

终极管理思想文库

The Ultimate Business Library

公司凶猛

财富500强的中国韬略

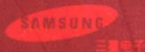
*Only the strongest can survive,
a competing rule among companies.*

*But in China,
even with first class strategy,
management practice and staff,
you can not ensure to stay atop the food-chain.*

You need to rewrite the rule.

公司竞争的丛林法则

——惟凶猛者生存



NOKIA
CONNECTING PEOPLE

诺基亚

Amway 安利

ERICSSON

BRITISH AIRWAYS



IBM

Microsoft

陕西师范大学出版社

终极管理思想文库

The Ultimate Business Library

公司凶猛

财富500强的中国韬略

金错刀 著

**Only the strongest can survive,
a competing rule among companies.
But in China, even with first class strategy,
management practice and staff,
you can not ensure to stay atop the food-chain.
You need to rewrite the rule.**

陕西师范大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司凶猛：财富 500 强的中国韬略/金错刀著
西安：陕西师范大学出版社，2003. 4

(终极管理思想文库)

ISBN 7-5613-2609-2

I. 公… II. 金… III. ①跨国公司—企业管理—案例—
中国②公司—企业管理—案例—中国 IV. F279. 24

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 019728 号

图书代号：SK263400

公司凶猛·财富 500 强的中国韬略

责任编辑：周 宏

特邀编辑：张 蕾 张万文

策 划：黄金分割工作室

封面设计：耀午书装

出版发行：陕西师范大学出版社

(西安市陕西师大 120 信箱

邮编：710062)

印 刷：北京天竺颖华印刷厂

开 本：787×1092 1/16

印 张：19.5

字 数：340 千

版 次：2003 年 4 月第一版

印 次：2003 年 4 月第一次印刷

ISBN 7-5613-2609-2/F·68

定 价：38.00 元



孙大伟 美大咖啡有限公司总裁

星巴克

在建立品牌上,星巴克另有一套规则。星巴克是很少的不靠广告而建立强大品牌的企业之一。

SAMSUNG

三星电子

SAMSUNG DIGITAL
everyone's invited
三星数码世界欢迎您



此情此景 是否梦境?

NV5000 带给你数码世界 随时留住心动时刻

NV

功能卓越

- 处理器 奔腾III 750MHz 处理器带 Speedstep 技术
- 超轻、超薄 超轻1.35千克、超薄21毫米
- 图像传送 可轻易接收数码相机及数码照相机
- 长寿命电池 长时间备用,方便户外使用



三星电子(中国)有限公司 三星电子(中国)有限公司 三星电子(中国)有限公司
三星电子(中国)有限公司 三星电子(中国)有限公司 三星电子(中国)有限公司

NV5000



三星电子(中国)有限公司 三星电子(中国)有限公司 三星电子(中国)有限公司
三星电子(中国)有限公司 三星电子(中国)有限公司 三星电子(中国)有限公司

<http://www.isamsung.com.cn>

SAMSUNG

三星电子

三星电子把营销策略锁定在三个英文上:“WOW”,是指产品非常创新;“Simple”,是指产品容易使用;“Inclusive”,是指产品价格大多数人都可以负担得起。

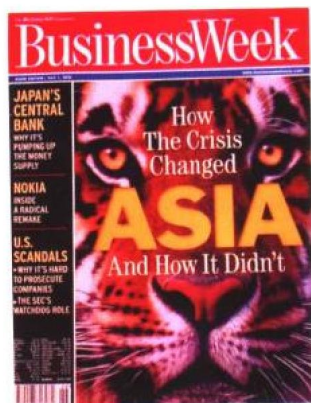
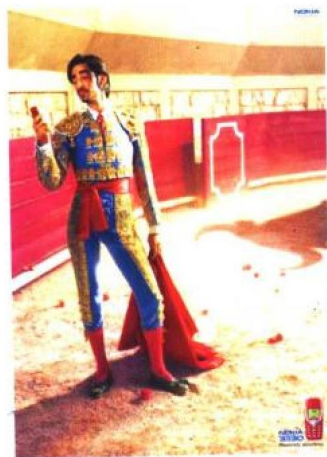


李亨道 三星中国会长



赵科林
诺基亚移动电话副总裁兼总经理

在中国，人们认识诺基亚的 Sisu 精神则是通过铺天盖地的广告“科技以人为本”。在喜欢口号的中国人眼里，“以人为本”只不过是一种作秀，但对诺基亚而言，“以人为本”却是一种外界很难破解的基因。



NOKIA



NOKIA
诺基亚



诺基亚愿您
享受时尚科技的无穷魅力



就 IBM 在中国的经验来看，服务业务的开展仍然需要一个高明的策略。IBM 的策略之一是把硬件、软件、服务的实力进行互动。

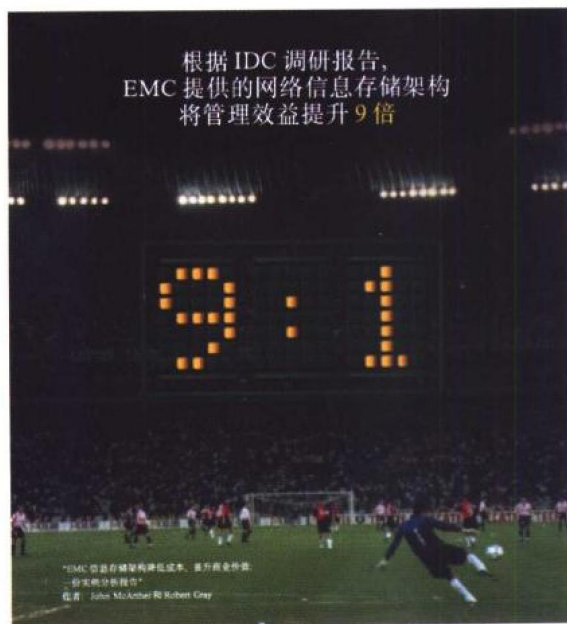


周伟焜 IBM 大中华区董事长兼首席执行官

EMC²
where information lives



郭尊华 EMC 中国区总裁



EMC 在中国的发展揭露了这样一个事实：专一化策略也可以形成企业的核心竞争力，从而不畏强者。

EMC²
where information lives

全球信息存储领导者

www.EMC.com
www.EMC2.com.cn



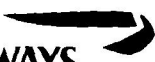
杨伟强 总经理
中美天津史克制药有限公司



今天,危机可能在中美史克发生,明天、后天也同样可能发生在其他的企业。假如我们能够把危机管理的概念,以及处理危机的一切理论基础和工具用好的话,可以把企业的损失减到最小。



罗义德 英国航空公司中国区总经理

BRITISH AIRWAYS 



在航空业领域,以服务制造完美体验是很关键的。这也是英航多年来倍受尊敬的原因之一。英航的做法很简单,不遗余力地创造服务标准。

Amway



郑李锦芬
安利(中国)日用品有限公司董事长

2000 2004 2008

再创佳绩，健康是原动力。

有健康，才有将来。

纽崔莱 营养保健食品

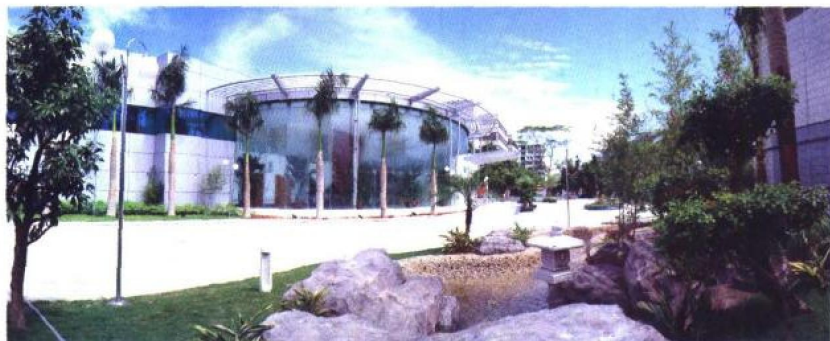
2000 2004 2008

再创佳绩，健康是原动力。

有健康，才有将来。

纽崔莱 营养保健食品

对于安利独特的文化，安利公司董事长温安洛曾经有过精辟的概括：安利是一个家族企业，安利的经营理念和销售方式都是基于对家庭的关怀。





Microsoft®

微软(中国)有限公司总裁唐骏说：
“用两个字总结我的管理风格，那
就是：激情。”

今年第5,999,999,999,999包
康师傅方便面，
今天在新疆阿勒泰售出

康师傅

第一品牌康师傅方便面的成功之道：当企业面临今天的增长、竞争压力，康师傅有一项独一无二的法宝——康师傅方便面。康师傅方便面不仅是中国方便面之王，也是全球方便面之王。康师傅方便面已经走向世界，成为许多国家方便面市场的领导者。康师傅方便面已经走向世界，成为许多国家方便面市场的领导者。

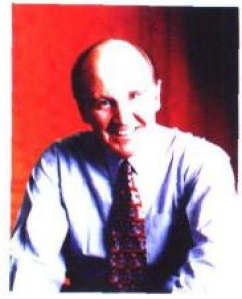
2001年，康师傅控股有限公司实现营业收入40亿元，生产方便面2600万包。康师傅方便面不仅在中国市场占据领先地位，也在全球市场取得显著成绩。康师傅方便面已经走向世界，成为许多国家方便面市场的领导者。

康师傅方便面不仅在中国市场占据领先地位，也在全球市场取得显著成绩。康师傅方便面已经走向世界，成为许多国家方便面市场的领导者。

康师傅方便面已经走向世界，成为许多国家方便面市场的领导者。

微软(中国)有限公司
http://china.microsoft.com/zh-cn

除了构建远见和实施战略、创新文化、利用基础研究和研发、不断激发创新的管理策略、领导人的智慧等，微软也是一个善于应用变革策略和反变革策略的高明者。



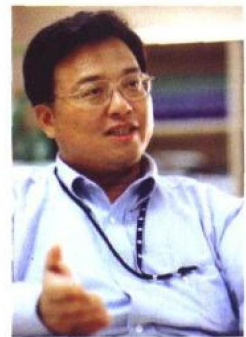
杰克·韦尔奇
GE公司前任董事长
兼首席执行官



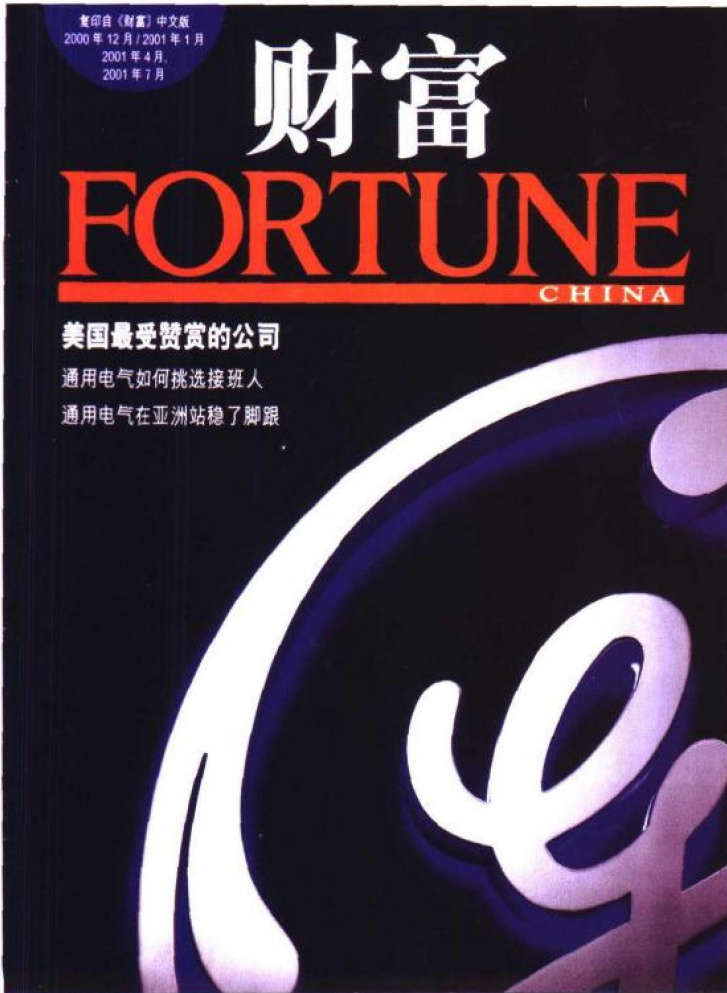
GE公司现任董事长兼首席执行官
杰夫·伊梅尔特先生



孙礼达 GE中国CEO



陈治 GE医疗中国区总裁



在GE，变革一词具有非常重要的意义，GE文化具有强烈的变革色彩，价值观之一就是：视变革为可以带来增长的机会。

“本土化是跨国公司在中国发展过程中取得的共识，通过本书中的成功案例，读者可以了解这些大公司为适应中国传统与文化，所进行的大胆创新与变革，它们创造了在中国发展的独特模式。”

——微软（中国）有限公司总裁唐骏

“在中国，了解中国消费者需求的变化越来越重要，通过这本书，大家可以了解到成功的跨国公司为了更好地了解中国顾客的需求，是如何与中国同步发展、融合到中国经济之中的。我相信随着中国的不断发展，这种经济的融合会进一步扩大，在中国的跨国企业一定会成为消费者衷爱的企业。”

——三星电子大中华区总裁金泽熙

“怎样保持企业持续发展是所有在中国经营的跨国企业的核心问题，中美史克在改革开放之初，敢人之不敢，在合资模式还在萌芽阶段，首先在医药行业建立一个立足点，通过 15 年的迅速发展，起伏，成为中国合资企业较成功的案例。但是 PPA 危机的启发，让我们看到中国经营公司的特点，就是其迅速的市场变化和相应的政府法规的建立，企业就像在漩涡中挣扎求发展，假如缺乏预见性和先求自变，就很容易在过程中遭灭顶之灾。”

——中美天津史克制药有限公司总经理杨伟强



序

1996年的圣诞节，我第一次到香港。原因其实也简单，只是想与几位内地记者一起最后体会一下这颗“东方之珠”回归祖国的前夜。此行经一家公关公司精心安排，拜访了不少在亚洲乃至全球都很有影响的公司和商界人物，其中就包括安利（中国）的领导人郑李锦芬和黄德荫。席间讨论非常热烈，甚至记者们自己也交锋起来，中心话题是“安利的直销模式在中国到底能有多大生命力”。我持怀疑态度。

回到内地后平安无事。忽然有一天，我的两个平日较少走动的外省亲戚来到我家，说是到北京参加一家公司的销售培训。我心中一惊有了预感，一问，果然是做安利的商品直销员。没料到进入中国才几年的安利竟有如此快的市场推进速度。此后，这两个后生便经常造访，日子好像也越过越长进了。

大约一年后的一个晚上，我在报社上夜班，接到新华社一条稿子，说国家工商局在中国“全面叫停传销销售”。发稿之余，我自然别有一番滋味在心头，因为那两个亲戚不久也下了岗（好像原来也不叫“上岗”吧）——这新闻对我也多少有些直接影响呐。

断断续续，我就这样保持着一种与安利的信息联系，甚至不经意间曾经是它的产品的使用者，并且知道它后来又经过了不少磨难，尝试过“店铺经营”以及其他种种市场变招。直到2003年春节前，发现金错刀将安利作为一个重点案例纳入这本书的“危机篇”，并把它和具有“害羞、隐藏”天性的美洲狮相提并论，重读之下，方感到世事沧桑。

多数人对于一件事情的关注往往起因于某种直接的体验。无论曾经沧海还是跃跃欲试，他们乐意在一种联系中按图索骥，从模仿、尝试、冒险，发展到在某一个时点决定投入、加大投入，甚至由于更加功利性的成功和失败的结局而改变了一生命运。还有更多的人只是将这种信息停留在阅读、欣赏的阶段；在他们的经历中，诸如“安利”、“星巴克”、“诺基亚”、“微软”、“《财富》500强”等等的最大价值不过是在知识的积累和遐想中丰富了自己的精神仓库，这时，文字的力量演变为激动与感悟、惊喜与愤怒，终于随着时间长河而渐逝。

但是，还有绝不可或缺的一群人。由于他们的存在，才有可能实现或改变许多事件的价值。他们是记者。

“我有一个非常致命的疑惑，那就是除了进行最接近真实的记录，我还能做什么？”

无论我们把这看作是一种严肃的自责或者自警，作为记者的记录和文学的记录之间肯定是存在差异的。即使面对同一对象，无论一种制度、一批公司或者一组人物，记者的触角更像一支展开的天线，它不分时间、地点和周围环境的优劣，那种不停息的搜索、甄别、筛选的强度，要远远超过其他任何一个有兴趣从事这项工作的人。最重要的，他在始终不渝地追求真相——或者说，“记者”二字为一种记录赋予了独特的职业含义。

然而，这看似结论清晰甚至天经地义的一点，今天也面临着挑战。对于中国大约40万国家登记的“记者”来说——其中很难估算真正从事财经报道的人数——打开每天的报章，让人感到这仍是一个充斥着改写商业情报或者商业故事的时代。在很大程度上，人们很难判断这些融合了复杂的公司内幕和作者个人情感体验的文字与商业文学——甚至社会新闻之间到底有什么天壤之别。

当中国的企业一旦冲破计划经济的樊篱，饥渴地在旷野奔跑的时候，经常会如长期生活在昏暗中的人突然受到光线的刺激而短暂“失明”。在市场经济规则从几乎一片空白到建立、完善的较长过程中，即使同样是“创业者”、“经理人”，不同时期之大浪淘沙，会使善与恶、真与假、盈与亏在一夜之间天地倒转；海外资本、跨国公司的各种市场范例令人眼花缭乱，“原汁原味”弥足珍贵，但是诸如逻辑不清、语意含混甚至曲解误用并不鲜见，更不必谈一些报道文章中有意为之的利益所在。

对于关心经济的人们来说，最大的阅读风险是什么？是在辨别事实真相的时候被欺、被辱，尽管他们可能要求具有一定的知识、经验以及独立判断的能力；对于记录经济的人们来说，最大的职业风险是什么？是由于自身的专业和道德缺陷致使事实失真，文字失准，贻害公众。要兴利除弊，自然有赖于中国市场经济和新闻制度的改革和发展，同时是每一个致力于从事新闻写作的人员的毕生追求。

如果你从这样一个“记录者”变为“有创意的发现者”，应当为你的“记者”出身而骄傲。

试为《公司凶猛》作序。

《财经时报》总编辑



自序

战斗正未有穷期

在回答如何研究中国革命战争这一问题时，毛泽东曾写下了一段经典的开篇：

“战争的规律——这是任何指导战争的人不能不研究和不能不解决的问题。

革命战争的规律——这是任何指导革命战争的人不能不研究和不能不解决的问题。

中国革命战争的规律——这是任何指导中国革命战争的人不能不研究和不能不解决的问题。”（《中国革命战争的战略问题（一九三六年十二月）》）

现在，已进入WTO时代的中国正在进行一场波澜壮阔的“企业战争”，令人激动的变化在中国各类企业发生，其中，最为引人注目的当属跨国公司，《财富》500强公司更是焦点中的焦点。事实上，也有跨国公司把看《毛泽东选集》作为了解本土化的一部分，比如，奥美认为，如果是在大陆，《毛泽东选集》的3篇文章不可不看：《延安文艺座谈会上的讲话》、《矛盾论》、《实践论》。

在这本书里，不妨模仿上面的话，点出《公司凶猛》的主题：

“公司的规律——这是任何指导公司竞争的人不能不研究和不能不解决的问题。

跨国公司的规律——这是任何指导跨国公司竞争的人不能不研究和不能不解决的问题。

跨国公司在中国本土发展的规律——这是任何指导跨国公司在中国本土发展的人不能不研究和不能不解决的问题。”

两年前，我准备写《公司凶猛》这本书时，除了有目标之外，一切都没谱，我有一个非常致命的疑惑，那就是：除了进行最接近真实的记录，我还能做什么？

这两年中，我采访了近20家跨国公司及其中国区领导人，这是一个艰苦的跋涉，也是一次极具震撼的学习之旅，《公司凶猛》里涉及的12位企业首脑人物，虽然所处行业不同，但都具有迅雷不及掩耳的速度、超人的远见，在中国迅速扩张版图，并为所在公司在中国经济体系中带来前所未有的影响力、控制力。

这也是一次异乎寻常的发现之旅。除了做好一个记录者，我也希望自己成为一个有创意的发现者。《公司凶猛》想做出什么样的新发现，有四点至关重要：

首先，越简单越美。跨国公司的中国韬略也将遵循某些既简单又包容万象的运动定律，最关键的是发现这些运动规律。本书涉及的12家跨国公司，其核心信息早

已铺天盖地，但是我们总是被很多无效信息包围，这是个必须做“减法”的时代。本书的“减法”通过四个框架来体现：（凶猛篇）生死时速、（攻心篇）服务称雄、（危机篇）危机重重、（变革篇）变者生存，分别论及跨国公司在中国的四大核心策略：核心竞争力、服务竞争、危机管理、变革管理。

其次，我在撰写本书时使用了一个很简明的分析工具：SWOT。SWOT最早见诸设计学派的代表人物塞兹尼克与钱德勒的战略管理学说，SWOT是力量（Strengths）、弱点（Weakness）、机会（Opportunities）、威胁（Threats）的统称。为了使本书的框架更清晰、简明，而且不失具体，每个公司案例都会在SWOT的规则下各有侧重，以防止本书失之偏颇。事实上，本书所涉及的12大跨国公司都是使用SWOT的高手，其中，又以微软为最，在《微软：变革先锋的中国之赢》一篇中，微软中国区总裁唐骏曾用SWOT对微软进行了一次精彩的分析。

第三，发现这些跨国公司的隐性经验（Tacit knowledge）。什么是隐性经验？这是战略学的开创性人物科加（Kogut）和赞德（Zander）1992年发表在《组织科学》上的基于知识的公司理论，他们的核心观点是：知识有两种存在形式，即显性知识（Declarative knowledge）和无法宣讲、只可默会的隐性经验（Tacit knowledge）。公司里的很多知识都是隐性经验。组织的竞争力来自拥有知识的员工之间的一种“高层次上的组织原则”（Higher level organizing principle）。这种组织原则使得知识拥有者们能够耳鬓厮磨，互相激发、交换、重组默会知识，实现创新。

这种“高层次上的组织原则”也即本书12家跨国公司的核心竞争力部分。为了发现这种隐性经验，除了更关注这些跨国公司的决策细节，《公司凶猛》一书的策略之一是与公司最高层首脑对话。

问三星中国会长李亨道，三星如何在中国贯彻这种“强者为王”的策略？李亨道的回答是：“三星要成为中国企业。首先，在技术领域要成为领导者，在产业上，三星要成为领导者，并成为中国人喜爱的企业。为了完成这个目标，我们一定要培养中国当地的人才，而且让他们在企业里成为中坚。”

问IBM大中华区董事长兼首席执行官周伟焜，征战多年来最核心的理念是什么？周伟焜不假思索说：“坚持很重要，每一个时期都会有一些困难，早期你不坚持就有可能放弃。你的职位越高，你能坚持执着就是很重要的事。”

第四，也是本书最具核心竞争力的地方：跨国公司的本土化策略到底有何锋利之处？

“到中国去！中国正在成为饥饿的国际投资者们面前诱人的一道大餐。”这是《财富》杂志上的一句煽情的话。但《财富》中文版2002年5月推出的《中国印