

趋势书系

新

世纪之交
管理变革

No. 6

战略杠杆

● 王迎军 编著



天津人民出版社

世纪之交管理变革新趋势书系

编 委 会

主 编： 陈炳富 李国津

副主编： 张玉利

编 委： 韩经纶 戴昌钧

张金成 王迎军

张建生 周祖城

总 序



管理活动、管理工作，自有人类以来就存在，可以说源远流长。对管理学科的研究，即使从美国泰勒的《科学管理原理》一书问世算起，也还不到一百年。但近一百年来，发展很快，学派林立，流派众多，真可谓色彩缤纷，使人目不暇接。但它们都紧紧围绕着一个共同的主题，即提高管理效率（Efficiency），增加管理效益（Effectiveness），概莫例外。简言之，就是追求卓越。

追求卓越不仅是一种思想、一种观念，也是一种管理思维方法。我国古代兵圣、伟大军事战略家孙武子在其《孙子兵法》中说道：“是故胜兵先胜而后求战”。这就是说，凡是打胜仗的军队，总是要创造取胜的条件，然后才同敌人作战。现在商场中也是如此。在企业经营中如要获得优势，在企业占领上超越竞争对手，就要以追求卓越的策略为基础，并有自觉行动，才有可能获得成功。

“知识”是力量，是财富。美国著名未来学家托夫勒（A. Toffler）在其新著中称：“知识是 21 世纪的生产要素中最重要的资源”，知识与其他生产要素中资源不同，

是一种越用越聪明,越用智慧越丰富的一种特殊资源。知识不仅是人们思想、观念、理论的基础,而且也能提供凝聚智慧的管理技巧和方法。比如管理事业部制不仅使美国通用汽车公司(GMC)摆脱了艰难的困境,而且引发了管理思想的变革。又如从TQC、TQM(全面质量控制、管理)到目前TCS(全面顾客满意),不仅是管理内容的变化,而且是管理思想的提高与升华。

二

在本世纪初,弗雷德里克·W·泰勒(Frederick W. Taylor)、亨利·法约尔(Henri Fayol)、马克斯·韦伯(Max Weber)等一大批管理学者总结提出了一系列管理原则,进而构建出了管理理论的基本框架。而后,管理理论在业务管理、管理职能和管理理论等不同维度上得到了快速拓展,管理理论体系更加繁荣、完善,管理理论在实践中的应用也产生了巨大的效益。

回顾管理理论的发展历程可以看出,对卓越的不断追求促使管理理论研究热潮不断涌现。本世纪前二三十年里,人们致力于提高生产效率;30年代至60年代,行为科学理论受到格外的重视,六七十年代,关注环境、强调整体、注重权变成为管理理论的主流;80年代,美日管理比较研究产生了一大批管理畅销著作,并促使人们关注企业文化和软要素管理;90年代,一些经典的管理思想原理(如分工、统一领导等)受到前所未有的挑战,随之而来的是“再造热”、“团队热”、“联盟热”。这些新

的管理思想方法不仅是人们在新的环境下对管理理论和管理实践认真思考的结果,也是迎接21世纪的到来所做的准备。

20世纪即将过去,21世纪即将到来,处于世纪之交的中国企业家们有必要及时了解管理理论发展的前沿问题,为迎接即将到来的严峻挑战做好准备。

从《科学管理原理》一书出版算起,管理学的发展快有百年历史了。值得欣慰的是,人们对管理理论及实践的重视丝毫未因时间的推移而淡化,反而日趋强烈。近十多年来,有许多新思想、新方法很值得介绍给中国的企业家们。最近,我们本着影响大、观念新、操作性强的原则选择了8个题目编写成册,作为《世纪之交管理变革新趋势书系》的首批书目于1996年陆续出版,重点面向中国的企业家和管理人员、主管企业的政府干部、大中专院校师生,以及对管理感兴趣的各阶层人士。

三

计划出版的这8本书涵盖了当今世界管理领域的重大变革思想,它们来自于企业追求卓越的实践,反映着管理思想的动向。我们奉献给读者的,不是为提供解决问题的系统方法,而是希望激起读者新思想的火花。

每本书的主要内容如下:

《企业伦理》将中国传统道德理念中的精华与现代伦理学结合起来,以企业的社会责任为出发点,讨论中国企业在市场经济条件下,在经营管理活动中的道德现象,

并对如何实施“企业伦理”以及如何透过企业伦理建设增强企业竞争力等问题，开展了分析和讨论。

《战略信息系统》是80年代中期发展起来的跨学科、多领域的新兴管理学科，它从企业战略的高度认识信息技术，并利用战略信息系统寻求企业的竞争优势。该书分析了战略信息系统产生的背景、发展状况和发展趋势，对战略信息系统的基本模式、开发管理及运作进行了深入的讨论。

《标杆瞄准》的基本思想是通过规范而连续的比较分析，寻找、确认、跟踪、学习、超越企业的竞争目标，使企业成为市场竞争中的强中之强。该书在介绍了标杆战略的基本概念、类型的基础上，深入讨论了战略性标杆战略和战术性标杆战略，以及在成本、新产品开发、人力资源开发等方面的标杆战略。

《再造工程》被称为90年代管理革命宣言。再造工程不是一种空洞抽象的管理时尚，也不是讲某些企业的奇闻轶事，它所包含的是行动，其关键是经营过程的再造，它关系到企业中的每一个人和每一项活动。中国的企业家们应该迅速迎接新时期的挑战，从自己企业再造的实践中，创造企业竞争力的新支点。

《战略联盟》是近年来国际上新兴的竞争模式，是一种重要的战略思维模式。该书对战略联盟形成的环境、动因和本质进行了深入浅出的分析，结合实例介绍了战略联盟的形成过程、运行与控制，讨论了战略联盟的竞争优势和战略风险。

《战略杠杆》是企业为实现追求卓越的战略目标，有

效利用各种资源，提高企业竞争地位的一种战略设计思想。该书集中讨论了企业经营杠杆、企业核心能力、战略杠杆的运作方式、原则及战略陷阱。

《服务营销》是当今企业竞争的重要领域，是80年代中期发展起来的新的管理理论和方法。该书系统介绍了服务营销产品管理、服务营销质量管理、服务营销过程管理、服务营销企业结构以及服务营销战略管理等方面的知识。

《重新设计组织》重点抓住网络化、扁平化、大企业内部的小企业化经营、团队建设等几个国外大公司普遍重视的企业组织变革主题，认真分析目前企业组织变革的基本趋势，探讨了组织变革实践对企业管理实践可能带来的各种影响。

为了让我国的企业家们能够从这些书中真正有所收获，我们首先挑选了教学效果好、实际经验较多、具有博士或副教授以上职称者为本书系的作者。同时，在篇幅上强调适中，基本保持在每本10万字左右；在写作风格上，做到通俗易懂；在内容上，选择了一些较短但说服力较强的案例。

四

管理学的理论和方法具有普遍的意义，同时也应注意，在管理史上还不存在一项可以超越时空仍表现出永恒合理性的“成功的管理模式”，每一项成功的管理措施都是管理理论与实际情况良好结合的产物。正所谓“循

门而入，破门而出。学我者生，似我者死。学我之心，不学我手”。日本的成功是美国经验与日本文化结合的产物，美国人在吸收日本经验时同样充分认识到日本的某些作法在美国未必行得通。借鉴国外的管理思想和方法，并在中国取得成效，应当结合本地实际情况。如果这几本小书在我国企业发展中有所裨益，不胜荣幸。

陈炳富

1996年5月于南开园

前 言

对于每个不甘心接受命运摆布的企业领导者来说，设计未来是把握未来的第一步。许多企业的经验表明，正是一些宏大的战略构想开启了成功之门。当然，企业领导者不能只着眼于远景设计，如果说在企业的今天和辉煌的未来之间存在一条道路的话，那么这条道路也绝非坦途，而会横亘着重重障碍，成功的真正含义就是克服这些障碍。

古代人类在同恶劣自然条件的斗争中，学会了使用最简单的工具——杠杆。一个两手空空的人无法移开巨石，可是如果他找到一根棍棒，使用一块石头作为支点，就能够撬动巨石，开山筑路。杠杆延伸了人的手臂，增强了人的肌体，使他有可能完成更为繁重的工作。（古代先贤阿基米德甚至声称：“如果在地球之外的地方给我一个支点，我将能够移动地球”。）这句话虽有几分夸张，但也不无道理。

（杠杆的作用在于它可以放大人体的力量）。当企业领导者的远大抱负受到现有条件制约时，他也会努力寻找一种类似的工具来打破困境。那些堪称一流的企业中不

乏这样的事例：处于劣势地位的企业几经拼搏，迅速成长壮大，最终赶上乃至超越了强大的竞争对手。其实这些企业的领导者并不都是神话般的无所不能的人物，其中一些人还不止一次遭受过失败的打击，但他们确实善于运用和放大企业的力量。他们克服障碍的办法与杠杆原理十分相似，通过集中力量、积蓄力量或是借助外部力量等方式不断延长杠杆的长端，以高水准的管理构筑起坚固的支点，因此他们敢于藐视障碍，把发展的标尺设定在最大距离上，把一切可以调动的力量投入攻克障碍的斗争之中，一发而中的。他们所取得的非凡成就，生动地说明了这种杠杆运作对企业成长的巨大作用。

当前，日益激烈的竞争正在把企业推向不进则退的境地，在这种动荡不定的环境中，满足于已有的成就而不求进取是极其危险的。企业只有不断向更高的目标发起挑战，才能在竞争中赢得主动。这就要求企业领导者以深刻的洞察力和坚韧不拔的决心，创造性地构思战略，策划出既不拘泥于现有资源数量和环境条件而又切实可行的方案。从这个意义上讲，将杠杆运作的思想贯穿于战略设计及实施的过程中，必定成为越来越多的领导者合乎理性的选择。

本书围绕企业成长战略中的杠杆运作这个主题，介绍了近年来管理学家的一些新观点。尽管这些观点还不能组成一种完整的理论，它们对企业成败得失作出的极有说服力的解释，却正在产生广泛的影响。我们希望，这些观点能够帮助企业领导重新认识自己的战略目标，拓宽他们的视野。当然，每个企业的内部机体都十分复杂，

它的经营结构、技术结构、组织结构以及各种权责关系和利益关系交织在一起，组成了庞大的有机系统，这个系统中的杠杆运作将会不可避免地遇到各种困难，其中许多问题或许还未被人认识，还有待于深入研究，而问题的圆满答案只存在于出色的管理实践之中。我们注意到，在企业战略这一管理科学最为活跃的领域中，闪光的思想要比成熟的理论更有价值。本书之所以将一些带有探索性的内容呈献给读者，原因也在于此。

目 录

前 言	(1)
1. 战略杠杆：从力学原理中得到的启示	(1)
1•1 企业成长的成功典范	(2)
1•2 财务管理中的力学原理	(9)
1•3 战略杠杆的基本思想	(17)
2. 战略资源：跨越成长障碍的动力	(23)
2•1 企业成长的竞争障碍	(24)
2•2 超越自我的战略创想	(32)
2•3 企业成长的动力源	(43)
3. 以少搏多：战略杠杆的运作方式	(59)
3•1 从环境变化中发现动力	(60)
3•2 借用企业的外部资源	(68)
3•3 积蓄和创造内部资源	(72)
3•4 集中力量，变少为多	(87)
4. 核心能力：战略杠杆系统的支点	(97)
4•1 企业的核心能力	(98)
4•2 核心能力的内部构成	(108)
4•3 培养和管理核心能力	(119)
5. 战略陷阱：需要警惕的决策误区	(136)
5•1 利润陷阱	(137)

5 • 2	目标陷阱	(141)
5 • 3	多元化扩张陷阱	(146)
5 • 4	财务陷阱	(151)
5 • 5	组织陷阱	(156)
5 • 6	人员陷阱	(160)
后	记	(165)

1. 战略杠杆： 从力学原理中得到的启示

企业要生生不息，必须适应严酷的竞争环境。无论那些世人皆知的巨型公司，还是众多默默无闻的小企业，“优胜劣汰，适者生存”的法则都在支配着它们的命运。一个企业自诞生之日起，就命中注定要在充满风险与挑战的道路上永远走下去。

企业成长是一场特殊且旷日持久的竞争。对于这场竞争，人们不难列举出许多足以影响其进程的因素，如经营规模、市场份额、资金、品牌、先进技术等等。假若这场竞争就是规模对规模、品牌对品牌、技术对技术的直接对抗，那么后进的企业将永远落后，小企业永远不能实现真正的成长。所幸的是，成功企业用它们出色的实践已经给出了相反的例证。后进企业一跃而居于领先地位，弱小企业最终战胜强大对手，这些都不是什么传奇故事，而只是这场竞争中人们未曾预料到的一些结局。

竞争总要表现为力量的对抗。但在这场特殊的竞争中，企业管理者凭借他们的信心、智慧与勇气，有可能放大企业的力量，一举改变竞争的进程。实际上，这正是成功企业带给人们的启示，也是我们引入战略杠杆这一概念的缘由。

1·1 企业成长的成功典范

这里首先简要介绍的只是几个人们熟知的故事，它们是一些平凡人物所创造的不平凡业绩。

荣氏企业集团、麦当劳、沃马特，这些国内外赫赫有名的企业的创办者并非是无所不能的人物，都曾经从事过一些极普通的工作，而他们领导的企业，却在激烈竞争的环境中迅速成长壮大起来，成为后进企业赶超领先企业、弱小企业战胜强大对手的成功典范。可以断言，在这些看似偶然的現象后面，却隐含着必然的规律。

成功企业用它们的实践验证并诠释了这种规律，从它们的经历中，人们已然可以领悟到其中的一些内涵。

一、荣氏企业集团：快速积累和借用资源

在中国民族工业发展史上，由荣宗敬、荣德生所创建的荣氏企业集团是最大的、也是最有代表性的民族资本集团。在旧中国极度恶劣的政治经济条件下，荣氏兄弟从一个钱庄起步，在不到20年的时间里就发展成为中国最大的面粉企业集团和棉纱企业集团，其成就堪称为中国民族工业企业高速成长的典范。

荣氏兄弟的创业活动始于1896年荣宗敬等人在上海开设的广生钱庄。广生钱庄开业最初两年因为业绩不佳，合伙股东退出，自1898年由荣氏兄弟独资经营。兄弟俩遵循父亲荣熙泰“固守稳健，谨慎行事，决不投机”的遗训，兢兢业业，恪守信用，逐步在顾客中树立

起信誉。加之兄弟俩的才干，钱庄生意日益兴隆，为后来的发展积累了资本。

1902年建成投产的无锡保兴面粉厂，是荣氏兄弟与他人合伙兴办的第一家工业企业。这家工厂规模很小，仅有4台法国石磨，雇用30余名工人，一昼间只能生产300包面粉。起初由于销路不畅，工厂经营一度陷入困境。但荣氏兄弟办厂的决心却坚定不移，通过增加两人的股本和扩大招股，筹集到足够的资金，随即着手更新机器设备，并仿造一些辅助机器，改建厂房，使面粉产量、质量明显提高。同时兄弟两人也积累了丰富的经营经验，并招募到一批精干的经营管理人才。

第一次世界大战爆发后，西方各参战国粮食紧张，由大量出口逆转为大批进口，中国面粉市场出现了供不应求的现象。荣氏兄弟敏锐地抓住了面粉工业发展的黄金时期，积极扩大规模，连年增设新厂，在7年多的时间里，荣氏属下的面粉厂由3家增至12家，日产面粉达7万余包，占全国民族工业面粉产量的31%，一跃而成为我国最大的面粉企业。

企业的快速成长必然遇到资金短缺和建设周期过长的困难，荣氏兄弟为克服这些困难，采用了内部积累与向外借款并举、内部成长与外部扩张相结合的办法，体现出他们长远的战略眼光和过人的胆识。他们后来用同样的办法发展棉纱业，收效也很显著。这些方法包括：

- (1) 把全部盈余用于投资，加速内部资金积累；
- (2) 采用先租后买或分期付款的方式收购工厂；
- (3) 以财产作为抵押向银行借款。

毫无疑问，向银行大举借债要承担很大的风险，荣氏兄弟之所以敢冒这种风险，是经过了一番深思熟虑的，而不是无谋的冒失之举。荣家敬认为他们成功的“要诀”是：“造厂力求其快，设备力求其新，开工力求其足，扩展力求其多。……以一文钱做三文钱的事，薄利多销。”通过引进新设备来提高产品质量，通过扩大规模、加速周转来降低成本，通过缩短建厂周期、薄利多销的策略把握市场机会，这是荣氏企业的经营之道。有了这样一组完备的策略，荣氏企业总可以化险为夷。

对于企业的管理体制，荣氏兄弟也进行过积极的改革。20年代时，荣德生在申新三厂革除工头制度，提高生产效率，收效十分显著。荣氏企业也很注重产品质量，生产的兵船牌面粉和人钟牌棉纱誉满全国。这些富有成效的管理工作，为企业积累和借用资源打下了良好的基础。

在荣氏企业集团的成长过程中历经过多次重大政治、经济、军事变故，其间还曾数次遭受黑社会势力和官僚资本的谋算，几度陷入逆境之中，又几度劫后重生。他们的曲折经历所隐含的一些规律性的内容，至今仍然值得企业管理者学习和借鉴。

二、麦当劳：创造可重复使用的资源

本世纪30年代麦当劳兄弟在洛杉矶创办快餐店的时候，完全没有想到这会成为一项全球性的大事业。事实上，那时麦当劳快餐店经营得相当成功，他们已经开始使用纸制的一次性餐具，向顾客提供9种标准的快餐，