

The Strategy and Trilateral Framework
A Proposal for Business Development

The Strategy and Trilateral Framework
A Proposal for Business Development

The Strategy and Trilateral Framework

The Strategy and Trilateral Framework
A Proposal for Business Development

The Strategy and Trilateral Framework
A Proposal for Business Development

The Strategy and Trilateral Framework

企业战略 与“摩托构架”

——企业发展解决方案

文波◎著

将企业的经营活动由原来的“开环式”变成“闭环式”，
让三条核心主线永不停歇地“螺旋式”前进。

企业战略 与“摩托构架”

——企业发展解决方案

文波◎著



 中国时代经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业战略与“摩托构架”：企业发展解决方案 / 文波著. -- 北京：中国时代经济出版社，2012.3
ISBN 978-7-5119-1063-9

I. ①企… II. ①文… III. ①企业发展战略 IV.
①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 029316 号

书 名：企业战略与“摩托构架”：企业发展解决方案
作 者：文 波

出版发行：中国时代经济出版社
社 址：北京市丰台区玉林里 25 号楼
邮政编码：100069
发行热线：(010) 68320825 68312508
传 真：(010) 68320634 68320484
网 址：www.cmepub.com.cn
电子邮箱：zgscdj@hotmail.com
经 销：各地新华书店
印 刷：北京紫瑞利印刷有限公司
开 本：710 × 1000 1/16
字 数：335 千字
印 张：22
版 次：2012 年 3 月第 1 版
印 次：2012 年 3 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978-7-5119-1063-9
定 价：46.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社发行部联系更换
版权所有 侵权必究

前言

中国自改革开放以来，已走过了三十余年的历程，但在 2000 年以前，基本上是处于短缺经济的时代。即：在长时间的计划经济的环境下，造成了商品的极度匮乏，一旦放开，市场就处于饥渴状态。在这个时期，企业只要是能够生产出商品，不管其好坏，都能够卖出去，且还能够卖出个好价钱。因此，在这个时期的中国企业，一直是顺风顺水，蓬勃发展。企业也没有真正去思考市场经济是怎么回事？用户的需求该如何去满足？企业的品牌该如何去创立？但到了 2000 年以后，市场在不知不觉中发生了根本性的变化，即从所谓的卖方市场变成了买方市场，进入了真正的市场经济时代。

现在，很多企业的管理者感觉非常茫然，总觉得在市场经济环境下无所适从，不知道该借鉴、运用一些什么样的理念、方法来管理好企业，好像市场经济是无规律可循的。

我们知道：市场经济属于社会科学的范畴，它虽然不像自然科学那样具有“一一对应”的关系或“唯一”的结果，但它毕竟也是“科学”。既然是科学，那它就一定是有其自身发展的规律，只要我们能够有一套科学的方法去认识这些规律，那我们就一定可以驾驭它。

企业的经营活动就好比是一部运行的大机器，按照设定的程序进行运行。有的企业管理者找不到这中间的规律，企业今天向东、明天向西；今天用这个套路，明天又换了一种方法。经营者感觉很累，下属更辛苦，最终使得这部“机器”不能正常运转，不能发挥出高效率。所以，我们应该将企业在市场经济环境下运行的原理挖掘出来，从源头出发，整理出一套具有逻辑性的管理模式。管理者需要把握住企业经营的精髓，理清楚管理思路、明确管理方法，让下属目标明确、不断取得进步，让企业管理的这部“机器”持续地、

良性地运转起来。这样，企业的管理者才能找到经营的乐趣。

本人在国有大型企业及股份制企业从事技术、开发、管理工作多年，对典型的中国企业的工作思路、方法及习惯性思维方式有着深刻的了解，同时，也深知这些企业所面临的问题与困惑。后又进入国外知名企业工作，与国外专家一起参与企业的企划、营销、开发、品质管理等工作。在此过程中，本人通过学习与思考，逐渐从本源上理解了这些国外成功企业的核心管理理念、思维方式和推进方法。再对照国内企业存在的问题与困惑，深刻地感觉到了中国企业与国外知名企业间所存在的差距。经过本人的思考与整理，结合中国企业的实际情况，总结出适合中国企业运作的企业战略与“摩托构架”管理模式，供广大的企业各级管理者参考、借鉴。

本书没有高深的理论，只是从企业存在价值的本身，以及满足市场需求为源头，提供给大家一种简单但富有逻辑关系的企业管理思维方式。通过对市场经济环境及用户的分析、研究，提出企业发展的战略方向及其推进的方法；并针对企业经营的核心要点，提出企业管理的核心组织构架及其运行的方法，即“摩托构架”运行模式。

俗话说“商场如战场”，既是“战场”，岂能没有战略！我们知道，要赢得一场战争，首先必须要有正确的战略，才能去布局行之有效的各种战术，通过各个局部战场的胜利来保证整场战争的胜利。企业的经营活动道理也是一样，企业若没有明确的发展战略，企业的各个经营环节、各个管理领域就没有明确的工作方向，其资源就不能够被合理地利用，企业就不能形成“合力”。因此，我们要给企业的建议是：战略决定战术，战术决定成败！

企业光是明白了这个道理还不够，还必须有一套管理的模式将这样的一种思维方式贯彻、执行下去，这就是我们的“摩托构架”。“摩托构架”这样一个名字听上去有点“土”，但我们的目的就是要让大家很容易地去理解、去记忆、去运用。

所谓“摩托构架”，即企业经营活动的三大循环：商品循环、品质循环以及核心技术循环。

商品循环好比我们摩托车的前轮，它决定我们企业经营、前进的方向。它是研究市场、用户以及竞争对手，围绕企业的商品、收益等展开的一条经

营管理主线。通过它的不断转动、循环，使企业的经营活动越来越接近市场、贴近用户，使企业不断从“适销对路”中获取更大的收益。

品质循环好比我们摩托车的后轮，它为企业提供前进的动力，使企业不至于因“失速”而倒下。它是企业围绕用户品质需求、市场抱怨、企业品质技术与标准、开发与制造环节的品质管理等，以及如何提升企业品牌所展开的一条经营管理主线。在市场经济环境下，品牌是企业能否持续经营的“命门”，但品牌的支撑最基本的就是企业的品质。因此，企业必须通过不断地“品质循环”，使企业的品质得到不断地提升，并使企业的品牌不断地得以强化，企业的生存与发展才能得以保证。

核心技术循环好比摩托车的发动机，它是企业前进与发展的“动力源”。企业在市场竞争的“前台”表现出的所有在商品、品质、成本等方面的竞争力，其最基本的支撑，都是取决于企业“后台”在开发、制造、品质管理等方面对核心技术的掌握程度。而在本书中所谈的核心技术，并不是那些可望而不可及的所谓“创新能力”或“核心竞争力”等，而是所有的企业都能够做得到的，企业的 know-how、应用技术及工艺技术的运用与积累等，所以，任何的中国企业，不管其规模大小，都可以按照这样的思维方式和管理模式去经营您的企业。

“摩托构架”的三大循环构成了我们企业管理、贯彻执行企业战略的核心组织构架。

企业只要被置身于市场竞争的环境下，就如逆水行舟，不进则退；只有一条路：打败对手，持续前进，永远没有可以停下来时候！这就好比是两轮摩托车，要么前进，要么倒下！

在“摩托构架”管理模式中，我们就尝试将这样的市场竞争理念，有机地与企业的经营管理活动相结合。在三条管理主线中不断地通过自身循环、自我超越，实现企业整体的螺旋式上升，从而使企业“自动地”达到永不停歇的状态。

此外，与现在大多数中国企业的习惯性思维不同，我们还将一些新的思维方式、推进方法引入到了“摩托构架”管理模式中。如“精准的企划”，让企业管理者从习惯的感性思维方式转变成理性思维方式；“企业管理网”，

将企业战略与企业各领域的日常经营活动有机地联系在一起，并通过它将企业传统的“推动式”管理方式转换成“自动运行”；还有就是 CAPD 循环，它是一种推进方法，更是一种思维模式，通过它在企业的各个领域、各个环节的运用，才保证了企业的整体的“螺旋式”上升；等等。

总之，本书所提出的企业战略与“摩托构架”管理模式，是在市场经济环境下，企业参与市场竞争的一种新的经营理念和与之相匹配的一整套管理方法。并且，它充分地考虑到了中国企业现实的管理基础，企业只要理解并接受了它的观点，不需要对企业进行大的改革和投入，就可以逐步地实践、操作起来。通过实际运作中的受益，再逐步理解、完善、扩充，最终形成一套适合企业自身情况的管理模式。所以，不管企业规模大小，不管企业现在所处的状态或发展时期，希望企业战略与“摩托构架”管理模式都可以给大家提供一些借鉴。

最后，本人是理工科出身，文字功底不强，书中的瑕疵在所难免。此外，本书在谈及一些观点、思维方式时，为了强调和引起大家的注意，有时可能使用了比较偏激的词句，由此可能给部分读者带来“不悦”，在此表示歉意，也欢迎大家就企业战略与“摩托构架”的相关内容共同商榷，本人博客地址：<http://blog.sina.com.cn/wenbo2518>。

通过本书能够给大家一点帮助，是本人最大的心愿，在此，对各位能够购买正版并阅读本书的读者表示衷心感谢！



于 2012 年 2 月 1 日

目 录

第一部分 企业经营的战略与战术

第 1 章 企业生存与发展的战略	2
1.1 如何理解企业战略及其重要性	2
1.2 如何展开企业战略研究	14
1.3 企业战略的管理	23
 第 2 章 战略决定战术，战术决定成败	 33
2.1 战略与战术的关系	33
2.2 战略向战术的传递——分攻	35
2.3 战略链、指标体系与企业管理网	40
 第 3 章 企业战略与战术的载体——“摩托构架”	 44
3.1 企业外部环境的竞争要素	44
3.2 企业内部环境的管理要素	54
3.3 企业战略与战术的载体——“摩托构架”	57

第二部分 商品战略及商品循环

第 4 章 “摩托构架”之前轮——商品循环	66
4.1 市场竞争的最前沿——营销与商品	66
4.2 企业生存与发展的命脉之一——商品战略	72
4.3 商品循环之企业运作构架	95
第 5 章 商品循环操作实务——分析手法	112
5.1 市场分析	112
5.2 用户分析	126
5.3 商品分析	133

第三部分 品质战略及品质循环

第 6 章 “摩托构架”之后轮——品质循环	142
6.1 企业立足之本——品质	142
6.2 企业生存与发展的命脉之二——品质战略	153
6.3 品质循环之企业运作构架	171
第 7 章 品质循环操作实务	186
7.1 用户品质需求与企业品质标准	186
7.2 设计品质及其保证	195
7.3 制造品质及其保证	202
7.4 市场三包、用户抱怨与品质改善	210

7.5 高级品质提升——预防性品质施策	213
7.6 质量管理体系的改革	217

第四部分 企业发展的源动力——核心技术

第 8 章 “摩托构架”之发动机——核心技术	222
8.1 企业发展的核心技术	222
8.2 核心技术之一——企业的 know - how	229
8.3 核心技术之二——应用技术	237
8.4 核心技术之三——工艺技术	244
8.5 对竞争对手商品的研究	250
8.6 建立企业核心技术管理体系	260
第 9 章 企业核心技术之载体——新品开发	266
9.1 新品开发的流程——五大阶段	266
9.2 新品开发的目的——四大提升	277
9.3 如何保证新品开发的成功率	285

第五部分 企业运作建议

第 10 章 企业战略与“摩托构架”的运行要点	300
10.1 核心部门与核心主线	300
10.2 运行模式	306
10.3 管理与监控	312
10.4 “摩托构架”的重要管理观念	318

第 11 章 企业运行的其他观点	323
11.1 重视品牌	323
11.2 企业管理的相关课题	327
11.3 企业的职业道德与社会责任	336

第一部分

企业经营的战略与战术

第 1 章

企业生存与发展的战略

什么是企业战略？企业为什么要有战略？战略如何在企业的经营活动中发挥作用？

从概念上讲，企业的经营战略（简称企业战略）就是：企业根据其市场、用户、竞争对手、行业与社会发展等外部环境和企业实力、商品特征等自身条件，为求得企业生存和发展，对企业发展目标的实现途径和策略的总体谋划，它是企业经营思想的集中体现，又是制订企业规划和计划的基础。

现在很多企业都热衷于谈“可持续发展”的话题，但仅仅是挂在嘴上是做不到可持续发展的。企业想要永续地经营下去，最基本的就是要有企业的发展战略，只有清楚了今后将要面对的情况，并提前做好充分的准备，企业才可能做到可持续发展。

1.1 如何理解企业战略及其重要性

当我们提到企业战略的时候，很多人都会认为它是很“虚”的东西，特别是一些中小型企业，更是认为企业战略跟自身现实的经营活动没有太多的直接关联。究其原因，我们会发现：一方面现在市面上关于企业战略的书籍存在太过理论化、太过“宏伟”的问题，使得大多数企业管理者看后找不到与企业自身经营的切入点。给人的感觉是：只有那些大型企业才有必要去研究企业战略；另一方面，很多书籍只讲战略、不讲战术，没有将企业的战略与企业的日常经营活动联动起来，给人的感觉是：“道理都对，但没法实施”。

所以，本书的不同点在于：站在企业管理者的立场，来认识、理解企业战略，并重点研究如何将企业的战略与企业的经营活动联系起来，如何将企业的战略贯穿到企业的日常管理活动中去？

1.1.1 如何理解企业战略

1.1.1.1 什么是企业的经营战略

我们发现：有不少的企业管理者对战略存在错误的理解，往往把企业领导人一时性起定下的口号当成了企业发展的战略。如“用户至上，品质第一”，“没有精品，就没有企业的明天”，“效率是生命，质量是根本”等。这些口号都没有错，但它们不是企业的战略，为什么这么说呢？因为它们只是放之四海而皆准的道理，但它们跟企业或企业的现状没有任何的关联！

战略一词源于古代战争，其本意即赢得某场战争的策略及其系列步骤、计划、实施等，现已被广泛应用于军事、外交、政府行为等各个方面。特别是在市场经济环境下企业间的竞争，即我们所说的“商战”，其竞争性的本质和对系统资源的调配、组织，与战争具有极强的相似性，因此，战略的概念也就被广泛地运用到了企业的经营活动中，并被证明其对于企业的生存和发展以及企业经营活动的有序组织，具有至关重要的作用。

为了方便理解，我们换个角度来对企业战略进行描述：它是企业生存和发展的策略；它表明了企业近期与中长期的发展方向；它能够指导企业的开发、生产、品质、营销等核心企业活动，它不一定是具体的量化指标，但它是量化指标的制定依据；它是在对环境影响因素尤其是市场与用户做了充分研究基础上得出的；随着环境因素的变化，它是应该被修正的；简而言之，企业战略是企业经营活动的“总纲”。

我们先来看一个最简单、最“原始”的例子。在某市的某条街道上有 A、B 两家包子店，刚开始的时候两家的品种、价格、销量都差不多。但在这个街区内买包子的客户群是相对稳定的，A 店多卖一个包子，B 店就少卖一个，面对这样的一种经营环境，两家包子店该如何应对？竞争是不可避免的！B 店凭借自己的资金优势，决定采用薄利多销的策略将客户抢过来，把 A 店挤

出去，于是首先发力，降价10%！在这种状况下A店该怎么办？如果跟风降价的话关门是迟早的事，如果不降价则三个月以内，顾客会全部跑到B店去。A店该怎么办？应该采取什么样的经营战略？A店通过分析发现，在现有客户群中存有高中低三个群体，降价只是对低端用户群起到了实质性的作用，于是A店明确了自己的经营战略：通过品种、品质和服务的改善赢得高、中端客户群，暂时放弃低端客户群。围绕既定的经营战略，A店开展了一系列的施策活动：对店面进行装修装饰，使之符合高品质的形象；对店员进行礼仪、素质培训，统一服装；从大酒店聘请糕点师对传统包子进行改良，推出不同口味、不同营养价值的包子系列；对面粉、肉类等原材料进行精选，提高包子的品质；对包装进行改良，并推出送货上门服务等。A店上述调整之后，销售价格自然也就“反向上涨”，一段时间之后，用户开始出现了分化，B店的销量占据了总量的70%，但多为低端客户群；A店虽然只有30%的销量，但由于其服务于高、中端客户群，其商品的附加值更高，所以其收益反而比B店更好。与此同时，市场出现了微妙的变化，用户开始认为A店的品质、品牌高于B店，买A店的包子更有“面子”；而B店由于不赚钱或濒于亏损，其品质、服务都在下降，引起用户的不满和抱怨；当B店反应过来再去效仿A店的时候，用户的认识已经先入为主，认为A店更正宗，B店已无回天之力了！这时，A店抓住时机，推出一个“特惠”系列，彻底将B店赶出了这个街区。由此可见，企业战略不是您想做或不想做的问题，而是市场竞争的本质逼迫您必须要考虑的事情；另，一个包子店尚需经营战略来应对竞争，更何况是一个企业！

从前面的例子我们还可以得到以下一些感悟。首先，企业的经营战略并不是我们平时所想象的诸如“多元化战略”、“创新型战略”、“跨国经营战略”等“宏伟”而空洞的东西，它首先解决的就是企业如何才能生存和发展下去的问题，它是和企业现实的经营活动紧紧相扣的。其次，企业的经营战略研究的核心是市场和用户，商品是服务于市场和用户的，它是实现企业战略目标最重要的手段；第三，企业的战略需要一系列的施策和措施来加以保证，集中调动企业的资源，形成“合力”，去实现战略目标。

关于企业战略的定义有多种多样，在此，我们不去研究这些枯燥的概念，

而是换个角度从以下几个方面来对企业战略进行理解。

首先，我们说企业战略的制定是围绕企业近期的生存和发展来展开的，尤其是针对那些当前面临经营困境的企业，而不是那些虚无缥缈的所谓“长远规划”。正如我们前面所举的包子店的例子，它不是解决这家包子店如何发展连锁、走向全国的问题，而仅仅是如何在这个街区生存下去！

其次，企业战略的研究核心是市场、用户以及商品。当然，政策法规、经济环境、技术发展等的变化也要考虑，但这些因素并非是经常变化或“变化无常”的，与企业经营最直接的关联还是市场和用户，并最终反映到企业所提供的商品上来。所以，企业的经营战略最主要的是围绕市场和用户来展开，并最终落实到商品和服务上。

第三，企业战略必须与企业现实的经营活动相结合。对此，我们可以从以下两个方面来进行理解。一方面，企业战略源自现实的经营活动，即企业战略首先是在研究企业现实的经营活动所面临的“困境”的基础上来展开的。在研究企业战略时，首先就是要搞清楚“现状”，要知道企业的经营活动中所面临的问题。正如我们前面举例中所谈到的“A包子店”的状况，它首先要清楚它现实所面临的情况，如果它什么都不做的话，它的经营活动会有什么样的问题？它的“生意”还能维持多久？另一方面，企业战略的最终落脚点也是企业的经营活动，即企业战略研究的结果最终必须落实到具体的企业经营活动中，才能成为推动企业发展的动力，否则，企业战略就成为了“摆设”。

综上所述，企业的经营战略，简称企业战略，就是企业以生存和发展为目的，在研究其现实经营环境即市场、用户以及商品的基础之上，在对未来变化与发展趋势作出准确预测的前提下，结合企业自身实力、资源状况等因素，所制定的一系列指导企业近期、中期经营活动的策略、目标、措施、方法等经营要件。企业战略一经制定，企业的各部门、各环节的现实工作必须围绕企业战略来展开，通过“合力”的形成，最有效地达成企业的“经营效果”，以保证企业战略目标的实现。

1.1.1.2 企业战略的目的性

企业战略具有很强的目的性：在市场经济环境下，终端市场与用户、竞

竞争对手、上游企业及社会与公众形成了企业的生存环境，这样一个环境，是在不断地变化与发展中。在这样一个纷繁复杂、不断变化的环境中，企业如何才能生存下去？如何才能发展壮大？所以，企业必须认清所处环境，找准自己的位置，明确企业生存与发展的策略，并以此指导企业的各项工作，取得预期的效果。

不管是做企业还是做生意，从它“开门”的第一天起，它就时时刻刻面临“关门”的威胁，所以，生存是企业最基本的目的；并且，任何企业都希望做大做强，其目的方面是要取得更大的收益，另一方面就是要在竞争中处于优势地位、远离被淘汰的危险，其根本还是“如何长久地生存下去”，做“百年老店”！

由此可见，生存和发展是企业最原始、最根本并将持之以恒所追寻的目标，也是企业所有经营活动的最终指向。企业战略是企业经营活动的一种手段，因此，它具有明确的目的性，那就是解决企业的生存和发展的问題。

那么，如何来对企业战略的目的性进行理解和判断呢？通过将企业战略回归其原始出发点，即解决企业生存与发展的问題，我们就能够比较容易地去理解和判断企业的“战略”是否真正成其为战略。我们可以从下面几个方面来理解企业战略的目的性：

第一，企业战略的目标必须清晰地、明确地以数值、指标等来进行衡量。既然推进企业战略的目的是为了企业的生存和发展，那就应该让我们清楚地看到：企业战略实现之后，那些描述企业生存与发展的数值、指标发生了什么样的变化。这也是我们前面所谈到的企业战略区别于“企业口号”的一个实质性的表现，即企业战略必须以理性的、数据化的方式来表现，而非感性的、文字性的方式。当我们在衡量企业战略时，如果看不到明确的数值指标，那我们就应该要好好“掂量掂量”。

第二，企业战略的目的性，最终必须表现出企业“实实在在”的进步和业绩的上升。对于“企业的进步和业绩的上升”，大家可能比较容易理解，但我们这里强调的是“实实在在”。有些企业所做的企业战略非常的“宏伟”、非常的具有挑战性，但由于脱离实际，没有实现目标的“逻辑保证”，最终使企业的战略目标“化为乌有”。所以，企业战略的目的，并非完全是“一步到