

企业财富

做大的 10 种模式

经典案例剖析

文岗 吴振兴 著

Q.Y.C.F.

企业由小做到大，需要科学的方法和技术。本书独家披露了中国十家顶级企业的经营秘方，并以专家评析的方式将其转化为对大家都适用、有效的经营管理模式。

民主与建设出版社

企业财富 做大的 10 种模式

文岗 吴振兴 著

民主与建设出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业财富/文岗, 吴振兴著. - 北京: 民主与建设出版社, 2001.6

ISBN 7-80112-429-4/F·141

I. 企… II. ①文… ②吴… III. 企业管理-研究-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 028157 号

责任编辑: 李保华

封面设计: 蒋 宏

出版发行: 民主与建设出版社

电 话: (010) 65523121 65523819

社 址: 北京市朝外大街吉祥里 208 号

邮 编: 100020

印 刷: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 850×1168 1/32

印 张: 30

字 数: 600 千字

版 次: 2001 年 6 月第 1 版 2001 年 6 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80112-429-4/F·141

定 价: 全套 56.00 元 (单册售价: 28.00 元)

注: 如有印、装质量问题, 请与出版社联系。

序

中国企业成长的环境相对于欧美企业来说，具有特殊性。许多企业经营者试图从国外企业那里找到“拿来就能用，用了就灵”的经营魔方，但是苦于具体情况不一样，大多都失败了。

其实，要让中国的企业大起来、强起来，仅靠国外的“空降魔方”不行，纯粹的“土办法”也不行。中国市场注定要与国际接轨，企业更免不了。我国企业应在统一的世界大市场中独树一帜，有自己鲜明的经营管理特色。

这几年来，作为职业企划人，我与同事们走访、调研了国内外诸多企业，在经过一重重的潜心研究后，发现了一些企业做大、做强的秘密技术。我与同事们觉得这些技术很值得“公诸于世”，于是，就有了写作本套书的念头。

直接的促使我们出版这套书的原因是，在今年初的一个企业论坛会上，我看到以北京大学教授萧灼基先生为代表的经济学家，站在标准的经济学理论的立场上抨击中国民营企业的家族管理模式一事，会上民企老总们也站在中国企业实际情况的立场上作了辩论，认为纯粹的西方模式或中国的“土方”都不正确，惟一的出路是“制度规范下的情感管理”，就是中间道路。

从中我们看到，中国企业的许多经营者们还处于一种迷茫的状态，对企业发展应采用的经营方略还处于感性阶段。因此，我们觉得有必要出版这套书。

本丛书分两册。一册为经典案例揭秘，将这几年来我们所掌握的一些中国顶级企业经营的秘密法宝作历史性的独家披露；另

一册为技术方法篇，是我偕同事们与国内外知名企业家、管理大师交流后得出的经营管理心得。

本丛书一为案例，一为方法，从做大到做强具有内在的逻辑性。此种安排，也是为了适应我们读者的需要。

本丛书的问世，也是对我与同事们的一种犒赏，是我们这几年工作的某种见证。因此，我们衷心的希望它们能给读者朋友们带来收获。

文 岗

2001 年 5 月于万豪企划公司

目 录

序 论

■ 企业战略	(3)
■ 品牌战略	(6)
■ 人力资源战略	(7)
■ 企业运营模式	(9)
■ 关于英雄	(11)

乐百氏模式

公司简介	(19)
经营理念	(21)
发展模式	(22)
■ 乐百氏的品牌模式	(23)
■ 乐百氏品牌深度发展模式	(27)
■ 名牌咨询模式	(33)
■ 新型合资模式	(35)
■ 策略激情整合模式	(39)
■ 人才模式	(41)

■ 企业文化发展模式	(48)
------------------	------

新高潮模式

集团简介	(63)
经营理念	(64)
发展模式	(65)
■ 基础发展模式	(65)
■ 市场进入模式	(67)
■ 早期超前的营销模式	(68)
■ 第二次积累模式	(68)
■ 上海起飞模式	(70)
■ 瞄准未来的战略模式	(73)
■ 企业凝聚力建设模式	(75)

UT 斯达康模式

公司简介	(87)
经营理念	(90)
发展模式	(90)
■ UT 斯达康的运作模式	(90)
■ 留学生企业归国创业模式	(92)
■ 吸引风险投资的融资模式	(99)
■ 市场拓展模式	(102)
■ “小灵通”模式	(105)

■ UT 斯达康人力资源模式	(112)
■ 人才培养新模式	(116)
■ 企业文化模式	(117)
■ 拓展培训模式	(119)
■ 质量模式	(120)
■ 树立团队理念模式	(120)

华为模式

公司简介	(151)
经营理念	(152)
发展模式	(154)
■ 专注的发展方向模式	(154)
■ 哑铃模式	(156)
■ 技术先行模式	(157)
■ 超前战略模式	(160)
■ 掌握核心技术的发展模式	(163)
■ 华为研发模式	(164)
■ 华为营销新模式	(169)
■ 华为人才模式	(171)
■ 华为文化模式	(178)
■ 法治模式	(187)

金花模式

企业简介	(199)
------------	---------

经营理念	(201)
发展模式	(202)
■ 金花超前思维模式	(204)
■ CIS 战略模式	(205)
■ 资本积累模式	(209)
■ 人才战略模式	(213)
■ 企业文化模式	(215)

横店模式

集团简介	(223)
经营理念	(224)
发展模式	(228)
■ 横店管理模式	(229)
■ “文化力”理论模式	(230)
■ 高新技术发展模式	(231)
■ 多头发展模式	(232)
■ 横店的竞争战略模式	(236)
■ 横店集团的人才战略	(238)

正泰模式

企业简介	(259)
经营理念	(260)
发展模式	(261)

■ 正泰的“四化”发展模式	(262)
■ 温州营销创新模式	(264)
■ 正泰科技发展模式	(266)
■ 资本运作模式	(268)
■ 正泰管理模式	(272)
■ “矩阵式”管理模式	(273)
■ 双 U 型结构模式	(273)
■ 正泰决策模式	(274)
■ 正泰质量模式	(276)
■ 正泰的品牌模式	(283)
■ 正泰国际化模式	(286)
■ 正泰企业文化模式	(291)
■ 正泰人才模式	(293)

远大模式

企业简介	(313)
经营理念	(314)
发展模式	(315)
■ 专一经营模式	(315)
■ 核心竞争力模式	(320)
■ 扩大主导的发展模式	(321)
■ 远大的创新模式	(324)
■ 深度开发整合集成模式	(327)

■ 创新制度化、习惯化模式	(330)
■ 环保产品模式	(331)
■ 远大环境模式	(335)
■ 远大制度模式	(337)
■ 制度竞争模式	(338)
■ 人力资源模式	(348)
■ 道德培养模式	(350)
■ 员工质量模式	(353)
■ 激励模式	(355)
■ 远大生活秩序模式	(356)

金义模式

企业简介	(373)
经营理念	(374)
发展模式	(374)
■ 资本经营模式	(376)
■ 5415. com 模式	(378)
■ 管理模式	(379)
■ 改革“家族链”模式	(381)
■ 总经理模式	(387)
■ 企业形象战略模式	(391)

东方模式

集团简介	(399)
------------	---------

经营理念	(400)
发展模式	(401)
■ 合法化与集团化模式	(403)
■ “小岗村”式的创业模式	(404)
■ 集团框架建构模式	(407)
■ 股份化与多元化	(409)
■ 资源整合模式	(421)
■ 全球战略模式	(424)
■ 资本聚合模式	(429)
■ “大豆蛋白”模型	(436)
■ 跨国资本经营模式	(437)
■ “IFC 贷款”模式	(441)

序 论

文
岗

成功自有成功的原因，每一个成功的企业都有着自身独特的模式和理念，这是本书最想要与读者分享的。这些模式和理念成为英雄成功的载体，体现出英雄们独到的智慧。对模式和理念的诠释，将有助于我们了解英雄。

《福布斯》杂志于 2000 年第二次排出“福布斯全球中国 50 名首富”，虽然不及第一次那么轰动，但也引起不小的反响。当然由于种种因素排名显得不很严谨，虽然异议颇多，但是想必这些榜中人也有着不同寻常的社会影响和经济地位，他们也应是时代的精英和英雄。英雄们的事迹值得我们去品味，英雄成功的事业是我们事业的参考。

□ 企业战略 □

从成功企业的模式显示出企业成功的重要因素——企业战略。

所谓企业战略就是企业在充分分析企业的内部条件和外部环境变化的基础上，寻找因外部环境变化而带来的新机会和创新新机会的战略决策。其本质是创新、变革，其解决的本质问题是企业如何通过变革而发展。

坚持企业战略要确定企业的立足点亦就是说要制定适应本企业的切实可行的战略计划。在市场中应找出本企业生存的位置及其发展方向，建立相适应的管理机制，增强企业活力，使企业按其战略目标超速发展。战略目标制订的正确与否，关系着企业的兴衰成败。战略目标正确，即使遇到暂时困难，也会向好的方向发展；战略目标错误，企业就会处于被动地位，遭遇失败。每一个企业在复杂多变的环境中，寻求企业生存和发展的方向和途径，都要依靠企业的最高决策层审视外部环境的历史变化及其现状，用科学的方法对未来发展趋势有准确的认识和把握，根据自

身内部资源条件，对企业的总体经营做出科学的规划和设计。企业就如航行中的轮船，面对风浪，是调转船头、是原地抛锚、还是顶风破浪前进？企业的最高决策层就如航船的舵手，把握企业的三种不同的选择。

民营企业的成功者中可以看到企业的成功战略是决定性因素之一。企业已经进入战略竞争的年代，这也是在于强调企业战略的重要性。企业的战略模式主要有以下几个方面：

◆ 核心竞争力

培育和发展企业的“核心能力”或“核心竞争力”。“核心能力”、“核心竞争力”，有时又叫核心专长。企业的核心竞争力有短期、中期和长期之分。与政府的关系、与客户的关系、与供应商的关系、竞争合作关系、与社区的关系和组织资源企业计划、控制和协调系统各种资源持续的态势是不同的。市场份额、资金、设备厂房属于短期资源；专利、技术、人员则属于中期资源，而品牌、信誉的关系、管理体系、企业文化属于长期资源的范畴内。实际上长期起作用的都是无形资源，它对以弱胜强的战略的支持作用最大。无形资源不仅具有可共同使用和可重复使用的特点，而且它们的组合可以产生相乘的效果。

企业的核心能力或核心竞争力应具备的特征，首先是在顾客价值方面，即对顾客所最看重的价值——即顾客的核心利益能作出关键性的贡献。第二是在竞争的差异化优势方面，即能使竞争表现出自己的独特之处、独有吸引力，而这个独特优势不能轻易地被竞争对手所模仿。第三是在延展性、拓展性方面，即能够不断地开拓出新的产品，具有旺盛、不衰竭、持久发展的生产力。从产品竞争到核心能力竞争是战略观念的一个飞跃。

❖ “合作竞争”

开拓合作竞争或协作型竞争的新路子是市场经济是竞争经济，也是合作经济或协作经济，一些私营企业已经认识到这些问题。例如，乐百氏与达能结盟，金花在商场建设上寻求合作者等等，已经成为企业成功的典型案例。

在企业发展战略设计中，为什么要搞协作竞争，靠“结盟取胜”？美国麦肯锡公司的咨询专家乔尔·厄恩斯特编著的《协作型竞争》一书专门作了论述。书中认为，“对多数全球性企业来说，完全损人利己的竞争时代已经结束。驱动一公司与同行业其他公司竞争，驱动供应商之间、经销商之间在业务各方面不断竞争的传统力量，已不可能再确保赢家在这场达尔文式游戏中拥有最低成本、最佳产品或服务，以及最高利润。实际上，结果恰恰相反。在制药、喷气发动机、银行、计算机等由各种成分组成的行业，经理们已经明白，长期势均力敌的争斗，结果只会使自己财力智力枯竭，难于应付下一轮的竞争和创新。”

“很多跨国公司日渐明白，为了竞争必须协作，以此取代损人利己的行为。……跨国公司可以有选择地与竞争对手，以及与供应商分享和交换控制权、成本、资本、进入市场的机会、信息和技术，为顾客和股东创造最高价值。”因此，“未来的跨国战略将日益以协作而非单纯的竞争为依据”。在讲到企业战略联营的必要性时，书中说，“直到现在，企业界才开始明白在国际联盟看来早就一目了然的道理：在这个充满不确定因素和危险敌手的复杂世界上，最好不要单独行事。在广阔舞台上叱咤风云的大国，一贯与有共同利益的其他国家结盟。这并没有什么使人感到羞耻的。通过理解达成联盟是所有杰出战略家的保留节目。在如今这种竞争激烈的环境中，它对公司经理来说也是有效的。”在该书的后记“展望未来”中作者讲到，在瞬息万变的全球市场