

# 拐对了，你就赢了：商业生态下的企业经营本质



[拐对了，你就赢了：商业生态下的企业经营本质\\_下载链接1](#)

著者:韩铁林

出版者:北京大学出版社

出版时间:2017-4

装帧:平装

isbn:9787301281338

作者提出拐点法则，认为企业经营的本质是通过准确识别和有效突破战略、组织、人才、运营、文化这五大拐点，使企业在纷繁复杂的商业生态下达到理想的动态平衡。这一观点与陈春花教授所提出经营的本质是顾客价值、合理成本、有效规模、深具人性关怀

的赢利，可谓是各擅胜场。对比阅读，对企业经营会有更深的体会。

作者指出：在企业经营遇到困局时，要进行系统化和结构化思考，运用拐点法则来解决问题。在五大拐点之下，针对种种困局，作者给出了系统而详细的解决方案。本书以场景导入引出正题，正文则是条分缕析，案例随手拈来。理论的深度与行文的可读性结合得非常好，是目前国内难得一见的原创管理著作。

作者介绍:

韩铁林

著名管理咨询专家，北京和君创业管理咨询有限公司管理合伙人、副总裁。国际注册管理咨询师（CMC）、北京大学MBA。《中欧商业评论》《管理学家》等杂志专栏撰稿人。清华、北大、浙大等十余所高校商学院特聘讲师。具有十年管理实践、二十余年商业观察、上百家企业管理咨询经验。主要成果：畅销书《高手身影》联合作者；在《中欧商业评论》《管理学家》等期刊发表十余篇文章。

目录: 目录

引言 找到企业成长的拐点 001

第一章 企业丛林下的拐点法则 005

一、你的企业遭遇了什么拐点 008

1.如何判断战略拐点 008

2.如何判断组织拐点 012

3.如何判断人才拐点 017

4.如何判断运营拐点 022

5.如何判断文化拐点 026

二、拐点是如产生的 032

1.创业企业的三种走向 032

2.五大拐点的逻辑关系 034

三、拐点如何决定企业的质变空间 039

1.以海尔为例说明战略拐点 040

2.以通用汽车为例说明组织拐点 041

3.以万科为例说明人才拐点 043

4.以某装备企业为例说明运营拐点 044

5.以华为为例说明文化拐点 045

四、如何在拐点坐标系里把握发展步伐 046

1.步子太大易栽跟头：以德隆和盛大为例 046

2.步子迈得小一点儿：小而美的日本寿司店 047

3.迈多大的步子合适呢：拉扯式成长，螺旋式上升 048

第二章 突破战略拐点：坐标模式 051

场景导入：雅昌集团何以破茧成蝶 053

一、四大业态演化：产业轮回推动升级或转型 057

1.超前业态：第一台汽车在嘲笑中诞生 058

2.畸形业态：产业蓬勃发展，企业哀鸿遍野 059

3.重组业态：完整产业链的竞争 060

4.规范业态：稳定产业孕育新力量 061

二、四大业态下的企业战略图谱：如何活出未来 063

1.超前业态下三种独享市场的条件 063

2.畸形业态下的三种活法 064

3.重组业态下的两种价值角色 066

4.规范业态下的颠覆创新 068

三、科技创新对产业链的渗透：六个层次由浅入深 068

- 1.信息推广：一对多 069
- 2.精准对接：用户画像 070
- 3.立体包围：一站式服务 071
- 4.流程便捷：“软”转型 071
- 5.物理优化：“硬”转型 072
- 6.智能制造：大规模个性化定制 073
- 四、规律“引力波”：抓住产业趋势 074
  - 1.产业“链”变成产业“圈” 074
  - 2.“以客户为导向”变成“以用户为中心” 075
  - 3.企业只能有三种角色 075
  - 4.产业演化的进程加快 076
- 五、战略坐标系下的突围和立位 077
  - 1.两种基本的突围思维 077
  - 2.两种终极的立位方式 079
- 逻辑复盘：坐标模式的精要 081
- 第三章 突破组织拐点：三角模式 083
- 场景导入：腾讯的组织方式是如何脱胎换骨的 085
  - 一、如何选择最适合的组织方式 088
    - 1.一个创业老板的组织变革之路 089
    - 2.实现组织规模化扩张的四种方式 090
    - 3.生态型组织：激发企业创新力的新方式 094
  - 二、为组织注入战略灵魂 101
    - 1.保持核心竞争力要求组织提供绝对保障 101
    - 2.任务攻关要求组织聚焦发力 105
  - 三、搭建组织化管控机制 106
    - 1.“三机一透”保障机制支撑和信息透明 107
    - 2.管控的本质 112
    - 3.企业要在效率和控制之间找平衡 114
    - 4.化解公司政治 116
  - 逻辑复盘：三角模式的精要 120
- 第四章 突破人才拐点：漏斗模式 123
- 场景导入：万科是如何实现人才升级的 125
  - 一、是否充分挖掘战略潜力 129
  - 二、是否充分释放组织的结构效率 132
  - 三、员工是否在做正确的事 134
    - 1.如何保障员工做正确的事 134
    - 2.考核方法的本质对比 136
  - 四、激励机制是否有效 143
    - 1.拓展激励空间 143
    - 2.选准激励资源的投放点 150
    - 3.把握激励节奏 154
  - 五、如何填补真正的能力断层 156
    - 1.业务外包 156
    - 2.内部培训 157
    - 3.人才招聘 159
  - 逻辑复盘：漏斗模式的精要 160
- 第五章 突破运营拐点：绳子模式 163
- 场景导入：万达集团的超强执行力从何而来 165
  - 一、找出运营体系的“绳子” 168
    - 1.绳子实验 168
    - 2.如何找到运营中的“绳子” 169
    - 3.“绳子”的关键逻辑是什么 171
  - 二、“绳子”决定企业“有机化”的程度 173
    - 1.运营体系与战略 173

- 2.运营体系与组织 174
- 3.运营体系与人力资源 174
- 三、排查“绳子”的断点 175
  - 1.目标上的断点 176
  - 2.责任上的断点 181
  - 3.计划上的断点 182
  - 4.预算上的断点 183
  - 5.考核与激励上的断点 184
  - 6.人才上的断点 187
- 四、选择合适的运营模式 188
  - 1.“绳子”理论遇到的挑战 189
  - 2.如何选择运营模式 193
- 逻辑复盘：绳子模式的精要 197
- 第六章 突破文化拐点：点线模式 199
- 场景导入：TCL的重生为何从文化变革开始 201
  - 一、对企业文化的种种误解 203
    - 1.搞活动，造氛围 204
    - 2.形象包装 204
    - 3.拿来主义 205
    - 4.碎片标语化 206
    - 5.国学化 206
  - 二、文化基因的生成逻辑 207
    - 1.体现在人上 208
    - 2.体现在事上 210
    - 3.体现在人和事之间 211
    - 4.体现在社会价值观上 213
    - 5.六种文化基因类型 213
  - 三、如何评判企业文化 215
    - 1.文化基因的匹配程度 216
    - 2.文化基因的强弱程度 216
  - 四、企业文化运行的内在机理 217
    - 1.一个故事折射出的文化现象 218
    - 2.影响文化力量的两个方面 219
  - 五、把握文化升级转型的冲突点 222
    - 1.企业升级带来的新旧文化冲突 222
    - 2.并购重组带来的内外文化冲突 225
  - 六、如何进行企业文化变革 228
    - 1.了解引发文化拐点的不同情况 228
    - 2.选准企业文化变革的启动点 229
    - 3.打通文化作用线——以IBM为例 233
- 逻辑复盘：点线模式的精要 236
- 结语 企业在拐点法则下的选择 237
- • • • • [\(收起\)](#)

[拐对了，你就赢了：商业生态下的企业经营本质\\_下载链接1](#)

## 标签

管理、转型

运营

组织

管理

文化

战略

商业管理

咨询必读

## 评论

资深咨询大师根据多年咨询经验总结出来的企业发展过程中的问题点。主要从战略、组织、人才、运营、文化五个维度来分析问题，并提出解决问题的方法，真正让企业从问题走拐出来重新走入正轨，获得良性发展

-----  
会很好的解决发展遇到的问题

-----  
[拐对了，你就赢了：商业生态下的企业经营本质\\_下载链接1](#)

## 书评

企业运营过程中会不断出现各种问题，但是我们是否能够从这些问题表面抽丝剥茧找到根源所在并进行有针对性的变革？这本书给予我们一个明确的思想及方法论。

- 1、问题模型简洁：战略、组织、人才、运营、文化；
- 2、思想、方法简单、易懂
- 3、语言平实、到位，...

-----  
接触这本书最初是因为我们老板推荐，用我们老板的话讲：“这本书有格局，能培养我们系统思维能力，所以要求我们中层必需看”，公司里只有一本，我作为HR部分负责人自然第一个抢到，浅谈下我的读后感：

先说题目：刚开始我觉得题目有点大，离我有点远，但现在看来不然，因为作为...

-----  
原来现场听过韩铁林老师的《战略》课，后来又在喜马拉雅免费听了韩铁林老师的《绩效之道》课程，老师的逻辑思维杠杠的，很有深度，所以这次特意买了老师的这本书。我总结下这本书的核心思想供后面的人参考：

一：如何判断经营过程中的拐点，并给出突破方法；（我有茅塞顿开的感...

-----  
重读这本书，感悟颇深，以前参加了很多管理培训班，听各种老师讲各类课程，越听越累，感觉需要记住和理解的理论和模型太多，自己在企业里应用的时候，发现每种理论工具都有局限性，效果甚微。但读完这本书，发现企业管理系统实际上很容易理解，逻辑也很简单，只要按照一个脉络...

-----  
这本书站在企业的整体系统角度，并且以成长拐点突破为线索，展现了企业成长的一般规律和转型升级的路径方法。如果波特价值链展示的是企业的静态系统结构，那么这本书侧重展现的是企业成长的动态系统结构。

在剖析企业成长的动态系统中，不拘泥于教科书上的概念和边界，而是从事...

-----  
最近读了两本书，一本是集企业家、教授、作家于一身的传奇女性陈春花的《经营的本质》；一本是商业咨询新锐韩铁林的《拐对了，你就赢了：商业生态下的企业经营本质》。这两本书都试图揭示企业经营的本质的，而结论却相差甚远，那到底谁的观点代表本质呢？总论：两本书的逻辑观...

-----  
[拐对了，你就赢了：商业生态下的企业经营本质 下载链接1](#)