

钱志新 著

新经营革命

——企业家经营创新十大对策

江苏人民出版社



图书在版编目(CIP)数据

新经营革命——企业家经营创新十大对策/钱志新
著. —南京:江苏人民出版社,2003.7

ISBN 7-214-03340-2

I. 新... II. 钱... III. ①经济一体化-影响-企业经济-中国 ②企业经济-经济发展-对策-中国
IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 070437 号

书 名	新经营革命——企业家经营创新十大对策
著 作 者	钱志新
责任编辑	刘沁秋 姜克强
出版发行	江苏人民出版社(南京中央路 165 号 210009)
网 址	http://www.book-wind.com
经 销	江苏省新华书店
照 排	南京展望文化发展有限公司
印 刷 者	南京大众新科技印刷厂
开 本	850×1168 毫米 1/32
印 张	8
印 数	1 7130 册
字 数	193 千字
版 次	2003 年 7 月第 2 版 2003 年 7 月第 1 次印刷
标准书号	ISBN 7-214-03340-2/F·711
定 价	18.00 元(软精装)

(江苏人民版图书凡印装错误可向承印厂调换)

序

随着经济全球化进程的日益加快,信息网络技术的不断发展,企业的发展环境正发生着深刻的变化。新技术突飞猛进,迫使企业融入现代科技之中,加快科技创新步伐,培育核心竞争能力,追赶世界发展潮流。面对快速变化的环境,企业只有加快变革,才能保持良好的运行状态,实现新的发展。企业发展,惟有创新才能搞大搞强,从思维创新到制度创新,从技术创新到管理创新,渗透到企业的方方面面。传统企业也好,新兴企业也好,都需要不断变革和发展,探索新的经营模式,紧跟现代经济发展的浪潮。

企业如何应对新的竞争环境,企业家如何进行经营创新,成为企业生存和发展的关键。钱志新同志的新书《新经营革命——企业家经营创新十大对策》较好地回答了这一问题。“经济全球化、信息网络化是当前经济社会的两大潮流,经营环境的深刻变化必然带来企业经营管理重大变革,一场新的经营革命浪潮已经到来。”我赞成钱志新同志对当今企业经营管理变化的基本判断,也同意他提出的“新经营革命”这一理念。一场新的经营革命确实已经在全球范围内广泛展开,企业改革工作流程、改善组织形式、改组人员结构、改变工作方式、创新盈利模式、塑造崭新的企业文化,已成为当今的普遍现象。过去,人们视土地、资本为最重要的资源,而今,企业将知识、信息作为最稀缺的战略资源。企业的竞争

已经不在单一的区域内进行,必须以全球作为竞争的舞台,在全球范围内整合资源,建立基于国际分工协作的高效生产体制,建立全球战略管理体系。

作者围绕经济全球化和网络化的发展背景,对新经营革命的内容进行了十个方面的概括,系统全面,涵盖了当今企业经营管理创新的主要趋势。从企业的发展主动力到企业的业务发展定位,从企业的信息处理到企业的运作方式,从企业的利润来源到企业的资源配置,从企业的投资重心到企业的竞争重点,从企业的组织结构到企业的管理核心,包括了企业经营的战略、策略、制度、文化、技术等,新思路、新方法、新突破占了主要部分,视角多维而全面,具有很强的前瞻性。全书既考虑到传统型企业,又突出新兴企业,既考察了当今世界知名企业,如思科公司、微软公司、3M公司、戴尔公司,又以江奎集团、森达集团、新科集团等国内优势企业为素材,具有很强的现实针对性。

通阅全书,我感到这是一本融新颖的理论观点与崭新的经营实践于一体的好书。作者长期从事地方经济管理工作,调研了国际国内数千家企业,对宏观经济运行和企业管理具有深刻的领悟和把握,在企业经营战略、企业国际竞争力等方面提出了许多新颖的观点。作者以多年的理论研究和实际工作体验为基础,以管理学、经济学理论和方法为经,以实际问题的分析和实例点评为纬,以宽广的视角、敏锐的洞察力,从纷繁复杂的外部环境变迁和企业经营方式转换的互动中准确地把握了正在兴起的企业经营革命浪潮。作者在对企业经营模式进行理论阐述时,都配以相应的实例分析。实例的分析与点评,充实和丰富了理论的阐述;理论的概括,提炼了经营实践的精髓。这种理论与实践紧密结合的特点,为不同层次的企业进行科学的战略决策和经营模式的创新提供了理论指导和实际操作的范例。

伴随着人类文化、科学、技术的跳跃性发展,国外国内的一些知名企业早已意识到外界环境变化所带来的生存压力,在管理思想和运作方式上进行着卓有成效的探索,取得了一系列的突破。中国企业在这场正在展开的新经营革命浪潮中,正在大踏步地向前迈进,一些企业取得了长足发展,形成了独特的经营模式,增强了国际竞争力。但对于大多数中国企业来说,对现代企业的运营方式尚不能有深刻的认识,在现代经营模式的运用上还有很大的差距。中国企业必须跟上新经营革命潮流,加快管理上的变革和创新,加快提高国际竞争能力,适应经济全球化的发展。

当然,作者对新经营革命十个方面的概括不可能是完美无缺的,理论体系的建构上尚需进一步完善和研究,还有一些需要修正的细节。期待着更多的理论工作者和企业家关注企业经营创新活动,希望有更多的有关中国企业管理创新的成果出现,推动中国企业在新的经济环境下更好地成长和发展。

刘国光
2002. 10.

前 言

经济全球化、信息网络化是当前经济社会的两大潮流,对于企业来说,经营环境的深刻变化必然带来经营管理的重大变革,一场新的经营革命浪潮已经到来。

20 世纪 80 年代,日本经济取得了前所未有的辉煌,在传统发展领域里达到了顶峰,许多方面已超过美国,对美国经济形成了有力的威胁。20 世纪 90 年代,美国独辟蹊径,以新技术推动新经济的发展,创造了新的辉煌,1990 年后长期占据国际竞争力世界第一位的宝座。而 1989 年前国际竞争力为世界第一的日本,到 2002 年已下降到第 30 位。20 年美日经济竞争力的变迁尽管原因众多,但其中十分关键的原因是经营管理的战略变革。日本企业长期习惯于在传统经营模式中追求完美,局限于在旧的发展平台上的逐步延伸;而美国企业则在发展新经济中探索新的经营模式,对经营管理组织创新,从而在新的发展平台上加快扩张。实践充分证明:创新胜于完美。

新的经营革命要求对传统的经营管理进行创新,其基本内涵是实现十大历史性转变:(1) 发展动力:从资本转向科技创新。(2) 业务发展:从多元化转向突出主业。(3) 信息处理:从封闭转向网络。(4) 运作方式:从规模经济转向速度经济。(5) 利润来源:从产品为主转向服务为主。(6) 资源配置:从区域小范围

转向全球大平台。(7) 投资重心：从“硬件”转向“软件”。(8) 竞争重点：从争夺市场转向争夺客户。(9) 企业组织：从刚性转向柔性。(10) 管理核心：从制度转向文化。十大转变是应用新技术对经营模式的创新，是适应经济全球化的治本之策。

当前，中国企业正面临三项革命性变革：第一是产权改革，加快建立现代企业制度和新的公司治理结构，提供制度保障；第二是技术创新，大力应用高新技术，特别是信息技术提升竞争平台；第三是经营革命，伴随新技术和新经济的发展，必然带来企业经营管理的历史性变革。从计划经济到市场经济是一场革命，这是第一次转型；从传统经济到现代新经济也是一场革命，这是第二次转型，这次转型的核心是新的经营革命。对于广大企业家来说，要勇敢地面对新经营革命的挑战，在第二次转型中争取主动，捷足先登，这是应对经济全球化的根本大计，是大力提高国际竞争力的战略任务。

钱志新

二〇〇二年十月

目 录

绪论 新经营革命浪潮涌动·····	(1)
一、新经营革命已经到来·····	(1)
1. 新兴企业的经营创新·····	(1)
2. 传统企业的加快变革·····	(6)
二、新经营革命的背景·····	(10)
1. 经济全球化纵深推进·····	(10)
2. 信息化日益深入·····	(14)
第一章 发展主动力：从资本转向科技创新·····	(18)
一、科技成为发展主动力·····	(18)
1. 发展阶段与发展动力·····	(18)
2. 硅谷的成功·····	(21)
二、科技能力为企业第一能力·····	(22)
1. 第一能力的变迁·····	(22)
2. 科技创新的三大要素·····	(24)
3. 科技创造市场需求·····	(26)
三、科技创新聚焦专利技术·····	(28)
1. 专利是科技能力的结晶·····	(28)
2. 培育自主专利技术·····	(30)

第二章 业务发展：从多元化转向突出主业	(34)
一、专业全球化	(34)
1. 专业化的效应	(34)
2. 在主业上做大做强	(35)
3. 在全球实现专业化	(37)
二、多元化的成败	(39)
1. 盲目的多元化	(39)
2. 成功的多元化	(45)
三、提升主业的核心能力	(47)
1. 做主业中的强项	(47)
2. 强项提升核心能力	(48)
第三章 信息处理：从封闭转向网络	(51)
一、企业信息处理的两次飞跃	(51)
1. 两次飞跃	(51)
2. 网络的效应	(53)
3. 网络与企业变革	(55)
二、三网信息运营	(57)
1. 内部网	(57)
2. 外联网	(58)
3. 互联网	(60)
三、网络组织产业链	(63)
1. 虚拟一体化	(63)
2. 虚拟产业链竞争	(65)
3. 网络组织产业联盟	(67)
第四章 运作方式：从规模经济转向速度经济	(71)
一、速度经济	(71)

1. 时间是第一成本	(71)
2. 规模经济的新发展	(76)
二、先发优势	(78)
三、准时点交货	(83)
1. 准时化生产方式	(83)
2. 敏捷制造	(85)
3. 物流服务	(86)
四、个性化生产	(87)
1. 市场变迁	(87)
2. 个性化生产	(88)
第五章 利润来源：从产品为主转向服务为主	(91)
一、服务创造利润	(91)
1. 服务的价值	(91)
2. 服务与利润创造	(94)
二、生产与服务相分离	(96)
1. 服务作用的新凸现	(96)
2. 生产者服务业的兴起	(98)
三、服务提升附加值	(101)
第六章 资源配置：从区域小范围转向全球大平台	(108)
一、从全球整合资源	(108)
1. 提升企业竞争力的新视角	(108)
2. 增强企业全球资源配置力	(109)
3. 无形资源整合有形资源	(113)
二、企业国际化经营	(115)
1. 大型企业与龙共舞	(115)
2. 中小企业集群配套	(118)

3. 优势企业全球化经营	(125)
三、建设生态型企业集群	(131)
1. 系统集成资源	(131)
2. 构建生态型企业集群	(133)
第七章 投资重心：从“硬件”转向“软件”	(138)
一、“软件”胜于“硬件”	(138)
1. 对财富的新理解	(138)
2. “软件”新动力	(140)
二、命系品牌	(143)
1. 品牌让“上帝”信仰	(144)
2. 品牌同企业共生	(145)
3. 品牌为竞争利器	(147)
三、得人才者得天下	(150)
1. 人才制胜	(150)
2. 人才至上	(152)
3. 人才柔性流动	(153)
4. 学习型组织	(158)
第八章 竞争重点：从争夺市场转向争夺客户	(160)
一、市场竞争的变迁	(160)
1. 市场环境的变化	(161)
2. 忠诚无价	(163)
3. 客户创造价值	(164)
二、赢得客户忠诚	(166)
1. 细分客户	(166)
2. 跟踪客户	(169)
3. 结盟客户	(170)

4. 赢得客户	(171)
三、客户关系管理	(175)
第九章 企业组织：从刚性转向柔性	(180)
一、组织结构的变迁	(180)
1. 企业的架构	(180)
2. 结构的演变	(181)
3. 发展的大势	(183)
二、柔性化组织	(187)
1. 虚拟组织	(188)
2. 网络组织	(191)
3. 项目小组	(193)
4. 自我管理型团队	(194)
第十章 管理核心：从制度转向文化	(197)
一、制度到文化的变革	(197)
1. 文化与制度	(197)
2. 文化为企业之魂	(201)
二、新文化铸造企业之魂	(205)
1. 创新文化	(205)
2. 团队文化	(208)
3. 诚信文化	(211)
第十一章 奔向新经营革命浪潮	(214)
一、美国与日本 20 年经营竞争	(214)
1. 80 年代日本经济的辉煌	(214)
2. 90 年代美国企业全面变革	(218)
3. 日本和美国的 7—11 连锁店的不同经历	(220)

二、新经营革命是历史性的战略任务	(225)
1. 产权革命	(226)
2. 科技革命	(228)
3. 经营革命	(230)
三、奔向新经营革命浪潮	(235)
参考文献	(239)
后 记	(244)

绪论 新经营革命浪潮涌动

伴随着新世纪的到来,人类社会进入了一个新的产业革命时期。这是一场以经济全球化和信息网络化为标志的产业革命,它正在从各个方面冲击着原有的生产方式,改变着原来的企业经营模式。世界上惟一不变的是变化。任何已有的和常规的经营管理模式都将被创新的经营模式取代。企业适应经营环境的变化,进行经营管理的革命,已经成为势不可挡的潮流。

一、新经营革命已经到来

20 世纪 90 年代以来,在发达国家兴起了管理变革的浪潮,具有代表性的新思想和新模式陆续创立,出现了在各领域进行管理创新的局面。可以这样说,无论是传统企业还是新兴企业,一场深刻的经营革命正在展开。

1. 新兴企业的经营创新

在新的经营环境下,现在的新兴公司在成立之初就立足于全球来考虑问题,从全球角度考虑资源配置和市场战略。信息技术提供

了企业在创立之初就将视野拓展至全球的条件,企业要获得大的飞跃和发展,又必须从全球角度来制定发展战略、确立全球市场计划。企业创设了好的全球经营模式,可以较为容易地组织全球的资本和人才,发展自身的核心技术和核心产品,获得成功。许多小企业抓住机遇,高速发展,经过几年而一跃成为世界 500 强企业。

实例:思科公司全球运作创新^①

思科公司的全球化战略,以三大网站为其神经中枢和信息支撑。思科公司的内部网自 1999 年全面投入运营以来,成为世界上效率最高的网络,形成了公司快速反应的核心竞争力。思科内部网由思科客户在线、思科生产在线和思科员工在线三大网站组成。

思科客户在线网站是为来自世界上 115 个国家、月访问量 150 万次的 15 万注册客户服务的网站,其部分网页被译成多种语言。公司通过自助式服务软件建立了自动化客户服务体系,它提供给客户的技术支持 80% 以上是通过网络实现的,每年不仅为思科节省了 2 亿多美元,而且使客户的满意度提高了 25%。以客户同意加入公司内部网为前提,公司可以和优秀客户合作,将其服务器与客户网络系统连接,形成密切的合作关系。

客户在线的互联网产品中心受理客户订单。只有那些被授权的客户代表才能通过密码直接向思科公司询价、发送和提交订单。订单直接进入公司数据库,并立即被分散到由网络联接的各供货商和分销商手中,客户只需等待发货。客户服务和产品定货的自动化为思科公司

^① 《经济学消息报》,2001 年 7 月 28 日。

每年节约 3.5 亿美元的运营费,实现了客户服务体系运作管理的创新。

思科生产在线网站是将产品的生产和配送实行业务外包的网站。思科公司提供全球 80% 以上的互联网动力设备(如服务器、路由器等),它将大多数生产任务委托给可组织 40 多家工厂生产的承包商,这 40 多家工厂是通过网络联在一起的。供应商不仅能够制造所有的组件和完成 90% 的局部装配工作,还能承担 55% 的最后总装任务,并定期将组装好的电脑送到思科客户手中,而无须思科雇员动手,在思科的网络上看到的只是数字和信息的流动。思科的最终目标是,通过网络让生产承包商完成其全部总装和送货任务。网络化的业务外包实现了对供应链运作管理的创新。

思科公司对其主要供应商采取三项鼓励措施。首先,思科公司将企业资源计划系统与各供应商相连,通过网络使其主要供应商成为思科公司整个生产体系的一部分。供应链任何一个环节出现的变化都会立刻通知到每个环节,大大节约了时间。其次,通过使用电子数据交换系统,公司实现了数据转化的自动化。第三,思科公司创建了各商业及职能部门间交叉工作的模式,实现了重复性程序的自动化。这样一来,缩短了购货订单及报价单在各部门之间往来的时间,每份订单及报价单的成本也由原来的 125 美元降为 5 美元。

思科公司对产品的质量保证则由供货商自己负责。为解决产品质量测试问题,思科公司采取了三项措施:首先,在供应商的网络上设立了各种产品的标准测试单元。其次,确保各种产品的标准测试单元在接到命令后,

自动启动测试程序。第三,与供应商建立良好的商业伙伴关系,使供应商对大部分测试产品的质量负责,测试单元被制成必须安装的测试软件,思科公司对测试质量实行远程监控。

思科员工在线网站是为思科员工提供信息和服务的网站。仅员工名录在线一项就节省印刷、出版等费用300万美元;利用员工在线,思科的2名会计每月可完成15 000名员工用运通信用卡支出的差旅费报销任务,员工的银行账号会在48—72小时内收到报销款项——这就是思科引人注目的“地铁服务”,每年可为公司节省300万美元。

思科公司的市场部可以将其最新的产品及价格信息通过网络提供给世界各地的员工,从而每年节省1 600万美元的印刷和邮寄费用;员工可通过公司网络注册培训课程,得到主管部门同意后会很快收到电子邮件通知,远程培训不仅使员工获得受教育的机会,而且每年节省培训费用2 500万美元;据统计,在线各项为员工的服务每年可为思科公司节省5 800万美元,这实现了对员工服务体系的运作管理创新。

自1997年思科公司内部网的上述三大网站运营以来,公司平均每年节约8亿多美元。其中,由于信息的畅通,平均每个员工的生产率提高至少1%,即每人一周增加30分钟的产量,仅此一项每年就可为公司节省2亿多美元。

● 大大缩减公司库存

分析一下美国《商业周刊》2001年信息技术100强的排名,可以发现,占主要地位的要么是本身效率很高的公司,要么是提供的