

企业 The Winner of Enterprise

赢

家

张
健 / 著

中国成功企业管理营销模式剖析

赢家之所以是赢家，在于它有科学高效的企业管理机制和营销体系。本书以全新的视角，结合成功企业个案和文总结了中国企业从发展战略到具体管理中的宝贵经验，国企业运营中颠扑不破的真理。

中国致公出版社

企业赢家

张健 著

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业赢家/张健著. - 北京:中国致公出版社,

2001.9

ISBN 7-80096-950-9

I. 企… II. 张… III. 企业管理—经验—中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 056982 号

企业赢家

著 者:张 健

责任编辑:于建平

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话 66168543 邮编 100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京市白河印刷厂

开 本:850×1168

印 张:10.625

字 数:210 千字

版 次:2001 年 9 月第 1 版 2001 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80096-950-9/F·38 定价:19.00

版权所有 翻印必究

序

翻开此书，从目录中您会看到一个个熟悉的名字：海尔、长虹、康佳、TCL……，日常生活中，我们已经习惯了在商场、媒体上看到它们、听到它们。今天，电视台黄金时段播出的广告，已不再是日立、松下、飞利浦等的外国品牌，而充斥了中国成功企业的各种名牌。改革开放以来，在中国这片广阔的大市场上，国内企业经过近二十年的奋斗，佼佼者们脱颖而出，博得了中国乃至全世界的肯定和赞誉。

自麦肯锡在实达受挫后，企业界的目光又一次开始关注中国本土企业制度和办法。对本土成功企业的成长历程、营销及管理模式的分析和解剖，也就成为了学界和企业界共同的当务之急。

回顾过去，如今在商界叱咤风云的中国明星企业都走过了一条不平常的路。“希望集团”刘永好的话很有代表性，他说：“像希望集团这样的民营企业，没有什么背景，他们都是四川成都郊县的普普通通的农民，没有任何政府背景、经济背景，那么，他们靠什么？靠他们自己的努力，靠艰苦创业。”是的，就是靠自己的努力艰苦创业。一方面，在计划体制的边缘艰难摸索，一方面，在不规范的市场上摸爬滚打，又要解决自身体制的痼疾，又要同现代的管理体制接轨。在洋品牌的重重挤压下，在与竞争对手的生死较量中，他们挺过来了，二十年艰辛，铸就今日辉煌。

呈现在您眼前的这本书，不是关于企业和企业家们的传奇故事，也不是有关工商管理的刻板说教。本书通过具体、生动的案例，深刻、精辟地归纳剖析了中国成功企业在成长过程中所进行的一系列自身的改革、完善，以及由此得出的宝贵经验。

“希望集团”四兄弟分家，“春兰”制度创新，说明明晰的产权

制度在现代企业管理中的重要性；“人人是主人”的所有形式注定是质量、效益的死对头：“海尔”老总张瑞敏带头抡起大锤，把七十多台次品冰箱砸成废铁；“万向”当家人鲁冠球叫手下把价值43万元的30000多套次品当废品卖掉，5分钱一斤，一个不剩，他们用自己的行动阐释“质量就是生命”；而“康佳”陈伟荣说：“制造质量不高的产品无异于抢劫”。同样是做广告，“希望”饲料面对农村市场，朴实、有效；娃哈哈则数出奇招，大搞“广告运动”。在企业营销的舞台上所有赢家均各显身手，独领风骚，不管是TCL“先修渠，后放水”，还是春兰的营销革命，都体现了市场营销从传统观念向现代营销模式的靠拢、转变。

本书中收录的诸多企业的各种严谨、规范的文本，能让读者直接“进入”这些成功企业内部，通过体味有关考核、分销、促销等等制度的文字依据，真实感受他们的日常运作。毕竟，正是在采用书中所录的各种合同、协议书、营销企划、考核办法的情况下，在逐渐形成完备、科学、高效的诸文本的过程中，这些企业一步一步走到今天这个位置。

“他山之石，可以攻玉”，但愿中国所有企业，都能从本书列举的成功企业个案和文本中汲取营养和方法，实现突破和成功。

相信，中国企业的明星们，又将带着我们由衷的祝愿走向更加灿烂的明天。

作者
2001年8月

目 录

上篇：案例剖析

海尔：规范管理、决胜海外 /3

- 张瑞敏出任厂长后的第一件事,就是规定不准在车间里大小便!
- 海尔的市场观念,“只有淡季的思想,没有淡季的市场”。
- OEC 管理模式“日事日毕,日清日高”。
- 什么叫不简单,能够把简单的事千万遍都做对,就是不简单。

创业之初 /4

辉煌业绩 /6

领头羊 /6

张瑞敏谈三步战略 /7

经营理念 /9

运营模式 /10

希望：中华饲料王，诚实又精明 /19

- 卖掉四块手表,四辆自行车,凑起的 1000 元,四年之后变成了 1000 万元。
- 刘永好说:“适度超前,快半步,非常有效。快一步的话,就有可能摔下去起不来了。”
- 分银饷的问题,就是股权的问题,一定要明确,一定要解决好。

2 企业赢家

- 精明可以使诚实的信念更加坚定,诚实的实践又会使人更加精明起来。

从 1000 元到 1000 万元 /20

希望之路 /21

兼并方式 /25

广告与品牌策略 /27

四兄弟分家 /29

精彩话语 /32

联想:科技创新,高歌猛进 /37

- 联想推出汉卡,在其发展史上是个里程碑式的事件,这使联想真正进入了电脑行业。
- 在战略决策中,联想从实际出发,“有所为有所不为”。
- 联想“1+1”电脑=“一流品质+一流服务”又=“立起来为王”又=“以‘1+1’这一世界上尚无人论证的数学命题表明自己追求卓越的信念。”
- 联想培养人才,一是“缝鞋垫”与“做西服”,二是“赛马中识马”。

20 万起家的院办公司 /38

科技创新 高歌猛进 /40

联想战略 /42

少帅掌印 /50

创新经营,增强活力 /55

长虹:“先王蜀而后霸中国” /62

- 刚开始研制生产电视机时,长虹遭遇“牛奶面包事件”,第四机械部派出工作组调查。
- 倪润峰拉起“抗日”大锤,日本彩电企业失去中国市场优势。
- 两场价格战后,人们知道“四川有个长虹”“长虹有个倪润峰”。
- 长虹人说:“长虹没有倪润峰不行”,又说“倪润峰当家真让人受不了”。

从军工用品到彩电	/63
突破旧体制的束缚	/65
制度创新	/69
抗日战争	/71
巧打价格战	/72
倪润峰的管理之道	/74
体制转型的宝贵经验	/78

康佳:科技领先,人无我有 /85

- 1979 年为安置中越边境冲突后逃离回国的华侨,国务院侨办与港方合办的加工厂,就是今日的康佳。
- 陈传荣说:“制造质量不高的产品无异于抢劫”。
- 国内第一台具自主知识产权的 HDTV 高清晰度数字电视机出自康佳。
- 1989 年,改名后的康佳提出新的“四化”发展策略:股份化、集团化、多元化、国际化。
- 第一个合资电子企业 /86
- 康佳之道 /89
- 品牌战略 /91
- 高唱《国歌》 /92
- 联合兼并与规模经营 /94

TCL 王牌:“网络渗透,铸就品牌” /97

- TCL 集团总裁李东生与康佳集团老总陈伟荣、创维集团老总黄宏生同为华南理工学院八二届毕业生,被人称为“南国三杰”。
- TCL 的营销队伍有 7700 人左右,拥有 300 多个销售机构,业内人士称之为“可以自我赢利的销售机器”。
- 在 TCL 经营方面李东生的另一个思路是:先修渠,再放水。
- 李东生认为,中国目前国内市场竞争已是国际竞争,中国企业最重

4 企业赢家

要,最现实的优势是市场网络优势。

TCL 电话与 TCL 王牌彩电 /98

诚商李东生 /100

TCL 成功之道 /102

走向 3C 融合时代 /107

“新锐”吴士宏 /109

TCL 业绩的经验 /111

娃哈哈：“广告运动”，出奇制胜 /116

- 《杭州日报》刊登的一则新闻，给中国少年儿童带来了“娃哈哈”。
- 除了“娃哈哈”外，娃哈哈还有“娃娃哈”、“哈娃娃”等系列防御性商标。
- “销地产战略”——哪里有市场，哪里就有娃哈哈的工厂。
- 在娃哈哈生产车间，见不到人聊天，因为多说话就意味着少拿钱。

准确的市场定位 /117

“广告运动”大王 /118

源自民歌的“娃哈哈” /119

小鱼吃大鱼 /121

销地产战略 /123

管理“以人为本” /123

挑 战 /125

春兰：制度创新、营销革命 /131

- 陶建幸说：“穷生一窝，不如富生一子”，要“收拢五指，形成拳头”。
- 1996年，春兰的全员劳动生产率达161万元/人，与松下、三菱等国际大公司不相上下。
- 在许多企业受“三角债”困扰时，春兰每年上百亿元的资产流转过过程，没有“三角债”现象发生。
- 春兰人通过“四个科学化”控制各个环节成本：产品设计科学化、固定资产投资科学化、资本运营科学化、物耗管理科学化。

春兰初放	/132
集团的成长之路	/133
春兰的制度创新	/138
推行营销革命	/143
成功的经验	/144

格兰仕:培植概念、歼击敌手 /149

- 建厂之初,梁庆德他们到附近的农家收购些鸡鸭毛,做成鸡毛掸子拿到城里去卖。
- 1992 年格兰仕生产羽绒产品总产值 1.8 亿元,出口创汇 2300 万美元,成为国内羽绒加工业名牌企业。
- 1995 年,格兰仕销售微波炉 20 万台,市场占有率 25.1%,国内销售量第一。
- 格兰仕进攻性价格策略“运用降价→销售量增加,生产规模扩大→规模经济,成本下降→进一步将价格下调”。

鸡毛掸子起家 /150

战略转移 /151

首登第一宝座 /153

乱中求存 /154

中国龙腾飞 /155

格兰仕成功的奥秘 /157

格兰仕降价特点及策略分析 /160

7 次价格战及降价效果 /161

远大:出类拔萃,完善自我 /163

- 张氏兄弟当初卖掉无压锅炉专利,得利近百万,10 年后,学者于光远说:“远大早年卖掉无压锅炉专利,没有最终成为一个锅炉公司,是中国企业史上一大幸事。”
- 到 1998 年底,远大已经制定出 292 份文件,共 1983 条 7000 多款,50 余

万字,这就是制度化生存的文字依据。

- 远大“质量链理论”:社会质量决定企业质量,企业质量又决定员工质量,员工质量最终决定产品的质量。
- 远大有全球最大的直燃机流水线化生产线,有全球同行业唯一的整机抛丸室,有全球最大的整机试验台,最好的机器人焊接系统和加工中心
.....

第一桶金、第一台直燃机 /164

第三条道路 /165

细节和原则 /167

制度化生存 /168

质量链理论 /170

技术领袖 /171

远大的文化 /175

万向:“两袋”鼓干劲、制度促发展 /179

- 为了提高员工们质量意识,鲁冠球让人把价值 43 万元的 30000 多套残次品全部拉到废品收购站卖掉,5 分钱一斤,一个不剩。
- 鲁冠球有一个很耐人咀嚼的话:企业发展要先制度,后制造。
- 万向有个“两袋投入”理论,即“口袋投入”和“脑袋投入”,是一种物质激励与精神激励相结合的激励机制。
- 万向在原辅材料、五金配件等外协构件上实现零库存,仅此一项,就减少资金占用 5000 万元。

办“地下黑工厂” /180

从“摆地摊”起家 /181

专业化、质量与人本 /182

叩开美国市场的大门 /189

构筑长盛不衰的舞台 /191

方太:现代家族制,“6S”出奇效 /198

- 广交会上,茅理翔双手各持一支点火枪,在展厅走廊上现场示范,蓝色的火苗在清脆的“嗒嗒”声中跳动。
- 在方太,茅理翔是董事长,儿子是副董事长兼总经理,夫人是监事会主席,全家拥有公司 80% 的股权。
- 方大的 6 项管理。内容包括“整理、整顿、清扫、清洁、素美、安全”六个步骤,简称“6S 行动计划”。
- 方太仅 4 年功夫,就建立了一个自己的强大的遍布全国的各地营销网络。全国有 46 个办事处、分公司,1500 年销售网点……

从点火枪到油烟机 /199

现代家族制 /201

现场 6S 管理出奇效 /203

成功重在管理突破 /206

乐百氏:租牌起家,借力打力 /211

- 1994 年,何伯权斥资 1000 万购买马俊仁“生命核能”配方,后来拍卖“马氏配方”经销权,得款 1800 万元。
- 1998 年,今日集团花 1200 万请美国麦肯锡管理咨询公司出谋划策,决定以“乐百氏”取代“今日”。
- 租用乐百氏——创办“今日”——让“今日”收购乐百氏,这是一个链条上的三个环节。

租来的牌子 /212

借“外脑”管理 /214

质量的系统化管理 /216

足球式的管理 /218

下篇:典范文本

科龙 /225

绩效管理及薪酬分配方案 /225

客户管理制度 /232

广告及促销管理 /244

华帝 /259

营销部目标量化管理方案 /259

华帝燃具有限公司售后服务协议书 /262

华帝营销部业务员等级标准 /267

宗申 /269

代理佣金协议 /269

宗申摩托 2000 年区域管理办法 /272

宗申对片区业绩考核评分办法(试行) /274

2000 年宗申摩托三方销售协议 /276

圣象 /279

圣象促销活动 /279

圣象公关活动 /282

商务通 /285

销售培训(建议) /285

广告宣传 /304

订货、付款、发货、运输 /310

上海赛洋 /313

地区总经销合同 /313

关于广告运作及费用核报的规定 /317

关于运输问题的约定 /319

农夫山泉 /320

2000 年营销方案 /320

春兰 /322

协议书 A /322

上篇：案例剖析

海尔：规范管理、决胜海外

○ 张瑞敏出任厂长后的第一件事，就是规定不准在车间里大小便！

○ 海尔的市场观念，“只有淡季的思想，没有淡季的市场”

○ OEC 管理模式“日事日毕，日清日高”

○ 什么叫不简单，能够把简单的事千万遍做对，就是不简单