

超广域战略

● 李连平 褚建东 张东生 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS





趋于

极限战略

李连平 褚建东 张东生 著



机械工业出版社

本书是受唐山钢铁集团有限公司高速线材厂（简称唐钢高线厂）成功管理经验的启发，并借鉴了格兰仕等成功企业的经验，归纳出来一种新的企业基本竞争战略——趋于极限战略。

本书详细地介绍了唐钢高线厂以降低成本为目标，通过实施行业对标管理，不断完善管理体系和提高管理水平，逐步形成的趋于极限的管理模式，并将其提升为一种企业基本竞争战略模式。本书归纳了趋于极限战略的基本概念、特征、基本原理、基本内容和实施方法，通过对科学技术、管理科学以及竞技体育等领域进行一般规律的总结，论证了趋于极限战略的科学性、合理性、有效性和对企业的广泛适应性。

本书可作为提升企业生存能力和发展能力的一种管理工具，也可以作为学者在研究有关企业管理创新路径和管理科学进步一般规律性问题时的参考书，还可以作为高等学校企业战略管理教学的参考书。

图书在版编目（CIP）数据

趋于极限战略/李连平，褚建东，张东生著. —北京：机械工业出版社，2012.2

ISBN 978-7-111-36400-9

I. ①趋… II. ①李…②褚…③张… III. ①企业管理：战略管理
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 230441 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：曹俊玲 责任编辑：曹俊玲 宋 燕 常爱艳

版式设计：张世琴 责任校对：赵 蕊

封面设计：张 静 责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2012 年 2 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·13 印张·218 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-36400-9

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社 服 务 中 心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

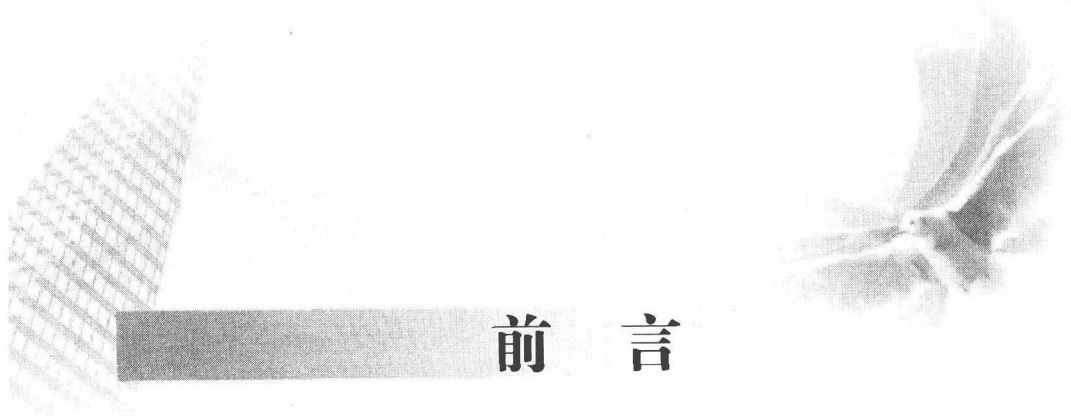
销 售 一 部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销 售 二 部：(010) 88379649

读者购书热线：(010) 88379203

封面无防伪标均为盗版



前言

本书是受到了唐山钢铁集团有限公司高速线材厂（简称唐钢高线厂）的成功经验的启发而写的。该厂在设备不断老化的同时连创技术经济指标的佳绩，在二十几年的发展中不仅为集团公司的生存与发展作出了巨大的贡献，而且为集团公司培养了一大批管理干部，其中从唐钢高线厂出来的很多技术人员和管理干部都被提升到了更高的管理岗位，这些都足以证明它的成功。但它为什么会取得成功？它的成功有什么值得总结和推广的经验？这是我们一直思考的问题。在经历了多年的学习和思考之后，我们终于确定把它作为一种基本竞争战略写出来。

在本书酝酿写作的过程中，我们详细地研究了产生于日本的精益管理模式，认为唐钢高线厂的管理实践不是它能够涵盖的；当撰写本书的时候，我们也看到了国内有学者提出的精细化管理和精细化竞争的概念，它与我们的写作思想有很多相同的地方，但同样不能替代。因此，建立在已有的四种企业基本竞争战略之上，我们还是把它作为一种新的竞争战略模式提出来。

近年来，人们在关注企业战略的同时，也同时关注企业的执行力问题，因此，像《致加西亚的信》、《自动自发》等都成了畅销书，《细节决定成败》也备受关注。这是一种好的现象，它表明我们的思维和行动已经开始摆脱了过去的非“左”即“右”的习惯。在几年前，很多企业界人士认为战略是高高在上的，是空中楼阁，其实，战略学家们从来也没有忽视过战略的实施问题，因此，当企业不能把战略落实到实处的时候，那不是战略管理学的问题，而是企业执行的问题。

趋于极限战略是一种理念，但更是一套具体实施的方法，当企业把趋于极限作为一种基本竞争战略时，不必担心它会是空中楼阁，因为企

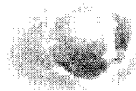
业趋于极限的目标、行动及行动的效果是显而易见的。如果企业没有建立目标并为实现目标而采取行动，表明企业根本没有制定这一战略。因此，趋于极限战略与行动是统一的，如果企业选择了这一基本竞争战略，企业必定能够获得成功。

“天生我材必有用”，同样的道理，任何一个企业都会在一个经济系统、一个产业、一个产业中的战略集团中占有一个属于自己的位置，不是所有的企业都身处高新技术产业，也不是所有的企业都会成为产业的领导者。一个经济系统有分工，一个产业链内有分工，同处于产业链中某一个环节中的企业也有分工，但不是天然的，企业就一定在其中有一个位置，企业必须在一个或多个位置做好才行，如果企业选择了趋于极限战略，企业必定会有一个位置。

其实位置并没有高低之分，企业做高新技术产业失败了，或者想做产业领导者失败了，企业就是失败者；只要企业做的产业或产品成功了，人们仍然会向企业致敬。比如，现在位居世界 500 强之首的沃尔玛，它所从事的是过去普遍不被看好的商品零售业，但现在有谁不向它投以敬佩的目光？

在这里，我们说位置没有高低，并不是说战略定位原理中所说的选择一个有利的产业位置没有必要了，相反，我们认为选择一个好的产业和在一个产业中选择一个有利的环节是非常重要的，它是一个更高层次的战略，尽管以迈克尔·波特为代表的产业组织理论似乎已经让位于资源基础理论了。本书中详细论述了这样一种选择只属于经济系统中的少数企业。因为大多数企业按照分工原理占有了各自的位置（请记住，这个位置是经过了选择的结果），剩下的就是首先要把这个位置上的事做好；其次，才是去选择一个更有利的位置。当企业去选择另外一个更有利的位置的时候，也就意味着企业实施的是另外一种战略。但别忘记了，企业实施这种战略的基础是在此之前实施了趋于极限战略。否则，企业不具有上升到另外一个位置的台阶。

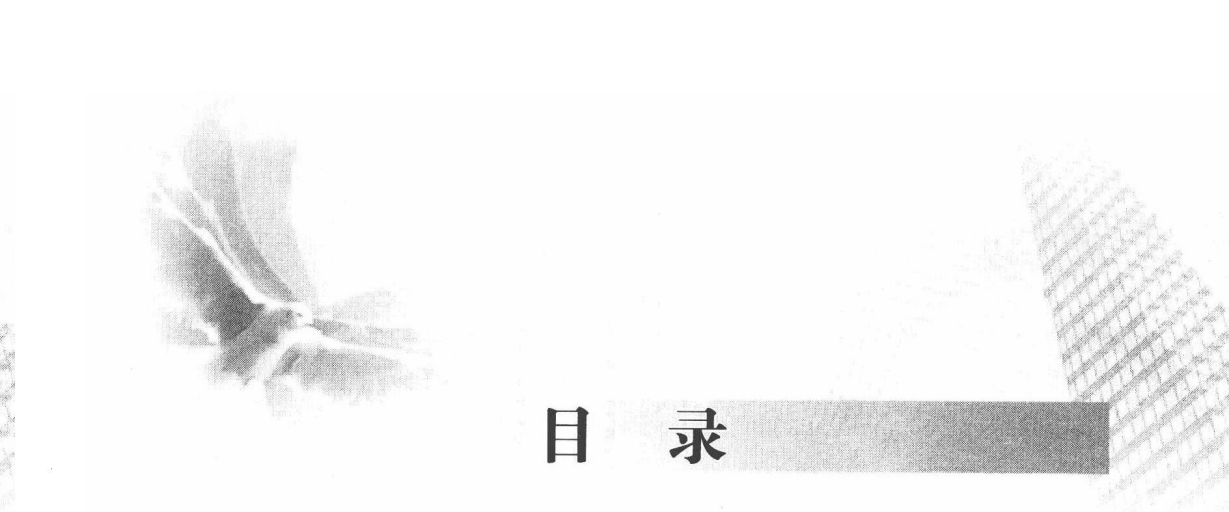
本书是在总结了唐钢高线厂成功的经验的基础上写成的，这里面饱含了过去曾经在唐钢高线厂和现在仍然在唐钢高线厂工作的很多干部职工长期以来辛勤的探索和智慧，我们首先要感谢他们。没有他们的实践，不可能产生写作这本书的创意。



出版本书是我们多年的愿望，因为我们相信它能够给阅读它的人们带来利益。但是，当我们把它呈现给读者的时候，还是心怀忐忑。我们真切地希望能够借助读者的深邃思想和睿智，纠正本书的谬误和补充本书的不足，以期它能够对更多的企业有所贡献。您的意见可发至：lilianping@hecic.com.cn，tgcjd@sohu.com 或 zdsheng@sina.com。

作 者

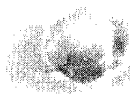
2011 年 11 月



目 录

前言

第1章 趋于极限战略的提出	3
1.1 来自唐钢高线厂的启示	3
1.1.1 曾经的困扰	4
1.1.2 困境中求生存	4
1.1.3 生存中获得优势地位	5
1.1.4 渐趋成熟的极限管理模式	6
1.2 趋于极限战略的概念与特征	8
1.2.1 已有的四个基本竞争战略的特征	8
1.2.2 趋于极限战略的概念	9
1.2.3 趋于极限战略的特征	9
1.3 竞争环境使然	11
1.3.1 高吸引力产业越来越少	11
1.3.2 环境变化越来越快	12
1.3.3 关键产业成功要素改变了	13
1.4 格兰仕微波炉的证明	14
1.4.1 格兰仕的成长历程	15
1.4.2 格兰仕的“价格屠夫”角色	15
1.4.3 格兰仕竞争战略的成功	17
第2章 已有的四种基本竞争战略	18
2.1 成本领先战略	19
2.1.1 成本领先战略的含义	19

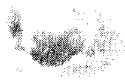


2.1.2 成本领先战略的优势	19
2.1.3 成本领先战略实施的条件	20
2.1.4 成本领先战略的风险	21
2.2 差异化战略	22
2.2.1 差异化战略的含义	22
2.2.2 差异化战略的优势	22
2.2.3 差异化战略实施的条件	23
2.2.4 差异化战略的风险	24
2.3 目标集中战略	24
2.3.1 目标集中战略的含义	24
2.3.2 目标集中战略的优势	25
2.3.3 目标市场的选择	26
2.3.4 目标集中战略的风险与应对方案	26
2.4 快速反应战略	28
2.4.1 快速反应战略的含义	28
2.4.2 快速反应战略的优势与作用	30
2.4.3 快速反应战略的风险	32
2.4.4 快速反应战略的实施	33
第3章 唐钢高线厂的极限管理模式	35
3.1 唐钢高线厂的标杆管理体系	35
3.1.1 关于标杆管理	35
3.1.2 标杆管理促成观念转变	43
3.1.3 对标促成管理创新	47
3.1.4 全方位立体对标网络体系	51
3.2 唐钢高线厂的成本管理体系	54
3.2.1 关于目标成本管理	55
3.2.2 基本模式	56
3.2.3 组织领导	56
3.2.4 成本管理工作标准	57
3.2.5 考核办法及标准	58
3.3 唐钢高线厂的物流管理体系	58

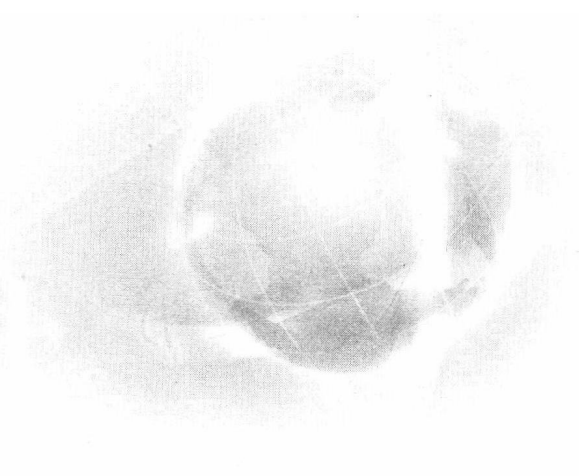


3.3.1 关于物流管理	59
3.3.2 唐钢高线厂的生产物流管理系统	61
3.3.3 唐钢高线厂的信息化建设	70
3.4 唐钢高线厂的精益管理体系	73
3.4.1 关于精益管理	73
3.4.2 唐钢高线厂的设备精益管理模式	76
3.4.3 设备精益管理模式的关键点	79
3.5 唐钢高线厂的创新体系	82
3.5.1 关于企业创新体系	82
3.5.2 唐钢高线厂的创新活动	83
3.6 唐钢高线厂的企业文化体系	86
3.7 趋于极限的业绩	90
3.7.1 综合经济效益指标的变化	90
3.7.2 生产技术主要指标的变化	92
3.7.3 主要财务指标的变化	94
3.7.4 劳动生产率的变化	97
第4章 趋于极限战略的原理	99
4.1 普遍的生存法则	99
4.1.1 科学研究中的趋于极限	100
4.1.2 生物进化的原理	106
4.1.3 集成电路发展的规律	107
4.1.4 竞技体育	109
4.2 企业组织演化的原理	114
4.3 技术进步的一般特征	120
4.4 企业资源稀缺性限制	121
4.5 同一战略集团中的竞争	123
4.6 标准化趋势下的竞争	124
4.7 趋于极限战略与精益管理的区别	125
第5章 管理科学进步的一般规律	127
5.1 总体演变的趋势	128

5.1.1 管理对象的变化	128
5.1.2 管理方法的变化	128
5.1.3 管理手段的变化	129
5.1.4 管理视角的变化	129
5.2 营销管理的进步	130
5.2.1 从单一要素到多要素的综合	130
5.2.2 从企业内部到企业外部	131
5.2.3 从单一部门到全员营销	134
5.2.4 从注重物到注重人	136
5.2.5 从粗略到精细	138
5.2.6 从手工到应用信息技术	140
5.3 生产运营管理的进步	142
5.3.1 从手工作坊到敏捷制造	142
5.3.2 从 MRP 到 ERP	147
5.3.3 从孤立系统到高度集成	153
5.4 财务管理的进步	155
5.4.1 财务管理对象的演变	156
5.4.2 财务管理方法的演变	158
5.4.3 财务管理手段的变化	163
5.5 计算机管理手段的进步	166
5.5.1 从手工到利用工具	167
5.5.2 从提高效率到超越人的能力	167
5.5.3 从信息孤岛到网络系统	168
第 6 章 趋于极限战略的实施	171
6.1 趋于极限战略的适用条件	171
6.1.1 选择竞争战略的目标	171
6.1.2 选择竞争战略的基本原则	172
6.1.3 几种适应条件	173
6.2 建立趋于极限的观念	176
6.3 设立动态的极限标准	177
6.3.1 设立极限标准需要考虑的因素	178



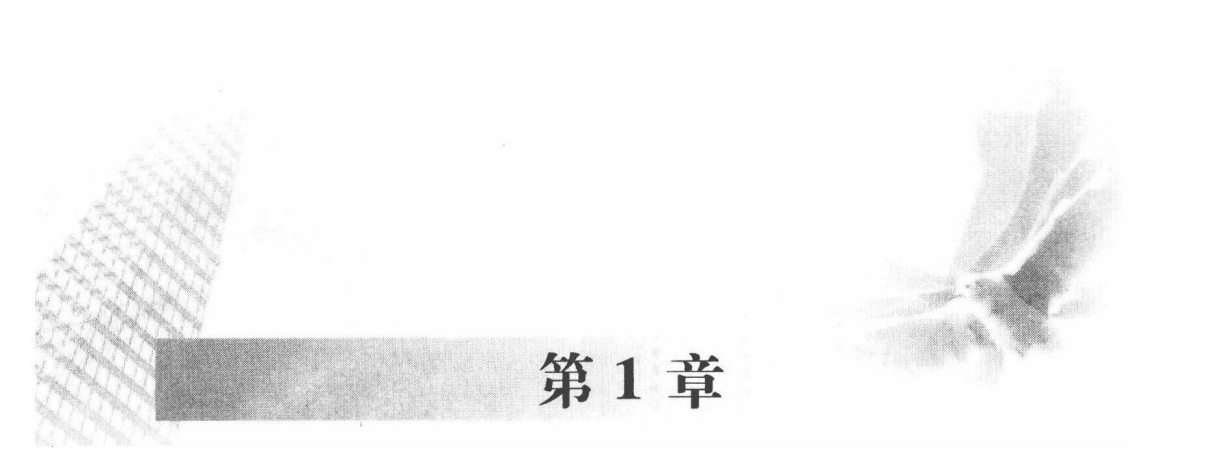
6.3.2 设立极限指标的方法	180
6.4 趋于极限的方法与手段	186
6.5 建立相应的考核激励机制	188
6.6 建设学习型组织	189
6.7 建立追求卓越的企业文化	191
6.8 实施趋于极限战略应注意的问题	192
参考文献	195



如果人类没有了趋于极限的欲望，世界将归于静止。

“更快、更高、更强”的奥运精神对企业同样适用，企业所要做的，无非就是“成本更低一些、品质更高一些、对市场的反应更快一些，以及在所有这些方面都做得更好一些”。

战略的本质是智慧推动的实力的增长，而人类的智慧突出表现在对工具的利用上。趋于极限战略就是一种有力的工具。



第 1 章

趋于极限战略的提出

按照战略管理专家们的普遍看法,企业战略管理思想在 20 世纪 60 年代就已经被世界发达的工业化国家所广泛接受,但企业战略管理作为一门学问在世界上广为传播,还是在美国哈佛商学院教授迈克尔·波特(Michael E. Porter)于 1980 年和 1985 年出版的《竞争战略》和《竞争优势》这两部著作以后。这两本书成为现代企业战略管理理论的奠基之作,迈克尔·波特也因此成为世界上最负盛名的企业战略管理理论大师,成为企业战略管理理论中产业组织结构学派的代表人物之一。

迈克尔·波特之所以受到学界和企业界的推崇,是因为他为世人归纳出了企业竞争的三种基本竞争战略:成本领先战略、差异化战略和目标集中战略。当然,还有他的著名的“五力模型”、价值链理论、产业战略集团理论等。到目前为止,战略学家们归纳出的、被学术界普遍认可的企业基本竞争战略已经有四种。除了迈克尔·波特提出的成本领先、差异化、目标集中三种战略之外,还有比迈克尔·波特的三种基本竞争战略稍晚一些的,也是由美国学者提出来的快速反应战略。本书基于唐山钢铁集团有限公司高速线材厂(以下简称唐钢高线厂)的成功实践,提出一种区别于前四种的企业基本竞争战略——趋于极限战略,它可以被称为第五种竞争战略。

1.1 来自唐钢高线厂的启示

趋于极限战略的提出,是受到了唐钢高线厂成功实践的启示。而唐钢高线厂的成功,可以套用我们过去常说的一句话:“在平凡的岗位上作出了不平凡的业绩”。

不过,这里所说的“平凡的岗位”具有特殊的寓意。用企业战略管理

中的专业术语来描述，它是指企业战略管理中非常关注的企业所处的竞争环境和地位。那么我们所说的这种属于“平凡的岗位”的竞争环境和地位是什么呢？简单地说，就是企业与竞争对手采用的是大致相同的技术，生产的是标准化的产品。

因为大多数企业都处在“平凡的岗位”上，因此，趋于极限战略具有普遍的适应性。

1.1.1 曾经的困扰

唐山钢铁集团有限公司（以下简称唐钢）是国有特大型企业，在被合并到河北钢铁集团之前曾是全国十大钢铁企业之一。2007年，它拥有资产总额424亿元，15个全资、控股、参股子（分）公司。其中，唐山钢铁股份有限公司是唐钢控股的上市公司，资产总额245.31亿元，股份总额22.66亿股，其中国家股占52.53%，由唐钢持有。2007年，唐钢生产能力为年产铁911.62万t、钢1006.66万t、钢材894.35万t。

唐钢高线厂于1987年进行土建施工，1988年安装调试，1989年7月试车，1990年正式生产。

唐钢高线厂的建设是国家重点技改项目，也是唐钢“七五”投资扩建的重要技术改造项目。唐钢高线厂在引进设备的过程中，经历了艰难的选择，最终确定了由美国布兹波罗公司（BIRDSBORO）总承包，节省了外汇，保证了工期，同时也使唐钢高线厂经历了一系列的磨难。

在项目建设过程中，美国的承包商破产，无力继续履行合同，使勉强建成的唐钢高线厂生产线存在严重的设计、制造缺陷，虽然技术水平很先进，但是设备上存在问题很多，投产后事故频繁、作业率低、产品质量差，不能进行正常生产，引进技术和设备的优势也不能充分发挥，成为当时困扰唐钢高线厂乃至整个唐钢的一大难题。

1.1.2 困境中求生存

为扭转被动局面，唐钢高线厂依靠自己的力量，开展大规模的发明创造和技术创新活动，逐步将引进设备改造成为具有更高水平和唐钢特色的一流高速线材生产线。从1991年6月起，唐钢高线厂提出了“消化吸收、创新提高”的口号，组织骨干力量，对高速线材轧制工艺、设备、计算机控制系统等进行了全面的技术改造。从设备改进入手，并本着“先吃透后改造”

的原则,在充分消化的基础上,以轧线设备及计算机控制系统的完善及改进为主线,备品备件开发研制与之相匹配,应用价值工程,选择价值高、见效快的课题为主攻目标,其中主要包括出炉夹送辊改进、悬臂轧机密封改造、水冷段改造和优化风冷运输机控制系统、集卷筒心轴改进、打包机改进和国外备件的开发和研制等项目。

经过几十次的试验改进,唐钢高线厂终于彻底解决了高速线材轧制过程中的生产、技术及设备问题,出现了许多具备专利“三性”的创新成果,“悬臂式轧机密封装置”、“热轧飞剪密封装置”、“悬臂轧机轧辊轴承”、“高速线材轧机齿轮箱”、“悬臂轧机轧辊轴端固定装置”、“水冷恢复段导槽装置”、“线材散卷冷却线水冷辊筒装置”等20项成果及时申请了专利。

通过对备件的改进,提高了备件质量,使部分备件达到或超过了国外备件的使用寿命,取得了巨大的经济效益和社会效益。改造了设备的固有缺陷,而且提高了设备的控制水平和精度,为日后正常的生产奠定了坚实的基础。通过一系列的技术创新,唐钢高速线材年产量逐年增加,2000年高速线材产量达到50.5万t,超过了35万t的原设计能力15.5万t,该项目年均新增利税20277万元。其中,“高速线材生产线消化、吸收、改进工程”获得河北省省长特别奖、科技进步一等奖;“高速线材生产线开发与创新”获得国家科技进步一等奖;“唐钢高速线材生产线计算机控制系统开发及应用”获得原冶金部科技进步二等奖;“高速线材悬臂式轧机的开发与创新”获得河北省科技进步一等奖。

设备生产正常了,甚至整体技术水平和实际生产能力都超过了原有的水平和能力,唐钢高线厂把一个可能会成为唐钢发展中的包袱项目变成了一个给企业带来巨大经济效益的项目,由此唐钢高线厂在困境中首先获得了生存权。

1.1.3 生存中获得优势地位

设备运转正常了,甚至比原来的装备水平提高了,可这些努力还不够,因为企业面临的市场环境发生了变化:竞争对手的数量迅速地增加了,产业供给量迅速地扩大了,市场价格下降了。因此,即使生产线正常了,企业也未必会有盈利。在这种情况下,提高效率和降低成本就成为唐钢高线厂所面临的战略任务。

为了不断地提高效率和降低成本,唐钢高线厂以设备管理为核心,通过

不断的技术进步和管理创新，在技术装备不断老化的同时，技术和经济指标逐年提高，其中轧机作业率已达到国际先进水平，为唐钢的发展作出了巨大贡献。特别是自 2000 年以来，在只增加很少人力的情况下，从过去每人只管理一条生产线变为管理两条生产线，实现了劳动生产率和经济效益的大幅度攀升，取得了令同业惊羡的成绩。

到 2002 年，反映高速线材厂技术和管理水平的重要指标之一——成材率，已经达到了行业内的最高水平。

以下是 2002 年时唐钢高线厂主要技术指标在全国的排位，见表 1-1。

表 1-1 2002 年时唐钢高线厂主要技术指标在全国的排位

主要技术指标	在全国的排位
成材率	居第一位
轧制费	居第二位
合格率	居第二位
能耗	居第三位
作业率	居第四位
机时产量	居第七位
工序能耗	居第八位

唐钢高线厂取得的辉煌成绩，是观念、技术、管理、文化等方面不断创新的结果，其对价值链各个环节的管理不断趋于一种极限，以至于在不断提高的过程中形成了一种管理理念、一种管理模式，最终形成了唐钢高线厂一种核心竞争力。建立在这样一种管理理念基础上的管理模式，就是本书所要介绍的趋于极限战略。

1.1.4 渐趋成熟的极限管理模式

起初，唐钢高线厂并未建立趋于极限的理念，当然也更谈不上形成一种管理模式，是外部不断增加的竞争压力，促使企业不断地去学习别人、超越自己，以至于不断地进步。在这种不断进步的过程中，唐钢高线厂逐步认识到，潜力总是可挖掘的，只要努力，就可以做得更好，可以达到产业内的最好水平。由此逐步形成了唐钢高线厂的极限管理模式。

1. 起源于目标成本管理

目标成本管理是我国企业普遍实施的一种管理方法，它被实践证明是一