

李胜基 编著

# 胜

## 点击中国 14 大成功企业

品牌提升、市场开拓、客户维护、团队建设,如何掌控?  
中国企业人的工作实务与思索,谁来关注?谁来传递?谁来分享?  
14大成功企业的实战技能与理性思考  
为您展示经验、增进智慧、提升业绩

(修订版)

# 局

沈阳出版社

# 胜

SHENG JU 李胜基 编著

# 局

沈阳出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

胜局——点击中国 14 大成功企业/李胜基编著. —沈阳: 沈阳出版社, 2002.3

ISBN7-5441-2244-1

I. 胜... II. 李... III. 企业管理—经验—中国  
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 011670 号

---

**出 版 者:** 沈阳出版社

(沈阳市沈河区南翰林路 10 号 邮编 110011)

**印 刷 者:** 沈阳市第二印刷厂

**发 行 者:** 沈阳出版社

**开 本:** 645×960mm 1/16

**印 张:** 20

**字 数:** 200 千字

**印 数:** 8001~15000

**出版时间:** 2003 年 7 月第 2 版

**印刷时间:** 2003 年 7 月第 2 次印刷

**责任编辑:** 信 群 滕建民

**责任校对:** 安 莉

**封面设计:** 武晓强

**版式设计:** 张建荣

**责任监印:** 张建荣

---

**定 价:** 28.00 元

**联系电话:** 024-24160929

**邮购热线:** 024-24160929

(如图书出现印装质量问题请与印刷厂直接联系调换)

# 序

我们正在进入一个新的时代，WTO正在把我们融入到一个没有边界的经济体系和全球化的商业环境中，面对新的竞争环境与挑战，有效管理将成为企业组织获取竞争优势的重要课题。21世纪的中国，将迎来新一轮经济全球化、贸易自由化以及信息网络化的浪潮。面对更加激烈的市场竞争，您准备好了吗？

中国企业的成功与发展，与中国整个经济、政治体制改革一样，走过了一条坚持改革、敢为人先之路；走过了一条尊重规律、求真务实之路；走过了一条奉献进取、顽强拼搏之路；走过了一条团结创业、艰苦奋斗之路。中国企业在这二十多年的风风雨雨中，有成功的欢乐，也有失败的痛苦；有行进中的思索，也有徘徊中的迷茫；有探索中的果断前行，也有前行中的踌躇犹豫。

每一部成功的历史都是一部血泪史。本书基本囊括了改革开放20多年成长起来的成功企业，这里，不乏白手起家、艰难创业的英雄，也有羽扇纶巾、运筹帷幄的儒商，更有壮士扼腕、破釜沉舟的枭雄。

阅读本书，我们将逐渐明白这样一些道理：必须坚持改革进取，没有改革就没有发展；必须尊重客观规律，不尊重客观规律就要受到市场的惩罚；必须勇于创新，没有创新企业的生命就会枯竭；必须按商人的准则来规范自己，否则企业就不可能永居市场潮头；必须有专业化的理念，否则企业就失去了竞争力、生命力。

在这里，您会看到一个个熟悉的名字：海尔、长虹、希望、联想、东方、万科等等。为了保持更新，本书的第二版又增加了2002年以来的一部分新兴的成功企业，如蒙牛乳业、中国联通等等。它们是改革开放以来，在中国这个广阔的大市场中脱颖而出的佼佼者，抑或称为赢家。它们博得了中国乃至全世界的肯定和赞誉，它们的成长历程、营销及管理模式成为中国各企业关注的焦点。一方面，它们在计划经济体制的边缘艰难摸索，一方面在不规范的市场环境中摸爬滚打，既要解决自身体制的痼疾，又要同现代的管理体制接轨。在国外品牌的重重挤压下，在与竞争对手的生死较量中，它们挺过来了，二十年艰辛，铸就了今日辉煌。研究它们、了解它们，

是我们义不容辞的责任。

当然，今天的成功者不一定就不会在将来失败。不管哪一个产业，都应该及早找出潜在的问题，然后尽快修正。成功的企业在关注内部管理的同时，也不能忽视外部环境与市场竞争中存在的各种问题，成功企业的管理者必须把握企业运作的整体协调，关注各方面的大局与平衡，使企业在稳定中保持不低于主要竞争对手的发展速度，使企业的成功得到延续。我们深刻地意识到，现代中国的市场经济要求我们改变传统的管理习惯，必须运用科学规范的管理模式，实行管理理念的全面创新，并以战略家的眼光重新审视市场，掌握现代化的管理方法。这是摆在中国企业家、创业者和政府管理部门面前的重要课题。

2002年转眼已经过去，回首这一年的企业圈，热闹程度要高于以往任何一年。只是可惜，这热闹大多是因为在2002这一年中出现了许多轰动一时的“事故”，每个“事故”都让我们有幸在平素歌舞升平的表象下，看到很多平时难以看到的不那么精彩亮丽的一面。

美国著名的《财富》杂志借《财富》全球论坛在香港举行之际，对李嘉诚这位香港最成功的财富精英进行了专访。在专访中，李嘉诚吐露了他的成功之道：肯用心去思考，把握重大趋势，赚得巨利，便成大赢家。而思考未来，首先就要思考过去，吸收别人的先进经验。只有在对胜利者的充分分析和了解之后，企业家们才能够把握市场发展趋势，看清前进方向，超前对市场变化的走势、进程和结果做出正确的判断，从而趋利避害，抢抓商机，掌握竞争的主动权。

其实，成功离我们并不遥远。一个企业是否成功，仅仅凭产品和利润来衡量是不够的。团结是企业胜利之本；务实的工作作风，是企业兴旺之根；高技术、高起点、高效率是企业财富之源；诚实守信、树品牌形象，是企业发展之魂。

“他山之石，可以攻玉”，希望今天、明天的中国企业，能够从本书列举的成功企业个案和文本中汲取营养和方法，进行最有利于自己的改革和发展，实现如本书所研究的成功企业们的突破和成功。

# 目 录



## 中国联通：CDMA 抢滩登陆

|                   |    |
|-------------------|----|
| 创业轨迹              | 2  |
| ◆“二奶”翻身           | 2  |
| ◆叶丰平的三级跳          | 4  |
| ◆雪中送炭——CDMA 的增值业务 | 7  |
| ◆不断改革，数据为王        | 10 |
| 行业备忘录             |    |
| ◆联通、移动酝酿数据大战      | 12 |
| 旁观者清              |    |
| ◆小灵通抢客            | 14 |



## 乐凯：中国民族企业的脊梁

|                |    |
|----------------|----|
| 创业轨迹           | 18 |
| ◆乐凯——中国胶片业的凯旋  | 18 |
| ◆三次创业造就今日乐凯    | 21 |
| ◆守住最后一道防线      | 24 |
| ◆给人才充分曝光的机会    | 27 |
| ◆合资风波：我们不能失去乐凯 | 30 |
| 行业备忘录          |    |
| ◆柯达、富士、乐凯谁称雄   | 35 |
| 旁观者清           |    |
| ◆中国民族企业的危亡之秋   | 38 |



## 长虹：中国家电业的不逝彩虹

创业轨迹 42

◆ “豪赌”：奠定长虹基业 42

◆ 垄断彩管：一石激起千层浪 47

◆ “彩电大王”全面反攻 50

◆ 灿烂的企业文化 53

### 行业备忘录

◆ 长虹彩电技术绝对世界高端 56

### 旁观者清

◆ 慎打民族牌 57



## 古井：走出深巷争市场

创业轨迹 60

◆ 敢为人先 60

◆ 千年名酒走出深巷 65

◆ 名牌背后的“餐桌理论” 70

◆ 未来的航空母舰 73

### 行业备忘录

◆ 古井贡酒的四个中国之最 76

### 旁观者清

◆ 中国白酒战略突围与品牌塑造 80



## 海尔：中国未来企业指向

创业轨迹 84

◆ 高打名牌战略 84

◆ 海尔文化催醒“休克鱼” 88

◆ 品牌扩张：低成本运作 90

◆ 以人为本的 OEC 管理 92

张瑞敏式的管理 95

## 行业备忘录

- ◆ 海尔是海 98

## 旁观者清

- ◆ 生鱼片与空心菜可以放在一起吗? 99



## 纳爱斯：翱翔九州

### 创业轨迹 102

- ◆ 中国洗衣粉，谁主沉浮? 102
- ◆ 雕牌：问鼎中原 106
- ◆ 中国日化产业：崛起与反思 111

## 行业备忘录

- ◆ 奇强、雕牌谁的招术更高? 116

## 旁观者清

- ◆ 泡沫上的舞蹈：  
——纳爱斯雕牌的营销风云 121



## 联想：人类失去联想，世界将会怎样

### 创业轨迹 130

- ◆ 联想的第一桶金 130
- ◆ 联想国际化的成功因素 132
- ◆ 推出联想电脑 135
- ◆ “缝鞋垫”与“做西服” 138
- ◆ 塑造良好的企业形象 141
- ◆ 今天的联想——IT 业的巨无霸 143
- ◆ 为有源头活水来 144

## 行业备忘录

- ◆ 联想研究院的理念 149

## 旁观者清

- ◆ “新经济”的启示 151



## 蒙牛：乳业市场的新贵

|               |     |
|---------------|-----|
| 创业轨迹          | 154 |
| ◆挥别伊利另起炉灶     | 154 |
| ◆先建市场，再建工厂    | 156 |
| ◆伊利蒙牛——解不开的心结 | 160 |
| ◆竞争以管理为先      | 162 |
| ◆迈向海外的资本之恋    | 166 |
| 行业备忘录         |     |
| ◆华尔街下注中国乳业    | 169 |
| 旁观者清          |     |



|              |     |
|--------------|-----|
| ◆国内乳业竞争：规模为先 | 171 |
|--------------|-----|

## 小天鹅：2002 年称心如意

|               |     |
|---------------|-----|
| 创业轨迹          | 174 |
| ◆进军中央空调       | 174 |
| ◆MBO 股权之变     | 178 |
| ◆高端技术领先市场     | 182 |
| ◆联手东芝：要做国际名牌  | 184 |
| 行业备忘录         |     |
| ◆“小天鹅”为何能飞那么高 | 188 |
| 旁观者清          |     |



|              |     |
|--------------|-----|
| ◆“末日管理”放飞小天鹅 | 190 |
|--------------|-----|

## 万科：中国地产领跑者

|             |     |
|-------------|-----|
| 创业轨迹        | 194 |
| ◆华润、万科重组敲定  | 194 |
| ◆摧毁你的边界     | 198 |
| ◆企业成长与组织的变迁 | 203 |
| ◆人才梯队：年轻的力量 | 205 |

◆职业经理：万科的财富 209

◆王石想当地产老大 211

### 行业备忘录

◆新世纪、新经济、新住宅 212

### 旁观者清

◆探寻万科成功的奥秘 214



### 万向：从田野走向世界

创业轨迹 218

◆专业生产 规模经营 219

◆主业扩张 跨国经营 222

◆制定企业的游戏规则 225

◆双袋工程选“演员” 231

◆鲁冠球与万向企业文化 234

### 行业备忘录

◆鲁冠球谈如何应对入世 236

### 旁观者清

◆中国企业家应该尝试的 20 件事 241



### 希望：中国出了个新希望

创业轨迹 244

◆亿万财富从养鹌鹑开始 245

◆希望之路 247

◆誓与洋品牌斗争到底 250

◆四兄弟各管一方 254

◆挺进上海 257

◆中南七日行 259

### 行业备忘录

◆刘永行采访实录 263

|                                                                                   |                     |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-----|
|                                                                                   | <b>旁观者清</b>         |     |
|                                                                                   | ◆茅于軾：幸运的刘永行         | 265 |
|  | <b>新浪：在冬天里等待春天</b>  |     |
|                                                                                   | <b>创业轨迹</b>         | 268 |
|                                                                                   | ◆歪打正着，还是先知先觉        | 269 |
|                                                                                   | ◆新浪的零库存经营           | 270 |
|                                                                                   | ◆人气：新浪制胜宝典          | 275 |
|                                                                                   | ◆新浪搭台，别人唱戏          | 279 |
|                                                                                   | ◆资本意志逼走王志东          | 281 |
|                                                                                   | ◆王志东没赚钱，茅道临赚了       | 283 |
|                                                                                   | <b>行业备忘录</b>        |     |
|                                                                                   | ◆新浪群英谱              | 286 |
|                                                                                   | <b>旁观者清</b>         |     |
|                                                                                   | ◆网络年代企业生存的十大秘诀      | 287 |
|  | <b>东方：日出东方 托起辉煌</b> |     |
|                                                                                   | <b>创业轨迹</b>         | 290 |
|                                                                                   | ◆“小岗村”式的创业模式        | 291 |
|                                                                                   | ◆张宏伟：“一个政治敏感动物”     | 293 |
|                                                                                   | ◆多元格局               | 297 |
|                                                                                   | ◆锦州港案例              | 298 |
|                                                                                   | ◆南非方式               | 300 |
|                                                                                   | <b>行业备忘录</b>        |     |
|                                                                                   | ◆在资本浪潮下腾飞           | 303 |
|                                                                                   | <b>旁观者清</b>         |     |
|                                                                                   | ◆经营战略：企业生存的根本       | 305 |

# 中国联通： CDMA 抢滩登陆

2002 年联通在市场上的风采，几乎就是一个“忍辱负重”的《英雄》再现。但比《英雄》更英雄的是它最终完成了一个看似不能完成的任务——无中生有、硬生生打通了一条完整的 CDMA 市场通道。

联通市场部副总经理曾宏建告诉《商务周刊》：“2002 年联通的最大成绩之一就是 CDMA 终于在中国市场落地生根了，回想起来真是坚苦卓绝。”不过，他认为发芽开花，还要看联通今年的表现。

当然，去年在市场竞争中联通不过是“抢滩登陆”成功、建立了“桥头堡”而已。中移动调子的迟钝和缓慢，并不证明其不具备反扑的能力。

真正的较量才刚刚拉开序幕。



1994 年 7 月 19 日，中国联合通信有限公司成立。

2000 年 6 月，中国联通股份有限公司分别在纽约和香港挂牌上市。

2001 年底，联通开始正式研发 CDMA 手机。

2002 年 11 月 18 日，中国联通集团和美国高通互联网服务公司正式成立中国 BREW 应用与发展联盟。

2002 年，联通通过开发企业商户、集团购机、话费折扣送手机等营销措施，完成 700 万 CDMA 用户目标。

2003 年，联通定下目标，CDMA 用户要达到 2000 万。

## “二奶”翻身

中国联合通信有限公司成立于 1994 年 7 月 19 日。中国联通的成立在我国基础电信业务领域引入竞争，对我国电信业的改革和发展起到了积极的促进作用。它在全国 30 个省、自治区、直辖市设立了 300 多个分公司和子公司。2000 年 6 月 21 日、22 日，中国联通股份有限公司分别在纽约和香港挂牌上市，成为香港有史以来规模最大、除日本外亚洲规模最大的一次股票初次发行，为中国联通进入国际市场迈出了重要一步。

成立以来，中国联通的整体实力不断增强。经营的电信业务由成立之初的移动电话（GSM）和无线寻呼发展到目前的移动电话（包括 GSM 和 CDMA）、长途电话、本地电话、数据通信（包括因特网业务和 IP 电话）、电信增值业务，以及与主营业务有关的其他业务。

然而，由于大哥“中国移动”的存在，多年来的奋斗，联通付出了辛苦的努力，而成效并不太明显，甚至香港一些机构分析人士总是把联通定义为中移动的市场跟随者，戏称其为“二奶”。甚至认为如果中国电信在香港成色上升的话，联通可

能还会沦为“三奶”。这种尴尬的地位，自联通成立起似乎就没有改变过。

到目前为止，在移动通讯市场联通讯仅占约三成，远逊于中国移动 70% 多的市场份额，每月每户消费数值(ARPU)更是低于中移动，2002 年中报显示，中移动的 ARPU 值为 124 元。而联通 GSM 业务 ARPU 值为 71.6 元，CDMA 业务 ARPU 值为 106.5 元，差距明显。

在国内国际长途固话业务上，8 年的努力市场占有率也只是 7.7%，根本无法与中国电信和网通相比；数据通信、互联网业务虽然有，但也最多做到与其他运营商站在同一起跑线上。“二奶”的绰号虽然尖酸，但对这个中国惟一综合性电信运营商 8 年来的表现，评价不能说不贴切。

联通总部综合部某主管调研的官员向《商务周刊》回忆到：“公司一成立，联通就开始苦苦寻找一种能很快发展和壮大的业务。在 1994 年成立初期，我们曾试图通过市话业务切入市场。可业务还没有真正开展起来，就遭到别人猛烈的压制，失败了。”

1996 年，中国联通又想通过 GSM 找到突破口。“尽管我们比当时的中国电信更早介入 GSM，但当移动业务丰厚的利润前景一出现，我们又一次由于实力相差悬殊，给挤到了一边。”据他介绍，如果不是当时中国电信认为移动业务前景不清给了联通市场空间，以及信息产业部强力支持，“联通很有可能已经早夭了”。

“即使‘二奶’的位置，也不是永远坐得稳的”，香港新鸿基电信分析师李锦告诉记者，电信市场的走势给联通发展的时间和空间已不多了。“移动通讯领域中移动横亘在前，固话业务和数据业务分别是中国电信和网通的‘禁脔’。如果仍然依靠全业务竞争、多点进攻，后果很可能就是全线失守。”最要命的是现在谁都盯着移动通讯这层电信市场蛋糕上最肥厚的奶

油，中国电信和网通明火执仗地要求裂疆分侯。这一切联通心里很清楚。

那么，选择 CDMA 翻身，是不是一开始就意味着是联通的一场预谋？情形并非如此。这位深知联通历史内幕的官员披露：“当时选择，是作为一件政治任务来完成的。中国搞移动通信，想不受制于单一技术，必须有 CDMA。但我们当时都不太积极，GSM 还没有上规模，就分出一套人马接手做一个全新的网，经营本身就犯了市场大忌。”“只有当我们对这项技术仔细考察研究、尤其是接收长城网后，我们才发现了 CDMA 对我们的价值”，他说，当时的联通开始认为不论自己在 GSM 网络上如何下功夫，都无法与具有先天优势的中移动相比，永远都只能是市场的跟随者，“看人眼色”。而选择 CDMA，有可能使联通在移动技术换向第 3 代的时候，依靠 CDMA 技术上的先天优势一举扭转自己的市场地位。

“但这个举措所冒的市场风险是非常大的，稍有闪失就可能毁了联通 9 年的基业”。联通内部因此意见分歧很大。但最后，董事长杨贤足力排众议，决定在战略上选择 CDMA 技术突破市场“围城”。这时正好是新旧世纪交接的 2000 年年底，CDMA 真正地注入了联通的血脉。

可又一个硬生生的问题出现在了联通面前——怎样让市场选择 CDMA？

## 叶丰平的三级跳

叶丰平是联通“少壮派”的代表。2000 年以深圳电信局企业发展部主任身份进入广东联通后，就一直是广东移动市场上叱咤风云的人物。在这个中国移动市场竞争最白热化的地区，他硬是让中国移动没有占到丝毫便宜。与他打过交道、