

SUCCESS

大胜局

继《大败局》之后，又一部极具中国
特色的MBA式企业教程

梁慧娴◎编著

- ★ 联想：蛇吞大象，铸就IT老大
- ★ 阿里巴巴：中国式成功
- ★ 盛大：传奇永不终结
- ★ 中集集团：把世界装进我的“箱子”里
- ★ 国美：从无名小店到内地首富
- ★ 红石：将“眼球经济”进行到底
- ★ 腾讯QQ：“聊”出个未来
- ★ 蒙牛：品牌赢遍中国
- ★ 养生堂：概念出成功
- ★ 铜锣湾：在新业态的前端领跑

企业成长的历程，**凝聚着智慧的结晶。**

翻开这本书，细细品味，必有一章或一节会**引起你的共鸣。**

大胜局

继《大败局》之后，又一部极具中国特色的MBA式企业教程

图书在版编目(CIP)数据

大胜局 / 梁慧娴编著. —北京:金城出版社, 2005.9

ISBN 7-80084-769-1

I. 大... II. 梁... III. 企业管理—经验—中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 104503 号

金城出版社出版发行

(北京市朝阳区和平街 11 区 37 号楼 100013)

北京师范大学印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/16 15.5 印张 200 千字

2005 年 11 月第 1 版 2005 年 11 月第 1 次印刷

ISBN 7-80084-769-1/F·61

定价:28.00 元

从 A 到 A+: 寻找中国式成功路径

(代序)

在中国企业界曾经流传着这样一个故事:

有两个人到野外郊游,忽闻野兽尖利的嚎叫声。千钧一发之际,一个人赶快从背包里拿出运动鞋,手忙脚乱地换上鞋准备逃跑。另一人不解,问他:“野兽跑得比人快,你换运动鞋有什么用?”

换鞋的人答道:“我不需要跑得比野兽快,我只要跑得比你快就行了。”说完那人登上跑鞋一溜烟跑了。第二个人则不慌不忙,蹲在地上把鞋脱了,爬到树上去。野兽不会爬树,于是往前追,危险再次留给了换上运动鞋的人。

“对手来了,硬拼是不行的,惟有创新才能求生。”这是经济学家厉以宁在 2004 年 11 月 28 日召开的 2004 中国企业创新年会上所说的一句话。

2004 年,对于中国本土企业来说,绝对是不容忽视的一年,许多国内企业选择在这一年的年底之前争相上市,以募得更多的资金,储备更强的实力,以应对 WTO 后风头强劲的外国企业的人关冲击波。而且,即使仅仅出于自身的做大做强,中国的本土企业也不能一直在老路上狂奔丧命,而应该努力寻找各自“上树”的办法。

的确,从 A 到 A+,中国企业必须走一条立意创新的成功之路。

这里的 A 是指优秀,A+是指卓越。

如果中国的企业及企业家们于匆忙前行中偶然回首,一定会惊异地发现,不知不觉间,中国的改革开放之路已经悄然走过了 27 个年头,在这近 30 载光阴中,在不断探索发展向前的过程中,我们的国家已经发生了巨大的改变,一度沉睡的东方雄狮终于清醒,并迸发出了第一声怒吼。27 载光阴流转,中国也已经从一个政治大国逐渐转型为一个经济强国,

中国经济的不断发展也一次次证明了中国巨龙再次进入了一个影响世界的年代,曾经的经济落后国家正一步步挺进世界经济的核心。

伴随着中国经济快速前进的脚步,也活跃着一群斗志昂扬的企业家,他们凭着卓越的智慧、超前的眼光、坚韧的意志,引领着中国的企业,在世界经济舞台上掀起一浪高过一浪的中国狂潮,取得了无数令世界为之瞩目的成就:无论是联想并购 IBM PC 业务所上演的一出“蛇吞象”的好戏,还是阿里巴巴成功跻身于全球最大、最好的电子商务网站;无论是盛大在互联网的游戏天空中所铸就的财富神话,还是腾讯 QQ 在聊天中所开拓出的成长天地;又或者国美从一家不足 100 平方米的小店逐步成长为中国最大的电器连锁;又或者蒙牛借船出海,凭借自己的品牌冲击,成功位列中国乳业三甲,并大有后来者居上之势……

中华民族一向是勤劳智慧的民族,如今的中国企业更是如雨后春笋,优秀者辈出,这里,我们不能一一列举,只能选取其中具有代表性的 10 家企业,揭开他们成功面纱的一角,看看隐藏其后的或辗转曲折、或一路阳光的成功路径,以期给后来者以借鉴,给失败者以警醒,给成功者以启示。

“大赌大赢、大舍大得”

—— 中国企业成功的聚焦原则

太阳的能量比一束激光不知大多少倍,却不能穿透一张纸,而激光却可以穿透一块钢板,这,便是聚焦的作用。

所谓的“压强原则”,就是指在成功的关键因素和选定的战略生长点上,以超过主要竞争对手的强度配置资源,要么不做,要做,就极大地集中人力、物力和财力,实现重点突破。

创业之初的蒙牛,只有区区 1000 万元的创业资金,而这即使对一个中小企业来说,也是微不足道的,要用它来做一个品牌,创一番事业,不免显得杯水车薪。但牛根生却十分懂得“聚焦”原理,这时,他适时提出了“先建市场后建工厂,先推品牌后推产品”的经营理念,一开始就把企业的品牌化建设定为重中之重。尽管只有 1000 万元在手,却一下子就拿出了其中的近三分之一——300 万元用于广告宣传。于是,几乎是一夜之

间,呼和浩特市的大街小巷就冒出了 500 多块户外广告牌,此举也使得创业之初的蒙牛率先在呼和浩特站稳了脚跟,为进一步拓展全国市场开了个好头。

韩国三星被很多中国企业视为偶像,三星对技术和自主知识产权的追求也令中国企业推崇。但三星每年折合人民币超过 200 亿元的研发投入,却不是中国企业所能够学习得了的。2004 年,电子信息百强企业排名第一的海尔,研发投入也只有 38.5 亿元;第二名的联想,研发投入为 11.5 亿元;第三名的 TCL,研发投入 12.9 亿元。研发投入的局限,使得中国企业必须也更应该坚持压强原理,以集中力量取得核心技术突破。

而核心突破一旦形成,收益将是巨大的。以联想为例,在取得了创业的第一桶金——70 万元之后,全体创业人员没有来得及歇一口气,或用这笔钱来稍稍改善一下生活,而是将其全部投入了以倪光南为技术带头人的联想汉卡的研发。此后 3 年内,倪光南带头连续研制出 8 种型号的“联想汉卡”,先后更新 3 个版本,最终形成了一套功能齐全的“联想式汉字系统”,为新联想之舟的乘风破浪,张开了一面巨大的动力十足的帆。

长江商学院的曾鸣强调,中国企业要在第三次创新浪潮中脱颖而出,必须敢于接受“大赌大赢、大舍大得”的观念。

曾鸣认为,成功的战略在初期一定会带有大赌的味道,大赌大赢指的是制定明确的差异化战略,选定未来的发展方向,然后全力投入。创造属于自己的机会,而不是追逐外在的机会,这才是企业的领先之道。这种建立在敏锐的战略观基础上的大赌,既不同于中国企业传统的拍脑袋式的盲目冒险,也不同于打着规避风险的名义四面出击。

“不讲理”与“要讲理”

—— 中国企业成功的导向原则

索尼公司的便携式随身听(WALKMAN)曾被誉为 20 世纪最成功的消费品发明之一,其引发的随身听销售热潮创下了一个世界纪录。

便携式随身听在市场上取得巨大成功之后,索尼公司决定继续进行研究,把随身听缩到更小,当时负责这项工作的是高条静雄。他向研发部门提出的目标是:把随身听缩小到磁带盒大小。这一研究任务显然是艰

巨的,研究人员几经尝试,终无突破,只得无奈地告诉高条说:“随身听里已经没有一点空间了,再也没法缩小了。”

事后,高条先生回忆:“我知道如果讲道理的话,我是说不过这些研究人员的,我只能采取一种不太讲理的方式来说服他们。我问他们,真的一点空间都没有了?他们说真的再没有一点空间了。于是我就拿来一桶水,对他们说,我把随身听放到水桶里,如果没有气泡冒出来,说明确实没有任何空间了,如果有气泡出来,说明里面还有空间。当然,肯定是有气泡冒出来的了,于是这些研究人员只好承认里面还有空间,不得不再绞尽脑汁进行技术攻关,最终研制出了像磁带盒一样大小的随身听。”

高条的“不讲理”可谓是企业创新中的一个经典。诚然,不讲理的创意十分精彩,但对于中国企业来说,更重要的创新之道还是讲“理”。这个“理”,就是创造和满足顾客的需求,一切创新以顾客需求为导向。

养生堂一路成长一路辉煌的成功,其实就是一个概念被鲜活地制造、成功地运用和不断地推广的过程,成长快乐、清嘴、农夫山泉、农夫果园、汽茶、尖叫……中国本土的食品保健品、饮料饮用水市场不断被一个个概念冲击,在醒了人们眼目的同时,也醒了人们的心智。而养生堂产品概念成功的奥妙之处,正在于它迎合了广大消费者的需求。

腾讯 QQ 的成功有目共睹,其领军人物马化腾坦言,自己与普通的技术人员有很大的差别,他很少对技术有强烈追求的愿望,更多的是从用户需求的角度思考问题。在他看来,技术做得再好,如果没有人用,意义就不大。这,就是腾讯成功的奥妙所在了。

合资合作 收购整合

——中国企业成功的借力原则

猴年岁末年初的冬天——2004年12月8日,联想集团在北京正式宣布,以总价12.5亿美元收购IBM的全球PC业务,所收购的资产包括IBM所有笔记本、台式电脑业务及客户、分销、经销和直销渠道等相关业务;“Think”品牌及相关专利、IBM深圳合资公司(不含X系列生产线)等。

自此,差不多 5 个月后的“五一”期间,联想集团在京举行了新联想成立仪式,标志着联想并购 IBM PC 业务顺利完成,联想由此成为了世界第三大电脑商。

联想收购 IBM PC 事业部的并购大战已经尘埃落定,不久,同样的并购事件所引发的震动和争议,又复制到了盛大身上。2005 年,继 TCL、联想的并购事件之后,盛大又上演了一场大并购时代的新传奇:盛大正式入主新浪,持股 19.5%。

上一次,德国人在并购之初把联想描摹成了“中国的红卫兵”;这一次,美国人在《华尔街日报》撰文“这是中国并购市场的里程碑”。

京东方董事长王东升认为,当企业实力较弱的时候,一定要善于借助外力搞创新。

借力的渠道一般有两条,一是引进外资——消化技术——提升管理——积累实力,通过合资,学习国外企业最新的技术;二是“境外收购——海外融资——国内建设——带动配套”,通过收购外国企业的某些业务,以求进一步拥有其核心研发制造技术。

方正集团董事长魏新在总结方正四大创新成功方式时说:自主研发的原创性技术、资本换技术的架构性创新、购并式的产业链高端延伸、平台整合创造新产业链。而事实上,后三种方式都属于借力型创新。

经济学家张维迎强调,借力未必是简单的事。通过并购获取技术,实际上对企业提出了更高的要求,它要求企业具备“网络能力”,能够去整合产业链各个环节的能力。这对企业来说,的确是一个挑战。

创新不一定成功,但不创新则可能灭亡

回眸新中国 56 年历程,中国已经经历过两次创新浪潮。

第一次是在计划经济时代,其特征为“封闭状态下自主创新”,国家是此次创新浪潮的主体。

第二次是改革开放以后,其特征为“开放状态下全面引进”,企业成为此次创新浪潮的主体。此次创新走向成功的历程中,以市场换技术方式的全面引进,使得中国企业走上了一条捷径,缩短了技术与能力的差距,但并未真正获取自主开发原创性技术的创新能力。

现在,在中国加入 WTO 的大背景下,借助全球产业格局调整的重大机遇,中国企业悄然开始了第三次创新浪潮。

这次浪潮以“开放状态下自主创新”为特征:优秀的中国企业在奠定了一定的技术基础后,获取了对产业发展方向的深刻理解,努力抢占“战略制高点”,充分利用全球开放市场的条件,通过掌握“构架性”软技术整合全球资源,快速进入产业分工的高增加值环节。

中国不但是全球最大的经济转轨国家,而且拥有全球最大的发展中市场。

中国企业的成长,在经历了要素驱动与投资驱动两个阶段后,一批优秀企业正在进入创新驱动阶段,此番迈向成功的路,将变得更加宽广开阔。

在创新驱动阶段,中国企业在原创性技术创新能力不足的状态下,可以凭借原创性的“产品与服务概念”,在全球范围内寻求“为己所用”的技术和资源,形成“自主品牌”并具有“自主知识产权”的创新产品,行销和服务于全球市场。

同时,在国家创新体系提供共性技术和产业生态支持下,中国企业通过能力积累最终实现原创性技术创新,更进一步接近成功。

也就在三五年内,中国必将出现一批具有国际竞争力的企业。再多一些时间,中国必将拥有一批具有国际竞争力的产业。

中国企业正处于一个多变时代,正处于一个巨变世界。在时间与空间的变幻中,中国企业能够与时代俱进,能够与世界俱进。因为创新能把一种潜能变成一种优势,而优势必将缔造成功。

从 A 到 A+,从优秀到卓越的蜕变过程绝对不是一蹴而就的。卓越的公司不是靠一次决定性的行动、一个伟大的计划、一个杀手级创意构想、一个好运气,或灵光一闪而造就。相反的,转变的过程好像无休无止地推动着巨轮朝一个方向前进,轮子不停转动,累积的动能愈来愈大,终于在转折点有所突破,一跃而过。

从 A 到 A+,从优秀到卓越只是一个过程,企业的终极目标应该是基业长青。能够基业长青的企业必须拥有核心价值观,不是一心只想赚钱,而是一方面保有核心价值观,另一方面又能不断刺激进步。换句话说:就是“从优秀到卓越的观念”——“保持卓越的绩效”——“基业长青的观

念”——“永续卓越的企业典范”的树立。

创新是一种永恒,蜕变是一个过程。这种永恒与过程,不仅是一个话题,更是一种追求。而成功将是这一话题与追求的最好注解。

纵观中国的优秀企业,在如今的鲜花与掌声、光环与荣耀之外,他们大多几经沉浮、数度辗转,许多同行或大众在看到了他们成功的光环的同时,更应该看到他们成功之前的辗转曲折:他们在创业之初,曾经走过了怎样的艰辛困难?他们又如何从一个只有几个人的小企业,成长为一个极具世界影响力的超大企业集团?他们又有着怎样的方法,从而从激烈的竞争中脱颖而出?

这里,我们将用鲜活的事实、精辟的见解、独到的视角、犀利的笔调揭开这些成功企业的神秘面纱,看看他们是如何创业、成长,并逐步壮大的。

希望这本书能给那些正在市场经济的浪潮中打拼、奋斗的企业家,以及所有关心中国企业命运的人,以一定的启示,这也是我们编撰这本书的根本用意和最大欣慰了。

当然,我们的经济还在持续发展的进程中,我们的国家还未真正的强大,我们广大的正在奋斗拼搏的企业和企业家人仍然任重而道远,我们希望能够看到越来越多的已经功成名就的企业,或者正在积极发展的企业,能够扬长避短,在成功的道路上走得更远、更辉煌,终有一天站在世界经济的中心,扬眉吐气,龙梦成真!

联想:蛇吞大象,铸就 IT 老大 /1

第一桶金和汉卡问世 /4

从“平底快船”到“大船结构” /7

始于辉煌,终于辉煌的强大传奇 /10

打造“百年老店”和塔顶浪尖的新一代领军人 /12

从边缘黑马到中原逐鹿 /16

并购上演“蛇吞象” /18

联想大事记 /21

葵花档案 联想集团渐进创新的企业文化 /22

个案研析 联想国际化 VS 海尔国际化 /24

世说新语 联想并购 IBM PC 业务之 10 大担心 /29

观潮者说 可做的与该做的 /31

阿里巴巴:中国式成功 /33

偶遇互联网 /35

农村包围城市 /36

在互联网的冬天安然过冬 /38

“阿里巴巴 C2C 年内要做行业第一” /40

“会赚钱的公司” /42

阿里巴巴大事记 /45

葵花档案 做你想做和该做的事 /46

个案研析 辉煌的失败 永远的 8848 /48

世说新语 中国电子商务:我从独木看到了森林 /50

contents

- 观潮者说一** 中国电子商务之昨日今朝 /52
观潮者说二 中国企业:走出你的西方情结 /55

盛大:传奇永不终结 /61

- 才俊青年誓入网络世界 /63
启动盛大 开创 IT 神话 /65
游戏霸主期待创造历史 /68
并购新浪与“迪斯尼”蓝图 /70
盛大大事记 /72
世说新语 盛大陈董事长,你为什么不反微软垄断? /73
观潮者说 伟大的公司与大公司 /76

中集集团:走出去的美好 /79

- 从“小”到“美好” /81
征战东瀛 屡败屡战 /83
走出去的背后 /84
做大做强 永无止境 /85
内外兼修 执著专注 /86
中集集团大事记 /88
葵花档案 麦伯良:走在全球化进程的路上 /91
个案研析 从中集看成功企业三要素 /93

国美:连“胜”诀 /99

低价出击,连胜京、津、沪 /101

国美低价 “低”从何来 /103

现代化服务铸就硬品牌 /105

商界无域 相容共生 /106

国美明天更美好 /108

国美大事记 /109

个案研析 国美 VS 苏宁:家电连锁巨头品牌战略差异 /112

世说新语一 国美:永远的价格杀手? /118

世说新语二 国美:持续竞争优势何在? /120

红石:将“眼球经济”进行到底 /123

玩转“经典”和“概念”房

(What——盖什么样的房子) /126

公关作秀与转危为安

(How——怎么盖房子) /128

“西游记”和从北京到海南

(Why——为什么造房子) /130

中国房地产界的“规则破坏者”

(Who——潘石屹其人) /132

潘氏建筑别样红

(Where——在哪里建房子) /134

红石大事记 /136

葵花档案 房地产大亨潘石屹的 10 大理论 /138

世说新语 潘石屹——无限风光在险峰 /141

contents

腾讯 QQ: “聊出”个未来 /145

从聊天中寻找商机 /148

“玩也是一种生产力” /149

专注下的拓展 /151

慎思后的整合 /152

在整合与挑战中前行 /154

腾讯QQ大事记 /156

个案研析一 腾讯 VS 盛大: 中国互联网发展的两大神话? /156

个案研析二 得与失的平衡——腾讯境外上市融资案例解析/161

蒙牛: 品牌赢遍中国 /163

乘着“大自然”的东风高歌猛进 /165

新一代“标王”的广告之战 /168

匠心独运的品牌战略 /170

蒙牛大事记 /173

个案研析 伊利: 品牌软肋 /174

世说新语 煮酒论蒙牛 /177

观潮者说 “造名”无过, “概念”无罪 /181

养生堂: 概念出成功 /183

“概念”饮用水: “天然水”+“有点甜” /186

“概念”饮料: 混合果汁+“喝前摇一摇” /187

概念出成功之“概念制造” /189

概念出成功之“概念推广” /190

养生堂大事记 /192

葵花宝典 养生堂:画好营销的“圆” /193

个案研析 养生堂 VS 金施尔康:巅峰对决 /196

世说新语一 养生堂:能否成为中国的宝洁 /199

世说新语二 养生堂如何走下去 /201

铜锣湾:在新业态的前端领跑 /203

问世间,MALL为何物 /205

事事先行升级战 /206

接过中国商业维新的最后一棒 /207

第一座 MALL 的拔地而起 /208

在迂回中圈地扩张 /210

模式竞争力之一 /211

模式竞争力之二 /213

个性化生存的本土通路 /214

铜锣湾大事记 /216

葵花档案一 陈智:MALL带给中国的5大变化 /217

葵花档案二 陈智全方位剖析“铜锣湾” /218

个案研析 体验盛大的寂寞 中国三大 MALL 各有难念的经 /221

观潮者说 铜锣湾:能走多远? /228

联想：蛇吞大象，铸就IT大老大

从“技、工、贸”到“贸、工、技”，从“平底快船”到“大船结构”，从国内到国外，联想在自己并不漫长的发展历程中几经周转，峰回路转。

“人类失去联想，世界将会怎样？”惟愿联想在自己变大变强的进程中，一路走好，使中国企业能够尽快地实现真正的“龙梦成真”。

