

现代营销创始人之一米尔顿·科特勒重磅推荐 杰克·韦尔奇最推崇的商业哲学
《中国企业家》杂志社社长刘东华、《经济观察报》社长兼总编辑刘坚 联袂评荐



老大

《中国企业的历史性机遇》

中国正处于经济升级、产业升级和品牌升级的关键历史时期，很多领域都蕴含着建立大帝国的战略性机遇。老大是一种经营哲学、战略思维和品牌路径。

姜向鹏·著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



「中国企业的历史性机遇」

姜向鹏·著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

老大：中国企业的历史性机遇/娄向鹏著. —北京：北京大学出版社，
2009. 1

ISBN 978-7-301-14601-9

I. 老… II. 娄… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 181273 号

书 名：老大——中国企业的历史性机遇

著作责任者：娄向鹏 著

责任编辑：付会敏

标准书号：ISBN 978-7-301-14601-9/F·2079

出版发行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区中关村成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱：tbcbooks@vip.163.com

印刷者：北京富生印刷厂

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 4 插页 16.75 印张 252 千字

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价：39.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn

序言 老大是一种稀缺资源

做老大，应该成为每一个有信仰有追求的企业家的至爱和痴迷，不仅仅为了财富、霸权和野心，更为了尊严、理想和改变未来的力量。

“第一重要的是做第一！”

当杰克·韦尔奇做出这个最重要的决定的时候，几乎所有人都认为他在说疯话。若干年后，当通用电气成为世界上最成功最受尊敬的企业，当杰克·韦尔奇成为世界上最耀眼最受推崇的 CEO 时，所有人都闭嘴仰视。

这世界，一向是老大主宰的。

十二集电视政论片《大国崛起》，气势磅礴，振聋发聩，在海内外引起强烈反响。

该片以全球的视野和思辨的眼光，精辟总结了自 15 世纪以来，世界性大国崛起的历史经验和教训，探求了它们兴衰沉浮的缘由和奥秘，深刻揭示了这样一条历史规律：世界，就是大国主宰的世界。每一个崛起大国的台前幕后，毫无例外地由强大的经济实力担当脊梁。并且，片中明示，中国就是正在迅速崛起的大国！

现在，国外流传一个新的神话：全球经济增长的火车头要更换司机了，从金发碧眼的山姆大叔，变成谦谦如也的孔子门徒。

这已经不是神话，而是正在发生着的事实。

美国《新闻周刊》这样讲到：“对于美国人来说，2008 年的焦点是大选；对于世界来说，2008 年则意味着中国。当奥运会拉开帷幕，中国将步入

国际舞台的中心。”

飞利浦全球总裁柯兹雷说：“21 世纪是亚洲的世纪。中国的作用非常重要，是世界经济发展的真正动力。”

耐克全球 CEO 马克·帕克说：“一段时间以来，我们每次开会，讨论的话题只有一个，那就是中国。”

全世界的目光都在此聚焦！中国，已经强大到再也不能被忽视！中国已经进入大国崛起的加速时刻，中国正迎来一个半世纪以来最最重要和宝贵的发展阶段！

面对大跨越大发展的历史性战略机遇，所有有信仰有追求的中国企业家都在沉思自问：中国的大国之路怎样走？中国企业应该为正在崛起的中国担当哪些责任？！

世界是大国的世界，经济是老大的经济。

象征财富、实力和荣誉的美国《财富》世界 500 强企业 2008 年评选，美国高居榜首，共有 153 家企业上榜。后面依次为日本、法国、德国和英国，分别有 64 家、39 家、37 家和 34 家企业上榜。这个排序，基本上就是全球经济体列强的排序；而《财富》世界 500 强企业的评选，几乎就是世界经济走势的一张晴雨表。

沃尔玛、诺基亚、通用、丰田、可口可乐、耐克、英特尔、微软、IBM、壳牌、高盛、辉瑞、三星、Google、波音、西门子等等，正是通过老大地位，盘踞世界产业链的顶端，扼世界经济之命脉，制定全球商业规则，抢夺资源，攻城略地，赚取最丰厚的利润，并成为支撑国家地位和改变历史的力量。

成为老大，就会在品牌、资源、资本、成本、市场、消费者心智等方面形成全方位的优势富集效应，就会取得最大的竞争优势。这是金牌与银牌的差别。

强者愈强，这是不讲理的老大逻辑！

优势富集，这是做老大的最大价值！

我国经济总量与德国、英国、法国大体相当，为什么经济地位和竞争力偏低？其差距就在企业上！

中国企业进入世界 500 强的速度在增快，但是在世界 500 强中的份额依

然偏低，无论入围企业的数量，还是企业营业收入在世界企业 500 强中所占的份额，我国均低于德、英、法这三个国家。而且除了联想，中国入选的几乎是清一色的国有垄断性产业巨头。因此，我们可以说，是企业竞争力的薄弱导致国家经济地位和竞争力的薄弱，我们缺少真正意义上的世界级的企业和企业家。换句话说，中国缺乏世界老大。

做老大，是在经济主宰社会发展的当今世界里，实现中国大国之路的必然选择！

“科技领域内只有第一，没有第二；专利也只有第一，没有第二。希望你们自主创新做到全球第一，要在全球行业内争取第一。”

温家宝总理在广东就经济运行情况进行企业调研时特别强调的这段话，令企业备受鼓舞。

“三年之内要做到行业前三名，否则国资委给你们找婆家，强制重组。”

国务院国资委主任李荣融多次作出这样的表态，使一些央企为自己的命运担忧不已。

一位企业家曾说：“如果再过五年、十年，在国际大舞台上仍没有我们的位置，那就是中国企业家的失职！”

我们要说，如果再过五年、十年，在中国这片伟大的土地上还没有产生足够多的具有国际影响力的世界级企业，那不仅是中国企业家的失职，也是中国所有营销人的悲哀！

做老大，应该成为每一个有信仰有追求的企业家的至爱和痴迷，不仅仅是为了财富、霸权和野心，更为了尊严、理想和改变未来的力量。

尤其是当全球经济遭遇寒流、世界依然看好中国、中国经济基本面依然健康的时候，很多领域都蕴含着成为老大的战略性机遇，正是中国企业争老大做老大的极好时机。

联想、华为、海尔、中国移动、中国石化、三一重工、潍柴动力、中集集团、蒙牛、波司登、双汇、青啤、格兰仕、国美电器、石药集团、李宁、百度、阿里巴巴、王老吉、中国黄金、福田汽车、宇通客车，等等，正是通过成为中国经济老大，奠定和巩固了市场地位，进而拥有了参与全球竞争，

做全球老大，提升中国经济地位的信心和能力，拥有了改变未来的力量。

老大是一种稀缺资源。

但是，很多本土企业家对中国市场蕴含的巨大战略机会认识不足，对老大资源的稀缺性和重要性认识不足，对争做老大位子的紧迫感不强，对国际资本、国际品牌抢夺中国老大资源的野心和“阴谋”缺乏真正洞察，对中国市场完全可以孕育出世界级大品牌，进而在全球当老大缺乏认识、信心和方法！

可口可乐与百事可乐的中国元素之争、百度和 Google 的中文搜索之争、宝洁和联合利华的品牌垄断之争、康师傅和统一的地盘之争、李宁和耐克的品牌精神之争、国美和苏宁的并购之争、蒙牛和伊利的销售额之争、宛西和同仁堂的道地药材之争，等等。

联想收购 IBM 个人电脑、阿里巴巴收购雅虎中国、中联重科收购意大利 CIFA、中国黄金收购加拿大金山矿业、海尔意向收购通用电气家电、动向买断 Kappa，等等。

说到底，这一切都是在争夺老大的位置，都是对老大资源的渴望、夺取和抢占！

老大，是中国企业最值得珍惜的战略性稀缺资源。

老大，是中国企业实现跨越式发展的经营哲学、战略思维和品牌路径。

抢占老大资源，是一场决胜未来的战争！是企业家的一个重要战略选择！

这个制高点如果你不去占领，别人就会去抢占。

在消费者的心智世界里，只有认知，没有真相，谁站起来，谁就是老大！

在争夺老大的战争中，世界绝不是平的，谁升起，谁就是太阳！

错失老大，对企业家来讲，是一种极为严重的战略性失误和历史性遗憾！

彼得·德鲁克说：“每当你看到一个伟大的企业，必定有人作出过远大的决策。”

现在，是中国企业家作出“远大的决策”的时候了。

行动起来，抢做老大，在别人醒来之前出发！



2008·岁末 北京奥运村



目录

序言 老大是一种稀缺资源/1

第一部分 老大，中国式的战略机遇

中国仍然是全球最大最好的市场，要珍惜中国经济的持续快速发展给我们呈现的宝贵机遇。

第一章 老大是一种战略性稀缺资源 /3

老大，是中国本土企业最值得珍惜的战略性稀缺资源。一个行业一个品类只能有一个老大，老大资源正在迅速减少。

一、优势富集，老大的最大价值/3

1. 当国际红遇上了中国红/4
2. 金牌效应/6
3. 老大打喷嚏，小弟得肺炎/7
4. 第一等于最好，无需证明/8
5. 老大和老大品牌，一个都不能少/9
6. 做不了老大，老二也难保/11

二、橙色警报：老大资源正在迅速减少/12

第二章 老大机遇在中国 /18

21 世纪一定是中国的世纪！中国，是成就老大最好的机会市场！把握中国，就是把握世界！

一、把握中国式战略机遇/18

1. “姚明”现象的深层思考/18

2. 搭上全球上升最快的电梯/20
3. 今天的中国老大，明日的世界巨人/21
4. 中国元素，全球看好的机遇和价值/23
5. 今年永远是明年最好的机遇/25
6. 全球危机，中国最有能力闯关 /25

二、中国是全世界最好的市场 /27

1. 中国内需市场之大，全世界绝无仅有/28
2. 中国增量市场之大，任何人无法忽略/29
3. 竞争处在浅表激烈状态/30
4. 中国消费者，全球最可爱/32
5. 2000 美元背后的升级效应/33

第二部分 做老大的十大路径

做老大有三类机会：一是抢夺现有王位，二是在行业和品类的新生、分化和升级中做老大，三是抢占没有品牌占据的空白行业和品类。

第三章 发现行业，先者生存——做老大路径之一 /40

做老大，不仅要企业，更要做行业。发现行业，做大行业；推广品类，不排斥竞争；树立行业标杆，做规则标准的主人。

一、老大要做老大的事/40

1. 先者生存，做大行业/40
2. 推广品类，不排斥竞争/46

二、树立行业标杆，做规则标准的主人/49

1. 创造机会，改变规则/49
2. 抢市场，让全行业不得不用事实做标准/51
3. 创新引领，让全行业跟着你跑/55

第四章 瞄准龙头，以长击短——做老大路径之二 /57

在行业中、品类中已经有了老大怎么办？颠覆它！正因为再

强大的对手也有弱点，再小的弱者也有强项，所以世界才会不停地变化并且如此丰富多彩，才会给弱小者提供颠覆老大的机会。

一、瞄准龙头的弱点，实施颠覆/57

1. 对方的失误，是自己的机会/57

2. 找准大象的鼻孔/60

二、瞄准原老大的长脖子，与其对着干/62

三、趁原老大的成功模式老化，伺机赶超/67

第五章 捕捉大势，乘势而上——做老大路径之三 /70

哪里有变化，哪里就有机会！哪里出现拐点，哪里就会重排座次！做老大的企业家，必须看清趋势，顺应大局，抓住行业拐点和升级的机会，乘势而上。

一、预判行业拐点和升级，抓住它/70

1. 成功首先缘于选择/71

2. 以快应快，与时代共舞/72

二、中国制造的出路只给有准备的人/75

三、看懂国家政策风向标/78

四、新兴市场，偏爱新兴企业/81

第六章 群龙无首，抢做黑马——做老大路径之四 /87

一个行业一个品类，如果没有领军的老大，没有公认的代表性品牌，说明这个行业竞争不充分，发展不成熟。这恰恰是后来者的最大机会。

一、不成熟背后的机会洞察/87

1. 成熟与不成熟的机会比较/87

2. 惊人的大市场，惊人的大机会/89

3. 在不成熟的行业中做一匹黑马/90

二、在传统的行业里打破传统、打破常规/92

1. 抢占品类资源，打自己的品牌/94

2. 抢先发声，以老大大自居占领消费者心智/96
3. 用法律手段获取品牌独家使用权/97
4. 推陈出新，以换代产品重树品类标准标志/98

三、在集体沉默的行业里抢先发声/99

第七章 由专到强，由强到大——做老大路径之五 /102

挑战者、后发者往往在大多数方面不具备与原老大全面抗衡的优势和能力，有什么办法改变这个格局，变劣势为优势呢？

一、强自“专”中来，专长更赚钱/102

1. 聚焦，内部建立核心竞争力/102
2. 聚焦，外部改变力量对比/107

二、做老大第一，做大第二/110

1. 做“专”做“强”，做大不难/111
2. 找到一个能够做老大的市场/112

第八章 技术创造，新贵崛起——做老大路径之六 /118

每一次技术革命，必然伴随着一个或一批新兴企业的崛起。技术不分高低贵贱，关键在于智慧应用。

一、技术一招鲜，行业任领衔/118

二、中国特色的技术创造/121

1. 穷人创新，积少成多/122
2. 应用创新，需求做主/125
3. 整合应用，技术到手/127

三、破除技术迷信，市场需求导引/128

第九章 开创品类，老大天成——做老大路径之七 /133

新品类营销不是战术，而是战略！是开辟蓝海市场做老大的战略！开创新品类，做自己说了算的老板！

一、新品类，最实效的老板战略/133

1. 传统市场细分几近无效/133
2. 新品类，一个被严重忽视的蓝海战略！/134

二、新品类的五大战略价值/136

1. 创新品类的本质是差异化/136
2. 创新品类，更容易成就老大/137
3. 品类成就大品牌/138
4. 新品类，规避竞争的天然屏障/139
5. 颠覆市场，后来居上/140

三、创新品类五法/141

1. 发现品类资源，抢占它/141
2. 创意 + 技术，开创新品类/142
3. 在老品类基础上创新/143
4. 用创造或发现的新概念创造新品类/143
5. 用杂交营销理念创造新品类/143

四、新品类市场，老大品牌机遇/145

第十章 资源共享，整合为王——做老大路径之八 /147

整合一切可以整合的资源，为我所用，这是一条做老大的捷径！

一、世界一流企业的秘诀——整合力/148

二、整合的智慧/152

1. 高手善借，从来不从零起步/152
2. 整合需要突破性创新/154
3. 中国的，就是世界的/155

三、整合无边界，发展无边界/156

四、中国正处在整合世界资源的最佳时机/161

第十一章 模式驱动，系统发威——做老大路径之九 /165

构建独具竞争优势的商业模式，用创新的商业模式超越单一竞争要素，成就老大伟业。

一、可怕的淘宝网/165

二、第三代企业家，赢在商业模式/167

1. 同质化，世界性的营销顽疾/167
2. 用商业模式，彻底突破同质化/169
3. 商业模式，绕过短板，无限做大/171

三、商业模式的本质：用不同的方法做事/174

1. 商业模式，就是用不同的方法做事/174
2. 商业模式的三大要素、四个支柱/176
3. 新规则、新标准/179

四、模式驱动，经营升级/180

第十二章 上下合力，入地上天——做老大路径之十 /181

中国市场多样性共存的特点决定了，做老大，必须要既能入地又会上天！

一、中国，做老大必须要入地上天/181

1. 多样化共存的中国市场/181
2. 虚实相间的 M 型社会/182
3. 老大，必须学会入地上天/184

二、入地：用性价比优势打入市场，中国式老大崛起/186

三、上天：用高端产品表达品牌，中国企业的新课题/188

1. 做高端，本土企业仍有优势/189
2. 做高端，不仅为了利润和尊严，更为了品牌/190
3. 做中高端，向“物美价廉”说不/193
4. 中国奢侈品市场，通天的金阶梯/196

第三部分 做老大的六条军规

军规，就是铁律，就是高压线，是做老大必须遵循的关键点。如果你不想“以身试法”，就不要试图改变无数企业用数不清的金钱换来的铁律。

第十三章 头脑先行：大智慧才有大未来——做老大军规之一 /201

思想有多广，舞台就有多大。所以，做老大，是脑袋决定手脚，思想要到位，头脑要先行！

一、为什么刘邦胜，项羽败/201

1. 刘邦能识大体、顾大局，审时度势，伺机以待天时/201
2. 刘邦为了大谋，气量过人，能够隐忍屈辱/202
3. 刘邦严于律己，昭信天下/202
4. 刘邦屈尊揽才，善于用人，接受忠谏/202

二、头脑先行，脑袋决定手脚/203

三、要敢想，要敢于先做“梦” /206

四、做老大要有非凡的定力/207

第十四章 多元聚焦：中国特色扩张之道——做老大军规之二 /210

聚焦是竞争的原则，也是做老大必须遵守的原则，是被市场逼出来的原则！

一、聚焦是被逼的，但这是取胜的原则/210

二、中国国情，辩证聚焦/213

1. 中国市场的多元化战略机会/213
2. 盲目多元化的三个主观错误/214
3. 适合就是最好/218

第十五章 经营长板：老大因优势和不同而存在——做老大军规之三 /220

大象再大也有弱点，蚂蚁再小也有优势。一个企业如果在战略上总是着眼于补短板，无论多么努力也补不出战略优势来，蚂蚁不会因此成为大象。

一、反思：木桶理论害死人/220

二、长板的本质是差异/222

三、经营长板，做足差异，出奇制胜/224

第十六章 高擎品牌：抢做品类的首席代表——做老大军规之四 /227

做代表品类的品牌，并且让地球人都知道！这是品牌创建与成长的最重要规律！老大品牌更要如此。

一、老大，必须是品牌的/228

二、做代表品类的品牌/229

三、品类插旗，传播称王/230

四、做品牌，何时都不晚/232

1. 吃最后让人饱的那张饼行吗/232

2. 快速下手，抢占公共资源/233

第十七章 突破升级：老大一生的生活方式——做老大军规之五 /235

世界上没有一劳永逸的优势和老大，所以，做老大和保老大必须不停地突破，不停地升级，不断实现从老大到老大的自我突破和超越！

一、突破，革命性创新/235

1. 在模仿中创新/236

2. 杂交，突破同质的创新思维/239

二、突破升级，从老大到老大，老大一生的功课/240

第十八章 速度至上：先者为强，不讲理的老大逻辑

——做老大军规之六 /244

强大常常不是缘于你更好，而是因为你更快！这就是不讲理的老大逻辑。

一、因为更快，所以更强/244

二、速度比完美更重要/246

三、速度战略的秘诀/249

后记 “老大”是怎样炼成的/251

● 第一部分

老大，中国式的战略机遇

老大是一种稀缺资源，是一种重要的战略性稀缺资源！

一个行业一个品类只能有一个老大，老大的资源越来越少，企业家们应该有责任感和紧迫感。

中国仍然是全球最大最好的市场，要珍惜中国经济的持续快速发展给我们呈现的宝贵机遇。

把握中国，就是把握世界！把握现在，才能拥有未来！

做老大吧，现在，正是中国企业做出远大决策的重要时刻！

