

新华信管理咨询的观点

决战

赵民 著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

新华信 管理咨询 的观点

决战

赵民 著

人民邮电出版社

ULTIMATE PATHS
TO MANAGEMENT

图书在版编目 (CIP) 数据

决战: 新华信管理咨询的观点 / 赵民著. —北京: 人民邮电出版社, 2004.4

ISBN 7-115-12178-8

I. 决... II. 赵... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第021346号

决战

新华信管理咨询的观点

-
- ◆ 著 赵 民
责任编辑 汪 洱 赵卉蓉
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
读者热线 010-51626398
北京迪杰创世信息技术有限公司制作
霸州市长虹印刷厂
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 787 × 1092 1/16
印张: 20
字数: 210千字
2004年4月第1版
2004年4月北京第1次印刷

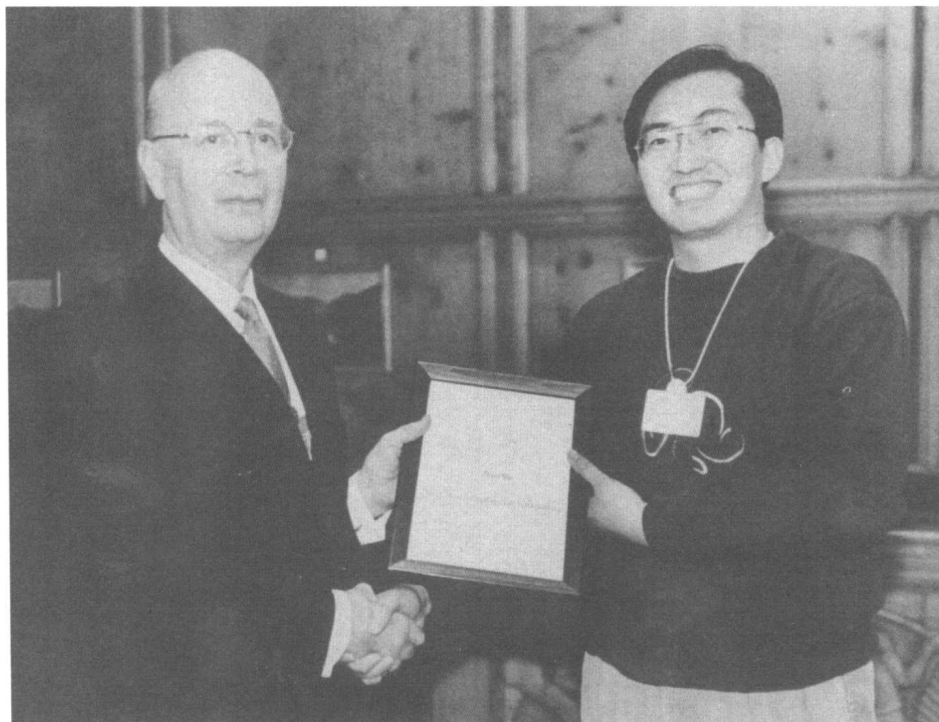
ISBN 7-115-12178-8/F · 513

定价: 38.00元 (平)

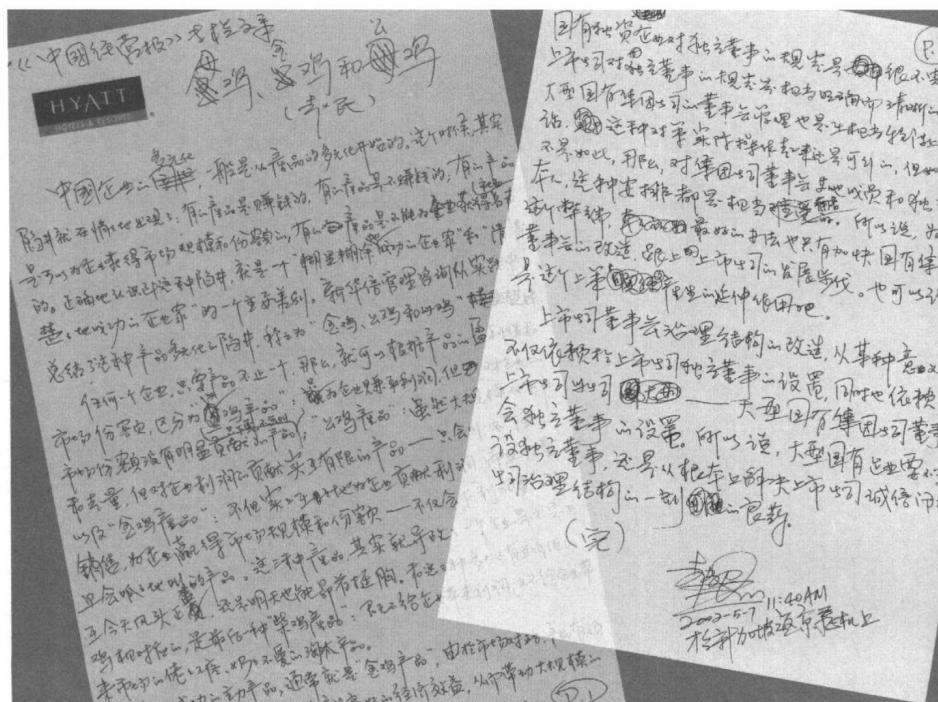
本书如有印装质量问题, 请与本社联系 电话: (010) 51626398

献 给

我的父亲母亲妻子



图为瑞士达沃斯“世界经济论坛”授予作者（右）“2001年全球未来领袖”称号



图为作者部分手稿

【写在前面】

决战，在哪里

一个莺飞草长的春日，我和几位企业家朋友沐浴着金色的阳光，踏上蜿蜒千里的京北长城。连绵起伏的山峦，郁郁葱葱的绿野，万籁俱寂，山风轻拂，落日浑圆。恍惚间，硝烟弥漫的金戈铁马浮现，隆隆炮火中的呐喊震天……

企业间的竞争，从某种意义上说，不就是一场没有硝烟的战争吗？

决定企业胜出的因素，是多方面的，既有内部的，也有外部的。然而，决定成败的大决战又在哪里展开呢？

■ 决战在企业家

■ 决战在机制

■ 决战在管理

■ 决战在细节

贯穿全书的52篇文章，话题不出“企业家、机制、管理、细节”这9个字，它们反映了决战的不同层面。读者可以把它们想像为一年的52个星期；12个主题，按12个月编排；4个决战关键，按4个季节编排。因此，读者完全可以结合自身企业的特点从不同的层面进入决战。

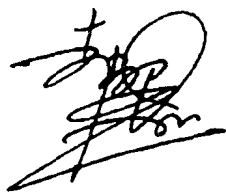
决战

【写在前面】

本书的出版，同时也兑现了我的另外一个承诺：许多朋友一直建议我把发表在不同报纸和杂志上的专栏文章整理出版，将在中国创办企业、经营企业、咨询企业和观察企业得出的经验告诉更多需要它们的人。

你可以反对或者同意我的观点，但希望你告诉我为什么，请通过电子邮件与我联系：zhaomin@sinotrust.com.cn。

决战，现在开始……



2004年1月28日 7:37AM

冬日的朝霞映上天空



赵 民

北京新华信管理顾问有限公司创始人、董事长兼总裁

2001年，被世界最大和最有影响力的企业家组织——瑞士达沃斯“世界经济论坛”评为100名“2001年全球未来领袖”之一，是第一位也是迄今为止惟一一位被“世界经济论坛”授予此荣誉的中国管理咨询专家。

2002年，美中关系全国委员会组织发起的“美中杰出青年论坛”，评选出2001年中美两国各12名杰出青年代表，赵民是惟一一位被授予“美中杰出青年”称号的中国管理咨询专家。

曾先后受到党和国家领导人胡锦涛、曾庆红、钱其琛、唐家璇和王兆国等人的接见，并曾应邀出席中华人民共和国国庆招待会。

2004年1月，当选为北京科技咨询业协会理事长，成为中国科技咨询行业第一位由民主选举产生的行业协会理事长。

曾被聘为北京大学光华管理学院客座研究员，清华大学经济管理学院总裁班客座教授，中山大学管理学院客座教授。

《财富》杂志（中文版）专栏作家，并被《经济观察报》聘为年度观察家。

电子邮件: zhaomin@sinotrust.com.cn

新华信 (SINOTRUST) 创立于1992年, 现有500名全职员工, 是中国成立时间最早、规模最大的咨询公司之一。新华信总部设在北京, 在上海、广州设有分公司。新华信致力于为企业提供专业咨询服务, 业务范围涵盖战略咨询、营销咨询、人力资源咨询、企业信息化咨询、资本运作咨询、金融服务咨询、图书策划和教育培训服务等。

新华信创造了中国咨询业10个第一

- 中国第一家专业商业风险咨询公司
- 中国第一家在香港开设子公司的咨询公司
- 中国第一家向大学(北大光华管理学院)捐款的咨询公司
- 中国咨询业第一起企业兼并案的承接企业
- 中国第一家有限合伙制风险投资机构的创办者
- 中国第一家参加瑞士达沃斯“世界经济论坛”的咨询公司
- 中国第一家在“哈佛中国评论”年会上演讲的咨询公司
- 中国第一家经过民主选举的北京科技咨询业协会理事长单位
- 中国第一家向可可西里国家藏羚羊保护区捐资的咨询公司
- 中国第一家为抗击SARS的医护人员捐资建雕塑的咨询公司

新华信的使命

帮助中国企业争创一流, 建立持续发展核心优势

新华信的宗旨

时代管理创新的推动者	复杂管理问题的解决者
东方管理方法的创造者	现代管理理论的传播者
成功管理经验的总结者	优秀管理人才的培育者

北京新华信管理顾问有限公司

服务电话: (86 10) 64606868 转 311 376

传 真: (86 10) 64680449

电子邮件: books@sinotrust.com.cn

如需了解更多精彩, 欢迎访问:

<http://www.sinomc.com.cn>

<http://www.sinotrust.com.cn>

【目 录】

【写在前面】决战，在哪里

第一季 决战在企业家

1月 三代企业家

中国三代国有企业家 / 5

对国有企业家而言，生存就意味着成功。

中国三代民营企业 / 9

三代民营企业，老、中、青竞技场，好戏还在后头。

中国三代外资企业家 / 12

中国人正越来越国际化，而外资企业家正越来越中国化。

北京话 上海话 广东话 / 16

正如北京话、上海话和广东话已经成为汉语的不同流派一样，国有企业、外资企业和民营企业之间的差异将长期存在下去。

2月 企业家的烦恼

我在为员工打工 / 21

当“中国10岁企业”成为“中国15岁企业”的时候，还是“老板为员

工打工”，那么，这样的企业走不过20岁。

我找不到接班人 / 25

接班人问题已经成为“中国10岁企业”老一代创业者比拼的最后一道课题。谁解决得好，谁就能全身而退。

我做不好新业务 / 29

为什么你的新业务发展不好？因为你可能进入了五大误区。

我没有时间思考 / 33

一个一天到晚忙忙碌碌没有时间思考的企业家，是做不长的。

3月 财富和幸福

老婆、儿子和猪 / 39

赶紧研究一下养猪的技巧，从战略和经营两个层面做好准备，才是中国企业家们可能的出路。

亲儿子和干儿子 / 42

共同谋求“三赢”——亲爸、干爸和儿子都赢，将是中国企业家队伍和职业经理人队伍融合的一个主要课题。

刘阿斗和李世民 / 45

当财富第二代只将自己视为财产继承人的时候，也就拉开了其所在企业走向衰落的序幕。

企业家健康和企业健康 / 49

现阶段在中国，在企业家的精神状态与企业的健康状态之间存在着某种关系。

中国企业家的幸福在哪里 / 59

中国企业家的幸福快乐，就是由个人、家庭、企业、行业和社会这五个环围起来的，这五个环又处在个人主观意愿和现实客观情况两个维度上。

第二季 决战在机制

4月 改造董事会

改造董事会 / 67

董事会管理的四个阶段，构成了一个完整的整体——“芯”(CHIP)

有效管理董事会 / 71

有效管理董事会，核心是“选择正确的人”。

高效管理董事会 / 84

高效管理董事会，基础是董事会成员的“理念趋同”。

科学管理董事会 / 94

科学管理董事会，首要的是战略监控。

成功管理董事会 / 101

成功管理董事会，占决定地位的是战略管理改造。

5月 关注国企

孤独的国企董事长 / 107

国企董事长，应该是中国社会中心理压力最大和孤独感最强的人了。

大型国企要不要董事会 / 111

大型国企缺少董事会，从治理结构上看，风险大于优势。设立董事会是现阶段大型国企保证决策科学性的需要，其所处的发展阶段是需要设置董事会的内部要求。

大型国企要不要独立董事 / 115

上市公司董事会治理结构的改造，在某种意义上，不仅依赖于上市公司独立董事的设置，同时也依赖于上市母公司——大型国有集团公司董事会独立董事的设置。

大型国企的“人才割据” / 119

大型国企和上市公司的一把手队伍事实上存在的“人才割据”，将在体制层面对中国一大批上市公司和大型国企的长远竞争力产生深远的负面影响。

6月 选拔接班人

董事长兼不兼总经理 / 125

交班、多元化和效益下滑，是董事长不兼总经理的三个理由。

正确选择总经理 / 128

对于上市公司董事会而言，学习正确选择总经理之道将是一项无法逃

避的任务。

如何引进“空降兵” / 132

从外部引进高层管理人员，是企业最高管理层不可或缺的组成形式之一。

如何选择接班人 / 146

中国企业要在加入世界贸易组织之后与跨国公司竞争，就要了解跨国公司培养接班人的规则。

【半年回顾】上半截，下半截 / 149

第三季 决战在管理

7月 公司战略

从青海到上海 / 155

师法长江，遵守“品牌营销八条黄金准则”，公司品牌就能从默默无闻到举世闻名。

从平房到楼房 / 160

中国媒体报道的著名企业家，三年一拨，五年一茬，十年基本换光。这种现象的发生，罪魁祸首就是“企业战略管理的经验主义”。

从先驱到先烈 / 164

如果作先驱最后作成了先烈，就是“企业战略管理盲动主义”的标志，也是“企业战略管理盲动主义”的结果。

从思路到出路 / 169

当企业进入一个新市场的时候，如果技术和市场的发育有先有后，是不同步的，那么应该如何进入呢？

北斗星 / 172

战略就是一颗北斗星。

8月 人力资源

企业人才危机周期 / 179

中国的很多企业，没有走完第一轮的企业人才危机周期，就已寿终正寝。

员工价值生命周期 / 183

对于大多数企业老总而言，用24个月的时间就足以看清楚一个人。

地核、地壳和地表 / 187

企业人才的构成和地球的构成其实并无区别，可分为三个层次。

母牛、公牛和金牛 / 191

在企业高层金牛有多少，这个企业现在就有多好。

9月 市场营销

报春花 / 197

第一个企业客户，报告了市场春天的到来。

腊梅花 / 203

腊梅花客户，就是在市场严冬中仍会采购的忠诚度很高的老客户。

台阶和台风 / 207

适用于创业企业的两种营销模式。

母鸡、金鸡和公鸡 / 210

对“母鸡—金鸡—公鸡”规律的认识，正是“成功创业者—成功企业家—优秀企业家”三者之间的分水岭。

第四季 决战在细节

10月 决战之重

决战在高层 / 219

适用范围：创业型企业、少而大发展期企业、大而单一型企业、技术快企业和无关多元化企业。

决战在中层 / 223

适用范围：流程型企业、多外部合作伙伴企业和快速地理扩张型企业。

决战在基层 / 227

适用范围：个人用户销售企业、集团用户销售企业、个人用户服务企业、集团用户服务企业和远程服务企业。

决战在激励 / 230

对于整个公司，从总体和长期看，决战在企业员工激励周期，就是决战在激励。

11月 人才之术

刘邦和刘备 / 239

刘邦和刘备都因为成功地延揽、重用优秀人才而得天下。知古而通今，国家和企业，概莫如此。

领头羊和牧羊犬 / 243

领头羊和牧羊犬的区别，就是战略型领导者和运营型企业家的区别。

海鸥和大雁 / 246

企业都希望拥有更多“可适应小企业”的海鸥式员工。

警惕“水涨船高” / 250

一旦行业的潮水退潮，搁浅或触礁就是“水涨船高”型管理队伍和企业的宿命。

12月 文化之力

姚明的力量 / 257

姚明的力量，对于企业而言，就是软性影响力的力量。

喜来登 / 261

如果企业因为服务质量标准的不同也分为不同的星级，高标准、严要求者，就是喜来登。

信用卡 / 266

员工只有有了一张记录良好的个人职业信用卡，才能做到“万事达”。态度决定一切。