推开这扇窗

“三线一圆”企业管理新论

简单的几何图形就能改变企业规划吗？

中国经济出版社

需要全本请访问 www.ertongbook.com

图书在版编目(CIP)数据

推开这扇窗:"三线一圆"企业管理新论/王若雄著. -北京:中国经济出版社.2002.8

ISBN 7-5017-5665-1

Ⅰ.推… Ⅱ.王… Ⅲ.企业管理—研究 Ⅳ.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 061359 号

责任编辑 王连英(电话:68353496)

平面设计 宫 璇

推开这扇窗

王若雄 著

※

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编:100037

北京地矿印刷厂印刷 新华书店经销

开本:880×1230 毫米 1/32 10 印张 280 千字

2002 年 8 月第 1 版 2002 年 8 月第 1 次印刷

印数:1—5000

ISBN 7-5017-5665-1/F·4542

定价:28.00 元

序

全新的思路，有益的探索

——全国政协委员、北京大学教授　萧灼基——

改革开放以来，我国出版的管理学著作难以胜数，其中有从国外引进的现代管理学大师的经典著作，有国内学者潜心研究的优秀成果。经济现代化的进展，带来了管理学理论的繁荣。现在呈现给读者的王若雄先生的专著《推开这扇窗》，以独特的视角、全新的思路，生动的案例，精当的论述，在管理学理论上独树一帜。语义双关的《推开这扇窗》，以一线一圆的简单几何图形描述和阐发了十分复杂的企业管理规律，以高瞻远瞩、虚实并举的战略战术，概括和纵论了企业从小到大、从弱到强、开拓市场、战胜强手的秘诀和高招，有深刻的理论分析，有具体的实战案例。其重要创新之处在于：

第一，概括了我国企业的总体素质。改革开放以来，我国企业逐步摆脱了计划经济体制的束缚，在市场化的道路上不断前

进，企业素质有较大的提高，并出现了一批管理水平较高、经济效益较好的优秀企业。但这些企业在全国企业中仍属凤毛麟角，多数企业素质不高，这是不争的事实。《推开这扇窗》的作者认为，我国的企业管理普遍缺乏科学观、缺乏全局观、缺乏生态观、缺乏艺术观、缺乏道德观，这个概括是准确的。这里特别要提出，把生态观和艺术观引入企业管理，很有新意。正如作者所说，企业是一个微生态系统，需要关联互动、协调平衡、优化配置、实现可持续发展。作者认为管理是一门艺术，企业就像一首交响乐，“一个好的乐队无法造就好的指挥家，而一个好的指挥家可以把一个糟糕的乐队改造为优秀”，这些论述，十分深刻，非常生动。

第二，提出了三线一圆的管理模式。《推开这扇窗》的作者把企业置于激烈竞争和波动的市场经济大背景下，把企业看成是一个复杂而有序运行的系统工程。作者从影响企业经营管理和经济效益的四大要素出发，构建了一个完整的三线一圆管理模式。其中业务线是企业生存和发展的基础，管理线是企业进步的保障，品牌线是企业保持持久的市场竞争力的源泉，文化圆是企业主流价值观及伴随的行为模式。三线密切相关、互相制约、平衡发展，自始至终都在文化圆的包围之中。这个模式借鉴了西方管理学的重视品牌、重视营销、重视资本运作等有益经验，吸取了中国传统管理学重视企业领导人和全体员工价值取向的精华。

第三，研究了企业经营战略的内容和特点。战略是企业具有全局性、长远性的发展方向和发展规划，现代企业尤其是大型企业，都必须有自己的发展战略。《推开这扇窗》一书，在对制订企业战略的重要性、主要依据和形成方法等方面进行具体分

析的基础上，提出了企业发展战略的六大特点，即全局性、长远性、竞争性、纲领性、稳定性、风险性，并对这些特点作了较具体的论述。虽然这些特点不一定全面，但可以说，它概括了企业战略的主要内容，对其他企业有重要参考价值。

第四，强调了资本运作的重要作用。在计划经济体制下，企业财务有国家统收统支，不必为筹资融资操心。而在市场经济体制中，资金是企业的血液，《推开这扇窗》首先强调资金，有了资金才有做大做强企业的本钱和能量。本书作者强调要充分利用资本市场和货币市场各种成熟的筹资、融资手段，为企业发展提供必要的资金支持。这些手段主要有以下几种：直接投资、银行或其他金融机构贷款、发行股票、发行企业债券、租赁筹资、吸收风险投资、申请创业资金等。需要指出的是，我国金融市场化国际化程度还有待提高，金融品种、金融工具、融资方式还较贫乏。随着金融改革的深化和金融市场的发展，企业筹融资方式将越来越多，资金结构也将发生变化，掌握金融市场的动态，更好利用金融工具，是一个成功企业家的必备素质。

第五，提出了《总经理学》的新学科概念。在市场经济的发展中，随着生产社会化程度的提高，随着企业规模的发展，随着股份公司和有限责任公司的出现，一个职业经理人群体逐渐形成和发展起来，其中的领袖人物充当主要决策者和执行者角色的总经理群体随之出现。这个群体不同于一般经理人员，因为他们既要从事经营管理，又在决策中举足轻重；他们也不同于一般的投资者，因为他们承担着企业经营管理的具体任务。本书作者认为对于总经理的培训，不是简单地提高其专业知识，而是"强调一种能力的培养，一种经理人职业品格的塑造，一种文化的传承，一种企业家精神的引导"，因此，作者提出创建一

需要全本请访问 www.ertongbook.com

门《总经理学》的设想，这个设想很好，很有创意。但作为一门学科，需要有科学的内涵、合理的框架，这方面，还需要作者进一步研究。

第六，提出了以人为本的管理原则。一个企业管理工作千头万绪，如何抓住重点、抓住要害、抓住灵魂，使企业管理工作高效有序运行，无疑对任何企业都十分重要。现代企业重视产品质量、资本运营，但这些都要靠人去操作。《推开这扇窗》把人力资本提高到与物质资本、货币资本并重的高度，强调在管理三原则中以人为本。在计划经济体制下，虽然也强调了反对"见物不见人"，但那时对人的看法，只片面地看作是阶级斗争的工具，而不是看作管理的资源、生产的要素和推动经济发展的动力。市场经济既要见物又要见人，这是由人力、人才在市场经济和企业活动中的作用决定的。《推开这扇窗》一书，在分析以人为本时，对于投资者与管理者的关系，各类人才的关系，人力的素质与培训的关系，发挥个人才干与注重团队精神的关系等都作了深刻的论述，尤其强调竞争和激励机制的作用。我十分欣赏书中引用联想与海尔提倡的"赛马不相马"的人才机制。社会上有那么一些"高人"，往往哀叹世风不古，怀才不遇，眼巴巴盼望伯乐出现，这是不现实的。市场经济为所有的人提供一个公平、公正、公开的竞争环境，用实践作为选拔、检验人才的唯一标准。赛马，才能赛出真正的人才，才能使人才不断更新，不断替代，不断超越，相反如果一味强调"相马"，可能会出现以权谋私、用人唯亲，甚至会出现"假伯乐"、"假千里马"。我也十分欣赏书中强调的激励机制的作用。人们往往强调市场经济竞争的关键是人才的竞争，但人才竞争的关键是什么？却不甚了了。中国知识分子有"羞于言利"的传统，这种观念需要改一改。市场

经济既要争人，也要争财，每个投资者都以利润最大化为目标，人才作为人力资本的所有者，也要争取人力资本投资收益最大化。因此，人才的竞争，必然表现为报酬的竞争。人才作为复杂劳动，应该获得与其创造的价值相适应的报酬，这既符合市场经济规律，也符合马克思的劳动价值理论。当前的问题是，既要建立一个充分发达的人才市场（职业经理人市场），又要有一套具体的人力资本投入产出评估准则，现实的需要为作者提供进一步深入研究的广阔空间。

第七，提出了管理技术引进的针对性和可移植性理论。我国正在从计划经济转向市场经济，市场化程度不高，市场化经验不足，市场化配套措施不完善，市场化运作不规范，需要引进市场化的企业管理经验和管理技术。当前在引进中出现两种倾向，一种以保持"中国特色"为借口，唯我独尊，拒绝引进。一种是强调国际接轨，不顾国情，全盘照抄，盲目引进。据我观察，当前的主要倾向是后一种。实际上，管理技术不同于一般工程技术，它是在社会上应用的，不能不受到当时、当地社会经济环境的制约和影响，不能不存在时代的、民族的、社会的烙印。因此以"中国特色"为理由拒绝引进不可取，盲目照搬也不可取。本书提出的针对性和可移植十分重要。其实，国外管理技术也是多种多样，各有所长，只搬一家显然不够；而且，国外管理技术也是不断发展，不断创新的，如不及时了解管理科学的发展趋势而盲目照搬，有可能引进的是人家已经或即将淘汰的技术。在引进管理技术上，既要看到国际接轨是大势所趋，也要深切了解国情的差别。拿我国与发达国家比较，一是社会经济制度的差别，我国市场经济体制起步不久，不够完善，发达国家已有几百年的历史，体制比较完善和规范；二是我国现代化水平较

低，人均 GDP 不足 1000 美元，只相当美、日等国 3%；三是我国适应市场经济体制的各项法律、法规、政策、措施正处在建立完善过程中，相对于发达国家配套措施比较完善和齐全有一定差距。了解这些差别，在引进上强调针对性和可移植性，可以大大降低引进成本，提高引进效率，减少引进风险，保障引进安全。

第八，提出了品牌的新解。在没有市场竞争的计划经济体制下，品牌主要是识别商品的标志，不具有实质性的经济价值，尤其在产品短缺的情况下，人们追求的只是低层次的满足——生存满足，不可能追求和发展满足。在激烈的市场竞争中，品牌已成为企业形象、消费者信赖程度、市场占有份额、经济效益状况和企业发展前景的重要因素。发展名优产品，树立品牌形象已成为企业生存和发展的重要基础，成为企业一笔巨大的无形资产。《推开这扇窗》除对品牌的内容、要素、重要性和表现形式作了全面论述外，其创新之处在于：一、品牌不仅是质量和效用，而且是文化。作者认为："品牌的文化内涵代表了企业的哲学理念、价值观念、精神追求，也可代表一个时代的文化特征，一段美好的历史记忆以及一种时尚、一种氛围、一种寄托。文化是有生命的，只有有生命的文化才能完成品牌的历史跨越，达到品牌的最高境界。"二、品牌最重要是核心价值。作者认为"核心价值特指品牌兼容多个产品的理念，是消费者对产品理解的概括，是最能打动消费者的精神力量"，这些概括相当深刻，颇有新意。三、品牌扩张是与资本扩张并重的企业扩张的基本表现形式。它是企业将某一优势品牌扩用到由企业生产的其他产品，扩大企业规模，增加企业新的利润增长点，并且通过品牌的扩用来提高品牌和企业市场影响力，进而使品牌做大、做强、增值。四、品牌危机处理。在品牌运行过程中，企业要面对市场、政

府、媒体、消费者、竞争对手等多方面的力量，对任何一方面的失误，都会导致品牌危机，甚至造成长期培育的品牌毁于一旦，因此，企业家要精心保护品牌，建立一套行之有效的预警机制和危机处理方法。当然，正如作者所说，最好的防御就是进攻，“被动的保护不如主动的利用一切机会增强企业的综合实力，提高产品质量和服务质量，扩大品牌影响力。”书中这些论述相当深刻，赋予品牌新的意义。

第九，探讨了三线一圆的内在联系。业务线、管理线、品牌线都包容于企业文化圆之中。从一定意义上说，三线一圆模式是一种企业战略管理理论，重点是研究和解决企业宏观管理问题。它的目的是为了使企业管理者尤其是总经理层从宏观上认识和把握管理的主要要素，了解和及时调整各要素之间的关系，实现企业可持续发展。如果把企业比喻为人体，业务线是血肉，管理线是骨骼，品牌线是皮肤，文化圆就是大脑，是精神和思想。作者明确指出，作为一种企业客观管理模式，三线一圆具有密切的内在联系，是把握宏观管理的关键。对于一个具有一定规模的企业和企业高层管理者来说，宏观管理比较微观管理更重要。在经济全球化、国际化发展趋势下，企业面临的宏观环境相当复杂，经常变动，管理要素的整合十分重要，传统中小企业那种只注重微观管理和具有经营过程的管理模式已无法适应这种变化。许多企业在不知不觉中偏离了市场发展方向，早已潜藏危机，当危机从隐性转为显性时已无可挽回，这些教训十分深刻。因此，企业决策者和高层管理人员，必须十分重视掌握宏观管理理论和管理技术。《推开这扇窗》作者指出不少的企业领导人往往容易陷入过于关注企业管理细节的泥沼，反而难以对企业的宏观调控管理状态进行清晰地审视，企业管理要素

错综复杂，资源配置不清，程序混乱，失去全局观的管理者身处其中自然不能很好鉴别管理的问题所在，更无法进行有效调整，而"三线一圆"清晰的管理要素定位和要素相互之间明确的逻辑关系为我们建立了一个较为全面的"宏观管理图景"。作为企业领导者，如果时刻能从三线一圆的宏观高度把握企业主要的管理要素，并在企业经营过程中不断地检视自己企业的管理状态，必定对企业管理局面会有一个全面而准确的把握，及时发现其中的问题并按照"三线一圆"的原则进行调整。这段话是作者的经验之谈，对读者很有启迪。

第十，本书作者王若雄先生，既热爱理论，勇于探索，又有企业宏观管理的实践经验。作为青岛天泰集团创建者、决策者和主要管理人，三线一圆是他对管理实践的理论概括和系统论述，他又把三线一圆的管理模式运用于实践，使天泰集团在企业文化的运用上和企业哲学的创立上更具特色。如天泰集团的系列企业哲学包括——企业信念：兴业报国；天泰战略：培育了不起的人，成就了不起的事业；座右铭：用户是我们的衣食父母；职业品格：以此为业，精于此业；学习理念：学习是天泰的生命；创新理念：创新是天泰的灵魂。……等等，管理无止境。千差万别的企业，不可能只有一个模式；千变万化的市场活动，不可能一种模式万世不变。任何模式都有其适应性和局限性，任何模式只有不断改进、创新、发展才有生命力，任何模式都不能十全十美，没有缺陷，三线一圆也是如此。经验丰富的企业家可以以这个模式为参照系，总结自己的管理经验，提高自己的管理素质；学识渊博的理论专家，可以从这个模式中吸取有益成分，丰富自我，不断创新。当然，无论专家、企业家、对管理学有兴趣的读者，也会从本书中发现一些不足，不妥的论述，用辞不当，

概念模糊之处更在所难免。本书是在我国经济改革、对外开放和现代化发展的关键时刻出版的。随着我国加入 WTO，积极参与经济全球化进程；随着我国市场化改革向纵深发展，国内市场与国际市场竞争日趋激烈，每个企业都面临严峻考验，提高管理素质已成为企业求生存、求发展的关键。我希望本书的出版，有助于提高我国企业总体素质，我也希望作者王若雄先生在新的实践基础上继续探索，撰写出更加成熟的管理学著作。



2002 年 8 月 6 日于北京大学

需要全本请访问 www.ertongbook.com

前言

小时候，家庭的熏陶和对艺术的爱好让我和音乐结下了不解之缘，那时候的梦想就是能成为一个伟大的艺术家。但时势和机遇却让我走上了兴办实业的道路，于是就有了自己的企业——天泰。而天泰的成长，又让我有了新的梦想，梦想它有朝一日成为一个伟大的企业。8年来，我们依靠自己的聪慧和勤奋，在一步步靠近这个梦想。

天泰成长所经历的风风雨雨，也经常让我思索，使我感悟，和所有的企业一样，我不把天泰的成功看作是一种偶然，也从来不认为天泰目前的成就就是永远的成功。我知道，和人的生命一样，不管曾经是多么辉煌，天泰总有一天会走向衰亡的。我所努力追求的，就是要让我们的企业能够在历史的长河中，能够有一个更持久的生命周期。经常有人问我天泰何以能够成功，其实我并不认为企业的成功一定需要哪些特殊的原因。如果一定要回答，答案就是，我经常愿意用大部分的时间从深层次去思考和探究企业成长的要素，借鉴一些别人的经验，也创造一些自己的思想，其中当然也包括管理。

在这个世界上，内涵最丰富的，变化最快的，与社会发展最密切的，也许就是"管理"这个词汇。

当社会进步使资金、科技、人力积累到一定规模的时候，对于大部分企业而言，管理就成为了一种最稀缺的资源。勿庸置疑，在21世纪的经济年代，企业胜负之争将主要取决于管理的优劣。

中国市场是庞大而充满生机的，在历史的局限和目前经济

环境的不成熟，使我们的企业缺乏足够的竞争力。我们经常看到，一些稍有规模的国际企业进入中国，毫不费力地长驱直入，到处攻城掠地，沿途还要打倒一大批中国企业。在熟知市场规则的国际经济巨头面前，我们就如同一群不懂事的婴儿。虽然我们也曾有一批优秀的中国企业试图冲击世界五百强，但由于竞争实力的差距特别是管理的缺乏，这些企业中途相继倒下。“太阳神、三株、巨人、飞龙、亚细亚、爱多、秦池……”，这些曾是国人的骄傲已化为历史悲歌随风而逝。

有着五千年灿烂历史文明的中国，在近代世界经济文明史上却没有留下太多的辉煌，工业革命没有中国，诺贝尔奖没有中国，世界企业500强也没有真正有实力的中国企业，同样，有影响力的管理理论也没有中国。这不能不说是我们的悲哀。

作为一个从事企业经营的管理者，我感受最深的，是中国企业管理水平的差距。国企改革持续多年的重重困难，让我们不得不在解决机制之后再度面对管理水平低下的难题，而管理的迷失又让许多被视作中国未来希望的企业新星们刚刚升起就突然陨落。

针对中国一些失败企业普遍存在的管理问题，我初步总结了其管理者存在的五大缺陷：

一、缺乏科学观

许多的企业家并没有将管理作为一门科学技术严肃认真地对待，不去学习和研究，不善于借鉴成熟的经验，只是凭借一种激情和灵感在市场打拼。他们经常无视普遍的管理规律，不考虑科学的战略和规划，不进行合理的资源配置，不讲团队，轻视集体的智慧。

二、缺乏全局观

首先表现为全面管理技能的不平衡。这些企业家中，往往

不乏长于企业兼并、重组、扩张的资本运营专家，也有善于企业制度体系建设的管理专家，有精于品牌塑造和运营的策划专家，有深谙文化管理的人本专家；但是，却很少有人能综合运用各种管理要素，其次是缺乏宏观管理的知识和经验。由于没有管理高度，他们经常会陷入企业管理日常琐事的泥沼，事无巨细，样样亲为，不能站到宏观的高度经常地对企业管理的要素和方向进行自检和修正，以至于迷失方向而不能自拔。

三、缺乏生态观

企业是一个微生态系统，其资源是有限的，资源在循环流动中增值，企业的业务、管理、品牌、文化各要素之间是关联互动、协调平衡的。这些管理者经常无视管理的生态法则，不讲求管理要素之间的平衡，不讲求企业发展的健康和可持续性，片面强调管理的单一因素，无法均衡配置企业资源，使企业的资源利用率很低，最后导致企业生态系统的紊乱。

四、缺乏艺术观

管理是一门科学，更是一门艺术。企业就像一首交响乐，同样的乐手，不同的指挥家会有非常不同的效果。一个好的乐队无法造就好的指挥家，而一个好的指挥家却可以将一个糟糕的乐队改造得优秀。用纯科学的方法管理企业必然难以奏效。而艺术是需要激情和创意的，这种东西难以获得，需要天生赐予，也需要企业家进行管理以外的长期修炼。

五、缺乏道德观

道德的沦丧是中国许欠企业经营者的悲哀。藐视法律，偷税漏税，造假卖劣，不讲信用，欠债不还钱，诋毁竞争对手……，利润的诱惑使他们变得唯利是图。经营者道德的丧失必然会导致企业员工失去安全感，企业失去凝聚力，企业文化走向堕落，

企业发展偏离方向，从而最终使企业会失去健康可持续发展的基础。

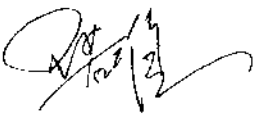
一句话概括，就是我们的管理者普遍缺乏一种企业成长最需要的企业家哲学和企业家精神。

在现代经济社会，企业竞争是场永不停歇的战争，优秀的管理就是最强大的武器，谁能掌握，谁就能赢得胜利。

经济全球化的浪潮正席卷而来，WTO 的来临已脱去中国企业最后的保护盔甲。在这种挑战与机遇交织的历史时刻，我也在时刻思索，中国企业的落后、管理者的素质普遍不高固然是重要的原因，企业环境不良也是一大因素，其中很重要的就是理论环境差，适合中国国情的管理基础研究不够，也缺乏成熟的理论成果来指导中国企业的成长。虽然中国有为数不少管理有素的企业，如海尔、华为、联想等，从自己的实践中总结出了一些管理经验，但这些经验还难以上升形成具有普遍指导意义的理论。当然，近年从国外介绍进来的企业管理理论也有不少，但能够针对中国企业现状有现实指导意义的理论还比较缺乏。

因此，我一直试图在这方面作一些探索。有幸这几年来，自己所创办的企业一直保持较良性的发展，也在一定程度上获得了社会的认可。通过几年实践和理论研究，本人总结出了一套尚显粗浅的“三线一圆”的管理心得，试图用一种更简洁的思维去重新构筑一幅企业管理蓝图，也权作一门“理论”吧。作为一种探索，“三线一圆”通过总结和归纳出经营管理的四大要素，构建了一个更加宏观和明晰的企业管理平台。通过这个平台，我们可以从战略上把握企业发展的进程，检视和调整管理四要素之间的平衡，将企业始终保持在一个协调稳定的发展状态中。

管理无止境，任何一门管理理论都只是一个历史的片段，都只能在一定条件和范围内发挥作用，“三线一圈”也不例外。但我仍衷心希望这本小书能给那些一直在为中国经济未来而战的企业家们一点点启示和帮助。



目　录

序

前　言

第一章　“三线一圆”管理理论概述

一、理论背景 …… (3)
二、理论概述 …… (4)

第二章　企业的生命线——业务线解析

第一节　业务线的内容和要素 …… (12)
一、经营战略 …… (13)
二、产品开发 …… (28)
三、资金 …… (41)
四、经营人才 …… (49)
五、市场营销 …… (50)
第二节　业务线的延伸和扩展 …… (70)
一、业务线延伸的条件 …… (70)
二、业务线延伸的途径 …… (73)
三、业务线延伸的表现形式 …… (74)

需要全本请访问 www.ertongbook.com