

新常态下的 变革

对话37位 中国企业家

沈伟民 著

马云 徐井宏 郑永刚

陈沛 薛伟成 史烈杨

东文 刘训峰 季琦

于刚 吴志祥 汤子欧

徐新章 苏阳 伏彩瑞

张俊 关志华 陈玉东

李如成 唐修国 吴国强

王正华 吴志泽 余俊雄

葛文耀 许景南 张近东

周海江 蒋锡培 周成建

董明珠 范敏 海英俊

宗庆后 梁庆德 茅理翔

马化腾

中国出版集团
东方出版中心

新常态下的 变革

对话37位
中国企业家

沈伟民 著

中国出版集团
东方出版中心

图书在版编目(CIP)数据

新常态下的变革：对话 37 位中国企业家/沈伟民著.
—上海：东方出版中心，2015. 11
ISBN 978-7-5473-0875-2

I. ①新… II. ①沈… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 246989 号

新常态下的变革

对话 37 位中国企业家

出版发行：东方出版中心

地 址：上海市仙霞路 345 号

电 话：62417400

邮政编码：200336

经 销：全国新华书店

印 刷：常熟新骅印刷有限公司

开 本：720×1020 毫米 1/16

字 数：310 千字

印 张：22.5 插页 2

版 次：2015 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-5473-0875-2

定 价：49.00 元

版权所有，侵权必究

东方出版中心邮购部 电话：52069798

序言

进入财经管理类媒体 12 年，我曾访谈过无数的企业家，但我特别想为 2009～2015 年的七年“新常态”，留下点笔墨。

为什么说是“新常态”呢？七年来，一方面是传统企业进入生死转型，另一方面是“互联网（移动互联网）+”产业与商业模式骤然崛起，使得我们在原有的产业经济模式下的企业，一直就处在传统与颠覆急剧地交互中。

尽管，有关“新常态”的提法在 2014～2015 年达到空前的热度，但正如温度上升是通过灼热累积一样，实际上，我们的各产业经济和企业，自金融危机后，甚至更久以前的创业期开始，就一直处在“新常态”中。

当然，和“新常态”相对应的是“老常态”。对此，杉杉控股董事局主席郑永刚曾这样给我解释：“以前的市场竞争是，一方面靠低廉劳动密集型的产能，另一方面是把产品输送到全球市场。这种战略在当时就是‘新常态’。但是，现在倒过来了，如果还坚持原有的打法，不要说发展，就是生存都会困

难，于是，过去引以为荣的‘新常态’成了‘老常态’。”也许这就是杉杉十多年前决定从传统服装行业转型新能源锂电池的本因，郑永刚的目的是，杉杉能够一直处在“新常态”中。

在我七年访谈过的所有企业家中，郑永刚是第一个明确解释“新常态”的企业家，但这不代表其他的企业家不认同“新常态”和“老常态”之间的辩证关系。打开过去的记忆，我对这些企业家的访谈，仿佛发生在昨天。我对他们每个人访谈前，都花费过大量时间和精力去做研究。他们中，有像娃哈哈的宗庆后、三一的向文波、格力的董明珠、美特斯邦威的周成建、方太的茅理翔等传统制造业中的巨头，也有像同程旅游的吴志祥、1号店的于刚、沪江网的伏彩瑞、拍拍贷的张俊等互联网产业的新精英。这些企业英雄每天都在告别昨天，并盘算着通过技术创新、产品创新、定位创新、战略创新、营销创新，以及商业模式和盈利模式等的创新，来解构当下的常态，创造属于自己的“新常态”。

也许，对于多数人来说，这些人难得一见，更不用说要让他们暂停工作，接受我挑战性的访谈。我至今记得，我第一个采访的人是曾经的中国首富宗庆后，为采访他，我用了整整两个多月的时间阅读了和他有关的信息、资料，然后写出长达五页的采访提纲，但因考虑到访谈的聚焦，又进行大幅度删减，最后成了两页。正是以那次和宗庆后的见面为起点，开始了我和一线企业家零距离的接触。

和我能幸运地访谈到这些著名、知名企业家相比，他们其实并不幸。在过去的日子里，他们不是在面对头痛的产业生死转型，就是苦苦在寻找“黑天鹅”。我知道，他们在面对我的时候，总是会摆出处惊不乱的姿态，以防止我发现负面问题，但是也许和我见面之后，他们马上就会去处理企业中的一件麻烦事。我曾经在面见其中一位企业家的时候，他的助理悄悄地向他送来一个文件，尽管他表现得若无其事，并告诉助理——“等等，1小时后我会处理”，但我还是发现他瞬间的眉头紧锁。

我知道企业家活得不容易，何况他们手里掌握着一个集团或多个产业，并处在社会的塔尖，再加上媒体对他们财富的披露，有时往往引发了社会的仇富情

绪。比如，宗庆后 2013 年 3 月在家门口的遇刺事件，表面上，是一个落魄的失业者向其索要工作未果，愤而挥刀，但没有人会去听宗庆后怎么想、怎么说。

为了能掏出企业家的真实想法，以及获得访谈的最佳效果，访谈开始，我总是让他们先滔滔不绝，我知道，企业家们都擅长此道，这可以让他们迅速兴奋起来，同时也让他们认为我是一个虔诚的倾听者，以便在他们发表言论之后，抛出我想问的问题。当然，也有企业家说得不尽人意，我会提供一些我的判断，以刺激他们发表意见。

算起来，2008 年金融危机后，从 2009 年到 2015 年正好是七年，而七年很容易令人联想到“七年之痒”。“七年之痒”有两种解释：第一，夫妻到了第七年可能会因婚姻生活的平淡规律，感到无聊乏味，要经历一次危机的考验；第二，人的细胞每过七年会完成一次整体的新陈代谢。无论是婚姻说，还是细胞说，所谓的“七年之痒”，都指向了生命的周期。如果用这种周期论对应 2009~2015 年的中国企业和企业家们，居然是如此的相似：在经历了此前六年在市场环境中的抉择、对决、鏖战、嬗变、卡位、蝶变等过程之后，如今正在面临第七年中一个叫“新常态”的大周期转换时代。

事实上，每一年的产业经济都在与时俱进，甚至到了如今移动互联网时期，更加速了各种商业模式更替以及企业生命周期的运转。比如腾讯公司，如果没有微信这个 IM（移动社交）产品，腾讯可能还一如 2009 年时那样，被称为“创新模仿者”；比如阿里巴巴，马云说过，自己在创业的时候，学习的是美国的电子商务模式，但后来却发现美国的电子商务实际是为大公司服务，而当时中国没有那么多的大公司，却有很多的小企业，于是转而用互联网技术的方式来帮助这些中国小公司，结果成功了；比如苏宁，如果没有全力向电商转型，苏宁的生存状态可能会更糟。问题是，这些企业为什么能有今天的好日子？

现代管理学大师彼得·德鲁克说：“企业决策，始于一个管理者的见解，所谓见解，就是尚待证实的假设。”按照这个逻辑，企业家思维几乎决定了一个企业未来的生或死。而通过和企业家直接对话，真实记录他们的思维，正是我七年

来的最大成果。

我像寻找猎物那样，和着产业经济变化的节拍，选择性地访谈过往处于风头浪尖中的企业家，现在回头来看，走了这样一条路：前四年偏重于那些重资产性质企业的领导人，后三年越来越注重轻资产企业的领导人。因此，写这本书的时候，必然存在一个冲突问题：在如今“互联网（移动互联网）+”模式的高烧时期，有没有必要再纳入像三一、格力和方太这样的传统企业？

经过反复思考，我对自己给出了答案——再过三五年，甚至十年，随着工业4.0以及新能源产业经济下的第三次工业革命如期而至，今天最时髦的互联网企业也会沦为传统企业，因此每一个企业都是一个时代的产物，关键是企业家如何在特定的历史时期，做过什么正确的选择。基于这样的价值取向，我想把我最近七年对企业家们的访谈记录拿出来给大家思考和反思，三到五年后，再回头来看看，哪些企业家的预见是对的，哪些企业家的预判是错的。我想，这本《新常态下的变革》正是对中国企业界在2009~2015年的一段历史记录。

沈伟民

2015年10月于上海

目 录

序 言 // 001

第一编 新常态 2015 // 001

阿里巴巴董事局主席马云：阿里要活 102 年 // 002

做电子商务的 WTO // 004

生意是生活方式 // 006

信任是交易基础 // 010

清华控股董事长徐井宏：做一家世界级的高校企业 // 012

生态思维才是商业思维 // 013

做中国特色的高校产业 // 016

产融结合做大高校产业 // 020

杉杉董事局主席郑永刚：存在就是为了改变 // 023

新常态给民企新机会 // 025

做中国特色的中国商社 // 027

融入新常态就要大调整 // 030

为工业 4.0 配套新能源 // 032

中搜首席执行官陈沛：打造“中国好搜索” // 036

十年，只为等待移动时代 // 038

搜索垄断，已到打破的时候 // 040

产品好不好，让用户决定 // 043

罗莱董事长薛伟成：用 15 年做全球 500 强 // 045

用 15 年倒逼自己 // 047

设内部合伙人制 // 049

收购与资本联动 // 051

浙大网新董事长史烈：做“互联网+”双重身份者 // 054

起得早不等于成功 // 056

“互联网+”魔术师 // 057

“互联网+”10 条路 // 058

第二编 蝶变 2014 // 063

创维总裁杨东文：不要把互联网想得太神秘 // 064

制造要融合互联网 // 066

从黑电反攻白电 // 068

内生性互联网思维 // 070

上海华谊董事长刘训峰：做产业组织者 // 073

“制造+服务”双轨模式 // 074

切入产业相关服务链 // 076

统一企业内部语言 // 078

盘活资产再谋上市 // 079

华住董事长季琦：以 O2O2O 修订 O2O // 081

锁定中下层消费人群 // 083

做出让用户尖叫的产品 // 085

O2O2O 直通“中国服务” // 088

1 号店前董事长于刚：对冲“京东腾讯”联盟 // 091

电商平台转向社会化 // 093

开启竞合第一个范本 // 095

平台变身“运营房子” // 097

大数据贯穿每道细节 // 099

同程网总裁吴志祥：1 元经济背后的移动大财富 // 102

避开巨头，开辟次战场 // 104

1 元经济，为竞争所生 // 106

移动时代，老二就是输 // 108

好人生创始人汤子欧：解决传统医疗百年痛点 // 111

颠覆中式传统医疗 // 113

有所为，有所不为 // 116

健康管理“云服务” // 118

第三编 卡位 2013 // 121

今日资本总裁徐新：企业家要有“杀手直觉” // 122

投资给有“杀手”感的人 // 123

人才和内部活力大过融资 // 125

只投不受周期性羁绊的行业 // 126

投资退出，先“养好”企业 // 128

用协议压缩企业家婚变空间 // 129

IDG 资本合伙人章苏阳：要赌就赌“黑天鹅” // 131

快死的企业，不必救 // 132

民间借贷，可不干涉 // 135

不赌蓝海，只赌黑天鹅 // 136

沪江网首席执行官伏彩瑞：在线学习的革命 // 139

商业模式混搭 // 141

盈利是硬道理 // 144

经营走向众筹 // 146

拍拍贷首席执行官张俊：天下没有难借的钱 // 148

做纯净的 P2P 网贷 // 150

孤独的商业模式 // 153

自建全征信系统 // 155

巴斯夫大中华区董事长关志华：化工企业不应做全民公敌 // 158

化工新“三驾马车” // 160

需求为重，竞争为次 // 162

复制“莱茵河畔”模式 // 163

博世（中国）总裁陈玉东：创新来自积小步 // 168

基金会控股模式 // 170

创新不是“革命” // 173

积小步，至千里 // 175

第四编 嬗变 2012 // 179

雅戈尔董事长李如成：赢在“不务正业” // 180

主业从未曾动摇 // 181

激活内涵型增长 // 183

三一总裁唐修国：让被并购者反向整合自己 // 186

用并购抢夺国际化跑道 // 188

让被并购者来整合自己 // 189

大娘水饺董事长吴国强：破中餐低端宿命 // 191

从大娘变少妇 // 193

企业《法典》 // 194

上市要伺机 // 196

春秋董事长王正华：在夹缝中生存 // 198

避争“三大航” // 199

死扣成本 // 201

视野在全球 // 203

报喜鸟董事长吴志泽：做百亿向内看 // 206

要素驱动一去不返 // 207

品牌矩阵航母化 // 210

股权集于一个家族 // 212

3M 大中华区前总裁余俊雄：严峻考核催生不出伟大创新 // 214

创新和严峻制度是死敌 // 216

创新没有所谓的标准化 // 221

第五编 鏖战 2011 // 225

上海家化前董事长葛文耀：将无形资产置于转型核心 // 226

真要转型的是无形资产 // 227

与外资竞争要避免击虚 // 229

匹克董事长许景南：劳动力优势只剩五年 // 233

到欧美本土先拿身份证 // 234

廉价劳动力只能用五年 // 237

资本家族化和市场化管理 // 240

苏宁董事长张近东：电商的本质是零售 // 242

缔造 3 000 亿苏宁新梦 // 243

电商要比消费者体验 // 245

价格鏖战，谁怕谁 // 247

红豆总裁周海江：掌握国际分工主导权 // 249

自主品牌应纳入国家战略 // 250

掌握成本波动规律抗通胀 // 252

产业相对多元可规避通胀 // 254

以公开竞聘制衡家族权力 // 257

远东董事局主席蒋锡培：没有宏观需求就死 // 259

严密盯住需求之变 // 261

抱团与整合并行 // 262

拿业绩找银行授信 // 263

死与不死相对论 // 264

美特斯邦威董事长周成建：消费者民族中心主义 // 267

对消费者怀敬畏之心 // 269

消费者主导不可逆转 // 271

自发“新国货”运动 // 274

第六编 对决 2010 // 277

格力电器董事长董明珠：把自己抵到墙角 // 278

不妥协才是立身之本 // 279

专业化就是自断后路 // 282

领导力就是要得人心 // 285

携程首席执行官范敏：和对手对决 // 288

要始终向市场亮出剑 // 289

并购只为控制产业链 // 292

台湾台达电子董事长海英俊：找到自己的利基 // 297

转型必须弄清现实和趋势 // 298

节能减排是巨大市场需求 // 300

控制生产动作以降耗人力 // 302

第七编 抉择 2009 // 305

娃哈哈董事长宗庆后：没有疲软的市场，只有疲软的产品 // 306

用自己方式经营企业 // 307

没有绝对赢利的行业 // 310

让对手先付市场成本 // 313

格兰仕董事长梁庆德：谁心里都想做“价格屠夫” // 316

做农村市场，先下乡 // 318

OEM 模式，不是错 // 319

价格战，即成本之战 // 321

方太集团主席茅理翔：产品优先于规模 // 325

放弃两次赚快钱的机会 // 326

2019 年结束产业大调整 // 328

儒家思想能帮中国企业 // 331

腾讯首席执行官马化腾：砍掉低于亿级用户的产品 // 334

不要对立学习和创新 // 335

大事件就是传播平台 // 339

新产品必须创亿级用户 // 341

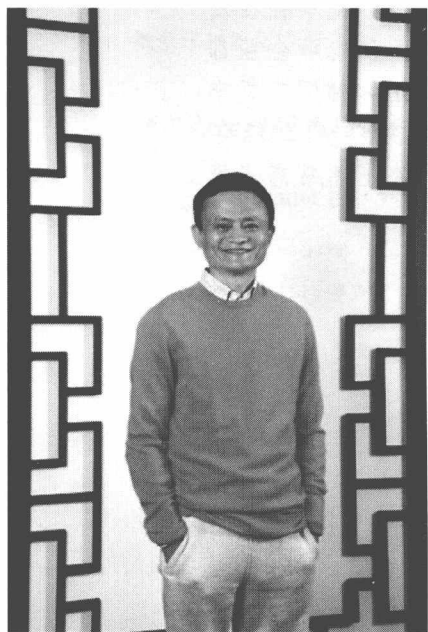


第一编 新常态 2015

这个世界上已经不存在没有颠覆的行业，更不存在没有颠覆的产业模式，因此从现在开始，所有的企业都会进入到“改变即存在”的状态中。正如韩国三星李健熙所言：“除了老婆孩子，一切都要变！”从2015年开始，任何一个企业要想可持续，只有把新常态当做常态。

阿里巴巴董事局主席马云： 阿里要活 102 年

阿里巴巴由曾担任英语教师的马云为首的 18 人，于 1999 年在杭州创立。他们相信互联网能够创造公平的竞争环境，让中小企业通过创新与科技扩展业务，并在参与国内或全球市场竞争时处于更有利的位置。经过 16 年的发展，公司目前的业务包括淘宝网、天猫、聚划算、全球速卖通、阿里巴巴国际交易市场、1688、阿里巴巴妈妈、阿里云、蚂蚁金服、菜鸟网络等。2014 年 9 月，公司在纽约证券交易所完成上市，股票代码“BABA”。



2009 年 9 月 10 日，应阿里巴巴之邀，我从上海赶往 200 千米之外的杭州萧山黄龙体育场，参加阿里巴巴举办的公司 10 周年庆典。

当天，在这座可容纳 51 000 人的体育场四周，遍布阿里巴巴旗下各子公司、业务部门的广告旗，当然，更多的还是人，我分不清楚这些人究竟是来自阿里巴巴的员工，还是客户，总之，阿里巴巴在当天的组织和气氛，让我想到的是某个炙手可热的明星演唱会，而不是一家公司的年会。

在这场让所有人头脑发热的庆典活动