

翁启文 李晓佳 编著

经营前沿座标丛书

生 息 经 营



民主与建设出版社

图书在版编目(CIP)数据

生息经营/翁启文、李晓佳 编著. —北京:

民主与建设出版社, 1998. 12

ISBN 7-80112-268-2

I. 生…

II. ①翁…

②李

III. 企业管理—方法

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 30720 号

责任编辑 石 厉、刘丽珠

封面设计 达 菲

出版发行 民主与建设出版社

电 话 (010)65275953

社 址 北京东城区东厂胡同 1 号

邮 编 100006

印 刷 冶金印刷总厂

开 本 850×1168 1/32

印 数 0001—5000

印 张 9.5

字 数 192 千字

版 次 1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 7-80112-268-2/F.067

定 价 14.50 元

注:如有印、装质量问题,请与出版社联系。

前 言

现代市场和经营环境正发生着日新月异的深刻变化,企业经营行为的理论和实践探索从未有一刻停止。我们继承了许多经济学大师、市场营销大师和经营管理大师的很多原创性的东西,它们对企业经营起着很大的指导作用。然而,我们不仅要继承,更要发展。这不仅是因为环境的变化导致某些原创性思维必须充实新的东西才能继续发挥它们的作用,更是因为没有哪一种经营理论能说自己是最好的,从历史动态角度来看“最好”即便有,也是短暂的,终究将被“更好”所取代。

“前沿座标”旨在继承的基础上,努力探求一种更能适应当代经营环境,更具有生命力的经营思维体系,以体现“更好”的精神。这套丛书作为一种探索,所充实的很多新的思维方式,将为整个营销和经营体系注入新鲜血液。

“生息经营”即企业养生之道,是指通过培育、开发资源能量,有效增强企业生命活力的方法体系。“生息经营论”将围绕企业生息的五个构造原理:体质修养、机体协调、新陈代谢、内外融通、潜能显化,来重点构建企业生息的五大系统:人力资源生息系统、财物资源生息系统、科技资源生息系统、文化资源生息系统和环境资源生息系统。

目 录

第一章 揭开面纱——何为生息经营…………… (1)

企业作为经济组织是有生命的,它和人的生、老、病、死一样,也须经历诞生、发展、衰退、倒闭的生命过程,也有自己的“寿命”。企业如何得享永年?由于市场竞争日趋激烈,现代企业面临着严峻而持久的生存压力。要想避免落伍或崩溃,企业必须要使组织总在健康的运行状态中。企业作为一个生命体,会因“组织不良”而滋生各种“疾病”。因此,企业需要注意“养生”,而生息经营则是企业养生之本。

一、困惑:走进第一线…………… (1)

二、探索:神奇的力量系统论…………… (9)

第二章 排兵布阵 任用贤才

——人力资源养生系统(一) …… (15)

《大趋势》的作者泰斯比特和阿布尔丹在其新著《西方企业和社会新动向》一书的绪论中提到:“在工业社会里,战略资源是资本;在新的信息社会,这种关键性的资源都转而变为信息、知识和创造力了。只有一处可供企业开采这些有价值的新资源,那就是它的职工。这就意味着把人这个资源放到了全局突出的地位。”

所谓人力资源养生系统,是指以企业人才为培育

对象所采取的一系列企业养生行为,是属于企业生息经营论这个大系统的一个子系统。

- 一、“1+1”等于2吗? (16)
- 二、“1+1”能大于2吗? (26)

第三章 善于挖掘 潜能显化

——人力资源养生系统(二) (45)

IBM 纽约市财务部负责人杰克·帕斯卡在其办公桌的标记牌上写着这样一句话:“纽约财务部——好坏决定于人。”意思是 IBM 的职工干得如何,决定这个拥有 163 亿美元资本的工业巨人整个经营的成败。决定一个企业的经营方略、运作水平、运作力度以及经营效果的,是人的积极性与创造性的发挥。

- 一、智者与平民——激励与潜能 (45)
- 二、利刃与宝刀——物质激励与精神激励 (57)
- 三、利者与益者——人才开发战略 (69)

第四章 主动出击 从管理入手

——财物资源养生系统 (79)

马克思在论述人与资源环境的关系时说:“社会化的人,联合起来的生产者,将合理地调节他们与自然之间的物质交换,把它置于他们的专用控制之下,靠消耗最小的力量,在最无愧于和最适合于他们的人类本性的条件下来实行这种物质变换。”对一个企业而言,任何在这种物质变换的基础上实现财物资源合理的开发利用是至关重要的。

所谓财物资源养生系统,是指以企业资本、设备、

物料、产品等有形资产为教育对象,所采取的一系列企业养生行为,属于企业生息经营论的子系统,包括强化自我积累,向管理要效益和搞好资本经营等内容。

- 一、哪里是薄冰——管理方向定位 (80)
- 二、大禹治水——向管理要效益 (89)
- 三、源头活水——走向资本经营 (100)

第五章 第一生产力:力从何来

——科技资源养生系统(一) (113)

我们的时代正处在新的技术革命的潮流之中,一场世界性的技术‘战争’在默默地进行,这里没有硝烟,没有士兵和将军,在这里决胜负的是科学家、工程师、现代化工厂、最先进的技术、企业家和经营的战略。高科技将成为‘奴役’技术落后国家的最新武器。对一个民族、国家都尚且如此,对一个企业更是性命攸关了。

所谓科技资源养生系统,是指以企业内部各种科技要素为培育对象所采取的一系列企业养生行为,属于企业生息经营论的一个子系统。

- 一、认识:第一生产力 (114)
- 二、方向:技术创新与新产品开发 (119)
- 三、技术保护与技术转移 (133)

第六章 寻找撬动地球的支点

——科技资源养生系统(二) (145)

在竞争激烈的市场中,如果说质量是企业的生命,那么,技术与科研则是企业的灵魂。一个生命肌体充满活力,正在于其生命中有一个灵魂主宰。以企业自身来说,产品质量的好坏,决定着企业命运的兴衰,然而,其技术水平的高低与科学研究成果的大小却决定着其产品质量的优劣。因此,一个企业是否有市场力,能否飞黄腾达,生产经营固然重要,但是技术与科研却是能使企业迅速发展的催化剂。

一、展望:科研开发与一体化 (146)

二、启迪:日立创业的基石

——研究开发与技术革新 (161)

第七章 在现实中走向发展

——环境资源养生系统(硬环境分析)

..... (171)

“审势相机,视时而动”,企业要在瞬息万变的市场中求生存,求发展,必须像“用兵打仗”一样,摸清周围的情况,分析其“地理环境”而后确定“进攻”的方案,最终按方案进入市场。

生息经营论中的环境资源养生系统,是指以企业相关环境为培养对象所采取的一系列企业养生行为。一个企业要进入市场,首先要了解社会为他提供什么发展条件,为此它应从企业外部获取什么有利的资源,以什么方式去获取和利用这些资源,这就要求企

业在硬环境分析中进行企业宏观环境分析;有了这些输入资源,企业应如何合理组合,把这些资源进行加工或转换来有效投入市场。这要求企业进行企业微观环境分析;企业不能听任于环境摆布,要不断地完善自我,从而更好地利用环境为企业本身服务。这就需要企业采取主动权,创造有利的自我发展环境。

- 一、俯视:你和他们 (172)
- 二、环视:你和他 (177)
- 三、平视:你和自己 (185)

第八章 在美誉中走向成熟

——环境资源养生系统(软环境分析)

..... (199)

“共鸣”正是运用一连串互不相关的事物,比如不同的音乐,不同的形状,不同的色彩,使你在美誉中产生一个完整统一的企业形象。这样有特性的联系,可令大多数消费者在毫无抵抗力的状况下,接受企业强有力的形象攻势,从而使企业赢得了市场。

- 一、无形的递延——赢得市场的奥秘 (199)
- 二、内质塑造——公众的力量 (209)
- 三、绿色的梦想——时代的呼唤 (213)

第九章 永恒的主题

——企业文化养生系统 (227)

沃特曼和彼得斯在《成功之路》中认为：“企业文化是无形的财富、无穷的动力。它吸取传统文化之精华，结合当代最先进的管理思想和策略，把企业的基本理念、基本价值观灌输给它的职工，形成上下一致的企业文化，这就使企业的每一个职员产生强烈的使命感，激发企业职工最大的想象力和创造力，这就必然会对企业的发展起到事半功倍的作用。”

企业要在竞争激烈的市场环境中求生存、求发展，必须要有一流的生产技术，一流的设备，但更要有植根于其中的丰富多彩的企业文化。因此，我们有必要在企业生息经营论中，对企业文化再探。企业文化能够在职工中产生活力、魅力、凝聚力，这三种力是企业兴旺发达、长久不衰、永葆青春的可靠保证，任何一家企业，都必须要有的一套独特的企业文化，否则，“倒闭”将是市场经济对它的无情判决。

一、美丽的嫁衣——企业文化再探 (228)

二、最美的新娘——企业文化管理定位 (240)

第十章 生生不息，世界一流企业的经营理念

..... (251)

要创造出走向世纪的一流企业，必须在生息经营过程中注意“日常体检”，遇到机体功能失效时能够“对症下药”。也就是说要不断地给生息经营各大子系统滋补营养；要疏通引导各大子系统，使生息经营系统发挥其独特的作用；要修偏扶正，真磨实练，持之

以恒;要注重五大系统的全面发展,不能仅注重人力资源养生系统、财物资源养生系统、科技资源养生系统等企业有形资产的管理,而忽视企业文化系统、企业环境系统等无形资产的开发和利用。

生息经营重在培育一切企业资源能量,有效提高企业生命活力,从而创造出走向世界的一流企业。培育开发企业资源能量工作是艰巨而复杂的。其过程会因为各资源子系统内部组织结构不合理以及各子系统之间的不协调关系而使企业滋生各种“疾病”。例如,某些组织运作程序混乱的企业工作起来,就象一个得了白血病或消化不良症的病人一样时时存在着机体的衰亡。反之,一个运作程序顺畅的企业工作起来,就象一个新陈代谢系统正常的健康人一样始终容光焕发、生龙活虎。因此,企业需要时时注意“养生”,也需要有家庭医生“看病,诊疗”,才会健康发展。人机体的协调需要医生的“良药”,那么,作为有生命的经济组织,它内部的各大子系统的协调同样需要企业家的“良药”,这良药就是企业家的经营理念。

第一章

揭开面纱 ——何为生息经营

企业作为经济组织是有生命的，它和人的生、老、病、死一样，也须经历诞生、发展、衰退、倒闭的生命过程，也有自己的“寿命”。企业如何得享永年？由于市场竞争日趋激烈，现代企业面临着严峻而持久的生存压力。要想避免落伍或崩溃，企业必须要使组织总在健康的运行状态中。企业作为一个生命体，会因“组织不良”而滋生各种“疾病”。因此，企业需要注意“养生”，而生息经营则是企业养生之本。

一、困惑：走进第一线

面对百舸争流，瞬息万变的市场，任何急躁冒进或犹豫

不定的行为都可能会使企业坐失良机。而积极投入市场经济的大潮则要求我们的企业必须要有适应时代需要的经营理念，找准自己的坐标，驾驭自己的航船。它要求企业必须具备强烈的创新欲望，深远的市场洞察力，完美的管理和服
务，高超的营运资本手段和胸怀全球的经营战略。这种转变意味着企业的经营对象、经营方式、经营领域将会发生根本性变化，它将直接关系到企业如何求得在未来的市场竞争中处于优势地位，立于不败之地，迎接跨世纪的呼唤与挑战。

21 世纪的足音匆促。在 20 世纪的最后几个年头里，中国的企业无一例外地在一场确立社会主义市场经济体制的伟大变革中经受着空前的考验，企业只有认清自己所面临的形势和所处的环境，采用独特的企业经营模式，才能占据生存和发展的生机。鉴于此，我们提出了生息经营方法。

企业生息经营全面观为企业提供了通过培育、开发企业资源能量，有效增强企业生命活力的方法。企业就像一棵树，从根部生长。根基是核心能力，树干是核心产品，所得果实就是最终产品。树的茁壮成长靠的是树机体自身通过有效的协调，使它从外界吸收的能量与自身潜在的能量不断融通。企业管理也有内部和外部。企业内部管理型战略和企业外部交易型战略的有效运用，是企业获得与发展核心能力的根本途径，是企业经营之精髓，也是企业竞争力之所在。

企业内部管理的内容主要有
人力资源养生系统、科技资源养生系统、文化资源养生系统。外部管理的内容主要是指
财物资源养生系统、环境资源养生系统。生息经营的内部系统管理实质是一种产品扩张的手段。它是指在现有资本结构下，通过整合内部资源，包括发挥人力资源的主导力量，依

靠科技资源的开发及一体化和利用文化资源独特的功能，来提高生产效率，开发新产品，拓展新市场，从而维持并发展企业竞争优势，横向延伸企业生命周期曲线。

企业生息经营中的外部系统是为资本扩张而服务的。通过吸收外部资源，包括组建合营企业，吸收外来资本，开展技术转让，战略联盟，长期融资，进行兼并与收购等，推动企业生命曲线纵向扩展。

从以上这种划分可以看出，产品经营和资本经营建造了一个直角坐标系，一个横向延伸企业生命曲线，一个纵向扩展企业生命曲线。两者是密不可分的。因此，生息经营论中的五大养生系统划分内外两大部分，并不是说内外脱节，没有任何挂钩，如财物资源养生系统，它就包括了设备、物料、产品等有形资产，这些资产都是企业内部管理的对象，我们之所以把财物资源养生系统归为企业外部管理的对象，是因为这系统更侧重资本经营。

相对来说，大多企业都比较熟悉产品经营，而对资本经营比较生疏。因为大多企业家不能全面审视局势，全面负起领导责任，以致出现了这样一种局面，放松了已经有一定基础的，自认为比较熟悉的企业内部经营管理，而把希望仅仅寄托在陌生的，并不实际的资本运作上。有些企业只注重企业行为的外在效果，例如产品的市场占有率、品牌的知名度、企业的生产规模等，却忽视了做好企业内部的基础工作；相反的，有些企业只注重生产效率，忽视了塑造企业形象要做的工作。一时成功的企业不能平心静气地总结之所以成功的根本原因，对自身估计过高，一时失败的企业更不能冷静地找出问题的症结，这就是求生存时期企业的通病，结

果企业疲于奔命，企业不仅成长不良，生存本身有时也成了问题。生息经营论告诉企业家们应该这样做：

重视产品经营，重视资本和资本经营的新境界。

重视产品经营要求企业要严抓产品质量。一流的产品技术要求高素质人才。

德国的戴姆勒——奔驰汽车公司是德国最大的汽车制造公司，素以生产优质高价的“梅塞德斯——奔驰”汽车著称于世。一个多世纪以来，汽车行业发生了巨大的变化，在竞争中许多汽车公司受到严重打击。有的破产倒闭，有的步履维艰，困难重重，无法生存和发展，而奔驰汽车公司却始终“吉星高照”兴旺发达，成为世界汽车行业中的佼佼者。

奔驰何以获得如此的高品质？这得归功于公司重人才的管理制度。

高品质与人品的高素质是成正比的，因此，奔驰公司决策者十分注意培训技术队伍，在国内就设有 502 个培训中心，奔驰公司的工程技术人员、商业人员、技术人员大约共 9300 多人，占职工总人数的 27%，这是公司的骨干力量，对于这些人员的再培训，公司是不惜工本的。人的素质高，公司又通过各种措施调动了职工的积极性，质量意识自然就强，因为公司产品质量的好坏又关系到每个职工的切身利益。

以上这例子足以说明我们非常有必要在生息经营论中具体展开以企业人才、智力为培育对象所采取的一系列企业养生行为的论述。

财物资源养生系统向企业家们展示了以财务管理为中心的价值形态管理与实物管理并驾齐驱的一系列企业养生行

为。

日本丰田公司的大野耐一曾举出七种常见的浪费：不良品的损失，积压的产品多余的库存，过度包装加工，多余的搬运，停工待料操作中不必要的动作，提供顾客并不需要的产品和服务等，实践证明，任何企业要在现有的环境下生存与发展，必须要把这七种浪费消灭，做到生产管理追求无库存，质量管理追求无缺陷，设备管理追求无停止，成本管理追求无浪费，优化现场，优化服务，提高劳动生产率。

除了实物管理，企业还应注重价值形态管理，即资本经营管理，资本经营为产品经营创造先进的生产体系，为推动产品经营上规模、上档次，增强产品市场竞争力，提供了基础条件和发展途径。

财物资源养生系统要求企业加强财务管理，建立符合市场要求的管理制度、会计制度，逐步作到收入工资化，分配货币化，福利商品化。同时，要求企业根据现代经济发展动态，结合现代企业制度的建立，积极探索由工厂管理向集团管理的转变，由单一产品经营管理向多角化经营管理转变，使管理不断适应企业改革与发展的变化，产生最大的效益。

科技资源养生系统也是从产品经营的角度出发，要求企业实行以技术创新为核心的技术改造、技术开发和科学研究一体化的管理。这是企业在激烈的市场竞争中赢得优势的关键。因为在市场竞争激烈，知识产权保护措施严密的情况下，一项真正好的高科技项目，不等你了解它的信息，恐怕早就有其主了。等报纸上公布出来转让技术的时候，新技术往往已不复存在了，所以要掌握科技竞争、市场竞争的主动权，还必须在培育企业自身科技开发能力上下功夫。也就是

要加强企业科研开发一体化的管理工作。

科技是第一生产力，产品的竞争，实质是技术的创新。生息经营论告诉企业家们：“真正要使企业有革命性的出乎人们意料取得盈利，最有效的办法之一是不断进行技术创新，当中最为直接的办法是利用现代化的信息科技，以争取到实效，争取到时间，从而大幅度降低成本。”

文化资源养生系统使企业增强了市场竞争力，它告诉企业家们，以企业精神为核心的企业文化建设是现代企业迫在眉睫的工作。企业文化是敬业精神，使它成为大家接受的理念，并融化在我们每个职工的血液中，落实在每个人的行动上。自然而然、自觉不自觉地形成一种自我激励、自我约束的机制。任何工作都要把企业文化包容进去，这就形成健康的氛围、健康的职工队伍，从而产生出合格的产品和服务。

北京开关厂“零缺陷”、“零起点”、“零突破”的“99+‘1’=0”管理思想，是该企业取得效益的利器。“零缺陷”就是要严格要求，追求完美；“零起点”就是要不断进取，永不满足；“零突破”就是要寻求创新，开拓发展。具体体现在企业生产经营中，也就是即使99次服务、99台产品、99个零件、99道工序、99项工作都是优秀，仅仅1项没有做好，那就等于白做。这“99+‘1’=0”不仅仅是企业经营管理思想，更是企业职工自律的宣言，是北京开关厂企业文化的重要内容。

从这例子可以看出企业需要一种导向，一种约束力，去规范企业全体职工的行为，从而推动企业向更辉煌的前景迈进。

企业环境资源养生系统突出强调以产品品牌、企业形象