

很多成长型企业，经过了前期的野蛮式高速增长后，如何突破成长的困境，实现永续经营？

AMT  
专业实用 为您着想

突破

中国成长型企业每一位经营者、管理人员都应该看的书

中国企业持续增长，  
基业长青的行动准则

AMT研究院 著

BREAKTHROUGH  
IN GROWING  
ENTERPRISES

成长的  
困境

如果一个年销售500万元的小企业，  
保持80%的年增长，那么10年、15年、  
20年后将会达到怎样的规模？

中国纺织出版社

F279.23  
2012/67

AMT  
专业实用 为经者思

突破

中国成长型企业每一位经营者、管理人员都应该看的书

中国企业持续增长，  
基业长青的行动准则

AMT研究院 著

BREAKTHROUGH  
IN GROWING  
ENTERPRISES



成长的困境

中国纺织出版社

## 内 容 提 要

本书针对国内成长型企业对持续高速增长的强烈诉求，但同时又面临着来自于各方面的发展瓶颈这一特点，阐述了成长型企业迫切需要战略、机制、管理、IT 支撑各方面的综合提升以及业务突破，以促进业绩增长，为持续增长提供稳定的可持续积累的支持。

本书内容是 AMT 研究院在国内十多年咨询经验的总结，通过对美的、万科、李宁、华为等数十家行业标杆企业的管理实践的提炼，融合了数位行业专家和相关领域学者的精辟见解，旨在用简明而实用的语言帮助读者描绘出企业持续增长的行动蓝图。本书适合成长型企业的经营者和管理人员阅读。

### 图书在版编目 (C I P) 数据

突破成长的困境 / AMT研究院著. —北京: 中国纺织出版社, 2012.9

ISBN 978-7-5064-8922-5

I. ①突… II. ①A… III. ①企业管理—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第169312号

---

策划编辑: 向连英      特约编辑: 蒋 进      责任印制: 陈 涛

---

中国纺织出版社出版发行

地址: 北京东直门南大街6号 邮政编码: 100027

邮购电话: 010-64168110 传真: 010-64168231

<http://www.c-textilep.com>

E-mail: [faxing@c-textilep.com](mailto:faxing@c-textilep.com)

三河市华丰印刷厂印刷 各地新华书店经销

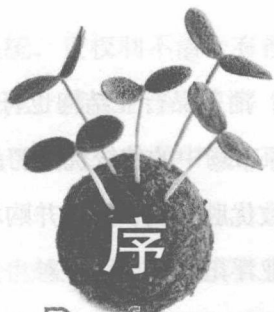
2012年9月第1版第1次印刷

开本: 710×1000 1/16 印张: 13.5

字数: 151千字 定价: 29.80元

---

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社图书营销中心调换



## Preface

如果一个年销售额为 500 万元的小企业，每年保持 80% 的增长率，那么，10 年、15 年、20 年后将会达到怎样的规模？答案是：3.5 亿元，67 亿元，1275 亿元。1275 亿元是什么概念？意味着位居中国民营企业前 10 强，意味着是某一个细分行业的寡头垄断，意味着这个企业将会成为下一个华为或是美的。但是并非每一个企业都有如此“好运”能“修成正果”，大多数小企业都停在或是死在半路上了。

回头看中国民营企业的成功，机会市场的大环境居功甚伟。没啥战略，没啥管理，没啥资本，几杆枪就红红火火地弄起来了。可发展到一定规模的时候企业就感觉不对劲了，无论管理者怎么使力，就是感觉累，业绩就是升不上去了。再抬头一看当今的大环境，发现人工费用涨了，竞争对手多了，消费者难伺候了，还有一堆外资大鳄想要吃掉你。可真要放弃时，似乎又发现心中那个伟大的梦想确实难以割舍，总之一句话“纠结”。

引用一段 AMT 的消费品行业分析：

“国内消费品市场形势日渐严峻，出口下滑对国内快消品行业产生不良影响，行业内部市场竞争加剧，通货膨胀导致消费者购买力下降，消费者不断对产品及服务提出新的要求，同时政府对消费品产品质量、价格等方面管控力度加大……这种种问题，已经成为影响行业及企业生存发展的

关键因素。

随着市场环境的变化，消费品行业结构也将发生改变。M型消费使企业品牌建设迫切度提高，原市场中的传统优势产品可能会被新兴产品取代，企业竞争激烈的结果将导致优胜劣汰，行业并购增多，一些企业渐渐积弱，退出大众视线，超大型企业浮出水面……

消费品企业究竟应该具备什么样的能力才能赢得竞争？从营销要素上来讲，是品牌、产品，没有长期的品牌资产积累，就不可能长期坚守阵地——消费者的心理；没有长期对优秀产品的发展和演进，就不可能拥有一套可持续的良好装备，就失去了竞争的基础。”

得出的结论是：中国市场环境的大趋势“从机会市场向成熟市场过渡”，今天企业经营的难度比10年前难上十倍百倍。

那么，在产品、技术上已经建立了一些优势，市场品牌具有一定知名度的“潜力企业”，究竟如何突破高成长的桎梏，克服困难修成正果呢？

当然，我们有一个假设，就是企业的管理者是有远大理想的，没有梦想的企业不需要讨论这些问题。

### 困惑一：缺少坚定不移、上下一心的方向感和使命感

这个问题有两个层面的表现，一是企业高层找不到正确的方向：对进入的行业缺乏信心，怀疑自己进错了行业；这山望着那山高，盲目搞多元化；满足现状，看不到潜在的危机，小富即安，随波逐流，得过且过。

另外一个层面是企业高层没有把企业的方向落地到每一个经营者、每一个员工的思想和行动上，结果是：老板急发展，中层求稳定，基层思安逸。

### 困惑二：经营与管理的混淆

大多数企业经营者在通过长期的市场锤炼后，经营的感觉往往都是不错的，但企业做大了以后由于规模剧增，经营压力会非常大。

这时候，寄希望于通过管理的改善来缓解压力，有几个常见的问题：

有组织分工，但不系统，责权利不清；有授权，但授权不清晰，老板既管大事又管小事；有规范，但流于形式，得不到有效落实；有各种管理改善项目，但只解决点上的问题，往往“按下葫芦浮起瓢”，达不到预期的效果。

而同时，经营的挑战也越发明显：规模大了，客户多了，却反而失去了市场的敏感和直觉；试图复制原来经营成功的模式，再捡一次“金元宝”，却换来一次又一次的失败；经营决策飘忽不定，或固守本业或盲目扩张，经营团队做无用功，身心俱疲。

### 困惑三：“队伍散了，不好带了” / “21 世纪最缺的是什么？人才”

高成长的企业肯定是缺人的，但老板感觉很头疼的是：外来人怎么用，原有的员工怎么提升，如何让员工保持干劲、同心协力。

那种“士为知己者死”的雇员越来越少了，老板很孤独；一些优秀的雇员、关键岗位的员工甚至是自己的“铁杆”纷纷离去，企业开始陷入人员危机；空降的外来优秀人才总觉得水土不服，无法施展；新员工与老员工形成不同的小群体，出现“部落”文化。

有这么多的问题，究竟企业还有没有救？本书将为这类企业提供很好的参考。

但改善、提升同样需要一些前提，企业经营者必须做好一些准备：

· 行业发展好，盈利能力强：这是基本的市场判断，绝不要“逆市场潮流而动”。

· 企业的短期发展整体上没有危机：经营始终是王道，任何管理变革都需要有业务的支撑。

· 企业管理提升的迫切性高：至少经营团队要有这样的管理理念。

· 领导人有耐心完善管理：提升不能一蹴而就，高层一定要对变革有持续的信心和耐心。

看完本书，有以下两个体会：

不要错把管理当经营。其实，经营和管理是企业硬币的两个方面，经营面对的是外部市场，而管理面对的是内部运作；经营强调创新，而管理强调科学；经营主张开放的资源整合，而管理主张封闭的制度稳定。但是在任何时候都不能因为管理改善而放弃经营的主线。

要善于抓住管理改善的节奏。在市场操作中大家都熟知一句话：“旺季抓销量，淡季做市场。”这是非常经典的对于节奏的诠释。在旺季的时候，投入大量的资源开展促销活动，在带来销量增长的同时，必然会造成毛利率的下降。而在淡季的时候，投入再多的资源可能对于短期之内拉升销量都不会产生明显的效果，于是很多厂家都会选择在淡季的时候开发、维护渠道和进行品牌建设。但品牌的建设是一个漫长而寂寞的过程，效果是需要时间来检验的。于是这里面就会有一个矛盾：投入和产出不同步，即销量提升和利润率提升的矛盾。我们需要找到销量和利润率之间的一个恰当的结合点，即掌握两者有效推进的节奏。

如果放到整个企业经营的大平台掌控管理的节奏，当然会更困难些。因此要“抓住主要矛盾”，系统地解决问题。希望本书可以为企业的经营者们带来新的思路。

黄培（AMT 消费品行业线总经理）

2012年6月



## Foreword

改革开放三十多年，市场机遇造就出无数弄潮儿。有很多企业昙花一现，但是更多的企业在成长的路上不断面临并积极突破新的困境。

在 AMT 的咨询实践中，我们无数次听到来自企业高层的烦恼：

战略不落地：提出来新一轮的发展战略和目标，但是无法落实；随着企业规模的扩大，企业的发展越来越难以掌控。

时间不够用：企业的管理不是靠一个系统，而是靠老板个人；老板一个人忙得团团转，但是反而成为企业发展的最大瓶颈。

高处不胜寒：老板高瞻远瞩，但是没有匹配的管理团队来承接；有烦恼没人可以倾诉，老板成为孤家寡人……

中国很多成长型企业经过了前期的野蛮式高速增长，普遍呈现组织能力的增长严重滞后于业务规模的增长、业务管理体系的建设严重滞后于业务爆发式增长，迫切需要由机会型成长转变为有策略、有计划的可持续性成长，由此面临着如何进行企业系统能力提升的问题。

AMT 研究院系统地研究了华为、美的、联想、万科等国内标杆企业的发展历程，看看他们是如何走过成长的青春期进入成熟的盛年期；同时和各行各业广大的成长型企业客户一起不断探索如何实现持续经营、永续发展，为基业常青奠定稳定的可持续积累的架构。

通过十多年的积累，针对成长型企业对持续高速增长的强烈诉求，同时又面临着来自于各方面的发展瓶颈这一特点，AMT 为成长型企业量身打造了企业持续增长的“五步加速法”（Five Steps Accelerate Success）：战略梳理—机制优化—管理提升—IT 支撑—业务突破。

本书结合 AMT 多年的研究和咨询实践，通过来自企业现场的问题和经典案例提炼，深入浅出地介绍了成长型企业突破成长困境的五步加速法，旨在通过简明的语言和实用的方法帮助读者描绘出企业持续增长的行动蓝图，希望成长型企业的管理层能从中受益。

最后，我们要特别鸣谢 AMT 的咨询客户：泸州老窖、相宜本草、绝味食品、顾家家具、一品红药业、金意陶、辽宁能源、DAZZLE 等。这些行业领先企业和 AMT 顾问共同在企业系统能力持续提升等方面的思考、探索、实践，是检验“管理观念”和“管理方法”的有效途径。

也感谢 AMT 咨询合伙人王玉荣女士、特聘专家李东来先生、消费品行业线总经理黄培先生、肖志先生，AMT 资深顾问张丽锋、程鹏、金国华、刘本禹、杨宁、祁德君等，他们在实践中对咨询方法不断改进，为本书提供了不少成长型企业关注的问题以及他们的实践心得和体会；感谢陈志刚、黄真、陈彦甲、邵立人、黄灵敏等 AMT 各部门的同事参与本书的写作。再次一并表示诚挚的谢意！

葛新红（AMT 研究院院长）

2012 年 6 月

# 目录

## Contents

### I 第一章 I

#### 成长的困境

|                       |    |
|-----------------------|----|
| 一、成长是硬道理.....         | 3  |
| 二、看看你的企业处在什么成长阶段..... | 4  |
| 三、成长型企业老板的烦恼.....     | 7  |
| 四、寻找成长型企业持续增长之道.....  | 12 |

### I 第二章 I

#### 让战略引领成长的方向

|                         |    |
|-------------------------|----|
| 一、战略为何是空中楼阁.....        | 25 |
| 二、战略是成长的方向.....         | 29 |
| 三、战略需要共识、共鸣，才能产生共振..... | 37 |
| 四、战略落地需要长效保障.....       | 53 |

## | 第三章 |

## 机制让人人成为企业增长的发动机

- 一、都是机制惹的祸..... 65
- 二、治理机制为企业提根本制度保障..... 74
- 三、打造价值链运作机制，激发组织活力..... 87
- 四、组织 / 责任机制优化，实现权责明晰 ..... 93

## | 第四章 |

## 管理让老板无为而治

- 一、老板不做救火队员..... 103
- 二、建章立制，让企业发展不依赖于个人..... 111
- 三、人才发展，培养英雄而不是依赖英雄..... 126
- 四、创造个人激情 激发组织活力..... 139

## | 第五章 |

## 让 IT 建设成为企业增长的助推器

- 一、IT 建设，不建不行，建了头疼..... 153
- 二、“识才善用”，让 IT 支撑潜能释放 ..... 161
- 三、借第三方之力，展企业宏图..... 178

第六章

业务突破需要各要素综合发力

- 一、成长型企业能力提升既要系统规划，又要快速落地..... 185
- 二、从一个案例看如何切实实现业务价值..... 192

## 第一章



# 成长的困境

所有的经营者内心都有一个共同的梦想：

增长！高速增长！稳健、持续增长！

增长，是企业永恒不变的主题，是经营者的毕生追求。

然而企业发展不但要注重量上的增长——做大，更要注重组织内部机能是否同样得到成长，从而做强。企业发展生命周期有一定的规律，成长阶段是不可逾越的。面对成长阶段的各种困境，让我们一起寻找持续增长之道。



## 一、成长是硬道理

企业为什么要成长？对于中国的大部分企业来说，早期的成功往往靠经营者直觉准、有眼光，抓住了有利的国家政策和市场机会。这类企业往往拥有一个英雄式的领导人，或者刚好投身于一个正在崛起的朝阳行业，或者借助一两项产品/服务优势快速占领市场，获得发展的第一桶金。但当企业面临越来越成熟的市场和日趋激烈的竞争时，过往的竞争优势难以为继，就必须借助持续的业务扩张、稳定的业绩增长才能够在自己的行业占据一席之地。

企业利润的增长会带来企业规模和市场股份的持续提高，规模和市场股份的提会在未超过经济规模前持续降低边际成本，从而导致利润空间的加大，而这又会促使企业进一步投入资源、扩充规模、强化成本优势，促进企业利润新的增长，如图 1-1 所示。

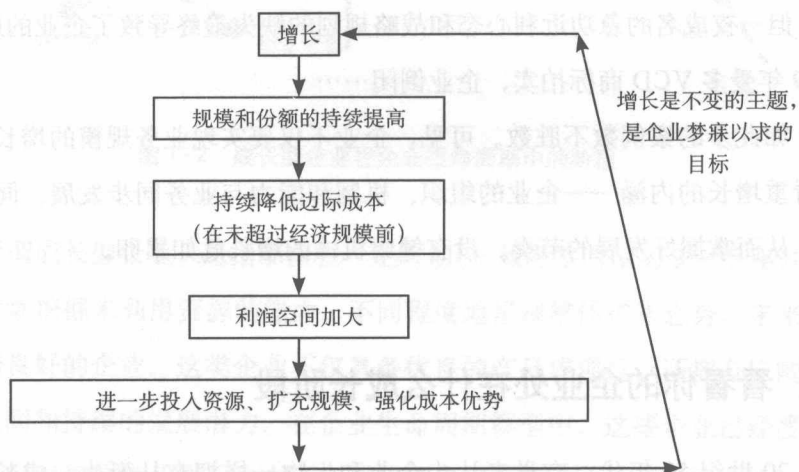


图 1-1 企业利润增长模式

而现实中，当愿景遇上错综复杂的市场环境，当企业家的梦想与现实狭路相逢，通往业绩持续增长的阶梯又在哪里？据美国《财富》杂志报道，美国中小企业平均寿命不到 7 年，大企业平均寿命不足 40 年；而在中国，中小企业的平均寿命仅 2.5 年，集团企业的平均寿命仅 7 ~ 8 年。美国每年倒闭的企业约 10 万家，而中国有 100 万家，是美国的 10 倍，不仅企业的生命周期短，能做强做大的企业更是寥寥无几。这些倒闭企业中有的是在起步阶段始终徘徊不前，最后走向衰亡，有的企业则是经过短暂的风光之后迅速夭折。如巨人集团的史玉柱从印刷系统的技术创新中获得了第一桶金，企业利润暴增，并立志成为中国的 IBM，但随后涉足房地产、保健品等行业的多元化发展，最终将巨人卷入漩涡；一代“标王”秦池凭借能人姬长孔成功打下东北市场，企业发展迅速，但急功近利、一夜成名的风光给产品线带来的却是巨大压力，产品生产步伐跟不上营销的脚步而最终葬送了企业的前程；1995 年，农民出身的胡志标凭着自己敏锐的市场嗅觉进军 VCD 市场，迅速席卷大部分市场份额，“爱多 VCD”发展态势迅猛，1997 年爱多 VCD 以 2.1 亿标价击败所有竞争对手，勇夺 CCTV98 标王，但一夜成名的急功近利心态和战略规划缺失最终导致了企业的崩溃，1999 年爱多 VCD 商标拍卖，企业倒闭……

如此多的案例数不胜数。可见，企业不仅要实现业务规模的增长，更要看重增长的内涵——企业的组织、机制和能力与业务同步发展、同步成长，从而掌握好发展的节奏。没有健康机体的增长危如累卵。

## 二、看看你的企业处在什么成长阶段

20 世纪 50 年代，有学者认为企业和生物一样拥有从诞生、成长、壮大到衰退直至死亡的过程，各个企业在生命周期的不同阶段表现出来的特

征也具有不少共性。美国学者伊查克·爱迪斯(Ichak Adizes)在其著作《企业生命周期》中把企业生命周期分为10个阶段：孕育期、婴儿期、学步期、青春期、盛年期、稳定期、贵族期、后贵族期、官僚期、死亡期。企业要活得更好、更长、更健康，就必须在成长阶段打下良好的基础。在这里我们用“拥有持续发掘潜力的企业”来界定这些初步成功的成长型企业(图1-2)。

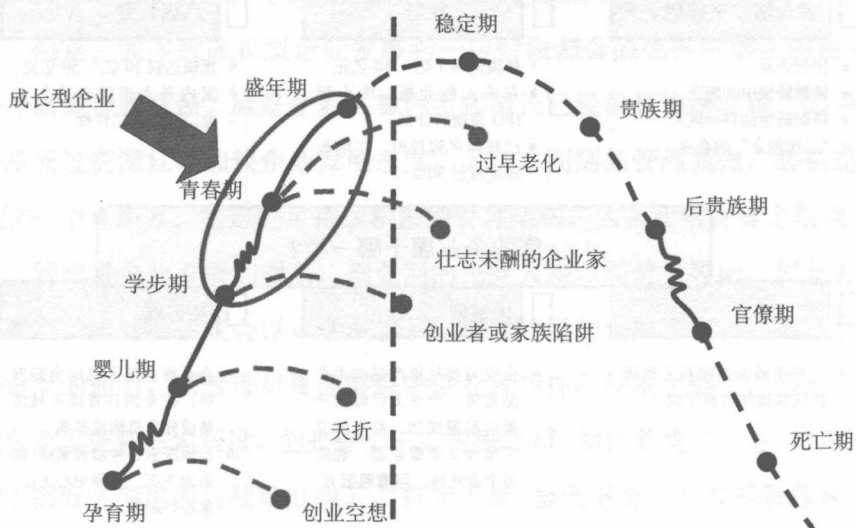


图 1-2 成长型企业在企业生命周期中的阶段

所谓成长型企业，是指那些在一定时期(一般考察时限为3~5年)内，具有持续挖掘未利用资源的能力，不同程度地呈现整体扩张态势，未来发展预期良好的企业。这类企业不仅具备优良的产品或项目，还拥有广阔的市场空间和持续的发展潜力。在企业生命周期模型中，这些企业已经渡过了为生存而战的婴儿期，处在学步期到盛年期之间。这些成长型企业往往拥有比较优质的产品或比较成熟的项目，具备较快的发展速度和很大的发