

SWSK 商 · 务 · 书 · 库

一流的经营

YILIU DE JINGYING

一流的领导、管理、经营要素,是如何在企业不断创新中,使管理层和员工适应企业的变化。

严建修 / 编著



如果组织内部变化的速度比不上外界的变化,这个组织的末日已经迫在眉睫。无可置疑,将“创新”运用到企业中,是企业求胜的利器。

中国纺织出版社

SWSK 商 · 务 · 书 · 库

一流的经营

YILIU DE JINGYING

严建修 / 编著

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

一流的经营/严建修编著. —北京:中国纺织出版社,
2003.5

ISBN 7-5064-2573-4/F·0336

I. 一... II. 严... III. 企业管理-研究 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 015900 号

责任编辑:王学军 加工编辑:吴嘉云
责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行
地址:北京东直门南大街 6 号
<http://www.c-textilep.com>
e-mail:faxing@c-textilep.com
邮政编码:100027 电话:010-64160816
北京宏飞印刷厂印刷 各地新华书店经销
2003 年 5 月第 1 版第 1 次印刷
开本:889×1194 1/32 印张:18
字数:410 千字 印数:1—6000 定价:28

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换

前 言

企业的经营,连同所有经济因素一起,已经步入了新的纪元。在经济高速发展和市场不断变化的今天,一大批企业抓住了机遇,发展壮大起来,而一大批企业却没有在大好时机中有所成长,要么身处困境,举步维艰,要么效益锐减,风光不再。当我们静下心来思索其中的成败得失的时候,也许可以发掘出许多原因:有环境方面的,有自身方面的,有决策方面的,也有执行方面的等等。

基于此,如果把影响企业经营成败的各方面的因素加以总结、归纳和升华,全面借鉴国内外专家学者的观点和见解,结合企业经营成败的经验教训,博采众长,因时制宜地将理论观点系统加以阐发,不正正好能满足广大企业经营管理者们的需要了么?《一流的经营》正是在这样的酝酿中出炉的。

企业的经营管理,谁是一流的,怎样做才是一流的,这一点,没有一成不变的标准。和整个社会的发展变化一样,企业的经营是一个动态的过程,它的法则是变动不定的,因而可以说是一项系统的作业。但是,任何事物都有其规律性,企业经营也是一样,在变化中是有规律可循的。因此,我们以“谁是一流,怎样做才是一流”的视角来探讨和发掘这一课题的深层内涵,紧密跟随时代的节拍,既着眼于宏观层面,又着眼于微观层面,既注重理论的科学性,又突出其针对性和实用价值,将关于当前的企业的一流的经营模式解构为12个方面。

本书阐述了企业具有全局性、长远性、抗争性的经营战略。

市场如战场,现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。经营战略之所以产生和发展,就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战,企业制定经营战略就是为了取得优势地位,战胜对手,保证自己的生存和发展。

经营环境是经营中非常重要的一个方面。书中分析了新经济环境的特点,入世缓冲期后企业的经营方略和企业怎样向政府建议和从内部做起,以实现经营环境的优化。

企业作为一个社会的组织单元,承内启外,本身的结构形态对其生命周期和发展起着至关重要的作用。怎样建立高效协作的团队组织,怎样变革和维新组织形式,使企业内部充满生机,以及怎样对待非正式组织,都是我们要探讨的内容。

物竞天择,适者生存,企业经营总是在竞争的环境下进行的。魔高一尺,道高一丈,现代企业怎样形成自己的竞争优势,怎样构建自己的竞争力,怎样有效地战胜对手,是经营者们关心的永恒课题。关于竞争的方方面面也纳入了本书的视野。

当今时代,世界科技的发展一日千里,企业只有走在技术与创新的前沿,与时俱进,不断有所突破,有所作为,才能实现新的更大发展。但是,每个企业的资源都是有限的,不可能请来两院院士,也不可能动辄贷款或倾囊而尽上大型实验项目……一切的一切,怎样实施呢?我们将与你讨论。

我们知道,日本虽然今天的经济一片不景气,但二战后他们迅速发迹的历史和到今天仍居于世界经济第二把交椅的事实,使我们不得不承认他们仍然值得重视。日本的实力从哪里来,那就是两个字:质量。日本企业的产品质量是举世闻名的。时至今日,我们加入WTO了,我们企业的产品能在世界范围的大市场上参与角逐吗?我们与“洋货”的差距在哪里呢?怎样以质量拓展市场、建立品牌地位以及怎样才能参与竞争?本书将对

此进行阐述。

一段时期以来,在世界级品牌的排行榜上,万宝路和可口可乐总是轮流坐庄?而像我们的“标王”、“三株”等等已成“昨日黄花”,这是为什么呢?我们的经营者可能数十年苦心经营做不大一块牌子,而在世界的经济圈中,一个简单的商业标志可能价值连城,这就是商业社会的游戏规则。这其中的秘密何在?在本书中,将向你全面讲解:强势品牌之所以强大,弱势品牌之所以弱小,是有道理和奥妙的。历史的长河滚滚向前,波浪总是奔腾不息,而泡沫也总是不断泛起,这就是规律。

常言道,树活一张皮,人活一张脸,企业活什么呢?答案是:形象和公共关系。什么是形象,什么是公共关系,怎样把自己企业的形象树立起来,怎样实现公共关系的最优化,这些,你都了然于胸吗?本书将结合当前企业经营中最有效的做法阐述其中的细节。

管理之父泰勒先生可能未曾预料到,现代企业经营管理已经进入了人本主义时代了,与他所提出的严格的机械的操作模式已大相径庭。时代的进步是如此之快,在企业文化建设方面,如果你还认为投点资有点浪费的话,那就意味着你可能面对两个不利的局面:一是优秀的人才可能明天就要远走高飞,二是你落后的观念潜伏着危机,那就是企业可能要走下坡路了。因为优秀的企业都重视一点:就是文化。不过文化建设是有规律和原则的,本书将引导你如何适从,以免进入误区。

需要强调的是,在企业的经营历程中保持持续性的问题。持续性经营如何实现,它依赖于两股重要力量的推动。一是人力资源的开发,二是战略性财务控制。

古往今来,得人才者得天下,企业经营也是一样,人力资源的开发,实际上就是以现有的资源去整合潜在的人才的价值。

这些人才是独立的,有个性的,有的在我们企业,有的不在我们企业,我们需要的不仅仅是三顾茅庐的精神,需要的也不仅仅是提供一个怎样怎样的平台,而是要突出实质性内容:发挥其价值和开发其价值。在这方面,先进的企业是怎么做的?我们的差距在哪里?我们又该怎样运作?本书将与你一起探讨。

以往,许多企业在很大程度上都是采用“闭门造车”式的管理方式。现在,若想在战略上抢占先机,就必须学会如何将数据变为信息,再由信息转化为知识,最后再由知识付诸行动。在未来,财务工作的内容也将由交易处理、筹集资本、优化税务状况并准备税务申报表、成本管理、实时会计控制、预算制定及实施、进行内部审计、财务状况报告和监督等重点,逐步转向改善基本财务作业流程,评估企业风险与机会,提供具有附加价值的企业营运分析,发展整个公司的绩效管理架构等战略性工作。这些,将在本书中有针对性地作相应的介绍。

编者

2003年2月

目 录	
第一章 规划前瞻性经营战略	1
透过格兰仕的经营看战略的价值	3
战略创新之一:思路	14
战略创新之二:方法	15
在变化中的调整	20
战略的内部衍生:多元化经营	21
战略的外部衍生:联盟与合作	25
经营战略的陷阱	28
中小企业经营战略的选择	33
依托战略联盟开拓国际市场	40
第二章 分析和优化经营环境	47
新经济环境的特点	49
适应新经济环境的方略	52
优化经营环境之一:怎样向政府建议	59
优化经营环境之二:从企业内部做起	62
第三章 组织形式的变革与维新	65
组织形式面临的挑战	67
建立高效的协作组织:团队	69
组织形式的变革:策略与行动	78
组织形式的维新:有机企业	82
值得重视的非正式组织	95
第四章 形成高规格竞争力	97



竞争战略的定位和制订	98
竞争力的构建之一:解读竞争力要素	108
竞争力的构建之二:培育核心能力	111
竞争力的构建之三:各要素优化组合	113
竞争力的构建之四:协同与整合	116
竞争力的构建之五:核心竞争力的管理	121
导入“情报竞争”	124
管理“商业秘密”	132
通过电子商务提高竞争力	134
第五章 维系卓越的营销水平	137
作好市场调查	145
构建多层次的营销组织	151
广告与促销有效配合	152
提供优质服务	156
正确的营销观念与态度	164
运用政策手段:合理制定销售政策	169
运用策略手段:恰当定位营销策略	175
运用关系手段:夯实营销关系基础	178
运用技术手段:网络、电视、电话	183
维系销售水平的稳定高效之一:渠道创新	197
维系销售水平的稳定高效之二:策略适度	203
维系销售水平的稳定高效之三:通路增值	208
维系销售水平的稳定高效之四:重视终端	210
维系销售水平的稳定高效之五:渠道细分	212
营销创新	213
中小企业取胜之道	219
2002 年成功营销案例	228

第六章 走在技术与创新的前沿	237
世界科技发展的新趋势.....	239
西门子为什么有生机?	241
值得借鉴的日本经验.....	242
创新的需要之一:专利知识	244
创新的需要之二:人的素质	246
创新的需要之三:风险决策	247
创新的需要之四:求真务实	249
创新的需要之五:以市场为中心	252
技术创新的技法.....	253
实现技术的转化.....	259
中小型企业如何实施 ERP?	261
第七章 设计和造就质量	265
以质量取胜的日本企业.....	267
WTO 为我们带来了“质量”	270
产品质量设计时代的到来.....	273
产品质量设计之一:确定改进对象	277
产品质量设计之二:与市场融合	280
走进 ISO 之一	283
走进 ISO 之二:导入零缺陷	290
走进 ISO 之三:认证后的工作	299
以质量拓展市场.....	301
以质量成就品牌基础.....	306
以内部营销推进质量管理.....	314
建立全面的质量管理体系.....	321
第八章 建立有魅力的品牌地位	333
万宝路和可口可乐为何轮流坐庄?	335



歌蕾德乐队的原则·····	339
品牌解读之一:强势品牌·····	344
品牌解读之二:泡沫品牌·····	349
品牌地位的建立之一:规划管理品牌战略·····	356
品牌地位的建立之二:扩散核心价值·····	361
品牌地位的建立之三:贵在持续·····	365
品牌地位的建立之四:产业联盟和扩张·····	369
面对品牌:中小企业如何抉择·····	376
第九章 经营形象和公共关系·····	385
CI时代的到来·····	386
CI系统开发作业之一:调查·····	390
CI系统开发作业之二:规划·····	391
CI系统开发作业之三:设计·····	394
什么是公共关系·····	402
公关作业之一:开展专题活动·····	404
公关作业之二:制作公关文稿·····	407
公关作业之三:度过危机局面·····	412
第十章 塑造优秀的企业文化·····	419
步入企业文化新时代·····	420
文化的职能之一:发展力之源·····	431
文化的职能之二:辅佐现代企业制度·····	437
文化的职能之三:增进营销力·····	441
优秀文化的全面塑造·····	448
中国民营企业的文化观的案例·····	460
当心!企业文化的误区·····	465
第十一章 开发人力资源·····	469
得人才者得天下·····	470

外企的秘密之一:在中国为什么成功	471
外企的秘密之二:他们是怎样考核的	474
我们的差距在哪里	475
第一重要的是经理人之一:领导素质	479
第一重要的是经理人之二:创新意识	480
现代人力资源的开发之一:价值的增值	484
现代人力资源的开发之二:方式的变迁	486
现代人力资源的开发之三:管理的新模式	489
团队向心力的增进:个体培训	493
团队智能的增进:建立学习型组织	501
第十二章 战略性财务控制	511
以财务支撑战略决策	511
建立以财务管理为中心的运行机制	516
新经济时代投资的考虑层面	524
实施成本领先战略	526
现代成本控制的新趋势	528
有效管理融资筹资	532
优化价格策略	540
加强对应收账款的管理	549
优化负债结构和适度负债经营	552
走进财务管理 e 时代	560

第一章 规划前瞻性经营战略

战略一词本是军事术语,用于企业管理也只是近代的事。运筹帷幄,决胜千里,刻画了战略对最终战事结局举足轻重的作用。而这句话,套用到商战上,恐怕一点也不为过。尽管没有了战场上的刀光剑影,但商界的竞争同样残酷无情。尤其是在竞争与日俱增的今天,全球化的浪潮和日进千里的技术创新,使企业稍有闪失,便有可能招致灭顶之灾。如何在激烈动荡的市场竞争中,制定和执行正确的企业经营战略,已经成为决定企业能否立于不败之地的关键。

企业的经营战略是企业经营活动中,为了企业的长远发展和生存的目的,根据外部经营环境的变化和企业内部条件、能力,确定企业发展方向、业务范围和资源分配方案,做出企业大政方针方面的决策。企业的经营战略是关系到企业全面和长远发展的战略规划,是企业的资源、技术、能力与企业所面临的环境、社会风险及企业经营目的三者之间取得动态平衡的过程。

企业的经营战略最本质的特性是具有全局性、长远性、抗争性和纲领性。

特性一,全局性:企业的经营战略是以企业的全局为对象,根据企业总体发展的需要而制定的。它所规定的是企业的总体行动,它所追求的是企业的总体效果。虽然它必然包括企业的局部活动,但是,这些局部活动是作为总体行动的有机组成部分在战略中出现的。这样也就使经营战略具有综合性和系统性。

特性二,长远性:企业的经营战略,既是企业谋取长远发展要求的反映,又是企业对未来较长时期(5年以上)内如何生存和发展的统盘筹划。虽然它的制定要以企业外部环境和内部条件的当前情况为出发点,并且对企业当前的生产经营活动有指导、限制作用,但是,这一切也都是为了更长远的发展,是长远发展的起步。凡是为适应环境条件的变化所确定的长远基本不变的行动目标和实现目标的行动方案,都是战略。

特性三,抗争性:企业经营战略是关于企业在激烈的竞争中如何与竞争对手抗衡的行动方案,同时也是针对来自各方面的许多冲击、压力、威胁和困难,迎接这些挑战的行动方案。它与那些不考虑竞争、挑战而单纯为了改善企业现状、增加经济效益、提高管理水平等为目的的行动方案不同。只有当这些工作与强化企业竞争力量和迎接挑战直接相关、具有战略意义时,才能构成经营战略的内容。

应当明确,市场如战场,现代的市场总是与激烈的竞争密切相关的。经营战略之所以产生和发展,就是因为企业面临着激烈的竞争、严峻的挑战,企业制定经营战略就是为了取得优势地位,战胜对手,保证自己的生存和发展。

特性四,纲领性:企业战略规定的是企业总体的长远的目标、发展方向和重点、前进道路,以及所采取的基本行动方针、重大措施和基本步骤,都是原则性的、概括性的规定,具有行动纲领的意义,它必须通过展开、分解和落实等过程,才能变为具体的行动计划。

经营战略的上述特性,决定了经营战略与其他决策方式、计划形式的区别。根据上述经营战略的特性,我们又可以说,经营战略是企业对具有长远性、全局性、抗争性和纲领性的经营方案的谋划。

经营战略的上述四种特性,决定了经营战略决策的特点:

其一,决策的对象是复杂的,很难把握住它的结构,并且是没有先例的,对其处理上也没有经验可循。

其二,面对的问题常常是突发性的、难以预料的。所依靠的是来自外部的关于未来如何变化的很少的情报。

其三,决策的性质直接涉及企业的前途。进行这种决策不仅要有长时间的准备,而且其效果所持续的时间也长,风险也大。

其四,评价困难,难以标准化。

透过格兰仕的经营看战略的价值

格兰仕也可以称得上是有中国特色的企业之一,这种特色充分体现在两个方面:第一是它成功地战胜了洋品牌,成为中国少数几个拥有行业控制能力的企业之一;第二是它通过将国外生产线搬来,通过成本优势做“世界制造中心”的OEM模式,这对中国加入WTO之后企业的战略选择具有十分重要的启发。

对“格兰仕模式”的讨论对中国大部分企业非常有启发意义,这种意义甚至超过“海尔模式”。在海尔的成功模式下大家更多是在讨论管理,讨论张瑞敏的“企业文化”;而在格兰仕的成功模式下大家自然更多是讨论战略战术,讨论格兰仕如何获得“竞争优势”。没有一个企业可以在没有战略的指引下获得持续发展,格兰仕以大规模和低成本(这是中国企业普遍偏爱的两个“成功要素”)为支撑的“价格战”,能够支撑它的长期持续吗?战略真的无用吗?格兰仕的价格与沃尔玛的价格战有什么不同?为什么过去的成功可能还会成为未来发展的阻碍?因为企业家的创新精神与支撑企业持续的“制度化经营”或“核心竞争力”,

可能并不在一个层面上。为什么沃尔玛的“低价格”只是一种表象？因为低价格背后是出色的后勤物流配送（存货补充）能力和吸引客户忠诚的经营能力，这就是它的核心竞争力。

当战略一词成了某些咨询公司从企业套“钱”，或者某些企业为老总做包装的代名词时，战略就失去了其真正的含义：回答企业凭什么在未来存在，企业如何真正获得持续竞争优势。请注意，这里用的是持续竞争优势，而不是比较竞争优势，为什么？因为比较竞争优势指的是与其他企业相比的优势，而持续竞争优势指的是企业自己内在的支撑能力。

格兰仕的发展过程对这两个词的不同是一个很好的注释，而格兰仕的胜利也是典型的“只有战术没有战略”的胜利。格兰仕到目前为止，获得的不过是比较竞争优势，无论是它在生产上获得成本优势的胜利，还是它在市场上获得领导者地位的胜利，都是相比竞争对手而言的，这一切并不是战略也就是持续竞争优势的胜利，而是企业家创新的胜利。

明确这一点对于大多数成功的企业十分重要，因为这可以帮助那些所谓功成名就的企业家懂得，过去的成功可能对企业持续的增长，也就是我们说的百年老店并没有什么必然的帮助，相反可能还会成为阻碍。道理很简单，企业家的创新精神与支撑企业持续的“制度化经营”和“核心竞争力”，可能并不在一个层面上，前者是对资源、对机会与变化的把握，而后者是精心的战略安排与集约化的精耕细作，两者之间的结合并不是天然的，往往是冲突与交融并存，而这才是真正富于挑战性的关键点。

但格兰仕的管理层似乎不这样看。就在最近，其营销总裁就以全球 500 强第一的沃尔玛集团为榜样，声称沃尔玛就是凭价格或低价获得了全球第一。言下之意就是，格兰仕为什么不可以凭“价格战”成为家电老大？

但沃尔玛真的是凭“低价”战略成为全球老大的吗？从表面上看，情况的确如此，但事实上低价和商品多样化策略只不过是沃尔玛成功的表象，因为在这种策略的背后，是沃尔玛从20世纪70年代开始煞费苦心建立的中心辐射式商品流通体系，以及20世纪80年代初期对其进行的自动化改造。1983年，沃尔玛花全年资金预算的1/4购买了一套卫星系统，1988年，沃尔玛拥有了全球最大的私有卫星通讯网络，到1989年，沃尔玛甚至在卡车上也安置了卫星发射机这样高效率的物流系统。

而在经营策略上，沃尔玛的定位很清楚，就是那批中低收入的本地区居民。针对这批居民，沃尔玛提供给他们的并不仅仅是“低价”，而且还有归宿感和忠诚感。1983年沃尔玛创立了“山姆会员店”，这个会员店是一种会员制的商店，没有柜台，所有商品以更低价格的批发形式出售，这种方式使沃尔玛基本上没有多少利润，却将大批消费者牢牢地吸引在它的周围，令对手无可奈何，“山姆会员店”光是营业额就超过了100多亿。

有人曾经研究过近百年来是哪些因素使当时的500强获得竞争优势，发现基本的演化过程大致是：1910~1920年间强调规模效益获得竞争优势；1920~1930年间强调科学管理；1930~1940年间是所谓的人际关系管理；1940~1950年间强调组织功能结构；1950~1960年间强调战略规划；1960~1970年间强调经济预测；1970~1980年间强调市场战略和组织设计。而进入90年代，强调的是全球化、信息技术、战略人力资源管理、学习型组织与知识管理等。

所以，你不大可能想象沃尔玛还在凭上个世纪初的“规模”来获得竞争优势，如果你深入去看今天的沃尔玛，它的全球化、它的信息技术、它的战略人力资源，在20世纪80年代，沃尔玛就实行了雇员持股计划，它的知识管理一定都是国际水准。