

GROWTH STRATEGIES AND TACTICS
FOR SURVIVING AND THRIVING



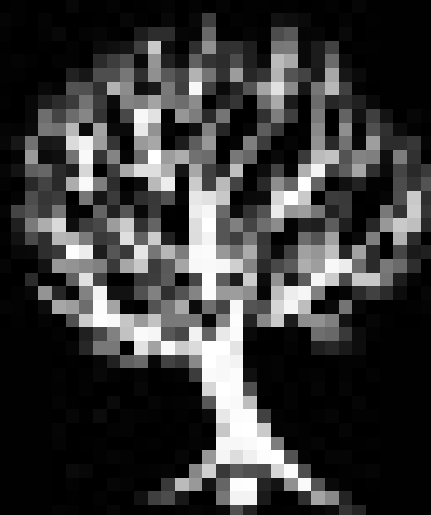
THE BUSINESS TREE™ 企业树™

危机、生存与基业长青



华文出版社
Sinoculture Press

CONCEPTS OF FINANCIAL ACCOUNTING



THE BUSINESS TREE

企业树

结构、生存与持续发展

中国财政经济出版社

THE BUSINESS TREE

企业树™

危机、生存与基业长青

[美]汉克·摩尔/著 耿丹/译



华文出版社
Sinoculture Press

图书在版编目 (C I P) 数据

企业树 / (美) 汉克·摩尔著, 耿丹译. —北京: 华文出版社, 2010.11
ISBN 978-7-5075-3287-6

I. ①企… II. ①汉… ②耿… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第184900号
版权登记号: 图字01-2010-5722

企业树TM

著 者: (美) 汉克·摩尔

译 者: 耿 丹

责任编辑: 魏 燎

封面设计: 弘文馆·马顾本

版式设计: 弘文馆·陈 丽

出版发行: 华文出版社

社 址: 北京市宣武区广外大街305号8区2号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbbs.com.cn>

电 话: 总编室 010-58336255 责任编辑 010-58336193

经 销: 新华书店

印 刷: 中原出版传媒投资控股集团北京汇林印务有限公司

开 本: 720×960 1/16

印 张: 15

字 数: 200千

版 次: 2010年11月第1版

印 次: 2010年11月第1次印刷

标准书号: ISBN 978-7-5075-3287-6

定 价: 36.00元

版权所有, 侵权必究

THE BUSINESS TREE © 2009 by Hank Moore
Original English language edition published by Career Press
Simplified Chinese language edition published in agreement with Career Press,
through The Grayhawk Agency.

本书简体中文版权由事业出版社
通过光磊国际版权经纪公司授权
在中国大陆地区出版发行

汉克·摩尔的“企业树TM”是过去40年中最新颖独特的企业模式。

——彼得·德鲁克

各位，请仔细聆听这位大师的话，这里包含着智慧、创意以及最朴素的商业常识。

——乔治·布什

目 录

自序 /1

第一章 新视角

- 一、变化与调整的紧迫性 /9
- 二、管理者的现实困境 /13
- 三、企业树™的生态 /16
- 四、企业树的最高境界 /19

第二章 革新

- 一、企业成长阶段 /25
- 二、企业成长战略 /32
- 三、企业新秩序的建立 /36

第三章 土壤

- 一、企业树™的系统表述 /42
- 二、计划与机遇 /46
- 三、社区：企业的土壤 /49
- 四、企业的自我评估 /52
- 附 社区面临的挑战、方向和机遇 /56

第四章 核心业务

- 一、“核心业务”是什么? /62
- 二、“他们的”和“消费者的” /64
- 三、企业核心业务的基本排名 /66
- 四、有关核心业务的实质问题 /68
- 附 不同行业企业的排名(细化版) /70

第五章 经营性分枝

- 一、企业的经营和财务 /82
- 二、企业员工 /84
- 三、企业发展 /89
- 四、企业文化主体 /91
- 五、企业蓝图——树根 /93
- 六、企业树的系统性 /94
- 附 数字背后的真相 /97

第六章 企业的成长

- 一、如何规划企业未来? /103
- 二、前进的步伐 /106
- 三、企业环境扫描 /109
- 四、各部门职责 /113
- 五、低迷时期的战略和目标 /115
- 六、提供支持 /117
- 七、变动与利好 /120

八、人尽其才 /124

附1 企业战略计划的全部要素 /126

附2 如何激励和保持员工的工作效率 /128

第七章 领导者

一、管理企业树 /134

二、领导能力 /135

三、管理风格 /137

四、冬季赠礼 /139

五、社会活动家 /140

六、以消费者为中心 /142

七、领导者的格局 /145

八、以领导力引导战略计划 /148

九、学习力 /150

附1 个人职业生涯的7个阶段：从专业执行者到领导人 /154

附2 职场7大高峰 /154

第八章 团队

一、合作 /157

二、合伙 /160

三、联营 /163

四、全方位合作 /168

五、好伙伴的特点 /170

六、提高各方利益 /173

第九章 企业的兼容性

一、森林中的“特立独行” /182

二、企业的衰落 /183

三、走出困境 /193

四、解决问题 /194

第十章 主动变革

一、企业的未来 /199

二、企业变革管理 /201

三、复杂环境下的企业成长战略 /203

四、标准与道德规范的层次 /205

五、走上道德高速路 /207

六、健康企业的价值分析 /210

七、如何培养耐力 /213

八、迈向未来 /215

附录A 如何理解术语？ /218

附录B 员工树™：员工生活的七大要点 /223

致谢 /228

人类的商业行为时刻都像站在一个极其重要的十字路口，任何商业丑闻和不信任都可能让企业陷入万劫不复，此时的他们只有在哪里跌倒、就在哪里爬起，重新上路、继续前行。

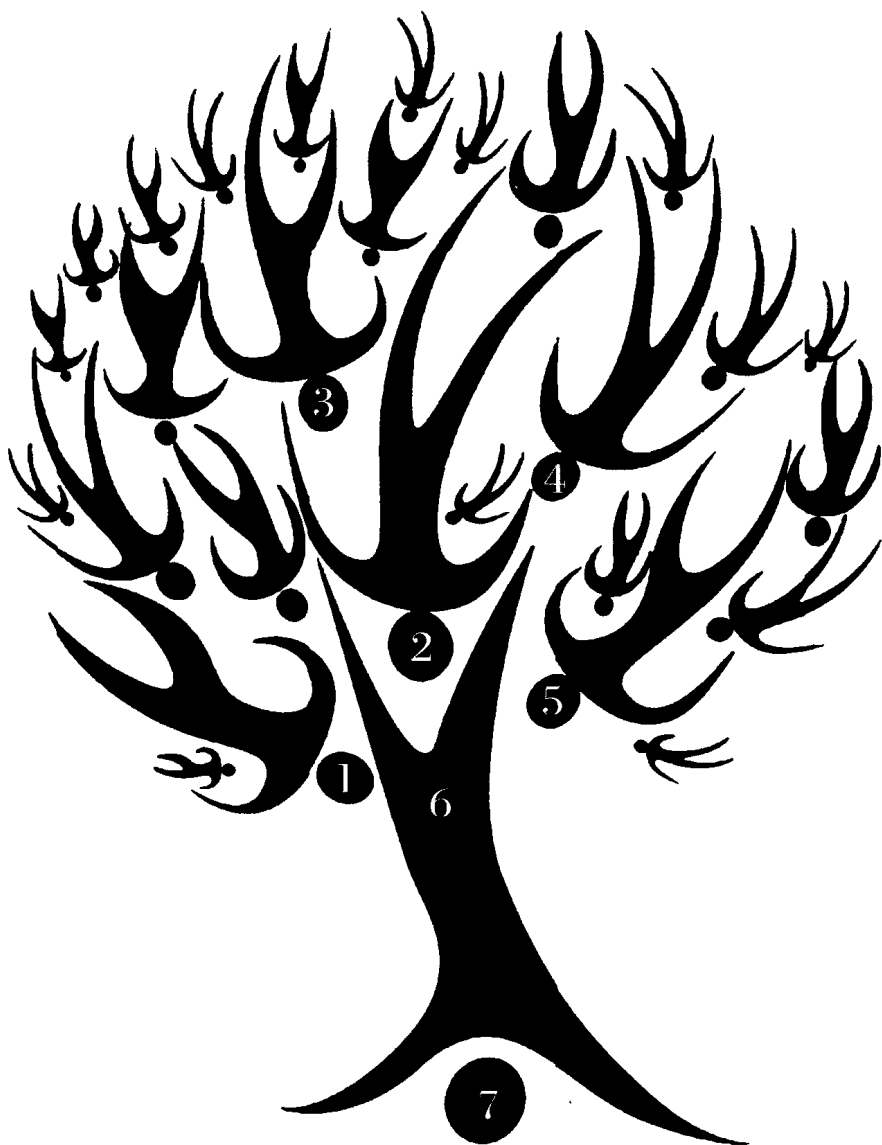
商业法则早已重新洗牌，事实上它一直在改变，并且会继续改变，许多企业纷纷用各种“装饰品”装点自己的宏伟蓝图（The Big Picture），然而真正能高瞻远瞩、扩大商业视角的企业却并不多见，它们往往目光短浅，总是让眼前利益左右了意志。

本书旨在帮助企业扩大商业视角，力求让企业走得更远；无论何时回顾那些成功商业典范的经验，我们都不难发现：统揽全局的蓝图理念（big-picture thinking）必须在各种“琐事”发生之前就参与企业的经营战略制定。

企业是否具备成功潜力，关键在于是否能够敏锐洞察市场信息，这是一个循序渐进的过程；所谓“有勇无谋”就是指在错误的时间对错误的事情作出正确的反应；有些企业及企业经营者总是在不遗余力地模仿他人，或是乐此不疲地效仿别人的想法，直到自己变成自己的“坐标”，无谓地继续重复琐碎的过去。

本书将从几个不同层次诠释一种不同的经营理念，其中包括基本的常识问题和更深层次的理论分析，这些内容全部旨在帮助企业扩大经营视角，鼓励读者开发新的经营灵感。

阅读本书后，如果企业及企业经营者能真正做到拓宽经营视角并制定一套全新的经营战略，那么我承担的光荣使命也就圆满完成了；希望这些“新鲜血液”可以“输入”您未来的经营理念之中并成为企业的商业运作准绳，我坚信这一定会实现。



企业组织构成图

企业树内容描述及各部分所占百分比

分枝1：企业环境（10%）

提供服务、产品生产（5%）

企业核心能力、企业特征、技巧、专业程度（5%）

分枝2：企业运行（14%）

企业管理实践、程序、运作、结构、回顾（4%）

有形工厂（3%）（有形工厂：所有者和经营者相互关系的表现形式。）

技术（1%）

设备、供应、制度（2%）

销售（4%）

分枝3：企业财务（10%）

流动资金、资金预测、资金预算、资金走向（4%）

资产净值、负债融资（1%）

会计制度、记账（4%）

银行、投资（1%）

分枝4：企业员工（28%）

招聘、雇佣、管理（5%）

人力资源管理（3%）

授权、建立团队（7%）

培训、激励、参与（10%）

专业主管人员的培养（3%）

分枝5：企业发展（23%）

企业形象（4%）

洞察与事实（1%）

营销（5%）

销售（7%）

奖励技巧和策略（2%）

战术回顾、修改（2%）

市场敏感度、适应性（2%）

第6部分（树干）：企业文化主体（8%）

第7部分（树根）：企业蓝图（7%）



Chapter 1 第一章

THE BUSINESS TREE

新视角

经济危机与低迷时代的来临不禁让人们开始重新思考人类的商业行为，许多企业认为有必要“回过头”再次审视某些基本的商业元素，经济危机下的商业活动无异于“覆巢之下无完卵”，老一套办法已无用武之地，此时最重要的就是寻求一条可以自我“重生”的道路，重新确定一种全新的商业模式。因此，危机时代的改变需要崭新视角的确立。

某些企业对此尚十分陌生。不错，许多小型企业及其企业经营者往往对企业生态位视角（niches）^①的确立深感“茫然不知所措”。在这里，我欢迎各位一起思考，希望你们可以在我提供的众多某些特定时代下取得成功的商业范例中，找到适合自己的答案。

改变是硬道理，只有改变，企业经营者才可以随之寻找、分析并采用全新的经营手段去解决企业痼疾；许多企业往往都是在经济危机的“指挥”下才变得敢

^①niches，在社会生态系统中，企业生态位状况决定着企业间竞争的起因、变量、过程和结果。

于思考和创新，之后逐步适应新的经营模式，并久之习惯成自然。

本书将带领您探知一个充满创新和机遇的全新世界，您甚至可以看到不同于以往的潜在商业回报。我的初衷不过是希望众多深陷泥潭的企业，可以从范例中学会如何让自己的企业蓝图（Big Pictures）更加“绚丽多彩”，而不是拘泥于某种生态位视角坐井观天、踟蹰不前。改变可以使企业受益无穷，反之则只能继续“伤亡惨重”。

没有安全使用说明，枪支会变成威胁自己生命的致命武器；没有专业医生的正确诊断和治疗，药物会因用法不当而变成可怕的危险品；没有缜密的市场研究和适当的商业战略，金融投资也同样会沦为引起企业危机的“元凶”。如果企业始终对理性投资及其他可行性意见置若罔闻，最终只会陷入骄傲自大、一叶障目的囚笼，而这正是导致许多企业及社会商业团体走下坡路的根本原因。

本书力求做到为企业点亮一盏指明灯，这里为大家提供的各种可行性建议将是“前无来者”的经典商业行为指南，且是经济院校里讲授的普通经济课程所无法比拟的。作为本书的作者，我会将自己以往在成功企业中的所见所闻及总结的各种宝贵经验悉数奉献给各位读者，会更为详尽地介绍成功企业从制定经营战略到达成更高目标的过程，希望读者能够藉此参透成功企业到底是如何获得更大的成功的。

我一向看重家族企业中最年轻两代管理者的表现，并坚持认为是他们导致家族企业走向衰败。本书中的许多观点都会涉及到家族企业中的老一代管理者，他们往往从来没有找到，也从来没有人帮助他们找到使企业蒸蒸日上的有效方法，而本人就曾亲历过许多大企业因没能及时拓展市场范围，或者及时做出必要改变就瞬间崩塌的例子。

本书是值得信赖的，是经验之谈，也是一份调查总结报告，它可以成为您的第二，甚至可以是第三、第四参考意见。当企业遭到重创，或苦于找不到解决办法，本书会让您感到“柳暗花明”，它会提醒您回头仔细审视基本经济元素，重新思考企业的位置和方向，做到审时度势、步步为营。