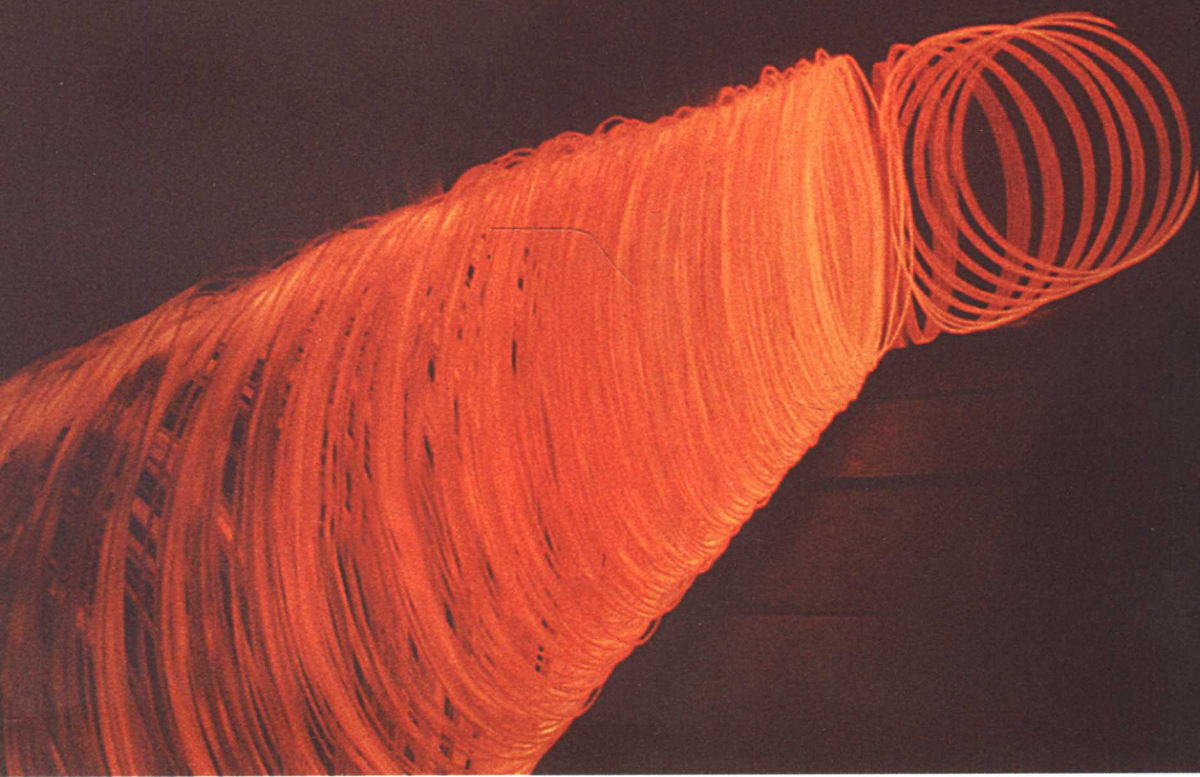


超子

极限管理

张东生 褚建东 等著



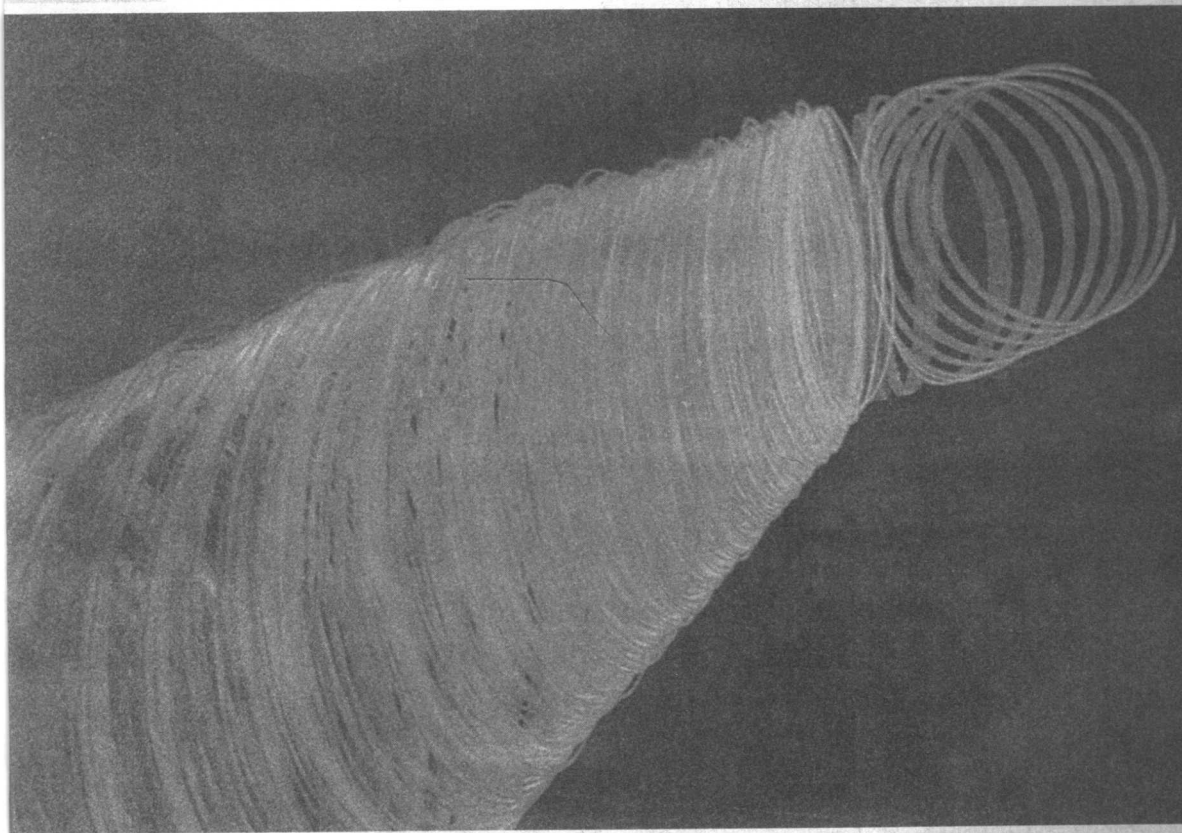
机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



超子

极限管理

张东生 褚建东 著
常 义 胡 悦



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书在总结唐山钢铁集团公司高速线材厂成功管理经验的基础上,给出了一种新的管理模式——趋于极限管理模式,它也可以作为一种企业基本竞争战略。

书中详细地介绍了唐钢高线厂以降低成本为目标,通过实施行业对标管理,不断完善管理体系和提高管理水平,逐步形成了独特的趋于极限管理模式的过程;归纳了趋于极限管理的基本理念、基本原理、基本内容和实施方法,并通过对科学技术、管理科学以及竞技体育等领域进行一般规律的总结,论证了趋于极限管理的科学性、合理性、有用性和对企业的广泛适用性。

本书特别适合于那些与竞争对手生产同样产品和提供同样服务的企业使用,可作为提升企业生存能力和发展能力的一种管理工具;同时,它也可以作为学者在研究有关企业管理创新路径和管理科学进步的一般规律性等问题时的参考书。

图书在版编目(CIP)数据

趋于极限管理 / 张东生, 褚建东等著. —北京: 机械工业出版社, 2006.9
ISBN 7-111-19981-2

I. 趋... II. ①张... ②褚... III. 钢铁厂—工业企业管理—经验—唐山市
IV. F426.31

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 115893 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑: 曹俊玲 责任编辑: 商红云 版式设计: 霍永明

责任校对: 姜 婷 封面设计: 鞠 杨 责任印制: 洪汉军

北京汇林印务有限公司印刷

2007 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

169mm×239mm·5.25 印张·185 千字

定价: 20.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线电话(010)88379718

封面无防伪标均为盗版

前言

酝酿写这本书已经有五六年了，之所以经历了这么长的时间，是因为尽管在五六年前我们就意识到唐钢高线厂的管理是有特色的、是值得总结和推广的，但是我们一直不敢肯定总结出一种什么样的模式是恰当的。在此之前，有了“A管理模式”，在冶金领域还有了邯钢的“模拟市场、成本否决”的管理模式，当然，还有了其他许多种模式。我们不敢轻易地管它叫一种“模式”，是因为怕有“跟风”的嫌疑。但是，当我们反复、不断地审视了高线厂的管理实践和它取得的成绩之后，我们认为它确实可以称为一种模式。

在这酝酿的过程中，我们详细地研究了产生于日本的精益管理模式，感觉高线厂的管理实践不是它能够涵盖的；当我们撰写这本书的时候，我们也看到了国内有学者提出的精细化管理和精细化竞争的概念，它与我们的写作思想有很多相同的地方，但同样不能替代。因此，我们还是把它作为一种新的模式提出来。

因为极限管理模式是一种企业生存和发展的逻辑，是提高企业竞争力的一套有效的方法，它对企业的生存和发展具有战略性的意义，因此，我们把它作为一种基本竞争战略提出来。

近年来，人们在关注企业战略的同时，也同时关注企业的“执行力”问题，因此，像《致加西亚的信》、《自动自发》都成了畅销书；《细节决定成败》也备受关注。这是一种好的现象，它表明我们的思维和行动已经开始摆脱了过去的非“左”即“右”的习惯。在几年前，很多企业界人士认为战略是“高高在上”的，是“空中楼阁”，其实，战略学家们从来也没有忽视过战略的实施问题，因此，当企业不能把战略落实到实处的时候，不是战略管理学的问题，而是企业“执行”的问题。

趋于极限管理是一种理念，但更是一套具体实施的方法，当你把趋于极限作为一种战略时，不必担心它会是“空中楼阁”，因为你趋于极限的目标和行动以及行动的效果是显而易见的。如果你没有建立目标并为实现目标而采取行动，表明你根本没有制定这一战略。因此，趋于极限的战略与行动是统一的，如果你选择了这一战略，你必定能够获得成功。

“天生我才必有用”，同样的，任何一个企业都会在一个经济系统、一个产业、一个产业中的战略集团中占有一个属于自己的位置。不是所有的企业都身处高新技术产业，也不是所有的企业都会成为产业的领导者。一个经济系统有分工，一个产业链内有分工，同处于产业链中某一个环节中的企业也有分工，但不是天然的你就应该在其中有一个位置，你必须在一个或者多个位置做好才行，如果你选

择了趋于极限管理，你必定会有一个位置。

其实一个位置并没有高低之分，你做高新技术产业失败了，或者你想做产业领导者失败了，你就是失败者；你做那些“大路货”的产业或者产品成功了，人们仍然会向你致敬。比如现在位居世界 500 强之首的沃尔玛，它所从事的是过去普遍不被看好的商品零售业，但现在有谁不向它投以敬佩的目光？

在这里，我们说“位置”没有高低并不是说战略定位原理中所说的选择一个有利的产业位置没有必要了，相反，我们认为选择一个好的产业和在一个产业中选择一个有利的环节是非常重要的。它是一个更高层次的战略，尽管以波特为代表的产业组织理论似乎已经让位于基于资源的理论了。但本书中详细地论述了这样一种选择只属于经济系统中的少数企业。因为大多数企业按照分工原理占有了各自的位置（请记住，这个位置是经过“选择”的结果），剩下的就是首先要把这个位置上的事做好，其次，才是去选择一个更有利的位置。当你去选择另外一个更有利的位置的时候，也就意味着你实施的是另外一种战略。但别忘记了，你实施这种战略的基础是先前你实施了趋于极限管理。否则，你不具备上升到另外一个位置的“台阶”。

本书是在总结了唐钢高线厂成功经验的基础上写成的，这里面包含了过去曾经在高线厂和现在仍然在高线厂工作的很多干部职工长期以来辛勤的探索和智慧，我们首先要感谢他们！没有他们的实践，不可能产生写作这本书的创意。同时，我们还要感谢我们的研究生张亚强同学，他为本书的完成作了大量的资料收集和整理工作，也奉献了他的思想。还有我们的研究生袁媛、赵桂娟、王欣和潘宝军同学，他们也作了大量的资料收集和文档编辑工作，在此也一并向他们表示谢意。

出版这本书是我们多年的愿望，因为我们相信它能够给阅读它的人们带来利益。但是，当我们把它呈现给读者的时候，还是心怀忐忑。我们真切地希望能够借助于读者的深邃思想和睿智，纠正和修补本书的谬误和不足，以期它能够为企业有所贡献。您的意见可发至：zdsheng@sina.com 和 tgcjd@sohu.com。

作者

于 2006 年 8 月

目 录

前言

第 1 章 趋于极限管理的提出	1
1.1 来自唐钢高线厂的启示	1
1.1.1 曾经的困扰	2
1.1.2 困境中求生存	3
1.1.3 生存中获得优势地位	3
1.1.4 渐趋成熟的极限管理模式	4
1.2 趋于极限管理的概念与特征	6
1.3 竞争环境使然	7
第 2 章 唐钢高线厂的成功实践	9
2.1 高线厂的标杆管理体系	9
2.1.1 关于标杆管理	10
2.1.2 标杆管理促成观念转变	16
2.1.3 对标促成管理创新	19
2.1.4 全方位立体对标网络体系	24
2.2 高线厂的成本管理体系	27
2.2.1 关于目标成本管理	27
2.2.2 基本模式	28
2.2.3 组织领导	28
2.2.4 成本管理工作标准	29
2.2.5 考核办法及标准	30
2.3 高线厂的物流管理体系	30
2.3.1 关于物流管理	31
2.3.2 高线厂的生产物流管理系统	33
2.3.3 高线厂的信息化建设	42
2.4 高线厂的精益管理体系	45
2.4.1 关于精益管理	45
2.4.2 高线厂的设备精益管理模式	47
2.4.3 设备精益管理模式的关键点	50
2.5 高线厂的创新体系	53

2.5.1 关于企业创新体系·····	53
2.5.2 高线厂的创新活动·····	54
2.6 高线厂的企业文化体系·····	59
2.7 趋于极限的业绩·····	62
2.7.1 综合经济效益指标的变化·····	62
2.7.2 生产技术主要指标的变化·····	64
2.7.3 主要财务指标的变化·····	66
2.7.4 劳动生产率的变化·····	69
第3章 趋于极限管理的原理 ·····	70
3.1 普遍的生存法则·····	71
3.1.1 科学研究中的趋于极限·····	71
3.1.2 生物进化的原理·····	77
3.1.3 集成电路发展的规律·····	78
3.1.4 竞技体育·····	80
3.2 企业组织演化的原理·····	84
3.3 技术进步的一般特征·····	89
3.4 企业资源稀缺性限制·····	90
3.5 同一战略群组中的竞争·····	91
3.6 标准化趋势下的竞争·····	92
3.7 趋于极限管理与精益管理的区别·····	93
第4章 管理科学进步的一般规律 ·····	95
4.1 总体演变的趋势·····	95
4.1.1 管理对象的变化·····	96
4.1.2 管理方法的变化·····	96
4.1.3 管理手段的变化·····	96
4.1.4 管理视角的变化·····	96
4.2 营销管理的进步·····	97
4.2.1 从单一要素到多要素的综合·····	97
4.2.2 从企业内部到企业外部·····	98
4.2.3 从单一部门到全员营销·····	101
4.2.4 从注重物到注重人·····	102
4.2.5 从粗略到精细·····	104
4.2.6 从手工到应用信息技术·····	105
4.3 生产运营管理的进步·····	107
4.3.1 从手工作坊到敏捷制造·····	108

4.3.2 从 MRP 到 ERP	112
4.3.3 从孤立系统到高度集成	118
4.4 财务管理的进步	120
4.4.1 财务管理对象的演变	120
4.4.2 财务管理方法的演变	123
4.4.3 财务管理手段的变化	127
4.5 计算机管理手段的进步	129
4.5.1 从手工到利用工具	130
4.5.2 从提高效率到超越人的能力	131
4.5.3 从信息孤岛到网络系统	133
第 5 章 趋于极限管理的实施	136
5.1 趋于极限管理的适用条件	136
5.1.1 选择管理模式的目标	136
5.1.2 选择管理模式的基本原则	137
5.1.3 几种适应条件	138
5.2 建立趋于极限的观念	141
5.3 设立动态的极限标准	142
5.3.1 设立极限标准需要考虑的因素	143
5.3.2 设立极限指标的方法	145
5.4 趋于极限的方法与手段	151
5.5 建立相应的考核激励机制	151
5.6 建设学习型组织	152
5.7 建立追求卓越的企业文化	155
5.8 实施趋于极限管理应注意的问题	156
参考文献	158

第 1 章

趋于极限管理的提出

趋于极限管理，可以被称为一种管理模式。而作为一种管理模式，必定有它的理论假设、理念、概念和一整套实施的方法，特别是它是经过了实践的检验被证明是有效的。应该说，本书所提出的趋于极限管理已经具备了这样一些特征。

如果从企业竞争战略的角度来说，到目前为止，战略学家们已经归纳出了四种企业基本竞争战略：成本领先、标歧立异、目标集聚和快速反应，其中前三种战略是著名的战略管理大师迈克尔·波特在 20 世纪 80 年代初期提出来的，第四种是后来的学者补充的。从这个意义上来说，也可以把趋于极限管理作为另外一种基本竞争战略。

1.1 来自唐钢高线厂的启示

趋于极限管理的提出，是受到了唐钢高速线材厂成功实践的启示。而唐钢高线厂的成功，可以套用我们过去常说的一句话：“在平凡的岗位上作出了不平凡的业绩”。

不过这里所说的“平凡的岗位”具有特殊的寓意：用企业战略管理中的专业术语来描述，它是指企业战略管理中非常关注的企业所处的竞争环境和地位。那么我们所说的这种属于“平凡的岗位”的竞争环境和地位是什么呢？简单地说，就是你与竞争对手采用的是大致相同的技术、生产的是标准化的产品。是不是大多数企业都处在这样的竞争环境中地位上？

因为大多数企业都处在“平凡的岗位”上，因此，趋于极限管理具有普遍的适应性。

1.1.1 曾经的困扰

唐钢高线厂是唐山钢铁集团有限责任公司高速线材厂的简称。

唐钢是国有特大型企业，全国十大钢铁企业之一。现有资产总额 424 亿元，15 个全资、控股、参股子（分）公司。其中唐山钢铁股份有限公司，是唐钢控股的上市公司，资产总额 245.31 亿元，股份总额 22.66 亿股，其中国家股占 52.53%，由唐钢持有。现生产能力为年产铁 911.62 万吨、钢 1006.66 万吨，钢材 894.35 万吨。

唐钢高线厂（以后简称高线厂）于 1987 年进行土建施工，1988 年安装调试，1989 年 7 月试车，1990 年正式生产。

高线厂建设是国家重点技改项目，也是唐钢“七五”投资扩建的重要技术改造项目，其高速无扭生产线是引进具有 20 世纪 80 年代国际装备水平的设备，精轧机组为 75°/15° 10 架德马克轧机，其余轧机由新日本工机制造。主机系美国布兹波罗公司（简称 BB 公司）总承包，设计能力 35 万吨，总投资 1.4 亿元，设备总重 3588 吨，其中工艺设备 2714 吨。其中：进口设备占 56.8%，国内配套设备占 43.2%。电气设备总装机容量为 19091kW，由美国通用电气公司设计制造，全线采用 PLC 控制。

高线厂在引进设备的过程中，经历了艰难的选择，最终还是表现出极大的勇气，确定了由美国布兹波罗公司（BIRDSBORO）总承包，节省了外汇，保证了工期，同时也使高线厂经历了一系列的磨难。

在项目建设过程中，美国的承包商破产，无力继续履行合同，使勉强建成的高线厂生产线存在严重的设计、制造缺陷，虽然技术水平很先进，但是设备上存在问题很多，投产后事故频繁、作业率低、产品质量差，不能进行正常生产，引进技术和设备的优势也不能充分发挥，成为当时困扰高线厂、乃至整个唐钢集团公司的一大难题。

1.1.2 困境中求生存

为扭转被动局面,高线厂依靠自己的力量,开展大规模的发明创造和技术创新活动,逐步将引进设备改造成为了具有更高水平和唐钢特色的一流高速线材生产线。从1991年6月起,高线厂提出了“消化吸收、创新提高”的口号,组织精干力量,对高速线材轧制工艺、设备、计算机控制系统等进行了全面技术改造。从设备改进入手,并本着先吃透后改造的原则,在充分消化的基础上,以轧线设备及计算机控制系统的完善及改进为主线,备品备件开发研制与之相匹配,应用价值工程,选择价值高、见效快的课题为主攻目标。其中主要包括出炉夹送辊改进、悬臂式轧机密封改造、水冷段改造和优化风冷运输机控制系统、集卷筒心轴改进、打包机改进和国外备件的开发和研制等项目。

经过几十次的试验改进,终于彻底解决了高速线材轧制过程中的生产、技术以及设备问题,出现了许多具备专利“三性”的创新成果,“悬臂式轧机密封装置”、“热轧飞剪密封装置”、“悬臂式轧机轧辊轴承”、“高速线材轧机齿轮箱”、“悬臂式轧机轧辊轴端固定装置”、“水冷恢复段导槽装置”、“线材散卷冷却线水冷辊筒装置”等20项及时申请了专利。

通过对备件的改进,提高备件质量,使部分备件达到或超过了国外备件的使用寿命,取得了巨大的经济效益和社会效益。改造了设备的固有缺陷,而且提高了设备的控制水平和设备精度,为日后正常的生产奠定了坚实的基础。通过一系列的技术创新,唐钢高速线材年产量逐年增加,2000年高速线材产量达到50.5万吨,超过了35万吨的原设计能力15.5万吨,该项目年均新增利税20277万元。其中:“高速线材生产线消化、吸收、改进工程”获得河北省省长特别奖、科技进步一等奖;“高速线材生产线开发与创新”获得国家科技进步一等奖;“唐钢高速线材生产线计算机控制系统开发及应用”获得冶金部科技进步二等奖;“高速线材悬臂式轧机的开发与创新”获得河北省科技进步一等奖。

设备生产正常了,甚至整体技术水平和实际生产能力都超过了原有的水平和设计能力,高线厂把一个可能会成为唐钢发展中的包袱的项目变成了一个给企业带来巨大的经济效益的项目,由此高线厂在困境中首先获得了生存权。

1.1.3 生存中获得优势地位

设备运转正常了、甚至比原来的装备水平提高了还不够,因为企业面临的市场环境发生了变化:竞争对手的数量迅速地增加了,产业供给量迅速地扩大了,市场价格下降了。因此,即使生产线正常了,企业也未必会有盈利。在这

种情况下，提高效率和降低成本就成为高线厂所面临的战略任务。

为了不断地提高效率和降低成本，高线厂以设备管理为核心，通过不断地技术进步和管理创新，在技术装备不断老化的同时，技术和经济指标逐年提高，其中轧机作业率已达到国际先进水平，为唐钢集团公司的发展作出了巨大贡献。特别是自 2000 年以来，在只增加很少人力的情况下，从过去只管理一条生产线变为管理两条线，实现了劳动生产率和经济效益的大幅度攀升，取得了令同业惊羡的成绩。

到 2002 年，反映高速线材厂技术和管理水平的重要指标之一——成材率，已经达到了行业内的最高水平。

以下是唐钢高线厂主要技术指标在全国的排位：

成材率	居第一位
轧制费	居第二位
合格率	居第二位
能耗	居第三位
作业率	居第四位
机时产量	居第七位
工序能耗	居第八位

高线厂辉煌成绩的取得，是观念、技术、管理、文化等方面不断创新的结果，其对价值链各个环节的管理不断趋于一种极限，以至于在不断提高的过程中形成了一种管理理念、一系列管理体系和一整套管理方法，最终形成了高线厂一种核心竞争力。建立在这样一种管理理念基础上的一系列管理体系和一整套管理方法，就是本书所要介绍的趋于极限管理。

1.1.4 渐趋成熟的极限管理模式

起初，高线厂并未建立趋于极限的理念，当然也更谈不上形成一种管理模式。是外部不断增加的竞争压力，促使企业不断地去学习别人、超越自己，以至于不断地进步。在这种不断进步的过程中，高线厂逐步认识到，潜力总是可挖掘的，只要努力，我们可以做得更好，可以达到产业内的最好水平。由此逐步形成了高线厂的极限管理模式。

1. 起源于目标成本管理

目标成本管理是我国企业普遍实施的一种管理方法，它被实践证明是一种非常有效的提高效率、降低消耗、最终降低成本的方法。

为了应对市场价格不断降低的压力，集团公司只能将这种压力转移到各个

分厂，成为各个工厂不断地降低成本的压力。一方面设备在不断地老化，另一方面成本每年都要降低，究竟进一步降低成本还有没有潜力？

面对每年都要面对的降低成本的压力，一些干部和职工难免会有抱怨、有畏难情绪。要进一步地降低成本，首要的是要突破职工的心理障碍。要做到这一点，就要对降低成本的可能性有一个令人信服的预测，并落实到使成本降低的各项措施上。

预测成本降低的可能性无非从两个方面考虑：一是现实状况与理想状况的比较，如果达到了理想状况成本可以进一步地降低，则去追求理想状况；二是与同行比较，如果在同样的情况下其他厂家可以做到，我们为什么做不到？上面的第一种情况预测较难，其说服力也差一些；但第二种情况很明了，很容易说服人。因此，促动高线厂降低成本的力量很重要的方面是来自于行业对标。

2. 行业对标是桥梁

通过行业对标可以预测到降低成本的潜力，从而增加企业职工进一步降低成本的决心。通过行业对标可以学习到行业内其他企业的先进经验，从而不断地弥补自己的不足。这个过程被不断地重复，逐渐地使企业成为行业的最好水平。开始阶段是在一项，或者少数几项指标上成为行业的佼佼者，然后逐步地将指标范围扩散，最后在多个，以至在总体指标上超越行业内所有的竞争对手。然后怎么办？企业还要不要进步？要进步，因为如果你不进步，你的竞争对手就有可能超过你，你第一的位置可能就会失去。因此，下一步就要瞄准行业内最理想的水平，并向那个目标趋近。做到了这一个阶段，高线厂趋于极限的管理模式才开始形成。

可以说，从行业对标开始，高线厂走向了趋于极限的管理模式。

3. 极限管理模式的形成

从克服心理障碍、转变心态开始，再建立起趋于极限的理念和采取了趋于极限的一系列措施，再到形成趋于极限的企业文化，标志着高线厂趋于极限管理模式的形成。

趋于极限管理模式形成的思路 and 过程可以描述为：

供需关系决定市场价格，市场价格减去销售成本就是利润；市场价格不是企业可以控制的（大多数产品和大多数企业都是如此），企业只是市场价格的接受者，要提高盈利水平，就只能降低销售成本；在销售成本中，生产成本占绝大的比重，因此，降低生产成本是主要的，于是，增加利润的目标就转化为降低成本的目标；成本目标被分解为各项成本因素，各项成本因素一降再降、从关键因素到次关键因素、从少数因素到多数因素、再过渡到多因素之间的相互

联系,构成不断地趋于极限的过程,最终形成了趋于极限的管理模式。

高线厂在形成趋于极限管理模式的过程中也曾经采用过精益管理模式,因此,对于高线厂来说,也可以说精益管理模式是向极限管理模式过渡的一种管理模式。

1.2 趋于极限管理的概念与特征

20世纪80年代初期,著名的战略管理专家迈克尔·波特提出了成本领先、标歧立异和目标集聚三种基本竞争战略。在其后,专家们又把时间作为关键制胜要素,提出了第四种基本竞争战略——快速反应战略。上述已有的四个基本竞争战略都有其特定的含义和适用的条件,当然,也都有其各自的局限。这四个竞争战略的共同特征是:它们都是以某一个,或者某一方面的要素作为获得竞争优势的基础。

成本领先战略是要做到产业中成本最低;标歧立异战略强调的是差异化(通常又被称为差异化战略),特别是强调做别人所不能做的事;目标集聚战略是在一个更细分的目标市场上实施成本领先或者标歧立异战略;而快速反应战略则是着眼于以更快的速度满足市场的需要。不论是战略管理中哪一个学派的观点,都认为优于竞争对手的经营绩效要么产生于“做不同的事”;要么产生于“以不同的方式做同样的事”,它们最终都归结于战略学家们所极力推崇的“与众不同”、独特的能力、持续的创新能力等方面上。

如果从实施战略的能力层次上来看,“做不同的事”应该属于更高的层次;“以不同的方式做同样的事”应该属于较低的层次。这种层次划分的标准类似于孙子兵法中的:“上兵伐谋、其次伐交、其次伐兵、其下攻城”。但事实上,市场上只有少数的“规则制定者”,或者市场领导者才有能力做到“做不同的事”,对于绝大多数企业来说,他们都在做与别人一样的事,要形成独特的能力与大规模的技术创新也极为困难,况且,对于那些提供标准化产品或者服务的企业来说,通过差异化形成竞争优势的可能性大大降低。因此,大多数企业不得不关注的是:在同样的技术基础上、在做同样的事情上如何比竞争对手做得更好。这就是本书所要提出的趋于极限管理模式产生的环境基础,也是把它作为一种基本竞争战略的缘由。

所谓趋于极限管理是指企业在无力实现显著的技术创新的情况下,通过渐进的方式,努力在多项指标上逐步趋向于产业或者产业内的同一战略集团中的最好水平,把这个最好水平作为追求的目标,一种不断趋近的极限的一种管理

模式。哪个企业能够不断地趋近于这个极限（这个极限是随着产业和企业的发展而变化的，是时间的变量），就获得了生存权 and 发展的机会。

在现在的市场环境下，获得生存权 and 发展的机会，应该是绝大部分企业所追求的目标，即使是那些排名在世界 500 强的企业，获得正的经济利润（即超额利润）的机会也越来越少，因此，他们也只是把“稳定的利润”作为目标、而不是超额利润。现在企业所追求的是“企业价值可持续增长的能力”，而不是短期利润的最大化。因此，获得生存权 and 发展的机会是大多数企业生存的常态。

趋于极限管理的基本特征是，它不局限于从某一个单一要素方面的竞争，或者说，它不局限于从某一个要素趋于极限。已有的四个基本竞争战略中所关注的成本、差异化和反应速度它都可以趋于极限，甚至这三个不同的要素可以同时趋于极限。由于比竞争对手更趋于极限，因此而获得竞争优势。

高线厂的成功实践是主要从成本上趋于极限的例子。

1.3 竞争环境使然

把趋于极限作为一种管理模式和竞争战略，乃是竞争环境使然。正像战略管理科学的发展，20 世纪 80 年代，波特的产业组织结构学派把选择高吸引力的产业作为战略的首选，是因为那个时候的新兴产业处于大发展时期。但时过境迁，进入 20 世纪 90 年代，当时的新兴产业已经变成了成熟的产业，而再新兴的产业已经明显地减少。一方面进入新兴产业的机会减少；另一方面即使你进入了一个新兴的产业，大量、快速的跟进者也迅速地把这个产业变成为成熟的产业。因此，几乎没有了“高吸引力”的产业，大家都在“鸡肋”型的产业中争夺，因此，基于资源的理论就诞生了。

基于资源的战略管理理论的基本思想是：企业的利润水平并不取决于你干什么，而是取决于你干好了什么；竞争优势的源泉在于企业的资源、能力和核心竞争力，而不在于你是否选择了一个“有利”的产业。

核心竞争力理论的提出，引起了理论界和企业界极大的兴趣，人们都在构建企业的核心竞争力方面煞费苦心。但构建核心竞争力也越来越不容易了，过去，一个单项方面的优势就可以形成核心竞争力，但是现在，单一因素所形成的竞争优势太容易被对手模仿了，因此，人们开始意识到要在综合能力方面形成核心竞争力（所谓整合的概念）。实际上，这就是一种趋于极限的过程。“更综合”是在一个方向上趋于极限；在单一要素方面“更高”是在另外一个方向上趋于极限。

高速线材厂生产线进入正常生产状态后，线材迅速进入了价格竞争。而价格取决于市场，企业只能成为市场价格的接受者。在既定的市场价格下，谁能够有更高的盈利水平？在价格持续下降的情况下，谁能够有更强的财务承受能力？在上述两种情况下，企业的目光都必然集中在降低成本上。

至于开发短线产品，则属于另外一个战略问题。但企业很难总是有短线产品，况且，短线产品比以往在更短的时间内就会转变为长线产品，因此，大多数企业在长线产品上的竞争是不可避免的，况且，社会也需要这样的分工。从产品组合战略来说，生产长线产品也是企业战略的需要。

不论在任何情况下生产长线产品，低成本都是所必需的。

因此，竞争环境迫使高线厂不断地追逐成本的降低。

第2章

唐钢高线厂的成功实践

高线厂一步一步地走向成功，是从当时国内企业普遍采用的目标成本管理开始起步的。为了完成成本目标，引入行业对标管理；又通过行业对标，提出新的目标成本体系和新的成本目标。由此形成了目标成本管理和行业对标的循环。完成成本目标是目的；采用行业对标管理模式是手段。

通过行业对标可以发现差距，也可以克服畏难和自满的情绪。发现差距如何弥补？需要一系列的技术和管理创新。高线厂经过十几年来不断创新，逐步形成了一系列的管理体系，每一个管理体系都有其特定的管理对象。正是由于有了这些管理体系的保证，使得高线厂几乎在全要素的方面不断地趋近于产业的最好水平和不断地超越自己，最终形成了其独特的管理模式——我们把它总结为趋于极限的管理模式。

2.1 高线厂的标杆管理体系

过去和现在我国很多行业都在采用的行业对标的管理