

华林互动思想库

本书总顾问 亚洲策略大师 俞志坚

国内首本管理培训实战期刊——新华日报报业集团《培训》杂志推荐书籍

企业增长力

为个人增长，为领导增长，为企业增长，为华人争光！

著名管理咨询培训专家胡铨博士最新奉献！

愿所有的华人企业轰轰烈烈的诞生，轰轰烈烈的成长！



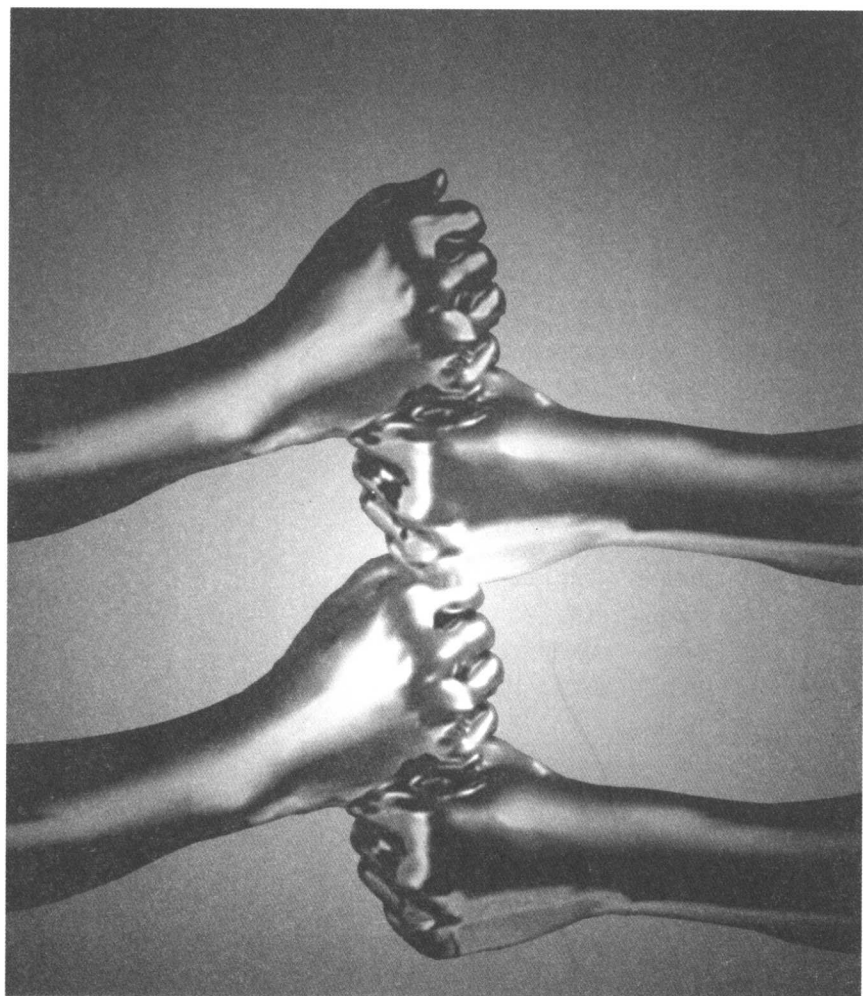
广东人民出版社
新华书店

华林互动思想库

本书总顾问 亚洲策略大师 俞志坚

国内首本管理培训实战期刊——新华日报报业集团《培训》杂志推荐书籍

企业增长力



廣東省出版集團
廣東人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业增长力 / 胡铨编著. —广州: 广东经济出版社,
2005.7 (2005.9 重印)

(华林互动思想库)

ISBN 7-80728-042-5

I. 企… II. 胡… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 064125 号

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	深圳市建融印刷包装有限公司 (深圳市罗湖区梨园路 104 号 3 楼东)
开本	889 毫米×1194 毫米 1/32
印张	7.75
字数	187 000 字
版次	2005 年 7 月第 1 版
印次	2005 年 9 月第 2 次
印数	5 001~7 000 册
书号	ISBN 7-80728-042-5 / F·1251
定价	18.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话: (020) 83780718 83790316 邮政编码: 510100

邮购地址: 广州市东湖西路永胜中沙 4-5 号 6 楼 邮政编码: 510100

(广东经世图书发行中心) 电话: (020) 83781210

营销网址: <http://www.gebook.com>

• 版权所有 翻印必究 •



自序

为人人增长，为领导增长，
为企业增长，为华人争光！

今天是2005年2月8日，除夕晚，我把爷爷胡杰（早年黄埔军校军官）的遗像摆放出来了，回忆着过去，不知不觉在上海已经十几年了；边欣赏着迎春晚会，展望着未来，不时地思索着我的《增长力》。我下决心在除旧迎新之际，完成自序后，到楼上去看看外滩子夜的新年风景！

也许不是每年都能像今年这样看春节晚会，所以每个节目，我都用心去看，看了之后都留下我自己的理解，整个晚会是充满激情的，是充满爱的，是充满着中华民族积极向上的精神的，是充满着中国在不断增长的喜悦的，是充满着中国要持续增长、要变强的美好愿望的！

晚会中有段手语，“爱是我们共同的语言”，是啊，只要你“爱”，任何人都能理解；晚会的歌中唱道，“变强”，是啊，使中国更强，是我们每个中国人的愿望。有了爱，我们就有了动力；为了爱，让我们每个人心中植入增长意识，注入增长精神吧！我发自内心地呼吁中国自己要为自己争口气！

最近，国有企业的二次变革之声不绝于耳，无论是来自市场的呼唤，还是企业自身，都渴望着进行二次创业、腾飞。有一份统计数据显示，全国有70%以上的民营企业在轰轰烈烈中诞生，又在轰轰烈烈中死去，只有不到30%的民营企业能够突破二次创业的瓶颈。中国要增长，企业要增长，领导要增长，



人人要增长；中国要增长，企业要有责，领导要有责，人人都要有责。我知道，我想做什么，我要做什么。因为我知道，中国要增长，要人人增长，我可能没有多少能力为中国作多少贡献，但我可以尽力解决我这个负担，尽力影响到更多的人、带动更多的人去为增长努力！因此，我策划主编的系列书籍《增长力》，《企业增长力》、《领导增长力》、《自我增长力》等将陆续推出，我相信“学习力，生命力，竞争力，执行力……一切都是为了增长”这句话！本系列书籍中分别从企业提升增长力、领导提升增长力、员工提升增长力的角度整理汇编了较系统的增长力工具，每个工具中分别以 What, Why, How to do, 进行了分解说明，并列举相关的案例以使读者更加深刻理解，而且在每个工具后面，我按照我的经验与理解从增长的角度专门作了提示。成稿时间仓促，定有不少地方值得商榷之处，请业内人士批评指正！但是，本书的确也倾注了编委们的心血，我们翻阅了大量的资料，以增长为导向总结，提升增长力工具的实用性与操作性。所以，我真心地希望本系列书籍中，竭力为人人增长、为领导增长、为企业增长贡献一份力量，为华人争光！这是发自鄙人肺腑之言！“中国增长，匹夫有责”，中国人要争口气，从我开始！

本系列书籍参阅了大量的中外专家的作品及资料，在此感谢中外专家在增长力研究方面作出的贡献，为我们的书提供了相当的基础，也感谢诸多作者为本书提供了丰富的营养！

写到这里，整个外滩的爆竹声真像发了疯似的震天吼地，窗外欢天喜地火光横飞竖闪，喜庆的烟雾腾腾！好一片增长的好兆头，我要上楼看看了……

谨以此书献给曾经给我启蒙教育的九泉之下的爷爷、献给我慈祥的父母大人、献给不断激励我的爱人——是他们用心良苦创造出有一个有持续增长精神的我！

2005年2月9日子夜
胡铨于上海福州路外滩



目 录

第一幕 企业增长战略篇	1
一、增长力战略——为企业增长力提升高度	1
二、战略分析——为企业增长分析关键因素	5
三、横向一体化——为横向增长战略规划	12
四、战略选择工具——为横向增长战略选择	18
五、决策三阶——为增长力方案择优	26
六、波士顿矩阵——为增长打好业务包	30
七、行业竞争分析——为增长提升竞争力	37
八、再造模式——为增长而变	47
九、做正确的事——为增长而领导变革	52
 第二幕 企业增长策略篇	 63
一、市场细分——为增长找到新的顾客群	63
二、营销审计——为营销增长诊断	68
三、标杆管理——为增长标杆	74
四、企业表现力——为增长尽情表现	81
五、用户/供应商流程——为增长系统思考	86
六、增长基模——为增长率辩证思考	96



七、共同愿景修炼——为增长力找到生命力	101
八、团队三轴——团队的架构与重整	109
九、团队构建模式——为增长建立高效团队	114
十、团队化文化——为增长提神	119
十一、内外评价——为增长找到机会窗口	129
十二、目标反馈系统——为增长跟踪控制	135
十三、组织学习——为增长创建学习型组织	141

第三幕 企业增长战术篇	147
一、均衡分析——为增长识别改进行动	147
二、创新要素——为增长形成有益的观点	151
三、成本管理循环——为增长而破坏	157
四、增长预算——为增长进行财务控制	166
五、生产流程检查——为增长持续改善	173
六、技术评价——为增长考虑技术价值	178
七、舒哈特学习及改善循环——为增长催生源泉	181
八、品质改善连锁——为增长研究生产力	187
九、HR 贡献分析——为增长分析 HR 对策	193
十、文化评估——为增长排除源头污染	199
十一、团队互动关键——为增长而互动	210
十二、团队发展模型——为增长使团队晋级	216
十三、声誉度测试——为增长获得社会认同	222
十四、树立诚信流程——为增长树立诚信	228
十五、深度会谈——为增长创造学习氛围	232
十六、学习型组织运作方式——为增长落实组织学习	236
十七、信息到智慧模式——为增长形成高度意识	241



第一幕 企业增长战略篇

一、增长力战略

——为企业增长力提升高度

What

提升企业增长力，应该将增长力放到战略管理的高度。战略管理的本质与其他管理是不同的。具体的管理经常是处理许多经营控制的问题，如产品的高效生产、销售人员的管理、对财务进行监控等。这些工作是在战略指导下，在相应环境状况下，企业管理的一部分。实际上，很多管理者大部分时间是在进行经营控制。那么战略管理是什么？战略管理是在充分占有信息的基础上的一个决策和实施过程，包括三个相关联的主要阶段，即战略分析阶段、战略选择阶段、战略实施阶段。

Why

1. 战略管理可以使企业从自身资源和能力出发，在自己拥有一定优势的产业及其关联产业进行多元化经营，从而避免受产业吸引力诱导而盲目地进入不相关产业经营。



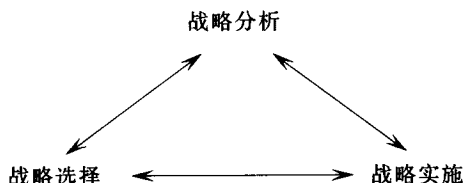
2. 企业根据对人的需求欲望、技术发展、社会大趋势等前瞻性的预测,从完全想像的市场出发来构想未来的产业,培养新的核心竞争力,从而使自己永久地保持核心竞争能力的领导地位,成为未来产业的领先者。

How to do

1. 战略分析阶段、战略选择阶段、战略实施阶段这三个阶段不是直线关系,即不是战略分析之后是战略选择,战略选择之后是战略实施。

2. 各阶段之间是相互联系的,可能评估战略时也就开始战略实施了。

3. 战略选择和战略分析会重叠,可能战略分析是一个持续的过程,这就与战略实施重叠了。



Case

品牌升级战略管理

杉杉集团的前身是一家员工不足 300 人、负债 300 多万元的地方国有服装厂。通过以市场为导向,以独特的“高品位、精加工、大经营”的经营方针为指导思想,依托品牌升级战略管理,在不到 10 年的时间里,已发展成为以生产和销售杉杉西服及系列服装为主的多元化经营大型企业集团,公司总产达 19 亿元,人均创利税是行业人均数额的 59.45 倍,名列行业之首。



一、品牌、品牌升级及品牌升级战略管理

杉杉品牌升级战略管理，是在企业的经营实践中逐步形成的，它包含着品质管理及生产管理的升级、市场营销网络及组织结构的升级、企业形象经营的升级、产品开发与品牌设计的升级四个部分，其中，生产和市场是物质的，设计和形象是精神的，相互独立又相互统一。品牌升级战略管理作为一个相对独立的管理体系，有市场性、动态性、全局性和超前性四方面的特征。

3

二、品牌升级战略管理的实施

（一）品质管理与生产规模的升级

1. 通过引进 ISO9000 族国际质量标准，建立富有杉杉特色的质量保证体系。1995 年，公司开始逐步引入 ISO9000 族质量标准体系，公司下属西服、时装两大生产公司于 1996 年正式通过 ISO9000 认证，并向全体员工提出了“用心选材、精心作业、天衣无缝、尽善尽美、勇创一流”等质量方针，进一步向全体员工灌输质量意识、质量文化，形成齐心协力、团结一致的质量保证体系。

2. 生产规模实现由传统的手工作坊型向现代大工业型升级。在最初的无名牌阶段，主要是靠传统的手工作坊生产。1989 年，杉杉率先在服装行业中提出了“创名牌”的口号，不惜巨资引进先进的流水线。目前，企业已建成五大生产公司，拥有国际先进的大平板恒湿、恒温全吊挂生产车间多个，先进服装加工流水线 10 多条，拥有年加工各类服装 300 万件套的生产规模，初步建立了现代化大工业生产格局。

（二）市场营销网络及组织结构的升级

1. 企业由生产型公司向商场型公司转变，主动出击，创造和改造品牌市场。公司经营管理的重点从抓质量、控成本扩展到找市场，发展品牌，使企业的管理形态必须随之改变。因此，



1996年杉杉集团开始实行决策机构与操作机构分离，在集团公司宏观管理的基础上实现整体组织模式向市场型公司转变。

2. 市场网络建设由销售业务模式向市场公司模式升级。采取了两种方式：一是在全国各大中城市以建立市场信息公司的方式来占领各市场制高点；二是实行“两条腿走路”的“专卖联销策略”。

（三）企业形象经营的升级

1. 由单纯的产品形象向包含多种要素的企业形象升级。为使品牌和企业形象向高层次方向提升，杉杉集团于1994年选择了CI的导入作为企业形象革命的切入点，其目标定为：①定位提升品牌和企业形象；②以CI为载体，创立中国的世界名牌；③探索民族服装业的振兴之路，推动中国服装业走向世界。

2. 由形象塑造手段由投入型向回报型升级，无形资产与有形资产同步经营。杉杉的形象经营，目前已完全超越了单纯的广告宣传，向注重塑造完美形象，注重杉杉品牌无形资产的增值方面转变。

（四）产品开发与品牌设计的升级

1. 由产品开发由简单的工艺改进向产品系列化、多元化方向升级。在拥有独立的品牌市场后，杉杉集团陆续推出一系列冠以杉杉品牌的服装、服饰，并相继投资设立了衬衫公司、童装公司、羊绒公司、服饰公司，产品的门类几乎涵盖所有服装大类。

2. 由产品设计的概念由大工业时代的工艺设计向品牌内涵、文化的设计升级。1996年，杉杉率先实现名企业、名牌与名师的联合，成为国内首屈一指的服装设计总部，第一次真正将企业的资金优势、市场优势、品牌优势和设计师的设计优势紧密地结合起来，并且重新塑造出一个全新的设计品牌——法涵诗。



胡铨提示

提升企业增长力要放在战略管理的高度。战略管理给企业带来预期的增长。不能忽视了战略管理存在的根基，即作为战略决策制定者的管理者的心智模式。

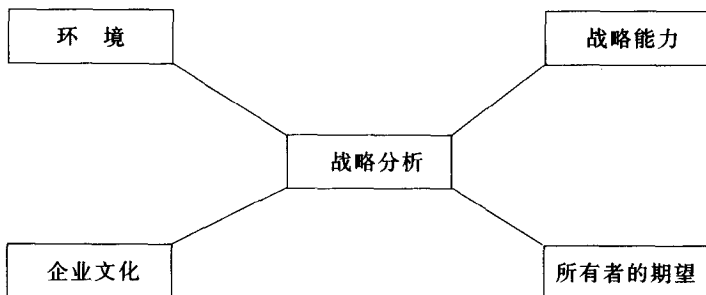
二、战略分析

——为企业增长分析关键因素

5

What

增长力战略与其他战略一样需要战略分析。战略分析是指对为保证企业在现在和未来始终处在良好状态的那些关键性影响因素形成的一个概观。战略分析能更好地策划企业战略，实现公司增长力战略。



Why

1. 企业作为一个开放的系统，在企业内部以及企业和它的外部环境因素之间都会发生着物质和信息的交换，通常企业的活动都会受到它内部和外部环境的影响。

2. 内部资源与外部环境分析模式的应用能使企业克服盲目



仓促应战行为。

3. 内外分析模式与企业的使命目标以及企业战略分类选择有着密切关系，企业充分占有一手有用资料与情报，了解市场和竞争对手。

4. 运用内部资源分析和外部环境分析技巧，能使企业把握机遇，剔除威胁，运筹帷幄，形成企业市场竞争优势，获得可持续发展企业增长力。

特别提醒：

企业在正确地制定战略目标和达成这些目标之前，必须对企业的外部环境进行分析，做到“知己知彼”。只有这样，企业才可以依据其正确的分析结果制定和实施战略，达到预期的效果。

How to do

战略分析要了解企业的战略地位，环境正在发生哪些变化？以及它们怎样影响企业和企业活动？对这些变化企业有哪些资源优势？与企业有关的个人和团体——管理人员、所有者或股东以及联盟等的愿望是什么？这些怎样影响当前的地位？将来会发生什么？

1. 环境。企业处在复杂的商品、经济、政治、文化、社会环境中，环境变化对企业的影响较为复杂。战略与企业在环境中的地位有关，因此，了解环境对企业的影响对战略分析来说是至关重要的。在考虑环境变化对现在的影响和预期的变化的同时，必须考虑历史的环境对企业的影响，因为环境变量非常多。有些环境变量会产生某些机会，有些则会给企业带来威胁。应将环境的变量整理出一个主要或整体概观，逐个分析几乎是不可能。

2. 战略能力。考虑企业战略能力的方法就是考虑企业的优



势和劣势。定义这些优势和劣势时会考虑企业的资源，如它的实物资产、管理水平、品牌、信誉、财务结构和产品等。而且，其目的也是建立一个有关战略选项的内部影响和约束的“大概面貌”。

3. 所有者的期望。所有者的期望会影响哪些东西可以被接受。

4. 企业文化。企业文化对战略有重要的影响。不同的信仰会干扰环境和资源对组织的影响作用。面对相同的环境和资源，不同的两组管理者会得出不同的结论，哪种影响会占据首位可能取决于哪一组权力更大。

战略分析为制定战略提供了基础。同时也很有必要了解企业现行战略和现行目标在方向及发展结果上的一致程度。现行战略能够应付组织环境变化吗？现行战略不可能与战略分析所描述的结果完全相符合。不符合程度就是战略制定者面临的战略问题。有时需调整的程度较小，有时则需要作出大幅度的变动。

Case

电信市场情况战略分析

1. 环境的变化。

与一般竞争性领域类似，基础设施领域企业也面临着重要的环境上的变化。这里的新变化主要是指信息化与国际化。在航空、电信等领域，由于其业务范围很容易跨出国界，因此，国际间的竞争日益加剧，相互持股、重组兼并的规模越来越大。例如，德国电信与法国电信相互持有对方 2% 的股份，美国微波以 1150 亿美元并购了普林斯顿等等。

应该说，中国的市场开放包括对内与对外两个方面，现在的问题是，对内开放还很不充分，而对外开放又不可阻挡。形



势要求我们不失时机地补上这一课，更加迅速地大力开放国内市场。

2. 高度的风险。

一般的印象是，竞争性领域有风险，而基础设施领域没有风险或风险很小，但事实并非如此。比如，电信市场就表现出明显的时间段波动性。而且，基础设施领域的业务还具有工具性的特征，比如寻呼业的公共信息部分，消费者需要的内容是不断变化的。因此，一般来说，基础设施本身只是消费的手段而不是目的。而正是由于波动性和工具性，才导致基础设施领域的高度风险性。

3. 竞争的策略。

为了适应市场需求，基础设施领域的企业也需要采取灵活的定价策略，比如，电话需要采取分时段设定不同的价格。价格策略的极端是免费，比如买寻呼机往往说可以免1年服务费，或免费送机子；有的地方买手机还可以免费打的，条件是要收看广告。在一些城市，代理商纷纷推出“零入网费”或“零卡费”的广告。

当然，电信业的服务可以向纵深发展，例如在瑞士，手机可以启动自动售货机，取出可口可乐，以后甚至于可以买报纸、香烟、车票，预订房间等等。在中国，虽然国内电信公司的服务质量有所提高，但是，电信仍然是消费者意见比较多的行业。总的来说，价格策略特别是降低价格是市场竞争的结果。没有电话机、手机的自由竞争，就不可能造成其价格的急剧降低。因此，竞争是降低价格的法宝；反过来，人们从价格的走势中也可以判断市场竞争的基本态势。

4. 政府的管制。

在中国，基础设施领域不仅是高国有的领域，也是高管制的领域，政府对价格进行了严格的控制。在电话发展初期，北



京的初装费高达每部 5 000 元，堪称世界之最。其实，线路建设的费用不应该由租用线路的用户分担，而应该是靠股本的投入。再来看一看国外的情况。以前在英国，普通消费者使用英国电信的上网服务可以定额包租，而其他服务商与消费者之间的网络通信需要按时间计算费用。最近英国政府提出应该一视同仁，以加速建立“电子英国”的步伐。日本政府要求电信企业开放电线杆等设施，不能无理由不外借或只供其子公司使用。

显然，中国与发达国家存在着明显的差距，也许有人会说发展电信业需要大量的资金，但是，我们已经有了几万亿人民币的存款，而且利率一降再降。看来，缺少的不是资金，而是资金的流通渠道，是对传统观念的冲击。

5. 垄断的性质。

在人们的习惯认识中，之所以对基础设施领域要采取特殊的政策，是由于它们属于“自然垄断”性质的行业，所以必须由国家单独所有，必须享受特殊的政策。但是，所谓的“自然垄断”应该是众多企业竞争的结果。在中国，基础设施领域与其说是“自然垄断”，不如说是“行政垄断”，因为这些领域基本上属于一种人为性质的垄断，其特点是没有竞争，是其他主体不可进入的。既然根本没有过什么竞争，又谈什么“自然垄断”呢？

6. 认识的转变。

20 世纪 80 年代以来，西方发达国家的国有企业改革主要是在基础设施领域进行的，具体方式是将国家所有的企业体制改换为股份制。换句话说，国外对于基础设施领域的认识发生了 180 度的转变：越是投资周期长的产业，就越应该主要靠长期资金即本金的投入；越是资产专用性强、流动性差的产业，就越需要靠高度流动性的资本市场支持。反过来，那些资产流动性强的产业比如百货业，其资本市场的需求性并不那么强烈。



因此，恰恰是基础设施领域的企业的股票应该上市。比如，芬兰国有电信公司在出售部分国有股份的同时，又购买了土耳其、美国、波罗的海周边等国电信公司的股份，以扩大国际市场的份额。巴西、厄瓜多尔等国家虽然几经周折，还是顺利地出售了国有电信公司的股份，以推动外国投资、筹集资金和弥补财政赤字。

显然，中国的情况与之有很大不同，中国主要是由一些竞争性领域的企业实行股份制改造和股票上市；相反，在基础设施领域的企业则继续由国家所有。尽管在中国，电力、电信、航空、机场、港口、公路甚至铁路也有企业改造成股份制或股票上市了，但是总的来说，中国的认识水平还只相当于国外 20 世纪 80 年代的水平。

7. 股票的上市。

关于股票上市的方式也存在着不同的模式。在国外，多数的情况是政府直接出售股份，比如，日本政府将国有铁路改造成若干个股份公司时，通过出售其股份来偿还其债务。对于企业来说，这样做的特点是保持了原来的资本规模。中国的情况则主要是靠增发新股，这样做的结果是相对减少了国有股的比重，同时实现了资本规模的扩张。但是，采取这种做法无法实现不同产业间的资本的流动，也不利于进行产业结构的调整。应该说采取这种做法的重要背景是国有资产管理体制的不完备，是“出资者缺位”条件下无奈的选择。现在我们已经开始提出“国有股退出”的问题了，尽管稍微晚了一些，总算是一种进步。

8. 出售的价格。

就是国有股的出售，也有两种完全不同的办法。一种办法是以比较低的固定价格出售，比如，英国电信（BT）出售国有股时，就是以固定市盈率计算出来的较低的价格出售的，同时