

征服危机

管理新思维丛书

ZHENG FU
WEI JI

[英] 彼得G·格林厄
大卫·梅耶斯
彼得·麦克依南
著

中国经

陷入困境的原因及其对策



管理新思维丛书

征 服 危 机

——陷入困境的原因及其对策

〔英〕彼得G·格林厄 大卫G·梅耶斯

彼得 麦克依南 著

刘 力 译

中国经济出版社

(京)新登字079号

Sharpbenders

The Secrets of Unleashing Corporate
Potential

Copyright © National Economic Development
Office 1988 Basil Blackwell Ltd

根据贝西尔·布莱克威尔公司1988年版译出

责任编辑 李晓岚

封面设计 王 滨

征服危机

一陷入困境的原因及对策

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号·10037)

各地新华书店经销

北京百善印刷厂印刷

787×960毫米 1/32 8印张 135千字

1991年11月第1版 1991年11月第1次印刷

印数: 00,001—7000

ISBN7-5017-1478-9/F·941

定价: 4.20元

《管理新思维》丛书编委会

顾问：袁宝华 潘承烈

主编：李铁锤 陈 重

副主编：冯连合 朱广成

编委会成员：（以姓氏笔划为序）

于 武 王体杰 朱广成 冯连合

李 力 李东汉 李兆熙 李铁锤

李朝胜 齐鸣秋 陈全生 陈 重

耿铁军 笄新亚 唱 新 霍心一

丛书前言

改革需要新的思维方式、新的观念，而适应改革的企业管理也需要新的思维，需要不断吸收各种新的管理思想和观念。十年改革开放为我们吸收国际最先进的管理思想提供了条件。现在，人们越来越深刻地认识到，开放、引进，最重要的不是技术、设备、管理方法，而是观念，是新的思维方式和方法。一个企业家或一个企业不能单凭生活在现代就有资格被称为现代企业家或现代化的企业。他除了应具有一定的经营头脑或具有一定的经济实力之外，还应该时时具有不断地敏锐地发现并吸收最新观念的能力。只有对新的管理思维最具有感知性的人才称得上是真正的现代企业家，他领导的企业才有可能成为现代化企业。正是基于这种认识，我们发起组织并主编这套《管理新思维》丛书。事实已经证明并会进一步证明，在尚不先进的企业管理中，我们太需要不断地吸收各种新的思维来改进我们的工作了。

管理确实需要新思维，但它究竟需要什么样的“新思维”呢？不少人把“思维”仅仅理解为

纯理论的推导和概括，是对臆想的归纳和总结。我们接受“新思维”的难度正在于这种误解。事实上，管理首先是一种社会发明，是一种强烈的实践积累，而“管理的新思维”正是对管理者、企业家的经营实践，对于他们成功与失误的理性升华。这种理性升华的任务，正在从最初仅仅由理论界来担负而逐步变成由更多的富有经营头脑、善于进行理性思索的企业家们自己来完成。

“新思维”的本质不是单一的逻辑思维，而是多样化的形象思维。同样是基于这种认识，我们在本套丛书的内容选择上，力求把企业家通过自身实践探索新的管理思想和人们通过考察企业家的成功经验而得出的新认识作为重点。管理新思维首先来自于企业家的经营实践，来自于他们的管理创新。

但是，管理的新思维、新思想又并不仅仅限于对企业家过去经营实践的总结与升华，而且也包括对未来面临挑战的预测和认识。现代商品经济本身就充满了风险与挑战，发展与创新就是将人类的认识与行为已有的基础上向不确定的领域伸展的过程。未来商品经济的发展，使得这种挑战既反映在商品交换过程中，又反映在对挑战预测的难度上。但是几乎每一个商品经济的参与者都会明白：“挑战”是绝对的，无法回避的，为了勇敢地接受挑战，除了完成技术、结构及产品

方面的创新之外，最重要的、最迫切的就是要造就一大批具有企业家精神的经理。为了适应这种需要，使企业家们更深刻地了解未来的挑战，明确自己肩负的责任，同样也是本套丛书期望达到的另一目的。

改革与开放，过去是将来也必须是 中国社会、经济与企业发展的出路所在，舍此别无他途。这套丛书如果能对中国企业改革、企业管理及企业家的成长有所裨益的话，就意味着实现了它的初衷，意味着我们的努力得到了最高的认可。

丛书在编译过程中，得到有关各方面的积极参与和支持，特别是得到在我国经济界、企业界享有崇高威信 of 袁宝华同志及潘承烈同志的大力支持，在此，谨代表丛书编委会向他们表示衷心的感谢。

李铁锤

陈 重

1991年5月

目 录

第一章 行动之必需	(1)
1.为什么要读这本书	(1)
2.迅速崛起者	(4)
3.本书的结构	(7)
4.研究项目的结构	(8)
5.迅速崛起的含义	(14)
6.变革过程	(21)
第二章 衰退的原因	(26)
1.市场需求的衰退	(27)
2.竞争压力导致的收益下降	(31)
3.营销努力不足	(37)
4.质量低劣, 可靠性差	(40)
5.管理不善	(42)
6.财务控制松弛	(48)
7.组织	(51)
8.高成本结构	(54)
9.企业收购	(60)
10.大型项目的失利	(65)
11.综合因素	(69)
第三章 变革的原动力	(71)
1.对称动力的需要	(72)
2.迅速崛起者中的原动力	(75)
3.外部干涉	(81)
4.所有权变化	(84)
5.新任总经理	(86)
6.管理阶层的意识	(90)

7. 小结.....	(93)
第四章 迅速崛起企业的实践	(101)
1. 改善管理.....	(105)
2. 组织变革.....	(121)
3. 强化集中型财务管理.....	(127)
4. 新产品市场定向.....	(133)
5. 改进质量, 改善服务.....	(142)
6. 改进营销.....	(146)
7. 降低成本.....	(150)
8. 企业兼并.....	(156)
9. 削减债务.....	(161)
10. 意外之财	(167)
11. 小结	(173)
第五章 企业持续发展的特性	(181)
1. 持续成功的特性与变革行动间的联系.....	(182)
2. 良好的管理.....	(186)
3. 合适的组织结构.....	(191)
4. 有效的财务控制及其它控制.....	(195)
5. 坚实的产品市场.....	(197)
6. 良好的营销管理.....	(203)
7. 保持高质量.....	(206)
8. 加强成本控制.....	(207)
9. 持续改进经营绩效应有的考虑.....	(210)
第六章 发挥企业潜力	(215)
1. 初步评价.....	(221)
2. 将崛起付诸实践.....	(242)
3. 一点补充.....	(246)
4. 结论.....	(247)

第一章 行动之必须

1. 为什么要读这本书

本书是为帮助改善企业的经营状况而著。为此目的，我们着重评价和分析了我们称为“迅速崛起的企业”的成功经验。“迅速崛起”，是指如图1.1所示的那种经营绩效的突然性变化。经过一段相对的停滞或衰退时期后，这些企业的经营绩效都表现出突然的和持久的改善，凌驾于其竞争对手之上。本书所要研究的，就是这些企业由失败者成为胜利者的转变过程。

我们关于“迅速崛起者”的考察着重于提出一系列问题。这些问题将在本书各章中详细论述，它们主要涉及下面五个方面：

为什么企业会陷于停滞或走向衰退？

什么事件或力量导致突变的产生？

高层经理人员做些什么才能使经营绩效长久稳定地改善？

这些公司持久不衰的特性是什么？

关于上述问题的答案是怎样相互关联的？

只有那些毫无自知之明的自鸣得意者和那些确实始终表现卓越，高人一筹的企业才可能忽视上述问题。因为前者已不可救药，而后者对问题的答案早已胸有成竹。

因此，关于迅速崛起企业的经验总结，对所有那些企业健康成长感兴趣的人都是非常重要的，这些人士包括：

公司董事长、总经理、内部董事、外部董事、高级经理及有志于成为这类经理的人、工会领袖、公司顾问、主要股东、银行家及债权人。

总而言之，那些对自己公司的表现不满意的人，那些与公司兴衰关系重大，以及那些决心为公司兴旺做出贡献的人，都会关心上述问题。

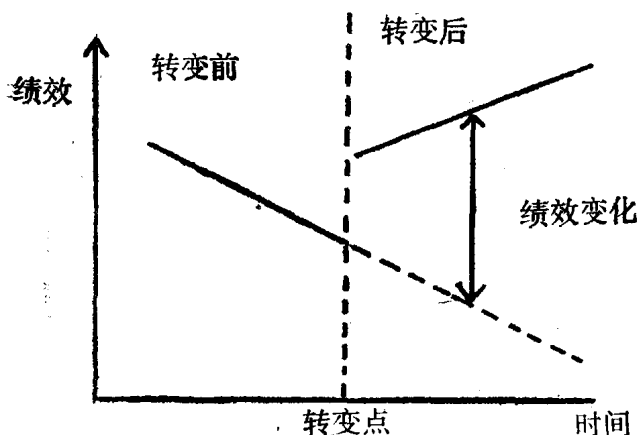


图 1.1

然而，迅速改善经营状况的机会不仅仅属于那些经营状况正不断恶化的企业。某些在变化前表现相当稳定（图1.2a）的企业，或在变化前正在蒸蒸日上的企业（图1.2b）同样可以使其经营状况得到迅速改观。另外，那些不断由走下坡路突然转为稳定经营的企业（图1.2c）其经营状况也可看作有了显著的变化。这类企业变化后的经营绩效，与变化前不断恶化的发展趋势相比，也有了显著的改变。不过，在不忽视这类公司的努力的情况下，我们将研究的重点放在那些其经营绩效在转变之后有了显著好转，重新成为市场竞争中的佼佼者的公司上面，这对其他公司更具吸引力。

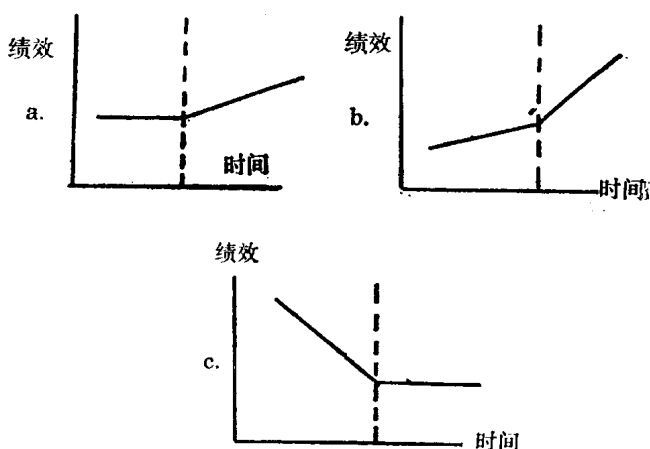


图 1.2

2. 迅速崛起者

按照我们的定义，所谓“迅速崛起者”是指那些在衰退过程中经历了一场显著的，通常是在短时间内发生的突然变化，使其经营状况大为改善，并在一个相当长的时间内保持高效率、高水准的经营状况，现在在该行业中被视为出类拔萃者的企业。

这类公司在大、中、小企业中都可发现。比如，我们将要列举的最小的企业麦卡兰—格林利伍德（Macallan-Glenlivet）公司，仅有46名员工，而最大的弗兰蒂（Ferranti）公司的员工数则多达1.9万名。不论在象麻纺工业那样的衰退行业中，还是在酿酒、化肥、建筑等日趋成熟的行业中，或是在电子技术那种正迅速增长的行业中，我们都可看到迅速崛起者的身影。虽然我们样本中的绝大部分企业是公开上市的股份公司（这是由财务及其它经营状况资料的来源所决定的），但仍然包括了一家完全由个人所有的家庭企业和两家大企业的子公司。这些从不同行业中选出的样本企业，从各方面看都是很普通的企业，它们通过每日的不懈努力正逐步成长为杰出的企业。

然而，这些各方面都很普通的企业有其值得注意的地方。在外部关系方面，它们注重企业对

市场的影响；注重为客户提供的服务；注重保持比竞争对手更高的销售增长率，通常还有较高的出口增长率。比如，Aon兄弟公司就因敢于逆流而上买进被竞争对手放弃的，处于衰退行业中的一家工厂，将其改造成一个有利可图的企业而受到企业界的盛赞。这些企业由于创造了丰厚的利润而成为该行业的佼佼者，并受到其竞争对手、供应商和客户的广泛尊敬，并得到金融机构的青睐。

当我们访问这些迅速崛起的企业时，我们发现它们在内部管理方面与其他许多企业有质的差别。这将在本书后几章中讨论。我们在此处要强调的是这些企业的目标观念、信念、成就感和充溢在企业各层次人员（从基层车间到董事会）中的勃勃生机。毫无疑问，所有这些特性在一定程度上是企业取得成功后的资本。胜利者总是充满自豪感和心理上的巨大欢欣，产业领袖地位本身所产生的强大动力有助于企业的杰出表现。尽管争取胜利要付出巨大的努力，但成功的果实令人欣慰。因此，一旦企业踏上了走向胜利的征程，便很容易激发起各阶层管理人员的热情、干劲和积极性，使企业继续保持领先地位。

现在我们讨论一下迅速崛起者与其他有关企业的区别。第一，虽然迅速崛起者属于“卓越的公司”，但它们只是其中的一部分。在一般文献

和著作中提到的那些“卓越的”企业，通常是一些规模庞大，以家族名字命名的，垄断市场多年的大型企业（如：彼得斯（Peters）与沃特曼（Watrman）在《追求卓越》一书中，彼得斯（Peters）和奥斯汀（Austin）在《赢得优势》一书中以及克利夫德（Clifford）和卡万诺夫（Cavanagh）的有关著作中所提到的那样。而我们所关心的迅速崛起者却与此相反，它们是一些规模较小，名气不大，仅在最近七年内取得杰出成就的企业。拥有几十年杰出经营历史的企业与那些不久前还默默无闻、惨淡经营而在近期内走向成功的企业所经历的过程是不同的。第二，那些作为一场大规模复苏变革序幕的面临倒闭或被兼并的企业，尽管它们与迅速崛起者有很多相似之处，并经历着类似的变革过程，但仍被排除在迅速崛起者的行列之外。因为对前者来说，变革是由公司外部的力量推动的，这种方法更容易使公司开始进行变革。在公司面临倒闭的情况下，公司内部的保守力量面临生存的压力，不得不做出重大变革。但绝大多数企业并没有遇到这样严重的危机，它们还在缓步前行，尽管利润并不丰厚，也还有着说得过去的收益，它们向客户提供其所需要的服务，但并不出众；它们混在一般企业之中而不是居于领先地位。这些属于“平均水平”的一般化企业有着很强的未释放出来的潜力，就

象那些迅速崛起者在崛起之前那样。我们的目的是探讨怎样才能无需经过被兼并或面临财务崩溃危险的痛苦，就认识到并发掘出这种潜力。

3. 本书的结构

在本章下面几节中，我们将介绍一下这项研究工作的背景，它是如何展开的，及我们做了些什么。本书分为六个部分。前面四部分记述迅速崛起的全过程。第二章讨论企业崛起前的状态，讨论企业面临的困难，所犯的错误，以及走向衰落的外部原因。第三章回答“为什么它们要变革？是什么推动了这场变革”等问题。第四章将讨论企业怎样实现这场变革的问题，这是最富指导意义的一章。第五章进一步讨论企业在崛起之后继续保持良好效益的时期内的特性，探索为什么企业可继续取得成功，以及它们与那些不大成功的企业间的差异。

这四章论及了研究的主要成果，最后一章则综合上述资料，考虑“需要做些什么？”的问题。向那些可以改进企业经营绩效的人士，特别是总经理、董事、经理、其他职工、股东、顾问和供销商提出了切实可行的建议。尽管研究结果表明，政府对单个企业的影响不大，我们还是讨论了政府的作用。政府的主要任务是避免随意打

断这一变革进程，并应创造条件促使这种变革的发生。

我们曾指出，学习如何应用这些经验的最好方法是利用各种案例，在本书的各个章节中，我们都将注重介绍各种典型案例。为了便于读者学习，我们还在书后附有一个附录，介绍各有关公司的基本情况：它们衰退的原因、变革的动力、采取的措施以及取得持续成功的奥秘。

4. 研究项目的结构

这一研究项目分为三步。第一步是探索性的。第二步是在正式研究之前，选择几个企业进行试验性研究，对研究方法进行检测。第一步工作的重点是选择和确定迅速崛起者的名单；第二步是决定我们需要检验的假设，并验证我们的研究方法是否切实可行。第三步则是正式开始项目研究工作。

我们的基本考虑是在各行业中广泛选择企业，但重点集中在制造业。表1.1给出了所选择企业的行业分布状况。我们是从选择那些或者正在表现出最显著的突然性变化，或者被公认为已经取得了显著变化的企业开始工作的。因此我们一方面根据公开发表的有关数据资料，一方面根据