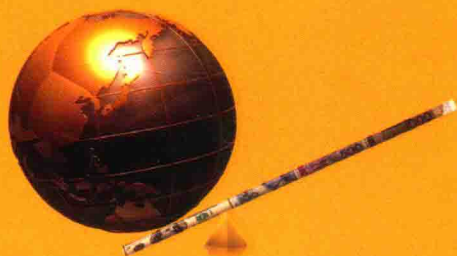


李骁
著

支点

撬动企业快速成长的黄金法则



阿基米德说：“给我一个支点，我将撬动整个地球。”每一个企业的成长与发展都有其核心支点。我相信，找到这个支点的企业，就可以改变世界！

中国文联副主席、中国作协名誉副主席
上海市原副市长、上海现代服务业联合会会长
著名财经作家
“证券教父”、东方汇富董事长
全国政协副主席、中华民营企业联合会会长
哥伦比亚大学教授

丹增
周禹鹏
吴晓波
阚治东
保育钧
Judith Mil

联袂推荐

支点

撬动企业快速成长的黄金法则

李骁 著



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

西南政法大学图书馆



1776396

图书在版编目 (CIP) 数据

支点: 撬动企业快速成长的黄金法则 / 李骁著. — 北京: 企业管理出版社, 2016. 2

ISBN 978-7-5164-1213-8

I. ①支… II. ①李… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 008786 号

书 名: 支点: 撬动企业快速成长的黄金法则

作 者: 李骁

责任编辑: 宋可力

书 号: ISBN 978-7-5164-1213-8

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: 100048

网 址: <http://www.emph.cn>

电 话: 总编室 (010)68701719

发行部 (010)68701816

编辑室 (010)68416775

电子信箱: qygl002@sina.com

印 刷: 北京凯达印务有限公司

经 销: 新华书店

规 格: 710mm×1000mm 1/16 12 印张 190 千字

版 次: 2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

定 价: 45.00 元

版权所有 侵权必究 · 印装差错 负责调换



阿基米德说：“给我一个支点，我将撬动整个地球。”

每一个企业的成长与发展都有其核心支点。我相信，找到这个支点的企业，就可以改变世界！

目 录

CONTENTS

第一章 支点的力量

- 第一节 自然界的生存法则，在商业社会同样适用 / 3
- 第二节 阿基米德：“给我一个支点，我将撬动整个地球” / 14
- 第三节 铸就伟大企业的五大支点 / 20

第二章 支点一：聚焦法则

- 第一节 多元化经营：美丽的陷阱 / 33
- 第二节 聚焦法则——撬动发展的“支点” / 39
- 第三节 定位：打造决胜的“聚焦镜” / 46
- 第四节 聚焦四步法 / 52



第三章 支点二：创造蓝海

第一节 蓝海战略的新经济力量 / 61

第二节 互联网蓝海的广阔天地 / 67

第四章 支点三：特立独行

第一节 特立独行：无可替代的竞争力 / 85

第二节 特立独行的商业模式 / 91

第三节 找到核心驱动力 / 100

第五章 支点四：自我革新

第一节 实现基业长青的变革 / 111

第二节 顺应时代潮流 / 117

第三节 系统地自我颠覆 / 121

第四节 速度为王 / 126

第五节 行业、组织的变革及研发创新 / 130

第六章 支点五：新时代法则

第一节 新时代的预示 / 139

第二节 时代的新思维 / 143

第三节 因时而变的策略 / 147

第四节 新时代下的营销支点 / 153


第七章 吹糠见米：点亮支点心智

第一节 新思潮 / 165

第二节 格局 / 169

第三节 利他 / 172

第四节 导师 / 175



第一章
支点的力量

| 第一节 |

自然界的生存法则，在商业社会同样适用

自改革开放以来，中国民营经济发展速度迅猛，现在早已占据国民经济的半壁江山。然而，对于中国民营企业来说，一直都不得不面临一个现实的问题：如何做大做强？

据调查数据统计显示，中国民营企业的平均寿命都不到10年，甚至大多数民营企业的平均寿命只有3年。而且，它们经常陷入这样的困境：今天还在“春风得意”，明天可能就“病入膏肓”。

甚至，曾经有人戏言，中国民营企业就好比兔子的尾巴——长不了。更有趣的说法是，民营企业都是“螃蟹”，一红就死。这些体现在企业身上的生命特征，让我想到我们赖以生存的这颗星球，每天都有数以万计的生命在地球上诞生和灭亡。“物竞天择，适者生存”，这条自然界的生存法则，在商业社会同样适用。

其实，我们可以运用企业生命周期的理论和方法来看待和管理企业。在这里我们把企业看成一个有机整体，而不仅仅是一个组织，这样便从企业战略管理层面上，为企业管理者提供了一个全新的视角。

进化论是一道照耀了所有事实的光，一个所有的思路都必须遵循的轨道。

——泰亚尔·德·夏尔丹

美国“企业生命周期”研究专家伊查克·爱迪斯将企业的生命周期分为十个阶段，即孕育期、婴儿期、学步期、青春期、壮年期、稳定期、贵族期、官僚化早期、官僚期和死亡期。他指出，这十个阶段中的每一个阶段，企业都会面临各种各样的挑战。

因而，对处于不同生命周期阶段的企业而言，企业管理者都需要制定能够使其延续发展的经营战略，并将这种战略作为企业可以倚仗的“支点”来保持企业旺盛的发展能力。只有在每个生命周期阶段内充分发挥特色优势，才能充分延长企业的生命，做到基业长青。

尽管在生存法则面前人人平等，但仍存在一些别具一格的企业，它们以其顽强的生命力，傲立于世几十年、几百年，更有已经立世一千多年的企业典范——金刚组，其千年传奇已经突破企业史的边界，成为人类历史上的旷世奇迹！为此，美国布莱恩特大学的名誉校长威廉·奥哈拉称金刚组为“终极生存者”。

金刚组

金刚组公司从公元578年朝鲜人柳重光东渡日本时开始建立。金刚组专营寺庙建筑工作，至今已经历时1400多年。在金刚组的发展历程中，该公司先后遭遇了明治维新时期“废佛毁释”风潮、世袭传人无意经营以及日本经济泡沫等重大经营危机。凭借着顽强的生命力和不断与时俱进、自我革新的经营策略，金刚组公司才得以屹立不倒，并且在新时代的发展中焕发出更夺目的光芒。金刚组给世界企业界树立了一个基业长青的标杆，这样的成就是足以让世人瞩目！

可口可乐

可口可乐是一家大众熟知的公司，其发展史也可以说是一部精彩的营销发展史，尤其是它对重大事件的营销机遇把握，让人们印象深刻。1928年，在阿姆斯特丹奥林匹克运动会开幕式上，随着美国队队员的入场，统一的外套上那“Coca-Cola”的标识牢牢地吸引着人们的眼球。运动会结束后，周围的商店、报纸、电台，铺天盖地都是关于“Coca-Cola”的广告。

无独有偶，第二次世界大战期间，可口可乐更是免费赠送许多设备给海外作战的美国军队。奔赴前线的官兵，无论身在何地，都可以喝到可口可乐。在战火纷飞的年代，能在作战的间隙喝上一杯可口可乐，成为士兵们难以忘却的享受；并且，可口可乐也受到了当地居民的欢迎。当战争结束以后，可口可乐作为一种文化符号，深深地扎根于当地。

进入20世纪80年代，面对百事可乐强大的竞争压力，可口可乐宣布“以新可乐替代老可乐”。消息传开后，可口可乐公司总部每天都接到上千个电话，抗议信件纷纷飞来，其中有一封信上说：“改变宪法我同意，改变圣经我也同意，但唯一不同意的是改变可口可乐的配方。”

于是，可口可乐总部立即召开了盛大的记者招待会，主题旨在“请回老可乐”。通过这次营销活动，人们以极大的热情来迎接“老可乐”的再度出山，它也不负众望地重现了辉煌，销售量再次荣登软饮料榜首，又一次把百事可乐远远地甩在后面。

同样，可口可乐也非常注意品牌的延伸。它从不会因为新产品的推出而削减老产品，而是不断传承和平衡发展自身多种产品，于是消费者又陆续看到了雪碧、芬达等不同产品。可口可乐也借此悄悄融入我们的生活，占据着

世界第一软饮料的位置。

戴尔公司

一直秉承“以客户为中心”的营销理念的戴尔公司，无疑是众多PC商中营销做得极为出色的公司之一。该公司能一直保持着稳定的业绩增长，也是有赖于公司强大的营销能力。戴尔公司在创始之初就坚持“黄金三原则”——摒弃库存、坚持直销、让产品与服务贴近顾客。

正是因为坚持以客户为导向的营销理念，戴尔公司的崛起在全球企业界引发了一场真正的革命——按照顾客的要求来设计和制造产品，并在最短的时间内送到客户手上。

不仅如此，戴尔公司的内部架构也据此进行组织建构。不管是市场、销售、后勤还是客户服务部门，都以统一的形象出现在客户面前。客户找到任何一个部门，都能得到统一的答复。在市场、销售成本大大缩减的同时，仍为顾客带来了最好的“客户体验”，这是戴尔公司的竞争对手们所不具备的优势。

沃尔沃

提到汽车，提到安全，你会想到什么呢？没错，就是沃尔沃！

这家成立于1927年的瑞典汽车公司，经历经济萧条、第二次世界大战、战略重组、跨国发展、部分业务被收购等风风雨雨后，产品品质依然出众，屹立不倒。在众多的汽车品牌中，“安全”一直都是沃尔沃的品牌特质，是其竞争优势所在，也是其赖以生存和发展的根基。那么，沃尔沃是怎么一步一步地树立起“安全”这一品牌形象的呢？

1936年，沃尔沃公司创始人古斯塔夫·拉尔森制定了沃尔沃汽车基于安全的核心品牌价值，并鼓励全体沃尔沃人严格贯彻执行。

1944年，安全车厢及胶合式夹层玻璃的面市，使沃尔沃成为汽车安全领域的鼻祖。时至今日，这两项安全技术依然被所有的汽车品牌所使用；1959年，三点式安全带将汽车安全提升到全新的高度，沃尔沃也成为世界上第一家将三点式安全带作为汽车标准配置的厂商；1964年，后向式儿童安全座椅的问世，再次让沃尔沃在汽车安全领域走到了世界的前列，这一时期也是沃尔沃发展的“黄金时期”；1966年，沃尔沃成立汽车交通事故调查小组，致力于对各类交通事故的调查与研究，以便更好地了解汽车安全隐患，设计更加完善的汽车安全装备；1998年，司机头颈安全系统的推出，让沃尔沃汽车的安全性能又迈上了一个新台阶。

2000年3月29日，沃尔沃汽车安全中心落户于瑞典哥德堡，人们在这里可以模拟几乎所有环境、路况以及车速的碰撞现场，从最为接近真实的“车祸现场”中总结经验、对症下药，改进或研发各类安全设备，沃尔沃汽车安全中心的测试数据与影像资料也被作为汽车安全领域的标杆。

苹果公司

苹果公司称不上“百年老店”，但其智能手机产品却开创了电子消费的一个新时代，其故事更是广为大众津津乐道：苹果不仅高居美国“最受尊敬公司排行榜”榜首，同时赢得“最具创意企业”的称号；2008年的《商业周刊》和BCG创新学院第一次评选出的“50强公司”将苹果公司排在第一位；2007—2010年，苹果公司的销售额增长了165%，毛利率增长了18%，股票收益增长了96%。苹果公司能取得这样的成就，其原因在于不断地推出具有

颠覆性的产品：Macbook、iPhone、iPad 等。拥有近 40 年历史的苹果公司总是在不断革新，跳出原有的沉闷萧条的框架。而竞争者似乎永远只是在追赶。

让我们来回顾一下苹果公司的发展历程：1983 年 1 月苹果推出 Lisa，但因为其过于昂贵的价格和缺少软件开发商的支持等原因，使苹果失去了占据市场份额的机会。1985 年，乔布斯离开苹果电脑公司，公司业务总体上也由高速增长变成缓慢增长。1997 年 9 月，苹果电脑公司亏损 18 亿美元。就在这一年，乔布斯又回到苹果公司任 CEO。此时，微软、英特尔、IBM 各自把守一方，苹果公司的市场空间已经相当狭小了。乔布斯“出山”，开出的“药方”是在坚持技术创新的基础上，开拓电子消费产品。因为这一决策，使苹果获得了新生。

苹果的产品为什么会这么火？乔布斯曾这样解释说：“iPod 为什么存在？苹果公司为什么能在这个行业里获得成功？答案在于日本的消费类电子产品公司虽然是卓越的硬件制造商，但直到最近他们才开发出硬件产品所必需的好软件。看看 iPod 你就会明白，它是一款漂亮的硬件，也是一款便于操作的软件产品。而日本消费类电子产品公司无法实现这种飞跃，开发出那样的软件。这就是苹果公司能在 iPod 上获得成功的原因所在。在手机上，也是类似的情形。手机制造商们已经解决了硬件问题，但他们无法做好软件。通常的仿造者会努力模仿硬件，这会让他们耗费大量时间。但是我们的软件比目前我们所看到的一切软件都至少先进 5 年。这一点他们很难超越。”

2007 年 1 月 9 日，乔布斯宣布，“苹果电脑公司”改名为“苹果公司”。从此，苹果正式由一家电脑制造商转变成消费电子产品供应商。

万科

在中国地产界，万科是一个响当当的名字，它的市值已经超过 2600 亿元，是当之无愧的中国地产业“老大”。

纵观万科早期的历史，有几个时间点非常有意思：

一是 1980 年。这一年的 8 月 26 日，第五届全国人大第十五次会议批准了《广东省经济特区条例》。这一天，也是深圳经济特区的成立日。这一年，王石通过参加招聘进入广东省外经委，开始做招商引资的工作。

二是 1983 年。这一年的 5 月 7 日，抱着想做点事的想法，王石乘广深列车抵达深圳，到深圳当时最有影响力的公司——深圳市特区发展公司谋求个人职业的发展，结果实际做的却是倒卖玉米的生意。

三是 1988 年。这一年 11 月，成立于 1984 年的万科参加政府公开拍卖土地，高价投标 2000 万元进入深圳房地产业，事后证明这是万科发展史上至关重要的一步。

四是 1991 年。此时的万科已经有四大支柱产业：贸易、工业、房地产和文化传播。万科又将其细化为出口、零售、房地产、投资（包括证券）、影视、广告、饮料、印刷、机械加工、电气工程十个行业。这种多元化是当时新兴企业的普遍特征，主要是因为中国商品经济刚刚起步，市场供不应求，什么赚钱就做什么，这是当时中国企业家的普遍心态，在这种心态的驱使下，使得企业的投资扩张演变成一种常态。

也就是在 1991 年前后，是万科“做加法”的火红时期。其一，万科在深圳房地产业折腾了几年，总觉得施展不开，适逢全国放开房地产行业，万科于是成了深圳公司北上的领头羊；其二，1991 年 6 月，万科第一次增资扩股，



1993年4月发行B股，万科借这两次股票发行筹集到好几亿元资金，手里有钱了，自然是“富则上路”；其三，作为上市公司，万科也面临着股民对于业绩要求的压力。在1992年前后大约两年的时间里，王石一改往日“坐山虎”的形象，开始奔走于全国各地，几乎跑遍了大半个中国，一是推广万科公司的股份制，二是寻找可开发的地皮。前前后后，万科共参股三十多家企业，总投资1.3亿元。最终的结果是，北京最早上市的几家企业，几乎都有万科的股份。

从前期看来，万科的多元化经营策略执行得很成功，因为万科涉足的每一个行业、投资的每一个城市、参股的每一个企业，都是赚钱的。万科后来为什么放弃了其他产业，只做地产？这个著名且成功的“减法”，又是从何时开始的呢？

1993年4月，万科在香港发行了B股股票。发行B股对于万科而言，不仅仅是筹集到更多的资金，更是经历了一次企业经营史上的深刻教训。B股的买家主要是一些投资基金经理，万科向人家讲起自己涉足十几个行业而且每个行业都赚钱时，得意洋洋。但这些具有高度职业素养的基金经理们似乎没有听进去。他们提的第一个问题是：“万科的主业是什么。”道理很简单：如果买康佳，买的是中国的彩电业；如果买飞亚达，买的是中国的钟表业。而如果基金经理们买万科的股票，要买万科的什么？万科有一项电子分色业务，在国内同行业里基本上是规模最大的，一年的利润接近1000万元。这么一个小业务居然做到这么大的利润量，万科讲起来十分得意。经理们问：“营业额多少？”“5000万元。”“利润多少？”“1000万元。”经理们说：“这个项目不予考虑。”因为基数很小，即使增长再快，营业总额也不会很大。人家投资你，是投资万科，而不仅仅投资万科某一个项目。经理们说：“多元化是我们基金搞的，不是你万科该搞的。多元化的风险最大，因为哪个行