

高韵斐
章茜◎主编中国经营者 丛书
MANAGING CHINA

深度财经人物访谈

与强 争锋

名企挑战外企攻略

- 斗智，展现中国人的心机 ■斗勇，展现中国人的魄力
■斗狠，展现中国人的态度

百度面临考验

围城突围

龙象之争与中国式生存

新经销模式

力超德国西门子

与跨国公司共舞

“中国制造”的苦行僧

在战争中学习战争

与寡头共舞

颠覆性创新

不断打倒自己

将“中国制造”坚持到底

在夹缝中开创蓝海

李彦宏

马化腾

刘积仁

赖泰岳

胡成中

葛文耀

梁昭贤

尹明善

丁建生

刘一

宋郑还

俞学锋

傅成玉

百度在线网络技术有限公司董事长

腾讯科技（深圳）有限公司CEO

东软集团股份有限公司董事长

宏碁集团中国事业群总经理

德力西集团董事局主席

上海家化联合股份有限公司董事长

格兰仕集团有限公司执行总裁

力帆实业（集团）股份有限公司董事长

烟台万华合成革集团有限公司董事长

新疆中基实业股份有限公司董事长

好孩子集团董事长

安琪酵母股份有限公司董事长

中国海洋石油总公司总经理



江苏出版社


中国经营者
(MANAGER CHINA)

第一财经

高韵斐 章茜◎主编

与强 争

名企挑战外企攻略

锋

 鹭江出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

与强争锋：名企挑战外企攻略 / 高韵斐，章茜主编. — 厦门：鹭江出版社，
2008.10

ISBN 978-7-80671-984-8

I. 与… II. ①高…②章… III. 企业家—访谈录—中国 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 149839 号

与强争锋——名企挑战外企攻略

高韵斐、章茜 主编

责任编辑 / 叶菁菁

特约编辑 / 王丽亚 曾 刚

出版 / 鹭江出版社

地址 / 厦门市湖明路 22 号

邮编 / 361004

电话 / 0592-5046666 0591-87539330 010-62376499

印刷 / 北京富生印刷厂

规格 / 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

印张 / 10.75

字数 / 117 千字

印次 / 2008 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

书号 / ISBN 978-7-80671-984-8/I · 204

定价 / 28.00 元

(如有印装错误，请寄印刷厂调换或致电鹭江出版社)

1984 年我决定从中国科学院辞职，和几个同事合作做联想。在我们做出这个决定的前后，中关村和全国范围内有一大批类似公司出现。后来的记录者对这前后出现的很多公司津津乐道。

但是如果有人做一个统计，就会发现，在 1984 年成立的公司中，至今仍然存在，并且还发展得很好的，应该是屈指可数。如果能够把历史像一个口袋一样，提起来口朝下抖一抖，从里面会落下来很多今天人们不知道的公司。历史总是尸横遍野。

托尔斯泰说，幸福的家庭总是相似的，不幸的家庭各有各的不同。因此，作家喜欢选择描述不幸。不过，对于做企业的人而言，真正感兴趣和有价值的，恐怕是为什么幸存者能够幸存。

第一财经的《中国经营者》栏目所访问的中国经营者，都是些能够在三十年经济改革中幸存下来的企业家。从我的眼光看，幸存者幸存下来的原因，也都是各个不同的。更何况，在这三十年的历史中，大多数时候，仅仅掌握一项暂时领先的技巧也是不够的，要想战胜时间，以及随着时间不断出现的竞争对手，必须要有不断自我更新的能力。比如联想最初可以依靠做汉卡在市场上生存下来，但是如果不能够及时自我更新，找到新的增长点，也不会在这么多年后仍然存在，而且做得还不错。

经济学家和管理学家关心的另一个问题是，企业家和企业家精神在一个公司发展过程中发挥了怎样的作用，或者，更为直白地说，企业家

FOREWORD

对一个企业的成功或者失败是否起到了举足轻重的作用。甲骨文公司的创始人拉里·艾里森是一个非常傲慢的企业家，但是他讲过一句话，我觉得很有道理。他说，一个企业的成功肯定不是企业家一个人的功劳，不过可以肯定的是，只要一个不成功的企业家就可以把一个公司给毁掉。

《中国经营者》采访的这些企业家，目前来看，都可以称得上是成功的企业家，至少他们的公司证明了他们的成功。那么，这些人在他们各自公司的成功中扮演了什么角色呢？这些人身上，有哪些特质，有助于一个公司的成功呢？企业成功的基因，有哪些是它的创始人赋予它的？企业和它的创始人共享什么特征？这些都是颇为有趣的问题，值得研究者来思考。

中国的过去三十年，正好为媒体人和研究者研究这些命题提供了一个天然的实验室。负责任的媒体人应该适时地记录下这些人的命运，包括他们的挣扎、取得的成就和付出的代价。

三十年一个段落。在未来的几年内，会有一大批公司的创始人陆续退居二线，这些公司会再次面临挑战。无论是企业家个人控制的公司，还是已经上市的公众公司，都会碰到第二代领导者继任的问题。

这些后继者能否和他们的前任一样，很好地承担时代给他们的重负，带领公司继续发展，甚至催生出一批真正全球级的企业呢？我们只能拭目以待。

如果可以，那么中国幸莫大矣！

柳传志
联想控股有限公司 总裁

在财经电视的富饶天空上，虚拟经济和实体经济交相辉映。资本市场的蓝色智慧冷峻而“神秘”；而奠定其基础的实体经济在荧屏中的位置也许并不仅仅是证券金融节目中的一个组成部分，不仅仅是干巴巴的产业报道，不仅仅是理性与数字化的公司与行业分析，它应该生动、及时、人性化，甚至打上些许的理想家色彩。《中国经营者》正是这样一档有热度的、独立的、严肃的财经电视节目。

平视、直入核心、真实展示，是《中国经营者》的三个基本点。从叙述模式上看，《中国经营者》突破了过于感性的“痛诉革命家史”或者“成功风采秀”模式，也避免了“用理论总结理论，用数据说明数据”的空谈式财经人物访谈窠臼，它用30分钟的节目时间，透彻剖析公司决策层的操作内幕及管理层的商业策略，展示经营智慧。这种将路越走越窄却越走越实的路径，摒弃了陷于案例和细节的琐碎，其指向准确，信息密集，含金量高，对于专业受众有很强的吸引力。

“没有优秀的企业家，就没有成功的企业；没有一流的企业家队伍，就没有一流的经济的发展。”商业中国，与其说需要企业家，不如说更需要一种企业家思维、谋略、操守、品质——本书精选了节目四年中对近百位企业家的访谈，从创新、创业、经营策略、连锁管理、危机处理、营销等多个方面，提供了优秀企业家们的经营之道，以供读者了解企业领袖们是如何制定战略、如何在艰难时刻做出艰难的经营抉择，以获得他

FOREWORD

们成功的秘诀。相信，这对各种类型的企业经营者都有益。

从2004年4月开播，《中国经营者》已走过了四个年头。对于日新月异的电视界来说，四年不算短。四年中，《中国经营者》栏目一直保持着它的核心价值观，同时也在节目品质、电视特性、品牌营销方面做出了探索。尤为可喜的是，一个平均年龄不到三十岁的年轻团队坚守着这样一档并不热闹的节目，同时也想了很多“经营之道”来拓展节目的影响力：他们邀请到中国企业家的代表柳传志和李彦宏做节目代言人；他们与CNBC亚太一起推出每年一度的“中国商业领袖奖”，声誉日隆；他们想把节目做得叫好又叫座，他们的“野心”是把影响中国、塑造中国经济整体实力的一群“硬脑袋”一网打尽，留下一部当代中国优秀企业的影像发展史……

与日益强大的中国企业一起，与每周一期的节目一起，他们自己也成长了。祝福他们，祝福所有的中国经营者！

高韵斐

上海文广新闻传媒集团 副总裁
上海第一财经传媒有限公司 董事长、总经理

李彦宏：百度面临考验 /1

“‘搜索’、‘中国’，这两个词都代表着高速成长，而百度是这两个词自然有机的结合。”

马化腾：围城突围 /15

“我考虑的是真正能给用户带来什么价值，而不是以我自己的股份能够升值为出发点。”

刘积仁：龙象之争与中国式生存 /27

“今天经济的全球化，不是一个国家的全球化，也不是一个公司的全球化，而是每个人的全球化的过程。”

赖泰岳：新经销模式 /39

“正如我们老祖宗的一句话——物美价廉。一个是质量好，一个是价格要有竞争力，再就是希望能把所有的新科技带给消费者。”

胡成中：力超德国西门子 /49

“人家可能只有一元专业化，我们德力西可能是二元、三元、四元，甚至五元专业化。”

CONTENTS

葛文耀：与跨国公司共舞 /63

“我们的战略就是，你骚扰我的大众化市场，我要骚扰你的高端市场——我们就是用‘佰草集’这个品牌去骚扰他的高端市场。”

梁昭贤：“中国制造”的苦行僧 /75

“不给自己留任何退路，就是考验经营者的决心和勇气。一定要勇往直前，希望自己、希望格兰仕坚持到最后一分钟再倒下。有了这种决心和勇气，我相信前途一定是光明的。”

尹明善：在战争中学习战争 /87

“世界经济发展史就是一部后来居上的历史。”

丁建生：与寡头共舞 /101

“真正成熟的寡头之间的博弈，都是理性的。”

刘一：颠覆性创新 /111

“对任何事情一定要认真真，脚踏实地，一步一个脚印。只要尽心尽力，我觉得没有做不好的事情。”

宋郑还：不断打倒自己 /123

“我们需要创新，需要不断地推陈出新，不断地打倒自己的产品。”

俞学锋：将“中国制造”坚持到底 /135

“虽然做自己的品牌会很困难，但我觉得每一个企业都要去做，勇于克服困难，创造自己产品的品牌，最终来提升中国这个大品牌在国际上的影响力。”

傅成玉：在夹缝中开创蓝海 /147

“中国作为一个将来的经济大国，一定要有一大批国际级的、具有国际竞争力的大企业。离开这个竞争力，一个国家的综合实力很难体现出来。”

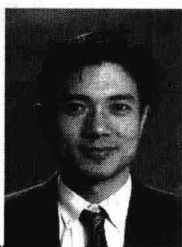
跋：慎重、史观、跟随——我从栏目学到的事 /157

“搜索”、“中国”，这两个词都代表着高速成长，而百度是这两个词自然有机的结合。

——百度在线网络技术有限公司董事长兼 CEO 李彦宏



李彦宏：百度面临考验



李彦宏简介

1968 年出生于山西阳泉。1991 年毕业于北京大学信息管理专业，随后赴美国布法罗纽约州立大学攻读计算机科学硕士学位。2000 年在北京创建百度网络技术有限公司。

百度在线网络技术有限公司简介

2000 年 1 月创立于北京中关村，目前是全球最大的中文搜索引擎。创立之初，百度就将自己的目标定位为“打造中国人自己的中文搜索引擎”，并愿为此目标不懈地努力奋斗。2000 年 5 月，百度首次为门户网站——硅谷动力提供搜索技术服务，之后迅速占领中国搜索引擎市场，成为最主要的搜索技术提供商。2001 年 8 月，发布 Baidu.com 搜索引擎 Beta 版，从后台服务转向独立提供搜索服务，并且在中国首创了竞价排名商业模式。2001 年 10 月 22 日正式发布 Baidu 搜索引擎。2005 年 8 月 5 日，百度在美国纳斯达克上市，成为 2005 年全球资本市场上最为引人注目的上市公司，百度由此进入一个崭新的发展阶段。

“一个公司在成长的过程中会遇到各种各样的困难，尤其是在高科技领域最热门的行业里，必然会面临残酷的竞争。市场也一定是越来越自由、越来越公平的，最后的赢家一定是在市场规则下战胜了竞争对手的企业。”

1998年，搜索引擎网站 Google 在美国创办，引起了巨大反响。一年之后，因看好搜索引擎的发展前景，李彦宏回国创业——百度由此诞生。一开始，百度只是为门户网站提供搜索引擎的后台服务。2000年，随着 Google 进入中国，搜索引擎的影响力逐渐增强，百度也于 2001 年由后台转向前台，百度搜索一炮打响。2004 年 8 月，Google 上市大获成功，一年后百度亦步亦趋，成为继 Google 后第二个上市当日股价超过 100 美元的搜索引擎公司。

中国搜索

百度之所以倍受投资人追捧，除了中国概念以外，还因为它搜索结果竞价排名的赢利模式。

2005 年 8 月 5 日，百度在美国上市，当天股价飙涨 350%，收于 122

美元，一时间，百度成为纳斯达克的中国神话。按照当天股价计算，百度公司一夜之间产生了 8 个亿万富翁、50 个千万富翁、400 个百万富翁，而李彦宏也因拥有百度 25% 股份，市值近 50 亿元人民币，名列 2005 年福布斯中国富豪榜第 17 位。“百度搜索引擎”在很多人眼里成了“百度人民银行”。

第一财经：百度在纳斯达克上市的第一天股价一飞冲天，让很多人都很吃惊，跟 Google 热有关系吗？

“应该跟两个词有关系，一个是‘搜索’，一个是‘中国’。这两个词都代表着高速成长，而百度是这两个词自然有机的结合。”

除了中国概念以外，百度之所以倍受投资人追捧，还因为它搜索结果竞价排名的赢利模式。所谓的竞价排名就是将某个关键词的搜索结果进行竞价拍卖，谁为这个词付的钱多，谁就排在前面。

“百度是在 2001 年 9 月 20 日对外提供搜索服务的同时，推出竞价排名的。”

第一财经：最初卖出的都是什么词？

“鲜花、鲜花速递、干洗设备，等等，类似于此的，都比较偏门。”

第一财经：那么，这些东西的竞价收入占到整个收入的多少？

“百分之八九十。”

同样输入“鲜花”这个关键词，在 Google 和在百度上搜出的结果大相径庭。Google 是将付费的网站集中分列在右侧，左边则是按照该网站

的点击率多少进行排序；而百度不仅右侧是付费排名的网站，左边也是按照付费多少进行排序的，出钱与不出钱的区别在于是否有“推广”两个小字。

第一财经：如果在百度网页最醒目的地方写着“请注意：左侧列出的搜索结果根据它们出钱的多少排列”，会让很多用户恍然大悟：哦！原来如此。也许还有很多用户说：“我乐意！”百度敢这么做吗？

“用户最关心的是信息，关心的是搜索的结果是不是他要找的东西，这才是最重要的。至于是否为这些信息的排列付费，我认为用户有知情权，但对他来说这并不是最重要的。”

第一财经：从百度目前的经营情况来看，愿意在这方面投入、花钱的人是越来越多，还是已经进入到了一个平台期，没有特别快的增长？

“理论上讲，任何一个企业都要利用搜索引擎来推广它的产品或者服务。中国有上千万家企业，目前使用搜索引擎的竞价排名来推广的，不到10万家，只占很小很小的比例。想象一下，假如有百分之二三十的企业愿意使用搜索引擎来推广产品的话，这将是一个十分庞大的市场。”

尽管李彦宏对百度竞价排名的赢利模式充满了信心，但众多分析人士认为，中国搜索引擎所处的商业环境与美国还是有着很大的差距，竞价排名模式是否能在中国产生大规模市场效益，现在还不能下结论。

第一财经：比如汽车行业里的奔驰跟宝马，已经很有名了，还会为了排名付钱给你吗？而肯定愿意付给你钱的又是哪些企业呢？

“中小企业。”

第一财经：做小生意的？

“是的。在这个观念上，美国人比我们先进。在美国，不管是 GE（通用电气消费与工业产品集团）这样的大公司，还是小夫妻店，都了解这种方式，所以不存在客户教育的问题。但是在中国，绝大多数的企业，中小企业也好，大企业也好，甚至包括跨国公司，目前还不是特别理解这点——为什么搜索引擎是最好的推广产品和提供服务的方式。”

在美国，企业通过网络渠道进行经营推广已经非常普遍。而在中国，大多数中小企业对网络都很陌生，更不用说搜索引擎这种新兴的推广模式了。为此，百度建立了区域代理和直销并存的销售模式，靠电话推销和上门服务培育并打开市场。然而，这个市场是否真如李彦宏预测的那么庞大，不少业内人士还是心存疑虑。

第一财经：以我的理解，搜索的结果中可能只有前 10 名是有意义的。能花钱抢到前 5 名最好，前 10 名也可以，但如果我花了很多钱，或者钱不够多，抢个 35 名有意义吗？

“这是一个很好的问题，我们也在研究这个问题——究竟前多少位排名才有意义。我们有一个专业团队在作这个研究：第 1 名点击率是多少，第 10 名的点击率是多少，第 50 名的点击率又是多少。我们的商业模式是不点击不收费。如果你排得比较靠后，没有人点击你，我们不会收钱的。”

第一财经：能不能告诉我们你的一个商业秘密——现在百度搜索结果的前多少名能卖出钱来？

“我还真不知道。”

第一财经：那么 500 多名也能卖出去吗？

“应该没有那么多。”

第一财经：一般来说呢？

“可能也就几十名、上百名能卖出去。”

第一财经：那么，其实这个市场是有限的？

“是无限的。因为我们的语言太丰富了，同样一个意思有很多种表达方式，不同的表达方式都可以卖一遍。”

第一财经：但在搜索的时候，人们并没有这么多灵动的想法。比如“窗帘”这个词，当然还可以搜索“卖窗帘”、“做窗帘”、“挂窗帘”。但是一般人都会搜索“窗帘”，毕竟这是最常见、最通俗的词。所以再去花钱买“卖窗帘”这个词，还有意义吗？

“不点击不收费，没有人搜索、点击的话，自然没有费用产生。”

第一财经：所以我觉得市场还是有限的。

“并不是如此。人们在搜索的时候，需求是千奇百怪的，比如‘窗帘盒’这种新词汇。”

第一财经：那么，你能不能告诉我们另外一个商业秘密——你卖出了多少个词？

“大概几十万个吧，对于百度来说，这并不是最重要的商业数据。”

第一财经：但我觉得这是非常重要的商业数据，因为收入跟这有很大的关系。如果只能卖5个词，市场肯定是有限的。你刚才说市场无限，

心里想的肯定是卖得越多越好。

“是能卖很多词，但是每个词的商业价值不一样，所以这是一个综合的结果。有些词的商业价值很高，能卖很多钱，有很多收入；有些词的价值并不高；还有些词是新发掘的。同一个词，现在平均也许只有不到一个商业用户在买，但当大家都意识到这种推广模式的优越性的时候，就可能有很多的商业用户来买。所以成长空间还是很大的。”

第一财经：如果大家都觉醒了，会不会出现这种情况：每个词的前10名最后都被世界巨头企业买走了，因为它们最有钱，靠的是实力竞价；虽然现在的中小企业还能沾点百度的光，但到那时都被挤到200名以后了，最后从百度搜出来的跟电视台的几个主要的广告基本差不了多少。到那个时候，百度可能是挣的钱更多一些，但信息的多样性却彻底消失了。

“事实并非如此。中小企业卖的实际上是很多大企业不能够提供或者不屑于提供的东西，所以其实并不都存在竞争关系。而在市场这种正确或者自由的环境中，如果你的公司只有5个人，注定活不下去。即使我天天把你排在第1名，你也活不下去。所以搜索引擎继续发展下去，不会对中小企业产生不公平的影响；相反，它给了中小企业一个更好的展示自己产品和服务的机会。”

技术之争

李彦宏认为，如果从用户的角度进行衡量，技术的高低无非是信息量大小、响应速度快慢以及信息是否具有时效性等因素。