



现代企业 成功经营之道

XIANDAIQIYECHEGGONGJINGYINGZHIDAO

刘年艳◎著

- 来自企业成功经营之直接经验
- 凝结企业成功经营之平凡智慧
- 提供企业成功经营之思维方法
- 分享企业成功经营之道



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



现代企业 成功经营之道

XIANDAIQIYECHEGGONGJINGYINGZHIDAO

刘年艳◎著

- 来自企业成功经营之直接经验
- 凝结企业成功经营之平凡智慧
- 提供企业成功经营之思维方法
- 分享企业成功经营之道



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

现代企业成功经营之道/刘年艳著

北京: 中国经济出版社, 2010. 3

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9839 - 1

I. 现… II. 刘… III. 企业管理… IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 041766 号

责任编辑 彭彩霞 闫明明

责任印制 石星岳

封面设计 任燕飞装帧设计工作室

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京金华印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 880mm × 1230mm A5

印 张 6

字 数 108 千字

版 次 2010 年 3 月第 1 版

印 次 2010 年 3 月第 1 次

书 号 ISBN 978 - 7 - 5017 - 9839 - 1/F · 8294

定 价 25.00 元

中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68319116)

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68359418 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390)

服务热线: 010 - 68344225 88386794

自序

Preface

我庆幸这本书的出版。

在编辑出版这本小册子之前,只是有兴趣研究企业发展的一些问题,并没有编辑出版的意思。研究企业问题,原本是想将自己多年来一直思考的一些有关企业发展的问題作一下整理,对自己有一个交代;另外,想写出来给身边做企业的朋友看看,与他们共同探讨和研究如何做好企业,交流做企业的心得。朋友们看过我的几篇文章之后,感觉“受益匪浅”,并鼓励我整理出来让更多人分享,这让我有了将这些文章编辑出版的勇气与想法。

我从中国人民大学研究生毕业后,开始是在团中央做农村青年工作。由于工作关系,经常与青年企业家们交往。后来由于工作需要,又受组织安排做起了企业。当时的公司名义上是一个企业,实际上算不上一个真正的企业。但在经营的过程中,我有机会与各类企业打交道,观察这些企业的成长及发展,与企业家们广泛交流如何才能做好企业。与此同时,自己还一手创办了几家企业,其中有非常成功的,也有不少是失败的。这些经历,都给了我思考与研究企业问题的直接经验与素材。

后来,我被调到政府研究咨询机构做政策研究咨询工作,有了比较系统的时间对自己的企业实践进行一些反思。在此期间,有许多企业家请我帮助他们开展企业发展的健康诊断,作咨询研究。由此,企业问题成为我思考与研究的重要问题。

我经常问自己:企业从何来,又到何处去?有的企业发展起来了,有的昙花一现,为什么?这里面有没有规律?带着这些问题,我着手对一些不同类别企业进行研究。从一个问题一个问题的思考与研究开始,通过对一些具体问题的研究,发现企业发展是具有某些共性的,如何定位、如何进行产品制造、如何经营、如何处理危机等,都是企业面临的共同问题。我将这些共性问题总结为八个方面,也算作企业发展的八大问题,这八个方面的问题就是本书的全部内容。这八个方面的问题包括:

一、创办企业应该办好的五件大事。作为一个企业管理者,哪些事情是必须办好的,并且如何办好才能促进企业快速发展呢?我认为,“战略定位,有效服务,团队建设,制度安排,发展战略”是企业必须做好的基础性工作。这是任何一个企业都必须面对,任何一个成功的企业都必须办好的五件大事。只有办好了这五件大事,才能创办好一个企业。

二、以客户为中心。企业的一切工作都是为客户服务,任何企业都是以客户为中心,天经地义。真正做到,却不是那么容易。要以客户为中心,必须选定客户对象,树立客户意识,分析客户需要,搞好有效服务。企业的组织方式及一切经营行为都必须围绕这个中心来展开。

三、产业化经营模式。一个企业属于一个具体的行业,并在具体的行业里活动。行业并不代表产业。一个企业要做成一个规模化龙头企业,必须建立自己的产业化模式。企业的产业化模式具体体现为一个企业与它所处行业各经营主体的关系方面。企业与市场,企业与产业主体、产业中介及政府之间的关系优化程度决定企业的产业化模式优化程度。

四、现代经营方法。企业经营是时代特征的反映。现代经营面临的主要环境是网络,现代企业必须依托网络平台架构企业的经营模式,构建产业流程。强调消费者主导,建立对象与企业之间的互动平台,这是当今时代特征对企业经营提出的新要求。

五、处理企业危机。企业的发展是由企业内外各种矛盾运动推动的。但是,企业矛盾运动的结果有两个方向,一是企业发展,一是企业危机。从某种意义上讲,企业经营就是不断处理危机的过程,通过对危机的处理,推动企业发展,然而,不恰当地处理企业危机,会影响企业发展,有时会造成企业灭亡。真正好的企业家必须学会驾驭危机,变危机为机遇。

六、现代企业成功经营的十一大原则。要管理好一个企业,对一个经营者来说是非常困难的一件事。想要实现既快速、可持续发展,又稳健经营,就必须掌握一些基本的经营原则。为此,我在总结不同企业发展历程的基础上,归纳出了经营成功的十一大原则。

七、成功人士的十大基本特征。做企业,当然首先要做人。内圣外王之道是企业经营者必须日日修炼的功课。

成功者十大特征是成功人士具有的普遍特征。这十大特征仅给经营者修炼自身提供参考。

八、牢记企业宗旨与保持稳健经营。企业的宗旨是企业的灵魂,是企业的核心价值。企业一切的制度安排与员工行为都是以这个宗旨为出发点和基础的。企业的发展首先必须生存,必须能够控制自己,尽可能在最小风险的条件下获得最大利益。

我的这本小册子,并不是教科书,更不是经营管理手册,只是提供做好企业经营的思维方法。书中的内容只能算企业经营的一点心得体会,也只是一己之见,还存在很多不当之处。希望读到此书的企业管理人员,共同参与研究,在此基础上多提意见。这也是作者出版本书的全部用意。

目 录

Contents

第一章 企业经营者必须做好的五件大事 / 1

第一节 五件大事 / 3

第二节 战略定位是前提 / 7

第三节 有效服务 / 10

第四节 构建创新团队 / 20

第五节 制度与文化 / 25

第六节 阶段目标与战略目标如何统一 / 30

第二章 实施以客户为中心的发展战略 / 45

第一节 如何实施以客户为中心的发展战略 / 48

第二节 企业如何可持续发展 / 56

第三节 如何在竞争中取胜,创办无竞争型的
企业 / 58

第四节 中茶网的战略定位 / 60

第五节 中茶网如何分析客户 / 64

第六节 建立以客户为中心的中茶网 / 66

第三章 构建企业现代产业化经营体制 / 87

第一节 三个面向 / 89

第二节 三个对接 / 91

第三节 两个委托 / 94

第四节 产品功能化与单品推荐 / 97

第五节 在“新”上做文章 / 101

第六节 利用供求矛盾,提升经营能力 / 106

第四章 掌握现代经营方法 / 113

第一节 现代商务活动的主要特点 / 115

第二节 经营问题 / 118

第三节 三大开放 / 121

第四节 三大法宝 / 124

第五节 两大路径 / 130

第五章 变危机管理为机遇管理 / 135

第一节 为什么要研究危机 / 137

第二节 危机的发展规律及其特点 / 138

第三节 危机管理要从研究企业矛盾状况开始 / 144

第四节 矛盾方法是危机管理的基本方法 / 156

第五节	运用供求矛盾解决表,解决企业与市场的 矛盾 / 159
第六节	运用供求矛盾解决表,解决劳资矛盾 / 160
第七节	建立风险管理基金,应对各种危机 / 161
第八节	将危机转变为发展机遇的基本方法 / 162
第六章	现代企业成功经营原则 / 163
第七章	成功人士十大特征 / 169
第八章	牢记企业宗旨,保持稳健经营 / 175

第一章

First

企业经营者必须做好的五件大事

▶▶ 第一节 五件大事

笔者问过很多企业的负责人,要办好一个企业,作为一个企业管理者应该抓好什么事,哪些是最重要的,哪些是发展之根本。他们的回答基本上是一致的:一是生产产品,二是搞好销售。这在一定意义上讲是正确的。因为企业通过生产销售来赚钱,这是天经地义,无可厚非的,但从企业发展的根本上看,就很难说这是正确的。

在日常生活中,很多企业管理人员抱怨,搞了几十年,企业发展的最后结果往往是:生产规模越来越大,产品越来越多,销售压力越来越紧,效益越来越差,生意越来越难做,人员越来越不好管理,经营风险控制难度越来越大。

笔者有幸接触过很多企业,有发展非常好的,有昙花一现的。笔者与企业领导人进行过不同程度的心得交流,耳闻目睹的也不少,有幸研究过不同企业的发展经历,分析它们成长的过程,总结它们的经验与教训,基本上可以得出这样的结论,也算是对企业发展规律的初步认识:发

展好的企业一般是定位准确,服务有效,制度科学,具有自身特色的企业文化,企业团队创新能力强,发展的每个阶段有明确的目标指向。相反,发展不好的企业也有相通之处。大都是以产品生产作为企业的定位目标,好像只要产品生产出来了,企业就能发展。企业发展盲目,管理人治,更谈不上企业的核心价值。作为企业的负责人经常忙得不可开交,企业的生产、与客户沟通等大事小事都要一手操办,由于管理没有章法,谁都不能做主,对谁都不信任。

现实生活中,不同的企业管理者由于其管理方式不同,在管理能力、管理效益方面也不一样。有的企业老板整天忙忙碌碌,然而,企业效益却不好。老板很忙,员工轻松。有的企业领导好像“无所事事”,每个员工都高效运转,企业却发展很快。有的企业领导人只能管理十多个人,而有的却多多益善。为什么?一个好的企业管理者只管自己应该管的,只做自己应该做的,企业内部每个人员都依照应该管的,应该做的来行事。而不会管理的企业管理者正好相反。所以,笔者奉劝那些要立志创办好企业的领导人,首先必须思考一个问题,就是自己应该做什么,哪些是自己应该做好的。

一个准备创办或正在创办企业的人,没有一个不想将企业办好的;没有一个不想将企业办成高效、快速、可持续发展的。那么,如何才能达到此目的呢?要弄清这个问题,可以从以下几个方面进行把握:

1. 企业为何存在。企业是一个为对象提供服务的社会机构。为谁服务,代表谁的利益,就是企业存在的全部意义。企业为谁存在是一个战略定位问题。战略定位反映了你的企业为谁服务,价值来源的对象是谁。任何社会组织机构的健康存在都不能超越这一根本性问题。这个问题不解决,企业发展就会盲目。比如,中茶网提出的“四个服务”:为生产商服务,为采购商服务,为中介服务,为茶人服务。“四个服务”的战略定位是中茶网一切经营活动的基础,也是拓展其他经营活动的出发点。

2. 如何体现企业的存在。企业的存在是相对于企业服务对象的存在而存在。离开了服务对象的存在,企业也就不存在了。企业与对象的关系通过两个方面来展开:第一,互为对象,也就是说,企业是因为对象的需求而存在的。第二,使用价值与价值的统一。企业以产品形式向对象提供服务,体现使用价值,而对象通过向企业支付价值而获得服务。所以,企业与对象在使用价值与价值的统一过程中得到统一。

企业的价值创造体现在企业的经济、社会功能的发挥方面。企业的经济功能是通过特定的生产与经营活动来体现的。企业生产产品作为价值创造的载体,以特定的方式提供给对象,从而展现企业存在的社会价值与经济价值。

3. 谁去实现企业的社会经济功能,从事服务工作。企业的一切工作都是人的活动的体现。企业是一个各生产

要素的组合物,生产要素的有机结合成为经营资本。在资本构成中,无疑是人的因素决定资本的发展。人在企业发展过程中,相互之间不是简单地结合,而是有机结合,这个有机结合就构成为团队。所以,企业要发展,就必须构建起适应企业发展的团队,以完成企业发展的任务。团队建设,说的是谁去实施企业的战略目标。

生产要素的有机组合是以相适应的制度安排来实现的。生产要素的有机组合成为经营资本,完成生产与经营的循环,而生产要素要通过一定的制度安排组合在一起。制度,是保障企业在发展过程中,使各生产要素实现最佳组合的关系,使企业人尽其才,物尽其用。所以,企业要发展就不得不研究制度安排问题。

4. 企业向什么方向发展,如何实现企业的发展目标。企业制订出总体发展目标之后,并不意味着企业发展的目标一定能实现。企业总体目标是通过每一个阶段的具体目标的实现而实现的。企业在不同的发展阶段,面临的主要任务不同,其战略目标与任务便不同。所以,制订企业战略目标及其与战略目标相适应的阶段发展目标,是企业发展必须认真研究的大事。

我们将以上五个方面归纳为“**战略定位,有效服务,团队建设,制度与文化,发展战略**”。作为创建企业的五件大事,这是任何一个企业必须面对,任何一个成功的企业都必须办好的五件大事。

这五个问题反映了企业发展的本质要求,是企业发展面临的五大难题,也是企业发展必须抓好的五件大事。要办好企业,必须始终要做好这五件大事。做好了,企业高速发展;做不好,企业停滞不前。

经常有人问笔者,他们的企业发展有没有问题,如果有问题,问题出在哪里,要如何解决,企业如何来发展。

在笔者看来,要衡量企业发展的状况,就要有一个衡量标准,这个标准就是“五件大事”。要看一个企业发展是否正常,就必须用“五件大事”这个尺子去度量企业发展的过程。检查企业发展的五个方面,及早发现,尽早解决,从而使企业不断走上健康发展的轨道。

做好这五件大事应该成为企业领导者的首要工作,是一切工作的重中之重,是企业一切工作的出发点。没有它,就没有其他工作的开展。

下面,我就这五大基本的问题逐一作说明与研究。

►► 第二节 战略定位是前提

这里有三个问题需要说明,战略、定位与前提。

一、战略

“凡事预则立,不预则废”。意思是说,要想成就任何