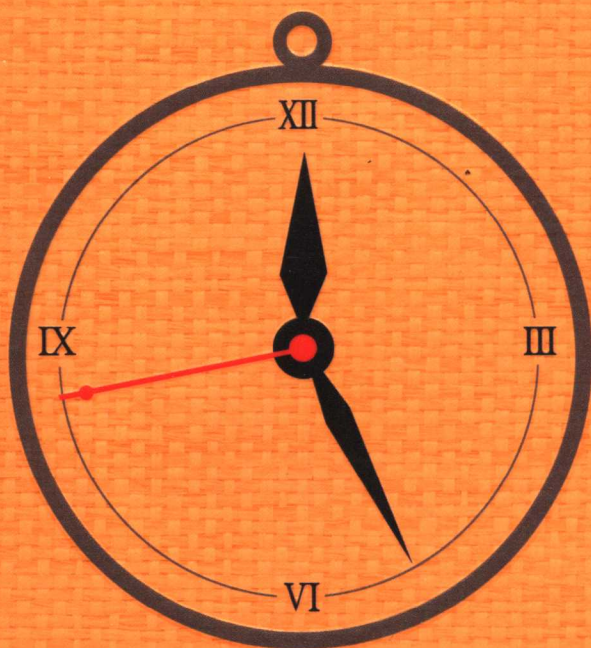


梦想成真

告诉你永续经营的秘密

◎作者：李虹

简单——人人都可以看懂的企业管理理论！
快捷——只需两天解决企业的战略问题！
快乐——故事/轻松有趣的学习方式！
实用——用中国人的智慧解决中国企业的问题！



企业管理出版社

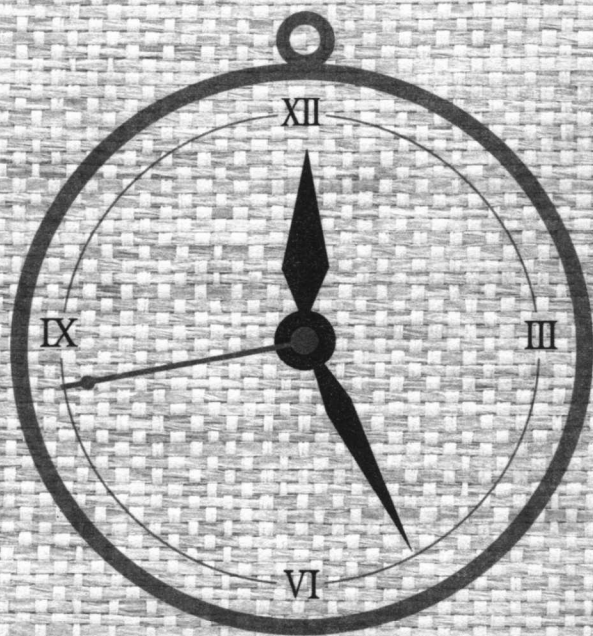
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

梦想成真

告诉你永续经营的秘密

◎作者：李虹

出出出出
实用 快乐 快捷 简单
——人人都可以看懂的企业管理理论！
——只需两天解决企业的战略问题！
——故事 / 轻松有趣的学习方式！
——用中国人的智慧解决中国企业的问题！



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

梦想成真:告诉你永续经营的秘密/李虹著. —北京:
企业管理出版社, 2005. 11
ISBN 7 - 80197 - 324 - 0

I. 梦... II. 李... III. 企业管理—经营决策
IV. F272. 3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 128876 号

书 名: 梦想成真—告诉你永续经营的秘密

作 者: 李 虹

责任编辑: 杜 敏

书 号: ISBN 7 - 80197 - 324 - 0/F · 325

出版发行: 企业管理出版社

地 址: 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编: 100044

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68701408

电子信箱: 80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷: 北京朝阳印刷厂有限责任公司

经 销: 新华书店

规 格: 170 毫米×230 毫米 16 开本 15 印张 180 千字

版 次: 2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



作者简介

李虹：1964 年生

主要研究领域为企业战略和企业文化，因为善于从思维方式以及方法论的层次，研究和解决企业问题，被许多企业称为“企业教父”。

由于长期担任企业战略顾问，从事企业培训和案例教学工作，有丰富的企业理论和实战经验。

现为北京大学光华管理学院中国企业发展战略研究所秘书长。



欢迎交流讨论

E-mail: lihong768@hotmail.com

前言

Preface

乌龟和兔子赛跑结束以后，兔子怎么也想不明白，自己的优势那么明显，可是为什么却输了呢？

“我告诉你吧！”乌龟告诉兔子说：“对成功来说，还有比优势更重要的东西。它们就是：有明确的目标，并且忠实于这个目标；一心一意，不被其他的机会所诱惑；持续努力，坚持下去就能够胜利。”

企业经营战略的实质，就是通过对企业经营方向、经营方式以及方法的设计和安排，把成功变成必然。

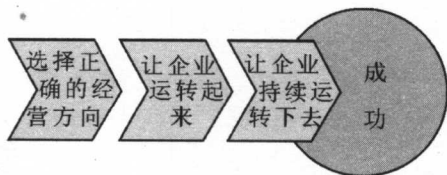
本书依然本着回归简单的原则，把复杂的企业经营战略理论简单化，形成了“三步曲”的理论框架。企业运用这样的“三步曲”就可以形成自己的战略思路，规划出企业的经营战略。

这“三步曲”就是：

选择正确的经营方向；

让企业运转起来；

让企业持续运转下去。



对企业的成功来说，独特的经营模式、高超的经营策略只是成功的基础，更重要的是要有“乌龟的智慧”，这样企业才能够“集小胜为大胜”、“化平凡为神奇”。

Contents 目录

选择企业核心业务

1

业务是企业经营和发展的基础，所以企业要规划自己的经营战略就必须首先解决企业的业务问题。企业应当在自己的经营业务中或者是根据市场需求，选择一项业务作为自己的核心业务，并且依据这个核心业务来规划企业的经营战略，这是企业经营战略规划中一项重要的基础工作。

确定业务发展方向

11

要规划企业的经营战略，企业还需要在选择核心业务的基础上进行经营定位——确定企业的经营方向，这同样是企业经营战略规划的基础和关键。不同的业务领域以及经营方向，因为顾客关注程度和顾客群体大小不同，会有不一样的经营价值，因此企业在进行经营定位的时候，应当尽量选择那些更有价值的领域以及经营方向。

选择合适的经营模式

21

企业实现梦想的模式和方法有很多种，最重要的是找到适合自己的那一种。一般来说，越是简单的模式、方法往往越会具有更强的适应能力以及稳定性，所以企业要追求企业的持续和稳定发展，特别是在稳定性差的市场环境中，就更应该选择简单的商业模式、简单的经营方法。

保证企业的经营安全

31

风险和收益是相关的，更高的收益也就意味着更大的风险。一般来说，不同的企业会表现出不同的风险偏好、不同的经营风格。虽然这种不同的偏好或风格，都是在寻求一种风险与收益的平衡，都无可厚非。但是从相关研究和企业的实践来看，发展趋势是企业会逐步地趋向‘安全偏好’，因为这样的经营风格和战略选择是最稳定的，有利于企业的持续发展。

组织起足够的经营资源

41

一个企业要想获得成功，而且是持续的成功，就必须能够组织起足够的资源。企业应当通过自己的战略安排，设计出一个合理的、有效率的企业系统。这个系统要有美好的梦想，有正确的价值观念，有适合的经营模式，更要有制度保障基础上的合理的利益安排，以及与员工融洽的情感联系。企业只有处理好了与员工、顾客和所有利益相关者之间的利益和情感关系，才能够获得他们的支持，才能够整合到更多的、有效率的资源，企业才能够实现真正的成功。

找到经营成功的钥匙

55

企业必须认识到，经营只是企业成功的“一半”，管理是企业成功的“另外一半”，只有经营和管理相互协调、相互匹配，企业才有可能实现高水平的、持续的市场成功。因此，企业在规划自己经营战略的时候，就要有相应的设计和安排，能够找到企业成功的钥匙——企业成功的“另外一半”。

培育企业经营优势

65

在竞争的市场环境中，企业必须依靠优势才能够生存和发展。因此，企业经营战略规划中的一个重要目标，就是要根据企业的核心业务、经营模式以及战略方向，培育起企业的核心经营优势，这是实现企业战略目标的需要，也是实现企业经营成功的根本保证。

提升企业经营效率

79

如果说经营主要就是选择和设计出一种方法或模式，那么管理的主要作用就是提高这种模式的效率。可以想象，企业的管理如果“千疮百孔”的话，即使企业能够有最好的经营模式，它也不会有高水平的经营效率，也很难获得多么大的经营成就。所以，企业应当通过提高自己的管理水平及能力，来提升企业的经营效率。

让经营变得更“艺术”

这个世界有很多的不确定性，有很多的偶然性，但是作为企业领导人就应该能够超越这个认识层次，看到偶然性后面的必然性。企业经营是一门科学，也是一门艺术，因此企业经营战略规划需要科学，更需要艺术。正确的做法应该是，以科学——调查数据和理性思维为基础，用“艺术”——通过企业领导者的直觉和判断，来提升战略的品质。

99

创造良好的经营环境

能够拥有一个良好的经营环境，是企业经营成功以及持续成功的基础和条件。所以，在规划企业经营战略时，还应该有这样的考虑和安排，能够为企业创造良好的经营环境。经济学是我们认识问题的一个非常好的角度，它认为人都是理性的，都在追求自己利益的最大化，而且往往会以利益作为界定和处理相互关系的重要依据。所以如果企业能够很好地处理与相关者之间的利益关系，就可以为自己创造出良好的经营和发展环境。

107

专注企业的经营目标

能够专注目标是成功者的一种重要素质，专注目标的企业往往能够超越机会的诱惑，超越具体的环境偶然性，这样就容易在已经确定的经营方向上和领域内，建立起企业的核心优势，就能够积累起成功的资本，这样的企业往往就能够获得成功，变得优秀起来。

117

化平凡为神奇

137

卓越是一种经营境界，是一种经营奇迹，正确的选择、高超的设计和安排，可以为这样的境界和奇迹打下坚实的基础，良好的经营环境、高水平的执行能力，甚至企业的好运气——一些对企业有利的偶然因素或事件，都能够为这样的境界和奇迹创造条件，但企业实践证明，卓越往往是企业持续改善和努力的结果。所以，企业要追求卓越，就必须在正确选择的基础上，不断地改善和提高自己，不断地超越自己，不断地发展和进步，这样的企业才可以从优秀走向卓越，化平凡为神奇。

企业经营需要大智慧

155

企业经营需要一种大智慧。一个成熟的企业领导者更应该具有这样的谋略，能够立足长远、立足大局、立足根本认识和解决企业的经营问题，不仅要形成高水平的经营战略，更要建立起能够支持这个战略的组织方式、组织制度和企业文化……企业实践证明，企业领导者越是能够具有大智慧，这个企业所能够获得的经营成就也就越大。

追求企业永续经营

165

企业的经营战略还应当追求这样的目标，使企业能够实现永续经营。企业要实现永续经营，除了要通过有效率的战略安排，形成企业的战略性优势，使企业拥有可持续的竞争优势以外，最根本的办法还是企业要拥有能够支持企业永续经营的能力，这些能力主要有三种，就是适应能力、学习能力和创新能力。

拓展企业经营空间

177 追求永续经营也是企业经营战略规划的一个核心目标。一个产品、一种经营方法、一种企业优势或战略思路是不能支持企业持续经营的，所以企业在规划自己经营战略的时候，应该有这样的考虑和安排，能够为企业的经营创新，特别是战略创新留下足够的空间。企业只有不断地创新、不断地超越自己，才可以具有持续发展的基础、资源、优势和能力，才可以真正实现永续经营。

化解企业经营危机

195 经营危机是一种客观存在，是很难完全避免的，但是危机是可以管理、预防、控制和化解的，而且跟所有事物一样，危机也具有两面性。如果企业被危机压垮了，危机对企业来说就是一种灾难，如果企业能够成功地化解危机，能够战胜危机，危机就会成为企业的财富，因为企业可以从危机中得到锻炼和提高。

把成功变成必然

209 企业要想获得更大的经营成就，想追求永续经营，就必须有正确的经营观念，就要建设和组织起相应的组织、制度、战略和文化，能够保证企业有足够的活力、创造力和生命力，有足够的核心能力……只有这样的企业才能够实现自己的梦想，才能够把成功变成必然。

选择企业核心业务

企业箴言

成功人士的成功经验很多，我说不出什么特别的道道，只知道要成事，就要周详考虑，谋定而后动。一旦决定就要雷厉风行，一干到底。

香港著名实业家 霍英东

业务是企业经营和发展的基础，所以企业要规划自己的经营战略就必须首先解决企业的业务问题。企业应当在自己的经营业务中或者是根据市场需求，选择一项业务作为自己的核心业务，并且依据这个核心业务来规划企业的经营战略，这是企业经营战略规划中一项重要的基础工作。

杭州是人间天堂，更是一座有梦的城市。

10年前，梦凡就是带着一个美丽的梦想来到了这座城市。虽然孩童时代的梦想已经非常遥远了，但正是这个遥远的梦想促使他来到了杭州，来到了这个“人间天堂”，不仅如此，这个梦想还像一条无形的绳索，始终拉着他朝着梦想中的那个目标努力、再努力……

10年的时间，他不仅创立了自己的企业，而且这个企业还发展成为这里最大的房地产企业之一，他也成为这个领域中响当当的人物。他不光走进了“天堂”，他还在建造“天堂”——他以房地产为基础，把杭州的山水、文化、旅游等要素组合了起来，形成了独特的旅游房地产经营模式。这种模式可以让人们在画中生活、生活在画中，因而创造出了一个又一个的“人间天堂”。这一模式不但获得了巨大的市场成功，而且还引领了国内房地产发展的方向和潮流，从而赢得了业界的一片喝彩。

在这个有梦的城市里，他终于实现了自己的梦想。

他明白，有梦的人才才是幸运的，因为有梦的人才会成为上帝的宠儿。所以，就在他实现梦想的同时，他也已经在编织新的、更美好的梦想。

汽车在车位上停好以后，梦凡走进了春缘茶艺馆。

这个茶艺馆就在西湖边上，垂柳依依、荷香四溢。特别是推开二楼临湖的窗子，就可以把西湖美景尽收眼底。

茶艺馆是梦凡投资的，作为杭州业界最有影响的企业，他也想为同行们做一点事情，于是他就在茶艺馆二楼的一个茶室里设立了一个“企业沙龙”。这个沙龙对所有业界的企业经营者们免费开放，每周定期举办一次活动，讨论一些大家关心的企业经营问题，当然，每次的讨论都会有一个主题。今天刚好又赶上周末，这次“企业沙龙”活动的主题是经营战略，为此，他还特地从北京

请来了一位企业战略专家。

梦凡觉得这每一次的沙龙活动都是一个难得的学习机会。

这么多年来，他的企业虽然顺风顺水，也还算是成功了，但是他心里总是觉得不踏实。一来自己是行伍出身，企业经营方面的知识有限，所以自己的经营总体上是在“跟着感觉走”，这种方式本身就缺乏踏实感。二来是企业的经营规模已经越来越大，驾驭起来他已经明显感觉到有些力不从心了，企业不时出现的“失控状态”，也增加了这种不踏实的心理感觉。而且，他还经常做这样一个奇怪的梦：自己驾驶着一辆载重大货车，疾驶在弯弯曲曲的山路上，眼前雾气蒙蒙辨不清方向，而且自己也真的不知道应该往哪个方向走，更糟糕的是这辆车还存在着各种各样的安全隐患，结果必然是险象环生……

他之所以要在茶艺馆设立这个企业沙龙，除了想为大家做点事情，让大家有一个相互交流和学习的“平台”以外，他心里也有自己的“小九九”，那就是想尽快提升自己的企业经营水平。

9点钟，北京来的李教授准时走进了“企业沙龙”。梦凡把大家做了简单介绍，今天除了他以外，来参加沙龙活动的还有几位企业的“老总”，他们是大郭、小刘、陈其和张克。

梦凡介绍毕了，李教授笑着说：“我们既然是一个沙龙活动，相互之间的交流和活跃的气氛就是主要特色，为了让沙龙更有气氛，能够有一个良好的效果，我要‘约法三章’：第一，我的角色主要是提供知识和信息，引导大家讨论；第二，大家随时可以发表意见、提出问题；第三，在座的每个人都必须有自己的观点和见解。”

一边说着话，他从自己的包里拿出几面‘小红旗’发给大家，并解释说：“我给每个人发一面这样的‘小红旗’，如果谁提了问题，发表了意见或看法，

他就可以把这面‘小红旗’暂时收起来，如果在每一节结束时，谁面前的‘小红旗’还立着，谁就必须给我们大家表演一个节目。”

“我同意！”梦凡抢先表态，他紧接着说：“我先提一个问题：我们今天讨论的主题是企业经营战略，那什么是企业的经营战略呢？”

话刚说完，他立刻就把自己面前的“小红旗”收了起来。他的这个动作引起大家一阵笑声。

李教授回答说：“我们知道，企业的经营活动都是面向未来的，那么，企业对自己未来的经营活动所做出的安排，就是这个企业的经营战略。”

“也就是说，企业的经营战略就是从企业的现实出发，首先设定一个经营目标，然后选择或安排一种最合适的实现企业经营目标的方式或方法，是这样吧？”梦凡问。

“对。”李教授笑着说：“很简单吧，虽然简单，可是却非常重要，因为没有这种安排，不仅会导致不同的企业行为，而且会导致不同的企业业绩，以及不同的企业命运。”

“经营战略对企业的成功真的就那么重要吗？”张克插话问道。

“当然啦！”李教授说：“我研究企业这么多年来，碰到过很多的企业领导者，他们大概可以分成三种类型：一种是属于‘迷茫者’。他们依靠一个机会挖到了第一桶金子，但是接下来应该干什么，该往哪儿走，应该怎么走，却搞不清楚，始终处于迷茫之中；第二种类型是属于‘跟着感觉走的人’。这样的人往往都很聪明，很多人也因此成就了一定的事业。一般来说他们的‘自我感觉’都很好，他们相信自己的这种感觉，相信自己的经营能力，他们的企业发展也往往是在‘跟着感觉’向前走。”

他接着说：“第三种类型就属于‘明白人’。这类人一般来说认为自己不

那么‘聪明’，但是他们知道自己的优势在什么地方，也知道自己的能力能够干什么，不应该干什么，自己的方向和目标是什么。这些人的人数虽然不多，但相对来说，他们都属于‘成功者’，在社会上的影响也比较大。”

相关链接

选择企业核心业务

业务是企业经营的基础。所以，要规划企业的经营战略，首先就需要解决这个基础问题——选择一项能够支持企业经营战略的核心业务。

一般来说，不同的业务对企业经营的价值和意义也是不一样的。有的业务有很大的经营价值，有的则很小；有的业务有很大的发展空间，有的业务则没有发展余地。企业需要从自己所经营的业务，或者是市场需要的业务类型中，选择出一项合适的业务作为自己的核心业务，并依据这项核心业务来规划企业的经营战略。

那么，什么样的业务可以成为这样的核心业务呢？简单来说，这样的业务需要具备四个特点：

1. 具有现实以及持续的市场价值。一项业务是否具有价值，取决于顾客对它的需求。由于顾客的需求不同，所以不同的业务就会表现出不同的市场以及经营价值。顾客的有些需求是暂时性的、阶段性的，而有些需求则是根本性的、持续性的。一般来说，只有那些能够满足顾客根本需求的业务，才会具有稳定和持续的市场价值，这样的业务才能够支持企业的持续经营，支持企业的经营战略。

2. 具有足够的发展空间。不同的业务会有不一样的发展空间。有的业务会随