

ZHUMING QIYE JINGYING ZHI DAO

ZHUMING QIYE JINGYING ZHI D

著名企业经营之道Ⅱ

五十家著名大企业的经营秘诀

UMING QIYE JINGYING ZHI DAO

中小型企业
学习的典范

钱晋明 编著



中国财政经济出版社

图并查就目(CIP) 就就

著者企业运营之道Ⅱ 晋明 著 北京：中国财政经济出版社

著名企业经营之道Ⅱ

中国版本图书馆CIP数据核字(97)第03298号 钱晋明 编著

著者企业运营之道Ⅱ

晋明 著

出 处：中国财政经济出版社
出 处：中国财政经济出版社
出 处：中国财政经济出版社
出 处：中国财政经济出版社
出 处：中国财政经济出版社
出 处：中国财政经济出版社
出 处：中国财政经济出版社
出 处：中国财政经济出版社
出 处：中国财政经济出版社
出 处：中国财政经济出版社

中国财政经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

著名企业经营之道Ⅱ/钱晋明编著. - 北京: 中国财政经济出版社, 2003.11

ISBN 7-5016-5814-3

I. 著… II. 钱… III. 企业经营 IV. F723.61

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 035698 号

著名企业经营之道Ⅱ

钱晋明 编著

出	版: 中国财政经济出版社
社	址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号
邮	编: 100036
发	行: 新华书店
印	刷: 北京京海印刷厂
开	本: 880 × 1230 毫米 1/32
印	张: 15
字	数: 420 千字
版	次: 2003 年 11 月第 1 版 2003 年 11 月第 1 次印刷
定	价: 24.80 元
书	号: 7-5016-5814-3/F·5103

版权所有 盗版必究

序 言

中国本土企业跟世界著名企业的差距

——钱晋明

国内著名洗衣机企业几乎全军覆灭式的亏损、易主已成为近期一个标志性的事件。像这个行业近乎霸主地位的小天鹅销售 100 亿元，亏损近 9 亿元，终于被一家名不经传的民营企业买走，此外，像小鸭、海棠无一不是亏损累累，认赔出局，惟一的例外只有海尔。

这些企业的衰败能成为标志性事件的一个表面背景是：跨国公司的洗衣机品牌不仅卷土重来，而且占据了这个行业利润最丰厚的高档洗衣机市场 40% 以上的份额，像西门子、LG 等品牌几乎已成为高消费家庭中的新宠。

其实，国内著名洗衣机企业的衰败与洋品牌在中国的重新崛起虽有联系但不存在必然的联系，这应该是两个不同的事件，或者说，导致这个结果的更主要的原因来自各自各自的两个方面，它们之间没有必然的联系。

前者的主要原因应该是这些企业先天股权结构不合理。仔细查看，这些洗衣机企业的大股东几乎无一例外的都是当地政府。众所周知，中国家电行业是价格战打得最惨烈的一个行业，而这些企业

之所以敢破釜沉舟地打，就是因为有当地政府在背后发力，这里面包含的内容已非单纯的企业所能容纳，比如 GDP、就业压力、社会安定等等。也就是说，亏损一类的问题要么早就存在，只不过或者是暗亏、或者企业无偿占用政府提供的一些资源在账面上看不到亏而已；要么迟早也会发生，像小鸭，原本是一家优势企业，当地政府通过划拨将一批早应淘汰的企业交与其扶持帮带，硬生生将其拖累下水，成为亏损的重要原因。

而这些企业亏损、易主事件的发生之所以在短时间内集中爆发显然又与各地国有资产近期大规模退出风潮有关，换句话说，物换星移，政府已不想更可能是已无力再为这些企业买单。

从这个意义上讲，这未必不是中国企业发展过程中的一件好事。

但洋品牌在中国市场的重新获得优势确实发出了一个非常严峻的信号，它表明中国本土企业正在丧失曾经拥有的后发优势。

本土企业之所以曾经在国内市场上纵横捭阖、攻城拔寨，所具有的优势，一是低廉的劳动力成本，再是对市场和消费者的熟悉程度，加上通过模仿国外先进技术所拥有的后发优势。这三者之中，跨国公司可以通过在国内设厂解决劳动力优势问题，通过时间解决对市场的认知问题，而技术的研发已成沉淀成本，无法与通过模仿快速追赶的后来者抗衡。但后发优势的致命弱点是，只能缩短与前行者的距离却无法实现真正的超越，当与前者距离越近时优势也会越小，直至逐步丧失。

这一信号如果没有被误读的话，就不仅对洗衣机市场或者整个家电行业具有警示意义，从而应该引起所有本土企业的高度关注，进一步说，与家电业相同的，其它行业的本土企业差不多也都拥有后发优势。那么，如何应对这种变化也就成为本土企业需要思考的

一个问题。

当年小天鹅的“末日管理”对企业运行机理的认知不能说不深刻，但终因缺少一种战略视角而终成今日之果。对于完成股权变革的企业来讲，从战略竞争的角度重新审视自己应该是走出困境的可行途径。海尔能置身旋涡之外应该与这个企业有一个清晰的国际化战略有关。

按照迈克尔·波特的理论，战略竞争有三种方式：总成本领先战略、标歧立异战略和目标集聚战略。总成本领先战略的真正含义是生产企业能拥有竞争对手所不具备的一种资源优势或技术优势从而达到成本领先的目的，中国家电企业曾围绕家电产品大搞同心多元化扩张，以为规模扩大、产品线丰富就能降低成本从而打败对手，实际上因为资源和技术的同质化终在成本上难分伯仲而失败；标歧立异战略则是通过品牌和独特产品的优势形成对固定消费者的吸引以建立自己的市场地位；而目标集聚战略实际上是另一种含义的标歧立异，以为特定消费者提供定制服务获得市场机会，这两种战略的精髓是如何发现特定市场的消费者。

实际上，跨国公司品牌的卷土重来为中国本土企业再次提供了一个很好的学习机会。他们舍弃了彩电这一利润过薄的领域而集中于洗衣机战场，进而又占领了这一领域当中利润最为丰厚的一块市场份额，个中奥妙的确令人思量。从某种意义上说，战略竞争的过程就是如何使企业占据产业最丰厚利润的一个环节的过程。

在《著名企业经营之道》这本书里，你能找到中小企业缩小跟世界著名大企业的差距，甚至超越世界著名大企业的秘诀所在。

目 录

汽车业

通用篇

原通用汽车公司：敢于接受任何挑战	3
通用汽车的企业伦理危机及其解决之道	20
通用汽车的品牌经理制	31
精心打造别克品牌	35

丰田篇

丰田的企业文化和人力资源管理	38
丰田：有利益地满足需要	59

本田篇

本田公司的环境和企业伦理战略	62
本田：启动绿色革命	74

奔驰篇

奔驰的质量文化	79
“奔驰”之路	100
劳斯莱斯篇	
“世界上最优良”的劳斯莱斯	104
大众篇	
大众汽车的跨文化管理先驱——诺德霍夫	107
福特篇	
福特公司的创造舒适的产品与环境	114
广州标致篇	
广州标致的跨文化融合与冲突	122

饮 料 业

可口可乐篇	
可口可乐魔水的启示	133
可口可乐的“休息伴”	142
可口可乐的广告策略	146
可口可乐：本地化思维，本地化营销的市场	148
可乐大战	151
可口可乐与百事可乐之争	168

百事可乐公司：“做世界第一的消费品公司”	174
----------------------------	-----

业 书 零

雀巢篇

雀巢公司的模块组合	184
雀巢公司的公关形象措施	188
雀巢：用广告打动消费者的心	196
雀巢占领中国市场的秘诀	198

娃哈哈篇

娃哈哈：靠品牌打天下	200
娃哈哈：面对假冒，如何实施营销文化战略？	204
娃哈哈：企业技术与管理创新	212

健力宝篇

健力宝：“东方魔水”	213
------------------	-----

乐百氏篇

乐百氏营销实战	219
---------------	-----

伊利篇

伊利与蒙牛的品牌战	228
-----------------	-----

椰树篇

椰树与椰风的品牌战	236
-----------------	-----

零 售 业

沃尔玛篇	
沃尔玛的企业文化与核心竞争力	243
沃尔玛转变在速度	252
沃尔玛的经济信条	253
沃尔玛：跨国企业本土化战略	254

戴尔篇	
戴尔直销：以客户为中心的文化策略	255

餐 饮 业

麦当劳篇	
麦当劳文化征战全球	265
麦当劳：“可以直接把车开进饭店”	279
麦当劳的黄金规则	280
肯德基篇	
肯德基进军海外市场的理念审查	282
肯德基成败谈	291

麦当劳与肯德基相互超越与渗透的过程	296
-------------------------	-----

业行新其

顶新篇

顶新集团“以顾客为中心”的营销策略	298
顶新集团的“通路精耕”营销策略	301
顶新集团：“好吃看得见的康师傅”	303
统一与康师傅的品牌战	305

酒 业

林禾

五粮液篇

王定

五粮液的环保创新	315
----------------	-----

茅台篇

郭

茅台酒：以质量取胜	323
-----------------	-----

制 药 业

吉

同仁堂篇

李

同仁堂：百年老店的奥秘	329
同仁堂的固执	346
同仁堂的企业宗旨	348

.....	348
-------	-----

其他行业

柯达篇	
柯达的建议制度和科学管理	351
柯达：创新技术、突破生活	361

禾林篇

禾林出版社的整合营销策略	365
--------------------	-----

万宝路篇

走出误区后的万宝路神话	369
-------------------	-----

骆驼篇

骆驼牌香烟：自由的象征	374
-------------------	-----

吉列篇

吉列的威力	377
-------------	-----

希尔顿篇

希尔顿的宾至如归	381
----------------	-----

李氏财团篇

李氏财团与华商文化	391
-----------------	-----

3M 篇

3M 的管理哲学	398
----------------	-----

三洋篇

三洋公司的企业生命论	409
------------------	-----

硅谷篇

硅谷高新技术企业的创业文化	423
---------------------	-----

正泰篇

正泰的企业文化与人才战略	439
--------------------	-----

万向篇

万向集团的“四为”战略和跨文化管理	452
-------------------------	-----

汽 车 业

通用篇

企业文化

原通用汽车公司： 敢于接受任何挑战

“不入虎穴，焉得虎子。要想打败日本人，首先就得与日本人合作！”

通用汽车公司在罗杰·史密斯的带领下，不但战胜了国内同行业的挑战，而且也战胜了日本和欧洲的汽车制造商。史密斯成功了，然而成功的背后却有着太多的艰辛与酸楚，可他默默地承受着，超越上……

史密斯是世界上最早、最伟大的企业家之一，他提倡的“土星计划”在世界汽车发展史上，印上了深刻的烙印。

收拾烂摊子

我们时下面临严重危机！我们在外国的进攻下节节败退。我们在产品质量、技术改造、工厂设施、甚至在经营管理方面都赶不上我们的外国竞争者……谁也不敢相信，1980年，通用、福特、克莱斯勒三大汽车公司的净收益居然还赶不上一个摆饮料摊的小姑娘！难道我们不该痛心反思，还不应该大力改革吗？

——罗杰·史密斯

临危受命

美国重工业发达，它的汽车工业一直是世界汽车行业的龙头老大，但在 20 世纪 80 年代都陷入了经营危机。其中的原因是多方面的，既有国际因素的影响，也有消费环境的制约；既有行业的挑战和冲击，也有自身的不足。20 世纪的七八十年代，石油危机爆发，世界原油价格暴涨，这对以石油原料的汽车行业来说无疑就是一个学生打击。与此同时，日本一大批小型省油汽车乘势而起，打进美国市场并深受欢迎，迅速占领了美国四分之一的市场。汽油价格的暴涨，使得通用公司的大型车在市场上失去了原有的优势，销售量锐减，利润暴跌。这一系列突如其来的变化使得通用公司毫无还手之力。

在市场经济条件下，各个行业之间竞争是非常残酷的，正所谓：胜者为王，败者为寇。自从 20 世纪 50 年代日本丰田汽车进入美国市场。到了 20 世纪 70 年代末，日本汽车出口创造了历史上最高纪录：占领了美国汽车市场的 14%。这一巨大变化使世界最磊汽车企业的座次也发生了改变。在日本肆无忌惮的冲击下，美国在世界汽车行业中的霸主地位发生了动摇。美国国产小轿车的销量急剧下降，1979 年比 1978 减少 10.5% 减少 10.5%（833 万辆）。底特律作为一个汽车工业城市的身价也一落千丈，失去了往日喧嚣。小汽车工厂纷纷被迫关闭，人多汽车销售企业倒闭，工人大量失业。整个汽车行业一片悲凉，通用也濒临破灭。

通用汽车公司当时负责财务的副总裁罗杰·史密斯是公司中能认识能源危机对汽车行业造成长期影响的极少数人之一，同时他也意识到通用汽车公司陷在过的光辉煌里却现实置若罔闻。在这情形下，通用汽车一个明智之举就是任命了罗杰·史密斯。1981 年 1