

向利润冲锋

Liruenchongfeng

XIANG

——企业成长与变革反思

过文俊 著

诚信，是企业生存的名片；智慧，是企业发展的动力；开拓，是企业前进的灵魂；利润，是企业执着的追求。《向利润冲锋》，是企业成长与变革永恒的理念。

湖北人民出版社



XiangLiruen
Chongfeng

向利润冲锋

——企业成长与变革反思

过文俊 著

湖北人民出版社

鄂新登字 01 号

图书在版编目(CIP)数据

向利润冲锋:企业成长与变革反思/过文俊著. —武汉:湖北人民出版社,2004.1

ISBN 7—216—03855—X

I. 向…

II. 过…

III. 企业管理—研究—中国

IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 091094 号

向利润冲锋

——企业成长与变革反思

过文俊 著

出版: 湖北人民出版社
发行:

地址:武汉市雄楚大街 268 号
邮编:430070

印刷:湖北峰迪印务有限公司

经销:湖北省新华书店

开本:787 毫米×1092 毫米 1/16

印张:23

字数:436 千字

插页:5

版次:2004 年 1 月第 1 版

印次:2004 年 1 月第 1 次印刷

印数:1—5 000

定价:39.00 元

书号:ISBN 7—216—03855—X/F·689

本社网址:<http://www.hbpp.com.cn>

Q

企业的目标 始终是利 □ 润

代序言

企
业的
目标是
什么？美
国著名管理
学者伊利亚
胡·M·高德拉特
(Eliyahu M. Goldratt)
在其《目标》(The Goal)
一书中，向人们提出了这个
看似简单却非常根本的问题。
然而，并不是所有的企业家和经
理人对此都认识得很清楚，理解得
很透彻。

《目标》(The Goal)一书的作者高德拉特
以一家濒临倒闭的工厂为例开始他的讨论，他

认为挽救这家工厂的措施不是加班赶工,不是提高生产率,不是改进质量,不是节约费用支出,而是首先明确:什么是公司的目标?那些通常被人们当作目标的东西,如生产率、质量、交货期、留住人才、高技术,甚至顾客满意度,在高德拉特看来,都不是公司的根本目标。公司的根本目标其实很简单,就是赚钱(利润)。在公司这个层面上,赚钱体现为三个必须同时实现的目标:净利润、投资报酬率和现金净流量。

在商就要言商

企业是功利组织,办企业就是为了赚钱(利润)。赚钱(利润)是企业一切活动的最终目标。至于为谁赚钱,怎样才能促使企业更多、更持久的赚钱,那是另一个问题。一些高技术企业在新产品开发上一直存在着是市场导向还是技术导向的争论,其实这场争论应当统一到赚钱导向这个目标上来。技术是重要的,但不是目标。那些自以为是而盲目“烧钱”,避而不谈如何实现盈利的所谓科技公司,现在已经很难靠三寸不烂之舌或商业计划书来吸引风险投资了。一个真正的企业,一定是以最大限度盈利为目标的。西方国家的企业家并非比我们更聪明,只是比我们少犯违背规律的幼稚错误而已。

区分手段与目标

有些企业一味追求做大,一味追求市场份额,但企业做大是不是根本的目标?大而无利,庞大的企业机器用什么来做动力?有些企业强调做强,这比单纯做大又向着正确的目标前进了一步。

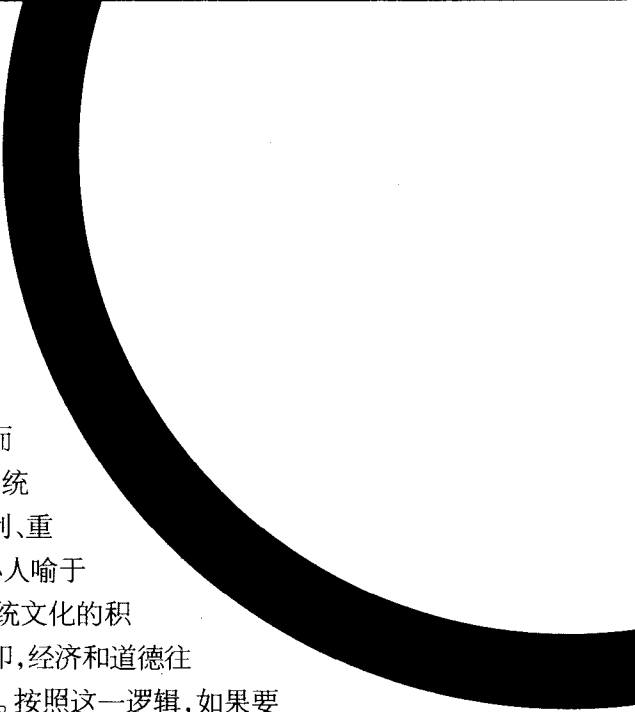
但问题是做强又是为了什么,做强的根本标志是什么?做强的实质其实就是在同样的条件下比竞争对手更能赚钱。可见,偏离了赚钱这个根本目标,空洞地谈论做大或做强,都会走到华而不实的歧路上去。

企业致胜“真经”

近 20 年来,我们向西方企业学了那么多管理方法和模式,什么准时生产方式(JIT),全面质量管理(TQC),企业资源计划(ERP),客户关系管理(CRM)等等,但都收效甚微。我们为什么学不到西方企业先进管理模式的“真经”?关键在于不得要领。其实真正的要领在于:这些管理方法和模式都是围绕“赚钱”二字展开的。JIT 是通过无情地消除浪费、降低库存、暴露和解决根源性问题来赚钱;TQC 是通过向顾客提供符合需要的产品和服务、一次性保证品质来赚钱;ERP 是通过协调供应链、加快流转速度来赚钱;CRM 是通过细分客户、深度挖掘客户资源来赚钱。如果看不到这个实质问题,引进西方管理方法和模式就成了“东施效颦”。可见,不能明确地以赚钱(利润)为目标,不能明确地以现金净流入为目标,是中国企业盲目效仿西方企业管理模式的误区所在。

市场经济道德吗?

究竟是什么原因、什么机制使我们的企业偏离



了赚钱的目标？笔者认为，对中国企业而言，最根本的原因是观念陈旧。中国的传统文化历来重精神、重和谐、重道德、重义轻利、重理轻欲，即如古训所云：“君子喻于义，小人喻于利”，“君子谋道不谋利”。这些几千年传统文化的积淀，在我们的企业家心中留下了深深的烙印，经济和道德往往被看作两个互相对立、互相排斥的方面。按照这一逻辑，如果要做道德人就不可做经济人，反之亦然，二者仅能取其一。其实，以追求自利作为本质特点的市场经济，与道德具有统一性。因为：

● 真正的市场经济是一种道德经济

费尔巴哈有句名言：“没有精神的肉体是动物，没有肉体的精神是神，肉体 and 精神的统一才是人”。真正的市场经济是一种道德经济，完善的市场经济具有一种道德约束的软性力量，它可通过诱导（而不是强迫）让经济人依照公认的规范获取利润。市场经济之所以能够维护公共道德，是因为它能够说服经济人遵守或同意那些有利于社会和经济长期和谐发展的互利性准则或制度。政治学家塞缪尔·亨廷顿说，物质上的成功使得一种文化和思想变得具有吸引力。规范市场经济条件下道德约束的软性力量就具有这种吸引力。

● 道德的形成有一个过程

道德作为一种社会意识，它是经过一个漫长的思想演进历程而形成的，在这个过程中，各种道德观念在社会实践中得以验证，在相互碰撞中得以扬弃。用博弈论的观点来看，这个过程实际上可看成一个多重博弈均衡过程。市场经济

下的功利主义价值观的形成,就可以看成是生产者与消费者之间的博弈均衡过程。用韦伯的眼光来看,功利主义、利己行为是人的一种理性行为,而狭义的“重义轻利”和“讲人情”,则为非理性行为。企业家必须按理性思维行动。利己与利他是对立统一的关系,在规范的市场经济制度下,“人人为我,我为人人”是可以实现良性循环的。在完全市场经济的西方国家,我们经常可以看到许多义工无偿帮助一些弱势群体,这便是一个很好的例证。

作为过程的道德性是通过市场经济的约束和激励而不断完善的。竞争是市场经济发展动力的杠杆。效率优先,优胜劣汰,适者生存是市场通行的原则。竞争能促使人们积极进取,开拓创新,充分发挥自己的智慧和才能。人们从竞争的成败中,才能真切地体验到全面提高人本身以及企业整体素质的重要性。经济活动社会化程度的提高,信息交流节奏的加快,人际交往的频繁,拓宽了人们的视野和活动空间,增强着人们的参与意识、整体观念和决策能力。人们适应市场的需求,接受消费者公正的评判,以德识、才学、实践能力等充实与完善自己,在社会大舞台上展现自己的才能,为社会作更多的贡献。企业与自然人一样,也是在这样的过程中逐步自我完善和进化的。

● 道德机制会随着经济与社会的发展自发作出调整和修正

中国发展市场经济,不可能建立在传统道德准则基础上。美国社会学家英格尔斯在《走向现代化》一书中曾深刻而尖锐地指出:“如果一个国家的人民缺乏一种能赋予这些制度以真实生命力和广泛现代化的心理基础,如果执行和运用这些技术的人,自身还没有从心理、思想、态度及行为方式上都经历一个向现代化的转变,失败和畸型发展的悲剧是不可避免的。再完善的现代制度和管理

方式,再先进的技术工艺,也会在传统人的手中变成废纸一张。”中国改革开放的总设计师邓小平说过:“发展是硬道理”,中共“十六大”也已经把“三个代表”和“与时俱进”写进了新党章,这表明我们正在顺应世界经济发展的潮流,适时对中国的道德机制进行调整和修正。

功利性是市场经济的主要特征,但完善的市场经济体制可以在很大程度上将社会成员对功利的追求限制在不损害他人利益的范围内。人的社会本质决定了任何人都是在一定制度下生活的,而制度本身的结构是否合理以及由此产生的各种政策和规制是否公平公正,直接关系到人们的价值取向和品行的好坏。一旦制定的政策、规制缺乏公正,就会导致社会权利和义务的倾斜,使得社会利益分配失衡,为投机钻营的各种不道德的行为提供孳生和蔓延的沃土。在由计划经济向市场经济转轨的过渡经济形态中,制度本身的不完善所产生的漏洞,使得一些个人和企业靠钻政策或各种规制的空子大发不义之财。为此,扭转社会道德的颓势,要从根本上加强社会主义市场经济的制度建设。

既然企业生存与发展必须以获取利润为基础,既然追求自利的市场经济在完善的制度之下可以与一定社会阶段的道德规范相统一,那么除了坚定不移地向这一目标冲锋之外,企业将别无选择!从这种意义上说,关于企业成长与变革的一切理论和实践,也都是围绕着利润这一根本目标而展开的。本书作为一部在思索中管理,在管理中思索的管理札记,每一篇都不敢偏离这个主题,当然,笔者更注重从可持续发展的前题下探讨这一古老而永恒的命题。

目录

代序言 企业的目标始终是利润 1

审势篇

创造力乃最大的财富

——未来企业靠什么赢得市场? 3

■ 切莫拘泥于财务目标 3

■ 永远不满才能创造卓越 6

■ 用新技术去拥抱明天的太阳 7

先行制胜 快者为王

——行动比创意更重要 9

■ 赢的通则:凡事快一拍 9

■ 计划落定 迅速分解 11

■ 把握细微 明确责任 12

■ 滚动推进 增进效率 13

企业家要长“三只眼”

——漫谈企业家创业能力 15

■ 第一只眼:盯住消费者、守望市场 15

■ 第二只眼:盯住同行、看牢竞争者 17

■ 第三只眼:反观自我,自知自明 19

“休眠”还是“稍息”

——有效化解创业成功后的管理危机 21

- 一个不可跳跃的休整期 21
- 正视管理危机问题 22
- 如何解决创业成功后的管理危机 24

“虚”未必不如“实”

——漫谈虚拟经营战略 27

- 什么是虚拟企业 27
- 虚拟企业与传统企业的区别与联系 28
- 虚拟企业的特点 29
- 虚拟企业的运作模式 30

是效仿跟随,还是创新领跑?

——灵活选择竞争的战略和策略 33

- “仿效经济”能仿效吗? 33
- 跟随还是领跑? 36
- 甘当“老二”也是一种策略 38

大就是美吗?

——管窥规模经济与多元化误区 39

- 四面出击 消耗战斗力 40
- “小舢板”绑在一起,也不是“航空母舰” 41
- 过度包装 “笑得不长” 42
- 粗放扩张 根基不牢 42
- “游击队”打不了“正规战” 43
- 专而精:中小企业的大思路 44

跟着感觉走

——走近体验营销模式 45

- 对“体验营销”的体验 45
- 在理性与感性之间找感觉 47
- 消费者“反客为主”的时代 49
- 体验营销时代企业如何创造营销体验? 50

目录

既要找“远水” 又要解“近渴”

——浅谈“平衡计分卡”管理模式 53

■ “平衡计分卡”为何能够闪亮登场? 53

■ 如何运用平衡计分卡进行企业管理? 56

■ 合纵与连横——DHL 中国公司的经验 57

品牌延伸:“馅饼”还是“陷阱”?

——关于品牌延伸战略的思考 59

■ 名牌:挡不住的诱惑 59

■ “馅饼”与“陷阱”同在 61

■ 判断:品牌延伸的张力有多大? 62

■ 巧避“陷阱”:既是科学也是艺术 63

■ 包容力:品牌核心价值是品牌延伸的根本 65

利剑未磨好,就用钝刀拼

——“核心技术”并非惟一的竞争力 67

■ 核心技术价值几何? 67

■ 如何利用非核心技术打造企业竞争力? 69

■ 企业技术创新战略如何定位? 71

上下游协作的生态系统

——如何优化供应链管理? 73

■ 其实谁都离不开谁 73

■ “少而美”:供应链管理创新 75

■ 完善供应链管理的步骤 78

CRM:重管理技术还是重企业文化?

——对客户关系管理的再认识 81

■ 中国企业盲目引进 CRM 的尴尬 81

■ 如何在实施 CRM 过程中改造与完善企业文化 84

“特别的爱给特别的你”

——挖掘产品独有的兴奋点 89

目录

- 展示你独特的兴奋点 89
- 如何拨动客户兴奋点? 90
- 如何设计与寻找产品的兴奋点? 91
- 如何与客户长久“共鸣”? 93

暂为人后 后来居上

——如何把握市场进入的时机? 95

- 知彼知己,暂为人后 95
- 市场后入者的得与失 96
- 把握“后来居上”的市场进入机会? 97
- “后来人”如何才能后来居上? 99
- “暂为人后”与创新 99

司训能否训出效益来?

——从东西方企业文化比较看司训的价值 101

- 以“法”为重心的西方管理模式 101
- 以“情”为特质的东方管理哲理 102
- 究竟要不要搞司训 103

本钱越多就赚钱越多吗?

——论再造成熟的民间投资者 107

- 民间投资者成熟吗? 107
- 打造有“情商”的民营企业家 110

谋略篇

我能吸引谁的眼球?

——借助“注意力”淘金 115

- 让激情四射的形象更具穿透力 115
- 巧摆提高营销力的“道场” 116
- 玩转增进顾客亲和力的“魔方” 117
- 把握真实的瞬间 119

从“寄人篱下”到“鹤立鸡群”

——“非品牌战略”与“品牌战略”的辩证思考 121

- “放弃品牌”的非品牌战略 122
- 暂且“寄人篱下”的“贴牌打工”战略 123
- 平等互利的品牌共享战略 124
- 自成一体：自创品牌战略 125
- 并行不悖：贴牌与创牌并行战略 126
- 先虚后实：虚拟品牌战略 126
- “同胞姊妹”式的分散品牌战略 127
- 品牌租借战略 127

借力外包 跑赢时间

——速度经济时代的外包战略 129

- 好了还要更好 快了还要更快 129
- 借助外包扬长避短 快速反应把握机遇 131
- 如何用好外包战略 132
- 企业外包的发展趋势 134

商务管理项目化

——提升企业管理执行力的有效途径 135

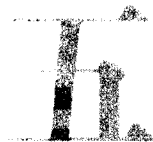
- 一切管理都可化为“项目管理” 135
- “电影摄制组模式”和复合管理 137
- 未来企业只需“一个人加一条狗” 139

“城墙”内外的遐想

——商业壁垒攻防术 141

- 价格壁垒 141
- 规模壁垒 143
- 专利壁垒 144
- 上游资源垄断壁垒 145
- 差异化壁垒 146
- 销售渠道壁垒 147
- 政府壁垒 148

商场上没有柏拉图式的爱



——基于客户价值的营销策略 149

■ 客户价值细分的抽象方法——全生命周期利润 150

■ 客户价值细分的直观方法——客户价值矩阵图 151

■ 基于价值细分的客户资源配置与保持策略 152

“上下同欲者胜”

——如何激发员工的变革热情? 155

■ “道者,令民与上同意也” 155

■ “得乎丘民而为天子” 156

■ 提高变革执行力的“能见度” 158

■ 先点燃自己,再燃烧别人 159

打造边界模糊的“共同体”

——漫谈商战中的战略联盟 161

■ 市场拓展与战略联盟 161

■ 战略联盟的实战经典 162

■ 联盟战略的得与失 164

从哥斯达黎加说起

——漫谈配套型中小企业的竞争力 167

■ 别做“汪洋中的一条小船” 167

■ 配套型中小企业的优势 168

■ 如何加入协作配套行列? 170

跨越时空的特殊“舰队”

——如何组建合纵连横的虚拟团队? 173

■ 规则“导航”:联盟“舰队”如何步调一致? 174

■ 搭建平台:充分沟通与知识共享 175

■ 延续管理:保证知识的有效积淀 176

■ 加强协调:提高凝聚力和创造力 177

卖的就是客户感觉

——体验经济时代的营销聚焦点 179

■ 体验经济:人类需求层次的升级 179

■ 感知体验经济时代的需求变化 182

■ 贵在与顾客共同体验价值 184

没有硝烟的战争

——品牌文化与竞争力(之一) 187

■ 如果没有品牌,世界将会怎样? 187

■ 企业价值观:品牌文化的基石 189

■ 核心价值观与强势品牌的打造 191

内敛与外拓并举

——品牌文化与竞争力(之二) 195

■ 内部认同:夯实支撑品牌文化的土壤 195

■ 外部传播:品牌效应的放大 198

如何决胜于千里之外?

——打造企业的“活”战略 201

■ 战略之“活”与“死” 201

■ 规划企业“活”战略的关键 202

■ 避开“活”战略规划误区 203

让蓝图变为实景

——如何加强企业的执行力 207

■ 为缺乏执行力的企业“号脉” 207

■ 执行力的培养 210

■ 加强执行力的保障系统 211

小有小的活法

——漫谈小企业的赢利模型 215

■ 客户集聚模型 215

■ 快速应变模型 216

■ 补缺产品模型 217

■ 纵向开发模型 217

■ 品牌打造模型 218

■ 标新立异模型 218

■ 地区领先模型 219

■ 贴牌加工模型 220

目录

化腐朽为神奇

——如何加强危机管理 221

■ 临危不乱与“脑筋急转弯” 221

■ 别等下雨才买伞 222

■ 切莫小觑危机公关 224

■ 乱麻须用快刀斩 227

升华篇

“融智高于融资 理才胜于理财”

——如何理解与实践“以人为本” 231

■ “以人为本”强调人重于物 231

■ “以人为本”强调尊重人性 232

■ “以人为本”强调无缝沟通 233

■ 如何真正实践“以人为本” 234

“虚其心受天下之善”

——企业如何成为学习型组织 237

■ 持久的优势在于比竞争对手学得更快 237

■ 什么样的企业才是合格的学习型组织？ 239

■ 中国企业如何成为学习型组织？ 240

富而不骄 愈智愈勤

——现代企业的两种境界 245

■ 谦卑：做企业永远不能飘飘然 245

■ 学无止境：从领袖到整个组织 247

■ “常青树”：企业延寿的奥秘 248

没有永恒的企业，只有永续的创新

——如何通过“企业再造”摆脱成长中的危机？ 251

■ 企业在成长中为什么会遭遇危机？ 251

■ “企业再造”：前所未有的创新理论 255

■ 中国企业再造应特别关注的问题 256