

卓越公司

的10大法则

严书翔◎编著

不论时代如何不同，不论企业如何个性化，变中仍有不变的道理，个性中仍含有共性。企业成功、卓越和基业常青是有规则、有秘诀可寻的。对于这些法则，遵循者昌，不遵循者亡。

卓越公司

的10

严书翔◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

卓越公司的 10 大法则 / 严书翔编著 — 深圳 : 海天出版社, 2005.5

(卓越企业丛书)

ISBN 7-80697-466-0

I. 卓… II. 严… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 027103 号

海天出版社出版发行

(深圳市彩田南路海天综合大厦 518033)

<http://www.htph.com.cn>

责任编辑 : 张悟颖 E-mail: zwyng@126.com

美术编辑 : 李 萌 责任技编 : 卢志贵

深圳市海天龙广告有限公司设计制作输出 Tel: 83461000

深圳市鹰达印刷有限公司印刷 新华书店经销

2005 年 5 月第 1 版 2005 年 5 月第 1 次印刷

开本 : 787mm × 1092mm 1/16 印张 : 18

字数 : 320 千 印数 : 1-6000 册

定价 : 32.00 元

海天版图书版权所有, 侵权必究。

海天版图书凡有印装质量问题, 请随时向承印厂调换。

前言

基业长青，打造百年老店，是每一个企业家和经理人毕生的梦想和追求。但在企业经营的实践中，并不是所有的企业都能如人所愿，从全球范围看，往往是成功的少，失败的多；长命的少，短命的多。

为什么有的企业成功，有的企业失败？为什么有的企业优秀，有的企业卓越？为什么有的企业长盛不衰，有的企业短命夭折？为什么有的企业基业长青，有的企业昙花一现？企业究竟该如何从创业→成功，从成功→优秀，从优秀→卓越？成功—优秀—卓越的法则和秘诀到底是什么？这个问题犹如商业世界中的“哥德巴赫猜想”，100多年来，全球的企业家、经理人都苦苦猜想和寻求其答案。特别是从上个世纪七八十年代以来，全球都在关注这个问题并形成了研究的高潮。由于企业是十分个性化的个体，每个企业成功都有其独特的原因，一个企业的成功之道很难为另一家企业模仿和复制，另外，不同的时代，企业的成功之道也大不相同。因此，不管是企业界还是管理学界对这个问题都众说纷纭，莫衷一是。

其实，不论时代如何不同，不论企业如何个性化，变中仍有不变的道理，个性中仍含有共性。也就是说，企业成功、优秀、卓越和基业长青是有规则、有秘诀可寻的。对于这些法则，遵循者昌，不遵循者亡。

研究表明，中国的企业中，私营企业的平均寿命不到3年，一般国营企业的平均寿命为5~8年，国营集团公司的平均寿命为8~15年。

外国的情况也大概如此。我们来看看《财富》500强的情况。1956年《财富》500强企业，到1992年能够在前100名中找到的只有29家；在整个20世纪80年代，500强企业中大约有230家公司(46%)都从500强中消失了。而19世纪最大的100家公司，到20世纪结束的时候，只有16家仍然存在。

为什么有的企业长盛不衰，持续稳健发展，而大多数企业则昙花一现，短命夭折？企业走向卓越并持续发展的基本法则是什么？这的确是一个值得深入探讨的问题，因为它不但关系到企业的生死存亡和命运，而且还关系到一个国



家的经济稳定性和持续发展的水平。

笔者认为，企业失败和短命的根本原因主要在于两个方面：一是不遵循经济规律和企业经营及管理的游戏规则；二是不注重学习，跟不上时代和环境的急速变化。

21世纪被称为知识经济时代。

所谓知识经济，是指区别于农业经济和工业经济的一种新型的经济形态，它以高新技术为第一产业支柱，以智力资源为首要依托，因此是可持续发展的经济。换句话说，知识经济就是以知识作为主要资源和依托的经济形态。

知识经济、全球一体化、社会信息化是影响21世纪社会经济发展和人类社会生活的三大主旋律。在这个世纪里，以互联网为核心的知识经济、层出不穷的科技发明与技术应用已使地球形成一个巨大的村落，人类社会的生产方式和生活方式都将发生前所未有的变化。

美国管理大师汤姆·彼得斯在其著作《乱中取胜》中指出：“这是一个变化莫测的时代”，“没有一家公司是绝对安全的”。

可以预见，在未来的若干年内，中国企业将面临更加剧烈的竞争和生存环境的变化，这些变化表现在：加入WTO后面临的全球化竞争、以互联网为特征的速度经济的挑战、世界范围内革命性的技术发展、中国企业普遍面临的产业转型和组织转型、中国社会、经济环境所面临的深刻变革、顾客的不确定性变化、跨国资本的竞争、以及其它所无法预知的问题的出现，等等。面对这些挑战和冲击，今天健在的企业和企业家还有一大批会倒下，成为昔日的英雄和企业失败的案例。

21世纪是一个变幻莫测、充满不确定性的世纪，在这个世纪里，危机与选择、机遇与挑战并存。21世纪是一个丰富多彩、更加多元化的世纪，在这个世纪里，企业成功—优秀—卓越和基业长青的法则也将是丰富多彩和多元化的。任何企业要想成功并做到基业长青，都必须遵循这些法则。

本书在吸取国内外有关研究成果的基础上，总结提炼出对企业家和经理人具有普遍指导意义的十条法则，这十条法则只是本书所涉课题的第一部分，笔者的立意不是去论证“为什么是这些法则”，而是指出“是什么”和“如何运用这些法则”。这也许就是本书与《追求卓越》、《基业长青》等国外名著的区别。我在商海亲身从事企业经营管理多年，我深深地体会到，对企业家和经理人来讲，真正需要的不是“为什么”，而是“是什么”和“如何用”。但愿本书所讲的法则能对企业界的朋友们真正有所帮助。本书之后，笔者还将陆续推出续集。

目 录

导 论

⇒ 一、四品企业	1
二、企业发展梦想曲	5
三、企业飞跃的进阶及特点	6
四、企业家的三个梦想	7
五、企业成功—优秀—卓越的秘诀	7

法则一 选准行业 计划周密

⇒ 一、选择行业的标准	12
二、公司业务的三大命题	13
三、选择行业时的机会与风险	15
四、把握好未来机会必须搞清的问题	16
五、选择行业的三种预测工具	16
六、市场调研	17
七、市场定位	18
八、向顾客学习	19
九、价值链分析	20
十、商业模式分析	20
十一、麦肯锡“七步分析法”	21
十二、波士顿矩阵法	23
十三、正确规定企业的宗旨和使命	23
十四、深思熟虑的商业计划	25
十五、完整的经营计划及制定步骤	27
十六、计划的商业价值	28



十七、计划的实施	30
----------------	----

法则二 目标明确 胆大包天

⇒ 一、有目标才会成功	31
二、目标的分类及其特性	33
三、目标必须明确和清晰	34
四、制定目标的实践方法——如何制定目标	35
五、实现目标的方法——如何实现目标	37
六、目标管理(MBO)及其意义	37
七、目标管理的共同要素	39
八、目标管理的实施步骤	40
九、目标管理的基本过程	40
十、目标管理中的盲点和误区	41
十一、实现目标管理的方法	42
十二、影响目标管理的四大误导因素	43
十三、管理的三个目标	44
十四、目标管理的八大关键领域	45
十五、制定企业目标的时间跨度	47
十六、目标管理的有效性原则	47
十七、实现目标的诀窍	48
十八、目标变化后需处理好的五种关系	49
十九、让胆大包天的目标成就卓越企业	50

法则三 战略规划 战略管理

⇒ 一、战略的本义及企业战略的含义	55
二、企业战略的构成	56
三、企业战略的层次	58
四、企业战略的基本框架及内容	59
五、企业为何需要战略	61
六、企业战略管理的过程及内容	62
七、企业战略分析方法(一): 外部分析	64
八、战略分析方法(二): 内部分析	68
九、战略制定方法	70
十、战略决策方法	73
十一、战略实施方法	75

十二、战略评价及控制方法	77
十三、战略变革方法	79
十四、战略管理中的盲点和误区	80
十五、有效战略管理的指导方针和原则	81
十六、战略成功的五个要素	82

法则四 战略经营 战略联盟

⇒ 一、企业战略开发方向	84
二、企业内部发展战略	86
三、企业外部发展战略	89
四、国际化战略	91
五、基本竞争战略	96
六、一体化战略	98
七、强化战略	99
八、多元化战略	100
九、防御战略	101
十、合资与重组战略	103
十一、并购战略	103
十二、转向战略	105
十三、放弃战略	106
十四、企业战略联盟	107

法则五 超级战略 强势竞争

⇒ 一、超级战略的特点	111
二、全球资源配置战略	113
三、行业领先的竞争战略	120
四、杠杆扩展式成长战略	124
五、个性化企业形象战略	129
六、保持竞争优势的可持续性	132

法则六 崇尚行动 速度致胜

⇒ 一、行动的准则	135
二、敏捷式竞争	135
三、组织的流动性与扁平化	137
四、高效团队，化整为零	139



五、建立试验性组织	140
六、速度与数量	141
七、试验环境与廉价学习	142
八、简化制度和流程	142
九、以行动为导向，鼓励行动	149
十、快鱼吃慢鱼，速度决定一切	149
十一、效率与快速反应	150
十二、在不确定性因素中求得生存和发展	151
十三、“数一数二”哲学	154
十四、80/20效率法则	155
十五、信息技术与电子商务	155
十六、JIT即时制管理	157

法则七 贴近顾客 服务至上

⇒ 一、以服务和质量为导向贴近顾客	159
二、以顾客为导向寻找合适的市场	161
三、以顾客需求为导向控制成本	161
四、仔细倾听并接受客户意见	162
五、以顾客为起点：抢占顾客份额	162
六、以顾客为起点：关注顾客满意度	163
七、以顾客消费为导向，确保产品满足顾客需求	165
八、用情感巩固顾客忠诚度：情感营销	166
九、用体验式营销满足顾客需求	167
十、推行互动营销：让顾客成为参与者	167
十一、采用一对一营销：以顾客份额为中心量体裁衣	168
十二、深度营销：从关心顾客显性需求到关心隐性需求	169
十三、加强客户关系管理，留住高价值客户和高效率员工	170
十四、顾客满意导向型营销战略	172
十五、服务导向型营销战略	180
十六、建立服务型公司	186

法则八 不折不扣 执行到位

⇒ 一、执行的本质：什么是执行	187
二、执行决定成败	189
三、对执行本身的执行	191

四、执行与组织各层级的关系	191
五、领导者必须做好八件事	197
六、构建以执行为导向的企业文化	205
七、打造高效执行组织和团队	208
八、做好三项核心流程的设计和管理	213

法则九 与时俱进 不断创新

⇒ 一、什么是企业创新	219
二、企业创新的内容	220
三、创新的前提和条件	234
四、创新的机会和来源	236
五、创新的基本原则和要求	239
六、创新的目的是意义	241
七、企业如何进行创新	243
八、对创新的管理	246

法则十 抓准时机 适时变革

⇒ 一、什么是企业变革	249
二、企业变革的时机和条件	249
三、企业变革的目的及意义	250
四、企业变革的内容和类型	252
五、企业变革的方式	259
六、企业变革的方法	260
七、现代企业变革的方向与趋势	261
八、如何进行企业变革	264
九、企业变革过程中存在的问题	265
十、影响变革的因素	267
十一、寻求员工对变革的支持	268
十二、准确评估员工应对变革的能力	270
十三、对变革的管理	273
十四、长期坚持变革	274

导 论

一、四品企业

有人说，企业无外乎两类，一类是好企业，一类是坏企业；也有人说，企业无外乎两种，一种是成功企业，一种是失败企业。其实这种分类法太笼统，太模糊，太不准确。严格来讲，我认为企业应分为四品，第一品是卓越（或伟大）的企业，第二品是优秀的企业，第三品是成功（但平凡）的企业，第四品是失败的企业。这四品企业之间有着本质的不同，它们各有其特性和特质。

第一品：卓越（或伟大）企业

美国管理学家吉姆·柯林斯把这类企业称做“高瞻远瞩公司”，它是所在行业中第一流的机构，是皇冠上的明珠。它们广受同行崇拜，对所处的世界有着深远的影响，它们是金牌企业。它们是与众不同，非常特别的一种机构，一般的成功企业和优秀企业都不能和它们同日而语；它们是本行业中精英里的精英，翘楚中的翘楚，而且数十年如一日，许多公司成为世界经营管理方法的典范甚至是偶像；它们的成就不仅仅是创造了长期的经济繁荣，而且它们已经融入社会的结构里，如果没有了它们的产品和服务，这个世界就变得不可想象。

卓越公司的评价标准是：

- (1)所在行业中第一流的机构；
- (2)广受企业人士崇敬；
- (3)对世界有着不可磨灭的影响；
- (4)已经历很多代的CEO；
- (5)已经历很多次产品（或服务）生命周期；
- (6)1950年前创立。



符合这些标准，称得上是高瞻远瞩公司的企业在柯林斯的视野中只有3M公司、惠普公司、IBM公司、强生公司、马利奥特公司、默克制药公司、摩托罗拉公司、沃尔玛公司、迪斯尼公司、索尼公司等。这些公司是行业中第一流的机构，是金牌得主。这些伟大公司的特质是什么？根据柯林斯的标准，

高瞻远瞩公司的特质是：

- (1)造钟而不是报时；
- (2)追求利润不是唯一的目标；
- (3)保存核心，刺激进步；
- (4)胆大包天的目标；
- (5)教派般的文化；
- (6)择强汰弱的进化；
- (7)自家成长的经理人；
- (8)永不满足的机制。

第二品：优秀企业

这类企业是行业中的第二名，是银牌得主，他们可能利润并不比卓越的公司差，但是，在总体上、地位上、影响力上却比卓越公司差了一筹。其中有一部分是卓越企业中的退步者。

优秀公司的评价标准是：

- (1)属行业中第二流的机构；
- (2)在业界受人尊敬；
- (3)对世界具有较大的影响力；
- (4)已经历了三代以上的CEO；
- (5)已经历了三次以上产品(或服务)生命周期；
- (6)寿命在30年以上；
- (7)虽曾经卓越但不能持续。

符合这些标准的公司可以称得上是优秀的公司，在美国，富国银行、麦道公司、通用汽车公司、德州仪器公司、辉瑞制药、先力时公司、美利坚百货公司、哥伦比亚电影公司等可称得上是优秀公司。

优秀公司的特质或属性是什么？根据汤姆·彼得斯的标准，

优秀公司的特质是：

- (1)崇尚行动；
- (2)贴近顾客；
- (3)以人促产；
- (4)自主创新；
- (5)不离本行；
- (6)价值驱动；
- (7)精兵简政；
- (8)宽严并济。

第三品：成功企业

这类企业是行业中的第三名，是铜牌得主，它们可能在利润上并不比优秀公司差，但是在总体上、地位上、影响力上比优秀公司差了一筹，比卓越公司差了两筹。其中有一部分是优秀甚至是卓越公司中的退步者。

成功企业的评价标准是：

- (1)所在行业中第三流的机构；
- (2)在业界有一定的知名度；
- (3)对世界谈不上影响力；
- (4)已经历两代以上的CEO；
- (5)已经历两次以上产品(或服务)生命周期；
- (6)寿命在20年以上；
- (7)良好的财务业绩，无亏损，无负债；
- (8)虽曾经优秀甚至卓越但大幅度衰落又没有灭亡。

成功企业的特质或属性是什么？根据我的标准，

成功企业的特质是：

- (1)目标明确，但以利润追求为主；
- (2)计划周密；
- (3)有良好的战略规划及管理；
- (4)结构合理，运作协调；



- (5)制度完善；
- (6)主业突出，行业明显；
- (7)有自己的品牌；
- (8)有一支高素质且稳定的员工团队。

第四品：失败企业

这类企业是行业中的末等，或者是成功公司甚至可能是优秀或卓越公司中的沦落者，它们走不上领奖台，它们只有短期的盈利甚至没有盈利，或者只有短期的辉煌，属于成功、优秀、卓越者中的昙花一现者。

失败企业的评价标准是：

- (1)属本行业中第四流及以下的机构；
- (2)在业界没有知名度；
- (3)对世界根本谈不上影响力；
- (4)只经历两代以下的CEO；
- (5)只经历两次以下产品(或服务)生命周期；
- (6)寿命在20年以下；
- (7)财务亏损，难以持续生存和发展；
- (8)虽曾经成功、优秀甚至卓越但最后彻底沦丧。

失败企业的特质是：

- (1)惟利是图且没有明确的目标；
- (2)没有周密的经营计划；
- (3)没有战略，莽打莽撞；
- (4)职能不清，分工不明，管理混乱；
- (5)制度不全甚至缺乏制度；
- (6)没有方向，没有主业，行业不清；
- (7)没有自己的品牌；
- (8)缺乏训练有素的自有的员工队伍。

四品企业评价标准对照表

品级	第一品：卓越企业	第二品：优秀企业	第三品：成功企业	第四品：失败企业
评价标准	(1) 在行业中第一流的机构 (2) 广受企业人士崇敬 (3) 对世界有着不可磨灭的影响 (4) 经历了很多代的CEO (5) 经历了很多次产品(或服务)生命周期 (6) 1950年前创立,即寿命50年以上 (7) 良好的财务业绩	(1) 所在行业中第二流的机构 (2) 在业界受人尊敬 (3) 对世界有较大的影响力 (4) 经历了三代以上的CEO (5) 经历了三次以上产品(或服务)生命周期 (6) 寿命在30年以上 (7) 良好的财务业绩 (8) 虽曾经卓越但不能持续	(1) 所在行业中第三流的机构 (2) 在业界有一定知名度 (3) 对世界谈不上影响力 (4) 经历了两代以上的CEO (5) 经历了两次以上产品(或服务)生命周期 (6) 寿命在20年以上 (7) 良好的财务业绩 (8) 虽曾经优秀甚至卓越但大幅度衰落又没有灭亡	(1) 所在行业中第四流及以下的机构 (2) 在业界没有知名度 (3) 对世界根本无影响力 (4) 只经历了两代以下的CEO (5) 只经历两次以下产品(或服务)生命周期 (6) 寿命在20年以下 (7) 财务亏损,难以维持 (8) 虽曾经成功、优秀甚至卓越但最后彻底沦丧

四品企业特质对照表

品级	第一品：卓越企业	第二品：优秀企业	第三品：成功企业	第四品：失败企业
特质	(1) 造钟而不是报时 (2) 利润之上的追求 (3) 保存核心,刺激进步 (4) 胆大包天的目标 (5) 教派般的文化 (6) 择强汰弱的进化 (7) 自家成长的经理人 (8) 永不满足的机制	(1) 崇尚行动 (2) 贴近顾客 (3) 以人促产 (4) 自主创新 (5) 价值驱动 (6) 不离本行 (7) 精兵简政 (8) 宽严并济	(1) 目标明确 (2) 计划周密 (3) 战略规划 (4) 结构合理 (5) 制度完善 (6) 主业明显 (7) 有自己的品牌 (8) 有稳定的队伍	(1) 目标不明,惟利是图 (2) 计划不周 (3) 没有战略,莽打莽撞 (4) 职责不清,管理混乱 (5) 制度不全 (6) 没有自我品牌 (7) 无稳定的队伍

二、企业发展梦想曲

第一乐章：从创业到成功

这是企业发展的第一阶段,是企业从创业到走向成功的过程,这个过程可长可短,长则5~10年,短则2~5年。节奏可快可慢,快则1~2年一个变换,慢



则2~3年一个变换。

第二乐章：从成功到优秀

这是企业发展的第二个阶段，是企业从成功走向优秀的漫长过程，这个过程一般比较长，需经历5~10年，甚至更长。节奏也比较缓慢，一般2~3年一个变换。

第三乐章：从优秀到卓越

这是企业发展的第三阶段，是企业从优秀走向卓越的漫长过程，这个过程一般更长，需10年左右甚至更长，节奏也比较缓慢，一般5年左右一个飞跃。

三、企业飞跃的进阶及特点

企业飞跃的进阶分为三个阶段，即从创业→成功，从成功→优秀，从优秀→卓越。无论是从创业→成功，从成功→优秀，还是从优秀→卓越，在每一次转变和飞跃的过程中，根本没有什么“神奇时刻”或“伟大事件”，如果你问杰克·韦尔奇或山姆·沃尔顿或盖尔文等把优秀公司改造成伟大公司的CEO们，他们只会告诉你：没有什么关键事件使他们的公司获得巨大的成功，一切成绩的取得都离不开长期的积累和坚持不懈的努力。如果你问彼德·杜拉克、汤姆·彼得斯、卡尔森·托马斯、詹姆斯·柯林斯等伟大的管理学家们，他们也只会告诉你：从优秀公司到伟大公司的转变过程中，没有什么“神奇时刻”、“惊人事件”和“伟大构想”，成功的唯一道路只能是“删繁就简”、“勤奋工作”、“清晰的思路”、“坚定的行动”、“集中精力”、“全力以赴”、“谦虚的品格”、“坚强的意志”、“价值驱动”、“保存核心、刺激进步”、“教派般的文化”、“永不满足的机制”、“先人后事”等。如果你问“4+2=企业成功”方程式的提出者们，他们也只能告诉你：“永葆成功的企业从不停止追求成功，它们比较像乌龟而不像兔子，不断努力累积小胜，以确保公司能赢得一次又一次的大胜。”

那么，变化到底是怎样发生的呢？

有三个比喻比较形象和贴切：

一个是“母鸡孵小鸡”：头二十几天看起来一点都没有变化，这时一般人不会去注意母鸡和鸡蛋。突然有一天，毛绒绒的雏鸡破壳而出，充满了生命力，这时人们肯定会惊叹：变化怎么会来得如此突然，让人意外，鸡蛋仿佛在一夜之间就变成了小鸡。其实，并非如此，当你忽视那个仿佛没有任何变化的鸡蛋时，鸡蛋内部正在悄悄发生变化，小鸡正在鸡蛋体内成形、长大，最后一刻的破壳而出只不过是一连串变化的最后一环，它的实质意义不如外界看上去那么大。

另一个是“飞轮效应”：为了使一个静止的巨大飞轮转动起来，一开始你必须使很大的劲，一圈、两圈……每转一圈都很费力，不过飞轮一旦转动起来后，会越来越快，在某一时刻（当惯性到达一定程度时，但又不能确切地说出是哪个时刻），飞轮基本可以依靠自己的重量和惯性做推动力。这时，你不需要使很大的劲，飞轮也会加速转动。

第三个是“龟兔赛跑”：乌龟同兔子赛跑，兔子自认为速度比较快，即使跑一阵歇一阵也能胜过乌龟。而乌龟自知比较笨、速度比较慢，只有不断前进、永不停止脚步，才有可能同兔子较量。结果，兔子输了，乌龟赢了。

企业从成功→优秀，从优秀→卓越的飞跃过程就是这样发生的。

四、企业家的三个梦想

任何一个有理想、有抱负的企业家都有三个梦想。第一个梦想是创办一个成功的企业，第二个梦想是打造一个优秀的企业，第三个梦想是缔造一个卓越（伟大）的企业。创业是起点，卓越是终点，但到了终点后仍然不能停止脚步，不再梦想，要有永不知足，永不停止进步的机制，否则，卓越企业的帝国仍然会崩溃，百年基业的大厦仍然会倒塌，基业常青的美梦仍然会消失，最后落得个昙花一现，短命夭折，辉煌不在的下场。

五、企业成功—优秀—卓越的秘诀

为什么有的企业成功，有的企业失败？

为什么有的企业优秀，有的企业卓越？

为什么有的企业长盛不衰，有企业昙花一现？

为什么有的企业基业常青，有的企业短命夭折？

企业成功—优秀—卓越的秘诀是什么？

这个问题犹如商业世界中的哥德巴赫猜想，一百多年来，企业家、经理人都在苦苦猜想和寻求这个问题的答案，从上个世纪末以来，管理学家们也开始关注这个谜题并有越来越多的人投入研究。可以毫不夸张地说，这是一项十分巨大的工程，其规模、难度、参与者之众、耗时之长，绝不亚于数学领域中的哥德巴赫猜想。研究和观察对象不一样，研究的环境和时段不一样，就会得出截然不同的结论，因为企业是一种十分个性化的经济实体，不同的企业有不同的成功之道，所以迄今为止，仍是各抒己见，莫衷一是。

（一）从《追求卓越》到《基业常青》

美国管理大师汤姆·彼得斯首先对这个问题产生了专门的兴趣并做了深入研