

T

THE ROAD OF ENTERPRISE

企业

江攀 / 编著

持续扩张

TO CONTINUOUS EXPANDING

之路



中国
经济
出版
社

企业持续扩张之路

江攀 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

企业持续扩张之路/江攀编著. —北京:中国经济出版社,2004.7
ISBN 7-5017-6462-X

I. 企… II. 江… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 051475 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑:聂无逸(电子邮箱:niewuyi88@sina.com;手机:13701326619)

责任印制:张江虹

封面设计:华子图文设计公司

经 销:各地新华书店

承 印:北京君升印刷有限公司

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:27.25 字 数:390千字

版 次:2004年8月第1版

印 次:2004年8月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6462-X/F·5207

定 价:45.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507

68341876

68341879

68353624

本书编委会名单

徐若鸿	丁军波	刘永千	刘 锴	王鸿飞
张 黎	吕子初	贾凤喜	林慧洲	冯伯如
罗斯点	石成军	胡今声	蒙正久	肖亚敏
牛 准	于干天	宋方士	夏南星	韩得谊
尹尚连	汤玉升	黄宏深	孔会伯	孙方圆

目 录

引言:从德隆的危机与联想裁员说起

1. 德隆的危机	(2)
1.1 德隆的光辉历程	(2)
1.2 危机突现	(3)
2. “德隆模式”的反思	(5)
2.1 德隆模式的实质与应用分析	(5)
2.2 德隆模式的成效	(9)
2.3 模式的缺陷与运用中的调整	(10)
3. 联想的战略回缩	(11)
3.1 联想扩张受阻,大幅裁员	(11)
3.2 回顾联想扩张的道路	(12)
3.3 扩张遭受挫折	(13)
3.4 扩张战略的反思	(14)
3.5 重回销售的联想	(15)
4. 由此引发的思考:一个企业怎样才能持久地走向未来?	(17)

第1章 活下去是企业扩张的根本动因

1.1 利益总是人们最先想到的	(22)
1.1.1 获取高额利润的回答最为直接和现实	(22)
1.1.2 追求规模经济是最容易想到的答案	(24)
1.2 谋求竞争优势的解释将问题引向深入	(27)
1.2.1 强化竞争优势是一种开始关注竞争的解释	(27)

1.2.2	提高企业的垄断地位,增强企业对市场的控制力	(30)
1.2.3	加强专业化与合作似乎也说得过去	(33)
1.2.4	争夺先进科学技术也可以算是一个理由	(35)
1.3	挖掘更深层的理由	(36)
1.3.1	对同一问题的多种解释是盲人摸象的再版	(36)
1.3.2	将问题放到特定的环境和企业扩张阶段中去思考	(37)
1.4	扩张是企业家的梦	(41)
1.4.1	对扩张的追求成就了他们	(41)
1.4.2	他们肩负着使命	(43)
1.4.3	世界上不存在不想扩张的企业和企业家	(46)
1.5	没有追求的物质利益是乏力的	(48)
1.5.1	企业需要屈从资本的意志	(48)
1.5.2	让企业的报表更好看	(50)
1.6	活下去、活得更好是企业扩张的根本动因	(52)
1.6.1	扩张代表着所有人的利益 ——扩张是企业组织存在的基础	(52)
1.6.2	扩张是企业的一种生存状态	(54)
1.6.3	扩张源于生存的压力	(56)
1.6.4	活下去,才能活得更好	(59)

第2章 为什么优秀的企业会失败

2.1	再读《大败局》	(64)
2.1.1	赢利是最基本的生存条件	(64)
2.1.2	愿景意味着平衡梦想与现实	(65)
2.1.3	诚信是惟一能够引导企业走向成功的法则	(66)
2.1.4	永远领先市场半步	(69)
2.2	为什么优秀的企业会失败	(71)
2.2.1	树不可能长到天上去	(72)

2.2.2	遭遇企业家“境界的天花板”	(74)
2.2.3	战略的失误会葬送一个优秀的企业	(78)
2.2.4	外部条件的变化阻碍了企业取得更大成功	(82)
2.2.5	资金链的断裂通常是高速扩张企业陷入困境的 直接原因	(85)
2.4.6	最难准确把握的是顾客真正的需求	(89)
2.4.7	企业在面对突发事件时是非常脆弱的	(91)
2.3	成功是阶段性的,成长扩张是持续的	(92)
2.3.1	企业成功是一个模糊的概念	(92)
2.3.2	企业扩张的阶段与陷阱	(96)
2.3.3	对于扩张停滞的解释	(101)
2.3.4	企业扩张失败原因的总结	(104)
 第3章 经营者的困惑		
3.1	行业的快速成长是企业高速增长的前提	(108)
3.1.1	只有大市场才能培育大企业	(108)
3.1.2	“把握合理的扩张机会”	(109)
3.1.3	错过时机,下场将会很惨	(112)
3.1.4	变革为企业扩张开辟了新天地	(115)
3.2	获取资源的能力决定着企业扩张的速度	(122)
3.2.1	企业不同发展阶段资本的来源	(122)
3.2.2	自有资金能够支持企业多快的扩张	(123)
3.2.3	资本是企业扩张的翅膀	(124)
3.2.4	战略的眼光看待资本市场运作的的能力	(125)
3.3	企业不可能实现超越企业家境界的扩张	(129)
3.3.1	企业家是企业持续成长的第一动力	(129)
3.3.2	王牌的企业需要王牌的企业家	(132)
3.3.3	良好的企业家素质是企业持续扩张的保障	(134)

3.3.4	企业家更是一种精神和行为	(139)
3.4	生生不息的企业文化	(141)
3.4.1	企业文化是知识经济下企业核心竞争力的构成部分	(141)
3.4.2	企业文化的类型和层次	(145)
3.4.3	企业文化的核心是高绩效	(147)
3.4.4	创造逼上梁山的机制	(149)
3.4.5	形成完善的企业文化	(150)
3.5	组织的结构与创新能力	(151)
3.5.1	适于扩张的企业组织结构	(151)
3.5.2	支撑扩张的技术创新能力	(154)
3.6	忠诚的客户资源是企业扩张的坚实后盾	(155)
3.7	适宜扩张的外部环境	(160)

第4章 创造支持企业持续扩张的生意模式

4.1	体验生意模式的威力	(164)
4.1.1	让对手眼花缭乱的卡西欧模式	(164)
4.1.2	日本企业走向世界的血泪史	(167)
4.2	生意模式决定着一个企业能否持续快速扩张	(169)
4.1.1	不同模式具有不同的潜力	(169)
4.1.2	戴尔与康柏之间更快与更强的比较	(171)
4.1.3	生意模式的内在规定性	(175)
4.1.4	战略意图的实现取决于当初选定的生意模式	(178)
4.3	合适的生意模式可以避免企业扩张过程中的困难	(180)
4.3.1	实现方式可以弥补企业的不足	(181)
4.3.2	速度与规模的对抗	(186)
4.3.3	再看一个例子 ——又一个“皮包”公司	(189)
4.4	新技术为生意模式的创新提供了条件	(192)

4.4.1 在线零售	
——新的销售渠道	(193)
4.4.2 销售链管理	
——提高效率,降低流失的损失	(196)
4.4.3 让企业变得更快	(199)
4.4.4 新技术创造新的实现方式	(202)
4.5 我们最急于知道的问题	(206)
4.5.1 沃尔玛做到世界第一	(206)
4.5.2 沃尔玛的生意模式剖析	(209)
4.5.3 成功的生意模式满足的条件	(216)
4.5.4 成功生意模式的系统性	(217)
4.5 生意模式的检验与调整	
——是什么样的生意模式支持了企业的成功扩张	(222)
4.5.1 生意模式的检验	(222)
4.5.2 生意模式的调整	(225)
第5章 实施你的扩张战略	
5.1 低成本就是生物入侵	(234)
5.1.1 低价格是迅速扩张的推进剂	(234)
5.1.2 可以让上帝做出让步的力量	(238)
5.1.3 成本优势的取得	(240)
5.2 品牌延伸是企业没有边界的舞台	(242)
5.2.1 品牌是一台永不停息的印钞机	(242)
5.2.2 品牌延伸是企业扩张的必然	(245)
5.2.3 谨防品牌延伸的陷阱	(246)
5.3 强化企业竞争力是一体化战略的终极目标	(250)
5.3.1 方向取决于竞争优势的需要	(250)
5.3.2 资源和技术垄断是反向一体化的追求	(252)

5.3.3	渠道更为重要的企业往往选择前向一体化	(254)
5.3.4	一体化也是企业实现扩张的自然选择	(258)
5.3.5	在越陷越深与越来越精之间抉择	(259)
5.4	并购是实现梦想的快捷方式	(261)
5.4.1	本身就是一种优秀的生意模式	(262)
5.4.2	企业购买的到底是什么	(272)
5.4.3	整合是并购战略的核心	(277)
5.5	多元化	
	——争议最多的扩张战略	(279)
5.5.1	扩张过程中自然而现实的战略选择	(279)
5.5.2	多元化的利润来源	(282)
5.5.3	盲目的多元化会导致企业的失败	(284)
5.6	战略联盟	
	——超越企业的扩张	(286)
5.6.1	为实现共同战略目标的妥协	(286)
5.6.2	新时期企业扩张的依托	(288)
5.6.3	参与方的各怀鬼胎是合作的基础	(291)
5.6.4	建立有效的战略联盟	(295)
 第6章 战略扩张与扩张战略重点的转移		
6.1	竞争力是战略扩张更为关注的内容	(298)
6.1.1	收缩是战略扩张的重要内容	(298)
6.1.2	在调整中增强企业的竞争力	(304)
6.1.3	在做大做强与做小做精之间做出选择	(307)
6.1.4	在产业成功的关键因素上积累和形成自己的 核心能力	(310)
6.2	在扩张中增强企业的竞争力	(319)
6.2.1	向流通领域延伸自己的力量	(319)

6.2.2	加强企业的技术优势	(322)
6.2.3	控制两个环节,钳制市场	(325)
6.2.4	控制市场的终端	(330)
6.2.5	控制关键的资源	(334)
6.3	扩张战略重点的转移	(336)
6.3.1	在微笑曲线的指引下将扩张进行到底	(336)
6.3.2	向产业链中的高利润环节转移	(340)
6.3.3	企业扩张的空间布局	(346)
 第7章 中国企业的抉择		
7.1	合抱之木,生于毫末	(350)
7.1.1	英雄不问出身,它们也曾这样走过	(350)
7.1.2	渗透	
	——敌人难以抗拒的力量	(352)
7.1.3	从游击队到正规军的转变	(363)
7.2	早日实现“龙腾虎跃”	(370)
7.2.1	中国企业的“龙虎计划”	(370)
7.2.2	何以龙腾四海	(372)
7.3	在“归核化”的国际背景下重新思考多元化	(376)
7.3.1	都是波特与哈默惹的祸	(376)
7.3.2	脱离市场竞争谈多元化是没有意义的	(380)
7.3.3	企业实力与市场机会的均衡	(387)
7.4	利润增长靠效益,收入增长靠创新	(392)
7.4.1	在传统产业中注入新技术	(393)
7.4.2	服务也是控制	(396)
7.4.3	重视生产的竞争地位	(400)
7.5	战略结盟是获取未来市场竞争优势的需要	(407)

附录 几个经典的生意模式案例

- 1. 日本综合商社的经营策略 (412)
- 2. 高口渔业的创业之路 (414)
- 3. QQ 的经营模式:用市场力量制衡市场 (416)

参考书目 (420)

引言

从德隆的危机与联想裁员说起



1. 德隆的危机

1.1 德隆的光辉历程

在中国的股市上,曾经活跃着一些带有传奇色彩的企业群。它们当中有著名的以联想为代表的“中科系”、以清华同方和清华紫光为代表的“清华系”,以及以北大方正为代表的“北大系”,它们都是以高科技为支撑,在关键的时刻起到了资本市场的强心剂的作用,它们的辉煌为中国股市注入了强大的活力。在刚过去的长达三年多的中国股市大“熊市”中,由德隆控股的新疆屯河、湘火炬、合金投资为主的三只股票组成的“德隆系”续演了它们不朽的传奇,在这场漫长持久的大“熊市”中,“德隆系”一直特立独行,逆市向上,屡创佳绩,成为资本市场上的神话。

德隆的前身是1986年成立的乌鲁木齐市新产品技术开发部和天山商贸公司,主要从事彩相冲扩、服装批发、食品加工、计算机销售等业务。1992年,新疆德隆实业公司注册成立,注册资本人民币800万元;同年德隆注册成立新疆德隆房地产公司,进入娱乐、餐饮和房地产投资领域。1994年,新疆德隆农牧业有限责任公司成立,注册资本人民币1亿元,在新疆进行农牧业开发。1995年,新疆德隆国际实业总公司成立,注册资本人民币2亿。1996年,受让新疆屯河法人股,新疆屯河集团组建。1997年,受让沈阳合金法人股,德隆进入家用户外维护设备、电动工具制造领域;受让湘火炬法人股,进

入汽车零部件制造领域。1999年,成立北京喜洋洋文化发展有限公司和北京国武体育交流有限责任公司。2000年,在上海浦东注册成立德隆国际投资控股有限公司,注册资本人民币2亿元,控股新疆德隆集团和新疆屯河集团;同年8月,更名为德隆国际战略投资有限公司,10月注册资本增至5亿元。

德隆之所以在股市上有出色的表现,主要是由于德隆不光在资本市场上长袖善舞,而且在基础实业和产业整合方面也成绩突出。产业市场上频频收购,一次次漂亮的大手笔,让人们惊叹叫绝。从德隆的诞生开始,它就表现出出色的资本运作和产业整合能力,籍此德隆实现了自己快速的扩张。在十几年的时间里,迅速地由新疆的一家小企业成长为一家全国性的大企业集团、资本市场上的大鳄,并且创造了几个世界第一,成功地将其整合的企业产品打入了国际市场。

1.2 危机突现

虽然过去在股市上有着优良的表现,并且在经营当中已经取得骄人的业绩,然而在新一轮“牛市”终于到来时,这三只股票却连连下挫,连续很长的时间收市时三只股票一起封在跌停板上。截至2004年4月16日收盘,“三驾马车”的股价平均跌幅达50%,流通市值缩水约90亿元。直到四月底,这三只股票还在下跌。连续多个交易日跌停,这在市场上引起广泛关注,媒体和民间流传着各种联想和猜测。

伴随着股市的“连续跳水”,各大新闻网站媒体开始出现大量的关于德隆的负面报道。2004年3月2日,对于德隆系股票的下跌,网上出现题为“德隆系突起风浪,三驾马车重回梦开始的地方”(3月2日)的评论文章,此后有关的报道平息了一段时间。但是在愚人节的后一天,德隆仍在下跌,媒体上又出现“德隆三剑客逆市创新低,全呈缩量下跌态势”的报道(4月2日)。在接下来的几天里,媒体上的报道开始多起来:“德隆系股票跌势难止,QFII、健桥证券悉数被套”(4月6日),“德隆第四次质押德隆系股权,质押已达2.4亿股”(4月8日),“德隆终结庄股神话,新疆屯河股权被质押”(4

月9日)，“德隆系股价暴跌业内人士称可能德隆自身在抛售”(4月9日)，
“德隆第五次质押德隆系股权，引发资金链断裂猜测”(4月10日)。一时间
负面报道充斥报端，给德隆蒙上了一层阴影。

特别是4月14日德隆系的股票开始全面下跌，新疆屯河、合金投资、湘
火炬全部跌停，市场中关于新疆德隆资金链断裂和德隆系股票崩盘的传言
传出之后，从当日起，网上的报道开始铺天盖地，比较典型的有：“德隆系三
驾马车昨大幅下挫，谁在抛德隆系股票？”(4月14日)，“中国股市10万个为
什么之德隆系的出路在哪里？”(4月14日)，“德隆系坍塌：一个时代的终
结？”(4月15日)，“德隆耍花枪，管理层不认账”(4月16日)，“德隆系股齐跳
水，奏庄股挽歌？”(4月16日)，“广赢信卷入德隆资金链，德隆三股还有7个
跌停？”(4月17日)，“焦点话题：德隆资金伤口有多深？”(4月17日)，“德隆
欲借‘东方富龙’打通信托融资资本通道？”(4月17日)，“‘三驾马车’开始跌
停，德隆模式风险缘何引爆”(4月17日)，“德隆系股价大崩溃预示——老庄
股踏进鬼门关”(4月17日)，“新闻追踪：谁在‘德隆系’暴跌中砸盘？”(4月
18日)，“德隆股神秘蒸发93亿，公开表态称市场误解太深”(4月18日)，“德
隆系百亿市值灰飞烟灭，庄股崩盘难撼牛市格局”(4月19日)，“又一个中科
系？德隆系股票跌到何时”(4月19日)，“新疆工商界扶助德隆，呼吁动用政
府信用担保贷款”(4月19日)，“媒体直击：唐万里反思德隆模式”(4月20
日)，“百亿市值灰飞烟灭德隆命悬政府信用救助”(4月20日)，“继续变现资
产，德隆4700万卖掉ST中燕”。

媒体的大量报道，使得人们再次把目光聚焦到德隆的身上。面对媒体
和公众的各种猜测和传言，4月9日，网上有关于“德隆资金链答疑”的文章，
向公众解释了一些问题；4月19日唐万里申明：股价涨跌是正常行为。尽管
如此，股票的下跌仍然没有得到遏制，大量的负面报道，使德隆在困境中越
陷越深。

无论最终的结果将会怎样，也无论事情的真相如何，从股票的下跌中可
以肯定的一点就是德隆的快速扩张受到了阻碍，德隆正处于一场危机之中，
面临着一些必需的调整。

2. “德隆模式”的反思

2.1 德隆模式的实质与应用分析

德隆之所以能够取得如此快速的扩张,主要得益于它所选定的生意模式,也就是“产业整合提升模式”。其核心思想是以资本市场的运作为纽带,通过企业购并,整合传统产业,为传统产业引进新技术、新产品,增强其核心竞争能力;同时在全球范围内整合传统产业市场与销售通道,积极寻求战略合作,提高中国传统产业产品的市场占有率和市场份额,最终实现超常发展。



案例分析:

德隆模式的应用

——新疆屯河成为世界第一大番茄酱生产企业

选择适合模式的产业

运用德隆的这种模式,德隆将其旗下的新疆屯河打造成了世界上最大的番茄酱制造商。新建屯河股份前身是1983年建成的集体所有制小水泥厂,21年来公司抓住机遇,引进先进的管理经验,通过收购、兼并资本运营手段,成功进行了低成本扩张,企业还通过股份制改造,转制为上市公司。目前公司总资产24亿元,资产净值12亿,总股本17220万股,流通股6500万股。目前该公司已经形成水泥、番茄和金融三大支柱产业的局面。