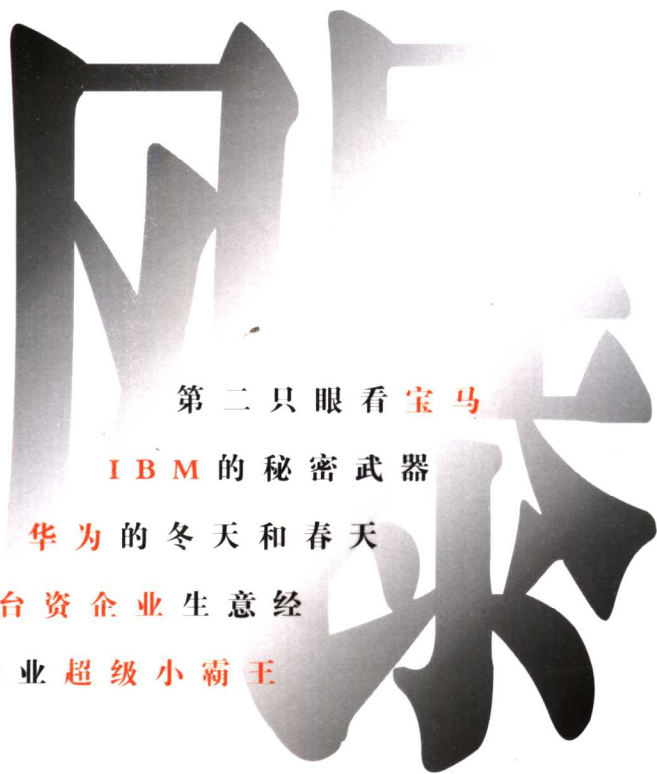




第二只眼看宝马

IBM 的秘密武器

华为的冬天和春天

台资企业生意经

中国企业超级小霸王

一只蝴蝶偶尔扇动翅膀,可能会引发起一场风暴。



一只蝴蝶偶尔扇动翅膀，可能会引发一场风暴。

公司风暴

经理人杂志社 编著

图书在版编目 (CIP) 数据

公司风暴 / 经理人杂志社编著. — 珠海: 珠海出版社, 2006.1

(经理人书架系列)

ISBN 7-80689-503-5

I. 公... II. 经... III. 公司-企业管理-案例-分析 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 151199 号

公 司 风 暴

© 经理人杂志社 编著

终 审: 罗立群

策 划: 张玉阁

责任编辑: 王 薇

封面设计: 零缺点工作室

出版发行: 珠海出版社

地 址: 珠海市银桦路 566 号报业大厦 3 层

电 话: 0756-2639346 邮政编码: 519001

邮 购: 0756-2639344 2639345 2639346

网 址: www.zhchbs.net

E-mail: zhchbs@zhchbs.net

印 刷: 湛江南华印务公司

开 本: 787×1092mm 1/16

印 张: 15.75 字数: 220 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版

2006 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-80689-503-5 / F·55

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究

(若印装质量发现问题, 可随时向承印厂调换)

前言

管理首先要解决办公桌上的问题

眼前的问题很多，无法解决
可总是没什么机会，是更大的问题
我忽然碰见了你，正看着我
脑子里闪过的念头是先把你解决

这是崔健的《歌中唱道》，很多年以来，我在做管理杂志的时候，我在面对很多具体而棘手的问题的时候，常常处于和崔健一样的心态：“明天的问题很多，可现在只是一个”，“脑子里是乱七八糟，可只需要简单。”

管理和领导，就像一个人的左手和右手，左脑和右脑：一个着眼于现在，一个放眼于未来；一个是建立秩序，一个是破坏秩序；一个追求均衡，一个偏爱失衡；一个寻求稳定，一个创造变革；一个要解决眼前的问题，一个要规划以后的方向。尽管如此不同，但是对一个组织和个人来说，管理和领导都是必不可少的，否则就像是一只单翅的鸟，“鸟儿单翅怎飞翔”？

和领导相比，管理就是不断地解决问题，不断地解决眼前的问题，不断地解决办公桌上的问题；先把能够解决的问题解决掉，不理睬那些无法解决的问题，也不管明天有多少问题；你面对的永远只有一个问题，通过一个一个地解决问题，让你脑子里的那些



乱七八糟复归于简单。

“经理人书架”丛书或许能够帮助你成为解决问题的高手，这四本书自然而然形成这样一个逻辑表述：要成为解决问题的高手，你需要：倾听大师的声音；研究成功的经验；汲取失败的教训；稳固自己的地位。

倾听大师的声音

刚刚辞世的彼得·德鲁克就是一位真正的大师。对于他的赞誉之词可谓汗牛充栋，《哈佛商业评论》说：“只要一提到彼得·德鲁克的名字，在企业的丛林中就有无数双耳朵竖起来听。”比尔·盖茨说：“在所有的管理书籍中，德鲁克的著作对我影响最深。”杰克·韦尔奇说：“1981年，我整合通用电气的第一个核心思想来自彼得·德鲁克。通用电气的相关业务要么是业内第一或第二的位置，要么就退出这个领域。”而在2002年在回答《Business 2.0》杂志提出的“你希望将来被后人记起的是什么？”的问题时，彼得·德鲁克自己说：“那就是我曾经帮助过一些人实现了他们的目标。”

如果说彼得·德鲁克是一位管理学大师，那么杰克·韦尔奇就是一位管理实践大师，“世界第一CEO”的美誉不是凭空得来的，而是经过实践检验的。比较之下，约翰·奎尔奇和约翰·卡斯林也许不那么有名气，但是我们不要忘记，国外的商学院教授和咨询顾问不是书斋中的学究，而是管理实践的参与者、记录者、研究者和总结者，他们的研究与管理实践的“不隔”，决定了他们的观点的真正价值。何况，我们对这些大师的观点，都进行了一种本土化的解读，针对的是中国企业和经理人的现实问题。

所以，要倾听大师的声音，而且要深怀敬畏。敬畏不是崇拜，而是尊敬大师的真知灼见和实际成果。大师的真正价值，就是促使你的思想的改变，刷新你的生活，帮助你实现你的人生目标。

研究成功的经验

成功是一种偶然，无需崇拜，但需要认真研究。因为偶然的因素，对于我们来说就像是灵感一样，稍纵即逝，更需要我们掌握捕捉到这种偶然因素的方法和技巧。《公司风暴》里的诸多公司的异彩纷呈的管理实践，证明成功是不可重复的，每一个公司都有各自的成功方法与技巧，都有各自的偶然，但是在抽象的意义上，他们又具有共同点，解读出这种共同

点，对于你一定会受益无穷。

对成功的研究其实是一种“倒叙”的研究。我们首先判断一个公司是成功的，然后再去研究它为什么成功。但是原因和结果并不是简单的线性关系，我们可以为成功这种单一的结果找到很多原因，那么其中哪一条原因才是最至关重要的？甚至连这一点都会成为疑问：真的有一条原因是至关重要的吗？做出一种正确的判断完全取决于你的理解，而你的理解是建立在你的经验和阅历基础之上。所以，我们需要带着自己的问题去向别人寻找答案。

就此而言，对成功的崇拜并因此导致对成功的模仿，其实正是使自己朝着一个失败的方向前进。研究成功经验的真正价值和意义在于以自己为主发现和捕捉到真正属于自己的“偶然”，从而创造出自己独特的成功模式。

汲取失败的教训

如果说成功是一种偶然，失败则是一种必然。《拷问失败》是对失败的必然性的分析。说一个公司一定会失败、会消亡，就和说一个人一定会死一样，具有一种宿命的必然性。尽管说出来话不好听，但是道理是实实在在的。

也与成功不可复制和模仿一样，同样是失败，也是千差万别的。将其他公司的失败作为借鉴，防止自己也踏上失败的不归路，这样做只是一定程度上降低了你的失败风险。没有导致别的公司失败的因素，以及你认为不可能导致你的公司失败的因素，也许恰恰导致了你的失败。和成功一样，偶然的因素导致了失败的必然。

对一个公司的判断也许用“受挫”代替“失败”更合适。对失败的拷问实际上就变成了一种受挫的分析。所谓受挫，就是公司尝试要走的这条路走不通，变成了死胡同。这个时候公司最需要的是如何“突围”，地上走不通，地下、天上也许走得通。因此并不能简单地判断此时的公司已经彻底失败。况且，失败类似于一种盖棺论定，而受挫，则还留存一点复生还的希望。

如果研究成功是获得一种激励，那么拷问失败就是获得一种警示。激励不可少，警示更重要。如此珍贵的前车之鉴往往被后人弃如敝屣，因此在中国企业和公司失败的尸骨山上，有无数的死魂灵都是死于同一种病症。



稳固自己的地位

想去天堂和想下地狱，都可以选择去做一个公司担任一个职业经理人。《天堂还是地狱》揭示的就是中国企业经理人的这种生存状况。

无论你在公司做的事情是好是坏，是成功还是失败，你都要确保自己的名分，确保自己的地位，确保自己做事情的资格。公司是个酱缸也好，是个澡堂也罢，你总要找到自己的位置并且确保自己的位置，否则你就会被边缘化、被淘汰出局，除非是你主动选择，否则就是你最根本的失败。影响你稳固自己地位的因素很多很多，而且就像罗大佑歌中唱到的那样，他们“来自天上天下，他们来自地上地下，他们来自人上人下”。但是最重要的因素罗大佑却没有唱出来，那就是来自于你自己的“上上下下”。在一个组织中自己地位的稳固，其实是你自己和周边的人际和环境达到一种和谐的状态。而组织内外的任何一种因素的变动，都足以影响到这种状态。因此你必然处在不断的“和谐—失谐—和谐”的调试过程中。

因此为人诟病的“办公室政治”未必有那么可恶，既然“办公室政治”无处不在而又消除不了，那就不妨把它看成是一种常态，只要它没有漫漶到整个组织，就是你稳固自己地位的手段和凭借，也是对你做人的智慧高低的检验。

当然，你的心态、状态对你稳固自己的地位至关重要。身处天堂之中你能否葆有人间情怀？置身地狱之中你是否还能泰然微笑？这就看你的定力了。定力不是天生的，是后天磨炼的，尤其是在地狱般的环境之中。

还是回到崔健的《解决》吧，歌中唱道：

虽然我脑子里的问题很多

可是多不过那看不见的无穷欢乐

把你办公桌上的问题一件一件地解决掉，然后去享受你那“看不见的无穷欢乐”吧。

张玉阁

2006年1月

目 录

第一篇

咖啡恩仇：真锅/星巴克经营模式对决

连锁风暴 3

在上海，财大气粗的星巴克相继几次把咖啡馆开到离真锅咫尺之遥的地方，表现出不甘落后的扩张欲望和挑战姿态。

真锅：高擎“特许”大旗 8

同样是开咖啡馆，自己开一家也许只需要 20 万，加盟真锅却需要 100 多万，这个投资方案对加盟者会有吸引力吗？

星巴克：坚守“直营”之道 18

如果三四个人一起去喝咖啡，星巴克就会为几个人专门配置一名咖啡师傅，讲解咖啡知识，就像在小教室里跟同学分享经验一样。

真锅 VS 星巴克：模式对决 29

星巴克在上海一登场就是满堂喝彩，它的那些咖啡老饕会不会在真锅发现别的顶级咖啡？

目 录

与对手面对面	37
真锅的目标顾客定位是年龄 25 岁到 45 岁之间的人，他们一般比较稳定的经济收入和对咖啡的基本认可。而星巴克的定位主要是 20 岁到 35 岁之间的年轻人，特别是女孩子。	

第二篇

第二只眼：宝马试探式品牌分拆

扩张的引擎	45
品牌如企业的战旗，插到哪里，哪里就是你的版图。	
宝马为何坚守“高档”阵地	49
当你驾驶宝马的时候，所有你想做的就是：永远不要到达目的地，永远在路上，享受宝马给你带来的自由和驾驶愉悦。	
席曼·昆特：“先抓住奶牛，再考虑挤奶。”	68
“我们能够在中国生产的第一目标是满足本地客户的需求，如果亚洲市场也有这样的需求，我们当然愿意出口。我们必须先把奶牛抓住，再来考虑挤奶的问题。”	

目 录

第三篇

采购流：惠普、IBM 的秘密武器

流程，零距离 77

采购已经超越传统意义上简单的商品交易范畴，进而转为企业整个供应链中的关键一环。

解读惠普 TQRDCE 81

我可能喜欢你，也可能不喜欢你，但最终流程说了算。

IBM：平衡与双赢 86

企业如果片面追求零库存，把它的库存压力转到供应商、运输商那里，这样最终造成企业产品质量以及服务水平的降低。

同桌吃饭，共同修行 92

“采购工程师不应该留在公司，而应该出去跑。”

第四篇

台资企业生意经

竞争力：15 年的演变 103

从食品到汽车，从洗发水、香皂再到电脑

目 录

……台商已经渗透到祖国内地经济的方方面面。

台商经略 113

用日本企业的管理，美国企业的研发，欧洲企业的标准，韩国企业的精神，儒家文化的完整保留，内地的员工和资源，台资企业勾兑出一杯最浓烈的企业鸡尾酒。

洪宜幸：没有合约的总经理 129

“在台干与老板间，还是习惯一种彼此信任、心照不宣的方式。”

第五篇

中国企业超级小霸王

企业小霸王 137

小霸王型企业没有路径依赖，它需要面对市场需求来寻找自己的技术空间和生存空间。

宏图三胞：“逼宫”小子 146

“面对宏图三胞在上海发力，上海本地经销商惊呼‘狼来了’。为驱逐这只‘狼’，他们一致认为如果大家达成一个低价的价格同盟，

目 录

以牙还牙，宏图三胞必死无疑。”

新天酒业：“搅局”战士 151

“新天就是搅局，而且要搅到底，只有不断地搅动，中国葡萄酒行业才会有生机和动力。”

丰泰保险：突破跨国公司的游戏规则 156

“我们进入上海保险市场，并不是以盈利为优先考虑的商业动机，而是为企业提供一种危机管理的方式。”

华美乐：掘地三尺，渠道通吃 161

“做大事情，就一定得赌，或许，敢于豪赌，是一切霸者共有的气质。”

聚龙：标准为王 166

“聚龙要做全球指甲钳产业最优秀的打工仔。当世界指甲钳大王是我们的远大目标。”

爱特沃德：在并购中发展 171

“做房车本身是个特殊的行业，简称RV，在中国绝对是个新的概念和生活方式。”

目 录

第六篇

危机中寻找转折点

IBM转型真相：大象背后的赌徒与狮子	179
一个口令一个动作的踏实训练，再从远景与战略入手，笨重的大象一样可以轻盈跳舞。	
宝洁凭什么在全球拥有洗涤霸权？	206
要改变一个海飞丝标签需要 55 个签字，可是，一旦项目得到批准后，就会得到公司的全力支持。	
英特尔：从危机中寻找转折点	213
影响企业的危机将永远存在，而这之中最大的危机，就是漠视“危机”存在的危机。	
联合利华：用财务杠杆支持品牌	219
联合利华的战略目标就是：在一个由 21 家国际性的消费品公司组成的参照组中，在股东总投资回报率排名上进入前三强。	
百胜全球餐饮是如何经营品牌的	224
百胜餐饮下属的每一个运营分部从事于	

目 录

由传统与非传统的快餐馆经营单位所组成的系
统的运营、开发和特许经营。

华为：走进冬天还是春天

228

这个以快速成长之神话赢得广泛关注的民
营企业，迎来的下一个季节到底是冬天还是春
天？

C HAPTER 1

第一篇：

咖啡恩仇：真锅/星巴克 经营模式对决

- 连锁风暴
- 真锅：高擎“特许”大旗
- 星巴克：坚守“直营”之道
- 真锅 VS 星巴克：模式对决
- 与对手面对面



在上海，财大气粗的星巴克相继几次把咖啡馆开到离真锅咫尺之遥的地方，表现出不甘落后的扩张欲望和挑战姿态。