

全球顶尖咨询机构强力推荐

修

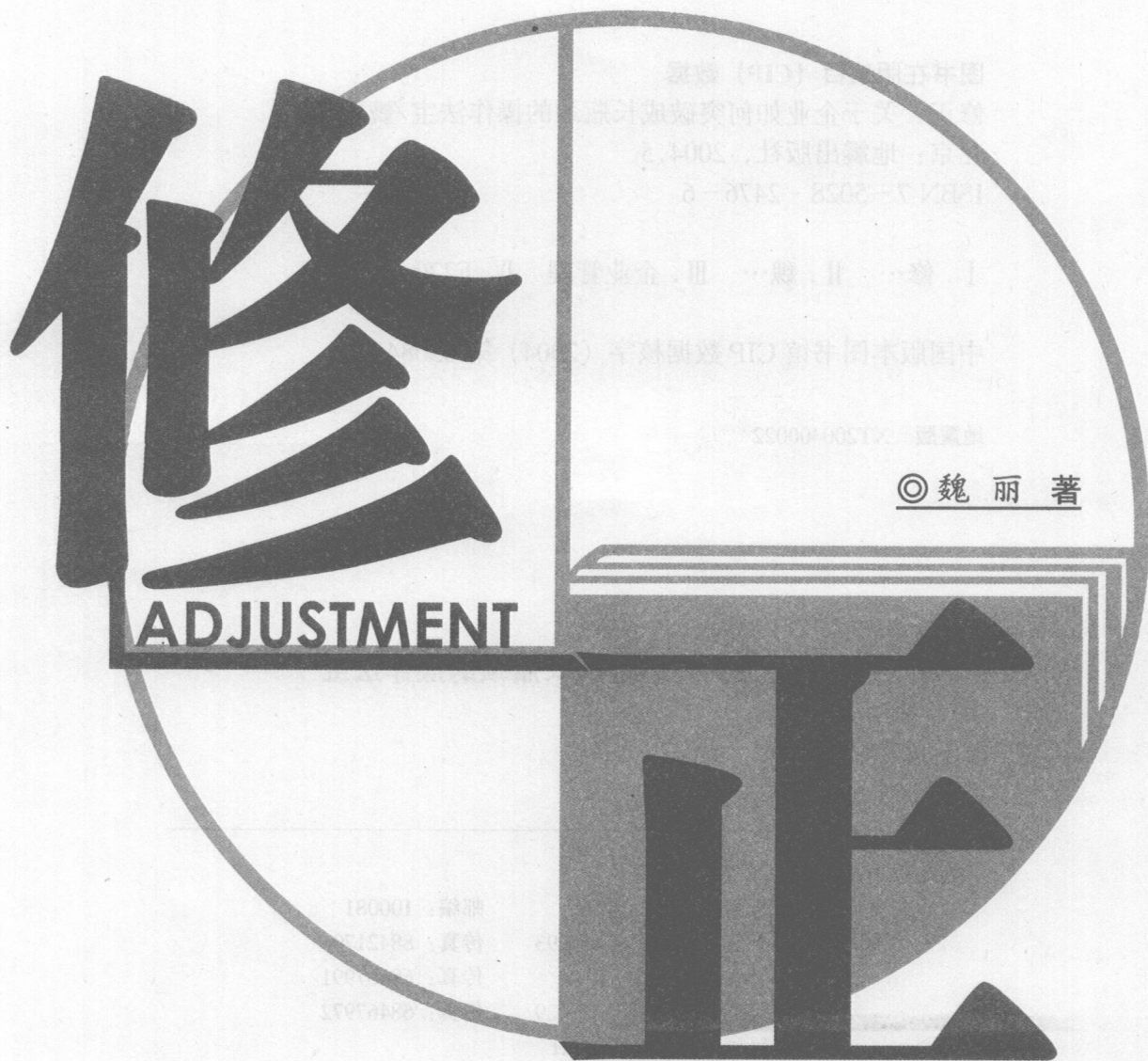
ADJUSTMENT

◎ 魏 丽 著

正

关于企业如何
突破成长瓶颈的操作法宝

地震出版社



◎魏丽著

ADJUSTMENT

关于企业如何 突破成长瓶颈的操作法宝

地震出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

修正：关于企业如何突破成长瓶颈的操作法宝/魏丽著.

北京：地震出版社，2004.5

ISBN 7-5028-2476-6

I. 修… II. 魏… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 030841 号

地震版 XT200400022

修正——关于企业如何突破成长瓶颈的操作法宝

魏 丽 著

责任编辑：曹 英

责任校对：庞娅萍

出版发行：地震出版社

北京民族学院南路 9 号

邮编：100081

发行部：68423031 68467993

传真：88421706

门市部：68467991

传真：68467991

总编室：68462709 68423029

传真：68467972

E-mail: seis@ht.rol.cn.net

经销：全国各地新华书店

印刷：北京振兴源印务有限公司

版 (印) 次：2004 年 5 月第一版 2004 年 5 月第一次印刷

开本：787×1092 1/16

字数：216 千字

印张：15

书号：ISBN 7-5028-2476-6/F·189 (3084)

定价：28.00 元

版权所有 翻印必究

(图书出现印装问题，本社负责调换)

MODIFY 前言

找到企业可持续发展之道

《易经》有云：穷则变，变则通，通则久。所谓“久”，是通过“变”来实现的。于今天的企业来说，变是一个永恒的主题。但是，怎么变？是大刀阔斧的改革，还是任之自生自灭，从失败中爬起？都不是，环境逼迫下的“变”是代价惨重的。

“变”的奥妙在于由被动转为主动，认识变化的规律，从错误中吸取教训，掌握变化的时机，积累量变，促成质变——说到底，这就是要做到适时修正。

适时修正的目的是要帮助企业顺利通过成长中的拐点，以实现可持续发展。这里的“拐点”也就是转折点。什么叫转折点？在数学意义上，当曲线的斜率变化比率开始改变，比如由负变正（或相反）的时候，就出现了转折点（拐点）。在物理学意义上，曲线由凸面线转化为凹面线（或相反）的那一点即为转折点。转折点的意义在于，当曲线经过转折点之后，就开始改变原来的方向而向另一方向弯曲。

企业战略问题也是如此。企业发展到一定阶段，就会遇到战略拐点——拐点既存在于企业发展高峰，也存在于企业发展的低谷。在拐点上，旧的战略如果被新的、适宜的战略所代替，就会使企业上升到一个新的高度。但是，如果在拐点到来之前，依然采用旧的战略，企业就会由高峰滑向低谷、由低谷走向覆灭。战略拐点相当于危机点，是“企业的根基所在

即将发生变化的那一时刻”，这种变化可能意味着企业有机会上升到新的高度，也可能预示着衰败，甚至是覆灭的开始。

经营企业，离不开“修”——修即改，完善也。“修”要达到“正”的目的，真正解决企业的问题，就需要把握分寸，需要全面了解行业形式、业态特点、企业的水平以便做出是否“适时”的判断。“适时”不仅是把握修正的正确时机，而且要采取正确的措施，利用合适的工具；“适时”关键在于度，正所谓“差之毫厘，谬以千里”。

修正有两种，一种是积极的变革，自我更新以适应环境，一种是被动变革，发现自己落后于竞争者，不得不做出匆忙的转变。前者往往会保持行业的领导地位，成为立规者，能够享受市场上的先发优势，后者往往是一而再，再而三的犯错误，越落越远，始终在一种拼命挣扎摆脱破产窘境的状态中。

适时修正的目的是实现企业的可持续发展，讲述的是企业如何预见拐点，积极修正。从根本上说，它是企业管理学的内容，研究的是管理者如何认识甚至预见企业的微妙变化，如何采取措施应对这些突如其来的变化，以及如何设计企业的未来以加强企业的竞争力适应这种变化的问题。它涉及的内容却是方方面面：从理论基础来说，它运用了领导学、组织理论、人力资源管理、组织行为学、营销学甚至社会学的种种学科知识；从内容上来说，适时修正包含了危机管理、战略制定、领导策略、执行力等种种问题。但是，这并不说明，此书的内容是夸夸其谈，无所不讲。事实上，本书意在献给那些即将进入商界和那些正在商海中浮沉的人们，希望能提供给他们一些有用的解决问题的思路，而不是让他们照本宣科，拿来照搬。

希望通过这本书，读者能够领会到“修正”一词的深意，接受企业需要变化的现实，掌握变革企业的思路，学习变革企业的方法。这本书尤其献给中国的民族企业家们，民族产业是中国未来的希望，民族企业的未来关系着中国经济的未来。

MODIFY 目录

所谓修正，就是在一切可能出现问题的地方，以适当的策略及时避免。它的最大价值就是使企业免受不必要的波折，实现稳固、健康的成长。

生命周期的奥秘：企业的成长历程

- | | |
|-------------------|----|
| 一、从国美的成长说起 | 3 |
| 二、曲线的困惑：企业成长的周期之痛 | 8 |
| 三、历程之险：危机与应对 | 13 |
| 四、麦肯锡建议 | 18 |

寻找拐点：问题通常出现在哪里

- | | |
|-----------------|----|
| 一、康柏的麻烦及其成功解决 | 23 |
| 二、战略陷阱与拐点 | 30 |
| 三、成长问题：拐点的源头分析 | 35 |
| 四、管理的“渐变阶段”及其陷阱 | 38 |

保持警惕，树立修正意识

- | | |
|--------------|----|
| 一、佳能在不断创新中领先 | 47 |
|--------------|----|

二、缘何修正——危机四伏中何以求生	53
三、应对挑战，企业修正应该具备的常识	59
文化修正：发挥“软件”的作用	
一、组织共享的修正价值理念	69
二、基于现实的企业文化修正框架	73
三、案例：英特尔公司的企业文化修正	77
掌握修正的工具：有效利用“硬件”条件	
一、核心能力——将修正之箭射向靶心	87
二、组织再造——修正的有力工具	93
三、人力资源——通向修正的成功之路	97
四、信奉修正哲学的华人企业家挑战世界 ——宏碁电脑公司总裁施振荣	101
解救危机：应对不可预测的拐点	
一、联合碳化物公司如何面对“博帕尔惨案”	113
二、常见的危机管理模式	115
三、实战分析：可口可乐在灭顶之灾中的 危机公关	121
四、学习与借鉴——知名企业的危机管理	127
修正决策：修正失误的教训与启示	
一、透视爱立信的修正策略 ——以退为进并非败走麦城	135
二、修正不能脱离成长导向	139
三、回馈系统和绩效评估	141
四、企业诊断	147

否定与创新：中国企业的修正之路

- 一、误区：失败的修正 155
- 二、为什么少数成功，多数失败
——透视惠普的修正战略 162
- 三、中国企业修正管理中的四大问题 168

领导的使命：让修正在掌握之中

- 一、实践的教训：实施修正为何如此艰难 175
- 二、了解修正的本质——成功领导的前提 180
- 三、树立企业家精神 183
- 四、在浪尖上思考——领导修正的必备素质 185
- 五、案例：为通用电气公司改头换面
——总裁杰克·韦尔奇的成功修正术 188

走在修正之前：做修正的领导者

- 一、无法驾驭的修正 201
- 二、领导修正必备的四个条件 202
- 三、修正管理——解决修正与稳定的矛盾 208
- 四、案例：从 IBM 公司的兴衰看其修正能力 214

后续：寻求企业的可持续发展

- 一、可持续发展：想说爱你不容易 221
- 二、中国企业如何实现持续发展 229

生命周期的奥秘：企业的成长历程

企业的成长有其周期和规律，在不同的阶段呈现不同的发展特点。在从一个阶段向另一个阶段的过渡时，往往面临不同的机遇与挑战，可能要应对各种危机，所有这些都是企业成长中的拐点。要实现企业的持续成长，就要把握好这些拐点。

一、从国美的成长说起

企业作为一种组织形式，是经济浪潮中的一个生命，在市场的动荡中寻求着自身的成长与壮大。如果把握不住时机，也可能命葬海底……

国美的诞生

从第一家国美门店在北京的一条小街上开张，国美就开始踏上了不断扩张和成长之路。

第一家国美电器店只有 100 平方米的店面，为了扩大影响力，要提高销售量，国美的经营者决定要多开几家店。

在选择了交通便利、房租可以分期支付的几个店面之后，国美电器店有了自己的几家分店。最初，每一家店都有不同的名字。由于经营者本着“薄利多销”的原则，以便加大资金的周转率，不知不觉中，国美的名字开始深入京城百姓的心中，自此，经营者把自己所有的小店都统一命名为国美电器店。

立足京城，发展壮大

到了 1993 年，国美公司已经拥有了七八家小店，在京城的名度相当高，这主要归功于在几场恶战中国美公司的出色表现，以及王晓过人的敏感和直觉。

在 1988~1989 年，随着中国经济的发展，全国上下出现了空前的抢购风。国美经营者较早通过各种渠道借来了大量的资金，并且

备足了货源。在涨价风潮中，国美在保证自己价格优势的基础上也跟着涨价。虽然获得巨额利润，但是经营者的直觉告诉自己这种现象不可能持续太久，于是把自己的货在价格高位时就提早全部放了出去。而到1989年下半年，中国经济由于种种原因而直落下来，使当时许多与国美一起拼杀的商家再没有机会爬起来。正是通过这个事件，国美认识到：存活是第一重要的。自己这个企业只是小舢板，完全没有能力抵御大风浪，必须要把企业做大，才能经得住风雨，才能长久发展下去。

1992~1993年，中国经济再次驶上发展快车道，刚刚富裕起来的中国百姓首选把少许的一点积蓄投入到购买大家电上，而且首选进口品。但同时，由于汇率的不断上升，造成进口大家电的成本不断攀升，而且经常无货。而国美正是认识到这一点，较早就开始囤积外汇，用美元现金与上游的供货商进行现款现货的交易，保证了手中有大量的现货，取得了市场的先机。

在1992~1993年大发展之后，国内的彩电生产企业迅速成长起来，尤其是民族品牌发展非常快，国美看准了这一机会，主动找国内的生产企业，要求与他们直接合作，去掉中间环节，使自己能够拿到更合理的价格，更有货源保证，从而使自己在源头上就拥有了优势，同时使自己的经营领域迅速拓展。

正是通过几年的商战，国美经营者凭借着机敏的经营头脑，在数以千计的众多小商家中逐渐脱颖而出。

不经风雨，怎见彩虹，在迅速成长的同时，王晓也同样经历着一次次失败的打击，有时他甚至到了绝望的边缘，至今仍历历在目的两次教训使他终生难忘：

1997年，国产的长虹彩电在全国十分走俏，国美公司决策层决定与长虹公司总部联系，要求其直接保证供货，长虹公司同意保证供货，并且给5个扣点，但要求必须从银行开出承兑汇票。国美公司先后开出了承兑汇票八千多万给长虹公司，但与国美公司的预期相反，此时已是彩电销售的淡季，国美公司进的货已经大幅贬值，

亏损不可避免，国美最后只能降价处理，这次操作失误给公司造成几百万元的损失。通过这次教训，国美清醒地认识到发展必须循序渐进，决不能一蹴而就，在经营过程中一定要防止犯冒进主义的错误，要脚踏实地的走稳步发展的道路。

另一个重大失误发生在1996年，当时国美公司已经发展到比较有实力了。国美经营者在繁华的中心商业区——王府井开了家店。结果开张时的热闹景象冷落下来后，销售状况一天不如一天。

分析之后，经营者认识到，在中心商业区十分不适合开象国美这样的专业商品店：许多人来此都是休闲，逛一逛而已，并没有明确的购买意向；由于交通上的不便利，使得送货十分困难；加之库房面积十分小，经常造成这个店缺货的现象，所以造成大量的顾客流失，本来有购买意愿的顾客就少，又有大量的流失，这就必然造成了王府井店生意的萧条。撤消了这家分店之后，国美给自己制定了一系列正确的选址原则。

由于选址正确以及价格优势，国美公司不断在京城发展壮大，逐渐成为京城家电零售领域的领头羊。

走出京城，首开津门

1999年国美选择了天津作为走出京城的第一步。

7月10日，国美的两家连锁店在天津开业，引来天津百姓的抢购。但接踵而来的是天津众商家的强烈反响。昔日天津本是竞争对手的十大商场，形成商业联合体。十大商场的电讯商场经理草拟了一份“关于统一电讯商品零售标准的联合声明”，并电传给进入十大商场销售的各个国产与进口合资品牌的生产厂家，要求厂家协助十大商场统一天津市场电讯商品价格。

国美深知，自己的主要竞争对手还是十大商场。确如所料，十大商场在13日最后磋商毅然联手实施六大名牌彩电平价直销，津城在经历了厂家的几番家电战之后，又在内部使价格战初掀微澜。

在市场经济发展的初期阶段，激烈的竞争是不可避免的，它能进一步激活商品市场，低价营销策略一般是靠规模经营、集约化管理、经营场所简便、企业负担小等低成本因素构成的；新型业态经营者们具有现代营销意识，了解并懂得发挥企业的经营优势，而这些恰恰是大商场的劣势。发展社会主义市场经济，市场需求的多元化，促使经营者必须面对现实、深化改革，不断创新，不断调整经营策略，通过苦练内功增强市场竞争能力和驾驭市场的能力。开放的市场本身就为企业提供了公平的场所，只有具有真正的实力，才能适者生存，并逐步发展壮大。于是天津国美苦练内功，在保持原有优势的基础上，加强自身的服务和信誉优势。果然，延续了多年的津门商业格局终于被彻底打破了。在不到一年的时间里，天津的家电零售市场发生了戏剧性变化，国美公司的第6家商城在津城开张了，由于大商场的毛利更薄，只好另辟专营店，

2000年天津市成立了家电销售商行业协会，国美公司得票居前，它已经成为了天津商家的一分子。

转战南北，布局神州

有了理论、实战的基础之后，王晓开始把全国作为自己的一个大棋盘，筹划着如何布局。

首先应该拿下的就是上海。在上海，国美碰到了当地公司的强烈挑战。在国美公司刚进入上海时，气势上总是略逊于当地家电公司，每次国美公司精心策划了一些促销活动，都被很快模仿，所以根本无法脱颖而出。但是模仿只是表面的东西，不可能在短时间内学到国美的经营理念和完整的企业文化。国美上海公司重点在班子建设上下功夫，把国美公司的真正精髓从北京带过来，再结合当地的实际情况，培训店员。

在现阶段应加快开店速度，首先在店的数量、质量上超过竞争对手，而为新店所招聘的人员全部到北京的门店进行实地培训，使

这些人员不仅在实际工作中掌握工作流程，更为重要的是让他们领会经营理念，培养他们的国美文化，使他们更加认同企业，更愿为企业而贡献力量，同时还能感受到企业所具有凝聚力，工作所具有的挑战性。就这样大批有着上海口音的营业员开始在北京的国美店里经历他们短暂而紧张的培训。

在这种思想的指导下，上海的局面很快发生了巨大的变化。国美上海公司连续开了8家商城，在店面设计、商品展示，广告宣传等诸多方面都能吸引广大的上海百姓。因此，销售势头很快超过了相关公司，并最终取得了霸主地位。

随后，趁着国家大力倡导开发西部的机会，国美同时开发了成都、重庆，在重庆国美遇到了更加强有力的竞争对手。在站稳脚跟后，国美趁热打铁，进军西安、郑州，继而是沈阳、大连。在扩张的过程中，国美碰到了各种麻烦，但是由于经营者信心十足，决心坚定，按照当地情况具体问题具体分析，克服掉一个困难再迎上一个困难，最终取得了胜利。

作为一个行业的破规者和立规者，国美的确吃了不少苦头，但是经营者拒绝停止前进的脚步，因为家电市场，竞争激烈，不进则退，国美别无他选，惟有不断壮大自己。

二、曲线的困惑：企业成长的周期之痛

企业生长有自己的规律，掌握企业的成长特点，预知企业的成长过程中可能遇到的拐点，把握企业修正的时机，才能最终实现企业的可持续发展。

企业的成长有自己独特的方式，根据研究，企业的成长存在生命周期，在周期的不同阶段呈现不同的成长特征。因此，企业家就要了解企业生命周期的拓点，不同寿命阶段的核心经营课题，以及实现企业持续成长的主要途径。

生命周期理论是经济与管理学理论中最一致的假设之一。其描述了某种产品、或某种技术、或某种事业，都有一个从产生到消亡的周期，如同人的寿命一样，在其诞生之后，一般要经过培育期、成长期、成熟期和衰退期四个阶段。这样，生命周期就很自然地画出了一条S曲线。这是客观规律使然。

产品有产品的生命周期，技术有技术的生命周期，事业有事业的生命周期，很自然，如果某个企业只从事某种产品的生产，或仅仅依靠某种技术，或执着地坚守某个特定事业领域的话，这个企业必然会与这种产品、技术或事业的兴衰走出同样的生命周期曲线。也就是说在一定的条件下，企业也有企业的生命周期。这当然是每一个具有积极精神的企业所不愿看到的结局，追求可持续发展的企业一般都极力要超越特定产品、技术和事业领域的制约，希望获得更长更好的生存空间。

实践证明，没能突破这些制约的企业不胜枚举，这就足以说明实现企业可持续发展的难度。下面来讨论一下企业生命周期各个阶

段的特点（图 1-1）。

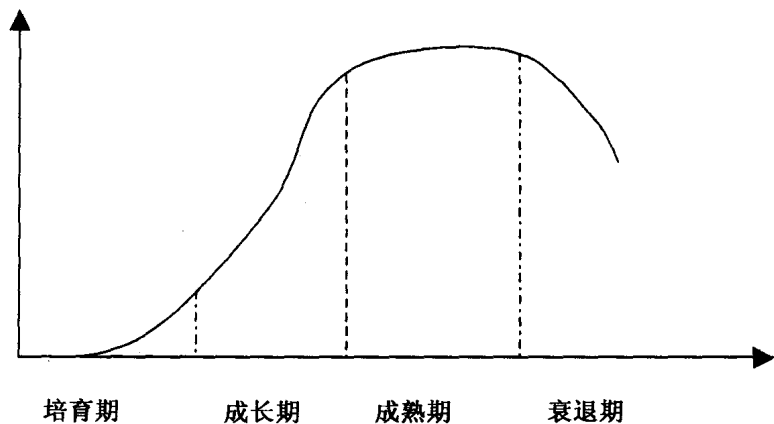


图 1-1 企业的生命周期示意图

培育期

处于培育期的企业称为初创企业，或者说是企业的初创阶段。

初创企业的产生一般有以下两种情况：

- 在获得一定的资金或技术之后，由个人或合伙或国家投资兴建的新企业；
- 由原有企业合并、接管其他企业而形成的新企业。

第一种企业的情况比较典型。在初创阶段，企业的生存能力相对比较弱，表现为：市场占有率低，市场地位比较不稳定，很容易受到原有企业的威胁，风险性较高。另一方面，初创阶段的企业较有活力，企业家精力充沛，由生存欲望所激发的奋斗精神、创新精神还有大无畏精神成为这一时期企业成长的主要动力，因此表现为经营者发挥主动将精神转化为物质，实现自己的梦想。

培育期阶段里，生存比成长问题对企业来说更为重要。只要能在市场上站住脚，能活下来，就能为将来的迅速成长创造机会和希