

企业文化系列之二

李虹◎著

企业的 能力

中国社会科学出版社



李虹◎著

企业的能

企业文化系列之二

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业的力量/李虹著. —北京: 中国社会科学出版社,
2007. 5

(企业文化系列之二)

ISBN 978-7-5004-6136-4

I. 企… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 047096 号

责任编辑 刘其昌
责任校对 朱晓青
封面设计 安博天玉
版式设计 戴 宽

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010-84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印 刷 华审彩印厂 装 订 广增装订厂

版 次 2007 年 5 月第 1 版 印 次 2007 年 5 月第 1 次印刷

开 本 710×1000 1/16

印 张 15 插 页 2

字 数 220 千字

定 价 24.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究



李虹：1964年生，主要研究领域为企业战略和企业文化，因为善于从思维方式以及方法论的层次，研究和解决企业问题，被许多企业称为“企业教父”。

由于长期担任企业战略顾问，从事企业培训和案例教学工作，有丰富的企业理论和实战经验。

原为北京大学中国企业发展战略研究所秘书长，现为高胜国际企业顾问公司首席顾问。

欢迎交流、探讨。

E-mail: lihong768@hotmail.com

责任编辑：刘其昌

责任校对：朱晓青

版式设计：戴 宽

封面设计：安博天玉

前 言

在南太平洋岛上，生活着一种鸟——鸫鸟。有一年大旱，鸟的食物奇缺，只剩一种蒺藜的草籽。但是这种草籽浑身长满了很硬的刺，鸟要想吃到藏在内核中的种子，只有用嘴把它顶在石头上，用力挤压才可以弄破它的外壳。后来许多鸫鸟都被饿死了，经研究发现，这些鸟的喙长都在11毫米以下，而那些生存下来的鸫鸟它们的喙长则都在11毫米以上。因为鸫鸟的喙只有达到这样的长度，才能够磕开蒺藜的草籽。

在激烈竞争的商业世界里，仅仅依靠精妙的商业设计、依靠高超的市场谋略是不够的，对一个企业来说，要想实现高水平的特别是持续的成功，能力才是关键。

那么企业都需要什么样的能力？如何才可以拥有这样的能力呢？本书依然本着化繁为简的原则，从大量的相关理论以及案例中，提炼和总结出三种最为重要的企业能力，这就是：

1. 企业战略能力；
2. 企业组织能力；
3. 企业业务能力。

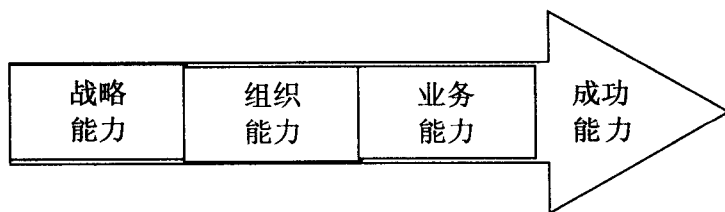
理论研究和企业实践均表明，能力是可以培养和积累的，只要企业有了正确的认识和观念，有了科学的方法以及安排，就可以培育和获得这些能力。当企业能够拥有和自如地运用这些能力



企业的能方

的时候，企业也就把握住了成功的关键，就可以把成功变成必然。

（见附图：）



目 录

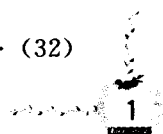
1. 识别企业独特能力 (1)

虽然很多因素都可以对企业的成功产生影响，比如运气、努力程度，等等，但是能力才是最重要的。企业要想获得成功，特别是持续的成功，就必须具备成功的能力。首先要能够具备环境适应能力，这是最基本和最重要的一项能力，也是企业发展和成功的基础，如果不具备这种能力，不具有这个基础，其他方面的能力再强也只能成为“空中楼阁”，很难发挥它们的价值的意义。

2. 构建企业核心竞争能力 (18)

资源是有限的，企业之间的竞争是不可避免的，在这样的经营环境中，企业的核心竞争能力就成了企业的“护身符”。要想拥有这样的“护身符”，企业首先就要有正确的观念，能够立足企业的长远发展来考虑问题。要正确处理企业的长期利益与眼前利益的关系，还要有相应的战略安排，使企业能够通过正确的战略规划以及实施，培育起企业的核心竞争能力，谋求更多的战略利益。

3. 选择做对的事情 (32)





企业的力量

企业需要具备的第三种能力，就是战略控制能力。那些成功型企业一般都处于市场主导者的地位，它们会占据最有利的市场位置，拥有最有价值的资源或要素，它们的经营活动也往往集中在产品或服务中最关键或控制性的环节上面。所以这些企业可以制定市场的游戏规则，甚至可以主导市场的走向，当然它们更能够获得高水平的经营利益，而且还具有稳定性和持久性。

4. 放大企业资源规模 (49)

企业需要具备的第四种战略能力就是资源组织能力。企业之间的较量从根本上说就是实力的较量，是资源规模的较量，而且资源规模也从根本上决定了一个企业所能够实现的成功的规模以及高度，因此企业要想获得持续和更大的成功，就必须放大自己的资源规模。企业要想具备更强的资源组织能力，首先就需要把所有可能的资源都纳入自己的管理范围，正确地认识和把握它们。然后企业要设计出合理的、有吸引力的战略或利益安排，使资源能够向企业流动和汇集。

5. 让你的企业高瞻远瞩 (67)

企业需要具备的第五种战略能力是市场整合能力。企业如果想获得更高水平的经营成就，就应当尽可能地提升自己的经营层次，要尽可能地做到高瞻远瞩——能够放宽自己的视野，能够从更大的时间和空间范围内来认识和理解市场，来准确地定位自己，来发现商业机会以及可以利用的力量，然后让这些力量为自己所用而不



是相反。

6. 形成企业战略能力 (83)

对战略能力企业应当要有正确、系统和全面的认识。因为许多因素都可以影响一种能力的有效性,比如差异化、强度和适应性等。企业在培养和形成自己战略能力的时候,不能眼睛只盯着自己,要能够在关注自己的同时关注别人,特别是自己的竞争对手,要能够把企业放到整个市场格局中,放到更大的时间和空间中进行准确的定位,这样才可以保证企业能力的差异化、强度或先进性,保证能够与市场环境匹配,保证战略能力的有效性。

7. 提升组织的有效性 (97)

一个企业所能够获得的成就和成功,不仅取决于这个企业所具有的战略能力,而且还取决于它所具有的组织能力。因此企业不仅要关注自己战略能力的培养,而且也必须要重视自己组织能力的提升。企业要想提升自己的组织能力,首先就要提高自己组织的系统化水平,因为组织的系统化是组织效率以及能力的基础。

8. 把对的事情做好 (116)

提高企业组织能力的第二个方面是结构形式化。企业不仅要能够选择一种高效率的组织形式,使资源能够得到更加合理的配置,而且还要能够通过组织形式化,使这些资源具有高水平的效率表现。如果说组织系统化可以使组



企业的能力

织中的成员能够产生一致性的行为特征，可以有一致的努力方向，那么结构形式化则可以使它们有更高水平的努力程度。

9. 把企业变成能力组织 (136)

对一个企业来说，获得足够的资源，并且能够使这些资源发挥出高水平的效率，是能力的表现。虽然不同的市场环境会有不一样的资源特点，会需要不一样的能力类型，但唯一不变的“真理”就是：只要企业拥有了足够的能力，而且这种能力又能够满足环境的要求，那么企业就可以实现成功。企业应当根据市场环境的变化，不断地对自己的组织方式、组织文化以及组织制度进行创新，使组织能够具有这样的能力。

10. 把好的事情做快 (155)

要想提高企业的业务能力，首先就要提升企业的资源动员能力。人力资源是企业中最重要的资源，所以解决好人的问题也就成了企业经营中最核心的问题。企业应当认识到，员工的能力是企业业务能力的基础，只有他们的能力提高了，企业的能力才会有保证。更重要的是他们还要有积极性把自己的能力贡献给企业，这样他们的能力对企业才会有价值。

11. 开启企业潜能的宝库 (177)

不同的经营类型会需要不一样的资源结构和经营流程，具有不一样的关键性资源或经营环节，当然也就会需要不一



样的支持系统。企业应当对自己的经营活动有清楚和正确的认识以及把握,准确识别出其中的关键性资源或环节。然后企业就要有针对性地进行资源的组织和配置,尽可能地把更多的资源向这些关键性要素倾斜,使它们能够具有相对优势,能够形成高水平的支持平台,支持起企业高水平的业务能力。

12. 让企业拥有卓越的能力 (194)

企业运营能力的直接体现,就是稳定的高品质和稳定的高效率。要想获得这样的运营能力,企业就需要最大限度地减少经营过程中的不确定因素,同时尽可能地提高企业对经营过程的控制能力。组织的问题实际上主要就是人的问题,人是企业中不确定性最大的因素,如何让人变得确定和可以控制,进而把人的能力最大限度地发掘出来,对企业来说是一个最大的挑战,而且谁能够做到这一点,谁就一定可以获得成功。

13. 把企业的能力整合起来 (212)

企业不仅要能够具有相应的能力,而且还要能够对自己的能力进行整合,这里首先就是要形成合理的能力结构和能力组合。不仅要善于合理地配置和使用资源,选择和形成合理的能力结构,更要能够突破企业的边界,在更大的范围内来整合能力。市场发展对企业能力的要求已经越来越高,企业需要迅速提升自己的企业能力,以获得理想的市场影响力、市场地位,以及理想的经营业绩。



企业的能方

附件 1. 试一试，你的企业同样可以拥有卓越的能力 (226)

附件 2. 主要参考文献 (230)

1. 识别企业独特能力

山东青岛。

暮色已经笼罩了这座海滨城市，滨海路那漂亮的橄榄形路灯点亮了弯弯曲曲的海岸线。海水退潮了，涛声在喧嚣了一天之后，仍然在一遍又一遍、无怨无悔地重复着她的诉说。

在防波堤上，毕涛已经默默地坐在那里很久了，他同样也在诉说，只不过是在心里。

应该说他也算是一个令人羡慕的成功人士了，刚刚 40 岁出头，他创办的立达商业有限公司就已经有了很不错的成就：拥有了过亿元的资产，旗下的四家连锁超市经营也还算是红红火火。然而最近一段时间，他却开始怀疑起自己的能力，这一切都是因为那个竞争对手。这个对手一出现就是那么不同凡响，不仅赚足了“眼球”，而且在业界也赢得了满堂喝彩，更重要的是在与这个对手的几次较量中，他的企业竟然屡屡败北。他想不明白，难道是命运抛弃了自己？是世道变了，还是……

可是，市场环境是一样的，竞争对手为什么就能够旗开得胜，就可以把企业经营得风生水起？他感觉自己的思绪就像是一团乱麻，越是想把问题想清楚，反而越是理不出头绪来。

忽然，他仿佛听到有人在喊着什么，仔细一听分明就是在喊他自己，转过头来，他发现不远处有一个老人在向他招手，于是急忙走了过去。



“年轻人，你能不能跟我说说话？”

老人 60 多岁的样子，兴许腿脚不太灵便，可是口齿很清晰。一边打量着毕涛，他不客气地说：“你在那儿发呆也有一阵子了吧？我看你还不如干点有意义的事情呢。”

毕涛苦笑了一下，没有说什么，像是在等待老人开口，他的目光很随意地向远处看去，却刚好看到了一片灯火通明的住宅区，他知道那就是海逸花园。

50 岁的医生完全可以坐下来沉迷于自己所拥有的知识，因为他已经有的知识和经验足以让他应付自如，且游刃有余。而 50 岁的企业领导人如果这样的话，那么他很快就会遭遇失败，因为管理的灵魂是创新。

这个花园小区属于高档社区，因为地理位置好，人流密集，消费能力强，是理想的商业黄金地段。当初为了盘下其中一个 4000 平方米的商业铺面，毕涛急得眼睛都红了，可是最终还是让那个竞争对手拿去了。想到这里，毕涛不由得长长地叹了口气。

“人在无奈的时候才会叹息，难道你有什么事情感到无奈吗？”老人看着毕涛问。

没有等毕涛说话，老人接着说：“当人们在叹息的时候，往往就意味着会有这样两种可能：一是认命，承认结果，选择放弃。二是寻求突破，希望通过调整或改变自己来改变结果。就我的观察，你不应该属于前者。”

听过老人的这几句话，毕涛很是惊讶，他没有想到老人竟然有这样的见地，当然他也不得不对老人刮目相看了。

“何以见得呢？”他笑着问道。

“很简单啊！”

老人回答：“你这个年龄还不是应该选择放弃的年龄，况且，那些选择了放弃的人就不应该再牵挂，而你却在牵挂、在苦恼，你是在想办法改变自己，是这样吧？”



看到毕涛点头，老人又继续说道：“面对困难、挫折或失败，只会叹息是不够的，改变自己的思路或方法就能够改变结果，但是要想从根本上改变自己的命运，就必须提升自己的相关能力，只有具备了相应的能力，成功才可以成为一种必然。”

“你是说……能力？”

这一点毕涛倒是没有想到。这么多天来，他确实是在苦苦地思索，想通过别出心裁的、有创意的“点子”或方法来赢得竞争。他认为自己的竞争对手之所以能够屡屡得手，就是因为他们总是能够在关键时候“棋高一招”。如果自己也能够想出一个或几个妙招，当然也就可以克敌制胜了。

经营的成功、事业的成功，在过去、现在和未来，实际上都是人们如何能很融洽地在一起工作和生活，能够齐心协力地朝着一个既定的目标去努力。与20年前相比，对这一点，我现在更加确信。

听毕涛这样说，老人笑了笑，而后说道：“你看到的只是一种表面现象。仅仅一个好的方法是不能支持实现成功的，特别是持续的成功就更是这样。当然好的方法很重要，可以把资源潜在的效率发挥出来，可以有效地削弱对手的优势，可以事半功倍。但是对成功来说最重要的基础应当是能力，只有具备了相应的能力，好的方法才可以发挥得淋漓尽致，才不会弄巧成拙，才可以真正建立起竞争优势，才可以实现持续的成功。”

话虽然不多，但已经足以使毕涛对老人肃然起敬了。他没有想到老人会有这样的智慧，他仿佛能够看到自己的心里，更重要的是他感觉到了老人的真诚和可以信赖——这是他从老人的眼睛里感受到的。于是在老人期待的目光中，他不由得向老人敞开了自己的心扉，把自己企业的处境，以及这些日子以来困扰自己的问题统统告诉了老人。

最后，他对老人说：“一直以来，我都认为自己是技不如人，是因为缺乏高超的商业谋略，才导致了企业在竞争中的失利。刚才听了你的话，我才想到我的认识是不是存在偏差，是不是应当从能力的角



企业的能力

度来考虑这个问题。”

“对!”

老人很干脆地回答。

他说:“就像一个人的成功主要取决于这个人的能力一样,从根本上来说,一个企业是否能够成功,也主要是取决于这个企业的能力,而不是这个企业所使用的方法或技巧。当一个企业具有能力的时候,这个企业无论是采用什么样的方法,都会有理想的市场表现,更可以实现持续的成功,而且具有成功能力的企业是一定可以创造出好方法的。所以我认为,要想从根本上解决企业的发展和成功问题,最根本的方法就是让企业具有成功的能力。”

“让企业具有成功的能力!”

毕涛不由得把这句话重复了一遍,同时陷入了沉思中。



相关链接

企业的能力

为什么有的企业能够成功,而且是持续的成功,而有的企业却失败了?为什么有的企业可以实现高水平的、更大的成功,而有的企业却很平庸,或者是只能实现有限的、小规模或偶然性的成功?

相信很多企业经营者都会不断地问这样的问题,那么答案又是什么呢?

在前苏联刚刚解体的时候,许多人都乐观地认为,随着体制问题的根本性解决,原来的许多大型国有企业一定可以焕发出新的生机和活力。然而事实并不是如此。随着时间的推移,人们发现这些企业并没有由此变得更好,而是变得更糟,即使是在十多年后的今天仍然如此。相关研究指出,虽然体制可以对企业的发展和成功产生深刻和重