

CHINA ENTERPRISE CASES

中国企业 22个 「病案」及诊断

CHINA
ENTERPRISE
CASES

■ 王革非 著

华夏出版社

中国企业 22 个 「病案」及诊断

華夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国企业 22 个“病案”及诊断/王革非著. —北京:华夏出版社, 2002.10

ISBN 7-5080-2846-5

I. 中… II. 王… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 081413 号

中国企业 22 个“病案”及诊断

王革非 著

责任编辑:王 蕾

出版者:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028 电话:64663331 转)

印刷者:北京中科印刷有限公司

经销者:新华书店

开 本:670×970 毫米

印 张:16.5

字 数:245 千字

插 页:2

版 次:2002 年 10 月第 1 版 2003 年 3 月第 2 次印刷

定 价:38.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

作者简介

王革非，男，双硕士学位，英国留学归国人员，毕业于英国利物浦商学院，获工商管理硕士MBA学位，英语语言文学硕士MA学位，主要研究方向为企业发展战略与市场营销策略。出版管理学专著五部，主编管理学丛书十部。在英国留学期间参与境外企业咨询项目三项，回国后参与本土企业咨询项目十九项，合资企业咨询项目两项，培训项目累计五百小时。现任中国世贸网董事首席培训官；欧洲MBA中国团队(北京)负责人，主持欧林(Europe Linkage)战略北京研究中心。

◆ 个人电子信箱: wgefei@yahoo.com

CHINA ENTERPRISE CASES

责任编辑：陆瑜 王蕾

封面设计：王治国

前 言

三年前，正值中国经济蓬勃发展，中国企业大踏步走向世界经济舞台的时候，欧洲 MBA 中国团队完成了欧洲 MBA 学业，满怀激情，回到了祖国，开始了中国市场调研与企业咨询工作。我们接触了很多国企、民企以及合资企业的老总与部门负责人，访问了许多厂家。通过面谈、访谈、电话、网络、培训以及论坛等诸多方式，我们运用西方企业管理的理论分析了每个“病历”，以当代 MBA 的视野观察着、分析着企业的兴衰与发展。众多企业老总成功的管理给我们带来了欢乐与鼓舞，同时他们的忧虑、困惑、举步维艰也给我们带来了沉重的、理性的思考。当我们听了众多企业老总的倾诉之后，当我们走进企业畅谈之后，我们感到影响企业可持续发展的种种“病症”，无论是市场问题、策略问题、人的问题，还是文化问题，其核心问题是缺乏现代经济管理的理论指导和现代企业家应具备的理念，对现代企业运作的规则也缺乏了解。这是大多数中国企业在市场经济下所面临的新困难，并具有普遍的共性。因此，我们用国际商务理念、以现代企业管理的视角对企业的“病症”进行了分析，并起名为《中国企业 22 个“病案”及诊断》。

一个企业发展与失败的原因可能是多方面的，背景也可能是极其复杂的。但在当代经济发展的大环境下去分析，从当代企业管理者的高度去指导企业、规范企业行为是企业发展之根本。欧洲 MBA 中国团队经历了对企业诊断的艰难思考与理性沉淀，并有机会坐下来，将这些典型的企业“病历”以理性的、程序化的方式整理出来，与广大读者分享。本书中的病历诊断是这个团队所有成员共同努力的成果，他们

是张萧原、杜飞雪、冷凝、段誉、Dave 蔡、王革非、程辉、Frank Sunen。

本书包含了 22 个典型的诊断病历，涵盖了企业管理方面的大部分核心问题。这些问题包括企业战略问题诊断、市场问题诊断、人力资源问题诊断、变革问题诊断、跨文化管理问题诊断、企业发展问题诊断、人世与中国企业战略应对问题诊断、中国企业顾问咨询与诊断研究等 8 个方面的问题。能够有机会接触这些特色各异、问题不同的企业是一件幸运并深具挑战性的事情。愿本书能为广大读者带来一片开阔的思维空间。

欧洲 MBA 中国团队·北京负责人

中国世贸网董事首席培训官 王革非

目 录

前 言

第一部分

企业战略制定与管理诊断篇 1

病历 01

企业战略脱离环境诊断 3

患者对战略与环境的关系不清楚……

病历 02

企业目标与使命诊断 11

患者在怎样看待企业的目标与使命方面概念不明确……

病历 03

企业战略制定失效诊断 19

患者在制定战略时对战略制定的陷阱缺乏了解……

病历 04

行业分析诊断 27

患者对行业问题缺乏必要的理论了解……

病历 05

行业障碍诊断 36

患者对行业中的障碍问题缺少了解……

病历 06

企业战略联盟与并购诊断 42

患者对企业联盟的具体操作缺少系统、规范有效的手段……

	病历 07	
	企业失败诊断	53
	患者不了解企业失败的原因在哪里……	
	病历 08	
	企业战略群体诊断	60
	患者对战略群体缺乏认识……	
	病历 09	
	企业竞争策略与竞争优势诊断	65
	患者对三项通用竞争战略的……感到困难……	
	病历 10	
	企业战略管理程序诊断	73
	患者对……在企业内部进行战略管理缺乏基本的理论知识……	
	病历 11	
	企业国际化战略诊断	81
	患者对国际化战略缺乏系统的理解……	
第二部分	企业市场管理与策略诊断篇	89
	病历 12	
	企业市场与顾客诊断	91
	患者对“市场”与“顾客”哪个更重要把握不准……	
	病历 13	
	企业顾客满意度与行业价格战诊断	102
	患者在看待顾客满意度方面存在误区……	
	病历 14	
	企业目标市场分析与策略诊断	113
	患者缺少使用市场占有率数据进行分析的能力……	

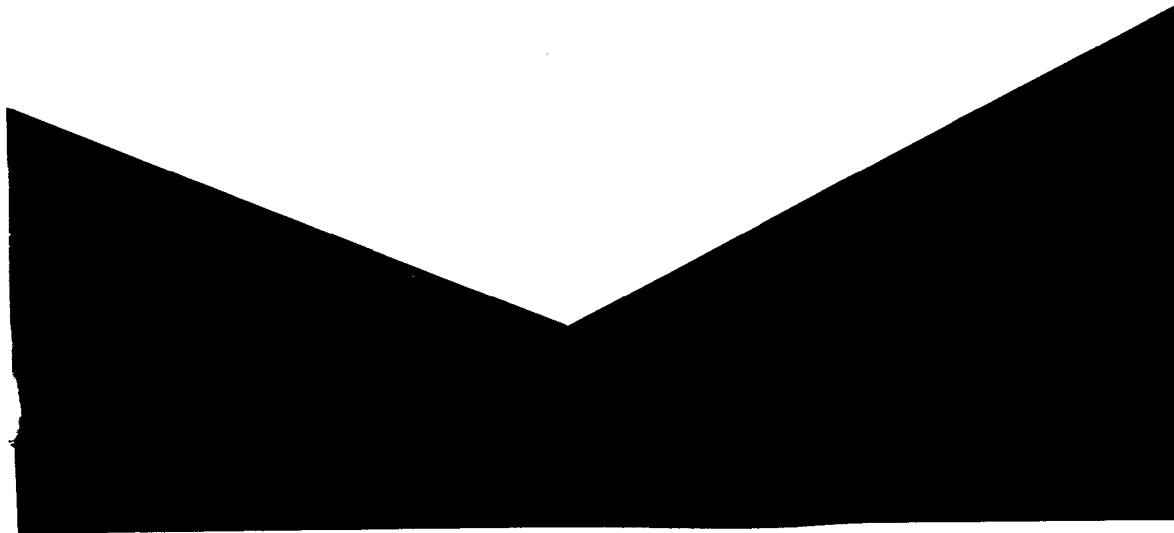


第三部分	企业人力资源管理与策略诊断篇	125
	病历 15	
	企业员工与顾客诊断	127
	患者对顾客是上帝,还是员工是上帝认识模糊……	
第四部分	企业变革管理与策略诊断篇	137
	病历 16	
	企业变革管理诊断	139
	患者对如何变革缺乏了解并认识错误……	
第五部分	企业跨文化管理与策略诊断篇	149
	病历 17	
	企业跨文化管理诊断	151
	患者对如何减少外派经理在异国所受的文化冲击缺少应对手段……	
第六部分	WTO 与中国企业战略应对诊断篇	159
	病历 18	
	WTO 与中国企业战略诊断	161
	患者对加入 WTO 后企业如何进行战略定位无从下手……	
第七部分	企业顾问咨询与诊断模式篇	173
	病历 19	
	企业战略管理预诊断模式	175
	患者对如何进行战略分析无从下手……	
	病历 20	
	企业变革管理预诊断模式	185
	患者对如何实施变革感到无从下手……	

	病历 21	
	企业人力资源管理预诊断模式	197
	患者对如何解决企业内部人的问题感到无能为力……	
	病历 22	
	咨询行业的企业诊断问题	209
	患者对如何进行自我诊断不甚了解……	
编后余言 - 1	中国企业顾问与咨询的几个问题	223
编后余言 - 2	欧洲 MBA 漫谈	228
附录 - 1	企业诊断的十项通用工具	234
附录 - 2	欧洲 MBA 中国团队企业培训课程	245
参考书目		247
后 记		257

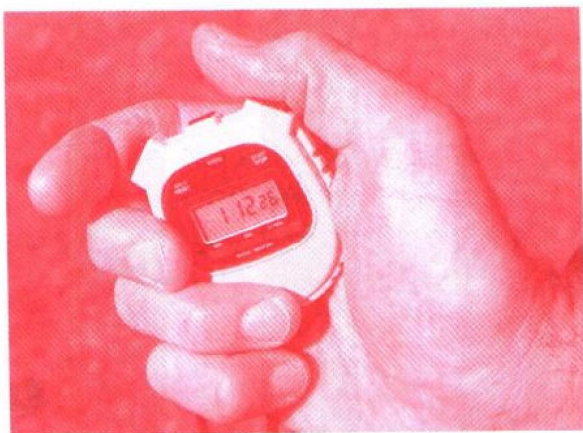
第一部分

企业战略制定与管理诊断篇



病历 01

企业战略脱离环境诊断

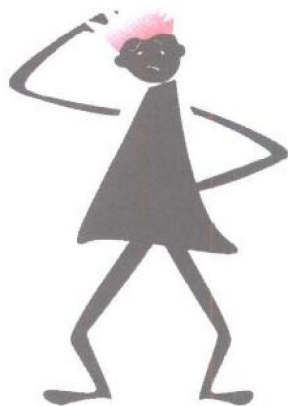


病历摘要

- 患者对战略与环境的关系不清楚。
- 患者对战略脱离环境的原因不清楚。
- 患者在保持战略与环境相一致方面缺乏手段。

关于患者

2000年6月7日下午，中国南方QQ上市公司总裁程先生与他的两位助手走进了我们的诊所。该企业是一家私营上市公司，经历了从无到有非常辉煌的创业阶段，并于两年前成功上市。随着市场竞争的日趋激烈及公司的迅速发展，该公司原有战略在市场拓展时，对瞬息万变的市场反应缓慢并缺少应对办法。公司的高层虽然已经发觉自己的战略不太适合公司的发展，也就是说已经意识到自身的战略脱离了环境，但是这种意识来得太晚，以至于错过了调整的最好时机。程先生反复强调的是不知道他们的战略是在什么时候开始脱离环境的，是由于什么原因脱离环境的。虽然该公司已经有了应对新环境的新战略，但是公司还是希望能够弄懂战略脱离环境的原因在哪里，以避免类似事情的再次发生。我们对该企业进行了三次访谈、两次调研和五次问卷调查，现将我们的分析精简如下。





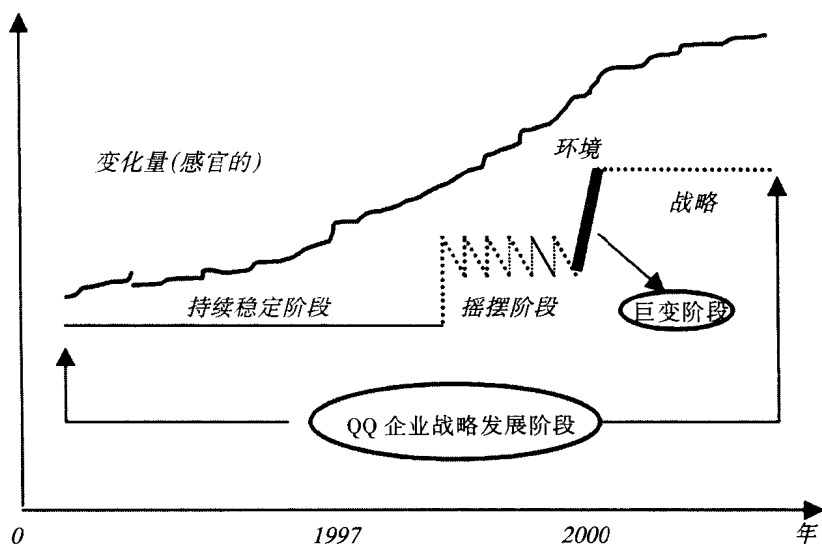
「病情诊断」

在与程先生以及程先生助手的交流过程中,我们发现该企业管理高层非常希望公司的战略能够保持长期稳定,而且至少是在相当一段时间内能够保持稳定。他们很少关注当前外界环境的动荡变化。一般来说,为适应外界环境的变化,企业的战略就会面临不得不变的尴尬处境。面对环境的变化,企业只有调整自己,QQ公司也应如此。在当今的商业环境中,惟一不变的就是“环境在不断地变化”,QQ公司生存的载体就是环境,因此必须要去适应环境并在适应环境的过程中寻求发展,否则将面临被环境淘汰的危险。

本病历中的QQ公司未能注意到环境的动荡性,也没有对自己的战略进行调整,因为QQ公司高层认为战略应当始终如一地保持一种稳定状态为最好,并坚定地执行原有战略。像一般的任何通用战略一样,QQ公司的战略在企业的发展过程中也经历了下面的几个阶段,即稳定阶段、摆动阶段和巨变阶段(见图F-1)。其中,稳定阶段指企业战略对外界环境比较适应,持续的时间也比较长,之所以如此是因为此时外界环境的变化比较平稳并可以被预测出来,因此企业战略即使有细微的调整也能够跟上外界环境的变化,因此处于相对稳定阶段,能够发挥其积极的一面。当环境发生剧烈变化时,企业就要对战略做出大的调整以适应外部环境的变化,但由于企业对环境的巨变一时无法马上适应并有一种摸不着头绪的感觉,此时的战略就处于被动适应和无方向阶段,这时的

战略对企业来说充满风险和动荡。有的时候企业管理者对环境的巨变能够比较敏锐地感觉出来并果断地决策,这样就会对战略进行果断的、一步到位式的巨大调整,此时的战略就处于巨变阶段,并能够与环境的变化取得一致,从而发挥战略的效力。大多数企业的战略发展都要经历如上几个阶段(本病历中的企业也是这样),问题的关键是如何把握这种变化,如何知道这种变化是什么时候开





F-1 QQ 公司战略发展阶段(部分地参考了 Johnson & Scholes, 1999)

注: —— 表示 QQ 公司过去的战略走向
 ----- 表示 QQ 公司所没有经历过的战略阶段
 ——— 表示 QQ 公司需要调整到的战略阶段

始的以及自己的战略是在什么时候开始脱离环境的!

由于 QQ 公司所实施的战略在其最初阶段的效果还是不错的,而且这种良好的效果持续了相当一段时间,这使得 QQ 公司的战略在开始脱离环境的时候,公司的管理者们并没有发觉。在后来的经营中,当 QQ 公司的管理高层意识到自己的战略效率开始下降并存在问题的时候,为时已晚,耽误了调整战略的最佳时间。特别是在 1999 年的时候,该企业决定对自己的战略进行巨大调整以摆脱目前的不利局面,但那时已经错过了调整战略的最佳时机。这就使得 QQ 公司的管理层们不得不面临一个非常具有争论性的问题,即是在原有战略基础上进行调整,还是启动一项新战略以摆脱当前的不利局面。下面就来探讨一下 QQ 公司战略脱离环境的一个内部原因——惯性问题。

在企业调研过程中我们发现,面对环境变化的压力,QQ 公司的管理高层总是以尽可能地减少外界不确定因素来减少风险,并尽可能地使用