

<<公司战争>>

图书基本信息

书名：<<公司战争>>

13位ISBN编号：9787111257202

10位ISBN编号：7111257200

出版时间：2009-1

出版时间：机械工业出版社

作者：北京仁达方略企业管理咨询有限公司

页数：217

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>

## &lt;&lt;公司战争&gt;&gt;

## 前言

2008年,突然之间,很多企业被“4把刀子”(人民币升值、原材料价格猛涨、用工成本激增、外贸困境)严重割伤,还要被“1根绳子”(信贷收紧)牢牢捆住,垂死挣扎。

如今,从美国开始的金融风暴愈演愈烈,世界经济格局将发生重大变化。

如此境况之下,中国企业如何最大限度降低危机造成的伤害?

如何在困境中突围?

如何制定应急方案?

这是当前企业家们讨论最多的话题。

如果无所顾忌贸然行事的话,将来很有可能陷于困境,企业战略性思考被急切提上了日程。

火上房了,躲不掉了。

战略是将一连串看似各自独立的事情联系起来的思考,它能产生如同“蝴蝶效应”般的影响。

“一只蝴蝶在巴西轻拍翅膀,可以导致一个月后得克萨斯州的一场龙卷风”说明事物发展的结果,对初始条件具有极为敏感的依赖性,初始条件的极小偏差将会引起结果极大的连锁反应。

一个坏的微小的原则,如果不加以及时地引导、调节,会给社会带来非常大的危害;一个好的微小的原则,只要正确指引,经过一段时间的努力,将会产生轰动效应,或称为“革命”。

此次产生于美国的金融风暴乃至经济危机,对全球造成的影响就如同一次“蝴蝶效应”,其影响在未来很长一段时间内都将难以消除。

中国企业必须做好准备。

此前,中国的企业特别是民营企业在成长过程中,由于忽略了系统能力的构建,付出了惨重代价。

如本书中提及的秦池、三株、格兰仕、南望、德隆等案例,它们的领导人都是非常优秀的企业领袖,但都不可避免地成为“昨日黄花”。

拿“德隆”来说,它的成功和衰落,宛如昙花,惊艳一现。

从投资400元冲洗胶卷的彩扩社,到涉足大半个中国的庞大金融“帝国”,20年弹指一挥间即告终结。问题并不仅仅限于德隆,悲剧仍然在一幕幕上演,只不过换了场景和道具而已。

从我国企业的发展战略考虑,企业的粗放式发展面临挑战,汇源被收购、三鹿奶粉事件、出口行业的亏损等表面现象,背后是我国企业发展战略问题和发展目标问题。

单纯追求利润、回报,导致企业长期竞争力不足,更难谈及国际化竞争。

过去我们经历了贸易量大质低,企业竞争力受到伤害和冲击,但至今没有根本改变,当前我国呈现金融量大质低的局面,金融竞争意识并没有拉抬高度和应对策略。

外资银行投入少、收益大;而我国银行投入大、收益少,银行业同质化竞争达到极点,自我伤害和恶性竞争严重存在。

这些严重问题是我国金融改革必须面对的。

我国金融改革依然局限眼前,缺少长远战略。

汇丰银行进军我国农村金融、高盛投行在我国的农村养猪,具有耐人寻味和深谋远虑的长远性与战略性思考,是值得我国企业界认真对待、严肃规划和长远考虑的。

**角度出高度** 要想解决中国经济的“隐忧”,必须摒弃以前陈腐的观点,产品成功、企业家个人的成功、单一机会(资源)的成功、不按规则的成功等都不等于企业成功。

必须从战略的角度进行分析,进而在企业竞争力、所选行业、价值链重组等方面进行详细分析,不能像过去那样,将某一产品孤立地称为一个行业,因为行业的意义远比此更丰富。

大名鼎鼎的国际投资银行美国高盛集团历来是玩资本的高手,但最近却忙着在中国养猪。

据悉,高盛近期斥资2亿~3亿美元,在中国生猪养殖重点地区湖南、福建一口气全资收购了10余家专业养猪场。

高盛斥资养猪并非是单一战略的选择,而是产业链式的一种战略布局。

所以,选择适合的产业、培育竞争力、重组价值链,它们本身就是一个有机的整体。

**高度出视野** 国际化不仅擦亮了我们的眼睛,更荡涤了我们的灵魂。

经济全球化在文化方面也产生了深远的影响,其中最突出是由企业价值链重组所带来的文化冲突——

## &lt;&lt;公司战争&gt;&gt;

如何看待客户，如何看待公司的产品与服务，如何看待公司的资产与核心能力，成为冲突的焦点。联邦快递本来是空间服务商，但是，她宣称“使命必达”，追求24小时内把任何物品送到任何地方，她不可思议地变成了时间服务商。

Iphone，当我们都在追求“以客户偏好”为中心的价值理念时，她居然自己定义一个价值，然后让利益相关者向她的价值点汇聚，微软、AT&T、索尼等相关商业巨头几乎要讨好苹果公司才行。

师夷长技，只有整体考虑，通盘行动，中国企业才能获得新发展。

视野定未来 强大的国家必然要有强大的企业，强大的企业必然要有一群生机勃勃的企业家群体，要想有一群生机勃勃的企业家群体，就需要有实用、有效的战略思想。

以往靠一个机会就成功的时代已经过去，现在企业需要的是培养能力。

只有凭“能力”才能长久。

实现中华民族的伟大复兴，是振奋人心的号角。

我们认为，这种复兴不是对历史的重复，而是前所未有的超越。

中国要成为世界上最强大的国家，中华民族将成为世界上最强盛的民族。

中国未来的企业家要充满信心，充满激情，不但要在改革中积极务实、强力推进，而且要在国际舞台上表现出大气磅礴的大国雄风，积极争做世界领袖。

在当今多变的世界政治经济风云中，行业和企业在世界上的地位不仅取决于其综合实力，还在于能运用何种发展战略，取决于企业家群体的智慧、胆略和气魄。

如果说培育具有全球竞争力的企业是中国工业化必须实现的战略目标，那么培育世界级的企业领袖就是必须同步实施的战略。

企业在全新的竞争形势下，可持续发展并不断获得竞争优势，最重要的是企业领袖要有战略眼光和全球视野，并从本企业实际出发制定具有挑战性的战略。

做到这一点关键是企业领导人应该具备相应的领袖才智和驾驭能力。

没有世界级的企业家，就难以培育出世界级的企业，中国有全球意义的企业正呼之欲出，改革和发展呼唤走向成熟的企业家。

中国正在进入“企业家时代”。

为完成本书，我们在全中国广泛接触企业家群体，与企业家朋友一起探索中国企业的现在与未来，大家激发了我们新的有价值的思考。

我们祝福所有的中国企业都能成功实施紧缩环境下的“战略突围”，并获得大发展。

少年富则中国富，企业强则中国兴。

仁达方略愿意为企业成长贡献才智！

## <<公司战争>>

### 内容概要

2008年，是中国企业在高速成长的十年间最难熬的一年。通货膨胀，经济增长放缓，人民币汇率不断升值，出口受阻，能源及基础原材料价格大幅上涨，全球金融动荡。

在一系列潜在的危机面前，我们的企业家或许应该认真地思考一下：过去十年的高增长真的是靠自己的真本事，而不仅仅是靠市场机遇？

现在的困境是因当前经济形势造成的，还是企业的发展战略已不合时宜？

作者认为，决定企业生死的关键因素不是外部宏观环境，而是企业是否有正确的发展战略。

《公司战争：全球危机下的中国企业战略突围》依托于当前我国企业的发展态势和管理现实，展示了一套经过实践证明的分析框架和工具，为企业提供了一套系统性的方法，供企业成功地开创竞争新局面。

《公司战争：全球危机下的中国企业战略突围》第一次系统地提出企业在困难经济形势下进行战略突围的思路和方法，对当前经济形势下的企业有极大的指导意义。

## <<公司战争>>

### 作者简介

仁达方略是总部位于北京的大型管理咨询公司，集团管控的权威咨询机构，为组织提供从发展战略、组织变革、运营改善到文化管理、品牌营销的专业服务。

仁达方略曾连续三年荣获颇具声誉的《经济观察报》“最受尊敬企业”称号，连续两年荣膺渣打银行“中国最具成长性新锐企业”优秀奖仁达方略是实证研究的领跑者，首次提出企业文化诊断评估方法、建设路径及文化落地方法，被行业广泛使用和借鉴；集团管控理论和模型更被大型企业集团奉为圭臬并在实践中日益得到广泛验证。

“集团管控”等多项研究成果得到政府、学术组织和企业界认可，并被国家权威部门认定具有独立知识产权。

仁达方略核心团队由业内资深人士构成，拥有大型企业、机构中高层管理经验和系统化专业分析方法，秉持“方法型”咨询理念，为客户提供富有建设性和操作性的方案及创造性观点，帮助国家电网、中国五矿、中国电子、蒙牛乳业、大众汽车、华电国际、交通部海事局、金融街等旗舰企业提高组织运行效率，实现业绩增长和组织成长。

仁达方略作为行业技术的领跑者、新咨询领域的开辟者，赢得了客户、同业和学术界的广泛尊重。

## &lt;&lt;公司战争&gt;&gt;

## 书籍目录

推荐序1推荐序2推荐序3推荐序4自序前言第一部分 危机来临：中国企业面临“严冬”考验引子——“严冬”，非“严冬”？第一章 当前中国经济的隐忧第一节 世界经济形势怎么了第二节 当前中国经济存在哪些隐忧实证案例——华立：早已准备好“过冬棉袄”第二章 中国企业陷于坡顶困境第一节 处于全球危机下的中国企业第二节 中国企业遭遇的五大坡顶困境实证案例——格兰仕：试图走出坡顶困境第三节 陷于坡顶困境中的企业是通往“天堂”还是走向“地狱”实证案例——南望：走向破产的典型理由第二部分 战略局限：企业败亡的内在基因第三章 企业可持续发展的战略门槛第一节 产品成功企业成功实证案例——曾经辉煌的三株第二节 企业家个人的成功 企业成功实证案例——李嘉诚：个人名望与麾下企业双丰收实证案例——孙宏斌：顺驰只是人生路上的一场戏第三节 单一机会(资源)的成功 企业成功实证案例——秦池：标王光环下歧途第四节 不按规则的成功 企业的成功实证案例——安然：到底被谁毁了第四章 企业发展的新趋势第一节 集团公司变大成员单位变小第二节 企业生态链扩大能力边界外化实证案例——中铝：千亿资本生态链的较量第三节 “轻资产”成为企业发展新模式第四节 实体边界变小虚拟边界变大实证案例——TCL：并不是折戟沉沙第五节 企业能力边界扩大规模边界缩小实证案例——GE：新面具下的华丽转身第三部分 战略突围(一)：企业战略新思维第五章 什么是企业战略第一节 经典战略的三个层次第二节 我们应怎样思考战略实证案例——战略缺位导致的猝死第六章 企业家的战略性思维模式决定企业的成败第一节 做生意不等于做企业实证案例——联想：不只是捞“第一桶金”第二节 业务模式不等于赢利模式实证案例——国美：“类金融”赢利模式第三节 不能路径依赖实证案例——航美：打造航空数字媒体的“航母”第四节 企业长不长久实证案例——德隆：“从庞大到垂死”的启示第四部分 战略突围(二)：方法与路径第七章 培育竞争能力第一节 与世界接轨对标的能力实证案例——三一重工和中联重科：角逐海外地盘第二节 区别于竞争对手的独特优势能力实证案例——沃尔玛：独特竞争优势是供应链管理实证案例——博洛尼：独特的营销模式抓住了客户的“心”第三节 系统竞争力实证案例——TCL：成功补接“短板”第四节 持续的竞争优势能力实证案例——麦当劳：传授一生受用的价值观与技能实证案例——广东移动会学习第五节 战略与执行统一的能力实证案例——海尔：卓越的执行力第八章 选择适合的产业第一节 到底该选什么产业实证案例——TCL：阵痛后的产业收缩第二节 适时的企业转型和产业升级实证案例——比亚迪：从“电池大王”到汽车制造商的成功转型实证案例——IBM的战略转型第三节 维护产业链实证案例——阿里巴巴启示生态链时代第九章 重组价值链第一节 挖掘价值链细分的价值实证案例——西飞国际：寻找价值链上的舞伴实证案例——MoserBaer：在价值链上赚钱第二节 产业价值链上的定位实证案例——联邦快递：给顾客带来独特价值第三节 企业价值链的核心价值环节选择实证案例——正大：为客户精心设计的价值链第四节 合作伙伴的选择实证案例——iPhone：整合手机互联网的价值链第五节 价值链的协同实证案例——“外婆家”：混搭的秘密后记

## &lt;&lt;公司战争&gt;&gt;

## 章节摘录

2. 要开放权力结构 只有开放权力结构,才能真正吸纳人才,才能真正使职业经理人发挥作用,并促进职业经理阶层的形成。

我国很多企业,在引入职业经理人之后,之所以效果不佳,就在于企业家不开放权力结构,企业家与职业经理人彼此不信任。

过去,企业家是个人英雄主义,自己既行使管理职能,又行使经营决策的职能;自己既要冲锋陷阵,还要看管后院的粮草。

企业能否由企业家个人走向企业家团队,关键就要看企业家个人能不能转型,能不能从一个事无巨细的管理者转向团队的领导者。

3. 建立理性权威 目前,“人治”仍然是在我国企业内部运行的主导,短时期内也不可能完全以“理性”替代“人治”,但一定要在以人治为主导的基础上,逐步增加理性,而且逐步过渡到将来以理性为主导。

4. 完善智慧结构 我国企业必然要经历一个“权力智慧化”的过程,即从个人拍脑袋走向吸纳各方面的智慧,完善决策机制与流程,使企业家决策建立在集体智慧的基础之上。

实证案例——李嘉诚:个人名望与麾下企业双丰收 李嘉诚无疑是华人商界最杰出的企业家,其掌控的长江实业集团也享誉海内外。

李嘉诚之所以获得如此巨大的成功,归功于他远大的抱负与追求。

与如今的许多企业家不同,李嘉诚在把企业做大以后,并没有停留在“买卖人”的境界与追求上,导致思维空间打不开,境界提不高,仍错误地以投机的心态去抓项目、抓产品;相反,李嘉诚不仅渴望成为杰出的企业家,也希望自己的企业成为产业领袖。

实际上,现如今许多民营企业之所以成不了产业领袖,就在于企业家本身的追求与抱负就不是产业领袖的心态,而是一种盲目自大心态、名流心态。

这就是“企业家境界封顶”。

李嘉诚深谙个中道理,他知道企业要真正转型,企业家必须提升自己的境界、抱负、追求,同时还要开放权力结构,只有开放权力结构,才能真正吸纳人才,才能真正使职业经理人发挥作用,并促使职业经理阶层的形成,进而把企业推上发展巅峰。

李嘉诚的用人之道在香港曾传为美谈。

香港某周刊在《李嘉诚的左右手》一文中,探讨李嘉诚的用人之道说:“创业之初,忠心苦干的左右手,可以帮助富豪‘起家’,但元老重臣并不能跟上形势。

”“到了某一个阶段,倘若企业家要在事业上再往前跨进一步,他便难免要向外招揽人才,一方面弥补元老们胸襟见识上的不足,另一方面是利用有专才的人才,推动企业进一步发展。

因此,一个富豪便往往需要任用不同的人才……” “李嘉诚用人之道非常卓越。

如果长江实业的发展过分依赖那些元老重臣,就不会有现在的规模。

长江实业在20世纪80年代得以急速扩展及壮大,股价由1984年的6(港)元,升到90元(相当于旧价),和李嘉诚不断提拔年轻得力的左右手实在大有关系。

”元老重臣经验丰富,老成持重,但拙于开拓,缺乏闯劲。

事业处于上升期,则需要勇于开拓;企业越来越大,就需要科学管理,就需要专才。

如果说,创业之初需要忠心耿耿、同甘共苦的人才;随着事业扩展,单凭这些便很不够了。

这时候十分需要青年人的闯劲,特别是有能耐的外国人。

这也是李嘉诚左右手们的一个显著特色,就是聘用了不少“洋大人”。

如早在20世纪70年代初,长江实业的工厂分布在北角、柴湾、元朗等多处,管理人员约200位,员工2000余人。

李嘉诚为了从塑胶业彻底脱身投入地产业,聘请美国人Erwin Leissner任总经理,李嘉诚只参加重大决策。

其后,长江实业再聘请一位美国人Paul Lyons为副总经理。

这两位美国人是掌握最现代化塑胶生产技术的专家,李嘉诚付给他们的薪金远高于他们的华人前任,

## <<公司战争>>

并赋予他们实权。

随后，李嘉诚始终没有放弃这一策略，他先是任用毕业于著名的剑桥大学经济系的英国人麦理思。

在麦理思离职后，他又起用英国人马世民。

李嘉诚从能力上肯定能够直接领导他们，但是其主要职责是为旗舰领航；而管理企业的最有效的办法是用洋人管洋人，这样更利于相互间的沟通。

还有更重要的一点是，这些老牌英资企业与欧洲、美洲、大洋洲有广泛的业务关系，长江集团日后必然要走跨国化道路，聘请洋人做“大使”，更有利于开拓国际市场与进行海外投资——他们具有血统、语言、文化等方面的天然优势。

乃至有评论家说：“李嘉诚的人才队伍，既结合了老、中、青的优点，又兼备中西方的色彩，是一个行之有效的合作模式”。

.....

## <<公司战争>>

### 媒体关注与评论

这是一本很有针对性地阐述了在当今环境巨变、快变且难以预测的新形势下企业如何应变的好书。

——《中外管理》杂志社总编辑杨沛霆 中国的企业家如何战略突围？  
本书对此作出了回答。

——美中联合商会会长 林志共 在这部并不长的书稿中，作者总结出了不少耐人寻味的观点：企业家“做生意不等于做企业”……企业的业务模式只是说明一个公司有事情做，并不说明公司有钱赚……做企业不能总是路径依赖……企业也不能只求一时的挣钱，要追求长远发展…… ——著名财经作家、蓝狮子出版人 吴晓波 在中国企业生存环境发生骤变令人堪忧、转型升级迫在眉睫之时，本书特别值得一读。

——用友集团股份有限公司高级副总裁 李友 当金融圈钱的热潮因为危机而冷却的时候，人们又将回到实体经济，重新思考自己企业的发展战略问题。

在前面5年中形成的战略，你发现今天必须得重新审视；如果那个时候你正好没有形成战略，那么很好，现在就从新起点来思考。

——零点研究咨询集团董事长 袁岳博士

## &lt;&lt;公司战争&gt;&gt;

## 编辑推荐

《公司战争:全球危机下的中国企业战略突围》结合了大量最新、最鲜活的案例进行解释和实证说明,使原本晦涩的理论更通俗易懂。

全球危机下的中国企业战略突围 《中外管理》杂志社总编辑杨沛霆,美中联合商会会长林志共,著名财经作家、蓝狮子出版人吴晓波,用友集团股份有限公司高级副总裁李友,零点研究咨询集团董事长袁岳联袂推荐!

《公司战争:全球危机下的中国企业战略突围》从当前国内外的经济形势分析、中国企业面临的困境和战略门槛入手,提出了企业家战略的新思维和企业进行战略突围的方式、方法、此外,《公司战争:全球危机下的中国企业战略突围》结合了大量最新、最鲜活的案例进行解释和实证说明,使原本晦涩的理论更通俗易懂。

《公司战争:全球危机下的中国企业战略突围》不仅为当前经济形势下处于发展困境中的企业家提供了最实用的方法论,而且还是一本指导企业进行战略转型和变革的工具书,对企业家重要的指导意义和实用。

《公司战争:全球危机下的中国企业战略突围》从当前国内外的经济形势分析、中国企业面临的困境和战略门槛入手,提出了企业家战略的新思维和企业进行战略突围的方式、方法。

《公司战争:全球危机下的中国企业战略突围》不仅为当前经济形势下处于发展困境中的企业家提供了最实用的方法论,而且还是一本指导企业进行战略转型和变革的工具书,对企业家们有着重要的指导意义和实用价值。

<<公司战争>>

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>