

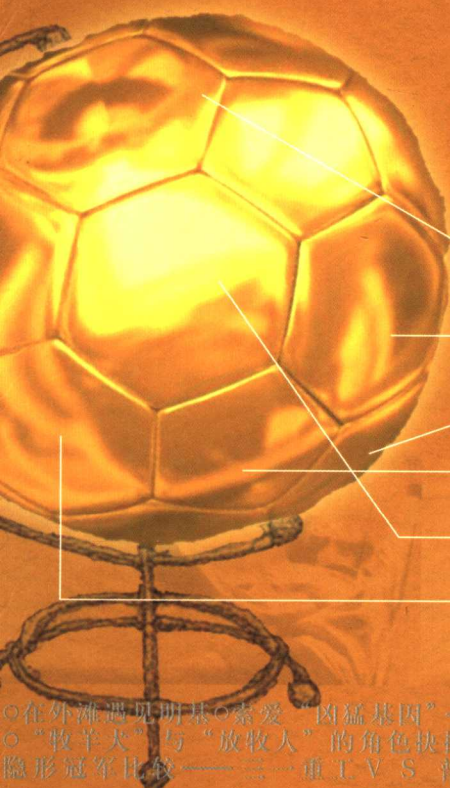
案例

第四辑

中国企业家商业读本

CASE

营销世界杯



耐克●一如既往的世界杯“情缘”

金六福●“福文化”与世界杯结合创造的奇迹

怡冠●一场黯然神伤的世界杯营销

安踏●极限运动焰火的点燃者

七匹狼●“流血后”的反思

中国体育营销大事记

○在外滩遇见明基○索爱“凶猛基因”——极限竞争下后来者如何成为优胜者○组织学习与企业“自我进化”
○“牧羊犬”与“放牧人”的角色抉择○新经理人所要具备的平衡术○范蠡：一个风险投资家的一生○中德
隐形冠军比较——三一重工 V S 普茨迈斯特○1979：新的转机和闪闪的星斗○《跨越》的原型

第四辑

案例

中国企业家的商业读本

CASE

浙江人民出版社

案例。(第四辑)


主 编 吴晓波

责任编辑 虞文军 陈昆玉 钱 笑

特约编辑 王留全 郑 枫 陆 斌

责任出版 陈 沁

装帧设计  奇文云海
qwvh_cn@yahoo.com.cn

宣传推广  蓝狮子财经创意中心 王留全 郭碧华

wangliquan28@yahoo.com.cn

人物造像  第一财经日报 刘 飞 苏 益

法律顾问 京衡律师事务所 陈有西 律师

图书在版编目(CIP)数据

案例.第4辑/吴晓波主编. —杭州:浙江人民出版社,2006.5

ISBN 7-213-03279-8

I. 案... II. 吴... III. 公司-企业管理-案例-分析-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第035585号

出版发行 浙江人民出版社

(杭州市体育场路347号)

市场部电话 (0571)85176516

激光照排 杭州兴邦电子印务有限公司

印 刷 杭州钱江彩色印务有限公司

开 本 787x1092毫米 1/16

印 张 13.25 插 页 6

字 数 20万

版 次 2006年5月第1版

2006年5月第1次印刷

书 号 ISBN 7-213-03279-8

定 价 25.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与印刷厂联系调换。



让我们一起去娱乐

文/吴晓波

娱乐对商业意味着什么,在2006年6月的德国世界杯上将再次得到验证。报道称,此次比赛将产生250亿美元的商业机会,让德国的GDP增长1.2个百分点,几乎所有重大的国际会议均绕道而行,全球100大品牌半数以上渴望参与广告事务。一场足球比赛的魅力让人垂涎无比。

娱乐,还出现在很多国家和大公司的战略中。娱乐业是目前美国的第一大产业,微软在5年前就宣布将成为一家“家庭娱乐的平台公司”,索尼公司目前增长最快的产业板块是游戏机,苹果复兴几乎就是娱乐化的经典标本;而在中国,盛大、网易、腾讯等等,都宣布自己是一家娱乐公司。

很多行业,都日益呈现出娱乐化的迹象。

在当今中国几乎所有城市机场的候机厅书店里,都有一个小小的、颜色很俗气的播放器,里面有一个人在那里颠来倒去地说“管理”,他的普通话不太标准,讲话的时候眼睛不喜欢看人,好用排比句,每隔两分钟就会讲一个好笑或不好笑的故事。这个名叫余世维的台湾人,现在是中国内地目前身价最高的管理演讲师,甚至有“中国培训第一师”的名号,尽管商学院里的教授们对他嗤之以鼻,戏称他为“管理相声”,还有人在网上公开质疑他的学历。但是,这并不妨碍余世维每天拉着行李箱在全国各地开堂讲课。他的听众绝大多数是中小企业主和年轻白领,他们似乎非常喜欢余世维的课。有一次,我跟这位传奇人士在一起,他不确定地问了我两遍:“我的课真的那么受人欢迎吗?”

当时,我没有办法回答他。现在,我好像找到答案了,余世维的受欢迎真是有道理的,他是第一个把深奥艰涩的管理学彻底娱乐化的人。

那些从办公桌前匆匆离开,买了数百乃至上千元的门票来听余式管理课的人,没有一个是想混文凭或做学问的,他们只是想了解一些管理的ABC,想从余世维那里获得一些经营公司的技巧或者做人的道理,跟那些呆板高傲、自以为是的教授们相比,余氏自然风趣、浅显易懂的风格当然更受欢迎。

对余世维的不齿与嫉妒,都不影响这个年近六十的台湾人的商业价值。

在当今的很多行业里,都出没过这样的一些“娱乐人物”,他们喜欢作秀,好出惊人之举,喜为出奇之事,在各自的领域里,他们都被视为不太专业的异类,但是,在更多的公众圈里,他们却备受喜爱,渐渐地他们竟成了这个行业的偶像和代言人。我们可以很轻易地报出他们的名字:饮料业的牛根生,汽车业的李书福,艺术界的陈丹青,学术界的郎咸平,IT业的张朝阳、马云,房地产业的王石、潘石屹……

开创了现代调查业的盖洛普博士曾经说,那些在历史上被念念不忘的人,并非他们作出了什么惊天动地的事业,而常常是因为他们的特立独行。这段话为上述娱乐化人物作一个注脚。在一个互联网喧嚣的时代里,任何行业的成长都已经离不开娱乐的要素,甚至,在很多时候,娱乐化已经成为产业升级和流行的最重要的因素和方向。如今,有人用“注意力经济”、“感性营销”、“引爆流行”等新名词来解释这种现象。

在过去的十多年里,很多产业都已经进入到了成长的平台期,革命性的技术进步久久不至,甚至永不来临,我们可以举出太多这样的行业——服装、饮料、餐饮食品、体育用品、化妆品以及绝大多数的日用家电等等,甚至那些至今仍在不断发生技术变革的领域里,如IT产品、互联网行业、依托于新技术的文化商品等等,其商品市场价值的大小也越来越取决于其所能提供的娱乐热量。在这个意义上,娱乐创新能力,已经是品牌成长的一个决定性力量。

“一切行业都是娱乐业”,当我这样说的时候,本身就是一个不太严肃的“娱乐行为”。不过,对于所有渴望获得产业突围的企业家来说,把自己所在的行业想象成一个娱乐业,从娱乐的角度重新定义,然后充分发掘商品内在的娱乐性,并用娱乐化的市场方式推而广之,可能是一个不错的策略。

技术有极限,娱乐无边界。

当一个行业被娱乐化的时候,其游戏的规则以及核心竞争力的重构便发生了,新的生机出现了,商品的创新将更贴近人的内心。人类的物质发展终将摆脱自然资源的无尽消耗,当基本的生存及功能性需求被满足后,人们的生活以及产品的更新都将更侧重于智力的发掘与快乐的寻求——这与其说是一个预言,倒不如说是正在发生中的事实。



目录

案例·CASE·第四辑

【主编的话】

001 让我们一起去娱乐 / 吴晓波

【专家论道】

002 做老板还是做领袖 / 李嘉诚

004 苍狼终将消失 / 李焜耀

007 企业文化是一种精神力量 / 何志毅

010 中国品牌如何走向世界 / 欧高敦

【主题案例】

014 营销世界杯

016 耐克：一如既往的世界杯“情缘” / 裘理瑾

020 金六福：“福文化”与世界杯结合创造的奇迹 / 张易

025 怡冠：一场黯然神伤的世界杯营销 / 王虞

031 安踏：极限运动焰火的点燃者 / 巍子

035 七匹狼：“流血后”的反思 / 徐亮

039 中国体育营销大事记 / 王留全

【深度解读】

057 在外滩遇见明基 / 周荣桥

072 索爱“凶猛基因”

——极限竞争下后来者如何成为优胜者 / 金错刀

085 三星品牌重塑之道 / 何佳讯 杨清云

【情景课堂】

099 组织学习与企业“自我进化” / 沈洁敏

115 “牧羊犬”与“放牧人”的角色抉择 / 陈宁

【第一学习】

- 126 新经理人所要具备的平衡术 / 方军
134 四根手指与企业家精神 / 石滋宜
137 顶级管理者的时间管理 / 斯蒂法妮·温斯顿
145 CEO客厅:对话潘瑞荣 / 张非冰

【另类案例】

- 153 范蠡:一个风险投资家的一生 / 沈威风

【隐形冠军】

- 164 中德隐形冠军比较
——三一重工VS.普茨迈斯特 / 邓地

【商业历史】

- 175 1979:新的转机和闪闪的星斗 / 吴晓波

【案例写作】

- 193 《跨越》的原型
——对中国时代及其价值的旁观和历险 / 袁卫东

案例
CASE

【专家论道】

- 做老板还是做领袖
- 苍狼终将消失
- 企业文化是一种精神力量
- 中国品牌如何走向世界



做老板还是做领袖

文 / 李嘉诚



李嘉诚

我的公司由1950年几个人的小公司发展到现在在全球52个国家拥有超过20万员工的企业。我不敢和那些管理学大师相比,我没有上学的机会,一辈子都在努力自修,苦苦追求新知识、新学问。管理到底有没有艺术可言,在这方面,我有自己的心得与经验。

我常常问自己,你是想当老板还是要当团队的领袖?一般而言,做老板简单得多,权力主要来自地位,来自机遇或凭借你的努力和专业知识;做领袖较为复杂,你的力量要源自人性的魅力和号召力。

领袖领导众人,让别人甘心卖力;老板只懂支配众人,让别人感到渺小。

自我管理有动有静

在我看来,要成为好的管理者,首要任务是自我管理。在变化万千的世界中,发现自己是谁,了解自己要成为什么模样的人,建立个人尊严。

自我管理是一种静态管理。在人生不同的阶段中,要经常反思自问:我有什么心愿?我有宏伟的梦想,但我懂不懂得什么是有节制的热情?我有与命运拼搏的决心,但我有没有面对恐惧的勇气?我有信心、有机会,但有没有智慧?我自信能力过人,但有没有面对顺境、逆境都可以恰如其分行事的心力?

14岁,当我还是个穷小子的时候,我对自己的管理方法很简单:我必须赚取足够一家人存活的费用。我知道没有知识就改变不了命运,没有本钱更不能好高骛远,我还经常会记起祖母的感叹:“阿诚,我们什么时候能像潮州城中某某人那么富有?”

我可不想像希腊神话中伊卡罗斯一样,凭借蜡做的翅膀翱翔最终悲惨地坠下。于是我一方面紧守角色,虽然当时只是个小工,但我坚持把每样交

付给我的事做得妥当、出色；另一方面绝不浪费时间，把剩下的每一分钱都用来购买实用的旧书籍看。

22岁成立公司以后，我知道光凭忍耐、任劳任怨已经不够，成功也许没有既定的方程式，失败的因子却显而易见，建立减低失败几率的架构，才是步向成功的快捷方式。知识需要和意志相结合，静态管理自我的方法要伸延至动态管理，理性的力量加上理智的力量，问题的核心在于如何避免让聪明的组织干愚蠢的事。

灵活的制度要以实事求是、能自我修正的机制为基础。我指的不单纯是会计系统，而是在张力中释放动力，在信任、时间、能力等范畴内建立不呆板、能随机应变的制度。我曾说过，企业应在稳健中寻找跳跃式的发展，大标题下的小要点包括开源对节流、监督管治对创意与授权、直觉对科学、知止对无限发展，但又不能局限于此。

做伯乐，还要懂杠杆原理

其次，成功的管理者都应是伯乐。伯乐的责任在甄选、延揽比他更聪明的人才，但绝对不能挑选名气大但自我标榜的企业明星。

在高度竞争的社会中，高效运作的企业无法容纳滥竽充数、唯唯诺诺、灰心丧气的员工，同样也不欢迎以自我表演为一切出发点的“企业大将”。挑选团队，忠诚是基础，光有忠诚但能力或道德水平不高的人迟早会拖累团队、拖垮企业，是最不可靠的人。

建立同心协作团队的第一条法则就是聆听沉默的声音：团队与你相处有无乐趣可言？你是否开明公允、宽宏大量，承认每一个人的尊严与创造力？你是否有原则与坐标，而不是矫枉过正、过于执著？

领袖管理团队，要知道什么是正确的“杠杆原理”，以效率和节约为出发点。“杠杆定律”的发现者阿基米德是古希腊学者，他曾说：“给我一个支点，我可以撬起整个地球”。

不知从什么时候开始，这个概念被简单地扭曲为四两拨千斤，教人以小搏大。但聪明的管理者会精确算出支点的位置，因为只有支点的正确无误才是取得成果的核心。这门功夫倚仗领导人的专业知识与综合能力，倚仗其能否洞察出那些看不见的联系。今天我们看到，很多公司只注意千斤和四两的

转化而忽视了支点的寻找,因过度扩张而陷入困境。

管理者要赋予企业生命

最后,管理的艺术还在于能够接受新事物、新思维,更新传统思想。

人的认知力是理性和理智的交融贯通,我们永远不是也永远不能成为“无所不能的人”。有时我会很惊讶地听到,如今有的管理者还以“劳累”为单一卖点。“天行健,君子以自强不息”,自强不息的方法重要,君子的定义也同样重要——要保证企业生生不息,管理者要赋予企业生命,这不单是像时下流行的那样,在介绍企业的PPT上打上“使命”两字,或是说上两句有人文精神的言语,而是在商业秩序的模糊地带力求保持正直、诚实的品质。

这条路并不好走,企业的核心责任是追求效率及赢利,尽量提高自己的资产价值,其立场正确而必要。商界每一天都如严酷的战斗,负责任的管理者需要捍卫企业和股东的利益,每天已经精疲力竭,永无止境的开源节流、科技更新及投资增长,却未必能创造就业机会,市场竞争和社会责任每每难以兼得。很多时候,企业也只能在众多社会问题中略尽绵力而已。

我常常跟儿子说,要建立没有傲心但有傲骨的团队,在肩负经济组织特定及有限责任的同时,也要努力不懈,携手服务贡献于社会。

苍狼终将消失

文/李焜耀

现在台湾电子业普遍活跃在X理论、规模经济、追逐降低成本的营运模式里面。带着斯巴达与苍狼的精神,在全球供应链中扮演承接大量代工订单的角色,进而在全球科技产业的供应链中站稳脚步。

但是,狼最后还是要被驯化的,而且不只是被驯化成狗而已。在整个文明的发展过程中,狼只会是一个辅助过渡的角色,而不是一个可存留下来的物种。斯巴达也是一样,这种以单一目标、压抑人性、军事管理的组织,在历



李焜耀

史的洪流中,最终还是要回归文明的体制,才能够继续留存。

前一阵子,我去土耳其,那边的人告诉我,他们与中国是有血缘关系的,而当地的有些朋友,他们的姓真的叫“窝阔台”、“察哈台”等等,他们就是蒙古人的后裔。在历史上,有着草原苍狼性格的蒙古人,带着他们的铁骑横扫欧亚大陆,在元朝时,因为追逐扩张草原势力,逐步迁徙到土耳其来。但这些原本是追逐水草的游牧民族后裔,在土耳其落地生根之后,逐渐变成农耕民族的生活方式。而到了现代,土耳其人不再逐水草而居,而是更积极地融入全球文明体系中,他们寻求加入欧盟的机会,寻求一个与现代文明紧密结合的生活方式。蒙古人的例子,真的可以让我们思考,这种游牧式的产业形态,对台湾制造业究竟是利是弊,将怎样影响长期的生存?又能为台湾社会留下什么?

台湾现在的产业主流价值已被严重扭曲,大家看到的都是成功以后的故事,去赞扬,甚至效法这些苍狼式、游牧式的经营模式。但大家不知道,或是刻意忽略的是,在这些成功故事的背后,用了多少的社会资源,以及不尽合理、不一定合法、不见得合情的手段。如果这样的成功被大肆歌颂或称道,而没有见出背后的完整面貌,并探讨这种营运模式的利弊影响,这对社会是不公平的。

目前电子业遭遇的最大挑战,就在于整个社会似乎有很大的声音在鼓励、支持它往一个扭曲的主流价值方向前进。整个社会都在增强鼓励苍狼式、游牧式、斯巴达式的经营模式,狼性要更强、斯巴达化要更深的军事管理。某些电子从业者在内地要求员工抓苍蝇的故事,很多人都应该听说过。部分厂商到了其他国家,把人当狗管,对员工指东叫西。这类事件,不胜枚举,再次反映出台湾电子业目前已陷入狼性、斯巴达式的思考陷阱中。

但这样的做法都是违反潮流的,他们只是把西方先进国家丢弃的管理技巧拿来应用。这是一种赤裸裸、最原始、最暴力的管理方式,但却被中国台湾及许多的亚洲厂商拿来当成竞争的利器。

我认为,苍狼的精神不见得对台湾是有利的,经营管理还是应该回归到人的原点,在企业、股东、雇主与员工之间,寻求最大的利益平衡点。

制造业的营运形态,虽然是经营企业,但其直接、间接地影响着数百万名相关员工个人、家庭、股东甚至是客户的生活形态。只不过,多数的台湾电子业是缺乏客户思考的,因为最终用户是跟他们绝缘、隔离的。

所以,现在社会所称颂的主流价值,很多都可能只是泡沫而已,是一种阶段性产生的泡沫。

历史的长河不断地冲刷着曾经留下的痕迹,现在回头看看,不论是苍狼的时代,或是斯巴达式的高压统治,流传下来的只有一段段的故事,但并没有留下可供后世效法学习的典章、制度,或是影响人类生活至深、让人怀念的文明系统。

苍狼最终在历史上都是会消失的,因为草原总有被吃尽的一天。最后生存下来的会是什么呢?我几乎可以肯定地说,不会是狼,是只有懂得生活文明的人类。用更文明的手段、更有文化的思考、更具有历史观的企业经营模式,才有条件继续生存下来。

而游牧式的产业形态,也让这些苍狼型的厂商与台湾的关系越来越拔根而起。如《狼图腾》一书中所提到的,游牧民族就是要追逐肥沃的草原与充足的水源,草吃完了、水喝光了,就要换个地方。所以,这些苍狼型的厂商,目前落脚在南方或是华东的广大生产基地,不会是他们的终点,也不会是久居之地,只不过就是追逐成本降低的中继站而已。当文明发展带来更好的生活水平,也就是再次迁徙的时候了。

经营企业的目的在于追求提升更高的附加值,但附加值的提升,还是与公司的长短过程有很大的关系,也就是所谓可持续性(Sustainable)的价值。虽然人的生命有限,不可能管理一家公司直到天荒地老,但这种可持续的价值,对于整个台湾社会来讲,却是非常重要的。必须追求一个具有历史长久意义的,留给社会后代更多可见的价值,并建立起拓宽附加值成长空间的模式,才是产业应该关心的发展重点。

有人会问:台商的归乡路何在?我想说的是,如果整个台湾社会不能进入一个更深层文明的思考、更有价值创造空间的社会,那么台商的这条路,就是一条不归路。

事实上,台商在内地所呈现的那种粗俗文化,都是一种文化的倒退现象。等于是把过去二三十年来,台湾走过的那一段,从贫穷到富有的技法,拿到似曾相识的开发地区再复制一遍。这对于推动整个文明社会的进步,并没有太大的帮助,反而只是把进化的速度递延。相对而言,很多人会认为台湾的生活形态比内地先进,且更有文化内涵,这也许是真的,但价值创造的空间不大。

因为,如果文明的产物只是在内部消费,价值的创造只是一群人互相交易下的结果,这样是不足以长久生存的。今天,一个移居到土耳其的察哈台后代,他是不会想要回蒙古的,他们对蒙古是没有任何乡愁的。原乡的价值,在于文明的创造,一个有品牌的产业环境,才能让人对于土地有所认同。

目前台湾这种苍狼式、游牧式的经营模式,对社会总体价值的影响应该是破坏大于创造。在一般历史和产业史上,已经有太多的类似案例,可以让我们借鉴、反思。如果我们再不去思考、反省、调整作为,继续因循目前已被严重扭曲的主流价值行列前进,台湾的前景将会是困境处处。



何志毅

企业文化是一种精神力量

文/何志毅

许多企业文化的定义把什么都说成是文化,如物质文化、制度文化等等,我觉得物质就是物质,不是文化;制度从广义上讲是文化的组成部分,文化通过制度来规范和约束人的行为,但在制度形成之后,文化更多的是指非制度因素,是指制度以外的东西,是指与制度相补充的东西。文化的核心是精神动力和价值观,精神动力解决为什么而战的问题,价值观解决如何战才好的问题,而精神动力是首要的。

企业文化是组织文化的一种。企业才存在几百年,而其他形态的组织已存在了几千年,如国家、军队、教会、医院、学校等等,在其他的组织,精神力量的作用已经被证明了是巨大的,甚至是起决定性作用的。

中国的改革开放也有20多年了,取得的成就举世瞩目,国家的经济建设成果当然也是由企业集腋成裘的。也许有人认为,企业是一个赢利组织,其目的并不高尚,不像那些为国家、为民族、为人民而奋斗的政治领导人和牺牲的革命先烈。我想历史会证明,邓小平推动的改革开放事业并不逊色于毛泽东领导的革命事业,企业家对社会进步的推动也并不比革命先烈小,许多企业家的精神境界也不比政治家低。我们看到海尔的冰箱做到了世界第一,海尔打出“海尔·中国造”的响亮口号,为改变中国制造等于低值廉价品的形

象而努力。我们看到张瑞敏在世界各个讲台上代表中国企业发出声音,我们看到柳传志成为美国《财富》杂志的封面人物,我们看到李东生正在精心搭建其世界级企业的架构。我们企业的历史还很短,但我们有理由相信,一定会有世界级的大企业产生。中华儿女并不乏志士仁人,如果没有民族精神,中华民族不可能成为世界上历史最悠久的民族。在中国历史上,我们有伟大的政治家、伟大的军事家、伟大的哲学家、伟大的文学家、伟大的科学家,但还没有伟大的企业家。把企业办好,为中华民族争气已经成为这一代企业家的精神动力。没有张瑞敏也会有王瑞敏,没有柳传志也会有杨传志,没有李东生也会有吕东生。

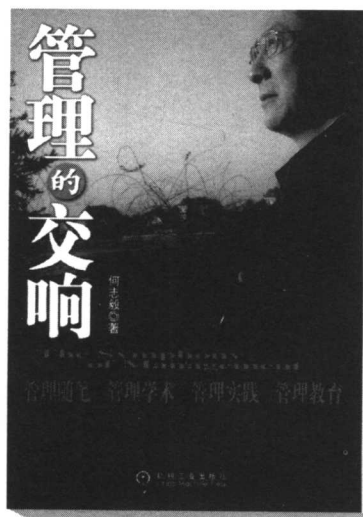
企业的精神动力首先是企业家的精神动力,但光有企业家的精神动力是不够的,企业家应该把这种精神动力转化为整个企业的精神动力,即孙子所说的“令民与上同意”也。4年前的海尔尚没有今日之如日中天,我带了几个研究生和MBA学生到海尔采写案例,在听了海尔许多高调的理念之后,学生们不以为然。其中有位学生下班后去私访他在海尔的一位同学,碰到那位同学还在加班,于是他与其同事聊天等待,随便问了一句,你们这样忙到底为了什么?这位海尔员工说,为了中国的民族工业啊。学生回来后大家一起议论,我说:你同学的同事没有必要对你作秀,那么就是两种可能,一种是他真是这么认为,第二种是他被教化成这样。就算是第二种,也证明海尔文化作用的强大。几乎每年我都会去海尔一次,总是看到、听到张瑞敏不断拿出新办法“折腾”自己、“折腾”企业,总是看到海尔的干部们没完没了地加班加点。又有一次,我在另外一家著名的家电公司遇到了一位原海尔的中层干部,我问他为什么离开海尔?他说:我在那里干了10多年,总是加班,实在太辛苦了,每天都要“日事日毕、日清日高”,有的事明天做可以很快完成,今天做完就要花很多时间,因为联络困难,但又非做不可,太累了。这种说法加重了我对海尔的敬意。我们凭什么跟人家竞争?海尔的白色家电在世界上排第5位,但企业历史的长度只有人家的零头,如果没有这种精神,赶超是不可能的。

最近,我的一项研究表明,我国的民营企业家——我选择民营企业家为样本群是因为民营企业家才是真正学术意义上的企业家——不论在创业初还是在企业发展后,都同时兼有物质动力和精神动力,创业初的物质动力大于精神动力,企业发展后的精神动力大于物质动力。精神动力的强度与年龄、企业生存年限、企业规模成正比。女性在创业初的物质动力大

于男性,但在企业发展后的精神动力大于男性,精神动力提升比率大于男性。在创业初期,精神动力与受教育程度成正比,但在企业发展后,低学历者的精神动力提升比率大大上升,反而大于中高学历者。在对广东、浙江、重庆、西安等地一些成功的民营企业家进行访谈和实地调查之后,也证明成功企业家的精神动力都非常强烈。通过因子分析,企业家的精神动力因子主要有自我实现、兴趣满足、权力体现、社会责任、助人为乐、独立精神、社会认可等七个方面。随着企业的发展,精神动力的层次也在不断提高。有些企业家认识到自己有精神动力,甚至知道这种动力是什么,来源于什么;有些企业家并没有清晰地意识到自己的精神追求,但它实际上也可能存在,就像有人活着但不知道为什么而活,有人活着知道为什么而活,哲学上把它区分为自在的人和自为的人。

关于精神动力,每一个企业都可以问一问自己:我们除了追求利润之外还有没有其他追求?如果有,这种追求是什么?这种追求的重要性和强烈程度如何?对于这种追求上下是否有共识?这种追求是如何表达和传播的?

我不能说没有精神动力的企业一定不能成功,但一个没有精神动力的企业不可能是一家伟大的企业和长久的企业,正如一个没有精神的民族不可能是一个伟大而长久的民族。



管理随笔 管理学术
管理实践 管理教育

定价: 36.00元

何志毅 / 编著

北大光华管理学院何志毅教授集管理实践与学术背景于一身,是北京大学光华管理学院最受 MBA 学员欢迎的教授之一。《管理的交响》集作者的管理随笔、管理学术、管理实践、管理教育于一体,看似各自独立,却又相互关联、融会贯通。

机械工业出版社荣誉出版

2006年1月第1版

中国品牌如何走向世界

文/欧高教

从纽约、伦敦到悉尼,世界各地中餐馆的餐桌上都会有青岛啤酒。可是直到今天,除青岛啤酒以外,没有几个中国品牌真正走出了中国。在消费者心目中,这个牌子并没有太多内在特色或情感内涵,而只是酒瓶上的一个中国名字。然而,过去10年间,借助大量电视广告,中国出现了一批出色的品牌。许多企业领袖把品牌的国际化视为其广泛的全球化战略之组成部分。另外,联想和TCL等在国际上不仅收购企业,也在收购品牌。收购品牌后,他们还要培育、开发这些品牌,为其投资赢得回报。

尽管中国很多首席营销官(如果设有此职位的话)与其高层同事们志向远大,胸怀全球,但同时并不知道如何起步。和10年前跨国公司进入中国时一样,这些企业还尚未找到一个文化“锚点”,使它们得以摆脱对品牌建设投资不明智的选择,无论是近期经济回报,还是长期品牌塑造。中国一些较早涉足国际运营的企业,大都低估了在海外品牌建设的风险,而只是套用其在国内的品牌经营经验,边试边改。他们以为,错误印象可以通过改变广告内容,或是换一种媒体,就可以迅速纠正。恰恰相反,通常情况是,如果第一印象不尽如人意,营销定位又前后不一,在潜在的消费者的心目中只会是雪上加霜。

比如,中国某公司的销售对象是大型国际企业。该公司经常做行业活动的主要赞助商,希望通过这种方式创造品牌知名度,无奈其主题发言效果不佳,未能让听众产生共鸣,且因过度夸大公司能力,最终给顾客的印象与其初衷背道而驰。还有个例子,中国某大公司在欧洲印发了平面广告,可是中方提供的翻译材料非常蹩脚,且只留了一个中国的电话号码。令人可气的是,按这个号码打过去,电话接听者还只会说中文。虽然这家公司了解情况后迅速采取行动,但第一印象已难以消除。

企业的首席营销官所面临的最严峻的问题就是,营销投资能给企业带来怎样的回报?由于营销渠道日趋多元化,消费者行为也时常演变,因此,上