

红色地带

——私营公司突破关键期的解决方案

刘士平 杨福辉 编著

中国商业出版社

图书在牌编目（CIP）数据

红色地带：私营公司突破关键期的解决方案 / 刘士平，
杨福辉编著 . — 北京：中国商业出版社，2002.1

ISBN 7-5044-4496-0

. 红... . 刘... 杨... . 私营公司—企业
管理 . F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2001）第094856号

责任编辑：陈李苓

出版策划：刘士平 陈黎明

中国商业出版社出版发行

（100053 北京广安门内报国寺1号）

新华书店总店北京发行所经销

北京金瀑印刷厂印刷

850 × 1168毫米 32开 14.25印张 250千字

2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷

定价：25.00元

* * * *

（如有印装质量问题可更换）

前 言

对大多数读者来说，红色地带可能还是一个陌生的字眼，但实际上我们可能早就接触过它，只是对它并不是太了解。我们都知道，在足球的比赛场地中，每个球门前面都有一个用白线明显标出的一块区域，我们把它称作“禁区”，一旦一方的球员攻入了对方的禁区就很可能破门得分，但如果丧失了有利的进攻机会则会对己方的士气造成一定的影响。同样，在公司的经营中，我们有时也会遇到或者说不不得不进入这样的一种“禁区”，而处于这种区域的公司则只会有两种结果：要么获得收益，要么遭受损失。在本书中，我们就把这种公司经营中的“禁区”称作“红色地带”。

我们通过对红色地带的研究发现，在红色地带中，一家公司或企业同时面临着取得成功和遭受失败的两种可能。而结果到底如何还是要取决于企业的内部管理，特别是企业在红色地带中采取的策略是否得当。如果一家企业能够及时认识到企业已经进入或需要进入红色地带来改变企业经营的现状，找寻进一步壮大发展的机会，并成功地实施了红色地带的策略，那么它很

可能就可以实现预期的目标，获得最后的成功。但反过来，如果企业不能及时认识到采取和实施红色地带策略的必要性，或者不能在红色地带中正确选择和实施红色地带策略的话，损失将是不可避免的。事实上，红色地带中的成功大多数情况下并不是一次性的短期收获，而是可以在很大程度上改变一个企业的发展轨迹和未来；同样，红色地带中失败的后果也是非常可怕的，损失的程度很难控制，甚至可能直接导致一家企业的覆灭。

因此，我们可以说红色地带是一个特殊时期，或者是企业成长道路上的一个特别区域。它和企业日常的经营有着许多的不同，企业在红色地带中会面临遭受严重失败的风险，同时也会有赢得巨额收益的机会，而且，适合于日常经营的策略方法在红色地带中往往会失效，甚至导致损失的发生。在红色地带中，企业的内部和外部环境都会发生很大的变化，因而也就不能再坚持以企业平时的经营方式来应对红色地带的企业运行。此外，红色地带管理和企业的危机管理也是迥然不同的。企业的危机时期也是企业经营的一个特别时期，但危机管理所面对的只是纯粹地解决如何减少损失和规避风险的问题，而红色地带管理则是一项更加综合、更加复杂，难度也更大的工作，因为，它不仅要避免使企业遭受损失而且要使企业取得最终的成功才算是实现了红色地带管理的预期目标。总而言之，红色地带对企业来说是具有非常特殊的意义的，而采取恰当的策略则是企业顺利通

过红色地带的一个重要基础和保证。本书即是从介绍红色地带的基本理论知识开始，并结合一些企业的实际案例来向读者介绍一些比较重要的红色地带策略。

中国的改革开放，特别是建立社会主义市场经济体制的伟大努力都取得了巨大的成果，我国的经济水平有了长足的进步，中国企业的经营管理在观念和实际操作上都有了非常大的改观。但是，我们还应该清醒地认识到差距的存在，我们的企业寿命平均太短，企业规模和实力与国际水平相比也相去甚远。这其中的原因自然是多方面的，但我们不能否认的是，我国的企业在应对红色地带的时候还是显得力不从心，这也是我们的众多企业不能长期持续发展或健康成长的一个重要原因之一。正是基于此，我们认真总结了关于企业红色地带管理的理论和经验，借鉴了许多企业管理的优秀研究成果，并结合近几年发展起来的管理创新的诸多内容完成了此书，希望能对我们的企业管理者，提供一些帮助。

编者

2001年12月于北京

目 录

前 言	1
第一部分 当今的红色地带管理	1
第 1 章 红色地带管理概述	3
- 红色地带中的管理	6
- 普通商业领域中的管理	8
- 在红色地带中并不成功的公司	9
- 导致在红色地带中失误的因素	13
☞ 红色地带管理经验是一种稀缺商品	14
☞ 通常的商业规则会在红色地带中起负作用	15

☞ 一些好的，但不能在红色地带中奏效的方法	16
- 红色地带中的风险	21
- 满足现代管理的需要	22
第2章 红色地带的条件和策略	25
- 干扰因素	27
- 经理们应如何处理干扰因素	29
☞ 最主要的红色地带策略	30
☞ 竞争战略变更	31
☞ 兼并与收购	33
☞ 企业核心流程再造	34
☞ 企业信息系统的运用	35
☞ 电子商务方案的应用	37
☞ 企业文化变更	39
☞ 其他的红色地带策略	40
- 红色地带策略的共同之处	41
- 红色地带策略的本质	42

- 一些警告	4 3
第 3 章 红色地带失败的原因	4 5
- 红色地带失败的原因综述	4 7
- 红色地带失败的原因	4 8
❖ 缺乏高层领导的支持	4 8
❖ 缺乏科学的计划	5 2
❖ 不恰当的领导人任命	5 5
❖ 缺乏原则性和完整性项目管理	5 9
- 比红色地带失败原因更糟糕的是什么	6 3
第 4 章 红色地带的原则	6 5
- 红色地带的设计原则	6 7
❖ 红色地带原则一	
——宣布公司处于红色地带	6 8

👁️ 红色地带原则二	
——让最好的选手参加比赛	6 9
👁️ 红色地带原则三	
——关注客户	7 1
👁️ 红色地带原则四	
——设定明确的红色地带目标	7 4
👁️ 红色地带原则五	
——成功的蓝图	7 5
- 红色地带的执行原则	7 8
👁️ 红色地带原则六	
——关注运作一体化的结构	7 9
👁️ 红色地带原则七	
——运用方案和项目管理来实现蓝图	8 3
👁️ 红色地带原则八	
——关注速度	8 6
👁️ 红色地带原则九	
——满足员工的特殊需求	8 7
👁️ 红色地带原则十	

——根据红色地带的业绩奖励管理人员	89
- 红色地带原则的应用	91
第二部分 红色地带的管理方案	93
第5章 红色地带的竞争战略变更方案	95
- 竞争战略	97
🔗 竞争战略的定义	97
🔗 竞争战略的内容	98
🔗 主要的竞争战略类型	101
- 竞争战略变更	110
🔗 竞争战略变更的动力	110
🔗 竞争战略变更的意义	111
🔗 竞争战略变更成功与失败的案例	112
- 红色地带的竞争战略变更方案	116

☞ 形成竞争战略的程序	116
☞ 新兴产业竞争战略的选择	117
☞ 衰退中的战略选择	123
第6章 红色地带的兼并与收购方案	129
- 兼并与收购	131
☞ 兼并与收购的定义	131
☞ 兼并与收购的种类	133
☞ 兼并与收购的原则	139
- 兼并与收购的动机与效应	143
☞ 并购的动机与效应	143
- 红色地带的兼并与收购方案	161
☞ 兼并与收购方案实施的程序	161
☞ 导致失败的因素	167

第7章	红色地带的企业流程再造方案	169
-	企业流程	171
✎	企业流程再造的定义	171
✎	企业流程的构成	173
✎	企业流程构造的分类	176
✎	企业流程的特性	179
-	企业流程再造	183
✎	企业流程的作用	183
✎	企业流程再造的出发点	186
✎	企业流程再造的组织	189
✎	企业流程再造原则	191
✎	企业流程再造成功与失败的案例	197
-	红色地带的企业流程再造方案	201
✎	企业流程再造的核心目标	201

☛ 红色地带企业流程再造策略的实施	203
☛ 企业流程再造中的困境及处理	207
第8章 红色地带的领导人变更方案	211
- 企业领导人	213
☛ 领导的定义	213
☛ 企业领导人的地位和作用	216
☛ 中国企业家的基本特征	222
- 企业领导人变更	225
☛ 成功领导需要的个人素质	225
☛ 企业领导人变更的动因	228
☛ 企业领导人变更成功与失败的案例	232
- 红色地带的领导人变更方案	236
☛ 美国和日本企业领导人的选择	236

☞ 日本企业领导人的选聘类型	240
☞ 中国企业的领导人变更类型	243
☞ 红色地带的企业领导人变更方案	248
第9章 红色地带的ERP实施方案	255
- 企业资源计划（ERP）	257
☞ ERP的定义	257
☞ ERP的管理思想	260
☞ ERP系统的功能目标	261
☞ ERP的作用	264
- 实施ERP	266
☞ 中国企业实施ERP的动因	266
☞ 企业实施ERP的风险	272
☞ 中国企业实施ERP失败的原因	277
☞ 企业实施ERP成功与失败的案例	280

- 红色地带的ERP实施方案	283
ERP的实施进程	284
ERP应用成功的标志	290
第10章 红色地带的电子商务方案	293
- 电子商务	295
电子商务的定义	295
电子商务的特点	297
电子商务的分类与层次	304
- 实施电子商务的作用	310
降低交易成本	310
减少库存	313
缩短生产周期	315
24小时不分时的商业运作可以增加商业机会	317
减轻对实物基础设施的依赖	319

❖ 企业应用电子商务方案成功与失败的案例	321
- 红色地带的电子商务方案	325
第11章 红色地带的产品创新方案	329
- 产品创新	331
❖ 产品创新的定义	331
❖ 产品创新的特征	333
❖ 产品创新的模式	335
- 实施产品创新	339
❖ 实施产品创新的动力	339
❖ 实施产品创新的风险	343
❖ 产品创新失败的原因	345
❖ 影响产品创新的主要因素	348
❖ 产品创新成功与失败的案例	356

- 红色地带的产品创新方案	3 5 8
🔗 产品创新的原则	3 5 8
🔗 产品创新的策略	3 6 0
🔗 红色地带的产品创新程序	3 6 1
 第12章 红色地带的企业文化变革方案	 3 6 9
- 企业文化	3 7 1
🔗 企业文化的定义	3 7 1
🔗 企业文化的特征	3 7 6
🔗 企业文化的类型	3 7 9
🔗 企业文化的结构	3 8 1
🔗 企业文化的内容	3 8 2
🔗 企业的功能	3 8 4
 - 企业文化变革	 3 8 8
🔗 中国企业文化的误区	3 8 8