

《与苏格拉底
吃早餐》作者
最新作品

写给每一位
承担了重要职责、
为公司前景深谋远虑的
管理者、经理人

企业家 直面的 48个难题

THE [英] 罗伯特·罗兰·史密斯
REALITY TEST Robert Rowland Smith

Still Relying
on Strategy?



企业家 直面的 48个难题

THE [英] 罗伯特·罗兰·史密斯
REALITY TEST Robert Rowland Smith

Still Relying
on Strategy?



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中文传媒

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家直面的48个难题 / (英) 史密斯 (Smith, R. R.) 著 ; 冯鲁华译.

—北京 : 中国青年出版社, 2014.6

书名原文 : The reality test: still relying on strategy?

ISBN 978-7-5153-2373-2

I. ①企… II. ①史… ②冯… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第073642号

THE REALITY TEST: STILL RELYING ON STRATEGY By ROBERT ROWLAND SMITH

Copyright: © Robert Rowland Smith, 2013

This edition arranged with THE MARSH AGENCY LTD through BIG APPLE AGENCY, INC.,
LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright: 2014 CHINA YOUTH PRESS

All rights reserved.

企业家直面的 48 个难题

作 者 : [英] 罗伯特·罗兰·史密斯

译 者 : 冯鲁华

责任编辑 : 朱小兰

美术编辑 : 李 甦

出 版 : 中国青年出版社

发 行 : 北京中青文文化传媒有限公司

电 话 : 010-65511270/65516873

公司网址 : www.cyb.com.cn

购书网址 : zqws.tmall.com www.diyijie.com

制 作 : 中青文制作中心

印 刷 : 北京盛源印刷有限公司

版 次 : 2014年7月第1版

印 次 : 2014年7月第1次印刷

开 本 : 787 × 1092 1/16

字 数 : 160千字

印 张 : 15

京权图字 : 01-2013-8572

书 号 : ISBN 978-7-5153-2373-2

定 价 : 45.00元

版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

多年来，我一直在给来自全球各地的各种组织机构做咨询工作。这些组织机构有大有小，有公立的也有私立的。在给这些组织机构做日常咨询的过程中，我积累了大量的经验，而本书正是在这些经验的基础上写成的。可以说没有这些客户对我的邀请，我就不会有这么多的咨询经验，也就不会有这本书的出版。所以，谨以此书献给他们。

人们都缺少对现实的想象力。

——歌德

目 录

CONTENTS

前 言 / 009

013

第一部分 大局：如何在商业中立足

引 言	014
第一章 你是谁?	016
第二章 你的组织为何而存在?	021
第三章 考虑过你的公司何时会倒闭吗?	025
第四章 你的组织能上“天堂”吗?	030
第五章 过去不存在吗?	035
第六章 你的组织是垂直的还是水平的?	039
第七章 你确定你能带来价值吗?	043
第八章 你宁愿痛苦也不改变吗?	048

第九章	你爱金钱吗？	052
第十章	多少才足够？	056
第十一章	此时有什么危机正在酝酿？	061
第十二章	什么是意外后果？	065

第二部分 市场：企业的试金石

引 言	070
第十三章 你的企业是独有的一种存在吗？	072
第十四章 你的品牌是面具还是窗口？	078
第十五章 你公司的“磁场”是什么？	082
第十六章 你会买自己卖的东西吗？	086
第十七章 你的客户是否和你一样真实？	091
第十八章 你会自己掏腰包来维护客户关系吗？	095
第十九章 你的公司在每个时代都能拥有核心竞争力吗？	099
第二十章 你充分利用自己的弱点了吗？	104
第二十一章 你的产品是可以预测的吗？	109
第二十二章 你是在正确的地方寻找创新吗？	113
第二十三章 你有彻底打败别人的野心吗？	117
第二十四章 你知道“市场”是什么吗？	121

第三部分 组织内部：卓越表现的根本

引 言	126
第二十五章 为什么不可能事事完美?	128
第二十六章 你的组织是面向哪的, 向上、向内还是向外? ..	133
第二十七章 你组织的痒处是什么?	137
第二十八章 你的组织比它内部的员工愚蠢吗?	141
第二十九章 你必须得遵守规则去融入组织吗?	144
第三十章 你的企业好似一个幸福的家庭吗?	149
第三十一章 哪种谎言是可以接受的?	154
第三十二章 你怎么处理商业间谍?	159
第三十三章 你明白什么是企业的“累赘”吗?	164
第三十四章 你对自己的企业文化考虑得够吗?	169
第三十五章 你如何对待高绩效的“坏”员工?	173
第三十六章 哪张纸牌会导致组织轰然倒塌?	178

第四部分 领袖：非凡价值的缔造者

引 言	184
第三十七章 你的价值比你的员工高多少?	186
第三十八章 你需要谁的爱?	191

第三十九章	你会与自己的组织共存亡吗？	195
第四十章	你不该有点偏执吗？	200
第四十一章	当你大喊的时候，他们能跳多高？	204
第四十二章	你在百分之百的时间里做到百分之百的高产了吗？ ...	208
第四十三章	你是孤独的吗？	212
第四十四章	你能从“自动驾驶”模式中抽身吗？	216
第四十五章	你的决定是“科学”还是“艺术”？	220
第四十六章	你是怎么看待自己的？	225
第四十七章	你会对自己的咨询师说实话吗？	229
第四十八章	在你离开之后人们会怎么评价你？	233

后 记 / 237

企业家 直面的 48个难题

THE [英] 罗伯特·罗兰·史密斯
REALITY TEST Robert Rowland Smith

Still Relying
on Strategy?



中国青年出版社
CHINA YOUTH PRESS



中文文库

图书在版编目 (CIP) 数据

企业家直面的48个难题 / (英) 史密斯 (Smith, R. R.) 著 ; 冯鲁华译.

—北京 : 中国青年出版社, 2014.6

书名原文 : The reality test: still relying on strategy?

ISBN 978-7-5153-2373-2

I. ①企… II. ①史… ②冯… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第073642号

THE REALITY TEST: STILL RELYING ON STRATEGY By ROBERT ROWLAND SMITH

Copyright: © Robert Rowland Smith, 2013

This edition arranged with THE MARSH AGENCY LTD through BIG APPLE AGENCY, INC.,
LABUAN, MALAYSIA.

Simplified Chinese edition copyright: 2014 CHINA YOUTH PRESS

All rights reserved.

企业家直面的 48 个难题

作 者 : [英] 罗伯特·罗兰·史密斯

译 者 : 冯鲁华

责任编辑 : 朱小兰

美术编辑 : 李 甦

出 版 : 中国青年出版社

发 行 : 北京中青文文化传媒有限公司

电 话 : 010-65511270/65516873

公司网址 : www.cyb.com.cn

购书网址 : zqws.tmall.com www.diyijie.com

制 作 : 中青文制作中心

印 刷 : 北京盛源印刷有限公司

版 次 : 2014年7月第1版

印 次 : 2014年7月第1次印刷

开 本 : 787 × 1092 1/16

字 数 : 160千字

印 张 : 15

京权图字 : 01-2013-8572

书 号 : ISBN 978-7-5153-2373-2

定 价 : 45.00元

版权声明

未经出版人事先书面许可, 对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播, 包括但不限于复印、录制、录音, 或通过任何数据库、在线信息、数字化产品或可检索的系统。

中青版图书, 版权所有, 盗版必究

多年来，我一直在给来自全球各地的各种组织机构做咨询工作。这些组织机构有大有小，有公立的也有私立的。在给这些组织机构做日常咨询的过程中，我积累了大量的经验，而本书正是在这些经验的基础上写成的。可以说没有这些客户对我的邀请，我就不会有这么多的咨询经验，也就不会有这本书的出版。所以，谨以此书献给他们。

人们都缺少对现实的想象力。

——歌德

目 录

CONTENTS

前 言 / 009

013

第一部分 大局：如何在商业中立足

引 言	014
第一章 你是谁?	016
第二章 你的组织为何而存在?	021
第三章 考虑过你的公司何时会倒闭吗?	025
第四章 你的组织能上“天堂”吗?	030
第五章 过去不存在吗?	035
第六章 你的组织是垂直的还是水平的?	039
第七章 你确定你能带来价值吗?	043
第八章 你宁愿痛苦也不改变吗?	048

第九章	你爱金钱吗？	052
第十章	多少才足够？	056
第十一章	此时有什么危机正在酝酿？	061
第十二章	什么是意外后果？	065

第二部分 市场：企业的试金石

引 言	070
第十三章 你的企业是独有的一种存在吗？	072
第十四章 你的品牌是面具还是窗口？	078
第十五章 你公司的“磁场”是什么？	082
第十六章 你会买自己卖的东西吗？	086
第十七章 你的客户是否和你一样真实？	091
第十八章 你会自己掏腰包来维护客户关系吗？	095
第十九章 你的公司在每个时代都能拥有核心竞争力吗？	099
第二十章 你充分利用自己的弱点了吗？	104
第二十一章 你的产品是可以预测的吗？	109
第二十二章 你是在正确的地方寻找创新吗？	113
第二十三章 你有彻底打败别人的野心吗？	117
第二十四章 你知道“市场”是什么吗？	121

第三部分 组织内部：卓越表现的根本

引 言	126
第二十五章 为什么不可能事事完美?	128
第二十六章 你的组织是面向哪的, 向上、向内还是向外? ..	133
第二十七章 你组织的痒处是什么?	137
第二十八章 你的组织比它内部的员工愚蠢吗?	141
第二十九章 你必须得遵守规则去融入组织吗?	144
第三十章 你的企业好似一个幸福的家庭吗?	149
第三十一章 哪种谎言是可以接受的?	154
第三十二章 你怎么处理商业间谍?	159
第三十三章 你明白什么是企业的“累赘”吗?	164
第三十四章 你对自己的企业文化考虑得够吗?	169
第三十五章 你如何对待高绩效的“坏”员工?	173
第三十六章 哪张纸牌会导致组织轰然倒塌?	178

第四部分 领袖：非凡价值的缔造者

引 言	184
第三十七章 你的价值比你的员工高多少?	186
第三十八章 你需要谁的爱?	191

第三十九章	你会与自己的组织共存亡吗？	195
第四十章	你不该有点偏执吗？	200
第四十一章	当你大喊的时候，他们能跳多高？	204
第四十二章	你在百分之百的时间里做到百分之百的高产了吗？ ...	208
第四十三章	你是孤独的吗？	212
第四十四章	你能从“自动驾驶”模式中抽身吗？	216
第四十五章	你的决定是“科学”还是“艺术”？	220
第四十六章	你是怎么看待自己的？	225
第四十七章	你会对自己的咨询师说实话吗？	229
第四十八章	在你离开之后人们会怎么评价你？	233

后 记 / 237