

成功穿越企业的规模墙

突破

(美) 比 尔·戴维森 著
陈汝燕 刘浩华 译

breakthrough

**How Great Companies Set
Outrageous Objectives
and Achieve Them**



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

成功穿越企业的规模墙

突破

(美) 比 尔·戴维森 著
陈汝燕 刘浩华 译

breakthrough

**How Great Companies Set
Outrageous Objectives
and Achieve Them**

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Bill Davidson: Breakthrough: How Great Companies Set Outrageous Objectives and Achieve Them

Copyright © 2004 by Bill Davidson.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-1755

图书在版编目(CIP)数据

突破:成功穿越企业的规模墙/(美)戴维森(Davidson, B.)著;陈汝燕,刘浩华译. —北京:电子工业出版社, 2004. 7

书名原文: Breakthrough: How Great Companies Set Outrageous Objectives and Achieve Them

ISBN 7-121-00033-4

I. 突… II. ①戴… ②陈… ③刘… III. 企业管理—案例—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 058806 号

责任编辑:刘露明 韩丽娜

印刷:北京中科印刷有限公司

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销:各地新华书店

开本:640×960 1/16 印张:15.75 字数:170 千字

印次:2004 年 7 月第 1 次印刷

定价:28.00 元

凡购买电子工业出版社的图书,如有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系电话:(010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



译者序

有人说，这是一个“战略制胜”的年代。虽然这一说法多少有些武断和片面，但也说明了在这个超竞争的经济环境中，战略对于企业夺取和保持市场领导者地位是何等的重要。时代呼唤和催生优秀的管理理论，作为新的管理丛林中的战略管理更是一枝独秀，有着不可抗拒的魅力，吸引着一大批专家在此领域孜孜耕耘，比尔·戴维森（Bill Davidson）就是其中之一。在美国的图书分类中，本书属于一般和战略管理类。作者在书中提出了一系列新的思想，“突破”则是贯穿全书的一个关键术语。“突破”原是军事上的一个术语，意指越过对方防线的进攻性突击。现在，它一般是指技术或知识上所取得的意义深远的进步，是企业成功的基石。作者认为，企业可以通过努力在一定意义上取得成功，但成功是不会依靠自身的力量永远存在的。某一公司一旦成为行业的老牌企业，既要捍卫自己的市场份额免受本行业其他地位稳固的企业侵犯，还要以一种进攻的态势防止新兴企业获取市场份额，这时就需要进行突破来进入到下一个成功周期。突破使得一个公司能够复兴和调整自己的位置，在某些情况下，甚至还能重新定义所角逐的市场。尽管突破战略在任一产业结构中的任何地方都能找到——从入口处的“暴发户”到市场领导者，但是作者关注的主要是正在经历根本性转型的成熟企业。他最大的发现是：没有哪个人或企业在没有“宏伟目标”的情况下能够永远实现卓越，而且除非采用了新的“宏伟目标”，否则没有哪个人或企业能够持续



经营。这就是“突破”的思想。他还证明：除非有创新的规划、周密的准备和大胆的实施，否则突破是不会发生的。总之，本书论据详实、论点新颖、可信并合乎逻辑，提出的方法操作性强，是学习和研究企业战略管理的人士不可不读的一本好书，尤其适合于那些梦想实现突破的企业界人士。

作者比尔·戴维森曾担任过美国南加州大学马歇尔商学院的终身管理教授，撰写过多本管理著作。20世纪90年代早期，他受聘于IBM公司，研究陷入困境的公司如何在下一轮成功周期中调整自己的位置。本书是他耗时10年之久对70家突破型企业进行深入研究的结果，他开出了一剂剂如何使公司实现和保持卓越的良方，在突破的基本要素方面有着比吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》更深的洞察，并且提供了更有价值、更详实的例子来阐明这些要素。目前，比尔·戴维森担任一家战略和领导服务集团——MESA研究所的主席。

本书的分工是这样的：解放军后勤指挥学院原英语教研室主任陈汝燕副教授主要负责第一、二、三章的翻译，刘浩华博士、副教授主要负责四、五、六、七、八章和附录的翻译及全书的统稿。

在翻译的过程中，我们得到了蚌埠工商银行科技科刘芳同志，后勤指挥学院杨万海、刘英杰、李巧兰、陈晓、李仁传等同志的全力支持，在此对他们表示衷心的感谢！

虽然我们在翻译过程中对原著的每一句话都字斟句酌，并十分慎重地用较为恰当的语言表述出来。但由于时间仓促，译者水平有限，文中译得不到位甚至错误之处在所难免，还请读者批评指正。联系邮件：goodserviceman@sina.com。

译 者

2004年6月26日



目 录

第 1 章 突破的动态发展	1
突破的起因	5
竞争地位	6
突破型的利基市场主导者	9
突破的力量	12
第 2 章 企业原则	37
分权艺术	38
通用电气的模式	39
惠普之路	43
企业第一，突破第二	49
摩托罗拉之路	53
企业整合发展之路	58
第 3 章 战略背景	63
有关竞争的思考	66
市场定义	78
第 4 章 突破型冠军企业	95
经营业绩的动力	97
挺进市场领导者宝座的戏剧化行程	104

老牌企业与新兴企业的竞争	111
大企业的反击	121
第 5 章 市场领导者的理念	129
老牌企业的两难困境	132
一个市场冠军的概况	142
第 6 章 给老牌企业的建议	159
富有创新精神的老牌企业	159
兼并战略	168
内生增长是否是实现突破的途径	171
第 7 章 目标、准备和开火	175
危机与创新	180
“目标、准备和开火”方法的实施	187
“向下一次飞跃”战略	189
遵循“目标、准备和开火”构架	195
目标	196
准备	199
开火	202
十点战术性建议	207
第 8 章 领导因素	211
失败因素	218
给有抱负领导者的建议	222
附录 1 突破型组织的核心战略	233
附录 2 突破型企业的股价行情	243



Chapter 1

第 1 章

突破的动态发展

实现突破是商业运作获得成功的基础。任何企业的成功周期都始于创新，而后又由创新引发更好的业绩。但凡雄心勃勃的公司都在努力寻求突破，以便聚集力量再创辉煌。然而，成功者却寥寥无几。找到突破口很难，实现其所有潜能更难。对于那些能够找到突破口并实现自己远大前程的非常幸运的少数公司来说，它们是荣耀显赫的佼佼者。但是，如果缺乏使公司再上台阶、再创辉煌的进一步创新，那么，源于突破的优良业绩的周期将不可避免地面临结束的危机。所以，当今领导者需要经常问问自己：“我们什么时候需要进行新的突破？”“在何处进行新的突破？”千万不能等到危机到来的时候才启动新的成功周期。

实际上，从一个成功周期过渡到另一个成功周期并不是一

件轻而易举的事情。佛教术语 Bardo（灵魂在人死后和转世之前所处的中间或超凡状态。——译者注）指的就是事物存在状态的某一阶段，具体地说就是孕育各种机遇的阶段，而所有过渡阶段都蕴涵了多种出路、多种选择。这一概念对公司生存发展的意义尤为重大。这本书从腹稿到出版也正是处于这样一个过渡期。

这个过渡期起始于 IBM 公司的高级主管聚集在拉尔夫·沃尔多·爱默生（Ralph Waldo Emerson）图书馆的时候。那是 1992 年的秋天，IBM 公司的 18 位高级主管相聚马萨诸塞州西部的爱默生房地产公司，进行了一年一度的战略回顾。当时的 IBM 公司刚刚度过了一个不同寻常的十年。20 世纪 80 年代，IBM 公司几乎是单枪匹马地扭转了日本抢占美国市场的局势。由于 IBM 公司在商业、政治、外交甚至是法律舞台上的出色表现，日本高科技的领先地位被大大地削弱了。到 20 世纪 90 年代，IBM 公司已站到了全球经济的巅峰之处，其历史功勋显赫。据 1990 年的年度报告，IBM 公司年收益 690 亿美元，获利 60 亿美元，盈利额位居世界之首。1990 年底，IBM 公司在股票市场的资本总值约为 500 亿美元，成为在美国股市拥有最大资本总值的公司。1986 年，美国《财富》杂志曾评 IBM 公司为美国最受公众赞赏的公司。然而，所有的这一切辉煌都终将成为明日黄花，并为世人所遗忘。

高级主管聚集爱默生图书馆的时候，也是 IBM 公司的“帝国地基”出现“裂缝”的时候。IBM 公司在世界范围内计算机市场的占有率从 1983 年的 37% 下降到 1991 年的 23%。计算机价格体系的崩溃以及高利润主机销售价格的直落，使 IBM 公司的利润受到了影响。公司的客户纷纷转向其他一些日益强大的小型计算机公司，他们放弃了 IBM 公司有专利权的主机系统，而寻求价格更低、系统更开放的主机，这些主机使用的是有一

定竞争力的制造商生产的硬件。

几十年来,计算机主机一直是 IBM 公司经营业务范围的重中之重,但对于这个有“蓝色巨人”(Big Blue)之称的公司来说,其问题的产生并不是由于人们钟情于 IBM 公司主机的那种观念造成的,IBM 公司在计算机行业各细分市场的业务也变得举步维艰。1991 年,“蓝色巨人”的 AS400 小型机销售达 150 亿美元,这给第二大计算机硬件销售商美国数字设备公司(DEC)很大的压力,使数字设备公司难以立足。在工作站市场,IBM 公司刚刚在价格上做了大幅度调整,将之下调了 60%,所以其 RS600 款机型是很有竞争力的。“蓝色巨人”以迅雷不及掩耳之势闯入了个人计算机行业,这可不是骄傲自大的老牌公司的狂妄之举。

然而,“蓝色巨人”丧失市场控制权也是不可扭转的。在个人计算机市场,IBM 公司的“门生”英特尔公司和微软公司在市场上已经开始略领风骚。IBM 公司利用这两个主要厂商来支持自己迅速进军个人计算机行业,并依此来打击以生产低档产品来赢得计算机市场的日本竞争对手。IBM 公司选用 DOS 作为个人计算机的操作系统,从而“捧红”了微软公司。1983 年,IBM 公司购买了英特尔公司 12%的股份,并注入大约 25 亿美元的资金以对付日本半导体行业的挑战,同时也是为了谋求长远发展。IBM 公司在英特尔公司的股份最终达到 20%,价值 64.2 亿美元。1987 年,IBM 公司将英特尔公司价值大约 1800 万美元的股份出手,收回的资金超过 10 亿美元(到 2000 年,英特尔公司的这些股份的价值将超过 660 亿美元)。无论是英特尔公司还是微软公司,都十分感谢 IBM 公司。没有 IBM 公司,就没有英特尔公司或微软公司的生存与发展。目前,英特尔公司和微软公司都在全力以赴地发挥自身优势,努力重新塑造个人计算机市场并牟取计算机市场主要增长的大部分利润。

英特尔公司和微软公司的前景十分看好,但 IBM 公司当

时的财务预测却不容乐观。于是，首席执行官约翰·阿克尔斯（John Akers）召集由 18 位高级主管组成的团队在爱默生图书馆开会，以便制定年度计划。该会议明确了两点：一是公司目前正处于深不可测的财务灾难的边缘；二是如果公司想要避免迫在眉睫的一连串危机，就需要有激进的思想。

过去十年中，这是个曾努力拼搏、业绩卓著的管理团队。而那天在爱默生图书馆，他们却痛苦地认识到自己公司的成功周期眼看就要结束。但并不是所有与会人士都乐意接受这个结论，他们慷慨陈词，讲述采取紧急行动的必要性。阿克尔斯和其他主管也信心十足地谈论了实施新规则的必要性。但是，那一天，他们并没有准备商讨新战略以及如何开始新行动，而是承认了辉煌时代的结束。

同季度，IBM 公司就宣告了当时是公司历史上损失最惨重的阶段。由于第一次裁员，公司几乎损失了 50 亿美元。特别要提及的是，公司在 1992 年第四季度的损失更为惨重，是该公司成立 79 年以来的第一次。由于现金紧张，公司不得不削减红利，削减幅度超过了 50%。公司当时的股价跌至每股不足 50 美元，不过，最近又回升至 175 美元。一周后，阿克尔斯递交了辞职报告，他说：“现在是 IBM 公司转型更换领导者的时候了。”

公司的转型时期到来了。显而易见，IBM 公司是为了生存才不得不进行调整的，但新的道路不甚明朗。作为调整转型的一部分，IBM 公司雇用了我们这个管理教育服务协会（Management Education Services Associates, MESA）研究集团来做深入的调查研究。我们要研究其他公司是如何实现成功转型的。那个研究方案耗费了我们很多的精力。在过去的十年中，我们分别同 70 个公司的员工一起，做了大量的调查研究工作，分析了解公司实现突破及转型过程所经历的不同阶段的特点。当然，我们也曾经与 IBM 公司员工并肩作战。我们从这些突破型

公司以及它们的领导者身上学到了很多。因此，本书的目的，就是要综合、提炼、分享我们的研究所得，希望能在您的团队的成功周期中加以合理运用。当然，成功周期都始于突破。



突破的起因

我们认为实现突破是企业全范围内的创新，这种创新足以塑造一个新兴企业或者改造现有企业的核心组成。突破可以发端于产品或流程中某个“点”上的创新，并且能最终使企业的经营按照一个全新的模式来运作，并能够产生优良的经营业绩，从而为突破型企业建立起崭新的企业形象和新的市场地位（如图 1.1 所示）。一次成功的突破能够从根本上重新定义这个创新企业，而且在许多情况下能够重新定义它所经营的市场。

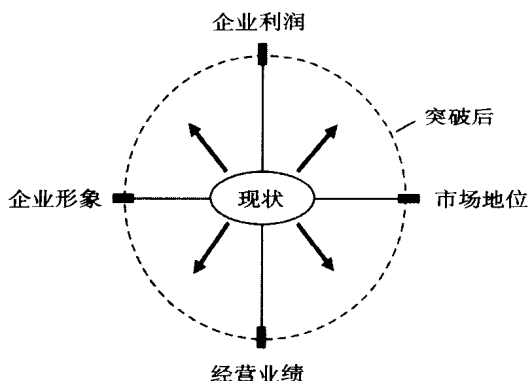


图 1.1 实现突破和企业转型

实现突破的结果主要体现在以下四个方面：企业利润、经营业绩、企业形象和市场地位。首先我们来讨论市场地位和实现突破的关系。



竞争地位

突破可以发生在行业结构内部的任何一点，不过，最常见的突破口通常位于产品投放市场的入口处。如图 1.2 所示，坐标底部的“云”代表新的进入者和风险投资企业试运营的新型经营模式中的混沌区域。从图中我们可以看出，处于“云”中的公司几乎不能取得成功，而只有从“云”中走出来，它们才能凭借其突破重新整合市场。

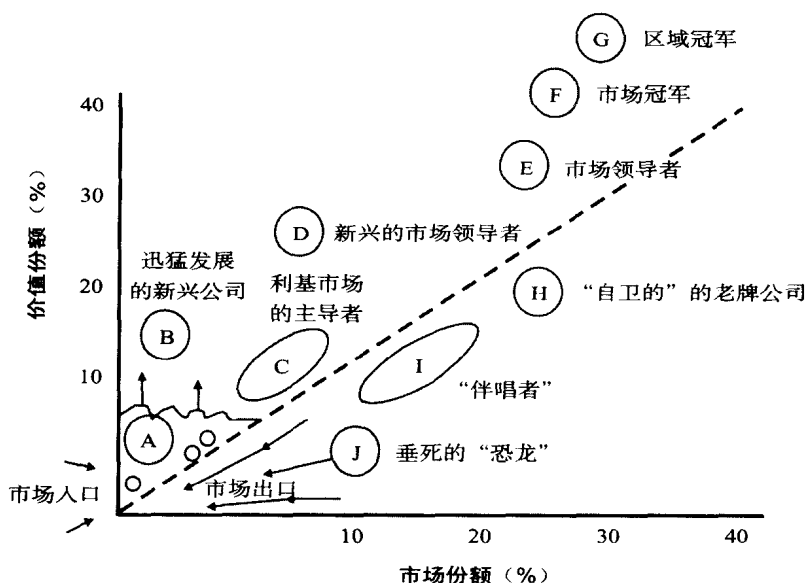


图 1.2 成功周期

如果是进入从未有人涉足过的全新市场，那么，在不存在地位稳固的老牌公司的情况下，锐意革新的公司就可以从一个

“暴发户”一跃成为市场冠军。例如，众所周知的微软公司的“打包”软件、思科公司（Cisco）的企业网络产品、英特尔公司的微处理器等，都是因为实现了突破才能够在短时间内完成从起步到飞跃的变革，进而奠定市场冠军的地位。

混沌区域虽可孕育突破，但突破是能够而且确实发端于整个行业内的任何一点的。我们已经确定了十种常见的可以占领的市场战略地位，它们适合于任何行业中的企业。一家公司在其发展周期内也可以占据多种市场地位，但是如果一个公司想提升自己，那么通往较高市场地位的惟一渠道便是实现突破了。在最简单的设想中，位于图 1.2 A 处的是一个成功的风险投资企业，这个企业正在进行转型，并努力升级为迅猛发展的新兴公司（即 B 处。——译者注）。与其有限的市场份额相比，迅猛发展的新兴公司会获得丰厚的溢价收益。但是这种收益或许是“短命的”，除非该公司能够证明自己有能力继续扩大其市场份额，可以成为脱颖而出的市场领导者。像位于市场中 A 处的公司，要么以自身的突破为契机顺利过渡到成功周期的下一阶段，要么一败涂地地退到坐标虚线下方的某一状态。

图 1.2 还将一般市场领导者和市场冠军做了区分。前者只是借助某一创新点，获取企业在市场的大部分份额；而后者不仅占有本行业最大的市场份额，而且在行业的财务市场总值中占有相当大的份额。面对新竞争者以及新的革新，市场冠军通常都有能力捍卫它们的市场地位，保持它们的盈利能力。许多市场冠军还能超越当前关注的市场范围，进入到相关市场中，并将自身创建为那些市场的领导者或冠军。

取得市场和区域冠军的地位就意味着达到了成功周期的顶峰。后续力量对于市场和区域冠军的意义非常重大，如果缺乏后续力量的支撑，即使取得了一些胜利，也不会长久。如果

没有新的突破的牵引，市场领导者和冠军就会不可避免地陷入不利的战略地位。

一个公司的成功周期开始滑坡往往始于该公司在市场上仍占有领导地位的时候，但这时公司本身的市场价值份额已经低于其市场份额。这时的公司就是人们通常定义的“自卫的”老牌公司，公司所面对的是与它们抢夺市场领导地位的新兴公司。如果竞争持续下去，这些走下坡路的市场领导者就会失去其主导地位，成为各行各业都存在的“伴唱者”群体的一分子。这些“伴唱”的市场竞争者，总是跟在市场领导者的后面，模仿其他公司的运作。它们或许能够制作一些“音乐”，但其“主旋律”是由其他公司来选定的，其“主唱”也是由其他公司担任的。因此，在经济不景气的时候，往往总是这些“伴唱”公司首先消失：要么被兼并，要么自己破产。

企业在成功周期中另一个渴望达成的目标是成为利基（Niche）市场^①的主导者。许多公司都可以在图 1.2 所列的十类市场位置中找到属于自己的位置，所有行业都有大量的利基市场主导者，这也是很普遍的事情。因为这些公司善于自我定位，选择明确的目标，所涉足的领域并不宽泛，而只是专注于某一特定行业，因而能够获得成功。它们总是想方设法避免和那些规模较大、实力雄厚的公司发生面对面的“白刃战”，而是把主要精力集中于如何保护自己，如何在自己涉足的领域里立于不败之地。令人吃惊的是，许多有关突破创新和随之而来的成功周期的最著名的例子都发端于利基市场的主导者这个区域。

① 利基市场是被强大企业忽视的小块市场，也叫“缝隙市场”。利基市场营销是指企业为避免大市场与强大竞争对手发生正面冲突，而采取一种利用营销者特有的条件，选择由于各种原因而被强大企业忽视的小块市场。——编者注



突破型的利基市场主导者

我们所研究的第一批突破型公司中，恰好就有这么一个从利基市场角色获得突破的经典案例。马萨诸塞州爱默生图书馆会议后不久，我又参加了加州奥哈伊旅馆举行的一次高级主管集会，两次会议的氛围相差不大。当时，全国信用行业公司（Countrywide Credit Industries Co.）正享有着空前多的市场份额，其成功周期刚刚开始。20 世纪 80 年代，该公司就垄断着住宅信贷这一利基市场，其信贷业务主要是将客户的零散贷款集中起来转贷给投资集团。20 世纪 80 年代末，在美国贷款行业中，该公司的交易额约有 10 亿美元，在全国同行中排名第 51 位，但其市场份额不足 1%。全国信用行业公司虽然已垄断了住宅信贷利基市场，但公司有更大的雄心壮志。1989 年，该公司启动了一项突破战略，新成立了直接面对客户的市场贷款部。与此同时，公司还确立了一个宏伟目标——要发展成为美国最大的住宅贷款放贷公司。

面对比自己强大十几倍的竞争者，全国信用行业公司不可能也没有奢望和那些地位已经相当巩固的居市场领导地位的其他公司以同样的方式去拼去争，全国信用行业公司运行的是一种全新的模式，旨在以速度、效率、服务以及客户的价值来超过老牌公司。到 1992 年年底，全国信用行业公司已经成为拥有 320 亿美元贷款额的全美住宅贷款业的老大，短短四年中贷款额翻了 20 多倍。这就是“突破”！

在这么短的时间内，全国信用行业公司是如何把自己从本行业的“外圈”推上市场领导者的地位的呢？这不就是突破创新作用的经典案例吗？全国信用行业公司为其被称为“一人贷

款委员会”的信贷员提供强有力的网上工具。这些工具包括：高级的决策支持系统、第三方数据库的访问与存取、自动化的评分系统以及贷款最后定案授权书。这些工具常常在和客户第一次接触时就可使用。通常情况下，至少要经过 14 个甚至更多严密的步骤以后，贷款才能获得批准。团体或企业贷款获批准时间平均在 40~50 天。而全国信用行业公司的一个普通的信贷员在几个小时内，经常是几分钟内，就可以办成一项贷款，而且收取的手续费也只是同行的一少部分。1992 年办理一项贷款所需手续费平均大约为 2350 美元，而全国信用行业公司的平均手续费大约只有 750 美元。该公司的贷款定价对于客户来说风险很低，因而很有竞争力，客户对这种新模式也回以热情。有了这种新型的服务，那些有见识的客户还会对传统的贷款方式心悦诚服吗？事实上，自从具有创新精神的全国信用行业公司占据市场领导者的地位以后，20 世纪 80 年代确立市场地位的那些公司纷纷从“金字塔”的塔顶摔落下来。如表 1.1 所示，1986 年处于前十位的公司中，仅仅五年以后，就只剩波士顿（BancBoston）和西尔斯（Sears）两家仍居十大公司之列。新兴公司几乎一夜之间就打败了老牌公司。

表 1.1 以贷款量确定的前十大抵押银行排行榜

1986 年	1992 年
1. 花旗集团（Citicorp）	1. 全国信用行业公司
2. CityFed	2. 保诚（Prudential）
3. 西尔斯（Sears）	3. Norwest
4. Goldome	4. Fleet/Norstar
5. GMAC	5. Chemical
6. Lomas & Nettleton	6. 北美（North American）