

韩国企业员工读本
大陆、台湾同步翻译出版

RICH
COMPANY
VS
POOR
COMPANY

富企业 VS 穷企业

衰与荣的转换之道

(韩)许珉九 著 杨华芸 译

云南出版集团公司
云南人民出版社

韩国企业员工读本
大陆、台湾同步翻译出版

RICH
COMPANY
VS
POOR
COMPANY

富企业 VS 穷企业

衰与荣的转换之道

(韩)许珉九 著 杨华芸 译

云南出版集团公司
云南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

富企业VS穷企业/(韩)许珉九著;杨华芸译.一昆明:云南人民出版社,2007.1

ISBN 7-222-04927-4

I.富... II.①许... ②杨... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第161536号

著作权合同登记号:图字23-2006-002号

RICH COMPANY Vs POOR COMPANY By HER MIN-GU

Copyright © 2004 ONE & ONE BOOKS

ALL RIGHTS RESERVED

Simple Chinese copyright © 200x by YUNNAN PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

Simple Chinese language edition arranged with ONE & ONE BOOKS

through Eric Yang Agency

责任编辑:段兴民 陶汝昌

装帧设计:陶汝昌

责任印制:刘伟能

书 名	富企业VS穷企业
作 者	(韩)许珉九 著 杨华芸 译
出 版	云南出版集团公司 云南人民出版社
发 行	云南人民出版社
社 址	昆明市环城西路609号
邮 编	650034
网 址	www.ynpph.com.cn
E-mail	rmszbs@public.km.yn.cn
开 本	889×1194 1/32
印 张	5.5
字 数	115千
版 次	2007年1月第1版第1次印刷
印 数	1—6000册
排 版	昆明五彩印务有限公司
印 刷	云南国防印刷厂
书 号	ISBN 7-222-04927-4
定 价	18.00元

尊敬的读者:若你购买的我社图书存在印装质量问题,请与我社发行部联系调换。

发行部电话:(0871) 4194864 4191604 4107628 (邮购)

序

有关富企业和穷企业的误会和真相

让我们关注企业社会的贫愈贫富愈富现象

最近，企业社会中的贫益贫富益富现象也日趋严重。随着企业之间的成果差异继续增大，市场上的资金和优秀人才都集中到所谓的“大企业”中。而很多企业无论如何努力地工作，成果都没有明显的改善，甚至出现更加恶化的现象。

直到上世纪90年代初还发展得不错的企业，遭遇了IMF危机、IT革命、经济全球化及产业构造调整等急剧的变化，开始纷纷落败，如今都到了难以恢复元气的地步。

其实因为懒惰而失败的企业并不多。我们的企业每周平均劳动时间长度处于世界前列，但即便如此努力地工作也免不了失败的厄运，可见问题的严重性。但这些企业也并不

是盲目地努力工作。他们同样费尽心思地制定战略、付诸实践。但企业仍然不见起色，反而陷入到成长低收入的漩涡，这到底是为什么呢？

是否选择了错误的战略？

几年前备受企业青睐的畅销书《穷爸爸富爸爸》，强调了富人的战略和成为富人的战略可能是不同的。同理，穷企业要摆脱贫困，是否也应该采取同富企业不同的思考方式和努力呢？但是很多经营者仍然没有意识到这样的现实，或者想努力避开它而选择错误的战略。是否是企业选择了不适当的策略？还是企业仍然坚信过去的成功模式？抑或是无条件地照搬了成功企业的经营战略？所以再努力工作也拿不到预期的成果，甚至越努力离目标却越遥远呢？

本书就是要通过富企业和穷企业这两个对立的观念，来思考 and 解决这些问题。本书不会提供划分富企业和穷企业的简单标准，也没有成为富企业的简单快捷的成功战略。本书是想让那些努力工作却无法增加收益的企业、创收持续下滑的企业，或者谋求企业持续发展的企业看清楚，自己在哪些方面和富企业有相像之处，或者哪些方面与之相反？本书要给他们一个思考和研究解决方案的机会。

湮没于日常经营的繁忙的同时，那些看似真理的经营战略和方针已经占领了我们的头脑。但是，这些理论和想法真的适合于我们的社会吗？是否有更合适的对策或方案呢？本书将让读者有一个独立思考的空间和时间。

本书的结构和内容特征

从这样的意图出发，本书分为以下5个章节。

首先第1章中，通过最近企业收益两极化的现象发现问题的严重性，分析富企业和穷企业的概念和相对特性。第2章，在为人熟知的经营理论和常识中，重点讨论适用于穷企业现实的企业内部问题。第3章以第2章为基础，讨论穷企业为了克服贫困成为富企业所需的战略的制定方法。最后的第4章和第5章，分别讨论了能将穷企业引向富企业的经营者和员工所应具备的特点。

本书讨论的内容并非是史无前例的事实或研究结果，反而都是我们熟知的内容。但本书试图从另一个视角，去看待那些在企业中像日常生活品一样被广泛使用的理论和事实。因为并没有普遍正确且有效的经营战略，不经过思考和努力、照搬理论或海外成功事例的战略计划是不能取得成功的。从这个意图出发，虽然缺乏严密的理论讨论和实证的支持，但本书对人们进行思考和讨论都会有所帮助。

没有必要灰心，更不要放弃

富企业并非是一朝一夕成就的。穷企业的经营者不能因为自己一无所有、现状艰难，就感觉灰心或者轻易想要放弃。只要下了决心，做好战胜一切困难的准备，那么就怀着对富企业的美好梦想，大踏步前进吧。

“未来固然美好，但现在这样的状况，我能做些什么

呢？”你不能再因为这样的想法而踌躇不前。人不可能一步登天。我们不能总是浪费时间寻求超过自己能力范围的方案。迈出能走出的最佳一步，然后再思考之后该怎么走，也为时不晚。

由于多方人士的帮助，著者才得以顺利地完成本书。尤其是从每周专栏发展到一本完整的书，在拟订框架、执笔、编辑的整个过程中，著者受到了出版社各位的真诚帮助，在此表示深深的感谢。同时感谢一直以来给予激励和支持的双方父母、妻子以及小儿。

许珉九

目录

第一章 富企业Vs穷企业.....1

日趋严重的贫愈贫、富愈富现象	1
富企业Vs穷企业	5
富企业的7个共同点	10

第二章 束缚穷企业的13种错误观念.....18

只有市场先入者才能取得成功	18
顾客为王	24
我的病自己最清楚	29
产业决定成果	35
标杆管理 (benchmarking) 是取得成功的捷径	40
宏伟的蓝图带领企业走向成功	44
我们公司缺乏有价值的资源和人才	50
能够通过多元化经营实现快速成长	55
只有依靠周密的计划企业才能获得成功	62
只有技术革新才是生存之道	68
具有领袖气质的领导人带领企业走向成功	75
体制应优先于人力资源	79
没有根本性的变革企业就不能成长	83

第三章 摆脱贫穷的5种经营战略.....87

建立能够持续发展的战略	87
机会比问题更重要	93
以企业自身优势为基础的战略	99
构建以收益性为基础的成长战略	104
建立人性化的组织机构	108

第四章 这样的经营者能够让穷企业变成富企业...113

不放弃特色的经营者	113
客观评价自己能力的经营者	117
学而不厌的经营者	121
坚持一贯原则的经营者	127
以不屈的意志迎接挑战的经营者	132
能够进行冷静的理性思考的经营者	136

第五章 这样的员工能够将穷企业变成富企业...140

一位革新者能够成就富企业	140
创造环境型员工能改变企业的命运	146
比起精英，企业更需要适合的人才	149
“创意冠军”是富企业的必备条件	154
有力的中层管理带领企业走向成功	158

结束语：富企业不是一朝一夕能成就的事情 162

参考文献 167

第一章 富企业Vs穷企业

日趋严重的贫愈贫，富愈富现象

我们的很多企业，无论怎样努力工作，总是逃不过走下坡路的厄运，更别提增加收益、改善企业环境了。随着企业间创收成果的差异日渐拉大，越来越多的精英人物集中于少数的知名公司和企业。

企业间盈利的差异并不是今天才出现的问题，但近来日趋严重的现象尤其引人注目。严格地说，这不是一般意义上的两极分化，而是少数企业独占市场现象的日趋明显。

2003年，包括三星电子在内的市价总额排名前六位的公司，占全部547个上市公司纯收入总额的69%，占整体市

价值总额的59%。特别是三星电子，仅其一个公司就占据了26%的市价份额。而同处于领军集团的这些企业之间，同样存在市场收益差距逐渐扩大的现象。名列榜首的三星电子，同位居第二的SK电信在市价总额上相差10亿余韩元，纯收入也相差4亿韩元以上。

而与之相对的，丧失动力要素的大多数企业都疲于维持现状，根本没有精力来谋求发展。这些企业跟之前的6大企业相比，销售额仅相当于他们的3.6%，纯收入只相当于0.5%。随着时间的推移，这个差距还在不断被拉大。上市公司的状况姑且如此，占绝大多数的一般企业的窘境也就可想而知了。

企业社会的成果两极化

领军集团的6个公司	120兆 (24%)	16.1兆 (69%)	116兆 (59%)
此外的企业 (54个公司)	390兆 (76%)	7.4兆 (31%)	82兆 (41%)
	销售额 509兆	纯收益 235兆	市场总额 199兆

如此的两极化现象，就算不用复杂的数据，只要看看市场便能知晓。消费者不在乎价格和性能的差异，而往往追求名牌商品。在证券市场上，只有所谓“蓝筹股（blue chip）”才能以高额的溢酬（premium）进行交易。不仅如此，市场上的精英们也都只对名牌大企业趋之若鹜。如今在企业社会中也出现了“贫愈贫、富愈富”深化的现象。

那么，在企业中“贫愈贫、富愈富”现象日趋严重的原因是什么？政府对大企业的政策优惠、以集团为中心的竞争力的集中——这些政治、经济上的说明已经发挥不了任何作用。当然，以往的政策和惯例、以及遗留的资产在某些程度还会产生影响力，但这已经不具备说服力。已经有几个集团企业相继消失在茫茫的历史长河中，同属于30强或10强的集团企业之间的巨大差异也令人汗颜。

而企业所属的产业各自的特点同样很难说明这样的差异化问题。相同的产业中企业间情况天差地别的例子也比比皆是。证券市场上各主要产业类别的所谓“业种代表股”中，形成不少的“溢酬（premium）”，从这个趋势来看，这样的说明也不具备说服力。

产生贫愈贫、富愈富现象的原因

树立并有效实行经营战略的能力，即经营能力，被视作是产生富愈富、贫愈贫现象的主要原因。政治、经济等宏观经营环境，或企业内部竞争环境，都不会只针对某些特定企业产生不利的影响。因此只要通过经营者的努力，运用有效的经营战略，就完全能够克服环境的各种制约。

直到1990年初还在同一平台上竞争的企业，在经历IMF危机，以及接踵而来的IT革命等技术革新、产业构造调整等急剧的环境变化之后，一个个地落后了，到现在形成了两极分化的状态。我们可以从各企业采取不同的经营战略的层面来对此进行有效的说明。

现在的市场，已经不再处于平和的经营环境，不再是能够乘着政府主导的成长经济的大潮发展的时期。企业面临着全球化竞争加剧、以供给为中心向以需求为中心的市场转变、低速成长时期的到来等各种环境的改变。在这样的新形势下，企业能力的差异正体现在不断扩大的收益差距中。

但是疑问仍然存在。曾经有一位跨国咨询集团的代表声称，“韩国的企业没有战略”。正如这位代表所说，我们的企业在战略经营上曾经如此地疲弱。但最近企业的战略经营较之过去有很大的发展，也是不争的事实。企业的经营者都兼备实务经验及相当丰富的理论知识，不仅如此，企业还设立专门的战略发展团队来进行战略经营的研究和实践。

而有关的信息和信息充斥着书店和网络。可以现成雇用的经营咨询公司也随处可见。还有大多数企业还在继续保持世界上每周平均劳动量最多的记录。

尽管如此，为什么除部分企业之外，大多数企业都无法改善环境，却只是一味地在低成长、低收益的沼泽中越陷越深呢？

是否是企业选择了不适当的策略？还是企业仍然坚信过去的成功模式？抑或是无条件地照搬了成功企业的经营战略？所以再努力工作也拿不到预期的成果，甚至越努力离目标却越遥远呢？

富企业Vs 穷企业

富爸爸和穷爸爸的投资战略不同，同理，穷企业也需要和富企业不同的“摆脱贫穷的战略”。但是很多企业由于战略选择的失误而陷进了低速成长的恶性循环的漩涡。

几年前在我们国家风靡一时的《穷爸爸富爸爸》一书，从投资战略差异的角度来探求个体间贫富的差距。换句话说，就是另有能够创造财富、实现增殖的有效投资战略。但令人惊讶的是，并不是所有人都能采取这样的投资战略。如果不是积累了一定的资本，那么就算采用再好的战略，投资者也不能得到预期的回报。

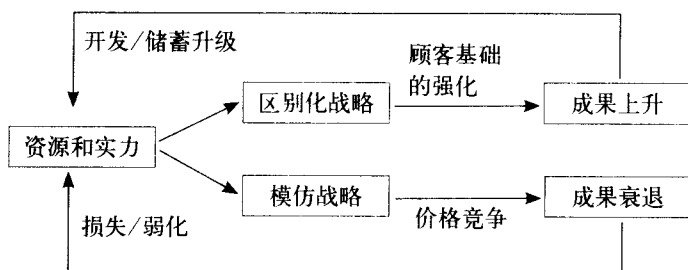
也就是说，“穷爸爸和富爸爸的投资战略”是不同的。富爸爸的战略是以钱生钱，显然这个战略对于穷爸爸来说毫无价值。因此，穷爸爸在赶上富爸爸之前，首先要倾尽全力准备足够的资本金。不过很多穷爸爸并未意识到这一点。

在企业的世界，其实和上述情况并无二致。富企业，即已拥有优秀的资源和雄厚的实力、高知名度、效益良好的企业，它们扩充在研究开发、市场营销等领域所需的人力和资源，在巩固现有市场的前提下开拓新市场，寻求多元化发展，加快企业成长的步伐。

另外，这些企业正试图涉足未来的各种新领域，及时应

对市场和技术的多变。即建构起“积蓄资源和实力→特殊的战略→巩固核心顾客→高成长→资源和实力的升级→巩固并扩大市场”等“钱生钱”的良性循环机制。在没有市场突变或技术革新的情况下，这样的良性循环机制能够维持相当长的一段时间。

战略及成果之间的循环结构图



但是对于那些穷企业来说，这样的成长机会也只是无用之物。没有作为基础的资源和实力储备，穷企业能够选择的战略十分有限。很多企业由于错误的战略选择，甚至陷入了“资源和实力储备失败→成果下降→资源和实力恶化”的恶性循环，这样，无论如何努力工作，也没有显著的成效，甚至越努力越没有成果。

每天不断地被引进的各种经营战略和经营理念，都是由一流企业开发的、适用于富企业的战略。为了真正地消化这些战略和技巧，需要长期知识、经验、科学技术、人力物力资源、经营能力等的储备。虽然普遍的认识是，在适当的基础上实施多元化战略必定能够取得大成功，但对于穷企业来说，连作为企业间实现协作（synergy）的资源和实力都不

具备，就算采取这样的战略，也只是收效甚微。

但是很多经营者都在试图忽略这一点。那些由于企业内部及外部各种因素导致收益下降的企业，更是急于引进先进企业的经营技巧。从表面上看，坚决地引进先进企业的经营战略和方针，能够引起领导的重视，在短时期内同先进企业采取同样的方式在市场上竞争，这样会给人造成正在开展成功战略的假象。

但是，这样的试图只会使企业在模仿和低收益的恶性循环中为自己挖掘一个坟墓。采取相似的战略，企业由于价格竞争或过大的广告开支而陷入低收益的漩涡，从此再难翻身。另外，由于忽视其间的追加投资，企业保有的市场份额会被自己的竞争者或新兴企业所蚕食，结果连未来发展的机会都错过了。

富企业和穷企业的区别

富企业和穷企业的区别，不在于销售额、总资产、收益率等企业的外在的规模或经济上的成果，也就是说，不能通过总资产的多少、ROI（投资收益率）^①的高低、员工人数的多少等标准来区分穷企业和富企业。小规模的企业中有富企业，反之，大企业中也并不乏穷企业。

特别是在创收方面，富企业并不一定是高收益，而穷企业也并不意味着低收益。但是，长期保持高收益，特别是保

^① Return on Investment 投资收益率。

持收益持续上升的企业，往往都是富企业。而无论如何努力都在原地止步不前，或者在竞争中渐渐落后的企业，很有可能会沦为穷企业。

从经营战略或经营行动上区分穷企业或富企业也非易事。前面也提到过，穷企业和富企业采用相似的战略，在经营体系和行为方式上类似的情况也比比皆是。实际上穷企业和富企业在公式上采取的战略、流程、体系并无二致。这样看来，穷企业和富企业的确没有什么分别。

穷企业和富企业在外观上没有太大的区别，但与之相对的，企业内部的资源和实力却存在着差异，因此穷企业选择一般的战略方针、体系，同其用以支持的资源和实力之间，存在着实际的差距。所以要判断一个企业是穷企业还是富企业，就要在评估它的资源和实力的同时分析他们所采取的战略方针的实质内容。

企业能够使用的有形、无形的知识、技术、经验、人力、资金、设备等资产负债表上的项目大体上都包括在企业的资源中。企业的实力，则是运用企业的资源达到企业的既定目标、实现创收的能力，也是运用资产负债表中所列的各项资源，最终在盈亏清账的最后以损益的形式变换的能力。^①

① 不同的学者对资源和实力的概念定义也不尽相同。实力包含于广义的资源中。核心实力 (core competency)、组织能力 (organizational capability)、组织知识 (organization knowledge)、动态实力 (dynamic capability) 等都是和实力类似的概念，但实力还包含了不止于利用资源创造成果，同时开发和积累资源。在这里将资源和实力同资产负债表、盈亏清账等联系起来说明，只是为了使读者更易理解。战略经营中资源概念不局限于资产负债表的项目，资产负债表的项目也不完全等同于资源。