

引言

2006 年度影响中国经济十大企业事件回眸

[事件 1] 欧典谎言：肆意践踏商业道德的黑色幽默

2006 年央视 3·15 晚会向全国消费者揭开了一个惊人内幕——“号称行销全球 80 多个国家，在德国建有百年老厂的欧典公司其实根本不存在，存在严重欺诈消费者行为。”节目播出后，欧典地板在全国引发退货风潮。

事件焦点 一句谎言，足以让一切在一夜之间灰飞烟灭，哪怕是用 6 年时间打造出来的品牌和用全部积蓄开拓出来的市场。

[事件 2] 国美永乐：并购打造中国家电连锁航母

2006 年，国美发起中国家电连锁零售业史上最大的一次并购行动。7 月 25 日，国美电器发布公告称，将以 52.68 亿港元的价格完成对中国永乐的并购。永乐同在香港上市，业内排名第三。合并完成后，新国美集团将拥有 800 多家店面和近 800 亿元的年销售额，在店面数量和销售规模上的老大地位进一步得到稳固。

事件焦点 在传统业态模式下，国美已经把规模效应做到了极致。合并后的新国美面临的难题在于，如何创造新的商机。

[事件 3] 股权分置：一扫多年沉痾，开启新股市元年

沉沦了 4 年的中国股市 2006 年终于高昂着牛头，一路攀升，经过 5 年轮回，2006 年 12 月中两市综指创造 15 年来的历史新高。股权分置改革一扫多年沉痾，工行、中行、国航等优质蓝筹纷纷顺利登陆 A 股，股指期货即将推出，基金发行规模

屡破纪录。有人称，神话般的黄金 10 年之门刚刚开启，而今年的走势被人们称作新阶段股市的“元年”。

事件焦点 历史会证明，2006 年将被载入中国证券市场发展史，因为在这一年里困扰市场十多年的股权分置问题终于被彻底解决。

[事件 4] 傲慢 SK - II：跨国企业再酿信任危机

2006 年 9 月 14 日，国家质检总局有关负责人证实，广东出入境检验检疫机构来自日本宝洁株式会社蜜丝佛陀公司制造的 SK - II 品牌系列化妆品中检出禁用物质铬和钹。一时间，全国上下掀起了 SK - II 退货浪潮。9 月 22 日，SK - II 在中国的 50 多个专柜全部下架。

事件焦点 作为实力雄厚的跨国企业，宝洁公司在 SK - II 产品质量事件过程中显示出难以置信的傲慢和蛮横，使其品牌形象严重受损。虽然如今产品重返市场，但消费者信任短期内难以修复。

[事件 5] 徐工合资：借助凯雷表达国际化远大抱负

2006 年 10 月 17 日，徐工集团全资拥有的徐工机械发出通告，一天之前，徐工集团、凯雷、徐工机械签署了《股权买卖及股本认购协议》的修订协议和《合资合同》的修订协议。根据这两则修订协议，凯雷放弃了控股徐工机械的计划，将持股比例从 85% 下调到 50%。凯雷控股性收购徐工变成了双方对等合资。协议签署前，协议内容报请江苏省和国家有关部委审核并得到确认。

事件焦点 徐工和凯雷的合资成为 2006 年的一个标志性事件。它被称为近 20 年来国企改革史中难得一见的高透明度样本，改制过程中的每一步、谈判交易的每一处细节、协议文本上的每一个字，都被人们拿到聚光灯下、解剖台前详细检查。

[事件 6] 奥康抗诉：中国鞋企积极应对欧盟反倾销

2006 年 10 月 5 日，欧盟裁决，将在未来两年内向中国产皮鞋加征 16.5% 的反倾

销税。10月23日，奥康集团董事长兼总裁王振滔宣布，向欧盟一审法院提起诉讼，状告欧盟加征反倾销税不符合欧盟的相关法律。奥康因此成为中国制鞋行业第一个运用法律武器抗诉欧盟鞋类反倾销的企业。

事件焦点 王振滔重金聘请资深律师起诉欧盟加征反倾销税不符合欧盟的相关法律。此前，奥康等中国制鞋企业发起成立“欧盟对华鞋产品反倾销应对联盟”，王振滔携手国内百家鞋企发表了中国第一个抗议欧盟鞋类反倾销的《重庆宣言》，中国鞋企体现出前所未有的抱团合作。

[事件7] 上汽荣威：错失罗孚商标顺推自主品牌

对罗孚知识产权和商标的争夺，是2006年最激烈最好看的汽车商战故事之一。2005年起，上汽和南汽竞购罗孚。上汽花6700万英镑买到代表ROVER核心知识产权的ROVER25型、75型轿车。尔后的2005年7月22日，南汽以5300万英镑收购罗孚（MG-ROVER）资产，其中包括位于长桥的生产线、引擎业务及相关资产。2006年9月18日，早已从宝马手中买得路虎（LANDROVER）商标，并与宝马就罗孚商标有约在先的美国福特汽车宣称，要行使对ROVER品牌的优先收购权，欲从宝马手中买走罗孚商标。这使得上汽收购和使用ROVER品牌的愿望落空。

事件焦点 竞购罗孚，上汽和南汽花费都不小。然而，上汽虽获得ROVER核心知识产权，却也没有得到ROVER商标使用权；南汽购得罗孚（MG-ROVER）的相关资产，却没有获得在欧洲15国的MG商标使用权。

[事件8] 银行上市：业界整体进入新竞争时代

中国第一家实现内地和海外（A股+H股）同时上市的企业在2006年出现。改革难度最大以及WTO保护期最长的中国银行业提供了这个唯一的案例。2006年10月27日，中国工商银行A股、H股分别在上海、香港两地实现同步上市。合计发行规模达191亿美元，创下了全球股票首次公开发行（IPO）的最高纪录。

事件焦点 工行的上市对中国资本市场的发展意义重大，上市应该说能够建立一种杜绝或者说减少不良资产产生的重要机制。工行上市意味着我们把资本市场的

发展提到了一个新的高度，发展资本市场成为国家战略一个非常重要的部分。

[事件 9] 悲情欣弗：药品不良事件老总以死谢罪

欣弗事件之前，裘祖贻受人敬重，是一位历时 6 年，将濒临倒闭企业扭亏为盈的英雄企业家。2006 年 10 月 16 日，他因为“质量安全意识淡薄，疏于对企业管理，对欣弗事件负有主要责任”而被撤职。10 月 31 日夜间，他留下一张字条，称“心里难过极了”，“对不起那么多的员工”，“只有以死谢罪”，在家中上吊自杀。

事件焦点 安徽华源制药只因一个“欣弗事件”就造成了两败俱伤的结果，一方面是全国药品服用者死亡 11 人，一方面是华源老总裘祖贻顶不住压力自杀谢罪。对于欣弗、“齐二药”等一系列事件，评述制药企业社会责任的声音不断。

[事件 10] 宝钢谈判：首度获得铁矿石先发定价权

2006 年 12 月 22 日，宝钢分别与必和必拓公司（BHP）和力拓集团（RioTinto）旗下的哈默斯利公司就 2007 年度纽曼粉矿和纽曼块矿基准价格达成了一致协议：粉矿和块矿的价格将在 2006 年价格基础上均分别上涨 9.5%。前一天，宝钢与全球最大的铁矿石供应商巴西淡水河谷公司（CVRD）达成同样的基准协议价格，这是宝钢代表中国钢厂参与全球铁矿石价格谈判首度取得首发定价权。

事件焦点 在欧洲尚未开始谈判，日本第一轮谈判还未结束的情况下，宝钢在全球铁矿石新一年度谈判开始后的 1 个月内一举拿下首发定价权。宝钢速战速决，既确定了先发价格为中国同行省下巨额采购成本，又避免了重蹈去年的覆辙。

（资料来源：工人日报，2006 年 12 月 27 日）

2005 年度影响中国经济十大企业事件回眸

[事件 1] 盛大新浪：互联网第二代并购第一代

2005 年 2 月 18 日，盛大网络按照规定向美国 SEC 提交了关于股市交易的 13-D 报

告声明，自1月6日到2月10日盛大已经持有新浪19.5%的股权。而事先毫无征兆。

影响度 一场盛大的收购并未结束。在门户网站和搜索网站都走到尽头，新浪等互联网先辈都在依靠短消息分成来维持生存，盛大却从网络游戏杀回主流。

[事件2] 顾雏军栽了：“造系”终成白日梦

2001年顾雏军以不到5亿元人民币的价格购入广东科龙电器股份有限公司26.43%股份成为第一大股东。2005年7月底，中国证监会将科龙电器公司董事长顾雏军等人涉嫌经济犯罪的有关资料移交公安机关立案审查。

影响度 谎言终究难以自圆其说。格林柯尔系最终还是没能逃脱倒闭的命运。而顾雏军的被拘下场，分明在告诉那些执著于资本整合行业的梦想家，此路不通。

[事件3] 春秋后航：廉价航空冲破行业垄断

2005年7月18日上午9时整，春秋航空公司的空中客车A320首航飞机从上海虹桥机场起飞。这开辟了中国低成本航空的“处女航”，同时还开创了中国旅游加航空的运营模式。

影响度 旅行社靠航空公司提供低廉的票价来获取利润，航空公司则依靠旅行社为自己带来大量客源。表面上双方是互赢的，但实际上航空公司处于强势位置，旅行社受到的牵制较多。自建航空公司，旅行社想借此改变自己的弱势地位。

[事件4] 海尔放手：美泰克白给敢不敢接

2005年6月14日，海尔美国贸易公司和两家私营证券公司向美泰克发出初步非约束性报价。海尔及其合作伙伴除了出价12.8亿美元外，还承诺承担美泰克9.7亿美元的债务，使得收购总报价达到了22.5亿美元，高于此前Ripplewood开出的21亿美元的报价。但是海尔没有正式发出收购请求。

影响度 如果不是像海尔这样的中国企业在全球市场的迅速发展，美泰克也不会沦落到如今的破产边缘。而海尔面对收购机会的冷静，更是体现出中国企业的成熟。

[事件 5] 南汽收购：收拾罗孚烂摊子考验能力

2005 年 7 月 22 日，南京汽车集团以 5000 万英镑及无附加条件的方式，成功竞购了英国“百年老厂”罗孚汽车公司及其发动机生产分部。

影响度 在中国汽车业内，当初“以市场换技术”的产业政策正受到越来越多的质疑。在市场换不来技术之后，能否通过大手笔的收买来想要的核心技术，还有待市场的检验。

[事件 6] 中海油失手：竞购尤尼科遭遇阻挠

2005 年 6 月 23 日凌晨，傅成玉通过电话向美国尤尼科石油公司董事长查尔斯·威廉姆森进行了口头报价。5 小时后，中海油以传真形式，正式向尤尼科报价，185 亿美元（加 5 亿美元违约补偿金）。

影响度 尽管中海油公司总裁傅成玉在收购失败后很委屈地说，任何大型企业都是有本国政府的支持。但是当企业背后是中美两国政府的时候，情况将会复杂许多。

[事件 7] 百度暴发：重构纳斯达克中国概念

2005 年 8 月 4 日，中国互联网搜索引擎公司百度在美国纳斯达克做了首次上市发行。27 美元开盘价一度暴涨 5 倍达到 154 美元，随后回落到 90 美元。尽管如此，百度依然创下了纳斯达克 5 年以来的最佳业绩。中国网络公司尤其是搜索引擎的价值正在攀升。

影响度 百度上市创下 5 年来纳斯达克最佳业绩，更重要的是，百度以及随后上市的中星微等让世界重新认识了中国概念。

[事件 8] 鞍本联合：拉开钢铁业重组大幕

2005 年 8 月 16 日，鞍山钢铁集团公司和本溪钢铁（集团）有限责任公司联合重组为鞍本钢铁集团。

影响度 鞍钢集团党委书记、总经理刘玠认为：鞍本联合是我国钢铁工业发展史上的一件大事，也是振兴东北老工业基地进程中的一件盛事。

[事件9] 建行上市：国有银行改革实质启动

北京时间2005年10月27日9时30分，全球首次募股规模最大的银行股中国建设银行在香港证交所主板市场挂牌交易。

影响度 建行海外上市的最大意义不在于建行筹集了多少资金卖到了多高的股价，而在于其对国有银行改革的示范意义：国有银行改革选择了一条正确的道路并取得了初步成功；这一改革已经不能再走回头路。

[事件10] 赵新先被拘：风光之后“一摊烂事”

2005年12月12日，三九创始人赵新先被拘的消息突然传出，很多人大感意外。因为去年5月赵新先离职时，尽管给三九集团留下了98亿元的债务，时任国资委党委书记李毅中还是对他做出了这样的评价：赵新先同志40年如一日，为中国中医药事业，为三九事业做出了很大的贡献。掌舵三九近20年，赵新先被外界冠以“三九教父”的称呼，员工们也尊其为“大家长”。没有赵新先的锐意进取，三九也许不可能从靠500万元贷款办起的小药厂一度发展成总资产200多亿元的“中国制药之王”。但三九集团如今银行负债过百亿元，陷入不重组就难获新生的窘境，赵新先也自然难辞其咎。

影响度 赵新先究竟该为三九今天的困境承担什么样的责任，还要等待司法程序进展。令人深思的是，这位曾经的“中国改革十大风云人物”，曾将三九打造成一面国企旗帜的英雄，是如何酿就今天的悲剧的。

（资料来源：人民网，www.people.com.cn，2005-12-28）

当今商业世界瞬息万变，新的思想、新的理念、新的技术正在改变人们的生活方式和商业的运作模式。知识经济、虚拟组织、合并与收购、电子商务、数字化集成、WTO/全球化成为引领商业世界变化的关键词。在适者生存的市场竞争时代，我们亲眼看到阿里巴巴、百度、Google、海尔、万科、联想、盛大、博客中国等一批公

司在短短的几年中迅速成长、壮大，从容自如地走过了一个又一个春夏秋冬。同时，我们也目睹南方高科、三九、健力宝等一批批企业由盛转衰，在冬天里步履蹒跚，艰难地寻找明天的出路。我们的视觉无时无刻不在受着这些企业神话的冲击，神话形成的背后，奥秘何在？而在那些走下神坛的企业背后，又隐藏着怎样的玄机呢？

思考一：提高市场占有率，利润就会接踵而来吗？

回望全球企业的发展历程，在 20 世纪 80 年代以前，许多国际性公司都把市场份额作为企业的最终目标和成功的保证，如 IBM、通用汽车、福特汽车、柯达等。然而随着市场竞争愈演愈烈，80 年代后，越来越多的市场份额领袖发现它们的利润开始下降，股价开始下跌。于是，跨国公司纷纷开始重新调整自己的战略目标和企业设计，把目标转向获取更多利润，而不是占领更大的市场份额。

但是，在当前的中国消费市场，我们所见所闻的是一轮接一轮无休止的残酷的恶性竞争。“彩电大战”、“空调大战”、“微波炉大战”，你方唱罢我登场，为了争夺市场份额，拼得你死我活。众多的企业把市场份额看做是企业的生命之源、立命之本，仿佛“自古华山一条道”，要想获取更多的利润这便是唯一出路了。提高了市场占有率，利润就会接踵而来吗？企业就会持续发展吗？企业就能够实现股东利益最大化吗？

“工农中建”四大国有银行在国内市场占有绝对的统治地位，目前总资产赢利能力居国内银行首位的却是招商银行。

中国联通在与中国移动的竞争中，用户数量一直是其追寻的目标，然而，在 CDMA 的用户大幅增长的同时，联通也不得不承认他们的利润在不断下降。虽然联通已经转变观念，把效益放在首位，可是付出的代价仍然是惨痛的。

2003 年国产手机的市场份额已经超过 50%，但是市场占有率并不意味着预期利润的增长，国内主流手机生产商的利润都随之发生了不同程度的下滑。

惠普与康柏合并以后，市场份额的扩张却并未带来成本的下降，效率与规模难

以兼容，这场基于市场份额错误观点的公司联姻，使得新惠普的发展阻力重重。

美国长途电话公司巨头 AT&T 曾经试图以向潜在客户大幅出让利润的方式扩大市场份额，而它的竞争对手 MCI 立刻也提供同样的诱惑来争夺客户。那些尝到甜头的客户开始与供应商讨价还价。结果可想而知，AT&T 和竞争对手由于过分追求市场份额双双丢掉了利润。

.....

事实告诉我们，获得了市场并不等于获得了利润，市场份额的观念在中国乃至世界各地的企业中仍然根深蒂固的一个重要原因是，实证研究表明市场份额与利润在多数行业中是正相关的。但是这些研究有一个严重的缺陷：那些曾经试图将市场份额最大化但是最后失败的公司数据已经被排除在外了。在特定情况下，当对样本偏向纠正后再进行数据分析时，市场份额与利润之间其实并不存在关系。

全球 PC 市场份额占有率第一的戴尔也已经认识到了这一点，他们的策略已经开始改变。经过 3 年的价格狂砍以抢夺 PC 市场份额，戴尔决定退出血腥的行业价格战，转而追求利润。CEO 罗林斯在接受采访时明确表示：“我们要确保增长，但只有在有利润的领域。”

种种现实让我们得出这样的结论：是利润决定企业生存方式，而不是市场份额决定企业生存方式。

思考二：企业赢利靠什么？

既然利润决定了企业的生存与发展，那么，企业如何才能获得高额利润呢？在激烈的市场竞争中，企业争先恐后地扩大市场份额，迫使自己与竞争对手不断地降低价格，不断地增加营销费用。各方都选择了对自己最有利的博弈策略，但竞争的结果是都背离了各自的初衷，参与博弈的企业为此付出了沉痛的代价，成本增加，毛利下降，利润减少。但是，是不是如果企业不参与恶性的价格战争，只要拥有高的毛利就能赚得更多，获得利润的最大化呢？我们不妨先来看看戴尔计算机与新惠普的例子。

戴尔（DELL）与 新惠普（HPQ）的财务指标比较：

2004 年第四季度的财报摘要								亿美元
公司	营业收入	毛利	EBITA	营运资金	固定资产	负债	投入资本 报酬率	市值
DELL	320.5	17.90%	24.0	-47.8	8.7	5.2	154.86%	742.3
HPQ	565.9	26.00%	26.6	4.4	69.2	78.3	9.83%	534.5

HPQ 的营业收入是 DELL 的 1.76 倍，毛利是 1.45 倍，为什么赚的钱几乎一样 (EBITA: 26.6 亿 vs. 24.0 亿)? 为什么 DELL 能用别人的钱做生意，HPQ 却要拿自己的钱做 (-47.8 亿 vs. 4.4 亿)? 赚的钱几乎一样，为什么 DELL 只需投入 8.7 亿的固定资产，HPQ 却要 69.2 亿美元? 为什么 HPQ 负债高达 78.3 亿，DELL 却只有 5.2 亿美元? 原因何在?

仔细分析，我们发现：DELL 的成功并不是偶然的！DELL 成长力强劲关键在于其独特模式下的三条黄金律“取消存货、倾听客户需要、坚持直销”。DELL 摒弃了 PC 产业价值链中低利润的制造环节，并在营销和服务方面因其独特的赢利模式设计而赢利。“直销模式”，“按需配置、接单生产”，“以信息代替存货”，“顾客体验管理”，“拉动式”供应链管理等创新管理方式为 DELL 在满足客户需求、削减成本、创造利润等方面形成自己独特竞争优势，从而与对手拉开距离。与 DELL 形成鲜明对比的是，HPQ 的各个业务沿袭研发、采购、生产、物流、营销、服务的传统企业设计模式，在赢利模式上与大多数竞争对手同质，在产业价值链上没有形成自己独特的竞争优势，因此成长阻力重重！近来，在新一轮市场竞争浪潮中，我们欣喜地看到惠普对其战略和企业设计做了一些新的调整。

2006 年 2 月，惠普在中国重申了对企业客户的价值主张，意味着惠普告别卡莉时代的“红海战略”，转而重新开始推进“蓝海战略”，以开放式的商业模式迎接新的挑战。在垂直的产业链中，惠普将自己做得更短、更开放和更专业。惠普放弃了自有的 CPU，转而采用 Xeon, Opteron, Itanium 等各种处理器，开放程度也从系统深入到架构。在产业的水平面上也提供更宽广的平台，惠普专注于 IT 基础设施，避免

与 Oracle, SAP, BEA 等商用层面供应商产生利益冲突。新的惠普以开放式的蓝海战略,重新设计商业模式,以此突显自己与众不同的竞争优势。

思考三:挺进“朝阳产业”,企业就能获得持续赢利吗?

近年来,中国创业投资(VC)活动一直比较活跃,创业投资在中国这方热土上早已不是什么新鲜行当。据相关报告显示,仅2005年,就有包括240家中资VC和60家外资VC在内的300余家VC基金在中国寻找投资机会。基金额增长了40亿美元,而在中国可以获得的投资基金累计达168.9亿美元。这么多VC“热钱”都投向了何处?在各个行业里他们都得到了怎样的业绩回报?他们中间有多少能够顺利退出?为什么有更多的创业者愿意跻身IT行业?一旦挺进“朝阳产业”,企业就可以获得持续赢利吗?

据清科创业投资研究中心的《2006年第一季度中国创业投资调查报告》显示(见图I^①-1),2006年第一季度的投资涵盖了IT、服务业、传统行业、其他高科技和生物/医药行业,累计投资案例为42例。从行业的分布来看传统行业所占的比重不足10%,更多的创业者和投资者选择IT、互联网和通信等新兴行业。IT行业无论从投资案例个数,还是投资金额方面来说,都处于绝对的主导地位。在该行业内,共有28个投资案例,占整个季度投资案例总数的66.7%。其中,已知投资金额的案例有26个,投资金额约为2.24亿美元,占该季度投资总额的67.1%。其中,互联网行业表现尤为突出,共有15个案例,其中已知投资金额的14个案例,投资金额达1.3亿美元。通信/电信行业以5个案例和6920万美元的投资额排名第二。广电(数字电视)行业获得3笔投资,投资金额1840万美元。IC和软件行业分别获得了2笔和1笔投资。不难看出,随着新一轮互联网热潮袭来,互联网行业的创业投资将会越来越多,而随着3G的临近,通信/电信行业的投资也有望趋于活跃。

① I为Introduction(引言)的首字母——编者注。

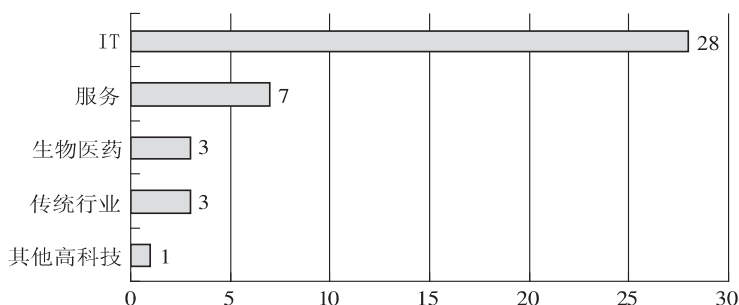


图 I-1 2006 年第一季度投资行业分布（按案例数量）

资料来源：清科创业投资研究中心

快速增长的市场往往是创业者的乐园，因为，在这里不太可能有许多市场地位稳固的竞争者。市场在不断变化，即使是老字号企业想成为市场的主导都非常困难。因此，在许多所谓的“朝阳产业”，整个行业的快速增长与个别公司价值的快速增长并没有很大的相关性。在软件、网络和电信等快速增长的行业里，每年都有大量的公司破产。而那些处在早已进入产业成熟期的传统行业中的企业，却依然有行业翘楚，并取得了巨额的价值增长。沃尔玛、可口可乐这些在传统行业中的佼佼者所创造的价值，并不亚于微软、IBM 等新兴行业的领先者。

毋庸置疑，事物的发展是内因和外因共同起作用的结果，内因是事物变化发展的原因，外因是事物变化发展的条件，外因通过内因起作用。行业等外部环境仅仅是影响企业赢利的外部条件，企业能否持续赢利更重要的在于企业拥有怎样的赢利模式设计。如果企业只是片面地追求无“含金量”的数量增长，而忽视了获取利润的能力，只能是南辕北辙，最终的结局可能会像夸父追日一样，耗尽体内全部的能量直至灭亡！

思考四：企业长寿靠什么？

市场就是一个生态系统，适者生存、优胜劣汰，每天都有数以百计的企业成立，同样地每天也有数以百计的企业关门。2004 经济年度人物阿里巴巴的 CEO 马云说：

“今天很残酷，明天更残酷，后天很美好。绝大部分的人都是在明天晚上死掉，见不到后天的太阳。所以如果你希望成功的话，每天要非常地努力，活好今天，才能度过明天。过了明天你才能见到后天的太阳。”遗憾的是我国的众多企业并没能像阿里巴巴那样，坚韧不拔地“活着”见到后天的太阳。据统计，全国每年新生 15 万家民营企业，同时每年又死亡 10 万多家。有 60% 的民企在 5 年内破产，有 85% 在 10 年内死亡，其平均寿命只有 2.9 年。中国的企业真的“富不过三代”吗？甚至“一代”都不行？为什么有许多企业在襁褓中就夭折了呢？为什么我们会眼睁睁地看着如此多的企业在短短的几年内迅速崛起，但随后又在大浪淘沙中销声匿迹？我们先来看看以下的统计数据。

- 欧洲和日本企业——平均寿命 12.5 年
- 美国企业——每年出生 50 万户
 - 1 年内死亡 40%
 - 5 年内死亡 80%
 - 10 年内死亡 96%
 - 寿命超过 10 年的只有 4%
- 世界 500 强企业——平均寿命 40 ~ 50 年
- 中国中关村企业——平均寿命 3 ~ 5 年
- 中国民营企业——平均寿命 2.9 年

欧美企业的平均寿命是 40 年，而中国企业的平均寿命只有 8 年，至于中国的小企业，平均寿命更是只有 3 ~ 4 年。为什么中国的企业都如此“短命”？原因何在呢？

图 I-2 给出了艾迪思的企业生命周期理论。

那么，贯穿生命线始终的是些什么因素呢？笔者看来主要由以下“机制”决定，见图 I-3。

寻常的企业拥有的是平庸的赢利模式，而奇迹的背后总有一个卓越的赢利模式。要像杜邦、福特、通用等百年老店一样，在风云变幻的市场大潮中不断成功转型，其中的奥妙就在于此。

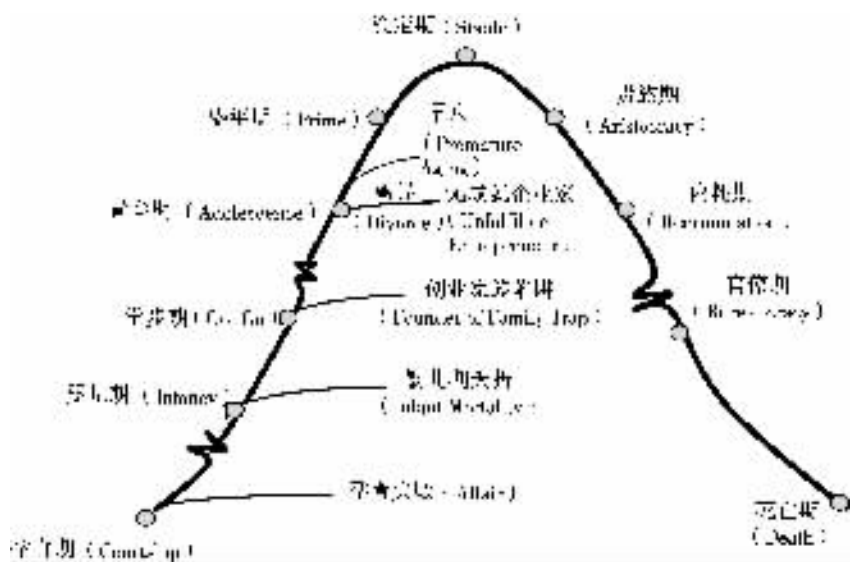


图 1-2 艾迪思企业生命周期理论

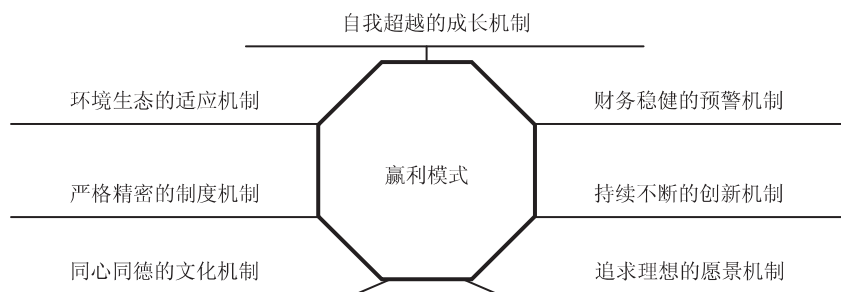


图 1-3 决定赢利模式的 7 种机制

赢利模式是企业的能力场，它将蕴含于企业内部的资源转变成获取利润的能力；赢利模式是企业能力的显示器，创建了合适的经营模式，企业才能获得和保持竞争能力；赢利模式是企业能力的孵化器，它将企业的内部资源要素和能力整合为有机整体，满足客户的需求和偏好；赢利模式还是企业能力的作用杠杆，为弱小的企业以小博大、出奇制胜创造了条件。

每个企业都希望把自己做成业内的“百年老店”，但是，在瞬息万变的商业世界

里，固守一成不变的商业模式依然是危险的，当它风光不再的时候，创造的价值也不断减少。

超越对手，就是要在赢利模式的设计上永远领先一步，永远走在行业的前列！

赢利模式，为躁动不安的企业界，为争论不休的学术界吹来了一股清新的风。

赢利模式是新时代的赢家法则，有了赢利模式，就能将企业的战略和运营有机结合起来。换句话说，战略、模式和运营是密切相关的。企业应该根据自身的特点规划战略，根据战略确立赢利模式，最终根据赢利模式选择具体的运营方法。赢利模式这根纽带，既要符合战略的需求，又要在运营上切实可行。

对于经历了产业成熟期，准备进入二次创业的企业，赢利模式的重新设计和创新可以帮助他们新的市场竞争下找准新的切入点。

对于初创企业，设计出赢利模式，可以使他们摒弃“找快钱”的浮躁思想，着眼于长久的可持续发展。

当然，这四个问题是远远不能够说明这一切的。但是，无论从何种角度来讲：

赢利模式就像是在黑暗中寻找利润区的管理者们的一只眼睛！它既是企业自身的核心竞争力，又是企业生存的光明与希望。

本书浓缩笔者多年的研究成果，同时精选华南理工大学风险投资研究中心在2006年举办的“企业赢利模式研究与设计大赛”中的经典案例，内容涉及经济学、战略管理、财务管理、会计学、市场营销、组织行为学、系统科学等多学科的理论知识和方法，侧重和大家一起从财务的角度深入剖析企业的利润、现金流、赢利和赢利模式等理论概念及其运用，最终是要探求基于股东价值可持续增长的企业若干赢利模式。

第1章 什么是赢利模式

什么是赢利模式？这个问题一直困惑着我国的企业和企业家，但理论研究总是滞后的。就像研究企业战略的专家提出要寻找“蓝海”一样，学术界称之为“蓝海战略”，即一个企业总是希望找到一片蓝海，自己可以在这片蓝海中自由地遨游。但现实却是：你刚刚找到了蓝海，别人马上也挤了进来，以至于“蓝海”迅速变成了“红海”，接下来又变成了“黑海”。而那些顽强的企业一次又一次不停地寻找新的“蓝海”。赢利模式的研究、探索、诊断、分析、设计、优化、再设计也不例外。这符合人类的历史就是从一个必然王国向自由王国发展的规律。只有掌握了必然，才能得到真正的自由。如果把企业看做一个活的生命有机体、一种非自然生物体，它也像人一样，其生命是由遗传基因决定的。赢利模式就如同企业的“基因”以及由“基因”到“机能”的“基因表达”。破译了企业的基因密码，才能从根本上掌握企业的命运！但究竟什么是赢利模式呢？我们不妨先来看看以下观点：

- ◆ 赢利模式就是企业赚钱的方法。
- ◆ 赢利模式就是企业获取利润的方式。
- ◆ 赢利模式就是向行业标杆学习，简单、听话、照办即可。
- ◆ 赢利模式就是企业决策者运用所学知识，并结合自身实战经验设计出企业所采取的独特的、行之有效的产品或者服务提供方式，该种方式构成了企业竞争优势的核心。
- ◆ B2B 模式、B2C 模式、C2C 模式、电子市场模式、拍卖模式、反向拍卖模式、“鼠标加水泥”模式、广告收益模式、会员费模式、佣金模式、社区模式等等。
- ◆ 赢利模式的组成部分 比如收入模式（广告收入、注册费、服务费），向客户提供的价值（在价格上竞争、在质量上竞争），组织架构（自成体系的业务单元、整合

的网络能力), 交易流程(拍卖、反向拍卖)等, 都是赢利模式的重要组成部分, 但不是全部。

◆ 由于互联网的出现很大程度上改变了企业联系顾客的方式、定价方式和对交易过程的体验, 人们的眼光都集中在企业所能向顾客提供的新价值、新渠道组合和新收入模式等方面。很多人误将这些商业模式的“零部件”叫作赢利模式了。

究竟什么是赢利模式? 表面上看“赢利模式”就好像一个大筐, 什么都可以往这个筐里装。赢利模式什么都是, 也就成了什么都不是, 由此产生的混乱使其失去了对企业经营的指导意义, 甚至产生误导。所以, 非常有必要对此概念进行澄清。

笔者认为: 赢利模式也即商业模式或商务模式, 它是一个有内在联系的结构系列, 是企业内以及企业与外部环境的耦合关系。赢利模式就像是企业的基因和由基因向机能转化的基因表达。基因决定了一个企业内部的结构, 基因表达则决定了企业与外部环境的耦合关系。

1.1 赢利模式的概念

无论是“赢利模式”、“商业模式”还是“商务模式”, 国内外学者对其定义都有许多不同的见解。埃森哲的研究人员把商业模式定义为“创造价值的企业核心逻辑”。有些学者通过描述商业模式中的主要构成元素以及它们之间的关系这样一种方法来定义商业模式, 例如大家经常引用的学者 Timmers 在 1998 年提出的商业模式的定义。他把商业模式定义为“一种有关产品流、服务流与信息流的框架结构, 描述了不同的商业参与者以及它们所扮演的角色, 它们的潜在利益以及它们的收入来源。”

但是这些定义都没有把商业模式同企业战略与企业过程区分开, 有些人甚至使用商业模式来描述企业的所有情况, 包括组织结构、企业信息化等, 这实际上模糊了商业模式的概念。2002 年学者 Osterwalder 与 Pigneur 提出了有关商业模式的新的定义, 得到了广泛的认可。他们认为企业战略和企业过程之间缺乏一种联系, 而商业模式就是处于这两者之间的联系。企业战略属于计划层次, 商业模式属于框架层次, 而企业过程属于具体的实现层次, 如图 1-1 所示。

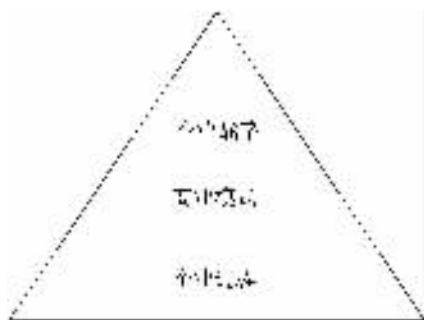


图 1-1 企业战略、商业模式与企业过程的关系

他们认为商业模式是企业战略在概念上和框架结构上的实现，并为企业过程的实施奠定了基础。要保证企业的战略很好地得到实施，在企业内部以及企业与其合作伙伴之间就必须有一个统一的具体的认识并能形成良好的沟通，而这正是商业模式的价值所在。Osterwalder 与 Pigneur 是这样定义商业模式的：商业模式描述了一个公司为其目标客户提供的价值是什么，公司的核心竞争能力是什么，与公司一起创造并传递价值的合作伙伴网络是怎么样的，以及公司的赢利模式，是公司战略在概念上和框架结构上的实现，同时也是公司业务过程实施的基础。

国内有关赢利模式、商业模式或商务模式的定义并不太多，许多人只是根据这个词的字面意思拿来即用，并未深究其含义。但随着“赢利模式”被越来越多地提及，一些学者也开始探讨其深层含义，并形成了如下代表性的观点：

上海交通大学教授王方华在其编著的《盈利胜经》一书中认为，赢利模式是企业通过投入自身经济要素，并整合周围所有经济关系和利益相关者的力量、相关资源而形成的一种实现价值创造、获取收益，并最终实现利益分配的组织机制和收益架构。

周永亮博士在《国有企业前沿问题报告》中认为，企业的赢利模式就是企业将人才、技术、品牌、外部资源等诸要素巧妙而有机地融和在一起，并为企业创造价值的独有运营模式。企业经营的“表象”是赢利模式的外在反映，而企业成功的“DNA”则在于拥有独特的赢利模式。文中指出了赢利模式是企业内外部资源的有机结合而产生的运营模式。

王波和彭亚利（2002）认为在讲商业模式概念的时候，实际上是在说明三种不同的事情：商业模式的组成部分；企业的运营机制；对运营机制的扩展和利用。他们认为，只有后两种才算得上是真正的商业模式。商业模式至少要满足两个必要条件：第一，商业模式必须是一个整体，有一定的结构，而不仅仅是一个单一的组成因素；第二，商业模式的组成部分之间必须有内在联系，这个内在联系把各组成部分有机地关联起来，使它们互相支持，共同作用，形成一个良性的循环。

笔者认为，从系统论的角度来定义，企业赢利模式是指企业系统内由若干结构要素组成的结构链，以及企业这个结构系统与外部环境的耦合关系。从生物学的角度看，企业赢利模式即如同企业的“基因”，以及由“基因”到其“机能”的“基因表达”。

1.2 赢利模式的要素

研究企业赢利模式，有必要借助有效的分析手段，进行赢利模式的分析。究竟要分析哪些要素呢？亚德里安·斯莱沃斯基等在《发现利润区》一书中认为，企业赢利模式的设计要着重考虑的四个重要方面是：①如何选择客户群；②如何获取价值；③如何实现产品和服务的差异化；④如何确定业务范围。而埃森哲的研究人员则认为，收入模式（广告收入、注册费、服务费），向客户提供的价值（在价格上竞争、在质量上竞争），组织架构（自成体系的业务单元、整合的网络能力），交易流程（拍卖、反向拍卖）等是商业模式的重要组成部分。

互联网的出现，在很大程度上改变了企业联系顾客的方式、定价方式和对交易过程的体验，人们对赢利模式的研究转而集中到企业所能向顾客提供的新的价值、新的渠道组合和新的收入模式等方面。栗学思在《如何规划企业的赢利模式》一文中提出企业赢利模式分析和设计需要考虑的五个要素：利润源、利润点、利润杠杆、利润屏障和利润家，并通过案例研究发现，几乎所有成功企业的赢利模式都是以某一个或两个要素为核心的各要素不同形式的组合。

表 1-1 不同商业模式文献的比较

作者/商业模式要素 0 = 要素不存在 1 = 要素被提及 2 = 要素被描述化 3 = 要素模型化	价值 主张	目标 顾客	销售 渠道	顾客 关系	价值 结构	能力	伙伴 关系	成本 构成	收入 模式
Stahler	2	0	0	0	2	0	2	0	2
Weill & Vitale	2	2	2	0	0	2	0	0	2
Petrobic, Kittl 等	1	0	1	1	1	1	0	0	1
Gordijn	1	1	0	0	3	0	3	3	3
Afuah & Tucci	2	2	0	0	3	2	0	0	2
Tapscott, Ticoll 等	0	0	0	0	3	0	2	0	0
Linder & Cantrell	1	0	1	1	1	0	0	0	1
Hamel	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Chesbrough & Rosenbloom	1	1	0	0	1	0	0	1	0
要素被提及的次数	8/9	5/9	4/9	3/9	8/9	4/9	4/9	3/9	7/9

在商业模式领域，众多的学者根据深度和严格的程度对定义要素持不同观点。Alexander Osterwalder（2004）将不同学者的观点概括如表 1-1。Hamel（2000）的定义涵盖了所有的要素，但是有关这些要素的描述尚存在一些不足。Gordijn（2002）的价值交换模型虽然没有涵盖与顾客相关的许多问题，但是严格地界定了企业的价值结构和价值交换。在有关于此的论述中，至少有两个学者的模型描述了所有要素的存在，与其他模型相比，他们的创新之处在于涵盖了商业模式领域内的所有相关问题。但是，对于描述一个企业的经营逻辑而言，这些又并非必要的。

1.3 赢利模式的特点

不同企业的赢利模式表现出一些独特的特性，同时又表现出一些共同的本质。这些本质反映了赢利模式自身的特点，主要包括独特性、核心性和赢利性等。

1. 独特性

每个企业所面对的内外部和整合资源的能力都会有所不同，企业需要根据环境的动态变化调整自身的能力和行动，以适应环境变化的要求。因此，不同企业