



与狼共舞，还要像狼一样，  
想办法剩下来，成为王者，而不是被吃掉。

# 剩者为王

新经济时代企业的游戏规则

丛培生 编著



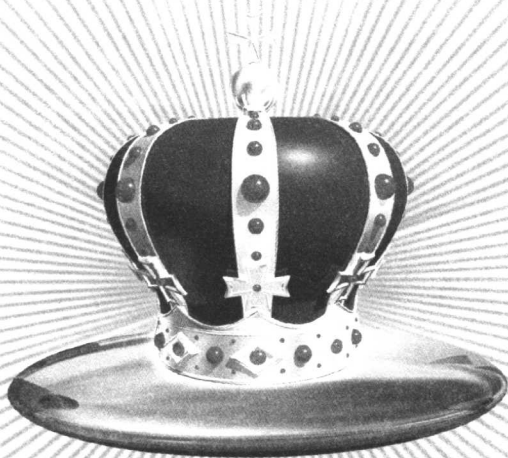
柳传志 李东生 鲁冠球 最为钦佩的经营管理理念  
黄宏生 张 海 唐万新 从辉煌走向败落后的顿悟

中国国际广播出版社

# 剩者为王

新经济时代企业的游戏规则

丛培生 编著



中国国际广播出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

剩者为王:新经济时代企业的游戏规则/丛培生编著. —北京:  
中国国际广播出版社,2005.10  
ISBN 7-5078-2620-1

I. 剩... II. 丛... III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 100100 号

## 剩者为王:新经济时代企业的游戏规则

编 著 者	丛培生
责任编辑	燕 婴
封面设计	点晴工作室
出版发行	中国国际广播出版社(83139469 83139489[传真])
社 址	北京复兴门外大街2号(国家广电总局内)邮编:100866
经 销	新华书店
印 刷	北京地质印刷厂
开 本	787×1092 1/16
字 数	200千字
印 张	16
版 次	2005年10月北京第1版
印 次	2005年10月第1次印刷
书 号	ISBN 7-5078-2620-1/F·317
定 价	29.80元

国际广播版图书 版权所有 盗版必究

(如果发现印装质量问题,本社负责调换)

## 前言

本来，生老病死，乃天理常规；优胜劣汰，均属正常现象。企业在成长过程中，总是要面临着被市场淘汰的危险，没有必要值得我们这样关注。但是，现在的情形却有所不同：近来一些企业的失败和遭淘汰，不再是以相对分散的形式出现，而是表现得比较集中，无论在时间上还是形式上，都好像滔天的巨浪一样，滚滚而来，让人心惊胆战。

联想过去中国企业已经经历的两轮淘汰，让我们由衷地感到一种担忧和恐惧。1993年、1994年，经济“软着陆”淘汰了一批暴富企业；1997、1998年，亚洲金融危机也使得一些企业被淘汰。面对这一轮经济全球化的浪潮，我们是否能够逃过这生死一劫？

随着当代科技的飞速发展，世界各国的经济联系越来越密不可分，本来是不同的社会制度、不同发展水平的国家，都一样不可避免地被纳入到全球经济体系之中。经济全球化带来了国际分工的大发展、世界经济结构的大调整及产业的大转移和资本、技术等生产要素的大流动，提高了经济增长的效率，实现了资源配置的最优化和发展空间的最大化；但也导致国际竞争空前激烈，同时对产业安全、金融安全等提出了许多新的挑战。因此，有人说，经济全球化更是一把悬在头上的剑，稍有不慎，就会头破血

流。

跨国公司就像“总包工头”一样，在全球范围内分配资源。中国市场也必然成为跨国公司、巨头的必争之地。在这场竞争中，一方面是经验丰富、老奸巨滑并以几十亿元资产为计算单位的跨国公司，他们历经多次经济危机，非常熟悉游戏规则和生存的技巧；一方面是本来就不够强大的中国企业，即使自认为“成熟”的企业在他们面前却也显得那么渺小。但是，不进则退，适者生存的道理适合于任何领域。在还没有准备好的情况下被拉到前台同外资博弈，所面临的生存危机，可想而知。正如专家们的比喻一样，“中国企业犹如正在暗室更衣，突然外人闯入，将灯打开，暴露在众目睽睽之下，你想有多尴尬……”如果那样的话，按照优胜劣汰的生存逻辑，淘汰谁？肯定是中国企业！

本来我们国内的企业就有“命短”的宿疾，很多企业和品牌都只是“各领风骚三五年”，很快就“城头变换大王旗”。加之自古就有创业难，守业更难，江山好打，想做稳了，可不容易的说法，面对如此“内忧外患”，是否能够“挺”得过来？

更何况，现在摆在国内企业面前的不是是否愿意走出去的问题，而是必须要出去；不是是否愿意与跨国公司竞争的问题，而是你必须接招，否则就只有死路一条。外资如潮水般涌进，因此，对多数国内企业来说，首先要想到不应该是胜者为王，而是剩者为王。只有保证自己在这场博弈中成为“剩者”，才是日后称王的必要条件。

尽管目前国内的一些企业，如联想和华为等都成功完成了海外扩张，但是他们接下来也会遇到如何管好跨国公司的问题，更何况国内仍有不计其数的企业还正在对着全球化的经济浪潮发呆。怎样挑战全球化经济浪潮的冲击？怎样实现剩者为王？应该是现阶段国内诸多企业梦寐以求的“必杀技”。剩下来，活下

去，并且活得更加美好，是所有企业和企业领导者的期盼。

为此，我们编著了《剩者为王——新经济时代企业的游戏规则》一书，在着重阐述剩者为王这一理论的同时，我们更加注重本书的可读性和实用性，在书中详细列举和分析了近几年来、尤其是一、二年来国外、国内发生的典型经济、企业事件的前因后果，读者看后一定有一种身临其境和豁然开朗的感觉，相信本书的出版能够提高我国企业应对全球化经济的挑战能力和促进我国企业的发展。

我们的理念是：与狼共舞，还要像狼一样，想办法剩下来，成为王者，而不是被吃掉！

编著者

2005年9月12日

# 目 录

## 第一章 从胜者为王，到剩者为王

胜者为王，败者为贼。演绎到今天的企业界，仅仅是胜者为王还不足论兮，君不见多少曾经称王称霸的胜者型企业，最终都没有经得住时间的考验，或长或短都黯然谢幕。难怪有人说，在当今各类淘汰频频上演的时代，一个优秀企业家或领导者要做的第一大事就是想办法使企业保存下来，尽量延长企业的寿命，剩下来才是最后称王的基础。

1. 企业淘汰赛愈战愈酣····· /03/
2. 公司寿命成为永远的痛····· /06/
3. 从群雄逐鹿到寡头垄断····· /09/
4. 你方唱罢我公司登场····· /12/
5. 老字号面临新的挑战····· /15/
6. 短命英雄悲剧不时上演····· /19/

## 第二章 明天太阳，是否还能够看到

那些走下坡路或逝去了的企业，或许还曾经作为中国企业发展过程中的一个个典型，然而却也无可奈何地走到了今天的地步。如今，我们只能用“悲怆”两个字来形容他们。明天的太阳是美好的，可是他们再也看不到了。面对他们，我们是否曾经扪心自问？明天，我们会怎么样？明天太阳，我们是否还能够看到？

1. 天灾人祸难逃噩运..... /25/
2. 竞争厮杀难敌对手..... /29/
3. 商业周期波动的覆灭..... /33/
4. 宏观经济政策冲击..... /38/
5. 消费市场变化的影响..... /41/
6. 赢利空间变得越来越小..... /44/

## 第三章 企业生存难，难于上青天

企业生存难，难于上青天！因为，在当今这个时代，那些曾经靠运气、靠关系、靠生产祖传秘方产品的企业已经很难生存；在这个时代，已经没有什么行业什么产品赚钱和什么行业什么产品不赚钱，关键要看是谁、哪个企业、怎样来运做；在这个时代，大家在游戏规则面前基本平等，没有什么样的人可以办企业、什么



样的人不可以办企业之说；在这个时代，市场越来越大，利润却越来越薄，创新求变的呼声越来越高。

1. 经营管理方式落后..... /51/
2. 技术进步难以跟上..... /54/
3. 人才流失的迎头一棒..... /57/
4. 资本金吃紧难以为继..... /61/
5. 扩张盲目遭遇羁绊..... /64/
6. 企业肌体病染沉疴..... /68/
7. 资本运作不善引火烧身..... /71/

## 第四章 企业 DNA，长寿的遗传密码

如今，任何一个市场上的竞争都已经由“军阀混战”到“战国七雄”，再到“三国鼎立”，最终“剩者为王”！任何一个企业要在市场上一路拼杀中谋求“剩下来”过日子。要在激烈的市场竞争中站稳脚跟，并不断发展壮大，就必须根据市场形势的发展和变化，顺势而为，积极应对。

1. 发展方向选择正确..... /77/
2. 战略上高瞻远瞩..... /80/
3. 资金资源有比较优势..... /84/
4. 反应快且行动迅速..... /86/

- 5. 善于处理风险和危机…………… /90/
- 6. 重视人才珍惜人才…………… /93/
- 7. 拥有过硬核心竞争力…………… /96/

## 第五章 保全公司，企业家的重要使命

一将功成万骨枯；沉舟侧畔千帆过。活着的就是美丽的，活着就是最大的成功。我们相信这是幸存者的感慨，也是失意者的追悔。

- 1. 生于忧患死于安乐…………… /101/
- 2. 熟悉中国国情和政治…………… /104/
- 3. 甘做弱者蓄势而为…………… /106/
- 4. 擅长趋利避害…………… /108/
- 5. 随时控制住企业…………… /111/
- 6. 识环境变化者为俊杰…………… /115/

## 第六章 生存下来，还要不断长大

人们常用这样的语言形象地描述市场竞争的残酷

——“大鱼吃小鱼，小鱼吃虾米”，道理不言而喻。一个企业要想在激烈的市场竞争中生存和发展，不做大、做强，肯定是没有出路的，早晚被市场经济挤出历史的舞台。这是客观规律，市场经济是无情的。

1. 把企业看作活着的生命 ..... /121/
2. 没有理想长不成巨人 ..... /124/
3. 做强是做大的基础 ..... /127/
4. 打造善于竞争的团队 ..... /130/
5. 建设学习型企业组织 ..... /134/
6. 战略落地是最好的执行 ..... /138/

## 第七章 延续，不想趴下就得挺住

昨天和今天对这些企业来说是一场大浪淘沙，很多企业都在进行马拉松赛跑，这是一个十项全能的博弈，企业稍有不慎，就有可能被超越或淘汰，在这个过程中，企业排名的先后次序一直在变化。明天怎么样，还全靠自己的修行。

1. 做自己擅长的事情 ..... /145/
2. 没长角前别被狼看到 ..... /149/
3. 上下齐心和衷共济 ..... /152/

4. 不断增加耐力和韧性 ..... /155/
5. 期待时间做出裁判 ..... /158/
6. 优者胜劣者汰适者存 ..... /160/

## 第八章 转型，使企业延年益寿

现在，全球商业环境已经发生了质的变化，信息便捷、竞争激烈、价格下滑、利润被压缩已经成了这个时代的主要特征，新的游戏规则悄然产生，过去的做法和熟悉的管理办法已经不再灵验，需要重新审视，要求我们的企业大幅度调转航向。遗憾的是许多企业的领导者仍然陶醉或沉溺于以往的思维方式之中，还没有意识到危机的来临。

1. 生存之道在于不断变革 ..... /165/
2. 想要保命必须转型 ..... /168/
3. 组织构架不断优化 ..... /171/
4. 让变革因子扎根企业 ..... /175/
5. 转型必须能适时而动 ..... /178/
6. 学会以多变应万变 ..... /181/
7. 随需而变也是与时俱进 ..... /184/

## 第九章 问市场，企业何以为王

市场，也是企业的生死场。我们的企业和企业家就像风口浪尖的冲浪手，每一次市场的变化，都面临着生与死、成与败的抉择。最后的剩者和成功者，一定是那些能够适应市场的企业。

1. 诚信乃立足市场根本 ..... /191/
2. 拥有良好合作伙伴 ..... /195/
3. 善于利用有价值信息 ..... /198/
4. 质量是企业永恒的主题 ..... /201/
5. 服务必须不断改进 ..... /205/
6. 努力提高品牌忠诚度 ..... /209/
7. 赢得客户也便赢得市场 ..... /213/

## 第十章 看谁能够剩下，笑到最后

商界如同海洋，美丽的蓝色海水下总在不时演绎着“大鱼小吃鱼，小鱼吃虾米”的故事。不同的是在商界，没有绝对的食物链，就像力帆董事长尹明善说的一样“小鱼吃大鱼，长成大鱼以后，又被小鱼吃”。虽言指摩托车行业，但也是对中国企业现状一种的很好的詮

释。

1. 决策更加科学系统化 ..... /219/
2. 专注于核心性业务 ..... /223/
3. 善于激发企业的活力 ..... /227/
4. 要敢于不断打破常规 ..... /230/
5. 细节能够决定最终成败 ..... /234/
6. 打造基业常青的企业 ..... /238/

# 第一章

## 从胜者为王，到剩者为王

我们中国人有一句话，叫做胜者为王，败者为贼。演绎到今天的企业界，仅仅是胜者为王还不足论，君不见多少曾经称王称霸的胜者型企业，最终都没有禁得住时间的考验，或长或短都黯然谢幕。难怪有人说，在当今各类淘汰频频上演的时代，一个优秀企业家或领导者要做的第一大事就是想办法使企业保存下来，尽量延长企业的寿命，剩下来才是最后称王的基础。

的确，在我们的周围，几乎每天都可以听见开业庆典的鞭炮声，但同时每天也都在上演着倒闭破产的悲剧。生易存难，成了当今大多企业的宿命。全世界有七百万到一千万家企业，中国有将近八十万家企业，那么多企业当中谁能剩下？剩者为王，大浪淘沙，在残酷的竞争中生存下来的就是王者。

1. 企业淘汰赛愈战愈酣
2. 公司寿命成为永远的痛
3. 从群雄逐鹿到寡头垄断
4. 你方唱罢我公司登场
5. 老字号面临新的挑战
6. 短命英雄悲剧不时上演



## 1. 企业淘汰赛愈战愈酣

纵观现今的各行各业，大多表面上很热闹，一片欣欣向荣、万紫千红，其实对大多数企业来讲只是一场游戏一场梦。社会应该感谢这些企业，它们实现了一定程度上财富的重新分配，千金散尽，再也不会回来。

管理专家认为，市场经济最明显的特征之一，就是企业无时无刻都在经受着淘汰。

最近，美国商业部公布了一组数字：美国的企业中，有68%在第一个5年内淘汰，19%可生存6至10年，只有13%寿命超过10年。美国现在每年平均要新产生50万家企业，但是，一年内倒闭的占40%，5年内倒闭的占80%，10年内倒闭的占96%，只有4%能活过10年。在德国1996年平均每个月倒闭2200家。在日本1998年企业倒闭数创历史最高记录，仅上半年倒闭了13000多家。进入新世纪之后，企业的淘汰率更是不断加大……

两位麦肯锡的顾问撰写的颇有影响力的畅销书《追求卓越》，曾向读者介绍过一批“卓越企业”，人们原以为这些企业都会长久生存下去，但没过几年，这些以前业绩优秀的企业，有三分之一出现了各种各样的危机，最终没有摆脱被淘汰的命运。

同样，这样的剧目也正在今天中国的各行各业中上演，而且，无数的淘汰赛正愈战愈酣。“沉舟侧畔千帆过，病树前头万