

企业

苍山老狐/著

观察

天底下也许没有什么新鲜的管理思想了，但企业的实践却是常变常新的。一个明智的管理者，要面对变化莫测的环境、日益专精的业务、纷繁复杂的人心，不能不讲求被忽视了的管理之道——深入实际、调查研究，高屋建瓴地洞悉你自己置身何地。

没有调查研究，就没有企业的未来
——一位企业人谨献给同行们的“生意经”

河北大学出版社

企业

苍山老狐/著

观察

——没有调查研究，就没有企业的未来

河北大学 出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业观察：没有调查研究，就没有企业的未来/苍山老狐著.

—保定：河北大学出版社，2008.3

ISBN 978-7-81097-249-9

I.企… II.苍… III.企业管理—调查方法 IV.F270-31

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第026007号

责任编辑：王殊宁

徐树林

装帧设计：在水一坊

责任印制：蔡进建

出版：河北大学出版社

地址：保定市五四东路180号

邮编：071002

经销：全国新华书店

印制：保定天德印务有限公司

规格：1/16(710mm×1000mm)

印张：13.5

字数：129千字

版次：2008年3月第1版

印次：2008年3月第1次

书号：ISBN 978-7-81097-249-9/F·104

定价：26.00元

企业观察

企业高管履新，工作面从哪打开？

企业董事会、股东会议渐成乱局，各方都在争着表达自己的诉求，却没法静下心来倾听对方的声音；

新企业开张大吉，各项资源齐备，传媒都在叫好，实际客户却寥寥无几；

企业进入了成熟期，大量实务问题涌现，千头万绪，令企业高管茶饭不思；

产品质量时高时低，却一时不知问题出在哪里，无法找出控制点；

企业需要按照市场的变化进行转型，能够顺利渡过这一关吗？

遇到以上情况，怎么办？

让我们从企业观察、调查研究开始。

——企业人手记

目 录

第一章 企业的生命力，从洞察开始/1

第一节 企业之“道” /1

第二节 缘何决策/19

第三节 “定位”，就等于“定向” /39

第二章 企业全局与细部的调查研究/47

第一节 不要让“问题”淹没了自己/4

第二节 企业调查研究的

“一个主旨”与“两个态度” /60

第三节 关于“四阶段观察调查流程” /64

第四节 坚持“一个沟通制度” /80

第三章 把调查研究的成果，转化为企业管理的执行力/85

第一节 把调查研究的结果，

转化为企业管理的行动能力/85

第二节 决定产品质量的“科技力量三要素” /92

第三节 督导——企业需要明晰地培训、训练员工/101

CONTENTS

第四章 保持竞争力——比对研究/119

第一节 认识自己的“比对” /119

第二节 “尾灯追赶” /126

第五章 永远的标杆——客户调查/137

第一节 赚什么人的钱

——从“大众消费品”到“奢侈品” /137

第二节 怎么赚

——“频繁交易型”还是“复杂系统型” /155

第三节 认知客户的“问题”所在/165

第四节 客户关系维护——“衣食父母” /186

第五节 公关处理——直面传媒/196

第一章 企业的生命力，从 洞察开始

第一节 企业之“道”

挺服气周初那帮领导们的。

周武王、姜尚、周公旦等伐纣兴周，中国就成了大气恢宏的“天下国家”，老百姓们能够随处拓殖移民，反正“溥天之下，莫非王土”，只要能建功立业，周天子就能分封土地给他们，让他们兴家立邦。

那个时代，真是咱做企业的好日子。“青铜冶炼术”虽然不是咱发明的，但一传到咱中国来，就做成了当时全世界最精良的产品，再通过天山南北麓的“丝绸之路”，出口到那时的中东、欧洲等地，比今天的空客 A380、宝马、奔驰、伯爵还值钱，就是在当地富比王侯，也未必用得起咱“中国货”。制式化的生产方式和精良的工艺水准，还引发了秦汉两朝的“社会化大生产”，成就了人类历史上那个叫“强汉”的时代。

企业的生命力，从洞察开始

而不断发展壮大自己。

这话给了咱企业人无比动力：环境是不断变化、发展的，人再能耐都不可能左右这种变化与发展；但咱企业人，可以紧随着这种变化与发展，去“应变”，去“自强不息”，不断创新、创造出又好又适合消费者需求的产品来。（以上内容参考暨南大学蒋述卓、龚红月等编著的国家精品课程《中国传统文化概论》写成）

在《周易》中，分述了64种有关实践的思维方式与行为方法，其中就有“观”一种：

观（二十）

坤下鼻上——当风吹过原野，大地万物因而茂盛多姿，

观——让我们静下心来仔细观察与体会。

望而不悖——要多观察事物的丰富性，而不要只简约地看几眼就匆忙结论。

有孚顺若——这样才能让我们培养起坚韧的自信心和对世间万物保持敬畏的客观态度。

初六：童观——先让我们用一颗孩童般纯真好奇的心去观察世间万物。

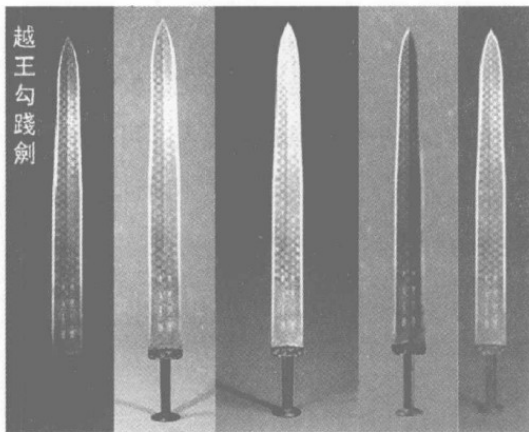
小人无咎——普通人可以看看就算了。

君子无咎——但有所作为的人就要勤于思考与反思。

六二：窥观——有时我们不得不处于一种信息封闭的环境中，在孔洞中往外看世界。

利女贞——此时要像姑娘家那样，既保持热情洋溢的憧憬，

企业观察



越王勾践剑，全长55.6厘米，其中剑身長45.6厘米，剑寬5厘米。劍身滿飾黑色菱形幾何暗花紋，劍格正面和反面還分別用藍色琉璃和綠松石鑲嵌成美麗的紋飾，劍柄以絲綢纏縛，劍首向外形翻卷作圓箍，內鑄有極其精細的11道同心圓圈，埋藏2000多年，毫無銹蝕，刃薄鋒利，20余層紙一划而破，鋒利無比。其工藝技術有關人士歷14年方可复制。

又对自己的未来怀有坚定的信念。

六三：观我生——仔细地观察自身的“定位”，确定今后的发展方向。

进退——这样就可掌握人生的“节奏”，知道该激流勇进，或是退而止之。

六四：观国之光——仔细观察社会大环境的变化和未来发展的前景。

利用寡于王——这样就可以与社会大环境融合起来，在社会大势中成就一番事业。

九五：观我生——在成就了一番事业之后，仍要重新审视自己，仍要重新“定位”。

君子无咎——这样有所作为的人就能维系自己的功业。

上九：观其生——经历了人世沧桑，已入“达观”境界，“我”

企业的生命力，从洞察开始

与世间万物已溶为一体，此时观察与体会的是“大千世界”的所有奥妙。

老子无咎——有所作为的人，功业就这样臻于完满。

——《周易 观二十》

中国文化大家孔子对此的解释是：“**大观在上，顺而昇中正以观天下。**”——观察是件多么重要的事啊，用客观中等的态度去观察世界万物。

——《易传》

中国另一位文化大家老子对此的阐释是：“**故常无欲以观其妙，常有欲以观其徼，此两者同出而异名，同谓之玄，玄之又玄，众妙之门。**”

——《道德经 第一章》

中国兵法大师孙子由此与战争艺术相结合，说出了那句著名的：“**知己知彼，百战不殆；不知彼而知己，一胜一负；不知彼不知己，每战头败。**”

——《孙子兵法 谋攻第三》

“观”，在今天来说，大概有两层含义吧：一层是较为被动的“壁上观”，用客观包容的心态，接受所有信息；另一层就是较为主动的“调查研究”，把获取的信息做主动的分析与研究。

这两样，在今天的企业实践中，应该是一样不能少。

不做“壁上观”，就无法客观地接受信息，接受变化，甚至会主动屏蔽掉一些客观信息，拒绝接受一些看似无利于自己的环境

企业观察

变化。这叫“气太盛”，咱们见过不少企业就这样陷入“短期行为”，没多久就做不下去了。这不是钱多力量大，地球就围着咱转的，是不？

而不做主动的“调查研究”，企业又容易在大千世界中迷失，没法设定企业自身的战略方向了。

【案例点评】再看“活力门”与“仰融悲情”

活力门公司是日本一家从事网络运营服务业务的公司，成立于1996年4月。该公司在日本国内业绩上升十分迅速，创业仅4年后的2000年，就在东京证交所创业板成功上市。成立不过8年时间，年销售额就接近300亿日元。至2006初，活力门公司的市值近30亿美元(约240亿人民币)。

2005年初，活力门在美国投资银行“雷曼兄弟”支持下，意图获得富士电视台(NBS)的控股权。活力门公司社长堀江贵文，通过收市后场外交易的方式，暗中收购富士电视台最大股东“每日电视台”的股票，最终以这种回避商业规则的“狡猾”策略，积累起35%的股份，并在2005年2月8日对富士电视台发起突然袭击。当新闻报道说堀江已经获得足以控股NBS的股份时，日本整个业界都为之震惊。

富士电视集团相继启用了反恶意收购的“毒丸计划”与“钢丸计划”，决定发行新股认购权，稀释活力门已经掌握的超过40%的股份比例(毒丸计划)。在东京最高法院裁决NBS的增发非法，

企业的生命力，从洞察开始

肯定了活力门收购的有效性后，又宣布另一家网络公司——软银公司的子公司成为了该电视台的最大股东（钢丸计划）。

结果，富士电视台艰辛地拿回了日本广播公司的控制权，保全了最低限度的面子，而活力门公司则获得了富士电视台的440亿日元以及成立特别委员会来推行业务合作的保证。

日本活力门公司在整个“并购战”中，获得了日本法律的支持，收入所得当然也不少。连当时的日本首相小泉纯一郎在一次选举造势活动中，还邀请风头正健的堀江贵文出席，以此体现对这名日本经济新贵的重视。

所有这一些，却导致了2006年该公司的整体危局，东京证券交易所宣布：从4月14日起，活力门股票停止上市，堀江贵文等公司高层也锒铛入狱。

盖因堀江贵文虽有“活力”，也有手段，却缺乏对所处经营环境“文化”的实质观察与了解。

事实上，在东方国家中，堀江贵文这种“搅局”行为引发抵制，是必然的。遇到抵制后，当善察善导，然后“夹着尾巴做人”，自可获得他人重新信赖，方可享受“拼搏”回来的果实。

但32岁的堀江贵文实在太年轻了，在风口浪尖上，仍口不择言。当时日本人普遍不能接受堀江贵文这种“非日本化”的举措，堀江却公开声称把这种批评当做一种荣誉。2005年9月接受美国有线电视新闻网采访时，这名特立独行的网络新贵说：“我并不真的把自己当作典型的日本人。从某一方面来说，我认为我是一个

企业观察

世界公民，一个‘世界人’。”甚至面对传媒的访问，还公开骂日本民众是“狗”。（这话也能公开说出来？）

堀江贵文及其活力门公司的命运，就这样被注定了。2007年3月16日，日本东京地方法院以违反《证券交易法》为由，判处堀江贵文两年半有期徒刑。而早在一年前，东京证券交易所于2006年3月13日夜，决定停止活力门及活力门市场营销公司的股票上市，并从3月14日开始，将该公司股票转为整理股，一个月后的4月14日正式将活力门公司摘牌。

其实，“活力门”在中国也有同类事件，比较典型的是那位叫仰融的“华晨之星”。

仰融的原名叫仰勇，初中毕业后，做了一阵子厨师，承包过家乡的一个小商店，后来有了“正式工作”——到江阴市外贸公司上班，但没多久，就到了上海进行股票经营。在上海股市中，仰勇赚到了一些钱，也练就了一些经商投资的本领。仰勇索性把自己的名字改成了仰融，立志成为一位“仰仗金融”的实业家。

1989年，仰融赴香港创办华博财务公司，出资方为海南华银。

那个年代，赴港澳投资的国内企业，都以国内市场作为自己投资经营的基地。仰融也没有例外，他看到了随着国内改革开放的深入，国营企业的资本变革将带来巨大的利益空间，也就以“外资”的身份，“出口转内销”地返回国内进行投资。

第一单投资生意，就是做沈阳金杯的“改制”。

那时国内“股份制”还没成为主流，普通百姓甚至没有听说

企业的生命力，从洞察开始

过“股份”这个词儿。

沈阳金杯汽车是东北第一家尝试“体制改革”的大型国营企业，1988年率先向国内外发行1亿元股票，却难以吸引投资商，更难以吸引国际著名的投资银行与基金，结果历时一年有余应者寥寥。金杯公司在国家体改委的大院里贴布告卖股票，整整一天也只卖出了2.7万元。就在此困顿时刻，仰融眼光独具，抓住机会，上门洽谈，1991年7月22日，仰融以1200万美元买下金杯汽车40%的股份，之后他又安排了一次关键性的换股，将控股比例扩大到51%，成为该公司的绝对控股方。仰融为此专门在太平洋小岛百慕大设立了一个项目公司——华晨中国汽车控股有限公司，此公司由华博100%控股。这时候，仰融还悄悄完成了对华博的资本改造，其股权结构改为仰融占70%、另一自然人占30%，法定代表人仍是仰融。据2003年的媒体披露，有档案显示，仰融一手策划华晨收购沈阳金杯，其所有投入的现金均来自海南华银。

在完成了这些基本的资本组合之后，仰融筹划在美国的纽约证交所上市。当时，中国还没有成立证监会，仰融的一切运作均无先例可循。为了让上市公司有一个更为合法、合理的身份，仰融筹划成立了非盈利性的“中国金融教育基金会”，发起人是中国人民银行教育司、华晨控股、中国金融学院和海南华银4家。1992年10月，“华晨中国汽车”在纽约成功上市，融资7200万美元。这是中国企业海外上市第一例。对纽约证交所来说，这也是来自社会主义国家的第一只正式挂牌的股票，在当年的美国股市

企业观察

轰动一时。

从1995年起，仰融以大股东的身份接管了金杯客车的管理权，把精力逐渐转移到经营工作上。当时的汽车行业因多年的垄断经营，各大汽车厂家均裹足而行，无太多的战斗心，业内“行规”重重，暮气十足。当仰融真正进入之后，这位大局观十分清晰和敏锐的战略家很快成了一个让人头痛的“颠覆者”。

金杯公司的主打产品是海狮牌小客车，在这个市场中，长春一汽的解放牌面包车是当之无愧的“小霸王”，风头正劲。仰融把全公司最精良的研发人员全部调集起来，专门针对“小解放”开发出一款低成本的海狮新车型。在这期间发生过一段很见仰融性情的轶事：仰融曾去长春拜访一汽董事长耿昭杰，耿以傲慢待之，仰不忿。海狮新车型设计出来后，仰融卷着图纸再找耿昭杰，说：“我这个车一卖，你的小解放肯定就不行了。但是我开发这个车呢，也肯定要亏本。我一个月生产五百台，一年打个折就是五千台，你每台车给我一万元，总共五千万，我把这个型号的许可证卖给你。这个情况，我是通报给你了，如果你不同意，我就按我的方式干了。”

耿昭杰从来没有见过这种人，一定以为他疯了。新海狮推出市场之后，因其造型新颖、价格低廉、营销手段灵活而深受中小城镇用户的欢迎，仅一年后，一汽的小解放就由盈利转入亏损，又两年，被迫退出了竞争。

——“商营”与“战争”最大的不同之处，就是商营主要

企业的生命力，从洞察开始

目的是为了盈利赚钱，而战争则以消灭敌方的有生力量为主。由此，“商营战略”与“军事战略”，虽然都共用“战略”一词，其内涵却天差地别：商营战略讲究的是各项资源的合理调配，预设投资回报方式与时间的“筹算”；军事战略则是对敌我双方形势的判断，及安排攻防转换的谋略。两者是不能互为取代的，就如商营经筹算后表现出来的冷静，与军事谋略后的勇气不可相互取代一样。在这一点上，仰融为未来埋下了最大的败笔。

仰融在前期取得了重大的战略成功，就把自己的角色设定为“投资战略家”，却偏离投资商营战略的基本思维，更像一位“军事谋略家”，在行业中已经表现出为自己纵横开阖的“超凡实力”飘飘然，不顾及他人感受，更不顾及与他人开拓更大的合作空间，共同把事业做大，而把所有的成就全算在自己身上，忘记了商营本身就是一个最讲究合作的领域——这在心理学范畴中，叫“领袖心理综合症”，政治人物犯之也是非同小可的事，何况最讲究务实的生意人？

所以，当内心涌起“超凡入圣”感受的时候，生意人就得万分小心了。因为这很可能是不顾现实状况，只沉浸于自身的个人意气、主观体验的开始。做商营、做企业的，最忌讳这种不懂得尊重客观实际、尊重行业、尊重他人的做派。曾经的史玉柱，也陷入过这种“超凡入圣”的感受之中，他的“巨人大厦”很快就垮塌了；了不起的史玉柱，徒步两个多月，进入了西藏，在那里完成了他的彻悟，重新成为一位“老百姓”，重新成为一位“实在

企业观察

人”，也就在商营上“咸鱼翻身”，续写了他商营生涯上的辉煌。

而此时，仰融却带着一泡子个人意气，开始了他“孤军奋战”的行业投资与整合之路。他提出，“要制造拥有百分百知识产权的中国轿车”。此言既出，业内领袖一派摇头景象。

仰融造轿车，并不像别的企业家那样，按部就班，沿台阶而上。他是中国首屈一指的资本运营大师，其胸怀、格局当然非常人可比。他在自主品牌的打造上实行的是双轨并行的战略，一方面，通过委托设计、自身滚动积累的方式培育核心研发能力。华晨出资1亿元，与清华大学联合成立了清华大学汽车工程开发研究院，仰融出任理事长；另一方面，打破常规的合作模式，在中国加入WTO的大氛围中，和世界级别的汽车公司寻求不同形式和内容的合作。他先后与宝马、通用、丰田等五家国际大汽车公司开展了广泛的合作，仰融得意地称之为“五朵金花”。

在“金花”们的拥围下，自主产权的轿车研发便不再是闭门造车。除了围绕汽车构筑产业和资本平台之外，仰融还频频出手，涉足其他领域，在他的强势运作下，华晨如大章鱼般地伸展出众多的支脉，到2001年前后，仰融打造出一个市值高达246亿元之巨的华晨系，旗下有5家上市公司，系内各种关联公司158家，其中控股138家。华晨拥有8条汽车生产线，10多家汽车整车和部件工厂，在中国汽车行业形成了一个前所未有的、“金融-实业”交融结合的体系。在仰融的规划中，未来的华晨将在一家金融控股公司之下，形成汽车、金融和基础建设等三大板块，其中汽车