

企业以弱胜强的经典案例

Ants Conquer Elephants 陈 东 编著

蚂蚁
板
倒
象
大

学林出版社

Ants Conquer Elephants

蚂蚁扳倒大象

企业以弱胜强的经典案例

陈 东 编著

学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

蚂蚁扳倒大象/陈东编著. —上海:学林出版社,
2009.1

ISBN 978 - 7 - 80730 - 562 - 0

I. 蚂... II. 陈... III. 企业管理—案例—中国
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 212861 号

蚂蚁扳倒大象

——企业以弱胜强的经典案例



作 者——陈 东

责任编辑——叶 刚

封面设计——邱 菱

出 版——上海世纪出版股份有限公司

学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)

电话:64515005 传真:64515005

发 行——新华书店上海发行所

学林图书发行部(上海钦州南路 81 号 1 楼)

电话:64515012 传真:64844088

照 排——南京展望文化发展有限公司

刷——上海展强印刷有限公司

开 本——640 × 965 1/32

印 张——10.5

字 数——15 万

版 次——2009 年 1 月第 1 版

2009 年 1 月第 1 次印刷

书 号——ISBN 978 - 7 - 80730 - 562 - 0/F · 64

定 价——18.00 元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换)

每天早上，一只非洲羚羊醒来，它就知道自己必须比跑得最快的非洲狮子还要快，否则它就会被吃掉。

每天早上，一只非洲狮子醒来，它就知道自己必须比跑得最慢的羚羊还要快，否则它就会饿死。

在当今竞争激烈的市场中，逆水行舟，不进则退，无论有多强大的企业都必须时时刻刻具有危机意识。激烈的市场竞争赋予了大企业危机感，也同样给予了小企业机会，因此蚂蚁扳倒大象的故事也就层出不穷。

本书精选了世界三大著名企业和我国一家著名大企业如何从一个小企业成长起来并成功扳倒行业内大象的案例，给予不同规模的企业以启发和触类旁通的灵感。

一位动物学家对生活在非洲大草原奥兰治河两岸的羚羊群进行过研究。他发现东岸羚羊群的繁殖能力比西岸的强，奔跑速度也不一样，每分钟要比西岸的快13米。对于这些差别，这位动物学家曾百思不得其解，因为这

些羚羊的生存环境和属类都相同，饲料来源也一样，全以一种叫莺萝的牧草为主。经过分析对比，这位动物学家终于发现：东岸的羚羊之所以强健，是因为在它们附近生活着一个狼群，西岸的羚羊之所以弱小，正是因为缺少这么一群天敌。

压力产生动力，危机意识让企业保持竞争力、发现未来潜在的危险，并刺激企业不断转变、寻找新的发展点，从而领导市场变化趋势，获得并保持领先地位。这就是撰写本书的目的。

本书在编写过程中参考、借鉴了诸多相关文献，在此对原作者表示由衷的感谢。由于部分资料来自网络，我们未能确认出处，暂时也无法联系到原作者，在此我们深表歉意，并欢迎原作者随时与我们联系。由于时间仓促，书中难免纰漏之处，敬请广大读者谅解。如果本书能对读者有所帮助，将是对我们最大的鼓舞。

市场在不断变化之中，在撰写本书的过程中，市场数据仍在不断的调整。因此本书并非立足于企业之间强弱的静态对比，而是侧重于分析一种动态的变化。我们必须以变化的眼光看待问题：昨日的蚂蚁成长为今日的大象，而今日的大象又可能被明日的蚂蚁扳倒——这就是企业与个人持续不断超越自己的原因。希望与读者共勉。

微软（Microsoft）

* 抓住信息的小公司变身IT新贵 / 4

微软这个曾经的蚂蚁扳倒大象的首战告捷靠的不是出色的创意，不是优异的技术，也不是高瞻远瞩的战略或者先进的管理工具的运用，而是信息。当微软公司开始最伟大的创业历程时，做的唯一工作就是在机器与人之间搭起一座桥梁。

* 巧借大象之力，做自己的嫁衣 / 13

对于拥有最先进技术和理念的中小企业来说，善于假借大公司的力量是一条很有前景并且便捷的出路。蚂蚁借大象之力，可以快速上位，加快提升自己的地位；可以实现很多单靠自己无法实现的目标；可以在自己弱小时、能力不够时保证自己有进一步发展的机会。

* 能屈能伸，拿下软件领域 / 21

与其花费很多的时间去整合各种不同方向的资

源，不如适时地放弃一些利益，将全部精力投入重要的、能够给企业带来利益的项目上去。暂时的屈服，吃点小亏乃开窍增智之成本，所谓“吃一堑，长一智”是也。

* 我能扳倒大象，市场非我莫属 / 30

如果没有过硬的品质和消费者的拥护，微软的垄断地位怎么可能长久不倒？因此说明微软确实不是一个虚有其表的企业，即使面对危机，它也能迅速改变策略，不致于被其他后来者赶超。

耐克体育（NIKE）

* 凭借突破性创新挑战大象 / 50

检视耐克扳倒大象的成功之路，始终脱离不了营销的基本原则——掌握市场脉动，了解顾客需求，创造迎合、满足需求的突破性产品。耐克的创新之路，永远没有终点，如同他们的座右铭：“There is no finish line”。

* 运动行销开创广阔市场 / 64

一个真正懂得创新的企业，绝不会将创新仅仅体现在其产品中，而更为注重创新产品如何走入消费者的心中，即营销方式的创新。耐克运用运动行销牢牢地掌握住了目标市场——青春、有个性及挑战现实的青少年的脉动。而“Just Do It”口号的传播，更是将耐克的形象从一个传递产品的企业成为一个传播文化的品牌。

* 产品线差异化、多样化巩固胜利成果 / 69

以产品线的差异化和多样化为目标，并且形成完

整的解决方案来管理这样的产品线是耐克巩固胜利成果的重要手段，也帮助其渡过了各种难关，蚂蚁扳倒大象，成为运动产品的霸主。

目

录

丰田汽车（TOYOTA）

* 丰田模式，造就超越大象的优势 / 78

在丰田这只小蚂蚁刚刚进军汽车领域的时候，世界上大部分的汽车生产企业均采取福特式的“总动员生产方式”。然而这种方式在资源充分利用方面有些问题，但当时世界上的汽车生产厂家并没有哪个厂家能够创立自己的模式。而丰田当时的领导人经过分析，认为只有创立自己的模式，做一只会拐弯的毛毛虫，才能在汽车市场有所作为。

3

* 要超越大象，先学习大象 / 90

“不要重复发明轮子”，这是流传于西方国家的一句谚语，它的原话是：Don't Reinvent the Wheel。模仿比创造更简单，但模仿不是最终目的，它只是一个学习的过程，通过模仿学到其精髓并为自己所用才是模仿的最终目的。

* 用天才系统打造无与伦比的团队 / 99

丰田生产方式成功的重要内部因素包括切实有效的领导力和重视人才为企业的生命力。从对丰田的内部和外部的因素分析中我们可以看到：构造一个有效率的生产体系，从有效的领导力着手，从凝集员工的角度出发才能够成功。

* 紧跟市场，巩固已有地位 / 109

如今丰田应对市场变化再接再厉，开始引领全球

汽车增量的趋势，而这其中包含着其步步为营稳步推进的企业文化和多年来对于市场谨慎而细致的研究，让其基本确定了“混合动力是下一步全球汽车业发展趋势”的判断。

蒙牛乳业（MENGNIU）

* 站在大象的背上，蚂蚁也能称雄 / 122

聪明的管理人应遵循这样一个原则：只要是有利可图的交易，你赚一百，别人赚一千，对于你来讲也是划算的。如果你不让别人赚一千，你自己连那一百都赚不到。如果绞尽脑汁相互拼杀，最后只能是两败俱伤。不要在市场上独占一块小蛋糕，而要在市场的大蛋糕里面分到那块最大的。

* 蚂蚁的原则就是紧盯目标、志在长远 / 134

一个目标确立后，实现它总会遇到各种各样的困难。许多人的做法是，遇到困难就修改目标，因为改动目标最简单。殊不知，目标一动，整个系统都被打乱了。蒙牛的特点是，不修改目标，只修改手段。

* 先声夺人，蚂蚁造势而取胜 / 146

回顾蒙牛发展的历史，其市场活动无不借着最为前沿的时势东风，甚至能够引领出属于蒙牛的文化潮流。蒙牛的先声夺人不仅仅表现在其市场活动策划中，同样体现在其对于销售区域以及渠道布局之中。

Ants Conquer Elephants

微 软

(Microsoft)

抓住信息的小公司变身 IT 新贵
巧借大象之力，做自己的嫁衣
能屈能伸，拿下软件领域
我能扳倒大象，市场非我莫属

名企简介

1975年4月4日，比尔·盖茨和保罗·艾伦成立了微软，这是他们创办的第三家公司，公司的名称来源于在与密特斯公司签约准备合同文本时，无意识写下的这样一句话：“保罗·艾伦和比尔·盖茨为做微型软件（Microsoft）而工作。”

而当时，由汤姆·斯沃森领导着的IBM公司已经拥有64年的历史，是全世界最顶尖的公司，是当之无愧的“主机”时代的霸主，最典型的大象。

1981年，微软重组，比尔·盖茨（William·Bill·H·Gates）担任微软公司的董事会主席及首席软件设计师。而史蒂夫·巴尔默（Steve Ballmer）担任微软首席执行官。

微软最初的总部设在新墨西哥州阿尔伯克基，现总部位于雷特蒙德（Redmond，大西雅图的市郊）。成立之初微软是一只名副其实的小蚂蚁，只有一种产品，三个员工，年收入仅16 000美元。而如今公司在78个国家和地区开展业务，全世界雇员人数接近57 000人，拥有产品200多种，年收入更是曾经的N倍之多。

光是2007年，微软总公司的营业总收入就达44 282.0百万美元，年利润达12 599.0百万美元。在2007年《财富》500强中，微软公司排名第139位，在美国企业500强中排名第49位，在全球最具品牌价值的公司中荣登榜首，在诸多方面都已经把曾经的大象IBM比了下去。

IBM目前已经成功地从制造商转变为一家以电子商务和服务为主的技术集成商，其近年来大力扶持的Linux，也是其逐渐向服务型公司转变的重要棋子。IBM如此看中Linux产品，除了利益驱动外，同时也想通过对Linux产品的开发来与微软抢夺软件市场。

30 年来, 凭借着 DOS、WINDOWS 等操作系统微软已经牢牢占据了软件市场, 据调查显示在全球个人 PC 操作系统市场, 微软占有高达 95% 的绝对垄断份额, 因此在 IT 软件行业流传着这样一句告诫: “永远不要去做微软想做的事情。”可见, 微软的巨大潜力已经渗透到了软件界的方方面面, 简直是无孔不入, 而且所向披靡。

微软公司现在市值 2 999 亿美元, 是全球市场价值最高的公司。而早它半个多世纪前就创立的 IBM 公司的市值只有 1 610 亿美元。

从商业的眼光看, 微软无疑是现代企业从蚂蚁发展成为大象, 并成功超越大象的最好模板。在诞生之时, 谁能料到这样一家毫不起眼的小公司能在 30 年后一跃成为风靡全世界的巨型高科技公司, 从 1975 年公司成立, 到 1986 年微软股票成功上市, 从 1990 年推出 WINDOWS3.0 到 2001 年新出 WINDOWS XP, 再到 2007 年推出 WINDOWS Vista, 微软帝国的崛起完全可以用“神话般的速度”来形容。

微软作为一个在竞争激烈的高科技界历经三十多年的竞争者, 从一个在 1975 年只有几个人开始的小团队发展到今天这样的大型跨国企业, 无论是在蚂蚁时期的第一次演出, 还是在扩大市场的、进行新技术和新产品开发时的策略以及在达到信息业界领头羊地位后的种种行为, 扳倒大象的背后是无数优秀企业素质的反映和具体的实践。

某管理学家说过: 一个伟大的企业不是天生的, 而是打造出来的。那么, 微软是如何从蚂蚁到扳倒大象的呢?

抓住信息的小公司变身IT新贵

在日益激烈的市场竞争当中，谁最先获得市场信息，谁就可能成为走到最前面的人。微软这个曾经的蚂蚁扳倒大象的首战告捷靠的不是出色的创意，不是优异的技术，也不是高瞻远瞩的战略或者先进的管理工具的运用，而是信息。

当时的一台电脑足有现在我们整个摄影棚这么大，一些较大的公司已开始使用大型电脑进行现代化办公。然而微软的创始人，盖茨和艾伦已经预见到在 25 年之后，我们的桌上会摆上一台小型的电脑。

而 IBM 作为当时的 IT 霸主却并不认为未来是家庭电脑化时代，正如其公司名称 IBM 的缩写所表现的那样：I 代表 *international* 即国际，B 代表 *business* 即商务，M 代表 *Machine* 即机器，IBM 认为它的主要顾客是公司而非个人，而公司一般用大型电脑。可以说这是 IBM 这头大象在微软这个蚂蚁面前暴露的第一点不足。

19 世纪七八十年代，IBM 以及一些 PC 业内的其他企业普遍认为只有发展电脑硬件才会赚钱。但盖茨认

为，个人计算机将是未来电脑的发展主方向，而为其服务的系统软件也将越来越重要。于是，他开始着手计划开发研制新型的系统软件。

因此有评论家说，当微软公司开始最伟大的创业历程时，做的唯一工作就是在机器与人之间搭起一座桥梁。事实的确如此。

比尔·盖茨和保罗·艾伦一直相信将来的世界必将是电脑化时代，他们一直关注电脑芯片及微电脑的研制工作，并且试图制造自己的计算机。当在《大众电子》杂志看到“世界上第一部微型计算机，堪与商用型号相匹敌”的“牛郎星 8080”已经研制成功的消息时，他们敏锐地预感到家庭电脑化时代即将来临。

但当时并没有支持 8080 计算机运行的语言，而没有语言，8080 的运行又要如何进行？盖茨和艾伦觉得这是个商机，于是他们成立了微软，在哈佛阿肯计算机中心没日没夜地干了 8 周，为 8080 配上 Basic 语言，此前从未有人为微机编过 Basic 程序，盖茨和艾伦开辟了 PC 软件业的新路，奠定了软件标准化生产的基础。1975 年 7 月，盖茨他们与微仪公司的罗伯茨达成了一项关于 8080 BASIC 使用权的协议。这使微软在成立之初就赢得了两个最大的客户和两笔最大的交易。第一年即有 10 万美元的收入。

盖茨曾经这样说过：“做生意，要想赚大钱，关键在于把握趋势……”微软之所以能够创业成功，其奥秘就是牢牢把握住了时代的趋势，占领了信息，掌握了市场的先机。快速掌握并合理利用信息就是微软从小小蚂蚁成功变身 IT 新贵的法宝。这点从微软利用自己掌握的信息不断适应市场变化，改进和研发新的产品就可以看出。

1981 年 MS-DOS 操作系统是通过使用者键入命令，为电脑提供指令，使电脑执行各种工作程序的。几年后，当微软得知竞争对手苹果公司获取了正在研发图形界面的操作系统时，也马上开始亦步亦趋地研发图形界面的操作系统，1985 年，微软推出了 Windows 操作系统——用一种“友好的、卓越的”图形用户界面来服务计算机用户，市场给出了难以想象的正面反馈。

1987 年，由于电脑市场的激烈竞争，个人电脑得到了飞速发展，微软的 Windows 1.0 已明显滞后于市场。OS/2 等操作系统也呼之欲出，盖茨在充分分析市场信息之后，发现软件大战最终裁决权并不在他们自己手上，而取决于市场。在这样对自己十分不利的信息中，发现了对自己十分有利的商机。于是继续推进 Windows 操作系统的研制工作，直到 1990 年推出 Windows 3.0 之后情形才大不一样，凭着一股屡败屡战的韧劲儿，微软公司终于发

展成为年利润额达 250 亿美元的大企业，最终在市场上赢得了霸主地位。

从 1975 年微软创建以来，每年收入至少都翻一番。1981 年，已增加到了 1 600 万美元，但这仅仅是发展的开始。1982 年底，微软年收入已增至 3 400 万美元，雇员已超过 200 人。而 1984 年的收入超过了 1 亿美元。到 1987 年，微软股票已冲至每股 90.75 美元，并继续向上攀升。1991 年底，仅微软的操作系统便在世界范围内约 8 000 万台 IBM PC 及其兼容机上运作……至今微软的产业仍像一匹脱缰的野马势不可挡。

无可否认，社会的发展，给企业带来大量的机遇的同时也给企业带来了很大的压力，现代经济社会，市场就是战场，谁失去了市场，谁就意味着灭亡。而信息就是战场上最大优势，把握住信息就相当于拥有天兵天将相助。

蚂蚁对战大象如此，蚂蚁对战蚂蚁也是如此。哪怕是两个起点相同的企业之间，谁先占据信息优势，谁就能提前占领市场，谁提前占领了市场谁就得以生存并不断发展壮大。

在比尔·盖茨和保罗·艾伦成立微软之后没多久，斯蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 和斯蒂夫·沃兹

尼亚克也在一个车库内成立了苹果电脑公司，在 80 年代开始的时候，乔布斯被认定为数字化企业家的象征，虽然他与比尔·盖茨是同年出生，但相比较来说乔布斯更具有 60 年代的反叛色彩。他与盖茨争夺家用电脑的主导权之战像是一场艺术对商业之战。乔布斯为自己产品起的名字叫做 Apple PC，PC 代表的真正含义就是个人电脑。他瞄准的就是个人电脑这个巨大的产能市场。所以乔布斯在 24 岁的时候资产一度高达 5 亿美元，成为全美年轻人崇拜的偶像。

整个 1990 年代，微软开始比苹果获得更多新电脑用户。苹果的市场占有率 10 年内从 20% 滑落到 5%。在 1996 年之后，比尔·盖茨的身价超过了 600 亿美元，比乔布斯足足多了 60 多倍。

几乎位于同一起跑线上，为何 25 年后身价会有如此大的差距？难道微软的领导者盖茨比苹果的领导者乔布斯聪明 60 倍吗？

这当然不可能，这其中的原因只有一个，那就是盖茨对信息资讯梳理把握的能力比乔布斯更好。乔布斯虽然掌握了个人电脑的趋势，但盖茨了解控制电脑硬件的是软件，软件应该是一个更大的趋势，所以微软可以成为软件帝国的霸主，比尔·盖茨会成为世界首富。

在信息时代的今天，谁能把握住重要的信息，谁就