

○ 李 安 编著

非 麦肯锡胶囊

FEI MAI KEN XI JIAO NANG

肯迪信为企业答疑解难



新世界出版社
New World Press

肯迪信为企业答疑解惑

新世界出版社
New World Press

图书在版编目(CIP)数据

非麦肯锡胶囊:肯迪信为企业答疑解惑/李安著. —北京:新世界出版社, 2002. 12

ISBN 7 - 80005 - 957 - X

I. 非… II. 李… III. 企业管理 - 中国 - 问答 IV. F279.23 - 44
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 102765 号

非麦肯锡胶囊

编 著:李 安
责任编辑:汉 太 旭 忠
总体设计:刘汉太
责任印制:黄厚清

出版发行:新世界出版社

社 址:北京市西城区百万庄路 24 号(100037)

电 话:(010)68994118

传 真:(010)68995974

网 址:www.newworld - press. com

www.nwp. com. cn

电子邮件:public@nwp. com. cn

印 刷:三河市三佳印刷装订有限公司

经 销:新华书店

开 本:880 × 1230 1/32

字 数:250 千字

印 张:11

印 数:1 - 6000 册

版 次:2003 年 1 月第 1 版 2003 年 1 月北京第 1 次印刷

书 号:ISBN 7 - 80005 - 957 - X/F·037

定 价:22.00 元

新世界版图书, 版权所有, 侵权必究
新世界版图书, 印装错误可随时退换

序

刘汉太

这些年，有关借用外脑的问题已经成为企业界的共识了。一个成熟的企业，需要许多顾问来为自己出谋划策；一个成功的企业家，必定拥有许多专家、学者作为良师益友。事实上，咨询家与企业家的关系，是设计师与工程师的关系，参谋长与司令员的关系。

正因此，许多企业遇到问题便向顾问公司请教，咨询公司也不惜使出浑身解数为企业排忧解难。由之，企业成了“抓药者”，咨询公司成了望、闻、问、切的“开方医院”。然而，方子效用如何，还得看实践。

麦肯锡公司便是这样一家公司。由于它的悠久历史和文化积淀，在长期实践中，它积累了丰富的经验，比如关于咨询程序、关于调研论证、关于决策科学、关于改革与诊治同行、关于监督咨询方案的执行等等。

然而，自从“实达事件”出来之后，中国企业家开始对洋咨询发出疑问了：

洋方子灵还是土方子灵？

谁是非麦肯锡式的？

谁更了解中国国情？

有关新时期企业发展的见解，谁更新颖、可靠和切实可行？

在此情况下，一个叫肯迪信的管理顾问咨询公司出现了，一个以李安为首的专家群出现了。

现在，这个叫肯迪信的公司、这个叫李安的人撰写了这样一本书：《非麦肯锡胶囊》。

胶囊者，治病之良药也。

非麦肯锡者，风格有别于前者也。

的确，仔细审视书中的观点，无论是关于企业的哲学思考、经营之道、人才资本、品牌价值还是应对危机、CI设计、EIP跟进以及客户终端管理等等话题都抓得很准，分析的很透，观点鲜明，见解独到。

可以肯定地说，它是非麦肯锡的。

我们如此说，绝无贬低麦肯锡之意，只是作为另一种观念加以推介。

我们希望读者在读本书时，也不妨读读《麦肯锡方法》、《麦肯锡观点》，互为比较，相互印证，从而更准确地找到企业的“胶囊”——其实胶囊并非完全治病之用，也有助于保健呢！

2003年1月于百万庄

目 录

序 刘汉太



关于企业的哲学思考 (1)

企业就是只经济动物 (3)

一个优秀的企业就是一所优秀的学院 (7)

一个民营企业家的九个精彩观点 (15)

得人心者得市场 (26)

消费者真的是上帝吗

——从 F4 的迅速走红说起 (30)

从老祖宗那里寻找企业核心竞争力形成的智力

基因 (35)

WTO 与借脑时代的开始 (43)



话说“感受经济学” (49)

让我们感受一下“感受经济学” (51)

消费者只会为自己的美好感觉付费和喝彩 (58)

用反差对比的技巧建立独特的产品感受 (60)

记住一只小燕子的呢喃

——产品形象是感受出来的 (64)

和氏璧效应与市场开发 (70)

“立顿”入口 “龙井”洗手

——品牌的力量在闪光 (75)

成功商业策划的首要特征：“重在参与” (79)

服务业差异化的两大支柱

——独特卖点 (USP) 和顾客满意 (CS) ... (85)



第三只眼看人力资源开发 (91)

得人才者 有明天 有天下

——关系企业命运的历史新课题 (93)

企业不仅需要千里马 更需要百里马 (98)

做职业经理人就是一种牺牲 (103)

一个经历了五种动物体验的成功者 (105)

中国员工最缺乏的一种精神：罗文精神 (110)

让大学真正成为人才的孵化器 (115)



品牌高速路 (123)

产品形象是消费者在企业指导下临摹出来的··· (125)

从“白兔儿为记”谈品牌的功能与本质 (131)

好钢使在刀刃上 力气用在“惊险一跳”上 (140)

世界上没有两片完全相同的树叶 (143)

不求某一件产品比对手好一千倍 只求各种

产品都比对手好一点儿 (147)

一个关于猴子与香蕉的故事 (152)

品牌定位的四种基本类型 (158)

“联合品牌”与共生机制

——品牌经济时代的合纵连横 (161)



打开 CI 魔盒 (167)

冬日炉边聊 CI (169)

E 时代的 CI 特点 (178)

连锁业导入 CI 的现实性分析 (181)

从古代兵法到现代企业“战争艺术” (188)



中国企业应对 WTO 的兵器库 (197)

国际竞争力评价 中国排第几 (199)

全球品牌 中国有吗

——“品牌经济”时代，我们用什么竞争
市场 (203)

一个也不能少

——加入 WTO 后企业存活与发展的必需
条件 (207)

“进口替代” 理应力而为之

——我国相关企业最现实的大政方略 (210)

“自卫与反击” 高擎法律之剑

——学会运用法律维护切身利益 (215)

高擎“尖端”科技 掌控明天的市场 (220)

绿色壁垒与绿色通道

——既是“死门”，也是“生门” (227)

中国民营事业单位管理的危机和出路 (234)

与其“500 强” 莫如“300 小”

——需要的是“企业经济质”，而非“企业
经济量” (239)

中国企业如何面对“3C” + “3C” 的严酷

挑战 (246)



抢占终端制高点 (255)

简约主义在销售上的应用 (257)

因为小巧 所以可爱	
——如何做好小零售店销售	(262)
站在大多数人利益的这一边	
——充分调动小型零售商的积极性	(268)
让我们结婚吧	
——用心构建好经销商网络	(274)
跨越超市门坎的五大窍门	(278)
绑住零售商的十大法宝	(282)
理货掌握十五项 敢超可乐和百事	(288)
企业生命延续的前提	
——营销管理标准化	(292)
内圣外王 仁者无敌	
——软终端如何管理	(295)
促销评估——有效才是硬道理	(299)
只有悉心组织 才能使终端促销有声有色	(302)
千姿百态的终端促销方法	(306)
促销的目的在于沟通人心	(311)
胜利的旗帜是靠手举起的	
——组建强势跑单员队伍是制胜终端的	
利剑	(314)
教你一个增强市场竞争力的绝招——多吃辣椒	
.....	(318)
快乐销售	(321)

迷人之功

——终端促销创新的五则小故事…………… (325)

终端开发巧手做

——讲两则故事给你听…………… (328)

终端维护：娃哈哈 Vs 可口可乐的经典 ……… (331)

结成命运共同体 试看天下谁能敌

——娃哈哈的成功秘诀…………… (335)

围魏救赵 避实击虚

——娃哈哈山东奶市场以攻为守的

成功案例…………… (339)

后 记…………… (343)



关于企业的哲学思考





企业就是只经济动物

企业是社会财富的聚集体，它的职责就是使企业财富保值、增值。

“企业是只经济动物”这句话的含义有两层：经济的含义就是“利润最大化——而不是利益最大化”。

动物的含义就是要靠一种本能去行事、而不是靠道理去行事。

自立性是动物生存的首要法则。

动物的生存首要含义还指企业和动物一样也是物竞天择，适者生存。动物只有适应自然界的生存才能生存下来，企业一样也是要适应社会的变化才能生存下去。

企业是一只经济动物还指企业不必承担过多的道义。获取利润的最大化，安排就业、上缴利税、带动相关行业的发展这就是企业承担的最大的道义。

在人们传统的意识中，“无奸不商”、“唯利是图”是一种贬义。但对于动物而言，为自己的生存而拼搏就是天经地义的事。作为一个企业对金钱应该有一种向动物对食物的贪



婪和全力攫取的冲动。因为企业在社会当中扮演的就是这种角色。这是它应尽的社会职责。所以站在这个角度上来看上任的所谓的奸诈只是他生存的一种本能。当一个人作为一个老师的时候它的职责就是要将每位听众教会，“传道、授业、解惑”是他所扮演的社会角色对他的要求。如果这位老师成了一家资讯公司的老板，他头脑中的所有知识就变成了公司的产品，而产品的出售又是有偿的，这时他就不能让听众无偿获得。此时的讲课就不是要把听众讲懂而是要激起听众对这种产品的兴趣。

一句话，没有利益，企业就没有了生存的意义！

肖海林先生曾撰文论述过这个问题：

三株失败后，总裁吴炳新发表了一份数百字的《吴炳新自白书》，第一句话就是：“没有利益，就没有生存的意义”。

企业的根本利益是什么？利润。可惜的是，三株虽然认识到了利润的价值，却错误地选择了一种竭泽而渔的实现方式，“以一个极端冷酷的、狂热的功利主义者，采取对竞争对手的无情打击和带有阴谋色彩的颠覆，在产品上的夸大无度”，结果既导致了自身的困境，又冲击了中国保健品产业的健康发展，使企业失去了盈利的产业基础。

再比如亚细亚，它采取的则是一种截然不同的所谓“战略家风范”的方式。企业经营顺利时，热衷于场面热闹、宣传轰动，却对能赚多少钱看得很淡，认为这是“战略家风范，不争蝇头小利”，结果是营业额一个亿一个亿地往上窜，而利润却从没有超过1000万元。这种“战略家风范”式的管理风格，在后来企业出现困境时成了最致命的缺陷。



瀛海威则是又一种情形。企业因过早地进入了一个错误的行业，根本不知道何处可产生利润，连“第一桶金”都挖不到，结果是因无法给股东起码的投资回报，“踌躇满志”的创始人张树新被迫离职，企业也随之从人们的记忆中消失。

学过经济学的人都知道，企业利润最大化是企业生成的初始动力，企业必须以获取最大化利润为根本目标。不过，企业的最大化利润目标只有通过合理利润或满意利润的方式才能实现。不以利润最大化为目标，以及不通过合理利润方式来实现，企业不可能持续发展。

南德公司曾先后提出“一度”理论、“平稳分彙”理论、“智慧文化”理论，甚至提出投资建设北方香港、炸开喜马拉雅山、投资控股“国际卫星-8号”等等，使得南德在中国的天空一度“光芒夺目”。可悲的是，除了“罐头换飞机”外，南德还做过什么盈利项目就不得而知了，结果是企业关门，总裁入狱。

对于中国的许多企业来讲都有不少工作要做，最紧要的工作是观念的转变，在观念的转变中第一要转变的是企业对获取财富方式的转变，也就是说，中国的企业缺少一种赚钱的本能和欲望。

企业家对钱的获取和追求，要像草原上的狼对羊、羊对草、草对阳光和水分一样，要有一种本能的攫取的欲望，也就是说要唯利是图！在这个方面，企业家应该看一些关于李嘉诚的一些书籍。

也许有人会说哪个人不爱钱，何况企业家呢？



我这里谈的对金钱的获取是一种商业概念，前提是双方关系的契约化和双方利益的交换性，也就是说要在一定的规则下使自身具有更大的、更多的利益资本来完成市场交换的过程，实现市场利益的再分配，使自己和企业尽量处于社会资源分配金字塔的上层。这是赚钱，不是骗钱，更不是抢钱。当然，作为企业家在“赚钱”之前必须要经过“挣钱”的阶段。“挣钱”从字面上来理解，就是要用自己的双手去争取，去获得第一桶金，就是人们常说的，两条腿的人追四条腿的钱是需要拼命的；而“赚钱”就是用钱去挣钱，也就是说，两条腿的人加上四条腿的钱再去追四条腿的钱，这就需要动脑啦。

许多企业家也许最缺乏的就是“赚钱”的意识和本能。

有些企业家把做企业当作通往仕途的跳板；有的企业家把企业看作是自己的私有财产，宁愿少赚钱也不愿让别人得到利益；有的企业家做企业就像小孩玩打仗——为了过瘾，把企业当作自己的小狗一样按照自己的喜好打扮和调教；即使那些能够“唯利是图”的企业家也多是想用非正当手段、非常规的手段去揽钱而不考虑钱的“质量”！

当然，中国市场也有不少市场意义上的企业，也具有比较好的商人素质，他们的标志是：第一，能分清企业的利益所在；第二，为了企业利益的获取他们能够先投入，用钱去赢得未来的利益。

我们相信，随着市场经济的发展，中国企业家的“赚钱”意识，契约意识和利益交换意识会成为一种本能。