

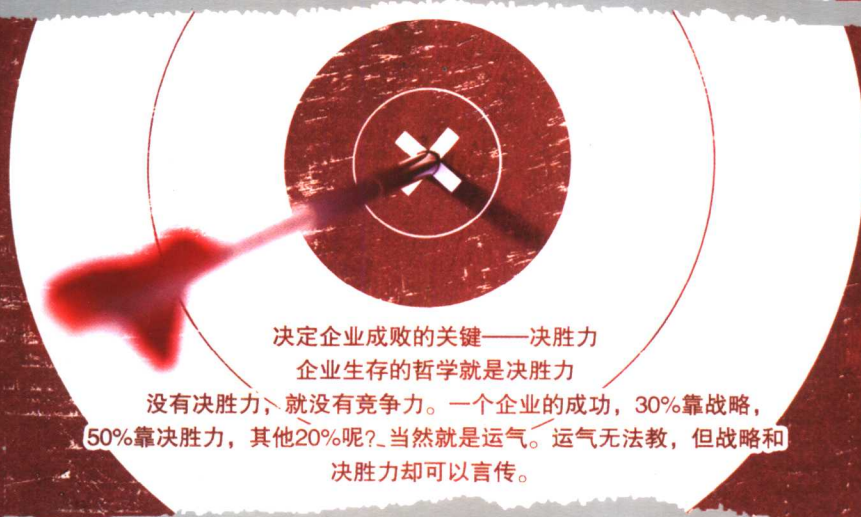
世界500强21世纪的重要成功准则

决胜力

企业竞争中的10种决胜能力

李卓一◎编著

ABILITY TO SUCCESS



决定企业成败的关键——决胜力

企业生存的哲学就是决胜力

没有决胜力，就没有竞争力。一个企业的成功，30%靠战略，50%靠决胜力，其他20%呢？当然就是运气。运气无法教，但战略和决胜力却可以言传。



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



决胜力

企业竞争中的10种决胜能力

李卓一◎编著

ABILITY TO SUCCESS



机械工业出版社
China Machine Press

在新的世纪中,企业所面临的挑战正在变得越来越大。企业要怎么做,才能设计出满足消费者需求的产品和服务,并能在提供产品与服务的同时,也满足股东的获利需求。面对在有限的市场空间中层出不穷的竞争者,企业如何才能留住顾客、取得胜利,这些都是摆在企业面前亟待解决的问题。

本书围绕企业竞争中的10种决胜能力帮助企业学习得更快,行动得更快,变革得更快。

本书适合企业管理人员及对企业管理感兴趣的人阅读。

图书在版编目(CIP)数据

决胜力/李卓一编著. —北京:机械工业出版社,
2007.1

ISBN 7-111-20281-3

I. 决… II. 李… III. 企业—市场竞争 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第130388号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:文菁华 版式设计:胡凯

封面设计:朱雨 责任印制:洪汉军

三河市宏达印刷有限公司印刷

2007年1月第1版·第1次印刷

169mm×239mm 8.375印张1插页·197千字

0 001—5 000册

定价:26.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

编辑热线(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

Xu Yan

序

言

Xu yan

中国加入世贸组织后,中国企业与世界之间的距离变得更加近了,这就使中国的本土企业最终要加入到世界范围内的竞争格局当中,与那些国际知名的企业共同争夺资源 and 市场。随着经济全球化的发展,企业经营空间的变大,市场竞争空间的缩小,以及国际经营战略创新的加速,在竞争激烈的市场环境中能否决胜千里并长久地生存下去成为摆在企业面前不得不跨越的一道鸿沟,企业是否具备这样的决胜力更加成为了市场检验企业的标准。以“世界 500 强”企业为代表的世界顶尖企业,虽然为我们展示的是不同的企业管理、技术创新、资本运作、全球经营战略,但隐藏于其中的是一个相同的内涵:决胜力。

在新的世纪中,企业所面临的挑战正在变得越来越大。企业要怎么做才能设计出满足消费者需求的产品和服务,并能在提供产品与服务的同时,也满足股东的获利需求。面对在有限的市场空间中层出不穷的竞争者,企业如何才能留住顾客、取得胜利,这些都是摆在企业面前亟待解决的问题。

纵观世界上知名的企业,人们也许会问:这些超强的企业(如沃

尔玛、通用电气、IBM等)在实际经营中,是如何在残酷竞争中保持基业长青,而最终培育出企业决胜力的?要回答这样的问题其实并不难。我们对这些极具代表性的企业进行了研究,最后发现这些最终培育出决胜力的企业有着共同的特征,也就是说拥有了这些特征的企业才有可能培育出终极决胜力。这些特征包括:

- * 拥有决胜力的企业必须是持续成长的企业;
- * 拥有决胜力的企业必须善于学习;
- * 执行是企业决胜的关键;
- * 知识是竞争获胜的本钱;
- * 拥有决胜力的企业必须反应迅速;
- * 拥有决胜力的企业必须具有掌控趋势的能力;
- * 拥有决胜力的企业必须在不断地超越中成长。

企业经营的问题是永远存在的,但在不同的时间与空间里,解决的方法是不同的。在近半个世纪里,为了找到企业决胜的重心,许多创新的方案应运而生,它们包括:及时库存管理,全面品质管理及具体做法,六 σ (Six Sigma),跨功能团队,供应链整合,以“经济附加价值”(EVA)或“平衡计分卡”(Balanced Scorecard)为标准的绩效考核、顾客/供应商伙伴关系、企业流程改造等。这些创新的做法都成为了实现企业决胜力的重要手段。

然而,真正使企业决胜的根源在于我们上述提到的决胜型企业所拥有的共同特征,它们才是引导企业走向成功的“航标”,更是企业存在的核心与基石。它们终将成为企业中每个人所共同信奉的基本理念

和行为准则，它们能够促使员工把维护企业利益、推进企业发展看作最有意义的工作，企业也由此获得持久发展的原动力，在激烈的市场竞争中保持旺盛的生命力。

在快速变化、竞争激烈的经营环境里，摆在中国企业面前的只有一条路：要想长久的生存下去，就要比对手学习得更快，行动得更快，变革得更快，要不惜一切代价培育出企业的决胜力，只有这样才不至于被冷酷无情的市场所淘汰。

决胜力一词对于中国的企业家而言也许还有些陌生，它到底意味着什么呢？实际上，决胜力就是企业在竞争中制胜的一种综合能力。令人遗憾的是，即使是在世界范围内，拥有决胜力的企业少之又少。无论是英特尔公司的学习氛围，EDS公司的执行效率，施乐公司的知识管理，3M公司的创新规则，IBM公司的灵活高效，还是惠普公司对趋势的理解，百事可乐向强手挑战的超越精神，这些世界知名的“恐龙”级公司一直在从不同的角度诠释着决胜力的内涵。这正是中国企业应该学习与借鉴的地方。决胜力，也终将成为这个时代最具说服力与代表性的词汇。

对于中国企业来说，在还没有完全适应世界经济步伐的时候，竞争对手便已经挥舞起了拳头。与以往不同，这一次这些对手全都是世界一流的企业，它们没有任何的犹豫与彷徨，它们习惯给予对手致命的打击。面临着前所未有的生死考验，中国企业的未来之路只有依靠决胜力才能够铺就。

目 录

序 言		1
第 1 章	持续成长力	1
1	成长要循序渐进	2
2	成长要讲求策略	8
3	成长要讲求质量	17
第 2 章	善用学习力	27
1	企业竞争最终的决定力	28
2	学习力是创新源泉	38
3	创建学习型组织	41
4	企业的常青之本	51
第 3 章	彻底执行力	55
1	执行是制胜的前提	56
2	执行：企业的生命线	65
3	执行：战略实施先锋	73

第 4 章	管理知识力	83
1	创造管理知识氛围	84
2	管理知识赢得竞争	92
3	用知识管理带来创新	99
4	知识共享	104
第 5 章	追求创新力	111
1	创新是战略的需要	112
2	创新打造核心竞争力	120
3	领悟创新之道	125
4	创新是管理的诉求	132
第 6 章	保持灵活力	139
1	灵活力创新	140
2	互动与成长	148
3	快速反应带来竞争优势	154
第 7 章	掌握趋势力	165
1	洞察趋势，设计战略	166
2	了解趋势，顺水而行	172
3	前瞻让企业长寿	175
4	掌控趋势，击败竞争对手	188

第 8 章	财务制胜力	193
1	财务需管理	194
2	财务风险细估量	199
3	财务管理为战略护航	203

第 9 章	拥抱全球力	207
1	全球化是企业成长的需要	208
2	企业全球化战略	212
3	全球化风险	218
4	品牌与营销	223

第 10 章	不断超越力	235
1	超越就要发起进攻	236
2	知己知彼，超越对手	240
3	在超越中成长	248
4	超越自我，紧跟时代	254

Contents

第1章 ○持续成长力○

第1章 持续成长力

Chapter1

1 成长要循序渐进

对于任何一个公司来说梦寐以求的是如何在日常营运的过程中找到成长的机会，然而在落实到实际工作中时，恰恰是对这一点，大多数公司并没有形成正确的认识。它们往往急于求成，希望在很短的时间内找到使公司发展壮大的点子。这种可能性虽然不是没有，但毕竟是小概率事件，现实总是会无情地打击着这种急功近利的想法。因此我们说，无论是处于管理层的领导者，还是处于执行岗位的普通员工，首先该做的工作是改变这种“一口气吃成个胖子”的心态，摒弃那种一提到成长，脑海里就想着要找到伟大点子的想法。

众所周知，“罗马不是一日建成的”，它是人们用一块块砖日复一日、年复一年地垒建起来的。在企业的成长过程中，所谓的“一块块砖”其实指的就是一个个小型的成长方案，它们是对企业的策略、商业模式或技术加以改进或自然延伸，这种改进或延伸，可能是日积月累的改善，也可能是来自



Copyrighted material

市场重大变革的因素影响。

在经营过程中,企业应该理解真正的成长意味着什么。因为只有小型的成长方案与构想累积起来,才可能由量变转化为质变。那些忽视了成长应该循序渐进的公司,往往把自己建成了令人担惊受怕的“空中楼阁”。雀巢公司与诺雷公司的成长经历正好从两个侧面带给了我们启示。

雀巢公司在循序渐进中成长

雀巢公司创建于1867年,是一家在全世界拥有多家工厂的大型跨国食品企业。说起雀巢公司,人们的第一个反应就是速溶咖啡。从咖啡的单一品牌来看,雀巢公司占据了世界咖啡市场的最大份额。但实际上,咖啡业务只是雀巢公司庞大产品家族中的一部分。雀巢公司的产品种类分布很广,包括宠物食品、营养保健食品和药品等。

像所有的企业一样,雀巢公司在它的漫长发展史中也遇到过失误和挫折,正是这每一次危机的洗礼使雀巢公司摸索出了一套适合自身的成长方式:小心翼翼地面对每一次局部的成长,重视与防范在成长过程中可能遇到的风险。

雀巢公司所经历的危机中最严重的是在第一次世界大战期间,虽然战争并未影响市场对雀巢产品的需求,但它带来的运输困难却导致了产品的进出口受阻。战争中,牛奶成了紧俏商品,雀巢公司不愿放弃这个大好时机,于是它在美国和澳大利亚等地购买了一批工厂,以提供原料和初级产品,为此公司开始大笔借债。但战争结束时,政府不再大量采购罐装牛奶,社会需求取向也发生了变化,雀巢公司不得不随之改变产品策略,以迎合战后繁荣所带来的商机。1920年,雀巢



公司在巴西投资建厂，以开发有价值的发展中国家市场。到此时雀巢公司在规模上虽然日趋庞大，但它的债务总额也高得惊人。

随后不久，世界性的经济危机使宏观环境变得恶劣起来，汇率波动，原料价格飞涨，加之股市中流传出雀巢公司股票将不分红的谣言，使上一年雀巢公司的股票在当年跌了近一半的价格。到了这个时候，过速膨胀所带来的财务危害终于显现了出来，雀巢公司为此付出了惨重的代价。

这次危机给雀巢公司一路高歌猛进的事业拓展敲响了警钟，一边是生产能力闲置所造成的损失，一边是生产得越多赔得就越厉害的现实。由此看来，雀巢公司的成长已经走入了歧途，它必须开始采取补救措施。好在它找到了方法。

首先，雀巢公司果断关闭了一部分工厂，并在公司内部掀起了一场组织变革。这次变革放弃了过去董事会成员大多有父子或联姻关系的传统，开始选拔有商业和管理经验的人才。

此时，雀巢公司的银行贷款已达天文数字，而股票总值到1922年底却比从前下跌了整整一半。其中最大的损失来自美国市场。面对这种局面，雀巢公司的对策是：各国分公司自理收支平衡——自行控制生产成本，想办法还自己欠的债。这一招很快见效，一年之内，雀巢公司负债额迅速降低，到1925年，公司终于偿清了商业银行的债务。

这次教训无疑使雀巢公司在成长方面学到了很多，它使雀巢公司终于明白了成长是一个循序渐进的过程，公司的成长必须建立在保持并增强长期潜力的基础上。与此紧密相连的公司的财务状况就显得更加重要，健全的财务状况能提供有弹性的调度空间，使得收购能够在比较好的基础上进行。

其次，雀巢公司引进了职业管理者的观念，让更专业的人士来管理公司；最后，雀巢公司明白了想要成长就必须根据自己的实力选



对战场，以免因盲目扩张拖垮自己。

当然，对于像雀巢这样历史悠久的公司，想仅仅只犯一两次错误就找到成长的方法是很难的。像上述这样的灾难雀巢公司经历了不止一次。20世纪70年代发生的一次事故同样使雀巢公司在成长的道路上受到了教训。当时雀巢公司接到一份报告书称，在非洲和南美等地不断有婴幼儿因喝了雀巢公司生产的乳制品而生病。为此，美国等地的消费者从1973年起发起了一场长达十多年的拒买雀巢食品的运动。美国婴儿奶制品行动联合会的会员到处劝说美国市民不要购买雀巢产品。对此，雀巢公司回应：调查结果说明，根本原因在于消费者缺乏使用必要消费品的常识所致。结果遭到社会舆论更猛烈的抨击。直到1984年雀巢公司承认并实施世界卫生组织有关经销母乳替代品的国际法规，国际抵制雀巢产品运动委员会才宣布抵制运动结束。

经过了这次事件，雀巢公司意识到做食品生意最要重视的就是品质管理，从原料采购到生产、流通，各个环节都必须建立万无一失的保障制度。但在企业快速成长过程中，组织很容易出现管理漏洞，导致品质问题的发生。同时，企业的持续成长是建立在消费者对企业产品充分信任的基础上的，撇开消费者来实现企业的持续成长是不现实的。

在吸取了成长过程中血一般的教训后，雀巢公司终于明白了成长的真谛。20世纪的最后几年里，雀巢公司步入了成长的黄金轨道。由于有了过去盲目成长的教训，在新经济的背景之下，雀巢公司始终保持异常冷静的态度。雀巢公司认识到所从事的食品与饮料行业使得自己成为一个比其他公司更为贴近消费者需求的公司，在这种具有特殊性的行业里，只有比竞争者更好地建立一种与消费者之间的彼此信任的关系，才有可能获得成功。为此，雀巢公司找到了一条适合自己成长的核心经营原则：循序渐进地保持营业额和利润的持续稳定的增长，向股东展示公



司价值长期最优化的魅力,而不是以产品或业务模式剧烈的变革来追逐短时期的高增长来迎合投资家们的偏好。为此,在坚持公司既有价值体系的大前提下,雀巢将持续发展的理念融入了整个公司。

在20世纪80年代前,雀巢公司因其总是竭力避免大刀阔斧的改革而被称为是“沉睡的巨人”。当时的CEO Helmut Maucher不以为意地说:“沉睡的巨人也没什么不好,这样倒可以松懈竞争对手的斗志。”如今,从外表上来看雀巢似乎仍在沉睡之中,有的时候也许它会显得有些刻板,但并不代表它没有激情,关键在于雀巢能够掌握方向,没有其他公司那种急于成长的心态,然而它的成长却反而令人刮目相看。下面我们再来看看诺雷公司的例子,它的表现与雀巢公司恰恰相反。

诺雷公司成长的失败经历

诺雷公司的总部位于美国加州的巴沙迪那,是全球压力感应技术与自黏性标签原料及产品的龙头厂商。从20世纪90年代开始公司就一直赢利,并开始保持持续的稳定成长。

诺雷公司赢利的方式是通过积极削减生产成本与并购,然而董事长兼执行总裁洛夫在21世纪到来之际,开始认识到营收成长的必要性,也希望成长能成为每位员工的工作。然而从一开始它就不如想像中的那样顺利。

和其他公司一样,诺雷公司当然也希望自己能够拥有一个神奇的增长,希望新产品能带来重大的突破,短期内能获得巨额的营收。公司



的决策层甚至认为对于这样一个大公司来说,如果不使用这么大型的成长方案,根本不值得浪费时间与精力。

不过公司的决策层也十分清楚,单靠改善成本并不足以实现这一目标。如果营收不能持续成长,企业大幅提升效率的空间最终会有耗尽的时候,到那时公司内的优秀人才就会开始为自己考虑,因为他们知道,成长停滞的公司不能为他们提供进一步发挥才能的机会。为了及时消除这些隐忧,公司开始督促事业部追求营收的成长。

在设定这些挑战性极高的目标时,诺雷公司的做法也并没有什么特别之处,它是以上一年度的营收为基准而调升一些百分比来得到新的营收目标,这就是诺雷公司的成长战略。至于成长的具体构想,如成长所需的资金从何而来,该由谁负责成长方案,过程中该如何评价以及衡量相关的进展,所有的这些问题公司都交给了各事业单位的经理去考虑。

这种做法和大多数公司没什么两样,公司本以为会取得成功,但在方案实施的三年时间里,情况并不乐观。公司有一项两位数成长目标的三年策略计划,是立足于未明确规划的突破性方案的。结果各下属单位经理虽然达成了获利目标,但营收成长的目标却未能达成。于是公司陷入了深深的疑问之中:为什么成长就那么困难?似乎没有什么因素不利于公司的产品销售,经济不景气以及竞争日益激烈或许有些影响,但是诺雷公司过去一直对此应付自如。

在苦思无果的情况下公司引进了顶尖的顾问群,让他们指导公司人员摆脱原有框架的束缚,建立新的商业模式,同时向员工传授如何以崭新的革命式科技来创造突破性产品。然而在做了这些后,一切问题依然如故。最终,在经历了这一系列的打击后,公司终于找到了真正的问题所在。

公司发现根本就没有设定一套系统或流程供经理人与员工遵循,



以确保营收成长的目标得以实现。这使公司意识到在追求成长的过程中,公司从未提供一个可以运用的流程或架构,难怪部门的经理们不知道该从何处着手。公司一味地将焦点集中在“一招制胜”上,也就是只想到至少要增加若干万美元成长目标的突破性方案,却没有想出如何实现它的策略。这就是诺雷公司失败的成长体验。

诺雷公司的案例让我们再次认识到了成长并非一厢情愿和纸上谈兵,成长过程中最重要的莫过于量力而为和循序渐进。当然,诺雷公司最终明白了这一点,它改变了盲目设定目标的错误,最终走上了正确的轨道。然而并不是每一个公司都如此幸运,一旦陷入成长的怪圈,不能及时清醒地认识到问题的症结,那么成长的后果真的不堪设想。

2

成长要讲求策略

所有的公司在发展的过程中都要面临着来自市场的激烈竞争,尤其是在实力相对比较弱小的情况下,对手的打压不仅使公司的成长计划受阻,而且有可能把公司置于死地。在这样的情况下,成长势必就要讲究策略,不能急于求成。在很多时候,以柔克刚、以退为进、与对手结盟等都不失为好的方法。

众所周知,百事可乐在与可口可乐的较量中,就是抓住了对方的弱点,硬是从可口可乐的手中夺得了一部分市场。同时,我们还应该看到失败的例子也是屡见不鲜,网景在与微软竞争的过程中,在本身力量不

Chapter 1