

Business Ideas

面临竞争者的严酷打压，如何从众多对手中脱颖而出

商理

中国当代企业竞争方法

Competition Strategies of Contemporary Company

深刻揭示当代企业精英的创业人生
感性再现当代成功人士的创业历程
理性概括当代企业成功的55则商理

尚阳 著

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



Business Ideas

面临竞争者的严酷打压，如何从众多对手中脱颖而出

商理

中国当代企业竞争方法

Competition Strategies of Contemporary Company

尚阳 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

中国当代企业之间的竞争，本质上是方法的竞争、行为模式的竞争，因此，企业必须在实践中掌握和运用若干商理。本书采用西方商理的思维模式，用简练朴素的语言、规范缜密的文体，站在中国市场经济的历史高度，以独特的视角归纳总结出自改革开放以来，中国数十家著名企业的成功经验与失败教训，对其中蕴涵的商理进行了科学的阐述，将其中最核心的、便于存取的、可以复制的、具有普遍指导意义的商务理念和经营规则进行整理提炼，深刻揭示了中国当代企业精英的创业人生，感性再现了当代成功人士的创业历程，理性地概括出当代企业成功的 55 则商理。本书无论对企业中高层管理者，还是对企业管理学习者或商务策划师，都极具研读价值。

图书在版编目 (CIP) 数据

商理：中国当代企业竞争方法/尚阳著. —北京：机械工业出版社，2003.12

ISBN 7-111-13933-X

I. 商… II. 尚… III. 企业管理—经验—中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 008643 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：赵泽祥 版式设计：霍永明

责任校对：吴美英 责任印制：闫 焱

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003 年 12 月第 1 版·第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·11.875 印张·2 插页·343 千字

0 001—4 000 册

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版

序 一

《销售与市场》杂志社社长、总编辑 李颖生

这是一个经营理论“百花齐放”的年代，“商理”便是其中“很创新”的那一类。

据我所知，西方发达国家对“商理”的研究已经有半个多世纪的历史，而“商理”概念及其研究引入我国还是近年来的事。本书是尚阳先生采用西方商理的思维模式和文体格式，站在中国市场经济的历史高度，选取了大量来自于我们身边的成功事例，以他独特的视角归纳总结出了处处闪烁着智慧光芒的 55 则商务理念和规则，可谓“中西合璧，洋为中用”的典范。

这又是一个营销人才“各领风骚”的年代，尚阳先生便是其中“较稀有”的那一类。

《销售与市场》杂志作为中国最具影响力的营销实战期刊之一，有幸能接触到各种各样的营销英才，其中不乏理论造诣很高的、实战业绩很好的，但两者兼具者却较为鲜见。我认为尚阳先生属于“较鲜见”的实战派，他曾在非常强调实战的娃哈哈集团担任市场总督导，其实战水平自然毋庸置疑。同时，他还是一位营销界的高产“作家”，累计发表营销研究文章百余篇，在中国高级职业经理人中，实属罕见。

人类知识可分为两大类：一类是经验性知识，由社会精英的决策经验形成，往往以自传、回忆录、案例等方式表达出来；另一类是理论性知识，由人类共同的经验经加工而成，往往以学科、原理、方法等方式表达出来。本书的最大贡献就在于它把两者完美地结合在一起了。

在我看来，阅读本书就如同吃夏天的青苹果，虽然有一点涩，却是异常的清脆爽口。经营类的文章能写得这样见解深刻、内容鲜活、言之有物的，的确不多见。本书就像一根丝线把散落满地的珍珠给串

了起来，大量商务智慧和案例定能给广大企业家、职业经理人、有志创业者、从事工商管理专业学习的人士带来非常有价值的启发。称它为“中国企业家的羊皮卷”，我看并不为过。相信读者看完本书之后，也会有同感。

2003 年 12 月

序 二

浙江大学管理学院教授、国家杰出青年基金获得者 陈劲

企业要在这个急剧多变的环境中求得生存和发展，就必须很好地掌握和运用若干商理。大凡长寿企业，莫不是掌握了这些基本商理，在复杂多变的环境中从容运用和发展，使自己的经营管理从“必然王国”走向“自由王国”。

本书的作者尚阳先生，近年来潜心钻研企业管理的基本规律、基本模式和成功方法，归纳总结出自改革开放以来，中国数十家著名企业的成功经验与失败教训，对其中蕴涵的商理进行了科学的阐述。本书无论对现实中的企业经营操作者，还是对书斋中的企业管理学习者，都有不浅的研读价值。

工商管理研修的主导范式是以哈佛商学院基于案例的管理学习模式，许多工商管理硕士或者企业经营者把研读成百上千的管理案例作为学习的中心环节。但是，没有鲜明理论主线的案例分析，往往容易就事论事，陷入了“只见树木不见林”的误区，企业在具体的运作中往往举步维艰。为此，以麻省理工学院为主的、基于系统思想和规律探索的管理学习，为管理者提供了“一览众山小”的学习平台，是管理学习的新范式，“第五项修炼”的兴起就是一个经典范例。

我们推荐融合哈佛商学院与麻省理工斯隆管理学院培养模式精髓的管理学习模式——商理的学习。这种兼案例素材与理论提炼为一体的学习模式，将引导你进入“既见树木又见林”的佳境，指导企业培育持续的竞争力。

本书作者精选了著名企业的成功事例，对商理进行了科学的阐明，具有举一反三、触类旁通的实用价值。例如，企业加法发展法则、减法发展法则、乘法发展法则，选用了东方集团、华立集团、三九药业集团等企业的成功案例；无欲则刚、有为则刚、无为而治，则选用了南街村模式（共产主义小社区）、苏南模式、温州模式的成功

经验；企业战略管理中的抓两头腰发力、短板管理法则三步曲，则对娃哈哈、海尔等企业的成功经验进行了科学的提炼，可谓是篇篇精辟、字字珠玑，给人以“顶天立地”的感受。

对商理的研究是充满艰辛的创造过程，需要经营者、咨询者与理论工作者的长期合力探索。随着我国企业经营管理实践经验的日益丰富和对国外先进管理理念的不断引进，商理研究在我国一定会取得长足发展，一定会更科学、更丰富、更有实效。

2003 年 12 月于浙大求是园

前言

随着社会的进步和科技的发展，知识和信息呈爆炸式地增长，人们迫切需要一种新的思维模式，将储存在大脑中的知识、经验和信息进行整理加工，以便记忆和存取，这便是笔者写作本书的理由。

有这样一个故事：

森林边住着一个农夫。一天，农夫给女儿买了面镜子，他把镜子挂在了墙上。

不久，森林里的动物从猫的口中听到了这个消息。它们纷纷向猫打听，想知道镜子是个什么东西。

“镜子是墙上的一个洞，”猫说，“你向洞里一望，就会看见蓝蓝的天，天上飘着几朵白云，真是美极了。”从猫站着的地方望去，确实可以从镜子中看到窗外的景色。

动物们感到非常好奇，便开始讨论是怎么回事儿。驴子自告奋勇，要去看看那个洞，然后回来报告他在那儿的发现。

但驴子个头较高，他正好站在了镜子面前。他回来后说：“猫说的是假话，那个洞里除了一头漂亮的、友好的驴子以外，再也没有什么了。”

兽中之王老虎问：“你看清楚了吗？是靠近它看的吗？”

“我看得清清楚楚，我同它都鼻子碰着鼻子了。”

“这件事儿很蹊跷，”老虎说，“我们知道，猫以前总是说真话的。让另外一个证人去试试吧。”于是，熊去了，回来后它说：“猫和驴子都在说谎，洞里除了一只熊，什么也没有。”

这些动物都迷惑不解，但都跃跃欲试，想直接了解一下真相。老虎把他们一一都派了过去。结果，母牛发现洞里除了一头母牛以外什么都没有，大象只看到了镜子里有一只大象，骆驼只看到了镜子里有一只骆驼……

于是兽中之王愤怒了，他要亲自出马，一定要得到真相。当他回来的时候，他把所有的臣民都召集到一起说：“当我站在镜子面前，我看到了自己；当我趴下来像猫一样高的时候，我看到了蓝天白云。镜子不是别的什么，它只是反映了世界。而你们，居然笨得像人，只看到自己！”

是的，我们不能只看到自己，我们必须识别“镜子”的真面目，具备洞察各种经济活动本质的能力，要学会看到“苹果落地”背后的“万有引力”。这是任何一个想成就大事业的人都应该具备的素质。

我们需要不断地学习才能进步。光靠信息会“散”，光靠读书会“愚”，光靠经验会“固”。笔者多年从事企业管理和策划工作感悟最深的就是：只有将经验、知识、信息不断地进行整理、加工和提升，以原则、法则、方法的形式表达出来，并加以存储，才能使自己的思维工具箱更完备，使用时更便捷，加上注重对事实的调研分析，就能解决不少难题。

“商理”的英文表达为“Business Idea”。“Idea”（理念、观念、概念）与“Principle”（原则、原理）相比，更具有“付诸行为”的涵义。20世纪中期，“Business Idea”一词已经在西方发达国家的经济研究领域中频繁使用，并较系统地运用于商务策划中。

本书采用西方商理的思维模式，以中国数十家著名企业为案底，用简练朴素的语言、规范缜密的文体，将其中最核心的、便于存取的、可以复制的、具有普遍指导意义的商务理念和经营规则进行整理和提炼，深刻揭示了中国当代企业精英的创业人生，感性再现了当代成功者的创业历程，理性地概括出当代企业成功的55则商理，以便我们能更好地识别“镜子”的真面目。

为了适应企业管理人士（非商务策划师）的阅读习惯，在本书中，笔者对常规的商理书写格式作了改动，偏重于内容，以生动、实用、易读、易懂为原则，不拘泥于商理的格式，只取其精髓，并精选了生动事例加以说明，具有举一反三、触类旁通的实用价值。

笔者希望能通过本书帮助读者透过一个个商业表象，看到主宰商业运行的各种规律，尽快从众多案例和现象中得出规律性的认识和方法，成为商场的主宰。

牛顿在总结自己成功的经验时说：“我是站在巨人的肩膀上成功的。”我不是巨人，但我希望读者能站在本书所讲述的成功者的肩膀上。

本书在撰写和出版过程中得到了史宪文、陈劲、李颖生、阎克平、陈德荣等的指导和支持，参加本书文字整理工作的有王敏、王世超、孙旭明、贺欣、尹薇薇、叶慧坚、李飞萍等。本书还收录了阎克平、周云龙、曹育彬三位专家撰写的商理各一篇，在此一并表示衷心的感谢！

尚 阳

2003 年 11 月于杭州



作者简介

尚阳，著名营销实战专家，WBSA(世界商务策划师)，中国发明家协会会员，娃哈哈集团市场总督导，浙江大学创新与发展研究中心研究员，杭州商学院客座教授，杭州三脑智胜企业管理咨询有限公司总经理。熟悉并掌握企业成功运作简单而实用的管理方法，擅长企业战略、市场营销策划，在企业发展、市场运作、网络构建、品牌建树等方面有丰富的实战经验和颇深的造诣。有多家企业和品牌的成功策划个案，发表论文60余篇，专著有《终端运作管理手册——娃哈哈集团营销督导的心得智略》、《商品展售与陈列》等。

据我所知，西方发达国家对“商理”的研究已经有半个多世纪的历史，而“商理”概念及其研究引入我国还是近年来的事。本书采用西方商理的思维模式和文体格式，站在中国市场经济的历史高度，选取了大量来自于我们身边的成功事例，以独特的视角归纳总结出了处处闪烁着智慧光芒的55则商务理念和规则，可谓“中西合璧，洋为中用”的典范。

——《销售与市场》杂志社
社长、总编辑 李颖生

责任编辑：赵泽祥

010-88379708

zzx@mail.machineinfo.gov.cn

红十月工作室  RED OCTOBER STUDIO
TEL: 13901105814

目 录

CONTENTS

■ 序一

■ 序二

■ 前言

第一篇 企业发展战略

■ 商理 1 成功创业三步曲：娃哈哈、东方集团的成功法则 3

- 一、初战必胜是古训，旗开得胜可生存
- 二、乘势再捷可发展，树立形象传美名
- 三、三胜过后无近忧，站稳脚跟谋大业

■ 商理 2 加法发展法则：华立、东方、希望集团的成功经验 10

- 一、做加法跳出围墙，多元化抵御风险
- 二、短平快积累资本，高利润形成竞争力
- 三、可进可退做加法，快速扩张能调头

■ 商理 3 减法发展法则：华立、万科、万向集团的成功经验 17

- 一、准确把握时机，不宜过早也不能过晚
- 二、目标明确，决心要大，用力要狠
- 三、痛下决心做减法，把握尺度，方法得当

■ 商理 4 乘法发展法则：东方、华立、三九集团的成功经验 26

- 一、做乘法扩张原产业优势，资本运营配置最佳企业资源
- 二、滚雪球资本运营激活休克鱼，重策划战略重组人才是根本
- 三、法人结构创造资本运营机会，产权重组奠定入市收购基础

■ 商理 5 抓住机会四步曲：长虹、戴尔的成功方法

32

- 一、平静事态中洞察机会，重重危机中发现机会
- 二、惊人的胆魄辨识机会，果断地决策抓住机会
- 三、抓住机会只是起点，利用机会才是目的
- 四、老产业延伸出新机会，新技术创造出新产业

■ 商理 6 提高竞争力四原则：联想、亚马逊市场战略的成功经验 40

- 一、“新”就是品牌不断创新
- 二、“速”就是凡事抢先一步
- 三、“实”就是为消费者提供实惠
- 四、“简”就是将复杂的问题简单化

■ 商理 7 无欲则刚：南街村共产主义小社区启示录 47

- 一、“无欲”是刚之本，无私欲才能有创业之大欲
- 二、“独善其身”是传统，愿抓敢管才是“刚”
- 三、“德”使人“能刚”，“才”使人“善管”

■ 商理 8 无为而治：“温州模式”的成功启示录 55

- 一、有所为：给生产力松绑，为生产力保驾
- 二、有所不为：政府“一毛不拔”，事业兴旺发达
- 三、政府宏观调控，人民积极行动

■ 商理 9 有为则刚：“苏南模式”的成功经验 62

- 一、政府推动，领导有为
- 二、物色能人，用足能人
- 三、先养大，再放飞

■ 商理 10 合纵连横：小天鹅战略联盟壮大同盟军 68

- 一、登高望远，挑选伙伴
- 二、设计联盟，选择形式
- 三、实施联盟，增强优势

■ 商理 11 借梯上楼：雅戈尔的成功法则

74

- 一、认清现状，借“梯”
- 二、运筹帷幄，用“梯”
- 三、扶摇直上，弃“梯”

■ 商理 12 “瞎子背瘸子”策略三部曲：联想的成功经验

79

- 一、分析自己，判断对方，“瞎子”背“瘸子”要真诚实意
- 二、弥补不足是关键，优势互补找伙伴
- 三、取长补短，整体优化，合理分工，相互促进，共同发展

■ 商理 13 激流勇退辟蹊径：王石、李照森、包玉刚的成功经验

85

- 一、惊人胆略，勇担风险——企业家良好的基本素质
- 二、未雨绸缪，量力而行——战略转移前的分析准备
- 三、激流勇退，另辟蹊径——把握好退的时机和策略

■ 商理 14 剑走偏锋收渔利：李嘉诚、张瑞敏的成功经验

91

- 一、静：纵观全局，冷静思考，判断形势，把握趋势
- 二、准：审时度势，细心分析，冷静以待，找准机会
- 三、狠：剑走偏锋，快速出击，义无反顾，把握深浅
- 四、巧：人弃我取，趁低吸纳，不战而胜，巧收渔利

■ 商理 15 远交近攻：解开南化集团快速扩张成功之迷

98

- 一、认清现状，夯实根基
- 二、远交伙伴，扩大规模
- 三、着眼现实，近攻对手

■ 商理 16 不怕亏，只怕歇：史玉柱、何柏权商海沉浮的启示

103

- 一、正视“亏”，找出真正的失败基因
- 二、审视“亏”，从败局中挖掘制胜的资源
- 三、藐视“亏”，抓住机遇，利用资源，东山再起

■ 商理 17 不进则退：丰原集团的成功法则

108

- 一、思想为先，积极进取
- 二、作好准备，寻找突破
- 三、采取行动，实现突进

第二篇 企业战略管理与创新

■ 商理 18 “抓两头，腰发力”：华立、娃哈哈、海尔的成功方法

117

- 一、抓大头，正确的宏观决策
- 二、抓小头，关键性的微观执行
- 三、腰发力，促进产品销售，牵一发而动全身

■ 商理 19 短板管理法则三步曲：海尔的成功启示录

124

- 一、排序编号找“短板”，均衡发展成“等强”
- 二、高速发展重“短板”，解决问题补“短板”
- 三、整体效益在“短板”，补好“短板”增效益

■ 商理 20 杀鸡焉用屠牛刀：合理运用资源法则

132

- 一、盘点企业资源，盘活企业“刀具”
- 二、以目标为导向调配资源，弄清是“鸡”还是“牛”
- 三、选刀要准，用力要狠

■ 商理 21 执行力的培养法则：出色完成任务的罗文精神

138

- 一、态度第一，技能第二
- 二、手段专业化，执行强有力
- 三、交完满答卷是标准，提高执行力是关键

■ 商理 22 弹簧法则：海尔的弹性组织制胜法

144

- 一、应变能力是前提，弹性组织是保证
- 二、更新观念加强企业组织弹性，调整战略提高组织应变能力
- 三、创造性地建立弹性组织，多层次地实施市场开发

■ 商理 23 牵“牛鼻子”：杉杉集团的成功经验 150

- 一、了解市场，找准“牛鼻子”
- 二、用足力量，牵住“牛鼻子”

■ 商理 24 高压管理法则：宗庆后、王永庆的管理方法 156

- 一、自上而下，高压高效
- 二、高投入带动高效率，高效率获得高回报
- 三、高收入高压力，胡萝卜加大棒

第三篇 企业经营模式管理与创新**■ 商理 25 欲取之必先予之：江苏远东集团的成长启示** 165

- 一、不要只是关注路径，还要明确“欲取”什么
- 二、舍得舍得，有“舍”才有“得”
- 三、“予之”是为了更好地“取之”

■ 商理 26 点、线、面联动思维法：希望、古井、东方集团的成功经验 172

- 一、一点突破，一点制胜
- 二、点思维突破，线思维扩张
- 三、多元化打造产业航母，面思维铸就产业集群

■ 商理 27 商业设局的四性原则：解决生意中的障碍性壁垒 178

- 一、有机结合性：商业设局的第一原则
- 二、迎合时尚性：商业设局的第二原则
- 三、前瞻预见性：商业设局的第三原则
- 四、立体连环性：商业设局的第四原则

■ 商理 28 人才培养三步曲：海尔、联想的成功法则 182

- 一、人人是人才，天天在成长
- 二、“推”、“拉”结合，爱护人才
- 三、合理配置资源，有效使用人才