

# 生存与拼搏

——中外企业成功实例

姜卫华 章雨芹 张 平 主编

企业管理出版社

# 生存与拼搏

——中外企业成功实例

姜卫华 章雨芹 张 平 主编

企业管理出版社

## 生存与拼搏

姜卫华 章雨芹 张 平 主编

企业管理出版社 出版

(社址：北京市海淀区紫竹院南路17号)

\*

新华书店北京发行所发行

法律出版社印刷厂印刷

\*

787×1092毫米 32开 7.875 印张 170 千字

1991年1月第1版 1991年1月第1次印刷

印数：11000册

定价：3.10元

ISBN 7—80001—132—1/F·133

## 编 者 的 话

我们在与一些企业家的接触中，深感改革开放的政策，商品经济的发展，为企业开辟了广阔的舞台，但要跻身于此舞台上，演出生动壮观的剧目，还需要企业奋力拼搏，特别是要开辟出良好的外部环境与内部环境，在顺境中如此，在逆境中更是如此。我们也看到，一些中外企业家的大胆尝试，向我们展示了富有创造性的工作经验，而这其中又闪烁着管理科学之光，于是我们萌发了把它们汇集起来，介绍给企业界人士的愿望。在领导和同志们的帮助下，我们从管理的角度出发，搜集、筛选、整理、汇编了100多个中外企业成功的实例，并对其中蕴含的管理理论、思想、艺术做了画龙点睛的剖析，以求在生动的事实与简要的剖析中，使读者得到启发。

本书突出了理论与实践的联系，趣味与思想的统一，部分与整体的一致。力求适用的广泛性，既可作为一般读物，也可作为案例教学的参考资料。

我们在汇编本书的过程中，参考了一些图书、刊物、资料等，谨向有关作者深表谢意。同时也向支持帮助我们的领导及同志们深表谢意。

本书战略篇由章雨芹、刘宏伟、冷艳梅编写，公关篇由姜卫华、张平、贾桂芳、冯伯静编写。

由于经验缺乏，水平有限，书中缺欠之处，恳切希望广大读者给予批评指导。

1990年6月

# 目 录

## 战 略 篇

|                            |       |
|----------------------------|-------|
| <b>发展战略——企业经营之术</b> .....  | ( 3 ) |
| 在困境中腾飞.....                | ( 3 ) |
| 五年增长三倍.....                | ( 8 ) |
| 一条旧货船起家的船王.....            | (12)  |
| 从小灯泡厂到电器巨星.....            | (16)  |
| 敢摘皇冠明珠的协新厂.....            | (20)  |
| <b>市场战略——企业腾飞之良骑</b> ..... | (23)  |
| 台塑的赚钱绝招.....               | (23)  |
| 多角化经营的巧用.....              | (25)  |
| 耐克鞋跑遍全球.....               | (27)  |
| 女性生意最好做.....               | (29)  |
| 尿布大王——尼西奇.....             | (31)  |
| “状元红”打进上海市场.....           | (33)  |
| 人弃我拾.....                  | (36)  |
| 研究市场，打进空当.....             | (36)  |
| 饥饿策略更抢手.....               | (38)  |
| 以小制大的奇观.....               | (40)  |
| 人为造成流行.....                | (41)  |
| 稳中求利.....                  | (42)  |
| 滞销糖果有利可图.....              | (44)  |

|                           |      |
|---------------------------|------|
| 抢占市场夺标战·····              | (46) |
| 名正才能畅销·····               | (49) |
| 寻找产品疵点·····               | (50) |
| 反证策略的威力·····              | (51) |
| 电扇的再改进·····               | (52) |
| <b>竞争战略——企业活力所在</b> ····· | (54) |
| 可口可乐的神奇与别出心裁·····         | (54) |
| 百事可乐的胆量与不屈不挠·····         | (58) |
| 奔驰公司立足不败之地的三条宗旨·····      | (62) |
| 十年不鸣，一鸣惊人·····            | (66) |
| 在欧美市场获全胜的米其林公司·····       | (70) |
| 勇敢走向世界·····               | (74) |
| 靠正竞争荣获五连冠·····            | (78) |
| <b>价格战略——企业手中之剑</b> ····· | (82) |
| 廉价商店·····                 | (82) |
| 价格昂贵的圆珠笔·····             | (84) |
| 自定价餐馆·····                | (84) |
| 自定价茶馆·····                | (86) |
| 款式最新颖，价格最昂贵·····          | (87) |
| 香港贩报经·····                | (87) |
| 生意经恰恰就在这里·····            | (88) |
| 威尔逊的怪招·····               | (89) |
| 我们卖的是飞机，不是玩具·····         | (91) |
| 一部彩电99美分·····             | (92) |
| 自动降价商店·····               | (93) |
| 一分利撑死，十分利饿死·····          | (95) |

|                           |       |
|---------------------------|-------|
| 让商品售价低于你的同行·····          | (96)  |
| 价格多变的中国面馆·····            | (96)  |
| 破除陋习,真不二价·····            | (97)  |
| 单一价格·····                 | (98)  |
| 根据体重付房租·····              | (98)  |
| <b>产品战略——企业生存之本</b> ····· | (100) |
| 胜利女神的胜利之路·····            | (100) |
| 象生产别针一样的T型车·····          | (101) |
| 本田的新招·····                | (103) |
| 酒窝杯·····                  | (104) |
| 醉翁之意不在酒·····              | (105) |
| 别致多彩的手帕·····              | (106) |
| 千姿百态的扇子·····              | (107) |
| 一把小钥匙的威力·····             | (108) |
| 要敢于向未知的领域挑战·····          | (109) |
| 不能跟在别人后头跑·····            | (110) |
| 倍受欢迎的纸裤·····              | (111) |
| 一举成名的天府可乐·····            | (111) |
| 由香水引出的香粉袋·····            | (112) |
| 由冷气服研制出暖气服·····           | (113) |
| 一分钟相机·····                | (114) |
| 开发特殊的市场产品·····            | (114) |

## 公 关 篇

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| <b>企业形象——靠具有个性的服务</b> ····· | (119) |
| 独特的魅力·····                  | (119) |



|                            |              |
|----------------------------|--------------|
| 以退为进·····                  | (121)        |
| 爱是相互的·····                 | (122)        |
| 生意与戏剧·····                 | (124)        |
| 商品是无国界的·····               | (127)        |
| 超乎一般的能力·····               | (129)        |
| 在想不到的地方做文章·····            | (131)        |
| 独特的服务手段·····               | (132)        |
| 产品出售后的文章·····              | (133)        |
| 以贡献赢得公众·····               | (134)        |
| 联络感情的椰菜娃娃·····             | (136)        |
| 两个第一的完美结合·····             | (137)        |
| 货物出门，负责到底·····             | (139)        |
| 适应公众需求·····                | (141)        |
| <b>企业形象——靠服务的高质量·····</b>  | <b>(143)</b> |
| 顾客档案的公关效果·····             | (143)        |
| 好货不怕摔·····                 | (145)        |
| 阿迪达斯公司的信誉观念·····           | (146)        |
| 质量第一·····                  | (148)        |
| 售后服务，变包为保·····             | (149)        |
| <b>企业形象——靠诚挚灵活的外交·····</b> | <b>(151)</b> |
| 鸭鸭飞进了俄罗斯·····              | (151)        |
| 步步高招·····                  | (153)        |
| 公关与友谊·····                 | (155)        |
| 种瓜得瓜，种豆得豆·····             | (161)        |
| 企业不能做乞丐·····               | (162)        |
| 白天鹅飞上了天·····               | (165)        |

|                       |              |
|-----------------------|--------------|
| 吉普公司迎艾科卡              | (168)        |
| 纠纷与友谊                 | (170)        |
| 当退则退，当进则进             | (171)        |
| 永芳化妆品在祖国              | (173)        |
| 生意人与国家元首              | (175)        |
| 克莱斯勒在难关中的交往公关         | (177)        |
| 派克笔生产商的公关之道           | (183)        |
| 洛克菲勒中心的公共关系           | (184)        |
| 公关劲旅                  | (185)        |
| 银行商行共兴衰               | (186)        |
| 感动顾客，才有顾客             | (187)        |
| 隔夜烧鹅                  | (188)        |
| 受欢迎的慢表                | (188)        |
| 公众利益第一                | (188)        |
| 真诚换真诚                 | (190)        |
| 摆正企业与国家的关系            | (191)        |
| 公关内外辩证统一              | (192)        |
| <b>企业形象——靠具有特色的宣传</b> | <b>(194)</b> |
| 烟台啤酒如何打入上海市场          | (194)        |
| 长城牌保温瓶的扬名             | (195)        |
| 公关要捕捉时机               | (196)        |
| 第一次亮相                 | (197)        |
| 奉献与扬名                 | (197)        |
| 知名度的提高                | (199)        |
| 奇特商店的奇特开张             | (202)        |
| 柳暗花明                  | (204)        |

|                              |       |
|------------------------------|-------|
| 宋斐卿与抵羊牌毛线·····               | (206) |
| 巧用电话号码·····                  | (208) |
| 飞来的广告·····                   | (210) |
| 公关使舆论大转变·····                | (211) |
| 野马牌汽车的推出·····                | (212) |
| 四天8000多万元·····               | (215) |
| 调查与分析是成功的前提·····             | (216) |
| <b>企业形象——靠有力的维护和纠正</b> ····· | (218) |
| 受了批评以后·····                  | (218) |
| 两种态度，两种结果·····               | (220) |
| 扭转危机·····                    | (222) |
| 公关如攻关·····                   | (223) |
| 纠正形象要及时、全面、真实·····           | (224) |
| <b>企业形象——靠内部和谐</b> ·····     | (226) |
| 这里一片温馨·····                  | (226) |
| 小厂秘诀·····                    | (228) |
| 马胜利的内部公关手段·····              | (230) |
| 一日厂长·····                    | (231) |
| 聪明的IBM公司·····                | (233) |
| 全员PR ·····                   | (234) |
| 逆境中生存，顺境中发展·····             | (235) |
| <b>企业形象——靠领导者的举止言行</b> ····· | (237) |
| 领导者穿戴言行绝非小事·····             | (237) |
| 王光英香港之行·····                 | (238) |
| 盛田昭夫与高级饭店·····               | (239) |
| 艾科卡的公关策略·····                | (239) |

# 战 略 篇

**企业要讲究战略，没有战略的企业，如同武夫。**



## 发展战略——企业经营之术

生存者，必须不断地挑战。挑战者，绝不是只具匹夫之勇的赳赳武夫，它需要充满智慧与发奋精神的发展战略来保证。

### 在困境中腾飞

克莱斯勒汽车公司成立于1923年，与“通用”、“福特”汽车公司同属美国的老牌垄断企业，始终三分天下，各持一方，共同控制着全美国的95%的汽车产业，是美国第十大制造企业，在整个西方世界居第14位。

但是，进入70年代以来，克莱斯勒汽车公司屡遭不幸。从1970年~1978年的9年间，竟有4年亏损。1978年本来是美国企业百年难遇的好年成，榜上有名的50家大工业公司大都坐收渔利，其中亏损公司只有12家，而克莱斯勒在这12家中成了“头名状元”，亏损2.04亿美元，成为自美国排列“500家公司营业情况”以来第三个亏损大户。1979年，美国再次出现经济危机，汽车市场受到大的冲击，克莱斯勒亏损11亿美元，创该公司亏损最高记录，积欠各种债务高达48亿美元！克莱斯勒在美国500家大公司的地位急骤下跌到第17位。经济界人士当时认定，克莱斯勒倒闭指日可待。

然而出人意料，克莱斯勒惨淡经营几年以后，竟神奇般地从死亡线上活了过来。它扭亏增盈，迈步走上了中兴之路，使竞争伙伴刮目相看。

克莱斯勒迅速获得转机的秘诀在哪里呢？

### **不失时机聘奇才，精兵简政用新人**

艾科卡是一个汽车界的奇才，他酷爱自己的事业，有着敏锐的职业灵感，他具有当机立断的领导魄力和工作作风，并且勇于负责，有一套令行禁止的严格管理办法，难怪其他公司以优厚的条件争相聘请他。克莱斯勒求贤心切，决定不惜任何代价争聘艾科卡。公司董事长约翰·里卡多亲自出马，“三顾茅庐”，艾科卡终于被其诚意所感动，同意在危难之际接掌帅印，并且信誓旦旦地宣称：“我相信再过几年，克莱斯勒就会生龙活虎！”

艾科卡深知要收拾好克莱斯勒这个衰败摊子的关键是选准突破口。他经过调查研究，很快摸清了公司的三个致命弱点：一是纪律松弛，二是管理混乱，三是人浮于事。

看出了问题的症结，找到了下手之处，艾科卡毫不手软地砍了“三板斧”：

第一斧，先砍公司高层领导。对那些身居高位毫无建树者和把持要害部门的平庸之辈，统统撤掉，公司35位副总裁，先后辞掉了33位，高层部门的28位经理撤掉了24位。

第二斧，精简机构，压缩企业规模。他大胆采取“关、停、并、转、卖”几项措施，使各部门由臃肿变精干。原有的52个生产工厂中关闭、变卖16个，合并转产4个，使企业规模一下子削减了1/3。

第三斧，削减雇员。他先后解雇9万多人，直属公司职

工总人数由16万削减到7万多人，裁员率超过50%。

这三板斧下来，使公司扔下了沉重的包袱，清除了人事上的重重障碍，为克莱斯勒的东山再起赢得了喘息的时机。艾科卡开始集中精力组建公司新的领导班子。艾科卡认为：一个有能耐的总裁首先是他能够选出一个有才干的管理班子，要有很多精明强干，勇于献身的人才能使克莱斯勒改观。

艾科卡任用新人别具一格。他选人的首要标准是“志同道合”。志同道合者，年轻资浅不嫌嫩，敢于破格提拔；能同道，年逾花甲不算老，照样委以重任。简言之，他要用的，人，必须熟知他的领导作风，对他那套管理办法能够彻头彻尾地贯彻执行。他连“挖”带“拉”，先后从福特公司挖掘了数名得力干将，都委以重任，同时也从克莱斯勒原有人员中选拔、任用了一些人才，经过调换，克莱斯勒从上到下形成了以艾科卡为首的领导系统，为公司的发展奠定了基础。

### **内外结合，开源节流，大打“经济战”**

克莱斯勒存在的各种问题，归根到底，主要集中在资金短缺上。为了争取外援，艾科卡四处奔波，使出了浑身解数。

1979年7月，克莱斯勒为了维持公司最低限度的生产活动，不得不请求政府给予紧急经济援助。9月正式向政府递交了12亿美元的贷款保证申请书。所谓贷款保证，即政府在某公司向金融机构申请贷款时，充当财政后盾，万一借主届时无力偿还，由作保一方替其偿还。11月初，政府国会提出了给予克莱斯勒汽车公司15亿美元政府贷款保证的提案，这样大数额的贷款保证，在美国是从未有过的。过去，政府向私营企业提供过最大一笔贷款保证，才不过2.5亿美元，这



次的数额竟整整6倍于先例，一时间舆论哗然。一些经济学界的权威人士，地位显赫的政府要员，善于辞令的国会议员，一起大唱反调，最厉害的还是汽车界同行们的喧嚣声。

面对如此严峻的局势，克莱斯勒决心豁出老本，背水一战。他们不惜动用上亿美元巨资，游说于国会内外关键人物，活动于政府上下要害部门。艾科卡等人更是竭力向政府陈述：克莱斯勒一旦破产，将会在全国引起连锁反应。12月美国国会终于通过了关于给克莱斯勒汽车公司15亿美元政府贷款保证的提案，规定贷款保证的偿还期为1990年。

克莱斯勒不失时机地利用政府贷款保证这个硬邦邦的招牌，在民间和州政府一级四处活动，筹集了相当可观的数目，使公司资金极度拮据的状况得以缓和。

开源必须节流，二者不可偏废。克莱斯勒在外部集资筹款告一段落后，回过头来狠抓企业内部的整顿挖潜，在降低企业成本上大做文章。

首先裁人减薪，每年节省200多万美元，艾科卡以身作则，主动放弃每年36万美元的薪金，只象征性地领取1元钱。其次改善库存管理，及时进货，及时使用，快速循环，每年节省库存费用开支4.5亿美元。同时在采购、预算、生产等方面进行综合改革，努力降低成本率。克莱斯勒采取内外结合的战术，在这场经济战中打了胜仗，终于在资金方面走出了低谷，为后来的复兴奠定了基础。

### **掌握需求变化规律，推陈出新**

克莱斯勒扔掉了沉重的包袱，手中又有了钱，能否腾飞，大展宏图，就看采取何种奇谋异略了。

多年的经验教训，使克莱斯勒十分重视对市场的研究预