

世界百年企业的成功秘诀

心态决定命运 想成功的人看成功的书

基业 之所以常青

世界老字号的不朽传奇

张中孚◎编著



麦当劳QSC&V原则是什么？皮尔·卡丹如何大胆开拓？沃尔玛创立的最初灵感源自何处？LV的时尚传奇如何诞生？可口可乐怎样创造品牌价值？
家乐福与众不同的营销手段是什么？Sony Ericsson如何让品质优先？
Swatch产品设计理念是什么？BMW怎样创立独树一帜的品牌文化？

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

基业 之所以常青

世界老字号的不朽传奇

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

基业之所以常青——世界老字号的不朽传奇/张中孚编著.

南京: 凤凰出版社, 2010.1

ISBN 978-7-80729-646-1

I. 基… II. 张… III. 工商企业—经济史—研究—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第000158号

本书经上海青山文化传播有限公司正式授权凤凰出版社出版中文简体字版。
非经书面同意, 不得以任何形式任意复制、转载。

书 名 基业之所以常青——世界老字号的不朽传奇

著 者 张中孚

责任编辑 张延安

出版发行 凤凰出版传媒集团 凤凰出版社

出 品 凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司

集团网址 凤凰出版传媒网 <http://www.ppm.cn>

印 刷 北京泽宇印刷有限公司 (北京市怀柔区庙城镇王史山村)

开 本 880×1230毫米 1/32

印 张 8.75

字 数 170千字

版 次 2010年3月第1版 2010年3月第1次印刷

标准书号 ISBN 978-7-80729-646-1

定 价 22.00元

(凡印装错误可向发行部调换, 联系电话: 010-58572106)

前言

每年，美国《财富》杂志都会甄选出世界五百强企业，这些企业是国际企业界最闪耀的明星。然而，就像许多明星在短暂辉煌后很快被人遗忘一样，世界五百强也鲜有常青之树。

《财富》杂志的统计显示，全球五百强企业平均寿命均为40～50岁，而一般的跨国公司仅约13～15岁。而美国另一权威杂志《福布斯》，于1987年报道了对美国企业1917～1987年70年间的实证研究结果：1917年的美国一百强企业，到1987年仅剩下22家公司，其中只有11家仍然保留着最初的公司名称。由此可见，实现企业的百年发展还是一个世界性的难题。

然而，长存与发展是人类亘古不变的梦想与追求，在残酷的现实面前，我们仍然可以从一些长寿企业中获得一些希望、得到一些经验和借鉴。

这些活跃在世界舞台上的百年明星企业，成就了自身的不老传奇。它们熠熠生辉，充满力量，虽然历经岁月，却依然在行业的竞争中有着绝对的优势，加之百年的品牌效应，想不在市场上大放异彩都难，无数有梦想的后起企业都把它们当成榜样，从各个方面去研究它们、观察它们、解读它们，并希望从中获得管理经验、商业思维。不难看出，百年企业已经成了行业中的无价之宝。

哈佛商学院的David先生对多家全球巨头企业的管理方法进

行了长达五年的研究，最后得出了百年老字号屹立不倒的原因，归纳起来共有两点，一是主动的创新，二是组织的适应力。例如，创建于1902年的3M公司，有着十分强大的危机管理能力，它之所以能成功地度过发展历程中的危险时期，正因为它们有着强大的组织适应力。

关于这些老字号，斯坦福大学商学院的教授柯林斯和伯乐斯所著的《基业常青》一书中有研究显示，一般情况下，这些企业的历史中都带有以下烙印和标记：对世界有着不可磨灭的影响；拥有元老级的CEO；经历过很多次产品或服务的生命周期；基本上都是1950年以前创立起来的。

提出“学习型组织”概念的管理学大师德赫斯，在其所著的《长寿公司》中研究了30家寿命在一百年以上的公司后，得出了这些企业管理的秘密和重点：

首先，它们具有持续学习的能力，并能对周围的环境保持敏锐的洞察力，以便适应变化，也就是说，即便外来环境急遽变化，也能泰然处之。而这些企业对外部环境和内部环境的敏感度，也是构筑企业竞争优势的前提条件之一。在员工方面，它们具有高度的认同感和凝聚力，这也是企业得以应对环境变化的重要因素。这些企业的管理者，平时的首要任务，就是让整个集团维系舰队般的健全组织。虽然每艘战舰看起来都是彼此独立的，但有一股强大的力量联系着它们，并形成强有力的战斗力，在竞争中给对手严重的打击。

其次，则是较强的宽容力。宽容的态度代表着企业对其生存环境的理解，这是一种与其他个体建立良性关系的能力。它们在致力于提高认同感和凝聚力的同时，也为公司员工的生存提供一种宽容的环境。当公司遇到重要的转折时，这种宽容的力量往往能够使公司度过危机，抓住机遇发展和壮大。

最后则是这些公司普遍实行的保守财务政策。这些企业是不会轻易用自己的资本去冒险的，它们采取的方案是几乎零负债或者保留大量的流动资金。实际上，这种财务策略与现代财务管理的基本原理大相径庭，但它却常常能使这些企业把握住较好的机会，并成功地应对危机，使其日常的营运保持高度的弹性。

这些学者通过对这些百年老店的研究，揭示了其成功的基本特征，希望它能够对后来者起到指导作用。而本书则希望将一些百年老店呈现在大家眼前，并将研究者的智慧融入其中，相信生动的案例结合权威性的商业理论，一定能带你揭开这些传奇老店的面纱，并给你经营的智慧和力量，为有梦想的企业家们开启现代化管理的新思路。

目录

引语篇 何谓老字号 001

第一篇

创业艰难百战多——老字号之创业篇

第一章 老字号之兴起

第一节 老字号的简要盘点及发展概况 005

第二节 老字号的创业之路 008

第三节 紧跟潮流，集团重组 012

第二章 老字号如何在相同品牌中脱颖而出

第一节 优秀的文化传承和内涵 016

第二节 强而有力的品牌定位 019

第三节 出类拔萃的品牌特色 023

第三章 老字号如何利用广告营销策略

第一节 长春堂的自由传单广告 027

第二节 迎合顾客心理的广告 030

第三节 漫画广告现神奇 035

第二篇

孟夏草木长——老字号之发展茁壮篇

第一章 企业之夯实内功和产品制胜经

第一节 爱立信——品质高于一切 041

第二节 斯沃琪之产品定位 046

第三节 麦德龙之经营定位 051

第二章 老字号之企业文化

第一节 爱立信以人为本 058

第二节 贝塔斯曼之分权管理 062

第三节 把顾客的满意度放在首位 067

第三章 老字号之品牌营销术

第一节 宝洁的多品牌战略 071

第二节 宝马以高档品牌为本 079

第三节 欧莱雅，独树一帜的品牌文化 082

第四节 丰田的联合品牌及子品牌策略 086

第四章 老字号之核心竞争术

第一节 联合利华之集中战略 090

第二节 米其林之资源整合 095

第三节 雷诺之战略联盟 098

第三篇

梧桐摇落故园秋——老字号之衰落淘汰篇

第一章 老字号之短命锁链

第一节 百年袜厂黯然谢幕 105

第二节 沃尔沃斯风光不再 109

第三节 宝丽来，无可奈何花落去 114

第二章 老字号之品牌枷锁

第一节 倚老卖老，缺乏品牌意识 120

第二节 品牌单一，步履维艰 123

第三章 老字号之商标症结

第一节 商标恶意抢注风波 126

第二节 注册商标的保护和维护 129

第四章 老字号之经营理念的毒瘤

第一节 百年印刷业的失算 133

第二节 陈旧的家庭作坊式经营模式 135

第三节 不顾后果的盲目扩张 137

第四篇

严霜结庭兰——老字号之艰难转型篇

第一章 老字号之危机管理

第一节 轰然倒塌的老字号 145

第二节 防患于未然的日本佳能 151

第三节 对危机的认识和正确面对 154

第二章 老字号之持续创新

第一节 汲取精华，去其糟粕 159

第二节 技术创新，独领风骚 168

第三节 与世界同步，眼界放宽 171

第三章 老字号之品牌重塑

第一节 加强品牌的延伸 179

第二节 品牌的“变脸”和“整容” 183

第三节 品牌国际化扩张 185

第四章 老字号之经营改革

第一节 坚持顾客导向 192

第二节 马莎之关系营销 196

第三节 百事，顺应形势 202

第五篇

冬至阳生春又来——老字号之新生篇

第一章 常青树老字号是怎样炼成的

第一节 金色拱门下的黄金法则 209

第二节 强生之“我们的信条” 215

第二章 老字号如何老树开新花

第一节 皮尔·卡丹之大胆开拓 220

第二节 沃尔玛“用专业的心，做专业的事” 223

第三章 酒香还怕巷子深，传统与现代的联姻

第一节 LV的时尚传奇 231

第二节 GE的广告变身 239

第四章 老字号永葆青春之路

第一节 可口可乐的持久价值 247

第二节 解读家乐福模式 261

结语篇 267

何谓老字号

对于很多女人来说，拥有宝格丽的珠宝就代表着时尚与经典；对大多数男人来说，拥有一只劳力士的手表就象征身份与尊荣。这些品牌之所以被赋予了这么多的意义，给予如此大的荣耀，正是因为它们是历经时代变迁，存留至今的老字号品牌。

所谓老字号，就是数百年来在同类商业竞争中，经过了重重历练，拥有世代传承的产品、技艺或服务，统领一行至今的极品和精品。老字号企业都是经历了艰苦奋斗的历程，或者浴火重生、顺应历史的品牌再造，才成为某行业的龙头和翘楚的。它们的品牌，已经成为人们公认的质量和服务优异、信誉良好的同义词，并逐渐成为被社会广泛认同的品牌标志。

比如久负盛名的路易·威登、宝格丽、劳斯莱斯、可口可乐……这些耳熟能详的老字号，不仅是具有鲜明特色的商品代表，也是构成历史的重要部分，它们承载着人们对悠悠岁月的珍贵记忆。

无论是我们自己的老字号品牌，还是像可口可乐、通用电气等历史悠久的海外老字号，都在长期的生产经营活动中，沿袭和继承了各个民族优秀的文化传统，形成了独特的工艺和经营特色。同时它们又有鲜明的地域文化特征和历史背景，并且随时代的变迁

蜕变成了新的模样。

尽管那些倒下的老字号令人叹息，但更多努力生存、不断焕发出新的活力的老字号则更令人赞叹，它们的生命历程，也许可以给我们许多的启示，让更多的企业走得更好。



1

第一篇

创业艰难百战多——

老字号之创业篇

几乎所有的老字号企业都有一段艰苦奋斗的发迹史。在岁月的长河里，它们承受了风雨的洗礼和挫折的考验。在这个过程中，它们一边坚持一边改变，追随历史的浪潮，一步一脚印地踏实前行着。这不得不让我们自然而然地将老字号们看成本本厚厚的年谱和记事本，因为其中记载着它们的风雨历程和酸甜苦辣。

第一章

老字号之兴起

提起老字号，你就会不由自主地联想到一块闪闪发光的金字招牌。无论是国外的麦当劳、通用电气、可口可乐、西门子、杜邦……还是我们的同仁堂、全聚德、大溪豆干……这一个个耳熟能详的名字，都是响当当的老字号。老字号之所以叫老字号，是因为它代表着一个个蜚声全球的传统名牌，它们都有着上百年甚至数百年的基业。那些艰苦创业、苦心经营的辉煌历程，塑造了一个又一个经久不衰、驰名世界的光辉形象。



老字号的简要盘点及发展概况

老字号之所以“老”，就在于它历史久远。在大浪淘沙的时代长河里，它们经历了一次又一次的更迭，却焕发出不朽的光彩。正因为经过了岁月的洗礼，这些经历了近百年甚至数百年的商号和品牌，才成了老字号。今天，当我们再次一一盘点世界老字号的时候，那些金色的招牌，有的已经被摘下，有的已经蒙上了灰尘，有的已经不再光亮如初。但是也总有那么一些承受了岁月蹉跎，依然焕发着光彩的老字号。

陨落的老字号

时间不停前行，商业经济的面貌日新月异。那些拥有传统技艺和悠久历史的老字号，经得起市场经济冲击的已经所剩无几。很大一部分都因为倚老卖老、体制僵化、缺乏创新等原因而被淹没在商业大浪中了。曾经辉煌一时的中国老字号瑞蚨祥就是一个典型的例子。由于经营管理理念的老化，最终瑞蚨祥这三个字变成了一个符号，只能供人回忆。

实际上，这一类的老字号很多。这些陨落的老字号虽然已经成了历史，渐渐地不再被人们提起，但在它们的经历中，仍然有许多供我们思索和汲取的经验与教训。随着市场经济的深入，人

们的经济意识越来越强，虽然很多老字号已经在市场上消失了，但在它们历程中蕴藏的精华，一定会在人们的脑海中结晶升华。

惨淡经营的老字号

随着时代的发展，人们更加珍惜和懂得老字号的品牌价值。从某个角度来说，老字号的价值和文物的价值是一样的，无论是没落的还是依旧辉煌的，都有着巨大的经济价值和文化价值，所以社会越来越关注老字号的发展。如今老字号已经得到了商家和社会的保护，但是尽管如此，老字号的发展依旧没有保障，许多老字号企业都是惨淡经营，现况十分堪忧。

为什么曾经这么强大的品牌会出现这么难堪的局面呢？问题并不是出在人们的品牌意识上，而是出在老字号的经营方针上。与现代经营模式相比，老字号的经营模式过于老化，它们故步自封，对品牌的维护力度还远远不够，同时还存在一些管理上的问题，使得许多老字号的经营状况不乐观。这些活生生的例子，不得不让我们为老字号的发展感到忧虑。

虽然这些老字号缺乏活力和创新力，但它们依然顽强地存在着。如果我们能将现代的经营模式和管理理念，与老字号品牌结合起来，相信它们的品牌价值将会散发出更美丽的光华。但是，如果不采取措施，任其衰老，那它们终将走向陨落，难逃没落老字号的命运。