

WTO时代中国
创业者和企业家的
必修课

企业竞争情报的成与败

【张建华 王立文】

企业生存的 第四种理由

联想还能走多远

海尔是“海”吗

吴士宏如何掘到第一桶金

六西格玛是杰克·韦尔奇偷来的吗

沃尔玛怎样“悄悄地进村”

雅芳成功的秘诀在哪里

卅

海南出版社

WTO 时代中国
创业者和企业家的
必修课

企业竞争情报的成与败

企业生存的 第四种理由

【张建华 王立文】

州

海南出版社

版权所有 不得翻印

图书在版编目(CIP)数据

企业生存的第四种理由 / 张建华 王立文 著;

- 海口: 海南出版社, 2002.2

ISBN 7-5443-0139-7

I 企... II. ①张... ②王... III. 企业管理学

IV. F198

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002)第 001825 号

企业生存的第四种理由

作者: 张建华 王立文

责任编辑: 黄明雨 汤万星

海南出版社 出版发行

地址: 海口市金盘开发区建设三横路2号

邮编: 570216

电话: 0898-66812776

E-mail: hnbook@263.net

经销: 全国新华书店经销

印刷: 北京市宏伟印刷厂

出版日期: 2002年2月第1版 2002年2月第1次印刷

开本: 880mm × 1230mm 1/32

印张: 10.75

字数: 220千字

印数: 10000册

书号: ISBN7-5443-0139-7/F·21

定价: 20.00元



推荐序

用全新的眼光看世界

彼得·圣吉博士在其风靡世界的《第五项修炼》一书中提出，要用“全新的眼光看世界”。用“全新的眼光”，就是要用系统、全面、见树又见林的思维与方法。

每个CEO都明白，如果让你开一家咖啡店，仅有资金、管理人、研磨烧煮咖啡的技术等是远远不够的。你还必须要考虑诸如咖啡店开在哪里、所选择地点附近是否已经有咖啡店、所辐射的周边消费人群有多大、消费者选择咖啡的习性等等因素。

实际上，小到咖啡厅，大到跨国公司的经营，对企业家来说，资金、技术、人才很重要。任何一个成功的企业都必须具备这三种因素。但从长远发展看，还有一个不可忽视的因素，这就是竞争情报。哈佛商学院的教授们把“竞争情报”列在了人、资金、技术之后。他们认为，这是决定企业生存、发展的第四种因素。

《企业生存的第四种理由——企业竞争情报的成与败》这本书，主要讲的就是“第四种因素”。

正如书中说的：资本是不插国旗的，人才是可以流动的，技术是可以学习和赶超的。

竞争情报，其实就是企业对经营环境，对经营所处行业，对同一行业竞争对手的全面、深刻的了解。

中国古代著名的军事家孙子曾说过：知己知彼，百战不殆。只有有这个“知”，才能有“全新的眼光”的“看”。我们高兴地看到，中国加入了WTO，这对世界意味着机

会，对中国企业的经营者也意味着机会。中国人常说：百闻不如一见，做企业同样如此。我很高兴地看到我的朋友写的这本书。这本书是讲“第四种”决定企业生存和发展因素和策略的，从这个意义上讲，我想，不仅中国的企业经理们，而且那些想进入中国市场的欧美企业家们也值得一读。在这里，我借用中国一句古话，叫“开卷有益”。

哈佛大学经济学教授
迈克尔·斯威姆 2001 年
12 月 20 日



代序

变革时代企业领导怎么当？

我们正处于变革时代，我们处于一个不稳定的时期，世界的经济情况非常不稳定；美国的经济状况现在非常困难，日本的经济现在也是非常困难，现在大概是我们近25年中经济最困难的时期。我认为，2002年的形势应该没有什么好转，整年都将会非常艰难。在这个时代，作为企业领导，要对自己企业生存发展的环境有全面的了解。

我上大学时经济学课并不出色，不过我们都经历过很多事情。我任GE(通用电气)董事长的第三天，是9月11号。我们谁也无法预料这样的事件发生。但我相信，解决这样的危机是每个好的领导者都得学会的，每个领导都要具备以自己的方式处理危机的能力。

要能在纷纭的信息中梳理出重要部分，要有几支危机处理小组。不错，“9·11事件”给每个企业的领导者都带来了严峻的考验。作为企业领导者首先要能在纷纭的信息中梳理出重要的部分，以便进行决策。第二点就是只在必须作出决定的时候才作决定，因为每过一分钟你都会变得更聪明、更明智。第三点是要经常与人交流。要出头露面，传递信息，让人们看到你，从而感到安心。第四点就是要有很好的运营机制，有几支危机处理小组，经常碰头分析有关情况。第五点就是在作出短期决定，采取短期行动的同时，要做长远打算。最后一点是重视人才，这是一个公司真正的财富。

在2001年9月10日的时候，谁会能想像在9月11号会出现那个情况呢？谁会把这个写进计划呢？谁会想到呢？所以实际上你只能应对，改变，作一些改变，你必须向前，必须要发展，所以这才是我的策略的一个重心。

正确使用人，注重学习。我想CEO一定要每人都不断学习，并且知道怎样在全公司传播思想。也就是说，你要知道怎样有效地吸取并传播思想。要会挑选并开发人才，致力于挑选人才，致力于开发人才，使他们兴奋，激发他们的能力，培养他们去竞争。你不一定非找才华横溢的人，但一定要找善于学习的人，这是衡量一个人智商的重要标准。此外还有一些标准：这个人要有团队精神，能与他人合作共事，因为在通用电气没人能孤军作战；要有很强的事业心，有成就一番事业的强烈欲望；还要乐于付出，乐于对公司作出回报。作为企业领导者，要在日常工作中留意员工的表现。你可以将每一次会议都看做是一次选拔会，在日常接触中随时看出人们的素质。人生就是一场竞争，而工作更是主战场，要塑造一种企业文化，它让员工意识到人们期待他们的业绩，竞争是公平的，每个人都得到正常的训练，有很好的交流，接下来员工自然会正确对待竞争的后果。当然如果没有公平，别的一切就都泡汤了。这是一个竞争的世界，如果我们不努力表现，通用电气10年内就会完蛋。我们在这个社会生存，每天都要被评估，选择进入商界就要考虑其风险。这一点永远不会改变。

要到基层去，到客户中间去。我认为作为一个领导人目前最重要的是到基层去，让人们能看到你，要和人们多交流，与客户多接触，不要担心让人们看出你有什么

么不懂的地方。关心你的员工，照顾你的员工，我认为这是目前最重要的。我加入通用电气是因为我希望实践我的领导才能，我想成为一名商人。这是我有今日这一切的原由所在，我不会在这个位子上心情沮丧，一筹莫展。我们对今日的股价感到遗憾，但我充满乐观，在某些方面我们的前景是光明的。我要一展身手和大家一起前进。说到与员工沟通，我认为你应该抓住每一个机会，利用每一种传播方式。我们有一个大培训中心。我每月在那里上三四次课，这是一个与员工交流的很好的方式。我在GE的生涯始于为公司做销售，所以我喜欢花上很多时间去和现场的客户交流，尝试从消费者的角度来审视公司。这是另一种交流方式。

赚钱当然很重要，我们也会推动股价上扬，但是对于员工来说更重要的是能接触他们的领导人，感受到公司人性的一面，这和以前有所不同。这意味着你要到基层去，和更多的人进行接触，告诉他们你在想些什么，你有什么打算。

注重提高企业的竞争性。韦尔奇先生给GE带来的一个非常重要的价值观就是注重提高竞争性。我们讲的竞争性是要跟世界上最高的，而不是一般的标准进行比较，那很重要。我记得在80年代早期，我也参加了一些考察团。那时候我们派了很多的人，在80年代初去日本，学习本田、佳能、丰田这些公司的一些先进的经验。所以我想敦促大家，尤其是那些想要在全球进行竞争出口的厂家，认真地研究一下你们的成本，你们的服务跟全球的公司相比怎么样？服务和运输怎样竞争？我自己多年在中国发展业务的经验是，如果你们要出口的话，你们的

成本很有竞争力，你们需要做的是，如果出口到美国、日本、韩国等等，你们就要重视客户服务，确保你们在交货方面在客户服务方面和处理与客户的关系方面，跟韩国、日本、美国的公司一样具有竞争力。我觉得GE在三四年后肯定会产生巨变了，这与韦尔奇或者伊梅尔特没关系，因为只是说世界有很多变化，新的技术比如数字化将使我们这个公司的发展和运作完全不同。像有很多新机会，比如中国入世，还有到欧洲有很多机会，所以有巨大的变化。我们必须变革，因为世界在变化。

推动企业变革。作为一个CEO，其工作就是去推动变革。如果你小声嘀咕要进行变革肯定不行。首先，作为一个有长远打算的领导者，我不会同时列出7个或10个行动计划。而是拣出两三个我认为确实最需要进行的计划，然后考察全公司，发现最好的人才并对他们进行提拔，让他们来执行行动计划。接下来要做的是基于该行动计划分配期权和进行提拔，让公司的每一位领导人都确保行动计划落到实处。然后重复以上程序，弄清楚哪些有效果，哪些没有，并进行修改。之后你要拿出麦克风，向员工一遍遍地进行灌输，到最后你即使小声嘀咕，也会像惊雷一样响彻全公司。但这不是你坐在CEO这个位置上，而是因为你有一套推进变革的方法。

我们始终认为，中国加入WTO后，会有许多机会的。

通用(GE)电气公司CEO

杰夫·伊梅尔特

2001年12月1日



张建华

从戎 20 余年，现任 COSCO R&D 信息部经理。近年来致力于企业管理研究，先后在《求是》、《瞭望》、《人民日报》等发表“关键是体制创新”、“从舢板到航母”、“浮动国土上的生命线”等专题研究中国企业经营发展的论文 70 余篇。



王立文

毕业于中国新闻学院研究生部，现任职于 COSCO R&D 信息部。曾在《工人日报》、《瞭望》、《中国消费者报》、《中国远洋航务公告》等媒体发表文章数十篇。

变革时代企业领导怎么当？

企业的生存是需要理由的，
除了人才、资本和技术，
还有非常重要的一点被我们忽视了

——那就是企业竞争情报。

封面设计：第三工作室

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

目录

企业生存的第四种理由

推荐序

用全新的眼光看世界

迈克尔·斯威姆

代序 变革时代企业领导怎么当？

杰夫·伊梅马特

引言

WTO时代的英雄 /1

在20世纪上半叶，全球化曾引发了两次世界大战。今天，同样意味着全球化的WTO，将给中国的企业和企业们带来什么？在WTO时代，谁是新生的幸运儿，谁又将被淘汰出局？生存还是毁灭，这个问题不可避免地摆在每一位中国的创业者和企业家面前。

第一章

中国企业的软肋

——你知不知道企业竞争情报 /15

中国目前不乏成功的企业，他们有着激情与梦想。创业的成功一方面得益于企业家的天才，另一方面得益于他所处的时代。但是，在WTO时代，对中国企业和企业家来讲，靠“摸着石头过河”的方式已经不可能生存下去。因为，一个没有长远发展战略的企业，一个缺乏对市场和环境深刻了解的企业，是注定长不大的企业，是注定要被淘汰的企业。

一、中国企业家的三个梦：百年老店，国际品牌和世界500强 /18

(一) 联想还能走多远 /20

(二) 海尔是海吗 /24

二、WTO时代的竞争对手——外国企业在做什么 /29

——部分跨国公司在中国的投资简要

三、被我们忽视的第四要素 /37

(一) 竞争情报在企业竞争中的作用 /37

案例 1.1 美国西南航空公司对短途空运业的扩张 /41

案例 1.2 阿斯特拉公司对葛兰素公司新药的分析 /43

(二) 各国竞争情报的发展 /45

第二章

大门总是为有准备的人敞开

——投资经营中的竞争情报 /63

WTO, 一方面意味着暴利时代的结束, 另一方面意味着过去我们总讲的国际、国内两个市场, 成为了一个统一的大市场。在这个大市场中, 任何投资都离不开对经营环境全面而深刻的了解和分析。其中, 政治风险是首先要考虑的问题。除此之外, 企业还要关注行业动态、市场变化等。

一、千万不要忘记对手的存在

——认清和分析你的竞争对手 /68

案例 2.1 日本造纸厂进军美国 /71

案例 2.2 啤酒和废水的故事 /73

案例 2.3 草珊瑚带来的启示 /74

二、最大风险和最大赢利都在于政治

——对宏观趋势的把握 /76

案例 2.4 摩托罗拉中国投资策略分析 /81

案例 2.5 富士在中国对柯达的反击 /86

三、行业竞争情报分析 /91

案例 2.6 王安公司的兴衰 /96

案例 2.7 中国抗生素错过大买卖 /97

四、市场发展及其他因素的竞争情报 /99

案例 2.8 “空中客车”与波音的王者之争 /101

案例 2.9 肯德基在香港的成与败 /104

第三章

找到使你快乐的竞争对手

——标杆比较中的竞争情报 /107

任何一个成功企业的发展，无不经历了“学习（模仿），提升（追踪）、超越（创新）”这样一个过程。杰克·韦尔奇说：抄袭是合法的，因为它倡导一种精神。WTO时代，对中国企业来讲，第一位的依然是要学会学习。要与不同国家（经济体）、同行业的企业比较，要有自己企业的标杆。

一、给自己找标杆 /110

案例 3.1 百事可乐与可口可乐之间“快乐”的竞争 /111

案例 3.2 标杆比较救活了施乐 /117

二、模仿与跟踪策略——紧跟也是成功之道 /119

案例 3.3 韦尔奇“偷”来的六西格玛 /122

三、敢于同强手过招——如何实施标杆比较 /126

（一）标杆比较的五大步骤 /129

（二）标杆比较中的道德界限 /134

第四章

一切均应在预料之中

——危机处理中的竞争情报 / 139

中国企业处理危机的方法大多比较简单,一是三缄其口,二是拒绝媒体,三是试图在桌下解决。结果只能是越抹越黑。因此,危机处理是中国企业亟须补上的一课,尤其是目前成功的企业。成功中往往蕴涵着危机。有人说:企业大厦的倾覆往往不是因为一根支柱,而是因为一根稻草。

一、亟须补上的一课——错误处理危机的后果 / 141

案例 4.1 “太阳”牌锅巴的陨落 / 146

二、我们是这样处理危机的 / 148

案例 4.2 可口可乐中毒事件 / 152

案例 4.3 “9.11”事件中的星巴克咖啡 / 154

案例 4.4 中美史克出招应对 PPA 风波 / 156

案例 4.5 又是一轮“红太阳” / 159

三、打有准备之仗 / 161

第五章

吃掉它

——企业并购中的竞争情报 / 167

WTO 时代,在中国这个大市场,正在掀起一场并购浪潮。对国际资本来讲,并购是进入市场最快、最便捷的方式;对中国企业来讲,是有实力的企业通过并购做大的历史机遇。在企业并购决策中,竞争情报起着举足轻重的作用。

一、WTO 时代的并购浪潮 / 170

二、准确的情报在企业并购中的作用 / 177

三、破译企业并购“密码” / 181

案例 5.1 中远集团为什么选择上海众城 / 185

案例5.2 为市场份额——华润蓝剑联手中国酒业最大并购/191

案例5.3 为进入市场——德国电信天价并购美国声流/192

四、企业并购中竞争情报策略的实施/194

案例5.4 “康佳模式”的启示/197

案例5.5 思科公司兼并之道/202

案例5.6 海尔实现首家跨国并购/208

案例5.7 林肯电气的惨痛教训/211

第六章

跨国企业的生意经

——跨国公司进入中国市场的竞争情报策略/215

研究国外企业进入中国市场的方式,我们会发现,他们尽管进入的时间、地点、途径不同,但有一个重要的共同点,就是依靠他们完备的竞争情报系统,制订了详细的市场计划。从这些跨国企业的生意经中,国际化的中国企业家们应该悟出一点东西。

一、近在眼前的成功故事/218

(一) 从吴士宏的第一桶金看 IBM 的竞争情报系统/218

附 IBM 竞争情报系统运行机制

(二) 美国“伟哥”的后发制人/224

(三) “人头马一开,好运自然来”/230

(四) 沃尔玛“悄悄地进村”/233

二、市场的进入/238

(一) 市场调研是跨国公司营销的重要环节/238

案例6.1 麦氏咖啡进入中国的市场调查/242

案例6.2 日本家电企业对中国市场的分析/242

(二) 跨国公司的市场信息来源和信息处理/244

案例6.3 宝洁公司市场调研方式和体系/247

三、对市场的跟踪/249

附 一份市场调研报告 如何击中中国的市场目标/255

四、在中国的“巨人之战”——跨国公司之间的竞争/255

- (一) 市场进入中的竞争情报 /256
- (二) 品牌推进中的竞争情报 /257
- (三) 市场推进中的竞争情报 /259
- (四) 产品促销中的竞争情报 /261
- (五) 借助政策，设置投资障碍 /263
- (六) 建立以品牌忠诚为核心的竞争策略系统 /264

第七章

为什么总是我们输

——建立起自己的竞争情报体系 /267

企业竞争情报主要包括两个方面：一方面是搜集分析竞争环境和竞争对手的信息，另一方面，是保护好自己企业经营信息，防止泄露。因此，我们除了要在牢固树立保守商业机密意识，还要建立一套有效的竞争情报体系。

一、如何保护自己的竞争情报 /271

- (一) 泄露关键信息的代价 /271
- (二) 如何堵塞情报外泄的漏洞 /275

案例 7.1 麦基公司诉肯特公司侵犯商业秘密案 /280

案例 7.2 美国埃克森公司对商业秘密的保护 /282

案例 7.3 杜邦公司商业秘密诉讼案 /284

二、竞争情报系统的建立 /285

- (一) 公司的情报组织 /286
- (二) 竞争情报系统的管理 /289
- (三) 利用咨询中介 /295
- (四) 竞争情报的行动计划 /298
- (五) 竞争情报工作的成功要点 /299

附：美国通用电气公司保护商业秘密的情况介绍

案例 7.4 洛佩斯经济间谍案 /304