

于反 袁建材



编著

中国10大明星企业成功经营案例



太 赢 局

青 岛 出 版 社
Qingdao Publishing House





大赢局

中国10大明星企业成功经营案例

于反 袁建材 编著 青岛出版社

图书在版编目(CIP)数据

大赢局：中国 10 大明星企业成功经营案例/于反，袁建材编著.—青岛：
青岛出版社，2006

(赢家)

ISBN 7-5436-3677-8

I.大... II.①于...②袁... III.企业管理—案例—中国
IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 048928 号

书 名	大赢局——中国 10 大明星企业成功经营案例		
编 著 者	于 反 袁建材		
丛 书 名	赢家		
出版发行	青岛出版社		
社 址	青岛市徐州路77号 (266071)		
本社网址	http://www.qdpub.com		
邮购电话	13335059110	(0532)85814611—8664	传真(0532)85814750
责任编辑	付 刚 E-mail:fg@qdpub.com		
封面设计	青岛出版设计中心·申 尧		
照 排	青岛海讯科技有限公司		
制 版	青岛人印人数码输出有限公司		
印 刷	青岛双星华信印刷有限公司		
出版日期	2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷		
开 本	16 开(787mm×1092mm)		
印 张	15.25		
字 数	250 千		
书 号	ISBN 7-5436-3677-8		
定 价	26.00 元		

盗版举报电话 (0532) 85814926

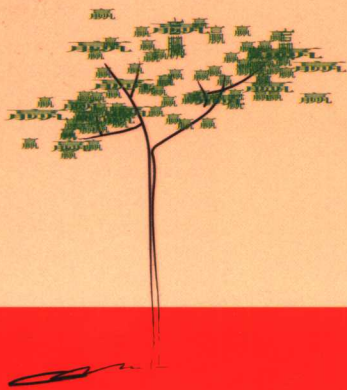
青岛版图书售出后如发现印装质量问题，请寄回青岛出版社印刷处调换。

电话 (0532)85814611—8628

有人说，是中国人就知道海尔、联想。

不错，随着中国经济的深入发展，已经有一批企业获得了巨大的成功，它们称雄国内市场，在国际市场也占有一席之地，它们是中国企业界的明星，更是中国人的骄傲，是其他企业学习的楷模。剖析它们的成功经营策略有更重要的实用意义，也是业界的时髦话题。

其实，每个企业都有自己所面对的实际问题，中国的明星企业们也一样，它们各有各的成功之道，学习它们的经营策略，一定会使我们受益匪浅。本书所要揭示的，也就是这些企业在成长的过程中所采用的经典经营策略，亦即出现其成功结局的过程——大赢局。



系列



系列



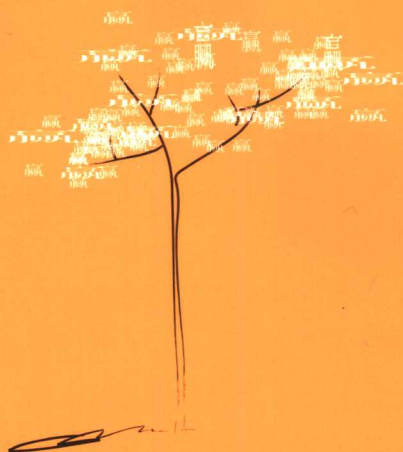
0

贏

在

當

下



前 言

时光巨轮驶入 21 世纪以来,全球经济一体化、经济贸易自由化以及信息传播网络化的大潮汹涌澎湃,一浪高过一浪。在这个风雷激荡的时代,世界各国涌现出无数大大小小、各行各业、知名或不知名的企业。无论这些企业的规模如何,它们都以自己的行为个性扮演着独特的角色,在经济舞台上大显身手,在创业之路上铿然前行。

“物竞天择,适者生存”,在残酷激烈的市场竞争中,有的企业独领风骚,品尝到成功的果实;有的企业却步履维艰,甚至被无情地淘汰出局。虽然我们不应“以成败论英雄”,但那些失败的企业在跌倒以后,除了深刻反思沉痛的教训之外,难道不应该借鉴明星企业的成功方法和经验吗?

纵观中国企业界,我们会看到一颗颗耀眼的“明星”——

依靠“科技创新”构筑信息大厦的联想集团;

中国本土化的明珠摩托罗拉;

实行“资本运作”的先驱春兰;

“胜则举杯相庆、败则拼死相救”的华为;

从东方崛起的希望集团;

数字化家电行业的先锋海信;

冲天而飞的蒙牛集团;

中国的世界品牌海尔;

自我盈利的销售机器 TCL;

中国房地产行业的领跑者万科;

.....

当然,除此之外,还有许多企业也应该算作“明星”,但由于本书篇幅所限,我们只筛选了以上极具代表性的企业作为探讨对象。正是这些明星企业,为我国

经济发展和社会进步作出了重大贡献。实际上,在这些成功企业的背后,我们都可以看到一条艰难创业的轨迹和不屈不挠的奋斗历程。但无论如何,他们终于依靠科学的管理理念、超前的市场意识、完美的营销决策、以人为本的人才观念、积极的竞争思想、正确的品牌战略等等,设置了一个又一个“赢局”,创造了一个又一个奇迹,终于在激烈的竞争中脱颖而出。

每一个成功企业的发展史,都是从小到大、由弱到强、在错误与探索中打拼的历史。总结失败教训,是为了避免同样的错误;汲取成功经验,目的是少走弯路,只要我们的企业精神不灭、民族责任长存,相信每个企业都会领略到成功的喜悦。

由于企业发展一日千里,本书所述明星企业的成功之道可能与今天的实际情况存在一定出入,这也是编著者永远面临的难题,但这并不影响读者从中学习企业的管理精髓,当然也不会偏离我们编著此书的初衷。

最后,我要在此感谢本书的责编付刚老师,他对本书的出版尽了不少心力。另外,本书在写作过程中还参考了大量的书籍和论文,吸收了不少其他人的成果和观点,限于本书的体裁,不能一一注明出处,诚对各位作者的劳动表示感谢与敬意。限于本人阅历、水平有限,书中难免有失误之处,欢迎广大读者和业界人士通过邮件(shuijbook@126.com)与本人联系,以期在再版中纠正。

于 反
2006年6月于北京

目 录

前 言	(1)
第一章 联想:依靠“科技创新”构筑信息大厦	(1)
企业简介	(1)
古为今用,联想集团的三大“土”战略	(2)
创新之举:“国有民营”员工持股制度	(4)
战略重组,联想走得更快更稳	(9)
克服“大企业病”	(12)
技术是从优秀到卓越的转化器	(15)
第二章 摩托罗拉(中国):本土化的明珠	(17)
企业简介	(17)
跨文化管理模式	(18)
引领手机流行风	(20)
技术创新:企业发展的不竭动力	(22)
肯定员工尊严,收获丰厚回报	(24)
领导力标准和行为规范:“四个 e 和永恒的 E”	(27)
第三章 春兰:实行“资本运作”的先驱	(29)
企业简介	(29)
三招“杀手锏”——上市、兼并、合作	(31)
“横向立法,纵向运行”:克服传统矩阵管理的弊端	(40)
开创“大服务”新模式	(45)
管理从严、奖励从宽	(53)
注重人才培养,提高核心技术	(54)

第四章 华为:胜则举杯相庆,败则拼死相救	(58)
企业简介	(58)
狼性战略:敏锐的嗅觉、奋不顾身地进攻、群体合作奋斗	(59)
充分发挥人力资源优势	(63)
贯彻“刺猬”理念,以不变应万变	(67)
明白自己的企业是什么	(72)
《华为公司基本法》:华为的核心竞争力	(74)
第五章 希望:从东方崛起的新希望	(77)
企业简介	(77)
产品、品牌、资本——希望的三张王牌	(79)
“多换思想少换人”的“精细化管理办法”	(81)
对资本运营的深刻理解	(83)
实行产权明晰化,消除家庭企业弊病	(84)
不放过每一次发展机遇	(88)
紧盯“饲料大王”宝座,投身国际竞争	(90)
第六章 海信:数字化家电行业的先锋	(94)
企业简介	(94)
质量铸就辉煌	(95)
低成本扩张:资本的力量	(99)
防火墙接受“挑战”:独特的 IT 进入策略	(103)
人力资源管理:融智胜于融资	(106)
国际化战略:在世界地图上点一个点	(110)
第七章 蒙牛:冲天而飞的“神牛”	(115)
企业简介	(115)
产品等于人品的质量理念	(116)
合作铸就辉煌	(117)
成功的品牌攻防战略	(119)
小胜靠智,大胜靠德	(124)
资本催生,“蒙牛”狂奔	(128)
借助“神五”,产品广告上太空	(133)

第八章 海尔:中国的世界品牌	(139)
企业简介	(139)
用优秀的文化理念推动企业发展	(141)
OEC 管理的核心思想	(146)
多元化经营——海尔进军电脑市场	(151)
靠诚信打造民族品牌	(154)
独特的兼并谋略	(158)
改变策略,适应环境	(162)
第九章 TCL:自我赢利的销售机器	(166)
企业简介	(166)
扬长补短,发挥优势	(169)
“春雷大行动”——价格战中的杀手锏	(178)
实行兼并,抢占市场份额	(186)
信奉“文化是明天的经济”	(192)
跨越陷阱:多元化经营	(197)
第十章 万科:中国房地产行业的领跑者	(203)
企业简介	(203)
战略转移:从多元化到专业化	(204)
资本经营:融资渠道多元化	(209)
追求专业:将培养职业经理团队进行到底	(216)
全新的全国性品牌战略	(223)
让万科在投诉中更完美	(227)
用互联网改造传统行业	(232)
参考书目	(237)

第一章 联想： 依靠“科技创新”构筑信息大厦

● 企业简介

联想集团于1984年成立，启动资金是中国科学院计算技术研究所投资的20万元人民币，创办之初仅有11名员工，目前拥有员工12000余人，已经发展成为一家在信息产业领域多元化发展的大型企业集团，在国内拥有19家分公司，近千个销售服务网点，在海外设有20多个分支机构。

1994年，联想在香港上市（股份编号992），是香港恒生指数成份股。2002年，电脑市场份额达27.3%，营业额达到202亿元港币。自1996年以来连续7年位居国内市场销量第一，至2003年3月底，已连续12个季度于亚太市场（除日本外）排名第一；2002财年第二季度，联想台式电脑销量首次进入全球前五，其中消费电脑世界排名第三。

2002年9月，联想在《财富》杂志公布的中国上市企业百强中名列第六；2002年底，作为“中国最有价值品牌”之一，“联想”品牌荣登前五，品牌价值达到198.32亿元人民币；2003年1月，在《亚洲货币》第十一届“Best-Managed Companies”（最佳管理公司）的评选中，联想获得“最佳管理公司”、“最佳投资者关系”、“最佳财务管理”等全部评选的第一名。

2002年11月，联想自主研发的深腾1800万亿次服务器，在全球高性能计算机TOP500排行榜中占第43位，是该排行榜发布以来中国企业的最高排名。

2002 财年,联想集团申请国家专利 572 项,其中发明专利占半数以上,被国家知识产权局授予全国企业技术创新和拥有知识产权最多的企业称号,并初步形成具有核心技术的现代化企业。9 月,联想凭借先进的质量经营意识和卓越的技术水平,荣获“全国质量管理奖”,是六家获奖单位中惟一的 IT 企业。

2003 年 4 月,联想集团在全球范围内注册新标识“Lenovo”,并正式宣布启用。

面向新世纪,联想将自身的使命概括为“四为”:为客户:联想将提供信息技术、工具和服务,使人们的生活和工作更加便捷、高效、丰富多彩;为员工:创造发展空间,帮助员工提升个人价值,提高员工工作生活质量;为股东:回报股东长远利益;为社会:服务社会文明进步。

联想人的目标是:把联想建设成为“高科技的联想、服务的联想、国际化的联想”。

● 古为今用,联想集团的三大“土”战略

在联想集团发展过程中,中科院领导曾提出“冲击一下国际市场”的经营战略。以柳传志为首的决策层对此进行了周密的分析。论技术、资金、人才,联想当时还属于“小公司”,正面冲击国际市场,来个“硬碰硬”肯定要碰一鼻子灰,但受到这件事的启发,柳传志脑子里冒出“试着在板卡生产和整机组装上打一场‘局部战争’的想法”。经过仔细斟酌,最终推出了在当时认为很“土”的三大战略,即“茅台酒卖二锅头价”、“田忌赛马”、“瞎子背瘸子”。实践证明,这种战略不仅不“土”,反而成了联想集团的三张经营“王牌”。三张王牌打出后,联想在国际市场竞争中初露锋芒。

——“瞎子背瘸子”

“瞎子背瘸子”是“优势互补”的形象说法。有这样一个寓言,一个瞎子和一个瘸子与一群正常人进京赶考,两人都走得很慢,无法追上前面的人。后来瞎子想出一个主意:自己背着瘸子走,让瘸子来指路。这样一来,两人很快赶上了前面的人。

如果把当时的联想比作瞎子的话,那么它就需要一个瘸子来帮助自己进入国际“考场”。当时,联想公司打算在香港发展,但缺乏经验。于是找到香港导远公司、中国技术转让公司,提出三家合资创办一家公司。三家公司各有所长:导远公司缺资金和技术,但对香港和欧美市场非常熟悉,长期从事海外贸易,经验丰富;中国技术转让公司能够提供可靠的法律支持,同时能为获得贷款进行担保;联想缺乏资金和进行海外贸易的经验,但技术力量雄厚,高层次人才充足。三家公司进行“优势互补”,联想借新公司冲击国际市场,这就是联想的第一个策略。

在具体操作上,联想集团统筹安排、精心布置,使领导班子的运营能力发挥得淋漓尽致。利用国内廉价的劳动力和地皮,联想集团重点发展生产基地;香港信息灵敏,又是国际贸易中心,有利于发展海外贸易,针对其缺乏高技术人才、开发力量不足的缺点,联想集团从北京抽调一批高科技人员,在香港成立研究开发中心;联想则作为大本营,由总裁柳传志统一指挥,调配人力与物力,使海内外企业互为依托,连成一体,这就形成了一个具有强大竞争力的“舰队模式”。为使“舰队”随时了解“海洋”的气候,联想集团还在美国电子工业的中心“硅谷”设立了联想研究所,随时把最新的信息传回北京和香港的联想中心,使联想对国际电子行业的动态了如指掌。

——“田忌赛马”

田忌赛马的故事众所周知,即用下等马对上等马,用中等马对下等马,用上等马对中等马,这样一来,结果就能三局两胜。联想集团把这一策略运用到了产品开发上。

联想集团做出向国际市场进军的决定后,先对国际电脑市场进行了认真的考察。结果发现,美国在对电脑的“心脏”——CPU的开发与生产上占据绝对优势,在这个领域联想根本无力与之竞争;日本已在软件与配套设施上占尽先机;而中国台湾地区与韩国则在整机生产上略高一筹。通过进一步考察,联想集团发现中国台湾地区与韩国由于人才与技术力量限制,在生产整机上侧重于整体结构设计,对整机的重要零部件——板卡的设计投入的力量很少。那么,联想为什么不能从这方面打开局面呢?于是,联想集团采取了“田忌赛马”的策略:将联

想最优秀的人才集中到板卡的研制上,用联想的“上等马”与中国台湾地区和韩国的“中等马”进行一番较量。

联想集团最优秀的科研人才设计出的板卡,在性能上远远超过了中国台湾地区与韩国的产品,很快受到国际市场买家的欢迎,39个国家与地区争相向联想定货,订单如雪片般飘来,联想的板卡很快占据国际板卡市场10%的份额。联想向海外进军的战略初步实现了。

——“茅台酒卖二锅头价”

茅台酒卖二锅头价,属产品经营策略。板卡的胜利是柳传志预料中的事,但这只能算是他计划的“局部战争”中的一个战役。联想的最终目标,是整机生产。因为联想板卡虽然占据了国际市场10%的份额,但相比之下,利润仍然很小。

除了企业利润的诱惑外,强烈的民族自尊心也是联想集团决定以整机向国际市场进军的重要原因之一。当时,欧美计算机展览会上几乎没有中国产品。一个计算机设计水平接近世界前列的大国,自己的产品却在国际市场上毫无地位,联想集团总裁柳传志的民族自尊心受到了强烈的打击。

经过一番认真琢磨,联想集团终于找到了对策,那就是集中联想最优秀的科研力量攻关,力争在质量上超过国外同类产品;同时利用国内劳动力较廉价的优势,决定与国外同行打一场“价格战”。这一战略是联想冲击国际市场三大战略的最后一个战略,柳传志为它起了一个很形象的名字,以“茅台酒质量卖二锅头的价钱”,他似乎已经预见到了庆功会上举杯畅饮的情形。

1989年3月,德国汉诺威国际博览会传来捷报:联想286电脑以其优异的性能和低廉的价格赢得了各国客商的青睐。

● 创新之举:“国有民营”员工持股制度

之所以说柳传志缔造了联想,一个很重要的原因就是推进和完成了联想集团产权制度改革,从而形成了今天的联想。他说:“产权体制对于一个企业的发展来说应该是第一位的。我是从那个时候过来的,其间遇到许多痛苦,我是怎么过来的,我很清楚。”联想是从中科院走出来的,中科院的开明政策使联想集团

的产权制度成为可能。中科院不光给予联想宽松的发展环境和金字招牌,还使经营者在预算、决算和人事决策上拥有自主权,在自筹资金、自由组合、自负盈亏的原则下获得“民营”的好处。

1984年,中国科学院计算技术研究所海淀区注册成立的“中科院计算所新技术发展公司”,性质为“全民所有制”,并给予公司三项权力:一是公司可随时到所里挑选人才,不要的人可以退回计算所,计算所决不向公司塞人;二是实行总经理负责制,经营、人事、财务计算所不干涉;三是可以使用计算所的“金字招牌”。如同母子一般,虽然联想走向社会,自主经营,自负盈亏,但是,当时公司和计算所之间在财产权、经营和福利保障等方面存在“千丝万缕”的联系:如公司资金困难时,计算所曾经动用过科研经费给予支持;一些科研课题以公司名义承担,这样公司可以多得一些奖金;除人员工资和水电费以外,1998年以前联想很少上缴管理费,等等。这种历史背景,也注定了联想只能走一条迂回曲折而坚忍不拔的渐进式产权制度变迁之路。

1987年,新技术发展公司和北京市海淀区供销合作社签订五年联营协议,分别出资120万元和80万元,在海淀区注册成立全民集体联营性质的“中科院计算所计算机技术公司”。

1988年,为了摆脱生产许可证的束缚,联想开始寻求海外发展机会,将海外发展的起点定位在香港,并与香港导远公司、中国技术转让公司各出资30万港币成立合资企业“香港联想电脑有限公司”,从而为后来联想产权的战略性调整埋下了伏笔。香港联想当时主要做流通领域,在积累一定资金并创立QDI品牌后才开始投入主板生产。后来该份利润折资扩股,资本金由90万元港币增加到1100万元港币,合资三方股份比例不变。1992年,香港联想为满足上市条件,再次增资扩股,股本金增至1.9亿港元,股份结构调整:北京联想占53.3%,导远公司占43.3%,中国技术转让公司占3.3%。

1993年,联想从“所办公司”变为“院管公司”。同年,联想大股东中国科学院主动提出,从1995年开始,按照中科院占20%,计算所占45%,联想自身占其余35%的股权比例,实施分红。这种股权划分实质上只是对“分红权”的确认,而非真正意义上的“股权”划分,因为当时有政策限制联想国有资产的股权属于

国资局而非中科院,中科院无权决定如何划分。即便是对“分红权”的划分,当时在中科院系统也算是一种特例。这样,联想就能够让创业的一些员工和所有骨干拥有分红权,虽然不是股东但有分红权,老员工就能非常高兴地带年轻员工到第一线工作,为新老交替工作做了很好的铺垫。

对此,柳传志这样解释:“我们当时是怎么做的呢?关键是我们从科学院拿到35%的分红权之前,在内部就先把分红权进行了分配。我们这个班子的人在一起讨论,如果有了分红权的话,我们应该怎么分配。这个为什么重要?当对空饼进行分配的时候,就不容易产生矛盾。但当真的饼放在这儿的时候,而且是价值增长得很快的时候,分配就很难了。所以当只是空饼的时候,我们可以只就分配的原则谈,容易谈。今天我们再做微调时,就没有什么过不去的问题。所以这个就是事前要看好,然后再拐大弯来做它,就好做得多。”

认股权证的内部分配也是一个不容易解决的问题。对此,柳传志说:“当初,对于认股权证给什么样的人,不给什么样的人,是全员拥有,还是骨干员工持有,有不同的意见。这时候大家就可以分析:到底认股权证是用来干什么的?主要是为了激励员工让企业有更好的发展。那么是骨干员工起的作用大,还是一般员工起的作用大?当然是骨干员工起的作用大,因此就应该有一个倾向。但是没有一般员工的行不行呢?不行,因为企业内的空气会非常干燥,稍有个火星,就会打架。因此空气应该湿润些,所以普通员工也应该有,只不过少点就是了。从根上把问题想清楚以后,具体问题还是好解决的。凡是问题想不清楚,应退到更高的一个原则角度去考虑。”

联想在前期一直属于“国有企业”,联想的骨干和领导人员都没有奖金,都拿着一月几百块钱的普通工资。在前期创业班子多年的奋斗下,联想得以发展壮大,有了今天的局面。种了树,浇了水,这些老同志却得不到应有的果实。IT行业具有高速发展、快速更新的特点,联想领导班子老化的问题日益突出,特别在1994年前后出现的经营危机。在这个新老交替的关键时期,能否完成人力资本股权化改革,直接影响到老同志多年的奋斗能否得到认可,新老交替能否顺利实现,甚至联想能否进一步发展。

北京联想和香港联想财务是单独核算的,形成各自为政的业务格局,极大地

大赢局