

卓越 经营

Great Management

造就世界级公司,公司的组织能力是成败的关键。
公司组织能力的培养与形成要靠公司自身的修炼。

戴一鸣 著

 中国纺织出版社

卓越 经营

Great Management

造就世界级公司,公司的组织能力是成败的关键。
公司组织能力的培养与形成要靠公司自身的修炼。

戴一鸣 著

 中国纺织出版社

内 容 提 要

如今,我国经济已快速转变为高度竞争的市场经济,我国市场上高手云集,几乎所有世界级公司都来此一争高下。然而,我国的企业与世界顶级公司相比,还相距甚遥。我国企业应怎样修炼内功实现卓越经营?本书作者曾在多家知名企业一线做管理者,现在是一名管理咨询专家,他在本书中为读者提供了答案。

图书在版编目(CIP)数据

卓越经营/戴一鸣著. —北京:中国纺织出版社, 2006. 9

ISBN 7-5064-3947-6

I. 卓… II. 戴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 076194 号

策划编辑:姜 冰 特约编辑:王延丰 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街6号 邮政编码:100027

邮购电话:010-64168110 传真:010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: faxing@c-textilep.com

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2006年9月第1版第1次印刷

开本:710×1000 1/16 印张:18.5

字数:257千字 印数:1—6000 定价:29.80元

ISBN 7-5064-3947-6/F·0708

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

我们所处的世界正在以前所未有的速度发生着深刻的变化，经济高速发展，生产力高度发达，工业革命以来人类所创造的财富已远远超过了此前人类所创造财富的总和。在这个过程中，技术进步、经济与管理思想的发展是推动社会和经济进步各种因素中最主要的两股力量，二者共同作用使劳动力的素质、技能及生产效率大大提高，创造了全新的资本募集及管理模式，并诞生了一大批充满理想和创意的企业家。

企业是社会经济发展的先锋，一个国家的繁荣强盛总是和一大批世界级公司的成长联系在一起的。二十多年来，我国经济获得了高速发展，在世界经济体系中有着举足轻重的地位，但我国的经济增长是建立在庞大的市场及人口规模基础之上的。过去三十年来，国内公司虽然也获得了很大的发展，但是它们的总体表现要比国家经济的总体表现逊色得多。这是因为我国经济的增长主要得益于结构变动所带来的结构性因素和改革开放所带来的体制性因素的贡献，它们共同作用的结果使人们压抑多年的消费需求得以释放。而与此同时，国内的许多公司都在投机性地享受着供不应求的大好市场，它们以对环境的掠夺性开发、资源的低效率利用及低廉的劳动力为代价来换取公司的成长及个人的富裕。然而，无论是公司本身还是其领导者，他们自身的修炼和能力都还远远不足以支持公司的持续发展。于是，当“只愁产、不愁销”的市场格局成为明日黄花、外资大量涌入蚕食市场的时候，这些公司普遍感受到了巨大的竞争压力，其中更有许多公司因不堪重负而倒闭。

管理专家姜汝祥提出了世界级公司的五项基本标准，即主要业务生产规模和营业收入处于全球前列、具有全球化的品牌形象、对行业技术和商业模式的变革创新做出显著贡献、拥有自己独特的发展战略或商业运营模式、公司员工具有非常高的职业化和专业化水平。按照这样的标准，国内目前还不存在真正

意义上的世界级公司。世界级的市场规模竟然不能诞生世界级的公司，不能说不是一种遗憾。而且，以一大批管理不善、效率低下的公司为微观经济基础来支撑国家宏观经济的高速增长，从长期来看并不现实，经济的进一步发展必将在不远的将来受到本土公司发展滞后的制约。

令人欣慰的是，政府和许多富有远见的公司领导者已经意识到了这一点。政府对公司的扶持正逐渐从以前单纯的财政拨款和市场保护向鼓励并支持培育公司竞争力的方向转变。华为、海尔、TCL 等国内优秀公司也已认识到并大胆承认与国际领先公司在技术、管理等各方面的差距，并积极引进、消化国外先进的经营管理理念和技术，努力开展有益的探索和实践，迈开了造就世界级公司的最重要的第一步。这不仅因为经济发展、环境变化及竞争加剧等外部因素促使公司的领导者和管理者转变观念，也是这些走在时代前面的先知先觉者追求卓越、敢为人先的拼搏精神的具体体现。当然，并非所有的公司领导者和管理人员都会主动地接受新的经营管理思想和技术，但这并不妨碍它们的传播并转化为生产力，因为总有许许多多勇于探索的人们会不断接受新的观念，尝试新的方法，并从中获益。

我总结了多年经营管理研究及公司管理实践的具体成果，并加以提炼，取其精华，终成此书，与广大读者共分享。

本书写作的形式借鉴了国外管理著述常用的形式和结构，并充分考虑到国内读者的阅读习惯。整本书通俗易懂，毫不乏味，阅读起来十分轻松。与国内主流的管理论著相比，本书主要有以下一些特点：

首先，本书的内容并不以高深晦涩的模型和框架为主，它并不是一本纯粹的理论性著作，而是一本通俗的管理读物。当然，这并不影响本书所包含的管理思想的高度和深度，相反，它所采用的结构和形式更有助于读者理解、思考并运用各种先进的管理思想。

其次，本书选用了许多通俗易懂的公司案例、管理故事及生活常识和哲理，用这些活灵活现的例证来说明和解释管理思想，使之更容易让人理解，也使阅读更有乐趣。

最后，本书为读者提供了一些十分有用的管理工具，每一章的最后都附有

一个实用的工具箱，另外在每一章的具体内容中也提供了一些实用的管理工具和管理原则，这些工具无论是对管理理论的研究者还是实践者，都有一定的参考价值。

本书的读者对象主要是公司的领导者和经理人员、企业管理的研究者以及对管理有兴趣的人员。另外，本书也可以作为高等院校管理、营销等专业学生的参考读物。

“管理只能被学会，却无法被教会”，这是一条亘古不变的管理基本定律。因此，如果本书能够给读者带来一些启发或帮助，我也就心满意足了。

在本书的创作及反复修改的过程中，我深深地受益于来自许多人所提供的无私帮助。在这里，我要向他们表达我最诚挚的谢意和敬意。

首先，我必须感谢我的太太朱良春女士以及年幼的女儿。她们为我的工作以及本书的写作做出了巨大的牺牲。我的太太帮助我搜集了大量的资料，而且在繁重的工作之余精心料理家庭内外的所有事务，使我得以全身心地投入到工作、研究和创作中。

其次，我要感谢那些国内外著名学者及知名公司的领导者，在我研究及写作的过程中，引用了一些他们的观点及相关资料并尽我所能一一注明出处，在本书的最后我列出了他们的名字以表谢意。对于少部分因各种原因未能注明出处的，在此特别致歉。

再次，我要感谢我的咨询客户、接受我的采访和进行案例研究的公司及相关人员，他们对本书做出了重要贡献。

最后，我要感谢那些经常与我探讨各种管理问题的人们。他们当中有学者、专家，也有活跃在管理实践第一线的公司领导者和管理人员，还有对管理有兴趣的公司普通员工及高校学生。他们为我提供了大量的写作素材，同时也对我的一些观点和研究成果提出了批评和建议，他们的评价都很有见地，也很有意义。

正如本书第八章所说的那样，公司的经营管理并不存在真正的完美。本书也是如此，免不了有疏漏甚至错误的地方。再者，管理本来就不应是一家之言，也没有一定之规，本书阐述的很多观点也只是我个人的一些认识。因此，

我十分重视读者对于本书的任何看法、意见和建议，包括批判性和排斥性的观点和意见，我将认真聆听来自每一位读者的声音，并愿意就相关问题与读者展开广泛、深入的交流。我的邮箱：henrydai@126.com，此外，也欢迎读者在中国管理传播网（www.manage.org.cn）、博锐管理在线（www.boraid.com）我的个人专栏上给我留言，提出宝贵意见。

戴一鸣

2006年3月于广州

目 录

绪论	(1)
第1章 制定并执行独特、易于理解的战略	(7)
战略并不神秘	(8)
战略分析	(19)
战略定位与核心竞争力	(26)
公司成长战略	(32)
公司竞争战略	(51)
战略性机会窗口	(57)
工具箱：战略群体图	(60)
第2章 贴近顾客，传递顾客价值，牢牢抓住顾客	(63)
目前市场环境的特点	(64)
顾客关系的价值	(67)
建立长期忠诚的顾客关系	(75)
工具箱：摆正品牌的位置	(87)
第3章 坚持创新，哪怕是小的创新	(91)
创新的层次	(96)
维持性创新与颠覆性创新	(108)
创新制胜	(111)
工具箱：3C 思维模式的克星	(129)
第4章 苛刻地控制成本	(133)

新成本观念	(134)
控制成本的方法	(136)
工具箱：规模经济与规模不经济	(144)
第5章 投资长期资产：良好的公司信誉	(149)
良好公司信誉的价值	(151)
使产品和服务增值	(153)
公司信誉和信任是如何失去的	(156)
商业伦理的重要意义	(159)
商业伦理的基本准则	(160)
工具箱：我们的信条	(168)
第6章 浪费什么，也不要浪费人力资本	(171)
选择合适的员工	(173)
培养员工	(174)
人尽其才	(177)
信任——一把能开启所有门的钥匙	(184)
营造良好的工作环境	(187)
员工激励	(191)
留住人才	(194)
锻造有战斗力的中层管理团队	(196)
工具箱：授权的秘诀	(204)
第7章 强烈的危机与忧患意识	(207)
危机就在我们身边	(208)
基业长青	(211)
工具箱：公司的生命周期	(218)

第8章 速度至上：先开枪，后瞄准	(221)
速度型公司的基本特征	(222)
为什么速度至上	(225)
速度策略	(231)
如何获得速度	(234)
工具箱：沃尔玛周六例会制度	(243)
第9章 重要的是行动——执行力	(245)
为什么需要执行力	(246)
执行为什么失败	(251)
成功执行的必要条件	(253)
工具箱：通用电气的“活力曲线”	(270)
附录一 主要公司列表	(273)
附录二 主要人物列表	(278)
参考文献	(283)

绪 论

经营管理这一术语涵盖了公司一切用来适应环境、创造机会、达成目标的活动及其过程。在这一过程中，领导者和管理者是最为重要的两类角色。在许多人眼里，领导者就是处于公司组织结构金字塔最顶端、“高高在上”的极少数人，而管理者则是位于金字塔中层的那部分人。其实，这种看法既不确切，也不全面。

有必要先对领导和管理做一些基本的区分。国内传统的管理学教科书将领导看作是管理的一个职能和管理活动的一个环节，可我个人并不十分赞同这一看法，它降低了领导这一特殊职能的独立性及对行使这一职能的领导者的更高要求。

可以大致认为，公司的经营由连续的决策、执行、评估等活动组成。从狭义的角度来看，领导主要是指经营过程中决策职能的专门化，而管理则主要是指经营过程中执行职能的专门化。但从广义的角度来看，领导和管理并没有本质的区别，不同点主要是内容层次上的差异，领导是高层次的管理，而管理则是低层次的领导；被高层领导者视作管理的内容，往往是中层和基层管理者视为领导的内容。

顾名思义，领导者主要承担领导职能，而管理者则主要承担管理职能。从工作性质和内容来看，领导者主要负责公司方向性的决策，营造有助于公司成长的环境和氛围，不断获取新的资源，为管理者工作创造条件；而管理者则主要负责具体的执行，最大限度地利用现有资源，做好各项决策的落实工作。

作为公司的领导者，最重要的四项工作在于：确定公司业务发展方向，制定发展战略，做出正确的决策；积极争取并合理分配资源；选择并培养适合公司发展需要的人才；塑造健康的、支持战略的公司文化。作为公司管理者，最重要的四项工作则在于：制订计划，将公司战略和决策转变成可以执行的方

案；合理组织必要的资源，配备人员，建立执行团队；协调内外关系，评估团队及员工绩效；适度激励；跟踪执行，控制过程，纠正偏差。

但在公司具体的经营实践中，很多时候领导者和管理者也没有严格的区别。确切地说：领导者和管理者并不是两个不同的职位，而应该是两个不同的角色。也就是说，同一个人在不同的情境和范围中将会分别扮演领导者和管理者的角色。从公司层面来看，一个部门经理主要担当管理者的角色，而在一个部门内，他（她）就是一个团队的领导者。

事实上，在企业的具体实践中，许多时候都没有必要对领导者与管理者作严格的区分。作为组织成员，他们都应对公司的成长与发展负责，在这一过程中施加个人的影响力。所不同的只是他们所负责任及施加影响的范围和程度。

翻开每一个卓越公司的成长历程，我们发现两种重要的因素可谓关键中的关键。如果将公司看作是独立的个体，那么组织能力就是决定公司成败的关键因素，组织能力的培养和形成主要依靠公司自身的修炼，本书所描述的就是公司作为一个整体所需要的最重要的九项修炼。

另外，公司领导者个人的素质和能力对于公司的发展同样十分关键，甚至可以说是决定性的。尽管这并不是一个强调个人英雄主义的时代，但不同的领导者会直接导致完全不同的结果却是不争的事实。宝洁（Procter & Gamble）公司的德克·雅克（Dirk Jager）、福特（Ford）汽车公司的雅克·纳塞尔（Jacques Nasser）都曾将这些著名的公司带向危险的边缘，而他们之后的雷富礼（A. G. Lafley）、比尔·福特（Bill Ford）却利用自己的智慧和魄力迅速扭转了颓势，最终引领宝洁和福特走出低谷，步入正常的发展轨道。同样的道理，如果没有“外行”郭士纳（Lou Gerstner, Jr.）大刀阔斧的改革及对传统规矩的破坏（郭士纳上任后曾违背 IBM 创始人老沃森定下的不轻易解雇员工的规定，进行了大量的裁员，使得 IBM 能够轻装上阵），就不会有蓝色巨人 IBM 20 世纪 90 年代的重新崛起。

一个成功或失败的公司总是和一个成功或失败的领导者的名字联系在一起。一个领导者之所以对公司的发展至关重要是由他们所处的位置及个人强大的影响力所决定的。任何领导者，无论其表现优秀还是拙劣，只要其在领导位

置上呆够一定的时间，他们都将在公司的管理风格、文化和历史上打下个人的烙印，这一方面是因为他们所处位置的特殊权威和影响力，另一方面则源于他们个性特征的释放。一般说来，领导者主要从六个方面对公司的发展施加决定性的影响：业务选择、战略制定、资源分配、战略执行、公司文化及团队建设。

业务选择 优秀的领导者为公司选择适合自身特点、前景光明的战略业务，确定公司的定位、发展方向及远景。安迪·葛洛夫（Andy Grove）带领英特尔放弃了存储芯片业务，进军微处理器领域，造就了英特尔今天的辉煌；而约玛·奥利拉（Jorma Ollila）则成功地将诺基亚（Nokia）由一个传统的造纸、轮胎、电缆制造商改造成全球首屈一指的移动通讯制造商。

战略制定 清晰、简单的战略及具体策略给公司提供明确的经营运作指导，帮助公司获取竞争优势，满足市场需求，达到战略目标。杰克·韦尔奇（Jack Welch）通过制定、执行全球化战略、服务战略、行业领先战略，使通用电气（General Electric, GE）获得持续、快速增长；三星（Samsung）董事会主席李健熙（Lee Kun Hee）所实行的创新战略、专注与剥离战略，最终使三星成为近四年来世界上成长速度最快的公司。

资源分配 任何公司所拥有的资源都是有限的，公司重大战略资源分配的权力往往集中在高层领导者手中。卓越的领导者总能有效地分配资源，将有限的人力、物力、财力配置到对公司发展最为关键的领域，使其发挥最大价值。1955年，波音公司总裁比尔·艾伦（Bill Allen）做出了一个艰难的决定，毅然放弃了原本打算生产的飞机，将公司的全部资源转向按美国航空公司（American Airlines）的要求生产喷气式客机。也正是这一决定一举奠定了波音公司在飞机制造行业的领先地位，也将全世界从此带入了喷气机时代。

战略执行 虽然公司领导者的战略规划依然十分重要，但仅仅依靠大谈战略就能保住职位的时代已经过去。现代公司不仅要求领导者制定正确的战略，还要求他们身体力行，直接参与到战略的执行中来。调查表明，成功的领导者往往把60%的时间花在执行上，制定战略的时间只占一小部分。这一点完全可以理解，在战略与结果之间存在着巨大的鸿沟，除了目标指引下的高效执

行，没有什么可以填补这一鸿沟。

公司文化 领导者通过塑造新型公司文化来影响所有员工的观念和行为，为既定目标共同努力。迪克·布朗（Dick Brown）接任电子数据系统（Electronic Data Systems, EDS）公司 CEO 后在全公司范围内大力推行新的“执行文化”，而卡莉·费奥瑞纳（Carly Fiorina）入主惠普（Hewlett - Packard, HP）后则全面推动“速度文化”。

团队建设 建立团队是公司领导者最主要的工作职责之一，公司管理团队的领导和执行能力决定了领导者的战略、思想能否得到有效实施。杰克·韦尔奇的另一伟大之处是他在通用电气培养了一个由许多优秀人才所组成的、高效能的管理团队，如今，其中的许多人都走上了全球 500 强公司 CEO 的宝座。

董事长、总裁、CEO 这些头衔听起来十分诱人、风光，但公司其实就是一座炼狱，所有身居高位的领导者都难得轻松，正如华为公司副总裁陈珠芳所说，永远是“战战兢兢，如履薄冰”。优秀的公司领导者除了需要承受常人不能承受的压力外，还必须具备过人的素质和能力。

我们可以用图 1 来反映组织能力、领导者素质和能力与公司业绩表现之间的关系。

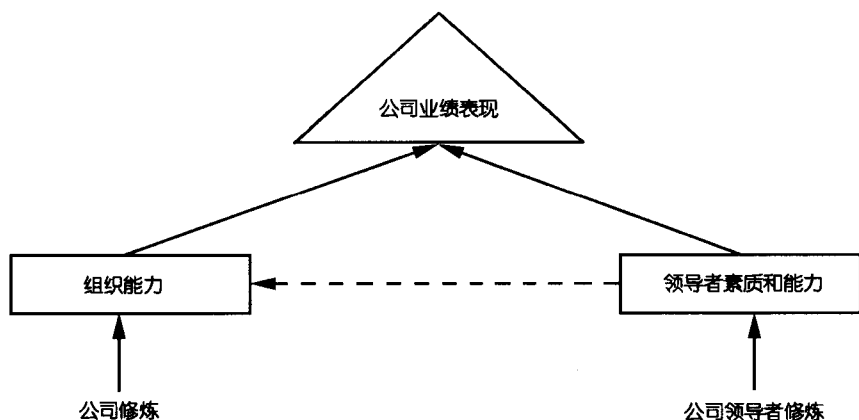


图 1 组织能力与领导者素质能力关系图

本书所阐述的是卓越公司必备的最重要的九项组织意识和能力，它们包括五项基本意识和能力，即战略意识和能力、市场意识和能力、创新意识和能

力、成本意识和能力、公司信誉意识和能力；四项支持性的组织意识和能力，即人力资源管理意识和能力、危机与忧患意识、快速反应能力与执行力。

这些意识和能力并不是完全独立的，它们之间互相影响，共同作用，为公司的成长和发展贡献价值。图2为公司的组织意识和能力模型。

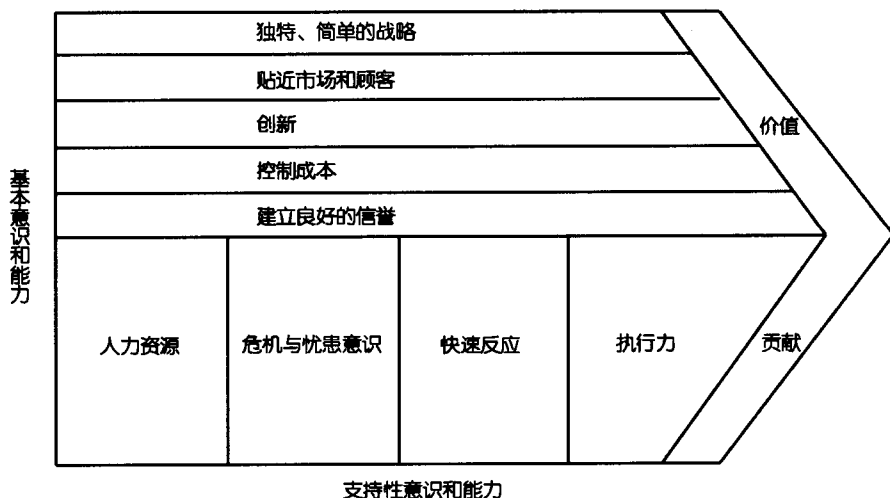


图2 组织意识和能力模型

与这九项意识和能力相对应，本书共分九章对此分别进行了论述。

第一章制定并执行独特、易于理解的战略。阐述了战略制订的基本原则和方法，并列示了一些常用的公司成长和竞争战略；

第二章贴近顾客、传递顾客价值、牢牢抓住顾客。阐述了顾客关系的价值并提供了建立顾客关系的方法和技巧；

第三章坚持创新、哪怕是小的创新。鼓励公司进行大胆的创新，并对创新的方式及创新的方法进行了阐述；

第四章苛刻地控制成本。拨开成本迷雾，告诉读者如何在成本控制方面做得更好；

第五章投资长期资产：良好的公司信誉。阐述了公司信誉的价值及商业伦理的基本准则，并给国内许多公司牺牲信誉以获取短期经济利益的行为敲响了警钟；

第六章浪费什么，也不要浪费人力资本。阐述了公司选人、育人、用人、留人、激励等的基本理念和策略，并重点介绍了如何锻造一支富有战斗力的中层管理团队；

第七章强烈的危机与忧患意识。阐述了危机与忧患意识的重要性及危机管理的方法，并鼓励公司策略性地承担风险；

第八章速度至上：先开枪，后瞄准。分析了速度型公司的基本特征，速度带给公司的好处及基本的速度策略，并提供了一些获得速度的方法；

第九章重要的是行动——执行力。重点论述了公司为什么需要执行力，并分析归纳出执行失败的主要原因及成功执行的必要条件。

在本书中，这九个方面基本上独立成章，你可以按照顺序往下阅读，也可以根据你的兴趣和需要选择性地阅读。下面，就让我们一起来体验卓越企业的经营管理之道。

第 1 章

制定并执行独特、 易于理解的战略

我们不可能在许多领域都做到世界一流，所以必须要在各种业务中做出一个选择。

—— 诺基亚前 CEO 约玛·奥利拉

无论你创新，还是在常规市场，如果你做的和其他人做的一样，你就会处在一个低利润率的市场里。

—— IBM 董事长兼 CEO 彭明盛

从某种意义上讲，一个企业如果能够始终正确地制定战略并坚定地执行，那么这个企业就能做成百年老店。

—— 联想集团前董事局主席 柳传志