

企业经营关键问题解决方案书系

*The Twelve  
Laws That Decides  
A Company's Development*

# 左右企业命运的 12大选择

付明喜 编著

地震出版社

企业经营关键问题解决方案书系



*The Twelve  
Laws That Decides  
A Company's Development*

# 左右企业命运的 12大选择

付明喜 编著

地震出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

左右企业命运的 12 大选择/付明喜编著.

—北京:地震出版社, 2005. 8

ISBN 7-5028-2481-2

I. 左… II. 付… III. 企业管理—研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 075595 号

**地震版 XT200500178**

**左右企业命运的 12 大选择**

**付明喜 编著**

**责任编辑: 陈宏德**

**责任校对: 张曉梅**

---

**出版发行: 地震出版社**

北京民族学院南路 9 号

邮编: 100081

发行部: 68423031 68467993

传真: 88421706

门市部: 68467991

传真: 68467991

总编室: 68462709 68423029

传真: 68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销: 全国各地新华书店

印刷: 北京市顺义向阳胶印厂

---

版 (印) 次: 2005 年 8 月第一版 2005 年 8 月第一次印刷

开本: 787×1092 1/16

字数: 262 千字

印张: 16

印数: 00001—15000

书号: ISBN 7-5028-2481-2/F·194 (3089)

定价: 29.80 元

**版权所有 翻印必究**

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

# 前言

选择正确的道路，永远比跑得快更重要

“**鱼**，我所欲也；熊掌，亦我所欲也。二者不可得兼，舍鱼而取熊掌者也。”这是孟子的一句千古名言，似乎已成定论。问题是当在鱼与鱼或熊掌与熊掌之间选择时，应如何取舍呢？

企业的成长过程就是不断面临选择并做出选择的过程，不同的选择往往会给企业带来截然不同的命运。其实每个企业所面临的生死选择都是一样多的，只不过成功企业正确的选择多一些而已，所以才走得远一些；失败的企业大都是在重大选择面前选错了道路；而永远做不大的企业则是不敢做出选择的结果。选择和困惑，已成为每个企业在发展过程中必须面对的关键问题。比如说，当现时的利润与未来的愿景发生冲突时，如何平衡二者的矛盾？当制度与情感发生摩擦时，要制度还是要情感，或者两者兼顾？当成本与质量发生矛盾时，如何化解二者的摩擦？当专业化与多元化发生碰撞时，如何取舍二者？当规模与效益产生不协调时，是选择先做大还是先做强？当企业面临生死存亡的危机时，是选择革新还是转型？……诸如此类的问题，无时不在困扰着广大的企业领导者，同时激烈竞争的市场现实和他们自身所处的位置又要求他们必须做出正确的选择，否则就有可能给企业的发展带来很大的损失甚至是致命的打击。

通观历史上长盛不衰的企业，几乎无一例外都是选择的高手。麦当劳的制度化、规范化管理奠定了其全球快餐之王的牢固根基，而通用电气的柔性化管理使其稳稳地占据所在行业的前沿位置；台湾塑胶制品大王王永庆以注重成本享誉海内外，而海尔的张瑞敏凭着其“砸毁76台次品冰箱”的创举，用超前的质量意识一举擂响了占领行业制高点的战鼓；可口可乐的专业化经营使其笑傲世界饮料市场逾百年，并且依然没有涉猎其他领域的企图，而娃哈哈集团从儿童营养液发家，短短的十几年，涉猎的领域遍及饮料、食品、服装等10余个行业的几百个品种，且都获得了很大的成功，今后还要向医药、日化等更多领域延伸……

反观那些失败或由盛而衰的企业，几乎也大都是在选择上跌了跟头。创新使苹果电脑成为早期电脑市场的领航者，然而也正是由于其死守着创新不放，一味

地追求完美，忽视了对市场需求的把握，以致丧失了许多发展的良机，最后反而被先期模仿它的戴尔、IBM等后起之秀远远地甩在了后面，正所谓“成也萧何，败也萧何”；复印机最早本来是由以技术著称的德国人发明的，最后反而被以市场见长的日本佳能公司所超越，个中缘由，又该如何解释呢？……

面对这些选择，企业巨子们也曾经困惑着、彷徨着，今天的企业领导者更是概莫能外。可见，对企业领导者来说，真正决定企业命运的往往不是如何做，而是如何选择，这也正应了一句话：“做正确的事永远比正确地做事更重要”。

面对这些选择，当你还在困惑、彷徨时，那么本书无疑将是你最佳的选择！相信读完本书后，你无需再苦苦寻觅解决的办法，你只需对书中提出的这些方案做出选择即可。

无数事实证明，能否走出选择的困惑已成为衡量企业能否持续健康发展的首要条件。前事不忘，后事之师。沿着这些成功者的足迹，我们依稀看到了自己未来的模样。

# 目 录

---

## contents

**前 言** 选择正确的道路，永远比跑得快更重要 /1



### 1 现实 VS 愿景——现在与将来的博弈

**开篇故事** 沃尔玛 VS 西尔斯——谁能预料未来的核心竞争力 /3

愿景——指明前进方向的核心灯塔 /5

现实——决定未来走向的坚实依托 /9

抓住今天才能展望未来——绿茵阁成功经营模式所带来的启迪 /10

像大企业一样思考，像小企业一样行动 /14



### 2 德VS才——黑白棋子的对弈

**开篇故事** 麦当劳VS摩托罗拉——重才与重德的对垒 /19

道德缺失——木桶效应中的短木板 /23

人才选拔——见仁见智的人才崇尚观 /26

民企VS外企——国内外用人观的差异 /29

走出困惑，柳暗花明又一村 /30

# 目 录

## contents



### 制度VS情感——刚与柔的较量

**开篇故事** 麦当劳VS通用电气——一刚一柔的同台竞技 /35

制度——一味刚化产生的顽疾 /37

情感——纯粹人本主义的痛处 /38

制度VS情感——彼此的切肤之痛 /42

刚柔相济——三洋制冷公司的柔性管理模式 /44

重塑弹性制度——让情感精灵为您的企业着色 /48



### 扁平化VS官僚化——组织设计的尴尬困境

**开篇故事** 格兰仕VS娃哈哈——扁平化组织变革之舞 /53

扁平化——真的是企业组织变革的灵丹妙药吗 /57

官僚化——有教科书说的那么糟糕吗 /61

官僚化的一席之地——与中国传统文化一脉相承 /62

现代企业实施官僚化层级制面临的挑战 /67

精简与扁平化——学习型企业的特征 /70

两难之中舍弃谁——组织结构困惑的反思 /73

# 目 录

---

## contents



### 5 成本VS质量——企业永恒话题的两难选择

**开篇故事** 王永庆的成本观VS张瑞敏的质量观——英雄所见未必略同 /77

成本——压缩投入就会影响销量吗 /83

质量——增加投入就会提升效益吗 /84

供应链管理——跨国公司成本控制的秘密武器 /85

降本增效——老话题的新学问 /87

他山之石——美、日企业不同质量观带来的启示 /89



### 6 技术VS市场——科技和营销的角逐

**开篇故事** 佳能VS施乐——“日本模式”挑战“美国模式” /96

技术——科学技术都能转化为生产力吗 /98

市场——市场营销都能换来核心技术吗 /99

市场领先比技术领先更重要 /101

两轮驱动，方可平稳行驶——联想“贸工技”路线带来的启示 /102

# 目 录

---

## contents



### 7 模仿VS创新——距离核心技术远与近的对峙

**开篇故事** 苹果电脑VS戴尔——谁更有创新能力 /109

创新——企业可持续竞争力的关键 /114

模仿——距离核心竞争力究竟有多远 /115

模仿就一定没有核心能力吗 /116

孰优孰劣——综合平衡，走自己的路 /120



### 8 自建VS外包——哑铃与纺锤之争

**开篇故事** 爱立信VS武钢——自建与外包的博弈 /125

武钢战略选择的思考——亡羊补牢，为时不晚 /127

自建——事必躬亲，以求成功 /129

外包——近年来风行全球的借外脑战略 /132

生产外包的有利因素分析 /136

哑铃与纺锤之争——从价值链的角度看外包与自建 /138

内外结合，正确选择，借力起飞 /141

# 目 录

---

## contents



### 9 贴牌VS创牌——资源整合与分化的对垒

**开篇故事** 海尔的创牌VS格兰仕的贴牌——殊途同归的选择 /147

创牌——立足自己品牌，开拓竞争天地 /152

贴牌——不慕虚名，重视实效，后发制人 /153

创牌实战技能攻略 /157

贴牌生产战略选择与挑战 /160

品牌赢天下——麦当劳的品牌创建模式 /161

贴牌与创牌并举，从贴牌走向创牌 /165



### 10 规模VS效益——做大与做强之争

**开篇故事** 青啤集团VS波导和TCL——同样的藤为何结果不同 /173

规模——迅速膨胀就能带来更高效益吗 /176

效益——与规模经济不协调的音符 /178

规模扩大等于长大吗 /181

规模扩张应遵循的5大原则 /185

淡化规模，重视效益，做强才能做大 /187

# 目 录

---

## contents



### 11 专业化VS多元化——单极与多极的碰撞

**开篇故事** 远大VS春兰——不同的选择，一样的成功 /191

- 多元化——是“馅饼”还是“陷阱” /195
- 专业化——是“单纯”还是“潮流” /198
- 专业化VS多元化——经营利弊的对峙 /203
- 多元化，中国企业选择的可行性参照 /205
- 实施多元化经营应具备的条件及时机 /208
- 实施多元化经营应遵循的3大基本原则 /209
- 走在专业化的道路上——可口可乐公司曲折的专业化发展模式 /211
- 走在多元化的道路上——娃哈哈集团的多元化发展模式 /212
- 走过去，前面是个天 /215



### 12 革新VS转型——“继往”与“开来”的分水岭

**开篇故事** 艾柯卡的革新VS韦尔奇的转型——两种模式，一样成功 /220

- 革新——剔除组织机构中的顽疾 /228
- 转型——结构上有缺陷的行业的最佳出路 /229
- 审时度势——转型前的全面分析 /230
- 卓越转型工具——商业模式决定企业成败 /233
- 不同企业如何构建自己的商业模式 /235
- 有所为，有所不为——家居仓储的转型模式 /240
- “先减后加”——春兰集团成功转型 /244



# 1 现实 vs 愿景

——现在与将来的博弈



愿景是企业永远为之奋斗并希望达到的图景，现实是企业眼前面临的亟须解决的境况，当二者发生冲突时，怎样取舍？或者说怎样将“现在”与“将来”有机统一起来，以实现企业长远利益的最大化？

## 左右企业命运的选择之一

### 现实 VS 愿景

愿景规划的根本意义在于使公司明确其前行的方向,从而不走冤枉路,不断积累以塑造自己的核心竞争力,在可以预见的将来仍然保持一定的竞争优势。

如果你的愿景是切合实际的,如果你真正坚信这个愿景,那么你就必须将它作为一种强有力的工具来加以运用,这是一种普遍适用的工具。这种工具可以激励与企业有关的每一个人,使企业长久生存,可以把与企业有关的每一个人联合起来。一个伟大的愿景会把知道你企业的人变成你企业的拥护者。

我们相信,无论怎么评价一个清晰而又简单的愿景的作用都是不为过的。你所做的任何使你的愿景简单化、使你的叙述简明扼要的事都是朝着正确的方向迈一步。对于清晰的愿景来说,这种重要性是不言而喻的。

愿景是企业永远为之奋斗并希望达到的图景，它是一种意愿的表达，概括了企业的未来目标、使命及核心价值，着重解决的是长远的问题；现实是企业眼前面临的亟须解决的境况，显示了企业当前在市场上的位置，着重解决的是当下的问题。那么，当二者发生冲突时，怎样取舍？或者说怎样将“现在”与“将来”有机统一起来，以实现企业长远利益的最大化？

## 开篇故事

### 沃尔玛 VS 西尔斯——谁能预料未来的核心竞争力

20 世纪 70 年代，美国零售业的投资主要集中在三个大型企业，它们分别是西尔斯公司、彭尼公司和凯马特百货公司，远远地跟在这些行业领先者后面的是一堆有着可笑名称的小企业，沃尔玛就是其中之一。这些企业没有一家一年的销售额能超过 1.5 亿美元，与三大企业相比是微不足道的。

然而，随着时间的推移，到了 2000 年，沃尔玛的销售总额达到了 1930 亿美元，创造利润 63 亿美元。而在同一年中，凯马特百货公司和彭尼公司加起来的销售额才 1110 亿美元，利润也只有 3940 万美元。而且这两家企业一直都在亏损，只有西尔斯公司有盈利。今天的沃尔玛员工已经超过了 110 万，是任何其他美国企业的 3 倍以上。那么，沃尔玛是怎样赶超的呢？

西尔斯已经经营了 70 年，逐渐转向为华尔街服务，而沃尔玛则一直为普通大众服务。沃尔玛创始人沃尔顿所懂得的一切都是向这些企业学习而得来的，他并没有创造一种新的经济，而只是集中注意力于最为基本的要素——顾客身上。但即使是西尔斯公司集中了所有的资产、智慧和实力，也无法阻止沃尔玛的迅猛发展，因为当初西尔斯没有重视应该重视的事。

正是基于这一核心，沃尔玛在各个方面培育起自己独特而让对手难以模仿的优势。比如在后勤方面的“连续装卸”，通过配送中心对货物的一系列安排，使沃尔玛得以在 48 小时或更短的时间内从一个装卸码头运抵另一个码头，最终使沃尔玛的销售成本比行业平均标准低了近 3 个百分点。

企业的持续发展总是建立在其持续竞争优势的基础之上的，即可以归结为企业的核心竞争力。用波特的理论框架来分析，这样的核心竞争力来自于



成本领先或者自身的差别化优势。愿景的理念一旦引入到中国，企业仿佛一夜之间都明白了愿景规划的核心地位。他们中有制定厚厚的一本书作为愿景规划蓝图的；有以进军世界 500 强为其愿景目标的，其中为数不少的企业花巨资请洋品牌的战略管理咨询公司为自己做规划，可结果又是如何？他们中的愿景现在还在继续起着指引作用的能有多少？

不是说愿景不重要，但似乎愿景规划并非对于所有类型的企业都是适用的。愿景规划的根本意义在于使公司明确其前行的方向，从而不走冤枉路，不断积累以塑造自己的核心竞争力，在可以预见的将来仍然保持一定的竞争优势。

可事实却是，科技、文化的日新月异从来都是不以人的意志为转移的，未来是什么样子的，我们无法很好地预见，更何谈保持自己的核心竞争力？今天形成的竞争优势，也许明天就会变成一张废纸。

当索尼为自己开发出的第一款 Walkman 创造了需求而沾沾自喜时，他们也许怎么也没有想到若干年后的今天，Walkman 似乎比预期的要早得多地走到了产品生命周期的尽头，琳琅满目的数码产品如 Mp3 播放器和 MD 等已大有取代 Walkman 之势。

在一些业已取得成功的企业家当中，有不少人会深有感慨地说，什么愿景不愿景的，只要有一两个强项，就能把企业办好。有人强调资金实力，有人强调人力资源，也有人强调技术创新，还有人强调强化管理，当然也有不少人强调企业文化。确实，对于中国大多数企业来说，他们的管理还有很多漏洞，各方面的人才缺乏，一些企业领导者好大喜功，作出的决策只是为了争面子。放在他们面前的实务工作还有很多。这时候如果硬要引入所谓的愿景规划，恐怕只是曲高和寡，一来没有实际意义，二来即使制定了合适的愿景也难以坚持予以执行。

马斯洛认为，人的需要可以划分为 5 个层次，其实企业的需要也有着类似的需求层次。当前的许多中国企业，跟大型跨国公司相比差距太大，等待他们的是脚踏实地做好今天的工作，在每一次短期决策上尽可能不犯错误，稳扎稳打，为脆弱的企业积累文化理念、管理经验和实务操作经验；等到企业做大做强了，愿景问题自然而然就会摆到议事日程上来。

不区分实际情况，硬要每个企业都建立愿景规划部门，不仅是不切实际的，恐怕也会分散管理层的精力，从而忽视了操作层面，这样的愿景只能是虚无飘渺的，为此所付出的代价也将是昂贵的。



## 愿景——指明前进方向的核心灯塔

### · 拥有愿景的5大作用 ·

愿景是企业永远为之奋斗并希望达到的图景，它是一种意愿的表达，概括了企业的未来目标、使命及核心价值。有人会问：为什么愿景是重要的？

要回答这个问题，我想问：“你的企业在今后是否能真正存活下去？如果你某一天不幸发生什么意外，你的企业第二天是否能继续运转？”如果回答：“是的，在我们这里的每一个人都能理解什么是最重要的，都知道我们的优势在哪里。”那么就是说，你的企业实际上有一个愿景。但是如果你确实没有愿景，那么你就可能正行走在薄冰之上。

仔细观察，多数企业领导的一个显著特征就是实用主义至上。这些人正视自己生活的这个真实的世界，他们去适应它，并且想干成一番事业。但是这种特征有一个弱点，这些人大都不做过多的自我反省，他们不去认真思考为什么要做、做些什么或者如何去完成、在哪里可以完成等问题。只有那些既能认真完成所做之事，又能对所作所为进行思考的人才能取得最大的成功。

不管你是否有意识地去建立你的愿景，下面这些理由说明了你为什么需要愿景，为什么愿景对于你的企业实现其目标十分有用。

(1) 愿景可以团结人。你的企业越大，企业中的员工就越有可能来自多样化的背景。你的企业越是壮大，企业中不同年龄、不同种族、不同宗教信仰、不同思维方式的人就越多。如果你的企业足够大，企业中甚至会有许多不同国籍的人。这时候，企业的愿景，即企业的目的，就是这些人每天走到一起来的惟一原因。当这些不同的人走到了一起时，你要强调的是：“我们是有些不同，我们来到这个企业有一个共同的原因，惟一让我们来这个地方工作的原因就是有着相同的价值观和共同的目标。”这一点无论怎么强调都不为过。

(2) 愿景可以激励人。随着时间的推移，一个企业的价值观以及这个企



业的目标就变得越来越重要，特别是对那些最优秀的人们，他们能在你的企业中创造出最大的不同。这种趋势在未来会进一步发展，简单地说，如果人们相信他们所做的是值得的，如果他们相信能够通过自己在企业中的工作完成一些他们值得花费时间和精力去做的事，那么他们就会更加积极。没有什么比一种清晰的愿景更能吸引和留住人才，特别是当一个企业正实践其愿景以实现其目标时。

(3) 愿景是困难时期或不断变化时代的方向盘。这正是短暂存活的企业和基业长青、能够经受住时间考验的企业不同之处。能够经受时间考验的企业了解自己，有一个清晰的愿景并认真加以贯彻，这些企业存在的问题比那些没有这样一个方向盘的企业要少得多。人们在有着这样一个愿景的企业里会着眼于未来，暂时忘却眼前的困难，或者至少有着克服这些困难的信心和愿望。

(4) 愿景是可用于竞争的有力武器。如果你的竞争对手有着他们自己的愿景，那么你就需要有一种与之不同的愿景。但通常情况是，你的竞争对手没有一个持久的、清晰的定位。如果你很幸运地处在这种情况下，你就可以充分利用对手的这个弱点，你将成为在这个行业中少有的几个知道这个行业将向什么方向发展以及为什么向这个方向发展的人。

(5) 愿景能够建立起一个共同体。一旦你清晰地表达了自己的愿景并且对这个愿景充满了信心，那么你就要使每个接触到这个企业的人都能够了解这个愿景，这是十分重要的。通常情况是，这个愿景或者只是被企业的董事会这个层次所了解，或者只是被雇员了解而董事会却不知道。一个强大的愿景同样可以激励你的广告代理、审计师、法律顾问甚至是你的客户。如果你的愿景是切合实际的，如果你真正坚信这个愿景，那么你就必须将它作为一种强有力的工具来加以运用，这是一种普遍适用的工具。这种工具可以激励与企业有关的每一个人，使企业长久生存，可以把与企业有关的每一个人联合起来。一个伟大的愿景会把知道你企业的人变成你企业的拥护者。

### · 成功的愿景所具有的 1 大特征 ·

#### ① 清晰的愿景

美国西南航空公司是有着清晰愿景的企业之一，关于这家企业以及这家