

◎魏玉祺
张志强 著

从虎都看新闻商品品牌的崛起

谋势

虎都

【第一本深入剖析闽商品品牌崛起历程的扛鼎之作】

善谋者胜，谋远者兴。全球经济大势，风生水起，浩渺如烟。一个品

牌，一个企业，唯有集合天下之大成，唯有谋求天下之大势，才能登高眺

远，运筹帷幄，才能高屋建瓴，纵横捭阖。



◎魏玉祺
张志强 著

从虎都看新闻商品品牌的崛起

谋势

虎都



【第一本深入剖析闽商品品牌崛起历程的扛鼎之作】

善谋者胜，谋远者兴。全球经济大势，风生水起，浩渺如烟。一个品牌，一个企业，唯有集合天下之大成，唯有谋求天下之大势，才能登高眺远，运筹帷幄，才能高屋建瓴，纵横捭阖。



版权专有 侵权必究

图书在版编目(CIP)数据

谋势：从虎都看新闻商品品牌的崛起/魏玉祺，张志强
著.-北京：北京理工大学出版社，2007.10

ISBN 978-7-5640-1096-6

I. 谋… II. ①魏…②张… III. 男装-服装工业-工业
企业管理-研究-泉州市 IV. F426.86

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第129394号

出版发行 / 北京理工大学出版社

社 址 / 北京市海淀区中关村南大街5号

邮 编 / 100081

电 话 / (010)68914775(办公室) 68944990(批销中心) 68911084(发行部)

网 址 / <http://www.bitpress.com.cn>

经 销 / 全国各地新华书店

印 刷 / 北京凌奇印刷有限责任公司

开 本 / 787毫米×960毫米 1/16

印 张 / 16.25

字 数 / 200千字

版 次 / 2007年10月第1版 2007年10月第1次印刷

装帧设计 / 无极书装

印 数 / 1~25000册

责任校对 / 陈玉梅

定 价 / 30.00元

责任印刷 / 周瑞红

图书出现印装质量问题，本社负责调换



〈 闽商品牌 百年造化 〉

第二届世界闽商大会发表了闽商宣言：闽商之发祥，渊远而流长；闽商之基因，乃蓝色文明；闽商之襟怀，如大海泱泱；闽商之形象，似古榕苍苍；闽商之观念，最重是故园；闽商之精神，见誓语铿锵；闽商之命题，与时代俱新；闽商之箴言，爱拼才会赢。与闽商宣言相唱和，闽商品牌，乃百年造化，东方神奇。

“产品可以被竞争者模仿，但品牌是独一无二的”，广告大师大卫·奥格威这样说。在一个竞争激烈的买方市场里，得品牌者得天下。在别人追求实业化、多元化、精准化的同时，闽商固守着自己的品牌化战略，虎都、七匹狼、恒安、安踏等品牌企业给中国的品牌格局涂下了浓重的一笔。闽商品牌创造了“用最少的资金去撬动最大的资源，赚取最多的利润”的利润倍增神话。

得势者得天下

品牌是企业的生命，是市场竞争的决胜武器，是企业做大做强的必备法宝，是国家经济快速发展的有力杠杆。品牌的魔力是不可限量的，品牌所指之处，麦当劳建起了汉堡帝国，可口可乐可以基业长青，沃尔玛实现了点石成金的神话。品牌的价值得到了很多企业家的认同，但是，为什么中国的名牌仍旧屈指可数呢？因为在实际的经营活动中，企业一致遭遇了共同的难题：企业怎样创名牌，怎样走品牌之路？

品牌的执行落地问题阻挡了中国企业发展品牌的步伐。一直以来，我致力于品牌创建的研究，寻觅着破解之道。看到《谋势》这本书，让我眼前一亮，书中提出了这样的观点：“善弈者，谋势，不善弈者，谋子”，“谋势”或许可以成为中国企业品牌发展的有效举措。

对于品牌创建，我有这样一种观念：创建品牌需要三度支撑，这就是知名度、信任度和美誉度。就像一个东西支撑起来得有三个角，品牌的支撑，需要这三个要素的共同支撑，缺少任何一个角，那就很容易倒。用“谋势”的观念来解释，三度的支撑会形成一个“势”，依靠这种“势”，可以“不战而屈人之兵”。何谓势，《孙子·势篇》说：激水之疾，至于漂石者，势也。这话是说，汹涌奔腾的水能把石块漂浮起来，就是势。可以做一个形象的比喻，鼎立的三角形成了一个“磁场”，这个“场”可以把所有有力的资源吸引过来，集中了优势兵力必能攻克目标。

在品牌经营中，海尔集团对“谋势”理念进行了最先的尝试。正是基于这样的认识，海尔在张瑞敏的带领下，成功实现了从“名牌战略阶段”，到“多元化发展战略阶段”，再到现在“国际化发展战略阶段”的三次成功战略转移，一步步实现了企业的超常规发展，最终赢得家电业之天下。

张瑞敏说，企业经营要“先谋势，再谋利”，本书中提到的虎都企业走的也是这样的路线。概括起来，谋势之路应该是这样的：

先“任”势，即对行业的宏观环境和企业的内部环境有一个全局性的把握，找准自己的定位，制定明晰的战略规划，认准自己的核心竞争力。

单枪匹马做事业是不可能成功的，这就需要企业懂得“借势”，懂得把别人的钱为己



所用，懂得把人才集中起来，懂得抓住市场的契机。

没有“势”可借，就要“造势”，即没有条件就创造条件，《谋势》一书中提到的虎都为产品制定标准，为行业创造标准的举措就是出于这样的思路。

谋势的一个基本原则是顺势，即根据事物的规律去谋。《孙子·势篇》中讲到：木石之性，安则静，危则动，方则止，圆则行。讲的就是根据事物运动规律，因势利导的道理。根据木石运动的规律，用“力”搬它则事倍功半，用“势”动它则事半功倍。

总之，“谋势”的过程其实也就是企业品牌战略的制订、实施、完善及不断增强企业核心竞争能力、努力扩大企业竞争优势的过程。海尔的成功经验告诉我们，谋势之后必然有谋利的结果，得势者可得天下。

正如《谋势》作者所说：一个品牌、一个企业，惟有集合天下之大成，惟有谋求天下之大势，才能登高眺远，运筹帷幄，才能高屋建瓴，纵横捭阖。

著名经济学家
品牌中国产业联盟主席
中国企业联合会副会长



虎都的真谛

生活在我们这个被夷平了的商业世界里，人们显得越来越不安。那些强势的跨国巨头在我们家门口安营扎寨，制定游戏规则，看你势强就吞并，看你势弱就打压。既要固本，又要修术，追求各种目标的速度愈快，我们就愈发远离了祥和与满足。生存还是死亡，哈姆雷特当年的天问，成了今天弱小的民族企业每天都要直面的现实问题。除非我们洞悉商业的真谛，否则我们就难以排解当下的生死难题。

任何形式的商业都有其共通性：求索人，就可以求索世界；不断创造令人惊奇的物件和服务，就可以创造永续经营的神话。山姆·沃尔顿把握住了这个魂灵，把街头拐角的折扣店塑造成为雄踞全球500强榜首的沃尔玛；马克·赫德把握住了这个“魂灵”，带领惠普走出困顿，一举超越IBM成了全球数字公司第一。史蒂夫·乔布斯把握住了这个魂灵，带领苹果超越微软成为全球最具创新力的企业。现在，《谋势》让我们见识了闽商虎都神话。

虎都在中国崛起的真正原因，不是它在资金、品牌、渠道、规模上有什么过人的能力。在激烈竞争的年代，这些东西聚集的快，消散的也快。虎都真正厉害的，是它彻底尊重消费者心理与诉求的价值观，是虎都人怎么想问题、怎么判断机会背后的哲学。哲学这个东西很要命。

虎都创始人郭建新，晋江人，1986年出国下海经商，到南洋和香港去亲身感受商业气息。1988年底，郭建新返回家乡，创办了虎都。他心目中的商业，不是资本和利润，而是触摸消费者的心灵，提升与改善消费者的生活。对历史刻骨铭心的痴醉，对现实世界男人们的360度观察揣摩，让他提炼出虎都品牌的精髓：男人，自有主张。

郭建新知道，男人的自尊不是靠口号就能够保持和发扬的，而必须有360度的精心设计、制作与传播，才能使虎都触摸消费者心灵、改善消费者生活的理念落地。于是才有了美在“会呼吸”的裤子、美在“流水工艺”、美在“21世纪的纤维之梦”、美在“三防”



（防水、防油、防污）、美在永不变形的“犀牛褶”、美在改造全球顶级设备、美在为顾客“量身定制”、美在员工当家作主等踏实的进步。

一如一个充满理想和自信的青年，由一种信仰和一个伟大组织的价值观武装起来的虎都，充满了朝气。一个焕发出全员主动性和创造力的公司，前途无量。

著名管理学家
经理人商学院院长

王育琨

又好又快的谋略之道

作为一个品牌文化的专业传道士，我一直在寻找一种使企业能够在市场上快速传播并被人们普遍记忆的捷径，我希望自己服务过的企业都能有一种又好又快发展的谋略之道，换言之，也是寻找一种新经济时代的商业智慧。

当更多的人往来于新时代最活跃的长三角与珠三角两大区域经济版块，以及为这两大版块上不断涌现的知名品牌欢欣鼓舞时，却往往疏忽了在这两大版块中间的闽商群落，而事实上，这一群落正以一种智慧的、超然的姿态蓬勃发展着。

(1)

虎都就是这样一个代表。

当我连夜赶往北京，在一家咖啡店里见到虎都的副总吴越时，让我惊讶的是，他与我之前在不同媒体上看到关于他的采访不同，在他的身上体现的不仅仅是福建人的干练和精明，在短短不多的语言里，表现的更多的是宽厚的智慧和涵养。他说，闽商独特的“爱拼才会赢”的理念，是思想者的诺言，因为只有思想的实践，才是实践者成功的根本。

在我此后关注闽商品牌，关注闽商的同时，发觉闽商这一独特的群体已足够引起世人的瞩目。很多关于闽商的研究表明，闽商特立独行地辟出了一条与天下商帮迥乎不同的发展之路，而闽商的经营理念似乎与中原文化格格不入，但又显得那么实在、那么理所当然。

有学者研究表明，闽商最大的特点就在于，由于一向都置身于海洋文化的惊涛骇浪之中，从来处变不惊，敢拼敢赢，并使自己通过海洋在与异质文化的交流冲撞



之中获得顽强的生存能力。巧合的是，在读完这段文字后，我看到了一个专题片，讲的是被毛泽东誉为“华侨旗帜，民族光辉”的陈嘉庚，他用毕生的精力创造着“知识改变命运”的教育实业。迄今，厦门大学等一流的教育实体，成为了新闻商思想和智慧的摇篮，也成为培育这一特殊商业群落谋之者大的基地。

当我在阐释现代闽商是走出南洋的闽商重新归来时，我用了“闽商归来”这样具有独特意义的标题。一方面我是想通过老一代“下南洋”闽商侨居海外，而新闻商代表却是老一代“下南洋”闽商反哺祖国的结果，具有“王者归来”的独特精神和信念；另一方面我是试图通过这一代闽商集体呐喊的品牌意识，打破以前专家关于“闽商不是一个好的表演者，但却是不折不扣的实践者”的理论。事实上，我们看到了更多的泉州呐喊，看到了更多运动着的品牌。

一位新闻商的代表，在一次座谈会上中肯地指出，新闻商是本土崛起与海外文化渗透结合的“产物”，他们在长三角与珠三角的夹缝中，能够破解原有的“三面环山、一面临海”的地缘限制，转而拓展内陆市场，并从品牌的围攻中，形成了散而有神的外散效应，是与这一区域商人的独特潜质不无关联的。

(2)

如今，当粤商、浙商接过晋商、徽商的接力棒时，他们在完成原始积累后，在尝试西方圣经与海归神话后，不得不高调重温“孔孟之道”的儒家思想。于是乎，“儒商”作为一个被注入新鲜血液的名词，重新被奉为经典。

作为一个品牌文化的布道者，我个人也一直认为儒家思想才是真正中国企业建立企业文化的根本，这与西方企业文化的制度化文明并不冲突，也与传统的中庸之道并不冲突。现代企业一方面要追求利润最大化的经济价值规律，一方面也要追求富有社会公民的财富责任和企业品格。



当虎都执掌帅印的吴越告诉我，他们已经连续三年组织经销商和公司员工前往五台山上香时，我一脸的诧异。尽管我知道，如香港、广东乃至很多地方都有着不同的信仰，譬如广东的任何店铺里都供着关公像，而福建人则喜欢以“妈祖”为神，这些都不过是个个人追求精神安慰的一种方式。但当一个企业公开地、集体地前去朝佛，并把这作为企业文化的一种方式时，简直有些离经叛道，让我感到极为不可思议。

带着这些疑惑，我从了解虎都的文化开始。有一段很短小的文字引起了我的好奇。

狐狸与葡萄园

有一只狐狸看到一个葡萄园结满了果实，
可是它太胖了，钻不过进栅栏，
于是它三天三夜不饮不食使身体消瘦下去。

“终于能够进来了！好吃！好吃极了！”

“吃得真过瘾，回去吧。”

哇！又钻不出去了。只好重施故技，又三天三夜不饮不食。

结果是出来了没错，但肚子不是跟进去前一样吗？

这个故事是很简单的，但在虎都的脚注里却加上了具有禅理的语言：人生何尝不是如此？赤裸裸地诞生，又孑然地死去。人死之后遗留下善行才值得称颂，无人能带走自己一生经营的财富与盛名，企业也是如此。

我豁然开朗了。一个以“妈祖”为神灵的地方，却远赴五台山，虎都追求的是什么呢？我们从虎都从善如流的故事里，更加印证了这一禅道。

大多数人都认为，在商业世界里，闽商总是不动声色地打拼、开拓着自己的事业，不停创造、积累着自己的财富。正如新闻商的杰出代表黄如论所言：“要善于

韬光养晦，深藏不露；不要做一辈子傻子，也不要锋芒毕露。”

事实上，这一现象与儒家所倡导的中庸之道是大为不同的。闽商的低调和不张扬的商业作风，是充满禅道的智慧所在，也能体现作为商人的独特精明之处。

当虎都的副总向我提出“闽商是禅商”的概念时，我在诧异之后感到一种释然，或许，虎都等企业的集体朝圣，本身就是在诠释“禅商”的根本。“禅商”所体现的“锋芒毕露，动即有伤，是为凶器；深藏若拙，临机取决，是为利器。”的为商、处世之道，事实上就是闽商在追逐利润最大化的基础上，保持的一种超然姿态。他们一方面采取了低调的处世风格，一方面做对社会有贡献的合格公民。在他们认为，财富即意味着责任，有爱心的企业才是具有智慧的企业。

儒学，其实是精英的文化；儒商，也是精英的经济。世界文明、中华文明还包含一种更朴素的文化，禅的文化。禅学，放开了所有阶层限制，是一切皆有可为的文化；禅商，也意味着没有任何门槛和限制的经济。禅商，将更加直抵所有人的内心，包括企业家、员工、消费者和社会上的每个人，帮助他们获得真正的幸福——发自内心的幸福。

孔子云：“邦有道，贫且贱耻焉，邦无道，富且贵耻焉。”也就是对于这一禅道的最好诠释。回归中国式管理，中国传统文化认为，官有官道，民有民道，商有商道，即便是盗亦有道。新闻商品牌带给我们更多的，是他们用自己的智慧、激情和谋略，在风云变幻的全球市场经济中，执著地探寻着中国商道。

商道之于中国，并无深厚的传统。怎样在博大的文化体系中，汲取足够的养分，构建起现代商道之中国，将财富变成责任？

只有当财富变成责任，变成自己驾驭财富时，才能使财富成为推动社会文明进步、推动和谐社会建设、推动人类健康自由的活力。中国的企业和企业家开始着重从社会责任上追求一种新的价值取向，为企业和品牌注入新的元素。闽商在这一步

上，较之其他的商帮群落，并不逊色。

让我感到痛心和无奈的是，当一些企业主的资产达到1000万元时，更多的人开始贪图享受，追求安逸和奢华，不思进取，开始在牌桌或者各种各样的场合挥霍人生。身边就不乏这样的例子。他们把这个认为是享受人生的一种方式，不仅使大量的资金外流，也使不少企业开始败落，甚至破产。在他们的眼里，“财富责任意识”还远没有形成，闽商代表陈嘉庚、新闽商代表黄世论等，相对于世纪金源、虎都等善举如流的企业家和企业，才标志着财富责任意识，才是企业成功之灵魂，也是企业立于不败之地之要因。

(3)

“善谋者胜，谋远者兴”。对于无处不在的变革来说，创新是一个企业持续的动力源泉。优秀的企业就应该学会在风云变幻的市场经济中，善于谋求发展方略。虎都模式的重大特性，就是用大而无象的禅商精神，谋求企业大兴之道。

虎都创建于20世纪80年代末，迄今发展已近20年，这在虎都的品牌战略三阶段上，还只是处于一个做精细化产品阶段。作为闽商服装品牌代表之一，虎都以一种高姿态高标准的要求，成为中国西裤的代言人，并逐步打造具有国际影响力的男装品牌，又好又快，成了虎都主张的发展哲学。

《孙子兵法》云：“善战者，先为不可胜，以待敌之可胜。”虎都一方面寻求大竞争时代的商业生存之道，一方面创造一种独特的、有利的谋略主张。

商场如战场，既有共生共荣，又有你死我活。套用武术中的词汇，虎都的“又好又快”，就是“稳、准、狠”。

稳：做实至上，遵循三七律。虎都经营哲学第一条，七成不败，把企业精力的70%投入到怎样使企业立于不败当中。

准：找对时间找对人，做对的事情。虎都经营哲学第二条，择人任势，总是创



造或利用有利的态势，选择恰当的人完成任务。

狠：气势动人，快速出击。虎都经营哲学第三条，速战速决，一股狠劲，一股悍气，甚至不按常理出牌，以最小投入最短时间达到最大的效用。

易曰：“云从龙，风从虎。”虎都男人的气质，必如风般的自由。

衣裳，形而上者：王，领袖也。虎都气质之首，王道：以仁德为本，以威仪为表。在现代商业社会，王道是企业的一种经营方式，是品牌建设的一种途径，是产品制造的一种过程。虎都，以王道的气质经营企业、制造产品、建设品牌。标准为王，产业报国，是为王道；科技先导、质量取胜，是为王道；登高一呼，从者云集，是为王道。

虎都“垂衣裳而治天下”的服饰文化，使虎都具备了一种完全不同的商谋之道。“善弈者，谋势；不善弈者，谋子”。企业在发展进程中，决不应把眼光放在一城一池的得失，亦即“谋子”上，而应专注于企业的长远发展目标，先“谋势”，即通过对本企业核心竞争能力的锻造，最终达到“不战而屈人之兵”、在竞争中获胜，亦达到“谋利”的目的。

谋略是在不断的变革和创新中体现的智慧。关于创意，全球首富比尔·盖茨曾有一段经典的描述：“创意具有裂变效应，一盎司创意能够带来无以数计的商业利益、商业奇迹。”

“小胜凭智，大胜凭德”。在一定程度上，商业精神和商业道德所诉求的商业风范，则更多的是使命天下的根本。在撰写这本书的过程中，在不断体现虎都谋势之道的案例中，我试图诠释这样一个典型：谋求国家创新大势，谋求闽商文化之势，因应自身发展优势，完整打造领袖男人的“虎都制造”标准；虎都的使命，就是把自身的财富价值作为对社会贡献的一分子，而这正是德济天下，保持企业大胜凭德的重要元素。

推荐序一	
得势者得天下	I
推荐序二	
虎都的真谛	III
引言	
又好又快的谋略之道	V

闽商谋局

八山一水一分田，作为中国历史上十大商帮之一的闽商，自然条件铸就了闽人在相对封闭的环境中寻找突围途径的勇气和魄力。闽商为了谋求生存，善于在多变的环境中谋局。智慧、创新和勇气是新闽商商帮重新崛起的基因。

第一章 蓝水闽商

第一节 历史寻根：千年闽商

- | | |
|----------------|---|
| 1. 逐变而商的文化基因 | 3 |
| 2. 穿越丛林的“丝绸之路” | 6 |

第二节 闽商的文化图腾

- | | |
|-------------------|----|
| 1. 海峡两岸的“妈祖”与“郊行” | 10 |
| 2. 善“变”的经营哲学 | 15 |

第三节 闽商策与略

- | | |
|---------------|----|
| 1. 闽商的“万金油”法则 | 18 |
| 2. 天下闽商的纵横之道 | 21 |

第二章 闽商归来

第一节 新闽商定位：战略突围

- | | |
|--------------|----|
| 1. 边缘化崛起 | 27 |
| 2. 移动的闽商板块经济 | 31 |
| 3. 运动品牌演义 | 33 |

第二节 新闻商精神：传承与转型

- | | |
|--------------|----|
| 1. 破而后立的成业之道 | 39 |
| 2. 禅商 | 42 |
| 3. 虎都归来 | 44 |

第三章 标准为王

虎都谋策（上）

第一节 论方圆

- | | |
|------------------|----|
| 1. 虎都脑门 | 52 |
| 2. 戴着脚镣跳舞 | 57 |
| 3. DA公司和虎都的郁闷与欣喜 | 59 |
| 4. 标准之惑 | 60 |

第二节 争方寸

- | | |
|------------|----|
| 1. 标准，细节之美 | 65 |
| 2. 虎都的N个第一 | 71 |

第三节 辨方向

- | | |
|------------|----|
| 1. 男人的标准主张 | 75 |
| 2. 虎都的标准主张 | 77 |

“善弈者，谋势，不善弈者，谋子”。企业在发展进程中，决不应把眼光放在一城一池的得失，亦即“谋子”上，而应专注于企业的长远发展目标，先“谋势”，即通过对本企业核心竞争能力的锻造，最终达到“不战而屈人之兵”、在竞争中获胜的“谋利”的目的。

说到底，这一谋势的方式就是谋策，也是虎都谋求国家创新大势，谋求闽商文化之势，顺应自身发展优势，完整打造领袖男人的“虎都制造”标准。

第四章 让诱惑自发传递

第一节 发现诱惑方解惑

- | | |
|-----------------|----|
| 1. 一条裤子，一道伤口的痛苦 | 81 |
| 2. 一条皮带，一头水牛的价值 | 84 |
| 3. 一个道口，一个标签的转变 | 86 |

第二节 拒人诱惑后诱人

- | | |
|---------------|----|
| 1. 贴牌？没门！ | 89 |
| 2. 员工就是最好的代言人 | 93 |

第三节 主动一点的诱惑

- 1. 虎都，就是标王 98
- 2. 寻找12年前的西裤 100

第五章 企业禅机

第一节 革命和维新

- 1. 创新是一场革命 111
- 2. 用量化的思维管理公司 115

第二节 渐进与突进

- 1. 罗马不是一天建立起来的 119
- 2. 突破拐点 123

第三节 俯视与仰观

- 1. 围棋博弈：以小博大之术 128
- 2. 蚂蚁象步：战略化生存 132

虎都谋略（中）

“善谋者胜，谋远者兴”。优秀的企业应该是在风云变幻的市场经济中，善于谋求发展战略。虎都一方面寻求着大竞争时代的商业生存之道，同时探索创造出一种独特的、有利的谋略主张。

第六章 行销天下

第一节 泉州起航

- 1. 六条裤子攻下四级柜台 138
- 2. 东街口往事：虎啸东南 139

第二节 跳跃的“圈地运动”

- 1. 虎跃式圈地法则 141
- 2. 圈地南宁：无中如何生有 143
- 3. 圈地哈尔滨：从阅人无数的销售员下手 145
- 4. 深圳：思路决定出路 148
- 5. 西安：找点，然后把1万做到1000万 152
- 6. 郑州：啃得硬骨头，天下任我行 153
- 7. 重庆：学习是成功的法则 155

目录