

**Collected works of
MBA
crazy case**

MBA
疯狂案例
全集

(上)

主编 梁羽龙



延边人民出版社

Collected works of
MBA
MBA crazy case
疯狂案例
全集 (上)

主编：梁羽龙

疯狂案例，犹如战场上一次次酣畅淋漓的搏杀，有成功，有失败；有悲伤，有喜悦；有欢呼雀跃，也有丢盔弃甲，全军覆没……但正所谓“前车之覆，后车之鉴”；疯狂案例，无疑为一个个渴望发展壮大的公司提供了借鉴警醒，“善者，从之，不善者，改之”；疯狂案例，也为那些已经提前一步作大的企业展示了广阔的发展前景。

.....
图书在版编目(CIP)数据

MBA 疯狂案例全集 / 梁羽龙主

编—延吉: 延边人民出版社, 2001.9

ISBN 7-80648-581-3

I. M... II. 梁... III. 企业管理—案例—中国

IV. F712.45

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 17691 号
.....

MBA 疯狂案例全集

梁羽龙 主编

出版: 延边人民出版社

印刷: 北京市通州区利民印刷厂

889 × 1194 毫米 16 开

印刷: 2001 年 9 月第 1 版

发行: 延边人民出版社

印数: 1-3000 册

印张: 63.75 字数: 1500 千字

2001 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-80648-581-3/C·29 全二卷 定价 880.00 元

《MBA 疯狂案例全集》

编 委 会

主 编：梁羽龙

副主编：赵 辉 廖凤华

编 委：（以姓氏笔画为序）

王忠智	王 翔	王 景
朱华山	朱 晓	朱 斐
吕 龙	池善坊	李世珑
张国华	吴 浩	杨建霞
尚明诚	赵 欢	夏依凡
贾国峰		

前言

60 亿年前，太阳系发生了大爆炸，今天，经济社会正以爆炸的速度进化变异，作为经济社会的细胞——公司、财团和以新经济为特征的企业，存活的惟一可能就是跟上它，跟上爆炸的速度。

中国企业

大浪淘沙，变动时代的中国企业，成长的成长，如海尔，已成为国际化的海尔；联想，中国电子百强之首、中国 IT 产业的代表。垮台的垮台，如曾经辉煌一时的巨人集团，“青春少年”爱多、三株帝国。是非成败，皆在一句名言——知识就是力量。

企业需要知识，有人说这是奇谈。是的，公司需要资金、技术、项目、人才、产品、原料……企业本身就是知识人才的集合体，怎么还会需要知识；是的，商场无弱兵，多的是奇才良将；是的，商战本是强者与强者的较量，商海行船，本是斗士的一次环球探险。商业生活，本是智者的思想创造，当你生活的越久、航行的越远，搏斗的越苦，就会发现站在前人的肩膀上进行商业竞争，玩的是三十六计，出的是鬼斧神兵、行棋是险中求胜。尽管如此，企业需要知识、需要经验，正如一枚硬币有它的正反两面，仅仅有已有的经验、知识还不够，企业还需要学习，需要像联想一样，建立学习型企业模式。要学习疯狂案例。

疯狂案例

疯狂案例，犹如战场上一次次酣畅淋漓的搏杀，有成功，有失败；有悲伤，有喜悦；有欢呼雀跃，也有丢盔弃甲，全军覆没……但正所谓“前车之覆，后车之鉴”。疯狂案例，无疑为一个个渴望发展壮大公司提供了借鉴警醒，“善者，从之，不善者，改之”。疯狂案例，也为那些已经提前一步做大的企业展示了更为广阔的发展前景。

说到案例，绕不过哈佛。几十年前，哈佛商学院首创案例教学法，到如今已积累 6000 多个案例，小到卖黄瓜的夫妻店，大到油田开发建设，可以说差不多任何一个单位或企业只要可能出现的问题，在哈佛商学院案例中都会找到雷同事件，哈佛每年案例的销售收入现已达几千万美元。90 年代以来，中国知名学府如北大、清华的管理学院纷纷开始组建自己的案例库。万元一篇，向全社会公开征集有商业价值的疯狂案例。

MBA教育的最大特点便是案例教学，它避免了重理论轻实务；重宏观轻微观；重传授轻参与的缺陷。研读好的疯狂案例，能提高管理人员的实际管理能力，培养营销人员暴力营销的大市场运作观念，读案例并不单求案例所涉及的成败总结，而在于读时的思考集锦片断，也许类似于戴尔发现“直接”能带来美元的想法，会就此产生，并且那些隐含在案例当中的合理行为和决断力，都将给开卷者以新的启迪。

我们的编写工作是站在巨人肩膀上进行的，无论是编写思路还是材料收集我们都是以已有的丰富经验和素材为依托的。

本书遵循经典性和代表性的原则，精心挑选，编写了100个案例。我们尽量使这些案例跨越各个行业，涵盖战略管理、市场营销、组织行为、人力资源管理、金融财务、企业文化、生产作业管理、管理信息系统、跨国经营各个领域、各个方面。在浩如烟海的案例素材中编著有限量的案例虽不无遗珠之恨，但就这100个案例而言，亦可谓洋洋大观。

成功经验的介绍

人们似乎更愿意讲述成功的经历，所以如果不是有特别惊人之处，成功的案例反而最快被人遗忘。所以入选本书的这些案例都是耐得住读者细细品味和咀嚼的。

失败教训的总结

在一个成功至上的世界里，人们生活在对失败的恐惧之中。然而，正是这些失败的案例更让人感慨，更让人难以忘怀，也正是这些失败的例子更能提供有价值的反面经验。因为就算一切都失败了，至少错误还是不朽的。而彼得·杜拉克说得更为极端——没有成功的诀窍，只有失败的诀窍。

模拟管理情境，身临其境分析决策

实际上这些久经推敲的案例中隐含着种种在管理者看来是科学合理的行动过程，正如哈佛商学院案例分析法的精髓所启示的那样，不存在绝对正确的答案，存在的只是可能正确处理和解决问题的具体方法，而解决问题的方法是对还是错，只是个人对经营状况的理解和判断的不同。所以这本书还是读者进行工商管理案例训练和实战的绝佳工具。

“春江水暖鸭先知”，无论成，亦或败，这些案例中许多企业管理者对市场态势、企业困境、因应之道体认最深。人类是惟一有能力借鉴别人经验的群体，同时在不拒绝借鉴别人经验这方面也十分出色，不要把遗憾留在你的身上，所以，请在第一时间打开这本书。

目录

上篇:国内名星企业疯狂案例

001 美的:微波炉绝地市场放牧黑马

(1)

自从微波炉开始在中国市场出现,国内外厂家的搏杀一直呈愈演愈烈之势。价格战虽然后来被彩电业演绎到了极致,真正凭借这把双刃剑成功冲杀出来的还是微波炉。准确地说,就是号称微波炉之王的格兰仕靠价格战清理门户并终于大获成功。1998年国内市场格兰仕一家的占有率达75%,如此之高的垄断地位在各行业中都极为鲜见。格兰仕自己花血本打下的江山自然不容别人覬覦,微波炉行业一度被人们称为一块“绝地”,谁要想再在这块土地上播下种子,别说难收获到果实,更可能连秋天都捱不到。

这种情形从美的最早宣布进入微波炉行业时各界的反应可以略见一斑:首先预测美的股价会下挫;业内人士评论微波炉市场门槛之高,没有3个亿的投资,350万台的产量根本不可能立足。

然而,美的最终还是成功地掘开了微波炉市场的裂缝,在“绝地”上种出了一片绿洲。

002 国美:新兴商业形态的代表

(11)

今日中国庞大的市场,诱惑着中外无数商界人士,但其独特的市场结构及复杂程度往往使许多人束手无策,兴叹不已。

在中国做商业优于任何一个国家。中国太大,地域辽阔,人口众多,仅北京市常住人口就达1300万之多,人是构成市场的原子,有人的地方必然蕴藏着巨大的消费。

然,有着巨大消费的中国,确少见大型商业企业,成功的商业企业更是凤毛麟角。

在北京,大型商场处处林立。王府井百货大楼、西单购物广场靠百年老店品牌、地缘优势,在艰难前行;赛特、燕莎、蓝岛做的是定位生意,其赢利状况如何不得而知;城乡贸易中心、双安商场吃的是百姓饭;京客隆超市将“经营”更贴近寻常百姓家,超市连锁模式让其在京城的生意越做越大。

- 北京商业企业的风景在哪?
- 未来商业企业的经营模式如何?
- 新兴的商业企业模式怎样?
- 连锁、扩张,商业企业如何规避风险?
- 国美在京城异军突起说明了什么?

003 实达:新型企业遭遇“中国企业症”

(23)

战略就是制造差异,而多元化则会消除差异,严重时会导致同质化,使企业难以建立独特的优势。
企业的资源是有限的;

企业只能在少数领域做得比別人更好；

竞争是一个持久的过程，需要长期的投入。

实达曾经创造了“从16个人到16个亿”的神话，但却走上了上市——扩张——多元化——ST之路。

中国企业家在管理上有两个偏向，一是所谓的“传统派”，这些人要么以为“孙子兵法”无所不能，要么认为“红楼梦”、“三国”可以包医百病。另一偏向是所谓的“时髦派”，这类人喜欢追逐时髦的管理名词，核心能力时髦时提倡构建企业的核心优势，业务流程重组时髦时谈BPR，网络时髦时谈.COM。为了赶时髦，因此愿意花大价钱，请大咨询公司提方案。

实达在扩张过程中管理问题浮出水面，急切之中引入麦肯锡方案，但在中国这样特定的管理环境中却很大程度上成为漂亮花瓶，中看不中用。

实达ST的背后有许多东西可让我们咀嚼评议并引以为训。

004 宝洁：多品牌通吃市场版图

(33)

对90年代的中国消费者来说，提起宝洁(P&G)，脑子里一定能立即蹦出“飘柔”、“潘婷”、“玉兰油”这样一个又一个家喻户晓的品牌。

然而，眼前的风光不过是近7年发生的事情，在此之前，普通中国消费者并不知道宝洁和它的一系列产品。

成立于1837年的宝洁公司，刚开始的时候只是一家生产肥皂和蜡烛的公司，经过160多年风风雨雨的艰苦奋斗，已经成长为目前世界上名列前茅的日用消费品制造商和经销商。宝洁公司在全球56个国家设有工厂及分公司，所经营的300个品牌畅销140个国家和地区，其中包括我国消费者日常接触频率最高的洗涤用品、化妆品、纸品、药品、护发护肤用品等。

人们对宝洁的熟悉很多是来自于他的产品广告、市场形象，以及每个品牌之间的不同个性。但在业界最引人注目的还是他棋高一招、耐人寻味的品牌行销策略。

005 捷达，狂奔新世纪

(47)

2001年被称为“中国汽车进入家庭元年”。2001年同时又将是中国加入WTO之年，入世对中国轿车行业来说无疑又加重了行业的激烈竞争。

“十年文革”动乱留给中国人的是百业待兴，国民经济亟待发展，而留给世界的却是许多空白大市场。

正是这样，当1978年中国正式对外开放之时，外国许多大财团携带着巨资及先进技术、管理等登陆中国，顿时抢滩中国成了世界风云。时至今日，纵观中国轿车市场，最大的赢家当属德国大众。

德国大众与上海合资成立上海大众，生产桑塔纳系列车型，畅销中国十数年，桑塔纳占居中国轿车行业市场份额高达近50%；德国大众与一汽合资成立一汽大众，生产捷达系列轿车，历经多年，捷达已成了诸多中国人喜爱的车型，其市场份额也近20%。

这样的成果让通用、福特、丰田、本田、日产、现代、奔驰、宝马、雪铁龙、菲亚特等世界汽车业巨头望尘莫及。

为什么中国的轿车工业会让德国大众垄断，并且有玩于股掌之嫌呢？是福特、通用、现代走了眼，没认准中国的大市场潜力呢？还是别的……

也许是政治。

德国在二战后被分割为东德和西德，同是德意志民族，一方是社会主义，一方是资本主义。德国大众的企业家们对社会主义国家的认识没有英国人、美国人的霸道，他们认定社会主义中国的发展是不可阻挡的，他们要做的就是忘记政治，全力以赴抢滩中国轿车市场。

德国人抢走了中国为数不多的几个大蛋糕中的一个。

精明的德国人还从东、西德分割的历史中发现了兄弟相争搞经营的独特经营方式，并将之移嫁中国。

让上海大众和一汽大众互相争斗，竞相发展；

让桑塔纳与捷达同台竞争，最终让中国人有80%开大众车。

2000年,大众又故伎重演,让一汽大众引进奥迪A6,让上海大众引进帕萨特,让这两种外型颇为酷似的车之间的竞争战火从欧洲延续到了中国,抢占高档商务及中档家用车的两大市场。

用70年代的淘汰车型桑塔纳——一个不成功产品延长其生命周期,同时通过生产线的转移得到市场的大丰收和品牌注入的回报。由于中国特定的消费水平和贸易壁垒,使得桑塔纳这种德国70年代水平的产品得以统治中国汽车市场长达十几年。直至今日,它仍在凭借其价格优势不断地带来效益,并且侵占次级市场和边缘市场。

用桑塔纳的换代产品捷达,通过CKD方式引入一汽大众,虽在技术方面将中国国产轿车的水平提高了十年甚至更多,然更重要的是借一汽人的手生产出了高质量的捷达,让精明的上海人先行建立汽车营销模式和抢占市场,迫使观念陈旧的一汽人学会怎样销售轿车,最终迫使捷达狂奔新世纪。

006 婷美:真的挺美

(57)

持续经营、永续经营,是诸多企业家梦寐以求的目标。

但作为投资决策,有时是相当苦涩的,莫伯君卖掉别墅再续WIS的神话,周叔倾尽300万元家底做婷美的故事,同样有一种先苦后甜之感。

有时,在成功运作当中有一种特别过瘾的东西很值得去感受。

007 海尔:企业文化激活休克鱼

(63)

进入90年代以来,国际经济一体化的趋势表现得愈发明显,从而引发了全球第五次兼并浪潮,中国市场自然不可避免地受到了冲击。

一般说来,企业兼并活动的原始动机表现在:追求协同效应;降低行业进入壁垒;扩大市场份额等方面,这是中外企业兼并活动的共同特征。在中国,兼并还有另外一个着眼点,就在于成为国有企业改革的一条重要途径:

尽管兼并有着种种好处,但这种好处终究只是一种可能,还没有转化为现实。事实上兼并过程中充满了凶险,一不小心就会翻船,无数的例子教会给我们的反而是 $1+1<2$ 。

因此,研究兼并活动,探索成功经验就显得非常重要,成为一个全球性的课题。中国的海尔公司以其在兼并活动中的独特表现,引起全世界的注意,专家们总结其模式称之为海尔文化激活休克鱼。

008 联想:缔造学习型组织

(69)

20世纪80年代以来,随着信息革命、知识经济时代进程的加快,企业面临着前所未有的竞争环境的变化,传统的组织模式和管理理念已越来越不适应环境,其突出表现就是许多在历史上曾名噪一时的大公司纷纷退出历史舞台。因此,研究企业组织如何适应新的知识经济环境,增强自身的竞争能力,延长组织寿命,成为世界企业界和理论界关注的焦点。

联想从1984年20万元资金起家,到今天发展成为年销售额达到203亿元的巨型企业,其极富特色的学习型组织模式是成功的最主要原因之一。

以“第五项修炼”为基础的学习型组织理论的开山祖师彼得·圣吉曾说过:“未来唯一持久的竞争优势是有能力比你的竞争对手学习得更快。”

009 美菱:科技驱动型的成本管理方案

(79)

合肥美菱集团公司(以下简称美菱)是以电冰箱为主导产品的国有大型家电生产企业,现有职工5000余人,总资产31.1亿元,连续7年被列为“中国500家最大工业企业”,电冰箱产销量居全国第3位。美菱的前身是合肥市二轻机械厂,1983年转产电冰箱前,年产量仅为176万元。在企业发展过程中,美菱把创新作为永恒的主题,继1989年推出中国第一台“181”大冷冻室电冰箱后,又先后推出中国第一台保鲜冰箱和第一台智能变容冰箱。

在学习邯郸“目标成本管理”和总结、深化“三维动态目标管理”的基础上,美菱提出并实行“科技驱动型成本管理”,使企业经济效益稳步提高。1998年,在全国家电行业平均利润下降30%的情况下,美菱销售额增长12%,利润增长4.2%。

·美菱的成本管理经历了几个阶段?

·进入“微利”时代的中国家电制造业如何实现盈利?

010 裕兴:虚与实相结合的战略决策

(89)

老北京的街头叫卖,人称“市声”,旋律丰富多彩、音调婉转悠扬。更妙的是它能唤起人们对一个行业、一个季节,甚或一个时代的回忆,闻其声即可想见其人其事其时。物换星移,时代发展到今日,当初的小商小贩变成了今天的企业、商厦,所谓“市声”也进化为现代媒体上的广告,但它移情的功能依然存在。中央电视台上一声“学习、上网加游戏,裕兴电脑VCD”,会使很多国人想起世纪末中国市场上的那场学习机、VCD大战和本案例的主角——北京金裕兴电子集团有限公司。

裕兴靠战略上的产品决策在行业中崛起,但是面对下一代产品研究方向,仅靠对市场的深刻体验和“运气”已难以维系。

一个精明的企业家,特别是在企业发展的初期阶段,往往会凭直觉产生出很好的战略思想,并在后来被实践证明是成功的。当然,代价可能是他们以往的经验教训和千百个同时出生企业的消亡。这引起我们思考的就是:

企业经营战略是有用的吗?为什么?我们应该如何去作?

011 顺美:独树一帜的品牌经营战略

(99)

品牌经营是一项永恒的企业行为。

塑造企业品牌自然也就并非一个简单的过程。顺美在众多服装品牌中脱颖而出,其独树一帜的品牌经营战略值得关注。

012 乐凯:守住民族感光工业的最后防线

(109)

改革开放以来,我国发生了世人瞩目的巨大变化,其中招商引资功不可没。然而,伴随着与外商合资、合作的广泛开展,我国民族工业的不少品牌销声匿迹了,是民族工业在打开国门引入国际劲旅之后竞争乏力,还是招商引资大潮中某些短视行为葬送了某些中国名牌?

中国即将加入WTO,开放的程度将进一步增大。中国的民族工业尤其是具有一定知名度的名牌企业,在国际化竞争中到底应该采取什么策略呢?

乐凯,这位民族感光工业丰碑的孤独巨人的故事,也许是最好的答案。

013 爱多:“点石成金”的神话

(123)

总以为,只要努力就会有回报;总以为,风而过后必定有彩虹满天;总以为,少年英雄注定了拥有明天的太阳;殊不知,有时候这竟是“青春期”的“错觉”。

香港影星成龙演绎的那则电视广告,使“爱多”几乎家喻户晓。在胡志标带领下,爱多公司创建了中国VCD市场最响亮的牌子;它在中央电视台一播两亿夺得“标王”的非凡魄力,调动了全国各地新闻媒体的热烈炒作;它在VCD市场引人瞩目的表现,为自身及合作伙伴带来了巨大的财富。爱多,为我们这个连续不大景气的市场,带来过勃勃生气;胡志标,为中国商界“点石成金”的神话,又续写出新的传奇。

现在,爱多的传奇已经突然停领下来,爱多病了?病因何在?

014 华帝：“一把盐”的营销理论

(137)

从90年代起，一股“绿色旋风”刮遍中国燃具界，大有愈演愈烈之势。而在“旋风”的中心，只见几位高人气定神闲，稳坐中军，从容调度，手中羽扇轻摇，业界无不闻风而动。此地正是中国燃气灶具老大——广东中山华帝集团的总部。

1992年，邓新华、黄文枝、黄后田、李家康、杨建辉、吴锡源、潘权祺等7位志同道合的年轻人，集资120万元创立华帝集团。成立之初就成功导入以绿色为主色调的CI系统，引得业界争相效仿，华帝也迅速脱颖而出，1995年至今连续5年蝉联中国燃气灶具销量第一，燃气热水器和抽油烟机也跻身于同行业前列，1999年集团灶具销量达180万台，总产值超过6.5亿元。

在中国燃具界，说到营销，人们都不约而同地指向华帝。

015 秦池：两代标王的素质分析报告

(151)

广告的力量是无穷的。

从郑州亚细亚商场的广告策划，到中央电视台一年一度的标王招标，中国企业上演了一轮又一轮的广告大战。

广告之于中国有一种魔力美。

她可以让一种名不见经传的产品一夜之间红遍大江南北，也可以让一名小厂的厂长一度成名。

然，这种魔力是有限的，她仍不如常规的战略经营有用。

这一点，观“秦池”可知。

016 巨人集团：一路豪赌的大惑

(159)

在中国乃至世界企业圈中，能够独立门户、开疆拓土的一代宗师们，几乎都没有太高的学历背景。因为往往学历越高，读书越多，便越是有理性精神，在机遇稍纵即逝的商海中，瞻前顾后、举棋不定，缺乏大风浪中豪情一搏的创业激情。而那些学历不高者，则顾虑较少，敢想敢为，埋头一冲，或许真的一跃而出，开出一片新天地来。

史玉柱就属后者，一搏一赌风行中华大地。

然，是“赌”就忌“豪赌”。

017 三株：最值得一读的中国商务案例

(169)

在中国企业群雄榜上，三株是个绕不过去的名字。

在短短的三年时间内，它打造出了迄今无人超越的保健品帝国。它创造了一种独特的、前无古人的行销模式，它在中国广袤的农村市场上进行的一场充满了东方农民战争特征的、伟大的市场试验，至今仍具有相当的借鉴价值。

它是中国最早打出振兴民族工业旗帜的民营企业之一，在某种意义上，正是在它及其他同道的激越呼喊下，唤醒了中国企业的竞争心和自信心。

同时，在商场角斗场上，它又是一个极端冷酷的、狂热的功利主义者，它明确提出要与政府部门建立“利益共同体”关系，它对竞争对手的无情打击和带有阴谋色彩的颠覆，它在产品宣传上的夸大无度，最终酿成了中国保健品市场的整体衰落。

三株相当多的做法为后来的保健品乃至家电等行业的企业所仿效和放大，它的某些幽灵至今仍徘徊在相当多的中国企业家的潜意识深处。

三株曾经无数次地许下宏天大誓，要在20世纪内将人类的寿命延长10年，可是，它自己的“寿命”却不过短短的六七年。

·三株靠什么在短时间出现快速增长？

·三株的营销网络建设。

·三株的导向性极强的促销方式是否存在问题?

·三株在成长壮大过程中内部出了什么问题?

018 牵手果汁:清除障碍进入市场

(181)

果蔬汁饮料早在70年代就已经风靡中国台湾市场,台湾省的企业将这种产品做到仅次于碳酸类饮料。以V字开头的“不一样就是不一样”广告词成为台湾果蔬汁的代名词。

在祖国大陆,由于消费习性的不同,加上前几年对蔬菜汁口感的排斥心态,一直没有企业大规模生产和加工蔬菜汁。最近北京牵手果蔬汁饮品有限公司与北京某国家级蔬菜种植基地联手,引入其强大的科研力量,将来自于全球各地的优质蔬菜进行榨汁加工,然后再瞬间杀菌,并加入适度的果汁,生产出了系列果蔬汁饮品,投放北京等全国重点市场。

如果单从产品定位的角度讲,“牵手”牌果蔬汁无论是产品的口感、卫生标准,还是维生素的含量上,都一举超越了传统的果汁产品,是新一代的绿色健康饮品的典型代表。但是,没有优势的营销支持,好的产品不一定就有好的市场。

由于是新一代的产品,“牵手”果蔬汁的市场压力来自于两个方面:一是超级霸主碳酸饮料,如可口可乐、百事可乐、非常可乐等;二是已有相当市场份额的果汁产品,如汇源、荔梦、华邦等。要突破,就得引入全新的营销理念。

019 娃哈哈:市场裂缝中寻找商机

(189)

据娃哈哈集团公司董事长宗庆后透露,经过一年多的努力,娃哈哈的非常可乐已经在中小城市及农村的碳酸饮料市场中占有相当大的份量,不过在大城市中,仍不敌可口可乐强大的广告攻势。

一位饮料业资深人士指出,非常可乐今年能够在大陆通货紧缩的情况下出现转机,除了市场定位正确,采用科学分析模仿可口可乐口味,以及引进国外最新机器设备外,还有一些重要的因素,其中最主要的就是宗庆后恰到好处经营策略。如今,宗庆后成为了中国饮料业名副其实的“第一人”。

020 玫瑰园:勇敢者的游戏

(199)

从北京市中心驱车往北,行25公里就到了昌平县的沙河镇,然后下高速公路,再开500米,这时,一大片极具现代气息的别墅群便赫然出现在眼前:它们各具风貌,如贵妇人般气质不凡;它们又气势恢宏,错落有致,与远处的山水树丛悠然融为一体,实在是一处千里难觅的绝佳居处。

它有一个很好听的名字,北京玫瑰园。在别墅区入口处的一块广告壁上便写着一行很动人的文字:每一朵玫瑰代表每一份诚意,我们答应你一个美好的玫瑰园。

它有一个很显赫的背景:这是中国迄今面积最大的别墅开发区,是北京市第一个赴香港招商的房地产项目,它一度被誉为“首都第一别墅”。

可是,它又有着一个近乎耻辱的记录:它是全国最大的破产房地产项目,同时亦是全国破产案标的最高的企业。

这是一朵带刺的玫瑰,它曾经让几位雄心万丈的神奇男子黯然神伤。在它的身上,几乎浓缩了中国十几年房地产的成长史。

在它的花期演绎着勇敢者的游戏。

021 康泰克:让我们学会危机管理

(219)

危机之中的企业轰然倒塌,有的企业却借此更加欣欣向荣。这其中的差别就在于它们正确还是错误地处理了危机。

中国企业正处在一个剧烈变动的市场环境之中,巨大的内部风险和外部风险随时都有可能吞噬既有的经营成果。如临深渊,如履薄冰,中国企业对于危机公关之道确实应该熟捻于心。

有什么样的企业理念就有什么样的企业经营,也就有什么样的危机公关。中美史克在PPA风波中翩然起舞,留给
我们四大经验,三大要诀。

022 荣事达:诠释资本运营

(227)

在中国改革的巨大变迁中,计划经济下的传统企业面临着两次大的转变,一是由单纯生产型向生产经营型转变;
二是由生产经营型向资本经营型转变。第二个转变刚刚启动,因而也是中国大多数企业所面临的一大全新任务。

资本运营对我国企业来说是个新课题,对于企业的发展具有战略意义。同样,以资本运营为中心的财务管理也是一个课题,毋庸讳言,我国企业在这方面应该说才刚刚起步,而荣事达以其超前的现代经营管理意识,将资本运营提升到战略的高度,以战略性的思维方式将自身有限的资本善加运用,因而创造了迅速增长的奇迹。但应该说,荣事达的资本运营仍然是属于基础性的运作,还存在着有待完善和提高的地方。

荣事达的一些做法是很有代表性的,建立战略高度的资本运营理念,这对于我国当前成千上万家与荣事达相似的企业来说无疑是至关重要的。

023 稻香村:百年老店焕发青春的秘诀

(237)

如今,食品行业强手如林,竞争日益激烈。外国食品涌入国内市场并且逐渐被国人认可,而且一些国内食品企业
度日艰难。

中国有许多老字号企业,如同仁堂药店、金聚德烤鸭店近几年经过改造已经发展壮大。作为食品行业的另一家老
字号稻香村在严峻的市场竞争面前,又是怎样赢得消费者信赖,锻造金字招牌的?

024 万客隆:六大成功经营策略

(245)

策略是当你有事可做时的事情,战略则是你无事可做时所做的事情。

万客隆在万商云集的北京、广州等地的成功,归其成功经营策略的应用。

本案例侧重介绍万客隆在选址策略、价格定位策略、商品定位策略、目标市场策略、促销策略、服务定位策略的应用
经验。

025 科龙:跨入市场营销时代

(257)

在中国的企业中,一个企业拥有两大驰名商标的惟独科龙集团,麾下“科龙”、“容声”两大驰名商标;在中国的家
电企业中,公开叫玩多品牌的,惟独科龙集团,麾下“科龙”、“容声”、“华宝”、“三洋科龙”纵横市场。

在中国的家电企业中,财务运作最健康的是科龙集团,获利能力最强的是科龙集团,同时发行H股和A股的也只
有科龙集团。科龙诞生在迂回曲折的路上,到今天已成为中国最大的白色家电制冷企业,成为最有资格向跨国家电集
团叫板的企業之一。

正如中国所有现在仍存活的家电企业一样,科龙也走过了生产时代,销售时代,正跨入营销时代。我们关注科龙,
主要是想揭开科龙集团多品牌战略运作之谜;我们选择科龙,主要是认识其多品牌战略下的批零营销模式。常言:“一
年好景君须记,最是橙黄橘绿时”,科龙的“橙黄橘绿”就是以市场为导向的多品牌营销战略。科龙多品牌营销尽管尚
处于摸索阶段,但它是中国家电企业的一块“试验田”,每前行一步都应该送去掌声。

026 科龙集团:全面质量管理保证体系方案

(269)

科龙集团1997年完成工业总产值56亿元,实现利税8亿元,年销售率增长30%—50%,年产冰箱300万台,位居行业
龙头地位。1998年,科龙、华宝强强联合,建成国内最大的制冷集团,实现工业总产值65.88亿元,产品畅销全国各地,并
远销到世界各大洲各国和地区;1999年“容声”商标被国家工商局认定为中国驰名商标。

- 科龙公司企业业绩快速提升的动力是什么?
- 文化战略与形象战略对科龙起了什么作用?

027 四通集团:产权不清的改制方案典型

(277)

1984年,四通资产为零;1999年,四通净资产逾10亿。四通资产原本是全体职工创造的剩余价值,他们应该拥有“剩余索取权”。如今,他们却要自掏腰包回购本应属于自己的所得,而且还要背上巨额债务才能实现,每个四通人都要承担很大风险。就是这样圆一个梦,四通人也整整奋斗了15年。

在四通15年的生命历程中,阴差阳错而命运多舛,如果创业者们最初有一个约定,哪怕只是口头上的约定,四通将不会是今天这样。然而,那是一个大公无私的年代,“私有财产”是讳莫如深的词语,四通当时如果作为私营企业,也许就没有今天的辉煌。

就在这15年间,中国走进契约社会,中国无产者逐渐成为有产者。处于巨变时代的四通,在1990年以前的“一次创业”中,以提供舞台成就事业,感召了一大批知识分子,让他们释放出人的活力,并完成“知识转化商品”的深刻蜕变。在1991年开始“二次创业”后,股份化成为首要目标,力求正视人性本质,主张利益驱动的根本原则,倡导“智慧资本”意识,努力实现人力资本的永恒和私人所有,催化“知识转为资本”的根本质变。

四通是中国股份制的一块活化石,四通人用15年磨砺出一个经典。

028 希望集团:中国家族企业成功转型的典范

(291)

世界500强中有40%由家族所有或经营,这足以说明家族企业存在的合理性和优势。

在创业的初期,血缘这样的天然纽带有利于增进人们之间的信任,利用伦理规范和忠诚的调节作用可以减少人们之间的机会主义行为。

但是,所有的家族企业在其成长过程中,都不可避免地会遇到家族成员之间在观念、产权、控制权等方面存在分歧的困扰。

人们经常以“合久必分”来概括家族企业,“闹分家”在人们眼中似乎更多地带有贬义的色彩。海外华人企业中“一代创业,二代守成,三代衰亡”的三代现象也不少见。就国内而言,改革开放以来,私营经济取得了巨大的发展,在成功或失败的家族企业中,经验和教训也不少。其中,影响最大的莫过于希望集团。

029 重庆长安:收复失地,重整河山

(303)

中国汽车工业遇到了前所未有的挑战,WTO带来巨大冲击波,中国汽车业在不久的将来将和世界汽车商在一个开放透明的空间里比管理、比质量、比性能、比服务、比驾驭市场的能力。同时他们也将面临着国内同行的惨烈竞争,以前那种画地为牢,在各自的空间里按部就班的格局被彻底打破,整个行业已如睡醒的雄狮,争抢着在真正的“狼”来之前捞足实地,建立起自己牢不可破的防线。在这场风雨欲来的阵前演练中,重庆长安可谓风头十足,在新领导上任的两年时间里,成功地摘取了微型车市场“产销量增幅第一、市场占有率第一”的三项桂冠,迅速跻身中国汽车行业三甲之列,摆脱了生产经营连续四年徘徊不前的困境,被经济学家称为“长安现象”。

030 蓝岛商厦:成功营造名店文化效应

(313)

近年来,中国百货店的数量增长迅速。据统计,中国近6年内新建的大商场比前40年里加起来的还多。百货业在零售业中一直处于主导地位,但现在也潜伏着危机。主要表现为:百货业已接近饱和状态,甚至出现过度竞争;新的零售的兴起对传统百货业形成了强烈的冲击;城市郊区化进程的加快也对百货业提出了新的挑战。所有这些表明,百货业已进入成熟阶段,未来的竞争将日趋激烈。

行业竞争的新特点主要表现在以下几个方面:竞争更加白热化,利润日趋平均化,设备更趋现代化,经营区域扩大

化,零售批发相互渗透,国内竞争国际化,业态日趋多元化。尤其是新型零售业态的涌现,从90年代开始,柜组五六年时间里,西方世界经历100多年形成的各种业态,如折扣市场、连锁商店、超级市场、购物中心等,全部在中国亮相。

近5年来,蓝岛大厦顺应市场经济的发展,积极抢占商业空白点,抢占商战先机,走“以文兴商”之路,树“情义服务”大旗,在柜组几年里突飞猛进,迅速发展,扬美名于首都商界,树信誉于京城百姓,获得了较高知名度和美誉度,成为享誉京城的名店。蓝岛的成功是蓝岛文化的成功,正是蓝岛文化哺育了蓝岛商业。形象文化、商品文化、服务文化及营销文化共同促使蓝岛名店效应的形成,并进而转化为一种名店文化。

031 三九集团：中国企业集团化发展的典型代表

(323)

2000年,中国的GDP(国内生产总值)已超过1万亿美元。

一万亿美元,这是体现中国综合国力的一个重要标准,也明确了中国作为世界经济大国的地位。

中国在“八五”、“九五”期间GDP平均每年增长8.3%,即使“十五”计划对增长速度作出了调整,未来5年GDP增长率仍应保持7%的水平,到2010年GDP有望比2000年翻一番。

中国经济的发展与中国大型企业集团的建立和迅速发展是密不可分的。

时至今日中国的企业集团已为数不少,且综合实力也在稳步上升。

在最新英国《银行家》杂志公布的最新全球商业银行排名,以一级资本排序,中国工商银行位列第七;中国石油化工股份有限公司(中国石化)2001年7月上网发行A股中认购结资金约达5687亿元;三九集团时至今日已发展成资产过50亿的大企业集团。

赵新先是怎样以500万起家,又是怎样一步步将三九做大,仅“999”品牌价值1997年就已达42亿元?

本文将对三九集团自1991年至1998年企业集团扩张历程进行介绍,希望对关注企业集团化发展的人士有益。

032 天福公司：期待CIS显灵

(343)

随着科学技术的飞速发展和全球化,产品同质化和营销竞争白热化的现象越来越明显,因此,企业必须从众多实力相当的竞争者中脱颖而出,形成独特风格、个性和影响力。

企业形象识别系统传入中国大陆至今,CIS系统应用成功者寥寥无几,导入之后却不能持之以恒的亦不在少数。企业领导人对CIS缺乏深刻的理解和正确的认识是产生上述状况的根本原因;而业界的盲目混珠,将这一实用理论神秘化、庸俗化,又导致CIS进入一个难以走出的怪圈。

天福公司张总经理在危机中,寄希望于导入CIS来拯救企业的灵魂,使之从精神上重新振作起来,可谓用心良苦。然而,CIS到底是何物,全面导入CIS需要怎样的内外环境,应当把CIS导入到何种程度等等一系列问题,公司上下对此显然各有不同的认识和理解。究竟全面导入CIS对天福集团恢复元气、进一步发展有多大的作用,对天福集团是福是祸现在都不得而知。

033 燕京啤酒：打造啤酒业的“航空母舰”

(351)

1980年9月,北京燕京啤酒厂破土动工。1993年7月,组建北京燕京啤酒集团公司。由于坚持以市场为导向,坚持抓质量、创名牌,坚持以科技为先导,坚持走以内涵为主扩大再生产的道路,通过整体规划、分期实施的战略,扎扎实实发展民族工业,企业的规模得以不断扩大,走出了一条投资少、周期短、还本快、效益好的企业发展路子。

目前,燕京啤酒集团下设6个分厂,除啤酒外,还有饮料、瓶盖制造、商标印刷、调味品等生产厂。经过20年努力,燕京啤酒集团公司在全国600多家啤酒生产厂中,啤酒产量列第一位,其他各项技术指标均保持啤酒行业领先水平。在国家统计局公布的中国500家最大工业企业中居第361位,在中国500家最佳经济效益企业中列饮料制造业第32位,在北京市国有大中型企业利税总额排序中居前5位。

·科技如何在燕啤中成为“第一生产力”?

·燕啤如何进行市场开拓?

·在啤酒市场竞争日趋激烈的今天,燕啤应如何保持自己的地位?

034 万科:做自己最擅长做的

(359)

王石,这位万科的创始人,作为一代实业家,如今已是明星人物,现又成为摩托罗拉新产品的代言人,更是家喻户晓。

万科,做地产更是连创佳绩,所开发的项目无一不大获全胜,而且个个都为万科赢得良好的口碑。

当然,万科今天的辉煌在于:做自己最擅长做的。

035 大连海昌欣城:国际样板生活社区

(373)

房子,为什么值得买?

这个问题相信许多房地产界的新贵都在问。

什么样的房子又最好卖?

同样被许多地产界的精英所关注。

“楼市奇才”邓智仁在谈到房地产营销时讲到:“内地的营销这些年发展很快,但房地产营销有一个致命的弱点,就是太工具化。很多人搞营销只是寻找一个销售工具,缺乏全盘计划,而且营销人非常依赖广告,其实广告只是一个工具。我要求每代理一个新的楼盘,就要创造一种新概念……”

全盘的、创新的新概念是什么?是地产全案项目的成功。

036 台广广告公司:为企业设计最佳广告行销方案

(415)

摩托车制造厂商:台湾三阳工业公司

广告代理执行商:台广广告公司

目标事件:台湾三阳工业公司决定在1974年推出一种新型摩托车,为求新产品上市能一举成功,该厂决定借助台广广告公司的专业力量。

最佳奇效:经过台广公司的精心策划,以大胆创新的广告手法,使得三阳声名大振,使同行业与消费者均刮目相看,亦使得其新产品,创造了销售奇迹,争取到超前的市场地位,留下了令人长期难忘的印象。

037 商务通:晚到的孩子吃掉了最大的瓜

(423)

这是一个突发的灵感加上恒久的激情,即可造就出风云市场的产品年代,但恒基伟业的巨大成功的确让那些躲在暗处对PDA进行偏执攻击的人哑口无言。可无法理解的事同样存在,毕竟商务通其产品本身并不惊世骇俗,从其在市场的表现来看,与其说是产品的成功,倒不如说是市场推广的成功。

其实,无数的经验告诉我们铁打的事实:产品的成功并不意味着市场的成功,必须要有一系列推广手段才能把成功的产品成功地推向消费者。在这方面,恒基伟业称得上是“顶尖的营销高手”,因为,商务通所创造的市场奇迹其实是“营销奇迹”。

038 兖矿集团:集约化经营之路

(433)

兖矿从1993年开始步入集约化经营阶段,这是由其外部环境和内部环境等诸多因素促成的。这主要表现在①社会主义市场经济目标体制的确立,使兖矿在经营方向上发生了根本性变革。②煤炭供求格局的根本变化。③兖州矿区建设规模形成,具备了集约化经营的条件。④兖矿职工特别是领导班子不甘落后,自强不息,成为兖矿集团步入集约化经营的直接动力。

本案例通过分析矿业集团集约化经营模式的核心、前提、实现方式及关键因素等来揭示我国实行集约化经营的优越性和实施重要战略步骤及特点。

- 矿业是资源性企业，他们是如何对待这个问题的？
- 煤炭开采与其他经营形式并存，这种策略对其他行业有何启示？
- 如何从赵经初的身上看企业家的作用？

039 美加净：品牌的重新定位

(445)

管理良好的品牌会长存下去，死掉的是不善经营的品牌。因为一个优秀的品牌是需要倍加呵护和用心经营的。

跨国巨头宝洁、联合利华、庄臣、资生堂、花王等名牌企业来势汹汹，欲分割抢夺中国化妆品市场，美加净应如何保护自己的市场？如何定位自己的品牌？

品牌意味着一切。如何成为受欢迎的品牌，从会计事务所到运动鞋生产商以至小餐馆老板时时刻刻都在思考的问题。

但如何定位自己的品牌，树立优秀的产品形象，使其不至在激烈的市场竞争中遭受其害，那么做好科学细致的市场调研是必需的。

040 农夫山泉：演绎差异化营销

(457)

瓶装饮料水市场一直都是骚动不安，自从有了农夫山泉，不管是褒也好还是贬也好，农夫山泉搅动水市而成了最大的赢家，市场占有率冲进了三甲。农夫山泉闯入人们视野的时间并不算长，然而，自从有了农夫山泉，寂寂无闻的水市便多了关注的目光，不管是褒也好还是贬也好，农夫山泉从这些关注中获得了最大的商业利益。但是，如果你走近千岛湖去心平气和地认识农夫山泉，你就会发现，农夫山泉能够走红市场，这些因素都不是主要的，其中的奥秘在于——农夫山泉的差异化营销策略被精妙演绎。

041 无中生有意丹奴：虚拟企业与品牌经营

(467)

中国正处在前所未有的大变革时代，品牌策划从悄然而至到成为今天中国企业的经营时尚。你可以什么都没有，只要你发现一个新需求点，你就可以把一个品牌创立起来。王伟星仅仅发现了一个需求，于是就有了“意丹奴”这个品牌。

卖的文化重于卖的文化。王伟星自己不是制造、不是批发、不是零售，有的只是品牌的经营创意。

- 那么实际上他在做什么呢？
- 意丹奴这样搞特许经营有风险吗？
- 传统生产单位、经销单位在经营方式上必须发生哪些转变？

042 宇驰机械制造有限公司：理性决策的成功典范

(477)

中国的企业和企业家大都有个天生的缺陷：决策体系的不完善和管理体系的混乱。一项重大投资项目，经常由公司老总一拍脑袋就决定了。决策的盲目性和非科学性，经常导致这些投资项目的失败，最终影响了企业的成长。

但是，可喜的是，中国有越来越多的企业家，已经开始注意到原有的直觉决策模式的局限性了。他们开始学习西方先进的管理经验，调整组织决策机构，不断增加企业决策的科学性。

“双加”工程，是经过一系列可行性分析，专家论证和金融机构的评估，最后决定的。通过“双加”工程的决策，我们看到理性决策的模式。