

<<企业过冬>>

图书基本信息

书名：<<企业过冬>>

13位ISBN编号：9787507523874

10位ISBN编号：750752387X

出版时间：2008年12月

出版时间：华文出版社

作者：石章强

页数：244

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;企业过冬&gt;&gt;

## 前言

在2008年末热映影片《梅兰芳》的首映礼上，当着福夫人嫡子梅葆玖，主持人介绍章子怡为“梅先生红颜知己孟小冬”的扮演者。

章子怡在接受媒体采访时坦言自己跟孟小冬神交已久，毫不掩饰对这位当年有“冬皇”之誉的传奇女艺人的欣赏。

虽然。

这位绝世名伶最终与自己深爱的丈夫梅兰芳缘尽而各自天涯。

而长眠于梅兰芳先生墓侧的福芝芳则是忍辱负重，育子奉夫，成为众望所归的福夫人。

这段八卦公案，后来人评说不一。

当年的伶人往事，也像今天娱乐圈里的明星逸事一样飞短流长。

老公娶了两个老婆，这对任何一方，都是寒冬的境地。

如何应对？

先说“冬皇”。

孟小冬在遇到梅兰芳之前，已经在老生行当有了响当当的名声，女子扮老生，她开梨园一代先河；“冬皇”的名号，可半点没有沾梅大师的光。

纵使情路坎坷，生活颠沛，在戏台上她却总是“一票难求”的大轴。

同样对于企业来讲，热销且畅销的产品就是发展的硬道理。

在竞品大军压境，市场环境危机丛生的情形下，怎样生存和突围？

当然是练好内功，打造“热产品”，做自己行业里的“冬皇”！

从海尔防电墙热水器到九阳豆浆机，从奇瑞QQ到SOHU现代城，从招商银行一卡通到阿里巴巴支付宝，从联想THINKPAD到中移动神州行，从吉利威峰到娃哈哈非常可乐，从华润雪花到蒙牛特仑苏……无一不是经得起冬天考验的“热产品”。

福芝芳早年也做过艺人的，但是自嫁了梅兰芳，便深居简出，一心一意相夫教子。

当遇到强敌孟小冬，她又美，又能够在艺术上跟自己的丈夫有共鸣，看起来似乎是毫无胜算了。

但是，福夫人不动声色，依旧把家内家外照顾的体面得当，风生水起。

梅兰芳特别好客，他们家的大门始终是敞开的，常常都是宾客云集，有两三年，曾经接待过四千外宾，每个节日，每个该送礼物的人，福芝芳全部都能照顾到，一个不拉。

这样的识大体，拥大德的贤妻形象深入人心，怪不得梅兰芳的赞助团“梅党”要高呼“弃孟留福”了。

这便是“企业过冬”的另外一道杀手锏——“软传播”。

非硬性强制化传播，感性传播。

一本《联想为什么》让国人把联想开始铭记并珍藏，不管经历多少风雨，联想一直成为国人心中的最重；一首《步步高》让全国人民在励志的同时记住了一个品牌——步步高，并断不断买单，直到现在；一本《基本法》让产学研官媒各界全民学习，华为开始为世人瞩目……凭什么？

凭的是周全、感性，丝丝入扣，这就是“软传播”的魅力。

佳人故去，情事如烟，但是对于面临寒冬的企业，挑战却是真实而残酷的。

资深营销顾问石章强先生刚推出的新作《企业过冬》，系统梳理和探讨了过冬之道，可谓恰当及时。

除了“热产品”和“软传播”的打造，石先生更奇思妙想，从过冬的动物身上总结了企业安度危机的哲学。

并且，石先生结合多年咨询工作实操案例有理（理论）有例（案例）地为企业给出了战略、管理、营销不同角度之“术”、“道”、“法”，为他高兴，也从中获益。

经得起考验的商业模式，是需要千锤百炼的，而通向真理的道路，我想每个人心中都有最适合自己的答案。

很高兴与大家分享这本新书《企业过冬》，它带给我们从理念到方法新的开拓空间。

## <<企业过冬>>

### 内容概要

“过冬”，一个关于当下世界经济形势最形象贴切的比喻，它为任正非、马云等企业家所创造，被媒体广泛传播，成为时下最流行的词汇。

我们已经感受到冬天的严寒，我们需要采取行动。

于是，“如何过冬？

”就成为所有人都要面对和回答的问题。

《企业过冬》给了第一份答案，一个资深的营销咨询家为中国企业开出了第一份药方：企业过冬之道：静领导、精品牌、热产品、软传播、厚人才！

企业过冬之法：扩张、升级、转型、维持、收缩没商量！

企业过冬之术：华为居安思危、万科化冬为春、双鹿下乡过冬、如家快慢速跑…… 购买一本书，或许能温暖一个冬天。

## <<企业过冬>>

### 作者简介

石章强 2005年机械工业出版社金牌作者、2006年中国MBA新锐100人物、2006年中国营销标杆人物、2007年中国管理咨询行业十佳咨询师。

资深营销顾问、上海锦坤传播有限公司董事总经理，专注于为成长性企业量身订制体系化品牌软传播和战略性营销咨询解决方案。

目前担任联想、万科、友邦、方太、华润企业营销顾问，同时也是国研网、机械工业出版社、《经理人》商学院、商界研究院、《销售与市场》杂志社等专家委员。

先后在各类刊物上发表论文和文章200篇100余万字，出版个人专著有：《冲上五重天——从业务员到营销总经理》（“2005年营销与管理类畅销书”）、《从体系到方法》、《对标：非一线品牌的超越之道》（“2007年机工出版社年度重点书”）等。

## <<企业过冬>>

### 书籍目录

唐骏序 做冬皇还是当正房？

孙坚序 自然法则，过冬无忧熊晓鸽序 这个冬天，中国仍然是投资的天堂杨文轩 出版缘起：这个冬天不太冷自序 企业过冬的是与非1 冬天真的来了吗？

从改革深水区到市场慢车道 冰河期还有无石头可摸？

30年的春夏秋，10年的大寒冬？

冬天的本质，究竟是什么？

2 你的企业怕冷吗？

企业怕冷的六大症状 静领导，才有耐寒力 精品牌，不怕冬天来 热产品，让市场不再冷 软传播，过冬的保暖内衣 全体检，冷暖先自知3 过冬道法术 冬天里的企业战略 1) 扩张：从垫底到抄底 2) 升级：鸟枪换大炮 3) 转型：步步为盈 4) 维持：不死即活 5) 收缩：剩者为王 管理过冬没商量 1) 节衣缩食，为后天备早餐 2) 精兵简政，兵将一体 3) 闭关修炼，无为中有所为 4) 强身健体，短长跑混跑 5) 逆势抢人，寒冬敛才 营销过冬方法论 1

) 优生优育打造热产品 2) 软传播：鸡叫的力量 3) 厂商一体化六重奏 4) 下乡去，在希望的田野上 5) 从跑马圈地到占山为王 4 企业向动物学过冬 松鼠广积粮 蝗虫深挖洞 蚂蚁多存食 刺猬大抱团 螳螂保护层 蜜蜂保温体 甲虫防寒服 蛇群集 猫寄生 熊留脂 蛾蝶贮

蛹 蝇蚊躲藏 狗兔换毛 鸦雀厚羽 蛙龟冬眠 雁燕迁徙 动物的过冬精神 5 企业过冬者说 华为：天天在过冬 蒙牛：危机下的企业家品牌塑造 万科：现金式棉袄 华立：你哭我在笑 如家：快慢跑 谁能打败老板？

友邦：在冬天创造春季 双鹿：下乡过冬 奔腾：聚变 参考文献

## &lt;&lt;企业过冬&gt;&gt;

## 章节摘录

节衣缩食过冬：为后天备早餐 “我愿邻曲谨盖藏，缩衣节食勤耕桑。

”——宋?陆游《秋获歌》 “本来，有关本业的东西，是无论怎样缩衣节食也应该购买的。

”——《鲁迅书信集?致赵家璧》 寒冬很冷，政府的调控够紧。

整个楼市股市和企业界基本已经哀鸿遍野、风声鹤唳，不绝于耳的救市之声，不断曝出的地下钱庄借贷，日前更是因为一则天价地块退地传言被炒得沸沸扬扬。

“危机已经来临，政府调控的效果还未显现出来，此时就是处在一个整合开始前的喧闹、骚动期。

此时企业界已是草木皆兵，许多中小企业更像一群无头苍蝇，到处乱撞，所以这个时候会很吵闹，不过一旦整合和寒冬过去了，许多不合格的企业就会被淘汰掉。

这只是寒冬下企业过冬的真实写照。

”那么，企业在这种风声鹤唳下寒冬环境下，又该如何通过管理上的节衣缩食实现节流保温安全过冬呢？

1、精减人员工资 精减人员工资，从目前的企业的真实运作来看，主要集中于基础工资减薪、发放时间滞后、奖金顺延、人员数量减少以及部分企业的恶意的扣压员工工资等变相的操作。

但精减人员工资充其量只能缓减企业局部的现金流问题，并不能从根本上解决企业的生存和发展难题。

但是，这种策略不仅仅在很多小企业里得到广泛应用，也在很多在企业中也得到了或明或暗或多或少的推行。

以万科为例，则是通过少发放部分奖金的形式来实现精减人员工资，如万科员工二季度奖金只发50%。

2、压缩差旅支出 差旅支出对于大中企业来说，是一笔不小的支出，尤其那些品牌型企业，往往由于出差类别繁多，再加上出差标准较高，以及庞大的差旅人员数量，在这方面的支出往往会占到企业较高比率的费用。

因此，压缩差旅费用便成为很多企业的不二选择。

根据媒体报道，在经济环境趋紧、费用上涨的背景下，越来越多的公司要求，职员申请出差要有充分理由。

很多公司还为此制订规章制度，要求员工在差旅报销标准上就低不就高、入住经过财务预先核准过的酒店、在车辆和住宿房间等方面与其他人共享等。

此外，一些企业还要求管理和销售人员考虑用电话、电视会议等方式代替面对面的会晤和会议，以及采取更多的网络员工培训等。

与此同时，也有不少企业开始与专业的差旅管理公司合作，一方面是借用第三方的临时资金，另一方面也是为了借助这个机会达到压缩差旅支出的合理目的。

3、严控制造费用 制造费用是产品生产成本的重要组成部分，它是指企业各个生产单位（事业部、分厂、车间）为生产产品或提供劳务而发生的各项间接费用和没有专设成本项目的直接生产费用。

制造费用包括各个生产单位管理人员的工资、奖金、职工福利费，房屋建筑物和机器设备等的折旧费、修理费、租赁费（不包括融资租赁固定资产的租赁费），以及各生产单位耗用的机物料、低值易耗品摊销量、保险费、取暖费、水电费、办公费、差旅费、运输费、设计制图费、试验检验费、劳动保护费、季节性生产和固定资产修理期间的停工损失、在产品盘亏和毁损以及其他制造费用等。

如何正确分配制造费用和如何控制制造费用的发生，成为企业管理和控制制造费用的重点。而分配法则包括直接分配法、顺序分配法、一次交互分配法、代数分配法、计划分配法以及实际分配率分配法和年度计划分配率分配法等。

4、死扣采购成本 在全球企业的产品成本构成中，采购的原材料及零部件成本占企业总成本的比重随行业的不同而不同，大约在30%~90%之间，平均水平在60%以上。

从世界范围来看，对于一个典型的制造型企业来说，一般采购成本（包括原材料和零部件）要占60%

## &lt;&lt;企业过冬&gt;&gt;

，人力资源投入要占20%，各种费用占15%。

因此可以清楚地看到，采购成本是企业成本控制中的主体和核心部分，采购成本控制是企业（尤其是制造型企业）成本控制中最有价值的部分。

那么，过冬企业如何死扣采购成本才能达到有效控制无谓的支出和浪费呢？

1) 建立采购成本数据库，对采购品种进行分类 在战略采购中，采购管理者首先应当考虑的是采购品种的分类，即找出占80%采购成本的20%核心A品类，然后考虑这些材料的采购数量、采购需求预测、采购物资的规格、定价因素、供应商地点、供应商的表现等采购管理类别。

2) 选择核心A类生产性采购品种开展工作，建立供应商名单，对供应商进行调查。

通过深入分析原材料的供应市场，全面收集供应商的数据信息，可以初步拟定原材料的供应商名单，并通过数据分析，检验、调整和比较行业采购成本数据和绩效表现水平，并在此基础上制订采购策略。

综合考虑原材料供应市场的复杂度和原材料对企业生产的影响程度，可以确定四种采购类型，并针对这四种不同的采购类型确定不同的采购策略。

3) 确定短期内采购成本下降、供应商绩效提高的目标和策略以及实施方案。

在这个阶段开始谈判并选择供应商，在这个过程中，一般会经历两到三轮的供应商谈判和供应商实地考察。

在采购选择通过后，实施采购决定并根据采购管理的类别设计采购绩效评估体系，评价供应商表现。

4) 根据方案实施和供应商反馈情况，建立A类采购品种供应商管理体系和战略采购体系及规范，并形成战略采购操作手册。

5) 基于战略性采购与供应商管理体系，建立供应部的采购管理体系，包括：采购业务流程设计、供应部组织结构设计与岗位设置、基于采购流程的内部控制制度设计、供应部绩效管理体系和薪酬体系设计。

在以上所有工作有效开展的基础上，将战略采购纳入持续的采购流程中，根据供应市场的变化不断改进评估标准，持续改进采购流程、改善采购质量、降低采购成本，建立企业强大的成本控制能力。

5、盘活闲置资产 对于过冬企业来说，盘活闲置资产是一种非常行之有效的办法和策略。但是要掌握好方法和，防止变相资产流失。

1) 对远、偏、闲、散房屋、土地和公有住房坚决卖，不求所在，只求所好，以卖盘活； 2) 对地段较好但优势不大的门面，先内后外一次性出售盘活。

3) 对地盘较大且有房产开发价值的土地，采取以房抵款的办法同开发商或建筑队联合进行房产开发盘活； 4) 对优势地段因小城镇建设需要改造的门面，向职工集资、借资将一楼改造为门面，二楼以上为单元房，采取卖上不卖下的办法盘活； 5) 对已建市场进行改造，提档升级盘活。

随着经济的发展，原建的市场已开始落后，如果不抓紧改造有失去客户的危险。

为此，他们按照“美观实用、功能配套”的标准进行改造，通过改造留住客户，增加房租收入，提高创效能力。

## <<企业过冬>>

### 媒体关注与评论

正如《企业过冬》所说，企业的冬天就是你的企业正处于离市场和消费者较远的某个时候和地方；而对于投资者而言，企业的冬天也许就是投资的春天，关键在于你如何选择企业并拉近与企业的距离。

——红杉中国基金创始合伙人沈南鹏 过冬的时节需要智慧与新的角度，因此任何的角度都值得我们认真思考。

——零点研究咨询集团董事长袁岳 如果你想了解优秀的企业是如何在危机中稳操胜算的，《企业过冬》应该是一个比较好的选择。

——《经理人》总编辑杨俊杰 皇明一直就是在冬天里成长起来的。历经冬天的磨砺企业才会更加长青。

如果您的企业还没有经历过冬天，很愿意与您共勉《企业过冬》。

——皂明董事长黄鸣 石章强先生在《企业过冬》中创造性地提出了静领导、精品牌、热产品、软传播、厚人才以及全体检的过冬理论体系，系统地剖析了企业的过冬之道。

——上海社科院常务副院长左学金 《企业过冬》来源于实践，又高于实践！

——国务院发展研究中心市场所副主任陆刃波 《企业过冬》是第一本全面研究企业如何过冬的集理论与实践于一体的专著。

——浙江大学EMBA中心常务副主任魏江 《企业过冬》，是大联想学院内部的重要参考教材，是大联想合作伙伴过冬的羽绒服。

——大联想学院院长孔庆皴



## <<企业过冬>>

### 编辑推荐

《企业过冬》由资深营销顾问石章强先生所著，由ICG熊晓鸽、新华都唐骏、如家孙坚等隆重作序，红杉沈南鹏、零点袁岳、皇明黄鸣倾情推荐，联想、华为、万科、复星、华立、如家、罗莱、友邦、双鹿等企业高管联合推荐，也是这些企业高管层的内部读物，对中国企业如何过好这个残酷的冬天有着不一般的参考和借鉴作用！

企业要过冬，个人更要“过冬”：让“过冬”热起来，从个人到企业的思索；前所未有的脑力激荡！

中小企业过冬三大重大问题解析：让“过冬”亮起来，积极应对更大的危机；未来我们可以掌控！

16种仿生法、5大冬战策略、5大管理法、5大营销论、10大企业发展案例：让“过冬”动起来，行之有效的 development 计划；在危险中把握机遇！

史上最强推荐团队：ICG熊晓鸽 / 新华都唐骏 / 如家CEO 孙坚 隆重作序 红杉 沈南鹏 / 零点袁岳 / 皇明黄鸣 倾情推荐 十大媒体：《经理人》、《商界》、《创业家》、《中外管理》、《新营销》、《中国经营报》、《IT经理世界》、《新财经》、《中国企业家》、《销售与市场》 十大企业：方太、双鹿、友邦、奔腾、用友、奥康、老板、凡客诚品、春秋航空、李宁公司

十大机构：红杉、零点、中国传媒大学、北大纵横、上海社科院、大联想学院、上海理工大学、浙江大学、国务院发展研究中心、联纵智达。

<<企业过冬>>

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>