

大商战

十大商业经典案例内幕揭秘

惊心动魄的商场博弈 不为人知的内幕揭秘

肖宾◎著

激荡的企业史 经典商战案例透视 企业成败的密码
惊心动魄的商场博弈 不为人知的内幕揭秘

本书解读了十大商业经典案例，描写了惊心动魄的商场博弈，揭开不为人知的商业内幕。

国美五年权力博弈、顺驰与华联橡树湾项目生死博弈、中国高铁极度扩张与7·23内幕、蒙牛伊利纷争以及三聚氰胺背后的乳业狂飙突进、万通的兄弟纷争、优酷搜狐土豆网站的版权之战……行业扩张到底给企业带来了什么？“多元化”是否是企业发展的必经之路？人、拼钱、拼人脉、拼管理、拼创意……

顺驰往事、国美五年大戏、高铁和乳品行业的兴衰、万通的兄弟纷争、优酷搜狐土豆视频网站的版权之战……
案例透视 企业成败的密码
不为人知的内幕揭秘

激荡的企业史 经典商战案例透视 企业成败的密码

顺驰往事、国美五年大戏、高铁和乳品行业的兴衰、万通的兄弟纷争、优酷搜狐土豆视频网站的版权之战……

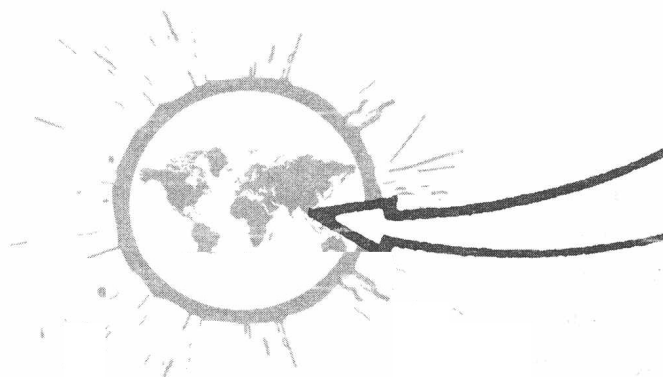
资深记者，历时十年，深入探访企业家的人生浮沉，揭开商场实战生死书

武汉出版社

大商战

十大商业经典案例内幕揭秘

肖宾◎著



武汉出版社

(鄂)新登字 08 号

图书在版编目 (CIP) 数据

大商战 / 肖宾编著. -- 武汉: 武汉出版社, 2012. 7

ISBN 978-7-5430-7005-9

I. ①大… II. ①肖… III. ①商业经营 IV. ①F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 109710 号

著 者: 肖 宾

责任编辑: 王远彦

封面设计: 刘红刚

出 版: 武汉出版社

社 址: 武汉市江汉区新华下路 103 号 邮 编: 430015

电 话: (027) 85606403 85600625

<http://www.whcbs.com> E-mail: zbs@whcbs.com

印 刷: 北京正合鼎业印刷技术有限公司 经 销: 新华书店

开 本: 710mm×1000mm 1 / 16

印 张: 17.75 字 数: 300 千字

版 次: 2012 年 9 月第 1 版 2012 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 35.00 元

版权所有·翻版必究

如有质量问题, 由承印厂负责调换。

序言

商战是一辈子的事

什么是商战？

什么是商战？

不是几百亿资金交给你，像《大时代》里演的那样，你跟生死仇家大对赌，拼资金、拼市场甚至拼风水；不是成千上万员工跟着你，你振臂一呼，应者云集；也不是对手就摆在你的眼前，你把产品做上去，把价格降下来，销路就来了；不是明月夜、紫禁之巅，两个绝世高手拼死一搏，整个武林翘首企盼，山河易色……

前面说的这些只是想象中的商战，在尘世中惊鸿一瞥，偶然掠过，让你不断传说而已，把传说当生活，呵呵，那你只能成为传说的注脚，成为传说的传颂者，成为传说的小垫背。

真正的商战是什么样的？

真正的商战不像高手华丽的交手，而更像混混在街道角落里，拿着板砖的互拍；

真正的商战不像款款白领们的运筹帷幄，而更像黑暗里教父的阴谋盘算；

真正的商战不像影视片里所褒扬的那样，要么为了社会正义，要么为了国仇家恨，忍辱负重，总算在红尘商战里了结一切……

那些轰动寰宇、传于江湖的商战不是经过太多粉饰，就是被扭曲变形

过，离真正的事实相去甚远，拿这样的理论，如何指导商战？

什么是真正的商战？

对芸芸众商、芸芸创业者来说，远远谈不上你是跟从巴菲特的投资策略，还是坚决站在索罗斯一边；也远远谈不上你是要坚决支持乔布斯走苹果之路，还是该与微软系统同生共死……因为那个惊天动地的圈子离你太远，他们那些商海巨鳄山崩海啸般的策略，传诵到你身边的时候，已经淡化成了蝴蝶的一瞥，跟着这一瞥走？想想这一瞥传到你这里，经过那样久的时间滞后，经过那样多的信息失真，其功效不比算命的信口胡说强太多。

对芸芸众商、芸芸创业者来说，真正的商战就是怎么打败街对面跟你一样卖服装的小老板……

真正的商战就是怎么应对街边的小痞子、小痞子背后的大痞子……

真正的商战就是怎么理顺跟管理机关的关系，怎么把自己这个被管理者与管理者之间的关系处理好……

真正的商战就是怎么把朋友、亲戚的钱保值增值，别弄得春节你都不敢回家……

真正的商战就是解决好你自己这个小团伙的荷包问题，跟什么春秋大义一毛钱的实际关系都没有……

是不是看起来感觉一点都不酷，还有些鸡零狗碎？

可这才是每天真实发生的、出现在你身边的，并且不断重复出现的商战，这世界上99%的商战都是如此。

也正是这些看起来一点都不酷的鸡零狗碎，让90%的创业者都倒在了前进的路上。

多少人总是向往毕其功于一役，在一场轰轰烈烈的商战中，把自己的才智发挥到巅峰，一举战胜对手……可惜真正的商战根本不是这样，没有轰轰烈烈，没有围观，没有欢呼，甚至你连个像样的对手都找不到，一只蚊子对你来说痛苦吗？可能不是，你能打死这只蚊子，或者你能忍耐，你觉得就算被一只蚊子咬一下又如何，那两只蚊子呢？三只蚊子呢？十只蚊子呢？一百只蚊子呢？一千只蚊子呢？还是跟刚才说的一样，没有轰轰烈烈，没有围

观，没有欢呼，连个像样的对手都没有，可你还觉得不痛苦吗？

小小的鸡零狗碎，正如同这不断汇集的蚊子，什么时候从量变成了质变？你甚至搞不清这个问题，但就是汇集的鸡零狗碎压垮了你，这才是绳锯木断、水滴石穿，而那被锯的木、被滴的石正是你。也正是这些看起来一点都不酷的鸡零狗碎，组成了一座浓密的黑森林，让每一个进入商海的人，先经受“黑森林”魔法的考验，只有走过了这片黑森林，你才可能找到财富的彼岸。有的人为了走出黑森林，把灵魂交给了魔鬼；有的人为了走出黑森林，把肉体交给了魔鬼；有的人干脆沉醉在黑森林中，成了黑森林的一部分；有些人看似走出了黑森林，但实际上他自己的根系已经被牢牢钉死在了黑森林的某一个阴暗处，无论他这一生以后能走多远，那阴暗处一翻转，他就会重新坠落。而只有真正的勇者，能够把握住原则，走向彼岸，才能像个战士那样去面对商战。

也正是出于对如此感觉不酷但确实残酷的现实的正视，本书特意将“商战之道”这一卷放在开篇，去看看那些已经走过黑森林的人，是如何走法的。这一卷包括“草莽篇——打得过流氓”、“同行篇——竞争与合作”、“齐家篇——夫妻同林鸟”、“兄弟篇——成败转瞬间”、“自我篇——真诚与诡谲”这五大篇章，均是从近年来的实际商海中精选而来，其中不乏笔者亲眼所见、亲耳所闻的商海秘密，你只有先明晰商海之道，打得过流氓、**HOLD**住管理层、斗得过前妻、团结得好兄弟，并能做好自我，把自己的心理调试好，让自己重视起这些零碎，让自己有充足的心力去面对这些“蚊子”，你才能真正在商海中长盛不衰。这一篇章内容，在世界各类经济、管理类书籍中均未曾大篇幅涉及过，这种篇首第一章的设置，也充分表达了作者的立意，望读者们能真正体会如此设置的用心所在，此中有真意。

目录 <<<

序言 商战是一辈子的事情 001

上卷 商战之道

草莽篇 打得过流氓 005

同行篇 竞争与合作 019

齐家篇 夫妻同林鸟 033

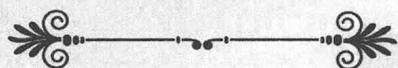
兄弟篇 成败转瞬间 049

自我篇 真诚与诡谲 069

下卷 商战之术

- 版权篇 版权之剑的诡秘用法 097
- 行业篇 高铁、乳业两个行业的兴衰史 125
- 扩张篇 顺驰往事 157
- 家国篇 企业与国家的对抗 199
- 危机篇 国美的五年大戏 219

上卷



商战之道

你只有先明晰商海之道，打得过流氓、HOLD住管理层、斗得过前妻、团结得好兄弟，并能做好自我，把自己的心理调试好，让自己重视起这些零碎，让自己有充足的心力去面对这些“蚊子”，你才能真正在商海中长盛不衰。



卷首语

本卷讲的是商战之道。

有人会问，什么是道？似乎看遍天下经管、商战书，没有这种说法，没有这种体例。

不错，这正是本书的深刻之处，也正是从成百上千商海实战里凝结出的智慧，才发着前人未有之语。

什么是“道”？那就是不管形势千变万化，不管对手是“白骨精”还是“六耳猕猴”，不管对手是“少林派”还是“侠客岛”，你在商战时都需要使用的决胜武器。

套用武侠的词汇，这“道”就是内功，各种武艺有了雄厚的内力，你才能发扬光大；这“道”就好比“独孤九剑”，破剑、破气……没有招式，说来说去，说的都是基本的道理，但万变不离其宗，无招胜有招才是王道。

这卷书就是商战的“内功”，就是商战的“独孤九剑”。

本卷分为“草莽篇——打得过流氓”、“同行篇——竞争与合作”、“齐家篇——夫妻同林鸟”、“兄弟篇——成败转瞬间”、“自我篇——真诚与诡谲”五大部分。

在“草莽篇——打得过流氓”中，可以看到“海淀首富”俞敏洪二十多年前，小荷刚露尖尖角时，险些就被几个小痞子阻击在原地；

地产大腕潘石屹，最初踏上江湖的时候，最惆怅的也是怎么

斗赢那几个常来敲诈自己的“烂仔”；

黑马富豪严介和，也曾经遭遇过和俞敏洪、潘石屹同样的问题，小痞子找上门来，怎么办？

澳门赌王何鸿燊纵横江湖数十载，所遇到的恐吓暗杀、接连不断，何赌王那可真是佛挡杀佛、魔挡杀魔，闯过了险滩……

在“齐家篇——夫妻同林鸟”中，可以看到“真功夫”本为中式快餐的明日之星，结果蔡达标、潘敏峰这对创业夫妇因感情问题持续纷争，从而进一步引发蔡、潘两大家族持续争斗。

土豆网本为视频网站中占据主流地位的几大网站之一，但因其当家人王微与前妻的财产诉讼，土豆网错过了美国证券市场的最佳窗口期，只能忍痛接受募集资金未达市场原定预期的结局。

值得注意的是，蓝标、真功夫、赶集网这些离婚大战还不算是近年来涉及金额最大的离婚大战，跟钢铁富豪杜双华的离婚大战相比，前者都成了小巫。按杜双华目前的财产规模推算，此次离婚大战涉及金额将高达500亿元，实为中国历史上涉及金额最大的离婚大战，将是国内财产标的额最高的离婚案。

在“兄弟篇——成败转瞬间”中，可以看到智联招聘、中意复合材料因管理层内讧将大好前景化为泡影。

也可以看到正面案例——新东方在高管纷争、险些散伙的危急时刻，几大元老纷纷拿出了智慧，树立了长期的发展规划，重新调整了组织机构、管理架构，开始向上市目标挺进，并最终创造了一个奇迹。

更值得关注的是，万通六兄弟在面临分手危机时，创造了“以江湖方式进入，以商人方式退出”的新模式。

在“自我篇——真诚与诡谲”中，可以看到几位商业大腕多年来的个人性情打磨。

.....

通过数十个真实的案例，指导你如何掌握商战心法，如何修

炼商战内力，如何应对所有商海中人都必须面对的五大挑战，应对这五大社会关系。

熟悉此卷，商海之中各类战术千变万化，概莫能逃出此五重境界。

草莽篇<<<

打得过流氓

草莽间的致命威胁

英雄起于草莽，富贵多出于微贱，走上财富道路的小小老板们，最先遇到的困难说起来都不是什么惊天动地的大事，但这些小坎、小事，哪怕停一次电、橱窗破损、多被查了几次消防和卫生……往往就能要了九成小小企业的命。

什么商战最凶险？看似那些轰轰烈烈的大企业搏杀，但其实，最凶险的莫过于这种悄无声息的、批量毁灭的小事吧，真正的“杀人如草不闻声”。这些看起来一点都不酷的鸡零狗碎，组成了一座浓密的黑森林，让每一个进入商海的人，先经受“黑森林”魔法的考验，只有走过了这片黑森林，你才可能到达财富的彼岸。走不过这道关，连儒家标榜的底线目标“齐家”都谈不到，哪还能谈到在商海中成名立万呢？

俞敏洪，现在经常被外界哄传为“海淀首富”，可放眼二十多年前，小荷刚露尖尖角时，那“在绝望时寻找希望”的新东方伟业险些就被几个小痞子阻击在起点。

潘石屹，现在人所共知的地产大腕、商业精英，堪称街知巷闻，就连电影娱乐业朋友拍着讽刺地产大腕的桥段都动不动把他的名字弄去组合开涮一下，可这位高手最初踏上江湖的时候，最惆怅的也是怎么斗赢那几个常来敲诈自己的“烂仔”。

严介和，现如今的商界华佗、黑马富豪，也曾经遭遇过和俞敏洪、潘石屹同样的问题，小痞子找上门来，怎么办？凭智？凭关系？凭拳头？

澳门赌王何鸿燊纵横江湖数十载，但赌王可不是天生的，何赌王当年也是反复计算、最终一往无前，把多年积累一举投入到博彩行业内，面对如此新入行的黑马，众多久浸博彩行业的江湖大佬随之翻云覆雨，恐吓暗杀接连不断，何赌王那可真是佛挡杀佛、魔挡杀魔，闯过了那段险滩……

现在的商海大腕们当年也都走过这样那样的青葱岁月，汲取他们那时的勇气和智慧，自然是很有裨益的。

酒干倘卖无

俞敏洪，新东方学校创始人，现任新东方教育科技集团董事长兼总裁，2001年成立新东方教育科技集团，2006年9月7日在美国纽约证券交易所成功上市。早已经身价以十亿计，被商界誉为新一代英雄，成了知识经济的骄子、知识分子创业的典型代表。

但这样的商海牛人早期创业期间，也穿越过这片黑森林，用自己的一腔赤诚开路。

1992年的时候，俞敏洪招的学员越来越多，别的培训机构的学员就越来越少。其他那些搞培训的小公司们急了，先是大面积覆盖广告，拿自己的小广告覆盖新东方的小广告，但你们可以贴，新东方也可以贴啊，大不了贴得勤快点，覆盖与反覆盖呗，当然，大家贴广告贴得越勤，那自然也越容易一起相遇在电线杆下，于是发展到最后就变成了这些竞争对手与俞敏洪的学校互相争执，最后就干脆拿着刀子在那个广告柱（电线杆）边上等着，俞敏洪一贴（宣传单），对方当场就撕，还把俞敏洪手下的广告员给捅了几刀，进了医院。

俞敏洪曾经回忆过这段经历：

大家知道办一个学校涉及很多问题。新东方学校人开始多的时候，我出去贴广告的时候被人扎了好几刀，结果谁都不敢去贴广告，没有办法，我想如何解决这个问题呢？我当时想的是黑道还是白道，我既不认识黑道人也不认识白道的人，后来想一下还是白道比较好，就是找国家管理机构，我报案以后，派出所尽管立案了但是一时未能破案。最后我不得不去蹲点，看看哪个警察比较善良一点，结果我发现一个警察比较善良，我就跟他讲了新东方的故事，他说看您也不像一个坏人，说这个忙我一定帮，两个礼拜以后他把他的领导请了出来，说明情况最终解决了问题。

后来，老俞成功后，在《赢在中国》节目中点评一名选手时提到了他的这次经历：

既然要做生意，就必须摆脱这种知识分子的特性。我刚出来做生意的时候，也是不愿意跟政府打交道。但我不得不到公安局门口一蹲3天，好不容易才拉到一个警察。最后我把自己喝酒喝到送医院抢救了6个小时，活过来以后我明白了，原来我应该这么做。

小草都是柔弱的，轻轻一阵风都能吹得小草东摇西晃，小草想继续生长下去吗？

就是在闯过了小痞子这一关后，俞敏洪的事业才能继续艰难地走下去，才能有会上演新东方后续的三驾马车那分分合合的几场大戏（详见后文）。

不只是俞敏洪遇到过如此窘境，地产大腕潘石屹也有过这样的岁月。现在的潘总是地产行业的头面人物，也是社会知名人士，微博粉丝数百万，身价百亿。可二十多年前，也是起步艰难。

潘石屹发达后专门撰文回忆了这段草莽岁月，从中可见潘总是用什么手

段战胜这些困难的。

当时（1989年）我还管着一个很不景气的砖厂，在海口的秀英。那一带，经常有“烂仔”骚扰我们——海南岛把当地的小流氓都叫“烂仔”。一次有一群“烂仔”拦住了我，不让我过去，说这路是他们修的，让我付钱才能过去。这群“烂仔”的头儿是一个个子很小，晒得很黑的小伙子。据说他在当地非常出名，当时他手里还拿着一把砍柴的刀。我心里知道，他们不敢砍我，所以我就没有理会他们，一直往前走，后来，这群“烂仔”看我没有理他们，骂了一顿也就走开了。

走过去以后，我很郁闷，找到易小迪（潘石屹的创业伙伴）把这件事告诉了他，易小迪对我说，以后“烂仔”要找你的麻烦，你千万不要再找一群“烂仔”对付他们，要找派出所，找级别和境界比“烂仔”更高的。在易小迪的指点下，我去了秀英派出所，并认识了一位姓符的民警，我告诉符民警说经常有“烂仔”骚扰我们，请他们给予帮助，之后符民警也成了我的朋友。

那时的海南岛非常缺电，照明用的电都是自己的发电机发的，一天晚上，我正在灯下看书，突然电灯灭了，我想肯定是小偷把我们的小型发电机偷跑了。我们三五个人就一直追出一两里地，直到小偷放下小型发电机自己跑了。我们抬回了发电机，接上后灯又亮了。

又一天晚上，我和这位姓符的民警在一起，一群小偷偷走了我们许多的塑料布，我们知道后，就一直追，追了差不多十几里路，终于抓住了一个小偷，符民警用手铐把小偷铐到窗户的铁栏杆上，铐了两个多小时，后来我跟这位民警说：“放了他吧，要不他没办法上厕所了。”

我回到海口后，把这事又告诉了易小迪，这次易小迪没有给我出什么主意，只是淡淡地对我说：“我们一起念念佛经吧！”

这种小痞子的小磨难，这种解决问题的小智慧，这种淡淡的悲悯和豁达，日后慢慢地融入了老潘的血与肉之中，在其行事风格中，你似乎总是可以洞察到那抹狡黠的笑容以及那笑容后的淳朴和悲悯。也就是在这一串小事