

普华
经营

正略钧策
ADFAITH

· 极品策略商务图书 ·

思想

——中国家电首脑符号

博锋 池小红 编著



感受家电业领袖之**魅力** **领悟**家电业首脑之**思想**

与17位企业领袖共同探讨中国家电经营之道

 **人民邮电出版社**
POSTS & TELECOM PRESS

思想

——中国家电首脑符号

博锋 池小红 编著

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

思想: 中国家电首脑符号 / 博锋, 池小红编著. —北京:
人民邮电出版社, 2009.10
ISBN 978-7-115-21447-8

I. 思… II. ①博…②池… III. 日用电气器具—工业企业
管理: 销售管理—中国 IV. F426.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2009)第163881号

内 容 提 要

本书收录了对17位中国家电业领袖的访谈, 用对话的形式将他们对于中国家电业的深刻思考和精彩的管理思维呈现在读者面前, 正是这些思想精华在影响着国内家电市场的结构演变和发展态势, 而访谈本身也直接解读了这些企业家的成功之道。本书形式活泼生动, 对话精彩, 人物鲜明, 可读性很强。

本书适合于家电企业和其他行业企业管理人员、市场营销人员以及相关专业的在校师生阅读。

思想——中国家电首脑符号

◆ 编 著 博 锋 池小红

责任编辑 王飞龙

执行编辑 姜 珊

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 18

2009年10月第1版

字数: 190千字

2009年10月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-21447-8

定 价: 39.80元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

思想第一

你身无分文，却又抱有强烈的创业梦想，那么怎样才能将梦想变成现实？

你辛辛苦苦孵化了一个产品，立志做大这个产业。梦醒时分，你却发现这个产业埋伏了众多杀气十足的强大对手，大有吞杀你的知识产权成果的架势，你将何去何从？

你曾处于一个产业的皇冠之位，光彩耀人，但之后又从成功的巅峰跌落到失败的万丈深渊，你是会因此而死，还是会奋力爬起再生？

你正处在一个巨大的产业浑沌困局之中，四处碰壁，你会如何整合资源并快速突围而出？

你从跨国公司踌躇满志而来，但面对的却是巨大的亏损和濒临倒闭的泥潭，人心涣散、四周哀鸿一片，你又如何力挽狂澜、重整旗鼓？

这些并不是假设，而是我们每一天都能看见的严峻的产业现实。有观点称，中国企业平均寿命只有7年，那么对于我们这些身处企业的人来说，在一生中每个人都要无奈地看着企业倒闭近6次。

做强企业，做大品牌，是每一个创业者的梦想。这些创业者在选择一本书时，常常会遇到这样的问题：

一是有没有一本能真正指导企业做大做强，通俗易懂又好看的经营思想的书？

二是这本书是否有真正的价值？毕竟书店里各类管理书籍已然琳琅满目。

那么自己所选择的这本书是否能够让每一位企业主都可以快速找到相

应的解决方案将企业做大做强、规避风险呢？

有的，《思想》就是这样一本为企业主“明道”、“解惑”的书。

《思想》有如下两大特点。

（1）本书由中国制造业17位优秀的家电业领袖现身说法论道，对企业管理“明道”、“解惑”。

中国家电业是中国制造的支柱产业，也是中国品牌经济强大的产业。因为中国家电业在中国具有强大的品牌阵营、庞大的市场营销规模、激烈的产业竞争环境，所以中国家电业汇聚了各类人才，也产生了丰富的产业管理思想。在中国制造体系里，中国家电业的企业管理思想水平之高，企业管理思想体系之全，已为世界公认。

《思想》一书对17位家电首脑的经营管理思想访谈，是极品策略·上海品略机构从中国家电业的300多位企业首脑中遴选出来，面对面独家专访而成的，因而我们面对的这些访谈全是真心流露，一切真实而可信。

这17位被访谈者，有来自世界500强跨国公司的首脑，有中国领袖企业的首脑，有产业标准的开拓者或制定者，也有刚刚起步的挑战者……他们有的来自资本雄厚的国际企业，有的白手起家、草根创业，有的学富五车、才高八斗，有的则身经百战、叱咤商海。

无论他们有多么不同，他们的经营管理思想却都表现出了巨大的价值张力。

（2）这是一本圆了中国家电业20年思想之梦的书。

20年前，我进入中国家电行业一家领袖企业工作，担任该公司领导的特别助理一职，进而开始接触到中国优秀的家电业企业的经营思想。在随后的20年内，我有16年是在两家跨国公司、三家中国行业领袖企业任高管职务。最后的4年，我又任职于专注公司战略、品牌战略、营销管理、投资与兼并的咨询公司，也先后为100余家中外家电品牌企业、五金制造和动漫产业提供服务。我见证了中国家电经营思想的萌芽吐枝、搬移混搭、兼收并蓄、独成体系的成长过程。

中国制造在30年前，企业总体经营思想是生产管理、品质管理和人力资源管理，公司战略、品牌战略、市场营销、消费者价值满足的思想对于

中国企业还十分陌生。

中国制造在改革开放30年之后，伴随着中国从计划经济向市场经济转型，中国制造企业的经营思想开始萌芽吐枝，萌发了规模生产、市场营销等思想。

近10年来，中国制造和世界经济体系融为一体，中国制造的产业思想经过30年改革开放的市场洗礼，通过对自身企业成长过程的总结、反思、归纳和升华，经历了对世界各种产业思想理论、学说的照搬、模仿、筛选和吸收，开始独成体系。

中国在相当长的一段时间内是以计划经济为主导的经济，短缺经济成为中国经济的一大特色。改革开放又使中国成为独一无二的市场，其爆发出来的巨大而迅猛的消费趋势是任何一个国家的经济学、营销学教材所无法预测的。

改革开放使中国从“短缺经济”向“丰饶经济”快速转变，在这个飞快转变的时期，市场涌现出各种经济现象，产业激烈竞争等多种商业问题，这都是国外成熟市场所没有过的。

中国家电业从满足国民巨大的需求、缓解供求不平衡的矛盾进行产业规模布阵和经营，到制造产能过剩，这个战略拐点凸显了产业竞争和企业经营的各种新问题，而国内外各种产业观、经济学思想和经营方法也都潮水般地涌入中国，试图解决这里的各种问题，或用于中国的市场实践来验证这些管理思想的真伪。

笔者先后在德国、日本的两家跻身世界500强的跨国公司任职，从事咨询管理后，又先后和中国市场上多家一流的跨国公司进行业务合作。这种从业经历让我深深感受到，由于中国市场环境的独特性和消费文化的差异，国际上很多管理思想、法则和工具，往往会在中国的企业实践中碰壁。

众多跨国公司在进入中国家电市场后，尽管拥有优越的公司战略、品牌历史、管理文化、产品先进性、雄厚的人力资源等条件，并且还有系统的西方管理思想体系助阵，但这些十分优越的资源并未让这些公司迅速发展，反而让它们陷入相当长时间的持续亏损。

随着本土企业高速成长以及中外管理思想的碰撞，中国家电产业诞生了一个巨大的国家制造体系平台，诞生了经销规模最大的市场平台，诞生了价值最大的品牌环境，诞生了无数企业组成的高强度竞争环境……这一切最终催生了中国环境下适合企业生存的管理思想体系。

中国家电企业管理思想的诞生，成为真正解决和指导中国企业的思想教材。这种自成体系的思想是最具价值的，因为这种思想独特而实用，又难以被复制。

正因为如此，中国家电企业管理思想对整个中国制造业有着巨大的启迪作用。

企业管理思想在某种意义上是企业首脑的思想。

极品策略·上海品略是一家对公司战略、品牌战略、品牌传播、营销策划、首脑符号经济等提供系统解决方案的咨询策划机构。7年来，我们先后为100余家中外品牌家电企业、五金制造和动漫产业提供了各项服务。

首脑符号经济是极品策略·上海品略的一项重要研究课题，近年来与300多位企业首脑进行过高端访谈，并对部分企业首脑进行过“首脑符号”的系统研究服务。

我们在一项对20个同类别的品牌企业进行“首脑符号”的对比研究中发现：在相同产业中，当两个或多个企业在产业规模、资金规模、产品制造、技术进步、品牌影响和服务能力方面都比较均衡时，“首脑思想力”的大小是这些企业博弈的关键因素，并对打破竞争均衡、突破成长瓶颈起到重要影响。

把一家企业做大并不是一件难事，在特定的产业环境下，拥有或利用各种资源，是可以把企业做得很大的，或凭着一种惯性也可以把企业做得很大。

但把一家企业做强则困难得多，因为做强企业就意味着你要超越同等条件的对手，或条件远优于你的对手。这里竞争博弈的制胜元素不仅是物质层面的“硬竞争”，更多的是思想层面的“软竞争”。如果说把企业做大是时势造英雄，那么把企业做强则是英雄创造时势。

企业主都有一种强烈的愿望，即把企业做大做强，使之成长为一家卓越的企业。但光有这种强烈的愿景还是不够的，不同企业面临的内外部环境不一样，掌握的资本和资源也不一样，在我们的案例中，不少企业主条件极为艰苦，资金匮乏，资源短缺，但他们却能把企业做大做强。另有不少企业条件优越，却长期平庸。

这里最关键的因素是什么呢？我认为在于企业主是否拥有一种思想。

在一家企业的各种资源要素上，企业首脑的经营管理思想是决定一家企业成败的关键要素，有思想的企业首脑可以率领企业从平庸走向卓越，从死亡走向重生。

这里所谈的经营管理思想，是思想者在经营企业过程中所积累的卓越思想，它涵盖了如公司战略、品牌战略、营销管理思想、消费者价值最大化思想、企业人文思想等方面，是一种思想内涵和管理艺术的天然结晶。

这种思想具有一种强烈的产业愿景和企业理想，它将做大产业和做大企业的命运紧密相连，将做大一个产业和做强国家竞争力的关系紧密相联，还将企业真正的责任和消费者的真正价值相联。

这种思想也包含了思想者的品牌价值观、个人文化底蕴中的哲学修为、艺术卓见、对经营得失的参悟、遭遇困难时坚韧不拔的意志以及对人生浮沉宠辱不惊的心路历练。

正是因为拥有这种思想，所以中国家电企业常常能够创造奇迹。

本书虽披沥二载完稿，却是中国家电业20年经营管理思想体系之大成的沉淀。

因篇幅限制，本书无法对17位家电企业领袖的思想体系予以全面的展开，只能摘其精华进行有针对性的介绍。

本书为作者对17位家电业领袖的独家访谈。作者有浓烈的原创情结，不擅参考、摘录他人的公开文献，故对17位被访者的生平和企业经营的某些介绍，可能会在一些细节、数字上和其他公开文献略有出入，敬请读者谅解。

本书为“中国家电品牌思想三部曲”之三，读者可链接阅读“中国家电品牌思想三部曲”之一：《影响——中国家电营销30个巅峰人物》（池小

红著，《光明日报》出版社）、“中国家电品牌思想三部曲”之二《营销标杆——中国家电价值营销案例》（博锋、池小红著，人民邮电出版社出版）。也十分欢迎读者将个人的思想观点发到我的电子邮箱：bf4154@126.com。

成书之际，由衷感谢17位家电业领袖和我进行深度、坦诚、快乐的沟通，他们独到的思想令我感动并受益。

格外感谢我的合作者池小红女士，在本书创作的近两年时间内，她为本书付出了大量的心血，承担了浩大的工作量和巨大的思想重压，同时她的独特智慧与美丽文采也令本书添色不少。深深感谢极品策略的邓之怡、王洁青、曹伟、胡春霞等几位同事，正是因为有了他们的努力和帮助，才使本书能够顺利地完工。

从上海高耸的写字楼办公桌临窗外看，视野中是鳞次栉比的各式建筑、斑驳陆离的商品广告牌以及川流不息的车辆行人……我们处在一个高度商业化的社会，丰饶的商品令人眼花缭乱，当传统价值观在顽强抵御“物欲解构”、努力寻找自我时，我认为：

经营管理思想第一。



第1章 用心为中国消费者创造最大价值 /1

——对话惠而浦公司全球副总裁兼北亚区总裁李彦

第2章 杰出品牌要有张扬思想 /19

——对话杭州奥普控股集团总裁方胜康



第3章 追求卓越，企业的责任 /37

——对话博西家用电器中国有限公司副总裁、首席销售
官吴建科

第4章 “中国创造”的必要性 /55

——对话帅康集团有限公司总裁邹国营



第5章 品质第一与完美主义 /67

——对话A.O.史密斯（中国）热水器有限公司总裁丁威

第6章 东方化的管理思维 /85

——对话樱花卫厨（中国）股份有限公司董事兼总经理廖金柱



第7章 核心技术才是竞争力 /99

——对话深圳市立昇净水科技有限公司董事长、总经理
兼首席专家陈良刚

第8章 企业家精神 /115

——对话艾美特电器（深圳）有限公司副董事长蔡正富



第9章 强大的综合实力成就百年品牌 /129

——对话上海索伊电器有限公司董事长王琼峰

第10章 经营中飞跃的哲学智慧 /145

——对话江苏光芒热水器有限公司、江苏光芒科技发展有限公司总经理朱庆国



第11章 怀大信念者，成大道 /161

——对话万和集团有限公司总裁卢楚隆

第12章 执着的品牌愿景 /177

——对话中山市爱思特电器有限公司董事长秦昕



第13章 创新精神与企业责任感 /193

——对话广东同益电器有限公司总经理唐壁奎

第14章 大爱无疆 /211

——对话美国百诺肯净水设备（厦门）有限公司总裁吉姆·艾利斯



第15章 高品质，永恒的追求 /229

——对话能率（中国）投资有限公司副总经理西贝昭彦

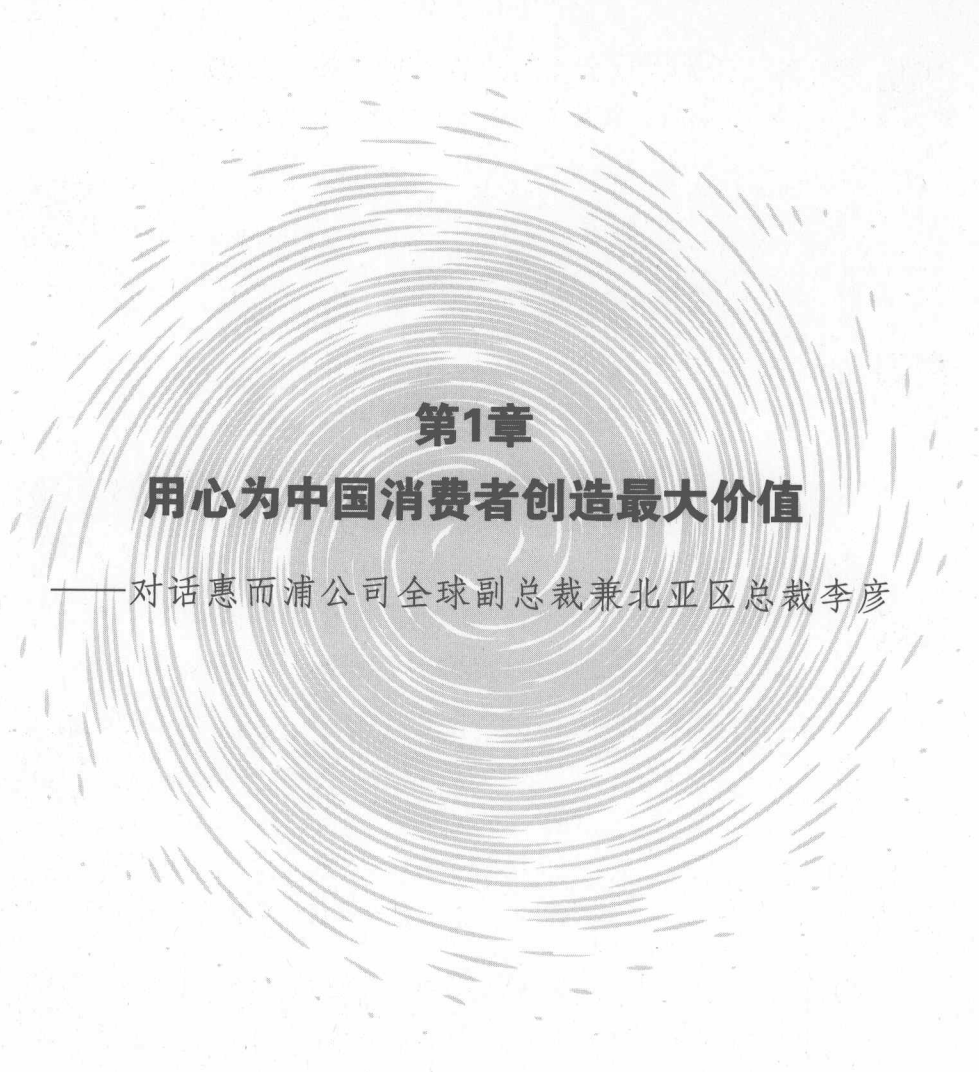
第16章 永远不变的学习精神 /245

——对话广东长青集团董事长何启强



第17章 甘愿吃亏的工业精神 /263

——对话珠海格力电器股份有限公司副董事长、总裁董明珠



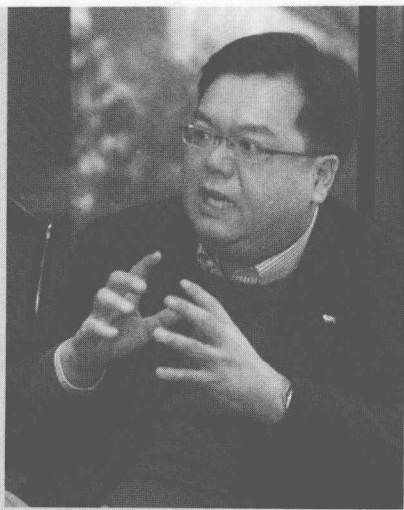
第1章

用心为中国消费者创造最大价值

——对话惠而浦公司全球副总裁兼北亚区总裁李彦

关于李彦

李彦，出生于新加坡，曾在美国接受教育，并获美国印第安那大学工商管理硕士学位。曾任宝洁台湾地区董事总经理、广州宝洁个人美容护理事业部（拥有舒肤佳、玉兰油和SK II 品牌）大中华区首席财务官（CFO）、惠而浦公司全球副总裁兼亚洲区首席财务官等职务。目前，李彦任惠而浦公司全球副总裁兼北亚区总裁，主要负责公司的日常运营、业务拓展和开拓中国市场。在担任惠而浦公司全球副总裁兼亚洲区首席财务官期间，李彦领导了惠而浦亚洲区的战略复兴，使该地区的销售额和利润实现了大幅度增长。



李彦

惠而浦公司全球副总裁兼北亚区总裁

凭借丰厚的国际业务经验和多元的文化背景，李彦大力拓展惠而浦中国区的业务，这也是厚望所在。

关于惠而浦

具有近百年历史的全球家用电器领先品牌惠而浦家电集团，其总部位于美国密歇根州的奔腾港，是世界上最大的大型家用电器制造商，亦是美国《财富》杂志历年来评选出的全球500强企业。作为世界上唯一一家专注于全系列大型家用电器的制造商，惠而浦致力于为全球消费者提供品质卓越的家电产品，其产品涉及洗衣机/干衣机、微波炉、冰箱、空调、灶具、抽油烟机、洗碗机、油热汀及家庭厨房垃圾处理机9大系列。

惠而浦家电集团于1994年正式进入中国市场，它在中国拥有两大研发中心：惠而浦（中国）投资有限公司洗涤技术中心和惠而浦产品研发（深圳）有限公司。另外，惠而浦在中国还设有3大生产基地，分别位于广东、北京和浙江。他们所生产的洗衣机、微波炉和制冷压缩机等产品除了满足国内市场的需要外，还销往亚洲其他国家以及欧洲、北美洲、南美洲、大洋洲等世界各地。

主持人语

惠而浦，全球第一的白色家电品牌，在全球最大的消费市场——中国，却没有获得市场第一的收效，这让自信而聪明的美国人和勤奋智慧的中国人都难以理解。

惠而浦自1911年创立以来，已走过了近百年让人艳美的历史，这在世界工业史上并不多见。在中国，惠而浦亦经历了10余年的探索，它在中国设厂、开展并购、建研发中心和采购中心、建立渠道等，这一切都与它的同胞IBM、HP、INTEL、DELL、GE等基本类似，但呕心沥血之后，惠而浦目前在中国市场的影响力远不如这几个“兄弟”。

惠而浦在中国苦心经营10多年，在中国市场的建树和惠而浦这个“全球第一白色家电品牌”的地位却不相称，这种不相称并非惠而浦的资金、技术、产品、工厂管理落后。以惠而浦这个近百年企业的经验累积，它要生产全球最优的洗衣机是轻而易举的，那为什么前期惠而浦在中国会举步维艰呢？关键一条就是前期惠而浦在中国的经营始终带有一种“世界第一白色家电品牌”的自恋情结，却忽略了如何将这种第一品牌的文化和个性气质与中国消费者对接，如何让消费者信服。

尝试了几次折戟沉沙的阵痛经历后，2005年，惠而浦中国（投资）有限公司和惠而浦亚太地区总部在上海成立，对惠而浦品牌在中国的长期发展作出了新的坚实承诺，这也是惠而浦对中国这个全球第一的消费市场在几经挫折之后，制订的最坚决的一次进入战略。

2007年，惠而浦完成了中国市场全新的产品、渠道和组织结构的布局，并正式宣布将为中国市场提供更多高端优质的洗衣机。

2008年，惠而浦再次在中国市场发力。3月，惠而浦与苏宁电器独家合作将空调产品引入中国市场；5月，惠而浦又与海信一同在青岛宣布共同出资9亿元建立合资公司，新公司将面向全球生产高端冰箱和洗衣机产品，惠而浦在拓展国内白色家电领域竞争实力进程中的频频动作被喻为“打盹雄狮已苏醒”。

打盹的雄狮如何苏醒？这不仅是中国家电产业关注的问题，也是全球公司战略专家对一个国际品牌在中国如何成功经营所关注的问题。对中国家电产业战略发展素有深度研究的极品策略·品牌营销策划机构，曾对20世纪80年代开始进入中国市场的跨国公司进行过深入研究，在列入跟踪课题的30个企业中，无不是经过惨淡经营或巨大阵痛之后才走向正轨的，而成功的比例低于25%。

惠而浦能成为这成功的25%吗？

在上海浦东金桥出口加工区金港路565号惠而浦（中国）投资有限公司4楼，在一个充满浓郁家居厨房情调的会客室里，我们和惠而浦公司全球副总裁兼北亚区总裁李彦进行了一次深度对话。

被惠而浦员工亲切称作“Ian”的新加坡人李彦，比约定的时间晚了3分51秒，我们在这几分钟内猜测这个能唤起“打盹雄狮苏醒”的人物会是怎样的“三头六臂”？

“抱歉，我迟到了，我是李彦。”一声洪亮的男高音在门外响起，未见其人，先闻其声。当李彦出现在我们面前时，高大魁梧的身材一下子吸引了我们的目光，之后，他又以一种美国式的幽默开场白，让之前的神秘感顿时烟消云散。

我们的对话围绕着公司战略制定、消费者价值和品牌溢价的主题愉快地展开。

公司战略的制定关乎一家公司的生死命脉，不论是中国的还是全球优秀的公司，都把公司战略的制定烙上了宗教般的虔诚色彩。无数成功的公司以其品牌的丰碑印证了战略的成功，也有许多庞大的公司由于战略的失误或执行的错位而留下了让人痛心的遗憾。战略的制定既有对产业方向的选择和入市机会的成功把握，也深含决策者的个人价值取向和欲望。因此，我们更深信战略的成功与企业首脑的人格力量息息相关。

在李彦的身上我们清晰地找到了这种验证。

李彦，财务出身，对经营极为敏感，擅于从数字的触角分析、验证战略的合理性。自2007年1月起，李彦掌管惠而浦中国区的业务，任惠而浦

公司全球副总裁兼北亚区总裁，便肩负起了重新布局中国区业务的重任。此前，李彦兼任惠而浦公司亚洲区首席财务官，曾主导亚洲区战略复兴，并成功实现了销售收入和利润大幅度地增长，使该区域业务扭亏为盈。

进入惠而浦之前，李彦曾在宝洁公司工作过14年，有丰富的品牌运营经验。东方出生的李彦长期在亚太区工作，对中国文化属性甚为了解，深谙中国消费者的习惯和心理。

惠而浦进入中国10多年，在市场上几次折戟沉沙，付出了极为昂贵的学费。但这种学费的付出随着李彦的到来而变得物有所值。它让李彦得以更清晰地把握惠而浦从10多年来摇摆不定、着眼于眼前利益的战略失误中抽出身来，并正确制定惠而浦在中国市场下一步的品牌战略规划。

李彦的创新之道，是让惠而浦努力贴近中国市场，努力贴近中国消费者。他在和我们的对话中重点强调了惠而浦的目标是为中国消费者创造最大价值。

围绕消费者的战略思考就是谋市场应变之道。为了谋好这个道，李彦综合运用其财务的职业背景，保证公司的经营溢价，调整产品线，主力生产中高档的产品。在主营产品洗衣机上，惠而浦整合全球的研发资源，针对中国消费者的使用价值在中国推出了高端波轮洗衣机和滚筒洗衣机，一举获得了巨大成功。

为了克服高端洗衣机的单一性，做大中高端产品规模，李彦运用战略合作和合资经营的策略，让惠而浦和苏宁电器形成空调的销售合作，和中国本土家电三大巨头之一的海信进行战略合资，三方拼盘做大高端产品。其实，这种类似的合作方式，在国际上很多见，但在中国却还没有。李彦近期对惠而浦的整合，表现了其高超的谋道能力，也使惠而浦在中国市场飞速成长。这在众多跨国公司CEO中尚不多见。

和李彦的对话非常轻松，很多时候我们更多的是相互探讨。在两个小时的交流中，李彦的全球视野，对品牌战略、消费者价值、中国消费市场文化的深度理解，都伴随着咖啡机现制出的蓝山咖啡的浓香，让我们品味了一场思想盛宴。