



aiigo

解读冯军从键盘小贩到数码领军人的创业历程
求解华旗创新模式和成长曲线 黄秋丽 著

爱国者
冯军

创新IT棋局

中国发展出版社

爱国者 冯军

创新IT棋局

黄秋丽 著

中国发展出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

“爱国者”冯军：创新 IT 棋局 / 黄秋丽著. —北京：
中国发展出版社，2007. 10

ISBN 978-7-80234-042-8

I. 爱… II. 黄… III. 高技术产业—企业管理—研究—北京市 IV. F279.271

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 102255 号

书 名：“爱国者”冯军：创新 IT 棋局

著作责任者：黄秋丽

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号：ISBN 978-7-80234-042-8 / F·641

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：中国纺织出版社印刷厂

开 本：700×1000mm 1/16

印 张：14.5

字 数：190 千字

版 次：2007 年 10 月第 1 版

印 次：2007 年 10 月第 1 次印刷

印 数：1—6000 册

定 价：28.00 元

咨询电话：(010) 68990642 68990692

购书热线：(010) 68990682 68990686

网 址：<http://www.developress.com.cn>

电子邮件：fazhanreader@163.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

很“草根”吗？可他凸显科技的力量，引领时代的潮流！他创造了连续十年每年稳健增长60%以上的行业奇迹，旗下的“爱国者”品牌已经成为消费电子行业的领导品牌。

很“现代”吗？可他高举民族的大旗，弘扬传统文化！在数码领域是唯一敢于同国际竞争、勇于创新的中国民族品牌，华旗的凌厉攻势令国际巨头们刮目相看！

从键盘小贩到数码领军人，从“冯五块”到CCTV中国年度经济人物创新大奖，冯军希望有一天，“爱国者”品牌能够扛起“中华的旗帜”。

不只是草根创业！

不只是IT传奇！

虽然你可能不熟悉冯军和不经意华旗，但是“爱国者”在简单与不简单之处，一不留神，居然崛起，留下的是惊叹抑或震撼……

关注企业家的成长和思想



责任编辑 / 陈学英 徐瑞芳

装帧设计 / 奇文云海 www.qwvh.com

此为试读, 需要完整PDF请访问: www.ertongbook.com

前言

冯军和华旗是怎样做到的

一直以来，中关村就是一个梦想的高地。无数怀揣着梦想的年轻人在这里沉浮，希望能在这里攀登上顶峰。对于所有有梦想的年轻人来说，冯军是很值得研究的个案。

怀揣着 26 块钱开始在中关村创业，走街串巷地推销键盘、鼠标，艰辛落魄但是锲而不舍，冯军早期的经历不过是一个很老套的草根创业故事。对于一个草根来说，吃苦算不了什么，只要看到前方有奔头。

很多人也走过冯军走的这条路，甚或，还有更多的人还在继续走冯军的路。但是，在中关村，却只有一个冯军。

冯军的人生开始变得精彩，是从自有品牌“爱国者”开始的。从一个高科技小贩到有实力的渠道商，再到成功创建一个自有品牌，冯军的人生经历了三次成功的裂变。

冯军是怎样做到的？

2006 年，华旗资讯董事长冯军获得了中央电视台“2006 年度经济人物创新奖”。这是被誉为“中国经济奥斯卡”的年度经济人物自评选以来，第一个也是唯一的一个“创新奖”。创新，这就是答案。

英国《金融时报》的一个记者曾写道：“如果中国有一个人令西方人有

所畏惧的话，这个人就是冯军。”这句话似乎是在夸大其辞。在中国，比冯军有名的人很多，而比他的华旗大得多的公司更是数不胜数。但是今天的弱小并不代表向明天妥协。真正能令别人感到畏惧的，是冯军带领的华旗所具备的创新精神。

作为一个商人，冯军显得个性十足、与众不同。

首先他有很多理论：做生意要讲究“六赢”理论；合作伙伴要方向一致、定位互补，实现 $1+1=11$ 定律；做企业要一层一层打稳地基，推行“金字塔理论”；走出国门要融合中西方文化，遵循“国际象棋理论”，等等。

作为企业灵魂人物，冯军在理念上的创新，在实践中使得华旗成为一个极具个性的公司。冯军经营华旗，就像调教一个孩子，他规定了华旗人的性格：真实、灿烂、感恩；制定了华旗人的座右铭：执着、六赢、数一数二；甚至还赋予了他自己喜爱的颜色——明亮、向上的橙黄。

这一切都使得华旗和他一样显得与众不同。华旗是中关村最典型的草根企业，从创业开始它没有可以倚仗的独特的优势和资源——没有资金、没有技术、没有垄断资源和政府背景。无须避讳，一个从中关村电子市场“混”出来的企业，多多少少都带着一些中关村的特点，这些特点有好的一面，比如说务实、能吃苦等等，但也有不好的一面，比如说急功近利、商人气浓等，但华旗似乎是一个特例。与华旗资讯接触过的人，都会有一种明显的感觉：华旗人文质彬彬，不事张扬，逢人便讲“六赢”，华旗是中关村最有名的“文化企业”。

“我们的最大理想，恐怕就是把爱国者做得有朝气、有灵气、有骨气。”冯军说。

在外人看来，华旗资讯的成功由很多因素促成，诸如市场机会把握得好、市场运作高人一筹、市场销售策略适宜，等等。但华旗资讯的最成功之处在于，它以理念塑造出一种健康向上的精神，这种精神鼓励创造、鼓励创新，而这足以促使任何企业做到无往而不胜。

“爱国者”冯军：创新 IT 棋局

对于中国无数的中小企业而言，冯军一手创办的华旗则给他们提供了一个自主创新的范本。

由于在中国消费电子市场的活跃表现，从2005年开始，似乎是突然之间，华旗扛起了中国自主创新的大旗。标志性的事件包括：爱国者MP3数码产品，在研发推广的第一年（2003年）即实现国内市场占有率第一，在爱国者的带领下，移动存储和MP3成为国产品牌首个超越洋品牌的领域；2005年华旗成功为“神六”提供自主研发的146小时不间断运行的高清晰录音系统；发布了全球首款带有数码水印功能的800万数码相机，被国家“863计划”确定为重点研发项目；2006年爱国者再次成为国内移动存储行业的第一名，市场占有率已连续5年保持第一。

虽然成绩令人鼓舞，但我们也清醒地看到，华旗的品牌梦想实际上只是在一个相对低端的市场上努力延伸，除此以外，别无选择。华旗面临的竞争对手不再仅仅是中关村里的邻居，还包括三星、苹果这样的国际巨头。

华旗的成功有非常鲜明的个性特质，而华旗的问题几乎是所有中国企业的问题。在从渠道商转为产品制造商，再向世界级品牌行进的道路上，中国所有的企业都面临无法逃避的共同困惑。而解开这个困惑，只能靠创新，正如冯军所言，“对付洋巨头，除了创新别无他法。”

对于创新，冯军有自己的心得——“创新就是创造新的价值。”用冯军的话来说，就是“我们现在只是一只小青蛙，跟鳄鱼竞争，只能靠蹦得快，创造更多的价值。”

华旗的一大特点就是善于以小博大——懂得运用小资源去得到最大的利益，无形中在时间速度与金钱运用上就能取得优势。在投入很小的情况下，华旗发动了“机箱革命”，一个小小的技术创新，确立了爱国者机箱的高端品质和形象。而华旗之所以能够在MP3市场快速打败三星，也只是因为一个小小的技术创新。

冯军认为，“爱国者”所有拥有的创新能力、艰苦奋斗的能力以及懂得以小博大是取得成功的精要所在。其实，没钱也能办大事。因为创新的思维

比创新本身更重要，而创新已经成为华旗成长的动力和基因。

客观上讲，华旗还算不上是一个非常成功的公司，年营业额 20 多个亿的公司在中国比比皆是。但是它独特的创新模式，以及在营销、管理、文化、科技上体现出的创新个性，至少给中国企业带来这么一些启示：

1. 创新的思维比创新本身更重要。没有创新的思维，就不会有创新。

2. 科技创新并不仅仅是与资金和技术相关联的命题。企业的管理方式、文化理念对于促进创新至关重要。冯军本人所具有的创新精神，以及他在管理、文化理念上的创新，为华旗营造了一个良好的创新环境。

3. 以市场为导向、“适度”创新的辩证法。对于中国的企业来说，在短短 20 多年的发展时间中，绝大多数还不具备拥有核心技术的实力。因而，以市场为导向的适度创新，尤显重要。只有在市场获得成功，才有继续创新的本钱。对于企业来说，没有市场支撑的创新就是无本之木。因此，华旗在现实地选择了蚕食路线，慢慢积聚力量，锻炼研发团队，一步一步在并不起眼的市场上取得胜利，同时也不放弃对高端市场的严密关注，因为他们目前要打的是一场“持久战”，看眼前，更要看未来。

4. 创新并非是孤立的。大多数人谈到自主创新往往只孤立地想到科技创新，甚至认为自主创新就是科技创新。华旗从一家实力弱小的代理商，成长为今天中国自主创新的标志性企业，其构建的集营销创新、科技创新、管理创新于一体的创新体系，是其获得成功的关键所在。

本书以华旗为案例，分析了营销创新、科技创新与管理创新之间的相互促进关系。从逻辑上来讲，华旗的营销创新首先为科技创新提供了市场基础和物质条件，而管理创新保证了华旗整个团队的创新力，包括创新的动力和效果；而没有科技创新，就失去了其他创新的基础，华旗很难真正走远、做大。这一点对于正在自主创新路上奋进的中国企业尤其具有启发意义。

作 者

2007 年 9 月

目 录

CONTENTS

第 1 章 华旗的成长曲线

两个人的小公司能成为“中华的旗帜”吗

理想永远不可笑 / 3

一盘风生水起的棋 / 3

两个人的小公司能成为“中华的旗帜”吗 / 6

鲤鱼跃龙门 / 9

“冯五块”的故事 / 9

小太阳：第一个机会 / 12

袋鼠式生存 / 14

两条腿走路：从小太阳到爱国者 / 15

要做令国人骄傲的国际品牌 / 18

为什么是华旗 / 20

没有人比我们傻 / 20

不挖金子挖沙子 / 22

第2章 金字塔发展模式

三层的地基，如何能盖出六层的大楼

靠执著把不可能变成可能 / 27

透着精明的执著 / 27

60%是一个合理的发展速度 / 29

六赢理念：吃定产业链 / 31

六赢：一种良性的市场规则 / 31

什么是六赢 / 33

1+1=11 定律 / 35

除非不做，做则数一数二 / 38

盖起华旗的金字塔 / 41

稳固的金字塔发展模式 / 41

华旗的金字塔式建筑群 / 43

第3章 滚动的产业雪球

谁更了解消费者，谁就会在竞争中胜出

移动存储带来的转折点 / 47

USB：天上掉下来的馅饼 / 47

持续领先的产品战略 / 49

MP3 大战 / 53

8个月赶上洋品牌 / 53

谁更了解消费者，谁就会在市场竞争中胜出 / 54

扎实的市场基础需要强大的产品线 / 56

拆分 MP3 业务始末 / 58

瞄准数字内容产业 / 61

爱国者数码音乐网：开创有特色的正版下载之路 / 61

“爱国者”冯军：创新 IT 棋局

挑战苹果: aigo+aigomusic / 63

凡是令国人骄傲的事情, 我们就做 / 64

攀登数码相机的乞力马扎罗 / 66

不可攀登的乞力马扎罗 / 66

踏过乞力马扎罗的雪线: 搅动高端 / 68

做一个快乐的登山者: 让中国人节省 60 亿 / 71

葫芦理论: 反越位杀 / 72

第 4 章 引领潮流的营销创新

把产品卖出去是硬道理, 至于怎么卖则是学问

让别人牢牢地记住你, 是最好的推销 / 77

中关村最有个性的小公司 / 77

渠道布局 / 78

第一个营销创新——现结制度 / 80

华旗“杀手铜”——高质优价 / 81

把产品卖出去的学问 / 84

造势: 快速突破 / 84

借势: 独辟蹊径 / 88

创新营销的“核武器” / 92

移动存储: 引领概念营销 / 92

月光宝盒 MP3: 情感营销的始作俑者 / 93

贵宾王: 整合营销中资源协作的典范 / 95

第 5 章 科技创新的“持久战”

对付国际巨头, 除了创新没有他法

创新的思维比创新更重要 / 101

华旗，自主创新的旗手 / 101

创新第一课：机箱的革命 / 103

没有钱也能办大事 / 104

应对国外品牌最主要的方法就是自主创新 / 107

技术创新的“持久战” / 108

集成创新： $1+1=11$ / 108

80%的利润用于技术创新 / 110

自主创新的“持久战” / 112

自主创新的辩证法 / 114

蚕食路线：“碗里的、锅里的、田里的” / 114

战略上的持久和战术上的速战速决 / 118

一个立体的创新体系 / 119

第6章 管理创新从“棋”开始

中西合璧的爱国者国际象棋管理文化

最独特的组织个性：全民皆棋 / 123

中瑞友好年的爱国者杯中瑞友谊赛 / 123

多重角色的爱国者国际象棋俱乐部 / 125

国际象棋中的管理之道 / 129

中西合璧的“爱国者国际象棋” / 129

“兵”：开启个人价值实现之门 / 131

“马”：竞合精神促成内外共赢 / 134

“王”：一线意识紧贴市场 / 135

“象”：勇者无界 / 137

爱国者国际象棋的潜规则 / 139

从全民皆棋到上下同欲 / 141

“爱国者”冯军：创新 IT 棋局

第7章 创新动力之源泉

把爱国者做得有朝气、有灵气、有骨气

草根气质和创新精神 / 147

“四无企业”的创新气质 / 147

创新源自明确的战略和脚踏实地的坚守 / 149

激情文化与使命感 / 152

平均年龄 27 岁的团队 / 152

激情文化：让员工富有使命感 / 153

“炮”的创新思维 / 157

第8章 创新国际化之路

我有 13 亿人民做拉拉队

决不放弃自主品牌 / 163

要订单，更要品牌 / 163

国际化战略宜早不宜迟 / 166

内学联想，外学 GE / 167

国际化的“三大战役” / 169

aigo：国际化起步 / 169

国际化的“三大战役” / 171

希望中国企业能够联手闯世界 / 173

我有 13 亿人民做拉拉队 / 176

技术不是国际化的决定性因素 / 176

只有民族的，才是国际的 / 177

2008 年是一个机会 / 181

附录一 从民族品牌到全球视野的品牌战略 / 183

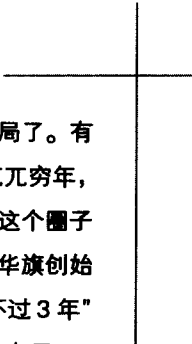
附录二 华旗资讯发展历程（1993~2006） / 191



第 1 章

华旗的成长曲线

两个人的小公司能成为“中华的旗帜”吗



如果说怪异，没有比 IT 业更奇特的棋局了。有些人一夜成名，有些人一朝失宠，有些人兀兀穷年，有些人剑走偏锋。但正是这种无限可能性让这个圈子总是充满了传奇，充满了乐趣。14 年前，华旗创始人冯军加入中关村创业大军，与“经销商活不过 3 年”的普遍说法迥异的是，他创立的华旗不仅生存了 14 年，而且还成为中关村里一个不小的奇迹——由创业时的 2 人发展到今天的 1900 人；连续 14 年平均增长率为 60%，旗下的“爱国者”品牌已经成为中国消费电子行业的领导品牌。为什么是华旗？

理想永远不可笑

两个人的小公司能够成为“中华的旗帜”吗？记住，理想永远不可笑，关键是你能否将它变成现实。

一盘风生水起的棋

2005年11月19日，一个普通的日子，北京的天空写满了冬日的漫长和沉闷。

一场别开生面的国际象棋大赛——“爱国者杯百人象棋对抗赛”正在清华大学的综合体育楼进行。体育场中间是一个巨型的棋盘，上面站满了穿着古装的国际象棋“棋子”：王、后、象、马、兵，还有被加上去的中国象棋的炮。一名武士挥舞着一把刀，大吼一声，砍倒了对方的武士。而真正过招的，是旁边的来自名校北大和清华的两位国际象棋高手。

主办方华旗资讯科技有限公司董事长冯军面带微笑地坐在主席台上，不时被体育场中的真人表演逗得直乐。坐在他旁边的是国际象棋大师谢军和中国国际象棋女队总教练叶江川。背景音乐随着棋局的变化而改变，真人表