

Business Management Strategy

企业管理 策 略

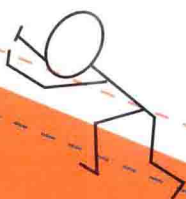
朱 涛 / 著

苹果：浴火重生，王者归来 ■ 宝洁：在日本遇到的尴尬
柯达：胶片帝国留下的斑驳影像 ■ 通用：真正的敌人是自己
沃尔玛：零售连锁的执牛耳者

诺基亚：难舍难分的记忆 ■ 戴尔：适时变革商业模式
索尼：固守的失败 ■ 松下：员工的「忠心」何来
美的：清晰的才是美的 ■ 雷曼兄弟：短期逐利的恶果
华为：专业化路上的一匹黑马 ■ 海尔：让员工「永葆青春」
华晨：中华汽车梦缘何未能实现

马云：「够狠，够决绝」 ■ 李嘉诚：「用人七步」
史玉柱：东山再起的人才反思

如何让企业走向成功



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

Business Management
Strategy

企业管理 策略

朱涛/著

如何让客户走向成功



社会科学文献出版社
SOCIAL SCIENCES ACADEMIC PRESS (CHINA)

图书在版编目(CIP)数据

企业管理策略：如何让企业走向成功 / 朱涛著.
—北京：社会科学文献出版社，2014.7
(河南大学经济学学术文库)
ISBN 978-7-5097-5239-5

I. ①企… II. ①朱… III. ①企业管理-研究
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 257848 号

· 河南大学经济学学术文库 ·

企业管理策略

——如何让企业走向成功

著 者 / 朱 涛

出 版 人 / 谢寿光

出 版 者 / 社会科学文献出版社

地 址 / 北京市西城区北三环中路甲 29 号院 3 号楼华龙大厦

邮政编码 / 100029

责任部门 / 皮书出版分社 (010) 59367127

电子信箱 / pishubu@ssap.cn

项目统筹 / 陈 帅

经 销 / 社会科学文献出版社市场营销中心 (010) 59367081 59367089

读者服务 / 读者服务中心 (010) 59367028

责任编辑 / 陈 帅

责任校对 / 师敏革

责任印制 / 岳 阳

印 装 / 三河市尚艺印装有限公司

开 本 / 787mm × 1092mm 1/20

版 次 / 2014 年 7 月第 1 版

印 次 / 2014 年 7 月第 1 次印刷

书 号 / ISBN 978-7-5097-5239-5

定 价 / 59.00 元

印 张 / 14.2

字 数 / 210 千字

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社读者服务中心联系更换

 版权所有 翻印必究



ECONOMICS

河南大学经济学
学术文库

总序

河南大学经济学科自 1927 年诞生以来，至今已有近 90 年的历史了。一代一代的经济学人在此耕耘、收获。中共早期领导人之一的罗章龙、著名经济学家关梦觉等都在此留下了足迹。

新中国成立前夕，曾留学日本的著名老一辈《资本论》研究专家周守正教授从香港辗转来到河南大学，成为新中国河南大学经济学科发展的奠基人。1978 年我国恢复研究生培养制度以后，周先生率先在政治经济学专业招收、培养硕士研究生，并于 1981 年获得首批该专业的硕士学位授予权。1979 年，河南大学成立了全国第一个专门的《资本论》研究室。1985 年以后，又组建了河南大学历史上的第一个经济研究所，相继恢复和组建了财经系、经济系、贸易系和改革与发展研究院，并在此基础上成立了经济学院。目前，学院已发展成拥有 6 个本科专业、3 个一级学科及 18 个二级学科硕士学位授权点、1 个一级学科及 12 个二级学科博士学位授权点、2 个博士后流动站、2 个一级省重点学科点、3000 多名师生规模的教学研究机构。30 多年中，河南大学经济学院培养了大批本科生和硕士、博士研究生，并且为政府、企业和社会培训了大批专门人才。他们分布在全国各地，服务于大学、企业、政府等各种各

样的机构，为国家的经济发展、社会进步、学术繁荣做出了或正在做出自己的贡献，其中也不乏造诣颇深的经济学家。

在培养和输出大量人才的同时，河南大学经济学科自身也造就了一支日益成熟、规模超过 120 人的学术队伍。近年来，60 岁左右的老一代学术带头人以其功力、洞察力、影响力，正发挥着越来越大的引领和示范作用；一批 50 岁左右的学者凭借其扎实的学术功底和丰厚的知识积累，已进入著述的高峰期；一批 40 岁左右的学者以其良好的现代经济学素养，开始脱颖而出，显现领导学术潮流的志向和实力；更有一大批 30 岁左右受过系统经济学教育的年轻人正蓄势待发，不少已崭露头角，初步展现了河南大学经济学科的巨大潜力和光辉未来。

我们有理由相信河南大学经济学科的明天会更好，经过数年的积累和凝练，它已拥有了支撑自己持续前进的内生动力。这种内生动力的源泉有二：一是确立了崇尚学术、尊重学人、多元发展、合作共赢的理念，营造了良好的学术氛围；二是形成了问题导向、服务社会的学术研究新方法，并据此与政府部门共建了中原发展研究院这一智库型研究平台，获批了新型城镇化与中原经济区建设河南省协同创新中心。学术研究越来越得到社会的认同和支持，也对社会进步产生了越来越大的影响力和推动力。

河南大学经济学科组织出版相关学术著作始自世纪交替的 2000 年前后，时任经济学院院长许兴亚教授主持编辑出版了数十本学术专著，在国内学术界产生了一定的影响，也对河南大学经济学科的发展起到了促进作用。

为了进一步展示河南大学经济学院经济学科各层次、各领域学者的研究成果，更为了能够使这些成果与更多的读者见面，以便有机会得到读者尤其是同行专家的批评，促进河南大学经济学学术研

究水平的不断提升，为繁荣和发展中国的经济学理论、推动中国经济发展和社会进步做出更多的贡献，我们从 2004 年开始组织出版“河南大学经济学学术文库”。每年选择若干种河南大学经济学院在编教师的精品著述资助出版，也选入少量国内外访问学者、客座教授及在站博士后研究人员的相关著述。该文库分批分年度连续出版，至今已持续 10 年之久，出版著作总数多达几十种。

感谢曾任社会科学文献出版社总编辑的邹东涛教授，是他对经济学学术事业满腔热情的支持和高效率工作，使本套丛书的出版计划得以尽快达成并付诸实施，也感谢社会科学文献出版社具体组织编辑这套丛书的相关负责人及各位编辑为本丛书的出版付出的辛劳。还要感谢曾经具体负责组织和仍在组织本丛书著作遴选和出版联络工作的时任河南大学经济学院副院长刘东勋教授和现任副院长高保中教授，他们以严谨的科学精神和不辞劳苦的工作，回报了同志们对他们的信任。最后，要感谢现任河南大学经济学院院长宋丙涛教授，他崇尚学术的精神和对河南大学经济学术事业的执着，以及对我本人的信任，使得“河南大学经济学学术文库”得以继续编撰出版。

分年度出版“河南大学经济学学术文库”，虽然在十几年的实践中积累了一些经验，但由于学科不断横向拓展、学术前沿不断延伸，加之队伍不断扩大、情况日益复杂，如何公平和科学地选择著述品种，从而保证著述的质量，需要在实践中不断探索。此外，由于选编机制的不完善和作者水平的限制，选入丛书的著述难免会存在种种问题，恳请广大读者及同行专家批评指正。

耿明斋

2004 年 10 月 5 日第一稿，2007 年 12 月 10 日修订稿，2014 年 6 月 21 日第三次修订

序言

PREFACE

这些日子里，企业墓地很快就葬满了不幸的失败者。黑莓（BlackBerry）、《新闻周刊》（Newsweek）、柯达（Kodak）、百视达（Blockbuster）、戴尔（Dell）……曾经的知名品牌如今以其全盛时期价值的零头黯然出售。这些日子里，每天有许多公司产生，每天也有许多公司消亡。你或许会为一个公司的辉煌欣喜膜拜，或许会为一个公司的衰败扼腕叹息。如果摆在你面前的是一家在几十年甚至上百年的经营中一帆风顺、从未遭遇过挫折和失败的企业，那么，要么它是上帝格外眷顾的异类，要么它是自欺欺人的泡沫。所以，企业挫折是企业成长的必经阶段，是一个“美丽”的过程，似乎饱经沧桑依然岿然不倒的企业更能绽放其自身的魅力。

不管企业是否历经艰险，是否起死回生，是否已经被历史华丽地击倒，每个企业留给我们的都是一笔宝贵的财富，值得我们去深思和研究。

企业成败是自然的事情，本无可厚非，笔者只是想探究企业成功和失败的根源，对其经验和教训进行归纳梳理，给那些正在走向成功或失败的企业以启迪。如果能给顺境中的企业以启发，能给危机中的企业以警示，那么撰写此书的目的也就基本实现了。

笔者在长期的教学和研究中，根据自己的体验，将导致公司兴衰的根源进行了梳理，归结为十类，即“企业管理十略”。本书拟分十部分对其分别进行分析。

本书力争做到通俗易懂，尽量用“友好”的语言表述观点。本书主要读者群体定位为那些准备建立自己的商业帝国或正在构建自己商业帝国的企业家、公司要员，本书也可作为大众读物以及经济学和管理学教学的参考案例。

在本书写作过程中，笔者做了写作框架的拟定、理论评析、部分章节的案例搜集以及最后的文字整理等工作，河南大学老师夏宏以及经济学院企业管理研究生申丽、张婷、邓亚楠、徐春佩、刘海森等对案例进行了大量的搜集和整理工作，对他们心存感激；河南大学经济学院对本书的出版给予了资助，社会科学文献出版社的陈帅对本书的编辑和出版做了大量工作，在此深表感谢。在整理资料的过程中，疏漏之处在所难免，在此表示歉意。本人由于时间仓促，才疏学浅，所提“十略”仅供企业参考。本书观点如有不当之处，敬请各位同行专家和企业界人士多提宝贵意见，以便今后修正。

朱 涛

2013 年 9 月 30 日

策略一 给创新添动力 1 - 24



- 3 理论透析：创新，在正确的方向上来个加速度
- 5 苹果：浴火重生，王者归来
- 11 诺基亚：难舍难分的记忆
- 14 宝洁：在日本遇到的尴尬
- 19 柯达：胶片帝国留下的斑驳影像
- 24 通用：真正的敌人是自己

策略二 选择合适的商业模式 31 - 61



- 33 理论透析：慎重选择商业模式
- 35 戴尔：适时变革商业模式
- 37 沃尔玛：零售连锁的执牛耳者
- 42 肯德基：坚持品牌特色
- 48 京东商城：拒绝实体店
- 56 耐克：虚拟生产
- 61 索尼：固守的失败

策略三 关注内部协调 67 - 80



- 69 理论透析：预防内部组织冲突
- 70 福特：横向部门的掣肘
- 76 通用：纵向信任的维护
- 80 松下：员工的“忠心”何来？

策略四 明晰产权 85 - 98



- 87 理论透析：厘清产权制度
- 88 健力宝：“中国魔水”的消殒
- 93 华晨：中华汽车梦缘何未能实现？
- 98 美的：清晰的才是美的

策略五 创造企业之魂 107 - 129



- 109 理论透析：企业文化也是生产力
- 110 三鹿：灵魂的背叛者
- 114 华为：“狼性”文化
- 116 阿里巴巴：从“独孤九剑”到“六脉神剑”
- 121 海尔：“真诚到永远”
- 129 格力：用行动诠释“格力精神”

策略六 善用人才 133 - 165

- 135 理论透析：人才是第一资源、第一资本、第一动力



- 138 马云：“够狠，够决绝”
- 144 李嘉诚：“用人七步”
- 152 麦当劳：为员工营造“家外之家”
- 156 史玉柱：东山再起的人才反思
- 165 富士康：员工已经几连跳？

策略七 激励驱动 169 - 182



- 171 理论透析：激励就是驱动力
- 172 华为：“华为狼”的激情
- 177 海尔：让员工“永葆青春”
- 182 附录 企业管理小贴士：八大激励模式让你的员工更有活力

策略八 完善内控机制 187 - 201



- 189 理论透析：内控机制不可少
- 190 巴林银行：一名员工也能蚍蜉撼树
- 194 雷曼兄弟：短期逐利的恶果
- 198 海南发展银行：一开始就是个错误？
- 201 银广夏：内控机制为何失灵？

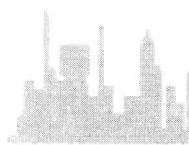
策略九 量财发力，适度扩张 211 - 233



- 213 理论透析：把控好企业的扩张速度与财务风险
- 215 亚细亚：连锁帝国之梦的破灭

- 220 顺驰：现金流的极限运动
- 226 巨人：发育不良终致夭折
- 233 “红苹果”：昙花一现的联合舰队

策略十 慎重采取多元化 239 - 266



- 241 理论透析：专业化、多元化，须冷静抉择
- 242 格力：紧握“金钥匙”
- 249 万科：迷途知返
- 257 华为：专业化路上的一匹黑马
- 262 三九：尚能饭否？
- 266 春兰：多元化一路坎坷

策略一

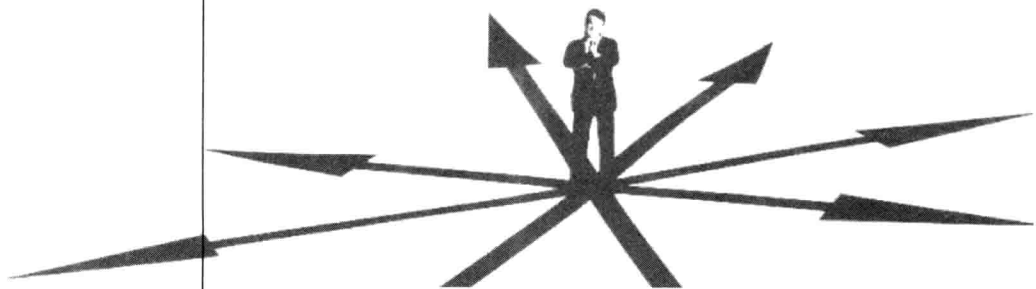
给创新添动力

创新应当是企业家的主要特征，企业家不是投机商，也不是只知道赚钱、存钱的守财奴，而应该是一个大胆创新敢于冒险，善于开拓的创造型人才。

——〔美〕熊彼特（诺贝尔经济学奖获得者）

企业家们需要有意识地去寻找创新的源泉，去寻找表明存在进行成功创新机会的情况变化扩其征兆。他们还需要懂得进行成功的创新的原则并加以运用。

——〔美〕彼得·德鲁克（现代管理学之父）



创新，在正确的方向上来个加速度

传说世上有一种神奇的百宝箱，把乱七八糟的东西放进盒里摇一摇，倒出来就变成了财宝，我们都知道这只是个神话传说。在这个时代，对企业来说，如果世间真有这么一个百宝箱的话，那就是创新。

创新，有成的，也有败的。究其原因，主要有两个：一是创新方向错误，二是创新速度迟缓。从苹果的迅速更新、获利丰厚到柯达的创新方向错误、被历史掩埋；从通用的悲壮牺牲到宝洁的及时转向、开辟新市场，我们可以看到创新方向和创新速度对一个企业的重要性。

方向发生了偏移，那就势必南辕北辙、与自己的预想背道而驰。创新，意味着突破陈旧的思维方式和习惯做法。但创新的“新”必须同“好”相连，因此，要避免陷入标榜创新的思维误区。

误区一：创新必须要有先进设备。在不少员工的潜意识里，说到创新，首先想到的就是高科技的实验室。在人们的印象中，国家科技大奖也都是科学家和工程师们的事。但是近年来，生产一线的员工开始凭借超凡的技术创新能力，频频跻身科技奖励舞台。不可否认，先进仪器和设备对创新有极大的帮助，但这不是唯一的决定因素，即便仪器能分析出组成成分，但不一定能研究出新的产品配方。有时客观条件过于优越，容易形成对科技装备的过度依赖，反而抑制了土招、奇招的涌现。要知道，创新思维比先进设备更重要。

误区二：创新等同于发明。创新比发明更强调实际运用，强调实现成果产业化的转化。创新不一定都是由发明开始到扩散的线性模式，而是有很多不同的创新源，如原料供应、生产、销售等企业

价值链中的所有环节，都可以创新。如果认为只有创造了新的理论和技术才是创新的理念，就束缚了创新的手脚，而且不利于基层创新力的提高。实际上，创新的意义要比你想象的宽泛。

误区三：自主创新与自我创新搞不清。自我具有明显的排他性，自我创新和原始创新属于高层次的创新，其成果往往可称为发明，一般企业还达不到这个境界。自主创新则是以自我为中心，但并不排斥别人的东西，合作开发、引进吸收甚至模仿，都可以成为技术创新的方式。高新技术产品一般具有技术集成的特点，这就决定了其生产方式是多方协作、联合攻关，需要实现跨行业、跨部门的产学研合作，进行多方面的横向交流。在这个观念上，企业就会有更大的创新空间。

误区四：知识越多创新能力越强。持这种认识的一些企业把创新全部交给高学历的人才，而忽视了基层员工的创新力。事实上，企业创新往往来源于各个基层岗位，只有集腋成裘形成合力，才能发展得更好。高级科研人员固然是创新的主力军，但我们也应该看到，一些优秀的普通员工长期在生产一线，对生产中的所有环节都了如指掌，他们结合具体工作需要搞出来的小发明、小技改、小革新往往能解决生产中的大问题。创新更多地强调以新的方式运用知识、以前人没有用过的方式方法有效地解决当前的实际问题。知识是死的，但智慧是活的，创新固然需要有丰富的知识与经验，但知识不等于创新力。

创新是一种革命，它不是对不合时宜的旧事物进行修修补补，而是一个突破量的积累产生质变的过程。

张瑞敏说：时代环境变化很大，企业跟不上变化就难以生存。随着市场日益表现出超竞争的特点，产品创新速度也已成为与成本、质量同等重要的业务层战略维度之一。我们知道，企业从发现