

一种通往
卓越的
成功模式

· 企业共生的经营哲学 ·

和大鱼一起游泳

Swim With The Big Fish

苏森 李佩森 / 编著



由小变大

由弱变强

和大鱼一起游泳

是中小企业的发展策略

从竞争到合作

共创繁荣商业生态系统



中国财经出版社

· 企业共生的经营哲学 ·

和大鱼一起游泳

Swim With The Big Fish

苏森 李佩森 / 编著



由小变大

由弱变强

和大鱼一起游泳

是中小企业的发展策略

从竞争到合作

共创繁荣商业生态系统



中国纺织出版社

内 容 提 要

本书将和您一道重新审视今天的企业生态,通过生动的形式和大量翔实的案例,论述“和大鱼一起游泳”的哲学。“和大鱼一起游泳”是对中小企业的生动鼓励,也是具体而微的经营策略,更是所有企业要面对的现实。“协作”取代“竞争”成为当今企业生态的核心要素,意味着企业也要把经营重点从对竞争力的苦苦追寻转移到对合作力的培育上。“和大鱼一起游泳”是一种策略,更是一种能力。

图书在版编目(CIP)数据

和大鱼一起游泳:企业共生的经营哲学/苏森,李佩森编.

北京:中国纺织出版社,2005.1

ISBN 7-5064-3213-7/F·0518

I. 和… II. ①苏…②李… III. 中小企业—企业管理

IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 121223 号

责任编辑:詹 珏 特约编辑:王延丰 责任印刷:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

北京东远新宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2004年6月第1版第1次印刷

开本:880×1230 1/32 印张:8.625

字数:147千字 印数:1—6000 定价:21.80元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

写在前面



和大鱼一起游泳

企业共生的经营哲学

从竞争力到合作力，和大鱼一起游泳是中小企业的策略，也是它们的愿景。本书则视之为今天的商业情景之素描。这是不争的事实，不是梦想。



我一直在寻找一种生动的方式，和今天或明天的企业经营者们一起探讨：企业今天所面对的，到底是怎样的一种生态环境，企业究竟要如何在其中生存下去？直到看见一幅妙趣横生的漫画，以及上面的文字——SWIM WITH THE BIG FISH，我眼前一亮，终于知道该如何开始这本书了。

讨论是以“和大鱼一起游泳”这句话为开端、终结和重心的。如果你是中小企业经营者中的一员，马上会想到，本书对自己的事业，是一份生动的鼓励。的确如此，中小企业要敢于“和大鱼一起游泳”，善于在竞争激烈的市场中打拼出属于自己的一片天地。

然而，“和大鱼一起游泳”的意义远远不止于此，本书的重点也不在于“竞争”，恰恰相反，本书是以“协作”

为中心展开讨论的。¹“和大鱼一起游泳”是一种合作的哲学，尤指中小企业为壮大自己而采取的与大企业合作的一种策略。

如果“和大鱼一起游泳”仅是指策略上的追求，那么本书的意义就一定会大打折扣。实际上，“和大鱼一起游泳”不是一幅筹谋中的蓝图，而是企业必须要面对的现实。

今天的企业生态不是只有“竞争”，不是只有“你死我活”的“零和（zero-sum）法则”，“协作”的趋势越来越明显。正如 T. 伦德朗在《战略伙伴手册》（The Strategic Partnering Handbook, 4th edition）中所指出的：“企业之间的对抗正在变成协作，相互的竞争正在变成合作，过去单打独斗式的经营，在今天是越来越吃不开了，取而代之的是企业间共享的远景。”而麦肯锡 1998 年发表的系列研究报告《协作型竞争：全球市场的战略联营与收购》（Collaborating to Compete: Using Strategic Alliances and Acquisitions in the Global Marketplace）则开门见山地指明该书的前提：未来跨国战略将日益以协作而非单纯的竞争为依据。

为什么企业间协作取代竞争成为了企业生态最突出的趋势？企业协作的原动力是什么？答案是：以深化分工和

高度专业化为特点的经济全球化。因为全球化趋势日益明显，今天的世界经济要比以往任何时候都称得上是一个“世界体系”。中国和印度争着成为世界上最大的外包接包商，广东的格兰仕则一步到位地把国外的生产线“受让”过来，一心一意地为外国企业“打工”——国与国之间经济上的联系乃至依赖显而易见。即使在一国之内，围绕着丰田汽车或通用公司而发展起来的数以万计的企业所组成的企业群落，也蔚为壮观！

毫无疑问，企业不再是企业之间的企业，而是企业网络中的企业。这个网络，就是协作的网络，是一幅“和大鱼一起游泳”的波澜壮阔的图景。

然而企业之间仍然不能避开“竞争”二字——把协作和竞争的关系说得透彻一些，想必会对理解“和大鱼一起游泳”的思想大有裨益。

本书在突出“协作”主题的同时，并不否认也不回避“竞争”的现实。可以肯定，竞争是存在的，而且是永远不会消失的。企业之间协作的目的，有时正是为了增强竞争力。即使这样，我们却不能就此草率地断言：协作仅是提升竞争力的手段，因为在很多情况下，企业要想取得“和

大鱼一起游泳”的机会，必须和其他同类企业竞争；换言之，有时候竞争也是为了合作。

竞争——合作——竞争——合作……

看起来，只要企业存在着，这两种基本的企业行为就交相替换着。

但事实上，竞争与合作共存，却不是交替的关系。

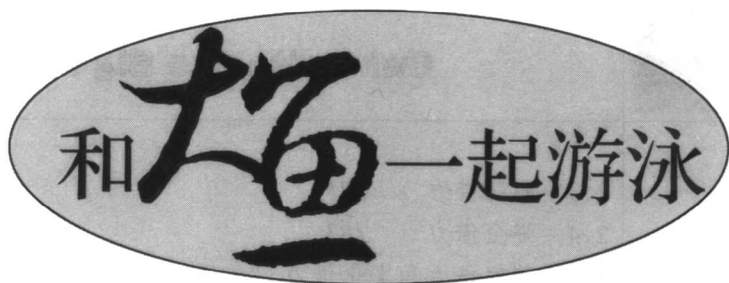
那么，协作与竞争，究竟有何关联？

协作与竞争是不同层次上的现象。协作是宏观意义上的整体生态，竞争则发生在微观的生态位上。换言之，企业只是与少数同类的企业竞争，而与更多的与自己不同类且互补的企业结成协作的关系。你可以从“企业生态和生态位”一节中获得更多的解释。

如果协作是企业的整体生态，经济全球化促进了协作生态的形成，那么企业之间具体的协作是怎么产生的？答案就是：互补互惠。“瞎子背瘸子”，既有了腿脚的便利，也有了无障碍的视野。于是，“瞎子”和“瘸子”就可以一同勇敢前行了。

协作就这样发生了。

所以，“和大鱼一起游泳”吧！



目 录

CONTENTS

Ch.1 对，和大鱼一起游泳！

- 1.1 和令狐教授海底环游 /3
- 1.2 大企业的贴心伙伴 /9
- 1.3 从中小到中坚 /15
- 1.4 隐形冠军 /24
- 1.5 化敌为友 /29
- 1.6 格兰仕：做 500 强不如做 500 年 /40
- 1.7 企业生态和生态位 /53

Ch.2 为什么和大鱼一起游泳？

- 2.1 小鱼傍大鱼 /63
- 2.2 技术借力 67/



Swim with The Big Fish

- 2.3 品牌借力 /75
- 2.4 资金借力 /83
- 2.5 管理借力和文化借力 /89
- 2.6 国际化借力 /95
- 2.7 强势互补, 策略联盟 /105
- 2.8 不是只有一条大鱼 /119

Ch.3 怎么和大鱼一起游泳?

- 3.1 为大鱼领航 /129
- 3.2 凭什么领航 /132
- 3.3 与大鱼共泳的几种方式 /141
- 3.4 小鱼成群 /155
- 3.5 专业后勤公司的商机 /168
- 3.6 外包 /176

Ch.4 挑战大鱼?

- 4.1 小鱼吃大鱼 /191
- 4.2 因为规模小, 所以办得到 /194
- 4.3 巨龙脚底钻出新商机 /199
- 4.4 小企业霸王 /207

Swim with The Big Fish



4.5 小企业，大赢家 /213

4.6 小鱼长大 /221

Ch.5 海洋的事实：从竞争力到合作力

5.1 合作力 /233

5.2 如何获取合作的机会 /237

5.3 WTO 情景下的企业生态 /243

5.4 大鱼少，小鱼多 /250

5.5 走出海底世界 /261

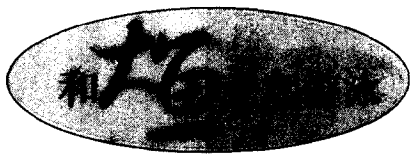
主要参考文献和进一步阅读书目 /262

Chapter 1

对，和大鱼一起游泳！



和**大鱼**一起游泳



1.1 和令狐教授海底环游

沿着螺旋型的海底隧道踏进，坡道上银光闪闪，犹如洁白、柔软的沙滩，欧阳和令狐教授仿佛置身于一只巨大的海螺之中。透过超大弧形亚克力胶展示窗，大海静谧而瑰丽地呈现在游览者面前。千姿百态的鱼儿熙熙攘攘……突然，一条大鱼迅速地朝一条小鱼游过来，小鱼悠闲地跳着波浪舞，没有要躲开的意思。看起来大鱼只要微微把嘴张开，小鱼儿顷刻间即会成其果腹之物！

“欧阳，看真切！”令狐教授优雅地指向那海底的精灵。

“大鱼吃小鱼，小鱼吃小虾。天天都在发生的故事。”欧阳顺着教授的指向看去。令狐教授是欧阳在学 MBA 时的论文指导老师，他们像所有名师与高徒的关系一样，互相欣赏，亦师徒，亦朋友。

欧阳是深得令狐教授器重的学生之一，如今经营着一个生产电器附件的企业，规模虽然不大，盈利率却高出同



行五成。看起来事业已经发展到应该快马加鞭的时候了，而且他的确也在考虑产业升级、多元化发展，以及把企业“做大做强”等大计。这次就是借着洽谈生意的机会，和昔日的恩师聚一聚，并向他征询关于企业如何发展的意见。

欧阳本想约恩师到学校旁边的星巴克咖啡厅里聊一聊，但令狐教授却仿佛雅兴大发，要请欧阳到海底世界一游。问他为什么，令狐教授神秘地告诉他：“我在研究鱼。”

这个年轻而有声望的令狐教授，在商学院里是出了名的难以捉摸。正如他对自己的复姓所进行的诠释：“令狐是一只漂亮的狐狸。”因为令狐教授如狐狸般“狡猾”与“聪颖”，学员们常常摸不透他，进而敬仰他知识渊博且高深莫测；同时狡猾之余又不失优雅，所以大家都很喜欢他，一致认为他是教授里的明星。

在通体透明的隧道里，令狐教授兴致勃勃地给欧阳介绍了各种海底精灵。蓝的蓝鲷，银白色的竹叶鱼，典雅的圆斑拟鳞鲷，斑斓飘逸的帆鳍笛鲷，色彩绚丽的小丑炮弹，而“鹰嘴鳐”这个轻盈的精灵，已经是在地球上存在了一亿多年的古老生物了。

唯独在这看起来是“大鱼吃小鱼”的场景前，令狐教



授停了下来，没有大费唇舌，而是让欧阳仔细观察。

事实上，情况并不像欧阳所料想的那样糟糕。看起来，那条迅速游来的大鱼并不想吃掉面前悠闲的小鱼。大鱼在小鱼面前停住了——带着毫不夸张的温顺——虽然它张着大嘴。这时，小鱼开始时而逡巡在大鱼的身边，时而紧贴其上，用它小巧的嘴做状如亲吻的动作。小鱼甚至钻进大鱼张大的嘴里，稍后，小鱼窜将出来，消失在草丛中。而大鱼也急忙追赶自己的“队伍”去了。

“教授，这是……”欧阳深深地被眼前的景象迷住了：大鱼没有把小鱼吃掉！

“欧阳，让我给你介绍一下吧”令狐教授抱着双手，慢条斯理地说，“同人类一样，鱼儿也会生病、负伤。这种小鱼是海洋中有名的‘鱼医生’，行家称之为‘清洁鱼’。它们专门为其他一些大鱼解除病痛，在海洋里开设免费的‘医疗站’和‘美容室’。‘鱼医生’的治病方式很特别：专做外科手术——用它们的尖嘴清除病鱼伤口里的细菌、寄生虫或坏死的细胞，医术非常高明。”

“怪不得大鱼不吃小鱼，原来是有求于小鱼。”欧阳恍然大悟。



“是这样。其实小鱼也有求于大鱼。大鱼经常遭到微生物、细菌和寄生虫的侵蚀，这些寄生虫往往寄生在鱼鳞、鱼鳍和鱼鳃上，甚至还在鱼的嘴里牙缝间。而‘鱼医生’到大鱼嘴里去吃寄生虫，这样一来为大鱼免除了病痛，而小鱼又可把寄生虫当作美味佳肴，这在生物学上称作为共生。”

“其实就是互相利用。”

“可以这么说，互惠啊。”

“病鱼会不会把‘鱼医生’吃掉呢？”

“不会。根据海洋生物学家的观察分析，这种事情不会发生，否则，疾病就会蔓延开来，大批鱼类将会因此而死亡。即使是遇上敌害时，病鱼也不会匆匆将‘鱼医生’吞入腹中，而是将‘鱼医生’吐出来之后，再逃之夭夭。有时在治疗的过程中有凶猛的动物游过来，这时被治疗的鱼先急忙把‘鱼医生’带到安全地方，然后再回来与凶猛动物决一死战，绝不让小医生遭到残害。”

“小鱼还很有保障？”

“是的，有时候小鱼不仅不会被大鱼吃掉，反而能得到大鱼的庇护！”