

永续经营

曹光荣 / 著

YONGXUJINGYING

一本管理者可以静下心来读的书

突破成长中的战略转折点

成长就是突破 长寿就是持续的突破

在美国的一个村庄里，住着一位老头，他有三个儿子。

大儿子、二儿子都在城里工作，小儿子和老头住在一起，父子相依为命。

突然有一天，一个人找到老头，对他说：“尊敬的老人家，我想把您的小儿子带到城里去工作。”

老头听了摇了摇头，坚决地说：“不行，绝对不行，你走吧！”

这个人说：“如果我给您的儿子在城里找个对象，可以吗？”

老头还是摇头：“不行，你快走吧！”

这个人又说：“如果我给您儿子找的对象，也就是您未来的儿媳是洛克菲勒的女儿呢？”

老头想了想，终于被让儿子当上洛克菲勒的女婿这件事打动了。

过了几天，这个人找到了石油大王洛克菲勒，对他说：“尊敬的洛克菲勒先生，我想给您的女儿找个对象。”

洛克菲勒说：“快滚出去吧！”

这个人又说：“如果我给您女儿找的对象，也就是您未来的女婿是世界银行的副总裁，可以吗？”

洛克菲勒想了一会，也同意了。

过了几天，这个人找到了世界银行总裁，对他说：“尊敬的总裁先生，您应该马上任命一位副总裁！”

总裁摇头说：“不可能，这里这么多副总裁，我为什么还要任命一位呢？而且为什么是必须呢？”

这个人说：“如果你任命的这个副总裁是洛克菲勒的女婿，可以吗？”

总裁先生当然同意了。

一件在每一个环节看来都有重重阻碍，甚至根本就不可能的问题就这样解决了！

为什么？

因为这个人找到了每一个阶段的关键因素，突破了这个障碍！

永续经营

曹光荣 / 著

YONGXUJINGYING

一本管理者可以静下心来读的书

突破成长中的战略转折点

图书在版编目(CIP)数据

永续经营:突破成长中的战略转折点/曹光荣著.

北京:企业管理出版社,2004.4

ISBN 7-80197-057-8

I.永... II.曹... III.企业管理—经营决策 IV.F272.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第029113号

书 名:永续经营——突破成长中的战略转折点

作 者:曹光荣

责任编辑:丁锋

书 号:ISBN 7-80197-057-8/F·058

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cds>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68420331

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京朝阳印刷厂

经 销:新华书店

规 格:787毫米×1092毫米 16开本 15印张 200千字

版 次:2004年4月第1版 2004年4月第1次印刷

印 数:8000册

定 价:29.80元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

成长就是突破 长寿就是持续地突破

——题记

在美国有一个村庄，住着一个老头，他有三个儿子。

大儿子、二儿子都在城里工作，小儿子和老头住在一起，父子相依为命。

突然有一天，一个人找到老头，对他说：“尊敬的老人家，我想把你的小儿子带到城里去工作。”

老头听了气愤地说：“不行，绝对不行，你走吧！”

这个人说：“如果我给你的儿子在城里找个对象，可以吗？”

老头摇摇头：“不行，快走吧！”

这个人又说：“如果我给你的儿子找的对象，也就是你未来的儿媳是洛克菲勒的女儿呢？”

老头想了又想，终于被让儿子当上洛克菲勒的女婿这件事打动了。

过了几天，这个人找到了石油大王洛克菲勒，对他说：“尊敬的洛克菲勒先生，我想给你的女儿找个对象。”

洛克菲勒说：“快滚出去吧！”

这个人又说：“如果我给你的女儿找的对象，也就是你未来的女婿是世界银行的副总裁，可以吗？”

洛克菲勒想了一会，也同意了。

过了几天,这个人找到了世界银行总裁,对他说:“尊敬的总裁先生,你应该马上任命一个副总裁!”

总裁摇头说:“不可能,这里这么多副总裁,我为什么还要任命一个呢?而且为什么必须呢?”

这个人说:“如果你任命的这个副总裁是洛克菲勒的女婿,可以吗?”

总裁先生当然同意了。

一件在每一个环节都有重重阻碍、甚至根本就不可能的问题就这样解决了!

为什么?

因为这个人找到了每一个阶段的关键因素,突破了障碍!

目 录

第一章 突破才能化“蛹”为“蝶”

——企业在战略转折点沉浮 / 1

战略转折点在哪里 / 1

战略转折点什么时候到来 / 6

警惕转折点的来临 / 11

战略转折点管理的基本原则 / 14

第二章 摧毁行业投资价值

——格兰仕构筑价格壁垒极速扩张 / 18

两次战略转折 / 18

如何突破战略转折点 / 23

格兰仕能否越过第二道坎 / 30

为格兰仕的未来进言 / 35

第三章 能否实现“柔软”之梦

——IBM 走过的路,联想走得通吗 / 40

联想的三次战略转折 / 40

别无选择的战略 / 43

联想转型之困 / 46

为联想提醒 / 52

——突破成长中的战略转折点

第四章 “买车”还是“打的”

——蒙牛飞船还能飞多远 / 55

超越环绕速度的成长 / 55

蒙牛神话的评说 / 57

蒙牛创业的思考 / 60

蒙牛的扩张难题 / 68

蒙牛到了战略转折点 / 71

第五章 做狮子还是做羚羊

——伊利凭什么从优秀到卓越 / 76

突破双峰并峙的平衡 / 76

成就优秀之路 / 77

伊利战略转折点的危机 / 83

能否跨过卓越之坎 / 88

如何突破：进言伊利 / 92

第六章 要么成长，要么死亡

——企业在生命周期中遭遇战略拐点 / 95

生命周期理论 / 95

企业成长中的战略拐点 / 103

突破成长的拐点 / 107

第七章 变革是永恒的

——突破拐点就需要变革 / 114

成长的逻辑只能是变革 / 114

变革成功的基石 / 121

如何塑造企业的变革能力 / 125

第八章 企业在价值观内成长

——企业家的理念决定企业能走多远 / 128

什么是企业家 / 128

企业家所具备的品质 / 129

企业家精神才真正稀缺 / 131

企业家为企业植入理念 / 136

企业文化就是企业家理念的贯彻 / 140

沃尔顿的理念成就沃尔玛帝国 / 145

第九章 突破的持久力

——靠创新跨过企业的战略转折点 / 147

创新是企业长大的前提 / 147

企业生命周期中的创新力 / 152

创新能够跨越成长的坎 / 157

第十章 从木桶到铁桶

——核心竞争力从补桶缝开始 / 166

核心竞争力的精髓是核心理念 / 166

核心竞争力的具体表现形式 / 171

什么东西不可模仿 / 172

木桶短板重要还是桶缝重要 / 175

培育核心竞争力的基本起点 / 179

第十一章 突破的减震器

——企业文化帮助企业渡过转折点 / 183



——突破成长中的战略转折点

- 谁来监督老板 / 183
- 企业文化与经营绩效 / 187
- 企业生命周期中的企业文化 / 190
- 真理向前迈进一步就是谬误 / 194

第十二章 要不要把鸡蛋放在一个篮子里

——多元化战略本身并不是错 / 200

- 企业发展战略的基本理论 / 200
- 要不要把鸡蛋放在一个篮子里 / 205
- 多元化经营战略 / 208
- 多元化本身并不是陷阱 / 213

第十三章 通往巨人之路

——成功的并购有利于企业的快速成长 / 216

- 并购是为了执行企业成长策略 / 216
- 把一棵小树与大企业嫁接 / 219
- 并购可能强化核心竞争力 / 221
- “买下一粒种子,撒在土壤里” / 223
- 如何展开成功的收购 / 229

第一章 突破才能化“蛹”为“蝶”

——企业在战略转折点沉浮

战略转折点在哪里

关于战略转折点,英特尔公司总裁安德鲁·葛洛夫在《只有偏执狂才能生存》一书中下的定义是:

“就是企业的根基所在即将发生变化的那一时刻。这个变化有可能意味着企业有机会上升到新的高度,但它也同样有可能标示着没落的开端。”

数学上,当曲线的斜率变化比率开始改变,比如由负转正的时候,我们就遇到了转折点;物理学上的转折点,是指凸面线转化为凹面线的那一点。

企业的战略问题也是一样,在转折点上,旧的战略图被新的所代替,顺应了潮流,你就上升到一个新高度,反之如果逆流而上,你可能就此滑向低谷。

换言之,当战略转折点出现时,各种因素的平衡无论在结构上、竞争方式还是企业经营模式都会重新打破,而实现新的组合。

战略转折点为何重要?如果放任自流,战略转折点就会致人于死地,那些在面临战略转折点而没有顺应变化的公司,往往成为战略转折点的牺牲品。这样的转变给企业带来了深刻的影响,企业以

这个转变的处理决定了企业的未来。计划的制定应该仿效消防队，谁也不能预料下一次火灾在何处发生，因而要做的事就是组建一支精力充沛、训练有素的消防队伍，使之能够像处理普通事件那样处理意外事件。

对战略转折点的思考，帮助我们的企业在日益激烈的竞争中求得生存。

当一个企业发展到一定规模后，就会面临一个战略转折点。

就是说，你要改变自己的管理方式、管理制度、组织机构，如果你仍用过去的办法，就难以驾驭和掌控企业，更不用说永续经营。

一个日本人曾说，全世界企业都存在“一千万障碍”，很多企业在收入不到一千万时做得很好，一旦超过一千万很快就完了。

为什么？因为一千万以下可以人盯人，靠个人，靠全家人去管理，超过一千万时盯人就难了。超越这个阶段就是不要用人去管，而用制度。企业发展的不同阶段、不同规模必须要有不同的管理，这是爱迪斯先生强调的企业生命周期的一条基本规律。

从生命周期曲线上我们看到这样的点非常多，特别是在两个阶段交替的时刻。每个阶段临界状态的转化叫战略转折，战略转折点也叫危机点，它包括危险和机会。

遇到战略转折点，如果能够战胜，突破这个障碍，企业就能继续发展，否则就会走下坡路。

因此，企业的战略管理，不能仅仅思考在一个平台上量的增长，必须不断构筑新的平台，不能总是留恋过去的框架，沿袭过去成功的一套过时的方法。

一句话，只有生命周期阶段的突破者，才能化“蛹”为“蝶”，只有这样不断的蜕变，才能实现正增长的持续。

在战略转折点上，机会和危机往往并存。

每个企业在发展的道路上都会遇到战略转折点，不同的是有的

企业利用这个转折点走上了更大的辉煌，而有的企业则成为末路黄花。

高科技产业本身包含的高风险与高收益，就像一个赌局，转折点到处都是，危机时刻都会到来，这意味着一切又将重新开始！

思科的崛起受益于因特网的大发展，因为因特网技术，也就是掌握在思科手中的路由器技术，可以将三网（以传递声音为主的电话网，以传递数据为主的局域网，以及以传递图像为主的广播网）合一，通过计算机在一个网上传递声音、数据和图像，而且费用低，效率更高。所以这家 1984 年才成立的公司，在 1990 年上市后，到 1997 年就进入了《财富》的全球 500 强，而到 1998 年 7 月，它的市值就比 1997 年翻了 15 倍，达到 1000 亿美元，并在 2000 年一度超过微软，成为市值最高的公司。

能够在短短十多年就一跃而成为世界首屈一指的公司，这种殊荣只有微软和英特尔曾经享受过。

不过与英特尔、微软不同的是，思科并没有将路由器沿着技术的路子“让顾客适应产品”，也没有通过建立强大的研发中心或大规模的制造厂来控制“时间节奏”，而是采取了以客户为中心的“四轮驱动战略”：

1. 产品（客户）解决方案：围绕客户的需求建立一个完全的产品解决方案，使客户需求的满足能够在思科一步到位。

2. 兼并：思科大约 40% 的利润来自于兼并。

3. 产业标准：思科是 IOS（Internet network operation system）的拥有者，阿尔卡特、爱立信、北方电讯、康柏、HP、3COM、微软等都需要从思科处得到应用许可。

4. 战略联盟：如与微软合作制定网络的产业标准，与 MCI 合作提供增值的因特网服务，与 HP 合作开发和销售基于因特网的计算

机系统等。

在思科的四轮驱动战略之中,客户解决方案与兼并是思科成功的关键。思科客户解决方案的核心是思科连接在线 CCO,依靠 CCO 客户可以自己回答遇到的问题,诊断网络出现的故障,提供解决方案或提供专家咨询,思科对客户的技术支持目前已经有 90% 是通过 CCO 系统来完成的。通过 CCO 系统,不仅可以大大节省开支(每年大约节省 2500 万美元),而且及时的服务增加了客户满意度。思科的调查显示,接受 CCO 系统服务的客户对思科服务的满意度,超过没有接受这一系统的客户的 25%。

比如在中国,神州数码的销售系统与思科的网络是对接的,在神州数码发生的交易会实时地传到思科,思科马上就可以知道这个交易的买方是谁,它的产品的序列编号,卖到什么地方去,多少价钱。

然而,正是这一将供应商与合同生产商联系起来的网络系统,支撑了思科快速扩张。

但在网络经济下滑时却出了问题!

原因出在这套系统的管理是高度自主的,思科每年年初都会在总目标下协商确定下一年每个人或小组的目标,一旦目标定下,需要什么样的资源,怎么调动这些资源都将是个人或小组自己的事。同样,客户可以在任何地方通过网络下一个订单,这个订单会传到美国,同时把相关部件的生产或发货指令送到工厂或供应商那里。这样,其中 55% 的产品没有经过思科,而是直接从供应商那里送到用户手里。

有了这一套系统,思科产品生产的周期因此缩短了一周至三周,利润率也要比竞争对手高大约 15%,库存少 45%,新产品到达市场要比对手快 25%,返修率下降到 2%。但是,由于这个系统中的供求双方并不完全受思科控制,一旦发货时间漫长,用户有时会进行

两三次重复订购,而系统会自动接受订购,结果在短时间会形成整个供应链和生产链中的重复采购和生产,造成零件和产品的积压,导致库存增长超过销售额增长。

所以,当网络经济下滑,购买几乎近于停滞时,思科发现竟然有数十亿美元的库存。

2001年4月,思科决定把其中的22亿美元库存进行销账处理,并裁员18%,但即使如此,思科的库存在2001年10月,仍然相当于公司26天的产量,比当年4月份销账时还要多3天,这说明思科以网络为中心的运营体系在制度结构上存在着重大的缺陷。

在这个战略转折关头,2001年8月23日,思科宣布公司重组计划,一改以往按事业部建立的公司组织结构,决定建立基于工程和市场组织形态,采取集权式的技术开发和市场整合。

为了更准确地预测生产和销售情况,重新制定新的检查和结余制度,新制度不仅向承包生产商提供更多的积压产品信息,而且向处于承包商下游的几百个供应商提供这些信息,以防止出现过多的库存。思科同时还宣布了与新的组织结构有关的高级管理人员的调整。新的组织结构采取集权化管理的“一点式决策”,由首席发展官马里奥·马佐拉统领,并直接向钱伯斯报告工作。思科的解释是:“可以更好地针对实时市场,充分利用工程资源,消除产品和资源的重复规划,将资源投向利润快速增长的市场领域,从而瞄准更强势的竞争地位。”

从这里我们看到思科又重新回到了它的原点,令思科欣慰的是,此次重组得到市场的肯定和欢迎,在思科随后公布的第四财季业绩中,尽管网络设备需求仍下滑,但因削减成本见效,思科第四财季净利润迅猛增长,并且还表示将股票回购额增加一倍以上。

摩托罗拉总裁高尔文在回应如何振兴陷入低谷的摩托罗拉时,讲了一段话,他说:现在产品的生命周期大致只有18个月,这既是

一个挑战,也是一个非常好的超过对手的机会,只要你选择对了,你就能再次成功。

北京有个金响集团,是一家老字号糕点厂,它和台商合资上马膨化食品叫金响卷,生意一下子做火了。短短两年,产品卖到全国二十几个省,还出口到美国。到1998年底,一条生产线昼夜生产也供不应求。当时,公司主管拍板,马上再添三条线,结果三条线还没安装,销售一路滑坡,外欠款1000多万元收不回来,企业难以为继,现在金响集团彻底死了。什么原因?只看到机会,不分析危险,在转折点上失误。

如果一个企业能从盲目感觉的梦境中走出来,清醒地知道自己所处的生命阶段,抓住从量变到质变的机遇,采取新的管理方式和手段,平稳地实现突破和转折,就会不断创造业绩,健康成长。

战略转折点什么时候到来

未来充满变革,未来只能预测,所以谁能够洞察先机,谁就能够抓住机会。

大凡企业从零开始,发展到一定阶段,很可能就来到一个缓坡,也就是在企业生命周期的两个阶段的交替点,很可能就是战略转折点要来的时候。

转折点具体什么时候到来,没有人能确切知道!

但它会有一些征兆,我们可以设置预警系统来判断转折点。

只要随时随地跟踪、监控所择定的环境因素,一旦发现某种异样迹象,引起警觉,采取相应的应变对策,就能够避免转折带来的危机。

预警系统有两个要素,具体是:

1. 监控指标

即根据发生概率和影响大小确定重要的内外部环境因素,作为重点监控对象。

这些指标及分析方法可以用表进行说明:

监控指标	分析原因(正常/异常)	原有的经验解决(能/不能)	扳机点(异常·不能)
销量下降了			
顾客抱怨增加了			
出现了新技术			
竞争对手推出了新策略			
宏观环境有了变化			

在各种各样的内外环境因素中,并非都是整齐划一的,它们之中有的变化速度快,有的较慢;有的发生变化的概率高,有的很低;有的将给企业带来威胁,甚至给予沉重打击;有的则可能给企业带来机会;还有的环境因素相互制约等等,它们对战略实施所造成的冲击或影响绝不可能等量齐观。

企业面临的问题有很多,我们不可能在短时间内把全部问题都解决,也不可能同时解决,这是客观允许的可能性和参与竞争的约束条件,处于竞争中的企业实力较量,是各个环节、各个要素之间的较量,在错综复杂的竞争环境的变化中,总会有一种因素起着领导

的、决定的作用。

在资源有限的情况下,企业只能选择那些发生概率高,并且同时对企业影响大的因素作为监控对象。它们是成功的关键因素,对全局的发展起着决定性的作用,这一局部因素就可能成为影响和控制企业生存发展的枢纽。

在不同的行业中,这些成功的关键因素会有所不同,如在 IT 行业,技术和服 务就是核心的要害因素。

在用友财务软件一统天下之时,金蝶财务软件借软件操作系统由 DOS 平台向 WINDOW 平台转变之机,迅速后来居上,跃居国内财务软件市场第二把交椅,而很多没有及时转移的财务软件公司却在市场上消声匿迹。

1996 年是三株公司最辉煌的一年,三株口服液单品种销售高达几十个亿。

“农村包围城市”策略取得了巨大成功,在中小城市和农村,三株可以说做到了天翻地覆,一个地级市场日销售过百万元的比比皆是。

但是,一些大城市的巨大购买力却没有唤起。

启动真正意义上的城市市场需要与原来截然不同的手法,无论宣传方式和宣传内容都应改变,要转向正规化和专业化,而三株公司上至总裁下至公司经理们显然是不具备这种素质,也缺乏相应的心理准备。

当年人民子弟兵由红军改为八路军最后到解放军,都是伴随战术和战略变化的。

先由游击战,后为运动战,最后为攻坚战,逐步升级,越打越强,就三株而言实力是具备了,缺乏的恰恰是面对新形势的新思路。

三株也做过一些新的尝试,比如在央视新闻后的黄金时段,做