

EXPERIENCE

戈怀沙

经验[®]

中国市场著名品牌成功案例图典



商务书系

吉林大学出版社



商务书系

向成功人士致敬 为幸福人生努力

经验

——中国市场著名品牌成功案例图典

戈怀沙 / 主编

吉林大学出版社

《经验》商务书系编委会

主 编：戈怀沙

审 校：国玉良

编 委：(以姓氏笔划为序)

丁玉清	戈怀沙	王德礼	冯 茹	包塔娜
刘士捷	孙伯涵	孙启念	吴久冰	李新宇
李德辉	张中民	张悦花	邵洪刚	何美君
陈 涛	麻宏丽	梁植悦	董剑平	葛宇豪

(吉大版图书 版权所有 翻录必究)

经验——中国著名品牌成功案例图典

戈怀沙/主编

责任编辑、责任校对：张显吉

封面设计：史 诗

出版发行：吉林大学出版社（长春市明德路3号）

印 刷：吉林省九三彩色印刷厂印刷

开本：787×1092 毫米 1/16

印张：18

字数：312千字

版次：2003年8月第1版

2003年8月第1次印刷

印数：1-10000册

ISBN 7-5601-2712-6/F·474

定价：28.00元

从心底分享成功的价值

（代序）

今天已毫无疑问地进入了知识经济时代，企业家们触摸着时代的脉搏也步入更大范围的读书生活。成功的企业家中也许有很多不喜好读书的人，但很少没有学习习惯的人，因为经验的取得从来都包括直接和间接两个来源途径。

在已经过去的上百年的商业形态演变过程中，无论参与创业的是哪一部分人群，抑或哪一个阶层，都会或多或少或深或浅地感知到中国经济的沉浮变迁和单体型企业组织的更替变局。在波澜起伏的潮流中，既有随波涌动的浪花泡沫，也有漂移期间的鱼虾藻贝，还有固化沉淀的珊瑚遗骸。公正地讲，从企业角度观察，这些都会作为经验的多个层面被历史以自己丰富多彩的方式储存记忆。

进入二十一世纪的新纪元，西方管理经典以更加迅猛的方式进入中国经济界和企业家的视野，很多商务人士都开始以无比的热情捧读象《第五项修炼》、《杰克·韦尔奇自传》、《基业长青》等企业管理名篇，他们在研读之后，往往兴奋不已，推荐给自己的朋友、同事，颇有奇文共赏、悔己后知的书生感慨。

但是，企业的发展模式绝非一个面孔、一套规程，况且中西方经济基础和文化底蕴各方面的差距也让这些商务精英们掩卷沉思——中国企业兴衰沿革的规律是什么？他们失败失误的价值和成功成就的经验在哪里？

鉴于中国企业发展的总体业绩与西方发达国家存在毋庸置疑的差距，

客观地总结中国本土环境中著名成功品牌企业的成功因素，应当以“经验”的定位方式介绍给商务人士，这样易于在读书氛围和学习取向方面相互接轨，于是产生了命名为《经验》的商务人士丛书。

考虑到不同行业借鉴学习的方便，《经验》丛书从信息产业、家电行业、医药行业、房地产行业、商业零售业、服装行业、饮品行业、餐饮行业、乳品行业以及多元化发展行业这十个商界热门类别中选取具有代表性的共20家企业进行案例深度研究，旨在挖掘其成功的真实经历和客观感受，试图为商务人士提供更富有中国本土化特色、行业性特点的作业参考。

为了让商务人士能够在不足一小时内轻松读完一个案例，绝大部分的案例的撰写字数控制在一万字左右，这样就形成了“1万字1案例1小时”的大致规范。在同样的出发点上，丛书编委会把所有案例确定为统一的“六部分”，按照一致的体例来撰写相关内容。同时，为了方便阅读，导入了图标式指点、模块式段落和相关图表。



直通成功业绩

按时间顺序罗列企业在创业历程中的主要业绩，既有数据也有文字，意在了解企业概况和所在行业位置。



知悉创业英雄

简要描述企业家队伍中主要人物的出生年月、学历背景、基本简历、性格特征、推崇观点以及主要荣誉等，意在了解历代或同时代创业者的主要贡献。



洞察商战历程

按创业过程中所经历事件或基本业绩的发生顺序分板块进行描述，力争不遗漏该企业发展史上的大事

要事，意在重点了解企业成功创业的实战经验和经典范例。



透视经验积累 以简洁明快的语言提炼该企业成功的基本经验，意在概括性了解企业创业经验的原则性举措。



玩味生命智慧 收录散见于各类传媒载体的企业家队伍主要成员在创业历程中口述的精彩观点以及谈话背景，意在了解企业家们鲜活思想和独具个性的魅力。



难忘意外收获 忠实精选企业创业过程中比较原始的来自企业内部或外部的经典原作予以汇编，意在了解企业创业成功的纪实性知识资源。

如果不能真正领悟企业成功经验，那么企业家们创业的心血就真正地丧失价值；如果不能采用有效方法去真正领悟企业成功的经验，那么企业家们创业的心血仍然会真正地丧失价值。

在众多营销类书刊资讯中，选择一本适合自己本行和观望他行的实用型版本来阅读，显然是时间宝贵的商务人士最为明智的选择。您也可以把它理解为《经验》一书不算广告的广告。

是为代序。

董建勇

二零零三年七月于北京

曾经沧海与巫山

----兼谈企业家们的读书与读图

北京奥福莱斯营销咨询公司 首席咨询师 梁永宏

新世纪又逢三阳开泰，旧友电话称说要送整编创作的新著商务书系《经验》手稿让我评阅，起初不以为然，因为此类营销资料大多东移西挪，主题之分散、逻辑之混乱、研究之肤浅使人读后以为“鸡肋不如”。然阅后方知，我凭原来经验不足以理解友作新《经验》。刮目相看的是朋友，更看重的是朋友在整编策划这部新作时的市场观念和价值取向。

现时代的商务人士或其精英即企业家，已经抛弃了“读书无用论”的陈腔，开始具备了知识经济时代学习借鉴间接经验的乖巧能力，他们注重从外部获取所谓“知识转移”的经验。所以，任何为企业界商务人士服务的知识资源提供者，其主要职能不再是研究商务人士是否具备“需求”这种市场欲望，而是应该把注意力集中于“如何以有效的方式满足这种需求”。

中国近二十年波澜壮阔的经济进步，用实践哺育和教育了新经济状态下所有的企业家和一般商务人士，其本身就是一部经济成功史的“活教材”。因为社会经济的进步具有不可阻挡的内在特性，加之外部经济环境的宽松和融合，新的更高层次的经济局势和形态风起云涌，使得企业不断面临难以回避的挑战和扑面而来的机遇，企业中参加创业的所有商务人士开始介入新的经济循环序列。

新经济的高速迅猛进步和现时代企业中所有商务人士的相对稳健发展，在“知识资源转移”的对接中产生了矛盾，即如何快速而有效地接受

有效的知识教育（或称经验），成为摆在商务人士面前的一道过关性试题，因为毕竟时间对任何商务界人士而言都是宝贵的。阅毕《经验》商务书系，我以为，他们正在做着轻松完成“对接转轨”时期的努力，他们的努力方向十分有益于破解这份考卷。

我为《经验》一书喝彩，因为它在三个方面的突破和创新让人称道：

第一、案例的选择具有代表性和适读性。在十个行业中，共选取了最具有市场影响力的二十家知名品牌企业，让读者既可以看到本行业的表率如何运作经营，也可以跨行业地感知他山的领袖在怎样收获，这样能够让更大范围的读者成为目标顾客。

第二、模块的导入具有成熟度和创新感。许多商务人士特别是企业家既有追求知识的渴望，也有创新增收时间紧迫的现实困扰。实际的情况让人很无奈，即大多数的从商人士没有时间和条件接受系统的新知识正规教育，只能在片断的搜寻中获得模块的经验感悟，这也是许多企业家愿意接受的学习方法。换句话说，他们希望以读图的方式来读书，也就是希望轻松地学到精髓，因为他们毕竟不是未曾涉水的“旱鸭子”，而是深谙实践甚至苦战多年的创业人士。《经验》一书用简明扼要的逻辑思维 and 直奔主题的叙述方式以及通俗易懂的读图定位对所涉及的事例剔粗取精、去芜存华，虽不能说“字字珠玑”，但“篇篇是宝”还不算夸张。

第三、经验的移植具有吸引力和操作力。当国内不少企业把管理运作企业当作“艺术”而盲目追求个性的时候，各行业的成功品牌已经能够熟练地运用工业化的思维来组织更大规模的市场资源了。纵观《经验》所涉及的二十个企业，除同仁堂、全聚德这样的百年老店在不断扬弃优秀传统追求华商境界以外，其他的更多企业则在推崇现代经济的规模化、标准化管理模式，有的在提升“国际观”，有的在运用“公关术”，有的在

操作“克隆模式”，有的在倡导“低成本”，有的在实施“营销战”，凡此种种，不一而足，究其根本，都是在追求品牌的持续生命力。所以说，这样的“经验”对于业内外商务人士会形成借鉴学习的吸引力，又因为所选都是“实打实，硬碰硬”成长起来的企业，其操作力的影响似乎也没有必要怀疑。

谈及“经验”总会有人把它与“教训”相比照。其实，在任何成功企业的过去、今天以及未来，这二者都会相伴而生，只是正面的经验积累多了，反面的教训就会少一些。所以，在《经验》一书中，我们可以看到鲜花和荣誉，也能体会到血泪和艰辛，这就让我们由衷地珍视“经验”，从而感谢那些“经验”的创造者，当然也包括“经验”纸媒策划运作的编著者。

“经验”的学习让我们更加聪明和清醒。古诗中的高士吟诵过“曾经沧海难为水，除却巫山不是云”。我们在为高士的傲慢表示理解的同时，也开始不断地借鉴他人已经积累的“经验”，拨开迷雾，跨过曲径，向新的经验层次跃进，希冀感念先行者、鼓励途中人、留待后来士，社会的良性进步兴许亦如是。

读书已是商务人士的共识，读好书更是我们的期望。

二〇〇三年六月于京华双花园

B(本册读书目录)

第一章 联想——用汗水和智慧浇灌梦想之花

第一节 直逼成功业绩 (1)

1984 年成立/1985 年获取“第一桶金”/1986 年联想汉卡面世/1988 年成立香港联想公司/1989 年更名为联想集团/1990 年联想电脑问世/1994 年联想在香港挂牌上市/1996 年推出昭阳笔记本电脑/1997 年联想电脑销量进入亚太 10 强/2000 年柳传志当选中国经济年度人物/2001 年杨元庆和郭为各就帅位/2001 年美国在线 AOL 注资联想

第二节 知悉创业英雄 (2)

柳传志(联想集团总裁,后任联想集团董事局主席)

杨元庆(联想集团公司新任总裁)

郭 为(联想神州数码有限公司总裁)

第三节 洞察商战历程 (4)

1、国有民营的中科院计算所公司

2、创业之初赚到第一桶金

3、毅然投资联想式汉卡

4、联想汉卡争创全国科技进步一等奖

5、采取“瞎子背瘸子”的策略进军香港

6、采取“汾酒质量二锅头价格”的市场创新策略

7、以“田忌赛马”产品策略争夺电脑主机板市场

8、香港联想公司业绩快速提升

9、为联想集团公司成立组织公关策划

10、联想集团的海外扩张和跨国经营不断推进

11、联想在香港咬牙挺过“黑色风暴”

12、联想率先倡导“家用电脑”概念

13、以法律形式来规范和规划联想的未来	
14、联想开创电脑科普之路以刺激市场	
15、联想电脑市场回报明显提高	
16、采用 ERP 系统完善企业管理模式	
17、特许经营拓展电脑销售新模式	
18、联想进入国际经济圈企业前列	
19、联想计划跻身世界十大个人电脑制造商行列	
20、联想集团主营业务专业化分拆	
21、神州数码致力于中国电子商务优势品牌	
22、联想新“内阁”宣布七条“立国纲领”	
23、联想集团和美国在线亲密接触	
24、联想集团预计 2005 年实现 100 亿美元年销售额	
第四节 透视经验积累	(13)
1、联想曾经采取了三种管理模式	
2、联想集团的融汇性经营格局主要表现在三个方面	
3、联想集团投资的“几不干”已经成为一种法则	
4、联想集团培养人才的三个方法	
5、超前意识领导的联想形象推广战略	
第五节 玩味生命智慧	(15)
1、柳传志为联想做了什么	
2、联想的管理三要素和部分管理观念	
3、以高立意指导战略制定	
4、用“鸡蛋论”来诠释与企业环境保持和谐一致	
5、在规范和创新之间冷静寻找平衡	
6、联想的人才评价标准	
7、柳传志卓越的自知之明	
第六节 难忘意外收获	(19)
1、柳传志：联想管理“三件论”(2002 美国管理学年会演讲稿)	
2、联想公司的企业文化用语(节选)	
3、联想研究院的理念	
 第二章 同仁堂——风雨百年诚信立本	
第一节 直逼成功业绩	(25)

1669年创办“乐家老铺”/1702年迁往前门大栅栏/1723年钦定宫廷御药/1948年乐松生接任经理/1957年中药提炼厂成立/1979年恢复同仁堂厂店牌号/1985年在人民大会堂隆重庆祝315周年/1989年被认定为中国驰名商标/1991年晋升为国家一级企业/1992年北京同仁堂集团组建/1997年组成北京同仁堂股份有限公司/同年7月同仁堂股票在上交所上市/2000年3月同仁堂大厦落成/同年10月实现国内首家A股分拆成功上市/同年同仁堂和记(香港)药业公司成立/2001年6月组建北京同仁堂崇文中医医院/2001年7月北京同仁堂(集团)有限公司正式挂牌

第二节 知悉创业英雄 (26)

乐家十三代传人同仁堂公司部分任命经理

第三节 洞察商战历程 (27)

- 1、同仁堂诞生及其盛衰旧史
- 2、同仁堂在新中国成立以后焕发生机

第四节 透视经验积累 (33)

- 1、三百年风雨以品质取胜
- 2、以品牌输出和连锁经营提升同仁堂无形资产
- 3、同仁堂开创名医坐名堂的新特色
- 4、以无形资产武器进行国际化扩张
- 5、同仁堂是内地分拆上市公司第一家

第五节 玩味生命智慧 (39)

- 1、诚信立足——百年训规当庭悬
- 2、情感营销——长久致胜靠智德
- 3、厚重独特的企业文化
- 4、卓绝创新分拆上市成功模式
- 5、同仁堂以发展为主题移师海外

第六节 难忘意外收获 (42)

- 同仁堂国内连锁药店的门槛有多高

第三章 万向——给未来的飞翔插上翅膀

第一节 直逼成功业绩 (43)

1969年7月宁围人民公社农机修理厂创立/1979年鲁冠球进行第一次策略性调整/1983年在承包的第一年超额完成承包任务154万元/1986年9月万向被批准为中国万向节出口基地/1993年3月更名为万向集团公司/1998年10月,万

向美国公司正式成为境外带料加工装配企业/1999 年万向集团兼并了广州万向节厂/2001 年通过美国福特等国外主机厂的配套认可/同年 8 月万向集团收购纽约纳斯达克上市公司 UAL/2001 年万向集团实现营业收入 86.36 亿元,利润 7.06 亿/实现了从中国农村田野向世界市场的跨越

第二节 知悉创业英雄 (44)

鲁冠球(万向集团董事局主席)

第三节 洞察商战历程 (45)

- 1、迫于生计进入农村初级机械行业
- 2、借助多角化经营完成企业原始积累
- 3、以专业化规模生产调整产业方向
- 4、以质量和成本优势打造钱潮品牌
- 5、构筑以人为本的活力舞台
- 6、以资本运作奠定多元化发展基础
- 7、以主业扩张大力实行集团化运作
- 8、以科研创新提高企业竞争力
- 9、励精图治抢占美国市场制高点
- 10、收购美国上市公司新路径

第四节 透视经验积累 (56)

- 1、万向集团九个“三步走”的策略(鲁冠球)
- 2、伟鼎主创《万向整体营销管理模式》(节选)

第五节 玩味生命智慧 (60)

- 我们搞乡镇企业,就得避开“热门”、找“缺口”,为国家拾遗补缺
- 要做吃螃蟹的人,是很危险的,但企业要发展,就必须争取成为第一个
- 要把企业的部分资金投入到大西北去,到那里去办万向节厂,去发展经济
- 我们以 6 万美元血汗钱的代价,将质量意识“烙”在每个员工脑子里,“印”在每个员工的心里
- 今后凡是哪个人出了次品,就罚款,就砸饭碗
- 现在要转到拼知识、拼科技、拼信息和拼精神上来,要“读万卷书,行万里路,交万人友,创万年业”
- “不去赚太好赚的钱”,因为太好赚的钱不会长久
- 目前世界上 80% 的企业仍是家族性的
- “能人”易有三大症结——富贵病、骄傲症、厌学症
- 因为美国是世界上经济最发达的国家,走进美国,才算真正走向世界

- 单纯赚本国的钱,不算什么本领,有本领,就要去占领国际市场,赚外国人口袋里的钱
- 在洋人的土地上,利用洋人的资源,做洋人的老板,赚洋人的钞票
- 我们不仅不掩饰自己的产品“中国制造”,反而将它作为销售的“卖点”
- 万向在海外的拓展可以分两个阶段
- 我们凭智慧,用策略,用最低的成本去赢取最大的收益,甚至还有不花钱就坐享分红的好事
- 我们就要造就人、发现人、培养人,真正培养一个企业家群体
- 生活中虽精打细算,但鲁冠球也曾一掷千金,那就是向社会捐资救助公益事业
- 人最大的敌人是自己,最难战胜的也是自己,控制人的物质欲望有利于磨练自己的意志
- 我们从来就没有把市场局限在国内,有人类生存的地方,就会有万向的市场
- 未来的万向集团想得更远,要成为世界级的企业集团

第六节 难忘意外收获 (65)

- 1、鲁冠球在美国杜兰大学演讲稿《从田野走向世界》(节选)
- 2、鲁伟鼎总裁谈资本经营
- 3、万向集团的企业文化和战略发展系统

第四章 娃哈哈——要做就做最好最强最大

第一节 直逼成功业绩 (71)

创办于1987年(前身是杭州的一家小学校办工厂)/1989年“娃哈哈营养液”开始沟通大江南北/1991年兼并杭州罐头食品厂/1994年率先西进/从1996年起与法国达能集团合资兴建5家企业/1998年娃哈哈推出挑战型品牌“非常可乐”/1999年“娃哈哈”商标被国家工商局认定为中国驰名商标/2000年娃哈哈集团销售收入达54亿元/2001年继续稳坐饮料行业头把交椅/2002年进军童装产业

第二节 知悉创业英雄 (73)

宗庆后(杭州娃哈哈集团有限公司董事长)

第三节 洞察商战历程 (74)

- 1、选定儿童营养液并成功命名“娃哈哈”
- 2、对品牌进行战略性保护措施和有效延伸
- 3、以独特的广告诉求攻势掀起初期宣传攻势
- 4、以小博大顺势组建娃哈哈集团
- 5、输出资本参与西部大开发和国内扩张

- 6、校办工厂奇迹惊动中南海
- 7、精心组织营销网络和搭乘物流快车
- 8、以成功合资提升集团规模竞争优势
- 9、以非常营销向世界饮料巨头挑战
- 10、沿袭明星与歌曲的广告策略打造品牌
- 11、高起点进军童装业

第四节 透视经验积累 (87)

- 1、保健饮品“四大金刚”之首
- 2、以法律和尊严保护品牌
- 3、独创成功营销模式
- 4、保持创新的核心能力

第五节 玩味生命智慧 (89)

- 1、从市场的背后去发现市场
- 2、稳健教育和培养目标顾客
- 3、“小鱼吃大鱼”的扩张术
- 4、以超前决策梯度开发产品
- 5、深刻关注产品功能需求
- 6、向消费者平衡强力输送信息
- 7、抓住西进机遇寻求经济增长点
- 8、合资是为了加快企业的发展速度
- 9、以勇气和智慧叫板洋饮料
- 10、最希望看到的是超市经营与国际接轨
- 11、核心成功因素的基本内容
- 12、继续开发高度相关保健品

第六节 难忘意外收获 (95)

- 1、《成功企业多专制》(宗庆后)
- 2、《通过央视构建全国性品牌系列》(杨秀玲)

第五章 万科——专业领跑中国房地产业界

第一节 直逼成功业绩 (99)

1984年5月成立现代科教仪器展销中心/1988年11月开始介入房地产领域/
1990年决定向连锁零售、电影制片以及激光影碟等新的领域投资/1991年1月
29日在深圳证券交易所挂牌上市/1993年1月推出中档城市居民住宅——上海

万科城市花园/1995年9月青岛银都花园竣工,《兰陵王》在上海首映/1997年起推出以万科城市花园命名的居民住宅系列/2000年7月华润总公司成为万科公司第一大股东

第二节 知悉创业英雄 (100)

王石(深圳万科企业股份有限公司董事长)

第三节 洞察商战历程 (101)

- 1、“万科”名称的由来
- 2、刚进入房地产行业就犯了错误
- 3、人才是万科的创业资本
- 4、打造新兴企业思路
- 5、赚取社会的平均利润
- 6、向国营企业学习管理经验
- 7、“关注普通人”的市场核心理念
- 8、变“不行再换”为主动调整
- 9、从控制权转换到战略整合的三个过程
- 10、积极倡导和推进中城房网
- 11、王石出任摩托罗拉新款手机形象代言人
- 12、面对网络经济的万科

第四节 透视经验积累 (112)

- 《学习万科好榜样》(万通董事会主席冯仑)

第五节 玩味生命智慧 (116)

- 万科没有给自己定什么时候冲线什么时候离线
- 我一年三分之一的时间都在登山,因为我认为它是生活的一部分
- 我们从不鼓励带病坚持工作,更不鼓励抛弃父母家庭的工作狂
- 我辞去万科总经理职务,是万科集团管理成熟的体现
- 按照国际上评价房价的合理价格,也就是一个家庭的年收入的7倍到9倍
- 让你恨的人和你爱的人去做房地产
- 申奥成功北京房地产均为降势
- 华润集团选择万科股份
- 地产商圈地泡沫和风险
- 万通扩张追赶万科

第六节 难忘意外收获 (121)

- 1、《让你讨厌的人去做房地产,让你喜欢的人去做房地产》(王石)

2、《让万科成为的士型企业》(单小海)

第六章 杉杉——永远超前别人一步

第一节 直逼成功业绩 (127)

1989年郑永刚出任浙江省宁波鄞县甬港服装厂厂长/1990年提出无形资产经营理念/1991年开始实施规范化的股份制改造/1992年杉杉集团成立/1994年,斥资全面导入CIS系统/1995年杉杉西服被中纺总会评为“中国服装工业八强之一”/1996年杉杉股份有限公司在上海上市/1997年推出第一个设计品牌“法涵诗”/1998年建成国际一流水准的服装生产基地——杉杉工业城/1999年杉杉牌男西装名列第一位/同年,杉杉集团总部迁往上海/2000年通过绿色环保认证/2001年杉杉“特许加盟制”、“品牌孵化”初具规模/2002年推出高品味休闲服品牌“梵尚”/创造了中国服装发展史上多项第一

第二节 知悉创业英雄 (129)

郑永刚(中国杉杉集团公司董事长、总裁)

第三节 洞察商战历程 (130)

- 1、以“杉杉”创建中国服装名牌
- 2、以股份制改造建立现代企业运行机制
- 3、在不断否定中创新市场网络体系
- 4、在国内率先提出并实施品牌战略
- 5、让洋人为杉杉生产西服
- 6、以杉杉服装为基础多元化扩张

第四节 透视经验积累 (136)

- 1、高起点实施品牌发展战略
- 2、在不断超越中实现创新

第五节 玩味生命智慧 (137)

- 杉杉集团在九十年代中期率先提出名牌战略
- 我不懂服装工业,但我懂得市场经济
- 做企业最重要的是不断超越
- 打破高级女装由国外品牌一统市场的局面
- 高级成衣时代的到来,是以设计品牌的出现为基础的
- 销售体制进行彻底改革,砍掉了原来的销售部门,全面实行特许经营
- 我们聘请了国内最好的设计师,花大力气加强总部的设计力量,全力打造品牌
- 投资高科技产业,也是选择别人所没有的进去,选的还是新奇特,一般是行业龙