

<<轻模式>>

图书基本信息

书名：<<轻模式>>

13位ISBN编号：9787507530629

10位ISBN编号：7507530620

出版时间：2010-2

出版时间：华文

作者：经理人杂志

页数：215

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>

<<轻模式>>

内容概要

在过去30年——一去不返的黄金年代里，中国企业趁势而起，就像一个个得志的年轻人，有宏大理想，有智慧，肯吃苦，敢闯敢拼，赚到了钱。

但是，他们并不成熟，弱点被优点掩盖，经不起打击，缺少远期规划，身体处于亚健康状态。

当金融危机——这种特殊的病毒来袭时，他们先后病倒了。

有的因为先天多病，有的因为营养不良，有的是肥胖症，有的患了糖尿病，总之病态百出。

今天，因为打了经济刺激方案这支强心剂，中国经济开始缓慢复苏，中国企业的病痛得到暂时缓解，然而，治标难以治本。

走到“后危机”时代，中国企业需要管理变革，需要轻模式！ 轻模式9大管理创造： 轻型领导者思维——放下包袱，以归零心态，接受、面对、处理、放下。

轻型管理模式——用最低的管理成本，获得最高的效率。

轻型商业模式——低资源投入高智力，四两拨千斤。

轻型投融资模式——借外部资源降低融资风险和成本。

轻型国际化模式——把全球资源看作是公司资源，什么都可以为我所用。

轻型产业结构模式——不拿中国短板死扣跨国公司和欧美发达国家既有的优势产业。

轻型营销体系——强调精准营销，重视品牌提升。

轻型创新体系——打碎官僚体系，创新只对客户负责。

轻型战略体系——并购、绿色、社会责任、员工教育，磨刀不误砍柴工。

作者简介

一本以“影响中国管理实践”为使命，专供CEO及CXO阅读的高端财经管理类杂志。

《经理人》以独特的“商业思想+解决方案”的内容定位和“问题+答案”的编辑原则，提供高价值的本土原创产品，挖掘新闻、事件、案例、人物背后的商业思想、规律、新知，特别针对CEO及准CEO阶层在经营管理中遭遇的困惑、挑战，提供包括战略、理念、策略、路径、方法、工具等系统的解决方案。

<<轻模式>>

书籍目录

推荐序一：不要再跟着西方走了！

.....唐•舒尔茨001推荐序二：中国式机遇 樊 纲013 推荐序三：中国式的国际化管理 唐 骏023推荐序四：解码中国管理模式 徐少春033开 篇中国企业需要轻模式！

第1轻轻型领导者思维柳传志：团队和领导力007金志国：系统力决定竞争力010江南春：决策和判断015马 云：创新和社会责任感019 第2轻轻型管理模式放弃不必要的实业投资026管理集成，删繁就简030用群体智慧解决问题033让决策权延至最底层037整合制胜045踏准周期，在谷底寻找战机049在并购中增值052危机！

危机！

054 第3轻轻型商业模式10大轻商业模式059典型性轻公司067制造不能承受之重069第4轻轻型投融资模式投资需求和能力边界075轻型投资7大方略避开铁板079选准适宜投资的行业091在风险可控下多元化稳重投资098中小企业可采取的“轻”融资103 第5轻轻型国际化模式走向国际化，中国企业首先要“修炼内功”113国际化：不能太心急115中小企业也可以国际化121轻型国际化模式的他山之石124

第6轻轻型产业结构模式发现轻产业结构137轻产业结构调整禁区149 第7轻轻型营销体系心智是营销竞争的终极战场155品牌定位：在消费者心中占领一个有利位置158中国“技不如人”，只因缺乏营销创新167网络营销：以最佳的性价比创造奇迹171 第8轻轻型创新体系沉溺于革命性技术等自寻死路183聚焦市场：激光比太阳光更强185抓住新概念，一切皆有可能188美国企业强大的秘诀：品类创新190 第9轻轻型战略体系缘何90%的并购都会失败199低碳经济争夺战已经打响204消费者决定竞争力207 尾声中国可以走出一条新路！

后记

章节摘录

推荐序一 不要再跟着西方走了 全球整合营销之父 唐?舒尔茨
推荐序二 中国式机遇 国家经济研究所所长 樊纲
推荐序三 中国式的国际化管理 新华都总裁、中国著名职业经理人 唐骏
推荐序四 解码中国管理模式 金蝶国际软件集团董事局主席 徐少春
选摘推荐序三：中国式的国际化管理新华都总裁、中国著名职业经理人 唐骏
在我过去人生的经历当中，经历过三次大的浪潮，20世纪70年代初期，那个时候我还是一个小朋友，但是在所有的地方上我看到了什么，在伟大领袖毛主席的号召下，中国掀起了上山下乡的运动，那个时候大家议论的话题是到农村去，到祖国最需要的地方去，那个时候的年轻人是一颗红心两手准备，要么上山、要么下乡。

10个年轻人中有9个都在为上山、下乡做准备，还有一个还是小朋友。

过一段时间是出国热，受西方思想影响的年轻人都想出国，想看一下西方是什么样，那个时候出现了出国热。

一样是一颗红心两手准备，要么出国要么不出国。

10个朋友都等待出国，还有一个在等待陪读。

在过去十几年中，我们又看到一个浪潮，是创业人。

到处都看到农民工也在创业，下岗工人也在创业，大学生也在创业，全中国一片上下都在创业。

可以说所有的创业者，也都是抱着一颗红手两手准备，要么成功、要么不成功的心态。

10个人当中有9个下海创业，还有一个是在做风投的。

但是今天我又看到一种全新的热潮，这是什么热？

是管理热。

因为我们知道，在当今社会中，中国的企业最缺乏的是什么？

也就是我今天的话题，最缺乏的就是管理。

所以我现在看到很多人都热衷于此，这是非常好的现象。

因为我们说管理可以提升企业，管理是我们企业当中最重要的核心竞争力。

所以我们看到热衷于管理的一些人也是一颗红心两手准备，要么管理别人，要么被别人管理。

更重要的一点是，所有人投身到管理的热浪当中去，10个人当中有9个人在学管理，还有一个人在做管理培训。

为什么在当今社会当中，管理受到如此的推崇？

因为我们看到过去改革的30年，让中国成就了一大批的企业。

我们也在看，中国的企业如果要做到基业常青，需要什么？

我们看美国基业常青的企业，靠两个法宝，一个是创新，一个是管理。

所以美国企业不断创新，所有世界上新的东西全是靠他们创新出来的，互联网、IT，跟我们没有关系的，靠他们的创新加上管理带动整个全球的进步。

当然他们也做了很多不应该的创新，像所谓的金融创新造成了我们这次金融危机最重要的因素，但这就是美国的企业文化，他通过这样的创新来带动整个经济。

日本同样是世界第二大经济大国，我们不能不轻视日本这么一个世界经济第二大国，日本靠什么？

我在日本生活15年，看不到一点点创新，但是看到整个经济的架构，企业的架构，包括整体的百姓国民素质，他靠的是什么？

靠的也是两条，一个是勤奋，一个是管理。

而中国企业靠的是什么？

中国企业在过去30年，大多数企业靠的是胆大加关系，这是我们企业过去在30年当中成功的一点点小的秘诀。

要想维持我们中国企业的发展，光靠这两点，肯定是不够的。

现在社会的体系，开始变得完善起来，变得更加有法制化的社会在里边，你这种灰色地带慢慢的越来越少，暴利的行业也越来越少。

所以我们面临一个新的挑战是什么？

中国企业如何变成一个具有核心竞争力的企业。

<<轻模式>>

这个时候我们希望对中国企业的未来三十年，我们应该排除过去三十年所走的路，应该在中国这么大的环境中怎么样才能走到企业的基业常青，也是靠四个字“市场加管理”，市场上没有一个像中国未开发得这么大的市场，美国、日本、欧洲他们的市场相对趋于成熟，而其他的第三世界不足以形成庞大的市场，在当今世界只有中国等待或者走向成熟开发的市场，这个机遇给我们中国所有的企业带来无比的机遇，每一个行业、每一个产业都有重大的机遇。

但是光有市场是不够的，需要什么？

一个企业的成功永远离不开这一点，就是我们企业的管理，如果没有这样的管理，我相信我们中国的企业是很难成功的。

管理的最高境界是什么？

管理的最高境界就是激发每一个员工的潜能，这是我们做管理者自己应该意识到的最高成就。

当然做到这样的最高境界，是很困难很复杂的事情，但并不是说不能做到。

我在这里提出一个我所谓的，在过去十几年当中我所经历过的，感悟到的一些我对待管理的基本理念，我推崇的管理理念是简单化管理。

我们很多的管理理念、管理方式中，其实作为管理者要把管理做的越简单越好，这就是管理的最高境界，能够把你的企业管理做到最简单、最有效。

其实简单就是有效，简单就是提升效益。

今天讲到简单或管理的三个方面，我们中国向西方国家学习，是不是应该学习他。

我们知道，管理是一门科学，科学的东西不需要自创。

这不是武林，你不需要，任何一个科学的东西，争议只有一条，管理同样是一门科学，所以我们在讲，为什么大家都在学习西方的管理学，因为西方在过去的五十年、八十年，他们已经积累了一整套科学的管理体系、管理价值，这就是为什么要请西方的管理学家到我们中国来讲管理体系，这种管理体系已经得到了科学的验证，这样的管理体系是有效的，我们不需要找到自身的所谓某某流派的管理。

我们讲到管理的过程中，最需要的是什么？

最需要的就是规范。

而当今中国的企业，过分地强调自己流派的管理模式，到每一个企业，都会告诉你他怎么做管理，他的企业文化是什么。

其实这些企业文化不叫企业文化，这些企业文化只是老板的个性而已，这样的老板个性也许可以在一个阶段内带领企业向前。

为什么？

当企业在高增长的时期基本上是不需要管理的。

当年的企业只有很少的一部分人，三十个人、五十个人的时候，你根本不需要用到管理学，完全可以通过你个人的魅力，个人影响力管理你的三十、五十个员工，在高增长期，员工看得到未来，看到高增长的上升空间，看到了他的回报。

但是我们的企业不能永远是三十、五十个人，也不能一直处于高增长的时期，当一个企业需要进入一个稳定的发展期时，这个时候管理就变得无比重要。

我们讲到，一个企业要做强、做大，一定是在管理上有最重要的核心所在。

任何一个企业离开了他，都不可能持续、长久地发展。

我们讲到，在学习西方管理学当中着重讲到的是规范，规范是我们当今企业最缺乏的，中国企业不缺乏文化。

今天讲西方的管理，西方的管理不等同于国际化的管理，我们所说的国际化的管理是先进的管理理念加上本土的文化传统，这叫国际化的管理。

西方管理强调的是规范。

什么是一个好的规范？

一个是管理架构，一个是激励机制，还有一个是提升的机制。

首先讲到管理架构，这是我们中国企业当中面临最大的问题。

问一个最简单的问题，你有几个老板？

这是最简单的问题。

<<轻模式>>

我相信中国99%的企业员工都会说，他有N个老板，部门经理是他的老板，部门经理的副经理也是老板，总监也是老板，副总裁也是老板，总裁也是老板，董事长也是老板，董事长的妹妹、老婆、姐姐也是他的老板，这是中国的现状。

一个员工在企业里边，有N多个老板。

如果你是员工，你面临10个老板，你的工作效率是什么，你的判断力是什么，你到底听谁的。

所以说无畏是最简单的。

不要去得罪任何人，因为我的老板太多了，我要对谁负责？

我要对10个老板都负责，结果就是对10个老板都不负责。

这就是中国管理最大的缺陷所在。

第一，简单的管理机制。

我提出的简单式的管理是什么？

任何一个企业、任何一个员工只有你一个老板，就是你的顶头上司。

就像我在微软一样，我是一个普普通通的软件工程师，但盖茨不是我的老板，他是我的老板的老板的老板的老板，跟我没有关系，我只对一个人负责，当你只对一个人负责的时候，你的方向非常明确，你的职责也非常的明确。

但是看到我们很多的企业，一个出差报销需要几个人签字？

七个人、十个人，这样的企业有效率吗？

你觉得这七个人有用吗？

我可以告诉你这七个人怎么签字的。

这七个人的签字，第一个人签字最简单，因为他知道后边还有六个人签字，所以我这个签字不重要。

第二个人也简单，因为第一个人都签了，我签更不重要了，因为前面有人签，后边还有人签，随便就签一个字。

到了第七个人，一看前面六个人，每个人都是副总裁、总监、部门经理签了，这个单子应该没有问题，所以我也就签一下吧！

这就是中国的现状，这样有效果吗？

七个人、一百个人一点用都没有，这就是我们的管理架构所造成的。

如果我们来换一种管理，简单式的管理，你只对一个人负责，这个人对你未来的提升、你的奖金、你的评估等等，所有的都在这一个人当中。

作为一个部门经理，作为一个总监你会负起100%的责任，你要知道签一个小小的单子都是在为公司签字。

这种荣誉感，这种权力不集中在这里的话，就无法激发每一个人的责任感。

这是我提的第一个点，所谓的简单化的管理。

简单化管理的第一点就是简单化的管理架构，如果你的企业想成为一个高效的，具有西方管理架构理念的管理模式，那就应该去推崇一下这种一对一的管理模式。

一个企业，完全实现一对一的管理体系以后，我相信这个企业的效率、机制一定会得到很大的提升。没有人提出来，万一这个人，我的某一个部门经理，或者我的某一个部门总监不能履行职责的话怎么办。

所有的问题都是归结到用人的问题，千万不要用机制。

第二，简单的激励机制。

中国的很多企业看到一个良好的激励机制，只要问一句话，什么话？

特别是刚刚开始要做的企业，要问你的每一个员工是否都拥有公司的股权，这就是最基本的问题。

如果你能实现说，每一个员工都是我们公司的一个股东，那么你的激励机制就是最简单、最有效的激励机制。

因为每一个人都是公司的股东，每一个员工都是公司股东的时候，当你公司做强做大的时候，每一个员工都是受益者，这就是最简单的激励机制。

第三，简单的员工提升机制。

员工为了一份薪水很重要，但最重要的是为了在公司里有一个发展的空间，如果没有发展空间，你在

<<轻模式>>

公司做什么。

因为我们每一个人都是有追求的，当你有这么一个发展空间，希望给员工提供一个良好的发展空间，这个空间是什么？

公司里边提升的机制是不是公平的机制？

看一个公司的公平机制看的是什么？

只看公司的总裁，他和员工是什么关系？

这也是我所说的简单管理理念的方式。

如果这个总裁对我们所有的员工都是一视同仁，那么可以告诉你，这个公司的提升机制就完善了。

为什么？

因为我们看到中国的很多公司里边，都有各式各样的小圈子，这个人是领导的人，这个人不是领导人。

如果出现小圈、外圈，这样的体制、机制能激励员工吗，所以最简单、最简单的方法，曾经提出一个理论叫做圆心原理。

你作为公司的总裁、董事长，把自己定位成什么？

定位成一个圆，你在圆当中是一个圆心。

你跟任何一个员工都是等距离，不能跟某一个走得太近，不能形成自己的小圈子，当你形成自己的小圈子以后，这样的管理体系是失效的。

确实有一批人，有人为你卖命，但圈子外面的人不可能给你卖命。

当然我们讲到在学习西方的管理理念、管理模式，因为他是一种科学，我们不得不承认，管理是一门科学，在科学体系之下，是不是我们完全照搬到中国来？

并不一定。

因为中西方文化是有差异的，这种差异有多大？

就像西方人爱喝咖啡，小口小口地品味咖啡豆的香，而中国人喝咖啡是大口大口地喝，作为一种饮料来喝，这没有对与错，就是差异。

讲到这里我想到一个故事。

我们曾成功收购了美国英都公司持有的青岛啤酒公司的股份，从我们和美国英都公司的谈判可以看出来中西方文化的巨大差异所在。

美国英都公司派出他们的首席谈判官来和我们谈判，新华都也派出了一个叫唐骏的人来谈判，为了跟国际接轨，我也把他叫做首席谈判官。

美国人的谈判上来就是说价值观，告诉你说我们不会轻易地把我们手中的股票卖给跟我们价值观不相关的公司，他们的价值观就是以人为本、创新等等。

他讲到这里问你们公司的价值是什么？

我说我们公司的价值很简单，叫做科学发展观。

他说，什么叫科学发展观。

所谓科学的发展观，就是用科学的方法去发展。

他说，我还是听不懂。

那我告诉你，所谓的科学发展观是一种价值观，比你们的价值观高两个层次，因为我也没法解释，到底什么是科学发展观，我也不知道。

唯一我知道的，比他的价值观高两个层次，我是可以说的。

他问，你们新华都是做什么产业的？

我说我们新华都除了不做的产业我们什么都做。

你们居然做这么多的产业，我怎么从来就没有听说过你们新华都？

我说你知道中国有哪些公司？

他说有3个公司，一个是中国石油、一个是中国移动，还有一个是中国青岛啤酒。

我说难怪，我们正好在中国排名第四，所以你不知道。

你们的投资价值观是什么？

我们的投资价值观很简单，好的公司长期持有，很好的公司继续长期持有，第三是第一和第二的总结

<<轻模式>>

你们的投资这么的高敏，中国人的投资都这么高敏吗？
我说我们中国的高敏人都是通过内部消息在做投资的。
他说那不是违法吗？
违什么法，连内部人都知道的消息，那还叫消息吗？
中西文化差异很大。
最后他不得不认同原来我们的价值观比他们高尚一些，当然结果我们看到美国（英都）公司也不得不把他手上所持有的青岛啤酒股份转让给我们。
西方文化的管理科学是一个人文科学，我们讲到人文科学和普通意义上的自然科学是有这么一点点差异。
我们在中国首先强调的是什么呢？
中国老百姓当中情、理、法，情永远放在第一位，而西方人永远是把法律放在第一位，这就是我们两者之间的差距。
中国人首先是感情上通得过通不过，感情上解释得清楚吗？
感情是最重要的。
在中国做管理的时候，除了人文科学一系列大的框架之下，千万不要忘了，我们是否用情在做管理。
在中国，如果你有了一整套的完整的科学管理架构的管理体系，再加上所谓的人文方式来管理我们的企业，我相信这才是最适合我们中国企业国际化的管理。
中国人最怕的是什么？
中国人最怕的就是感动。
如果做领导，你能感动你的员工，我可以告诉你得出一个结论，员工一定会把加倍的感动还给你，这就是我们所谓的管理模式。
当年我在微软的时候，微软南方区的一个总裁给我打电话说，唐总我向你提出离职。
他做得很好，我很舍不得。
我问他，为什么？
你不是做得很好嘛！
他说我不是因为不喜欢微软，而是我找到了更好的发展空间。
他说我已经被苹果中国区总裁聘用了。
心理上我是非常为他高兴，因为职业得到了一个提升。
我跟他讲，作为你的朋友、作为你的同事，我为你高兴，你的职业上一个台阶，苹果中国区总裁跟微软南方区总裁的概念完全不一样。
但是作为微软的领导，我必须给你提出的是，微软是一家很好的公司，有更好的发展平台，微软希望你留下来。
他说，唐骏你到底是什么意思？
我说我的意思很明确，但只有一个，明天你在广州哪儿也不要去了，他说这个可以，本来我就没有想去哪里。
因为那个时候我正在澳大利亚参加一个微软全球82家分公司总裁的会议，我跟我的助理说给我定一张机票，第一时间可以赶到广州的机票。
下午两点半我出现在他办公室门前，他惊讶一下，说，你来干什么？
我说不干什么，我来就是找你聊聊，你来广东3年了，对广东的饮食文化、广东话、气候有什么感慨。
他说你要了解，没必要专门从悉尼飞11个小时过来谈。
我说你得赶紧讲，这很重要，讲完我还得回去。
他说，你赶紧走，就半个小时了。
他送我走了。
第二天，媒体报道说唐骏专程从悉尼飞回来劝微软南方区总裁。
我不告诉媒体，媒体怎么知道！

<<轻模式>>

这也是让苹果公司看到，赵峰对我们微软很重要。

我这么做，感动他，我没有劝，唐骏过来给他的感觉不是劝他，而是给他一个礼物的感觉。

因为这样的感动模式，他不用担心未来职业的发展，他只要把公司的职业做好，剩下的一切会有人来照顾他。

这是中西方文化的差异，在美国人来讲，这根本不需要，这是在浪费资源，而在中国就是需要这样做，这就是要用情。

中国人最怕什么？

最怕的就是被人感动。

<<轻模式>>

媒体关注与评论

变革模式最好是实现以最少的投入产生最大的经济效益的轻模式！

——新华都总裁兼CEO唐骏一本内涵中国管理哲学之书，期待创新中国的商业文明与管理哲学，开创后危机时代管理之路！

——金蝶国际软件集团董事局主席徐少春推动中国企业的管理进步，《轻模式——后危机时代9大管理创造》带领中国企业走向世界！

——研华公司全球总经理何春盛《轻模式》特约顾问：唐·舒尔茨 全球整合营销之父樊纲 国家经济研究所所长柳传志 联想控股有限公司董事长兼总裁金志国 青岛啤酒股份有限公司董事长唐骏 新华都总裁、中国著名职业经理人徐少春 金蝶国际软件集团董事局主席何春盛 研华公司全球总经理江南春 分众传媒董事局主席兼首席执行官

<<轻模式>>

编辑推荐

《轻模式:后危机的时代9大管理创造》由华文出版社出版。

由2009年9月,《经理人》杂志主办的第三届中国CEO年会上,全球“整合营销之父”唐?舒尔茨教授、原财政部部长项怀诚、著名经济学家樊纲等众多中外管理大师,与唐骏、徐少春、何春盛等知名企业、CEO,以及来自海尔、明基、松下电工、研华科技、嘉吉、迈瑞、太阳雨集团、新杰克控股、艾格非国际集团等数十位顶级企业CEO和600余位中外企业领导人,围绕“中国式机会”与“后危机时代的管理变革方向”进行了激烈交锋,最终碰撞出思想的结晶——《轻模式:后危机时代的9大管理创造》。

21岁的华为不得不与跨国公司争抢地盘,22岁的国美、娃哈哈都曾因领导人问题出现危机,25岁的海尔、联想、万科面临再做大瓶颈,28岁的TCL在海外遭遇过重创。

临近而立之年,中国企业该如何摆脱亚健康状态?

专家解析中国企业如何在新的经济环境中实现繁荣。

全球整合营销之父唐?舒尔茨、国家经济研究所所长樊纲、中国著名职业经理人唐骏亲口讲述中国企业需要做什么,才能走出后危机时代的困境。

专业企管团队为身处“后危机”时代的中国企业量身打造9大发展模式,带领中国企业冲出西方模式的桎梏,走出一条新路!

全球性的金融危机再次对企业进行了一次优胜劣汰的洗礼。

危险与机遇并存,后危机时代,中国企业的路在何方?

——企业模式需要变革!

——领导者思维模式需要升级!

——创新体系、战略体系需要更新!

变在变之先。

应对下一波金融危机,对中国企业而言最先进有效的模式——轻模式。

<<轻模式>>

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>