



邱择源◎著

原动

YUANDONGLI

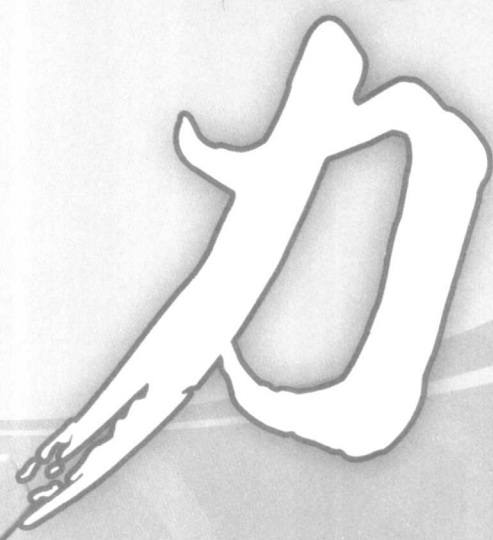
破解企业成长压力

【导言】家企业初创时，都有最初的想法、目标以及为实现目标而采取的措施，这就是企业发展的原动力



经济日报出版社

原动力



邱择源◎著

YUANDONGLI

破解企业成长压力

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

原动力/邱择源著.—北京:经济日报出版社,2006

ISBN 7-80180-527-5

I. 原… II. 邱… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 011838 号

原 动 力

破解企业成长压力

作 者	邱择源
责任编辑	梁 曦 范静泊
责任校对	徐建华 高小昆
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编:100054)
电 话	编辑部 63567684 发行部 63567683 读者服务部 63567687
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	jjrb58@sina.com.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	三河市新世纪印务有限公司
开 本	710×1000 毫米 1/16
印 张	12.5
字 数	180 千字
版 次	2006 年 3 月第一版
印 次	2006 年 3 月第一次印刷
书 号	ISBN 7-80180-527-5/F·222
定 价	25.00 元

前 言

如我们所知，每个企业在成长的过程中都会碰到成长的压力，可能很多企业已走出困境，但面对下一个十字路口应如何走仍存有疑虑。是坚持地走下去，还是不断地改革变化？早晚会面临这个抉择，更何况有很多企业正陷入停滞不前的烂泥中，想要努力脱身。

我们面对成长的模式已慢慢建立起清晰的概念了，首先，必须看清楚企业在成长的路上所面临的压力，是属于产业淡旺季或属于产品生命周期的高低峰？还是正处于破坏性结构的发展？或是过去你所不在意的商业危机正突然地迅速放大并吞噬掉你的业绩。

很多企业家通过不断学习，聘请大量的专家学者为自己企业做把脉规划发展，同时引进了最新的管理模式，或是花费大量的时间来探讨先做大再做强，还是先做强再做大。随着这些管理手段的逐渐运用并不断熟练，企业又上一个台阶，这个感觉真好，好比自己快要被推到世界的顶峰，但是突然看到前面成长的压力还在向你挥手。相信所有办企业的人都希望成功，为什么还有那么多走得不很顺畅的企业呢？他们不断地强化体质，应该在成功的道路上是很顺利的，但事实并不是这样。

甚至在产业中已属于最高峰、最顶尖的某些企业，一路发展都很顺畅，当他们公司的运作已成为行业的典范与楷模，大家争相向他们学习，努力去模仿他们的模式的时候，他们却突然停滞不前或开始裁员，大刀阔斧地进行改革，以便更好地发展。更糟的是，如此做之后，有些仍坐困愁城，或许有幸运的，找到适当的领导者后，又在其带领下往更高峰重新攀爬。

由于全球化的发展，各种管理相关的理论及成就大量且迅速地传播着。一种成功的管理模式建立后，以上百倍的速率被复制着，而且被积极推广，形成一种模式。我们非常赞赏这种情势的发展，更希望通过优秀的管理水平，造福更多的消费者，让更多的员工也能一并发展，形成社会优秀稳定的基因。但是我们也看到大量的管理模式都被实际运用了，好像是脱胎换骨似的，核心竞争力不断强化，面对竞争应该更有优势，可为何这些企业仍是垮台了？

人类已把基因找出来了，企业也不断地寻找企业基因——文化，用文化来贯穿整体企业的运作与发展的活力。不同的文化造就不同的企业面貌，一时之间大家仿佛把文化视为企业强盛兴衰的指标，但真是如此吗？有时企业仍是积极向上、努力向前迈进，文化也一直持续发展着，但究竟现在的文化与刚创业时的文化有落差吗，或是更加精致完美？文化、价值观在领导者不断倡导下，组织也不断地在建立及深耕它，一切看起来都很美好、很优秀，面对未来的成长也应该是水到渠成，但为什么企业面临成长时又泄气了？

在经营事业或领导一个部门多年后，领导者常会回忆起自己过去多么辛苦。若有人花更多的时间去省思当初的动机是什么，并可以持续保持、发挥着，便可产生巨大的力量来面对成长。有许多的商业故事告诉我们，虽然时空在转变，他们仍一如既往地运用原动力来让自己更快速地发展，面对成长快乐地享受着成果。比如沃尔玛公司，从创业迄今一直保持着他们创业之初的原动力，其外观、技术、工具等虽然改变了很多，但其主要观念——原动力一直未改变过（在后面我们会逐一地介绍）。为什么 IBM 的郭士纳先生能让大象跳舞？其实也正是采用不同的管理手段，重返原动力。

为什么很多的海外分支机构有些做得很棒，有些却很差？主要是未把原动力融入当地。为什么圣诞老公公历久不衰，而且经济愈发达，西方文化的程度愈高，影响力更大。当圣诞老公公失去了期望、快乐、团聚、温馨、感恩等原动力，只是西方现代化的象征，代表进步、时髦、潮流、新奇等，其影响力就会受限制，因为他的原动力改变了。太多的例子告诉我们：很多人在判断大老板或部门主管将来会不会更

发达时，常用直觉判断他们现在是否维持着以前的精神与态度，其实这就是人们不知不觉地以原动力标准来判断他们。所以在本书中，我们第一部分将先来告诉大家原动力是否转变了，如何来判断原动力的改变。

原动力应该采取何种运作呢？如何一直保持它的持续性？如何在一开始便依照原动力来发展？或是如何来修正早已背离原动力的精神实质？在本书中，第二部分想告诉大家如何以原动力为主轴建立一个永续的系统。随着围绕在原动力发展上的管理技术、文化的建立，当面对成长压力时，可以有一个依托，而且可以采用大量解决问题的方法与技术。

有许多人非常喜欢看武侠小说，各大门派的功夫皆有专精，甚至为了让自己更上一层楼，必须去抢夺绝世奇学的宝典，来练就一身好功夫，但是最后会发现最顶尖的功夫就是“无招胜有招”。心中有剑，手中任何东西都可当剑来使用，因此有了独孤求败，同时他也知道了不论哪家门派功夫的原动力：可能招式打法不同，但是预测下一步如何出招，只要比出招者快一点点便可取胜。在商业竞争过程中，面对竞争者的出招，若能掌握好这个产业规则的原动力，便可轻易地把竞争者远远抛在后面，甚至在成长压力来临之前，你已经站在了压力浪尖上，可以从容迎接下一个高峰。

那么，如何来保持原动力，让它更加的强化呢？在本书的第三部分将会谈到。我们建议采用三种方式来处理，防止它的变化，不断地用这三种方法来确保它的持续性。当然，方法都是很简单的，但实施的程度，决定了是否可成功保持原动力。有的人因此受益，一直在顺利地享受成长的喜悦；有的人未能贯彻实施，面对成长压力只是一波未平一波又起的困惑。就像游泳，一开始掌握了一种游泳方式，而且练得很熟练，接着你会用此态度再去学习新的方式，只要你学习态度都能保持着，只是肢体的划动不一样，就可练成很多姿势。但是随着动作定型后，岁月愈久，你学新的东西就愈难。也有人恢复了当初的原动力——“学游泳的态度”，一切又变得容易了。所以我们将尝试着让你用些方法来保持当初的原动力，让你在成长发展的过程中不断

地用原动力去学习，学会为了解决成长所必需学会的招式，并如鱼得水般地享受它。

我们从很多的管理书籍中，发现招式虽多，但离不开原动力。若是违背了原动力，任何管理上的改革、推广都不会很顺利或成功。我们想以此为主轴去吸纳更多的管理经验，让企业不断地保持返璞归真的功力来面对未来。不论未来如何竞争、产业如何变化、部门如何转变，面对这些接踵而至的压力时，您都可以用一种很敏感的商业头脑与判断力来克服它，让企业或部门迎接成长。希望本书可帮助您在发展的过程中树立起更坚定的信心，让您的企业或部门永葆“初生牛犊不怕虎”的精神，勇闯未来。

目录

第一部分 原动力在企业发展中的转变

第一章 商业模式中原动力的转变

- 3 不必“为赋新词强说愁”，每个成长获利模式不同才能有效获利，否则只有规模战、价格战，让企业独特魅力不见了

第二章 管理流程中原动力的变化

- 13 为了方便管理，硬套上框架制度，造成众多优秀公司变得千篇一律的窘状。毫无特色的管理流程，哪能期待成长压力不来临呢

第三章 企业文化发展中原动力的转化

- 29 千万不要否定从小养成的文化背景，勉强模仿理想企业文化，这样只会导致愈来愈不像自己，而且没有特色，如何保持不败呢

第四章 掌声之下原动力所面临的压力

- 45 成功是来自你的利润点与众不同，若一味地追求外界认同的说法，只会让你变得平庸，何来成长

第二部分 如何运用原动力来解决成长的压力

第五章 回归原动力来重新界定商业模式

- 67 你可知众多领先且持续成长的公司，自始至终只遵循着一个单纯一贯的商业模式，只是用不同方式来表达

第六章 用原动力来建立管理流程的方式

- 85 | 如何将独特的管理态度融入企业运作并成为核心增长力，尝试建立一个模式来套用，可把最好的方式形成企业或部门运作模式

第七章 让原动力来框架企业文化的发展

- 102 | 要了解企业文化是如何建立的，如何深入人心、使员工乐于作为。最主要的是掌握了它来增强成长的无形竞争力

第八章 以原动力来构建的思维

- 122 | 过去拥有受益匪浅的思维，如何来保有它、让它面对困境产生绝处逢生的信念，并不断地审视是否与现实脱节

第三部分 如何持续地保持原动力并强化它

第九章 在人员、组织中的维护

- 139 | 再差的组织，也因拥有优秀的员工而变得优秀。再优秀的组织，也因很差劲的员工而发挥不了效益

第十章 在战略、流程中的持续

- 154 | 再好的战略，缺了流程都无法实现；再棒的流程，离开战略方向终究不知何去何从，难以达到持续性的增长

第十一章 在行动、价值观中的坚持

- 168 | 企业文化的建构是源自于行动与价值观的形成，具有破解成长压力的企业文化体现于这两者的综合表现

第十二章 回归原动力让成长压力变为享受

181 | 只想告诉您：选择您所爱的，爱您所选择的。成长原本就是您所寻求的，享受它吧！

第一部分

原动力在企业发 展中的转变

有很多极棒的原动力行为，让企业不仅能在市场中找到自己的地位，更令内部成员极为欣喜地主动找寻发展机会。这既营造了让其成员实现理想抱负的内在环境，更能积极地展现它在外在环境中是最佳的团队。但往往在某些情形下，这种极为优秀的原动力走了样，在此让我们先来谈谈它是怎么变调的。

第一章 商业模式中原动力的转变

很多人在追求改变时，逐渐把原动力忘记了。当企业一味追求成长时，原动力与新的商业模式渐渐地改变、远离而不知觉，尤其是看到新的商业模式也采取复制来追赶落差，让企业成长变得更困难。更有甚者，看到大家都在谈商业模式而急于定义自己的商业模式。殊不知所谓商业模式已是后期发展的情形，而非当初原动力所成功的模式，因此反而产生更大的误差。

一个杂货店的老板，开店之前，一定要经过商业头脑分析。他会先取得一些外部环境的直觉分析：如这附近没有人开杂货店，买东西很不方便等；车站站牌亭有个店铺闲置，而每天有很多人在那里等车，冲动性购买有很强的吸引力，仅卖报纸就有很多的客户，他只要想办法让买报纸的人买更多其他的东西；或者附近的人跟他都很熟悉，开了店就有熟人固定来捧场；或者附近他所理解的商圈，没有比他更会经营的人……有其对外部环境的看法——拥有竞争力；对内部环境的评估——自己正好闲着，人事成本为零。上述问题与解答，凭他的商业头脑综合起来，一一推敲琢磨，问自己是否可经营此杂货店，这个综合的思考便是做生意的原动力。

开店后，当初他所模拟的状况一一被验证着，他也不断根据实际状况做调整。比如当初他以为客户都会对他和善热情，但事实上并不是每个客户都如此，因此他做了调整：对什么人谈什么话题，对客户的态度要友善，发展不同的待客之道等。即使没生意时，他去摆摆货架上的产品并调整，研究如何一下子吸引赶时间客户注意的技巧，并不断地依据当初的原动力去矫正行动，调整到最佳状况。他也不断学习新知识来改良他的运行状况，不断强化原动力，让人们也乐于光顾他的店，而且让大家对他的店产生独特的看法：如最有人情味，好

比是自家人开的。几年以后，这店存活下来，而且获利甚丰，客源非常稳定。经过时间的验证及财务目标的实现，这才算是原动力的形成。任何未经长时间验证（时间长短以行业标准为依据），并且取得财务利润的都不能称之为成功的原动力。如果开的店倒闭关门了，只能算是商业头脑的判断失误，不能构成原动力。因此，我们必须很严谨地定义“原动力”构成的要素：促成商业目标实现及造就财务利润的最初的成功理念。

接下来他的店生意红火得不得了，忙不过来了，便请了几位伙计来帮忙。他用对待客户般的心意和善地对待伙计，因此他的伙计也非常快乐而卖力地工作，并且从他身上学习他的原动力，也很努力地模仿。这时候他已从个人变为老板，开始思考如何管理他的伙计。他的想法很单纯：我用心做，做榜样给他们看，他们只要个个跟我一样就可以了。他牢记原动力，并把其复制到伙计身上。当然，并不能希望伙计完全跟老板一样优秀，大致上可以就行了，不行的已被淘汰了。

他的财务状况一直不错，银行或其亲戚也非常乐意给他投资，所以他用原动力的方式扩充了几个店，并依照他当初所想的商业模式的几个要点去操作。在店面的选择上，按客户的不同需要调整商品。面对周围的竞争者，他采取了一一突出自身优点的方式，以强调跟别家店的区别，同时也把店内最优秀的伙计抽调去当店长。他不断出现在这几家店，随时检验、矫正店的经营情况，同时也不断跟所有的员工讲他是怎么起家的，还不断提醒大家要以亲切和善的服务态度来留住每一位客户，注意客户的需求或调整商品，吸引客户注意。当然，各店的店长也非常推崇老板的作为，并告诉员工：他们都是一样的，因为这样付出，所以才当了店长。

当然老板也发觉毕竟不是所有店都出色，对于尚未上轨道的店，他也花了相当多的时间去改善运行，以期跟上本店的业绩。但有些店一直不好，所以他想关掉，然后再换个地点重开。但这样做可能会打击其他门店的信心。于是他放弃了这个想法而改为用其他更优秀的方法来留住客户，如营业时间的拉长，送货上门的服务，甚至削价促销增加对客户吸引力。当然，他还会花很多时间与客户打成一片，了

解他们的心态，从而调整策略。最终，经营不好的店取得了跟所有店一样的水平，财务状况也改善了。

既然这些店都还不错，为了成长应当再扩充，所以他也跟店长们商量发展前景。大家讨论得到的一个结论就是增加分店，联合采购，降低成本，有统一形象的招牌店面，增加顾客对其的信赖度。由于开店的规模越来越大，财务利润又好，吸引投资更不成问题，所以他加速了分店的扩展，又从店长底下的员工中挑选出来几个担任其他店的店长。为了营业额加速成长而实施的大量促销活动，使成本更降低了，核心竞争能力正朝有利的商业模式发展，且取得了喜人的前景。老板更加忙于各店的巡视、调整，为了更有效的管理，当初提出建议而且表现最优秀的店长，被提升为副总。有些分店进展又很快，店长可由副总来挑选。为了联合采购或行销，招了一些人员；为了有效调度资金，取得投资者的信赖，进行了财务系统的规划，许多专业人士进入管理层。

这时候他已成为总经理了，并拥有一个专业团队的管理层，按着他们所研究出来的商业模式加快企业发展速度。但他已没有太多的时间光顾每个分店，甚至只是在其开张时才出现过一次。很多人告诉他，这是一种很好的商业模式，只要不断地深耕，一定可以取得很好的成果。这时，每年企业的成长对他而言是一次又一次的掌声，就是赚更多的钱。虽然其中有几家分店业绩并不理想，但无损于整个发展规模。

这时，他用脑子做决策来赚钱，而不像以前那样跑到经营不好的分店亲自调整。慢慢地，他已接受了智囊团分析门店做不好的原因：这些分析非常科学化、数据化，但从未就原动力出发的观点来分析。因为这些人并不是长期观察过企业发展的参与者，而是带着专业水准来从事工作。而副总也理所当然地认为专业科学数据的团队能强化其管理层，总经理看看也的确认为自己过去太老土，不像智囊团这么有学识，可以提供那么多的管理方法，并开始说服自己目前所创立的商业模式是基于优秀的商业头脑所想出来的。

这时候原动力已逐渐消失，被所谓的商业模式取代了，甚至总经理认为这才是原动力。过去，他会留有一个绝招——门店地点不管好

不好，他总能用最亲切的待客之道，随时为客户调整或引进商品，满足客户所需，以留住客户，但随着分店的推广，跟他学会这招的店长在他过去盯着看时还能体现，现在已逐渐不再保持，原动力不见了。

总经理有时会想起原动力，但往往只是提起来他当初创业的艰辛过程，还有他伟大的事业是由他所制定的符合社会进步的商业模式所创立的。所以这时候，以前的想法、打败对手的态度、满足客户所需及创造客户所需的原动力，与现在扩店的规模速度、统一大量采购、降低成本、统一形象让人产生信赖感的商业模式分离了。接下来的发展因为对原动力的看法不同产生了两种不同的结果，在此我们先说其一，另外一种结果我们将在第五章来介绍。

这一切发展得都顺利，当然他也开始发觉成长有压力了，业绩并不如以前以倍数甚至两位数的增长，缓下来了。老总约大家一起来探讨，针对商业模式为主轴的讨论，得到一个共识：各个管理策略都做得不错了，与业界同行来比算是最优秀的。唯一是在规模上还不够大，也就是扩店速度、数量还不够快、不够多。而该区域他们能设的点都已占满了，有些地方甚至自家的点重复开设，这主要是不让别人有占据的机会。因此，他们又开始大规模的跨区扩充，几位老店长也都成了区域总经理，人员、店面设立完全由他们来主导了。整个管理层更庞大了，也更专业了。

原先的老总走在公司走廊上，大家已开始叫他总裁了。他现在已是董事长兼 CEO 了。在每个分区的管理层以能跟随他吃顿丰盛的晚餐为荣，并且极力向他说明如何依照公司的商业模式做到令人更为赞赏的方式，如何用标准流程让整个运作系统更顺畅。新的增长又开始了，也有许多店一直萎靡不振，而且随着规模越大，比例也愈来愈高，但公司总体营运的增长、目标仍是轻松完成。对营运不好的店也有人提出了一些改善建议，比如地点不对，商圈尚未到达评估水准，或是换个店长试试看，或是商品与该区的结构消费无法产生效益，但为了整体他还是要放弃一些商品结构的调节等等。

各区的总经理也依照他们个人的标准挑出适合的店长，随着他们地盘的扩充，开始遭受到其他区域性很强、经营也不错的连锁店的反

击，或是全国性的竞争对手插入他们的地盘。面对竞争对手的出现，公司采取了更强悍的攻击策略，并要求把内部管理水平再提高。在成长的压力下，开始转型开拓超市、卖场等规模形态不一样的店面来摆脱竞争对手的追击，在新的类型店也直接聘请了行业专家来负责，专家也以专业高水平推动着新类型店的扩展。但是，因为他们并没有一直追随总裁，未了解原动力是怎么使企业发展起来的，只能继续以行业的专业水准大力推动发展。而总裁也认为这是新兴的行业，他以前倡导的原动力难登大雅之堂，也就不再提起，而以一种全新学习的认知来支持并表扬更新的商业模式。

由于扩充得很快，营运不佳的门店很快地增加甚至开始有点拖累整个公司的财务利润。也因为快速的发展，所要的资金缺口愈来愈大，竞争压力的增加让毛利润愈来愈低。联合采购成本的优势也由于竞争对手的压迫愈加没有竞争力，甚至开始为了成长不断地削价甚至赔本而刺激营业额的增长，他开始发现与竞争对手的经营方式越来越雷同，为了差异所采取的经营手段也立刻被竞争对手模仿。

总裁开始陷入成长的迷惘。内部人员及专家不断讨论如何突破，但总有力不从心的感觉。资金的募集愈来愈困难。过去他所熟悉的亲戚、资金投入者在这范围内已是杯水车薪，也超出他们所能拿出资金的范围。到股票市场募集资金，好像也不是那么容易，而且随着商业模式的发展，同样的竞争者甚至走得比他们还顺畅。

总裁开始检讨商业模式，也就是他发展的利基方式。可是他心知肚明，照这么发展肯定破不了成长的关卡，而且竞争的优势慢慢地消失或同质化了，只好让日子过一天算一天，成长对他而言已是遥不可及，能保住现有的局面已不容易了。等待竞争对手提出兼并，或许这是唯一脱身的好机会。故事的结局大家可以预测到了。

在这里我们必须了解原动力的转变。原动力在成长过程中是不容易被界定，但是若能始终坚持，必然可产生源源不断的动力。因为一开始灵机一动的商业概念虽然看起来是一瞬间的，但是却是经过反复推敲、仔细思量过的。刚开始时，每个人的机会成本皆很低，没有失败的本钱，因此思索过的念头必须反复矫正到最佳状况，模拟到胜算