

POTENTIAL

潜能

挖掘中国企业新优势

黄国辉 张 鑫 温荣辉/著

继定位、执行概念后的又一全新管理思潮
将深远影响前WTO时代的中国企业实践



万卷出版公司
VOLUME PUBLISHING COMPANY

潜能

POTENTIAL

黄国辉
张鑫 著
温荣辉



万卷出版公司
VOLUME'S PUBLISHING COMPANY

© 黄国辉等著 2004

图书在版编目 (CIP) 数据

潜能: 挖掘中国企业新优势 / 黄国辉等著. —沈阳: 万卷出版公司, 2004.9

ISBN 7-80601-651-1

I. 潜... II. 黄... III. 企业经济 - 经济发展 - 研究 - 中国 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 062561 号

出版发行: 万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 丹东印刷有限责任公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 165mm × 240mm

字数: 498 千字

印张: 28

印数: 1—20 000 册

出版时间: 2004 年 9 月第 1 版

印刷时间: 2004 年 9 月第 1 次印刷

博锐—万卷精英管理系列

策 划: 张业宏 李 薇

责任编辑: 张业宏 李 薇

装帧设计: 张业宏

责任校对: 吴向前 吴广君

版式设计: 冯顺利 万晓春

定 价: 38.00 元

联系电话: 024-23284453 23284454

邮购热线: 024-23284454

E-mail: vpc@mail.lnpgc.com.cn

网 址: <http://www.chinavpc.com>

序

中国的企业崛起得很快，两三年就能创造一个奇迹在中国已经是见怪不怪的事——巨人集团的资产从4 000元膨胀为过亿元只用了三年；瀛海威从始建到攀上了中国网络世界的霸主宝座仅用了两年；爱多从成立到成为中国的“标王”不到两年……

然而中国企业的衰亡，也有着惊人的速度——巨人集团从拥有1.9亿元到资不抵债，三年；瀛海威从中国网络霸主到全线溃败，两年；爱多从夺得“标王”到破产，一年……

为什么会这样？我一直在思考。中国的企业家们只是善于在国内这块机会繁多的土地上做捕获利润的猎手，而不善于去做一个精耕细作的农夫。

本书给出了如何成为这样的农夫的答案。虽然我知道，这不是唯一的答案，也不一定是最好的答案。但他们的创意，是值得欣赏的；他们的执著，是让人感动的；他们的专业，同样是令人惊讶的。

本书通过一个全新的检测体系，用国际水准的咨询思维方式，帮助企业用一种自我诊断的方式从传统管理的领域透视自身的薄弱环节，从而使这些企业从追逐短期利润向谋求长远发展转变。

“最熟悉的地方最有风景”，这不能不说是一个非常好的创意。

然而这个大胆的创意的后面，他们的专业水平和执著程度也在经受着考验。理解巨人们的智慧，并把他们的思想精华糅合到一起，再通过一种新的形式升华重现。这并非一日之功就能成就的事业。然而这三位年轻的作者却办到了。虽然本书还不是完美无瑕，但至少也是完整和翔实的。



集真实详尽的案例、引人入胜的寓言和通俗易懂的语言于一体的写法，足见作者的用心良苦——他们确确实实是希望能为中国的企业提供一个工具，一个简单易用的工具，而并非一堆让人望而却步的理论和通篇拒人千里之外的词藻。这种苏格拉底式的传道授业的风范，确乎又让本书增添了不少亲和力。

感谢本书的三位作者，他们对中国企业成长问题的思考，也引发了我的很多思考。不管你同不同意，我都认为，未来企业需要更多这样的思考者，需要更多思考后的行动者！

Maditomson (麦迪汤逊) 咨询控股集团亚太区总裁

Alexander. Waldo

《潜能》简介

我们认为，实践中用不上的东西没有论述的价值，实践是检验理论的标准。和传统的教科书彻底不同的是，本书尝试以咨询报告为中心去设计和组织理论，从中国企业最前沿的管理实践出发，汇集中外十大顶尖咨询机构的项目报告，以真实案例为分析基础，全面透视中国企业的薄弱环节，深度挖掘企业经营潜能。

在这本实践版的《管理学》中，细心的读者可能会发现，在本书选取的大部分解密档案中，那些价值数百万元的咨询报告的文字很少，图表很多。我们尽可能地维持各个报告的完整性，没有刻意加入太多文字，力求全面地向读者展现中外顶尖咨询机构的智慧精华。

博锐管理论坛（www.boraid.com）

最新锐的经营管理类主题网站之一。该网站拥有注册会员十万余人，收录了近一万篇精华文章、一万八千余份商业资料、两万三千余个讨论主题，整合了刘永炬、尚阳、白万纲、俞雷、李海龙、叶秉喜等一百多位中国最新锐的经营管理专家资源，被喻为“中国经理人最佳充电网站之一”。



黄国辉 博锐管理论坛 (www.boraid.com) 创始人之一兼营运总监, 南海生产力促进中心项目总监, 合智咨询高级咨询顾问, 泛德营销管理咨询有限责任公司高级咨询顾问, AMC安盛企业管理顾问公司高级咨询顾问。历任广东卓力集团项目经理、《IT时代周刊》管理编辑室主任、《高科技创业者》和《经理人》撰稿人。

曾策划并参与了广东南方知识产权中心的规划、《南海日报·南海科技》策划、大沥城区CIS的规划、南方生产力网 (www.scpol.com) 的规划与组建、南海产业竞争情报系统的规划等多个项目。



张鑫 就职于国内最大的广告企业之一, 任市场副总监、策划副总监, 长期从事市场研究与品牌营销工作。曾经为广州本田、中国联通、昌河汽车、水井坊、健力宝、新飞电器、广药集团、太极曲美等多家客户提供服务。

专注于品牌营销领域多年。在服务众多品牌的过程中, 能深度把握企业战略向品牌策略的转换, 并将策略转换为品牌的有效传播, 同时还积累了丰富的品牌实务经验。其文章先后见于《销售与市场》《中国广告》《广告大观》《总裁》《赢周刊》《中国改革报》《21世纪人才报》等数十家专业媒体。



温荣辉 毕业于广东商学院, 美国哥伦比亚大学研究生, 某知名外资咨询集团华南区副总经理。其研究报告之一《亚洲金融风暴后的香港经济转型战略》对CEPA战略的实施作出了重要贡献, 获国际专业管理学会 (IIM) 颁发的2002年度论文金奖。大学期间表现杰出, 曾率队夺得

2003年中国大学生学术科技竞赛一等奖和2002年中国大学生创业计划竞赛铜奖。

目录

开篇：潜能测评体系

——为中国企业度身而做

欲挖掘潜能，必先确定潜能之所在。通过本篇所提供的“企业潜能测评体系”，你将在中外各大咨询巨子智慧的引领下，全面透视自身经营的各个环节，充分发现自身经营的薄弱之处，为企业潜能的开发设定正确的方向。

第一节	最熟悉的地方最有风景	003
第二节	战略测评——想说爱你不容易	004
第三节	营销测评——我的软肋在哪里	009
第四节	人力资源测评——无法摆脱的“20/80”	014
第五节	组织生态测评——远离亚健康	018
第六节	财务管理测评——你就是中国的安然？	022

第一篇：战略

你想开一间百年老店吗？你想“基业长青”吗？对了，就像GE、可口可乐那样——屹立一百多年而枝繁叶茂欣欣向荣。假如是的话，那得先看看你的战略。道理很简单——乔治·纽曼说得好：如果你都不知道去哪里，那么你领导什么？



第一章 你今天战略了吗

- 第一节 与灰熊赛跑——战略是什么 027
- 链接 1: 大师眼中的战略 033
- 第二节 一门基业长青的学问——战略管理的演变 034
- 链接 2: 北大青鸟的成功起飞 039

第二章 做命运的主人——行之有效的企业战略

- 第一节 察言观色话战略——战略管理的常见问题与误区 042
- 链接 1: 不得不提的巨人, 巨人倒下的战略思考 045
- 第二节 战略是这样炼成的——全球领先的战略管理流程 049
- 链接 2: 麦肯锡的战略管理工具箱 058
- 第三节 解密档案: 赢得全球市场的战略 063
- 福特汽车公司全球战略管理报告

第三章 什么使你不朽——基于企业核心能力的战略管理

- 第一节 什么是你的看家本领——关于企业的核心能力 086
- 链接 1: “偷不去、买不来、拆不开、带不走、溜不掉” 089
- 张维迎谈企业核心能力
- 第二节 怎样打造你的看家本领——基于核心能力培养的战略管理 091
- 第三节 解密档案: 戴尔核心能力培养的战略轨迹 097

第四章 变成鲨鱼, 抑或鱼群——基于联盟的战略管理

- 第一节 乱世出英雄——企业联盟时代的到来 116
- 链接 1: 战略联盟的成功经典——东芝公司联盟战略 119
- 第二节 小鱼群对撼大鲨鱼——战略联盟的实践 123
- 链接 2: 从惠普经验看战略联盟管理 130
- 第三节 解密档案: 梦幻组合, 双赢选择 132
- 雷诺与日产的成功联盟解析



第二篇：营 销

中国的 WTO 年代，全球竞争风起云涌，势不可当。这是一个不谈营销就显不出品位的时代，也是一个不谈营销就显不出企业实力的时代，毫无疑问这还是一个营销决胜的时代。

第五章 跟随的习惯 可怕的陷阱

- 第一节 新经济下的新思考 143
- 第二节 新经济下的新营销 144
- 链接 1：营销之父菲利普·科特勒谈新营销 146
- 第三节 中国企业，准备好你的跑鞋了吗 148
- 转型时期中国企业的营销困惑

第六章 迎接中国企业营销战略的春天

- 第一节 你的企业有这个农夫的影子吗 152
- 中国企业营销战略的误区和执行困扰
- 第二节 龟兔赛跑新论 156
- 中国企业市场营销战略管理
- 链接 1：白酒营销大战略 165
- 第三节 解密档案：摩托罗拉公司在中国移动通信市场上的营销报告 169

第七章 品牌的“梦幻魅力”

- 第一节 梦里不知何处去 184
- 中国企业品牌运营的薄弱环节
- 链接 1：麦肯锡的观点——认识品牌 188
- 第二节 人性化的品牌实战论 191
- 链接 2：海尔人性化品牌塑造 196
- 第三节 解密档案：××电信品牌沟通策略报告 202

第八章 培养安德鲁·罗文式的销售队伍

——中国企业营销队伍建设



第一节 你的营销队伍中有“安德鲁·罗文”吗	214
第二节 给员工“钓鱼的技巧”而不仅仅是“钓竿”	217
——打造安德鲁·罗文式的销售团队	
链接 1: 销售人员素质拼盘	223
第三节 解密档案: ××银行迅速改善销售业绩的咨询方案	225

第三篇: 人力资源

“将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去,但是只要保留我的组织、人员,四年以后,我将仍是一个钢铁大王。”——能讲这话的正是卡耐基。他还告诉我们一点:让你的企业成功的,最终不是靠产品特色,也不是靠成本领先,而是靠发掘和留住优秀的人才!

第九章 你找到了真正需要的人吗

第一节 千里马常有而伯乐不常在	239
——招募优秀的人才有多难	
链接 1: 上海通用汽车有限公司的招聘策略	240
第二节 招聘如何为公司带来竞争优势	243
——员工招聘指导方案	
链接 2: 销售人员结构化面试的围度设计	249
链接 3: 人才招聘中的笔迹分析技术	252
第三节 解密档案: 中国某大型保险公司招聘方案	254

第十章 80%的培训成本花哪儿去了

第一节 中国企业培训误区探悉	268
链接 1: 是什么造就了西门子 150 多年的辉煌	271
——西门子人才培养	
第二节 将培训进行到底	275
——员工培训指导方案	
链接 2: 五种简便易行的培训方法	281
第三节 解密档案: 中国某大型保险公司培训咨询报告	282



第十一章 如何令你的员工“一马当先”

第一节 最近比较烦?	294
——令所有管理者头疼的绩效考核	
第二节 “马后炮”的应用技术	297
——绩效评估指导方案	
链接 1: 某中型制造企业关键业绩指标考核	305
链接 2: 平衡计分卡重塑敦豪	311
第三节 解密档案: 某 IT 企业业绩管理咨询报告	313

第十二章 “财”与“能”的有效结合

第一节 您的“薪”情还好吗	320
链接 1: 中华英才网薪资调查报告	323
第二节 如何管理您的“薪”情	325
——薪酬管理指导方案	
链接 2: 大型移动通信集团 Eris 公司的薪酬体系	326
链接 3: 中国 67 个典型企业薪酬水平比较	329
第三节 解密档案: 中国某大型企业的全套薪酬方案	332

第四篇: 组织

“将我所有的工厂、设备、市场、资金全夺去,但只要保留我的组织、人员,四年之后,我仍将再是一个钢铁大王。”——能讲这话的人还是卡耐基,正如人生一般,只要身体健康,金钱、事业自然会滚滚而来。

第十三章 谁动了中国企业的奶酪

第一节 一个企业的管理困扰	343
第二节 解密档案: ××公司组织诊断报告	348

第十四章 寻找求生的瓶口

——如何成功实现组织变革

第一节 组织分析与诊断	365
-------------	-----



第二节 组织结构创新与设计	369
第三节 创建学习型组织	377
链接 1: 圣吉的学习型组织理论	378
第四节 解密档案: 某大型机械集团的组织体系变革报告	385

第五篇: 财务

安然、世通、银广夏……近几年数不清的“煮青蛙”故事一再重演! 原因何在? 路在何方? 你是下一只青蛙吗? 本篇揭示了中国企业财务管理的巨大提升空间。

第十五章 煮青蛙的故事

第一节 企业财务管理目标	397
第二节 中国企业财务管理的提升空间	402
链接 1: 中国股市最黑的黑马——银广夏陷阱	405

第十六章 中国企业如何避免被“煮青蛙” ——价值管理在中国

第一节 何谓价值管理	408
链接 1: 如何通过价值管理提升公司价值	411
——美国 EG 公司的案例分析	
第二节 理财的革命	416
第三节 执行的魅力	417
第四节 解密档案: 中国某大型通信集团财务咨询报告	420
链接 2: 全球第一大能源交易商	421
——安然的海市蜃楼	

后 记	432
参考文献	433

开篇：潜能测评体系

——为中国企业度身而做

欲挖掘潜能，必先确定潜能之所在。通过本篇所提供的“企业潜能测评体系”，你将在中外各大咨询巨子智慧的引领下，全面透视自身经营的各个环节，充分发现自身经营的薄弱之处，为企业潜能的开发设定正确的方向。



第一节 最熟悉的地方最有风景

一、最熟悉的地方最有风景——潜能与潜能测评体系

你大可不必把潜能当做一个深不可测的经济学术语，我们可以通过一些简单的、量化的指标组成一套评价体系，为我们的企业提供企业潜能的衡量方法。

开发潜能就是为了挖掘企业深层次的内在优势，树立新的竞争优势。潜能的来源主要是基于以下两点考虑：

一是考虑中国市场的实际。虽然在管理学领域存在众多的提升管理水平、提高组织效率的学说，ERP、MRP、CRM 大行其道，但有些方法并不是非用不可的，或者说，对于中国企业和中国市场现状而言，有些方法是值得商榷的。相对于中国企业脆弱的组织架构，重药和猛药是轻易下不得的。

二是借鉴成熟经验。我们不盲目崇拜国际著名咨询公司，但我们承认，对于很多管理问题的思考，国际著名咨询公司要比我们成熟。很多他们思考问题的方法，我们是批判地“拿来”的。我们希望能找到这样的解决问题的方法：对于一般企业而言，他们能找到企业优势的提升之道；对于成功企业而言，他们能及早发现自己“木桶”里那块较短的木板。

在这种前提下，我们综合了在全球享有盛誉的十家大型管理咨询公司的研究方法，结合我国企业的实际情况，归纳出五大传统领域（战略、市场营销、人力资源、组织、财务）的企业潜能测评体系。经过我们亲自实践操作若干企业后，我们认为，这个量化了的“企业潜能测评体系”能为我们评估企业的潜能提供一种相对简单实用的方法。

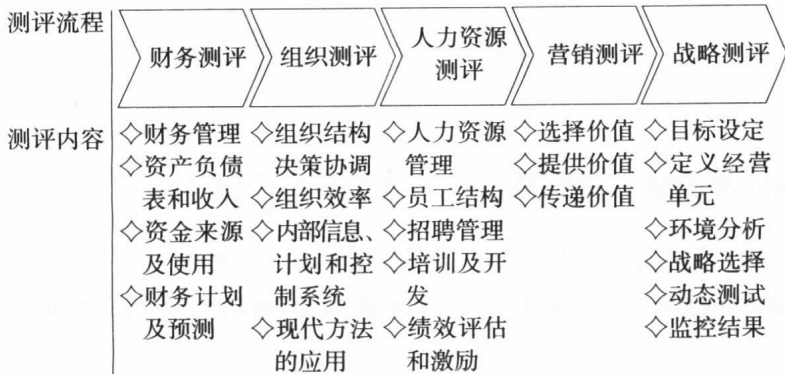
二、潜能测评体系的建立

“企业潜能测评体系”，是针对国内企业度身定做的一套测评系统，我们力图将复杂的管理问题，通过一系列的具体指标加以体现。并且，通过对照发现自己的不足，从而明确企业提升自身优势的方向。

文中将针对各个测评指标给出 N 个描述性句子，根据描述的内容与企业的现状作比较，然后按以下标准给您的企业记分：



潜能测评体系



潜能测评体系评分规则

- 如果描述与您企业的现状完全相符，请记 5 分；
- 如果描述与您企业的现状基本相符，请记 4 分；
- 如果描述与您企业的现状有一半相符，请记 3 分；
- 如果描述与您企业的现状基本不符，请记 2 分；
- 如果描述与您企业的现状完全不符，请记 1 分。

如果您发现了问题，那么恭喜您，请您翻到后面相应的章节，相信您很快就能找到问题的解决之道。

第二节 战略测评——想说爱你不容易

战略即“道”，为道而不为术。但很遗憾——国内企业的成功，很多是“术”的成功，而不是“道”的成功。很多企业往往认为只要我能超越竞争对手，就是最终的胜利者。在这种思想的指导下，更多的企业家关心战术问题，所以国内市场频频爆发“价格战”、“技术战”，几轮下来数败俱伤——原因何在？我们忽略了“战略战”！

当某些企业还在营营役役地为生存奔波时，更大的危机已经悄然降临。这种危险来自一些先知先觉企业强大的战略威慑力。宝洁“进入中国市场三年不赚钱”可以说是一种战略；麦当劳“从儿童开始培养我们的消费者”可以说是一种战略……在感受着国际巨头强烈战略威慑的时候，国内的企业不妨自问，