

新世纪管理问题丛书

New Century

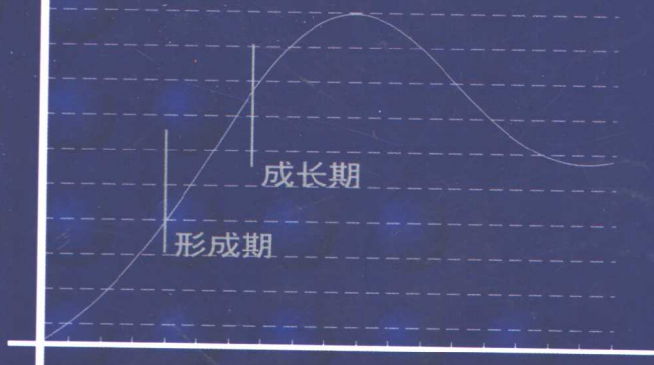
PROBLEM SERIES

ADMINISTRATION

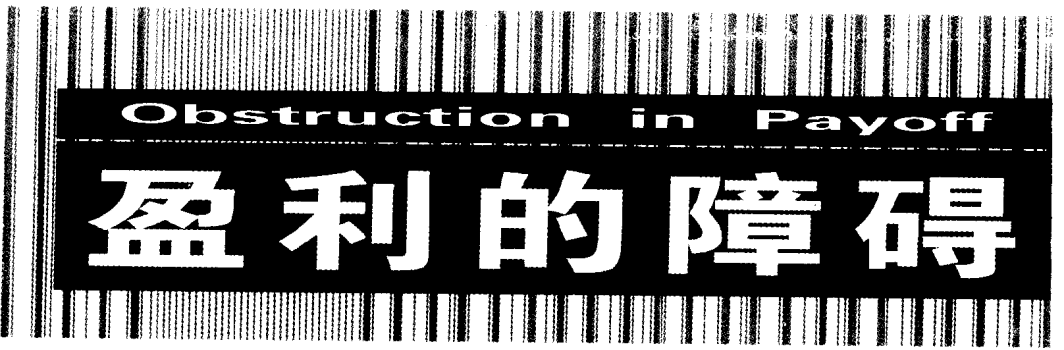
盈利的障碍

李政 于冰 编著

探究企业盈利的11大障碍
构建利润丰盈的管理平台



黑龙江科学技术出版社



Obstruction in Payoff

盈利的障碍

李 政 于 冰 编著

黑龙江科学技术出版社

中国·哈尔滨

图书在版编目(CIP)数据

盈利的障碍/李政,于冰编著. —哈尔滨:黑龙江科学技术出版社,2001

(新世纪管理问题丛书)

ISBN 7-5388-3925-9

I. 盈... II. ①李... ②于... III. 大型企业-企业管理
IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 094598 号

策 划 戴志纯

责任编辑 项力福

封面设计 贾 阳

特约编辑 武 杰

新世纪管理问题丛书

盈利的障碍

YINGLI DE ZHANG'AI

李 政 于 冰 编著

出 版 黑龙江科学技术出版社

(150001 哈尔滨市南岗区建设街 41 号)

电话(0451)3642106 传真 3642143(发行部)

印 刷 沈阳市第六印刷厂

发 行 黑龙江科学技术出版社

开 本 880×1230 1/32

印 张 12.25

字 数 270 000

版 次 2002 年 1 月第 1 版·2002 年 1 月第 1 次印刷

印 数 1-3 000

书 号 ISBN 7-5388-3925-9/Z·548

定 价 20.00 元

目录

绪 论	(1)
-----------	-----

第 1 章 “入错行”——企业盈利的产业障碍

最怕入错行	(17)
错行中的业务——瘦狗的困境	(18)
行业行为的表示方法	(22)
行业结构—行为—绩效模型	(24)
行业特点与公司业绩的证据	(26)

【案例】

大洋公司进入廉价超市的恶果	(29)
突破盈利的产业障碍	(36)
五种竞争力分析	(36)
产业生命周期分析	(39)

【案例】

美国医院市场的困境	(43)
烟草行业的巨额利润	(49)

第 2 章 中庸之道难为——企业盈利的定位障碍

定位的障碍	(57)
定位与一般竞争战略	(57)

目录

低成本定位的障碍	(59)
差异化的风险	(60)
夹在中间的困境	(61)
【案例】	
定位不当，“铱星”终成流星	(65)
美国航空业中的定位	(66)
定位障碍的突破	(68)
适于建立成本领先的行业条件	(68)
适于建立差异化优势的行业条件	(69)
与定位有关的企业内部条件	(70)
【案例】	
低价销售的沃尔玛	(72)
低价格定位的丰田公司	(74)
新奇的乳皂	(79)



第3章 缺乏生命的原动力——企业盈利的能力障碍

能力的障碍	(87)
重视裁员甚于重视能力	(90)
不重视对产业的改造	(93)
能力被竞争对手超越	(96)

目录

缺乏遗忘的能力	(98)
---------------	------

【案例】

亚细亚的悲哀	(99)
--------------	------

能力障碍的突破	(105)
---------------	-------

正确认识核心能力	(105)
----------------	-------

培养预见能力	(107)
--------------	-------

营造紧迫感	(108)
-------------	-------

构建战略发展框架	(110)
----------------	-------

培养新的核心能力	(111)
----------------	-------

抢先进入市场	(112)
--------------	-------

【案例】

波音与摩托罗拉备战未来	(113)
-------------------	-------

突破能力障碍的惠普公司	(115)
-------------------	-------

第4章 尺度把握的艺术——规模不当的障碍

规模过小的障碍	(122)
---------------	-------

经不起风浪的小舟——规模过小的痛苦	(122)
-------------------------	-------

【案例】

汽车业的规模经济问题	(125)
------------------	-------

烟草业规模经济问题	(131)
-----------------	-------

过犹不及——规模过大形成的盈利障碍	(138)
-------------------------	-------

目录

规模过大造成的规模不经济的来源·····(138)

规模过大形成的负面影响·····(140)

【案例】

大宇神话的破灭·····(143)

大宇败因初探·····(145)

障碍突破：实现最佳经营规模·····(147)

如何确定企业的最适规模·····(147)

实现企业最佳规模的途径·····(149)

【案例】

云南玉溪卷烟厂·····(154)

第5章 成也萧何，败也萧何——过度多元化障碍

盈利的陷阱——盲目、过度的多元化·····(161)

多元化经营的动机·····(162)

盲目多元化给企业带来的潜在危害·····(163)

多元化经营与盈利水平的简要回顾·····(164)

【案例】

巨人的崛起和跌倒·····(166)

巨人的启示·····(169)

障碍的突破——先图强，再求大·····(174)

决定是否采取多样化策略·····(175)

目录

选择什么样的产品或行业(176)

多样化经营的进入策略(178)

多元化之后的战略(179)

【案例】

青岛海尔的成功之路(180)

海尔集团多元化发展历程(181)

海尔多元化的特点(182)

第 6 章 事倍功半——盈利的品牌障碍

品牌的障碍: 千里之堤, 毁于一旦(189)

企业缺乏品牌意识, 无品牌建设策略(190)

品牌塑造不当(193)

【案例】

特效牙膏的消失(199)

青岛啤酒的辉煌(200)

案例分析(200)

障碍的突破: 如何发展自己的品牌(201)

注重产品品质——创名牌的基石(202)

动态定位策略: 全方位的品牌塑造(203)

赋予品牌高附加价值(207)

名牌策略规划——品牌塑造的地图(208)

目录

【案例】

索尼公司的品牌塑造	(212)
案例分析	(215)
神州大战万家乐	(216)
案例分析	(219)

第 7 章 通途与天堑——盈利的渠道障碍

潜在的隐患：渠道选择的失误	(226)
---------------------	-------

【案例】

IBM 的渠道冲突	(230)
案例分析	(232)
“电达”、“江夏”的成与败	(233)
案例分析	(235)
“中德”啤酒：无奈的结局	(236)
障碍的突破——建立适当的营销渠道	(238)
认识营销渠道	(238)
新的渠道趋势	(241)
【案例】	
Würth Oy 的经验	(247)
华帝的通路选择	(249)
分销通路的管理创新	(252)

目录

“活力 28”：营销渠道的调整……………(254)

第 8 章 失之毫厘、谬以千里——盈利的决策机制障碍

决策机制的障碍……………(260)

决策机制不当与绝对权力……………(261)

决策机制不当与集体决策中的失误……………(266)

【案例】

障碍的突破——建立科学决策机制……………(276)

【案例】

通用的决策机制……………(281)

第 9 章 丧失创新能力——盈利的组织障碍

组织的障碍……………(287)

丧失创新能力：失去竞争优势的根基……………(287)

组织僵化：一切创新丧失之源……………(291)

【案例】

王安公司……………(296)

IBM 信用公司……………(298)

美的集团……………(299)

案例透视……………(300)

目录

障碍的突破：激活创新能力的组织变革·····(304)

企业流程再造，组织制度非层级化、组织规模小型化·····(307)

组织结构扁平化、网络化·····(309)

第 10 章 “内部人控制”——盈利的治理结构障碍

“内部人控制”问题引起的盈利障碍·····(317)

内部人控制问题·····(317)

【案例】

郑百文事件·····(318)

障碍的突破一：制度安排·····(322)

“内部人控制”问题的理论分析·····(322)

建立完善的公司治理结构·····(324)

激励机制和约束机制的构造·····(326)

【案例】

中美津美企业治理结构的特点及启示·····(329)

案例分析·····(330)

障碍的突破二：内外兼修、文化为魂·····(334)

明确企业发展远景·····(334)

让你的员工都参加·····(335)

确立理念·····(335)

目录

目标认同与自我超越	(336)
-----------------	-------

【案例】

胜利油田企业文化的塑造	(337)
-------------------	-------

第 11 章 无形的双刃剑——盈利的文化障碍

美国人的失败	(343)
--------------	-------

企业文化的障碍	(346)
---------------	-------

企业文化对企业盈利的影响	(346)
--------------------	-------

企业文化障碍的表现	(348)
-----------------	-------

障碍的突破	(355)
-------------	-------

优秀企业的企业文化特征	(356)
-------------------	-------

寻找促进长期竞争优势的企业文化	(357)
-----------------------	-------

进取型企业文化——企业文化的理想模式	(358)
--------------------------	-------

如何构建进取型企业文化	(361)
-------------------	-------

【案例】

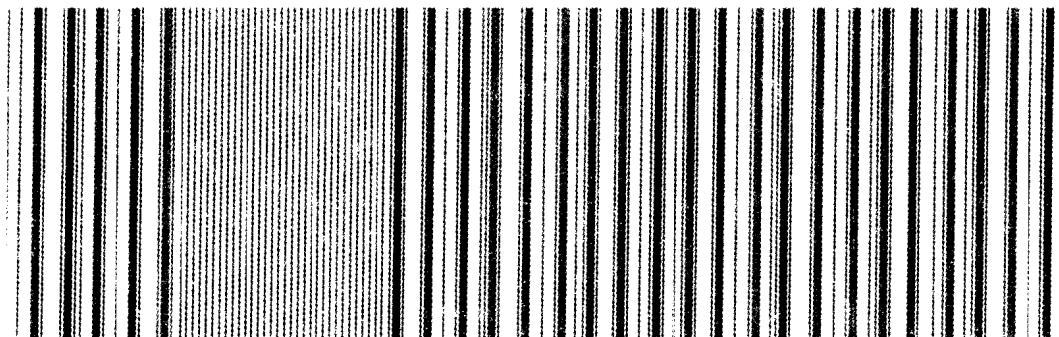
海尔的文化战略和理念营造	(365)
--------------------	-------

IBM 的三条准则	(371)
-----------------	-------

硅谷常青树——惠普的文化	(373)
--------------------	-------

后 记	(379)
-----------	-------

绪论





绪论

尽管许多经济学家对于企业利润最大化的假设表示疑义，但大多数的企业家却接受了它，在现实的层面，也许企业家创立企业的动机不尽相同，许多参与者抱着诸如产业报国、服务社会这样崇高的理想，但无论如何，我们只能先求生存，再谋发展，在商言商，除了将自己的事业做大，我们缺乏其他的必要表达形式。

毋庸置疑，盈利是企业家实现梦想的基础，企业的不断盈利至少是企业家的最低纲领。但是当我们踌躇满志地准备开展自己事业的时候，会发现也许通向事业成功的道路很多，但每一条路上都布满荆棘；我们为了实现自己的理想而追求企业盈利的时候，却发现许多无形中的障碍正在影响我们继续前进，如果我们能够认清问题出在哪里或许并不可怕，因为企业家并不缺乏勇气和毅力；可怕的是许多时候我们无法清楚辨认哪里才是问题的关键，而无形的网却已经将企业笼罩，盈利状况每况愈下，士气低落，而我们除了抓住一些细枝末节的原因外，就只能埋怨遇人不淑或是命运不济了。

在企业的会计假设中，有一条重要的假设就是企业的永续性，但我们在现实中却发现企业不但并非永续的，而且在一定意义上是非常短命的。几乎每一天我们都听到有一些口碑很好的企业在崛起，创造自己辉煌的战绩，但其中大部分却都是各领风

骚三五年。一夜暴富后又一夜破产只是命运与这些人们开的玩笑，企业家绝非想要这样如昙花般的瞬间灿烂，没有人不渴望事业的永恒。于是，我们说企业家真正关心的是企业持久的竞争力和持久的盈利能力。而盈利能力就是企业的生存能力，如果从有一天起企业丧失了盈利能力，它也就失去了存在的依据。

那么，什么决定了企业的盈利能力，哪些因素又限制了企业的盈利水平而成为企业盈利的障碍呢？那么，当我们整装待发，为事业而打拼的时候，请先将这些因素整理在一个体系，尽量地梳理清楚。尽管它们可能来自管理理论丛林的不同流派，但当我们站在江堤之上，望着滚滚而来的江水时，所要思考的问题是如何更好地利用它，先别去关心水是从哪些小溪汇集而来的。

总体上来讲，可以说企业的盈利能力有以下三个方面的因素决定：

一是企业所在产业的市场需求大小与产业竞争程度。

二是企业在产业中的竞争地位。

三是企业的管理水平。

其中前两个因素直接决定了企业的盈利水平，而企业管理水平则决定了企业在前两方面的表现。就好像是人的行为要由人的思维水平和思维方式决定一样，在企业内外环境都相同的情况下，每个企业对环境的判断和采取的行动将是不同的。下面让我们具体地看一下，这些因素是怎样决定企业的盈利水平的，而在其中任何一个因素出现失误和漏洞都会形成“木桶上的短板”，构成盈利的障碍。

企业所在产业的市场需求大小与产业的竞争程度

其实，在某种意义上，企业在一定时限下的盈利水平在其进入一个行业的时候就已经决定了，正像我们经常看到的那样，在有些产业中，即使做得最好的企业也获利有限，而有的产业中成绩很一般的企业也是获利不菲，而中国有句俗语“男怕入错行，女怕嫁错郎”说的也是这个道理。

行业的选择很大程度上决定了企业可以获得一般利润水平，注意我们在这里强调了一个时限性，就是说也许产业结构是可以改变的，但是这需要时间，尤其是企业可以把握的时间，它要在不同的机会间进行选择，当然他会在长期利益和短期利益间进行权衡。

所在产业的市场需求大小

所在产业的市场需求大小决定了企业在这一产业的最大盈利空间，当然，如果将竞争因素考虑进去，这一空间会大大地缩减，毕竟市场的需求情况决定了其上限。相对于现实需求，企业更为关心的是潜在的需求和潜在需求被引导为现实需求所需的时间。

◎市场的现实需求、潜在需求的大小

这是企业现实盈利空间和未来发展前景的决定因素，我们经常听到诸如“这个行业没有多大的发展前途”，“这个地区市场空间很小”这样的对市场需求的判断。可以说这是企业选择进入一个产业首先要考虑的问题，因为市场空间决定了企业能够在这个产业和地区的规模和可以实现的盈利水平。盈利不过是收入与成本的差额，如果总的收入有限，即使成本再低又怎能获得很高