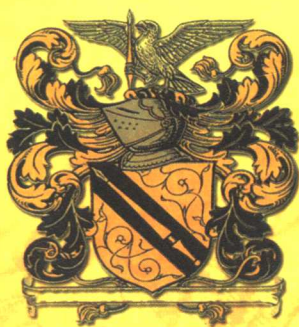


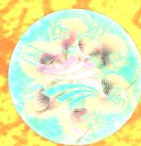
管理是一种实践，其验证不在于逻辑，而在于成果
——现代管理大师彼得·德鲁克

世界顶级企业 18条 竞争法则



陈明星 编著

18 RULES OF THE TOP
ENTERPRISES
IN THE WORLD



中国纺织出版社

世界顶级企业 18条 竞争法则



陈明星 编著

18 RULES OF THE TOP
ENTERPRISES
IN THE WORLD



中国纺织出版社

内 容 提 要

太阳底下没有新鲜事,商业世界又何尝不是如此呢?自然界中弱肉强食的丛林法则,从来都没有在商业世界中消退,但是我们更需要经营管理的一般法则。

现代管理大师彼得·德鲁克曾经指出:管理是一种实践,其验证不在于逻辑,而在于成果。在市场竞争中每天都在上演着失败和成功的案例,这些鲜活的教材应该而且必须成为经营管理者反复斟酌的管理体验,只有成功掌握这些基本原则才能使企业一飞冲天!

图书在版编目(CIP)数据

世界顶级企业 18 条竞争法则/陈明星编著. —北京:中国纺织出版社,2005. 6

ISBN 7 - 5064 - 3368 - 0/F · 0566

I. 世… II. 陈… III. ①企业管理 - 经验 - 世界
IV. F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 026361 号

策划编辑:曲小月 责任设计:李 刚 责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail:faxing @ c-textilep.com

三河市新科印刷厂印刷 各地新华书店经销

2005 年 6 月第 1 版第 1 次印刷

开本:787 × 1092 1/16 印张:14

字数:140 千字 印数:1—13800 定价:28.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



竞争无处不在,它是一种没有沉淀成本的、带有威胁性自由进出的机制。

美国哈佛大学教授,竞争战略专家迈克尔·波特认为,现在有一种理论,是说当处于竞争边缘的时候,企业面临最大的问题是运营,而运营的首要问题又是拟定竞争战略,因此企业在拟定竞争战略时,必须要深入了解决定产业吸引力的竞争法则。只有了解和遵循这些法则,企业才能稳定发展,长盛不衰。



目录

CONTENTS

细分法则

1. 商务个性化时代来临 2
2. “细化”走向成功 7
3. 结束“放任时代” 10

焦点法则

1. 注意力经济 17
 - (1) 命题由来 17
 - (2) “Intel inside”的注意力价值 20
2. 耐克公司的启示 24
3. 建设品牌价值 27
4. 个人品牌助力事业成功 31

领袖法则

1. 狮子和鬣狗 35
2. 领导力制胜 38





(1) 诺基亚领导电信潮流	38
(2) 个人领导力塑造	41
3. 商业竞争惟凶猛者生存	45
(1) 培养商业领袖	45
(2) 在战略竞争中成为商业领袖	47

排他法则

1. 差异化策略	53
2. 从顾客的角度看问题	57
3. 沃尔玛为何成为零售业大亨	61
(1) 全球零售巨擘	61
(2) 独一无二的物流管理系统	63

舍弃法则

1. 得失的辩证分析	69
2. 丰田汽车公司的舍弃性格	71
3. 中国企业的选择	75





失败法则

1. 从挫败中汲取教训 81
2. 菲亚特的启示 83
3. 建立危机管理系统 87

跟进法则

1. 东施效颦的故事 91
2. 盲目跟进和简单模仿是战略的大敌 93
3. 放弃模仿,创造独一无二 96
4. 大众汽车通过创新走向成功 98

远景法则

1. 杀鸡取卵不足取 101
2. 成为洞悉未来的智者 103
3. 以变革管理实现远景目标 107

一击法则

1. “集中优势兵力歼敌”的道理 111





- 2. 中小企业的最优选择 114
- 3. 影像三杰的博弈 116

坦诚法则

- 1. 世纪之交的诚信危机 119
- 2. 诚信经济 122
- 3. 企业信任危机管理 123

不可预见法则

- 1. 新世纪的网络泡沫 129
- 2. 如何控制变化 132
- 3. 福特汽车成功的启示 133
- 4. 创新开拓成功的道路 136

过度宣传法则

- 1. 欲速则不达 139
- 2. 品牌建立与宣传策略 141
- 3. 把握产品生命周期 144





资源法则

1. Google 神话 149
2. “创新 + 资本”的商业规则 152
3. 资本的力量 156

二元法则

1. 二元平衡的意义 161
2. 可乐市场的双雄竞争 163
3. 我们的对策 165

对立法则

1. 丛林法则的价值 173
2. 商业情报竞争是成功的关键 175
3. 不进则退的商业竞争 179

扩张法则

1. 扩张战略败走麦城 185
2. 扩张的陷阱 188
3. 运用之妙存于一心 191





感知法则

1. 宝丽来吸引顾客的秘密 195
2. 上帝的觉醒 199
3. 消费心理感知决胜商场 201

阶梯法则

1. 从性别饮料广告说起 205
2. 市场定位 207
3. 画饼充饥:市场占有率的误区 212





细分法则

正如培养基中的变形虫能够分裂一样,整个市场可以被看作是一个不断扩张的、不同类型市场的海洋。很多人认为市场的长远趋势是合并,而不是细分,这是错误的。

就像现代物理学的发展一样,当代商业市场正在朝着截然相反的两个方向发展。无论是在基础研究领域还是在高科技领域,物理学正走向“大”和“小”的两极化发展道路——以航空技术为核心的空间物理技术和以核应用为基础的微观物理研究。

同样的情形也发生在全球化的市场竞争中。作为经济活动的主体,企业组织一方面在发展壮大的过程中完成了资本积累,成长为国际化企业集团或跨国企业,比如可口可乐、沃尔玛等;另一方面朝着专业化的小公司组织形式迈进,以机动灵活、富于创新的面貌出现在世人面前。

是什么原因导致了上述情形的发生?

正如世界著名的未来学家尼葛洛庞帝所说,我们正在进入数字化信息革命时代,伴随着全球化商业竞争时代的到来,“信息的DNA”正在迅速取代原子而成为人类生活中的基本交换物。经济的



细分法则
— X F F Z —



自由赋予了人们更多的想法和个性化主张,结果,原来的商业规则被改写,我们需要重新认识这个世界的本来面貌。而“细分法则”则是这个时代个人和组织生存的武器之一。

1. 商务个性化时代来临

复杂缘于多样性,而多样性是由于差异化的个性存在。所以我们的世界的特征之一个性化时代已来临。特别是由于商业力量的推动,人们在摆脱物质羁绊的同时,获得了更多的精神自由。

第二次世界大战以后,西欧掀起一股“个人化”的浪潮,个体的自主性逐渐成为欧洲现代社会的表征。虽然人们还必须受到民主制度的限制,但跟以前相比,人们已经有了更大的自由空间,能够接受更好的教育,追求个人价值与自我实现在西方社会已经是至高无上的价值观了。行动、努力、追求、金钱、工作、爱和权利,都成为人们追求个性生活的基本内容。

所以在现代社会里,人们已经形成了这样的共识——成为一个“人”的前提条件是“成为自己行动的主宰”。个体面临着知识经济的转变,需要做出越来越多的抉择。人们将拥有越来越多的闲暇时间,掌握的信息量急速增加,掌握信息的方式也日趋多样化,所以,其主观意识将具有更大的可变性,人们将在社会生活中扮演更重要的角色。

在以“人”的欲望满足为出发点的社会经济环境里,个性化的需求必然带动商业朝着细分的方向发展。比如,在服务行业已经呈现出“私人化服务”的趋势。所谓“私人化服务”,实际上就是服务的





个性化与顾客定制化,即根据顾客的特殊需要和个性化需求来设计服务的内容和水平。在私人保镖、私人律师、私人管家、私人司机、私人医生等家庭服务内容兴起以后,适应新时代需求的私人健康顾问、教育顾问、旅游顾问理财顾问以及私人营养师、保健师、美容师等也开始进入公众的视野。一个商务个性化服务的时代已经来临。

对此,经济学家们把它称为“体验经济”——随着大规模顾客定制化的出现,消费者越来越重视服务的个人体验与感受,由此会产生超越传统服务的实体内容的增值部分。很显然,个性化需求的存在造就了市场广阔的发展空间,而难以计数的分散个体正是无数市场机会的制造者。

也正因为商务个性化时代的来临,市场经济活动的主体——企业也在经历着信息化带来的阵痛。企业开始借助计算机、互联网等先进的信息手段,把自己的经营及管理流程在线实现,并使企业管理层真正可以在线获得完整而明晰的“信息”。而面对外部市场,则需要对复杂多变的市场情报进行科学分析和准确定位,进行细分化处理,才能形成准确的市场定位。只有这样我们才能开发出适宜的产品和服务,来满足人们日益增长和变化的需求。

日本电气株式会社(NEC)面对激烈的市场竞争和信息化浪潮就采取了精细化管理方式,并取得了成功。作为日本最大的电子工程和通讯设备制造厂家之一,2002年NEC在财富全球500强中排名第84位,营业收入达407.96亿美元。目前,在通讯、计算机、半导体技术这三个作为信息时代的武器领域里,NEC之所以都居于世界前沿,其中很重要的一条就是,在NEC,系统全面而成熟的精细管理模式成为推动企业发展的力量。





比如,它的“责任分担,逐层传递”管理机制就非常成功。NEC 主动变革,董事长、总经理高度权力集中的行政管理模式,适时实行了由点的经营向面的经营的转变,将宝塔型结构的领导体制变成了陀螺型结构。陀螺型结构的特征是,以董事长和总经理为轴心,实行董事分工负责,就是说扩大了责任面,董事长和总经理的责任压力分别分担到董事会其他 40 名董事身上。董事由名誉董事变为责任董事,纵向而言,对分管的事业部工作负责;横向而言,对董事长和总经理负责。

这样的领导结构有利于组织灵活机动地对外界信息作出反应,也可以针对市场行情的变化进行市场分析和重新定位。很显然,过去大批量的生产时代已经结束,企业的产品必须围绕社会发展的个性化需求而展开。个性化时代的来临自然伴随着信息化浪潮的开始,所以从任何一个角度来看,对市场进行细分都是我们面对现实必须做出的惟一选择。

随着互联网在全球的迅猛普及,大家谈论的更多的是电子商务,是企业 E 化。目前,由 IBM 推动的“随需应变”电子商务浪潮正方兴未艾。IBM 是这样描述细化的市场环境与市场变化的:在随需应变的世界中,变化的不可预测性及变化的速度都将达到空前水平。为了保持竞争优势,企业应与时俱进,拥有从容应对任何市场变化的快速反应能力以及灵活变通能力。

“随需应变”的电子商务能使企业降低成本、增加收入,并快速响应所在行业所面临的压力。这需要通过技术、战略、商业活动和企业文化等多种向度的调整来综合改变企业的电子商务模式。这些转变暂时可能是困难的,但无论从短期利益或长远打算来看,能





够随需应变都将令企业获益良多。

很显然,借助 IT 技术来把握个性化的市场机会已经成为许多企业的应对之策。比如,对 PGA-TOUR 来说,连续 110 多年坚持每年组织有 600 多人参加的高尔夫巡回赛并为观众提供详细信息着实并非易事。通过与 IBM 合作,他们部署了三套新系统,将高尔夫赛事变为一场激动人心的响应性多媒体体验:ShotLink 提供实时计分功能,并提高了收集比赛得分的速度、准确性和广泛性;TOURCAST 使高尔夫球迷能够在 PGATOUR.com 上跟踪每位参赛者进穴和击球的情况;TournamentTracker 是内联网系统,可提供实时比赛结果,以生成供广播公司、媒体和现场观众使用的统计数据和图形。这样做的结果是,全世界的高尔夫球迷都能更清晰地在线观看比赛。IBM 推动的“随需应变”电子商务针对不同行业提供解决方案,这本身就是市场细分背景下的差异化选择。

所以,从历史的角度来看,20 世纪企业的发展历程充分为我们展示了个性化需求的必然性及其应对策略——用信息技术提升企业的信息化处理能力,适应市场细分的历史发展趋势。

以 Internet 为代表的新技术的产生,可以说是信息化建设几十年当中技术因素的一项质变。互联网络、高性能硬件服务器、集群数据库技术、大型套装商务应用程序的问世,使得我们可以站在一个更高的位置重新审视企业信息化建设。新兴技术在计算机领域最终的认同和被企业界广泛接受促进了新一轮的管理变革——它是为了适应商业个性化发展而产生的,同时企业信息化的努力又在客观上推动了全球经济一体化的发展,使企业的竞争环境发生了根本性的变化。在技术与环境的互动中,企业需要牢牢把握住的就是





市场细分原则,充分认识到差异化带来的竞争环境。

对企业来说,接受信息技术的变革、建立有效的竞争情报系统,是应对市场细分的积极对策。

网络的出现使信息处理的费用几乎降为零。一份 50 页的文件,通过传真机从洛杉矶传送到华盛顿,在电话高峰时间需要大约 8 美元;由美国邮政局寄送需要大约 3 美元;而利用 e-mail 或互联网则只需大约 8 美分。与此同时,网络电话的出现也对传统的电话通讯构成了巨大挑战。网络电话就是普通电话通过计算机网络拨打长途电话。用因特网打长途只需交市话费、上网费和服务费,而上网的费用是很低的。所以,与传统电话相比,网络电话的费用要低得多。美国 IDT 公司的网络电话费用比传统国内长途电话费用节省 3/5 以上。利用网络电话从北京打国际长途到美国,每分钟只需传统电话费用的 1/5。

在当今商业界,流通领域中采购员满天飞的情景已经大为改观,现代通讯技术正带领着人们进入一个全新的商业新天地。借助于电子商务的力量,供需双方仅需通过信息手段就可以了解产品各个方面的情况,直接在网络上进行交易。在全球化和信息技术的推动下,世界正在进行有史以来最复杂的同一化社会经济模式构建;但是另一方面,这种力量扫除差异化的落后生产方式以后,会使整个世界呈现出一个更大的差异化空间环境,新的需求不断产生或者被创造出来,而新的利润的产生必然要通过满足个性化的需求来实现。

越来越多的组织已经意识到了这一点,他们在迎接信息化变革的同时,正在思考着明天的世界在哪里,他们的利润点在何处!





2. “细化”走向成功

无论是国家之间的竞争,还是个人的自我发展道路以及企业的业务创新,都需要我们作出正确的选择。业界专家认为,面向信息化社会,实现业务创新的突破口在于细分市场。面对复杂的世界,对信息进行充分的研究并抓住关键性的问题来解决,可以使我们把握大局。

所以,对许多人来说,重要的使命之一就是成为专业的信息传递者——强化自己的信息处理能力、进行科学的分析和决策。

作为时代的记录者,媒体最能切身感受到细分市场时代的来临。商业广告是经济活动的重要符号,五花八门的广告形式让人有一种“乱花渐欲迷人眼”的感觉。但是在这种纷繁复杂的景象背后却是广告商的战略谋划和高超的受众市场定位。现代市场营销学的发展则把“细化市场”这一行动变成了一种可以操作的专业技术,为商业活动谋划出可以纵横捭阖的空间。

在这种时代背景下,商学已经融合了行为科学、心理学、战略学等众多学科领域的智慧,把对目标受众的精确定位发挥到炉火纯青的地步。媒体在其中无疑扮演了最直接的角色,成为这种商业行为的盟友。整个媒体市场已经把追求细分化作为自己不遗余力追求的目标,当作自己发展创新的一种导向,所以有人说,媒体的精耕时代到来了。在这种时代背景下,广告主对广告的投资回报率(ROI)日益敏感,所以在行动上力争让自己的每一分钱都尽可能花在自己所欲到达的消费者面前,从而使自己的产品、品牌或服务更快地为

