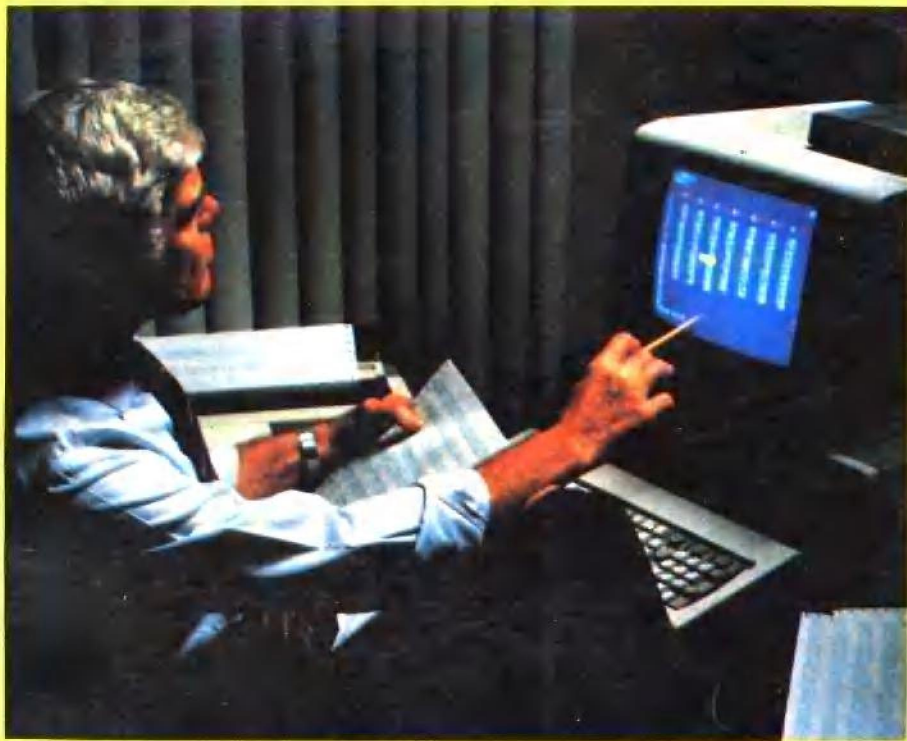




JING
YING
JIA

新一代总裁的九项修炼

经营家

孙 黎
陈 晖 编著

中国经济出版社

经 营 家

——新一代总裁的九项修炼

编著：孙 黎 陈 晖
刘 平 刘明惠

中国经济出版社

内 容 提 要

90年代,构成社会的基本细胞——企业已发生巨大的变化,信息时代中的企业环境、企业文化、战略资源、组织结构、管理意识与方式、竞争原则与策略也相应而变,从而使新一代经营管理人员面临巨大的挑战。

本书立足现实,巡视西方企业界中新一代风云人物,如微软、IBM、通用汽车、GE、英特尔、丰田、索尼、三星等创新公司中的高层领导。介绍他们的经营艺术、用人思想、营销策略、创业要诀、成功要素等等。展现当代企业的发展趋势,兼有现实性与超前性、可借鉴与可操作性相结合的特点,给人以有益的启迪。

本书应用美国经理总裁的“西点军校”——哈佛商学院的案例教学法编写,可作工商管理硕士(MBA)的培训教材。

谨将此书献给新一代的经营领袖、管理干部、经济工作者、研究人员及高校经济类专业广大师生。

责任编辑:邵 岩

封面设计:高书精

经 营 家

编著:孙黎等

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

三河永和印刷有限公司印刷

*

850×1168 毫米 1/32 13.75 印张 355 千字

1996年8月第1版

1997年3月第2次印刷

印数:10001—16000

ISBN 7-5017-3732-0/F·2678

定价:19.80 元

变革的时代需要变革的领袖。世纪末动荡的商业环境给新一代的工商首领提供了巨大的成长契机。

本书采用哈佛商学院著名的“案例教学法”，以国际商场为“虚拟实验室”，磨砺新生代领袖的判断能力、运筹能力；修习新一代经营家敏锐的经营感觉。

切记：要想成为首领，就要学会用首领的思维思考、行动，并接受这一伟大时代的挑战！

启读 点亮经营的明灯

你们祈求，就给你们；寻找，就寻见；叩门，就给你们开门；因为凡祈求的就得着；寻找的，就寻见；叩门的，就给他开门。

——《新约·马太福音》

亲爱的读者，当你翻开本书第一页时，你的心中想必已有成为公司总经理、总裁或自行创办企业的梦想了，虽然任何一件事情都要从梦想开始，但要成为企业的最高决策人员，却需具备一定的经营能力，这是一种区别于科学家、音乐家、政治家等行家里手的另一种专业技术，本书的目的就是提高你这方面的能力，点亮你心中经营的明灯，使你实现成为专业管理人员的梦想。

让我们从一个故事开始我们的“总裁梦想”吧：

● 机会来临之际

摩托罗拉是世界著名的电子设备制造商，也许你身上就带着一个摩托罗拉牌子的 BP 机或蜂窝移动电话，然而当初 1928 年保留·高尔文创办摩托罗拉时，最初的启动资金只有 1000 美元，雇员仅 5 人，专制无线电收音机的电池为生。过了一年后，也就是 1929 年，高尔文终于发现一个能使公司大发展的设想。

这一设想便是把收音机装入汽车，这是一种为别人所没有，可

能获得更高利润的产品。当时，高尔文是这样想到这个创意的：

当时我正在纽约同我的一个供应商就我所不再需要的若干商品谈判一个处理办法，他谈起有些人在长岛那边专门替顾客在汽车上安装收音机。这不过是在后院、在汽车间里做的小本生意。他们的做法是这样：把汽车上的仪表板取下，做一个面包篮形的机壳，装在仪表板的后面。在板上钻几个孔，使旋钮可以伸出板外。把一个小小的天线装在踏脚板下或装在汽车顶的檐板上，再在仪表板下面装一个4英寸圆锥形小喇叭。他告诉我，所有这些东西再加上那个笨重的“B”蓄电池，使整个装置放进去非常麻烦，那些家伙要价是每个安装费240美元。

当然，有这么一个良好的创意是不够的，高尔文至少要思考以下九个问题：

- 怎样制定这项产品的发展战略？
- 是否设置专门的部门与人员投入这一项目？
- 我生产的产品是否能在市场上比这些为顾客订装的人强？
- 为进行这一项目，我需要多少资金，如何筹集？
- 怎样开发这项技术，比如克服汽车开动所引起的噪音？
- 怎样低成本地制造这件产品？
- 让谁负责这一项目，他的技术水准、眼光是否合适？
- 怎样制造一种气氛使所有的雇员都接受这个项目，参与这个项目？
- 这个项目在三五年后又如何进一步创新与突破？

这几个问题其实各代表了本书所提出的一名企业家经营能力的各个方面，笔者分别把它们命名为：“策划力”、“制衡力”、“竞争力”、“谋算力”、“开发力”、“生产力”、“权运力”、“文化力”与“突破力”，本书各章将分别进行论述。

当机会来临之际，光凭澎湃的野心还是抓不住它的翅膀的，还需要企业家有以上各种能力，才能真正把企业经营出色、利润上

升、顾客满意,员工满意,股东也满意。摩托罗拉公司的高尔文就做到了这一点,成为专业的汽车音响制造商,把通用汽车的无线电分公司挤跨,通用汽车公司反过来向摩托罗拉订货,终于奠定了今日摩托罗拉的基础。

19 世纪的英国政治家迪斯累里说,“人生成功的秘诀就是当机会来到时,你已经准备好了。”亲爱的读者,你现在能回答高尔文当初决策所面临的这些问题吗?如果你想在真正企业家金殿中登堂入室,那么继续阅读本书吧。

● 变革:经营家的使命

经营家可能是一个难下定义的概念,我们不如先从“企业家”开始,美国学者索贝尔·西西利亚认为企业家是这样的人:“他们想象着以一种新的方式把已存在的或潜在的因素结合起来,使机会成为现实,他们甘冒风险并竭尽全力去实现这一理想。”

企业家的本质就是冒险(“企业家”与“冒险家”英文均为 Entrepreneur),在不同的时代,他可能会以发明家、幻想家、商人、投资家、组织者、投机者等等独特的角色出现,但其重要功能,便是经济学家熊彼得所称之“创造性的破坏”,即“企业家的作用在于利用发明,或更为普遍的是利用未曾试用过的技术潜力来生产新产品或以新方式生产旧产品,其次是打开供应原料的新来源或是开辟产品的新市场;第三,是重新组织行业,等等。他们就是通过这些手段来改革或根本改造生产方式。”

经营家除了继承企业家冒险的天性,对不确定的和模糊的前景有更大的容忍力,对手头工作有走火入魔的专注力之外,他还要具备经营的专业技术与能力,这便是要本书所倡导的九项能力修炼,这样性格与专业知识的结合,便点燃了企业总裁所要求的标准——不断变革,不断更新以适应当今技术的创新,市场的变化和前所未有的激烈竞争。

变革的时代需要变革的领袖。本书就是献给所有拥抱变革、推

动变革从而立足时代潮头的挑战者的。

然而,大多数企业进行的是应变式的渐变,不出现困难,不到大难临头,就不会变革,相反,正是那些看上去不必变革的企业正进行最激烈的变革。在时代的挑战下,全球顶尖公司纷纷进行变革:

亨利西·佩里埃(Heinrich von Perier)在德国西门子公司发起了一场“文化大革命”。这位董事长说,在这家拥有150年历史的巨型电子电气工程公司,“没有什么会一成不变”。

在福特汽车公司,董事长艾勒克斯·佐特曼(Ales Trotman)对这个全球第二大的汽车生产商进行了全面检修,把美国和欧洲的企业合并起来。现在,大西洋两岸的工程技术人员必须联手设计一种适合福特所有市场的“环球型汽车”。

皇家荷兰—蚬壳集团董事长科尼流斯·赫克斯具特(Cornelius Herkstroter)也震惊了世界。蚬壳的管理体制曾被视作跨国企业典范,但是赫克斯具特宣布,它是为“另一个时代,另一个世界”设计的,现在到了该变革的时候了。

纵观世界,那些健康而富足的公司正在自我重建,以期更为机动灵活、更有效率。这些企业寻求的不是简单的变革,而是制变的、持续的彻底革命。他们深知,过去的成功不能确保长久成功。他们是变革大师,在自我变革的同时也重建所在的产业、开辟新的市场、不断变革竞争法则。

在亚洲,经济的增长、新技术的涌现以及新市场的形成,使该地区成了激烈竞争的新焦点。西方变革大师们急于参与这里的竞争,他们的到来又进一步迫使亚洲公司重新定位、重新组织甚至重建。

这个地区许多首屈一指的公司已经开始了企业改造。日本丰田正在对其一切运作进行反思,其中包括著名的小批量生产体制。韩国三星集团董事长李健熙不停地向员工灌输变革和革新观念,提醒他们目标是要把这个巨型企业变成“21世纪世界瞩目的先

导”。菲律宾的生力公司则在重新定位,要使自己成为“亚洲最好的食品饮料及包装公司”。泰国的巨型企业之一暹罗水泥公司(Siam Cement 译名)下放了公司的中央权力,让各经营单位自主命运。

在世界企业变革的热潮中,中国企业也面临着机会与挑战:

国有企业 1/3 明亏,1/3 潜亏,急需通过股份制改造、资产剥离、收购合并等方式进行重组,以市场导向,转换积陈的计划导向机制,重振国有企业“老大哥”的历史使命;

乡镇企业急需升级换代,改造“三来一补”、OEM 等方式,更新设备、提升质量、开发品牌,取得在新一轮竞争中的主动权;

三资企业则需进一步消化国外的管理方式,融合中西文化,塑造品牌,打好国际国内两个“市场战”;

私有企业则急需扩大规模,“二次创业”,引进专业人才,提升管理水平,而不致在家族、帮派内部“兜圈子”,进一步扩大实力.....

变革,是中国企业于新世纪在世界企业之林崛起的机会,而这,则要看新一代的经营家了。

● 磨炼经营感觉

新一代的经营家最需要的是什么?

笔者的回答是:经营感觉。

感觉是每一种行业的专家都需具备的东西:医生做手术讲究开刀的感觉;音乐家作曲要有键盘的感觉;歌手演唱要有舞台的感觉;演员表演要有角色的感觉……同样,企业家要管理好公司也要有一种经营感觉。

美国地产业巨子唐纳德·特朗普说:

我一直认为自己有正确的感觉。因此,我并不雇佣许多统计专家,而且我并不相信时髦的市场调查。我自己作调查,然后得出自己的结论。我的办法就是在作出一个决定前,先问问每个人的意见,从而得到人们本能的反应。如果要买一块地,我就要向住在这

一地区周围的人们打听他们对于学校、犯罪和商店的看法。如果我在另一城市,我就叫辆出租车,我总是爱问出租车司机许多问题。我不断地问来问去,直到开始对某些事获得某种直觉,这就是我该做决定的时候了。

特郎普在开发房地产能获得成功,靠的就是这种感觉——或者称之为“直觉”,这是种很难说清楚道明白的东西,其实它就是企业家在多年经营决策的磨炼中,所修习出的各种能力的综合。

要获得各种经营能力并升华为“感觉”,需要多次的胜利与失败、经验与教训的交织,正如一位作家的诗:“成功的花儿,人们只羡慕她现时的娇艳,却不知当初她的芽儿,浸透风和雨。”经营感觉这朵花,并不是每个人都容易摘取的。

因为并不是每个人都有机会轻而易举获得几十上百万元的资金或资产,自主掌握,去尝试,去体会失败,从而获得经营感觉的。最好的办法莫过于数千年前孔子的那句话:

“学而时习之,不亦悦乎。”

学习是获得经营感觉的道路,这里所说的“学习”,一方面意味着研究、讨论、汲取新的智慧,另一方面也涵含着实践、求证,用“习”来验证新思想。面对环境迅速变迁和市场竞争无情的压力,企业经营管理人员别无选择的是:只有不断学习新知识与新技能,不断地拓展新视觉,才能获得经营新感觉,才能在错综复杂的环境中把握机会,通过变革创造出新的竞争优势来。

没有一位公司总裁是天生的,既然没有那么多“习”的现实环境,我们不妨就创造出一种虚拟的环境,让未来的总裁在这一环境中操练,修炼出经营能力和感觉来。

本书就尝试设计这一环境,提供读者“习”的场所。

● 美国经理“西点军校”的教学法

为此,本书试用“案例启发式”的写作方法,力图突破笔者以前企管财经系列著作的写作方法,试图给读者以多方面的阅读启示,

并多方面磨炼自己的思维,增强经营能力。

所谓“案例”是 Case 的译名,Case 一词具有状况、事情、情形、事例之义,在医学上译作“病例”,在法学上译作“判例”。在军事上译作“战例”。就象医学院老师不能把病人搬到课堂上进行教学,只能把病人的病情、治疗过程等记录下来形成病情治疗志(即所谓的病历),用这种病例进行课堂教学就方便多了;法学院的老师也把某些实际发生的法律案件与判理过程,律师辩护人的辩护词等记录下来,供教学用;军事教育也把某一次战役实情记录下来,供学生课堂分析研究。

案例运用于企业管理的教学,始于美国经理总裁的“西点军校”——哈佛商学院,1918 年,该校教师就已经在课堂上把自己掌握的企业管理实际事例运用于教学,供学生了解企业实际情况,分析这些实际情况,借以锻炼学生的工作能力。哈佛商学院的“案例教学法”成为一绝,很快为美国企业界,教学界所接受、重视与发展。到了 1940 年,哈佛商学院已建立起一套比较完整的管理案例系统,包括案例的选题、调查、编写、使用、储存、发行、索引、更新、版权等也都形成严密的制度。

案例法的精髓不在于让学生记住内容,而是迫使学生开动脑筋,进入经营的“虚拟状况”而苦苦思索。案例可能提供的数据与信息并不完全,但这并不妨碍决策的质量。因为高水平的经营家也不可能掌握一切应该知道的信息,而有价值的信息,又往往混杂在一大堆纷乱的信息之中。现实世界多半没有一种精确的答案,却有受时间、资源、人材等条件限制的多种选择。案例分析训练的是决策的艺术,锻炼了学生在不圆满的条件下作出决策的能力。

哈佛的案例教学使其训练出来的工商管理硕士(MBA)能力超群,从而闻名遐迩。目前,哈佛商学院使用 6000 多篇实例,1/3 是最近 3 年内撰写的,同时,哈佛教学用的案例也为世界 3000 多所学校与公司企业所重视,每年都要销出 300 多万份案例。

● 导航——导游——导演

从哈佛的案例教学受到启发,笔者在这本书中尝试“案例启发式”的写作方法,即选取 90 年代世界最新的商战实例,为读者选取一个风云变幻的大舞台,亲身体验总裁决策的艺术。

为此,本书所刻划的种种“管理困境”均为事实,案例中主人公采取的决策与行动也不一定最优,但为读者提供了一种解决思路或导向。本书不象市面上所流行的“企业家点子库”之类的通俗读物,让人以为仅凭几个“点子”便能经营好公司,而是在提供复杂多变的竞争状况下,创造性地进行经营突破的思考训练,从而切实提高读者的经营水准。

本书所选取的案例以“新”见长,力图反映信息时代管理革命的新现实,提供九十年代国际市场日新月异的新变化,使读者能学习经营方式的新型态,把握管理变革的新趋势。

本书的案例编写,力图做到中国人民大学杨先举教授所倡导的“三导”角色。即“导航”,引导读者进入案例讨论、经营智慧开发的港湾之中;“导游”,引导读者在 90 年代世界新的竞技场上不断揽胜,一个景点(产业或竞争环境)一个景点地扩展经营领域;“导演”,舞台是演员施展才华的场所,但是演员必须在导演指挥下才能演好角色,尽管在演剧中导演是不出场的。本书每个案例后都附有“未来总裁能力训练”思考题,引导读者参与经营分析,判断与决策,从而提升经营水准。

中国经济正在制度创新中写下改革的新篇章,为新一代的经营管理者提供了广阔的发展空间,也为未来的总裁提供了众多的发展机会,而最大的机会将属于善于学习新概念,汲取新思想,不断增长自己经营能力者。

为此,笔者将歌德的这句名言送给这些新世纪的挑战者们——人生的第一要义在于发展自己所有的一切,所能成就的一切。

本书的写作是一种新尝试,希望能给予读者以新的启发,同时也希望能得到读者的批评指正,我的地址是:北京市百万庄北街3号中国经济出版社邵岩老师收转(邮编:100037)。

目 录

启读	点亮经营的明灯.....	(1)
----	--------------	-----

第一项修炼 策划力

第 一 章	柯达:几番风雨几沉浮	(3)
第 二 章	家电王国的新掌门人	(22)
第 三 章	AT&T 的大赌注	(30)
第 四 章	IBM 收购莲花:重建优势	(42)
第 五 章	迈向新世纪的“味之素”	(49)

第二项修炼 制衡力

第 六 章	西门子公司的新一代	(67)
第 七 章	卜内门的公司分割策略	(77)
第 八 章	麦金塞的奥秘	(83)
第 九 章	大公司的运作方式	(95)
第 十 章	惠普风云再起	(101)

第三项修炼 竞争力

第 十 一 章	宝洁重建营销策略	(117)
第 十 二 章	耐克:放手去干	(123)
第 十 三 章	时间就是金钱	(139)
第 十 四 章	明星导演的经营术	(155)

第四项修炼 谋算力

第 十 五 章	克莱斯勒花落谁家	(168)
---------	----------------	-------

第十六章	没有资本的资本家·····	(177)
第十七章	八佰伴的国际融资战略·····	(182)
第十八章	沃伦·布菲特的投资之道·····	(195)

第五项修炼 开发力

第十九章	英特尔奔腾的心脏·····	(205)
第二十章	微软瞄准未来·····	(212)
第二十一章	丰田再加马力·····	(223)
第二十二章	霓虹车的开发奇兵·····	(229)

第六项修炼 生产力

第二十三章	宝马公司志在必得·····	(241)
第二十四章	美国本田的团队合作·····	(249)
第二十五章	惠普“10X”质量改进计划·····	(260)
第二十六章	全日空凤凰火浴·····	(265)

第七项修炼 权运力

第二十七章	王嘉廉：注重人的资产·····	(275)
第二十八章	百年大计 培训为本·····	(285)
第二十九章	三星集团的猛醒与变革·····	(298)
第三十章	通用电气后继有人·····	(305)

第八项修炼 文化力

第三十一章	独树一帜的经营理念·····	(315)
第三十二章	摩根银行向着90年代重建·····	(324)
第三十三章	意大利国营企业的复兴·····	(334)
第三十四章	九死一生的啤酒厂·····	(343)
第三十五章	苹果公司生死存亡之际·····	(348)

第九项修炼 突破力

第三十六章	通用汽车重振旗鼓·····	(361)
第三十七章	杰克·韦尔奇的成功之道·····	(372)

第三十八章 粉碎管理层级的横向公司..... (382)

第三十九章 灵活机动的虚体公司..... (393)

第四十章 驾驶转变的过程..... (407)

结束语:测试你的经营能力 (414)

参考书目..... (419)

第一项修炼

策 划 力

策划力是经营家对企业发展目标、发展策略及执行步骤的策略思考能力,这是经营思考的第一步,也是企业组织设计、市场营销、研究开发、制造生产等各种活动的出发点。

“分析”是策划思考的关键性起点。从日常角度看,问题、趋势、事件或情况,似乎都构成一个调和的“整体”(或是一套“组合”),经营家却要将其剖解成不同的部分,当他寻找出每一部分的意义后,他会重新安排,借以寻出最有利企业发展的方向。

在策划的分析中,重要的倒不是综合整体考虑的“系统分析”而是判断企业经营成败的关键之处,因此这是一种非线性思考方式,与机械式思考迥然不同,也与仅凭直觉就得出结论的方式不同,它是寻找真正的创意,寻得战略上的突破。

从某种程度上说,经营其实是对企业所有的资源进行有效地运用,使其成为赚取利润的工具。为此,如何合理地配置资源,如设备、资金、技术、人员智力等,便成为战略思考的艺术。如本篇第五章味之素株式会社的面向 21 世纪发展战略就展现了该公司如何组合现有资源的策划。

在组合资源中,有一种有效的方式便是通过产权交易实现购并或出售,如 AT&T 收购麦考,IBM 收购莲花,便是实现公司战