

<<黑箱里的鳄鱼>>

图书基本信息

书名：<<黑箱里的鳄鱼>>

13位ISBN编号：9787122109903

10位ISBN编号：7122109909

出版时间：2011-7

出版时间：化学工业出版社

作者：刘D,周涛 著

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>

## &lt;&lt;黑箱里的鳄鱼&gt;&gt;

## 前言

推荐序 企业发展潜力鉴定指南 读完这本《黑箱里的鳄鱼》，我有一个建议，建议再版时，书名加上副标题“企业发展潜力鉴定指南”。

创业投资原本英文直译应该是风险投资（VC，venture capital），因为我们文化中对风险的厌恶，“创投”在很多场合取代“风投”。

事实上，创投的确是风险投资，创投的核心工作，就是找到具有发展潜力的企业，并与其共同成长。而投资处于创业期的企业，风险自然很高，是否具备发展潜力，能否持续稳健成长，的确是一个概率事件。

幸运的是，创东方这几年做的都是大概率事件。

因为创投行业还很新，我一直没能给我们的团队找到一本合适的培训教材，指导他们如何从企业内外部环境、从企业经营管理的各个环节，鉴定企业的发展潜力。

现在，我找到了，那就是《黑箱里的鳄鱼》。

我非常敬佩这两位年轻的作者，在现在这个求快、求变、躁动的时代，他们可以静下心来深入思考企业比较优势理论、企业持续竞争力的问题。

他们批判蓝海理论、长尾理论等这两年流行的理论的某些片面性，不仅只是批判，不是只破不立，他们批判的目的，是为了建构其基于系统论的企业比较竞争优势理论，并建立了较为系统的范式与方法，而且大胆地提出了具体实践的路径，这份执著与创见令人敬佩。

我决定让我们的团队，以书中所构建的方式、方法，针对我们投资的企业，一一测评，然后，再与这两位年轻的作者仔细探讨。

深圳市创东方投资有限公司董事长 肖水龙 肖水龙：从事创业投资逾20年，主持创业投资项目逾30例。

曾任深圳国际信托投资公司董事、副总裁，沃尔玛深国投百货有限公司董事，国信证券董事，长园集团董事长。

熟悉投资、金融、信托、地产、商业等业务，尤其擅长企业股权投资业务。

序一 间冰时代：寻求变动不居中的确定性 “我们生活在一个意义深远的转型期，变革空前而彻底，现在的管理学思想仍然沿用20世纪的那些基本假设，很少有人去注意它们是不是‘事实’。

但实际上，它们都已经过时了。

如果用不正确的假设去制定战略，那将不可避免地把组织引向不正确的轨道。

——彼得·德鲁克 10年前，面对即将过去的、波澜壮阔的20世纪，作为几乎整个世纪的见证者和现代管理学奠基人，彼得·德鲁克没有被蹩脚的言说者绑架去撰写个人辉煌史，而是将目光投向未来，投向了“关键性的、决定性的、生死攸关的和明天肯定会成为主要挑战的问题”，德鲁克在其《21世纪的管理挑战》中如是说。

彼时，85岁的德鲁克，思想依然年轻，他深刻洞察了未来的管理挑战，更重要的是，他孜孜以求的是这些新挑战背后的“基本假设”。

正是因为发现了社会信息化、企业全球化、资本虚拟化等市场“基本假设”的重大变迁，所以，他能以“非经济学家”的身份大胆预言了10年后的欧美金融危机。

基本假设变化，原有规律皆可能变化！

德鲁克剖析了管理的大转型，他像寻找水源的骆驼，也像地震发生前的大象，更像小行星撞击地球前飞在天空中的翼龙，10年前就预判了巨大冲击的来临。

他所预言的大转型背景是什么？

绝不仅仅是金融危机。

这是一个注定要剧烈“被变革”的年代。

在自然界中，冰川时代的活跃期，温度骤冷骤热。

间冰期来临，巨大的冰川迅速消融，洪水滔天，制造出摧枯拉朽的流动性；冰期来临，江河湖海迅速冻结，冰川自两极向赤道平推。

## &lt;&lt;黑箱里的鳄鱼&gt;&gt;

无论是大洪水还是大冰川，都足以毁灭地球上来不及迁徙的大多数生物，历史上，超过99%的生物早已灭绝。

现在的商业环境，已经是市场的冰川时代。

例如，2007年，金融衍生品市场最高超过600多万亿美元，约为全球GDP的10倍，外汇和金融衍生品的全球交易量更是超过3200万亿美元，相当于GDP的60多倍！

这是何等的流动性？

而在2008年，金融危机到来之际，又出现全球性资金短缺，特别是实体经济受到重创，这又是怎样的大冰川期？

在这种巨大“市场气候”变迁之下，曾经的全球偶像纷纷落幕，雷曼倒闭、通用汽车卖掉、三洋改弦更张……更何况那些根基不稳、实力有限的中小企业？

一旦全球央行释放出巨大的流动性，全球股市回暖不是问题，中国经济保八不是问题，甚至G20（20国集团）的宣言都不落实也不是问题-真正成问题的是，这次危机与回暖，到底是一次“小冰期”，还是“大冰期”，是下一次“小冰期”前长期的“间冰期”，还是下一次“大冰期”前短暂的“间冰期”？

当本书在2009年开始写作的时候我们提出了这样的疑问，但是1年多之后付梓之时，全球先后探讨了“全球经济二次探底”的问题、无就业复苏问题、欧债危机等问题，全球经济将步入一个长期的缺少快速增长的年代，一个流动性泛滥与流动性缺失交相辉映、企业增长全面减速的“间冰时代”！

未来具有巨大的不确定性，但是，毫无疑问，市场环境当中的“基本假设”已经发生了巨大的变化，这是不可回避的、尚待分析发掘的确定性。

理解这些基本假设，重新梳理聚焦那些已经变化的基本假设，并研究与之适应的新规律，企业才能够穿越市场冰川期！

本书的宗旨就是首先去探查市场“基本假设”的变化，并力图求解在这种市场冰川期企业的最佳竞争策略。

我们既不是报春的知更鸟，也不是报忧的寒号鸟，而是希望做啄木鸟，借助这种求解，像啄木鸟啄开树干一样，为读者从一个维度打开市场和管理的新“黑箱”。

我们的理论体系与德鲁克目标管理休戚相关，使用了达尔文进化论话语体系作为主要描述范式-但是，这并非对霍奇逊等人的重复，我们更加重视产业层面的中观视角和企业层面的微观视角之间的结合。

书名《黑箱里的鳄鱼》，是将系统论与达尔文主义结合起来的一种隐喻。

以系统论的观点来看，任何研究对象都可能是一个系统，从市场系统外部来看市场，它是一个“黑箱”，很少有专门针对市场系统整体研究的理论，因此我们力求建立整体的观念；同时，达尔文主义在社会学领域乃至市场领域的应用并不鲜见，我们只是提供了一种更为逻辑缜密的结构，力求能够达成“自洽”。

从这个意义上来说，这种有些拗口的隐喻和结合，正是市场本身复杂性的一种折射。

即使这样会牺牲掉部分易读性，我们依然希望通过这种叙述，能够帮助读者深刻而形象地思考这一问题，让我们共同将问题推向深入。

为了解决这种阅读上的挑战，我们力图用由浅入深的方式来撰写，希望把问题逐步引向深入，希望这种写作方式会对读者有所帮助。

周 涛 序二 从这里开始……（一） 等待，未必都是焦急的，特别是等待孩子诞生的时候。

当我和妻子得知孩子将会在近10个月之后到来的时候，我们开始每天对着日历，计算孩子的出生日期，查阅厚厚的《汉语大词典》为孩子起名字，报名学习孕婴课程，逛婴幼儿用品专卖店，准备好孩子出生所需的必要物品，甚至计划好了买《三字经》、《千字文》、《不一样的卡梅拉》之类的书籍和VCD，对着胎儿讲话……这个过程是美好的。

但是，又总是觉得，对即将出生的孩子，欠缺了点什么。

（二） 是想着送孩子什么礼物。

## &lt;&lt;黑箱里的鳄鱼&gt;&gt;

不知道孩子是男孩还是女孩，出生后孩子也不会马上懂得，也不知道长大之后孩子会喜欢什么，但是当每个孩子即将诞生的时候，作为父母都应该想想自己有什么值得珍视的、应该认真付出的礼物，以表达爱。

读书、写作，不仅仅是自己工作的一部分，也是自己鲜有的爱好。每每要送朋友礼物的时候，选来选去，终究会又选到书籍上去。对孩子而言，我似乎也难以选出更好的礼物了。

2009年某日，在与本书的共同作者周涛的探讨中，发现适逢中国改革开放和市场化30周年，德鲁克诞辰100周年，达尔文诞辰200周年。

一个旧的时代即将过去，一个新的时代是否来临？

这些信息汇聚激荡，与这些年读书、工作中最纠结、最自豪的思考撞击在一起，这不正是自己目前最需要心怀诚挚、认真创作、最可能实现创作的内容吗？

于是，我想先创作一本凝聚了认真思考的书，作为给孩子的第一份礼物。

(三) 工作这些年，读过若干书，思考很多事情，唯有少数几个沉积于心底、堪称最纠结的问题。

在市场和竞争问题中，最纠结的莫过于众多关于市场、关于管理的理论，都散布在不同时空的“平行宇宙”当中，各说各话，找不到相对统一的方法论。

有的按照财务、市场、销售、人力资源、客户关系等方式各自为政；有的按照蓝海、长尾、价值重组、核心竞争力、易经神秘主义、厚黑学等方式割据；有的则以IBM模式、丰田法则、松下兵法、GE圣经、海尔文化、联想法则等言说案例现身……信息爆炸，噪声与交响乐混合。

在我们实践中接触和采访到的企业家和中层管理者当中，普遍存在着“鸡犬之声相闻，老死不相往来”的现状，企业管理者更像是封闭在山洞里作画的米开朗基罗，没有导师。

但是，有几个人具备米开朗基罗的天赋异禀呢？

(四) 对于市场当中的所有“市场人”而言，区分米开朗基罗和凡夫俗子的核心，集中体现在以下3个要点上：如何打开市场黑箱，正确认识市场规律和客户；如果打开管理黑箱，让企业内部运营效率最大化；如何让企业与市场适配。

我们研磨、探讨这三者之间的关系，最终将其纳入到统一的方法论范式，并深信这种统一将有助于使普通管理者拥有部分米开朗基罗的禀赋，我们希望这种探索能够适用于更广泛的行业、更多样化的企业、更复杂的各种内部管理模块，又不失可行性。

这种理论上的统一，最终与200岁的达尔文的理论邂逅、与100岁的德鲁克偶遇，并形成了某种共同的心跳。

虽然这种心跳要微弱得多，但这依然让我感到兴奋，因为这是认真的。

(五) 一个认真的创作过程，本身如同一个艰苦的孕育过程，要经历写作不下去的呕吐、经历听到胎心跳动的欣喜、经历感受闪光思想的胎动、经历信息量过多的大腹便便、经历即将到来的痛苦而幸福的分娩。

童话和科幻亦是从现实开始。

那就从这里开始，以一个或许还粗陋的、但是认真的礼物迎接孩子的出生吧。

当本书即将出版的时候，女儿已经出生周岁了。

漫长的写作和出版过程，是“不经济的”，但是，兼与双重的“爱”相关的时候，写作是一种炽热的体验。

(六) 2008年11月，英国女王访问伦敦经济学院，提出“为什么没有人预见到信贷紧缩”的问题。

贝斯利等指出“尽管很多原因导致了没有人预测出危机的发生时间、程度及严重性，也未能避免危机的发生，但最主要的原因则在于国内外诸多智者缺乏对危机的整体想象力，不能将风险作为一个系统去理解”；而他们的反对者则认为“贝斯利和轩尼诗教授的信忽视了许多主流经济学家是如何将经济学变成一个与现实世界脱节的学科，也没看到他们是如何通过不切实际的假设来支持对市场运行机制不加批判的观点”。

这是著名的“女王之问”及其两种泾渭分明的回答。

<<黑箱里的鳄鱼>>

是的，市场依然需要新的理论去解读。

正如伦敦经济学院两派所指出的问题一样，以下这两个方面都不可或缺。

系统地考虑问题；同时，充分与已经变化的现实相结合-而不是不断在重复曾经的经典，或者沉迷于局部的、存在无数虚拟假设的数学计算。

我们无力以简单的答案来回答这一问题，但是我们在力图寻找一些贴近现实并隐含于现实背后的规律，力图用系统化的方式重新去思考市场这个整体，这是我们进行艰苦写作中的最大乐趣。

之所以能去追求解答这样的问题，还在于很多人的关心和鼓励。

在此，我要感谢我的家人对我一如既往的理解，特别是妻子和女儿给我的包容和动力；感谢我的合著者周涛自始至终的无私支持；感谢我的朋友M.Sis和Q.Rena在写作过程当中真诚鼓励；感谢Heidi和我20年的好友Brooks在书籍出版过程中付出的努力。

没有你们的支持，我可能没有勇气在近1年的时间里，利用零敲碎打的时间将书写完并推动它出版。

此外，特别感谢化学工业出版社的曾清燕女士和朱健桦先生，以及一直为本书出版奔波的沈山先生。

刘焱

## <<黑箱里的鳄鱼>>

### 内容概要

本书批判了蓝海理论、长尾理论等流行理论的某些片面性，建构了基于目标管理和系统论的企业比较优势方法论，并且提出了具体实践的路径。

本书首先探查了市场“基本假设”的变化，并力图求解在“市场冰川时代”企业的最佳竞争策略，为读者打开市场和管理的新的“黑箱”，帮助企业构建持续竞争力。

本书对市场规律以及竞争态势进行了深入而广泛的研究，引用了大量详实的案例和资料，在此基础上，为读者展现出后危机时代的市场观与竞争方法论。

书中关于如何重构市场坐标系、如何塑造行业基准基因、如何打造关键对手竞争优势基因、如何构造环境适应基因、如何落实目标管理机制等的论述，对于企业领导、各级管理者以及相关学者都有较强的启发性和参考价值。

## <<黑箱里的鳄鱼>>

### 作者简介

刘焱

国内著名IT企业中兴通讯品牌部策划总监，负责公司年度品牌策略的制定、上市财报、海外高端媒体、国内经管媒体、公司3c等重大招标项目品牌策划等。

品牌营销领域资深策划。

除中兴通讯外，还曾长期服务于浪潮、中国移动、TcL、美的等大型客户，具深厚的理论素养与实践经验。

对哲学、产经、文化、营销等领域有广泛兴趣和探索，掌握系统分析、矛盾分析等多种方法论，擅长建构和解析复杂问题。

受约为《21世纪经济报道》、《快公司》等媒体撰写过多篇深度报道。

周涛

资深媒体人

## <<黑箱里的鳄鱼>>

### 书籍目录

#### 第一章 偶像的黄昏与德鲁克的遗嘱

- 1 “鲸鱼企业”批量搁浅
- 2 “魔术师”雷曼被揭底
- 3 “技术王朝”北电的落寞背影
- 4 “品牌帝国”柯达的泡沫化破灭
- 5 “皇冠上的明珠”克莱斯勒跌落
- 6 “精益制造之王”三洋电机回家
- 7 什么是靠得住的？

#### 第二章 成功者的诅咒和成功背面的莫名惊诧

- 1 全球偶像苹果背后的吊诡
- 2 丰田和基因泰克在等待什么？
- 3 海尔、联想、华为渐难的500强之梦
- 4 世界杯账本和阿凡达“剩宴”
- 5 没有剩余的剩余价值？
- 6 全球失去的20年？

#### 7 自然周期异常与经济规律的“失范”

#### 第三章 蓝海悖论批判

- 1 没有只供一条鱼游泳的海洋
- 2 激烈、充分的竞争已经是市场常态
- 3 市场成熟的速度不断加快
- 4 蓝海理论所重复的话语

#### 第四章 长尾悖论批判

- 1 “长尾”理论不是Web 2.0，而是科特勒2.0
- 2 长尾为什么流行？

#### 3 谁的长尾？

#### 4 长尾的未了局

#### 5 世界在流动！

#### 6 寡头星球的生物选择

#### 第五章 测不准的市场时钟

- 1 需求周期拨转产业时钟
- 2 每种产品都有生命周期
- 3 基于需求周期、产业周期、产品生命周期的波士顿矩阵理论
- 4 复合性经济周期下的企业之舟
- 5 市场周期性的关键启示

#### 第六章 逃不开的市场三重边界

- 1 产业市场的外边界
- 2 产业市场的内边界
- 3 市场中间壁垒与市场扁平度



## <<黑箱里的鳄鱼>>

### 4市场三重边界的关键启示

## 第七章 市场系统及其非均衡本质

### 1市场系统的非均衡性公理

### 2市场系统与市场问题域

### 3市场基础参量、市场基本规律与市场“暗规则”

### 4市场衍生参量与行业个性

### 5非均衡市场的“超额赢利定理”

### 6非均衡市场的“配称性定理”

### 7非均衡市场的产业链议价定理

### 8非均衡市场的“市场变革定理”

## 第八章 市场地图与10种典型市场不均衡范式

### 1三张市场地图

### 2平原型市场

### 3山脉型市场

### 4丘陵型市场

### 5红海与蓝海市场

### 6城堡、岛屿、沙漠、湖泊与湿地市场

### 7按图索骥与跨界发展

### 8不均衡市场作战的“七步分析法”

## 第九章 市场地图的历史镜像

### 1教皇子午线与西班牙的“蓝海”

### 2无敌舰队与日不落帝国的“浅蓝海”

### 3“利益均沾”与美国式全球化

### 4价值链重组“东亚雁阵模式”

### 5中国崛起与世界“扁平化”

## 第十章 冰川时代的达尔文主义市场观

### 1那些变化了的基本假设

### 2市场“变红”的大趋势

### 2关键竞争对手与关键指标

### 3通过“客户价值量子模型”定位关键对手

### 4通过“竞争对象四象限法”定位关键对手

### 5依照产业趋势遴选关键竞争优势指标

### 6以客户价值聚焦关键竞争优势指标

### 7针对关键竞争对手“定制”关键竞争指标

### 8在均衡的世界里创造不均衡优势

## 第十六章 物竞天择：如何构建环境适应基因

### 1什么是“环境适应基因”

### 2监测宏观环境的系统性变迁趋势

### 3关注产业环境的累积性拐点

### 4警觉市场关键竞争要素的突变

### 5两种研究环境风险的模型

### 6将各类风险整合

### 7救火队员、高压线、备胎与过敏者

## 第十七章 鳄鱼DNA复制：目标管理解码

### 1目标管理仪表盘

### 2目标管理与因果链

### 3目标管理与指标定量化

<<黑箱里的鳄鱼>>

4战略务必从CXO开始

5CXO的战略解码与绩效管理

6中高层管理者对子战略进行结构化分解

7中低层管理者的五类KPI

8以专业化导向进行微观绩效考核

9企业DNA复制与管理决策四层级

第十八章 鳄鱼DNA运转：目标管理的支撑系统

1企业英雄与基因创造

2企业DNA改造

3米姆与企业习得性能力

4均质基因片段与特质基因片段

5企业IT系统与管理成熟度

附录A 市场全景快照：管理者的20张脑图

附录B 未来的视野：基于本书理论框架的一些反思和预言

跋 未竟的事，未竟的事业

## <<黑箱里的鳄鱼>>

### 媒体关注与评论

伟大的企业必定是适者生存、穿越历史的优胜者，《黑箱里的鳄鱼》为寻找伟大企业的基因做出了有益的尝试，当为中国企业之借鉴。

——王胜忠（知名传媒人，经济观察报社副总编）

<<黑箱里的鳄鱼>>

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>