

[下 册]

ZONGCAI DE XINJIE

ZHAOBUDAO DE JIE

总裁的心结： 找不到的解？

为总裁的心灵方程求解
为企业的长盛不衰开方

彭绍仲 著

广东经济出版社



一部治理企业的资治通鉴
一部写给总裁挑灯细读的书

彭绍仲，1963年生，著名中青年学者，现任中国社会科学院工业经济研究所高级研究员，著有《企业竞争论》、《企业博弈论》等多种力作，均畅销于国内图书市场，享誉企业界。

作者在西方做访问学者期间，曾深入20多个国家做过大量的企业调研和实地考察，并为多家跨国公司、国内知名企业以致新闻媒体、政府机关提供战略与策略咨询或受聘担任顾问，如可口可乐、安达信、瑞士钟表、中央电视台经济部《企业家》栏目，独立地建立了一套能够成功地解释企业竞争优势以及企业竞争相互关系、打破竞争格局，获得更大实力与利润的理论，一定程度上开拓了这一领域的研究视野和思维方法，受到国际国内的认可与好评。

本书是作者在接触了大量国内著名企业如四川长虹、青岛海尔、江苏春兰等实证事例的基础上精心演绎、比较、归纳、总结的又一力作

序

周叔莲

产业的进步和国家的繁荣，归根结蒂依赖并取决于企业。企业的成功才能带来产业的进步和国家的繁荣。

但是，二次大战以来发展中国家的工业化和企业成长，无论是外向型，还是替代型，均受到相当的局限，很难突破不断追赶的局面，做到与西方发达国家的企业平等竞争。

尽管造成这种局面的原因很多，但主要的和根本的原因在于企业：发展中国家的企业在国际合作与竞争中基本上只是充当配套的角色，很难形成“以我为主、唱响主角”的企业。

我国改革开放的实践，培育、形成和成长起来了一批日渐成熟的企业，但离“以我为主、唱响主角”的要求尚较远，还有一段漫长的路要走。在这个过程中，还会有更多的企业要从创立到成长，从弱小到强大进行全新而艰苦的摸索。

要完成这一过程，从根本上说，也取决于企业自身的努力。但企业仅依靠自身的实践经验，过多地相信自身的感性认识，也往往难以成功。

因为，从全球化过程、企业相互依存又优胜劣汰的动态关系等方面来看，感性的认识、个例的经验与由此取得的成功，并不能揭示理性的规则并预期未来的成功。

应当说，科学研究与理性认识有它固有的价值。理性虽然来源于感性，但感性又需要理性的指导。只不过目前由于理性探讨较多的局限性和泛性化，欠缺了些针对性。因而企业成功表现更多的是个人的悟性和其他个性化因素，失败的企业则有着“找不

着北”的孤独和困惑。

本书的作者基于以上认识并考虑到入世在即的需要，既汲取许多企业界朋友们的历练和省悟，也借鉴许多学者的研究成果，围绕“如何才能成功地创业、有效地成长并延缓衰老”等问题进行探索，提出了一些看法和意见，希望能引起企业界和学术界朋友们的共鸣。

2000年6月

目 录

第一章 容易衰老的巨人	(1)
案例：八百伴给我们上一课	(5)
案例：大字缘何败走麦城	(13)
案例：摩托罗拉为什么经营滑坡	(20)
第二章 什么样的巨人，能久经风霜， 青春永驻	(23)
I、需求变革与企业价值	(23)
案例：面向网络时代的“企业改革”	(33)
II、核心能力与企业组织	(35)
(I) 核心能力	(35)
案例：品牌的市场价值	(49)
(II) 企业组织	(51)
案例：沃尔德的“企业运动学”	(72)
案例：智选接班人	(76)
案例：为你而来，为你绽放——领导者魅力释放 的能量	(81)
(III) 组织的变革	(85)
案例：拒绝改革的电子巨人	(99)
案例：复兴阿迪达斯的经营大师	(102)
案例：“回生有术”的领袖	(107)

案例：本田重新崛起之路·····	(110)
III、战略先机与行为过程·····	(115)
(I) 行为机制如何才能有强的和有效的 反应能力·····	(115)
(II) 战略眼光和决策如何才能超越眼前 利益·····	(125)
案例：通用电器公司·····	(131)
案例：优势企业的经营战略调查·····	(135)
评论：企业进入战略联盟时代·····	(139)
IV、能力的个性与不衰的活力·····	(144)
(I) 个性化的需求与趋同化的需求·····	(144)
案例：汉堡包“巨人”·····	(153)
案例：“鳄鱼”的魅力·····	(155)
(II) 能力的个性·····	(157)
案例：独特的“杜邦家风”·····	(169)
案例：培育创造力——迪斯尼的宝典·····	(173)
案例：神秘的“米西合”·····	(175)
(III) 战略的高度与战术的创新·····	(177)
一、最重要的是领先的企业要有自己领先的预 见力，要能预见到现有游戏规则的改变， 而决不能在后面跟随或模仿·····	(179)
案例：全球公司的发展趋势——新的经营方式·····	(180)
案例：西斯科系统公司——未来公司的样板？·····	(181)
案例：这是不是未来的工厂？·····	(183)
二、在极易改变竞争结构的关键环节上，能形 成高度优势的核心能力或市场杠杆·····	(185)

(一) 技术的日益复杂化与产品市场寿命的短期化, 在技术能力上主导潮流, 形成标准和壁垒	(185)
案例: 微软神话缔造之谜.....	(191)
(二) 市场需求日益复杂化和快变化, 要么创新, 在 适应市场、赢得顾客的能力上走在别人的前面, 相反, 则消亡。只有通过战术上的持续努力才 能达成战略上的高度.....	(196)
案例: 吉列为何宝刀不老?	(205)
案例: 靠创新奠定的工业帝国.....	(210)
案例: 洛丽尔公司靠创新崛起于世界.....	(213)
案例: 英国通用食品公司的产品创新.....	(215)
(三) 持久的创新能力, 要有水涨船高的平台.....	(217)
案例: 神奇的硅谷.....	(227)
案例: 教育与人才是成功的关键.....	(230)
案例: 市场、企业、政府和科研.....	(233)
案例: 分工协作使实力增强.....	(236)
案例: 压力下的生存, 只能善于改造自己.....	(239)
后记	(249)

第一章 容易衰老的巨人

常言道：人生自古谁无死？实际上，人自生下来起即开始了走向死亡的旅程，这是自然界的法则。对企业而言，也是一样，自设立伊始即陷入随时面临危机的宿命，而这“随时”绝不是多么遥远的事。

日本《日经商务》社出版的《日本百强企业》，记录了过去日本百年间的企业变迁史（1896～1982年），经过研究比较，结论如下：

在百年中，始终列入百强的企业仅一家，即王子制纸。这一事实清楚地说明了一个企业不可能永远持续繁荣。那么，企业繁荣一般能持续多久呢？为找出答案，他们重新统一标准，均取企业总资产额为依据，研究了百强企业的变化与兴衰。

根据统计分析，企业进入优秀企业的时间为10～25年（亦即优秀企业的平均寿命不足30年），而衰落是很快的。^{〔1〕}

事实上，企业规模越大，越往前行，所需要的市场空间和回旋余地越大，在供过于求的情况下，所遇到的阻力也越大，由于所处置的资源规模的庞大，决策不当，造成的损失也更为巨大。与此同时，承担的业务及聘用的人员越多，结构越复杂，管理机构越庞大，决策过程越繁长，行动越迟缓，内部各部门、各单位本位主义所产生的矛盾增多，协调越困难。此外，随着规模的壮大，家大业大，就会“凌强欺弱”、以大压小，企业内部还往往滋生安于现状、墨守成规、自高自大的精神文化和官僚的形式主义；而且，由于工作压力的增大，往往基于效率的原则，选

择标准化的产品和服务及工作流程，以减少工作量；同时，还会利用市场领袖地位，更多地要求顾客来适应产品和服务的供给，而不是主动去适应顾客的需要。就像一位日渐衰老的老人，既肥胖，又迟钝，还手脚失调，病情缓慢，却难根治，不仅大企业所具有的规模优势得不到发挥，而且，受制于一些难以克服的障碍，原先在规模很小时为招徕客户所具备的倾听顾客呼声、推陈出新的产品和服务的做法和效率也日渐失却，许多辉煌的企业就是由此走上了没落之路。

因此，优秀企业的没落主要是能力的没落。虽然具体情况不一，但有关学者的统计分析表明，大致可以归并于以下几个方面：

1. 认识上跟不上变化。

人们往往觉得现在稳定的东西将来也会如此，或者至少会相对稳定一些，而实际情况却难以如此。因为无论是市场需求还是产品生产技术均处于不断变化的过程之中，虽然小的渐进式的变化不会很快带来对稳定的重大影响，但持续不断的量变往往带来突发性的变化，迅捷地改变原有的稳定。

2. 判断有误。

领导的远见和判断力是使企业跨时代生存的根本条件。否则，一切无从谈起。一个企业直面危机前，倘若能预见将来的凶吉，及时转换方向，调整布局，可以使企业焕发新生命力，延长寿命。反之，任其自然发展，随时可终其寿命。这样的事例太多了。

1899年，日本最初的日美合资企业——日本电气公司（NEC），迄今为止仍是很好的。个中原因是历届领导的智慧和能力在起作用。尤其是行业棋手现会长小林宏治先生的贡献是尽人皆知的。

小林为把日本电气的形象由通信技术改为计算机与通信，数

年来一直站在第一线指挥，亲自督战，强化业务，这是肩负开拓未来责任的领导人的一个很重要的条件。

3. 大树乘凉，积习难返。

“大树底下好乘凉”颇具诱惑力。“大树”，不只是国家和政府，对子公司来说还有母公司；对承包企业来说还有发包企业；企业内部支撑企业创收的部门，往往被视为大树。大树枯死之时，那些以身相许的企业命运是不言自明的。

公司的精神风貌是企业的个性，它既不是一朝一夕建立起来的，又不是能简单地改变得了的。正是在这点上，当大树乘凉、积习难返的观念和陋习沁入公司组织的骨髓时，企业离死亡也就不远了。

“对企业来讲，维持现状只能退步，必须时时考虑‘进化’”。同时，进化的过程，又要求企业有正确的经营策略，延长企业寿命的智慧：往往要求企业保留有“正常赤字但将来可发展的部门”，而不是各个部门全都盈利，因为如果不是这样，企业以后就只能走下坡路，没有将来的希望了”。

4. 应变泛勇，先行投资不足。

在工商界，“先行投资”和“瞎花钱”之间的判断，其差别有如一张薄纸。

精工表席卷世界，依靠的是从机械式向电子化的战略转变，加速了价格低位化的步伐。

将一个机械表厂改名为“精工电子工业”，表示了经理人的气魄。

当时的精工公司的社长提出：“纯血统太纤弱，杂种才强壮永存”。董事会以“混血化”为由，培养员工刚健作风。每次新品开发成功后，公司依然不松懈，社长说：“工作结束后，把部、科长按 10 人一组分组，执行 20 多次讲座和讨论。”“培养一个好产品就像教育孩子一样，要怀着爱心和期待，不断地吆喝下

去。”

倘若没有关东大地震，或许就没有今日的夏普公司。

在东京以金属加工创业的早川德次在发明自动铅笔后，在遭遇大地震灾难时迁到大孤，开始组装矿石收音机，挑战一个全新的领域，因而令夏普产生飞跃的发展。

战后的1947年，夏普最先向世界推出黑白电视机，成为公司的强项。

奥林巴斯的多元化是冒着风险的，但他的主要技术依然在光学、精密仪器技术和销售渠道。由于今后对企业发展最关键的是复合型技术应用，所以，他们能长寿，就在于把力量放在既有前途又能充分利用其已有的经营资源上。^[1]

理论上讲，企业的长寿或者说真正的长寿企业，由于其企业内部形成了良性制约、互动循环的机制和能力，因此，即便在某一段时间，由一个蠢蛋管理，也不会出现重大的衰落。

但现实的情况，却恰恰相反：许多优势企业的没落，就在于企业领导的失误上。近10年间，多少叱咤商界的顶级CEO们黯然消失：AT&T的鲍勃·爱伦、苹果电脑的吉尔·阿梅利奥、通用汽车的鲍勃·斯坦佩尔，以及新近的失败者康柏的埃克·菲弗尔等等。有关的调查表明，1980年，“财富500大”中前200大企业的CEO任职不到5年的占46%，1998年这一数字上升到58%；同样，1980年，任职时间在6~10年的占41%，到1998年这一数字降低到23%。看来，这些CEO们享受天文数字年薪的时间也实在有限。

那么，一个富有经验、成功驾驭企业的优秀领导人为什么会出現重大失误呢？

美国《财富》杂志以“CEO为什么失败？”为题，邀请了24位世界最大跨国公司的首席执行官（这24位嘉宾有一个共同之处：都曾独领风骚，最终却壮志未酬），共同探讨了企业家失败

的主要原因。

《财富》对这些失败者作了一个简明的概括：“他们都不缺乏敏捷和视野，他们的失败仅仅是因为一个简单、但却致命的缺点。”根据对 24 位嘉宾的问卷调查，他们认为企业家们失败的六大原因依次是：缺乏对坏消息（亏损或利润下降）的处理能力、缺乏处理人事的能力、疲劳综合症、决策的局限性、缺乏财务知识、错失良机。^[2]

案例：八佰伴给我们上一课

商场如战场，稍有差池便会遭受灭顶之灾。在这一市场铁律面前，人人平等，即使曾经多么辉煌，都无一幸免。

如果倒退 10 年，大多数国人或许还从未听说过“八佰伴”这一概念，然而今天，亚洲许多国家，尤其是中国，人们对它却是耳熟能详，这不仅仅因为它是第一家涉足中国零售业务的外资企业，而是因为它那奇迹般崛起又流星般陨落的不平凡的经历。

1996 年 11 月，在东京著名的帝国饭店，八佰伴集团为庆祝创业 40 周年举行盛大的酒会。在酒会上该集团董事长和田一夫就八佰伴如何大展宏图慷慨激昂地讲了一个多小时，最后一句充满信心的结束语是：5 年后再听我的好消息！

然而根本没等到 5 年，连 1 年都不到，1997 年 9 月 18 日，日本八佰伴就因负债累累而不得不向所在地方法院申请破产，成为战后日本第一家股份上市的零售企业破产。同年 11 月 20 日，香港八佰伴亦重蹈覆辙，宣布清盘。随后举行的记者招待会上，身心疲惫的和田一夫已是无法出席了，其胞弟和田光正心情沉重地就八佰伴愧对厚望向广大股东和债权人表示深深的歉意。

短短 40 年间，八佰伴走过了一条由无到有、由盛到衰的曲折历程，向人们演绎了激烈的市场竞争中你死我活优胜劣汰最残

酷的一幕，它的失败或许能给我们带来某些启迪。

一夜巨变与间隙理论

说起八佰伴，人们最早从日本电视连续剧《阿信》接触到的。八佰伴的创始人正是剧中主角阿信的原型和田加津，这位勤劳而善良的日本女性出生于一个贫苦的家庭，10岁就开始做童工。婚后和丈夫和田良平一起开了一家经营蔬菜和水果的小铺子。羸弱的双肩加上一根扁担，颤颤巍巍地走出了八佰伴的第一步。而“阿信”，这位顽强的女性，在日本已被看做创立事业的象征。

然而，创业的道路并不平坦。战前日本生活水准还很低，从静冈县热海市起步的八佰伴主要顾客是收入不高的中下阶层。由于经营有方和勤奋努力，生意日趋红火。无奈天有不测风云，1950年，热海市一场大火烧去了市内1000多家店铺和民房，4000多人无家可归。而和田家含辛茹苦经营了20多年的小蔬果店也在这场无情的大火中付之一炬。一家人露宿街头。但和田一家并未被这场灾难所吓倒，一切从零开始，他们迅速在废墟上重新挂起了八佰伴的牌子。而当时正在东京大学寒窗苦读的和田一夫，马上改变学习计划，东渡美国学习零售业经营。学成归国后便在33岁那年接过了父母的家业。

随后而来的日本经济高速增长时期，为八佰伴事业提供了良好的发展契机。和田一夫从美国带来了超级市场这一先进零售业并对原八佰伴进行了改造，结果大获成功。1966~1974年8年间，和田一夫以每年新增一家的速度先后在热海市以外的地区开了8间分店。1975年，和田一夫在富士市开设分店时遇到了一个强敌——伊藤洋华堂，对手的分店偏偏选在八佰伴分店的附近。他并没慌张失措，而是与之斗智斗勇，在对方开张前一天，八佰伴制造了一个具有轰动效应的廉价大行动，终于将顾客拉到

了自家门下。

事业的顺利迅速膨胀了和田一夫的野心。他不甘心在日本零售界只做一个追随者，而希望做一个弄潮儿。但八佰伴毕竟起步太晚了，日本国内的超市和百货业早已被捷足先登者所占据。剩下的发展空间不多，与这些实力雄厚的强劲对手正面交锋无异于以卵击石。于是，和田一夫从索尼公司发展经历中获得灵感，提出“间隙理论”，针对当时日本零售企业还没走向国际化，毅然调整经营方针，重点向海外发展。

海外发展的第一站选在大洋彼岸的巴西，但这一步出师不利，几乎令八佰伴全军覆没。

1971年，八佰伴在巴西圣保罗开设了当地最大的一家百货公司，此后几年又接连开了4家分店。1977年，一场世界性的能源危机波及巴西，致使通货膨胀率一年内高达60%。与此同时，巴西人的生活水平和消费需求急剧下降，百货生意一落千丈。银行欠款陡增，资金动弹不得，巴西政府又将进口税增加4~6倍，进口货品价格上涨，进口来源断绝，加上此时巴西政府下令禁止星期日营业，在这些外界因素接二连三的打击下，和田一夫只好壮士断腕，放弃打下的江山，班师回朝。

巴西一跤跌得不轻，但和田一夫并不气馁，而是总结经验，调整方向，再度出击。这一次他看准的是经济充满生机与活力的东南亚市场，几经周折，终于在新加坡站稳脚跟，从此成功地敲开了东南亚零售市场的大门。

企鹅哲学与中国缘

继新加坡开店成功后，八佰伴又先后在马来西亚、文莱、泰国、台湾和香港抢滩成功，成了亚洲零售界冉冉升起的一颗明星。

80年代中后期，一股“阿信热”传遍了中国。消息传到日

本后，和田一夫开始对中国投以更多的关注。中国毕竟是一个拥有 12 亿人口的巨大市场。用和田一夫后来的话说：“中国可能是地球上最后一个巨大的消费市场了。尽管大多数人现在还不富裕，一旦他们富裕起来，其情景将不可想象。”和田一夫还注意到，香港有 700 亿美元的外汇储备，中国内地拥有 1 200 亿美元外汇储备，可以说中国一夜之间就能成为与日本抗衡的外汇储备大国。

达·芬奇曾说：“当机会来临时，有人能看到，有人在别人指给他看时才看到，有人则根本看不到。”和田一夫不仅看到了机会，并迅速抓住了它。1990 年，和田一夫做了一个让他自豪且庆幸的举动：将八佰伴总部移至香港。

和田一夫的这一举动在当时看来是非常大胆的，其用意昭然。他想利用香港做跳板，为进军中国大陆市场营建一个“突击基地”。由于众所周知的原因，那个时期的中国尚处于治理整顿之中，市场相当疲软，外商纷纷远离中国，对香港的投资都在犹豫观望。在这种情形下，和田一夫做出这样的决策，显然需要有足够的气魄。为了表示自己的诚意和破釜沉舟的决心，和田一夫甚至将家眷也一并带来移居香港。

事实证明，和田一夫此举是非常明智的，他为自己攀上亚洲商界的顶峰找到了一条捷径。为了表示对他的欢迎，香港各界人士为他举行招待会，新闻媒介连篇累牍宣传，连香港商界的大哥大汇丰银行董事长大班浦伟士也忍痛割爱，将位于港岛山楠豪华别墅“天比高”以 8 500 万港元的低价出让给和田一夫。

中国政府对和田一夫的举动十分欣赏，八佰伴理所当然成为中国加快对外开放的受惠者。在中国零售业对外资尚属一块禁地的 1991 年，和田一夫应邀访问上海，并与中国最大的百货商场——上海第一百货商店签订协议，联合在上海浦东建造世界最大的商厦——新世纪商厦。八佰伴是获准在华经营零售业的第一

家外商，他第一口螃蟹就吃掉了新世纪商厦的 55% 的股份，取得了经营权。从那以后，和田一夫很喜欢谈企鹅。他认为：“企鹅群体由一个海岛向另一个海岛迁移的时候，总是有一两只勇敢者首先跳入大海。当其他企鹅确认此举平安无事后，便纷纷跟着跳入大海之中。我愿意当那只首先跳入大海的勇敢的企鹅。”随后他之后，日本其他同行如伊势丹、佳士客、吉之岛、大荣等也相继来华投资，美国、德国、法国等大型零售企业也纷纷进军中国市场。可以说，和田一夫终于实现了自己做弄潮儿的愿望，他领导了日本流通业走向国际化的潮流。

1995 年 12 月 20 日，世界最大级别的大型商厦上海第一八佰伴新世纪商厦在浦东如期开业。这一天，据说商厦的客流量超过了 100 万人，相当于南京路日客流量，人多得几乎挤破门槛。面对潮水般涌来的顾客，和田一夫深深地陶醉在成功的喜悦之中。他站在修饰一新的“天比高”豪宅俯瞰香港全景，内心无比激动，仿佛整个香港、整个中国，乃至整个亚洲都已握在了自己的手心里。

危机四伏，回天乏力

事业发展的一帆风顺，加快了八佰伴扩张的步伐。“要则不干，要干则必须顶尖”。

这是和田一夫总结出来的“顶尖理论”。在这一理论的指导下，八佰伴在亚洲各国开设的大型商场，无不成为该国之最。如曼谷购物中心、新加坡国际批发中心、马来西亚五号店、浦东新世纪商厦等在开张时均为全国之冠。

单一的商场扩张已无法满足和田一夫日益膨胀的欲望。80 年代后期，有一件事情的发生改变了八佰伴其后的发展策略，这就是日本的泡沫经济的出现。据有关统计，反映日本股市的“日经平均价”在 1986 年 1 月是 1.298 万日元，到 1989 年已飙升到