

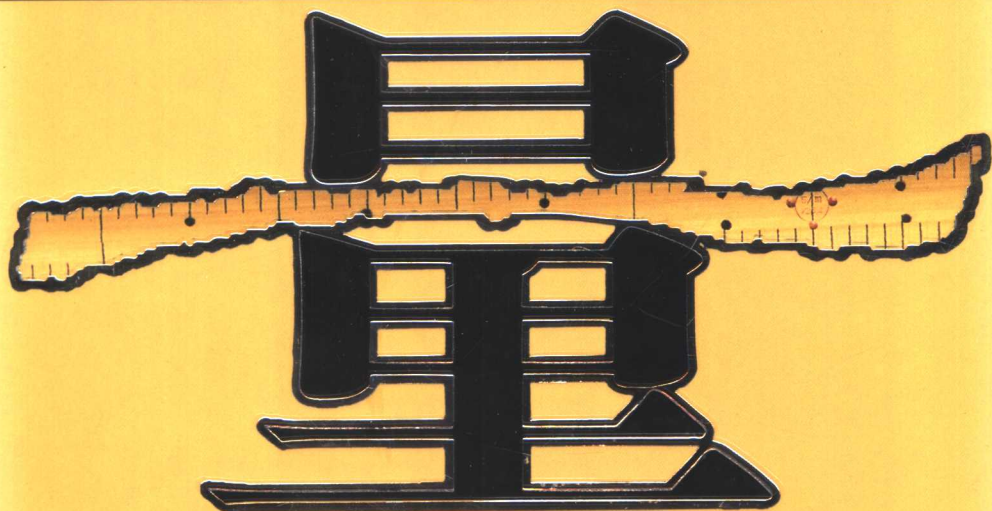
公司能力

COMPANY ANALYSIS

杨序国 编著



运用考量来掌控公司运营、解决管理问题，往往更能够有的放矢。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



公司能力

COMPANY ANALYSIS

杨序国 编著

考量



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

“没有调查就没有发言权”，同样，“没有考量(分析、审计)也没有发言权”。任何组织的每一项战略都必然建立在对组织自身透彻分析与考量的基础之上，换句话说，首要任务应该是深入了解该组织当前与其运营的外部环境相比所具有的优势、劣势以及资源情况。忽略了这一基础步骤，可能也会形成某种看似与市场颇为相符的战略，并得出关于未来环境的评估，但这种战略或评估是无法实施的，因为它建立在了对组织自身的错误假设之上。

不仅如此，当你决定并购与重组、对多元化与专业化举棋未定以及在领导岗位上决策时，你都需要借助本书提供的整套完备的公司能力分析、考量与审计的理念与工具。

本书的研究成果是基于通用电气、IBM、微软、杜邦、宝洁、英特尔、惠普、耐克、巴斯夫、戴尔、思科、玫琳·凯、福特、施乐、海尔、华为、联想、中兴、创维、TCL、海正药业等国内外知名企业以及八百伴、万燕、爱多、巨人、三株、沈阳飞龙等昔日的成功企业进行组织战略、管理职能、核心能力考量的案例资料的搜集、整理与研究。相信能够为管理者提供有益的借鉴。

图书在版编目(CIP)数据

公司能力考量/杨序国编著. —北京:机械工业出版社, 2006.4

ISBN 7-111-18952-3

I. 公... II. 杨... III. 公司—经济评价 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 034003 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:曹雅君 责任校对:李汝庚

封面设计:蒋宏工作室 责任印制:李妍

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·8.625 印张·1 插页·255 千字

0001—5000 册

定价:25.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线电话(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

■ 前言

在笔者多年来的咨询过程中，发现很多企业并不是不理解战略的真正含义，他们参加各种各样的战略讲座，公司内部设置了战略管理部门，但是很多企业就是制定不出正确的战略或者是战略得不到正确的执行。

迈克尔·波特先生认为，在企业内外存在着许多战略的障碍。从外部来看，行业惯例导致一些企业遵循一般性的做法。一些经营不善的企业常常去简单地模仿先进企业的做法，这样就使得企业陷入了困局——如果变得和竞争对手越来越相似，那么你就只能在一点上与竞争对手竞争，这就是价格。最明显的例子是中国的家电业，大家都在产品质量、顾客服务、成本控制方面寻找竞争优势或最佳方法，而竞争促使在这些方面逐渐趋同，再也体现不出优势，也就只有“打价

格战”这一条路了。

其实很多企业家都知道竞争不一定要成为最佳，而在于你一定要有独特性，要成功地制定独一无二的战略。然而企业真正做到与众不同是很难的。外部的影响来自于资本市场，资本市场的本质推动着上市公司变得越来越趋同，会在无形中促使企业去模仿“成功”企业的实践或去作并购，来自股票市场的压力也会促使企业去扩大产品供应与扩展行业领域，并破坏公司战略的独特性。

从内部来看，实际上很多战略上的错误是由于企业内部因素造成的。比如说目标制定得不合理甚至出现错误。举个例子，将单纯的快速增长作为企业的战略目标就会迫使企业走向失误。此外，高层管理人员之间、股东之间管理理念的混淆与差异也会影响公司战略。例如

将“顾客导向”理解成满足顾客的所有需求，而这一理解却会导致企业走向失败。

现在，多数的企业老板对管理重视有余，却坚持不足；急于追求短期效益，而忽略长远效益；口口声声“永续经营”，策略上却是“打一枪换一个地方”；一年陆续推出十几套时髦的管理模式，但没有一套能真正产生效果。ERP、CRM(客户关系管理)、QPS(快速反应系统)、PM(项目管理)、BSC、6 σ 、LP(精益生产)、Modulize(模块化)、VE(价值工程)、KM(知识管理)等工具或系统普遍被企业认知或使用，但自发导入、坚定实施、获得成效并持续改进者却为数不多。

因此，不论你的企业这一年来推行了哪几套管理模式，员工读了哪几本书，参加或举办了哪些所谓前沿的培训课程，先不问成效如何，而应问一问消化吸收并且做到融会贯通了吗？落实贯彻得如何？对各种管理模式能择优汰劣，多方

融合吗？如果你的回答是不，你所推出的任何所谓的“成功管理”都不会有多大的效果。

严格说，管理理念与管理模式并没有优劣与对错，主要是看其能否贯彻落实并产生预期的效果。道理并不难懂，也无争议，却可据此来验证企业经营者的本心与诚意，也可据此观察推断企业的前途与成败。这值得我们的企业家与经营管理者自我考量一番。

通过六年来对通用电气、IBM、微软、杜邦、宝洁、英特尔、惠普、耐克、巴斯夫、戴尔、思科、玫琳·凯、福特、施乐、海尔、华为、联想、创维、TCL等国内外知名企业以及八百伴、万燕、爱多、巨人、三株、沈阳飞龙等昔日曾风光一时的企业的组织战略、管理职能、核心能力等的考量、评估及案例资料的搜集、整理与研究，经过近一年地写作与反复修改，本书终于与读者见面了。

本书的主要读者是那些工作涉

及到战略管理、人力资源开发和组织文化建设与变革的人，如果你的工作岗位或职业涉及以下任何一项，那么本书也就是为你而写的：

- CEO，如果你认为组织战略与组织核心能力很重要，并且有必要加强公司组织核心能力的培育。

- 战略管理部门的中、高层管理人员，因为你掌控着公司的战略管理部门，并肩负公司组织战略管理与核心能力培育的大任。

- 人力资源管理的中、高层经理，因为你掌控着公司的人力资源部门，而人力资源管理却是公司核心能力培育的关键。

- 新上任的经营管理人员，因为“新官上任烧的第一把火”就是对你所在的公司或部门进行一次考量与审计。

- 公司内聘或外聘的咨询顾问，你们的工作决定了事前的考量与分析对工作的必要性。

- 培训人员（战略管理、人力资源管理、组织文化等方面的培训师）。

另外，本书还可以供正在大学接受工商管理 and MBA 专业学习以及准备从事企业战略管理的人员作为教材，你们将从本书中获益。

如果没有许多人的帮助，本书将不可能问世。首先我得感谢我的许多客户，从他们那里我学会了许多东西。通过对这些客户的咨询实践，我才得以不断地形成、检验、完善与发展本书所介绍的内容。

我也要感谢深圳市金方策企业管理咨询公司的同事们，是他们的努力让我能在为我们的客户提供咨询与培训的同时能够有时间来完成此书，也是他们在咨询与培训实践中积累的丰富经验与智慧累积能让我的书更加有血有肉。

我还要感谢南京大学国际人力资源管理博士、金方策咨询公司总裁覃友茂先生与中南大学博士生导师、中大畅想管理咨询公司董事长单汨源教授，他们通读了我的手

稿，并给予了很多中肯的反馈，他们的意见对提高本书的质量起到了很大的作用。

下列人员也为此书能够顺利出版作出了贡献，在此一并表示感谢！他们是：祝寿林、查晓萍、杨继坚、杨华、张卫民、吴铭、陈蓉芳、王勇、赵桂香、赵德蛟、吴丙红、蔡乐艺、王兴茂、李鸿飞、何

稳根等。

公司能力考量无疑是一个全新的战略管理课题，疏漏甚至是错误之处在所难免，恳请读者批评指正。我的电子邮件为：yangxuguo@sohu.com。

杨序国
2006年3月

目录

前言

□第一章 为什么需要公司能力考量 1

任何组织的每一项战略都必然建立在对组织自身透彻研究的基础之上，换句话说，首要任务应该是深入了解该组织当前与其运营的外部环境相比所具有的优势、劣势以及资源情况。忽略了这一基础步骤，可能也会形成某种看似与市场颇为相符的战略，并得出关于未来环境的评估，但这种战略或评估是无法实施的，因为它建立在了对组织自身的错误假设之上。

——珀尔·简斯特，大卫·赫西

- 一、战略必须建立在对组织自身透彻研究的基础之上 2
- 二、经过完善处理的企业并购，不仅能节省成本，而且能加速组织成长 3
- 三、多元化还是专业化 4
- 四、公司究竟应该什么时候结盟 6
- 五、新官上任的第一把火与咨询公司进驻顾客企业 8
- 六、补牢于亡羊之前 9
- 七、公司能力考量模型 10
- 八、公司能力考量流程 12

□第二章 市场营销管理分析与审计 17

由外朝内的策略，是惟一合理的选择。而营销的本质正是在于对消费者需求、竞争者和市场环境的变动作出反应。

——迈可·卡米 当代策略大师

- 一、中国企业不需要急功近利的“策划” 19

二、以市场需求为导向、以客户价值为中心	23
三、IBM 品牌战略随公司战略而变	25
四、名优品牌所拥有的能转化为企业竞争优势	29
五、营销组合是否与目标市场的需求一致	32
六、营销考量清单	40

□第三章 技术与创新能力分析审计

什么才叫企业成功呢？应该有几个标志：首先是能否作出一个正确的产业决策，拥有产业地位。第二，企业能否持续发展要看其能否建立一个持续的产品开发系统。第三，企业能否选择一个正确的经营模式。一个企业早年创业可能是靠核心产品，但发展到一定程度就要有核心技术。

——彭剑锋 和君创业咨询公司总裁

一、中国企业能否做大，就看能否跨越四道门槛	47
二、浙江海正药业成功的技术创新	49
三、技术是企业的生命	52
四、六只蜜蜂和六只苍蝇	57

□第四章 运营管理能力考量

运营能力评价的第一步最好从关键因素的定义入手，这一概念来自对于公司整体而言的关键成功因素。公司要想使客户满意、强化自己的竞争地位并实现总体目标，就必须在运营方面做好一些重要工作。

——珀尔·简斯特，大卫·赫西

一、运营须符合顾客的需求	67
二、质量管理咨询以顾客满意为最终目标	70
三、供应商的价值增值	74
四、外包能把公司运作提高到世界最高水平	76
五、运营能力审计问卷	77

□第五章 财务管理与财务绩效考量 79

财务职能，这是企业的视觉器官，它能使人随时了解企业处于什么状况并向何处发展，可以从企业的经济形势方面提供真实、清楚和准确的情况。

——亨利·法约尔

- 一、财务战略中的关键问题 80
- 二、关注营运资本控制 82
- 三、从设计开始，彻底改进整个制作流程 84
- 四、融资战略直接关系到企业经营的好坏 89
- 五、常用财务考量指标 92

□第六章 运营流程与管理信息系统审计 100

组织创新的最大障碍就是惰性，也就是不愿意放下昨天的成功，不愿意放下不再能创造成果的资源。当管理者身处组织中时，通常只是专注于追求组织的效率，也就是说陶醉于指挥组织正确地做事，强调的主要是执行力，并不太在意组织的效能，也就是如何才能做正确的事，做满足客户需求的事。

——彼得·德鲁克

- 一、流程再造应该从哪里起步 102
- 二、公司核心流程会对公司竞争力产生革命性的影响 104
- 三、“自下而上”的评估方法 108
- 四、贝尼顿公司的管理信息系统 115

□第七章 组织管理与组织结构审计 119

一个组织像是一部美妙的乐曲，不过，它不是单个人的音符罗列，而是由人们之间的和声关系所谱成。

——彼德·德鲁克

- 一、企业组织管理存在的问题 120
- 二、从组织结构对企业的贡献这个角度来寻找答案 122

三、巨人倒下的原因在于缺乏科学决策体系·····	126
四、公司应该定期评价组织结构·····	129
五、企业组织管理考量知识与问卷·····	131
六、组织是否需要变革调查问卷·····	140

□第八章 组织文化考量 ····· 144

当我们尝试着跳出文化而论文化时，每每都会有新鲜的发现和更为高瞻远瞩的视野。企业文化本质上是一种企业哲学，企业哲学就必然建基于对于人性的最为透彻的感悟。

——叶生 经盛管理咨询公司总经理

一、一个企业只能在其经营者的思维空间之内成长·····	146
二、有特色的企业文化才有生命力·····	149
三、你真正清楚企业的文化到底是什么样吗·····	151
四、通过人力资源管理增进员工与组织在文化上的融合·····	154
五、组织文化经过审计是可以进行管理的·····	159
六、文化差异太大会导致兼并重组工作的阻力·····	163

□第九章 人力资源考量 ····· 166

不同的组织战略要求有不同的组织核心能力，也就应该有不同的人力资源管理流程（行为）体系。

摘自《HR 执行力》

一、陆强华等人的集体出走·····	167
二、跳出人力资源管理看人力资源管理·····	169
三、基于人力资源战略的资源配置计划与财务预算·····	177
四、测量人力资源部门的效率/效果 ·····	182
五、你的团队拥有相应的经营管理能力吗·····	185
六、人力资源管理指数调查问卷·····	186

□第十章 由内而外：公司核心能力考量 ····· 191

每家企业都有各种各样的能力（例如制造能力、分销能力、技术能

力),也有自己的一定专长。但不同的能力与专长,对企业的重要性是不一样的,那些能够给企业带来长期竞争优势和超额利润的能力与专长,才是企业的核心能力。

——王明夫 和君创业公司董事长

一、很多企业没有核心能力·····	194
二、在价值创造活动的整个链条上来考察公司·····	198
三、关键成功因素·····	200
四、诺基亚成功的业务重组·····	203
五、最与众不同的能力组合,最后的市场赢家·····	210
六、企业内部管理分析问卷·····	214

□第十一章 由外而内:企业社会环境与行业分析 ····· 217

决定一个企业盈利能力的首要的和根本的因素是行业的吸引力。竞争战略必须从决定行业吸引力的竞争规律的深刻理解中产生。

——摘自《哈佛管理全集》

一、搞清企业的发展机遇和生存威胁·····	218
二、行业及竞争分析·····	220
三、行业关键因素有哪些,行业是否具有吸引力·····	225
四、行业的竞争结构如何,各种竞争力量有多强大·····	227
五、谁是可口可乐的竞争对手·····	232
六、公司处于什么样的竞争地位·····	239

□第十二章 公司战略考量 ····· 243

毫无疑问,在进行战略评估的过程中,人们需要对竞争形势进行分析。但在大多数情况下,企业在对自己的竞争对手进行分析时,他们所使用的材料——行业结构、成本结构、市场份额、品牌区分度和分销渠道——都是过时的。而事实上,真正重要的是竞争对手当前的市场表现以及它们以后可能会采取的行动。

——摘自《执行》

一、为什么在这一二十年,中国企业几乎不需要战略·····	245
------------------------------	-----

二、有了正确的思路，才会有正确的出路.....	248
三、使命与核心价值观在根本上决定着组织的前途与命运.....	252
四、你的经营战略是独一无二的吗.....	254
五、多元化经营真能分散风险、获得协同效应吗.....	256
六、高层管理者具备应有的战略管理能力吗.....	259
七、企业所有问题都是战略管理问题的体现.....	260
□参考文献	263

第一章 为什么需要公司能力考量

任何组织的每一项战略都必然建立在对组织自身透彻研究的基础之上，换句话说，首要任务应该是深入了解该组织当前与其运营的外部环境相比所具有的优势、劣势以及资源情况。忽略了这一基础步骤，可能也会形成某种看似与市场颇为相符的战略，并得出关于未来环境的评估，但这种战略或评估是无法实施的，因为它建立在了对组织自身的错误假设之上。

——珀尔·简斯特，大卫·赫西



一、战略必须建立在对组织自身 透彻研究的基础之上

战略思考有两种思维方式：一种是由内而外的内部导向战略，基于“资源基础论”，侧重于内部资源的开发，有什么样的核心能力即运营什么样的战略（在本书第十章将有详尽论述）；另一种是由外而内的外部导向战略，其侧重于适应组织外部环境的压力，即波特先生提出的通过SWOT分析得出的战略结论（本书第十二、十三章将有详尽论述）。事实上，这两种战略都不能单独成立，而是应该将二者结合起来，做这种区分是为了理论研究上的需要。

一般来说，内部导向的战略是成功组织的核心战略，因此组织应该以自身的动态资源而不是以静态资源为基础，制定并推行自己的竞争战略，即内部导向的战略。

内部导向的战略具有两个特点：

- ◇ 组织竞争战略是建立在内部资源，而不是建立在外部约束条件的基础上。
- ◇ 组织竞争战略是建立在不确定性资源（如人力资源），而不是确定性的资源（如资金、设备和物资）的基础上。

我们知道，“没有调查就没有发言权”，同样，“没有考量（分析、审计）也没有发言权”。珀尔·简斯特、大卫·赫西所著的《公司能力分析》一书也指出：任何组织的每一项战略都必然建立在对组织自身透彻研究的基础之上，换句话说，首要任务应该是深入了解该组织当前与其运营的外部环境相比所具有的优势、劣势以及资源情况。忽略了这一基础步骤，可能也会形成某种看似与市场颇为相符的战略，并得出关于未来环境的评估，但这种战略或评估是无法实施的，因为它建立在了对组织自身的错误假设之上。



二、经过完善处理的企业并购，不仅能节省成本，而且能加速组织成长

中国企业近年来海外并购风起云涌，TCL 收购了汤姆逊公司（2005 年 4 月，汤姆逊公司宣布退出，TCL 出资收购其合资股份，从而实现全资控股）、上汽集团收购了韩国的双龙、联想集团收购了 IBM 的 PC 业务……但是在 2004 年举行的 2004 年德中经济峰会上，德国政府甚至有意对中方进行兼并合作的企业提出“忠告”，主要是从施耐德等收购案的失败教训中指出中国企业在进行兼并后的整合与管理的能力，以及前期的调研分析、评估考量与尽职调查以制定明确的兼并策略等方面的能力仍然十分有限。而这些是企业进行兼并与收购所必须进行的。

是的，如果处理不当，企业并购不仅所费不菲，而且隐含着极高的风险；反之，一次经过完善处理的企业并购，不仅能节省可观的成本，而且能加速组织的成长。与企业并购有关的技能指的是能以有利的条件，迅速地完成整合并购行为，并且创造明显的优势。

莎拉利公司经常运用企业并购技能或开发新的业务，进入新的领域，或者是加速公司业务的增长。从 1981 年到 1995 年间，这个公司完成了近 80 件并购案例。在此期间他们也成功地剥离了一些业绩不佳并且前景不好的事业与领域。他们并购（剥离）能力中一个很重要的方面就是对拟并购（剥离）公司的考量——优势、劣势、资源、能力、前景等方面的全面的考量与审计。



三、多元化还是专业化

姜汝祥先生在其战略专著《差距》一书谈到多元化还是专业化时曾指出：

几乎所有优秀的中国公司都或多或少地进行着多元化的努力，而几乎所有优秀公司的危机与衰亡都与公司的多元化扩张战略有关。这种现象的出现并不奇怪，做公司的目的无非是做大做强，而做大做强的出路只有两种：要么是专业化，要么是多元化。

诺基亚公司曾经是一个涉及包括造纸、化工、橡胶、电子与电缆等多个领域的集团公司，20世纪80年代，在其走向国际化的时候经过大规模的业务重组，甩掉了所有其他行业的包袱，完全投身于自己的强项——通信电子行业。国内一些有战略眼光、意识超前的企业，也在大刀阔斧地进行业务重组，集中打“歼灭战”。如曾经一度想在汽车、旅游、酒店等诸多行业全面称雄的三九公司已经决定今后将主要发展药业；曾在大规模企业并购重组中崭露头角的万通集团已逐步淡出地产和金融业以外的资产；以多元化扩张著称的深圳宝安集团公司也在实施战略收缩，专攻房地产和生物医药两大主导产业；在地产界赫赫有名的万科集团早就舍弃了一度红火的水业与广告业，专注于地产行业。

从这些企业进行业务重组的案例可以看出：业务重组时不能仅从产业分析的角度去考虑产业吸引力对利润水平的影响，而盲目进入当前看来利润率较高的产业，而是应该正确识别企业已存在的核心能力以及有条件发展与培育的核心能力，从而通过内部发展或外部交易建立并强化企业的核心能力。

有学者在分析巨人、三株、飞龙这些因为走多元化道路而已经逝去的企业的失败原因时指出：在其主业未稳、内部分权体制不规范、公司财务临近体系未建立的情况下，进入与主业联系不大的其他行业，造成