

Wenhua li
Qidong

Jingji li

文化力启动经济力

— 21 世纪企业战略新思维

贾春峰 著



启动

经济力



中国经济出版社

文化力启动经济力

——21 世纪企业战略新思维

贾春峰 著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

文化力启动经济力/贾春峰著. - 北京:中国经济出版社,2001.6
ISBN 7-5017-5251-6

I. 文… II. 贾… III. 企业文化-关系-经济发展-研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 030540 号

责任编辑:孙 岩

封面设计:白长江

文化力启动经济力

贾春峰 著

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

邮政编码:100037

新华书店经销

三河市新世纪印刷厂印刷

开本:A5 印张:11.75 字数:336.6千字

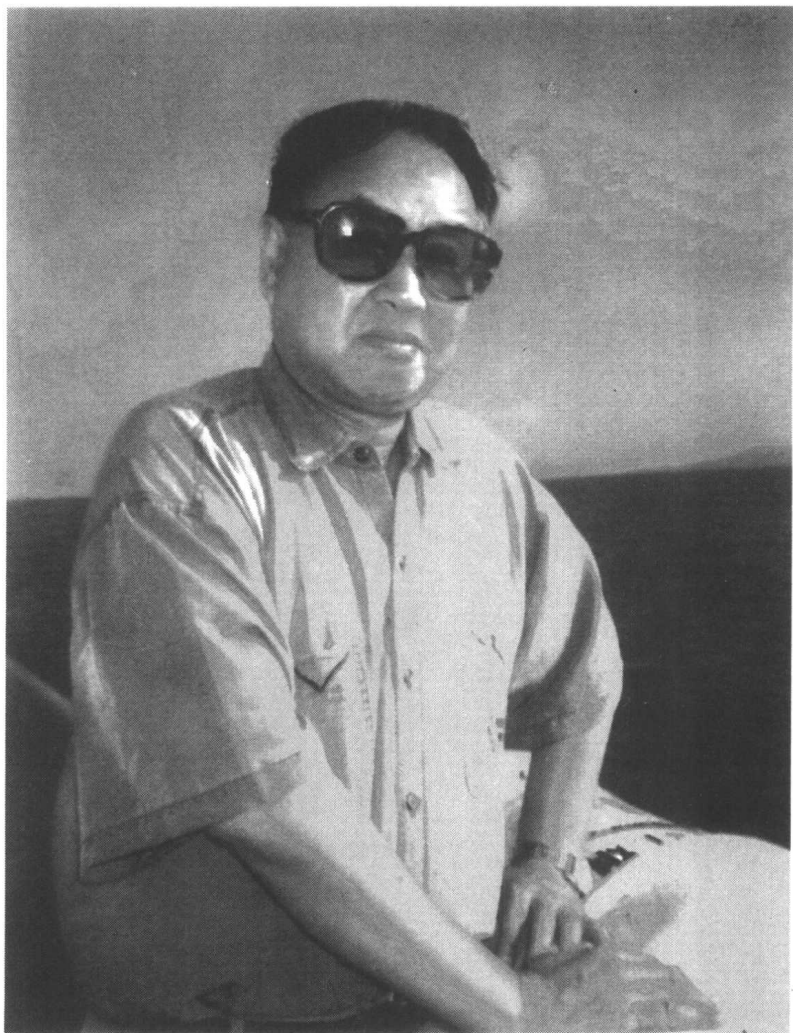
2001年8月第1版 2001年8月第1次印刷

印数:3000

ISBN 7-5017-5251-6/F·4239

定价:26.00元

MA 11.1/24



1996年8月12日晨,作者参加长岛形象研讨会归来,在去蓬莱的船上。

目 录

一、注重“决策力”研究

决策失误:成功变成失败之母.....	(2)
要研究决策“成功学”,也要研究决策“失败学”.....	(5)
选择一个独一无二的战略定位	(6)
市场胜负在决策	(7)
从生产导向转向市场导向,还要从市场导向转向顾客导向.....	(9)
从什么意义上说“顾客是总裁”?	(10)

二、培育和发展企业的“核心竞争力”

“核心竞争力”的提出	(13)
靠核心专长进行竞争	(13)
横店集团的核心能力:超前谋划,准确决策	(14)
核心竞争力的特征	(14)

三、协作竞争,结盟取胜,实施“双赢模式”

企业结盟引人注目	(16)
企业结盟越来越具有“战略”含义	(17)
为什么要搞企业结盟?	(17)
“合作竞争”与“竞争合作”	(19)
靠优势资源协作	(19)
从“非赢即输”到“双赢”	(20)
结盟取胜对传统竞争心态是一场变革	(22)

四、强化名牌创新战略

纠正名牌问题上的两个误解	(23)
--------------------	------



科技创新推动新产品的开发越来越快	(23)
现代商品中的文化含量、文化附加值越来越高	(26)
文化、科技在投入产出中的贡献率越来越大	(30)
智力优势正在取代传统的自然资源优势	(30)
生产工艺流程对员工整体素质的要求越来越高	(31)
现代市场发展要求企业更加重视商品消费的心理成分 和审美要求	(32)
名品名店名街	(32)

五、注重专业化和特色竞争战略

“多元”发展要慎之又慎	(34)
成功在于主业的深入开发	(34)
“多元化”的问题出在哪里?	(35)
不求其全,但求其特	(36)
小零件,大市场	(37)
“外包”市场带来巨大商机	(38)

六、“服务增值”战略

只讲产品质量不讲服务质量是片面的质量观	(41)
服务质量同样创造企业形象	(41)
服务可“增值”亦可“减值”	(41)
不能把“售后服务”变成“诉后服务”	(42)
购买商品同时也在购买服务,但购买商品同购买服务 不一样	(43)
要善于使抱怨顾客变成忠诚顾客	(45)
服务是一种特殊的情感式劳动	(46)

七、企业文化战略

企业文化对企业兴衰所起的作用越来越重要	(48)
澄清有关企业文化的两个片面的、不准确的、理解	(49)



企业文化的产生与培育企业“共生英雄”	(55)
企业文化的 6 大功能	(58)
企业精神、企业价值观是企业行为中另一只“看不见的手”	(62)
企业文化体现企业差别化战略,具有不可模仿性	(63)
“文化沟通”在现代商贸活动中的意义	(64)
作为“学习组织”的企业文化	(65)
企业文化建设与建立现代企业制度要有机结合	(68)
 八、企业形象战略	
一个公式:企业力 = 商品力 + 销售力 + 形象力	(69)
怎样认识企业形象?	(71)
企业识别系统(CIS)是怎样提出来的?	(73)
企业为什么要塑造形象? 为什么要导入 CIS?	(74)
企业形象识别系统(CIS)的构成	(75)
CI 要中国化	(78)
导入 CIS 的时机和导入程序	(79)
 结束语	 (80)



附 录

一、论坛放言

思考与建议:云南绿色产品开发与企业战略创新

- 2000年5月18日在“中国西南六省区市西部大开发
昆明研讨会”上的发言…………… (81)

发展民族文化产业的着力点

- 2000年8月17日在“云南民族文化大省建设第二次
高级研讨会”上的发言…………… (85)

淮海路:21世纪中国时尚消费新概念的源头

- 2000年10月16日在“回顾与展望——世纪淮海路论坛”
的发言…………… (89)

开发富有特色的汉正街商业文化

- 2000年11月20日在“汉正街市场跨世纪论坛”的发言
…………… (95)

“龙岗模式”的启迪意义

- 2001年2月23日在龙岗区委宣传部召开的文艺界理论界
部分人士座谈会上的发言…………… (99)

社区服务与社区文化

- 1998年9月21日在“南京市玄武区社区服务理论与实践
座谈会”上的发言…………… (105)

走向21世纪的英德绿色形象战略

- 1996年12月25日在“英德市迈向21世纪论坛——英德地区
形象设计与建设暨21世纪议程研讨会”上的发言…………… (107)

“长岛模式”:中国海岛县可持续发展的卓越实践

- 1996年8月10日在“长岛形象设计暨地区形象理论研讨会”
上的发言…………… (122)



文化力:温州“二次创业”的内在驱动力

- 1994年5月26日在“市场经济与温州区域经济发展战略研讨会”上的发言 (129)

从经济文化、商业文化谈北京的文化资源开发

- 1996年8月27日在“首都文化发展战略研讨会”上的发言
..... (138)

“名牌的一半是物质,一半是精神”

- 1996年10月中旬在“寿光市名牌战略与精神文明建设理论研讨会”上的发言 (141)

保险文化的四个要素

- 1997年10月18日在“保险文化建设研讨会”上的发言
..... (146)

“盘房现象”的启示

- 2000年12月17日在“昆明盘龙公司国企改革创新发展创新研讨会”上的发言 (149)

开发鞋文化 提升美誉度

- 1999年8月8日在“康奈之路与中国鞋业发展战略研讨会”上的发言 (153)

“盛锡福”与帽文化开发

- 2000年1月21日在“盛锡福整体营销策划研讨会”上的发言..... (156)

“舒丽雅”品牌战略评析

- 2000年11月25日在“沈阳市舒丽雅品牌文化研讨会”上的发言..... (158)

“京粮”集团的发展战略与企业文化

- 2001年1月10日在北京大学经济学院召开的“京粮”集团发展战略专题研讨会上的发言..... (161)

八达集团的形象设计、科技创新与人力资源开发

- 1997年8月30日在“八达集团跨世纪发展研讨会”上的发言..... (164)



新兴集团的经营哲学

- 1997年5月15日在“搞活国有企业与新兴铸管集团发展之路研讨会”上的发言 (170)

“广汇模式”述评

- 1999年3月16日在“广汇模式及其在新疆优势资源转换战略中的地位研讨会”上的发言 (172)

实施名牌战略与增强企业综合竞争力

- 1998年2月27日在“国有大中型企业的困境与出路——古井集团的思考与实践学术座谈会”上的发言 (176)

横店模式与社团文化

- 1994年6月2日在“横店集团发展模式研讨会”上的发言 (178)

从“玉柴”的“以人为本”说起

- 1996年5月6日在“大中型国有企业改革成果研讨会——暨《动力春秋》出版座谈会”上的发言 (181)

“得利斯现象”探析

- 1996年10月22日在“得利斯现象研讨会”上的发言 ... (185)

“南方黑芝麻糊”电视广告与广告文化

- 1995年8月18日在“中外名人首届广告文化研讨会”上的发言 (192)

通过优势整合 实现整合优势

- 1999年6月5日在“企业改革发展新模式——虚拟联合体理论与实践研讨会”上的发言 (195)

“连五洲”实物流网络创新的理论价值

- 2000年10月15日在“连五洲实物流网络新商业理论及运作研讨会”上的发言 (199)

商界蓝色冲击波

- 1997年10月23日在“蓝岛文化与名店战略研讨会”上的发言 (201)

老字号经营战略创新的三个着力点



——2000年1月19日在“京城老字号经营战略与文化创新研讨会”上的发言	(205)
21世纪中国企业文化发展走势	
——2000年6月20日在“21世纪企业文化论坛”上的发言	(207)
知识(智力)经济叩击着新世纪的大门	
——1998年8月4日在“知识经济研讨班”的发言	(211)
从“企业孵化器”到“企业家孵化器”	
——2000年9月13日在“新经济与企业家孵化器国际论坛”的发言	(215)
 二、书林漫步	
《碧波万顷望无极》自序:不倦的追求	(226)
文化力——我的学术研究的新起点	
——《文化力》自序	(231)
《文化力观》引言	(238)
《企业力》引言	(241)
努力创建中国的服务文化学	
——《现代企业服务文化》序	(243)
《文化力:横店的启示》序	(246)
《经济文化一体化——宁波迈向21世纪的选择》序	(250)
《现代经济文化导论》序	(255)
《现代市场的美学冲击——企业审美文化论》序	(260)
《企业文化》序	(265)
《银行企业文化论》序	(268)
渤海活塞集团企业文化的显著特征	
——《我说我写》序	(271)
《中国名牌论》序	(274)
《CIS150题》序	(277)
《崇文之邦》序	(280)



地区形象理论在中国的诞生

- 《地区形象论》序…………… (285)
- 一部难得的民族文化精品图书
- 评《云南民族文化知识丛书》…………… (288)
- 从仇保兴博士关于优化城市形象的两篇文章谈起…………… (291)

三、专家学者笔下的贾春峰与文化力研究

四、记者眼中的贾春峰与文化力研究

市场经济中的文化现象——贾春峰教授答问录

- 《经济日报》记者高善罡…………… (307)

文化力:竞争制胜的内在动力——贾春峰教授访谈录

- 《学习》杂志记者齐山…………… (312)

市场经济与“文化力”发展——访著名专家贾春峰教授

- 中共中央党校《党校科研信息》记者晓岩…………… (316)

合则齐美 离则两伤——访著名学者贾春峰教授

- 《中国工商报》记者赵海梅…………… (321)

市场经济呼唤“文化力”——访著名学者贾春峰

- 《马克思主义与现实》杂志记者苑洁…………… (323)

银行商业化转变中的文化课题——访著名企业文化专家贾春峰教授

- 《中国城乡金融报》记者胡楠…………… (327)

名牌战略与文化力——企业家与理论家的对话

- 《理论前沿》杂志记者倪德刚…………… (329)

开掘人才市场的文化力——访著名学者贾春峰

- 《北京人才市场报》记者王建一…………… (332)

云南形象的精彩之笔——访著名经济文化专家贾春峰

- 《云南日报》记者王咏刚…………… (335)

贾春峰:经济赛局中的文化行者

- 《中国经济时报》记者许晖…………… (337)

企业文化理论需要开拓者——与我国文化力理论的奠基人



贾春峰教授谈企业文化	
大连《企业文化报》记者钟祥斌·····	(342)
企业文化建设的几个热点问题	
《人民日报》记者吴璿·····	(345)
文化力启动经济力——《文化力观》评介	
《理论前沿》记者倪德刚·····	(349)
成功也是失败之母——访著名学者贾春峰教授	
《中国改革报》记者黄根兰·····	(351)
文化产业兴则文化大省立——访中国企业文化研究会副理事长贾春峰	
《云南日报》记者从永刚·····	(354)
领先半步则进入无竞争领域——同《英才》杂志记者的谈话	
《英才》杂志记者李向阳·····	(356)



文化力启动经济力

——21 世纪企业战略新思维

进入新世纪,企业面临着许多新问题、新挑战,这就需要有新战略,需要进行战略设计创新。

中共十五届四中全会关于国有企业改革和发展若干重大问题的决定提出,要重视企业发展战略研究,“企业要适应市场,制定和实施明确的发展战略、技术创新战略和市场营销战略,并根据市场变化适时调整。”企业发展战略的内容是多方面的,其中也包括技术创新战略和市场营销战略,当然还包括品牌战略、机制创新战略、资本运营战略、人才开发战略等等。

据我看到的资料,有一种估计是,在国外,企业家、企业高层主管、高层经营者花在战略思考、战略研究上的时间占全部工作时间的 60%~70%,另一种估计是占 50%,总之是要用一半或更多的时间来考虑、设计战略问题。而在中国,企业领导人花在这方面的时间却少得多。

值得注意的是,近几年来,国外企业研究提出了“公司再造”理论,有的提出了公司“变革工程”或“再造工程”、“再生工程”的说法。如何再造?如何再生?这就离不开搞好企业战略研究与战略设计。有人说,今天的企业进入战略竞争的年代,这也是在于强调企业战略的重要性。

特别是今天,我们已迈进新世纪。面对 21 世纪的来临,面对市场竞争出现的许多新态势,面对我国工业化进程中世界经济在世界范围已初见端倪的新情况,企业发展战略的研究与设计就显得更加重要。从某种意义上,也可以说这个问题具有相当的紧迫性。

今天我们所讨论的,不是一般地讲企业发展战略,而是从展望新世纪的发展趋势,从持续创新角度,从深层次方面,从开发“文化力”启动经济力的视野上,来研究、探讨企业发展战略面临的一些新挑战、新课题。

对此,我认为有以下 8 个问题是值得重视和深入研究、深入探索的:



一、注重“决策力”研究

我们常讲要实行科学决策、民主决策,提高决策水平,避免出现失误。企业决策,是对企业发展方向、发展目标的确定,以及实现这一目标所采取的步骤、途径、方式方法与策略的选择。

美国学者曾向一些企业的高层主管提出这样三个问题:

“你认为你每天最重要的事情是什么?”

“你每天在哪些方面花的时间最多?”

“你在履行你的职责时感到最困难的是什么事?”

据调查结果,90%以上的回答都是决策。这说明,决策是重要的,企业家的决策力与企业命运攸关;而决策又是复杂而艰难的,达到正确决策是很不容易的。

值得提出的是,在国际企业发展战略研究中,提出了“决策力”、“决断力”的概念,应当引起重视。

决策失误:成功变成失败之母

为什么会有“决策力”概念的提出?为什么在企业发展中要强化决策意识,不断提高准确决策、决断的能力?这是从总结企业发展的经验教训中提出来的。

我们可以从以下两个数字说起:

第一个数字:1955年,由美国《财富》杂志所列出的500强大企业,今天只剩下1/3了,也就是说500家剩下100多家了,大多数已经破产倒闭,或被别的企业兼并。

第二个数字:世界上1000家破产倒闭的大企业中,有850家(即85%)是因企业家决策失误所造成的。

这两个数字说明,即使是已经成为500强的大企业,也可以由发展变成破产,由大发展跌落为大失败,由强大而衰败,走向倒闭。大与强



并不是一个概念。大不等于强,小也不等于弱,大可以是虚胖,小而专也可以做得很强。如果把追求 500 强看成是追求规模上的 500 大,那是认识上的一大误区,是要改正过来的。重庆嘉陵集团在发展战略中明确提出“由大变强”,我看提得好!在兰德公司所统计的世界破产倒闭的大企业中,导致破产倒闭的原因,大多数则是源于战略决策的失败。在决策失误中又有许多是属于盲目扩张而步入陷阱的。

这里,我还想对上述兰德公司调查的数字多说几句。《兰德决策——机遇预测与商业决策》一书的“前言”讲到,“在为美国政府及军队提供决策服务的同时,兰德公司利用它旗下大批世界级的智囊人物,为商业企业界提供广泛的决策咨询服务。并以‘企业诊断’的准确性、权威性而享誉全球。兰德分析家认为,世界上每 1000 家破产倒闭的大企业中,85% 是因为企业管理者决策不慎造成的。随着全球商业化竞争的加剧,一个企业管理者决策能力的高低,从很大程度上决定了企业的前途和命运。”

按照兰德公司对企业病的诊断,决策失误,其中相当一部分是在企业实施多元化战略、进行扩张的过程中发生的。多元发展变成了盲目扩张,企业包袱一个个形成,越背越重,企业危机就会来临。比如,对于美国科尔——麦克基公司的病症的诊断表写的就是:盲目追求“大而全”,过度多样化。

决策失误,也有的是因忽视产品传统形象,丢掉企业已形成的优势而造成的,像“可口可乐”这样举世闻名的大公司,也曾发生过这样的决策失误。1985 年 4 月,即“可口可乐”诞生百周年的前一年,新任董事长戈伊朱埃塔在纽约市举行盛大的新闻发布会,宣布“新可乐”取代传统的“可口可乐”上市。可事实证明,这个取代的决定是错误的:销量下降,顾客不满,甚至引来社会公众的愤怒批评和抗议,这就导致公司领导于 2 个月后宣布恢复传统配方的可口可乐的生产。

上面说的是兰德公司诊断过的国际企业界的老案例。现在我们还可以举个新案例。曾一度在南非市场叱咤风云的韩国现代集团也栽了大跟头。该集团在南非的代理分销公司由于累累债务高达 87.7 亿兰特(6 兰特约合 1 美元),已宣告破产。接着,南非比勒陀利亚最高法院



作出裁决,责令有关机构对其资产进行清算。对此,新闻界人士的评语是:高层决策失误,市场把脉不准,整体实力不足。现代集团在南非之所以由盛转衰,其中有许多值得借鉴的经验与教训,主要是决策层当初对当地市场的错误判断,把摊子铺得过大。这也是决策失误导致企业倒闭的一个典型个案。

美国三大汽车公司之一克莱斯勒公司也发生过决策失误。在1978年世界石油危机的冲击下,该公司销售骤减,仅9个月就损失了7亿多美元,导致公司董事长被迫辞职。原因就是该公司生产的大型豪华轿车,耗油太多,但他们又没有及时采取措施对产品进行改型换代。

在中国企业界,类似的教训,值得总结的例子也很多,如巨人集团、飞龙集团、郑州亚细亚集团、秦池集团的兴衰,等等。有的企业从红红火火到负债累累,也是由于盲目扩张、战线拉得过长造成的。

巨人集团从1994年开始实施多元化经营,先后搞了生物工程、计算机、房地产业。这些产业领域互不相关,既不是相关领域多元发展,更不是主导产品的上下游延伸。几个主战场同时摆开,四处撒网,多处布点,这就使优势资源大为分散而失去了优势,使“核心竞争力被稀释”。这是外界多次评论过的。但我认为,仅仅讲到这里是很不够的。2001年2月15日,我去中国科技会堂参加了一个“战胜挫折走向成功的座谈会”。原巨人集团总裁史玉柱的发言,引起了我很多思考。我在会上提出了一个“史玉柱现象”的概念。我认为,社会各界应支持如史玉柱这样的企业家从挫折中走出来。全社会应当形成支持创新、支持探索、宽容失败、总结教训、继续开拓的文化氛围,营造有利于企业家成长的环境。会后,从报纸上不断看到史玉柱进行自我剖析、总结失误的报道。史玉柱称自己是“著名的失败者”,我看,史玉柱可以成为著名的转败为胜的成功者,成为有深刻启迪意义的大成功者。我们不可小看研究“史玉柱现象”的理论价值和实践意义。

“秦池”集团的“成也广告、败也广告”,同决策失误分不开。

郑州亚细亚集团由盲目扩张导致负债累累,也是决策的失误。

“飞龙”集团总裁曾对“飞龙”企业病进行了很好的自我诊断,总结了20条大失误,其中前3条是:决策的浪漫化、决策的模糊性、决策的