

胜

SHENG JU 李胜基 编著

局

沈阳出版社

序

我们正在进入一个新的时代，WTO 正在把我们融入到一个没有边界的经济体系和全球化的商业环境中，面对新的竞争环境与挑战，有效管理将成为企业组织获取竞争优势的重要课题。21 世纪的中国，将迎来新一轮经济全球化、贸易自由化以及信息网络化的浪潮。面对更加激烈的市场竞争，您准备好了吗？

中国企业的成功与发展，与中国整个经济、政治体制改革一样，走过了一条坚持改革、敢为人先之路；走过了一条尊重规律、求真务实之路；走过了一条奉献进取、顽强拼搏之路；走过了一条团结创业、艰苦奋斗之路。中国企业在这二十多年的风风雨雨中，有成功的欢乐，也有失败的痛苦；有行进中的思索，也有徘徊中的迷茫；有探索中的果断前行，也有前行中的踌躇犹豫。

每一部成功的历史都是一部血泪史。本书基本囊括了改革开放 20 多年成长起来的成功企业，这里，不乏白手起家、艰难创业的英雄，也有羽扇纶巾、运筹帷幄的儒商，更有壮士扼腕、破釜沉舟的枭雄。

阅读本书，我们将逐渐明白这样一些道理：必须坚持改革进取，没有改革就没有发展；必须尊重客观规律，不尊重客观规律就要受到市场的惩罚；必须勇于创新，没有创新企业的生命就会枯竭；必须按商人的准则来规范自己，否则企业就不可能永居市场潮头；必须有专业化的理念，否则企业就失去了竞争力、生命力。

在这里，您会看到一个个熟悉的名字：海尔、长虹、希望、联想、东方、万科等等。为了保持更新，本书的第二版又增加了2002年以来的一部分新兴的成功企业，如蒙牛乳业、中国联通等等。它们是改革开放以来，在中国这个广阔的大市场中脱颖而出的佼佼者，抑或称为赢家。它们博得了中国乃至全世界的肯定和赞誉，它们的成长历程、营销及管理模式成为中国各企业关注的焦点。一方面，它们在计划经济体制的边缘艰难摸索，一方面在不规范的市场环境中摸爬滚打，既要解决自身体制的痼疾，又要同现代的管理体制接轨。在国外品牌的重重挤压下，在与竞争对手的生死较量中，它们挺过来了，二十年艰辛，铸就了今日辉煌。研究它们、了解它们，

是我们义不容辞的责任。

当然，今天的成功者不一定就不会在将来失败。不管哪一个产业，都应该及早找出潜在的问题，然后尽快修正。成功的企业在关注内部管理的同时，也不能忽视外部环境与市场竞争中存在的各种问题，成功企业的管理者必须把握企业运作的整体协调，关注各方面的大局与平衡，使企业在稳定中保持不低于主要竞争对手的发展速度，使企业的成功得到延续。我们深刻地意识到，现代中国的市场经济要求我们改变传统的管理习惯，必须运用科学规范的管理模式，实行管理理念的全面创新，并以战略家的眼光重新审视市场，掌握现代化的管理方法。这是摆在中国企业家、创业者和政府管理部门面前的重要课题。

2002年转眼已经过去，回首这一年的企业圈，热闹程度要高于以往任何一年。只是可惜，这热闹大多是因为在2002这一年出现了许多轰动一时的“事故”，每个“事故”都让我们有幸在平素歌舞升平的表象下，看到很多平时难以看到的不那么精彩亮丽的一面。

美国著名的《财富》杂志借《财富》全球论坛在香港举行之际，对李嘉诚这位香港最成功的财富精英进行了专访。在专访中，李嘉诚吐露了他的成功之道：肯用心去思考，把握重大趋势，赚得巨利，便成大赢家。而思考未来，首先就要思考过去，吸收别人的先进经验。只有在对胜利者的充分分析和了解之后，企业家们才能够把握市场发展趋势，看清前进方向，超前对市场变化的走势、进程和结果做出正确的判断，从而趋利避害，抢抓商机，掌握竞争的主动权。

其实，成功离我们并不遥远。一个企业是否成功，仅仅凭产品和利润来衡量是不够的。团结是企业胜利之本；务实的工作作风，是企业兴旺之根；高技术、高起点、高效率是企业财富之源；诚实守信、树品牌形象，是企业发展之魂。

“他山之石，可以攻玉”，希望今天、明天的中国企业，能够从本书列举的成功企业个案和文本中汲取营养和方法，进行最有利于自己的改革和发展，实现如本书所研究的成功企业们的突破和成功。

目 录



中国联通：CDMA 抢滩登陆

创业轨迹	2
◆ “二奶”翻身	2
◆ 叶丰平的三级跳	4
◆ 雪中送碳——CDMA 的增值业务	7
◆ 不断改革，数据为王	10

行业备忘录

◆ 联通、移动酝酿数据大战	12
---------------	----

旁观者清

◆ 小灵通抢客	14
---------	----



乐凯：中国民族企业的脊梁

创业轨迹	18
◆ 乐凯——中国胶片业的凯旋	18
◆ 三次创业造就今日乐凯	21
◆ 守住最后一道防线	24
◆ 给人才充分曝光的机会	27
◆ 合资风波：我们不能失去乐凯	30

行业备忘录

◆ 柯达、富士、乐凯谁称雄	35
---------------	----

旁观者清

◆ 中国民族企业的危亡之秋	38
---------------	----



长虹：中国家电业的不逝彩虹

创业轨迹 42

◆ “豪赌”：奠定长虹基业 42

◆ 垄断彩管：一石激起千层浪 47

◆ “彩电大王”全面反攻 50

◆ 灿烂的企业文化 53

行业备忘录

◆ 长虹彩电技术绝对世界高端 56

旁观者清

◆ 慎打民族牌 57



古井：走出深巷争市场

创业轨迹 60

◆ 敢为人先 60

◆ 千年名酒走出深巷 65

◆ 名牌背后的“餐桌理论” 70

◆ 未来的航空母舰 73

行业备忘录

◆ 古井贡酒的四个中国之最 76

旁观者清

◆ 中国白酒战略突围与品牌塑造 80



海尔：中国未来企业指向

创业轨迹 84

◆ 高打名牌战略 84

◆ 海尔文化催醒“休克鱼” 88

◆ 品牌扩张：低成本运作 90

◆ 以人为本的 OEC 管理 92

◆ 张瑞敏式的管理 95

行业备忘录

- ◆ 海尔是海 98

旁观者清

- ◆ 生鱼片与空心菜可以放在一起吗? 99

纳爱斯：翱翔九州

创业轨迹

102

- ◆ 中国洗衣粉，谁主沉浮? 102

- ◆ 雕牌：问鼎中原 106

- ◆ 中国日化产业：崛起与反思 111

行业备忘录

- ◆ 奇强、雕牌谁的招术更高? 116

旁观者清

- ◆ 泡沫上的舞蹈：
——纳爱斯雕牌的营销风云 121

联想：人类失去联想，世界将会怎样

创业轨迹

130

- ◆ 联想的第一桶金 130

- ◆ 联想国际化的成功因素 132

- ◆ 推出联想电脑 135

- ◆ “缝鞋垫”与“做西服” 138

- ◆ 塑造良好的企业形象 141

- ◆ 今天的联想——IT 业的巨无霸 143

- ◆ 为有源头活水来 144

行业备忘录

- ◆ 联想研究院的理念 149

旁观者清

- ◆ “新经济”的启示 151



蒙牛：乳业市场的新贵

创业轨迹	154
◆挥别伊利另起炉灶	154
◆先建市场，再建工厂	156
◆伊利蒙牛——解不开的心结	160
◆竞争以管理为先	162
◆迈向海外的资本之恋	166
行业备忘录	
◆华尔街下注中国乳业	169
旁观者清	



◆国内乳业竞争：规模为先	171
--------------	-----

小天鹅：2002 年称心如意

创业轨迹	174
◆进军中央空调	174
◆MBO 股权之变	178
◆高端技术领先市场	182
◆联手东芝：要做国际名牌	184
行业备忘录	
◆“小天鹅”为何能飞那么高	188
旁观者清	
◆“末日管理”放飞小天鹅	190



万科：中国地产领跑者

创业轨迹	194
◆华润、万科重组敲定	194
◆摧毁你的边界	198
◆企业成长与组织的变迁	203
◆人才梯队：年轻的力量	205

◆职业经理：万科的财富	209
◆王石想当地产老大	211

行业备忘录

◆新世纪、新经济、新住宅	212
--------------	-----

旁观者清

◆探寻万科成功的奥秘	214
------------	-----

万向：从田野走向世界

创业轨迹	218
------	-----

◆专业生产 规模经营	219
◆主业扩张 跨国经营	222
◆制定企业的游戏规则	225
◆双袋工程选“演员”	231
◆鲁冠球与万向企业文化	234

行业备忘录

◆鲁冠球谈如何应对入世	236
-------------	-----

旁观者清

◆中国企业家应该尝试的 20 件事	241
-------------------	-----

希望：中国出了个新希望

创业轨迹	244
------	-----

◆亿万财富从养鹌鹑开始	245
◆希望之路	247
◆誓与洋品牌斗争到底	250
◆四兄弟各管一方	254
◆挺进上海	257
◆中南七日行	259

行业备忘录

◆刘永行采访实录	263
----------	-----

旁观者清

- ◆茅于軾：幸运的刘永行 265



新浪：在冬天里等待春天

- 创业轨迹 268

- ◆歪打正着，还是先知先觉 269
- ◆新浪的零库存经营 270
- ◆人气：新浪制胜宝典 275
- ◆新浪搭台，别人唱戏 279
- ◆资本意志逼走王志东 281
- ◆王志东没赚钱，茅道临赚了 283

行业备忘录

- ◆新浪群英谱 286

旁观者清

- ◆网络年代企业生存的十大秘诀 287



东方：日出东方 托起辉煌

- 创业轨迹 290

- ◆“小岗村”式的创业模式 291
- ◆张宏伟：“一个政治敏感动物” 293
- ◆多元格局 297
- ◆锦州港案例 298
- ◆南非方式 300

行业备忘录

- ◆在资本浪潮下腾飞 303

旁观者清

- ◆经营战略：企业生存的根本 305

中国联通： CDMA 抢滩登陆

2002 年联通在市场上的风采，几乎就是一个“忍辱负重”的《英雄》再现。但比《英雄》更英雄的是它最终完成了一个看似不能完成的任务——无中生有、硬生生打通了一条完整的 CDMA 市场通道。

联通市场部副总经理曾宏建告诉《商务周刊》：“2002 年联通的最大成绩之一就是 CDMA 终于在中国市场落地生根了，回想起来真是坚苦卓绝。”不过，他认为发芽开花还要看联通今年的表现。

当然，去年在市场竞争中联通不过是“抢滩登陆”成功、建立了“桥头堡”而已。中移动调子的迟钝和缓慢，并不证明其不具备反扑的能力。

真正的较量才刚刚拉开序幕。



1994年7月19日，中国联合通信有限公司成立。

2000年6月，中国联通股份有限公司分别在纽约和香港挂牌上市。

2001年底，联通开始正式研发CDMA手机。

2002年11月18日，中国联通集团和美国高通互联网服务公司正式成立中国BREW应用与发展联盟。

2002年，联通通过开发企业商户、集团购机、话费折扣送手机等营销措施，完成700万CDMA用户目标。

2003年，联通定下目标，CDMA用户要达到2000万。

“二奶”翻身

中国联合通信有限公司成立于1994年7月19日。中国联通的成立在我国基础电信业务领域引入竞争，对我国电信业的改革和发展起到了积极的促进作用。它在全国30个省、自治区、直辖市设立了300多个分公司和子公司。2000年6月21日、22日，中国联通股份有限公司分别在纽约和香港挂牌上市，成为香港有史以来规模最大、除日本外亚洲规模最大的一次股票初次发行，为中国联通进入国际市场迈出了重要一步。

成立以来，中国联通的整体实力不断增强。经营的电信业务由成立之初的移动电话（GSM）和无线寻呼发展到目前的移动电话（包括GSM和CDMA）、长途电话、本地电话、数据通信（包括因特网业务和IP电话）、电信增值业务，以及与主营业务有关的其他业务。

然而，由于大哥“中国移动”的存在，多年来的奋斗，联通付出了辛苦的努力，而成效并不太明显，甚至香港一些机构分析人士总是把联通定义为中移动的市场跟随者，戏称其为“二奶”。甚至认为如果中国电信在香港成色上升的话，联通可

能还会沦为“三奶”。这种尴尬的地位，自联通成立起似乎就没有改变过。

到目前为止，在移动通讯市场联通常仅占约三成，远逊于中国移动 70% 多的市场份额，每月每户消费数值(ARPU)更是低于中国移动，2002 年中报显示，中国移动的 ARPU 值为 124 元。而联通 GSM 业务 ARPU 值为 71.6 元，CDMA 业务 ARPU 值为 106.5 元，差距明显。

在国内国际长途固话业务上，8 年的努力市场占有率也只是 7.7%，根本无法与中国电信和网通相比；数据通信、互联网业务虽然有，但也最多做到与其他运营商站在同一起跑线上。“二奶”的绰号虽然尖酸，但对这个中国惟一综合性电信运营商 8 年来的表现，评价不能说不贴切。

联通总部综合部某主管调研的官员向《商务周刊》回忆到：“公司一成立，联通就开始苦苦寻找一种能很快发展和壮大的业务。在 1994 年成立初期，我们曾试图通过市话业务切入市场。可业务还没有真正开展起来，就遭到别人猛烈的压制，失败了。”

1996 年，中国联通又想通过 GSM 找到突破口。“尽管我们比当时的中国电信更早介入 GSM，但当移动业务丰厚的利润前景一出现，我们又一次由于实力相差悬殊，给挤到了一边。”据他介绍，如果不是当时中国电信认为移动业务前景不清给了联通市场空间，以及信息产业部强力支持，“联通很有可能已经早夭了”。

“即使‘二奶’的位置，也不是永远坐得稳的”，香港新鸿基电信分析师李锦告诉记者，电信市场的走势给联通发展的时间和空间已不多了。“移动通讯领域中移动横亘在前，固话业务和数据业务分别是中国电信和网通的‘禁脔’。如果仍然依靠全业务竞争、多点进攻，后果很可能就是全线失守。”最要命的是现在谁都盯着移动通讯这层电信市场蛋糕上最肥厚的奶

油，中国电信和网通明火执仗地要求裂疆分侯。这一切联通心里很清楚。

那么，选择 CDMA 翻身，是不是一开始就意味着是联通的一场预谋？情形并非如此。这位深知联通历史内幕的官员披露：“当时选择，是作为一件政治任务来完成的。中国搞移动通信，想不受制于单一技术，必须有 CDMA。但我们当时都不太积极，GSM 还没有上规模，就分出一套人马接手做一个全新的网，经营本身就犯了市场大忌。”“只有当我们对这项技术仔细考察研究、尤其是接收长城网后，我们才发现了 CDMA 对我们的价值”，他说，当时的联通开始认为不论自己在 GSM 网络上如何下功夫，都无法与具有先天优势的中移动相比，永远都只能是市场的跟随者，“看人眼色”。而选择 CDMA，有可能使联通在移动技术换向第 3 代的时候，依靠 CDMA 技术上的先天优势一举扭转自己的市场地位。

“但这个举措所冒的市场风险是非常大的，稍有闪失就可能毁了联通 9 年的基业”。联通内部因此意见分歧很大。但最后，董事长杨贤足力排众议，决定在战略上选择 CDMA 技术突破市场“围城”。这时正好是新旧世纪交接的 2000 年年底，CDMA 真正地注入了联通的血脉。

可又一个硬生生的问题出现在了联通面前——怎样让市场选择 CDMA？

叶丰平的三级跳

叶丰平是联通“少壮派”的代表。2000 年以深圳电信局企业发展部主任身份进入广东联通后，就一直是广东移动市场上叱咤风云的人物。在这个中国移动市场竞争最白热化的地区，他硬是让中国移动没有占到丝毫便宜。与他打过交道、

“人精儿”似的广东终端分销商们，对他众口一评——“非常聪明”。

2002 年，叶丰平一年之内“三级跳”，年初还是广东联通副总，年中是联通市场部总经理，年末就成了香港联通副总裁，已彰显杨贤足、王建宙对他的赏识和他在联通的重要性。

这里所说的重要性，其含义就是联通 CDMA 能够进入市场，打开局面，他是除了王建宙以外最关键的人物。CDMA 如何进入市场？一开始麦肯锡的高才生们为联通制定了“建精品网络、立足中高端用户”的“《剿匪手册》”。多年来被中移动压制“欺负”成低端品牌的联通，对之非常认同和满意。“而且最初，这一点连叶丰平都笃认为市场‘准星’”。广东联通移动通信市场部经理李晓海回忆说，广东联通根据这个战略市场，营销计划足足做了 600 多页，都编成书发下去了。他记得很清楚，叶丰平说：“我们将 CDMA 用户群锁定在中高端，以 CDMA 来提升联通形象，要改变联通 GSM 给人的一贯低端印象。”

但这个中高端目标战略直接遭到了中移动的迎头痛击。联通上马前造的“服务高端用户”、“绿色环保”、“网络更先进”舆论攻势，就败在了中移动的“组合拳”之下。一拳借助媒体力量，营造了一个“网络没有先进与落后之分，服务才是最重要”的社会舆论，直打“CDMA 网络先进”的卖点；另一拳借助媒体营造了一个“手机没有绿色的，CDMA 与 GSM 手机在辐射程度上都差不多”的社会舆论，直打“CDMA 手机绿色环保”的卖点。CDMA 还没出来，“优势”已被消解。

进入市场后，更是尴尬。到 2002 年 6 月 10 日，联通 CDMA 用户才刚刚达到 100 万，而且其中还包括从长城网转过来的 40 万用户。时间过了一半，与年初定下全年发展 700 万户的目标还遥遥无期。

身处“战火”最激烈的广东，叶丰平对这种感受更强烈。

在 CDMA 第一次放号不久，他就开始反思联通的高端战略了。在 2001 年末广东联通 CDMA 网络优化过程中，时任广东联通总经理的叶丰平接触到了帮助其优化网络的韩国 SK 公司。这家世界上运营 CDMA 经验最丰富的电信运营商给了他三条经验。

其一，高端用户的利润固然高，但同时意味着用户规模有限。而 CDMA 网络的发展前景取决于用户数量的多少；

其二，CDMA 技术更合适的用户定位应该是集团用户、商务用户和追求时尚用户，而不是内容模糊的所谓中高端用户。特别是时尚人群一直是韩国 CDMA 迅速成功的关键。这些 20-35 岁左右的年轻人属于成长型、动态的高端用户，喜欢新事物，对新东西接受快，向上的消费能力空间很大；

其三，CDMA 最大的竞争价值是它提供的增值业务，而不是话音业务。因此市场争夺的关键是促进用户 ARPU 值的提高，为用户提供更多的增值服务，让用户更离不开电话，增加用户的消费时间。认识到这三点后，叶丰平开始在他的地盘上“篡改”既定方针，实践韩国经验。结果市场反应非常好。广东做法得到了联通总部的注意。叶丰平的实践和总部一部分赞成其做法的声音开始在联通内部占了上峰，并最终促成了王建国赴韩日考察。

考察回来后，联通内部形成共识：联通等待 CDMA 市场形成的过程，几乎就是联通坐以待毙的过程。现实情况是，中国 CDMA 市场是围绕着联通生成的，联通必须领导 CDMA 手机制造商、手机经销商、业务代理商，合力运作才能在短期内打造出符合联通市场要求的市场来。

“基于目前技术基础上的移动业务竞争，为高端提供具有吸引力的成熟服务，一时还不能做到。”叶丰平说，因此，纯粹走所谓吸引高端用户的道路，“只是句空话”。而且在高端用户上所主攻的必然是存量市场，而不是新增市场，当前情况

下难度相对较大。因此，联通必须在理解中国市场现实的基础上，开拓最有现实价值的市场。

在董事长杨贤足的支持下，年中王建宙做出了惊险的选择：不在所谓的“高端用户”上纠缠，摒弃不切市场实际的战略计划，并急招广东联通叶丰平出任联通市场部总经理，全面推广联通“南方派”市场主义经验。

联通决策转型之果敢令人吃惊，放弃对高端的迷恋，以包销方式向手机厂商采购大批量 CDMA 手机以供应市场、实行话费优惠、零首付手机等各种优惠政策推动 CDMA 放号和手机销售。

市场反应立竿见影，6 月 10 日，CDMA 用户 100 万；7、8 两个月净增 118 万用户；到 9 月 25 日，达 300 万户；10 月 15 日，400 万户……CDMA 用户数量猛增。变化之快，中移动一时都没有反应过来。

经过一个戏剧化的市场起落，联通 CDMA 有惊无险地坐了一趟“过山车”。



杨贤足

雪中送碳——CDMA 的增值业务

“南方派”的市场核心举措，就是主动牵头，推动 CDMA 产业价值链的形成。其实早在 2002 年初，叶丰平就提出：“我们不仅要向客户提供大覆盖、安全、可靠的 CDMA 网络，而且还要提供性能优良、外形美观，具有高贵品位的手机或其他移动终端。”

这种思路决定于 CDMA1X 网络在数据业务上的特点。“与语音业务不同，移动多媒体业务的启动涉及的不仅仅是运营商，还有业务开发商、服务提供商，以及手机商共同形成的

产业链，所以产业链打造的成功与否就成为关键。”联通总工程师张范告诉记者，联通倾力打造产业链的“买办”做法是与CDMA技术特点密切相关的。这个产业链的构成主要有3个方面：联通、高通、第三方。其中第三方包括手机商、开发商、服务提供商。高通提供CDMA技术平台，联通提供网络支持，第三方在平台上开发新业务、提供新业务服务、提供支持新业务的终端产品，3方实现利润共享。

其中的重点，是联通与第三方的链条打造，而与手机生产商的合作则是市场开创期、吸引用户的重中之重。联通为此创新了许多合作模式，但最为成功的是“国脉模式”和“飞讯模式”。



这两种模式的思路缘于发达国家电信运营经验。发达国家的电信运营商和销售服务商是分开来的，即所谓的运营与服务分离，电信运营商专门负责网络的投资、建设和维护，而与之

相配套的终端设备销售、维修及卡号等则统一由销售服务商来提供。

联通国脉是联通控股的上市公司。这个曾经的寻呼业老大家在寻呼业务日薄西山后，在联通的支持下，进入了CDMA产业链。但开始的境况并不乐观。“2002年年初联通CDMA运营初始阶段，运营情况非常令人担忧，几乎没有手机生产商敢制造生产CDMA手机，更没有销售代理商敢代理CDMA手机的销售。”蒋文民说，由于用户太少以至影响到了网络的测试，当时陷入尴尬的联通非常着急。

同时，CDMA手机价格也偏高，当时一般在五、六千元的

水平，而普通的 GSM 手机只有一、两千元，使其更不容易打开销路。

在这种情况下，联通总部决定通过国脉集中采购 CDMA 手机的方式，配合联通来启动 CDMA 市场。联通与国脉签订协议，由国脉出面，找手机制造商集中采购机器，然后国脉自己充当销售代理商。

出乎预料的是，销售和盈利大大好过了预期。去年在联通 CDMA 手机销售代理商中，国脉成为第一销售大户，全年实现近 12 亿元的手机销售收入。不但力助联通实现了 700 万用户发展的目标，自己也有近 6000 万的毛利。联通董事长杨贤足为此多次在联通系统内部会议上对联通国脉在 CDMA 手机销售方面称赞有加。肯定国脉在联通很困难的关键时候，帮助联通启动市场，渡过难关。

国脉代理销售手机的特点是数量大，价格低，由于国脉的介入，使 CDMA 手机价格平均下降了一、两千元。“而对手机生产商来说，因为联通国脉采购的量，所以也不亏本。”蒋文民说。

“飞讯模式”则是围绕着生产商东信公司组建的飞讯公司建立起来的。这被看做生产商主动参与联通 CDMA 产业链的典型案。东信作为手机加工制造商，与移动和联通之间有天然的密切关系。“进入 2002 年后，看到产业链上游的运营商有介入手机销售的需求，加上东信与移动运营商十几年的合作关系，我们也希望借这个契机，进入一个新的领域。”东信公司执行副总裁葛晨说。

2002 年 7 月 10 日，东信公司与上海无线通信有限公司等共同投资组建上海飞迅数码科技发展有限公司，注册资本 3000 万元，其中东信公司出资 2700 万元控股。随即，在 8 月市场统计报告中，东信品牌 CDMA 手机当月销售 4.32 万台，市场份额排名由全国第八越升至摩托罗拉、三星后的第三位，

增长之快令业内咋舌。“飞讯模式”由此成名。

飞讯首先与四川联通合作。按照双方协议，消费者支付 480 元便可购入原价 1558 元的东信锁卡 CDMA 手机，其中已包括 80 元卡费、100 元通话费。东信并不直接参与，而是由东信控股的飞讯以批发价从东信购入手机，然后以批发价 1/3 的价格，向联通用户出售，其余 2/3 余款，则由四川联通通过话费分成、分期付款的方式，在一定时间内支付完毕。

此后，该模式被飞讯在各省联通分公司内套用，并因此介入了整个联通的预存话费、低价销售手机促销 CDMA 计划，具体话费提成和分期付款方式在各地不尽相同。这种多赢合作不仅使联通实现了用户的快速发展，东信的 CDMA 手机销售也发生了质的改变。

而无论是国脉还是飞讯，并没有把自己仅仅定位在“手机专卖店”的小角色上。它们最渴望的是“分食”CDMA 增值业务这块蛋糕。

不断改革，数据为王

王建宙今年的市场部署是新增 1300 万 CDMA 用户。曾宏建对此充满了信心：“有了 700 万的基础，‘雪崩’效应的作用会越来越大。按照移动用户的发展规律，用户发展超过 300 万后会发生成倍连锁增长效应。”他乐观估计，不出意外，“1300 万可能会比 700 万更容易实现”。

但这种乐观需要得到市场的检验。“事实上，联通很清楚，发展用户可能会容易起来，但要巩固用户，尤其是吸引高端用户进入 CDMA，联通的基础还远远不够。”目前联通运用的是窄带 CDMA-1S-95A，与 GSM 提供的服务相差不大，CDMA 的优势根本没有发挥出来。

这一点，王建宙也非常清楚，他在 2002 年 12 月 12 日 CDMA 全球运营商高层会议上就承认，依靠手机促销争取转网的成本太高了，2003 年将逐步放弃这一策略。

早在 2002 年 6 月初，联通 CDMA 最艰难的时候，王建宙考察日韩。据同行的人士介绍，日韩在 CDMA 增值业务、特别是数据业务上发挥出来的优势和带来的丰厚利润，给其深刻的印象。回国后，他当即要求修改 CDMA1X 发展战略，突击上马 CDMA1X 二期工程，毫不犹豫地把 A 股市场筹集的 100 多亿资金投入进去。今年 1 月初，他又证实，将发行企业债券。

据联通人士透露，王建宙曾下铁令，今年底各大省会和主要城市要全部开通 CDMA1X 网，联通的彩信、手机定位、笔记本电脑无线上网、手机点播和在线游戏都要出来。“只有如此，才能有实力与中移动在数据业务这个未来移动通讯核心市场上，面对面地对决”，李锦认为，好戏就在今年移动“双雄”在数据业务的争夺上。

联通为此与国际电信巨头实施了一连串令人眼花缭乱的策略联盟。联通和韩国 SK 电讯成立合资公司，引进 SK 电讯在 CDMA 数据服务方面的经验。摩托罗拉和北电为其 CDMA1X 扩容提供服务。2002 年 12 月的 CDMA 全球运营商高层会议就是由联通倡议并主持的，这也是全球第一次 CDMA 运营商聚会。包括 KDDI、SK 电讯、亚太行动宽频电信、KTF、LG 电讯、澳大利亚电讯、斯普林特、和记电讯、高通公司以及 CDMA 发展组织(CDG)在内的全球 CDMA 巨头悉数到场。

当然对联通最重要的还是与高通的合作。高通带给联通的是基于 CDMA 数据业务的 BREW(无线二进制运行环境)平台。凭借这个平台，应用开发商能够快捷地创建游戏、音乐、电子邮件、购物等无线应用；运营商可以轻松完成应用分发、计费 and 支付管理；而未来联通 CDMA1X 手机用户将可以由此体验

到真正的 2.5G 甚至 3G 的感觉。尤其优越的是，使用 BREW 设计的应用软件，所有装载高通芯片的手机都可以使用，兼容性相当好。2002 年 11 月 18 日，中国联通集团增值业务部总经理王颖沛和美国高通互联网服务公司总裁庄佩吉在北京共同宣布，中国 BREW 应用与发展联盟正式成立。这个联盟将主要由中国联通及美国高通领军，联盟涵盖了大部分向联通供应 CDMA 手机的生产厂商。

为吸引加盟者，联通和高通不惜血本，对采用 BREW 平台的数据应用开发商及在手机上加载 BREW 平台的生产厂商实施“零门槛”战略，即不对厂商收取授权费用，以吸引上客量。而联通和高通只在数据开发商和手机生产商未来的经营成果中抽取 20% 的利润。

据联通内部人事透露，BREW 平台最迟在今年 4 月份就会推出。加上今年春节后马上开通的 CDMA1X 网，联通期望这种“双剑合璧”能产生比去年更大的市场影响力和市场成果。

“毕竟日韩提供的信息是非常诱人的，其丰富的网上增值服务和新业务，使许多优质用户转投 CDMA 阵营。”新鸿基电信分析师李锦和华夏证券电信分析师戴春荣都比较看好今年的联通发展，“如果联通把 CDMA 的数据优势充分发挥出来，不但 GSM，就是 GPRS 也不是对手”。

联通、移动酝酿数据大战

钟慧

上海联通最近宣布 CDMA1X 网络全网开通，在联通全国各分公司中先声夺人。这一 2.5 代新移动通信网络将全力出

击数据业务，上海联通总经理赵乐表示，技术优势的进一步发挥，将给 CDMA 的发展带来更强大的动力。

CDMA1X 的数据传输速率最高可达 153.6K，许多在第 2 代移动通信技术条件下实现不了的应用有了用武之地。而联通在 CDMA 的推广中已经意识到，对于用户来说，实实在在的应用比枯燥的数字和技术优势的说明更重要，因此，这次上海联通将增值服务整体包装成了一个统一的品牌，“联通无限 U-MAX”。这个品牌包括五大类应用：基于手机的浏览类业务的“互动视界”，基于手机多媒体信息类业务的“彩 E”，基于手机的下载类业务的“娱乐空间”，基于 GPS(全球定位系统)技术的定位类业务“定位之星”，基于 PDA、笔记本电脑的无线上网业务的“掌中宽带”。这些业务将于 2 月 15 日起陆续“着陆”。

据上海联通市场部负责人陈景达介绍，CDMA 的最大优势正是以高速传输为基础的增值业务，联通的下一步战略就是要大力推进数据业务。

对上海联通春节前的这一记重拳出击，上海移动的反应非常平静。上海移动公司的副总经理万国光表示，公司会按照既定的战略逐步推出新业务，不会专门对此采取什么措施。

据万国光介绍，2001 年，短消息和手机上网等数据业务收入占上海移动总收入的比例还只有 3%，2002 年这一比例已经上升到超过 6%，今后 2 到 3 年的目标是要达到 15% 甚至更高。随着手机的普及和大众用户的增加，AUPU 值的下降是必然趋势，而从国外移动运营商的成功经验来看，数据业务的拓展是减缓 AUPU 值下降的最有效甚至也可以说是目前惟一的办法。在 2002 年成功推出围绕短消息的品牌动感地带“M-Zone”之后，今年将主推的是针对商业用户的数据业务品牌移动办公室“M-Office”高速无线上网。

业内人士分析，从联通的“彩 E”与移动的“彩信”、联

通的“掌中宽带”和移动的“M-Office”等业务的对应来看，双方的业务模式非常接近，一较高下的重点将落在用户体验上，特别对比较高端的数据用户而言，这比价格差异更重要，因此两家酝酿中的数据大战将比价格战更冷静也更激烈。

【旁观者清】

小灵通抢客

刘昆

监管部门强力干预之前，联通 CDMA 这块在沪港两地同时上市的业务备受三个更强大的竞争对手挤压。

在连续两年共 200 多亿元人民币投资建网和 2002 年花数 10 亿元营销成本启动 CDMA 市场之后，在网络实现盈亏平衡之前，中国联通今年一下多了两个强有力的对手——中国电信和中国网通——并将在 CDMA 领域短兵相接。

一个月之前，中国四大电信运营商的市场占有率比重是：中国移动公司占第一，为 37.4%；中国电信、中国网通分别为 32.5%、16.6%；中国联通最后，为 12.1%。

电信网通悄然部署 CDMA

尽管中国联通被政府指定为 CDMA 网络的惟一运营商，但 CDMA 事实上的运营者还有电信和网通。他们目前已在西藏、云南、贵州、湖南、汕头等地部署 CDMA450M 技术的网络，对外宣称“小灵通”。

小灵通的学名是“无线市话”，官方定义为“市话的补充和延伸”，属固话范畴，两大固定网络运营商中国电信和中国网通是其运营者，由于资费享受固定电话的标准，且单向收

费，建网运营成本又甚低，小灵通迅速蚕食着低端的手机市场，与中移动和联通抢客。

电信和网通该项业务的隐秘之处在于，直到现在，小灵通(无线市话)仍然是一项没有严格的技术标准和明确的资费标准的业务，一般认为它基于 PHS 技术，然而 CDMA450M 的技术目前也披着小灵通的外衣。

这就是关键所在。

专家介绍，号称 CDMA450M 的“小灵通”，技术实质就是 CDMA 技术，与联通运营的 CDMA 网络在技术上没有本质区别，一个基站可以覆盖 20-50 公里，适合地广人稀的地区。

尽管预计今年不过几百万的增量，与联通今年 CDMA 新增用户数目标 1300 万相比，规模并不算大，但分析师们认为，CDMA450M“小灵通”足以形成对联通 CDMA 发展的打压，“它们抢客很厉害”。

数据业务被认为是联通与移动展开真正竞争的筹码，同样 2.5G 的 CDMA1X 比移动 GPRS 的速率更快。但是，这“一招鲜”不适用于对电信、网通的 CDMA 竞争——CDMA450M“小灵通”不仅漫游不成问题，而且传输速率很快，升级容易，在数据业务上毫不逊于联通的 CDMA1X。

3G 前生死存亡的较量

一直以来，电信在 3G 上比较偏向 WCDMA，去年做过试验，而网通则态度不明朗。移动和联通分别倾向于 WCDMA 和 CDMA2000。业界普遍认为，运营商们多会选择混合组网，根据不同地区特点而采用不同的技术，而不是采用单一标准。WCDMA、CDMA2000 和中国提出的 TD-SCDMA 是 3 个主流 3G 标准。

今年联通与电信网通在某些地区 CDMA 的决战，将在很

大程度上决定它们各自在 3G 时代的命运，联通目前仍是惟一合法的 CDMA 运营商，若在监管部门出面干涉之前，电信、网通将其 CDMA450M 的用户发展到相当规模，那么他们的 CDMA 网则很可能也被合法化，一旦拿到 3G 牌照，就可以迅速平滑过渡到 CDMA2000。

在同一地区若与电信、网通采用同样的 3G 技术，论竞争实力——无论是用户基础还是网络大小或是资本积累——联通明显处于弱势。特别是电信和网通手上还有宝贵的固定网络资源。

分析师普遍认为，今年是联通及其 CDMA 生死存亡的一年。“如果在电信和网通拿到移动牌照之前，联通没有壮大起来，以后突围的机会就更小了”。

(摘编自《财经时报》)

乐凯： 中国民族企业的脊梁

“能自行制造胶片，犹如能制造火箭。”这是当年乐凯破土动工时，郭沫若副委员长一句幽默而恰当的题词。从 1958 年起，乐凯在感光材料这一堪称高精技术领域里，艰苦跋涉，历尽坎坷，从拿出第一代“争气片”到成功研制出第一代彩色胶卷，打破了洋人所谓“中国人 10 年之内研制不出彩卷”的断言，更打破了由美、日、德等少数国家垄断世界彩色胶卷制造技术的格局。目前，中国乐凯胶片公司是国内惟一在与柯达、富士、柯尼卡和爱克发等国外胶片公司抗衡的国有大型感光材料企业。在激烈的市场竞争中，高举民族感光工业旗帜的中国乐凯作为民族工业的一棵大树，全社会都在关注着它的发展，热切地希望它能够创造辉煌。



1958 年，乐凯建厂。

1990 年，开始研制第三代金 BR(GBR)100 彩卷。

1992 年，金 BRI00 问世，乐凯已把与柯达的差距缩短到 8 年，达到国际 80 年代末水平。

1995 年，国家统计局授予乐凯胶卷“中国胶卷之王”的称号。

1999 年，中国乐凯胶片公司被中国质量管理协会评为“全国推行 TQM 先进企业”。

1999 年 4 月，中国乐凯胶片公司被河北省政府评为“学习邯钢经济效益先进企业”。

2001 年 9 月 1 日，乐凯彩卷被中国名牌战略推进委员会认定为“名牌产品”。

2001 年 10 月底，美国著名财经杂志《福布斯》日前公布了第三次“全球最佳小公司”的评选结果，该杂志从全球 20000 家企业中评选了 200 家最佳小公司，乐凯胶片股份有限公司等 29 家中国公司榜上有名。

2002 年 4 月，在由北京大学企业管理案例研究中心（MCCG）发起的 2001 年“中国最受尊敬企业”评选活动中，中国乐凯胶片集团公司榜上有名，排名第 25 位。

乐凯——中国胶片业的凯旋

中国乐凯胶片公司是中国感光材料行业中的骨干企业和生产基地。它的前身是化学工业部第一胶片厂，是国家“一五”期间确定的重点项目。工厂之所以设在保定，据说是因其水质较好。1955 年列入国家计划，1958 年开始建厂，1965 年投产，当时主要生产电影胶片和航空胶片。1980 年开始生产民用黑白胶片，1984 年生产出彩色胶片，1988 年开始研制第二

代 BR100 彩卷，1990 年又开始研制第三代金 BR(GBR)100 彩卷。当 1992 年金 BR100 问世时，乐凯已把与柯达的差距缩短到 8 年，达到国际 80 年代末水平。

1995 年，国家统计局授予乐凯胶卷“中国胶卷之王”的称号。目前，GBR200、GBR400 等彩色胶卷也已开发成功，新一代的黑白胶卷 SHD100、SHD400，彩色电影胶片、彩色反转片、磁卡宽片、高档录像带、软磁盘芯片等一大批新产品陆续投放市场。最新推出的 SA-1 型无水洗加工彩色相纸投放到国际市场，反应很好，其画面效果艳丽、清晰、亮泽，与用柯达、富士相纸冲洗的同一卷底片的照片混在一起，难以分辨。

目前公司拥有职工 4700 余人，总资产 107137 万元。

乐凯有一支由 1000 多名各类专业技术人员组成的科技队伍，其中的 300 多人专门集中在科研所进行科研开发。经过多年摸索，乐凯已形成新产品开发“生产一代——改进一代——研制一代——预研一代”的良性循环机制。以彩卷为例，当 1982 年乐凯开始研制第一代产品 11 型彩卷时，它与柯达的差距是 40 年。此后乐凯一直紧追柯达最先进的技术水平，1988 年开始研制第二代 BR100 彩卷，1990 年又开始研制第三代金 BR(GBR)100 彩卷。当 1992 年金 BR100 问世时，乐凯已把与柯达的差距缩短到不足 10 年的水平。目前，乐凯又把目光瞄向了高清晰度彩卷，金 BR200、金 BR400 彩卷已相继开发成功并即将进入车间试生产。乐凯在 8 年内，产品 3 次更新换代，10 年完成了发达国家 30 年所走的历程。

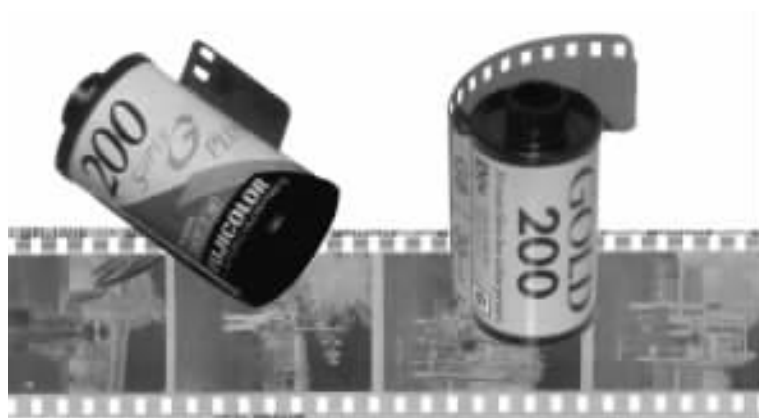
胶卷虽小，却属于高科技产品，世界上只有少数几个发达国家能够生产，美国推出第一代彩色胶卷用了 130 年时间，柯达公司的科研经费每天高达 300 万美元，他们最近开发出的全新第四代至尊金奖彩色胶卷则耗资近 1 亿美元。

目前，乐凯的 GBR100 彩卷的主要技术指标已与国内市场上销售的柯达、富士彩卷相差无几(柯达的最新产品未在中国

销售)。乐凯彩卷的解像力(越高越好)达到每毫米 100 线,颗粒度(越小越好)达到 6.0 — 6.5,柯达彩卷这两项指标分别为 100 和 6.0,感光度、彩色还原力和宽容度等性能乐凯和柯达也基本相同。

彩卷生产的工艺过程要求是在暗室中连续性操作,无形中人为的因素增大,如果前道工序出现偏差,则后道工序往往呈现放大的效果,这就要求操作工人有过硬的技术能力,高度的责任心和敬业精神。80 年代初,乐凯招收了一批高考落榜的高中生,这批工人素质较好,有一股干劲,成为三号涂布机生产线上的中坚力量。

为了保证质量,乐凯实行“粗粮细做”的精料政策和三级质量检验,在检验把关和操作管理上大作文章。第一,原材料入库前均须严格检验,凭证入库;第二,对重要的原材料在使用前实行检验部门和生产车间二级检验制度;第三,是对半成品制定了分级严格控制的标准,对乳剂还分别制定了照相性能控制指标和达标率控制指标,由班组、车间和厂进行三级检验把关。对用于生产军工产品的原材料更是好中选好,以 3~10 倍的量作保证。同时对原材料的供应厂家选定和确认也有一套严格的程序。每一个药品都制订了检验方法和检验标准。从乳剂混合测试,到反复实验配方,到车间机器性能调试,到首轴产品生产出来逐级会签,再进行批量



生产。

1995 年全国市场产品竞争力调查评价结果表明，国产乐凯彩色胶卷在民众“心目中的理想品牌”、“实际购买品牌”和“1996 年购物首选品牌”三项中排名均属第三，与前两年相比，名次一样，但所占比例却上升了。

三次创业造就今日乐凯

纵观乐凯的发展历程，凝聚着几代乐凯人的智慧和艰辛。三次创业，才使得乐凯这个老国有企业在严峻的市场竞争中不但未陷入困境，反而脚步越走越稳，成为一个颇具竞争力的知名大公司。

第一次创业是 60 年代初到 70 年代末。建厂初期，前苏联突然单方面撤走了技术专家，又恰逢三年自然灾害。在这极度困难的情况下，第一代乐凯人依靠自己的智慧和汗水，不仅完成了工厂建设，生产出了我国第一代电影胶片，并将自己的航空航天胶片送上了人造卫星，使企业发展成为我国电影胶片生产基地。

第二次创业是 80 年代初到 90 年代中期。随着我国改革开放人民生活水平的日益提高，电视进入寻常百姓家，电影业急剧滑坡，与此同时，彩照热在我国悄然兴起。乐凯抓住机遇，研制出了我国自己的彩色胶卷、彩色相纸，并使之快速推向市场，打破了洋货一统天下的局面。为了实现产品结构从电影胶片向民用胶片生产的快速调整，乐凯在自主开发的基础上，只引进关键设备，建成了国际水平的生产线，进而实现了企业规模的升级，形成了自己的竞争优势。乐凯坚持走自己的特色道路，8 年间乐凯彩色胶卷实现了 3 次更新换代，国内市场一举夺回 20% 的市场份额，国际市场产品销量逐步接近总销量的

1/5。第二次创业，乐凯形成了自己的品牌，企业竞争步入国际化。

从“九五”开始，乐凯进入第三次创业。90年代中期，随着我国经济的飞速发展，人民生活水平迅速提高，国内市场的巨大潜力日益明显，国外大公司对我国市场十分看好，将战略重心纷纷转移到中国市场，乐凯产品受到极大冲击。1995年乐凯经营一度滑坡，对此，乐凯毫不退缩，紧紧围绕市场，大力推进企业各项改革，重点针对营销体系改革和管理、技术创新。1996年摆脱困境，逐步呈现出良好的发展势头，效益逐年上升。

近几年来，中央、国务院领导和省、市领导对乐凯发展事业极为关心，并且给予大力支持，乐凯积极推进企业的各项改革，取得了较好的成绩，科研开发能力和市场驾驭能力逐步提升，企业竞争实力不断加强。乐凯产品有照相胶卷、照相纸、军工胶片、磁记录材料、数字成像材料等十几大类一百余种，并打入欧、美、亚、非 72 个国家和地区。

从 1986 年到 1987 年，乐凯投资 1000 万元在北京、上海、沈阳、大泽、武汉、广州、重庆、昆明、兰州、乌鲁木齐等 31 个大中城市建立了乐凯彩色扩印服务部。宗旨是：“技术服务，示范作用”。它依托当地的技术服务进行彩扩和销售彩色胶卷，后来发展成乐凯彩卷销售的主渠道，形成覆盖全国的营销服务网络，使乐凯彩卷的市场占有率达到 24%。

从市场的分布情况看，目前“三北”地区是乐凯传统市场，占总销量的 70%~80%。而中南、华中以南的市场容量很小。国内彩卷市场的每年消费量据 1993 年统计，达到 8000 万卷，而乐凯 1993 年销售量只有 1837 万卷。彩卷的出厂价是 8.65 元 / 卷，零售价是 12.0~12.5 元 / 卷，而柯达的批发价是 14.2 元 / 卷，零售价 21 元 / 卷，零售商对乐凯彩卷的积极性不是很高，因为利润空间太小。1996 年 3 月彩卷出厂价提价 0.5

元/卷，销售量很快升了上去。

磁带最大的市场在农村。乐凯磁带的国内市场占有率为60%，并有上升的趋势。1995 年比 1994 年销售量增长 31%，收入增长 36%，是历年没有的喜人景象，但却面临着生产能力的制约。如果能提高生产能力，市场占有率可能达到 30%。

磁卡在国内刚刚起步，市场前景很好。国内主要的竞争对手来自日本进口的磁卡宽片，他们把价格压得很低，目的只有一个，扼杀乐凯磁卡，而后再奇货可居地独霸中国市场。

现在公司最赚钱的产品是彩卷和磁卡。

总公司对销售公司考核的指标是销售量，这个指标是总公司年初根据目标利润指标、产量指标来制定的，并以每年 30% 的速度递增，但 1995 年就没有完成销售任务。

进出口公司的前身是筹备处，1993 年开始经营进出口业务，1995 年开始自营进出口业务。主要负责各种原材料，半成品和各类机电配件的进口以及乐凯产品的出口。1995 年，乐凯已有 16 种产品销往 40 多个国家与地区，国际市场的占有率为 1%。

目前，出口到美国市场 80% 的彩卷都是 24 画面彩卷，只进入了专业消费层，但没有进入业余消费层。如果要进入业余消费层，必须改变包装，提高包装质量。市场调查的结果表明：欧美人对彩卷的消费量很大，一会儿工夫就能咔嚓好几卷，一次性购买彩卷都是几盒以上，所以 3 盒一组，5 盒一组的吊挂式包装的彩卷在国外的超级市场很普及。



乐凯在国际市场上总的策略是做市场，不是作买卖。采取渗透的原则，一个品种做好，再扩大市场，逐渐发展。首先考验代理商 1 到 3 个月，保护价格和市场，而后再确定代理商。

守住最后一道防线

众所周知，照相市场的形成、发展和普及与一个国家的科学技术、工业经济的发展和人民消费水平的提高分不开。照相工业和照相市场首先形成于美国、欧洲和日本。美国伊斯曼·柯达公司、德国爱克发公司及日本柯尼卡公司的前身自 19 世纪末起相继建立了照相机和照相感光材料的工业性生产基地。

近 10 多年来，美国、欧洲和日本的社会娱乐活动和旅游事业迅速发展，世界彩色照相市场得到长足的发展。彩色胶卷、相纸等感光材料市场销售量每年按 8% 的速度增长，1988 年，全世界彩色胶卷和黑白胶卷的市场销售量已经突破 20 亿卷，照片冲扩营业额达 230 亿美元。

在当今世界照相市场上，美国仍然是最大的市场，其次是西欧市场和日本市场。世界上其他国家和地区的照相市场起步晚，规模小，普及率较低。虽然东南亚诸国，中东海湾石油国家的照相市场发展速度较快，但是整个第三世界国家的胶卷市场仅占全世界的 21%。

由于美国、欧洲和日本的照相市场已接近饱和，市场销售量的增长速度逐渐放慢。世界四大胶卷生产厂家开始将市场战略的重点放在海外市场，大力拓展其在海外的市场占有率。他们不惜巨资在中东市场、东南亚市场、中国和印度市场，以及东欧独联体市场建立销售中心、冲扩中心和办事机构，并根据不同的销售季节掀起一次又一次的广告大战、有奖销售大战和让利促销大战，柯达、富士、柯尼卡和爱克发的商业广告(包

括电视、报纸、杂志等)、路标、广告牌、霓虹灯、宣传材料和体育比赛赞助活动到处可见。事实上,柯达、富士、柯尼卡和爱克发等公司不断向第三世界国家大量倾销其产品,有的还与当地合作建分切加工厂,利用当地的廉价劳动力,力图降低产品成本,扩大销售量。

柯达、富士曾分别毫不隐讳地说:“投入中国市场5年不见利润”,“3年挤垮乐凯”。

近几年来,国际四大胶片公司在中国采取合作、合资、大轴裁切、扶植专卖店等各种手段,与乐凯展开竞争。柯达、富士、柯尼卡和爱克发凭借雄厚的财力,发起“专卖店”攻势,黄“柯达”、绿“富士”、蓝“柯尼卡”和红白相间、黑色字体的爱克发专卖店遍布在中国的大中城市。免费装修门面、优惠提供配套的冲印设备、高额回扣、让利、奖励出国培训(旅游)。投入几万元的材料、宣传品、品质服务(标准片、检查的药液)……各种有效的手段使柯达专卖店很快发展到1000家以上,富士发展到500家以上。专卖店不允许经营其他品牌的产品,从不干胶到吊挂,并且彩扩机拒绝接收乐凯的频道,排它性很强。一般开办一家彩扩部,至少需要几十万元,而柯达只给5~15万元,就有人愿意干。

乐凯早在1985年就有此想法,并建立了第一家专门从事销售的彩扩技术服务部——第一乐凯部,由于资金上的捉襟见肘,至今仍只有31家乐凯部。

目前,中国的感光材料企业生产的彩卷,除“乐凯”外,其他牌子几乎都被挤出了市场。80年代全套引进的两条彩卷生产线分别欠款25亿元人民币和40亿元人民币以上,能对外抗衡的只剩乐凯。伊斯曼·柯达与中国感光材料企业全面控股合资的计划正在加紧实施,厦门福达、汕头公元已同意柯达的控股合资计划,而上海、大泽等其他5家也正在谈判之中。

就在乐凯内外交困的时刻,对它觊觎已久的伊斯曼·柯达

终于向乐凯抛出了控股合资计划。所谓“控股合资”，不仅意味着柯达对合资后的乐凯握有一个高比例的控股权，而且意味着放弃品牌，乐凯这个在国际感光材料市场上惟一叫得响的中国品牌将不复存在；解散科研开发机构，乐凯这个“一五”时期就开始兴建的中国感光材料工业基地，将成为美国柯达公司的一个加工厂。

摆在乐凯面前的是二者必居其一的选择：要么接受控股，被柯达整体收编；要么孤军奋战，守住最后一道防线。

1995 年底，4700 名乐凯人展开了大讨论，结果 80% 的职工不赞成与柯达合资。能够与柯达这样的世界一流企业合资，对振兴国有企业不是一条捷径吗？如果真能通过合资学到世界先进技术，提高企业管理水平和优化产品质量，乐凯人何乐而不为？乐凯也不是不能接受“外方获得应有的利益”。但是，他们深知合资者不是慈善家，乐凯决不会接受以“彻底吃掉你”为目的的所谓合资，而柯达合资的目的却正在于此。原因很简单：乐凯胶卷是中国惟一能与之抗衡的胶片产品，乐凯是柯达大规模进军中国市场的强大阻力，柯达对乐凯“既爱又恨”。

柯达对乐凯的这种“感情”可以追溯到 1990 年。在西德科隆，乐凯首次在国际图相系统博览会上亮相，拿出了代表中国感光材料工业发展水平的第一代彩色胶卷乐凯 11 型彩卷。世界感光材料工业三巨头美国柯达、日本富士和德国爱克发无不为之惊讶：这是中国自己的彩卷吗？此后，每两年一届的科隆博览会上，三巨头总裁或以真实身份或以观众身份，每次都要光顾中国展台看看中国人又有了些什么？

1993 年初，柯达公司一位副总裁奉命来到中国保定，对乐凯坦率地表露了他强烈的好感：在中国，你们能拿出这样的产品，我们非常钦佩。此后的一年多时间里，柯达与乐凯频繁接触了十几次。每次都是柯达主动，但由于条件苛刻，谈判始终没有结果。

把所爱据为己有，同时又扫除了一块绊脚石。显然，这是柯达对乐凯的矛盾感情得以统一的最好办法。而对于乐凯呢？失去品牌无异于从怀中夺走养育多年的亲生骨肉；解散科研开发机构，等同于一个人丧失了造血机能。而事实上，乐凯的造血机能可以说就是整个中国感光材料工业的造血机能。失去它，什么卧薪尝胆、东山再起，中国人再也别想拿出紧跟世界先进水平的感光材料产品。

拒绝接受合资，仅仅只是个感情和面子的问题？不！还有一点不容忽视，我国国防用的航空航天胶片几乎全由乐凯提供，如果被外方控股，一旦形势有变，中国的人造卫星可能变成一个“盲人”。国防上的被动意味着真正的挨打。乐凯人位卑未敢忘忧国。

尽管合资可能带来经济上的实惠，但乐凯人却毅然选择了孤军奋战。柯达公司副总裁曾以3个杯子盖（分别代表柯达、富士、爱克发）向乐凯的前任陈总示意，陈总坦率地表示：在夹缝中生存。柯达副总裁则更坦率地说：“你不要在夹缝中，你过来和我们一起，咱们把他们赶出去”。陈总以笑作答。

面对乐凯人坚定不移的拒绝，柯达公司人保持了他世界霸主的风度：“柯达的大门永远是向乐凯敞开的。现在你不让我控股，我也没办法，不过，什么时候你想找我，都可以。”柯达无疑是向乐凯暗示：什么时候你挺不下去了，再来找我。

乐凯人到底能不能守住最后的一道防线？

给人才充分曝光的机会

作为一家有着四十多年历史的大型国有企业，乐凯不仅是民族感光材料工业的骄傲，而且在某种程度上也可以看作是中国众多国有企业的一个样本。在外部环境的强烈冲击下，当今国

企的人才理念是怎样的?年轻人在国企究竟有多大的发展空间?

随着国内国际市场竞争的日益激烈,乐凯深深感到,如果没有高素质人才的支撑,一个企业不仅谈不上发展,甚至可能面临生存危机。乐凯的人才理念是“人才创造乐凯,乐凯造就人才”。所谓“人才创造乐凯”是指,乐凯非常重视人才,把人才看作企业的第一资源。“乐凯造就人才”的含义则在于,乐凯能够为人才的发展创造机会,提供尽可能宽广的发展空间。

应该承认,乐凯在人力资源竞争上,与实力雄厚的外资企业相比处于劣势。这是有客观原因的:首先,乐凯是国有企业,在用人机制和分配机制上不如外资企业灵活,这是体制所限;其次,乐凯总部所在地位于保定,既不是沿海城市,又不是大城市,对优秀人才缺乏足够的吸引力。在这种不利条件

下,只有通过公司内部的管理创新,打破一些条条框框,为人才创造宽松的环境,才能吸引并留住人才。

乐凯除了销售公司面向社会招聘部分员工外,基本上只招收应届大中专毕业生。乐凯对人才的需求可以分为两个层次:一个层次是生产、科研、设计、营销等关键岗位急需的专业人员,引进对象是本科以上毕业生,以理工科为

主;另一个层次是生产一线的骨干,录用对象是大专、中专毕业生,培养目标是工段长、班组长。

与此相应,在人才选拔上也有两套标准。招录本科以上毕业生时,乐凯的基本要求是重点院校相关专业毕业,一般院校的优秀毕业生也可以考虑。在具体的标准上,乐凯最看重应聘者的学习成绩,其次是外语、计算机等通用技能。一方面,这些技能在实际工作中很有用,另一方面,外语、计算机水平的高低在一定程度上能够反映一个人的进取心。如果他应聘的是



乐凯胶片集团总经理 杜昌焘

营销或者管理职位，那么他的社会实践经历、在校期间参加的社团活动，也将是乐凯是否录用他的一个重要参考指标。对于大专、中专毕业生，考虑的主要因素有：他的动手能力怎样？他是否能够安心在一线岗位工作？他的人际交往能力怎样？能不能与工人融洽相处等。

近几年来，乐凯在用人机制改革上做了几件实事。比如，乐凯对中层干部实行“末位淘汰制”，即强制淘汰综合考评中排名最后 10 位的中层干部，为年轻人提供晋升机会。乐凯积极推行项目招标，竞争上岗，通过这种公开、平等的竞争，已经有一批青年人脱颖而出，走上了领导岗位，或者担任了科研项目的负责人。

再比如，乐凯不断改革薪酬体系，拉开员工的收入差距，技术骨干的收入可以达到一般技术人员的 2.5~4.5 倍，项目主持人的收入则更高。这对于激励员工起到了很明显的作用。另外，乐凯对特殊人才实行特殊政策。比如，乐凯上市之后，迫切需要资本运作方面的高级人才，就专门引进了一名金融专业的博士，在工资收入、住房等方面都实行单独政策，现在他的职位是总经理助理。

如果是管理人员，那么以下条件则是必备的：首先，他应该懂某一方面的专业技术。在这里，技术的含义是宽泛的，不仅仅指工程技术，也包括财务、营销、统计等等，因为乐凯实行的是专业管理，纯粹学管理而没有相关专业背景的人并不是特别适合。其次，他应该具备管理者必备的一些性格特征，组织能力、协调能力强，有强烈的事业心、责任心，能够承受压力。第三，他必须有突出的业绩。对于中层管理人员，乐凯有严格的考核体系，从大的方面来说，分为“德、能、勤、绩”四个方面，其中所占比重最大的是“绩”，这一项大约占 50%~60%。乐凯最年轻的中层干部是电子影像部主管销售的副经理，一名 1996 年毕业的本科生，他之所以晋升得这么快，就

是因为他在销售公司工作时乐凯业绩斐然。

近几年，乐凯在员工培训方面的投入逐年增大，提供尽可能完善的职业培训是乐凯吸引人才的一项重要措施。乐凯每年都制定一个非常详细的职工教育计划，这项计划既兼顾全体员工，又重点突出。面向全体员工的培训，主要采取内部培训的方式，由乐凯自己的兼职讲师队伍进行培训，兼职讲师队伍主要由公司内部的技术专家、高级管理人员以及外聘专家组成。重点培训的对象主要是技术骨干和管理人员，培训方式是参加国内外的一些专业培训班。乐凯在北京、上海两地拥有联合实验室，与上海的高校、科研院所合作建立了科技开发分公司，与上海交大联办了一座博士后流动站，在正常教育计划之外，这些机构也起到了人力资源培训基地的作用。

合资风波：我们不能失去乐凯

有资料显示，乐凯存在的意义是巨大的。如果中国失去乐凯，国内的消费者将再难买到低于国际市场价的胶卷。目前一卷 36 张装的柯达胶卷在中国的零售价为 2 美元，而同一产品，柯达在美国卖 3 美元，在东欧卖 5 美元。柯达之所以这样做，正是因为有价廉物美的乐凯超金 100 胶卷的存在。可以证实的是，由于乐凯不生产反转片，柯达就把专业反转片在中国市场的售价拔高到美国市场的 1.5 倍。有人估算，仅仅由于乐凯的存在，中国消费者每年在彩卷与相纸上的开支就节省 10 亿元左右。

此外，乐凯作为我国感光材料工业的“力量”，一直肩负研制生产军用胶卷的任务，我国 99% 的航空航天胶片是由乐凯生产的，所以从“国防建设”的角度分析，失去乐凯将是不可想像的。

2001年2月24日，南方某报刊登“中国乐凯被富士合资”的文章，称“乐凯某核心人物透露，截止到2001年2月22日，双方原则上达成合作协议，富士以货币、技术和管理人员入股，持股比例为49%，乐凯以厂房和生产设备入股，持股比例为51%。”

2月25日，乐凯集团总经理办公室副主任、对外事务部副主任张固表示：乐凯确实与富士谈判，但是谈判正处在进行当中，还没有结果，也没有达成初步的协议。

25日晚，富士有关人士在确保不透露姓名的前提下承认合资是真，并且已有具体动作。

28日，乐凯公司在《中国证券报》发布公告。称乐凯与国外许多大公司都有技术、商务方面的合作和交流，并不止同富士一家；乐凯没有应该披露而未披露的事。

但是许多人关注的是，如果真的合资之后，整个市场会出现什么样的格局，一旦乐凯与富士的合资协议正式签订后，亚太地区的胶卷市场将发生重大变革。据报载：一位成都感光材料销售商称，这是双方无奈之下的最好举措，因为柯达“太凶”了。就连乐凯高层人士也称乐凯此举是和柯达有关。

柯达亚太区总部公关部经理陈可卿小姐谈到：当年柯达在中国选合资伙伴时，最先相中的就是乐凯，由于当时中国高层对乐凯是否合资的不同态度，合作之事不了了之。1998年1月乐凯被包装上市。1998年3月后，柯达与乐凯陆陆续续又接触了几次，双方一直就一些问题僵着，谁也不愿让步。

柯达在国外兴办合资企业有个原则：51%控股、用柯达商标、经营权在柯达手中。不幸的是，与柯达的意愿相悖，乐凯在合资谈判中所坚持的也是这个原则。谈过几次后，柯达觉得与乐凯短时间难以谈下去，决定暂时放弃。柯达很不明白乐凯为什么要坚持这些条件不放手，美方有世界一流的技术和先进的管理经验，一个由美国人管理的合资公司又有什么不好？

按乐凯核心人物所说，乐凯在与富士的合资中将保留自己的品牌。柯达对此表示怀疑，厦门感光材料厂最初也是和富士合资，两年后，厦门感光材料厂不但原有品牌没有了，经济效益也急剧下滑。1998 年柯达将厦门感光材料厂从富士手中接过后，注入美方的管理和技术才将厂盘活。

乐凯公司对外事务部的尹先生说：“能够与富士合资对乐凯是好事，可以为乐凯带来先进的管理经验和技術，如果能够这样，我们一定会通过正常渠道发布消息。”尹还说，十几年来乐凯对和外资企业合作一直持开放态度，与柯达、富士、柯尼卡、爱克发都有过接触，“而且即使是现在，乐凯也并不是重点在和富士接触。”尹表示，十几年来乐凯与外资企业谈判一直都坚持三个原则，即必须保持乐凯品牌、必须有经营决策权、必须控股。

业内人士分析，一旦富士与乐凯合资，乐凯的销售网络和市场将为富士所用，而这正是富士与乐凯合资的最大目的。

反观乐凯，与富士合资后真能得到它所想要的技术吗？按照乐凯合资的条件，富士不能控股。而据以往的经验，在不能控股的情况下，外方缺少技术投入的动力。此外，乐凯与富士的合资企业是否也会重蹈许多合资企业“中方控股——外方控股——外商独资”的覆辙？最后一点，乐凯的品牌虽然保留，但是它在人们心目中的形象还能像从前那样吗？

2001 年 2 月 24 日，在北京召开的乐凯经销商大会上，乐凯公司副总王树林称：2000 年乐凯销售收入增长 23%，主导产品之一乐凯彩色相纸的销量增长 25%，乐凯在会上授权 146 位 A 级经销商，而会议上，乐凯公司又推出了乐凯彩神 100 高清晰彩卷、乐凯超金 200 彩卷和乐凯彩晶人像放大纸。正如



王总所言：乐凯的业绩证明，乐凯已经不是弱不经风的乐凯，我们还有竞争空间。

据业内人士分析，乐凯目前在柯达和富士发展战略中的重要地位日趋增强，在过去的几年中，乐凯与柯达也探讨过合资的可能性，现在乐凯与富士合资的消息传来，柯达自然会“紧张”，有人预测，如果此次乐凯能够拒绝与富士合资，那么柯达自然在技术等方面对乐凯有所补偿，既然柯达、富士都担心乐凯倒向另一方，乐凯完全可以左右逢源。

多年来与国外品牌的对抗，乐凯本身已营造了为数不少的“情有独钟”者，若乐凯“变味”，将肯定会挫伤众多品牌忠诚者的民族感情。我们不妨再做一个大胆而彻底的假设，如果在明天的胶卷市场上，真的只剩富士、柯达两大主要品牌，那么它们将会各占近 50% 的市场份额，极有可能形成两大集团控制和操纵胶卷价格的局面，那么对于中国消费者来说，在精神和物质利益方面的损失又何止亿计！

入世之后，有关乐凯的传闻沸沸扬扬：乐凯总部要迁至北京、与富士分分合合、与柯达首席执行官邓凯达秘密会晤……对这些消息，乐凯方面明确表示，虽然北京已有乐凯大厦，但目前没有把总部迁至北京的计划。同时，杜昌焘明确告诉记者，与富士之间的一切传闻都是莫须有的炒作。“连合作日程表都登出来了，我自己还不知道呢。”

“乐凯从来没说过要和富士合资。”乐凯集团总经理杜昌焘在入世之后再次重申，乐凯



与富士之间没有“地下情”。面对入世后进口胶卷的关税将在五年内由 60% 递减至 18% 的消息，杜昌焘镇定自若：“胶卷行业其实早就‘入世’了，乐凯与对手之间的竞争已经有了丰富经验。”

但谈及柯达，杜昌焘的口气却缓和许多：“作为一个面向未来、面向全球的公司，不可能没有合作者。但是，这绝不会是全面的合资。”杜昌焘说，不论与谁合作，乐凯要坚决地保证：保持品牌、要控股、要有经营决策权。

乐凯对自己的发展速度要求很严格——要以 30% 的年增长率发展。乐凯集团目前是以 25% 的速度增长。张齐山说，根据现有的条件，按常规发展是不可能达到这个速度的，这就要靠加强资本运作，通过与其他企业合资、联合，扩展速度才能加快。据张齐山介绍，乐凯过去和天津的一家企业曾探讨过合作，但考虑到形不成优势就放弃了。乐凯与国内合作的态度是颇为谨慎的，仅仅在“有限、相关领域”进行合作，即与乐凯产品相关的上下游领域的合作步子会大一些。张齐山说，1999 年，乐凯整体兼并了上海新风铜网造纸厂，成立了上海乐凯纸业有限公司，为乐凯生产照相原纸，既能降低成本，又大大提高了乐凯在上海的知名度。同一年，乐凯与内蒙古包头明胶厂合资建立了包头东宝乐凯彩感明胶股份有限公司。2000 年，乐凯又与深纺集团签订了偏振片合资合同，建立了深纺乐凯光电子材料有限责任公司。

为了达到既定目标，乐凯计划实施三次飞跃。第一次飞跃是从 2001 年~2003 年，乐凯要在传统的银盐感光材料市场立住脚，目前乐凯的市场份额是 20%~25%，三年之后要与柯达富士三分天下，同时要进入数码领域。第二阶段是从 2003 年~2006 年，要将其在银盐感光材料市场的份额扩展到 40%。从 2006 年~2010 年，要生产先进的终端影像设备，成为一个国际知名的跨国公司。

柯达、富士、乐凯谁称雄

20世纪80年代初至90年代中期凭借加盟彩扩策略，富士独领风骚；90年代中期开始柯达确立了以中国为其主要市场并巨资注入，富士的回击相对软弱。于是形成今日的市场格局：柯达占据40%以上市场；富士江河日下，仅据30%左右的份额；乐凯近几年上升快速约占20%；余下为柯尼卡和爱克发。

随着市场的每年递增扩大，中国胶卷市场竞争从未像今天这样激烈，也从未像今天这样耐人寻味。

柯达：何日美梦成真？

五年来，柯达在中国的进取绩效卓著。在市场营销的层面上，柯达没有遭遇到有效的反击，反而其主要精力耗费在解决“合法身份”这一特殊问题上。在投入十亿元换取“本地制造”这一身份之后，便利之门似乎已然打开。

然而，中国“入世”的意外顺利对柯达真是亦喜亦忧。

2000年伊始，柯达在北京、上海、广州等地举行的客户盛宴无疑显示了柯达的决心——新一轮攻击开始。一年也罢，两年也罢，如果攻击点准确，对一个国际品牌而言，确立绝对的市场领导者地位不是不可能的事情。

那么柯达的中国市场策略和做法就一定无懈可击了吗？未必，在其急速扩张过程中，柯达至少有以下薄弱之处：一是承受高成本压力。在中国“入世”后，这一点会变得更突出。二是针对消费市场的宣传手法单一，其引领时尚的创意似乎还需有长进。品牌消费是销售生活方式，因此面向消费终端的宣传如果有说服力，会加速消费市场的增长。三是广告攻势有规模，但最大效益化程度不够，媒体投放选择缺乏连续性，缺乏

针对15岁~35岁城市消费群体的定位广告（这一群体消费着80%的胶卷），这一点应向可口可乐学习。四是专业顶级形象尚有缺憾。一个真正国际水平的大型专业冲印机构实际上在业界极易起到超乎意料的形象宣传效果。如何支持国内或国外的合作伙伴来树立此形象，对柯达应是一个严肃的问题。

在这个日益扩大的市场内，柯达希望能占据2/3的市场份额。梦想能否实现，能维持多久，目前还不能轻易定论。

富士：重返还是消失？

而对于富士来说，现在面临这样3个问题：1.富士真的愿意放弃对中国市场的欲望吗？2.富士的消费者是如何流失的？3.有一天富士醒来时，消费者还能回来吗？

如果对富士公司作一分析，了解富士在其他国际市场的状况时，第一个问题是可笑的。事实上，在近15年的全球竞争中，正是富士在蚕食柯达的份额，对柯达形成全面威胁。如今战火已蔓延到美国本土，甚至波及新兴的数字产品领域。柯达在中国投入巨资之际，亦是富士在美国设厂一搏之时。

第二个问题也是容易找到答案的。日本富士并不曾直接介入该品牌在中国的市场营销，所有拓展均是由香港富士摄影器材有限公司作为总代理执行的。90年代后，这种香港代理商在内地市场的竞争力急速下降，其他行业亦如此。公平地说，代理公司做到如此规模已属难得，但毕竟这种时代一去不返了。

在柯达巨资推动下的营销攻势前，市场占有率已连年下跌。品牌影响力的下降已经拉响了警报——消费者在流失，尤其大城市消费者。而今天失去的，明天想夺回，恐怕需要付出相当的代价。

因此，第三个问题的答案是很难说，只能取决于日本富士的勇气和决心。

如同中国汽车工业近两年的变化一样，我们应意识到富士品牌留在中国的重要性，无论是专业还是民用胶卷，富士可以是消费者不错的选择；普通消费者亦可减少因垄断造成的多余支出；三极品牌状况对中国国产品牌更有利。

那么富士的未来如何变化呢？一种可行的方式是：一是日本富士或许应采取与其他海外市场略有差异的做法，在尽可能快的时间前提下，直接介入中国市场的公关、品牌推广、市场拓展环节，同时效仿其他日本公司如东芝、本田等强化与中国企业的合作联系。二是日本富士应积极支持其代理商转型：由贸易商至服务商的转变。一方面保证进取型营销策略为其带来销售增长，另一方面，支持其成为国内冲印业最大的服务网络。北京地铁冲印项目就是一个样板，而规模化的冲印服务风格可能带来极为可观的利润。

如果依照行业原双品牌竞争模式，富士有足够的潜力与柯达争雄。但时间是极为有限的，当消费者真的跑远了，被动的局面恐怕难以改观。

乐凯：重新审视自身价值

在相当长的一段时间内，中国感光市场的话题引起了各界的广泛关注。其中之一便是微妙的关键：民族品牌乐凯。

虽然乐凯胶卷销量连续两年以 20% 的速度递增，1999 年 1-6 月相纸销量亦增长 157%，但其底蕴对于面临国际最具攻势的品牌竞争来说还太过薄弱，何况中国加入 WTO 对乐凯而言挑战大于机会。严格来说，乐凯的天赐良机正是现在中国入关之时。

再把时间耗费在打民族心理牌上是无谓的，每个中国人都不会抗拒质量卓绝的国内品牌。现在乐凯急需做的是学习如何花钱。国家投入的数十亿资金如何在正确的时间正确的地点以正确的方式花掉。建议不妨先花几百万聘请专业咨询公司，先

作一份中长期的品牌发展计划。

顺便提一句，近来乐凯在某些地区与柯达捆绑销售的作法令许多人觉得非常不可思议，这种短期促销行为是否会影响乐凯的独立品牌形象？

合作伙伴和附属品牌完全是两回事！乐凯其实贬低了其目前已有的品牌价值，如果不是犯了错误，那么就可能意味着乐凯主动地倾向于依赖柯达。也许乐凯还没有真正估计出自己作为“独生子”和“竞争对手”的价值。

柯达的公关总是很到位。其全球副总裁葛家禄说道：“乐凯实行低价营销可以与柯达共存。”难道乐凯会天真地相信这样的口头许诺？低价营销只可能是短期行为，品牌营销才是惟一的道路，而与柯达的竞争是必然的。

摘编自 《中国经营报》

【旁观者清】

中国民族企业的危亡之秋

夏鸿、刘煜

退休在家的饮料业高工陈富兰自己办起了家庭实验

室，密切注视着国有饮料品牌的动向。她目睹了“洋水”变“国水”，今日“洋水”复又来的现状，希望有识之士珍惜每一块属于中国人自己的品牌。

一位国产饮料企业的负责人说：我们的企业在北京市饮料行业中不一定是最大的，但一定是最规范的、最现代化的。一个占地 36 亩、建筑面积近万平方米、各种能源动力设施齐备的现代化企业有信心说，给我三年时间就能稳立潮头。

中国学生营养促进会名誉会长、著名营养专家于若木表

示，要千方百计支持中国自己的民族品牌。我们无论付出多大代价，别人的配方和品牌都不会交给你。反过来，别人会千方百计想取得你的配方和品牌。每一个行业都是民族经济独立不可或缺的一部分。

中国饮料协会一位负责人指出，“美国一方面在国际上指责中国侵犯了它的知识产权，一方面通过强势资金，以各种手段在破坏、吞并中国民族工业的知识产权，这一现象在饮料行业尤为突出”。

原北京饮料厂一位总工程师陈女士是新中国培养的第一代饮料工业人才。50年代初，她就已经在“北冰洋”工作。当时，这个名为“北京食品厂”的工厂座落在郊外，周围还是一片芳草萋萋。厂子也刚从上海迁来。当时上海两个饮料厂，一个是正广和，一个是屈陈氏。屈陈氏的饮料生产线运抵北京后，技术人员把这条源自美国可口可乐公司的生产线完全国产化了。饮料配方也由中国人自己重新研究。糖、酸、香精的比例，选择何种原料，汽水是什么颜色的……技术人员们称当时艰苦的工作是“低头拉车”。他们亲历了中国人是怎么在国外的洋生产线上生产出中国自己的汽水，怎么自豪地把一只小白熊的标志贴在瓶子上，送到千家万户。

北冰洋曾经红极一时，在国宴中，得到基辛格博士、西哈努克亲王等许多外国友人的偏爱。东欧国家一度派遣技术人员到北冰洋的车间做实习生。北冰洋在整个北方市场都占有大百分比的销售额。

百事可乐来到北京抢占滩头阵地。针对北冰洋零售价格低，回扣也低，配方在国家备案不可能改变配方调整成本的现状，百事可乐降低自身成本，大幅提高零售点的利润，甚至以卖百送十的利润诱惑零售商，把北冰洋的市场份额蚕食鲸吞。在以巨资为背景的竞争下，北冰洋被迫与百事可乐合作，以股份制形式让百事可乐参与北冰洋的生产。百事可乐利用北冰洋

的生产线继续生产百事可乐。最终结果是中国生产线上生产“洋水”，打击了“国水”。百事可乐占有北冰洋的股份从10%到90%。北冰洋这块牌子为百事可乐拥有。百事可乐从不关心“北冰洋”这个品牌在知识产权领域的价值，更不会关心北京人对某个品牌的感情。

他们利用占绝对优势的资金吞并了中国的民族品牌，只想占有这个品牌之下能为他们带来巨额利润的广大市场。

陈高工后来所在的北京饮料厂亦未能幸免。通过合资，饮料厂转产方便面。饮料流水线和“冰川”品牌易主。现在退休在家的陈高工在自己家里布置了一间实验室。这位年近六旬的老高工领着每月400来块钱的退休金却忧心忡忡地望着楼下堆成小山似的百事可乐。她说，希望还能为中国人的自己的饮料事业干点什么；希望中国民族饮料业的有识之士还能守住一方阵地，不能让中国的孩子们只知道有“洋可乐”。

(摘编自 《北京青年报》)

长虹： 中国家电业的不逝彩虹

四川长虹电子集团公司是我国大型国有独资公司，始建于 1958 年。回顾过去，长虹曾连续 13 年以 50% 的速度增长，年工业总产值在 20 年间增长了 1650 倍。今日长虹拥有覆盖全国各地的一万多个营销服务网点，具有强大的营销实力，产品畅销美洲、澳洲、东南亚、中亚等国家和地区，在海外享有盛誉。

面对正愈演愈烈的彩电行业的市场竞争形势，联想、长虹“以产业报国，民族昌盛为己任”，人们依稀能够探寻出中国民族工业的未来发展。



1958年10月，七八〇厂破土动工。

1965年3月，四机部将七八〇厂第二厂国营四川无线电厂更名为国营长虹机器厂。

1986年8月，成功引进松下技术，第一栋彩电大楼落成。

1988年6月，开始股份制改造，成立四川长虹电器股份有限公司。

1989年12月，被评为全国首批国家一级企业。

1992年，长虹彩电年产量突破100万台。

1994年3月，长虹股票正式在上海证券交易所挂牌上市。

1995年11月，长虹彩电累计突破1000万台。

1996年初，首批VCD上市，长虹进军数字视听领域。

1997年，吉林长虹、江苏长虹相继挂牌成立。

1997年底，空调投放市场，长虹进入“白色家电”领域。

1998年9月23日，长虹彩电累计突破3000万台。

1999年7月，长虹大容量高能绿色环保电池——无汞碱锰电池上市。

2001年1月1日，中国首台精密显像电视——长虹精显彩电诞生，标志着长虹在彩电高端技术研发上已经走在了世界的前列。

2002年，长虹彩电销量已超过1100万台，全球累计销量已成功突破7000万台。长虹在稳坐中国彩电大王宝座的同时，在世界彩电业中的排名也大幅提升，成功跻身世界彩电产销销量第二位。

“豪赌”：奠定长虹基业

熟悉国情、精于运算、敢于决策是倪润峰取胜市场的三大法宝。抓住机遇，三次“巨赌”三次成功，为长虹攫取了大量

资本。1987年，倪润峰首“赌”涨价，为长虹赢得亿元以上的原始积累；1989年的倪润峰二“赌”降价，为长虹“赌”掉了几百万台的积压；1996年倪润峰再“赌”降价，为中国彩电业“赌”退洋货，为长虹“赌”来半壁江山。有人说，长虹一直就是靠“赌”过来的，这话并非毫无道理；也有人说，就因为“好赌”，长虹又注定总是传媒的话题，这话也没错。与那些短寿的一夜暴富者不同的是，长虹确实是凭着勤奋苦干外加一次次成功的冒险和媒体的捧场而成长起来的。

1985年，当倪润峰就任厂长时，长虹正在进行着军到民的转换，它只有一个用报废的旧电镀厂改造的类似于手工作坊的生产车间，只好灰头灰脑地跟在潮流末端，蹒跚着朝彩电行业迈进。

经过一年多的拼杀，倪润峰率领长虹在中国彩电行业的大舞台上幸运地抓住了最后的机会，使自己的企业在松下生产线投产一年后就赚回了上亿元。倪润峰利用当时市场的不健全和抢购风，借与工商银行合作搞有奖储蓄的机会，心有余悸地“赌”了一次涨价，从而为企业发展奠定了资金基础。

一“赌”为长虹带来了可观的利润，也为长虹带来了20万台(价值3.2亿元)彩电积压。

经历1989年整整一个夏天的焦灼，8月9日，长虹的决策者们经过几昼夜的分析论证，断然做出了又一项惊世骇俗的决定：长虹彩电在全国范围内全面降价。

号角吹响之后，长虹当年的这些“土包子”们，依靠“小米加步枪”，终于艰难地打破了封冻多时的市场坚冰，成功打响了中国彩电市场真正意义上的第一场价格战。说这是一场赌博，是因为在那样一个时代，任何一次超常规的尝试，哪怕只是一点小小的与众不同，都会带来被千夫所指的危险。果然，就在长虹产品宣布降价后，彩电行业上空顿时乌云密布、电闪雷鸣。

50 天后，国家出台了关于彩电降价的决定。当如梦初醒的同行们回过头去捣腾各自的彩电时，长虹偌大的库房空空荡荡，20 万台彩电早已销售一空。

“二赌”使倪润峰声名鹊起，偏居蜀地的长虹开始成为各类媒体报导的中心。

1989 年以后的几年，中国彩电业似乎显得比较平静，但正是在这种平静之下孕育着一场大的变局。

自从彩电在中国形成大规模市场以来，日本彩电在技术上一直处于领先地位。日本人把在中国彩电市场的优势整整保持了 10 年，在 20 世纪 80 年代末到 90 年代初的萧条期里，日本人在苦苦思索保护并扩大自己在中国彩电市场优势的途径。很快，日本人找到了新的契机——大屏幕彩电。

1991 年初，29 英寸松下画王彩电在中国率先上市，紧接着，在中国消费者的一片艳羡声中，东芝 29 英寸火箭炮粉墨登场，与松下联袂控制了中国的大屏幕彩电市场。

当长虹终于也研制出自己的达到国际先进水平的大屏幕彩电时，中国复关谈判在即。

复关一直是国人很关心的问题，而每一次复关热潮，洋彩电都会在中国轩然掀起，同时国产彩电都会被迫后退一步。这一次复关呼声最高，洋彩电挟着国际走私席卷而来。

消费者都在观望，等待中国政府向世界允诺降低关税的日子，以买到便宜的洋彩电。

于是，彩电市场持续降温。1996 年春节过后，本来就是彩电销售的淡季，那时就更是惨不忍睹。

一直对中国巨大的市场向往不已的国际彩电大户，不约而同地用各种方式加快了向中国市场纵深推进。

众多的炮火指向中国彩电市场，众多实力不济的彩电企业已经倒下。

长虹不想倒下就必须行动。倪润峰苦思冥想，决定奋力一



搏。于是，长虹开始了其征战途中的又一次悲壮的“赌”。

说悲壮，是因为长虹以前的几次主动出击，都是为了捍卫自己对命运拥有的主动权，是所谓的“内战”。而这一次，是一场在中国市场发生的货真价实的国际竞争。交战的一方，是窥视并入侵中国彩电市场许久，意在把中国彩电市场一口吞下，再从容瓜分的世界彩电业霸头。而另一方，是以长虹为代表，誓死捍卫最后阵地的中国民族彩电业。要战斗就必须有武器，而武器只有两个：品牌和价格。虽然长虹当时已成为中国彩电业第一品牌，但比起松下、东芝、索尼、飞利浦等国际知名品牌来，长虹的优势并不存在。于是，剩下的便只有价格——这是长虹的老武器。

1996年3月26日，长虹郑重宣布：从即日起，长虹所有品种的彩电(从17英寸到29英寸)，在全国61个大中城市的150家大型商场，一律大幅度让利销售，让利幅度为8~18%，每台让利从100元到85元不等。

长虹的降价迅速引起了强烈的反响。

一直门可罗雀的彩电市场，突然被长虹“炸”开了，4月1日之前，一度搁浅的彩电市场，终于被长虹连推带抬地走出了烂泥潭，艰难地重新启动并显出持续增长的势头。

长虹投下的这颗巨石，在沉寂多时的中国新闻界激起了轩然大波。复关谈判前后的中国，充分领略了西方对中国的打压，满腔的激情与忧患正无处释放，长虹此举恰好触到了国人内心深处的民族情结。长虹“以产业报国，民族昌盛为己任”的宣言恰好喊出了国人长久的渴望。这一切本身就是一个很好的炒作点，媒体是不会放过这个时机的。

因此，长虹宣布降价之后，全国各大媒体争相报道，纷纷为其摇旗呐喊。尤其是倪润峰在中央电视台“焦点访谈”节目中出现时，长虹的宣言是如此强烈地让人产生了一种直击心灵的震撼。

在媒体的炒作中，长虹被准确定位成“一面率领中国民族彩电业浴血奋战的大旗”。而这一形象又将为长虹开拓疆土带来数不清的好处。

经此一“赌”，为中国彩电业“赌”退了洋货，也为长虹“赌”来了半壁江山。1998年，倪润峰被日本人授予“日经亚洲最有成就企业家奖”，这是中国企业家在国际上所获得的最高荣誉。

长虹成了中国彩电行业的当然盟主。

然而，市场瞬息万变，1996年的价格战使得长虹江山在握：硝烟尚未散尽，到1998年7月，蓦然回首时，已是山河破碎；在全国的35个城市102家商场彩电销售统计表上，康佳当仁不让，首次荣膺桂冠，长虹第一次被挤到了第二的位置。但尴尬并未结束，次月，长虹再遭排挤，连第二的位置都被TCL所取代，1998年10月，市场份额的占有情况为：康佳第一，12.7%；TCL第二，10.6%；长虹第三，10.4%。遥想当年，1996年3月，长虹的市场占有率为17%，1996年末为27%，1997年定格为37%。但长虹的目标是41%，因为倪润峰听说国际上正信奉俄美冷战专家的观点，认定绝对垄断就是这个数，而现在长虹市场份额竟掉到了令人难以忍受的10.4%。

另外一个令人更难过的消息是：1998年6月，长虹股东大会决定以10:3的比例在12月底前配股，可到了10月，长虹股票却跌到14.4元，跌破了配股价16.22元。据君安证券的一份报告透露，长虹1998年上半年销售费用由1997年同期的1.98亿元上升到3.46亿元，但销售收入反而下降了14.2%.....

倪润峰当然不能容忍长虹的滑坡，更不能容忍别人据此认定长虹好运已经终结。

1998年11月16日，长虹宣布已经控制了国产彩管货源

的 70%以上。中国彩电“资源战”正式打响。倪润峰拉开了长虹又一次“豪赌”的序幕。11月18日，在“98长虹发展研讨会”上，倪润峰宣布：长虹要进入垄断。此语一出，石破天惊。不仅在中国彩电行业引起了巨大的震动，在中国新闻媒体上也引起了一场历时半年之久的论争。在传媒的爆炒下，长虹再度成为公众关注的焦点。

就在关于长虹“资源垄断”的话题尚未结束时，1999年4月7日，本来就不太平的彩电界，狼烟又起，长虹再祭价格法宝——宣布全面降价。在“彩管垄断”的争议尚未结束时，长虹再次在媒体上“火”了起来。

整个1999年夏天，中国的传媒格外忙碌——因为长虹。

垄断彩管：一石激起千层浪

但倪润峰的任何一次狂赌，都不是心血来潮的产物，都不乏深刻的历史背景。一边是谈笑间强弩灰飞烟灭的气概，一边是千军万马要过独木桥的险峻现实。基于此，有人感慨，倪润峰不愧是一个处乱不惊的大家。当险峻逼来时，他不仅不为此气短、退缩，反而集合百亿资金，迎难而上。仅就此来讲，其恢弘豪气，国内还很难有别的企业家堪比。

市场发育阶段是一个残酷时代，同行之间的竞争趋于“刺刀见红”，胜者王侯败者寇。欲成行业霸主，先做乱世枭雄，这便是中国经济80年代中期到90年代中期的战局。

从1984年倪润峰执掌长虹帅印开始，到1996年10余年的时间里，长虹一直被业内看作是一个“惹事生非”、“好战分子”、“称王称霸”甚至“奸头”的形象，是彩电市场的台风中心。10年间，彩电界的同行们已经越来越习惯长虹“闹事”的节奏，越来越习惯接受长虹的影响和带动了。他们说：“如



倪润峰

果有一天倪润峰不再往彩电市场扔原子弹了，那就说明中国彩电业已经找到根本出路了。”另一种说法：“如果倪润峰有一阵子没扔原子弹，那么别的彩电厂厂长就会睡不着。他们会辗转反侧地琢磨倪润峰的下一个轰炸目标。”如前所述，小的常规的原子弹不说，这 10 年光大的原子弹就扔过 3 个，每一个原子弹之后，身处中国彩电业排行榜最后一批的企业都会销声匿迹，长虹成为了一个“刽子手”。

于是，1997 年 3 月 27 日前夕，一些中小厂家怕倪润峰再有行动而抢先降价，彩电行里再掀降价风。长虹并不怕降价，长虹担心的是如此不分时机不从大局考虑的价格战，让国外品牌在中国再次崛起有了可乘之机。果然，在此之后，合资浪潮一浪高过一浪，败在长虹手下又不甘消失的中小厂家纷纷外嫁国际资本，借洋品牌反戈一击。国际彩电列强几乎无一例外地在民族彩电业中找到了自己的登陆点，开始“借腹生子”，向长虹反攻倒算，意欲再展“宏图”。于是，长虹的市场份额开始一点一点地被蚕食。这时，外来品牌的市场份额已经回升为 28.5%。在排名前 15 位的品牌中，外来品牌已经占了 6 个，前 10 名中的第二集团几乎要变成清一色的“八国联军”，从大势上来说他们和民族企业的长虹、康佳、TCL、创维、海信、海尔等已经形成了 1:1 的对峙，而且上升之势十分明显。拿 LG 为例，它的市场份额的增长速度，从 1998 年 1 月的 2%，猛增到 10 月间的 6.3%，相当于长虹的 61%，而在 1996 年长虹发动价格大战时，LG 还名不见经传。在这种进攻之下，长虹的市场份额开始流失。而康佳、TCL、创维等民族彩电企业的市场份额虽然有所增长，但增长之和小于长虹的流失，这说

明，民族彩电企业在中国本土市场的总份额下降了。

形成这种局面的另一原因，在于长虹等民族企业发展规模经济的时候，走私进口成套散件和彩管也形成了规模，这个规模的产生支持和怂恿了东南沿海地区的一些作坊，这些作坊以贴牌生产的方式将劣质彩电推向市场，蒙蔽消费者，从而引发市场价格的混乱。低价竞争恶性膨胀，导致彩电市场的价格接近了悬崖边缘，彩电市场出现“多家哄市场，一起拖长虹”的局面。

形成这样的局面，倪润峰实在无法忍受，于是，倪润峰决定进行比前三次更为惊心动魄的“赌博”——垄断彩电生产的上游产品——彩管。1998年11月16日，长虹宣布已经控制了国产彩管货源的70%以上，在18日的“98长虹发展研讨会”上，倪润峰宣布：长虹要进入垄断。

长虹这次赌的策略是，凭借自己的实力，通过收购彩管的办法制止抛售行为，借机打垮一些规模较小、实力较弱、又经常“骚扰”长虹长远发展战略的中小彩电企业，以达到“清理门户”的目的；如果这时不果断采取措施，在自己全力进军世界市场时，难免会“后院失火”，丧失处于潜在和发展期的巨大的农村市场。只有占领国内50%以上的彩电市场，才能真正有效地控制国内彩电市场，从容“跨进世界500强、挺进世界彩电3强”。

在媒体上，长虹企划部部长痛斥彩电市场的“贴牌大军”，指责他们扰乱了彩电行业的正常秩序，长虹发动价格战是为了给“正规的彩电企业提供一个公平竞争的机会”。

面对降价后其他企业的激烈指责，长虹有关负责人在接受媒体采访时表现得极为平静，他辩解道：“有的企业指责长虹低价倾销，可实际上他的价格比我们还低，这说明什么？只要长虹的价位与他们基本持平，他们就卖不动了，所以他们害怕。”

在长虹引发了这场彩电业的大动荡后，媒体及社会各界对

长虹的评价可以说是忧虑的指责多于乐观的肯定，媒体的态度与3年前不可同日而语。面对如此多的指责，长虹仍能保持平静，做到我自岿然不动，这又不得不令人佩服其定力。

1999年，对长虹来讲可以说是阵痛与希望并存的一年，战略调整让长虹付出发展速度代价的同时，也取得了实质性的成功：存货减少了19亿元，资金周转率提高了一倍以上，负债率降低到了20%，与同行普遍80%以上的负债率形成鲜明对比，财务风险得到了根本化解。中国工商银行、中国建设银行分别于1999年9月和2000年4月主动向长虹授信近100亿元。长虹新世纪腾飞的跑道已经铺平。

2000年4月，国家统计局在人民大会堂又一次将1999年彩电销量第一的桂冠戴在了长虹的头上。根据中怡康、赛诺等著名市场咨询公司调查，2000年以来，长虹继续高居彩电市场占有率排行榜第一位。

“彩电大王”全面反攻

长虹的腾飞离不开一个人物——倪润峰。

新千年，当经历了一场权力震荡后，这位有着非同寻常影响力的企业英雄重新回到工作岗位，向世人抛出了一篇文章《纵论百年长虹》——倪氏9个月潜龙在渊式的思考尽书其中。在文章的最后一段，倪润峰以飞龙在天的口气宣布，长虹“将发起战略进攻！”

此言不虚。回顾2001年上半年，长虹一系列令业界眼花缭乱的动作，昭示了回归巅峰状态的努力和转型的方向。

以闪电收购的方式拿下广东中山三荣空调，是较早的一步棋。这枚钉在珠江三角洲腹地的棋子透露了长虹不愿偏安西南一隅的扩张冲动。

3月18日，日本东芝对外宣称，决定终止在本土传统彩电的生产，将其移往中国。而倪润峰重返长虹的第一件事就是访问日本，与老友西室泰三(东芝社长)会晤。此时，市场风传长虹将买下大连东芝。

“三足鼎立”的故事不脛而走——以大连应对日本及欧洲定单，以绵阳承接国内需求，以中山三荣辐射东南亚市场。长虹生产格局焕然一新——尽管长虹方面对此表示沉默，但业界颇认同这种说法。

过了几天，国家统计局最新排名出炉，长虹彩电列销量第一，市场占有率重回25%的“江湖地位”。

4月10日，长虹与它的战略合作伙伴宝钢亲密接触，达成了“多层次合作协议”，有评论说，长虹正以一种前所未有的姿态笼络着围绕它的“巨无霸”们。

而最近的新闻是，长虹在与方正科技股权争夺战中扮演了重要角色，从产品运作到资本运作，长虹这“惊险一跃”，显示了老牌国企作为战略投资者的鲜为人知的一面。

在国内完成厂系列大动作的同时，倪润峰制定了长虹的全球化战略——与海尔“先发达国家后发展中国家”不同的是，长虹玩的是“农村包围城市”的国际版。

长虹的逻辑很清晰：在进行技术与品牌输出时，选定印尼、俄罗斯、墨西哥三地建厂，看中的是劳动力成本低，关税壁垒低；在市场资源整合方面，长虹在澳大利亚、美国创建销售分公司，利用当地强大的代理优势与迅速的物流、资金流进行品牌经营，避开高成本的制造方式；在全球营销网络的分布上，长虹与日本岩井、三井物产、美国GE、荷兰飞利浦签订出口代理协议，利用其成熟的全球网络拓展生存空间。

2000年以来，索尼、东芝、飞利浦等品牌运用技术上的优势抢先推出纯平、精显等新产品，专门针对中国的恶价格战卷土重来，占有了30%的市场份额。

这一反扑对中国的彩电制造商们刺激不小，他们必须拿出同样具有技术含量的东西来，才不至于在“食物链”的下端争食。年初，长虹抢先推出“精显”彩电，被认为是本土彩电技术突围的代表作，继而 TCL 推出 HiD 概念，创维也在昆明誓师“产业升级”——决战高端市场已成为彩电业的共识。

长虹在“精显”出笼之后，又一气呵成地推出“精显背投”、等离子彩电（PDP）等扛鼎之作。中国电子视听行业协会权威人士认为，长虹短时间在高端上接连发力，是彩电行业

进行结构调整的体现，这才是可持续发展之道。

据透露，长虹“背投”生产能力为 15 万台，乃国内最大的基地；而 PDP 彩电更是一颗“重磅炸弹”——作为国家专门辟出基金鼓励的技术，长虹拿到了国内第一张 PDP 彩电生产牌照。

这一“套餐”式的动作无疑是具有“鲶鱼效应”的。中国家电业同质化竞争已陷入僵局，似乎除了降价别无选择，在微薄的利润中拼搏，也不过变成全球的生产车间而已。

如何利用规模优势嫁接技术是一张颇费心机的牌。长虹借鉴了“硅谷模式”，与合作者建立联合实验室，凭借中国彩电大王的身份，长虹与国际伙伴做出了 9 个实验室，有长虹——东芝、长虹——飞利浦、长虹——MI 等。在找到了利益的均衡点之后，与全球顶尖技术同步的研发秘密进行，经过不事张扬的幕后工作，厚积薄发，才有了台前令人大吃一惊的亮相。

“自然风”空调就是长虹与东芝实验室捧出的产品，被日



本通产省财团法人节能中心授予“节能大奖”；而国际制冷协会的卡诺大奖也给了长虹空调技术研究所的李进博士，原因是他找到了可靠的新冷媒，作为氟里昂的替代物——两大卖点使美国 GE 下了 10 万套的订单。

一份近期公布的名为《品牌淘汰——中国家电市场竞争报告预测》的报告中认为，到 2005 年，中国家电业只能剩下两到三家综合品牌，在开放的中国市场与 GE、松下等世界品牌竞争。这一“警世明言”让中国家电业群雄不约而同感到震撼，而来自行业协会的反弹更证明了这一说法的影响力。

长虹认为，未来 5 年内，在中国市场上单一产品的家电厂商将难以生存，必定是综合性家电企业称雄。至此，彩电大王的“变身计划”昭示天下：继续保持彩电的领跑地位，将空调的国内市场占有率提升到 16%，出口比例达 20%，通过资本运作和品牌经营的方式介入白色家电。

据了解，到 2003 年，即长虹广东高科技工业园正式投产后，长虹精显王背投彩电年产能将达到 100 万台，普通彩电年产能达到 1700 万台，届时，“世界最大的背投影电视生产基地”和“世界最大彩电生产基地”将会同时在中国诞生，一个世界级企业的雏形已经形成，中国作为世界家电大国的地位将会得到进一步的巩固和提高。

灿烂的企业文化

长虹是一家理想主义色彩很浓的企业，长虹人始终有着浓厚的民族情结，时刻关注着国家的命运和前途。90 年代中期，长虹在全国企业中第一个鲜明地提出了“以产业报国、民族昌盛为己任”的经营理念，得到了国内广大消费者和社会各界朋

友的广泛认同和赞誉。一个企业，只有把自己的事业融入民族进步、国家兴旺的大事业，才能够百年长青！

1.以产业报国为核心的爱国主义价值观

长虹公司把“产业报国、振兴民族工业”作为自己最高的价值观，以追求卓越，致力于创造高效益和精品服务于社会和人民，为人类创造理想的生存空间。

长虹产业报国的基本内涵是：在社会主义市场经济条件下，以建立现代企业制度为基础，以技术创新为动力，积极参与国际竞争，努力争创世界名牌。企业不断提供优质的产品和服务，满足人民群众日益增长的物质文化需求；为国家提供更多的税金，使国有资产增值更快；推动地方两个文明建设，为社会提供更多的就业机会，从而为建立社会主义市场经济和巩固社会主义制度发挥国有企业应有的作用。

长虹的领导时常提醒员工：爱国不是空洞的，对每个员工来说，首先要爱岗，一个人只有恪尽职守，精益求精，他才能爱国、报国。

在长虹，爱岗、爱厂、爱国三者是融合一体的，长虹源远流长的爱国主义传统和不断加强的爱国主义教育，使广大员工树立了岗位立业、岗位成才的思想，树立了“厂兴我荣，厂衰我耻”的观念，把爱国落到实处，使员工的思想水平上升到“岗位爱国，产业报国”的高度。产业报国，已成为凝聚和激励员工艰苦创业的强大精神支柱。

走进长虹公司，随处可见这样的标牌：“什么也别谈，长虹知道我……长虹为大家，人人都爱她”“在岗一分钟，尽职六十秒”……这些，归根结底都是产业报国的精神动力发挥的巨大作用。

以产业报国为核心的价值观决定了长虹的目标体系：

最高目标：以民族昌盛为己任，振兴民族工业。

产品目标：创世界名牌。

发展目标：进入世界工业 500 强。

全员目标：追求卓越。

长虹的目标体系是长虹价值观的具体体现,并以其崇高性和务实性引导员工积极投身于市场经济大潮,在竞争中追求卓越,不断实现企业社会价值的同时,使个人价值得以实现和升华。

2.以人为本的管理文化

长虹以人为本,创新用人机制和激励机制,建立了自我发展、自我激励、自我约束相协调的分配与奖励机制,全面激活人的潜力。

长虹在市场竞争中认识到,企业的竞争是全员、全方位的,只有充分激活每一个员工的积极性和创造性,才能在激烈的市场竞争中自下而上地发展。在深化改革的过程中,长虹逐步建立了与市场经济相适应的“干部能上能下,职工能进能出,收入能高能低,机构能设能撤”的“四能”机制,任人惟贤,鼓励竞争,有功必奖,有过必罚。“四能”机制,将竞争意识引入企业管理,引导员工走向了自主管理,把企业的目标化为自我的追求,在行动中努力去实现。

长虹文化为长虹的发展和迅速扩张创造了纵横驰骋的天地,使长虹在建现代企业制度的进程中迈出了一大步,长虹文化是长虹立于不败之地的根基。

中国作为一个有几千年封建农业史的东方大国,从来没有诞生过一个现代意义上的大型企业集团。可以预见,肩负着历史的使命和民族的重托,中国的改革开放必将孕育出一批世界一流的企业集团。经过坚持不懈的努力奋斗,长虹很有希望成为其中举足轻重的一员。

真正的胜利者总是笑到最后。长虹可能不一定每个时候都笑得最好,但一定是笑到最后的那一个!

长虹彩电技术绝对世界高端

坐定中国彩电大王的四川长虹今年成功跻身世界彩电产销量第二位。与此同时，代表当前背投顶级技术水平的长虹38英寸灵智高清晰背投彩电成功面市，使长虹精显王背投彩电的产品线覆盖了从38英寸(最小)到76英寸(最大)的全部规格，成为世界背投彩电产品线最完整的企业之一；再加上近20万台的全球产销量，长虹的头上又添了一顶“背投彩电大王”的桂冠。

倪润峰说：“长虹彩电技术绝对世界高端”。

12月28日上午，四川长虹的掌门倪润峰就站在该公司新闻发布会的现场。尽管室外气温仅5℃左右，寒风凛烈，他却穿得很少，格外精神，看上去竟比往日年轻了许多。

人群和记者把倪总团团围了起来，听他不断回答大家的提问。他指着就在他身旁傲然挺立的38英寸灵智高清晰背投彩电说：请看，它无论从功能、造型、加工等方面，可能你都挑不出什么毛病，目前成为了新婚家庭的时尚首选；它新增的智能会聚系统，绝对集当今世界背投顶端技术之大成。他介绍说：长虹早于今年10月推出的30英寸超大屏幕液晶电视技术，在行业内也处领先地位，无人比拟。预计2003年，“长虹造”液晶电视将大批量进入国内外市场，从而进一步充实和巩固长虹引领彩电高端技术的战略地位。

当问及等离子电视情况，这位老总连连摇头说：长虹不打算在这方面多下功夫。长虹早于1999年就推出了等离子电视、次年率先建成了国内第一条等离子生产线，2001年在国内第一个拿到了生产许可证，但至今长虹没有大规模推广这一产品，而是跨过它直取液晶，其原因是目前我国等离子产业链还不完整。如单纯从产品技术角度讲，液晶电视更具优势，

色彩更丰富、分辨率更高；而前者功耗几乎是液晶电视的三倍，且有效使用寿命仅为液晶电视的 1/5。

（转引自“四川在线”2003年01月13日）

慎打民族牌

从“长虹以产业报国、振兴民族工业为己任”、美菱的“中国人的美菱”到“中国之水”、“中国人的可乐”，打“民族牌”似乎成了一种时尚。

不管打民族牌的企业是否真正是以“振兴民族工业”为己任，民族牌确实起到了美化企业品牌形象，吸引媒体视线，博取中国消费者好感的作用。但从长远来看，民族牌并非是长期有效的市场营销策略。

和看体育比赛支持自己国家选手不同，消费者购买某种产品或服务的出发点是基于满足消费者不同方面，如功能上的，或是社会形象或文化方面的需求，而不是单纯出于民族情感的冲动。比如“永远的可口可乐”和“新一代的选择”的百事可乐除了冰冻解渴，更追求与青年一代崇尚的文化潮流进行沟通，从而引起年青一代的深切共鸣。相对而言，“中国人的可乐”这个说法留给消费者更多的可能只是困惑。

有调查表明，消费者总体的“国货意识”呈现越来越弱的趋势，其中年轻人，收入较高的群体，他们消费的民族文化倾向处于更低的水平。

因此，企业要打民族牌须紧扣消费行为中的主流价值标准，当一个国家的产品形象在主流价值标准下没有优势，甚至有可能造成负面影响时，打“民族牌”就应该慎重。如果企业

在玩这张牌时，仅仅简单地传达类似于“中国人应该买中国货”这样的信息，只是加强消费者对产品“中国制造”这项特点的认识，消费者自然就会将产品与技术水平落后联系起来。

此外，一些企业打民族牌仅仅表达企业的民族责任感，这种与主流价值无关的信息，在一个消费行为成熟的环境里是很难真正引发消费动机的。企业要想在打民族牌时成为一个赢家，除了要传达“中国制造、民族产业”类的信息外，应从发展的角度，强调品质上追求高标准、勇于创新等，引导消费者将产品品质和中国经济发展快这个有利现象联系起来。

我们还应该看到，从当今世界经济发展趋势来看，“民族牌”与全球范围内的企业发展潮流都有着不相称之处。现代信息技术的高度发展和全球经济一体化的潮流，使得欧、美、日等发达国家企业的生产和经营活动不断走向国际化，寻求企业资源在全球范围内的优化配置，这体现在许多国际品牌已逐渐失去了其民族性而成为全世界智慧的结晶。从这个角度而言，丰田、索尼不只属于日本，飞利浦也不只属于荷兰。

只有当中国品牌终于拥有了“逐鹿世界”的本钱后，我们才可以说：“是中国的，更是世界的。”

(摘编自《南方周末》、《中国经营报》等)

古井： 走出深巷争市场

1959年，亳州古井酒厂将其产品命名为“古井贡酒”。改革开放后，千年名酒一样开始接受竞争的洗礼。古井贡酒厂从一个国营小厂，励精图治，不断发展，成为今天以酒业、酒店业、房地产业、制药业为支柱，同时大力发展高科技产业和电子商务的酒业巨头，重铸古井百年辉煌。该厂的发展战略是：到2005年，古井集团公司将发展成为一个以酒、酒店、房地产、制药、农产品深加工为五大产业支柱的多元化、国际化的大型经济实体，真正成为中国白酒界的航空母舰。

1963 年，古井贡酒在第二届全国评酒会议上，一举夺得金牌，成为举世公认的全国八大名酒之一。

1989 年，王效金宣布古井贡酒降价降度，开发系列酒。同年，在第五届全国优质白酒评比中，古井贡酒系列产品荣获金质奖，实现“古井贡酒”“四联冠”。

1993 年 5 月，古井贡酒厂被轻工业部授予“全国轻工业先进集体称号”。

1993 年 12 月，古井贡酒厂被国家轻工业部和人事部联合授予“全国轻工业先进集体”称号；被中华全国总工会授予 1992 年度“全国‘五一’劳动奖状”和“全国先进集体”称号。

1995 年，被国家国有资产管理局授予“‘中国的脊梁’国有企业 500 强”。

1997 年 4 月，被国家统计局授予“‘八五’中国工业行业巨头”。

敢为人先

1987 年，古井贡酒厂还是固定资产只有 509 万元，年产值 1190 万元，年销售额 2300 万元，年利税 827 万元的中型企业。而今，却已奇迹般地成为一个拥有固定资产 1.56 亿元，年产值 5.82 亿元，年完成利税超过 2.5 亿元的生机勃勃的酒城，连续 5 次进入按利税排序的全国 500 家最大工业企业行列。2001 年，销售额高达 3.7 亿元，实现利税 2.64 亿元，稳坐中国饮料酿造行业综合效益第二名。

这奇迹般的发展速度，究竟是如何创造的呢？总经理王效金开门见山地向记者道出了感受：敢为人先天地宽。

1987 年 8 月，38 岁的王效金出任古井贡酒厂的厂长。这个厂当时虽然只是全国八大名酒厂中的一个小字辈，但它却曾经

有过辉煌的历史。该厂初建于1959年,其主要产品古井贡酒以“色清似水晶,香醇如幽兰,回味经久不息”的特点,3年蝉联中国名酒称号。

然而,辉煌只能代表历史,在计划经济体制下,酒厂只抓生产,不搞销售。生产的酒统统交给当地的糖酒公司,由他们包销。当时的销售科只有5个人,只管开票卖酒。现任古井销售公司经理的王侠女士回忆道:“我刚来厂里的时候,印象最深的是销售科的办公室里居然有两张桌子是亳州糖酒公司的,供他们就地办理业务。古井根本不去打市场。”

随着我国从计划经济向市场经济的发展,等待着古井贡酒厂的是市场的突变:1988年7月28日,国家放开了名酒的价格。一夜间,各名酒身价百倍,古井贡酒也不例外地成为了消费者抢购囤积的热门货。市场疯狂了,不到20元/瓶的古井贡酒按计划调拨指标以48元/瓶卖给商业客户,在市场上则以60~80元/瓶的价格售出。但以王效金为首的古井人却开始为名酒的危机而担心,即“老外不喝,老百姓喝不起,集团消费不能喝”。这样的名酒迟早要滞销。果然,春节前还热得烫手的古井贡酒,此后几乎一瓶也卖不出去。到了6月份,该厂已负债1790多万元,资金积压达5000万元。一向受宠的“皇帝女”古井贡酒已无人青睐。

1989年,国家开始了治理整顿和廉政建设,古井贡酒在安徽还能卖掉一些,而外省的商业单位都不愿意卖。当时古井酒厂的第二期、第三期扩建工程已经完成并生产出了产品,第四期工程也已部分投产,有大量的产品等着要上市。就在此时,糖酒公司却不再包销了。

“要知道,此前我们全部依赖糖酒公司,全国的客户我们一个都不认识,”王效金董事长不无感慨地说:“真是两眼一摸黑啊!”1988年,古井曾参加了在郑州举办的全国秋季交易会。“这是我们第一次参加交易会,啥都不懂,当时完全不清楚应该怎么

交易，怎么展示，甚至连布展台的地方都找不到。我们也不懂得推销艺术，更没有储运班子，别人问起一个车皮，一个5吨的集装箱装多少酒我们都答不出来。我们这次完全是练兵。”会后，古井马上安排人到糖酒公司学习有关的推销、储运知识，为以后作准备。

1989年春节前，古井酒厂尽量地多卖酒，但酒卖出去了钱却收不回来。1989年3月，王效金亲自带队参加了全国春季交易会，这是古井历史上第二次参加这种大型的交易会。会上古井人认识了一些商界的朋友，也订了一些合同。但是他们的资金也非常紧张。显然，如果按合同执行发货，款子回收必然困难。要不要发货，是当时一个非常棘手的问题。

如果发货，资金回收必然困难，而且当时古井本身拖欠的资金就已达700多万。如果不发货，将失去一大批客户，失去占领市场的机会。



王效金

王效金谈及此事依然心潮澎湃：“经过一番激烈的思想斗争，我终于下定决心，发货！走负债经营这条路！”

1989年四、五月份，古井酒厂外欠资金达1770万元，古井内部工资发放都有困难。银行已不愿再贷款了。亳州市的一位负责同志批评王效金“实际上是在给别人输血”。

1989年的六、七月份，古井酒厂资金问题更为突出，要账者盈门，工资都没钱发了。

此时的王效金在巨大的压力下，无时无刻不在进行紧张的思索：名酒之所以卖不动，是因为它的价格太高，超越了社会的购买能力。于是古井贡酒的价格成了问题的焦点。走低价位竞争之路，是解决问题的根本办法。但

是国家对名酒的价格有规定，而且实施降价对中间商的利益也会带来损害，怎么解决这些新的矛盾呢？1989 年的名白酒滞销，不少厂家怨天尤人。古井贡酒厂厂长王效金面对突变的市场和全厂几百双疑惑期待的眼睛，焦虑并不亚于别人，但他也同时预感到这也许是一个千载难逢的机遇。这年 6 月的一天，经过千思百虑的王效金突然宣布了一个令全厂瞠目的决策，降度降价。

当时在册的名白酒，国家规定了一个计税基准价，企业不能改度，而降度降价则巧妙地避开了按基准价的有关规定，符合白酒低度化的市场发展趋势。降度后的古井贡酒不仅更适合消费者的口味，而且价格比原来下降了 60%。

这项大胆决策，源于王效金对市场的科学预测。王效金说：“50 多元一瓶的古井贡酒价格太高，老百姓喝不起，外国人也不习惯，最终只能成为一种变相的流通货币而滞销。”于是，中国白酒界的一场“革命”便悄悄在古井贡酒厂开始了。一个月紧锣密鼓地实验，55 度古井贡酒研制成功了。

该年 7 月底 8 月初，古井贡酒厂遍邀全国客户聚会黄山。王效金坦诚地分析了名白酒滞销的原因，令人信服地阐述了名白酒将于 1990 年初再度走俏的预言，并以“降度降价”相吸引。众多客户终于动了心，填写了第一批订单，从而使古井贡酒厂找到了走向市场的桥梁。

11 月，当中国名酒有关人士聚会太原，正式认可“降度降价”为“技术性处理”，并纷纷仿效时，古井贡酒厂却率先赢得了几个月的宝贵时间，抢占了大片市场，打了一个漂亮的“时间差”。

古井走出这招险棋之后，有一个问题还是没有解决，就是销售量难以突破。王效金从银行的“保值储蓄”得到启发，推出了“保值销售”的新招数。提出这一策略主要基于三点想法：

1、各糖酒公司大多在 1989 年因名酒销路不好，亏了一大

笔。现在酒已经是 20 多元 / 瓶了，而他们仓库里还积存着大量 48 元 / 瓶的产品。国营企业宁愿不卖，也不会降价，因为不卖不赔，还有酒在，而且“价值”还是 48 元 / 瓶，账上好交代。在这种情况下，让他们卖古井的酒，几乎是不可能的。

2、因为名酒的价格都在下滑，客户不敢一次进货太多，比如应该买 200 件，却只买 150 件，勤进快销，害怕降价。因此酒虽然卖掉了，却卖得比较勉强，市场容量未能充分发挥出来。

3、由于客户只买现货，不买期货，所签合同时间都不敢很长，造成旺季酒厂加班加点也供不上销售，淡季酒又卖不出去，生产上难以平衡。

王效金说：“要实现突破，就必须另辟蹊径。而且我在经营上始终有一个观点，就是要与商界人士交朋友，交患难与共的朋友，也就是感情共鸣。1989 年古井贡酒的降度降价，使一些商业单位损失很大。酒厂靠这一招赚了钱，而客户们却因降价赔了本。我们好了起来，不能忘记曾经支持过我们并付出了一定代价的商界朋友们！”

1989 年 11 月 8 日，古井召开了一次销售会议，正式宣布实施保值销售。具体内容如下：在一年之内，只要你进古井酒厂的酒，无论是因酒厂调价还是因国家政策变动而调价，所造成的一切降价损失，均由古井酒厂承担。今后在生产上如果因为厂家提价或国家政策性调整所产生的一切升值效益，均由经销单位享受。

王效金在会上说：“一年来酒一路降价，大家都不同程度受了损失。酒厂最困难的日子已经过去了，我也不能把赚的钱都自己吞了。虽然大家的损失我不可能全都补齐，但我要尽力补偿一部分。”

具体的补偿办法是，已经买掉的高价古井贡酒就不算数了，还有多少压在仓库里，损失多少钱，当天下午 3 点钟之前把数字报上来，古井派销售人员实地考察后，将如数补偿。

总结这件事，王效金感叹道：“过去古井酒厂没有商界的朋友，搞负债经营时才结识了一部分，实行降度降价时又多了一些，只有这次补偿和保值销售，真正使古井酒厂的朋友遍天下，并被大家视为患难之交，使古井与商界建立了真正的友谊和良好的信誉。”

1994年9月，古井酒厂一个月销掉了202吨古井贡酒。

“敢为人先”的这一举措使古井贡酒厂在同行企业滑坡的时节首次进入中国按利税排序的500家最大工业企业行列，成为共和国经济大厦的柱石之一。从此，古井贡酒厂在中国名酒界率先走出了单一封闭的模式，阔步走向了充满机遇也充满风险的市场天地，开始以跳跃式的速度迅速发展、壮大。

千年名酒走出深巷

古井贡酒厂抓住了取胜市场之“法”，在1989年一举成为中国名酒厂的佼佼者。然而，成功只是过程，市场的风云变幻随时可能把曾经有的成功化作失败的条件。古井贡酒厂的决策人在1989年大获全胜之时居安思危，未雨绸缪，他们以各类信息和内外环境变化作依据，预测到1993年可能重新爆发一场名白酒危机。

于是，该厂果敢地制定了迎接危机的经营战略（风险战略），总体战略（PPSP战略）和三位一体战略。

中国白酒最稳定的购买者永远是10几亿中国人。该厂以“提高广大人民生活质量”的经营理念对产品实施恰当的工业设计，摒弃“好酒不怕巷子深”的守旧观念，按照名白酒低度化、大众化的发展趋势，适时开发新产品。

1993年，该厂摒弃了过去一度灵验的“以省内市场求生存，以省外市场求发展”的观念，在众多名酒厂纷纷降价倾销

的情况下，树立了“以扩大古井贡酒销售区域求生存，以保持古井贡酒价格求发展”的新思维，不再以公司级别论大小，也不再以行政区域划市场，而是以销售量和品种对市场进行重新组合。在巩固传统市场，掌握省内市场主动权的基础上开发了一批新市场，形成了一个能左右市场变化、反应敏捷的营销体系，从而驾驭市场，控制了市场总量的平衡，引导了消费，实现了古井贡酒的畅销不衰。

1989年，古井花了10万元在中央电视台作了1个月的广告。这是老八大名酒厂中第一个抛弃“酒香不怕巷子深”的老观念，走出来作广告的。广告科的梁金辉科长说：“当时花这10万元我们心疼得不得了。”而古井1998年的广告费用已达9000万元。古井集团除了特保在中央电视台黄金时段打重点广告外，主要配合各地区的销售工作在各省、市、自治区级的电视台、电台上做广告，并以路牌、站牌、高空宣传等手段，配以流动型广告，全面实施立体交叉广告战略。

古井的一些专业人员，眼睛就盯着电视台、报纸，看是否有好机会、好片子、好时段，以便做广告，扩大影响：

·1993年2月19日，徐州至哈尔滨的“古井号”列车正式开通；

·1993年，古井策划了《三国演义》的广告，花了480万；

·1994年，又策划了刘晓庆主演的《武则天》的广告，一集8万，30集共240万；

·古井贡酒广告标板被作为1995年CCTV《焦点访谈》前的第一个标样板，在新闻界和广告界引起轰动。

·1997年古井贡酒在湖南、山东等四省进行了广告动力伞飞行促销活动。

古井人认为：要把广告跟促销紧密相结合，不能为了广告而广告。

古井将在一些产品上挂上项链：十年陈酿、五年陈酿上瓶

瓶有项链;其他的酒,每箱 1x6 的都有两条项链;今后的新产品也将有项链。如果中央电视台的广告不做全年,下掉 4 月—7 月的广告,八月份再做,下 4 个月的广告可以给公司节约 2000 万元。

为了不断扩大影响,变换手段,古井酒厂以“古井歌舞团巡回演出”这一集知识性、娱乐性、趣味性于一体的流动性广告形式,组织实施“古井贡酒天下行”活动。至今已完成了古井贡酒的湖北行、山东行、河南行、河北行、西北行、安徽行、苏北行。其中以“古井贡酒山东行”最具典型意义。为配合 1994 年的“市场建设年”,古井集团以“古井贡杯泰山国际登山节”活动为龙头,古井集团经营处与古井文工团共同策划,与当地商业客户联手,在 45 天的时间里,从山东菏泽市开始,经济宁、泰安等地,到滕州结束,走遍了山东全省 23 个大中城市,通过各种形式做宣传,有文艺演出、彩车游行、电视广告、新闻报道、过街条幅、抽奖活动等,与山东的消费者、商业客户沟通感情,结果当月在山东就销售了 388 吨古井贡酒。

别具意味的是,此时的“古井贡酒山东行”颇有围魏救赵之意。古井贡酒在天津的销路很好,长期以来享有较高的声誉。山东某家酒厂在天津对古井展开进攻,虽然天津每年只有古井贡酒八九百吨的销量,但当时丢掉这一市场会对士气造成很大的影响,于是组织了“古井贡酒山东行”这项活动。结果,山东这家酒厂被迫分出很大的精力回到山东,这样天津的市场就保住了。

1994 年公司成立了 CI 管理委员会。公关部成立之后,以报纸、电视《古井风》专栏、广播、黑板报、橱窗等为阵地加强对内宣传,弘扬古井精神,塑造企业文化,使企业的整体形象得以具体体现。

在对外宣传方面,古井确立了“三个为主,三个为辅”的

大方针:

- 以产品广告为主，企业形象宣传为辅;
- 以中央级媒体为主，地方级媒体为辅;
- 以电视报纸为主，其他媒体为辅。

在这一原则的指导下，古井可谓“每遇佳境每从容，步步为营步步高”：

·1993 年底，公关部以 240 万元一举拿下了 1994 年《神州风采》片头广告;

·1994 年在全国范围内策划了“征集广告语”活动，受到应征信函 60 多万件;

·1994 年底，以 1230 万元拿下了收视率极高的 1995 年《焦点访谈》的片头广告;

·在大型电视连续剧《三国演义》、《武则天》首播时以 480 万元和 240 万元巨资进行赞助;

·1995 年，成功地邀请了“棋圣”聂卫平作为古井贡酒的形象代言人;

·1996 年，在“古井贡酒进贡 1800 周年”之际，在全国范围内策划了“有奖征答”活动。

由深圳力创企业形象设计公司设计的古井标志获得“1994 深圳首届企业标志 CI 设计大赛”金奖。

1996 年，古井贡品牌首次经北京名牌资产评估事务所认定，价值 21.76 亿元，位居国内 80 个最有价值品牌的前 20 位;1997 年为 22.7 亿元，排名第 18 位;1998 年品牌价值增加到 27.56 亿元，排名第 14 位。

1997 年古井贡酒股份有限公司开展了“开盖有奖”3000 万元大酬宾活动，在防伪古井王、青天酒、古井春、古井特曲、古井醇五个品种中同时展开。以 1000 箱为一组，每组设奖项 221 个，其中一等奖一个，奖人民币 1000 元;二等奖 20 个，奖人民币 100 元;三等奖 200 个，奖人民币 20 元。消费者

只要拧开瓶盖，即有机会获得大奖。

众所周知，在商业经营中存在一个回扣的问题。“但当时实际伸手要回扣的客户却不到 10%，因为不敢要。”王效金说，“厂里都有账，万一查出来他就完了。一方面送钱送礼他不敢收，另一方面就是他敢收，我还不给送哩，那是行贿罪。”

“1994 年春节前后，我终于想出了一个点子，”王效金董事长继续讲，“谁一年卖我 15000 箱古井贡酒，我就奖励他一个出国名额。这个点子出来以后，和厂里参与决策的几位同志越研究越激动，不亚于当年‘降度降价’时的情景。”

“当时东南亚四国行，一个人只要 18000 元就够了。但如果我把这一万八送给某经理，他不敢要，而且也看不上眼，但要他出国一趟，他就会非常满意。”

1994 年 8 月，古井酒厂公布了这一方案，条件是：只要交身份证号码，一切出国手续都由古井酒厂负责，吃住行全包，客户只需要到指定地点集合就可以了。这一奇招，使市场很是轰轰烈烈了一番。

当别的企业纷纷效仿时，古井又有了其他招数。例如 1994 年，古井在 1×4 的酒盒（一个盒子装 4 瓶酒）中装上一付印有古井酒厂商标广告的扑克牌。结果春节前印的 15000 付扑克牌，中秋节之前就配完了。1990 年，在保持古井贡酒优级大曲的同时，古井将原来的一级大曲古井玉液降为二级大曲，在古井贡酒与古井玉液中间再摘出一个“古井特曲”作为一级大曲，同时改进包装，提高附加值，投放市场，一举成为当年全国市场最畅销的三大中档白酒之一。“中档酒分流”战略的成功使古井酒厂当年的利税首次突破了 5000 万元大关，较上一年净增 1000 万元之多，在按利税排序的全国 500 家最大工业企业中排名较上一年前移了 120 多位。该战略的成功实施，后来被白酒界誉为在产品结构调整方面，继“降度降价”之后的“第二次革命”。

名牌背后的“餐桌理论”

“名牌”是一个企业巨大的不动产。在市场经济这个充满动感的发展格局中，抓住机遇科学地做好“名牌伸延”这篇大文章，可以使企业开拓出更多的新的生长点。古井贡酒厂大跨度的发展之路，从某种意义上可以理解为是名牌延伸的成功。

名牌延伸，就是把名牌冠到新的产品形式或类别中去，继续发挥原有的名牌效益。早在1987年，古井人对这一新招就激烈地争论过。当时争论的主题是本厂产品以追求专家评定的具有学术水平的“金鸡奖”为主还是以追求消费者认同的老百姓水平的“百花奖”为主。厂长王效金棋高一着：实施名牌延伸，既要金鸡奖，更要百花奖，最终通过规模销售使“名牌”成为“民牌”。

在此思路指导下，古井贡酒厂成功地开发出了既保持浓香型白酒风格，又浓而不烈、香而不艳的古井佳酿，在市场上一炮打响。1990年，工厂又推出古井特曲，再次一鸣惊人，并迅速成为中国最畅销的三大中档白酒之一。

按“名牌延伸”思路闯出的一条变“名牌”为“民牌”的成功之路，使古井人悟出了一个真谛：中国名白酒最稳定可靠，潜力最大的市场是老百姓的餐桌；只有做好名牌延伸这篇大文章，才能永远占有市场。这便是王效金的“餐桌理论”和“名牌延伸”理论。王效金常喜欢打这样的比方：“金鸡奖”是有关专家和机构评选出来的；而“百花奖”则是市场决定的。从古井贡酒首次参加全国评酒会(第二届)荣获国家金奖，跻身八大名酒行列以来，古井贡酒在国内外赢得了大量的荣誉，真可谓“金鸡成群”。

随着市场经济在我国逐步确立，判断名酒的标准亦应作相应的调整。专家们并不买酒喝，如果说专家认为喝着好，但真正花钱买酒喝的人说不好，那你这个金奖就有问题。从金鸡奖向百花奖的转化，就是把政府评定的金牌，转化成消费者心中的名牌，把计划经济的金牌转化成市场经济的名牌，形成从“金牌”到“民牌”再到“名牌”的过程。其具体的体现就是王效金董事长的“餐桌理论”。凭借多规格、多价位的品种优势，古井贡酒真正走上了老百姓的餐桌。这正符合了杨得志将军在 1987 年 5 月给古井酒厂的题词，“古井自古有名，贡酒应贡人民”。通过专项调查，古井近年来卖出去的酒有 70% 是老百姓买回家自己喝的。

从此，古井人把提高广大人民群众的生活质量确定为本企业的经营理念。这里的“广大人民”，是个地地道道的市场概念。古井贡酒厂几年来相继推出 38 度、45 度、30 度古井贡酒和 50 度古井贡酒、45 度古井 988 酒以及古井贡酒精品和极品，使古井产品形成了一个香型（浓香型），3 个系列（高、中、低）26 个品种，48 种规格的完整产品体系，实现了“黑了南方有北方”的动态平衡，从而在愈演愈烈的名白酒大战中永立市场潮头。不仅如此，该厂近两年来还依托“古井”这块名牌，跨行业开发出古井塑胶地砖、古井贡菜等产品，真正实施了名牌内涵的丰富，创造性地开发了名牌的潜在价值，实现了名牌延伸效应。

1996 年 8 月，古井贡酒股份有限公司推出了结合中国的茶文化、药文化而研制开发的饮料酒——“茶”牌茶酒和滋补酒“古井神力”牌神力酒。

“茶”牌茶酒是以黄山祁门名茶为主要原料，配以古井贡酒、蜂蜜、白冰糖等原料精制而成，分为 12 度和 16 度绿茶、花茶、红茶酒等品种。色泽纯正明亮，滋味浓郁鲜爽，香气宜人，绵软醇甜，具有疏风清热、提神健脑、抗癌、健身、益智

的功效。

“古井神力”牌神力酒是用四次蝉联“中国名酒”的古井贡酒配以人参、鹿茸、海龙等名贵药材制成，色呈琥珀，透明悦目，香味优雅，柔和爽口，余味绵长。具有填精益髓、温肾壮阳、大补元气、抗衰延寿、增强性机能的作用。

古井于1996年10月进行创意设计，1997年初正式向市场推出了五年陈酿、十年陈酿古井贡酒，作为古井系列酒的高价位产品，例如十年陈酿法国瓶古井贡酒的批发价就在200多元/盒以上。古井此举又开创了中国白酒界的一个先河，即以酒龄为白酒命名。在此基础上，1997年古井又推出了二十年陈酿。该系列酒系以优质高粱为原料，用小麦、大麦、豌豆制曲，精酿勾兑而成，品质优异，包装精美，“酒中牡丹”当之无愧。

在这几种酒的销售过程中，古井采取了限户、限量、限价和保值销售方法，在全国各地选择有一定实力的代理商，实行一地一户分品种包销；限定最高销量，不超过2000箱；限定最低零售价；并给予一定的返利奖励。如果销售困难，可原价返回酒厂。

该系列酒投放市场以后立即受到经销商和消费者的青睐，仅1997年元月就销售了12800多箱，实现销售收入1100多万元。

1997年，古井在推出了十年陈酿、五年陈酿古井贡酒为代表的高价位产品的同时，又推出了以古井王、青天酒为代表的中价位酒，和以古井红粮液、古井宴为代表的低价位产品，在销售上实行“老产品老政策、新产品新政策”。从当年4至8月的销售统计来看，古井王和古井红粮液等新产品的销售占总销售量的25%以上，并且在古井系列白酒总销量和销售收入与上年同期大体持平的情况下，销售利润比上年同期增长了5%以上。

毋庸置疑，古井贡酒厂的成功得益于“名牌效应”和“名牌理论”的作用。这一理论的基点，可以理解为撬动市场的杠杆支点，也同样可以比喻成我们祖先发明的纸扇扇轴：由于扇轴的确立，着力扇骨的一端，打开的却是无限延展的扇面。

未来的航空母舰

1990年12月，为了实现古井酒厂“从农村到城市、从城市到沿海，从沿海到国际”的“三级跳”的战略构想，古井酒厂正式提出“科技立厂，多角开发，复合经营，综合发展”的发展方针，拉开了跨行业、跨地区开发的序幕，以致在安徽省的大专院校和科研院所中流传着“要合资，找古井”这句话。

1992年2月18日，安徽省第一个以酿酒为核心的企业集团——“古井实业集团”正式宣告成立。

以古井酒厂为核心，集团拥有的紧密企业包括古井饲料厂、古井包装材料厂、古井劳动服务公司，其中古井饲料厂利用酒糟开发出古井牛用混合饲料和猪用混合饲料，使酒糟干物的综合利用在全国首次达到100%，每年可处理酒糟1.5万吨，年产优质饲料4000吨。在白酒行业之外还有古井矿泉饮料厂、古井大酒店、古井房地产开发公司、古井(惠阳)实业公司、黑河古井经济贸易公司。古井还与新华社安徽分社、中国银行安徽分行等单位合资创办了安徽新兹股份有限公司。这是一家全民所有制综合性股份有限公司，注册资本3000万元。公司主营港口、工业区、旅游区、农作物及养殖小区的投资开发、房地产开发经营、建筑装潢工程、劳务输出和进出口贸易。另与安徽合肥工业大学共同发起成立了安徽希迪高技术有限公司。此外，集团还拥有31家协作层企业。

1992年古井酒厂为加快以商贸为主的第三产业的投资建

设,积极开展边境贸易,寻求新的突破口,实现走向世界的“三级跳”,投资 200 万元人民币,在中俄边境的黑河市设立了安徽古井黑河实业公司,进行以酒类贸易为主,兼营金融、外贸、酒店、出入境旅游等其他业务。

同年,古井药都大厦破土动工。该大厦古井集团投资 1000 万元人民币,上海同济大学设计,占地面积 2720 平方米,建筑面积 9900 平方米,高 9 层。古井酒厂以此为起点进入中药材经营和制药行业。

1993 年,安徽古井实业集团被省政府列入计划单列企业,古井商社投入运营;古井建材厂、中外合资古井塑胶有限公司、古井贡菜有限公司相继建成投产;中外合资年产 10 万吨啤酒项目经批准立项并完成了可行性研究报告。

1996 年 2 月 27 日,安徽古井集团进出口贸易公司成立,

该公司是古井集团为充分利用国家外贸部批准的进出口业务经营自主权而组建的。公司在成立不久即销往香港 1000 箱 38 度古井贡酒,实现了古井集团成立以来自营出口零的突破。1997 年古井集团进出口经营范围扩大到食品、饲料、中西药材、塑胶制品等领域。目前,在香港、台湾、日本、韩国、南亚、意大利等国家和地区均可看到古井系列产品。

继 1996 年成立安徽古井双喜葡萄酒有限责任公司之后,1997 年控股经营了阜阳雪地啤酒厂和山东蓬莱酒业集团(这几家公司分别拥有自己的销售力量,古井集团的销售公



司目前只负责白酒的销售)，古井集团一跃成为中国酒界唯一一家集白酒、啤酒、水果酒为一体的大型企业集团。

公司下一步投资的三条原则是：认真选好大项目，小项目不投资，不搞财力分散；

在大项目的投资上注意适度，保持足够的货币持有量和适宜的负债比率，控制风险，不能倾家而出，力争走比较稳妥的道路；

下属的各个子公司，原则上是自我发展，公司不再增加新的投资。

王效金勾勒出了古井在本世纪末乃至下个世纪初发展的构想，古井集团将逐步形成四大支柱产业和利润中心：

酒业。从白酒到啤酒再到果酒，甚至包括矿泉水和饮料，以及与酒业有关的玻璃制品业等，目前酒业占集团公司每年3亿多利润的80%到85%。

酒店业。以合肥古井大酒店有限责任公司为核心，以经营不动产为主，辅之以房地产开发。

房地产。以在合肥房地产有限公司为核心，以经营房地产开发为主，以经营不动产为辅。

医药业。利用亳州“药材之都”的有利条件，发展制药业，将来形成医药事业部。

“总要比别人好一点，是我十多年前初任厂长时的梦想。”王效金说，“能做到这一点，就只好比别人早醒一点、更勤一点、多悟一点。虽然这许多年来我搏得挺苦、挺累，但心里很充实。”

“现在都在讲知识经济、全球经济一体化，古井的其他产业也没理由画地为牢，现在搞引进来，迟早要走出去。中国成为世界经济大国，古井是其中的一份子。我相信中国至少会比别人好一点。”

古井贡酒的四个中国之最

古井集团公关部 陈道志

古

井贡酒是老八大名酒之一，“中国驰名商标”；安徽古井贡酒股份有限公司是国家大型一级企业，“全国重点企业”。历史上的古井，曾经创下了四个“中国酒界之最”：一是人工老窖的研制成功，打破了白酒界“百年老窖出好酒”的神话；二是“降度降价”的经营革命，拉开了白酒界向市场经济过渡的序幕；三是“五年陈酿”、“十年陈酿”古井贡酒的推出，开辟了白酒界以酒龄出酒的先河；四是“双赢战略”的实施，创造了工商联手共建白酒市场的先例。这四个“之最”，是古井人“敢为人先，追求卓越”的生动写照，是古井历史辉煌的最好见证。

1、人工老窖的研制成功——打破了白酒界“百年老窖出好酒”的神话。

俗话说：“百年老窖出好酒”，发酵池是大曲酒生产的主要设备。在古井，有两条已有400余年历史、被称之为“功勋池”的发酵池。1963年，古井贡酒第一次获得中国名酒金奖殊荣，用的就是这两条池子酿的酒。1959年新建的古井酒厂（安徽古井贡酒股份有限公司前身）有40条发酵池，原老厂有7条发酵池，在生产过程中这7条池子中的酒比另40条发酵池酿出的酒要好，而7条池子中过去“公兴槽坊”的2条池子比其他5条池子酿的酒又要好。2条百年老池的池底是泥的。古井的创业者们对这两条池子进行了钻探，发现池子直到6米深才见黄土，自上而下，由深青变成灰色，泥体呈蜂窝状，且酒香扑鼻，酒工们谓之“香泥”。科学测试表明：发酵池中栖息着以己酸菌为主的多种微生物，它们以泥为载体、以酒醅为营养源、以泥池与酒醅的接触面为活动场所，进行着永不停息

的生化过程，产生了以己酸乙酯为主的几十种香气物质。

从 1961 年开始，经过大量的科学实践，古井在中国白酒界首家人工培养了这种“香泥”，用于新建池，在短时间内就产生出了与老池同样高质的古井贡酒。在 1965 年 10 月于四川泸州举办的全国第三届名白酒技术协作会上，与会专家品尝了古井人工老窖 45 天发酵产的贡酒，震惊不已，连连称赞。对此成果，1978 年轻工业部作了充分肯定：“古井酒厂人工老窖的出现，使全国浓香型大曲酒的生产进入一个新的发展时期”。

如今的安徽古井贡酒股份有限公司，上万条发酵池无一不是砖池或其他材料建成，全是泥的。两条老窖池如今也已成为古井酒文化博物馆的重要景点，并于 1998 年被安徽省人民政府列为省级重点文物保护单位。

2、“降度降价”的经营革命——拉开了白酒界向市场经济过渡的序幕。

1989 年国家开始了治理整顿，名酒呈现出了“三个不喝”：老外不喝、党政部门不敢（公费）喝、老百姓不喝（价格贵），把名酒经营挤上了死胡同。而此时的古井又开始了大规模的扩建工程，形成了产大于销、供过于求的局面，更为致命的是，这时的糖酒系统已不再包销古井系列酒。“降度降价”就是在古井内忧外患的这种背景下出台的。

所谓“降度降价”，就是通过降低酒的度数，来降低酒的价格，以适应社会的购买力，提高市场竞争能力。这样做，一方面不违背国家对于白酒价格的政策规定，另一方面也适应了



未来白酒低度化发展的大趋势，同时也可避免因降价而给手中尚存有60度古井贡酒的商业客户带来经济损失，真是一个一举三得、三全其美的事。经过一番艰辛的准备，1989年6月份，“降度降价”战略进入实施阶段。6月8日，古井在《安徽日报》报眼上第一次发布了“降度降价”的消息，同时向市场大量投放新产品。同年7月28日，古井在风景区黄山隆重召开订货会，接近一半的商家当场订货。十几天后，古井的酒就卖畅了。结果仅八、九两个月，古井酒厂的利税就达到1000万元。

黄山会议的成功，标志着古井酒厂“降度降价”的风险战略取得了决定性的胜利。“降度降价”，走活了名白酒经营一盘棋，拉开了白酒业向市场经济过渡的序幕。

3、五年陈酿、十年陈酿古井贡酒的推出——开辟了白酒界以酒龄出酒的先河。

有史料记载，公元196年曹操将家乡的“九酿春酒”进献汉献帝，从而衍生成名扬天下的“古井贡酒”。而参照国际酒类出品惯例，经过提炼工艺，精心酿制，老窖贮存，上千次勾兑，在中国酒界首家按酒龄出品的五年陈酿古井贡和十年陈酿古井贡，更加完美地体现了古井贡酒的历史、文化、审美、个性、时代等方面的审美价值。

该酒是在古井贡酒传统的老五甑操作法基础上，经过酒界独一无二的混蒸续渣、回醅发酵、小火流酒等工艺，配合高科技勾兑技术精心调制，分别历经5年、10年窖存而成。其酒质晶莹剔透，醇香无比，完美地代表和体现了古井贡酒“色清如水晶，香纯如幽兰，入口甘美醇和，回味经久不息”的独特风格。该酒在包装设计上大胆吸收了西方文化的特色，无论是瓶的用料、瓶形、用光原理及曹操的透视像，木盒、彩盒与手提袋等都体现了东、西方文化相结合的典雅、凝重、回归自然

等特色。

1996年10月，在石家庄举行的全国糖酒交易会上，摆放五年陈酿、十年陈酿古井贡酒的古井展台成了万人流连的焦点。五年陈酿、十年陈酿精品的横空出世，给疲软的高档白酒市场注入了强劲活力。会议未散，古井便不得不收掉这种酒的展品——因为受量的限制。1997年能够出品的五年陈酿、十年陈酿已被提前订空。以酒龄出酒，目前在白酒界已是风行一时。

4、“双赢战略”的实施——创造了工商联手共建白酒市场的先例。

面对酒业一轮又一轮降价促销，工商双方互相倾轧的不利局面，一向以敢为人先著称的古井人在1998年全国秋季糖酒交流会上，隆重推出了“双赢战略”。明确提出：“在这微利时代，必须把握好利益分配的杠杆，构筑新型的工商关系，让大家都赚钱，共同盈利。只有保证酒商先赢，我们才能真赢，如此循环才能达到双方各自利润的最大化。”

古井立足于“双赢”战略理念，整合自己的营销机制和营销网络，与经销商携起手来，瞄准“两个终端——终端销售和终端消费，走合作营销之路，一系列与经销商共享的“复合品牌”纷纷出现。古井在输出品牌资源、获得高额回报的同时，也使经销商的利润大增。“双赢战略”是古井面向社会的庄严承诺，它适应了以广告促销为主的“数量营销”向以品牌经营为主的“质量营销”转变的大趋势，变竞争为合作，化被动为主动，工商联手共建白酒市场，稳定价格、稳定营销，它是古井贡酒股份有限公司自“降价降度”以来，对白酒经营的又一创造性贡献。

现在的白酒市场，工商联手已成一种大趋势，市场的稳定和良性发展推动了白酒业的再度调整和进步。

中国白酒战略突围与品牌塑造

万兴贵

中

国白酒业在经过一个大发展、广告轰炸之后，继而伴随的是“寒流季节”的到来。从产酒总量比重来看，白酒全部产量在整个饮料中的比重下降为2001年的5%，销售收入不足400亿元。据权威人士分析，2002年上半年整个白酒产销量有所上升，但全行业整体局面没有得到遏制，这一切似乎都很难看到“白酒业春天”的来临。

酒业类市场竞争日益激烈

从市场竞争的角度看，整个白酒业处于完全竞争时代，表现为市场秩序混乱、营销手段雷同、品牌个性不突出、个别以假乱真、假冒伪劣市场现象仍然存在。从2002年升温的“高档酒”市场看，鱼目混珠继续上演。高档酒被“包装秀”、“高价值”所取代；一些原来不具备生产高档酒的企业也堂而皇之地打着“高价值”的招牌，使得部分中国名优酒品牌原本希望借助高端产品市场实现“突围”的梦想难以实现。终端之战将中国白酒的竞争局面从公开化转向神秘化。“进场费、进店费、陈列费、促销费”逐渐上升、居高不下，使得白酒终端营销陷入一个“不做终端没有出路，做了终端没有利润”的尴尬境地。这一切现象的发生有人归结为终端商的“胃口太大”，有的也指责是部分企业急功近利惹的祸。其实终端营销是促进销售额增加和扩大知名度绝好的直接营销方式，但可惜的是被部的竞争战术，把原本的终端营销概念曲解，掺入诸如“贿赂营销”、“以次充好”等一些不正当竞争手段。另外一个方面是市场环境缺乏“诚信主题”。假冒伪劣仍冲击着中国白酒市

场，由于白酒行业目前仍属于高利润的产业之一，消费者还不是十分理性消费白酒，使得部分企业做起假冒伪劣的事。

政策调整难奏效

2000 年国家有关部门出台了“酒税调整”和“生产许可证”等两项产业政策，旨在整顿和规范白酒产业，但这两项政策的出现和实现，都没有达到最初的目的，反而使得白酒业重新陷入了另一个陷阱。前者的最初目标是通过酒税调整，使不该流失的税收能最大限度收回，但可惜的是政策出台后 2001 年的 420.19 万吨的产量应新增加税收 42 亿元，实际只增加 9.8 亿元左右，最终由于地方保护主义和其他一些环境因素的影响，2001 年酒税调整政策对国有大中型酒的企业和生产低档酒为主的企业缺乏有效监控手段，使得整个行业陷入利润下降的局面，一时间全年全行业报亏的企业超过 50%。从最近《新财富》可见，酒税调整最直接的反映是酒类 13 家白酒上市公司的业绩在 2001 年出现了明显下滑。后者出现的局面则是无法通过“生产许可证”达到改变目前白酒市场混乱的局面。

由于受白酒多年传统酿酒方法和目前酒税调整消费方式的影响，白酒业很难实现产品创新、突围，产品同质化将越演越烈，市场两极分化不断加剧。

企业盈利机会不大

据国家酿酒工业协会 2001 年统计数字表明，全国现有白酒企业 3~7 万家，其中产量超过 2 万吨的企业只有 33 家，合计占行业总产量的 30%；利税超过亿元的只有 20 家，占行业 61.8% 的利税份额；前 10 位企业的利润总额达 74%，而全国亏损面继续扩大，已超过全行业 50%。这一数据显示说明，行业目前产量集中度较低，而企业的盈利机会逐渐减小，大部分行业利税来自中国名优酒。

营销手段单一缺乏创新观念

价格战仍然左右着白酒未来营销，从目前白酒策略看，终端战的背后，却隐藏着一把“价格利器”。主要表现在两方面：第一，以名优酒为代表的品牌，由于价格透明度高，在扣除终端高额费用后其利润相对减少。第二，以新生品牌和小酒厂为代表，由于价格透明度相当低，消费者很难平衡产品价值与价格问题，即使扣除高额终端费用后，仍有利可图，仍有利可赢。这背后实际是价格在左右白酒渠道营销，最后导致厂方利润减少，消费者利益受损。同时，营销观念的陈旧和营销手段的单一、陈旧，仍然制约白酒业的营销，厂商之间缺乏创新配合和创新合作机制，厂方希望做终端来达到控制渠道的目的，而经销商未必会做终端。概念炒作、包装比秀、品牌装酷和模仿秀、价格战、终端战成为白酒企业惯用的营销模式，加上产品同质化，白酒业营销陷入了一个怪圈。

海尔： 中国未来企业指向

经过短短 15 年的时间，海尔集团从一个亏空 147 万元的集体小厂迅速成长为拥有白色家电、黑色家电和米色家电的中国家电第一品牌。

到 1999 年，海尔产品包括 58 大门类，9200 多个品种，企业销售收入以平均每年 81.6% 的速度稳定增长。1999 年，集团销售收入实现 215 亿元。1997 年 8 月，海尔被国家经贸委确定为中国六家首批技术创新试点企业之一，重点扶持冲击世界 500 强。

海尔的成功在于，它既是不倦的实践者，又是出色的演说家。它既能不断地制造属于自己的传奇，又能以十分动人的语言展示出一个过程的精彩。



1984 年，青岛市经委批准，正式成立青岛电冰箱总厂。同年，成功地引进了德国利勃尔公司的冰箱技术，幸运地搭上了当时轻工部定点冰箱厂的末班车。

1988 年，“琴岛——利勃海尔”牌 BCD——212 型电冰箱荣获中国冰箱史上第一枚国优金牌。

1991 年，经青岛市政府决定，由青岛电冰箱总厂、青岛冰柜总厂、青岛空调器厂组建海尔集团。

1993 年 11 月 19 日，青岛海尔电冰箱股份有限公司股份在上海证券交易所挂牌上市。

1995 年，兼并青岛红星电器厂，3 个月后扭亏为盈。同年，兼并武汉冷柜厂，实现跨地区经营。

1998 年 12 月，海尔集团工业销售收入达 162 亿元，比 1997 年增长 50%，居国内家电行业首位。

1998 年 3 月 25 日，“海尔文化激活休克鱼”的案例正式进入哈佛课堂与学生见面。

1999 年，中国最有价值品牌评估中，“海尔”品牌以 265 亿元的价值，稳居全国家电之首。

2002 年 1 月，张瑞敏被中央电视台《经济半小时》节目评为“年度经济人物”。

2003 年 2 月，赛迪顾问公司发布了最新的“2002 年 CCID 中国家电产品消费行为调查”，海尔洗衣机分别以 46% 的预期购买值和 50% 的用户忠诚度包揽两项第一，显示出巨大的市场潜力。

高打名牌战略

当今世界是一个品牌竞争的时代，企业要长寿，必须创出自己的名牌。名牌是企业生命的牌子，可以说是“命牌”。品

牌是帆，资本是船，海尔就这样不断发展品牌，积累资本。

“取法乎上，仅得其中；取法乎中，仅得其下。”这是张瑞敏熟悉的一位中国古代思想家的教诲。在一次全厂职工大会上，他用通俗的语言翻译了这句话：“……要么不干，要干就要争第一。好比一颗拳坛新星的起步，他的目的必须首先就指向世界冠军，甚至要超越世界冠军。否则，他不仅永远无法问鼎世界第一，而且一不留神还会被任何一个平庸的选手击倒在地。”



张瑞敏

张瑞敏上任后最急切的一件事，就是到当时号称世界冰箱质量第一的德国一家大公司去寻求技术，双方很快签订了合作协议。临到离开的前一天，正逢当地一个盛大的节日，陪同张瑞敏一道逛的德国人指着腾空而起的焰火对他说：“这是从你们国家进口的。”好心的德国人没有伤害张瑞敏的意思，而张瑞敏的心却因此而滴血——当我们国内的商场货架上正摆满越来越多的洋货时，在德国的超级市场却见不到一件“中国制造”的产品，难道我们就只能永远依靠祖先的四大发明过日子吗

1984年，当张瑞敏调任青岛电冰箱总厂厂长时，国内市场上各种牌号的冰箱生产厂家林立，林林总总已达一百多家。其中有的产品是部优，有的产品是省优，都分别在市场上有了一定的影响力。与此同时，日本冰箱也漂洋过海闯进中国市场来，成为挑战民族家电业的一支劲旅。

张瑞敏费了九牛二虎之力，终于申请到青岛电冰箱总厂成为轻工部最后一个定点生产厂家的批文。然而，这最后的定点厂家面临的状况却是：冰箱没生产几台，债务却背了上百万；

张瑞敏手中的叉子还没等递出，盘子里有限的蛋糕似乎已被各路英雄分光叉尽。

他发现，当今市场上冰箱数量多，品牌多，有的也有了一些影响，但并没有真正意义上的“名牌”。自己为什么不能生产同类产品中最优秀的、最有导向性、起着引导消费作用的冰箱呢？而要从默默无闻到达名牌的高度，首先就必须从产品的高质量抓起，从一开始就要在员工的思想中消灭“二等品”意识。

名牌的另一个涵义还在于如何适应市场需求，充分利用高科技来创造市场，引导消费。通俗地说，就是不去争现有市场的份额，而是自己重新做一块“蛋糕”来享受，即从产品的功用、性能上胜人一筹。在这一点上，张瑞敏除了不遗余力地引进国外最先进的技术外，还不惜更高地垒筑债台，投入大量资金，建立了海尔自己的战略开发部门——这一部门的任务就是专门研究用户到底需要什么，然后将所有的综合因素揉合起来，研制、开发出与用户需求相一致的产品来。站在国外最先进的技术与设备的“高台”上，再加上自己结合本国实际的开发研制，张瑞敏将这称之为“高起点上的撑杆跳”。

据此，一块又一块新鲜的蛋糕相继问世——亚洲第一代四星级电冰箱、中国第一代豪华型大冷冻电冰箱、中国第一代全封闭抽屉式冷冻电冰箱、中国第一台组合式电冰箱问世了；紧

接着，中国第一台宽气候带电冰箱、中国第一代保温无霜电冰箱、中国第一台全无氟电冰箱也问世了……这些当时国内消费者闻所未闻的产品每一次投放市场，都激起了一浪消费热潮，青岛电冰箱总厂



也因自己不凡的出手而声名远播。

1989年，中国家电行业在经济紧缩骤然到来的情况下受到沉重打击，同时又由于前期繁荣导致各地盲目上马，竞争加剧，进入了家电市场可怕的“瓶颈期”。一时间到处是降价销售，大量商品无人问津。

市场变幻莫测，消费者的心理极难把握，萧条似乎是在一夜间到来。即使是面对大幅度降价的商品，消费者仍然止步不前持币待购。高质量、高科技含量的海尔冰箱该如何度过这一难关

张瑞敏经过一夜“长考”后，竟毅然决定将海尔所有的产品均涨价10%出厂。冰箱厂的职工们愕然了，就连张瑞敏自己也暗自在心里面捏了一把汗。然而市场活动中的每一场决策又岂非都是在做赢面有大有小的赌博

半个月后，海尔的销售部门突然变得车水马龙，要货或要求加货的经销商络绎不绝而来，本来供求持平的海尔冰箱一下子变得供不应求。张瑞敏心头石块落地，欣慰地笑了。他明白并不是中国老百姓的钱多得用不完了，而是海尔的品牌、质量以及那份外在的自信，已经赢得了消费者。他还知道，经此一役，冰箱厂从此可以进入较高层次的平稳发展期了。

1991年12月10日，海尔集团正式组建成立；1992年，海尔正式吹响了多元化扩张的号角。海尔的谋略是充分利用自身优势，以无形资产盘活有形资产，以海尔管理、文化模式救活亏损企业。

除了青岛冰柜厂和冰箱厂外，海尔还兼并了青岛红星电器厂、武汉希岛公司等企业。至1997年，海尔先后兼并了15家企业。1997年，更是被海尔称为兼并年，一年内，海尔先后兼并了广东、贵州、安徽等省的6家企业。通过一系列兼并和收购，海尔盘活了近20亿元的存量资产，初步完成了集团的产业布局 and 区域布局，取得了明显的经济效益。这一阶段，海

尔集团的工业销售额以年平均 69.1% 的速度递增，1997 年突破 108 亿元，为后面国际化战略阶段打下了良好的基础。

海尔文化催醒“休克鱼”

崛起于 20 世纪 80 年代的青岛红星电器厂由于经营不善，到了 1995 年 6 月时，资产负债率高达 143.65%，资不抵债 1.33 亿元，产品质量也大幅度下降，市场销量从全国第二位跌至第七位。其产品品种单一，十几年不变。连续四届总经理均无起色。

海尔决定把它兼并过来，这种兼并按张瑞敏的解释，既不是“大鱼吃小鱼”，也不是“快鱼吃慢鱼”、“鲨鱼吃鲨鱼”，而是吃“休克鱼”。

所谓“休克鱼”，张瑞敏解释说：“鱼的肌体没有腐烂，比喻企业的硬件很好，而是处于休克状态；比喻企业的思想、观念有问题，导致企业停滞不前。这种企业一旦注入新的管理思想，有一套行之有效的管理办法，很快就能被激活过来。”

在海尔看来，红星厂属于“休克鱼”，海尔要以自己的企业文化“激活休克鱼”。1995 年 7 月 4 日，在青岛市政府的支持下，红星厂整体划归海尔，连同所有的债务。

海尔迅速开始了对红星厂的改造。首先，海尔集团认为盘活资产关键在于盘活人，要以“无形资产盘活有形资产”，在海尔企业文化中心的指导下，逐渐使新员工接受了海尔的企业文化。接着，派出质量保证体系审核小组检查工厂的所有环节，以提高工作效率。

“休克鱼”在注入了新的企业文化，有了一套行之有效的管理办法后，很快就被激活起来。企业在划归后不久，通过引进海尔竞价模式，使每台海尔 5 公斤洗衣机的配套成本降低

15.3 元。在划归后的第三个月里，公司实现扭亏为盈；9 月盈利 2 万元，10 月盈利 7.6 万元，11 月盈利 10 多万元，12 月一个月盈利 150 多万元，企业呈现出越来越强的发展态势。

海尔还通过同样的方式激活了黄山电视机厂、爱德洗衣机厂等一批“休克鱼”。

短短几年内，海尔在全国共兼并了 15 家企业，这 15 家企业当时共亏损 5.5 亿，兼并过来后迅即扭亏为盈，全部兼并过程相当于海尔只花了七千多万元，但盘活了 15 亿元的资产。正值中国企业兼并浪潮风起云涌之时，海尔的这种以“无形资产盘活有形资产”，通过输出文化“激活休克鱼”的方式在中国企业兼并大潮中独树一帜。

海尔集团以海尔文化使被兼并的企业迅速扭亏为盈的成功实践，引起了美国工商管理界的极大关注。

研究海尔案例的佩恩教授认为：之所以将“激活休克鱼”作为哈佛案例，正是因为看到了海尔不仅学习了西方、日本先进的管理经验，更重要的是，它结合了中国国情，创造了适合中国的管理文化。

佩恩教授还认为：通常看一个企业是否成功，只看账面；而要知道这个企业发展是否长远，更应该看它的文化和员工凝聚力。海尔在这方面做得很好。

1998 年 3 月 25 日，海尔案例首次进入哈佛课堂与 MBA 学生见面。按照教授的安排，张瑞敏总裁参加了案例研讨，并在课堂讨论之后，当场解答学生的提问。“海尔文化激活休克鱼”这一案例在使用后，被进一步修改、核定，并放在更大的范围内使用。然后送入哈佛案例库，作为哈佛正式教材出版发行，全美的商学院都采用哈佛的案例做教材。

这是海尔的骄傲，更是中国人的骄傲。在接下来的相当长一段时间里，媒体无不谈“休克鱼”和“哈佛演讲”，以至于形成了这样一种模式，凡是谈中国企业的兼并潮，必先谈海尔

的兼并之道，一谈“休克鱼”，必谈张瑞敏的“哈佛演讲”。否则，撇开海尔谈中国企业兼并现象绝对缺乏代表性。在传媒的爆炒下，“休克鱼”成了一道人人爱吃的“大众菜”。

品牌扩张：低成本运作

1997 年，海尔的品牌价值达 118 亿元，居全国十大驰名商标第三位，是“中国最有价值的家电名牌”。海尔旗下，已形成了冰箱、空调、冷柜、洗衣机等系列产业。聪明的海尔决策者们认识到，此时，依托海尔品牌，实行资本运营，发挥海尔系数的增值作用，正是大好时机。经过认真的市场调研，海尔利用品牌入股等方式，先后低成本收购了红星电器厂、武汉希岛公司。1997 年一系列的兼并，更是毫不例外地借助品牌运作，在硬件上没花一分钱，对被兼并的企业进行控股。其中，对合肥黄山电视机厂实现零成本收购，百分之百控股。海尔控股的杭州海尔电器有限公司生产的海尔彩电，面市仅 3 个月便跻身电视机类“98，购物首选品牌”行列。贵州海尔电器有限公司从 1997 年 9 月初开始试运行 3 个月，就实现两个突破：首批产品出口美国；专门为适应西南地区多雨潮湿气候设计的小王子 178 冰箱一上市便受到消费者欢迎。

充分利用“海尔”品牌优势，不仅有利于扩大海尔产品的市场份额，而且大大降低了海尔资本扩张的成本。“海尔”是海尔集团一笔无形的巨大财富，然而这不是从天上掉下来的，是海尔人多年抓质量、创名牌的结果。现在，海尔人真正体会到集团总裁张瑞敏“谁砸了产品的牌子，我就砸了谁的饭碗”这句话的含金量。海尔是中国惟一的一家四类主导产品(电冰箱、空调、冷柜、洗衣机)全部通过了 ISO9001 认证的集团。目前，海尔已在 128 个国家和地区注册了 516 个商标，“海

尔”正向世界知名品牌迈进。

在 1995 年法国巴黎举办的世界最大的国际空调展上，海尔空调以其高质量、高技术、高水平征服了消费者和经销商，成为该届展览会上最受欢迎的产品。



1995 年底在美国举行的一次大型国际会议上，德国 GTZ 组织发言人在新闻发布会上说：“如果美国、日本不马上行动的话，恐怕要向中国海尔要技术了……”

仅用 10 年时间，海尔便以高质量、高技术、高水平的产品征服了全世界的消费者。

与此同时，海尔集团分别在香港建立了经贸公司，在东南亚国家建立了分厂，并建立起了全球性的销售网络。1995 年底，海尔集团已拥有 100 余项国家专利，生产开发了 7 个品种、上千个花色规格的海尔电冰箱、空调、冰柜等高科技、高附加值系列产品，形成了为人赞誉的“海尔流派”：海尔集团是中国独家拥有超级节能全无氟系列冰箱生产能力的企业集团，具有目前国际上该产品最先进的水平；海尔集团还是目前世界上首家同时掌握三种 CFC 替代技术并形成了规模化生产的企业；同时还拥有中国惟一与美国 UL、加拿大 CSA 等效检测资格的检测中心……

在一次德国消费者基金会组织的德国市场电冰箱的质量抽检中，“海尔”勇摘桂冠，而它的“教师”——真正的德国“利勃海尔”则屈居第二。

以人为本的 OEC 管理

OEC 管理法(Overall Every Control and Clear): 全面地对每人、每天、每件事进行控制和清理。

“企业应该在任何时候都没有激动人心的事发生”。“没有激动人心的事发生,说明企业运作时时正常,而这只有通过每个瞬间的严格控制才能实现。”

日本管理(团体意识和吃苦精神)+ 美国管理(个性舒展和创新竞争)+ 中国传统文化中的管理精髓 = 海尔管理模式。

作为指挥海尔起步于群雄争锋时代的掌舵人,张瑞敏从一开始就认识到了企业基础管理的重要性。

海尔人的目标是创世界名牌,争世界一流。比较自己与国际名牌的竞争实力,张瑞敏清楚地看到这样一个事实:与国外大公司比,海尔在市场占有和资金上,在人才储备和技术上都没有优势。“硬件”上面即便打个平手,但终究无法赶超。即便是全套引进技术设备,照搬国外模式也未必奏效,惟一的优势就是把管理搞上去。

他试过每月定期的质量考核和质量分析,并每月出示黄牌警告质量责任人员,这些管理方法都曾经作为成功的经验在青岛市介绍推广。然而,张瑞敏仍然感到高起点的技术和设备优势与基础管理之间的差距。他有一个形象的理论是,企业在市场经济中的位置就如同是斜坡上的一个球体,要想巩固自己所处的位置不下滑,首先需要有充分的止动力。而所谓止动力就来源于管理,充分的止动力则必须要求有充分到位的管理。

一段时间里,张瑞敏几乎为了这一目标投入了全部的精神。

1994 年 11 月 14 日,《上海证券报》以头版头条的显要

位置率先刊发了关于“海尔模式”的文章。第二天，海尔股价立即上扬，当天涨幅位居上证市场第一位。与此同时，30多家传媒闻风而动，纷纷派人前往海尔采访。

接待这群前脚走后脚来的记者们，公司副总裁杨绵绵的第一句话就是：其实被称为“海尔模式”的 OEC 管理方法在海尔早已不是新闻，它在集团内部已悄悄推行了 3 年时光。在这 3 年里，海尔没有增加一分钱的新投入，却使 1993 年的销售收入在 1991 年的基础上翻了一番，利润翻了两番；1994 年销售收入又比 1993 年净增 10 个亿，利润净增一个亿。

记者们闻言面面相觑：“OEC”是个什么东西，竟然如此神奇？

更出乎记者们意料的是：“OEC”居然不是从国外引进的“洋法宝”，而是地地道道的海尔人独创的。它是张瑞敏 7 年来从管理体制和管理文化上呕心沥血建构与拓展的结果。

杨副总裁又介绍到，全方位地对每天、每人、每事进行清理、控制是对“OEC”的概括，它的核心就是“日日清”制度。具体地说就是企业每天的事都有人管，做到控制无漏缺；所有的人均有管理、控制的内容，并依据工作标准对自己的事按预定计划执行；每天把工作结果与预定计划指标对照、总结、纠偏，达到对生产进程的時刻控制，确保生产发展朝预定的目标前进。这一管理方法又可以概括为“总账不漏项，事事有人管，人人都管事，管事凭效果，管人凭考核，问题要纠偏，结果要兑现”。

根据张瑞敏的要求，按照 OEC 的管理模式，上至总裁，下至一般员工，哪怕是一个修剪花草的花匠，都应该十分清楚自己应该干什么，干多少，按什么标准干，要达到什么结果。而所谓“日日清”，也就是当天发现的问题必须当天处理。因为大小目标在实施过程中的影响因素很多，特别是一些本来极易排除而未能及时处理掉的小问题和事故隐患，长时间积聚下

来就会成为积重难返的大问题，以致严重影响目标的实现；而目标得不到实现，又会反过来影响人们的工作热情和干劲，产生一种麻木不仁的思想情绪，导致企业管理流于形式。

在张瑞敏看来，管理流于形式已经成为当今国内大中型企业的通病。不少企业条条框框的制定还算严密，一旦付诸执行就先弱了三分，遇上具体的人与事后再弱三分，如此一来则管理斯文扫地尊严全无。所以张瑞敏认为，OEC 模式最关键的一点就是一丝不苟地坚持，以及尽力强化规章制度的权威性。“OEC”颁布之初，一位质检员在检查中发现一颗螺丝没有固定到位，于是按缺陷性质和责任价值做了记载。不料被查工人拒绝签字，并对质检员出言不逊甚至动手打人。张瑞敏于是下令全厂通报批评，并将这名已有 20 年工龄的犯规者降为试用员工。制度就这样坚持下来了。后来工人们发现，虽然每天出现问题马上要受到处罚，并要立即整改，但到月底一算，在质量方面的收入反而比以往增加了，因为制度的坚持使质量指标提高了。

在海尔，所有 10 个重点工序都设有质量控制台，156 个质量控制点都有质量跟踪单。产品从第一道工序到出厂都建立了详细的档案。即使不合格产品到了用户手中，一旦接到反映，哪怕是一根门封条的毛病，也可以凭着“出厂记录”找到直接的责任人和原因。

一个企业的管理水平进入了这样的境界，已经十分难能可贵了。然而张瑞敏清醒地认识到，动力最多不过是使企业在“市场的斜坡”上维持原来的高度，而惟有打破平衡状态，创造新动力，才能带动企业攀上新的台阶，取得持续、稳步的增长。动力来自差距，认清差距，就明确了目标，也就产生了缩小这种差距的新动力。于是张瑞敏在“日日清”的基础上，给“OEC”模式又添了一道内容——“日日高”，又有人将它形象地称作“木桶理论”：木桶盛水的高度总与木桶最低的一块板

高度持平，若想木桶装水多，就必须不断向上提最低的那块木板。因此，不厌其烦地每天清理薄弱环节便成了海尔在高起点上稳扎稳打的要诀。

张瑞敏曾借用美国一位管理学家的话来阐述 OEC 模式的核心思想。这位美国人认为，企业应该在任何时候都没有激动人心的事发生。张瑞敏说，没有激动人心的事发生就说明企业运行过程中时时处于正常，而这只有通过每个瞬间都进行严格控制才可能实现。中国企业一直摆脱不了“运动”式的管理，热衷于搞这个“月”那个“日”，看起来轰轰烈烈、激动人心，但运动一过，又回到原来的低水平状态。

有记者问张瑞敏，海尔引进了高技术，引进了先进设备，为什么在企业管理方面却没有引进国外现成的管理方法而采用自己独创的模式呢？

张瑞敏回答：作为软科学的企业管理，首先是对人的管理。因国情因人情不同，生搬硬套国外的方法不仅达不到他们那样的效果，而且会导致海尔永远落后于发达国家的名牌企业。许多合资企业在管理上暴露出来的矛盾已经证明了这一点，因此，一个企业最重要的也就是研究和创造出适合自己国情和人情的管理模式。

张瑞敏式的管理

作为集团最高首脑，张瑞敏从不具体管这管那，事必躬亲；他从不亲自抓生产、抓建设、抓销售，他只抓管理，但也从不抓具体的管理，而是只抓管理之魂——管理体制和管理文化的构建与拓展。在具体的事务上，他总是充分信任与尊重下属的管理才干与办事能力。

他在《我看现代化》一文中指出，现代化首先是人的现代

化，现代化的主体是人，目的也是为了人，因此人的意识和价值就有着特殊的地位。在现代化生产中，谁拥有了高素质的人才，谁就可以在竞争中获胜。而所谓高素质的企业人才，则必须在企业特定的管理结构和文化氛围中加以造就。

海尔冰箱二厂总装车间的一位操作女工高云燕在给冰箱门体钻孔的实践中，发明了在钻台前面放置一面镜子的方法，操作时便可清楚地观察到钻孔情况。这一发明大大提高了加工质量和进度。于是张瑞敏大张旗鼓地将这面镜子命名为“云燕镜子”，还对发明者给予丰厚的物质奖励。此后“晓玲扳手”、“启明焊枪”也纷纷出世，员工们这类提高工效的小发明蔚然成风，仅电冰箱公司以这种方式命名的小发明即达 11 项。

在生活当中，张瑞敏是个极富同情心的人，是个有“人味”的人。但这种“人味”用在管理上并不表现在低层次的嘘寒问暖、婆婆妈妈的小恩小惠上。曾经有这样一个故事，他的一位肩负重任的下属因过度劳累而晕倒，第二天又抱病来参加集团的重要会议。这期间张瑞敏只是注意地看了他一眼，过了好大一会儿才又淡淡地问了一句：“怎么样了？”这很容易被人看成不近人情。但是仍有许许多多的干部、工人毫不掩饰地对记者说：“在海尔集团干，就是因为有个张瑞敏！”



海尔大楼

或许海尔的绝大多数员工都不能具体地说出自己的领头人好在哪里。他很少亲临一线与工人们打成一片同甘共苦；他也并不经常下班后还在办公室亮一盏灯埋头苦干；他并不像其他大企业的领导在闹市区遇见本厂职工也能叫

出这是“小刘”或是“小张”；他的不苟言笑常常给人的印象是此人不大容易相处……

然而正是这位不大“中国特色”的领导给海尔设计和缔造了这样一种文化：把人当作主体，一切以人为中心，把所有的员工都看作可以造就的人才。在企业内部营造一种尊重人、信任人、关心人、理解人的文化氛围，让每一个主体都富有热情、富有审美特征、积极自愿、富有责任感地去进行创造性实践，使客观的管理体制与内在的心灵需求和谐、完美地统一起来。

“兵随将转，无不可用之人”。张瑞敏说：“我认为人人都是人才，做为一个领导者，你可以不知道下属的短处，但不能不知道他肯定有长处。用人之长，并给他们创造发挥才能的条件，这是一个领导者的基本素质。此所谓你能翻多大的跟斗，我就给你搭多大的舞台。”

这是一种现代企业管理者科学与民主相结合的管理方式，这也是对人的最大尊重和爱护，是一种高层次的人格管理。

2000年初，张瑞敏再次应邀出席达沃斯世界经济论坛年会。归来后，他深有感触地在新春寄语中写道：论规模，我们同跨国大公司不是一个数量级……我们惟一可以与跨国公司一致的就是我们的创新精神，我们今后惟一要走的路就是靠创新精神去缩短我们与跨国公司之间巨大的差距。所以，我们必须创新，我们只能创新。最重要的创新就是观念的创新，组织结构的创新，市场的创新。张瑞敏在这里所提出的三种创新，正是他在新世纪率领海尔开始实施的三大战略转移。这表明张瑞敏将用创新精神全面推动海尔的新世纪新战略。海尔是成功的，如果非要对中国“出镜率”最高的企业做一番评选的话，海尔应当可以拿个第一。

对读者来说，甚至形成了这样一种阅读习惯，哪一段时间没有了海尔的消息，人们就会觉得少了些什么。

海尔的成功在于，它既是不倦的实践者，又是出色的演说

家。它既能不断地制造属于自己的传奇，又能以十分动人的语言展示出一个过程的精彩。

【行业备忘录】

胜局

海尔是海

张瑞敏

海 尔应像海。惟有海能以博大的胸怀纳百川而不嫌弃细流，容污浊且能净化为碧水。正如此，才有滚滚长江、浊浊黄河、涓涓细流，不惜百折千回，争先恐后，投奔而来，汇成碧波浩淼、万世不竭、无以伦比的壮观！

一旦汇入海的大家庭中，每一分钟都紧紧地凝聚在一起，不分彼此形成一个团结的整体，随着海的号令执著而又坚定不移地冲向一个目标，即使粉身碎骨也在所不惜。因此，才有了大海摧枯拉朽的神奇。

而大海最被人类称道的是年复一年默默地做着无尽的奉献，袒露无私的胸怀。正因其“生而不有，为而不恃”不求索取，其自身也得到了永恒的存在。这种存在又为海中的一切提供了生生不息赖以生存的环境和条件。

海尔应像海。因为海尔确立了海一样宏伟的目标，就应敞开海一样的胸怀，不仅要广揽五湖四海有用之才，而且应具备海那样的自净能力，使这种氛围里的每一个人都得到提升和升华。海尔人都应是能者，而不应有冗者、庸者。因为，海尔的发展需要各种各样的人才来支撑和保证。

要把所有的海尔人凝聚在一起，才能有海一样的力量，这就要靠一种精神，一种我们一贯倡导的“无私奉献、追求卓越”的企业精神。同心干，不分你我；比贡献，不惟文凭。把

许许多多的不可思议和不可能都在我们手中变为现实和可能，那么海尔巨浪就能冲过一切障碍，滚滚向前！

我们还应像大海，为社会、为人类做应有的贡献。只要我们对社会和人类的爱“真诚到永远”，社会也会承认我们到永远，海尔将像海一样得到永恒的存在，而生活于其间的每一个海尔人都将在为企业创一流效益、为社会做卓越奉献的同时得到丰厚的回报。海尔人将和整个社会融为一体。

生鱼片与空心菜可以放在一起吗？

生

鱼片可以和空心菜放在一起吗？

一个看似很简单的问题，却成为冰箱界一个很严肃的课题。

这绝不是危言耸听，事情往往就是这样：一个看似再平凡不过的小问题，却可能在某一领域内引发一场革命。

类似于这样平凡的小问题，海尔冰箱的科研人员在北京、上海、武汉等地做市场调研时不断地提出来。

对于这个问题，传统意义上的回答应该是这样的：是的，应该都把他们放进冷藏箱。这样问题就简单多了：像生鱼片、空心菜、牛奶、西红柿、果汁等等，应该放进冷藏箱的东西当然就应该把它们统统塞进冷藏箱，这就跟 $1+1=2$ 一样再简单不过了。

可问题解决了吗？消费者显然不满意。

像生鱼片、空心菜、牛奶、西红柿、果汁等等，他们所需要的保鲜温度都是一样的吗？都塞进温度统一的冷藏箱里，能够保证它们的最佳保鲜效果吗？能够保证它们的营养不流失吗？

消费者的需求永远是产品开发的风向标。海尔冰箱型号经

理师的敏锐直觉告诉他们：能够解决消费者这些“小问题”的冰箱，将引发一场冰箱业新的技术革命。

解决这些问题的思路很简单：改变传统冰箱分为冷藏、冷冻两大温区的模式，开发多温区冰箱，让需要不同保鲜温度的食品“各就各位”。

技术的革命首先需要理论的支持。营养学家的报告：牛奶、啤酒、果汁等，最佳的保存温度为2~6度，而1~2天内食用的鱼肉类，放在0度冰温室中保鲜效果最好，因为在0度温区中，水是以冰汽混合物的状态存在的，水分损失小。2周以内食用的食品，则适合放在-7度软冷冻室内，食品无须解冻，可以即食即切，防止了营养流失……

理论上的支持指明了技术革命的方向，但任何形式的革命都不像请客吃饭那么简单，技术革命也是如此。

攻关是艰苦而又卓有成效的，仅仅经过一个多月的时间，国内第一台双门四温区冰箱就在海尔诞生了，并被国内制冷专家评为国际领先产品。

问题到这儿似乎已经解决了，但海尔多温区冰箱的开发给我们的启示却是深远的。今天国内家电市场的一个重要问题就是产品日趋同质化，没有什么新意的产品，让消费者在选择时无所适从，而一轮又一轮的模仿、炒作最终导致的只能是价格战的频频爆发。海尔冰箱之所以能够坚守价格阵地，不打价格战只打价值战，就是因为海尔冰箱能够不断实现技术创新。产品竞争的正常途径应该集中在技术竞争，而技术开发灵感只能来源于消费者的需求。海尔的实践证明，创造需求、满足需求、跟着需求走，是冰箱业、也是整个家电业发展的惟一理由。

摘编自 《中华工商时报》2003年02月17日

纳爱斯：

翱翔九州

雕牌洗衣粉，伴着它“只选对的、不选贵的”的广告词，一夜之间成为中国老百姓所口熟能详的洗衣名牌产品。1998年下半年，雕牌洗衣粉曾全面退出市场，1999年初，又以全新的包装再次切入洗衣粉市场，获得二次创业的成功。2001年，更是掀起了新一轮的雕牌潮，直接威胁了中国国产名牌洗衣粉奇强的市场位置。

中国日化产业的明天，也许就在于这些民族品牌的支撑。

1993年，纳爱斯与香港丽康公司合作之后，将突破点锁定在洗衣皂上，并初步取得了成功。

1998年下半年，雕牌洗衣粉逐渐退出市场。

1999年，雕牌对外宣告其建成了全世界四台之一的全自动喷粉设备，随之宣布雕牌洗衣粉的价格降到了一箱29元。

2000年，纳爱斯销售收入达到25亿元，实现利税总额5亿元。

2002年，纳爱斯设定的具体目标是：销售收入60~65亿元，利税6~6.5亿元。

中国洗衣粉，谁主沉浮？

浙江纳爱斯公司位于金温铁路中段的浙西南重镇丽水市，是中国最大洗涤用品工业生产基地。现有员工5000多人，占地面积33.3万平方米。年生产能力香皂、透明皂10万吨，雕牌超能皂8万吨，甘油10000吨，液体洗涤剂15万吨，肥皂粉和洗衣粉12万吨。拥有世界上一流的生产设备和先进的技术检测手段；还拥有具国际先进水平的中国最大洗衣粉喷粉塔；设有技术中心实验室，有科技人员500余人。

知名品牌的沉浮替换，铸就了中国洗衣粉行业的发展历史。早在计划经济时代，“白猫”洗衣粉就成了这一阶段国家在洗衣粉配给中的主要产品，因而也奠定了它在消费者心目中的重要地位。

随着国家经济体制改革进行得如火如荼，计划经济向市场经济的转轨，国内洗衣粉行业也越来越繁荣。“活力28”超浓缩无泡洗衣粉的问世，开创了中国洗衣粉历史的新纪元，它不仅打破了“白猫”一统天下的格局，更为重要的是改变了一种消费观念，即由多泡洗衣粉转向经济的无泡洗衣粉；同时，

“活力 28”也敢为天下先，在当时企业的广告运作意识还不强的情况下，在中央电视台不间断地播放“活力 28”广告，一时间，“活力 28、沙市日化”的广告语和“一比四”的广告歌走进了千家万户。

随着汹涌的合资浪潮涌入中国，外国洗衣粉厂家摸准了一些中小厂家的脉搏，施以诱饵，从而达到合资目的。在合资之前，这些厂家的日子正难以为继，在他们的心里，合资总要比破产好。于是，外国洗衣粉厂家几乎都找到了自己的“伙伴”，在中国建立了基地。如宝洁公司最初在广州与“浪奇”合资建厂，并相继在天津、成都、北京等地建立分厂；德国汉高公司更是在中国内地建立了多达 13 个分厂。

中国洗衣粉行业是最早与外资进行竞争的行业之一。外国洗衣粉进入中国后，采用了各种各样的促销方式。首先在商场整体上柜，给消费者视觉上以震撼，同时在售点举行现场演示和现场促销，并采取形式多变的让利、赠送活动，赢得了消费者的青睐；此外，外国洗衣粉厂家还不时上门咨询消费者的使用情况，免费赠送新产品样品，注重与消费者情感上的交流，效果奇佳。高强度、高密集、高质量的广告投入也是外国洗衣粉进入市场的一个首选策略。例如，仅宝洁公司在中国大陆一年的广告投入就达 6 个亿，这足以让国内洗衣粉厂家瞠目结舌。

很快，国内市场警醒了，民族品牌此起彼伏地与国外品牌进行了“艰苦抗战”，这一阶段，是所有国内洗衣粉厂家感到最狼狈、最苦涩的噩梦期。温室里的中国洗衣粉厂家第一次感受到了外来资本的强大冲击，第一次认识到了自身实力的薄弱。许多著名品牌在强大的外来攻势下，无奈地选择了与外国洗衣粉厂家合资。“浪奇”率先与宝洁合资，接着“熊猫”也投怀送抱，而“海鸥”、“桂林”等则成为汉高旗下之兵，当年傲视群雄的“活力 28”也将自己的品牌作价 7000 万交给了

德国邦特色公司使用 50 年，自己则不得不开创另一品牌“波尔”。国家定点洗衣粉厂家已大部分名存实亡，只有“白猫”在苦苦支撑，但其在消费者心目中的地位已呈下降趋势。自外企进入中国洗衣粉市场并牢牢占据了城市市场后，外企与国内洗衣粉厂家渐渐进入了一个相对平静的冷战阶段。双方已不再互相把对方当作对手。外资不屑于与国产品牌争天下，而国产品牌也不再与外资洗衣粉叫板。国产洗衣粉厂家如“白猫”等均未见起色，反而由于体制原因，销售手段单一，销售模式老化，市场份额逐年下降；而“活力 28”自将品牌转让之后，自创品牌一直未见起色，举步维艰；另外一些国内厂家合资之后，品牌形象与销量也是一落千丈，如“熊猫”、“海鸥”、“桂林”等，几乎难觅踪影。可见外资与这些厂家合资的目的，无非是利用现成的生产线及劳动力，为其自有品牌服务，国内品牌则被打入冷宫。

而奇强、纳爱斯、立白等民族品牌就成为民族洗衣粉企业的一杆大旗。

“奇强”应该说是国产洗衣粉在这一时期最耀眼的明星。在外资洗衣粉轰轰烈烈地大做城市市场时，“奇强”瞄准了潜力巨大的农村市场，采用低价位的销售策略，主攻中低品牌的

空档，迅速在农村市场广布销售网点，广刷墙面广告，广做现场演示。1000 多辆送货车遍布全国各地，无声无息地占据了农村市场的大部分份额。1997 年，“奇强”的销量奇迹般的由几万吨跃到了 23 万吨，位居全国第一。



纳爱斯洗衣粉生产线

与此同时，许多民营洗衣粉厂家也纷纷涌现。广州“立白”虽然没有自己的生产基地，但却以厂家贴牌加工的模式，创下了在广东市场一年销量6万吨的奇迹；有了资本，便立即大举进攻全国市场；浙江“传代”则采用高价位、高促销、高密度广告的销售模式在浙江异军突起，它依靠助洗剂，掀起一阵阵抢购热潮；安徽“全力”则在广告上采取较保守的策略，利用低价位冲击农村市场，采取送货下乡的销售模式，也同样取得了可喜成绩；“纳爱斯”这时候还处于成长期，其主推产品为透明皂，试图以这一新型洗衣皂品种问鼎皂类品牌老大的地位。

然而，世纪末的洗衣粉大战中，论广告宣传、产品销售，最闪光的莫过于浙江纳爱斯。纳爱斯以高密度的广告宣传创造了洗化行业近年来的一个奇迹。1998年下半年，雕牌洗衣粉曾全面退出市场，就在人们以为雕牌洗衣粉从此销声匿迹的时候，1999年初，它又以全新的包装再次杀回来，广告内容也由原来单纯的产品宣传转向大品牌建设。雕牌洗衣粉二次创业迅速成功，在全国各地迅速掀起新一轮的雕牌潮。大街小巷、商场超市，雕牌身影随处可见，中央台、地方台、卫视台、有线台、雕牌广告无处不在，且影响力经久不衰，让其它厂家望洋兴叹。雕牌在世纪末发起的这场洗衣粉之战，已严重威胁了奇强的老大地位，和奇强相比，雕牌的优势就是在中央台、地方台高密度的广告，论知名度，雕牌远远大于奇强，这迫使奇强的销售策略由埋头做市场不得不转向在媒体上抛头露面，在广告费上增加投入。一个想保，一个要争，双方都对洗衣粉老大的位置虎视眈眈，一场厮杀不可避免。雕牌与奇强将遭遇正面交锋，双方的营销策略都时有改变，新的销售模式能否对两大巨头起到增值的作用，应该不久就见分晓。

在中国肥皂行业中，纳爱斯是异军突起的后起之秀，它首家推行并通过ISO9002质量保证体系的企业。它的注册商标

“雕牌”已成为中国驰名商标。纳爱斯目前在香港、哈尔滨、北京、上海、成都、广州、乌鲁木齐等30多个大中城市设有驻外机构，经销商和“销售网点”遍布全国各地。公司员工敬业爱岗，领导班子开拓进取，经济效益综合指数连续6六年稳居全国行业榜首。在“浙江省200家最大经营规模企业”中位居第18位，15年保持“浙江省级文明单位”称号，被中国轻工总会命名为“全国轻工系统先进集体”和“中国轻工业优秀企业”。

雕牌：问鼎中原

在很多人眼里，庄启传是那种天生霸气的人物。1999年，当雄霸肥皂市场多年的纳爱斯宣布正式进军洗衣粉市场时，人们不能不多几分认真来品味庄启传豪气十足的“中国洗衣粉”攻略——纳爱斯根本不考虑国产品牌的竞争，主要的对手就是宝洁、汉高等知名品牌。

似乎为了把这股霸气具体化，庄启传为自己的洗衣粉选择了一个傲气十足的形象作为标识：“雕牌”。



庄启传

1999年正值中国洗衣粉市场重新洗牌的一年。由于奇强的崛起，四大国际品牌惟我独尊的格局受到了强烈冲击。1999年11月，联合利华主动“跳水”，新产品全面降价，降幅高达

40%，引发市场的连锁反应：汰渍、碧浪等价格相继下调，高端洗衣粉平均价格一举从过去的每 350 克 5 元跌至 3.5 元……

在汹涌澎湃的市场聚变中，庄启传看到了新的裂隙——以品牌推广为营销核心的各大国际品牌在奇强的冲击下影响力开始减弱；而过分强调销售忽视品牌建设的奇强，却暴露了品牌影响力较弱的“软肋”。

市场上缺乏强势品牌的中低档产品。认定了这个目标以后，庄启传为雕牌安上了两支强力的翅膀：用广告推动品牌，用价格拉动市场。

靠着从肥皂上赚足的雄厚资本，雕牌开始了一场以广告和低价为核心的“庄式”狂飙。

1999 年，庄启传宣告全世界第四台全自动喷粉设备在纳爱斯正式建成，大大提高了雕牌的生产效率。雕牌洗衣粉价格因此一举降至 29 元 / 箱，突破了 30 元的心理防线，一步到位的价格让所有同行措手不及。挥舞着零售 1.8 元 / 袋的价格，雕牌单刀直入，杀入农村这块一直被奇强盘踞的肥沃市场。

与价格相对应，雕牌的“亲情”广告“妈妈，我能帮您干活了”在 1.5 亿元广告费的支撑下开始狂轰乱炸。这则广告抓住时下社会关注的下岗工人话题，突破洗衣粉功能性宣传的常规，用眼泪将雕牌的名字打进了众多消费者的心。品牌知名度以让各大国际品牌咋舌的速度扩散开来。

在广告和低价背后，庄启传也从奇强身上看到了营销网络在与国际品牌的竞争中的决定性作用。南风集团在拥有洗衣粉销量第一宝座的同时也是洗衣粉的原料——元明粉的产销第一大户，其原材料的成本优势足以冲抵每年高达 5000 万元的网络运作费用。但庄启传没有照搬奇强的运作方式，以低价为号召的雕牌没有这样的条件。为了迅速扩展网络，庄启传在同经销商签订合同时，突破常规，开出了让经销商预付一定资金，年终按比例返利的条件。这样的诱惑加上雕牌有目共睹的广告

力度，众多经销商纷纷入局；作为另一个安慰，雕牌洗衣粉100箱加赠14箱的促销手法更加快经销商“投诚”的速度。雕牌庞大的营销网络几乎一蹴而就。

低价、广告加上不亚于奇强的庞大销售网络，经过一年的“狂飙突进”，雕牌洗衣粉销量从3万吨一步跨越到35万吨，让奇强再难重现1999年的辉煌。

2000年年终总结中，庄启传不无自豪地确信自己“不仅成为中国肥皂行业的龙头，也成为了中国洗衣粉行业的龙头”。

有着125年历史的德国汉高（Henkel）公司，其中国洗涤剂总部董事总经理博文（Alain Bauwens）在谈到市场竞争时，不得不着重提到他们遇到的中国对手：纳爱斯。2000年以前，在中国主打洗衣粉产品的汉高与一贯生产肥皂的纳爱斯并不构成直接竞争，可是，谁也没有想到，看似格局已定的洗衣粉市场，仍被纳爱斯撕开了一道口子，而且，这道口子再也缝不上了。

在此之前，宝洁、联合利华和汉高基本上把持着中国的洗衣粉市场。本土品牌走上合资道路的，影响力已被外方有意无意地弱化；剩下的品牌只能在有限的区域市场残喘。遇到竞争，这些洗衣粉企业就只会期待国家的保护政策，根本没有成熟的市场竞争意识。

“号准了脉”，纳爱斯果断决定介入。反对的声音不是没有：洗衣粉市场放开这么多年，究竟还有没有发展的可能？纳爱斯能夺得多少市场份额？庄启传毫不犹豫地提出，纳爱斯要做就做洗衣粉行业的龙头老大，在2~3年内达到年产100万吨，三分天下有其一。

纳爱斯没有立刻上马洗衣粉生产线，而是先让别的企业委托加工，以雕牌的品牌销售试探市场反应。并且在进入伊始，就把价格压低，希望能以低价“血洗”市场。

纳爱斯品牌所具有的影响力和极具杀伤力的价位，果然奏

效，市场开始“流血”。1999年9月上市后，到2000年，雕牌洗衣粉的市场占有率已经超过了其他原有品牌，位居行业排名第一，为当年的纳爱斯贡献了67.07%的销售额。

“我们的策略就是用我们的品牌和规模优势，挤掉其他品牌，垒起高坎，让新入行者退出，使我们的规模再次扩大，最终实现我们年销售100万吨洗衣粉的市场占有率。”2000年底，当南风正在苦熬“寒冬”的时候，庄后传发出了摊牌似的宣言。

为了证实这番话，雕牌的广告投放量在2001年被追加到3.8亿元的天文数字，一时为业内外人士所侧目。

但尽管以超过奇强1倍的年销量保持了市场第一的地位，庄后传的梦想还是没能实现——在一飞冲天过后，这只“雕”已开始渐现隐忧。

雕牌的广告每出必引起广大争议。从“只选对的，不选贵的”、“妈妈，我能帮你干活了”，到“我有新妈妈了”，以至于时下热播的“世界杯千人助威团”，雕牌的每个广告总能抓住当时最为社会广泛关注的焦点，攻占人们心里的那一个位置。但从价格宣传、亲情攻势到世界杯现场观战的诱惑，它“随时而变”的特性也让其所有广告始终没能形成“雕牌”品牌本身的核心。而高频率广告轰炸的战略，虽然让“雕牌”这个名字短短2年间便名声鹊起，但2001年天价广告背后没有实现的销售目标却已然暴露出，过量广告造成的消费者疲劳心理。在未来的时间里，雕牌广告怎么打？打多少？据称，2002年雕牌的广告预算将比2001年度削减1/3，相信庄后传也正在认真思考这些问题。

而在另一方面，雕牌的强大攻势虽然让它以越来越大的优势领先奇强，但实际上雕牌所取得的战果，大部分是从被挤出市场的区域性小品牌手中所夺得，奇强的势力范围并没有受到根本性的冲击。尤其是2001年王梦飞所建立的奇强新体系，

更表现出越来越强的韧性，其不断完善的行销网络 and 不断丰富的产品线却正越来越成为威胁雕牌的存在。

在行销网络上，奇强的办事处+超市网络同时保证了奇强的市场延伸和对市场敏锐的反应速度。而雕牌当初以“闪电”速度建立起来的经销商网络虽然在规模上不比奇强差，但网络反应速度则相去奇强甚远。针对这一点，庄启传在2001年着手改变营销体系，从完全依靠经销商转为在全国实行分公司建制，直接操作超市、商场，力图实现渠道扁平化，增强市场反应能力和减少中间成本。

在产品上，因出自分散各地的22家OEM工厂，雕牌洗衣粉的质量一直为业内人士所怀疑。且由于OEM工厂与纳爱斯属于松散联盟关系，雕牌的技术改进、新品研发一直是庄启传的硬伤。而奇强上有与清华合办的研发中心，下有各大全资子公司，在质量保障体系上有雕牌不可比拟的优势。去年，庄启传在石家庄、成都等地一口气投资4条新生产线，意图从根本上突破横亘在雕牌发展路线上的瓶颈。

在进行了一系列行动后，庄启传出人意外地没有发出当初对抗宝洁时那样的豪迈宣言，但雕牌是实实在在地把奇强当作了惟一对手。而这一系列的行为，在雕牌的整体中所占的位置，都应归纳于查漏补缺的范畴。雕牌已经满足于目前的市场地位了？

相信庄启传本人也在考虑这样的问题：雕牌是否能彻底击倒奇强。国内日化业稳居头把交椅、元明粉产销量世界第一的南风化工集团本身就是奇强不可能败亡保证，就连雕牌洗衣粉自身的原料都要靠南风供给——纳爱斯卖出的每吨洗衣粉中，就有400公斤是南风的元明粉。这是不可能在短期内改变的事实。

而对南方掌门人王梦飞而言，在保留纳爱斯这个元明粉的最大客户和拼尽全力争取奇强的一枝独大之间也将是一个艰难

的选择。至少，王梦飞目前只让南风的洗衣粉生产线拥有 45 万吨左右的生产能力，比之纳爱斯的过百万吨还有相当的差距，这也是雕牌发展的另一个“空隙”。

雕牌、奇强的市场战略一个逐步放缓、一个逐步加速，围绕以品牌竞争为核心，双方的战略思想正在趋向一致。而在洗衣粉之外，洗手液、洗发水等利润空间更大的洗化产品正吸引着双方越来越浓厚的兴趣，在这个意义上，两者都没有“立判生死”的必要。

或许，在未来的市场上，是成熟竞争中彼此各撑半边天的格局。

中国日化产业：崛起与反思

80 年代中期，中国日化行业经历了前所未有的繁荣，制造出一个又一个耳熟能详的名牌产品。

进入 90 年代，外资开始大举进入中国，本土企业遭受巨大压力。在这场对抗中，中国日化企业深感实力不足，开始艰难的自救行动。有的将品牌作价外资，完全脱离日化行业；有的将品牌租给外资，以期合作发展；有的则继续孤军奋战，和外资抗衡到底。然而，在第一轮的交战结束后，我们不无悲哀地发现，这些曾经风光一时的品牌都遭受了重创：卖给外资的名牌从此退出日化行业，难觅踪影；合资的品牌惨遭雪藏，市场份额逐年下降；独扛民族大旗的日化名牌也“廉颇老矣”，正苟延残喘。整个日化行业哀鸿遍野，难怪有识之士高声疾呼：救救中国日化行业！

斗转星移，进入新世纪，再次打开中国日化行业的版图，令人惊奇的是，城头变幻大王旗。

雕牌、奇强、立白等国产洗衣粉品牌占据前三甲位置，当

年出尽风头的汰渍、碧浪等外资洗衣粉已退避三舍，忝列末位；洗发水舒蕾异军突起，直刺宝洁的铜墙铁壁，以拉芳为代表的广东洗发水扮演着黑马角色，开始了长袖善舞的全国进程；牙膏市场国产品牌与外资各领风骚；洗洁精、洗衣皂完全是国产品牌的天下；化妆品市场小护士、采诗、姗拉娜等品牌风头正健。以蓝月亮、开米为代表的新型民营企业则全力开拓洗手液、清洁剂等小日化市场。

来自市场的最新数据表明：原来市场份额不足三成的洗衣粉行业国产品牌已三分天下占其二；洗发水的占有率，宝洁已从顶峰时的70%下降至不到半成，国产品牌的占有率开始逐年上升；牙膏市场国产品牌的占有率达到了60%以上；洗衣皂等产品更是达到90%以上。

一系列的数据显示，几乎在每个日化行业，国产品牌又走到了前列。受此鼓舞，原来的一些合资品牌也与外资分家，回归自由身，开始新一轮的品牌塑造之路。难怪有人说：国产日

化品牌的春天来了！

尤其以雕牌、奇强为代表的日化企业，他们不仅重新占据在最高点，而且随着企业的发

纳爱斯厂景

展，开始了大集团发展的扩张，喊出了“好品牌，无国界”的豪迈口号，显示出国内日化企业走出国门的自信与骄傲。有国际公司巨头传出话来，说他们的洗衣粉在世界各地都是堪拔头筹，可在中国却失败了，本土纳爱斯的雕牌太厉害了。国际公

司到处称赞中国市场潜力大，但讲中国本土企业厉害的却鲜有所闻。国外媒体也纷纷载文对日化企业的茁壮表示极大的关注。

从表象看，我们欣喜的发现，在经历了第一轮惨败之后，国产日化行业卧薪尝胆，励精图治，与外资斗智斗勇，在新一轮的搏斗中赢得了属于自己的胜利。

但是，繁荣的背后往往蕴藏着危机。未来，摆在中国日化行业的究竟是一条阳关道还是不归路？中国日化行业是否真正奔向一个美丽的新世界？

中国日化品牌的重新崛起，要从外资在中国大范围布局说起。当时合资浪潮已过，外资全力打造自己的品牌，合资后的本土品牌几乎无一幸免的走向没落的深渊。这一切，让国人看在眼里，痛在心中，也让很多国产品牌开始深刻的反思：这场匆忙的对峙为什么会有全军覆没的惨烈后果？合资为什么连赖以生存的品牌也一起丢掉？抗争为什么最终难敌外资的强大攻势？

这场深刻的反思让中国日化行业有了相当长的一段沉默期。这期间，他们在审视自己，也在审视对手。当外资的市场策略开始逐渐明朗化的时候，中国日化企业发现，他们也并非那么可怕，只是骤然间参与竞争显得措手不及，结果一叶障目，不见泰山，于是卖的卖，合的合，把大好河山轻易葬送。还有的企业就只是硬碰硬的对抗，但实力有限，难以打持久战，再加上自身管理等各方面的原因，昙花一现的辉煌后，元气大伤，雄起无望。正因此，中国日化行业才有了第一次与外资交手的悲剧性结果。

看清对手，正视自己。要冲出重围，要再次崛起，只有用新的方法，新的策略才能出奇制胜。

奇强，正是看准了这一点，在外资的眼皮底下为中国日化界的前行做出了表率。奇强很明白当时的情形：外资洗衣粉把

持着城市市场的绝对份额，他们的手段就是高密度、高质量的广告宣传。但占据中国市场80%份额的农村市场却是外资的软肋，一方面由于外资洗衣粉定位高档，对于消费水平普遍较低的农村来说接受比较困难，另一方面由于农村的广告到达率不是很高，外资在农村市场的知名度并不高。整个农村市场还处于群龙无首的状况。空档就是机会。奇强制定了一套针对农村市场的有效战略，开始了浩浩荡荡的送货下乡活动，组织了上千辆送货车，在乡村，在小镇，刷墙壁广告，搞模特表演，用农村人喜闻乐见的方式进行产品销售。这种看似十分土的销售方法却十分有效，奇强的销量有了质的飞跃，三级跳般地登上了洗衣粉销量的宝座。

舒蕾，深入分析消费者变化的购物心态，瞅准了宝洁在终端卖场的软肋，釜底抽薪，从卖场开始蚕食宝洁的忠实客户，用更多样化的促销和更丰富的赠品吸引消费者。避虚就实，舒蕾绕道而行，销量节节上升。如今，舒蕾以及同门兄弟风影已牢牢进入行业前十甲，舒蕾更是打破宝洁密不透风的封锁，占据了第二的位置。无独有偶，拉芳发现了中低档洗发水的空档，以高质中价为切入点，一举成为这一档洗发水的领言人。还有飘影、亮庄等大批势头逼人的新秀不断涌现。

蓝月亮、开米等则抓住外资企业还没有真正进入小日化的良机，结合自身情况，从洗手液这些前瞻性产品入手，用心打造属于自己的特色。几年下来，在这些领域里已小有成就。

而雕牌、立白等则全方位出击，在洗洁精、洗衣皂、牙膏等产品上都有所获，并逐渐在每个领域占主导地位。

与此对应的则是，外资企业在一阵风光之后，迎来了进入中国的第一次尴尬境地。洗衣粉在巨额投资后仍不能换来赢利的一天，又遭受大批本土品牌的围追堵截，不得不低下自己高贵的头，也卷入降价狂潮。尤其是德国汉高96年之后，合资企业更是全面亏损，可笑的是，在无奈之下，汉高的合资厂接

受了为雕牌加工洗衣粉的订单，竟然奇迹般的扭亏为盈。外资洗发水的市场份额也从高峰时的一统天下逐年下降。外资日化品牌遭遇了前所未有的困境。而这是不是就意味着中国本土的日化企业战胜了曾经认为很强大的外资企业呢？

其实本土企业的崛起，要取决于中外双方在新环境下的战略部署。对本土企业来说，吸取老一代日化品牌的教训，开始灵活应用市场策略是制胜的关键所在。硬拼不行，就从外资企业薄弱的环节开刀，打住敌人的七寸，将有限的资源集中到一点上，从点到面，开始扩大自己的市场份额。由于外资品牌无一例外的走高成本、高质量、高价位的高档路线，面对这几年的消费水平下降，没有把握住时机，本土企业利用价格优势打了一个漂亮的翻身仗。

然而，品牌回归并不意味着市场可以回归，摆在这些老品牌面前的已经是一个充分饱和、充分竞争的态势，仅靠品牌的优势是难以立足的。更何况，这些老品牌销声匿迹太长时间，只在局部地区可觅踪影，早已消失在消费者面前，无法再以全国性品牌打江山。事实证明，这些品牌在如今的市场上表现并不如人意。

随着中国加入 WTO，外资跨国公司已把中国作为其市场战略版图里最重要的一个部分，众多跨国公司的进入，也让本土企业感受到又一次山雨欲来风满楼的前奏。我们可以发现，中外双方的企业都在悄悄的各自改变着。

随着中国对外商投资政策的不断放开，曾经以合资面孔进入中国的外资企业纷纷改头换面，自立门户，认真开始经营中国这个庞大而很有潜力的市场。这自然需要自己对管理和市场操作有专断权。于是曾经的合资企业分崩离析，各自为营，展开了一场真正的较量。

随着外资品牌对中国市场的深入了解，外资也开始对市场策略有了新的变化。对于曾不屑的价格战，外资也开始灵活的

运用。1999年，奥妙洗衣粉拉开了降价的面纱，销量飙升，随后汰渍、碧浪也降价，战绩不俗。

在一片繁荣昌盛的场景之下，中国日化品牌其实正将迎来新一轮的风暴。在这样一个相向而遇——外资努力进入中国和中国逐渐适应接受的过程中，谁将是这场对抗的最大受益者？谁又会在博弈中掌握着主动权？也许，一切远未到谈论结果的时候。

以纳爱斯为代表的一批本土企业迅速崛起，它们不光蓄积着击败跨国公司的实力，更重要的是，它们有了“野心”，仅仅满足于局部的胜利是不够的，一场全面的多产品领域的彻底胜利正成为它们新的渴望。

前车之鉴，后事之师，只有真正认清自己和对手，才能真正走得稳固和长远。中国日化品牌正满怀着无比的自信走在阳光明媚的道路上，未来，正向中国日化品牌展现一个美丽的新世界，风和日丽、鸟语花香的灿烂前景似乎触手可及。让我们衷心的祝福中国日化品牌的明天更加美好！

【行业备忘录】

奇强、雕牌谁的招术更高？

在国内几十个洗衣粉品牌中，奇强和雕牌最像——市场定位几乎重合，产品档次一致，销售量相当，而且几年来，这两个品牌如影随形地纠缠厮杀在都市、乡镇的每一个市场上。他们的不同之处在于，奇强内敛低调以销为主埋头赚钱；雕牌四处张扬大做广告经营品牌。在各自领头人王梦飞和庄启传的指挥下，奇强和雕牌之间演绎了“营”与“销”的对攻，成败得失，却只能任由市场评判。

奇强的“刷墙运动”

1995 年，除了宝洁的碧浪、汰渍和联合利华的奥妙等高档合资品牌在各大城市同时铺开战线以外，其余所有档次的洗衣粉品牌都在做地域性经营，档次越低的品牌地域越小。从西安起家的奇强看好了中档品牌在全国市场的空档儿，并选择闪电宣传攻势加建立办事处的方法，迅速在全国城乡广布广告、销售网点。为此，奇强培训了 3000 名销售人员，并在所有火车开得到的地方建立办事处负责铺货及发展二三级经销商。1995 年至 1997 两年间，农村市场完全没有主导品牌，奇强在北方用模特队，南方用锣鼓队，加上小广告小传单和去污力示范，拿下大部分的农村市场。此后，奇强办事处在各地落地开花，350 个办事处遍布全国。为了巩固印象，奇强洗衣粉在农村轰轰烈烈地打起了广告，只不过载体不是报纸电视，也不是广告牌和灯箱，而是在乡村触目即是的土墙雨棚。

闪电战在城市同样奏效。1997 年，奇强在北京利用洗涤用品展销洽谈会之机搞了个“风车行动”，在展会上、商场里、公园中，送出 30 万个奇强风车，同时辅以媒体广告，大大地风光了一笔。那以后，北京人才知道有这么一个全国销量第一、荣获国货金奖并且刚刚被评为城市消费最理想品牌的洗衣粉。1999 年在上海，奇强趁着白猫资金周转不畅之际突然发难，推出和佳美洗衣粉功效相同但价格低 30% 的加酶加香洗衣粉，再加上在东方台和地铁、小区的灯箱上做的广告，3 个月之间就使洗衣粉的销售额从 40 万元稳稳地升至 200 万元。

由此，奇强洗衣粉的销量直线上升，1995 年的销量是 8 万吨，1997 年就已经以 23.5 万吨跃居全国第一，1999 年达到 38 万吨的顶峰。

但是闪电战就是闪电战，发动得快，结束得也快。自从坐热了这把全国产销量第一的交椅后，奇强很少再搞活动、打广

告，只不过从未停止走村串镇的“刷墙运动”。因为王梦飞觉着洗衣粉的利润薄，所以开始量入为出地算计起来：每吨洗衣粉不到 500 元的利润，38 万吨利润大概在 1.8 亿元左右，全国 350 个办事处的人工、运输、税务等诸项成本总计约合 5000 万元，在剩下的 1.3 亿里，拿出个零头儿来做广告已经够奢侈了。（注：这 3000 万元的广告费里包括了每年刷 60 万平方米墙体广告的费用 500 万元，余下的才是媒体广告运作费用。）

1999 年，雕牌来了，带着从肥皂上赚足的厚厚资本，带着与奇强的市场定位几乎重合的洗衣粉，带着比奇强更灵活的企业运行机制，也带着和奇强完全不同的营销理念。虽然在每一个城镇里，奇强并未因雕牌的出现而销量骤减，可是雕牌洗衣粉却在 2000 年短短一年中使产量从几万吨增长到了 30 万吨，不仅在东北、东南市场上超过了奇强的占有率，而且迅速地蔓延到奇强辛辛苦苦建立起的每一个根据地上。最重要的是，雕牌迅猛的增势将奇强 2000 年的业绩死死地钉在了 38 万吨这个纪录上。

令雕牌轻松将奇强创造的打入洗衣粉市场速度纪录改写的法宝，只不过是一则投放在中央台的短短几分钟的广告。

雕牌只算市场不算成本

与奇强相比，雕牌更注重“营”，也就是经营品牌，庄后传不惜血本所做的事情就是把雕牌打造成“百年老店”。

2000 年走下来，雕牌确信自己“不仅成为中国肥皂行业里的龙头，也成了中国洗衣粉行业的龙头”。是广告使雕牌与消费者成功沟通。

雕牌 1999 年问世的时候在东南市场占有一席之地，当时的广告主要投放在地方电视台。2000 年初，雕牌洗衣粉开始在中央电视台高频率地播出新一轮的广告，并抓住下岗职工

这一社会关注热点，打起亲情牌。广告立竿见影，加上产品本身的良好性价比，一时间，市场断货，经销商告急，狂销高潮甚至没有给他们足够的时间来组织生产。



据统计数据表明，去年一年，雕牌洗衣粉在电视上投入的广告额约为

1.5 亿元，对于洗衣粉这样一种利润微薄（税后利润每袋仅有几分钱）的产品，雕牌能否收回投入？

从现象上看，雕牌营销成功，上升的势头强劲。但是我们可以算出奇强赚了几个钱，却很难算出雕牌的盈亏。虽然纳爱斯公司去年整体上实现利润 3.4 亿元，但仍不能有力地证明雕牌洗衣粉能为其赚到钱。如果按每吨 500 元利润的水平，全年下来，雕牌洗衣粉只创造了 1.5 亿元的利润。即使铺货经销的人工成本全部被超市销售代替，也只能有 5000 万元的利润，而且进超市也不便宜，每种产品每年要交几万元至几十万元的进店费，而且产品不可能完全由连锁经销商去卖。抛开这一切的销售费用不谈，按庄启传的逻辑，委托外厂定牌加工可以节约固定成本投入，增加毛利，但为了控制质量，所付出的监查成本一样不少。另一方面，雕牌一入市场就把价格压得很低，一吨的利润可能还达不到 500 元的水平线。可以说，只要保证质量，就基本是在赔本赚吆喝。

赔本培育市场，封杀对手的方法，很多行业都在用。但是用在洗衣粉行业里，还是让人不禁为雕牌多捏一把汗：洗衣粉是低价易耗的日用品，品牌忠实度很低，如果不能盈利，巨大的销量只能是一个亏损数字。

一个苦熬寒冬一个苦心调整

尽管评论界对狂轰滥炸式的广告战颇有微词，但事实证明，雕牌确实成为了消费者心目中的名牌，产量和销量都已直逼奇强。奇强的透明皂销量为 3.5 万吨，只有雕牌的一半，因此，总体来看已处败势。

于是，2000 年底，王梦飞狠下心否定了从前的战略，坦诚企业进入了调整阶段。他将此形象地比喻为：秋天过后，就需要老老实实熬一个寒冬，孕育下一个花季。目前，奇强企业已开始从销售主义转向品牌经营，将以前对经销商的过度关注转移到消费者的身上。办事处将被逐步精减，广告费用也增加到了 5000 万元。认识到品牌的重要性，奇强请了一家日美合资的公司为其进行整体策划。今年 3 月，奇强还将投入巨资给与清华大学共同创办的日用化工技术研究中心做新产品开发之用。

奇强在苦熬寒冬，雕牌的心态也不轻松。在纳爱斯第三届二次股东代表大会上，庄启传形容，2000 年的洗牌中只挤掉了一些小品牌，消灭了散兵游勇，而真具实力的企业至多只受了皮肉之苦而未受重创。而今，一场更大规模的洗牌已在所难免。雕牌的软肋是核心技术竞争力不强，而去年起，全国 22 家洗衣粉生产厂先后开始为雕牌进行定牌加工，把产品生产交到竞争对手手里，这使业内人士更为其质量担心。

于是雕牌也开始调整自己的战术，据说今年其广告投入额可能会缩减至 1 亿元。雕牌给竞争者的战书是：“竞争对手的攻击无非是价格战，要降，只能比我们低，那么他们还能得到什么呢？我们的策略就是用我们的品牌和规模优势，挤掉其他品牌，垒起高坎，让新入行者退出，使我们的规模再次扩大，最终实现我们年销售 100 万吨洗衣粉的市场占有率。”

这 100 万吨从哪儿来？目前的市场不可能一下子扩大这

么多，看来只能从对手们身上割肉了，而奇强就是摆在眼前最肥的一块肉。奇强和雕牌都已经把下一步的目标锁定在对方的身上。谁能取胜，谁能左右未来中国洗衣粉市场格局，现在下结论还为时过早。但是我们有理由相信，这一场由市场自发地引起的战争，必将由市场来公平地裁决，适者生存的结果只能使中国的洗衣粉市场更趋成熟。

摘编自 《中国经营报》)

泡沫上的舞蹈：纳爱斯雕牌的营销风云

谷俊

短

短一年时间，它就使“连续三年销量第一”的对手

不得不改变包装袋上炫耀性的口号。一个用最原始销售方法操作的企业，何以取得如此惊人战绩？一个算下来根本没有什么利润（洗衣粉）的企业，又怎能持续稳定地发展？雕牌的营销之路暗藏玄机。

快乐的独行侠

这是一份被广大媒体采用以证明纳爱斯成功的数据：2000年，销售收入 25 亿元，实现利税总额 5 亿元；洗衣皂一枝独秀，新鲜出炉的雕牌牙膏销量有望超过 1 亿支；洗衣粉只用了一年时间就登上第一的宝座，而雕牌洗洁精也已牢牢守住第二位，成为领先阵营中过 5 万吨的企业，并紧逼白猫洗洁精。

数字是抽象的，雕牌的发家历程充满艰辛。

1. 探路石：洗衣皂崛起

纳爱斯公司位于浙江省丽水地区，其前身是一家地方性国

【旁观者清】

纳爱斯：翱翔九州

纳爱斯

营化工厂，曾经在全国洗化行业内产值排名倒数第二，是一个仅有几十人的手工作坊式小厂。

在与香港丽康公司合作之后，纳爱斯将突破点锁定在洗衣皂上。当时洗衣皂的缺陷就在于块大、粗糙、外观蜡黄、无包装，味道也不好闻。要在洗衣皂上打开缺口，就得从内质上进行改造。但由于缺乏宣传，包装一新的雕牌上市后并没掀起波澜。

1993年6月21日，《浙江日报》上一个遒劲的手写体



“雕”的注册商标首次出现在大众面前。广告列举了雕牌超能皂的四大优点，并告诉读者只要剪下报上的广告券就能免费领取超能皂一块，还有机会抽得免费港澳游。广告一经推出，各经销点人气骤增，众多消费者由此免费领略到了用超能皂洗衣的诸多好处，而口碑相传也在消费者心中留下了良好形象。

紧接着雕牌透明皂快速上马。

这一次，为便于消费者使用，形状由大变小，味道以淡淡的清香为主，再配以中档的价位，一上市，就迅速被抢购一空。

2.营销高峰：洗衣粉发力

1999年，雕牌对外宣告其建成了全世界四台之一的全自动喷粉设备，随之宣布雕牌洗衣粉的价格降到了一箱29元，突破了30元的心理防线。一步到位的价格让同行们措手不及。

与价格相对应的是，雕牌的“案情”广告“妈妈，我能帮你洗衣了”开始狂轰乱炸，这则打破常规的洗衣粉功能性宣传的广告，带着浓浓的亲情走进了千家万户。如果说雕牌透明皂

的广告起到了提升知名度的作用，那么洗衣粉的广告则完成了对品牌的塑造。就在这一年，雕牌洗衣粉奇迹般的跃居第二位。

此时，洗衣粉市场被宝洁、联合利华和国内的奇强所把持。外资经过数年的运作，已牢牢占据了城市市场绝大多数的份额，而奇强避其锋芒，从外资不太重视但市场容量十分巨大的农村入手，连续三年全国销量第一。

面对如此强大的对手，定位和奇强一样的雕牌如何突出重围？

首先，雕牌发现城市市场中档价位的洗衣粉严重缺档。随着近几年消费水平的持续下降，早些年以活力 28 和白猫为首的高档浓缩粉已不再受宠，逐渐被外资品牌的复配粉所代替。但外资洗衣粉的价格仍然超出了大多数消费者的接受水平。市场急需中档洗衣粉的出现。再者，以奇强、全力为代表的农村路线的领军人，虽已在农村市场有了坚固的基础，但在知名度方面却是软肋。

机会就是市场。雕牌用低价打开城市市场的口子，用广告在农村市场奠定品牌形象。2000 年，雕牌将奇强的销量定格在 38 万吨，自己纵身一跳，继洗衣皂之后又拿到了一个第一。

3. 市场扩张：多品种出击

在洗衣皂和洗衣粉市场上胜局初定之后，纳爱斯又伸向了其他方面：雕牌牙膏、纳爱斯香皂、水晶皂、沐浴露、洗发水……一个个出笼了。

雕牌从洗衣粉开始的扩张，速度极其惊人，最令人瞩目的还是几乎每进军一个新的领域，都有着不小的收获。如雕牌牙膏，一上市，广告就标新立异，以离异家庭的情感为纽带，深入人心，再加上高密度的播放，短短时间就完成了知名度与美誉度的建立。雕牌的多方位出击并不是乱开花，而是开发一

批，储备一批，推出一批，淘汰一批，始终走在竞争对手的前面。如水晶皂、肥皂粉的面世，就更加细分了市场。

4.两把“金钥匙”：经销商与外加工

雕牌在与经销商签定合同时，都会向经销商许诺年底给予一定的返利，保证其一年的努力得到相应的回报。有目共睹的广告力度让经销商吃了一颗定心丸，而在低价的基础上，100箱加赠14箱的促销方式更让经销商眉开眼笑，一度以促销见长的传化洗衣粉也被打压下来。

让雕牌最得意的，莫过于不仅自己的生产能力得到了全面的利用，还在全国各地进行外加工。一个奇怪而又颇具讽刺意味的现象是，现在包括德国汉高在华的四个洗涤剂生产厂、宝洁的两个工厂在内的遍布全国19个省的30家企业，它们的生产线每天都在生产着纳爱斯的产品，而后者的香皂、洗衣粉、牙膏……又在与它们争夺市场份额。纳爱斯人自己算了一笔账：二、三期洗衣粉技改项目的年产量为50万吨，原材料和成品运输的成本，与交通便利的地区相比，每吨要多付出600元，一年下来，就白白丢掉3个亿的利润。与此相比，委托加工的方式只付出每吨200元的加工费，代价是相当小的。

前进中的阵痛

雕牌的成功却让对手感到了不快：外资品牌悄然反攻，奇强欲收复失地，一时之间，雕牌成了众矢之的……

1.利润之谜

在众多疑问中，最多的莫过于雕牌的赢利问题：2000年雕牌洗衣粉在电视上投入的广告额约为1.5亿元，整体实现利润3.4亿元。但如果按每吨500元的利润水平，30万吨的洗衣粉只创造了1.5亿元的利润，扣除广告费用、经销费用、进超市的费用等开支，雕牌能赚多少？另一方面，雕牌一入市场价

格就很低，因此，在保证质量的同时，雕牌有可能在赔本赚吆喝。

纳爱斯自己也承认，他们的洗衣粉利润微薄，每袋洗衣粉利润不到一毛钱。在进入洗衣粉市场之前，纳爱斯做了足足7年的肥皂，2000年肥皂实现利润占全国肥皂行业90%以上，换句话说，纳爱斯在肥皂上积累的资本，支撑着洗衣粉的低价策略。

中国洗涤用品工业协会有关负责人表示，以纳爱斯目前的销售策略，如果在保证产品质量的前提下，最多保本，纳爱斯真就心甘情愿做赔本买卖？问题的关键在于，如果没有利润的保证，雕牌能否长期扛得住高昂的广告费用？

2. 广告之痒

雕牌最开始为人所知的广告就是“只选对的，不买贵的”，但第一次的洗衣粉之战却以不为人知的败局落幕。

首先，这并非一个新市场，纵然广告做得凶，消费者有购买意识，也造不成如透明皂般的抢购；再者，当时雕牌洗衣粉一箱的价格要比市场均价高出10元左右，批发商自然不会大规模的进货，从而限制了其通路的扩大。更为不利的是，部分地区反映雕牌的质量不佳，与此同时，奇强在各大农村刷墙壁广告，做现场演示，全力等民营企业低价争夺市场份额，雕牌纵有广告优势也难现洗衣皂的辉煌。1998年下半年，雕牌洗衣粉逐渐退出市场。

纳爱斯是在每日不绝于耳的“妈妈，我能帮您干活了”的声音中再次腾飞起来的。但是这则广告引起了不少争议，一篇网上流传甚广的《2000年十大恶俗广告》更是直指它“用下岗工人的眼泪赚钱”。不过其亲情文化的品牌内涵还是赢得了更多消费者的肯定，正因如此，在新的牙膏广告片中，雕牌仍然高举亲情诉求的旗帜，向人们传达：雕牌广告做得好，不如

雕牌产品好。

3.渠道之伤

雕牌的短板就在终端，这也是它虽然上升很快，却并没有引起奇强销量大幅下滑的现象。换句话说，雕牌抢夺的，只是些实力不够的杂牌军的市场。要想从根本上三分天下有其一，就必须重视渠道的建设。

自老大的位置被雕牌抢占之后，奇强也开始了调整，采取了自建网络与经销商并行的营销策略，同时，也开始了大规模的形象宣传，并主攻超市。

有业内人士说：雕牌与经销商的关系属于短期行为，这种不稳定的关系是埋伏在雕牌身上的一颗炸弹。与奇强在广大农村的千辆送货车、万人直销员相比，雕牌的销售人员很少，一个人管几个地区，三级往下的市场都由经销商自己操作。显然在终端越来越被重视的今天，雕牌的根基一点也不稳定，一旦经销商倒戈，雕牌将面临灭顶之灾。因此，雕牌开始转变市场战，从农村包围城市，转为在全国各地实行分公司建制，直做超市、商场，形成城市辐射农村的格局。推行网络扁平化管理，减少中转环节，降低经营成本。同时，继续推行经销商保证金制度，使其更具“忠诚度”。

4.华南狙击

雕牌在进军华南市场时，面对的是目前销量全国第三的立白。

面对雕牌在全国内的凌厉势头，立白显然也感到了一定的压力。况且一直定位中档的价格也让立白在低档市场难以施展拳脚。另外，洗衣粉企业的规模是决定其生存的一个重要因素，因此各厂家都四处抢夺市场，做大自己的份额。立白如果要实现其“用3~5年时间稳步占领和巩固全国市场，在10年内把立白建造成日化行业的一艘‘航空母舰’”的目标，向下

发展低端市场也是一个必然选择。于是，为狙击雕牌，立白也推出了其低价洗衣粉“彩奇”。但彩奇显然只是立白的一块探路石，这个新品不但在广告方面力度不大，甚至在立白公司的网站上也没有介绍，市场销售情况一般，据说是怕抢了自己的市场。

5. 众矢之的

经过一番鏖战，雕牌强势确立，其市场地位昭然，但俯看硝烟未散的战场，纳爱斯再次感到了形势的严峻。

雕牌三分天下的豪情壮志并没有在 2001 年圆满的实现，百万吨的销量虽近在咫尺，但终究难以企及。去年推出香皂的换代产品水晶皂，仅差一步，便失去锁定品牌的时机，结果鱼目混珠，一场混战，迟迟不能脱颖而出。接着又发生了驰名商标的“牙膏风波”，纳爱斯的佳绩令同行垂涎，云生雨聚纷纷而起。再者，公司在快速发展，而分销物流系统严重滞后，即便流程搞好，人为的管理不到位又是个坎，这其中哪一点问题的爆发，都会给纳爱斯致命的打击。现在纳爱斯就像在高速公路上奔驰的汽车，既要保持速度又要注意行驶安全，但这种状况能维持多久？

守住明天的奶酪

2002 年纳爱斯设定的具体目标是：销售收入 60~65 亿元，利税 6~6.5 亿元。

打造品牌成了纳爱斯工作的重中之重。他们认为，就洗涤用品而言，没有什么高超技术要求，中国现在最缺少的是品牌。没有强大的品牌，相对优势就难以发挥。过去，纳爱斯让消费者以小的付出，获得大的实惠，但这显然不够，还要提升品牌的文化品味，只有这样，品牌才能魅力无穷。因此，在新的一年里，纳爱斯组织了“千人助威团”去韩国为国足助威，

为的就是宣传“好品牌无国界，爱国情在心间”，树立纳爱斯雕牌的文化品位。

与此同时，纳爱斯内部开始强制推行以财务管理为中心的招投标制管理，提高了人员素质和管理水平。并且，与新惠普签约，运用IT行业的网络技术改造分销物流系统。

纳爱斯也将市场经营工作重心放在超市、商场上，开创城市辐射农村的新局面。因为有了多年流通网络建设的基础和经验，又实行了保证金制度，可以腾出精力和时间把这项工作做好，这是雕牌市场工作的重头戏。同时又进一步加深技术与开发。对原有产品不断进行改质、改性、改包装，使之以崭新的面貌出现在消费者面前，适应和满足消费的新需求。

而今，雕牌正站在前进的十字路口上，即使有了上述一系列的改革，但横在它面前的道路仍然艰巨而又漫长……

摘编自 《1 世纪人才报》)

联想： 人类失去联想，世界 将会怎样

作为中国民族 IT 产业的明星，中国希望联想集团能够成为中国的国际商用机器公司——计算机、软件和网络系统的制造商，联想集团也正在朝这一目标努力。前总裁柳传志宣称要在 5 年左右时间内使联想集团跻身世界 500 强的行列。他说：“我们知道这是一个移动的目标，但我们将尽最大努力去实现。在我的任期内或许不能实现，但我相信我的继任者将会实现。”联想电脑公司新一任当家人杨元庆说，联想已经在 2000 年跻身世界 10 大个人电脑制造商行列。联想集团将随着中国经济的发展而壮大。

1984 年，在中科院计算机所所长曾茂朝的支持下，柳传志等人“下海”办公司。

1985 年，柳传志等人为中科院装配 500 台电脑，获得了 70 万元人民币，这是联想集团获取的第一桶金。

1986 年，联想汉卡研制成功并推向市场，凭借汉卡的优异性能，联想终于在市场上站稳了脚跟。

1990 年，联想电脑问世。

1992 年，联想推出“1+1”家用电脑；联想提出的“家用电脑”概念迅速为世界所接受。

1996 年，联想推出“昭阳”笔记本电脑，第二年国内市场占有率便跃居第一位。

1997 年 8 月，联想电脑销量进入亚太十强，排名第八，此后，联想集团步入了迅猛发展的高速增长期。

2000 年，联想集团董事局主席兼总裁柳传志，被中央电视台《经济半小时》评选为 2000 年中国经济年度人物，被《FORTUNE》评为 2000 年亚洲最佳商业人物。

2001 年 4 月 20 日，杨元庆从老帅柳传志手中接过帅印，正式成为联想集团的总裁兼 CEO。至此，杨元庆与郭为两少帅各就其位，分别掌舵联想集团与神州数码集团，而柳传志仍然留任董事会主席。同日，杨元庆正式对外宣称联想的未来三年战略规划。

2002 年，联想集团电脑销售额名列亚太个人电脑市场首位。其销售增速是全球个人电脑领先企业惠普公司的两倍。

联想的第一桶金

80 年代初，改革的浪潮风起云涌，中国大地处处呈现出蓬勃发展的新气象。随着国家科技体制改革的深入，中关村涌

现出一大批高科技企业。灵活的机制，可观的效益，使这些民办企业显露出强大的生命力。各研究单位也纷纷开始办公司。

在这些学者中，有一个人再也坐不住了，他就是 60 年代毕业于西安军事电讯工程学院，1970 年调入中国科学院计算所工作的柳传志，“走出象牙塔，冲进市场的大潮，我要为国家为民族做点实事”。怀着这种强烈的愿望，在计算所所长曾茂朝的全力支持下，柳传志于 1984 年毅然“下海”，办起了公司，成为中科院“一院两种运行机制”的先行者。



柳传志

他们是研究计算机的，与纯粹民办的企业相比他们有官方的背景，身后还有一个代表中国最高水平的中国科学院计算技术研究所。他们当然应该做电脑，但他们没有钱。当时中关村街上的公司大多数靠从国外进口电脑，然后再加价卖出去，一台 286 电脑零售价 4 万多元人民币，可以赚 2 万元利润。一直到 1988 年以前北京很多人都习惯把中关村“电子一条街”称作“骗子一条街”，这话当然有失公允。

联想人没有把主要精力放在买卖电脑上。他们选择了另外一条路——计算机服务。恰好这时候中国科学院进口了 500 台 IBM 电脑要配给其下属的上百家研究所，柳传志和现在的常务副总裁李勤天天跑中国科学院，也许是精诚所至，科学院把这 500 台电脑的验机、培训、维修交给了他们。这一年，创业的联想人挣了 70 万人民币利润。

这是一笔他们中间从未有人见到过的巨大财富。按照规定，他们有权把这笔财富的相当一部分分掉。然而，1985 年这 20 多名创业科技人员最终选择了同一条道路：把资金投向未来的事业。

投向什么样的事业呢？柳传志此时已看准了当时国内在计算机应用过程中急需解决的汉字输入问题，毅然聘请计算所汉

字信息处理技术专家加盟，进行联想式汉卡的研制开发。在这里，必须提到一个人，他就是倪光南。

倪光南汉字系统，其实在 1983 年就已经研制出来，当时他找了四家公司推广这一产品。但直到 1984 年底，近两年时间，销量都不到 600 台。柳传志请来倪光南以后，首先让倪光南完成向 PC 机的移植工作，把汉字系统集成到一块芯片上。由于两人紧密合作，倪光南加入联想不到半年便完成了最后的移植工作，即研制出了第一块汉卡。样品出来了，有了自己的产品，经过 1986、1987 年两年，联想基本站稳了脚跟。同时，在这两年里，联想也形成了自己做生意的方式。

联想国际化的成功因素

1988 年，整个中国都处在高速发展的氛围中，国内经济环境既繁荣又混乱，许多客观情况都限制着民营科技企业向产业化发展。柳传志高瞻远瞩，他深深意识到，此刻的公司正处在决定战略发展的关键时期。根据历史的经验，一个公司发展到这个阶段，将有几条道路可选择，一是就此停滞不前，公司内部人员享乐挥霍，最终导致解体；二是及时转产，放弃以前的产品，用现有的资金向其他更容易发展的领域进军；再有就是在本行业中继续扩大市场，创新技术，慢慢使公司在本领域中形成规模，占据主要市场，领导本行业的发展趋势，成为产业的带头人。联想人最终选择把联想集团建成长久的、上规模的国际化高科技公司。在进行了细致的国内、外市场调查后，毅然制定了进军海外，以国际化带动产业化的发展战略。

那么，选择何地来进行呢？

1988 年 4 月，计算所公司在香港与香港导远电脑有限公司、中国(香港)技术转让公司合资成立“香港联想科技有限公

司”。

为什么不选国内，而选香港呢？主要原因有：

(1)在国内进行难以了解国际市场行情及电脑技术的最新动态，难以采购到最新的电子元器件，无法设计、生产出有竞争力的产品；

(2)中国国内电脑市场较小，当时只占全球市场的 0.5%，而香港是世界著名的贸易、信息中心，通过香港可更快地进入国际市场，且国际市场需求巨大；

(3)在当时的投资体制下，一切投资均要经过政府计划部门审批，而当时中国已有近 100 家电脑生产厂，新的建厂申请自然很难批准。

香港联想公司的发展可分为三个阶段：

起步阶段。以开展电脑贸易为主要业务，为电脑开发、生产积累资金，并摸索国际市场脉搏，选择打入国际市场的产品，这个任务在公司成立当年顺利完成，实现营业额 1.2 亿港元。

1989 年 3 月，共同研制的联想 Q2861 个人电脑在德国汉诺威和美国芝加哥一炮打响，当时意向订单多达 4000 多台。1989 年 6 月，香港联想公司在深圳成立“深圳联想公司”，持股 70%，建成低成本的生产基地。从此，香港联想公司开始批量生产和出口主机板。从 1989 年底每月 4000 套发展到 1991 年底每月 10 万套。1994 年，香港联想公司出口主机板 500 万套，占全球市场的 10%，进入世界最大生产厂家前五名之列。其营业额从 1989 年的 3.2 亿港元增至 1992 年的 18 亿港元，速度十分惊人！这个阶段，除产品出口外，联想公司的跨国经营还有许多新的进展。1990 年上半年在美国洛杉矶设立分公司，下半年在法国的德斯多夫设立分公司。1992 年初在美国硅谷设立实验室，以及时获取电脑最新技术情况与信息。到 1993 年底，联想集团基本形成国际化的技术、生产、

销售格局：技术开发方面由美国硅谷、香港、深圳、北京形成体系；生产方面拥有香港、深圳两个基地；销售方面北京联想拥有国内销售网，香港联想拥有国际销售网。

新的发展阶段。1994 年 1 月香港联想公开上市，通过发售新股融资 2.17 亿港元，为形成规模经济，实现建成国际级大型电脑企业这一目标奠定了基础。从此联想集团的发展进入到一个新的阶段。

然而，联想在香港的发展也并不是一帆风顺。1991 年联想遇上了“黑色风暴”，这是对联想的严峻考验。“黑色风暴”是怎么回事呢？当时整个计算机市场都发生了混乱，就是因为做计算机中央处理器(CPU)的英特尔公司，同它的对手 AMD 发生了激烈的价格战。AMD 推出了他们自己的 CPU 芯片，双方竞相压价。结果使得联想作为做板卡的厂家，库存全部受到损失，联想 3 个月损失 1700 万元港币。

要知道，联想当时是几十万元港币起家的公司，3 个月损失 1700 万元港币，可以说那时候真是不得了，也确实让柳传志紧张得不行。柳传志回忆起那时的情形说：“在这个时候我们到底怎么办？就是说我们到底能不能坚持做到原有的销售渠道、供应渠道不动摇？什么叫不动摇呢？比如说我们从人家那里买货，现在卖不出去，不能还钱了，希望人家能原谅，这是一种做法。这种做法的结果是信誉上差点儿，但是当时我们的面子就会好过一点，这就是尽量地把危险推给别人；再就是让供货渠道还是照样供货，使人觉得给你供货很稳定。如果这个风暴继续下去的话，我们就会赔得更多，甚至会破产，但如果情况发生变化的话，我们就保留住了销售渠道和供货渠道，就取得了胜利。我们当时就坚持做了，坚持硬着头皮做下去，3 个月后形势发生了变化，价格又上来了，后来我们就赢得了大发展的一步。”

经过磨难，才会变得更坚强，人是如此，公司也是如此。

经过这次风暴，柳传志在公司里也树立起了极高的威信，“振臂一呼，应者云集”，“令旗一举三军齐动”，柳传志取得了整个公司的极大信任。

推出联想电脑

1990年，联想推出自己的品牌电脑。联想集团为什么会在1990年推出自有品牌的电脑？这就是涉及到整个中国市场乃至世界市场的判断问题。在1992年以前，如果作一下划分，外国电脑厂商对中国市场的策略还基本处于单纯的“产品输出阶段”，即通过进出口公司把他们生产的电脑卖到中国大陆。在1992年之前，美国的著名电脑公司只有为数不多几家在中国北京设有办事处。而今天，无论IBM、康柏、还是惠普、AST(美国虹志电脑公司)，都已经在中国设立工厂和公司，在中国中等以上的城市随处可见这些公司的销售机构和服务机构，在中国几乎所有的媒体都可以看到这些企业咄咄逼人的广告。英特尔公司(世界最大的电脑中央处理器制造企业)从1995年开始，几乎365天天天都在通过电视台喊，要“把大千世界演给你(中国人)看，说给你(中国人)听”，排名世界首富的比尔·盖茨(微软公司创办人和最大股东)结婚典礼跑到军队封锁的海岛还不过瘾，还要坐豪华专列火车在中国大地风光一圈儿，从北京一直跑到广州。还有“蓝色巨人”IBM的总裁郭士纳不远万里飞到中国，其中很重要的一个愿望是向江泽民主席表达想为中国三峡工程建设多做些事的愿望。

1992年的时候，中国没有这种欣欣向荣的景象。中国电脑市场还小，全国一年的需求也只有20万台左右，而IBM在全世界的销量是几百万台。柳传志预见到了以后可能发生的情况：随着电脑的普及，家用电脑将很快走进中国家庭，那个时

候，中国电脑需求量将呈几何级数增长。1990年的时候他有两个选择：一是继续做外国品牌的代理分销，一直等外国电脑厂商真正进入中国市场的那一天，联想推出自己的品牌电脑，与人家站在同一起跑线上。但是如果那样，联想电脑可能会难以出头，因为实力悬殊过大；二是在外国电脑厂商进入以前就出自己的品牌电脑，笨鸟先飞早跑几步。柳传志习惯要求他的部下“跳出画面看画”，实际上他本人在制订战略时始终保持着走出庐山的自觉。在1995年的时候，柳传志就不断地说要“想着打，不能蒙着打”。“想着打”和“走出庐山”使看出前路艰险的联想人承认自己是笨鸟，然后就理所当然选择在1990年“先飞”一步推出联想电脑了。审时度势和务实精神始终贯穿在所有联想战略决策过程之中。

联想1992年开始筹备并在1993年推出家用电脑。“家用电脑”这个概念是联想的创造，他们借此来区分商用和家用两个市场。国外通常的做法是把电脑称作“个人电脑”，没有严格的商用家用之分。家用电脑的概念从1993年开始由中国市场进行推广，到1994年底中国的消费者和其他电脑厂商都接受了这个概念。领导世界电脑技术潮流的龙头老大——美国，也接受了这一概念，他们办了一本中文意译为“家用电脑”的杂志。

作为“家用电脑”这个概念的倡导及推广者，联想集团在中国家庭市场的业绩首屈一指。他们给自己的家用电脑命名为“联想1+1”家用电脑。他们始终不把为什么叫“联想1+1”的原因告诉社会，因此就给社会留下一个悬念，很多人都在猜，有的人认为“1+1”就是一个家庭一台，这表明联想的胃口很大，总之说什么的都有。联想人自己有一个解释来自于数学领域那顶很多人都知道的皇冠。著名的数学家陈景润对“1+2”有了领先世界的论证，但世界上还没有人能对“1+1”加以论证，因此“1+1”成了数学皇冠上的一颗明珠。联想人用“1+1”表明自己追求卓越的信念，而且他们还把极具纪念

意义的第十万台联想电脑赠送给了陈景润。联想人没有向社会对“联想 1+1”做明确的解释，他们把这个悬念留给了社会。

联想集团推出的第一代“联想 1+1”是一种零售价只有 3000 多元的电脑。这种电脑没有硬盘，使用黑白显示器。从运行软件和学习电脑来看，这种电脑可以满足要求。在 1992 年和 1993 年的时候，中国的电脑都是针对企业这样的团体用户，售价都在 10000 元以上。“联想 1+1”是针对家庭的电脑，性能价格比商用机有很大差别。准确地说，第一代“联想 1+1”是一个中国消费者很容易买得起和能够用得好的电脑，这一点十分重要。价格太贵的电脑和过于复杂的电脑对于中国电脑这个幼稚的市场，尤其是家庭这个幼稚的市场都难以成功。便宜而易于使用的第一代“联想 1+1”把电脑对于中国家庭的两层神秘性去掉了，一是性能操作的神秘性，二是价格的可望不可及。联想人把电脑变简单了，变便宜了。也因此，电脑才开始有了进入收入不多、文化水平不高的中国家庭的机会。第一代“联想 1+1”的创新是一种逆向思维的结果。

1994 年，联想集团开始推出第二代“联想 1+1”电脑。这个时候，中国家用电脑市场已经开始升温，越来越多的家庭有了消费电脑的欲望。“联想 1+1”第二代电脑保持了第一代电脑易使用的特性并且开发一系列家庭用电脑软件，然后从电脑配置等各个方面都比第一代高级很多，零售价也提高到一万多元。毕竟第一代“联想 1+1”电脑较低档，家庭这个市场一旦叩开之后，它就不能满足人们使用高级精品电脑的要求了。消费者的购买普遍呈现一种规律，当接受一种完全陌生的商品时，他只会作试探性的购买，而一旦接受之后，他会迅速产生购买更完善商品的愿望。

第一代“联想 1+1”满足了试探性购买，而第二代则满足了后一种购买，联想家用电脑的这种创新使它在推出整机的几年时间里，销量每年都获得稳定的增长。

“缝鞋垫”与“做西服”

“现代企业的竞争是人才的竞争”，对于这一观点，越来越多的人取得了共识。与传统管理思想相比，现代企业把人才视为一种资源，所以对人才首先需要的是开发，要赋予他们更多的东西，要把控制、激励和权力捆绑在一起提供给各类人才，激发他们主动承担责任，拼命释放潜能来提高工作效率，我们将这种思想称之为以人为本的管理方法。在管理学理论研究中，对人的假定有三个阶段：第一阶段是泰罗阶段，人被假定为“经济人”，需要穿衣吃饭，所以要干活挣钱，这时候对他们强调的是控制；第二阶段是德鲁克阶段，人被假定为“自然人”，不仅要穿衣吃饭还要有归属感，所以这时对他们强调的是激励，不仅要给予他们物质，而且还要有精神的东西；第三阶段，人被假定为“决策人”，不仅有体现自我价值的需求，而且要求自我设计，自己作主，这时对他们更重要的是赋予权力。

联想集团在 70 万元创业资本的基础上，通过 13 年的努力成就了数十亿的家业，靠的是什么？靠的是人。意欲成为百年老字号的联想集团在发展过程中始终格外精心地实施着自己的人才战略。用联想总裁柳传志的话说：“办公司就是办人”。

联想集团培养人的第一个方法叫作“缝鞋垫”与“做西服”。柳传志认为，培养一个战略型人才和培养一个优秀的裁缝有相同的道理。一开始不能给他一块上等毛料去做西服，而是应让他从缝鞋垫做起。不能拔苗助长操之过急，要一个一个台阶爬上去，最后才能做出好的西服。联想这样的例子有很多。联想科技公司（现神州数码科技公司）经理郭为，是联想集团第一位有 MBA 学位的员工。他先后干过总裁秘书、公关

部经理，一年后成为集团办公室的主任经理。在以后的几年里，他做过业务部门的经理、企划部的总经理，负责过财务部门的工作，1994 年被派到广东惠州联想集团新建的生产基地，担起创业的重任，之后又被派往香港联想负责投资事务，1997 年 3 月他又负责联想科技公司的成立工作，之后成功地完成了公司代理业务的整合。郭为在联想集团工作了 9 年，岗位变动近 10 次，每一次都是不同类型的业务。这期间他也有过失误，也曾全体员工大会上作过检查，可以说经受了“无情”的锤打与磨炼，到了今天，他确实已经成长为年轻一代联想员工中的佼佼者。联想集团新一任当家人年轻的总裁杨元庆，1988 年中国科技大学研究生毕业来联想，从推销员干起，两年后做了一个不很重要的业务部经理，之后才调到最重要的微机事业部做总经理。在微机事业部他带领一群人拼搏，使联想电脑市场份额在两年间获得了大的飞跃，1996 年更是在中国电脑市场上一马当先，令许多同行业厂家刮目相看。与 1979 年后诞生的一些新型企业相比，联想集团这种稳扎稳打步步为营的人才培养的做法与耐心是少见的。今天联想能够有 30 多位年轻的总经理领军作战的局面，从根本上与 80 年代末就开始实行的人才策略是分不开的。

联想集团培养人才的第二个方法是“赛马中识别好马”，“谁跑得快支持谁”。企业的人才培养是一个动态过程，是一个实践——认识——再实践——再认识的过程。而最好的认识人才和培养人才的方法无疑是让他去做事。联想从 1990 年开始大量使用年轻人，几乎每年都会有数十名年轻人受到提拔。刚开始的时候，多数年轻人在副职的岗位上，由一个资深的联想人担任正职，充当师傅的角色，在这样的结构中贯彻“赛马中识别好马”的策略，对出类拔萃者大胆起用。到 1993 年，这一计划取得了较好的结果，磨炼了几年的年轻人中有一批人已经脱颖而出，使得集团新老交替的工程取得了突破性进展，那

个时候世界优秀电脑厂商在中国本土与联想的正面竞争已经开始。我们今天再去看联想，在一线战场领军与强大对手展开竞争的90%以上已经是新一代的联想人。而作为联想的创始人，柳传志和李勤已经不再像从前那样过问许多事务了，他们把更多的时间与精力转向人才使用与人才培养，这是联想集团在进入新世纪之前明显加强的主旋律。

联想集团培养人才的第三个方法是训练他们搭班子、协调作战的能力。联想能够有今天这样的业绩，与它有一个团结、坚强的领导班子是分不开的。所谓班子，是人与人的合作问题，它是企业的核心堡垒。建好这个堡垒，就要求很强的协调能力，既要有原则性，又要善于妥协。坚持原则才能有正气，善于妥协才能容纳和团结别人。过去人们习惯于接受事必躬

亲、无所不能的经理人才，而现在的市场竞争是规模经济的竞争，不同专业、不同特点的人集合在一起，组成一个整体，只有发挥集体的力量才能市场中立于不败之地。不能团结别人，就不能称之为真正的人才。1994年联想成立了总裁办公室，将一些具有良好可塑性的人才集中到总裁办，这些人中有一线业务部的经理，有职能管理部门的经理。凡总裁需要决策的项目都会事先拿到总裁办讨论，因为这些成员将来极有可能要管理整个公司，现在提前把大家捏合在一起碰事议事，彼此脾气秉性和价值观逐步融合，一个团结坚强的班子才有可能

搭成，无疑，这又是联想训练人才的一种演习。总之，通过制定长远的人才战略和建立发挥人才优势的机制，联想集团的人才出现了长江后浪推前浪的繁荣景象，联想人也因此成就了自己的事业，凭自己的成功向我们印证了：能够经营好人才的企业才是真正的赢家。



杨元庆

塑造良好的企业形象

联想在传统的经营战略上是成功的，在形象战略的设计与贯彻上，联想在中国企业界也是超前的。90年代初著名的广告语“人类失去联想，世界将会怎样”证明了在那个时候联想人已经开始实施了自己的形象推广战略。归纳起来，他们的形象战略主要分为两部分：一部分是为改善公司生存发展环境的策划，包括媒介的新闻报道，各种类型的研讨会以及社会公益活动；另一部分是针对产品促销的策划。具体的形象战略设计与实施工作又包括了四个层次：第一个层次是产品广告活动；第二个层次是市场促销的公关活动；第三个层次是企业发展所需的具体条件的政府公关活动；第四个层次是发展所需的市场环境、政策环境、舆论环境的营造和培养活动。联想的形象战略起点是较高的，从一开始就在前三个层次齐头并进。到1994年，联想已进入了中国一流企业行列，第四个层次的工作便摆到了十分重要的位置。

1988年联想集团的形象推广工作被正式提上议事日程，公司成立了公关部，负责编辑一张企业内部报纸和一份提供给用户的技术类杂志，同时还负责在两份计算机专业报纸做公司的产品广告。他们的职责用常务副总裁李勤的话说，就是要把公司推销出去。这一年联想汉卡荣获国家科技进步奖，成为联想集团1990年以前获得的最重要的荣誉，同时又在中央电视台第一套节目的黄金时间播出，达到了良好的促销效果。

1989年中科院计算所公司更名为联想集团公司。按惯例，企业突然更名，容易对经营造成损失。为消除这种影响，创造一个有利于经营的局面，联想在集团形象推广的策划与实施上做了三部分工作：一是在11月份一个月中，在中央电视台以

联想：人类失去联想，世界将会怎样

联想



及国家级报纸投入了 38 万元广告费做广告；二是针对当时国家形势和联想取得业绩成就的深层原因，以联想科技成果商品化和外向型经济的成就为基本事实，组织了一次大规模的宣传活动。所有这些活动都发生在 10 天之内，时间之集中、范围之广、形式之多样以及分量之重，使得上亿的中国人一夜间知道了有一个令他们为之骄傲的联想集团；三是成功地召开了集团公司的正式成立大会，会上来自政府的局

级以上官员近百人，新闻记者 50 多人，外国公司代表几十人，重要客户代表几十人，为集团形象的推广起了积极的推动作用。这三部分内容构成了联想集团成立时形象推广的一个庞大的系统工程，成为日后中国企业公关的一个成功案例。

1994 年，联想的形象战略工作向一个更高层次发展，开始对企业发展所需的环境进行策划。这包括两部分：一部分是政策和舆论环境，另一部分是市场环境，联想的形象战略从此有了新的内容。这一年初，《人民日报》在头版头条报道：联想集团面对世界一流企业的强大竞争压力，明确提出坚决扛起民族工业大旗。这是中国企业界第一次提出这样的目标，引起了社会的广泛关注，之后所有的宣传策划中也都贯彻了这一主题。联想人这一行动从某种意义上说至少对于中国融入世界经济大潮具有典型的启示作用，这对创造一个好的政策、舆论环境是有帮助的。在市场环境方面，主要的问题是如何刺激市场的成长。联想集团在 1993 年率先推出“家用电脑”这一概念，奠定了他们在电脑进入家庭这个庞大市场行动中的优势。1994 年底，联想制定了以科普教育刺激市场成长的策略。1995 年，

他们以“联想电脑快车”为代号，在全国几十个城市的政府机关、厂矿和中小学举行了近百场产品巡回展示和电脑知识咨询活动，与正规大学联办联想计算机学院。另外，还出资近 500 万元，联合 10 家电视台、广播电台和报纸，举办了代号“联想电脑驾校”为期 1 年的电脑科普征文活动。至 1995 年底，中国已有 30 家以上媒介专门开辟了电脑科普教育专版或节目。媒介参与电脑科普，大大提高了电脑进入家庭的速度，一时间一股学习、购买电脑的热潮席卷了全国。

今天的联想——IT 业的巨无霸

2002 年，联想公布的最新财季报告显示，凭借在技术上的优势，2002 年第四季度联想集团的营业额为 55.98 亿港元，利润为 3.18 亿港元。其中营业额的增长率比去年同期增长 8%，利润增长率达到 25.2%。

联想集团公布的 2002/03 财年第三季度(2002 年 10 月 1 日至 2002 年 12 月 31 日)业绩显示：营业额为 55.98 亿港元，比去年同期增长 8%。利润为 3.18 亿港元，较去年同期的 2.54 亿港元，增幅达 25.2%，纯利率则由去年同期的 4.90% 上升至 5.68%，继续保持健康良性发展。创新性的技术应用使得联想在多个业务领域跳出同质化竞争怪圈，以差异化的技术带动产品增值。在第三财季，联想家用电脑、商用台式电脑、服务器、笔记本的销量与去年同期相比分别增长了 21%、19%、34% 和 33%。本季度内，联想继续落实服务转型和技术创新的战略，带动集团业绩持续健康增长。目前联想的高性能服务器已经落户科研、石油、电力、煤炭等多个行业部门，并有多多个订单在手，为集团利润提升做出贡献。联想推出的双模式电脑拥有 41 项专利技术，在本季内占到联想家用电脑整体销量的

30%以上，创新技术带来了利润的大幅改善。

最近，根据《南方都市报》报道，美国市场调研公司 Dataquest 年度发布的数据显示，中国的联想集团 2002 年电脑销售额名列亚太个人电脑市场首位。其销售增速是全球个人电脑领先企业惠普公司的两倍。

2002 年不包括日本在内的亚太地区个人电脑销量增长 8.6%，达到 2170 万台，差不多是全球平均水平的三倍。2002 年全球电脑销售因为北美和欧洲地区市场饱和而受到打击。

Dataquest 是科技市场调研公司 Gartner 旗下的公司。Gartner 估计，去年全球个人电脑销量为 1324 亿台，亚太地区仅占 16.3% 的市场份额。日本所占全球市场份额为 8.9%。

在亚太市场，中国的联想集团占据 11.4% 的市场份额，其次为惠普，占 10.4%。

据悉，联想市场份额之所以不断扩大，是由于中国市场成长稳健。另据报道，中国目前拥有的个人电脑数量大，而且互联网使用率稳步增长，很可能在 2003 年超过日本成为仅次于美国的世界第二大个人电脑市场。

为有源头活水来

联想的创新经营主要表现在组织创新、市场创新和产品、技术创新三个方面。

1. 顺应市场要求，做好组织结构的调整

联想的组织变化多、变化快，直至变到连管理专家都要说“惊人的混乱”。同行的其他企业和联想的一些上级主管官员都有一个共同的想法就是“联想爱折腾”。而在联想人看来，组织创新是企业经营的基础，是企业一切创新活动的源泉和根本。没有一个不断创新的组织，企业的其他创新活动就不会是

有效的，也不会是持久的。与其他行业相比，电脑行业还有一个特点，那就是技术变化快、市场变化快和人员变化快。如果企业仍沿用过去秩序井然的组织结构来以不变应万变，结果就只有被淘汰。为此，联想在组织机构的设计上，选择了市场优先，然后才是内部运行秩序的原则。

在管理上，联想曾经采用了三种模式。第一种模式他们叫“平底快船”。1987年以前联想都处在这一阶段。“平底快船”用通俗的话说就是人员少，部门少，人员和部门一专多能，什么事都要干，只要是市场需要。资金分多批量投放然后快速回笼，他们称作“小步快跑”，而权力则高度集中。这种模式对规模很小处于创业阶段的联想集团是十分有效的，这也是联想初期组织创新的一个特点。第二种模式联想人称作“大船结构”，这一模式是从1988年开始的。联想营业额当年首次突破亿元大关，除去自制产品外，联想还与几家外国公司建立了产品代理关系。这时候联想已基本上是一个中型企业了，“平底快船”模式已不能适应企业发展的要求。于是他们在集中指挥、统一作战这两个因素之外又加了专业化分工的内容，重新组建了五六个以产品类型划分的销售部，组建了以创办和管理分公司为主要任务的业务部，成立了以项目课题划分的若干个研究室组成的研究开发中心。可以说1988至1989两年时间，联想市场开拓不停，内部调整不断，又一次大折腾。1993年，联想进入它的第三个管理阶段，他们称为“舰队模式”。当时世界一流计算机企业大举进入中国，使国内市场竞争更为激烈，表现为产品技术变化速度进一步加快，一项新技术产品的寿命周期由过去的一年以上缩短到半年之内；市场策略变化加快，价格、渠道策略的变化加快；另外，国际市场电脑元部件的价格动荡频繁。在完全集权的管理模式和组织结构下，业务部门只负责产品销售，科研开发、定价和生产等权力都由集团公司控制。虽然业务部门对市场变化感应最快，但却没有权

力对市场变化采取相应措施，如果这种状况延续下去的话，联想集团在技术创新的速度与质量方面、在市场策略的变化速度方面和在产品采购与生产成本的控制方面，随时可能出现被动。于是联想集团将以前高度集权的大船结构管理体制过渡到了集权分权相结合的舰队结构管理体制，以前的业务部门按产品区分组成事业部，把市场策略、科研开发和生产控制的权力下放给事业部，事业部要自己制定经营计划，自己负责生产、科研，自己制定产品价格，建立销售渠道和服务网络，年底根据销售业绩，自己制定奖金分配方案等。这一管理模式的调整，为联想在以后的发展中能保持旺盛的活力和强大的市场竞争力起到了至关重要的作用。

2. 增强系统运筹能力，搞好市场创新

对于“市场创新”，中国的企业界往往简单地认为是做广告搞促销。实际上市场创新是一个复杂的系统工程，它包括产品策略、价格策略、品牌策略以及服务网络架构这样一些主要内容。一个企业市场创新能力如何，主要取决于这几个方面工作的综合运作水平。

在抢占市场地位时，联想的第一步是从海外战略开始的。首先，他们选择了由几个毕业于英国伦敦帝国大学理工学院的年轻人创办的、技术实力和资本实力不太强的导远电脑有限公司进行合作，组成了香港联想电脑有限公司。之所以选择导远，是因为他们对国际市场熟悉，这恰好是联想的劣势，联想人将这种合作喻为“瞎子背瘸子”。之后就是如何从零起步挤入国际市场。联想人采取了“汾酒质量二锅头价格”的策略，将1988年香港联想做了一年贸易的上千万利润，全部用来进行自己电脑板卡进入国际市场的投资，与发展多年的台湾企业展开竞争。凭这一策略在国际市场一步步推进，电脑板卡由亏损到盈利，又由盈利到占有全球市场一定份额，全部过程用了5年的时间。

联想集团抢占市场的第二步是 1990 年联想电脑在中国问世以后，联想通过市场创新确立了在中国国内电脑市场的地位。首先，在市场定位上，鉴于 1994 年之前，中国基本上是两种定位的电脑，一种是价格高、性能优异、声誉和服务良好的国外品牌电脑，另一种是由中国一些中小企业组装的未经严格质量检测，性能一般的兼容机。于是联想选择了这样一种定位，就是走大众名牌的道路。“买得起用得放心”便成为联想电脑大众名牌的核心内容。其次是在价格策略上，1995 年底之前，联想的调价频率并不很高，每次下调幅度也不大，基本上总是保持比国外品牌电脑便宜 15% 左右，与兼容机比价还是高出很多的价位，这是由当时的实力决定的。在 1995 年，联想电脑年销售量达到 10 万台，这为他们提供了新的机会。1996 年 2 月，筹划已久的联想人突然向社会公布：为加快电脑进入家庭，联想集团各种型号电脑大幅度降价，其中一款电脑降价幅度达到 25% 以上。这一消息无疑是一颗重磅炸弹，其震撼力不仅震动中国本土，还波及到大洋彼岸。1996 年降价至今，联想电脑每月销售与 1995 年同期相比有接近 200% 的增长。市场份额也由 1996 年的 8.1% 猛增至 10.7%，而一个百分点就等于上万台电脑销量。联想为自己的品牌电脑潜心经营了 5 年，一点一滴培养自己的市场份额，从而赢得了 1996 年这个转折点。在如此众多的强敌面前取得这样的进展确实来之不易，这场价格战是联想集团市场创新的一个重大举措，具有重要的战略意义，它是中国电脑民族工业与世界一流企业一次至关重要的正面交锋。继联想之后，又有四、五家中国电脑企业宣布了降价消息，从而形成了中国电脑企业的一次集体行动。这样的行动对联想这样的企业乃至中国电脑行业的意义是不言而喻的，它是中国电脑行业开始走向成熟的一个重要标志。

3. 保持产品技术性能的先进性

现代企业的竞争，核心最终还是要落在技术竞争这一根本

点上。成绩斐然的世界级企业都曾有过技术创新的优秀历史。可以说，没有技术创新的企业是不可能成功的。

联想在产品、技术创新上，可以说富有自己的特色，他们始终坚持以市场为导向，选择做那些外国大公司不愿意做，国内公司做不了的事情。具体地说，首先是市场没有需求或需求很小，哪怕学术价值再高，他们不做；其次是人人都能做，都在做的东西，他们不做；再次是对他们决定要做的产品必须细致地了解用户的每一点需求，确保目标和实际的一致性；最后是定下的目标必须按时按质地完成。正是坚持了这样的原则，联想推出的产品尽管不一定是技术上最先进的，但的确是市场最需要的、恰到好处、恰到时机的。比如联想汉卡是联想集团至今为止最具创新意义的产品。一是它填补了市场空白；二是它的技术更新快，几乎每年推出两个型号。虽然 1986 年至 1991 年间，许多企业也在推出汉卡类产品，但联想汉卡始终以极强的技术更新能力保持着产品性能价格比一马当先的优势。1992 年，根据世界计算机技术的变化，联想把汉字技术集成在电脑显示卡上，给联想汉卡作为电脑配套商品的历史画上了一个完美的句号。而这个时候，还有一些企业在把汉卡作为独立商品强力推向已近黄昏的市场。再譬如，1996 年联想推出的天蝎家用电脑，从外型上看不是最摩登的，用户界面创意上也不是最先进的，但是由于国内用户应用水平不高，联想推出了“幸福之家”和“我的办公室”全中文操作界面，以及家庭适用的应用软件和软硬件一体化的设计，因此在市场上受欢迎的程度比那些外型美观或创意稍稍领先的厂商还要轰动得多。1997 年推出的天琴电脑，在更广泛的层面上考虑了用户需求，设计了带电话键盘、低音炮音箱等独具特色的部件，并有 13 项设计获国家专利，受到了消费者的普遍欢迎。

然而对一个企业，具体的某项产品的某一次创新并不是最重要的，关键的是如何从根本上实现一次创新向持续创新、单



联想研究院的理念

3c:

CustomerOriented（用户至上）

源于市场，服务市场，逐步培养核心竞争力。真正好的产品一定是从市场需求出发的，只有以用户需求为导向，致力于不断解决用户的深层问题才能使产品和技术具有强大和持续的生命力。

ChainOfSuccess(成功链接)

研究院的研发战略一定是公司整体战略的体现，研究院的

一创新产品向系列创新产品、能人创新向集体创新的转变，增加企业在产品上的新陈代谢能力。这就要求企业必须具有良好的产品创新的组织管理机制，以确保开发目标的实现以及开发和维护能力的持续性。更确切地说，必须以工程化的要求来组织开发，建立这样的机制，像车间流水线生产产品一样，开发部门能够源源不断地“流”出新产品。

在中国计算机行业中，经常出现一个产品或一个企业像“新星”骤然升起，但没多久又像“流星”猝然消失的现象。联想集团一次次的成功是联想人智慧的体现，这一次次成功的神奇之处及其作用不能不让人由衷地钦佩。

它是一种获胜的执著信念，这种信念是企业成功的灵魂。相信一直保持着这种信念的联想人，在创新的道路上，一定会越走越稳健。

研发是公司整个产品链的其中一个环节。一个产品的成功，是公司全体人员共同努力的结果，是研发、市场、管理成功链接的结果，有了市场和管理的紧密协作，才有研发成果的顺畅转换。

Continuous Effort(坚持不懈)

对研发项目经过由上到下、由内到外的严密论证之后，认准方向、坚持不懈地在某一领域钻研直到成功，要有持续的人力、资金的投入和一支能耐得住“寂寞”的有持久作战力的队伍。

3+:

Basic+Innovation(尊重规律 + 勇于创新)

对行业规律和研发规律要有清晰的认识，并分析清楚自身的竞争优势；在此基础上，用敏锐的眼光抓住机会，敢于做技术上的突破和创新，从而打造研究院的核心竞争力。

Leader+Team(学术带头人 + 团队合作)

营造良好的创新氛围，为一流的人才自由地发挥才能创造广阔的空间。研究院注重鼓励团队合作精神，并在实践中培养学术带头人。这里所言的学术带头人，不但要在学术领域有较高的造诣，而且还要能起到优秀的指导和管理作用。

Internal + External (内部资源 + 外部资源)

在充分利用联想集团深厚的管理和品牌的同时，坚持国际化、积极利用外部资源。通过整合内外资源，展开多方面的学术和技术方面的交流合作，发挥人才和技术上的优势，高效快速地推出新产品、新技术。

(摘编自《王牌的智慧》姚祖梁 王晓琴著 金城出版社)

“新经济”的启示

所

谓“新经济”之说是美国《商业周刊》1996年12

月30日一期发表的一组文章中提出的。“新经济”以信息革命和全球化大市场为基础，呈现低通胀、低失业的特点，并得到较长时间的持续增长。进入90年代以来，美国经济的运行呈现出许多新的特点，最突出的是出现了这种“不伴随通货膨胀的充分就业”的状况，打破了通货膨胀率与失业率此长彼消的常规，与70年代的经济膨胀状况也截然相反。下面以美国为主，谈谈新经济若干特点。

(1) 加大对信息技术和信息产业的投资，重视信息产业的“拉动”作用以高新技术产业推动国民经济的增长。进入80年代，美国在计算机和通信领域的投资年均增长率高达20%以上。到1996年，美国对信息技术和产业的投资是对其他投资的1.6倍，已占美国企业固定资产投资总额35.7%，占世界同类投资的40%。据国际数据公司的统计，美国用于信息产业的投资人均高达850美元，比西欧高出两倍。日本一些经济学家认为，在信息技术和产业领域，日本比美国落后10年左右。西欧同美国的差距还要大(2) 适应市场发展的需要，大规模实施企业重组。在过去三年里，由27600家美国企业参与兼并联合组建了一批巨型“航母”，构建了对抗风险和恶劣环境的超稳结构，提高了企业市场竞争的能力和抵御困境的能力。(3) 以扩大出口为战略，促进经济的增长。美国政府在对外贸易方面实施新的国家出口战略，重视开拓新兴市场，既用单边施压，又用双边、多边谈判扫清贸易障碍，由此促进了美国企业出口贸易的增长，出口在美国国内生产总值中的比重由80年代平均额的6.7%上升到1993年以后的11%以上。(4) 发挥政府对宏观经济的调控作用，促使经济持续健康发展。进入

联想：人类失去联想，世界将会怎样

联想

90年代克林顿执政以后，美国政府采用压缩财政赤字和实施金融货币调控政策，对于经济的持续增长发挥了积极的影响。财政赤字的减少，不仅降低了通胀的压力，而且为政府对经济的调控提供了更大的回旋余地。在格林斯潘主持下的美国联邦储备委员会所推行的金融货币政策对美国的经济增长也功不可没。格林斯潘实行的是既控制利率又控制货币供应量增长的政策，根据经济情况的发展适时对利率进行微调，其调幅一般都在0.25%~0.5%之间，这就避免了因利率的大幅变动而对经济带来过大的冲击。

蒙牛： 乳业市场的新贵

三年时间，牛根生创造了一个企业成长的神话，身材魁梧、个性耿直的牛根生可谓“牛气十足”。

三年时间，从千名之外跻身行业四强；三年时间，打造“中国驰名商标”；三年时间，完成销售额 19.5 倍的增长，成为《当代经理人》2002 年中国成长企业 100 强冠军。

这是蒙牛乳业创造的奇迹。任何奇迹的背后都是由最平凡的招术完成。蒙牛乳业总裁牛根生说：“把平凡的事情当作不平凡的事情去做，把不平凡的事情当作平凡的事情做，这就是成功的起点。”蒙牛不平凡的业绩里又有怎样平凡的故事呢？



1999 年 7 月，牛根生辞去伊利之职，创立蒙牛。

1999 年，蒙牛通过虚拟联合，投入品牌、技术、配方，采用托管、承包、租赁、合作生产等形式，运作了国内 8 个乳品企业，盘活了近 7.8 亿元的资产，当年，公司实现销售收入 4365 万元，利税 125 万元。

2002 年，蒙牛在全国乳制品企业中的排名由第 1116 位上升至第 4 位，并以 1947.31% 的成长速度在“中国成长企业百强”中荣登榜首。

2002 年 12 月 19 日，摩根斯坦利、鼎晖投资、英联投资有限公司一次性向蒙牛投资入股 2600 多万美元(折合人民币 2.16 亿元)。

挥别伊利另起炉灶

内蒙古蒙牛乳业股份有限公司是于 1999 年 7 月由蒙牛有限责任公司改组，经内蒙古政府股份办批准成立的，公司地址在呼和浩特市和林格尔盛乐经济园区，占地面积 33 万平方米。目前，公司已拥有总资产 1.455 亿元，在资金上已初具规模，在管理上建立起了现代企业的管理模式和现代企业的文化氛围。公司下设三个办公室、五个中心、三个分公司、两个子公司，现有员工 2980 人，其中技术人员 1000 多名。

牛根生，原为伊利集团副总裁，1999 年辞去伊利之职，创立蒙牛。投资机构的调查显示，1999 年 7 月创立的蒙牛乳业，通过 3 年发展，年销售额由 1999 年的 4365 万元增长到 2002 年的 20 多亿元，在全国乳制品企业中的排名由第 1116 位上升至第 4 位，并以 1947.31% 的成长速度在“中国成长企业百强”中荣登榜首。蒙牛还创造了 3 项全国记录，即以最快的速度从业内排名 1116 位跻身中国乳业四强之列、用最短时

间打造出“中国驰名商标”、以最佳的创意首倡“中国乳都”新概念。

而谁能想到，今天蒙牛的总裁却是当年伊利的副总。

1999年是牛根生命运转折的一年。

1978年牛根生参加工作。在伊利集团从一名洗瓶工干起，担任过车间主任、厂长等职，在伊利做到了生产经营副总裁的位置。伊利曾经记下了他的辉煌，在这里他曾获得呼和浩特市贡献一等奖，呼和浩特市特级劳动模范称号，入选“呼和浩特市首届十大青年企业家”。然而，1999年，伊利的股民在《中国证券报》上都看到这样一则公告：伊利股份有限公司鉴于公司生产经营副总裁牛根生同志不再适于担任该职，公司董事会决定对其予以免职。

回忆往事，牛根生笑言：“也许伊利认为我不适合做副总裁，现在我是另一家公司的总裁、董事长，我更适合做总裁。”

当时牛根生可没有这么轻松。离开了伊利，他心里很不是滋味。这一年他四十三岁，去了人才市场，四十岁以上的年龄在这里已经不被考虑。

牛根生人如其名，身材魁梧，声音洪亮，不是轻言失败的人。他在乳品行业素有“乳业怪才”之称，有着十多年乳品行业经营管理经验。和他一起被免职的还有几位伊利的中层干部，他们聚在一起，决心重新干起乳业这一行。

企业最难解决的人才问题却是牛根生最早解决，也是最容易解决的问题。

当初和牛根生一起创业、现任蒙牛集团冰淇淋公司总经理的孙玉斌说：“牛总出来没有拉过我们一个人，总是教育我们在伊利好好工作。为什么在当时那种条件下，我们还要跟着他干呢？我们一直在他的培养下，学到了很多東西，也认为他有能力重新做好一家企业。”

当时几个人手中都有一些伊利的原始股票，他们把这些股

票卖掉，凑了100多万元。他们花了200元租了一单间办公室，在这里内蒙古蒙牛乳业集团成立了，牛根生兼任董事长和总裁。

然而区区100万显然不够。牛根生过去的老下属听说这个情况，纷纷投资蒙牛。在这些人的带动下，他们的亲戚、朋友、所有业务关系都开始把钱投给牛根生。这些人之所以敢把钱交给牛根生，是因为他们相信他的能力。

然而事情并不总是一帆风顺。

当时蒙牛在非常简陋的办公室里，一些创业伙伴及他们的朋友、家属、业务伙伴送来一笔笔现金。突然有人向国家有关部门告发，说这里有一个非法集资窝点。结果有关部门一查，发现有700多万元人民币，没想到这样不起眼的地方居然藏了这么多钱，准备要按非法集资处理，蒙牛通过各方面做了大量澄清工作，但还是在很长时间里被监控。

出师不利，但这才是刚刚开始。

牛根生回忆往事，用了“不堪回首”四个字，他说：“企业新生时，每走一步都非常艰难。”

先建市场，再建工厂

公司注册5个月后，蒙牛有了1000多万元。

这笔钱怎么用？按照一般企业的思路，首先建厂房，进设备，生产产品，然后打广告，做促销，产品有了知名度，才能有市场。牛根生一算，如果这么去做，这笔钱恐怕连建厂房、进设备都不够。等产品出来了，哪里还有钱去开发市场。他提出逆向经营的思路。

别的企业先有产品，再有市场。他提出来“先建市场，再建工厂”。因为他看到许多企业都要花巨资去盖厂房、买设备。

而等企业不惜血本地建起了厂房，引进了设备，设备投放之日起，设备的折旧就开始了，大量的资金被消耗在固定资产投资中，企业再也没有资金去搞经营。

牛根生的计划是把有限的资金用于市场的推广中，然后把全国的工厂变成自己的加工车间。他看到有许多乳品企业不景气，这些企业并不缺乏厂房和生产设备，他们缺少的是先进的市场开拓经验和规范的管理理念，而这些正是牛根生等人的优势。与他一起创业的八位干部，都在伊利从事了十多年乳品生产经营工作，熟稔乳品市场的脉络，熟悉企业的管理。

对现代企业的资源整合，营销之父菲利普·科特勒认为：“企业的原材料、人力、机器及住处等资源，这些资源可以自己拥有，也可以租赁或租借。以往，公司都是寻求自己拥有资源并对业务进行中的大多数资源实施控制。然而，现在情况改变了，公司发现一些由它们控制的资源并不如从外部获得的资源运营得好。它们可以以更低的成本获得某些外部资源。如今越来越多的公司打算从外部获得那些非关键性资源；同时，它们重视自己拥有并培养那些能构成业务实质核心的资源和能力。聪明的公司要明确它们的核心竞争力，并运用其未来产品和业务战略规划作为基础。”

牛根生先用 300 多万元在呼和浩特进行广告宣传，因为呼和浩特城市不太大，300 多万元足以造成铺天盖地的广告效应。几乎在一夜之间，许多人都知道了“蒙牛”。然而第二天意想不到的事情发生了。蒙牛的广告牌遭到不同程度的破坏，其中 40 多个广告牌被砸，这是建国以来呼市最大的户外广告被砸案。后来警方介入侦察破案，一时各种猜测、谣言四起，有出谋划策的，有隔岸观火的，也有幸灾乐祸的。

牛根生没有将精力放在琢磨对手上，而是与中国营养学会联合开发了系列新产品，然后准备与国内的乳品厂合作，以投入品牌、技术、配方，采用托管、承包、租赁、委托生产等形

式，将所有产品都打出“蒙牛”品牌。这样，投资少，见效快，又可创出自己的品牌。

他拿出 300 万对那些承包、租赁、托管的企业进行技术改造和设备更新。另外 300 多万元，则用来建工厂。

在开发新产品的同时，牛根生在全国开始选择已经建有厂房和设备，具备生产能力的合作厂家。他在包头找了一家生产冰淇淋产品的工厂，短期内“蒙牛”冰淇淋就隆重上市了。当牛根生了解到拥有中国最大奶源基地的黑龙江省有一家美国独资企业，因经营管理不善，效益很差时，就带了 7 个精兵强将去把这个企业托管了。

牛根生利用自己在冰淇淋和奶制品行业的工作经验，及对市场、行业的了解，为这家企业引进了最好的设备、最好的奶源，同时，还带去了新的管理模式。从设备、生产、销售、供应等，都按照牛根生设计的模式重新运作。结果，这个企业成为了“蒙牛”牛奶的诞生地，第一年 2000 万元牛奶的销售额就完全是由这个企业完成的。牛根生不仅没有给这家企业投资，他们 8 个人还每年共挣这个企业 47 万元的年薪。



牛根生

对这种合作模式，牛根生给它起了个名字，叫虚拟联合。他的运作方式是，只与对方合作，对其设备及人员进行使用和支配，但不做资产的转移。企业所有的设备等都归企业所有，牛根生只是利用这些资源，用自己的管理，自己的品牌，使得双方互惠互利。在短短的 2、3 个月的时间内，牛根生盘活了 7.8 亿元的资产，完成了一

般企业几年才能完成的扩张。

蒙牛将“虚拟联合”渗透到企业运营的各个方面。众所周知，生产冰淇淋和奶制品必须要有许多奶站的支持，国内许多企业的传统做法是自己花钱建奶站，而建一个奶站需要40万元。牛根生则充分利用当地资源，没花一分钱建奶站。他看到在每一个自然村庄和每一个养牛区，总是存在着两类人：一是有钱的，一是有权的。那么，如果让钱和权结合起来，给他们以合理的利益回报，建立一个奶站，然后再为自己的企业供货，不是等于自己没投资干受益吗？而且，因为奶站是当地人自己出钱建的，自然尽心尽力，质量、数量都有保证。就这样蒙牛巧妙运用地方闲散资金建起自己的奶站。而各地有钱和有权的人有了稳定的收购渠道，利益得到保障，也乐于此道。

打着蒙牛标志的运奶车有500多辆，但这些车没有一辆是蒙牛自己购买的，全部由民间资金购买。有人开玩笑说，蒙牛只打的，不买车。维修、保修、保险都是车主的事，蒙牛只问奶的事，不问车的事。对于运奶车，牛根生的账可是算得门清，每辆车10万元，500辆车需要5000万的投资，再加上司机工资、管理费用、汽车油费、维修费用等等，是一笔不小的支出。蒙牛的主营是奶，而不是车，车的事情完全可以交给社会力量。一般车主买来运奶车，刷上蒙牛的统一标识，同时也获得了一份稳定的运奶合同，2、3年就能收回成本。像这样，不在蒙牛“体内”，却为蒙牛所用的资本达数亿元。

1999年，蒙牛通过虚拟联合，投入品牌、技术、配方，采用托管、承包、租赁、合作生产等形式，运作了国内8个乳品企业，盘活了近7.8亿元的资产，当年，公司实现销售收入4365万元，利税125万元。同年公司生产基地一期工程建设于年底竣工投产，2000年，二期工程也投入使用，通过两期工程建设，公司形成冰淇淋、液体奶各10万吨的加工能力。该年度公司实现销售收入2.94亿元，纳税2509万元，被自治

区列为“亿元工程企业”和“重点保护单位”，公司总裁被自治区评为“发展乡镇企业功臣”。

通过两年多的运行，蒙牛公司已形成了一套具有蒙牛特色的、完善的、科学的管理制度和激励机制及管理理念，具备了稳定的、更具市场发展前景的销售网络和一支过硬的、熟悉业务的经营管理队伍。目前，公司已建立了全国性的营销网络，产品市场覆盖率达 91%（以省为单位），全国有 30 个省、市、自治区，160 多个城市在销售蒙牛产品，并深受消费者的欢迎。公司已在国内树立起了良好的商业信誉和产品质量信誉，在 2001 年“3·15”全国市场抽检调查中，蒙牛公司纯牛奶以其产品质量优势及整体服务优势，在全国乳品业中排名第三。

伊利蒙牛——解不开的心结

到底伊利是蒙牛解不开的结，还是蒙牛是伊利解不开的结，这已经不重要。一个不争的事实是蒙牛八大创业元老均来自伊利，90%的中层干部来自伊利，而伊利对这 400 多人的出走至今耿耿于怀。但心平气和以后，蒙牛的创业者承认，如果没有伊利的多年培养，就没有今天的蒙牛。当然，因为蒙牛的存在，伊利不仅没有元气大伤，反而发展更快。这是一个非常有意思的现象。

在今天的冷饮和乳品市场上，蒙牛已是伊利的强劲对手，两家企业的产品形式、价格、市场定位、甚至管理模式都有很大的趋同性，彼此之间的竞争不可避免。

现代营销学中的“市场侵略论”认为对市场侵略者，市场领导者要给予坚决的反击。确定市场侵略者的最好方法是“三近四同”原则：市场侵略者与市场领导者生产规模接近、产品形式接近、价格接近，销售界面(中间商、零售商)相同、定位

档次相同、目标顾客相同、拓市努力程度相同。蒙牛与伊利同处一城，有人纳闷，蒙牛和伊利结怨在先，伊利为什么不在这个对手还不强大时，一口将对方吃掉呢？其实双方并不是没有这类摩擦，最初就曾在奶源问题上有过交锋。但总体来看双方的竞争，以良性态势为主，这就是双方的高明之处。

从开始进入市场，牛根生就将蒙牛定位于乳品市场的建设者，努力做大行业蛋糕，而不是现有市场份额的掠夺者。他有一句“名言”：提倡全民喝奶，但你不一定喝蒙牛奶，只要你喝奶就行。

蒙牛产品的宣传一开始就与伊利联系在一起。他们的第一块广告牌子上写的是“做内蒙古第二品牌”。在冰淇淋的包装上，他们也打出了“为民族工业争气，向伊利学习”的字样。这样将蒙牛与伊利绑在一起，既可利用伊利的知名度，无形中提升了蒙牛的品牌，同时双方利益共享，伊利这个行业老大任何报复性的市场手段都可能造成一荣俱荣，一损俱损。在牛根生看来，一个品牌并不单单是一种产品的问题，而是一个地域的问题，内蒙古就是一个大品牌。所以，他们的广告牌上还频频使用：“为内蒙古喝彩”、“千里草原腾起伊利、兴发、蒙牛乳业”等用语，两个品牌经常一起出现。

同时，蒙牛还提出了建设“中国乳都”的概念。呼和浩特的奶源在全国最优良，人均牛奶拥有量也居全国第一。2001年6月，蒙牛以“我们共同的品牌——中国乳都·呼和浩特”为主题，在呼和浩特市的主要街道高密度投放灯箱广告。从此，“中国乳都”的概念被政府官员和媒体频频引用，得到政府和民众的支持。

尽管蒙牛和伊利两家企业时刻关心着对方的销售增长曲线，但双方的竞争始终在一个健康有序的范围内进行。一方面是竞争双方都能够严格遵守规范的游戏规则，另一方面就是与牛根生聪明的市场策略分不开。

对于蒙牛的举动，伊利始终表现出一家规范企业的姿态，既然你蒙牛是要做大内蒙奶这块大蛋糕，我又何乐而不为呢？另一方面，内蒙能够有两家企业进入乳业前四强与地方政府的正确引导分不开。两家企业的有序竞争扩大了内蒙乳业在全国的市场份额，达到双赢甚至多赢。以蒙牛为例，蒙牛公司在和林县发展养牛户，增加奶牛 56000 多头，日收奶量 1000 多吨，每月发放奶款达 2000 多万元，每头奶牛年收益可达 3000—5000 元，带动了当地农民致富。蒙牛和伊利的竞争可以说拉动了当地经济的发展，成为地方经济新的增长点。

竞争以管理为先

2001 年，鄂尔多斯集团总裁王林祥到蒙牛参观。原来他以为这家成立不到 3 年的企业，销售额快速蹿升，成长速度快，管理可能跟不上，非常混乱。参观完后，他感慨：“没想到蒙牛的管理如此规范。”并且派来了 560 多名中层干部到蒙牛参观交流。

在蒙牛的二期厂房里赫然挂着布赫的题词：“百年蒙牛”，做百年老店是许多企业的梦想，刚刚 3 岁多的蒙牛从开始就立下了宏愿。牛根生坦陈，企业的发展速度如此迅猛，危机暴发的机率也是数 10 倍于其他企业。很多事情还没有来得及去想，就已经发生了。通过几次危机的洗礼，牛根生认识到越是稚嫩的企业越需要管理。

惠普公司共同创始人威廉·休利特在他退休时曾说：“回顾一生的辛劳，我最自豪的，很可能是协助创设一家以价值观、做事方法和成就，对世界各地企业管理方式产生深远影响的公司；我特别自豪的是，留下一个可以永续经营、可以在我百年之后恒久继续作为典范的组织。”

现在很多企业认识到，要想持续发展不在产品、不在市场，更重要的在于企业的文化。而企业文化所培养起来的共同的价值理念、行为方式等，将构成企业发展的不竭动力。

在蒙牛的厂区随处可见一些非常口语、通俗的标语牌：

“如果你有智慧，请你拿出来；如果你缺少智慧，请你流汗；如果你既缺少智慧，又不愿意流汗，请你离开！”

“管理是严肃的爱，培训是最大的福利。”

“一屋不扫何以扫天下。”

“只为成功找方法，不为失败找理由。”

“尊重人的品德，重视人的智慧，承认人的价值，珍惜人的感情，维护人的尊严，提高人的素质。”

“讲奉献，但不追求清贫；讲学习，但不注重形式；讲党性，但不排除个性；讲原则，但不脱离实际；讲公司利益，但不忘记国家和员工的利益。”

本着“综合就是创造”的原则，蒙牛从古今中外的文化遗产中撷取出上百条至理名言，并揉进自己的创新，将它们制成标牌，悬挂在公司的各个角落，在潜移默化中规范每个员工的思想和行为。无论员工遇到什么问题，他都能从这些标语牌中找到正确看待问题的方法。企业文化是企业的一种内涵。一方面，企业文化直接影响到员工的行为准则、职业道德与价值指向，培育和发展企业文化，能够提高企业的凝聚力和向心力，增强企业员工的满足感、认同感和归属感。另一方面，企业文化对企业的重大决策、公司的长远目标、策略以至规章制度的执行都有不可低估的影响。在蒙牛，年薪有几万的，也有几十万，几百万的，如果没有一个健康的企业文化氛围，员工之间很容易滋生负面影响，有的甚至会影响企业发展。

在容易产生人际磨擦的地方，竖上标语牌：“太阳光大，父母恩大，君子量大，小人气大。”“看别人不顺眼，首先是自己修养不够。”在与客户打交道的地方，写上：“从最不满

意的客户身上，学到的东西最多。”在车间里刻上：“产品等于人品，质量就是生命。”在用人原则上，强调“有德有才破格重用，有德无才培养使用，无德有才限制使用，无德无才坚决不用。”在食堂门口有这样一块提示牌：“如果你打算剩饭，请不要在这里就餐。”

当然企业文化的实施，绝对不是立几块漂亮的口号标牌，发表一些煽情的讲演，企业文化的建立绝不是一日之功。管理大师乔治·盖洛普认为企业文化建设是一个持久而细密的过程，需要使用组织行为学的“纳米”技术——从每个员工抓起。

在蒙牛每一个部门外都有一张 OEC 考核榜，这张展示牌只有 1 米大小，全方位地对每人、每天、每事进行综合控制。这上面既有部门理念，也有每个人的理念。财务部是“现金为王”，销售部门则是：“老市场寸土不让，新市场寸土必争。”部门理念由部门负责人概括。在部门理念下面是每个部门每个



任重道远的“蒙牛”人

人的评分表。在蒙牛，上至领导，下至员工都要进行考核，每个人有每个人的标准，岗位不同，分数不同，标准也不同，考核的结果也不一样。“事前计划，事中控制，事后检查，事完评价”，最终结果在 OEC 考核榜上予以公布。

以销售部为例，黄线代表去年同期的销售额，红线代表实现的销售额，绿线代表计划的销售额，每个月的销售完成情况一目了然。销售人员回来首先看曲线表，开一次会议，实行末位淘汰制。每个员工是非功过，月底一清二楚，对照预先设定的目标，蒙牛实施“三工转换制度”：优秀员工(贴红标)，合格员工(贴蓝标)，试用员工(贴黄标)。如果某个员工连续试用 3

个月，即须下岗。这样，在企业内部形成“赛马机制”，跑得最快的马才有资格升迁，避免了“相马机制”下的种种人为偏差。

牛根生的管理奉行“拿来主义”，海尔的 OEC 制度，在这里得到彻底地执行。但牛根生决不是因循守旧的人。参观蒙牛的人都有一个体会，就是蒙牛的管理渗透到企业的每一个角落，管理的影子无处不在。细心的人在蒙牛的每一块窗玻璃上都能找到一张小标签，标签上写明“责任人”和“直接领导”。不仅如此，小到一个花盆，大到机组设备，在蒙牛都有专人负责。在这一管理模式下，“人人有事，事事有人”，每个人都有明确的责任，每件事情、每个物品都有明确的责任人，细致到卫生间的干手器都有专门责任人。责权利的紧密挂钩，结果是企业管理制度不折不扣的执行和企业运作的高度规范。

质量管理的全员思想在蒙牛乳业得到升华。“产品质量的好坏就是人格品行的好坏”。只有好的过程，才会有好的结果。在蒙牛乳业的机构图中，有一处是用红色重点标出——品控中心，品控中心下设冰淇淋质检室、液体奶质检室、化验室 3 个部门，为全面控制产品质量，凡是涉及产品质量的人、机、料、法、环等几个方面，实行全面质量管理，即全面的、全方位的、全过程的“三全”原则，并将其贯穿和体现在每个工序、每个工人的身上。

在蒙牛可以看到中国乳业中尚不多的景象，收奶车淋浴桑拿。蒙牛的收奶车每次运完奶都必须进行酸洗、盐洗，将残留物质清除干净，以避免二次污染的机会，这在全国还是首例，蒙牛为此每年投入 150 万元，这种先进的管理手段，蒙牛说是从国外学来的，这正在成为国内乳品业的时尚。

像这样的细节在蒙牛还有很多。蒙牛的包材全部放在车间外面，一方面杜绝包材尘土进入生产车间，一方面防止包材变形和老化。这些细致的考虑使蒙牛的口味和质量略胜一筹。牛根生无不骄傲地宣称：“许多消费者都说蒙牛的奶香特别浓。

为什么呢？因为我们有两套标准化设备，可以把产品中的脂肪控制到 1%，每一件产品的香味一样，同时去除牛奶中的水分，而把牛奶中的营养保存下来。一般牛奶中的乳脂占 10%，而蒙牛的产品要占到 12%。”

而蒙牛三期工程的建成，自动化的提高全面提升了蒙牛的竞争实力。蒙牛的三期工程，日生产鲜奶 1200 吨，奶粉 1500 吨。从牛奶回收进行蒸煮，到牛奶的流向控制，全部由中央控制室完成。蒙牛投资 9 个亿，其中有一个瑞典利乐公司的样板工程。全部设备从瑞典利乐公司进口。利乐公司在 2002 年 12 月 5 日给蒙牛的传真中盛赞：“蒙牛是对我们包装材料销售贡献最大的公司，我们的未来销售发展离不开贵公司的支持。蒙牛公司的库存也已经完全实现自动化。每件货品进库，工人只需通过程序指令把它放在不同的地点。库房最高有 14 层货架，8000 个货位，7 千平方米，储存的量是 1 亿个货品，长度 110 多米，不需要人工，实行先进先出的原则，先进来的产品一定先出库，减少了货品的出错率，这在中国尚处第一位。

迈向海外的资本之恋

2002 年中国乳业的硝烟蔓延到了资本市场。谋求在资本市场上的作为已经成为许多乳业厂商发展战略中的关键词。

伊利可算是乳品企业中最早的试水者。1996 年 3 月，伊利股票在上交所挂牌交易。作为全国乳品行业第一家上市公司，伊利近年来有能力大肆扩张得益于在资本市场的运作。光明乳业上市募集资金 9 亿元。在资本的撑腰之下，光明声称年销售额要达到 165 亿元，跻身世界前 25 强。北京三元在 A 股市场上市已成定局。另外，新希望、德隆等资本大鳄携巨额资金挺进乳业市场，令所有乳品企业如坐针毡。

业界人士认为乳业已经到了整合时代，今后乳品行业将会是几家大品牌一统天下。大浪淘沙，谁能最后幸存，关键要看各个企业的资本实力。

2002 年 12 月 19 日，摩根斯坦利、鼎晖投资、英联投资有限公司一次性向蒙牛投资入股 2600 多万美元(折合人民币 2.16 亿元)，3 家投资公司折合人民币 2.16 亿元的资金已于 11 月 28 日全部抵蒙牛账户。2600 万美元是目前中国乳业接受的最大一笔国际投资。3 家投资机构经过此次入股后，共持有蒙牛乳业股份的 32%。摩根斯坦利的代表称，是蒙牛的超常规发展引发他们的投资意愿。牛根生称蒙牛一直在寻找和搭建向国际化发展的平台，摩根斯坦利等 3 家国际财团此次注资是蒙牛准备上市、走向世界的第一步。他们今后的目标是学会更多地利用国际资本，掌握国际市场游戏规则。

在蒙牛的规划中，2006 年蒙牛的销售额要达到 100 亿元，以保住其在乳品业中的一席之地。2002 年蒙牛的销售额是 20 多亿元，五年达到 100 亿元，这听上去有点像天方夜谭，但牛根生算了一笔账。2001 年我国乳品人均年消费只有 8 公斤，而世界人均年消费 100 公斤，行业专家预测未来五年我国乳品市场的年增长率将在 10% 左右，其中液态奶的发展速度将可保持 30% 以上的增幅。现在整个乳业市场份额 350 亿元，牛根生希望在这个增幅中拿到三分天下的份额，以蒙牛目前的发展，2006 年达到 100 亿的销售额问题不大，2010 年销售额将达到 300 亿。

要达到这个目标，资本是一个举足轻重的砝码。蒙牛最初由 9 个自然人募集股本金 1398 万元，第一次增资扩股达到 2588 万元，第二次融资达到 4598 万元，这两次资金募集都是溢价，去年价格是 5 元。此次摩根斯坦利等三家投资机构的进入是第三次增资扩股，股权不够，这 3 家以 10.1 元买下了部分老股东的股权。

据透露，双方持股比例的谈判进行得非常艰难。摩根斯坦利等 3 家机构希望尽量多的持有蒙牛的股份，蒙牛目前的股本盘子小，现在进入是一个绝好的投资时机。然而，牛根生在三分之一的比例上始终咬住不放。

现在摩根斯坦利等 3 家投资商拥有蒙牛 32% 的相对控股权，而牛根生的控股比例经过这 3 次增资扩股由最初的 12.88% 下降到 2.99%，有人提醒老牛会不会由此失去企业的控制权？但老牛的算盘是这样打的：“这 32% 是由 3 家分，最大的一家也不会超过 20%，而董事会成员加起来的股份远远大于他们任何一家。自然人的股份是不可控的，但董事会人员、高管人员的股份是可控的，至少我们是志同道合的。”

牛根生选择这种战略投资的方式也体现了他的精明：“这些战略投资伙伴不是做产品经营，他们的资金是需要套现的，总有一天要从企业中退出。”有人问蒙牛会不会选择达能和光明这样的投资伙伴？老牛毫不犹豫地回答：“达能和光明同样是做市场、做产品的企业，我们不会选择。”牛根生的言下之意，如果与达能进行合资，达能肯定要参与产品经营的。它是希望借助国内企业，将它的品牌、技术带进中国的市场，选择这样的合作伙伴无异于引狼入室。而蒙牛此次引入国际投资，是利用国际金融资本打入国际市场。所以是两回事，“我们是战略伙伴，达能和光明是战术伙伴”。



目前“蒙牛”在市场上的主要对手

蒙牛选择这3家公司进行合作，主要是看重这3家公司的国际化背景。蒙牛要走向国际化，寻找国际化发展平台。蒙牛通过这项合作能有效地利用国际资本，并从中学习和掌握国际化的游戏规则。摩根斯坦利等3家投资商的良好海外背景为蒙牛开拓了一条海外上市的捷径，牛根生虽然没有透露蒙牛上市的详细日程，但他谈到，如果蒙牛在香港、新加坡或在华尔街上市，海外的股民不知道蒙牛是谁，但如果蒙牛的股东中有摩根斯坦利、英联、鼎晖这样的国际金融机构，会让蒙牛获得海外资本市场承认的机会。可见蒙牛不仅要吸引包括新加坡、菲律宾等亚洲国家的资金，还将搭建通向华尔街的平台。“如果这3家公司没有如此背景，也就没有此次融资招股。”牛根生肯定地说。

华尔街下注中国乳业

2002年12月19日，国内乳业企业蒙牛获得了境外集团迄今为止数额最大的一笔投资，摩根斯坦利、鼎晖、英联三大国际财团联合向蒙牛注资2.16亿元，参股比例超过了32%，同时这也是迄今为止著名的跨国投资集团摩根士丹利首次将资金注入国内乳制品行业。

“筑巢引来金凤凰”恐怕是对此次蒙牛乳业获巨额注资的最好诠释。据摩根斯坦利的代表介绍，是“幼儿巨人”蒙牛的超常规发展吸引了他们的眼球。他们的详尽调查显示，尽管蒙牛公司成立至今只有短短的3年时间，但在2002年蒙牛乳业就已经成为了中国乳业四强之一。

业内人士认为，头顶“世界最著名金融投资机构”桂冠的摩

根斯坦利之所以将神箭射向蒙牛，是看中了超常规发展着的蒙牛，但更重要的是看到了中国国内乳业市场的巨大发展空间。

据初步统计，2002 年中国乳业市场的销售额将达到 350 亿元，今后几年，我国的整个乳业市场还将处于高速发展期。而来自中国乳品协会的资料显示，目前，我国的人均乳制品消费量还不到百斤，与发达国家相比有着天壤之别，正是巨大的国内市场发展空间吸引了这 3 家跨国投资集团的目光。

拿“老外”的钱，蒙牛也有自己的想法。蒙牛并不缺钱，蒙牛乳业董事长、总裁牛根生向记者坦言，此次 2.16 亿元的入账正是在他们的三期工程竣工生产、四期工程破土动工之时，这足以证明蒙牛不缺钱。据称，蒙牛的三期工程占着“三最”，它是目前全球放置生产线最多、日处理鲜奶量最大、智能化程度最高的单体生产线。它共拥有 20 条全自动化的液态奶和奶粉加工生产线，日加工能力可达 1000 吨，蒙牛为此投资 9.6 亿元。牛根生没有透露其中的贷款额度，但他表示，投资中的大多数来自企业的自身积累。牛根生表示，蒙牛一直在寻找和搭建向国际化发展的平台，摩根斯坦利等 3 家国际财团此次注资是蒙牛准备上市、走向世界的第一步。他们今后的目标是学会更多地利用国际资本，掌握国际市场游戏规则。未来蒙牛的发展方向是不仅仅要吸引包括新加坡、菲律宾等亚洲国家在内的资金，还将进一步把华尔街的钱也拿到中国来用，搭建伸向华尔街的平台。

接受国际性大投资公司的注资也是为了提高蒙牛在国内乳业市场中的竞争力，更准确地说，蒙牛将把精力更多地投向北京市场。北京市场上三元、伊利、光明、三鹿、新希望竞争正处于胶着状态，而 2.16 亿元无疑是一个不轻的砝码。据悉，蒙牛在北京的分厂已经开始在通州区开工。

(摘编自《北京青年报》)

国内乳业竞争：规模为先

2002 年是国内乳业硝烟四起的一年：光明乳业成功上市；伊利股份增发新股；而最吸引眼球的是新希望马不停蹄地收购各地乳业厂商。这些事件都印证了一个事实：乳业竞争，规模为先。

产业特性：生产与消费的不平衡

乳品消费的不平衡性来自于收入差距和城市化程度的差异。超过 20 万人口的城市数在城市总数中所占比重每提高 1 个百分点，人均乳品消费就增加 0.69 元；而最重要的是乳品消费与居民收入水平和生活水平高度相关。根据分析，目前乳品的收入弹性约为 2.1，即：居民收入水平每增加 1 个百分点，乳品消费量增加 2 个百分点。

而正是由于我国居民收入水平和生活水平存在较大差异，导致了地区之间、城乡之间、不同阶层的消费者之间，乳品消费差距极大。比如，城镇居民年人均乳品消费水平比农村居民高出近 10 倍；京沪两地乳品消费就占了全国乳品消费近一半份额；高收入人群乳品消费又超出平均水平 20%。

我国乳业另一个重要特点是生产上的不平衡。国内的奶源多分布于黑龙江、内蒙古、新疆、河北等北方传统牧区，而乳品消费除北京外多集中在长江和珠江三角洲等南方地区。这种现状造就了两大类乳品厂商：奶源带乳品企业，代表为伊利；大都市乳品企业，代表为光明。

由于生产和消费不平衡，这些厂商必须向外扩展以弥补自身资源的不足。奶源带企业要扩张，就必须到沿海以及各地的发达城市争夺市场；大都市企业要做大，也必须到奶源带去掌控奶源，降低原料供应风险和成本。最终结果就是企业殊途同归。

产品特性：产品资源易复制性

在现有技术条件下，奶制品的无差异性又导致了这种规模竞争是必须的。目前，奶粉市场相对比较稳定，乳业竞争的焦点是液态奶。超高温消毒奶(UHT 奶)的出现和大规模推广，使鲜奶可以通过商场、超市、便利店渠道进入消费环节，从而打破了送货上门的传统销售渠道，使厂商的异地扩张变得可能和有效。而在液态奶上，目前还没有哪个厂商的产品存在着不可复制的特性，相互之间差别很小。因此，必须靠规模来树立自己的品牌忠诚度。

规模经济显著 资源快速集中

除了做大规模的必要性外，乳业中确实存在着规模经济。根据中国乳制品工业协会的资料计算显示，乳业中大企业的平均盈利能力约为中小企业的8倍。

因此，走规模之路是各乳品厂商的惟一之路，而做大规模又必须要有资本实力。除了光明乳业、伊利股份和新希望外，三元食品等乳业厂商都有意上市融资，其中三元已经通过了证监会核准。专家预测，2002年乳业只是热身，更加激烈的竞争还在后面。

(摘编自中华网 2003 年 02 月 12 日)

小天鹅： 2002 年称心如意

2002 年对于小天鹅来说，注定是不平凡的一年。

先是 20 亿进军中央空调，令业内哗然。接着，又拿成立于两年前的小天鹅制冷设备有限公司作为试点，实行管理者收购，以小天鹅制冷的总经理陆桂良为首的 37 名管理者成为持股者。

从 2001 年开始，小天鹅似乎在经历一个坎。这家前身是单一经营洗衣机的无锡市洗衣机厂，现已拥有洗衣机、空调、冰箱、干洗机、洗碗机、小家电等白色家电产品，并跻身全国 100 家最大企业之列的集团性大公司，进入了一个转型期。



1989 年到 2000 年成功地进行了第一次创业。

1992 年，“小天鹅”连续几年夺得全自动洗衣机全国销量第一，他们专程到上海请复旦大学管理学院的专家“诊脉”，确立以洗为主方针。

2001 年开始，小天鹅集团全面实施十五发展计划，开始二次创业。

2002 年 6 月 10 日下午，小天鹅制冷设备工程设计有限公司经营管理者股份受让签约仪式举行。

2002 年下半年，小天鹅与东芝发布合作消息。

2003 年 1 月 29 日，小天鹅发布公告，称其 2002 年度业绩预亏。

进军中央空调

小天鹅，这个在今天已经是一家老明星企业的名牌，在市场中却并没有老去，相反，在 2002 年，它却不断地在市场中掀起一轮又一轮的风波。

江苏小天鹅集团有限公司拥有 33 子个公司，其中无锡小天鹅股份有限公司是国内最大的生产洗衣机的上市公司，集团主要经营洗衣机、空调、冰箱、洗碗机、干衣机、冷柜、工业洗衣机和干洗机等家用、商用电器产品，总资产 75 亿元，小天鹅品牌价值 67.69 亿元，年营业收入超百亿元，是中国最著名的白色家电集团，跻身中国最大的百强企业行列，成为国内改革的先进典型，全国工业战线一面旗帜。江泽民总书记曾两次视察小天鹅集团，并欣然题词：“立民族志气，创世界名牌”。

小天鹅集团 1989 年到 2000 年成功地进行了第一次创业。在以洗为主的经营方针指导下，团结拼搏，奋力开拓，取得骄

人业绩。小天鹅洗衣机获全国惟一国优金奖，被评为中国名牌产品和国家免检产品，连续十几年市场占有率全国第一，销量、销售收入和利润连续四年全国第一。小天鹅一次性通过 IS9001 国际质量体系认证，全自动洗衣机 15 个品种通过 CE（欧洲认证体系）和 GS（德国认证体系）的国际安全认证，获得了国际市场通行证。空调、洗碗机、冰箱、干衣机等新一代新品不断增加，销量逐年递增，成为国内著名的白色家电集团。

从 2001 年开始，小天鹅集团全面实施十五发展计划，开始二次创业。在十五发展战略指引下，小天鹅集团形成新的发展思路：突出主业，加快培育和发展空调第二支柱产业；跳出主业，构筑发展新平台，形成家电、机械、外贸、零部件四大产业板块。小天鹅集团低成本扩张，资产重组在所有制和行业上实现重大突破，成为跨行业跨地区跨所有制的大型综合企业集团。

首先，2002 年最大手笔是——进军中央空调。实际上，小天鹅是一个以“洗”为主要产业的专业化家电集团，很多人都有疑问：小天鹅为什么会有这么大的手笔进军中央空调？而且，如今的空调市场是群雄并起，竞争是异常地激烈，在这种情况下，小天鹅缘何会作出这个决策呢？

小天鹅的副总裁徐源说：小天鹅进军中央空调产业，绝对不是——一时冲动，也不是毫无准备的瞎闯，而是小天鹅以“洗”为主，同心多元发展战略的一个重要组成部分，是实现小天鹅的产业升级跨出的重要一步。

当然，这是小天鹅的“官方”解释。他们这样说，有他们的道理，也有他们的考虑。

熟悉小天鹅的人大概都比较清楚，早在 90 年代中期，它就开始探索今后产业发展的方向。为此，小天鹅花了 20 多万请专家来给小天鹅作诊断，一番调查出来，专家只给出了 8 个

字：以洗为主，同心多元。对此，外界，包括业内大都对小天鹅耻笑不已，认为小天鹅做了一次冤大头。但小天鹅的大当家朱德坤却认为一点也不冤，当记者和徐源再次谈到这个问题时，徐源很坚决地挥挥手：“值！我们认为这20多万花得太值了！”发展方向有了，具体执行却并不是那么简单。业内人士在谈到小天鹅时，有很多都说，小天鹅做事过于谨慎，虽然没出现过大的波折，但也错过了不少的机会。小天鹅可以说是和海尔同一批起来的家电企业（严格的说，比海尔还要早一些），但现在小天鹅的规模显然无法与海尔相比。

小天鹅在长达十几年的发展生涯中一直贯彻以洗为中心这个方针，开始是洗衣机，洗衣机的份额毕竟有限，且有荣事达等知名品牌一起竞争市场，能够做到连续几年的全国销售第一已经不错了；而后又如履薄冰小心翼翼地洗碗机行走，可惜的是洗碗机的空间越来越小。

也许，过于谨慎地恪守某个理念，反而容易成为桎梏，被困在其中。



徐源

以洗为中心越来越狭隘，小天鹅很难找到可以洗的东西，即使是曾经名噪一时年销量达200万台的洗衣机也在徘徊——不得不重新整理战线，向国外市场进攻，而中国电器在世界市场上的地位却并不乐观，哪怕是像小天鹅这样曾经独领风骚的企业，其产品的供应也主要是一些第三世界的国家，国际市场的竞争伙伴有着国内伙伴没有的实力，以更为激烈的方式进行竞争瓜分。

对于外界所说的小天鹅的谨

慎保守，徐源说，没有哪一家企业不愿把自己的企业作大。对于小天鹅来说，它是一家上市公司，它的每一个市场行为都要对股民负责，没有把握的事情小天鹅是不会做的。

对股民的这种负责态度，毫无疑问是应该给予肯定的。市场上有太多不把股民的钱当钱的企业。但凡事都有个度，小天鹅的谨慎是不是有点过了头呢？我们无从判断。但机会的一再丧失，却是事实。也使得小天鹅造成了目前只有洗衣机支撑门面的局面。从这—个意义上说，小天鹅大规模进军中央空调是不是有这—个层面上原因。说无奈似乎有点勉强，小天鹅毕竟为此作了4年的准备，这是小天鹅一直津津乐道的一件事情。徐源说，我们用了4年的时间去研究，去考察，能说我们是凑热闹吗？

但从另外一个角度看，4年，是个什么概念？4年，市场发生了多少的变化？如果小天鹅早几年进入空调这个市场，会是什么样子？

在全面进军空调之前，小天鹅已经在这个行业小试了一把。但小天鹅波尔卡的情况并不令人满意。提到小天鹅2001年的中报和年报，徐源说，我们下半年是亏损，但并不如年报上说的—样，我们在下半年作了很多调整，投入比较大，我们去年下半年只能说略有亏损。小天鹅制冷设备有限公司的总经理陆桂良对记者说，去年亏损200万，但起步阶段，也是意料之中的事情吧。

而现在，小天鹅把更多的精力转移到了家用中央空调上了，那么，被小天鹅如此津津乐道的家用中央空调究竟是一个什么样子呢？

陆桂良说，家用中央空调是介于传统中央空调和家用空调之间的中小型中央空调。这类产品在日本技术成熟、市场需求旺盛；但在中国还处于刚起步阶段，而且市场为进口品牌所垄断。究其原因，主要有两大障碍：一是技术难度高 远距离回

油问题及系统整体控制问题国内尚未解决)，核心技术仅日本拥有；二是价格相对于传统中央空调偏高。因此，还只是部分富裕阶层的奢侈品。正是在这个大背景下。小天鹅率先与松下公司合作，全套引进了日本当今最先进的多联体技术，广纳高级人才消化吸收，并投巨资研制 SMV 超级多联体变频中央空调。

“我们做的空调跟他们不一样，我们做的不是普通的空调，是高端，和他们不一样。我们的目标人群是富豪阶层和中小企业。而目前的空调竞争大都是中低端的、普通的空调之间的竞争。我们做的空调跟他们是两码事。”当问道目前的销售情况如何，徐源说，我们已售出了 7000 多套。陆桂良说，从投资上说，我们目前尚未盈利，有可能这一两年里也不会盈利，但我们应该看到它的远阔前景。

徐源是乐观的，小天鹅是乐观的。确实，就目前的技术而言，小天鹅确实是走在国内同类企业的前面。但有人士指出：“小天鹅太迷信松下，当初做洗衣机的时候，双缸洗衣机在农村市场很盛行的时候，小天鹅却不开发这个市场，按当时小天鹅的能力是完全可以进入这个市场的，但小天鹅只盯着全自动，结果后来错过了机会。后来，武汉荷花为小天鹅生产双缸洗衣机，但洗衣机市场大势已定）。现在生产空调，又是这个样子。为什么不四处开花呢？能做高端，为什么就不能做低端？”这恐怕就是小天鹅被外界常说的谨慎吧。

MBO 股权之变

2002 年的 6 月 10 日下午，小天鹅制冷设备工程设计有限公司经营管理者股份受让签约仪式举行。从此，小天鹅制冷公司 37 名经营者成为制冷公司 500 万股权持有者，占制冷公司

3000 万股权的 16.67%，这是小天鹅机制改革的重大突破，是产权制度的一场重大革命。

管理者收购，又叫 MBO，指的是管理层通过融资购买目标公司的股权，改变公司所有者结构。在目前的家电企业里面，还没有成功的先例。

对此，小天鹅的总裁朱德坤说，经营管理者持股，实现了经营管理者向企业所有者的角色转换，有利于产权清晰，政企分开。经营管理者与企业风险共担，利益共享，大大调动了经营管理者的积极性、创造性，大大增强了经营管理者的责任感和使命感。

作为这次改革的具体参与者，陆桂良的感触是最深的。虽然已经过去了几个月了，但一提起这件事，陆桂良依然是激动不已。

此次股权转让，陆桂良持股 100 万，占受让总数的 20%。他何尝没有预见到未来的风险：目前企业尚处于初创期，还缺乏抗风险的能力，如果企业不能取得预期的经济效益，不但自己的 100 万元资金会打水漂，而且难以面对充满期待的职工。“对风险问题我考虑很多，毕竟钱是捧出去的。”陆桂良还说，“这次认购，我还从外面借了不少的钱，这对我来说，确实是一种压力。”

那么，这次改革为什么会选择小天鹅制冷呢？

“制冷公司是一张白纸，无论财务还是荣辱，都没有历史包袱，我们可以轻装上阵。”陆桂良解释。

但这只是原因之一。从“同心多元化，以洗为主”的领地突围，向白家电领域全面拓展，大力培育新经济增长点，才是小天鹅选择制冷公司进行 MBO 的奥秘所在。

2001 年，小天鹅股份公司的主营业务利润比上一年下降了 27%，净资产收益率从上年的 9.56% 下降到 1.34%。洗碗机曾作为小天鹅的明日之星，被精心呵护，但去年，小天鹅梅洛

尼洗碗机有限公司实现销售收入 1925 万元，亏损额却高达 2007 万元。

小天鹅的目标是，5 年之内做到 50 个亿的销售额，届时中央空调将占小天鹅集团销售额的四分之一至五分之一，在出口创汇中，也会占据举足轻重的地位。

从这个意义上说，在小天鹅的这个战略布局中，小天鹅制冷无疑具有举足轻重的地位，通过 MBO 实现机制创新和体制创新，全面提高小天鹅空调的市场竞争能力，就成为小天鹅的武器，这恐怕也是小天鹅率先在制冷公司推行 MBO 的良苦用心之所在。

徐源说，我们有着很清醒的认识，MBO 有可能成功，也可能失败，不是一股就灵。不要高估 MBO 对企业发展的作用，‘除了机制，企业能否健康发展，还有管理和决策的问题。’徐源进一步强调说。

作为制冷公司总经理和职工持股会负责人，陆桂良想得多：“公司发展仅靠持股会 37 个人的努力是远远不够的，持股者要克服‘我是老板，你是打工仔’的思想，带动大家一起走。”“我们这 37 个持股者所做的不仅仅是如何使我们 37 个人的力量更大地发挥出来，我们更多是考虑我们 37 个人如何更好地带领大家发挥更大的能量。”但作为小天鹅的高层，朱德坤和徐源考虑的则是更深层次的问题：在 MBO 的过程中，如何避免持股者和非持股者贫富悬殊，充分调动起每个员工的积极性。“我希望有更多员工参与企业管理，更多人持有股份。”朱德坤说。他还透露，明年小天鹅制冷的另一家股东——同样持有 500 万股权的无锡创业投资公司在完成“孵化”任务后，也打算退出，制冷公司持股会的队伍有望进一步扩大。

朱德坤明确表示，MBO 的模式将在小天鹅集团经过试点、摸索经验后逐步推广，但他不愿意列出时间表——作为拥有总

资产近 30 亿元、净资产超过 20 亿元的国有控股大集团，小天鹅要想全面实行 MBO，无疑会面临一系列难题，小天鹅要想全面破解产权改革之题，确实还任重道远。

“小天鹅要长久发展，必须解决集团经营层的 MBO 问题。”朱德坤言简意赅。

与细说小天鹅亏损时的坦率不同，朱德坤对 MBO 这个敏感话题轻描淡写，一笔带过。

事实上，自去年下半年以来，小天鹅在低成本扩张的同时，MBO（经理层持股收购）同样搞得热火朝天。

如今，小天鹅旗下至少已有 7 家企业实现了 MBO（名单附后）。

除了已完成的 7 家外，新中润的 MBO 方案也在紧锣密鼓地进行。

引人注目的是，开源和新中润的净资产均超过 1 亿元，经营层和骨干持股的比例超过 30%，个人出资的金额有可能高达数千万元。

上海荣正投资咨询公司总监王炜栋专司 MBO 研究和方案设计，他对小天鹅在重组的同时推行 MBO 的作法十分赞赏：“如果百分之百地去控股一家重组企业，可能会遭到管理层的反对；实行 MBO，降低了扩张的风险。”

无锡市国企改革领导小组办公室常务副主任吴合生则从另一个角度肯定了小天鹅：“MBO 的弊病是完全由内部人持股，这对企业的发展有害无益。”

据吴合生介绍，目前无锡市已有 70% 的国有、国有控股和集体企业实现了 MBO。“我们一般不赞成改制企业走人人持股的道路，人人持股等于人人不持股，不是一种好的产权改革形式。”

根据无锡的经验，政府政策的有力支持是企业 MBO 得以顺利进行的重要条件。

记者了解到，开源机床集团的 MBO 之所以能一路顺风，就与政府的大力支持分不开。开源改制时，审计后的净资产为 1.9 亿元；剥离部分不良资产后，净资产降为 1.2789 亿元。根据江苏省政府和无锡市政府的有关文件，开源获得了将净资产打 6 折计算的政策优惠。换言之，经营层和骨干只付出 7500 万元的资金，就获得了 1.2789 亿元的优质资产。

难怪朱德坤也称：“真没想到，开源要购买公司股票的职工人数超出计划 10%。”

尽管旗下目前已有 7 家企业顺利实现 MBO，但小天鹅集团及其上市公司的 MBO 却仍在原地踏步。

吴合生解释其中缘由：“上市公司及其控股母公司的 MBO 需财政部批准。”

但朱德坤坚信：“集团和上市公司的 MBO 肯定要搞，这只是时间问题。”他进一步分析：“这个行业竞争激烈，利润稀薄，让国家来承担风险，机制行不通。”

业内人士认为，对 MBO 情有独钟的朱德坤肯定不会就此罢手，尤其在上市公司业绩亏损之际，MBO 无疑是“一帖良药”。

“小天鹅是先从外围突破，为最终在集团和上市公司推行 MBO 积累经验。”吴合生一语道破天机。

吴还透露出一个重要信息：无锡商业大厦、中百一店、锅炉厂的股权改革方案已经上报市国改办。

由此看来，朱德坤实现自己的梦想也许为期不远。

高端技术领先市场

2002 年度，中国空调企业库存创下近六年来的最高记录 800 多万台。年终之际，多数空调企业无奈感叹，“今冬有点冷”。

与此同时，国家经贸委《2002年国家重大技术装备创新研制项目》下达至江苏小天鹅集团公司。小天鹅（000418）集团麾下的无锡小天鹅中央空调有限公司所申请的“网络变频多联体中央空调研究开发”项目，被编号为02BK-279，列入此项目库中。作为全国惟一入选的中央空调企业，小天鹅中央空调公司获得了国家重大技术装备创新研制项目经费，空调业界人士无不刮目相看。

众所周知，国家冷处理过于膨胀的空调行业之基本策略，至今尚未改变；因此，国家经贸委将小天鹅中央空调列入国家重大技术装备创新研制项目，格外引人注目。在目前中国空调业的利润日见萎缩的状况下，一些著名国际品牌如：日本大金、松下、三洋等都凭借其高端技术，以绝对优势占领了中国变频中央空调制高点。在技术层面上给中国空调企业构成了足以致命的现实压力。

在这样的市场背景下，全国100家最大型集团之一的小天鹅集团，斥巨资买断日本松下变频核心技术。使小天鹅成为国内拥有领先国际多联体先进技术，拥有国家变频设备检测中心的民族企业。为中国民族空调制造业在高端市场上迅速崛起，收复失地，打下了坚实的基础。冬天已经悄然逝去，春天还会远吗？

本世纪初，小天鹅集团出资3100万元买断松下变频多联体中央空调技术，再斥资20亿元建设小天鹅空调工业城。这无疑是我国空调界的大手笔。将拥有高端技术的变频多联体中央空调作为小天鹅集团新的攀援绳索，高起点跨入空调行业高端市场，小天鹅集团作出了拍案叫绝的战略决策。

回首往事，早在1989年，小天鹅集团向日本松下买断了全自动洗衣机的生产技术。之后一发而不可收拾，多么地似曾相识。

2001年3月，第一套小天鹅变频多联体中央空调在无锡

诞生。这套空调在日本大坂松下公司本部受到全方位检测，型式测验 100% 达到设计要求。其主要指标制冷量、耗电量、安全性能、噪音值等都达到了松下同类产品的标准。更关键的是，小天鹅中央空调公司派驻日本松下本部的 5 名技术人员，对松下产品从内到外完全了然在胸，学成回国。

2001 年下半年，北京，外交部外交公寓公开招标选购空调。

小天鹅凭借技术、品牌实力一举击败同时入围的日本大金、三洋等 7 家进口品牌。作为入围的惟一一家民族品牌，着实令国人骄傲。经过 10 位国家暖通专家全方位论断，证实小天鹅产品的性能和质量与进口产品难分高低，在某些单项指标上甚至优于对手。因此被高票遴选，一举中标。硬是挤进了外国公司一统天下的变频中央空调市场。饱受伤害的中国市场也仿佛听到了民族品牌小天鹅在庄严地宣告：我来了，尽管有些迟，可我最终来了！

值得称道的是，小天鹅中央空调不仅以高端空调技术赢得市场；更是依托着严谨的制造品质，赢得了众多的回头客。在众多客户中，某药品检定所（简称药检所）是一个突出实例。众多的生物制药企业都要将其产品送到该药检所检验中心进行连续一段时间每天 24 小时不间断的检验。与此同时，一年多来，小天鹅中央空调也在接受着考验。从未得到过一丝休息时间，也从未出现过任何故障。获得的回报是，小天鹅中央空调机组在药检所的装机容量也在不断地增加。

联手东芝：要做国际名牌

不久前，小天鹅集团董事长朱德坤通过媒体宣布：2003 年小天鹅将确保完成销售收入 100 亿元，创利 2.76 亿元，出口创汇 7700 万美元。并希望通过两年努力跻身 200 亿元年销

售的大集团行列！

2002 年小天鹅实现销售收入 72 亿元，同比增 4.04%，利润 2.1 亿元，现有总资产 58.8 亿元。以洗为主，同心多元，全面拓展白色家电市场是公司确立的“十五”发展战略。“十五”期间，集团将实现销售收入 200 亿元，利润 10 亿元，创汇 2 亿美元，生产洗衣机 350 万台、空调 135 万台、洗碗机 65 万台、冰柜 50 万台、冰箱 85 万台、小家电 100 万台。今年，该集团的经营方针为求实创新，由国内家电制造商向国际制造商转换，以西门子公司为标杆，向“海尔”学习。要实现目标市场的转换，核心技术达到世界先进水平，逐步达到境外销售占销售收入的 1/3 以上。进一步提高核心竞争能力，促进空调第二支柱产业的发展，通过“三大整合”的实施，进一步提高企业运行质量，确保年内目标的实现，力争尽早突破销售百亿元大关。

对手变伙伴，作谋双赢。无锡小天鹅股份有限公司与日本东芝公司合资合作协议正式签订，商定在锡成立全自动洗衣机生产企业。“小天鹅”誓做国际家电供应商又上了一个台阶。

随着经济全球一体化，“东芝”有意将洗衣机制造中心东移中国，他们将目光锁定“小天鹅”。而一向借鉴日本松下技术生产洗衣机的“小天鹅”，也希望引进“东芝”的品牌和管理，进一步提升自身产品的品质，增加国际市场容量，并寻求其他领域的深入合作。

双方经过磋商，决定共同投资 200 万美元，于 2003 年 1 月在无锡建立合资公司，专门从事洗衣机、干衣机及其零部件的生产，其中“小天鹅”占股 25%。据介绍，新公司将充分利用“东芝”的先进技术，按计划，明年春季投放市场的全自动洗衣机将分别在日本和无锡进行设计，产品以中、高收入群体为主要市场对象。

签约仪式前，市委常委、副市长贡培兴会见了来无锡的东

芝公司家电社社长长阪健一行。

随着“中国制造”的日趋成熟，更多的事实表明中国企业和跨国公司的竞争战场已开始从市场转向工厂。

比如最近小天鹅和东芝公司合资生产洗衣机，合资公司首期投资额 200 万美元，小天鹅为东芝贴牌生产洗衣机。由于小天鹅和东芝在洗衣机市场是竞争对手，于是许多人就想不通，可能会问为什么要培养自己的竞争对手？

但是反过来想一想：如果小天鹅不给他做，东芝也会找到其他合作对象。另外东芝和别人一旦合作成功，他们做什么产品，小天鹅将一无所知。主动来谈恐怕要比在市场中被动相见强得多。在国际竞争中小天鹅采取“化敌为友”的策略，这大概就是所谓的“和平”攻略。

以前我们和跨国公司在市场上相互拼杀，大家打来打去最终是两败俱伤，中国加入 WTO 后，我们打别人成本很高，跨国公司打我们也很费劲，好了 现在大家也许得换个平台来打，在更高层次展开竞争。跟以前动刀动枪的战局不同，现在变成了“你中有我，我中有你”的更高级形态的战争——“和平”，但这里面的风险也许更大：因为以弱示强的时候，光靠力气根本没用，你得用大脑。

也许，正应了电影《英雄》中的理念：真正的高手交锋只在意念之中。

因为去年中国入世前，大家都在叫“狼来了”，很多人都说要变成狼才能生存，将 WTO 形容得很可怕。这对心理的冲击很大，但真正“变身”的却不多。一年下来又有人出来总结：似乎没有想像中那么可怕。

而小天鹅股份公司总经理柴新建的说法简直像鞭子：比我们想像的还可怕，人家不费一兵一卒进来了！

仔细琢磨这判断颇为老辣：以前我们讲跨国公司大规模的投资，他们现在更厉害：没有固定成本，风险更小。真正厉害

的战争是没有战争的战争：不用打仗，不用流血。这是毛泽东关于战争的精辟论述。

正如小天鹅还有其他一些企业与 GE、松下、西门子、东芝等的合作关系长期以来都非常好，这该是何等的可贵。能不能我们和跨国公司不要在市场上相互拼杀？做企业和做人一样很难，树敌很容易，交朋友很难。

2002 年，小天鹅提出了从国内制造商转变为国际制造商。

以前小天鹅恐怕只盯着国内的洗衣机市场，一心保住国内老大地位，从中国加入 WTO 后，小天鹅开始要盯着五大洲市场，开始盯着全球每年 5700 万的销售市场。要按照全球消费者的需求来研制产品、销售产品：这无疑给了小天鹅更大的一片天空。针对不同的国际市场开发不同的产品，这也才是国际化最基本的原则。

另外，先做国际的品牌，还是先做国际的产品是很重要的。显然，以稳健著称的小天鹅选择先有国际产品，再有国际品牌的道路。因为品牌是附加在产品上的，先有国际产品，再加上合适的质量、价格，然后才谈得上国际品牌。比如韩国在 80 年代就是先从 OEM 开始的，并派出员工到世界各地去了解当地消费者的需求。

国际化不是仅仅把产品出口到国外市场，如果这样理解，那么卖大葱的菜农是国际化比较早的，因此简单的出口不是国际化，是国际化最原始初级的第一步。

任何一种国际化都是非常漫长的，一不小心就有可能前功尽弃，因为我们的经历、学识、见识远达不到国际化的程度。像韩国人是经过一代两代人的努力才做到的，台湾、香港都是这样。当然，谁都希望尽快缩短这个过程。现在有了很好的机会，可以借次机会引进大量有精力有学识的专业化人才，还可以引进外脑，找有远见的国际合作公司，何乐而不为？

“小天鹅”为何能飞那么高

——有关“小天鹅”集团经营理念的故事

全

自动“小天鹅”洗衣机，家喻户晓。它连续 10 年产销量居国内第一，市场占有率一直保持在 40% 以上；年销售量从不到 10 万台猛增到去年的 255 万台。现在，“小天鹅”全员劳动生产率人均年 100 万元，人均年创利 20 万元，人均交税 10 万元。它以全行业 1/50 的人员创造了全行业一半以上的利润。

“小天鹅”为何能飞这么高？近日，记者在长春采访了无锡小天鹅股份有限公司副总经理徐源。他说，小天鹅的成功，在于构建了适应市场经济创新的经营理念 and 独特的“小天鹅”文化。

三次“诊脉”

1992 年以来，“小天鹅”集团投入巨资请国内外著名公司及专家为企业“诊脉”，规划发展蓝图。第一次是 1992 年，“小天鹅”连续几年夺得全自动洗衣机全国销量第一，下一步如何发展？他们专程到上海请复旦大学管理学院的专家“诊脉”，结论是要坚持以“洗”为主；1997 年，党的十五大召开，国企改革掀开新的一页。当时，“小天鹅”年利润过亿元，如日中天，今后怎么发展？争论不一，于是，“小天鹅”请来南京大学等高校、科研单位专家组成的战略决策咨询组，把企业的发展目标修订为“建最好的洗衣机厂”；第三次“诊脉”是去年 8 月，面对我国即将加入 WTO，他们请来国外一家著名咨询公司的专家到企业调研出谋，制订“十五”发展规划。这次“诊脉”形成发展思路：在坚持以“洗”为中心的前提下，产品开发向白色家电延伸。

三次“诊脉”都是在企业发展重要关头进行的，及时拨正

企业发展方向，避免盲目扩张、四面出击。徐源对记者说：三次“诊脉”，是“小天鹅”重视战略决策科学性的生动体现。从经费投入看，第一次“诊脉”投入2万元，第二次20万，第三次400万。从2万到400万，无疑说明“小天鹅”尝到甜头，形成一个符合客观实际的科学经营理念，这比资金更重要。

三票否决九票

“小天鹅”所有的重大决策，必须经过董事会12名成员中10名以上同意方可实施。

一次，“小天鹅”曾有意收购国内一家效益不错的摩托车集团。当时，这家集团的销售额已达39亿元。当这一收购计划拿到董事会讨论时，受到3名外方董事的反对。他们认为，国内摩托车行业已进入高度竞争，而小天鹅虽有名气，但不具备这一领域的核心技术和经营经验，兼并也许能获得一次机会，但再往前发展则缺乏基础，而没有基础将失去未来。经董事会反复讨论，放弃这项兼并计划，3票反对有效。

1995年以来，少数票否决多数票的事还有几次。比如否决发展生物工程制药、DVD等。科学的决策使小天鹅获得一份难得的清醒，始终以一种理性姿态专注于“洗”字。几年来，该集团的洗衣机由单一的全自动发展到滚筒、搅拌、双缸，应有尽有；品种型号由几种发展到上百种，由家用洗衣机延伸到工业洗衣机、干衣机、洗碗机等。同时，技术创新能力不断增强。1997年以前，小天鹅只有两项专利；去年，申报的专利已达100项，专利实施率达93%。

30%员工上市场

参观“小天鹅”公司，走遍全厂，找不到一间储存产品的仓库。这叫“零”库存。厂方会告诉你，工厂的一线在市场。

公司100%的领导干部、80%的科室人员和技术骨干、1/

3 以上的员工都上过市场，站柜台，搞调研，感受市场的严酷。进厂的新员工第一课是上市场。最近 6 年进厂的 486 名新员工，无一例外地被送上火车，一人发一个包，一枝笔，一个本子，到市场搞推销，熟悉产品，了解市场。

近年，随着市场的急速扩大，公司管理层敏锐地觉察到，市场规模越大，运作越需规范，必须用高新技术创新管理，抛弃传统的经验型管理。从去年下半年开始，公司投资 3000 万元引进国外先进的 SAP 管理软件，用四、五个月时间对数以万计的基础数据进行整合，利用现代化信息设备和软件、分析商流、物流、资金流，及时制订正确的销售方针，做出科学决策。

摘编自 《光明日报》》

【旁观者清】

“末日管理”放飞小天鹅

无锡小天鹅公司是一个以国有资本为主体的股份制企业，几年来，在市场竞争中劈波斩浪，在企业内部推行“末日管理”，围绕“市场”下功夫。他们认为，市场经济的核心就是竞争，市场有竞争但无“末日”，而企业有“末日”，产品也有“末日”，他们把这个观念从上到下灌输，末日意识唤起了小天鹅的清醒。

“末日管理”是小天鹅在市场经济中经过长期实践形成的一种经营理念与管理方式。

“末日管理”是指企业经营者和所有员工面对着市场和竞争，都要充满危机感，都要理解企业有末日、产品有末日，既不能把宏观的不景气作为自己搞不好的理由，也不要陶醉在一度成功里。因为我们的企业往往习惯在计划经济的温床里生

存，似乎对高速发展的市场经济也比较容易适应，而对稳步发展似乎感到很难。其实，市场是有限的，又是无限的，一个时期小天鹅的一种产品的市场是有限的，但一个企业的市场又是可以无限开拓的。即使这几年小天鹅发展了，也照样充满了危机感，小天鹅今天的成功并不意味着明天的成功，企业最好的时候往往是最不好的开始。“末日”往往就是这样开始的。



“末日管理”在大自然中也不无道理，据说在野生动物园中，驯养鹿又肥又胖，反而脆弱多病，一旦在园中介入一两条狼，鹿非但没有被消灭，反而越来越健壮。小天鹅员工的忧患意识和艰苦奋斗的精神，正是“末日管理”理念的生动体现。

小天鹅在“末日管理”理念的指导和支配下，在几年的实践中，形成了自己的一套新的经营管理方式，其基本内容和做法是：

1、理解竞争就是争取消费者

市场竞争就是争夺消费者。竞争就是与自己竞争、与时代竞争，而不是把同行作为竞争对手。小天鹅运用特殊的比较法参与竞争，将传统的“纵比”改为“横比”，比出了“危机”：

其一、与国际名牌比——找出与世界水平的差距，争创国际品牌；

其二、与国内同行比——学习兄弟企业的长处，保持国内领先；

其三、与市场的需求比——目光紧紧瞄准用户，把握市场命脉；

其四、以己之短比人之长——努力避免一得自矜，警钟长鸣。

2、参与竞争就是提高市场占有率

小天鹅认为：企业出产的不仅仅是产品，还是质量和信誉；是广大消费者给企业发了工资和奖金。今天的小天鹅不仅完成了这个观念上的转变，而且已经实现了“按订单生产”，成了“无仓库企业”。

3、建立面对市场的全员化、立体化、规范化的营销管理体系
全员化就是多让职工参与营销；立体化就是企业内部在生产、科技、营销、人事等方面面对市场发扬团队精神，参与市场竞争；规范化就是把行之有效的营销方式制度化。

其一、企业内部建立了围绕市场的立体化；

其二、以规范化的管理来保证竞争力；

其三、企业内部实行成品零库存的制度；

其四、一业为主，立体化经营；

其五、注重营销管理；

其六、注重服务，创造未来；

服务是企业的第二次竞争。小天鹅将服务监督交给用户，把服务公约公布于众，坚持做到“1，2，3，4，5”的特色服务，这就是“上门服务带一双鞋，进门二句话，带好三块布（一块修机布，一块垫机布，一块擦机布），做到四不准（不准抽用户一根烟，不准喝水，不准乱收费，不拿用户礼品），五年保修”，随叫随到，如有逾期甘愿受罚，并为用户办理了责任保险。

其七、控制市场制高点，保持企业良性循环。

市场如战场，控制制高点就能控制市场。小天鹅坚持“名品进名店”，多年的实践使两者的关系更紧密，双方的信誉更高。

4、建立了不断适应市场的人才开发机制

5、实施名牌战略，扩大经济规模，提高竞争力

摘编自《世界企业文化网》

万科： 中国地产领跑者

2000 年中国房产可谓风云变幻、高潮迭起，先新住宅运动、中城房地产企业联盟，继有南北对话，更有华润收购万科这巨额资本运作的石破天惊之作。而这许多件作品都出自王石领导的万科。

那个高举着摩托罗拉手机大喊“我是双喜临门”的“张狂”男人，他的前半生其实可以用“上天堂和下地狱”来描述。用王石的话说，是危机造就了成功。这显然是强者逻辑。但或许正是在每一次危机前都成功夺取了主动权，所以今天，万科才能毫无愧色地将“中国地产领跑者”的桂冠，安然地戴在自己头上。

1984年,创办“现代科教仪器展销中心”,经营办公设备、视频器材的进口销售业务,成为深圳市最大的进口销售商。

1988年11月,以2000万元的价格投标买地,进入房地产业。

1993年1月,推出中档城市居民住宅——上海万科城市花园,受到市场欢迎。

1995年9月,总面积13万平方米的青岛银都花园竣工,为集团第一个全国竣工的大规模住宅区。同月,万科投资拍摄的电影《兰陵王》在上海首映,并开始国内发行。

1999年4月,王石参加世界经济论坛——“1999中国企业高峰会”,并代表中国房地产业界在论坛上做专题发言。

1999年,王石发起组织“中国城市房地产开发商协作网络”,并被推举为首任轮值主席,致力于重建行业秩序和公信力,推动中国城市住宅产业的良性发展。

2000年6月,董事长王石发起组织“新住宅论坛”上海大会,倡导和推动“新住宅运动”。

2000年8月,中国华润总公司取代深圳经济特区发展集团公司(下称深特发),成为万科的第一大股东。

2000年底,王石入选本年度“中国十大经济风云人物”。

2001年2月,郁亮接任姚牧民出任深圳万科成立以来的第三任总经理。

华润、万科重组敲定

2001年3月21日,就在深圳万科公布其漂亮的2000年年度报告的第二天,深万科0002股被停牌一天。据说这是因为当天有报章披露了万科将在3月底之前公布与华润集团的重组计划的消息。



万科将扮演整合华润集团地产业务的角色。因此，为加快万科的发展步伐，华润集团亦打算把部分地产项目注入万科。王石透露，万科和华润将会以以下多种方式合作开发地产：1、资金投入；2、土地资源并入，当然是按照市场原则作价合并；3、华润在香港的上市公司开拓万科的融资渠道；4、借助华润在中国大陆购并企业的经验进行房地产的兼并收购。

万科为什么要求被收购 王石为什么 人们都想不通。甚至华润都想不通。他们把疑虑端给王石：“万科现在这种结构多好，谁说了都不算，你说了算。”

华润入主之后，接下来一定会增持万科的股份。华润不进来则已，进来就要说了算。有人甚至怀疑，这是王石给华润下了个套——万科肯定有大窟窿，但是万科年年有国际会计事务所的审核。

王石的回答是：“我 1983 年到深圳来，就定位自己是个打工的。我没有一定要拥有的情结”。王石的情结是一定要做大事。跟万科同一批的海尔等等早已经把业务做过了百亿，万科却还在三、四十亿的区间转悠，王石心里大不服气。中国地产尤其是住宅的春天来得晚一点儿，但是王石认为不妨笑到最后。

在王石看来，1997 年万科从多元化到专业化的业务架构调整大局初定之后，股权的分散结构，凸现为万科木桶上最短的那块木板。差不多每隔两年，王石就会头疼一次——每隔两年万科要扩一次股，但是深特发不愿意扩股。“它虽然还是第一大股东，但股权比例已经很小了，再加上国有股不能在二级市场上流通，所以它不愿意再增加投入。但是不增加投入，它又可能失去大股东的位置，它又不甘心。”事实上，深特发的财务状况似乎也不乐观。深圳一家本地报纸对此次收购的报道中，就透露了如下信息：“特发公司拟向华润公司转让的股权中，有 3265 万股被法院冻结，后经裁定股权冻结解除，有关

手续正在办理中。”

王石说，每次扩股都要经历一次痛苦，他感到越来越疲惫。地产玩的是两样东西，一个是品牌，另一个就是钱。万科的资产负债率已经位于 50% 上下，虽然银行或许还敢借，但是王石已经不敢拿了。所以扩股融资这件事情，在王石看来简直就是万科的头等大事。

一劳永逸的解决之道当然就是更换大股东。既然希望更换大股东，王石自然不仅仅希望万科在国内扩股融资，他还希望能够为万科打通国际融资渠道。

在一次对证券商的演讲中，王石曾经为万科新的理想中的大股东画像：首先不言而喻，必须有实力；第二，在香港上市；第三，有良好的政府关系；第四，对双方管理层和公司文

化彼此认同。作为国内地产业的第一品牌，万科拥有选择的机会。消息人士透露，在华润集团（中国华润总公司与华润集团是同一董事会领导下的关联法人）之前，万科还先后与其他几家境内外大型集团有过接触。万科最终并入了华润，回过头来看，华润集团与王石的理想中的画像几乎完全吻合。



王石

如果说万科是赢家，那么几乎等于说华润是赢家，因为万科这个赢家，现在归华润所有。这笔买卖本身也是再划算不过了。有消息说，此次收购作价 2 亿元左右，这个价格不过略高于净资产值（116 万股的净资产值即为 1.7 亿元）。

华润集团现在是中央直属的 45 家特大型企业之一，此前则为外经贸部在香港的窗口公司。即使在黄金遍地的香港，华润也堪称“巨鲸”，其总资产高达 500 亿人民币，净资产 400

亿，旗下拥有 5 间上市公司。

华润成立于 1948 年，迄今已经拥有超过半个世纪的历史。它在香港中资公司中的资历，从名字就看得出来——这两个字据说为毛泽东选定，华取自“中华”，而润则取自“润之”。跟香港绝大多数中资公司一样，80 年代中期之后，华润也“一不小心成了地产公司”，换句话说，华润旗下的地产业务，“存在整合的要求”。华润 500 亿资产中，据说地产为 200 亿。其中香港方面主要归于其旗舰华润创业，北京置地的主要资产，就是被称为北京地产老大的华远房地产公司。此外，在全国各地，华润还拥有庞大的土地储备。

2000 年 6 月 19 日，华润在香港宣布，华润创业将停止投资香港地产业务。董事长谷永江表示，北京置地发展地产才有优势，而且，“优势是在内地”。谷透露，北京置地将主力发展住宅，目标是“中国最大的地产公司之一”。

北京置地控股 70% 的华远公司似乎难当此任——众所周知，华远是一个北京概念的公司，并且在北京住宅市场由集团消费为主转向个人消费为主之后，一直未能证实自己的市场操作能力。1998 年公司销售额大幅下滑，1999 年更是出现亏损。同年年底任志强辞去公司总经理职务，留任董事长。

此前 1996 年，作为万科业务架构调整的一部分，万科将著名的“怡宝”蒸馏水公司售予华润创业，据说万科的管理给后者留下了“深刻印象”。这是万科与华润的第一次握手——现在万科公司的招待用水还是“怡宝”。

事实上，此次收购完成之后，内地最知名的两大地产公司万科和华远已经尽入华润系，再加上华润遍布全国的土地储备，算术相加的结果，是华润已经拥有大陆最大的地产业务，他们显然会整合成一只巨舰。

有消息说，北京置地将更名为“华润中国置地”，而两大地产公司万科和华远，谁会在这支巨舰中最终扮演主角，这只

巨舰最终会呈现谁的风貌，才是业界关注的核心——不管它叫万科，还是叫北京置地。

这次收购的另一个结果，是万科在香港间接上市了——万科有了“国际融资渠道”。在王石看来，中国的地产业尤其是住宅面临着空前的发展机遇。

在王石看来，两者之间的差距就是钱。正是在这个意义上，王石看好香港市场的融资前景。在回答香港市场上地产公司的市盈率还不及国内市场时，他说，香港市场不看好地产公司，是因为香港地产本身的想像空间的确已经比较有限了，但是内地的情况大不一样。事实上，从3月份收购协议签署到8月10日正式生效，5个月间，北京置地的股价已经上涨了一倍，从0.9港币上涨到1.9港币。

1999年万科地产业务的销售额为24亿。万科原来做过一个规划，5年以后达到100亿。王石说，现在规划肯定要改。万科现在的主打城市只有6个：北京、上海、天津、深圳、沈阳和成都。王石说：“大连、鞍山这样一些过去我们投了地却没有动的城市，现在要动起来。我们还要进入新的城市。新的城市我们就不从头建立关系，再拿地，再成立公司了。”现在轮到万科来收购别人了。

“万科再开发10年，我相信会有100个城市。万科现在的目标是100万以上人口的城市，但是50万人口的需要我们去，我们为什么不去呢？”

摧毁你的边界

凭借资本的力量，万科从《福布斯》眼中“优秀的小企业”，向“优秀的大中型企业”坚定地迈进；资本与万科的职业经理、企业文化能否迅速融合乃至良性互动，也成为一个小

方关注的话题。从世界经济背景而言，更为颠覆性的变革，将是来自网络的摧毁力量。

旧规则不再适用，不但将淘汰一批落后的企业，而且将彻底地动摇所有我们曾经认为的“最佳的英特尔方式”或“惟一可行的万科方法”。

以英特尔为例，受大市影响，股价自 70 多美元一路跌至近 30 美元。最为本质的原因，在于企业自身出现了葛洛夫所说的“变化”。英特尔不但在欧洲市场备受阻击，而且产品换代毫无“倍速”可言。奔 4 迟迟推出，却又匆忙回收，葛洛夫明显已经没有了写《只有偏执狂才能生存》时的霸气和从容。

换言之，越是优秀的企业，潜伏其后的危险也许就越不容易发现：无懈可击的制度、堪属先进的文化、遥遥领先的优势，将成为企业创新最大的滞阻。

在涉及金额越来越巨大的并购活动的背后，是网络时代“只有第一，没有第二”、“合作共赢，以快吃慢”的原则。它们与其他仍未被充分认识的颠覆原则一起，犹如一只巨大无形的手掌，操控着这个世界。

跨过资本的门槛之后，万科面临的最大挑战，不仅仅是在传统行业如何做大，还有如何充分利用和顺应时代大潮，迅速调整自己的应对。

在战略转折时期，我们追随什么，不追随什么？谁是万科的导师？王石曾经在《万科周刊》的网上论坛就这个问题进行过清晰的梳理。

以新鸿基为代表的香港几大房地产商，无疑曾经对万科的房地产开发产生过重要的影响，时至今日，它们在房地产开发、尤其是在寻求网络时代的企业方向上，对万科仍然不无启发。

首先必须提及的是李嘉诚旗下的和黄和长实。根据商业周刊公布的 2000 年全球企业排行榜，和黄以 142.5 亿美元的利

润收入，压倒通用电气位居榜首；而长实也同时以 76.2 亿美元的业绩，排入前 10 位。

李嘉诚在过去一年最大的成功，不是卖“橙”和 3G 竞拍方面的大手笔，而是将和黄、长实成功地转型为新兴企业的代表。

与此同时，其长子李泽钜成功推出 TOM.COM，不但引发香港的多金浪潮，同时引发了一场关于网络的大讨论；其次子李泽楷成功推动盈动上市，一举吞下大东旗下的香港电讯，亦堪称新经济的代表之作。虽然目前股价低迷，但他创立崭新的企业模式，无异是一次成功的颠覆行动。

其次，不能不提的是房地产开发精品路线的代表——新鸿基。

2000 年以来，新鸿基紧随 TOM.COM 之后推出新意网，表现可圈可点。新意网所表现出来的务实渐进和精品意识，和新鸿基在地产方面的追求是相当一致的。

股价方面，新鸿基的表现一直落后于大市：在新经济浪潮波涛汹涌之时，新鸿基因为表现相对保守，在热情汹涌的投资者面前，不免有些备受冷落；而科网股一落千丈，新意网也难以幸免。

新鸿基对新经济时代“只有第一，没有第二”的理解，恐怕比常人更深谙其中三味。但新鸿基向来有后发制人的特点，最近股价逆市回升，不知是否也体现了这一特点

作为一个传统行业的优秀企业，新鸿基最令人反思之处不是对新经济的拒斥，而是来自传统自身的牵绊，以及因为沉稳而相对迟缓的应对。

有意思的是，第三类的代表正是信和置地。

在科网股鸡犬升天之时，信和置地临渊羡鱼，成立信和科技，并一度宣称筹集 30 亿元成立创业基金，希望从事网络时代卖水的行当；与此同时，在地产市场频频出手，显示非比寻

常的强势。

这种首鼠两端的做法，最终导致了信置在新经济时代的犹疑和失落。去年6月，信和科技的负责人挂冠而去，其他人员就地散伙。迄今为止，信和科技仍然是信置心中永远的痛。

于万科而言，李氏家族强悍的手法自然追之莫及，而新鸿基原本就是万科在地产方面最好的老师，即使在新经济的理解方面，亦有诸多值得万科借鉴之处。其中要义是如何将传统观念彻底地颠覆。否则，就惟有以信置为新时代的榜样——做一个昂贵的旧企业了。

“几乎所有的人都为身为万科人而骄傲，但却始终感觉万科还缺了点什么。是不是因为企业大了，一切按王石先生说的那样，向国有大企业学习管理方式的缘故 万科再也不是过去的万科，万科缺乏了一种创新的意思，万科人缺乏了创新的激情。”一位网友在《万科》周刊的网上论坛写下这段激情洋溢的文字。

面对网络或者面向资本，最危险的莫过于我们知道拥有什么，而不知道缺失些什么。

“你想去的地方早已有人去过了。”梭罗在《康科德和梅里麦克河上的一周》中写道。万科缺少些什么 最好的办法是向前看。

以刚刚选定接班人的 GE 总裁杰克·韦尔奇为例，韦尔奇上任伊始，在 GE 最重要的工作之一，就是摧毁这个企业的边界。

在他的词典里，“速度”、“精简”、“想法”几乎就是网络版的关键词；他所坚持的“你必须做到最好，否则就永远别去做”也契合网络时代的精神。

尤其是1999年1月，他通过开展一项名为“摧毁你的业务”的运动，给 GE 制造了不小的混乱。具体而言，就是通过具体、定量的分析，让所有部门关心未来将会有什么样的威

胁；并且在此基础上，提出改变自身的建议。

万科目前不但面临房地产行业本身潮起潮落的淘汰，还必须直面来自网络颠覆性的企业革命。因此，这个改变自身的“摧毁”动作，同样紧迫而且必要。

以万科的企业观念为例。经过过去10多年发展过程中积累的所谓成功的经验，万科确实越来越规范，越来越像一个成熟的大企业了。

在制度化、规范化的背后，万科开始更多地囿于细节、鼓励规范，但同时万科以往引以为傲的“想法”，也越来越稀缺，更遑论创新了。

再比如万科的组织架构。随着企业不断做大，开始听到越来越多关于总部和区域公司如何定位的问题，部门之间如何支援和沟通的问题。值得警惕的正是这类隐藏在企业扩张背后的陷阱：人员的膨胀、低下的效率、疲劳的心态，以及韦尔奇所说的部门小王国的产生。如果万科在向大企业目标迈进的同时，伴随的是企业的逐渐臃肿老化，失去原本的迅速、开放、灵敏，万科的做大就不是一次机遇，而是摆在我们所有人面前的一场噩梦。

万科是否也该像韦尔奇那样，开始给自己的企业做拆墙工作了

换言之，就是充分利用网络工具带来的种种便利，将堵塞信息沟通、妨碍脑力激荡的组织壁垒彻底地打碎。

又或是万科的经营业务。是否所有现存的业务模式都合理、必要 是否所有的业务万科都可以做到最好 是否有更好的替代模式，比如引进社会专业资源

发现缺乏什么，还只是最基础的工作。关键在于能否以最快的速度，将事情彻底改变 这固然需要有清醒的意识，也考验我们是否能够保持有足够新鲜的想法和足够开放的心态——以及跨过资本的门槛之后，虽然资本的力量将更多地强调商业

利益原则，但更应该提倡的是越来越稀缺的理想主义激情。

企业成长与组织的变迁

第一大股东股权转让，万科作为资本市场的焦点，持续将近半年。股权转让成功，万科何去何从，人们关心着、议论着、担心着……

在房地产市场，万科连连写下大手笔。京津沪深等一线城市进一步向纵深发展，而成都二线城市大片土地圈入万科囊中，与其说是万科的西进运动，不如说是另一次大规模开发的开始。

六月下旬，万科、中海等 17 家房地产商聚集黄浦江畔，以新住宅运动的名义，主动反思城市开发成败，让媒体疑惑不已。

对万科而言，一切尽在情理之中，是水到渠成的结果。

万科优化股权结构的努力，早在 1997 年就已经开始了。由于主营方向不一致，万科的发展得不到大股东支持，大股东股权也不断稀释，因此和媒体想像恰恰相反，这次股权转让，完全是双赢结果。股权结构的优化，为万科加大自身的规模开发提供了可能，也为万科下一步在各大城市进行广泛的地产资源整合架设了平台。

中城房网的成立，不但在信息、融资、采购、培训等方面形成共享平台，而且通过新住宅运动，吸引大批优秀房地产商走到一起，为下一步整理中国住宅市场秩序埋下伏笔。

这些变化中，最有意思的，或者说最耐人寻味的，是一个很容易就忽略过去的细节——王石毛遂自荐，当上万科管理论坛的“斑竹”。原本无人问津的管理论坛，居然从此红红火火。

从网上交流被封，到王石主动当版主，反映了观念层面的

企业主线发生了最为根本的变化：网络时代的冲击，在万科身上，正全方位地产生着深刻的影响。

反映在企业内部，一是组织观念的更新。互联网的应用，给万科带来的冲击是革命性的。万科现在不但做网站，做电子商务，甚至总部本身，最终也可能成为一个虚拟的组织。王石在网上说，“未来职员通过电脑在家里上班，不是不可能”。

通过远程视频会议系统，万科在几大城市实现异地联网会议，而且成立了第一个虚拟组织——万科e学院。该学院的成立，在万科的企业组织体系上悄悄写下了意义重大的一笔。在自由交流和开放空间之外，网络对企业观念最重要的影响，应该是成本和速度。

信息的交易成本，层层设置的沟通瓶颈，潜伏在组织的背后，因为不易察觉而危害甚大。万科对这些问题意识较早，通过制度规范、组织扁平化，已经拥有一个相对完善的基础平

台。但问题最根本的解决，还是网络应用给企业带来的冲击。

二是组织的转型。作为新兴企业，在成长过程中，万科的企业定位也在不断转换。

万科早期，是一个惟利是图无所不为的贸易型企业，王石当年亲

自上阵倒鸡饲料倒录像机，现在成了人们津津乐道的企业故事。通过这些年来的专业化调整，万科逐步过渡到以房地产为主要的技术型企业。

随着企业观念的进一步开放，万科目前面临的一个新关口，是如何再往前一步，完成由技术型企业向管理型企业的一跃。



万科星园

惟有如此，万科才能跳出专业细节，在更高的层面进行突破；万科要在未来利用资本的力量整合资源，才能具备一个基础管理平台。

三是组织架构的调整。物业集团组建，贸易公司转型，在一系列组织架构调整的背后，一艘地产巨舰的身影，在中国住宅市场呼之欲出。

万科总部本身的角色，也将具体定位在决策系统和后勤支援系统，成为战略决策、成本控制、融资结算、信息培训的“中心”。区域公司则由项目公司转变为投资公司，负责地区地产业务的项目操作。

四是组织团队的重组。一线城市开发节奏的加快，二线城市开发的启动，使得这半年来，职业经理层一直处于频繁的调配之中。具体表现在内部横向流动的增加、大批高层次人才引进、和一些无法跟上公司节奏的人员的调整。

股权转让完成后，职业经理在将来更高层面的企业重组中，变动将更为频繁。

“下一步万科的重点，在于人力资源。”王石说。

人才梯队：年轻的力量

在万科，大规模引进人才的历史有两次，一是1990年左右，一是2000年，同样处于万科大规模发展时期。有意思的是，万科这些年从多元化向专业化调整，引进人才也由最初的不拘一格（或者直接点讲是非专业化），逐步过渡到以引进建筑、房地产专业的人才为主。

对这个问题，并非不重视非工科人才。而是在非工科方面，万科已经聚集了大量优秀的人才。当前人力资源的主要问题，除中高层职业经理短缺外，专业技术队伍急需充实。

为此，人力资源部最近一是形成 MPP、TPP 人才梯队培养方案；二是改变培养法，从社会上挑选一批具有专业背景的中高级职业经理；三是从全国知名建筑类高校招聘了一大批优秀毕业生，进行长达 1 个月的大规模集中培训，这在万科 16 年的历史上，是为数不多的。

作为一个学习型组织，企业需要不断地学习和创新，同时需要不断地补充新鲜血液。目前公司员工平均年龄在 30 岁左右，一批 30 岁左右的年轻人成为职业经理中坚，但在王石看来，显然还不完全令人满意。

早在 2000 年年初的时候，王石就提出，必须重新给年轻人提供一个发挥的空间，“一个想像的空间”。短短半年来，企业已经发生了根本变化，为年轻人的成长提供了最好的‘想像空间’。

王石为此特别在《万科周刊》的网上论坛发帖说：“万科的未来，永远属于年轻一代”。

一个自由开放的舞台，已经清晰地展现在我们面前。

站在新世纪的起点，回首万科 16 年的路，我们会发现一条很有意思的轨迹，那是一个新兴企业在发展过程中不断寻求公司理念的心路历程。

1984 年 5 月，公司初创，业务急需拓展。生存的压力和原始积累的冲动，需要一批勇于开拓的创业者。万科提出了“勇气、探索、创新、成功”的口号，形成了带有浓厚创业色彩的人才理念。

“逢山开路、遇水架桥”的创业精神，导演了一幕又一幕‘美国西部故事’。一次，由于路上耽搁时间，拉来的货没法入库，只好放在车库中，创业者们用面包车从里面把门顶上，十几个人守着价值几百万的货物，围着面包车险地而卧，其中就有现任董事长王石。

1990 年前后的大规模人才招聘，为公司发展注入了新鲜



万科团队

血液，使职员综合素质大大提高。也就是在这一阶段，万科提出了“杂交高粱优势与人才组合”。

优生学原理认为杂交可以形成遗传优势，这个原理应用到企业的人才组合上也有很实际的意义。万科提倡人才构成的“五湖四海”，不同的地域和文化背景，使万科拥有了多元化的人才组合优势。在吸收毕业生方面，万科最感兴趣的是南方生长再到北方上学或者北方生长再到南方上学的学生，认为这种不同地域和文化的汇聚有助于人才素质的培养。

1991年，万科配股集资1.3亿元人民币，开始多元化跨地域经营。基于现代公司的经营运作需要导入现代管理的概念以及对人才的高度重视，万科正式提出了“人才是万科的资本”的人才理念。

在1991年万科的招聘广告中，曾有这样的一段话：“尊重人，为优秀的人才创造一个和谐、富有激情的环境，是万科

成功的首要因素，从五湖四海走到一起的万科人，不断追求创新，追求卓越，是万科力量不竭的源泉，是万科赖以成长发展的资本。”

基于“人才是万科的资本”的理念，万科在制定人事政策时以尊重人为前提，尊重职员的选择权和隐私权，避免裙带关系，举贤避亲努力为职员提供公平竞争的环境。

万科人才理念的核心表现是尊重人，尊重个性。具体而言，就是尊重个人的选择权和隐私权，摆正公司和个人之间的关系。

作为市场经济的产物，万科在观念体系上体现出了市场经济价值观念的特色。对职员的去留，从来不设障碍。对新进的员工，着重了解他们的个性、能力和潜质，充分尊重职员自己的择业意愿。由于能够把公司目标和职员个人的发展目标紧密结合起来，结果是使职员获得了长远发展的动力。

另一个摆正公司与个人关系的内容，就是尊重个人的隐私权，使职员的独立人格得以健康发展。万科的管理层意识到，没有职员健全的独立人格，就没有充满创造力和进取精神的群体活力。因此，万科在公司内倡导一种健康、向上的生活方式，鼓励职员做一个正直和有益于社会的人，但公司领导又不做“父母官”，不干涉职员的私生活，把公事和私事作了严格的区分。未经事先约定并获得同意，公司领导不会随意到职员家里家访。为了保证职员有相对独立的生活天地，公司有意识地将员工宿舍适当分散。通过这些措施，使职员感受到自己的权利和自由受到充分的尊重，集团内部形成了一种新型的人际关系。

中国传统上强调“举贤不避亲”，但万科提倡的却是“举贤避亲”。公司老总带头这样做，同时也要求下属遵照执行。由于最大限度地削弱了血缘、宗亲关系的影响，在万科内部，人际关系相对而言比较简单，为公司的规范化管理创造了良好

的环境。

与“举贤避亲”相对应，万科在用人上主张任人唯贤。强调能力主义，以能力、作用、表现作为对职员定级的主要标准。在这种原则下，出现了一批资历虽浅，但实际工作能力强的年轻中层管理人员和一批自学成才的经营管理骨干，在公司发展中发挥了重要作用。

除此之外，万科还为员工提供了有效的沟通渠道。1992年3月《万科周刊》正式创刊，至今已出版了367期。1999年，平均每篇文章的转载率达到了150%。在互联网还没有像今天这般普及的年代，它成为企业对内对外沟通和交流最为通畅和有效的渠道。

与此同时，1992年万科制定并颁布了《万科职员手册》，成为公司成立以来人才理念及人事管理的第一本指导性文件。标志着“人才是万科的资本”这一公司理念，已从概念走向具体，从理想走向现实。

职业经理：万科的财富

2000年年初的一大新闻，就是万科的职业经理调配。

一个企业内部的职业经理调配，为什么引起这么大关注？一方面说明企业更壮大了，媒体更关注了；同时也说明近几年职业经理流动不足，我们对职业精神的理解不彻底，这也是万科2000年提倡职业精神的重要原因。

万科提出职业经理的口号由来已久。1998年，职业经理成为万科主题年的核心内容；1999年初，王石顺理成章辞去总经理职务，淡化一度过于浓重的个人色彩。万科职业经理团队，真正成为“在资产负债表上看不到”，却是万科最重要的资产之一。

集团化的经营管理，要求建立起一支忠于职守、精于专业、勤于工作的职业经理队伍。万科认为，现代企业制度应该脱离企业家个人生命周期而存在，职业经理是现代企业生存、扩张所必需的第四种要素：即人、财、物等资源投入基础之上的企业家才能。具有卓越专业素质的职业经理堪称新兴企业的稀缺资源。而这种稀缺资源体现为以下 4 个特征：

- 1) 受薪阶层，非所有者。
- 2) 具有良好的职业道德和职业心态。
- 3) 专业技能强。
- 4) 灵活，适应性强。

经过几年来的探索和努力，规范化的人事管理已初步培养起了一支万科的职业经理队伍。正是这支队伍，直接推动日益专业化的企业增强竞争实力，适应竞争环境，实现持续增长。

职业经理队伍是万科人才理念的具体体现，1995 年底，万科进一步深化了人才理念的内涵，提出了“健康丰盛人生”的口号。

通过企业，个人不仅要满足基本的生活要求，还要实现其理想的生活方式和奋斗目标。通过个人，企业不仅要实现自身的发展，还要完成其承担的社会职责。

健康丰盛的人生具有相当丰富的含义：

- 1) 良好的职业操守，健康的职业心态、积极进取的敬业精神。
- 2) 健康的体魄，和谐的家庭生活与人际关系。
- 3) 富有挑战的工作内容，良好的合作关系、伙伴情谊。
- 4) 在社会上获得认同和成就感，承担对社会、企业、家庭的责任。
- 5) 高尚的生活品位，受人尊敬的社会地位，稳定而富裕的白领生活。

2000 年 7 月，来自全国 16 所知名院校的 36 名应届毕业

生，带着梦想走进了万科，走进了他们步入职业生涯的第一站——新动力训练营。

而与此同时，又一批“成熟的职业经理人”也踏上了新的职业生涯。2000年万科的人事政策出现了重大转变，那就是——培养与拿来相结合，而他们正是万科拿来后的“空降兵”部队。在经过了短期的入职培训之后，他们陆续定位于一线公司的高层位置。在接受任命时，他们中有的甚至还处于试用期。这种现象，过去万科从未有过，但今后或许会很多。万科将从竞争对手中，从相关的政府机构中，从业务伙伴中，去寻找“千里马”，正如王石提醒众人注意的那句话“万科也开始挖人啦！”

根据以往的数据显示，万科的薪酬福利水平在同行业中一直处于领先的位置。目前，万科正计划引进一家专业的人力资源咨询公司，对集团整体的薪酬福利水平做一个测评，希望通过专业力量使万科的这一优势得以保持，并在更加激烈的行业竞争中具备更加强大的竞争实力。

在人事管理方面，万科也将推行更具亲和力的方式，在实现工作目标的基础上，充分尊重个人意愿，使办公的方式更加灵活。

王石想当地产老大

王石认为，衡量一个成熟房地产公司的实力，主要是看它的土地储备量，当然也包括土地质量。他透露，万科公司土地储备到2001年增加到700~800万平方米，到2002年超过1000万平方米；今年万科预计开发面积达到100万平方米，销售面积也将达到100万平方米。正因为手上掌握了这样一笔令人瞠目结舌的土地清单，王石已经决定坐定房地产业的老大

交椅。

在谈到当前国内房地产业的竞争态势时，一贯出言谨慎的他也不禁流露出些许豪气。他说：“万科过去主要把海外成熟的房地产企业作为学习目标，现在国内出现了很多优秀房地产企业，我们也可以从他们身上学到很多优异的东西。我们将利用资本优势进行规模开发，取得相对优势。”

王石对万科未来5年的年增长率要求是：“一直保持两位数”，而照此速度发展下去，万科近60亿的总资产两年内将翻一番！

有记者曾经试探性地问：如果内地房地产业将出现一个长江实业，这个上市公司目前看来只可能是万科，您认为如何？王石笑道：“这种类比很能满足我的虚荣心。”

“你的企业中迟早会出现根本性的变化。”英特尔的总裁感叹。现在，万科就站在这个战略转折点上。

【行业备忘录】

新世纪、新经济、新住宅

王石

新住宅运动回顾

“新住宅运动”在上海提出，引起了社会广泛的关注及各成员的积极响应，经过半年的努力，取得了社会各界的理解。发起“新住宅运动”目的主要是为了探讨一个模式：新兴行业怎样引起社会关注，提出问题，积极促进解决问题。

新兴行业内的竞争应同过去传统行业你死我活式的竞争告别。参考2000年国内家电行业的竞争，期间产品动荡、价格大战越演越烈，产品供过于求，最终导致了家电“巨无霸”联

手。

住宅产业则不同于传统行业，住宅产业的联盟是一种市场势力的划分，但绝不是价格的划分，而是通过各种渠道资源的合理配置，行业内只有联盟才能双赢、三赢、四赢。

我们认为，在未来的 3~5 年内，房地产开发商不应仅仅着重创意、概念，而应从创意、概念转向到品牌的创建。从发达国家住宅的发展来看，很少提到创意，更多的是品牌，市场的划分是以品牌来划分。促进品牌公司在生产领域高度合作、充分分工，是中城房网的主要目的之一。

迎接 WTO

随着中国加入 WTO，建材行业将变化得更快，新材料、新技术大量涌入。而房地产企业将出现两极分化：一是大的规模化发展；一是小而精的发展。随着时间的推移，行业内将出现其它形式的联盟，比如中城房网就为万科提供了一个较好的平台，通过这个平台，万科加速了发展，加快了成为一艘中国房地产“航空母舰”的发展速度。同时我们也看到，中国需要的不是一艘“航空母舰”，而是两艘、四艘、八艘。

半年前，中城房网的联盟还只是横轴式，现在则是横轴与纵轴的交叉发展，纵轴已突破了行业的限制，包括建筑商、银



行、保险，将来还包括金融、连锁零售、IT行业的参加。随着新经济的发展，将形成一个庞大的网，而我们只是其中的一个点。这种联盟将于2001年付诸行动，行动之一就是联合采购(万科从2001年1月开始已全部实现建材的统一采购，将来发展到土地储备的联合采购)。

2002年金地等三家房地产公司的上市，说明政策上已为房地产公司开了绿灯，但还有一段很长的路要走。中国加入WTO，将涉及外资的引入，但无论是哪种形式的融资，产权一定要明晰。

(摘编自“深圳万科集团网站”)

【旁观者清】

探寻万科成功的奥秘

万通集团董事局主席 冯仑

年末岁初，举国上下近3万家房地产公司在这一疆场纵横驰骋，一争高下。然而万军之中，一眼望去，败多胜少，军阵不整。这中间惟一只有万科例外，不仅保持长期稳定增长，2002年更是爆出新闻：公司业务增长近80%，单一公司产量已交付117万平方米，位居世界前茅，营业额以50亿人民币在中国夺冠。

万科之所以先进，首先是有一套非常正确的价值观。大家知道，万科很早就解决了产权问题，也很早股份化，又很早上市，它的创业者和管理团队始终以职业经理的道德操守严格要求自己，敬业爱岗，全心全意回报股东。所以，万科形成了一整套与职业经理人相关的价值观和公司文化(白领文化)。

我们多年以来深信不疑的开发模式并不是房地产公司惟一



的，更不是最好的商业模式。因为，大陆有房地产，主要是改革开放以来的事，而最先形成房地产市场的又是深圳。香港房地产通过对大陆的直接投资不仅促进了大陆的城市建设，同时也将其开发模式引入大陆，大陆房地产受香港影响至深，现在几乎所有的房地产公司的商业模式都可以看成是“香港模式”，即储备土地、挖坑卖房、炒卖楼花；与此同时，公司房地产业务多元化(涵盖基建、住宅、写字楼、酒店、商场等几乎所有产品)。应当说这种模式对于单一项目，或者只有一个项目的项目公司来说，往往容易成功，但对多项目或综合房地产公司就很难说了。大陆老牌房地产公司几乎都采用香港模式，至今大多泥足深陷。从另一方面看，大量香港公司特别是所谓五大家(长江、和黄、新鸿基、恒基、新世界)这10年以香港模式和香港经验在内地大展拳脚，结果也是败多胜少，苦不堪言。这表明，香港模式在大陆并非是所向披靡的制胜法宝。

反观美国这一大陆经济体，土地随着城市化进程不断被开发出来，与香港这种城市经济体比起来，几乎可以说，在美国，土地是无限供应，只要修路、架轨(轻轨)、挖洞(地铁)就会有大大小小土地被开发出来吸引大批人群去工作和居住。另一方面，房地产公司又充分竞争，谈不上什么垄断，因此地价、楼价都由供求关系决定，公司也无暴利可言。由于充分竞争和高度发达的不动产金融，房地产公司不得不采用高度专业化和长期收益为主的商业模式，在细分市场上取胜，靠长期经营获利。中国地域辽阔，未来房地产领域的竞争条件和市场化走向更像美国，而不是香港。因此，未雨绸缪，改弦易张，尽早将注意力转到美国模式，即走一条极度专业化的道路，是在中国的制胜之道。万科的成功其实就是美国模式的成功。万科目前将专业化不仅理解为将主业集中到房地产，更在实践中将所有产品简化为城乡结合部面向新兴白领的成片居住社区。如今万科生产房子就像沃尔玛开店一样，已经形成大规模复制的

能力。美国的可口可乐公司单靠卖可乐已成为世界第一，今日中国的万科单靠卖一种小白领的住宅也成为产量世界领先的公司。

万科近10年来却始终只讲两个字：“减法”。这就是战略，高度专业化，创造核心竞争力，推动大规模生产，全面提升产品质量与服务。正是这种清晰的公司战略，使万科终于在做“减法”的同时却完成了公司稳步增长的乘法。

如果不对自己“是什么？为什么？做什么？怎么做？做多少？和谁做？何时做？”等一系列问题做出明确的判断，形成准确的公司战略，就难免脚跟不稳，缺少定力，薄积乱发。公司的胜败在战略，战略的成败在治理结构和管理团队。

创业者转型，即由“革命者”转变为“管理者”是民营企业发展中的一道坎，多数创始人迷信自己的“伟大”，沉溺于自己过往的“奇迹”，在遇到困难时总有想法却无定法，靠一两件事或某一项目创造转机，化腐朽为神奇。这些人80%的时间关注机会和突破，不到20%的时间抓管理。万科的进步恰恰表现为80%是管理性决策，20%是投资性决策。管理在于细节、在于耐心、在于持久，这一点，万科人做到了，所以万科创造了我们不可比拟的成功。

（摘编自《中华工商时报》）

万向： 从田野走向世界

1969年，现已是万向集团董事局主席，集“中国经营大师”、“中国改革风云人物”等荣誉于一身的鲁冠球，还只是个二十出头的农家小伙子。30多年过去了，鲁冠球将一间铁匠铺打造成了一家拥有60多亿资产的国家级大集团，他树起了“万向”这面旗。多年来，万向始终站在改革开放的前列，始终是一个改革的“弄潮儿”，各项改革往往都领先一步，并且都获得了成功。现在，有许多人把万向誉为中国乡镇企业的一棵“常青树”，把鲁冠球称为中国乡镇企业的领头人物。



1969年7月，万向集团的前身——萧山县宁围人民公社农机修理厂创立。

1983年3月，鲁冠球个人风险承包企业，自主经营，实现了企业经营机制的重大变革。

1985年，变个人承包为集体承包。被《半月谈》杂志评为全国十大新闻人物。同年，鲁冠球作为中国的农民企业家，第一个出访美国。

1986年9月，万向被批准为中国万向节出口基地。

1988年6月，被农业部授予出口创汇金龙奖。

1991年5月，鲁冠球荣登美国《新闻周刊》封面，这是中国企业家第一人。

1993年3月，更名为万向集团公司。

1995年5月，江泽民同志视察万向集团。

1997年4月，万向集团被国务院列入国家120家试点企业集团之一。

1998年10月，万向荣获农业部、国家对外经济合作部授予的“全国乡镇企业出口创汇十强企业”及“全国出口创汇先进乡镇企业”称号。

1999年8月，万向美国公司正式成为境外带料加工装配企业，同时还被吸收成为中美总商会主席委员会成员。

1999年，万向集团兼并了广州万向节厂，鲁冠球多年来梦寐以求的“万向”商标终于落入了万向集团的囊中。

2000年，鲁冠球当选中国企业协会会长，成为企业一线负责人出任全国性协会会长的第一人。

2001年，十字万向节传动轴等多个主导产品通过美国福特等国外主机厂的配套认可，并开始批量供货。

2002年，鲁冠球入选《福布斯》“2002年中国内地富豪榜”第4名。

专业生产 规模经营

俗话说，穷人的孩子早当家，在当时计划经济夹缝中求生存的乡村小作坊早早地就体会到了生存来自对市场的判断。鲁冠球办厂之初就认准了一个理儿——什么挣钱就搞什么，别人缺什么就生产什么。于是，轴承、喷油嘴、拖拉机配件、万向节他样样都生产，无形之中，鲁冠球的企业竟锻炼出了一身及时响应市场的能力。就这样，小农机厂度过了 10 年，企业呈雪球似地越滚越大，鲁冠球有了设备，有了资金，有了人。到 1979 年，农机厂总资产达到 382 万元，产值达到 316 万元，职工人数增加到 400 人。

从经营战略的角度看，鲁冠球在 70 年代所采用的策略实际上就是以市场为导向，多元化经营。这同当时国有企业只生产不讲销售，只讲产值不讲利润的方法形成了鲜明对比。企业是以获取利润为目的的，也渴望着发展壮大。但很多企业往往是在其扩大规模的时候走向了失败。究其原因，是其在企业需要发展时，未能及时调整经营方向，做出正确的战略选择。

当鲁冠球的农机厂需要更上一个台阶时，他意识到了潜伏的一个问题。尽管以市场为导向的思路没有错，但要是什么挣钱就搞什么，容易造成东抓一把西抓一把，结果必然是分散了有限的资金和技术力量。这对一个刚刚起步的企业来说是致命的，极不利于企业的长远发展。鲁冠球决定调整产品方向，集中力量走专业化生产的道路，以专业化为基础扩大企业规模，来赢得发展的空间。

专业化生产就需要选好要生产的产品，这是个慎之又慎的大事。鲁冠球开始对产业的竞争结构进行分析。他发现，在所能生产的产品中，万向节〔编者注：万向节是汽车传动轴与驱

动轴之间的连接器，因其可以在旋转的同时任意调转角度而得名。〕有极大的潜力。尽管当时全国大大小小的万向节厂已逾56家，几乎完全饱和。但已进入80年代的中国此时正大搞公路建设等基础工程，这意味着汽车的需求量将加大，而万向节作为汽车上极易磨损且尤为关键的零件，也将有极大的需求空间。再进一步调查分析，更让鲁冠球兴奋不已——国内居然奇缺进口汽车的万向节。

产业的分析，使鲁冠球下决心将其他产品一举下马，专门生产万向节。于是，1980年，浙江萧山万向节厂正式挂牌经营生产了。

但该如何生产？为什么国内那么多家万向节厂却奇缺进口



万向节生产车间

万向节？在这些问题上，鲁冠球显示出了一个成功企业家应有的远见和智慧。

实际上，当一个企业明确了经营生产思路后，还需要进一步进行战略的选择。

战略选择一般有两种：

成本领先和差异化。成本领先就是以低成本占领市场，一般要求大规模生产，并在管理方面对成本控制给予高度的重视；差异化则是通过产品的独特性来保护市场地位，如通过品牌形象来保持对用户的吸引力。作为专业化生产厂家，一般先采取的都是成本领先的策略，主要的力量和管理措施集中在如何降低成本上，当企业有一定实力后，再逐步树立品牌形象。但鲁冠球反其道而行之，一开始就想到了如何树立品牌形象，他给他们的产品取名为“钱潮”牌，希望他们的产品能像钱塘江的潮水一样气势恢弘地流向世界。

品牌形象以质量为根本，万向节厂挂牌的那一年，鲁冠球把价值 43 万元不符合标准的产品送进了废品收购站，使质量意识深深地烙在每个员工的心中。从 1982 年开始，鲁冠球的产品先后被评为省优、部优，获得了国家银奖。

当然，鲁冠球并不因重视质量而忽视了成本，1980 年到 1989 年期间，钢材提价 1.3 倍，煤提价 5 倍，而鲁冠球的产品价格却基本不变，经济效益年均增长 40%。通过一系列管理办法，鲁冠球的万向节厂在 80 年代就凭着高质量、低成本，成了国内的行业老大，产品不仅占领了国内大部分市场，还远销海外，企业也先后被评为“中国百家知名企业”、“全国质量效益型先进企业”。

目前，“万向”的资本扩张已经完全做到企业的自主经营，自负盈亏，自我约束，自我发展。近几年来，“万向”资本总量扩张的渠道主要有四：

1、股份合作制筹资。1984 年，杭州万向节总厂开始试行股份合作制，鼓励员工将自己的积蓄投入企业，支持企业的生产经营和发展。到年底按利润分红。1986 年，又吸收中汽投资公司等社会法人资本，完善了股份合作制。1988 年，为理顺产权关系，明晰乡政府的投入，在资本结构中又出现了乡镇村集体资本。

2、兼并微利、亏损企业。1988 年先后兼并杭州客车厂、滚针厂等八家亏损、微利企业，通过这一开创性的路子，使企业的规模扩展，资本迅速扩张。

3、创办合资企业。“万向”创办的合资企业有两种。一种是中外合资企业，如与美国、香港合资组建的杭州万向传动轴有限公司、浙江万向机械有限公司。另一种是国内的合资企业，如与河南中亚集团、江苏龙山集团组建的许昌万向钱潮中亚有限公司、江苏万向龙山轴承有限公司。

4、“万向钱潮”股票上市。1994 年，“万向”组建万向

钱潮股份有限公司，经国家证监会批准，“万向钱潮”股票在深圳上市，28%的股本向社会筹集。这样在资本结构中又有了社会个人资本。

主业扩张 跨国经营

进入 90 年代，鲁冠球的万向节产品已占有了国内 60% 的市场份额，市场趋于饱和。此时，鲁冠球面临着两条路可走：一是继续扩大规模，将企业做大，这是一般企业经营者追求扩大利润、降低成本的手段；二是将企业化整为零，将企业做小，做灵活，这是企业适应未来市场多变的需要。正是这看似完全矛盾的两条路中，鲁冠球要找出一条适合自身发展的道路。

事实上，早在工业发展的初期阶段，亚当·斯密就对企业规模的发展趋势作过分析。他指出，由于劳动分工和专业化的发生，企业规模呈不断扩大的趋势，而且他认为，大企业有利于提高劳动生产率。经济发展的历史验证了亚当·斯密的论断，集中化、大型化确实是企业规模的发展趋势，尤其是 20 世纪企业兼并浪潮的不断涌起，跨国公司有了空前的发展，使人们在企业规模问题上自然而然地认为“大就是好”、“大就可以多得收益”。

伴随着西方经济危机以及技术革命的影响，人们的看法开始有所转变。英国学者舒马赫在其著作中指出了大企业有管理层次多、运作不灵、技术进步慢等弊病，认为现代生产是“大众生产而不是大量生产”，进而得出“小的是美好的”结论。接着《第三次浪潮》、《大趋势》等书的作者也提出了类似的观点，他们认为，生产力发展的第二历史阶段，即工业化阶段已被第三历史阶段即信息阶段取代，企业规模的大型化、集中

化趋势将停止，企业将出现分散化、小型化的趋势。

鲁冠球看到了企业规模并不是呈单向发展，而是出现了集中与分散、大型与小型“双向协调”的发展趋势。如何能使“大”与“小”产生互补效益，现实的答案就是组建企业集团。企业集团通过各成员之间的人、财、物方面的联合，兼容各成员的相对优势，可以实现生产要素的优化重组，降低生产成本，取得经济效益。

鲁冠球果断地制定出了“大集团战略、小核算体系、资本式运作、国际化市场”的战略方针。依托万向节形成的优势，调整产业、产品、市场、人员、资本和组织等结构，谋求跨行业、跨国界的大发展。于是，1993年万向集团正式成立；1994年，万向美国公司获得国家批准。

在产品方面，万向开始由汽车零件向部件系统发展，由传动系统向悬挂系统、制动系统发展。同时，依托零部件业，还拓展了投资银行业、市场流通业，先后在美、英、德、加拿大等7个国家设立了10家公司。万向还以“股权换市场”、“设备换市场”、“让利换市场”等灵活的方式收购企业，使集团获得了跳跃式的发展。在多元化拓展的同时，万向仍十分注重专业化分工。万向集团下属32个企业，均为独立法人，一个企业一个专业，专攻一类产品，并且直接面向市场，独立核算，自负盈亏，形成了集团多元化大生产、大协作，企业专业化、小而精。大与小，多与专，分工明确，协调发展。

从70年代到90年代，万向集团以准确的分析、判断，3个10年迈出三大步，从当时7名员工、4000元资金的小铁匠铺发展成为拥有万余名员工、50多亿资产的大型企业集团。

鲁冠球抓住质量、价格，以优质低价，把钱潮牌万向节产品打进国际市场，与外商打起了交道。他到处搜集国外万向节的市场信息，寻找一切机会，让“钱潮牌”万向节在外国人面前露面，广交会、泰国评选会，大的小的交易会都参加，200

套、300 套等小批量都卖。

1984 年春，美国派莱克斯公司亚洲经销处的多伊尔公司总裁多伊尔先生和美国席柯锻造公司经理奥尼尔先生到万向节厂考察。他们来到车间，不时地从成品堆里拿出万向节，用仪器认真地检测。通过严格的现场检测以后，他们满意地笑了：“OK!马上签约。”就这样，3 万套、5 万套钱潮牌万向节，不断地运往美国、欧洲等国家。

国际市场竞争是激烈的。正当钱潮牌万向节冲向国际市场时，1987 年 9 月，多伊尔和国际部经理莱比赶到杭州万向节厂，提出了一个“垄断性”的要求：包销该厂产品，凡是杭州万向节厂的产品，都必须经过他们的公司才能出口，否则就减少订货计划。“把自己的脖子卡在他家人手里，这怎么行呢！”鲁冠球断然拒绝了这一要求，对方也毫不让步把原订 1987 年进口的 46.5 万套万向节计划，一下削减为 21 万套。这样一来，杭万厂的数十万套万向节就压在仓库里了，资金流转出现困难，企业效益直线下降，工人奖金也发不出了。但鲁冠球和全厂职工并没有在对方压力下屈膝，大家憋着一口气，齐心协力开发出 60 多个新品种，重新打开了日本、意大利、法国、澳大利亚、前西德、香港等 18 个国家和地区的市场，每年创汇仍在 229 万元以上。圣诞节前夕，多伊尔和莱比又来到万向节厂，双方又签订了 1988 年的供货合同。于是鲁冠球的钱潮牌万向节，又源源不断地运向世界的 30 多个国家和地区。

这次胜利，不仅使万向的产品在国际市场拥有了一席之地，也使万向人在国际市场这个大“课堂”里，学会了如何提高服务意识和自身素质，同时也使鲁冠球认识到企业要在国际市场站稳脚跟，在竞争中取胜，就必须让企业走出去，在国外设立自己的公司。设立海外公司的地点选择在美国。鲁冠球认为，一则美国是世界经济强国，其市场辐射面广，只有取胜美国，方能取胜全球；二则美国拥有通用、福特、克莱斯勒等代

表世界汽车工业发展方向的最大型国际公司，万向的产品要得到国际市场的认可，必须要进入最高领域。

经过多方努力，1994年，经国家外经贸部批准，万向美国公司在美国注册成立。鲁冠球此时只有一个信念：1997年顺利实现与通用公司配套。为此，他采取了多种措施。

第一是在美国树立万向的形象，把产品打入通用、福特、克莱斯勒等主机配套的领域；第二是搜集市场信息，及时反馈给集团，以拓展新的领域；第三是优化组合国际资源，尤其是要让国际资本为我所用，这是集团创办万向美国公司时的三大目标。

这三大目标最后都得到了实现。

鲁冠球带领万向集团终于叩开了通用之门，为其走向世界迈出了坚实而有力的一步。

制定企业的游戏规则

演戏有了好剧本，还得有好的舞台，企业演市场竞争戏的舞台就是企业的组织结构和体制形式。没有组织上、管理上的保证，再好的战略构想最终也会迷失方向。

鲁冠球有一句很耐人咀嚼的话：企业发展要先制度后制造。万向集团始终注重企业制度的完善，形成了制度改革上的求实、创新的风格。30年来每一次的制度创新，万向都站在了历史潮流的前列，成为国内第一家出口产品基地的乡镇企业及第一家乡镇企业异地上市公司……

(一)游戏规则——产权制度

明晰的产权关系和充分的生产自主经营权，是企业真正成为市场主体的必要条件，也是企业能够在市场的舞台上演好戏的重要支柱。万向集团经过不懈地探索，从单一集体所有的产

权到股份合作的多元产权结构，再到政企明确分开的股份制，走出了一条企业制度创新之路。

万向集团的前身宁围公社农机厂，其产权关系是建立在公社集体所有制基础上的，企业产权的主体归公社所有。这种产权安排在“宁要社会主义草，不要资本主义苗”的年代，使得农机厂有了保护伞，能够得到基层政府组织的支持。但这种集体所有的产权关系，从一开始就意味着企业自主权的缺乏，基层政府可以随意对企业进行行政干预。随着企业规模的不断扩大，乡镇政府的干预就已经不再是保护伞了，而成了绊脚索。

20 世纪 80 年代初，鲁冠球因生产需要，急需购置一台质量控制仪器，但买一台简单的设备也必须报基层政府批准才行。眼看着交上去的报告迟迟未得到批复，鲁冠球再有本事也只有干着急。类似的很多事情，使鲁冠球深切体会到企业要发展，就必须要有自主权。到 1983 年，鲁冠球主动向宁围公社提出了“联利计酬厂长承包合同方案”，方案的核心内容只有两个：一是转变企业与公社之间的行政隶属关系为经济上的契约关系；二是要具体的人事权、分配权和经营权。当上风险承包厂长的鲁冠球尽管有了较大的权力，可以大刀阔斧地进行一系列改革，但企业迅猛发展所显露出承包制的缺陷，迫使他不得不对产权问题进行根本的思考。

曾有一位美国客商原准备投资 100 万美元与鲁冠球合作，后来只投了 2 万美元。问其原因，回答倒很干脆：贵厂的产权关系不明晰，不能不使人产生顾虑。鲁冠球进一步看到了承包制只是改变了政府管企业的具体形式，这种改变根本还未涉及产权问题。而产权关系不明确，使得企业缺乏制度性的保障，也势必影响着投资者、经营者以及员工各方面的积极性。一个企业自主决策、自负盈亏、自我积累、自我发展，真正做到产权清晰、所有权与经营权分离的模式在鲁冠球脑海中久久盘绕，那时，股份制等新概念尚停留在学术界的小圈子里讨论。

由于历史上形成的产权关系十分复杂，鲁冠球对产权关系的处理十分慎重。他在具体界定各方产权时，制定了以下几个基本原则：

- (1)分清投资与债务的关系，债权人一律不参与资产界定；
- (2)原作为投资关系，但已作为债务偿还的，投资者也不再参与企业资产的界定；
- (3)企业全体职工以劳动集体的身份参与资产界定；但不量化到个人；
- (4)为保证实行股份制以后乡政府所得收益不低于过去，在划分资产时给予适当照顾；
- (5)各投资主体在划分产权中如遇到矛盾，应着眼于企业的未来，从促进企业发展角度协调解决。

根据以上原则，鲁冠球拟出了本厂的产权构成，分为四类股，即乡公股、职工股、社会法人股和企业集体股。乡公股的确立，较好地解决了企业与乡政府的历史关系；职工股可以调动职工个人的积极性；法人参股则为企业以后走集团经营铺平了道路。值得一提的是企业集体股的确立，鲁冠球设置企业集体股是基于如下考虑：企业资产的形成，相当一部分是职工长期的联合劳动成果的积累，其中也包括低工资收入提供的额外利润积累，因而这部分资产应归企业职工集体所有。设置企业集体股，是对这一事实的事后确认。同时，集体股又不量化到个人，仅仅作为企业及职工利润分配上的一种依据，这既可以从总体上调动全体职工积极性，又避免了乡公股份额过大而成为最大股东，造成政府又可直接干预企业经营的情况出现。

产权明晰后的万向集团如鱼得水，逐步形成了企业高效、灵活、自主的运行机制。有一位美国的企业家曾问鲁冠球：“你这个厂长和我这个厂长有什么不同？”鲁冠球不无骄傲地说：“你的厂子是私人所有，我的厂子是集体所有；你厂子里工人生产的剩余价值，统统进了你个人腰包。我厂子里的工人

创造的剩余价值归他们共享。除了这两点不同外，你这个厂长和我这个厂长没有什么不同，你拥有的权力我都有。”

(二)游戏规则二——组织结构

组织与管理是互动的，任何管理行为只有通过组织才能实施下去，因此，从某种意义上讲，组织就是管理，好的管理模式必须要有好的组织机构和组织体制来保障。组织的结构是制约企业发展的关键所在。

鲁冠球首先思考的是组织的层次问题。过去的组织是围绕着流水线的原理来设计的，即把复杂的过程分解为细小的任务来处理，通过层层控制来保证企业目标的执行，由此形成多层次的组织模式。这在企业员工素质不高、科技还不发达时期是行之有效的，但随着企业的发展，带来的便是冗繁的官僚机构和效率降低。问题的核心就在于层次的划分使各层组织权力分散了。鲁冠球清醒地记得当初他这个没多少权力的厂长的苦恼滋味，因此，在组织调整中，他抓住“责与权”这个核心问题，通过组织分化进行放权，意图很明确，就是要组织运作灵活起来，从而提高企业整体运作效率。

万向集团组织分立的实质内容是“划小核算单位”，其划分的方法可分为以下几种：

一是按经济运行机制划分，将集团组织划分为投资中心、利润中心和成本中心。这种划分方法实际上就是现代很多跨国公司所普遍采用的“事业部制”的组织模式，是一种有效解决集团分权的模式。这种模式既可扩大成员企业的经营自主权和灵活性，同时也充分发挥专业化分工的长处，能够较准确地反映集团成员企业之间既需要市场协调又需要组织协调的本质要求。

二是按产品划分，又分为横向划分与纵向划分两种。横向上即将提供不同产品、不同经营项目的部门分离出来，成立独立的法人单位；纵向上即根据同一种产品不同的生产分工，分

别设立企业，实行独立核算，引入竞争机制，加强分工协作。

三是按管理职能划分，即将部分管理职能分离出来组成一个经营单位，如分立销售部门，成立销售公司。

知识经济要求生产组织能对市场做出快速反应，强调创新能力和组织协调，而通过资产关系联结在一起的集团模式实质上仍强调的是控制，由此带来的是，无论怎样，下属企业仍感到受到了束缚，强制的纽带关系也必然会形成壁垒。而且，集团一般是以核心企业的经营范围为轴心来规划实施集团运作，也就是说，集团建立的出发点并不是看顾客是否需要，若核心企业的经营管理不是以顾客为中心，则集团的整体发展方向也就不可能以顾客为中心，这显然潜藏着巨大的风险。

看到了问题，鲁冠球就要想办法。在强调资产纽带关系，面对现实国情的同时，鲁冠球又大胆突破资产纽带，采用了一些其他组织形式，来淡化资产纽带关系，消除集团壁垒。

首先，他按功能性需要将一些企业以自愿的方式联系在一起，形成了“虚拟企业集团”的外包模式。鲁冠球的思路简单而明确，即万向集团不追求搞大搞全，在资源有限的情况下，他就要把有限的资源投入到最能产生市场价值的地方，由此，便需要把一些非核心的业务拿给承包企业去做。这种外包模式，不仅可以使万向集团集中力量于市场竞争的关键环节上，而且带动了周边企业的发展。

除了对上游工序进行业务外包，鲁冠球更意识到现代企业的竞争不仅仅是市场份额的竞争，更重要的是寻求资源的互补，合作才是竞争的基础。为此，他更积极地寻求与下游企业的战略联盟。如今，万向已与福特、克莱斯勒、大众等国际知名企业形成了合作伙伴关系。

(三)游戏规则三——管理模式

1984年，是鲁冠球难忘的一年。这一年，他作为第一个出访美国的中国农民企业家，参观了美国最大的万向节厂——

舍勒公司。舍勒公司现代的生产技术使他受到了强烈的震撼，但更让他难忘的是，舍勒公司总裁在与他握手告别时送他的一句话：先进的技术不能弥补落后的管理，而先进的管理却能弥补落后的技术。

如今，万向集团探索出一条适合自身发展的管理模式，那就是整体营销管理模式。这是一种企业生产经营全过程的各环节均以市场为导向，以满足用户需要为出发点和归宿点的管理方式。整体营销管理的运作可以用三个“转”来概括，即销售围绕市场“转”、生产围绕销售“转”、全员围绕营销“转”。

销售要围绕市场转，首先就要明确市场。万向为此确立了主机配套、社会维修和出口销售三者产品各占 1/3 的市场战略目标。在此基础上又细分营销市场范围，明确了主机配套产品实行直销制、社会维修产品设立总代理和出口收购代理的营销整合方案。同时，还要使销售全过程围绕市场转。万向又制定了“决不向用户说不”的市场承诺服务、随叫随到的“全天候”售后服务、用户要求超前服务的售前不辞服务等销售全过程的管理规范。

生产围绕销售转，就是要按订单组织生产。现代市场竞争力有 5 五大要素：产品功能、交货时间、质量、价格和服务。按订单生产，就是要在正确的时间，把正确的产品提供给正确的人，而且还要用最少的投入，保证最好的服务。要达到上述的要求，仅靠技术的进步还远远不够，必须要在管理上进行变革，为此，万向集团引进了日本的准时制生产模式。准时制生产的基本思想就是“只在需要的时候，按需要的量生产所需的产品”，其核心是追求一种无库存的生产系统，库存被看做是生产过剩所造成的浪费。

全员围绕营销转体现在 3 个方面：

一是体现在质量管理上。万向推行的是全面质量管理，即全员、全过程的质量控制。这里的“全员”意味着质量控制由

少数质量管理人员扩展到企业的所有人员。同时，在全员质量意识培养上，不断地强调用户第一的观点，并将用户的概念扩充到企业内部，使下道工序成为上道工序的用户。

二是体现在成本控制管理上。万向推行一种定价主导成本的全员成本控制管理，即产品通过营销确定的价格主导成本，再通过内部成本控制，使实际成本低于定价，从而获取利润。这种方法实际上是“模拟市场”和“成本倒算”的发展和延伸。

三是体现在用工制度上。万向从整体营销的需要出发，采用了一种“阶梯式”用工制度，将全体员工分为固定工、合同工、试用合同工、临时工四个“阶梯”。在阶梯上员工能上也能下，没有向上的动力，必然下滑，以此激励员工。

双袋工程选“演员”

现代管理理论中有一条重要的基本原理——人本原理，认为人始终应当居于管理的中心地位并发挥主导作用，因此，应立足于人，调动人的积极性，提高人的基本素质，从而实现管理系统的优化。

其实鲁冠球早在到美国考察时，就已对人本原理有了深刻的认识。当时的美国舍勒公司 250 人年产 400 万套万向节，而鲁冠球他们呢，上千名员工才生产 100 万套。美国之行使鲁冠球深刻认识到科技进步，靠的是人才；管理进步，靠的是人才；企业发展，靠的也是人才。人，才是企业最丰富的资源。人之于企业，正如演员之于演戏，没有好的演员，再好的剧本、再漂亮的舞台都等于是空架子。

先来看看鲁冠球关于人才的一些公开性的谈话。1986 年，指出万向节厂之所以能迅猛发展，是由于“尊重知识、尊重人

才，提高企业素质”；1988年，又提出“人才是乡镇企业生存发展的资本”；1990年，发表了“大学生在乡镇企业大有作为”的文章；1994年，再次以“引得进、留得住、用得好”为题，思索人才机制的问题。求才若渴的鲁冠球提出“舍财换才”、“不惜血本培养人才”的口号，把智力投资作为企业的一项重要基本建设。

留住人才，用好人才，就是要千方百计激活每个员工的积极性和创造性。达此目的，除了放权给人才，在战略上引导好，组织上保证好，管理上协调好之外，还需要有一个明确的激励机制。为此，鲁冠球提出了一个著名的理论——“两袋投入”理论。

“两袋投入”，即“口袋投入”——物质激励与“脑袋投入”——精神激励两者结合的激励机制，以充分调动员工的积极性和创造性。使员工在物质文明建设和精神文明建设上，达到双丰收。

“口袋投入”，就是员工的“三五”分配制度。万向集团对员工实行5种工资制度：基本工资、职务工资、福利工资、超额工资、奖励工资；5种分配类别：操作员工、销售员工、科技人员、后勤人员、管理人员；5种奖励形式：超产奖、年终奖、质量奖、节约奖、特别奖。“三五”分配制不仅体现了按劳分配的原则，而且以效益为依据，拉开了员工的收入差距，从物质奖励上就清楚地告诉了员工，做哪些事会得到奖励，做哪些事会受到处罚，从而体现了激励效应。在万向，员工的收入差距比较大，但拿得多的心安理得，拿得少的不怨天尤人，只想着下次做得更好些，好拿得多一些。

如果企业只有物质上的激励机制，而没有精神上的激励机制，员工在满足于物质享受的同时，就会失去精神依托，从而导致工作效率的下降，企业也毫无希望可言。因此，万向集团在“口袋投入”细划分配制度的同时，更强调“脑袋投入”，

建立精神激励机制。

万向的精神激励机制贯穿在其企业文化建设中。首先万向不断地提出更高的经营战略目标，使员工看到企业的发展前景；在员工道德上提出“想主人事，干主人活，尽主人责，享主人乐”的道德规范；而在价值观上则提出“上对国家有利，下使员工受益，内保企业后劲，外要用户满意”。鲁冠球作为企业的一把手，以身作则，身体力行，他几乎天天早上7点钟上班，晚上7点钟回家，中午只在办公室里吃一个简易的盒饭了事，而他的办公室简朴得甚至连空调都没装。



鲁冠球与著名企业家宗庆后、冯根生

值得一提的是，万向建设企业文化不仅仅是弄几个口号，让人振奋一下就完了。万向把企业文化又转化到管理的细节上，形成了风气管理和民主管理。

万向集团的风气管理概括起来可以说是3个字，即用人求“德”，经营抓“干”，管理必“严”。用人求“德”，就是评判一个人，不仅看他的工作实绩，也要看他的道德修养、敬业精神；经营抓“干”，就是别人做过的，万向要比别人做得更踏实、更突出；管理必“严”，就是只有严格管理，才能出效益。

民主管理也可以概括为责、权、利3个字，即行使主人的权力，承担主人的职责，享有主人的利益。责、权、利三者辩证统一，互助互动。

在“两袋投入”的激励下，万向正逐渐创造一种万向精神。一个很简单的事实便能说明问题：万向集团所在的地区，每年夏天都会有台风经过，长期以来，万向的员工形成了一种默契，只要听到强台风预报，不管是休息日还是深夜，他们都会很自觉地从四面八方赶到所在的公司，共同保护公司的财产。

鲁冠球与万向企业文化

鲁冠球是个现实主义者，曾有记者问他：资金和人才摆在你面前，你选择什么？他的回答是：就目前而言，企业还处在发展阶段，资金和人才我都要。

鲁冠球是个具有超前意识的现实主义者，他进一步回答：以后我会侧重需要人才，因为人是活的，而资金是死的。

鲁冠球更是个理想主义者，已年过60的他说：我还年轻，还有许多事情可以做。

在好几年前的一次万向集团内部的研讨会上，鲁冠球曾私下对在座的专家学者说过“万向就是鲁冠球，鲁冠球就是万向”的话，言外之意，万向就是靠他一个人的“奶水”养大的。

其实也正是鲁冠球个人的知名度和地位，在一定程度上提升了万向的知名度。也许正因为如此，鲁冠球在谈到企业家和企业的关系时才会说“企业家是融合在企业之中的，企业家形象就是企业形象。”

30多年来，“鲁冠球”已打造成了一个品牌，他的理念，他的思路，他的人格，他的心态，不仅是新闻媒体追踪的对象，也是学术理论界一个难得的标本。目前已有不少省级以上课题以万向及鲁冠球为研究对象，试图从新的角度去诠释“鲁冠球之谜”。事实上，作为农民企业家的鲁冠球和乡镇企业的万向，早已完成了历史使命和自身的转型，他们在股份制改造、现代企业制度、资本运作、跨国经营等方面的探索和尝试，不仅对乡镇企业而且对国有企业改革都有着借鉴意义。

特别是在怎样塑造企业家的形象这个问题上，鲁冠球和万向的成功更是颇具中国特色，几乎可以成为中国企业家们“照

本宣科”的教案。万向在企业的生产经营活动中，自觉形成了具有自身特色的经营宗旨、价值观念和道德行业准则的企业文化。企业文化建设也是企业实行整体营销管理的重要保障。

1、企业经营宗旨。企业的经营宗旨，显示企业的发展方向和理想目标，对企业的经营战略、经营目标起导向作用。“万向”在大门口，一年四季醒目地挂着“大集团战略，小核算体系，资本化运作，国际化市场”的经营方针条幅，并提出了以两个“三级跳”的发展目标即省内前 10 位、国内前 100 位、国际前 1000 位；省级集团——国家级集团——跨国集团，为全体干部员工指明了企业发展方向和所要达到目标，使员工看到“万向”的前途和希望，有真才实学的员工，必将大有用武之地，从而给人以理想、信念，给人以激励，并在实际工作中转化为现实的生产力。

2、员工道德规范。道德，是员工素质高低的反映，是企业精神文明建设中深层次的东西，是规范企业和员工行为的方向。“万向”以“三感”（即惊奇感、舒适感、优美感）营造企业工作环境，以制度来约束和规范员工道德行为，使之习惯成自然。比如，公司制定文明用语制度，规定了员工应当怎样做，在操作后应怎样做，都有具体的规定。还通过持续开展“我的提案”活动、“个人信得过”活动、“员工办实事”活动、“贡献在岗位”活动等，形成了“想主人事、干主人活、尽主人责、享主人乐”的企业道德规范。“万向”人一言一行，都应考虑“在国内是公司牌子，到国外是国家的牌子、中华民族的牌子”，以此鼓励“万向人”奋发上进，不断进取，为厂增光，为国争光的激情和气概。

3、“万向”价值观念。价值观念，集中反映了企业员工群体的价值取向。企业及员工思想上有什么样价值观念，行动上就有什么样的动机。企业必须有统一思想和行动，才能形成正确的主导性的价值观。“万向”人的价值观是“上对国家

有利，下使员工受益；内保企业后劲，外要用户满意”。一切行动，始终把国家利益放在首要地位，同时确保企业自身利益，增强企业经济实力。对员工，按贡献大小多劳多得的原则，给予不同报酬。从而正确处理国家、集体、个人三者之间关系，使企业得到了迅猛发展。

万向集团正如它的领导者一样，既现实，又超前，更富有理想。

展望未来，鲁冠球满怀豪情。万向集团在他的带领下又绘制了一幅中长期发展的美好蓝图：到 2010 年实现两个三级跳，由省前 10 位跻身于全国 100 强，世界 1000 强；由省级集团跨入国家级集团、跨国集团。

现实中的万向集团是国内 100 强国家级集团，未来的万向集团想得更远……

【行业备忘录】

鲁冠球谈如何应对入世

诚信是第一张通行证

记者：我听说万向集团早几年就拟定了一份有关加入 WTO 的应对方案，您能否同我们说说，其中的要义是什么？

鲁冠球：万向为了迎接加入 WTO，主要在做三件事情：

第一件是如何使万向在社会上建立信誉，诚信是第一通行证。我们要求每一位员工在公司内部踏踏实实做事，在社会上树立诚实守信形象，使员工从品德到技术到整体素质，一步步提高。

第二件，进行技术改造，从大设备改造着手，到现在重点抓检测设备和试验设备的改造。拿给客户的产品，我自己先要

放心，这样就会树立信誉。在此基础上，通过员工培训和技术改造，把成本降下来。

第三件，万向质量上去了，整体素质提高了，社会信誉树立了，企业和社会上的地位得到提高，这样就可以做与自己身份相符合的事，这叫门当户对。

记者：万向很早就“走出去”了，您为什么选择这条路？

鲁冠球：是逼出来的。真正要“走出去”，很难。走出去有两种情况，一种是形势所逼，一种是去赚大钱。万向“走出去”，是形势所逼。当时企业还很小，市场打不开，素质提不高，只有通过和别人交往，特别是与具有先进技术、先进管理经验的大企业交往，才会提高自己，缩小差距。开始并没有想也不敢想赚大钱，但终有一天，我们会为了赚大钱而走出去的。被逼走出去，这要下狠心下大决心才能做好它。这样，就要具备吃苦耐劳的精神，要过语言关、文化关，如果先去学习这些，时间上不允许，只有边工作边学习，从中提高。我们在美国的员工工作时间都在14个小时以上。

从中国加入WTO以后的形势来看，光就技术方面占领市场还是比较难的。就机械行业而言，不能光看到有劳动力优势，主要还是要素质提高上去。如果劳动力便宜，但素质较差，又会影响质量和成本。

加入WTO以后，大量发达国家的加工业将转向中国，中国工人的技术素质比先进国家要低，但在发展中国家中又是较高的，这对我们是好机会。

将“中国制造”变成“卖点”

记者：万向海外公司早几年以自己创业为主，这几年则以收购为主，这是一种策略吗？

鲁冠球：这是一种实力。我们去收购，主要是想发挥我们的优势。开始去的时候，我们的优势体现不出来，人家也不信

任。被谁收购也要讲面子呀，不了解你，怎么会让你收购呢？

万向在海外的拓展可以分两个阶段：1998年以前，受资本的约束，以及万向自身抗风险能力和市场都不够强大，万向在海外的投资基本上是单纯的资本运作，如房地产投资等；1999年以后，随着万向对市场控制能力的进一步深入，我们一方面向现有的制造领域以及与万向的互补领域投资，实现垂直兼并，进行万向在全球市场上的“世界拼图”；一方面开展了风险投资，积极投向高新技术领域、金融保险领域等，开展跨国的跨行业经营。



鲁冠球

很多中国企业在国外销售产品时，总是将“MadeInChina”抹掉，并且通过各种各样的方法，让别人误以为这不是中国制造的产品。万向从不这样，我们不仅不掩饰自己的产品“中国制造”，反而将它作为销售的“卖点”。走向世界，就是要让更多的人看到“中国制造”、“万向制造”。

加入WTO以后，大家要找准自己的位置，各自研究自身领域的专业工作，再组合起来形成系统工程。我们是汽车零部件行业，我们就会认真研究分析自己专长的行业。如果每一个行业、每一个人，都按照自己现在所做的工作，去研究它的未来，拿出自己的可行性方案，实力就会大大增强。

在高新技术方面，我们暂时跟不上发达国家，先要老老实实地为他们做配角，练好自己的本领，积累好自己的技术和资本，逐渐壮大，再图赶超。据分析，继续发展下去，中国的机械行业有可能成为世界最大，或者说成为世界最大的机械加工中心。我们今后销往国际的产品，宏观上叫中国制造，到客户

手中就是万向制造，踏踏实实把产品做精、做专、做透、做大、做强。

越是国际化越要本土化

记者：现在企业都想走出去，您觉得还需要做哪些准备？

鲁冠球：想要真正走出去，首先要把基地建设好，一定要有“大本营”支持。

走出去最重要的一步就是在内部练好本领。十多年前我曾经讲过，去游泳，首先要在家门口的小河里会游，再过钱塘江，最后跨过太平洋，这是需要过程的。企业的产品首先要在当地有影响，再转到国外去，所以建好大后方很重要。就像发射导弹、卫星，要建设好发射基地。然后，用我们的优势弥补对方的弱势，这才有生存的权利。如果自身一点优势都没有，人家也不会找你合作。现在国内企业走出去，大多到比我们落后的国家，在技术管理和资金上尚有优势。

记者：那么，如果国内有基础，“走出去”是否就十拿九稳了呢？

鲁冠球：不能这么说。走出去，首先要有走出去的政策，其次是有走出去的意念，最后是行动。“走出去”是要讲策略的。

我把万向这么多年的“走出去”的过程概括为9个“三步走”。我觉得这就是策略。9个“三步走”，第一，主体转换“三步走”，从产品走出去，到人员走出去，再到企业走出去；第二，市场提升“三步走”，从维修市场，到间接配套，到直接配套；第三，营销策略“三步走”，从打别人的品牌，到用自己的品牌，到组合品牌优势；第四，技术进步“三步走”，从仿制，到自己开发，到合作开发；第五，人才培养“三步走”，从国内派人，到本土化用人，到内外一体化培养人；第六，效益增长“三步走”，从别人赚钱，到低于内销利润，自

已赚小钱，到与主机厂合作，高于内销利润，联合赚大钱；第七，资金来源“三步走”，从向朋友借钱，到国内批准投钱，到用国外银行的钱；第八，战略延伸“三步走”，从国际营销，到国际生产，到国际资源配置；第九，社会形象提升“三步走”，从国内企业认可，到跨国公司认可，到国内外政府认可。

记者：许多人认为万向在国际市场上的成功在于“越是国际化，越要本土化”。

鲁冠球：万向美国公司现在有50多名员工，而从国内派去的只有6名。本土化的人员大大缩短了万向在海外的进入期，使万向从一开始就具备了国际化的形象。

万向在海外的机构从管理制度和模式上也非常本土化。在国外，我们都请当地银行、会计师事务所、律师事务所来帮助规范、监督和保障公司的运营。

近年来，万向在海外的资本也逐步实现了本土化。资本的本土化是企业本土化的最终标志，银行和股东的承认程度，是企业经营管理成功与否的一项重要判断标准。我们就是要“在洋人的土地上，利用洋人的资源，做洋人的老板，赚洋人的钞票”。

记者：除了本土化的战略，您还能谈谈“入世”的心得吗？

鲁冠球：一是，走出去先要会放权，在海外有些制度操作同国内普遍做法恰恰相反，我们收购公司总是先收购了，钱付出去了，才来打报告。全部都按国际规律办事，作为国内的总部要放手让驻外机构大胆地干。

另一个是要“凭智慧，花小钱办大事，不花钱办有意义的事”。虽然万向现在有雄厚的资金实力，但在海外收购公司时，并非像人们想像的那样一掷千金、大手大脚。相反，我们凭智慧，用策略，用最低的成本去赢取最大的收益，甚至还有不花钱就坐享分红的好事。

第三个心得是，一个人就是一个产业。像我们深圳投资公司和万向美国公司等都有一个严密的计划，下一步做什么，下个月做什么，明年做什么，5年之后做什么，一看计划就知道了，做事情总是先要有想法，有意念，这跟企业管理者的素质有很大关系。

（摘编自《与100名老板对话》 经济管理出版社）

中国企业家应该尝试的 20 件事

1. 注意报纸上的每一条大大小小的有用的信息，在秘书的帮助下建立起自己的剪报本。
2. 向自己发起挑战，凭真本事拿到一个高级资格证书，如高级经济师、高级会计师、高级工程师等。
3. 开始悄悄地做一项投资10年以后才能拿到回报的事业。
4. 在施工工地上吃一次落有尘埃的工作午餐。
5. 隔一段时间与家人一起去旅行，保持一个温馨、健康的家庭氛围。
6. 在生意圈之外，至少拥有一个能够当面叱骂你的真性情的朋友。
7. 试着突然离开公司一个星期，远远地站一会儿，看公司能否保持正常、稳定地运转。
8. 控制住自己的“责任心”，试着3个月不看公司的任何报表。
9. 记住你的副手们的生日，到时候给他们一份真诚而矜持的祝福。
10. 每年读尽可能多的书。

11.与若干位“书生型”的经济专家成为朋友，不定期地从他们那里汲取“思想氧气”。

12.到了每年的岁末，至少有一天时间把自己关在房间里反省，闭门检讨一年来的得与失。

13.创造一种自己的“管理词典”——用一种独特的方法论去创造一个独特的经济世界。

14.体验一次筋疲力尽的感觉——你可以发现自己的生理和意志潜能到底有多大。

15.会一会使你感到恐惧的人——在这一过程中，你可以发现另一个自我。

16.领养若干个孤儿、捐赠一座希望小学、赞助一项公益事业，通过这种“物化”的手段，让自己的爱心和社会责任心不至于泯灭。

17.保持每年出国一次的机会，尽可能地了解国际社会的发展步伐。

18.尝试一次孤立无援的失败的滋味，在挫折之中感受不幸者的体验，培养警醒的意识。

19.参加一次任何形式的竞选活动，并为此积极、真正地筹划——这会使你培养起足够的社区和社会意识。

20.去一次西藏，看一回天葬，在生死一线间感悟出命运的莫测和高贵。

希望： 中国出了个新希望

希望从一家带着泥土气息的小公司，发展成为中国最大的私营企业之一。刘永言、刘永行、刘永美、刘永好四兄弟目睹了泰国正大集团通过销售猪饲料而在华拓展的成功事例，研制出了拥有自主品牌的猪饲料。

1994 年，《福布斯》杂志对中国国内私有财产进行排名的时候，以老四刘永好为代表的刘氏四兄弟所创建的四川希望集团被排名第六，到了 2001 年最新一期排名时，希望集团的代表变成了刘永行，排名攀升至第一。



1982年，刘家四兄弟决定回农村创业，首先由老三刘永美率先辞掉公职，建立养殖厂，饲养鹌鹑，年底，建成了一个大型的育新良种场。

1986年，育新良种场年产种鹌鹑15万只，产品运销国内104个市县及前苏联地区。

1989年，希望饲料研制成功并投向市场，与泰国的正大饲料进行激烈竞争，一年后有4种饲料在市场站稳了脚跟。

1990年，希望饲料销量超过正大饲料，在整个西南地区跃居第一位。

1992年，希望集团开始跨行业经营，首先进军房地产业，“希望花园”破土动工。

1992年12月，希望饲料业进军上海，与上海佳与实业公司合资生产希望饲料。

1993年3月，在四川新津县建立四川个体、私营经济实验开发区，定名为“希望城”。

1993年5月，刘永好、刘永行“中南七日行”，在湖南、湖北、江西7日内一举兼并5家国营饲料厂。

1995年，希望集团内部进行产权明晰，老大、老二、老三、老四分别掌管经营希望集团的二级集团公司：大陆希望、东方希望、华西希望和南方希望。

1997年，希望集团发展成为主营饲料业，兼营食品、面粉、建筑、房地产、电子、商贸、金融等行业的全国最大民营企业。

1998年，老四刘永好以南方希望的4个企业为主体成立新希望企业股份公司，在深圳上市。

2001年11月，刘永行被美国《福布斯》杂志评选为中国50名富豪第一位，其个人及其兄弟财产为10亿美元。

2003年1月，新希望投资公司在上海成立，新希望将加快在金融领域的进军步伐。

亿万财富从养鹌鹑开始

刘永好四兄弟在农村出生，在农村长大，后来又回到农村发财。

当初，兄弟4人从中国农村经济体制改革的大潮中隐约地感觉到了改变家乡面貌的历史性机遇的来临，他们认为抓住机遇，冒点风险，值得！于是，就有了后来的一大篇可歌可泣的故事。

科技致富，这是那时农村各地都在大力提倡的口号。刘家四兄弟都是有文化有头脑的人，所以，一开始他们就选择了走科学致富的这条路。

科学，就是做领先于别人一步的事。

他们选择的是养鹌鹑。

他们决定搞一个大型鹌鹑养殖场，进行大规模的鹌鹑养殖与开发。于是，就在1982年底，他们终于建成了一个大型的育新良种场。但是当他们把这个养殖场办起来时，却正值成都地区“鹌鹑热”在急剧降温，许多原先养鹌鹑的专业户都纷纷收摊不再养了。可是这刘家四兄弟都有一个相同的脾气，那就是认准了路就死也不回头，他们认定：只有疲软的市场，没有疲软的产品。他们看到了一个必胜的法宝，那些失败的专业户是因为养鹌鹑的成本太高，技术不过关，这才亏本搞不下去的。

为了把成本降到每只鹌鹑蛋只要三、四分钱，他们大量地查阅资料，开动脑筋，寻找出最佳的养殖方法。

此时，这四兄弟便把各自的看家本领都用上了。他们把计算机应用于饲料调配和育种选样，很快就摸索出一个有别于其他国家的独特的立体养殖方式。这种方式即：用鹌鹑粪养猪，猪粪养鱼，鱼粉养鹌鹑。这是一种新型的生态循环饲养法，由

于这样的方法使得成本大大减少，鹌鹑蛋的成本就降到了与鸡蛋一样，于是很快就赢得了市场。

先进的科学技术带来了新的转机 and 希望。刘家的科学养殖鹌鹑法让养殖致富重新闪现出诱人的光彩，于是，不多久就在新津县再一次掀起了养鹌鹑的热潮，一时间，全县就有了成百上千个鹌鹑专业户，饲养鹌鹑达 90 万只，全年的鹌鹑产值达到了 900 多万元。这个数字在那时是一个相当惊人的数字。

到了 1986 年，刘家兄弟办的育新良种场已年产种鹌鹑 15 万只，产品除了供应国内 16 个省市外，还批量销往苏联等国家和地区。在那几年里，养殖场的经济情况大大改善，不光造起了更为先进的场所，还买来了汽车，用于运输。还有了小轿车，可以坐着到各处去签约谈生意。

刘家四兄弟为中国的鹌鹑养殖业在科学技术开发上做出了



刘永好

成就，他们研究出了“鹌鹑红羽、麻羽杂交鉴别雌雄离种体系”，还有整套的饲养鹌鹑技术。这些已被国家科委鉴定验收，并列为国家级“星火计划”项目。

走在了农村致富路前列的刘家兄弟，当然没忘记周围仍然还很穷的乡民们。他们的事业一尝到了甜头，就动员古家村和附近的村民一起来走科技致富之路。

在他们的带动下，新津县在那几年靠着养鹌鹑这一条致富路，硬是把原先的贫困帽子甩掉了。到了 1986 年后，新津县就形成了以运输、编笼、饲料及肉蛋加工等专业分工为特征的“一条龙”生产配套体系。到今天为止，新津县还保持着养鹌鹑这一传统优势行业，每年饲养鹌鹑 400 万只，年产值在 1 亿

元以上，是全国最大的鹌鹑养殖基地，是一个充满了活力的鹌鹑王国。

希望之路

大约从 80 年代末到 90 年代初，从第三批外国饲料商打入中国市场后，就开始在中国城乡大量倾销一种具有现代概念的全价饲料。据统计，到 1990 年，全国兴建的中外合资饲料企业就有二、三十家，几乎遍布了全国各大城市。仅一个跨国集团在中国大陆每年从饲料上就赚去人民币数亿元。

这些洋字号的产品迅速向中国农村渗透，从根本上动摇了我国延续了几千年的饲养方式和饲料结构。这既是对我国饲料业、养殖业的一种促进，更是对我国民族饲料工业的严重威胁和挑战。

但不管怎么说，全价饲料确实代表着一种现代科学技术的结晶，它的出现对我国城乡养殖业有着很大的推动作用。事实如此，素以耳听为虚、眼见为实作为参照标准的广大农民看到用这种饲料喂猪，投料少，催肥快，猪长得膘肥体壮，油光发亮，而且操作简单省力，既干净又轻松。虽说饲料价贵得惊人，但一算，还是合算的，于是都要买来试试，一试也就尝到了甜头，再也放不下手了。

全价饲料很快就在各地走俏起来，在中国第一养猪大省四川，过去曾经你争我夺的地方饲料马上就无人问津了。而在另一处，购买全价饲料的人彻夜排长队。更有甚者，有的地方对这种全价饲料实行计划分配，得走后门托关系，有的农民为了得到全价饲料还得先买名牌烟酒去送礼……在这一片热闹非凡的争购全价饲料的背后，是一家家国有或集体的饲料工厂减产、亏损、转产甚至倒闭。这就是竞争，竞争是残酷的，这种

状况让中国人心酸，因为这表明外国人用猪饲料打败了中国猪饲料工业。

在这一片硝烟未尽的饲料“侵略战”后的废墟上，还有谁来支撑起中国人的天棚？有谁来对那些外国人的饲料说一声：嗨，别猖狂，我来了！有的，刘家兄弟就是其中之一！他们看到了外国饲料侵入中国的一面，同时又意识到中国广大农村的饲料天地是一块广袤的大市场，这里潜伏着更大的机遇和成功的机会！刘家兄弟抓到了难得的创业机遇。所以，他们决定要在饲料上大做文章，大干一场！其实，早在 1982 年到 1984 年间，他们刚开始办良种鸡场时，就曾经默默地进行了饲料的研制工作。那时他们专门喂养了 100 多头猪，用以试验，邀请了省内及国内的著名专家学者共同研究饲料的配方，积累了许多有效的经验。

经过初步试制，刘永好看到，要降低饲料的成本，提高品质，关键是增加配方及生产工艺中的科技含量。若要与国外那些先进饲料一比高低，惟一的出路就是依靠科技。

到了 1985 年，刘永好下决心投资 200 万元，创办了“希望科学技术研究所”，又拿出 300 万元建饲料厂，400 万元搞科研，聘请了 30 多位专家教授任专职或兼职科研人员，同时又派出了不少科技人员到前苏联、美国、波兰、澳大利亚、法国、香港等国家和地区考察，并邀请国内外专家来厂访问交流。

这种大规模的投入发生了作用，科技上的成果很快就显现出来了。

在研制中，他们发现国际畜禽饲料的营养成份中普遍使用的氨基酸，在国内尚无工厂生产，而同时刘永好得知前几年省里进口了一批氨基酸原料堆在仓库里却无人问津。于是刘永好马上派人去把这批氨基酸买来，投入到试验之中。

研制新型乳猪营养饲料一般都离不开鱼粉。但国内厂家生

产的鱼粉质量不过关，进口却需要大量的外汇，买不起。怎么办？刘永好想到了当地的一种东西——蚕蛹。这种东西在四川多得很，四川是蚕丝大省，养蚕抽丝，蚕蛹是下脚料了，每年的蚕蛹有许多呢。

蚕蛹含有丰富的蛋白质，能不能代替一部分鱼粉呢？他就把想法与研制人员说，然后一起试验。把部分蚕蛹干粉与鱼粉混用，经过反复试验，证明效果已接近全鱼粉，而且成本也降下了一些。



刘永行有时亲尝饲料

为了提高乳猪饲料转化率和日增重量，刘永好先后投资了将近千万元试验费用，广采精选，反复论证，筛选出了 33 个配方进行试验。

刘家兄弟的脑子很活，在试验中他们不断地想出土法子，想出用本地的特产作代用品，以代替那些难以弄到或成本过高的原料，而同时又能保证饲料质量不比外国的饲料差。

由蚕蛹，他们又想到了用奶品公司的奶液下脚料及部分工业奶粉进行科学配方来提高乳猪饲料消化率，这一想法经过多次试验后，证明很有效。用这种原料配制生产出来的饲料，不但完全符合营养标准，大大提高了消化率，而且成本也降下来了，做到了价廉物美。

时光到了 1988 年，经过一次次的试验，经过一次次的成功与失败，他们终于看到了曙光。

刘家兄弟试制出来的希望牌新饲料，经过几个试验点的试验，证明有多种优点。第一，省时间。猪仔从断奶到长大膘肥只需 3~4 个月，比传统的饲料周期缩短 5~8 个月。第二，省力。这种饲料喂猪很省劲，一边放饲料，一边放清水，比传统

的打猪草，切料，煮料这一系列手续省了将近 90% 的劳力。第三，新饲料不用煮食。第四，按料内比折算，用 0.5 公斤希望牌饲料喂猪，可比传统饲料节约 0.5 公斤粮食。如果按亩产粮食千斤折算，那么 5 万公斤饲料节约的粮食，就相当于 20 万亩良田的产量！

科技知识又一次显示了其强大的威力，而那些献身于事业的人们，一旦与现代科技知识结下不解之缘，就会变得格外聪明，就会一往无前，无往而不胜，创造出不可估量的奇迹来！

有了自己的希望牌饲料，刘家兄弟就可以与进口饲料比个高低了。

1989 年初，憋了好几年气的刘家兄弟们投资了 300 多万元，购买了国产颗粒机等关键设备，自行设计，自行配套组装，不但节省了 70% 的资金，而且还在很短的时间内建成了一座年产 10 万吨，从技术到设备完全国产化的饲料厂。

决心与洋饲料斗一斗的刘家兄弟开始行动了。

誓与洋品牌斗争到底

洋饲料中最王牌的就是正大饲料，这是打遍世界少有对手的跨国集团。而且说起来，刘家兄弟与正大饲料早就有过一次交手。

那是 1987 年的时候，刘家兄弟还在古家村良种鸡场。那时他们养鹌鹑正火红的时候，而且整个新津及成都附近的一些地区，在他们的带动下，掀起了二次养鹌鹑的高潮，需要大量的饲料。

正大瞄准了这一好时机，投资了 250 万美元在成都建起了一家分公司，看准饲料的空档，将大量的洋饲料打入市场，并采用让利销售等措施，在养鹌鹑专业户中赢得了一块市场。

在此之前，刘永好们的“希望牌”鹌鹑饲料的售量已在新津县占了70%还多，在这种激烈的市场竞争中，正大不惜降价，由原每公斤0.225元降到了0.205元，而“希望牌”鹌鹑饲料也应战了，由0.21元降为0.19元。这一番较量，最后还是“希望牌”占了上风。但过去的那场交战，只不过是一场小小的遭遇战罢了，而此时的大批量的饲料生产，大规模的猪饲料之战，将完全是一场真正的大战役。

刘永好已经深思熟虑，知己知彼方能百战不殆。他深知自己与“正大”的实力差距，也看到自己的优势所在。他只能以成本低、负担小去赢得这场战役。于是就确定下了“以质量克制质量；以价格克制价格，以市场克制市场”的竞争策略。从而一举奠定了胜局。1989年4月，希望自行开发生产的“希望牌”1号乳猪全价颗粒饲料向市场大量推出。这种质量可与“正大”饲料媲美，而价格每吨却比正大低60元，一下子就打破了由洋饲料垄断市场的局势。

刘永好经过多年的市场经济磨练，懂得在商品竞争中该如何运作。他精心策划了这次推销“希望牌”乳猪饲料的战略技术。他采取了先优惠，见效后再付款的方式，吸引广大养猪户购买他的饲料。同时又派出了小分队深入基层，横向拓宽消费面，建立由上千个经销点组成的销售网络，从而有效地开发了流通领域。“希望”做出这样强有力的促销手段，使得“正大”等洋饲料在市场上一下子变得疲软无力了。

感到威胁的“正大”集团想凭借其庞大的财力将希望“挤垮”，于是决定：“降价20元！”正大十分果断。“也降20！”刘永好也采取了行动。“有奖销售，抽奖！”沉不住气的正大集团又出了新招。“希望大奖销售，中奖比例更大”，刘永好步步逼进，寸步不让。作为土生土长的四川人，身为农村出来的川中汉子，刘永好对根植于此的巴蜀之地有着最深切的感情，有着最深刻的了解。所以他们在做广告时，很懂得如何唤

起父老乡亲的心理认同和民族情感。

同样做广告，洋饲料只顾在一些显眼的地段树起一块大招牌，写上“正大正大，威力特大”之类的话，而他们却从延伸到乡镇村舍的销售网点，收集到不少农户对希望产品评价的顺口溜，稍作整理，就成了朗朗上口、好呼易记的广告词，如“养猪希望富，希望来帮助”，“添加二两希望精，一天可长一二斤”，还有“吃1斤，长1斤，希望牌乳猪饲料就是精；比一比算一算，希望饲料最合算”等等，这些广告词朗朗上口，通俗口语化，农民对“希望”饲料有了亲近感，愿意买它作为养猪饲料。在经过了一轮轮的攻坚战与攻心战后，“希望”在市场上很快站住了脚，有了越来越大的阵地。与此同时，销售量与日俱增，“希望”又迅速扩大生产能力；到1990年元月，饲料的月销量达到创纪录的4000多吨，大大地超过了成都正大有限公司。

此战虽然以“希望”取胜，但转眼过了年头，日历翻到了1990年后，情况就又出现了变化。因四川粮食丰收，川西平原各地的粮库都装得满满的，老百姓家的粮食多得吃不掉，就把它用以喂猪。自家有了喂猪的粮食，也就省下了饲料钱了。

此时刘永好正好去了澳大利亚考察，在那里得到国内发来的电报，得知情况严峻，不光正常销售量发生危机，而且老对手也借机发难，欲借这“灾时”把年轻气盛的“希望”压垮。

外商因为是跨国集团，东方不亮西方亮，此时此地做一点亏本生意，别处可以赚回来，而把地方上的强有力对手压服后，以后还是他们的天下，于是他们把价格每吨一下子降了100元，其意图很明白，就是要“希望”彻底垮掉。

这可确实是个生死之战了。怎么办，也随着他们降价吗？如此大幅度的降价，实际上销得越多亏得越多。但是不降价，那无疑于自杀，给自己断了生路。“希望”不敢应战，那就只能绝望了！

刘永好身在澳大利亚，却也看到了这场恶战的严重后果，于是果断地发出命令：“分析利弊，迎接挑战！”

一封加急电报从澳大利亚飞往中国成都的希望总部。刘永好下了决一死战的命令，为了“希望”饲料的生存和发展，丢卒保车，亏本应战，每吨下降 120 元！

较量在明一招暗一招地进行着。

1990 年初，洋饲料又把一种新品种——“151 饲料精”推向了市场，一下子就吸引了用户，取得了较好的效果。面对这样的挑战，“希望”也不气馁，很快便以相似质量作用的产品——“希望精”，投入市场。

这是希望科研所经过多年研究才推出的一种超浓缩饲料，该产品以其独特的营养配方，突出的效益而深受农户们喜爱，一投放市场立即受到了欢迎，以后一直长销不衰。

当然，刚投放市场时，也照例还得与老对手拼一回招术的。

这回刘永好没有再使用降价这个老方法，而是巧妙地采取赠送的办法来打开销路。即每买两吨“希望牌”饲料赠送两包“希望精”。这样的赠送果然就吸引了不少顾主，从而使得“希望精”的年产值达到 2000 多万元，盈利 200 多万元，除去赠送的 70 万元，还盈利 130 多万元。

这一回“希望精”战洋饲料“151 饲料精”又大获胜果。此后洋饲料也不得不学“希望”的样，开始赠送了。

“希望”与洋饲料的大规模竞争，不光对这两家饲料大厂起到了很好的促进技术与价格改进的作用，还启动了整个饲料市场向“质量、品种、效益”良性循环的方向演进。在这两家大饲料厂的推动下，其他原先档次与质量不过关的众多小饲料厂家，也纷纷改进生产工艺和配方质量，使销售额成倍增长，中国的民族饲料工业在这一场竞争中得到了洗礼与壮大。希望牌饲料终于创出了名牌，站稳了脚跟，拓展出自己在西南三省

的饲料主导地位。

在竞争中大获全胜的成都希望饲料厂的产销量自 1990 年的 6 万吨一直往上剧增，到了 1993 年达到了 15 万吨，一下子跃居四川省乃至整个西南地区第一位。

1990 年 10 月，中央电视台在周末黄金时间播放了名为“希望之路”的专题报道。

1991 年 4 月，新华社内参编发了题为《四兄弟创造“希望”，敢竞争超过“正大”》的长篇通讯；同时，香港《资本家》杂志、英国 BBC 电台以及《世界日报》、《星岛日报》、《天天日报》、《南华早报》、《联合报》等都以惊诧的笔调报道了希望集团这颗在中国大陆突然亮起的希望之星。

经过了多年的拼搏与竞争，“希望”终于在竞争中打下了坚实的根据地，把民族饲料工业的牌子打出来了，当之无愧地被称作“中华饲料王”。

四兄弟各管一方

希望集团是刘家四兄弟共同努力创办起来的，但刚开始是老三刘永美首先辞掉农业局的工作，实质性地投到希望的创业中去。然后刘永行、刘永言、刘永好相继加入。像许许多多的家族企业一样，随着集团公司的发展壮大，四兄弟在经营理念上出现了分歧，进而“分家”，即集团和产权进行了划分、明晰。

1992 年，四兄弟间进行第一次明确分工，刘永言和刘永美分别进入高科技行业和房地产行业，刘永行和刘永好开始进行从“企业经营”到“经营企业”的实践，到全国各地办起一系列的工厂。如前所述，他们首先选择了上海和中原地区。尽管进军上海的初期面临强劲对手——有 19 亿元资产的上海

“正大”，在投产后的3个月里“希望”亏损了几十万，但“希望”抓住机会——上海市进行饲料行业的市场化改革，国家不再给饲料企业补贴，民营企业有了公平竞争的市场条件——迅速扩大销量，站稳了脚跟(“上海希望”日后成为上海地区6000家私营企业中最大的一家)。紧接着，“希望”又在浦东投资1000万元，与浦东最大的国有饲料厂——川沙饲料厂合资建立上海的第二个“希望”分工司。后来又成立占地3000多亩的“希望私营经济城”，由时任上海市委书记的吴邦国题写城名。上海变成希望公司进军东南，实施全国发展战略的又一重要根据地。

以上海为依托，“希望”进一步开拓浙、苏、皖、鲁、赣等几省的市场，年销售量突破40万吨。同时，希望集团迅速进入中原市场，先后在河南浚县等地搞试点，1992年与浚县粮油总公司共同投资200万元兴办中原希望公司。1995年该公司成为固定资产550万元、年产值1.2亿元、年利税1700万元的绩优企业。后来，武汉、宜昌等地的“希望”分公司相继成立。到1995年，希望集团在全国各地区已拥有60多个分公司，销售量达180多万吨，产值达50亿元。

希望集团第二次“分家”是在1995年。1992年至1995年，刘永行和刘永好并肩作战，通力合作，“希望”主业饲料业进入高速发展期，在全国各地发展了27家分公司。然而在1994年的时候，刘永行就意识到，在希望集团占领全国饲料市场的过程中，兄弟在经营理念、投资方向上有许多分歧和差异，这对企业进一步快速发展很不利，于是多次在董事会上提出进一步产权明晰化，每人根据自己的兴趣和特长发展。

1995年上半年他进一步坚决主张把他和刘永好共同创造的全国市场(27个分公司)分成东北和西南两片，董事会同意了刘永行的意见，根据“资本基本平分”的原则，将27家公司一分为二，划分为东北与西南两个区，两人均分共同创造的资

产约 2 亿元的财富。

刘永好挑中的大多数公司较为成熟，盈利能力超过东北片区一倍的西南片区，同时挑了很多总部的骨干，归入南方片区。这次“分家”，实际上主要是把 1992 年那次“分家”后仍然合在一块的刘永行和刘永好的资产界定清楚。

此后，5 月 15 日，刘氏兄弟在董事会文件上正式签字：刘永言投资创立希望大陆公司；刘永行以东北片区为基础成立希望东方公司；刘永美建立华西公司；刘永好以南方片区为基础建立南方公司，但他们还共同拥有“两厂一所”，这部分共同资产由四兄弟各占 1/4 股份。同时刘永言建议他们的妹妹刘永红也应该拥有部分资产，于是成立希望装饰公司，由刘永红占有 80% 的股份。至此，希望集团基本上完成了产权的明晰化过程。

产权明晰后，刘氏五兄妹分别控制着集团下属的 5 个二级公司：大陆希望、东方希望、华西希望、南方希望和希望装饰，各自的法人代表为刘永言、刘永行、刘永美、刘永好和刘永红。

从此，分开后的希望包括大陆希望、东方希望、华西希望、南方希望和希望装饰，各自所辖公司数分别有 20 到 70 个不等，分别由五兄妹 100% 拥有二级公司总股本。另外还有一个称为“希望集团有限公司”的拥有希望商标、商誉的核心企业，由兄妹 5 个人共同拥有。这样形成了“母体小、子体大”、既分又合的格局，从而达到了既有利于经营、继续保持快速发展目标，又达到维系“家族”和维护“希望”无形资产的目的。

到 1997 年，希望集团已成为主营饲料业(占集团收入的 90%)，兼营食品、面粉、建筑、房产、电子、商贸、金融等行业，拥有 1.5 万员工、100 家分公司的全国最大私营企业，其中饲料产量 300 万吨、销售额 60 亿元。1996 年、1997 年希

望集团两度被美国《福布斯》杂志列为中国大陆私营企业资产榜首。

挺进上海

“杂交”是刘永好在政协会上依据生物学的杂交法，提出的关于“国有、私营，优势互补，共同发展”的企业改革构想，即公私企业杂交组合。这是一种创造性的形象化的企业改革方法。四兄弟中最善于把握国家政策的刘永好预感：新一轮的发展机会，已向希望集团走来。

1992年11月25日，希望集团总裁刘永好与上海佳与实业公司经理顾金奎，在上海的一家大酒店正式签约，在上海嘉定马陆合资建立上海希望饲料公司。

希望集团要在全中国掀起一股“杂交旋风”，然而，这股“旋风”最好从哪刮起呢？

自从1992年邓小平同志南巡讲话发表后，有美国的学者预言，同珠江三角洲比，中国的长江三角洲对全国经济的辐射和带动作用要大得多。在90年代中后期，以上海为中心的长江流域，将是世界经济增长率最高的地区。邓小平也说：“上海人素质好，条件优越。我的一个大失误就是搞4个经济特区时没有加上上海。要不然，现在长江流域就大不一样了。”

其实，政治敏锐的刘永好的眼睛很早就注视着长江流域，他预感到这条“东方之龙”不久会有腾空之日，并开始把目光投向处于“龙头”位置的华东地区。当中国第三代领导集体做出开发浦东的决策之际，希望集团就顺应这个政策“大气环流”的变化，及时调兵遣将，把上海这个东方大都会作为突破口，打入华东地区。

上海这座有着一千多万人口的超巨型都市，光是这里居民

的衣食住行，就是一个绝大的市场，何况这里还担负着巨大的畜禽生产进出口业务，是通往更为宏大的国际市场的桥梁。

据刘永好细致收集来的情报表明，上海市郊的畜禽生产年需饲料达 300 万吨，但由于历史原因，当地的民族饲料工业萎靡不振，一直不能开发出高档饲料。而这些年里，泰国的正大集团在中国的最大合资公司——上海大江有限公司在上海饲料市场上一直独占鳌头，本地饲料根本不能与之抗衡。这新的局势就使得上海及附近地区饲料市场的价格和品质档次之间形成了显著的不平衡。

刘永好看出了上海这块宝地有可乘之机，也看出了自己打入上海的有利条件，于是，借着邓小平同志的南巡东风，他就大胆地闯向上海去了！

这一切都是在不动声色的状态下悄悄地进行着。刘永好去上海，与人谈判联系，上海的报纸一无所知，谁也不知道四川的饲料大王到了上海市，而且即将在这个大都会投下一颗不大不小的炸弹。

希望饲料突然进入上海的消息如同一颗重磅炸弹，在上海饲料工业界引起了有力的冲击波，一下子就打破了外资产品独占上海高档饲料市场的局面。

接着“希望”以其特有的办事效率和风格，在短短的时间里，创造出一连串的奇迹，令一向精明的上海人也为之惊叹，为之敬慕不已。

“希望”仅用了 80 天时间便完成了立项征地、申办执照、基建改造、设备安装、电力增容、生产准备等工作。1993 年 3 月 20 日正式进入试产试销，很快就进入正常生产，达到年产量 20 万吨的生产能力。

在强手如林的上海滩，有年产值 8 亿元的大江饲料公司，还有数家资历、技术雄厚的外商公司，包括由美国、日本、泰国、加拿大等国的饲料公司分别投资几百万美元合办的饲料公

司，另外还有几百家大大小小的国内饲料厂家。

没有金刚钻，哪敢揽瓷器活，“希望”一打出牌子，就把名声打响了。在很短的时间里，不光在上海地区，就是浙江的嘉兴、安徽、江西的用户也奔走相告，“听说上海有希望，何不到那去看看。”

接着刘永好又乘胜进军，在上海的热点浦东投资 1000 万元，与浦东最大的国有饲料厂——川沙饲料厂合资，建立了上海第二个希望饲料公司。这个公司是目前浦东投资规模最大的私营企业。

刘永好这个私营企业的老板在上海滩一掷几千万元，这在当地私营企业圈里是无人可与之匹敌的。这一件事大大地刺激了上海滩上的各路英雄好汉。上海的那些私营企业家，原来有的自我感觉很好，以为自己手里有了一些钱，开了分店就算得上上海第一，或可以夸口中国无双，可是看到从四川来的年轻气盛的饲料王刘永好的壮举，就不由得汗颜羞愧了。他们看到了外界向上海进攻的信号与行动，便开始扩大生产规模，寻求市场空档，调整产业结构，由此也使得上海的私营企业发展有了一个新的高潮。

中南七日行

进军上海之后，希望集团又开始逐鹿中原，决定在湖南、江西、湖北、安徽、广西、云南等省建立分公司。然后向北方挺进，在北京、山东、东北等地都成立了分支机构。

1993 年 5 月中旬，集团总裁刘永好、董事长刘永行准备去江西南昌县签约投资办厂。

1993 年 5 月 14 日，在长沙机场上，希望集团总裁刘永好及其一行人才下飞机，即有一个两鬓斑白的老同志向他迎了过

来，伸出手来问候道：“你就是刘永好先生吧？”

刘永好朝老人笑着：“是的，请问您是……”

随行的人马上向他介绍说，这位是湖南汨罗市粮食局局长李积德同志，今天特地来迎接刘永好一行的。

刘永好望着这几位特地从汨罗赶来截他的同志，心里很受感动，可是到了汨罗市，进那个饲料厂一看，问了一些情况，刘永好的眉头不由得皱起了一个结。

汨罗市饲料厂本来算得上是一家大型现代化饲料企业，投资400万元，引进了微机控制的两万吨级饲料生产线，1990年投产，可是生产出来的产品却是质次价高，卖不出去。同时这个厂管理混乱，资金短缺，质量不稳定，使得这个厂很快地就未老先衰了。在这3年里，累计生产饲料8541吨，亏损180万元，而且每月还需付8万元贷款利息以及几万元其他开支。

眼下这个厂的80多个工人每人头上摊派了销售任务，完不成任务就领不到工资。到后来工资只能发50%。久而久之，职工的人心散了，调走的，停薪留职的，辞职的都有，眼看着就要破产倒闭了。

这么大一家饲料厂被弄到这种局面，使得上面的“婆婆”——市粮食局也心急如焚，虽说一次次地调整领导班子，一次次地“输血”，但这个厂已是积重难返，3年里的4任厂长也是回天乏力，而那80多个工人就更无能为力了，只能靠救济过日子。

刘永好看到这一切，心里很痛苦。他是干这一行的，一眼便看出了这里的问题是什么。国家几百万的资金，就这样眼睁睁地付之东流了。谁也没有责任，谁也没有得到应有的惩罚。可恶的大锅饭已经成了一台老朽的机器，虽早已锈迹斑斑，但还在转动，拖拉着一些破车发出吱吱咯咯的噪响。

刘永好沉默了好大一会儿，然后狠狠地拍了一下桌子：

“这个厂子，我们包下了!”

第2天，双方就签署了协议：汨罗市粮食局将所属国有企业饲料一厂、饲料二厂的现有资产折合股份31.5%；希望集团用资金、商标、技术和管理等入股，占股份的68.5%，共投资1333万元，将两个厂扩建成年产10万吨，产值1.5亿的大型厂。

在汨罗签下的协议墨汁未干，当夜刘永好就被拉到邵东。在邵东，刘永好考察了请求兼并的邵阳浓缩饲料厂。

这是一个具有全套进口设备，占地90亩，投资上千万元的大型饲料厂。但是建厂投产后，因管理不善，逐年亏损，负债已高达上千万元。刘永好经过认真考察后，与之签约，将该厂兼并后，投资2000万元，使之一举成为年产10万吨的现代化饲料厂。

第4天，刘永好从南昌直达武汉。在这里，又有3家饲料厂主动要求与希望合作，最后也签订了协议。

这就是在希望集团创业史上具有重大意义的“中南七日行”。在这短短的7天当中，希望集团总裁刘永好大胆决策，一举将5家严重亏损或将倒闭的国有饲料厂兼并到希望集团的双翼下，以“国有民营，优势互补，共同发展”的新思路、新决策，大大拓展了希望集团的阵营和实力，在全国造成了轰动。

刘永好的这一惊人之举，得到了中央有关领导的充分肯定，认为这是一项具有开创意义的改革实践，是促使国有企业转换经营机制和私营企业健康发展的新的重要途径。它使两种经济管理体制的优势交融，从而产生明显的经济效益。

在此期间，作为第八届全国政协新增补的委员，刘永好在北京出席了会议，会议期间他就此举侃侃而谈。对此事刘永好有理论上的阐述，他认为：各种经济成分互有短长，在公有制为主体的前提下，借助民营企业的人才、技术、资金优势，形

成新利益共同体——合资股份制企业，可有 $1+1>2$ 的效果，这也许是中国民族经济发展的最好出路之一。

只是在短短几个月的时间里，希望集团从上海到江西，到湖南再到湖北，连连夺关收将，将几家大规模的国有饲料厂收于翼下，并使其起死回生，焕发青春朝气，此举的成功令全国震惊。

1993 年 8 月 6 日，掀开了希望集团发展中划时代的一幕：中美合资成都希望食品有限公司在新津县希望城正式落户了。这一合资项目由希望集团控股 55%，占地 50 亩的食品公司，主要生产中、西式红肠、火腿肠及各类罐头。

希望食品有限公司聘请了中外食品专家作技术指导，同时引进了国外的先进生产设备，采用当今世界上最先进的一条龙流水线操作。目前这个食品有限公司的厂房俱已完工，设备安装也接近尾声，正式投产后每年的产值可达上亿元。

有了这个食品厂，希望集团在畜禽生产上也形成了良性循环，他们生产饲料，喂肥了肉猪，然后再把肉猪加工了，变成希望的拳头产品销出去。

搞中外合资食品加工业，只是希望集团向外扩展的一个小小的尝试行动。刘永好这位总裁在心里预想着的扩展国外市场的路子要广阔的多，目标要宏大的多。这几年他已数十次地走出国境，到外面的大世界去看、去学习。

他多次访美，看过许多先进的饲料及食品等方面的厂家、公司的生产线与设备。他先后去过斐济、澳大利亚、新西兰、日本、香港、澳门。他的希望集团与美国的 ADM 公司、中央大豆集团公司、易尼诺易大学、饲料谷物协会、大豆业协会等都建立了技术合作关系。

在与国外的合作过程中，他开拓了眼界，也学到了许多真本领，对世界饲料业的现状与前景看得更清楚了，与国外某些公司的合作渠道打开了。前苏联驻沪总领事馆要求购买希望牌



【行业备忘录】

刘永行采访实录

关于财富

其实《福布斯》的这种排名也是一种估计值。

就拿希望来说，《福布斯》的这种估计是处于市值和实际资产的中间。我们已经上市的新希望占到整个希望集团总资产的4%，总共近2亿股，而现在每股市值是17元人民币，那么上市部分的总市值应该是34亿元人民币。而以这个价值来估算，希望集团的总市值应该是上市部分的25倍，也就是说应该在850亿人民币左右。而我们集团的实际资产大概在加到

饲料的专利；其他又有许多国家如以色列、日本、韩国等都要大量购货。有70多个国家和地区的商人前来希望集团考察，洽谈合作。

与中国南面接壤的越南更是“求贤若渴”，有许多越南边民得悉中国的饲料特别能肥猪，就背了菠萝过境来，换回去他们急需的希望牌饲料……由越南农业银行行长带队的农业代表投资考察团一连到希望集团跑了3趟，他们看到希望集团在许多方面要超过“正大”集团，所以想不好是请“希望”去还是请“正大”帮忙，越南全国有十几个饲料厂等着筹建起来呢。

毋庸置疑，希望集团走出国门的计划正在实施，他们向着越来越宏伟的目标迈进。那将是一场更大的战役。

在希望的田野上走过来的刘家兄弟们，经过十几个年头的艰苦创业，一路上经受了多少的风风雨雨，跌打滚爬，终于把一棵希望的小苗培养成了参天大树——一棵结满了丰硕果实的大树……在广阔的天地中，希望人写下了他们的传奇。

30 亿人民币，与市值相差 30 亿，那应该用哪一个值来计算财富呢？《福布斯》的记者告诉我，因为中国的情况现在很不透明，股市中的泡沫成分也比较大，因此他们只能计算一个估计值。当然我认为他们这个估算还是有道理的。

对于财富，我的心态比较平和，而且在国内大家现在都变得平和起来，财富代表了一种过去的成功和将来创业可以处于的位置。

关于东方希望集团

现在是什么情况呢？全国有 1.3 万家饲料企业，这几年的发展淘汰了 20% 的企业，又有同样数量的企业补充了进来，但是竞争十分激烈，行业总体是维持着微利和无利的状态。希望集团由于在行业中处于优势地位，因此还有盈利，因为集团大，所以我们可以比较从容地来考虑每一个厂的规模，把它定在最佳的规模上，另外也可以进行地区之间的转移。希望集团从分家时的十几家厂，现在已经扩展到 90 多家厂，大的销售额在 1~2 亿之间。但是我们现在也在进行挖潜，去年上海公司的盈利就是挖潜所得。我们计算过，如果维持以往的粗放经营，那么上海去年正好应该是一个平局。

对于饲料行业，我认为 10 年以后可能只会留下 1/10 的企业，也就是 1300 家。借用现在网络公司老总们常说的一句话来说：没有一个老板在自己事业起始的时候就认为自己会关门，但是事实上有 90% 的企业是会关门的。

关于同代人

我总结，改革开放 20 年，我们经过了 4 个阶段。80 年代初期我们进入的是一个卖方市场，拼的是胆量，只要你有胆量去做，就会成功；而到 80 年代末，当各个行业都有人进入的时候，拼的就是技术，新技术的应用在当时是王牌；而到了

90年代初期，拼的王牌变成了规模，谁规模大谁赢；1995年和1996年供应初步出现过剩，拼的是宣传，当时的保健品就是一个例子。那么到了现在，企业之间拼的是什么呢？我看，胆量是不起作用了，技术趋同了，规模多半是过剩了，宣传也没有了，现在的关键在于效率。

关于家庭

我还是十分怀念小康之家的生活。一家人守在一起是最好的生活，我现在只要在上海，就十分重视家庭生活。我的作息时间表好像与大多数做老总的人不一样，每天我都是按时上下班。所以每天早晨我把车开出车库的时候，车库里都是满的，我们那个小区的人都还在家里，而我下班的时候，车库里又都还是空的，老板们都还没有回来。我的上下班与公司里的员工是一样的。

摘编自 《与100名老板对话》 经济管理出版社）

茅于軾：幸运的刘永行

【旁观者清】

希望：中国出了个新希望

希望

最近，中国民营企业刘永行成为《福布斯》杂志的封面人物。我想说几句祝贺的话，当然不仅仅是祝贺刘永行。

一个国家经济实力的大小取决于生产能力，而生产是在企业里进行的。所以企业的好坏决定了一个国家的实力。如果比较一下公有制企业和民营企业的效率，无疑，民营企业的效率较高。这不仅仅在中国如此，全世界都一样。所以经济实力强大的国家无例外的都是以民营企业为主。相反，由于各种原因舍不得放弃公有制经济的国家（现在越来越少了）无例外的经

济都陷入了停滞。在这方面我们也有自己的经验教训。所不同的是我们能够及时认真对待低效率的国有经济，加以改造。当改造不太成功的时候，我们又及时地将发展的重点转移到民营经济上来。如果没有这样的灵活政策，墨守成规，今天中国的经济形势决不可能这样好。

二十多年前我们开始改革时，民营企业根本上是没有的。由于邓小平号召大家解放思想，冲破了意识形态的障碍，同时又受到农村家庭承包制成功的鼓励，民营经济从无到有，从小到大，现在已经发展到超过半边天，成为支持7%以上增长率的主要力量。他们在创业之初没有得到任何来自政府的帮助，全都是凭着自己微薄的积蓄，艰苦奋斗，铢积寸累，最后得以成功。他们的努力还往往得不到大家的理解，更谈不上支持和同情。其中的艰辛局外人是很难体会的。现在民营企业家刘永行登上《福布斯》杂志的封面，说明全世界都承认他的成功，我们中国人自己更应该向他祝贺。

刘永行是幸运的，他的曲折道路唤起我们对其他没有他那么幸运的民营企业家的关注。我们能不能在他们需要资金的时候给予方便，他们的财产受到侵犯的时候得到保护，他们的业务能够扩展的时候能得到政府及时的服务。一般人只看到企业家只是为了自己，可是正如前面提到的，国家的实力取决于企业的好坏，大家善待企业家，就是帮助国家的壮大，最后也是帮助了自己。

（摘编自千龙新闻网）

新浪： 在冬天里等待春天

世界最著名的三大互联网公司之一 Net Value (联智资讯股份有限公司), 于 2001 年 6 月 21 日公布了最新的 2001 年 5 月针对中国内地互联网用户的调查报告。全球最大中文网站新浪网, 自 2001 年 1 月以来连续五次获得网站各项指标综合排名第一位。

作为知名网站, 新浪网曾多次获得各项权威性殊荣, 而 2001 年更是新浪网的丰收之年。最近零点调查公司在 32 省市进行的评比中, 新浪网荣获“中国网民影响力最大的网站”的桂冠。



1993 年 12 月，四通利方信息技术有限公司在北京成立，王志东任总经理。

1998 年 12 月，四通利方公司宣布购并海外最大的华人网站公司“华渊资讯”，成立全球最大的华人网站“新浪网”，引起海内外极大关注。

1999 年 1 月，新浪网推出全球第一套支持 Winframe 的中文平台——RichWinforWinframe。

1999 年 9 月，原新浪网总裁王志东被任命为新浪网总裁兼首席执行官（CEO）。

1999 年 11 月，新浪网（Sina.com）完成超过 6000 万美元的融资。这次融资由美国戴尔电脑（Dell Computer）领军，其他还包括来自美国与香港、日本、新加坡等亚洲地区的重要企业与投资伙伴。

2000 年 4 月，新浪作为一家高科技公司正式在美国高科技股市纳斯达克挂牌上市，新浪网发行了 400 万股，共筹资 6800 万美元，成为国内第一家在美国上市的中国内地网络公司。

2001 年 6 月，王志东被终止新浪公司总裁、首席执行官及董事会董事职务；茅道林被任命为公司首席执行官及董事会董事，汪延被任命为公司总裁，新浪进入后王志东时代。

2001 年 9 月，新浪网决定从杨澜手中购入阳光卫视 29% 的股票，新浪网将为此支付 800 万美元现金，以及约 460 万股新发行的股票。此外，新浪网还将支付 250 万股新发行的股票，而杨澜在 18 个月后将拥有新浪的 16% 的股份。阳光卫视已经成为了新浪网的第一大股东，而新浪也将同时拥有阳光 29% 的股份，成为第一大股东。

2003 年 1 月 27 日，新浪公司正式宣布实现历史上首次盈利，其对外公布的最新一期财务报告显示，截至 2002 年 12 月 31 日为止的季度，新浪的净营收额为 1290 万美元。

歪打正着，还是先知先觉

互联网起初是一个舶来品，自然而然就带有了舶来品的色彩，我们起初也是用舶来品的模样在仿造互联网。但一直有这样的問題在考验着我们：中国的互联网到底有没有自己的道路？中国的互联网到底有没有自己的特色？中国的互联网到底能不能独立地生存下去？如今以新浪、网易、搜狐为代表的互联网企业已经经历了互联网公司国际化的第一个循环，在争取更大的生存空间、更好的生存方式的时候要返回来考虑互联网的中国特色问题。正像前人说的：“只有民族的才是世界的。”中国互联网公司只有适合中国国情的才能够立足全球。在这一点上，新浪网发现了新的市场机遇并抢占了先机。

1995年，王志东第一次上网，1997年初，四通利方获得国家863计划中的互联网中文应用平台开发项目。现在看来，四通利方进入互联网真是有点歪打正着的感觉。1995年10月，王志东第二次去美国，他花了3天3夜泡在网上，找到IBM网站下载软件，装在自己的手提电脑上，这是王志东的第一次上网体验。同时，他也敏感察觉整个硅谷都为互联网而处于兴奋状态。1996年2月，王志东去美国参加一个技术投资研讨会，更加强烈感受到互联网的袭人热浪，投资人也提醒他要密切关注互联网，并希望四通利方发展要适应互联网时代。

1996年4月，四通利方组建国际网络事业部，并推出利方在线网站。当时公司内部一些人认为这是王志东的“大玩具”，组建这个部门是满足个人兴趣，但利方网站在公司宣传和产品销售上的业绩，使其地位迅速崛起，王志东顺势将公司注意力转向中文互联网软件开发上。到1997年初，四通利方获得国家863计划中的互联网中文应用平台开发项目，同时与

SUN 公司共建 Java 实验室。到 5 月，四通利方在互联网方面的布局基本到位，虽然看上去只是一个轮廓，但几枚关键棋子已摆到位置。回头看来，王志东在那时做互联网真有一点先知先觉的感觉。

既然干上了这一行，那么在互联网行业中就必须争第一，“不想当元帅的士兵不是好士兵”，每个企业都应该有争做本行业第一的雄心壮志。不过，第一原则对互联网企业有着特别的意义。因为互联网企业增加用户的边际成本低，用户转换服务商的成本也低，所以，第二名的企业其价值比第一名的企业相差很大，比如雅虎与排在第二位的 Excite 其市值相差 8 倍。

新浪网冲向第一的重要步骤是四通利方与华渊资讯的合并。在 CNNIC(中国互联网络信息中心)1998 年 7 月公布的调查中，SRSNet.com 排第 17 位，在网易、瀛海威、上海热线、搜狐、东方网景、中网、163 电子邮件、雅虎中国之后。若不是和华渊资讯合并，除非排在前面的网站都像东方网景那样转行，否则，四通利方休想做第一。

在两家合并过程中，华渊资讯姜丰年为了达成合并，放弃了来之不易快要到手的 1500 万美元风险投资；王志东来不及与董事会商议就匆匆决定，而后进行艰苦的说服工作。但是，这一合并一经达成，使华渊资讯进入中国的时间提前了一年半，四通利方获得了中国门户网站第一名的资格。

新浪的零库存经营

用户是网站价值的体现。你的网站为用户服务，用户喜欢你提供的产品与服务，这就是你为用户创造了价值。可是你的网站是吸收了投资人的钱而创立，并且因为他们继续投资而得以生存和发展，投资人要求的是你为他们创造价值，从而使他

们能从投资中获得回报。为用户创造价值和为投资人、股东创造价值，这里有矛盾或互不兼容的地方吗？新浪认为，两者是可以统一的。无论做什么，其实都是体现了“服务”二字。做好体育、游戏、新闻、论坛等内容是为网民的服务；不断推出创新的广告形式，是为客户的服务；推出网上商城和本地网站，则既服务于网民，又服务于商家。现代经济学和企业管理学已经越来越倾向于这两种价值是统一的，并且为用户和社会创造价值将是为资本创造价值的必由之路。西方国家越来越重视客户关系管理(CRM)，是这种现代商业价值观的一种表现。我们先来看看网站用户群(受众)与网站商业价值之间的关系。

第一阶段，网站处在初创期，内容未上规模，慢慢发展进入第二阶段，内容和功能不断增加，开始有了一定的用户和访问量，网站价值提升加快；随着内容和功能的更加完备和开设的频道数量增加，各频道之间产生了合力效应，这时不仅用户数量增长加速，网站用户群的构成也渐趋合乎经营者的意图，网站的商业价值因此直线提升；网站在现有的用户群中的辐射面接近达到饱和，等待着下一波新生的用户群或技术与概念的另一次革新而向下一个高度跃进。在这个阶段，经营者可以不再以增长作为经营的中心目标，网站各方面的投入即可减少，这是开始产生盈利或大幅增加盈利的阶段。网站从创立、投入、亏损到盈利是一个动态的过程，网络投入和产出、盈利和增长，本是矛盾的统一体。企业在成长过程中，首先要经历一个增长的阶段，在这个阶段，高投入可能带来高增长，高增长把企业引向一个高盈利的起点，为企业创造一个进入成熟期后的高盈利平台，最终为投资者带来高价值。投入和产出并不是一条直线，在讲究规模经济效益的行业，投入达不到规模，根本就不会有盈利。投入还是一种竞争壁垒，高投入筑起高壁垒，为日后创造高盈利水平打下基础，与其目前微弱地赢利，不如先把自己做大了再说。

怎么才能建立一个庞大的用户群呢?当然是要有琳琅满目、包罗万象的内容。门户网站使用的内容往往不是独创的,你也可以在其他许许多多的专业类网站中找到。门户网站需要提供达到一定规模的内容,开设适应各类用户“口味”的尽可能多的频道,还要为用户提供诸如搜索、导航等便利用户使用的功能,才能吸引网上的冲浪者首次访问和反复访问你的网站,并在你的网站不断发现新的内容,让他们在你的网站逗留越来越长的时间。

新浪网主要定位在北京,面向全国。目前在上海和广州设有分公司,上海和广州的分公司主要在当地承担市场宣传、市场推广的职能。在未来的时间里,新浪将逐渐扩展上海和广州分公司的地方化能力,陆续在两地推出新浪的地方网站,采集当地的信息、当地的新闻和当地的服务。汪延说,新浪会做得扎实一些,以期为本地的广告客户和网民提供更好的服务。

在汪延的眼里,上海和广州两个分公司可以辐射华东和华南。北京地区的互联网广告市场,已经挖得比较深了,华东和华南的市场还有很大的潜力可挖。

在西部地区,新浪的策略则是挖掘人才和挖掘资源。目前,西部地区在用户和广告销售方面有一定的市场,但和上海、广州相比还不是一个数量级。不过,西部地区如西安、成都这样的城市,具有相当的价格和人才优势,西安马上要建成中国第四大 IDC,这里的宽带价格具有很大的吸引力。新浪在西安、成都放置了服务器,感觉不错;至于西部地区内容和服

务的地方化,则通过新浪总站来完成,新浪总站将更多地照顾地方的内容、地方的信息和地方化的服务,包括一些交互性的服务都会针对地方特色来做。

用户群是门户网站迅速发展的基础。门户网站能够迅速有效地扩大用户基数,作为门户网站领头羊的雅虎能在短短的几年中成长为一个巨人,正是门户的魅力所在。庞大的用户群从

媒体的角度看，是广告的受众，为门户网站带来巨额的广告收入；从电子商务的角度看，是网上商务产品和服务的消费者，门户网站开市设摊，招徕商家前来经营。

从经济学的观点看，网络经济的规模经济效应相对来说不受物理世界极限的制约。当网站用户群达到一定的规模，为边际用户(每增加一个新用户)提供网上服务的成本极低甚至为零。网站一旦建立之后，放置一个旗帜广告或进行一场在线拍卖的成本即可变得很低。门户网站的网上商城是 100 个还是 100 万个用户，其基础设施的原始投入不会增加多少。

门户网站可以实现零库存经营。门户网站建设的固定成本相对很小，他们提供的又是虚拟产品或服务，不必建立仓库，堆积大量库存。结算方式则多为预付或提前清付，因而无赖账、呆账之虑，现金流动性好，给企业平添一份活力。而且，在一定的规模下，由于相对较小的资本投入即可推动网站的建立和日常运营，营销收入则几乎不受或很少受到生产场地、生产流程、产出率、运输、投递等物理因素的限制，门户网站因此可以产生很高的毛利率、净利率、资产收益率和投资回报率。目前雅虎的毛利率高达 85% 以上，新浪由于网站的规模还无法与雅虎相比，毛利率在 40%~45% 之间。无厂房、机器设备、仓库库存不仅意味着门户网站有向“高、大、全”发展的无限空间，在当前网站经营不景气的环境中，我们又看到了它可以“关、停、并、转”的灵活特点。

门户网站多是互联网的先行者，先行者可以凭借其在消费者心目中建立起来的品牌意识，给竞争对手进入同一领域筑起一道屏障。品牌不仅能招徕更多的新用户，还能使老用户因为习惯使然而不断回访网站。即使有其他更好的网站出现，也还存在一个经济学上称作“转换成本”(Switching Costs)的问题——用户为进入新的网站还要花费时间和精力登记注册，学会使用网站提供的服务还得有一个学习的过程等等，这些都是

转换的代价，许多用户可能由于不愿付出转换代价而成为原门户网站忠实的用户。1999年4月，新浪网北京网站成功改版。改版后的北京新浪网分新闻中心、搜索引擎、财经纵横、网上交流、生活空间、竞技风暴、游戏世界、科技时代等多个栏目，新浪网构建基本成型。

1999年，随着人们对互联网认识的深入，新浪网开始把财经当成重要的栏目。今天，用汪延自己的评价说：“新浪财经已经是除了专业财经网站以外，给人印象最深的了，我不想说最成功，因为这太肤浅了。”新浪财经不仅有大量宏观经济信息，还针对炒股的层面，提供全球主要市场的行情。新浪还发布了一个财经版的上网软件，捆绑到TCL电脑、中国电信家庭上网光盘中发出去。新浪调整内容的决策，实际上是根据网民结构的变化而来的，用户主流从“玩网”变为“用网”，新浪也不断增加实用的信息和服务。



前不久，新浪在国内推出一种创新的广告形式——大幅面广告。这次广告形式的创新，也是新浪网服务原则的体现。这种广告的出现是有原因的，汪延讲了一个广告客户的真实故事：一家生产饮品的跨国公司在新浪网做一个Banner广告，就是在一个框框内不断变换的那

种。该公司在中国的老板是特别严厉的一个人，有一次，他从办公室出来，在办公区里走来走去，问长问短，突然走到负责广告的这位老兄跟前，拍拍他的肩膀说，你给我调出咱们在新浪网上打的那个广告来看一看。这一拍，把这位老兄吓出一身冷汗。你知道为什么？因为它那个广告在新浪上不断翻滚，现

在他根本就不能确认，当他进去的时候，会不会像他拿出杂志那样翻到第几页，指给老板看，这就是咱们的广告。好在那次这位老兄找了五分钟出来了，否则他就死定了。这个故事实际上暴露了互联网一个大问题。当你面向 IBM、Intel，面向 COM 公司做广告的时候，你可以跟他说，互联网广告不是在互联网上贴广告，而是利用互联网技术来做广告。你可以给他一个用户名 / 密码，让他登录到你的网站上查询点击广告的人数是多少，其中，多少为男性，多少为女性等等。网民还可以直接点击广告上他的网站。可是，现在有许多传统的公司开始在互联网上做广告，传统客户并不懂这些，他只是希望在互联网上打一打品牌，让这群年轻、有活力的网民关注他们。

人气：新浪制胜宝典

新浪在其发展过程中，经历过几次重大事件，这些事件对新浪的人气、知名度、内容、运作模式等方面都起了很大的推进作用。世界杯亚洲区 10 强赛和老榕《大连金州不相信眼泪》的帖子可以算是新浪网(当时还是四通利方论坛)聚集人气的第一个台阶。

现任新浪副总经理兼内容主管、当时尚未完成研究生学业的陈彤由于对互联网和体育的双重热爱，很快在四通利方论坛的网友中脱颖而出，在 1997 年初被聘为新浪版主管。98 世界杯亚洲赛区“十强赛”在 1997 年 9 月~11 月间举行，之前国内球迷看国际比赛当天的比赛结果要等到晚上 10 点 30 分，看中央台的体育新闻节目。四通利方的“体育沙龙”论坛首次利用了网络的优势，及时把比赛结果用文字和多媒体的形式播报出来，网友高素质的评论文章为国内尚属首创的“即时体育新闻”报道锦上添花。现任时代珠峰发展有限公司(iny8848.net)

新浪：
在冬天里等待春天

新

浪

的董事长王峻涛以“老榕”为网名发在“体育沙龙”上的《大连金州不相信眼泪》的帖子至今还在传为佳话。体育沙龙办得空前出色，离不开网友的积极参与，当时大多数的网友仅仅是出于对体育的热爱，网上网下的互动效应为网站聚集了人气。

98 世界杯亚洲赛区“十强赛”是四通利方在线聚集人气的第一个台阶，通过此次成功报道，四通利方的管理层感觉类似活动应该继续做下去。陈彤于是提出应该提供“主动内容”，这个想法正好和汪延的思路不谋而合。1997 年 12 月，“体育沙龙”主办的以足球为主题的网上多媒体杂志《竞技网刊》推出，七、八个新浪员工和骨干网友一起主持八、九个频道，每天坚持更新内容，多的时候一天 5 次更新频道内容，这在当时是非常先进的。网刊推出不到一个月，浏览量就突破了一万。

有了亚洲赛区十强赛新闻报道的经验，四通利方为在法国举行的 1998 年世界杯作了充分的准备。汪延还特地为世界杯而去了法国，从大赛的第一现场组织报道力量。陈彤在大赛之前联系了国内 20 多个网友，每人拿着比赛程序手册，每两三人盯一场比赛，负责比赛的文字和媒体直播及图片资料。每场比赛开赛前半个小时，比赛队伍的出场名单、球员、教练和阵法介绍就在利方的网站上率先播报出来，比赛中每一个进球都有图片和文字解释，比赛结束几分钟后，关于整场比赛的新闻稿就已经整理成文上了网。大赛期间的 1/4 决赛，四通利方在线的日访问量一举突破 300 万，比平时高 5 倍以上，以至于一个月之内服务器竟升级了 3 次，新华社也为此发了消息。世界杯给互联网提供了一个极好的机会，让传统媒体首次见识了网络的强大威力，国内很多传统媒体都纷纷引用利方在线搜集有关世界杯比赛的新闻和图片。

世界杯报道所取得的巨大成功和知名度，促使王志东下定决心做网站内容。王志东一度准备投入几百万元将网站升级扩容，但后来这个想法就被与华渊网的合并这个更大的想法代替

了。1998年12月1日，四通利方宣布与主要面向北美华人的“华渊资讯”网站合并，组建“新浪网”。有了世界杯的经验，我们现在可以理解了，为什么新浪能够以新闻作为主打项目，力挫搜狐与网易，一跃成为中国最大的门户网站了。1999年5月8日，新浪网在国内率先报道北约导弹击中中国驻南联盟大使馆事件，新闻中心



因其报道快速、全面成为网民追逐的热点；第二天各大媒体都在显著位置刊登了“网络媒体显神威，新浪网率先报道北约事件”的报道，在社会各界引起了轩然大波。也正是在这次事件中，新浪网的浏览量首度超过搜狐和网易。

在1999年3~4月间，新浪网连续策划了多个名人网上直播活动，开创了名人网络聊天先河，吸引了传统媒体和网民的巨大注意力。痞子蔡、吴小莉、张艺谋分别于1999年3月11日、3月25日、4月17日到新浪网聊天与网民交流。活动的前期，新浪在各主要大众媒体做新闻预告，活动现场和后期的聊天实录则由于“名人效应”被《北京青年报》、《北京晚报》、《北京晨报》、《中国青年报》等20几家媒体以整版的篇幅报道，20多家中央级和地方级电视台做了现场转播。网上名人聊天已然成为新浪网扩大影响的招牌菜。搜狐、263等网站继新浪之后相继开通了网上名人访谈栏目。

新浪的前身四通利方在线，是当年最热闹的论坛之一。1997年之前，上网的人几乎没有不知道四通利方论坛的。直到今天，汪延仍然认为，社区是新浪网的核心，依靠这个核

心，新浪网留住了许多非常忠诚的网友。新浪网目前已经集中了数十个大型中文论坛和聊天室，比较知名的如IT业界论坛、金庸客栈、体育沙龙，具有地方特色的如广东论坛、上海论坛等。

论坛是互联网的交互性体现得最多的地方，好的论坛才能够给网站带来人气。一般认为，人们上网有两种需求：一种是阅读，一种是交流。人们看完信息后，可能需要和其他人交流。既然是互联网，当网友有什么样的疑问需要找老师，有什么样的心情要去倾诉，有什么兴趣爱好需要交流的时候，必定要去的一个地方，那就是论坛。同时，论坛也是最敏感的地方，当网友有什么不满意的时候，就会当场骂出来，甚至离开论坛，有时候还会有触礁的内容出现。如何管理好论坛，新浪的做法归纳起来可以叫作无为而治。

汪延说，新浪对于论坛这样的东西，更多是追求它的规模效应。在拥有了一定的人群以后，通过为论坛制定规则，让论坛像滚雪球那样，逐渐滚大。而不是像内容频道一样，雇一批人，做直接的聊天服务。对网站来说，论坛带来的商业回报并不多，但它又是真正对网民服务的，所以，网站需要在投入和产出之间找一个平衡点。同时，新浪利用网站制作的“小聪明”，将论坛和内容频道建立紧密的联系。让人看完信息后，可以方便地进入相关的论坛进行交流。

1998年，新浪网在这个核心的外面，增加了很多内容性的东西。在媒体合作上，推出了大量的新闻内容。新闻的推出，使新浪网一举树立了自己的特色。现在，新浪网已经有了一些自己的信息渠道，一些单位和个人开始主动向新浪提供新闻和新闻线索。

经常上新浪网的人一定感觉得到，新浪网的页面设计越来越精细了。在每个频道的首页，一个你感兴趣的東西不经意间就会映入你的眼帘，这就是新浪的独到之处。新浪在不断地增

加新内容的时候，在版面上、界面上也不断地调整，让它在感官上更贴近用户，让人用起来舒服。汪延说他喜欢搞“小聪明”，制作网站也是需要“小聪明”的。基本的功能都有了，在界面上下点功夫可以起到画龙点睛、事半功倍的效果。

新浪搭台，别人唱戏

新浪网现在已经成为许多人工作和生活中不可缺少的一部分，因此，这些人都会根据自己的判断对新浪网进行归类。那么，新浪网是什么呢？有人说，新浪网是一个门户网站；有人说，新浪网是个第四媒体性质的新闻网站；有人说，新浪网是一家 ICP。在新浪人的眼里，这些说法都不完全对，新浪网是一个互联网平台。

由于互联网是一个新兴的行当，所以，人们在从事互联网业务的时候，可以尽量发挥自己的想像空间，设计全新的业务模式。也正是在大量的机会面前，人们不免彷徨，我究竟做什么呢？新浪网经过长时间的思考，结合自己的特长，认为自己的定位应该是一个互联网平台。所谓平台，就是“我搭台别人唱戏”的意思。新浪网只要搭一个容量足够大、功能足够完全、技术足够先进的互联网平台，就可以允许很多、各种门派的戏班子在上面唱戏，他们各自的戏迷也会追踪而至。至于赚钱嘛，可以收场租，可以从收入中提成，也可以卖广告位。

有人觉得新浪是媒体，那是针对新浪的新闻频道而言的。王志东纠正说：“新浪的新闻频道是印刷厂的概念。新浪做媒体，不是做媒体的内容，因为新浪没有与其他媒体竞争的优势。不仅我们没有资源，而且政策不容许，也不是我们的专业。但是，新浪做的是一个平台，很多媒体就会加盟进来。”

新浪新闻频道运作的成功也是王志东平台概念活学活用的

结果。1998年、1999年大家都在搞原创，对信息加工整理者少。王志东认定，新浪的工作应该是帮助用户高效获取信息。这与他做软件的一个理念——“帮助用户提高方便性”是一致的。王志东推出了新闻平台的概念，这个概念一出，他就像卸了一个包袱。新浪的信息源多起来了，合作者也多了。新浪的任务就集中在后期加工上，对各类信息进行编辑、重组、建立专题，别的媒体没有做到的事情，新浪做到了。现在，新浪做新闻的人员只有10个人24小时轮流值班，但是它的新闻牢牢地抓住了读者。

王志东的软件观点也渗透进了他的电子商务观点中。对国内众说纷纭的电子商务概念，王志东认为，电子商务就是以电子的形式来提高商务的效率，而电子商务的成功正是软件的成功，是用互联网技术加速软件的推广的成功。1999年初，王志东认为，中国做电子商务的时机还不成熟，但是，没过多久，新浪就推出了电子商城。这是否是一种言语与行为的矛盾？王志东回忆说，这件事情当时是从两个角度来考虑的：首先，从最终用户来看，他们在线交流的时候需要网站为他们的生活提供更多的商品信息和服务，如在体育频道希望了解或者购买运动服装；在娱乐频道时希望购买近期各种演出的门票等，这都是新浪提供给最终用户的综合服务内容。同时，开电子商务也是企业客户的需要。很多企业将这里当成一个公司的展示台，它将产品摆在新浪网上，这是厂家展示和做广告的一种方式；此外，有的企业需要建立网络销售的渠道，而自己建设这种渠道在人力、物力上的耗费会较大，而且用户少。在新浪商城建店，除了可以得到专业的技术服务外，更重要的是可以得到更多的人流。根据这些需求，新浪商城的出世就带着浓厚的商务平台的特征，是提供多样性服务的一种体现。

王志东的“王府井管理处”开了一年多，距离现实中王府井大街的热闹状况还差得挺远。但是，从赢利的角度来看，不



管大街上的商家有没有挣到钱，管理费他们是一定要交的，新浪电子商城也一定会有收入的。

新浪网将自己定位为互联网平台，为后来业务的不断扩展奠定了良好的理论基础。我们到新浪网上看一看它的大事记，可以发现新浪网的每一个进步，不外乎四个方面：(1)提高平台的技术水平；(2)增加平台的功能；(3)通过各种活动增加平台的注意力；(4)合作伙伴到平台上唱戏。

平台原则对新浪网的意义在于：(1)可以充分发挥新浪网的技术优势；(2)服务拓展的边际成本低，扩展性强；(3)避免与政策冲突，例如，新浪网引进外资、海外上市过程中，可以说自己是一家互联网技术公司，不是什么 ICP；(4)节省人力，大量的网站内容和服务都要自己做是不可能的。平台原则的普遍意义对互联网企业来说，可以明确自己的核心业务。因为互联网可以伸向各行各业，容易导致手伸得太长。而对传统企业来说，充分认识到互联网是一个平台，利用别人的平台开展业务，可以达到事半功倍的效果。

资本意志逼走王志东

2001 年 6 月，这个“全球最大的华人网站”又爆新闻——新浪的首席执行官、总裁和董事会董事王志东“因个人原因”辞职，改任新浪网首席顾问，同时新浪网宣布全球裁员 15%。新浪会不会被并购？王志东是不是资本意志的牺牲品？原 Chinabyte 总经理宫玉国说：“我们总是活在资本意志的下面，目前资本确实对于中国网络的发展起到了决定性的作用，但资本并不是一切，风险投资从另一个角度讲其实就是风险投机，资本投资互联网就是把网络作为‘印钞机’。经营者和投资者对于网络的理解并不一致，投资者更看重短期效益，因此，目

前需要建立一个真正良好的网络环境，不只要保护投资者的利益，同样也要保护产业的发展。现在亟待要建立资本的制衡机制。”这话用在新浪上其实是非常合适的。技术、内容、融资、人才，似乎作为门户类网站该想的新浪全都想到并且做到了，是同传统行业结合不够吗？新浪近期的一系列举动证明新浪正在做这方面的工作。那么，新浪的问题在哪里呢？通过对新浪案例的撰写我们发现，新浪最大的问题是不能预支时间。投资者不能忍受以后再盈利的现实，这个问题和网易、搜狐等存在的问题是一样的。王志东辞职一事给人一种感觉，就是投资的和

干事的想法是不一样的。

事件回放：

6月4日，王志东在没有任何通知的情况下，被解除了总裁职务；同日，新浪发布王志东离职的新闻，旋即又被删去；王志东回家做空头首席顾问。

6月8日，新浪70名员工被裁，限定在1小时内离开新浪。

6月12日，王志东通过他人发出了“我绝对不会当互联网的逃兵”的声明，同时风传王志东满世界找钱找人欲重掌新浪大权，磨刀霍霍。

6月20日，沉默已久的王志东终于主动约见记者，然后又取消了这个记者见面会，继续留下谜团。

6月25日上午，王志东径直来到北京新浪上班，新继任者汪延称病不出；下午，王志东召开新闻发布会，依靠自己北京新浪网的法定代表人身份全面反击新浪董事会，新浪董事会旋即发布公告，正式解除王志东的一切职务，包括终止王志东公司总裁、首席执行官及董事会董事。



王志东

王志东没赚钱，茅道临赚了

在百业兴旺的大环境下，作为新经济代表领域——互联网却显得相对萧条。作为国内第一门户，新浪同样受到来自资本市场和现实市场上的困扰，但是“冬天来了，春天还会远吗？”，希望寒流过后，新浪迎来的是百花盛开的春天。

2003年1月27日，新浪公司正式宣布实现历史上首次盈利，其对外公布的最新一期财务报告显示，截至2002年12月31日为止的季度，新浪的净营收额为1290万美元，较上一季度成长24%，较上年同期成长90%，本季度的毛利率由上季度的61%提升至65%，创下了历史最高值。枯燥的数字也许说明不了什么，然而一个不能回避的事实是，大名鼎鼎的中国第一门户网站新浪网自从它创立的第一天起，就没赚过一分钱。就在18个月以前，每个季度还亏损1000万美元，在这个前提下，我们不难体味首次实现盈利对于这家公司乃至整个中国网络经济的重要意义，人们的目光也将越来越多的聚焦在一个人身上，正是他在新浪处于最低谷的时候入主新浪，使其业绩在很短的时间里止跌回升，继而扭亏为盈，将新浪带出困境，这个人就是新浪的首席执行长官茅道临。

网络产业的第一波剧烈调整导致了一批无法应对局面的网络英雄的下课，这其中震动最大的就要数新浪网原CEO王志东的出局，而接替他的就是茅道临。2001年6月茅道临被任命为新浪首席执行长官。当时，新浪的业绩跌到了谷底，市场发生了巨大变化，公司却没有一些应变的手段，客户觉得没有什么新东西值得他们投资，新浪正在体验网络严冬的寒意。

“(当时)新浪可能有些方面生病了，所以你接手过来就是一个病人，在这样的情况里面，你只能在有限的时间内，做最佳

新浪：在冬天里等待春天

新
浪

的一个决策，我们不能说做得很完美，那当时我们的管理层就比较快的有了一个共识，就是说在当时整个大环境的情况下，需要做一个裁员，从660多位裁到440多位。”

“作出裁员的决定，对于任何一个领导都是很困难的，但是这个决定是必须做出来的，从一个较短的时间看，盈利的前景未必很光明，而我们的亏损每个季度都是比较多，怎么能够使亏损的趋势控制住，使我们的盈利能够扩大，这是一个必须要做的工作，在当时开源的同时，必须要节流，节流的一个主要办法就是裁员。”

“我觉得这是对于公司的一个考验，当然大家都讲，比如说在业界管理学里面都讲，一个没有学会解雇人的管理人还不是一个成熟的管理人，从这个角度应该说，更准确的说，是一个公司假如没有解雇过人的话，那么这个公司可能还不够成熟。所以从这个角度，应该说新浪变得成熟了。”

为了完成这次新浪成立以来最大的一次结构和业务的全面调整，茅道临在开源节流的同时，还提出推行全新的新浪企业文化。

茅道临认为管理是要有理念的，他首先纠正了导致网络泡沫的不计成本的观念，切实地引入了“成本概念”，以及在传统行业比比皆是的“人均产值”的衡量标准，从自身挖潜做起，推出各种新信息增值服务。同时还提出技术、媒体、通讯TMT发展战略及“中央厨房”管理概念，把新浪带入了“专业化”的领地，他的获利模式也为其早日扭亏赢得了时间。

在茅道临的经营理念中，企业的核心资产是建立明晰的商业模式和竞争优势，重要的不是现在有多少收入，而是如何围绕商业模式创造真正的增值价值。作为全球最大的中文门户网站，如何更全面、更科学的开发虚拟世界里所蕴含的商机，如何更充分、更合理的发挥互联网的造血功能，这也是茅道临所必须要面对的问题。

在茅道临的率领下，新浪近来连续重拳出击短信、游戏等无线增值服务业务领域——收购广州讯龙科技后与韩国最大游戏厂商 NCSOFT 合作经营世界最火爆的“天堂”游戏。这两项决策的形成就是基于茅道临对市场的把握，收购广州讯龙是源于新浪对无线彩信业务即将走强的判断，采取的是先入为主的策略；2002 年中国网络游戏发展迅猛，并且已初具规模，而新浪在 2003 年年初才凭借“天堂”游戏正式加入网络游戏的市场竞争，就是要避开产品的培育期，以较小的成本谋求商业利益的最大化，大有后来者居上之势。如今新浪在网络广告市场中已占 60% 份额，并且还在不断开拓增值服务业务，这都给新浪创造了丰厚的商业价值，同时也给茅道临的管理团队提出了更高的要求。

拿破仑说，不想当元帅的士兵不是好士兵，在茅道临的经营理念中，把握不好节奏，得不了分的队员不是一个好队员，调整好工作节奏还有一个目的，就是时刻准备应对 IT 产业长期的竞争。

纳斯达克曾经在中国掀起了一场巨大的造梦运动，当年不成熟的媒体和不成熟的网络产业塑造了一个又一个网络英雄，人们对这些个人的关注远远胜于对产业本身的关注，当网络经济的泡沫破灭，互联网的虚弱本质慢慢显现出来，网络英雄们已成明日黄花，中国网络经济的个人英雄时代也一去不复返。毫无疑问，如今茅道临的名气要远远小于他的前任王志东，但网民对新浪品牌本身的认知度则超过了以往任何时候，茅道临对这一局面的形成感到非常欣喜。

茅道临说，他从小的梦想就是长大以后做自己喜欢做的事情，在对他的采访当中，他也常常会提到这几个字。或许，正是“做自己喜欢做的事情”的理想，支持他走过了 20 年的 IT 生涯，也将伴随他和他的团队继续走下去……

新浪群英谱

王志东

1967年生，广东省东莞市人。1988年毕业于北京大学无线电电子学系。1989年5月，特邀进入北京大学计算机技术研究所，研制“中文多窗口图形支撑环境”。1990年6月，转入北大方正负责产品二次开发与新产品研制工作。1991年6月，独立研制并推出国内第一个实用化Windows中文环境。1992年4月，创办新天地电子信息技术研究所，任副总经理兼总工程师。1993年12月，创办四通利方信息技术有限公司，任总经理。1997年，被评为北京市第三届“科技之光”优秀企业家。1998年，创办新浪网。

茅道林

在进入新浪网之前，茅道林曾任著名的国际风险投资公司华登国际投资集团(WALDEN)高级副总裁，分管在美国及中国科技产业的投资。在华登掌控的10多亿美元基金中，茅道林在中国的网络、科技、建材、家电、医疗器材等产业的20多家公司中投入了近一亿美元的资金。其中1997年他在四通利方信息技术有限公司的投资创造了中国高科技风险投资领域的第一案例，之后他担任四通利方董事并促成了四通利方与华渊资讯的合并。

茅道林毕业于上海交通大学，为斯坦福大学工程经济系统硕士。

汪延

汪延于1996年与李嵩波共同创建四通利方公司国际网络部，任部长，并于同年6月创办了国内最早的商业中文网站之



一——利方在线。汪延在网站策划、管理运营与市场拓展等方面积累了成熟的经验，经过他与四通利方其他同事的共同努力，利方在线在1998年成为中国地区最受欢迎、访问量最高的中文网站之一，并于1999年成功地完成了与华渊资讯网的融合，成为中国新浪网。

汪延1996年毕业于法国巴黎大学，获法学学士学位。

姜丰年

姜丰年是新浪网的董事长，同时也任趋势科技副董事长。他于1996年6月加入美国华渊资讯网公司，并于1998年与王志东共同领导了华渊与四通利方合并，创建全球华人第一网站——新浪网。

在转任新浪网董事长之前，姜曾任趋势科技总经理，负责趋势全球的营运管理，把趋势推上国际舞台，将它从不到10人的小公司，扩展到目前在世界各地都设有分公司的跨国性企业。1998年，姜丰年被英国著名的网络杂志INTER@CTIVE选为亚洲最有影响力的网络领导人。

（摘编自“新浪网”）

网络年代企业生存的十大秘诀

1.立即声明公司是互联网企业，不用顾及公司的主营业务是开发企业软件还是出售鱼油，只管做好了。

2.在公司的名称后面马上加“.COM”。要把所有的总经理、副总经理等高级管理人员的名片都换掉，从此彼此以CEO、COO等相称。

【旁观者清】

3.公司的高层人物最好是二、三十岁的家伙，而且要让传媒一遍遍地猜测，他们将什么时候成为“中国首富”。

4.要有一个专门的秀才班子为老板思考“网络年代的未来”，无论如何要把他包装成一位网络年代的先知先觉者。必须定期发表一些独到的、十分富有哲理色彩的观点，如果实在想不出来，那么就对别人的观点大声地说“不”。

5.搞电子商务。不管你现在是通过路边的店面还是电子函件方式在出售东西，你必须宣布自己即将投入巨额资金用于电子商务。

6.把公司与一家历史悠久的媒体工作即将合并的消息向全世界宣布。是不是正在签约倒无所谓，只要说“正在考虑”就行了。

7.一定要想方设法让自己在某种评测中被称为最受欢迎的WEB 站点或本行业的网络先行者，然后马上搞新闻发布，对此大肆宣扬。

8.不必为利润发愁，让飞涨的股价说话吧，告诉投资者，他们的资金将用于建设一个互联网帝国。

9.必须有一份让人垂涎三尺的预期利润计划，并且要随着网络新概念的层出不穷而不断地变化，而每一次变化的惟一准则是，应当比前一个计划有更高的预期利润。

10.如果公司股票还没有上市，那么赶紧申请。若第一次没有通过，就接着再申请。

(转引自《大败局》 吴晓波著 浙江人民出版社)

东方： 日出东方 托起辉煌

从手推车到奔驰车，从 700 元到 70 亿元，传媒把张宏伟领导的东方集团比作潜在海面下的“巨鲸”。在民营企业中，张宏伟既是一个冲浪者，又是一个集大成者，中国民营企业所走过或要走的路，想过或要想的事，经过或没经过的坎，他大多已经实践过了。

任何人都能从东方集团的几个惊人之举中隐隐感受到它的庞大势力与气魄：作为民营企业，它第一个控股国家港口，第一个赢得世界银行的巨额美元贷款，第一个成为中国三大寿险公司之一的新华保险公司的最大股东，第一个斥资 25 亿港币收购香港上市公司，第一个在美国创办华人发起的商业银行，第一个在海外大规模兴建“中国工业园”，成为中国惟一拥有外汇经营权和进出口权的民营企业……



1978年9月，25岁的张宏伟率领50人组成的施工队来到哈尔滨市，开始了艰难而壮丽的创业生涯。

1983年，工程队以工期缩短一个月、造价节省41万元的条件，两次挫败国营大型建筑公司的竞争，以每周一层楼的速度建成当时哈市第二高的黑龙江省检察院、商检局15层联合办公楼，被《人民日报》誉为“内地的深圳速度”。

1984年10月4日，哈尔滨东方建筑工程公司成立，总资产280万元。

1993年10月22日，中国证监会正式批准东方集团股份有限公司股票公开发行。

1994年3月，东方集团收购美国联邦政府所属地处华盛顿的三家公司——美国进出口公司、美国国际联合运输公司和美国出版社。

1994年4月18日，东方国际经济技术合作公司名列1993年“中国500家最大服务企业”第8位。

1996年6月7日，东方集团财务公司正式获得国家外管局颁发的《经营外汇业务许可证》。从此，财务公司可以经营包括外汇存款、放款、外汇投资等在内的外汇业务。

1996年9月6日，东方集团等15家股东单位参股的新华人寿保险股份有限公司在京正式成立，这是中国保险业改革后首家成立的人寿险专业保险公司。

1997年9月，东方集团在美国发起设立一家商业银行——亚联银行，亚联银行的设立为东方集团在国际资本市场开展国际金融业务奠定了基础。

1998年5月19日，由东方集团参股的锦州港务(集团)股份有限公司(B股)在上海证交所上市。

2000年12月19日，民生银行在上海证券交易所敲响了上市的锣声，东方集团入股民生银行，张宏伟任副董事长，此举被观察家称为开创民营银行进军资本市场的“破冰之旅”。

“小岗村”式的创业模式

如果说，1978年在中国的南方，凤阳县小岗村的农民们为了生存，不惜冒着坐牢的风险，订立协议，按上手印，进行土地承包，为中国农村改革提供了成功的经验，那么也是在1978年，在中国的北方，一批“有政治问题”从城市被下放到农村的工程技术和管理人员在张宏伟的带领下，为了改变自己的命运，同样冒着坐牢的风险，从农村闯回城市，走出了一条中国新型企业的成功之路。

1978年9月，25岁的张宏伟带着人民公社的介绍信，怀揣着700元生活费，率领50人组成的施工队来到哈尔滨市，开始了艰难而壮丽的创业生涯。在那个年代，张宏伟此举被定性为“黑包工”。他带的那张介绍信是义务为公社盖办公楼换来的，打的旗号是“杨林公社建筑队”。然而，张宏伟幸运的是，闯进哈尔滨两个月后，十一届三中全会召开，宣告“阶级斗争”结束，提出“解放思想”口号。政治风云变幻，张宏伟侥幸没有被人“割掉资本主义尾巴”。

在都市人对农村人的蔑视中，张宏伟以“先干活后给钱，不满意不付钱”的条件，终于找到第一份活计。为珍惜来之不易的机会，他们以惊人的速度完成工作，每人得到了360元，这在当时相当于一位国有企业普通职工一年的收入。更重要的是，背水一战的胜利令他们的活力像火山一样喷发。

翻开历史档案，查出张宏伟第一项工程的进度表。动力区酱菜厂房：3天3夜时间完成地槽挖掘任务，正常15天；7天7夜完成二层楼混凝土浇筑，正常1个月；不到2个月时间完成540平方米的主体工程，正常5个月。

“踢好头三脚”是生存大计，张宏伟深信不疑。1979年，

1万平方米的1年合约，8个月竣工。1980年以3年期限签定的5项合约，全部用1年完工。张宏伟的施工队以实力和可靠赢得了社会的承认。

1981年，黑龙江政法学院7400平方米的教学楼，4000平方米大礼堂，2400平方米的住宅楼，吸引了32家施工单位竞标。张宏伟一语惊四座，以“提前计划工期6个月”拿下中标权。在施工中，张宏伟用88天完成2400平方米住宅楼，创下当时全国最高纪录，“百日楼”消息荣登《中国青年报》头版。

黑龙江检察院工程是张宏伟施工的第一幢高层建筑，也是哈尔滨市的第二高层建筑，当时哈尔滨四大国营建筑公司是他的竞标对手。但张宏伟硬是虎口夺食，此项工程成为一个里程碑式的宣言：7天一层楼的速度将15层大厦矗立在哈尔滨。这被《人民日报》称为“内地的深圳速度”。此时，已经改换门庭的“呼兰县建筑公司第一施工队”，继哈尔滨建筑市场的“四小龙”之后，被黑龙江省建委称为“第五只小老虎”。



建筑业曾是改革开放初期最红火的行业

安英是施工队第一位工程师，原是哈尔滨市建委经济处一位青年干部。他在 1984 年初认识张宏伟，两人最初是审查与被审查的关系。安英回忆说：“张宏伟的成长环境相当恶劣，他们受到一种不公平待遇。从经营角度看，他们处于建筑市场最底层，流血流汗且利润微薄；从政策上讲，每次城里人清理建筑市场，他们这些乡镇施工队都成为打击对象，张宏伟因业绩突出，被认为争夺同行饭碗而受到重点审查。我作为审查者有两个很深的印象：一是他把账目全做在明处，一分钱没挨罚，国营企业都做不到；二是他的抗压力极强，社会的白眼愈多他愈抗争。”

1984 年 10 月 4 日，哈尔滨东方建筑公司成立，张宏伟出任经理，员工由最初的 50 人发展到 1200 人，资产额增到 280 万元。据报道，成立大会反响热烈，哈尔滨建筑业界头面人物均到场，主管市长亲自主持，哈尔滨市建委几乎倾巢出动。人们都知道，张宏伟能有今天不容易。

张宏伟：“一个政治敏感动物”

张宏伟是一位具有极高政治素质的企业家，张宏伟和东方集团的成功，很重要的一点是张宏伟对政治有一种潜在的敏感性。他很懂政策，国家每年都颁布一系列新的优惠政策，他反复研究所有政策，并成功运用这些政策。

张宏伟的创业史是从手推车开始的，东方集团的前身是资产为零的建筑施工队。公司成立之后，开始出现变化，因为独立法人才有资格投资。东方公司从单纯的建筑施工，逐渐涉猎建筑设计、建材贸易和生产，直至房地产开发。张宏伟深知，建筑施工的利润微乎其微，只是挣点辛苦钱。当取得合法经营资格后，东方公司迅速开展“多种经营”，建材贸易是第一步，

然后预制构件，围绕建筑行业全部配套起来，赚取利润便投资施工机械。张宏伟后来发现，账面资产虽然膨胀，却并不值钱，设备二、三年就折旧50%，一评估一多半是废铁。于是，东方公司瞄上房地产开发，但政策规定国有企业才有资格，惟有变通合作，借人家名义，甲方出证件跑地皮，剩下全不管，东方公司出工出料承建工程，所赚利润不仅有劳动剩余价值，还有投资回报。东方公司成为变相的开发商。

东方公司势如破竹，但张宏伟有一关躲不过。70年代末，持公社介绍信交管理费；80年代初，挂靠呼兰县按产值比例让人提成；而1984年创办公司，却因没有“主管单位”得不到注册，公司被迫请杨林乡充当替代者，遂成乡镇企业。尽管张宏伟从未得到一分投资，反而要年年上缴费用，这段经历说不清道不明。对东方这类企业，当时社会俗称“非驴非马”，亲娘没有后妈不少，资产关系复杂。张宏伟早有预感，当断不断则后患无穷，说不定哪一天，“挂靠”成“隶属”，“主管”变“主宰”。

纵有先见之明，难越时代局限。表面包装不能不用，张宏伟只能在技术层面稍加处理，新注册的几家公司虽叫“东方”，但与东方建筑公司咬断脐带，一旦老公司发生资产纠纷，当即会令壮士扼腕。可公司注册一多，每个又显身单力薄，缺乏整合优势。时至1987年，中国出现“集团”雏形，张宏伟视其为大好时机，将“东方”序列的7家企业聚拢一起申请成立集团。不料，注册时又挨当头一棒，黑龙江省没有注册集团的先例。尽管张宏伟一再声称“拿东方先做试验品”，可工商部门把他的申请打回呼兰县，因他的主管单位是杨林乡。眼看前功尽弃，张宏伟咬牙挺住，结果黑龙江省工商局给他一个意外之喜，将东方注册为“无上级主管的企业集团”，破了先例，开了先河。“东方公司与杨林乡始终有一种模模糊糊的关系，不冷不热地长期难以剥离，不知多少遍来回争执”。安英说：

“在申请注册集团时这个问题突现出来，张宏伟决不让步，最终呼兰县明确表态——公司大了也管不了，杨林乡只好认了。”

张宏伟说：“脱钩之后，由于当时政策要求，企业集团必须有厅局级单位代管，经省政府决定，东方集团暂挂靠到省体改委名下，但只是在调转干部或人员出国时作为一级审核部分，出个名义。体改委不派人、不干预、不考核、不收费，任企业自然发展。值得一提的是，由于体改委的职能是研究改革制定政策，东方集团后来因此获益不少。”

在1988年东方集团成立10周年之际，东方人有喜悦、有辛酸、也有陶醉，而作为企业首脑的张宏伟却忧心忡忡，他最大的隐忧是产权不明晰，所有制形式未定。东方集团同样发生“产权危机”，个别人居功自傲，拉大旗另立山头，“分光吃净”的呼吁也不绝于耳。现实使张宏伟明白，明晰产权是民营企业非过不可的“鬼门关”。

为什么出来闯天下的生死好兄弟，只能同苦不能同甘？从施工队到建筑集团，原本资产关系很清楚，大家凭力气吃饭，员工干活挣工资，管理层多一份分红，剩余价值应归张宏伟，至少大头归他个人，在整个80年代，借改革开放之风成长起来的建筑队伍中，这是一条约定俗成的行规。但问题恰恰出在张宏伟个人身上，他一心想把事业做大，没有将本应属于自己的剩余价值揣进兜里，而是留作企业原始积累，东方集团又注册为集体所有制性质，因此个人所得化为企业资产后变为公共积累，产权变模糊了。也正因此，在东方集团内部，创业者和骨干层逐渐产生资产量化的渴求，企业资产被认为是大家共同创造的剩余价值，人人有一份成为一种主导意识。

摆在张宏伟面前有两条路：一种是将财富据为己有，尽管落个不义之名，但东方集团按私营方式能够发展下去；另一种是高风亮节，将部分资产分给共患难的兄弟们，缩小的东方集团再重振旗鼓。这两条路张宏伟都不想走。

张宏伟陷入深深沉思与浓浓苦闷之中，恰在此时，理论界开始对股份制问题百家争鸣。张宏伟无心参与学术之争，却预感到股份制可能是一把“金钥匙”，既能形成心连心式的利益机制，又能促进资本增值的爆发。

天助东方。申请股份制改造的第一关是黑龙江省政府，主管政策的部门恰是“临时代管”东方集团的省体改委。省里做通工作后，终审权在国家体改委，又是同一个系统。在 1988 年末的一天，东方集团上午到国家体改委呈报材料，北京的四通集团下午也赶到这里，两家不谋而合。1989 年初，在国家体改委确定的全国首批股份制试点的 4 家企业中，东方和四通均列其中。四通代表民营企业类型，东方集团代表乡镇企业类型，广东万宝代表城镇集体企业类型，沈阳金杯代表国有企业类型。

1989 年是中国的多事之年，“六·四”政治风波之后，关于股份制的理论探讨演变成为姓“资”姓“社”的路线之争，张宏伟顿感难辨风向而手足无措。9 月份，国家体改委官员到黑龙江视察，张宏伟探明：新的试点企业不再批准，原来 4 家试点企业没说停止。于是，东方集团的股份制改造“逆势”而动。

在完成清产核资后，1991 年 2 月 19 日，东方集团董事会做出重大决定：以 1990 年账面资产为准，按资产净值划股到人，记名受益。随后，黑龙江省体改委和税务局联合批复东方集团股改方案，特别界定划股资产比重，明确股本由法人资产股和内部职工股组成。

在具体实施中，张宏伟定下两个杠杠：“一、东方集团财产不是我个人的，创业者每人有一份；二、我不能股份太多，略高一点就行。”东方集团在清产核资之后，按工龄、贡献和职务三要素，确定股份分配系数——张宏伟是 1，副经理是 0.8，经理助理是 0.6，科长是 0.4，职员是 0.2，工人是 0.1。张宏伟所得股份折合资产 70 余万元，当时东方集团的净资产

为 2270 万元。安英说：“这是一种很高境界的划分，实际上分配的是我们所创造的剩余价值，这笔财富来龙去脉没人追究，确定分配比例后也没人争执，风平浪静，皆大欢喜。”

继而，东方集团召开首次股东大会，董事长兼总裁的重任落在张宏伟身上。1991 年，东方集团先后经黑龙江省人民银行和省体改委批准，分三次内部募股 3800 万股，每股 1 元。

审时度势超前做出事关东方集团前途命运的重大决策，是一个企业家最神圣的使命。在 80 年代东方集团有可能分化的紧要关头，张宏伟毅然选择一条超越财富的道路。

股份制深刻意义是在数年之后才被认识的，当东方集团平稳高速地运行到今天，张宏伟感受至深的是戴高乐的那句名言：“友谊是暂时的，利益是永恒的。”

有人说，张宏伟天生就是一个政治敏感动物。其实，对政策敏感只是其一，而执着找寻、争取政策中的机遇，才是张宏伟作为一个企业家成功的关键。

多元格局

东方建筑公司曾被东方人亲切地称为“妈公司”，但伴随产业多元化，发家产业的份量越来越轻。东方成立集团时，其资产结构和利润结构中，建筑业所占的比例占 50% 以上。以后，这个比例每年递减，到 1993 年仅为 29%，这个数据说明多种经营的方针奏效了。

第一次战略转移，东方集团用于启动的资金是 1000 万元，当时只能调动这么大资金规模。但边贸一做，钞票滚滚而来，东方集团开始向“实业型”转化，用边贸所赚利润投资于高回报项目。

一位到韩国出劳务的哈尔滨人，带回几包韩国糖果，中国

孩子感到非常新奇，因为这种糖果放进嘴里会蹦。张宏伟闻讯后飞往韩国考察，得知是美国转让韩国的专利，技术含量挺高。人们很难想像东方集团当时的决策程序多么简单：4天调查便确立项目，谈判1个小时便签约，9天之内注册完毕合资公司，从筹备到投产不足4个月，中韩合资的东方糖果公司诞生。因瞄准市场的一个空白点，高附加值顿生超额利润，“思乐奇跳跳糖”创造了一个奇迹：1990年9月投产，产品面市17天则200多万元投资全部收回，3个月后纯利300多万元，第二年净赚1800万元。

出奇制胜由此成为东方集团开拓实业的一种模式。在这一时期，张宏伟大胆启用刘庆余副总裁抓实业。刘庆余在1985年加入东方集团之前是一位教师，企业管理是边干边学的。后来东方人送刘庆余绰号为“福将”，因为他干一个项目成一个。继“跳跳糖”之后，刘庆余又搞了一个“东方医疗器械公司”，生产怪里怪气的“东方神镜”，治疗假性近视，在教委系统推广一炮走红。不仅如此，东方历险宫、绥芬大酒店、汉城美食中心、旅游服务公司等一批新创企业遍地开花。

更令人难以置信的是，这些大大小小的实业，前前后后累计创利近1亿元，与红红火火的边贸利润基本持平。因为中国经济在从计划经济向市场经济转轨过程中，每年的政策变化都会产生利润空间，善于研究政策捕捉商机的张宏伟在创业阶段的多元化经营实为聪明之举。“什么赚钱干什么，我那时只考虑如何赢得高额利润，而不关心是什么产业。”

锦州港案例

最先发现锦州港价值的是刘庆余，作为主管产业拓展的集团副总裁，他深知“跳跳糖”和“东方神镜”只是短平快项

目，东方集团迫切需要运作大项目形成产业支柱。主管资本运作的集团副总裁关国亮另有一番见解：以前东方集团是不断把新项目包装进上市公司，达到扩容的目的。如果锦州港这样的大项目运作成功，本身就可成为一家新的上市公司。

张宏伟考虑得更为深远：在辽宁省的发展战略中，锦州港是辽西板块的重中之重；锦州市的发展战略又是“以港兴市”；此外，中国民营经济发展至今，尚未证明具有参与大型基础设施的足够实力；还有，如果东方集团能够拥有一座港口，其资产水平和社会影响将产生国际效应。如果将这四大战略目标整合在一起，锦州港可实现资源配置最优化，进而赢得效益最大化。

锦州港是 1986 年兴建的一个地方性港口，历经 10 年建成 6 个泊位，吞吐量可达 450 万吨。可在建港近 10 年时，由于管理机制问题使其发展停滞不前，于是锦州港开始尝试股份制。东方集团于 1995 年初开始对锦州港进行调研，10 月份融资 1.4 亿元人民币，正式参股锦州港，控制锦州港 30.4% 的股份，成为第一大股东。这是中国民营企业参与国企改造的重大举措之一。

巨额资金一步到位，注入管理又上演精彩一幕。张宏伟说：“收购国企必须相对控股，以此赢得经营权，才能对其实行改革方案。”东方集团首先将锦州港 11 亿资产剥离，凡属服务性设施全部划归港务局，只把住生产一块，严格实行政企分开。继而，把 1700 名生产人员裁减到 400 多人，下岗者一律发放生活补贴，在岗人员完全执行按劳分配。双管齐下顿生巨变，1995 年锦州港吞吐量仅为 200 万吨，1996 年翻到 400 万吨，1997 年跃升到 503 万吨，跨入国家大港行列。鉴于锦州港成为中国增长最快的港口，交通部将其正式确定为“港口股份制改革试点”。

东方集团的最初判断没有错，港口是一次投入而长期回

报，直接效益马上显现，收购当年就实现利润 2700 万元。1996 年又创 6300 万元，1997 年达到 8200 万元，即使在经济不景气的 1998 年，利润回报依然稳中有升。而且，锦州港的营业收入源源不断存入东方财务公司，成为一笔不小的财源。主管锦州港的集团副总裁刘庆余乐道：“货轮一靠码头，现款滚滚而来。”

锦州港的收购与改制成功，吸引了国际上的注意力，东方集团立刻向外国投资者提供机会，促使他们直接进入中国的基础设施。第一家上门者是 CSX 公司——美国铁路和水路系统的最大拥有者；10 亿美元的亚洲建设基金也看好港口设施。香港首富李嘉诚的投资顾问到锦州港考察时说：“我们要到锦州市来投资，先决条件是允许参股锦州港，并且完全交给东方集团管理，否则我们不能在锦州市投资。”

南非方式

在中国改革开放进程中，政府特批权力意味着重大商机。东方集团在 1991 年赢得外贸经营权后，没有让权力浪费，而是试图把中俄边贸经验逐步推广到全球，他们的跨国经营思路日益明晰。1994 年 6 月，张宏伟随全国工商联赴西班牙考察，回国后立刻向董事会提出在西班牙设立分支机构。3 个月后，东方集团欧洲公司成立，原中国驻西班牙使馆一等秘书出任总经理，公司主要开展国际贸易和经济技术合作。

1995 年 5 月，张宏伟再次随全国工商联代表团出访非洲，他以企业家的嗅觉发现，非洲大陆将是东方集团未来开垦的处女地。张宏伟将开拓起点定在非洲经济最发达的南非，因为他发现南非和中国的贸易互补性极强。

恰在此时，东方集团于 1996 年 3 月成为黑龙江省首批



“综合商社试点”，享受税收、金融、贸易、投资、外汇等优惠政策。在此之前，张宏伟早已研究美日发达国家在 70 年代兴起的这种新型企业形式。他发现，出口导向型经济可以刺激各种产业发展，以国际贸易启动可以凝聚国内一大批工业企业。

综合商社模式首选实验于南非。在成为试点的 2 个月后，张宏伟组队专程考察南非，同南非十大企业之一——巴勒集团及所属十余家企业、南非最大的房地产公司 JHI 集团、最大的建筑公司 STOCKANDSTOCK 集团、最大的保险公司 OLDMUTUAL、第三大银行莱利银行，就双边贸易、合资合作、房地产开发、金矿开发、国际融资等达成一揽子合作协议。

随即，东方集团南非公司筹备处成立，两国贸易立即启动。1996 年 6 月 10 日，第一批轴承运抵约翰内斯堡。历经半年运作，东方集团董事会决定采取“与巨人同行”战术，与南非一流大企业合作在南非创建“中国工业开发区”，把国内饱和的加工能力引向国外。1996 年底，占地 300 公顷的“南非东方工业园”成立，东方集团组织国内纺织和电子企业前往南非，将中国优势产品在南非合资定点设厂。同时，在南非约翰内斯堡股票交易所，以股票上市融资支持这一项目。张宏伟说：“项目启动于中国与南非正式建交之前，以民营企业牵头的民间合作恰如其分。”

进军南非赢得了“辐射非洲”的战略意义。赤道几内亚的国际工程已经启动，承建 5000 多幢别墅，总造价 3 亿美元。赤道几内亚原是一个穷国，几年前发现石油蕴藏量丰富，美国承揽开采权，该国因此获得大笔美元，总统决定大规模改善政府官员住房。赤道几内亚对中国印象很好，中国援建了大批工程，并年年选派医疗队，他们希望由中国人负责实施住房计划，而该国驻华大使对东方集团进军南非印象很深，而且早与东方集团有所交往，此项目便水到渠成。

负责此事的是关国亮，他 3 次前往赤道几内亚。起初，东方集团高层估计此事难成，仅技术工人就需一次运去 800 人，还要运去大型机械装备，所需建材更要进行国际采购，所以价格谈判成为最关键因素。

东方集团按照国际招标水准开价每平方米 700 美元，对方坚持出价 650 美元，在中国这个价格是干不成的，何况大量人力物力要远涉重洋。但关国亮竟然把协议签了，他发现此项工程征用土地是不要钱的，因当地气候热而墙体材料可大大节省，并且建材的国际采购远比国内成本低，这三要素一综合，建材成本大降，东方集团可以大赚一笔。

关国亮在价格让步后，提出一个苛刻条件——由对方按工程进度当即付款。此举打破国际工程承包上的惯例，东方集团无需垫资，风险降到最小。

“大量实地考察和熟悉国际市场，挽救了这个项目。”关国亮说：“国际采购使我们获得更为便宜的建材，这是谈判成功的重要前提。实地考察给予我们信心同时表达诚意，可我们经受了别人难以想像的折磨。”关国亮一行前往赤道几内亚，几次在法国或西班牙中转，因签证问题都无法入境，一两天吃住都在候机室，如同难民一般。在赤道几内亚，因电力不足空调成为摆设，非洲的蚊子更难对付，并且带有疟疾细菌，大量服用预防药品又严重刺激考察人员的肾脏。关国亮戏言：“按国人看，我们受了一场‘非人折磨’。”

在中国民营企业的众多传奇故事中，有太多的奇迹和神话，也有太多的危机和悲剧，起伏跌宕，惊心动魄，大喜大悲。张宏伟却说：“我从不追求戏剧效果，只求平稳增长。我不制造传奇故事，只有平实的发展历程。一步一个脚印，数完脚印，只剩沧桑。”

在资本浪潮下腾飞

张宏伟

中

国改革开放的20年，可以说就是中国民营企业从

无到有，从小到大，逐年发展壮大的20年。由于自身的特点，民营企业生来就有一种极强的危机意识、资本意识。为了生存，他们必须发展；为了发展，他们必须学会运营资本。因为没有资本的优势，民营企业的优势就无从谈起，所以，我侧重于资本运营。有人把运作资本经营的这类人称为先锋商人。所谓先锋，就在于当许多人还在守着自己的一亩三分地，根据自有资金多少看菜做饭时，他们已经率先进入了借财生财的境界。很幸运的是，我在这个行列中。

东方集团是20余年前从黑龙江呼兰县走出的小建筑队，发展到今天这个拥有35家下属企业，经营范围涉及金融、经贸、港口交通等多个行业的大型跨国企业集团，重要的一条就是成功地进行了产业资本和金融资本融合的资本运作。凭产业资本的回报，终究都有个社会平均的利润率，靠产业资本的回报去扩大再生产，往往就会事倍而功半，有了金融资本做后盾，金融资本帮你调剂资金，帮你筹集资金，再做产业资本发展的后盾的话，产业资本就能达到低成本高速扩张。

东方走出的第一步，就是抢滩上市。当时上市的环境并不宽松，更何况一家非国有企业。我深知此次上市的意义，为务求必胜。我请来世界6大会计公司中的美国比马威会计公司为东方进行财务审计，这在当时国内上A股的企业中是惟一的一家。我们毕竟是一家非国有企业，我们拿出国际6大会计事务所之一审计的财务资料，国际任何一个国家都会承认，那么中国的证监会肯定也会承认。1993年10月23日，中国证监会正式批准东方集团股票公开发行并上市交易，东方集团成了我

东方：日出东方托起辉煌

东方

国建国后上市的第一家非国有企业。在短短四、五年间，东方集团就从股市融资 6 亿 8 千万元。

抢滩上市，股市融资，东方集团尝到了运作金融资本的甜头，然而我们的脚步没有停止。1998 年 3 月 27 日，世界银行国际金融公司向东方集团财务公司提供一项 3000 万美元 10 年期低息贷款签字仪式在北京举行，这是国际金融公司在无政府担保情况下，为中国非国有企业提供的第一笔长期低息贷款。东方集团财务公司是集团为完善自我融资功能而建立的非银行金融机构，管理专业化，组织结构完善，是我们修筑的一条连接东西方的融资渠道。

找高手下棋，有可能这盘棋要输，可是也能学到很多东西。所以我们一开始就瞄准世界银行，因为世界银行国际金融公司对外融资的时候，要求是最苛刻的。

1994 年，东方集团财务公司开始了与国际金融公司的接触与合作。在仅仅 1 年多的时间里，国际金融公司就先后 5 次派人来华，对东方集团和财务公司进行全面审计。到年底，国际金融公司终于向东方财务公司伸出了合作之手。东方集团国内外资本对接的管道就此接通了。

不会利用外资，不会借别人的钱，借别人的脑来发财的人，永远都会落在别人的后面。你借别人的钱，借别人的脑，你就等于踩在别人的肩膀上。到 1998 年底，东方集团的金融资本比例已占全部资本规模的 3 成以上，年资金流量高达 70 个亿，强大的资金后盾为产业资本迅速扩张提供了有力的支持。

我们集团操作产权重组的成功思路，首推锦州港项目。1995 年我们收购锦州港，当时让我们一次拿出 1 亿多元，如



张宏伟



果一般的企业，没有金融做后盾，想把这个港口做下来，难度就大了。

锦州港始建于1986年，地理位置优越，腹地广阔，然而由于种种原因发展缓慢。我们通过市场调研，看到了锦州港将来发展的潜力，打算控股锦州港，经过多方努力，克服了重重困难，终于在1995年4月控股锦州港。入主锦州港后，我们立即对它进行了大手术，使港口吞吐量连年翻番，其利润也由1994年的不足200万元上升到1997年的1.6亿。1998年锦州港B股上市，1999年锦州港A股上市，从而完成了锦州港由产品经营向资本经营的初步转变。

东方集团进行资本运营4年多的时间里，资本扩张规模是15年前原始积累的20倍。靠资本运作由大变强，资本对我们来说，不仅仅是现金和资本，更是生存与发展的根基。运作资本的国际化，是我们经营东方集团的未来发展大思路。东方集团抓住了国际资本向发展中国家流动和国内产权重组及改造的机遇，依靠金融资本与产业资本的融合，实现了集团规模的迅速扩张与腾飞发展。

（转引自《大赢家》 吴小波著 中国企业家出版社）

经营战略：企业生存的根本

企业家的利润，除了创新需要以外，别无它途。而所有的创新均来自于经营战略的激发。

——美国经济学家萧比达

经营计划不同于任务计划或组织的日常工作，它是企业在未来一段较长时间内的发展规划。商场如战场，企业战略规划

也类似于军事战略规划。所有的战争都是有目标的，要么是为了赢得土地、掠夺钱财，消灭对方武装力量等，要么则为了反击。企业商战则是为占领市场份额，增加营业收入，提高企业盈利。“惟利是图”是企业的战略总目标。总目标可以细化，而且必须细化，企业才能付诸实现。确定战略目标后，企业便可着手制定企业战略规划，以成文的形式保存起来，为战略实施和控制做准备。

选择好的战略实施的模式是实施战略的首要工作，以下是四种常见的模式，它们风格各异、各有千秋。如果运用得当，即可为企业带来丰厚的收益。

1.指令型

指令型具有非常强烈的、极为正式的集权式指导的意味，是一种“自上而下”的命令式实施方式。如果企业已经作出了最佳战略并已掌握准确的信息，规划人素质较高、分析问题较客观，该模式实施起来就较为轻松。决策者考虑的是如何制定出最佳战略，然后交与执行者实施，并给予权威的日常指导。指令型模式的缺点显而易见，它把决策者与执行者分离开来，容易让决策者滋生官僚作风，执行者丧失创造精神。当然，它又能很快地落实决策者的意图，不论战略是否最佳。

2.合作型

合作型模式把战略决策的范围扩大到企业高层管理者中，决策者与执行者间命令与被命令的成分减少了，而合作的成分多了起来。从而可以调动高级管理层的积极性、创造性。合作模式建立于集体智慧的基础上，提高了战略实施成功的可能性。“有利则有弊”，它的不足之处是：战略必须由持不同观点、不同目的的参与者相互协调、妥协后产生，可能会增加战略管理成本，降低战略的经济合理化。那些所处环境复杂却又缺少稳定性的企业选用这种模式可能是较为明智的，它们需要不断适应环境、寻找对策，合作型模式恰好给予决策者和高层

执行者较大的合作空间，群策群力，把战略实施到最佳。

3.文化型

文化型模式比合作型模式参与的成分更大。扩大到企业的较低层次，让整个企业的所有人员都来支持企业的战略，都关心战略的实施。企业通过培育自己的企业文化，灌输到所有人员的头脑中，潜移默化，达到“润物细无声”的目的，让员工从心底赞同企业制定的战略，自觉自愿为战略实施服务。文化型战略实施模式要求员工有较高的素质，可能要耗费更多的人力、财力和时间，但是它的作用力又是最长久的。

4.自上而下型

自上而下型模式指的是企业战略从基层单位自上而下地产生，企业决策者激励管理人员的创造性，制定和实施完善的战略。决策者正确、及时来评价下层的各种建议，综合各方意见，去芜存精，淘汰不适方案，筛选出最佳方案。当然这要求决策者具有较高的判断力和综合能力、识别能力，以及较强的决策魄力。

实践中，上述几种模型并不相互排斥，可以融合共用，从某种角度来看，它们只是在形式上有所不同，在某些方面有所侧重罢了，实质是企业发挥最大能量，实施好既定战略。企业可以视其多种经营的程度和目前的文化状态有意识地运用这几种模式。

后 记

本书在制作过程中，为达到图文并茂之目的，选用了与本书宏旨相关的部分图片。所用图片均系近年来在国内公开出版物上发表过的作品，由于其来源辗转沟通不畅，加之时间仓促，未能一一辨明作者姓名，请有关作者（版权所有人）及时与我们联系。