

李虹◎著

CONTINUE SUCCESS

持续成功

告诉你企业成长的秘密

←←...←←

- 简单 人人都可以看懂的企业管理理论
- 快捷 只需两天解决企业的战略问题
- 快乐 故事——轻松有趣的学习方式
- 实用 用中国人的智慧解决中国企业的问题

CONTINUE SUCCESS



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

李虹◎著

CONTINUE SUCCESS

持续成功

告诉你企业成长的秘密

←····←····

- 简单 人人都可以看懂的企业管理理论
- 快捷 只需两天解决企业的战略问题
- 快乐 故事——轻松有趣的学习方式
- 实用 用中国人的智慧解决中国企业的问题

图书在版编目(CIP)数据

持续成功:告诉你企业成长的秘密/李虹著. —北京:企业管理出版社,2005.6

ISBN 7-80197-249-X

I. 持... II. 李... III. 企业管理-经济发展战略

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)056812 号

书 名:持续成功

作 者:李虹

责任编辑:丁锋

技术编辑:穆子 晓光

书 号:ISBN 7-80197-249-x/F·250

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.emph.cn>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷:北京智力达印刷有限公司

经 销:新华书店

规 格:140 毫米×210 毫米 32 开本 8.125 印张 160 千字

版 次:2005 年 6 月第 1 版 2005 年 6 月第 1 次印刷

定 价:19.60 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前言

有一个人遇到上帝以后,就埋怨上帝说:“您已经赋予了我很多的能力,那么您为什么不再慷慨一点,再赋予我预见未来的能力呢?”上帝回答他说:“我已经给你这种能力了,只是你还没有学会使用它。”

那个人惊讶地说:“我有这种能力吗?这种能力在哪儿呢?”

“就在你自己手里!”

上帝说:“现在是过去的积累,未来是现在的结果,只要看看你的现在就可以预见到你的未来。”

企业的发展和未来,取决于企业现在的行为和状态。企业发展战略的实质,就是围绕企业的战略目标,形成发展战略框架,通过业务发展和组织成长,支持企业的持续发展和成功。

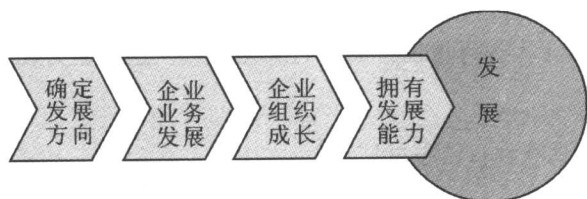
本书把复杂的战略理论简化为四个步骤,通过这四个步骤,企业就可以形成自己的战略框架,规划出自己的发展战略。

这四个步骤包括:

持
续
成
功

- 确定正确的发展方向；
- 选择合理的业务组合；
- 形成有效率的企业组织；
- 拥有持续发展的能力。

在这四个步骤中,发展方向和目标是最关键的,如果是方向错了,那么效率越高,离成功就会越远;核心业务的发展是企业发展的基础和动力;组织成长决定了企业的品质以及发展的水平和规模;企业能力则是企业发展的根本保证。



 目录

选择企业发展方向

1

企业发展战略规划的第一步,是选择企业发展方向。常言说:男怕入错行,其实企业才最怕入错行——如果企业选择了错误的发展方向,进入了缺乏经营价值的产品或市场领域。这样的企业即使是付出再多的努力,也很难获得理想的经营业绩,更难以有理想的发展成就。因此,企业在规划自己发展的时候,首先就要认真地选择自己的发展方向。

确定发展关键因素

17

不同的发展方向、不同的产品或市场领域,需要不同的关键因素,因此企业还需要在选择发展方向的基础上,确定企业发展所需要的关键因素,并且还要依据这些关键因素,通过企业的战略安排,培养和积累起企业在这方面的市场或竞争优势。拥有了这样的关键性优势以后,企业就可以有理想的经营状态,有良好的市场竞争力,就可以掌握市场的主动权,进而保证实现企业的发展战略。

持续成功 为未来埋下成功的种子

持续成功

28

所谓发展方向其实就是指企业实现自己战略目标的途径和方法。实践证明,不同的市场选择、不同的产品领域,以及不同的经营方式,会有不同的效率,这样相同的资源投入就会有不一样的经营成就和业绩表现。企业应当尽可能地选择更有效率的发展方向,一般来说,企业所选择的方向以及方式效率越高,这种选择成功的可能性也就越大。

形成核心业务组合

28

企业发展战略规划的第二步是形成企业核心业务组合。企业的发展是一定要靠业务来支持的,所以要谋求企业发展,首先就需要建立起能够支持企业发展的核心业务。但是,由于所有的产品以及服务都会存在一定的生命周期,因此企业还需要超越这样的生命周期,要围绕企业的核心业务,建立和形成合理的业务组合。

培育企业发展能力

54

对一个企业的成功和发展来说,良好的环境、独特的资源、特殊的模式,甚至是突出的优势或者是难得的机遇,它们都很重要,但是,最重要的还是企业的能力,有能力的企业就可以适应环境,可以发现和把握机会,可以组织起资源和优势,当然也就能够创造出独特的、有效率的商业模式。所以,企业发展战略规划中所要追求的一个重要目标,就是要培育企业的能力。

把握企业发展节奏

62

企业的发展速度是企业发展过程中一个“快乐的陷阱”——许多企业就是在这样的“快乐”中走上了不归路。企业如果要追求健康和持续的发展,就必须当心这个陷阱,在规划企业发展战略的时候,就需要有相应的考虑和安排,能够处理好速度与安全的关系,要把握好企业发展的速度以及节奏。

持续成功 选择安全的发展模式

持续成功

72

企业的发展规模同样是一个陷阱,而且是一个“迷人的陷阱”,研究和企业实践都证明,从发展的角度看,企业并不是越大越好,而是越有效率、越“强”越好——做强比做大更重要。因此,企业在发展的过程中,还需要处理好企业规模与效率的关系、规模与安全的关系。

突破企业成长极限

81

企业在发展过程中,还会遇到“成长的极限”,如果企业不能突破这些极限,企业就不能继续成长和发展。因此如何突破这些“成长的极限”,实现企业的持续发展,也就成了发展战略规划必须要解决的问题。企业需要有这样的安排,包括组织制度设计以及必要的调整和创新空间,使企业能够不断适应市场环境的变化,及时补长自己的“短板”,不断发现和创造新的效率和经营价值空间,这样才可以保证企业拥有足够的效率,保证企业的持续和健康发展。

追求稳定的经营利益

96

如果企业的核心业务仍然具有足够的经营价值，企业当然可以立足这项业务不断地突破成长极限，持续成长和发展，但是，市场是不断发展变化的，而且市场的力量常常会出乎我们的意料，如果企业的核心业务失去了足够的经营价值，企业就需要进行必要的业务重组，以保证企业能够有稳定的经营收益水平。

形成有效率的企业组织

112

企业发展不仅需要业务支持，更需要组织来支持，而且企业的业务发展必须要与组织成长相互协调和匹配，这样的发展方式才是安全和有效率的。所以企业在规划发展战略的时候，就必须很好地解决这个问题，不仅要能够选择更有效率的组织形式，而且还必须要解决好组织的成长问题。只有这样企业才可以实现不断的成长和进步，实现持续发展和成功。

持续成功 让企业变得更有魅力

128

企业组织在不同的发展时期需要解决不同的关键问题，企业要超越“探索期”，进入下一个发展阶段，就必须解决组织成长的关键问题。解决这个问题就是组织的系统化。企业不仅要有美好的、有意义的企业发展目标，还要让企业的经营活动与这个目标联系起来，变成一项有魅力的事业，这样的企业组织才会有凝聚力，才会有效率。

选择最有效率的控制模式

140

企业在成长阶段遇到的关键问题是控制，只有解决好这个问题，企业组织才能够稳定和有效率，才能够超越这个阶段继续发展。企业应当根据具体的市场环境来选择最有效率的控制模式，而且要根据市场环境的变化，以及自身的发展需要，对这样的模式进行及时的调整、改善和创新，要逐步开放企业的权力体系，这样的企业就可以拥有美好的未来。

谋求最有利的发展方式

155 人们总是这样认为,企业的发展是一个大概念,企业只有在诸如组织、业务、技术或市场方面获得重大突破,才可能实现发展。其实这种认识是不全面的,企业需要这样的突破,需要在自己的前进道路上,战略性地形成一个个的发展支点,支持企业的持续发展。但是企业更需要把发展纳入到企业的日常经营和管理工作中,把它变成每一个人、每一天都必须要争取的事情。实践证明,后一种方式对企业发展的意义和贡献更大。

保持企业组织活力

166 保持足够的组织活力是企业经营成功和超越生命周期、实现持续健康发展的关键。因此,企业应当通过科学合理的方式,保持组织的文化活力、人员活力以及组织活力。只有根据市场环境发展以及业务变化的需求,通过多种形式不断地调整和创新自己的组织,才可以使组织保持足够的效率和活力,这样的组织才能够支持企业的持续健康发展。

精 让企业拥有持续的生命力

续
威
功

183

当市场环境或企业的核心业务发生重大变化的时候,企业原来的组织形式可能就不再能够满足发展的要求,就会变得没有效率,这个时候就需要进行“组织再造”。组织再造就是重新组织企业的资源,形成新的、适应环境要求、支持企业持续发展的、有效率的组织形式,只有让企业拥有持续的生命力,企业才能够实现持续和健康的发展。

准确把握发展转折点

201

市场不会是风平浪静的,企业的发展也会有起有落,有起落、有转折就一定会有转折点。要规划企业的发展战略,要追求企业的稳定和持续发展,就必须关注和处理企业发展转折点的问题。企业在发展过程中,可能会遇到各种各样的机会:重大的技术突破、革命性的产品出现、足以改变或颠覆市场格局的商业模式创新、重大的社会事件发生等等。企业如果能够把握住这样的机会,合理地利用好这样的机会,企业就能够从此改变发展的轨迹,就能够变得成功乃至辉煌。

拥有发展的能力

218 企业发展战略规划第四步是“拥有发展的能力”。企业能否持续发展和成功,主要取决于它所拥有的能力。当企业拥有相应的能力,而且这样的能力又足以支持企业持续发展的时候,企业就可以实现持续和健康发展了。所以,企业在规划自己发展战略的时候,就必须要有相应的安排,能够培养和形成支持企业发展的核心能力。

实现企业可持续成功

231 规划企业发展战略的核心目的,就是要谋求企业的持续发展和成功。而要实现这样的目标,就必须要使企业的发展可持续。企业应当通过自己的战略规划,做到资源可持续、模式可持续、战略可持续、能力可持续以及环境可持续……有了这样的可持续的环境因素的支持,企业的持续发展以及成功才会成为必然。



选择企业发展方向

企业箴言： 

首先要产生一种愿望，接着你必须用整个身心去编织一个梦，然后通过工作、不停地工作去把梦想变成现实。这就是企业发展和成功的三步曲。

国际著名香料商 埃丝黛·劳德

持 上午九点钟，高达跟其他人一起准时登上了海岛。

攀 这个海岛就在离烟台不远的渤海湾外面，面积虽然不大，但是因为地形复杂，而且又没有人居住，所以这里就成了一些旅游探险者的乐园。近两年来，随着许多企业开始注重员工的学习和训练，而且还创造性地把“学”与“玩”结合了起来，这里就又成了一些企业进行员工户外“拓展训练”的理想地点。高达这次参加的也是这样的“拓展训练”，是他委托烟台一家管理咨询公司负责策划和组织的。

高达的企业在烟台可是响当当的，就在三年前，他立足于海洋生物技术，借助国际上最先进的高科技手段，研究和开发出了系列海洋生物保健品。由于有了海洋生物和高科技这些具有诱惑力的概念，加上新颖的市场营销手段，他的产品迅速走红，成了国内保健品市场上一道亮丽的风景线。

市场上的成就和不俗表现，也支持他的企业像一颗冉冉升起的明星，吸引了公众的目光。企业创立以来，几乎每年都以翻番的速度成长，短短三年时间，企业的纳税额已经跻身烟台市10强之列。

然而面对这样的业绩和成就，他却怎么也高兴不起来，甚至还显得忧心忡忡。在齐鲁大地这片神奇的土地上，他已经看到了太多的悲剧故事：就是在这片土地上，已经有许多家企业迅速崛起，它们在中国市场上的影响和灿烂程度，决不亚于夜空中那一颗颗耀眼的新星。然而他们的命运却

像是流星一样，很快就消失在了茫茫夜空中，其消失的速度比他们出现的速度还要快，快得使人们都没有来得及欣赏。

每当一个人独处，或者是在夜深人静的时候，他总是会不由自主地想起这些“流星”，想起它们的“故事”。而每一次他都会有一种这样的感觉：自己仿佛也变成了一颗流星，正在迅速地划过夜空……每一次这样的感觉都会让他的后脊梁直冒冷汗，他不想重复它们的故事，更不想有与它们一样的命运。

作为一个知识型的企业领导人，他心里很清楚，要想解决这个问题，就必须调整企业的发展方向，规划企业的发展战略。刚好在这个时候，企业要为领导层安排一次户外“拓展训练”，他就有意识地安排了企业发展战略这个主题，并且还委托咨询公司，专门从北京请来了一位研究企业战略问题的专家。他认为既然是拓展训练，就应该追求从意志、精神、知识到观念的全面的“拓展”和“训练”，他希望能够通过这次的学习，规划出企业的发展战略，解决企业的健康和持续发展问题。

按照计划，这次的“拓展训练”活动为期两天，参加人员一共有9个人，都是企业领导层的核心成员。

拓展训练的“大本营”就设在靠近海边的沙滩上，是一顶临时搭建起来的大帐篷。

北京来的李博士已经等在这里了，他很认真地告诉大家：“为了能够有一个更轻松的环境和氛围，使大家能够畅