

如何使企业在特定领域做到绝对的比较优势

成功企业

朱国春◎著

Chenggong Qiye de
16 zhong

Siwei 的

16种

思维

现代企业
高层管理者
必备

「做企业规则的制定者 不做棋手 更不能做棋子
规则因实力而改变 规则的魅力即如此」

揭示企业运营必须遵循的四大原则，
明确企业几种角色定位及其方法，
剖析企业实力构成及其实力扩张的运营技巧，
阐述企业做强做大的具体手段与方法。



中国市场出版社
China Market Press

成功企业

朱国春◎著

Chenggong Qiye de
16 zhong

Siwei 的 16种

如何使企业在特定领域做到绝对的优势



思维



中国市场出版社
China Market Press

图书在版编目 (CIP) 数据

成功企业的 16 种思维/朱国春著. —北京: 中国市场出版社, 2007. 1

ISBN 978 - 7 - 5092 - 0164 - 0

I. 企… II. 朱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 157148 号

书 名: 成功企业的 16 种思维

作 者: 朱国春

责任编辑: 宋 涛

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68034118 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 河北省高碑店市鑫宏源印刷厂

规 格: 787 × 1092 毫米 1/16 18.125 印张 300 千字

版 本: 2007 年 3 月第 1 版

印 次: 2007 年 3 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5092 - 0164 - 0

定 价: 36.00 元

代 序

本序多次易稿，无一满意。
一天的工作结束了，拖着疲惫的身子躺在床上，
昏昏然……

忽然，
冥冥之中感悟出一条哲理：
掌控人们资产财富的是强盗；
规范人们思想观念的是领袖。

作为企业的各级管理者，
有责任也有义务思考：
我们的企业是草食型企业，还是肉食型企业？
是自渐式扩张型企业，还是繁殖式扩张型企业？
是品牌影响型企业，还是规则控制型企业？
是整个产业的剥削者，还是被剥削者？
如何才能成为控制上下游企业的领袖型企业？
企业扩张过程中需要遵循哪些运营哲理？
而企业运营的核心与重点又在哪里？

如果，观念运营是企业运营的最高级状态。
那么，什么观念能成就领袖型企业？
领袖型企业又在哪里呢？

……

在书中。

朱国春
2007年1月

一、原则篇 (1)

☞ “肯定” 优先原则

☞ 数量优先原则

☞ 惰性定律

☞ 虚无原则

思维一：“肯定” 优先原则 (3)

“肯定” 优先原则：肯定重于利用。“肯定” 优先原则包括三层含义：“是（做）什么” 重于“怎么做”；发现规律重于利用规律；建立规则重于利用规则。

思维二：数量优先原则 (30)

数量优先原则：仅从发展速度、稳定性、扩张成本的角度来看，自身组织的复制是任何扩张形式中效率最高的一种。以最大限度追求自身个体数量为手段的扩张模式，远比以追求资源种类而使自身规模扩张模式效率高得多。

思维三：惰性定律 (50)

惰性定律：企业是由各种资源组成的有机整体，这些资源都有惰性，都有维持原状态的能力和特性。资源的惰性是标量，它没有方向，只有大小。且惰性越大，维持原状态的能力越强，稳定性也越好。同时被同化的难度也越大。

思维四：虚无原则 (72)

虚无原则包括四层含义，一是任何事物的存在和变化，都由有形与无形两部分组成，其中，无形部分控制着有形部分的存在和变化；二是无形部分的比重越高，其活

目 录

性越大，价值也越大；三是在经济领域，企业的无形部分（无形资产）的重要性是第一位的，是第一资本，无形资产比重的高低直接决定企业在行业中的地位与竞争能力；四是产品的无形部分越高，其产品的附加值就越高。

二、定位篇 (99)

- ☞ 角色定位重于自身能力
- ☞ 企业扩张的四大定位
- ☞ 小型企业做生意，中型企业做企业，大型企业做环境
- ☞ 超一流企业依靠卖规则挣整个行业的钱
- ☞ 要成为行业老虎，千万不能依靠吃草来壮大自己

思维五：企业扩张的四大定位 (101)

企业对外扩张时，需要考虑的四大定位是：产业定位、核心竞争力定位、运营模式定位和时机定位。

思维六：中型企业做企业，大型

企业做环境 (116)

小型企业做生意；中型企业做企业；大型企业做环境。

大企业的运营原则是“先作势（顺势），后吃子”，不计较一城一池的得失。

思维七：超一流企业如何运营 (119)

三流企业依靠卖力气挣自己员工的钱；二流企业依靠卖产品和服务挣消费者的钱；一流企业依靠卖品牌、技术挣其他企业的钱；超一流企业依靠卖规则挣整个行业的钱。

思维八：“肉食型企业”不吃草 (130)

为什么美国通用电气仅生产飞机的核心部件——发动

目 录

机，却不生产飞机；英特尔公司仅生产计算机芯片，却不生产计算机整机、鼠标、键盘、主板或硬盘；日立、松下、时代华纳六大技术开发商不生产 VCD，却对每台零售价在 90 美元左右的国产 DVD 收取 20 美元的专利费；美国高通公司仅出售专利技术和标准，却不生产和销售手机。原因很简单，因为它们是“肉食型企业”。

“肉食型企业”是所有企业类型中运营效率最高的一种。其运营特点是：具有核心优势；只卖水，不淘金；只做点，不做线；控制下游企业。

三、实力篇 (149)

- ☞ 实力决定一切，规则因实力而变
- ☞ 只要企业能像微生物一样进行有效的无性繁殖，那么也能像微生物一样在地球上成为分布最广、规模最大、发展最快、结构最稳定的组织
- ☞ 同化与复制能力保证企业做大，学习与适应能力保证企业长寿
- ☞ 核心竞争力的表现形式：技术研发能力、品牌影响力、融资能力、组织管理能力、渠道扩张能力和规则控制能力

思维九：企业实力量化与价值构成 (151)

企业实力是企业现有资源多少、强弱，以及运营整合这些资源的能力大小。实力决定一切，规则因实力而变。

企业实力 = (有形资产 + 无形资产) × 整合系数 + 观念运营实力。

企业价值 = 有形资产价值 + 无形资产价值 + 观念价值 + 未来预期价值；企业做强时对未来预期的贡献最大，企业做大时对资本增值的贡献最大。

思维十：繁殖式扩张重于自渐式

扩张 (167)

根据市场地域覆盖能力来分，企业扩张共有两种形式，一是自渐式扩张，二是繁殖式扩张。且繁殖式扩张的成本、稳定性与发展速度都远大于自渐式扩张模式。

自渐式扩张是繁殖式扩张的基础。自渐式扩张是建立企业内部的生存与扩张规则，并保证复制内容既少又稳定，先把企业做强的过程；而繁殖式扩张是在自渐式扩张基础上，快速繁殖，进而实现壮大的一个过程。

自渐式扩张是企业发展壮大的前提和摇篮，但伟大的企业不可能永远生活在摇篮里，只有繁殖式扩张才能使之成为伟大的企业。

思维十一：决定企业规模与寿命的

四大能力 (185)

同化能力、复制能力、学习能力和适应能力的大小，决定企业最终扩张的规模和强度；其中，同化与复制能力保证企业做大，学习与适应能力保证企业长寿。

同化能力是企业在并购扩张时必备的能力；复制能力是企业在连锁扩张时需要的能力；学习能力是企业在竞争优势低下时亟须的能力；适应能力是企业在外界环境十分恶劣时所体现的能力。

思维十二：技术并不是核心竞争力的

唯一表现形式 (200)

核心竞争力是企业相对于竞争对手赖以生存和发展、具有独占或相对垄断性的竞争优势，是由六种竞争优势中的一项或几项组成的综合竞争能力。

核心竞争力共有六种表现形式：技术研发能力、品牌影响力、融投资能力、组织管理能力、渠道扩张能力和规则控制能力。

四、运营篇 (217)

- ☞ 只要能达到临界运营浓度，不管怎么做，仅从运营成功率的角度来看，都没错
- ☞ 集团下属企业的失控及其间的协同是制约集团发展的两大瓶颈
- ☞ 企业做强是下一步做大的根本
- ☞ 没有高效地、最大限度地利用企业外部资源的一切经营活动都是初级的、低效率的，都是不适应现代企业发展的经营行为

思维十三：运营浓度不足必然导致

企业衰败 (219)

集中策略是一切企业最基本、最有效的运营手段，远比分散资源进行不相关多元化策略高明得多；只有大舍才能大得。

只要能达到临界运营浓度，不管是专业化还是多元化，不管是投资还是虚拟经营，不管怎么做，仅从运营成功率的角度来看，都没错。

思维十四：制约集团企业发展的

两大瓶颈 (237)

集团下属企业的失控及其间的协同是制约集团发展的两大瓶颈。

集团对下属子公司最好的控制手段是自己具有子公司所依赖的独占资源，这些资源必须是子公司正常运营的核

目 录

心元素。

防止集团下属子公司间竞争的最好手段是：把这些公司全部进行分类，明确哪些是核心企业、关键企业、配套企业和剥离企业。同时，对这些企业围绕战略进行明确的角色定位，且每个公司的定位绝对不能一样。

思维十五：企业做强是下一步做大的

根本 (248)

企业强弱发展的几个规律：强胜弱败，高关联则强，低关联则弱；强攻弱守：作势强，吃子弱；击强则弱，击弱则强。

大并不是美，大并不代表着效率，强才是企业的终极目标。

实施“做大→做‘势’→做强”战略成立的前提条件是：在企业做强之前的整个运营过程中，必须有充足而连续的现金流，哪怕断流一个月也会使企业在快速奔跑中瞬间毙命。

思维十六：企业要开放，开放，

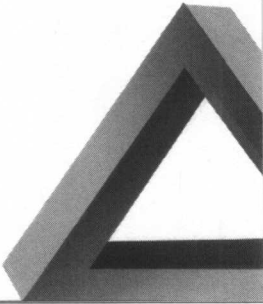
再开放 (265)

可以预言，企业间大规模的战略联盟将是 21 世纪上半叶持续的经济亮点，其影响力会远超过企业间的并购。

企业内部要整合，企业间更需要整合，通过核心优势这一主线，把上下游或同业企业串起来，形成摩根式的产业集团，这种规模的联盟将是最突出、最富生命力的经济活动。

整合企业内部资源是企业领袖，整合企业间资源是行业领袖。

国家要开放，企业更要开放；资源的共享远比占有重要得多。



成功企业的16种思维



原则篇

- ☞ “肯定” 优先原则
- ☞ 数量优先原则
- ☞ 惰性定律
- ☞ 虚无原则

思维一：“肯定”优先原则

——“肯定”优先原则：肯定重于利用。“肯定”优先原则包括三层含义：“是（做）什么”重于“怎么做”；发现规律重于利用规律；建立规则重于利用规则。

——成为百年企业的最决定性因素不是企业的规模、强势品牌、技术研发能力、渠道扩张能力和投融资能力，而是维系企业长久生存的内部规则。规则的寿命是最长的。

——董事长的第一职责是建立规则，第二职责是维持规则的秩序；总经理的第一职责是维持规则的秩序，第二职责是带领下属利用规则创造佳绩。

自然生活中有一些优先原则，它常常隐藏在事物表象的内部，但又十分重要。因为隐藏在背后的东西控制着前台的事物。因此，发现它并利用它，对我们的工作很有好处。“肯定”优先原则就是其中的一例。

什么是“肯定”优先原则？它有何指导意义？又有何推论？下面我们就这些问题进行一一阐述。

“肯定”优先原则：肯定重于利用。

通俗一点解释：对某些事物肯定或重新定义，新发现某些事物“是什么，为什么是”以及为解决这些问题而建立的原则是第一位的，而在此框架内“怎么做，如何利用”则是第二位的。

“肯定”优先原则包括三层含义：“是（做）什么”重于“怎么做”；发现规律重于利用规律；建立规则重于利用规则。

以下就这三层含义来解释“肯定”优先原则的真正内涵。

一、“是（做）什么”重于“怎么做”

《孙子兵法》中的“不战而屈人之兵”、“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城”说的就是这个道理：如何打赢这场战争远没有为什么要打这场战争重要。不发动战争就能战胜对手，远比利用战争的犀利手段战胜对手高明得多。

美国著名管理大师杜拉克也曾说过：“做正确的事情远比正确地做事情更重要。”

企业的所有运营内容之中，企业发展方向、前进目标的确立远比如何实现目标的意义更重大，也是决策者们最为关注的内容，直接关系到企业的生死存亡以及未来的命运。相反，为实现该目标，资源如何配置、企业优势如何培养和利用、经营模式如何选择等与之相比就逊色得多了。

企业决策层的职能和地位比执行层重要的原因是：决策层最主要的任务是明确企业“是什么”、“应该做什么”的问题，而执行层的主要职责是执行董事会交给的任务，完成“怎么做”、“如何去做”的问题。企业真正的核心是在是董事会，而不是执行层。

行业选择远比在这个行业里如何做更重要。企业是否进入陌生领域，

是否进行相关或不相关多元化运营，其重要意义要超过假如进入该领域，核心团队班子如何搭建、业务流程如何理顺、企业文化如何建设及传播、市场如何开拓、充足的现金流如何保证、融投资如何进行等等内容。

企业规则的建立远比利用规则创造佳绩更重要。结构决定功能，决定结果。业绩仅仅是企业的外在表现，控制其表象的内在动力是企业规则的好坏、规则的有序程度以及维持规则有序的能力，这才是评价企业好坏的唯一标准。建立一个科学合理的企业规则，是决定产品和资本成功的基础。

态度第一，能力第二。不管能力多大，对企业的忠诚永远是第一位的。任何政党都把政治素质和忠于组织置于重中之重的位置，尤其在敌我双方矛盾激化、势均力敌时，各成员所持的立场至关重要。

在日常生活中，夫妻双方对要不要孩子的问题远比怎样更好地生一个健康、活泼、聪明的孩子更重要，虽然前者所花费的时间和财力远远不及后者；孩子出生之后，该不该接受学龄前教育比如何培养和教育孩子重要；孩子该上学了，上不上学比到哪所学校去上、是走读还是住校、如何读书等更重要；孩子高中毕业考大学时，考虑选择未来的专业方向比考虑在大学如何更好地学习、更好地丰富锻炼自己重要；毕业后面临着的选择职业方向的问题又比在该职业领域如何去做重要；工作之后考虑结婚问题时结婚还是不结婚比结婚后如何度过这几十年更重要，等等。方向重于脚步，选择重于实施。

事物“是（做）什么”，是方向性的、战略性的、全局性的、稳定的，是第一位的。而“如何做”是战术性的、局部的、动态的，是第二位的。以下是“是（做）什么”重于“怎么做”原则在企业运营过程中的几个推论：

1. “是什么”重于“做什么”，“做什么”重于“怎么做”

企业中，“是什么”、“做什么”、“怎么做”和“这样做”四个层次的定位及其重要性次序的确定，对开展工作意义重大。

（1）明确各级工作人员的角色。

各级工作人员在企业中扮演的角色是不一样的，共分三个层次：决策层、管理层和操作层，与之相对应的角色是“是什么、做什么”和“怎么

做”以及“这样做”。其重要性次序是“是什么”重于“做什么”，“做什么”重于“怎么做”，“怎么做”重于“这样做”，即方向比方法重要，方法比操作重要。

“是什么，做什么”是第一层面的内容，也是所有工作的开始，是原则性问题，是一切问题的根源。“怎么做”是如何更好地完成“是什么，做什么”的任务，是第二层面的内容。“这样做”是按照明确的具体行动方案实施的过程，是第三层面的内容，在三个层面中层次最低（见表1-1）。

表 1-1 企业各层面角色表

企业层面	角色	工作方式	工作性质
决策层	是（做）什么	做选择题	方向性与目标性决策
管理层	怎么做	做问答题，出选择题	目标性决策与执行
操作层	这样做	出问答题	完全执行

董事会的主要职责是规划企业发展战略，其中最重要的内容是必须明确企业“是什么”，即企业自身的角色定位：“我是什么，我是谁。”然后在此定位基础上确定企业的前进方向，设定企业涉足的行业领域，关注的是企业“做什么”的问题。工作方式是做选择题，即选择和界定由管理层根据企业现状提出的各种问题和解决方案。企业里有两种人：一种是知道为什么这样做，但不能把事情做好的人，这样的人适合作决策；另一种人不知道为什么这样做，但根据指示能把事情做好的人，这样的人适合作执行。

管理层主要指企业执行层的中高级管理人员，他们的主要职责是按照董事会的要求完成“怎么做”的问题，如市场如何开拓、管理队伍如何搭建、人员如何优化配置、核心优势如何培养和利用、如何保证现金流充裕通畅、如何提高产品技术含量、如何降低运营成本等问题。其工作方式是对操作层上报的问题进行解决，同时把疑难、重大问题及其解决方案向上级提交，扮演既做问答题又出选择题的角色。

操作层主要指一线员工，他们主要完成“这样做”的问题，依据工作流程、操作规范及上级的指令进行工作。

明确企业各层面的角色，对提高工作效率、界定工作范围、制定岗位职责、优化人力资源配置有着十分重要的意义。

(2) 产业定位、产业选择远比在该领域怎么做意义更重大。

凡是做过企业战略规划的人都知道，规划中，最重要的一项内容就是企业定位，即明确企业未来“是什么”，是科技型企业、品牌型企业，还是渠道型企业；是为高端人群服务的企业，还是为中低阶层人群服务的企业；是流通贸易类企业，还是生产加工型企业；是原料提供商，还是原料消耗商；是资本密集型企业，还是劳动密集型企业；是区域型企业，还是国际化型企业；是连锁扩张型企业，还是虚拟运营型企业；等等。适合企业成长的土壤有很多，但既有利于自己核心优势发展，又符合行业发展趋势，同时还能长时间稳定地获取可观收益的土壤却并不多。进行选择，选中最适合自己的土壤，像植物一样，生根发芽，不随波逐流，出生在哪里就生长壮大在那里。这个选择“土壤”的过程就是定位。

同理，投资型企业在作投资时，最头痛的是寻找合适的投资内容。在进行多元化扩张时，最费精力的事是找项目。同时，企业的成功与失败，都源于最初选择的“做什么”。为此，明确企业现在是什么、未来是什么样子，是企业里最重要的事情。至少到目前为止，在企业里，笔者还没有找到比确认企业自己“是什么”还重要的事情。

(3) 理出头绪，抓住工作重点。

“射人先射马，擒贼先擒王”，把握住得胜的关键则会收到事半功倍的效果，处理危机的关键在于破解病因的源头。在从事任何事情之前，先想一想事情的原委，你可以更加地轻省。

一把坚实的大锁挂在铁门上，一根铁棍费了九牛二虎之力，还是无法将它撬开。钥匙来了，它瘦小的身子钻进锁孔，只轻轻一转，那大锁就啪的一声打开了。铁棍奇怪地问：为什么我费了那么大力气也打不开，而你却轻而易举地就把它打开了呢？钥匙说：因为我抓住了开锁的关键。

同理，在工作时，应按照“80/20”法则界定清楚事情的轻重缓急。这个法则是19世纪末20世纪初的意大利经济学家兼社会学家维弗烈度·柏瑞图所提出。按照事情的重要程度编排行事优先次序的准则，是建立在“重要的少数与琐碎的多数”原理的基础上。大意是：在任何特定群体中，重要的因子通常只占少数，而不重要的因子则占多数，因此，只要能控制