

清华MBA总裁培训课堂实录

【CHAOYUEXINGQIYEDESHIERGETUPO】

超越型 企业的 十二个突破

李 涛 著

突破企业12项瓶颈，让企业不再蜗居。



北京乐知信达图书有限公司编

清华MBA总裁培训课堂实录

【CHAOYUEXINGQIYEDESHIERGETUPO】

超越型 企业的 十二个突破

李 涛 著

■ 突破企业12项瓶颈，让企业不再蜗居。 ■

 北京乐知信达图书有限公司编
吉林出版集团有限责任公司出版

图书在版编目(CIP)数据

超越型企业的十二个突破 / 李涛著. — 长春 : 吉林出版集团有限责任公司.
2010.4
ISBN 978-7-5463-2772-3

I. ①超… II. ①李… III. ①中小企业-企业管理
IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 055762 号

超越型企业的十二个突破

CHAORYUEXINGQIYEDESHIERGETUPO

著 者：李 涛

出 版 人：周殿富

策划机构：北京中智信达教育科技有限公司

北京乐知信达图书有限公司

责任编辑：范中华 安振铭

书装设计：大象设计·李乐莹

出 版：吉林出版集团有限责任公司

发 行：全国各大新华书店

印 刷：北京楠萍印刷有限公司

开 本：710×1000mm 16 开

字 数：100 千字

印 张：12.25

版 次：2010 年 4 月第 1 版

印 次：2010 年 4 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5463-2772-3

定 价：29.80 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与印刷厂联系调换。

C 目录 Contents

开场白 001

00 绪论：突破之前的准备 003

我们国家经济的持续增长，为企业提供了很好的发展机会和外部环境，在这种情况下，企业家必须从自身的角度去思考应当如何去实现企业的突破。

- 看海尔如何化茧成蝶 005
- 掌握突破的三个前提 010
- 管理突破之道 018
- 产品突破之道 029
- 掌握三大要素，决定企业未来 038

01 成功突破第一招：突破企业发展阶段 043

企业发展的突破分为三个阶段，机会阶段、管理阶段、战略阶段，一个企业家如果能很好地把握这三个阶段，便会实现企业的突破。

- 企业发展的三阶段 045

- 机会型企业突破之道 054
- 管理型企业突破之道 057
- 战略型企业突破之道 058
- 经营社会资本 060

02 成功突破第二招：突破企业的生命周期 063

企业要想发展，必须要把握住自身的生命周期。当生命周期的关键点来临的时候，要勇敢地去突破。

- 角度决定高度 065
- 企业生命周期的四个成长阶段 067
- 不同阶段，不同管理 069

03 成功突破第三招：突破产品结构 075

企业家发家的产品不一定是发展的产品，企业做到一定程度以后，我们要学会从经营的产品中找到多个赢利点。

- 经营产品网络 078
- 产品不等于商品 080
- 提升产品结构 082
- 新型企业新特征 084

04 成功突破第四招：突破商业决策 087

决策就像打靶子，得先瞄准靶子再来射击。要想实

现企业的经营发展，就必须学会正确地决策，要在决策的方法上进行突破。

■ 决策是把狙击枪 090

■ 勇敢迈出决策的五大步 093

05 成功突破第五招：突破企业管理技术 099

管理技术的突破，是企业在经营管理过程中应当解决的一个非常重要的问题。企业要想腾飞，必须要在管理技术上做文章。

■ 管理技术的六个基本招式 101

■ 现代化管理让你“飞得更高” 106

06 成功突破第六招：突破人才管理 109

资本为王的时代，人才是企业成功的关键。创业靠自己，小企业靠用人，大企业靠容人。不是没有人才，是你没有发现人才；不是没有人才，是你不会用人才；不是没有人才，是你不会培养人才。

■ 用人不疑，疑人不用 112

■ 人才是这样炼成的 115

■ 给人才提供制度保障 120

■ 这样用人才是高手 121

■ 留住人才 123

07 成功突破第七招：突破企业制度 125

如果制度做得好，它能使你的企业可以复制，而且企业内部原来那种“人和人的关系”会演变成“人和制度的关系”。

- 制度的突破之道 128
- 生产是流程，也是制度 129
- 九个特征锁定层级管理 134
- 中国企业要做好制度文章 139

08 成功突破第八招：突破企业核心竞争力 141

一个人能不能长寿，和自身基因密切相关；一个企业能不能长寿，同样和自身“基因”密切相关。为了让企业经久不衰，我们要注意“企业基因”——核心竞争力的发展。

- 核心竞争力是一棵偷不走的菜 144
- 把握核心资源，提升核心能力 146

09 成功突破第九招：突破企业发展战略 151

没有发展战略的企业像是碰运气的赌徒，永远不知道骰子落地后哪一面会朝上。瞬息万变的市场中，有发展战略的企业不一定一直赢，但它输得最少。

- 引爆战略计划 154
- 战略需要国际化 155

10 成功突破第十招：突破企业财务管理 159

财务管理不仅仅是登记账目、控制支出、聚敛财富，而且还要优化资本，运作资本，平衡投入和产出，让你的资本像滚雪球一样越聚越多。

■ 三个角度控制财务管理 161

■ 财务管理是种境界 163

11 成功突破第十一招：突破企业执行力 169

执行是现实和目标之间的桥梁，好的战略目标要有强有力的执行才能得以实现。突破企业执行力，企业方可实现美好的战略目标，进而做大做强。

■ 执行是目标和现实之间的桥梁 171

■ 突破执行力的八个阶段 174

12 成功突破第十二招：突破企业家的个人理念 179

企业家的理念决定着企业的理念，企业家的命运决定着企业的命运。企业家的个人理念影响着企业的发展，突破个人理念，势在必行。

结束语 186

开 场 白

各位早上好！今天我们一起研究的题目是“超越型企业的十二个突破”。其中，我们将共同研究一个关键词——“突破”。

现在的企业都在寻求发展，但有的企业在发展过程中成功了，有的企业在发展过程中失败了。这是为什么呢？

成功的企业，往往能够更好地抓住机会，找对方法，在发展过程中实现了自己的突破，最终赢得了企业的成功。

失败的企业，在发展的过程中，大多数是因为没有把握好时机，没有选准突破点，也没有找到突破方法，所以没有实现自己的突破，最终导致了企业的失败。

中国的大部分企业家在刚刚踏入一个行业的时候，都是

比较盲目的。随着竞争越来越激烈，企业的利润会越来越低，我相信 90% 的企业都会遇到这样的问题。之所以出现这种状况，就是因为在刚刚踏入这个行业的时候，没有做理性的分析。

企业在一开始的时候要先选准立足点，站稳以后，就要寻求长远的发展。这就提出了一个新的问题——企业家应当选择什么样的发展方式？所以，在今天的课程中，我将要通过讲解企业成功突破十二招，来帮助大家完成企业的突破。

企业的突破犹如毛毛虫化茧成蝶。不破不立——突破了，企业就可以发展；突破了，企业就可以获得资金、获得技术、获得人才；突破了，企业就可以实现持续经营；突破了，企业就可以化茧成蝶，飞向蓝天。

00 绪论： 突破之前的准备

我们国家经济的持续增长，为企业提供了很好的发展机会和外部环境，在这种情况下，企业家必须从自身的角度去思考应当如何去实现企业的突破。



核心内容提要

- ☐ 什么是企业？
- ☐ 什么是管理？
- ☐ 什么是经营？
- ☐ 企业在发展过程中需要从哪些方面去把握机会？

■ 看海尔如何化茧成蝶

中国有一个民族品牌，特别受国人推崇。1984年，它的年亏损额是147万。经过短短20年的发展，到了2005年，它的销售额超过了1000个亿。这个企业就是我们大家熟悉的海尔集团。

首先我要和各位一起来研究一下，看看海尔为什么能够在短短20年里把销售额提升到1000个亿；在这20年的发展过程中，它到底抓住了哪些突破点，利用了哪些突破技术，采用了哪些突破方法，最终赢得了企业的成功。

根据我个人总结，海尔的发展经历了三个阶段：第一个阶段是1984年到1991年，第二个阶段是1991年到1998年，第三个阶段是1998年到2005年。海尔在这三个不同发展阶段，都遇到过什么样的困境？作为海尔集团CEO的张瑞敏需要思考什么问题？他应该如何去实现海尔集团的突破？这是我们提出的几个问题。

□ 海尔：没有突破就没有发展

我们现在来分析一下，这样一个曾经亏损147万的小型企业，经历了怎样的过程，最终才成了在国内冰箱行业中赫赫有名

的企业。回溯历史，1984年的海尔，一没有人才，二没有资金，三没有技术，和我们现在大多数中小企业所面临的困境是一样的。海尔最初的发展回答了我们今天提出的第二个问题——企业应当如何来实现突破。张瑞敏的突破方法是什么，这是很多企业家关注的问题，也是我们中小企业在发展过程中应该学习的地方。

1984年，在张瑞敏进入海尔的时候，已经看到了海尔有很多地方都存在不足之处。我刚才讲过，海尔当时没有技术，没有资金，没有人才。那么怎么办？张瑞敏的思路是探究技术在哪里，人才在哪里，资金在哪里。实际上，他需要解决的第一个问题，就是如何去寻找企业摆脱困境的突破点。我们知道，在20世纪80年代，当时中国的经济刚刚起步，并且政府在经济发展过程中扮演了一个非常重要的角色。因此敏锐的企业家马上就看到：要想解决企业的问题，必须实现企业和政府之间的资源对接。这个时候的张瑞敏也有同样的发现。

当时，中国提倡改革开放，所以国家会给企业提供这样一个机会：如果你的企业需要从国外引进先进生产线，国家可以给你提供资金扶持。引进先进的生产线以后，相关的先进技术就可以随之而来。

这恰恰是张瑞敏所期盼的东西。所以张瑞敏看到这一点以后，马上就到北京去，先后在那里住了几个月。在这期间，他和当时国家二轻部的领导进行了多层次、多方面的沟通。为了加深领导对他的印象，他还曾经在领导的办公室里，帮领导擦过桌

子。由于他抓住了这个机会，通过引进生产线获得了需要的技术，所以他的企业打破了原来没有技术的局面。

没有资金怎么办？国家当时是有配套政策的，凡是引进设备计划通过国家审批的，都可以获得国家的资金扶持。

没有人才的问题怎么解决？引进技术以后，可以由外国的专家对员工进行培训。

在海尔发展的早期阶段，张瑞敏充分地认识到，企业要想发展，必须在关键点上突破，必须寻找自身的引爆点。有了这个引爆点，企业才可以上升到一个新的台阶。如果当时张瑞敏没有引进最后一条冰箱生产线——第 41 条冰箱生产线，就不会有今天的海尔。

张瑞敏在为企业找到摆脱困境的突破点以后，他解决了一些什么样的问题呢？是不是企业有了一个突破点以后，就可以成功发展呢？不是的。张瑞敏找到了企业的关键资源以后，并没有止步。原因大家都知道，当时我们国家同时引进了四十多条冰箱生产线，可以说大家都有机会。但是为什么张瑞敏能够如此成功呢？这是我们很多人关心的问题。

张瑞敏在成功的道路上有很多有效的方法值得我们大家学习。在早期，他抓住了一个非常重要的东西——利用这条冰箱生产线，解决了企业的三个问题。第一，他通过研究冰箱市场发现，要想使消费者能够持续地购买自己的产品，必须树立企业的品牌。所以他通过做冰箱塑造了一个由国内知名到世界知名的家电品牌。第二，通过生产冰箱他发现，海尔真正需要解决的问题

是企业没有合适的人才，员工在企业不知道怎么工作，所以他通过生产线运作解决了海尔在人才方面的问题，培养了一批人才，形成了一套至今还在运行的管理制度。我们大家知道，现在的海尔在国内外东征西讨、南征北战，其实它的核心人才都来自于最初的海尔。张瑞敏解决的第三个问题是成功地搭建了一个融资平台。这个融资平台先后从股市上融资将近 50 个亿，这是很多企业梦寐以求的。

海尔在实现第一个突破以后，马上进入了第二个突破：从单一产品到多元化产品的突破。

海尔有一个观点，叫“东方亮了还要西方亮”，这也是它的经营理念，在学术界曾经引起了很大的争议。大家知道，“多元化”一般是企业为了解决资源的互补性问题，是为了保证企业的持续发展才实行的策略。这是因为行业是有周期性的，采取不同的行业组合可能会化解经营风险。但是张瑞敏在经营过程中提出一个观点，他说他实行多元化的目的是为了企业发展，所以既要东方亮，还要西方亮。

如果说张瑞敏在发展阶段的第一个突破，是通过产品的形成解决了资源短缺的三个问题，那么，他第二个阶段进行的突破实际上就是产品组合的突破。我们中小企业现在面临什么问题？就是产品单一。单一产品发展到一定程度会出现什么现象？产品价格越来越低，企业的利润越来越薄，企业的关键人才会流失。这些问题的源头是什么？就源于企业没有从生产单一产品阶段过渡到产品组合阶段，没有实现产品组合的突破。

海尔在发展过程中的第三个突破是从国内产品市场到国外产品市场的突破。用海尔的话讲，就是“从海尔的国内发展到海尔的国外发展”——一个国际化的过程。

从海尔的发展经历来重新思考它的成功历程，我们会得出一个重要的结论：企业在发展过程中必须关注“突破”。你能够成功地找到突破的方法，企业就能够发展。你能够找到突破方法，能够找到突破性人才，你就为企业突破创造了条件。

□ 如何寻找突破口

我在研究突破的时候有这样一个体会：虽然中国的企业家在不断地学习，我们学战略，学人力资源，学营销……可是我们学到的是什么？我们学到的仅仅是知识。有的企业家经常跟我讲，“我听了你的课以后，感觉很有收获，但是回去后感觉有点茫然。”这是我们在培训过程中经常存在的问题——听着激动，想着感动，回去不动。产生这个问题的原因是什么？其中一个非常重要的原因，是我们的企业家没有从企业发展和突破的角度去思考应该学习什么东西。

帮助大家解决这个问题，是我们开展这次课程的一个主要目的，也就是说，我们要帮助大家把思维方式从“先学习后应用”变成“先应用后学习”。我们要学会从为企业发现问题的角度去看我们应该去学习哪些东西。我们研究企业成功经营的十二项突破，目的就是要研究企业应该在哪些方面实现突破，实现这些突