



长 | 江 | 商 | 学 | 院
CHEUNG KONG GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS

长江

CHEUNG KONG

总第26期

2009年9月出版



安踏起跑

美克“海归”

1990年美克创建。2000年，美克看到了中国商业环境的变化：市场环境逐步规范；消费市场逐渐升级；房地产快速发展，同时也看到了国内家具零售业的问题，创始人冯东明认为自己有机会也有责任把美克的家具品质、家具零售理念平移国内。

54 跨国公司：读懂中国不容易

默多克的新闻集团在中国屡屡受挫，Google遭遇非技术断网，力拓更是因行贿和窃取商业机密罪而颜面尽失。尽管表面上看去，在华遭遇困难的跨国公司们各有各的烦恼，但究其根本，如何解决全球化观念冲击与中国经济崛起中的民族化意识冲突依旧是最大的难题。

38 企业家过冬系列访谈

在经济危机的阴霾中，曾被认为是“隐形冠军”的晨光文具，已经悄然由传统制造商向现代化服务商转型，力图保持中国文具的第一品牌的地位；而著名内衣品牌爱慕则在“冬天”坚持走品牌营销和创意文化的道路。无论转型还是坚守，企业必须爱惜自己的品牌。

46





成长·治理·传承·文化

联合世界权威家族企业研究机构
探索中国家族企业发展之路

长江－IMD家族企业管理课程

授课时间: 2009年10月15日－18日
授课地点: 北京

课程特色:

强势合作: 携手世界家族企业研究权威瑞士国际管理发展学院(IMD)倾力打造合作课程

权威授课: IMD家族企业研究中心主任Joachim Schwass与长江知名教授联合开发课程并亲自授课

独特视野: 超越传统世袭观念, 构建现代家族企业发展视野及管理方法

中西互鉴: 紧密结合欧洲百年望族基业常青成熟经验和中国本土家族企业具体实践

核心内容:

- 掌握现代家族企业管理的重要框架
- 家族企业参与市场竞争的优势及其面临的挑战
- 现代家族企业的传承计划和行动准则
- 透视世界知名四代传承家族企业管理体系
- 如何有效治理家族企业
- 家族成员与职业经理人关系的平衡与处理

授课对象:

为家族企业创始人、下代继任者、核心股东、高层职业经理人以及其他家族成员量身定制

更适合于两代家庭成员及核心管理者共同学习

咨询热线: 400-700-8558 长江高层管理教育 网站: www.ckgsb.edu.cn/execed 邮箱: execed@ckgsb.edu.cn

长江商学院是由李嘉诚(海外)基金会捐资创办, 拥有独立法人资格的非营利性教育机构, 获国务院学位委员会批准成为“工商管理硕士授予单位”(含EMBA和MBA), 其开设的课程包括MBA、EMBA以及高层管理教育。



财富的循环，循环的财富

文_项 兵

不久前我在德国柏林访问，隙间参观了当地的一家博物馆。该博物馆的艺术品由一个家族的几代人精心收藏，现在，则全部捐赠给了社会。艺术品让人看到了“美”，捐赠艺术品的这个家族则让人看到“善”。难能可贵的是，几代人的艺术品收藏积累，巨额的家族财富，一朝捐给政府和社会。捐赠人没有博物馆门前立一个捐赠者的大铜像，也没有通过电视和报纸多次全方位报道，只是在展品目录上有一个小小的脚注。

我能够感受到这个家族发自内心的对社会与社区的人文关怀。他们超越了作秀，他们对家族财富的最终处置方式，让我感慨良久。

改革开放30年，中国经济发展取得了举世瞩目的成就。根据IMF统计，2008年中国GDP总额超越德国成为全球第三大经济体，并有望超越日本成为全球第二。目前，中国外汇储备超过2万亿美元，高居全球第一。在企业层面，34家中国内地企业跻身2009年美国《财富》杂志“世界500强”。其中，中国石化集团以2078.14亿美元销售收入位列第9位，这是中国公司首次进入“世界500强”前十名行列。

以上成就值得国人自豪，然而展望未来，在这些由“总量”所代表的硬实力之上，中国经济与中国企业要更多地关注如何打造与之相匹配的“软实力”。我们要想赢得世界的真诚认同和真心尊重，不仅要改变创造财富的方式，而且要改变使用财富与处置财富的方式。

首先，在创造财富方面，我们要超越“造富”，成就一批可以在主流行业和主流市场称雄的具有全球影响力的伟大商业机构。

在2009年的《Forbes》“全球亿万富豪榜”上，中国内地上榜富豪人数由2008年的42人减少到28人，但资产总额减少幅度远远小于印度、俄罗斯等其他新兴经济体，中国内地藉此从印度手中夺得“亚洲最盛产富豪地区”称号。

美国仍然是富豪最多的国家，共有359人上榜，占总人数的45.27%，占总资产的44%，欧洲有196名富豪上榜，主要集中在德国（54）、俄罗斯（27）、英国（25）、意大利（12）和法国（10）。亚太地区有130名富豪，日本、印度分别有17人和24人。

在可以预见的未来，民营企业或许会成为中国经济的重要支柱，中国需要诞生一批民营企业中的“世界500强”和伟大商业机构。这需要社会为其创造更大的发展空间，更需要民营企业必须超越家族的概念。

微软公司创始人之一比尔·盖茨的伟大之处，不仅仅在于他把绝大部分私人财富捐给了慈善事业。同样重要的是，盖茨没有把微软的董事长、CEO、副总裁等重要职位留给自己的子



长江商学院院长 项兵博士

女。在微软公司，盖茨以皇马、曼联等欧洲顶尖足球俱乐部的打法实现了集天下英才为我用。

民营企业家要想做到这一点，则必须超越“家天下”的传统理念，必要“盛得天下”，这或许是成就伟大商业机构的先决条件之一。反之，我们可以诞生一批胡雪岩一样的富可敌国的商人，却可能很难产生像IBM和通用电气这样的伟大商业机构。

同样值得关注的是，尊重价值底线与重视价值对接。要打造伟大的商业机构，中国企业必须一步一步地整合全球资源。在这个过程中，最大的挑战可能不是技术对接、管理对接，而是价值对接。我们要尊重价值底线，不能过于急功近利、不择手段地追求利润，更不能再出现整个行业“沦陷”的例子。

在创造财富上取之有道，在财富使用与处置上要富有责任感与人文关怀。

现阶段，我们首先要实现从“奢”到“贵”的转变。据世界奢侈品协会发布的报告，截至2009年1月，中国奢侈品消费总额达86亿美元，占全球市场的25%，首次超过美国，成为世界第二大奢侈品消费国。未富先奢，是我们在财富使用上的一个特色。未富不能先奢，即使富了也不能奢，而要追求李嘉诚先生所说的“贵”。

李先生指出，“富贵”两个字其实是分开的。真正的富贵，是你要懂得用你得来的金钱，尽应尽的义务；作为社会的一份子，我们有责任希望这个社会更好、更进步，更多的人得到关怀和帮助，这是做人的一个原则——“贵”是从你的行为而来。

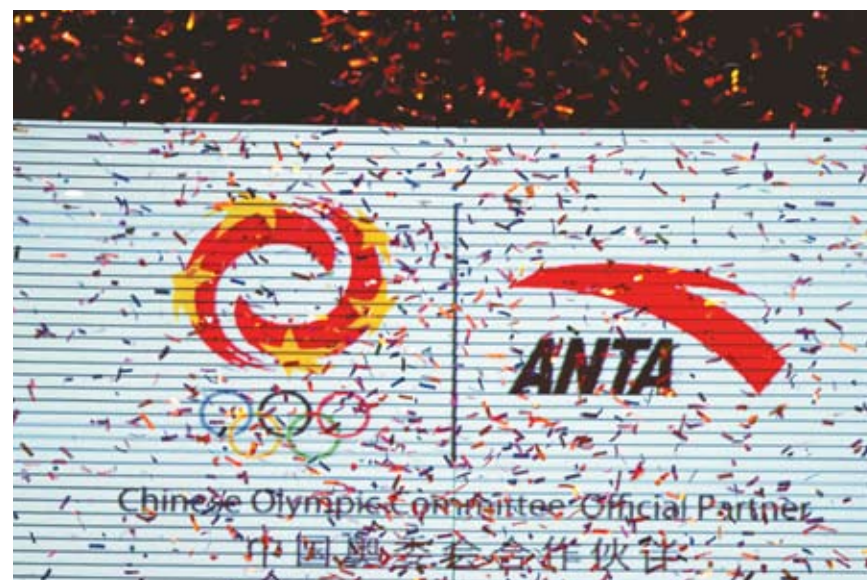
总体而言，中国社会正齐心协力去开创又一个辉煌的30年。在此我希望，企业家们首先要在财富创造、使用和处置这个循环体系上给予更多的思考与关注。只有实现了自我超越，真心地关注全社会的进步、关注多数人的福利与福祉，才能在未来再创奇迹，为我们民族缔造更为美好的未来，更能赢得全世界同行发自内心的尊敬和尊重。



目录 | CONTENTS

P34

P14



P64

P84



P92



PAGE | 06 | 08 | 12 | 14 | 34 | 42 | 46 | 54 | 64 | 68 | 78 | 84 | 90



封面故事 | Cover Story

- 14 安踏起跑 / 李翔
- 20 丁世忠：草根生命力 / 孙海燕
- 22 郑捷：“这个时代，模仿肯定长不大” / 李翔
- 23 张涛：“做代表中国，代表中国人的品牌” / 李翔
- 24 从“安心创业”到“脚踏实地” / 孙海燕
- 28 中国运动品牌的出路 / 刘清源
- 32 安踏：从模仿到超越的机会

视野 | Vision

- 01 财富的循环，循环的财富 / 项兵

卷首 | Editorial

- 05 twitter 还差得远 / 余楠

长江观点 | Viewpoints

- 06 共享计划要考虑自身利益 / 周春生
- 08 不是所有的企业都应该转型 / 滕斌圣
- 12 消失的边界 / 廖建文

经济观察 | Economics

- 34 西方金融学术界错在哪？ / 刘欣
- 38 跨国公司：读懂中国不容易 / 牛威

趋势 | Trends

- 42 共同投资未来——中日企业合作发展的新契机 / 闫婷

人物 | People

- 46 陈湖雄：“笔王”的成长 / 闫婷
- 50 张荣明：寻找基业常青的魔法石 / 王延春

商业时评 | Review

- 54 美克“海归” / 项兵

世界观 | World View

- 64 传统智慧的力量 / 牛威

长江纪事 | Cheung Kong News

- 68 “危机下的新视野、新思维、新对策”——2009长江夏季论坛在昆明成功举办
- 74 长江新闻

专栏 | Columns

- 78 假期在欧洲 / 董玉哲
- 80 非洲之旅：看中国商人与刚果商人 / 季琦

科技 | Technology

- 84 手机媒体：未来照进现实 / 季诺
- 87 维旺明：手机媒体先锋 / 季诺
- 88 偏偏要犯错 / 艾高阳

生活 | Life Style

- 90 剃须的诱惑 / 秋离
- 92 去南极，跟你想象的不一樣 / 刘蕊茂

主编 余楠
编辑 孙红宝
美编 魏娜 聂猛
设计制作 天合星联定制传媒
本刊地址 北京东长安街1号
东方广场东三座三层

长江商学院
地址：北京市东长安街1号
东方广场东三座三层
邮政编码：100738
电话：010-85188858转3237
传真：010-85186800
电子邮件：
magazine@ckgsb.edu.cn
网址：www.ckgsb.edu.cn

网络合作伙伴：



本刊文章受法律保护，如欲转载，
敬请联系编辑部。对任何未经许可
之全部或部分刊印行为，本刊保留
依法追究之权利。

twitter 还差得远

新旧媒体的争夺还远未到分胜负的时刻，媒体所传播信息的内容和行业的价值观，才是最终决定胜负的关键。

当很多年以后人们再次谈起当下这场金融危机时，难免会津津乐道昔日金融巨头雷曼兄弟、美林证券的销声匿迹。也许，还会加上一个新的名字：《商业周刊》。这家经历了80年风雨的大众品牌杂志可能只能以1美元的价格被拍卖。网络新媒体的崛起和经济危机的萧条，令传统大众媒体举步维艰。

当《商业周刊》由于亏损而将被拍卖的同时，其他曾经声名显赫的周刊类杂志也纷纷积极寻求改革之路。《新闻周刊》决定放弃新闻摘要业务，从报道“什么事”到“怎么样”和“为什么”，直到今天“怎么办”的重新定位，以及削减发行量的计划都是在力图避免停刊的命运。媒体传递的首先是信息，辉煌了近百年的周刊曾经是大众获取信息的主要来源，尤其是大量的分析与评论。随着数字时代的到来，人们对付费周刊的需求逐渐被新闻周期与费用都几乎为零的网络媒体所取代。当信息传播的媒介多样化时，传统纸质媒体不再是行业老大，周刊发行量大幅下降；当全球经济不景气，人人都在精打细算之时，传统媒体广告量也同样受挫。面对如此双重压力，传统周刊大都身陷困境。

与周刊类媒体奄奄一息形成鲜明对比的正是以twitter为代表的网络新媒体一跃而起。这里没有传统媒体采访、编写、校对、制版、印刷、发行等流水线般的新闻制作过程，这里没有主编也没有截稿时间。任何用户都可以通过手机短信、网站、电子邮件等多种方式即时发布少于200字的内容。这些内容大都言简意赅很少修饰语和形容词，所有用户几乎可以同步接受到这些信息，速度之快令传统媒体望尘莫及。依靠高效率与快节奏的传播特性，新媒体大大满足了现代人快节奏生活下的“即时需求”，不少明

星甚至企业已经开始经营自己的twitter主页，那种一呼百应的“蝴蝶效应”是以往任何宣传渠道所不能比拟的。

然而，媒体的形式决定了它的内容，人们最终需要的是真正的好新闻，而非无聊的文字垃圾。新媒体的信息来源广泛但同样参差不齐，在诸如Facebook、twitter等新媒体用户仍然不断增长的同时，这一增长速度在放慢，而有效用户数量仅占注册用户的一小部分。40%的twitter用户从未发表过一条信息，而发送信息超过10条的用户不过20%，跟随者超过10人的twitter用户也不过20%而已。在新媒体独特的概念和网络世界快速高效的表象下，他们目前真正生产的内容和传播的途径究竟有多强大？越来越多的人开始放弃Facebook账号，因为那些绵绵不断的更新逐渐变得恼人，个人隐私在越结越密的关系网中也越来越不安全。

媒体的作用不仅在于传播，更重要的是社会导向。周刊类传统媒体所建立起来的新闻价值观与职业操守，使记者这个行业被誉为“无冕之王”。当新媒体涌现时，人们最振奋的不只是新闻传播的速度和多样性，而是“公民记者”的出现。他们细致的视角、独立的立场与自由的声音是对传统媒体记者的有益补充，并将成为新媒体在功能与领导力上真正战胜旧媒体的决定因素。新旧媒体的争夺还远未到分胜负的时刻。也许我们还看不到传统媒体挽救颓势的信号，也许还会有新的网络新媒体模式不断涌出，但媒体所传播信息的内容和行业的价值观是最终决定胜负的关键。

主编 余楠 nyu@ckgsb.edu.cn

www.ckgsb.edu.cn

更 多 内 容
敬 请 关 注



| 周春生 | »

共享计划要考虑自身利益

“共享发展计划”有一定的积极意义，可以作为一个战略计划进行研究和完善。完善后可以在一些比较友好的、信誉良好的国家进行。如果实施，西方国家会“评头论足”，并且有所竞争和限制。但是假如我们实施得比较成功，就不用顾忌国外采取的这样或那样的措施。

资料链接

什么是“共享发展计划”

为应对当前外贸颓势，培育外需新增长点，在十一届全国政协二次会议上，全国政协委员、国家税务总局原副局长许善达提出了“共享发展计划”，被人称之为“中国式马歇尔计划”。

“共享发展计划”的基本内涵是：许善达先生建议国家设计一项对外援助计划，用一定数量的外汇储备和一定数量的人民币，援助发展中国家的基础设施建设。偿还债务可以由国家信用、项目收费等多种方式。这种项目的实施可以带动劳动力及多种生活资料、生产资料的出口，可以解决我国产能过剩的问题。

为应对当前外贸颓势，培育外需新增长点，在十一届全国政协二次会议上，全国政协委员、国家税务总局原副局长许善达提出了“共享发展计划”。长江商学院教授周春生认为，中国经济已呈复苏态势，今年“保8”没有悬念。中国经济的主要问题还是如何保持经济发展与消费的平衡增长，外需很重要，但根本还是国内消费需求。对于“共享发展计划”，周春生认为有一定意义，但一些问题需要认识清楚，对外援助要考虑自身的需要和利益，要多为中国在国际上争取空间。

记者：您怎么看当前中国的经济形势及外贸形势？

周春生：尽管中国经济形势在金融危机后受到较大影响，但是现在出口回升的现象比较显著。今年一季度经济增长速度是6.1%，二季度达到7.9%。尽管对外贸易受到的影响依旧比较明显，但是由于大量信贷资金和国家4万亿经济刺激方案等措施，经济回升已经呈现出比较明显的态势，预计全年经济增长可以达到8.5%左右，“保8”已经没有什么悬念。进出口依旧呈现负增长的情况，但是由于国家采取了一些措施，如信贷投放，所以负增长的幅度在不断地降低。总而言之，中国经济已经呈现一种复苏态势。

记者：您认为当前中国经济面临的最大的问题是什么？中国的经济以后还能在多大程度上

依靠外需这架“马车”？

周春生：中国经济面临的最大的问题仍是内需不足。以前中国经济增长主要依靠投资和外贸两架马车。投资需求在金融危机前一直非常旺盛，金融危机之后由于国家采取了一些措施，投资数量超过了以往同期。其实我们的投资需求并不存在不足的问题，真正不足体现在消费方面。实际上，我国内需不足主要就是消费不足。所以我认为中国经济的主要问题是保持经济发展和消费的平衡增长，而不是靠投资一枝独秀来拉动。

不可否认，外需会持续成为中国经济增长的动力之一。但是要想保持经济的持续平稳发展，我们就必须靠拉动内需需求来实现。

记者：怎么看待启动国内消费需求与发展外需的关系？

周春生：这两者可以一起做，他们之间并没有多大的矛盾。不能说关注国内就放弃外需，这种做法没有必要。但也应该认识到，随着中国经济总量不断增加，长期依靠外需并不能使中国经济保持10%左右的增长。

记者：您怎么看许善达先生提出的“共享发展计划”？您认为中国是否需要有一项相关的国家层面的长期战略？

周春生：中国长期产能过剩，这些产能在国内无法消化，必然需要销到国外，实现外部经济循环。许先生在这个基础上进一步强调了对外经济关系对中国经济增长可能

会作出的贡献，有一定意义。但是在此还要注意几点：第一，我们对外进行经济援助，这种援助不能是无偿的，中国老百姓不能消费却让外国人无偿消费，这不是计划的初衷。第二，我们用过剩产能去援助发展中国家基础设施建设，这个就涉及到出口国外支付的问题，还有债务偿还的问题。第三，国家信用偿还，还要看对方是否有这样的能力，违约风险要注意，援助对象要非常慎重。我们可以选择资源丰富的国家，对方用资源交换我们的援建，既能解决中国产能过剩的情况，又能得到一些国家急需的资源。援助项目类型、国家、对方支付条件、担保等，还有这个计划牵涉到经济、外贸甚至外交以及违约问题的处理，需要符合国家的整体战略。

记者：您认为这一计划是否可以在一定程度上解决当前的产能过剩问题？是否可以促进国内产业结构升级？

周春生：在解决产能过剩的问题上会发挥一定的作用，但是对方的情况和可能会发生的相关问题还是要考虑清楚。

至于是否能促进国内产业结构升级取决于我们外援的国家需要什么产品。我们的援助对象国显然大多数需要的不是高端产品，也不是高端服务业，主要是基础设施建设，所以对促进国内产业结构升级作用可能并不大。

记者：您怎么看待人民币国际化问题？您认为“共享发展计划”对人民币国际化能否产生促进作用？人民币国际化对“共享发展计划”又会产生什么影响？面对2万多亿美元的庞大的外汇储备，我们该怎么办？

周春生：人民币国际化是一个长期的问题，不可否认随着中国国际化增强以及整体实力的提升，人民币在国际市场上会受到越来越多的重视，我们也和很多国家签订了类似于双边贸易结算协议等，长远看来会受到重视。目前人民币还不是一个可以自由兑换

的货币，不是国际货币，但这是一个趋势，只是要变成美元、欧元那样的货币，还需要一个漫长的过程。

“共享发展计划”对进一步增加人民币的国际经济影响力和人民币国际化会有一定作用，但是人民币国际化对共享发展的作用反过来并不大，因为还是以商品为主。

2万多亿美元的庞大外汇储备要采取多元化投资，而不是单纯购买美国国债，可以投资自然资源，也可以参股海外重要的金融机构，为外汇储备寻找更多的渠道。

记者：您怎么看待中国当前的对外援助？您认为中国的对外援助策略是否需要大的调整？

周春生：中国当前的对外援助越来越务实，我也希望中国对外援助的同时要保护中国利益，为中国经济发展创造更多有利条件，尤其在资源的各个方面，为我国争取更多的空间。

记者：当前的国际格局下推行这一“共享发展计划”是否可行，如果实施这一计划，西方会有何反应？如果计划能成功实行，会对整个国际政治经济格局造成什么影响？

周春生：有一定的积极意义，可以作为一个战略计划进行研究和完善，如果完善后，可以在一些比较友好的、信誉良好的国家进行。如果实施，西方国家会“评头论足”，并且有所竞争和限制。但是假如我们实施得比较成功的话，就不用顾忌国外采取的这样或那样的措施。

这不是一件坏事，我们既要关心国际舆论，但也不要被其左右，中国所采取的一切措施，在符合国际法和国际惯例的情况下，应该考虑中国自身的需要。但是假如我们实施得比较成功的话，可能会强化中国在发展中国家中间的影响，从这个意义上来说也是一件好事。■

（周春生系长江商学院教授，本文发表于8月14日和讯网）

我们可以选择资源丰富的国家，对方用资源交换我们的援建。

但是这个计划牵涉到经济、外贸甚至外交以及违约问题的处理，需要符合国家整体战略。

数字





| 滕斌圣 | »

不是所有的企业都应该转型

不是所有的企业都应该转型，因为转型可能是所有的战略选项里面最困难的一条路。比较适合中国企业转型的模式是从高科技进入高科技，但是进行科技化的投入是要在已经把握行业发展的规律前提下。如果转型的方向不是未来的趋势，就是刻舟求剑。

中小企业在危机下的转型，很重要的就是对行业的演变有一个判断，基于此才可以对自己在大势之下的发展有所判断。

对于危机我们既不能过分乐观，也不能过分悲观，应该持中庸之道。有些人认为以中国的股市、楼市的表现看，危机过去是朝夕之间的事情，好日子马上就会来到；有些人甚至提出，今年下半年经济就有明显好转；另外一些观点——更多是来自海外的观点，认为危机过程相当漫长，有没有真正触底很难说。我个人判断是在两者之间。中国的情况现在是大海中的一个孤岛，相对来说安全一些，风浪没有直接打到身上，没有直接落到海底的危险。但毕竟我们是个孤岛，体制方面的原因和金融方面的安排造成了中国的相对安全，比如外汇的管制、人民币汇率没有完全放开等，这些防火墙使得我们有一定的能力来自保，但是自保绝对不能独善其身。

4万亿投资下去，总会起到一定的解渴作用。中国经济好比一盆植物已干到危险的程度，一桶水下去不管是否有效，至少可以让土壤湿润，把干土变成湿土。但还是有很多水流到房市和股市里面。半年来，股市一波一波上扬，楼市一轮一轮暴涨，是一桶水下去漏掉的部分。不是中国经济有改变，而是希望企业家们要保持清晰的头脑，做好打持久战的思想准备。抛弃幻想做好战斗的准备，其中一个方法就是转型。

但是我提出一个观点——不是所有的企业都应该转型，因为转型可能是所有的战略选项里面最困难的一条路。2008年我提到过，如

果企业过冬有三条路可以走，一条路是冬眠，就是看着形势不对就找一个地方睡一觉，用最低能耗安然过冬，转暖之后再出去，这个是简单易行的方法。第二是在冬天里面取暖。方法很多，“傍大款”——找国营公司和他们结成某种战略联盟也是度过冬天很有效的方案。早些年冯仑就这样做，蒙牛也是这样做的。第三是出去觅食：当别人都在冬眠或靠在火炉旁取暖，你反其道而行之。

我们具体看几个案例，了解一下转型战略选项方面的几大可能性。

中国企业尤其是中小企业在这次金融危机中陷入困境，因为大格局——国际产业分工和专业类的格局从上个世纪50年代便已经出现，但中国是在上世纪90年代之后才有产业的承接。中国最早是劳动密集型产业链低端生产制造商，近十几年来层次越来越高，创造的利润越来越大。但是不可否认在国际链条中我们还是处于相对低端，可以说我们还是依靠别人在吃饭，也就是说这个链条是别人的，我们只是其中的一环、两环，在里面创造的价值有限。在美国卖十几元的商品，中国做生产只能拿一两元，这件商品的利润却是10美元，这是由产业格局决定的，但是过去20年中国经济的发展也恰恰归功于这个格局。如今，这样的全球格局对中国在此次金融危机中遇到的困境产生了推波助澜的作用，出口导向型的企业率先倒下。不乏要求转型的企业，而至于如何出口转内销，没有一个包试百灵的秘方。这样的转型的确很难。

我在温州做调研时，了解到当地是靠做



国内企业应该向着类似太阳能产业的新兴产业转型。

鞋富起来的，例如在国内知名的奥康、红蜻蜓。原来以出口为主的企业现在想做内销，难于上青天。这个产品在国内没有品牌，也没有渠道，如何在国内发展？如果说现在补渠道开店、打品牌做广告，没有两三年工夫又从何谈起？

中国产业升级缓慢是有原因的，成本高、产业集群和配套便是巨大的问题，温州的成本再高还是没有办法把企业搬到重庆，因为没有上下游的结合，单打独斗必死无疑。与此同时，很多人提出想做产业转移，但这也是非常困难的。

企业如果真的要转型，那就去做一个新兴产业，也就是说在全球范围内中国相对领先的行业，比如说做太阳能，有可能是另外一种局面。近年来，中国的太阳能产业一直走在世界前面。毛主席说过，“跟在别人的屁股后面永远不可能超越”。我们现在是采用弯道超越方法，大

家都是在同一个起跑线上，但是我们发挥市场大、决策快的某些优势就有可能超越。还有一些特色产业，比如网游，在全世界范围内中国网游是数一数二的。史玉柱和网游没有关系，但为什么从脑白金转移到网游上面，这个就是转移特点。

其次是发挥资源优势和区域优势。我的一个学生是新疆的，他听完我的课之后就不再谈资源优势的问题。危机之后资源优势大幅度下滑，但区位优势是存在的。新疆是西部重镇，好比是中国的芝加哥。新疆有新疆的优势，如果跳出中国的范畴，将其打造成中亚地区的中心，这就是新疆的区位优势，这样开拓思路非常有好处。

另外比较适合中国企业转型的模式是从高科技进入高科技，但是进行科技化的投入是要在已经把握行业发展规律的前提下。比如，吉利收购了澳大利亚一家很大的变速箱制造公司，该公司号称是在做独立变速

箱方面的世界第二，所以吉利汽车自认为是很好的收获，因为价格很低，买的是有核心知识产权和技术优势的东西。短期来看没有问题，但是和世界顶尖投资巨人相比，还是有一定的差距。比如，巴菲特投资电动汽车比亚迪，虽然技术难点有待攻克，但是代表汽车行业未来发展的前景。如果没有预见的话，购买5年、10年以后就会犯极大的错误。就像TCL买汤姆逊的电视一样，想的是把这两个放在一起就是世界上最大的电器商。但后来的趋势是从传统的电视转向平板、液晶电视，如果买的不是代表趋势的企业，就叫做刻舟求剑。所以企业转型的时候要分析，要符合大趋势，不是抓个人认为的蓝海，如果这个蓝海不是代表未来的趋势就很容易变成红海和死海。

实际上，商业模式创新基本上要解决回答三大问题。为谁做？做什么？如何做？



巴菲特投资的电动汽车比亚迪，代表了汽车行业未来发展的前景。

举个例子吧，和很多外销产业一样，一家以生产娱乐四轮沙滩车的公司，外销订单突然枯竭。他采取了几个方法，一是反其道而行之，别人是在金融危机的时候做OEM增加自身的生产规模，他却索性不生产，把剩下的很有限的订单外包给别人做，然后主攻工业型ATV。原来是以娱乐为主，现在转变成一家工业型企业。他首先想到的是油田的生意。油田工作人员骑自行车察看采油点，一天下来踩几十公里不安全。现在他向企业推荐自己改装的四轮车——开车去巡视，一天的工作几个小时就能完成。效率增加了，安全性也提高了，很多油田对他改

装的四轮车产生了兴趣。只要打开一个缺口就是几百辆车的机会。

对国外的市场他则采用互补的车型。传统订单下来之后把车型改装一下，与之前相比在试样上是完全与众不同的新产品。然后他把产品和旅游点结合，在上海郊区靠近海的地方运作四轮驱动的游乐场——就用自己生产的沙滩车。

还有一个是京东商城的案例。

京东商城在未来5到10年内，最有机会挑战国美和苏宁。有人认为淘宝有颠覆苏宁、国美的可能，但我想最大的机会还是京东商城。淘宝单打独斗，量不够；京东

企业转型的时候要分析，要符合大趋势，不是抓个人认为的蓝海，如果这个蓝海不是代表未来的趋势就很容易变成红海和死海。

既有规模——所有能想到的电器都有，又具有电子商务的天然优势。这家公司原来不是做网站的，是在中关村卖3C（计算机Computer、通讯Communication和消费电子产品ConsumerElectronic三类电子产品的简称）和电脑有关的配件，曾经在全国开了20家分店。非典期间为了保护员工安全，把店关张，给员工发放足够的矿泉水和方便面，请他们在网上发帖子卖产品，结果发现销量不错，库存也解决了。非典过后，京东便下决心把20家店全部关张，专做网上的3C产品。我调研的时候这些员工都坦言，他们当时完全不理解，实体店这么好为什么转型做网络？他们的CEO解释说，要发挥网上零售模式，必须把所有资源放在一个过程里面做。所以这些年京东很扎实地先做3C，从去年开始在網上卖电器，而且价格远远低于国美和苏宁。现在，国美和苏宁已经有专人跟踪京东的网站，当京东的价格低到一定程度，便马上和厂商提出抗议，“不能以这样低的价格给京东商城提供服务。”京东的价格优势很大，对现有体系冲击得太厉害，所以很多厂商不向京东直供，而是让一二级经销商供货，就是为了控制京东的降价幅度，制造一个防洪堤。但如果京东真的能够把规模做大，家电企业是乐见其成的。这也说明了京东转型的成功。然而京东要真正成为网上的国美，第一个挑战是真正理顺和厂商的关系。这家公司主动转型，先于他人看到趋势，我想这是在冬天里有志于转型的公司可以考虑的。

（滕斌圣系长江商学院战略学教授、副院长。本文根据滕斌圣在“韧性——危机下的中小企业成长”2009年APEC中小企业峰会中西部论坛上的演讲整理而成）

图片来源:CFP



长 | 江 | 商 | 学 | 院
CHEUNG KONG GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS

術 道 勢

超越

追随，实现全球引领

凭借一系列的颠覆式创新

长江不断超越

超越中西体用之争，以全球化视野实现中国与世界的无缝对接

超越国际化与“排名”，真正拥有一支世界级教授团队

超越传声筒与教学工厂，开创颠覆式的原创思想

超越“优术”，关注“取势”与“明道”

超团队精神，更有深度与广度的交流沟通

新思想，不仅影响中国



长江 EMBA, 蕴育贯通中西的世界级企业家

EMBA09春季北京、上海、广州班，秋季北京、上海班，正在受理报名。

长江EMBA全国统一咨询热线 400-700-8558 网站 www.ckgsb.edu.cn 电邮 ckemba@ckgsb.edu.cn

长江商学院是由李嘉诚(海外)基金会捐资创办,拥有独立法人资格的非营利性教育机构,获国务院学位委员会批准成为“工商管理硕士授予单位”(含EMBA和MBA),其开设的课程包括MBA、EMBA以及高层管理教育。

新全一代
A NEW GENERATION
BUSINESS SCHOOL



| 廖建文 | »

消失的边界

当我们打破对传统产业的界定，重新勾勒产业界限时，往往会发现新的机遇，最具创新性的公司利用这些机遇，改造新商业生态系统下的产业面貌。

按照迈克尔·波特竞争战略的观点，需要从供应商、购买者、潜在竞争者、替代品以及现有竞争者5个方面来分析竞争环境，这5种力量的不同组合变化最终影响行业利润潜力的变化。要评价一个公司的业务和它的盈利能力，就要评价它所处的行业结构，其基本前提是要明确界定行业边界。但是，今天由于各产业间的融合，产业的边界已经变得越来越模糊。

例如，随着VOIP（网络电话）用户的增加，网络也成为电信产业的一部分。人们越来越多地使用电脑来看电视和玩游戏，这使得PC产业很难与娱乐业划清界限。过去，人们所认为的理所当然的行业传统边界在许多情况下已经消失，越来越多的公司打破传统产业间的樊篱，颠覆了传统的产业模式，设计了一个个创新的商业模式。

日益重要的商业生态系统还带来了产业结构的重大变化。首先，有关供应商或替代性的产品或服务提供商的选择标准发生了变化，从传统的倾向于选择更低价格的供应商，到今天企业更愿意寻求和那些能够共同改善产业结构的供应商进行合作，从而提供给客户更具竞争力的产品和服务。例如，相比较其他零售企业来说，沃尔玛能够下非常大的订单，并能够为其供应商提供更好的支付条件。沃尔玛遍布全球的网络化的社区商店和区域配送中心，营造了一个更丰富的商业生态系统，该生态系统的卓越之处一部分是在于它的供应商们参与度是前所未有的，它能够“迫使”其供应商（如宝洁）设置跨区域、跨企业的信息系统，以实现最大的生产和销售效率。沃尔玛的流程以及信息系统和其供应商的流程及信息系统是紧密交

织在一起，相互依存的。

由于竞争日益加剧和成本快速上升，类似这种企业与供应商共同合作发展的例子越来越多，如时装业里的Zara、汽车业中的丰田等公司，它们作为产业链主带动了整个产业链的变化，影响到其跨行业的各类供应商的共同发展。

另一个变化与行业内竞争的心态有关，传统的竞争观念认为，我们的产品或服务增值就是竞争对手可能的损失，因而其中只有一方是胜利者。而在今天企业需要以一个更宽容的心态以及更广阔的视野来看待竞争，需要在一个更复杂的产业结构环境中，与商业生态环境中的其他企业在合作与冲突共存的前提下和谐发展。

许多公司开始意识到，以“你死我活”的竞争心态来看待同行业中的其他企业越来越于事无补，在这样一个充满无数机会的环境下要学会与其他企业和谐共存来改善行业结构。而这种行业结构的改善往往需要行业主要竞争对手的合作。譬如，在牛奶行业，伊利和蒙牛互相把对方当作主要的竞争对手，在产品、市场、渠道等多方面都有短兵相接的趋势。但是，如果考虑到中国人均奶制品消费量仍只相当于世界平均水平的十几分之一的事实，在一些中小城市和农村地区，受饮食习惯和生活水平的限制，这一差距更为明显。伊利和蒙牛联合对市场的培养和规范的空间要比竞争大得多。同行企业间往往有着共同的理想，它们可以结成联盟以实现行业结构的改善及共同利益的最大化。总之，寻求合作而不是竞争也可以产生新的优势。一个基本思路是：了解你周边的经济大环境，并设法在这个大环境中作出贡



沃尔玛为供应商提供良好的支付条件，因此后者更愿意最大限度地配合沃尔玛。

献，从全局而不局限于自身企业的产品和服务来考虑竞争优势。

因此，当我们打破对传统产业的界定，重新勾勒产业界限时，往往会发现新的机遇，最具创新性的公司利用这些广泛的资源，改造新商业生态系统下的产业面貌。

传统意义上说，我们可以通过产品或服务的形式来界定产业范畴。例如，航空业是提供从A地到B地的空中运输业务，影院则是在一个舒适的环境下提供电影娱乐享受，奶制品行业是以牛奶为核心的产品形式。通过辨别那些提供相同形式的产品和服务的企业，我们可以清晰地辨认出哪些是我们的竞争对手。

图片来源：CCTV

然而，当我们从判断“谁是我们用户”到转而分析“谁不是我们的用户”时，我们往往发现竞争对手并不仅仅是同行业中提供

相同产品或服务的企业，可能更多的对手来自于行业外。如果我们从通过确定那些“非用户”入手，找到将他们转变为“用户”的方法，产业将会有更广泛的成长。较之于用提供相同产品和服务的形式来辨认竞争者，我们更应该询问：什么企业所提供的产品或服务虽然在形式上有所不同，但却能给消费者提供替代性或者互换的产品与服务？

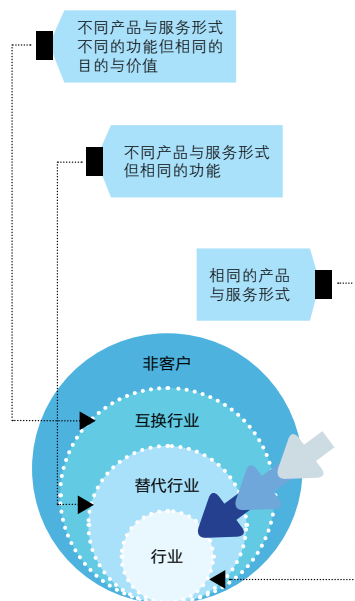
还是以航空业为例，将旅客从A地运送到B地，铁路也可以实现这一目的。就欣赏影片而言，DVD光碟和家庭影院也能提供传统电影院相似的服务。进一步说，如果我们问什么产品或服务能够以不同的形式和不同的功能来提供同样的目标效果，我们还可以找到更多可供选择的机会。如果人们从A地到B地的最终目的是要参加一个会议，在线会议服务商可以让人们通过电话会议或者

网络会议的方式达到目的，而不用亲自路途奔波；如果去电影院的目的只是为了打发两个小时的空闲，可以有其他更多的选择来打发这两个小时的时间，譬如去健身中心，进行足部按摩等。这时，电影院的经营管理者们考虑的重点可能不仅是针对那些去其他电影院看电影的，而是如何将选择其他休闲方式的人吸引过来看电影。如果奶制品的目的是为消费者提供营养保障，那么奶制品和果汁及其他营养品的生产商就成为了竞争对手。伊利和蒙牛关注的不应该只是彼此，而是如何把喝果汁的和吃维生素片的人转换为喝牛奶的人。

因此，总体来说，当产业边界日益模糊或者消失时，战略创新者能看到更多的机会，他们寻求与其他组织共同发展，并寻求新的方式将那些潜在用户转变为真正的用户。■

（作者系长江商学院访问教授、伊利诺伊理工大学教授）

传统的行业边界及其划分



安踏起跑

文_李翔

引入两位副总裁级别的高级职业经理人；以不低于2008年奥运会TOP级赞助商的“天价”拿下中国奥委会合作伙伴竞标；3.3亿元从百丽手中收购意大利高端运动品牌FILA，39岁的安踏掌门丁世忠正在一张一张地打出手中的牌。

自2007年7月10日在香港联交所挂牌之后，这家创建于福建晋江的鞋企似乎一直不动声色，甚至在2008年北京奥运会这场盛宴中也没有太出风头。而它面临的局势却显得严峻。它似乎已经成为中国本土制造和代工企业转向品牌经营的佼佼者，但是只要把电视频道转到中央电视台体育频道，就能明白它身后已经聚集了一大批跟随者，个个跃跃欲试，想要超越它；在它之前，领跑者虽然已经不再像以往那样遥不可及，但是想要在跑道上超越它们，却又万分困难。它用13年时间和一个让人称道的IPO宣告了自己从制造业企业转向运动品牌公司的成功；接下来它又该如何面对中间阶层的困扰——如果不能超越自己之前的领跑者，那么可能会被跟随者超越。

不过，丁世忠和这家公司从2008年开始的举动，正在扭转所有低估这家公司雄心的人的印象。

经理人

当张涛在2008年的新年之后辞去他的上一份工作时，丁世忠又一次打电话给他。从他2007年7月离开了工作了8年的联想开始，安踏就从来没有停止过和他的接触。只是张涛迅速选择了他的下一份工作：大连万达。他在联想的工作是柳传志的助理，在万达，他则被王健林从开始时的总裁办副主任角色调至万达的商业地产研究部做总经理——见过王健林的人都会明白这位地产大亨对万达的商业地产模式有多自豪，王健林称之为“订单商业地产模式”，只是张涛无法忍受长期离开北京的夫人和未满周岁的儿子独自在异地工作，他决定辞职创业。

“安踏？我当时还分不清楚安踏和其他体育品牌之间有什么区别。”张涛说。毕竟，他供职过的两家中国公司，一家被视为整个中国公司世界的骄傲，另外一家则是房地产界的翘楚，而安踏尽管在2007年上市时大出风头，但却只是一家销售额不足32亿元的福建鞋企（2008年安踏向张涛发出邀请时，安踏2007年的年销售额）。“不过，可能那时候就跟我当时硕士研究生毕业去IT公司时，分不清楚四通和联想一样。”

一次晋江之行改变了张涛对这家公司的印象。和所有第一次去晋江的人一样，张涛对街道两侧密密麻麻的广告牌和从农田改造成的工厂印象深刻。人们称这座县级城市为中国的“品牌之都”，其中，尤其以运动鞋品牌为最。一直到现在，中央电视台体育频道的最大赞助商们几乎都来自于晋江。中国球员供职的休斯顿火箭队，更是被戏称为“晋江火箭队”。其中，安踏就赞助了休斯顿火箭队的三名球员（斯科拉、弗朗西斯和邦奇·威尔斯，后两名球员后来被交易），另一家公司匹克则赞助了其中一名球员（肖恩·巴蒂尔）。

他和丁世忠相约喝茶，“我觉得他的眼睛特别亮，眼神非常清澈。而一般的民营企业老板是不会让你直视他的眼睛，因为他内心有很多东西不愿意让别人去琢磨。”

“你还是过来吧。”丁世忠说。在认真研究了运动品行业、安踏这家公司和丁世忠的高管团队之后（尽管在董事会坐着的几乎都是丁世忠的哥哥或者表兄弟），张涛在2008年的2月底加入了这家公司，职务是副总裁。他在北京昂贵的写字楼华贸中心，负责安踏的企业公关及北京分公司。在服务过出生于1944年的柳传志、出生于1954年的王健林之后，他选择了一个1970年出生的年轻民营企业家做自己的新老板。

14 安踏起跑

20 丁世忠：草根生命力

22 郑捷：“这个时代，模仿肯定长不大”

23 张涛：“做代表中国，代表中国人的品牌”

24 从“安心创业”到“脚踏实地”

28 中国运动品牌的出路

32 安踏：从模仿到超越的机会

和张涛刚好相反，在加入安踏之前，郑捷的职业生涯都在大型外企度过。他服务过宝洁，随后在2001年加入了锐步，在离开锐步之前的最高职务是锐步的中国区总经理——当然，在他离开之前，锐步就已经被阿迪达斯兼并。2001年时，选择孔令辉作为代言人已有两年的安踏初露锋芒，在运动鞋市场综合销售率首次超过李宁成为行业第一。不过，在这一年，这家成立7年的公司才在北京开了第一家专卖店，也刚刚确立自己要从事生产单一产品到综合性体育用品品牌运营的战略。它的所有营销策略和品牌策略，在此前和今后很长一段时间内都被认为是包括耐克、阿迪达斯和锐步在内的跨国巨头的模仿。

随后，郑捷目睹了这家起步于代工的体育品牌公司的高速增长——他在2005年结识了丁世忠，两年之后，安踏在香港联交所公开上市，募集资金31.68亿元。上市之后，曾经向郑捷发出过邀请的丁世忠再次找到他。“怎样把安踏这个品牌继续推动往前走，在中长期内让它能够成为一个真正的世界性的体育运动品公司。上市对安踏来讲是第一次创业的句号，也是第二次创业的开始。他就提出来，我能不能一起过来，把安踏这个品牌从现有的位置继续推进。”郑捷说，丁世忠向他表达了这样的愿望。

2008年奥运会之后，郑捷正式开始加盟安踏。他到安踏在厦门的运营中心上班，成为这家公司的执行副总裁。

一直供职于中国公司，并且和中国企业家有长期的交往经验的张涛可能同丁世忠有着更多的共同点。相对于柳传志和王健林，他认为自己和丁世忠有着更多的共同语言，“因为都是同龄人”，甚至他觉得自己终于不需要再用仰视的姿态来对待自己的老板，毕竟年长于张涛甚多的柳传志和王健林都已经是中国企业界的教父级人物。

但从表面来看，郑捷似乎同丁世忠毫无共同之处。晋江人丁世忠在17岁那年拿着600双他认为最好卖的鞋到北京来摆摊买鞋。他的父亲让自己的小儿子离乡远行，这个家族似乎只生产运动鞋而不生产纨绔子弟——在安踏晋江的工厂内，丁世忠的亲侄子在生产线上做织工，惟一的特权是可以上班时不穿制服。而上海人郑捷则在几乎相同的年龄进入复旦大学读书。

丁世忠要将这家公司从微薄的起点开始做起， 签

约代言人，做品牌营销，一步一步带到上市，小心翼翼觊觎着耐克、阿迪达斯和李宁公司的地位；郑捷供职的公司则一直都属于全球最大也最好的公司行列，当安踏签下火箭队的主力

球员之一斯科拉时，锐步早已经将火箭最抢眼的球星、也是中国最著名的运动员之一姚明纳入自己的签约明星名单。丁世忠在1999年时就敢于拿公司利润的1/5来签下孔令辉作为形象代言人，而跨国公司职业经理人的最大特质一般都是谨慎。

但是无论如何，这家董事会内坐满了家族成员的公司还是向职业经理人张开了双臂。“从管理模式来讲（安踏）还是以家族管理为主，职业经理人现在刚刚开始融进这个家族管理的体系当中……但是职业经理人在不断地成长，他们管理的范畴也在不断地扩大。日常管理的部分，丁总已经在逐渐放手了。”郑捷说。

新战略

丁世忠问张涛的第一个问题是：“你怎么看待像我们这样的民营快公司？”毕竟，在张涛供职过的公司中，联想控股旗下几家旗舰公司的体量都要远大于安踏，而万达集团更以其商业地产模式成为行业“巨无霸”。

张涛的回答中规中矩，“快公司一定会有很多的不足，也会有很多的问题，但是快公司之所以能够快起来，还是有自己的独特优势”。在加入安踏一年半之后，他说：“我之前在柳总身边工作，柳先生是一个非常善于思考的人，他关于中国民营企业的困境、遇到的挑战、生存的环境都有很多思考，今天看来（遇到的问题）没有超出这个范围”。

这些问题如下。

在整体管理上，与一流的国际化公司之间肯定有差距；快公司的快速成长、快速膨胀的团队，肯定存在团队文化、融合以及底蕴积累的有待夯实的地方；自身人才的培养速度能不能跟上公司成长的速度，如果不能，那么引入优秀人才的速度能不能跟上公司成长速度？还有，模式的更新问题，“原有的垂直整合模式在公司



2008年，火箭队球星弗朗西斯在福建晋江亲身见证安踏专业篮球鞋的诞生过程。

只有10个亿到20个亿规模的时候非常恰当，也非常有优势，可是当公司迅速变成60亿的公司时，整个模式如何更新？”

丁世忠一言蔽之：“运转一个60亿的公司跟运转一个十几亿的公司完全不一样。”

这也正是丁世忠决定为这家公司引入更高级别的职业经理人的原因。在一个新的起跑线上，这家公司需要新的推动力。

“丁总希望我加入这家公司，原因比较简单，首先，他希望这家公司的管理团队能够多元化，因为公司连续3年以50%的速度成长，但是整体的团队并没有按照这个速度改变。

其次，他也看到做60亿的公司，甚至将来成长到100亿的公司，应该有不同的管理方式和管理模式。所以他希望我进来，能够带来一些行业里面的国际化的经验。因为我一直在国际平台上操作，所以对运动品行业国际化的发展，以及运动品公司在整个体育行业和国际市场的定位理解，可能比安踏原有员工要多一点。当然，更重要的还是我能带来的相对比较成熟的、有效的管理模式和方法。这些管理模式和方法，可以为这个企业将来更快速地发展，打下一个比较好的基础。

第三，我想他叫我过来的另一个重要原因，就是想怎样把这个团队建设好，不断提升整个团队的素质和工作能力。”郑捷说。

郑捷到公司厦门运营中心上班后的头一件大事，就是对整个安踏公司的5年战略进行修订。2006年，安踏聘请科尔尼咨询公司为安踏制定

了5年整体战略，执行副总裁郑捷就任时，这项战略刚刚执行过半。他促使安踏重新邀请麦肯锡公司来修订这项战略，并对原有的战略进行整体的评估和检讨。“两年半下来，我们对原有战略的执行情况如何；两年半时间中，整个行业也发生了很大变化，这些战略是否还符合我们继续前行的需求。”郑捷说。

在刚刚过去的一年时间中，郑捷所做的第二项重要工作，则是主持从品牌的角度为安踏制定“相对比较清晰的品牌发展路径和战略。”即使郑捷面对的已经是一个所谓的“知名品牌”，他仍然强迫这家公司去思考如下这些问题：“我们安踏到底是谁？我们面对的是怎样的消费者？我们应该用什么样的方式去跟我们的消费者

28.2 亿元
截至上半年，安踏营业额已达到28.2亿元，全年销售收入有望突破60亿元。

6.08 亿元
2009年上半年，安踏实现净利润6.08亿元，已超2007年全年净利。

21.6%
2009年上半年，安踏净利率上升1.9个百分点至21.6%，反映最佳的成本控制。

6129
安踏专卖店数量净增加462家至6129家。



进行沟通？”请他来的丁世忠也有同样回归本源的思考：“安踏未来到底能成为谁？安踏未来在中国的立足基础在哪里？”

郑捷在品牌上为安踏描摹的路径是从“知名到挚爱”：“安踏本身的品牌资产，或者消费者对安踏品牌的喜好程度，跟一些领先品牌还是有差距的。我们现在要做的工作，就是怎样把安踏这样一个知名的品牌，塑造成一个消费者挚爱的品牌”，“这其实是一个很大的飞跃”。

郑捷从阿迪达斯中国带来的另一项对安踏异常宝贵的经验是，对安踏的产品做整体规划。“做生意，归根结底是做好商品，因为消费者最终是通过购买你的商品来实现你的销售，然后实现你公司的价值。”郑捷说。这一点丁世忠想必深有体会。毕竟，安踏从一开始就是对产品异常重视的一家公司，在赞助了CBA球队之后，安踏甚至花费重金建立起国内首个运动鞋实验室，在其中用各种看上去古怪的仪器和工具，研究究竟怎样的运动鞋适合东方人的脚。

但是郑捷带来的关于商品的理解要远远超出在质量上做好产品这样简单的概念，“从对消费者的调

研、商品企划案的建立、到商品企划案变成商品的设计，再到样品的生产，到订货会，然后再到零售终端的有效呈献”。郑捷想要为安踏建立的是这样一个完整的路径。

在此之前，即使安踏和丁世忠早已认识到，“安踏不是卖一双鞋子或者卖一件衣服给消费者，而是卖一个概念和一个故事”，或者用张涛的话说是推销“一种生活方式”，但是他们却不知道包括耐克和阿迪达斯这样的讲故事高手是如何运作的。

“从商品上讲，以前我们所做的工作，只是说一件衣服怎么好看、怎么好卖，每一双鞋怎么好看，技术怎么先进这样去考虑，没有考虑一个整体性的问题。”郑捷说，“现在，从一开始，每个产品系列都应该有完整的商品的规划和主题，从一开始的设计到最终在店里的陈列。”

大举动

第一个让人注意的大举动是竞标2012年中国奥委会合作伙伴。这可能是张涛加入安踏之后面对的第一

2009年安踏以不低于2008年奥运会TOP级赞助商的“天价”拿下中国奥委会合作伙伴竞标。

件重要工作。他领衔了安踏对中国奥委会的谈判工作。他在2008年的2月26日第一天到安踏上班，中国奥委会在5月8日发出标书，7月25日征集文件，9月8日交标。到2009年1月8日，安踏接到中国奥委会发出的入围谈判通知。

老板丁世忠是安踏签约中国奥委会的最坚定的推动者。正像他在1999年决定用利润的1/5来签约孔令辉成为形象代言人一样，此次要付出的代价也大到只有他才能孤注一掷地做出决定。安踏2008年的净利润为8.95亿元，而媒体猜测，安踏后来为签约中国奥委会付出的代价是6亿元。“（不赞助中国奥委会）你告诉我该怎么办？”丁世忠如此对他的反对者说。

“这是一个千载难逢的机会。这是中国奥委会历史上第一次打包权益来寻找赞助商。”张涛说。丁世忠领着他的团队，去拜访大量的政府官员和行业专家，“去游说他们，给他们不厌其烦地讲我们的理解。”张涛后来描述说：“他越说越有劲头，连自己都能感觉到那种力量。去年他不停地在做这些事情。”

2008年9月8日下午3点半，规定交标时间前的半小时，丁世忠从晋江打电话给他的机要秘书，而后者在安踏北京分公司的封闭办公室中

郑重地在标书价格那一栏里填下了安踏团队测算出的价格。然后，安踏的送标团队3时45分从华贸中心出发到体育总局。所有投标公司都不愿意提前交标，总是心存顾虑，担心自己的标书价格被泄露出去。车走通惠河北路，只用了12分钟，他们就到了体育总局。“结果我交完标书出来之后，看到阿迪达斯的人才出电梯；下楼刚出电梯，李宁公司的人才到。”张涛笑着说。

对于安踏来说竞争惨烈，“标书里有一栏是跟中国奥委会既往的合作历史。我们是零。李宁、阿迪达斯、耐克可以直接就加上5分。接下来你的整体推广思路、品牌计划和营销计划占50分，然后财务安排计划，还有团队评估。”

2009年5月8日安踏正式和中国奥委会签约，张涛长出了一口气。“这说明我们人又靓，活儿又好。”他开玩笑地说。

3个月之后，2009年8月12日晚，安踏又发布公告，称自己将以3.32亿元收购百丽手中持有的意大利百年品

牌FILA的中国商标所有权。此前郑捷曾经对媒体说，自己加盟安踏，正是为安踏的收购做准备——除了曾经购买、后来又出售的体育用品分销商上海锋线之外，安踏历史上并未有大的并购。“安踏未来一定会是一个多品牌的公司。”郑捷说。

多品牌的策略也是出于市场的需求。他否认了外界一直盛传的安踏品牌上移策略，因为安踏绝不会放弃已经占有优势的大众和中档产品市场，“安踏这个品牌的理念就是大众产品。我们一定要把这个品牌做深做好，成为大众品牌中的领导者。有很多人会问，安踏会不会往上走，走到像阿迪达斯和耐克这样的位置。我们是不是会走进去的。也就是说我们不能提高自己的价格，进入所谓高档的体育用品市场。”

他的策略是，选择一个新的品牌，进入人们寄望安踏进入的高档体育用品市场。“在高档体育用品市场中，耐克和阿迪达斯占据了将近70%的市场份额。在全世界来看，两个品牌代表70%的市场，集中度也是惊人的。所以我们认为高档体育用品市场还是会不断扩张的。”

“我们要进入这个市场，如果不用安踏的话，就只能创立一个新的品牌。但是创立一个新的品牌在体育用品市场里太难了。体育用品

品牌需要一个相当长时间的培育期。所以，我们考虑，还是收购一个中高档的品牌去经营，以进入高档体育用品市场。”郑捷说。

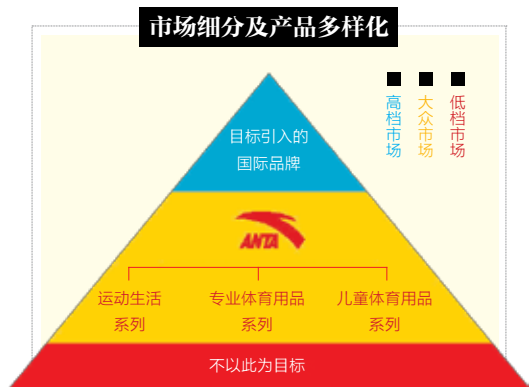
郑捷推动了这一策略的施行，“我来之前丁总也有这方面的考虑，但是在方向上还不是很明确。”

这一收购的最终结果，将会在9月30日揭晓。到时候，安踏面临的问题，将是如何去处理这个得之不易的品牌。毕竟，尽管FILA从各方面看都符合安踏的需求，但是这个品牌在中国的以往轨迹，却是一连串的失败。

郑捷带来的关于商品从消费者调研、商品设计到最终订货会和零售店陈列的系统革新，则要等到2010年第一季度的产品上线之后才能显现出来。

在安踏对自己5年战略的修订中，其中最重要的一个目标是，到2013年时，这家公司能够“成为中国体育用品市场上面的本土领导品牌”。

起点和终点都已经被描述出来。■



丁世忠：草根生命力

他出生“草根”，但他一手缔造的安踏已经成长到所有对手都无法漠视它的存在和威胁了。

文_孙海燕

“晋江是丝绸之路的登陆点，晋江人是阿拉伯人的后裔，阿拉伯人比较好斗、好战、好掠夺，这是经商最基本的天分。在这个地域，争的精神、搏的精神，不服输的精神，掠夺精神特别强，注定这个地带有很多企业家，未来做大也是可能的。”被称作“晋江系”代表人物的安踏CEO丁世忠曾经如此感慨道，虽然他常常被视作不善言辞，为人低调，甚至有一些傲气。他直言安踏的目标是超过李宁。

这个目标似乎近在咫尺。2008年，凭借强劲的奥运之风，李宁营业额获得历史性突破，达到66.9亿元，净利润为5.21亿元。而安踏的营业额也一路向前，达到46.3亿元，其净利润已达到8.95亿元。“安踏的现象给了我们‘一个警示’：那就是不要放弃低端市场。”正如《李宁：冠军的心》书中所言，李宁已经无法漠视安踏的存在和威胁了。

无畏

如果说出生于1963年的李宁由“体操王子”华丽转身，在与自己最有关联的领域里打造出中国第一的体育品牌，多少借了一点“王子”的光环；那么出生于1970年的丁世忠则是不折不扣的“草根”，几乎没有任何可以动用的资源。像任何一个出生在上世纪70年代的中国普通小镇上的少年一样，他渴望自己的家能够富起来，起码可以“买得起一辆摩托车”。他初中毕业后就开始“自谋出路”，唯一与日后所从事的“体育产业”有点关系的是他父亲的制鞋作坊里正生产着“旅游鞋”，那时候还不叫运动鞋。

自小就在父亲的制鞋作坊里耳濡目染的丁世忠，看着家里人把半手工做成的鞋以很低的价格作为OEM的订单，贴上耐克之类的商标，运到遥远的世界各个角落。不仅是他们家这样做，他所在的陈埭镇上的许多家庭都将这样的订单看成发家致富的途径。

1986年，16岁的丁世忠既没有资本，也没有经验，但他唯一有的是无畏的勇气，他带着父亲资助的600双

鞋来到了举目无亲的北京，硬是以一个少年毫不妥协的执拗和聪明，让晋江鞋摆到了北京各大商场的柜台上，包括北京王府井商场。这个彰显丁世忠个性的励志故事从此一再被人提起。在北京的4年，不仅为丁世忠赚来20万元，积累起“第一桶金”，更为他的人生打开了眼界：为什么OEM的鞋只能卖到十几块，而摆在商店里的品牌鞋却能卖到几百块？他也许是中国最早开始思考有关“中国制造升级”的那一小部分人，而且一头猛扎进去实践。

做自己的品牌，做内销市场，做中国人能买得起的鞋——他的判断日后被证明选了一条通向光明的道路。但放在当时，令许多人不解——放着大笔的OEM单子不做，宁肯自己去建立全国的分销渠道，卖一双还默默无名的鞋子，后者的风险似乎来得太大。在丁世忠身上所隐含的敢于冒险、爱好各种形式的创新——这种企业家精神的特质，令他即使在充满创业激情的晋江土壤上，也算独树一帜。后来，等到耐克等品牌撤走晋江，一下子失去“财神”的工厂主们这才恍然大悟，要么转眼间关门，要么开始学习丁世忠走上自有品牌之路。

好学

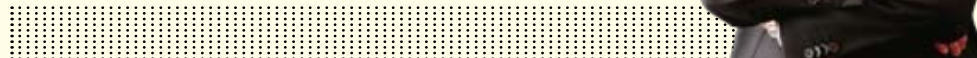
无畏的缘由，除了拥有一颗勇敢的心，还可能出于两种原因——或是因为无知，或是因为了解，而后者则需要经历探求学习的过程。丁世忠属于后者，尽管当年仅仅读完了初中，他的好学精神一直伴随着他，而且他会学以致用。曾经有人评价他是“彻底的拿来主义者”。

“我最大的优点就是敢学敢用。我最大的个性就是不断地否定自己。”丁世忠曾经这样评价自己。

有一次，当被记者含蓄地指出“晋江市企业家一般都被看作没文化”的时候，丁世忠提高了声调，反驳道：“晋江人不是光有钱，没文化的都已经变成有文化了。我没有文化，但大学生写的文章我还经常帮他改。什么叫文化？高度就是文化。做生意的不是怕你没文

“

我最大的优点就是敢学敢用。
我最大的个性就是不断地否定自己。”



丁世忠
安踏体育用品有限公司
董事局主席兼首席执行官

化，就怕你没高度。这种高度不单是指商业战略，是指看任何事物的高度。什么叫高度？你觉得自己没文化不要紧，但你敢不敢请一些有文化的人来为你所用呢？敢，就是有高度。企业做大了，你是就此满足了，还是树立更高的目标，把它做到中国甚至世界的领先地位？这也是由你的高度决定的。”丁世忠的语气甚是咄咄逼人。

这也许恰好触动了丁世忠的隐痛，在中国，“非学院派”的出身要获得认可，总是会花费更多心力，即使草根“野蛮生长”的力量获得越来越多的事实证明，还是会引来不少怀疑。正如丁世忠所言，他“敢用有文化的人”。安踏公司的总部，也许是晋江地区前跨国公司高管最集中的地方，安踏60%的总监或副总监都来自像耐克、沃尔玛、宝洁这样的跨国公司。

与此同时，丁世忠聘用智威汤逊为其做广告策划，用科尔尼、麦肯锡为其做战略咨询，用摩根士丹利为其做上市承销服务，用美世为其做人力资源管理……对于这些国际化的合作伙伴，丁世忠认为：“与他们合作不能‘见佛就拜’，而是要这些大公司靠实力来比较，让国际化公司当中最优秀、最能了解安踏、能为安踏拿出最佳方案的公司获得与安踏的合作资格。”实用主义的丁世忠并不是那么容易被“忽悠”，相反，在与这些“国际大佬”的合作过程中，他从来都在暗暗地学习。自从和科尔尼一起确定安踏公司的发展战略后，他开始习惯性地追问：安踏是谁？安踏要做什么？

舍得

“现在，我们是这个行业最有钱的公司，这些钱尽管可以花掉，但要保证一点，每花一分钱，都要产生价值。”2007年7月，带着安踏在香港上市的丁世忠一下子从资本市场融资约32亿元。自此，安踏从家族企业转

身成为上市公司。

然而，在2004年之前，丁世忠始终觉得公司不缺钱，也因此从未考虑过让公司进入资本市场，甚至拒绝外来投资者，其原因很大一部分来自于“牢牢掌握决策权”。但就在那一年，李宁公司的成功上市使他改变了想法。他开始意识到，上市不仅仅可以募集资金，让公司“做大”，还可以使公司治理规范化，消除家族企业的管理弊病，更易于吸引人才。

有舍，才有得。这个道理随着丁世忠越来越成熟，成为他的另外一种智慧。这在年轻的企业家中，并不寻常，毕竟1999年安踏取得第一次“大丰收”的时候，他还未满30岁。

和其他家族企业的成长经历相似，丁世忠也曾碰上管理家族成员的难题。他的解决方法非常简单明了，借助父亲在家族内的号召力以及自己长期以来的持续成功所奠定的威信，劝说家族成员退出实际管理层，只保留了精于生产管理的一位兄长。到2004年，他已经将大部分高级管理职位留给了外来职业经理人。

过去，丁世忠并不是一个舍得放权的人，就像所有实干型的创业者，他对打下来的江山了如指掌，充满感情，也就往往事必躬亲，尽管“江山”已比过去大了很多倍。但如今，丁世忠已经把放权作为公司的一项制度进行建设，安踏每个事业部的总监均获得授权，不必事事向丁世忠请示汇报。休闲服装品牌利郎的创办人王良星是直接影响丁世忠放权和激励思想的人。在丁世忠并不广泛的交友圈里，从小玩到大的伙伴王良星是丁世忠最铁的知己。

推崇新管理方式后，丁世忠也将自己从公司事务中解放了出来，据说现在他在公司每天只签署不到5份文件，每个月只参加3个内部会议。他做一个战略家该做的事情：花大量时间吸收有效信息，与公司员工进行交流，思考公司的战略问题。■

Q&A

郑捷：“这个时代，模仿肯定长不大”

文_李翔



郑捷
安踏体育用品有限公司
执行副总裁

《长江》：我相信这家公司和你之前供职的公司，气质是完全不一样的。

郑捷：对。不过对我来讲，其实冲击也不是太大。我跟丁总之前已经有比较多的沟通，进来之前对这家企业的经营模式以及领导人的风格，已经有一定的熟悉。丁总是一个很年轻的企业家，这个企业也很年轻。所以大家是以一种很开放的心态去学习整个行业中比较好的经验，以及比较有效的一些管理模式。虽然它是一个家族企业，但它的家族管理还是建立在一种比较透明和开放的模式基础之上。

《长江》：透明和开放是指对职业经理人？

郑捷：对。在内部管理上，对各个层面的管理人员来说，丁总一直讲，只要你有道理，他可以接受任何反对意见。其实在管理过程当中，的确也一直在秉承这样一种理念，并不是说老板说的就百分之百正确。这个企业有比较开放和透明的心态。

《长江》：五年战略的修订，主要变化是什么？

郑捷：这里面涉及到企业战略和品牌战略的机密，很难跟你讲得具体。但是一个概括性的说法是，安踏五年的目标是，希望成为中国体育用品市场上面的本土领导品牌。其中涵盖两个含义：第一，到2013年，希望我们的市场份额是第一；第二，希望安踏品牌的美誉度、健康度都能够在那个时间成为第一。之后的三到五年，我们的主力市场还是中国市场，我们会投入所有的资源，使这个品牌在中国能有很大的发展。

《长江》：从外界看这家公司，很多人会说它想成为中国版的耐克。它的目标究竟是什么？是想成为像耐克和阿迪达斯那样的公司？

郑捷：我们长期的发展是希望成为一个世界性的体育运动用品公司。中短期是成为中国体育用品市场上真正的领导品牌。

《长江》：同样被议论的还有安踏对耐克的模仿。你们内部讨论时会涉及到这些问题吗？

郑捷：这很难讲是一个简单的模仿。我觉得这是一个年轻的公

零售的模式。在上市之前，安踏所做的事情是去学习国外先进品牌的经验，然后进行修正，放到中国体育运动品市场当中，然后它也做得相当成功，就是这样。

《长江》：要想成为中国体育用品市场的领导者，安踏现在最大的弱点是什么？我相信你进这家公司的时候，首先考虑的就是这个问题。

郑捷：最大的弱点，是需要对这个行业更深入、更专业地认识和提升，这里面包括产品开发、设计的提升，也包括整个人力资源的提升，管理体系的提升。但也不能说是弱点，只是大家所处平台的高度不一样。安踏是一家年轻的公司，现在还是青少年期，肯定还没有成人。而耐克或者阿迪达斯完全是一个成年人，是一家成熟的公司。所以在这个市场里面，一个青少年会看一个成年人是怎么做的。

《长江》：但是安踏会不会和李宁变得同质化呢？同样都是综合性的体育用品公司，同样都很注重专业。

郑捷：同质化在某些品类中不可避免，就像你看耐克和阿迪达斯一样。但是不同的品牌应该有自己的特质和它所关注的消费群体。所以我们觉得，安踏会有部分的同质化，但是我们的品牌在消费者心目当中占据一个独有的位置。

《长江》：为什么安踏的利润率比李宁高？

郑捷：如果看年报的话，安踏的净利润较高。但是其中一个主要的原因，是管理成本的控制，我们的管理成本要比李宁低很多，毛利比李宁低7%—8%，但我们的净利比李宁多7%。所以这样算一下，大约有14%的成本差距。

《长江》：但这是不是李宁在品牌上付出的必然代价呢？如果安踏做的话，也会这样。

郑捷：不会，其实在品牌上的投资，百分点上，我们还落后李宁一点，但是绝对数上面并不是差得很远。如果按半年报的话，也就差三个点左右。最大的差距还是管理模式、管理机构搭建的有效性，这两家公司完全不一样，所以导致成本控制不一样。

《长江》：在晋江分布的无数品牌——其实很多也已经成长起来，对于他们而言还会有机会吗？

郑捷：中国市场的确太大，不可能像国外的集中度这么高，所以会有众多品牌同时存在，但是它们已经到了中等规模，我看以后快速成长的可能性不大。不过有一些品牌定位比较清晰，市场营销和产品能够跟得上的公司，还是可以跟着大的体育用品市场的成长而成长。但模仿肯定长不大，这是我个人的看法。

Q&A

张涛：“做代表中国，代表中国人的品牌”

文_李翔

《长江》：我们从外部观察，安踏现在面临的问题，一是品牌的更新和提升；另外一个

张涛：就品牌而言，我个人感觉安踏的品牌在中国本土体育产业里，还是有自己比较独特的定位。安踏一直以来的广告语，比如“让疤痕成为男人的勋章”、“越磨励越光芒”、“让世界的不公平在我面前低头”、“敢于更完美”，实际上都是一以贯之地在表达一种力量和它的品牌理念。它表达的是中国人一直有的一种信念：出身可以卑微，但只要努力就可以获得属于自己的荣耀和成功。

而且安踏瞄准的消费人群，其实是中国最主流的那部分人，不能单纯地说是“低端”。家庭年收入低于36000元的人不会穿安踏。而这其实是中国最主体的人群。安踏的消费者年龄段从17岁到35岁，这一段时间他们自己的人生辉煌可能还没达到，还没开始打高尔夫，但是他已经懂得在人生路上去拼搏了。比如说安踏有相当一部分大学生消费群体，中国有80%的大学生来自农村，他们都是通过自己的智慧和努力，从山沟里走出来，改变自己的人生命运。只要你努力，就能改变自己的命运，我觉得相对而言，这个时代特征和中国这一代人的命运，实际上与安踏的定位和发展是紧密联系在一起的。

《长江》：但是它会不会变成一个过渡的品牌？我可能把它作为起步阶段的一个选择，接下来我会选择更高端的品牌产品。

张涛：我们提供性价比最高的产品，但是以平民价格。我们提供给消费者最高性价比的专业用品和专业装备，这并不是一件坏事。当消费者的消费需求升级的时候，我们也会努力让大家继续选择安踏，这也是为什么我们的产品会越来越丰富，包括我们选择并购FILA的主要原因。我们会努力去让他们继续选择我们。

《长江》：安踏并购FILA是出于什么考虑？

张涛：互补。如果大家去欧洲旅行，会发现很多顶级的赛事都由FILA赞助。它在高尔夫、网球方面很突出，它在技术和品牌上有很深厚的积累。安踏之前的定位是社会枣核结构的中间部分，这是我们的长项，把FILA引入之后，我们也可以参与到高端的竞争。中国的高端市场目前给消费者提供的选择太少，集度过高，只有像阿迪达斯和耐克这样的品牌在徘徊。所以高端的

空间还是很大。并购FILA之后，它的市场定位会同安踏已有的大众市场形成很好的互补。

《长江》：安踏为什么没有完全采用耐克的轻资产模式，全部使用代工工厂？

张涛：我们的自产和代工一直会保持一个比例。外包有外包的优势，自产有自产的优势，保留自产工厂，第一你能控制整个生产的节奏，你会对成本有一个很好的控制，自己手里有工厂去谈外包和自己手里没工厂去谈外包绝对不是一个性质。另外，保留工厂让你对面料、对原材料和对潮流都有很准确的判断，这也会让你去和代工厂商以及原料供应商谈判时掌控主动权。第三，我们这个行业很重要的一点是加单速度，拥有自有工厂能很好地保证加单速度，安踏的加单速度现在是30天多一点点，在这个行业里这种速度是极快的。

《长江》：你认为中国奥委会为什么会选择安踏作为合作伙伴？

张涛：其实中国奥林匹克运动的受众跟安踏产品的目标受众是很匹配的。我们的消费者是金字塔塔基部分，中国奥委会推广奥林匹克运动的对象也是金字塔的塔基部分，让中国更多的民众参与到奥林匹克运动来。我们的理念高度一致。

另一方面，2007年在香港上市之后，我们有很充足的现金准备，而且我们也有很严格的财务测算，即便是所谓的“天价”赞助也不会成为压垮我们的一根稻草。

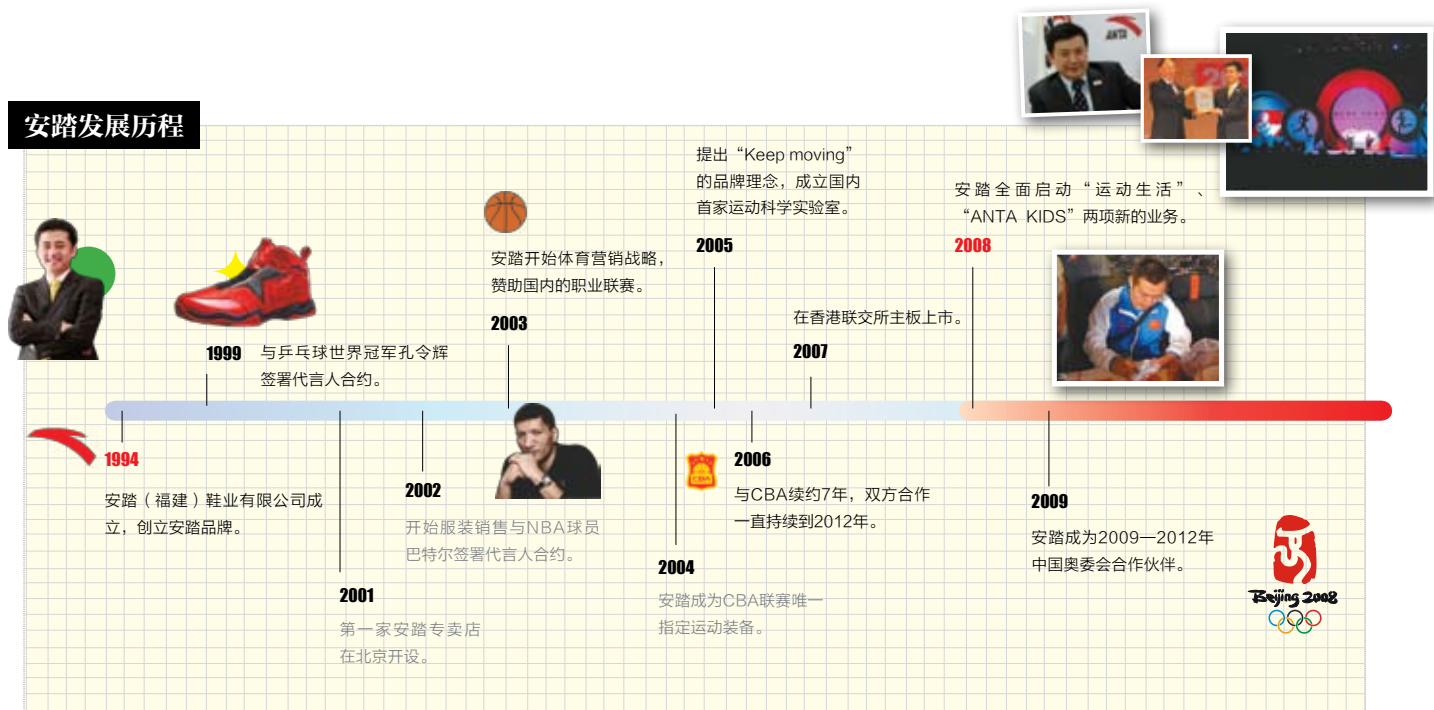
第三，我们有强大的渠道资源和强大的品牌推广能力，这也是中国奥委会所认可的，因为将来这两个品牌会联合起来推广。比如我们的专卖店、我们的广告拍摄和制作都会使中国奥委会品牌受益。

《长江》：对于安踏来说呢？为什么会非常努力去争取成为中国奥委会的合作伙伴？

张涛：我们的目标就是两个，第一，将安踏代表中国这个理念发挥到极致，一提起来安踏就知道它是中国的一个运动品牌；第二，代表运动精神，而奥林匹克恰恰是超越了商业利益，甚至超越了人性的一个运动。我们希望代表的正是中国的这种超越利益的运动精神。



张涛
安踏体育用品有限公司
副总裁



公司史

从“安心创业”到“脚踏实地”

从上个世纪80年代的家庭手工作坊到如今与一线品牌相衡，安踏经历了充满勃勃生机的“野蛮生长”。

文_孙海燕

仿佛在突然之间，晋江系“红”了。无论是来自于民间对其品牌的认可，还是资本市场的追捧。在这片只有649.32平方公里的弹丸之地上，当地人无不自豪地打出无数耀眼称号——“中国品牌之都”、“中国鞋都”、“中国运动服装名镇”、“中国体育产业基地”、“中国休闲服装名镇”、“中国拉链之都”、“中国内衣名镇”、“中国陶瓷重镇”、“中国伞都”。随后，便是列出一连串的“中国名牌”——安踏、361度、鸿星尔克、匹克、特步、雅客、利郎、九牧王、柒牌、劲霸、贵人鸟、七匹狼、德尔惠……

晋江系的燎原之势，让人不得不刮目相看。以安踏为首的体育用品品牌，是晋江系的一大势力。安踏作为这个地区的标杆品牌，常常成为爱扎堆的晋江企业家们追随的榜样。从上个世纪80年代的家庭手工作坊到如今与一线品牌相衡，在这对于整个中国而言都意义非凡的20多年里，安踏经历了充满勃勃生机的“野蛮生长”。在它身后，一个渐趋成熟的中国体育产业开始显现。

由“外”转“内”

1994年，“安踏”的名字诞生，取意于“安心创业、脚踏实地”。这对于创办人丁和木和丁世忠父子来说，具有深远的意义。在这之前，他们曾经跟人合伙办鞋厂，然后自立门户办起家庭工厂，接着换过不同的厂名。

那一年，成立4年的李宁公司终于彻底解决了与健力宝集团的关系问题，初步明确了李宁公司的股权结构，为日后的股份制改造打下了基础。

也在同一年，与丁世忠同在陈埭镇上的丁建通成立了别克鞋业公司，后来等到通用汽车进入中国，发现自己旗下的的别克品牌已经被一双同名的中国鞋子所用，丁建通忍痛割让别克商标，重新建立起一个名为361度的体育品牌。10多年之后，安踏与361度先后在香港上市，从家族企业转身成为上市企业。

不过在当时，在他们所在的镇上，大大小小的鞋厂正在热火朝天地接着跨国公司的OEM订单，

晋江运动鞋生产企业也就是在那个时期完成了原始资本积累。丁世忠的想法有些与众不同，曾经在北京闯荡过几年的他看到了OEM和品牌之间的巨大鸿沟，他意识到OEM不是长久之计，他要做自己的品牌，把产品卖给国内消费者。于是安踏公司不单单承接海外订单，而将内销市场看成一大发展之计。

渠道为王

在还没什么钱、也不清楚如何做广告打品牌的时候，如何让自己产的鞋贴上自己的牌子，卖到顾客手里？一个非常直接有效的方法——占领终端。在中国这样一个规模巨大的市场上，渠道为王这个道理似乎永远产生魔力。

“终端网络是一个企业的生存之本。有稳定的海外订单可以过着衣食无忧的生活，但国内市场也是一个十分庞大的市场，而要在这个大市场里找到属于自己的位置，就必须拥有属于自己的网络。”这个朴素的道理让丁世忠对终端从来都紧紧抓牢。

由耐克提出的“轻资产运营”，在许多消费品领域大行其道，尤其影响了一大批体育用品品牌，李宁公司也完全采用这个模式。但对制造出身的安踏而言，选择垂直整合业务模式更是一件顺理成章的事情，即设计、开发、制造及营销运动服饰。

安踏根据中国二三线城市的特点，采取了独立分销商制，在全国各地设立分销商，各分销商自行或委聘第三方零售运营商（均须取得安踏公司批准）管理零散于中国内地的授权安踏零售店铺网络。所有安踏零售店铺均以“安踏”品牌名称经营，商店格局一致，并只出售安踏产品。这个策略一方面能够借力遍布全国的分销商，并对他们进行统一的管理。另一方面，厘清与分销商之间的利益关系，所有的分销商与安踏公司的股份并没有关系。

在品牌“生长”的不同时期，安踏的渠道建设采取了不同的策略，大体经历了4个阶段。从1991年到1999年，安踏经历了“8年抗战”，采取“遍地开花”式的代理制模式。随着安踏品牌开始为人熟知，从2000年底到2003年底，安踏步入了“网络精耕”的销售体系革新时代，一边推行硬终端升级，一边推出“订货证”制度，提升渠道质量。从2003年底到2005年底，愈趋强势的安踏想要更深入地涉入零售领域，采取“渠道回购”行动，进入了自建网络体系的专卖店直营时代。2006年是另外一个阶段的开始，安踏在全国范围内构建品牌旗舰店，并且推进运动用品零售城市建设，由此进入运动文化大卖场时代。

明星+CCTV

在丁世忠的办公室里，只有一张明星面孔的海报被他挂在了墙上，那就是孔令辉。尽管这些年来，在丁世忠的手上，已经签下了一连串的明星，但丁世忠依旧对当年孔令辉所带来的品牌效应铭记在心，他把孔令辉称作是“对安踏具有关键作用的人物之一”。

孔令辉是安踏签约的第一个明星，那是在1999年，那是一个几乎还没有哪个国内品牌启用体育明星的时代，除了李宁本身就是一个体育明星。那时候的安踏一年的销售额为5000万元，利润不过400万元。然而，默默无闻的安踏一下子花80万元重金聘请乒乓球运动员孔令辉担任品牌代言人，并大胆赌上全年利润在CCTV大做广告。这对于资金并不充裕的安踏来说，确实像一场豪赌，或是一次冒险投资，当时丁世忠所承受的压力可想而知。

等到经销商在厂门口排队、孔令辉在悉尼奥运会一举成名，安踏的品牌自此成了一个“被别人知道”的品牌。这和耐克所擅长的签约种子选手的策略如出一辙，而丁世

丁世忠对中国顾客的了解，让他选择了当时国际品牌不屑一顾的CCTV策略，在央视五套上的狂轰乱炸，终于让中国老百姓记住了安踏。

忠对中国顾客的了解，他的选择往往让国际品牌不屑一顾的CCTV策略，在央视五套上的大手笔，终于让中国老百姓记住了安踏。

在安踏的示范效应下，迄今多达1400人次以上的明星代言行为在晋江已泛滥成灾，“安踏只是在一个正确的时候，做了一个正确的决定。”当蜂拥而上的明星代言行为不再取得当初的轰动效果的时候，丁世忠淡淡地评价道。

“草根文化”

这时候，丁世忠已经不仅仅关心签哪个明星了，因为这只是品牌战略的一个组成部分，他所考虑的是全盘的品牌战略。2004年，他拉来曾经一手打造耐克品牌的国际4A广告公司智威汤逊，认真考虑盘子越做越大的安踏定位。在中国，很多曾经一度非常成功的企业，很快就看似莫名其妙地倒下去了，其中一个致命的原因就是忘记了“自己是谁”，定位不准，太想做大做全，从而去吞根本没有实力去吞的市场，结果一不小心就被哽住了。

当智威汤逊仔仔细研究了一番安踏之后，告诉丁世忠



他们认为“安踏的文化是草根文化，应该将消费群体定位为非精英族群的草根族，将二三线城市定位为重点市场”，丁世忠松了口气，这和他的本人太相像了，这是一个他能把握的领地。从这个定位出发，2004年签约CBA（全国男子职业篮球赛），2005年推出全新品牌口号：Keep Moving（永不止步），2009年签约成为中国奥委会合作伙伴，都不难理解——安踏想激励每一个平凡人都能努力进取，梦想成真。为了赋予品牌更大的创造力，安踏在2005年成立了“安踏运动科学实验室”，设备投资2000万元，拥有近50位研究人员，专业从事篮球、跑鞋等专业运动设备的研发。

其实，找准这样的定位，并能保持战略的持续性，并不是一件容易的事情。李宁就在自我定位上走过不少弯路。在1994年到2002年的中国市场上，李宁一直保持国内体育用品市场的最大份额。这段时间里，只有李宁孤军奋战对抗耐克、阿迪达斯等国际高端体育品牌。2003年，李宁首次被耐克超过，其后又被阿迪达斯超越。2005年，两个国际品牌巨头在中国的销售一度翻番，而李宁在国内的高端市场争夺中，终于不敌耐克、阿迪达斯，排位第三。

“一会儿是超大（城市），一会儿是二三线城市；一会儿走专业，一会儿追时尚；左右都不是，为难了自己。”李宁的员工曾有过这样的抱怨。早在1999年，李宁希望品牌国际化，开始拓展海外市场，几年下来难见成效，回头发现国内市场已经“前有敌人，后有追兵”。从2005年开始，李宁进行战略调整，收缩海外市场，收复国内失地，希望缩小与行业领先者之间的差距，同时摆脱众多新生品牌的疯狂追赶。

安踏也犯过类似的迷糊，诸如启用萧亚轩这样的娱乐明星代言，瞄准俄罗斯、东欧等市场，不过所幸的是，丁世忠很快就意识到了问题所在。

“1998年我们参加全国体育用品博览会，当时我在会场上看到双星鞋的一个广告牌，说双星那年的销售额是18亿元，安踏当时的销售额才四五千万元，我当时感叹说，我们什么时候可以做到18亿呢？没想到几年之后，我们就超过双星了。2002年，当时李宁已经做得很大了，销售额大约12亿元，远远超过我们，我们就提出目标，一定要超过他。敢想就有机会，现在我们的差距并不是那么大了。不过，现在如果说要超过耐克，就不太现实。”丁世忠当下的目标是赶超李宁，更远的雄心则是做“世界的安踏”。

最初正是通过体育明星代言的方式，安踏成为了一个“被别人知道的品牌”。



长 | 江 | 商 | 学 | 院
CHEUNG KONG GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS

術 | 道 | 勢

超越

传声筒，分享颠覆式的原创思想

真正理解商学院的
莫过于世界级管理学教授
长江的全职教授团队
曾执教沃顿、斯坦福、耶鲁、INSEAD等世界顶级商学院
如今正扎根中国，以全球视野潜心研究新兴市场
长江，是世界级教授回归中国的共同选择



长江 EMBA, 蕴育贯通中西的世界级企业家

EMBA09春季北京、上海、广州班，秋季北京、上海班，正在受理报名。

为促进同学间跨区域、跨行业的深度沟通，广州班和上海班将各有部分课程模块与北京班共同进行。

长江EMBA全国统一咨询热线 400-700-8558 网站 www.ckgsb.edu.cn 电邮 ckemba@ckgsb.edu.cn

长江商学院是由李嘉诚(海外)基金会捐资创办，拥有独立法人资格的非赢利性教育机构，获国务院学位委员会批准成为“工商管理硕士授予单位”(含EMBA和MBA)。其开设的课程包括MBA、EMBA以及高层管理教育。

A NEW GENERATION
BUSINESS SCHOOL



评论

中国运动品牌的出路

跟风模仿这个曾经屡试不爽的妙药已经失灵，接下来，中国运动用品市场将面临品牌文化和个性的竞争。

文_刘清源

中国体育界的又一个超级富豪即将诞生！他既不是耐克的宠儿、刚刚在上海黄金大奖赛上完美复出的中国飞人刘翔，也不是年入3500万美元的巨人姚明，而是1984年曾被耐克放鸽子的许景南家族。

如果不出意外，由许景南家族掌控的运动品牌匹克，即将在9月底亮相香港联交所。以发行区间下限每股3.55港元计算，上市之后，持有匹克61%股权的许氏家族的财产将不低于45亿港元。

匹克将是第6家登陆香港资本市场的国内运动鞋和服装制造商。此前，中国动向、李宁、安踏、特步和361度已然上市，在出色的市场业绩推动下，这些大多出自福建的运动品牌，成为香港资本市场上一道独特的风景线。

从诞生到成长

由传奇运动员、北京奥运会主火炬手李宁创办的李宁品牌，是最早登陆香港也是实力最为强大的中国运动品牌。从1990年诞生，李宁品牌便和其创立者李宁一样，成为世界大赛中最引人瞩目的中国焦点。

李宁品牌的第一次闪亮登场，是以1990年亚运会赞助商的名义现身北京，并低价取得亚运会火炬接力传递活动主办权。当年8月，作为运动员代表，李宁身穿雪白的李宁牌运动服，在青藏高原参加了圣火传递活动。

这次成功的策划让“李宁”品牌受到了广泛的关注。据报道，约2亿人直接参与亚运圣火的传递过程，

同质化的产品和推广模式已经成为本土运动品牌发展的一大瓶颈。

25亿中外观众从媒体获知“李宁”。李宁借势亚运会，一夜之间走红中国、横空出世。亚运会闭幕不久，刚刚成立的“李宁就收到了1500万元的订单”。

随后，李宁品牌凭借李宁本人在中国超高的知名度和个人影响力，以及在中国体育领域的广泛人脉，几乎垄断了所有大型赛事资源。从1992年取代国外品牌，成为中国体育代表团专用领奖装备的提供商，登陆巴塞罗那奥运会的那一时刻起，又于1996年、2000年、2004年连续三届成为奥运会中国奥运代表团赞助商。

李宁品牌更是凭借在中国刮起的一股“民族品牌”和“爱国主义”思潮的旋风，迅速成为“爱国精神”和“民族品牌”的象征，成为迄今为止最成功的中国运动品牌。

据李宁公司最近发布的半年报显示，2009年1—6月，其收入增长32.4%至40.52亿元，净利润增长41.6%至4.73亿元，并在营业利润上首次超过了世界第二大运动用品商阿迪达斯。而且，照此增长速度，李宁公司也极有可能以高于80亿元的销售收入，反超阿迪达斯，成为中国市场仅次于耐克的运动品牌。

如果说李宁品牌的走红，是依托“体制”和“民族情结”的话，那么，以安踏为代表的福建“草根”运动品牌的崛起，则是“市场”的杰作。

同大多数福建运动品牌一样，创办于上世纪90年代的安踏，也起步于一个小型的家庭作坊，最初创办品牌只是为了给自己工厂生产的无法满足耐克、阿迪达斯等高端品牌要求的产品找到销路，而真正成为一个被国人所知的全国性品牌，则是丁世忠创造性的“CCTV5+明星”的推广策略。

1999年，安踏以80万元的“天价”签下年轻、充满朝气和活力的乒乓球世界冠军孔令辉，成为晋江首位运动品牌代言人。当孔令辉青春、健康的形象出现在荧屏上，立刻俘获了不同阶层消费者的心，也使安踏运动鞋的品牌亲和力和知名度在短时间内得到空前的提升。

当时，在福建，安踏几乎成为与李宁媲美的“大品牌”；而在孔令辉的家乡哈尔滨，安踏迅速攀升到各大商场销量排名榜的第一位。仅此一举，安踏在当年的市场占有率便迅速攀升至13.4%，安踏也因此斩获了中国运动鞋的第一块“中国驰名商标”。

随后，在安踏的明星代言人目录里，先后增加了乒乓球世界冠军王皓、NBA球星斯科拉（Luis .Scola）、弗朗西斯（Steve. Francis），以及网球明星扬科维奇（Jelena Jankovic）和郑洁等近10位。

以安踏为代表的福建“草根”运动品牌的崛起，是“市场”的杰作。

随着这些知名运动员的摇旗呐喊，安踏品牌也迅速崛起，从1999年至今的短短10年间，安踏的销售收入增长了数十倍。截至今年上半年，其分销商数目已经高达6129家，分布在中国各地大街小巷，营业额达到28.2亿元，全年销售收入有望突破60亿元人民币，在中国运动品牌的第一集团中站稳了脚跟。

安踏的火箭般蹿升，并不仅仅为其一个品牌带来业绩的倍增。在这位“带头大哥”的引领下，晋江及泉州地区一些名不见经传、曾经隐居耐克、阿迪达斯等世界品牌幕后的代工企业和家族工厂，也蠢蠢欲动，纷纷模仿安踏的“CCTV5+明星”战略，在中国掀起了一股声势浩大的“造牌运动”。

从1999年到2003年，继安踏之后，361度、特步、喜得龙、爱乐、奈步、金苹果、贵人鸟等福建运动品牌，携手中国体育和娱乐明星先后登陆CCTV5。2000年，在CCTV做广告的福建品牌就有16个，在鼎盛时期的2003年，数目已经达到了44个。（这可肥了CCTV5，有统计表明，这些福建运动品牌每年为其带来的广告费用总量均超过2亿元人民币。）

不过，在CCTV5频繁的曝光下，这些原本籍籍无名，犹如雨后春笋般冒出的运动品牌，也一跃成为“中国名牌”。紧随安踏之后，脱颖而出的鸿星尔克、特步和361度也先后在香港联交所主板上市，公司总资产高达数十亿元人民币。

寒意袭来

然而，众多“草根”运动品牌的自立门户，在中国各大城市开疆拓土，却并不能掩盖其内心的空虚——由于缺乏足够的产品创新和技术创新，这些为数众多的品牌很快便陷入了同质竞争的境地。

如果你仔细观察，在中国任意一个县级以上的商业街，你便可以发现，这些琳琅满目的运动品牌都惊人的相似：同样的价格定位——集中在中低端价位；同样的区域市场——二三线城市为主；同质化的产品——大同小异的产品性能和外观；同样的推广模式——以知名度推广为主（广告+明星代言），等等。

甚至在品牌名称和标识上，你总能或多或少地找到知

名品牌的影子：康踏之于安踏，锐克至于匹克等，甚至目前表现出色的特步和匹克等也都或多或少地借国际名牌的光：特步之于锐步、匹克之于耐克（中文名称一字之差）等，这些无不体现出跟风模仿的痕迹。

当然，在品牌创立之初，借用成功品牌的成功模式，采用跟踪战术并快速吸引消费者眼球不失为一个明智之举，但要想在残酷的市场竞争中立于不败之地，这些声名鹊起的中国运动品牌，必须拿出更加令人信服的真材实料才行。

源于美国、席卷全球的金融危机已经让火热的运动产品市场感受到冬天的凉意。尽管中国运动品牌的领军者李宁和安踏都在今年上半年交出了出色的成绩单，但世界运动品牌大鳄耐克、阿迪达斯、锐步、匡威、茵宝等品牌的疲软，犹如一次预警信号，考验着中国的运动品牌们，特别是一些二三线品牌。

受高居不下的库存影响，一些国际品牌的代理商由于无法承受大量资金被占用，已经开始主动撤退。

作为耐克和阿迪达斯在内地的最大代理商，百丽上半年的业绩几乎被运动品牌拖垮，上半年净关店346家；近期，阿迪达斯、耐克、匡威等众多国际大牌的代理商达芙妮已经宣布，将全面退出运动品牌代理业务。而浙江舟山的一家规模较小的运动品牌代理商健力，则因为资金链断裂而破产。

事实上，不仅仅是经销商，一些曾经在CCTV5上风光无限的中国小型运动品牌，由于无法抵挡李宁、安踏、特步、匹克、361度等领先品牌的冲击，跟不上市场节奏，已经开始为生计而发愁——从去年至今，在鞋都之称的晋江，几乎每周都有鞋企倒闭关门。

显然，在这个已经告别蓝海的中国体育用品市场，在这个强者愈强、弱者愈弱的“马太效应”催促下的市场，当初那套“依葫芦画瓢”的灵丹妙药已经失效了。

转折之路

如果这些品牌还想留在人们的视线中的话，就必须作出改变——走一条差异化的发展之路。对于地位还不稳固的二三线品牌来说，创造一个全新的概念市场或执著于某个细分市场，将是一个理想的选择。这个方法已经在彪马、美国新百伦、安德玛，以及中国动向运营的KAPPA等品牌上得到了体现。

上个世纪80年代，曾在欧洲呼风唤雨的彪马，由于受到耐克等后起之秀的强烈冲击节节败退。好在其领导人为这个辉煌的“运动鞋”找到了“时尚”的新出路。当其他运动鞋品牌努力针对各类运动，继续开发愈来愈专业的运动鞋款时，“彪马”却已经在时尚设计与生活用鞋方面，投入新的设计，并重新崛起，跻身世界运动

对于地位还不稳固的二三线品牌来说，创造一个全新的概念市场或执著于某个细分市场，将是一个理想的选择。

品牌三甲。

而新百伦、安德玛则是细分市场上的成功典范。新百伦在热爱跑步的马拉松爱好者Jim Davis的带领下，凭借在跑步鞋市场孜孜不倦的追求，没有聘请任何代言人，却在美国乃至全球跑步鞋市场上当上了霸主。

安德玛则在高性能紧身运动服市场，以70%的市场占有率，远远抛离耐克和阿迪达斯，一年内就夺去美式足球鞋1/4的市场。在过去3年，它的销售额和利润分别上升了78%和一倍。股价表现超过耐克，被华尔街看作下一个耐克。

在中国本土，这样的差异化生存法则也在应验。与彪马贴上时尚标签有着异曲同工之妙的KAPPA，这家国际二线品牌在李宁前任总裁陈义红的操作下，果断在中国市场放弃专业运动品牌的形象，走出一条集时尚与运动于一身的时尚运动新概念，其亮丽的色彩和新颖的款式，一改运动品牌的黑白当道，如病毒一般快速传播，成功俘获无数中国个性张扬的青少年。

即将在香港上市的匹克，也是凭借其在篮球领域的执著追求，从一个被NBA拒之门外的中国小品牌，成长为拥有巴蒂尔、阿泰斯特、基德等众多NBA知名运动员代言的“中国第一篮球装备品牌”。匹克推出的巴蒂尔系列、基德系列和阿泰斯特系列，不仅为其毛利率带来了可观的贡献，还使其品牌高度得到进一步提升。

对于李宁、安踏这些领先的全体育品牌而言，国际化才是其下一站。李宁首席执行官张志勇说，而今的体育用品市场，已走出了那种简单的“CCTV+明星代言”的年代，接下来比拼的，将是产品的性能、科技含量和外观设计，而最终，一个品牌文化的内涵张力有多大，品牌个性有多强，将决定其能走多远。

篮球以及个性张扬的美国文化，让耐克打败阿迪达斯、锐步、彪马等老牌运动品牌，成为世界头号选手。阿迪达斯则凭借足球以及其稳重的个性，让其重新展现王者的风范。接下来，中国的运动品牌需要的，正是如何展现自己的品牌文化内涵，以及为自己贴上个性的标签。

李宁开始押注带有浓厚东方文化特质的羽毛球作为国际化的武器，安踏试图给自己打上网球的烙印，它们能借助这两个上升趋势明显的运动，将耐克和阿迪达斯挑落下马吗？



长 | 江 | 商 | 学 | 院
CHEUNG KONG GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS

化 | 商 | 道 | 势

超越

同学，成就企业、升华人生

他们是撑起中国经济的企业领袖
在长江成为挚友
体验心与心的交流
不再“高处不胜寒”

尽享长江大家庭的独特魅力



长江 EMBA, 蕴育贯通中西的世界级企业家

EMBA09春季北京、上海、广州班，秋季北京、上海班，正在受理报名。

为促进同学间跨区域、跨行业的深度沟通，广州班和上海班将各有部分课程模块与北京班共同进行。

长江EMBA全国统一咨询热线 400-700-8558 网站 www.ckgssb.edu.cn 电邮 ckemba@ckgssb.edu.cn

长江商学院是由李嘉诚(海外)基金会捐资创办，拥有独立法人资格的非营利性教育机构。获国务院学位委员会批准成为“工商管理硕士授予单位”(含EMBA和MBA)，其开设的课程包括MBA、EMBA以及高层管理教育。

案 例

安踏：从模仿到超越的机会

模仿耐克公司的确是追赶它的有效策略，而要想超越耐克公司却并非一成不变的套用耐克所认定的一切。对于安踏来讲，有效的市场控制力将成为其运用市场杠杆颠覆产业竞争格局的有效武器。

菲尔·奈特（Phil Knight）是一位传奇人物。1972年，他创立耐克公司（Nike），并迅速将其打造为全球体育用品行业领先品牌。更为重要的是，奈特在上个世纪80年代推行的“轻资产运营”模式，如今已成为全球体育用品商业主流业务模式。

所谓“轻资产运营”模式，就是将产品制造和零售分销业务外包，自身则集中于设计开发和市场推广等业务；市场推广主要采用产品明星代言和广告的方式。“轻资产运营”模式可以降低公司资本投入，特别是生产领域内大量固定资产投入，以此提高资本回报率。耐克公司在20世纪80年代初开始实施“轻资产运营”模式，当时正值全球制造业向发展中国家转移的高峰时期。在美国市场，体育产品开始从专业运动员转向大众市场。耐克公司抓住了市场变革节奏，依靠“轻资产运营”模式改变了美国运动鞋市场传统商业模式。

即使是那些拥有百年历史的传统体育品牌，也不得不选择“耐克化”生存方式，以求能够跟得上耐克公司的扩张节奏。对此，菲尔·奈特曾表示：“想要打败耐克，唯一的办法就是全面而准确地模仿我们，然后再找出不同点来各个击破。”

1992年，中国优秀体操运动员李宁以自己名字创立体育用品公司，中国体育用品产业进入“品牌化”发展阶段。然而在最初的10年间，大多数中国体育用品厂商还只是耐克“轻资产运营”模式上的重要OEM伙伴，并因此诞生了一批具有良好制造技能的OEM式工厂。在东南沿海的福建省晋江市，就有近3000家鞋类产品生产企业，从业人员超过30万，年产6.5亿双鞋。其中，面积只有38.8平方公里的陈埭镇，是中国乃至全球最主要的运动鞋生产地。如今，来自晋江的安踏、361度、喜得龙、德尔惠、乔丹、金莱克等品牌，依靠对耐克的模仿而迅速发展为中国本土体育用品市场重要竞争者。

正如菲尔·奈特所言，全球体育用品行业的竞争越来越趋同于“耐克模式”。以李宁、安踏为代表的中国本土体育用品企业也同样追求“轻资产运营”模式。这意味着，超越耐克将会变得越加困难。本案例通过对

“耐克模式”及安踏公司发展战略的剖析，以期求解菲尔·奈特所设下的迷局——安踏公司如何超越“耐克化”生存的发展困境。

发展历程

安踏公司的发展历程，是陈埭镇运动鞋产业发展的一个缩影，也是其中的佼佼者。

1981年，丁和木与人合伙办起制鞋厂。1990年，丁和木与鞋厂合伙人分家，各自另立门户。1年后，安踏鞋厂成立，但仅为一个普通家庭工厂。当时，中国体育用品市场刚刚兴起。丁和木的儿子丁世忠从北京回到陈埭打理家族生意，并决心一定要把鞋厂做大。但由于技术、材料等方面问题，刚刚起步的陈埭鞋业没能在国内市场立足。

1993年开始，以安踏为代表的陈埭运动鞋生产产业由“内”转向“外”，开始为跨国公司OEM生产运动鞋。海外订单让众多晋江运动鞋生产企业完成原始资本积累，安踏公司在此期间却并不出众。与众多晋江制鞋企业不同的是，安踏公司不单单承接海外订单，还着重关注国内市场，致力于开拓国内市场分销渠道。丁世忠认为，“终端网络是一个企业的生存之本。有稳定的海外订单可以过着衣食无忧的生活，但国内市场也是一个十分庞大的市场，而要在这个大市场里找到属于自己的位置，就必须拥有属于自己的网络。”

1997年，安踏公司开始VI系统建设，逐步规范商标识别的使用，开始实施品牌战略。1999年，时年30岁的丁世忠出任安踏集团总经理。上任伊始，他做出一个重要决定：与中国国家乒乓球队签订协议，聘请世界冠军孔令辉出任安踏品牌形象代言人。同期，安踏推出品牌口号：“我选择，我喜欢”。安踏公司迅速赢得市场较高认知度。

2001年，北京安踏东方体育用品公司成立，开始实施产品多元化与品牌国际化的新发展战略。公司跨向运动服装、配件等服饰系列产品领域，从单一运动鞋向综合体



轻资产运营模式

“轻资产运营”模式，就是将产品制造和零售分销业务外包，自身则集中于设计开发和市场推广等业务；市场推广主要采用产品明星代言和广告的方式。“轻资产运营”模式可以降低公司资本投入，特别是生产领域内大量固定资产投入，以此提高资本回报率。

“本土性、市场为主导的决策执行”是公司全球战略与创新的核心思想。



育用品生产与销售过渡。同年，第一家安踏体育用品专卖店在北京利生体育用品商店开业，安踏专卖体系开始全面启动。根据中国商业联合会和中华全国商业信息中心统计，安踏运动鞋在2001年综合占有率已升至第一位。2004年，安踏公司全面实施海外推广战略，相继在新加坡、希腊、匈牙利等国家或地区开设安踏专卖店；在捷克、乌克兰结交合作伙伴，并以此为窗口全面拓展欧洲市场。

2005年，位于公司总部的“安踏运动科学实验室”成立，设备投资2000万元，拥有近50位研究人员。专业从事篮球、跑鞋等专业运动设备的研发。2006年，安踏公司推出全新品牌口号：Keep Moving（永不止步）。2006年，安踏公司在福建省晋江拥有15条鞋类生产线，全年生产运动鞋890万双，各类体育用品收入达到12.5亿元。

进军零售业务

与李宁公司完全采用“轻资产运营”模式不同，安踏公司采用垂直整合业务模式，即设计、开发、制造及营销运动服饰，包括为专业运动员及大众设计的“安踏”品牌运动鞋类及服装。在市场控制力方面，安踏一直采取独立分销商策略。即是安踏在全国各地设计分销商，各分销商自行或委聘第三方零售运营商（均须取得安踏公司批准）管理零散于中国内地的授权安踏零售店铺网络。所有安踏安踏零售店铺均以“安踏”品牌名称经营，商店格局一致，并只出售安踏产品。截至2006年底，安踏拥有37家地区分销商，直接经营及间接管理共4108间授权安踏零售店铺。但全部分销商与安踏公司并无股权关系。

经过10多年的积累，安踏公司在体育用品设计、生产、营销、销售管理等方面，已具备了较为丰富的经验。有鉴于中国体育用品市场已进入快速增长时期，且城乡二元消费结构的差距日渐明晰，安踏公司开始向新的商业模式转型。2006年10月，安踏公司投资成立上海锋线有限公司，全面进入体育用品零售业务。目前，上海锋线拥有5家全资子公司，即厦门锋线、苏州锋线、北京锋线、哈尔滨锋线及广州锋线（目前上海锋线已被出售）。

2007年7月，安踏体育（2020.HK）在香港联交所上市，融资约31.68亿港元，是2004年在香港上市的李宁

（2331.HK）融资规模的7倍。按照融资计划，安踏将投资11亿港元用于市场推广，5.5亿港元用零售业务扩张，4.4亿港元发展区域销售办事处，2.5亿港元扩展鞋类产品生产。

从耐克模式软肋看安踏超越的机会

耐克公司创始人菲尔·奈特在谈到竞争对手时曾指出，“想要打败耐克，唯一的办法就是全面而准确地模仿我们，然后再找出不同点来各个击破。”我们从耐克与锐步、耐克与阿迪达斯之间的竞争可以得出一个结论：对于模仿耐克公司的确是追赶它的有效策略，而要想超越耐克公司却并非一成不变的套用奈特所认定的一切。

例如，锐步借女性体育用品市场兴起超越耐克，阿迪达斯借并购策略与耐克在全球竞争，以及耐克在完成全球化经营之后击退锐步都证明，那些针对目标市场采取有效战略创新的公司，可能赢得竞争的主动地位。正如大前研一对奈特的教导一样，“本土性、市场为主导的决策执行”是公司全球战略与创新的核心思想。

耐克公司的另一个软肋在1998年亚洲金融危机中显现。由于“轻资产运营”模式并不涉及具体产品生产环节，而是交由亚洲OEM工厂生产，由此会产生两大管理问题：其一是供应链管理，其二是产品质量控制。在外部经济环境波动的情况下，耐克公司亚洲OEM工厂的成本波动性、供货、物流与配送稳定性等方面因素，都会影响耐克公司的整体经营业绩。

从全球化经营角度来看，由于耐克公司的主要产品销售市场集中于欧美等主流市场，则意味着“轻资产运营”模式在亚洲市场事实杀伤力要远远小于主流市场。换句话说，如果耐克公司亚洲市场（发展中国家）销售额能够在其总收入比例中占有相当份额，则会部分冲销其“轻资产运营”模式中的全球化风险。即由内部化市场消化外部性风险。毫无疑问，在所有新兴市场中，中国无疑是最近成长性和消费潜能的市场。这也就是耐克等跨国公司为何在未来战略规划中，力求着力争夺中国市场的原因。■

（本文有删节。作者系长江商学院教授、创办院长项兵，本案例全文曾发表于本刊2007年11月号。）

西方金融学术界错在哪？

他们承认自己错了——采用了一系列放任自流的资本监管方式，而这是酿成金融危机大错的一个重要因素。

文_刘欣



图片来源：CFP

10个月前，华盛顿寒意渐浓，国会山的行人裹起了风衣和棉袄。82岁的美联储前主席格林斯潘破天荒地承认缺乏监管的自由市场存在缺陷。

不过，对于那时已经持续动荡一年的华尔街而言，秋后算账才刚开始。直至今日，华尔街和金融学界依然在反思与纠错。

康乃尔大学金融学终身教授、长江商学院金融学教授黄明认为，这场波及全球的危机不仅仅是西方金融业界的危机，更是西方金融学界的危机。因为西方学术界、企业界鲜有人对此有所预测和洞察，他们所培养的华尔街人士和监管部门甚至纵容和执导了这场危机的发生。

问题是——他们错在哪里？

格林斯潘认错

2008年10月23日上午10时，美国国会众议院Rayburn大楼里，由众议院政府监督与改革委员会召开的听证会正在进行。主题是“金融危机和联邦规则制定者的角色”。

众议员们想弄清楚，究竟谁该为这场危机负责？

3位在下台前风光无限的财政高官出席作证：前美联储主席格林斯潘，前美国证券交易委员会的主席考克斯以及前任财政部长约翰·斯诺。

面对质问，82岁的格林斯潘坦承：“我犯了一个重大错误，我以为那些自负盈亏的组织，如银行和其他企业，他们能够很好的保护自己的股东以及他们公司的净资产。但事实并非如此。”

他承认自己错在没有试图规范治理违规的信贷交换市场。

82岁的格林斯潘在美国国会众议院坦承自己的错误——没有试图规范治理违规的信贷交换市场。

美国金融市场交易图



作为一位自由市场的坚定倡导者，格林斯潘特别偏爱金融衍生工具，在他被奉为神明的年代，他一直避免加强对金融业的监管。他还曾在2005年5月份演讲称：“事实已经证明，从抑制过度的获利回吐行为方面来看，民间监管整体上远好于政府监管。”

在黄明教授看来，格林斯潘的这次认错事实上是反映了两个方面的问题：一是承认自己高估了金融衍生品市场投资者合理定价的能力，也就是说承认了资本市场常常是非理性的；第二，他高估了金融机构保护股东利益的能力，低估了代理人的问题。

事实上，格林斯潘退休的时候，并不是所有人都给格林斯潘唱赞歌。诺贝尔经济学奖得主克鲁格曼当时就曾警告，格林斯潘给后任留下了巨大的风险——如此高的房价和资产价格以及其带来的泡沫破灭的风险。

另一警告却是来自于2005年为格林斯潘退休而举办的一个论坛上。

会上，一些学者站起来给格林斯潘唱赞歌，但是黄明曾经的同事芝加哥商学院教授、前IMF经济学家古拉姆·拉扬（Raghu Rajan）却警告，美国资本市场过度中介化，容易产生泡沫，而泡沫的破灭对美国的金融市场、对美国的经济以至于全球都会带来很大影响。

古拉姆·拉扬不合时宜的观点当场遭到

反对。

很遗憾，现在看来，古拉姆说对了。

黄明指出，正是这些错误引发了百年不遇的金融海啸，出现了在“西方学术界”鲜有提及的资本市场挤兑。假如美国政府不救，美国五大投行将全军覆没。

理性与非理性

“令人震惊且难以置信”——格林斯潘用如此字眼来表达此次危机对其信仰的冲击。

因为他使用自由市场理论超过40多年，经验告诉他这个市场运行得非常好。而现在他在这个理论里发现了一个缺陷。

反思正从格林斯潘所指的“缺陷”中掀起，其涉及到理性资本市场理论与行为金融学之间的争斗。

上世纪60年代，尤金·法玛（Eugene Fama）和默顿·米勒（Merton Miller）为“现代金融学理论”的发展起了奠基作用。

芝加哥这个学派非常相信理性理论，他们认为市场是理性的，就是市场上任何一个证券的价格总是等于它内在反映出的基本面的价值——价格总是等于价值。因此就无所谓错误的价格，更谈不上泡沫。但这一传统理论拿到发展中国家市场显然与事实相悖。

2005年至2007年10月，A股上涨超过500%，泡沫积聚严重。随后在一年内暴跌逾70%。泡沫的蒸发以惨烈的方式展现在投资者面前。

不过，这一“非理性”的观点历来为传统金融学派嗤之以鼻，其更是对行为金融学采取极其不同情的态度。

在芝加哥任教两年的黄明就有此感触。黄明回忆，行为金融学的创始人之一Richard Thaler教授，被芝加哥商学院决策行为系聘请，但当时学院金融小组有一位教授却给所有金融教授发了个电子邮件：“我们不要让大家觉得好像他是我们金融组的一个成员。”

当时，黄明也听闻诺贝尔奖获得者米勒教授和其他教授聊天说道：“美国证监会做的最好的一件事就是把自己给取缔了，因为要证监会几乎没用，证监会只能干坏事干不了好事，股民不需要证监会保护，因为股民是理性的。”

这其实代表了很多传统学派学者的思维方式。正是这种思维，产生出美国资本市场这样一系列的放任自流的资本监管方式，这也成为酿成金融危机大错的一个重要因素。

对此，黄明教授比喻说，理性理论在美国能解释70%的现象，有30%解释不了，需要行为金融学去解释。可是在中国需要行为金融学去解释70%以上的现象，理性理论最多能解释30%。

但即使如此理性的美国资本市场还是捅了这么大的篓子。

因此，应从学术上好好反思西方传统理论。

也正是由于这种反思，让曾经被批评为管得太多的中国“一行三会”（央行、银监

会、证监会、保监会）得以重新审视监管的内涵。

黄明认为，学术界应该站在一个更牢固的理论基础上来反思一些问题，以行为金融学为基础来考虑监管问题。假如学术界还继续像西方传统学界一样，不断告诉监管层完全放开监管，只会让自己在监管层及大众面前失去公信力。

首先，对市场上的违规行为，应该加大力度对“五毒”（即内部交易、关联交易、虚假披露、操纵市场、老鼠仓等）的监管，使市场更规范化。另一方面，政府有必要对资本市场出现的泡沫采取一定的方式，使其缩小。

但并不是说由证监会引导市场的价格。黄明举例说，要想让市场更理性，一个很简单的方法，就是要让股指期货、单股卖空等这些机制推行出来，让市场自身发展得更理性。

假如没有卖空机制，乐观者投票，持悲观态度者靠边站的时候，一轮轮泡沫就会此起彼伏，难以消除。

对金融衍生产品熟稔的黄明一贯鲜明地指出，支持衍生产品尤其是简单衍生产品的发展，但是不支持过于复杂的产品。

全流通的隐患

值得关注的是，在中国金融“去杠杆化”被指为矫枉过正之时，另一个天平也在随着A股全流通而发生倾斜。

上世纪80年代，美国出现大批公众公司，股东一轮一轮替换，以至于美国很多最大的公司就是一些共存基金的股东。不少上市公司也开始给予高管以股权激励。

这样的公司谁牛？——CEO。

但却频频出现CEO挥霍着资产的尴尬局面。

一个典型就是安然公司。安然公司的200多个高管，平均每个人收入在1998年为100万美元，1999年200万美元，2001年700万美元。公司期权跟股票挂钩，股票泡沫来了，大家都玩命发钱，所以安然上上下下“做假账谁也不告密，玩命做”。

职业经理人抱起团来宰股东，抬升股价后期期权兑现，泡沫破了，股东亏了，但这一

正是美国资本市场过度中介化，次级债和证券产业链拉得太长，让次贷风险一步步传递，成为“多米诺骨牌”。

切却跟管理层没关系。

可怕的是，“安然”魔咒却又套在了华尔街头上。

华尔街五大投行，跳出“旱涝保收”的传统业务，多搞自营业务。拿自己资本，借道融资进行高杠杆赌博。

赚多赔少的先例，令这种高杠杆赌博持续加码，职业经理人也是收得盆满钵满。

但，正是这种与短期激励相挂钩的行为，累积出的泡沫导致了起始于美国波及全球的次贷危机。而基于长远投资以及长期股东的发展方式，使得巴菲特旗下的“通用再保险”与合伙制的“高盛”躲过了次贷危机的劫难。

未来中国A股也有那么一天——法人股变现。A股要把法人股全流通之后，有一批这样的公司被管理层控制。

也许那个时候投资者就会开始想念大股东了。

因此，在黄明教授看来，学术界要倡导长期激励，也需要长期股东，尤其在我们市场监管与成熟程度还不能应付真正的公众上市公司之前。

资本市场：过度中介与挤兑

被拉长的产业链战线已然成为一大隐患。

正是美国资本市场过度中介化，次级债和证券产业链拉得太长，让次贷风险一步步传递，成为“多米诺骨牌”。也正因如此，资本市场的恐慌随之发生，在西方经济学界鲜有提及的“资本市场挤兑”也随之出现。

这一轮金融危机，始发于次贷危机。

当时，美国的金融中介机构为鼓励买房，提供非常优惠的条件。如果买不起房子，可借款，甚至是零首付。随后贷款银行将此打包给华尔街投行，进行证券化；之后，华尔街投行怕别人不买，保险公司随即加入“盖个戳”给予保险；还怕别人不买保险，就让投资评级公司进来再“盖个戳”。

一连串的金融中介陆续加入这一产业链条。

从传统金融学理论来说，这被称之为“金融专业化”。然而，行为金融理论学认为，当中介机构太多时，就会出现互相攀比业绩，拿的是别人的钱，赚的是自己的利益，亏损跟自己相关度不大等问题。

因此会产生道德风险、利益冲突、羊群效应，再加上终端客户的非理性，资本市场很容易产生泡沫及泡沫破灭。

美国资本市场长期以来把商业银行的资本业务吞噬，取代商业银行传统业务。没有把它当商业银行监管，因此投行赌博高杠杆，一出问题就会挤兑资本市场。

不过，中国的资本市场在警惕过度中介化的同时，却是处于另一个极端：当中国资本市场中介的信誉和能力缺乏的时候，反而让欧美的投资银行、评级公司、会计事务所占据了我国资本市场的位置。很多打着高信誉、高品牌形象的国际金融机构，在中国市场中却常常干些与其品牌形象不相称的事情，以谋取更多利润。

黄明教授认为，随着A股上市队伍越来越大，对政府、监管层和媒体说，该关注微观金融了。

对于中国的启示，黄明教授认为可以从以下两方面考虑：当我们要建立场外市场，一定要把信息和信用风险、结算问题等集中，通过期货交易所，把信用风险全部一对一地给交易所。这样透明度高且没有连带风险。第二，有必要限制金融中介的杠杆率，但是没必要规定得那么死。

黄明教授指出，传统理性理论垄断资本市场，是金融学的危机。在美国，行为金融学越来越具有发言权。对中国金融界的系列问题，同样不应轻信传统理论，而要有不断开拓的视野把行为金融学等系列学科容纳进来。■



长 | 江 | 商 | 学 | 院
CHEUNG KONG GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS

长江高层管理教育

纳明 东西人文精髓 全球对接之道

2009长江后EMBA人文系列课程
汇聚全球著名人文大师
云集各大商学院精英校友
集大成而超越



后EMBA人文系列课程

模块名称：

- 文化中国与东亚文明
- 文明对话：宗教、文化与社会意识
- 现代西方精神与启蒙
- 佛教、道教与修行
- 中西文学与艺术比较
- 地方商团与商业伦理

授课时间：2009年5月 | 7月 | 9月 | 11月 | 2010年1月 | 3月

授课地点：北京 | 上海 | 成都 | 西安 | 三亚 | 广州

授课对象：希望拥有东西人文底蕴及全球对话能力的企业高层管理者

长江商学院2009年全新“后EMBA人文系列课程”，秉承长江商学院“为中国培养中西贯通的企业家”之传统，力求通过人文关怀、哲学修身、思想交汇、宗教修行、文艺赏析及剖论商道，倾力培养中国企业家人文底蕴，增强企业领袖对中国文化核心价值的体会，及对东亚、亚洲、欧美和世界其他精神传统的认识，加强跨文化交流及全球对话能力，以自信面对全球竞争，赢得全球竞赛。课程由联合国推动文明对话小组杰出人士，长江商学院人文委员会主席，“新儒学思想家”杜维明教授总体设计，特邀世界几大文明代表性学者，包括美国前副国务卿等共同授课，各大商学院的同道精英齐聚一堂，文史底蕴，纵论千年，全球视野，横贯东西。

咨询热线：400-700-8558 长江高层管理教育 网站：www.ckgsb.edu.cn/execed 邮箱：execed@ckgsb.edu.cn

长江商学院是由李嘉诚(海外)基金会捐资创办，拥有独立法人资格的非营利性教育机构，获国务院学位委员会批准成为“工商管理硕士授予单位”（含EMBA和MBA）。其开设的课程包括MBA、EMBA以及高层管理教育。

A NEW GENERATION
BUSINESS SCHOOL





“力拓案”提醒了不少在华跨国公司：虽然经营有道，但他们仍然需要对中国进行深层次的了解。

跨国公司：读懂中国不容易

究其根本，如何解决全球化观念冲击与中国经济崛起中的民族化意识冲突依旧是跨国公司面临的重大难题。

文_牛威

身份危机

在进入中国30年后，跨国公司再一次陷入了身份危机。

7月，力拓中国4名员工因涉嫌从事间谍活动而被有关部门拘捕，此事一出立即引起了各方对其的关注与评论。尽管在被拘禁5个多星期后，力拓案最终降格——4名涉案员工在8月以涉嫌行贿和窃取商业机密为由被逮捕。但这却让诸多跨国公司不得不重新

审视他们在中国的经营策略：哪些商业行为在中国是不能被接受的，企业的商业行为如果超越了底线将付出什么代价。

两个月过去了，跨国公司的高管们对此仍然一筹莫展，他们还没弄清楚是什么原因导致他们惹上与力拓类似的麻烦。而这一事件也再次提醒了那些希望在中国市场有所作为的跨国公司：虽然经营有道，但它们仍然需要对中国进行更深层次的了解。

早在力拓案之前，也并不缺乏跨国公司在华受挫的先例。就在今年6月，谷歌公司便被中国监管机构勒令暂停了境外网页搜索服务。同时，谷歌还因其搜索引擎提供色情内容而受到警告。与之相类似，微软今年推出的搜索引擎“必应”也因日期选择不当而不得不在华推迟发布。另一个让人印象深刻的案例是传媒巨头新闻集团，在过去几年中，虽然其全球业务在默多克的领导下不断

图片来源：CFP

攀升，但在中国却屡屡折戟。2008年，新闻集团在大陆苦心经营了6年的境外卫视频道星空卫视，因业绩不佳而不得不大幅裁员并减少了本地化节目制作。

尽管表面上看去，在华遭遇困难的跨国公司们各有各的烦恼，但究其根本，如何解决全球化观念冲击与中国经济崛起中的民族化意识冲突依旧是最大的难题，而当中国的经济实力日益强大之时，这种冲突所呈现的形式也更令人担忧。如若解决不当，跨国公司在华的经营前景并不乐观。

繁荣时代

如果回顾跨国公司在华经营的历史，便不难理解今日的现象。自从1978年，IBM、通用电气等第一批勇于“吃螃蟹”的跨国公司最先来到中国后，跨国公司便开始逐渐在此扩大领地。尽管在相当长的时间里，这种进展并不理想，但到了2000年前后，它们的耐心终于得到了回报。

随着中国在2001年加入世界贸易组织(WTO)所带来的一系列重大改革，中国市场的开放程度大大提高，各种不利于企业发展的障碍日益减少。同时，中国人均收入的快速增加使得消费支出同比上升，而大规模的基础建设则促进了对大宗消费品的需求上涨。这都为那些来自海外的大企业们提供了绝佳的商业机会。

一份对美上市公司提交给监管机构的文件显示，2001年时，仅有44家公司报告称其收入中有5%以上来自中国市场。但是到了2006年，这个数字上升至108家。而由于很多公司并不单独公布来自哪个具体国家的收入，因此实际的数据肯定还会更高。以生产重型机械的卡特彼勒公司为例，早在3年前，其在华销售额便超过了10亿美元。销售日化产品的宝洁公司则在进入中国20年后，能够在一年内卖掉高达20亿美元的洗发水、香皂和牙膏等产品。

尽管中国仍然是世界上最大的出口国，但如今也越来越成为全球最重要的消费市场：这里拥有5亿以上的移动电话用户，使之成为诺基亚、三星等公司的重要市场；这里的互联网用户数量已高达2.20亿，成为全球互联网用户最多的国家；此外，中国还是仅次于美国的全球第二大个

人电脑及汽车市场。

最近，不仅仅是将中国视作销售市场的跨国公司获得了惊人的回报，那些以小股东身份投资于中国企业的跨国公司也得到相当令人满意的收益。2005年8月，当英国皇家苏格兰银行(Royal Bank of Scotland)宣布将在中国银行投资12亿英镑入股时，在当地引发了各种各样的评论——毕竟其所尝试进入的金融业始终是中国改革开放中脚步最为缓慢的领域。分析人士认为，由于中国银行业的痼疾所致，苏格兰皇家银行很难通过与中国银行达成长期战略合作关系，并进一步介入中国市场。尽管随后出现的金融危机使苏格兰皇家银行不得不抛售股份以自救，但到今年1月，其出售中国银行股票时，仍然获得了17亿英镑。

中国市场的巨大潜力甚至改变了西方企业做生意的方式。制药企业阿斯利康的前身在2000年时就已在华开展业务，在中国建立了一家制药厂并从事销售。但现在，阿斯利康已经扩大了它在中国的临床试验业务，增加了研发人员并设立了采购业务。芯片巨头英特尔公司也进行了类似的调整，因为中国市场对其总收入的贡献率不断上升，从2006年开始，英特尔开始单独公布中国市场的销售额，并在2007年把其中国业务拿出来单独成立了一个子公司，这家公司在全球范围内只有5家直接归公司总部管辖的子公司。

针对中国市场的产品设计也越来越普遍，以汽车生产商本田为例，其最初投产两厢小型轿车“飞度”时，同时投放了一款更符合中国消费者偏好的三厢版“飞度”。而随着中国市场需求的变化，在去年本田又发布了一款在“新飞度”平台开发的紧凑型轿车“锋范”，这款三厢轿车充分考虑到中国用户的需求：车身尺寸更大、外观设计更动感，具有非常好的内部空间和后备箱空间。甚至，很多公司将在中国市场研发的产品推向了全球市场。美国快餐公司麦当劳，针对中国人喜欢吃鸡肉而设计的板烧鸡腿汉堡在取得了良好的市场反应后，被迅速推广到其他国家。

这都让跨国公司在华市场获得了丰厚收入，大多数在华外资企业近来都承认它们在这里赚到了不错的利润。如今，中国几乎成了全球唯一没有受累于金融危机的市场，很多跨国



Google的非技术断网

2009年6月18日，Google因涉嫌传播色情和低俗信息遭遇危机，央视在黄金时段对谷歌中国进行了披露报道。国家有关部门责令其暂停境外网页搜索业务和联想词搜索业务。据称，这已经是谷歌今年第三次被不良信息举报中心点名批评。此事距离Google在中国进行商业化运作仅仅3年之遥。



力拓遭遇“无间道”

2009年7月8日，力拓上海4名员工被公安部门带走。据上海市国安局称，这4人被捕，起因于在中外进出口铁矿石谈判期间，采取不正当手段，通过拉拢收买中国钢铁生产单位内部人员，刺探窃取了中国国家秘密，对中国国家经济安全和利益造成重大损害。而数月前，中铝195亿美元注资力拓交易正式告吹。在被拘禁5个多星期后，力拓4名涉案员工在8月以涉嫌行贿和窃取商业机密为由被逮捕。



默多克在中国走得不顺

2008年，星空传媒便动荡不已。截至2008年4月，星空传媒的上海员工从2005年8月鼎盛时期的100余人被裁到了30余人，并逐步收缩在中国内地的业务。据了解，星空传媒成立前5年半居然亏损了5亿英镑。无奈，2000年，默多克派小儿子詹姆斯从互联网业务转到了星空传媒，负责亚洲市场的开发。但是詹姆斯“发现很难进入中国，看不到成功的希望。”据统计，至今星空卫视的中国观众仍不足300万人。

(本刊根据公开资料整理而成)

认识并尊重文化差异，并在此之上充分表达友善，始终是跨国公司有效跨越文化藩篱的最重要原则之一。

公司的中国区业务甚至依旧在增长。

敏感时刻

然而如今，情况开始变得微妙起来。相比于10年前大型跨国公司的主席或首席执行官来中国时能够接受国家元首规格款待的境遇，如今这种情况已经极为罕见。相反，越来越多跨国公司开始遭受外界的质疑。

最早一轮莫过于对跨国公司在中国的代工厂劳工问题的调查结果。虽然从上个世纪90年代中期开始，GAP、耐克等跨国公司都曾因此被外界指责，但在随后的多年中，关于“血汗工厂”的批评便从未停止过。在2002—2003年期间，旨在全球范围内加强劳工保护的国际性非营利机构维泰，针对国际品牌在中国的代工厂所做的调查发现，在142个中国工厂中超过93%存在超时加班，56%的工厂每月加班时间超过了80个小时。

而这些“血汗工厂”的客户大多是迪士尼、苹果等国际知名品牌。2005年8月，香港一家NGO组织指责迪斯尼在中国的代工厂有“血汗工厂”，迪斯尼旋即进入了危机公关状态，并聘请维泰进行调查，其中有两个工厂拒绝配合，迪斯尼就取消了和它们的合作。而到了2006年，苹果公司的代工厂富士康事件则更为严重，据当时的国外媒体报道，在深圳龙华富士康的工厂里，工人们每天生产iPod的工作时间长达15个小时，而女工们从中得到的月工资仅为50美元左右。离开忙碌一天的装配线之后，她们的栖身之地是挤满了人并与外界隔绝的宿舍。

同年，惠普公司发布的《世界公民责任报告》中也提到，在惠普的一级供应商中有41%不遵从生产守则，超过21%的工作地点不能达到惠普关于安全和宿舍、食堂审查要求，比如卫生条件不合格，单个宿舍容纳的

人数过多。

当这些问题暴露后，曾经笼罩在跨国公司头上的诸多光环开始褪去。对于中国公众来说，人们对跨国公司的心态也从略带景仰的全面接受变为以怀疑和批判的眼光重新审视。这部分是由于西方商业思想对中国产生的改变和影响，公平、公正的游戏规则日益受到重视的结果。与此同时，随着中国经济的迅速崛起，随之而来的民族经济主义情结让人对跨国公司在华的一举一动日益敏感，尤其是当跨国公司在此赚取高额利润之时。

最新一轮指责来自于由力拓所引发的跨国公司贿赂案。7月底，美国证券交易委员会公布，全球最大的标签材料制造商艾利丹尼森员工于2002—2007年期间向内地官员行贿，赠送回扣、旅游服务和礼品等，换取利润丰厚的合同，该公司已同意为此支付20万美元罚款。此外，朗讯以“巡查工厂”为由，为近千名内地官员前往迪斯尼、拉斯维加斯和美国大峡谷等旅游付费。西门子被控贿赂政府官员，以获得医疗设备、地铁和电力传输项目合同。美国投行摩根士丹利2月还表示，已解雇一名违反美国《反海外腐败法》的驻内地员工。

另外一宗涉案广泛的商业贿赂案是生产石油和核电厂专用设备的美国加州公司CCI，这家公司在7月底在长达10年、遍及36个国家的行贿案中认罪。根据美国司法部的信息，CCI在中国的行贿对象是国有企业官员。这引发了多家媒体对跨国公司的口诛笔伐，而这种情况在5年前是根本不会出现的。

机会窗

事实上，跨国公司的全球化困境在其他新兴市场并非没有出现过，2006—2007年，俄罗斯便曾对壳牌石油进行了全面打压：正是受涉嫌商业间谍以及其他违规行为的指控所迫，壳牌石油将一个优质油田的控股权益——当时俄罗斯规模最大的外商投资——出售给国有的Gazprom。

然而与其他国家相比，中国的投资环境区别于其他新兴经济体的一大优势便是政治稳定。尽管有关政策透明度缺乏的抱怨一直存在，但已确定下来的市场经济基本制度则

不会被随意性解释。

更为现实的是，对于企业的经营者们来说，中国依旧是最重要的增长机会——在经济衰退的环境下，相当多跨国公司的中国区业务表现仍然可圈可点。然而与过去不同的是，此时的跨国公司比以往更需要小心谨慎，也更需要在谋求盈利与不触底线之间拿捏平衡。毕竟在全球化思想与中国文化跨界交流的背后，如今凸显出来的更多是理解和剧烈的文化冲撞所带来的不安全感。

如果对这种心态有所理解便不难弄清为何中国多年来在对待跨国公司方面总有些摇摆不定：一方面是担心外国报复影响自身出口，另一方面是怕损害外商投资。不过在出口持续大幅下降，外商投资对中国经济的拉动作用日益式微的今天，有关部门在对跨国公司问题时的顾忌自然会显著减少。

不过，几乎与遭遇麻烦的跨国公司一样多，这个群体中亦从不缺乏数量惊人的成功者。多年以来，可口可乐收购汇源一案被商务部否决之后，可口可乐依旧态度谦卑，与其多年来在华打造的良好“企业公民”形象十分一致，这也将这一事件带来的负面效应被降到了最低。

长久以来，认识并尊重文化差异，并在此之上充分表达友善，始终是跨国公司有效跨越文化藩篱的最重要原则之一。这也就不难理解为什么在力拓案发生后，另一铁矿石巨头巴西淡水河谷立即开始在电视、网络甚至是公交车上大做广告，传递自己为中国创造就业等正面信息的举动。韩国公司三星则在此更加不遗余力，从2005年开始，为了迎合国家扶持“三农”的政策，这家公司便开展了一项名为“一心一村”的公益活动，旗下的多家子公司与贫困村结为姊妹村，由三星出资对当地的医疗卫生、公共设施、教育扶贫等进行帮助。这些活动不但为三星赢得了良好的公司声誉，也同时为这家电子消费品公司做了独特的品牌宣传。至今，三星在中国的销售仍然持续增长。

当然，正如跨国公司千方百计试图学会在中国做生意的秘诀一样，中国也必须学习负责任地运用自己日益增长的国际影响力，而这也是解决文化碰撞的根本途径。 [4]



长 | 江 | 商 | 学 | 院
CHEUNG KONG GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS

浓缩精华

分秒必争

长江Mini-EMBA课程，凝聚智慧，启迪无限



长江高层管理教育

Mini—EMBA课程

开课时间：2009年6月12日 授课方式：模块制
授课地点：北京、广州

Mini-EMBA课程浓缩长江EMBA课程之精华，以六个月的凝炼周期汇集世界前沿管理课程，帮助学员迅速掌握核心管理知识和技能，提高管理素养。本课程内容涵盖战略管理、财务会计、市场营销、人力资源、运营战略等管理核心内容，在关注国际视野的同时引入新鲜的本土案例，是具备超强实用性的综合管理课程。

汇聚长江世界级教授，Mini-EMBA课程始终贯通教授对中国企业文化与西方前沿管理理论的实践与思考。他们于传授知识的同时，结合自身潜心研究，与学员进行深入的交流，启迪思考与感悟。

2009年，Mini-EMBA课程再上新阶，不仅为学员搭建跨界交流的平台，还将开设海外课程，帮助学员拓展国际视野。

课程模块

企业管理实战模拟

公司战略管理

战略市场营销

战略人力资源管理

非财务经理的财务管理

运营战略

咨询热线：400-700-8558 高层管理教育 网站：www.ckgssb.edu.cn/execed 邮箱：execed@ckgssb.edu.cn

长江商学院是由李嘉诚(海外)基金会捐资创办，拥有独立法人资格的非营利性教育机构，获国务院学位委员会批准成为“工商管理硕士学位授予单位”（含EMBA和MBA）。其开设的课程包括MBA、EMBA以及高管管理教育。

A NEW GENERATION
BUSINESS SCHOOL





共同投资未来 ——中日企业合作发展的新契机

文_闫婷

“互惠与合作”已经成为不同国家之间的主旋律。今年6月中日高层表示将携手共度危机,这使那些想进一步加强合作的中日企业对未来充满了无限遐想。

1989年,一本《日本可以说不》表达了日本人希望能在经济和外交等领域上提高自主地位的强烈愿望,1996年,中国人也如法推出了《中国可以说不》,引起舆论哗然,风潮沉寂之后,2008年,《中国不高兴》又跳出来惹得众议纷纷。这些夸张了的民族情绪的表达,其背景都是在两国经济崛起中,自信心高度膨胀。但事实并不像臆想的那么乐观,哗众取宠的喧嚣一晃而过。现在,如何清醒地看待现实与臆想,如何在危机中寻找出路才是应该被关注的主题。

今年6月随着中日高层对话顺利进行,中国与日本携手共度危机已达成共识。据官方消息,中日已成为重要的经贸伙伴,双边贸易已逾2000亿美元,中国

是日本最大贸易伙伴,日本是中国第三大贸易伙伴。日本是中国外商直接投资的第三大来源地,累计实际投入已达600多亿美元。现在,中日两国产业链结构层次不同,日本出口产品多是价格昂贵的大宗精密电子产品和高档电器,而中国出口产品多是两头都在国外的来料加工产品,在调整产品结构和层次上,日本对中国具有借鉴意义。未来,中日将把握战略互惠原则,促进两国企业发展,携手应对金融危机。

日本是一个必须尊重和学习国家,据了解,早在本次金融危机发生之前,日本企业就已经开始从其传统优势行业,比如家电、汽车以及电子产品等产业向新能源、动力汽车等新兴产业转变,并且日本

也早已开始在低碳经济领域谋求发展。

这个转型并没有像中国人习惯的那样大张旗鼓,宣称要转型却缺乏转型的动力和诚意,日本的转型总是在安静中进行。支撑日本企业转型的强大力量就是科技研发投入:从2000年到2006年间,日本研发投入占GDP比例为3.04%,美国为2.73%,欧盟1.86%,中国1.4%。2009年,《经济学人》杂志“全球最具创新能力国家排行榜”中,日本位列第一。

在此背景之下,长江商学院推出中日企业论坛,希望日本企业与中国企业合作共赢并且走上可持续之路。中日企业如何完善企业战略,如何调整企业理念?中日企业研究专家互相提出建议和意见,共同探讨未来合作的方式和前景。

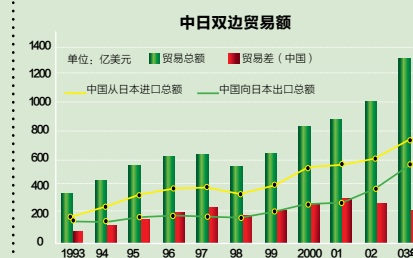


王志乐

商务部研究院研究员,
北京新世纪跨国公司研究所所长

王志乐将日本理念
总结为四个“绿”:

日本企业强调其产品是绿化的;
工厂是绿化的(生产节能减排);
在中国的供应链和产业链绿化;
企业所在社区是绿化的。



王志乐: 向日本企业学习可持续发展

日本企业最突出的一点就是节能降耗减排,而且正把节能环保的理念和具体的措施带进中国。

20世纪90年代,特别是亚洲金融危机之后,日本企业的战略发生了重要转变,加大投资力度,全产业进入中国,将中国的位置从加工基地,改变为重要市场,同时,服务行业也全线进入中国。

在近20年的时间里,商务部研究日本企业,研究美国企业、德国企业、韩国企业,通过横向的对比,日本企业最突出的一点,就是节能降耗减排。值得注意的是,日本企业正在把节能环保的理念和具体的措施带进中国。

王志乐将日本理念总结为4个“绿”:日本企业强调其产品是绿化的;工厂是绿化的(生产过程中节能减排);在中国的供应链和产业链绿化;企业所在社区是绿化的。因此,在《日本企业在中国》这本书中,王志乐给出的结论和建议就是,中国企业应该展开新一轮的学习、合作与竞争。

王志乐认为,近年来中国企业有些心浮气躁,虽然发展良好,但是中日企业从绿色角度、发展质量相比,仍然差距较大,中国企业应该通过学习合作竞争,像大型跨国企业一样寻找新的增长方式,与日本企业互利共赢,共同发展。

而且,中国在可持续发展方面的学习,不能只停留在数量上,仅有数量上的增长是不够的,中国的产品性能价格比跟日本已经接近了,但是加上环境、社会责任等“绿色”元素来对比,差距仍然很大。因此,中国企业需要完善可持续发展

的指标体系、考察体系,就是强化具体的措施来实现第三次提升。

王志乐解释,中国企业在改革开放以后,第一次提升是指引进外国设备和产品等硬件,第二次提升是20世纪90年代中期,制订了公司法,引进了先进制度和企业管理;现在面临一次新的提升,理念的提升,责任的提升,也就是第三次提升。

日本企业节能减排、可持续发展的优势,如何往中国转移?这就需要新一轮的合作,日本企业同样面临新的挑战,在可持续发展中,需要发挥优势在中国做大做强。

对于中方来讲,应该高度重视日本企业,不要因为意识形态问题,或是历史遗留问题,影响当前合作。现在要打开新一页,中日企业完全可以在中国转变增长方式,从高速增长转变为可持续增长,共同打造全球最具有竞争力的产业链。

对于给中国企业的建议,王志乐提出,在开创合作的新阶段,中国企业应该以更开放、更积极的心态向日本企业学习,与日本企业合作竞争。而对于日本企业,他则建议,日方应当以更加平和的心态,看待中国的崛起和中国企业的发展,在可持续发展的阶段,和中国企业继续合作和竞争。希望日方与中国企业合作,从过去主要面向中国市场,扩大到面向全球市场。因此,两国企业应该更加紧密地合作,参与全球合作竞争,在经济全球化中实现互利共赢。

松野丰： 中国需要创造自己的经营模式

中国企业要站在世界舞台，必须要把全球化视角下的经营模式作为基本模式。

最近，在媒体上经常出现“中国式经营”的报道，另外一个更广义的商业概念“中国模式”，特别是在金融危机的影响下，“美国模式”风光不再，而中国的经济增长受到全世界瞩目，由此很多人认为“国家社会主义”的中国模式将会处于优势地位。

松野丰指出，从这种观点出发就会发现，“中国有中国自己的方式”、“外国企业不愿意去了解中国文化以及商业习惯”这样的观点在中国国内比较普遍。但是，持这种观点的人，其优越性局限于中国国家体系的内部，即与政府融为一体的中国式经济发展中的中国企业。而中国企业要站在世界舞台，现在必须要把全球化视角下的经营模式作为基本模式。

松野丰认为，中国企业缺乏国际化商业经验，因为与制造技术等不同，经营模式靠“引进”是无法应用于实际的。即使没有这次金融危机，世界的商业形式也一直处于变化莫测中，每经历一次变革，经营管理、战略手法都会得到修正和革新。因此，中国以及中国企业要想在今后掌握世界商业话语权，应该客观地了解世界先进的经营模式，认真考虑“中国经营模式”的问题。

所谓的经营模式，没有正确答案。一个企业采取的经营模式也许是正确的，但是不一定在竞争中能够取胜，而只要取得成功的企业，经营模式就可以说是正确的。

在经营模式方面，松野丰指出，中国企业要了解在全球各地各式各样的经营模式，然后找出其本质。现在更多被承认的是欧美的经营模式。在上世纪七八十年代，日本迎来了经济高速增长时期，在全球的范围内，日本企业实现了一种全新的经济模式。“日



松野丰
清华大学·野村综研中国研究中心理事常务副主任

松野丰认为中国的经营模式应该有四大支柱：可持续经营；股东价值最大化经营；国家中立的经营；企业的领导力问题。

本式的经营模式”，包括国家主导型的产业政策，终身顾问制度，重视团队合作，工会参与到经营，集体决策，重视企业内部的培训等方面。

在上世纪七八十年代，当时全球都是执行西欧的经营模式，日本的经营模式成为一种新风气。即便到现在，日本的经营模式还是有可取之处的。因为“经营模式”是超越国家的，具有普遍意义的，具有本质性的东西。

“中国的经营模式”有这种本质性的东西吗？松野丰持否定态度，他举了几个例子：与行政结合在一起的市场行为；或者不是为了股东利益最大化而是为经营者的利益最大化的经营；或者对于员工拿到工资还会向客户拿“回扣”的风气；还有很多企业海外并购到底是为了国家利益，还是企业的要求？

这些所谓的模式，在中国行得通，但是不能够成为具有普遍意义的经营模式。中国的经营模式到底是什么？应该是朝什么方向走呢？松野丰提出，今后的二三十年，中国经济会遇到各式各样的经济危机，能够挽救中国经济的，应该是中国的跨国企业，而不是政府的企业，因此中国必须培养自己的跨国企业。

那么，源自中国的经营模式如何培养？松野丰认为应该有四大支柱：第一，可持续经营，如何让企业持续下去。中国非常注重长期发展，但是企业往往在追求短期的利益；第二，股东价值最大化经营，兼顾经营者、客户在内的有关人员利益；第三，国家中立的经营，中国企业到国外投资的问题，国家利益是政府应该考虑的事情，而不是企业考虑的事情；第四，企业的领导力问题，中国人的管理能力有很好的研究价值。日本选择领导时都是集体决策，所以日本企业的领导者一般四平八稳，但中国企业的领导者一般个人能力很强，充满智慧，但是有领导力不意味着自以为是地经营。

松野丰希望中国政府和学者更多接触世界级的“经营者”，创建出“中国原创的，具有世界普适价值的经营模式”。



王一江
长江商学院
经济学及人力资源学教授

日本企业如果希望在中国得到好评和认同，应该做好两件事：第一，需要找到日本人认可，同时中国人也认可的价值观，第二要找到有效的渠道宣传这种价值观。

数字
中日贸易额
(单位: 亿美元)

\$	2002年	\$1019.1
\$	2003年	\$1335.7
\$	2004年	\$1678.9
\$	2005年	\$1844.4
\$	2006年	\$2073.6
\$	2007年	\$2360.2

王一江： 日企来华需多做公关和宣传

作为世界上最优秀的企业，日本企业为什么在中国不能够得到更多的认同？如何改变这种局面？

最近，在媒体上经常出现“日本企业来华”的报道，另外一个更广义的商业概念“日本模式”，特别是在金融危机的影响下，“美国模式”风光不再，而日本企业的经济增长受到全世界瞩目，由此很多人认为“日本模式”将会处于优势地位。

王一江认为，日本以及日本企业是值得中国和中国企业认真研究和学习的。两国有一个共同的背景，19世纪中叶同时受到西方列强冲击，之后，两国又同时认定只有痛下决心改造自己才有前途。但是共同之处在这里停止了，差别从这里产生，日本从1868年明治维新之后就开始走上了富国强兵的道路，日本企业开始发展。

从1978年开始，中国人终于走上了日本人在100多年前就开始的道路，通过改革开放来使自己走向富强，此时，日本已经成为世界上最强大的国家之一，日本企业已经成为世界上最优秀的企业，这个时候中国的任务是认真研究和学习日本，奋起直追。在新的环境下，无论是日本企业还是中国企业，都需要保持这种继续学习、继续自我改革完善和提升的精神。

日本企业作为世界上最优秀的企业，为什么在中国不能够得到更多的认同？做好事为什么在中国没有更加广泛地为人所知？如何改变这样的局面？

王一江指出，正如松野先生所讲，世界上的企业没有一个共同的成功模式，但是所有的成功企业，必须有一些共同的价值观。那么日本企业改变这种局面的基本方法，就是寻找一些符合日本的价值标准，同时又符合中国国情的基本理念和做法。

最近，在媒体上经常出现“日本企业来华”的报道，另外一个更广义的商业概念“日本模式”，特别是在金融危机的影响下，“美国模式”风光不再，而日本企业的经济增长受到全世界瞩目，由此很多人认为“日本模式”将会处于优势地位。

举例而言，一年多前有一条关于日本的报道，在中国社会引起了巨大轰动和反响，导致中国舆论对日本好评如潮。这条报道就是“5·12汶川大地震”以后，日本救援队作为国际救援队，第一个到达中国，虽然在汶川废墟中没有能够挽救生命，但有一幅照片是日本救援队成员集体向一对遇难母子默哀，这张照片震撼了中国人民的心灵，使中国人看到了无论是日本人还是世界各国的人，都有一个共同的非常宝贵的价值观，就是对生命的尊重，对受到灾难人们的同情心，就是在别人遇到困难的时候，伸出救援之手的高尚精神。此时，日本的价值观和中国人民的感情，和中国人认同的价值观就达到了完美结合。

那么，需要明白的是，这条新闻是通过什么渠道在中国得以广泛传播的。“是通过中国官方的渠道”，王一江指出，这是日本企业必须认识到的特色，在一个相对不规范的环境中间，官方的舆论和态度，对中国整体的舆论导向以及民众态度起主要的引导作用，所以日本企业如果希望在中国得到好评和认同，应该做好两件事：第一，需要找到日本人认可，同时中国人也认可的价值观，第二要找到有效的渠道宣传这种价值观。

企业家过冬系列访谈

陈湖雄：“笔王”的成长

在这个低关注度的消费品行业里，晨光被称为“隐形冠军”。中国第一文具品牌是如何成长起来的？

文_闫婷

汽车或者电脑的品牌几乎人人都能说出几种，但是你知道自己用的是什么品牌的笔么？估计没有什么特别嗜好的人是不会在意的。如果你正好手里有笔，它很有可能贴着“晨光”的Logo。

从1989年晨光文具成立至今，在过去的20年中一直保持高速增长，最近5年更以每年超过40%的增长速度创造了行业内的“晨光奇迹”，长期占据国内文具市场第一的位置。2006年，晨光文具销售了13亿支笔，平均每个中国人一人一支。2007年则实现13亿元的销量。2008年，实现了15亿元的营收。虽然面临经济危机，晨光文具依然拥有着持续增长的能量，2009年上半年就超额实现了预期增长21%的目标。

现在，晨光文具已经建立了28个省级配送中心，拥有1800多个渠道合作伙伴，3.5万个零售终端，并且100%覆盖KA卖场，也就是说与家乐福、沃尔玛、乐购、罗森等全部大型超市、便利店建立了长期合作关系。深入而强大的营销网络，保证晨光文具的产品能够在7天内抵达中国的每一个城市。

对于这样的成绩，一手缔造“晨光神话”的陈湖雄并没有失去理智，在热闹且混乱的资本市场，他选择了按兵不动，维持“零贷款”的经营思路；而在海外并购狂潮中，他也同样选择了保守的方式——静静等待时机。

陈湖雄认为自己是保守的，甚至有些太保守了，但保守有保守的益处。他在华为交流时曾听说，任正非在接受一个领导访问时被问到华为最核心的优势是什么，他回答

说其实也没什么优势。大家以为他不方便说，就再三追问。任总说如果一定要说什么“优势”，那就是“我一直在想，华为明天不要倒闭”，众人哗然。这次交流对陈湖雄有所触动，他在成为名副其实的“笔王”之后，常常警醒自己：“一个企业要时刻保持危机感，才能够进步；一个企业家要保持平常心，才不会高估自己，才不会失去控制力。”

2008年，晨光制定了由传统制造商向现代化服务商转型的战略目标，把技术创新和产品结构调整作为发展方向，“现在几乎每天都有新款的产品上市，因为学生对文具的喜好变化也很快，我们必须每天提供新品。”陈湖雄介绍，现在晨光文具积极发展连锁零售业务，试图做成文具业界的“7-11”，并且像“7-11”一样，完成信息化网络，对店内产品情况实时监控，准确了解市场需求。

有杂志评价晨光文具是“隐形冠军”，陈湖雄解释说：“这是因为行业本身的特点，文具行业是小行业大市场，受到关注的程度不高，并且晨光文具也很少做宣传，但只要产品质量出众，研发创新力量强大，在全国各地建立深入的渠道网络，同时在连锁零售业务谋求发展，将产业链的上下游完全吃透，晨光文具就会保持中国文具第一品牌的地位。”

2009年初，晨光文具在上海进行连锁零售业务尝试，开设试点店139家，现在已经在北京、上海、广东、江苏、浙江、湖北、辽宁等省份进一步实施连锁销售规划，在



陈湖雄

晨光控股（集团）有限公司总裁
长江商学院EMBA 13期学员

6个城市建立配送中心。“预计在未来7年内，我们将建立3万家晨光文具连锁零售加盟店，以每家平均年销售额36万元计算，可实现年销售额100亿元的目标。”陈湖雄对未来充满憧憬。

《长江》：晨光文具为什么以前叫做“中韩晨光文具”？是与韩国有合资么？

陈湖雄：有合作，但不是合资。创立的时候，我们把设计开发部建立在韩国，因为我之前在这个行业做了8年的代理商，主要代理韩国和台湾的产品。当我们在流通领域成为国内数一数二的公司，由于遭遇了1997年的金融风暴，我们原来的供货商都倒闭了，于是开始自己创业。因为觉得韩国的设计非常好，也有一些资源，于是将设计部放在韩国，所以当时叫做中韩晨光文具。

《长江》：从代理做起，为什么会成为生产制造商？

陈湖雄：是否做生产商这个问题当时确实考虑了很久，因为是从代理起家的，所以对渠道和分销都很熟悉，对于我们来讲究竟是向上游发展，还是在下游零售终端发展，

这是个问题。当时最终确定向上游发展，开工厂，理由是即使是向终端发展，如果能有自己的品牌和产品就会更主动，不会因为供应商倒闭或者别的什么问题而导致受损，所以就决定进入生产领域，在上海和广东建立了生产基地，但同时我们也兼顾流通领域。

《长江》：从去年开始推广连锁销售业务，现在效果怎样？

陈湖雄：效果不错，相对于原来的销售额都有不同程度的提升，最高有翻一两倍的，平均30%—40%的增长左右，我们现在的定位是做文具行业的“7-11”，这也是对零售终端质量进行提升的契机。过去这些零售店相当于原来的烟杂店或者油盐酱醋店，没有任何购物环境和形象可言，我们现在就希望把卖文具的杂货店，从原来没有任何定位、没有任何特色、没有任何购物环境的情况中提升，重新包装，建立统一形象和统一产品定位，让中国的文具店上一个台阶。

《长江》：那营销体系中的经销商们为什么愿意接受晨光，并且接受晨光将其改造成为连锁加盟店？

陈湖雄：经销商在与晨光合作过程当中，不单单是得到了财富的积累，更多的是提高他们赚钱的能力，晨光不断地来提高他们的技能、提高他们领导的能力。

《长江》：是不是国内的分销渠道基本上被晨光文具包揽了？在渠道建设方面有什么经验？

陈湖雄：从我入行前8年流通领域的经验，到创业之后建设渠道的经验，还是有一些积累的。

我们将快速消费品的渠道分销模式引入文具行业，结合保险行业的直销模式，推出“快速消费品大流通模式+直销模式”，形成了晨光特有的“伙伴金字塔”模式。

这也是因为文具市场的批发人员文化层次普遍较低，强行对他们灌输服务意识，是

不现实的。为此，晨光文具总部的销售仅仅有50多人，这50多人主要是对以省级为单位的一级市场的经销商，进行培训指导、规划和团队建设，将一级市场的经销商培育成单一品牌的经销商。在站稳一级市场之后，由一级市场的经销商培育二级市场的经销商，再由二级市场培训乡镇农村市场。

这个模式效率比较高，因为中国太大了，要深入三四级市场人力投入非常大，公司管理也非常麻烦，我们采用这种层层投入、层层分享的模式，投入产出比很高。

《长江》：您曾经用丰田汽车的管理经验作为自己企业的培训，是出于什么考虑？

陈湖雄：因为我们和国外的接触很多，像瑞士的笔头生产商也是全球最大的笔头生产商；像日本精细化工，制造墨水油墨的公司都是我们的战略合作伙伴，从这个行业背景来讲，行业外的人认为文具行业是低门槛，其实不然，就比如制造书写水笔笔头的



图片来源 CTR

早在2006年，晨光文具已经销售了13亿支笔，平均每个中国人一人一支。

晨光目前主要还是立足于中国市场，因为中国市场容量很大。

晨光生产的产品品类大概有六七百个，但是现在流通中有五六千种。



技术含量就非常高，甚至某种程度上比手表的零部件要求还高。比如书写1500米的长度，笔头和笔头座的摩擦要30万次，这个精度标准非常高，所以我们晨光的笔头是引进瑞士的精密车床做的，非常考究。手表的零部件是实心的，外部公差是通过测量器来测量的，笔头是空心的，无法用测量器测量。只能通过远红外线加50倍显微镜监测，某种程度上将比手表零部件还考究。

另外，我们需要产品的多元化，提高产品的技术含量，提高产品的附加值，那么如何实现精细化管理，达到国际的水准就非常重要。每年我都带着我们的团队到国外考察，从优秀的经销商到中高层，帮助他们提高境界开拓思路。在日本收获很大，他们在制造领域的精细化管理上面应该是值得学习的，在人性化、成本控制、品质保证、追求卓越方面等都值得学习。

《长江》：据了解现在文具市场竞争也非常激烈，晨光的模式是不是容易复制？

陈湖雄：这个行业单位价值很低，靠大量的生产，但大量生产同时要控制一定的品质，难度很大，大量的工厂都是作坊式的，没有任何品牌，也没有品质，靠仿冒、拷贝，我们几百万元一台的笔头机器，他们一万块就开工了，也没有任何检测系统和开发能力，浙江、江西一带这样的工厂非常多，仿冒晨光的就有几百家。所以我们有20多位专门负责打假的员工，压力非常大。但是真正在这个行业做到完整，有品质、有品牌，规模在5亿元以上的不到5家。

而且很多方面不是竞争对手所能够复制

的，比如和经销商之间的关系，价值理念，这些都需要经过长期的积累、不断地沟通、不断地统一，是磨炼出来的。

当然，对于竞争者来讲，我们表示关注，但不能花太多的精力放在竞争者身上，更多的精力还是考虑自身提升，只有自己做的最专业、最有性价比，才能拥有核心优势，而一个企业的核心优势很难复制。比如，晨光做什么，有人就模仿什么，但是一段时间以后，他就会发现晨光有效果，他们没效果。因为不是说模仿一个动作，就能达到效果的，这个动作可能是积累了很多因素，凑在一起才会出效果。

《长江》：中国企业的品质如何提升，您认为生产厂商如何培养自己的品牌？

陈湖雄：前段时间有报道说郎咸平抨击“中国制造”，认为中国企业主要还是在产业链最低端、最辛苦的生产领域，但我不这么认为，晨光从品牌、研发、销售、网络、物流、生产，整个产业链完全由自己控制，有自己的工厂并不是坏事。

虽然我们在一个小小的文具行业，但是某种程度上来讲，在这个行业里面，中国品牌占据了80%的份额的国内市场，而且在国际品牌竞争当中，我们也没有失去阵地。全球最大的制笔公司“Sanford”进入中国市场做了13年还是以失败告终；全世界第二品牌“BIC”，同样在中国没有成功开拓市场，从这个层面来讲，中国目前的本土企业还是具有一定优势的。

在提升企业品质方面，关键还是要看企业的特征，结合企业自身的条件制定计划、有规划，按部就班地去做，打造品牌和造营销网络必须有强大的基础，如果太急躁，想一下子做全国网络，是不会成功的。品牌也是经过长时间积累的，比如，消费者的积累、产品的积累和资本的积累，与合作利益相关方关系和磨合，这是一个系统工程，而不是说一些企业所谓的“事件营销”就能够一蹴而就的。

为什么欧美品牌运作最好？因为他们都拥有几十年、上百年的历史，不是莫名其妙就搞出品牌，我认为中国企业要转型不能太急，因为全世界所有成功的模式，都不是

偶然的，也是没有捷径的，这也是晨光的经验。

《长江》：现在晨光文具有没有海外市场扩展的规划？

陈湖雄：海外扩展有很多因素限制，我们海外扩展的力度不是很大，我们在东南亚有6个分公司，新加坡，马来西亚，越南，泰国，菲律宾和印尼，后来退出印尼，因为局势很乱而且整个市场的诚信度不高。在泰国晨光是比较有竞争力的，做到销售额前三名。我们目前主要还是立足于中国市场，因为中国市场容量很大。特别我们做连锁零售，不仅卖笔，而是卖所有的文具产品，我们自己生产的产品品类大概有六七百个，但是现在流通中有五六千种，空间非常大。

《长江》：现在并购是很热的话题，您有什么并购意向么？

陈湖雄：我们有这个方向，但是我们最关键的还是要评估自己的力量，目前我们还是以零贷款，我们的操作是保守的，到目前为止，我们还没有运用银行资本的杠杆，一直都是自有资金。我创业22年，一分钱贷款都没有，这在行业里面几乎也是没有的，所以这次金融危机对我们没有任何影响。并购国外的品牌并不困难，但购买之后如何驾驭，值得探讨。

《长江》：《当代经理人》杂志评价晨光是“隐形冠军”，你对“隐形冠军”这个说法怎么看？

陈湖雄：虽然我们在行业内做到国内市场占有率、品牌知名度、营收盈利能力等方面的国内第一，但是我们企业还有很多需要完善的地方，所以也不高调，而且这个行业是低关注度的消费品，所以让人觉得“隐形”。长江商学院的同学，60%以上的可能在用晨光的笔，但是没听过这个品牌，但是，我们品牌在20岁左右的大中小學生中的知名度很高，学生是非常认晨光品牌的。

晨光也一直以来采用相对比较务实低调的风格，几乎很少接受媒体的采访，我们一直以来致力于做内部建设，还是以做企业做实事为主。



育将成帅 化危为机

新一代总裁领导力发展课程

帮助企业核心管理者打造全新应对能力，驾驭时局！

总裁领导力发展课程

授课时间：2009年 5/6/7/9/10/11/12月
授课地点：北京、上海 授课方式：模块制（接受单模块报名）

课程特色：

把握大势之变：直面当下新形势，于危机中寻找新机遇
掌握驾驭之道：从并购到转型，从公司治理到危机管理，直击企业管理新问题
探寻突破之方：汇聚哈佛、伦敦、芝加哥等世界知名商学院权威教授，传授前沿实效管理理论及方法
拓展管理之力：成就中国企业新一代核心管理者

课程模块：

利润操控 5月	中国企业转型与战略创新 6月	公司治理与企业风险管理 7月	领导力创新 9月
整合市场营销 10月	收购兼并与企业重组 11月	危机管理与公共关系 12月	

授课对象：

为希望系统更新管理知识，全面提升驾驭能力的企业核心管理者量身定做

咨询热线：400-700-8558 长江高层管理教育 网站：www.ckgsb.edu.cn/execed 邮箱：execed@ckgsb.edu.cn

长江商学院是由李嘉诚(海外)基金会捐资创办，拥有独立法人资格的非营利性教育机构，获国务院学位委员会批准成为“工商管理硕士授予单位”(含EMBA和MBA)，其开设的课程包括MBA、EMBA以及高层管理教育。

张荣明： 寻找基业常青的魔法石

坚持走品牌营销和创意文化的路子，不仅让张荣明找到了企业基业长青的魔法石，也让他躲过了这场百年一遇的金融危机。

文_王延春 摄影_刘海洋

将面前这个平实、严谨、书生气十足的人，与奢华、炫魅的LA Clover内衣联系在一起，需要一定的想象力，这个看上去理性、平和、严肃的人，怎么可以制造出“爱美丽”这样个性张扬、活力四射的年轻时尚内衣？

然而采访结束后，你却坚信只有这个人才能把内衣文化诠释到极致，只有他才能让消费主义者理解选择一件内衣就是选择一种生活方式，一种人生态度。

这个人就是爱慕集团董事长张荣明。

爱慕走过了16年，经历了内衣价格战的喧嚣时期，却一直咬牙坚持走品牌营销和创意文化的路子。这种模式不仅让张荣明找到了企业基业长青的魔法石，也让他躲过了这场百年一遇的金融危机。

去年以来，很多服饰企业在危机的“寒冬”里凄凉死去；一些企业裁员、降薪、停工艰难自救，爱慕却在危机中按照既定的时间表循序渐进，保持着固有的发展节奏，悄然推进着它的开店计划。值得关注的是，在这场危机中，张荣明是赢家，他细分市场，实行品牌多元化，并拓展了适合危机经济的网络营销渠道，彰显出顽强的抗风险能力。

这个工程师出身的企业家，是将内衣制作当成一种科学实验。他用一种科研工作者的严谨赋予品牌一流的工艺和技术。他的爱慕人体科学研究所，10年来，预测了国内近万名不同区域、不同年龄段女性的三围数据，建立了拥有几百万条信息的

体型数据库。

这个大学教授出身的企业家，被业界称为“儒商”，他浓郁的文化情节和创意激情，使他更喜欢琢磨内衣的文化品位。

“爱慕时尚生活馆”作为爱慕品牌形象店的“浓缩版”，包含了6种不同的生活情景和时尚形象，并陆续从北京延伸到全国各大卖场。

爱慕大厦弥漫着张荣明希望诠释的品牌格调和艺术品位。原始粗砺的石头修葺的古朴墙面，欧式风格的浪漫吧台，随处可见的艺术雕塑，吸引了大批艺术家、设计师，他们在这里释放艺术的灵感和文化情愫。张荣明喜欢在这里与艺术家们喝茶聊天，讨论服饰文化，了解人们的生活观。他说，现在已进入品牌消费时代，有生命力的品牌，才有坚持的韧性。经济危机时期，更是考验品牌魅力的时候。

听起来，他是个民族主义者。他对中国以前被领土侵略、经济侵略到现在的文化侵略愤愤不平，他更希望通过自己的努力来实现中国文化的崛起。他相信中国文化必将崛起。他说：“我有一个梦想，就是把爱慕做成一个伟大的品牌，一个有国际影响力的品牌。”

他希望“从身边小事做起，尽自己一份努力，最终形成一种强大的力量，颠覆这种文化侵略。将中国品牌做到世界去”。

从“爱慕·敦煌”主题内衣发布到“爱慕·美丽中国行”，张荣明希望通过一系列活动展示爱慕所蕴含的中国文化和中国元素。



“爱慕时尚生活馆”包含了6种不同的生活情景和时尚形象，并陆续从北京延伸到全国各大卖场。

《长江》：金融危机对爱慕影响大吗？

张荣明：影响不算太大。今年爱慕增长率为去年的一半，下滑的主要是出口这部分，订单减少了1/3。但去年下半年爱慕已经调整了今年的生产计划，将增长率从预期的40%—50%下调到25%，这种预期下调正好与金融危机的来临时机巧合了。相对往年的高增长，可以说是“冬天”了。

《长江》：在危机下很多品牌都加入了

商场的促销战，爱慕为什么不这样做？

张荣明：现在已进入品牌消费时代，危机时期更是考验品牌魅力的时候，也恰恰是扩大品牌影响力的好时机。爱慕不参与促销战，一方面是基于对自身品牌的自信，另一方面也是保护消费者，我宁肯降低增长率，也不愿意让消费者感到爱慕品牌价值降低了，爱慕扛不住了。哪怕是危机年代，我依然不希望爱慕变得太物质。虽然增长率下降了一半，我心里还是有底的，依然固守一贯

张荣明说，
“我有一个梦想，
就是把爱慕做成一个伟大的品牌，一个有国际影响力的品牌。”

的营销原则和高品质定位。

《长江》：您认为纺织行业最困难的时期过去了吗？

张荣明：从我们行业看，目前还很平淡，没有什么利好信息，品牌商、流通渠道、经销商都没有感觉到复苏的迹象。不过我们没有悲观。这个行业再有突飞猛进式的增长也是不可能了，在世界纺织服饰领域，中国制造所占的出口份额已经足够大了，那么多国家都在吃这碗饭，再提高份额的可能性很小。所以，我认为已经到了从中国制造到中国创造的时期，不能继续走挂国外的牌子扩大出口的老路子。

《长江》：一些纺织服装企业在危机中采取了“出口转内销”的策略，爱慕如何平衡内外两个市场？

张荣明：我们计划将爱慕的品牌拿到国外去营销，将爱慕的店铺开到国外去。这一行动目前刚刚开始，未来两年将首先在亚洲地区开店，建立爱慕的专卖店，或者在大型百货店设立专柜。中国OEM的路已经走到头了。随着中国品牌逐渐“走出去”，将有一批中国服装服饰品牌到全球市场上开展业务。

不过，国内市场仍是我们的主战场，我们按照既定的节奏正在国内铺设风格店、旗舰店、生活馆、专柜等多元化渠道，国内开店的速度要快于国外。从行业上讲，出口型企业采取“出口转内销”，造成国内产能过剩，中低端产品竞争将更加激烈，但是对位居高端的爱慕来说，冲击不大。



为了不让消费者感到爱慕品牌价值降低，爱慕不参与促销战。

《长江》：应对危机，您做了哪些战略调整？

张荣明：我们着眼发展更有特色的小众市场，细分客户群。比如，今年我们将推出儿童内衣系列。同时，采取新的设计、营销模式继续巩固大众市场，研究中低端市场，希望用一种新的商业模式开发中低端市场。另外，通过研究经济危机下的消费习惯，爱慕拓展了网络营销，公司将网络营销作为一个新的增长点，今年加大了网络销售力度。爱慕品牌居于高端，价格比较贵，但网上卖得很好。

《长江》：在危机中，很多纺织企业采取了多元化策略，进军房地产等行业来反哺纺织服装业的利润下滑，爱慕为什么没有多

元化？

张荣明：企业做到一定程度必然选择多元化。赚很多钱仍然放到原来的纺织服装行业，不会产生更高的利润。选择投资其他行业，不是说服饰行业的利润薄了，利润并没有减少，仍然在增长，只不过钱多了。资本总是要流向利润更多的行业，爱慕也不会总将鸡蛋装进一个篮子的。但我们即便做多元化，也会选择相关产业，房地产大概不会做，但文化创意我可能做，我个人比较喜欢，也跟爱慕主业有很密切的关系。

《长江》：走高端是爱慕的策略，谈谈你的“品牌化经营策略”？

张荣明：现在消费者更喜欢强调个性和风格。爱慕定制工作室模式成熟后，会逐步

向全国推广。北京的定制工作室已运作半年了，很多人光顾，从电影明星到一般大众，口碑相传的效果非常好。定制是根据人体不同特点，依托品牌技术优势，为更多追求品质生活的女性提供“按需定制”的服务，强调一种精致生活。这是我们一直以来的思路，而在金融危机下，要更加专注品牌，只有把品牌价值持续提升，才有更多抵抗风险的能量。

《长江》：爱慕的系列活动都被赋予了中国文化元素，爱慕希望消费者买的不仅仅是一件内衣，更是一种生活方式？

张荣明：是的，我希望买爱慕产品不仅是一种物质消费也是精神消费。人与生俱来对美的追求，对文化的情结，我希望通过爱

慕品牌帮助人们释放和达成。我们的活动也是尽力让消费者了解爱慕文化，认可爱慕的文化理念，我也希望为艺术家和艺术创作、艺术传播提供空间。

《长江》：全球服饰消费越来越个性化、季节化，款式翻新加速，服饰生产呈短平快，怎么应对这个挑战？

张荣明：社会、经济、文化的变迁促使时尚潮流快速变化，我们根据消费者的偏好，设计符合消费者心态的产品，并试图用流行的理念影响消费者，让消费者跟着品牌走。我们今年有一个理念叫“新朴素”，看上去是普通的面料和设计，但实际上是与众不同的，精致、精美，这就迎合了今年的经济情况，不过分奢华与张扬，但又保持一种生活品质。

随着经济逐步复苏，我预测明年的消费观将更加积极。我们今年已经确定明年春夏内衣流行发布会的主题了，11月1日将在爱慕总部举行发布会。不过，消费者其实也不必太介意流行趋势，你喜欢什么就是什么，保持自我独特的个性，经典也是一种个性。所以总的来说，一方面我们迎合时尚潮流，另一方面爱慕一定在追求永恒的品位，如“爱美丽”的年轻活力，“la clover”的奢华时尚感。

《长江》：中国内衣企业有3000多家，初具规模的企业就有400多家。加上外资品牌都看好中国市场，内衣行业竞争激烈，爱慕的压力大吗？

张荣明：压力主要来自消费者对本土品牌的误解，很多消费者有“崇洋”心态，觉得外国品牌就是好品牌。实际上，我们的品牌在精致度、面料、工艺技术上与国际品牌不相上下，对中国消费者习惯的理解甚至更好。为了改变消费者这种思维定势，我们做了很多工作，举办时尚文化传播活动、中国文化元素的流行发布等，就是要树立中国品牌的形象。这种努力目前已见到效果，国内一流的百货店都将爱慕内衣摆在黄金地段，消费者对爱慕品牌的认识度在提高。因此，爱慕严格意义上的竞争对手是外国品牌，我们更多的精力都用在对

付境外品牌上，压力不小。

《长江》：有人说您一年会有1/3的时间在考察调研市场，为什么这么看重市场？

张荣明：我是品牌供应商，也算是半个零售商了，如果不到市场一线，不到消费者中间去，就没有了对创意的敏感性。只有不断地到商场巡店，跟顾客交流，跟经销商聊天，你才能把握市场潮流，把握消费者的格调。很多时候我了解的是目标顾客的生活方式、生活态度、生活状态；了解年轻人的生活观，让自己的思维和心能够触及到他们，捕捉到他们的需求。比如“80后”想什么，玩什么，喜欢什么，我希望他们能反馈一些信息。另外，改革开放30年，中老年的需求也爆发出来了，我母亲那代人对生活品质并不讲究，马马虎虎，但我给母亲定制的居家服，她很喜欢，感觉很舒服，我认为也应该注重研究老年人的理念，理解他们的需求。爱慕的产品现在覆盖50后、60后、70后、80后到90后几个年龄段，甚至新生代——儿童服饰系列也要推出了。

《长江》：走过16年，爱慕是否找到了基业长青的发展模式？

张荣明：爱慕品牌有16年历史了，是中国一个资深品牌。超过10年的企业思考的不是如何赚钱的问题，而是如何保持企业持续发展。就像人对寿命的要求一样，谁都希望生活的健康有品质，活得越老越好。我是不是找到了基业长青的模式，我不敢说。但我相信，企业好的文化氛围就是基业长青的“基因”，基因好，身体就健康，企业创始者给企业营造好基因是企业持续的保障。爱慕的文化系统是否适应时代，是否能面对未来挑战，我不敢说，但我们一个核心理念是“有爱才有美好生活”，这是爱慕文化的“魂”，是企业文化的“根”。企业的使命就是创造美、传递爱。可以说这是爱慕生存的理由。如果不能对美有所创造，有所发现，同时通过我们的方式传递给消费者，那么企业就失败了。

《长江》：中国企业一般是各领风骚

三五年，爱慕如何做到16年仍势头强劲？

张荣明：我们之所以没有进入各领风骚三五年的宿命，关键是这些年没有急功近利地去赚钱，而是稳健有序地经营品牌。把爱慕做成一个伟大的品牌，一个有国际影响力的品牌，是我十多年来的梦想。我认为爱慕有机会实现梦想，这种机会跟国家发展有关，中国这么大的市场足以将爱慕养得强大。这些年我不单纯追求增长率，而是研发技术，打造品牌文化，甚至当一种文化事业来做。实际上，我在长江商学院学习时和一些同学也经常探讨交流，我能认识到与一些快速获利的行业相比，我们这个行业利润空间并不大，企业的规模也必须一步一个脚印地走。但我对人的生活态度、对美的追求的变迁有兴趣、有梦想。从这个角度讲，我对自己的行业有自豪感、成就感。

我希望买爱慕产品不仅是一种物质消费，也是精神消费。
人与生俱来对美的追求，对文化的情结，我希望通过爱慕品牌帮助人们释放和达成。

《长江》：喧嚣十多年的内衣产业到了一个理性回归和变革的拐点？

张荣明：这3—5年看得出来，中国市场在成熟，消费者在成熟，零售业态趋于完善，看起来竞争相对更加激烈了，但同时也更规范，不像前些年价格战那么混乱。现在你打你的价格战，消费者该选择什么就选择什么。爱慕没有加入价格战，这些年我们坚持走品牌的路子。七八年前保暖内衣“价格战”烽烟四起，当年那些枭雄现在都已经销声匿迹了，他们要生存必须转型，回到理性、符合市场规律、品牌营销的轨道上来。■



美克“海归”

文_项兵

美克美家从“源头”到“尽头”的成功经验说明，从传统制造型企业向服务型企业转型，做好端对端的整合与产业链价值对接是非常重要的战略。

在2008财年，美克国际家具股份有限公司（以下简称“美克”）的营业收入、营业利润分别比2007年同期下降了2.85%、41.03%。公司董事会在年报中分析了业绩下滑的原因：人民币升值、出口退税率下降、通货膨胀与原材料价格上涨、员工工资上涨、次贷危机与出口受阻……美克所遇到的问题反映了“中国制造”在2008年的普遍境遇。

1990年，32岁的冯东明创建了美克的前身——乌鲁木齐市装饰艺术研究所，从事室内装饰艺术研究。1992年，冯东明通过“整合制造”的方式进入家具制造业，经过7年快速发展为中国最大家具出口制造商之一。

在2000年11月，美克股份（600337.SH）通过首次公开上市募集资金5.1亿元（扣除发行费用），董事会将其中的2亿元

用以拓展在国内市场的家具连锁销售网络建设。2001年，美克联手美国著名家具品牌Ethan Allen将全球领先的家具零售模式平移到中国，双方合作创立了“美克·美家”家具连锁零售品牌。

这一决策引起了很大反响。那时，中国出口家具制造业发展大势良好，众多厂商跃跃欲试进入这个行当。冯东明坚持认为，创建美克美家并不是为了在国内市场做零售，而是美克业务的回归，完成“源头”到“尽头”的产业价值链对接。

到2008年，“美克·美家”已在中国内地22个城市拥有29家门店，国内市场销售收入达到7.35亿元，约占公司总收入的38%。受益于国内市场增长，美克在国内市场的零售业务收入在2008年同比增长了24.49%，这与出口制造业务收入下滑13.01%形成鲜明对比。

改革开放30年，出口导向型经济增长模式是中国经济持续高增长的重要实现方式。近些年，围绕中国经济转型与“中国制造”升级的争论不绝于耳，产业结构矛盾在2008年欧美金融危机中更加凸显，传统的一般出口加工制造企业的转型压力尤为沉重。在“中国制造”向差异化竞争和可持续发展的新道路上转型时，尽管创新、服务转型、品牌创新等耳熟能详的策略早为中国企业家所知，但如何实现却并非纸上谈兵般容易。

本案例研究了美克“海归”过程中商业模式重构的战略决策过程，并对公司创始人冯东明所提出的从“源头”到“尽头”的产业价值链对接方法进行了重点研究。我们的研究表明，从传统制造型企业向服务型企业转型，做好端对端的整合与产业链价值对接是非常重要的战略。



商业规则、贸易商与整合制造

1990年，32岁的冯东明辞去新疆地质矿产陈列馆室内设计师工作，创建了美克的前身——乌鲁木齐市装饰艺术研究所，主要从事室内装饰设计。冯东明生于新疆、长于新疆，油画专业硕士毕业。直到30岁时，他唯一的理想还是做一名真正的艺术家。

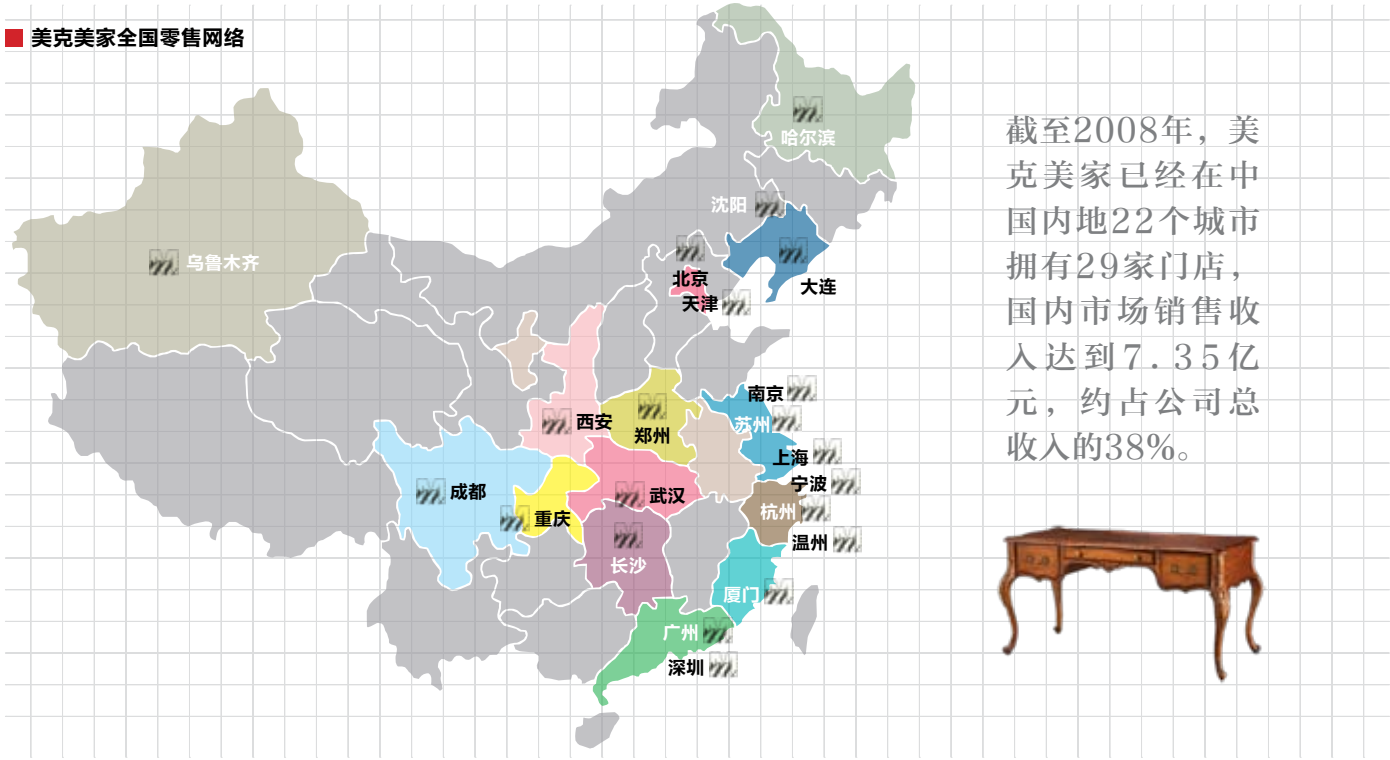
在1988年，冯东明响应国家号召，萌生创建民办科技机构的想法。他认为，在刚刚兴起的国内装饰艺术市场，自己对于艺术的理解和对室内设计的认知深度会有很大的创业机会。他说：“我们是真正以艺术家、以做室内设计的专家角色参与设计。”

乌鲁木齐市装饰艺术研究所的早期发展势头非常好，然而，冯东明在当时却认为公

司存在一定隐忧。冯东明说：从一个艺术家变成一个企业家，如果商业环境不规范，行业竞争规则无法标准化，（知识分子）是很难应付的。

对商业规则的诉求是冯东明的商业信念与原则，它影响并决定了美克近20年的发展战略。1992年，冯东明决定“改行”做国际贸易，他认为这是一个拥有标准游戏规则





商业平台。“通过做外贸可以了解更多国际标准的商业规则，”冯东明说，“这样，我们才可能建立一家在标准与规范的轨道上运营的真正意义上的公司。”

在转型中，寻找新业务路径往往是纵向一体化或相关多元化，而冯东明的选择有很大独特性，他的思考是：室内设计分为两种，一种是纵向设计，包括顶、墙、地等空间设计；另一种是横向设计，其中80%是家居设计。乌鲁木齐市装饰艺术研究所的多数业务是家居设计，因此做与家居设计有关的国际贸易，是美克的未来发展方向。

基于“创业者才能”而不是基于既有业务流程的公司变革，往往是创业型公司的典型特征。这类公司大多还没有提出一个明确的发展战略，更没有将公司内外资源禀赋与战略相结合，从而完善公司业务架构与流程。因此，与其说这是一种公司战略转型，不如将此看作是冯东明的二次创业。

作为一种业务选择，冯东明决定做“与家居设计有关的国际贸易”是充满不确定性的，他面临许多挑战：（1）公司地处新疆维吾尔自治区，是距离海岸线最远的省份之一。在1992年，中国经济改革开放的前沿是东部沿海地区，而新疆则缺乏开展对外贸易的资源与政策优势。（2）加工制造是当时中国企业开展国际贸易的主要手段，也是全

球制造业向亚洲及中国转移的结果。冯东明要做与家居设计相关的业务，似乎有些不合世事。（3）人才、交通、资金等很多方面，都考验着冯东明的商业模式。

由于对“与家居设计有关的国际贸易”充满兴趣，冯东明观察到，在20世纪80年代中期，美国家具制造开始向亚洲转移，主要集中在台湾、马来西亚、泰国、印度尼西亚等国家和地区。一些台湾制造商在20世纪90年初进入中国内地的深圳、东莞等地，中国家具出口制造业方兴未艾。

冯东明花费了一些时间去了解美国家具行业，包括家具制造史、实木家具工业革命、美国家庭居室文化等方面内容。随后，他对中国家具出口制造业提出了自己的看法：美国家庭十分看重居室文化，美国人对家具产品的消费行为是比较成熟的，这事实上决定了家具设计是个巨大的市场。在当时（20世纪90年代初），中国家具厂商因能力所限，只充当了制造商角色，通过台湾同胞的采购转手卖给美国采购商。这样，即使中国制造商拥有一流生产能力，实际上也无法真正理解美国消费者的需求；不是我们制造能力不行，而是观念上没法结合。

冯东明意识到，这就是机会，他的思路是：虽然我没有做过家具制造，但我是个室内设计师，我懂居室文化，我了解美国采购

商和美国消费者需要什么样的家具产品。在观念上可以接轨，这是最关键的。这样，做家具出口贸易，我可以找一个懂制造的（台湾）厂家，两岸同胞结合到一起创建一家家具出口制造公司，这种竞争优势在国内厂商中是突出的。

按照“1+1>2”的思路，冯东明在1993年5月与台湾台升木器厂股份有限公司（简称“台湾台升”）合资创立了新疆美克家私有限公司（简称“新疆美克”），主要从事家具制造，他持有公司75%的股份。作为一种战略合作，冯东明在家具设计方面给予台湾合资方建议，而台湾合资方会帮助新疆美克提升家具制造技能。

为了避免业务正面竞争，双方约定了各自的市场边界：台湾台升在中国南方省份专注于硬木家具生产，新疆美克则依托于当地林木资源，专注于休闲型松木家具生产。这一约定的时限为7年。届时，双方将再议各自市场边界问题。7年间，美克与台湾台升都信守了承诺，没有进入对方业务领域。谈到这一点，冯东明说：寻找合作伙伴时要确认双方能力是否对等，双方的素质如何。如果能力不对等，一方能力差，一方能力强的时候，差的那一方总想在能力强的一方索取点什么。我们的合作基础是双方互有需求且有交叉，我需要他的支持，他通过和我的

合作实现了很多盈利。这样，合作双方才能非常有诚意地共守承诺，实现双赢。

美克依靠在产品设计方面的独到见解和技能，并依托“整合制造”的策略，很快与各类家具批发商、制造商和零售商建立起合作关系，公司的家具产品质量也得到了快速提升。到2000年，美克约80%的家具产品出

产规模、装备水平、技术水平及工业化生产水平等方面有了很大改变。比如，公司引入了“制造资源管理系统”（MRP-II），把从生产到销售的全过程实时动态管理。再如，遵循多品种、少批量的“柔性制造生产模式”，美克改变了传统家具作坊式的生产模式，在一个传统劳动密集型行业中，把行业

美克创立之初，就专注于松木家具制造。这种专业性让美克美家7年间坚持只做家具出口，把它一直做到极致而不碰任何其他东西。

口到美国市场，主要客户包括RTG、Ethan Allen、Berkshire Hathaway furniture division、Amercian Signature、Havertys、Thomasville Home Furnishings、Legacy等。一些家具产品会由采购商提供设计样式，美克贴牌代工生产。一些产品由美克设计与生产，部分产品还会以美克自有品牌“Makor Furniture”在美国市场销售。

1993~1999年间，美克销售收入年平均增长率达到71.4%，公司在1999年的家具出口收入为2139万美元，是中国三大单体家具出口和最大松木家具出口企业。期间，冯东明在1997年5月将家具制造业务重心从内陆新疆搬至沿海城市天津，成立了美克国际家私（天津）制造有限公司。

在7年的海外“修炼”过程中，美克在生

竞争集中到技术、品质和生产效率方面，使之成为了技术密集型行业。

冯东明认为，美克实现快速发展的另一个原因是“专注”，他说：我观察了世界上众多优秀企业，基本有两种评价标准：一种是“世界500强”，以销售额衡量。另一种是以行业领袖地位，这才是真正意义上的优秀企业。这类企业通常有一个共同点，它们专注于一个行业，专注于一个非常细分的行业，也被称之为“隐形冠军”。作为行业领袖型企业，它们在销售额上通常与竞争对手拉开1.5倍的差距。

在美克创立之初，我就强调公司要做世界级优质企业。为此，我们应用市场狭窄理论，专注于松木家具制造。这不是职业化的问题，职业化是你工作的制度和游戏规则。

这是一个专业化的问题，体现了你在这个产品或在这个行业中的专业能力。

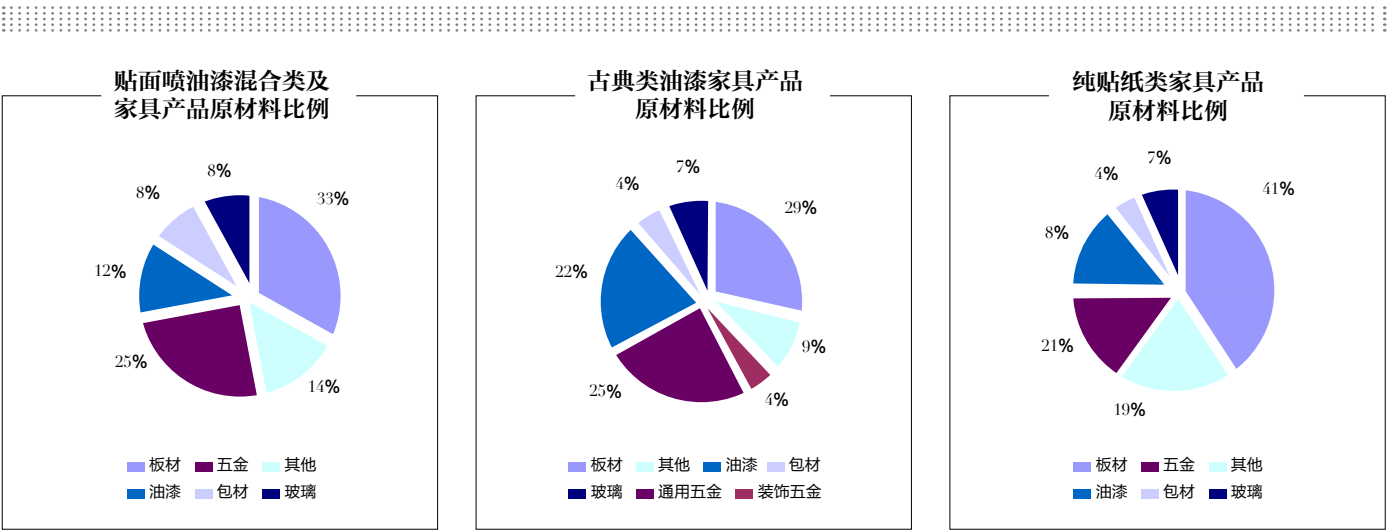
美克专注于松木家具制造的专业性体现在：一方面，松木是新疆的优势资源，当时在中国也没有做松木家具的。另一方面，美克的优势能力体现在家居设计，我们以专业性提出以松木为原材料，做休闲类家具，推广休闲的乡村式文化。这种专业性让美克7年间坚持只做家具出口，把它一直做到极致而不碰任何其他东西。

端对端的整合

2000年，美克与台湾台升的业务约定到期，双方选择各自独立面对市场。美克用半年时间开发了桦木、枫木、水曲柳等其他木种高档实木家具，公司产品结构由单一的休闲式风格拓展至古典、传统、现代和经典等多种风格。

在2000年11月，美克通过首次公开发行募集资金5.1亿元（扣除发行费用），董事会将资金主要投向了产业链上、中、下游三个方向：（1）发展林木项目。（2）家具生产线进行技术改造，建立沙发厂和研发培训中心。（3）拓展在国内市场的家具连锁销售网络。

利用募集资金在产业链上下游的战略布局让美克形成了纵向一体化业务模式，冯东明所表明策略依然是“确保美克实木家具产品的品质”，但是公司内外部许多人觉得难以理解这种做法，特别是在国内市场自建终端零售店，“这与传统做法有太多的不



2006年全美家具公司销售情况

全美排名	公司名称	销售额（亿美元）
1	RTG	16.00
2	Ashley Furniture Home Stores	15.81
3	Pier 1 Imports	13.61
4	Berkshire Hathaway furniture division	12.23
5	Ethan Allen	11.98
6	Ikea	10.75
7	La-Z-Boy Furniture Galleries	10.68
8	Amercian Signature	8.30
9	Havertys	8.27
10	Pottery Barn	7.05
资料来源：美国《今日家具》杂志		

同，”一位分析师在当年指出，“宜家在中国市场（2000年）的表现不尽如人意，这表明自建终端店的做法在中国市场是很难获得高利润的。”

这种观点遭到了冯东明的明确反对，他指出，“虽然都是做家具的，但美克与宜家完全不同。”

在产业链上游的布局

优质木材是一种稀缺资源，由资源稀缺性所决定的产业链通常具有菱形价值结构特征。比如在家具行业中，按照奇货可居的道理，优质木材的供应量较少、价格较高，这会推高高档实木家具制造业的准入门槛。大多数家具制造商不具备参与高端市场竞争的能力，他们会选用价格低廉的普通木材或合成板材制作家具，从而形成一个庞大的家具制造群体。

平均来看，原材料成本约占一件普通家居产品总成本的70%，其中板材成本占比最高。由于原材料的无差异性，家具制造商是无法从产品中获得更高附加值，即使它们在产品的设计方面下足工夫，但也无法从事实上改变产品原有成本结构。这样，大多数家具制造商并不会采用自建零售终端的做法，那会导致成本上升而价格缺乏市场竞争力。因此，家具零售市场规模虽然很大，但零售商数量会远远小于制造商。

一些情况下，拥有优质渠道优势的零

售商还会对家具制造商形成较强控制力，这在中美家具贸易中体现得尤为突出。中国在2001年超越意大利成为全球最大家具出口国，美国是最大出口市场。由于许多中国家具制造商缺乏木材深加工能力，很难达到美国木材的最大湿度标准。因此，许多美国采购商通过控制木材供销形成了很强的市场议价能力。比如，许多中国制造商所使用的木材是来自美国代理商从海外船运的绿色木材，经过特殊烘干处理后方可使用。美国制造商和采购商还通过对船运时间和运输家具数量的控制，来调节它们与层出不穷的中国家具制造商的关系，以此保证自身的利润率。可以看出，在家具行业，能够完成产业链两端整合的公司往往会赢得更加主动的竞争地位，公司的利润率和稳定性也能够得到有效保证。这种“端对端的价值链整合”方式，在菱形产业价值结构中有着“奇妙”功效。

根据冯东明的商业梦想与原则，美克加大在产业链上游控制力度的战略意图是显而易见的。由于公司专注于实现“打造中国最佳实木家具制造商”的目标，对优质原材料，特别是优质木材的需求比较强烈。供应体系的稳定性与可靠性直接决定了美克家具产品品质。这样，基于资源稀缺性而建立起的纵向一体化业务模式，会提升美克家具制造业务的市场竞争力，这表现在供应体系稳定性、成本优势和价格优势等方面。

在产业链上游，美克主要的生产用原材料有木材（新西兰松、桦木、水曲柳等）、木皮、刨花板、多层板、中纤板、油漆和胶类。美克通过自建木材加工体系来保证原材料供给，同时也稳定了供应商的价格体系。美克在阿拉山口建立林源贸易，通过在俄罗斯进口原木并直接在口岸加工成板材。美克还在内蒙古二连浩特投资设立全资子公司二连浩特木业，利用俄罗斯木材资源，依托二连浩特口岸木材过货量及与天津交通便捷的优势，建立另一木材加工基地，从而保证公司在原材料上的供应。

为了保证产品质量，美克与主要原材料供应商签订长期合作协议。美克每种主要原材料均维持多个供应来源，务求供应来源多元化，以争取以更有利的价格采购。美克的规模经济效益也有利于争取以更优惠价格采购原料。美克的原材料供应商均为各自细分行业内全球领先公司。

升级制造

冯东明认为，美克在中国从事家具制造业务然后出口到美国，这是美克商业体系的“源头”。他进一步分析指出：在过去7年，美克先是借助设计优势实现了与美国采购商、经销商及消费者的价值对接，然后学习家具制造，已经成为中国最好的出口家具制造商之一。未来，美克要成为世界上最好的家具制造商，就必须能够紧紧抓住“源头”。这样，我们的商业体系才能更好地运转，我们才能做好“军火商”的角色，为美国采购商、经销商等提供更好的“子弹”，让它们在美国市场上“厮杀”。

在2001~2006年间，美克着手改善与提升家具制造技能，包括扩大产能规模、提升产品设计研发能力、更新生产设备、优化业务流程等方面。

2005年，美克导入了“Just-In-Time”精益生产管理方式，将传统模式中单一品种大量生产转变为多品种小批量的高度柔性生产，制造体系具备了均衡、适时、高效率、高柔性、持续改善的能力。同时，美克建立起从原材料采购到产成品出货的全程无浪费的生产系统。比如在美克工厂内，工人开发了一种技术，可以将不规则



或小尺寸废弃木料拼接到一起，用作抽屉滑道。再如，美克对木材加工每一道环节加装了粉尘吸附设备，这样木材切割所生成的锯末可集中到一起，在改善车间环境的同时将锯末当做燃料，提高了材料使用效率，降低了运营成本。

美克在“Just-In-Time”精益生产方式的基础上还开发出计划可视平台（Visual Production Plan System, VPPS）。借助现代信息技术，美克内部生产部门与销售部门之间在同一个计划可视平台上了解和掌握最新的生产信息，根据目标订单的执行情况，提前采取控制或调整措施。VPPS系统自动生成的各类管理报表也为高层管理决策提供大量数据分析的支持，VPPS还搭建起美克集团与客户之间的信息平台。美

2005年美克导入了“just-in-time”精益生产方式，将传统模式中单一品种大量生产转变为多品种小批量的高度柔性生产。



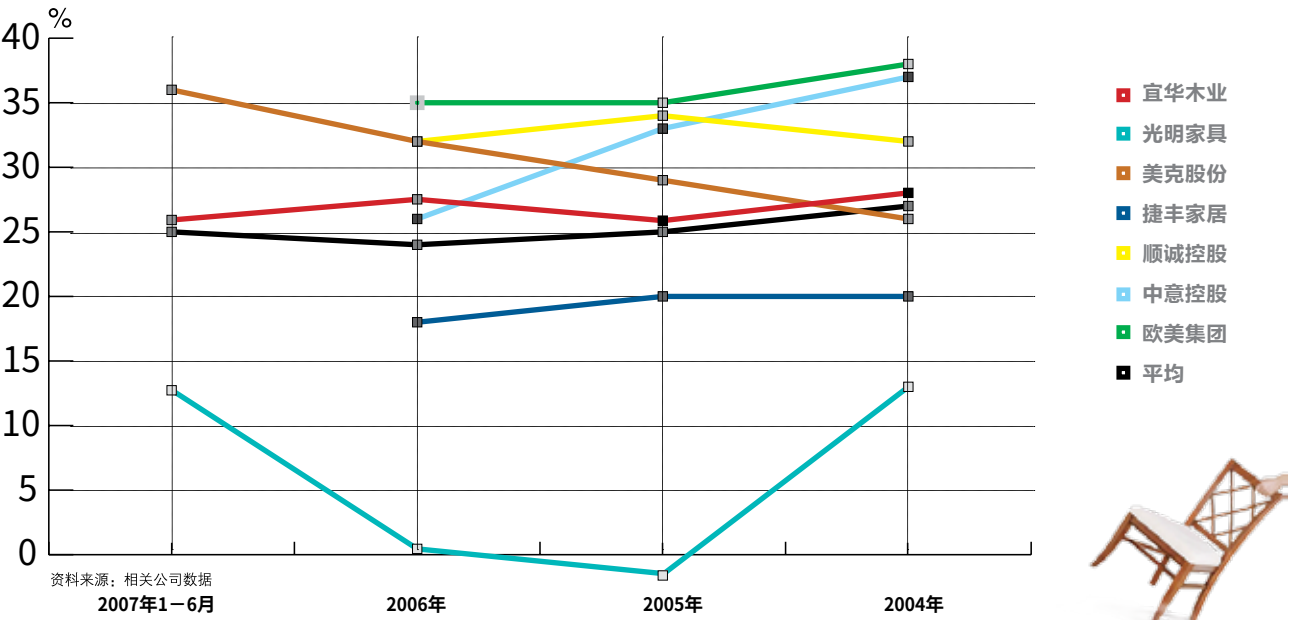
图片来源：CCTV

克业务人员和客户无论身处何地，都可以实时登录系统，查询最新的生产、销售和库存信息。在计划可视平台的基础上，美克形成了全新的产品配送体系，为客户建立了远在大洋彼岸的虚拟库房，相关信息与客户实现了共享和对接。

2006年，美克导入了现代品质管理体系（MQM），从经营角度出发落实品质管理的长期目标、年度目标和管理方针。通过全员、全面、全过程参与细节管理，让生产管理流程的每一个环节、每一个工艺，甚至每一个工位都能得到品质保证，从细节上改善和充实ISO9000体系，降低运营成本。

美克对生产技能的持续改进和它所采用的生产管理方式赢得了美国市场的认可。在美国专业家具杂志《实木和实木产品》的一

■ 家具制造行业上市公司毛利率



篇报道中指出：“作为中国最大的家具制造企业之一，美克是一家现代化的富有进取精神的企业。是中国的改革开放，使美克得以发挥优势，并成为中国经济发展中的一个神话。”

美克家具产品被美国市场认可的另一个说明是，在2004年，美国政府对从中国出口家具反倾销诉讼中，天津美克是唯一获得“零税率”的中国制造企业。在2007年2月，美国政府对2004年反倾销诉讼做出关于第一个年度复审初裁，有38家中国企业获得了62.94%的平均税率，其他企业获得216.01%的惩罚性税率，而美克是美国政府对中国木制卧房家具反倾销原审调查阶段唯一获得“零税率”的中国企业。

创建美克美家

作为2000年公司上市募集资金的重点投资项目，美克美家家具连锁有限公司的成立引起了很大争议。那时，中国没有家具制造商自建零售终端，几乎所有家具产品都是集中在大型家具商场中销售。只有在北京、上海两地开业的“宜家家居”（IKEA）是以制造商名字命名的家具零售店。

冯东明认为，一些错误的认知使中国家具零售业陷入了畸形发展。他首先指出：

家具城与家具制造商的关系是房东与房客的关系，房东收取房租才是合理的事情。在中国，许多家具城不但要做房东，还要做房客，在消费者面前扮演成家具生产商，把自己做出一个品牌。这样，众多制造商的品牌被淡化了，被家具城控制住了。可以说，这并不是一种正常的家具零售业态，而是一种家具制造的直销概念。

接下来，冯东明指出了“宜家家居”的特点：宜家的目标消费者是临时在一个地点工作的城市年轻人，宜家提供可拆装式的、可自己搬运的家具产品，通过消费者自己劳动降低运营成本。消费者可以花很少的钱，就能在店里买到所有能用得上的产品，比如一双拖鞋、厨具等。因此，宜家实际上提供的家居产品是功能性的，而不能给消费者提供更高层次的情趣，否则它的消费对象就不对了。

对于美克美家的创建，冯东明的想法是：在2000年之前，中国出口家具制造业仍是一片繁荣景象，经营利润率比较高。当2000年我们提出要在国内做零售时，所有人都是反对的。而我们的想法是，首先，美克美家的创建是美克业务的自然回归，是从“源头”到“尽头”轮回。其次，美克美家是提供一种生活方式而不仅仅是零售。第

三，自建渠道是美克要将从国外学到的商业规则在国内家具零售业传播开来，让国内消费者能够真正从家居艺术的角度选购家具产品。

冯东明进一步解释了从“源头”到“尽头”的商业逻辑：上个世纪90年代初美克创建时，我们是做室内外设计的，是想为改善公共生活环境发挥一下自身的专业。后来，美克专心做了7年家具出口，我们希望通过国际贸易了解世界上好的商业规则，建立一个规范的公司。到了2000年，我们看到了中国商业环境的变化。一方面，商业规则逐步建立起来，市场环境逐步规范。另一方面，国内消费市场逐渐升级，中产阶层队伍不断扩大并越加关注自身的生活情趣。同时，我们也看到了国内房地产市场的快速发展态势，对于家具制造业来说，这是个很大的市场机遇。

美克看到了中国商业环境的变化，同时也看到了国内家具零售业的问题。我们认为自身有必要、有责任回到国内，把美克家具品质带给国内消费者，把国外优秀的家具零售理念平移到国内，从为国内消费者提供一种生活方式的角度，做好家具零售业务。这就是“源头”到“尽头”的关系，美克用了10年的时间完成了商业轮回。（下转62页）



长江商学院
CHEUNG KONG GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS

术 道 势

长江金融MBA， 巅峰之上的景色

百年锤炼，众山之巔
一生领悟，众妙之门
金融才俊，取势长江
明道优术，学达天下

长江金融MBA

旨在为中国金融业培养一批具备全球视野的世界级金融管理与实践人才。
长江金融MBA2009级正在接受报名中，学制2年，开学时间2009年10月。

电话：86-10-51668008 86-10-85186919

传真：86-10-85186917

网站：www.ckgsb.edu.cn

邮箱：ckfmba@ckgsb.edu.cn

金融MBA项目，是长江商学院2009年全新启动的在职MBA学位教育项目，也是长江商学院结合自身雄厚的金融教学力量，启动的第一个专业MBA项目。作为全球新一代商学院，差异化的发展战略造就了长江金融MBA项目的独特优势：如汇聚一批真正的世界级教授团队；高端课程凝炼金融与管理之精华；以全球视野无缝对接中国与世界；于高端论坛中领略大师风范，收获思想精华；汇入长江校友会的精英网络，共享精彩人生。

长江商学院是由李嘉诚[海外]基金会捐资创办，拥有独立法人资格的非营利性教育机构，获国务院学位委员会批准成为“工商管理硕士授予单位”[含MBA和EMBA]，其开设的课程包括MBA、金融MBA、EMBA以及高层管理教育。



美克美家的运营体系

2001年，美克与美国著名家具品牌Ethan Allen合作创建美克美家家具连锁有限公司（简称“美克美家”），并创立自有家居零售品牌“美克·美家”（Markor）。

“美克·美家”连锁店向消费者提供近26个家具系列，这些系列由“美克美家”（Markor Furniture）及“伊森艾伦”（Ethan Allen）两个品牌共同构成。“美克美家”家具系列为纵向选取不同历史时期的典型家具风格；“伊森艾伦”家具系列为横向选取不同国家和地区的典型生活方式。

“我们卖的不是家具，而是26种生活方式，”冯东明强调说，“美克·美家将世界各地不同国家和不同时期的家居风格组合，目标是为消费者选择合适的生活方式，并提供完备的解决方案。”

到2008年，“美克·美家”已在中国内地22个城市拥有29家门店，国内市场销售收入达到7.35亿元，约占公司总收入的38%。

Ethan Allen

Ethan Allen是美国传统家具制造商采用新商业模式的先锋。该公司成立于1932年，是美国最大家具厂商之一。Ethan Allen的业务涵盖设计、生产、销售及财务服务（免息

的分期付款）等领域。在20世纪60年代末，Ethan Allen年销售额突破2亿美元，1969年成为上市公司，2007年销售额10.05亿美元。目前，Ethan Allen拥有3000多名设计顾问和300多家分销商店。

Ethan Allen商业模式的特点表现在三个层面：（1）与领先的中国家具制造商，如与美克形成长期战略合作关系，在培训、设计、生产、销售、物流和服务体系等各方面形成资源互换与共享。（2）工厂到商店模式。从最信赖的家具供应商，如美克直接采购减少交易环节，提升双方的毛利率。（3）改善供应链管理系统，实现市场信息相互沟通，更快、更准确、更高效地完成采购、生产、物流及销售、服务等业务环节。

许多制造商纷纷效仿Ethan Allen模式进入零售业，但市场表现却证明，这种模式只适用于美国大型制造商（零售商）与成熟的大型中国制造商之间展开。这是因为，大型公司之间更有可能建立起长期稳定的合作关系，以求更好的质量保证及供应的稳定性。此外，对于消费者行为与目标市场的研究，也给大多数美国家具制造商和零售商提出了很高要求。如果家具厂商无法做好这方面的工作，则很难处理好供应链管理。

业务模式平移

在“美克·美家”创立伊始，冯东明确立了和世界水平同步的品牌建设标准。公司将Ethan Allen在美国市场中的成熟运用模式平移至中国市场。冯东明指出，平移Ethan Allen的业务模式“并不是走极端的商业模式”，而是在充分调研中国家具零售业态后的准确定位。

在2001年，美克美家邀请美国著名家具企业李维斯家具公司董事长兼首席执行官艾德·格兰德出任公司总经理，将美国家具零售行业的成功经验和中国的国情相结合，提出了一站式购物理念、实景体验式家具陈列模式、免费家居顾问和消费信贷等服务模式。

每一家“美克·美家”零售店都用家具和各种软硬装饰品布置成近百个真实的产品展示间，并提供与家具风格相匹配的灯具、装饰摆件、装饰画、地毯、床上用品、窗帘等家居用品。这些家具设计通常由位于乌鲁木齐公司总部的设计团队完成，并交由美克家具工厂生产。

“美克·美家”内并没有销售员，服务人员都经过公司严格培训，被称之为家居设计师。他们会结合客人的气质、需求、消费预算等方面情况，向其提供整套家居设计解决方案。

位于天津工厂内的美克美家培训中心每年会对近1200名零售店员工提供培训，包括新员工培训、业务培训、管理培训和企业文化培训。除新员工培训为期45天外，其他培训通常为3天。

在美克内部，工厂与零售之间依然维持OEM关系。冯东明强调要以此监督美克工厂的产品品种。否则，“美克·美家”可以向其他供应商采购家具商品。

“美克·美家”引进了全球家具零售业专用的“STORIS系统”，以完善渠道管理体系，同时也与工厂建立起信息沟通渠道，使生产订单管理与库存管理统一起来。美克美家认为，“STORIS系统是国外高端家具品牌所通行的销售模式，虽然成本相当高，但对于品牌维护而言意义重大。”

（作者系长江商学院教授、创办院长）



长 | 江 | 商 | 学 | 院
CHEUNG KONG GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS



助力中国传媒领军企业
超越自我。

长江传媒高级管理文凭课程

第五期

2009年6月12日 开学 北京

旨在为中国传媒行业打造一批真正了解产业化发展、市场化运作、公司化管理的传媒领军者。



- 管理学概论——企业管理实战
- 传媒决策者的财务管理
- 传媒资本决策与风险管理
- 传媒整合营销与品牌管理
- 传媒产品开发与节目样态管理
- 战略人力资源管理 with 领导艺术
- 新媒体机遇与商业模式创新
- 传媒高级战略计划与执行



王 斌 中信出版集团股份有限公司CEO、中信出版社社长

长江传媒课程具有一般院校不具备的实用性和更广阔的国际视野，与国际传媒趋势和实践紧密地结合，不仅有系统的理论学习而且有丰富的案例，学习效果十分显著。非常庆幸能有这样的机遇，重新学习、重新思考。希望有更多的同业者能成为同学，长江商学院传媒班注定会成为中国传媒业的“黄埔”。

王长田 光线传媒 总裁

在全年的课程中，我只缺过半天课，我认为公司的业务再繁忙，也似乎比不上我在长江的学习重要；在上课时，我会把学到的最新观点用手机短信发给公司高管，下课后我会再与他们通话，用学到的新知识来重新评论公司的业务。在企业战略管理课程中，我把光线的战略模型拿出来做了案例——尽管披露了许多企业机密，但我得到了更多。这几乎是我能想到的最好的传媒管理课程。

陈东阳 21世纪报系 运营总经理

传媒业的发展和未来，取决于新技术的发展和应用，而长江传媒管理课程，以宽松，和谐，互动性很强的学习氛围，结合中国当前的传媒现状和未来的发展趋势，以全新的视角解读传媒业的发展机会，给我们前所未有的震撼和启迪。长江传媒管理课程，一席中国传媒人的思想盛宴！

郑 刚 云南电视台 副台长

中国的传媒业正处于剧烈变化和竞争日趋激烈的时期，如何认清我们自己；如何看清环境；如何在变化的传媒环境中寻求发展，这一直是困惑我们的问题。在长江的学习和讨论，常使我获得启示和联想，思维在左冲右突中常有豁然开朗之感。这恐怕就是学习的真正价值所在，我从中的受益将是长久的。

咨询热线：010-85186913，400-700-8558 高层管理教育

电邮：ymsi@ckgsb.edu.cn 或请登陆：www.ckgsb.edu.cn/execed/mmp

长江商学院是由李嘉诚（海外）基金会捐资创办，拥有独立法人资格的非赢利性教育机构，获国务院学位委员会批准成为“工商管理硕士授予单位”（含EMBA和MBA）。其开设的课程包括MBA、EMBA以及高层管理教育。

A NEW GENERATION
BUSINESS SCHOOL



衰退生存手册 之三

传统智慧的力量

如何在衰退时保持品牌形象，正是决定未来的核心因素之一。

文_牛威

经济低谷时期究竟应该做什么？这是一个颇为开放的话题，毫无疑问，它并没有唯一正确的答案。而当前经济衰退的严重性已经迫使任何一位CEO都采取了果断的自救行动。

尽管过去一年可以被视作是近十年来最为艰难的日子，但对于商业世界来说，这同时也意味着另一个创新时刻——过去的多次衰退过后，都不乏新的成功者出现。谷歌在2000—2003年网络泡沫破碎期间高速增长，以及几近破产的苹果在同一时间段里破壳重生，便堪称此类情况的典型案例。

事实上，今日的创新已经不再局限于开发新技术、发明新产品，在艰难的商业环境中，传统商业运营的法则被再度审视。在对复苏之路进行过盘点后，我们本期希望提供的是古老商业智慧的新魔力。

在不可避免的裁员上，企业可以选择与专业派遣公司合作，将已雇佣的人员委托给派遣公司，根据业务需求和不同时间段，通过派遣公司获得这些人才。

重估报表

与之前任何一次泡沫破灭的情形不同，通常情况下，人们喜欢将这一次经济危机同1929—1933年大萧条相比。这使得今天的企业家们首先要做的是认识到危机可能会持续很长时间，为此则要准备充足的资源。要想在这个经济周期当中生存和壮大，首要的任务就是重新审视你的财务报表，认真察看敞口风险并时刻评估公司业绩。

在汽车行业，宝马的策略调整正是重新关注自己的核心竞争力开始。以往的经济衰退或市场饱和的情况下，率先受到影响的是大众消费者，但这次源于突发性金融危机的放缓对消费群结构的影响由上至下，高档汽车的核心消费者尤为受到重创，这使得全球的豪华车市场经历了空前波动。

作为本次危机中遭受打击最为严重的汽车公司，宝马的经营状况在2008年第四季度急转直下，单季亏损额高达9.62亿欧元，销量同比下滑30%，这主要是由于美国这个宝马全球第一大单市场遭受重创。过去数年，宝马在美国市场约60%的销量来自于汽车租赁市场。有关数据显示，全美10大租赁车型中有4款属于宝马。在金融危机下，大批用户在租赁合同到期后，不再续租或购买，宝马手中不得不积压了大量贬值的二手车。2008财年，宝马的业绩较之前下降了91%。

重新检视了财务报表后，宝马着手将金融服务的业务重心从租赁转向贷款。由于纠错及时，今年第一季度，宝马便减缓了亏损幅度，同时，宝马品牌销量首次超过雷克萨斯，成为美国市场最畅销的豪华车品牌。过去，宝马对销量和市场占有率的盲目追捧使其忽视了根本，而在此之后，该公司已经开始从追求销量重新聚焦于利润率这一重要指标。



而在这种时刻，企业对现金的管理则需要更加有效，经济环境的动荡使得商品、原材料的价格波动远远超过稳定时期，因此库存管理策略也需要与以往不同。

全面提升灵活性

要想在消费者收紧钱口袋的时候劝说他们购物，显然不是件容易的事情。但是如果换一种引导消费的方式，情况或许会有不同。在化妆品公司雅芳，产品目录中的词汇

图片来源 CFP

2008财年，宝马业绩较之前下降了91%，但宝马及时纠错，将业务重心从租赁转向贷款，减缓了亏损幅度。

变成了更让消费者心安理得的劝告：“少花钱，做美妆”、“节约之美”或者是“精明购物，就选雅芳”。通过这些宣传，雅芳希望能够向人们传达出：“雅芳是一个有价值的品牌。”

不仅仅是雅芳调整了营销策略，从保险公司到汽车公司，各行各业都开始强调物超所值。麦当劳力推“一美元菜单”，并推出价格远低于星巴克的咖啡饮料，这大大提振了销售额。

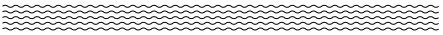
这仅仅是营销策略变得更灵活的表现，而过去的多次衰退表明，那些灵活性更高

的企业通常也更容易应对艰难的经济环境。在意大利，虽然经济也出现了严重的下滑，但很多在专业技术上具有优势的中小企业却在危机中展现出了惊人的灵活性和适应性。根据意大利机械协会联盟提供的数据，其6600多家会员企业在2008年实现产值413亿欧元、出口273亿欧元，均比2007年增长逾10%，已是连续5年实现利润增长。

事实上，在如今的情况下，更具灵活性已经不再是小企业的专利，在诸多大公司中，灵活的制定雇佣策略、市场策略已经成为应对衰退的必要手段。

作为本次危机中遭受打击最为严重的汽车公司，宝马的经营状况在2008年第四季度急转直下，单季亏损额高达

9.62亿欧元，
销量同比下滑30%



从去年开始，四大会计师事务所由于业务量减少，便采取了灵活工作制度。安永会计师事务所从今年4月起已经推出了一项“灵活休假”的计划，在只拿20%薪水的情况下，员工必须在第二年7月前休完40个工作日的假期。德勤则是给员工每月4天的无薪假期。尽管这些公司也做出了裁员举动，但这种灵活的做法却保证了企业能够在削减成本的同时留住核心员工。

除了更加适应环境的劳资政策外，还有很多公司采取了全新的产品策略。多年以来，大型跨国公司通常是将其已经在欧美成熟市场推广成功的产品进行简化，然后再推向印度、南非、中国等新兴市场国家。而如今，包括宝洁、诺基亚和微软在内的跨国公司们发现，他们在中国市场研发的中低端产品同样可以在欧美国家敲开客户的大门。

在通用电气公司，一款原本最初针对中国基础医疗市场开发设计的心电图机被推广到欧洲和日本、美国。在中国，这款价格便宜、携带方便的产品主要针对社区医院市场，但在进入美国市场时，通用电气根据当地的医疗体系作出了灵活的改变。由于美国制药企业在做药物实验检测时需要携带方便并能够传输数据的小型心电图机，而制药企



业的一次购置量往往在几百乃至上千台，这也使得通用电气在美国打开了一个以前未能占据的潜在市场。

留住人才

在经济低迷的时期，很多公司为了降低成本而采取裁员战略，出此举动不难理解，然而这样“节流”的同时也应该想到如何面对明天的复苏。对那些善于经营的企业来说，无论什么时候都会保护自己的核心资产之一——人才。

随着谷歌发展成为拥有2万名员工的成熟企业，这家公司开始不断地有员工离职。为保证人才的稳定性，谷歌公司最近便忙于调整对工程师的管理策略。长期以来，谷歌允许工程师每周花一天时间做与工作无关的项目。但却没有一个正规的程序让高层管理人员对工程师的成果进行审查，一些创意受到荒废，还有的则在员工离开公司时被带走了。为了让这些创意发挥更大的作用，同时

即使经济时局艰难，谷歌依然通过“创新评估”、调整员工期权价格等手段来保护公司的核心资产之一——人才。

让员工能够更稳定地留在公司，谷歌不久前发起了内部的“创新评估”，即举办正式的会议。管理人员在会上将自己部门中出现的产品创意提交给公司的最高领导者，并对此进行全面评估，一旦可行便会推动其成为新产品。

在此之前，谷歌还重新调整了数百万员工期权的价格，这是由于随着谷歌股价在过去两年里的下跌，这部分期权已经丧失了价值。

即便是在那些不得不裁员的公司，也可以通过更人性的方式保护声誉，并为未来经济恢复时重新招募员工做好准备。上个世纪90年代，日本经济受东南亚金融危机影响，不少金融机构和传统企业破产或被兼并。观念传统的日本企业并不是采取简单的裁员方法，他们把集团内部需要缩

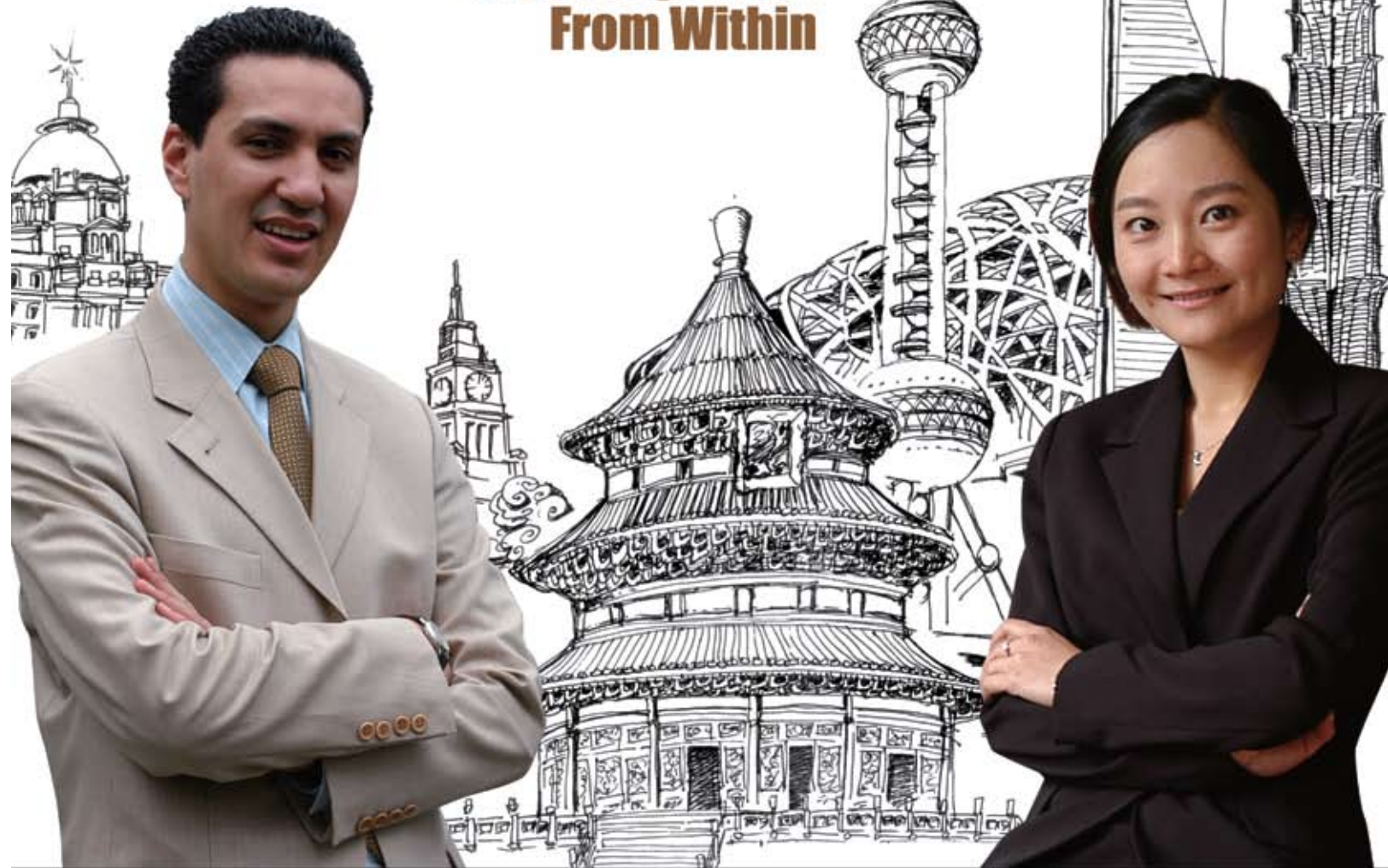
减的人员和岗位，与分公司或其他部门需要增加编制的岗位和人员联系起来，在征得本人同意后，通过内部转职的方法，向有需求的岗位派送人员，成功地避免了规模性裁员。而在不可避免的裁员上，企业也可以选择与专业的派遣公司合作，将已雇佣的人员委托给派遣公司，根据业务需求和不同的时间段，通过派遣公司获得这些人才。企业只要支付使用时间段的人力成本，而当经济复苏、工作量增加时，这些人才储备仍然可以为其所用。

更为重要的是，这些看似复杂的办法一旦得以成功运用会对企业品牌大有益处，使更多的人员对企业产生信赖感，当经济形势转好时，有更多的人才奔着企业的品牌慕名而来。而归根结底，衰退时如何保持品牌形象正是决定未来的核心因素之一。

图片来源
CCTV

Cheung Kong GSB One Year MBA

Exploring China From Within



Why Cheung Kong?

The Cheung Kong MBA is a full-time, one year program taught in English by renowned professors on China business who have joined us from the faculties of prestigious institutions such as Wharton, Stanford, NYU, UCLA, and INSEAD. Our program will have you standing out from the crowd of traditional MBA graduates, ready to leverage the China opportunity for your professional career. Our students and alumni are your channel into China's powerful business network.

Why settle for less? Shouldn't you study at a stand out business school?

TEL: 021 62696677 – 6359

2419 Hong Qiao Road, Shanghai, China
E: michaelji@ckgsb.edu.cn | W: www.ckgsb.edu.cn/mba



长 | 江 | 商 | 学 | 院
CHEUNG KONG GRADUATE
SCHOOL OF BUSINESS

“危机下的新视野、新思维、新对策”

2009长江夏季论坛在昆明成功举办

来自经济学界、企业界、传媒界的800余名听众共同分享了本次论坛的精彩观点。论坛还举行了“长江商学院云南领军人才培养基金”捐赠仪式和“长江公益基金”云南“长江博爱小学”捐赠仪式。



（上图）项兵院长为论坛发表致辞及主题演讲。（左图）长江公益基金云南长江博爱小学捐赠仪式。（右图）长江商学院云南领军人才培养基金捐赠仪式。

8月20日，“2009年长江夏季论坛”在云南昆明胜利纪念堂举办，本次论坛的主题为“危机下的新视野、新思维、新对策”。云南省委书记、省人大常委会主任白恩培为论坛致辞，长江商学院创办院长项兵博士、金融学教授黄明博士分别以《全球金融风暴与中国：挑战与机遇》和《危机中的中国经济与金融》为题作主题演讲。来自经济学界、企业界、传媒界的800余名听众共同分享了本次论坛的精彩观点。论坛最后还举行了“长江商学院云南领军人才培养基金”捐赠仪式和“长江公益基金”云南“长江博爱小学”捐赠仪式。

出席本次论坛的嘉宾还有云南省委常委、省委秘书长杨应楠，省委常委、昆明市委书记仇和，省委常委、省委宣传部部长张田欣，省人大常委会副主任程映萱，副省长顾朝曦，省政协副主席顾伯平，省政府秘书长丁绍祥等。本次论坛由云南省丽江市副市长（挂职）、中央电视台主持人王志主持。

项兵博士在主题演讲中，回顾了30年改革开放以来中国企业和中国经济的发展历程与发展模式，并提出在经济全球化的今天、在面对金融风暴的今天，企业需要调整思维模式以更好地应对经济全球化。项兵博士指出，金融风暴对中国既是挑战更是机遇。没有金融风暴中国企业也同样需要调整思路，必须用新视野、新思维去看世界，向世界上优

秀的商业机构学习，整合全球资源，向先进的价值体系学习。

黄明博士主题演讲的题目为《危机中的中国经济与金融》，黄明教授在演讲中首先回顾了国际金融危机的起源、发展及世界主要经济体的现状，并对危机对中国金融市场、实体经济的影响进行回顾与评论，同时对中国目前面临的挑战做出深刻解读。

在“金融危机下中国企业的全球竞争力”对话环节中，长江商学院副院长、战略学教授滕斌圣博士及主持人王志与中国汇源果汁集团有限公司董事长朱新礼、中国动向集团有限公司董事会主席陈义红、西门子（中国）有限公司高级副总裁孟凡辰、云南白药集团股份有限公司董事长王明辉，就金融危机下中国企业的全球竞争力展开对话。嘉宾们就中国企业海外并购、企业品牌、中国企业优劣势等进行了热烈讨论。

在如何保持企业领先优势这个问题的讨论中，西门子（中国）有限公司高级副总裁孟凡辰指出，一直坚持创新产品、更新产品和根据客户需求研发新产品是品牌经久不衰的直接原因。

而针对中国企业如何树立品牌并且保持创新的讨论中，被宝洁公司视为强劲的竞争对手的云南本土企业“云南白药”，为这个问题给出了最好的注解。云南白药集团股份有限公司董事长王明辉在论坛发言中表示，被宝洁作为假想

敌是对“云南白药”的鼓励与鞭策。云南白药过去是销售拉动型企业，未来将走技术创新型道路。

汇源果汁集团有限公司董事长朱新礼认为，凭借中国的市场和劳动力优势、资本优势，中国企业完全有击败国际对手的可能。

在讨论品牌并购这一问题时，中国动向集团有限公司董事会主席陈义红认为：不应该过于细分国内品牌、国际品牌，不管做什么品牌，都应该面对市场，创新自己的经营模型，只有在竞争中发展才是经营品牌的理念。

长江商学院教授滕斌圣在论坛上寄语中国企业，在新的形势下，中国企业应该像老树发新芽一样，根植本土，发展创新，既应坚持，又应创造。

长江商学院EMBA学员中已有20余人来自云南，从今年起将和云南省在人才培养方面开展深度合作，与云南省委组织部一起实施“云南领军人才培养计划”。在本次论坛上举行了“长江商学院云南领军人才培养基金”捐赠仪式，由长江商学院出资500万元，作为专项基金，为云南省政府高层官员和国有企业老总提供培训。同时学院还将为大型国有企业高管及优秀民营企业老总提供培训机会。现场还举行了“长江公益基金云南长江博爱小学”捐赠仪式，长江商学院EMBA学员捐赠出260万元善款筹建云南“长江博爱小学”。

主题演讲

项兵（长江商学院教授、创办院长） 全球金融风暴与中国：挑战与机遇

正视成就与局限

在30年来的改革开放中，中国取得了巨大成就，GDP占全球6.4%，成为世界第三大经济体，相信会在不远的未来超越日本，成为世界第二大经济体。但同时，我们要意识到我们的发展模式也有一定的局限性，面向未来，为了更好地面对全球

化，有以下几方面我们要做一些调整：

第一，到目前为止，中国企业在全球的成功主要集中在非主流行业，比如，鞋帽、打火机。这种成功主要体现在量的方面。在价值的获取方面我们还有很多改进的空间。

第二，主流行业在主流市场的突破很少。我们最优秀的民族企业之一华为在美



国和日本的主流市场，还没有取得实质性的突破。

另外，中国企业参与全球企业的战法仍旧以价格和成本控制为核心。这个战法，有三大局限性：一、有可能带来一系列的中国威胁论。二、这种成本价格竞争策略，会出一批富商，但很难形成中产阶层的社会地位。而企业家真正的社会责任感，是为中国产生一批伟大的中产阶层。中国必须出一批像IBM、通用电器、丰田这样超越家族、超越富商的伟大的商业机构。三、中国企业的竞争优势不可复制。参与全球竞争，中国靠的是成本和价格，但是诸多制造成本并没有得到充分考虑，比如环保成本，员工的福利待遇等问题。

避免非理性的民族主义

我们的视野过于局限于中国，在全球化的今天，尤其这次金融风暴给我们带来最重要的一个启示，就是要学会一步一步从世界看中国，不仅仅是从中国看中国，视野越来越重要。其实我们在诸多方面的视野还是有局限性的，比如说过于强调民族品牌、过于强调自主创新，过于强调科技。举例而言，丰田进入中国，绝对不会举着为日本人创造民族品牌的大旗，三星和LG也不可能宣称自己来中国是为韩国人创造民族品牌的，过于强调民族品牌、过于强调自主创新，对我们的发展有可能

带来一系列的不必要的障碍和限制。

重视科技但不能忽视人文

过于重视科技而忽视人文也成为我们前进的巨大障碍。科技的重要性是无可置疑的，通用电器创造航空发动机，但是美国80%的GDP是服务业创造的，没有核心技术一样可以出芭比娃娃，可以出星巴克、可以出高盛、可以拍出一系列的好莱坞电影。正如钢铁是很重要的，但是我们不可犯全民炼钢的错误。过于强调科技而忽视了其他，就有可能犯这个错误。

美国与中国将仍有发展空间

全球金融风暴给中国带来的影响是无须赘述的，金融风暴以后两个国家仍有大发展。一个是中国，因为中国经济中很多行业通过放松管制就可以产生爆炸性的增长，电信就是其中一例。通过放松管制，通过更多行业与民营企业开放，中国可以应对一切困难。另一个是美国，美国的企业可以在全球挣钱，像IBM、通用电器，而且不仅是在一个盒子里挣钱，芭比娃娃、星巴克、好莱坞，一批优秀的企业都可以挣钱。美国的金融机构受到重创，但是美国在全球金融界的影响力和地位仍旧无法撼动，其体制的灵活性、开创性，在全球一直领先。

通过参股实现共赢

金融风暴带来的顾虑之一，就是不

知道未来会演变成什么状况。其实，金融风暴给中国带来的机遇是史无前例的。我们现在考虑的问题应该是世界经济正常以后，中国最缺什么？缺石油、天然气、铁矿石、也缺核心技术、高端制造、系统集成能力，中国企业擅长的是低端的组装，全球品牌、渠道我们也短缺，当然现在甚至过去一年多就有可能是最好的时机，中国切入这些领域，有条件地进行控制。

在条件不具备的行业，中国企业一定要参股，可以不参与管理，因为西方的绝大部分企业都有良好的治理和管理模式。参股不是去抄底也不是去帮美国，也不是帮欧洲，最终还是帮自己。在非常重要的领域，我们靠自己的力量很难建立全球影响力，通过参股则可以实现共赢、互利、互惠。

价值对接和心态问题

未来5至10年，中国企业面临的最大挑战不是技术对接也不是管理对接，而是价值架构对接。对价值体系的尊重是不可或缺的，否则几十年打造的商业帝国，一夜之间可以崩塌。牛奶业的问题就是一个很好的例证，企业发展不能心存侥幸心理，打擦边球的心态一定要去除，否则会出大问题。价值对接是未来最重要的课题，最具挑战。

心态也非常重要，良好心态的具备是中国出一批伟大商业机构的先决条件，“憋得住”的心态也是做任何大事的先决条件。

外上市，这就是A股发展的缺陷。他认为，A股市场一方面政府监管太多，另一方面，对于违规行为、内部交易、关联交易、操纵市场、老鼠仓等行为，中国证监会打击力度远远没有中国香港、美国的力度大。此外，证监会也应该对资产极度泡沫问题加强控制。

黄明教授演讲内容请参见本期杂志“经济观察”栏目《西方金融学术界错在哪？》

论坛对话

金融危机下中国企业的全球竞争力



朱新礼（汇源果汁集团有限公司董事长）

可口可乐并购虽无果 汇源留得好戏在后边

因为可口可乐并购案在全球影响很大，我现在是全心全意应对全新的挑战，不能有丝毫麻痹，没有精力去考虑过去并购的成败。可口可乐130多年的历史，为什么对“汇源”这个十几年的民营企业这么钟情？这是在去年金融危机全球经济下滑以来，以市盈率70倍的价格，将近25亿美元的代价，来收购中国的一个十几年的

企业，可口可乐考虑的最重要的因素，不在汇源品牌，而是13亿人口庞大的市场。中国企业家一定要珍惜中国市场，我们真是守着一座金山。

可口可乐是学习榜样，但这样的公司也并非不可战胜，因为我们有三大优势：第一，是中国市场。第二，人力、人才。中国的人力、人才是全球最有成本竞争力的。第三，我们有资本优势，在美国上市是10多倍市盈率，香港是20多倍，A股则是30多倍市盈率，我认为应该投资中国的民营企业和国营企业。

需要提醒的是，我们媒体不要过于的炒作某个品牌，“汇源”1998年以前全部产品是出口到美国、欧洲的，后来杀回国内，我们的最终目标还是在中国把羊养肥再出去占领世界舞台。如果在国内关门起来，会束缚企业创造世界品牌的发展。当然可口可乐并购“汇源”，本来是能赚钱的事，现在我也不抱怨，因为留得青山在，好戏在后边。

王明辉（云南白药集团股份有限公司董事长）

老品牌创新创出蓝海市场

2008年宝洁公司销售收入是835亿美元，宝洁有24个品牌。当我们还在中国市场，没有跨入国际市场的时候就要面对它的挑战。“宝洁”把“云南白药”作为假想敌和强劲竞争对手，这是对我们的鼓励也是鞭策。

传统的“云南白药”是一个散剂加一个保险丸，到今天为止，云南白药已有107年历史，但销售也不过1亿多，如果不在老品牌上进行创新，不可能长远发展，云南白药牙膏2005年投入市场，2008年销售5亿元，今年预计会突破7亿元，是云南白药的很多倍，《管理》杂志也把它作为一个蓝海战略的经典案例。我们还有气雾剂、创可贴等组成一个产品家族，在老产品基础上，通过技术提升，通过产品群的丰富，快速提升竞争力。应该说创新是一个企业常青的秘诀。

另外，商业竞争除了竞争还有合作，我们做创可贴，第一没技术，第二没人才，第三不知道怎么做，于是把开发外包给了美国材料学最发达的公司做，制造交给德国的拜耳公司，拜耳跟美国强生竞争中国市场败阵之后，有一个现成的工厂给我们OEM。云南白药在外伤科领域的优势，在消费者心中无可比拟的品牌认知度，预计今年这一类产品销售可以突破8亿元，强生原来是第一，现在连我们的一半都没有。这就是合作的结果，其他品牌企业跟我们的品牌叠加，使产品极具竞争优势。





孟凡辰（西门子（中国）有限公司高级副总裁）
不赞成中国企业收购海外失败的品牌

因为工作关系我经常给德国政府有关人士灌输一个理念，中国企业下一步竞争的目标肯定不是东南亚、不是印度，肯定是发达国家。如果要这么竞争，无非就两种可能，一种可能就是成为他们的一部分，西门子在国内也有一些外延性的扩张模式，运营得很好，我们把并购进来的本地企业放到西门子全球营销网络里面，立刻就把本地的市场增值放大了，销售量扩大了，这是一种选择。

还有一种选择就是如何让跨国企业更多地成为本地的企业，因为中国30年发展，一个最大的缺陷就是我们积累的财富没有得到很好的回报，中国是储蓄型的经济，老百姓省下来的资金没有用好，就是因为储蓄没有大量对接一流跨国企业，让西门子这样的跨国企业为中国股民、中国储户来赚钱。

另外，我个人不赞成中国企业收购海外失败的品牌。逻辑很简单，如果这些品牌已经失败了，你去收购，就意味着你相信你能够帮助这个品牌获得重生。如果真有这个本事，那你完全可以自己做品牌。而且如果到海外收购失败的品牌，品牌失败的阴影至少会在海外市场长期笼罩，影响中国企业拥有的机会和前景。所以我个人是不赞成的。但是一个成功的品牌是可以收购的。希望大家对企业的兼并、品牌之间的管理，更多地从商业角度考虑，符合商业理性和逻辑，而不能过于从社会化、政治化的角度考虑。

陈义红（中国动向集团有限公司董事会主席）
并购中的困难
不要伤到公司主营业务

并购和自创品牌没有太大的区别。现在来看，动向在并购战略中应该说取得了巨大成功，一是表现在品牌价值上，另外就是资本运作上，包括2007年在香港上市等一系列操作，都比较成功。去年动向又收购了一家拥有50年历史的日本公司。

并购是两个层面的问题：第一，品牌经营是多维的，尤其你的团队、资源，是否适应这个区域市场，是否能够把它运作起来？动向到今年年底，在中国市场的份额已经占其全球份额的50%，这证明动向这个团队在品牌和经营方面有独到之处，动向团队不做代理商，而是一个品牌运营商，所以品牌引进的经营思路是不一样的。

第二，收购企业，不能伤到主营业务。中国的服装行业同质化太强，而动向此次收购的日本企业在高山滑雪专业领域是世界先进的，所以我们还是通过供应链整合，拆分重组之后，为中国市场服务，并没有大量在日本市场做。而且其业务量只占动向中国业务的15%。我认为并购有难度，要小心，最重要的是不能伤到主营业务。在国际并购这方面，中国企业对国际规则，包括文化、市场，还不是特别熟悉，所以要小心。



滕斌圣（长江商学院副院长、战略学教授）
看清中国市场优势，
创造新品牌空间很大

如果用钱钟书的《围城》来比喻国内市场和国外市场，国内市场就是城里面，可以说我们城里面是风光无限，市场是非常有优势的，所以我们中国品牌的机会以及已经获得的成就非常可观，但是在国际市场上，我们基本上就是“游击队”。

我们城里的优势有两个，一个是我们“穷”，一个是我们“土”。“穷”是劳动力资源便宜，“土”是我们对本土

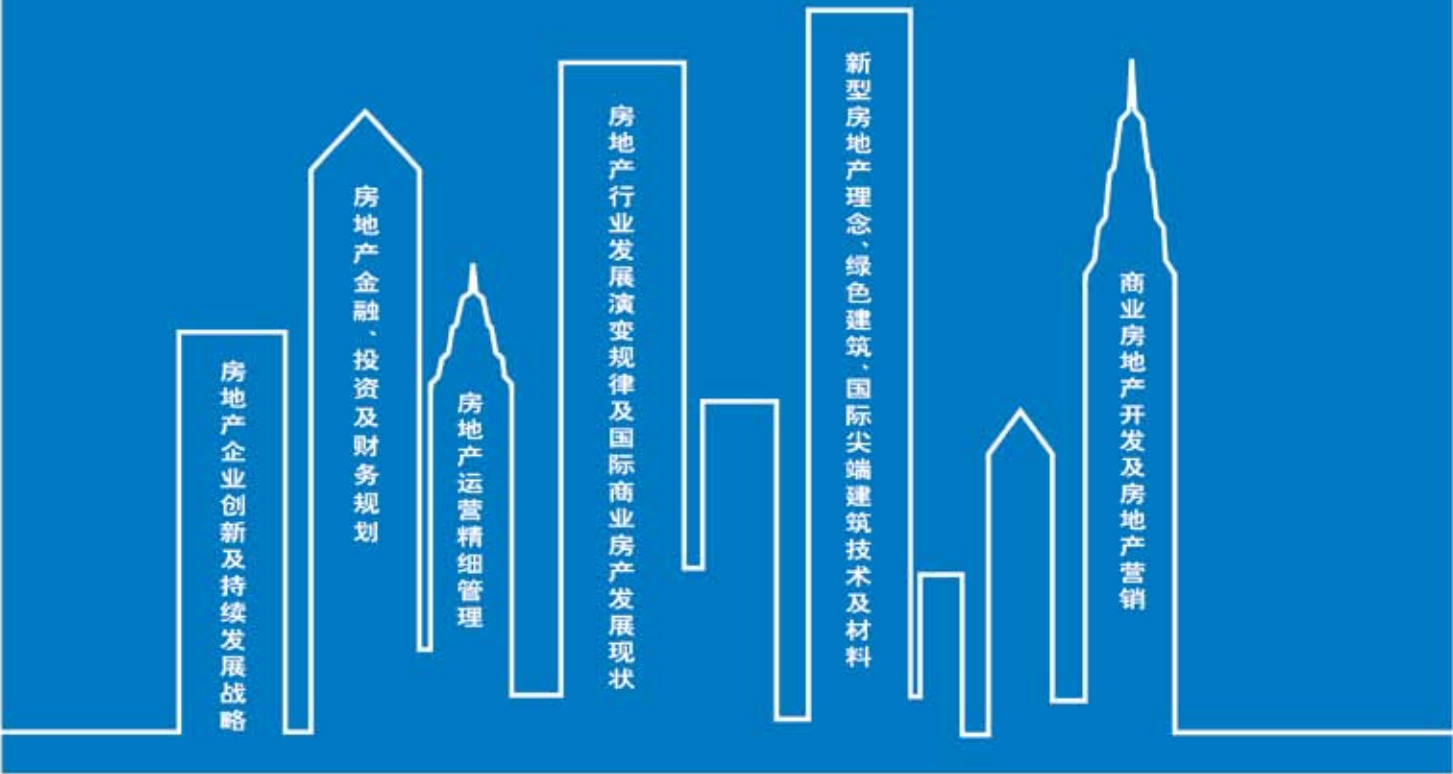


市场的理解比跨国公司强。现在我们在海外拓展的企业，做法有些像游击队，真正要在海外树立品牌很难，我的观点是对于中国品牌来说，还是扎扎实实地在国内压倒跨国公司，等我们的“土”、“穷”这两个优势有所转换的时候，我们再向全世界范围内去拓展。这一天肯定会来临，但不会很快。

中国品牌到底该怎么办？我建议根据自己所在的产业和具体情况具体操作。在中国，我们的品牌既应该坚持，同时又应该创造，因为中国可能是全世界仅剩下的比较容易创造新品牌的市场，要抓住这样的机会。和外国品牌的竞争，现在虽处于相持状态，但总体还是弱势。我曾冒着风险，旗帜鲜明地支持汇源卖给可口可乐，不是说这个企业没法继续做，而是在这种情况下，卖也是一个很好的选择，在中国这个可以创造品牌的沃土上，为什么不把品牌做大，以一个很好的价格卖掉，再创造新的品牌？这在美国、在欧洲做不到，在中国是可以的。品牌不是文物，文物是不可再造的，但是品牌可以再造。

从业到专业

调整洗牌之时，正是思考学习之机
揭示房地产业发展演变规律，厘清新兴市场房地产业发展大势
探求中国房地产持续发展之路



房地产高级管理课程

授课时间：2009年6/7/8/9/10/11月
授课地点：北京、上海 授课方式：模块制（接受单模块报名）

课程特色：

汇集全球高端房地产师资：力邀麻省理工学院、哈佛大学等高端学府房地产著名教授，KPF事务所创始人及主席Eugene Kohn及中外业内专家，政府官员及相关行业人士共同授课。

探讨行业深层次发展规律：对比欧美亚各国尤其是中东、印度等新兴市场房地产发展历程，揭示房地产行业深层次普遍发展规律，打造中国房地产百年老店。

中西互鉴的专业课程设计：针对房地产开发和运营各个环节精心设计，介绍世界地产先进理念、技术与模式，储备专业知识，拓展全球视野。

课程模块：

房地产业发展演变规律及国际商业房产发展现状 6月 商业房地产开发及房地产营销 7月 房地产运营精细管理 8月
房地产金融、投资及财务规划 9月 房地产企业创新及持续发展战略 10月 新型房地产理念、绿色建筑、国际尖端建筑技术及材料 11月

授课对象：

本课程专为致力于持续发展的房地产及相关行业（建筑、投资、金融、设计、咨询及代理）的总裁、总经理、副总经理等行业核心高管人员量身定制。

咨询热线：400-700-8558 长江高层管理教育 网站：www.ckgsb.edu.cn/execed 邮箱：execed@ckgsb.edu.cn

长江商学院是由李嘉诚(海外)基金会捐资创办，拥有独立法人资格的非营利性教育机构，获国务院学位委员会批准成为“工商管理硕士授予单位”（含EMBA和MBA），其开设的课程包括MBA、EMBA以及高层管理教育。



A NEW GENERATION
BUSINESS SCHOOL

MBA教育的新视野与新思维
第三期西部院校
MBA教师培训在兰州举办

7月20日，“第三期西部院校MBA教师培训项目”在兰州大学开课，来自西部各省25所院校的100多名MBA教师参加了为期4天的培训，课程包括管理科学、金融、公司财务及组织行为学。长江商学院此次派出包括院长项兵教授、李乐德教授、阎爱民教授、周春生教授、刘劲教授在内的强大阵容，旨在促进与推动此项目的长远发展，西部院校优秀的师资队伍参加了本次培训。

在开课仪式上，项兵院长发表主题演讲，与百名MBA教师分享了在管理教育方面的诸多经验和探索。

“西部院校MBA教师培训计划”是全国MBA教育指导委员会主办的重要公益项目。作为该项目唯一与全国MBA教育指导委员会长期合作的商学院，长江商学院已连续3年承办了该项目，对提高西部高校的MBA项目教学水平，推进西部高校的MBA教学国际化起到了积极的推动作用。

青海省政府与长江商学院签订
“培养高级公务员项目”协议

7月19日，青海省政府与长江商学院合作的“培养高级公务员项目”签约仪式在西宁举行。

青海省政府急需为该省的经济人才培养一批知识面广、有全球视野的高端管理人才，经多方调研后选择长江商学院作为合作伙伴。该项目签署后，青海省政府将派出多名高级公务员参加长江商学院EMBA的学习。

对于此次和青海省政府合作开展的“培养高级公务员项目”，长江商学院院长项兵博士表示：“十分感谢青海省政府对长江商学院办学的认可和肯定，长江商学院由衷期待借助‘培养高级公务员项目’为青海省的经济发展贡献力量。”

“培养高级公务员项目”作为青海省推进政府人才建设的重要举措，受到了广泛关注与好评。

寻访资源大省,分析挑战与机遇
2009长江管理前沿论坛
在内蒙古举行

8月8日，以“面对全球危机中国企业的新思考”为题的“2009长江管理前沿论坛”在内蒙古呼和浩特举办，本次论坛由长江商学院、内蒙古自治区人民政府主办，第一财经、内蒙古工商联、内蒙古青年联合会、长江商学院校友会内蒙古分会协办。项兵院长、周春生教授与400多位内蒙古地区企业家深入交流，共话面对全球金融危机的应对之道，探寻危机背后的机遇。

2009长江管理前沿论坛紧密关注中国宏观经济走势，为企业家们把握经济发展大势提供知识指引。项兵院长首先以“全球金融风暴与中国：挑战与机遇”发表演讲，分析了未来5至10年中国在全球的定位。他认为这一轮金融危机过后，摆在中国经济面前的机遇要大于挑战，鼓励中国企业看到危机背后的机会，尽早地学会“以全球应对全球”，在更高的空间中探讨中国企业的跨越式发展之道，及应对全球经济变化新格局的发展新思路。

在论坛现场互动环节中，周春生教授与内蒙古亿利科技实业股份有限公司董事长王瑞丰、内蒙古奈伦集团股份有限公司总裁王景晟以及内蒙古吉泰铝业有限公司董事长菅少霆共同探讨“资源型地区企业如何实现可持续发展”这一话题。

共商战略创新新思维
长江西安高新企业论坛举办

7月31日，“长江西安高新企业论坛”在西安举办，此次论坛由长江商学院高层管理教育项目主办，西安高新区管委会及西安高新技术企业协会协办，吸引了百余

人参加，其中包括陕鼓、秦川机床、立丰集团、保德信投资等校友企业的管理者，也包括石羊集团、西安国际信托、东盛集团、银桥乳业等地方知名企业的高管。

本次论坛的主题为“全球经济危机下中国企业战略创新的新思维”，长江商学院访问教授、美国伊利诺伊理工学院战略与创业学副教授廖建文博士从创新的对象、创新的方向、创新的轨迹、创新的形式及创新的视野5个方面，结合实际案例向大家阐述了战略创新的理论。

新商业文明的崛起与传承
温州举办2009长江高峰论坛

8月1日，“2009长江高峰论坛”以“新商业文明的崛起与传承”为题在温州举办，本次论坛由长江商学院、温州青年企业家协会共同主办《第一财经》《哈佛商业评论》、接力中国青年精英协会协办，长江商学院校友会浙江分会承办。

长江商学院院长项兵博士，中国证监会研究院院长、长江商学院金融学兼职教授祁斌博士和长江商学院战略学教授、阿里巴巴集团执行副总裁曾鸣博士分别作了主题演讲，与400位温州市青年企业家会员及长三角地区知名企业家深入交流，共同分享最新管理前沿知识。

在论坛中，曾鸣教授与正泰集团股份有限公司董事长兼总裁南存辉、美特斯邦威董事长周成建、俏江南集团董事长张兰以及两位“富二代”代表温州长城电器总裁助理叶凡以及温州海螺集团董事长助理邵少卿就“中国三代企业家的传承与发展”这一话题展开讨论。

探讨家族企业治理现代化
上海校区主办
长江家族企业管理沙龙

9月5日，长江家族企业管理沙龙在上海校区举办。此次沙龙由长江高层管理

教育项目主办、《董事会》杂志协办，主题为“家族企业治理的现代化”。40余位家族企业管理者及接班人参加了沙龙，就家族企业治理方式的改进及企业家第二代如何传承等问题进行讨论，其中包括李锦记、均瑶集团、红蜻蜓集团、博洛尼家居等知名企业的高管。

长江商学院教授周春生从国内家族企业治理的现状、家族化治理的优劣势等方面与来宾们分享了自己在家族企业治理方面的研究成果，并结合希望集团、广东万和等国内优秀家族企业的经典案例，提出了家族化治理的改进措施及发展方向。此外，沙龙特别邀请温州新丰集团的第二代管理者、董事长助理缪新颖到场演讲，向来宾们介绍了企业的成长之路，并着重分享了在企业管理方面与父亲及公司高管的沟通心得。

长江商学院“家族企业管理课程”，由长江商学院与世界著名家族企业研究机构瑞士国际管理发展学院（IMD）共同打造，将于10月15日—18日在北京开课。在4天的课程中，IMD家族研究中心主任Joachim Schwass将与长江教授共同为中国的家族企业主们提供家族企业发展和管理的全新视野和管理方法。

详述中国家族企业产权制度
广州校区主办
长江家族企业管理沙龙

8月3日，长江家族企业管理沙龙在广州校区成功举办，本次沙龙主题为“中国家族企业产权制度改革和创新”，针对这一主题，长江商学院教授滕斌圣首先以“中国式家族企业的管理”为题发表演讲，概括性地描述了中国家族企业的发展现状，并系统梳理了中国式家族企业的类型及特点。长江商学院教授周春生则针对“家族企业治理的现代化”发表演讲，对家族企业治理结构和特点做出高度总结，并提出了诸多有效的治理手段及方法。

本次沙龙由高层管理教育项目主办，

广东省中小企业促进会及中国贸促会番禺支会协办，70余名广州及周边地区家族企业管理者参加了沙龙活动。

中小企业融资能力急需提高
周春生教授出席2009APEC中小企业峰会并发表演讲

7月28日，2009APEC中小企业峰会环渤海分论坛在北京举行，长江商学院教授周春生在论坛中发表了有关“中小企业成长与资本运作”的演讲。

周春生指出，帮助中小企业发展并通过资本运作来实现企业的迅速成长，是在学术界、传媒界、企业界讨论多年的问题。依靠外部资金与并购是企业快速成长的重要模式，因此企业资本运作和融资能力至关重要。企业要走得更高、飞得更远离不开两个翅膀：一个翅膀是企业毛利率，它决定着资金使用效率，也决定着企业靠自身的资源发展的内部增长速度。另外一个翅膀就是融资能力，它决定着企业外援增长的速度和质量，融资能力已成为企业核心竞争力的重要组成部分。

中国汽车业需整合
网易专访周春生教授

大众与保时捷两大世界著名汽车企业上演了一场举世震惊的收购与反收购资本大战，这场并购大戏对于中国汽车业来说有什么意义？7月29日，周春生接受网易采访，对此事进行解读和分析。

周春生认为无论是当初保时捷希望收购大众，还是现在大众在保时捷面临财务危机时想收购保时捷，都是希望在品牌战略上增加彼此的产品经营范围。造成大众反收购的局面，与金融危机中全球市场都在下滑，唯独中国汽车销量却不断上升有关。世界著名跑车品牌都在中国抢占市场，大众在中国所占份额很大，保时捷却没有大规模进入中国市场，后因危机愈演愈烈，不得不出售以前所持有的大众股权，而大众受到危机的冲击相对较小，可能与其在中国市场占领先机，中国汽车销量在危机中仍然大幅提升有关。

对于中国汽车市场而言，杂乱无序的局面必须改善。怎样整合一些规模化的企业，让产品定位变得更加清晰，摆脱目前价格竞争的格局将是中国汽车业升级的关键。

“国进民退”有隐忧
腾讯财经专访曹辉宁教授

去年的9月15日，雷曼兄弟倒闭成为美国金融危机的导火索，将危机推向了深渊。长江商学院金融研究中心主任曹辉宁教授表示，这场危机让全球银行业和金融市场逐步回归传统，也让各国政府意识到了金融监管的缺失。

曹辉宁认为，此次金融危机打破了“市场经济具有最优越和最完善的自动调节机制、具有自稳定作用”的神话，说明完全自由放任的市场经济难以健康发展，必须加强对金融衍生品的市场监管。“市场尽管不是万能的，但它自动修正的速度很快，可以让资源更有效的分配”，曹辉宁对当下美国政府大举干预金融市场的举动表示了担忧。他认为，“国进民退”将导致看不见的资源浪费和低效率，将把经济引向更为危险的方向。政府需加强监管，但不是变成国有，而是建立良好的激励机制。

解读地产开发流程的优化方法
房地产高级管理课程第三模块开课

8月7日，长江商学院高层管理教育首期“房地产高级管理课程”第三模块在北京校区开课。

麻省理工学院讲师、哈佛大学Allston Development Group首席运营官Chris Gordon介绍了他在美国20多年的项目开发经验及所监管的价值数十亿美金的哈佛大学校园扩建项目。Chris Gordon强调，

在明确了市场和产品两个要素之后，根据项目实际情况选择最佳的流程至关重要，而项目的初期规划和统筹创造了项目的大部分价值，后期倚重的更多是执行力。他系统地讲解了总承包商、项目经理、多主承包商、设计—建造团队、交钥匙和建造—运营—转交（BOT）团队等6种项目流程，并介绍和比较了各自的优缺点和适用的项目特点。

长江房地产高级管理课程由长江商学院联合麻省理工学院房地产研究中心，汇集全球著名学府房地产领域顶级教授，并特邀全球知名房地产设计事务所KPF创始人及主席Eugene Kohn及其他国内外房地产相关行业专家共同铸就。

创新在于突破思维定式
总裁领导力发展课程第四模块结束

9月11至13日，长江商学院“总裁领导力发展课程”第四模块“领导力创新”在北京校区结课。此模块课程吸引了50余名来自全国各地的企业高管参加，其中包括中国移动、中国银联、拜耳医疗、银河证券等知名企业的核心管理者。

“领导力创新”模块由长江商学院访问教授、莱斯大学琼斯商学院管理学讲座教授周京博士授课，课程以全球视野阐述了当今领导力创新和发展的全新路径图，系统分析了感知与归因、情感与情绪、工作动机、个人决策与团队决策等要素对于领导力创新的重要性和关联性。同时，还以案例分析及小组讨论的形式使学员深刻理解领导特质、行为、权变、变革型领导与交换型领导等实践理论，并就“创造力”这一新国际竞争环境中的领导力要素，进行了深入探讨。

文明对话：
宗教、文化与社会意识
后EMBA人文课程第二模块结束

2009年7月16日至19日，长江商学院2009

年全新“后EMBA人文课程”的第二模块“文明对话：宗教、文化与社会意识”在成都开课，杜维明、叶小文、李刚等教授深入探讨了宗教之于社会、文化的重要意义。

被誉为“新儒学思想家”的哈佛燕京学社社长，长江人文委员会主席杜维明教授，在授课中讲解了儒家思想的历史渊源，传承与演变，以及“修身，齐家，治国，平天下”的思想内核，并指出文明对话要基于开放平等的心态，海纳百川的胸怀和虚心倾听的能力，文明间成功地对话是化解不同意识形态之间失衡关系的最佳手段。

2009年全新“后EMBA人文课程”是长江商学院着力培养中国企业家人文素养的大胆尝试，旨在增进中国企业家对东西方文明的理解，开阔中国企业家的视野。

长江MBA
举行2009年首场校园招聘会

8月12日下午，长江商学院2009年首场校园招聘会在上海校区举行，18家企业雇主到场，其中大多数是跨国企业，如科勒、诺华、霍尼韦尔、英孚教育、卡特彼勒等，也有像中金公司和上海通用汽车等合资企业，及复星集团这样的大型民企。到场的企业众多，行业分布广泛，覆盖了工业产品、家庭消费品、制药、金融及教育等行业。

本次校园招聘会是长江MBA职业发展中心为2008级MBA学生组织举办的。在招聘会上，学生们轮流与有初步意向企业的招聘代表面谈，双向选择后将会另外安排时间面试。

据悉，今后长江MBA职业发展中心将继续举办类似的校园招聘活动，为仍在上课的学生们在毕业求职上提供多种便利和帮助。

长江商学院参与
2009全球顶级商学院MBA巡展

2009年下半年，长江商学院MBA项

目积极参与全球顶级商学院MBA巡展活动，9月上半月，已在东京、首尔、北京、上海、台北五地巡展。30所国际顶级商学院的招生主管及面试官畅谈国际MBA教育与课程新趋势。

长江商学院作为中国顶级商学院在此次巡展上占据了天时地利人和诸多优势，成为吸引申请人最多的明星展位之一。从9月22日到11月底，长江商学院MBA项目还将陆续在德里、孟买、香港、广州和吉隆坡等地巡展。

长江商学院校友会
内蒙古分会成立

8月8日，长江商学院校友会内蒙古分会成立仪式在呼和浩特成功举行。来自全国各地的数百位校友参加了本次成立庆典。

在成立仪式上，项兵院长为内蒙古分会授旗并讲话，赵勇会长致辞并为内蒙古分会授印授牌，并代表总会及全体校友对长江校友总会内蒙古分会的成立表示热烈祝贺。

仪式上还特别安排了为贫困大学生的爱心捐赠活动，成立大会后全体校友再赴草原聚会，长江2009年管理前沿论坛也同期举行。

长江商学院校友会
云南分会成立

8月19日，长江商学院校友会云南分会成立仪式在昆明举行。来自全国各地的百余位校友齐聚昆明，一同参加庆典活动。项兵院长和校友总会会长赵勇出席成立仪式。同期举办了长江2009年夏季论坛以及高尔夫球比赛。

在成立仪式上，项兵院长为云南分会授旗并讲话，赵勇会长为其授印授牌，并对长江校友总会云南分会的成立表示祝贺，并希望云南分会能够为加强云南校友之间的交流与合作多做贡献。



长江有情 公益有我
——长江公益基金 创新公益平台

- 创新型公益平台，尊重您个人或机构，长江校友班级或校友分会的捐赠意愿，按需定制慈善公益援助计划，共塑公益新品牌
- 依托中国红十字基金会遍布全国的专业平台，提供可享受税收优惠的捐赠收据，规范运作、透明管理
- 全方位整合各届公益资源，执行援助项目整体解决方案，确保您的爱心落到实处，并可持续发展

志愿者招募计划

“长江公益基金”诚挚邀请热心公益的长江校友和社会公益人士加入“志愿者”的行列，践行“学以致用，经世济民”的长江精神。

1. 专家志愿者：校友中的NGO、慈善公益领域的专家、企业界的知名人士和其他各行业的资深人士。
2. 团体志愿者：利用本身所具有的公益项目规划与管理、财务、法律、市场、公关传播、建筑等专业技能或资源，提供相关专业服务。
3. 个人志愿者：富有爱心，自愿参与长江公益基金公益活动的校友和社会人士。

[本招募计划长期有效]

长江公益热线：010-85186915

E-mail: ckalumni@mail.ckgsb.edu.cn

www.ckgsb.edu.cn

长江公益基金是由长江商学院和长江校友会共同发起，设立在中国红十字基金会的专项公益基金。其宗旨是为长江校友和社会公益人士奉献爱心、履行企业及个人社会责任，打造公开、透明、高效的慈善公益平台。

A NEW GENERATION
BUSINESS SCHOOL



假期在欧洲

与向来热热闹闹的美国相比，欧洲显然是偏于沉思型的，就像西方世界中的贵族，尽管神情有些许落寞，那也是骄傲的落寞。

文_董玉哲

每年我都会精心设计一次主题旅行，历时15天左右。这个长度的假期，行程自然安排得比较丰富，摄影、打高尔夫、走亲访友、求学等。更重要的是可以在陌生的国度里，享受视觉感官的盛宴，体验风格迥异的旅行生活。

今年，我异乎寻常地把目光投向欧洲。在此之前，我已经连续9年将旅行安排在美国，我也说不上来为什么如此偏爱美国。如果把我在美国的所见所闻所感所想，与有关书籍合并起来，我大概也能算得上是美国旅行专家了。对美国的了解越来越多，觉得自己的视角也越来越接近西方，甚至认为我能和他们一样，从同一视角里看待中国。然而此次西欧之行，所见所闻都大大超出我的想象，我也意识到此前对西方世界认知的局限性。

踏上欧洲的土地之前，我对欧洲的理解是很矛盾的。那里是人类资本主义萌芽的摇篮，曾经张开血盆大口，翻越重洋巧取豪夺；然而欧洲又是人类文明史上的一颗璀璨之星，巴尔扎克、贝多芬、萨特、弗洛伊德……很长一段时间里，那里的人们为着音乐、文学、哲学、艺术等精神追求呕心沥血，全世界都在模仿欧洲，因为它代表着先进和标准。只是后来随着“自由女神”的崛起，人们将注意力逐渐转向“美国精神”，翘着舌头说英语，花明天的钱买今天的生活，《与狼共舞》总是让人想冲破现实生活的樊篱去当一名西部牛仔。欧洲好像一夜之间变成明日黄花，就像一个风烛残年的老太太，亦步亦趋。我感觉除了服饰和汽车行业里少数几家让人肃然起敬的企业，不论是社会经济还是普通人

“欧洲每一寸土地都具有自己的文化内涵，绵长的历史既能带我们回到古罗马征杀的尘嚣战场，也能带我们重温文艺复兴时的漫天星光。”

的生活，一切都那么毫无生气。

但是，这次旅行却让我不得不重新认识欧洲。

在著名的葡萄酒产地法国波尔多地区，能一边欣赏庄园美景，一边品尝最醇美的葡萄酒，我敢打赌，那种感觉一定不亚于《杯酒人生》里遍尝美酒的极品体验；在中世纪古城圣达美利安、巴黎奢侈品集中的旺多姆广场、巴黎春天总部……无不能体会到巴黎高贵的气质和醇厚的历史积淀。在英国，我被大英博物馆的恢宏气势所震慑，里面树立着好几百吨的埃及大石头，那些罕见的文明古迹让人禁不住顶礼膜拜。如果想细细品味这座全世界规模最大、最著名的博物馆，没有4个小时是下不来的。

这真是一次穿越历史长河的旅行。我在伦敦商学院学习，游览剑桥城、丘吉尔庄园、温莎城堡、漫步都柏林、驾车环爱尔兰岛享受草原的绿野，异国他乡的风情总能用它的含蓄和矜持打动游人。回国后我依然念念不忘那里最醇美的葡萄酒、法国大餐、法国贵族乡村高尔夫、欧洲之星的豪华便捷、英国改良后中餐的美味、爱尔兰酒吧的狂热与250年历史的Guinness啤酒的难忘口味。

所有的体验与感受告诉我，与脚踩飞轮的美国相比，欧洲是有些“不思进取”，但它依然处处透露着一股神奇的力量，令人不敢藐视。正如《游遍欧洲精华特辑》里描述的那样，“与向来热热闹闹的美国相比，欧洲显然是偏于沉思型的，就像西方世界中的贵族，尽管神情有些许落寞，那也是骄傲的落寞。西方文明在这里发源，近代文明在这里铺展，一片大陆上几十个国家文化繁衍生息，优雅英国、浪漫的法



国、严谨的德国、热情的西班牙、静寂的挪威、纯净的瑞士……欧洲每一寸土地都具有自己的文化内涵，绵长的历史既能带我们回到古罗马征杀的尘嚣战场，也能带我们重温文艺复兴时的漫天星光。”

一位名家旅居欧美多年，当他对比美国与欧洲两处区别时，他一言概之：“美国是行动的，而欧洲是沉思的，美国是功利的，而欧洲是符号的。”我非常赞同他的比喻。在此次旅行中，欧洲人对建筑艺术的重视和保护让我震撼不已。波尔多、圣达美利安，甚至那些法国小镇无不是保持着几世纪以前的原始风格，现代人与现代化的各类机器在古建筑中非常自然地生活开动，却感觉不到丝毫杂乱和无序。不言而喻，在欧洲，整个社会都已经达成一种共识——“我们需要保护传统和历史文化”。人们对历史与祖先的尊重，让生活在这里的人有着沉思的土壤，也就是那位名家所说的符号。

漫步在欧洲城市的街头，还有一样符号不可忽视，那就是教堂。据说，无论在哪座城市，年代最久远、最高抑或最漂亮的建筑一定是教堂。而且一座城市中教堂的数量之多令我震惊。这些古朴典雅的教堂因建设年代的不同而风格迥异，有罗马式的、古希腊式的、哥特式的……数不胜数。我去过为数不多的几座——波尔多的圣安德烈大教堂、圣达美利安的巨石教堂、巴黎圣母院、剑桥城的国王学院教堂，这几座教堂的建造年代都相当久远，但是内部装饰富丽堂皇的程度足令参观者瞠目结舌，有些夸张地说，连大气都不敢出。然而这些教堂保留着原始的功能与用途，现在依然是当地居民做礼拜祷告的地方。

据当地的一个朋友介绍，如果有人做了什么令自己不安的事情，就会来教堂做祷告，请求上帝的宽恕。一个礼拜天我碰巧路过爱尔兰利兹维尔市的一座教堂，停车场里车辆如蚁，却没有人的踪影，一切都那么安静。在好奇心的驱使下，我和朋友轻声推开教堂大门，原来当地居民在此做礼拜，只见人们个个都在旁若无人地低头祷告。

西方人无论走到哪里，从事何种职业，在任何情况下，都一直随身携带各自的宗教信仰。第二次世界大战期间，美苏联军轰炸德国，看到教堂都是要避让保护的；就连新任美国总统当选仪式上，把手放到圣经上起誓都是最重要的一个步骤。西方人借助宗教信仰实现生活的调剂和人生寄托，他们祷告时的虔诚神态令人动容。

与欧洲城市的优雅与凝重相比，国内的城市符号都是新建的鳞次栉比的摩天高楼，一如“文革”时期的“破四旧”，一切老的、旧的建筑随时都有被“消灭”的可能。我们已经很难找到曾经自己生活过的大杂院，关于童年的记忆与痕迹更是无从找寻。中国人是富裕了，快速飞转的各类经济数据让我们欢欣鼓舞，随着经济实力的增强，中国人说的话也越来越有分量……这都让国人无比自豪，但也难以掩盖我们越来越浮躁的社会心态。我们总是在强调今天的成绩却在低估忽略历史的沉淀。在这个喧嚣的世界，中国缺少的正是可以代表沉思的符号。■

（作者系长江商学院中国企业CEO课程首期学员、辽宁海融控股集团董事长）

非洲之旅: 看中国商人与刚果商人

中国用了30年走到今天，非洲可能要用100年的时间。但仍旧有无数的商人来到这片土地，寻找自己的机会，实现自己的梦想。

文_季 琦

对非洲的认识，在经过4天的粗略游览后，改变了很多。

一个重大发现就是非洲并不是很热，夏天的气候比中国好多了。而且，非洲并不贫乏，资源极其丰富。原来看到美国和欧洲，都感慨上天对他们很慷慨，可谓“得天独厚”。到了非洲以后，发现非洲的资源才真是上天的所爱，太丰富了。尤其是在乘飞机低空飞越下刚果金的途中，一路上看到的地方都非常美：河流澎湃湍急，随便砌个坝就是水电站；森林覆盖率很高，很多地方都没有人烟；到处是湿地，生态环境很好。

另外，曾经误解非洲人民总是生活在是战乱、疾病之中，而面临非洲，发现这里只是曾经有过战乱，有些脏而已，并没有战争的危险和瘟疫的风险。虽然常常看到的荷枪实弹士兵和警察，但是环境并不危险；街上的小混混也不可怕，只是有些烦。刚果金的小混混主要以偷为主，抢劫、绑架、暗杀几乎没有，所犯之罪也是非常低级和原始的。据说东部的叛军也是花钱雇佣佣军打仗，占据矿产，提供资金。看来战争真是经济竞争的最原始形式。

在经济上，非洲仍是非常初级阶段的市场，相当于中国20世纪70—80年代，但发展的速度应该会比中国发展的速度慢2—3倍。中国用了30年走到今天，非洲可能要用100年的时间。但仍旧有无数的商人来到这片土地，寻找自己的机会，实现自己的梦想。

来自巴基斯坦的非洲巨商Rawji家族

接待我们一行人的是一个名叫Rawji的家族，在机场的时候已经领教过不用过安检和边防就可以入境的厉害了。后面的几天才慢慢了解这个家族在这里的实力。

他们是巴基斯坦人，三代人孜孜不倦地在刚果金奋斗，目前主事的是兄弟4个。最初到这里也是一无所有，好不容易取得了一点成绩，又碰上战乱，暂时躲回到巴基斯坦。但发现在巴基斯坦也已没有他们生存的空间，一切都按部就班，难以有所作为。所以在战乱后又回到了这里，重新开始。

期望在中非基金之类的组织支持下，民间和官方双管齐下，在非洲也搞得像东南亚一样，到处显示出华人的力量，让我们勤劳优秀的华人帮助非洲人民改善他们的生活。

最初，Rawji家族从贸易开始，从印巴、中国进口货物到刚果金，再将刚果金的东西运出去卖。慢慢有了自己的码头、船队，在刚果金的几个主要城市还建立了自己的商业据点，初步形成了全国性的商业网络。要知道在一个基础设施极不发达和连年战乱的国家，建立一个全国性的商业网络是非常难能可贵，非常有价值的。供求双方的信息收集、采购、物流、销售的一条龙解决方案等，为这个家族在刚果金的发展打下了基础。

Rawji家族在这里非常有权势，在机场带我们过安检的是他们集团的办公室主任之类的人物，是当地黑人，办事勤勉、麻利，效率很高。除了跟边防、海关有良好关系外，和法航、警察等也关系很好。有他在，我们在乱哄哄的街上也不怎么害怕了。中国的大使、商务参赞都知道他，而且都赞誉有加。

这个家族四兄弟中的一位是巴基斯坦驻刚果大使，他的车还挂着外交官的旗子，我们就是坐着他的车去吃的刚果餐。

个人认为，Rawji家族生意中最有前景的是银行，拥有刚果金第二大的商业银行——Raw Bank，在金沙萨满街看到他们的广告。他们还包了一架飞机，带我们一群人去参观位于下刚果省的分支银行。他们积极地在中国企业间活动，希望做中国企业 in 刚果的业务。

有可能若干年以后，Raw Bank会成为刚果金最大的银行，那时的Rawji家族更是如虎添翼。

这个家族的人具备非常好的耐心和商业嗅觉。利用刚果的战乱，在危机的时候购买地产。他们带我们看过两块地，一块位于金沙萨的刚果河旁，相当于上海的外滩，也是在别人急着用钱的时候买下来的。一边是联合国的一个单位，一边是一个将军的地产。我们进去的时候还有荷枪实弹的士兵把守。他们准备在此建一个5星级酒店，全刚果金最好的酒店，作为他们家族社交的平台。

在我们乘飞机去下刚果省的途中，他们还带我们看了位于一个出海口的地。一条长长的海堤延伸到海里，就是一个天然的码头，他们买了海堤的一部分。刚果金只有很短的海岸线，而这块地是海岸



线上的“黄金”位置。

Rawji家族也很重视对下一代的培养，送家族第三代到英国、美国留学，还有意锻炼下一代，让他们的儿子陪我们吃饭、交流。而且他们并不封闭，四兄弟这一代人精通法语，英语也还可以，并且在欧洲打拼过。下一代则精通法语、英语，甚至当地的土话。Rawji家族在中国也有自己的公司，已经俨然形成一个国际化的架构。

这个家族的人都非常精明和勤奋，对外面的世界很了解，如印巴、中国、欧洲等。同时具备勤奋、知识、精明、坚韧这几个要素，在这么原始的非洲，不成功才怪！刚果金的商人以印度、巴基斯坦人和黎巴嫩人为主，这个巴基斯坦家族就是一个典型代表。

中国的企业要在刚果扎根、成长、壮大，他们可能是伙伴，也可能是对手。但他们的坚持和灵活是不是我们的“中”字头企业也能够具备呢？

中国人的“非洲梦”

非洲适合两种人去闯荡：一种是一无所有的人，只要有胆量、能吃苦耐劳、头脑灵活就一定可以在非洲赚到钱。少则几十万一年，多可以达到上百万。如果能够像Rawji家族一样，持之以恒地在非洲经营，弄出了非洲首富来也不是没有可能。我觉得温州人特别适合在这里发展，不知道为什么没看到他们的身影。

另一种是国字头的企业，有实力、有理想、有背景，有可能像外资当初来中国一样，在许多领域取得很好的回报，占据大量市场。目前，我觉得中资企业在刚果金可以在基础建设（修路、架桥、水、电、通讯等）、矿业、贸易（以轻工产品为主）、农业等方面有所发展。期望在中非基金之类的组织支持下，民间和官方双管齐下，在非洲也搞得像东南亚一样，到处显示出华人的力量，让我们勤劳优秀的华人帮助非洲人民改善他们的生活。

这几年中国人和中国企业越来越多，一些大的企业如华为、中信已经在这里建立了基地。国家还成立了中非基金，改过去的援助为商业行为。如果中非基金认可

的项目，你只要出资18%，基金投资12%股权，其余的由国家开发银行银行贷款。也就是你在非洲投资，只要符合中国的国家利益导向，有18%的自有资金就可以了。

我们这次去也非常巧，碰到了来自中非基金、国开行、中兴集团、新华社的诸多人。这里中国人的故事很多，比如中兴能源的一个副总，船在刚果河上坏了，在河上漂了一周，将带的干粮全部吃光，被蚊虫叮得满身包，到了基地都已不成人样。他原来是四川一个学校的老师，负责中兴能源投资的，对于这些苦也不以为然。

在一个货运码头我还碰到几个来自福建的中国人。他们做日用百货批发和零售生意，连法语（在刚果金法语类似于我们的普通话）都不太会讲。他们从大的批发商手里买了东西，然后深入到刚果金的农村和其他城市，兜售这些货物，其中的辛苦自不必说。

想想这些在非洲工作的人们，确实不容易。他们为中国的国家利益或者企业利益长年驻外，和家人分离（在刚果金碰到的中国人，基本上都是独自来到非洲），生活条件和国内相比差很多，吃得也差。在这个非常物质的年代，还有这么一群富有自我牺牲精神的同胞，战斗在非洲，让人感动。

他们的行为让我感动，他们的精神让我钦佩。在地球的这个角落，有这么一群人，奋斗着，奉献着。他们实际上代表着中国探索着、开拓着这个世界。

最后，我还是建议一般中国人不要轻易去非洲。毕竟，我们在非洲有大使、参赞等中国官方朋友；接待我们的又是当地很有势力的商业财团。我也是个喜欢冒险和探索未知世界的人，但还是感到有一些不安全，我们也仅仅在首都金沙萨和下刚果省的部分地区，还没有深入到森林里和东部战乱地区去。非洲还是比较原始和充满许多不确定性，到那里要有充分的心理准备才行。🇺🇸

（作者系长江商学院中国企业CEO课程三期学员、汉庭酒店集团董事长）

志同道合

如果不甘平凡，你需要不平凡的伙伴；

如果期待超越，没有理由不去选择更高的起点；

如果渴望不平凡的人生，绝不能错过非常的体验！

因为心向大海，我们共汇长江MBA。

一日同窗，终生挚友
08. MBA 同学合影

www.ckgsb.edu.cn

电话: 010-8518 8858 021-6269 6205/07

邮箱: mbaadmissions@ckgsb.edu.cn

长江商学院是由李嘉诚基金会捐资创办，拥有独立法人资格的非营利性教育机构，获国务院学位委员会批准成为“工商管理硕士授予单位”（含EMBA和MBA）。其开设的课程包括MBA、金融MBA、EMBA以及高层管理教育。

A NEW GENERATION
BUSINESS SCHOOL





手机媒体：未来照进现实

手机媒体或者说移动互联网媒体的将来，也许就取决于新的技术产品加上有效的电子支付系统。

文_季_诺

手机媒体在中国

手机报纸

2004年7月18日，全国第一家手机报纸《中国妇女报彩信版》开通。此后，在此领域掀起一股不小的浪潮。同年10月，中国移动推出《中国手机报》。

手机电视

2005年1月1日由上海文广新闻传媒集团和上海移动合作的手机电视“梦视界”试播，该服务提供6套直播电视节目及VOD点播。3月，国家广电总局给上海文广颁发全国首张IPTV执照，准许其开办以电视机、手持设备(手机)为接收终端的视听节目传播业务。截至2007年7月，中国没有第二张手机电视运营牌照。

手机电影

2005年是中国电影诞生100周年。7月，王小帅、贾樟柯、孟京辉等8位导演推出手机电影《这一刻》。该片由8部独立的影片组成，每部3分钟。10月，由手机拍摄，通过手机播放的《苹果》诞生，制作者北京电影学院陈廖宇认为这是中国第一部真正的手机电影。

手机小说

2005年11月，小说家千夫长继去年将4200字的手机小说《城外》18万元卖给SP之后，又以同样的价格，出售了第二部手机小说《城内》。《城外》不到两个月时间为运营商带来200多万元的收益。

手机搜索

2004年，百度首家推出手机搜索。2005年1月，CGOO无线搜索上线，提供各类商城搜索服务；此后新浪爱问推出有图片、铃声、本地搜索功能的手机搜索引擎。搜索大鳄Google也在国内推出带有本地搜索功能的手机搜索。

(资料来源：中国经济网)

15世纪诞生了报纸，19世纪则发明了电报和摄影技术，20世纪在增加了广播、电视两大媒体后，又见证了互联网的面世。而今天，随着手机等移动设备的流行，一个全新的移动媒体时代正在渐渐显现出轮廓。

信息社会和电子媒介的吹鼓手与预言家麦克·卢汉(McLuhan)说，媒介即人的延伸。今天的现实让人惊奇于麦氏预言的准确，从没有一种媒介像手机这样与人结合得如此紧密。研究人与电子设备之间关系的专家谢莉·特考(Sherry Turkle)引申说：我们借助我们喜欢的设备思考，我们喜欢我们借以思考的设备。

摩根斯坦利银行15岁的实习生马修·罗伯森执笔的研究报告《青少年如何消费媒体》认为，年轻一代看不上任何靠线缆连接的设备，只要经济条件允许，他们渴望拥有采用触摸屏的无线手持设备(换言之，就是iPhone)，不能存储大容量音乐或电池容量在10小时以下的手机都难以博得他们的欢心。

设备与人的联系越来越紧密，正在变成使用者本人的延伸，成为使用者的标志。而这一切，是如何发生的呢？

手机的媒体功能融合

手机功能的进化为手机媒体的诞生铺平了道路。在智能手机身上，手机功能的进化路线图隐约可见。

智能手机一直被功能所定义，除了语音通话及收发电子邮件，智能手机越来越靠应用取胜。这些应用由第三方软件开发者开发，通过网站向手机用户免费提供或销售。

此前最重要的智能手机厂商恐怕非RIM公司莫属，其出品的黑莓手机最让人青睐的只有一项杀手应用——电子邮件。仅靠这一项重量级应用，RIM打破了以语音通话为中心的手机的平衡，杀出了一条自己的路。其市值高达450亿美元，而手机业的巨无霸诺基亚的市值为550亿美元。杀手应用的重要性可见一斑。

两年前苹果公司进入手机市场，推出iPhone再次拓宽了智能手机的外延，同样也

是靠的重量级应用。当然，iPhone的成功并非偶然，此前苹果公司的iPod音乐播放器+iTunes音乐商店的模式已经被证明是广泛成功的。推出iPhone后，苹果打造了与之相对应的App Store应用商店。目前仅iPhone的免费应用就有65000个，而应用越多，对用户越有吸引力。

早在2008年，摩托罗拉一位高管便预言，具备媒体功能的手机将在2012年取代只具有简单语音通话和短信功能的手机。眼下，手机的媒体功能融合正在进行之中，并为通信技术带来了广阔的机会。

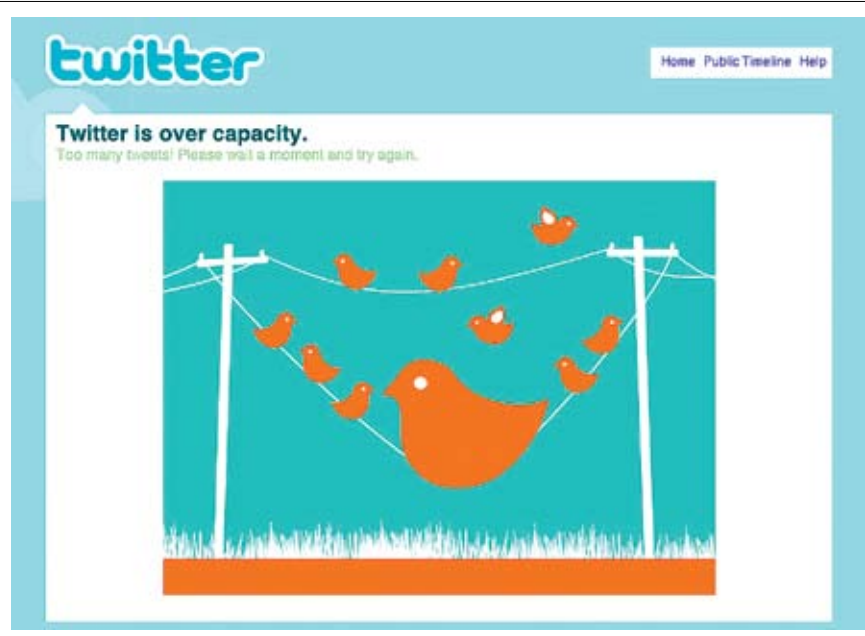
最新的一项融合则是社交网络媒体与移动通信的嫁接。社交网络媒体功能正在迅速成为手机的标准配置，今年下半年至明年即将发布的一系列手机，都将拥有社交网络功能。比如，摩托罗拉的Blur系列手机可以把社交网站上的更新推送至手机信箱中，免去了登录的麻烦。同类功能的手机还包括Plam公司的pre系列，如果是脸谱网站(Facebook)上的好友来电，那么他的脸谱头像将会出现在手机屏幕上。RIM公司的新型黑莓手机在安装脸谱和MySpace应用后，可以方便地推送社交媒体内容。

不过，和记黄埔旗下的手机制造商INQ则更进了一步，直接制造“twitter手机”。今年下半年，INQ将推出两款内置推特(twitter)应用的新手机。手机实时在线，用户可以直接发布Tweet消息，而无须通过短信。

产品及功能融合的另一新产物将是触摸屏平板电脑。苹果、戴尔等主流PC厂商都在紧锣密鼓地开发新的平板电脑——采用触摸显示屏和计算功能合适的芯片，价格适中。手机制造商诺基亚和HTK也参与其中，预计将在明年推出此类产品。市场研究公司Display Search预计，触摸屏设备的市场规模将在未来几年内增长3倍，从2008年的36亿美元增至2015年的90亿美元。

改写媒体生存法则

在智能手机媒体功能进化的同时，融合同样也在媒体领域发生着。今天的媒体越



今年下半年，INQ将推出两款内置推特(twitter)应用的新手机。手机实时在线，用户可以直接发布Tweet消息，而无须通过短信。

来越走向“平台中立”。互联网已经取代报纸等传统媒体成为人们获得新闻、搜索背景信息的首选媒体。今天，传统媒体中的先行者已经开始将同一篇新闻报道传至电脑、手机、报纸等各种不同的媒介上供读者消费。

以报纸为例，媒体已经开始从以印刷为中心，转向平台中立。主流的报社都在同时向报纸、电脑、手机、电视及广播提供内容。当然，这也使报社承受双倍的成本——向旧世界提供纸质新闻的成本和向新世界提供数字新闻的成本。而且由于没有找到网络新闻的商业模式，报纸的生存日趋严峻。

融合的另一面是互动。电脑、智能手机等新型媒介形式，互动性更强，使用者扮演了双重角色——既是新闻的消费者，又是贡献者(想想那些用户产生的内容)。

传统媒体的商业模式也在转型，新模式将使用户屏幕上的新闻和广告更加有针对性，广告法则或将再次奏效。因为手机屏幕上的广告，没那么容易忽视。电脑用户在经过网页展示广告的狂轰滥炸之后，已经训练得让自己的眼睛忽视互联网上的广告。但在手机的小屏幕上，展示广告却

没那么容易忽视。

手机、移动互联网设备等便携产品的普及，还将带来另一个媒体商业模式，即小额付费订阅。报纸等传统媒体正处于一个悖论之中不能自拔——固守传统的商业模式，黄金之河(广告)即使干涸；而针对网站内容收费，又与享受惯了免费内容的电脑用户胃口不合。

通过便携设备上的电子支付功能，小额付费订阅正成为现实。新发布的电子书阅读器已经开始采用这种模式，终端设备低价销售或者免费向用户提供，用户被要求订阅一种或多种数字媒体。这类似于电信运营商向用户免费或低价提供手机，要求用户签订一年或两年期的通信服务合同。

与产品同样重要的是它的商业模式，手机媒体或者说移动互联网媒体的将来，也许就取决于新的技术产品加上一个有效的电子支付系统。

手机媒体新面孔

未来还没到达，不过今天各种传统媒体都可以在手机等移动设备上找到自己的影



手机报

最新引起关注的手机报，是突发新闻在线通过iPhone的推送通知功能，将新闻传递到用户的手机上。

手机电视

2008年，iPhone和诺基亚N96安装了英国BBC推出的点播跟踪服务BBC iPlayer。

手机网播

美国手机运营商AT&T7月份发布了一项免费的手机社交媒体应用程序，使手机用户可以方便地登录脸谱、推特、MySpace等知名社交网站，还可以定制来自35家顶级的新闻、体育及娱乐站点的新闻。

子。

手机报和音乐。手机报通常被看作是第一个正式的手机媒体功能，今天媒体内容从文字、图片扩展到音乐、视频等富媒体格式。

最新引起关注的手机报，是新兴网络媒体“突发新闻在线”（BNO， Breaking News Online）的iPhone新闻推送应用。通过iPhone的推送通知功能，BNO将新闻传递到用户的手机上。用户终端显示的是一个个短新闻媒体流，含有新闻链接，或者是无链接的新闻内容。

英国的手机运营商已经开始探索音乐手机广播。针对每月消费10欧元以上的年轻用户，Orange公司联合环球唱片及第四频道推出了手机音乐服务，用户即使使用廉价手机（iPhone和iTunes只服务舍得大把掏钱的高端用户）也能免费获得音乐并与朋友分享。

手机电视。随着移动设备和内容传播体

系的成熟，手机电视兴起的趋势也越来越明显。

诺基亚手机导航键（Nokia Navi-Key）的发明者克利斯蒂安·林德霍姆（Christian Lindholm）认为，手机电视的兴起有三个征兆：首先是消费者需求，在乐于尝试新技术的日本东京和韩国首尔，已经有大量用户通过互联网将媒体内容串流到电脑或手机上观看。其次是

“YouTube效应”——YouTube网站改变了观众的收视行为，使用户在反馈及推荐的指引下消费散布各处的视频片断，具有搜索和互动功能。

电视革命的第三个征兆可以在英国找到踪影。2007年12月，英国BBC推出了点播跟踪服务BBC iPlayer，BBC的传统频道被分成3000个频道，切成数量庞大而导航清晰的内容，而且能够重放7天前播出的节目，观众在收视行为上有了极大的灵活性。一年以后，iPlayer功能被预装到了iPhone和诺基亚N96等手机上。

可以预见，未来手机电视的节目内容将向多格式、多剧集演变，节目制作将按照观众的喜好、观看时间及适合的内容来进行。这些变化将增加观众可收看的内容数量，并加强搜索、体验发掘及用户推荐等功能。

手机网播。随着网络变得无处不在，人们通过移动设备随时在线，对媒体内容时效性的要求也在提高。5年以前，搜索引擎巨头谷歌每几个月才对网络内容进行一次编目和收集，而今天谷歌收集数据以分秒计算，而且越快越好。

而时效性最强的媒体内容来自社交网络和微博客，通过这些服务，用户可以实时更新自己的状态，分享信息。美国手机运营商AT&T今年7月份发布了一项免费的手机社交媒体应用程序，使手机用户可以方便地登录脸谱、推特、MySpace等知名社交网站，还可以定制来自35家顶级的新闻、体育及娱乐站点的新闻。

脸谱（Facebook）的本意是重塑用户的

媒介网络，与其相连的主要不再是那些素不相识的人，而是现实中熟知的家人、同事、同学、朋友……而推特的创意则是，在140个字符之内，叙述出你的关注，分享你的信息。这甚至只相当于一个稍长点的短信，但当大量手机用户同时发出tweet时，一个全新的碎媒体时代就来临了。

《亚洲周刊》发明了“手机网播”（网络直播）一词。通过考察2009年6月份在伊朗爆发的街头抗议，《亚洲周刊》发现通过手机媒介和微博客网络，伊朗掀起了1979年“伊斯兰革命”以来最大规模的一场政治抗议，而且全球主流的电视、报纸等传统媒体，大量采用来自推特的手机网播内容。

新媒体革命

当然，拥有实时接入互联网与世界发生联系的媒介，并不代表今天的用户能比前人掌握更多的信息。不管你以何种设备接入互联网，呈现在你眼前的是一个信息爆炸的景象：海量的文本、图片、超文本链接、语音、视频片段等各种数字化媒体内容。然而无论媒体内容以何种速度增长，受众的注意力都是有限的。

甚至书籍也难逃此命运。古腾堡印刷术的发明使批量复制、保存知识成为可能，电子书阅读器及网络书店的风行，使书籍更容易购买和阅读，但仍然受限于读者有限的注意力。

此外，手机屏幕和电池容量还不适合进行长篇阅读或长时间收看电视，受众的阅读习惯正悄然发生变化。事实上，这些从电脑网络媒体就已经悄悄开始了：当鼠标（或手机触摸屏）从一个超链接滑至另一个超链接，浏览器从一个页面跳至另一个页面，受众已经逐渐适应了这种跳跃的、非线性的阅读习惯，同时他们的注意力已经变浅，并且容易被分散。

这是“眼球经济”产生的背景，也是手机媒体时代的典型场景。《经济学人》在谈到媒体的未来时称：关于新闻的未来，唯一可以确定的是：它将与过去完全不同。[6]

案 例

维旺明：手机媒体先锋

韩颖认为，在3G运营上线后，手机阅读将成为无线互联网增值业务中最有看头的内容之一。

文_季 诺 摄影_邱晋军

传播媒体的每一次演进，都与技术的创新密不可分。在书籍、报纸、杂志等大众媒体的背后，是印刷术的发明；在广播兴起来的背后是无线电技术；而电视则依靠覆盖空中、地面的电视网和品类繁多的节目，在观众的客厅里赢得了固定的位置。IT和网络技术的发展，又催生了网络媒体，关于家庭媒体到底是以电脑为中心还是以电视为中心的客厅争夺战开场了。

接下来，无线互联网技术登场，媒体争夺战变得更贴身，出现了“全时一米个众媒体”。对受众来说，这种新型媒体24小时贴身陪伴在1米之内，而且内容专为受众个人定制。

提出“全时一米个众新媒体”概念的是北京维旺明信息技术有限公司创始人和CEO韩颖先生，他将公司简称为VIVA，将公司生产的产品称为VIVA媒体，并在他的名片上印着“VIVA媒体：你好，明天。”韩颖对《长江》杂志说：“手机媒体是继报刊、广播、电视、互联网后的第五媒体，更简单、精准、随身、及时。”

维旺明成立于2006年底，当时韩颖刚刚离开中国网通集团北京分公司副总经理的位置，正在琢磨新的创业机会。“当时看了很多IT的项目，包括WiMAX、RFID等。这些现在来看还是很新的，但我看好无线互联网行业，最后还是选择了做手机媒体。”

韩颖回顾说，2000年国内互联网行业高涨，但在2001年遭遇.COM泡沫破灭的打击后陷入低潮。2002年，短信等无线互联网业务起飞，救了众多互联网公司一命。

2005年国内无线互联网发展起步，方便手机浏览的WAP网站逐渐多了起来。2006年有了客户端的方式，通过下载手机客户端访问媒体内容。与5年前的第一代增值业务服



韩 颖

维旺明信息技术有限公司创始人、CEO
长江商学院EMBA 2期学员

务商不同，第二代增值业务服务商将以全新的方式促进无线互联网发展：维旺明的加入便是手机新媒体。

韩颖说：“我的想法是做一个手机报刊亭，把传统的报刊、广播、电视等放到手机上。”按照这个设想，手机报刊亭不是一个简单的传统报刊亭的复制，它既是个发行渠道，也是个新媒体平台，具有抓取、制作、分发内容等功能。

目前，维旺明已拥有手机杂志和手机电视两大产品。通过与中央电视台、上海文广传媒集团、新华社等达成手机新媒体传播战略合作伙伴，并与时尚集团、北青报业集团、南方报业集团、瑞丽集团、国家体育总局报业集团、轻工出版社、国家地理、新旅行等媒体的合

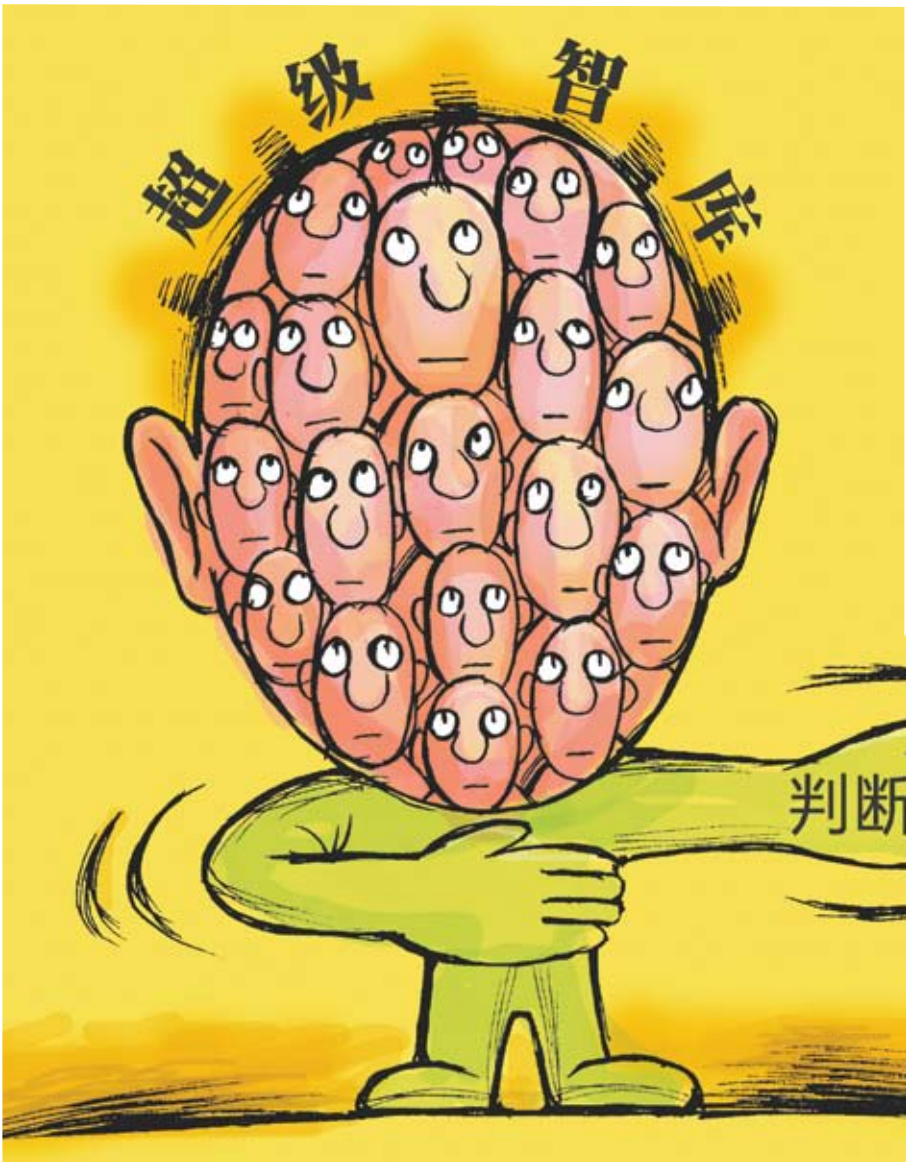
作，维旺明已经将1500多种报刊杂志搬进其手机报刊亭。同时，维旺明还自己生产媒体内容，出版“图说天下”手机杂志。2008年，维旺明在奥运会报道中自行制作了2000多本手机杂志，为每一个有可能获得奖牌的运动员出版了个人专辑。在手机电视方面，维旺明作为中央电视台手机新媒体的合作伙伴，开发运营了手机奥运会项目，向用户提供赛事直播、转播和点播服务。

“手机视频业务，对带宽和流量的要求太高，还不如互联网视频普及，预计发展不会太快。目前的策略是优先发展手机杂志，慢慢积累手机视频的用户。”韩颖说。

虽然无线互联网运营商还不用“新媒体”来称呼手机媒体，但各大运营商在抢夺3G竞争先机时不约而同想到了手机阅读。据韩颖介绍，维旺明正与国内三大运营商合作开发手机阅读项目。通过客户端的方式，向用户提供手机杂志、手机读书、手机动漫三大业务。

韩颖认为，在3G运营上线后，手机阅读将成为无线互联网增值业务中最有看头的内容之一。而未来3到5年智能手机和触摸屏手机将逐渐普及，为手机阅读提供发展空间。当然，这也意味着无线互联网增值业务服务商必须找到更高效的技术方案。韩颖开玩笑地称，电脑产业垄断也有垄断的好处，所有电脑的CPU、操作系统、浏览器都高度垄断，对增值业务开发商来说比较方便。而手机操作系统过多，给无线互联网增值业务服务商以客户端方式提供业务带来很大的技术难度。

韩颖坦言，无线互联网的发展正处于探索期，在3G时代将会出现手机阅读、手机游戏、手机浏览器、手机SNS等众多应用共同繁荣发展的局面。将来更多的是分众应用甚至个众应用，而很难出现数亿人共同使用的杀手应用。[6]



偏偏要犯错

不知你是否遇到过类似的情况：不喜欢某个同事但碍于人际交往情面要克制自己的情绪，可是你越克制好像越容易在言谈中露出马脚；当你下决心戒烟戒酒的同时，那种极力抑制的情绪反而助长了欲望的滋生……有些事，你越怕它、避免它、排斥它，发生的几率反而增大，这究竟是怎么一回事？

文_艾高阳

在与人交往的过程中，尤其是在公共场合，通常我们都是这样的：彬彬有礼，谈吐优雅，用词准确。也就是说，我们说出的话正是内心想表达的，与主观愿望大相径庭的言语你会竭力避免提及。但是那些你不想说的话，它是不是就会乖乖地隐藏在你肚子里，永远不会蹦出来？不见得。

一直以来你都非常讨厌某位同事，在过去的合作和相处中，你判断他是一个“逢场作戏，善于做秀的伪君子”。在各种各样的场合你都要求自己，不要流露出厌恶他的蛛丝马迹。然而在某个重要的场合，你却在不经意间，滔滔不绝地讲起此人是多么善于表演，口若悬河仿佛旁若无人。

某位男士带女友回家，他的母亲在向亲友介绍女孩的家庭背景时，提到她来自一个小城。大概怕对方还不能清楚女孩的成长背景，随口补了一句“是乡下人”。这位男士连同他漂亮的女友都在现场，两人顿时语塞，气氛尴尬的程度可想而知。事后，他非常委婉地向他母亲提及此事，他母亲却压根不记得说过这句话，“你知道我的，我怎么可能说出这样失礼的话来？那天我还反复提醒自己要比平时更礼貌周全一点呢。”

又如很多烟民或酗酒者，越是试图克制自己不要去接近烟酒，内心的欲望越是异乎反常地增强。

这真是让人疑惑不解，明明不想让它发生，结果怎么却是背道而驰？

实际上，出现这样的情况大多数时候只是和冲动有关。而这些奇怪的冲动只是大脑在社会化的机制下运作时出现的正常反应。每一个社会阶层都有符合自己的行为准据，而我们的大脑像是计算机，在社会化的过程

图片来源 CDR

中，人类社会通过学校、家庭、师长给我们输入了许多行为程序，抑制了我们原始的自由意志。最近一篇在美国《科学》杂志上发表的文章指出，我们社交生活中布满许多“规范”，与此同时我们目光所至的每个地方还充斥着各种诱惑。要不是这些社会规范约束管制，我们可能早就变成色情狂或者野蛮人。

但是如果你自我规范过度，或者总是在头脑里强调“我不能那样去做或者千万不要说那样的话”，不但不能产生期望中的效果，事情反而会朝着相反的方向急速滑行。

比如，文章开头提到的那个例子。事先大脑提出警示，如果对那位同事说出令他愉快的话来，后果是很糟糕的——按照一般交际规则来说，肯定会导致两人关系僵持甚至闹翻脸。结果是，这种自我约束的想象反而增加了最不想看到的事情发生的几率。那些脱口而出的批评之词就可能跳过了人的理性约束，连你自己也不曾意识到，一字不差地送给了那个最不合适接受它的人。

这种现象被科学家们称为“反常冲动”。过去10年以来，一直有人对这种人类反常的冲动进行研究。科学家们发现，成年人的大脑用于抑制冲动的能量和用于行为本身的能量在分量上至少是相当的。在社会化当中被认为的“心理健康”，取决于人们是否能够压抑住内心深处那些冲动。密苏里大学心理学家

詹姆斯·雅德说：“脑中的既得信息会对我们的判断和行为产生影响，因为念头就在那里，它的信息漂浮在我们的意识表层。”

心理学家们对此也比较感兴趣。他们在实验室中要求人们试着不去想一个念头——例如，一头大灰熊。问题就出在这，如果事先人们没有被要求“别去想一头大灰熊”，大概你的头脑里很难产生这个与你当下的处境毫不相干的词语。可现在，只要一经提醒，你的大脑每隔一分钟就会想到一次“一头大灰熊”。

《科学》杂志文章作者威格纳博士则把研究伸向了体育领域——他发现被要求避免某个特定失误（例如击球过力）的高尔夫球手，在压力下往往更容易犯“过力”的错。罚球时被告知不要射向某点（比如右下角）的足球运动员，跟其他点相比起来会更多注意右下角，往往就射进最不想射的方向。“偏偏犯错”——他的研究让他得出如此结论。

此外，人们在生活中总是试图“避免偏见”，越是这样想，越不容易做到客观。

在一次实验中，研究者让美国西北大学和里海大学73名学生阅读关于一个虚构的黑人男性“唐纳德”的故事。学生们看了唐纳德的图片，并且每人读到有关他和一位朋友去购物中心的一段记述。故事的情节包括，

这些奇怪的冲动只是大脑在社会化的机制下运作时出现的正常反应。在社会化当中被认为的“心理健康”，取决于人们是否能够压抑住内心深处那些冲动。



詹姆斯·雅德说：“脑中的既得信息会对我们的判断和行为产生影响，因为念头就在那里，它的信息漂浮在我们的意识表层。”

心理学家们对此也比较感兴趣。他们在实验室中要求人们试着不去想一个念头——例如，一头大灰熊。问题就出在这，如果事先人们没有被要求“别去想一头大灰熊”，大概你的头脑里很难产生这个与你当下的处境毫不相干的词语。可现在，只要一经提醒，你的大脑每隔一分钟就会想到一次“一头大灰熊”。

《科学》杂志文章作者威格纳博士则把研究伸向了体育领域——他发现被要求避免某个特定失误（例如击球过力）的高尔夫球手，在压力下往往更容易犯“过力”的错。罚球时被告知不要射向某点（比如右下角）的足球运动员，跟其他点相比起来会更多注意右下角，往往就射进最不想射的方向。“偏偏犯错”——他的研究让他得出如此结论。

此外，人们在生活中总是试图“避免偏见”，越是这样想，越不容易做到客观。

在一次实验中，研究者让美国西北大学和里海大学73名学生阅读关于一个虚构的黑人男性“唐纳德”的故事。学生们看了唐纳德的图片，并且每人读到有关他和一位朋友去购物中心的一段记述。故事的情节包括，

在拥挤的停车场，唐纳德开着他祖母有“残障车牌”的车，但是没有在“残障车位”停车（某些国家对残障人士设有专属的停车位，一般人在此停车会受罚）。相反，他去和别的司机抢占普通车位。随后，在某个场合唐纳德斥退了一个为“心脏基金”募款的人，却眼看着他的朋友为这个基金捐了一些零钱等。他们故意用这样一种模棱两可、有些矛盾的方式对唐纳德的人品进行描绘。

研究者把学生划成两部分，提示其中一半的学生，在阅读时“不能对黑人男性有歧视心理”，目的是要压抑他们“对黑人的刻板印象”，对另一半学生则不作任何提示。最后科学家让所有学生都通过“诚实、敌对以及懒惰”等词汇判断唐纳德的品格。结果是，被提示的这一半学生认为，唐纳德更富有敌意——但同时他们也认为唐纳德更诚实。很显然，试图“摒弃偏见”的努力在某种程度上起作用了，但却也影响了他们的其他判断，而且研究者在总结中使用了“高度影响”一词。

这些实验对那些失恋的人们也大有裨益。如果希望自己赶快把过去的恋人忘掉，最好不要采用强制性的手段，因为你可要小心，很可能“越想忘掉却越不容易忘掉”。■



剃须的诱惑

在这场永无休止的“剃须大战”中，男人们愿不愿意为体验昂贵的新技术埋单还尚未可知，但他们确实已被“舒适、简单、安全”的剃须之道吸引了100年。

文_秋离

在英国，人们每年单独在剃须刀和刮面刀上的花费是3.2亿英镑。无论环保主义者如何宣称这种“剔除毛囊萌芽”的开支不仅浪费而且有损于环境，也依然无法阻挡剃须的诱惑：家电市场研究公司CFK的报告显示，自2008年6月至2009年5月，剃须设备的年销售增长率为1.6%，较上一年度多售出了180万台以上，价值8640万英镑。

心理学家罗伯特·佩里葛里尼深入研究了公众对于长满毛发的男人的看法，结果是有胡须的男性通常传达出一种英勇的形象，包括独立自主，坚定不移和有头脑的拓荒者。这与剃刀销量的逆势增长有点背离，也许，答案可以在欧洲市场监测国际公司的报告中一窥端倪：“当全球男用化妆品（只是男性美容的一个分支）都可以提供一个60亿美元的市场时，精明的商人们已经开始表现得迫不及待了。”显然，广告业与剃须刀制造商之间的结盟成为了胡子的“终结者”，他们先是联手将整洁的下巴打造为一种流行时尚，之后得以从容地品尝这块诱人的“60亿美元甜点”。

不得不剃的胡子

在美国，86%的单身妇女比较喜欢下巴光光的男子，而同时“更好的外表意味着更大的受雇用机会”的观点显然已深入人心，尤其是在经济不怎么景气的今天。所有想要美人与事业兼得的男人，恐怕都不得不加入到与胡须旷日持久的战争中去，剃须的历史，恰恰也是由“被逼无奈”拉开的序幕。

历史上的第一个“剃须令”，很可能是那个不蓄须的亚历山大大帝颁布的。他命令自己的士兵剃掉胡子，理由是防止在战斗中，被敌人抓住它们。到了欧洲中世纪，刮胡子、理发一度开始风行于上流社会，想成为一个体面的男人？要么把胡须剔除干净，否则也要认真地打理。

这股剃须之风一直持续到文艺复兴以后，逐渐成为一种时尚为不同阶层的男人所接受。彼得沙皇甚至在1705年，提出征收

“胡子税”，试图鼓励俄罗斯男子像欧洲人一样，从毛茸茸的下巴中解脱出来，变成漂亮的“小白脸”。19世纪，欧洲还出现了专门的剃须手册，将男人的脸细分为48个部分，对每个部分的剃须手法都做了严格的规定。

吉列：掌握了全世界一半男人的胡子

第一次世界大战期间，美国士兵由于不方便携带整套的剃须设备（剃须刀、磨刀皮条以及磨刀石），很多人脸上“乱草丛生”，不仅不卫生，受伤后因毛发的影响也不容易痊愈。金·吉列意识到这是一个巨大的市场，于是在1917年4月，他以低于成本价的价格同政府签订了有史以来最大的一笔政府采购合同：政府低价购买350万副刀架和3600万刀片，然后将剃刀发放给士兵。用吉列的话说是“优待前方士兵”，外人看起来倒是“赔了本去赚吆喝”。

不计其数的美国士兵成了吉列的使用者，并把这种安全、方便的剃刀带给了欧洲的盟友。一战结束后，几十万复原的盟国士兵带着吉列的刀架和刀片，回到世界各地，同年，吉列创下了销售剃须刀片1.3亿片的神话，销售额是吉列创立那一年的80多万倍，在美国的市场占有率达到80%。而之前的1913年，吉列全年仅卖出168片刀片和51把刀架。

1931年，77岁的金·吉列因病逝世，他的继承者按照金·吉列制定的方针：把业务拓展的目标瞄准每一个有男人的角落。现在，全世界有10亿人在经常使用吉列公司的产品，平均每两个男人就有一个是吉列公司的顾客，可以毫不夸张地说，吉列掌握了全世界一半男人的胡子。吉列每年从剃刀和刀片这一产品组合中获得大约40亿美元的收入，其全球市场份额比最为接近的竞争对手多6倍，其续生收入占到公司总销售收入的42%和总利润的68%，被列为《从优秀到卓越》一书中唯一一家家喻户晓的卓越公司。

剃须之王：双塔奇兵

吉列不仅用一把小小的剃刀打下了江山，同时也把“刀片+刀架的定价策略”写

进了教科书：吉列最初以55美分的价格销售成本2.5美元的刀架，成功地把成本1美分的刀片卖到了5美分。吉列靠卖刀片而不是刀架赚钱，正如惠普打印机的利润来自墨盒而非打印机本身一样。

随着“刀片+刀架”式定价策略的流行，“反吉列模式”的生产商也获得了消费者的青睐。2008年6月，“剃须之王”以一款Azor混合动力系统剃刀，正式宣告进驻剃须产品“硬件”市场。作为英国剃须界的“后起之秀”，Azor系列的外观设计看起来更为简单，整个剃刀呈“Y”字型。为了显示与吉列剃须刀的不同，“剃须之王”故意推出了比吉列的刀片数更少的剃刀，创始人威尔·金开玩笑地说：“我们不是在进行一个刀片数量的军备竞赛”。

在营销策略上，Azor一反传统的“刀片+刀架”模式，将剃刀和刀片的零售价均定为4.99 英镑。Azor甚至在英国发起了一场公然挑战吉列的“公平剃须”运动，倡导打破“英国的最后垄断市场”，还公众以更多的选择和更少的费用。在Azor的产品推广会上，推销员的工作用语是“先生，您不认为过去为剃须刀花了太多钱吗？”

简单有效的刀片加上反吉列模式的定价策略，是帮助“剃须之王”得以分享这块“大甜点”的双塔奇兵。如今，Azor已经占有英国剃须市场15%的份额，成为英国男性刮脸市场中继吉列之后的第二大品牌，在男性护肤品市场上成为继妮维雅和欧莱雅之后的第三大品牌。

男人为什么埋单？

欧洲市场监测国际公司在一份报告中披露：“男用商品市场的强劲增长，表明男人也更加关注个人护理了。当全球男用化妆品(只是男性美容的一个分支)都可以提供的是一个60亿美元的市场时，精明的商人已经表现得迫不及待了。

这种迫不及待让我们见识到了种类繁多、花样翻新的各式剃刀：Babyliss宣传其新款1-Trim“脸部护理工具”能设定30种不同的胡茬长度，并通过一个LED显示当前的剃须长度；飞利浦的最新款剃须刀配有内置的真空吸尘器，以保证都市美男们的浴室

干净整洁；而专门为NASA宇航员们提供美容产品的沃尔公司将发布一款锂离子“美容站”，借鉴并采用了移动电话行业里的充电电池技术。

简单有效的刀片加上反吉列模式的定价策略，是帮助“剃须之王”得以分享这块“大甜点”的双塔奇兵。

如今，Azor已经占有英国剃须市场15%的份额。

给剃刀增添一些诱人的附属功能、再加上一个漂亮的外观，能否让男人心甘情愿地掏出钱包？英国剃须界“最大的两把剃刀”显然并不同意。金·吉列开创的剃刀王国始终秉持的，令后来者无法模仿的并非他的定价策略，而是他的所有产品都以“舒适、简单、安全”为诉求。“剃须之王”的商务总监提姆·莱特则直接把诸多变革毫不留情地划进“伪科学”范畴：“事实上，所有的问题最终都落在了最大程度地简化并提高效率上。随身听当年曾经用9个按钮来调节均衡，而如今iPod只用了4个按钮便解决了一切。在男士美容领域，我们也同样将见证这一现象：以少做多”。

就胡子而言，据说男人的胡子一天要长0.0375厘米，一年长13.75厘米，如果一个男人从青春期到古稀之年，平均每天要花5分钟刮掉这65毫克的胡须，那刮胡子这项工作要耗费掉生命中近2000个小时！在这场永无休止的“剃须大战”中，男人们愿不愿意为体验昂贵的新技术埋单还尚未可知，但他们确实已被“舒适、简单、安全”的剃须之道吸引了100年。也许，当剃刀的锋芒划过那块“60亿美元甜点”的时候，“一键式”解决胡子问题的那把刀，才是最大的诱惑。



去南极, 跟你想象的不一样

去南极没有我们想象中的那样艰难。如果在适合的季节去南极旅行, 很可能那里比在北京还要温暖宜人。

文_刘蕊茂 图片提供_胡特辉

南极, 对大多数人来说是遥远的。从19世纪俄国沙皇亚历山大一世开创南极探险之路以来, 人们对南极的探索越来越深入, 越来越频繁, 然而100多年后, 这个神秘、洁白、宁静的世界对旅行者的吸引力依然没有降低。

今年稍早, 一群企业家去了南极旅行, 他们是冯仑、潘石屹、陈宏……他们都是知名的商业人物, 然而这次行程很低调, 没有惊动大批媒体。一般来说, 企业家富于冒险精神喜欢挑战, 喜欢尝试人们做不到的

事, 如独自飞行横渡大西洋、登珠峰、穿越恶名昭著的大沙漠……同样, 去南极对于企业家们来说应该是一个颇具挑战的旅程, 是一次前所未有的考验。组织这次旅行的太美集团董事长胡特辉说, 这不单是一次身体的旅行, 更是一场心灵旅行, 是一场灵魂的修行。他认为历时半个多月的极地旅程, 带给旅行者的不全是挑战与考验, 更多的是对我们这个星球不同角落的体验, 在人烟稀少的大自然中感悟生命的意义。

比北京舒服

出乎我们意料之外的是, 去南极其实没有我们想象中的那样艰难。首先, 从中国去南极的花费在20万元人民币以下, 比起一般的



奢华旅行, 这一趟豪华游轮之旅似乎不能算是贵得离谱。不过, 除开物质上的要求, 去南极对旅行者身体和心理素质要求要高一些。众所周之, 南极是我们地球上纬度最高, 暴风最严酷, 气候最恶劣, 最与世隔绝的孤寂地区, 关于“西风带”的可怕传说更是大家热衷讨论的话题。南极年平均气温达到摄氏零下36度, 是七大洲之中最冷的地区。冬季南极外围气温约为摄氏零下15至零下35度, 内陆气温则低至摄氏零下40至零下70度。

但以旅行为目的的南极旅行, 都会选择较温暖的月份, 夏季南极半岛的温度甚至会升至摄氏15度左右。此次企业家的行程中到达地区的温度, 平时在摄氏零至零下5度之间, 据他们说比在北京还要温暖宜人。在食物上, 邮轮每天提供各式丰盛西餐料理, 自助吧每天24小时提供各式饮料和饼干、蛋糕等小食, 虽然船上不提供方便面, 但对勇于挑战南极的中国旅行者来说, 吃半个月西餐应该不是一个很大的

挑战。

平时南极半岛属于干冷气温, 不是中国南方式的潮湿阴冷, 所以舒服程度恐怕还真的不输给北京。但也不能掉以轻心, 虽说夏季平均温度为零摄氏度, 但即使在那些偏暖和的日子, 也可能会偶尔刮风并有湿气, 令人捉摸不定。这次企业家们去的时候, 着装其实同滑雪假期没什么差别, 没有使用特殊装备, 但一般南极旅行者最起码在登陆南极洲的时候, 一定要穿防风防水的外衣和裤子, 尽管不是全程都需要这样做。据同行的一位女模特说, 她还带上了高级定制时装去拍照, 穿得少一点十几分钟还能够扛得下来。别把南极想得太可怕, 因为不是去探险未知大陆, 所以旅行者大部分时间会在轮船上呆着看山川风景, 而船上室内温度会在29摄氏度左右, 没必要带大量厚重的衣物。另外值得注意的是, 南极的日晒较为强烈, 防晒霜是不可缺少之物。

心灵的旅行

去南极可以分为好几中目的, 有的是科学勘探, 有的是极地探险, 也有的是纯粹旅行。南极旅行不能算是探险, 一般西方旅行者把去南极视作相当温和的旅行, 在欧美等国家, 去南极度假的许多人是颐养天年的老人。

在这种比较温和的行程中, 你可以看到鲜为人们亲见的自然景观, 如成群的企鹅, 在冰山上曝晒的海狗、大海豹或肥海象, 这些可能是你从前只能在电视机前看到的壮观画面。

目前开放以南极以旅行为目的国家有阿根廷、智利、新西兰、澳大利亚等南半球国家。通常的路线是从内地飞到香港或到欧洲某国转机, 飞往阿根廷首都布宜诺斯艾利斯, 然后搭乘阿国国内航班飞往TRELEW, 再乘1小时车前往马德林港, 然后前往火地岛, 开始进入南极的梦幻体验。

去往南极的邮轮要穿越著名的德雷克海



直到这些企业家真正踏足于南极，



才发现这地球尽头的纯白之地，最大的魔力并不在于它的遥远和崇险，而在于它的亲切与沉静。

峡，旅者会瞥见船舷边掠过的冷落浮冰，当望见遥远列阵的雪岭时，胡特辉说：“我们的心震颤了，血脉如涌，情不自禁，不知道如何才能表达胸中的感受；大自然的鬼斧神工，缔造了如此奇妙的圣洁世界！”远望的南极如同一个童话：巨大而朦胧的冰山，刀削斧凿般的冰墙，玲珑剔透的冰峰，在极昼的光晕中时远时近；有时旅者要弃大船而登小舟踏上一个个冰雪苍茫而又无比幽静的小岛，旅者会目不暇接，心怀激荡。一种拥入大自然怀抱的空灵之感，让人忘却了一切烦恼与浮躁，全身心得前所未有的净化。

南极腹地之旅

中国内地目前还没有正式开放南极旅行业务，只能从其他国家中转，不过这个企业家旅行团是个例外。据策划者说，这是由冯仑、梁冬、陈宏等9位企业家联手成立的俱乐部。俱乐部也对外开放，不过它和一般旅行社不同，旅行社是卖旅行路线和服务，但俱乐部是会员自己发起行程，俱乐部只是互动沟通策划包装成行。根据顾客需求量身定制旅游路线并不新鲜，虽然奢侈旅行社只提供单独的个人行程，但这个俱乐部却希望融入社区的概念，发起旅游的既是消费者又是旅游产品的生产者，能参与决定“最佳阵容”，也就是有决定“和谁一起旅行”的机会。正因如此，这次“南极腹地之旅”显得更加与众不同。

链接

地球村倒计时

一次地球寻访，了解人类所生活的这个星球，重新衡量人类与自然的关系，重建“生态伦理观”。

“地球倒计时”是由中央电视台及相关主流媒体联合策划发起的大型生态考察活动。活动将号召中国最具影响力和社会责任感的媒体和相关机构、研究气候变化和生态文明的科学家、关注绿色经济的企业家等社会各界精英人士，共同考察和见证那些在气候变化等生态危机的重压下，正在消逝中的景色，并在途中摄制电视纪录片《地球倒计时》。活动历时三年，将分十个地段，对南北极、格陵兰、阿拉斯加、亚马孙雨林、乞力马扎罗、加拉帕戈斯等重要的生态目的地，进行考察、体验和拍摄。

目前已有近百位中国产业界、科学界和媒体知名人士，探索了南极、北极，穿越亚



马孙雨林，深入三江源腹地，见证了地球沧海桑田的变化。参与考察的队员将成为“地球倒计时”的生态见证人，持有组织者颁发的生态见证护照，签署符合当地生态环境法规，以及国际生态及旅行探险组织规定的生态旅行公约。旅行者有义务通过购买碳补偿、选择绿色出行方式等途径践行碳平衡的生态出行方式，将自己对气候变化的认知及行动传递给更多的人。

目前，地球倒计时第二次亚马孙雨林和南极生态考察正在招募队员，并已经开始2010年加拉帕戈斯、北极点、格陵兰、阿拉斯加等地考察队的组队工作。详情请登录地球倒计时官方网站：www.earthcountdown.cn。



当然，未曾到过南极的人，总是对这个圣洁而奇异的地方有着很多魔幻的想象，觉得如神迹之遥远，或如绝地之崇险。直到这些企业家真正踏足于这片土地才发现，这地球尽头的纯白之地，最大的魔力并不在于它的遥远和崇险，而在于它的亲切与沉静。“没有看到它的时候，南极是一片梦想之地，是一辈子一定要到的地方；看到它之后，会有兴奋，会被震撼，也会感动，但不是它的险恶，而是它的空灵，但你知道你正在失去它，只有少

数人会选择再来一次。”

人生也是如此，得与失是一体两面，面对未来，你有很多梦想，很多期待，然而当这些梦想与期待成为现实，也就是你失去它的时候。名与利是水，一生追求不完，它不是线性的，而更像是包容的、循环的，适合可止，才是美好。

在南极有些人感悟到这些道理，也许你去之后会有更高明的洞悉世事的见解。不过最要紧的是，你需要在晕船感觉浸透大脑之时，还能保有这些理智与睿智。■



CHINA TRENDS AND OPPORTUNITIES CHEUNG KONG KNOWLEDGE AND INSIGHTS

中国势·长江智

CHINA COUNTRY MANAGER PROGRAM

A program designed for top managers in multinational corporations operating in Asia Pacific and China, including presidents, CEOs, and general managers

Program Benefits

- Direct interaction with Cheung Kong professors, Chinese government officials and national policy experts, Chinese business elites, and other multinational company professionals
- Gain insight on current Chinese macro-economic policy and industrial trends and how to react to changes in domestic policy and economic practices for China
- Grasp the positioning of Chinese companies in the global industry value chain and develop the strategy needed to compete and cooperate with Chinese companies
- Identify the opportunities in emerging market and appropriately position China section of a global corporation in relation to the rest of the company
- Learn how Asian values affect Chinese business practice

Curriculum

- **September 24-25th, 2009, Beijing Macro Level** — Global perspective, the world economy, and how the phasing out of government policies affects the prospects of multinational companies
- **November 19-20th, 2009, Shanghai Corporate Level** — How multinational companies compete and collaborate in China
- **January 2010, 3-day, Sanya Individual Level** — Relations with headquarters, the cultural implications of Asian values, leadership development, and career paths for country managers

Student Voices

The China Country Manager Program by Cheung Kong GSB is well designed to meet its objectives, and I found the quality of guest speakers top-notch. The sessions where CEOs from different industries share their experience in China taught me a lot about how to effectively tackle the unique challenges in the country. I hope that this program is held every year to benefit my counterparts in many more multinational corporations.

Amy Huang VP & Area Director China/HK
GlaxoSmithKline (CHINA) INVESTMENT CO., LTD.

Very impressive line-up of lectures, starting with a great talk by policy-maker Cheng Siwei. Great start to the six day program, I feel that we have been given a good platform to discuss macro issues in China.

Mark O'Connor President
CHINA CUMMINS TURBO TECHNOLOGIES

Hotline: 400-700-8558 Website: www.ckgsb.edu.cn/execed Email: execed@ckgsb.edu.cn

Founded in November 2002 by Asia's most successful entrepreneur Mr. Li Ka-shing, Cheung Kong Graduate School of Business is China's first private, non-profit, and independent business school. Headquartered in Beijing with campuses in Shanghai and Guangzhou, Cheung Kong GSB offers MBA, EMBA, and Executive Education (EE) Programs.

A NEW GENERATION
BUSINESS SCHOOL



2009长江高层管理教育

目标：成为亚太地区最具影响力的高层管理教育中心
愿景：成为志在超越成功的组织及其高层管理者最有价值的学习伙伴

作为全球新一代商学院，长江商学院高层管理教育独具特色——

- ▶ 世界顶级的卓越师资：立足本土、对接世界，拥有曾执教于世界各大顶级商学院的华人教授；
- ▶ 引领前沿的创新课程：中西贯通、创新务实、学以致用，重视人文关怀与文化修养；
- ▶ 立足本土的原创研究：聚焦新兴市场，以原创、前瞻及颠覆性的管理新思想引导企业实践；
- ▶ 终身受用的校友平台：汇集中国企业的杰出商业领袖，最具影响力、凝聚力和号召力；
- ▶ 与世界名校强强联合：整合全球最优秀管理教育资源，拓展国际视野

大师传道 精英云集



2009年，长江商学院高层管理教育新开设的核心课程及其独特价值是——

中国企业CEO课程、金融CEO课程

课程定位：为中国最具代表性及行业领先的企业之领袖度身打造。



课程优势：融汇势、道、术，贯通人文、商道；整合哥伦比亚商学院、伦敦商学院及瑞士国际管理发展学院等最优秀管理教育资源；分享国际前沿创新和颠覆的管理新思想；同中国最具影响力、号召力和凝聚力的，包括马云、郭广昌在内的，中国杰出民族企业领袖汇集一堂，终身学习和交流；独享国内首次引入的个人领导力发展专业指导。

家族企业管理课程

课程定位：为中国家族企业创始人、接班人及高级管理人员量身定制。



课程优势：与世界最著名的家族企业研究中心——瑞士国际管理发展学院（IMD）深度合作，以欧洲百年旺族为鉴，探索中国家族企业常青之路，打造世界级的家族企业。

总裁领导力发展课程

课程定位：为行业领先企业的总裁、副总裁、总经理等肩负战略决策和运营执行的核心管理人员量身定做。

课程优势：汇聚全球顶级商学院的核心教授，使中国企业的中坚力量通过七大核心管理课程的进修，培养全球视野，直击前沿理论，将育帅才。

后EMBA人文系列课程

课程定位：为希望拥有东西人文底蕴及全球对话能力的企业高层管理者设计。

课程优势：汇聚全球顶级人文大师，纳东西方思想精髓，明全球对接之道。

海外学习课程

课程优势：与世界名校、管理大师深入交流，实地探访世界各国大企业成功之道和中小企业蓬勃发展之路。

公司特设课程 拓展组织能力 提升管理绩效



在深入调研企业管理需求基础上，整合全球优质管理教育资源，为企业提供最具有个性化和针对性的全方位课程解决方案。将学习过程与实际工作相结合，达到知识转移、学以致用的学习效果，协助企业更新管理理念，完善管理基础，提高管理绩效。



2009年长江高层管理教育课程一览表

课程名称		授课地点	授课时间	课程长度	授课教授	学费(RMB)		
顶级课程(凭邀请)								
中国企业CEO课程	长江商学院	香港	5月4-8日	4天		550,000		
	伦敦商学院(LBS)	伦敦	7月6-9日	4天				
	哥伦比亚商学院(CBS)	纽约	8月31-9月4日	4天				
	瑞士国际管理发展学院(IMD)	洛桑	11月2-5日	4天				
	长江商学院	三亚	2010年1月	2天				
金融CEO课程	长江商学院	香港	5月4-8日	4天		550,000		
	伦敦商学院(LBS)	伦敦	7月6-9日	4天				
	哥伦比亚商学院(CBS)	纽约	8月31-9月4日	4天				
	瑞士国际管理发展学院(IMD)	洛桑	11月2-5日	4天				
	长江商学院	三亚	2010年1月	2天				
跨国公司总经理课程	宏观政策层面	北京	9月24-25日	2天		88,000		
	公司战略层面	上海	11月18-20日	2天				
	个人发展层面	三亚	2010年1月	3天				
国际课程表								
家族企业管理课程	长江-瑞士国际管理发展学院(IMD)合作课程	北京	10月	4天	Joachim Schwass, 廖斌圣	58,000		
综合管理课程								
总裁领导力发展课程	利润操控	北京	5月15-17日	3天	薛云奎, 黄世忠	148,000		
	中国企业转型与战略创新	上海	6月26-28日	3天	廖斌圣, 廖建文			
	公司治理与企业风险管理	北京	7月31日-8月2日	3天	Dennis Chookaszian			
	领导力创新	北京	9月11-13日	3天	周京			
	整合市场营销	北京	10月16-18日	3天	Robert F. Lauterborn			
	收购兼并与企业重组	北京	11月20-22日	3天	Henri Servaes			
	危机管理与公共关系	上海	12月18-20日	3天	Regina M. Abrami, 李希光			
	总裁领导力发展课程接受单模块报名, 单模块学费25,800元。							
Mini-EMBA课程	企业管理实战模拟	北京	6月12-14日	3天	伍建民	108,000		
	公司战略管理	广州	7月24-26日	3天	廖斌圣			
	战略市场营销	广州	8月28-30日	3天	赵越			
	战略人力资源管理	广州	10月16-18日	3天	王一一			
	非财务经理的财务管理	广州	11月20-22日	3天	齐大庆, 周春生			
	运营战略	广州	12月18-20日	3天	陈方若			
	MINI-EMBA课程接受单模块报名, 单模块学费22,800元。							
人文系列课程								
后EMBA课程	文化中国与东亚文明	北京	5月8-10日	3天	杜维明, 滨下武志, 浦安迪	85,000		
	文明对话: 宗教、文化与社会意识	成都	7月17-19日	3天	杜维明, 叶小文, 李刚			
	现代西方精神与启蒙	西安	9月18-20日	3天	Packey J. Dee, Fred Dallmayr, 张汝伦, 卢风			
	佛教、道教与修行	上海	11月6-8日	3天	AI C. Huang, 霍韬晦			
	中西文学与艺术比较	三亚	2010年1月	3天	郑培凯, 陈平原			
	地方商团与商业伦理	广州	2010年3月	3天	周生春, 徐飞, 李维森			
	后EMBA课程接受单模块报名, 单模块学费19,800元。							
	行业管理课程							
长江房地产高级管理课程		北京\上海	6月12日开课	18天		145,000		
长江传媒高级管理文凭课程		北京	6月12日开课	25天		148,000		
海外课程								
日本课程: 东京奇想——成功企业成长	日本早稻田大学商学院	日本	11月7-19日	12天		65,000		
英国课程: 危机下的管理与应变	英国伦敦政治经济学院\英国阿什里奇商学院	英国	10月13-25日	12天		95,000		
总裁领导力发展课程、MINI-EMBA课程、后EMBA课程、房地产管理及传媒管理课程的全模块报名学员, 如选修日本课程, 选修学费55,000元; 如选修欧美课程, 选修学费80,000元。								
*注: 课程信息以最终确认为准。								

课程咨询热线: 400-700-8558

网址: www.ckgsb.edu.cn/execed

网址: execed@ckgsb.edu.cn

北京校区(总校)

电话: 010-8518 5017

传真: 010-8518 0333

地址: 北京市东长安街1号

东方广场东3座3层

邮编: 100738

上海校区

电话: 021-6269 6238

传真: 021-6269 6255

地址: 上海市虹桥路2419号

2号楼

邮编: 200335

广州校区

电话: 020-2885 2588

传真: 020-2885 2582

地址: 广州市天河区珠江新城

华夏路1号信合大厦8层

邮编: 510623

西安办事处

电话: 029-8720 3606

传真: 029-8720 3229

地址: 西安市南大街30号

中大国际大厦615单元

邮编: 710002

成都办事处

电话: 028-6676 5919

传真: 028-6685 1827

地址: 成都市滨江东路9号香格

里拉中心写字楼704B

邮编: 610021

