

<<突破成长的困境>>

图书基本信息

书名：<<突破成长的困境>>

13位ISBN编号：9787506489225

10位ISBN编号：7506489228

出版时间：2012-9

出版时间：中国纺织出版社

作者：AMT研究院

页数：203

字数：151000

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<突破成长的困境>>

前言

序如果一个年销售额为500万元的小企业，每年保持80%的增长率，那么，10年、15年、20年后将会达到怎样的规模？

答案是：3.5亿元，67亿元，1275亿元。

1275亿元是什么概念？

意味着位居中国民营企业前10强，意味着是某一个细分行业的寡头垄断，意味着这个企业将会成为下一个华为或是美的。

但是并非每一个企业都有如此“好运”能“修成正果”，大多数小企业都停在或是死在半路上了。

回头看中国民营企业的成功，机会市场的大环境居功甚伟。

没啥战略，没啥管理，没啥资本，几杆枪就红红火火地弄起来了。

可发展到一定规模的时候企业就感觉不对劲了，无论管理者怎么使力，就是感觉累，业绩就是升不上去了。

再抬头一看当今的大环境，发现人工费用涨了，竞争对手多了，消费者难伺候了，还有一堆外资大鳄想要吃掉你。

可真要放弃时，似乎又发现心中那个伟大的梦想确实难以割舍，总之一词“纠结”。

引用一段AMT的消费品行业分析：“国内消费品市场形势日渐严峻，出口下滑对国内快消品行业产生不良影响，行业内部市场竞争加剧，通货膨胀导致消费者购买力下降，消费者不断对产品及服务提出新的要求，同时政府对消费品产品质量、价格等方面管控力度加大……这种种问题，已经成为影响行业及企业生存发展的关键因素。

随着市场环境的变化，消费品行业结构也将发生改变。

M型消费使企业品牌建设迫切度提高，原市场中的传统优势产品可能会被新兴产品取代，企业竞争激烈的结果将导致优胜劣汰，行业并购增多，一些企业渐渐积弱，退出大众视线，超大型企业浮出水面……消费品企业究竟应该具备什么样的能力才能赢得竞争？

从营销要素上来讲，是品牌、产品，没有长期的品牌资产积累，就不可能长期坚守阵地--消费者的心理；没有长期对优秀产品的发展和演进，就不可能拥有一套可持续的良好装备，就失去了竞争的基础。

得出的结论是：中国市场环境的大趋势“从机会市场向成熟市场过渡”，今天企业经营难度比10年前难上十倍百倍。

那么，在产品、技术上已经建立了一些优势，市场品牌具有一定知名度的“潜力企业”，究竟如何突破高成长的桎梏，克服困难修成正果呢？

当然，我们有一个假设，就是企业的管理者是有远大理想的，没有梦想的企业不需要讨论这些问题。

困惑一：缺少坚定不移、上下一心的方向感和使命感这个问题有两个层面的表现，一是企业高层找不到正确的方向：对进入的行业缺乏信心，怀疑自己进错了行业；这山望着那山高，盲目搞多元化；满足现状，看不到潜在的危机，小富即安，随波逐流，得过且过。

另外一个层面是企业高层没有把企业的方向落地到每一个经营者、每一个员工的思想和行动上，结果是：老板急发展，中层求稳定，基层思安逸。

困惑二：经营与管理的混淆大多数企业经营者在通过长期的市场锤炼后，经营的感觉往往都是不错的，但企业做大了以后由于规模剧增，经营压力会非常大。

这时候，寄希望于通过管理的改善来缓解压力，有几个常见的问题：有组织分工，但不系统，责权利不清；有授权，但授权不清晰，老板既管大事又管小事；有规范，但流于形式，得不到有效落实；有各种管理改善项目，但只解决点上的问题，往往“按下葫芦浮起瓢”，达不到预期的效果。

而同时，经营的挑战也越发明显：规模大了，客户多了，却反而失去了市场的敏感和直觉；试图复制原来经营成功的模式，再捡一次“金元宝”，却换来一次又一次的失败；经营决策飘忽不定，或固守本业或盲目扩张，经营团队做无用功，身心俱疲。

<<突破成长的困境>>

困惑三：“队伍散了，不好带了”/“21世纪最缺的是什么？”

人才“高成长的企业肯定是缺人的，但老板感觉很头疼的是：外来人怎么用，原有的员工怎么提升，如何让员工保持干劲、同心协力。

那种“士为知己者死”的雇员越来越少了，老板很孤独；一些优秀的雇员、关键岗位的员工甚至是自己的“铁杆”纷纷离去，企业开始陷入人员危机；空降的外来优秀人才总觉得水土不服，无法施展；新员工与老员工形成不同的小群体，出现“部落”文化。

有这么多的问题，究竟企业还有没有救？

本书将为这类企业提供很好的参考。

但改善、提升同样需要一些前提，企业经营者必须做好一些准备：·行业发展好，盈利能力强：这是基本的市场判断，绝不要“逆市场潮流而动”。

·企业的短期发展整体上没有危机：经营始终是王道，任何管理变革都需要有业务的支撑。

·企业管理提升的迫切性高：至少经营团队要有这样的管理理念。

·领导人耐心完善管理：提升不能一蹴而就，高层一定要对变革有持续的信心和耐心。

看完本书，有以下两个体会：不要错把管理当经营。

其实，经营和管理是企业硬币的两个方面，经营面对的是外部市场，而管理面对的是内部运作；经营强调创新，而管理强调科学；经营主张开放的资源整合，而管理主张封闭的制度稳定。

但是在任何时候都不能因为管理改善而放弃经营的主线。

要善于抓住管理改善的节奏。

在市场操作中大家都熟知一句话：“旺季抓销量，淡季做市场。”

“这是非常经典的对于节奏的诠释。

在旺季的时候，投入大量的资源开展促销活动，在带来销量增长的同时，必然会造成毛利率的下降。

而在淡季的时候，投入再多的资源可能对于短期之内拉升销量都不会产生明显的效果，于是很多厂家都会选择在淡季的时候开发、维护渠道和进行品牌建设。

但品牌的建设是一个漫长而寂寞的过程，效果是需要时间来检验的。

于是这里面就会有一个矛盾：投入和产出不同步，即销量提升和利润率提升的矛盾。

我们需要找到销量和利润率之间的一个恰当的结合点，即掌握两者有效推进的节奏。

如果放到整个企业经营的大平台掌控管理的节奏，当然会更困难些。

因此要“抓住主要矛盾”，系统地解决问题。

希望本书可以为企业的经营者们带来新的思路。

黄培（AMT消费品行业线总经理）2012年6月前言改革开放三十多年，市场机遇造就出无数弄潮儿。

有很多企业昙花一现，但是更多的企业在成长的路上不断面临并积极突破新的困境。

在AMT的咨询实践中，我们无数次听到来自企业高层的烦恼：战略不落地：提出来新一轮的发展战略和目标，但是无法落实；随着企业规模的扩大，企业的发展越来越难以掌控。

时间不够用：企业的管理不是靠一个系统，而是靠老板个人；老板一个人忙得团团转，但是反而成为企业发展的最大瓶颈。

高处不胜寒：老板高瞻远瞩，但是没有匹配的管理团队来承接；有烦恼没人可以倾诉，老板成为孤家寡人……中国很多成长型企业经过了前期的野蛮式高速增长，普遍呈现组织能力的增长严重滞后于业务规模的增长、业务管理体系的建设严重滞后于业务爆发式增长，迫切需要由机会型成长转变为有策略、有计划的可持续性成长，由此面临着如何进行企业系统能力提升的问题。

AMT研究院系统地研究了华为、美的、联想、万科等国内标杆企业的发展历程，看看他们是如何走过成长的青春期进入成熟的盛年期；同时和各行各业广大的成长型企业客户一起不断探索如何实现持续经营、永续发展，为基业常青奠定稳定的可持续积累的架构。

通过十多年的积累，针对成长型企业对持续高速增长的强烈诉求，同时又面临着来自于各方面的发展瓶颈这一特点，AMT为成长型企业量身打造了企业持续增长的“五步加速法”（Five Steps Accelerate Success）：战略梳理-机制优化-管理提升-IT支撑-业务突破。

本书结合AMT多年的研究和咨询实践，通过来自企业现场的问题和经典案例提炼，深入浅出地介绍了成长型企业突破成长困境的五步加速法，旨在通过简明的语言和实用的方法帮助读者描绘出企业持续

<<突破成长的困境>>

增长的行动蓝图，希望成长型企业的管理层能从中受益。

最后，我们要特别鸣谢AMT的咨询客户：泸州老窖、相宜本草、绝味食品、顾家家具、一品红药业、金意陶、辽宁能源、DAZZLE等。

这些行业领先企业和AMT顾问共同在企业系统能力持续提升等方面的思考、探索、实践，是检验“管理观念”和“管理方法”的有效途径。

也感谢AMT咨询合伙人王玉荣女士、特聘专家李东来先生、消费品行业线总经理黄培先生、肖志先生，AMT资深顾问张丽锋、程鹏、金国华、刘本禹、杨宁、祁德君等，他们在实践中对咨询方法不断改进，为本书提供了不少成长型企业关注的问题以及他们的实践心得和体会；感谢陈志刚、黄真、陈彦甲、邵立人、黄灵敏等AMT各部门的同事参与本书的写作。

再次一并表示诚挚的谢意！

葛新红（AMT研究院院长）2012年6月

<<突破成长的困境>>

内容概要

本书针对国内成长型企业对持续高速增长的强烈诉求，但同时又面临着来自于各方面的发展瓶颈这一特点，阐述了成长型企业迫切需要战略、机制、管理、IT支撑各方面的综合提升以及业务突破，以促进业绩增长，为持续增长提供稳定的可持续积累的支持。

本书内容是AMT研究院在国内十多年咨询经验的总结，通过对美的、万科、李宁、华为等数十家行业标杆企业的管理实践的提炼，融合了数位行业专家和相关领域学者的精辟见解，旨在用简明而实用的语言帮助读者描绘出企业持续增长的行动蓝图。

本书适合成长型企业的经营者和管理人员阅读。

<<突破成长的困境>>

作者简介

AMT研究院

AMT集团是中国本土领先的“管理+IT”综合服务机构，业务领域涉及管理咨询、信息化咨询、IT技术、服务外包。

AMT将自身定位于“企业变革推进者的伙伴”，专精于“企业战略执行保障体系”“企业业绩增长体系”的构建，提供从战略分解、机制优化、管理提升到IT支持领域的综合解决方案，加速客户业绩增长和管理变革，为客户创造实实在在的价值。

AMT研究院，结合国际视野与中国实践，进行管理前沿和最佳实践的研究，为我们的咨询服务提供持续的动力。

AMT研究院已推出超过50辑管理和信息化类丛书；每月出版《AMT前沿论丛》，到目前已经出版一百余期，直接影响企业高层，为中国管理者提供学习和交流的平台。

<<突破成长的困境>>

书籍目录

第一章 成长的困境

- 一、成长是硬道理
- 二、看看你的企业处在什么成长阶段
- 三、成长型企业老板的烦恼
- 四、寻找成长型企业持续增长之道

第二章 让战略引领成长的方向

- 一、战略为何是空中楼阁
- 二、战略是成长的方向
- 三、战略需要共识、共鸣，才能产生共振
- 四、战略落地需要长效保障

第三章 机制让人人成为企业增长的发动机

- 一、都是机制惹的祸
- 二、治理机制为企业提供根本制度保障
- 三、打造价值链运作机制，激发组织活力
- 四、组织/责任机制优化，实现权责明晰

第四章 管理让老板无为而治

- 一、老板不做救火队员
- 二、建章立制，让企业发展不依赖于个人
- 三、人才发展，培养英雄而不是依赖英雄
- 四、创造个人激情 激发组织活力

第五章 让IT建设成为企业增长的助推器

- 一、IT建设，不建不行，建了头疼
- 二、“识才善用”，让IT支撑潜能释放
- 三、借第三方之力，展企业宏图

第六章 业务突破需要各要素综合发力

- 一、成长型企业能力提升既要系统规划，又要快速落地
- 二、从一个案例看如何切实实现业务价值

<<突破成长的困境>>

章节摘录

二、战略是成长的方向 企业战略是企业管理层所制定的“策略规划”，它的目的在于：建立企业在其市场领域中的位置，成功地参与竞争并战胜竞争对手，满足顾客的需求，获得卓越的业绩。战略对于企业发展有两个非常重要的意义：一是预先积极地规划出公司的未来经营之路，赢得一个相对其竞争对手持续的竞争优势；二是将企业中所有部门、管理人员、职员拧成一股绳，围绕企业的战略规划稳步、积极、有效地开展工作。

如果一个企业没有战略的话，那么它的管理者就不会有一个框架将各个不同的行动编织成为一个整体，也就不可能拥有由各部门的行动统一而形成的一种团队的力量。

1.成长型企业为什么需要战略 战略对于处于任何成长阶段的企业的发展都有着重大的意义。

爱默生曾说：“每年我都花一半的时间在战略规划上，雷打不动。

”可口可乐的经理们每半年要花3天时间和总经理以及高级管理层讨论战略规划。

这两个企业的高级领导层积极参与企业整体及业务单元战略规划过程，表明了这些优秀企业高层对战略规划的重视。

华为作为成功企业的典范，在其创立和初步成长阶段，清晰的战略定位和实施规划为后来的持续发展奠定了稳固的基础。

最初电信业在国内还是较小的行业，通信质量不能满足人们的需要，更重要的是其价格高和使用不方便，大多数单位和私人的通信需求被大大压抑，多数中国人被挡在市场之外。

对中国市场而言，改进通信质量、降低成本的技术开发成为决定行业竞争成败的关键。

华为在进入电信行业之初，便倾全力投入到程控交换机的开发上。

产品开发成功，使华为与国内竞争对手拉开了距离，在电信行业站稳脚跟。

当时国际巨头主要集中在城市市场，华为程控交换机等产品开发成功后，首先选择农村新市场进入，走“农村包围城市”路线，因而没有遇到国际巨头的激烈狙击。

实际上，国际巨头在高端市场上的巨额垄断利润和高成本运营模式，使其无意狙击华为。

华为在农村新市场成功后，开始进入城市市场，由于技术性能逐渐接近国际巨头，成本又低于国际巨头，在城市市场能为电信运营商提供更高性价比的产品与服务，于是华为又成功扮演了“低端进入者”的角色，在中国城市市场上不断“收复失地”。

一般企业做大后大多都会走向多元化，而华为坚守“只做通信产品”的道路；在IT业形势一片大好时，华为却未雨绸缪，先喊出“IT业的冬天必将到来”，为企业发展敲响警钟。

战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。

打个比方来说，战略好比是制作一部电影，每部电影都要有一种情境，通过这种情境让观众体验到某种结果。

战略思想与此非常相似，因为它要求能首先展望到企业所要达到的理想结果，然后集中思考怎样实现既定目标，再反过来考虑该如何一步步去努力实现。

战略思想的运用对一个企业来说，有促进其兴旺发达和决定其生死存亡的重要意义。

未来学家阿乐曼·托夫力曾说：“没有战略的企业就像在险恶的气候中飞行的飞机，始终在气流中颠簸，不管企业的规模多大、地位多稳定，都将在新的革命性技术和经济的大变革中失去其生存的条件。

”这充分说明了战略思想的重要性。

企业之间的竞争，在相当程度上表现为企业战略思维、战略定位的竞争。

而对于正处在变革期的成长型企业来讲，战略对于企业的发展有着更加重要的意义。

一方面，成长型企业已经在量上取得了长足的进步，下一步就是要完成质的飞跃，而成长型企业只有找准市场定位，找到符合企业自身特点的战略，才能完成华丽的转身；另一方面，随着我国产业结构的调整以及市场结构的细分化与多样化，市场的空白点逐渐减少，行业井喷式增长的机会越来越少，仅凭直觉把握机会和直接模仿即可成功的时代正悄然消逝，这也促使处在这种大的经济背景中的成长型企业必须时刻保持清醒的头脑，把握市场方向、注重战略规划。

面对愈加变化莫测的市场环境，企业很多时候如同在黑暗中行进的航船，既无法确定前进的方向能否

<<突破成长的困境>>

将自己带向成功的彼岸，也无法看清前进途中暗藏的种种风险，而战略此时就如同灯塔一般为企业指引正确的航向，照亮前行的道路。

成长型企业每年都在考虑增长、增长、再增长，要实现这个目标就必须考虑为什么要增长，增长多少才是合理的，增长从哪里来，如何才能达到这个目标。

而这些问题只有战略才能解答。

处在变革中的成长型企业要实现企业的持续增长，就必须有科学、合理的战略为其保驾护航，战略的科学规划和有效执行是成长型企业持续增长的夜航灯（图2—2）。

联想集团成长阶段的战略决策对于很多快速发展的成长型企业来说是一个很好的启示。

1993～1998年，联想只花5年的时间就使销售额翻了10倍，创造了一个IT神话。

然而即使这样优秀的成长型企业，也曾遭遇战略迷失。

2001～2003年，企业在杨元庆的带领下将业务延伸至互联网、软件等多个领域，结果，不但没有带来更广阔的市场，反而令联想增加了几分忧患。

之后，联想缩减业务，重新调整公司战略，专注于PC领域，才使得联想更强更稳地矗立在IT领域。

在战略决策的过程中，没有哪一个选择一定是对的或是错的，也没有哪种固定模式是可以完全遵循的，企业需要的是认清自己的优势和劣势，依据“量体裁衣”的原则，做出符合自身发展的战略决策。

联想在战略上所走的弯路警示我们，战略是企业前行的夜航灯，而合理、适用的战略才能为企业的持续增长保驾护航。

P29-32

<<突破成长的困境>>

编辑推荐

《突破成长的困境：再造成成长型企业持续增长》被誉为中国人写给中国企业的《基业长青》，告诉很多成长型企业，经过前期野蛮式高速增长后，如何突破成长的困境，实现永续经营！

<<突破成长的困境>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>