

企业 路标

王革非 著



中国对外经济贸易出版社
CHINA FOREIGN ECONOMIC RELATIONS
AND TRADE PUBLISHING HOUSE

Q I Y E L U B I A O

企业路标

王革非 著

中国对外经济贸易出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业路标 / 王革非著. — 北京: 中国对外经济贸易出版社, 2002.12

ISBN 7-80181-035-X

I. 企… II. 王… III. 企业管理—经营决策—研究 IV. F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 084031 号

企业路标

王革非 著

中国对外经济贸易出版社出版
(北京市安定门外大街东后巷 28 号)

邮政编码: 100710

电话: 010—64269744 (编辑室)

010—64269391 (发行部)

Email: cfertph@263.net

网址: www.cfertph.com

新华书店北京发行所发行
煤炭工业出版社印刷厂印刷

850×1168 毫米 32 开本

8.125 印张 209 千字

2002 年 12 月 第 1 版

2002 年 12 月 第 1 次印刷

印数: 7000 册

ISBN 7-80181-035-X
F·578

定价: 13.00 元

前 言

在与企业的一线人士交流的过程中发现，他们对市场上的管理类专业书籍有一定的阅读困难。具体说：第一，一些书的理论性过强，阅读时感觉比较吃力；第二，一些书的篇幅较长，没有时间通篇阅读；第三，与企业实物性管理联系不很紧密。他们希望能够读到与企业实物性问题联系比较密切的专业书籍，言简意赅并能直接用管理理论为企业提供帮助或启发。为了尽可能地与以上三点接近，本书严格控制了数字，并以简单而实用的方式从48个方面讨论了企业的根基问题，它们指引着企业的发展，它们是企业的路标。

在编写本书的过程中，始终贯穿将管理学中的实用性理论与中国企业的实际情况相结合为出发点。具体地说：第一，考虑国情问题。在编写时充分考虑到我国企业管理的实际情况与实际需求。为此，我们接触了上百家企业，包括国有、民营、国有私营以及部分合资企业，这保证了本书的实用性与可操作性。其中的一部分问题来自作者为几十家企业做过的企业内部培训以及与一线经理们的交流，已经得到企业界朋友的认可；第二，做到有可比性。即，广泛吸取国际上通行企业管理实务和精华，立足较高的起点。由于作者曾留学英国，亲身经历了英国MBA教学的整个过程，接触并参与过一些欧洲企业的问题咨询与诊断，因此可以使得本书内容较新，有一定的指导价值；第三，争取系统性。即，编写一本能够直接为企业界人士解答企业问题的实用性管理

书籍，拿来就可读，看过就能用。希望本书能为广大读者打开一片广阔的思维空间，眼前一片开朗。

本书为了使管理理论直接与企业问题相对接，回避了传统的篇章结构，取之以专题的形式并尽可能地用较轻松的语言来展开全文，这种方式有助于直切企业管理过程中最为实际的那一部分。本书的这些专题都是企业管理过程中最为基础，同时也是最为重要的方方面面，经过反复提炼而成。

王革非

2002年9月1日

目

录

1 企业、战略与战略性失败·····	(1)
2 战略、环境与企业的第一决策者·····	(9)
3 目标、使命与梦想 ·····	(16)
4 竞争与行业之力 ·····	(23)
5 潜在进入者的潜在威胁 ·····	(28)
6 寻找竞争对手 ·····	(31)
7 替代与被替代 ·····	(37)
8 与购买者议价 ·····	(42)
9 与供应商议价 ·····	(46)
10 另眼看障碍 ·····	(50)
11 关注市场占有率 ·····	(56)
12 顾客与市场的选择 ·····	(61)
13 设计你的企业 ·····	(67)
14 把握企业之魂 ·····	(72)
15 核心能力上的竞争 ·····	(78)
16 标准与差异之间 ·····	(83)
17 合作还是竞争 ·····	(87)
18 企业无界 ·····	(92)
19 确定产业战略 ·····	(99)
20 启动变革·····	(105)
21 撰写报告·····	(113)
22 市场细分·····	(118)
23 行业与目标市场的对接点·····	(124)
24 保持低成本·····	(128)

25	差异化的力量·····	(131)
26	集中精力·····	(136)
27	大手笔·····	(141)
28	跨文化突破·····	(145)
29	推出去还是拉进来·····	(150)
30	与成功等价·····	(155)
31	解构数字·····	(159)
32	网络无限·····	(163)
33	提升效率·····	(168)
34	将正确的事做得更正确·····	(172)
35	跨文化整合·····	(176)
36	谋划变革·····	(182)
37	对方案进行评估·····	(187)
38	品牌的力量·····	(191)
39	用人与激励·····	(194)
40	招聘人才·····	(199)
41	珍爱产品的生命·····	(204)
42	塑造知识型企业·····	(209)
43	目标管理的启示·····	(213)
44	跨越时空之翼·····	(217)
45	团队、参与与简单致胜·····	(222)
46	中国企业人力资源问题透视·····	(229)
47	点击产品·····	(232)
48	员工的满意度·····	(238)
	参考资料·····	(243)
	后 记·····	(250)

1

企业、战略与战略性失败

企业、战略与战略性失败

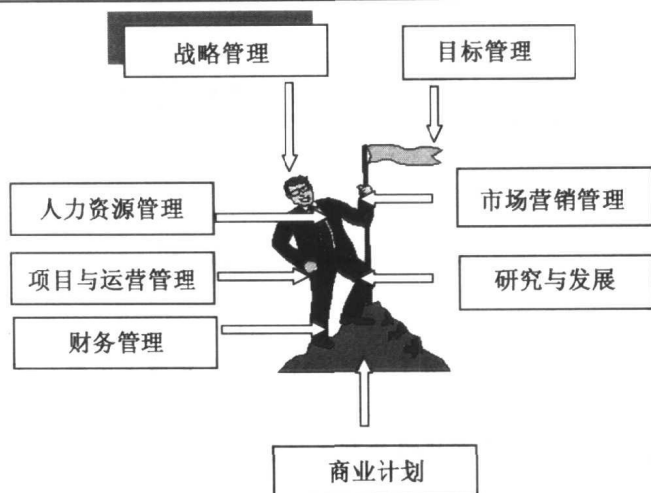
引言：

为什么有的企业成功了，有的企业却无法避免失败？为什么有的企业为了将来的成功现在一定要做这件事，而这件事在当前的意义却并不很大。在战略的制定过程中，允许企业的下层人员参与战略的制定是否真的没有必要。

● 引言对我的启发：

如果做一下研究，我们会发现几乎所有成功和没有成功的企业最终都与“战略”有关。而且，几乎所有的企业经营者都对“战略”一词有这么一个基本认识，即战略研究的是企业的未来，遥远且不太实际。不能不说这些企业经营者对战略的认识完全不正确，但是如果一个企业希望能够长时间地保持发展，要造就一个百年老店，就一定要对战略有高度的重视，要研究它并最终能够形成自己的战略。

现在的企业界都在谈论企业的“可持续发展”问题，而企业的可持续发展首先要解决的问题就是战略问题或定位问题。不可否认，企业成功必须要从战略开始（见图 F—1）。



图F—1：企业成功从战略开始

实际上，在学术界对战略的认识也并不统一。有的认为企业战略要解决企业的方向和目标；有的认为企业战略更应是一种细致的规划。虽然在看待企业战略时，不同的企业有不同的看法，但不论从什么角度看，企业战略都应当解决下面的基本问题：即能够充分地运用企业所有的内部资源（含人力、物力、资金、技术等），以在激烈变化的环境中争取超越于竞争对手的竞争优势，并能够使企业长久地保持这种优势。这就是说，企业的管理者们在考虑自身的战略范畴时，需要确定自己要在什么样的环境下经营，经营什么和怎样经营的问题，要怎样取得竞争优势以及使这种优势保持更长久的问题。因此，企业的战略管理者要用长远的眼光来思考自身的战略问题。企业的管理者必须要重视战略问

题，战略是企业根基中的根基。

具体地说，企业的管理者该怎样研究战略，该怎样使用战略为企业所用呢？企业的管理者们至少要分析一下环境影响下所形成的各种可行性方案，并进而从这些众多的方案中进行选择，最后确定所要执行的具体计划。如果企业能够这样做，一个有效的战略框架就应该能够形成（见图 F—2），这样的战略框架对企业进行全面决策意义重大。

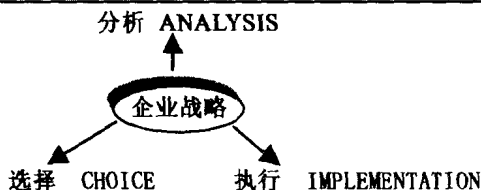


图 F—2：企业战略框架

企业：战略与战略性失败

抛开企业，先来看以下普通人的思维观。人们在面对事情的时候是一定要进行分析的，因为任何一个人都不愿面对更多的风险，而减少风险的有效方法就是去分析，通过分析来穷尽各种可能性，并在穷尽的可能性中进行选择。分析是做事情的基础，缺少这份基础就谈不上选择。因为人们的精力总是有限的，受众多限制的人们不得不进行选择，因为面面俱到对所有人来说都是困难的。正确地选择也好，错误地选择也好，人们都要选择，除此之外别无办法。分析过了，选择过了，如果不去计划一下如何执行，一切美好都无法实现。很难设想只有想象，只有分析，只有选择而没有执行是一个什么样子。分析、选择与执行构成了人生的全部细节。经营企业如同经营人生，分析、选择与行动构成了人生的全部，而战略分析、战略选择与战略执行则构成了企业战略的全部。

欧洲的很多企业如 BigPart 电信公司与 Dtoo3Ti 食品公司都在战略大框架这个方面取得过杰出的成绩。这两家企业都非常关

注自己的未来，它们在努力把握当前机会的同时，它们能够做到留意未来可能要发生的变化，因此这两家企业能够将当前建立起来的竞争优势保持下去并不断地加以发展，这就形成了一种良性的可持续性。成功的企业战略管理者需要提高对战略的时时监控，并要有根据环境而不断对战略进行调整的心理。

战略的有效性取决于企业所制定的战略是否有科学性，因此把握战略有效性的要点应当从如何制定出一份有效的、科学的战略。为了使企业所制定的战略全面并易于执行，企业的战略制定者们有必要使企业各个层次管理者都参与进来。因为企业的战略制定者们（企业的高层人士们）有时对企业的一些实际性细节并不十分了解，这会导致所制定的战略在遇到实际问题时不起作用。这种战略制定会形成战略制定者与战略执行者之间的冲突，因为企业战略的制定者为企业高层，战略执行者一般为企业一线人员，让一线人员参与战略制定对战略的实用性和能否被顺利执行非常重要。

加拿大的 Wtucto - Fd 食品公司就曾经在这个方面失败过，该公司战略完全由企业的最高层管理者来制定，但这些高层管理者对企业运营中现实的一面缺乏了解，这常常导致其战略脱离实际。企业高层往往对宏观的一面把握准确，而对微观或更细微之处往往是企业一般工作人员掌握得更好。有效的战略内容应是宏观与微观的结合，而排除企业一般人员的参与对制定有效的战略来说是风险巨大的。

在制定战略时，相当多的一部分战略制定者们都假定未来是可预见的，然而未来环境的复杂性恰恰不好被准确预见，这使得战略制定者们所制定的战略在面对未来时显得无能为力，因为他们忽略了未来的复杂性。现实中的很多企业，常常对“现在”有所规划且规划得很好，而对“未来”则考虑不多，这种过于务实的想法将自己锁定在企业内部资源与外界机会间的对接之上，因为对接就意味着盈利，却严重忽略了对自身新资源的开发，因此

就很难来把握企业的将来。在当今的竞争中不考虑未来是不可想象的，企业既要注重今日的事情，还要注重明日的机会。今天的现金流固然重要，但放弃眼前的部分利润而争取更大的市场份额则更具长远，这个比喻会更恰当一些。企业的战略制定者们应当有这种远见。

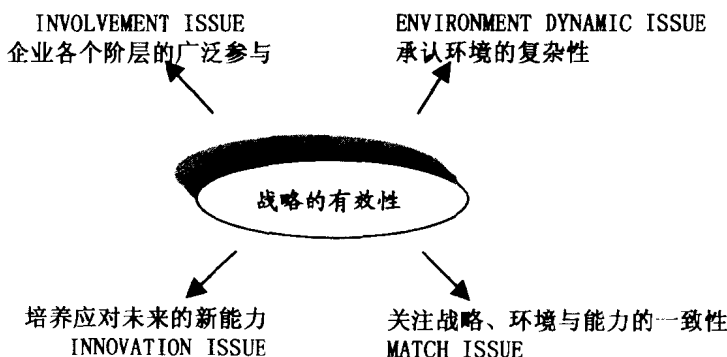
西方的很多企业如柯达公司在这方面就很成功，该企业不但注重现在的利润，还特别关注对市场份额的把握，基本做到了这两者间的合理平衡。有时，平衡是最好的把握。在现代的商业竞争中，平衡具有压倒一切的重要性。如果我们研究一下那些成功的企业，我们就会发现这些企业能够在各种力量之间进行很好地平衡，这些企业不急不躁，在平衡的过程中最大限度地把握了市场竞争的实质。不可否认很多机会是在平衡中产生的，平衡是战略管理的绝妙之处。能掌握平衡者，一般都有大局观，而大局是战略的精神所在。

为了把握战略的有效性，企业的战略制定者与执行者有必要掌握好战略、环境与自身能力这三者间的平衡。环境是企业生存与发展的载体，是战略制定的基础，企业一定要使战略适应环境的变化，就像人一定要适应环境一样。企业的内部能力是战略能否被有效执行的关键，任何与环境相匹配的优秀战略如果缺少实施它的内部能力也只好放在一边而无法使用，制定战略时需要考虑企业内部能力（如：人力、财力与技术等等）。有时，企业为了适应环境的变化就需要调整自己的战略，而调整自己的战略就需要企业改变自身的内部能力，以达到战略调整的要求，因此这是一系列的变化与调整。

环境、战略与企业内部能力之间是一种动态的平衡关系，它们之间的相互匹配是保持战略有效性的关键。相当多的美国企业如 Gtcori 奶制品公司和 Tuc-Mill 烟草公司以及美国西南航空公司，在战略与环境之间的关系上就都能够处理得很成功，这几家企业都做到了上述三者间的动态平衡，它们的这种“动”并没有

使企业内部的员工感到深深的不安，反而为企业注入了活力，这就会推动企业从一个成功走向另一个成功。

总的来说，如果企业的战略制定者们能够在战略的制定过程中注意到广泛参与并承认环境的动荡性，注重新能力的开发与培养，关心战略调整和环境与自身能力的一致性，那么企业就能够把握住战略的有效性并使战略在相对长的时间里发挥效力（见图F—3）。



图F—3：战略有效性框架

企业的管理者要有面对变革的勇气。当战略与环境发生冲突时是调整战略以适应内部能力还是调整内部能力以适应战略？总之，作为企业的战略管理者至少要调整一头，至少要变革一次。即使有不错的战略和与之相配置的内部能力，但环境却在一夜间变了，那怎么办？此时还是要进行变革，或者是变革内部能力，或者是调整自身战略，否则就很难在新环境下生存，因此企业的战略管理者要有面对变化的勇气。因为战略、环境以及企业的内部资源这三者都是时刻变化的，而且这三者间的变化并不一致，如何掌握好这三者间的动态平衡非常关键，而解决的办法就是在必要的时候进行变革。企业的战略管理者时刻保持变革的心态很

有必要。

案例—1：3PL 公司战略制定错误分析

3PL 公司是一家有一定规模的私营纸业公司，该公司在成立之初并没有明确的战略，基本上是跟着感觉走，但却意外地在最短的时间里完成了资本的原始积累。

该公司在发展阶段开始着手制定战略。正如上面所谈的战略制定问题那样，几乎是同时犯了战略制定的三个错误。该公司在战略制定的过程中，没有考虑让企业的一线人员来参与，甚至是企业的中层人员也没有参与进来，这使得公司高层所制定的战略很难与企业实际情况不相违背，而一线人员由于没有参与战略的具体制定，因此在执行的过程中并不积极，从而导致该战略在执行时效率低下。

另外一个问题是该企业所预测的未来两年内造纸行业的环境不会发生大变化，然而环境却在不到一年的时间里发生了很大的变化，使得公司所制定的战略在面对新环境时无所作为。

最为关键的是该公司忽略了对自身真实能力的估价，导致所制定的战略在执行的时候缺少资源，只好半途而废。3PL 在其创业的初期，由于同时起步的很多企业并不很专业，实力也不强，因此该公司获得了意想不到的成功。但是随着竞争激烈程度的日益加深和专业化逐渐加强，在面临强劲竞争对手的情况下开始考虑到战略问题，但不幸的是公司同时犯了战略制定的三个关键性错误，后来不可避免地以失败而告终。



● 我的体会：

● 参考资料：

1. Johnson & Scholes, *Explore Corporate Strategy*, 5ed., Prentice Hall Europe, 1999
2. 王革非, 《战略管理方法》, 经济管理出版社, 2002 年

战略、环境与企业的第一决策者

引言：

“当今环境惟一不变的特点就是环境在不断地变化”，对企业而言，企业的外部环境则构成了企业生存的载体，在这个载体中，有机会、有威胁、有企业需要的一切和企业不愿看到的一切。愿意也好，不愿意也好，企业都要面对这个现实。能否抓住环境中的机会，能否回避环境中的威胁将最终决定企业能否更好地生存与发展。

● 引言对我的启发：

成功的企业一般都能够比较好地识别外界机会，并能够调整自己的内部资源来对接外部环境所提供的机会。如果对接成功的话，事业就会发展得很顺利，人如此，企业也如此。如果一个人只懂得埋头苦干，而不看一看周围发生了什么样的变化，也不及时思考一下自己的一些操作方法是否适宜，那么这个人的工作就

是没有意义的简单重复。企业应关注环境，关注环境中的所有变化。

当然，对环境理解充满艰难。环境能给企业带来的影响实在是非常之多（有时外界环境中能构成对企业有影响的因素高达百种），而且每种影响都直接或间接地影响着企业发展的所有细节。在这些众多的因素中，哪些是主要的，哪些不是主要的，识别起来很困难。特别是什么样的因素要给予重点考虑，什么样的因素可以忽略不计，这对于企业来说非常不好确定，因为在当今的环境中，很多企业毕竟受资源所限。但不论怎样，在这些众多的影响因素中，以下的四种因素最为重要，也就是政治因素、经济因素、社会文化因素和技术因素（见图 F—4），也就是说企业可以从以下几个主要方面来把握宏观环境的分析。

1. 政治因素：包括环境保护政策、政府政策、外贸政策、劳动雇佣政策和国家的稳定性等因素；

2. 经济因素：包括利率、通货膨胀、劳动力的供给、消费者的收入与价格指数的变化等因素；

3. 社会文化因素：包括收入分布、社会习俗、社会道德、社会公众的价值观、对消费的态度、工作习惯、社会习俗、人们对工作态度及受教育程度等等；

4. 技术因素：包括新技术的出现、旧技术的淘汰、技术革新的速度和技术的转换因素等等。

外界环境中的影响因素虽然很多，但上面的这四个因素却为最重要。对这四个因素的分析虽然在数量上还不到 20% 的程度，但在深度上却已超过了 80% 之多。对企业而言，要把握住最主要的一部分，而不要过于追求面面俱到。对宏观环境的分析很难面面俱到，把握了这四个要素就把握了宏观环境分析的关键。

在当今的环境中是人改变了环境还是环境改变了人？这是一个看似简单却很难回答的问题。如从表层来看，是人类改变了环境，因为环境毕竟随着人类的努力而变得越来越美好。但从深层来看，人们只是改变了环境的一个局部，人们所能做的是如何去