

新优势本土管理智慧丛书

HACD.CN

弘扬创业文化 推广实战智慧

专注

中国企业如何
抵御诱惑
健康成长

孙健耀 樊五勇◎著

萬卷

万卷出版公司

专注

中国企业如何
抵御诱惑
健康成长

孙健耀 樊五勇◎著



万卷出版公司

© 孙健耀 樊五勇 2005

图书在版编目(CIP)数据

专注：中国企业如何抵御诱惑健康成长 / 孙健耀 樊五勇著。—沈阳：万卷出版公司，2005.5

ISBN 7-80601-517-5

I. 专… II. 孙…樊… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 042127 号

专注——中国企业如何抵御诱惑，健康成长

出版发行：万卷出版公司

(地址：沈阳市和平区十一纬路 25 号 网址：www.chinavpc.com 邮编：110003)

印刷者：深圳市福威智印刷有限公司

经销者：全国新华书店

开 本：16 开

印 张：19.5

字 数：280 千字

出版时间：2005 年 6 月第 1 版

印刷时间：2005 年 6 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7-80601-517-5

责任编辑：张业宏 李薇

装帧设计：红图丁工作室(0755-8610 0009)

定 价：29.80 元

版权所有 侵权必究

凡购本公司图书，如有缺页、倒页、脱页，由承印单位负责调换。服务热线：0755-2605 2120

企业内训、团购：www.nacd.cn / 219@nacd.cn / 0755-8610 0119

► 专注是一种精神，更是一种胆识和能力！
专注是一种成长战略，更是一种文化！

► 前 言

专注，在诱惑中成长！

企业如同人类，是生命的有机体。有生命就有欲望，有欲望就有诱惑。欲望创造了目标，成为生命成长的原动力；欲望也滋生了诱惑，使生命在燥动中备受煎熬直至衰竭。

在企业的生命旅程中，有两个关键词始终如影随形，挥之不去，那就是“成长”和“诱惑”！

成长是企业的本质欲望，所有的企业都有一个共同的梦想——成长，快速成长，做大做强，长盛不衰；所以说，成长是企业存在的理由和不可推卸的使命。

诱惑因欲望而生，是成长的寄生虫，总在不断缠绕和干扰着企业的成长进程，并逼迫着企业随时作出命运抉择。

最可怕的是诱惑往往以机会的面目出现，它有着非常美丽的外表，如多元化、国际化、高速度、规模化、高利润等等，给我们描绘出了一幅幅诗情画意、欣欣向荣的财富画卷，令我们激情冲动、意乱情迷，任凭欲望的野马脱缰狂奔。在那些最终坠入覆盖着罂粟花枝的致命陷阱的企业中，既有庞大帝国、也有商业新星，既有行业巨头、也有优秀品牌，当年他们创造的精彩和辉煌，曾经令我们鼓掌喝彩，而今天我们不得不扼腕叹息。

“成长是如此脆弱。”特别是中国成长型企业，创业历史短暂、资源条件有限、核心竞争力欠缺、抗风险能力薄弱，生存状态十分尴尬，稍有不慎就会引来灭顶之灾。然而，急功近利式的浮躁，已经成为中国成

长型企业的普遍现象：企业刚开始赢利，就急于规模化扩张；主业根基未稳，就展开多元化经营；随意进行品牌延伸，盲目介入资本运作……

为什么我们会纷纷落入诱惑的圈套，成为诱惑的牺牲品呢？为什么在目睹一个个前辈企业坠落马下、痛定思痛之后，我们仍然重蹈覆辙呢？

古训有云：“欲多则心散，心散则志衰，志衰则思不达”。中国首富、上海盛大网络总裁陈天桥也曾评价说：“抵御住诱惑，不做比做要难多了。”贯穿于成长和诱惑之间的，必然是一种精神的较量，一种信念的较量，更是一种能力的较量。

面对成长，面对诱惑，我们的不少企业家和经理人往往忽略了一个耳熟能详的词语——专注！

我们做过一次定向调查，选择 136 位介于 25—45 岁年龄段的企业界人士，咨询了三个问题：

知道“专注”吗？100%的人回答得干脆而肯定。

“专注”是什么？答案有 115 种，62%的人对“专注”的理解比较片面。

能够做到“专注”吗？结果十分惊人，只有 9%的人回答很坚决，58%的人回答得模棱两可，还有 33%的人哑然失语。

面对以上调查结果，我们不能不忧心如焚。

一个生命机体容易被病毒感染，最根本的原因就是缺乏内在免疫能力，缺乏抵抗病菌入侵的健壮体魄和坚强意志。在这个充满诱惑的世界，靠什么让我们的企业形成内在的“抗体”，与诱惑“绝缘”？

——专注！专注精神！以专注精神为指导的专注战略和以专注精神为核心的专注文化！

什么是专注？专注就是就是专心致志、全神贯注，不受任何内心欲望和外界诱惑的干扰，对既定的方向和目标不离不弃，执著如一、不懈

努力。专注是一种精神，专注就是“做最擅长的事”，专注就是“把一件事做到最好”，专注就是“不达目的不罢休”，专注就是相信“付出终有回报”、“我能所以我成功”。

通过“专注”，能够促使企业家和经理人们清醒认识和有效抵御隐藏在生存恐慌和成就伟业的欲望背后的重重诱惑，面对日益激烈的市场竞争，能够对自身资源优势及外部环境和未来前景进行实事求是的战略分析，对企业所要涉足的产品服务领域准确定位，并制定切实可行的战略规划。

微软公司的比尔·盖茨最聪明的地方不是他做了什么，而是他没做什么。以比尔·盖茨的实力，他可以买下纽约，可以去做房地产，但他专注在自己的操作系统和软件的研发，而不被市场中别的诱惑所吸引。也正因为领悟到专注的真谛，2004' CCTV中国十大年度经济人物之一、腾讯集团 CEO 马化腾坚定地说：“专注做自己擅长的事情。”

文化是战略的战略，要想保证企业战略目标和规划有效实施，就必须构建以专注精神为核心的专注文化，在企业内部大力宣传专注文化理念，弘扬专注精神，使其渗透到员工的血液当中；规范并完善企业运营机制，为专注文化的贯彻落实提供有效保障；积极任用和培养专注型人才，发挥专注型领导的垂范作用，打造专注型团队，做专注型企业。

任何精神、文化和战略都是为企业经营服务的，其有效性只有一个衡量标准：企业是否真正得到了成长，真正实现了既定的战略目标。因此，关键在于不断提升专注能力，或者说将专注文化落到实处、将专注战略进行到底的能力。专注能力既表现为抵御诱惑干扰的免疫力，又表现为确保企业稳健成长的自控力；既表现为把战略落实到细节的执行力，又表现表现为赋予资源以创造财富新能力的创新力以及不断完善自身的学习力等等。

在快速变革的经济环境中，企业面临着越来越高的不确定性，企业

的寿命周期在进一步缩短。1900年入围道琼斯指数的12家企业，只有通用电气公司一家笑到现在。而10年前的《财富》500强中，将近40%的企业已经销声匿迹；30年前的《财富》500强中，约有60%的企业已被收购或破产。诸如杜邦、高露洁、壳牌石油、宝洁、西门子、辉瑞、巴斯夫、诺基亚、柯达公司、强生公司、雅芳公司、飞利浦、箭牌、通用电气、可口可乐等企业都是名副其实的长寿公司，他们不仅具有百年的成长历史，而且在现代企业竞争中，依然生机勃勃，显示出强劲的生命力。长寿公司的成功并不是某个人的功劳，也不是某一个要素决定的，而是由公司品牌、企业文化、改革创新、诚信经营、以人为本、核心能力等众多要素共同发挥作用的结果，而且其中绝大多数属于专注型企业。

因此，成长型企业实施专注战略，就是要努力纠正和避免发展误区，打造企业的核心竞争优势，在既定的细分市场领域和既定的区域内做深做透、做专做强，在此基础上再去考虑如何围绕核心扩张，展开多元化、实现国际化的问题；而漫天撒网、脚踩几只船的方式只会让有限的资源被无端分散，其结果往往适得其反。事实上，往往是那些不以超常规发展为追逐目的的专注型企业最容易获得超速发展的机遇，实现快速成长。

尽管中国有诸如华为、万科、盛大网络、腾讯科技、格兰仕、方太等一批专注型公司，但是总体来讲数量偏少。缺乏专注依然是当代中国企业在浮躁氛围下的通病，且屡犯屡错，屡错屡犯。对此，万科企业股份有限公司董事长王石曾说：“一些典型的房地产公司，在过去市场不好、最艰难的时候坚持下来了，但是等到外面出现了诱惑，却耐不住寂寞，匆匆放弃了自己的特长，转移了业务，要去做生命科学，还有IT项目，到头来自然是两手空空。”

在全球经济一体化的背景下，现代企业之间的竞争非常激烈，中国企业与外国企业在同场竞技，已是一个不争的事实。这也意味着专业化时代已经到来。第二十八届雅典奥运会，110米跨栏项目，仅仅10秒之

间，全世界共同见证了黄皮肤的中国小伙刘翔改写了体育历史！但是，中国企业创造百年基业的跨栏才刚刚开始，1年，5年，10年……中国的成长型企业最长才经历了二十余年时间。谁能最终成为企业界的刘翔？！答案只有80年后才能揭晓。

谁也不能否认，这是一个充满诱惑的世界，因此这更是一个需要专注的时代。

专注才能生存，专注造就成长。我们热切期待着——中国涌现出更多的专注型企业家和专注型企业，并由衷地呼唤——中国成长型企业的专注时代早日到来！

让我们祝福中国成长型企业：专注，在诱惑中成长！专注，在诱惑中持续、健康地成长！

孙健耀 樊五勇

2005年5月1日于深圳

► 目 录

前 言：专注，在诱惑中成长！

第一章 诱惑——难以抗拒的罂粟-----►001

罂粟花美艳的容颜，以及她看似洁白无瑕的衍生物，总是能释放一种魔幻效应，迷惑那些意志薄弱的人，使他们深陷其中、难以自拔……

一、成长型企业最脆弱-----►003

所有的企业从诞生之日起，就拥有一个共同的梦想——成长！有欲望就有诱惑，处于初级成长阶段的中国企业，必须尽可能避免经受无谓的波折。

企业的共同梦想 / 企业的成长现状 / 成长型企业的通病

二、诱惑的十一种“美丽”表情-----►014

“诱惑”，总是以“机会”的面目出现，有着最动人的表情；然而，高回报意味着高要求、高风险、高投入，在时机、实力、资源条件不具备的情形下，诱惑就是“陷阱”。

多元化诱惑 / 速度诱惑 / 规模诱惑 / 暴利诱惑 / 资本运作诱惑 / 国际化诱惑 / 技术诱惑 / 品牌诱惑 / 营销诱惑 / 人才诱惑 / 政策诱惑

三、沉湎诱惑的代价-----►055

诱惑的表现虽各不相同，但沉湎诱惑的代价何其相似！

第二章 专注——抵御诱惑的良方-----►071

专注是一种极其宝贵的精神。面对诱惑，最有效的抵御方法就是专注，以专注明辨是非，以专注坚定信念，以专注创造奇迹。

一、面对诱惑需要专注-----►073

什么是专注？专注就是专心致志，全神贯注，不受任何内心欲望和外界诱惑的干扰，对既定的方向和目标不离不弃，执著如一、不懈努力。
专注是一种精神 / 非专注无以作为 / 分散精力是最大浪费

二、专注精神的四大特征-----►080

自知，专一，执著，自信，这是专注精神最可宝贵之处。
做最擅长的事 / 把一件事做到最好 / 不达目的不罢休 / 我能所以我成功

三、专注造就奇迹-----►107

做别人不愿做的事，做别人不敢做的事，做别人坚持不了的事，就能做到别人做不到的事。在默默的专注中，奇迹就这样产生。

第三章 将专注作为一种成长战略-----►125

实施专注战略，重要的就是确立专注精神的战略性地位，从战略的高度明确企业的主要事业领域和成长方向，使企业能够真正不断抵御各种诱惑、顺利成长。

一、将专注精神上升到战略层面-----►127

企业为什么会落入诱惑的圈套？究其根本，是成长战略出了问题。
成长需要战略 / 专注是一种战略

二、专注战略三大构成要素-----►131

专注战略的制定必须同时包含聚焦性、同心性和柔韧性三大要素，切忌专而不注、形聚神散、扩张忘本、过分偏执。

三、专注战略两大实施要领-----►143

实施专注战略应重点把握准确定位和集中经营两大要领。

四、专注战略的典范-----►169

那些真正将专注作为自己的战略选择的企业,为我们树立了成功榜样。

第四章 建立以专注精神为核心的专注文化-----►187

要想保证专注战略目标和规划有效实施，必须建立专注文化，并将专注文化融入每一名员工心中，落实到企业经营管理的每一个环节。

一、专注文化的战略意义-----►189

文化就是新优势。将专注精神纳入企业理念，建立以专注精神为核心的专注文化具有非常重要的战略意义。

文化是战略的战略 / 专注是一种文化，

二、专注文化建设的三项重要工作-----►198

专注文化建设执行原则只有两个字：“务实”，即务专注战略之实，务企业成长现状之实。

统一专注文化理念 / 完善专注管理机制 / 打造专注型团队

三、专注文化的典范-----►214

在我们身边，总有一些先行者，他们以敏锐的感知，率先认识到专注文化的力量，并付诸行动、将其发挥到了极致。

第五章 提升专注能力，在诱惑中成长-----►235

专注战略能否有效实施，专注文化能否落到实处、真正产生效益，企业能否以专注造就成长，最终取决于专注能力的高低。

一、专注能力定乾坤-----►237

专注是一种能力，专注能力的高低，决定了专注战略实现程度的高低。

二、七种专注能力及其提升办法-----►239

专注能力分为自控力、决策力、执行力、专业力、创新力、吸引力、利

润力七个方面，成长型企业应逐项修炼、全面提高。

三、在诱惑中成长-----►272

专注造就成长。在资源有限、抗风险能力弱的前提下，成长型企业选择专注战略是最佳选择。

专注型企业六大特征 / 专注型企业二十八项成长要素 / 关于专注的四十二条忠告

附 录：中外专注型企业典范榜-----►277

后 记 《专注》：不仅仅是一本书的诞生

第一章 诱惑——难以抗拒的罂粟

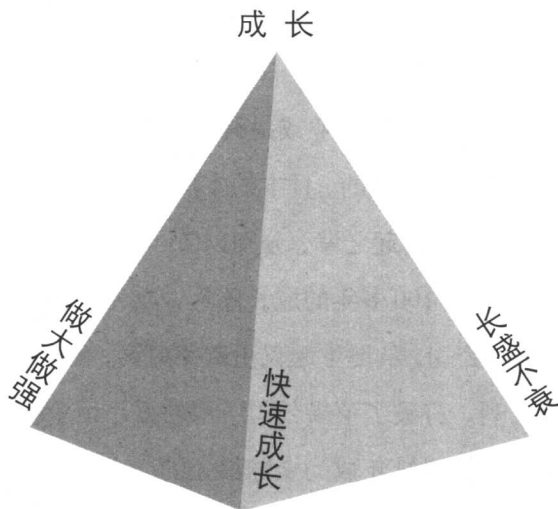
罂粟花美艳的容颜，以及她看似洁白无瑕的衍生物，总是能释放一种魔幻效应，迷惑那些意志薄弱的人，使他们深陷其中、难以自拔……



一、成长型企业最脆弱

所有的企业从诞生之日起，就拥有一个共同的梦想——成长！

有欲望就会有诱惑，成长的迫切欲望导致企业对各种可能的机会极其敏感，诱惑由此产生。然而，处于初级成长阶段的中国企业十分脆弱，严重缺乏抗风险、抗打击的能力，必须尽可能避免经受无谓的波折。



企业梦想金字塔

1、企业的共同梦想

欲望与生俱来。企业如同人类，是欲望交织的复合生命体。特别是作为社会经济单元的企业，在孕育之初就已经有了非常明确和强烈的生存动机。

企业的生存梦想是共同的，简单来说就两个字：成长。它主要表现在三个方面，即快速成长、做大做强和长盛不衰。

◎快速成长

从孩提时代开始，人每天都渴望着快快成长。所有的企业经营者也一样，希望自己的企业能够以最短的时间渡过创业期，立即进入高速发展轨道。

企业竞争首先表现为成长速度的竞争。所谓快速成长，就是指企业通过对内部管理型战略和外部交易型战略综合而有效的运用，促进市场的几何级扩张、资本的裂变和再聚合，实现其营运规模的增大和资本效益的增强。快速成长最终表现为一个从资本量的积累和集中到资本总体质的飞跃的过程，这个质的飞跃就是资本实力的显著增强、竞争能力的明显提高。

在现实经济中，许多大型企业或是跨国集团都是通过市场运作逐步扩大企业规模，快速发展起来的。日本的本田、三洋，美国的麦当劳、苹果、微软，韩国的三星等后起之輩，分别以20年至30年的时间，就走完了老式企业巨人50年到100多年的成长路程，成为世界级的大型集团企业。而美国康柏电脑公司，从诞生起仅用四年时间，就一举跻身美国500家最大工业企业之列，打破了苹果公司所用的五年记录；尔后，康柏又用五、六年的时间，于1994年成为全球最大的个人电脑生产商，年销售额达到148亿美元。康柏公司从无到有、从小到大、从大到巨大的成功事例，足以成为企业快速成长的典范。

中国有句名言：不进则退。一个企业失去了成长性，也就失去了前途，其后的命运必定每况愈下，不是衰败倒闭，就是艰难挣扎、苟延残喘。日本一位叫本田的人，在1934年创办了东海精机公司，过了十几年，企业虽有了一定的规模但还是一个步履艰难的小公司。本田见很难再发展下去，也就没有了继续经营的兴趣，将企业以100万日元卖了出去。本田此举是明智的，从一个失去成长性的企业中脱身出来，可以另立山头、东山再起。二次世界大战结束后，本田开始第二次创业，成立了本田技术研究所。他吸取教训，以成长为导向经营企业。五年内，本田资本由