

管理

做好危机管理是管理者的必修课

决定

每一位有使命感的总经理都应该读一读这本书

未来

每一位在公司打拼的职业经理人也都应该读一读这本书

李大鹏◎编著

管理者如何应对市场困境和经营挑战



一个优秀的企业，不仅在大环境好的时候能够成长、发展，在大环境不好的时候也应该精神抖擞、满怀信心。
大环境不好对中国很多企业管理者来说是场噩梦，但同时也是很多有创新意识、
有理想、有使命感的企业管理者带领公司向前发展的良机。



企业管理出版社

ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

管理 决定 未来

李大鹏◎编著

图书在版编目 (CIP) 数据

管理决定未来：管理者如何应对市场困境和经营挑战 /

李大鹏编著. — 北京：企业管理出版社，2015.2

ISBN 978-7-5164-0577-2

I . ①管… II . ①李… III . ①企业管理 IV . ① F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 030350 号

书 名：管理决定未来：管理者如何应对市场困境和经营挑战

作 者：李大鹏

责任编辑：杨苏敏

书 号：ISBN 978-7-5164-0577-2

出版发行：企业管理出版社

地 址：北京市海淀区紫竹院南路17号 邮编：100048

网 址：<http://www.emph.cn>

电 话：总编室 68701719 发行部 68701816 编辑部 68701408

电子邮箱：80147@sina.com zbs@emph.cn

印 刷：北京嘉业印刷厂

经 销：新华书店

规 格：170毫米×240毫米 16开本 17.5印张 180千字

版 次：2015年3月第1版 2015年3月第1次印刷

定 价：38.00元

版权所有 翻印必究 印装有误 负责调换

管理决定未来



管理决定未来

阿里巴巴网站的创始人马云说过：“如果大家都倒下，我站着就是胜利；如果大家都卧着，我跪着就是胜利。”事实上，在公司成长的过程中，事事如意，样样顺心的情况是罕见的。大部分是逆境多于顺境，失败、挫折、打击和危机，常常伴随着公司成长。一个管理者称职与否，不仅取决于其是否有强烈的创新意识、娴熟的专业技能和卓越的管理才华，而且在更大程度上取决于其面对挫折、摆脱困境和带领自己的团队超越困难的能力。

管理决定未来。本书从管理的角度为企业提升管理水平、提高运营效率出谋划策，以求从容应对市场困境和经营挑战。过冬，活下来是目的，但不是最终目的，最终目的是活得更好。所以，企业一边为活下来绞尽脑汁，同时还要寻找发展的良机。所谓危机，既是“危”，又是“机”，在这个经济隆冬，注定将有一部分企业死去，也注定将有一部分企业崛起，抓住危险背后的机遇，就是崛起的根本保证。

前言

在自然界，冬天是四季中最寒冷的季节；在经济发展史上，冬天则是进步的年轮。面对处于波谷的经济形势，管理者应该像动物一样做好“过冬”的准备。如果把危机比做是狼，优秀的企业管理者不仅要与狼共舞，还要像狼一样，想办法活下来，并成为最后的王者！

没有经历过坎坷的企业是很难茁壮成长的，那些没有提前储备好足够粮食的企业往往会在冬天的严寒中死亡。

有人说这个经济冬天才刚刚开始，不管此话是真还是危言耸听，对于已经有所准备的企业来说，再大的风暴，都会成为过去。经过洗礼的企业，才会更加健壮和耐寒！

每当冬天来临，我们经常可以看见一些动物由于不能耐寒冻死于郊野，有的是因为在寒冷的大雪天去寻找猎物被冻死的，有的是因为缺乏粮食饿死在窝里的。这些景象与我们的企业又何其相似。面临如此复杂的经济形势，大多数企业都知道要“过冬”，但是真正能够顺利“过冬”的企业又有多少呢？如何保证自己顺利“过冬”？这是每个企业都在思考的问题。

人要过冬，首先得有棉衣。同样，企业过冬也需要“棉衣”。当然，要想安然过冬，只有“棉衣”还是不够的。经受不住冬天寒气的通常都是那些体质较弱的人，对一个人来说，有一个好身体才能抵御寒冷。而作为企业，除了准备好足够的“棉衣”，还要加强修炼内功，提升自身的竞争力，只有这样才能笑到最后。

过冬，活下来是目的，但最终目的是活得更好。所以，企业一

边为活下来绞尽脑汁，同时还要寻找发展的良机。所谓危机，既是“危”，又是“机”。在这个经济隆冬，注定有一部分企业死去，也注定有一部分企业崛起，抓住危险背后的机遇，就是崛起的根本保证。

为了帮助广大企业管理者应对危机，走出严冬困局，我们编写了这本呈现在大家面前的《管理决定未来——管理者如何应对市场困境和经营挑战》。它紧扣经济脉搏，为企业管理者所急所想，帮助企业分析时局，判断大势，出谋脱困，献计解难。

管理决定未来，本书正是从管理的角度为企业提升管理水平、提高运营效率出谋划策，以求从容应对市场困境和经营挑战，笑迎冬去春来。

以史为鉴，把握当前局势，强化内部管理是走出“冬天”的必经之路，更是企业持续发展的基本要求。本书深入剖析了宏观环境的现状及发展趋势，详细阐述了企业强化内部管理的理论、方法和实践，为企业安然“过冬”予以启迪和指引。留出足够的“粮食”是企业过冬的保障，更是企业生命的种子！

企业管理者如何判断冬天来临？历史上各国企业顺利过冬的经验有哪些值得我们借鉴？如何评估企业的过冬能力？为什么有些企业能历经寒冬而更加茁壮成长？企业如何像动物一样过冬？企业如何避免在冬天犯战略性错误和方向性失误？如何在管理和营销上做足过冬准备以顺利过冬？……所有这些，都可以在书中找到答案！

有人说：一次意外的打击，常常能考查出企业管理者的勇气和胆识。其实，危机还能检测出每个企业管理者的应变能力、管理水平与经营智慧。我们衷心期待更多的企业管理者，借危机的逆势把坏事变好事，把危机变商机，以高人一筹的市场应变能力主动赢得危机的生死较量，以高瞻远瞩的经营智慧迎接企业第二个春天的到来。

目录

第一篇 准确预见经营危机： 管理者要有长远的战略眼光

第一章 系统思考该如何应对经营危机

1. 创新思维是管理生存所必需 (3)
2. 独辟蹊径，突破市场困局 (5)
3. 让思路冲破牢笼 (7)
4. 应对困境的思路 (9)

第二章 过冬能力——生存下来就是胜利

1. 主动采取积极的自救措施 (12)
2. “剩”者为王：活下来就有出路 (16)
3. 在危机中调整自我谋重生 (18)
4. 不在危机中沉沦，便在危机中崛起 (20)

第三章 避免在冬天犯战略性错误和方向性失误

1. 战略谋划需要统揽全局、着眼发展 (23)
2. 重新进行企业战略态势的选择 (25)
3. 别让战略目标与绩效目标脱节 (28)

4. 改变思路，在突围中果断转型 (31)

第四章 做好危机管理是管理者的必修课

1. 危机是企业大换血的最佳时机 (34)
2. 利用危机，在危机中超越自己 (36)
3. 速度是处理公关危机的关键 (38)
4. 两害相权取其轻 (41)

第五章 管理者要吸取名企“过冬”的成功经验

1. 三星电子突出重围 (45)
2. 松下的妙手回春术 (48)
3. 吉田的“仁善循环” (52)

第六章 未雨绸缪，防患于未然

1. 时刻警惕身边的危机 (57)
2. 把危机意识深藏于心 (59)
3. 防患于未然，实施企业再造 (62)

第二篇 节衣缩食过寒冬： 节俭管理是应对经营挑战的关键

第七章 节俭是经济全球化的必然要求

1. 微利经营，拼的就是节俭 (68)
2. 生产中减少 10% 的浪费，利润便可增长 100% (72)

3. 节俭，致力于杜绝任何浪费	(75)
-----------------------	------

第八章 精兵简政，构建高效率的组织

1. 用最少的人做最多的事	(79)
2. 打破组织的藩篱，资源共享	(82)
3. 给企业一双合适的鞋	(86)
4. 扁平化组织促进创新和企业发展	(89)

第九章 培养节俭的企业文化

1. 节俭是企业 and 员工共同的选择	(94)
2. 让有限的资源获得最大的收益	(100)

第十章 低成本战略

1. 只有不断降低成本才会有利润空间	(104)
2. 扩大生产规模，降低固定成本的分摊	(108)
3. 控制原材料采购价格，降低产品的直接成本	(112)

第十一章 向管理要效益

1. 合理地搭配人才，“让 $1+1 > 2$ ”	(116)
2. 科学地评估人才的能力，做到人尽其才	(119)
3. 留住人才，减少人才的流失	(122)

第十二章 营销节俭

1. 先细分市场再投入产品	(127)
2. 营销成本的预算、分析与决策	(130)

3. 营销费用是一块可以削减的“肥肉” (133)

第三篇 营销一定有方法： 用最有效率的“销售军”打开市场困境

第十三章 量身定战略，统筹保胜利

1. 在危机中重新谋划企业发展战略 (137)
2. 制定出有效的营销战略规划 (139)
3. 挖掘出好的卖点——产品制胜的关键 (142)
4. 紧跟变幻市场，有效产品创新 (146)

第十四章 做好全方位调查，决胜信息战

1. 掌握风云变幻，占尽八方运势 (151)
2. 知彼有方，克敌制胜 (154)
3. 知不足求发展，重视反馈信息 (158)

第十五章 顺畅流程，后勤保障

1. 完善的仓管是畅通物流的基础 (163)
2. 恰当的运输方式是取胜价格战的决定性因素 (165)
3. 完善配送管理，让物流更顺畅 (168)

第十六章 审时度势，做宣传、定手段不盲目

1. 理智投入，丰厚回报 (173)

2. 突破常规，借力打力 (176)
3. 行之有效的促销，名利双收的效应 (179)

第十七章 管好经销商，玩转营销力

1. 解读经销商，走出“选婿”误区 (183)
2. 准确定位经销商，达到双赢是最佳 (186)
3. “选婿”三步走，称心又满意 (189)
4. 支援经销商，有舍才有得 (192)

第十八章 化解回款风险，达到百分百回款率

1. 完美回款策略，规避回款风险 (197)
2. 察己克己，加强回款目标化管理 (201)
3. 调查信用度，回款保障高 (204)
4. 运用非凡手段，获得 100% 回款率 (208)

第四篇 失误致败：

没有留出过冬的粮食就会成为历史

第十九章 决策失误

1. 决策失误是企业经营中最大的浪费 (214)
2. 个人决策的危险性 (216)
3. 决策要充分估计市场的不确定性 (219)
4. 科学决策的关键是遵循正确的原则 (222)

第二十章 管理失误

1. 官僚主义的大企业病 (226)
2. 激活造血细胞，严防财务危机 (228)
3. 任人唯亲结恶果 (231)

第二十一章 创新失误

1. 走进创新思维的盲区 (235)
2. 创新与市场脱轨 (239)
3. 创新不等于冒险 (241)

第二十二章 资本运营失误

1. 资本结构不合理 (244)
2. 盲目并购导致消化不良 (247)

第二十三章 公关失误

1. 没有危机预警机制 (251)
2. 信用危机 (253)
3. 危机处理失当 (256)

第二十四章 经营失误

1. 经营企业成了经营权力 (261)
2. 留不住骨干人才 (263)
3. 考绩制度不合理 (265)

第一篇 准确预见经营危机： 管理者要有长远的战略

古人云：没有远虑，必有近忧。任何企业的发展，都需要做战略谋划，管理者要具有长远的战略眼光。战略谋划即是“远虑”，即是对企业未来发展的思考与抉择。危机的到来，谁也无法阻止，但企业的命运依然掌握在企业管理者自己的手中。是进是退？抉择关乎生死！何去何从？战略眼光决定企业命运。面对危机，企业管理者需要适时地进行战略调整，适时地对企业的发展战略做出新的谋划。



第一章 系统思考该如何应对经营危机

处在寒冬之季的企业，不患“感冒”的是那些早有准备、打好“预防针”的企业管理者，不会冻僵的是那些穿上了御寒棉衣的企业。危机当头，企业生存的正确抉择应当是管理者及时调整战略，转型过冬。只有以新的思路、新的变招应对，才能在困境中求生存、才能转危为安。

1. 创新思维是管理生存所必需

冬天迟早要来临，它的到来并不奇怪。然而令人担忧的是严冬下的许多管理者，似乎失去了曾经的激情与创新求变的能力。

身陷困局的企业管理者，如果经营思路不进行彻底的改变，那么，迟早都会被市场淘汰。

究其原因，是思维仍旧停留在经营危机之前的状态中。改变企业命运，首先必须从改变企业管理者的思维开始。

外部经济环境好的时候，企业可以生存。但外部经济环境一旦变得恶劣，思维的僵化会导致原有的企业内在的“死亡基因”像病毒发作一般，使企业顷刻间倒闭。

所以，经济危机只是诱因，内在“病毒”才是根源。

即便没有危机，由于经营观念与战略的偏离，很多企业也已经出现了越大越亏的现象，这其实就是一种征兆，意味着现有企业的经营思路要在危机的冲击中觉醒、转变与升华。

社会是个舞台，你方唱罢我登台。危机让一批企业和企业管理者离开了这个竞技场。创新的过冬思维，才是企业安度严冬所必需的。严冬之下，企业管理者当以怎样的思维过冬生存呢？

有学者提出了以下两种思维的转换，值得企业管理者为之参考借鉴：

（1）将“旺季思维”转换为“四季思维”

许多曾经春风得意的管理者，常常为以往的成功陶醉，而不愿想到日后遭遇寒风刺骨的“冬天”。一旦冬天来临时，就像童话里的“寒

号鸟”，因准备不足而忍饥挨冻，甚至倒在寒风中。

聪明的管理者犯错误的原因之一就是自以为高人一等，不愿承认自己的缺点。因此，这种意识必须转变，在花红柳绿的春天就要想到落叶缤纷的秋天，在骄阳似火的夏季就要思考到千里冰封的冬季。提前做准备，才能在冬天到来时，随季节变化调整经营方向和策略。

当今社会的许多管理者也是如此，他们虽然不断地强调危机感，但似乎这种危机感并不属于自己，自以为企业发展可以永续下去。结果，随着经济气候的转变而被无情淘汰。

当企业处在旺季的时候，应当时刻提醒自己：“四季轮换是自然的规律，冬天迟早会来临。”

一位著名学者说的好：“对现在无知和对过去无知都可以原谅，但是对我们无知到何种程度的无知却不可原谅。”

一位学者适时提出企业管理者要培养“谷底思维”。这种观点认为，很多企业活得很久，并不是他们对机会把握得有多好，而是控制风险的能力胜人一筹。

（2）将赌博性思维转换为战略性思维

长期以来，很多企业管理者对经营战略不屑一顾，视“有多大胆、挣多少钱”为赚钱圣经。在他们看来，经营似乎不需要什么战略，只要有资源、有关系就行了。正是这种思维培养了许多管理者的赌性，将“不按常理出牌”变成了常理。

在当今经济危机形势逼迫下，很多管理者意识到，只有拥有战略思维、主动适应环境的变化成长，企业才能继续生存。

严冬下的企业遭遇，教训了不少好“赌”的企业管理者。战略生存时代来临了！拥有战略意识的人才能成为企业家，赌博性思维只能催生投机客。