

普华
经营

正略钧策
ADFAITH

“1+1+1” 战略

赵 民 戎明迈 赵家俊 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

“1+1+1” 战略

赵 民 戎明迈 赵家俊 著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (CIP) 数据

“1+1+1”战略 / 赵民, 戎明迈, 赵家俊著. —北京: 人民邮电出版社, 2011. 2
ISBN 978-7-115-24797-1

I. ①1… II. ①赵… ②戎… ③赵… III. ①私营企
业—经济发展战略—研究—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 004609 号

内 容 提 要

本书主要探讨了中国民营企业的产业布局问题, 从“1”——民营企业赖以生存的“发家生意”, 到“1+1”——“发家生意+高新成长产业”, 再到“1+1+1”——“发家生意+高新成长产业+财务投资”, 改革开放的30年间, 有太多的企业 (不管是国企, 还是民企) 走过了这条产业布局的道路, 其中有成功者, 也有失败者。本书就每一步的产业布局, 都选择了典型的案例进行说明, 不管是成功者的经验, 还是失败者的教训, 都值得中国的企业家和管理者们借鉴。

本书适合企业家、企业高管以及相关领域的咨询师阅读。

“1+1+1”战略

◆ 著 赵 民 戎明迈 赵家俊

责任编辑 许文瑛

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 16

2011年2月第1版

字数: 180千字

2011年2月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-24797-1



定 价: 35.00 元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

“1 + 1 + 1” ——民营企业家的产业布局

中国改革开放三十年的一个巨大成就，就是诞生了一大批民营企业家。中国的民营企业发展到今天，已经初步完成了第一代创业的过程，大部分的民营企业家，有了两种资产：一是公司发展壮大以后的公司资产，一是个人和家庭积累的个人资产。与此同时，中国大部分民营企业家的家族第二代也开始长大，其中的一些人大学毕业以后进入商界。所以，我们讨论中国民营企业的产业布局，讨论民营企业家的资产分布战略，恰逢其时。

我们正略钧策的观点是，民营企业发展要有一个“1 + 1 + 1”的产业投资战略。

第一个“1”，是指民营企业家赖以成功的“发家生意”，也就是自己最早成功的那个行业。这是一个民营企业家的产业基础和事业基础。对于大部分 1960 年以前出生的现在 50 岁以上的民营企业家来说，自己在过去三十年中伴随着改革开放一起成功的产业，一定是自己最熟悉、最清楚、最有把握做好的事情，当然，应该也是最有感情的。所以，在这样的一个产业上，增加自己的投资，保持持续的市场竞争力和领先地位，不仅是一种产业战略，更是自己的生存基础。

但是，一般民营企业家遇到的问题是，这样的“发家产业”，通常属于市场完全放开、技术含量有限的制造业，现在它的利润率越来越低，通常难以支撑企业高速发展的需要。尤其是 2008 年以来，粮食涨价、石油高价位、人民币升值、土地严控、银行贷款严控、税法调整、

《劳动合同法》严格执行等等，使所有这样的产业都遇到了前所未有的巨大挑战，未来充满了不确定的因素。

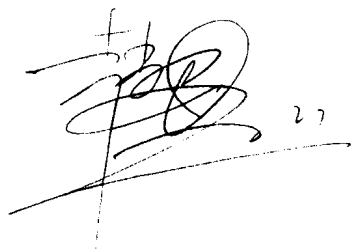
所以，我们提倡和推荐中国的民营企业家，要有第二个“1”：要从长远发展的战略角度，开拓一个高成长的新产业。这不仅仅因为我们遇到了如此严峻的市场环境，需要调整自己的战略，更是为了长远的未来。民营企业家基本上可以分为两种：一种是换过行业（虽然还保留了自己创业早期的那个行业，但主要收入和利润来源已经不是发家伊始的业务）的民营企业家；另一种是从来没有换过行业（现在还在干着自己当初创业的行业）的民营企业家。这两种民营企业家的形成，一方面当然是因为每个企业家所处的环境有很大差异，更主要的原因，按照我的观察，还是民营企业家本人的战略思想不同。中国现在的市场环境正在走向成熟，市场的发展空间还非常大，所以，一个民营企业家，如果真的能够从长远发展战略上，安排布置第二个新产业的战略发展和投资，只要你不是要求太高，管理方面也做得扎扎实实，一步一个脚印，那么，三年五年以后，还是能够形成一个比较好的产业格局：老产业继续提供利润和发展支撑，新产业也开始贡献新的希望和未来。

当然，也有很多民营企业家，在这样一个从核心老业务转向新业务的过程中遇到挫折，乃至失败。但是，这常常不是新产业本身和发展战略的问题，而是企业家能力和内部管理的问题。因此，是有解药的。

在上面的两个基础上，第三个“1”也就有了重要的来源和存在的价值：我们提倡中国的民营企业家，一定要做财务投资，或者叫“在某几个产业中，做一个永远只当小股东的人”。对民营企业家来说，这种财务投资，现在已经越来越重要。中国的资本市场在过去的三年中有了巨大的变化，所以，今后十年，中国老百姓和中国企业家的财富，有可能主要已经不是来自我们大家都很熟悉的产业市场，而是来自资本市

场。换句话说，金融资本将在普通老百姓和中国企业家中发挥着越来越大的作用。再过十年，如果我们看看中国的富豪榜会发现，那些投资于资本市场、投资于风险投资、投资于创业企业的人，会逐渐在产业和资产上不断胜出！

十年前，曾经有过一段时间，中国全部上市公司的市值总和，比美国微软一家公司的市值总和还小，所以，那个时候，你忽略新产业投资，忽略资本市场，忽略基金，是没有关系的，也无足轻重，但是，现在情况完全变了。一个深刻理解和贯彻“1 + 1 + 1”战略的中国企业家，会更加容易发展壮大，会在成功的道路上，走得更快，走得更远。

A stylized, handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke at the bottom. To the right of the signature, the number '27' is written.

正略钧策创始人、董事长 赵民

CONTENTS

第一部分 “1”

万科：王石的地产情人 / 3

“H201-3 号土地” 结缘房地产 / 3

从“花心”到专一 / 6

万科迈向专业化的三大步 / 9

绿色万科 2049 / 11

恒大：许家印凤凰涅槃 / 14

许家印崛起 / 14

对赌豪言，上市涅槃 / 17

两个寒冬，首富新生 / 18

恒大的标准化战略 / 22

华为：通信兵任正非攻城略地/ 25

华为是怎样炼成的 / 25

在冬天里怀想春天 / 28

华为：技术偏执狂 / 31

华为国际化兵法 / 33

华为回家 / 35

ITAT：欧通国成迷途羔羊/ 38

疯狂的扩张 / 39

ITAT 的铁三角模式 / 40

ITAT 的铁三角模式错了吗 / 44

宠儿为什么变弃儿 / 47

东道物流：郜伟的资金链手铐/ 51

搏斗 13 年 / 52

死于扩张 / 53

郜伟之殇 / 55

脆弱的资金链 / 58

三鹿之死：田文华的罪与罚/ 60

诚实的奶牛会说话 / 60

赎罪的三个机会 / 61

田文华的辉煌时代 / 63

第二部分 “1 + 1”

华侨城：任克雷的“旅游 + 地产” / 67

整体上市与十年梦想 / 67

改造三大主业 / 71

构建融资平台 / 74

金牌商业模式——“旅游 + 地产” / 75

比亚迪：王传福的扩张路线图 / 79

巴菲特的“点金术” / 79

最年轻处级干部下海 / 82

危险并购：汽车产业蓝海 / 84

比亚迪“三驾马车”突围 / 89

阿里巴巴：马云的商业逻辑 / 92

互联网元年的 B2B 滑铁卢 / 93

阿里巴巴与“十八罗汉” / 94

寻找商业模式 / 98

“达摩五指” = “B2B” + “C2C” / 101

上市与归零 / 104

何伯权：从乐百氏到今日投资 / 107

何伯权归来 / 108

乐百氏未了缘 / 110

天使在人间 / 113

中航油：陈久霖归来 / 117

“打工皇帝”陈久霖 / 118

石油赌局 / 122

谁的错 / 124

九霖归来 / 126

中新地产：金融海啸牺牲品 / 128

最后一根稻草 / 128

扩张模式之痛 / 131

郦松校悄然隐退 / 135

第三部分 “1 + 1 + 1”

招商局：秦晓如何“闹革命” / 141

秦晓临危受命 / 142

重整三大主业 / 145

新的再造工程 / 147
主业加减法 / 149
金融产业半壁江山 / 153

中粮：“放牛娃”宁高宁的资本帝国 / 156

一拆二，重组红利 300 亿 / 157
捡便宜，“咽”下新疆屯河 / 159
中粮地产“东山再起” / 164
出手救急，拿下蒙牛 / 166
专业化与多元化边界 / 168
宁高宁的“全产业链” / 172

联想：柳传志的多元化反复 / 175

悬崖边上的联想 / 176
联想的新想法 / 178
疾进平衡术 / 180
多元化历史 / 183

复星集团：“野蛮人”郭广昌 / 187

弃政从商路 / 188
门口的“野蛮人” / 191
郭广昌式投资 / 195
复星的德隆梦魇 / 199
偶像与未来 / 202

新希望：刘永好产业扩张民间标本 / 205

“猪”产业链 / 206

顺潮流而动 / 208

刘氏金融版图 / 209

多元化抉择 / 213

刘氏扩张理论 / 217

雅戈尔：李如成寻找接班人 / 221

知青李如成 / 221

品牌“三大战役” / 224

三驾马车 / 228

寻找接班人 / 234

后 记：遥望“玻璃门”内外 / 237

参考资料 / 239

万科：王石的地产情人

斩不断，理还乱。

目前，万科给外界的印象就是一家专业的房地产企业，但谁又知道此前他曾涉足十多个领域，而且每一次调整时的“壮士断腕”都极其痛苦？

万科公司组建于1984年，最初从事录像机进口贸易，到1991年底，万科的业务已包括进出口、零售、房地产、投资、影视、广告、饮料、机械加工、电气工程等13大类。

如今铅华洗净，万科只专注于房地产。2010年3月2日，万科公布的年度报告中称，其已成为国内首家销售金额突破600亿的房地产公司，并连续第二年获得全球住宅企业销售冠军。

“任凭弱水三千，我只取一瓢饮”，深耕主业“1”，万科究竟如何能够在浮华喧嚣中特立独行？

“H201-3号土地”结缘房地产

那些认为“坚持专业化”很容易的人错了，万科就是一个例子。

“基于对房地产行业发展的良好预期，为集中资源优势，集团在2001年实现对万佳股权的成功转让，退出零售行业，至此集团的专业



化战略调整得以顺利完成。”2002年3月15日，万科董事长王石在深圳向投资者郑重表示。

万科股份有限公司成立于1984年5月。1988年12月，公司公开向社会发行股票，资产及经营规模迅速扩大。1991年1月29日，万科A股在深圳证券交易所挂牌交易。

1988年12月28日，在万科招股说明书里，万科的业务被这样概括：公司经过四年多的积累和发展，已有下属公司、投资公司十四家；拥有净资产1324万元，管理人员205名，工人1500名；主要从事贸易进出口业务。追溯渊源，1984年万科就开始从事进口贸易，主要经营以日本名牌产品为主的影视视频器材。其中，公司经销的专业摄录像设备占国内市场的80%。1987年，万科开始经营出口贸易，首年创汇776万美元。

此外，万科还搞实业投资，旗下有三个来料加工厂：与美国富兰克林铸币有限公司合作兴办“深圳现代富兰来料加工厂”，该厂主要加工装配礼品模型；与我国香港特别行政区的X-10数字系统有限公司合作兴办“深圳X-10电气公司”，该公司来料加工家用电器控制器；还与当地的厚利公司合作兴办了万科厚利服装来料加工厂。

万科还有一些其他的工业投资项目及产业投资项目。在招股说明书里，万科这样描述自己：本公司是集工业开发、进出口贸易、房地产经营业务为一体的工贸技综合型企业，VHS录像机为本公司主导项目。

在1988年万科的招股说明书里，我们很难找到房地产的影子。只是在最后企业未来计划及前景中，万科提到一块土地，这就是万科的“H201-3号土地”。

当时万科认为，该块地的地理位置优越，考虑到当时深圳市中心地区高档住宅甚少，无法满足大量三资工厂海外管理人员对住宅的要求，

故万科对该地的主要经营设想是：建立起一个风格独特、功能齐全、配套完善、质量上乘的高档住宅区。据调查，这将对海外的购房者具有很大的吸引力，预计获利乐观。

这块土地位于深圳市红岭中路，或许就是万科的“处女地”。三年后，一栋名叫“荔景大厦”的建筑高高耸立，它毗邻风景秀丽的荔枝公园，建筑面积38 000平方米，并且靠近皇岗口岸。万科从该项目中具体赚了多少钱不得而知，但万科就此与房地产真正结缘。

至此，短短三年（指1988—1991年），在万科如今可以查阅的公开资料上，1991年12月31日，万科的业绩公告显示，除了“荔景大厦”外，万科还在深圳建起了“威登别墅”，该项目占地面积约4241平方米，建筑面积11 800平方米，1991年8月18日入伙。

“威登别墅”地块竞争的激烈让王石许多年以后依旧印象深刻。王石在自传中说，1988年的深圳，开发房地产的门槛比现在还高：非建筑行业的企业要想开发房地产必须通过招投标，拿到土地才批给单项开发权。

1988年11月，万科参加了“威登别墅”地块的土地拍卖。竞投一开始，价格就一路飙升。最后只剩下万科同另外一家轮流叫价。双方互不相让，拍卖进入白热化阶段。

对方一再举牌，拍卖官一次叫价、两次叫价，王石有些着急了，本能地抓过助手手中的牌子举起，喊了一个跳升的报价。顿时全场鸦雀无声，一次、两次、三次叫价无人应，一槌定音！

这或许就是当年的“地王”。王石说，按照拍卖的土地成本计算，此项目的楼面地价已经高于周边住宅产品的平均售价。换句话说，按市场价把附近的住宅楼买下来，拆掉再重新建的成本价都低于万科购买这块土地的价格。



拍卖现场，王石代表公司上台签订土地转让协议时，有领导望着王石，劈头就是一句：“怎么出这么高的价格？简直是瞎胡闹！不管怎么说，还是祝贺你们。”

进入房地产的敲门砖已经拿到手，只是代价高了些，谁让万科遇到了一位强劲的对手呢。就这样，用 2000 万元“天价”，万科买到了进入房地产市场入场券。

看好房地产的万科继续拿地：深圳“万景大厦”——万科 1991 年 10 月投标获得的 3975.8 平方米地块，近皇岗口岸；上海“西郊花园”——位于上海古北新区，占地 5 万平方米，与香港仲盛有限公司合作投标获得 70 年使用权，当年的规划是兴建别墅 88 栋；厦门“富豪花园”——与深圳市金田实业股份有限公司联合经销，当年的规划是兴建 100 栋别墅及公寓。

从 1988 年万科的“H201-3 号土地”到三年之后的五六个房地产项目，万科开始在房地产市场尝到了甜头。

从“花心”到专一

房地产并不是做进出口贸易出身的万科的“初恋”，也不是有八年经营进出口业务经验和五年公司业务拓展及管理经验的王石的专长。

1992 年，万科通过增资扩股和境外上市筹集到数亿元资金，一方面将业务向全国多个地区、多个领域扩展；另一方面向国内 30 多家企业参股，多元化发展的速度和程度达到其历史顶点。

最疯狂的时候也是收手的时候。1992 年，面对旗下数不清的公司，王石终于悟透，从此“痴迷”房地产。

许多年以后，王石在自传中说，万科做贸易出身，20 世纪 80 年代