



王建中 著

破局

破解企业不败密码

BREAKING THE STALEMATE

〔 透过流金岁月 感悟企业不败真经 〕〔 最可怕的环境下 企业家亟需的精神启蒙 〕〔 最频繁的变化中 创业者不可不知的成功基因 〕

战略转折点到来的时候，如果你不想被摧毁，就必须快速反应、行动，并且改变。

 企业管理出版社
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

破局

破解企业不败密码

BREAKING THE STALEMATE

王建中 著

图书在版编目 (CIP) 数据

破局：破解企业不败密码 / 王建中著. —北京：
企业管理出版社，2015. 1

ISBN 978-7-5164-0976-3

I. ①破… II. ①王… III. ①企业管理—研究 IV.

①F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 274293 号

书 名：破局：破解企业不败密码
作 者：王建中
选题策划：刘 刚
责任编辑：张 羿 谢晓绚
书 号：ISBN 978-7-5164-0976-3
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 (010) 68701719 发行部 (010) 68414644
编辑部 (010) 68701661 (010) 68701891
电子信箱：emph003@sina.cn
印 刷：三河市南阳印刷有限公司
经 销：新华书店
规 格：170 毫米×240 毫米 16 开本 15.5 印张 201 千字
版 次：2015 年 1 月第 1 版 2015 年 1 月第 1 次印刷
定 价：48.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



PREFACE 序

轻松学管理

先睹为快，对爱书的我尤其如此。在这本书中，我找到了高山流水遇知音的感觉。

人生得一知己者足矣。掐指想来，我与建中认识不觉已有十余年时间。在中国青年企业家协会的工作平台和企业管理咨询的职业生涯中，建中成为了我特别要好的朋友。

一提起理论，我们的头脑里很容易出现枯燥乏味、艰涩深奥这般词汇，这本书一改管理学理论著作的沉闷，读来有一气呵成、赏心悦目之感。作者将晦涩的理论隐藏在了一个个活灵活现的案例中，这些案例因此也闪烁着理论的智慧之光。

建中作为研究企业经营管理的学者和 MBA 导师，却又长期在企业一线担任总经理职位，这样的经历和角色赋予了这本书足够的理论含金量和实战引导性，同时也使本书摒弃了市场上关于企业管理书籍中充斥着的那种浮躁和喧嚣，反而多了一份谦逊和沉静，让理论的光辉在管理实践中更显得璀璨夺目。

这是一本反思企业成败、强健企业体魄的著作。企业的生存法则一再提醒我们，企业发展犹如人的养生之道，唯有捋清企业成长的生命体

征和理论脉络，分析诊断影响企业健康的系列因素，采用适宜的养生和保健措施，就可以让企业永远保持强壮。纵观全书，仅仅翻看目录就能够明白，说这是一本理论与实践高度融合的书籍也毫不为过。全书上中下三篇，每篇一个话题，每章一个角度，每节一个重点，涉及到企业管理的诸多重要方面。

知行合一，是贯穿于书中的一个重要理念，可谓是企业管理的至高境界，是走向卓越的重要保障！新兴企业凭借知行合一创造辉煌业绩，传统企业依托知行合一散发青春活力。知行合一，其实就是战略和执行须二者兼备，缺一不可。战略提供了方向，指明了道路，执行就是如何更快更好地往这个方向走。有了战略的“知”，才能有将战略目标予以实现的“行”。没有目标，执行就恰似纸上谈兵；没有执行，目标也如同空中楼阁。正如书中讲到的一句话：一个企业的成功，一定是知行合一的成功。

这本书致力于持续推进企业“知行合一”，通过探究中国企业卓越智慧、基业长青、永续经营的路径，从竞争法则、博弈法则、卓越法则、成长法则中破解企业成功密码，从赢而不同、立而不倒、生而不凡、战而不败定律中测定企业发展基因，经由破译、探索、发现、归纳等措施解析企业不败要领，进而得出结论：知行合一是企业长寿的关键。

透过本书，可以感觉到作者的研究功底深厚扎实。不仅有着属于学者的睿智和理性，从一位理论研究者角度对企业现象进行的经典分析和总结；也有着作为企业家的胆识和气魄，从一位经营者角度对管理理论进行的思考和升华。在企业日常运营管理中，能够将理论灵活地应用于经营实践，并归纳总结出书中很多独创的理论和观点，十分难得。因而，书中的研究成果对企业经营具有更强的借鉴性和指导性。

许多管理研究者，成果也相当出色，但是，疏于梳理，终不及五步之远。而本书的作者，恰恰在这方面下了功夫，动了脑筋，做了尝试，终成正果。作者在挑选什么样的词汇概括每一章节的内容时，一定是受尽了“推敲”之苦。最后展现给读者的是字字珠玑，有着力透纸背的

魅力。

作为一本有关企业管理的书籍，要做到“轻松”二字着实不易。或许是作者为人师者的因素使然，或者是作者亲历实践的本性所致，可以清晰地感觉到作者在完成著作时的殚精竭虑。翻开本书，可以发现，每一章都被作者独具匠心地加了“导读”和“结语”，别出心裁地在上中下三篇的每一节前分别设置了关键词“幽香若兰”、“篱园采菊”、“踏雪寻梅”，在每一节后以“建中观点”的手法进行高度凝炼。而所有这些，都只为让读者更加轻松地获得理论，感受管理的快乐。

或许是因为作者的理论积淀和实战经验的背景，所以才能如此精准地把脉企业发展过程中遇到的种种问题，睿智而又毫无保留地通过这本书奉献给读者。喜欢这本书，不仅仅是因为深入浅出的阐述、结构缜密的逻辑，更为书中那流淌着的智慧所吸引，当然还有作者对知识分享的那份坦诚。

理论是灰色的，而生命之树常青。为了让读者更加轻松地理解和消化这些理论，作者用一个个独特而又鲜活的管理案例进行佐证，赋予了这些理论一种吸引人的魔力。因此，全书读起来不像有些管理学著作那般枯燥乏味，可以让每一位翻开本书的人在一种轻松愉悦的心境下领略企业管理的奥秘和魅力。

在这个经济快速发展、竞争日益激烈的时代，聪明的管理者首先要做的就是学习。

善学者智，善学者强，善学者胜。

王璞

北大纵横管理咨询集团创始人
中国青年企业家协会九届副会长
中国职业经理人协会特邀副会长



FOREWORD 前言

企业是一个有生命力的机体。

企业要从思想的高度和战略的视野，厘清企业发展的生命体征和理论脉络，透彻剖析企业运营的竞争、博弈、卓越、成功等法则，深入研究企业赢而不同、立而不倒、生而不凡、战而不败的源泉和机制等，反思企业成败要素，对企业管理的知识前沿与经营实践进行探索。爱护企业生命，颐养企业身心，强健企业体魄，延绵企业寿长，不断提升企业的市场格局，才能推动企业持续地繁衍与成长。

改革开放以来，一批企业迅速崛起又迅即没落，犹如市场过客，成为了历史瞬间。其间，很多企业历经残酷的市场考验，大浪淘沙过后逐渐走向了历史的巅峰。同样的成长背景，同样的市场环境，却出现了迥然不同的结果。究竟是什么原因致使曾经风光一时的企业顷刻间轰然倒塌？又是什么原因造就了那些一直活跃在商界的卓越企业？

市场竞争日趋激烈，犹如一场没有硝烟的战争。权威调查显示：中国企业平均寿命仅 4.2 岁，优秀企业 29 岁，民营企业 2.9 岁。中国每年有近百万家企业倒闭，为美国的 10 倍，其中在 5 年内倒闭的占 60%，10 年内倒闭的占 85%。

我从事企业管理研究与经营实践二十多年，一直致力于理论与实战

的融合，主持过多家知名企业的战略、文化、品牌、营销、管理等咨询项目，长期在大型企业担任总经理职务，目睹了中国企业太多的兴衰成败后，我对中国企业的免疫功能和健康成长有了更多的思考……

本书分为上、中、下三篇。

上篇从市场运营和战略管理的视角，通过竞争、博弈、卓越、成功等法则详尽分析了企业市场永固的思维与路径，指出“企业发展唯有卓越智慧，才能破解成功密码”。

成功的企业都是相似的，失败的企业却各有各的不同。企业成长进程中没有金科玉律，企业发展本身就是一个在未知领域不断探索的过程。只有那些以战略统筹全局，用智慧铸就成功，把优势化作胜机，将平凡做到极致的企业，才能让组织内的各个器官高效运转起来，聚化为企业成功的强大基因，延年益寿。

成功，不只是要把事情做对，更要避免把事情做错。把事情做对，可以让企业发展；把事情做好，可以让企业卓越。

中篇从内涵发展和综合素养的视角，经由赢而不同、立而不倒、生而不凡、战而不败等定律深刻解析了企业经久不衰的原因与举措，指出“企业发展唯有知行合一，才能确保基业长青”。

铸就一家机体健康并茁壮成长的伟大公司，是企业永恒的追求与向往。让品牌播撒魅力，让文化引领未来，让员工释放潜能，让知行凝聚力量，是企业管理的至高境界，也是企业基业长青的重要基础！那些对品牌内涵、赢利模式、战略思维、经营策略、营销手段等精准定位的企业，定是一个青春永驻的企业。

企业不仅要制造产品，更要塑造文化。拥有杰出核心理念的企业方能赢得员工的忠诚，具有优秀内涵价值的品牌方能博得顾客的尊重。

下篇从成长困扰和强身健体的视角，通过破译、探索、发现、归纳等方式透彻剖析了企业长盛不衰的缘由与要领，指出“企业发展唯有根除病痛，才能做到永续经营”。

任何一家企业，都会携带有导致企业病痛的细胞。正是因为有了这些细胞增殖的环境，才导致了不治之症的发生。治理结构虚无，以致保守僵化、贪大求快，成为引发失败机由的致命死穴；社会良知缺乏，导致逃匿责任、夜郎自大，成为输掉生存机会的致命缺陷；决策主体弱化，招致战略模糊、执行不力，成为丧失发展机遇的致命根源；管理素质低下，引致组织涣散、透支信誉，成为违背成长机理的致命顽疾。

对企业病痛进行科学分析，诊断发病的原因，确定具体的治疗方案，采用适宜的营养、药物、手术等措施，以使这些企业远离病痛并获得重生。

能够专门从事管理理论研究与企业实战运营工作，我感到非常的幸运。置身管理实践之中去体验管理理论的魅力和管理教学的真谛，置身管理理论之中去感悟管理教学的洒脱和管理实践的本质，置身管理教学之中去触摸管理实践的精要和管理理论的升华，使我有机会将管理理论、管理教学、管理实践高效有机地融合与衔接，并进行深度思考。这也是本书成稿的重要思想基础。

再完美的理论也需要用实践去检验，再精湛的实战也需要用理论做指导。本书中引用了大量的经典案例，其中不乏我在企业主持工作时的亲身经历，以及在经营实践中对管理理论的创新性思考。我借由此书，将自己二十多年来的管理心得与大家分享。

谁掌握了企业成长机理，谁就能拥有未来；谁通晓了企业发展规律，谁就能走向卓越；谁摸准了企业生存法则，谁就能冲向巅峰。

企业衰亡并不可怕，可怕的是不去吸取失败的教训，更无视经济发展的基本定律。很多企业完全具备永续成功的因子，却因为可以规避的主观错误最终不得不无奈地走向了衰亡。为了让更多的企业避免重蹈失败的覆辙，本书从战略、执行、人才、品牌、文化等诸多方面，透过对一个个经典鲜活实战案例的透彻剖析，对企业发展过程中可能遇到和已经面临的问题进行了深入研究，并有针对性地提出了解决办法。

精彩的案例故事，精准的专业分析，精心的知识解读，精辟的成功智慧。本书的出版，期待对徘徊于发展十字路口的经营者们有一定的警示作用，对奋战在教学一线的讲坛大师们提供有价值的教学案例，对致力于走向卓越并基业常青的企业家们有一定的借鉴意义。

危机是意识的函数。只有常怀危机意识的人，才能够有效躲避危机。正因为比尔·盖茨认为“微软距离破产永远只有18个月”，也正因为任正非觉得“企业离破产只有一步之遥”，才使得微软和华为成为国际上知名度非常高、美誉度非常好的卓越公司。

正是一批落伍企业的衰亡，造就了新兴企业的成长。中国企业不会因为机会太少而“溪水干涸”，更多是因为机会太多而“洪灾泛滥”。一定要勇于淘汰自己的过去，有舍才有得，有所不为才能有所为。然而很多企业要么“导弹打蚊子”、要么“蚂蚁撼大树”，这是企业资源的极大浪费，甚至影响了企业的未来！

企业管理是一门科学，更是一门艺术。在经营环境中占领制高点，以避免成为残酷竞争的牺牲品，在市场氛围中占据桥头堡，致力于规避竞争，让企业精神抖擞、身强体壮，冲向管理巅峰，是考量卓越企业管理者最直接的方式。

企业家作为企业发展的领航人，企业家的素养决定着企业的未来。当企业这艘大船置于企业家面前时，如何避开暗礁，保持强劲动力，进而驶向成功，正是本书之于企业的功用。

在内容取舍与逻辑安排上，本书力争做到体系完整而又突出管理实践，使读者尽可能全面而快速地了解更多管理知识、掌握更多成功方法。在写作过程中努力紧扣管理实际，由浅入深、循序渐进地介绍管理的基本规律和市场的基本规则，以及中国企业的成长路径和发展思考。

要建立伟大公司，必须与时俱进，因为成功永远不是终点。市场运营中，只有那些战略清晰、执行有序、绩效导向、组织高效的企业才最

终获得了成功。让企业突出重围，让企业管理者从容面对纷繁复杂的市场，正是本书的出发点和落脚点。

移动互联网和大数据时代已经来临，网络经济正以前所未有的力度冲击着传统业态。战略转折点到来的时候，如果你不想被摧毁，就必须快速反应、行动，并且改变。

作者
2014年11月



上篇 卓越智慧 成功密码

第一章

竞争法则：把优势化作胜机 / 3

中国酒魂决胜白酒竞争制高点 / 4

感恩月饼红海争雄 / 9

雁门清高创造市场蓝海 / 14

梅森凯瑟舞动浪漫真情 / 20

第二章

博弈法则：用智慧铸就成功 / 29

双合成巧借名称造就喜饼 / 30

双合管理哲学 / 34

博弈竹叶青 / 39

贵都百货上兵伐谋 / 43

第三章

卓越法则：将平凡做到极致 / 50

0.99 与 1.01 的管理故事 / 51

“ $100 - 1 = 0$ ” 管理定律 / 54

“ $1 + 1 > 2$ ” 管理方程式 / 57

制度管理中的 “1 和 0” / 61

第四章

成功法则：以战略统筹全局 / 66

寓战略于执行 / 67

战略统一便是明天 / 70

做正确的事和正确地做事 / 73

在危机中寻找机遇 / 77

中篇 知行合一 基业长青

第五章

赢而不同：让品牌播撒魅力 / 87

品牌力就是竞争力 / 88

品牌背后的故事 / 91

把优势化作胜势 / 95

核心价值迸发品牌活力 / 99

第六章

立而不倒：让文化引领未来 / 106

从人治法治到文治 / 107

汾酒人的清香事业 / 111

在变革中创新发展 / 115

信仰的力量 / 119

第七章

生而不凡：让员工释放潜能 / 124

真正的人才是免费的 / 125

把员工的心留住 / 128

培训是最大的福利 / 133

员工与企业共赢 / 136

第八章

战而不败：让知行凝聚力量 / 142

发现商业模式 / 143

知识决定高度 / 147

点石成金 / 152

知行合一让企业生生不息 / 155

下篇 根除病痛 永续经营

第九章

破译：引发失败机由的致命死穴 / 163

市场不同情弱者 / 164

生死存亡遭遇战 / 168

盲目发展的代价 / 172

诺基亚与苹果的战斗 / 175

第十章

探索： 输掉生存机会的致命缺陷 / 181

自我神化奏响悲歌 / 182

职业精神缺失而裹足不前 / 185

狂妄自大的管理者没有前程 / 190

领导者视野决定企业格局 / 194

第十一章

发现： 丧失发展机遇的致命根源 / 199

战略执行事关企业成败 / 200

任人唯亲成为管理混乱的导火索 / 203

没有执行力就没有竞争力 / 206

忽视细节付出巨大成本 / 210

第十二章

归纳： 违背成长机理的致命顽疾 / 215

缺乏团队精神的企业难以成功 / 216

透支信誉等于加速死亡 / 220

广告还需好创意 / 223

主动沟通才能赢得主动 / 227

破局

破解企业不败密码
BREAKING THE STALEMATE

上篇

卓越智慧 成功密码



成功的企业都是相似的，但失败的企业却各有各的不同。

成功企业着眼于未来。把优势化作胜机的竞争法则，用智慧铸就成功的博弈法则，将平凡做到极致的卓越法则，以战略统筹全局的成功法则，对自身核心优势充分运用并不断放大，强化内部管理并统筹运营市场，聚化为企业成功的重要力量源泉。

企业的成功没有金科玉律，企业发展本身就是一个在未知领域不断探索的过程。只有那些战略清晰、执行有序、绩效导向、组织高效的企业，才能够吸引并留住优秀人才，也才能够形成升华企业的成长氛围。

企业走向卓越的路虽然各有特点，但唯有做好基础管理工作才能获得成功，唯有夯实企业竞争核力才能步入辉煌。