

走向世界级管理的**5+1**决策链

从成长到优秀

GROWING
to GOOD



• 田茂永 著 •

兴界图书出版公司

走向世界级管理的**5+1**决策链

从成长到优秀

GROWING
to GOOD

田茂永 著

世界图书出版公司

北京·广州·上海·西安

图书在版编目 (CIP) 数据

从成长到优秀/田茂永 著. —北京: 世界图书出版公司

北京公司, 2004.10

ISBN 7-5062-6667-9

I. 从... II. 田... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 095835 号

从成长到优秀

著 者: 田茂永

责任编辑: 李石华 匡 平

装帧设计: 大象工作室

出 版: 世界图书出版公司北京公司

发 行: 兰科图书发行部

(地址: 北京 123 信箱 邮编: 100036 电话: 010-68130909-8097)

印 刷: 北京牛山世兴印刷厂

销 售: 各地新华书店

开 本: 787mm×1092mm 1/16

印 张: 16

字 数: 190 千

版 次: 2004 年 10 月第 1 版 2004 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 7-5062-6667-9/TP·101

定价: 29.80 元

版权所有 翻印必究

本书谨献给那些更关心企业如何从成长到优秀的工商业人士，因为他们很清楚，对于一个刚刚达到市场经济初级阶段的广阔市场，显然“从优秀到卓越”扯得太远了。

简捷才是美

在全美国的大学里面有一项很有意思的年度发明大赛，比赛的主题是运用一切技术手段设计出一套最复杂的系统，去打开一间虚掩着的小木屋的门。这项比赛每年都吸引了成千上万的大学生参赛，而且还有众多电视台蜂拥而至进行现场直播。这项活动的创办人曾经表示，这项比赛的意义在于，训练学生充分运用所学到的各种知识进行逆向思维。

有意思的是，我们时常看到国内的很多企业也在进行着这种“把简单问题复杂化”的游戏，结果往往把本来简单的单点式问题演化为不易解决的系统性问题。自从埃森哲进入中国以来，我们就一直试图帮助中国企业能更好地把握运营过程中更本质的东西，在带给客户科学实用的管理工具（比如实施ERP、CRM等管理信息系统）的同时，我们从来不过多地强调某些所谓全球最流行的管理理念。

田茂永先生是国内财经媒体中一位知名的企业管理问题的观察者和记录者，我们也有过多次愉快的交流。我个人认为，《从成长到优秀》是针对“简捷才是美”进行的一次值得赞赏的尝试，毕竟中国企业现在面临的问题主要还是最基本的战略、成本、流程等问题。

埃森哲公司中国区主席 李纲 ■

常识管理不平常

当田茂永先生将《从成长到优秀》的书稿 email 给我，并邀请我写一段文字为序时，我正在抽空重读以色列物理学家兼企管顾问高德拉特博士作为第一作者的《目标》一书。这是一本主张“简单而有效的常识管理”的经管题材小说。高德拉特提出的 TOC 理论 (Theory of constraints, 约束理论) 早已风靡全球，并成为众多国际 ERP 厂商进行核心设计的基础理论依据。

全球行销 300 多万册的《目标》告诉了读者一个简单的道理——常识其实不平常。

回过头来看中国工商业存在的种种亟待改进的问题，作为一个从事管理咨询十多年的咨询顾问，我真的并不觉得这其中有多少问题是真正难以改进的顽症，而更多的都是如何寻找更好的产业定位、如何获得标歧立异的竞争优势、如何降低运营成本等最基本的问题。事实上，迈克尔·波特等人的经典研究成果早已经变成了西方企业管理中的常识，而对于上述这些问题，企业如果能把常识要求的地方做好，就基本上能够保证一个像样的竞争力了。

而像毕博咨询这样的国际级咨询公司所能带给中国企业的最大价值，就在于帮助他们把最核心的企业运营环节把握好。同样，这本试图给出一系列最基本的管理工具的《从成长到优秀》也着眼于此——简单而不平常，正是常识管理的魅力所在。

毕博咨询中国区董事总经理 朱农飞

回归基本问题

根据我作为一名资深管理顾问的理解，国内企业管理潮流的变迁大致经历了三个主要阶段：

第一阶段，从20世纪50年代开始，全面照搬前苏联计划经济体制下、以诺贝尔奖获得者列昂惕夫创立的计量经济学为核心的计划管理，强调计划能力下的资源配置最优化。

第二阶段，经过二十多年的改革开放和计划经济的全面解体，随着国门渐渐的开启，大量西方工商业管理的经典著作被介绍到国内，随之而来的就是全面学习西方现代企业管理技术的热潮，众多顶级国际管理咨询公司频频与国内企业签下大单。

第三阶段，也就是当前刚刚开始这个阶段，国内最优秀的本土企业以充满批判的眼光试图将西方最先进的管理技术与其多年的企业实践结合起来，从而总结出最适合国内市场环境的企业运营的基本规律。

我们很高兴地看到，田茂永先生的新著《从成长到优秀》，正是着眼于探索现阶段中国企业运营基本规律，其中的理论提炼、案例解剖充分展示了他长期观察和研究中国企业运营基本问题的独到发现。而作为德勤公司来讲，也是首先定位于帮助中国客户把握市场竞争中最本质的几个要素而立于不败之地，这对于中国这样一个快速变化的市场尤为重要。

德勤咨询中国区合伙人 戴耀华 ■

行者无疆

三百多年前，明代大儒王阳明穷毕生心力以“知行合一”一统中国历史上的理学两大流派，而如今现代管理科学之父彼得·德鲁克却时不时地以一个冷静客观的旁观者身份对美国工商业的精英们强调，“管理不在于知，而在于行”。

以我个人的理解，德鲁克之所以更强调“行”，首先是由于目前各种各样的管理思潮大行于世，其间不乏或相互矛盾、或空洞无物、或耸人听闻的一些不严谨之作，以至于令工商业人士莫衷一是，难辨真伪；再者，因为德鲁克、迈克尔·波特和菲利普·科特勒等一批管理学大师的杰出贡献，管理学作为一门发展时间仅有几十年的软科学，已经形成了大量基本的原则。就像牛顿三大定律之于物理学一样，这些基本规则无疑也正左右着全球工商业的基本竞争格局。

作为全球成功的管理咨询公司，罗兰贝格咨询公司自进入中国以来，也以帮助中国企业把握好最基本的核心竞争要素为服务的重点，并获得了来自客户的高度认可。

田茂永先生在任职国内最优秀的商业媒体《IT经理世界》研究部主任期间，我们曾有过多次深入的交流，而他积数年之功打造的这本《从成长到优秀》，也是着眼于工商业运营最基本的一些要素条件来构建的，相信一定会使众多中国工商业的“行者”们大受裨益。

罗兰贝格咨询公司中国区总裁 朱伟 ■

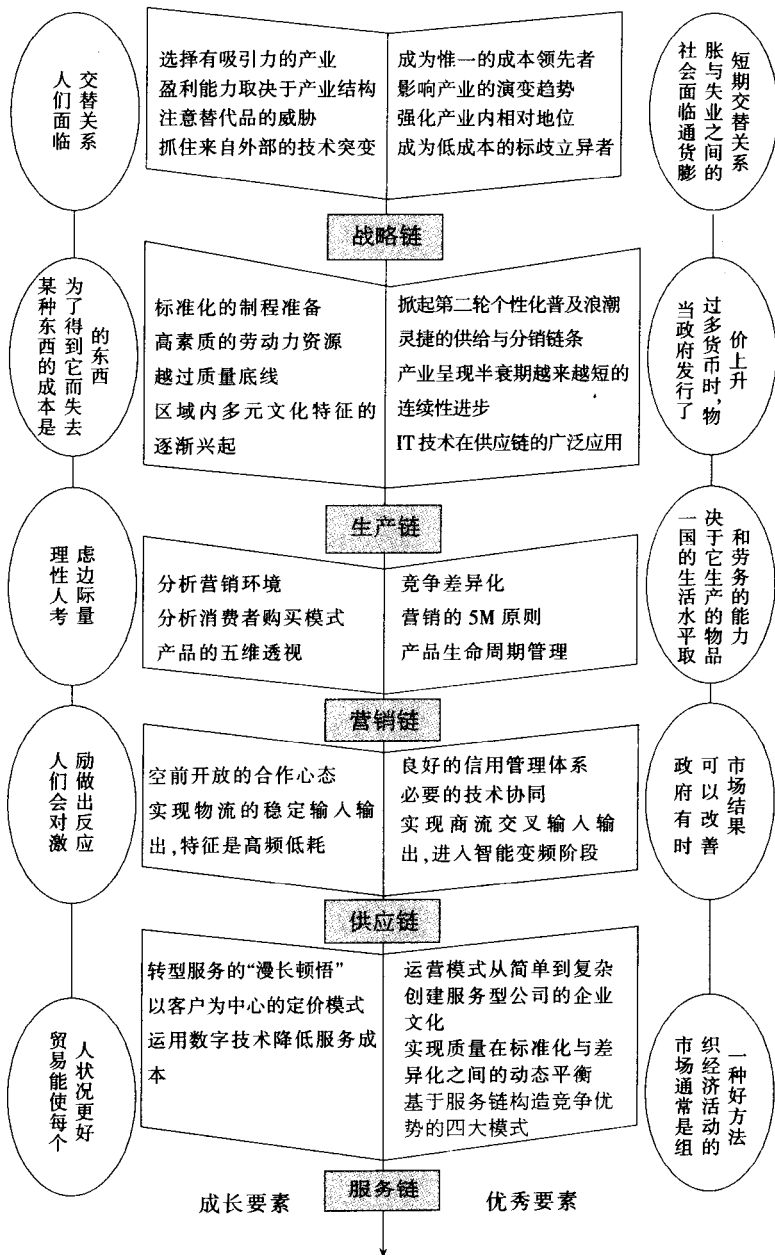


图1 走向世界级管理的5+1决策链

目 录

全球四大咨询公司联合专文推荐

简捷才是美	埃森哲公司中国区主席 李纲
常识管理不平常	毕博咨询中国区董事总经理 朱农飞
回归基本问题	德勤咨询中国区合伙人 戴耀华
行者无疆	罗兰贝格咨询公司中国区总裁 朱伟

第一章 战略链——让我们做得更少

竞争战略分析的经典工具	4
竞争战略制定的基本模式	5
案例 1 飞利浦——从“让我们做得更好” 到“让我们做得更少”	10
竞争战略选择的核心要素	14
从成长到优秀的战略选择	15
竞争战略的六大定理	20
案例 2 被高科技窒息的铱星电话	22
案例 3 Intel 和微软的升级策略 ——联手称霸全球 IT 业	27

案例 4 全球通 VS 小灵通	32
案例 5 PC 行业领头羊的变化趋势与 彩电价格战的迥异后果	37
案例 6 硅谷 20 年来最出色的鲨鱼 ——以寻求新技术为并购驱动力的思科	41
案例 7 品牌领先和成本制胜双剑合璧的宜家	45
第二章 生产链——走向大规模定制	
大规模定制需求产生的四大外部因素	56
案例 8 三星手机崛起的秘密	57
案例 9 戴尔在 PC 行业崛起	65
案例 10 思科 (Cisco) 公司卓越的 网上运营体系	70
案例 11 “火辣辣”的电视湘军	76
完成大规模定制需求的三大内部要素	82
案例 12 Swatch, 一出现就成为经典	84
案例 13 比亚迪的半自动化生产线	91
案例 14 全球零售业的机器恐龙 ——沃尔玛	95
越过大规模定制的质量底线	100
世界级质量体系的解构	104
第三章 营销链——用基本工具简化变数	
从分析到决策的三个核心环节	112

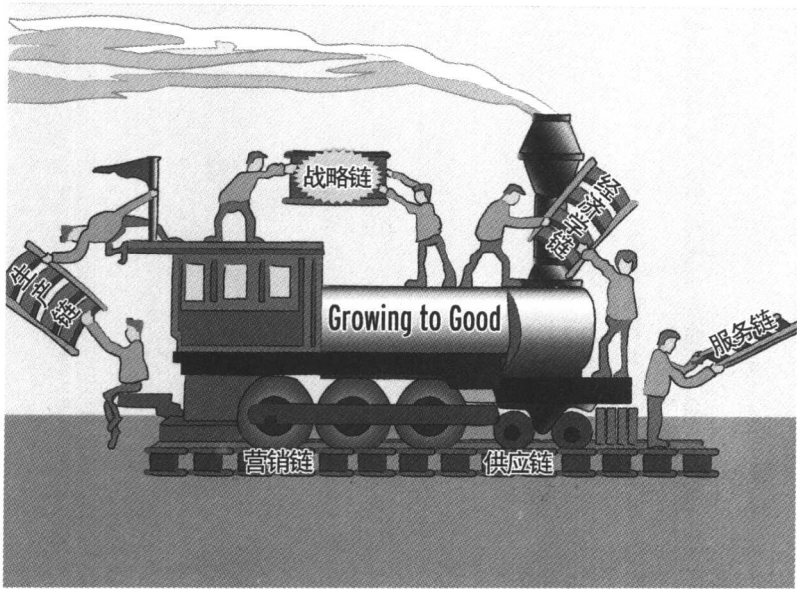
到有鱼的地方钓鱼——分析营销环境	113
案例 15 SOHO, 一次成功的洋汀浜实验	115
发现上帝之手——分析消费者购买模式	119
案例 16 携程的异军突起	122
乞丐的观点——竞争性差异化	125
案例 17 永远“与众不同”的苹果	128
营销链的三个基本工具	131
产品的五维透视	131
产品生命周期	133
营销组合的 5M 原则	135
第四章 供应链——走向一体化的协同商务	
现代物流管理的四大必备条件	143
空前开放的合作心态	145
案例 18 宝洁与沃尔玛的黄金搭档	
——由产业链上下游的寡头联盟	
制定游戏规则的时代开始了	148
实效为先的流程优化	151
案例 19 从僵化到优化的联想 ERP	152
运转良好的信用管理体系	156
案例 20 中国第五大 IT 分销巨头一夜	
之间崩塌——仪科惠光引爆	
中关村信用危机	157
必要的技术协同手段	161

案例 21 美特斯邦威，没有工厂的服装 巨头——从物流条码起步的中 国服装业惟一家“虚拟企业”	163
供应链一体化的两大阶段	168
物流的高频低耗阶段	169
案例 22 中国第三方物流的标杆 ——宝供的崛起	170
物流的智能变频阶段	176
案例 23 美国经济缘何泛“沃尔玛化”？	177
第五章 服务链——下一代霸主培养基	
转型之路“漫长的顿悟”	187
从简单到复杂的运营模式	189
难以“一厢情愿”的定价模式	195
动态平衡中的服务质量模式	199
新服务经济的“大规模生产”	202
像韦尔奇一样构建服务型公司的文化	206
基于服务链构造竞争优势的四大模式	209
产品为主，服务为辅	210
案例 24 胶卷业围绕着服务的 “三国演义”	210
服务与产品并重	213
案例 25 转型中软硬通吃的 IBM	213
服务为主，产品为辅	217

案例 26 从销售咖啡到销售咖啡	
文化的星巴克	217
构建为服务商提供服务的服务性社会	219
案例 27 微软和惠普：	
服务极致化和普及化	220
第六章 经济学链——没有人在真空中做生意	
人们如何做出决策？	229
人们如何交易？	231
整体经济如何运行？	233
跋 管理，就这么几招	235
参考书目	239

第一章


战略链 —— 让我们做得更少





起初，神创造天地。地是空虚混沌，渊面黑暗，神的灵运行在水面上。神说，要有光，就有了光。神看光是好的，就把光暗分开了。神称光为昼，称暗为夜。有晚上，有早晨，这是头一日。

——《圣经·创世记》



事实上，自从彼得·F·德鲁克（Peter F. Drucker）创造性地提出企业的使命在于“创造客户”以来，每一个企业的管理者都面临着选择进入或是退出某个产业的焦虑和困惑。从某种意义上来说，这种选择之所以常常表现得很痛苦，就在于决策者根本就缺乏参照与计算的基准。对于中国的创业者来说，这一问题尤其如此。据统计，如今全球每天都有 2 200 多家新企业开张，但这些创业企业的失败率竟高达 70% 以上。而国内的情况也不例外，占国内企业总数 97% 的民营企业，其平均寿命只有 7.02 岁，