

# 商道醒世语

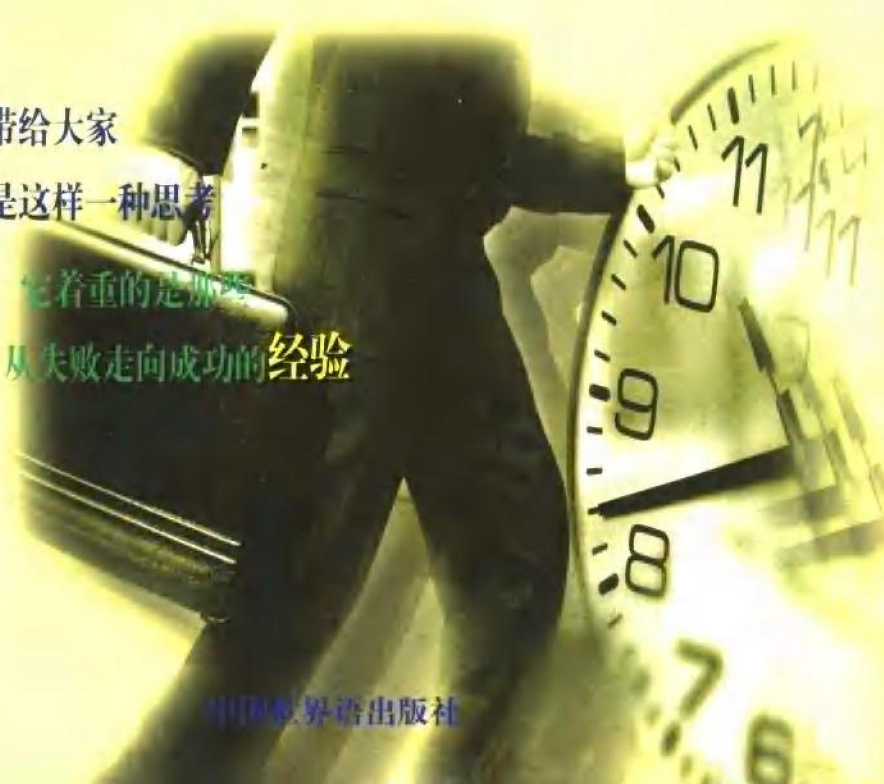
## U型理论

给大家带来  
正是这样一种思考

它着重的是那些  
从失败走向成功的经验

中国世界语出版社

秦奇华主编



## 图书在版编目(CIP)数据

商道醒世语:U型理论/秦春华 主编.

-北京:中国世界语出版社,1998

ISBN 7-5052-0388-6

I.商… II.秦… III.企业管理-经验 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 22114 号

商道醒世语——U型理论

秦春华 主编

出 版	中国世界语出版社	经销	新华书店
发 行	中国世界语出版社	印刷	北京媛明印刷厂
社 址	北京百万庄路24号	开本	850×1168 1/32
邮政编码	100037	印张	11.375
电 话	68326644-2554	字数	260千
	68326040(发行部)	版次	1998年9月北京第1版
责任编辑	顾钟锦	印次	1998年9月第1次印刷
封面设计	曲春燕	印数	1—15 000册

ISBN 7-5052-0388-6/F·31

定价 18.00元

版权所有 侵权必究

# 楔子

商场如战场。在视经济为命脉的当代，商战之激烈、诡异、白热化程度甚至胜于战争。世界大市场风云起伏，瞬息万变，对于投身其中者，无高低贵贱之分，却有赢家和输家之争。你赢得起吗？取得辉煌业绩，拥有骄傲的资本时，你是被胜利冲昏头脑还是居安思危再接再厉？你输得起吗？失利重创，身陷低谷之时，你是进一步自强不息以期重振雄风，还是就此一蹶不振？赢家中赢得起的不多，而输家中能输得起的就更少了。在危机降临，企业生死存亡的关键时刻，进一步与退一步，就会导致天壤之别。而战场上没有永远的赢家，输得起就更显得至关重要，于是在企业的发展历程上，也没有什么比失败更重要的了，不妨用个形象的字母“U”来形容企业搏击商海之路。我们甚至可以说，经济中最光彩夺目的明星企业，都是在失败中成长起来的。

许多企业都是几度沧桑，几番沉浮，其中不乏败中取胜的经典事例。福特汽车公司，这一汽车王国的兴衰引人瞩目。亨利·福特一世，福特公司的创始人，年轻时即对刚问世的汽车产生了浓厚兴趣，两次创办汽车公司，但皆因无专业知识，不懂管理而失败。1903年，年届四十的福特一世，以青年的勇气第三次创业，由于用人得当，福特公司从此风正一帆悬。该公司创造了世界上第一条汽车装配线，使每辆装配时间由750分钟降为9分钟，又推出低价位实用型的N型、T型汽车，使之风靡世界，畅销市场。17年之后，福特公司一跃成为世界上最大的汽车制造公司。福特一世因此获得“汽车大王”之美誉，可算是大大的赢家了。

福特一世以其创业史成功地画下一个“U”型，然而故事远没有结束，他不幸又画下了一败笔。由于福特一世晚年独断专行，刚愎自用，致使公司人才相继弃主而去，加之外有通用汽车公司虎视眈眈于旁，以其高、中、低三档名牌车排挤福特公司单调的T型老车。内忧外患，从此福特公司滑入颓败之势。1940年福特公司市场占有率仅为18.9%，此后更是每况愈下。至1945年亨利·福特二世（老福特之孙）接手公司时，福特公司只剩下一个烂摊子，不胜负担的亏损，缺乏管理人才，使公司濒于破产。怎么办？如何起死回生？福特二世立志革新，重用原通用公司副总经理布里奇，着手改革管理制度，终于挽大厦于将倾。福特公司成功地走出低谷，完成了第二个“U”型历程。

故事仍然没有结束，后来福特二世也未能幸免画下了败笔。这一汽车王国的兴衰史给人启示，令人警醒。没有永远的赢家，失败不可避免，如何令企业在市场风云中败中取胜，重振雄风，这是本书要讨论的话题。

“失败是成功之母”之类的大道理，相信读者都已烂熟于心以至于熟视无睹。这也难怪，话没有错，很有道理，却过于空洞，它告诉你一个可能的结果，也只告诉你这些。但究竟应如何去具体操作呢？它没有说，于是这些名言的效用也大打折扣了。

距今一千多年前的先贤诸葛亮语，“善败者不亡”。“善”字是关键，是核心词汇。从败，到不亡，到重振雄风，如果用图示，可以只用简单的线条勾勒出一个“U”型的轮廓。问题是如何去实现。面对危机，别人是怎么做的，我们应该怎么做，能做些什么？

首要前提是不言失败，不要试图从一整个儿的失败中找出几个闪光小点儿，以此为自我开脱，寻求辩护，寻求心理平衡。即使开始只是隐瞒忽视了一个小失败，日积月累很可能就会溃烂；千里之堤，尚溃于蚁穴；谈论失败，是为了反省与前进。位于美国

宾夕法尼亚州的泰立弗莱克斯公司,其汽车中的利润由 1000 万美元迅速增长到 6000 万美元,其总经理戴夫·博耶总结成功的关键为“失败再前进”的做法,即从失败中学习并迅速采取下一个更漂亮的行动,并认为这种对待失败的坦率态度是他们获取成功的首要原因。

应该指出,纵观中外企业,胜利者失败的次数比失败者失败的次数更多。实现企业振兴是大多数企业梦寐以求的。许多企业有实现振兴的机会,但真的去做、去实现时,却难免要发出“蜀道难,难于上青天”的感慨。不过自从有了汽车、火车、飞机等现代交通工具,蜀道之难已不在话下了。若能借助反败为胜的他山之石,汲取充满智慧的醒世之语,相信企业振兴之路能更通坦,能少走一些弯路、错路。本书希望能成为企业征服蜀道的参谋、帮手;本书将以翔实事例,智慧语言告诉你,别人是怎么做的,什么是适于操作的可行之路。

一个大冰块,你要想一下子把它砸碎很难,如单手捏一个完整的鸡蛋,用很大的力气也难将之弄开。但若先用小锥子在冰块上钻一个洞,在鸡蛋壳上敲一条缝隙,要达到的就容易多了。正处于劣势、陷于低谷的企业,正需要找一个突破点,先在核心点上钻一个洞,以后前进的路就容易开拓了。不同的企业,处于迥异的内外环境之中,造成失败原因千差万别,要振兴,突破点也各不相同。本书将从八大窗口——企业家,人才,CIS 体系,产品开发,营销,环境与机遇,管理和创新出发,分析企业重振雄风之路。

人是创业的根本,什么时候我们都不能忽视人才的力量,尤其是在领导机制发展成为智囊团式的今天。美国国际商业机器公司(IBM)创始人汤姆斯·约翰·沃森特在分析公司成功的原因时说,“你可以接收我的工厂,烧掉我的厂房,然而,只要留下这些人,我就可以重建起我的 IBM”。

公关如攻关,救形象如同救水火。美国海洋浪花公司负责制造克兰梅果汁与果酱,一则“克兰梅致癌”的消息,险些使之破产。然而该公司以处变不惊的气度和娴熟的公关技巧,使企业化险为夷。利用“体育公关”,支持大众喜爱的体育事业以此塑造企业形象的,更是不胜枚举。得人心者得天下,重塑 CIS 体系,塑造企业新形象至关重要。

有了人的主观能动性,企业就可在产品开发、产品营销上大做文章。日本尼西奇股份公司原来只有三十多人,订货不足,走到了破产边缘。然而该厂独辟蹊径,做出决策:专门生产小孩尿垫。面对打不开销路的困难,又花大力气建立自己的销售网络。小小的尿布创造了奇迹,该公司起死回生,如今,年销售额达 70 亿日元,产品不仅占据了国内市场,还行销七十多个国家和地区。可见,如何进行产品开发和营销,其中大有学问。

当企业处于低谷之时,不要抱怨没有机遇的垂青,成功的机遇人皆有之。世事变幻莫测,而万有引力告诉我们,只有不断充实自己才是吸引别人的最佳办法。管理好企业内部,出其不意地进行创新,当机遇来临的时候捕捉住它,那就成功在望了。北京燕山石油化工公司是一家特大型国有企业,在 90 年代初尚不具备改制、改组条件时,企业率先进行了技术改造,在 1992 年邓小平南巡之后,政治气氛宽松之时,企业进行了股份化改造,以后又进行了集团化改造,抓住历史机遇,强化内部管理,为企业插上了腾飞之翅。

企业在找准了败中取胜的突破口后,其他各方面也不容忽视。本书所划分的八大部分,前后贯通一气。他山之石,可以攻玉,希望这融会贯通的八部分,能为读者提供有益的启示。

换个角度看危机,或许危机这令人避之唯恐不及的事物还是一个绝好的机会,一个转折点。真的勇士,直面失败。失败是一笔宝贵的精神财富。从这个意义上看,可以说这是一部醒世通言。

# 目 录

楔 子 .....	( 1 )
-----------	-------

## 第一章 复兴之魂——企业家

§ 1 真的英雄 .....	( 1 )
1.1 侠之大者 .....	( 1 )
1.2 力挽狂澜 .....	( 4 )
§ 2 创造奇迹的魅力 .....	( 6 )
2.1 苦心人天不负 .....	( 7 )
2.2 生存之本 .....	( 9 )
2.3 做行动的巨人 .....	( 10 )
2.4 该出手时才出手 .....	( 13 )
2.5 进攻是最好的防守 .....	( 16 )
2.6 得道者多助 .....	( 18 )
§ 3 点石成金的魔力 .....	( 21 )
3.1 复兴之备 .....	( 21 )
3.2 复兴之翼 .....	( 24 )

3.3 复兴之障 .....	(26)
§ 4 死地复生的关键 .....	(29)
4.1 千钧一发 .....	(29)
4.2 天时不济地利不灵之际 .....	(35)
4.3 水无常形 .....	(37)

## 第二章 战地黄花分外香

§ 1 慧眼识英才 .....	(43)
1.1 人才新配方 .....	(44)
1.2 才能生财 .....	(48)
1.3 因事择人 .....	(50)
§ 2 为有源头活水来 .....	(56)
2.1 就地取“才”是高招 .....	(56)
2.2 不尽“人才”滚滚来 .....	(58)
2.3 他山之石,可以攻玉 .....	(61)
§ 3 十年树木,百年树人 .....	(65)
3.1 玉不琢不成器 .....	(66)
3.2 旧貌换新颜 .....	(68)
3.3 培训人才方式多 .....	(71)
§ 4 把根留住 .....	(74)
4.1 人适其位,人尽其才 .....	(74)
4.2 士为知己者死 .....	(77)
4.3 环境留才 .....	(81)



## 第三章 当“酷”已成往事

§ 1 成也萧何,败也萧何 .....	(87)
1.1 揭开 CIS 的面纱 .....	(89)
1.1.1 美国式“视觉型”CIS .....	(90)
1.1.2 日本式“文化型”CIS .....	(90)
1.1.3 中国式“自律型”CIS .....	(91)
1.2 打开 CIS 的百宝箱 .....	(92)
1.2.1 理念活动(MI) .....	(92)
1.2.2 活动识别(BI) .....	(93)
1.2.3 视觉识别(VI) .....	(94)
1.3 箭已在弦,不得不发 .....	(95)
1.3.1 苛刻的消费者 .....	(96)
1.3.2 传播的挑战 .....	(96)
1.3.3 残酷的竞争 .....	(97)
1.4 让人瞠目结舌的卓越功能 .....	(97)
1.4.1 起死回生 .....	(97)
1.4.2 整合功能 .....	(99)
1.4.3 传播功能 .....	(100)
1.5 打铁须趁铁热时 .....	(101)
1.5.1 新公司成立或合并为企业集团时 .....	(101)
1.5.2 经营危机,举步维艰 .....	(102)
1.5.3 企业扩大经营范围,实行多元化经营 .....	(102)
1.5.4 创业周年纪念 .....	(103)

1.6	灵丹虽妙,却非立竿见影 .....	(105)
1.6.1	“持久抗战”——确立 CIS 的长期观 .....	(105)
1.6.2	做自己应做的事 .....	(106)
1.6.3	达成共识,上下一致 .....	(107)
§ 2	CIS 导入程序 .....	(109)
2.1	看个明明白白 .....	(109)
2.2	大厦初建 .....	(115)
2.3	酒香也怕巷子深 .....	(118)
2.4	事后诸葛也要做 .....	(122)
§ 3	不是废话 .....	(124)
3.1	对上帝的虔诚 .....	(125)
3.2	唇齿相依 .....	(126)
3.3	无冕之王 .....	(127)
3.4	科教兴厂 .....	(127)

## 第四章 挥动市场之大手笔, 写就产品开发之大文章

§ 1	“苟日新——日日新——又日新”自市场始 ——产品研发方向的确定 .....	(129)
1.1	知天文而识气候——研究市场而知所需 .....	(130)
1.1.1	紧抓当前,与市场共舞 .....	(130)
1.1.2	动态着眼,挖掘潜在之需 .....	(133)
1.1.3	倾听抱怨,去沙取金 .....	(134)
1.1.4	善识边角,微更足道 .....	(136)

1.1.5	知己知彼,百战不殆 .....	(137)
1.2	市场研究之超值回馈,产品研发之有的放矢 ...	(140)
1.2.1	见他人之所未见 .....	(141)
1.2.2	自我改进之源 .....	(143)
1.2.3	改进他人之不足亦可生财 .....	(145)
§ 2	<b>成功的产品研发呼唤“头脑”与“技能”的结合 .....</b>	<b>(147)</b>
2.1	产品研发的两位领袖——自由和纪律 .....	(148)
2.1.1	自由乃创意之源 .....	(148)
2.1.2	纪律乃效率之本 .....	(149)
2.2	产品开发——先占市场者胜 .....	(150)
2.3	产品研发战车的两只轮子——研制、生产 .....	(152)
2.3.1	唯才是举 .....	(154)
2.3.2	无间合作的产品——新+高质量 .....	(155)
2.3.3	你中有我,我中有你 .....	(156)
§ 3	<b>再向市场要商机 .....</b>	<b>(158)</b>
3.1	“上帝”是否点头 .....	(159)
3.2	向“上帝”学习——使您的新产品由好到更好 .....	(161)
§ 4	<b>商海拾贝 .....</b>	<b>(164)</b>
4.1	立体着眼,多维延伸 .....	(164)
4.2	逆向思维,反弹琵琶 .....	(166)
4.3	善于借力,乘势顺行 .....	(166)
4.4	商海无涯,挑战极限 .....	(167)

## 第五章 惊险的一跃

### ——从营销中重振

- § 1 决胜之道——观念转变 ..... (171)
  - 1.1 惊险的一跃 ..... (171)
  - 1.2 迷途羔羊——营销误区 ..... (172)
  - 1.3 谁与争锋——市场营销的胜利 ..... (178)
- § 2 以谋取胜——营销战略 ..... (186)
  - 2.1 双管齐下——“推拉”结合 ..... (187)
  - 2.2 佛要金装——营销中导入 CIS 战略 ..... (190)
  - 2.3 信息战略 ..... (194)
- § 3 制胜之术——营销战术 ..... (197)
  - 3.1 出奇制胜——在价格上做文章 ..... (198)
  - 3.2 积极主动——创造市场 ..... (201)
  - 3.3 声名在外——广告出击 ..... (204)
  - 3.4 公关战术 ..... (207)
  - 3.5 另辟蹊径——走出国门 ..... (210)

## 第六章 只缘身在此山中

### ——环境与机遇

- § 1 经济篇 ..... (214)

1.1	谋全局者得一城——客观形势 .....	(214)
1.2	审时度势——行业环境 .....	(219)
1.3	不可胜在己,可胜在敌——竞争环境 .....	(225)
§ 2	政治篇 .....	(230)
2.1	官商勾结——政治优势 .....	(230)
2.2	天有不测风云——突发事件 .....	(234)
§ 3	社会篇 .....	(239)
3.1	大千世界——社会文化 .....	(239)
3.2	脚下留青——环境保护 .....	(244)
3.3	鱼水深情——社区环境 .....	(247)
§ 4	机遇篇 .....	(250)
4.1	成功偏爱有准备的头脑——抓住机遇 .....	(250)

## 第七章 再回首

### ——企业的制度背景及管理战略

§ 1	“制度”如此多娇 .....	(256)
1.1	韦伯命题 .....	(256)
1.2	欧拉酒杯 .....	(258)
1.3	松一松还是紧一紧 .....	(260)
1.4	大棒下的胡萝卜 .....	(261)
1.5	偏差与协调 .....	(263)
§ 2	路在脚下——经营管理的艺术 .....	(265)
2.1	走马观花 .....	(265)
2.2	深入体察 .....	(266)

2.2.1	问渠哪得清如许,为有源头活水来 .....	(267)
2.2.2	众人划桨开大船,“内功”犹胜于“外功” .....	(269)
2.2.3	一把筷子抱成团,也无“风雨”也有“晴” .....	(270)
2.3	摸爬滚打——实践出真知 .....	(272)
2.3.1	信息就是力量 .....	(272)
2.3.2	楚河汉界妙相争 .....	(274)
2.3.3	谨防“外强中干” .....	(278)
§ 3	“溯源探流”——管理韬略及思想考察 .....	(282)
3.1	文化层次下的选择 .....	(282)
3.2	计谋论 .....	(285)
3.3	长久之计——发展战略的探求 .....	(290)
3.3.1	新世纪前景 .....	(290)
3.3.2	“师出”怎可无名 .....	(291)
3.4	细微处见功夫 .....	(293)
§ 4	“入海口”——文末的话 .....	(295)

## 第八章 千变万化的 金箍棒:创新思维

§ 1	怎样让你的产品“火”起来 .....	(298)
1.1	吉列公司带来的思考 .....	(298)
1.2	重要的产品生命周期理论 .....	(300)
1.3	你会产品创新吗? .....	(303)
1.4	矢矧公司总结的宝贵经验 .....	(305)
1.5	创新? 其实你也能 .....	(306)

§ 2	企业前进的推动力:技术创新 .....	(308)
2.1	起死回生的卡西欧公司 .....	(308)
2.2	至关重要的 S 曲线 .....	(310)
2.3	企业家该怎样对待创新 .....	(312)
2.4	良好的项目是成功的一半 .....	(315)
§ 3	打开企业组织创新的黑箱 .....	(317)
3.1	如何走上组织创新之路 .....	(318)
3.2	组织结构的形式 .....	(320)
3.3	通用照明企业的复兴 .....	(325)
§ 4	管理:层出不穷的新花样 .....	(328)
4.1	老总,你用人有独到之处吗? .....	(328)
4.2	别忘了给企业减肥 .....	(333)
4.3	质量管理——产品生命的保障 .....	(335)
4.4	抓好自己的钱袋子 .....	(337)
	后 记 .....	(341)

# 第一章 复兴之魂——企业家

“狮子率领的羊群能打败羊率领的狮群”，一句阿拉伯谚语如是说。“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，又有一句中国俗话如是说。二者有异曲同工之妙，一个杰出的领袖人物，起着他人无可比拟的作用。一个优秀的企业家，是企业重振雄风的灵魂人物，在企业生死存亡的危急关头，担当着力挽狂澜的重任。

## § 1 真的英雄

忽视企业家作用的经济理论是荒谬的。当今社会，企业家成为经济中越来越重要的一个组成部分。然而，怎样才能算是真正的企业家？灿烂星空，谁是真的英雄？

### 1.1 侠之大者

商海大潮翻腾，其间泥沙俱下，鱼龙混杂。有人经受不住失败的重创，就此消沉了；有人抓不住机遇的双翅，只得望洋兴叹；有人优柔寡断，贻误战机，造成重大损失；有人因循守旧，终被市场淘汰；有人沾沾自喜于一得之功，从此裹足不前……

八佰伴集团，素有传奇色彩，这个由小水果店闯出来的跨国集团，堪称企业发展的奇迹。始创者和田加津是女中豪杰，有大将之



才。然而谁能想到,1997年9月18日,八佰伴日本公司宣告破产,成为战后日本流通业中规模最大的一次破产。八佰伴的破产,与集团领导者的错误领导、盲目决策脱不了干系。高额举债、过速扩张、盲目投资、经营不善是企业高层领导种下的恶果。可见,一个好的企业家,可以创建一个企业,可以赋予企业强大的生命力、活力;而一个不称职的企业家,很可能将昔日辉煌毁于一旦。

企业家是怎么样的人?古典经济学家马歇尔认为:企业家是以自己的创新力、洞察力和统御力发现市场,创造机会,使生产要素组织化的人。这是从经济学的角度观察的。从管理学的角度看,当代著名管理家德鲁克认为:企业家是革新家,是敢于担当风险,善于捕捉变化,开发利用机会的人。无论从哪个角度看,都对企业家提出了很高要求,寄予了很大期望。经济社会中,也确实涌现出这样一批人,他们创造着经济奇迹。

在大陆、香港、台湾、东南亚,蒋震享有“注塑机大王”的尊称。美誉的背后,是他走过的曲折道路:坎坷的命运,艰难的创业,来之不易的成功。蒋震1925年生于山东农村,小时没有念过几年书。他当过兵,当过矿工、苦力,挨过饿,直到进了香港飞机工程公司当技工,生活才算安定下来。他刻苦学技术,3年之后,他不但会修理多种机器,还能搞设计。以后又在一澳大利亚籍工程师办的“精密飞机零件厂”中任过主管。33岁的蒋震有了技术,也有了一些管理经验,就尽其所有拿出2000港元,与朋友谭雄合资开办小型机械厂。该厂初以维修水龙头为业,生意虽能维持,但很难求得一个广阔发展前景。于是“震雄”转产塑料吹气机,还研制成功了双色吹气机,然而一直没有打开销路。工厂开办不到两年,谭雄退股,只剩下蒋震一人孤军作战,独守阵地。

蒋震终于等来了一个可乘之机。60年代初,香港塑料花生意兴隆,大宗出口不断,从而对注塑机的需求越来越大。当时香港不