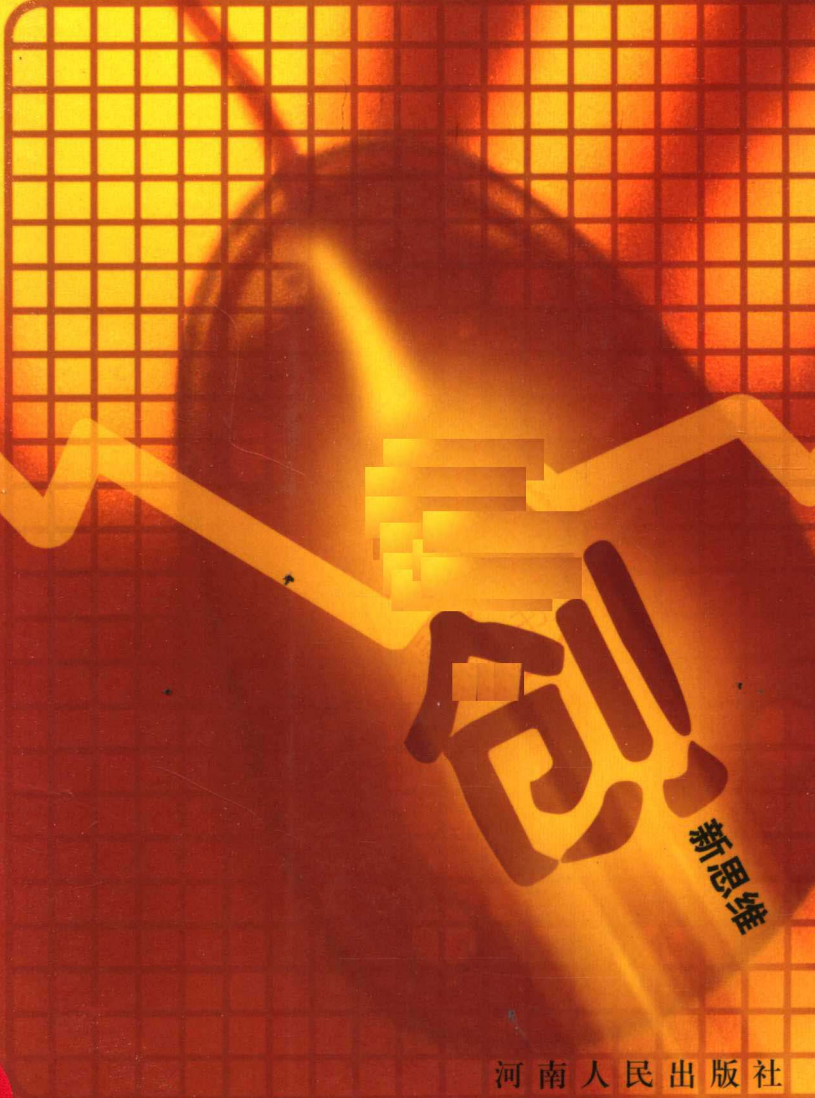


创新思维

——走出经营管理误区

李文库 著



创
新思维

河南人民出版社

创新思维

——走出经营管理误区

李文庠 著

河南人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

创新思维:走出经营管理误区/李文庠编著. - 郑州:
河南人民出版社,2003.2

ISBN 7-215-05139-0

I. 创… II. 李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 066888 号

河南人民出版社出版发行

(地址:郑州市经五路 66 号 邮政编码:450002 电话:5723341)

新华书店经销

郑州文华印刷厂印刷

开本 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张 9.25

字数 230 千字 印数 1-3 000 册

2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

定价:18.00 元

企业最需要什么

——代前言

企业最需要什么？有人说企业最需要资金，有人说管理问题最要紧，也有人说体制问题最重要。

资金当然重要，巧妇难为无米之炊。资金是企业的血液，但还有比它更重要的，那就是理念！我们很多企业缺乏正确的理念和思维。经营理念是企业的命脉，经营思维是经营智慧的最高表现，它们是企业经营管理工作的灵魂，它们比资金还重要。理念和思维的力量更重于资本的力量。有了理念和思维，企业就有了灵魂，有了活力，有了希望，没钱可以挣钱，小钱可以变成大钱。

德国经济学家李斯特说过：“一个国家不可能穷，如果它具有财富的生产力，它的日子就会越来越好过，财富的生产力比起财富要好很多倍。”这句话，言简意赅地说明了方法、理念比金钱、产品更持久有效。理念、思维是力量，是生产力，是效益，经营理念是经营管理和市场营销的灵魂。

哲学家们说：“世界上只有两种力量，一种是剑，一种是思想，但思想最终总是战胜剑。”理念能够转变我们的行为，能够为开拓者点一盏灯指路，能够开创事业，改变世界。从某种意义上说，企业家的头脑决定着企业的兴衰成败、生死存亡。他们的许多企业经营新理念，诸如，“经营道德就是订单”，“管理也是生产力”，“向

金牌要金钱”，“思想就是效益”，“文化是明天的经济”，“光有创造等于零”，“出售的是体验”，“商战不等于兵战”等，都是被企业家奉为致胜“法宝”的新思维。

松下公司的员工每天上班都要早读，都要背诵松下的经营理念：决心贯彻产业人应尽的本分，力求改善和提高社会生活，以期有助于世界文化的发展。这才是松下成为工业帝国的真正原因。

“末日管理”是小天鹅公司在长期的市场竞争中形成的一种经营理念。“末日管理”是指企业的经营者和企业员工必须时刻充满危机感，人人都要理解企业有末日，产品有末日，不能陶醉在企业曾经的“辉煌”中。他们认为昨天的成功并不意味着今天的成功，企业最好的时候往往是不好的开始。小天鹅人用这种辩证的“末日”理念形成一种新的经营管理模式，形成良性循环。

新世纪之初，全球化的管理模式、经营方式和企业组织形式的创新，形成一股挡不住的汹涌浪潮。在资本运营方面，企业大并购屡创新高，跨国公司通过并购，对全球资源、产业和市场进行大整合。在管理模式方面，扁平化、虚拟化、E式结构的组织形式盛行，传统的工业管理的层级管理，受到严峻挑战。以目标管理和计划为核心的推断式管理，以“员工都是孩子”的母爱主义管理，以人、财、物为对象的传统管理，以控制为中心的有为管理等被认为是过时的老套路，战略管理、知识管理、无为管理、模糊管理大有取而代之的趋势。以“无疆界沟通”、“尊重”、“人性化”、“建设性冲突”为特色的企业文化，可能会取代“计划——组织——指挥——控制”为特色的传统管理手段。在市场营销方面，知识营销、品牌营销、绿色营销、虚拟营销、服务营销、关系营销、定位论、整合营销传播、4C营销组合等新理论、新做法层出不穷。企业必须适应新潮流的变革和创新。

令人担忧的是，国内的许多企业发展战略始终处于迷失状态。一方面，总裁层面的企业家只重当前战术，热衷谋略成商，忽视长

远战略,湮没在日常经营性事务中,不能跳出棋盘作大局观,另一方面,理论及咨询层的企划人和专家缺乏对处于复杂多变环境中的企业运作的真实体验,切不准脉,开不出对症的药方。为了走出这种迷失状态,企业必须重视理念的建设和思维的创新。

一个领导者、管理者之所以能做到运筹帷幄,高瞻远瞩,决胜千里,高超的思维才能是他成功的最重要条件之一。“观察所采来的花粉要靠思维才能酿成蜜汁。”企业是由多种因素构成的复杂系统,同时还与其他系统和环境发生着密不可分的联系。为了搞好现代企业,必须站得高,看得远,想得透,不断提高思辨能力。

先进的理念和正确的思维才是力量。值得注意的是,我们头脑中的许多理念和思维并不正确,或者是过去对而现在不对,或者是半对而不是全对,或者是根本就不对,但我们仍然认为它们是对的,这就步入了思维误区。

列夫·托尔斯泰说:“认识真理的主要障碍不是谬误,而是似是而非的真理。”这些“似是而非的真理”就是思维误区。

列宁说:“只要再多走一步,仿佛是向同一方向迈的一小步,真理就会变成错误。”这些“多走一步的真理”就是思维误区。

英国诗人埃·斯宾塞说:“过去曾是真理的东西今天成了谬误,今天成为谬误的东西昨天曾是真理;像世界上所有其他的事物一样,真理和谬误也是随着时间变化的。”这些“今天成了谬误而过去曾是真理的东西”就是思维误区。

权威们说的,书里面写的,老师们讲的,公众们认为的,过去可能正确而现在不那么正确,但我们仍认为它们正确,于是步入了思维误区。

经营活动中有诸多失误,诸如战略失误、用人失误、管理失误、营销失误、决策失误、创新失误、竞争失误、科研失误、立项失误、商标失误、定位失误、情报失误、服务失误、创意失误、广告失误、礼仪失误、公关失误、形象失误、谈判失误,等等。但是引起诸多失误的

最主要原因是经营者步入了理念和思维的误区。市场竞争,归根结底是智力的竞争,即思维的竞争。取胜者在于思维水平高人一筹——正确、准确、深刻、创造。

本书以五十多个问题告诉经营者:你认为对的可能不对,你认为不对的反而可能对,过去对的可能今天不对;先思而后行才能成大业;继承与叛逆相结合的理念才能成大业;经营者走出思维误区才能成大业。

本书由李文庠、李盾、吕涤身、李睿、常瑞珍、王君、张颖、李鹏、田青等人编写。本书插画由张颖编绘。

李文庠

2003 年 1 月

目 录

企业需要什么

(22)——代前言 (1)

管 理 观

没有戴脚镣的主人翁

有为而治→无为而治 (3)

要母爱,也要父爱

“母爱主义企业”→“父爱主义企业” (8)

没有三十年不漏的大瓦房

M 式结构→E 式结构 (14)

必须解决慢性问题

应急管理→管理突破 (18)

“事后诸葛亮”比不上“事前诸葛亮”

反馈控制→前馈控制 (23)

让水桶多盛一些水

拉长长木板→拉长短木板 (28)

雇佣军打不了硬仗

雇佣关系→甲方乙方 (32)

人,是工具还是资源?

人事管理→人力资源管理 (37)

经营观

小胜靠智谋 大胜靠人格

智谋成商→人格成商 (43)

让员工走出“安全港”

企业文化→新企业文化 (50)

畸形联姻毁名牌

求大→求强 (55)

质量检验并非万全之策

经营→精营 (58)

质量的定义应当如何下

质量的产品观→质量的顾客观 (62)

注册商标才是“护身符”

品牌→商标 (67)

“光有创造等于零”

赤身裸体→全身铠甲 (70)

界线正在变得模糊

界线分明→模糊经营 (74)

营造企业生态系统

短期效益→企业生态 (78)

“点子大王”能扭转乾坤吗?

小点子→大策划 (83)

什么是应变的根本之道

变化策略→终生学习 (89)

岂可“万事不求人”

- “小而全、大而全”→虚拟经营 (94)
- 未上账面的钱也是钱
- 拥有资金→拥有知识资本 (98)

竞 争 观

非得正面竞争不可吗?

- 正面竞争→错位竞争 (105)

商战≠兵战

- 兵法→商法 (111)

现代商战到底竞争什么?

- 有形竞争→无形竞争 (116)

竞争对手不是眼中钉

- 竞争→竞合 (121)

企业与谁竞争

- 与对手竞争→与自己竞争 (126)

明枪易躲 暗箭难防

- 显性对手识别→隐性对手识别 (131)

用 人 观

决不用未察之人

- 追求形式→科学选聘 (139)

面试到底试什么?

- 例行公事→招到“聪明人” (144)

招聘中的八股

- 华而不实→真才实学 (148)

让人才定下心来

频繁流动→人才归属 (153)

外来的和尚未必能念经

眼睛向外→眼睛向内 (158)

察勤中的思维误区

惟勤→辨勤 (162)

察绩中的思维误区

惟绩→辨绩 (166)

营 销 观

4P 并非永恒的组合

(01) 4P→4C (173)

体验经济的崛起

(15) 出售产品→出售体验 (180)

懂的越多,才能卖得越好

(05) 微笑服务→知识服务 (184)

“三包”包不了顾客价值

(18) “三包”→不用“三包” (189)

“顾客是上帝”吗?

上帝→上帝+朋友+伙伴+学生 (194)

社会市场营销才是完美的

市场营销观→社会市场营销 (200)

顾客不想要选择

选择营销→定制营销 (206)

木梳能卖给和尚吗?

顾客定位→创造顾客 (210)

促销从“老三样”走出去

 赠、奖、折→消费者满意 (214)

其实你不懂消费者的心

 研究“卖点”→研究“买点” (218)

“兵贵神速”有前提

 一律求快→适时出台 (223)

贪多嚼不烂

 多产多销→尊重规律 (227)

广 告 观

“请注意消费者”

 广而告之→双向沟通 (235)

广告创意的误区

 唯美主义→实效主义 (238)

做了广告,白开水也能卖出去吗?

 零效应、负效应→正效应 (244)

处处、时时皆广告

 惟大、惟电观→大广告观 (250)

人们凭什么才能记住你

 繁缛→简洁 (255)

出奇未必制胜

 出奇思维→奇美思维 (259)

形 象 观

“炒作”要讲原则

 热衷炒作→苦练内功 (267)

还是“大智若愚”好些

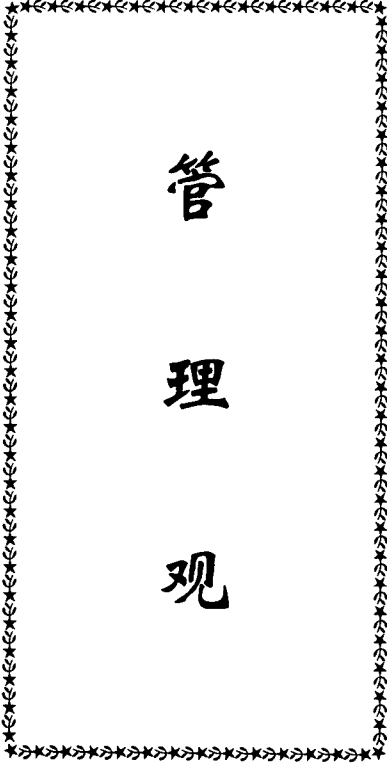
巧诈→拙诚 (272)

走出公关形象的误区

庸俗公关→诚信公关 (277)

化解危机,树立形象

危机→良机 (282)



管 理 观

现代管理者所面临的管理对象,既不是古代人,也不是近代人,而是处于社会大变革时代的现代人。现代人的特征,使传统管理的五大职能(计划、组织、指挥、协调、控制)不能完全奏效。管理者们请老子的“无为而治”、“无为而无不为”的管理思想回归,以无为管理的教育、协调、激励职能与传统管理互补,竟出现了管得少、干得好的奇迹。

没有戴脚镣的主人翁

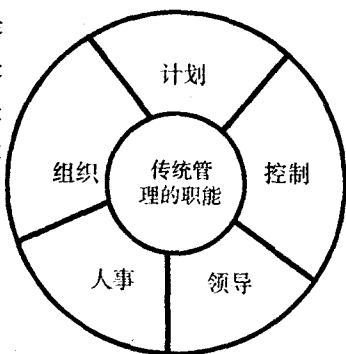
有为而治→无为而治

传统的管理职能有五种:计划、组织、人事、领导和控制。

法国管理学家法约尔把管理的职能概括为计划、组织、指挥、协调、控制五大职能。

上述的两种概括,文字上虽有差别,但本质却是相同的。管理者通过实施计划、组织、人事、领导和控制五种职能,协调他人行为,达到既定目标。管理的目标是要创造效率和效益,管理的核心是协调人际关系,管理的任务、职能是设计和维持一种体系,使在这一体系中共同工作的人们能够用尽可能少的支出,去实现他们既定的目标。

传统管理具有强制性和不可抗拒性。它强调外在的规范为主,主要通过各项政策、法令、规章、制度



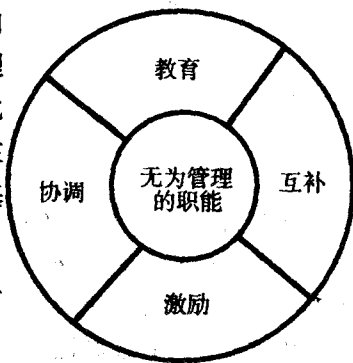
传统管理的五大职能

形成有序的行为,管理者的意志通过这些具体条文体现,人们的一切行为都有章可循、有据可依。人们的是非功过的评说都有统一标准。在传统管理中,人们有明确的行动方向,而且在制度框架内可以放心地安全行动。传统管理是最基本的,也是必须的。但是,与世界上任何事物、任何方法都不可能十全十美一样,传统管理也有欠缺,它有机械、肤浅和简单化的负面效应,员工中不乏尽职尽责的“螺丝钉”,但“发动机”不多,“发动机”们在传统的管理中发动不起来,只好权做“螺丝钉”。无为管理正好弥补了这种传统有为管理中的不足,二者的结合使之成为相辅相成的、全面协调的完美无缺的管理。

现代管理者所面对的管理对象,既不是古代人,也不是近代人,而是处于社会大变革时期的现代人。现代人必然表现出不同于古代人,也不同于近代人的特征。几千年的封建社会形成了人们封闭保守、知足常乐的观念和行为特征,这些特征,几千年不变,到了改革开放年代变了。现代管理对象生活水平普遍提高,文化素质明显改善,民主意识空前增强,竞争精神逐渐形成,追求全面发展和个性的张扬与解放。传统管理的五大职能显然不太适应。

无为管理具有传统管理的内涵,青出于蓝而胜于蓝。无为管理在吸取传统管理精髓的基础上,比传统管理更加深刻。无为管理是在研究管理与经营对象行为规律的基础上,采取非强制方式,在对方心目中产生一种潜在说服力,最终把组织意志变为人们自觉的行为。

无为管理有四个明显特征:一是“规律”——无为管理的依据是



无为管理的四种职能

人们的心理和行为的规律。二是“非强制”——体现在管理方式