

[中 册]

ZONGCAI DE XINJIE

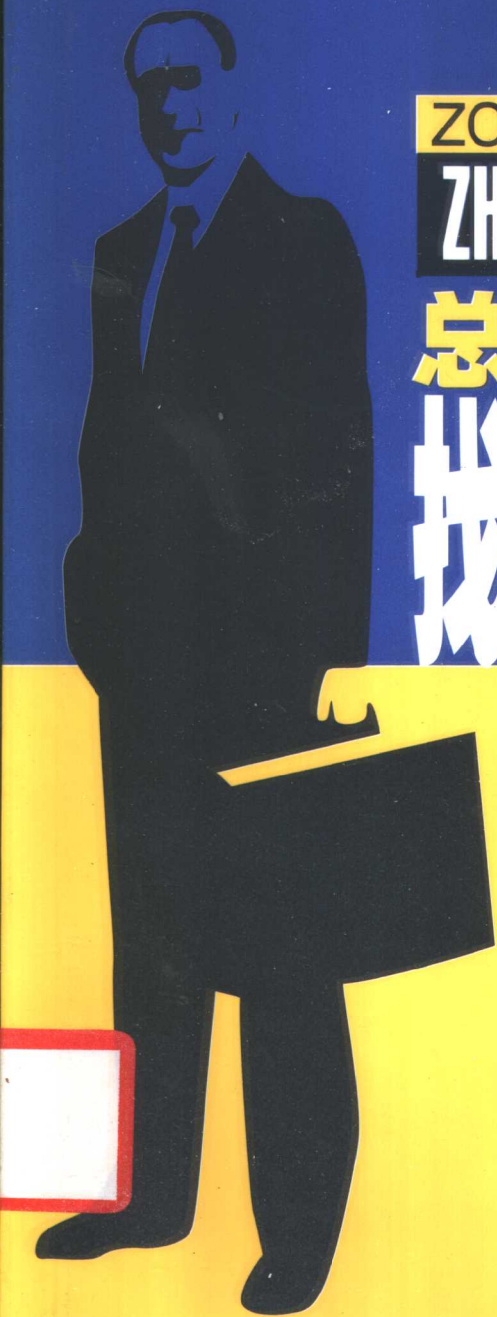
ZHAOBUDAO DE JIE

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



企 业 成 长 M B A · 成 长 篇

F270
P559
2

[中 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



图书在版编目 (CIP) 数据

总裁的心结：找不到的解：企业成长 MBA：成长篇/彭绍仲著. —广州：广东经济出版社，2000.9

ISBN 7-80632-756-8

I. 总… II. 彭… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2000) 第 46920 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	湛江日报社印刷厂 (湛江赤坎光复路 33 号)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	8.25 2 插页
字数	205 000 字
版次	2000 年 9 月第 1 版
印次	2000 年 9 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80632-756-8 / F·363
定价	全套定价：45.00 元 本册定价：15.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

读者热线：发行部〔020〕83794694 83790316

(发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

·版权所有 翻印必究·

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验和省悟，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 企业的竞争条件虽然有好有坏，起点有高有低，千差万别，但在过程之后，却总是由坏变好，由低到高，或者由高到低，由好变坏，此消彼长，适者生存	(1)
I、过程本身：风险中求机会	(1)
(I) 技术因素——科技的陷阱	(2)
(II) 市场因素	(7)
一、稍纵即逝的时机	(7)
二、犯难冒进	(8)
三、需求的脆弱性	(8)
四、谋求竞争优势中的陷阱	(12)
(一) 雅马哈步步紧逼本田	(13)
(二) 胜利冲昏头脑的雅马哈	(13)
(三) 日本近代工业最残酷的竞争战	(14)
(四) 雅马哈俯首称臣	(15)
五、保持和提升竞争优势中的失误	(15)
II、过程之中：以规模赢得效率	(17)
案例：飞龙闭门思过	(17)
案例：三株刮骨疗伤	(19)
案例：巨人一夜驾崩	(20)
案例：希望兄弟分家	(21)

案例:太阳神落山了·····	(22)
案例:宝安断臂求活·····	(23)
案例:秦池醉卧疆场·····	(24)

第二章 什么样的企业,在什么样的情况下,充当 什么样的角色,用怎样的办法,能够真正 做大 ····· (25)

I、产业内的成长····· (25)

(I) 需求的蛋糕能不能够做大并把握变化 的方向 ····· (25)

一、需求蛋糕的大小 ····· (26)

案例:大众化的诺基亚····· (38)

案例:大众化电脑:低价位才有天下····· (41)

二、变化方向····· (44)

案例:提前占领市场是生命所系····· (52)

案例:最顶上往往还有空间····· (55)

三、判断的方法····· (56)

(II) 需求的蛋糕,如何看出是机会还是 陷阱 ····· (57)

一、知己能力的个性 ····· (58)

(一) 活动的空间····· (58)

1. 行业排头兵 ····· (58)

2. 行业领头羊 ····· (59)

3. 市场追随有优势条件者 ····· (59)

(二) 企业进行正常运作的能力····· (62)

1. 正常运作下的内因与外势 ····· (63)

2. 内因外势的结合特征与企业的行为能力 ··· (63)

(三) 企业管理效率与应变能力	(69)
1. 制度基础	(70)
2. 有效性	(70)
3. 应变能力	(71)
案例：丫头管钥匙：民企用人误区	(81)
案例：乡企第二代，能否撑起半壁江山	(85)
(四) 结论	(89)
1. 先行企业	(90)
2. 优势企业	(91)
3. 跟随复制企业与其他	(92)
二、知彼行为和力量的规则	(92)
(一) 游戏的规则	(92)
1. 理论上完全平等的市场与规则	(92)
2. 现实中不平等的市场与规则	(94)
(二) 力量的决定	(97)
1. 力量的来源	(98)
2. 作用机理	(113)
3. 力量大小的决定	(128)
案例：娃哈哈成功之路	(129)
案例：“口号”唤发的市场力量	(135)
案例：要战胜微软的理念与战略	(139)
4. 进退的判断	(142)
(Ⅲ) 行动的目标与过程	(156)
一、长线目标与短期赢利	(156)
二、行为组织与过程控制	(158)
(一) 产销组织以高效率、低成本为原则	(158)
1. 供应链	(158)

案例:日本汽车制造企业的产品供应链及内部供 求关系	(158)
2. 需求链	(161)
案例:日本汽车制造企业的产品需求链及内部供 求关系	(161)
案例:摩托罗拉、诺基亚零售战略的差异	(172)
案例:国内企业的分销渠道策略	(174)
(二) 过程的控制以有效性为原则	(178)
案例:美国公司快速发展的七大秘诀	(179)
第三章 产业内共存与产业外扩张	(187)
I、“与狼共舞”,产业内共存	(187)
II、产业外扩张	(211)
III、原则与方法	(214)
(I) 原则	(214)
(II) 方法	(214)
一、控制关键环节	(214)
案例:美国耐克公司关键环节的控制	(215)
二、外联的力量	(216)
案例:耐克公司的前后产业关联	(216)
案例:英特尔公司的能力结构	(218)
第四章 国际化经营	(227)
I、国际化经营与全球战略	(227)
II、原则与方法:决策准确、集中、结构高效、 关键控制、更大联合	(228)
案例:这是不是未来的工厂?	(229)

案例：施乐缘何东山再起	(231)
Ⅲ、远离竞争核心的边缘企业能否崛起？	(234)
(Ⅰ) 国际对比	(235)
一、建材企业的国际竞争能力	(235)
二、石化企业的产销路线与竞争力	(239)
三、自行车企业的结构重组与产品差异化能力	(240)
四、服装企业的产品结构 with 产销路线调整	(242)
五、家电企业的国际竞争与合作	(244)
(Ⅱ) 边缘企业能否崛起	(248)
一、最重要的是要有自己的技术路线而不是模仿他人	(248)
二、积累并形成技术优势	(248)
案例：台湾的宏基电脑	(248)

常言道：市场如海，企业如舟，水能载舟，亦能覆舟。企业成长往往进亦忧，退亦忧，是进，是退，很难泾渭分明，常在微妙之间，结果却生死之别，真可谓成也萧何，败也萧何。

孙子曰：知己知彼，百战不殆。那么，山外青山，楼外楼，如何才能知彼而知进退，知己而应付自如，独上高楼呢？

第一章 企业的竞争条件虽然 有好有坏，起点有高有 低，千差万别，但在过 程之后，却总是由坏变 好，由低到高，或者由 高到低，由好变坏，此 消彼长、适者生存

I、过程本身：风险中求机会

市场如海，企业如舟，大海既能载舟也能覆舟。企业竞争取胜不外乎是两种结果：一是有市场眼光并能够把握机会，降低和回避风险，成功连着成功，由小到大，脱颖而出；或者变被动为主动，把企业由差做好。二是不管什么企业，何种情况，只要关键一步不慎失误，往往前功尽弃，满盘皆输。

市场的风险主要来源于两方面：一是技术因素；二是市场因素。

（I）技术因素——科技的陷阱

技术变革是竞争的主要驱动力之一，在产业结构变化以及新兴产业创造性方面发挥着重大作用。它还发挥着巨型均衡器的作用，侵蚀那些领地防御坚固的企业的竞争优势，同时将其其他企业推向竞争前沿。当今的大企业，许多是从他们能加以利用的技术变革中脱颖而出的。在所有能够改变竞争规则的因素中，技术变革属于最显著的那一种因素。

然而，尽管技术变革如此重要，它与竞争之间的关系往往得不到正确的认识。人们倾向于为技术而技术——认为企业能够领先开拓的任何技术改进都是好的。“高技术”产业被普遍视为是通向赢利的途径，而其他一些所谓的“低技术”产业则被轻蔑视之。近来国外竞争的成功（这种成功相当部分基于技术革新）鼓励着众多公司在技术上进行更多的投资，在某些时候甚至达到了不加鉴别的地步。

技术变革就其本身而言并不重要，但是，如果技术变革影响了竞争优势和产业结构，它就举足轻重了。当然，并非所有的技术变革都具有战略上的益处：它可能会恶化企业的竞争地位和产业吸引力。高技术并不保证赢利。事实上，由于产业结构不适应，许多高技术产业远不如“低技术”产业赚钱。

尽管如此，技术贯穿于企业的价值链中，并且扩展到非直接与产品相关的技术。实际上，如果从这种广义的角度来看，根本就不存在所谓低技术产业这种说法。把任何产业视作技术已成熟的产业，往往会导致战略性的灾难。而且许多获得竞争优势的重要创新，是不涉及科学突破的平凡举措。创新对低技术和高技术

公司都有着重要的战略含义。^[1]

技术开发的不确定性以及开发成功后市场的不确定让许多潜心技术开发或者即使是技术领先的企业落入陷阱。最典型的事例是 RCA 公司视盘开发与市场推广的惨败。RCA 公司是美国音像业的一家大公司，率先开发出视盘并一度在市场上居领先地位。视盘作为 RCA 公司的秘密开发项目，曾研究了 15 年，代号“曼哈顿”。在此之前，另一个同样代号的秘密研究项目是原子弹，不过这次却没有出现“爆炸”。开发了 5 年，花费了约 5 亿美元之后，RCA 公司于 1984 年 4 月宣布放弃视盘产品的生产。至此，该公司一共卖出 50 万台视盘放映机，这意味着每台视盘机成本达 1 000 美元，而售价仅 500 美元。这笔巨大的亏损中包括开发研制费。如果他们销售的数量大，就不会亏损这么多。

什么原因使销售量没有达到预期水平呢？在追踪这个事件的原委时，我们首先必须记住视盘机与录像机的根本区别在于：视盘机只能放不能录，而录像机不仅能录电视台的节目又能转录其他录像带的节目。当视盘机刚刚在市场上推出时，录像机价格比较昂贵，每台 1 000 美元。据此，RCA 公司和一些厂商估计，视盘机将很快取代录像机。

录像机的成本大部分花在磁头上，为了使图像清晰，要求磁头有很高的精密度。但是技术进步极其迅速，日本首先使高精密度磁头的大量生产成为可能，录像机的成本一下子降到 300 美元，结果录像机的销售量每年翻一番，而视盘的年销量仅 30 万台，其中 RCA 公司的份额占 75%。据估计，如果视盘机最便宜的品种的价格降到 199 美元，1984 年销售量可能达到 50 万台。但是 RCA 公司为减少损失，决定到此为止不再降价了。其他公司如国际商用机器公司已先行撤出了这个还在襁褓中的市场。视盘机曾是 RCA 公司董事长埃德加·格里福斯最得宠的项目，在他任职期间，该项目 10 年中一直优先发展。他的继任者 T·布兰德松 1981 年接任后，以一种崭新的思想考虑问题，因而他能够对

这个项目从全新的、公正的态度加以对待和分析，并有勇气作出放弃的决断。

在市场上，视盘的主要问题是不能录电视节目。其次，录像带的价格也较视盘便宜。还有其他一些促使视盘败北的因素，例如录像带出租业务的发展，每天只花 1 美元，就可以租到想看的录像带，所以一些观察家早就预见到视盘的最终垮台，因为它所依赖的技术本身就存在着严重的缺陷。对于 RCA 公司来说，这不是头一次“上错马”。30 多年前，RCA 公司放弃了每分钟 331/3 转的哥伦比亚标准密纹（慢转）唱片，搞出每分钟 45 转唱片，给市场造成很大的震动。此后，当价格昂贵但技术先进的激光唱盘出现并在欧洲发展起来的时候，RCA 公司却没有跟上，仍然停留在过时的唱针技术上。激光视盘机价格虽然贵一些（商店售价约 700 美元），但其图像和音质是无可比拟的。偏高的价格虽使激光视盘不可能普及，不过据估计，其销售量将是很可观的。在激光技术领域，领先者是日本的先锋电器公司，他们的销售量一直在增加。据悉，他们正在积极研制下一代放录合一的激光视盘机。估计市场潜力很大，日本和美国的其他一些厂商则紧随其后，但其中却没有 RCA 公司。当视盘机生产线停产时，仍有 1.2 万台视盘机堆放在 RCA 公司的仓库中，另有 15 万台在分销商手中。由于消费者手中有 50 万，此后几年，RCA 公司一直继续生产和销售视盘机。

停产的消息一经宣布，中间商就开始考虑是否 RCA 公司的视盘机会成为收藏家的目标，但似乎没有多大反映。在迅速作出判断后，他们把没有出卖的机器退给了 RCA 公司或作为赠品送给了那些在本店购买贵重（5~10 倍于其价格）商品的顾客。

一个简单的事实：消费者对复制功能的重视。RCA 公司花了 5 亿美元才认识到这一点。早在 1981 年就有一篇题为“视盘行将衰落”的分析短文，RCA 公司对这个问题的认识晚了 3 年之久。而索尼公司决定撤出这个市场却早得多，并全力发展录像

机，结果证明，这是一项正确的决策。据索尼公司判断，由于不能录制节目，用户最终将把它“扔进废铁堆”。而 RCA 公司当时的董事长因宠爱这种产品而一叶障目不见泰山，最终导致了失败。^[2]

此外，科技的陷阱还常常体现在技术开发完美成功，但由于产品市场推广中的偶然因素而失败。一个典型事例是杜邦公司“人造皮”产品。杜邦公司是个古老的企业，于 1802 年创建，在一个世纪的漫长岁月里主要从事火药生产制造。化学科学的发展，把杜邦带入化学工业领域。这个战略转移使杜邦公司一发难收，节节成长，成为当今世界上最大的一家化学工业公司，经营范围也远远超出化学工业。杜邦公司高度重视基础科学研究和产品研制开发，继推出世界性商品——尼龙材料后，又投入多孔聚合膜材料基础研究，直到 50 年代“人造皮”的原型材料取得突破性进展，之后经不断改进完善，消除了这种材料的大部分缺陷后，推出了一种新型皮革替代材料——“人造皮”。它是由合成纤维材料做底衬，上面覆盖着多孔薄膜的双层合成革。

1963 年春天，准备向鞋面市场投放，此时，公司高级经理们有一种按捺不住的兴奋心情，他们对“人造皮”的市场潜力颇为乐观，希望它能成为继尼龙之后第二个世界性商品。

这种新材料可代替皮鞋面料皮革，并在某些方面胜过皮革。为了测试它是否能为消费者接受，公司首批制作了 15 000 双这种面料的皮鞋，交给消费者与本公司职工试穿。市场测试结果显示，许多人并不知道他们所穿的是非皮革的皮鞋，就舒适性来讲，只有大约 8% 的试穿者认为这种面料穿上不舒适，然而，对皮革皮鞋不满意也有 3%，对另一种皮革代用材料——乙烯塑料不满意的高达 24%，三者比较，“人造皮”代用材料的前景是令人鼓舞的。接着公司又派员拜访美国 36 家制造商，让他们识别“人造皮”的特质，比如透气、柔软、不变形、重量轻（只有皮革的 1/3），而且耐磨、防水，更优越的是无须用鞋油，用湿布