

<<未来竞争力>>

图书基本信息

书名：<<未来竞争力>>

13位ISBN编号：9787010072999

10位ISBN编号：701007299X

出版时间：2008-10

出版时间：人民出版社

作者：王象山

页数：234

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<未来竞争力>>

前言

今天，中国企业所取得的成就为世界瞩目，国人也为之骄傲和自豪。但是，我却常常要问，中国企业所取得的成就究竟有多少来源于企业的竞争力？中国企业的这种发展态势究竟能够持续多久？

对于我这样一个曾经长期在企业工作、长期研究企业、现在也几乎每天与企业打交道的人来说，答案是不太乐观。

30年前我国的改革开放政策，造就了我国在同时代发展中国家中的比较优势，为中国企业的成长与发展提供了有利条件。

如劳动力的大解放，使企业获得了充裕的适合于大规模工业生产的优质劳动力，而使用这些劳动力的成本却比工业化国家的平均成本低很多，因此形成了我国工业品在国际市场上强劲的竞争力，这是我国企业过去30年竞争优势的最重要的来源。

此外，我国经济发展付出了环境与资源的巨大代价，有相当数量的企业在发展的前期或在整个发展过程中，依靠损害环境或滥采自然资源获得竞争力。

由于法制不健全、市场秩序不规范，还有部分企业通过偷漏税金、违法违规经营获得竞争优势。可见，我国企业所取得的成就，确有相当成分并非来源于企业本身的竞争力。

<<未来竞争力>>

内容概要

有人强调执行，有人强调细节，但这些说法都只从特定的角度说明了问题的一个方面。在“执行”与“细节”之上，有一个更重要的东西在决定着企业的命运与前途，那就是战略。美国人马克·麦克内利挖掘我国《孙子兵法》的战略智慧，写了一本名叫《经理人的六项战略修炼》的著作，非常有名，被微软、IBM等企业推崇，其中译本的封面有一句话非常警醒人：“忽视战略，仅关注战术和执行，就会给企业带来灾难。”今天，把美国学者的这句话奉送给中国企业家们，我想是非常及时也是非常必要的。未来，中国企业的竞争力将主要取决于企业家的战略修炼。今天和未来的中国企业家，必须能够做好战略上的抉择，塑造出企业的核心竞争力，善于分析和把握企业的战略环境。如果中国的企业家在战略定位、战略境界、战略思维、战略运营、战略底蕴等方面的修炼不到家，将会有相当多的中国企业出现战略问题，爆发企业灾难。如果中国的企业家不善于分析环境，不能把握时代的特点，企业就会迷失方向，遭遇难以预料的结局。

如果中国的企业家不懂得利用资源、开发资源和整合资源，中国企业的核心能力就不会培植起来，培植起来了也难以巩固和发展。

<<未来竞争力>>

作者简介

王象山，企业战略专家、职业经理人培训教师、上海晓村企业管理咨询事务所所长。
曾长期担任大中型企业法人代表、总经理、企业集团高管。
进入咨询业后，成功地为多家大型企业和企业集团策划战略。
其著作《战略警示录——中国企业战略检讨与指南》受到张瑞敏等著名企业家的热情赞赏。

<<未来竞争力>>

书籍目录

前言 未来竞争力与战略修炼第1章 中国企业战略抉择 一、战略定位：基业常青的基础 (一) 世界法人 (二) 生存常态 (三) 创新主体 二、战略思维：思路决定出路 (一) 面向未来的系统观 (二) 企业的个性与命运 (三) 前途攸关的战略判断 (四) 机变思维 (五) 价值取向的顺序 三、战略境界：开辟蓝海 (一) 蓝海战略与竞争 (二) 蓝海战略的实践 (三) 新的竞争态势 (四) 新的竞争方式 四、战略运营：赢在执行 (一) 执行与战略相匹配 (二) 崇尚执行的治理方式——法治 (三) 创新与复旧 (四) 自力与借力 (五) 化解新型矛盾 (六) 为了永续生存和持续发展 五、战略底蕴：文化溯求 (一) 根深叶茂 (二) 内王外圣 (三) 深层突破 (四) 立体组合

第2章 中国企业战略的环境要素 一、政治环境：追求和谐境界 (一) 时代主题 (二) 世界格局 (三) 大国关系 (四) 中国政局走向 (五) 中国改革进程 (六) 中国民主法制进程 二、经济环境：迈向恒温时代 (一) 发展速度 (二) 产业升级与产业布局 (三) 资本流动与能源结构 (四) 经济转轨与企业转型 (五) 通货膨胀与主要威胁 (六) 爆发与制约——中国经济的发展态势 三、社会环境：挡不住的融合潮 (一) 人口前景展望 (二) 民族的演进 (三) 素教趋势 (四) 基础设施与社会结构 (五) 中国社会环境建设的追求 四、安全环境：制约下的冲突 (一) 险象环生的世界大战 (二) 遥远的主战场 (三) 星火不断的局部战争 (四) 天灾与人祸 (五) 逆反效应——中国安全环境的特点 五、科技环境：理性的前行者 (一) 新特点、新架构、新机制 (二) 新问题 (三) 重回冠军队——中国科技的使命 六、文化环境：全球化的前世今生 (一) 全球大融合 (二) 自由、和谐、安全 (三) 地球公民 (四) 宇宙文化 (五) 迷途羔羊与激情男女 (六) 终极竞争力之役 (七) 集大成者——未来的中国文化 七、生活环境：在博弈中回归自然 (一) 地球村成为现实 (二) 人生体验成为普遍的追求 (三) 走出网络与乡居时尚 (四) 供给制生活 (五) 生活中的隐忧 (六) 人性与物性的博弈 (七) 天堂梦回——中国未来的生活环境

第3章 中国企业竞争力塑造 一、核心竞争力函数关系式 (一) $Y=f(x)$ (二) X (三) f (四) Y 二、资源力：竞争力的源泉 (一) 开发“新大陆” (二) 登上新高度 (三) 创造新优势 三、泛资源：为我所用 (一) 超级资源 (二) 软资源 四、价值链：整合天下 (一) 优势不明的困惑 (二) 规模陷阱与价格战陷阱 (三) 价值链发展战略 五、核心竞争力塑造：修炼到永远 (一) 拨开迷雾 (二) 机制是保障 (三) 创新是关键参考文献后记刻骨铭心的思考

<<未来竞争力>>

章节摘录

第1章 中国企业战略抉择 一、战略定位：基业常青的基础 (一)世界法人 在和谐、发展成为时代主题，世界多极化，大国关系围绕双赢和多赢谋划，全球融合、地球成村的未来世界，世界一体化将呈现新的局面。

在很多人的脑子里，世界一体化虽然有了初步的概念，但它的实现形式却并不清楚。

特别是未来世界一体化将发展到什么程度，更不甚明了。

根据资料研究，未来30年间，世界一体化的象征，是世界国家化管理架构的建立。

在未来30年中，世界一体化的直接推波助澜者，是贸易自由化和移民自由化。

由于贸易自由化和移民自由化的大步推进，世界日常管理事务大大增多，像今天这样联合国主要处理非常事务的世界管理架构已经远远不能适应，于是促使世界国家化管理架构的兴起。

世界国家化管理架构将主要包括下列组成部分：1.世界立法机构。

由于世界统一法治的需要，一个权威的世界立法机构将应运而生，制订统一的规范的国际法。

这个机构也许是现有的联合国大会，也许是今后建立起来的其他新型国际组织。

2.统一的规范的国际法。

现有的国际法零乱、不完整、不规范，将有统一的规范的国际法出现：世界宪法、国际刑法、国际民法、国际海洋法、国际太空法、国际陆地法……3.国际警察部队。

将在现有国际维和部队制度的基础上，发展成国际警察部队制度。

这是一支规模庞大的常任制部队，受联合国机构指挥。

4.世界法庭。

将建立世界宪法法庭、世界刑事法庭、世界民事法庭、世界军事法庭。

这些法庭负责跨国审判，可能按地区设立分支机构，可能实行世界大法官制度。

5.安理会、经社理事会等联合国常设管理机构。

这些机构的职能将大大加强，运作方式将有重大改革。

世界国家化管理架构建立起来以后，世界将向国家化管理加速迈进。

世界国家化、宇宙世界化，也许就是第三次浪潮过后人类社会将要经历的第四次浪潮。

世界国家化管理架构的建立，将对企业、特别是中国企业产生深刻的影响。

这种影响将从运作层面延伸至法律意义的层面。

在运作层面，中国企业的生存发展将受到更多世界性因素的影响与制约，适应世界环境将成为企业生存发展的必要条件。

所有的竞争对手都将利用世界资源塑造自己的核心竞争力，中国企业也必须具备在世界范围整合资源的能力。

在法律意义层面，企业以注册地作为归属依据的惯例将被打破。

现在，我们所称的中国企业，是指在中国本土上依照中国相关法律注册设立的企业。

我们所称的跨国企业，也是相对于企业的注册地而言的。

未来的中国企业，既是中国法人，也是世界法人。

在这样的背景之下，中国企业的战略定位就应该是：世界法人。

围绕新的战略定位，中国企业的企业理念应该进行一场革命。

应该从世界范围的角度考虑企业存在的合理性与必要性，。

应该从全人类的利益出发考虑企业的使命，应该着眼全球市场布局和全球市场运动考虑企业的市场运作，应该把获取资源和利用资源、开发资源的视野拓宽到全球。

作为世界法人，中国企业应该在三个层次上行使权利、履行义务。

首先应该按照中国法律的规定行使权利、履行义务。

中国企业注册于中国，首先是一个中国法人，必然要按照中国的法律设立，依照中国的法律行使权利、履行义务；其次应该遵守世界立法机构颁布的各项法律。

作为世界法人依法履行国际义务，包括依法运作、保护环境、遵守贸易规则等，同时依法行使广泛的世界性权利，包括自由投资、自由贸易、合法财产受到保护等；再次，应该遵守东道国的法律，尊重

<<未来竞争力>>

东道国人民的习俗。

东道国法律往往会有不同于中国法律和世界法律的规定，中国企业应该把自己视同于东道国的法人，遵守东道国的法律。

东道国人民的习俗是东道国文化特征的表现，中国企业应该给予充分的尊重。

（二）生存常态 1.何谓生存常态 生存常态就是指企业持续正常运转的状态。

从社会的角度看，企业是社会所需要的，企业的价值观与社会主流价值观是融合的，企业提供的产品和服务为市场所接受，企业能够正常行使各项法定权利，能够履行各项法定义务，这就是企业的生存常态。

从企业的角度看，企业的生产经营能够正常运转，产品能够实现销售，资金周转基本顺畅，经营无亏空；当宏观环境或市场形势发生变化时，企业能适时调整自己的经营策略，必要时变革企业战略，使企业适应变化，保持正常经营的状态；企业与社会没有利害冲突，这就是企业的生存常态。

在社会步入和谐状态、全球经济呈现低匀速增长、人类追求生存质量的未来社会，生存常态将是企业的战略追求。

在未来社会，对于企业而言，生存是最重要的，生存才是硬道理。

市场容量是有限度的，市场能够容纳的企业数量也是有限度的，能够生存下来不被淘汰，就意味着企业拥有生命力，企业与市场——归根结底对社会的适应性是比较强的。

在那样的时代，惟有具备旺盛生命力的企业才能顺应社会潮流，惟有具备较高素质的企业才能在以质为核心的竞争中取胜。

因此，从战略上考虑，生存常态才是企业根本性的追求，而不是发展。

不论现在还是未来，企业的发展都是有限度的。

无论怎样优秀和强大的企业，都不可能无限地发展。

市场经济不允许企业无限发展。

市场经济是竞争经济，竞争与垄断是水火不相容的。

即使企业具有有限发展的能力，市场的管理者也会对它加以限制：即当一个企业发展到趋向垄断时，市场管理者就会采取措施，阻止其发展，必要时会将其削弱与分化，以保持市场的竞争性质。

尤其在经济全球化、世界管理国家化的未来社会，人类社会对市场的管理将更加有效，企业的发展将受到更多的控制。

即使未来市场经济退出历史舞台了，被其他的经济制度取代了，企业的发展也是有限度的，也不会出现无限发展的企业。

这是因为任何一个企业都不可能无限获取和占有社会资源。

企业不可能取代政府。

如果一个企业具有了取代政府的能力，那么它就不是企业了。

因此，惟有生存常态才是企业的永恒的战略追求，发展顶多也只能是一个阶段的战略目标。

企业要保持生存常态，首先要防止生命力的销蚀。

企业在运行过程中，如果适应环境的能力减弱，获取资源和利用资源的能力下降，企业组织的学习能力衰退，就会引起生命力的销蚀；其次要防止冒进。

市场常常存在对企业的诱惑，特别是泡沫经济的诱惑。

如果企业在经济过热时期误判商机，或者超越自身的能力盲目扩张，就有可能坠入泡沫经济的温柔陷阱，企业就会出现大起大落，甚至结束生命，退出市场。

冒进对企业的危害，其实质是破坏企业的机理，使生命力削弱甚至丧失，从而使企业不能保持生存常态；再次要防止在竞争中退却。

企业在竞争中遇到困难是难免的。

企业遇到困难时，要调动必要的资源，发挥创造力，克服困难，渡过难关。

如果在强有力的对手面前妥协、退却，企业就有可能被对手挤出市场，使企业遭遇生存危机。

保持生存常态，是对企业素质的考验。

没有全面而过硬的素质，企业要保持生存常态是不可能的。

要铸造全面而过硬的企业素质，需要企业从管理到技术的全面进步。

<<未来竞争力>>

对于中国企业而言，必须有一个先进而有效的管理工具，而且务必把它用好，这个工具就是战略管理。

战略管理在20世纪80年代末传入中国，部分中国企业于90年代开始运用。

进入21世纪以后，本来应该有越来越多的中国企业学习运用战略管理，但是。

“执行”的洋风吹入，使国人晕乎起来，似乎中国企业的战略管理已经非常可以了，与国外一样，当今的大问题是执行，战略问题反而被忽视。

这实在是中国企业的一大悲哀。

因为实际情况与国人的感觉大相径庭。

中国企业不仅与洋人一样，在执行环节上很不认真、很不到位，而且更要命的是战略问题还远远没有解决。

真正懂得战略管理的人微乎其微，真正实行了战略管理的企业少之又少。

而西方企业的战略管理已经非常成熟，战略问题大都得到解决，关键问题是执行的状况，在我们这里完全是两回事：执行问题很严重，战略问题更严重！

中国企业要追求生存常态，应该认真学习战略管理，扎实开展战略管理。

首先要扎实引入战略管理的思路，从战略分析到战略选择、战略执行、战略变革，一个环节一个环节地做起来，使企业运行纳入到战略管理的过程之中，使企业始终处于战略的约束之下，确保企业不发生战略问题。

其次要做到战略管理全覆盖，让战略覆盖企业管理的各个层次、各个方面。

不仅要制订公司层战略，而且要制定业务层战略和职能层战略。

使企业各个层次的战略目标、战略措施紧密相连，环环相扣，形成一个战略体系。

惟有这样，才能使企业运行处于理性的、科学的轨道，防止发生战略性失误。

2.企业生态平衡 企业要保持生存常态，维持生态平衡是前提和关键。

企业生态系统是借用生态学的概念，解释企业与环境之间关系的理论范畴。

凡是相互影响、相互作用的企业组织之间、企业组织与非企业组织和个人之间，依靠各自的核心能力进行物质、能量、信息的交换，以共同实现价值创新的经济系统，就是企业生态系统。

企业生态系统由企业及其赖以生存、发展的周边环境、周边人群构成，它包括供应商、分销商、外包服务公司、融资机构、关键技术提供商、互补和替代产品供应商、客户、竞争对手、监管机构、媒体等要件。

企业生态系统平衡，是指企业与其环境系统相适应，相互间物质、能量、信息的交换均衡、有序、有效地进行的状态。

当我们把企业看做一个生命体的时候，企业正常的新陈代谢活动就是企业生存的前提条件。

企业的新陈代谢活动就是企业围绕生产经营而与外部环境进行物质、能量、信息交换的过程。

企业与外部环境进行物质、能量、信息交换，有赖于企业生态系统的平衡。

企业生态系统平衡，企业与外部环境的关系处于协调、和谐的状态，企业与环境之间物质、能量、信息的交换活动就能正常进行；企业生态系统失衡，企业与外部环境的关系处于对立、冲突的状态，企业与环境之间物质、能量、信息的交换活动就会受阻。

可见，企业生态平衡是企业生存的前提条件，是企业保持生存常态的关键。

然而，企业生态系统是一个动态的系统，平衡是相对的，不平衡是绝对的。

从平衡到不平衡，从不平衡到平衡，又到不平衡，再到平衡……如此不间断的循环往复，保障企业生存发展的延续。

这个循环往复的过程一旦中断，企业就要走向衰落，直至消亡。

因此，企业生态系统平衡是一个动态的过程，这个过程与企业相伴终生。

要保持企业的生态系统平衡，就要提高其生态平衡的能力。

因为企业生态系统不会自动、自发地平衡，需要企业主动、自觉地加以调适，主动与环境相适应。

企业的生态平衡能力主要包括三种能力，第一是环境反应能力，第二是环境适应能力，第三是环境影响能力。

环境反应能力是指企业对环境变化的感觉能力，是企业生态平衡能力的基础。

<<未来竞争力>>

环境反应能力包括条件反射和非条件反射。

企业对环境变化的条件反射，是企业在经营实践中积累形成的经验，是最重要的环境反应能力。

非条件反射是企业对环境的本能反应，是处于低级状态的环境反应能力。

失去生存能力的企业，有的就是缺乏环境反应能力，感觉不到环境的变化，也就不会产生平衡企业生态系统的动机，当然也就没有做出进一步反应的可能，因而坐失掉保护生存发展权利的机会。

环境适应能力是指企业根据环境的变化，相应调整或变革自身组织结构、运作方式，使自己适应新环境的行为能力。

适者生存、不适者淘汰的普遍规律，同样适应于企业生态系统。

企业通过适应性调整与变革，摆脱与环境对立、冲突的困境，实现在新的基础上的企业生态平衡。

环境适应能力是最主要、最重要的企业生态平衡能力。

企业若是缺乏这方面的能力，将无法保障生存与发展的延续。

环境影响能力是指企业通过自身的创造性活动；影响环境朝着有利于企业的方向变化的能力。这是企业的高级生态平衡能力。

在企业生态系统中，企业与环境之间是相互影响、相互作用的，既有环境影响企业，也有企业影响环境。

只不过在一般情况下，环境对单个企业的影响，往往要大于单个企业对环境的影响。

但是在特定情况下，单个企业也可以发挥主观能动性，主动对环境施加影响，使环境朝着有利于企业的方向变化。

所谓特定情况下，就是环境发生不利于企业的变化，企业生态系统失去平衡，威胁企业生存发展；而企业具备某些方面的优势，发挥这些优势可以扭转环境变化的趋势，促使企业生态系统实现新的平衡。

3.企业生态位与生态价 企业要求得生存的权利和发展的机会，首先要在市场经济的大生态系统中找准自己的生态位。

这是构建企业生态系统、谋求企业生存发展、保持企业生存常态的起点。

企业生态位，就是指企业在市场经济大生态系统中可以生存的区域，是企业能够获得生态资源的空间。

如果把生态位表示在一根轴上，那么轴的两端就是企业生存的耐受极限，中间就是企业的生存适宜区，因此，生态位越宽，企业可以利用的生态资源空间越大，企业的适应性越强，企业的竞争能力也越强。

与生物界的情形一样，企业的生态位也不是任意形成的，它遵循固有的规律。

企业生态位的形成遵循两个基本规律：一个是自然选择规律，一个是竞争排斥规律。

<<未来竞争力>>

媒体关注与评论

中国管理界新热点·可持续发展大课题。

“忽视战略，仅关注战术和执行，就会给企业带来灾难。

”
——（美）马克·麦克内利

<<未来竞争力>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>