

CHINA
BLUE
OCEAN

中国背景下的企业及生意机会

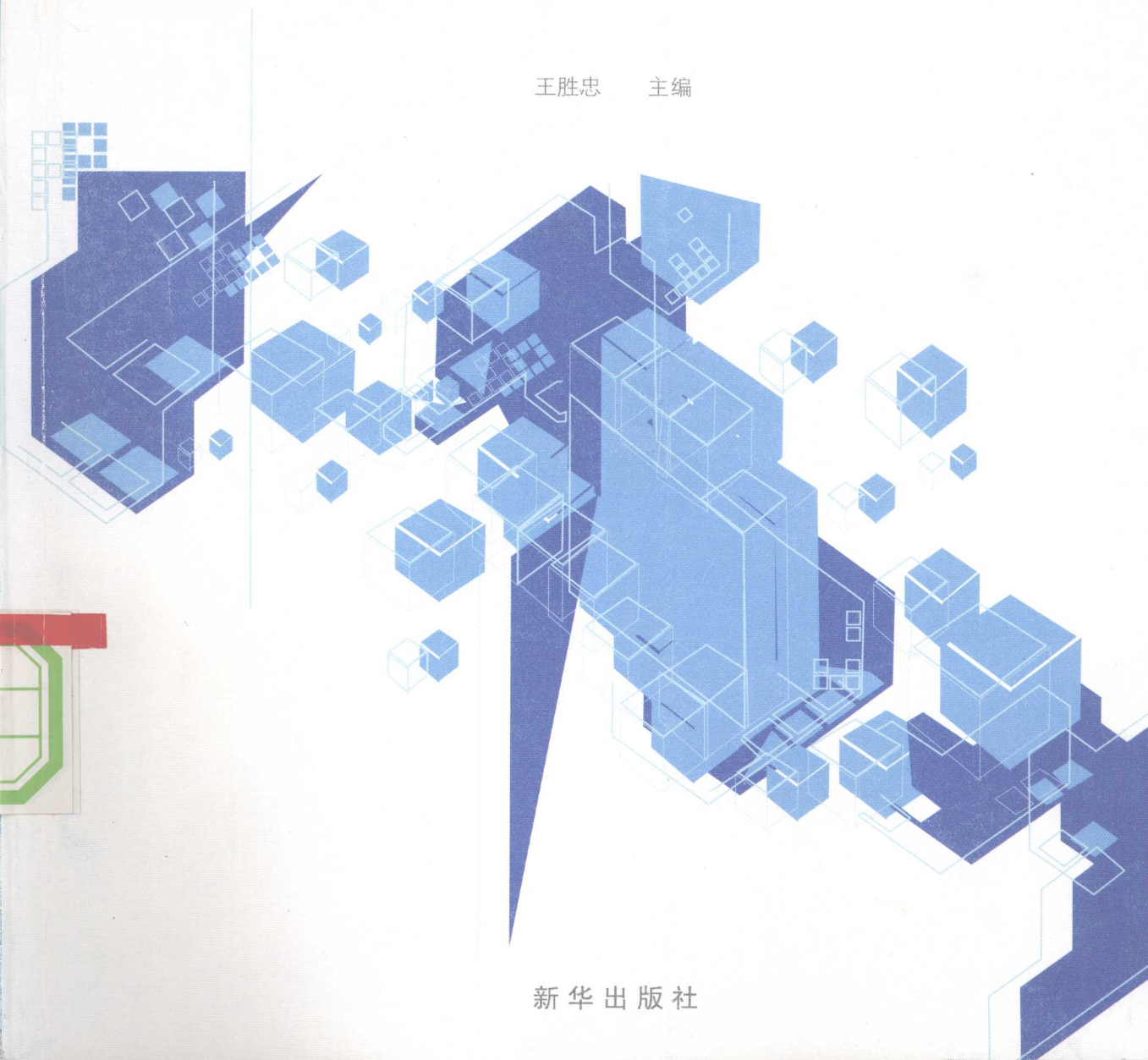
中国蓝海

企业创新、创富、创业
MBA全案读本

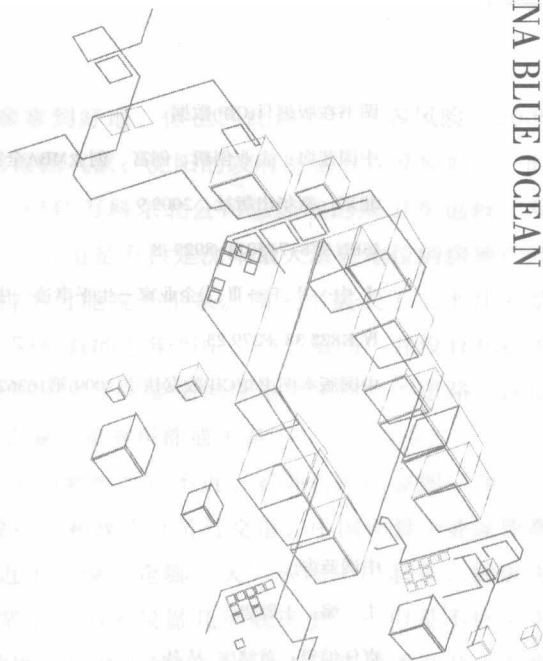
观察家书房
OBSERVER STUDY

EEO案例文丛

王胜忠 主编



新华出版社



中国蓝海

企业创新、创富、创业MBA全案读本

主 编

王胜忠

《中国蓝海》编辑委员会

王胜忠

王咏静

郭为中

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国蓝海：企业创新、创富、创业MBA全案读本 / 王胜忠主编

北京：新华出版社，2009.9

ISBN 978-7-5011-8929-8

I. 中… II. 王… III. ①企业家—生平事迹—中国 ②企业管理—中国

IV. K825.38 F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第163627号

中国蓝海

主 编：王胜忠

责任编辑：黄绪国 丛磊

装帧设计：周一暄 赵刈

出版发行：新华出版社

网 址：<http://press.xinhuanet.com> <http://www.xinhupub.com>

地 址：北京石景山区京原路8号

邮 编：100040

经 销：新华书店

印 刷：北京博图彩色印刷有限公司

开 本：720mm×960mm 1/16

印 张：23

字 数：300千字

版 次：2009年10月第一版

印 次：2009年10月北京第一次印刷

书 号：ISBN 978-7-5011-8929-8

定 价：39.80元

温馨提示：本社“新华版短信书友会”新书直订 发短信至：13651277005

本社图书策划中心诚征品位畅销选题 发邮件至：xhchzx@163.com

购书热线：010-63077122 中国新闻书店购书热线：010-63072012

图书如有印装问题请与出版社联系调换：010-63073969

这样做企业

柳传志（联想控股有限公司董事长兼总裁）

“以史为镜，可以见兴替；以人为镜，可以知得失”。

有幸初览了《中国蓝海》一书的基本内容，应当说书中收录的企业案例与故事，时间都不久远，甚至可以说就在眼前，就在当下，但从创新的角度看，这仍是一部不错的相对另类的企业当下史。书中，一些企业以自身在创新过程中所经历的成功与失败，为所有其他怀有梦想的企业家和创业者，提供了一部颇具价值的“蓝海启示录”。

受邀为《中国蓝海》作序，我想是编者看到了联想这么多年来为中国企业创新所做的贡献，而撰写的过程，也勾起了我关于联想的诸多回忆。

事实上，联想本身就是一家热爱并擅长回顾自己历史的企业。在联想，一直以来有“复盘”的说法。所谓复盘，这是围棋的术语，就是总结的意思，并借此重新审视我们的工作，目的是什么，采取了哪些方式方法，当时的内外部环境是什么，边界条件是什么，其中的必然因素和偶然因素是什么等等。我们每经过一场战役都会复盘。这也是所谓的“以史为镜”吧。

联想从1984年创业走到今天，其中也经历了许多磕磕绊绊，但企业仍旧能够克服这些困难，继续向前走，这其中一定有规律性的东西。

上世纪八十年代，中国科学院希望一些做应用型研究的研究所能够把成果推向市场。怎么推呢？可能要通过办企业来推。当时几乎没有人敢做。因为当时研究人员拿着工资，如果他们离开了研究所，生活就要自己考虑了。那一年我已经40岁了，却很想去尝试这件事情，一方面希望能够体现和证明自身的价值；另一方面，就是看到太多的研究成果做完了就变成一篇篇束之高阁的论文，我希望通过办企业，去尝试“高科技产业化”这件事。于是，我跟其他十个同事共同走出研究所创办了联想。

现在看来，这无异于从固化的思维区冲入了一片辽阔的蓝海。

然而，在创业过程中也会遇到挫折，回过头来看，遇到的最大的挫折，或者说遇到的最大的困难实际上是与环境做斗争。业务上面的斗争，只不过是产品行不行，销得出去销不出去，我觉得那不叫困难，那是因为我们本身没有做好，可以不断地调整和改进自己。但是当与环境发生关系的时候，就是另外一回事了。

我自己打了个比方，叫鸡蛋孵小鸡。就是说，鸡蛋孵小鸡正常的温度应该是39度，这个鸡蛋就能孵出小鸡来。我在1984年办企业的时候，应该讲环境温度是42度，只有生命力极其顽强的鸡蛋才能孵成小鸡，大批的鸡蛋是不行的。到了今天，环境温度应该讲是39.5度，或者是39.3度还略高一点，但是大批的鸡蛋已经可以孵出来了。

那么在42度的环境里，联想是怎样生存下来的呢？我们最核心的指导思想有两条：

一是有坚定的信念。我相信中国的改革能成功，我要办一个长远的企业。我决不为自己和企业谋取短期利益而损害根本利益。总之我要跑长跑，而不是跑短跑。第二是不在改革中犯错误，或者说不做改革的牺牲品。既然改造不了大环境，我就试图创造企业生存的小环境，如果小环境也创造不了，我就耐心等待，而不犯冒进的错误。

我刚开始创办联想的时候，对这个社会是不是真的往市场经济轨道上走，完全没有认识，所以主要还是想体现一下人生价值。到了1987年、1988年公司走到一定轨道以后，曾经有一个所谓的理想，就是想在PC领域内办一个中国最大的公司，这个目标在1999年、2000年以前，应该说是实现了。而我现在正在为之奋斗的目标，就是希望把联想办成一个伟大的公司。

什么是伟大的公司？首先是寿命长，要能长期办下去，再好的公司，一年就完了，就谈不上伟大；第二，吨位要大，真正有影响力；第三要在科技进步、企业管理、甚至文化进步方面，对国家、对社会都能有一定的贡献，而不仅仅图良好的业绩回报。

联想以前算不算伟大呢？算不上，但是我们确实也做了几件我们自己认为对社会有贡献的事情：

第一件是高科技产业化。联想原来是科学院下属的一个企业，最初是怎么形成的呢？过去中国科技跟经济是完全分开的，联想首先响应了科学院的号召，出来办了公司，把高科技产业化率先在联想实现了，这应该算是个贡献。

第二件是联想在跟外国企业竞争的时候，拔了头筹、打了胜仗。1994年前后，中国IT行业的大门打开以后，国外企业大量进入，那时实际上国外企业在资金、技术、管理等方面都比我们强，联想怎么办？当时我们老同志一起研究、商量，并下决心做了内部改革，从此联想一步一步上来了。假定没有联想，国外品牌的微机依然会很长时间以很高价格在我们国家卖，这一定会影响中国各个行业信息化的进程。

第三件是股权激励。我们这个企业本来是科学院投资的100%的国有企业，然后在“开明婆婆”科学院的大力支持下，通过一些途径，最后实现了员工持股35%，这个机制的实现对联想的发展是极其重要的。假定没有这条，很难说联想能够有持续不断的战略。

第四件，是为年轻的同事提供了舞台。联想不仅有杨元庆、郭为、朱立南、陈国栋、赵令欢、吴亦兵，还有像陈绍鹏、刘军等更多的人。现在他们很多人甚至都站在了国际舞台上。联想要给大量有能力的人才提供舞台，让我们在事业做大的同时，也真正做到“以人为本”，我觉得这点也是对社会的贡献。

还有一点就是联想一边打仗一边总结出了一套行之有效的管理理念，比如管理三要素，这对所有的企业都是通用的，这也算是我们的贡献。

联想有运气，有大运气。这个运气就是赶上了当前这个时代。

新一代企业家或创业者甚至处于比我们当初更利好的大环境，能否成功，关键就在于能否执着于这个时代的创新，开创出一片属于自己的蓝海。

“中国蓝海”与杰出企业

牛根生（中国蒙牛董事会主席）

我们中国创业者最大的幸福，就是坐拥全世界最大的市场。

而且，你对这个市场的脉搏有可能把握得最准。

松下电器说：“不能在中国取胜，就会在全球败北”。

这句话给我们的启示是：你只要做成中国第一，往往就是世界第一。而要实现这个“第一”，创新无疑是其中的重中之重。

创新的内涵和外延很广，从制度、管理、商业模式到产品与技术的研发，无一不蕴含创新的精髓，而有效的创新，除企业自身的努力外，国家力量的参与也是重要因素。日、韩等国的经验告诉我们，如何从国家层面打造有利于企业创新的社会及商业环境，是实现并开拓“中国式”蓝海的一个重要命题。

打造“国家生态圈”

在全球化的竞争舞台上，我们需要打造“国家板块”——更确切地说，需要打造“国家生态圈”。只有这样，才有可能催生出更多的“狮子”。

经济学原理告诉我们，孤立的就是孤寂的，集群的才是沸腾的，“众人拾柴火焰高”。我们需要人才的集群，企业的集群，产业的集群。

打造“国家生态圈”，第一要法制先行，端正商业伦理。

当企业发现奶站掺假后只能无奈地以经济制裁为最大惩罚，而不伴以严刑峻法的时候，掺假者就会抱有侥幸心理：抓住了是你的，抓不住是我的。

一些时候，道德水平高的企业反而斗不过道德水平低的企业，就像遵守规则的武士往往斗不过使用暗器的武士一样，这样，劣币驱逐良币的现象就出现了。如果这些被颠倒的伦理得不到颠覆，那么，整个大商圈伦理就是有问题的，这也许是“中国式商业伦理”首当其冲需要解决的课题。理想的大商圈伦理是，比赛赚钱就等于比赛负责任的程度，越负责任越有钱，越不负责任越没钱，不仅没有钱，甚至会没有自由，没有性命。

目前的现状是有三个“无序性”值得关注：一是打假的无序性；二是危机预警的无序性；三是小媒体的无序性。只有这三者改变了，才能真正铺就通向“中国蓝海”的坦途。

打造“国家生态圈”，第二要责任到位，铸造全球品牌。

2007年，我们去日本考察了丰田、本田等著名企业。今天，日本的企业向你介绍自



己时，重点已经不是产能多少、销量多少、利润多少，而是自己承担了多少社会责任，自己在环保事业、公益事业中做出了何种贡献。

如果进行最简单的分类，企业的社会责任无非有两个方面：一是本职工作，二是兼济天下。什么是本职工作？涵盖面非常广，但今天应该特别提出的一个范畴是“软件革命”：在管理上创新，在文化上创新，在制度上创新……通过创新赢得国际竞争力。

实践证明，做好本职工作是企业最基本也是最大的社会责任。

在做好本职工作的前提下，大品牌要负大责任，“兼济天下”始终是企业社会责任的最高境界。企业社会责任已越来越成为“全球公司”不可或缺的“国际护照”，没有“责任感”就不会产生“影响力”。在一个全球经济大循环的系统中，如果你不关心全地球的大事、全人类的大事，那么，人们也不会关心你的事，这样的企业跑不快、走不远、跳不高！

打造“国家生态圈”所以重要，还在于每个品牌都具有双重身份，一重是自身拥有的个别品牌，一重是与众多其他品牌联合铸成的共同品牌——国家品牌。一荣俱荣，一损俱损。

脑袋和脑袋的比拼

如果问我做企业最深刻的体会是什么？那就是“做企业”就是“做脑袋”

也就是说，21世纪做企业，最核心的战略资源是这一个——脑袋！

脑袋是创新之源，脑袋是资源的“整合机”加“放大器”。

有一组数据不容忽视：我国大陆发明专利的数量只是美国和日本的三十分之一，韩国的四分之一；我们出口的产品，大约有一半是贴牌。这说明我们是一个自主知识产权与自主品牌薄弱的国家，我们的资源版图正在被别人鲸吞蚕食，我们的生存权正在受到挑战。

一切竞争从设计时开始。设计是“基因”，执行是“发育”。设计竞争是真正的“脑袋与脑袋的对抗”。对于企业来说，最省钱的阶段，或者说“最赚钱的阶段”，不在制造阶段，不在出售阶段，而在设计阶段。在设计阶段，寻找与众不同的个性化优势，哪怕只是“一点儿”，就可以打出自己的万里江山。因为冠军与亚军的差别就那么“一点儿”，画家与画匠的差别就那么“一点儿”，大禹与大鲧的差别就那么“一点儿”，天才与神经病的基因差别还是那么一点儿。多那么“一点儿”，就可以把企业举入天堂；少那么“一点儿”，就可以把企业拖入地狱。

国家不在大小，企业强则国强，企业弱则国弱。欧洲的丹麦、瑞士都是非常小的国家，但在全世界关于创新能力的国家排行榜上，这些小国却位居第一阵营，一些大国反落在第二阵营，为什么？因为这些小国有强大的企业，强大的企业里有强大的脑袋——智力资源。

如何吸引和凝聚“脑袋”，并保证这些“脑袋”价值最大化呢？

我们一定要认清人性大规律，洞悉解放生产力的枢纽到底在哪里。

明确了这个枢纽，我们就要创造一种文化。

文化的作用，一方面在于它的“基因性”，另一方面在于它的“方向性”。

基因性：企业文化就像人的基因，无时不在，无处不在，一台机器、一笔资金、一车原料、一个人，从进厂那天起，就被植入了这个企业的基因，他们按照什么逻辑运转，要看这个企业的文化。这导致同样的机器、同样的资金、同样的原料在不同的企业发挥出不同的效力，可谓“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”。我们在文化设计上迈出的每一小步，都可能带来企业变革上的巨大进步。

方向性：同样的核子反应，有人用它来作恶，有人用它来行善。科技影响着资源的使用效率，文化决定着资源的使用方向。文化恶则科技恶，文化善则科技善。

总而言之，人的行为模式多半不是由人自身决定的，而是由人所在的系统决定的。抛进海洋，就不能不游泳；落入丛林，就不能不搏斗。在一个狂欢的系统中，每个人都是狂欢者；在一个杀人系统里，每个人都是杀人者——这正是希特勒奴役德国人民的秘密……相应的，在一个创新的系统里，每个人都会成为创新者。系统好，凡夫变天才；系统不好，天才变凡夫。

蒙牛创立10年来，始终奉行“财聚人散，财散人聚”的经营哲学，提出“经营人心”的主张，就是这个道理。千古圣贤总结治乱之道，王道、霸道、无道，归根到底一句话：得人心者得天下。人心向背犹如磁铁之于群针，有磁则向，无磁则背。

作为后发国家，想要后来居上，如果我们靠不上金山银山，那就靠我们的“头脑山”和“智慧山”吧！

杰出企业的标准是什么呢？三个力：影响力，能够成为一面旗帜；生命力，能够经受住死亡考验；贡献力，能够给人们带来幸福。

从常理中创造奇迹

谭智（北极光投资合伙人、原分众传媒集团CEO）

自从分众模式带动了蓝海经济的热潮，随便打开网页，搜搜“蓝海”词条，就能发现数百万条热议蓝海的新闻，尤其在当下经济变革，市场紧缩，每个企业都在为自己越来越少的利润，越来越狭窄的生存空间发愁的时候，怎样寻找一片属于自己的蓝海就显得尤为重要。

《中国蓝海》在这个时候得以应运而生，体现了《经济观察报》编辑们的一片苦心，尤其在内容的编排上，可谓是一本教导如何在蓝海遨游的入门级教材。其实回顾这些成功的创新企业，会发现它们成功的模式并不复杂，举例说：电视、海报广告很平常，但是挂在电梯里就创造了一个媒体帝国。所以在简单里是能创造深刻，在常理中是能创造奇迹的。那么如何在简单的过程中创造出商业奇迹呢？

首先，要寻找一个好的商业模式，寻找一个好的产品，找到去往蓝海的正确航向。这就需要你有一个不寻常的思维方式。你不能都用大众思维去思考一件事情，如果你都按常理去思考问题，你做的事情就跟所有人做的是一样的；如果你不能从不同的角度去观察思考一件事情，你就不可能得到这件事情最佳的解决方式。当然这也要取决于你是否有足够的勇气，敢于去面对任何机会和未知的挑战。

第二步，要确定发展模式，确定怎样去发展，去开拓蓝海。成功的创新也是一个理性分析的过程，需要仔细分析我们这个商业模式是什么样，市场环境如何，然后做出应对措施。

第三步，在蓝海里畅游，需要有强有力的臂膀，包括人的智慧，团队的力量，资本的力量等等。其中人是第一要素，首先心胸要够宽广，一定要以良好的心态、宽广的心胸来接纳环境、接纳社会、接纳每件事情。另外就是执行力，所谓细节决定成败，你的执行力什么样，你得到的结果就可能演化成什么样。

眼下的经济环境和市场环境，对于每个企业和个人来说，既是挑战也是机会。机会就在我们周围，随时会与你相遇，关键是当机会来临之时你是否已经准备好了。我到50岁时才做成功了框架这一件事。我总是跟别人讲我摸了一副好牌，但是我在摸这副好牌之前我已经摸了无数次牌，我只是按照过去积累的经验，竭力用最完美的方式把这副牌从第一张出到最后一张，获得了最完美的结果。所以你只要不断地努力，在常理中独辟蹊径，你也可以去开创出属于你的奇迹！

生活是多种多样的

任志强（华远集团总裁）

从孩提时期父母就会给我们讲一个伟大的故事。在我们幼小的心灵中树立一个榜样，希望我们长大之后成为他们想象中的英雄。榜样的作用是巨大的，常常在一生之中都成为我们参照的对象，约束着我们的行为规范，伴随着我们生活的历程。

进入学校之后，老师、教授们不断的灌输给我们知识，同时也会用不同的人物与案例为学生们设立不同的参照对象，希望他们的传授不但能有1+1等于2的基本知识，还有些与众不同的理解，他们也在将经验写入课本之中，潜移默化地把他们认为的英雄与伟大印刻在我们的心中，以陪伴我们进入社会，长大成人。

从事企业工作之后，又有许多的领导与前辈象教育孩子一样，会给我们讲一个伟大的企业的故事或一个伟大的企业家的故事，给我们或企业树立一个榜样或标杆，希望我们所在的企业能向他们学习并超越他们的业绩。如企业家要象比尔·盖茨，投资家要象巴菲特，管理者要象韦尔奇。在企业发展的过程中，这些榜样同样成为了企业的参照对象，约束着企业的决策与管理的方式，伴随着一个个企业管理者的成长和企业的发展路径。

在我们生活成长的每一个阶段中都会有许多的人按照各自不同的认识，为我们树立一个个榜样，为我们设计策划着未来的发展路径，但生活是丰富多彩的，并不只有一条成功的路径，无论是人的一生还是企业的发展都并不是只有一条路径，成功也从来没有用同一种方法实现的先例。

中国传统的儒家文化告诉我们的是“三纲五常”、“克己文化”，不能突破这些传统的条条框框，更不能以下犯上了。中国宗教的“佛家”“道家”传输给社会的是“魔高一尺，道高一丈”，“孙悟空跳不出如来佛的掌心”。当今少林寺方丈释永信的名言则是“什么叫‘禅’，别胡思乱想就叫禅。”于是中国的数千年就在“君君、臣臣、父父、子子”的等级约束下死守着祖宗的规矩，直到新中国成立之后的计划经济。

但市场与科技是靠创新而获取竞争力的。这与中国传统的文化与教育格格不入，社会不再象农耕时代是以血缘为基础建立的信任关系，而是以法律和保障制度为基础的交流，交换的频率越高，速度越快，则效率越好！

《中国蓝海》一书集中了中国大量有特色的企业案例，这些企业也许既不是规模最大的，也不是最知名的，或者说既不是最伟大的，也不是榜样或英雄，但毫无疑问他们都用自己的创新取得了成功。他们最大的优势恰恰不在于重复成功企业走过的老路而在于他们把握住了市场的机遇，走出了一条最具有自我特色的路。

知识永远都是别人用实践或经验创造的，而只有智慧是属于自己的，而正是这种智

慧让每个人都可以创造那些值得他人学习的知识。只有打破了这些传统的枷锁、禁锢，摆脱了那些陈旧文化的束缚，想别人没有想到的方法，做别人尚未来得及做的事，抓住别人尚未发现或放弃了商机，用他们的智慧和汗水，为丰富多彩的人生图画上了更鲜艳的色彩，也让自己的生活开始影响世界，并可能成为下一代的榜样与楷模

齐白石先生告诉后人“学我者生，似我者死”，是告诉我们如果仅仅靠模仿想获得成功，最多也就是盗版或赝品，最终只会死。因为这种模仿是永远也不可能变成超越的。以课堂上的案例或书本上的规范去管理企业的，就如同是这样“似我者死”，最后你是被多数人所改变而淹没自己。

天下没有任何人可以用一种食谱渡过一生，天下也绝不是只有一种管理、经营、生产的模式与方法可以适应于所有的企业，只有将学之后的精神溶于自我才有了齐派的画风，以及后人的张派、赵派。“蓝海”合理的正是百家争鸣的不同，又让后人可以将每一种不同重新融合创造出新的企业的自我，形成更加丰富的企业发展和成功之路。最值得坚持的恰恰是让这种创新成为可以影响或改变多数人共同创新的一种示范作用，让中国不再因传统文化与榜样而忘记了自我的尊严，不再在迷信神奇中失去了成功的机会。

当许多人还沉醉于“通用”汽车的神话时，这个历史上的巨人解体了，当许多人还在迷信于“雷曼兄弟”的神话时，这个百年的传奇崩塌了。从世界到中国都曾经有许多列入MBA课程中的神话在一次次的大浪淘沙中消失。虽然曾经辉煌，有着无限的精彩，但却像沉沙睡在了海滩上，甚至没有为后人留下可以看得见的足迹。

我们会欣赏太阳爬起时，海上的缕缕金光，也同样会欣赏夕阳夕照海面上泛起的彩霞。每一次的欣赏都是一次生活的体验，都会让我们学到无数的变化，也会在我们的记忆中留下美好的印迹，成为我们翱翔于大海之上的天空中指点航途的灯塔，这个大海就是《中国蓝海》。

一群中小企业在支撑着中国的未来，一群群中小企业在支撑着世界经济的未来，当每个管理者都想成为世界500强的成功者时，却不知道500强中的平均企业寿命只有12.5年，而许许多多的百年老店虽没有进入500强的行列，却解决着社会的就业，服务于生活的末端，创造着无数个中产家庭的生存机会，培养着数不清的未来企业家，成为这个社会成熟与发展的坚强基石。

没有人天生就是成功企业家，没有人不是从爬开始长大，当人们的眼中只有参天的大树时，常常会忽略那些从眼皮下划过的异果。就像人们常常会忘记那些正在成长中的孩子，而他们恰恰是世界的未来。正像冯仑先生所提的“伟大是熬出来的”。“熬”所告诉人们的恰恰是坚持中的弱小、弱小的机会和起点、弱小的饥饿和寒冷，当人们能跨越这些无意之中的沉默时，你就成为“伟大”，成为了社会的脊梁。

《中国蓝海》告诉我们的正是这样一些从泥土中爬行并最后长大成人的故事。

无数的榜样、无数的案例，一定能激发出无数的火花，让社会有更多的选择，让生活更多种多样、多姿多彩。

重塑价值

陈惠湘（丰收管理顾问有限公司董事长）

关于蓝海这个概念的提出是源于早年的《蓝海战略》一书，当时引起了诸多争论，有击节叫好者，也有舆论抨击者，但无论如何其创新主张与创新方法还是值得企业家思考的。现在再看蓝海这一主张，放在当前的经济背景下无疑有了更加深刻的意义。

中国经济发展呈现了良好的态势，源于政府投资拉动、消费需求刺激拉动等政策，但是中国企业仍然面临着一个艰深的命题，即如何由创造产品令客户购买向创造价值刺激客户购买的转变，这是工业经济向服务经济转变的重要内涵。中国市场庞大的消费群体与巨大的消费潜力，令外资企业将中国市场看做业务增长的突破口与过冬的避风港。那么面临着资本、人才、品牌、管理水平等均具有丰富经验与领先优势的国际巨头，中国企业如何与其竞争？或者说在更加激烈的市场竞争环境下，中国企业的立身之道在哪里？结合我最近对企业的思考，有三个关键点需要明确。

第一件关键点是企业的价值主张。最近看英特尔的广告，发现英特尔的主题在改变。以往我们看英特尔的广告，无论是对芯片性能的描述，还是“Intel inside”的广告语，以及结尾处很有跳动感的四个音符，都给人留下深刻的印象，即英特尔是一家技术领先的芯片厂商。但是近几次英特尔的广告出现了明显的改变，变成一群专家追捧那些通过实用型创新从而取得了巨大的商业利益的发明者。这里面深层次的改变，在于英特尔的思维从摩尔定律的规定下，从芯片速度与制造技术的升级拉动硬件消费，转变为塑造一家通过创新满足需求并引领未来生活的公司形象，从而促进消费者对英特尔的品牌认知与更深层理解，认可英特尔并追捧其产品。英特尔这一价值主张的改变，在于认识到当前的消费者群体对需求的认知更加理性，单纯的拼主频速度如4.0Ghz，或者双核甚至四核，已经难以准确捕捉消费者的需求。我最近常和一些企业家朋友们聊起价值经营这个话题，目前很多中国企业仍然停留在产品思维，最多不过是为产品附加上一些服务。在工业经济时代甚至末期，这样的思路还可以奏效，但是在目前这个倡导创新、信息化、技术、人才的新经济时代，传统产品思维已经很难有立足之地与发展前景，因为难以准确满足消费者的需求。今天摆在中国企业面前的一个命题，就是你这家企业存在的价值是什么——为谁服务以及如何服务？你的服务标准是什么？你在这个领域里的地位或者发展目标是什么？这几个问题回答清楚了，可能这家企业的价值主张就鲜明了。

第二个关键点是企业有没有创新的商业模式，能不能指导业务发展。前一阶段和浙江贝因美的谢总有过深入的沟通，并对贝因美这家企业进行了了解与学习，恰巧本书也收录了贝因美的案例。贝因美的“成功生养教”以及“同心多元化”是一个很棒的商业模式创新。“成功生养教”源于谢总早年对中国儿童营养需求的研究，可以说，“成功



生养教”是贝因美研究客户需求周期以及不同阶段内需求变化的模型，而“同心多元化”强调的是贝因美牢牢围绕母婴这一群体开展业务，力争成为针对母婴需求的解决方案供应商，而非简单的奶粉、米粉或者其他什么婴童产品制造商。谢总为贝因美的商业模式奠定了其理论基础，就是“成功生养教”和“同心多元化”，在此基础上形成了贝因美业务发展的模型与一系列相关策略。我现在也时常在思考自己企业的商业模式如何围绕客户需求去变革与创新，这不仅仅需要一个明确的目标，更需要一整套策略与方法。你可以叫它商业模式，叫它结构或者就叫它策略与方法，我管这个叫作业务发展模型。中国企业寻找新的市场机会，必须要建立自己的业务扩张模型，运用这个模型去审视市场前景好不好，企业资源够不够，管理能力与市场经验能不能复制。企业有了自己的业务发展模型，设计出业务创新策略，才有可能建立立足于蓝海的那个支点，没有这个模型，哪都是机会哪也都是陷阱，哪都是蓝海哪也都是红海，因为你没方法，抓瞎。

第三个关键点是团队。企业有了清晰的价值主张，有了科学的业务模型与创新的商业模式，你还要有一支意志坚定、优秀的团队去执行。你要把企业的价值主张上升到使命与愿景的高度，然后说给每一个人听做给每一个人看，让他们相信并把企业的价值主张当做一种信仰。英特尔的团队相信只有偏执狂才能够生存，因为摩尔定律的速度要求在那呢；三星李健熙说“除了老婆孩子其他都可以变”，团队相信并且付诸行动，最后三星集团通过强大的创新能力收获了个人消费电子业务的快速增长与领导地位。企业有了价值主张，有了业务模型并设计出有效的业务创新策略，还要组建一支目标明确坚定，甚至上升到一种对信仰（即企业的价值主张）宗教般狂热的团队。

伟大的公司必定是基业长青的，但是基业长青不代表腐朽，不代表固守传统。伟大的公司时刻保持创新的意思，从而找寻下一个市场机会，并一旦找到就坚持不懈地去开拓。

有能力的企业在哪里都是蓝海，没能力的企业在哪里都是红海。

是为序！

2009年8月于京

与创业板同步诞生并成长

刘坚（经济观察报社总编辑）

“中国蓝海”这个概念提得很好。

尤其是，苦等近十年的创业板开启在即，《中国蓝海》的出版更可谓正逢其时。

可以确信，创业板一旦启动，无数企业和资本都将卷入新一轮的创新浪潮，尽管未来仍有种种难以预料的局面或困难，但这轮注定持久的创新浪潮都必将开启中国企业创新的新纪元，也必将结出丰硕的商业成果。从这一背景来看，这部堪称与中国创业板同步诞生并且同样关注创新主题的读物，有着其特殊的意义和分量。

这两年，关于“蓝海”、“红海”的概念，大家都已提得很多，几乎到了“言必称希腊”的程度，但所以会“言必称希腊”，就是因为无论对成熟的还是正在成长中的企业，“蓝海”都始终是一个持久且价值连城的话题。更何况，将“蓝海”这一概念置于中国背景下，从而展开深入、系统且全面研究的著作或读物，还真不多见——有时候，最迫切、最显而易见的现实课题，反而成为了认识盲区。

所以说，“中国蓝海”这个概念提得很好，很有意味，也很有深入展开的价值。《中国蓝海》编辑组以自己独特的思考和创意，为中国当代商业提出了一个无论从理论还是实践来看，都颇有价值的课题。更难能可贵的是，他们不但提出了这个课题，而且还以极大的热情和认真细致的工作精神，编撰完成了本书。

细心的读者或许会发现，本书的编辑结构（或者说目录），就已经为“中国蓝海”这一课题提出了某种潜在的研究框架或方向，而书中所收集的丰富的创新案例和故事，又为实际经营者提供了有价值的参照。本书的推出，对学界及商界将来进一步探讨和实践“中国蓝海”这一课题，多少能起到抛砖引玉的效用。

在此，很想对这些同事及其所付出的辛苦劳动表达一下自己的谢意。

据说，《中国蓝海》编辑组有意将该书的编辑转变为一项持久的劳作，他们的目标是将该读物能够一年接一年地编撰下去。这一心愿的达成，除了专业素养外，更有赖于持久的耐心、勤奋和热情。

最后祝福这一与中国创业板同步诞生的读物也能与创业板同步成长，并最终为中国当代商业留下一份建设性的、有价值的记录。

前言

《中国蓝海》这个选题的创意，来自与《经济观察报》几位同事的交流和碰撞，虽说新意并不是非常突出，但大家仍觉得这是一个颇有价值的选题，而且类似于“中国背景下的财富蓝海”及“中国背景下的企业及生意机会”这样的话题，尽管专家和媒体时有讨论，但真正当作一个课题深入研究，甚至专门以案例形式结集出版的，就我们所知，即使不能说没有，至少也是非常罕见的，这就更凸显了编辑这样一本书的重要性和迫切性。遂决定策划、编写本书。

实际上，无论从实用性还是前瞻性来看，本书的编写都应该说价值斐然。

首先，从实用性看，书中丰富的案例无疑为一线经营者提供了最切身的参照和启发；其次，从前瞻性看，这个选题的方方面面，又无不与“转型期中国”这样一个关键且核心的时代命题丝丝相扣——谁能说“转型期中国”这样一个话题与“财富生产方式的转变”无关？而“财富生产方式的转变”，又难道不是与企业具体的产权制度、经营策略、商业环境及盈利模式等方面的转型紧密相关？所谓积跬步以至千里，只有无数中国企业汇入制度、产品、技术及至商业模式创新的大潮，才能最终构成未来中国蔚蓝色的大观。

本书的编辑过程中，也遇到诸多问题和困扰，首先就是内容的生成。说到这，就不能不感谢经济观察报社的采编部门了，正是他们的鼎力支持与积极互动，才最终促就了本书内容的实现，他们甚至开辟了专门栏目和版面，以提供本书急需的案例和故事。这一切，的确是本书编辑组的幸事。

此外，在案例的选择标准上，我们也颇费了一番脑筋。一个首要的问题是，那些大家耳熟能详的大企业、大公司，包括那些在华跨国公司与企业，它们的创新故事是否应该入选本书？反复考虑后，我们最终还是决定舍弃这部分内容。一个是因为本书篇幅着实有限，如果考虑这些大公司、大企业，那么大量中小企业的创新故事可能根本就没有机会入选了；再一个就是这些大公司、大企业，关注的媒体很多，它们的一举一动可能

王胜忠（经济观察报副总编）

言前

都已为公众所熟知，本书无需再多作介绍。

当然，对于这样一部志在描述整个“中国蓝海”的书，大公司、大企业的缺位，多少是个缺憾，好在在本书的“蓝海人物”章节中，一些巨鳄级人物的入选，对此还是有所弥补。

本书内容主要聚焦于实体经济，金融、资本领域的创新故事则同样囿于篇幅，不得不忍痛割爱，只好寄望于将来能另册编撰。

需要说明的是，本书“蓝海故事”部分，对所选案例已尽量按行业分类，但为避免切割过于零碎，目录中未予明示，有心的读者或能发现并体会我们的用心。至于“蓝海人物”、“问题蓝海”、“蓝海评论”等章节，相信也是对“中国蓝海”这个大课题一个有趣的补充吧。只是由于时间及篇幅等原因，上述各章内容难以做到尽善尽美，如本年度一些真正有分量的“蓝海人物”可能就未能选到，这也只能以“缺陷为美”来自慰了吧。

另外，本书奉行的一个编辑原则是，除极少数个案外，一般入选企业不会在不同章节中重复选择或出现，这一方面是为了保证信息量最大化，另一方面也是追求某种公平原则吧。

我们的愿望是，今后“中国蓝海”能够一年接一年的编撰下去，通过这样一份持久地工作，能够为读者提供一份持久且有价值的读本，同时也能为转型期中国书写一段有意味的记录。

目录

序1 柳传志 | 这样做企业

序2 牛根生 | “中国蓝海”与杰出企业

序3 谭智 | 从常理中创造奇迹

序4 任志强 | 生活是多种多样的

序5 陈惠湘 | 重塑价值

序6 刘坚 | 与创业板同步诞生并成长

前言

第一章 蓝海故事 I (B2C 单元)

003 9个大腕一台戏 太美的高端旅游“聚乐部”

006 复制渠道连锁 杨志远重新定义茶博汇

009 天派：车载多媒体中的时髦客

012 尾货商意外的春天

015 九牧王：半山腰的改革

018 青岛金王“内转”试验

021 前淘宝总裁孙彤宇另类造“盒子”

024 启动A股上市 贝因美百亿“大跃进”

027 控股投资呷哺呷哺 英联一月三投

030 数次拒绝家乐福收购 美特好借联盟谋扩张

033 美的之“米兰任务”

037 “不久又要去伦敦” 音王多品牌行走法

040 红海行业中寻找蓝海市场 易修连锁再度提速

043 汇银：悖于国美模式的另类生存

046 首家民营三甲医院沈阳出世 西门子大幅降价志在8：2

049 细分医疗器械下手 康复之家“复制”国美

052 特格尔药店联盟：“贴牌+联采”模式双赢

055 缓加盟急并购 慈铭扩张提速

058 资本新宠：养老地产暗涌

061 荣成样本：二三线城市地产路线

064 圣象链式扩张 缓释原材料涨价压力

067 颠覆电影产业链 星引力工业化制造“石头群”

070 万达院线秘诀