

功 / 企 / 业 / 卓 / 越 / 教 / 程

探寻成功企业不败之因

研究成功企业制胜之道

成功企业 经营之道

成功企业研究编委会 / 编

迄今为止，最全面、最深刻剖析成功企业成功秘诀

CHENGGONG
QIYE
JINGYINGZHIDAO

如何能让企业欣欣向荣，而不是萎靡不振？

怎样才能让企业持续发展，而不是昙花一现？毫无优势的企业，如何才能从困境和夹缝中从小变大？

资金雄厚、声誉显赫的企业，怎样才能避免走向失败？

内蒙古文化出版社

成功企业卓越教程

成功企业

经营之道

成功企业编委会 / 编

迄今为止，最全面、最深刻剖析成功企业成功秘诀

CHENGGONG
QIYE
JINGYINGZHIDAO

内蒙古文化出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功企业卓越教程/成功企业研究编委会编. —海拉尔: 内蒙古文化出版社, 2001.11

ISBN 7-80675-025-8

I. 成... II. 成... III. 企业管理-经验-世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 072279 号

成功企业卓越教程 (全五册)

成功企业研究编委会 编

出版发行	内蒙古文化出版社 (海拉尔市河东新春路 08 号)
责任编辑	布 林
印刷装订	北京师范大学印刷厂
经 销	新华书店
开 本	850 × 1168 毫米 1/32
印 张	50 字数 1000 千字
	2001 年 11 月 第 1 版
	2001 年 11 月 第 1 次印刷
	印数 1—5000 套

ISBN 7-80675-025-8/F·001

定价: 125.00 元 (全五册)

本册定价: 25.00 元

总 序

成功是每一个企业的梦想，而如何成功也成了多数企业人的难题！

问问自己，事业是不是刚刚开始而有些不知所措？自己是否正为无法把握市场的风云变幻而发愁？是否正在为无法将能人凝聚在周围而“劳心”？是否正在经受各种内忧外患的困扰？是否已经陷入失败的沉沦中而难以自拔。

读读这套书吧，看看成功企业有什么秘诀！

毕竟，成功企业不是自封的，更不是我们这些幕后的编撰者人为地主观臆断。

它们，是在经济发展的大风大浪中，经过优胜劣汰、不断筛选出来的。

它们，同样经历了从小企业到成功企业的质变：要么成功地抓住了机遇；要么有一套独特的经营管理理念；要么突发奇招，在市场上

大行其道；要么力挽狂澜，在困境中爆发；要么……

IBM 公司“建立发明创造制度”的用人方法，于是乎员工创造发明的热情高涨；微软公司力求“善于先走一步”的经营法则，事事比竞争者先走一步，抢占先机；海尔“从濒临破产到巨型战舰”实现管理突围，创名牌，摸索出一套具有海尔特色的科学管理方法——OCE 管理法；柯达公司采取“退一步海阔天空”的营销策略，将目光放长远，从而大发其财；百事可乐公司以“迅雷不及掩耳”之势化解危难时分……

你还能在本套丛书了解到更多世界 500 强企业的经典招数、国内一流企业的本土做法以及许多自身十分成功而又由于种种原因而不为人们所熟知的企业案例。

在各国发生的许多故事，在中国会成为新的现实，那时你在哪里？无论中国在面临四小龙那样的经济腾飞，还是要接近发达国家的水平，无论是我们的企业要飞速发展，还是将成为业界巨擎，我们不能不学习借鉴。我们不能干等着走过许多弯路之后再尝试走向不可捉摸的未来之路，我们要借鉴成功法则，站在巨人的肩膀上，追求更辉煌的成功。

本套丛书在众多专家和企业界成功人士的指导下，结合读者的实际需要，条分缕析地将成功企业的故事告诉你，力求避免以往商务

用书的理论教条，同时将其精华凝练成通俗易懂而又不乏深度的成功秘诀，为老板、经理人们以及市场营销、公关策划人员指出了一条通向成功的道路。

从现在开始，在这套书的帮助和指引下，分析自己的得失成败，做大做强不再遥不可及，对于你而言！

编 者

2001 年 10 月

目 录

一、成功企业的支点法则 / 1~17

1. 华润实业公司：借人成事
2. 希尔顿饭店：抓住支点，借力经营
3. 耐克公司：巧用“滑车原理”
4. 耐克公司：借“鸡”下“蛋”
5. 苹果电脑公司：与巨人携手
6. 丰田汽车公司：借助强者声威
7. 微软公司：借势而动

二、成功企业的利势法则 / 18~30

1. 康柏电脑公司：驭势经营，挽势度难
- ✓ 2. 麦当劳连锁店：选择最佳地点
3. 希尔顿大饭店：挖掘每寸土地的效益
4. 日本乐器公司：顺“水”推“舟”

5. 李维服装公司：顺应潮流

三、成功企业的超前法则 / 31 ~ 46

1. 微软公司：善于先走一步
2. 日本电气公司：超前投资求进攻
3. 富士通公司：超人眼光，因敌制胜
4. 豪尼威尔公司：想在前面，走在前面
5. 雷彻姆公司：站在竞争的前列
6. 佳能公司：不惜一切代价的创新

四、成功企业的独道法则 / 47 ~ 62

1. 美体小铺：选择独一无二的渠道
2. 佛格咖啡公司：独有的特别展示
3. 云雀株式会社：“五花争魁”
4. 希尔顿：“四刀镇乾坤”
5. Loblaws 连锁超市：把品牌税付给股东
6. 东丽公司：追寻独特的产品方向

五、成功企业的同心法则 / 63 ~ 77

1. 拉尼尔公司：与顾客同呼吸
2. 雀巢食品公司：对顾客负责
3. IBM 公司：联合损失检查
4. 宝洁公司：让消费者投票选择
5. 台塑集团：与客户一起充电

6. 台湾集成电路公司：做客户的工厂
7. 松下公司：让优质产品象自来水一样生产

六、成功企业的拜客法则 / 78 ~ 91

1. 柯达公司：调查，再调查
2. 三洋公司：消费者是最好的研究员
3. 花王清洁日用品公司：利用顾客的抱怨
4. 苹果公司：谦恭的姿态
5. 诺基亚公司：以顾客为焦点

七、成功企业的图新法则 / 92 ~ 108

1. 纽卡钢铁公司：灵活创新小胜大
2. 松下公司：从自发到自觉
3. 默克公司：不惜血本地创新
4. 日立公司：创新无止境
5. 亚马逊网上书店：全新技术 全新未来
6. 瑞士钟表公司：弃旧图新

八、成功企业的立意法则 / 109 ~ 125

1. 西尔斯·罗巴克公司：“战地侦察”得目标
2. 敦豪国际速递公司：抓住信息里的经营目标

3. 戴尔电脑公司：新的战略方式
4. Swatch 制表公司：对产品重新定义
5. 丰田汽车公司：凭借员工的好主意
6. 百事可乐公司：迎合新的市场

九、成功企业的开拓法则 / 126 ~ 139

1. 苹果电脑公司：开创新时代
2. 劳合氏公司：敢冒最大的风险
3. MTV 公司：摒弃传统理念
4. 龟甲万食品公司：创造市场
5. 阿美克斯公司：挺进新行业
6. 日本电气公司：创造新辉煌

十、成功企业的奇正法则 / 140 ~ 153

1. 埃克家具公司：以正合，以奇胜
2. 日本烟草公司：“血本无归”的生意
3. 朝日玻璃公司：开发新奇产品
4. 森永乳业公司：奇、正结合
5. 罗伯特特快公司：改变游戏规则
6. 马狮集团：只卖一种品牌

十一、成功企业的转向法则 / 154 ~ 166

1. 丰田汽车公司：用人代替机器
2. 吉列公司：换一个角度经营

3. 华尔顿公司：以迂为直
4. 摩托罗拉公司：跳越障碍，直达目标
5. 宝洁公司：从内部促进变革和进步
6. 李维服装公司：不知变的后果

十二、成功企业的扬长法则 / 167 ~ 177

1. 联想集团：瞎子背瘸子
2. IBM 公司：发挥相对优势
3. 台湾集成电路公司：专注专长
4. 坂户工作所：量力稳进
5. 东陶机器公司：吸纳众人的长处

十三、成功企业的鸣名法则 / 178 ~ 193

1. 欧米茄公司：好东西要让人知道
2. TCL 集团：先做品牌，再做产品
3. 卡维尔公司：绝不欺骗顾客
4. M & S 公司：开发信誉的价值潜力
5. Benetton 时装公司：销售品牌的
新公司
6. 欧米茄公司：塑造统一形象

十四、成功企业的速率法则 / 194 ~ 207

1. CNN 公司：以速度为中心
2. Chiron 公司：生物企业的速度竞争

3. 英特尔公司：偏执狂的迅速行动
4. 丰田汽车公司：与时间竞争
5. B&D 公司：现代化的节奏

十五、成功企业的冲击法则 / 208 ~ 223

1. 富士电器制造公司：低价挤杀对手
2. 可口可乐公司：抛玉引市
3. 波音公司：勇敢迎接挑战
4. 得州仪器公司：集中优势打“歼灭战”
5. 札幌啤酒公司：反复宣传到透明
6. “嘉洛”公司：抢占品牌的制高点

十六、成功企业的强体法则 / 224 ~ 237

1. 松下公司：留有余地，有备无患
2. 巴尔德电力公司：代表最优质的产品
3. 最佳电器株式会社：让每一个人信任
4. 大荣百货公司：与大家合作
5. 杜邦化学公司：最踏实有力的经营
6. “302”公司：积沙成丘

十七、成功企业的求适法则 / 238 ~ 256

1. 3M 公司：用小产品们占据大市场
2. 山内豆腐公司：本地化才能生存
3. 日产汽车公司：求适不求一

- 4. 玩具反斗公司：区隔不同市场
- ✓ 5. 麦当劳连锁店：“盯人”经营
- 6. 梅西百货公司：随顾客心理变化而变化
- 7. DEC 电脑公司：在大公司的空缺中成长

十八、成功企业的居危法则 / 257 ~ 272

- 1. 日立制作所：先忧后乐，蓄势而发
- 2. 苹果电脑公司：追求风险报酬
- 3. 小山株氏会社：怀抱炸弹经营
- 4. 英特尔公司：居安思危，超前开发
- 5. 美国电话电报公司：必需追逐明天
- 6. GM 公司：保持竞争气氛

十九、成功企业的变换法则 / 273 ~ 289

- 1. 兴亚电工公司：组建工作站
- 2. 京都制陶：组织“变形虫小组”
- 3. GE 公司：追求无边
- 4. 3M 公司：推倒部门之间的围墙
- 5. 松下公司：适合人的能力的组织结构
- 6. 卡西欧电子公司：八足行蟹，首尾相应

二十、成功企业的附值法则 / 290 ~ 304

- 1. 贝莉制鞋公司：优秀设计代表超值选择
- 2. Body Shop 公司：懂得自己在经营什么

· 8 · 成功企业经营之道

3. 罗尔斯·罗伊斯：销售“尽善尽美”
4. 吉列公司：真正赢得顾客
5. 凯特皮勒公司：好产品不仅耐用

研
究
成
功
企
业
制
胜
之
道

探
寻
成
功
企
业
不
败
之
因

法则一

成功企业 支点的法则

的



你若想要得到别人的协助，便要发挥自己个性的魅力来吸引他人，同时加强自己的长处，因为与其改正缺点，不如加强自己的长处更为有效。

——日本著名管理学专家伊吹卓

1. 华润实业公司：借人成事

秘诀：

在自身实力不足之时，巧妙、成功地利用他人，辗转操作，来达到自己的目的。

华润实业公司原本是个小企业，仅有不到 400 万元的资产，可是到了 90 年代初，资产已超过 10 亿元，成为国内屈指可数的大企业之一。那么，华润是如何在短短的几年内迅速崛起的呢？

80 年代末，华润公司老总看中广州市房地产业开始兴旺的趋势，准备在广州市投资房地产。仅有几百万元资产如何投资，则是个需要非常慎重考虑的问题。

经过大量的取证考察，华润决定租下中山七路两层临街楼面，面积近三千平方米，每平方米月租 50 元，租期 10 年，预付两年的租金。这样几百万元便投资下去了。

如何经营这些门面呢？可是个关键问题。要想获得丰厚的利润，只有利用它从事商业活动。是把它分割租给个体户经营呢，还是自己利用它成立百货公司呢？

在营销中，首先要解决的问题是目标的确定。很少有企业仅追求一个目标，但企业必须把目标的重要性按轻重程度排列，华润公司想开发房地产，但缺乏资金，只好先行租下中山七路的楼面，因此其首要目标不是赚钱，而是在尽量短的时间内把楼面租出去，向开业者筹集大量资金，用以投入蓬勃发展的房地产市场，达到借鸡生蛋的目的。

经过估算，按照 3 平方米一个铺位的规格，3000 平方米的楼面也仅能容纳 600 个铺位。那下一步就是利用某些优势吸引个体户来此开业。

公司针对个体经商者对办理各种许可证和执照的畏难心理，利用自己与政府部门的关系，提出的一个优惠条件就是，代办各种繁琐的营业手续，免去了个体户开业时的奔波之苦。

针对顾客对个体摊贩不信任的心理，决定让所有的个体户打着百货公司的旗号各自经营。华润公司将百货公司个体经营者的优点结合起来，将其楼面冠以 × × 百货公司的名称，里面的 600 个铺位租给个体户经营，华润则对店面和铺位统一负责布置，分区、装修、安装空调，限制伪劣商品入场。

中山七路属于旺中不旺之地，要吸引别人投资，只有上面两点好处，还不足以打动人心。公司承诺，只要开业者一次缴纳 6 万元开业费并与公司签下不经营伪劣商品的合同，不但可以享受以下利益，而且在 10 年的租期内还可以把铺位转租他人。对于 6 万元开业费也是“只借不赚”，每年返还给开业者百分之三十，10 年后全部还清。这可是个巨大的诱惑！按当时的市价，中山七路楼面每平方米月租 150 元，一个 3 平方米的铺位月租就是 450 元，10 年则是 5400 元，再加柜台、空调、维修、代办开业等费用，起码超过 6 万元。付出 6 万元本已合算，何况 10 年内全部返还，这种好事哪里去找？公司还承诺个体户帮他们去珠江三角洲联系货源，使他们更加省心省力。因此，广告打出之后，不到两个月时间，600 个铺位全部租出。

华润公司这么做看起来很傻，其实是极为高明的一招。