

张秀玉 主编



迎接挑战

—— 企业如何练好内功



中国城市出版社

迎 接 挑 战

——企业如何练好内功

主 编 张秀玉

副主编 马春礼 刘君茹 杨益新

中国城市出版社

(京)新登字 171 号

图书在版编目(CIP)数据

迎接挑战:企业如何练好内功/张秀玉主编. —北京:
中国城市出版社, 1996. 6

ISBN 7-5074-0804-3

I. 迎… I. 张… III. 企业管理-研究 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 06744 号

中国城市出版社出版发行

(北京朝阳区和平里西街 21 号 邮编:100013)

电话:64235833 传真:64214573

责任编辑:李 青

封面设计:立 中 责任印制:王质麒

北京印刷三厂印刷 新华书店经销

1996 年 6 月第 1 版 1996 年 6 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:11

字数:275 千字 印数:0001—7000 册

定价 14.80 元

深化改革，强化管理，
练好内功，提高效益。

为《迎接挑战——企业如何练好内功》题

一九九六年春袁宝华



张秀玉同志：

您好！

《企业如何苦练内功》文章，现已收到。其内容我已认真拜读。我认为该文章内容新颖，有思路，有观点，其独到见解给人以茅塞顿开的感觉。同时文章中多次引用海尔的做法，也是对我们工作的肯定。在此一并向文章课题组表示衷心的感谢！

关于文章附函中所提出征求意见一事，我认为确实写得很好，无意见可提。

再次感谢课题组对海尔的关心，并希望能够看到课题组的新作！

遥祝

工作顺利！

海尔集团

张瑞敏^①

一九九五年八月十六日

^① 注：海尔集团公司总裁

目 录

卷首语

理清 ABC 一心练内功	(1)
--------------------	-----

第一篇 观念篇

观念——企业行动的先导	(6)
-------------------	-----

一、从两个实例看“换脑筋”的意义

1. 变则通——“北重”是怎样搞活的	(7)
--------------------------	-----

2. “陕康”开业前后的风波及冲击	(8)
-------------------------	-----

二、亟待树立的六个观念

1. “建设一个不倒的市场”——市场观念	(11)
----------------------------	------

2. 一切为了使顾客满意——用户观念	(13)
--------------------------	------

3. “让身后有一只狼”——竞争观念	(15)
--------------------------	------

4. 从粗放型到集约型——效益观念	(17)
-------------------------	------

5. 警惕自己打倒自己——危机观念	(19)
-------------------------	------

6. “没有最好, 只有更好”——创新观念或超越观念	(21)
----------------------------------	------

第二篇 市场篇

市场——企业生存的土壤和海洋	(28)
----------------------	------

一、顺应市场 企业兴旺

1. 金鸡奖与百花奖	(29)
------------------	------

2. 市场至上论	(30)
----------------	------

二、抢先一步 捷足先登	(31)
1. 经商贵在神速	(31)
2. 时间就是市场	(32)
3. “我们领先了市场半步”	(32)
三、落后一步 后发制人	(34)
1. 从别人不足中寻找市场	(34)
2. 不为天下先	(35)
3. 做“失败”生意赚钱的人	(36)
四、掌握信息 超前经营	(37)
1. 小信息拓出大市场	(37)
2. 先行一步的市场预测行为——“贵州醇现象”评析之一	(37)
3. 靠一条新闻发家	(38)
4. 靠一条信息开发了“盖天力”	(39)
5. 靠一个情报称霸国际市场	(39)
五、随机应变 出奇制胜	(40)
1. 李嘉诚见好就收	(40)
2. 郑和平独树一帜	(41)
3. 王效金再造名牌新论	(42)
六、突出特色 与众不同	(44)
1. 从市场的背后去发现市场	(44)
2. 追求“与众不同”，产品要有“个性”	(45)
3. “打鱼”不挤热闹处 反弹琵琶市场通	(46)
4. 经营应寻“处女地”	(47)
5. 不追“傻瓜”闯新路	(48)
七、开发新品 创造需求	(50)
1. 要善于创造需求	(50)
2. 企业“应将重点放在创造市场上”	(51)
3. 开发朦胧需求	(53)
4. 科王——走在时代的前列	(54)

八、高点起步 争创一流	(55)
1. “宝钢”坚持“三高一流”的战略目标	(55)
2. “南航”高起点打开市场	(56)
3. “敖东”靠“三个高起点”闯市场	(57)
4. “要生产就生产高标准的热水器”	(58)
九、创造名牌 以优取胜	(59)
1. “三枪”为什么打不倒	(60)
2. “狗不理”为什么受宠爱	(60)
3. “红豆”为什么这样红	(61)
4. “同仁堂”为什么驰名中外	(61)
十、降低成本 以廉取胜	(62)
1. 酒钢、唐钢与邯钢的差距在哪里	(63)
2. 日本企业的秘密武器——成本管理	(64)
十一、积少成多 以小取胜	(66)
1. 小产品也有大市场	(66)
2. “小”也能胜“大”	(66)
3. 以“小”亦可发“大”财	(67)
4. 蝇头小利也是利	(68)
十二、广告轰炸 闪电取胜	(68)
1. 中央电视台的广告标牌给企业带来了多大 效益	(69)
2. “维维”如何进军上海	(70)
3. 宗庆后的“宇宙流”	(71)
4. “神州之光”是怎样光耀神州的	(72)
十三、搞好服务 以诚取胜	(73)
1. 得消费者心者得市场——“长虹”彩电走俏 全国的奥秘	(73)
2. 为何“傻子”能发财	(75)
3. 免费送伞和老板“骗术”的启示	(76)
4. 朋友就是市场	(77)

十四、迎合心理 以情取胜	(78)
1. 喜新未必厌旧	(78)
2. 从“上帝”的“烦恼”中开拓市场	(80)
3. “受气包”为何会畅销	(80)
4. 芭比小姐为什么会有如此巨大的“魔力”	(81)
5. “丑陋”也能发大财	(82)
十五、一主多元 内外经营	(83)
1. “霞飞”到农村建立“根据地”	(84)
2. 瞄准国外市场天地广	(85)
3. “同仁堂”开发海外市场的“四环战略”	(86)
4. “云烟”跨国经营的一着“高棋”	(86)
5. “古井”的“十六字方针”和“三级跳”目标	(87)
6. “中国鞋王”的战略构想	(88)
7. “神州”将成为亚洲老大	(89)
8. 陈世增连闯“五关”，“豪门酒”进入白宫	(90)
第三篇 机制篇	(94)
机制——企业活力的源泉	(94)
一、从“斯米克”现象谈企业经营机制	(95)
二、“小鱼”为何能吃掉“大鱼”	(99)
三、如何转换企业经营机制	(102)
“丑小鸭”的变身术——“乐轧现象”揭秘	(105)
不换招牌换机制	(106)
模拟二级法人，开拓经营路子	(107)
实行“五改三转”的现代企业管理制度，亏损大户 变为税利大户	(108)
第四篇 管理篇	(111)
管理——企业永恒的课题	(111)
一、管理到底有多大效益	(112)
1. 管理，使“抛了锚的汽车”启动	(112)
2. 管与不管相差一千倍	(112)

3. 管理自成颜如玉	(112)
二、对传统企业管理方式实行变革	(115)
三、对管理组织进行改善	(117)
四、用三分之二的精力思考明天	(121)
五、从推销走向营销	(124)
六、成为资金运营的高手	(127)
七、从成本中抠效益	(132)
八、向产品的零缺陷挑战	(134)
九、抓现场 保市场	(137)
十、企业最大的问题就是没有问题	(137)
十一、让管理更加有效	(140)
第五篇 创新篇	(145)
创新——企业生命的源泉	(145)
一、从一个企业的利税翻番谈当今企业的生命线	(146)
二、企业创新的几个重点	(148)
1. 思路创新——“没有思路,就没有出路”	(149)
“海尔人”的“一观”、“四论”	(150)
王效金的“四子说”	(153)
2. 产品创新——企业回生和振兴的根本	(156)
“澳柯玛”是如何起死回生走向辉煌的	(156)
从濒临倒闭的集体小厂一跃而成为全国最大的塑料 机械厂	(157)
3. 技术创新——企业腾飞的翅膀	(158)
技术改造创效益 连续七年居首位——洛玻扛着 “洛阳浮法”大旗闯市场	(159)
一个县办“手工作坊”是怎样跨入全国 500 家 最大工业企业行列的	(159)
4. 结构创新——向优化结构要效益	(160)
振兴汽车工业需先治“散病”	(161)

营造“大船”闯风浪——金轮集团的新思路	(162)
强者举旗当帅 弱者找帅当兵——牡丹江企业兼并 增活力	(163)
“弱弱联合”，“负负得正”	(164)
5. 经营创新——企业家的第二次跳跃	(165)
第六篇 文化篇	(167)
文化——企业的形象和灵魂	(167)
一、是什么力量在指导 BMCC	(167)
二、一个新的管理学理论——企业文化理论	(171)
三、企业文化与传统文化	(173)
四、企业精神——企业文化的核心	(177)
五、企业形象	(180)
第七篇 队伍篇	(185)
职工——企业最重要的资本	(185)
一、“雕虫小技”与“以人为本”——职工是企业家的 上帝	(186)
二、受欢迎的“凝聚力工程”	(188)
三、企业要重视“制造”人	(190)
四、向职工的创造力要效益	(193)
五、要善于“识其短，用其长”	(196)
六、善用人才的现代伯乐	(200)
七、宝钢的跨世纪人才管理	(204)
第八篇 班子篇	(206)
班子——企业成败的关键	(206)
一、将才与活力	(207)
二、厂长、经理和企业家	(209)
三、企业家身价几何	(214)
四、企业家走向职业化	(217)

附录:

市场竞争力就是企业的生命力·····	(220)
练得内功拿下云——来自北京新型建筑材料总厂的报告 ·····	(224)
眼睛向内 苦练内功·····	(232)
海尔集团的成功之路——对青岛海尔集团公司搞好内部 经营管理经验的调研报告·····	(237)
应进一步倡导企业走内涵式发展道路 ——青岛澳柯玛集团扭亏历程引起的思考·····	(248)
模拟市场核算 实行成本否决 大力挖潜增效·····	(255)
全员竞争管理·····	(259)
企业应注重练好“内功”·····	(281)
向加强企业管理要效益·····	(286)
以人为本创奇迹——记营口冷藏箱总厂厂长盛东升和 他所在的企业·····	(290)
兼并企业的一体化管理·····	(297)
坚持三改一加强,搞好国有企业 ·····	(300)
首钢集团化改革模式和步骤·····	(302)
依靠 CIMS 高技术,全面加强管理,重振国有企业雄风 ·····	(306)
以市场为导向扩大产品销量·····	(316)
重质量,重信誉,同仁堂扬帆济沧海·····	(318)
引进技术的同时必须引进管理·····	(322)
推行“末日管理”,警惕自己打倒自己 ·····	(324)
松下经商战略二十条·····	(329)
“可口可乐”百年经营“秘方”·····	(331)
结束语 ·····	(334)
主要参考资料 ·····	(336)

卷 首 语

理清 ABC 一心练内功

深化改革,扩大开放,犹如两股巨大的浪潮猛烈地冲击着所有企业,特别是国有企业。伴随着两股浪潮的冲击,国有企业面临着两个严峻的挑战:一是体制的挑战,即由过去的计划经济体制转到市场经济体制;二是生存与发展的挑战,即由过去的吃国家“大锅饭”,转到靠自己到市场上找饭吃、求生存、谋发展。这两大挑战集中到一点,其核心就是市场竞争的挑战。因此,在日益激烈的市场竞争中,企业应该怎样提高自己的市场竞争力,就成了企业能否在市场竞争中求得生存,谋求发展的关键。那么,怎样才能提高企业的竞争力呢?现在奉献给诸位的这本新书:《迎接挑战——企业如何练好内功》,将会为您提供一个很好的答案。

世界上的主要发达国家,对“提高企业竞争力”的问题极为重视。早在 80 年代初,美国总统里根就建立了一个由 30 名专家组成的“关于工业竞争力的总统委员会”,专门研究如何提高美国企业的竞争力,以应付国际竞争的挑战。在欧洲,有一个“世界经济论坛”组织,出席该论坛会议的均是一些大企业家、大银行家、经济学家及政府官员,经常对企业的竞争力问题进行研究,共同探讨如何提高国际竞争力。日本对国际竞争力的研究更为重视,除了政府建

立专门研究机构外,一些企业、公司也在积极研究,侧重研究如何提高企业在国际市场上的占有率。上述国家和地区的经济发 展之所以处于世界领先地位,这与他们重视提高企业竞争力密切相关。

近几年来,我国对如何提高企业竞争力的问题虽也进行过一些研究,但还很不够。目前,国有企业在市场竞争中遇到了不少困难和问题。这些问题,有外部环境问题、历史遗留问题,但也有企业机制问题、经营管理问题。要想克服这些困难,解决这些问题,提高国有企业的竞争力,当然必须进行宏观领域的改革,为国有企业创造一个公平、宽松的外部环境,解决国有企业的债务重、冗员多、办社会^①等历史包袱;但同时也必须深化企业的内部改革,转换企业经营机制,强化企业的科学管理,提高企业的整体素质。简言之,用我国优秀企业家的语言讲就是:眼睛向内,苦练内功。

那么,从企业自身而言,应将工作重点放在哪里呢?北京新型建筑材料总厂厂长宋志平认为,中国国有企业面临的问题可分为三大类:一是 A 类问题,这是指全社会都解决了企业才有办法解决的问题,如社会保障、企业负担等问题;二是 B 类问题,这是指企业经过努力而能做好的事,如企业三项制度改革等;三是 C 类问题,这是指企业必须做好的基础工作,如财务管理、现场管理、规章制度等。对 A 类问题不能采取回避态度,要多思考,多提建设性意见,做个促进派。但是,作为企业领导应把主要精力放在 B 类、C 类问题上,这些问题没有做好,A 类问题即使解决了,企业也难以发展。而 B 类、C 类问题多半属于企业自身的问题,自身的问题当然要立足于自身来解决。因此,他的信念是:“理清 ABC,一心练内功。”1993 年寒冬他就任厂长后,既没有抱怨叫苦,也没有伸手向上,而是确定通过“苦练内功”来求得企业的振兴与发展。经过两年来的苦练内功,练出了一个新的观念,练出了一个新的机制,练出

^① 办社会:指企业办医院、食堂、学校、幼儿园等。

了一个新的管理,练出了一个新的文化。结果不但扭转了企业的颓势,而且得到了迅速的发展,使一个多年来营业额一直徘徊不前的大企业,垮入了中国 500 家经济效益最佳企业,全国百家知名企业和中国百家最大建材工业企业。1995 年,北京新型建材总厂又被列为全国 100 家建立现代企业制度的试点,并编制了具有创新特色的建制实施方案,目前正在向现代企业制度的目标奋进。

近几年来,在深化企业改革和强化科学管理的实践中,我国确实涌现了一批优秀企业和优秀企业家,这些企业在总结他们的成功经验时,都得出了与宋志平厂长几乎完全相同的结论。例如:

上海宝山钢铁(集团)公司董事长黎明认为,宝钢所以能在短时间内实现“三高一流”的战略目标(即高质量、高效率、高效益,争创世界一流),主要是靠“转变观念,苦练内功”。

中国长城铝业公司总经理鲍泽民认为,长城铝业公司所以能在短时期内建成集生产、建设、科研、经营为一体的特大型铝联合企业,成为目前全国最大的氧化铝生产基地,主要的经验是“眼睛向内,苦练内功”。

中国洛阳浮法玻璃集团公司董事长兼总经理郭晓寰认为,洛玻浮法集团公司所以能在近几年内获得超常规、跳跃式的发展,成为目前全国最大的生产浮法玻璃的特大型企业,主要是抓住了“转机建制,苦练内功”。

青岛海尔集团公司总裁张瑞敏认为,海尔集团所以能从 10 年前的一个亏损 147 万元,面临倒闭的集体小企业,发展成为今天的全国家电行业门类最多并在国际市场上具有一定知名度的大型企业集团,得益于他们在 10 年的拼搏奋斗中,自始至终都贯穿着“抓管理、练内功”,“练为战、不为看”这条主线。

.....

由上可知,“眼睛向内,苦练内功”决不是某个秀才闭门造车的杜撰,也不是从国外引进的现成“洋经”,而是我国的优秀企业家对

自己搞好企业的实践经验所作的精练而形象的概括和总结,是具有中国特色的企业改革和经营管理的真经。这一经验,既具有创新性,又具有真理性和适用性,对每个企业都具有普遍的指导意义,是每个企业奋发图强,振兴发展的根本途径。

那么,什么是“企业内功”,“苦练内功”都包括哪些内容呢?

“内功”是我国武术界的术语,是相对于“外功”而言的,它是武术界衡量武功扎实不扎实、过硬不过硬的标准。企业同练武者一样,要想在激烈的商战中战胜对手,也必须练就一身过硬的“内功”。“企业内功”就是指企业的整体素质,即企业在市场上的竞争能力,主要表现为企业的市场占有率和市场开发能力。“苦练内功”就是对企业为提高自身素质所进行的全部改革和管理活动的形象总称。

“苦练内功”包括着十分丰富的内容,根据我国优秀企业家的实践经验,概括起来主要有三个方面:一是深化企业内部改革;二是强化企业科学管理;三是提高企业全员素质。具体来讲,可归纳为八点:即练观念、练市场、练机制、练管理、练创新、练文化、练队伍、练班子。本书所包括的八篇,将详细介绍练内功的具体内容。

本书内容主要取材于中国优秀企业家的实践经验,也适当吸收了国外一些优秀企业家的经验。所以这样做,是因为中国的企业家最了解中国的国情,他们的经验具有中国特色,适合于中国的企业,而且他们的经验已经达到了相当高的水平,并有非常乐观的发展前景。美国一位世界级的企业管理专家约翰·莱菲尔德不久前在上海作“东西方企业管理技巧”的精彩报告时,称中国企业家是积极有进取心的、非常自信的乐观主义者。这位企业管理大师在评价中国企业管理模式时说:“我觉得中国的文化跟日本文化比较接近,强调集体主义,比较注重感情;然而在决策中,中国人又强调个性的发展,在这里,中国人又和美国人很相似。中国具有日本和美国结合起来的优势,吸收了两个方面的精华,这样就能使中国的企

业管理水平提高到很高的地步。”

本书所讲的人和事，都是真人真事。这就是说，本书介绍的经验都是干出来的，是行之有效的。因此，在大体相同的条件下，这些企业能做到的事，别的企业也应该能做到、而且应该比他们做得更好，还应该力争做到他们做不到的事。全国劳动模范、湖北省优秀企业家、武汉东啤(集团)公司董事长兼总经理陈尔程说得好：

“别人能办的事我不能办是无能；

别人能办的事我也能办是平庸；

创造条件办成别人难办的事是卓越！”

让我们共同以陈尔程总经理的话共勉：

不做无能者；

少做平庸者；

多做卓越者！

挤出点时间阅读本书吧，它能够帮助您找到一条搞好企业，成为企业家的成功之路！

有志者事竟成！

祝您成功！