

CEO的危机突破法则

文 / Mark Gottfredson

危机的来临，让我们目睹了很多CEO的离职。其实，在我25年的咨询生涯中，观察到的一个重要现象是，很多当代CEO没能找到帮助自己的企业不断增长的突破法则，结果他们的任期也因此而短得惊人。据一项权威机构的调查表明，40%的CEO平均任职时间仅为1.8年。这使我和我的同事们开始寻找一种可以让CEO们做得更好的方法。

在调查研究了1500家企业的成功和失败之后，我们发现了四个基本商业定律，它们可以作为CEO和企业管理者们走出“短命”怪圈的突破法则。这些定律适用于处于任何时期的企业。当然，在时下的危机环境中，它们更不失为管理者们的重要破冰武器。

“四项基本原则”

这四个我们称之为突破法则的基本定律分别是：成本和价格持续降低；竞争定位决定你的解决方案；客户和利润池不可能一成不变；简化带来成效。

从长期来看，无论价格趋势如何，成本需要持续下降，这是法则一——成本和价格持续降低——的根本所在。

观点提要

- 四个我们称之为“突破法则”的基本定律分别是：成本和价格持续降低；竞争定位决定你的解决方案；客户和利润池不可能一成不变；简化带来成效。
- 对于法则二的实践，中国企业管理者尤其应该注重。这是你们最薄弱的一个环节。

除了将自己与排名行业第一的竞争对手对比，还应在每个方面分别找出做得最好的企业（包括你自己的企业），也许一个对手有世界一流的供应链物流管理，而另一个对手有一流的生产管理。你可以建立一个假想的对手，它是最好中的最好，也就是我们所说的最佳实践者，把他们作为标准来改善自己，努力超越你的所有对手们。对法则一的实践，日本企业家可以说是世界同行们的榜样。

对于法则二，优秀的经理人知道在竞争中处于何处以及绩效提升方案意味着什么，公司可以从三条路径中获得有吸引力且持续的回报：占据突出的市场领导地位；凭借创新及品牌建设强调产品差异化；培养客户忠诚度。竞争定位决定可行的绩效提升方案。定位不会固定不变，请关注客户忠诚度。

法则一和法则二是全世界各地经理人都需要着重加强的领域，而对于法则二的实践，中国企业管理者尤其应该注重。以我的观察，这是你们最薄弱的一个环节。模糊的定位自然导致企业发展方案的失准，这相当于还没有开始竞争就已经失败了。也许中国企业管理者可以从“你的业绩提升解决方案”中找到一些借鉴。

法则三——客户和利润池不可能一成不变——要求优秀的经理人能预测利润池的转变并制定相应的战略和技术。理解客户及利润池的变化可以从四个趋动因素考虑：客户偏好及行为转变；创新带来长期的客户转变；客户及供应商议价能力的转变；商业环境的转变。

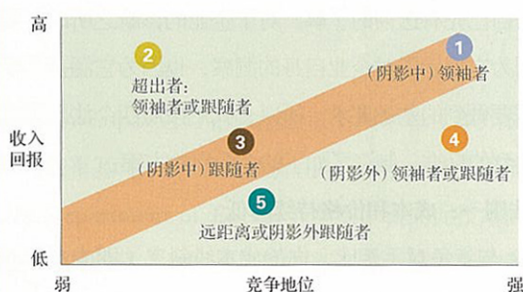
当然，要了解这些转变需要企业有合适的机制。但是，这并不意味着管理者就要一味地增加各种流程而使企业变得越来越复杂，这也是法则四的主旨。几年前，贝恩公司的研究者对全球960家企业的管理者进行调查，询问他们企业复杂性在其组织中所处的情况，近70%的管理者称

复杂性正在增加公司成本并阻碍企业增长。另外一组研究者研究了在17个不同行业的110个企业里,复杂性对增长性的影响,结果发现,复杂性最低的企业比中等复杂程度的企业增长速度快30%~50%,而比复杂度最高的企业快80%~100%。

企业的简化可以分为四大类:战略或业务简化,重点关注主要目标;产品简化;组织及决策的简化;流程简化。精简组织结构决策职责和关键业务流程,实现明晰、迅速有效的满足客户需求,以此超越竞争对手。当你扩大公司的决定制定过程时,要去了解供应商、分销商和客户的反馈。

你的业绩提升解决方案

企业管理者首先根据自己的竞争力确定自己在市场中的位置



对于自身所处的不同位置,企业管理者应选择不同的解决方案以使企业利益最大化。

市场定位	主要特征	行动举例
1. (阴影中) 领袖者: 保持既定路线, 积极地	- 有较高的市场份额和较高的稳定回报 - 可以产生充足的现金, 以在质量、服务、技术和创新方面的投资超过竞争对手	- 追加投资以获得更多份额, 持续降低成本以扩大与竞争对手的利润差距 - 提高产品、服务、质量和创新的行业领先标准 - 探索与现有业务相关性高的其它业务
2. 超出者: 投资以保持优势	- 在价格伞的保护下运营, 但价格伞有坍塌的危险; 收取溢价, 有不成比例的高回报 - 或者 - 有独特的创新和技能, 例如有专利权的药品、非常高的客户忠诚度, 或者类似iPod的突破性产品 - 通过与竞争对手的产品差异化或提供更好的服务而占据市场上峰	- 降低成本以备价格坍塌 - 把自己的创新向相应的细分市场进行有效的营销, 并提高客户忠诚度 - 在建立品牌、细化市场细分计划、改进产品和服务、将消费者引向新的主导产品方面进行投资 - 使成本显著低于行业既往走势
3. (阴影中) 追随者: 创新和提升	- 稳居第二或第三把交椅; 很少是成本控制的领袖, 拥有浮动但可以接受的利润	- 积极投资于创新、成本降低和完善客户忠诚度 - 收购落后的对手以扩大规模和市场份额 - 密切监视领袖企业的潜在错误
4. (阴影外) 领袖者: 诊断原因; 为成为真正的领袖而投资	- 可能被过去的业绩所束缚, 没有很好地管理成本, 为质量问题头痛或缺乏创新 - 或者可能正在投资于获取市场份额的项目	- 诊断表现不佳的原因, 并在正确的行动上投资, 如改进相对成本优势、降低“价格流失”(折扣广告、代金券等使价格与预期的比更低), 提高客户专注度等
5. 远距离或阴影外追随者: 提升或出局	- 市场份额低或收入低于行业平均水平, 可能由很多因素造成(如没有像竞争对手一样管理好成本, 服务差而留不住客户等)	- 与一个更大的竞争对手合并 - 寻求差异获得利基市场, 然后巩固和扩张 - 寻求非常积极的业绩提升方案 - 利用定位图制定合并决策并尝试一个可以带来更多回报的组合

一切始于“自知之明”

中国有句俗话说：“人贵有自知之明。”这在企业管理上也不例外。企业制订任何参与市场竞争的战略战术前，都要对自己先有透彻的了解。对于企业的诊断之所以重要，不仅因为它揭示了对企业自身的洞察，也因为它涵盖了管理团队需要做到的基础要求。所以，我们按照四个法则要求管理者达到的标准，制订了如下的企业自检方案：

法则一：成本和价格持续降低

◎ 与竞争对手相比，你的成本线斜率（即成本降低情况）如何？

◎ 你所在的行业价格线斜率如何？你的成本线与之相比情况如何？

◎ 与竞争对手相比，你的成本处于什么位置？

◎ 在最重要的几个方面上，谁是最高效的？

◎ 与别人相比，你能取得的最大改善领域是哪里？

◎ 你的哪些产品或服务是（没有）赚钱的？为什么？

法则二：你在竞争中的位置决定你的解决方案

◎ 你和竞争对手比，在资本回报和相对市场份额方面处于什么位置？

◎ 领袖企业是如何赚钱的？它们用什么方法？

◎ 你的商业定位最有潜力的是什么？

◎ 你的市场有多大？

◎ 哪部分发展得最快？

◎ 你在哪些市场获得或失去更多的份额？

◎ 什么能力为你创造竞争优势？

◎ 哪些能力需要加强或获得？

法则三：客户和利润池不会一成不变

◎ 最大最快的增长和利润最高的客户细分是什么？

◎ 与竞争对手和替代者相比，你在满足客户需求方面做得怎么样？

◎ 你留住的客户比例是多少？

◎ 与竞争对手相比，你的纯推荐分数记录如何？

◎ 你的利润池是多少？

◎ 这一利润池未来如何改变？

◎ 机遇和挑战是什么？

法则四：简化带来成效

◎ 你的产品或服务有多复杂？这种复杂程度使你付出多少成本？

◎ 你的创新支点在哪里？

◎ 在消费者心中，你的产品以哪几种方式表现突出？

◎ 与竞争对手相比，你的组织和决策制定复杂程度如何？

◎ 这种复杂性的影响是什么？

◎ 在你的运营流程中，复杂性存在于什么地方？

◎ 这给你带来的成本是多少？

经过诊断的企业，就可以试着制定有针对性、有竞争力的发展战略了。比如你的企业可以制定以下目标：

◎ 减少2亿元成本，使与竞争对手的对比从其成本的110%降为90%；

◎ （与竞争对手比）相对市场份额从0.9提高到1.2，将高利润的细分市场份额从40%提高到60%，客户保留度提高6%；

◎ 通过将利润最高的产品线向下游扩展服务的方式将利润池中40%的20亿元提高到70%的28亿元；

◎ 将SKU（库存）从10万降到2000。将组织层级从5降到3；将运营管理成本的20%外包；

Mark Gottfredson 是贝恩全球绩效业务负责人。

（采访整理 / 康路）