

《企业危机管理与防范》丛书

超越

——塑造企业超越
发展方略

郑启明 / 编著



中国经济出版社
www.economyph.com

❖《企业危机管理与防范》丛书之三

超 越

——塑造企业超越发展方略

郑启明 编著

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

超越——塑造企业超越发展方略/郑启明编著. —北京:
中国经济出版社, 2004.8

(企业危机管理与防范丛书)

ISBN 7-5017-6533-2

I. 超... II. 郑... III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 069498 号

超 越

——塑造企业超越发展方略

作 者: 郑启明

责任编辑: 高焕之

责任印制: 张江虹

出版发行: 中国经济出版社

社 址: 北京百万庄北街 3 号

邮 编: (100037)

印 刷: 北京市人民文学印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 787 毫米 × 1092 毫米 1/16

字 数: 208 千字

印 张: 15.00

版 次: 2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000

书 号: ISBN 7-5017-6533-2/F·5258

定 价: 25.00 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

任何企业都想把企业
越做越大，只有不断超越
自己，树立做大的思想，
不断探寻企业“长大”精
神，才能给企业提供永续
不断的成长动力。



序 言

随着市场经济的高速发展及不断成熟，企业要想生存并得以发展并不是个简单的问题，只有去了解市场上需要什么，消费者想要什么，自己才能生产什么，去适应市场的潮流。要想生存就已经很困难了，要想做大做强，不断地超越他人，超越原先的自我，就更是难上加难了。但是，又有哪个企业不想越做越大，让自己成为企业界的中流砥柱呢？

回顾 20 余年来中国私营企业的发展历程，可谓是企业界的一个奇迹，它显示出了中国私营企业强大的适应性和生命力。时至今日，已经适应了生存并初具规模的中国私营企业也慢慢地开始对宏伟目标的追求。“不愿当将军的士兵不是好士兵。”同样，不想超越自我，超越他人的公司也不是好公司。

然而在企业热衷于超越的同时，往往忽略了超越自我，超越他人，使自己不断强大时应当引起足够重视的问题。有些企业在想超越的同时只去注意表面的现象，面子做足了，但实质上往往虚有外表，实则腹内中空，最后不但没有达到超越的目标，反而连生存的条件也被剥夺了。

企业要想成就超越的梦想，必须从实质上下功夫，从细节上开始着手。只有深入了解市场行情，挖掘自己独特的卖点，这样你才能使自己的产品被赋予品牌，才能抓住市场的动脉，才能抓住顾客的心。拥有了自己的品牌就拥有了一股强大的竞争力量，它能彻底改变市场的动态，改变顾客的想法，并能支配整个市场的格局。



一个企业若想超越自我，超越他人的话，身为企业的管理者往往也肩负着重要的历史使命。作为一个职业管理者，他的天职可能是照搬企业的发展战略，进行延续经营管理。但作为一个企业家，他的使命就不应当在一个固有的条条框框里延续运营，他的真正使命是充分利用企业现有的各种资源，不断对企业进行组合加工，以使其蜕变成一个更大的企业。而其中每一次的蜕变，都有可能给企业带来一个新的自然生命周期。当然，也可能这种带有冒险的尝试会把企业带到死亡线上。由此看来，一个企业家的使命就是要给企业寻找新的生命力。

在现代的国际竞争中，决定一个企业是否能够持续发展的决定性因素并不是规模，人们更为看重的是企业自身所具有的核心竞争力。换句话说，“大”不是取胜的关键，“强”才是成功的要害。反观世界上的任何一个大企业，无一不是经历了几十年乃至上百年的发展与积累才能取得今日的辉煌。中国企业渴望早日实现自己的梦想，固然是无可厚非的，但这从另一面也让我们感觉到了中国企业急功近利的焦急心态，而这种心态在中国的私营公司当中尤为普遍。

本书通过超越时代的眼光深入把握未来商业发展的脉搏，以广阔的视野，深入研究了中国企业的发展和走向，揭示了企业未来的竞争趋势。在此基础上，作者结合中国企业的实际，对企业经营、制度、文化等各个方面提出了针对未来竞争的应对策略。

本书将从市场定位、团队力量、品牌效应、企业扩张战略等方面详尽介绍企业超越自我、超越他人的新方法、新途径。作者深刻而准确洞察后提出的制胜策略对中国企业而言，不仅具有巨大的指导意义，更具有重大的战略价值。

编 者

2004年8月



目 录

任何企业都想把企业越做越大，只有不断超越自己，树立做大的思想，不断探寻企业“长大”精神，才能给企业提供永续不断的成长动力。

第一章 直面企业成长的困惑 / 1

一、企业自我超越的精神制约 / 1

1. 缺乏“长大”的精神 / 1
2. “做大”思想存在误区 / 3
3. 制约企业不断超越的重要因素 / 5

二、信息时代的来临给企业带来的影响 / 7

1. 信息的重要性 / 7
2. 企业管理信息化日趋完善 / 10

三、知识经济时代对企业的新要求 / 11

1. 知识经济的显著特征 / 11
2. 企业在知识经济转型期的困惑 / 12

【相关链接】惠普公司的成长逻辑 / 15

第二章 超越源于企业内部的核心竞争力 / 18

一、企业核心竞争力 / 18



1. 解读核心竞争力 / 18
2. 核心竞争力的具体内容 / 21
3. 核心竞争力是企业的成长之源 / 23
4. 在核心竞争力理解上的几个误区 / 24

二、如何打造企业核心竞争力 / 26

1. 打造企业核心竞争力的缘由 / 26
2. 打造企业核心竞争力的有效途径 / 28
3. 构建企业核心竞争力 / 31
4. 核心竞争力的构成要素 / 32

三、打造核心竞争力应当遵循的原则 / 34

1. 核心竞争力的基本原则 / 34
2. 核心竞争力的变革原则 / 36
3. 核心竞争力的流程改革原则 / 37

【相关链接】大众公司核心竞争力的打造 / 39

第三章 将高效率企业组织建设到底 / 44

一、高效的组织制度是企业长久生命力之本 / 44

1. 优秀组织具备的特征 / 44
2. 建设健康的企业组织 / 46
3. 建设学习型组织 / 48

二、现有企业组织存在的弊端 / 49

1. 影响企业组织变化的因素 / 49
2. 企业组织存在的缺陷 / 50
3. 传统企业组织存在的管理缺陷 / 51

三、如何建设高效率的企业组织 / 53

1. 高效率企业组织的衡量标准 / 53
2. 对企业组织结构进行精简 / 54
3. 高效率的企业组织应以人为本 / 55
4. 现代企业组织的适应性 / 56



四、正确进行企业组织设计 / 58

1. 企业组织设计应当遵循的基本原则 / 58
2. 企业组织设计的目标 / 59
3. 企业组织设计的基本程序 / 61
4. 寻求最佳的设计方案 / 62

五、变革企业组织 / 64

1. 企业组织创新 / 64
2. 组织变革中的团队建设 / 67
3. 组织变革面临的趋势 / 71
4. 如何进行企业组织变革 / 73

【相关链接】 克莱斯勒汽车公司的组织变革 / 75

第四章 培养具有战略眼光的企业领导者 / 78

一、领导者是企业的灵魂 / 78

1. 战略的领导者造就成功的企业 / 78
2. 领导者的战略决策 / 80
3. 领导者的战略思想 / 81
4. 新的市场呼唤高素质的领导者 / 82

二、战略型企业领导者的自身素质 / 84

1. 领导者必备的素质 / 84
2. 领导者必备的能力 / 87
3. 优秀领导者具备的品质与特征 / 90
4. 有待提高的企业家素质 / 91

三、企业领导者应具备的战略意识 / 93

1. 领导者的人格魅力意识 / 93
2. 领导者的问题意识 / 95
3. 领导者的危机忧患意识 / 98
4. 领导者的创新意识 / 100
5. 领导者的信用意识 / 102



四、造就战略的企业领导者 / 104

1. 企业变革应从领导者自身做起 / 104
2. 企业领导者自我变革的前提 / 106
3. 挖掘领导者自身的潜能 / 107
4. 培养战略企业家 / 108

【相关链接】在通用的变革之中看企业领导人 / 110

第五章 创新促进企业不断壮大 / 113

一、创新是企业强大的力量之源 / 113

1. 企业创新的缘由 / 113
2. 创新是企业持续发展的源泉 / 116
3. 创新是市场发展的必然趋势 / 117

二、创新才会赢 / 118

1. 企业创新应遵循的原则 / 118
2. 企业创新的基本策略 / 120
3. 企业创新必经的三个阶段 / 123
4. 企业创新过程中面临的问题 / 124

三、在企业成长过程中不断取得创新 / 126

1. 思维与观念的创新 / 126
2. 制度与管理的创新 / 128
3. 人才与市场的创新 / 130
4. 创新的平台与捷径 / 132
5. 企业创新的不等式与可行法则 / 134

【相关链接】柯宁公司：创新永远追求新的起点 / 137

第六章 构建和谐的企业文化 / 139

一、企业文化培育企业的卓越品质 / 139

1. 企业正常运营离不开企业文化 / 139
2. 企业形象的传媒塑造 / 140



- 3. 没有企业文化就没有企业核心竞争力 / 142
- 4. 企业文化对企业发展的影响 / 143
- 二、创建一个健康的企业文化 / 145
 - 1. 创造企业文化应注意的事项 / 145
 - 2. 创造企业文化的有效途径 / 146
 - 3. 健康企业文化的积极作用 / 148
 - 4. 创造企业文化应避免的误区 / 149
- 三、企业文化创新是建立企业先进文化的基石 / 152
 - 1. 影响企业文化创新的主要因素 / 152
 - 2. 企业精神是企业文化的基石 / 153
 - 3. 向多元化的企业文化进军 / 155
- 四、构建现代企业文化 / 156
 - 1. 企业文化构建的一般原则 / 156
 - 2. 遵循“以人为本”的原则 / 157
 - 3. 构建企业文化应当遵循的步骤 / 158
 - 4. 如何构建多元化的企业文化 / 159
- 【相关链接】从海尔文化看改造人心的历程 / 160

第七章 品牌与企业的强大 / 166

- 一、品牌是企业强大的动力 / 166
 - 1. 品牌意识 / 166
 - 2. 品牌的力量 / 168
 - 3. 品牌的功能 / 169
 - 4. 品牌经营的意义 / 171
- 二、多变的市场呼唤品牌的多样性 / 172
 - 1. 多品牌经营形成的因素 / 172
 - 2. 品牌的更新是市场发展的必然 / 174
 - 3. 品牌新论 / 177
- 三、品牌的成长过程 / 179



1. 品牌成长的因素 / 179
2. 技术促使品牌不断成长 / 180
3. 品牌成长的类型及巩固 / 182
4. 品牌的飞跃 / 184

四、打造强势的企业品牌 / 187

1. 打造品牌过程中存在的问题 / 187
2. 品牌战略实施过程中存在的误区 / 190
3. 品牌定位新法则 / 192
4. 打造强势品牌及其法则 / 196

【相关链接】耐克公司的品牌精神 / 199

第八章 卓越的企业发展战略决策 / 203

一、卓越的战略是企业成功的保障 / 203

1. 企业发展离不开战略 / 203
2. 企业战略的具体内容 / 205
3. 企业战略的方向 / 206
4. 卓越的企业战略思维 / 208

二、战略合作联盟 / 210

1. 战略联盟及其类型 / 210
2. 战略合作的选择标准及形式 / 212
3. 战略联盟应注意的事项及规避措施 / 214
4. 战略合作联盟的现实意义 / 216

三、不可忽视的信息战略 / 218

1. 信息战略的重要性 / 218
2. 企业信息化水平与信息技术存在巨大差距的原因 / 220
3. 信息战略的现实意义 / 222

【相关链接】福特和马自达的未来战略 / 224



第一章

Di Yi Zhang

直面企业成长的困惑

企业长青，这是一个常说常新的梦想；企业短命，而实是一个常演不衰的史剧。每一次成功都是艰难的阵痛与瓶颈的超越；每一场危机都在祥和孕育又在无奈中爆发。有许多企业在创造一个个奇迹的同时，也正在不断丧失着昔日的辉煌。

于是“为何有些企业能常青不衰，而有些则只能犹如昙花一现般”之类的困惑也就直面而来！

一、企业自我超越的精神制约

1. 缺乏“长大”的精神

由于“长大”精神的缺乏，中国商业史中向来缺乏百年老店，但是仍然有一些公司超过 100 年的历史，只是这些公司并不是遵循着“长大经营”精神，而是严格遵循着一种“延续经营”理论才得以存活至今。

有一家历史超过 300 年的中国制药公司，它就是今天依然在“延续经营”的同仁堂。由于无论是哪个时代，哪个社会，不管贫与富，善与恶，人们都需要就医，所以这家公司幸运地延续经营至今。如今，它是中国惟一的中药公司，也是全球最大的中药公司之一，生产 800 多个品种的药材，产品销售到国际市场，现在它的年销售收入超过 20 亿元。我们不禁要提出疑问：有着这么悠久的历史，为什么同仁堂没有长大成全球最大的中药公司？甚至没有成为中国最大的医药公司？比同仁堂历史短 150 多年的美



国辉瑞公司（1849 年创立），与同仁堂同期的收入相比较，它的收入竟达到了 330 亿美元，是同仁堂的一百多倍，而且它仍然要变得更大。为什么会有如此之大的差异呢？答案也许很复杂，但是在公司精神的层次上来讲，同仁堂缺乏的是“长大精神”，或者说它从来就没有过“长大精神”，对它来说，“存在”或者“延续”比任何“长大”信念都更有价值。

19 世纪后期，官商胡雪岩依靠政府和军队，开设阜康钱庄——应该算是中国初期的商业银行，钱庄的生意非常兴隆；随后，依靠钱庄赚取的资金，开始涉足贸易领域，从事军火、机器的进出口业务；再后来，公司大肆征地，并且收购许多民间药材和药方，大量招聘名医，扩张到医药业。从而使胡庆余堂发展成为当时中国规模最大的中药连锁公司；最后，公司非常看好被外资垄断的丝绸业，通过高价收购，在上海创立丝绸厂，几乎垄断市场。胡雪岩的“投资公司”无论在金融、医药、贸易还是丝绸业，都几乎处于垄断地位，这显然是一个有着“长大欲望”的公司机构，但是他的阜康钱庄却没有像花旗银行那样长大至今。

显而易见地，它与同仁堂一样，缺乏一种“长大”的精神。从而束缚了它们的成长，阻碍了它们的发展壮大。

都知道，在 20 世纪初，如果福特汽车公司继续让老福特经营下去，这家公司肯定被通用汽车公司完全打败。老福特晚年的“全社会都开得起汽车”的理想，使得他偏离了“长大经营”的精神。他从屠宰场受到启发而开创了工业流水线，大量复制他最得意的 T 型车，而且非常任性地坚持“请永远制造 T 型汽车吧！”这样的指导思想。但是，当时的通用汽车公司很快用实践告诉老福特及其他公司：汽车不只是代步工具。在众多的危机出现以后，福特汽车公司交接到孙子亨利二世时，他立即停止延续生产 T 型车的战略，解雇工人并关闭工厂停产数月，在他的引导下，福特开始走向“长大经营”，而这也挽救了福特。长期以来它都是紧随通用汽车公司之后的全球第二大汽车公司，销售收入超 1500 亿美元。

在当今时代市场竞争异常激烈的情况下，很多公司都倾向于



“延续经营”，特别是许多中国企业不愿坚持“长大经营”精神。“必须延续下去！必须坚持！”已成为他们的信念。

而正是因为这种理念的存在，导致了在很大的程度上在思想上束缚了许多企业的成长。同时也证明了企业想成长、想经营壮大就必须得超越这种成长的“瓶颈”。

2. “做大”思想存在误区

昔日的巨人为何变得如此沉寂，是垮掉了吗？其实大部分都没有垮掉，只不过从那里来又回到那里去了。昨日的辉煌早已昙花一现，泡沫就是泡沫，不管多大、多华丽，始终是经不住考验的，因为它终究是虚的，是脆弱的。在现实之中，一些企业在迅速做大之时，忘记了“做大之时勿忘做强”的主旨，从而忽视了自身能力的建设，最终资金、人才等方面出现危机，导致发展严重受阻，辉煌难在。

寻其根源，这些企业在发展之际，忽略了“做大”与“做强”的区别，错误地以为规模的增长必然带来实力的增加，期望能以“大”代“强”，来赢得市场竞争的胜利，殊不知由于对“大”与“强”理解不到位，为其带来的不是优势，反而会成为其发展进程中的危机和陷阱。

从上个世纪 80 年代末到 90 年代初，许多中国的企业可谓创造了世界经济发展的一个个神话。如辉煌一时的“三株”，在 1995 年 10 月宣称其发展速度已达 2000%。这无疑创造了世界经济增长史上的一个奇迹。与此类似的还有曾以“裂变式”速度膨胀的“巨人”、“太阳神”、“南德”等等。

许多企业原始积累过程都可称作是一个传奇，“爱多”的发展更是一个神话。1995 年，“爱多”起家时，其资本仅有 80 万元，到 1998 年的产值规模达到 20 亿元，并成为国内电子产业中的一个响当当的企业。其以“迅雷不及掩耳”的发展谱写了一个又一个奇迹：公司产量和产值不断攀升，起初月产量不过千台，几个月后，VCD 产量达 5 万台，1997 年产量突破 150 万台。公司规模和员工人数也在爆炸般的膨胀，总部的员工从刚开始的几十人达到 4000 余人，其中一级代理商、二级代理商等销售人员都还不



此列。同时，品牌知名度和市场份额急剧上升。“爱多”出巨资2.1亿元竞夺中央电视台“标王”后，品牌知名度上升了60%—80%，市场占有率在VCD行业中名列第一，从一个单一性公司变为集团化公司。到1998年底，“爱多”成为一家拥有VCD、超VCD、DVD、无绳电话、功放音响、彩电等六家子公司的集团公司，驶上了多元化发展的大道。所有这一切，几乎是一气呵成。而当人们希望“爱多”巨龙腾飞的时候，“爱多”却陷入了危机——广告停播、股东反目、财务危机、高层人士出走、资产亟待重组等等问题。

在中国，因超速发展而陷入危机的企业不仅仅是“爱多”一家，与“爱多”类似的还有“亚细亚”、“万燕”等一大批企业，它们都是在没有稳守住自己本身的根据地的前提下超速发展，一心只想做大，想尽快地建立王朝企业，建立托拉斯的经营体制。由于战线铺得过长，而本身又不具备与之相适应的能力和条件。最终不得不在“做大”的梦想之中失败。

“做强”与“做大”似乎是个老生常谈的问题，在众多企业的心中，也是曾经反复思索过的问题。应该如何处理二者的顺序，在许多企业看来，本不是难题，但一接触到企业经营的实际，便会常常让激情胜过理智，以做大代替做强了。

其实“做强”与“做大”，并非天生就是一对矛盾。许多成功的企业，尤其是一些成功的如麦当劳这样的“百年老店”中，两者便是完美融合的，这也是企业发展最为理想的状态。经营这些企业的成功理念，便是将“做强”放在第一位，而后才是“做大”，并且把“做强”放置于企业经营的整个过程之中。

总之，企业的发展需要将企业的短期和长期、整体和局部、飞跃和持续、大和小有机结合起来。这些问题基本不难，关键的问题是，企业是否做好了准备。随着自己的企业一天天“大”起来，你们的管理跟上去了吗？一个成功的企业应摒弃那种急功近利的思想，因为“做大”需要信心，而“做强”需要的则是耐心。“做大”都要横向比较，而“做强”的人则需纵向比较。横向比较的结果通常是企业要加快多元化的发展，而纵向比较的结



果往往是自身专业化的自我提高。

许多成功的企业就是最好的证明，他们以其具备的强劲优势和深厚底蕴昭示世人：强大强大，只有“强”企业才会“大”。因为没有强的内核支撑，尽管貌似强大，最终也只能昙花一现。安然倒台的背后，隐现的正是这一规律。如果无视这一规律，妄图在企业发展时走捷径，依靠简单“拼凑”和放大来获取成功的模式，已经被无数先例证明这是一条绝对的歧途。而这也是企业所需跨越的一道“瓶颈”。

3. 制约企业不断超越的重要因素

(1) 企业内部因素。

①核心竞争力。核心竞争力是使企业获得长期稳定和竞争优势的基础，是将技能、资产和运作机制有机结合的企业的组织能力。

核心竞争力是保持企业优势的根本因素，也是企业成功的必由之路。优胜劣汰、新陈代谢是宇宙万物的普遍法则，今天这也是企业生存、发展的客观规律。所以今天的企业要想成功，就得建构自己的核心竞争力。

②企业组织变革。如果企业的组织机构没有随着企业的发展而进行及时调整与变革，就极有可能陷入组织危机。组织结构不仅在很大程度上决定了企业的目标和政策的确立，而且还决定了企业的资源配置。

组织变革就是创建适应环境变化与生产力发展的新组织形式的活动。一个企业要想以他人无法效仿的方式运作，其管理体系、流程和结构是创立优势的关键。要想在错综复杂、瞬息万变的环境下生存发展，企业就必然要从外部世界及时获取信息，迅速调整自己的内部结构以适应竞争环境的变化。这也是新经济时代对企业的要求。

③领导者。企业要想成功，就必须创造成功的环境，要创建一种企业目标感，致力于满足顾客的需要并为企业盈利，这样就要求企业找对领头羊。员工希望有明确的方向感，只要领导指导思想对路，员工就会全力以赴为企业实现目标而努力。所以，企