

in the next five years will your company go bankrupt in the next five years will your
t five years will your company go bankrupt in the next five years will your company
will your company go bankrupt in the next five years will your company go bankrupt
pany go bankrupt in the next five years will your company go bankrupt in the next
ankrupt in the next five years will your company go bankrupt in the next five years
next five years will your company go bankrupt in the next five years will your comp
rs will your company go bankrupt in the next five years will your company go bankr
r company go bankrupt in the next five years will your company go bankrupt in the
bankrupt in the next five years will your company go bankrupt in the next five years
the next five years will your c
ears will your company go b
ur company go bankrupt in
o bankrupt in the next five
the next five years will your
years will your company go
our company go bankrupt
go bankrupt in the next five years will your comp
n the next five years will your company go bankrupt in the ne
e years will your company go bankrupt in the next five years
l your company go bankrupt in the next five years will your co
y go bankrupt in the next five years will your company go ban
in the next five years will your company go bankrupt in the ne
ve years will your company go bankrupt in the next five years
ill your company go bankrupt in the next five years will your co
any go bankrupt in the next five years will your company go ban
- bankrupt in the ne
+ five years
your co
ban
ne
s v
co
an
next five years will your company g
rs will your company go bankrupt in
ur company go bankrupt in the next
go bankrupt in the next five years will
pt in the next five years will your compar
next five years will your company go bankr
rs will your company go bankrupt in the next five years will your company go bankrupt in the
company go bankrupt in the next five years will your company go bankrupt in the next five ye
kruprt in the next five years will your company go bankrupt in the next five years will your
next five years will your company go bankrupt in the next five years will your company
years will your company go bankrupt in the next five years will your company go bank
company go bankrupt in the next five years will your company go bankrupt in th
bankrupt in the next five years will your company go bankrupt in the next five
years will your company go bankrupt in the next five years
no bankrupt in the next five years

下一个 五年 你的公司会倒吗

Will Your
Company Go Bankrupt
In The Next Five Years

孙科炎◎著

经济危机悄然靠近

市场形势因时而动

把握主动权，走出管理困局



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

精益界 实用精益管理丛书
www.leanall.com

Will Your
Company Go Bankrupt
In The Next Five Years

下一个 五年 你的公司会倒吗

孙科炎◎著



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

内 容 简 介

本书以战略管理思想为核心，通过生动有趣又引人深思的案例，解读了战略管理过程中的关键思路、能力诉求，旨在帮助和引导读者树立科学管理的正确价值观，进而推进企业健康、蓬勃地发展。

图书在版编目（CIP）数据

下一个五年，你的公司会倒吗 / 孙科炎著. —北京：中国电力出版社，2015.4
ISBN 978-7-5123-7262-7

I. ①下… II. ①孙… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2015）第036695号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街19号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑：于湘婉

责任校对：常燕昆 责任印制：赵 磊

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2015年4月第1版·2015年4月北京第1次印刷

710mm×980mm 16开本·12.5印张·179千字

定价：35.00元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签，刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题，我社发行部负责退换

版 权 专 有 翻 印 必 究

前言



据 2005 年《民营企业发展报告蓝皮书》统计，中国民营企业的平均寿命只有 2.5 年，每年约有 100 万家民营企业破产倒闭，60% 的企业会在 5 年内破产，85% 的企业会在 10 年内消亡，能够生存 3 年以上的企业只有 10%。大型企业集团的平均寿命也只有 7~8 年，其中有 40% 的大型企业在创业阶段就宣告破产。在中国，每天有将近 300 家企业倒闭，平均每小时有 114 家企业破产，也就是说，每分钟就有 2 家企业破产。而美国企业的平均寿命为 40 年，为中国的 13 倍，日本企业的平均寿命为 30 年，是中国的 10 倍。

这一个个触目惊心的数字，已经不是遵循统计学规律的简单总结，而是深刻地反映了我国中小企业虽然数量庞大，但发展质量堪忧的现状！

企业做不长、做不大的原因有很多，如投资决策失误、经济形势恶劣、资金匮乏等，但核心根源只有一个——缺乏为企业指路的领导者。

虽然一个企业的领导者可以有很多，但是决定企业命运的领导者只能有一个。这个领导者也许是热血沸腾，渴望有一番作为的激进派；也许是谨小慎微，做事情一丝不苟的保守派；也许是思想开放，勇于创新的改革派……领导者的性格决定了企业的性格，只有真正具有

商业领袖基因的领导者，才能带领企业持续前行！

5年，是企业发展的分水岭，是企业逃离“60%破产率”命运的关键时间节点。5年的时间，可能是企业积重难返的5年，也可能是企业厚积薄发的5年。一个企业未来的走势如何，靠的不是运气，而是领导者的选择。

本书以管理者如何利用5年时间将企业引向健康发展道路为出发点，通过企业案例，引导管理者去思考如何提升自身素质，如何制定企业的管理办法和发展策略。

作为企业的管理者，不仅是企业的领导，还是企业的指路明灯。本书涉及的一些战略管理的理论和方法，并没有照本宣科，旨在为管理者快速决策提供借鉴。

衷心地希望本书能给企业管理者带来一定的帮助。书中难免有不足之处，欢迎您提出宝贵的意见和建议。

前 言

01 / 体弱多病还是身强体壮	1
企业都要学会“务实”	2
为什么核心竞争力难以维持	6
人，就是我们的发展力	9
莫让财务险棋拖垮“巨人”	13
能够应对危机的管理体系	16
不要小看执行力的力量	19
系统地了解企业的内部环境	22
02 / 机遇还是挑战	27
系统地了解企业的外部环境	28
要时刻提防被边缘化	31
低价策略还是高价策略	34
知己还需知彼	37
从大环境中找到发展的力量	40
精准市场定位，打持久战	43
比客户更了解他自己	47
03 / 你需要整合产业链条	49
切入市场的时机	50
战略选择应三思而后行	52
打造“率然”供应链	56

不断精益化的供应链	59
多元化还是单一化	63
打造纵向一体化的共振效应	67
精打细算“蛇吞象”	71
联盟策略打造“1+1 > 2”效应	74
04 / 可持续的竞争优势	77
搞好和客户之间的关系	78
成本，企业日积月累的修炼	83
差异化也是一种战斗力	86
饥饿营销，别让卖家“挨饿”	90
构筑竞争壁垒	94
“天下大事，必做于细”	97
创新，企业竞争优势的源泉	101
先“比附”对手，后持续超越	105
05 / 因时而动，百炼钢化绕指柔	109
柔性管理是企业管理的必然趋势	110
战略调整中的柔性化	114
复杂组织的柔性化	117
柔性管理在管理过程中的体现	120
把“学习”常态化	124
“刚柔并济”方能不失偏颇	127
修正组织中不恰当的管理	129
06 / 为什么文化也是生存之道	131
打造负责任的文化	132
走可持续发展道路	135
践行具有儒家思想的企业文化	138

创造节能环保的企业文化	142
确立培养人才的企业文化	145
打造品质生活的企业文化	148
塑造爱心管理的企业文化	152
07 / 面对改变的勇气	157
狼性变革，做有魄力的管理者	158
不断调整航向，变革中的战略调整	162
识别战略变革的动因环境	166
把脉号病，识别企业变革的内因	170
做变革的先行者	174
顺势而为，做不了先行者就做顺应者	178
“孵小鸡”还是“做蛋卷”，渐进式变革和激进式变革	182
正视变革中的阻碍因素	187
后 记	192

体弱多病还是身强体壮 >>>

为什么首先要把视线转移到内部?



01

企业都要学会“务实”

近几年，一个由华为内部人士挑起的话题引发了企业管理界的广泛关注。这个话题就是：下一个倒下的会不会是华为？每个人对华为的看法、对这个问题给出的答案可能各不相同。但是对这一问题的讨论非常符合华为总裁任正非的气质：时刻保持危机感，并务实地思考企业的未来。

众所周知，华为的成功离不开任正非的强势领导，华为上下充斥着由任正非个人的领导特质塑造而成的那种自强不息、踏实进取的企业文化。

我们可以先看看华为到底是如何踏实进取的。也许从这里，我们可以更进一步地研究探讨华为在未来会不会倒下，或者在多长时间里会倒下。

华为在海外的第一个融合计费项目是印尼 M8 项目。实际上，这个项目也是通信业界屈指可数的融合计费项目。所谓融合计费是通信行业的一个专业提法，是指预付费和后付费的方式可以灵活转换的支付系统。

显然，印尼的客户方对华为的信任是足够的。可能正是因为这份信任，客户把全网搬迁原有计费系统的项目交给了华为，但也提出了在 6 个月内交付商用的要求，这几乎只有常规时间期限的一半。

任务如此艰巨，以至于无论是一线工作人员还是总部支持团队，都在工作上和心理上承受着巨大的压力。华为先后派四五批研发专家团到现场与客户交流，其中有两批是大规模的，每次都有 20 多人的专家队伍。其根本目的，就是要弄清楚客户的真正需求，例如：哪些是最重要的需求，哪些是最紧急的需求，哪些是不必要的需求等。

只有通过不断沟通和真正清楚了解这些情况，才能实现最终的优质交付，才能体现出华为一贯坚持的“实现客户梦想”的基本原则。

双方五六个团队封闭在酒店里，白天开会，当天夜里就要做出会议纪要，并进行相互确认。在此过程中，华为的本地员工发挥了很大作用。他们既是

一线工作人员，又担任翻译和沟通的角色。研发部门也非常卖力，对客户所提出的问题，他们都尽可能地给予现场解答。对于客户提出的要求，他们也会仔细地分类整理：可以做的、必须做的、没必要做的、无法做到的。然后坦诚地与客户进行沟通，直到最终达成一致。

由于准确地把握了客户的需求，并突出了重点，确保了进度，所以该项目最终成功地按期交付客户使用，并受到印尼合作方极高的评价。

任何企业的发展都是由一个个“任务”的完成来推动的。完成了一个任务，再接下一个新的任务。正是在不断地接受这样的挑战中，企业才能持续向前发展。同样，任何一个企业，都是由一个个员工构成的，只有这些人踏实、努力地做好自己应该做的事情，这个企业才可能走得更远。

评价一个企业是否能够在未来继续生存下去，首先要看这个企业是否有一种务实的文化，有一群务实能干的员工。一群虚夸、浮躁的员工，一支冒进、缺乏实干精神的队伍，肯定成不了事。

那么，什么是务实？怎样才能建立起务实的企业文化呢？

务实代表着一种专注于解决问题的精神。正是因为这种精神，企业才能将视线集中到实际问题层面，在实践的磨炼中强身健体。

务实意味着脚踏实地，不好高骛远，不做“假、大、空”之事，专注于目标，不急不躁，一步一个脚印地实现目标。

正是务实二字背后包含着这样的文化精神，我们才认为务实是一种力量，是一种通向未来的必要保证。如果你的公司缺少了这种精神，那无论公司规模有多大，团队的成员多有才干，公司未来都不可能有长远的发展。

明确这一点是很重要的。作为企业的管理者还要知道，务实的企业文化与企业的管理者有密不可分的联系。

首先，管理者必须具有超前意识和危机意识。

管理者无法确保企业中的每一个人都有超前意识和危机意识，但管理者本身应该具备这种意识。管理者本人具备超前意识和危机意识，就能带动或影响企业的所有成员保持清醒头脑，居安思危，不断努力进取。就像任正非在《华为的冬天》里所体现出来的那种精神：“十年来我天天思考的都是失

败，对成功视而不见”。

也许你不会失败，也许你走在同行的前列，但只要你停止这种超前的思考，意识不到前进的道路上仍然问题众多，危机四伏，那么，你离失败就不会远了。

其次，管理者本人也要有实干精神。

著名管理学家大野耐一曾著书说，答案永远在现场。他号召所有管理者走出办公室，深入到工作现场去发现问题，了解问题，及时解决问题。

一个管理者如果没有实干精神，他就会产生错误的示范作用，团队成员会受其影响，容易形成一种华而不实的企业文化，他还面临管理者更重要的问题：他不可能真正准确地把握企业的脉搏，往往无法做出准确、及时的判断与决策，这会造成管理的滞后性或者脱离实际。

那么，务实精神是如何得到示范与传播的呢？同样以任正非为例。

大概在1996年，华为发生了一次“市场部集体大辞职”事件，当时有一大批老员工，为了给企业输入新鲜的血液，主动提出辞职。这次事件是华为从农村市场走向城市市场的一个重要标志。当时的办事处主任也面临转型，也就是从重关系型转变为综合素质型。但是在这种调整面前，一些人表现出畏惧、逃避甚至是抵制心理。事件结束后，有一位当时参与这一次事件的市场部经理被“发配”到了山东。但是，这位经理并没有泄气，而是忍辱负重，变得更加勤奋努力，并最终创造出了骄人的业绩。

任正非给予了这位部下特别的肯定。他用“烧不死的鸟是凤凰”来肯定这位员工的实干精神和克服困难的决心。这件事也成了华为文化的一个醒目的标志。事实上，这个事件的影响要深远得多——今天的华为，干部“能上能下”就是一个突出的文化特征，“能上能下”体现出华为为人务实的实干主义精神，以及对官僚主义、虚幻主义的排斥。

确切地说，“华为精神”中类似这样的“标志”有很多。也正是这些标志，传递出一个管理层的信念：我们只相信、只欢迎那些愿意实干，愿意挑战困难，与公司一同解决问题的优秀人才。当这样的信念日积月累，最终固

化为一种全员信念的时候，全员务实进取精神面貌终会形成。

唯有务实才有出路。当华为人概念中的务实仍一如继往，继续发扬光大时，我认为华为在可预见的未来依然会稳稳地位居全球 500 强的名单中。而对于我们来说，在变化的未来面前务实的精神不可或缺，而这一切在很大程度上取决于管理者本人或者管理层团队。

为什么核心竞争力难以维持

20 世纪 80 年代，人们评价某个高管时，主要看他能否精简层级，重组机构。然而，进入 20 世纪 90 年代后，人们评价高管的标准变成了看他们有没有能力识别、培育和利用公司的核心竞争力，为企业的可持续发展寻找新的出路。

核心竞争力，是企业能够长期获得竞争优势的能力，也是企业所特有的、能够经得起时间考验的、具有延展性，并且是竞争对手难以模仿的技术或能力。

核心竞争力虽然很重要，但是难以维持，这也是为何有的企业昙花一现，有的企业中途陨落，有的企业历经坎坷的原因。

例如，曾经在国内辉煌一时的亚细亚集团、巨人集团、飞龙集团等如今都已销声匿迹……不能否认，这些企业在红极一时时都具有同行企业无法企及的核心竞争力，而其由盛而衰则都是由于核心竞争力的丧失或“得而复失”。

NEC（日本电气股份有限公司）击败 GTE（原通用电话与电子公司）就是核心竞争力“得”和“失”的很好的例子。

20 世纪 80 年代初期，信息技术初显欣欣向荣之势，GTE 凭借自己的地位，极有希望成为该行业的主力军。1980 年，GTE 的销售额为 99.8 亿美元，净现金流 17.3 亿美元。与之相比，NEC 当时还只是一个“小字辈”，销售收入仅为 38 亿美元。尽管拥有与 GTE 不相上下的技术基础和计算机业务，但 NEC 在电信领域尚无任何经验。

然而，到了 1988 年，NEC 却后来居上，销售额达到 218.9 亿美元，远远高于 GTE 公司的 164.6 亿美元。在这个过程中，GTE 公司的国际地位一路下滑。1980 年到 1988 年 GTE 在美国以外地区的销售收入从过去占总收入的 20% 降到了 15%。相比之下，NEC 一跃成为世界半导体工业的领导者，

并且在电信产品和计算机领域也跻身一流企业。为什么这两家在起步时业务组合基本相近的公司，在几年后的表现却如此悬殊？主要是因为 NEC 能够从“核心竞争力”的角度考虑企业问题，而 GTE 没有。

NEC 与 GTE 之间的对比可以给我们很多启迪。我们旨在通过这些对比分析来了解这两家在争夺全球领先地位时所依靠的基础发生了什么变化。早在 20 世纪 70 年代初期，NEC 公司的管理层就清楚地阐明了把计算机与通信技术相融合的战略意图，即所谓的“C&C”（计算机与通信）。NEC 公司的领导认为，这一战略成功与否关键在于能否获得必要的核心竞争力，尤其是在半导体领域的核心竞争力。在 20 世纪 70 年代中期 NEC 公司已将 C&C 战略意图传达给了整个组织以及外界人士。

NEC 公司成立了一个由高层经理组成的“计算机与通信委员会”，专门指导核心产品与核心竞争力的开发。此外，NEC 还打破了各项业务的利益界限，建立了一些协调小组和协调委员会。按照其战略构架，NEC 把大量的资源调配到元件和中央处理器项目上，以巩固公司在该领域的地位。它通过相互协作方式使得公司的内部资源成倍增长，借此积累起了多方面的核心竞争力。

NEC 分析并预测了三种相互关联的技术和未来市场发展潮流。其管理层认为，计算机技术将从大型主机架构向分布式处理转变，元件将从简单的集成电路发展为“超大规模集成电路”；通信方面则将从机械式纵横交换机演化为复杂的数字传输系统，即我们所说的 ISDN（综合业务数字网）。随着形势进一步发展，NEC 认为，未来的计算机、通信和元件业务将逐渐重叠和交织在一起，以至于很难把它们三者区分开来。如果一家公司同时具备了这三个服务市场的核心竞争力，那么必然会取得巨大的成功。

NEC 的高层领导决定把半导体列为公司最重要的“核心产品”。为了以低成本快速构建企业的核心竞争力，它随后与多家公司结成了战略联盟，到 1987 年联盟内公司数量已达到 100 多个。在大型主机领域，NEC 最著名的合作伙伴是美国的 Honeywell 公司与法国的 Bull 公司。在半导体元件领域，NEC 几乎所有的合作项目都是以获取技术为目的的。在结盟时，NEC 的营

运经理对合作动机和目的非常明确：吸收和消化合作伙伴的技术。NEC 的研发总监曾这样总结 20 世纪 70 年代和 80 年代获取技术的经历：“从投资角度分析，这种方式使我们能够以更低的成本迅速掌握国外技术。我们没有必要自己开发新的技术。”

而 GTE 似乎并没有如此明确的战略意图和战略构架。尽管高层决策者也曾讨论过信息技术的发展带来的影响，但对于在信息技术行业竞争需要什么样的能力，并没有形成一致的观点，更谈不上将其在公司中广泛传播了。虽然公司高层决策者做了大量工作来确认关键技术，但高层业务经理依然我行我素，仿佛他们经营的业务部门与别的部门毫不相干。权力过于分散导致公司无法集中发展核心竞争力。同时，各业务部门越来越依靠外面的公司获得关键技能，而对外合作则成了一种分阶段退出的途径。如今，在新的管理层上台后，GTE 已重新定位，把自己的目标定位在电信服务领域的新兴市场。

由这个案例可以看出，核心竞争力的获得在很大程度上依赖企业管理层对企业未来发展方向的深度理解，对企业资源的合理配置，对组织工作重点的科学把握。盲目多元化或者失去了对发展方向的把握，都可能导致核心竞争力的散失。

“前车之辙，后车之鉴”，作为管理者，在处理企业核心竞争力的问题时，应从其他企业失败的经历中找出可以学习的方面。

企业应该从核心竞争力的角度来考虑产品的研发，将 80% 的精力放在 20% 的产品上，努力打造以少量高质产品为核心产品的生产环境，避免盲目扩张，使企业依靠“专注”走上健康发展的道路，采取有力措施防止企业关键要素，如业务骨干、重要客户等资源的流失，避免经验主义、教条主义，为核心竞争力注入“创新”的力量；做好竞争优势的传承。

一家被人普遍看好的企业最终落败，着实令人惋惜。试问，你是否也自以为是地认为自己的公司会永远屹立不倒，认为公司拥有可以在市场上长久立足的产品？你手下的员工是不是整个公司离职率最高的？你是否认为公司已经足够好，不必作出改变？如果你的回答是肯定的，那就从今天开始改变吧！

人，就是我们的发展力

“人”作为企业发展所依赖的关键资源，是企业管理者应该关注的“大问题”。

管理学大师德鲁克曾经说：“今天的组织需要的是由一群平凡的人，作出不平凡的事。”人才掌握着最核心的技术，人才的争夺是技术的争夺，更是企业竞争力的争夺。

“人”在企业中发挥作用，为企业发展作出贡献的方式可以有很多种。尽管在“引人定岗”“人尽其才”的前提下，在不同的企业中，他们对企业的贡献应该是相似的。但实际上，不同的管理方式造就了同样的人在不同的企业中表现出较大的差异性。

有的企业对员工的管理较为宽松，人们在这样的环境中，其聪明才智更易于得到充分地发挥，但是他们的过度自由也会让很多管理制度的实施变得没有章法，难以控制；有的企业对员工的管理较为严格，在这种环境下成长起来的员工，做事情循规蹈矩，有礼有节，但是过于严格的制度管理也会扼杀他们的“潜质”。

更何况，不同的企业对于人力资源的管理有其不同的规章制度，而不仅仅限于宽松或严格。在复杂的环境下，“人”对企业的发展产生的影响是不尽相同的。

从一家小作坊发展为世界知名的大企业，华为一直是管理界津津乐道的对象。华为作为一个人才聚集的企业，约90%的员工都具有本科以上学历。这些高素质的人才进入华为，并不完全是因为华为能够给他提供丰厚的待遇，而是因为华为能够给他们提供一个发展的平台。

为了保障员工的职业发展，华为采取了有效的办法——建立双职业通道（如图1-1所示）。这种双职业通道是两条平行的职业通道，其中一条是让