

《南风窗》总编**秦 朔** 《大败局》作者**吴晓波** 盛大网络总裁**唐 骏**

联合推荐

绝对 中国制造



33个管理经典
66个商战案例

珠海出版社

何志毛 著

绝对 中国制造



何志毛 著

珠海出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

绝对中国制造 / 何志毛著 . — 珠海: 珠海出版社, 2005.4

ISBN 7 - 80689 - 375 - X

I . 绝 ... II . 何 ... III . 企业管理 - 案例 - 中国 IV . F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 028774 号

绝对中国制造

©何志毛 著

终审: 罗立群

策划: 王 薇

责任编辑: 王 薇 李向群

出版发行: 珠海出版社

地 址: 珠海市银桦路 566 号报业大厦 3 层

电 话: 0756 - 2639346 邮政编码: 519001

邮 购: 0756 - 2639344 2639345 2639346

网 址: www.zhcbbs.net

E - mail: zhcbbs@zhcbbs.net

印 刷: 茂名广发印刷有限公司

开 本: 787 × 1092mm 1/16

印 张: 16.5 字数: 160 千字

版 次: 2005 年 5 月第 1 版

2005 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7 - 80689 - 375 - X / F · 49

定 价: 25.00 元

版权所有 翻印必究

(若印装质量发现问题, 可随时向承印厂调换)

从奇迹出发，最终归于常识（序一）

吴晓波

事实上，我一直以来就很喜欢那些经典的商业故事，它们总是能够以机智而简捷的方式，直指商业世界的核心密码。

我喜欢这些故事的原因是，它们面对的都是商业游戏中最复杂的那个节点，而道出的却是一些常识，它们一点都不玄妙也不复杂，就像汤姆·彼得斯所观察到的：“我们考察的公司大多数是大型公司，这些公司没有一家实行复杂的矩阵结构或特殊的经营战略，一些曾经采用过这种结构形式或战略设计的，现在已经放弃，优秀企业中的组织形式、系统和战略构想都十分的简单明了。”

在《绝对中国制造》一书中，作者将中国千年的战争智慧与现代商战互相印证，对近年来一些知名的公司成长案例进行了分类总结，以期发掘其中的规律。这样的工作，显然有它很现实的价值所在。

今日中国，在众多名声显赫的商学院的不懈努力下，商业正在变成一门“玄学”。仿佛没有哈佛、牛津的锦袍或 MBA 的镀金，便不足以让一家公司正常地运作。相对于这样的潮流，我宁可相信《金融时报》首席评论家沃尔夫所嘲笑过的：“那些名声很响的商学院教授就像一群蹲在树上的猫头鹰，当企业家在树林中走错路的时候，它们就会大声鼓噪。不过，其实它们也根本不知道树林的出口在哪里。”

世界上的每一个伟大公司，都有一个神奇的开始，但是当它成为一个庞然大物的时候，便必须归于平常。自艾柯卡离开克莱斯勒公司之后的很多年来，关于明星企业家对公司的副作用一直是一个被持久议论的话题。2005年初，有“全球最美丽总裁”之称的非奥莉娜被惠普炒了鱿鱼，使得这样的讨论再次泛起。今天的华尔街似乎更喜欢像萨姆·沃尔顿这样的企业家，这位出身贫寒的商人花40年时间把美国西北小镇上的一家百货店办成了全世界规模最大的连锁店，当它最终成为全球市值最高的公司的时候，有记者采访老沃尔顿，问他：“你觉得今后还可以干些什么事业？”

沃尔顿淡淡地说，如果我还有精力，沃尔玛还有钱，那就让我们再找个地方开一间新店。

任何被视为奇迹的事物，往往都很难延续，因为它来自于一个超越了常规的历程，那些处身其中的人们，以及另一些因此而获得巨大利益的人们，每每不可能摆脱那些让他们终身难忘的际遇，他们相信那就是命运，他们总希望每次都能红运高照，每次都能侥幸胜出，最后，所有的光荣往往枯萎在自己的光环中。

“真理孕于常识”，莎士比亚的台词至今让人受益。从根本上来讲，商业便是一场从奇迹出发，最终归于常识的游戏。

来吧，让我们将这样的判断作为一个起点，从本书开始，去学习和汲取我们的祖先传承给我们的那些充满惊奇和意外的——绝对中国制造的商业智慧。

吴晓波：知名财经作家、《东方早报》浙江分社社长

工业加速时代的中国式智慧(序二)

严友松

科龙集团董事长顾维军有句名言：“如果让我去经营 GE，我不如韦尔奇，反之如果让韦尔奇来经营科龙，他则不如我。”映射在中国古语底片上就是“桔生淮北为橘，生淮南为枳”，也隐喻着中国式智慧的原色，同样折射出中国企业智慧的自信与成熟，这种自信与成熟凝成一种力量创造了中国企业的东方奇迹。

“Made in china”已为世界所瞩目，研究这些本土企业智慧对加速中国工业发展更具有强大的借鉴意义。

中国经济发展之路被一座闪烁璀璨光芒的灯塔将历程照亮，这便是 1992 年特色社会主义总设计师的邓小平南巡。我们感言这不是中国经济发展的中间节点，而是一个强大的智慧支点，它撬动了中国经济发展的战车，从计划经济驶来，又呼啸着奔向市场经济高速路。竖坐标是企业，横坐标是时间，我们勾勒出中国企业发展的变迁坐标，而中国企业走过的蹒跚足迹就是坐标中的点，每个点都可清晰透视中国式智慧的力量，每个点都散发出战略、资本、管理、竞争力、营销、传承等五彩光辉让我们慢慢去解读。

战略是中国企业发展的指南针，其方向或低调如华为、比亚迪的“默默无闻”；或谦让如蒙牛的“向伊利学习”与万科的“主动卖身”；或诚信如华帝的

“不争利”；或求变如希望、春兰的“弃主投异”；或专一如“非常小器”；或执著如阿里巴巴的“B 2 B”等，《绝对中国制造》所收录的这些经典案例体现了不同企业在不同行业内的一种战略智慧的定位归真，研究这些案例可以让我们更加清楚看到中国式智慧的精神脉络，为经营企业提供最佳的“指南针”。

中国企业的营销策略受《孙子兵法》影响最大，如格兰仕、非常可乐的“声东击西”，巨人、沈阳飞龙的“釜底抽薪”，长虹、丝宝的“借尸还魂”等，这些文化珍宝在今天的商战中依然保持旺盛的生命力。但我们却不得不承认，这些策略在市场化程度逐渐提高的大背景下，并非“良策”，研究前人走过的路，并不是自己也要走，而是通过研究能够找到适合自己的路，这才是研究这些营销对策的关键所在。

中国一大批老牌企业正在继承人问题上演化出了许多版本，如华西村的“世袭制”，柳传志与李嘉诚的“分疆而治”，慧聪的“人人股东制”，这个敏感的话题会更加凸现历史性格的沉淀，到底采用何种方式或许只有当班人心里最清楚，解读这些案例会让我们更加清晰地看到中国式智慧照射在这个焦点话题上所反射出的不同色彩。

还有非常重要的两点需要补充的，就是中国历史与本土文化因素，这两点在中国企业经营智慧中有着非常特别的意义，如万向集团为了赢得政府支持戴上“红帽子”，又为了给企业找到未来发展而快速成长起来摘下“红帽子”，企业在不同的历史发展阶段，经营智慧也会随着历史环境改变而改变。

经济无法脱离文化的背景，中国企业经营的特色之处就是一种朴素的、厚实的、牢牢地扎根在 5000 年华夏文化深处的灵魂智慧，历史的天空中，作者何志毛用自己犀利的职业嗅觉与勤勉的人生责任，思索过去 25 年的商战长河，摘取了最为鲜艳的章节，再次向世人勾勒出历史巨人走过的足迹。

在中国经济融向世界经济全球化的大形势下，让我们再次感受这些智慧遗忘的点点触动，深深地记忆这些触动及背后的思想，这对加速中国工业制造进程，走向全球，不无裨益，《绝对中国制造》的研究价值，绝对也在于此。

严友松：科龙集团营销副总裁

我们有理由桀骜不驯（自序）

何志毛

一

人生有很多惬意和大致相同的不如意。但我是个能扛得起问题的男人，于是，2003年的第一天，我坚决地离开家，并且不看妻子不舍的眼。昏睡了两个多小时后，到了夜幕下的深圳。

我的生命开始了悄然转向。我来到深圳一家财经杂志社上班，做一些和企业管理文字紧密相关的活计。如果说过去的20年，我都是以业余身份，写天空和大地下的诗句，写年少轻狂的政论文章，写乡间生活的回忆，写一些被伤害或伪装受伤的情感，写枯燥得要命的年终总结报告，写策划方案和无休无止的软性宣传文章，那么，从那一天起，我就换上了一件专业财经写手的新衣。

我暂居的“旅店”在深南大道旁的某条街上。每个工作日的早晨，我都会坐3路或113路往返在住地和上班的地点。城市像个巨大的斗牛场里的栅栏一样如期开放：年轻的男男女女从各式各样的睡眠之乡中走出，而人人似乎都已习惯于素不相识、噤嘴无声的场面，同一趟车里深圳人脸上那独有的漠然的表情，让我常常有这么一种感觉：赶路的人不看风景。

还好，另一侧是车流呼啸声不断的滨河大道，附

近坐落着至少也可成为深圳人非纯粹经济动物的明证——书城。坦白地说，逛书店并不比陪女人逛商场更好受。三两个小时下来，腿是钝的，眼是酸的，头是麻的。尽管如此，我仍喜欢到书店转转。尤其是在“企业管理”的书架前，职业兴趣所在，我必须了解最近有些什么新玩意、新观点，偶尔看到自己很熟的朋友出了新书，尽管未得到他们的允许，仍自作主张地为他们高兴几分钟。思想者必须触摸滚烫的思想前行，这似乎是无解的。

我不喜欢那种先扎一个框，然后往里边塞文字的匠人的活，即使这个匠人被热捧成“大师”。我的嗜好是看疯书。譬如从前是文学青年时看卡夫卡和陀斯妥也夫斯基的作品，那老陀为还债而不停地赶稿，老卡为跟踪自己的自由心灵而写作，这种方式弄出来的文字，即使不上釉、不炙烤，也会是上等的秦砖、汉瓦、唐三彩：几千年后随便一个姿势，仍能捡爆米花似的拢来一堆惊艳的眼珠。

然而，逛书店的结果有时就是一种无法找到对称的失望。被一些糙书、伪书、病书气歪了鼻子，而这种颜色和质地的书，一如混蛋的人总是时不时聚拢在你的周围，时不时破坏着你的情绪。我是如此热切地希望在管理文籍中也能出现疯书，譬如汤姆·彼得斯的《乱中取胜》，格鲁夫的《遑者生存》。

于是，我决计写书。写一本绝不无病呻吟、装腔作势的深度分析中国企业管理智慧的书，一本可以做策略参照、也可以做工具使用的书。在书中，我会批评一些时常着正装的家伙、一批名气非常牛 B 的企业、一些站着说话不腰痛（滥竽充数）的现象。当然，我也会挖掘那些埋葬多年的兵器和镌有深刻哲理的尸骨，这种挖掘和思考，比满世界里单纯狂热寻找洋人洋企的粗大腿抱，要强，而且朴素。

二

没错，这本书就是愤怒的产物，毫不打拱作揖，毫不装腔作势。

在一片热眼向洋的崇拜潮中，我把目光发散在 5000 年来的组织管理过程中，发掘其可能用来镜鉴现代商业组织管理的智慧，再以考古家般的欣喜和冷静，把挖出的这点东西小心翼翼地打磨、抛光，使其去掉佶屈聱牙的东西，有益于目光聚焦，也有益于脾胃消化。

“落后就要挨打”，这种战事结论换在企业管理方面来说，也许就是“落

后就要服从”。短短 20 余年的中国市场经济推进过程，我们引进了迈克·波特、德鲁克、菲利浦·科特勒、彼得斯、柯林斯、阿尔·里斯、舒尔茨等大师的管理理念，怀着朝圣的心情倾听着斯隆、松下幸之助、杰克·韦尔奇、格鲁夫、亚柯卡、比尔·盖茨以及现在一个刚从 IBM 急流勇退的郭仕纳的每一次嘴唇出声……

但是我们却为什么还要在操作中迷惘，在应用过程中丧失耐心？

追求企业现代化不是从西方抱过来一堆新名词，或者请几个外国管理大师飞来串串场子就了事的。在我们祖先埋骨的地方，谁能看到那些蒙尘的舍利子，其实一直在发出米粒光华？

现代人用一大段话还解释不清的道理，古人几个字就解决了。在中国讲管理哲学的简约、朴素和举重若轻，莫过于《道德经》；讲管理中的民本思想的缜密、厚重，莫过于孟子；讲管理谋略的周详、具体和可操作性，莫过于《孙子兵法》；讲管理的苛严、制度治理的杀伐之气，莫过于韩非子、申不害的言论；讲兼爱、非攻思想，莫过于墨翟；讲管理的攻击性及其规避方法——所谓“纵横术”，莫过于鬼谷子；讲管理者和被管理者的自我修养，莫过于《论语》。可以说，中国即使只有一个春秋战国时代，也为后世的中国管理——从价值形成到思辨力，从理论素养到操作技巧都准备了足够营养。

然而，因为年代久远，我们一任祖先颠沛劳顿总结出的智慧，随其面孔一同模糊在历史的深处。我们笼统而粗暴地盖棺论定“中国自来只有帝王权谋，没有管理思想”，而把管理轻率地从历史渊源中割裂开来。

这种推倒重来——使我们成了几分壮烈、几分凄清的“赤脚派”，我们急于给自己找“鞋”——尽管没有鞋时，我们也可以赤脚行走，走泥泞路赤脚比穿鞋更方便，但是过冬肯定不行。我们向“多鞋一族”的美国、日本借来很多“鞋”——战略管理的、企业文化的、变革管理的、全面质量管理的、ERP 的、CRM 的、BPR 的……应该承认，由于我们看似患上了“强迫性饥饿症”，我们的“拿来主义”甚至有些贪婪，有的甚至来不及看清针脚线路，就匆匆忙忙地套在脚板上，或者找个大号鞋柜把林林总总的鞋啊、靴啊储藏起来：能不能用、要不要用是后来的事。

一个现实的问题是：我们究竟师法何方？当年魏源寄望“师夷长技以制夷”，但是当兔子不打盹时，乌龟如何赶在兔子前边？

三

柳传志的答案是，把兔子拖入泥沼。在许多“海龟派”看来，柳传志无疑是个纯粹中国血统的企业管理者，指导柳传志最得力的管理思想显然不是来自外国，——迄今为止我们没有看到外国类似的经营管理案例。

而这种喝中国米汤为主、兼服洋参含片的中国企业界人士还有很多。与柳传志同一辈的很多中国企业家，如任正非、鲁冠球，他们的管理精神其实也很乡土，很中国。他们也许终其一生弄不清米汤里是否含有维生素 X 或维生素 Y，但是无碍喝着米汤，他的企业茁壮成长，并且即使成长，也不因此迷糊自己别处探寻的目光，这种人物和案例自然值得我们尊敬和发扬。

在这本书中，33 个智慧的每一个，都先有一种智慧的命名，然后简略地告诉你其中典故。中国人讲究师出有名，名正言顺，它可能在春秋战国时代，可能出自于《论语》、《道德经》或《孙子兵法》，可能来自诗人的一句吟哦，可能来自大臣与皇帝的某次针锋相对、殊死抗争，也可能它原本是蚕妇桑弄间的一个笑话或善意的揶揄。重要的是这些典故的产生，意味着我们的先民早就思考过类似问题，至于后来智慧如何被割裂，如何同样的错误一犯再犯，起码不是先民们的错，打手心或者惩罚屁股，完全看后人如何自处。

有了典故之后，再举今日案例——所举 66 个企业案例涵盖大陆、港台，盖有一种系出中华文化同门的意味。如香港的金利来、和黄集团、包氏船队，台湾的宏基、华硕、联华电子等，不管是否有意传承历史，它们的商业成功确实为中华民族的商业管理智慧增添了新篇章。再如长虹买断彩管，试图从上游扼住竞争对手咽喉的做法，不是“釜底抽薪”的最正宗写照吗？联想老师对接班人才的独具匠心的周全考虑，不是“分槽喂马”理念的最好概括吗？再如当年万和给万家乐做配件，格力给华宝做供应商，能说没有“尺蠖求伸”的生存哲学在内？

而“启示”这一块，正是最折磨我、耗费精力最多的部分。我写书是为了对我的思考、良心做一个交代，我在“启示”中，尽量从案例的本源意义着手，举一反三，尽量在极小篇幅中扩充信息容量，以点带面，归纳出它们的可选秩序、风险和机会。

重要的是，无论是智慧还是典故，案例还是启示，都是源自中国本土企业，本土企业家，都是绝对中国制造的。

事实上，今天中国已经有一批在商业业绩和商业思维上都上升到一定高度的企业出现，它们不是天才，但同样需要我们倍加呵护。如果它们来不及总结经验教训，来不及探寻事物规律，我们可以发挥“旁观者清”的效应，给它们做泥土（而不是做灰尘），帮它们打理这些需要耐心和细致的事。

我们有理由桀骜不驯。

- 1 从奇迹出发，最终归于常识（序一） / 吴晓波
- 3 工业加速时代的中国式智慧（序二） / 严友松
- 5 我们有理由桀骜不逊（自序） / 何志毛

战略运筹

一、【以静制动】

- 3 / 【典出】《道德经》
- 4 / 【案例1】华为发展策略的“狼行成单”
- 5 / 【案例2】比亚迪：默默做龙头
- 8 / 【启示】凝成一股气，伤敌于无形

二、【尺蠖求伸】

- 9 / 【典出】《周易·系辞下》
- 10 / 【案例3】吉利固执己见造汽车
- 11 / 【案例4】万和热水器为万家乐做配件
- 13 / 【启示】做“尺蠖”的好处

三、【欲取先与】

- 15 / 【典出】《道德经》
- 16 / 【案例5】蒙牛号召“向伊利学习”
- 17 / 【案例6】江苏远东“归顺”华能
- 19 / 【案例7】万科主动“卖身”华润
- 21 / 【启示】存在决定意识，存在就是合理

四、【一诺千金】

- 23 / 【典出】《史记·季布栾布列传》
- 24 / 【案例 8】“灶王”华帝不与自家经销商争利
- 26 / 【启示】成功地输出了诚信文化

五、【金蝉脱壳】

- 29 / 【典出】《周易·蛊第十八》
- 30 / 【案例 9】希望卖鹌鹑而做饲料，再投资金融
- 31 / 【案例 10】春兰为做卡车，宁丢空调老大宝座
- 33 / 【启示】别把“金娃娃”一直抱到死

六、【星火燎原】

- 35 / 【典出】《尚书·盘庚上》
- 36 / 【案例 11】梁伯强立志“为世界剪指甲”
- 37 / 【案例 12】凤凰卫视要办成“东西南北大荟萃”
- 39 / 【启示】“勿以善小而不为”

七、【有所不为】

- 41 / 【典出】《孙子兵法》
- 42 / 【案例 13】华为基本法第一条：永不进入信息服务业
- 44 / 【案例 14】台积电将芯片代工模式做到极致
- 45 / 【启示】别把自己弄得像个农场主

八、【尺有所短，寸有所长】

- 49 / 【典出】《楚辞·卜居》
- 50 / 【案例 15】深圳朗科从电脑外围做出大文章
- 51 / 【案例 16】纳爱斯雕牌巧取洗衣粉市场
- 53 / 【启示】不要轻易腾挪

九、【返璞还淳】

- 55 / 【典出】《老氏碑》

- 56 / 【案例 17】华硕电脑：奉行“品质至上”主义
58 / 【启示】不管服气不服气

十、【大智若愚】

- 61 / 【典出】《论语·公冶长》
62 / 【案例 18】老潘宁宁肯受辱不改初衷
63 / 【启示】高明就是让人看不出聪明

十一、【反弹琵琶】

- 65 / 【典出】民间
66 / 【案例 19】施振荣坚持做响 Acer 品牌
67 / 【案例 20】阿里巴巴只做网上超级经纪人
69 / 【案例 21】奥克斯干一行，叛一行
70 / 【启示】换个方向，你就是第一

国际资市

十二、【窃符救赵】

- 75 / 【典出】《史记·魏公子列传》
76 / 【案例 22】华立并购飞利浦 CDMA 手机芯片设计业务
77 / 【启示】做不到捷足先登，至少也该笨鸟先飞

十三、【不入虎穴，焉得虎子】

- 79 / 【典出】《后汉书·班超传》
80 / 【案例 23】海尔美国设厂，高举自有品牌
81 / 【案例 24】万向集团：收购美国 UAI 公司
82 / 【案例 25】TCL：好戏连台，狂收外资公司
84 / 【启示】能借力就借力

十四、【步步为营】

- 87 / 【典出】《三国演义》
88 / 【案例 26】上广电亦步亦趋，走稳出海每一步

89 / 【启示】使妥协变为一种高明的斗争艺术

十五、【借风使船】

91 / 【典出】《红楼梦》

92 / 【案例 27】包玉刚空手套来 100 万美元新船

93 / 【案例 28】牟其中用毛巾、肥皂换飞机

94 / 【启示】撑死胆大的，饿死胆小的

十六、【四两拨千斤】

97 / 【典出】《卸字诀》

98 / 【案例 29】格林柯尔暗捣“科龙”府

99 / 【案例 30】张海笑谈间拿下“健力宝”

101 / 【启示】小蛇吞大象

十七、【暗度陈仓】

103 / 【典出】《气英布》

104 / 【案例 31】段永平因持网易股而成“段菲特”

105 / 【启示】关门之后，上帝不会再关窗

营 销 策 略

十八、【擒贼先擒王】

109 / 【典出】《前出塞九首》

110 / 【案例 32】潘石屹投资“长城脚下的公社”

111 / 【案例 33】爱多凭“标王”现象一路发飙

113 / 【启示】花自己的钱，走自己的路，制造自己喜欢的噱头

十九、【声东击西】

115 / 【典出】《太公六韬·兵道》

116 / 【案例 34】格兰仕“清剿”美的微波炉

117 / 【案例 35】“非常可乐”悄悄出头

119 / 【启示】弱者与强者的对垒

二十、【见机而作】

- 121 / 【典出】《周易·系辞下》
- 122 / 【案例 36】TCL 借奔 4 处理器电脑扬名立万
- 123 / 【案例 37】短信息救了三大门户网站
- 125 / 【启示】两鸟在林，不如一鸟在手

二十一、【借尸还魂】

- 129 / 【典出】《铁拐李·楔子》
- 130 / 【案例 38】巨人借“脑白金”重出江湖
- 131 / 【案例 39】沈阳飞龙欲借伟哥雄起
- 133 / 【启示】“魂”之不散

二十二、【釜底抽薪】

- 135 / 【典出】《吕氏春秋》
- 136 / 【案例 40】长虹买断中国 70% 彩色显像管
- 137 / 【案例 41】梁亮胜靠“终端拦截”术激怒宝洁
- 138 / 【启示】打蛇打到七寸上

二十三、【围师必阙】

- 141 / 【典出】《孙子兵法·军争篇》
- 142 / 【案例 42】乐百氏留条路给娃哈哈走
- 143 / 【启示】不打“拦截”疲劳战

二十四、【撒豆成兵】

- 145 / 【典出】《封神演义》
- 146 / 【案例 43】TCL 推崇“渠道为王”对抗长虹规模
- 147 / 【案例 44】红桃 K 红遍中国乡村
- 148 / 【启示】渠道为王

二十五、【一箭双雕】

- 151 / 【典出】《北史·长孙晟传》