

大卫 挑战 歌利亚

——欧美企业竞争中以小搏大的

33 则传奇

〔德〕克劳斯·施梅 著

甄楠楠 夏清 译

刁晓瀛 审校

 上海财经大学出版社



大卫挑战歌利亚

——欧美企业竞争中以小搏大的33则传奇

[德]克劳斯·施梅 著

甄楠楠

译

夏清

刁晓瀛

审校

上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

大卫挑战歌利亚——欧美企业竞争中以小搏大的 33 则传奇/(德)克劳斯·施梅(Schmel, K.)著;甄楠楠,夏清译;刁晓瀛审校. —上海:上海财经大学出版社,2005. 11

书名原文:David gegen Goliath

ISBN 7-81098-501-9/F·453

I. 大… II. ①克…②甄…③夏…④刁… III. ①小型企业-经济发展-经济史-欧洲②小型企业-经济发展-经济史-美洲 IV. ①F279. 509②F279. 709

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 125961 号

□ 策 划 欧华信息咨询有限公司

□ 责任编辑 张小忠

□ 封面设计 周卫民

□ 版式设计 朱静怡

DAWEI TIAOZHAN GELIYA

大 卫 挑 战 歌 利 亚

——欧美企业竞争中以小搏大的 33 则传奇

[德]克劳斯·施梅 著

甄楠楠 译

夏 清

刁晓瀛 审校

上海财经大学出版社出版发行

(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

上海第二教育学院印刷厂印刷

上海浦东东北联装订厂装订

2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

890mm×1240mm 1/32 9.75 印张 218 千字

印数: 0 001—4 000 定价: 25.00 元

克劳斯·施梅(Klaus Schmeh)先生1970年生于德国巴登符腾堡州维棱丁市,职业为软件设计师和企业顾问。早在1995年,即因特网繁荣的初期,他就为计算机杂志撰写有关信息学的特殊领域“密码学”的文章,讨论信息技术和网络的安全问题及其对因特网的重要性。在1998年,他发表了自己的第一本著作,主题是关于密码学与因特网的公共安全设施问题。2001年,他又发表了第二本相关的著作,但他与其说是以研究者的身份,毋宁说是以一位作家的激情形象生动地展示了这一神秘深奥的领域,并成为这一专业的知名人物。

凭借其写作才能,从2002年起,施梅开始写作“非专业著作”,《大卫挑战歌利亚》就是他这方面作品中的一部。这一转向可能同因特网产业的危机有关。与此同时,他还着手编著了另外两本关于西方经济史的作品《西方经济大败笔》(中文版,已由上海财经大学出版社出版)和《消费中的崇拜文化》。

应当指出,施梅先生不是一位经济学家,而是一位以谈话方式生动幽默地描画经济史上奇特现象,用故事打造图书的作家。谁要想从他的作品里寻找深奥的经济理论,那他一定会大失所望,然而,他在叙述经济事件的过程中,揭示了常人甚至专家忽略的各种事件之间的因果关系,使人们在阅读中获得乐趣,并产生了对经济活动的兴趣和对社会的关心。

图字:09—2004—656 号

First published as "David gegen Goliath" by Klaus Schmeh

© by Redline Wirtschaft an Imprint of Redline GmbH, Frankfurt am Main, Germany. A sister company of Sueddeutscher Verlag Huethig Fachinformationen. All rights reserved.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by SHANGHAI UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS PRESS, copyright © 2005.

2005 年中文版专有出版权属上海财经大学出版社
版权所有 翻版必究

编者弁言

人类的经济活动经常会出现这样的现象：初出茅庐的企业会轻而易举地击败强大的对手。

大鱼吃小鱼的自然法则有时并不是企业竞争的游戏规则。现在摆放在读者面前的这部书，就是讲述了欧美企业竞争中弱小者如何挑战强大者，并最终战胜强大者的 33 则故事（或者称其为传奇更合适）。

这 33 则故事是作者依据自己所定的标准，从林林总总以小搏大的案例中遴选出来的。作者认为这 33 则故事无疑与《圣经》中“大卫战胜歌利亚”的传奇十分相似。大卫，这位以色列人心目中的英雄，他初出茅庐时还是个乳臭未干的牧羊童，而他的敌手却是身强力壮的非利士悍将巨人歌利亚。两者实力的悬殊似乎显而易见。出人意料的是，弱小的大卫避开了与强大对手的短兵相接，充分利用了牧羊时练就的本事，用甩石机弦投出一块石头，击中哥利亚的要害而使其毙命。这一传奇在《圣经》的《撒母耳记（上）》及本书的作者《前言》中

都有精彩的描述,在此就不再赘述了。

读者在阅读了这本书后不难发现,企业竞争中以小搏大而获成功的案例与大卫挑战歌利亚的故事有异曲同工之处,即两者(大卫和弱小企业)都能扬长避短而出奇制胜。作为这类敢于挑战强者的大卫式小企业,一般都有这些特点:奇招频出的战略战术,敌手一时无法模仿抄袭的核心技术及创新能力,新意迭出的管理方式,方法得当的营销推广,诸如此类等等。除了这些内功外,当然还要靠运气和勇气,这也是小企业战胜大企业的重要因素。运气这一因素并非凡人所能控制,但“天要助其人,必先励其志”,弱小者一定先有挑战强者的勇气,运气才会眷顾他。也就是说,小企业首先要有与大企业一比高低、一决雌雄的勇气,才会让自己树立远大目标,或涵养内功,或韬光养晦,或卧薪尝胆,制造机会,并且利用机会,一俟时机成熟,方可在看似饱和的市场中,为自己创造无限商机。这就如本书作者所言:“他们本没有机会,但他们却创造了它,并利用了它。”从这一层面理解,运气原本也是可以创造的,人的因素终究是第一重要的。

话又得说回来,勇气固然重要,然而,有勇无谋毕竟还是一介武夫,难以成大气候。敢于挑战强者固然可嘉,但须有深厚的内功做支撑,方能胸有成竹而使自己立于不败之地。至于企业须练的诸多内功中,别人无法模仿替代的核心技术和创新能力显得尤为重要。这也就是我们现在特别强调的企业核心竞争力。本书中大卫式小企业的成功之路无不都在诠释着核心竞争力对于企业的重要意义。在经济全球化越来越深入的今天,企业之间的竞争越来越激烈,当初那种依靠模仿

抄袭别人产品也能称雄一时的日子已是渐行渐远。没有自己的核心竞争力,企业迟早要被淘汰出局。大企业如此,小企业更是如此。

所谓的企业核心竞争力,未必一定就是高科技。对中小企业来说,片面追求高科技,很可能是它们无法成为大卫从而最终也难以战胜歌利亚的根本原因,因为它们缺乏高科技产业所需要的经营规模和财力支撑。正如本书的作者所揭示的那样:技术方面的优势很少成为大卫式成功的决定性因素。“为什么说技术上的革新在对抗歌利亚的战争中往往只是一把钝器?——先进的技术尽管有专利权保护,却比其他因素,如一套营销策略,更容易被不露马脚地加以复制。”把精力和财力过度地投放到对“高科技”的盲目追逐,中小企业就无法利用自己较小的规模来集中和发挥自己的竞争优势。

反观我们这里的现状,经过了二十年左右的发展,民营企业中大卫们的表现可以说是乏善可陈。它们中有的在大型企业的夹击下或不思进取而安于现状,或小富即安而暗自窃喜,有的则或发育不良,或萎缩夭折,凡此种种,无不凸现了我们小企业的两大软肋:缺乏挑战歌利亚式企业的勇气和没有自己的核心竞争力。我们的企业,往往沉溺于模仿与借鉴。我们企业的产品,似乎都是你中有我,我中有你。这样的结果就是市场的无序与混乱,随后,规模大、资金雄厚者占山为王,大鱼吃小鱼在这种市场成了铁律。大卫们在这里确实难有作为。

由此又可引申出这一层意思,大卫式小企业要挑战歌利亚式大企业,还得有个天时地利的问题。这个问题太大,并非这篇短短的弁言所能担当的,由专门的学者专家们去研究发

掘罢。在此,我们只想让读者朋友了解一下此书的大概背景,余下的任务当然得由读者朋友自己去完成了。但有一点我们可以提示读者:在本书所叙述的大卫式传奇中,没有任何一个侏儒企业是凭借行政力量由小做大做强而成为巨人的。企业的发展壮大是一个“自然的历史过程”(马克思语),是企业自身发展的需要和逻辑所致。可以说,藐视企业经济学的基本原理,轻视企业的发展规律,忽视自身的管理能力,无视产业的内在逻辑,漠视市场的整合机制,是当今国内不少企业暴盛暴衰以及缺乏竞争力的主要原因之一。

接下来当然又是大家习以为常的致谢辞了。虽然是老套,但因为本书的引荐者和翻译者毕竟殚精竭虑,为此书中文版的顺利出版付出了一定的心血,我们还是应该向他们表示最诚挚的谢意。感谢本书的引荐者刁晓瀛先生,他为寻找此书的德文原版书在德国走访了许多地方,花费了自己许多宝贵的时间,而且在此书中文版的审校方面,又投入了很大的精力,逐字逐句进行审核,以确保译文的“信、雅、达”。感谢南京大学德语系的甄楠楠和夏清,她们认真负责的工作及其态度保证了此书的质量:译文雅致准确,不失原著风味。她们的导师,南京大学德语系主任,德国文学博士孔德明女士也为学生们的努力奉献了自己的关怀。

絮叨了这些,我们的意思想必读者早就明了:希望从这本书中领悟和发掘到自己想要的东西。

编者
2005年10月

大卫的歌唱

前 言

他们本没有机会,然而他们创造并利用了机会。

大鱼吃小鱼?谁来得太迟,会受到命运的惩罚?这些经济生活中看似确定无疑的格言却并非总是真理。有些经济侏儒也可与势力强劲的行业巨头相抗衡。

提到这些弱者给强者制造难题的故事,许多人都会想到《圣经》中那段最为著名的插曲:大卫和歌利亚之间的战斗。谁不认识他?这位年轻、英俊但并非实力超群的大卫,在与以色列人抵抗非利士人的艰苦战争中,发挥了重要作用。大卫最强大的敌人就是歌利亚,而恰恰是力量上处于劣势的大卫向这位凶猛的非利士悍将发起了两次进攻,其间甚至放弃了使用当时战争中常用的武器装备。

结果众所周知,大卫成为战争文学中那场最为著名的决斗的胜利者,令敌我双方都大吃一惊。然而,他并不是在刀枪剑戟的厮杀中取胜,而是借助于一块石头,用甩石的机弦甩出石头,击中了歌利亚的脑袋,被砸中的敌人随即躺倒在地,死

去了。运用正确的策略,大卫成功地战胜了一个强大的对手。

毫无疑问,大卫与歌利亚的故事对后人产生了巨大的影响力,否则就不能解释,为何恰好是《旧约》中的这一章节获得如此高的知名度,并且每当有一个不起眼的人战胜了众所瞩目的大人物时,总是不可避免地被当作类比材料拿出来使用。有意思的是,在这场大卫与歌利亚的决斗中,我们几乎总是对大卫褒奖有加。如今,在我们看来,一个机敏的小人物,敢于向实力超群的竞争对手发起挑战,总是比那些将其弱小的反抗者捻死在墙上的霸主更得人心一些。

对于大卫的偏爱在经济界也不例外。尽管我们大多数对经济感兴趣的人,乐于欣赏国际康采恩和市场领头人的风采,但是,每当一个弱小的挑战者成功激怒了一位势力庞大的巨头,我们常常不能抑制幸灾乐祸的情绪。这类事件在经济界并非极为罕见,大家都在实践中领教过经济的玄妙。经济界中并非总是那些账户上钱更多,或者说知名度更高的群体获胜,而在正确时间作出的正确决定有时比经济实力和 market 势力更加有效。

经济史上这类大卫—歌利亚式故事也吸引了本书的作者,因此才会有这本书的问世。本书介绍了 33 个故事,其中都是讲述企业经济领域内的某个弱势的挑战者效仿大卫并战胜强大竞争对手的故事。然而,本书并不是单纯叙述那些读者也许早就耳熟能详、在经济界中已经被详细报道过的插曲。作者最主要的目的是探寻这些大卫式成功的原因所在,以及人们能从中汲取怎样的经验和教训。此外,撰写人还希望向

大卫挑战歌利亚

读者提供一些意见与建议,使那些正好处于大卫境地的读者或许能够利用这些策略战胜歌利亚。

在寻找大卫—歌利亚式故事发生的原因和可能性结果之时,作者确实发现了一些有趣的现象。在阅读本书时您会发现,大卫—歌利亚式故事在各行各业中的表现形式不尽相同。然而,不论本书所描写的小人物于何时、何地,以何种形式取得成功,他们都有一个共同之处:他们本没有机会,可他们创造并利用了机会。

什么使得大卫成为大卫?

那么究竟该怎样理解大卫—歌利亚式的故事呢?举个例子,初生牛犊挑战行家里手的例子比比皆是,然而,并不是所有此类故事都能引起人们的兴趣。因而,有必要对这类事件作出更加具体的界定。

本书的第一层限定是,这种大卫—歌利亚式事例必须发生在经济领域之内。比如马格德堡队(FC Magdeburg)曾在德国杯赛中(DFB - Pokal)战胜了拜仁慕尼黑队,虽然这无疑是以小搏大的一次伟大胜利,然而,从经济学的角度来看只是个擦边球。因此,竞技体育以及其他表演活动中类似的、昙花一现的大卫式胜利并未收录于本书中。

同样不构成本书内容的还有:一家企业在某个增长性市场中站稳脚跟,并且与市场共同成长的故事。尽管这些例子可能会非常有趣,从狭义上来看却不属于大卫—歌利亚故事的类型,因为在这些事件中缺少了歌利亚的角色。无数商家

在第二次世界大战后经济奇迹般崛起的故事与当代众多网络和生物技术领域先锋的事迹一样,在本书中不占大量篇幅。

实际上,这本书真正的主题是那些与歌利亚进行过斗争的公司及产品,其中歌利亚的角色很容易辨别出来:比如《焦点》杂志打破了《明镜周刊》数十年来独霸报刊界的统治地位。歌利亚也可能出现在一个饱和的市场中:例如,当食品市场长久以来受到财大气粗的亿万康采恩统治之时,穆勒奶业(Alois Müller)集团竟能从1971年一无所有的小厂发展成为酸奶市场的领头羊。

由此可以确定:大多数小企业尽管起步较晚,但常常能够采取独特的手段在市场赢得立足之地。这类内容是本书的重头戏。此外,此书涉及到的一些其他事例可能不完全符合这一标准,但是,在其中还是能清晰地看出大卫—歌利亚故事的原型。比如,价格优惠的无线上网技术(WLAN),它遏制了新的第三代移动电话标准(UMTS),而后者仅为获得欧洲的许可证就耗资1 000亿欧元。

《圣经》原文上写道,大卫杀死了对手,砍下了他的头颅随后将之作为战利品带到了耶路撒冷。这一极端的事例中,看似处于劣势的挑战者漂亮而彻底解决了它强大的竞争对手,这在经济界中却比较少有,因而本书并未涉及。在实际生活中,还没有哪个大卫的胜利能够如此具有戏剧性。

大卫超越歌利亚:这种情况指的是,规模明显较小的企业在利润方面超过它强大的竞争对手,或者一位进入某个饱和市场的新手成为市场的领头羊。这里举出的一个事例就是小

红帽香槟酒业集团(Sektkellerei Rotkäppchen),作为企业以及最为著名的品牌击败了国内所有的同行竞争者,而这家前民主德国企业在两德统一之后不久甚至曾面临破产的危险。

大卫吞并歌利亚:一个较小的公司并购了强大的对手,这显然也是大卫式的胜利。法国保险公司阿克萨(AXA)激动人心的故事正是这类事件的典范,因此在本书中得到相应的报道。

大卫激怒歌利亚:我们不想夸大其词,歪曲事实,因此在这本书中可以看到许多事例,其中大卫并没有真正击败敌手,却在战争中获取了宝贵的市场份额。在这一栏目中,有图林根多功能养护车制造商慕迪卡(Multicar),在两德统一的转折后对抗强大的对手乌尼莫克(Unimog)并取得了胜利,尽管它并未因此真正取得市场主导者的地位。

不管这种胜利是以怎样的形式出现,大卫—歌利亚式故事总有一个显著的特征:歌利亚抄袭大卫的策略,并以此表达出它对大卫的赞美之意。这一类的众多事例中包括音乐电视频道(MTV)的故事,它把自己在德国不可动摇的市场霸主地位拱手让给了新手 VIVA,而 MTV 音乐电视频道随后又学习 VIVA,在节目中增加了德语内容,因而重新夺回了宝座。

大卫如何取胜?

本书中的故事人木三分地向读者传授了“经济界商机无限”的道理,即便在一个饱和的市场里也存在着增长的机会。

没有战胜不了的敌人,然而决定性的问题在于:企业究竟该如何运作才能获得成功?当某位经理人处于大卫的位置时,该采取怎样的策略以战胜其强大的敌手呢?

对于这些问题当然不存在统一的正确答案。大卫式胜利的原因有很多个层面,有时对一件事例就有多种解释方式。如果只是分析单个事件中的制胜因素究竟有哪些,就简单多了。

更好的策略:某件产品或者某项服务常常因为别出心裁的策划从而能扬长避短,击败了实力超群的对手。投入资金少却取得巨大成功的情色系列影片“校园女生纪录”就是这样的一个案例。

更好的技术:有时工艺上的革新或者技术水平的优势,会令大卫们品尝到胜利果实的滋味。匈牙利数据修复公司科玥特(Kürt)就是这种情况。它依靠社会主义计划经济时期积累的特殊知识而迅速崛起。

更好的前提条件:在部分案例中,一些较弱的公司相对于强大的竞争者也具有其独特的长处,并且灵活地利用了这种优势。Linux 操作程序相对于商业上的所有竞争对手具有无可争辩的优势:它们是免费的。

更好的市场推广:就某种产品的成功而言,方法得当的市场推广活动常常比它的质量更具有决定性作用,这已不是新闻了。许多小型的供应商在与强大竞争对手的战争中利用了这一点。就连烟草康采恩菲利普·莫里斯(Philip Morris)也是巧妙地利用广告攻势,将香烟品牌万宝路(Marlboro)从

默默无闻中推向市场的峰尖浪头的。

更好的管理:经常有一些表面上看来微不足道的管理决策最终促成了大卫式的胜利。比如说保时捷作为最小的独立汽车制造商同时获取了最大的利润,正是因为公司董事长文德林·魏德金(Wendelin Wiedeking)数年以来“手气”一直很好。

在这些成功案例中,除了以上最重要的成功因素之外,总还有一些其他原因,这似乎是个规律。这一部分内容将在每一章的末尾给予介绍。那么人们从众多各不相同的成功因素中能得到怎样的启示呢?我们将在本书最后一章“结论”中做出总结。

还有其他成功因素吗?

现在又出现了另一个问题,除了上述五种成功元素之外,还有没有一些其他的因素可以促成大卫—歌利亚式的成功呢?比如说地点是否也属于此列?然而,值得注意的是,本书中涉及的许多大卫企业总部往往并不是位于繁华的世界大都市,而是在一些较小的县镇例如阿莱茨里德(Aretsried)或者沃特豪森(Waltershausen)。如果把这也算是成功因素,那么可能显得有些夸张了。可以想象,小型企业不管成功与否,大多数都不像大型康采恩那样将总部设在大城市中。

再回过头来说大卫式故事中确实存在的其他成功因素。第一条,也是最重要的一点,可以说是运气。就算你有最好的策略、最巧妙的市场推广方案以及最有利的前提条件,如

果缺少一定的运气,也会一事无成。比如说若非歌利亚与大卫交战时犯下错误,大卫绝不会轻易得手。特别典型的是IBM案例,该公司由于签订合同时措辞过于草率,使得微软有机会发展成为世界级的大型康采恩。

除了运气之外,还有没有其他成功要诀,并在每一个大卫—歌利亚式的故事中都起到了重要作用呢?有的,那就是人的因素。在这本书中介绍的所有故事都与某个(有时是好几个)人物有着不可分割的关系。他们坚守自己的信念,经历几年乃至几十年的历练终于将自己的理想转化为行动。这样看来,Sixt的成功若没有埃里希·斯克斯特(Erich Sixt),星巴克没有霍华德·舒尔茨(Howard Schultz),《焦点》杂志没有海尔穆特·马克沃特(Helmut Markwort),红牛没有迪特里希·马特施茨(Dietrich Mateschitz),阿克萨没有克劳德·贝贝尔(Claude Bébear),SC-弗莱堡没有阿希姆·施托克(Achim Stocker)和福尔克尔·芬科(Volker Finke),或者说微软没有比尔·盖茨,都是难以想象的。因此大卫—歌利亚领域也证实了在经济专家、信贷业和风险投资者中广为流传的一句话:事在人为。

有意思的是,一位成功的大卫式经理人的的人格力量可能有着大相径庭的表现形式。戴尔电脑的迈克尔·戴尔(Michael Dell)完美地阐释了大卫故事中乐观的超人形象,在他身上洋溢着极大的热情,他的口号就是“完成不可能完成的任务具有无穷的乐趣”。不过也有相反的保守性格:比如说SC-弗莱堡的福尔克尔·芬科强调,他们的球队能够参加德

大卫挑战歌利亚