

圣象 • 德国造

虚拟经营的理论与实践

彭鸿斌 著

**Power
Dekor**
MADE
IN
GERMANY



中国经济出版社



1



2



3

1. 制造商访华酒会：“我们合作得真愉快”

2. 圣象地板售后服务座谈会：“重质量更重视售后服务”

3. 圣象 MBA 研修班



1



2



3

1. 光荣的人大代表

2. 参加拉斯维加斯
世界地板展览会

3. 圣象亚优杯足球赛



1



2

1. 团结合作的管理层

2. Hätti 先生和我们
圣象人在一起

3. 圣象职工深情问候
抗洪救灾军民



3



1



2

1. “狮象大战”记者团合影

2. 圣象公司举办的
“爱家杯”设计
大奖赛参赛作品



前 言

俗话说,外行看热闹,内行看门道。“圣象”把强化木地板引进中国,并带动了一个产业,圣象品牌在北京乃至全国已家喻户晓。“圣象”在中国短短的几年时间内能够获得巨大成功,其经验无论是圣象创造了一个新市场,还是圣象的庞大营销网络,还是圣象的品牌扩展,北京圣象集团的科学经营,其成功的经验都值得总结,升华为一种模式。

近来,北京的20多家媒体对“圣象”作了一些报道和研究。《名牌时报》题为“一头‘大象’带动了一个产业”、“品牌永恒,商机无限”;《北京青年报》题为“彭鸿斌:我和复合地板的个性相仿”、“强化木地板档案”;《国际商报》题为:“把握市场变化,创造无限商机”;《中华工商时报》题为:“脚踏‘圣象’,温馨筑家”、“圣象悠然踱进中国市场”;《中国建设报》题为:“让空间的魅力,从地面开始”;《中国建材报》题为:“圣象地板:新的消费理念”、“圣象地板,获北京消协双认证”;《中国轻工报》题为:“迎接知识经济挑战,圣象首开MBA研修班”;《中国绿色时报》题为:“给中国木地板业把脉”;《中华新闻报》题为:“强化木地板走向服务竞争时代”;《为您服务报》题为:“从德国走来的‘圣象’”;《购物导报》题为:“强化木地板业‘武林掌门’——圣象”……;媒体从不同角度披露和阐释了圣象品牌的价值和北京圣象集团的成功经验。

我们知道,20年的实践证明改革开放获得了伟大成就。国外有人形象地把中国的改革开放总结为,从“白猫黑猫哲学”,到“瞎子哲学”,到“中国特色”。

在总结企业取得初步成功的发展历程时,我看到了自己的企业,从“代理制”,到“网络营销”,到“品牌经营”,以至发展到“虚拟经营”,进而形成了“圣象模式”;在对企业管理的实践进行



圣象·德国造

虚拟经营的理论与实践

理论探索时,我静下心来思考,发现了我们的实践与当代西方经济学中新兴古典经济学派的理论相吻合,早有“先人指路”。

从传统西方经济学的厂商与消费者、需求与供给来分析,北京圣象集团不是制造商,不直接从事强化木地板生产,而是在制造商与消费者之间架起了买卖的桥梁,即参与国际分工,组织供给,满足需求,进行跨国贸易,进入国际商贸大循环。

从理论上讲,亚当·斯密在《国富论》中指出:劳动分工的发展是国家富起来的原因,而市场这只看不见的手是协调和促进分工的有效手段。需求与供给是分工的两个不可分割的方面。由于分工是网络问题,当人们选择一定水平的分工时,市场网络的规模及总量需求也就决定了。

从实践来看,我们可以体会到,改革开放前,我国商品化程度低,人们消费的产品种类极少,不但服装、食品的花色品种少,而且像计算机、移动电话、各种快餐店等商品和服务更少;改革开放后,社会专业化和商业化的发展,使得人们消费的产品种类大大增加,出现了很多新产品,而且每种产品的生产率乃至科技含量也在上升。分工的发展,有赖于经济体制的改革,因为改革能使交易效率得到改进,分工促进生产率的提高,使得人们可以更快用到新的专业产品。

我国改革开放不断完善了商业环境。1995年,我看到了一些包括代理制在内的专门商业活动,既参与了国际经济大分工和国际经济大循环,又可创造社会效益和企业自身的经济效益。于是,我们就采用代理制为国际专业化的制造商在中国寻找、创造产品市场。合理的分工使专业化水平得到了提高,并提高了产品交易效率,在买和卖之间架起桥梁。由于所经销的强化木地板产品是新产品、高科技产品、环保产品,有较强的生命力,加上北京圣象集团的有效组织,决策者运用了科学的营销战略,因而生意兴隆,经营大获成功。



圣象·德国造

虚拟经营的理论与实践

圣象品牌是投资成功的品牌,是极其有价值的资产。将一个知名品牌的价值最大化,这不仅是巨大的诱惑,也是我们苦苦追求的。一个拥有很高公众知名度和很好声誉的品牌,一开始就很有优势。我们将圣象品牌扩展到新的产品领域,在已建立一定知名度圣象品牌下,发展几种产品要比另创一个全新品牌有更多成功的机会和更少的投入,这样既安全又经济。实践证明,圣象品牌不仅在强化木地板产品上是可以信赖的,而且圣象品牌在其新业务、新产品、新领域上仍是可信赖的。北京圣象集团不遗余力地发展及维护圣象品牌,不仅是为了企业自身的利益,而且是为社会和广大消费者承担着一份责任和义务。

我经过长期的研究,运用流通理论、代理制、营销战略、营销网络、品牌营销、虚拟经营等方面的理论,对公司的经营发展进行了理论总结,形成了“圣象模式”——《虚拟经营的理论与实践》。希望“圣象模式”面世,给 21 世纪中国襁褓中的企业或已经发展而追求强大的企业带来一些启示,以便搞活流通,促进市场经济的繁荣和发展。



圣象集团总裁致辞

大象(相)无形

前不久国内有一本书风行一时,这本《格调》列举了种种有格调和无格调的分别后,我悲哀地发现,唯一的事实是:即使是正在崛起的中国新贵们,过的充其量不过是《格调》所定义的中产阶段的生活。该作者对中产阶级的品味有着极其刻薄的调侃,如果我们是真的笃信格调的话,没准就该为此而深感自卑了。到目前为止,我能从所有关于格调的论述中得到的关于格调的概念就是:格调的基本形式感是空间疏离,从某种生活方式与大众生活有无距离乃至有多大距离是判断有无格调和格调高下的最重要的度量衡。例如,最有格调的生活显然是距离大众最遥远的,并且是要占有大量空间的,相信住在深宅大院里显然比住在大杂院有格调,独来独往显然比深陷喧嚣更有格调,打高尔夫显然比打保龄球有格调……我之所以特别强调这个事实,实际上和职业本能密不可分,我一直以为想要成为一个好的商人,不能忽视社会生活中一些有意思的趋势。有些流行命题不仅仅具备文化上的意义。如果大众开始关心格调,对我们就是一个很有价值的信号,因为我们的工作就构筑



于大众营造美好生活的内在要求之上。按照我的定义,格调就是具有相当教养相当美感前提下的物质丰饬,装饰本能是格调存在的基础,对于我们这种企业,这就意味着一个简单事实:利润,机会。以往我们的生活缺乏空间,甚至是没有空间。基本需求匮乏时,商业所面对的是较简单、低层次的起点,商业的机会也来自于低层次的需求,商业文化也会流于简单、贫乏。而今天的社会生活提供给人们的无论是精神空间,还是物质空间都在扩大,这就构成了我们这些装饰企业存在的必然性,同时也要求我们的企业文化具有更丰富的内涵。

装饰就是力量

对于美感的要求在我们的生活中具有深远的影响力。曾经有诗人如此评价善:健康、美、财富。法国哲人蒙田说美是一种极其强大、有利的品质。尼采说人在美中朝拜自己。我还记得有人说善是在他对美的促进中获得自我证实的力量。离开了美,善既不好,也不坏。离开形而上的意义讨论这个话题,把他置换成对我们有意义的商业的内涵,可以说装饰就是力量。美感必须以装饰来体现,在满足基本生活需求之后,就产生了装饰需求。更好、更有格调的装饰营造着我们生活和工作环境,我们的精神需求外化为对美的环境的要求,包括



圣象·德国造

虚拟经营的理论与实践

我们自己也是构成环境的一分子。卞之琳有首诗：我在桥上看风景，行人在桥下看我。在“他人即是地狱之外”还存在另外的可能，“每个人也是他人的装饰”。当一个人丑陋、恶劣时，他是表征地狱的装饰；当一个人善良、美丽时，他是表征天堂的装饰。装饰的作用就是我们和环境之间的关系和谐、一致。而把形而上的思想换成生活话语，就是使我们牢记我们自己正是构成社会的美和善抑或是丑和恶的一分子。我们装饰着社会的风景，装饰着自己和他人的生活。装饰具有着强大的精神需求背景。在这样的基础上生发出来的商业是以人为本和以美为本的商业，与人的需求保持一致是企业成长的最深层驱动力。

坚强而温柔

选择圣象作为我们企业的标志，基于我对做人和做事的基本态度的理解。大象的力量感和温顺极具形式美感。在以角逐为本能的商业社会，坚强、坚硬、无坚不摧的外壳似乎是一个成功商人必备的要素，类似只有偏执狂才能生存的话语比比皆是。我认为，仅仅以一种强悍的挑战风格很难构成真正的竞争优势，好的企业家必须强调合作观点，摒弃排异意识。他更关注的是企业的健康和整个行业的健康，而这种健康来自于领导者是否



圣象·德国造

虚拟经营的理论与实践

自始至终的积极建议具有协同性的价值体系。心理学家马斯洛关于协同性的阐述很有意义,协同性即个人和组织、社会的需求、目标互相促进的一种程度。比如,具有协同性的社会是美德能得到回报的社会。在商业协同文化中,对某个人有利的,同时也对大家有益;反之亦然。一个具有发展前景的企业不仅仅是追求利润的成长,更应讲求发展目标与社会、个人的协同性。因此我对圣象的要求是坚强而温柔:具有在把握能力上的坚强和动机上的温柔,把成长需求融入社会前进的需求中。能够坚强面对、温柔付出,这应该是圣象的形象精髓。

让生命与生命更近些

哲学家史怀哲曾经提出敬畏生命的理论,敬畏生命的核心就是爱。中国儒家“兼利”、“兼爱”的学说应该成为企业的核心精神。新兴企业应该在追求企业成长过程中,实施以理解、爱、接触、关怀为核心的一整套市场行为模式。可以注意到,以营销为核心的生产型企业已经开始转向以服务为核心。这就是说,在较完善的市场经济环境中,真正的价值交换鼓吹责任和义务互相对等,对等的不仅是产品本身的价值,而且是作为企业无形资产的内在价值。例如,你怎样赢得市场,取得信任。这里面不仅仅包含你的产品质量的卓越,更包含你的经



圣象·德国造

虚拟经营的理论与实践

营理念的卓越,象绿色产品代表新的消费潮流,而售后服务系统代表你的可信赖度……这都是帮助企业建立长远发展方向的必然因素。如果我们能在销售产品的同时,把理解、爱、接触、关怀变成企业的基本面貌。那么,我们在拉近了生命之间的距离的同时,也拉近了与利润的距离,这里可以形成良性循环的马太效应。圣象不能忘记:对美好的生活环境、空间的需求形成圣象的发展动力,同时也对圣象有着更高的要求。在圣象的企业行为中,美与善应该成为基本的准绳。圣象应该成为自我实现型的企业。

构筑永恒不变的家园

在每个人身上,都埋藏着伟大梦想的种子。在现实中,我悲哀地看到时代的梦想越来越多地以物质主义的话语表达,拜物教甚嚣尘上。这都说明人类缺乏对自身发展未来的洞察力。我觉得企业应该不仅仅局限于逐利的狭隘面目,而且应该积极地促进人类的理想价值。人类终极的家园以精神和物质的丰饷为必要前提。企业在努力创造社会的物质丰饷的同时,不能忘记在精神构筑上有同样的责任,在建设人类伟大精神价值的过程中,企业和企业家不应是缺席者。在圣象的发展道路中,我将日必三省吾身:今天我做了什么,今天我做的—



圣象·德国造

虚拟经营的理论与实践

切是否更有意义。我认为反省能力是积极进取的序曲。

圣象越来越多的进入家庭,进入更多人的生活只是梦想开始的第一步。希望美好的家园最终能体现圣象的奉献。

而圣象家庭的每个成员都是伟大梦想的创造者,也更是伟大梦想的一部分。

很久以后的某个日子,在夕阳西下的莽莽高原,一群大象悠然迈向遥远的地平线,那就是我和你们……



目 录

前 言	(1)
总裁致辞	(1)
第一章 马克思流通理论的科学价值	(1)
第一节 商品流通发展阶段	(1)
第二节 商品流通规律	(4)
第三节 商品流通的作用	(10)
案例:从事国际流通业的北京圣象集团	(17)
第二章 商品流通方式与经营方式	(21)
第一节 商品流通方式	(21)
第二节 商品流通渠道	(23)
第三节 流通经营方式	(26)
案例:“圣象”悠然踱进中国市场	(31)
第三章 代理制是世界普遍采用的流通方式	(34)
第一节 代理制的历史发展过程	(34)
第二节 代理制的功能、作用与发展基础	(51)
案例:代理制的成功典范—— 北京圣象集团找到了打开世界市场的钥匙	(57)
第四章 代理制与市场经济	(64)
第一节 代理制的实施和运行	(64)
第二节 代理制是非价格竞争	(74)
案例:彭鸿斌 北京圣象集团代理制经营方式的缔造者	(80)



圣象·德国造

虚拟经营的理论与实践

第五章 如何成为成功的代理商	(84)
第一节 代理制的类型、形式和特点	(84)
第二节 代理商的素质	(87)
第三节 明确代理业务	(88)
第四节 抓住时机,确定代理关系	(93)
第五节 代理商的责任和义务	(95)
案例:“一头‘大象’带动一个产业”	(101)
第六章 营销管理是经济发展的催化剂	(108)
第一节 市场营销开辟经济活动的新纪元	(108)
第二节 市场营销的定义与功能	(112)
第三节 市场营销的作用与反作用	(115)
第四节 市场营销的战略选择	(119)
案例:圣象集团市场领先者营销战略	(132)
第七章 品牌经营与品牌形象	(137)
第一节 品牌认识	(137)
第二节 从商品经营到品牌经营	(152)
案例:圣象·德国造	(165)
第八章 名牌策略与名牌保护	(170)
第一节 实施名牌策略	(170)
第二节 争创名牌	(182)
第三节 名牌战略的陷阱	(185)
案例:狮象大战,圣象获胜	(190)



第九章 品牌扩展和品牌延伸	(197)
第一节 品牌决策	(197)
第二节 品牌价值	(210)
第三节 品牌扩展和品牌延伸	(218)
案例:圣象,强化木地板“武林掌门”	(223)
第十章 虚拟经营的理论基础与建构	(232)
第一节 制造业生产方式和管理模式的变革	(232)
第二节 营销与生产、营销与经济	(234)
第三节 虚拟经营实践的理论呼唤	(242)
第四节 虚拟经营的时代特征	(244)
案例:圣象模式	(247)

附录:

一、新闻剪辑

1. 德国归来话人居	(257)
2. 彭鸿斌:装饰就是力量	(260)
3. 脚踏“圣象”温馨筑家	(267)
4. 绿色建材强化木地板前景好	(273)
5. 铺地材料趋势向“复合”	(274)
6. 圣象地板:新的消费理念	(275)
7. 圣象地板获北京消协双认证	(276)
8. “圣象”驻扎中国市场	(277)
9. 圣象市场销售量第一	(278)
10. 圣象北京消协推荐产品	(279)
11. 爱家中国消协推荐产品	(280)
12. 从德国走来的“圣象”	(281)
13. 狮象对簿公堂市场硝烟弥漫	(288)