

熟悉的未必就真正认识
认识的不一定能够做好

都基利 编著

思维创新

企业成功之道

辽宁人民出版社

思维创新

都基利 编著

企业成功之道

辽宁人民出版社

© 都基利 2006

图书在版编目 (CIP) 数据

思维创新：企业成功之道 / 都基利编著. —沈阳：辽宁人民出版社，2006.7

ISBN 7-205-06077-X

I. 思… II. 都… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 037436 号

出版发行：辽宁人民出版社

(地址：沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编：110003)

印 刷：沈阳航空发动机研究所印刷厂

幅面尺寸：170mm × 240mm

印 张：17 $\frac{1}{8}$

字 数：206 千字

出版时间：2006 年 7 月第 1 版

印刷时间：2006 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑：张 序

封面设计：李云平面设计

版式设计：王珏菲

责任校对：郑 莉

定 价：28.00 元

销售热线：024-23284300
23284324

前言

当我们翻阅着本书中这些成功企业的案例，追寻着他们的成长轨迹，给我们更多的感受、更多的启迪是他们走向成功的思维。无论是从张瑞敏、柳传志，还是韦尔奇、松下幸之助，在他们身上我们都可以领悟到那非凡而富有哲理性的思维。换言之，成功的企业一定是一个思维开放而富有卓越理念的企业，正是他们这种超凡脱俗的思维和理念，使他们在复杂多变的市场环境中棋高一筹、游刃有余、化腐朽为神奇，演绎着一个又一个惊奇的神话。也正是这些富有时代特色的新思维、新理念，帮助我们走出思维定式，打开认识大门，感悟到自我的力量，并重新开始思考企业的行为。

卓越的思维产生卓越的理念，一个全新的理念就像一项重大发明创造，不仅能给企业注入新的活力，也为企业带来新的发展空间。通过注入新的企业理念，改变人们的传统思维方式和组织行为，激发企业的创新活力。建立新的理念，就是以一种新的思维和更有效方式去工作。

所以，对中国企业来说，现在最缺乏的并不是资金和技术，而是一种与时俱进的思维方式和卓越理念。尤其是



在当前企业正处于进入新一轮发展的关键时期，以创新的理念和思维方式作为引擎，无疑成为推动企业发展的最有效动力源。

历史告诉我们，创新是一个国家、一个民族发展的不竭动力，没有创新力，就没有发展力。在近代历史上，中国之所以落后于西方发达国家，其原因是多方面的，但没有创新之举，更无创新之意确是其中的一个重要原因。所以，我们要加快发展经济，必须坚持走自主创新发展的道路，而不是步外国工业化发展老路，否则，只能差距越来越大。

走进本书之中，你可能会有一种似曾相识而又新鲜的感觉，其实本书中所提出的这些观点并不是什么新发明、新创造之举，而恰恰是过去被我们所忽视或认识不到位的东西。正如本书封面上所说：“熟悉的未必真正认识，认识的不一定能够做好。”

思维如此重要，然而却未能引起我们的足够重视和很好地开发利用，并在某种程度上形成了一种狭隘的思维障碍，在自我设定的思维框架内，限制了自己的能力，从而影响我们的潜力发挥和事业发展。所以，充分发挥人的思维创造力是当代中国企业家们应该给予关注的焦点。正如亚里士多德所说：“人生最终价值在于觉醒和思考，而不在于生存。”

本书最主要的特色，就是着重于介绍新思维、新理念，并且在语言叙述上，力求精练。

本书的另一个特点，是选择大量的经典案例。旨在拓宽读者的思维空间，希望读者能从这些成功的案例和经典的至理名言中，吸取更多的营养成分，以达到抛砖引玉之目的。

成功者必有其成功之道。这个“道”就是思维方式和由此产生的创意理念，而挖掘这些丰富的成功内涵和精华并非作者能力所及，更多的“金矿”只能留给读者去挖掘和领悟。

本书对于那些致力于追求改善人生道路的读者，也是非常有益的。因为，做事与做人是一个道理，不会做人，也就不会做事。成功学告诉我们，聪明者并不一定是一个精明的人，而是一个拥有正确思维方式的人。

在我们欣赏这些成功者杰作的同时，我们也没有忘记自己，毕竟它使我们对自己更加充满信心。因为，认同这些思想，就如同我们拥有这种思想一样重要，透过这些成功的背后，我们可能找到了通往成功之门的金钥匙。

•
•
•
•
•
•
•
•

●创新与市场相结合 70

录



新

企业成功之道

2

Siweichuangxin—qiyechenggongzhiiduo

● 激发员工创造力	71
第四章 自我变革	81
● 主动改变自己	83
● 选择好变革的切入点和时机	91
● 做好组织保障	93
第五章 魅力领导	97
● 领导者的人格魅力	99
● 把权力还给事业最需要的人	112
● 行使好决策权	116
● 依靠管理团队来领导	124
第六章 善用人才	131
● 建立人才理念	132
● 挑选真正的人才	136
● 展示人才的价值	142
● 创造留住人才的环境	147
第七章 激励员工	151
● 培养员工的自信心	152
● 倾听员工的心声	156
● 激发员工潜能	160
● 重视员工成长	162
第八章 做精做优	169
● 改变习以为常的浪费现象	171
● 消除非增值环节和作业	173
● 优化组织结构	181

● 企业流程再造	186	
● 保证产品质量	190	
第九章 服务顾客	205	
● 提供顾客需要的产品	206	
● 保持与顾客的零距离	207	
● 强化服务意识	209	
● 视顾客为利益共同体	215	
● 诚信对待顾客	216	
第十章 文化共生	221	
● 尊重员工的个性和需要	224	
● 企业文化功能	226	
● 领导者是企业文化的塑造者	228	
● 提升企业软实力	230	
第十一章 居安思危	239	
● “危”来源于企业内部	241	
● 预测企业危机点	244	
● 提高驾驭危机的能力	248	3
第十二章 打造品牌	255	目
● 品牌是高品质象征	257	
● 品牌是无形资产	258	录
● 打造自己的品牌	262	
参考书目	272	
后 记	274	

第一章

运筹帷幄

商场如战场，不仅是力量的竞争，更是智慧的较量。

成为市场上的佼佼者，既不是实力最强壮的企业，也不是拥有最先进技术的厂商，而是那些最善于战略谋划的优秀者。



善谋者成大业。自古以来，那些叱咤风云、成就辉煌业绩的人，无一不是具有战略思维能力的优秀者。他们高瞻远瞩、审时度势，运筹帷幄、决策千里，就像一位技艺高超的魔术大师，将千变万化的复杂道具玩于股掌之中，他们更善于借势创势、因势利导构筑自己的局部相对优势，创造有利于自己的生存条件。

三国时期，纵观群雄并起的天下局面，为了谋求战略优势地位，诸葛亮建议刘备“北让曹操占天时，南让孙权占地利，将军可占人和”，并提出“先取荆州为家，后取西川建业，以成鼎足之势，然后以图中原”的发展战略。

在中国革命历史上，具有伟大创造性的以农村包围城市战略，就是毛泽东审时度势，根据敌强我弱的革命斗争长期性和艰巨性而选择的一条正确革命发展路线。通过在敌人力量最薄弱的农村建立红色根据地，实行武装割据，并积蓄和发展武装力量，最后再伺机夺取全国政权。

所以，战略思维不仅是一种意识，也是一种能力，而且是一个领导者所必备的最重要能力。作为企业的领军人，必须要善于从总体、根本和长远上去运筹企业的行为，选择企业的正确发展方向和目标。

● 企业战略要点

战略谋划是关系到企业全局性、根本性和长远性的大事，也

是一个企业克敌制胜的最重要手段。战略错了，意味着方向错了，一切可能都随之错了。

曾在美军担任将军、后来又做过亚尔斯公司总裁的伍德说：“商业化在某些角度上看，就如同作战一样，倘若最高指挥原则的战略是正确的，那么，即使在战术上犯了再多的错误，这个企业仍然能够成功。”

在对弈棋道上有“善弈者谋势，不善弈者谋子”。

战略谋划的全局性，主要体现在总揽全局的领导意识和能力，所强调的是“一盘棋”思想，追求的是总体利益和目标，突出的是整体效应。就是要求从宏观上把握全局，从全局上运筹局部。

任何事物都是相互联系、相互依存、相互制约的，如果只考虑局部的利益而看不到全局的利益，就会顾此失彼而造成赢了局部输掉整场。所以，没有全局的利益，就没有局部的利益，局部的利益只有服从全局的利益，才能取得最终的利益。也只有站在全局的高度，把握全局的利益，才能作出正确的决策，才能避免只见树木不见森林而造成因小失大。

战略谋划的根本性，就是要从事物的本质和规律性去思考，要抓住问题的要害和关键，集中解决主要矛盾，而不是隔靴挠痒，治标不治本。只有抓住根本性的东西，才能纲举目张而带动全局，才能实现企业根本性的改变。

方正公司是中国第二 PC 制造商，但由于没有掌握核心技术，而一直处于该产业链的下端，只能靠在渠道和制造能力上参与市场竞争，所获取的利润也非常微薄。为此，方正公司采取并购战略进军高端市场。第一步是收购产品市场良好、技术实力在国内名列前茅的珠海多层电路板；第二步是投资芯片；



第三步是利用资本整合方式与国外强势公司合作。通过收购高新企业和与强势公司合作，使方正公司迅速地掌握了核心技术，提高了企业在市场上的核心竞争能力和发展后劲，从而进入一个新的发展阶段。

战略谋划的长远性，就是以前瞻性的思维运筹好现在，并强调追求长远利益和后发能力。只有先见之明，才能先入为主。只有追求长远的利益，才能谋取最大的利益。如果企业只顾追求眼前的利益，而不注重长期的发展，就会一叶障目，不见泰山，捡了芝麻而丢掉西瓜。这就像下棋一样，高低手之分就在于谁能看得更远。

摩托罗拉公司创始人罗伯特·高尔文在谈到摩托罗拉公司进军中国市场战略时说：“摩托罗拉好比是一条鱼，中国市场是一汪水。有的人只想把这条鱼喂得越肥越大才越好，但我们要把这汪水做大，并且让这水充满营养和氧气。”

所以，有效的企业战略，总是从长计议，以未来的发展为目标，来确定自己的行动方案。既把握好眼前的利益，又兼顾好长期的利益，并能够高瞻远瞩对未来的发展趋势作出准确地判断和预测。

第一次世界大战刚结束，在法国军事学院就读的戴高乐就敏锐地意识到：“下一次战争将是坦克战。”为此，他在撰写的《未来的军事》一书中提出，精良的装甲部队是未来战场上决定胜负的主要力量，以及在航空兵的支援下实施机动作战的军事思想。但由于人微言轻，他的这一富有远见的正确建议并没有被当时军界所重视和采纳。相反，被誉为“闪击英雄”的德国将军古德里安则对其如获至宝，并进行了认真的研究。在1940年5月，德国军队正是采用集群坦克，在空军的支援下向法国

发起了一场“闪击战”，结果法国军队只坚持一个多月就战败投降了。

1980年，美国IBM公司为了更快进入PC市场，抢占先机，他们打算寻找一家在操作系统方面有实力的合作伙伴。最初选择的对象是当时最有影响的CP/M系统的厂家Digital Research公司，但该公司认为IBM公司盛气凌人、作风霸道，而没有意识到与强势公司合作后给其带来的发展前景，因而拒绝了与IBM合作。这一信息，被当时还不掌握该技术的微软公司获悉后，他们首先买下一家小公司的专利技术，然后主动找上门与IBM合作。自此，微软借助于IBM之势而迅速发展起来。

战略谋划的重要性，还体现在企业能否在复杂多变的市场环境中应对自如，并因势利导抓住有利时机，从而以最小的投入去创造出最大的价值，或在短时间内实现企业的战略目标。

因为，企业所面对的市场环境，不是与世无争的世外桃源，而是一个充满机会和风险的竞争环境。在这种环境中，企业不仅要去面对强手如林的竞争对手，也要能够适应需求日益变化的顾客，如果不能够创造性地以己之长克敌之短，不能及时深刻洞察出市场变化的需求，就很难取得市场竞争的优势地位，并可能陷入高成本竞争或危机陷阱之中。

美国是世界上最大的消费市场之一，也是竞争力最强的国际市场，占领美国市场，就意味着在国际市场中占有重要的一席之地。对于初出茅庐的丰田公司要打入几乎是由通用和福特霸占的美国汽车市场谈何容易。但是他们从美国人的消费观念和消费方式正在发生变化着手，通过市场详细调查发现：美国人在汽车消费上，由追求身份象征转向为更注重务实的交通工具，特别是石油危机爆发之后，低价、节能、耐用的小型汽车



成为美国消费者的追求目标。而像通用和福特等美国这些大公司，当时并没有意识到消费者这种需求的变化，仍继续生产高能耗、宽车体的豪华大型车。为此，丰田汽车公司将进入美国市场的目标定位于小型车上，并设计出适合于美国消费者的小型车款，从而获得极大的成功。

由此可见，战略是一种经过深思熟虑的行动路线选择和利害取舍。战略的最重要意义就在于其行动上具有方向性，目标上有聚集性。战略的功效取决于其能否集中优势和因势利导捕捉战机而产生出其不意的制胜效果。如果说，企业的核心竞争力是企业战略的资本和依托，那么企业经营的灵活性则是企业战略的灵魂，而且市场环境越是复杂，这种战略的功效性就越显著。所以，卓越的战略必须敢于超越常规，突破传统思维定式，并采取具有创造性的大胆行动。当企业陷入困境之中，你是否首先从企业战略层面上去考虑寻找企业的突破点？当企业遇到强有力的竞争对手时，你是否选用有效的企业战略来与之抗衡？

“用兵不复”历来是兵家大忌，然而在抗日战争时期，为了配合娘子关的国民党正面战场，刘伯承一反军事常规率部在敌后方输送兵粮的必经之路山西七亘村，在间隔不到两天内抓住有利战机，在同一地点两次设伏，共歼敌 400 多名并缴获大量的军需物资，从而有效地牵制了日军的兵力，创造出中国抗日战争史上的佳话。

可见，战略谋划是关系到企业生存和发展的头等大事，无论是微软的互联网战略和沃尔玛的低成本战略，还是海尔的品牌扩张战略以及华为致力于自主知识产权战略等，都是因为其战略选择得当而获得成功。

十几年前，曾轰动一时的《第三次浪潮》一书的作者、未来学家阿尔温·托夫勒说过：“对没有战略的企业而言，就像是在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，在暴风穿行，最后可能迷失方向，即使飞机不坠毁也不无耗尽燃料之虞。”

现在，战略谋划已越来越引起人们的高度重视，特别是随着市场环境的变化，战略制胜已成为企业家们谋求企业生存和发展的首要思维。

德国著名军事战略家克劳塞维茨说过：“在双方军队参战之前，战争的胜负已经可以从双方的战略家身上看出来了。”

常言道，商场如战场。现在市场上的竞争，不仅是双方力量的竞争，更是谋略的较量，谁能适应市场环境的变化，谁能抓住有利的战机，谁就能够赢得市场竞争的优势。成为商场上的佼佼者，既不是实力最强壮的企业，也不是拥有最先进技术的厂商，而是那些最善于战略谋划的优秀者。只有善于运筹帷幄、随机应变，才能够在变化中抓住市场上的有利商机，并寻找到通往成功的捷径；也才能够以己之长克敌之短，战胜强有力的竞争对手，取得市场竞争的优势地位；才能够巧妙地利用市场游戏规则，发展自己，保护自己，从而实现企业的飞跃发展。

回顾跨国公司登陆中国市场的情景，就会发现：这些跨国公司登陆中国的每一步，无不是经过精心谋划的战略举措，他们首先通过合资手段，在国内寻找立足点，并通过推行本土化战略，以充分利用中国廉价的人力资源和巨大市场。为了避免与国内企业的直接竞争，他们借助于其强大的技术、资金和品牌优势，首先抢占高端产品市场，然后再由高端产品市场扩展到中低端产品市场，最后以达到占据整个中国市场的目的。



企业在发展进程中也是这样。海尔的发展，实际上就是一个先谋势后求利的运筹过程。他们首先从单种冰箱产品做起，专心致志去做优做精，通过为消费者提供优质的产品和服务来培养自己的客户群，建立企业产品的市场形象，而达到打造企业品牌的“蓄势”目的。然后，借助于已形成的品牌优势效应，迅速实现企业扩张，提升企业的核心竞争能力，以构筑更大的市场竞争优势和影响力。应该说，海尔的发展战略路线和目标十分清晰：第一阶段为创建国内企业品牌战略；第二阶段为“强身壮体”战略；第三阶段为实施国际化发展战略。所以，对海尔来说，其“谋利”是建立在“谋势”的基础之上。正是这种先谋势，后求利的企业经营发展战略，为海尔赢得了后发竞争优势和发展后劲，并获取了高额的市场回报。

所以，战略是一种智慧的博弈，也是竞争的最高形式。中国有一句话：“成事在天，谋事在人。”所强调的就是发挥人的智慧作用。

实际上，早在 2500 年前，我们的祖先就十分重视对战略的研究和应用。在我国《孙子兵法》中，孙子认为：“上兵伐谋，其次伐交，其次伐兵，其下攻城。”

虽然，《孙子兵法》距今已有 2500 年的历史，但其军事思想至今仍受到世界各国军事家的普遍重视并产生深远的影响。《孙子兵法》现已被翻译成英、法、俄、意、荷、葡、西、土等多种版本而流传到世界各地。

美国军事理论家柯林斯认为：“孙子是古代第一个形成战略思想的伟大人物……孙子的十三篇可与历代名著，包括 2200 年后克劳塞维茨的著作媲美，今天没有一个人对战略的相互关系，应考虑的问题和所受制约比他有更深刻的认识。他的大部分观点在我们当前的环境中仍然有其和当时同样的重大意义。”