

企业驱动三大方法

朱先春 著

中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业驱动三大方法/朱先春著. -- 北京: 中华工商联合出版社, 2014. 10
ISBN 978 - 7 - 5158 - 1116 - 1

I. ①企… II. ①朱… III. ①企业管理—研究 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 229163 号

企业驱动三大方法

作 者: 朱先春
责任编辑: 李红霞 潜柳溪
封面设计: 久品轩
责任审读: 李 征
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 三河市宏盛印务有限公司
版 次: 2015 年 1 月第 1 版
印 次: 2015 年 1 月第 1 次印刷
开 本: 710mm×1020mm 1/16
字 数: 118 千字
印 张: 10.25
书 号: ISBN 978 - 7 - 5158 - 1116 - 1
定 价: 39.80 元

服务热线: 010 - 58301130
销售热线: 010 - 58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

http: //www. chgslcbs. cn
E-mail: cicap1202@ sina. com (营销中心)
E-mail: gslzbs@ sina. com (总编室)

工商联版图书
版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。
联系电话: 010 - 58302915

序 言

2013年6月1日，中国企业家高端社交网络平台——正和岛在北京举行“岛邻大会”，共同把脉中国企业家必须面对的“十大判断”。每一道题出来以后，由全体现场观众（企业家）投票，然后再请评议专家来点评。其中，在“你觉得近年来民营企业家的移民潮将会呈现何种趋势？”的调查中，认为“直线上升”的占59.9%；在“为什么很多中国年轻企业家都想提前退休？”的调查中，认为“想换一种生活方式”的占58.2%。这种情况与我们近年来直接了解的情况十分接近。

几年前，我们在和一位企业家交流时，他说自己感到很苦恼，虽然公司规模已有几个亿，但是，基本上不赚钱。更让他不安的是，本来想从公司的几位副总中提拔一位替代自己做总经理，居然三个人中没有一个人愿意干。所以，一个念头就经常浮现在他的脑海：是自己继续经营下去（可能承担风险），还是干脆将设备和厂房一起出租出去（获取稳定收益）？

后来，我们进一步调查发现，类似上面这种情况的企业绝非个

案，处于“进退两难”状态的老板比比皆是，不少企业老板都面临着如下矛盾：

追加投资难，不追加投资也难；

放权难，不放权也难；

股改难，不股改也难；

继续做实业难，不做实业也难；

不进行资本运作难，进行资本运作也难；

.....

三十年河东，三十年河西，“进取性”衰退已成为当今中国不少企业家的共有“病症”，成为影响中国企业发展非常关键的因素。

那么，在中国经济经过30多年高速发展之后，为什么曾经“动力十足”并且已经成功的许多中国企业家会出现“动力缺乏症”？前30年到底是什么因素在驱动企业成长？这些因素现在到底发生了什么变化？未来驱动企业成长的因素又应该是什么？

带着上述问题，近年来我们从理论上和实践上进行了深入的探索，通过研究发现：前30年企业成长的主要驱动因素是“机会驱动”、“激情驱动”和“人力驱动”，而这些因素后来都发生了巨大的变化，从而导致企业成长缺乏动力。根据我们对企业现状和未来发展趋势的分析，我们发现未来驱动企业成长的因素正在转变为“战略驱动”、“机制驱动”和“人本驱动”。

根据这种变化的趋势，企业应该如何进行成长动力开发？应该怎样构建企业的驱动系统？有哪些具体而有效的开发方法？这些正是本书致力于解决的问题。

本书不仅关注“战略”本身，更关注如何形成“战略”共识；不仅关注企业“机制”，更关注“机制”的作用机理；不仅关注“人本”需求，更关注如何激发人本动力。



通过本书，我们希望能够帮助更多的企业有效穿越问题丛林，系统驾驭企业成长，真正实现“从机会驱动向战略驱动”、“从激情驱动向机制驱动”、“从人力驱动向人本驱动”的成功跨越，从而为企业解决“人”的问题提供一套行之有效的系统化解决方案。

当然，我们同时希望能有更多的理论研究者，特别是企业管理者，共同参与到这一行动中来，共同从驱动力这一层面探讨企业成长之道。

是为序。

朱先春

2014 年 9 月于广州

目 录

序	001
第一章 高速增长的背后——中国企业成长怪现状	001
一、怪现状之一：平均寿命很短，容易大起大落	003
1. 中国企业成长的四类状况	003
2. 中国企业的“短命现象”	004
3. 中国企业的“大起大落现象”	005
4. “大起大落现象”的背后	006
二、怪现状之二：中国企业充满“机会主义”	007
1. 机会主义表象之一：跟着“潮流”走	007
2. 机会主义表象之二：战术上的巨人，战略上的侏儒	009
3. 机会主义表象之三：热衷于“概念经济”和“资本运作”	010
4. 机会主义表象之四：中国企业的“房地产热”	011
5. 机会主义表象之五：国际化并购中的“机会主义者”	014
三、怪现状之三：盛行“管理流行曲”	016
1. 从一位美国学者的困惑说起	016

2. “管理流行曲” 面面观	016
四、怪现状之四：“政商关系地雷阵”	019
1. 现象之一：“商而优则仕”与“仕而优则商”	020
2. 现象之二：政商关系，一个悲哀的话题	021
3. 现象之三：政商关系，复杂的体制博弈	022
五、反思“怪现状”与中国企业成长	023
第二章 三十年河东 三十年河西——寻找企业驱动力	025
一、追根溯源：过去30年，是什么在驱动企业成长？	027
1. 机会驱动：一个充满机会的时代	027
2. 激情驱动：无穷的创业激情，全身心的工作投入	030
3. 人力驱动：极大的人口红利，极低的人本需求	032
二、成长拐点：企业驱动因素正在发生哪些变化？	033
1. 机会正在变化：显在机会明显减少	033
2. 激情正在减退：老板们染上“动力缺乏症”	034
3. 人力正在变化：人力成本不断上升，管理难度不断加大	035
三、转型升级：未来的驱动力来自哪里？	037
1. 三大变化，突显企业成长新问题	037
2. 企业成长，需要构建新的驱动系统	038
第三章 灯塔指方向——战略驱动法	041
一、战略是什么：战略是梦想，战略是方向，战略是路径	043
二、战略驱动法之一：激发梦想，让下属与您共享此梦	044
1. 梦想的力量：阿里巴巴的故事	044
2. 愿景构建：上下同“欲”者胜	046
3. 标杆研学：用“未来”激活“现在”	048
三、战略驱动法之二：定位目标，让灯塔照耀前方	051



1. 战略选择：确定做什么和不做什么	051
2. 目标规划：设置好前进的灯塔	053
3. 策略规划：确定业务组合与营销组合	054
四、战略驱动法之三：规划路径，制定蓝色导航图	058
1. 找准关键成功要素	059
2. 绘制蓝色导航图	060
五、战略驱动演练：战略共识与战略落地	063
1. 演练之一：群策群力，促进战略共识形成	063
2. 演练之二：项目化协同，保证战略落地	065
第四章 压力出绩效——机制驱动法	067
一、机制如何驱动企业成长？	069
二、机制驱动法之一：激发企业高层“有效领导”	071
1. 老板驱动：设计好企业的股权结构	071
2. 经营团队驱动：设置好公司治理结构	074
三、机制驱动法之二：打造高效执行力	077
1. 目标分解机制：KPI 体系构建法	078
2. 利益分享机制：收入结构优化法	079
四、机制驱动法之三：系统化推动经营管理	083
1. 工作地图绘制法：让工作透明化	084
2. “红黄绿灯”标示法：推动工作持续改进	087
五、机制驱动法之四：“客户”拉动	088
1. 价值观：遵循“客户”导向	089
2. 相互关系：从“交付”到“交易”	089
六、机制驱动演练：关键指标与工作地图	091
1. 演练之一：提炼本岗位关键绩效指标	091

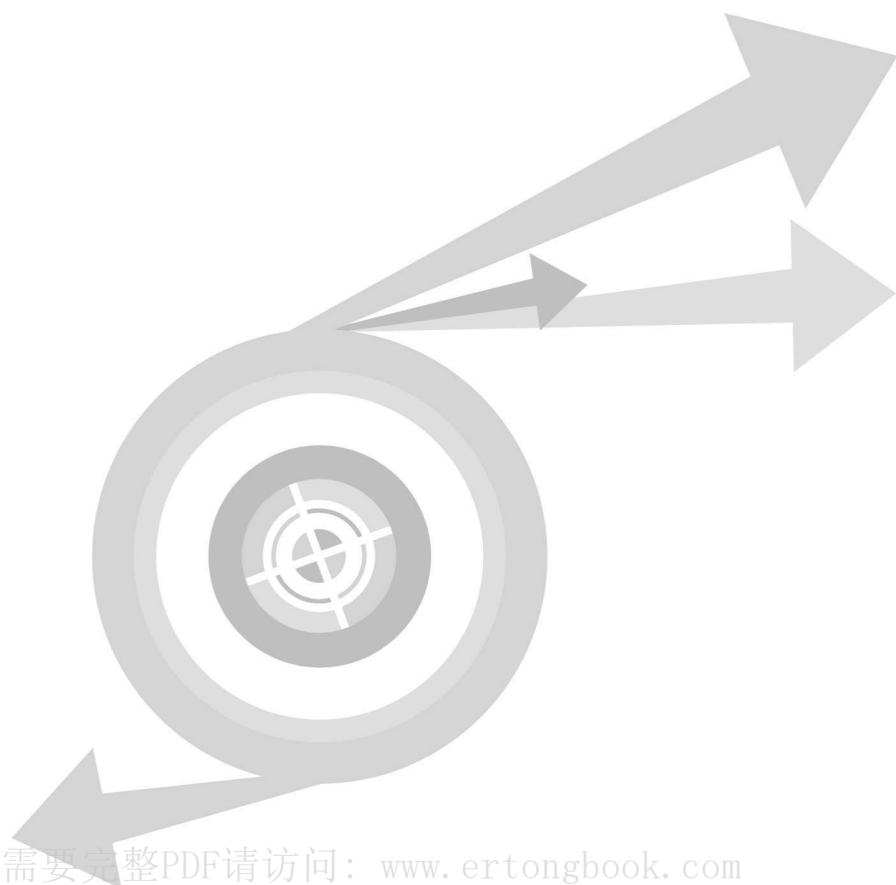
2. 演练之二：绘制工作地图，标示“红黄绿灯”	092
第五章 动力出绩效——人本驱动法	095
一、人本如何驱动企业成长？	097
二、人本驱动法之一：构建关键和谐指标，汇聚和谐动力	099
1. 理论模型：“三个维度”与“四个视点”	100
2. KHI 构建：测评指标与测评问卷	101
3. KHI 应用：改进“短板问题”	103
三、人本驱动法之二：实施“福分”计划，激发幸福动力	105
1. 提出背景：“福分”为什么	106
2. 运行模型：从“活动规划”到“深度应用”	107
3. 我的幸福我做主：员工“福分”提升案例	109
四、人本驱动法之三：提升心理资本，成为心灵英雄	111
1. 心理资本：人力资源开发新概念	112
2. 心理资本：开发与应用模型	114
3. 心理资本：开发提升方法	115
五、人本驱动演练：发现人本需求	121
第六章 玩转驱动魔方——企业驱动系统应用	125
一、“乱世”重经济——认清天下大势	127
1. 顺势而为：成功企业家的“运命”之道	127
2. “富豪榜”：“天下大势”的折射镜	130
3. 从现在看未来：新的机会在哪里？	132
二、硬性制度与软性氛围——保持“双轮”驱动	134
1. 压力与动力：“双轮”驱动企业成长	134
2. 掌握权变之道：不断优化驱动“配方”	136
三、现身说法——企业驱动力提升典型案例	137



1. 案例背景	138
2. 诊断分析结论	139
3. 驱动力提升方法	140
4. 提升效果分析	142
附录 有效解决“人”的问题——关于“企业驱动”的对话 （答《生产力》记者问）	144
后记	147
编辑后记	150

》》第一章

高速增长的背后——中国 企业成长怪现状



30 多年来，在中国经济高速增长的背后，中国企业的成长却存在诸多怪现状：从最终结果来看，中国企业的平均寿命很短，容易大起大落；从规范化管理方面来看，中国企业盛行“管理流行曲”，政商关系布满“地雷阵”；从深层原因来分析，中国企业充满“机会主义”。由于这些怪现状，导致中国企业成长力水平普遍不高，与中国经济整体高速增长形成鲜明对照。

本章我们将针对这些“怪现状”进行具体分析，从而对影响中国企业成长力水平的相关问题有一个总体把握，为我们寻找企业驱动力提供宏观背景。

一、怪现状之一：平均寿命很短，容易大起大落

尽管统计方法和具体说法各不相同，但是，中国企业的平均寿命很短、容易大起大落却是公认的事实。由于这种情况与中国经济持续高速增长的大环境形成巨大反差，因此成为中国企业成长的第一大怪现状。

1. 中国企业成长的四类状况

中国企业的成长，在总体上大致可以分为四类状况（见图 1-1）。

一是长不久的企业。

长不久的企业往往在 1~3 年内就消失了，所以绝大部分已经被人们遗忘，甚至从来就没有留在人们的记忆中。

二是长不大的企业。

长不大的“老小”企业，由于规模不大，影响力有限，因此，往往只是在很小的范围和领域内存在，只为少数人所知晓。

三是大起大落的企业。

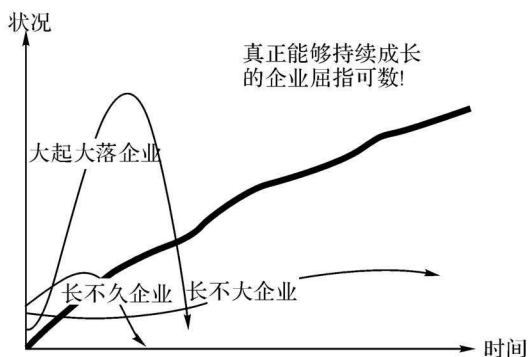


图 1-1 中国企业成长的四类状况

大起大落的企业是指一批又一批快速崛起又轰然倒塌的企业。这类企业已具备相当的规模和社会影响力，基本上都是社会上的“明星企业”。在他们“大起”的时候相当辉煌、相当耀眼，在他们“大落”的时候往往相当惨烈，一举一动都牵动着人们的神经，往往是社会最关注的对象。

四是持续成长的企业。

真正持续成长的企业，如华为、美的等，往往屈指可数，这些企业既是社会的财富，更是其他企业学习的榜样。当然，在企业持续成长的过程中，同样会面临各种各样的成长难题。尽管如此，这些企业不断解决难题、不断自我超越的过程，同样成为其他企业学习的重要内容。

在以上四类企业中，“短命现象”和“大起大落现象”成为中国企业特有的“怪”现象。

2. 中国企业的“短命现象”

关于中国企业平均寿命的具体年限，目前并没有各方面都认可的具体统计数字，一般的说法为小微民营企业的平均寿命为3年左右，



大中型民营企业平均寿命为7年左右。

中国企业的平均寿命很短，最主要的原因就在于第一类企业的数量过多，大量的企业还没有跨过创业期或者刚刚进入扩张期就夭折了，成为短命的企业，从而出现了中国企业的“短命现象”。

从数量上讲，“长不大”的企业在总量上应该是大得惊人。如今，在中国的每一个城市里都会有这样一种现象：一批批民营企业不断注册成立，同时，一批又一批民营企业却在不断走向消亡。所以，中国绝大部分民营企业的发展规律可用一句话来形容：寿命短、长不大。

为什么会出现这种情况？原因自然来自多方面，既有外部环境因素，更有企业内部管理因素和企业老板的个人因素。但是不论什么原因，从最终结果来说，这类企业往往没有解决企业成长的最基本问题，即企业“产品”和企业“市场”问题。

企业没有能够形成真正有价值的“产品”，或者即使形成了“产品”但是没有渠道或能力打开市场，从而无法实现企业最基本的经营循环。由于企业本身没有形成“造血功能”，仅靠老板的创业激情和有限的资源来维持，当资源“弹尽粮绝”、老板“精疲力竭”时，企业自然就“寿终正寝”，成为短命的企业。

3. 中国企业的“大起大落现象”

如果说“短命企业”由于影响范围小，其“自生自灭”过程对企业和社会的影响还十分有限的话，那么，已经跨越生存期和扩张期的“明星企业”突然出现“大起大落”，对企业本身和社会的影响就十分巨大。所以，中国企业的“大起大落现象”更加牵动社会和企业界的神经。

“大起大落现象”基本上伴随着改革开放以来中国企业发展的全过程，以下是改革开放不同阶段大起大落企业（或企业家）的典型

代表。

20 世纪 80 年代中期开始，首先是一些改革风云人物的大起大落，如年广久、步鑫生、马胜利、禹作敏等人，这些人基本上都是国有或集体企业的带头人。

20 世纪 80 年代末 90 年代初，民营企业的“大起大落”已经开始呈现，牟其中的“南德集团”是当时的代表。

20 世纪 90 年代中后期，巨人、三株、太阳神、飞龙、亚细亚、瀛海威、秦池等一大批企业的“大起大落”使其成为全社会都关注的焦点。

进入 21 世纪，托普、德隆等一大批企业的大起大落又成为新的焦点。

.....

4. “大起大落现象”的背后

由于“大起大落”的企业分别处在不同时期、不同行业，涉及的因素很复杂，因此，很难简单地进行个性化原因归纳。但是，通过这些代表性企业所展现的“大起大落”现象，从大类上讲，至少可以反映出企业三大方面的问题。

一是中国企业的“机会主义”问题。一些企业通过抓住外部机会快速发展起来，但是，当企业发展到一定规模之后，并没有及时进行战略规划和战略定位，仍然跟着机会走，结果陷入“机会主义”的泥潭。一旦外部环境发生重大变化，企业便陷入被动境地难以自拔。

二是如何实现“管理规范化”问题。由于企业成功的“经验”主要来自对外部机会的把握，企业往往忽视内部规范化管理，更忽视企业运营风险的管控。因此，当企业在战略上遇到“机会缩水”，内部管理问题便会暴露无遗，往往会让企业雪上加霜。



三是如何进行“政商关系处理”问题。当企业发展到一定规模，企业家获取一定社会地位之后，很多企业热衷于与政府间形成“紧密”关系。这种“紧密关系”在一定程度上会帮助企业获取更多的政府资源和发展机会，但同时也为企业发展埋下若干定时炸弹。一旦发生爆炸，往往造成无法挽回的损失。

以上三大问题，同时构成了中国企业成长的另外几大怪现象：即充满“机会主义”、盛行“管理流行曲”与“政商关系地雷阵”。

二、怪现状之二：中国企业充满“机会主义”

中国经济几十年高速发展，但是中国企业的平均短命却很短。其中一个重要原因就是中国企业的成长环境中充满机会主义，企业界更是机会主义盛行，从而导致企业随着机会的到来而成长，随着机会的消失而夭折。

1. 机会主义表象之一：跟着“潮流”走

改革开放后相当长的一段时期内，处于市场经济发展初期的中国，机会无处不在，对于中国企业发展而言，“机会”二字成为关键。在这样的生存环境下，企业的成功并不一定依赖于高瞻远瞩的战略或者优异高效的管理，而是看企业能否抓住关键性的稀缺资源，并充分利用每次机会。于是，跟着机会走，跟着潮流走，不断发现并抓住机会便成为绝大部分中国人的“群体性行为”。

有一个关于犹太人和中国人开加油站的故事，很值得思考。

一位犹太人开了一个加油站，生意特别好，第二个犹太人来了，开了一个餐厅，第三个犹太人开了一个超市，这片