

中小企业发展力提升大学堂培训丛书

企业发展力提升读本

QIYE FAZHANLI TISHENG DUBEN

金剑峰 刘东华 编著

广东经济出版社

中小企业发展力提升大学堂培训丛书

企业发展力提升读本

QIYE FAZHANLI TISHENG DUBEN

金剑峰 刘东华 编著

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业发展力提升读本 / 金剑峰, 刘东华编著. —广州:
广东经济出版社, 2007. 9

(中小企业发展力提升大学堂培训丛书)

ISBN 978 - 7 - 80728 - 622 - 6

I. 企. ①金…②刘… III. 中小企业 - 企业管理
IV. F276. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 105327 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 11~12 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东金冠科技发展有限公司 (广州市黄埔区南岗云埔工业区骏丰路 111 号)
开本	730 毫米 × 1020 毫米 1/16
印张	12.75 1 插页
字数	176 000 字
版次	2007 年 9 月第 1 版
印次	2007 年 9 月第 1 次
印数	1~2 000 册
书号	ISBN 978 - 7 - 80728 - 622 - 6
定价	25.50 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

门市部地址: 广州市五羊新城寺右二马路冠城大厦省图批新场三楼 330 号

电话: [020] 87395594 87393204 邮政编码: 510600

邮购地址: 广州市环市东路水荫路 11 号 11 楼 邮政编码: 510075

广东经济出版社有限公司发行部电话: (020) 37601950 37601509

图书网址: <http://www.gebook.com>

广东经济出版社常年法律顾问: 屠朝锋律师、刘红丽律师

· 版权所有 翻印必究 ·

本书编委

金剑峰	刘东华	池海文
刘晓琴	郭真	陈伟珍
魏满霞	陈丽	雷艳芝

序

每个企业都梦想着不断成长壮大，但企业的成长是一个痛苦的过程，大多数企业的寿命甚至不到人类平均寿命的一半。壳牌石油公司的一项研究表明，排名《财富》杂志世界500强的企业从产生到衰亡，平均寿命只有40~50年；美国《财富》杂志数据显示，美国大约有62%的企业寿命不超过5年，只有2%的企业寿命能达到50年。另据调查资料显示，中国的集团公司平均寿命只有7~8年，中小企业的平均寿命更短，只有2.9年。

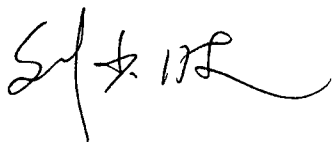
对于很多中国企业而言，“长不大”已经成为一个困扰很多人的难解之谜。改革开放以来，从整体上看，虽然有少数企业实现了快速发展壮大，但大多数企业则面临着“长不大”的困扰。甚至有为数不少的企业表演了“高台跳水”——企业飞速成长，然后是失去控制，分崩离析。

近年来，人们听到了太多企业在辉煌后迅速没落的故事：三株、巨人、爱多、秦池、冠生园、银广夏、沈阳飞龙、百龙矿泉壶、亚细亚、春都……表面上看，这些“明星”企业的倒闭似乎是因为某一个“偶然事件”。然而，冰冻三尺，非一日之寒。深究起来，这些公司的倒闭都有着某些“必然”的因素，例如快速增长超过了极限，急剧扩张加剧企业组织存在的缺陷，管理体系跟不上，以及过度的市场投机心理、频繁的人员流动、过高的广告营销费用、感情化的投资决策、过快的扩张速度、运动化的管理方式等等，都使企业的大厦因为轻轻一击而轰然倾覆。

实际上，中小企业往往资源匮乏，根本无力浪费有限的财务资本来弥补管理错误。所以，计划、领导、组织和控制这四项基本管理职能在中小企业中的作用远远大于其他任何组织。持续发展绝非易事，它充满挑战，需要卓绝努力才能实现。

企业如何才能克服管理中存在的种种问题，从而规避成长中的陷阱，走上快速发展的道路？金剑峰等编著的《企业发展力提升知识读本》给出了很好的答案。这本书运用管理学的基本原理，结合大量生动的案例，从战略、组织、激励、控制四个方面对企业管理中常见的问题进行了总结。相信很多因为企业发展的一些根本性问题而苦苦思考的企业界人士，在看了这本书以后会豁然开朗。

暨南大学教授、博士生导师



2007年7月于暨南园

目 录

战 略 篇

“公司业务”的三大命题	3
找准定位	7
专业化还是多元化	11
打造核心竞争力	14
如何取得竞争优势	18
定价战略	22
在供应链中谋求发展	26
企业的执行力	29

组 织 篇

建立行之有效的制度	37
领导者的三重职责	39
科学授权的原则	43
组织设计原则	47
“因人设岗”还是“因岗设人”	52
信息沟通的原则	56
跨部门沟通	60
部门间冲突的处理	63
妥善对待非正式组织	68

企业用人的原则·····	73
如何管理“明星员工”·····	78

激 励 篇

激励的原则·····	87
激励的方法·····	93
薪酬激励的技巧·····	97
重视非物质激励·····	104
福利方案的设计·····	107
晋升与调动的管理·····	115
有效管理“升不上去的员工”·····	119
营造良好的企业文化·····	123

控 制 篇

目标管理·····	131
成本控制的技巧·····	138
税收筹划·····	149
应收账款的风险控制·····	159
绩效考核·····	165
企业并购中的文化整合·····	174
企业并购中的人力资源整合同·····	179
危机管理的基本原则·····	185
危机公关方略·····	189
参考文献·····	196



战 略 篇

“公司业务”的三大命题

彼得·德鲁克提出了著名的关于“公司业务”的三大命题，即“我们的业务是什么”、“我们将来的业务是什么”、“我们的业务应该是什么”。

这个问题看上去是如此的简单，以至于很少有人提出，并且问题的答案似乎如此明了以至于人们不屑于回答，但德鲁克认为，这三个问题其实是需要冥思苦想和潜心研究后才有可能准确回答的难题，并且正确的答案通常也绝不是浅显易懂的。这三大命题相互关联并共同发挥作用，无论是服务性行业还是生产性行业，它们都将成为管理者深入思考企业发展问题所必须掌握的思维模式。

一、“我们的业务是什么？”

“我们的业务是什么？”是决定企业成败最为重要的问题，并且这个问题不是由生产者所决定的，而是由顾客决定的。它不是由企业的名称、地位或章程决定的，而是在企业购买商品和需要服务时，由顾客的需求决定的。而顾客是否有需求又在相当程度上取决于企业管理层所采取的举措，比如管理层培育市场的举措；发明产品新用途的举措；超前进行市场布点的举措；或超前确定技术发展项目的举措。这些举措有可能为企业产品创造新的机会，也可能会威胁产品的现有功能。因此，企业的所有管理部门都要关注顾客之所想，下工夫了解顾客对企业及其产品和服务的真实看法，以便作出正确的举措。

有些人认为只有在企业初创之时，或者遇到困难时才有必要提出这个问题，但德鲁克却告诫管理者，当企业成功的时候，才最需要提出和彻底研究这个问题，因为成功的背后往往隐藏着危机，此时若不

提出“我们的业务是什么”就有可能导致企业迅速衰败。比如，一个自己配制清洁剂并挨门挨户推销的商贩，一开始他肯定不会有目的地思考“我的业务是什么”，他只需要知道他的清洁剂能极有效地清除地毯窗帘上的污垢就可以了。但是，当他的产品开始走俏，当他需要雇佣员工配制和销售清洁剂时，当他需要决定是否继续由自己直销还是通过零售店销售，以及应该依托何种业态进行销售，是百货店、超级市场、五金商店还是三者皆有时，当他需要决定还需要生产其他什么产品以形成产品系列时，他必须提出并回答“什么是我的业务”这一命题。如果他不能成功地回答这个问题，德鲁克相信，即使他拥有最好的产品也会在不久后又挨门挨户推销产品了。

解答“什么是我们的业务”应该有这样一个思维过程：

首先，要提出这样一个问题了：“谁是顾客？”——真正的顾客和潜在的顾客，他们在哪里？他们怎样购物？怎样才能接近他们？比如，对于一个电器设备的生产商，他首先要决定的是自己的客户到底是谁，是电器设备的承包商和建筑商，还是自行安装和维修电器的私房业主。对于前者，公司可能要花极大的努力去建立一个销售队伍，而对于后者，可能只需要通过邮购目录或进入零售商店。如果公司选择了前者——设备承包商——作为他们较为稳定的市场后，他们就必须确定这些顾客在哪里，是在城市还是在郊区，这就需要进行大量的人口和市场趋向的分析。“这些客户怎样购物？”的问题在这个例子中就相当容易回答，设备承包商将通过专业批发商购货。而对于如何以最佳的方式接近顾客仍是一个难题：是通过销售员或厂商代理的方式，还是通过自建的中央售货仓库发货的方式直接向承包商销售，此外还要考虑是否要采用广告等方式更好地向顾客宣传产品。

其次，需要提出来的问题是“顾客购买什么”。这一问题看上去十分可笑，顾客购买的肯定是产品。但对于企业而言，还应该从顾客的角度考虑一下产品的深层次含义。比如，一个花费4000美元购买凯迪拉克汽车的顾客他到底是购买一个交通工具呢，还是主要购买一种地位声望呢？德鲁克又举例：煤气灶生产商不能仅仅把其他煤气灶生

产商作为其竞争对手，因为一个家庭主妇在购买灶具时，她们考虑的是选择什么才是最容易的煮食方式，她们可能会选择煤气灶，但也很可能会选择电气灶、天然气灶、液化气灶等等。因此煤气灶厂商一定要将他的市场看作一个应用煮食方式的市场，将他的竞争看作是与其他所有提供可接受的煮食方式的供应商的竞争。

最后，还有一个最难回答的问题是：“顾客认为的价值是什么？顾客购买产品时寻求的是什么？”传统的经济理论往往会用“价格”来回答这个问题，但德鲁克认为这是一种误导，因为价格不仅是一个复杂的结构，而且它仅仅是价值的一部分，此外还有一系列值得考虑的质量因素，如耐用性、故障率、制造商的名气等等，而且厂商所提供的服务也将影响顾客对产品价值的判断。总之，顾客所认为的价值是如此复杂，它只能由顾客自己回答。管理部门甚至不应该试图对其进行猜测，而是应该到顾客中去，进行系统的调研以寻求答案。



二、“我们将来的业务是什么？”

“我们的业务是什么”只涉及了企业业务的当前性质问题，作为管理人员还必须考虑：“我们将来的业务是什么？”这个问题牵涉到要找出四个方面的问题。

第一是市场潜力和市场趋向。假设市场结构和技术无根本变化，50年后我们的业务其市场能有多大？哪些因素将决定市场的发展？

第二，由于经济发展的结果，市场结构将会有什么变化？式样或爱好会有什么变化？或者竞争会促使什么发生变化？“竞争”的含义必须根据顾客购买什么样的产品和服务的概念来界定，并且必须包括直接或间接的竞争。

第三，哪些创新将改变顾客的需求，创造新的需求，消除旧的需求，创造新的满足顾客需求的方法，改变顾客的价值观念，或能使顾客在价值方面得到更大的满足？需要注意的是，这些创新将会涉及企业所有方面的活动，它将是企业生存和兴旺的一个主要因素。

最后，顾客有哪些需求目前尚未从已向他提供的产品或服务中得到充分的满足？对这个问题的积极关注将使企业有着美好的前景，而对此没有准备的企业在未来其顾客必将到处寻觅竞争对手的新产品。

三、“我们的业务应该是什么？”

对于管理者而言，只对“我们的业务”进行分析还不够全面，还必须真正地审视自己：我们是否在从事正确的业务，或者我们是否应该改变我们的业务。

许多企业经营某项业务之前往往没有过多的思考，它可能是碰巧进入这个领域，而不是平平稳稳地驶进这个领域。一旦企业能够拥有一定的资源和精力去思考新的发展方向时，他的决定就应该基于这样一种分析：“什么是我们的业务，我们的业务应该是什么？”

杜拉克认为，能够导致企业性质变化的因素有：市场标准、创新、生产率以及赢利能力。把事做正确的前提是要做正确的事，因此企业必须通过对自身能力和外部环境的综合分析，选择正确的业务方向才能得到持续发展。

找准定位

在充满竞争的市场环境中，任何企业在经营中都会感到市场的复杂多变、需求的差异和多样，即使是大型企业集团也不可能满足市场的所有需求，而只能根据本企业的目标和资源配置，利用自己的优势去满足部分市场并为之提供有效服务。企业需要按照一定标准进行市场细分并在此基础上选择对本企业最有吸引力的、可提供有效服务的部分作为自己的目标市场。这就需要企业进行市场定位，这是关系到企业生存发展的重大决策，也是企业制定和执行竞争战略的重要环节。

市场上原有产品通常已经在顾客心目中形成一定形象，占有一定地位。例如，人们认为可口可乐是世界上最大的软饮料公司，奔驰、凯迪拉克是豪华型汽车等。这些品牌拥有自己的地位，竞争对手很难取代他们。在这些产品市场上，参与竞争的企业要想争得立足之地难度很大，因此，企业必须有适当的定位方式，并选准一个切入点。一般来说，有以下几种定位方式：

一、避强定位（另辟蹊径式）

当企业意识到自己无力与强大的竞争者抗衡时，则远离竞争者，根据自己的条件及相对优势，突出宣传自己与众不同的特色，满足市场上尚未被竞争对手发掘的潜在需求。由于避开强手，这种方式风险小、成功率高，即使是实力较弱的小企业如果能正确运用此方式准确定位，仍能取得成功。例如，好迪的成功就在于当初瞄准国际品牌所忽略的低端大众市场，跟大宝一样是蓝领定位，这个市场没有强势品牌和著名品牌，按照好迪老总的说法：好迪要努力做到与宝洁原料一样，配方一样，技术一样，而唯一不同的就是价格，甚至是宝洁们的

1/2, 这样的理念对其目标客户: 中国二三级市场的消费者和注重性价比的蓝领们当然好。好迪的传播风格定位于“明星味”, 用知名度很高的明星如李玟来宣传, 用大众化的产品价格来吸引消费者, 让他们在品味时尚的同时, 也能有物美价廉的愉快。这种开高走低的明星路线一直成为好迪沿用至今的宣传形式。再加上“大家好, 才是真的好”这句病毒式的传播口号与雕牌“只选对的, 不选贵的”一样感染大众人心, 成为中国普罗大众口耳相传的价值口号, 甚至在劝架时也经常引用它, 成为观念行销和主流价值传播的成功之作。

二、迎头定位（针锋相对式）

这是一种以强对强的市场定位方法。即将本企业形象或产品形象定在与竞争者相似的位置上, 与竞争者争夺同一目标市场。

三、创新定位（填空补缺式）

寻找新的尚未被占领但有潜在市场需求的位置, 填补上市场的空缺, 生产市场上没有的、具备某种特色的产品。在国内市场, 指甲钳一向被定位为“日用小五金”, 就像菜刀、钳子等产品一样是普通工具。既然定位是“日用小五金”, 当然不可能卖出好价钱, 而只能按照日用工具定价。但是, 中山的圣雅伦公司把指甲钳定位为“美容工具”或“个人护理用品”, 并注入文化内涵。这种定位的商业价值是明显的, 如果定位为“日用小五金”, 产品无利可图; 但如果只是定位为“个人护理用品”, 就减少了重复消费的机会。而定位为“有文化内涵的个人护理用品”则完全避免了上述各种缺陷, 这时, 它就不止是一种工具。圣雅伦公司有一句话: “我们卖的不是指甲刀, 我们卖的是文化。”

四、重新定位

企业在选定了市场定位目标后，如定位不准确或虽然开始定位得当，但市场情况发生变化后，如：遇到竞争者定位于本企业附近，侵占了本企业部分市场，或由于某种原因使消费者或用户的偏好发生变化，转移到竞争者方面时，就应考虑重新定位。重新定位是以退为进的策略，目的是为了实施更有效的定位。例如，生产“康师傅”方便面的顶益集团，就是在经过几次重新定位后才确定了现在的最佳定位——生产一种合乎大众口味的、价格适中的方便食品，并获得了极大的成功。

需要注意的是，定位是一种战略选择，而不是文字游戏。无论选择什么样的定位，必须有一系列配套措施来辅助，否则定位就成了空中楼阁。

产品可以定位在低端，也可以定位在高端；可以定位为某个细分市场，也可以定位在多个细分市场。在多层次、多元化的市场中，战略起点必然也会有多层次、多元化的特征。这些“起点”都没有错，关键是后面的策略和措施是否配套。如果定位在低端，就必须按照低端市场的规律去做，如果定位在高端，就必须按照高端市场的规律去做，如果定位在某个细分市场，就必须按照这个细分市场的规律去做。只要顺应了规律，这种定位就会走向战略成功的终点，否则就会半途而废。

例如，在格兰仕横空出世之前，微波炉被定位为一种家庭使用的奢侈品，价格很高。但是格兰仕重新做了定位，把微波炉定位为普通家用电器。如果是奢侈品，销量自然会小，利润率自然要高；而普通家用电器则正好相反。在定位思想的指导下，格兰仕必然要以低价格销售。无论是低端的微波炉、高端的微波炉，价格都必须从当时“高高在上”的高位上走下来，微波炉必须舍弃高利润率。格兰仕要想使定位获得成功，有两条道路可供选择。第一条道路是企业没有低成本