

思维，决定一切

象咨询公司一样管理企业本书涉及市场营销、战略管理、人力资源

第1章

管理咨询是什么？

就是要导入一种系统的思维模式，提供一种决定问题的办法和工具。

许多企业不理解，为什么企业多年解决不了的问题，咨询公司在几个月的时间内就能解决？为什么企业家反复强调的问题，员工理解不了甚至还提出反对意见，而咨询公司在短期内就可以让他们理解并接受？

其实咨询公司并不是“神”，他们也不是万能的，他们只不过是掌握了有效解决问题的方法和工具。更为重要的是，他们获得了系统解决问题的思考模式。

企业在经营过程中，大量的信息会给决策带来很大的难度。如何在最短的时间内抓住问题的关键，有效地安排好时间、人才和资金，是企业管理中的难点。不同的人在做决策时的时间关注点是不一样的，有些人关注细节，他们经常会在某些细节问题上进行深入的探讨，很容易钻进牛角尖。如同是战略问题，有些人关注战略的具体指标体系的设置，他们会花很多时间去考虑这个问题，而不愿意多花点时间作战略调研；相反地，有些企业却很重视战略决策的信息收集和分析，他们知道，如果收集不到正确的市场信息，那么指标体系再完美也没有用。

我们在咨询过程中经常会遇到以下两种情况。

一种是企业的对接人员很重视咨询的细节，他们期望每一个环节都能尽善尽美，他们将主要的精力都消耗在每次会议的精心准备上，消耗在每个项目文件的咬文嚼字上，消耗在对老板意图的详细贯彻上，并且在讨论会上无休止地讨论着微观的问题。

另一种是抓大放小。这类企业认为，应尽快学习咨询公司的学习能力、思考模式，使其转化为中高层领导的执行力。他们注重的是与咨询公司就主要问题进行的头脑碰撞，注重学习咨询公司的思考模式，并自发地学习项目的主要理论模型与知识。

两种企业最终的结果都是理解并执行了咨询项目，但效果却不一样。相对而言，关注细节的公司对项目的理解程度要高一些，他们对项目的执行情况也不差，但缺点是他们就问题解决问题，并没有跳出问题来看问题，也就是说，以后遇到相同的问题时，他们有可能还要找咨询公司帮助解决；而关注方式方法的企业可能在项目的细节方面理解较弱，但他们却掌握了解决此类问题的方法，以后遇到类似问题时他们就可以自己解决了。

因此，咨询公司如果只是提供一些漂亮的咨询方案给企业，那它只是提供了“鱼”，只有给企业带来解决问题的方法时，他才可以说他给企业提供了“渔”。

咨询的思维绝对不是策划的思想

我们强调思维方式的重要性，但是，千万不要将思维方式理解为“点子”或者是“策划”，因为两者之间是有很大差别的。

我们不赞成将“咨询”与“策划”等同起来。“咨询”是理性的，它关注的是科学与逻辑；“策划”是感性的，它偏重的是创意和传播。

我们强调思维的重要性，并不是说要将管理的问题通过所谓的创意来解决。中国目前咨询市场有两种主要的经营模式，一种是以前的“策划”业，也就是我们经常听说的“策划”大师之类的，另一种是“咨询”业，也就是在西方管理理论上发展起来的顾问公司。

“策划”是中国专有的名称，尽管很多策划人士努力想在西方寻找产业的来源，结果却收获甚少，最多与广告行业有点联系，策划在英文中的翻译只能是planning，但广告行业却是属于communication，因此我们说策划是中国特有的职业。

其实中国的策划业是介于咨询业和广告业两者之间的一种职业，说它是行业可能还有点勉强，将它说成职业会准确一些。大部分的策划人士都和新闻行业有着千丝万缕的关系，因为这和职业发源有关系。以前许多策划都是通过广告或媒体帮助企业进行品牌设计或企业形象传播的，因此许多策划人士都是以品牌和CI设计起家的，他们有着很好的媒体网络，文笔自然是高人一等，他们的创意也经常出人意料。在中国这种过渡经济时期，许多的企业行为都是短期行为，他们其实并不关心什么“战略”，而只关注“策略”，而“策划”恰恰是帮助他们实现梦想的一种手段。策划在广告行业是很有必要存在的，因此策划到现在为止还是很有市场，或者说在相当长时期内，中国还需要策划这一职业的存在。

但咨询却是一种严肃的职业，它来不得半点虚夸，它在西方已经有一百多年的历史。它强调科学地预测和分析，需要理性的思维、结构化的模式，它的理论基础是管理学。

因此，这两种模式在本质上有着根本的差别，但在中国这块特殊土壤上，它们又阴差阳错地联系在一起。例如品牌，策划公司设计的方案是通过某种方式吸引客户的眼球，像公司老总喝涂料、企业百里长街求车等，而咨询公司拿出的方案却是如何从战略的高度设置品牌模式，建立品牌诉求点，确立品牌传播途径等，从中可以看出他们之间的差异。

因此，如果你想在短期内引起轰动效应，那么策划或广告公司会很适合你；如果你想从长期解决企业的实际问题，那么只有咨询公司才能真正帮你实现这个愿望。

通过表象看本质

相信许多人都知道柏拉图的“洞穴”寓言。

寓言讲的是许多人住在一个巨大的山洞里，身上套着枷锁，无法任意动弹，只能面对洞壁。他们身后有个火堆，在他们与火堆中间，许多物体来来去去。火光将这些物体的身影投射在沿壁上，落在他们眼前。这些人错把影子当做物的真相，岁月就这么静静流逝。

柏拉图认为，世间大多数人的生活方式都像洞中囚犯，长久为假象与现实的阴影所蒙骗，而逃脱洞穴的人把外界的真相带回洞穴中，却不一定能使人信服。

这与我们在企业中所碰到的问题是何等暗合！

如果你所要解决的问题不是真正的问题，那么你所解决的肯定不是问题。

哲学家海森堡说过：“**提出正确的问题等于解决了问题的大半。**”

企业在经营过程中会遇到许多问题。企业领导会认为，这是因为某些方面的原因造成的，但实际情况却往往与他们想的不一样。一方面在于企业领导是当局者迷，另一方面在于他们没有系统解决问题的理论和工具，也有可能是他们没有时间去系统地分析和整理。

正如医生与病人的关系一样，作为一名职业医生，他的职责更多地是从专业的角度去分析病人的原因，而不是仅仅听了病人的病情汇报后就对症下药。也就是说，可能病人说他呕吐的原因是吃了不干净的食物，但真正的原因可能是他的胃有问题！

咨询也一样，往往企业所理解的问题并不是他们实际要解决的问题，而是另一种问题的表象。如有时企业和我们说，他们要做企业文化咨询，但经过我们的详细了解后发现，企业真正要咨询的其实是战略。因为缺乏战略的指引，员工没有奋斗的目标，于是我们为他们做的咨询方案是先战略后文化。有的企业说员工没有责任心，产品质量经常出现问题，因此他们的结论是要通过企业文化提高员工的责任心，加强质量意识。但经过我们的初步诊断，发现企业存在的问题是其规章制度不完善，员工经常不按照流程和标准进行生产，所以质量问题始终解决不了。

咨询的关键是首先要找准问题，然后才有可能解决问题

咨询必须透过企业纷繁复杂的表象问题，抓住其症结所在，只有这样才不至于使咨询走入迷途。经盛公司认为，作为一名合格的管理顾问，应该具备通过表象看本质、能紧紧抓住核心问题的能力。

这种找准实际问题的能力是需要专业培训与扎实的理论基础的。在项目的调研阶段，缺乏经验的管理咨询顾问经常会陷入表象问题之中。在访谈阶段，企业内部人员基于不同的利益驱动，向咨询顾问反映企业内部方方面面的问题，但绝大多数问题并非是企业症结所在，而是企业发展中必然遇到的问题。

在每日的访谈总结会中，经常也会有咨询顾问提出或这或那的问题，并以此作为进行分析的基点。比如，有的咨询顾问反映，很多基层员工认为现在的企业没有凝聚力了，因为他们回忆起企业初创时企业领导人与他们共同在生产线上奋战的岁月，认为那时的老板很贴近员工，可以一起学习一起吃饭，可现在员工连领导的面都见不到。如果仅仅从这些情况就贸然得出该企业缺乏凝聚力，其结果往往是错的。我们知道，领导者经历了企业初创期以后，就应该把主要精力放在企业未来的构想与发展上，把握的大战略方向，而不是勤于具体的业务。因此企业存在的主要问题应该是企业文化建设缺乏有效的沟通机制，中层干部没有承担起相应的企业文化传播的职责。

合格的管理顾问还要有敏锐的洞察力，有些员工想离开企业，他们在访谈中透露出来的信息很多都是对企业的不满，如果就此将这些信息不经过分析就急于得出结果的话，那结论肯定是错误的。

记住，没有问题的企业才真有问题，但不是所有的企业问题都需要咨询公司解决。关键问题咨询公司可以协助解决，次要问题可以通过发展来解决。

70%共性与30%个性

作为管理咨询公司，每年接触的行业起码在十个以上，每个行业都有各自的行业特性，所以不同行业的企业都会和我们强调说，我们是一个特殊的行业！

那是不是所有的行业都只有特殊性而没有共性呢？

答案是否！

在我们看来，所有行业70%的特征都是一样的，只有30%的特征才可能是个性的！

因此，锻炼通过表象看本质能力的关键就在于必须紧紧把握企业管理的根本性规律，结合西方企业发展历史与中国企业的发展轨迹，以70%的共性来看待30%的个性，才不至于陷入行业特性的沼泽。不要为了个性而个性，没有共性，哪来的个性？

在70%共性的指导下处理30%的个性问题

不同的行业都会强调各自的特殊性。其实，只要是企业，面临的绝大部分问题都是企业的共性问题。所有的企业在经营过程中所遇到的问题有70%是一样的，只有30%的问题才可能是差异化的。我们重点解决的是30%的差异化问题，而70%的共性问题是必须解决的。

站在70%的角度看30%，问题将不再是问题；站在30%的角度看70%，那么问题就是问题。

例如钻石行业是资源导向型行业，因为每一颗钻石都是独一无二的、天然的，从事钻石行业需要极其丰富的经验。我们有个具有十多年历史的钻石客户就是这样的行家。正如我们所预料的，客户经常会在与咨询公司前期的商务谈判中一再强调本行业的与众不同。而事实上，只要抓住钻石行业是资源导向型行业的基本规律，抓住战略的基本出发点，那么问题就好解决了。

当我们面对每一个新客户的时候，都会遇到同样的问题：是否配备有行业背景的咨询顾问？是否有该行业的咨询成功案例？很多MBA也在谈论做咨询项目时行业背景的重要性。他们简单地认为，做电力行业企业就应配备电力行业工作背景的咨询顾问，做快速消费品就应该配备有快速消费品从业经验的咨询顾问。

我们换个角度考虑：中国企业目前的发展状况，具有行业咨询成功经验是否是该项目成功的必要且充分条件？我们认为，其既非必要条件，也非充分条件，关键在于能否以正确而又灵活的咨询思路、本着从客户根本利益的角度出发去主导客户、主导项目运作。

再回过头看企业管理人员对于咨询顾问行业熟悉程度的要求。我们认为这里有个度的问题，专业的咨询顾问应该把握得住自己专业的咨询思维和分析方法，而对于行业的熟悉程度当以了解为限。对咨询顾问来说，他们只要做到能分析国内外同业竞争对手的成功经验、捕捉行业的基本特性、把握所处行业应具备的战略思维方向就可以了。

处于共同经济环境中的中国企业具有共同的管理缺陷；处于全球化经济环境中的全球企业，都面临着许多需要共同面对的问题；任何企业管理者，都必须遵循共同的经济规律。我们理解客户公司管理人员追求企业个性的心情，然而，企业的个性是建筑在70%的共性基础上的。

整合行业信息

整合行业信息，是咨询顾问能够快速进入某行业的理由。

如果咨询顾问只靠自己的能力学习新行业知识，无论他多么聪明，也不可能在短短的三四个月内将一个行业了解透彻，因此，如何整合行业的信息资源是咨询顾问迅速掌握行业情况的先决条件。

对于咨询公司来说，客户公司中的每一个员工都是老师。通过访谈、调研、讨论、头脑风暴会等各种形式，加上对行业各种专家的访谈与沟通，咨询顾问们可以在最短的时间内掌握到行业最关键的信息。80%的信息集中在20%的问题上。咨询顾问并不需要了解所有的行业信息，只要了解20%决定行业发展的关键信息就可以了。

因此咨询顾问一定要在培养跳出问题看问题的宏观掌控能力的基础上快速提升自己的学习能力。咨询客户涉及多个行业，这需要咨询顾问能在短时间内学习新的行业关键知识；只从事某一行业的咨询顾问，其视野是狭窄的，而且也极易形成思维惯性与惰性，也无法从其他行业的发展中汲取可用的经验为自己所用，形成不了咨询顾问与行业企业管理者之间真正的价值区别。

有的咨询顾问一进入客户公司，便忙着搜集相关的行业资料，并且坚持说只有成为一个行家里手，才能做好这个咨询项目；结果，他陷入了怪圈，变成和客户公司的经理人一样关心细节问题，关心微观问题，而应做项目报告的本职工作却是一团乱麻，甚至连客户的部门经理都比他明白。

咨询项目的成功实施是咨询公司团队与客户公司团队共同努力的结果，不可能是单方的行为结果。在这个过程中，咨询公司的团队应该起着主导的作用，在涉及行业经验方面则可以向客户专家学习。对于客户来说，他们需要的是管理专家为他们做管理咨询，不需要行业专家帮他们做行业咨询。

站在行业专家的肩膀上，运用正确的咨询思维作导向，整合行业专家丰富的实践经验，在此基础上提出适合该行业的方案才是咨询公司正确的选择。

在某一个战略规划研讨会上，当客户公司的高管人员对于咨询公司方案沟通稿中提及的行业专业术语纠缠不清、并没有为报告总体框架中提出的对于企业未来发展的新思路激荡头脑时，企业人员并没有清楚地认识到双方的优势：咨询团队胜在咨询实操的结构化思维模式，而客户团队则胜在行业经验。行业术语怎么讲都不是问题，关键是他们应该如何借助咨询公司的力量来分析自身的企业。

工具，用一分力办十分事

很多公司不能理解，企业多年存在的问题，咨询公司三个月就能解决，这可能吗？

其实这就是咨询公司存在的理由之一，如果企业不是希望借助外脑的力量找到迅速解决问题的办法，那么就没有必要请咨询公司介入了。咨询公司能在短时间内解决问题，关键在于运用了正确的管理思维、找到了共性的企业规律、捕捉到了问题的实质，并且在不断的积累中形成了一套行之有效的结构化思维分析工具，借助这个工具来解决问题。咨询工具既是咨询思维的固化，也是在解决问题过程中不断创新、形成新的个性化的工具，这一工具可以移植于企业管理人员，让他们运用这套工具进行日常管理。

打个比方，你要将一个钉子打入墙里，如果你用手去打，那难度很大，可能要让你手破血流。但是，如果借助锤子，那只要轻打几下就能完成。

这就是工具的作用！

根据杠杆理论：工具的使用不在于力气的大小，而在于用力的方法和用力的位置！

将行业和企业规律性的内容加以总结，通过模板化和工具，发挥杠杆的作用，借力发力，这是咨询公司存在的另一个理由。咨询公司在传授知识的同时，其实也将工具的方法传授给企业，让他们掌握用一分力做十分事的技能。

分析工具就是不断地建立假设、进行论证、达成共识、最终解决问题的过程！

不同的工具应用的层面不同，所起的作用也不同。在一个管理咨询项目的诊断阶段，面临纷繁复杂的企业现象，没有一套系统的分析工具是无法得出能针对问题实质的结论的。

我们有一家客户，某一牵涉到企业战略核心的问题研究了六七年也没能解决。他们找到我们。我们为此进行的诊断分析围绕着战略规划应考虑的几个要点——事业、长期、竞争优势、核心竞争力展开。

咨询公司先提出一系列的分析工具，并一个问题接一个问题地引导客户公司全体高层管理人员进行思考，并要求他们当场作出判断。一个问题达成共识之后，再继续第二个问题。刚开始，高层们很不习惯，也有点不耐烦，认为假设都是无效的，与事实不符。但很快，他们就进入状态了，因为他们明白了咨询公司在用分析工具引导他们解决问题。最后，大家兴奋地说，早就应该这样做了，问题讨论了几年，公说公有理，婆说婆有理，谁也说服不了谁，原因就在于没有这样的分析工具引导大家按照共同的途径来解决问题。

仅三个小时脑力激荡工具的运用，就使企业高层在这个拖了几年未决问题的解决上达成了共识。

管理工具的移植是提升管理者执行力的有效手段

还是从我们咨询的案例说起。这是一家系统导入经盛企业战略、企业文化与人力资源三环模式的企业，我们的方案为他们带来了业绩的提升，但在实施中，我们发现，企业还面临着人力资源素质、尤其是中层管理干部素质难以支撑公司战略发展的困境。尤其是企业战略、企业文化、人力资源三个项目的企业对接人员对于实施方案的执行力远远不足，企业领导人很着急。

在企业高层请我们为中层管理干部提升计划提建议的时候，我们认为现有中层管理干部的提升必须立足于收与放，放就是在可控风险的基础上充分授权，允许其独立；第二是收，在放的同时要加强跟进、指导，而最好的办法就是运用管理工具。

在企业战略运行体系的实施中，目标管理与绩效考核是战略实施的最大保障，但同时也是提升管理者自身能力、管理下属的有效管理工具。在我们的指导下，企业人员和我们一起开发了一系列的配套工具，充分体现了咨询公司不仅授人以鱼、更授之以“渔”的价值观念，得到了客户的高度认可。

思维方式是引领管理者站在更高的角度看问题

咨询工具的本质就是咨询思维的总结与提炼。中国企业面临的最大问题是战略、文化与人力资源的系统问题，是愿景、哲学、价值观的领导问题。

战略的实施所依赖的指标体系，文化实施所依赖的理念体系及人力资源实施所依赖的价值流程，都来源于愿景领导、哲学以及价值观领导这三条主线。只有将问题的不断论证深入到哲学的基点——这是

企业之道，才有可能真正从根本上解决问题。

比如在一个战略咨询项目的研讨中，咨询公司与客户公司就战略何去何从问题莫衷一是，众说纷纭。长期从事实践、已形成经验定势的管理者们都是从务实的角度看问题，有的说应大力发展甲事业部，有的说应将资源倾斜到乙事业部等。我们首先问了一个问题，什么是赢利模式，赢利模式与事业有何区别，我们现在讨论的是企业的赢利模式问题还是大家共同的事业追求并由此引申出企业存在价值的哲学问题，这才使得整个讨论不至于陷入迷途，无功而返。

在另外一个企业文化管理咨询项目的实施辅导初期，客户公司的企业文化部没能把握企业文化战略实施的要领，一开始就陷入了迷茫，面对设计完善的方案无从入手。我们在分析之后，发觉不是方案本身的问题，而是企业文化部理解的问题，他们缺乏运用思维方式的能力，相反地却进入了形式活动的误区。要知道，不能单纯为了文化而文化，必须将文化与管理实践相结合，否则，文化将没办法做到“由虚入实”。我们在辅导中要求企业文化部必须抓住企业哲学这一理念支点，运用矛盾辩证法的工具去指导实施。

咨询顾问的终极价值在于以高于企业管理者的角度看问题，如果无法达到这一高度，那么就难以得到企业管理者的认可；而高于企业管理者看问题的能力，并非仅仅来源于分析工具或者管理工具的运用，关键在于思维方式的掌握。只有牢牢占据这一制高点，才能在咨询过程中真正为企业提供有价值的服务并且实现为企业培养人才的目的。尤其是本土管理咨询公司，如果只是借用西方管理咨询模式为本土企业做简单导入，就难以为企业提供长远的价值，中国的咨询顾问应当善用传统哲学与现代哲学结合的思辨工具，为国内咨询业奠定深厚的思想基础。

在业界广为流传的牧羊人与咨询顾问的故事讲的就是这个道理。故事中的咨询顾问运用最先进的咨询工具得到了羊群数量的最终结论，却遭到了牧羊人的嘲笑，因为咨询顾问说出的只是牧羊人本来就确知的事情。很多咨询顾问故弄玄虚，在咨询中使用了很多数理分析模型，搞得企业管理者一头雾水，这样的做法是毫无意义的，是对企业的高度不负责任，因为它解决不了问题的根本。

只有掌握了正确的思维方式，一个咨询顾问才能长期立足于咨询界，并与企业实现共赢。只有充分地运用这些思维方式，才能体现出一分力办十分事的原则，这样，问题就能得到迅速而圆满的解决。

将复杂问题简单化，

将简单问题复杂化

将复杂问题简单化、简单问题复杂化看似自相矛盾，实际上却是协调统一的，这也正是咨询公司在为企业服务过程中体现出来的高于企业管理者的优势所在。所谓当局者迷，旁观者清，在繁忙的企业日常运营中，公司管理人员往往局限于具体事务，缺乏全局观点，考虑问题都是从自己所处的位置出发，容易就问题论问题，无法跳出问题看问题。从他们的角度来说，需要解决的问题并不复杂，但却人为地将其复杂化，到最后越搞越乱，谁也解决不了。

有这样一个故事：某家报纸曾举办一项高额奖金的有奖征答活动，题目是：一个充气不足的热气球载着三位关系世界兴亡命运的科学家。第一位是环保专家，他的研究可拯救无数人们因环境污染而面临死亡的厄运；第二位是核子专家，他有能力防止全球性的核子战争，使地球免于被毁灭的绝境；第三位是粮食专家，他能在不毛之地，运用专业知识成功地种植食物，使几千万人脱离因饥荒而亡的命运。此刻热气球即将坠毁，必须丢出一个人以减轻载重，使其余的两人得以存活，请问该丢下哪一位科学家？

问题刊出之后，因为奖金数额庞大，信件如雪片飞来。在这些信中，每个人皆竭尽所能，甚至天马行空地阐述他们认为必须丢下哪位科学家的宏观见解。

最后结果揭晓，巨额奖金的得主是一个小男孩。

他的答案是：将最胖的那位科学家丢出去。

事物的本源其实是很简单的，但人们往往把它们复杂化。

思路决定出路。无论是在管理咨询中，还是在企业运营中，要想对事物从系统和全局上进行把握，就必须具备善于将复杂问题简单化的能力，也就是一针见血地捕捉问题实质的能力。

世间之道本就简单。人类社会数百年来生活方式发生了巨大的变化，但人类生存发展的规律仍然没变，比如驾驶汽车，虽然驾驶汽车时需要掌握的技能以及外部环境都在变。但只要把好方向盘、确定正确的方向就可以了。

管理之道同样如此。尽管铺天盖地的管理理论、管理模型扑面而来，但管理应当把握的几个要点还是一样。**管理最重要的也是方向**，一个企业如果失去了对方向的判断，那么决策的失误将导致企业停滞不前、倒退甚至破产关闭。所以我们说，在企业管理的复杂现象中，只要方向把握准了，就能做出正确的事情。

管理需要战略，战略讨论的问题无非就是找对正确的方向、走正确的路，也就是愿景领导的概念。一个领导人要带领一个团队谋求事业的成功，首先要解决目标的问题，既有长远追求，又有短期目标，同时不要把所有的问题都考虑得太复杂。

战略无非是明确告诉人们，我们存在的目标是什么，在哪个领域赚钱，怎么赚钱，只要这三个问题想清楚了，战略也就形成了。

很多企业的决策者是完美主义者，本着企业长期发展的需要，和我们就战略规划的项目进行探讨。我们发现有的企业把握方向的能力很差，能从一个问题鼓捣出多个问题，自己给自己制造了不必要的麻烦。比如某企业在一个行业里做久了，很想在这个行业里继续发展，于是就围绕着自己的强项来设计战略。但情况往往不是这样。当他们看到别人从某种发展模式中脱颖而出，就觉得自己的企业是不是也该这么走，今天学这个，明天学那个，结果搞得自己最核心的优势都丧失了，该往哪里走也没有方向了。等到找到了方向，又迟迟做不出明确的决定，总想着先规划好每个细节后再行动，可是等到规划做好了，时机早就丧失了，而自己企业内部也因为决策者的犹豫不决耗费了大量的资源和精力，自己消耗了自己。

因此我们说，把复杂问题简单化是一种宏观的战略能力，这是战略首要的原则。把复杂问题简单化并不是否定问题的复杂性，而是要做到“在战略上藐视敌人，在战术上重视敌人”。

愿景领导是把复杂问题简单化的根本导向

很少有企业能一边在享受安逸、一边进行充分的准备经营企业。谁都想放缓行动的脚步，有足够的现金流、稳固的基础、适合的人才、足够的竞争力之后再放手一搏。可惜这是不现实的。只要你选择进入某一行业市场，那么决定你的脚步的不是你自己，而是市场、客户与竞争对手，而且，你的资源永

远都是有限的，人才也总是有限的，时间总是不够的，企业的发展永无宁日可言，任何希望通过战略规划体系的严密构建达至成功的观点都是不现实的。

中国大部分成长中的企业最需要的是愿景的引领。把企业存在的价值、存在的目标以及如何存在三大哲学命题进行详细的、富于野心的思考，把到底要带领企业团队走向哪里的基本问题定个调子，只要勾勒出基本的原则，搭建一定的框架，余下的问题都应该在过程中解决。因此，我们要分清楚什么是过程开始前解决的问题，什么是过程中解决的问题，否则，就会陷入应抓住问题核心迅速作决策时却犹豫不决，将问题变得复杂化，应该严格管理时却错误地认为问题并不复杂、可以简单处理的怪圈。

把简单问题复杂化是一种微观执行能力

决定方向对于企业来说是至关重要的，因此要迅速，要简单化，要大胆，也要有野心。但是美好的愿景必须靠严谨理性的执行体系来支撑，这就需要在把复杂问题简单化之后，把简单问题复杂化，体现微观的执行能力。微观不是不重要，复杂化不是不重要，只是这些都是应该在迅速决策之后才继续跟进的问题。对这个原则，企业管理者很多都把握不好。

战略的实施是微观的。你可以说我们的战略目标是什么，在某个领域如何竞争，但在操作时要明确如何具体进行任务分解，时间怎么安排等，不然肯定实施不了。

年度经营计划一定要复杂化，要将公司的战略目标进行细化，如核心竞争力指标有哪些，财务指标有哪些，客户满意度指标有哪些等。

战略目标在部门之间应如何落实责任，部门怎么将指标体系落实到个人，怎么建立一套完善的战略实施跟踪体系，如会议制度、信息制度等，这就是细化。

抓大而不放小，细节决定执行力

复杂与简单的辩证思考在这里得到了极好的印证，从简单到复杂的转化同样在很多企业内没能得到很好的实施。咨询公司尤其应向企业强调这一点，决不能为了方案而方案，方案的可操作性才是在决定正确方向之后应当重视的问题。走对了路，却在阴沟里翻了船，这样的事情经常都在发生。可以想象一个以打造某某行业全球一流企业为愿景的公司，却隔三差五地发生交货延期或者客户退货的现象，这怎么能保障自身的长远发展呢？

细节不能停留在口头上，必须有细化的制度做保障。以营销为例，依据战略规划分解的指标，必须层层分解到部门，分解到岗位，分解到个人，甚至要求将销售额指标分解到每天。又比如在目标管理中，要求提交周计划，按照周计划对员工进行每天的目标工作卡管理。只有制度不断细化，才能保证规划的执行。

“没有精彩的局部，就没有波澜壮阔的全局。”

天下大事必做于细

初入行的咨询顾问，很容易因为某些思想火花而误入歧途，以为提出了创意或想法就能解决问题，这样只能导致设计出的方案粗陋不堪，难以实施。方案必须细化、细化、再细化，不断进行目标分解，构筑严谨、可操作的项目实施体系，否则咨询顾问自身无法提高，也无法真正对客户负责。

当然，咨询方案的细化必须要把握一定分寸。很多客户基于可操作性的理由，要求咨询方案不断细化，这在一定程度上增加了企业人员对于咨询公司的依赖性，同时也与咨询公司客观第三方的角色定位相悖。为什么这么说？咨询公司对于客户公司怎么也熟悉不过那些与企业朝夕相处的员工，只有他们最了解企业的情况，也能从自身工作的角度出发把方案做得更精更细。因此，在咨询顾问提出总体实施方案之后，必须抓大局、定基调，同时给予这些员工细化的思路以及工具方法，但深度细化、开拓创新的任务必须由企业人员来做。如果说什么事情都由咨询顾问来完成，那么这套方案仍然是咨询公司的方案，而不是企业的方案，双方合作的价值也就难以体现了。

第 2 章

价值观比咨询重要企业如果仅仅为了咨询而咨询，那么一切都毫无意义。企业不是为了咨询而咨询，而是为咨询能为整个企业组织带来可激活的价值。所以，一个咨询公司如果只是抱着为了方案而方案的态度为企业提供服务，他们永远都抓不住客户的心，体现不了咨询的价值。没有高于咨询的咨询信仰的支持，就好像航行中没有灯塔，随时都可能触礁。

思考比作为重要

没有思考，作为将失去方向

咨询过程中，急于投入工作是错误的，每一个进度都必须三思而后行，才能避免无用功。

做过几个咨询项目的咨询顾问，基本上都能形成一定的套路，并且容易在新项目中直接套用招数。这将导致其必然又跳入一个自设的陷阱，一不留神就会走偏方向。

我们强调思考比作为重要，最核心理念其实就是找对方向。一个咨询顾问在项目进展中必须在开始下一步工作之前多问问自己：我做这件事情是为了什么，它的方向在哪里？为了解决这个问题，我应该把握哪几个关键点才能形成不偏离方向的框架性思路？

不这么做，就体现不出咨询的价值。试想，一个不先进行系统思考而偏离方向的咨询顾问，带着一群已经偏离方向的企业管理者，后果将会如何？

不创新毋宁死，不思考无创新

咨询顾问一定要灵活运用各种模型进行结构化的假设与分析，模型组合往往无法涵盖实际客户公司项目的因素，仅仅是借以进行思考的工具。在思考模型的指导下，咨询顾问可以迅速判断问题的关键所在，这样有利于培养咨询顾问把握大局的宏观思维能力。但聪明而又务实的咨询顾问一定很快就会发现，当他进入项目角色之后，影响企业某一局部运行的若干因素侧重各有不同，增删也不一，在结构化思维指引下，他仍然需要自身进行创新，甚至根据自己的分析，整理出新的模型或图表来说明问题。在我们的咨询过程中，我们要求咨询顾问应该具备每周至少创新一种思维图表的能力。

相信这样的过程是任何一个咨询顾问都曾经为之雀跃、兴奋的，在纷繁复杂的企业运行环境中，捕捉最为关键的问题、分解成最为关键的因素，结合该企业现实可行的思路进行提炼整合，最终形成思维的轨迹，形成企业创新的方案，这是咨询智慧最集中的体现，是运用企业共性规律于企业实际个性的严密推理，是咨询价值的核心。咨询顾问带给企业的，最终将归结于企业运行规律个性化分析的整体思维能力。

咨询顾问并不神秘，只是一群专业的企业管理的思辨与践行者，比埋头于企业实际工作的管理人员更为客观地掌握企业运行规律的人员，因此，咨询顾问应该在项目运作中体现出自身的特点与价值，体现专业的分析方法与技巧，并应该在过程中尽可能多地传授。初出茅庐的咨询顾问经常使用很多客户难以理解的专业术语，甚至借此体现专业，实际上无此必要，有时反而会引来过多的反感与抵触，建议这些咨询新人们能与长期从事实践工作的客户公司人员多作交流，碰撞出思想的火花，从而实现互动的双向的交流。

过程比结果重要

思维方式的转变比得到精美的方案重要

咨询项目，有了方向与方法，就等于赢得了50%的结果；如果没有精耕细作的过程控制，不仅将失去余下的50%，可能连成功开端所带来的效果都将失去。

咨询成果的绩效评估量化问题是咨询公司与客户谈判的另一焦点问题。有的客户甚至提出了若干指标以检验咨询绩效。可量化指标是一种办法，但其并不高明，也是咨询公司无法接受的。咨询公司极少介入项目实施的行业惯例意味着项目实施成功的主要因素在于企业内部人员的能力。因此，在项目方案阶段的合作是极为重要的。如果对接失败，即使方案再完善，设定的目标也难以实现。

在过程中充分发挥脑力激荡的作用，在短时间内掌握咨询思维的要领，是企业参与项目人员必须牢记的。聪明的企业领导人会千方百计地要求咨询公司高层举办各种类型的培训讲座或讨论会，不断地向企业管理人员灌输新思维模式。

方案实施的“行先于知”原则

在咨询前期的报告提交阶段，我们强调的是过程比结果重要，要重视过程培训给客户带来的思维模式的冲击。但在方案进入实施辅导期后，就要强调不要为了方案而方案，有时结果比过程更重要。这听起来又是一个矛盾，其实就是要培养辩证思考的能力，灵活运用矛盾方法来指导项目进程。

大部分企业都存在这样的情况，咨询公司的方案得到认可开始实施之后，发觉人力资源的实操能力距离方案实施要求尚有一定的差距。所谓说的容易做的难。我们最近有一个项目，实施方案出来之后，主要负责实施的部门却还在雾里看花，无法按照要求制定本年度的实施计划。尽管他们的高层都很清楚应该怎么做，但不可能让高层去具体操作，而中层又在为如何制定计划而烦恼不已。

当我们进行辅导的时候，发现问题的关键是该企业过度重视过程，陷入了为了方案而方案的怪圈，中层都停留在想的阶段，迟迟不采取具体的措施。这时我们就给他们狠狠地敲了一个警钟，告诫他们，如果再犹豫不决的话，大半年就过去了。不要等到完全将方案消化、理解了再去做，那时什么都晚了。况且没有在实践中运用这个方案，就无法理解方案思想的精髓。因此，必须尽快着手细化方案的实施步骤，先做了再说，然后再在实践中发现问题，检验效果。

团队比个人重要

三个臭皮匠，顶个诸葛亮

咨询公司与策划公司最大的不同就在于咨询团队。只有依靠团队的力量才能获得系统思考的能力，才

能为客户提供真正深层次的智力服务。

最明显的体现在于集体集中思考、集中解决问题的基本工作方式。每一个项目都有大量的工作要完成，单靠某一个人的力量是难以按照项目运作的行程安排完成任务的。因此，合理分工、集体思考是基本的工作方式。一个咨询顾问两三天才能形成基本思路的问题，集中所有咨询顾问进行专题研讨，可能两三个小时就能拿出一个框架来。

比如在咨询创新工具或者模型开发方面，咨询公司经常的做法是某个顾问开发了一个分析工具以支持方案的逻辑性，于是大家都放下手头工作，到会议室集中讨论。你提一个思路，我画一个图，很快就将这个顾问的思路延伸得更广，他只需要沿着集体智慧的成果继续往下做就可以了。

发挥团队的力量

每个咨询团队成员都各有绝招，各有特点。因此必须充分利用各自的优势进行知识共享、弱势互补，才能依靠团队的力量取得成功。

一个优秀的咨询团队，既需要能准确把握客户需求、决定项目正确方向的决策者，也需要具备极强学习能力与执行能力的实操者，还需要经验丰富的能协助解决问题的参谋者，有可能还需要甘当铺路石的项目助理。在咨询过程中，只有充分发挥团队的力量，才能使项目快速运转，仅靠个人的苦苦思索，是无论如何也达不到集体智慧的高度的。

在一个营销战略的前期市场调研项目中，我们的团队就是依靠团队每个人的优势完成了一份较高水准的调研报告，得到了客户的赞赏。当时的团队中有一个博士做项目总监，另外一个博士做项目经理，有一个MBA，有资深顾问，同时也有研究生。这样的豪华阵容在前期市场调研中碰到了前所未有的困境。按照原来的计划，由一个管理工程专业的博士作为项目经理，主要负责整个项目的运作。但这位博士研究能力很强，把控项目的能力却不足，导致前期工作开展时没有抓住重点，该做的事情做得不够，不该做的事情做了一大堆；团队成员的配合也存在问题，原因是他不懂得利用各成员的优势为其所用。于是集体进行了研究，决定调整团队分工，在项目总监的指导下，管理工程博士集中精力进行数据分析，MBA主要负责实操流程的协作，资深顾问利用其丰富的经验进行市场判断，而研究生则负责整个报告的撰写。这样，每个人的优点都在服务项目的原则下得到最大化的发挥。特别在项目后期，不擅长于组织的管理工程博士利用其最强的适用于非线性数据预测的灰色神经网络系统分析方法，成功地在有限数据的基础上预测了全国市场以及区域市场的各个主要市场指标，从而为整个团队后续的跟进以及定性的研究奠定了基础。

企鹅与孔雀

不同的项目，都需要搭配不同的能胜任咨询项目的团队成员。基于咨询公司人才储备计划的需要，在咨询过程中也经常会有新的团队成员加入。这个过程，是新的信息汇集的过程。新的团队组合、新的咨询顾问的加入都带来了咨询团队新思维的激发。

这就像一群循规蹈矩的企鹅，每天重复地依照自身的规则工作着，突然来了一只漂亮的孔雀，如何对待这只带来若干冲击的孔雀，的确是需要深思的问题。

有个例子让我们体会很深刻。当老客户要求我们继续合作新的项目时，我们带领新的团队开始了前期的调研工作。这时无论是旧团队成员还是客户人员都会觉得比较烦，毕竟我们对其情况已经相当了解。但其实不然，新团队成员的咨询顾问在进行提问的时候，他们按照自己的理解提出了很多老团队成员

习以为常、有可能忽视的问题，他们带来了新思维，打破了老团队成员的思维惯性。

不能为了个人而团队

一个团队管理者必须肩负三大责任：一是思想工作，二是业务指导，三是对外沟通。

一个团队配合的好坏，关键看团队管理者也就是项目经理能否真正做好思想工作，也就是要传递经盛文化，用经盛咨询统一的价值观来指导咨询团队成员形成共同的行为模式。

有的项目经理只是为了个人而团队，只要能够保障自身的利益以及项目的进度，不重视团队成员的协作与能力提升，那是致命的错误。我们历来强调项目经理必须为了团队而团队，必须致力于在咨询进程中为公司培养人才。

客户比专家重要

一个闭门造车的咨询方案，很难得到客户公司支持人员的充分理解，即使再完美的方案，也会导致执行的不力。咨询顾问必须在提交方案之前将其要点充分地与客户项目对接人员交流，最大程度地争取其支持。毕竟，最熟悉企业情况的是他们。

客户才是企业创造财富的主体，咨询专家不过是一个协助者而已。咨询顾问一定要牢记的一点就是自己的协助者身份，咨询公司的主要职责是方式方法的引导和教授，而最终方案的形成仍然来源于企业，来源于员工，来源于最贴近市场的人员。咨询顾问提炼的方案是在此基础上形成的整合意见。一个方案如果没有与企业人员反反复复的讨论与获得认可，是无法得到通过的。

无法让客户操作的方案不是好方案

方案的操作者主要是中层人员，最终需要其上传下达，使方案的实施逐步开展。因此，在咨询过程中就应该对各级管理人员进行培训，有的项目还需要由咨询公司向员工进行直接的讲解。

只有本着客户比专家重要的定位，咨询顾问才能在每一次沟通中都能不摆出专家的架子，说一些企业人员听不懂的话，画一些企业人员看不懂的图，开发一些企业人员理解不了的模型，他们提出的方案要尽量贴近企业整体人力资源的素质。当然，这并不是要故意降低咨询公司的权威与专业性，两者并不是矛盾的。如果咨询顾问没有重视实施过程中可能出现的操作性细节问题，一味地依照自己的思路追求完美，那么咨询方案必然会受到质疑，并将在实施辅导的过程中付出代价。

与管理者的互动是咨询顾问学习提高的好途径

咨询顾问切忌将自己摆在过高的位置上，认为自己掌握了专业知识与咨询技能就高出企业管理者半截，这是极为错误的观念。咨询运作的过程，不仅仅是企业从咨询公司获取知识的过程，同样是咨询顾问从企业得到实践真知的过程，这充分地体现了教学相长的特点。问题的解决，不是靠咨询顾问独自操作的，而是通过与企业管理者共同的思考实现的。甚至有的时候管理者在咨询顾问点拨之下的思考成果比咨询顾问的还要精彩，这可让咨询顾问获得思路上的重大突破。

企业管理者能够从管理实践，从企业自身情况给咨询顾问提供一些具有实操性的建议。这就像买画的人，他的心里有一幅模糊的蓝图，但他没受过美术方面的专业培训，让他自己把这个图案画出来极为困难。但是他能够直观地去表述他到底需要什么样的画，并且当几幅可以参考的图画放在他眼前的时

候，他能够凭着直觉判断哪一幅画更符合他的蓝图。而画画的人也从中体会到如何才能画出更加符合人们愿望的画来。

咨询顾问与企业管理者角色互换也能说明这一问题。很多在企业里积累了足够经验与能力的管理者投身到咨询顾问行业，以使自身的能力在短时间内得到快速提升，同时把他在企业里的成功实践推广到其他企业；还有很多咨询顾问在沉浸于咨询项目数年后选择到企业的管理实践中吸取实践真知。但有一点是确定的，理论永远来源于实践，这就是客户比专家重要最深层次的解剖。

做咨询就是做人保持距离，就是保持权威和执行力

咨询公司的角色导致咨询顾问与客户的充分有效沟通必然是建立在保持距离的基础上的。保持与客户的适当距离，才能避免受到客户惯性思维的影响，能够从第三方客观的立场看问题，才能保持权威与执行力。

经盛文化之公开、公平、公正原则

“在咨询过程中，我们并不是客户的朋友，而是作为第三方的客观咨询顾问，我们的方案是站在公司的立场上提出我们的客观建议，而不是针对具体部门和具体的人，我们决不能涉及到客户的内部矛盾与纠纷之中。”——摘自《经盛企业文化手册》

外来的和尚好念经。当一个企业需要咨询顾问深度介入的时候，并不仅仅是因为咨询公司的专业能力，更为深层的还在于其需要一个第三方的权威机构统一内部的认识。在一个咨询项目的报告会上，几个客户公司的部门经理听了我们的讲解之后显得很激动，表示非常认同咨询公司的观点，认为这些观点能够很好地指导他们的工作。而在会后，总经理不解地询问底下的人：这些都是平日里我反复跟你们讲的问题，为什么我讲你们不听，而咨询公司讲你们就接受呢？

其实这就是距离的原因。同一利益体中的群体，必然会因为利益关系而影响公正性，从而在一定程度上阻碍了沟通的有效性。这就好比两只困倦的刺猬，由于寒冷拥在一起。可因为各自身上都长着刺，于是它们离开了一段距离，但又冷得受不了，于是又凑到一起。几经折腾，两只刺猬终于找到一个合适的距离：既能互相获得对方的温暖而又不至于被扎伤。

“刺猬”法则就是人际交往中的“心理距离效应”。领导者要搞好工作，应该与下属保持亲密关系，这样做可以获得下属的尊重；同时还要与下属保持心理距离，以避免在工作中丧失原则。

反观咨询顾问的角色，他的定位在于跳出企业看企业，跳出问题看问题，从客观公正的角度把握解决问题的方向。如果不与客户保持适当程度的距离，就难以保持独立的地位，反而容易受到客户思想的干扰，无法把问题看得清晰透彻，无法稳、准、狠地保持自己鲜明的立场。当你的立场不坚定、开始受到企业人员观点左右的时候，执行力的危机就出现了；企业人员不会再对一个立场并不坚定的咨询顾问的观点进行深入分析，在执行中也肯定边怀疑边实施，很大程度上削弱了项目的执行力度。

一般的项目中，管理咨询顾问均有自己独立的办公室以及住宿场所，独立的第三方的客观思考是管理咨询顾问必须严格遵循的规则。无论在调查访谈中，还是沟通探讨中，管理咨询顾问均以不卷入企业相关利益为要义。要切实保证提出的方案是以事论事，所有沟通均通过正式的途径进行，不宜在私下场合非正式地进行。

有的咨询公司习惯于与客户公司的人员打成一片，喜欢隔三差五地邀请项目公司领导共赴晚宴，几杯

酒下肚之后，什么话都可以说，大打感情牌、义气牌。这样的做法很容易就突破合作双方的距离界线，项目的进展必将受到影响，原来希望以外来咨询公司独立第三方介入的角色，潜移默化之中已受到破坏，凡事不是以能力为基础，而变成以感情为基础。

我们并不认同这样的做法。正是这样的做法导致咨询公司一步步地丧失了权威。在客户眼中，管理咨询顾问是崇高的、神圣的、能够给予他们方法与力量的，而不是和他们在一起吃吃喝喝、称兄道弟的。咨询顾问关于该企业的任何看法，都应在正式的沟通中发表出来，而不应在私下的场合中透露或者表述。

保持距离并不等于忽视沟通

作为具备专业职业操守的咨询顾问，应该明了保持距离的分寸。良好的沟通技巧将有助于项目方案的完善以及知识转移的有效性。高素质的咨询顾问不应终日埋头苦干，全身心地投入于各种专业模块的设计以及研究报告的编写之中，这样很容易出现自我封闭的情况，在缺乏与客户充分沟通的情况下形成定论，这是导致项目陷入停滞或者得不到客户支持的一个原因。咨询顾问应该是开放的、主动的，在项目思路、思考模式上应该占据主导和主动的地位；在具体的项目筹划中，应与客户形成更为紧密的合作模式，这样才能将项目不断推向前进。如果双方始终处于猜疑、有所保留的地步，那么项目将无法取得良好的效果。

在沟通过程中，咨询顾问应该重点捕捉企业主要领导人的思路，毕竟带领企业风里来雨里去、对于企业情况最为了解的是他们。但是，这并不意味着与企业领导人沟通好就行了。咨询顾问在多数时间仍然需要与项目对接人员、各级管理人员进行交流，并且，这个交流也不限于调研阶段的访谈，在项目研究阶段、方案撰写阶段，均需与相关人员就有关问题进行多次讨论、澄清以及说服，工作做足了，咨询团队在企业中的地位就得到有效的尊重及维护，有利于咨询公司与客户公司的长期合作。

在项目运作中，我们总能在开完讨论会或培训课之后，听到客户公司的管理人员兴奋地引用我们的用语，甚至和我们形成了一致的思路，这是最为可喜的现象，也是令我们倍感满足的事情。

第 3 章

人才辈出——咨询最大的成就

在咨询过程中开始必要的知识转移是保证方案实施后对接项目成员具备实操性、学会系统思考问题方法的最好方法。企业聘请管理咨询公司，最大的收获在于项目完成之后能培养出一批持续运用科学管理思维方式为企业作贡献的人才。

客户公司在导入咨询项目之后，其企业管理人员往往会产生依赖的心理，只依赖咨询公司完成艰辛的劳动成果。殊不知，他们放弃了最好的学习机会。

我们一个客户新设立一个战略管理部门之后，邀请我们做一个市场调研项目。新任的部门经理并没有身先士卒，在项目对接人员的协调上、在项目调研信息的掌握上都做得很不到位。当需要外出到某市场集散地实地调研时，我们要求该部门调派相关工作人员会合调研，他竟说不需要了。这样的态度，错过了最好的与咨询公司合作、学习的机会。

知识转移，为企业培养人才是咨询项目最大的成果。咨询项目能够得以成功实施，最大的保证是企业对接的项目小组主要成员能够提高学习能力、掌握思维模式与方法技巧。

引导、协助和培养客户拥有解决问题的能力，是经盛公司所有咨询顾问的职责。

中西合璧——理性与感性的完美结合

西方管理思想注重数据，是点性思维模式，其众多的管理工具与管理解决方案均建立在严密而周全的企业历史数据基础之上的。但是如果生搬硬套在国内的中小型企业中，必将面临水土不服的问题。缺乏历史数据、难以进行数理分析是中国的正规MBA们面临的极大尴尬。

中国企业最缺的是管理，在管理咨询市场与国外尚有很大距离的情况下，拥有能满足中国企业行业成功经验要求的本土咨询公司乃至国外咨询公司都少之又少；另外，行业成功经验的背后实际上要求的是行业研究的数据库，而能够拥有完整数据库的企业、行业协会均是少之又少。这就是很多MBA到了企业之后就傻眼的原因所在，他们所学的数理分析模型找不到数据来输入！比如石材行业，有限的数据只是来源于海关总署的统计，而全行业的平均利润率、平均销售额、总产值等都有很多水分，这就是本土企业的中国特色。

西方管理咨询以数据为主的分析模式有其可以采用的优势，能够使本土企业在过程中逐步学习制度化、数据化管理的先进管理技术；但西式分析方法的设计原理来源于其管理哲学的基本假设，都是从管理价值观出发研究企业应当如何管理的问题，而中西传统哲学的差异正是为西式分析方法能够在国内本土企业中发挥多大的能量打上了大大的问号。如何根据本土企业的实际情况，找到适合本土企业的管理咨询模式，如何基于我们传统的哲学思想赋予本土企业驾驭西方先进管理技术及工具的能力，这些是摆在中国企业管理者以及本土管理咨询公司最大的课题。

在一次我们给客户企业做的讲解会议上，该企业的一位副总提出了一直疑惑不解的问题：使用西方管理工具的数据分析到底能否解决我们企业存在的问题。首先，分析框架的基本指标设置是否科学；其次，数据采集分析过程是否科学；而数据来源的准确性则是最大的问题。

大家进行了激烈的讨论之后，我们提出了我们一向坚持的观点：

中西合璧，感性与理性相结合，才能为中国企业指明出路。尤其是中国的民营企业，最大的问题仍然是战略思维的问题，如果不从定性、思辨的高度解决问题，那么问题仍将是问题，再好的管理工具也难以奏效，因为所有的事情归根结底是人的问题，而不是数据的问题。数据只是工具，连怎么使用工具都缺乏认知，何谈使用工具？

在管理中，不能采用非此即彼的思考方法，而应进行系统的思考。不能脱离中国本土的传统哲学论管理，也不能简单进行理性管理而放弃感性思维模式，更不能只从感性出发而不考虑执行实施的风险。中国传统的思辨模式有着强大的生命力，有极强的统御能力，本土企业应以中国哲学为“道”，方能有效驾驭西方管理之“术”。

效果让事实说话——立竿见影，成绩卓著

经盛文化之成长快乐原则：“快乐咨询，快乐工作，快乐家庭。享受客户企业成长的快乐。感受与公司一起成长的快乐。体验自己与他人成长的快乐。”

这是经盛咨询快乐文化的表述，更是经盛人在咨询项目中身体力行的理念总结。

我们一个客户的老总在综合战略项目（指经盛公司的独有咨询模型，包括公司战略、人力资源战略和企业文化战略）结束之后，对我们的项目评价是：立竿见影，成绩卓著！

这是客户基于体验与咨询公司一起成长的由衷说法，成长的快乐已经超越了问题解决本身。

每一次我们返回客户公司的时候，最直接的感受就是企业管理者思想的变化。同样的地点、同样的人物、同样的问题，但时隔十数日，通过他的语言表述、神情以及行为，都可以捕捉到他思维积极学习思考的过程。

最近的一次实施辅导中，有一个新加入团队的咨询顾问一起前往，并参加了一次由客户公司副总主持的深度沟通会。会上这位副总分析问题的深度让他非常惊讶，会后一再指出某总的思路很清晰、分析很透彻。我们都相视一笑。没有过去的比较就不是比较，从项目谈判开始到如今的半年多时间里，进步最快的是企业高层管理人员，其次是中层的项目对接人员。他们开始的变化是：只要是我们的观点得到了认同，第二次开会的时候，他们已经开始用同样的词语表达他们的看法了；接着是从被动地从咨询公司移植分析工具、管理工具进行运用，到他们在碰到问题时也能主动运用各种工具进行了；再接着就是他们能在与我们的交谈中捕捉我们的思维模式，捕捉我们试图引导他们的思想是什么，并且在内部讨论中已能运用我们的思维模式进行会议主持了，这时我们才真正从问题解决者转变为问题解决的协助者。

这才是真正的咨询效果所在，咨询最大的成果并不在于知识成果的转移，关键在于企业管理者思维模式的转变，这才是企业能体验到的知识财富。

真正的互动此时才刚开始！

每个咨询过程，客户对于咨询公司的认识都经历了从崇拜到怀疑、从怀疑到沟通、从沟通到分享、从分享到互动的过程。

事实上，企业管理者长期从事企业管理实践，积累了丰富的经验与阅历，只是在思维模式上容易陷入具体事务之中，难以抽出身心跳出问题看问题；通过咨询项目的运作、培训，只要能够掌握咨询顾问提供的思考方法，他们很快就能发生质的飞跃，体会到自身的成长。用一位高层的话说：咨询本身就是给管理干部提升的福利。反之，有些管理者一开始就基于自身利益的顾虑而刻意避开咨询公司，对于方案的实施也是勉强应付，根本就不去思考为什么要这么做，咨询公司的引导用意何在。一个咨询流程下来，有的管理干部提升得很快，能够抓住难得的学习与提升机会，而有的管理干部却没有明显的进步，反而退步了，跟不上企业发展的步伐了。

咨询顾问最高的奖赏尽在客户的承认之中！

经盛之梦——寂寞的，也是精彩的

每当夜深人静，他人已经进入梦乡，而咨询顾问还在挑灯夜战时；每当欢乐佳节，他人与家人共欢庆，而咨询顾问却孤身远离他乡时，我们感受到了咨询的寂寞！

每当客户执行咨询方案后公司业绩蒸蒸日上，客户赞不绝口时；每当客户企业员工感受到咨询力量而

天天进步时，我们体验到了咨询的精彩！

每个咨询顾问自从进入咨询行业之后，高压、高效率、高强度就成为工作的代名词。正如经盛公司《经盛企业文化手册》中说的一样：“没有进步，就是退步。咨询行业是人才汇集的高智商行业，我们永远都处在战战兢兢、如履薄冰的境界，不能在最短的时间内提升自己，就会失去与别人同台竞争的资格。所以，今天的事情今天一定要完成，明天的事情最好也能在今天完成。惟有如此，我们才有可能让一个1岁的小孩不但可以与10岁的小孩同台竞技，并且有取胜的机会。”

这就是咨询公司的真实写照！作为一个出售思想给企业的企业，你如果不能掌握最新的理论与实践经验，就会失去在这个行业里生存的机会。特别是中国咨询业，相对于国外一百多年的咨询业发展历史而言就像一个刚出生的婴儿，还没有学会走路，就已经和成年人在同一条跑道上赛跑了。但市场绝不会因为你是婴儿就多给你时间，惟一能给你的就是与狼共舞的机会，而且还要看你有没有这种能力争取到这个机会。

经盛之梦

人类因梦想而伟大，人类的梦想——经济繁荣昌盛！

企业因文化而繁荣，经盛的梦想——企业繁荣昌盛！

广聚天下经济管理精英，为人类经济繁荣昌盛，奉献一生，这就是所有经盛人的梦想。

我们来自五湖四海，只因为共同的梦——创造经济繁荣昌盛，追求不懈，去共同实现经盛人的梦想！

正如经盛之梦所说，因为有梦，所以企业有优秀与平庸之别。

当我们提倡快乐文化时，意味着我们深知咨询业的枯燥与压力；当我们强调快乐家庭时，我们知道咨询工作与家庭的矛盾。

但是，当我们唱起经盛之梦时，我们感动得热泪盈眶。人的一生，可以平平庸庸，也可以轰轰烈烈，如李清照词中所描述一样：“生当作人杰，死亦为鬼神。”我们不敢奢求每个人都能达到这种境界，但起码要过得有价值。

价值，每个人、每个公司、每个企业、每个民族价值体现都不一样，经盛公司和员工所体现的价值是什么呢？

创造经济繁荣昌盛，创造企业繁荣昌盛！

这是我们的梦想，也是价值所在。当我们看到客户企业在我们的协助下迅速成长、管理水平大幅提升时；当我们看到企业员工在我们的咨询和培训下管理理念不但有很大提升，而且对企业效果产生促进作用时；当我们看到企业由于突出成绩而受到社会各界赞美时，我们很欣慰。

诚然，在企业咨询项目成果上，我们永远只是配角，最终的荣誉及成绩归根结底都是企业自己努力的结果，因为咨询公司只能是“传播思想，点击思维”，我们给予企业的并不是灵丹妙药，只是一服强身健体的中西药结合药方，至于企业能否消化并将之转化成成果，那要靠企业自己的消化能力和转化能力，咨询公司惟一能做的就是提供他们消化和转化所需要的技巧和方法而已。

如华为任正非所说：“华为要松土、翻新，种子是我们自己种的，外部请来的专家、引进的流程就像投射进的阳光，如果我们离开这片田地，能从外面捡回来玉米，但也许最开始播下的种子就死了。”

当然，咨询公司所起到的作用也是显而易见的，当企业具备了所有的成功元素，但苦于没有突破的时候，咨询公司就是化学催化剂，一滴就可以改变所有的结构和效果，使平时普通的物质变成新的元素或物质，实现从量变到质变的跃升。

这就好比人们在观看火箭起飞运行的时候，只看到火箭在空中优美的飞行弧线，极少考虑到太空舱中宇航员的作用与感受。

寂寞与精彩同在

第 4 章

跳出战略看战略 战略管理三元协同系统——战略、文化与人力资源

战略是什么？

战略是制定、实施和评价使组织能够达到其目标的、跨功能决策的艺术与科学。

战略是一种计划，一种计谋，一种模式，一种定位和一种观念。

.....

跳出战略看战略，战略其实很简单。它是企业运行过程中为解决企业基本问题而形成的思考，是企业解决基本问题的方法，它不可能是孤立的存在，而是一套系统。我们认为：

战略就是企业解决问题的一种思维，它是回答企业为什么存在、如何存在的思维体系。

“企业为什么存在”解决的是企业存在价值的问题，表现形式就是企业的使命和愿景。

“企业如何存在”是解决公司竞争战略的问题，表现形式就是公司层、职能层和业务层的战略。

有人会说，很多企业都没有具体的愿景或使命，那是不是他们都没有存在的价值？

如果一个人或一事物没有存在的价值，那它根本就不可能生存下去。

因为存在即是道理。

如果一个企业不知道它存在的价值，那它可能已经不存在了。如果一个企业不知道它如何去竞争，那它的死亡是迟早的事。

战略管理是什么？

从不同角度分析得出的定义是不同的。

战略管理是确立企业使命，根据企业外部环境和内部经营要素设定企业组织目标，保证目标的正确落实并使企业使命最终得以实现的一个动态过程。

.....

往往人们在分析事物的时候，都会因为陷入到具体事物当中而不能自拔，所谓“不识庐山真面目，只缘身在此山中”就是这个意思。

如果我们考虑战略管理的本身，那它只能是战略分析、战略实施、战略调控的动态循环过程。

如果我们站在企业全局的角度来分析战略管理，那我们的视角会开阔得多。在企业管理的整体流程中，那些与战略息息相关的环节之间的联系才是战略管理的核心内容。

我们先思考这样的问题：一个人要成就一番事业，他首先要考虑的是什么？

第一要考虑往哪个方向走，第二要考虑用什么样的人，第三要考虑如何凝聚这些人。如果这三个问题解决了，那企业的基本问题也就解决了。

向什么方向走，用什么样的人，凭什么凝聚人心，这就是企业管理的三大核心问题。这是最基本的问题，也是最重要的问题。我们称之为战略管理的三个基本底线，也就是说，如果这三个问题不解决，战略管理就无从谈起。

我们认为，战略管理应该从企业全局的角度来分析，也就是必须要涉及到企业的三个基本问题：公司战略、企业文化和人力资源。我们称之为企业管理的三元系统，这个三元系统之间的关系非常紧密，它们之间相互影响，相互作用，一旦配合紧密，就会起到协同的作用，因此我们又称之为三元协同系统。

战略管理就是企业对战略、文化和人力资源的系统性思考，它是一种思维模式，是解决公司基本问题的一套思维。

从这个角度分析，我们所说的战略管理是从宏观角度对企业管理的思考，它包括微观的战略管理内容，就是战略分析、战略实施与战略调控三大环节。

宏观的战略管理是指企业的战略管理，它包括对企业战略、文化和人力资源的战略思考。

微观的战略管理是指企业战略的管理，它包括战略分析、战略实施和战略调控的战略思考。

宏观的战略思考是解决企业的核心竞争力问题，微观的战略思考是解决企业的竞争优势问题。

宏观战略管理也叫企业的核心竞争力模型。这个战略模型可以用登山比赛这个形象的比喻来形容。

在登山比赛中，当你领着一群人朝山顶奔跑的时候，你必须告诉跟随你的人，我们的目的地在哪里，如果没有明确的目标，那无论跑多快，也没有任何意义；同时你还要把握好方向的正确性，如果方向错误，不管付出多少努力都是白费；最后你还要努力找到一个适合你的团队的捷径，如果你穿的是跑鞋，那走山梯可能会快些，但如果你穿的是钉鞋，那走山路肯定会更适合。这就是战略中的愿景、目

标、资源和竞争战略的问题。

第二件事是你要确保你的队员在统一目标的前提下斗志昂扬，充满激情，至少不要搞窝里斗，不然在半路就可能会散伙，更谈不上到达终点了。因此你必须设计一种统一团队认识的价值观，不然就会出现内耗。这就是企业文化的问题。

第三件事是你必须鼓励你的队员，告诉他们达到山顶会有什么奖励，同时还要保证一路上给他们提供水和食物，不然有些人就不愿意或者支撑不到终点。选择什么队员对你来说很重要，选对了人，可能大家一路上都在饿肚子却能斗志昂扬；选错了人，没走到半路，队伍可能就已经四分五裂。选对人的同时还要告诉他们多、快、好、省到达山顶的方法，这样才可能让他们保持最佳的竞技状态。这就是人力资源的问题。

抓住了战略、文化与人力资源——战略管理的三大核心问题，就抓住了解决问题的关键，这就是经盛战略管理的基本原理。

“431战略框架”

在多年的战略咨询过程中，我们逐渐形成了自己的战略咨询框架，就是经盛战略咨询总体模型。这个模型是我们战略管理框架的三大组成部分之一，它概括起来就是“431战略框架”模型：4个问题，3个层面业务，1个过渡方案。

4个问题：

What，成为什么，指企业愿景和发展目标，也就是战略定位。

How，在那里竞争，指公司层战略、职能层、业务层战略，就是战略取舍。

When，什么时候完成，指战略的时间安排和步骤，就是战略安排。

Who，由谁负责完成，指由什么部门、什么人负责完成，就是战略组织结构。

3个层面业务：

第一层面业务，核心业务，是指企业维持生存的业务。

第二层面业务，新兴业务，是指企业现在要培育的业务。

第三层面业务，种子业务，是指企业将来要发展的业务。

1个过渡方案：

企业在战略实施过程中的过渡性方案，通常时间为一年。

任何复杂的战略问题经过“431战略框架”的分析，都变得简单，因为任何战略都是复杂的，它涉及到企业管理的核心；但任何战略问题又都是简单的，因为再复杂的战略问题都可以通过“431战略框架”来分析。战略框架之所以重要，是因为它阐释了企业战略管理中的基本原则，任何战略都可以在这个

框架中得到体现。正如计算机再怎么复杂，归根结底也就是0和1，而人类身体结构再怎么复杂，都是由X和Y组成的一样。

“431战略框架”就是要达到化繁为简的目的。

速度决定生命——中国企业的战略危机意识

我们经常会听到这样的故事：

在草原上，猎豹和羚羊是奔跑最快的两种动物，但它们奔跑的内在动力是不一样的。

对于猎豹来说，如果它们奔跑得不够快，那它可能就吃不到最喜欢吃的食物——羚羊。

但对于羚羊而言，它们如果跑得不够快，就会成为猎豹口中的食物。

所以羚羊一定要跑得比猎豹快，而猎豹一定要比跑得最慢的羚羊快。

一个是为了午餐，一个是为了生存！

这就是中国企业与跨国企业在竞争时的最大区别！

对于进军中国市场的跨国企业来说，他们可以为了市场份额而几年不赚钱，因为他们要的是获得更大的增长、更多的市场份额。他们已经有了足够的储备，所以他们亏得起。

但对于中国大部分企业来说，如何获得长期生存的机会则相对重要一些，他们会将每一次的发展作为继续生存的条件。他们没有丰厚的储备，他们必须经得起风吹雨打的考验，学会在市场竞争中如何找到生存的缝隙。

因此，如何在比竞争对手更短的时间内获取竞争优势，是中国企业战略的必然选择！

更短的时间，意味着在同样的单位时间内，如果你的成长不比竞争对手快，那你很可能被淘汰！

速度决定生命！

许多人不同意这种观点，他们认为快不等于强，强不等同于大。快只是意味着风险、激进和冒失。

这种观点有它正确的一面，但对于现阶段大部分中国企业来讲，它并不是最优的选择！

战略必须在大环境下作出抉择！

当前中国的宏观环境是什么样？加入WTO，就意味着中国市场这扇大门已向世界敞开，中国企业与世界企业同台竞技的时代已经开始，甚至在某些行业早就已经开始了。

能否获得生存下去的机会，取决于未来两年内是否能以比竞争对手更快的进步速度前进，如果适应不了市场发展的需要，就会被市场淘汰！从这个角度分析，速度在未来几年内将是中国大部分企业的必然选择！

我们有一个客户，他们所在的行业是垄断性行业——烟草行业，利润相当丰厚，而且竞争的程度相对其他行业要弱很多。尽管国家要对该行业进行改革的说法已经说了多年，但一直是只闻其声不见行动。我们在对该行业做出详尽的调研之后，在战略的思维上，确定了“速度”与“变革”两大主题，向他们提议必须主动变革，而且要在市场与国家政策改革之前采取措施。果不其然，在我们的战略正式实施不久，国家政策虽然还没有正式进行调整，但地方政府已经抢在国家之前，对该省的烟草行业进行了结构性重组，并且在知道该企业进行了战略改革还取得不错的成绩之后，省政府领导表示将该企业作为改革的试点单位，在全省范围内进行推广。

机遇永远垂青那些有准备的人！市场永远留给主动出击的企业！

但我们排除了企业选择速度战略进行市场竞争。因为中国有些企业的实力虽然与国外大型企业相比差距甚远，但在中国目前经济总量的比例上已经算是大型企业了，相对他们企业的规模来说，他们的管理水平跟不上企业发展的需要，如果在这种情况下选择速度战略的话，无疑将加速企业危机的爆发，所以在稳健中求发展才是他们的上上之策。

把1%的希望变成100%的现实，这是企业家们的天性！

标杆管理，让卓越更卓越

什么样的企业是卓越的，什么样的发展速度是合适的，什么样的管理是先进的，这些都是企业不可避免的基本问题。要回答这些问题，就必须有基本的参照物。

没有比较就没有标准，没有标准就没有答案。

什么标准是合适的？

自己跟自己比行不行？行，肯定行。问题是如果自己和比自己比有发展，是不是就真有发展了呢？

打个比方。为人父母都希望自己的小孩可以快快长大长高，因此老是觉得自己的小孩长得很快，逢人就说自己的孩子长得快。但如果有一天，父母带着小孩到外面与一群小孩玩耍并发觉，自己的小孩比同年龄小孩矮，这时父母才知道自己的小孩实际上长得并不快。

从这个例子我们可以知道，如果自己的小孩没有与其他小孩相比，就会总误以为他在天天长大，一旦与其他同龄小孩相比才发现，其实他长得并不快，此时你还能说我们自己和自己比就行了这样的话吗？

企业也一样，不仅要自己和自己比，还要与同行业竞争对手比，与行业增长速度比，最后还要与其他行业的企业比。将行业内最优秀的企业作为自己成长的榜样，将它作为企业发展的目标，这样才有成长的动力与目标，这就是标杆管理的基本原理。

我们有一个客户，在某行业内发展了十几年，原来是行业内的老大。在发展过程中，由于自满，感觉已经是行业的领头羊，不屑与其他竞争对手比较，结果被对手超越。这时公司的领导还给自己找借口，说自己跟自己比已经年年有进步，所以不必和其他企业比。经过我们的测算，这家企业在过去几年里的增长率还低于行业的平均增长率，如今，该企业的竞争优势正在慢慢消失。

标杆管理可以将行业的优秀企业作为自己的标杆，但不一定要找最好的企业作标杆，应该找一家自己经过努力后能够在一定期限内追上并赶超的企业作标准。我们建议标杆的目标最好是一个集合体，就是将行业内优秀企业的综合因素作为一个组装的目标，这样的标杆不容易陷入具体的目标局限当中，也就是不会容易为标杆而标杆，为目标而目标了。

武侠小说里的主人翁都是美好的化身，他们一般都是武功高强、聪明绝顶、英俊潇洒的侠义之士，经过千辛万苦终能扬名天下。实际生活中不可能存在这样完美的人物，但他的出现却让千千万万的读者看到了生活的希望，因为他是现实生活中人们的奋斗目标。

标杆管理也是一样，如果太容易或太具体的标杆，那只能是短期的奋斗目标，具有真正标杆管理作用的目标，应该是能够激发企业潜能的综合体。

因此，我们说，标杆管理可以让卓越企业更加卓越，让优秀企业更加优秀！

态势是一种战略资源

企业战略关系着企业的进退存亡，而企业家的战略思维模式将直接导致企业战略制定、执行的成败及功效。

战略并不是就现在谈未来，而是着眼于未来谈现在！

很多企业管理人员整天埋头于实际问题，缺乏战略的想像力，当面对战略规划的时候，他们就显得无能为力，找不到解决现在问题的方案。

在做战略规划的时候，公司管理人员一定要跳出原先的思维圈子，做长期的愿景规划。

做战略需要有前瞻性的眼光和大海般的胸怀！

何谓前瞻性的眼光？

举一个简单的例子，在某个企业的战略规划中，我们提出了十年的销售收入阶段指标，2003年度销售收入为3亿元，第一个三年实现销售收入7个亿。按照规划，2004年要达到4.5个亿，2005年达到6个亿，2006年达到7个亿。

这样的阶段性指标得到了大家的认同。但是，问题在于该公司实施的是业务相关多元化战略，在原本的单一主营业务的基础上，开发新业务，在分解战略指标的时候，该部门2003年的业务量仅为1 000万元，而2004年计划的考核目标业务量就是5 000万元。刚刚依据战略规划而新成立的市场部门对此表示了较大的抵触情绪。他们坚持了一个更保守的目标。

此时公司总经理显示出了企业家的眼光，他说，关键的问题并不在于你能否达到5 000万元的目标，而是根据战略规划，公司在2004年必须形成6个亿销售收入的态势，这样2005年的战略目标才有可能实现。

做企业就是在做势，必须将眼光放远一点。

我们为其设计的方案的立足点在于形成一个市场态势。

从该公司目前的市场情况分析，年度经营目标基本上不存在问题。因此我们建议方案的着眼点在于明年的目标市场能否在今年形成。

关注未来的钱，从今天做起！

基于这点，我们建议在公司业务的费用投入上就应该有合理分配的问题，因为没有哪家企业营销费用的投入是没有总量控制的！因此我们将他们的业务分为现有业务和待开发业务，而且业务的投入价值比必须有倾向性。

要建立一个以价值管理为基础的营销体系，重点是要安排好新老业务的投入产出比。

比如说明年7 000万元的业务量，现有的业务占40%，新开发的业务占60%，也就是说，今年主要的利润来源于少数的老业务，而对于新开发的业务来说，今年是不会产生利润的。

但新开发业务是形成未来市场的态势，也就是说，现在的钱投出去，赚的是未来的钱！

变不了——核心竞争力的第六个标准

什么是企业的核心竞争力，不同的企业有不同的回答：技术、人才、品牌或者是管理。但如果你再进一步追问他们，过了五十年后，你的企业核心竞争力还是一样的吗？可能大部分的企业不能明确作答。这正如问一个人的核心特长是什么时，他们能随口说出一连串的东西，但你再问他们这项核心特长能保持多久时却很少有人能回答出来。

北大张维迎教授曾经对核心竞争力的特性作了界定，认为它必须具备五个特点：“偷不去、买不来、拆不开、带不走和流不掉。”

我认为还要多加一项，变不了！

作为核心竞争力，它固然需要以上五个特性，但更为重要的是：作为“核心”两个字，本身就蕴含着一层意思，即“最关键的、最重要的”。

所以它必须保障企业在相当长时期内都能通过核心竞争力获得竞争优势，否则的话就只能算是企业的相对竞争力，即是现在可能是企业的竞争力，以后就难讲了。我相信任何一个企业都不敢将具有这样特性的因素作为企业的核心竞争力吧！

小托马斯·沃森在他的《一个企业和它的信条》里是这样说的：“我认为一个企业成功和失败之间的差距经常可以归咎于这样一个问题，即这个组织是否完全调动了其员工的聪明才智和工作激情。它做了什么来让员工找到共同的事业？在经历了一次次的变动时，它是如何长期保持这一共同目标和方向感的呢？”

“为了面对世界变化所带来的挑战，企业要做好准备，调整除了这些信条以外的任何东西，但对这些信条则要终其一生地坚持。”“技术等因素对成功也起很大作用，但公司员工是如何坚决拥护和忠诚执行公司的基本信条要比它们都更重要。”从这段话中，我们可以看出，对于IBM而言，小托马斯并不认为技术是它的核心竞争力，而是他所说的“信条”。

我认为，核心竞争力必须是一个企业能够长期获得竞争优势的能力，它是一个企业能够基业常青的关

键因素。

技术、人才及管理只能是企业在某段时期内的相对竞争优势而已，真正经得起时间考验的因素才有可能成为企业的核心竞争力。

例如IBM，在它一百多年的发展史上，不乏导致企业灭亡的生存危机，而每一次它都能“侥幸”生存下来并成为当今的500强，如果一定要说技术是它的核心竞争力，那也要加上“不断使顾客满意”的技术才可能成为它的核心竞争力，即是说在技术的后面是企业的核心价值观在指导着。正如一个民族，只有凭着“民族精神”才能使其永存不朽。

中国入世后，很多国内企业都在寻找自己的竞争优势，于是乎人力资本一时间代替了技术，成为大多数企业的核心竞争力。殊不知，一个企业靠什么凝聚优秀人才，这个才是问题的根本。如果没有一套可以凝聚员工的价值观，最好的人才也不可能在企业停留，那还说什么人才是企业的核心竞争力？很多企业口口声声说“以人为本”，实际上却根本不尊重员工，纯粹是一个“言语的巨人，行动的矮子”。这样的企业，人才怎么有可能成为其核心竞争力？所以说，核心竞争力必须符合六个标准，即“偷不去、买不来、拆不开、带不走、流不掉和变不了”。除了有一套可以凝聚员工的核心价值观外，其他因素都不可能成为核心竞争力。技术、人才都可以转移，可以变动，但核心价值观却不行，正如你可以抢走一个人所有的一切，但抢不走他的精神一样。

创造一种凝聚人心的核心价值观，并始终不渝地信奉它，是一个企业获取核心竞争力的根本法则。

战略创新，换位思考

在一次战略研讨会上，我们给大家出了这样一个题目：让他们用一天的时间去向和尚推销梳子，问他们会怎么做。虽然答案很多，但大部分人都认为很难或不可能。这时我和他们说了三种可能的情况。

第一种情况是：你可以到处和和尚讲，讲梳子多么好，对头发多么好，结果被那些和尚骂神经病，说你在笑他们没有头发，将你赶走或者打你一顿。这时你看到一个小和尚，头上生了很多癞子，很痒，坐在地上用手抓。于是你就骗他可以用梳子抓，结果卖出了一把。

第二种情况是：你到一个最高的山上的寺庙里，问和尚，这里是不是有很多人拜佛？和尚说是的，你就问他，如果他们的头发被山风吹乱了，拜佛是尊敬不尊敬？和尚说，当然不尊敬。你又说，如果你们知道了又不提醒这些拜佛的人，是不是一种罪过？和尚说，当然是一种罪过。你于是建议他在每个佛像前摆一把梳子，游客来了梳完头后再拜佛。寺庙里共有10个佛像，于是你卖出去10把梳子。

第三种情况是：你到最大的寺庙里，直接跟方丈讲，你想不想增加收入？方丈说想。你就告诉他，在寺庙最繁华的地方贴上标语，捐钱有礼物拿。什么礼物呢？一把功德梳。这个梳子有个特点，一定要在人多的地方梳头，这样就能梳去晦气、梳来运气。于是很多人捐钱后就去梳头，这样又引来更多的人去捐钱。你一下子就能卖出3 000把。

这个故事说明的是市场营销如何创新的问题。同样的顾客，同样的产品，为什么营销策略不一样，效果就大相径庭呢？因为失败的人考虑问题总是从自己的角度出发，成功的人总是从顾客的角度考虑问题。

换位思考，意味着要打破平衡，打破常规，自我否定。

国内很多企业都在说要培养自己的核心竞争力，树立自有品牌，否定了前些年许多中国企业赖以生存的三来一补业务，也就是我们经常说的OEM的方式。纯粹替别人加工是不会有核心竞争力的，也不能产生自有品牌。基本上大部分企业都认同这种观点，只有一家企业例外，广东格兰仕集团。

当格兰仕创始人梁庆德之子梁昭贤担任格兰仕CEO之初，他就重申发挥劳动力成本和规模优势的经营法则，并喊出“要做全球最大的家电生产制造中心”的口号。他说：“可能很多人会提出，为什么格兰仕不介入一些高附加值的产业？我想那要根据企业本身的条件作出适当的抉择。比如诺基亚手机每年要投入研发经费几十亿美元，而格兰仕这样的企业做不到这一点，但在一些传统的制造业领域，我们就能充分地运用资源，发挥出我们的优势。”

正是在这种比较优势理论的指导下，格兰仕不但没有去经营一些大家都看好的高科技产业，反而变本加厉地推行成本控制机制，誓做全球最大的家电制造中心。现在的格兰仕已经成为世界上最出名的OEM品牌，也就是说，OEM也可以创建品牌，这是许多以前做OEM业务的公司做梦也想象不到的事，为别人做嫁衣裳也可以做出一个世界品牌？

对，这就是战略创新的结果。没有什么不可能，关键是你有没有跳出原有的思维惯性，否定自我，创新自我，这是战略创新的基本要求。

战略创新最直接的体现在于能将行业某方面的技术、管理或工艺列入行业制定标准之中，它意味着战略创新结果可以获得整个行业的普遍认同，同时它也是战略创新能够转化为效益的最佳途径。

强中更有强中手，能参与制定行业游戏规则的企业才是真正的强者。

在我们众多的咨询客户当中不乏行业的佼佼者，他们在行业中的地位除了通常我们衡量一家公司实力象征的营业收入、利润率、增长率等财务指标外，还有一项是被许多人忽视但却很重要的一个标准，就是该企业是不是所处行业某项标准制定的参与者甚至是组织者。

每一个行业都有行业标准，行业标准是一个行业规范化的象征，通常都是由国家委托行业协会进行制定，在制定时还会邀请一些行业内著名企业参与，因此能参与行业标准的制定就表示这家企业具备了一定的实力。

行业标准的制定规范，一般情况下并不能为参与制定的企业带来直接的经济效益，因为它不可能将标准限制在某个企业的标准之中，它更多的意义是对企业品牌资本的极大增值。消费者都会认为，能够参与行业标准制定的企业，其实力与品牌一定都是行业领先的，只有这样的企业才有这种资格

第 5 章

战略抉择，取舍是一种艺术不要胡子眉毛一起抓

——分清主要矛盾与次要矛盾

企业在经营过程中会面临各种各样的矛盾与困难，能否在最短的时间内解决问题，是企业领导者管理水平的体现。

解决问题，首先要抓住问题的核心；分析矛盾，首先要分清矛盾的主次；并不是所有的问题都可以在同一时间内解决，并不是所有的矛盾都是同样的重要；问题有核心与次要之分，矛盾有主要与次要之别。

抓住了核心，抓住了关键，就等于把握住了全局！

在战略的问题上，这一点尤其重要。

许多企业在战略上很模糊，他们有很多想法、问题和矛盾。什么都想做，结果错过了最重要的机会；什么都要解决，结果吃力不讨好，原因就在于他们没有抓住问题的关键，没有分清矛盾的主次。

把战略的问题当做战术对待，把战术的问题当成战略实施！

企业在不同发展阶段的矛盾是不一样的。小企业的主要矛盾以经营上的问题居多，大型企业的主要矛盾更多地表现在管理上。

一家大型的家具企业，年销售收入在5亿元以上，董事长整天忙于业务的开拓，每年营业额都在递增，但利润率却不断下滑。老板不解，为什么我们公司的营业收入不断增加，但利润却没有相应地上升呢？

经过调研，我们发现，问题出在公司聘请的台湾职业经理人身上。老板不相信，会计是自己的妹妹，出纳也是自己的亲戚，怎么会出现问题？

我们解释说，并不是财务负责人给公司带来损失，而是公司在利润率计算方式上存在问题。老板整天忙于业务开拓，经常不在公司；而总经理只负责管理工作，对市场情况并不了解，特别是在市场价格变化快的时候，总经理对利润率的计算完全是基于原来市场的一个判断。当老板在海外要他报价时，他报的价格是不能为公司带来利润的，因此，虽然公司业务很好，但生产得越多，亏得就越多！

这听起来很不可思议，但却是一个真实的案例。

公司规模小的时候，老板亲自跑市场，内部管理通过亲情维系一般来说还可以奏效。但公司发展有一定规模时，老板还没有把管理当成重要事情来抓的话，就会出现和上述案例一样的结果。

当公司的主要矛盾已经从以前生存时期的经营矛盾，转化成发展时期的管理矛盾时，如果老板依然把工作重点放在经营上，往往就会顾此而失彼。

更有甚者，有的公司的战略已经出现严重失误的时候，企业领导者们还在讨论怎么解决战术上的问题，以至延误了时机，导致不可收拾局面的出现。

正如一艘船出现了大漏洞时，船身已经下沉，而船长还在考虑船应该往哪个方向走，结果只能是坐以待毙。

当船出现了不可弥补的漏洞，但暂时还不会下沉时，船长就应该立即思考往哪个方向行驶使船尽快靠岸的问题。

判定战略问题

这里所谓的战略问题，是指对企业的长远发展和全局会产生重大影响的问题。在企业的日常管理工作中，我们会遇到各种各样的问题。有些问题可能是局部性的，有些问题则是全局性的；有些问题可能是暂时性的，有些问题可能会产生长远性影响。对于一个战略管理者而言，遇到一个问题时，首先应判断这是不是战略问题，如果不是，就应该将其过滤掉；如果是，就列为进一步研究的对象。道理其实很简单，关键是能否形成一种思维习惯。我们的企业领导人之所以成天忙得不可开交，很大程度上就是由于缺乏这样的思维习惯，似乎事事必须亲历亲为才能得到解决。其实，这样做不但解决不了问题，反而会使问题越来越多。战略问题和非战略问题交织在一起，往往会把人弄得晕头转向，心烦意乱，很难还有心思和精力去理出头绪，从战略上把握问题的要领。

寻求根本解

前面提到，显而易见的解决方案往往无效甚至更糟，并不是力量用得越大越好或越及时越好，而是要讲究“巧”，特别是要寻求问题的根本解决之道。系统思考中有一个被称为“杠杆作用”的原理，有人对此用了一个绝佳的比喻，即“辅助舵”。辅助舵是舵上的小舵，其功能是使舵转动更为容易，船也因此更加灵活。船越大越需要辅助舵，因为船在行驶时，舵四周有大量流动的水使舵的转动困难。用辅助舵来比喻杠杆作用的巧妙之处在于：以它极小的体积、给它施加极小的操作力就能产生极大的影响——轻松自如地转动以一定速度行驶的巨轮。在企业战略管理中，解决战略问题的这种“杠杆点”也是存在的，并且它常常就是问题的根本解，找出这样的杠杆点以求问题的根本解决之道正是战略管理的一项重要任务。

结构随着战略走

组织结构变革有许多方式和途径，但万变不离其宗，组织结构一定要跟着战略走。

有什么样的战略就配备什么样的组织结构。正如行军打仗，如果你打的是陆地战，那你就必须配备相应的陆军和武器；如果你打的是海战，那就应该配备海军和军舰。当你连打的什么仗都不知道时，怎么配备你的士兵和武器？或者说，你用海军和军舰去打陆地战，你的胜算有多少呢？

这看起来好像是不可能，但在现实中却恰恰存在。

我们在给一家企业做咨询时，他们刚刚请了一家咨询公司做组织变革，听说效果不错，我们介入之后，经过调研发现一些问题。

该企业的战略并不清晰，或者说有一些模糊的战略思路还未经完善。公司高层对企业未来的发展思路很多，但不具体。该企业组织变革的最大成果就是将原来企业的直线职能制改成事业部制，通过权利下放、明晰责权利的办法提高各事业部的积极性，减少了公司管理层的管理难度。

事实上，该企业从组织变革所获得的最大利益并不是组织结构本身的优势所带来的，而是因为加大授权和加强激励造成的，企业从组织变革中得到的利益完全可以通过其他方式达到同样的效果，如改变考核方式，加强经营实体的独立核算，采取部分承包责任制等。

这还不是关键。组织变革由于没有战略的指引，基本上属于就事论事，就现在的问题解决问题的方式也没有前瞻性；甚至出现了将两种联系非常密切的业务强制分开成为两个事业部的的事情，违背了事业部建立的基本原则就是不同事业部之间的业务必须是相对独立性强，联系不是很密切。那他们为什么还要这么做呢？因为前一个咨询公司的老总说过，如果他们这两个占公司业务收入最大比例的部门没有分开，那成立事业部制就没有什么意义了，因此不管用什么办法都好，这两个部门一定要分开，那

分开后的结果怎么样呢？

将一套杯子和杯盖分开卖，虽然也可能卖出去，但对于大部分顾客来说，同一套杯子和杯盖为什么要分开呢？而且对于卖杯子和杯盖的部门来说，他们还要经常购买对方的产品，以满足顾客需要购买一套杯子的要求。

因此，这两大部门之间经常会出现相互争夺资源、工作配合不到位甚至相互争夺客户的情况。出现这种情况很正常，因为这是体制造成的，他们是两个独立核算单位，公司对他们有考核指标，在利益驱动下，出现上述现象无可非议。幸好这两个部门的老总感情很好，他们从公司大局出发，彼此相互支持，因此没有出现大的问题。但从长远来说，体制决定了两大部门之间必然会出现利益冲突，如果换了其他人负责这两个部门，那矛盾的出现就会对公司造成极大的影响。

守、盯、想——战略业务发展三部曲

中国企业在发展过程中，会遇到很多诱惑，特别在目前的中国市场上，投机永远比投资多，很多雄心勃勃的企业家都想尽可能地壮大自己的企业，他们秉承“利润第一”的原则，或者涉足多个领域，或者在同一行业内涉足多个业务，看到什么赚钱快就做什么。这种做法本身无可厚非，我们说过，能否两只手拿筷子，关键看你是不是具备这种能力。

但是不是所有赚钱的项目企业都要上，是一起上还是有安排地上？

这有个假设，企业的资源到底是有限的还是无限的？

根据经济学的假设，社会资源是有限的，那么，企业资源肯定也是有限的，这就决定了企业必须做到资源利用率的最大化，把有限的资源投入到无限的市场中去。

在战略安排上，企业也不可能在一定时期内上马所有可以赚钱的项目，必须分步骤、有策略地、合理分配资源、时间、空间，这样企业才有可能获取最大的利润。

我们把这种战略安排叫做战略业务发展三部曲，就是将发展的业务分为核心业务、新兴业务和种子业务，用一个形象比喻就是：

守着碗里的，盯着锅里的，想着别人碗里的。

“守着碗里的”是指自己能赚钱的核心业务，“盯着锅里的”是指新兴业务，“别人碗里的”则是指种子业务。

每一个企业在战略业务的安排上都可以将不同的业务按照这三种类型进行分类，这样分的好处是可以将资源按照业务的优先次序进行排序，根据企业资源的情况合理安排资源的分配及时间进度。

如果一个人想结婚、买房子和买汽车，而他一年只能赚6万元，那他想一年内解决这三件事情的可能性很小，同时做这三件事结果只能是顾此失彼；如果他先在一年内按揭买房子，同时准备在第二年结婚，第三年再买汽车，那成功的可能性就大很多。

战略业务发展三部曲目的就是要解决以上例子存在的问题，避免在某段时间内什么都想做、结果什么都做不了情况的发生。尽量做到一定时期内有所为有所不为，所不为是为了下一阶段的有所为，而现

在的有所为是为了下一阶段的不为。也就是说，三层面业务之间是动态转换的。

现在的核心业务，可能就是将来的非核心业务，现在的种子业务，可能就是将来的核心业务，它们之间的关系是跟着市场的发展而发展的，因此在公司内部的重要性也就会动态转换。例如一家公司目前的主要业务利润来源是钢材，种子业务是铝材，新兴业务是铜。现在钢材在公司的利润来源中占80%以上的比例，而铝材只占15%的比例，铜则占5%的比例。但在两年后的战略计划中，钢材所占利润来源只有35%，而铝材占到了55%，铜占了10%。三者之间的关系是动态转换的，它说明的是企业资源在不同阶段的不同安排

价格或差异，一碗难端平的水

企业一旦选择在某个行业进行竞争，就必须确立公司的竞争战略。

何谓竞争战略？就是你凭什么比别人强、顾客为什么买你的产品的原因。

一般情况下只有两种理由：一是你的产品比别人便宜，二是你的产品别人没有。

这就是你企业产品存在的理由。如果你的产品和别人差不多，价格又不便宜，谁会愿意购买这样的产品？

这两种购买理由就是企业竞争战略的两种基本选择：成本领先战略和差异化战略。

战略大师波特在对行业结构进行深入分析，并在广泛研究不同企业成败经验的基础上提出了三种基本的竞争战略。

一是成本领先战略。它主要依靠追求规模经济、专有技术和优惠的原材料等因素，以尽可能低的成本(低于行业平均水平以下)提供产品和服务，以获得较高的利润和较大的市场份额。

二是差异化战略。这种战略依赖于基础产品、销售交货体系、营销渠道等一系列因素，为顾客提供附加价值，以其一种或多种特质在产业内独树一帜。

三是目标集聚战略。这种战略着眼于产业内的一个狭小空间，并在这个空间中选择产业内的一种或一组细分市场，量体裁衣为其服务而不是为其他细分市场服务。

这三种战略各有其特点，对于企业来说，只有适合的才是最好的。

物美价廉是所有人追求的目标，但这两者往往很难兼得。在追求价格领先的前提下保证质量，这就是成本领先战略的哲学。

如格兰仕集团，他们充分利用当地丰富而廉价的劳动力优势，实施成本领先战略。他们把美国最先进的微波炉变压器生产线搬到企业里，以每台8美元的成本价向美国公司供货(美国企业成本为30多美元)，又把日本最先进的变压器生产线搬过来，以每台变压器5美元的价格供货(日本变压器价格为20多美元)。格兰仕算了这样一笔账：引进的生产线在欧、美、日企业的每周开工时间一般为24~30小时，而在格兰仕，由于工人们采用“三班倒”工作制，每周开工时间可达156小时，产能利用率达到90%以上。仅仅通过这样一项，单位产品的固定生产成本就比国外企业下降了5~8倍。

从这个角度分析，格兰仕是成本竞争战略的忠实信奉者，它在市场竞争中频频使用降价的手段，以确保总成本领先的优势。生产规模每上一个台阶，价格就大幅下调。当生产规模达到125万台时，格兰仕就把出厂价定在规模为80万台的企业成本价以下；当规模达到300万台时，格兰仕又把出厂价调到规模为200万台企业的成本线以下。凭着成本领先战略，格兰仕在行业中的绝对领先地位使其逐渐垄断了全球的微波炉市场。

诚然，价格优势是所有厂商努力追求的目标，它看起来简单，实际操作起来却很难，单单从某一方面降低成本根本没有意义，因为价格低廉必然要造成质量下降，能够在保持具有竞争力的质量的前提下取得成本优势并不是大部分厂商的能力所在。

因此，取得差异化的竞争优势，相对而言成为大部分企业能快速获取的竞争优势之一。

对产品价格及成本的降低难度总体上高于差异化的难度，因为哪怕对产品进行局部创新，也能引起顾客的兴趣，尽管这种创新并不能真正形成企业的竞争优势，但进入门槛事实上比降低成本要容易得多。

当然这不是绝对的。就中国企业的现状来说，成本优势是绝大多数中国企业生存的根本，低廉的劳动力成本、不规范的用工制度、无视专利的模仿技术等，都是中国企业在竞争战略上选择成本优势的原因。许多中国企业在国际产业链中主要具备的是生产、制造的成本优势，于是他们就做国际价值链的生产车间，按国际惯例这种做法被称为OEM，也就是将本国的设备、原料、资金和技术等生产要素与国际品牌合作，将成品卖给商标的提供者，也就是我们通常所说的贴牌生产。

但这毕竟不是长久之计，OEM企业在整个产业价值链所起的作用是很容易被模仿和取代的，其利润率基本受上下游掌控，如果不逐渐走上差异化的战略道路，所谓的拉美现象很可能在中国重演。

个性的才可能是差异的，差异的才可能是独特的，独特的才可能是高价值的。

中国企业要形成真正的核心竞争力，就必须培养自己的差异化竞争优势，而不是相对的竞争优势。但这种差异化的竞争优势必然会带来成本的上升，当然，这种成本上升的幅度必须要低于差异化带来的增长溢价，不然厂商就会失去对差异化的追求。

如何才能形成差异化的竞争优势呢？

这正如一个男孩在追求一个女孩时，他的几个竞争对手个个身手不凡，男孩要想打败竞争者，就必须找到自己的亮点脱颖而出，吸引女孩的眼球。如何使自己脱颖而出呢？方法可能有很多种，例如穿上漂亮的服装、强调自己的学历、突出自己的技能、显示强壮的体魄等，哪一种方式更合适要看女孩喜欢什么，只有符合女孩口味的做法才能赢得女孩的青睐。

企业差异化战略也一样，在整个行业的价值链中，每一个环节都能产生差异化的能力，不同企业在不同环节的差异化能力是不同的。但关键要看这种差异化战略能否给顾客带来价值，让顾客认同，没有价值的差异化对顾客来说没有意义。

另外，上面所说的两种顾客购买的基本理由还要补充一条，就是顾客不仅仅是想买你的产品，而且还愿意付高价享受你的服务，那也是你的差异化竞争优势所在。

有附加值的产品，是顾客最需要的产品！

现代社会，顾客购买产品已经不仅仅是停留在产品功能本身，产品所带来的附加值才是顾客真正需要的产品。花几百万元购买劳斯莱斯的人，其最大的购买动力并不是汽车本身的性能，而是汽车品牌带来的社会身份地位的象征，这就是产品的附加值。不同产品附加值的表现形式也不一样，有些产品的附加值体现在包装上，例如大部分的礼品；有些产品的附加值体现在后续服务上，如捷达汽车；有些产品的附加值体现在环境文化上，如星巴克咖啡。

因此，只有高的附加值才能带来高额利润。产品同质化时代，能否实现差异化竞争，并因此创造高附加值的产品，是企业在竞争战略中要优先考虑的方面。

按照波特的理论，还有一种基本的竞争战略就是目标集聚战略。根据我们的理解，这种战略是对以上两种战略的细分，在上面两种基本战略的范围内采取集聚一点的策略，在特定市场上提供产品或服务，以此来形成差异或成本优势，所以还是可以归类到上述两种战略范畴之内的。

从上述分析可以知道，企业采用什么样的竞争战略是根据企业的实际情况选择的，这两种战略并没有过多优劣的差别，但它们之间是有先后或者说是轻重之分的，到底哪一种战略更适合你，还真是一碗端不平的水。

我们经常说，每一个行业都能赚钱，也都不能赚钱。关键看你有没有能力在这个行业赚钱！

没有大不了的行业

所有的企业家都想把企业做大，但并不是所有的企业家都知道如何把企业做大，或者根本就不知道自己所处的行业能不能做大。

把企业做大是每一个企业家的内在需求，因为资本必然要追求利润，天生的商业需求使做大企业成为企业发展的必然选择。然而，为什么有些企业存在了几十年甚至是一百年以上还那么小呢？中国就有许多百年老店，它们论历史都在一百年以上，但一直都是家族的小企业，并没有成为大型企业，原因是什么？

只有做不大的事业心，没有做不大的事业，更没有做不大的行业！

我们分析一下中国传统文化，小富即安是我国传统商业文化的特征。我们经常能在某些城市看到几家百年祖传老店，历史悠久，独此一家，别无分店。这些老店的规模都不大，一般是几十人，大的也就是一两百人，绝大多数是一家人开一间店，家族式经营居多。这些店历史都很长，但规模都很小，原因就是小富即安的心理在作怪。

比较一下西方国家。美国也有百年老店，但规模却远非中国百年老店可比。美国人可以将炸鸡、汉堡包、饮料通过连锁店的方式做到一年上百亿美元的规模，而且还在进行全球化扩张。从口味上分析，中国的饮食文化是美国人不能比拟的，色、香、味俱全，但是却从来没有一家企业能够将饺子、馒头或馄饨卖给全中国人，更不要说是全世界人了。而美国人可以，因为他们总想着做大做强，所以他们做到了，而中国人受小富即安文化的影响，觉得自己能做到这个份儿上已经很满足了，所以中国人做精可以，做大就难了。

如果你内心不想做大，那你永远都不可能做大！

目前的中国企业有许多特殊性。从企业发展史上讲，中国真正出现企业的时间并不长，也就是新中国

成立后这五十多年的时间。而真正按照企业形态运作的时间最多只能是从20世纪70年代开始，与西方上百年的企业发展史相比，中国企业只能算是幼儿，国内许多行业都只是处于开始发展阶段，现在下定论说能否做大可能为时过早。

但有一点可以肯定的是，只要不是主观因素使然，从客观上分析，每个行业都有可能做大，关键在于你能否找到行业成功的关键因素。

有一次一个企业家和我讨论他所在的行业能不能做大的问题，我毫不犹豫地给了肯定的回答。他有些不理解，他说他们已经对这个行业研究十几年了，国外这个行业也存在一百多年了，到目前为止，还没有一家企业可以做大，你为什么就敢那么肯定地回答。

我反问他，那你举例说哪一个行业不能做大。他说装修行业做不大，我的回答是可以做大。

行业能否做大，关键看能不能将产品、核心技术或流程模板化和标准化，只要能够标准化，产品就可以大规模地批量生产，行业肯定能做大。

装修行业能否做大，关键在于是否能找到这个行业的关键成功因素，这个关键成功因素就是对每个项目的施工流程的把握、质量和工期控制，如果将这三个关键因素提取出来，然后将它们作为工作模板，不断加以精细化，使这个模板可以通过不断复制达到每个项目效果的高度一致性，这就使行业的成功因素具备了大量复制的可能性。第二步是通过装修公司品牌的延伸，采取授权经营方式，输出管理，通过模板化工作流程控制质量，这就具备了像麦当劳一样的核心能力，这个行业就肯定能做大。

我们有家客户是石材行业的，他们经常会感到迷惑，为什么像意大利这样的石材王国，做了上千年的石材生意，却至今也没能孕育出一家大企业，是不是石材行业都做不大？

经过分析之后，我们的结论是：

首先，石材行业本身是资源导向型行业，它的资源稀缺性非常明显，石材个性化差异明显，很难在世界上找到完全一样的矿山资源，因此它很难标准化。第二，石材不是面向终端消费者，所以很难做到家喻户晓的品牌效应。第三，也是最重要的原因，是石材的发源地意大利的文化和中国文化一样，也是家庭作业居多，他们世代一家人只要守住一个矿山，就可以使生活过得有滋有味，所以他们并不想做，做大就意味着风险，因此意大利很少有大型企业，这是他们的文化使然。

因此，没有一个行业是不能做大的，问题是你能否找到行业成功的关键因素并使它大量复制。从这个角度说，没有做不大的行业，只有做不大的事业心！

强与大——战略控制能力的选择

在公司战略的选择问题上，经常会有一些矛盾或冲突困扰着企业家，其中的一对矛盾就是大与强。其实大与强并不是一对矛盾，强与弱、大与小才是一对矛盾。但企业为什么会经常讨论强与大的问题呢？因为企业的发展肯定要做大和做强的，但要面临先做大后做强、还是先做强后做大的选择。

我们首先分析两种思路的差别。

先做强后做大，这种战略思路侧重的是企业竞争优势的获取，它强调企业在现有资源充分利用的情况下，先做实后做虚，选择战略的关注点是低风险的稳妥性战略框架。

先做大后做强，这种战略思路侧重的是竞争形态的形成，它强调企业不仅要利用现有资源，而且要利用一切可以利用的资源，先做虚后做实，战略形态比竞争优势在某段时间内更重要，它选择战略的关注点是高风险的激进型战略框架。

这两种战略思路哪一种更适合企业，决定因素在于企业自己所拥有的资源及控制资源的能力，还有另一项决定因素，就是在这段时期内企业的关键矛盾是什么。

举例说，我们在IT行业的一个客户，成立才两年，公司由于掌握了一项关键的国际性技术，获得了一笔重大的投资，在短时间内取得了快速的发展。在战略咨询会上，我们根据他们的战略情况提出了先强后大的战略思路，公司许多人都不理解。他们认为IT行业绝大部分企业都是先大后强，为什么公司要采取一种反其道而行的战略呢？况且公司刚刚获取了一笔数目不菲的投资，按道理应该迅速做大才对啊。

我们根据战略调研的结果向他们解释说，贵公司成立时间短，业务发展迅速，加上融资的顺利，所有员工心态都非常浮躁，这是从表面上看；另外一个关键原因是公司现有的管理非常随意，基本上停留在人治与情感管理的阶段，在公司目前优秀业绩的掩盖下，全部的管理问题都被忽视了，如财务管理问题、人员管理问题等，这些问题中只要有一个暴露出来，公司的发展就会受到严重的打击，所以我们得出当前企业的主要矛盾并不是经营的矛盾，而是管理的矛盾。在这种前提下，该公司要着手做的就是迅速提升管理水平，堵住管理漏洞，这就是做强的概念。虽然该公司在技术上已经形成竞争优势，但管理上的薄弱却使公司处于高度风险的边缘，因此强的内涵不仅仅是指某项竞争优势，而是指综合的竞争优势，也就是核心竞争力。

我们另一个做房地产的客户，他们公司曾经连续几年综合实力都排名行业第一。但就是这样一家公司，最近三年的业绩却连连滑坡，现在已经退居区域房地产业的第六名，公司总经理也因此辞职。在为他们做战略咨询调研中，我们已经明显发现该公司已自上而下形成了一种居功自傲、封闭、求稳、怕承担风险的潜在价值观。在这种价值观的指导下，许多管理人员都不愿意或不敢去正视目前公司的实际情况，他们还停留在两三年前的辉煌中，他们当中有些人甚至提出他们公司不需要和其他公司比，只要和自己比，觉得有进步就可以了。在这种主流价值观的影响下，公司几年来的战略都是严谨、低风险的战略，准确地说，应该是不愿意冒任何风险的战略，因此丧失了很多发展的机会。在行业的创新上，他们也比别人慢几拍，别的公司成功之后，他们才开始进行尝试。

针对这种战略选择，我们经过调研后提出，公司要从做强转向做大的战略，一方面是房地产行业如果没有规模，成本就会居高不下；另一方面，未来几年内房地产行业会有很大的发展空间，该公司现在的市场规模太小，如果不迅速扩大规模，面临的的就是市场的淘汰，因此公司要改变以前那种低风险的战略选择，如果没有迅速取得发展，最大的风险就是公司会退出市场，因为他们连市场的门槛都将达不到。也就是说，做大与做强，在这家公司未来三年中最主要的矛盾就是大与小的矛盾，解决不了大的问题，就谈不上强的概念，因此，先做大后做强是他们战略的必然选择。

相信有些人看后会觉得奇怪，这对所谓的矛盾在任何公司中都存在，而且他们之间并不是不可协调的。是的，正如我们上面所说，其实大与强并不是一对矛盾，但在战略的选择上却面临着资源分配的主次之分。在公司发展战略上，大并不意味着强，强也不能代表大，他们之间不是一对因果关系，但往往这两者在许多人眼里其实就是一对矛盾，甚至是不可协调的矛盾。原则上，我们说，在做大的同时要兼顾强，在做强的同时要兼顾大。但是，为了大而强还是为了强而大，这就取决于企业家的战略选择了。百年老店强不强，应该说很强，不然他们就生存不了一百年，但他们大不大，不一定，中国许多百年老店现在还不如一家小作坊大。世界五百强大不大，从指标的要求上说，五百强一定会意味着大，

但有许多五百强在叱咤风云不到两三年内就从世界上消失，那他们又怎么可以谈得上是强？

企业到底是先大后强还是先强后大，没有一个准确的答案，我们的理解是，这要看你拥有什么样的能力。如果你能在众多风险中游刃有余，你可以在许多资源的协调中超脱，那这种先大后强所带来的风险对你来说就不是风险了，而是机会。如果你不具有系统掌握风险的能力，那你最好还是按部就班，砌好每块砖，先把企业做强。

所以，强与大的选择，首先是战略控制能力的选择，其次是资源能力的选择。这种资源能力并不是狭义上的资源，而是广义的社会及世界资源。

现在中国正处于高速发展时期，机会到处都是，市场环境的变化快得出人意料，这些机会可能在两三年后将不再出现，这时中国企业如果完全墨守偏于静态和守势、关注点过于向内的战略决策，而不是进攻性地争夺资源，结局基本上会是所失大于所得。而企业要采取攻势，就要充分利用好自己的资源，而且要善于利用别人的资源。

入世后，中国企业必须与国外企业进行合作，这种合作因为是优势互补，结果肯定是双赢，但我们要看看自己有什么样的本钱跟人家合作。从比较优势理论分析，现在的中国企业与国外企业合作的本钱无非一是中国市场很庞大，别人可以利用你的销售网络进入这个市场获取利润；二是利用你的低廉成本做制造。另外，双方的合作还要看国外企业对国内某个领域是否值得进入的判断。有些领域是国外企业“可以放弃”的，中国企业已经获得了相当可观的份额，比如打火机等；有些是国外企业“可干可不干的领域”，在这样的领域中，中国企业有可能和国外企业联手甚至重组以进入国际市场；而有些是国外企业“志在必得的领域”，国外企业会全力获取中国市场，并会阻挠中国企业进入国际市场，例如高科技产品。这三种市场，中国企业能够在哪一方面利用国外企业的资源优势，都可以达到做大和做强的目标。

TCL的领军人物李东生认为：现在的TCL还不够大，还要持续做大，要做到1 500亿元的营业额。他一直坚持：大不一定强，不大就一定不强。

2003年11月3日，TCL与法国汤姆逊公司在香港宣布成立TCL-汤姆逊电子公司，共同开发、生产及销售彩电及相关产品和服务。在合资公司中，TCL集团旗下的TCL国际占67%的股份，汤姆逊占33%。

TCL与汤姆逊合资的一个重大意义是可以实现TCL从大到更大的理想，TCL集团今年准备做到200多亿元人民币的营业额。

据说在和汤姆逊合资的项目上，康佳和他们接洽在先，但结果却是TCL与他们合作成功，这说明TCL未必事事都做好准备，而是见招拆招。在寻求跨越式发展过程中，企业不可能永远都做好准备。这是追赶者必须学会的本领，否则就永远改变不了落后的现实。从这个角度说，李东生比“撒一层土夯实了再撒一层土”的柳传志要激进得多。

美国战略学派的主要代表人物之一纽曼教授认为：只要中国企业能够集中资源和发挥自己在文化上的优势，中国有可能，而且应该能创造出一批“世界级企业”。

所以，中国企业在做大与做强的选择上，不可能有统一的模式，但基本的思路应该是战略资源的最大化以及阶段性战略安排的最优化。就是说，一方面你要根据自己的能力选择战略，不能完全按照别人的思路作决策，同时你必须看到社会发展的大方向，如果你的战略选择与社会发展阶段趋势不一致，那你就会在社会前进的行列中掉队。

我们认为，就现阶段中国经济的大方向分析，大部分中国企业应该选择的战略是先大后强，也就是说，中国企业在未来两年内的主要矛盾是大与小的矛盾，而不是强与弱的矛盾。正如一个小孩，他在与成年人竞争时，他的劣势是小而不是弱，他的小造成了他的绝对劣势，而不是他的弱形成他的绝对劣势。因此他的问题应该是先长大，然后才是让身体强壮。当然，如果他太弱以至他生存不下去就另当别论了。

因此，我们一定要树立这种观念：

中国企业是为了强而大，而不是为了大而大，或者说，我们是为了实而做虚，而不是为了虚而务虚。在做大的过程中求实，在务虚的形式中求强，才是中国企业的最佳选择。

专业化或多元化，看你是否具备“三心二意”的能力

在战略的选择上，公司层面的战略模式无非就是专业化经营和多元化经营两种。世界上不同的企业在这两种模式的选择上都有成功的案例，但对于大部分公司来说，专业化经营似乎成功的概率更高一些。

中国企业在这两种模式上的争议也非常多，到底哪一种模式更好，见仁见智。我们认为，这两种模式都可以成功，关键在于你能否掌握实现这种战略的能力。

一心一意，专业化战略；三心二意，多元化战略。

专业化经营的战略，对应的企业利用资源的能力主要表现在深度上，也就是你要将你所有的资源用在刀刃上，专注，一心一意，这样才能充分发挥资源的优势。

以专业化经营战略为主并专注某种核心竞争力的代表性公司很多，其中沃尔玛就备受世人瞩目。

沃尔玛作为连续三年被《财富》杂志评为美国500强公司的龙头老大，一向将战略集中在越超大卖场的领域，并以低价的战略著称，即使由于低价而不停地遭遇到前雇员的诉讼、供应商的抱怨，负面曝光率简直可与其规模相提并论也在所不惜。

为了增加全球市场份额，沃尔玛总以尽可能低的价格出售产品，而在维持最低价时依旧能够获利，这样，沃尔玛必须将成本降至最低。在全世界，没有一家像沃尔玛这样将低价策略执行得如此成功的公司。

产品购买价和员工工资福利是沃尔玛成本中最大的两块。

沃尔玛的雇员数为130万人，为降低成本而提高每个员工的生产力是不奇怪的。

另外，要实现低价就需要压价，但沃尔玛的一些供应商却吃不消。沃尔玛的长期生存依赖于降低对客户收费的能力，如果它不能找到不断适应价格更低的供应商，就不能给客户更低的价格。因此许多沃尔玛的供应商对沃尔玛的强势压价政策也颇有微词。

沃尔玛的强势在于与客户无形的约定：给消费者最低的价格。

沃尔玛为了生存，必须给予客户尽可能好的条件，如果沃尔玛失掉了这个优势，就会逐渐失掉市场领

先地位，因为客户会转而选择最低价格的商店。虽然丢掉市场领先地位并不意味着沃尔玛会立即解体，但会导致投资者回报的减少。也就是说，沃尔玛在维持市场领先地位、满足客户需要、股东意愿与雇员、供应商方面除了降价没有其他的选择余地。

因为专业，所以专注；

因为专注，所以更专业；

因为更专业，所以更容易形成核心竞争力！

这就是选择专业化战略的理由。

多元化经营的战略，对企业的要求就是你必须具备同时使用两只手的能力，也就是说，你要具备“三心二意”的能力。

多元化战略还要分相关多元化和非相关多元化战略两种。相关多元化又分为按照产业链向上下延伸的纵向一体化战略和向产品线上下延伸的横向一体化战略。

非相关多元化战略是指企业进行与主营业务没有太大关联性的行业或业务的战略。

无论采用哪种战略都有成功的企业，但相对于非相关多元化战略，相关多元化战略的成功率要大得多。

位居2003年度《新财富》400富人榜第5位的刘永行，以生产饲料起家，拥有35亿元的身家。刘永行在东方希望集团的扩张中，选择了纵向的扩张方式，即向上、下游打通产业链。

近年来，由于饲料业利润率下降，刘永行一直在寻找第二主业。2002年，东方希望集团开始大规模投资铝业，构建从氧化铝生产、火力发电到电解铝生产的完整产业链。同时，东方希望集团也向饲料原料之一的赖氨酸产业拓展。

刘永行恪守三项投资原则：专业化经营原则，稳步扩张原则，向上游扩张原则。

刘永行认为：可以多元化投资，但绝不多元化经营。他坚持专业化经营，虽然他在金融、快餐等领域进行了一些股权投资，但并不参与这些项目的日常经营管理。即使在决定投资铝电产业、赖氨酸产业后，刘永行仍然认为这种做法没有“违反”他专业化经营的原则，只是将专业化经营提升到了产业群经营的高度，因为铝电和赖氨酸并不是两个孤立的产业，它们通过火力发电与饲料业链接起来，形成了一个有机的整体。

还有其他企业也选择了纵向多元化战略，台塑集团就是典型的案例，王永庆因打通了塑胶和化纤行业的上、中、下游经营环节，得以独步台湾。

因为收购科龙而名声大噪的格林柯尔董事长顾雏军，在制冷行业的扩张中却选择了将竞争对手变成合作伙伴的横向并购方式，大规模收购竞争对手。

2001年末，格林柯尔收购处于困难时期的广东科龙；2002年9月，他收购了原吉诺尔电器有限公司的全部资产；2002年12月，收购了上菱电器股份有限公司和远东阿里斯顿公司的全部冰箱生产线；2003年5月，与杭州西冷集团签署了控股合资协议；2003年5月，以20.03%的份额控股美菱电器，成为第一

大股东。至此，顾维军手中握有美菱、科龙、容声和康拜恩等四个冰箱品牌，其中的科龙和美菱，与海尔和新飞并称国内冰箱业的“四大天王”。顾维军因而成为中国冰箱行业的领军人物。

国内知名的“青岛啤酒”和“燕京啤酒”也选择了横向扩张，他们大举收购国内啤酒生产企业，在短期内实现了产量和销量的快速增长。

非相关多元化战略是指：在国际上，一般是大型企业在某一领域已奠定领导地位、发展余地已不太大时，才会选择这种战略方式。在国内，虽然大多数企业规模很小，但也经常采用非相关多元化战略，通常一家资产只有几十亿甚至几亿元的企业，就涉及诸多行业，有段时间，几乎每个集团都有房地产业务。

国内目前较为典型的混合型扩张案例中，复星集团算是比较成功的。以制药起家的复星集团，目前涉足了制药、房地产、钢铁、商业、金融等诸多领域。

存在就是道理。

成功自有成功的理由。

虽然国内有一些实施多元化特别是非相关多元化战略成功的案例，但大多数的企业并不具备这种能力。很多人会举美国通用电气公司多元化战略的成功案例，认为多元化战略应该比专业化战略可行，其实这是以个性来推论共性的做法，毕竟采取多元化战略的同时又能取得像通用电气这样成功的例子只是少数，大部分的公司还是靠采取专业化战略成功的。

从理论上说，一个企业一般采取专业化战略比较容易成功，因为它可以集中所有的资源专注于某个特定的领域。

如果一个人一辈子就做一件事，那他成功的概率肯定比别人大得多。

在《华为公司基本法》开篇，核心价值观第二条如此描述：“为了使华为成为世界一流的设备供应商，我们将永不进入信息服务业。通过无依赖的市场压力传递，使内部机制永远处于激活状态。”

“永不进入！”在华为内部，任正非还有一篇出名的演讲，叫“企业不能穿上红舞鞋”。他说，红舞鞋很诱人，就像通信产品之外的利润，但是企业穿上它就脱不了，只能在它的带动下不停地跳舞，直至死亡。他以此告诫下属：要能经受住其他领域丰厚利润的诱惑，不要穿红舞鞋，要做老老实实种庄稼的农民。

多元化战略通常是企业在某个领域已经无法取得竞争优势，或者该领域已经无法保持快速增长，或者该领域风险非常大，必须通过采取新的战略来降低风险的时候才会采用的战略。

从长远分析，中国企业的竞争将越来越激烈，中国的市场也会逐渐走向规范，企业的竞争激烈程度使多元化战略的风险增大，许多企业会减少投资的领域，降低经营风险，从多元化转向专业化战略。

第6章

战略实施，

没有什么比做到更重要瞎子背瘸子——优势互补战略

战略思维，是一个企业实施战略要关注的原则及方向性思考，如果没有一种清晰的战略思维，就如一艘没有方向的船在大海里航行，任何风向对它而言都是逆风。

不同企业不同阶段的战略思维并非一致，任何战略思维都是为企业发展所做的阶段性指引，因此也就没有一个相对而言较为统一的框架，但正如我们多次强调的一样，成功的企业，各有各的成功模式，但一些基本的战略思维却是他们共同具备的，如果没有这些战略思维，他们的战略就会陷入无轻无重、无急无缓的状态之中。经盛的战略咨询项目较为关注的一点是该企业要集中的战略思维是什么，在这种战略思维指引下再来确定具体的战略体系与实施步骤。下面的故事可以说明我们经常用到的一个战略思维，就是优势互补的战略思维。

有一个聪明的男孩，有一天妈妈带着他到杂货店去买东西，老板看这个小孩很可爱，就打开一罐糖果，要小男孩自己拿一把糖果。但是这个男孩却没有任何的举动。几次邀请之后，老板亲自抓了一大把糖果放进他的口袋中。回到家中，母亲很好奇地问小男孩，为什么自己不去抓糖果而要老板抓呢？小男孩回答得很妙：“因为我的手比较小呀！而老板的手比较大，所以他拿的一定比我拿的多很多！”

相信许多人都知道这个故事，但将这个故事所蕴含的思想运用到公司的战略中，却不是大多数企业能做到的了。在企业战略制定中，企业基本的惯性思维都是用自己的手去拿糖果，因为这是最直接也是自己最容易掌握的方法，很少人想去借老板的手去拿糖果，因为这样做有风险，如果老板误会成他不要，那他可能什么都得不到；如果老板没有他想象中拿得多，那他可能就会失去更多。另外很重要的一点是，小男孩要掌握一定的技巧、一定的度，让老板知道他其实很想多拿点糖果，这样才可以达到借势的目的。这个风险许多企业都不愿意承担，也不愿意去尝试，所以大部分企业最终还是选择了自己去拿的战略。

借势发展的战略，无论是大型企业还是中小型企业都需要有这种战略思维，因为无论哪一个企业都不可能拥有公司战略所需要的一切能力与资源。例如联想，在1998年进军海外市场的时候，它对海外市场一无所知，就如一个“身强力壮的瞎子”。此时联想并没有想完全靠自己的力量在海外拓展，而是在香港找了几个曾在海外留学、对海外电脑市场非常熟悉的港商合作，他们可以被称为“心明眼亮的瘸子”，就是这样的优势互补战略让联想在香港第一年的营业额就达到上亿元。正是这种优势互补的战略，使联想在很短的时间内就成功进入海外市场。

整合资源——借势发展的战略

整合与借势，是我们给企业做战略咨询时经常考虑的关键战略思维。

天下有没有取之不尽、用之不竭的资源？答案是肯定没有！

天下所有的资源都是有限性的，都是稀缺性的，这是经济学的前提。

企业要发展，就肯定要面临资源的有限性问题。企业的财务资源、人力资源、管理资源、技术资源都是有限的，但企业是要不断发展的，所以如何将企业的资源最大化是所有公司在制定战略时必须考虑

的问题。

我们的一个客户，他们在快速发展的轨道上经常会面临资源缺乏的问题，所以他们的理念就是：

最大化地使用好企业所有的资源，将企业的资源用到极限！

但我们给他们做的战略咨询理念却是：

用天下人的资源做天下人的事业！

这就很容易知道，为什么有的企业在制定战略规划之后，总是感觉实现不了，理由是公司没有那么多资源去实现这个战略。我们经常强调，企业在做战略规划时，一定不能将战略实现所需的资源全部归类到自己的自有资源，因为企业是社会的企业，资源是社会的资源，如果所有的资源或战略实施都要靠自己的积累，这种企业对自己企业的定义就是狭义的。根据企业理论，企业之所以存在，是因为它能降低全社会进行交易的成本，也就是说，企业将交易通过内部化而降低了市场的交易成本，因此它存在价值。从这个道理上定义，企业就不仅是老板的企业，而应该是社会的企业，那么企业的战略就必须依靠全社会的资源来实现，而不仅仅是企业自己的资源。

将资源的范围延伸到全社会，意味着资源的来源广阔了很多，而且是取之于民用之于民的良性循环。在这种战略思维的导向下，企业的战略就应该在既有资源的条件下，广泛地开展合作、合资、参股、收购兼并等活动，企业家的管理活动就不会局限在日常的生产运作事务中，而应该从战略的角度出发，更多地考虑如何提高企业的资源合作杠杆，有效地利用别人的资源借鸡生蛋。

对于整合思维，不能片面从单方面进行理解和分析，不然就会走向另一个极端。整合资源的前提是你有能力给你整合的另一方带来利益。也就是说，这种资源的整合必须是共赢的，不然就是对社会资源的掠夺。

另外，作为整合资源的主动方，你要有足够强的整合能力，不然结果可能是你反倒被别人整合了。例如要进行生产整合，你就要有控制生产整合的关键技术，而且这种核心技术还要被模板化、标准化和规范化！

只有实现了核心技术的模板化、标准化和规范化，才能将关键技术转移，才能使合作企业有可能发展壮大。

战略思维的要点在于掌握借势借力的重要性，任何战略的实现都是整合各种资源为我所用的结果，靠个人的力量、靠单个公司的力量是难以实现伟大的梦想的。企业是集体的，是社会的，如何调动各种资源为实现战略而服务，是企业战略实施的措施之一。

战略执行力的保障体系——年度经营计划

战略制定出来之后，关键在于实施，没有一套完善的战略实施体系，战略永远形成不了企业的竞争优势，永远停留在计划与现实的矛盾之中。

对于战略实施，中国大部分企业，特别是大型国有企业已经有了一套非常完善的运作体系，他们对于战略如何从制定到落实，如何从公司到个人，如何从年度到月度都有很完善的流程及体系。那为什么中国现有许多企业都被称为是没有战略执行力的企业呢？

其实原因很简单，我们所说的中国大部分企业战略没有执行力主要指的是两类企业，一类是中国目前经济的主要载体，也就是大型的国有企业，这类企业不把战略当做战略来实施，所以他们没有战略执行力；另一类是众多的民营企业，他们从某种程度上说，连战略规划都没做，基本属于感性战略，因此也就谈不上战略执行力的问题。

大型国有企业的问题主要体现在三个方面：

一是战略实施的前提出现了问题。

为了计划而计划，这是中国企业战略执行力出现问题的根源！

“计划”两个字在中国经济发展过程中起到非常关键的作用，也正因为它的重要性，许多企业对它产生了严重的歧视。一提起计划就想到了计划经济，计划变成了一个贬义词。其实计划本身是非常好的战略管理职能，年度经营计划就是战略实施的有效手段，只不过在中国企业运作过程中却出现了严重的偏差。

年度经营计划能否成为战略实施的有效保障手段，关键在于它有没有科学完善的市场调研做支持。

我们可以下这样的结论，大部分中国企业在战略制定之前并没有进行科学完整的市场调研；或者说是调研，但却是为了结论而调研，也就是说，有没有调研，结论都是一样的，只不过是希望通过调研来强调结论的科学性而已。

我们将这种为了证实结论而进行的调研叫结论调研，将这种为结论调研而进行的战略称为计划战略！

为了结论而调研，这是错误战略或计划战略的罪魁祸首！

紧贴市场的调研体系，是战略实施的根本保障！

战略是走出来的，而不是想出来的。

只有了解过去，才能理解现在，才能把握未来！

二是负责战略实施的人没有把它作为战略来实施！

可能这样说有些偏激，而现实情况却由不得我们给予粉饰。许多企业的所谓战略基本是上级机关给予的计划战略，他们自己并不认同，或者根本不知道为什么会有这样的战略，所以在执行时纯粹是应付任务，与其说是在执行战略，还不如说是在将计划落实成任务而已。还有一些企业领导在执行战略计划时，考虑到个人任期的原因，为降低投资风险，故意不落实战略或推延战略实施。所以中国企业的战略没有执行力的原因首先要考虑的原因是负责战略实施的责任人对战略的态度问题，再完善的战略实施体系，没有一个良好的心态去实施它，战略失败是注定的！

三是中国企业不善于总结！

相信有很多人反对这个观点，中国企业的会议最多了，可以说有的企业天天都在开会，每天都要做工作汇报、工作总结，还说我们不善于总结？把问题与经验总结出来，只是做一些罗列，然后就将其确

定为工作总结，这只能说是完成总结的第一步。

总结的关键是要将经验上升为理论，上升为知识，这才是总结的核心。

我们之所以说有的中国企业战略实施体系很完善，是有根据的。这些企业的战略实施体系从时间维度的分解上，从年度经营计划开始，到季度经营计划分析，月度经营计划总结，一套时间保障体系已经建立起来，并且有相关的制度给予落实；从战略目标维度的分解上，从公司战略目标，分解到部门目标，再分解到岗位个人目标，这一系列的措施也都有了；从责任维度的分解上，公司给高层确立经营责任书，分管主管给部门下考核指标，部门给个人建立考核目标体系，所有的责任通过这套目标考核体系落实到部门，落实到个人。而且有些公司还将考核的结果与绩效挂钩，与退出通道挂钩，因此也具有很强的激励与惩罚功能。

反观西方的战略实施体系，其实他们的战略实施体系也没什么高明之处，只不过他们将战略的实施体系上升为工作模板、工作流程，上升到理论阶段，并真正将它作为战略保障的重要措施去做而已。现在国内有许多人在推广西方的战略实施体系，并在前面加上了几个英文字母，如5H、4W什么的，仔细分析，只不过是经常做的那一套年度计划体系冠上一个比较国际化的名词而已。从这个角度说，中国企业确实是不懂得总结！

中国许多企业在战略保障体系上并不落后，落后的只是观念和思维！

中国许多民营企业还处在感性战略阶段，他们连基本的战略管理知识都不具备，因此还谈不上他们在战略实施的执行力方面存在问题。那他们是不是没有战略呢？回答是肯定有的！

战略并不仅仅指一套可以显示出来的书面规划，它更多的是指战略管理的思维方式！

德鲁克说：“没有战略的企业就像流浪汉一样无家可归。”

许多中国的民营企业家不具备系统的管理知识，他们大部分是在市场的竞争中获取管理经验。如果你去问他们什么是战略，什么是战略实施体系，相信他们中的很多人并不能给你满意的答复，因为他们并没有太多的间接知识积累。但是，如果你尝试去了解一下他们的管理思路，你会发现有很多精彩的见解。你去和一家杂货店的老板沟通，你会发现他的一些思路是战略管理中的关键考虑要点。他可能会说他的目标是在一两年内将这家杂货店办成该地区最好的店，或者一年赚多少钱，甚至有些老板会想到开分店（愿景和目标），这就是公司战略中“愿景和在哪里竞争”的问题；为了赚更多的钱，他会考虑如何与竞争对手竞争，如送货上门（提供更好的服务），熟客采取优惠卡（会员店的雏形），同时他可能还会考虑到送一些传单或者将店面装饰一下以吸引顾客，这就是公司战略中“如何竞争”的问题。

不过，当前中国大部分民营企业家确实还停留在感性战略的阶段

所谓感性战略，就是指没有经过理性科学市场的分析，基本上属于拍脑袋、定战略的情况。

这种感性战略的优点在于企业的决策速度很快，它不需要经过较长时间的分析，对市场的变化反应灵敏，往往很容易抓住商机。缺点是它对企业家的个人素质要求很高，一旦决策错误，可能满盘皆输。企业在创业初期，这种感性战略是必不可少的，它有存在的基础。但有前瞻性眼光的企业家在企业的草创时期会很重视市场的调研及决策机制的完善，他会有意识地培养和建立一种可以通过体系来运作的战略管理流程，所以他会在灵活与原则的平衡中取得快速的发展。

这个过程用柳传志的说法就是，制定战略就好像是在找路，当前面草地、泥潭和道路混成一片、无法区分时，就要反复细心观察，小心求证，然后小心翼翼地踩、去试，当证实了脚下确实是坚实的黄土路时，则毫不犹豫，撒腿就跑。这个观察、踩试的过程就是市场调研，而撒腿就跑就是坚决地执行战略的过程。

完善的公司战略管理是指从战略分析和制定、战略实施、战略监控与调整这三个主要阶段的动态管理过程。战略运行体系主要包括战略实施与战略监控与调整这两大部分，战略运行体系的核心是年度经营计划的制定与调整。以下为经盛公司咨询战略管理模型和战略运行体系目录。

生产搞不好，战略犹如空中楼阁

战略犹如一匹马的头部，它牵引着马行进的方向，公司要发展，就要“惟马首是瞻”。

而生产就如马的四肢，它是马站立和奔跑的根基，如果站立不稳，马就会摔倒。

无论多么优秀的战略，如果没有稳固的生产做基础，战略就会失去实现的根基。所以，战略的基础要打牢，生产管理工作要扎实，确保战略目标实现的前提就是确保产能与销售目标的一致性，如果生产经常出现问题，质量、工期、成本和设备适应不了销售的需要，那战略目标的实现就会出现严重的危机。

我们给一个企业做综合战略咨询的时候，这家公司的战略已经确立并进入到战略实施阶段，我们的顾问首先提出了加强现场管理的问题。当时该公司并没有对现场进行严格的管理，缺乏现场管理的制度与模式，虽然导入了质量保证体系，但没有真正去运作，只是将它作为取得证件的一个手段而已，因此质量还是经常出现问题。我们虽然没有给他们提供现场管理咨询项目，但在前期的调研过程中发现他们现场管理中存在着许多漏洞，如质量管理体系不完善、不规范，品管部的工人在进行品检时随意性大，过程质检不严格。经过调查发现，该公司的工人激励体系有问题，他们对过程质检的工人采取提成制度，这本来具有一定的激励作用，但在产品检验时他们采取了配合分工的方法，就是4个人组成一个小组，共同对同一件产品进行检验。这样的分工在一定程度上提高了工作效率，但使得工人对产品质量的责任由个人转嫁给小组，个人激励效用边际递减。对于工人来说，做好了小组成员拿到的钱都差不多，出问题了由小组成员共同分担，每次产品质量出现问题，都很难追查是谁的责任，所以只好大家一起扛，这样就出现了“大锅饭”的现象，工人们消极地对待工作就不足为怪了。

由于该公司的产品质量不稳定，给公司造成的间接和直接损失非常惨重。这时我们和公司老总强调，再伟大的战略，如果没有扎实的基础做支撑，那无疑是空中楼阁，终有一天会掉下来。因此，宏观战略需要微观的生产经营来支撑。

作为咨询公司，我们必须向企业强调，企业制定战略时千万不能急躁。企业老板或经理人在管理升级方面急于求成的心理，从原则上可以理解；但心急吃不了热豆腐，万丈高楼平地起，战略管理工作不能将原有管理系统全面推倒，全面重建，所以基础工作要做扎实。

我们这本书的名称是《思维决定一切》，但我们并不希望读者由此而产生误解，以为有了战略、有了文化、有了哲理性的思维体系，就可以解决所有的企业问题。我们认为，有宏观的战略指导，是企业取胜的前提，但它不是绝对的结果，它需要企业有基础建设的扎实工作配合。没有地基，就没有宏伟的高楼，没有基础管理，就不会有成功的战略。

生产整合，要学会教竞争对手赚你的钱

教竞争对手赚钱，而且还是教他们赚自己的钱，是不是觉得我们的大脑有问题，除了疯子，相信世界上没有人会这么做吧。

但这不仅仅是一种想法，而且还是一种现实，在中国真实的现实。

这种例子在中国市场开放之初就已经存在。例如世界500强公司之一的瑞士雀巢公司，于1979年进入中国，迄今其瑞士总部对中国的直接投资已累计达67亿元人民币。但在长达二十几年的时间里，雀巢公司的中国业务一直处于赢利水平线以下，直到两年前才开始有转机。如今，雀巢公司的中国业务是其全球增长最快的业务之一，根据有关数据，2001年，雀巢公司全球业绩发展最好的地区就是印度和中国，销售额均以两位数的速度增长。

在这二十几年中，雀巢公司做成了两件最难的事，一是帮助中国奶农改良奶牛，二是教中国的农民种植咖啡豆，并教他们学会喝咖啡。1989年，当雀巢公司正式在中国开始其咖啡制造和销售业务时，当时中国咖啡豆的种植既不得法又没销路，产量几近于零。为了在中国建立起咖啡豆的本地货源，雀巢再次耐心地帮助中国农民种植咖啡豆，不仅保证每年收购咖啡豆的总吨数，还明文规定了咖啡豆收购的质量标准和基价、付款方式和将产品运往工厂的方法，还同意帮农民支付咖啡豆种植贷款的利息，并且派资深农艺师教授农民咖啡豆的种植技术。

这仅仅是雀巢一家，包括可口可乐、大众等较早进入中国的跨国公司，当时都面临着这样的两难选择：一方面中国市场是公认的未来全球最具吸引力的市场之一；另一方面，当时中国又是全球较贫穷的国家之一，现实的市场很小。不过，在现实利益和长远利益二者中，这些公司最终选择了长远利益。

对于他们来说，要开发市场，首先是要培育市场，或者说要改变中国人对于他们产品的消费观念和习惯，如可口可乐和百事可乐，人们现在看到的是一个庞大的中国软饮料市场，但当初根本就没有这个市场，两乐要在中国赚钱，首先就要启动这个市场。

真正的市场营销是引导顾客消费，做顾客的上帝！

像雀巢这样的跨国公司，他们在战略上是高瞻远瞩的，为了降低成本，他们不惜花时间和精力培训中国的供应商，让他们来赚自己的钱，而雀巢一开始的时候是亏损的。他们之所以敢于这样做，完全是为了追求企业的长期利益，这种做法需要的是眼光，需要的是战略性思维，需要的是战略创新。

中国大部分企业现在还没有这种思维，可能是他们还暂时不需要这样做，但有些企业已经开始这样运作。中国经济有一个特点，就是做什么都是一窝蜂，什么好赚钱大家都做什么，某个村或者某个镇全部做同样的产品，提供同样的服务，这样的事情在中国很多，特别是在浙江和广东一带。这种做法在机会很多的时候没有问题，大家都可以赚钱，因为市场大；一旦市场成熟起来，面临的的就是产业结构的调整，绝大部分企业都面临倒闭的风险。因此，这些企业可以继续生存下去的一条道路就是给别人做加工，赚取微薄的利润。一方面，这是中国中小企业的困境，另一方面，这也是中国大型企业的机会。

在中国，大型企业可以很容易找到给自己加工的中小型企业，这类中小型企业成本低廉，加工能力强，而且地理位置很集中，彼此竞争激烈，大型企业不难找到适合自己的代理加工厂商。

学会教别人赚自己的钱这种战略思路，中国有实力的企业也可以套用。在战略决策时，不必什么事情都依靠自己的生产投入，要善于利用社会的资源，特别是中国目前的丰富社会资源，这样做往往可以达到“四两拨千金”的功效。

在我们一个战略咨询项目中，我们对原来该公司战略扩张的做法提出了不同意见。这是一家在行业中排名第四的大型制造企业，在过去几年中得到持续发展，但因为投入过大，企业利润率一直处于较低水平，这样影响了企业的现金流，股东对此更是不满意。在我们的战略三年规划中，我们针对未来公司的战略发展计划提出了几个意见。其中一项就是反对他们在全国投资设立两大生产基地的计划，这项涉及投资金额十几个亿的计划，按照现金流量分析，可能会使公司在未来几年内依然处于低利润水平和现金流紧张状态，特别是因此造成的财务费用，让公司面临巨大的风险。但如果不这样做，公司又面临生产规模偏小、生产成本居高不下的困境。我们对此提出的建议是：

减少一个生产基地的投资，另一个生产基地转移到原材料集散地，充分利用当地的中小型工厂做代理加工，也就是外协加工厂商，形成以他们为主、外协加工厂商为辅的生产格局。

投资计划的改变，一下子使公司的财务情况有了很大的转变，更重要的是，它让公司的决策层知道：

不是什么事情都要自己做，社会资源也是自己的资源，竞争对手也可以变成合作伙伴。

而这种外协加工的思路，其实就是生产整合的概念，它要求企业将所有的社会竞争对手都可以视为合作伙伴，将他们的优势为我所用，当然，这种战略实施的关键在于它需要企业的品牌和技术能力的强大支撑，任何想建立这种战略的企业都要将品牌战略作为企业差异化战略的核心。同时，还要注意的是，企业能够实现生产整合的做法，首先需要有一套质量标准，如果没有一套完善的质量标准，那对外协厂商的生产质量就没有能力去规范和统一，那就谈不上整合的概念了。

实现生产整合的做法还有一件重要的战略决策，就是生产基地的选择及规划问题。下面是我们为他们公司生产基地规划提供的建议。

加工基地的选择及规划是公司战略、业务战略指引的结果。公司应把握战略管理的关键要素，区分好核心业务、新兴业务及种子业务的发展规划，以此来指导企业资源优化配置及加工基地的选择和规划。对于该公司生产基地的规划，我们提出了以下几条原则：

1. 符合资源导向或市场导向的关联性协同原则——贴近市场或者原材料产地。

加工基地的选择原理在于贴近市场或者原材料产地，结合行业的特点，市场更多的指向是市场集散地，也应包含对消费市场的良好辐射度。生产基地设置于集散地能够起到以点带面、整合各种有利资源、少投入、低成本、多产出的作用。

2. 依据公司总体战略规划以及具体竞争（业务）战略导向。

生产基地由集团总部承担统筹规划、协调冲突、提供公共服务的任务，但其各组成部分由各事业部自主管理，独立核算，场地可形成向集团总部租赁的方案，将生产基地的共有原则与独立原则相结合。

3. 针对被选择区域的市场趋势及竞争态势。

在划分业务发展次序的基础上，确定业务组合，并分析不同业务的目标市场，同时在采取何种竞争战略的指导下，方可决策应在何地选择加工基地，加工基地如何结合当地及其辐射的区域市场情况进行规划。

4. 分析不同业务的目标市场，确定竞争战略，结合当地及其辐射的区域市场。

5. 符合公司自身驾驭能力。

从战略发展的决策判断能力、从支持战略实施的人力资源、从公司融资能力等等方面考虑，加工基地规划一般不宜扩张过大、速度过快、追求一步到位，否则，很容易导致各种战略配套无法跟上的困境。

别人的也可以是自己的，竞争对手也可以是合作伙伴，关键看你站在什么角度。站在整合的高度理解竞争，竞争对手就是合作伙伴，用整合概念来运用资源，那社会的资源也就是你的资源！

创新就是80%的模仿加上20%的改进

中国企业现阶段正处于快速成长的时期，与国外企业的正面交锋使得中国企业更加感到自身管理水平的低下，于是学习外国先进的管理方式成为追求卓越的中国企业的必由之路。目前，国内基本上形成了三种管理流派。

第一种推崇西方的管理模式与价值观，可以将其称为“洋务派”。“洋务派”的主要代表一般都是在发达国家留过学并在跨国公司工作过的少壮派，他们亲身体会过跨国公司与中国企业的差距，期望通过引入西方成熟的管理体系及管理模式，帮助中国企业迅速提升管理水平，缩短与国外企业的差距。

第二种推崇中国企业必须以实际运作为主要模式，不要盲目去学习一些不切实际的所谓先进模式，这种我们称为“本土派”。“本土派”的主要代表基本包括有中国大型企业工作背景，熟悉中国本土优秀企业的成功经验，深知中国企业成长的特殊环境与条件，强调中国企业的发展应以国情为基础，要迅速成长才可能有机会与跨国企业同台竞争。

第三种强调“洋为中用，中西结合”，这种我们称为“中庸派”。“中庸派”的主要代表背景较为复杂，他们有学院背景的专家，也有咨询业的顾问，还有一些既有海外工作经验，同时又深知中国国情的各界人士。尽管这一派的观点已经提出，但还没有形成一种主流的观点或代表人物。

经盛咨询公司属于第三种流派，也就是所谓的“中庸派”，以中国传统文化为根基，以西方科学管理为目标，努力将属于中国企业的管理模式进行创新，这是我们不懈追求的目标。

在创新中国企业管理模式的过程中，肯定要涉及到的一个课题就是“创新”！

什么是创新？我们认为，创新就是在原来基础上有所变化，有所不同。完全从一张白纸开始，从无到有，这种应该称为创造；100%一样的也不能称为创新，应该叫复制；有80%的内容是一样的，余下20%不一样，但不仅没有改进，反而退步了，这只能是模仿；如果这余下的20%有改进，使得这项内容有了新的进步，这才可以称为创新。

我们理解的创新就是，80%的模仿加上20%的改进。

其实这80%和20%之间的边界是很难用数字来量化的，就是说，你要知道你模仿的目标是创新，创新的基础是模仿，那你的创新概念就是我们定义的范畴。当然，这里并不涉及有关知识产权的范围，那不是我们要探讨的内容。

在最平凡的岗位上创新，才是真正的管理创新

最近为一家公司做咨询，该公司战略管理部经理问我们一个问题，他说：“在战略的信息控制系统上，要求战略管理部与人力资源部一起将战略目标分解和落实到每个岗位上。但在公司存在着一些岗位操作不了的问题。”

我们问他：“是什么样的岗位？”

“例如在总经办，有许多后勤工作人员，如司机、厨师、清洁工等岗位，他们的岗位工作每个月都是一样，我们现在要求每个人都要做月度工作总结和计划，但他们的工作重复性太多，操作不了。”

“不，他们一样可以操作。每个岗位的工作都是由两个部分组成的，一部分是由公司战略目标分解而成，另一部分是岗位职责说明书要求的。如果从一般的工作要求理解，后勤人员确实很难写月度总结和计划，但从管理创新角度分析，每个岗位必须要有工作总结和计划。如果厨师仅仅将其工作理解是做饭，那他的工作也永远只有做饭这两个字，但是，如果他将其工作理解成为服务的话，那他的工作要求就是服务质量提高及满意度提升，那他每个月都要根据公司的发展和员工的要求提高伙食的质量，在菜肴的类型和味道上就要不断创新，因此他不可能没有工作计划及要求。”

这只是其中一个案例，如果将工作创新作为每个员工的工作考核目标之一，那无论是哪种类型的岗位都要努力创新，这才能真正将创新的意思落实到每个员工身上，这才是管理创新的本意，而不仅仅是指技术或设备上的创新。

创新是有风险的，因为创新意味着不确定性

华为曾经把IBM的成功变革作为学习的对象，这当中有许多的风险或者说不确定性，因为IBM所处的环境与遵守的制度与华为不一样。因此，华为在借鉴时要特别注重制度上的创新。

针对华为的管理创新，网上曾流传这样一则笑话，说IBM前CEO郭士纳某天在深圳开着富康车，后面任正非开着奔驰追上来，问他：“你有没有开过奔驰？”郭士纳以为这个人在和他开玩笑，于是加大油门往前开，任正非又从后面追上来，还是那句话，郭士纳依然不理他，后来他看到任正非撞到了前面的防护栏，于是下去帮忙。任正非问他：“为什么我问你不回答，你知不知道我想问你奔驰的刹车在哪里？”

这只是一则笑话，其中蕴含的道理却应引起我们的思考：如果只是将西方所谓先进的管理方式和理念引入中国，那会不会就像这则笑话所说的那样，某企业只是引进了奔驰，却连奔驰的刹车在哪里都不知道。

所以，纯粹的模仿是没有意义的，可能就会出现上面例子一样，虽然拥有奔驰，却连刹车都不知道在哪里，风险不言而喻。但我们并不能因为有风险就放弃创新，如果不引进奔驰车，那我们永远都不可能知道奔驰成为世界名牌的理由，因此，引入不是目的，学习与创新才是我们的终极目标。

在创新与模仿之间，我们还要谨记一句话：

经验只是思考的起点，方法才是思考的方向！

它时刻提醒我们，在创新的时候，学会忘却是最好的方法，或者像汤姆·彼得斯所提倡的“没有橡皮擦你就无法生存”的理念，在忘却中学习，在遗忘中提升，这才可能真正有所创新。

不要将所有的消费者都当成你的顾客

现在中国市场的机会非常多，特别是一些大型国有企业，它们凭借国家资源的优势，在许多方面都占尽先机，这从很多企业都在采用多元化经营的模式就能看出来。在一定范围内，在相当长的一段时间内，不可否认国内存在着投机比投资更有吸引力的情况，因此许多企业的假设是：只要有消费市场，就有盈利空间，公司战略就可以将其考虑为业务领域。

这种战略思路经常会导致战略模糊的后果，什么业务都想做，结果什么都做不了，什么钱都想赚，到头来什么钱都赚不到！

这种战略模糊和我们上面说的产业多元化战略并非完全一样，它主要是指在同一行业内，或者在同一产品系列上，公司采取多元化战略措施，因此这种战略模糊其实也可以理解成相关多元化战略的一种，它的主要特征是将整个产业链的所有环节都作为公司的主要赢利来源。通俗地讲，就是只要能赚钱的项目公司都要做！

市场细分，就是要做到有所为，有所不为！

在战略咨询项目上，这种战略模糊现象并非只在一家公司出现过，许多公司都发生过这种情况。如果你是做家具的，你就会想到要做与家具相关的木材、油漆、家具连锁超市、甚至是家具的五金生意，麻烦的是，这些产品对你来说都是主要的赢利内容，没有重点与次要之分。

俗话说：“弱水三千，我只取一瓢饮。”在全球竞争越来越走向同质化的时候，企业之间的竞争往往最终就体现在差异化的竞争战略上。而要实施差异化的竞争战略，市场细分与定位就显得特别重要。

对于一个产业来说，它通常都有许多环节是可以赢利的，这些环节的赢利模式不完全一样，有些甚至完全不同。因此公司在制定战略时，一定要分析产业链的利润来源及主要战略控制点，只要抓住能够使公司战略在某一战略控制点的赢利模式，基本上公司产生利润的战略模式也就形成了。因此公司战略在赢利模式上首先要做的第一步就是细分产业的价值链。

一般来说，产品从原材料到设计、生产、物流、分销直至零售给消费者的整个产业价值链上，存在着许多赢利模式，然而，在这条产业链上，有的环节是高利润区，有的环节则是无利润区。对于不同企业不同的核心能力来讲，别的公司在这个环节上是赢利的，对你可能就是亏本的，因为不同的环节产生利润的来源和模式是不一样的。

例如石材行业，最上游的是石材原料销售，接下来是板材的粗加工、板材批发、工程销售，最后是标准产品销售。这些环节都与石材有紧密的联系，任何石材企业都认为全部的环节他们都能做，因为它们的对象都是石材，所以许多石材企业理所当然地认为这种战略模式不算是多元化发展。

按照我们上述所说，这属于相关多元化战略的一种，因为尽管产品的性质是一样的，但它们无论从赢利的模式，或者销售的渠道，甚至顾客对象都是不一样的。这意味着，如果企业没有一定的实力，却要介入以上各个环节，将造成企业战略资源的分散。它对企业战略控制能力的要求很高，如果把所有的环节都列入战略控制范围的话，这种公司战略的风险就会加大！

大家都知道星巴克以经营咖啡厅而闻名。世界各地经营咖啡厅业务的企业不计其数，因为它的入行门槛很低，许多企业很容易就能进入这个市场，但能够将这种业务做到世界品牌的当数星巴克了。它的赢利模式是怎么产生的呢？

众所周知，1981年的星巴克咖啡并不是现在我们耳熟能详的连锁咖啡厅，而是一家成立十年、专门贩卖烘焙咖啡豆的迷你连锁店。后来星巴克咖啡厅创始人霍华萧通过引入米兰的意识咖啡厅文化，将星巴克转型成咖啡厅。此后他创造了无数的咖啡奇迹，星巴克让美国人告别了劣质咖啡时代，也使得星巴克成为新兴的美国文化象征。2001年8月，星巴克还成为世界品牌价值成长最快速的企业，成为咖啡界不折不扣的看板企业。

从星巴克咖啡厅的赢利模式上，我们可以看出，星巴克咖啡厅自己从不生产咖啡，也不做咖啡的零售或批发业务，它就将自己的业务集中在“咖啡消费”这个产业链的末端，通过提供舒适的喝咖啡的场所，获得迅速的发展，风头甚至盖过了某些著名的咖啡制造商。

从星巴克咖啡厅的例子可以知道，一个世界著名品牌的运作其实很简单，就是集中一点，不去想太多的赚钱方式。认认真真做好一件事比什么都强。

美国NBA著名球星罗德曼在篮球比赛的整个价值链中从不与乔丹争投篮，而专注于抢夺篮板球，从而成为乔丹所在的公牛王朝中一位不可或缺的明星。

细分市场，细分价值链。每个人的能力都是有限的，每个企业的资源也是有限的。不要将所有的顾客都当成你的顾客，不要想做所有能够赚钱的业务，这就是价值链细分的原则。

第 7 章

战略监控，

能把握的风险就不是风险德鲁克说过，最大的风险就是根本不冒风险！

不确定性是我们惟一可以确定的东西！

变化是我们遇到惟一不变的东西！

我们不能逃避不确定性和变化，而且不要幻想将它消除掉，但是我们可以去适应它！

既然风险是不可避免的，就要尽量控制它

战略的风险控制体系，就是要通过年度经营计划的制定和及时监控系统，做到对风险的预测及防范。

市场是变化的，但也是有规律的，一切在变化之前肯定有前兆，战略分析就是在历史数据及市场客观判断的基础上，对未来市场作出的预测和分析。

因此，为确保年度经营计划的正确实施，同时使公司战略能够根据环境的变化进行适当的调整，避免因重大环境因素发生改变对公司造成的影响，公司必须在进行战略规划并制定战略实施计划后，进行战略监控，建立战略预警机制，对可能发生的问题提出预警，使得管理层能在情况变得无可挽回之前采取措施加以改进。

战略调控是科学而严谨的体系，各部门和各项工作环环相扣，不能有一丝一毫的松懈态度，具体的操作方式如下：

战略调控的原则：

1. 一致性，即战略调整后能否与原战略在主要目标上保持一致。尽管战略由于需要进行了调整，但只要不是重大的调整，其主要战略目标与措施不应该有太大的变动，也就是战略必须保持一致性和连贯性。
2. 可行性，即战略调整后还能否支持原战略目标的实施。调整后的战略应当在原来战略基础上进行局部修整，其战略步骤要在原战略实施的条件下进行，不能脱离实际进行调整。
3. 可控性，即战略调整的幅度与范围是可控的，是在公司现有资源下的有效调整。调整战略要充分考虑到公司资源的实际情况，不能忽视公司的现状，以至战略失去资源的支撑。
4. 系统性，即调整的内容与措施必须要考虑整个战略的系统性，某部分内容有了调整，其他相关内容也会跟着变动。在调整某一部分战略内容时，一定要考虑到其他的相关内容，避免战略的不一致。

战略监控的操作步骤：

1. 根据公司战略规划和年度经营计划，在本年度经营目标体系中确立指标浮动的范围，设定各个关键业绩指标的基数和争取数，在公司进行全面预算的前提下，根据每月的财务预算进行分析，根据与历年水平相比情况、与产业平均水平和竞争者水平相比情况，考察战略行动计划的执行状况。
2. 根据年度经营计划管理表的时间安排情况，在月考核时进行时间完成情况评估，评估重点包括计划完成的及时率、执行结果与预期的差异等情况。
3. 如果月度考核存在较大的时间执行差异，必须先由部门对执行的情况及时间进行评估，分析其具体差异原因。如果属于不确定因素造成的，要在此基础上填写年度经营计划重大调整表，上报总经理办公会确认。如果是可控因素造成的，可以由分管副总确认并进行调整，上报总经理审批，并在季度经营计划的时间内进行调整即可。

战略是原则性上的灵活

原则性，是因为战略一旦确定下来，就要坚持不懈地去执行，一切工作重点都围绕战略来实施，不然就不能称为战略，只能称为战术。一般来说，战略的原则性是不会轻易改变的。

灵活性就是在执行战略基本原则的基础上，根据市场情况及时进行调整，其实是战略弹性的问题。这样就要确定哪些不可变、哪些可变。战略思想、战略步骤、战略业务组合及战略重大指标不能变，具体战略时间安排、具体细分指标确立、不同的业务细分及客户市场调整可以根据市场进行调整。

通常公司战略制定的期限是三到五年。公司战略的制定是基于公司对内外部环境的分析、根据公司使命和目标所作的具有前瞻性的长期规划，它给出的是原则与方向。但是它必须保证年度经营计划执行的时效性，因此要根据年度经营计划所作的年度分析进行战略安排和调控。

战略调整可分为常规性调整和临时性调整

通常，战略常规性调整的周期为一年，即在进行年度经营计划时进行调整。这种调整的目标是使年度经营计划在战略规划的指导下，根据市场情况进行战略安排，它是使公司运行体系与战略高度一致的有效手段。这种调整是正常的，而且是有必要的，如果没有这种机制做保障，战略就会与事实脱离，成为纸上的战略，成为形式主义。

临时性调整是根据突发事件进行的局部调整，一般包括以下几类突发事件：

1. 客户订单临时由于客观原因发生的根本性改变；
2. 市场发生不可预见性的短期调整；
3. 公司非正常的领导层更换；
4. 原材料的短期价格变化。

以上原因都是强调在短期内而且是客观造成的，如果是由长期因素及主观因素造成的，那就不属于这种范围。我们认为，所有的变化都是可以预测的，所有的事物都是有联系的，无论哪一种情况，都可以提前有所感觉，关键在于你是否具备这种能力。当然，并不是所有的风险都可以全部预测到，但大的风险必须要提前预测，不然公司战略的运行就会面临太多的风险而又难于防范。

正如我们所说的，走钢丝最大的风险就在于你对这项技能的熟悉程度，当你敢在上面走的时候，就意味着你对最大的风险已经可以把握了，那么这个风险对你来说就不应该是风险。风险会出现在哪些环节呢？可能你对钢丝的强度把握不好，以至于上去的时候出现了断裂的情况，或者是你手中的竹竿有问题，以至于你控制不了平衡，但是这些问题你是能够预测到的，只要你做好充足的准备，风险就能避免

所以，能把握的风险就不是风险！

用管理兔子的方法求生存，

用管理骆驼的方法求发展

入世以后，中国企业该如何培养自身的竞争优势、与国外大型企业竞争，这不单是企业界日夜思考的问题，管理学术界也在各抒己见。

当前管理界争论较多的是：“到底中国企业是用管理兔子的方法好，还是用管理骆驼的方法合适。”在我们看来，其实这两种方式各有利弊，单一分析哪一种好坏是没有意义的，对中国管理哲学深有领悟的企业家自然会对此问题做到游刃有余。

用战略的眼光思考问题，用战术的办法解决问题；

用管理兔子的方法求生存，用管理骆驼的方法求发展！

这不就是鱼与熊掌兼得了吗？为什么一定要用非此即彼的方式来解决呢？

对于多数中国企业来说，入世后摆在他们面前的现实问题是如何生存，而不是如何与跨国企业竞争的问题。所以一味强调跨国企业与中国企业之间的差距是没有什么实际意义的，那只能是中国少数大型企业的事情。

兔子的灵活与生存的哲理普遍适用于中国企业。

但任何事物都不是绝对的。如果骆驼要跑起来，相信兔子也未必是赢家！

一味强调灵活、为生存而生存的策略毕竟只是短期之计。为了今天能生存而放弃明天的机会，相信也未必是中国企业家真正想要的。但没有今天的生存就肯定不会有明天的机会，这是现实的存在。

骆驼不是傻子，它知道始终有一天它的干粮储备会用光，如何适合环境、采取灵活的措施也是它必然要考虑的问题之一。

“骆驼”学习“兔子”的例子很多，如跨国家电巨头伊莱克斯就提出“把洋品牌做土”、“向海尔学习”等口号，本土化已经成为跨国公司重点强调的一项投资策略，也是中国这个未来全球最大市场对他们发出的召唤。

大众汽车公司，为了在中国实现汽车国产化，不但合资创办了上海大众和一汽大众，还先后培育出了700多家零部件配套企业。

可口可乐公司通过发展本土装瓶合作厂商，几乎控制了整个中国软饮料行业。

兔子不能永远只是求生存，而骆驼也不会长期靠储备。因此兔子是今天中国企业的需要，而骆驼才是中国企业长期发展的榜样。

相信大多数的中国企业家都懂得其中的奥秘。

1987年中关村5 000多家企业都在倒卖光碟，联想也和他们一样，什么好卖就卖什么。但是后来国家对光碟市场进行治理整顿之后，许多企业垮了，而联想却生存到现在，并成为中国著名的企业。其原因就在于，当初企业在求生存的时候，并没有为求生存而生存，而是提前做好了战略规划，提出了联想的几大战略思想：

第一，联想要办成一个长期的公司；第二，联想的规模要大得能跟世界500强相比；第三，联想不在发展领域中求发展，而是要在高新技术领域中开拓。

联想同时还提出了中远期的发展目标是2000年要做到30亿美元的规模。

这就是成功企业的特点：不在生存中求生存，而在生存中求发展！

生存下来要靠兔子的灵活，发展就要以骆驼为榜样。

战略实施犹如走钢丝，边走还要保持不摔下来

战略运行就好像在空中走钢丝一样，既要按照既定的目标往前走，不能偏离了方向；又需要胆量与气

魄，不然就会半途中止；同时还要小心翼翼，控制风险，保持身体不摔下来。

这就需要在风险与目标之间取得一个平衡，在激进与保守之间作出抉择。

运行年度经营计划有两大重点：

一是对风险的防范。

通过信息的收集、分析、总结，得出相关的企业运行体系的情况分析报告，理想的状态应该是每周战略管理部门都有相关的战略分析报告上交给公司高层管理人员，以便他们及时掌握最新情况和生产方面的运作情况。

与此同时，企业还要对现在的战略环境进行风险评价。如在季度战略分析会上，市场部对某个客户的业务分析出现重大偏差，此时战略管理部就要分析具体问题。出现偏差问题是不是市场发生重大变化造成的，如果不是，就要分析原因是否来自不可控因素；如果是，那战略管理部要作为重点进行深度分析，以确定该因素是否会影响到其他相关因素，最终对公司战略运行造成重大影响。

如果是客观因素造成的，如该部门在做市场预测时没有进行详细分析，应付了事，以至在风险出现之前没有启动科学预警体系，这就说明该公司在战略规划方面存在漏洞。

世界上是不可能存在准确率百分之百的预测体系的，如果有，那只能是上帝才能做到。

所以，战略的预测是有风险的，关键是你能否把握这个风险，这才是能力所在。而能不能做好战略风险的防范，也就是预警体系能否建立，是战略调控体系的基础

二是要做到预测性。

一个好的战略必然是灵活的，可以根据市场和企业自身情况及时进行调整，这就是战略弹性。战略弹性的实施保障是战略的运作调控体系要及时跟进。

经盛公司的战略分析会有四种分析会议体系，每一体系的重点和内容都不一样。

周会：重点是各部门一起进行信息的交流与沟通，侧重信息的交流及主要问题的反映，而不在于问题的讨论，在时间上要严格把控以提高会议效率。

月会：月度战略分析会主要结合人力资源部绩效考核情况进行分析，重点分析考核目标与实际目标之间的差异或者不合理的原因，为季度战略分析会做好基础工作。

季会：季度战略分析会的重要性在于它为战略调整提供了途径和时间，在于进行战略调整的主要渠道和时间安排，一般重要的战略调整不会出现在月度会议上，而是集中在季度战略分析会上。市场情况的变化，客户情况的差异，生产状况的调整，这些都会影响到战略指标的修正及战略措施的调整，季度战略分析会就是要在体系上保证战略的弹性。

年度会议：年度战略分析会分为半年度和年度分析会。

半年度战略分析会是公司战略运行情况的阶段性总结，它是战略是否可行及有效的阶段性检验。

年度战略分析会是战略运行体系的主要组成部分，通常在年度战略分析会之前，本年度的市场分析和生产分析已经完毕，下一年度的战略信息分析及战略规划工作已经开始。

通过这四种会议的跟踪，战略调控是否具有及时性和弹性就可以在体系上给予保证。

可能会有人怀疑，这样公司不变成会山会海了吗，除了开会大家还要工作吗？

这就是会议的效率问题。如果不对会议的形式、内容和流程进行规范，战略分析会就很有可能变成浪费时间而结果一无所有的官僚作风会了。

因此，会议本身并不会造成官僚作风，如果能够提高会议的运行质量，会议的效果可能比你想象中的要好几十倍，这也是有效沟通的主要内容。

当然，战略调控体系不能仅仅依靠会议来运作，它还要通过有效的信息收集与分析体系才能完成。

经盛公司战略分析会规定：

1. 明确分配个人发言时间

周例会每人发言时间限5分钟，要抓住重点，提高会议效率。月度考评会一般发言限15分钟，最长不得超过20分钟。秘书长控制，主任发言可适当延长。

2. 安排好发言顺序

总经办（汇总简报）——市场部——客户服务部——生产部——质量部——财务部——人力资源部——总经办

3. 确定自由讨论的时间

周例会一般安排20分钟，考评会可安排30~40分钟。

第 8 章

信仰的力量：人类因梦想而

伟大，企业因文化而繁荣我们在咨询过程中经常会问客户这样的问题：“您认为幸福是什么？”不同的人会说不同的答案，因为幸福是人对生活的一种态度，或者说是人价值观的一个方面。伟大的哲学家康德曾经说过：“人是为了实现更高的理想而生存，理想所固有的使命就是为了实现这一理想，而不是幸福。这个理想作为最高条件，当然在个人意图之上。”从这句话我们理解到，人的生存不仅仅是为了生存和获得个人的幸福，而是为了某种所谓的“使命”而奋斗。事实上，这里面隐含着这样的假设：人的需求是多方面的，人不可能单单为了生存而存在。

我们在做企业文化培训时经常会说这样的观点：人是灵性的动物，除了物质之外，人还有更重要的需求——精神需求。以此为基础，企业文化的重要性就不言而喻，任何一家想基业常青的企业都要满足员工的这种需求，正如马斯洛的需求层次论所说的，人性的最高需求是自我实现的需求。从企业实际运作的层次论证，一个人的欲望是无穷尽的，单纯从物质的角度留住人才，成本会很高，而且越是高层次的管理人员，物质需求就越淡漠，所以除了传统的人力资源激励手段以外，引进现代企业文化模式也是企业发展的大势所趋。

精神的力量是无穷的，人类正因为有了一个接一个的伟大梦想，才创造出许多令人叹为观止的奇迹。企业因为有了凝聚人心的企业文化，才打造出一个又一个承载梦想的百年老店。

当我们将经盛的口号定为“人类因梦想而伟大，企业因文化而繁荣”时，就意味着我们要为企业的繁荣昌盛而奋斗终生。在企业文化领域中，我们需要跨越时空的想象，为建立事业而跨越时空的想象。企业家要想创建一个百年基业，就不应该为现在而生存、发展，一切都应该为了未来。没有前瞻性的眼光，就肯定不会有伟大的事业。

我们如果理解了文化的真正内涵，就可以理解为什么数百年来，犹太民族是惟一没有领土的国家。因为犹太教义把没有祖国的犹太人凝聚在一起，尽管他们分散在世界各地的犹太人居住区里，但只要是犹太人，他们从出世就背负起创建自己国家的责任，这已经成为他们每一个人血液里流淌的信仰。

每个人都拥有不同的信仰，每个企业也都有自己的信仰。当梦想成为现实时，信仰的力量也就显现出来了。

一个乞丐的梦想

有一个乞丐，他有一个梦想，就是天天有面包吃。于是上帝满足了他的愿望。当他能天天吃上面包后，他又梦想一间能给他挡风遮雨的房屋，上帝又满足了他。这一次他又梦想有一份让他可以有稳定收入的工作，接着又想有一个漂亮的太太和聪明的儿女，下一个梦想是可以位居高官，让他人仰慕……

从乞丐的梦想我们可以知道，人性天生就有各种各样的需求以及欲望，正如马斯洛所说的，人的需求从最低的生理需求到自我价值的实现，是经历了一个从低级到高级的发展阶段，正是这些梦想支撑了人生存的欲望。而对于企业而言，这种梦想的力量源泉来自企业员工自我价值实现的需求，也就是企业文化的使命所在。一个企业之所以能够凝聚优秀人才而基业常青，主要原因在于它能唤起员工内心对自我价值实现的渴望，能够使他们认识到企业存在的价值不仅仅是为了赚钱，还有更丰富的内涵，如下图所示。

因此，当我们知道连乞丐都有如此美妙的梦想时，我们又怎能忽视我们企业员工的梦想呢！当企业全体成员都拥有一个共同的梦想时，那这个梦想就成为企业的信仰而永存不衰。

与此同时，我们还必须知道：

拥有梦想只是一种智力，实现梦想才是一种能力。

只要是人就肯定会有梦想，乞丐的梦想也是所有人的梦想，而乞丐之所以成为乞丐，我们之所以成为我们，是因为我们拥有乞丐所没有的能力，实现梦想的能力！

梦想与现实往往只有一步之遥，能否踏出这一步，取决于你是否具有信心、勇气与决心，但归根结底

是你的思维。

文化的层次，如何认识你的爱人

我们经常举这样的例子，告诉你应该如何认识一个企业的文化。

两个男女青年，经过朋友介绍后初次见面，他们是如何认识的，过程通常都是这样：

首先，他们在人群中通过相片或别人的介绍，大概知道对方的相貌、身高和衣着等，凭着这些特征，他们找到了对方，也正是有了这些外表特征，使他们对彼此有了感性的认识。

这个过程在企业文化中就是该企业的形象、物质环境、产品形象、视觉形象等等，这些企业特征是最容易被人感知的，我们称为企业文化的外显文化，也就是企业文化的第一层。

接着，他们在相互认识的过程中，比较关心也比较容易获知的第二方面信息就是对方的身体状况、生理情况等等，也就是身体有没有缺陷、身体健康有无问题等。

对于企业文化来说，这个过程一般是对企业相关制度的认识，例如人力资源、公司战略、组织架构、治理结构、规章制度等，这就是企业文化的第二层，制度文化。

第三步，在双方进一步沟通之后，他们都会通过各种渠道去了解对方的人品、性格、道德情况等等，这些是必须在深入交往和进一步发展之后才有可能得到的信息。

在对企业文化有初步了解之后，员工关心的就是企业在精神方面的价值倾向，如使命、愿景和核心理念等等，这是企业在运行过程中倡导的精神准则，也是企业文化的第三层次——精神文化部分。

最后一步，在谈婚论嫁之前，还有一个非常重要、但却是很多人不懂或没有掌握的关键步骤，就是深入地分析对方以上三层内容后面潜在的人生观，也就是他为什么会有这样那样的观点或行为，支撑在这些现象或价值观后面的是什么样的人生观，是积极进取、得过且过还是怨天尤人。人生观是一个人最真实的反映，只有将这些了解透了，才能做出是否以身相许的最后决定。

企业文化与此完全一样，在对一个企业有了三方面的认识以后，你是不是就知道他们的企业文化了？答案只能是你只了解了百分之五十，还有一半你不了解。为什么？

企业文化三层内容的后面是企业的哲学，它是形成这些企业文化现象的根本。例如，一个企业提出“以人为本”的口号后，是否意味着这就是他们倡导的价值观，可能是也可能不是，如何去判断？只有通过深层的沟通和观察，推断隐藏在价值观背后的企业哲学，才可能真正掌握企业的文化根源。因为同样以人为本，有的企业是假设人是恶的前提下的以人为本，那他的文化措施就是在完善管理制度的前提下给员工以激励。如果企业假设人是善的话，那企业就应该在完善制度的基础上将对员工的精神激励最大化。这两种可能从表面看不出很大的差别，实际运作过程中却存在很大的侧重点差异，这只能用心体会，而不能用眼来观察，即是“只可意会不可言传”，它需要专业和文化的敏感性。

做大、做强、做久之道

做大与做强，中国企业谈得很多，但是做久却是近段时期才开始的话题。

中国企业大部分还处于生存期向发展期过渡的阶段，目前的主要矛盾还是做大与做强之间的矛盾。而对于西方有着一百多年发展史的企业而言，他们的主要矛盾是做久与做大之间的矛盾，因此做久的基业长青之道才是他们最为关注的焦点。

这里列举一个简单的数据，中国是一个长寿国家，中国人的平均寿命是71岁，全球500强的存活时间大概是40~50岁，全球1000强的平均寿命是30岁，跨国公司的平均寿命是11~12岁，中国集团公司的寿命是7~8岁，最短命的中国企业的平均寿命是3.5岁。这组数据说明了什么？中国绝大部分企业，寿命只有短短的二三年时间。我们发现中国企业的管理经营模式还没有形成，所有的企业都在探索这个问题。每一个企业家，只要他是真正想做事业的人，除了想把企业做大做强之外，他还想做久。中国企业目前是先做大再做强，或先做强再做大，这是比较大的一对矛盾，但是99%的企业却从来没有“做久”的想法，并不是他没有思考，而是他来不及思考，因为成立时间太短了。

从最近企业界与管理界的讨论热点分析，中国企业相当一段时期内还是主要关注大与强的矛盾，因为当企业还在为生存与发展忙得焦头烂额的时候，真正有时间和精力去关注《基业长青》里面所说的那些文化现象企业又有多少呢？

马斯洛的需求层次论同样适用于企业的需求。当企业还没有度过生存与发展关的时候，它最大的需求就是生存，也就是赚钱，如果没有赢利，讲什么都是假的。但企业解决了生存问题之后，它考虑更多的是如何生存得更久，更有意义，这时它要考虑企业的社会价值，对于员工的价值等，这就是企业文化的内容。

当然，我们上面说的是一般企业的规律，优秀企业与众不同之处就在于当它还处于生存期、别的企业还在为三餐发愁时，它就已经在考虑它的存在使命、社会价值等高层次的需要，并为之付出实际行动，所以它能够成长为优秀的企业。

文化战略，将文化做成像战略一样实在

不知道在多少次研讨会和培训课上，有多少人问过我这个问题：

企业文化如何做实？

文化的形式是虚的，但内容是实在的。文化的感觉是虚的，但精髓是实在的。

研究和实践企业文化的三种境界为：

第一种境界是内外皆虚。

这种境界是就文化论文化，形似神不似。操作层面最多以前做过与文化相关的行业，例如记者、编辑、CI策划、广告等等。他们把大的文化概念套到企业文化上来，把文案功夫做到家，但他们可能连企业的实际需要或文化需求的边都没摸着，更不要说从战略的角度来理解文化，从哲学的高度来指导文化了。尽管他们当中许多人已经将文化与管理联系在一起，但骨子里的文化意识却非一朝一夕就能改变的。

第二种境界是下实上虚或下虚上实。

把企业文化完全作为基础的管理职能来运作，操作层面实在得不能再实在，但宏观指导精神却虚得不

能再虚。这类人基本上是以前在企业负责过相关的企业文化工作、有过企业文化的实际操作经验，但缺乏理论支撑的所谓实战派。他们对于基础的企业文化操作流程和理论有一定的认识和经验，但由于认识层面的基础低，缺乏企业家层次的宏观理论指导，不能从企业文化跳出来理解企业文化，只能就事论事，负责企业文化的具体运作可以，要从企业战略角度来运作企业文化就勉为其难了。

这类人还有一种情况，是各种学院派的老师和所谓的专家。他们对中国的企业文化从理论上进行了探讨研究，也确实对中国企业文化理论的建设作出过贡献，但他们与企业联系太少，有些人根本没有企业工作经验，缺乏企业家的领袖知觉，他们说起企业文化来完全脱离实际，给人高深莫测的感觉，其实连他们自己也不知道在讲什么。我问过一个研究企业文化的专家，为什么他曾经帮助建立企业文化的那些企业一个接一个地倒闭或被人收购了，他没有回答。如果仅仅将国外的企业文化理论引进中国，在新框架上套用旧理论，那有用吗？

第三种境界是内外皆实，上下务实。

这种境界可以说现在基本上还没有人能够实现，我们当然也不例外。企业文化作为一项管理理论出现的时间相比其他管理理论的时间要短，尽管世界上据说有许多成功实施企业文化的案例，但企业文化的个性化决定了其复制是完全不可能的，所以那种企业文化理论及实践是否适合中国企业，现在定论为时过早。我们惟一能做的就是在实践中探索，在探索中总结，在总结中提升。所以那些自称为企业文化专家的人，包括我们在内，充其量也只能说是中国企业文化的探索先锋而已。

哲学家说过：人只有承认自己是无知的，他才能发掘自己的理性能力向智者过渡，从无知变成有知。

以上三种境界总结下来可能得罪了不少人，但研究企业文化的人如果连这点心胸都没有，又怎么去跟别人讲企业文化。

经盛之所以将企业文化列为公司咨询三大模型之一，就是我们期望通过实践去探索中国企业的管理模式。对此，我们坚信中国管理模式的根基在于能否将现代科学管理理论与中国文化相结合，因此文化战略是中国企业最终能否具备竞争力的关键。

企业文化对于经盛公司而言，就是：从哲学的高度指导文化，从战略的角度理解文化，从人力资源的层面配合文化。

我们目前要做的就是努力把虚的东西变实，将感性的东西变理性，将抽象的东西变具体，要让文化像战略一样实在。但无论怎么实在，文化还是感性的东西，所以说做文化的人要有敏感度，对文化要特别敏感，如果你把握不住文化敏感的话，再好的工具你都用不上，因为你找不到点，找不到问题。

所以我认为，哲学是道，文化是根，战略是术。战略源于文化的基本假设以及愿景使命的强大拉力，文化又为战略变革提供哲学辩证和内在动力。企业文化绝不是钉在墙上的标语、发在手里的传单，而是以战略为导向的整体制度、机制和程序的系统性实施保障。

企业哲学是指导企业运行的最高层次的思考模式，是处理企业矛盾的价值观及方法论。企业哲学是企业文化的核心和动力源泉，只有在有足够能力处理企业发展的内外矛盾的前提下，企业才能确立其核心价值观以及围绕价值观的辩证方法论。企业文化是企业哲学的外在表达，企业哲学是塑造企业文化的大本大源。

中国企业哲学以融会中国传统哲学理念为体，以学习借鉴西方先进管理精神为用，追求企业内外部平

衡和谐、共生共赢、内圣外王的哲学境界及文化力量。

在那些获得成功的高速成长的当代组织中，究竟什么在起作用呢？欲理解这一点，我们需要规划一个超越相对有限框架的哲学体系。它将促使组织内的所有个体树立起目标和战略意识以及必须能够指导他们集体行为的独特的价值观。

企业文化在组织构架中如何保障它的实施？

一般来说有三种形式：第一种是将企业文化职能放在人力资源部，这样做的好处非常明显，企业文化的职能可以通过人力资源部这个途径来实施，现在大部分的公司都这样做，它使得人力资源与企业文化变得非常紧密，国外企业一般都将企业文化列入人力资源管理职能。这种做法的不利之处是企业文化毕竟不仅仅与人力资源有关，它是一项综合的战略，涉及到许多部门和各个管理环节。人力资源部不是一个综合部门，它所考虑的以及它的职能范围会使企业文化局限在操作的层面上，企业文化越做越狭义了。第二种是把企业文化放在宣传部、企管部、策划部、总经办等综合性部门，这些部门属于综合管理部门，相对而言可以将企业文化与其他部门的工作衔接起来，这种做法较适合中小型企业。但企业文化始终只是企业里的某一项职能而已，还是有局限性。第三种就是把文化单列出来，企业文化单独作为一个职能部门甚至是中心，这在很大程度上加强了文化的职能，企业基本上就可以将企业文化作为一种战略定位开展工作了。

我们并不赞成为了文化而文化，当公司还处于中小型企业阶段，相应的文化需求并不强烈，只要在某一个部门强化文化这个职能就可以达到目的，也不必说一步到位就一定要成立一个企业文化部。因为我们说过，并不是所有的公司都把企业文化作为一项战略，也不是所有的公司都有能力去支付正式运作企业文化的成本。相反，在公司战略还暂时不需要企业文化发挥作用的时候，只将企业文化作为一项管理职能就可以了。

我思故我在——企业哲学

人与动物真正的区别在于人有思想，而动物没有，有思想是人的特性。有了思想，人就要考虑人生的意义和价值。工作是快乐的还是痛苦的，都在人们思考的范畴之内。如果没有了思想，人的生活也就失去了价值，所以哲学是文化的核心，它决定了人的价值观。

思想凝结在物质产品中便成了物质文化，而思想反映在企业上便成了企业文化。文化是人的文化，是有了人才有的。我们说企业的核心是企业的核心价值观，就因为企业中的人都是有价值观的，要使企业形成一种统一的经营理念，就必须深入了解人的价值观，让企业中的人都觉得企业能够带给他们人生的幸福，这样的工作才是有意义的，自然企业的凝聚力也就加强了。

一个优秀的企业家首先是一个哲学家。“春有百花秋有月，夏有凉风冬有雪，若无闲事挂心头，便是人间好时节”。说的是春夏秋冬四个季节，如果一个人对时间、季节的变化看得很淡，其实就没有春夏秋冬四季之分了。把什么都看得淡，也就无所谓在乎什么了，所以说态度决定一切。

要了解一个时代或一个民族，必须先了解它的哲学；要了解它的哲学，必须在某种程度上让自己成为哲学家。从企业管理来讲，管理的根本问题是解决企业运营中的各种矛盾。而哲学在人的思想中又是占统帅地位的，指导人的一切活动，所以管理的所有问题都跟哲学有关，某种程度上可以这样说，管理学就是管理哲学。

企业哲学是一种存在，而企业文化是一种现象；企业文化是基于企业哲学辩证思考之后确立的基本假

设、由此产生的价值观以及价值观指导下的行为模式（这其中包含了行为实施影响下的物化环境）；企业文化是企业哲学的外在表达，企业哲学是塑造企业文化的根本。通常，企业会在企业文化的企业理念系统部分，详细地阐述其关于企业哲学的三大命题：那就是“为什么存在”、“成为什么”以及“如何存在”。

哲学思想是企业活动的灵魂，是企业行为的先导，它是“一只看不见的手”，支配着企业的规章制度、组织结构、战略决策等，企业经济运行的每一个环节、每一个层次无不渗透着企业的经营管理思想，企业的发展或停滞、成功或失败无不融入了正确或错误的经营管理思想。这些经营思想无不扎根于管理者的人生哲学之上，而他们的这种人生哲学就是我们所说的企业家精神，它是企业文化的重要组成部分，所以说企业哲学是企业文化的核心。

鱼与熊掌兼得——企业哲学的精髓

企业在经营中会遇到许多矛盾，如何解决这些矛盾就是企业哲学的体现，企业哲学就是企业对内外部的一种辩证式的哲学思考，这种哲学思考又决定了企业对于各种事物的偏好，这就是企业文化是个性化的根本原因。

我们不应该用“非此即彼”的思维方式来框限自己，“非此即彼”是一种不轻易接受矛盾的理性观点，优秀企业是不会受矛盾限制的，他们能够利用这些矛盾并转化矛盾，在各种矛盾中游刃有余。他们不但能同时做到兼顾两个极端，还可以区分黑白，他们的做法并非采用“平衡”的理论，更不是所谓的“中庸”之道。他们既能做到不断的变革，又能保持企业发展的稳定性；既照顾短期的利益，又兼顾了长期的利益；既做到机制上的灵活，又不缺乏制度的原则性。正如斯科特所说：“第一流的人才那些尽管同时心里坚持两个相反的理想，却仍然能够运作某项工作的人。”这就是优秀企业与众不同之处。

我们可以用中国的太极图来说明这些矛盾，通过化解这些矛盾让企业获得持续的高速增长。利润是企业生存的必要条件，是达成更重要目的的手段，但利润不是最重要的。世界上可以基业常青的企业没有一家企业提出他的生存就是为了利润。目前中国企业存在的时间太短，所以没有可量化的标准，大部分企业只提出做大做强想法，没有把企业做久的概念，因此中国目前所谓的一流企业能否持续经营做到基业常青还是个问题。所以，重要的是自我存在的价值，比如默克医药公司，他们的老总就说过：“我们要牢记药品旨在治病救人。我们要始终不忘药品旨在救人，不在求利，但利润会随之而来。如果我们记住这一点，就绝对不会没有利润；我们记得越清楚，利润就越大。”说明利润并不是一个企业的最终目的，但是在实现自我价值的同时，利润也会随之而来。我们认为，表现企业文化的内涵，需要胸襟，需要眼光，需要有与众不同的耐力。

矛盾的统一——方圆之说

方圆之说中方是刚，圆是柔。俗话说没有规则不成方圆，方中有圆，圆中有方，圆可以使方变柔和，同时也被刚制约。

从管理学的角度分析，方代表制度，圆代表灵活。制度是刚的，任何人在制度面前一律平等，不然制度就没法实施。但制度约束的对象是人，人是讲究人性化的，因此在制度原则性的基础上又要有一定的灵活性，所以在方的里面有圆，表示在遵守制度的前提下可以灵活变通。同时在方的外面，也就是在制定制度的全局上，也要考虑到该制度的适应性，不能因制度而制度，这又体现了在方的外面还有圆，两者之间紧密相联。

企业文化的定义很多，我们认为企业文化应该是在企业哲学指导下的企业共同价值观体系。企业的经营过程其实就是一部处理内外部矛盾的发展史，其中最难解决的一对矛盾就是企业追求的到底是“利润”还是“崇高理想”，优秀公司追求的是务实的理想主义。他们的企业哲学既是务实的又是理想的。

你想赚更多的钱你就必须学会放弃更多的钱，这听起来是矛盾，甚至是不可理解，但是优秀的企业家往往能够领悟这种哲学，因为这需要胸襟，需要眼光，更需要与众不同的毅力与耐心。

越是简单的就越是复杂的，正如我们上面所说的世界500强之一的默克制药公司，它的企业使命就是“保存和改善生命”，而不是为了赚钱。赢利并不是企业的原始目标，企业要生存就必须要有钱，必须使利润最大化，但企业不能只为赚钱而存在，因为企业的人不能只为赚钱而生存，必须要有超越金钱之上的力量支撑企业生存下去，这就是企业的核心价值观，将企业中员工的精神发挥调动起来，让他们的工作变得有意义，精神的力量可以使企业获取长期稳定的利润。所以说利润只能是企业生存的必要条件，但它不能成为企业生存的最终目标，正如人不能没有钱而生存，但绝不能为了钱而生存的道理是一样的。

企业哲学是一种境界之学。

企业哲学结构

企业哲学可以分为三个层次。

第一层，即核心层——“企业为什么存在？”这是解决企业存在价值的问题，即“我是谁，who”的问题，就是企业的使命(mission)、企业生存的价值或者意义。它是跟企业的发展阶段、企业家的精神密切相关的。这个结论跟马斯洛的需求层次论是相吻合的。当一个企业刚成立时，更多考虑的是企业的生存问题，就是如何去赚钱，即需求层次中最底层的生存需要；随着企业规模的扩大，企业的生存价值慢慢提升，到了最高一层，自我价值的实现，就是我们这里所讲的企业的哲学境界了。德鲁克认为，创办企业第一要问的问题就是：“本企业是个什么样的企业？”这个问题看似简单，但回答起来却不那么简单。

企业哲学的第二层是“企业的发展目标”，就是“成为什么，what”，即愿景的问题。一个公司的愿景(vision)是全体人员为之奋斗的目标，它必须是前瞻性的、挑战性的，而又必须是宏伟的，就是说，它具有艰苦性又具备可操作性，也是激励人心的，有“气吞河山”的功效。

企业哲学的第三层是“企业如何生存”，即“怎样，how”，即经营理念(motto)的问题。这一层次涉及的内容最为广泛，它随企业所处的行业、地域、关注点的不同而不同，大致上可包括对市场、对客户、对员工、对产品、对管理意识等方面的内容。

使命——企业存在的理由

假如有一天，你能够衣食无忧；

假如有一天，你能够周游世界；

假如有一天，你能够实现所有物质上的满足；

有没有什么原因，

使你愿意继续留在这家公司工作？

我问过很多人，人为什么活着，绝大部分人都回答不上来。他们可能认为我大脑有问题，人为什么活着还用问吗？是啊，那你能回答吗？有很多人活了一辈子，连自己为什么活着都不知道，只知道为了活着而活着！很简单，但却很复杂！

企业为什么存在？同样的，许多被称作是优秀的企业家们从来没想过这个问题！企业不就是为了赚钱吗？对，企业的存在不能没有钱，但企业的存在如果只为了钱，就好比一个人活着就为了活着一样！

价值！

企业和人一样，如果没有存在的价值，就没有理由存在。

因此企业和人一样，都要找一个让自己活得更好、活得更长、活得更更有价值的理由！

这就是企业的使命！

我们看看世界上著名企业的公司使命，他们是如何在上百年的时间内支撑公司活下去的。

?誦 3M公司：创造性地解决那些悬而未决的问题；

?誦 卡吉尔公司：改善全人类的生活标准；

?誦 范尼·梅：通过不断使房屋所有权大众化来巩固社会结构；

?誦 惠普公司：为人类的幸福和发展作出技术贡献；

?誦 罗斯特·艾洛公司：成为社会变革的榜样和工具；

?誦 太平洋剧院：为人们的盛大集会提供场所，为增加公众活动提供场所；

?誦 玫琳凯化妆品公司：给女性无限的机会；

?誦 麦肯锡公司：帮助杰出的公司和政府更为成功；

?誦 默克公司：保护和改善人类生活；

?誦 耐克公司：体验竞争、获胜和击败对手的感觉；

?誦 索尼公司：体验发展技术造福大众的快乐；

?誦 远程关怀公司：帮助那些心理障碍者认识自己的全部潜能；

?誦 沃尔玛公司：给普通百姓提供机会，使他们能买到与富人一样的东西；

? 沃尔特迪斯尼公司：让人们快乐。

我们看到，他们没有一个是为了钱而存在的。太平洋剧院的“为人们的盛大集会提供场所，为增加公众活动提供场所”、索尼公司的“体验发展技术造福大众的快乐”、沃尔玛公司的“给普通百姓提供机会，使他们能买到与富人一样的东西”、玫琳凯化妆品公司的“给女性无限的机会”，这些使命无不清楚地告诉人们，公司存在的价值，在于能够给人们的生活带来某方面的价值，无论是活动的场地、技术或者是价格，还是机会。

记住，存在即是有价值的，如果没有价值则没有必要存在！

这可以打个比方，例如公司老总在这里跟大家说：“大家要努力啊！”努力是要努力，到底是往哪一个方向努力，是为了工作努力还是为了事业努力，还是为了个人努力，这三方面可能每一个人都会说：有，都有。为了个人努力，这个很简单，人之所以工作，首先目的是为了赚钱，如果不赚钱就没有动力，人是先物质后精神的，这是很现实的，但是除了物质之外，我们还必须知道我们拿这份工资之后还能不能得到相应的其他方面的东西，例如我们所谓的自豪感、光荣，经常能听到领导讲工作是光荣的事情。

其实，中国有许多伟大的企业，即使从现在看，他们公司从规模上或者影响力上都还称不上是伟大的企业，但企业家的使命感却让人感受到伟大企业存在的理由。当我读完华为任正非的《我的父亲母亲》一文之后，文中那种人间亲情令人感动，但更让我热泪盈眶的是任正非的那句话：“回顾我自己已走过的历史，扪心自问，我一生无愧于祖国、无愧于人民、无愧于事业与员工、无愧于朋友……”试问有多少人敢对世人自称自己有这么多的无愧，又有多少企业家有资格自称自己有这么多的无愧！

“中华有为”，华为之所以成为华为，是因为有任正非这样的伟大企业家背负着一个伟大的使命！

伟大的企业之所以伟大，是因为他们首先有一个伟大的使命，而伟大的使命背后一定是有一个伟大的企业家。

让我们再来看看任正非在致新员工书上的一段话：“公司要求每一个员工，要热爱自己的祖国，热爱我们这个多灾多难、刚刚开始振兴的民族。只有背负着他们的希望，才可以进行艰苦的搏击而无怨言。”

愿景，就是难以实现的目标

愿景，更多的是企业家的一种追求，它是可望而不可即的，它要起到激动人心的作用，因此它可以说是不可能实现的战略目标，但它同时又是可以实现的，只要你具有超乎常人想象的信心与毅力就可以。

愿景，能否可行在于企业家的心境。你认为它可行，那它就有可能实现。你认为它不可行，它就永远都不可能实现。

当亨利·福特在一百年前说他的愿景是“使每一个人都拥有一辆汽车时”，你会认为他神经病，但看看现在的美国社会，他的梦想已经完全实现了，现在谁能说一百年前说过这种话的人是疯子呢？

企业家之所以能够成为企业家，就在于他拥有常人所没有的梦想！

这种梦想通常会使人感到不可思议，但又会不由自主地被它的力量所感染。因此，如果愿景是一种立即就能把握和实现的目标，那它充其量只能说是一个战略目标，而不是我们所说的愿景。

愿景的力量在于它是处于可实现而又不可实现的模糊状态，它既是宏伟的又是激动人心的。所以有的企业家跟我们说愿景不可能实现时，我们会问他，假如愿景是那么轻易就可以实现的话，那愿景又怎么会激动人心呢？

因此企业家要关注的是你企业的愿景是否能经常让你热血沸腾，甚至热泪盈眶；能否经常让你为它彻夜难眠；能否让你有一种热情，一股冲动，想将它与你的员工分享。如果没有，我劝你要考虑修改你的愿景了！

我们给企业做咨询时，经常会给企业做十年的愿景规划。很多企业家会说，我们关心的是三年内的事情，十年的时间太长了，谁都不知道会发生什么事情，因此我只关注三年战略。

我们的解释是这样的：其实我们为您做的十年规划是愿景规划，而不是战略规划。按照我们的思路，企业应该做二十年以上的愿景规划，十年的时间对于愿景来说太短了，所以，十年的愿景还不如说是十年的战略目标更加准确。

但目前的中国企业家接受不了，他们更加实际，眼前的才是真实的，二十年？想象不到，对于企业来说，没有任何意义。这或许是中国企业的可悲，企业未来二十年都是漫长的，那我们又有什么理由可以想象未来中国企业可以成就所谓的百年基业，可以为他们所说的“为人类创造美的生活或创造价值”的愿景而奋斗呢？

短视、注重眼前利益、胸襟狭隘，或者人云亦云，提出连自己都不清楚怎么回事的所谓愿景，这就是当前大部分中国企业愿景规划的主要现状。

战略学家波特曾经提出过一个“10年以上周期”的时间概念，认为只有持续时间超过10年的战略才是真正的战略。但是我们现在的战略又有多少个企业是做10年的呢？三五年已经不错了，很多企业根本连战略的概念都没有。

中国古话有云：人无远虑，必有近忧。这句话同样适用于战略。企业的发展不能是就现在而发展，应该是为未来而发展，必须有一个长期的目标，不管这个目标能否实现，至少要坚持5~10年，在中国目前的市场至少要5年。而目标不仅是利润、销售额等“数字层面”的目标，还必须是大胆而且成熟的战略性目标，甚至是可望而不可即的愿景。例如迪斯尼刚建立时的目标就是要把欢乐带给世界；而索尼在刚开创时的目标是要把产品卖到世界各地去，改变西方对自己产品品质的印象；耐克刚创建时的目标也非常清楚，那就是“我要打败阿迪达斯”，实际上在10年之内它真的超过了阿迪达斯，但从当时实际情况分析是根本不可能的。

中国企业现在的战略目标要做好随时调整的准备。

中国处在过渡经济时期，很多经济情况都可能发生重大的改变，入世更是加速了这种调整的速度，如果企业的战略目标有太多刚性，或者说企业在确定战略目标的时候并没有做好战略目标调整的准备，一旦经济发生变化，战略目标调整的弹性就缺乏相应的配套体系，这种战略目标的风险就会很大。

愿景可以更有前瞻性，更有想像力，是要跨越时空的，它可以是10年、20年甚至是30年。

时间对愿景来说并不是障碍，有障碍的是企业家的心胸与魄力。

缔造永恒的信念

——核心价值观的塑造

在我们的企业哲学结构中，核心价值观是指企业对相关各种利益团体的态度或原则，它是企业经营的重要信条，它表明了企业除了使命和愿景之外的价值取向。这部分内容对于国外企业并不是很复杂，只要是几条重要的价值观为主体的精神理念就行了；但中国企业关于这方面的内容却非常繁杂，而且名目繁多，定义不一，真是百家争鸣，各抒己见。我们并不赞同这些以华丽文字为主体的所谓企业文化，作为宣传的手段可以理解，但作为一种战略和职能，那只能说是哗众取宠，断章取义。如果作为企业文化核心人员的企业家记不住自己企业的核心价值观，那这样的核心价值观有可能是真的吗？只能是广告公司或策划公司的口号吧。

核心价值观应该是最关键的、最重要的、经得起时间考验的、为数不多的价值取向。

至于其他强调企业在各方面的想法及规则，可以列为员工守则的内容，大可不必将其作为企业文化的核心。

而且一个公司也不一定非把现在市场上流行的企业文化概念搬过来套用在自己企业身上，例如以顾客为尊(索尼公司就不是)、对个人的尊重(迪斯尼公司就不是)、质量为本(沃尔玛公司就不是)、市场关注(惠普公司就不是)、团队工作(诺德斯特龙公司就不是)。这些内容对公司的经营活动和企业战略都很重要，但它不一定就是企业存在的本质。

正如詹姆斯在《构建公司的愿景规划》中提到的例子一样，一家高科技公司不知道是否应该把“质量”放在其核心价值观的清单上。于是首席执行官问道：“假定10年后在我们的市场中质量并不会造成任何差异，假定惟一能引起差异的因素是纯粹的速度和马力，我们还打算把质量放在核心价值观的清单上吗？”管理层成员们面面相觑，最终回答“否”。质量是公司战略中的组成成分，质量改进方案一直是促进发展的一种机制，但它不在核心价值观的清单中。这群高层管理者又在是否应该把“领导潮流的创新”作为核心价值观的问题上争论不休。首席执行官问道：“是否不论我们周围的世界如何变化，我们都要把创新列在核心价值观的清单上？”这一次，管理层给出了响亮的肯定回答。这些管理者的观点可以概括如下：“我们要不断地创新，这才是我们的本色。无论是现在还是将来，它对我们真的很重要。如果我们当前的市场不看重这一点，我们将会寻找看重它的新市场。”“领导潮流的创新”列上了清单，而且将一直保留在清单上。公司不应该为了迎合市场的变化而改变自己的核心价值观；相反，如果有必要的话，应该改变市场以保持核心价值观。

核心价值观不以人们是否喜欢为标准，它应该是企业核心团队发自内心的价值取向。

经常有人问，咨询公司做出来的企业文化是不是企业的文化？我们说，咨询公司是协助企业进行企业文化建设，而不是给企业做企业文化。咨询公司通过专业的工具和手段，协助企业将企业文化进行梳理、提炼和总结，然后根据公司战略提出战略规划，也就是说，它是建立在公司实际情况之下的文化建设，而不是凭空想象出脱离企业实际的所谓企业文化。

正如詹姆斯说的：你不是要创立或制定核心经营理念，而是要发现核心经营理念；你不是通过观察外部环境来推断它，而是通过观察内部环境来理解它。经营理念必须是真实的，你不能伪造它。发现经营理念不是一项智力活动，不要问“我们应该持有怎样的经营理念”？而要问“我们真正充满热情地持有怎样的核心价值观”？不要把你认为组织应该拥有(而实际上却没有拥有)的核心价值观与真实存在的核心价值观混为一谈。

价值观的提炼必须有跨越时空的想像力，并且还要有化复杂为简单的思维能力。

100年的假设

100年后，什么样的价值观，还会像今天这样有意义？

真正核心的价值观是经得起时间考验的，如果确定下来的核心价值观经常会随着环境变化而改变，那并不是真正的核心，只能是工作准则或观念而已。诺基亚一句“科技以人为本”使用了一百年都可以不动，如果我们的“求实、科技、向上”能够经历上百年的市场考核而岿然不动，那就称得上是核心价值观了。

因此，每次在做企业理念研讨时，我们经常问企业管理人员一句话就是：一百年后……

而能够回答这个假设的企业真是少之又少！

我们在这里是为了什么？

这是我们第二个经常提问的问题。很多人会回答，就是工作啊，赚钱啊。听起来都是那么的自然和理直气壮，但当我们改变一下问题的侧重点时，结果就大不一样了。

如果你已经拥有你所希望的一切，那还有什么样的理由让你还愿意留在这家公司工作？

绝大部分的人一下子回答不上来，一小部分人会回答说：让生命更有意义。

我们会再追问，怎么样才能让生命有意义？

有价值的工作！

这就是企业最需要但又最容易忽略的工作，如何使员工的工作更有意义！

而让员工的工作更有意义首先就要确定让工作更有意义的价值观，惟有如此，才能确保工作的存在价值以及连贯性。

中国企业建立核心价值观的方法是：立足长远，坚持基本商业信条。

中国现在处于过渡时期，机会比机遇多，很多投机行为或不规范操作都可以使人一夜暴富，因此许多鱼龙混杂的人都自称为企业家，他们的经营理念可以说是赚钱而不是事业。伟大的企业需要伟大的企业家，他们懂得无论在什么时候都要遵守基本的商业伦理，他们懂得权衡长远利益与短期利益的利弊，他们知道为了获取更多的钱而如何放弃钱。所以他们会当前中国没有正式形成诚信制度的情况下自觉恪守诚信的理念，甚至为此做出许多别的企业家觉得“傻”的行为，而这恰好是中国企业在未来如何区分优秀企业与一般企业的一种标准。因此，恪守商业伦理，坚持基本的商业信条，从长远出发，甚至为此不惜成本，这才是未来中国企业核心价值观的代表。

你所倡导的，你就必须去推崇

很多中国企业家都认识到企业文化的作用，经常将企业文化挂在嘴边，要求各层管理人员重视企业文

化建设，但他自己本人却依然高高在上，说的和做的两层皮；或者只要求员工做到，自己却漫不经心，这是绝对的错误。作为企业家，其主要管理职能应该是战略、人力资源和企业文化，也就是说，他要做好战略的决策工作，建立吸引人才的平台，当好企业核心价值观的牧师。你所倡导的，你就必须去推崇！如果一家企业的核心价值观不是由企业家本人身体力行、坚持不懈地宣讲，那么你又有什么资格要求员工去信奉这所谓的核心价值观并将其行为化呢？

越是民族的就越是世界的

中国企业现在处在高速发展阶段，中国式的管理模式尚未形成，各种各样的管理思维和方法充斥着国内的管理界，到底什么才是适合中国企业的管理方法和理念，各有各的说法。我们认为，在核心价值观的建立上，必须采取“博采众长，以我为主”的做法，不能盲目去模仿所谓世界级公司的核心理念，但也不能不顾商业法则，违背公理而单一强调“合适的才是最好的”。企业文化根植于民族文化的土壤之中，如果核心价值观与民族文化相违背，那么它根本就无法生存。因此我们就很容易理解，为什么跨国公司重视跨文化管理的问题。一个跨国公司的总裁，必然是一个跨文化管理的专家，因为无论是那家优秀国外企业的核心价值观，如果不能与本土国家的文化相融，就会失去生存的土壤。因此中国企业不能好高骛远，盲目追求缩短与世界企业的差距而建立所谓世界级企业的理念，应该塑造一种基于民族文化和商业伦理，又是企业家内心追求的真正核心价值观，惟有如此，中国企业才能建立适合中国国情的价值观体系。

其实中国企业与西方企业在建立核心价值观的方法上并没有太大的区别，关键是在理解核心价值观的观念上存在差异。中国企业用什么方法去提炼和表达公司的核心价值观并不是最重要的，只要员工能理解就行了，关键是你所推崇的理念是不是你的“核心”理念，你能不能恪守这些理念。

管理无定势，管理最佳境界

在于无招胜有招

中国文化博大精深，古代各种管理精髓更是影响深远，但现代中国管理模式并没有形成，世界上只有美国管理模式、日本管理模式和欧洲管理模式，甚至韩国管理模式，其深层原因是中国企业还没有将传统文化精髓融入到现代企业管理当中。

所谓管理无定势，中国传统管理精髓的要义在于“平衡”之道，就是管理要讲究“度”，将原则与灵活、理性与感性、短期利益与长期利益、个人利益与团体利益等看似矛盾的管理因素融于中国管理哲学的“道”当中。

所谓无招胜有招，其精髓就在于“无”和“有”两个字。“无”是指不要形成定势思维，陷到一招一式的套路之中，应该见招拆招，以不变应万变。而“有”就是相反的意思，指局限于在操作之中，跳不出来了。

当前中国企业管理界争论较多的是：到底中国企业是用管理兔子的方法好，还是用管理骆驼的方法合适。在我看来，其实这两种方式各有利弊，单一分析哪一种好坏是没有意义的。深刻领悟中国管理哲学的企业家自然会对此问题做到游刃有余，“用管理兔子的方法求生存，用管理骆驼的方法求发展”，那不就是鱼与熊掌兼得了吗？为什么一定要用非此即彼的方式来解决呢？

这好比是中国武侠小说中描述武功的三种境界：第一种境界是手中有剑而心中无剑；第二种境界是手中无剑而心中有剑；第三种境界是手中无剑而心中也无剑。我把美国管理模式比喻成是第一种境界，日本管理模式是第二种境界，而未来中国的管理模式应该是第三种境界。

美国的管理模式侧重强调制度管理，也就是理性思维居多，对于人情并不看重；而日本的管理模式侧重情感管理，感性思维偏多，制度管理是建立在充满人情味的情感管理基础之上的；中国未来成功的企业家必定是中国传统文化精髓的继承者，他们了解中国人的性格，知晓中国文化的要义以及“水至清则无鱼”的道理，也必然知道“道生一，一生二，二生三，三生万物”的哲学深义，但他们更知道这三种模式并没有优劣之分，只是因为它们适合他们国家的文化，因此才是最优的选择。

可以说，管理的最佳境界在于无招胜有招！

悟性，企业家的天赋

有这样一个故事：两个工作不顺心的年轻人向师父请教：“师父，我们在办公室被欺负，太痛苦了，求你指示，我们是不是该辞掉工作？”两个人一起问。

师父闭着眼睛，隔半天，吐出五个字：“不过一碗饭。”就挥挥手，示意年轻人退下。

两人回到公司，一个人立刻就递上辞呈，回家种田，另一个什么也没做。

转眼十年过去了。回家种田的以现代方法经营，加上品种改良，成了农业专家。另一个留在公司的，也不差。他忍着气，努力学，渐渐受到器重，成了经理。

有一天两个人遇到了。

“奇怪，师父给我们同样‘不过一碗饭’这五个字，我一听就懂了。不过一碗饭嘛，日子有什么难过？何必硬待在公司？所以我就辞职了。”农业专家问另一个人：“你当时为何没听师父的话呢？”

“我听了啊，”那经理笑道：“师父说不过一碗饭”，多受气，多受累，我只要想不过为了混碗饭吃，老板说什么是，少赌气，少计较，就成了，师父不是这个意思吗？”

两个人又去拜望师父，师父已经很老了，仍然闭着眼睛，隔半天，答了五个字，“不过一念间。”

然后挥挥手……

或者你听说过这个故事，可能你会把它当成一个笑话，因为类似的笑话或寓言太多了。

但是，如果你再仔细品味一下“不过一念间”这五个字时，你会从中悟出很多……

在我们日常生活中，在工作中，在商海搏击中，有许许多多的一念间，就在这些一念间，成就了许多不朽的传奇。如果李嘉诚没有看到塑料花的潜力，就没有长江实业；如果霍英东没有看到军事物资的航运市场，就没有今天的霍英东集团；如果杨致远没有看到网络市场的潜力，就不会有今天的雅虎……

生活中有太多太多的如果了，可是我们不想想为什么我们没有抓住这个如果呢？

是因为我们没有这个机会吗？

不是，在任何时代都有一些成功或失败的故事，原因各有千秋，但并不是说那些成功的人机会就比失

败的人多，相反，我们看到大部分成功的人，他们一开始都不是社会的精英，而是普通甚至是低层的人，我们经常可以看到在某个山村可以考出个状元来，然后他一步一步走向某一领域的成功位置。为什么同样在一个山村里，有的人一辈子也走不出来，而有些人却可以成为社会的精英？许多人都见过苹果从树上掉下来，但世界上只有牛顿发明了万有引力的定律。

人天生是不平等的！有的人天生就是富贵命，一出生就在社会的上层家庭里，而有些人却一出生就在乞丐家里，这就天生的不公平。如果乞丐的儿子要奋斗到和富人家的儿子一样，不知道要多付出多少血汗。这种现象是存在的，但毕竟是少数的，我们不能用个性来代替共性。我们要讨论的是为什么条件差不多的人会有很大的差别，这才是我们的目的。

人要过得不比别人差并不难，努力一些就行了。但是，如果你立志要成为人中龙凤的话，那你需要一点东西：悟性！

什么是悟性？我的理解就是：

?誦 在最短的时间里抓住机会；

?誦 不会被事物表象迷惑；

?誦 能够以一晓百、一点就通；

?誦 站在现在看未来。

总结起来，悟性就是要具备四种能力：敏锐力、洞察力、逆向思维、前瞻性。

一个人想具有其中某种能力并不难，你有意去学习培养就可以获得，但是，如果你想同时具备这四种能力的话，除了努力外，还需要点天赋。因为真正有悟性的人并不是后天培养出来的，而绝大多数是与生俱来的。有一本书上这样写道：

生活始终朝着未来，悟性经常向着过去。

它的原意是人可通过领悟过去的哲理而获得悟性，我却不这样认为，悟性经常向着过去是因为它天生就有的，而不是后天学的。

有很多人都认为网易丁磊的成功是机遇大于能力，但从企业家必备的素质要求来看，能否抓住机遇就是能否成为成功企业家的先决条件，在当时网络热的时候，有千千万万的人都想从中找到自己的机会，为什么只有少数几个人能够成功呢？这就是悟性的不同！

有人说，人与人是没有区别的，只要有机会，你也能做总经理。但我们却知道，同样是“0”和“1”，有的人一辈子就只知道它是阿拉伯数字，但有的人却用它创造了二进制发明了电脑，改变了人类的生活。

因此，悟性对于企业家而言还表现在他们对管理的深刻见解，他们除了企业家天生的商业敏感外，还承担着企业教主的身份。

企业家最重要的管理职能是战略决策与精神导向，当好一名企业精神领袖，一家企业的首席企业文化设计师，一名企业圣经的牧师，是任何有抱负的企业家永远追求的目标。从这个角度来说，优秀的企

业文化并不是适合所有的企业家，它只适合那些有抱负的企业家。

正如管理大师德鲁克所说：“中国什么都能引进，就是不能引进管理者！”中国企业缺乏精神领袖，更缺乏有抱负的精神领袖。我们不难看到，中国并不缺乏有钱有实力的企业家，改革开放后，中国有许多人通过各种方式富起来，但这些人创办的企业并没有成为知名企业或者永远都不可能成为知名企业，更谈不上为中国经济繁荣而奋斗，因为他们的老板只想赚钱，而不是追求一种事业，他们不缺乏做事的能力与实力，但缺乏做事的胸怀与眼光。

顿悟，人生就在一瞬间

“顿悟”这两个字是从禅宗南派创始人六祖慧能提倡的“顿悟”成佛说中得来的，它的原理即是说凭自己的智慧或根器单刀直入，直接地把握佛理。

传说两千多年前，古希腊学者阿基米德在泡澡时突然悟出可以用浮力原理，来解决耶罗王提出的鉴定新造金冠是否被掺假的棘手难题；牛顿被树上掉下的苹果砸中脑袋而想出万有引力定律的故事，是另一经典例子。千百年来，“顿悟”作为人类解决科学和其他问题的一种独特方式，基本得到广泛认可。它具有一些与常规解题方法不同的特征，比如说“顿悟”前常有百思不得其解的阶段；灵感突如其来的时候，自己往往并没有意识到在想问题，事后也无法说清究竟是怎么得到答案的。

我们说企业家需要悟性，更需要顿悟！

顿悟是很难用语言表达出来的，就像是老子所说的：“道可道非常道，名可名非常名。”这也就是说，可以表达出来的道就不是永恒的道，可以用言语表达出来的名就不是永恒的名。

企业家的顿悟绝对不是佛学上所说的意义，而是精神上的一种境界，我们理解的企业家顿悟是指：在企业遭遇到致命打击或企业家个人生命受到威胁时，企业家在逆境中领悟到人生以及商界的基本哲理后达到的一种精神境界。

顿悟要符合以下的条件：第一，企业必须要经过一次重大的危机洗礼，这次危机是可以使企业濒临死亡的，或者企业家本人经历过类似的生命威胁；第二，它是企业家在最困难时坚持或领悟到的人生基本哲理的一种境界，通常我们说看开了，人生也就是这么回事等。

企业家的这种悟性，一般并不是表现在哪些具体方面，它是一种精神上的境界，这种境界使得他可以看透许多事情的表象，在危机或困难时从容不迫，在鲜花与掌声中反省自我，就像海尔的张瑞敏所说的一样：

荣辱不惊！

这是企业家追求的精神境界，但它必须经过顿悟。不同的企业家由于经历的不同，这种顿悟肯定也是不一样的，但有一点是相同的，就是他们都经历了大风大浪。所以说，没有经过风浪的企业家并不是真正意义上的企业家，在逆境中生存下来的企业才有资格称得上是企业，在逆境中坚持下来的企业家才是真正企业家！

在商海中这样的例子数不胜数。

回头看看网易丁磊这几年走过的路，我们可以发现，当中的辛酸苦辣并不是常人所能够理解和承受的，

在网易的股票差点成为垃圾股而又面临诉讼的时候，如果丁磊没有坚持下去，或者承受不了这种压力，结果又会如何呢？

高处不胜寒！没有过人的承受压力的能力，就成不了企业家！

金三峡企业哲学，在自我否定

与自我超越中成就平衡之美

湖北金三峡印务有限公司，当我们第一次听到这个客户名称的时候，我们都不知道这是怎样的一个公司，甚至怀疑他们做咨询的可能性，因为凭我们的经验，一般都是大型企业或者在沿海开放地区的企业才可能有诚意请咨询公司。中国咨询业虽然成立时间已有十多年，但真正发展的时间也就是这几年，很多企业对咨询行业根本不了解，更谈不上请咨询公司做咨询，这是需要成本的，这种意识也不是所有的企业都能接受的。对于一家刚成立不到三年、地处湖北宜昌的中小型企业，这种意识算是超前的了。

与他们正式接触之后，证实了我们这种想法。如果要用一句话来表达我们对他们的印象，就是：

一个睿智的团队和一份充满激情的事业。

这个睿智团队的领军人物是万勇总经理，曾经在大型国有企业担任老总的他拥有哲理性的思维，他在三年前担任了这家中外合资的大型印刷企业的一把手。在他的带领下，短短的两三年内，企业就取得了跨越式的发展，不仅给股东带来丰厚的回报，而且还给当地创造了良好的社会效益。尽管在这种良性发展的情况下，他还在不断提倡要自我否定、在否定中超越的辩证思想。难能可贵的是，在他身边还有一帮同样充满激情的高素质核心团队，包括丰斌、廖大学、周军辉几位副总经理。

任何成功企业都有成功的理由，正如金三峡万勇总经理所说：“我们才刚刚起步，但在企业刚开始发展时，我们就要考虑企业持续经营的基因，企业要持续发展，一定要靠体系而不能靠个人，金三峡的发展就是要在自我否定中实现自我的超越。”

对于金三峡成功的定义，现在下结论还为时尚早，但对于一家颇具潜力的公司，我们可以从它现在的思维去推断出未来的发展趋势，这就是我们经常提倡的企业哲学。金三峡企业哲学，可以说是对金三峡管理思维的高度凝练，在这里我们可以看到他们对各种管理矛盾的抉择与融合，在许多企业看来是矛盾不可融合的问题在该企业的管理哲学中都可以迎刃而解，都可以找到答案。当然，企业文化是个性的，也是强势的，任何企业的文化都不可能雷同，因此金三峡哲学永远只能是金三峡的，别的企业是模仿不去的，这就是文化的力量所在。但金三峡哲学也有很多共性，相信大部分企业家或管理者一看到这份哲学后都有深刻的感受，这些问题也是困扰企业多年的根本问题，正如我们所说：企业问题80%是共性的，只有20%才是个性的。从这份企业哲学中所反映出来的哲学思维，也是经盛多年咨询经验的体现，可以看出我们对企业文化理解的角度及深度，希望它能给读者带来一些思考。