

穿越时空，借鉴古今管理大师经验
重新洗牌，把握百年机遇根本之道



壮志凌云

——
有战略才有将来

凌风 著

青岛啤酒董事长 金志国博士
志高空调董事长 李兴浩博士
中国首席高尔夫球手 张连伟
王京博士等多家上市公司CEO

联合推荐

中山大学出版社



壮志凌云

——
有战略才有将来

凌风 著

中山大学出版社

· 广州 ·

版权所有 翻印必究

图书在版编目 (CIP) 数据

壮志凌云：有战略才有将来/凌风著. —广州：中山大学出版社，2009. 7
ISBN 978 - 7 - 306 - 03364 - 2

I. 壮… II. 凌… III. 制造业—工业企业管理—研究—中国 IV. F426. 4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 102566 号

出 版 人：叶侨健

策划编辑：周建华

责任编辑：周建华

封面设计：贾 萌 吴伟刚

责任校对：贾 萌

责任技编：黄少伟

出版发行：中山大学出版社

电 话：编辑部 020 - 84111996, 84113349

发行部 020 - 84111998, 84111981, 84111160

地 址：广州市新港西路 135 号

邮 编：510275 传 真：020 - 84036565

网 址：<http://www.zsup.com.cn> E-mail: zdebs@mail.sysu.edu.cn

印 刷 者：广东九州阳光传媒股份有限公司印务分公司

规 格：787mm × 1092mm 1/16 8.75 印张 94 千字

版次印次：2009 年 7 月第 1 版 2009 年 7 月第 1 次印刷

定 价：28.00 元

本书如发现因印装质量问题影响阅读，请与出版社发行部联系调换

前言：大国崛起，重拾辉煌 / 1

再会康桥 / 1

睡狮初醒，卧龙低吟 / 2

乘风破浪，鹰击长空 / 4

民族使命：让“中国制造”成为优质标志 / 5

作者的话 / 凌风 / 9

挺起“中国制造”的脊梁 / 青岛啤酒股份有限公司董事长 金志国 / 13

梦想家与实践家的诗意旅行 / 广东志高空调有限公司董事长 李兴浩 / 16

第一章 物竞天择，适者生存 / 21

罗斯福总统杀狼保鹿的故事 / 21

市场发展符合自然规律 / 22

第二章 中国制造商的困局 / 24

同质化竞争引致连串后果 / 24

价格不被打压要有充分理由 / 25

单个产品、单项服务容易被模仿 / 26

第三章 解决方法：实施取舍有道的战略 / 29

战略需要环环相扣，确保目标实现 / 29

力量集中更容易成功 / 30

金融风暴让市场重新洗牌 / 32

懂得修剪枝叶才有更好收成 / 34

第四章 战略制定三要素：兴趣、竞争力和社会需求 / 36

战略需要高水平运营执行配合 / 36

兴趣：激发潜能和无穷动力 / 38

竞争力：知己知彼，天赋所在让你更出众 / 39

社会需求：高瞻远瞩，英雄要有用武之地 / 41

社会责任：同天下之利者则得天下 / 42

战略方向对就成功了一半 / 44

第五章 群体品牌：战略趋势，着眼全球 / 46

目前市场认为纯粹制造所占的价值比重不大 / 46

中国企业转型升级是大势所趋 / 48

眼光放远，稳健而进取，谨慎而乐观 / 49

国际贸易乃至现代管理还只属于初级阶段 / 50

参考波尔多产区，构建共同拥有的优质群体品牌 / 51

第六章 古今中外管理大师眼中的“战略” / 54

约3000年前，姜太公的《六韬》 / 54

约2500年前，孙武的《孙子兵法》/ 55

约1800年前，诸葛亮的《隆中对》/ 56

约45年前，哈佛大学教授钱德勒的《战略与结构》/ 56

约10年前，茵锡商学院教授明茨伯格的5P定义 / 57

约10年前，哈佛大学教授迈克尔·波特的《竞争论》/ 57

第七章 宜家家居懂得舍弃的战略铸就辉煌 / 61

宜家家居的战略坚持了几十年 / 61

宜家家居舍弃其他业务，专注年轻的家具用户 / 62

低价、时尚、便捷、有限服务，战略环环相扣 / 62

第八章 环球市场集团逆市上扬背后的战略取舍 / 65

抵住4300万潜在客户诱惑，专注服务10万优质制造商 / 65

针对战略定位建立环环相扣的服务体系，让竞争对手难以模仿 / 66

并购香港老牌B2B上市公司，实现强强联合 / 72

环球市场集团的战略缩影：使命、目标、价值观、战略部署、客户定位 / 73

第九章 浴火重生：环球市场集团确立战略定位的经历 / 77

问题出现、矛盾激发往往是变革的绝佳时机 / 77

目前中国4300万家企业中大部分不适合做出口 / 78

良莠不齐的企业混杂让优质制造商很不舒服，优质买家投诉不断 / 81

出现困难，转机也随之出现，借势确立取舍有道的战略定位 / 82

稳健经营，人才为本 / 87

调节好身心是敬业的一种体现 / 89

早年的框架式战略制定符合三要素：兴趣、竞争力和社会需求 / 90

不断挑战自我、战胜自我，真正的对手是自己 / 92

要清醒地区分哪里才是真正的主流市场 / 93

附录一：与世界管理大师交流 / 94

影响环球市场集团管理与发展的10本著作 / 94

西方优秀管理著作精选 / 97

诸子百家治天下及中国经典管理著作精选 / 97

附录二：让“中国制造”成为优质标志

——中国万名企业家联合宣言系列活动花絮 / 99

随笔：贯穿人生的三条主线

——生活、创业及“未来世界”公益基金 / 107

生活与战略的联系 / 107

1. 曾经的运动员 / 107

2. 驾驶直升飞机 / 109

3. 钟爱大自然 / 110

4. 喜欢环游世界 / 111

创业心得：找准方向，全力以赴，坚持直到成功 / 116

1. 关于核心价值观和产品为王 / 116

- 2. 关于坚持战略 / 118
 - 3. 关于资本运营 / 121
 - 4. 关于人才培养 / 124
- “未来世界”公益基金 / 126
- 1. “爱心传递”助学 / 127
 - 2. 宇宙及生命科学助学研究 / 128
 - 3. 将注册“未来世界基金会”为集团最大股东 / 128
 - 4. 生命探索永远是伟大的主题 / 129

前言

大国崛起，重拾辉煌

再会康桥

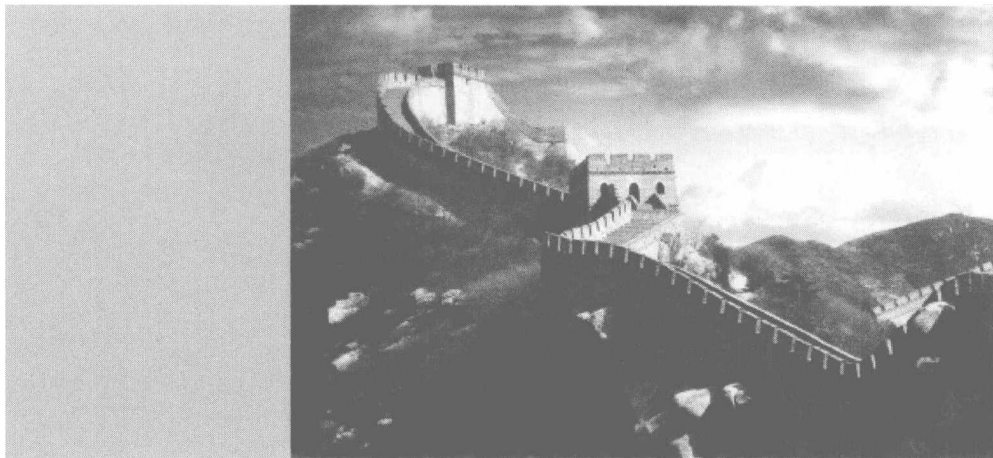
坐在古老的长椅上，冬日的阳光显得格外暖和，见证了数百年历史的杨柳树枝轻轻地垂在水中。看着美丽的剑桥河水静静流淌，想起徐志摩浪漫的《再别康桥》，我又一次来到了这个有着800年历史，培养了牛顿、达尔文、培根、霍金、DNA双螺旋结构的发现者克拉克和沃森等无数世界级大师，人文景观和自然景观同样闻名于世的剑桥大学；这是令英国成为世界中心的工业革命的智慧策源地之一。而此时此刻，我脑海里出现的，却是有着五千年文化、在英国成为世界中心之前的世界中心——中国！



剑桥大学河畔

睡狮初醒，卧龙低吟

黄河之水孕育了华夏子孙的勤奋，而长江之源赋予了我们聪颖坚强。3000年前的姜太公，已经懂得“天下非一人之天下，乃天下人之天下也”，“国君要行仁修德，泽及百姓”这样的治国之道。而一统天下的秦始皇，雄才伟略的汉武帝，为世界顶礼膜拜的大唐盛世，影响世界文明进程的大宋王朝，骁勇善战的成吉思汗，明朝七下西洋的航海奇迹，开疆拓土的康熙大帝，还有改变世界的四大发明，让世人津津乐道的陶瓷、丝绸等优质中国制造，一项项传奇向世界昭示着中华民族的智慧，传递着中华民族的辉煌。黄皮肤、黑头发的炎黄子孙一次次演绎着奇迹，一次次让世界瞩目。而《六韬》、《易经》、《孙子兵法》和《鬼谷子》等智慧成果则深深地影响着我们一代又一代的子孙，传承与



中华民族的骄傲——长城

超越，将是我们作为中华子孙后代的历史任务。

与此同时，世界在不断进步。17世纪引发的工业革命，使得英国逐渐成为世界的经济中心，紧跟着是法国和德国，相继更替这个中心位置；到了20世纪初期，兼容并蓄的全球人才战略，使得美国迅速成为整个世界的经济中心。这个属于美国的时代，有足够的舞台空间，孕育出数以百计的全球500强公司、为数更多的5000强公司，在全球范围的众多领域都独领风骚，推动着美国的发展，推动着人类的发展，而自己也获得了巨大的经济效益；当中有些公司的营业额，已经超过了一些中型国家的国民生产总值。浅水难出蛟龙，现在中国的经济总量已经逐渐从浅水扩充到湖泊，并不断地接近成为汪洋大海。全球众多的经济专家预测，中国的经济总量在未来20年内将超越美国，成为世界第一。从姜子牙时的周朝起算，在过去人类历史的3000年间，中国有绝大部分的时间作为世界经济中心，经济总量遥遥领先于各国，现在只不过是重拾过去的辉煌，一步一步地重新回到她之前的位置，作出对世界、对人类本该有的贡献而已！罗马不是一夜之间建成的，在重回世界中心的过程中，中国必定会孕育出无数的出海蛟龙，这当中将又会有谁，那就要看有这样潜力的公司，能否把握好这个百年难得的历史机遇了。结果出现后人们才相信，还是人们相信后才引发结果出现？鲁迅先生说得好：“希望是本无所谓有，无所谓无的，这正如地上的路；其实地上本没有路，走的人多了，也便成了路。”如果大家都有信心，都一起朝着共同的目标奋斗，那无论过程中遇到多大的困难都能克服，最初难以想象的结果也会最终实现，这个时代需要实干的理想主义者！

乘风破浪，鹰击长空

2008年是不平凡的一年，我们经历了雪灾、地震以及全球金融风暴，但同时也经历了让全世界改变对中国看法的北京奥运、神七升空；更重要的是，这一切的一切激发了中华民族强大的凝聚力和民族自豪感！目前，我们的中国企业确实遇到了一些困难，但中国的经济依然强大，中国每年接近10万亿元人民币的出口，依然是中国经济的绝对主力，直接支撑着中国的崛起！目前的经济状况，对于基础不好或经营不够稳健的企业而言，将是生存的危机。巴菲特曾提及：“只有在退潮的时候，才知道谁在裸泳。”然而，对于具备了一定实力的企业来说，虽然增长有所放缓，但面对的更多是挑战，是重新思考、重新制定战略定位的千载难逢的绝好机会；这就像鹰的重生一



乘风破浪，无惧挑战

样，要么等死，要么经过一个充满痛苦和煎熬的过程，换来新羽、锐喙和利爪，以更强大、更富经验的姿态再击长空！

我们生于这个时代，我们属于这个时代，而这个时代也属于我们！此时不搏，更待何时？一个新的历史转折点！一个伟大的时刻即将到来！

民族使命：让“中国制造”成为优质标志

对于一个大国而言，制造业直接影响着国家的整体经济、国防、教育乃至民生，大国的崛起首先需要制造业的崛起。

凭着中国人的聪明与勤奋，以及多年来无数企业家持续不断的艰苦奋斗和渴望成功的决心，中国已经成为全球的出口大国、世界工厂！中国的出口为民族经济的腾飞作出了不可替代的贡献；但是整体而言，我国目前还处于代工生产的阶段，环境污染、利润微薄，众多买家频频更换供应商，这让许多中国企业诚惶诚恐。现存的问题是，一方面“中国制造”面临着利润减少、质量标准随之下降的压力；而另一方面，国际市场却不断地对高质量提出更多的要求。

今天的“中国制造”正代表着什么样的形象？是“价廉物美”，还是“价低质劣”？当然是以前者为主，但是，少数的后者却让“中国制造”这个民族品牌蒙羞，并使得大部分中国产品都耻于贴上“中国制造”的标签。一些企业为了追逐短期的利

益，不惜污染环境、浪费资源，并压低工资，透支民族品牌；当然，部分买家的恶性压价也从客观上助长了这种现象。而基于非常普遍的产品同质化或少数偷工减料的恶性低价竞争，也成了众多中国优秀企业家一直想拔走的刺！

目前，很多中国制造商往往只是充当一个简单的工厂角色，而且相互间的差异不大，将来哪怕质量上去了，也还是免不了面对众多业界的产品同质化竞争，一样会被买家恶意压价而导致恶性竞争。未来的趋势将会如此：中国制造商数量越来越少，企业规模越来越大，少数制造商将占据主要的市场份额，企业运营的规模效益也将越来越得到加强，其中包括人才、资金、品牌、研发资源、整合供应商和买家等上下游网络的能力等。企业未来要成功，那将必须建立自己持续的核心竞争优势，建立难以逾越的竞争壁垒，为目标客户提供性价比最好的服务。战略定位决定了客户定位，客户定位又决定了产品服务定位、品牌定位和人才定位。企业持续的创新、质量的提升和品牌的建设等运营活动，都将紧紧地围绕着企业独特的战略定位进行，并难以被模仿。

今天，“日本制造”、“德国制造”在世界上已经成为了优质标志，在国际市场上享有良好的国家或区域品牌声誉，而所在国的企业家都在分享着企业界前辈们当年团结一致，共同为企业命运而战、为国家声誉而战的奋斗成果，当然，这也包括了他们自己的一份投入。当中，有的公司，像美国的波音公司，把美国国旗挂在厂房，不断地激励着所有工人和员工，不仅只是为个人的回报而努力、为企业的品牌而努力，更要为美国的国家声誉而努力！凭着这份决心、这份豪情，他们无数的企业以及员工都获

得了意想不到的回报。但是，他们当初都曾经历过我们现在的阶段。而今天，“中国制造”已经到了一个十字路口，要么上，要么下！面对这样百年难得的机遇，中国制造企业要扎扎实实地练好内功，提高产品质量和附加值，不断增加中国创造的成分，不断培养人才，特别是要建立自己的独特战略，打造企业持续的核心竞争优势和品牌。相信这必将是一个属于中国制造的辉煌年代，而我们每一位参与其中的企业家都必将是民族英雄！

让中国制造成为优质标志，是所有中国企业家的心愿，也是整个中华民族的使命！当然，这样一个民族伟业，不可能光靠少数公司就能成功。所以，环球市场集团联合万名中国企业家共同发起一项“万名优秀企业家的联合宣言活动”，其中包括万名中国企业家共同签名呼吁，号召所有员工为此而努力，甚至还可以选择把“让中国制造成为优质标志”的口号贴在厂房内，逐步地激励越来越多的员工为此而奋斗，也让世界听一听来自中国企业



环球市场、美的、格兰仕、志高、长虹、雷士照明、GE、Intertek等出口领域巨头的负责人联合发表宣言，拉开了让“中国制造”成为优质标志系列活动的序幕

家的心愿和决心，最终让“中国制造”更好地服务世界，让世界更好地分享中国的发展成果和中华民族的智慧结晶！环球市场集团正在连同一大批优秀的中国企业家一起呼吁：**让拥有共同梦想的中国制造企业联合起来，一起决心“让‘中国制造’成为优质标志”！为各自企业的辉煌明天而战！为同属中华的民族品牌而战！为我们的国家声誉而战！**

2009年大年初一写于剑桥大学河畔

凌 风

作者的话

上升到哲学层面，很多原理都是相通的。东方古老的管理智慧，博大精深；现今的西方管理方法，具体实用。人类的发展就是传承与超越的过程，牛顿认为自己的成功也就是站在巨人的肩膀上而已，当然你首先要爬到巨人的肩膀上，如果有梯子那会更好些。全球化已成趋势的今天，人类智慧跨地域、跨时空的共享，将让世界更加和谐、更加精彩！

我总共拜访过3000多家企业，以国内为主，在和这些企业的总裁和关键决策者进行管理上的沟通时，发现很多企业渴望成功的决心很大，他们的干劲、他们的激情一直让我兴奋、让我感动。在中国崛起的过程中，我们大家都在摸索着向前发展，其中，有乐趣，也碰到很多疑惑和障碍。

为此，结合相关的管理理论与中国的实践，我撰写了《壮志凌云——有战略才有将来》一书。

撰写本书的目的：

（1）帮助中国优质制造商应对全球金融危机，并提升企业对出口、对自身以及对中国未来经济的信心。温总理说过，现在