

王宁静 著

胜出

成为优秀经营者



VICTORY

管理节省成本 经营创造利润

東方出版社
東方音像電子出版社

胜出

成为优秀经营者

王宁静 著

VICTORY

東方出版社
東方音像電子出版社

图书在版编目 (CIP 数据)

胜出——成为优秀经营者 王宁静著. —北京: 东方出版社, 2006. 1
ISBN 7-5060-2337-7

I. 胜… II. 王… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 114152 号

著作权合同登记号 图字: 01-2005-5030

胜出——成为优秀经营者

作 者: 王宁静 著

责任编辑: 李楠

标准书号: ISBN 7-5060-2337-7

出版发行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京朝阳门内大街 166 号 100706

网 址: [http://www. peoplepress. net](http://www.peoplepress.net)

印 刷 者: 北京地质印刷厂

经 销 者: 新华书店

787×1092 毫米 1/16 11 印张 168 千字

2006 年 1 月 1 版 2006 年 1 月 1 次印刷

定 价: 26.80 元

版权所有, 不得翻印

目 录

第 1 部分 人人都是经营者

1. 做个出色的经营者 / 3
2. 信任与兴奋 / 5
3. 企业生命要素 / 7
4. 飞不动的野鸭子 / 9
5. 企业经营XY理论 / 11
6. 成为工作经营者 / 13
7. 发挥实力的经营者 / 15
8. 经营事业V.S.管理事业 / 17
9. 工作意义的追寻 / 21
10. 热爱经营的事业 / 23
11. 超级经营者的意志 / 25

第 2 部分 风险经营

12. 存在即机会 / 29
13. 生存环境的构成 / 33
14. 总体环境与竞争环境 / 36
15. 产业竞争程度 / 39

- 16. 风险发生的阶段 / 42
- 17. 风险压力大小 / 46
- 18. 风险预测与防范 / 50
- 19. 精确的路线 / 54

第**3**部分 策略经营

- 20. 石像的雕刻 / 59
- 21. 经营策略形态 / 62
- 22. 企业根本策略 / 66
- 23. 营运组织策略 / 83
- 24. 企业控制策略 / 90

第**4**部分 产业结构经营

- 25. 上下游的关系 / 103
- 26. 竞争者的压力 / 111
- 27. 替代技术威胁 / 121

第**5**部分 潮流法则

- 28. 世纪分水岭 / 133
- 29. 潮流经营者 / 140
- 30. 潮流法则(一)——时间(T) / 146
- 31. 潮流法则(二)——结果(R) / 156
- 32. 潮流法则(三)——效率(E) / 161
- 33. 潮流法则(四)——次序(N) / 165
- 34. 潮流法则(五)——决策(D) / 169



第

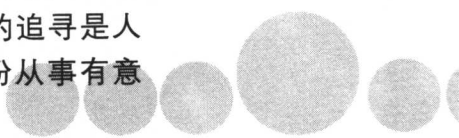
1

部

分

人人都是经营者

做一个出色的经营者，让资源产生更多更好的成果！分析自己投入工作的原因何在？创造能够满足自我与实现自我的工作环境！对生命意义的追寻是人类的中心特质，每个人都期盼从事有意义的工作。





1. 做个出色的经营者

在许多探讨经营活动的个案书籍里，不难发现，多数人期望中的出色经营者，通常都是样样精通，无所不能的超人。一位理想的企业经营者，应该是既具备高超能力的“万能博士”——擅长作业研究、国际贸易、金融理财、深奥理论的分析，又拥有艺术的修养与创造的天分，甚至要精通 60 门自然科学和人文科学知识。未来能达到这些能力的标准吗？

企业经营大师彼得·德鲁克认为，类似的天才可以说是少之又少。企业所运用的人才，最多只能在某些方面最优秀，而其他自然就比较平庸。

德鲁克教授认为：我们不能将能力的标准悬高，来期望经营者的绩效；当然更不能够期待万能的天才来达成绩效的要求。

德鲁克指出，我们既然不能期望人类所拥有的能力突然增高，而应当要求人类能力所发挥的效果增加，这也就是说，21 世纪经营者必须提高工作的有效性。所谓的有效性，就是让能力与知识等方面的资源，产生更多更好的成果。

胜

既然有效性能够增加人类资源所产生的成果，那么有效性是可以学习的吗？要如何学习呢？

要成为一名杰出的未来企业经营家，就让我们先来探索有效性可不可以学会，要学的是什麼，又如何去学。

出

◎做个出色经营者，让资源产生更多更好的成果！

成
为
优
秀
经
营
者

2. 信任与兴奋

一份杂志曾经刊登访问越南战场的纪实录。记者询问一位步兵上尉：“在战场混乱的情况下，你该如何指挥部属？”

这名经验丰富的步兵上尉回答：“倘若我的部属陷入敌人丛林阵地里，不知道该如何行动的时候，而我也因为距离太远无法告诉他们，我的任务便是训练他们知道，在这种情况下应该怎么行动；至于实际上如何行动，需要他们自己根据情况加以判断。行动的决定，由面临现场状况的个人自己来判断。”

这则报道，充分投射出企业经营活动的精髓——只有当一个人完全投入任务，在经过实际的磨炼之后，才能产生更多更好的成果。

有效性是一种后天的习惯，是一种实务的整合。既然是一种习惯，便是可以学会的。

在丛林的游击战场中，每一个人都是“经营者”。他们经营着自己的命运，经营着国家的存亡。此时，参与其中的每一分子，都了解自己

负贡献心力的职责，自己的行动，一定要发挥效果。

这种精神表现出两项显著特质——信任与兴奋。

信任会导引迅速而有效的学习、调适及献身，力量之大甚至能够使得一般人接受不可能完成的事情；而全心投入得心应手、乐在其中的工作，会带来兴奋感，这种特质的升华，能使一个人兴致高昂，令心灵的活动不眠不休。

信任和兴奋产生出一股不可思议的力量，这能使普通人改变逍遥度日、不花心力、快活自在的想法，而是全心全意投入工作，以发挥个人的智慧与才能。

这两项特质能够造成一个循环，如果不希望茫然度日，那人们最迫切的需要及最困难的症结，就是在寻找这些特质所表现出来的活力。认为这种状况是可望而不可即的人，可能正在闲坐，目光呆滞地注视着天花板，像这样自我放逐的做法，只会使人产生怨悔。优秀的企业经营者不该有这种想法，应该改变它，进而升华它，凡事都要全力以赴！

◎以信任与兴奋的工作态度，全力以赴！

3. 企业生命要素

如果缺乏全力以赴的意愿，就不能达到有效性的结果。对多数人而言，工作与报酬或许只是一项交易品，这份工作和另外一份工作并没有不同的地方；一个就业机会与另外一个就业机会都是一样的。在工作只是为了换取报酬的观念下，一般人愿意忍受枯燥与乏味，虽然继续领取薪水，但是实际上已经如同辞去工作。

经由实际工作成效上的观察及统计，一家公司或是一个部门的总经理，他们的工作明显地担负着重任，在情绪上的投入与参与的程度都是相当大的。

这种情况并非只是巧合，所以许多企业都愿意以高薪挖角“总经理”，负责事业的成败，让这些“总经理”全力负担公司的重任。这能告诉人们什么道理？

这告诉我们企业存在着“生命要素”，也只有从这点着手，我们才能发现企业的生命力。

胜

出

成
为
优
秀
经
营
者

企业表现着生命力。任何有生命的物体，都可以反映出经营企业的本质。一只小小的麻雀就可以诠释上述的情况。

一只麻雀和一只被人豢养的饲料鸡，同样都表现出生命力，所以它们在某种意义上与经营企业的特质类似——它们都表现着生命的要素。

麻雀要靠自己的力量寻觅食物，如果不努力，很可能就得挨饿；饲料鸡每天有人定食喂养，不必烦恼没有食物可吃，它只是等待喂食时刻的到来。

从这个角度上分析，我们能够从麻雀体会与领悟到的经验，要比受人饲养的鸡只来得深刻而动人。在居住的环境中，麻雀审视整个环境，飞向有食物的地方，运用技巧取得食物，当然其中也充满危险！

◎分析自己投入工作的原因何在！

4. 飞不动的野鸭子

哲学家齐肯加，曾经撰写过一则类似的作品，描写生存要素的重要。齐肯加注意到一位热爱大自然的人士，每年十月间都喜欢去观赏鸭子南飞的景象。有几次，这位人士大发慈悲，带着一大袋饲料到附近的池塘去喂养这些暂时过境的野鸭子。没有多久，有一部分野鸭就不愿再费力地向南方飞行，而在被喂食的池塘过冬。后来这些鸭子飞得越来越少了，三四年后，变得又肥又懒，根本就飞不动了。

人们可以驯服野鸭，却没有办法把已经驯服的鸭子再变回原来的野鸭，驯服后的野鸭因为怠惰哪里也去不成。

将 IBM 带上极具竞争力的小华特生 (Jr. Watson) 非常偏爱这个故事。他认为，企业需要的是野鸭子这一类人物，这样才能成就大事业。在 IBM，人人都不应该变成驯服的鸭子。

驯服的鸭子，就像被人豢养的鸡，习惯依赖、被动的的生活，定时受人喂养，它们不必注意环境的变化，所以也失去自由飞行的能力。

反观看似单薄的麻雀，它觅食的过程艰难而危险，却因此更表现出生命的力量。就是这股力量，才使得麻雀更有活力。经营企业也是如此，只有当其中的每一个人，都认识到自己在“经营”事业，才会注意整体环境的变化、竞争环境的消长，激发同舟共济的信任并且更积极投入自己的心力。

当一个企业缺乏“生命要素”，变得呆板、公式化、敷衍应付时，员工免不了就会出现得过且过的态度，没人愿意接受新的挑战，也不能接受新派任的工作。

缺乏工作动力的要素，让许多人把工作视作一项买卖。好比已经售出的商品，即非卖方所有，售出的一方自然不得再拿回来图谋己利。既然无法获得更高的利益，就只好得过且过，这是企业常见的心态表现。

于是，工作只是在交易时间。经营者有时候很欣赏为企业多付出几个小时工作的员工，然而却不知道这名员工的工作效率可能比一般人低得多。

◎询问自己是否在经营一项事业！

5. 企业经营 XY 理论

个人在工作中得不到满足时，就会转而追求生活中的其他事情，如投资股票、运动，或沉浸于别的嗜好之中等，但是即使如此，他们也得不到他们想要的满足。

我们能期望这些人在企业中担负重任，发挥作用吗？我们能够期望这些人对企业有所贡献吗？这的确值得深思。

一位企业顾问建议经营者，不应该认为部属生性厌恶工作，就得通过威压和惩罚使他们重视自己的工作。

但是，他们就是这种人呀！经营者如此回答。

确实，相信人性不仅愿意接受责任，而且会主动寻求责任的工作激励 Y 理论，在 20 世纪似乎只有少数企业能够掌握其中的精髓。X 理论强调员工被动、敷衍的行为，在 20 世纪到处可见。

环境决定行为，20 世纪的企业大量采用以 X 理论为基础的经营模式。

X 理论的假设

(1) 一般人生性厌恶工作，总是想要避免沉重的责任。

(2) 由于人类生性厌恶工作，所以得对大部分的人加强管理，甚至用惩罚警戒的方式促使员工贡献心力。

(3) 一般人习惯被他人所督导，逃避责任，这样的人缺乏进取心，贪图工作上的安适。

Y 理论的假设

(1) 一般人并非天生厌恶工作，他们只是受了工作环境的影响。工作可能是乐趣的泉源，也可能是痛苦的深渊。

(2) 人们能够自己管理自己，管制和惩罚并不是使员工贡献心力的惟一方法。

(3) 一般人不仅愿意接受责任，而且会设法主动担负责任。因为工作能带来报酬和实现个人成就，从而能够使自我实现。

(4) 一般人都具有解决问题的能力，在现代的生活环境中，一个人的潜能并没有得到充分的运用。

我们期望企业的环境是快乐的泉源。

我们期望企业的环境会使人主动担负责任，实现自我。

我们期望企业的环境能充分地发挥每一个人的潜能。

让 20 世纪的经营者的操纵 X 理论，21 世纪的企业经营者必将是 Y 理论的实践者。

◎创造能够满足自我与实现自我的工作环境!