

周大生珠宝董事长 周宗文

强力推荐

基业

企业永续经营的基本法则

如何长青

唐锦忠◎著

为什么有的企业迅速崛起？
为什么有的企业昙花一现？
为什么有的企业屹立不倒？



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

周大生珠宝董事长 周宗文

强力推荐

基业

企业永续经营的基本法则

如何长青

唐锦忠◎著

为什么有的企业迅速崛起？
为什么有的企业昙花一现？
为什么有的企业屹立不倒？



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

为什么有些企业，在短短几年间，迅速成长为行业领导品牌？为什么有些企业，在短短几年间，就从行业领先品牌没落为二三线品牌？为什么有些企业，在历史长河中，总能屹立不倒，真正做到基业长青？

本书从战略定位、战略营销、职业团队打造、风险控制、公司治理五个方面，结合大量的实际案例，对企业永续经营的基本法则进行了深入探讨，揭示了企业的基业长青之道，适合企业家、老板、管理者们阅读和参考。

图书在版编目（CIP）数据

基业如何长青 / 唐锦忠著. —北京：机械工业出版社，2013. 11
ISBN 978-7-111-44773-3

I. ①基… II. ①唐… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2013）第 270742 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：侯振锋 责任编辑：侯振锋 解文涛

责任印制：杨 曦

北京双青印刷厂印刷

2014 年 1 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14.5 印张 · 1 插页 · 151 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-44773-3

定价：38.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010) 68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010) 88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版

自序

基业如何长青，涉及企业所有领域，包括企业的系统性战略定位、系统性战略营销、职业团队打造、风险控制、公司治理等方面。而系统性战略定位包括第一心智定位、品牌定位、产品定位、战略扩张定位、盈利模式定位、遵循资本扩张定律定位；系统性战略营销包括“巨星代言+产品概念包装”、权威认证、战略布局、轰动性事件营销、五年期品牌传播策划、营销谋略、服务体系；职业团队打造包括执行力、完善合理的激励与考核机制、良好的职业道德与素质修养、心态、胜任度、划清组织架构与岗位职责、人才招聘考核指标与进度、核心价值观打造、系统性运营体系、企业文化；风险控制包括如何有效控制、监督企业家或大股东的盲目扩张、决策失误、用人不当、治理能力低下、过度自负、大企业病、监管漏洞；公司治理包括法人治理架构、董事会、监事会、审计委员会、薪酬与考核委员会、提名委员会、权限制衡、股东价值回报等内容。

因此《基业如何长青》一书是一部企业与企业家走向成功的读本，它包含了一个企业家应该具备的战略远见、战略睿智以及如何迅速占领消费者心智的营销谋略。一个企业的成功绝非偶然，一个偶然成功的企业家绝对不会成为行业领袖。也就是说，成功企业的

背后，必定有一位有战略远见及战略高度的企业家在掌舵，驾驭着企业的全局与前进的方向。

成功的企业或行业领袖，要求其掌舵者与战略决策者具备深厚的企业操盘经验与驾驭团队的智慧，但在现实的企业经营与管理中，又有多少企业家具有这个能力呢？这就是今天我们企业家的现状，也是中国所有企业家，尤其是民营与家族企业所要面对的处境。

理性地讲，近十年，中国企业家的经营能力与综合素质的提升突飞猛进，取得了巨大的进步。但是如果我们以一种谦虚的心态及一种远见的眼光来看西方发达国家，尤其是与那些跨国集团的经营谋略和管理智慧进行对比，就会发现：我们和他们之间确实有很大的差距。因此，模仿与超越西方，不管是从经营谋略还是从管理智慧，将是我们这一代企业家们义不容辞的使命，更是实现民族复兴所赋予中国所有企业家们的一种责任！

在写这本书时，得到了朋友们的大力支持与帮助。在这里，向他们表示我最衷心的感谢！他们分别是：深圳市周大生珠宝股份有限公司董事长周宗文先生，深圳市商业联合会前秘书长杨秋生先生，深圳华侨城云海谷高尔夫俱乐部（股票代码：000069）总经理范译丹女士，深圳市萃华金店董事长郭英杰先生，深圳市吉盟珠宝股份有限公司副董事长陈亿龙先生，金活医药集团（HK.01110）副董长陈乐燊女士，深圳大学教授、博士生导师、深大党委副书记陶一桃女士，《饰界》杂志总编张文波先生，一品翠珠宝有限公司董事长周也女士及总经理林云先生，河北润石珠宝集团董事长刘恒义先生，好朋友钟德威先生。在此，向他们一一

表示感谢！

基业如何长青，涉及企业经营的所有领域，包括定位、战略、高度、境界与格局，以及营销谋略、制度的理性权威、职业团队打造、风险控制、公司治理等，内容十分丰富。由于本人水平有限，时间仓促，因此，书中难免出现错误和疏漏，真诚希望各位读者指正，以便在本书再版时及时进行修改、纠正。在这里，也向促使本书更加完善的读者朋友们，表示最衷心的感谢！

前 言

为什么有那么多的企业，在短短几年间，迅速成长为行业领导品牌或进入 IPO？

为什么有那么多的企业，在短短几年间，迅速从行业领先品牌没落为行业二三线品牌？

为什么有那么多的企业，在历史长河中总能够屹立不倒，真正做到基业长青？

这一切的一切，背后的原因是什么，又是如何发生与逆转的呢？

我们把时光倒退八年，回顾一下自己所处行业都发生了什么，你会惊讶地发现：原来曾处于行业领先的品牌，竟有那么多要么退出行业，要么渐渐从人们视线中消失；而又有那么多的黑马与行业新秀，崭露锋芒，成为行业的强势品牌。

大字集团、安然集团、通用汽车、克莱斯勒、日本航空、丰田踏板门事件、三九集团、爱多 VCD、中天置业、迪康药业、中航油、合俊集团、太子奶、太阳神、水仙、三株药业、三鹿奶粉、健力宝、春兰、TCL、长虹、康佳、波导等企业，在经营中会遭遇重大危机，这又是为什么？而作为全球顶级巨无霸强生公司，在其创立 126 年的历史中，从来没有一年亏损，这又是为什么？

因此，要想成为一名成功的企业家，要想把基业真正做到长青，

近距离、深刻、全面地剖析这些企业成败的经验与教训，对每一位企业家的进步与提升都大有裨益。只有这样，基业长青才有可能。

在自序中，我详细介绍了成功企业家必须具备的操盘经验与管理智慧。但是现实中的企业，尤其是民营企业与家族企业，与成功企业所要求的战略远见、操盘经验还有很大差距。在与众多企业家的交流中，我最佩服的是企业家们的那种拼搏精神、成本控制的强烈意识以及对企业那种难以割舍的情怀。但同时我也发现，很多企业家看上去很爱学习、很谦虚，但那都是表面现象。尤其是事业取得一定成就的企业家，表现出更多的是自负。

是的，他们有足够与充分的理由骄傲与自信，这一点不容置疑，因为他们确实取得了较大的成功。从白手起家到五十岁左右，他们就已经积累了几个亿、几十个亿的资产，确实不容易。但我们也必须清楚地看到，有很多企业家正是从成功走向失败的，也就是说，其成功之时也正是其失败的开始。

我在与众多企业家交流中发现，很多企业家在企业经营上还是“弱势群体”。他们在企业定位与战略上的迷茫与缺失，导致企业多年以来一直在做销售而非品牌；他们对营销谋略与系统性战略营销作出误判；他们战略执行的决心与意志经常左右摇摆；他们对职业团队打造一知半解；他们对企业治理与危机及风险控制认识不够；他们成功后严重脱离了市场的基本面，脱离了团队，直到被众多竞争对手明显地抛到后面，才如梦初醒；他们提拔人才，凭感情、凭老员工资质，而非胜任度；他们对于优秀人才所带来的价值，始终处于自我否定的迷茫之中；他们对企业所需的融资平台非常缺乏；

他们思维与经营思路封闭；他们缺乏对品牌和服务的本质理解，成功后往往都走向过度自负的迷途，陷入如何把子女培养成接班人等难题……这些都是他们人生与企业走向持续成功的绊脚石。

所以，如何延续成功，如何延续资本，如何做到基业长青，将是我们所有企业家都需要深思的一个战略性问题。

我想，周大生、蒙牛、七天酒店、如家、莫泰、方太、万科、百丽国际、海底捞、小肥羊、爱尔眼科、霸王国际、加多宝、特步、哎呀呀、洁丽雅等成功企业，已经给了我们答案。而比尔·盖茨、巴菲特、李嘉诚、王永庆、松下幸之助、王石、宗庆后、曹德旺以及宝洁、联合利华、可口可乐、百事可乐、麦当劳、肯德基、联邦快递等，这些取得巨大成功的优秀企业家与优秀企业，更是告诉了我们企业如何才能基业长青的答案。

这也正是本书所要讲的全部内容——基业如何长青。

本书各个章节的实战经验与真实案例的深度剖析，始终围绕一个核心点——如何才能在短短几年间迅速成长为行业领导品牌，如何在成功后做到基业长青。

同时，为了让读者对第一心智定位、品牌定位、产品定位、战略扩张定位、盈利模式定位、遵循资本扩张定律定位、“巨星代言+产品概念包装”、权威认证、战略布局、轰动性事件营销、五年期品牌传播策划、营销谋略、服务体系、执行力、完善合理的激励与考核机制、良好的职业道德与素质修养、心态、胜任度、划清组织架构与岗位职责、人才招聘考核指标与进度、核心价值观打造、系统性运营体系、企业文化、盲目扩张、决策失误、用人不当、治理能

力低下、过度自负、大企业病、监管漏洞等有本质上的理解，本书导入了国际国内近 100 个真实案例，并对这些案例进行了深度、全面的剖析，让读者真正领悟到：如何在短短几年间迅速打造一个行业领导品牌，以及如何真正做到基业长青的经营哲学。

本书的战略定位、战略营销、职业团队打造、风险控制、公司治理、近百个案例等，全部来源于一线市场的实战，来源于真实案例的重新再现，来源于作者本人近十几年来对企业操盘经验的领悟，来源于和中国众多成功企业家深度合作、沟通后总结出的实战经验和智慧，应该说这是本书最大的亮点之一。简单地说，本书不是空洞的理论，而是全部来源于作者十几年来的实战经验与操盘经验总结。对于任何一位企业家与高管，或者有志于成功的创业者来说，这都是一本读了可以终身受益的书。

目 录

自序

前言

第一章 战略定位	1
一、第一心智定位	3
【案例剖析 1】联想手机失败之痛	3
【案例剖析 2】海尔带给我们什么启示	4
【案例剖析 3】海尔迷你冰箱为何成功	5
【案例剖析 4】李嘉诚塑胶花成功的秘诀是什么	6
【案例剖析 5】腾讯近十亿的客户群，靠什么	7
【案例剖析 6】是什么成就了娃哈哈儿童营养液的神话	7
【案例剖析 7】突破国外玻璃垄断，曹德旺是如何做到的	8
【案例剖析 8】是什么成就了杰克·韦尔奇的传奇	10
【案例剖析 9】皇冠可乐为何败给可口可乐	11
【案例剖析 10】股神巴菲特终生难忘的一次教训	12
【案例剖析 11】可口可乐为何规定“以后不得从事 非饮料产业投资”	15
二、品牌定位	17
【案例剖析 12】方太的成功，给了我们什么启示	18

【案例剖析 13】王石给万科带来了什么财富·····	20
【案例剖析 14】爱多 VCD 央视“标王”之惑·····	24
【案例剖析 15】甲壳虫在迷茫中重新定位·····	27
【案例剖析 16】富兰克林破产的根源是什么·····	27
【案例剖析 17】是什么保住了“爱彼表”的世界奢侈品牌地位·····	29
【案例剖析 18】通用汽车的重新定位·····	29
【案例剖析 19】美国数字设备公司定位之失·····	32
【案例剖析 20】金龙鱼、鲁花之战·····	33
【案例剖析 21】联邦快递胜在重新定位·····	34
【案例剖析 22】百威、喜立滋霸主之争·····	37
【案例剖析 23】市场老大之争，成于略，谋于度·····	38
【案例剖析 24】蒙牛伊利之争：牛根生战略取胜·····	39
三、产品定位·····	41
【案例剖析 25】海王银得菲，败在定位·····	42
【案例剖析 26】柯达，大意失荆州·····	43
四、战略扩张定位·····	45
【案例剖析 27】周大生靠什么成功·····	45
【案例剖析 28】麦当劳、汉堡王之战·····	47
【案例剖析 29】诺基亚从加法到减法的战略远见·····	53
【案例剖析 30】惠普为何要出售 PC 等核心业务·····	53
【案例剖析 31】星巴克留给我们的思考·····	54
五、盈利模式定位·····	55
六、遵循资本扩张定律定位·····	58
【案例剖析 32】民营医疗业的困局·····	59

【案例剖析 33】春兰空调，曾经的辉煌	60
【案例剖析 34】娃哈哈扩张之痛	62
【案例剖析 35】宝洁、夏士莲定位之争	68
【案例剖析 36】滑铁卢真相	69
第二章 战略营销	73
一、巨星代言+产品概念包装	76
【案例剖析 1】谢霆锋，特步成功的功臣	76
【案例剖析 2】霸王成功，离不开成龙的巨大影响力	76
【案例剖析 3】方太，高端品牌的领跑者	77
【案例剖析 4】杰克逊，扭转百事，缔造传奇	77
【案例剖析 5】飞人乔丹，果然与众不同	78
【案例剖析 6】恒大地产，地产界无可争议的明星阵容	78
【案例剖析 7】TCL，中国第一家巨星代言的远见智慧	80
二、权威认证	82
三、战略布局	84
【案例剖析 8】娃哈哈引导行业布局变革	89
四、轰动性事件营销	91
【案例剖析 9】周大生成功策划“千万钻石换光明”大型公益活动	91
【案例剖析 10】蒙牛创业初期的策略	93
【案例剖析 11】可口可乐是如何引起世界轰动的	96
【案例剖析 12】加多宝营销引爆，始于聚焦	96
五、五年期品牌传播策划	100
六、营销谋略	108
【案例剖析 13】脑白金，谋略制胜	110

【案例剖析 14】周大生靠什么取得成功	111
【案例剖析 15】娃哈哈：先出为入的至上谋略	111
【案例剖析 16】洁丽雅，成功背后的谋与略	112
七、服务体系	114
【案例剖析 17】戴侖尔珠宝，价值观文化领跑者	118
【案例剖析 18】希尔顿，服务至上的营销哲学	119
第三章 职业团队打造	125
一、执行力	127
【案例剖析 1】恒大，国内执行力倡导者	129
【案例剖析 2】耐克下班后做什么事	130
二、完善合理的激励与考核机制	132
【案例剖析 3】成功企业：困于执行	138
三、良好的职业道德与素质修养	139
四、心态	142
【案例剖析 4】勇于承认错误是进步的具体表现	144
五、胜任度	147
六、划清组织架构与岗位职责	151
七、人才招聘考核指标与进度	152
八、核心价值观打造	155
【案例剖析 5】梅奥，世界最大诊所成功的奥秘	157
九、系统性运营体系	160
十、企业文化	165
【案例剖析 6】李嘉诚的感恩胸怀	171

第四章 风险控制	175
一、盲目扩张.....	177
【案例剖析 1】太阳神：一个神话的终结者.....	177
【案例剖析 2】奔驰盲目扩张之败.....	178
【案例剖析 3】比亚迪败在战略高度.....	180
【案例剖析 4】吉利 700 亿债务缠身之感.....	181
【案例剖析 5】贵州茅台盲目扩张之痛.....	182
二、决策失误.....	184
【案例剖析 6】TCL 海外收购.....	185
三、用人不当.....	187
【案例剖析 7】新加坡巴林银行倒闭案.....	188
【案例剖析 8】企业家用人准则之失.....	188
四、治理能力低下.....	190
【案例剖析 9】蒙牛，危机与成功同行.....	192
五、过度自负.....	192
【案例剖析 10】水仙，从家电第一品牌到退市的悲哀.....	193
六、大企业病.....	197
【案例剖析 11】雀巢的得与失.....	197
七、监管漏洞.....	199
第五章 公司治理	205
后记 战略哲学	209

第一章 战略定位

成者，得天下之势，更要得天下之时。势者，以勇猛、专业著称；时者，以适时抓住行业难得的发展机遇，以系统性的战略定位与战略营销，以厚德载物、财散人聚的胸怀与谋略，得天下之时。一个企业，若只得势，而不得时，必难成大器。这犹如一个企业掌舵者只懂战术，而战略缺失，必被其竞争对手超越、打败一样！最终在市场竞争中被淘汰，则是其唯一的结局。

我曾经与一位在事业上取得过成功的企业家沟通，发现其企业最近三年业绩迅速下降的原因，在于企业家自己犯了致命性的战略错误。多年来，其企业一直在做销售，很少甚至没有认真地做企业的战略与品牌。最终导致其企业的战略，包括品牌定位、VI 形象定位、员工形象定位、产品定位、战略营销、品牌传播策划、权威认证、轰动性事件营销、战略布局、服务体系等，在同一省份内至少落后其竞争对手三年以上。请问，像这样的企业拿什么去创造利润，拿什么去打败竞争对手呢？

因此，学习系统性战略操盘经验，是每一位企业家迅速走向成功的必经之路。

那么，什么是定位呢？

一想到定位，我们首先想到的就是差异化定位。其实，差异化

定位本身就是一种存在缺陷的定位。这就如我曾经问过很多企业家及高管“激励的目的是什么”一样，绝大部分回答说是为了实现企业制定的年度目标。其实，这是根本性的错误。为什么呢？因为激励的目的是为了把公司所有员工，大到总经理，小到一名普通员工的“潜能”给激发出来。同样，企业定位如果只是坚持差异化定位的思维，那么，你的企业还是没有超越竞争对手的理念，还是停留在同质化竞争的本质，最多只是产品跟竞争对手有明显不同，但还没法做到绝对、不可复制的差异化。这就是企业系统性战略定位的第一个定位，即企业在定位时一定要遵循第一心智定位。

定位的本质是什么？

很多人都说定位的本质是争夺客户，其实，我更多地认为定位的本质是让客户自己从竞争对手那里跑过来。这就如纳爱斯公司推出男女牙膏一样，从而直接避开了其强大的竞争对手佳洁士、高露洁的围攻。这就是说，纳爱斯公司推出了男女牙膏之后，原来佳洁士、高露洁的部分消费者会自动跑到纳爱斯公司来，成为其男女牙膏的忠实消费群体。定位的本质是要做到让消费者主动从竞争对手的阵营里跑过来，而不是我们的导购人员花很大力气去把消费者拉过来。当雕牌第一家向市场推出透明皂时，很多人一看就喜欢这种产品，成功自然就是水到渠成；当福特在美国众多汽车公司中第一家推出闻名全球的T型车，很多客户都是从竞争对手那里主动跑过来的；当大众第一家推出甲壳虫小型汽车之后，同样达到了与福特推出T型车一样的效果；当海尔第一家在美国推出“迷你冰箱”之后，同样也迅速取得了成功。