

成功经典

罗 宾/编著

企业战略理财 营销成功案例

QI Ye
Zhan Lue
Li Cai
Ying Xiao An Li

为什么是经典？

看顶级企业领袖如何谋略、理财、营销。

学有用经验改善脑袋充实钱袋。

团结出版社

成功经典

企业战略理财营销 成功案例

罗 宾 著

团结出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功经典/罗宾著. —北京: 团结出版社, 2003.1

ISBN 7-80130-677-5

I. 成... II. 罗... III. 成功心理学—通俗读物

IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 104506 号

出版: 团结出版社

(北京市东城区东皇城根南街 84 号)

[电话 (010) 6513.3603 (发行部) 6524.4792 (编辑部)]

http: //www.tuanjiecs. com

E-mail: unitypub@263. net.

经销: 全国新华书店

印刷: 北京秋豪印刷有限责任公司

开本: 850×1168 毫米 1/32

印张: 30

字数: 480 千字

印数: 10000 册

版次: 2003 年 4 月 第一版

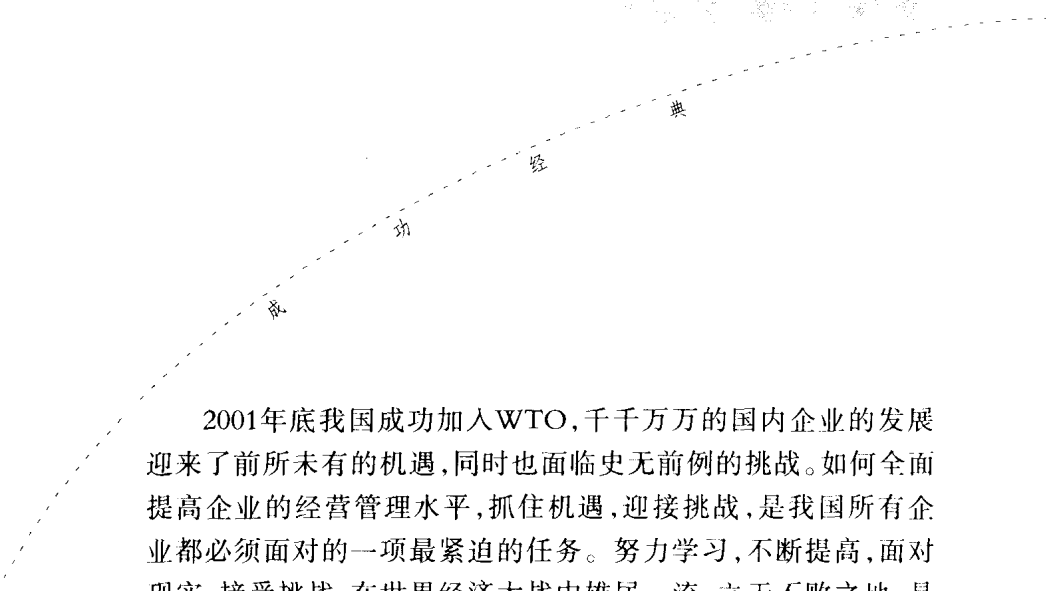
印次: 2003 年 4 月 (北京) 第一次印刷

书 号: ISBN 7-80130-677-5/B·31

全三册定价: 60.00 元

(如有印装差错, 请与本社联系)

前言



2001年底我国成功加入WTO,千千万万的国内企业的发展迎来了前所未有的机遇,同时也面临史无前例的挑战。如何全面提高企业的经营管理水平,抓住机遇,迎接挑战,是我国所有企业都必须面对的一项最紧迫的任务。努力学习,不断提高,面对现实,接受挑战,在世界经济大战中雄居一流,立于不败之地,是当前每一个国内企业的神圣使命和发展目标。

目前我国企业界当务之急就是要加快培养能适应市场经济体制与现代企业制度,掌握现代管理理论与实践技能,懂经营善管理的务实性、复合型的高级企业管理人才,提高企业管理者的实际管理能力。

纵观我国管理科学的发展,不难发现,它们大都以理论说教为主,重理论轻实践,往往造成理论与实践的严重脱节,从而在很大程度上制约了我国管理科学的发展。单纯的理论说教,经常是言之无物、空洞乏味,于实际工作毫无益处,或者说,收效甚微。众所周知,理论是来源于实践,经过提炼、总结后形成的,它的最终目的还是要返回到实践中去指导实践工作,提高工作绩效,从而真正体现出理论的价值。

以往,我国管理科学对企业对市场经济的研究只习惯于从大处着眼,却忽略了从小处着手。当然从大处着眼本身并不错,

但如果缺少了从小处着手,忽略了企业经营管理的细节,那么停留在宏观层面的分析与研究也就失去了意义,并且会导致在企业具体管理工作中的经验主义和教条主义。企业需要的不是光有宏篇大论的理论分析家,而真正需要的是在经营管理实践中注重细节的企业操作型人才。

国外的企业管理理论早已摒弃了纯理论的研究,取而代之的是结合具体案例进行分析与研究,通过对具体案例的分析研究,提高企业管理者分析问题解决问题的实际能力。著名的美国哈佛商学院MBA教育就是通过对800~1000个案例分析组织教学,从而使学员获益匪浅,许多毕业多年的学员还可以从当年学过的案例中找到能够处理当前问题的线索或答案。

管理是企业的灵魂,案例是灵魂的实践和体现。随着经济全球化的不断发展,国际竞争愈演愈烈。我国企业要生存和发展,就要迅速提高国际竞争力,不断学习,积极进取,勇于创新。

为了满足我国广大企业管理者对提高自身经营管理水平的迫切需要,我们特编写了这本《企业战略理财营销成功案例》,在本书的编写过程中,我们力图用生动活泼的语言,对一些具有代表性和启迪性的中外企业经营管理实战案例进行表述,案例的趣味性和可读性强,读者在轻松阅读的同时可以领会到企业管理工作的真谛。

本书不仅可作为广大的企业工作者提高自身管理水平的参考指南,而且可作为国内各大管理院校案例教学的辅助读物。

由于编者水平有限,加之时间仓促,错漏之处在所难免,恳请广大读者批评指正。

编 者

2002年12月



微软:拉苹果一把·3

环球:打造全方位的商业帝国·7

统一:“台南帮”横扫东南亚·13

耐克:反传统击败正统·17

福特:在竞争中确立优势·31

大宇实业:超前的发展眼光·40

富士通:逼上梁山,枪挑霸主·46

思科:商界的草坪促生剂·50

GE:重新打造新形象·58

富士:老二挑战老大·63

米勒啤酒:品尝高质量的生活·69

雀巢:味道好极了·78

· 可口可乐:奥运搭台,饮料唱戏·96

任天堂:孩子们的乐园·102

英特尔:给电脑一颗奔驰的“芯”·107

百事可乐:挑战饮料第一人·112

博世:汽车行业的英特尔·116



盖帝:长袖舞资本·129

软银:凶猛地并购·134

伊利:兼并上规模·141

北港:股利如何分配·147

IDG:风险投资带来巨额利润·153

默多克:争取银行支持·157

洛维格:借鸡生蛋,借船出海·162

孔菲德:互助基金王子·166

豫光:层层核算的成本管理·170

B&TW:应收账款的管理·173

国际柴油机:准确地分析才会赚钱·176

蔡志勇:点石成金之术·181

LTV:用别人的钱发家·185

刘銮雄:能达中煤狙击战·191

科龙迪克:头号股票投资俱乐部·195

时代华纳:席卷全球的兼并·200

林思齐:从借钱中悟出合资之道·216

爱美高:虚虚实实的收购战·220

索罗斯:挑起东南亚金融危机的黑手·223



科龙:一地一个政策·229

费林:“无声小狗”的周期营销·240

安利:开创直销之先河·244

沃尔玛:“天天低价”赢得德国人心·249

华帝:小灶具中的大生意·256

成

功

路

典

休斯可:建立稳固的分销渠道·263

宏碁:低成本PC电脑·268

格兰仕:微波炉市场的大哥大·278

三阳:借助广告腾飞·288

人民快运:低价格优势·295

戴尔:开启网络营销的快车·308

典

經

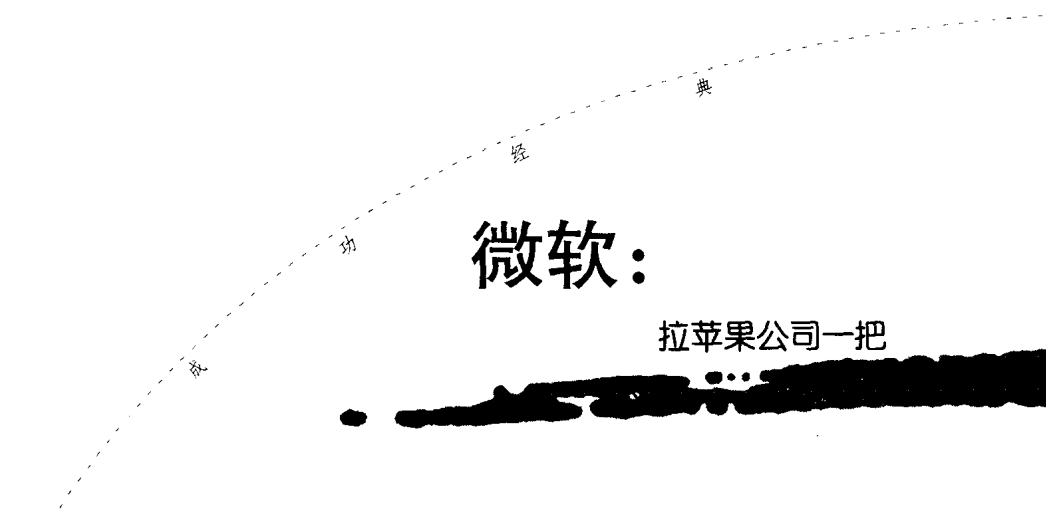
法

學

戰

略

篇



微软：

拉苹果公司一把

1997年8月6日,计算机界传出了一项惊人的消息,微软公司的总裁比尔·盖茨宣布,他要向陷入危机中的苹果电脑公司注入1.5亿美元资金。消息一传出,电脑界无不为之愕然,业界人士一片哗然。

近些年来,微软和苹果一直是计算机市场上的重量级拳王,互为对手,在市场竞争中斗智斗勇,各逞风流。

苹果公司虎落平阳,龙卧浅滩。昔日的王者风范已经逐步消退,差一步就要被淘汰出局,若微软再出重拳,肯定会将苹果逼到绝路,微软非但没有这样做,而且还解囊拉苹果一把,着实令世人为之大吃一惊。微软的此番行动所为何来?

苹果电脑公司是一家大名鼎鼎的高科技企业,20年前,乔布斯与合作伙伴乌兹尼克在美国硅谷的一个破旧车库里创立了引起电脑产业革命的苹果电脑公司。

乔布斯第一个将电脑定位为个人可以拥有的工具,就像汽车一样,可供每个人使用。这在那时可是破天荒的观念,对一般人而言,过去的大型电脑简直是一头巨型怪物,一直被供奉在电脑中心的冷气房中精心保护着,只有少数受过专业训练的人,可以接近并利用它来做点事。乔布斯基于自己的想法,推出供个人

使用的苹果电脑,从而引起了电脑迷们的重视。尤其是苹果所开发的麦金托什软件,几乎是一件异想天开的划时代之作,开创了在屏幕上以图案与符号呈现操作系统的先河,大大方便了使用,是软件业的革命性突破。

靠着这些制胜法宝,苹果公司刚刚诞生便一鸣惊人,它的销售业绩连年递增,经营规模不断扩大,企业实力迅速增强,它在个人电脑市场的占有率曾经一度超越老牌巨人IBM公司。苹果公司志得意满,威风八面,大有傲视群雄的派头。

进入20世纪90年代以来,电脑的网络化趋势越来越明显,全球互连网络成了人们的热门话题,许多电脑公司都意识到,要抓住90年代的价值增长机会,需要抓住时机及时搭上互联网这趟快车。

实际上,这次机遇确实也造就了一大批电脑业的后起之秀,如微软公司、太阳微及网景公司等。这些电脑业的新秀充分利用网络化这一趋势,着重确立自身在某一方面的优势,从而站稳了脚跟并获得了迅速发展。苹果公司在这一大潮中却反应迟缓,行动滞后,它的优势逐渐丧失,市场占有率急剧萎缩,财务收支状况连年恶化,1995年、1996年都连续处于亏损状态,亏损数额竟高达数亿美元。

为了挽回昔日声誉,重现苹果雄风,苹果公司也作了诸多努力:

1996年苹果公司曾宣布裁员计划,试图靠降低人员开支来降低成本,达到阻止经营恶化的目的。

近几年,苹果公司又频繁地更换公司领导人,今年甚至又请出了苹果公司的创业元勋乔布斯出任总裁,希望借此恢复苹果元气。

尽管如此,苹果的经营业绩仍然不尽人意,昔日的王者之气

已退失殆尽，苹果帝国已处于风雨飘摇之中。

在苹果公司焦头烂额、度日如年之际，昔日的对手微软公司突然伸出了援助之手。不仅让苹果深感意外，也让所有的电脑界人士迷惑不解。

真的有雪中送炭的救世主吗？

毫无疑问，在尔虞我诈、你死我活的资本主义市场竞争当中，是不可能出现这种奇迹的。尽管比尔·盖茨曾是苹果公司中的一员，曾参与过风靡一时的麦金托什的研制开发，但和自身的经济利益比较起来，这一份对苹果电脑的旧情无疑就显得份量太轻了。

盖茨不是什么“普渡众生”的“救世主”，他向苹果公司注资1.5亿美元以帮助苹果渡过难关，是有他自己的打算的。

盖茨深知，“瘦死的骆驼比马大”，苹果作为一家辉煌一时的电脑霸主，尽管其目前元气大伤，窘境连连，可是它潜在的实力却不可低估，连赖以异军突起的制胜法宝“视窗”操作系统软件，也有苹果的麦金托什软件的影子在里面。

许多电脑公司也都抓住苹果乏力的机会，纷纷提出与它合作的建议，如1996年苹果就与康柏、迪吉多等公司结成了联盟。微软公司的一些主要竞争对手如IBM、大智公司、太阳微系统公司，特别是网景公司都在借助与苹果合作来和微软明争暗斗。

目前世界上使用“视窗”软件的个人电脑已经达到85%，但微软公司仍不敢无视苹果与其他大软件的合作，它们一旦取得某种突破，则势必会造成一定的市场冲击，影响到微软公司的经营业绩。

若及早就苹果拉到微软这一边就可以减小对微软的不利影响，提高微软公司的经营安全度。

盖茨考虑到了法律方面的状况。美国《反垄断法》规定，如果

某个企业的市场占有率超过一定标准，市场中又无对应的制衡产品，那它就要面临垄断方面的调查。

若苹果公司彻底垮了，那么以微软公司操作系统软件的市场占有率(约92%)就要受到美国司法部门和联邦贸易委员会按反垄断法进行质疑，若真那样，微软公司为这场诉讼要付出的费用将大大超过它从苹果让出的市场份额中赚取的利润。

届时大批的麦金托什爱好者们也将纷纷投入到微软的竞争对手的阵营里，而若是把苹果拉过来，两者操作系统软件相加就差不多占领了全部个人计算机市场，在这种情况下，微软与苹果的软件标准实际上成了整个行业的标准，别人只有跟着走的份儿了。

在这当中，由于微软实力大大超过苹果，因此它也可以左右局势，不必担心受到苹果的牵制。保留苹果公司显然是对微软有利的。

此外，在网上浏览器方面，微软一直心存不平，当初，由于判断稍慢，让网景公司捷足先登，占领了大部分市场。微软一直在暗中寻找机会，试图夺回自己在网络方面的优势。

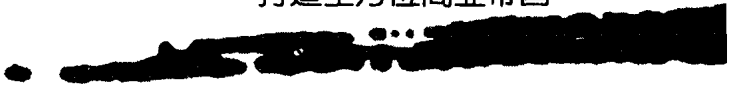
通过与苹果联手，微软公司可以将自己生产的英特网浏览器装在每一台苹果电脑的包装盒里，用户如欲用网景浏览器，就得自己去买软件，自己安装，极不方便，这就为微软的英特网浏览器增加了竞争获胜的筹码。

由于目前太阳微系统、大智与IBM等公司在联手开发功能强大的开放性的LINUX程序语言，有意把它开发成继“视窗”之后未来的网络标准操作软件。那将严重威胁到微软的“视窗”软件，是微软最不愿意面对的前景。将苹果公司拉过来后，微软计划让其他软件公司应付“爪哇”构成的挑战。从这里已可看出盖茨所以拉苹果一把的战略考虑了。



环球：

打造全方位商业帝国



1. 世界船王

1955年,包玉刚借当时海运业不景气之机,以很低的价格购置了一艘8700吨的二手船,并将其长期租赁给日本的山下轮船公司,从此开始了他作为船主的生涯。

此后,他不断购置二手船以增加保有船只的数量,并于1957年创办了环球船运公司,作为他发展事业的据点。进入20世纪60年代后,他巧妙地利用了日本优厚的造船扶持政策,靠“组装船”迅速增加了自己的船只保有量。具体地说,就是他先同日本的航运公司签订长期的用船合同,然后再利用日本造船厂不断建造新船,当时的日本造船厂如果生产出口船只便可得到政府的大量低息贷款。一方是资金不足却图谋增加航运船只的日本的航运公司,另一方是在出口至上主义上受到政府大力的扶持的日本造船厂,包玉刚身居其间,充分利用了自己作为“外国船主”的有利条件。

在此期间,他先是把原属英资商社九龙仓·马迪恩的海运公司东亚航运纳入自己旗下,后又与香港金融界巨头上海银行达成了共建船舶保有公司的协议。香港上海银行对经营有方的包氏深表信赖,与之保持密切的合作关系,这对包氏日后事业的发

展起了很大的推进作用。

从20世纪60年代后半期起,世界的航运界迎来了“大型油轮时代”,包氏于是开始建造20万吨以上的大型油轮。包氏直属企业的船舶保有量,由20世纪70年代的80艘800万吨激增到20世纪80年代的200艘2000万吨,包氏由此登上了“世界船王”的宝座。

2.转移投资重点

1980年起,包氏开始逐渐缩减向海运业的投资。其主要契机之一就是1978年表面化的日本船运公司的经营危机。该公司是包氏集团最大的客户,经营景气时,包氏集团保有船只的近1/3都是由该公司包租的,故该公司的经营危机对包氏集团的冲击之大是可想而知的。

尽管包氏一再声称“海运业前景辉煌”,并希望以此消除周围的不安情绪,但从他其后的发展战略不难看出,他已将投资重点由海运业转向其他行业。不能不说这是一种先见之明,因为20世纪80年代中期以后,出现了航运业世界性不景气,香港有实力的航运公司几乎都受此影响而陷入危机之中,只有包氏集团安然无恙。

向非海运部门的正式投资,是从1980年收购沃夫公司开始的。沃夫公司是以香港为根据地的英资商社渣打·马赛森的下属企业之一,具有100多年的悠久历史,主要经营仓储、港湾设备、运输和房地产,业务范围很广。当时的渣打公司正试图通过转让资产来弥补由经营不振造成的利润下跌,因而将沃夫公司转让给早已成其大股东的包氏集团,包氏的收购价格高达4.2亿美元。

经营像沃夫这样一个长期处于英国资本和英国人管理下的公司,对包氏而言并非易事。首先由于对包氏的经营方针不满,许多老职员离开了公司,但经过大约两年的过渡期后,职员们渐渐适应了包氏的管理方式,沃夫公司逐步确立了作为包氏集团