

<<冬天的作为>>

图书基本信息

书名：<<冬天的作为>>

13位ISBN编号：9787111259138

10位ISBN编号：7111259130

出版时间：2009-1

出版时间：机械工业出版社

作者：陈春花

页数：167

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>

<<冬天的作为>>

前言

境由心造 2008年11月的一个早晨，我再次阅读法国作家圣埃克苏佩里写的《小王子》，其中的一段故事，也再一次触动我的思考： 当我只有六岁的时候，在一本描写原始森林的名为《真实的故事》的书中，我看到了一幅精彩的插画，画的是一条蟒蛇正在吞食一只大野兽。

这本书中写道：“这些蟒蛇把它们的猎获物不加咀嚼地囫囵吞下，而后就不能再动弹了；它们就在长长的六个月的睡眠中消化这些食物。

” 当时，我对丛林中的奇遇想得很多，于是，我也用彩色铅笔画出了我的第一幅图画，我的第一号作品。

它是这样的： 我把我的这幅杰作拿给大人看，我问他们我的画是不是叫他们害怕。

他们回答我说：“一顶帽子有什么可怕的？”

” 我画的不是帽子，是一条巨蟒在消化着一头大象。

于是，我又把巨蟒肚子里的情况画了出来，以便让大人们能够看懂。

这些大人总是需要解释。

我的第二号作品是这样的： 书中那位对森林着迷的六岁小男孩，画下了他生平的第一幅画。

他很清楚自己画的是什么——蛇吞象；但是大人看到的却是一顶帽子，这令他很惊讶！

他再重画一幅画来解释，大人才恍然大悟。

只有小王子和他一样，第一眼就看出那是蛇吞象。

我也很惊讶于这幅画，也同样惊讶于我们的思维惯性是多么的强大，这幅画说明了我们的“看”法受限于我们的想法，一旦我们抛开桎梏，看到的就是蛇吞象。

2005年，我经常为企业成长的问题深感不安。

当时，企业开始感受到原有的成长优势已经不再具有优势，到了2006年，环境的不确定性已经成为常态；2007年，企业开始全面面对全球化的挑战，原材料和汇率的问题让很多企业感受到成本的压力；2008年金融海啸波及全球。

近几年来，我几乎每一天都在思考企业依靠什么成长，企业需要怎样调整才能和环境匹配。

从对不确定性成为常态的理解，到对中国企业持续成长的七个不安，再到为改革开放30年后的中国企业寻找下一个机会，我花了很多时间和精力来做调研和思考，正是基于对这些问题的思考，我不断地强调企业所要面对的最大问题就是：在不确定性成为常态的时候，持续增长会遭遇到挑战，所以需要转变企业的增长方式，寻找企业成长的下一个机会。

对于我来说，虽然很多结论是明确的，也在不同的企业实践中被验证，但是，面对2008年企业所面临的困境，企业家和管理者们依然提出需要新的解决思路的愿望，依然觉得针对金融海啸需要有一套新的解决方案。

2008年9月，我被问到最多的问题就是：危机来了，我们该如何办？

那么我的答案是： 重点不是方案而是看法。

我告诉每一个询问我的人，经济危机既然不以我们的意志为转移地出现了，那么经济危机就成为企业所处的环境，面对环境我们只有接受。

最终解决方案和眼前的危机没有关系，最重要的是企业本质上就应该做对的事情是什么，我坚信只要回归本质去做选择就可以了，所以我决定动手写这本书，探究企业在经济危机条件下如何作为。

为了弄清楚企业本质的含义，在短短的几个月里，我开始重新回顾我之前14年所做研究的核心本质，重新回顾最近三年来我所倡导和坚持的观点，14年来，我把大部分时间花在冥思苦想的两个问题上。

第一，企业为什么可以获得成长，为什么维持成长是如此艰难的事情？

《中国营销思考》和《超越竞争》这两本书总结了我对这一难题的理解，回归基本层面是面对不确定性的选择，而离开竞争，回归到产品、顾客价值、价值链协同、速度优势和服务上做出努力才能够维持成长。

第二个问题集中在获得成长的机会上：企业需要做什么样的努力才可以获得成长的机会。

具有价值驱动的增长战略，集中市场占有率、集中资源以及集中管理效能，同时具有融合的文化，也

<<冬天的作为>>

就是成为价值型企业，就可以获得下一个成长的机会，这些观点都写在了《中国企业的下一个机会：成为价值型企业》这本书里。

我知道接下来我需要做的工作是研究：在经济危机中企业如何获得持续的成长？

这项研究给了我巨大的挑战，但是关注“持续成长以及获得成长机会”这两个问题的持续思考，在今天给了我帮助，让我可以在比较短的时间内寻找到脉络和方向。

在本书中，我所专注的是那些刻意为解决在危机中获得增长而培养出来的思考模式，我并不关心危机带来什么影响，而是关心危机中获得增长的关键是什么。

因此，本书更多的会借助于已经安然渡过危机的企业的成长实践，佐证我所得出的结论。

看见帽子，也看见蛇吞象 对于每一个看这本书的人来说，我更希望你和小王子一样，在看到帽子时知道是蛇吞象。

我们所看到环境中的任何现象都是一种存在，都是你自己可以确定的事实，然而正如大人们和六岁的小男孩所看到的“事实”其实是不一样的，我们的“看法”决定了我们对于事实的判断。

在危机的环境下，我可以回顾过去14年的研究思考，我真的知道自己是多么的幸运：我有机会深入地分析企业、研究顾客、了解市场、彻底地改造企业；我有机会和最优秀的企业家和经理人交流，能够在研究和学习中获得这些一流企业的经营理念。

由于危机，环境变得更加错综复杂，很多企业都在考虑裁员或者关门歇业，一些不负责任的企业甚至发生“半夜逃跑”事件，所以我比以前更期望企业可以沉静下来，认真思考如何在这个关键时刻有所作为。

和我一直坚持的一样，我还是建议企业必须重新认识消费者、必须重新思考其增长的方式以及经营的核心，如果不能持续地关注顾客和变化，企业就会丧失核心竞争力并可能导致企业无法保持持续的增长。

然而，我也很清楚，并没有任何现成的速成解决方案，也没有即刻成功的方式可遵循，一个具有远大抱负想要出海的企业，就不能指望总在港湾里享受风平浪静。

此时需要做的就是基于对环境的判断做出选择，因为畏惧危机不做选择将可能产生更大的危机。

因此我也做了选择，决定撰写这本书，短时间内完成这项研究对我来说是很大的挑战，超出了我的能力范围，我不得不依靠优秀的人来帮助我完成它。

首先，我要感谢机械工业出版社华章公司的周中华先生和张渝涓女士，当我决定为危机中的企业写一本书的时候，得到了他们的大力支持和帮助。

他们不仅对书稿进行仔细研读，还对书稿结构和部分企业资料的整理提供了建议和支持，无论是在表现形式上还是在问题的梳理上，都给予了智慧的贡献。

同时，我要感谢于进松先生，他很早就建议我为中小企业写一本解决危机的书。

最后，我要感谢刘桢同学，他在很短的时间内给予我极大的支持，虽然我们还没有机会在课程中交流，但是对于本书而言，他的迅速反应以及肯吃苦的精神给我留下了深刻的印象。

在这一段研究的日子，我还得到很多企业经理人的支持。

广东威创视讯的同事们坚持不懈的追求，在市场中不断为顾客创造价值的努力，让我对企业的一些思考能够得以具体化和验证；美的微波炉事业部的经理人在2008年前三季度完成了全年的任务，他们回归产品价值的战略获得了顾客的认可，而所有同事创造性的工作是获得成功的强大驱动力；山东六和集团的同事们多年保持高速增长，确信深植于顾客和员工的成长是可持续的成长；中国香港星光集团的林光如主席时刻关注员工、关注顾客、关注社会实践，更证明了增长是一个持续创造的过程。

研究是一项孤独求索的事业，但是我很幸运，能够和实践中的企业家和经理人一起探索，也可以获得充满智慧、谦逊、愿意付出的人的支持，正是他们共同推进了这本书的进展。

在我们的企业遭遇困境的时候，作为一个管理学的研究者，我非常期望我的这本书能给它们带来一些切实的帮助。

其实，一切取决于自己，中国俗语说得好，“境由心造。”

当危机是一种“事实”时，我们的“看法”将决定我们的出路。

陈春花 2008年11月26日于 广州天河华南理工大学

<<冬天的作为>>

<<冬天的作为>>

内容概要

全球金融危机所引发的经济变化，让中国企业体验了前所未有的寒冬。由金融机构倒闭所引发的多米诺骨牌效应随着时间推移在实体经济中蔓延，海外市场的重大变化，全球政府政策的调整，股票市场、原材料价格的暴涨暴跌，都让企业必须面对更加错综复杂的环境，GDP增速减缓，企业经营开始陷入困境，是否有比大幅裁员和停业更好的选择，如何避免倒闭的灭顶之灾，陈春花教授通过研究几次经济危机中的企业生存与增长，总结出可以供企业参考的模式，并有大量的案例来佐证。

虽然在危局面前没有一蹴而就的解决方案，但《冬天的作为：金融危机下的企业如何逆势增长》对关注增长的经营管理者和经理人，如何结合企业自身特点来应对金融危机无疑起到正确引领的作用。

<<冬天的作为>>

作者简介

陈春花，华南理工大学教授，博士生导师，先后出任华南理工大学工商管理学院副院长，华南理工大学经济与贸易学院执行院长。广州市政府决策咨询专家《北大商业评论》副主编广东省青年科学家协会副会长发表核心期刊论文100多篇，著作30多部，代表作《领先之道》中信出版社2004（第四届教育部人文社会科学优秀著作三等奖），《中国管理10大解析》中国人民大学出版社2006，《超越竞争》机械工业出版社2007（2007中国本土最佳商业作者奖），《企业文化塑造》广东经济出版社2002，主编教材3本，系列教材一套，其中《管理沟通》华南理工大学出版社2005（国家“十一五”规划教材），主编“21世纪公共与行政管理”系列教材获得“中南五省优秀教材一等奖”。先后在《经济观察报》、《21世纪经济报道》、《销售与市场》、《中外管理》开设管理专栏。先后出任山东六和集团总裁，以及十几家大型企业的管理顾问。相关著作《超越竞争》、《中国企业的下一个机会》、《回归基本层面》（中国营销思考）。

<<冬天的作为>>

书籍目录

序 境由心造前言第1章 增长不受环境的影响信心比黄金还重要信心来自于正确的认识认识一，危机只是经营条件而非借口认识二，危机并不都是有害的认识三，危机中的增长不是神话认识四，危机中信念是获得增长的动力之源危机中蕴涵着机会激发增长信念的行动围绕增长来调整业务韧性与坚持追求一种目标：将工作和增长合二为一第2章 保守的财务企业的生命周期“现金”是金严控资金使用效率保守财务的行动以正确的方式经营并忠实于自己的目标挑战极限式地降低成本贴近顾客的投资第3章 释放员工能量靠员工来取得事业的成功员工带来竞争力员工贡献有竞争力的成本员工决定服务的品质员工贡献效率释放员工能量的行动激发员工事业心尊重员工的贡献授权员工去改革人先于利润控制只能来自于个人第4章 用低价格出售品质好的产品成功的产品观品质和价格都是硬道理物美价廉的魅力价格还是硬道理构建产品力的行动以质量取胜知道如何以适当的方式生产让你的产品成为必需为顾客节省每一分钱第5章 坚持贴近顾客顾客才是企业得以存在的根本企业不能独立创造价值顾客是唯一有能力解雇我们所有人的人，包括老板价值由顾客创造承诺的能力谁是你的顾客保持最高水准的诚信贴近顾客的行动你对待顾客像对待朋友一样吗努力缩短与顾客的距离和顾客一样的思维模式在你和顾客之间建立更为牢固的关系第6章 以创新超越危机创新与机遇创造性才能化解危机获得创新的行动创新机遇的七个来源把创新融入日常工作中创新是核心价值追求结束语 经营的意志力参考文献

<<冬天的作为>>

章节摘录

信心比黄金还重要 2008年10月,你能看到的是这样一串数字: 美国:次贷危机、贝尔斯登和雷曼兄弟相继倒闭; 冰岛:人均负债20万美元; 俄罗斯:股市跌70%; 中国:股市跌67%; 印度:股市跌60%; 巴西:货币贬值28%; 韩国:货币贬值34%; 澳大利亚:货币贬值25%; 巴基斯坦:货币贬值25%,股指下跌35%; 匈牙利:下一个冰岛?

中国三大航空公司遭遇了2008年连续三个季度的急剧下滑,2007,1-9月,南方航空公司、中国国际航空公司、东方航空公司盈利分别为19.7亿元、21.87亿元、10.22亿元,总计51.79亿元;而2008年1-9月,这三家航空公司的盈利分别为-8.84亿元、-19.88亿元、23.78亿元,总计-52.50亿元。

韩国最大的两家公司:三星公司2007年7-9月利润2.19(万亿韩元),2008年7-9月盈利1.22(万亿韩元),跌幅44%;LG公司2007年7-9月利润30000(万美元);2008年7-9月盈利2400(万美元),跌幅92%。

美国通用汽车第三财政季度全球销售收入下滑11%,通用汽车二季度亏155亿美元,克莱斯勒上半年亏损10亿美元。

福特汽车第三季度营业亏损29.8亿美元,并在出售马自达股份。

在汽车零件商中,北美25家有1/3提出破产保护;惠而浦裁员5000人,关闭5间工厂(墨西哥2家);美国西南航空公司第三季度亏损1.2亿美元(17年首次);Circuitcity关店避免倒闭。

自次贷危机开始至2008年上半年,中国已有6.7万多家企业倒闭,广东省有6823家出口企业休眠... 这是2008年9月以来我们看到的最多的新闻和信息,在不到两个月的时间里,我在工作中接触的一些企业经营者和经理人告诉我,他们开始调整自己的消费习惯和投资习惯,还有一些人甚至开始改变自己的生活计划。

当然,各国政府为应对经济变化所做的政策调整更大。

无论是市场中企业的盈利数字,还是政府政策、人们的消费行为和心态的变化,都让我们感受到了危机的来临,让大家感受到前所未有的紧张。

我无法估计这次危机的影响到底有多大、会持续多久,这可能是经济学者和预言家们一展身手的机会,但长期的管理研究和实践让我知道:企业必须直面危机。

从查理斯P.金德尔伯格的著作中,我们可以了解到,近100年来,世界遭遇了很多次金融危机(见表1—1)。

从1929年到现在,我们依然可以看到存活下来并保持增长的企业,如可口可乐、福特汽车、IBM、丰田汽车等,这个名单很长,长到让我们明白,危机的确是会不断出现的,但是企业可以找到自己生存和逆势增长的方式。

1997年,亚洲遭遇金融危机,这是我亲身经历的第一次大的金融危机,我清楚地记得,当时自己刚好到新加坡求学,并在之后的很长一段时间里,我在新加坡国立大学讲学,其间我们花很多时间来探讨和思考危机中企业的出路和选择。

在东南亚地区,虽然亚洲金融危机带来巨大的困难,但是仍然有很多企业寻找到自己发展的方式。无论是新加坡的公司、印尼的公司、马来西亚的公司、韩国的公司还是中国台湾地区的公司,这些处在亚洲金融危机中心地区的企业,没有倒闭并取得不俗的业绩,从那时起,我就明白了无论在什么样的经营环境中,企业都可以找到自己的增长方式。

2008年,危机的确又一次来临了,因为迅猛并波及全球,人们称之为“金融海啸”,这的确是百年不遇的巨大挑战。

在这样危机的环境中,我们以往所熟悉的借助于市场增长来获得增长的环境已经不复存在,如果我们不能自己创造增长,那么也许危机就成为灭顶之灾,我们将再也没有存活和增长的机会。

所以关键的不是危机是否来临,关键的是企业需要创造自己的增长。

信心来自于正确的认识 前美国总统约翰·肯尼迪说,“危机”在中文中由两个字构成,一个是危险,一个是机会。

从最根本上讲,危机就其本质而言,是不可能提前做好准备的。

当今天很多人问我“该如何应对危机”时,我只能这样回答:我不认为危机是可以有准备的概念来

<<冬天的作为>>

理解的，当危机来临时，更重要的是我们如何正确地认识危机。

如何处理危机根植于企业的价值体系中、根植于我们的价值判断中，危机既给人们带来危险，也给人们带来机会。

事实上，面对危机企业可以有完全不同的选择。

在企业发展的历程中，几乎每个企业都会遇到各种各样的危机。

1978年年底，第二次石油危机爆发，由于时间长且波及范围广，引发汽车业萧条，福特汽车和克莱斯勒公司轮番创造亏损纪录。

在高油价下，以生产小型车低油耗为主的日系品牌开始受到追捧，日本汽车于1980年首次击败美国成为世界第一。

从中你可以看到，环境不断在变，但是如果企业可以针对变化，迅速调整就有机会战胜危机，甚至成为行业领先者。

1997年亚洲金融风暴，三星成功获得重生，一跃成为世界电子品牌。

2003年11月24日《新闻周刊》称，“李健熙发挥大胆的 leadership 风格，为三星注入了重视趋势创造及避免安于既有成就的企业文化。

”分析家将三星的原动力归功于他增进企业责任感、产品设计及品质管理方面的改革。

的确，由于李健熙从1993年起开始执行的改革，三星才得以渡过亚洲金融风暴而继续生存。

如今，三星的股票中至少有300亿美元是外国股份，它可能是亚洲企业当中，外国人持股最多的公司。

毋庸置疑，许多外国投资者是被三星发自企业内部改革的透明化和意愿所吸引。

三星的崛起令人印象极其深刻，现在，就连日本的财经媒体也对三星赞誉有加：“三星是韩国主要企业集团中唯一渡过金融危机的幸存者。

”在2008年的网络媒体上、新闻中，人们都能够看到企业经营下跌、财富缩减的数据，但是人们也能看到，即便是在这样的寒冬季节，依然有企业旺盛的增长：美国辉瑞公司在2008年第三季度的净利润增长了3倍；保时捷盈利超10亿欧元；DHL2008年前9个月的税前利润比去年同期增长了2.3%。

辉瑞公司、保时捷、DHL这三家公司取得的业绩，让我们对在危机中依然增长有了很好的佐证。也许你会认为不受危机影响的企业很少，我也认同这样的看法，没有人可以脱离市场环境来谈论经营，但是，我们需要更认真地思考，在环境无法调整的时候，是什么力量在发挥作用，使得在经济大萧条时也有优胜者。

<<冬天的作为>>

编辑推荐

由于危机，环境变得更加错综复杂，海外市场的重大变化，全球政府政策的调整，股票市场、原材料价格的暴涨暴跌，都让企业必须面对更加错综复杂的环境……如何避免倒闭的灭顶之灾，《冬天的作为：金融危机下的企业如何逆势增长》作者通过研究几次经济危机中的企业生存与增长，总结出可以供企业参考的模式，并有大量的案例来佐证。

<<冬天的作为>>

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>