

周咏·著

理念



—— 企业成长基因

为基

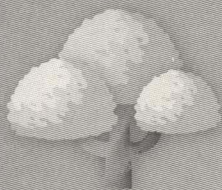


经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

周咏·著

理念

F270
2h165



—— 企业成长基因

为基

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

理念为基/周咏著. —北京: 经济管理出版社, 2008. 7
ISBN 978 - 7 - 5096 - 0274 - 4

I. 理… II. 周… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 078831 号

出版发行: 经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话: (010) 51915602 邮编: 100038

印刷: 北京诚信伟业印刷有限公司

经销: 新华书店

组稿编辑: 张 马

责任编辑: 张 马

技术编辑: 张 马

责任校对: 超凡

720mm × 1000mm/'16

12.75 印张

220 千字

2008 年 7 月第 1 版

2008 年 7 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

书号: ISBN 978 - 7 - 5096 - 0274 - 4/F · 265

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部
负责调换。联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974

邮编: 100836

前 言

我在企业的职业经历中，经历过很多事件，接触过很多的企业及企业界人士，观察过很多现象，也对很多问题进行了思考，因此对中国企业整体特征及如何寻求中国企业的发展产生了个人的见解。

我注意到这样一些现象：中国有许多研究企业发展及企业管理的学者，他们在活跃的经济背景下也同样表现得十分活跃，不足的是：他们著书讲学，却疏于企业行为的实践，有些人脱离实践，甚至已经成名成家，却终生未在企业从业过。他们的理论是来源于理论的理论，即便从未亲身验证或间接印证也深信不疑，不少人习惯于为在某些方面取得成功的企业寻找现成的理论解释或装饰，却没有实践，也没有机会实践，甚至可以刻薄地说：没有能力实践。用引用英文术语的方式来证明理论的可靠性，且不说这些理论的价值究竟如何，有一点可以肯定，企业管理的理论不是高度的逻辑推理，它是对实践的总结，是一门实践性科学，在不同的经济、社会文化环境中，其适用性是存在差异的。其实，我们必须学习和借鉴国外的经验和知识，但却不必将其视为经典，管理科学永远没有经典，它永不停止地处在发展和完善之中。

我还注意到：中国的企业家群体普遍缺乏理念，逐利主义哲学及结果导向意识是其信奉的真理，这就使许许多多的企业忽视长远的发展规划，投机心理过于浓厚。事实也正是如此，不少辛苦发展起来的企业昙花一现，短短几年便销声匿迹。从整体上看，企业综合发展能力不强，缺少产品研发的投入，很多所谓的大企业连基本的产品研发团队都没有。从本质上说，是更多的经济机会孕育了许多貌似强大的企业，而非是它们依靠内力稳健发展。这种现象必须予以改进，否则其综合发展能力及抗风险能力必然不足。

我无意于否定或批评哪一个具体的对象，只是忧于某种盛行的肤浅意识，我想表达的观点是：中国企业必须找到适于长远发展的核心理念及模式，必须形成我们自有的精细管理风格，我们不能因忙于赚钱而荒于理性

的思考和总结，也不必将简明的规律演化成复杂的理论而使自己晕头转向。中华民族是勤劳、智慧的，绝对有能力形成中国式的管理思想和企业模式。

现在，有许多的企业完成了基本的资本积累，具备了一定的规模，这就意味着：进一步发展的空间和条件已经具备，是到了推行精益化管理并确定企业核心理念的时候了。

对于企业的运营和发展我的理解是：企业应该在经营过程中培育出一系列具体的优势内容，这些内容包括资源、人才、技术、产品、信息及资金渠道，并且使这些内容处于一种适宜的企业环境之中。企业的管理体系、规则及制度体系、激励机制、文化特征又会深度地影响着这些具体优势的价值发挥，企业必须用心营造这种良性的内部环境。要使优势与环境互益，企业还要坚定地承担社会的责任，信守进步的企业品格，形成自己的个性和发展模式，这样，企业才会有强劲的内力，具备持久发展的能量。有了能量还要有进攻的锋芒，理性营销正是锋芒所系。

理念是上述一切的基台，核心理念决定了企业发展的方向，如图 0-1 所示。

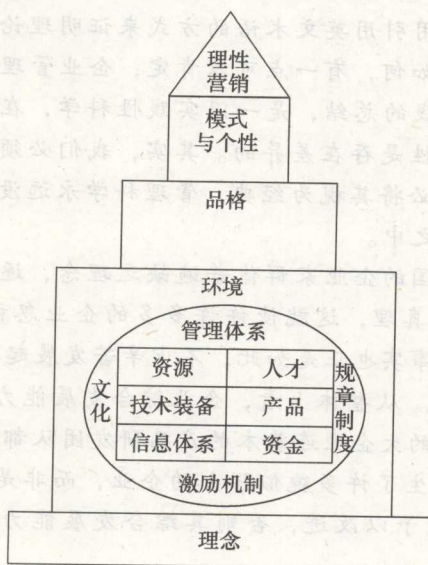


图 0-1

总论：理念是企业思想的精华	1
一、理念是管理的灵魂	1
二、理念是实践性的思想	2
第一章 发展理念：成功之基础	4
一、坚定核心理念	4
二、明确企业发展方向	6
三、选择适合的运作模式	7
四、培养成功意识	8
第二章 内环境理念：精心营造企业软环境	9
一、设计组织结构与管理模式	9
二、构建执行性强的规章体系	10
三、配置健康的文化引擎	12
四、培训体系	16
第三章 优势积造理念：配置企业综合优势	19
一、资源	19
二、人才	21
三、技术装备	23
四、产品	25

五、信息管理体系	30
六、融资渠道	31
七、创新能力	32
第四章 风格理念：培育个性企业风格	34
一、决策指挥系统	34
二、工作的技术	37
三、组织作风	50
四、积聚经验	63
五、工作设计	70
第五章 营销理念：理性营销	74
一、知识型营销	74
二、市场理念	80
三、市场操作	87
四、理性营销之桨	135
五、营销管理	154
六、促销	162
第六章 激励理念：管理激励	172
一、激励机制的环境基础	172
二、工作本身即为激励过程	176
三、调动员工自我激励	179
四、让激励显示文化魅力	183
第七章 企业修养理念：培育企业品格	186
一、诚信	186
二、仁爱	189
三、尊法	191
四、守道	192
五、进取	194

总论 理念是企业思想的精华

什么是企业？它为何而存在？最为常闻的回答是：企业是经营的单位，它就是为盈利而存在。这个答案是浅表的，因为孤立的经营意识恰是不善于经营；把盈利作为唯一或首要的目标更是难以长久盈利。

要说明的是：企业不仅是可视的经营组织，更是一种理念的载体，是一项事业。它的存在就是作为事业的寄托，去发现及发掘社会的需求，长久地指向其成员公认的目标体系。

企业是一艘渔船，它不仅需要勤于打鱼，更需要航行，去思考航程和目标，管理是航行之舵。

一、理念是管理的灵魂

什么是管理？管理对企业而言有多重要？这个问题是许多企业界人士自认为是通熟能答的，便不愿做理性而深入的思考，并且大家都认为答案是显而易见、众人皆知的。恰如一个老渔夫说：打鱼我还不在于行吗？为数极众的企业高层及中层管理人员，理所当然地认为自己懂管理，甚至是深通管理，而事实却非如此。不少管理者的管理认识尚属于经验型或自我感觉型的，甚至是随意型的。其管理方式在随意与盲从中央夹杂些时断时续的理性。虽然很自信地站在企业这条渔船上，其实并不知道哪里有鱼，更不知道人们喜欢吃何种鱼，只是从众地向大海深处驶去。至于会遇到鱼群或是风波，则默认于极大的不可测性。

管理是以企业自身运行规律和所在环境为依据，组织和调动各类可用资源，有效地实现既定目标体系的趋利性企业理性行为，依此去理解企业管理。首先，管理就不仅仅是一种组织活动，更是一种体现完整思想的连

贯性步调的组合，形成一个“自应系统”。是进行应变调控、协调运营的企业功能系统。它除包括管理的各项活动外，更重要的是包括为全员所理解的一种意识，所尊崇的一种观念，继而精炼而成一种理念。其次，企业自身规律代表着企业的特性，需要与之相宜的运行机制。企业所处环境包括内外纷杂的有利因素和制约条件；可用资源除人才、资金、物资外，还包括竞争态势、信息、士气、无形资产和公共关系；目标体系是指各类目标的组合体。

如果企业能像注重改进生产手段一样改进管理模式，像注重技术革新一样注重管理领域的创新，热心于企业观念及全员管理意识的培育，而不是一味遵循俗成的做法或被动地应用现实中的经验，克服单凭企业家一时的灵感，那么管理领域也同样会发生质的变革，这种变革在微观上可使企业的综合能力显著提升，在宏观上是能推动进步、促进经营环境的良性。

简而言之，管理既是企业行为的控制器，又是企业价值的坐标系，更是一个自我调制的功能系统。现代企业，不论大小，老牌或初创，都应做到不仅是掌握和运用一些管理方法和手段，形成一种相对适合的管理模式，还要在企业中形成一种管理的理念，并融入企业观念之中。它是针对全员的，表现为高级管理层级明确、中间层级接受、全体员工理解的管理意识。使全员能主动性地遵循管理规律和企业的决策，而不是少数人主观决定，多数人被动执行。

二、理念是实践性的思想

管理的内容是广泛的，管理的对象是庞杂的，管理所使用的手段、运用的方法、表现的形式是丰富的。因此，管理者应以系统的思想来对待它。管理的对象是纷繁各异的，有的是有形的资源；也有的是智慧型的工作或行为。如一次方案的策划，一个目标体系的设定。但管理的过程却不应是孤立割裂的。完整的企业管理过程不是片段、纷杂的管理活动的简单叠加和拼凑，而是具有清晰的脉络。企业的整个管理体系是要保证两类基本效能：一是保证企业良性运转，二是使企业体现出应变力和创造力。前者决定企业的生存能力，后者决定企业的发展能力。所以有活力的管理体系无时无刻不体现出规范与艺术的协调。我们可以把企业理解成一个简化的模型，它由三个基本部分构成：一部机器，一台电脑，再加上一个人。需有

一个运行规范来保证模型中的机器正常运转。还要有一个控制中枢和信息的中心（电脑）来保证机器运转的效率和质量。最后还要通过人不断分析、评价、修正运行规范和控制标准，使这个模型系统始终功能协调并富有活力。企业的管理规则正是类同于这种设计，需要制定规范的管理制度和分明的管理层次，以确保企业运转自如。同时还要有由职能部门构成控制及信息中心，来制定目标系统，并进行贯彻、实施和考核。这一系列的活动构成了企业管理的基本职能。基本的目的，是为了保证企业正常运转。但是，企业所处的环境是动态的，各种情况的发生具有突然性和偶然性，因此，没有一成不变的企业管理模式，这也决定了没有僵化而固定的管理经典，把管理模式条文化，形成一部宝典，然后依计而行的想法是不合实际的。所以，无论所借助的管理手段多么先进，也不能小视在管理中人的作用。企业管理需要有应变力及创造性的管理者群体，管理者要制定并不断修正企业制度和规范，并利用这些制度和规范组织企业资源，同时因势决策，使企业生存和发展。管理者的这一行为需要体现出足够的创造性。优秀的管理者经常会艺术性地进行管理活动。如何能使企业的整体管理风格时时体现出艺术性，并且各管理环节又始终协调统一呢？那就需要遵循系统而求实的管理理念，用理念使管理者形成统一的管理思想，用思想来激发管理艺术，用艺术来创造活力，这也正是强调企业管理要形成并体现于理念的原因。

第一章 发展理念：成功之基础

一切事物都有一个开端，一切结果都有一个最基本的初始条件，虽然这个基本条件与结果之间并不一定是必然的因果关系，但它却能对产生结果的过程具有决定性影响，甚至影响结果的质量。

对于企业运作而言，一个新企业的建立，或是企业中一个新部门的设立，以及一项新产品的推广，都要尽力做好各项基础工作，使新工作在启动之初就尽可能规范，这会减少和避免以后出现被动局面的机会，同时也会增加企业顺利发展的可能，这实际上是降低了未来企业运营的成本系数。企业是一项事业，它胜之于始，困之于初。

一、坚定核心理念

经历过充分磨炼并有着辉煌成就的成熟公司，或是质地优良具备长久发展内力的来日明星，都必有自己清晰的企业理念。企业理念包容了企业对经营、发展、社会、人文思想等诸多方面的认识和观念，既是企业价值观的总和，又体现着企业的信念。理智的企业行为影响着企业的经营水平和发展能力，而企业的理智正是需要理念的支撑，尤其是围绕着一企业经营发展的关键问题，以及企业的重要行为，企业必须坚守其核心理念。企业的核心理念应是追求发展过程中的长久原则，企业必须在发展过程中遵循关于自我价值的核心思想，才能沿着自己的长远发展方向，进行长远目标的追求。

客观环境及一切现实条件是一个庞大的因素总集，它们都可能被企业所利用，成为企业实现某种目标的助益条件；又可能构成企业行为的约束，成为企业前行的摩擦力。在应对各种具体因素及采取具体经营措施的时候，由于眼前得失的干扰，或是由于近前某种难度的阻碍，企业难以保证总能

做出宜于长久的举措。当一些不当的做法成为习惯，就会使企业偏离长远发展的轨迹，甚至忽视对长远发展的思考，这其实是一个非常重要的问题，因为它往往影响到企业战略的执行。要解决这一问题，企业必须让它的管理者、乃至所有员工都清楚自己企业的核心理念，并体现于具体工作的执行，坚定地信守核心理念。能够坚定核心理念的企业，就能使企业无论是经历领导人的更迭、时光流逝、经营的变革，还是各种具体的挑战，都能表现出优于同业的生存发展能力，核心理念是企业文化的根基、价值创造的根基、发展能力的根基。

具体而言，企业为什么而存在，如何看待自我社会价值，提供什么样的产品，用什么态度和方式制造产品，追求何等水平的服务，这一切企业都要有明确的观念和意志。比如：当一个企业把“为顾客提供最满意的产品和服务”作为自己的核心理念时，它就会非常注重产品的完善和服务的优化，坚定地进行产品研发方面的投入，重视客户的态度和感受，不断思考未来的趋势，积极投入资源寻求提升和变革，专注于社会的需求。这样，企业就会不断地规范和完善，表现出较强的发展能力，成为同业的领航者。

福特和丰田都曾是优秀企业的代表，在它们由小到大、由弱到强的发展过程中，创造了很多影响广泛的成就。福特公司在创建之初，就信守“享受汽车是每一个人生活的权利”的信念，追求制造“完美价廉”的汽车，他们不断进行产品的提升，同时追求成本的降低，专注于生产方式的改造和创新，从早期生产的A型车和T型车到现在所提供的各种款式的现代化汽车，无论是时代的变迁还是经营条件的改变，都始终信守自己的核心理念。丰田公司更是以丰田文化而闻名世界，无论是丰田公司的各类管理人员还是其普通的员工，他们对丰田自我价值的解读都惊人的一致：对社会有所贡献，把对社会创造价值作为恒久的追求目标。并且，丰田还坚定地信守“持续改进”的理念，做好每一件细节的工作，无论现状多么满意，都存在改进的空间。一位丰田的管理者曾这样阐述：丰田的成就不是源于把某些关键的事情做好，我们所要做的，就是要做好一切工作，并进行不断的改进。丰田经历了几十年的辉煌，其管理者也经历了几代的更迭，但他们的核心理念——精益制造的思想及回报社会的价值观始终如一，这是其企业长久繁荣的基础。

二、明确企业发展方向

一个企业对于它的创立者而言总是凝结着两种情结：一个是赚钱盈利的欲望；一个是创造价值、发展事业的理想。事实上，在企业创立之前，创立者就大多在这一问题上进行了倾心地思考，对企业的成长及未来发展目标做过相应的规划。然而，需要真切地认识到：企业的资产是属于它的所有者的，企业的事业则属于它的所有参与者，企业的价值属于社会。对企业未来的设计，决不能忽视它的众多参与者。所有参与者加入企业中来，也都怀着两方面的动机：一是生存的需要；二是找到自我实现的舞台。参与者的动机始终决定着他们对待工作的态度，从而影响到他们在企业中的行为。无论是企业的所有者，高级职员，还是普通的参与者，有一点是一致的：就是在一定程度上把企业作为理想的寄托，而对于不同类型的群体来说，在不同的企业氛围中对追求的心理侧重会有所不同，在企业发展方向模糊，员工友情浅淡及协作意识差、企业对员工关心或尊重不够以及核心管理者威望较低的情形下，员工会更重视收入；反之则会更关心工作的成就感。因此，明确企业的发展方向对于企业发展的“内动力”会产生有益的影响。

明确企业发展方向不仅有利于统一企业成员的目标，调动整体积极性，促进“内动力”，也是企业对自身条件和行业发展趋势的把握和适合。每个企业都有自己的个性及历史背景，如有的是由小至大逐步发展起来的；有的则是通过在其他领域实现基本积累后而进入一个新的行业；也有的是及时把握时代机遇而投资于一个全新的产业（这时不仅是创立一个新企业，还可能是开创一个新行业）。具备不同的背景、不同的资源状况的企业，必须确定自己的长期发展方向。并且，企业的生存和发展又同时少不了外部环境的限制和影响，如科技水平，产业结构，社会需求，精神文化，政治体制等。对于这些因素，企业也必须由战略决策部门加以分析，把握它们的现况及未来趋势，从而使企业的发展方向与环境的状况及发展趋势相适应。例如环境保护意识在社会观念中不断增强的，那么，无论是汽车制造企业，化工企业，还是食品企业，房地产企业，都必须把生产无公害产品作为发展方向的构成要素，否则肯定遭遇相应挫折。

因此，明确企业发展方向是为了使企业尽可能地保持活力，减少绕行的机会，从而降低无形成本（企业因素决策误差及间接因素而发生的资源消耗）。确定企业未来的发展方向体现在一系列层面上：包括企业规模、组织规模、生产规模、市场广度、经营额、行业地位；产品品质、产品个性、质量定位、产品线、品牌定位；技术水平、装备水平、专业化程度、研发能力；经营模式、企业文化、公众形象等。

三、选择适合的运作模式

每个企业都在追求着成功，虽然对成功的理解和追求方式不同，但企业都有自己的目标是显而易见的。然而，谈及企业，各种性质、各种类型、各种规模的企业不计其数，而且，每天都有新企业登记注册，每天又都有企业宣告破产或自消自灭，究其根由，除外部条件和市场压力作用之外，其自身的运作模式是重要原因。研考众多成功企业的发展经验，虽各具所由，但有一条规律是一致的，那就是有一套适合自己条件的、富有个性的经营管理模式。反之，失败的企业也同样是其自身运作的失败。因而说：选择什么样的路，就走向什么样的终点。

企业模式一定要体现独到的个性，这可不是为了标新立异，更不是为了孤芳自赏或哗众取宠，这仅仅是为了符合自身的特点和拥有竞争上的局部优势。克莱斯勒汽车公司前总裁罗伯特·卢茨说：不要做别人也做的事。他举例说：有众多的企业因为生产同一种产品而盈利，某家企业因为没有这种产品而业绩不佳，就连分析家都认为该公司股价不升的原因是没有销售这一产品，于是就决定生产这种产品，在投入市场后终因市场已经饱和，该企业走上了下坡路。

然而“模式”毕竟不是指一些简单现象的串联，它是一种最能反映企业特质规律的运作形式，一种经整合而成的机制，所以在选择运作模式时，就不必刻意去迎合什么，也不必绝对地去避免雷同，相反，注重研究同业中不同的模式，参考借鉴同业中知名企业的经验，以形成自己的模式是非常重要的。所以，用什么样的方式经营自己的企业取决于处于什么样的条件。或者说：判定企业经营模式优劣的标准就是看其是否适合企业，是否有利于竞争。

存在多少种企业运作模式？可以说无可穷尽。如中国式的承包经营模式，中国一汽的集团化扩张模式，麦当劳的连锁店模式；以及耐克的模式、索尼的模式、沃尔玛模式……也可以说很少，因为你可以发现，不管哪个企业，哪种模式，都具有共性，都只是形式的不同，本质上都是为了激发企业的活力，使其具有相对的优势。

应该选择哪种模式？这需要企业自己去发现，去创造，而不是按照理论家们划定的框框按图索骥。只有形成了适合自身发展的管理模式和经营模式，才可能具备企业成功的基础。

四、培养成功意识

追求企业的成功不应仅是企业家及部分管理者的向往，如果这样，企业决不会成功，它应该是绝大多数企业员工共同的愿望。虽然每个人对成功的理解或表述有所不同，但都可以简化成一个目标：企业不断发展、壮大，成为业内甚至国际一流的品牌。企业要让人的愿望凝结成统一的信念，每位员工都拥有追求企业成功的意识。

每位加入企业的员工都有双重目的，一是实现物质生活的需要，二是获得自我发展的空间。他们往往都围绕这两方面设定一定时限内的个人目标，企业要了解和尊重员工的个人目标，并引导他们把个人目标与企业的目标联系起来，追求企业的成功，并且要做到在企业发展当中使员工合理受益，使员工真正有机会体验到成功的感受，不断强化成功的意识。

成功的意识还包括创新意识，是一种不断超越现状的信念。除了尊重员工的个人需求，使之获得成功的满足感之外，还要致力员工精神世界的设计，形成一种积极的企业文化。在这方面要精雕细琢，要像绣花一样针针入丝，既要有形式，更要有内涵，忌讳形式化、口号化，甚至哗众取宠，这是麻木成功意识的行为。

第二章 内环境理念：精心营造企业软环境

企业是事业的载体，是价值的蜂巢，它需要有科学的协作模式；严明的约束机制；规范的工作程序；高效的指挥系统；活跃的创新力；快乐的互融气氛，才能酿造出芬芳的价值精华。

一、设计组织结构与管理模式

无论什么规模的企业，都是由一些基本部门构成，这些部门是按照任务的差别进行划分的，形成了企业的组织结构。这是对企业的责权的分割，使企业行为的目标更加细化，以方便企业运作。但各部门的功能并不是独立的，它们需要协调统一，所以组织机构具有两面性：一是责权分割；二是目标统一、功能协调。

企业必须重视组织结构的设计，这关系到管理的效率和企业的创新能力。也间接地影响企业的成本，甚至影响企业的成败。在企业中有两种现象十分有害：一种发生在初创的企业中，不在部门的设立方面仔细推敲，要么围绕几个核心人物进行责任分工，再配几个雇员就形成了部门。或者照搬模仿，既然其他企业有经理室、人事部、财务部、市场部等等，我们也不例外，如此挂上牌子，再任命一些负责人。喜欢赶时髦的还可以效仿流行的称呼命名部门和职位的名称，于是组织结构设计便完成了。另一种现象存在于老牌企业中，各部门、各机构、各分支系统已存在许多年了，其负责人有些还是企业发展过程中的功臣，一切现象都似乎那么自然合理，于是从不对其进行有效的整合，致使组织结构庞杂陈旧，平庸低效。这两种现象其实都是对企业发展的方向及运作模式的模糊。组织结构是企业运作最基本的框架，对它的设计是规划企业未来发展的重要

基础。

组织结构设计的依据应遵循两个原则：一是以便于业务扩展为原则，二是以提高管理效率为原则。在此基础上需要参考的是企业背景、成员的素质、市场的特征等客观因素。可以阅读一些理论书籍，或从其他成功企业的管理形式中获得启发或参考，诸如什么直线职能制，事业部制，矩阵式等等的归纳。但决不可套用它们，企业要根据自身的理念，发展方向，运作模式的具体定位，以上述的两个原则为依据，来设计组织结构。具体而言就是：

- (1) 确定最必要、最明晰、最精炼的部门。
- (2) 定义这些部门明确的职能。
- (3) 明确各部门间的关系。
- (4) 配置适合及精干的人员。
- (5) 因时制宜，在必要时调整。

组织结构是管理模式的基础，它确定了管理的层次和幅度，从而就决定了管理体系的效率和决策系统的效力。企业管理的核心作用就体现在两个方面：一是企业内部的工作效率；二是企业的创新能力。前者影响着企业的成本和对商业机会的把握，决定着企业现今的效益。后者影响着企业的发展速度，决定着企业的未来。管理的作用正是通过相应的组织体系得以实现的，所以组织结构是管理系统的肢体构架，一个合理健全的组织结构，是提高企业效率、促动企业创新发展的重要基础。

二、构建执行性强的规章体系

如果说组织结构是企业管理的肢体构架，那么规章体系就是企业管理系统的神经，它把企业的各分支、各部门、各成员联系起来，协调工作实现企业的目标。企业的规章体系有三方面的重要作用：①规范工作的程序；②约束及纠错功能；③激励作用。如果一个企业出现工作乱而无序、职能部门效率低下、员工纪律涣散、企业凝聚力不强的现象，那么这个企业可能就是缺乏一套科学、完善、实用的规章体系。

在企业中一定要树立以章治企，制度神圣的理念。每个部门都要按照规则操作，每个管理者都要按照规章所赋予的权责行事，每个员工都要在