

<<中国企业病相报告>>

图书基本信息

书名：<<中国企业病相报告>>

13位ISBN编号：9787806687574

10位ISBN编号：7806687572

出版时间：2004-08

出版时间：学林出版社

作者：邓屏

页数：294

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<中国企业病相报告>>

内容概要

《中国企业病相报告》对中国具有代表性的企业进行把脉和诊断，寻找出其具有代表性的症理特征，以为其他企业镜鉴。

<<中国企业病相报告>>

书籍目录

万科企业还能走多远?——中国房地产旗舰企业的居安思危
华为迷局
海尔批判：我国大型国有企业旗舰的困惑
健力宝：民族饮料巨人的发展轨迹与现代启示
乐凯胶片怎么了?一颗“超新星”的嬗变——德隆兴衰史
南方证券如何折戟沙场?用友软件的三项质疑
效益、质量、规模协调发展之背后——百年招银前路何方?
反思长虹：风雨过后能否见彩虹?

<<中国企业病相报告>>

章节摘录

书摘 总裁生命周期模型理论认为：总裁在受命上任之初，由于面临的是新环境和新问题，没有别的参照系，因此往往依赖于自己过去的成功经验来管理企业。

新官上任后的“三把火”也通常是在他们自己最熟悉、最擅长的领域内展开的。

企业总裁在上任之初烧过几把火后，往往会对自己的管理模式在新企业、新环境中的实行效果做出反省，然后会根据实际情况做出调整，进行探索和改革。

如果这些探索和改革取得了一定的成效，使得企业发展壮大了，则往往会形成该总裁的管理风格，并随之会在下一阶段得到全面加强。

不断加强的结果会导致总裁对自己管理模式的迷信和固执，从而原先起到进步作用的模式反而有可能变为阻碍企业持续发展的限制因子。

因此该理论指出，企业要可持续发展，在总裁生命周期的第四阶段就应该发生变革和创新，而不能进入第五阶段。

企业要想成为一个业界的长跑者，对于上述理论的理解是不可忽视的。

成功企业家中最引人注目的是那些白手起家，以一种开创性姿态出现而最终成功的人。

他们总是远在他意识到之前就把握了时代发展的方向，从而用正确的战略把企业带向辉煌。

因此，在他们身上，除了高瞻远瞩、远见卓识之外，往往还能见到一些独特强烈的个人气质，正是这些颇具魅力的人文因素影响了企业文化的核心。

王石既是万科的创始者，也是万科的掌舵人，万科的每一个重要的转折都凝聚着王石的思想痕迹。

作为一个企业经营管理的佼佼者，无论是当初搞贸易公司，做电子仪器，到后来跨地域投资，做万佳，王石拿手的事情，就是尽量在可控制风险的情况之下，介入那些可能大多数人都没有意识到的商业项目，从而使之增值壮大，然后不断套现。

而万科就在这样一次次风险和机遇轮回、成功与失败交错之中不断壮大，王石也能从这种稳健与激进的不断平衡之中找到自己的用武之地发挥所长。

但是，当企业发展到一定规模，面临着从爆炸性增长到稳定持续性增长的转变时，企业的领导者也面临着转型：从叱咤风云的开拓者向专业的领导者转变。

这个问题正为越来越多的中国新出现企业的领导者们所关注。

正如王石自己所说：“作为职业领导者，必须意识到成熟企业强调的是企业文化和机制，而不是领导者个人，因此必须弱化个人的作用。

尤其是对于现阶段的中国企业，这非常必要。

但是，在现实情况中，万科似乎就是王石，王石似乎就是万科，王石逐渐成为了万科品牌最重要的一部分，超越了其他一切因子。

从某种程度上来说，这种特征帮助万科完成了原始积累，对于万科的现在和可以预见的未来有着不可比拟的作用，王石和万科品牌的互动使得万科在竞争异常激烈的房产市场上脱颖而出。

但是，我们从企业家和人性的双重角度来说，觉得万科应该克服一些什么，事实上万科也一直在这么做，企业文化，优秀的组织结构，企业品牌建设。

但是，万科却始终生活在王石的影子下面，在这种强大的个人英雄般的企业领袖的照料下，万科也正在以一种非常稳健的形象出现在我们面前，但是，这种形象是伴随着王石走的，似乎并不是万科自身的灵魂。

从人性的角度来说，我们发现在中国改革开放期间，涌现出大量的优秀的企业家，王石无疑是里面最让人们尊重的一个，善于思考，勤于总结，做事稳重而又充满大将风度。

但是，一个著名学者曾经总结过这群优秀的企业家：企业家内涵在于创造性的破坏，中国企业家很难走远，在很大程度上来说，在于他们过于优秀，他们无法找到他们可以超越的标杆，王石正属于这一种。

万科内部存在的这个问题，我们必须加以考虑，王石是万科的财富，同时，万科的命运在很大程度上也就取决于以王石为主导的团队决策。

<<中国企业病相报告>>

王石的每一个重要的决策都必须是正确的，否则对于一向注重风险控制的王石来说，万科的命运总是充满风险，可是，谁又能保证一直正确呢？无论如何，怎样让万科能够具有超脱王石，更加独立的人格是我们应该考虑的另外一个问题。

海尔的发展历程无疑是成功的，但是昨天的成功并不等于明天的成功，除非海尔能找到自己合适的位置。

品牌，尤其名牌，是企业最重要的资产。

海尔通过其“砸次品冰箱”事件已经在消费者心目中树立了名牌形象。

品牌扩展策略，是指企业利用其成功品牌名称的声誉来推出改良产品或新产品，以凭借现有名牌产品形成系列名牌产品的一种名牌创立策略。

由于这种做法既节约厂推出新品牌的促销费用，又可使新产品搭乘原品牌的声誉便年，得到消费者承认，起到“借船出海”、“借势造势”的作用，有人便形象地称之为“搭乘名牌列车”策略。

正因为如此，品牌拓展策略被许多企业视为拓展经营范围、提高知名度的利器。

近几年来，随着我国市场经济的发展和名牌战略的实施，品牌培育和发展就成了企业工作重心，企业经营已从产 品行销转向品牌行销。

海尔集团自1984年到1991年七年的时间里，只生产一种产品——“海尔”牌电冰箱，当“海尔”牌成为当时中国家电产品唯心史观一驰名商标后，海尔集团利用“海尔”名牌效应和健全的全国性销售与服务网络，从电冰箱扩展到电冰柜、空调器、洗衣机、微波炉、彩电等86个门类的产品，成为国内企业实现多元化经营的典型。

事实上，海尔确实是一块含金量极高的品牌。

据北京名牌资产评估行限公司公布的2001年中国最有价值品牌排行榜，海尔以436亿元的品牌价值跻身于中国家电品牌之首，成为国内仅次于红塔山（460亿元）的第二大最有价值品牌。

可是付出的代价是海尔的品牌定位日渐模糊。

品牌定位不清晰弊端主要有三：其一，扰乱产品在消费者心目中的定位。

所谓定位就是把产品定位在未来潜在顾客心中。

具体地说，就是要在潜在顾客的心目中为产品创造一定的优势和特色，赋予一定的形象，以适应顾客一定的需要和偏好。

企业在创牌过程中，一旦顾客接受了某个品牌，那么这个品牌极易成为它的第一种产品的代名词，也就是说，消费者趋向于把某个品牌看成某种特定产品。

如“娃哈哈”本来是儿童果奶的代名词，“娃哈哈：儿童食品”的印象在消费者的心目中已根深蒂固，随着“娃哈哈”红豆沙、“娃哈哈”八宝粥、“娃哈哈”纯净水的出现，消费者的心目中的品牌意象也就出现了模糊，从而冲淡了“娃哈哈”在儿童食品领域的领导地位，“娃哈哈”这一牌子在人们心目中的定位被扰乱了。

“雪佛兰”汽车是美国家庭轿车的代名词，但是在“雪佛兰”将生产线扩展到卡车、赛车领域后，消费者心目中的“雪佛兰就是美国家庭轿车”的定位模糊了，而“福特”汽车则乘虚而入坐上了第一品牌的宝座。

其二，使消费者产生心理冲突。

有些企业在进行跨行业的品牌扩展过程中，不顾核心品牌的定位和“兼容性”，把同一品牌用在两种不同行业的产品中，当两种产品在用途上存在矛盾 时，消费者通过联想就会产生心理冲突。

例如，以生产“999”胃泰起家的三九集团，企业的品牌经营如此成功，以致于消费者把“999”视为“胃泰”这种药物的代名词。

然而，企业把“999”扩展到啤酒，消费者就难以接受了。

因为“胃泰”和“啤酒”很容易使人通过联想产生心理冲突，当消费者想起“999”胃泰这种药，喝带有“心理药味”的酒时，自然不是一种好享受。

倘若进一步联想到饮酒过量会伤胃，“999”品牌无疑是在提醒消费者要少喝酒，或不喝酒，如此，三九啤酒的销路就值得怀疑了。

湖北有家很有名的企业，本是生产化肥农药的，现在却利用核心品牌扩展到生产冰淇淋等冷饮，当消费者产生联想时，不知这种冰淇淋会是什么滋味。

<<中国企业病相报告>>

其三，损害原品牌的高品质形象。

企业在实施品牌扩展的过程中，下面两种情况都有可能损害原品牌的高品质形象：第一，许多企业在创出“名牌产品”之后就急于实施品牌扩展策略，却受到厂房、设备等因素的制约，只好走收购、兼并其他小企业或重新投资生产的路子。

而这些小企业的技术力量都比较薄弱，产品质量上不去，重新投资生产又受资金、技术等因素的制约，影响产品质量，从而损害原品牌的高品质形象。

如美国A·C吉尔伯特公司经过多年努力，已在消费者心目中树起了名牌男孩玩具的形象，1961年该公司决定将品牌扩展到女孩玩具上，结果由于质量低劣，价格低，使公司作为高品质男孩玩具制造商的形象受到极大损害。

1966年，吉尔伯特公司宣告破产。

第二，把高档品牌使用在低档产品上，就有可能损害原品牌的高品质形象。

早年，美国的“派克”钢笔质优价贵，被视为身份的象征。

然而，1982年新任总经理詹姆斯·彼得森上任后，盲目扩展品牌，把“派克”品牌用于每支售价3美元的低档笔，由此毁坏了“派克”在消费者心目中的形象，结果丧失了部分高档笔市场。

一个公众认知度高的品牌，是一笔巨大的无形资产，在占有绝对优势的领域里，具有优先的发言权和强大的影响力。

但是，我们不能高估和盲目迷信品牌的能量。

作为产品，品牌的影响力也有一定的局限性。

当其进入一个新的不太了解甚至完全陌生的领域，在没有建立自己的比较优势和核心竞争力之前，渗透力较弱，与进入该领域的新品牌没什么两样，同样需要精心打造，否则，将影响整个品牌形象。

海尔多元化扩张繁衍出的产品，大多数黯淡出局，这能说没有损害海尔的品牌形象？这就是品牌延伸带给品牌的烦恼和伤痛。

利用品牌积淀的有形和无形的品牌资产，走品牌扩大化、多元化的延伸发展之路，是品牌做大做强的需要。

随着中国经济与世界经济的逐步融合，企业必然要走规模化经营和竞合之路，从而提升企业整体实力和市场竞争力，尤其中国加入WTO后，这将是企业未来发展的一种趋势，任何人也阻挡不了，TCL、春兰、长虹等一批实力型家电巨头均做了很好的尝试。

问题的关键在于，企业如何走好品牌延伸之路，以实现多极发展、阶梯增长。

笔者认为，海尔的品牌定位存在着盲目实施品牌扩展策略的嫌疑，似乎企业涉足的行业越多，产品门类越齐全，便越像一个有综合实力的大公司，结果可能是不但没有取得实效，反而容易把企业给“拖垮”。

海尔目前的成功并不能够说明品牌地位已经不可动摇。

因为品牌的价值不仅是给企业带来可观的附加值，也要给目标人群带来生活的提升价值。

海尔还没有做到，国内更多的企业也没有做到。

虽然海尔在企业定位上出现过很多失误，比如进入医药保健行业，采力的失败，比如海尔电脑、手机。

但是作为一个发展迅猛的品牌，不可避免地会出现这样那样问题，关键在于企业能否主动调整品牌经营的方向。

海尔其实不妨认真学习和借鉴一下宝洁公司（P&G）的品牌战略，将公司CI与产品CI区分开来。

<<中国企业病相报告>>

编辑推荐

20世纪80、90年代是中国企业的黄金时期，一批优秀的企业和企业家乘风而起，成为时代的弄潮儿。

然而到了今天，中国的企业却已开始发出呻吟，先是国有企业因受经营机制的困扰而病魔缠身，继而是乡镇企业饱受伤病之苦，如今民营企业也在困境中摇摆。

本书选择国内具有代表性的知名企业，如万科、海尔、华为，剖析其企业个案，为其把脉，揭示其长期积累沿袭的弊端所在，以及其在发展中所遭遇的难题，并给出其因应之策。

在本书所选择的企业中，既有曾经风云一时，如今却已折戟沙场的企业，如德隆、南方证券，也有正发展健旺、势头良好的万科、海尔、招商银行。

所选企业涉及各种行业，各种类型，对中国的企业界显然具有普遍的借鉴作用，同时还具有多方面的启示意义。

<<中国企业病相报告>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>