

# 企业家需要了解的几个问题

对外经济贸易大学  
国际工商管理学院

张建平 教授



对外经济贸易大学  
UNIVERSITY OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMICS

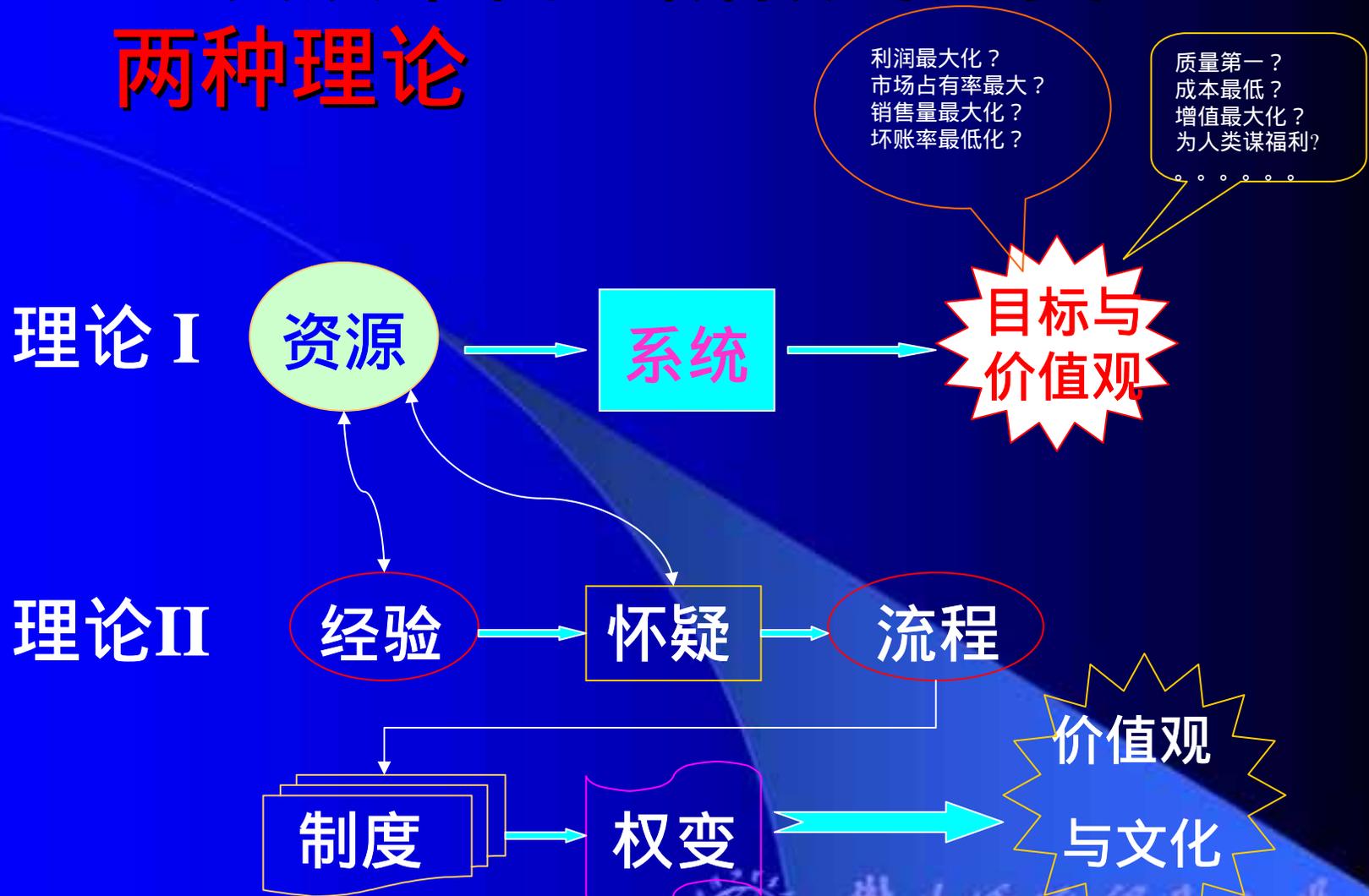
# 问题一

您的企业现在身处  
哪个管理阶段？



# 企业发展中管理阶段的演变

## 两种理论



# 企业文化与理念

无论一小步，还是一大步，总是带动世界的脚步---IBM

我们出售的产品是进步---GE

塑造未来---CISCO

通过化学为美好生活提供更美好的东西---杜邦

每个领导世界潮流的人都戴劳力士表---劳力士

让我们做得更好---菲利普

诚、和、开拓者精神---日立

产业报国、光明正大、团结一致、奋斗向上、礼貌谦让、适应形势、感恩图报---松下



# 企业文化与理念

敬业报国 追求卓越---海尔

产业报国---四川长虹

与世界PC同步---联想

我们一直在努力---爱多???



# 如何激发员工的愿景

- 企业须有高远的使命感
- 战略和落地措施
- 令人信服的发展前景
- 公平合理的薪酬体系
- 帮助员工设计个人未来的成长规划



# 务实的理想主义

默克公司在创立以后大部分时间里，都同时展现崇高的理想和本身的实际利益。乔治·默克二世在1950年解释了这个矛盾：

“我希望……表明本公司同仁所必须遵循的原则……简要地说，就是我们要牢记药品旨在治病救人，**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。

我们的研究显示：高瞻远瞩的公司能够奋勇前进，根本因素在于指引、激励公司上下的核心理念，亦即是核心价值 and 超越利润的使命感。



# 半山腰改革论



对外经济贸易大学  
UNIVERSITY OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMICS

## 问题二

您所处的行业当前的市场特征是什么？已经到了哪一个阶段？



# 市场

## 由

混沌状态

渐进至

半透明乃至透明状态



# 当市场处于混沌状态时……

- ★ 信息不透明，不对称，公开性很差；
- ★ 市场上有许多投资项目存在超额利润；
- ★ 对管理的要求不高；
- ★ 成功的关键在于果断行动-----

呵呵，浑水好摸鱼呀：)



# 当市场渐进至透明状态时……

- ✦ 信息日渐透明（由于信息传播手段、交通技术等等日益发达……）
- ✦ 各行各业的利润率日益平均化
- ✦ 大部分市场开始出现垄断竞争的格局
- ✦ 小企业只能靠个性化产品和服务才能较好生存
- ✦ 没有核心竞争力的企业将失去发展空间
- ✦ 由于技术很容易被仿效，成本竞争成了在大多数行业中制胜的关键
- ✦ 品牌的影响力趋于两极分化：市场需求迅速集中于极少数杰出品牌，而普通的品牌会发现自己朝不保夕。



# 当市场由混沌状态渐进至半透明乃至透明状态后

企业家需要明白：  
以往的经验不可拷贝!!!

优秀是卓越的大敌 - - 吉姆·柯林斯



# 每个企业家都应该问问自己：

在日益透明化的市场上

我凭什么立足？

凭什么击败对手？

我的

核心竞争力是什么？

可持续发展能力在哪里？



当市场渐进至透明状态时.....

企业需要

## 培育独特的



# 问题三

如何培育核心竞争力  
和  
可持续发展能力？



选准战略方向

集中力量，不进行战略性多元化

加强管理



# 选准战略方向

- 非常困难
- 三环理念 - - 吉姆·柯林斯



# 集中力量 不进行战略性多元化

- 发展到半山腰的企业，战略方向未定，面临多元化的诱惑，也易产生多元化的冲动
- 不能集中有限资源，就形不成局部优势，构建不了核心竞争力
- 策略性多元化和战略性多元化存在根本区别



# 加强管理



对外经济贸易大学  
UNIVERSITY OF INTERNATIONAL BUSINESS AND ECONOMICS

# 需要考虑的问题很多

下面

- 我们先从**财务管理**谈起

