

持续领先

企业如何从产品成功、机会成功走向长久成功

〔美〕凯文·肯尼迪(Kevin Kennedy)

玛丽·摩尔(Mary Moore) 著

世界500强首席运营官与权威专家合力撰写，带给读者一手实战经验

全球第一部系统指导企业如何规避成长风险，保持领袖地位的管理巨作

On the
99th
Distance

持续领先

企业如何从产品成功、机会成功走向长久成功

〔美〕凯文·肯尼迪(Kevin Kennedy)

玛丽·摩尔(Mary Moore) 著

世界500强首席运营官与权威专家合力撰写，带给读者一手实战经验

全球第一部系统指导企业如何规避成长风险、保持领袖地位的管理巨作



GOING
the
Distance

图书在版编目 (CIP) 数据

持续领先 / (美) 肯尼迪 (Kennedy, K.), (美) 莫尔 (Moore, M.) 著; 王毅译. —北京: 高等教育出版社, 2004. 10

书名原文: Going the Distance: Why Some Companies Dominate and Others Fail

ISBN 7-04-015821-3

I. 持... II. ①肯...②莫...③王... III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 103987 号

Going the Distance by Kevin Kennedy and Mary Moore
ISBN 0-13-046120-2

Copyright © 2003 by Pearson Education, Inc.

Original language published by Pearson Education, Inc. All rights reserved.

Simplified Chinese translation edition jointly published by Pearson Education, Inc. and HEP Publishing House.

本书中文简体字翻译版由高等教育出版社和培生教育出版集团合作出版, 未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 **Pearson Education** (培生教育出版集团) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-7464

策划编辑: 马百岗 责任编辑: 麻众志 责任印制: 宋克学

出版发行	高等教育出版社	购书热线	010-64054588
社 址	北京市西城区德外大街 4 号	免费咨询	800-810-0598
邮政编码	100011	网 址	http://www.hep.edu.cn
总 机	010-58581000		http://www.hep.com.cn
经 销	新华书店北京发行所		
印 刷	北京中科印刷有限公司		
开 本	720×1000 1/16	版 次	2004 年 10 月第 1 版
印 张	16	印 次	2004 年 10 月第 1 次印刷
字 数	200 000	定 价	32.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 请到所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

物料号: 15821-00

Contents

绪论	
什么构成了一个伟大的公司?	3
八个挑战, 八个机会	3
复杂化: 一柄双刃剑	4
相关文献	4
本书结构	5
行动起来	7

第1章 可预测的挑战

八个可预测的挑战	10
挑战可以变成失败的威胁	10
失败的威胁——还是机会	11
决策层面的挑战	16
管理层面的挑战	21
小结	25

第2章 复杂性如何发展

第1阶段: 单一产品、单一市场	30
第2阶段: 新产品	34
第3阶段: 产品多元化	37
第4阶段: 多元化业务	40
成长阶段中八个难以避免的挑战	46
经历四个阶段的发展动力	47

第3章 监控复杂性的重要信号

“炫目”: 重要的信号	52
总结	55



第4章 创新

市场变革或技术惯性	60
近距离检视市场变革	61
成功分销的关键要素	63
行动计划	73
渗透战略	75
战略伙伴与收购	76
用于检测技术惯性的重要信号	77
行动起来吧	78

第5章 产品更新

产品更新：不可避免的挑战	83
成功的产品更新案例	85
怎么办？	89
从案例中学到的	91
策划产品更新的两个工具	93
重要的现象	96



第6章 战略与决策

思科成功的因素	99
思科的 A&D 战略	101
实施思科收购与发展战略	102
成功战略与决策失误	117
战略向量尺度过小	120
自我挫败的战略	123
根基浅的战略	126
缺乏灵活性和稳定性的战略	127
决策失误是如何发生的？	129

第7章 协同性

协同的五个原则	134
了解协同的存在和缺乏	134
随着公司的增长, 协同的难度增长	136
协同以明确的目标和领导模式为出发点	137
协同映射价值链	138
结构影响结果	141
后期公司的协同	142
调节和衡量协同性	151
思考和对策	153

第8章 学习型文化

文化作为一种管理工具	159
文化如何发挥管理作用	159
学习型文化与竞争优势	162
学习型文化的要素	163
乐于倾听反馈意见	165
建立文化基础	171
重要标志/重要表现	175

第9章 领导 DNA

摇滚明星式的领导	180
领导 DNA 的要素	183
领导 DNA 的专业要素	187
领导 DNA 随时间变化	189
领导 DNA 与其他的 management 问题	191
解决问题	193
重要标志	197
行动的原则	197



第10章 管理体系

第二情景	202
第三个情景	203
管理体系中的问题	203
复杂性推动正式管理体系的建立	204
有效的管理体系的工作原理	205
管理体系与文化	213
重要标志	215
小结	216

第11章 董事会监控

董事会的发展演变从发展初期到第四个阶段	220
董事会的作用	221
董事会监控软弱无力	222
董事会经常监控不力的原因	225
对策	226
重要标志	230



第12章 综述

主题回顾	234
变失败诱因为优势	236
迎接困难时期的挑战	238
重要标志评估	239
综合法：一种判断方法	243
结束语	247

绪 论

2001年1月，硅谷著名的风险投资家登·万林廷（Don Valentine）在网络业巨人——思科公司，召开了一次领导人会议。会上，他提出了两个问题：

1. 为什么一些伟大的公司会失败？
2. 思科还能作为一家行业领袖公司继续发展吗？

这次讨论从两张图表的回顾开始。第一张如表 I-1 所示，罗列了过去半个世纪所有生产计算机及计算机配件的领袖公司及它们的细分市场情况。在某一段时期内，每一个公司在其细分市场上都有一个显著、独特的标志性地位。但是，只有极少数的公司能长久保持自己的主导地位，大多数公司逐渐衰退、消逝，被迅速崛起的新公司替代。

另一张图表，如表 I-2 所示，列举了根据技术及竞争优势排名的公司名单。名单上的公司也都是大公司，而且它们大多数在其高速增长阶段被公认为理想的工作场所。显而易见，只有少数公司能长期保持自己的领袖地位。

表 1-1 1950 年 - 2000 年计算机和配件市场

1950 年 → 2000 年					
	大型机	小型机	个人 PC	工作站	大型机
电脑公司	IBM	DEC	苹果	Sun	IBM
	Burroughs	Data General	微软	惠普	富士通
	Control Data	Prime	IBM	康柏	/Amdahl
	霍尼威尔	IBM	康柏	戴尔	
	NCR	Comp Auto	戴尔		
	Univac	惠普			
配件公司	电子管	半导体	半导体	微处理器	硅
	通用	德州电器	英特尔	Sun	英特尔
	RCA Philco	Transitron	摩托罗拉	英特尔	LSI Logic
	Sylvania	仙童	德州电器	摩托罗拉	威盛
		摩托罗拉	威盛		Micron
			NSM		摩托罗拉
			Rockwell		

表 1-2 1980 年 - 2000 年计算机和配件

	1980	1995	2000
网络公司	数据网络	数据网络	数据语音网络
	3COM	思科	北电网络
	IBM		朗讯
	SynOptics		思科
	Wellfleet		阿尔卡特
	思科		西门子
配件公司	标准, ASIC, ASSp	硅	IC 卡
	英特尔	英特尔	英特尔
	摩托罗拉	ATT Semi	Lucent Semi
	德州电器	AMCC	AMCC
	LSI Logic	PMCs	PMCs
		德州电器	Broadcom
	Broadcom		

激烈的竞争和快速的变化, 是高科技行业的显著特征。同时, 高风险、伟大的贡献、财富也并存于这个行业。我们相信,

高科技行业成功与失败的教训，对于其他行业同样具有意义。登·万林廷的问题，对风险投资家、咨询顾问、高级管理层、公司领导、商业学校的学生，以及各种行业的分析人员都非常重要。我们相信，如果问题的答案能被破译，就可以建立一个保持成功的商业模型。这个模型可以识别有关公司运营状况的关键信号，帮助公司及时制定相应的预防或改正措施。

什么构成了一个伟大的公司？

说起“伟大”的公司，我们往往会想到那些占据市场主导地位超过5—10年的公司。我们可以推断这些公司已经建立了自己的文化，对市场有着巨大的影响力，能利用不断创新的产品开拓新的市场，而且建立了一定的内部控制系统。换句话说，伟大的公司已经很好地适应了它们逐渐复杂化的事业。

我们感兴趣的是，如何帮助伟大的公司——那些已取得一定主导地位的公司，长盛不衰，也就是说，帮助这些公司长期保持市场竞争优势，帮助它们超越障碍，保持持久的成功，并使它们成为其他公司学习的典范。我们建议伟大公司里的领导者或工作人员们都去关注图表 I-1 和 I-2 的内容。想一想，那些处于主导市场时期的伟大公司，会意识到将来可能出现的失败吗？

八个挑战，八个机会

我们相信，在构建伟大公司过程中，领导人一定会遇到八个挑战。这八个挑战中的每一个，既可能成为失败的诱因，也可能成为竞争优势的来源。如何应对这些挑战，将决定一个公司未来的成败。

若一个挑战没有被解决，并发展成为公司的威胁时，虽然最初一般不会导致公司丧失其主导地位，但是，如果威胁出现后，公司仍缺乏相应措施，就会引发其他问题。这样会削弱公司的实力，并给竞争对手创造进攻机会。正所谓，此消彼长！

复杂化：一柄双刃剑

复杂化是组织发展、壮大过程中与生俱来的特征，它是一柄双刃剑。如果一个公司能够透彻理解复杂的本质，能够监控它带来的挑战，并采取有效的应对措施，它就可以利用复杂化给竞争者设置障碍，从而获取竞争优势。而另一方面，复杂化也暗藏着妨碍组织发展的失败威胁。

每日的火警监控是复杂性检测的一个形象比喻。如果不能有效控制复杂化，公司就会难以适应市场变化。伟大的公司都能预见“火灾”的隐患，并制定相应的计划阻止或扑灭它们。而一般的公司往往等待太久，没有采取相应措施，最后“大火”蔓延，无法控制。

组织的发展带来复杂化，复杂化本身蕴藏着失败威胁和竞争优势，这是我们的基本前提。复杂化带来的种种可预见的挑战，不可避免地会在一个公司不同的生命阶段内出现。运用正确的工具和战略，公司可以充分利用复杂性，延长自己的生命。领导人根据一些重要迹象对公司运营状况进行诊断的频率，以及应对措施的有效程度，决定着公司的未来发展。

相关文献

撰写本书的过程中，我们参阅了其他有关公司成功、失败的

文献资料。我们发现许多文献资料只局限于某一种问题或某一种解决方案，或以同样的解决方案和方式，解决公司在不同生命阶段出现的问题。尽管这些文献都有其独到之处，但它们没有说明组织复杂性的不同发展阶段。我们希望补充完善这些文献提出的观点，并使之成为更全面、灵活和实用的方法。

与我们的观点相关的文献资料包括：

- 《谁动了我的奶酪》，斯宾斯·约翰著。这本书描述了复杂带来的变化——更好或更坏，以及人们相应的情绪反应和行为规律。
- 《创新者的困境》，克林顿·克理斯汀著。本书作者认为产品或公司的成功，经常会使公司成为自己过去成功的囚徒。
- 《跨越障碍》，吉富利·摩尔著。这本书讨论了高科技市场的复杂性，认为伟大公司必须与顾客建立亲密关系，并给予顾客成就感和满足感。
- 《适合、失败和荣誉殿堂》，瑞蒙·麦尔和查理·斯诺著。这本书描述了复杂的体系如何难以有效协同，并导致失败。
- 《从优秀到卓越》，吉姆·柯林斯著。这本书归纳总结了成功公司所共有的特征。

本书结构

本书以8个章节（第4~11章）为主体框架，每章以一个挑战为中心内容。在这些章节中，我们深入研究了每个挑战的根源及特点，以及标志它们出现的重要信号，并提出了将失败倾向变为优势的方法。第1章主要介绍八个可预测的挑战，及它们与公

司成功发展的本质关系。第2章为讨论复杂化和企业发展间的关系奠定了基础。第3章解释了重要信号的概念，以及使用这些信号的方法。

在接下来的8个章节中，我们用真实的案例分别说明了这八个挑战如何既能导致成功，又能导致失败。每章后的“思考题”栏目，列举了如何监控关键信号，和阻止或缓解失败威胁的方法。最后，第12章介绍了八个挑战彼此之间的关系和进行常规公司健康检查的方法。

图 I-1 说明了本书结构，您可以直接翻阅您最关注的论题。我们期望，在您领导公司发展的历程中，本书能够对您有所帮助。

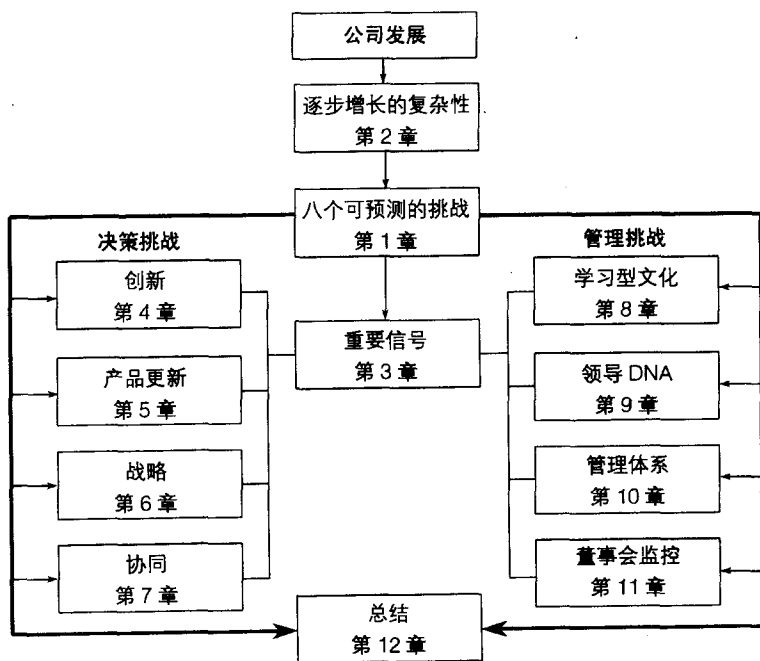


图 I-1 路线图

行动起来

我们希望这本书能够促使您不只是将手指放在公司的“脉搏”上，而是能够帮助您学会利用直觉读懂公司内出现的重要信号，并能将直觉和常规的分析检查配合起来。真正的挑战是直面您所不愿看到的事实。没有勇气和毅力，您的公司之船会深陷于变幻莫测的复杂之海，而仅靠您的警惕，是无法穿越那些惊涛骇浪的。

多一分仔细，失败的威胁是能够被发现的。根据那些重要的信号，您可以判断失败的危险会出现在什么地方。那些潜在的危险是真实而且不可避免的，但它们可以被化解和控制。要有直面现实的勇气，要学会利用学到的知识去生活。这是我们对所有领导人的期望，而不仅仅是对 CEO 们的。对失败威胁保持高度的敏感性，是每一个领导人每天都要面对的问题。

凯文·肯迪

玛丽·摩尔

第1章

<<< 可预测的挑战

- ❖ 成功意味着发展，而发展的结果是复杂化。
- ❖ 八个挑战都是从复杂演变而来，我们将它们分为两组：

决策层面

- 创新
- 产品更新
- 战略
- 协同

管理层面

- 学习型文化
- 领导DNA
- 管理体系
- 董事会监控

- ❖ 一个伟大的公司之所以会面临失败的威胁，原因往往在于它忽视或难以有效对这些挑战。
- ❖ 同时，这些挑战也是获得强大竞争优势的机会。

长期占据市场主导地位是许多公司的目标，然而能够真正实现这一目标的公司却寥寥无几。要理解成功者与失败者、伟大公司与跟随者之间的区别，就需要理解复杂化这一成功的天然副产品。

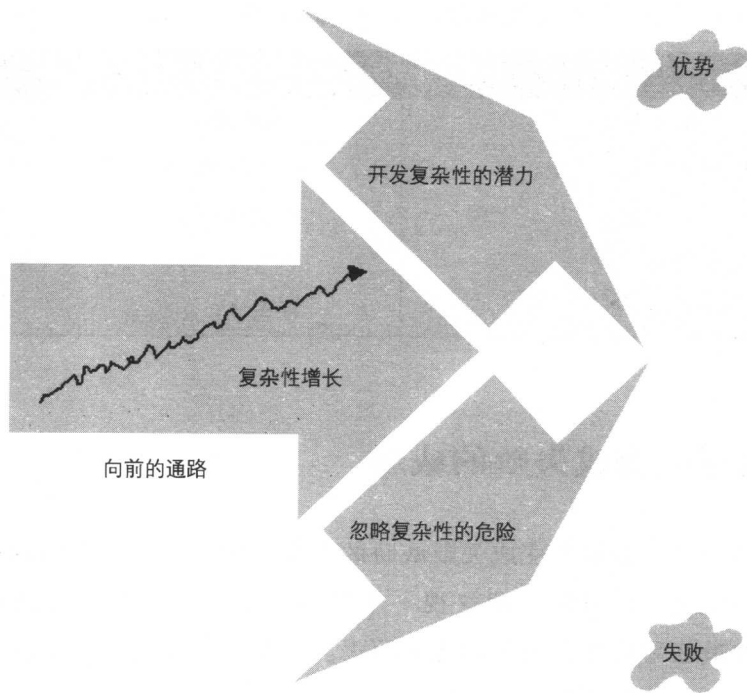


图 1-1 复杂性是挑战的源泉

一个企业的成功意味着发展，而发展意味着新技术、更复杂的组织结构、新的流程、更多的顾客和雇员、新的市场等等。复杂带来不可避免、但可预测的挑战，这些挑战可以从两个途径应对：

- 充分发掘、利用它们，增强竞争优势。
- 忽视它们，逐步走向失败、衰落的深渊。

八个可预测的挑战

所有发展中的公司都必须面对复杂化带来的挑战，这些挑战可以分为两组：4个决策挑战和4个管理挑战（如表1-1所示）。

决策挑战	管理挑战
<ul style="list-style-type: none">• 创新• 产品更新• 战略• 协同	<ul style="list-style-type: none">• 学习型文化• 领导 DNA• 管理体系• 董事会监控

挑战可以变成失败的威胁

每一个挑战都有变成失败威胁的可能。尽管单独一个挑战不太会导致失败，但是长期忽视一个挑战，会引发其他挑战的出现，并最终导致伟大的公司走向覆灭。如果有例外，也只不过是幸运而已。让我们来看几个例子。

假设一个公司继续依靠其技术惯性发展，也就是说，当竞争对手不断以技术创新（第4章）抢占市场时，它仍专注于其现有