

把公司做小 把客户做大

轻公司

互联网变革中国制造

李黎 杜晨 / 著

淘宝网、李宁公司、百度、海尔、苏宁、国航、万科、佐丹奴、迪士尼、VANCL、京东商城、百丽……

正在实践本书战略



中信出版社 · CHINA CITIC PRESS

轻公司

互联网变革中国制造

李黎 杜晨◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

轻公司 / 李黎, 杜晨著. —北京: 中信出版社, 2009.7

ISBN 978-7-5086-1576-9

I. 轻… II. ①李… ②杜… III. 公司—企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 084871 号

轻公司

QING GONGSI

著 者: 李 黎 杜 晨

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 21.25 字 数: 211 千字

版 次: 2009 年 7 月第 1 版 印 次: 2009 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-1576-9 / F · 1653

定 价: 39.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

专家热评

作为一个活跃的天使投资人，我的最主要工作就是帮助创业者创业。我给创业者建议的最主要的四点是“专注、极致、快和用户口碑”。其实这四点中最重要的是专注，只有专注，才有精力把事情做到极致，反应速度才会快，才会超出用户的期望值，形成极强的口碑传播效应。我理解轻公司理论本质上就是专注。目前的轻公司，依赖整个产业链的整合，做自己最擅长的事情，这样才能把事情做好，才会比较快地成功。对于创业者来说，《轻公司》的确是一本值得好好读读的书，可以更深理解“专注”。

——雷军 金山软件股份有限公司副董事长
天使投资人

读罢李黎、杜晨的《轻公司》，我掩卷沉思：2005年，我刚接管公司物流部门时，同事的一个立体仓库投资方案使我很是为难：投还是不投？在整理分析了大量数据、ROI、理清物流3年发展策略后，我们的决定是：不能投。不错，我们需要更好的物流硬件、更专业的信息系统、更资深的物流人员。但这不是李宁公司都

要做的，应该让专业的物流公司来做。我们要做的只是管理好客户的需求，并与物流公司一起，满足他们的需求。由此，我在物流部提出转型要求：物流部不是管理仓储与运输的部门，是需求管理与存货统筹的部门。更有意思的是，2008年6月份，基于未来5年的企业发展战略要求，我们开始对供应链，特别是物流规划进行调整。此时，我们做出的决策是：投资买地，在湖北李宁工业园建设物流基地，然后交给专业物流公司运营管理。

一前一后，我们做出了投资与不投资的决策。正如书中所揭示的：轻公司不是一种常态，是一个动态的过程。要因时因地、因自己的条件、能力的变化而有所调整。不能官僚及僵化。

其实，轻与重是辩证的关系，没有对与错，也没有好与坏。达成战略目的才是关键。

世界由于互联网为代表的技术革命，已经在发生剧烈的变化。“扁平化”几乎成为提及率最高的词语。社会化分工、各尽其能是管理的进步，也是社会的进步，在此体系下，资源得到更高效率的使用。

公司的轻与重，不是战略，是战略的实现手段。“因时而变”是精髓。

——郭建新 李宁有限公司副总裁 & 首席运营官

李黎、杜晨作为资深的IT业记者，对商业模式、商业运作与互联网等IT技术的结合有着高度敏感性和深入研究。他们对近年来出现的轻公司“通过互联网和IT技术，反向匹配上游产业链资源，在带动产业链高效联动的同时，以非资产方式快速成长的企业”案例进行长期跟踪研究，以朴素商业语言总结出了轻公司的法则、特质基因、商业生

态系统组织者的责任、成功失败的经验教训等。无论对创业公司还是思考如何变“轻”的传统“重”公司，都很有参考意义。我原来在宝洁公司时开始做的淘宝网上的吉列博朗专卖店（现在已是4钻了），和与沃尔玛在商业生态系统的合作（供应链、品类管理等），都深刻体会到传统公司变“轻”、利用互联网等IT技术进行商业模式创新的重要性。中国商业社会生机无限，所有企业都要思考信息时代下企业的成功定律，即 $N=1$ （某位消费者在某一时刻的体验）和 $R=G$ （整合社会资源）。

——陈东锋 万科企业股份有限公司副总裁

“轻公司”，四两拨千斤，资源的整合者。

在IT技术与相关行业中，从来都不缺乏创新，《轻公司》提供了又一群鲜活、生动的例证。

“轻公司”更在于是一种新的商业模式，是对传统商业模式的颠覆与继承；终端消费者决定一种模式的商业价值，寻找到与“终端”的“致中和”，必将赢来新的生机，重新高效配置社会财富。

——孙学啟 北京新燕莎铜锣湾商业有限公司副总经理

2006年全球网民成为《时代》杂志“年度风云人物”，2009年中国网民总数已达3亿，将商业触角延伸至网络平台是任何一个追求卓越的企业必然的发展路径。《轻公司》全面分析了当前互联网对传统商业环境的冲击，并且从轻公司身上提炼出的轻基因，对所有的企业在未来发展中都有极大帮助。

——侯彤 佐丹奴集团首席信息官

轻公司是互联网和全社会的 IT 应用发展到一定阶段后，对于传统商业模式的颠覆性创新！本书也同时给予了我们很多的启发，观点新颖，论述精辟，适合企业管理者、知识工作者等各类人员阅读。如果您是年轻的互联网创业者，本书尤其值得一读！

——朱明生 金陵饭店集团前首席信息官

2008年下半年，一场金融海啸由美国波及全球。究其根源，在于美国金融业的创新出了问题，金融衍生品的不加控制无限制地扩大了金融机构的信贷规模，随着房地产危机加剧、不良抵押贷款剧增，规模惊人的衍生品市场急剧放大了“百年不遇”的危机，最终把美国乃至世界其他金融机构都卷入其中。

我们可以从虚拟经济与实体经济的角度理解这场危机。以金融衍生品为主的虚拟经济规模过度膨胀，大大超出了实体经济，当实体经济的根基无法再支撑庞大的虚拟经济体时，整个经济大厦的坍塌就不可避免。

这样的情景是不是似曾相识？是的，10年前，网络泡沫的破灭同样也是基于如此原因——作为虚拟经济的网络经济受到盲目追捧，发展过度，严重脱离了实体经济，成了无本之木、无源之水，最终导致了2000年美国纳斯达克崩盘。

虚拟经济、实体经济实际上是一枚硬币的两面，是相辅相成的。虚拟经济能够促进实体经济发

展，而实体经济作为虚拟经济的根基，支撑着虚拟经济的探索与冒险，两者需要进行平衡与协调。如果虚拟经济脱离实体经济独立膨胀，必然导致危机的产生。

从这个意义上来说，本书实际上是从微观的角度在描述商业世界虚拟与实体之间的平衡之术。轻者即虚拟，公司业务即实体，当两者进行最优的匹配之时，才能产生出最大的价值。虚实的结合与平衡，是一国之经济的发展之道，对个体公司来说亦如是。

何为虚拟的轻呢？实际上，本书中所述的轻的要义是对科技的理解与应用。通过对科技的持续探索与思考，使科技转化为某种工具，并将之应用于实体经济之上，公司就能产生出新的聚集资源，协调资源的运营能力，并由此生发出新型的盈利模式，成为原有实体经济的杠杆，放大公司原有的价值。

历史的经验一再给我们这样的暗示，当出现重大的经济危机或经济衰退时，往往就会催生重大的科技创新，而重大的科技创新果实也往往会让世界经济走向复苏和繁荣。这既是源于科技对于经济发展的巨大推动力，也是源于人类面对挫折时的深层思考与不懈探索。正因如此，人类社会才得以不断向前进化。而此时，正是科技在商业世界里大显身手的良机，同时也是促使更多的人认真思考其价值的契机。本书想做的以及能做的，就是在此契机中充当那一颗能够引燃熊熊烈火的小小柴火。

在过去的 10 年间，对商业世界以及我们的生活影响最大的无外乎就是互联网，它渗透进了经济社会的每个领域。它是生产的新工具、创新的新手段、合作的新载体、服务的新平台、传播的新途径、娱乐的新空间……它使得环球实时供应链、7×24 小时的客户服务以及产品和服

务的数字营销成为可能；它降低了区域和组织间的协调成本，让公司方便地通过外包等手段降低了人力成本；在出版、音乐、旅游、零售和保险等领域，一些初创公司通过基于互联网的颠覆性商业模式改写了产业格局……

互联网作为迄今为止人类发明的最具适应性和创造性的事物，它提供了新技术、新动力以及新的理念和各种可能性，深刻地改变着世界面貌，影响着人类生活。而且，互联网的发展还远未终结，创新也无止境，对于互联网，未知还远远大于已知。本书就是在难以预料的互联网发展路途中，在波澜壮阔的商业进程中摘录的一个片段。

在这个急剧变化的时代，互联网是一个最大的变量，它不仅让人们的工作方式产生了巨大的改变，也使得工作本身具备了许多新的个性特征。在本书中记录的一些公司创新的做法实际上就是为了适应这些新变化所做的努力。我们也坚信，在未来我们会看到越来越多的公司为了适应变革而做的各种实验，激进的、温和的、成功的、失败的……而这也正是《IT 经理世界》10 多年来一直坚持记录着的、生动鲜活商业故事。

《IT 经理世界》执行总编 吴茂林

于 2009 年 5 月 北京

推荐序二

2007年6月，尚在主持《IT 经理世界》的刘湘明，介绍我认识了李黎。她刚刚在杂志上发表了成名作《轻公司》，据说找她讲课的传统品牌企业或者制造企业，已经有很多。她能单独见我，应该是刘湘明的压力所致。当时我正在筹备VANCL，对她的仰慕溢于言表，她看得也很清楚，这个情景，她在日后有关VANCL的文章里，毫无保留的都写了。我很感谢李黎在随后近两年里随时的指点，我也很高兴自己能有她这样的朋友，所以，她要我为她的新作写点什么，我就权当责任了。

从2000年初进入卓越网，我便开始接触并实践网络零售，也即是一般所谓的B2C，这种商业模式，毫无疑问是典型的“轻公司”。卓越网，以及中国最初一代B2C公司，比如8848、E国、当当网的学习对象，都是美国的亚马逊，因为亚马逊是当时最为资本市场追捧的典范。2000年底互联网泡沫破裂，亚马逊成了互联网业内最看不懂的模式之一，原因在于：连亚马逊自己都不能给出明确的盈利预期。其实当初大家追捧亚马逊的时候，应该

也很清楚这一点，但所谓此一时彼一时，模式热衷者们，是不屑于尊重历史的。他们只关心暂时的成就或失败，却从来不能或不愿深入企业内部，去观察其内核的部分。

在中国互联网业遭受集体质疑的随后两年多里，B2C 行业因为没有因上市而来的资金储备，尤其受冷落。2008 年，一位国际投资领域的大人物，问我可知道亚马逊为什么挨过了百般指责和漫漫寒冬？他给出的答案是数 10 亿美元的现金储备。当然，以我个人和亚马逊团队的共事经验，我的答案，除了资金，还有其创始人团队的精神和远见。是创业精神，让他们在图书之外抓住了电子类消费品的快速成长；是远见，使其不间断的进行技术革新，以及平台开放。时至今日，亚马逊已经是全球范围里最大规模的“轻公司”。

然而，就在亚马逊卧薪尝胆的那几年里，中国的 B2C 公司却只能靠节俭度日，发展的速度，远落后于中国整体互联网业，很不幸的是，也落后于中国 C2C 领域的进取扩张。2004 年，以卓越网被亚马逊收购为标志，我认为，中国第一代 B2C 的发展告一段落。

李黎说她在写这本书的过程中，难以将卓越网和当当网作为纯粹的“轻公司”典范来做分析拆解，为什么？被她这样问，从感情上我很难接受，但冷静想来，中国最初一代 B2C 公司，对传统产业的触动，谈不上深刻，和 C2C 淘宝的发展对比，更加差距甚远。而当李黎将她的观察起点于 PPG 和 ITAT 之时，同样作为“轻公司”尝试的第一代 B2C 公司，的确有些微不足道。

李黎认为，无论 PPG 还是 ITAT，都以鲜明的姿态要打通制造和流通间的壁垒，帮助大量过剩的中国制造找到市场，我猜，这也是她选

择其作为“轻公司”观察起点的原因。他们在不同的方向上，针对中国服装制造业曾经的蓝图，是革命性的，从纯理论的层面来看，他们的勇气和野心也足够惊人。尽管后来这两家明星企业都遇到了实际运营的困难，但作为理论倡导者的地位是值得肯定的。这就是说，李黎的“轻”，也是相对而言的，比较的对象，就是中国庞大的加工制造业，服装制造业在其中尤其惹眼突出。换言之，李黎倡导的这个“轻公司”的理论，联系的实际，是全球金融危机背景下的中国。至少我是这样理解的。

作为李黎观察的标本之一，VANCL 的增长，以及还在持续成长的品牌影响力，对李黎的理论，是最好的支持。我还想强调的是，只有当我们真正进入了服装制造业才会明白：一件衣服，从生产开始，到达消费者手里的路途，是多么漫长。同时也会更加明白，大多数消费品制造产业，对外贸的依赖度到底有多高。从对症下药的角度来看，李黎的这本书，或许是目前为止最好的解决方案。

VANCL 创始人 陈 年

于 2009 年 5 月

目录

► 推荐序一 XI

► 推荐序二 XIV

第1章 轻公司兴起

轻公司以颠覆传统的方式出现，挑战着传统商业世界的法则。它们无一例外地聚集在价值网络最靠近消费者的地方，在中国制造过剩的背景中，以互联网和IT技术去低成本反向匹配资源，从而迅速获得规模性成长。

轻公司试验者 5

成功的“轻”浪潮 22

谁是轻公司 43

第2章 中国：轻公司的天堂

过剩的制造、刺激内需的宏观经济政策、丰富的产业集群、资本的深度介入、越来越多地被互联网所影响的消费者、混沌的价值重构环境……这些因素的集合酝酿了最适宜轻公司生长的沃土。最重要的是，互联网和IT技术的发展，令轻公司资源组织的成本得以大大降低。

轻公司溯源 55

互联网：轻的引擎 66

生于丰饶时代 70

第3章 源自消费端的变革

从消费端引发的商业变革，正在改变我们所处的商业环境。基于互联网之上的组织能力和市场能力，不仅是那些新兴公司所具备的特质，也是在旧商业法则里打拼的传统企业们所亟须的能力。我们提炼出一些轻公司共性的基因，它们在一些优秀的传统企业身上逐渐体现出来，新的商业法则由此而诞生。

传统企业的焦虑 92

何以为轻：逆向整合资源 101

更接近消费者的网络社区 103

渠道的革命 107

追寻轻基因 109

第4章 轻基因之一：信息即资本

企业怎样才能在不采用兼并或收购的手段下，获取其他公司的资源与客户？答案就是——信息的透明共享。

颠覆昂贵的极速供应链 118

透明的信用机制 122

“轻”模式衍生 124

新商务关系 127

抓住黄金数据 132

第5章 轻基因之二：在开放中成长

如果说透明的信息是贯穿轻公司的经络与血脉，那么一个开放性的平台就是轻公司的控制中枢。在这个开放商业平台之上运转着的生态系统，就可以看成是轻公司向外界散发出的能量场。在未来，企业之间的竞争将是商业生态系统之争。

新利益联盟 144

沃尔玛的轻基因 151

迪士尼：获益的合作伙伴 156

构筑富有活力的商业生态系统 162

第6章 轻基因之三：成为强有力的资源组织者

作为开放性商业平台的中枢企业，扮演的其实是组织者的角色，它通过开放信息和数据，吸引大量合作伙伴形成信息透明、利益共享的利益联盟。那些平台成员们的合作，也由过去的价值链演变为价值网络，这对作为组织者的企业提出了更高的要求，它们的组织能力决定着整个平台在未来的沉浮。

价值网络的编织者 173

利丰的轻基因启示 180

组织者的成功要素 182

小卖店的价值创造者 190

第7章 轻公司的疆界

从市场端以互联网切入产业链的轻公司，在逐渐壮大的过程中，也逐渐地暴露出薄弱的环节。到底是哪里出错了？说到底，是对互联网冲击下的商业环境的把握究竟有多少。

失控的组织者 196

失重的开放性平台 203

把握互联网的“度” 205

重资金推广：轻公司之痛 209

VANCL 是如何赶超 PPG 的 216

第8章 变“重”的轻公司

轻公司并不是企业一成不变的常态，而是一个动态的发展过程。当行业准入门槛越来越低，竞争成本越来越高时，为了保持竞争优势，轻公司有可能从横向的平台向产业链进行纵向延伸。即使逐渐变“重”，轻基因却成为企业的 DNA，令企业对市场保持着高度的敏锐。

为什么要变“重” 232

重中之“轻” 245

汽车后市场的互联网变量 259

第9章 价值共创时代

在互联网构筑的信息自由流动的环境里，消费者们可以自由地表达意见和需求。他们的权力不断上升，这种源自消费端的力量越来越大，逐渐改变着企业的商业行为。当越来越多的企业都在开放透明的平台里共享数据和信息，以新的商务关系形成利益联盟时，每个平台成员和消费者都成为价值创造者的时代即将来临。

用户参与时代	276
金融业的P2P浪潮	282
商业公民崛起	285
类政府平台诞生	288
个性化消费的未来	298

尾声 轻公司法则

透明平等的商业文化	306
去中心化和再中心化	307
重新认识消费者	309

► 后记一 311

► 后记二 319