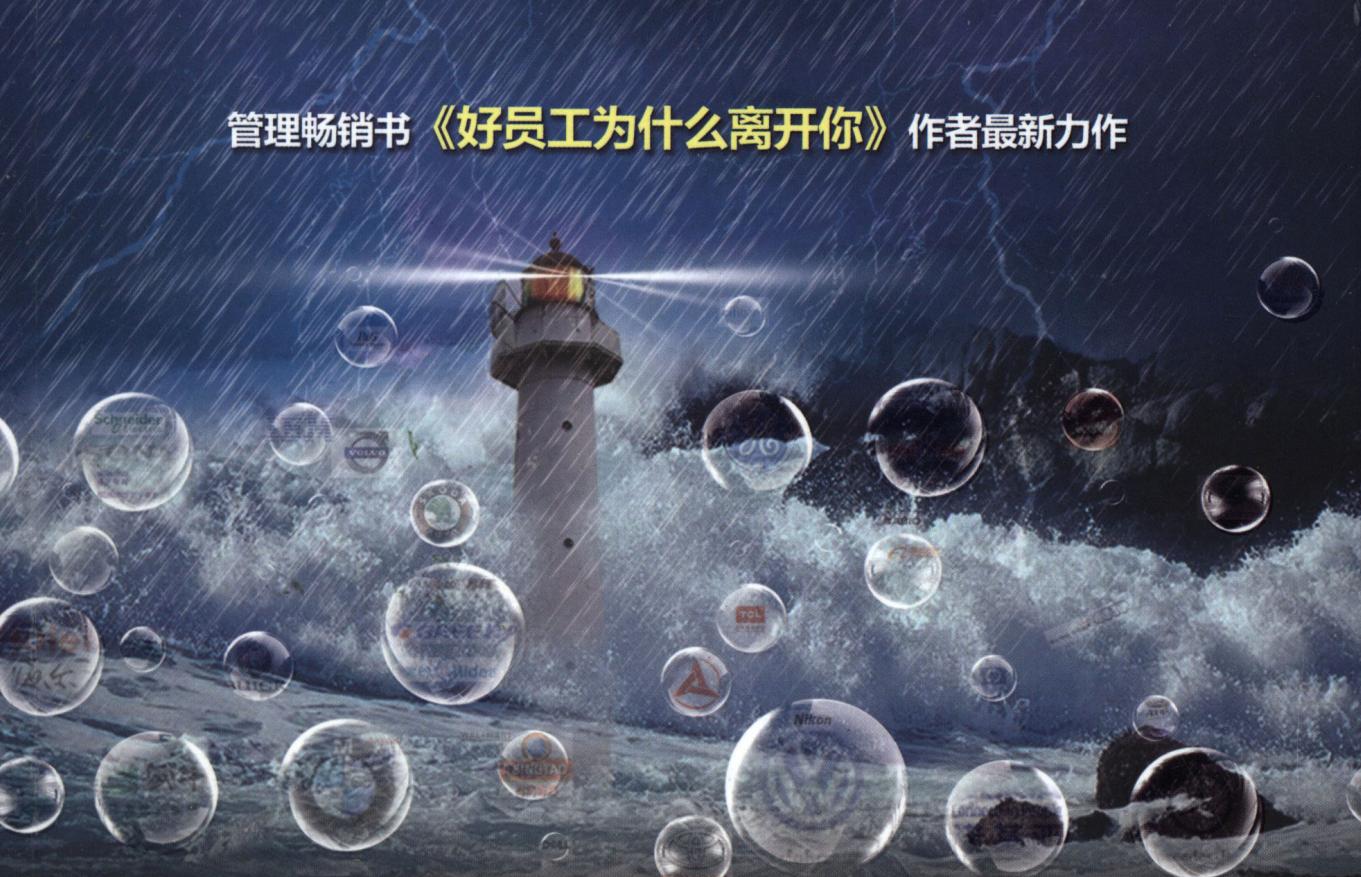


管理畅销书《好员工为什么离开你》作者最新力作



企业转型

那点事儿

无论主动还是被动，无论情愿还是不情愿

无论员工、管理者还是企业家

与其被动挨打，不如主动进攻

转型之战已经开始

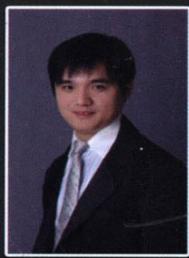
转型已成为中国企业的必然之选

现在，你如何转型

杨继刚 沈小滨 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



杨继刚

知行韬略总经理、高级管理顾问，国内管理畅销书《好员工为什么离开你》作者，部分文章发表在国际顶级管理期刊《哈佛商业评论》以及《清华管理评论》、《企业管理》、《中国经营报》、《南方周末》等国内财经管理媒体，致力于战略营销、变革管理、企业运营与执行力、领导力等领域的咨询实践，在家电、快速消费品、制造、电子、房地产、食品等领域有深入的研究与实践经验。

曾为三星电子、吴裕泰、首旅集团、净雅餐饮、趋势中国、力天环保、建龙钢铁、蒙牛乳业等上百家企业提供管理咨询与培训服务，在国内坚守走定制化企业培训与咨询路线，致力于国内成长型企业的持续与突破，受到国内参训学员的广泛好评。^{*}

作者邮箱：ben@beijingonline.com.cn



沈小滨

知行韬略创始人、总裁、领导力首席顾问，曾任摩托罗拉全球高级职业经理人，主管3G业务，麦当劳、奥迪、玛氏、施耐德、默克等全球500强企业一致推崇的领导力培训专家，清华大学领导力中心客座教授、美国WIU大学、加拿大CIBT商学院特聘教授。曾在北京、上海、深圳、广州、成都、青岛、天津等国内多个城市主讲领导力与企业管理系列公开课，在6P领导力、团队领导力、教练领导力、变革领导力等领域获得客户的一致好评，是国内领导力研究领域的专家。

作者邮箱：robin@beijingonline.com.cn

管理畅销书《好员工为什么离开你》作者最新力作

企业转型 那点事儿

无论主动还是被动，无论情愿还是不情愿

无论员工、管理者还是企业家

与其被动挨打，不如主动进攻

转型之战已经开始

转型已成为中国企业的必然之选

现在，你如何转型

杨继刚 沈小滨 著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书是“中国企业转型的百科全书”，全方位解读中国企业在转型中面临的问题、误区、方法、工具，尝试用国内外最新的热点问题解读企业转型问题，并将苹果、联想、福特、通用、海尔、万科、华为、美的、国美、蒙牛、腾讯、比亚迪等国内外优秀企业作为转型样本，系统而全面地为中国企业展现“全景式转型战争”，是中国企业转型必备的实战手册。

图书在版编目（CIP）数据

企业转型那点事儿 / 杨继刚, 沈小滨著. —北京：机械工业出版社，
2011. 5

ISBN 978-7-111-34739-2

I. ①企… II. ①杨… ②沈… III. ①企业管理—研究—中国
IV. ①F279. 23

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 104638 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：刘学 责任编辑：刘学

责任校对：侯灵 责任印制：杨曦

北京四季青印刷厂印刷

2011 年 6 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14.25 印张 · 1 插页 · 200 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-34739-2

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010) 88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：(010) 68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：(010) 88379649

封面无防伪标均为盗版

读者购书热线：(010) 88379203

前言

中国企业，转型莫“让子弹飞”

一年前，一位企业家对我说：“求求你，别再和我谈转型了，我已经筋疲力尽了。”今年，这位企业家却告诉我：“我的企业转型转得还不够，今年你还得帮我继续转。”

同样是转型话题，为什么这位企业家前后的回答竟如此不同？这还得从2010年他的企业“转型之战”开始说起。

转型前传：打江山难，坐江山更难。为什么这一逻辑总会在企业身上应验？

话说这位已经创业十多年的的企业家，被企业存在的问题困扰不已。家族管理具有局限性，使职业经理人来了又走，创业元老因为利益大打出手，产品品牌虽然小有名气，但竞争对手虎视眈眈。一种内忧外患的紧张感，让这位企业家本就稀少的头发更加珍贵。

于是，本着“攘外必先安内”的思路，让渡利益，安抚人心，以情动人，凭借着一起“打天下”的感情，来化解发展中出现的问题。“老好人”当了，“孙子”也当了，就差掏心窝子出来让团队成员看了。这种情感管理办法在短期内还可以凝聚人心，但随着时间的流逝，基于利益层面的冲突又将团队内耗的问题暴露出来，再加上产品端客户提出的质疑、投诉和退货等要求，企业的危机还将会在短时间内爆发。不是员工流失，就是客户离开，虽没有曲终人散，但已是分崩离析，转型成为不得不为之的事情。

转型进行时：改进仅是以技术为核心的量的增加，改革却是企业内部体制的根本变化，是质的飞跃。是要锦上添花般的改善，还是凤凰涅槃般的改革？

这位企业家终于开始下决心转型了，但该从哪里开始呢？

他说：“最近我们的生产线要换了，我们的竞争对手早已使用了第三代技术，可我们还是第二代。明天就换，顺便给这些技术工人进行一下新技术培训，这也算是转型吧！”

“此外，还有目前的绩效问题。现在基本上是论资排辈，奖金人人有份，福利人人均沾，大锅饭的绩效考核方式已经在企业里见怪不怪了。对此需要改革，那些元老们的利益先不动，先从基层一线员工开始，这样阻力小、见效快，况且也花不了多少钱，估计这下大家的动力就足了吧！”

“当然还少不了销售团队的客户管理问题。以往的客户管理都是靠销售人员的经验和自觉性进行管理，这次总要上个 CRM 吧，听说 ERP 也不错，OA 系统也可以。干脆这次一起上，让大家告别手工时代，这下转型的力度够大了吧！”

两个月之后，生产部的工人因为对于技术转换不适应，开始出现跳槽；基层员工对绩效分配问题意见众多，新的绩效分配政策还没有实施就“胎死腹中”；给销售团队安排的 CRM 没有人用，大家还是习惯于以往的电话汇报方式。每天销售人员都在外边跑，CRM 被闲置起来，无人问津。

这个时候，当我和这位企业家谈起转型问题时，他说出了本书序言开头的那句话：“求求你，别再和我谈转型了，我已经筋疲力尽了。”

转型的“子弹”乱飞，转型的结果也差强人意。

转型攻坚战：不要再做老好人了，没有黑白分明的变革，就没有积极有效的转型，转型是一场攻坚战。

抱着最后一丝信心，这位企业家给了我们最后一次机会——要不我们再来一次转型？转型攻坚战开始了。

这位企业家没想到，给他的第一个建议就是不要再做老好人了。他问：“不做老好人，和那些位高权重的高层万一发生冲突怎么办？”我说：“冲突其实永远不可避免，假使避免了这次小冲突，后面会酝酿更大的冲突。再说，我们相信，高层的大多数人都希望企业能走得更好，这是你们的共同利益，一旦大家确认转型是为了共同利益，他们就会作出暂时的牺牲。”

他按照上述的想法硬着头皮做了。果不其然，与其中的一位高管发生

了冲突，并且这位高管因此辞职。庆幸的是，他在关键时刻坚持住了。其他高管居然没有因为此事而责难这位企业家，他们说：“转型势在必行，我们不想当‘问题’，我们想当‘主力’。”这下，企业家开始有点放心了。

高管团队进行了彻底的转型。企业对原来的既得利益进行了重新分配，有些高管因为不能胜任其职转换了岗位或者直接进入董事会，一些后来企业的职业经理人和优秀的中层干部进入了高管的队伍。在企业对高管团队进行转型后，企业对中层转型的阻力没有了，到了基层就更加顺畅。两个月之后，转型初见成效。

现在这位企业家告诉我说：“转型转得还不够，今年你还得帮我继续转。”

在做管理咨询项目与培训的这些年里，我们见证了包括 36 家世界 500 强企业以及国内上千家成长型企业的艰难转型。犹如凤凰涅槃一般，企业转型不亚于重生，有精彩也有遗憾，有荡气回肠也有有惊无险。有的企业因转型而再次自我超越，有的企业却因转型而陷入困顿。

坚强者如联想。在哪里跌倒就在哪里爬起来。在收购 IBM 个人电脑事业部的五年后，联想完成了其国际化战略的第一步，“中国的联想”开始成为“世界的联想”。柳传志在联想遇到困境后的再次复出，也为中国企业家树起了转型战争的一面大旗：转型就是超越。

执著者如 TCL。鹰的重生需要莫大的勇气，消化如汤姆逊这般的跨国巨头，远比蛇吞象复杂。看客们都在如事后诸葛亮那般对 TCL 说三道四，但如果我是当事人，我们是 TCL 掌门人李东生，那么或许我们除了给予自己的团队理解、鼓励和支持之外，不可能对它冷嘲热讽。李东生给我们的启示是：转型就是重生。

奋进者如力天。作为中国家庭环保产业第一品牌，十年来他们一直默默地为客户付出，为超过 50 万个中国家庭提供家庭环保服务。当美的、远大、海尔等家电巨擘在白电产业进入微利时代，挟品牌优势快速进入家庭环保产业后，力天原有的传统营销模式遭遇“前有追兵、后有堵截”的强大压力。在困难面前，两位同甘共苦的创业者披肝沥胆，奋进前行，他们告诉我：转型就是崛起。

无论是主动还是被动，无论是情愿还是不情愿，无论是喜欢还是不喜

欢，转型都已经成为中国企业的必然之选。与其被动挨打，不如主动进攻。转型之战已经开始，战术如何选择就成为企业转型期对企业家智慧和勇气的最大考验。

后转型时代：中国企业面临的三大转型环境——市场、竞争对手、客户——都在“逼”企业转型。

对于“转型”这个词，企业并不陌生。以前我们也会提到转型，但那时更多会涉及管理方式和管理技能的转变，于是学习榜样成为企业成长的必经阶段。丰田、宝洁、微软、海尔、华为成为国内企业不同成长阶段的学习榜样。而进入 2011 年之后，中国企业转型存在以下三大必然条件：

1. 宏观经济转型。中国经济历经 30 余年的改革开放，基于“数量层面”的外延式增长将向围绕“质量层面”的内涵式增长转型，也就是所谓的转变经济增长方式。高耗能、低产出的生产经营方式将面临前所未有的淘汰压力，强调效率第一的竞争力将会被强调效益第一的竞争力所取代。

2. 企业竞争力转型。以海尔、万科为代表的中国企业已经跻身“千亿元俱乐部”，船小好掉头的优势已经一去不复返，“大公司病”以及由此带来的官僚化、形式主义将在机制上开始困扰这些“三十而立”的成功企业。“死亡”已经不是它们所担忧的问题，提升管理效能、改善治理结构、延续品牌生命力将是这些千亿元级企业的首要问题。

3. 消费趋势转型。中国 M 型消费时代已经到来。不管中国是否存在真正意义上的中产阶级，但不可否认的现实是：如果以收入指标来衡量，那么中国中高收入群体的数量在上升。原来的“人无我有”带来的消费成就感，正在被“人有我优”、“人优我专”的消费趋势所取代。强调个性化、强调归属感、强调原生态的 M 型消费时代正在到来。再加上互联网的推波助澜，个性化的小公司将如雨后春笋般破土而出，大而强的公司或品牌并不一定会成为消费者选择的理由。

正是基于这种考量，自 2010 年起，我们在国内正式推出“业绩真相——中国成长型企业转型实战公开课”，我们致力于为中国成长型企业提供实战、实用、实效的转型策略与落地工具。谨以本书献给那些正在经历转型的中国企业。我们深知，转型之难丝毫不亚于当年的创业。让转型

成为企业自我超越的开始，让转型成为企业重生的开始，让转型成为企业崛起的开始，这是每个企业的转型梦想，更是未来十年中国成长型企业的发展态势。

转型势在必行。我们最后的叮嘱是：转型莫“让子弹飞”。

杨继刚 沈小滨
2011年5月于北京

目 录

CONTENTS

前言 中国企业，转型莫“让子弹飞”

第一章 转型从问题入手

——要还原真相，聚焦问题，不要“盲人摸象”

第一节 转型的第一大问题——山有弯，路有坎

为什么企业转型必然要过十八道坎 2

第二节 转型的第二大问题——“不死”才是硬道理

为什么企业转型要解决好“开门七件事” 13

第三节 转型的第三大问题——转型拼的是“内功”

为什么说企业转型是一场“婚姻保卫战” 19

本章小结 23

第二章 转型从要害突破

——不能眉毛胡子一把抓

第一节 转型四大要害之一——颠覆规则

为什么中国企业在管理中最大的“纵火犯”

是企业家本人 26

第二节 转型四大要害之二——业绩持续增长

- 为什么企业转型中会有“通货膨胀”与
“通货紧缩” 29

第三节 转型四大要害之三——调整结构

- 为什么中国企业的法人治理结构“说着明白，
做着糊涂” 33

第四节 转型四大要害之四——重建优势

- 为什么企业能够让“剩者”打败“胜者” 36

- 本章小结 39

第三章 转型要走出误区

——莫要对牛弹琴

第一节 转型七大误区之一——规模很重要，实力不重要

- 为什么企业转型的关键不在规模，而在实力 42

第二节 转型七大误区之二——实业很辛苦，资本很逍遥

- 为什么企业从“实业超女”转型到“资本快男”
必然遭遇“管理天花板” 50

第三节 转型七大误区之三——对人讲人性，对事讲狼性

- 为什么中国企业转型的最大误区是“将人和
事分开” 54

第四节 转型七大误区之四——和气生财，冲突有害

- 为什么“大事化小、小事化了”的企业文化是
一种“被和谐”的假象 57

第五节 转型七大误区之五——西方式管理水土不服，

- 中国式管理正当其时
为什么“大干快上”的“中国式管理”是
“建筑在沙丘上的管理” 61

第六节 转型七大误区之六——向宗教学管理可以基业百年 为什么不讲条件的“向宗教学管理”不是光明大道， 而是误入歧途	68
第七节 转型七大误区之七——硬件转型第一，软件转型第二 为什么企业转型首先不在于“硬件转型”，而在于 “软件转型”	72
本章小结	75

第四章 转型要选对方法

——不选贵的，只选对的

第一节 转型十大方法之一——福特道路与通用模式 为什么破解中国企业转型困境的核心是 福特道路和通用模式	78
第二节 转型十大方法之二——从游击队到正规军 为什么从游击队到正规军的转型关键是运营管理	82
第三节 转型十大方法之三——归零心态与二次创业 为什么在经历过高速成长期之后企业会面临 “红楼迷局”	88
第四节 转型十大方法之四——华尔街的神话与资本家的残酷 为什么在产品转型、品牌转型之后企业将面临 资本转型问题	91
第五节 转型十大方法之五——做正确的事与正确地做事 为什么中国企业必然会遇到战略转型中的 “德鲁克难题”	94
第六节 转型十大方法之六——防火还是救火 为什么预防企业的“内讧”比 “救火”更重要	105

第七节	转型十大方法之七——“挤泡沫”与“散浮云”	
	为什么企业在转型时要先“挤掉泡沫”， 再“驱散浮云”	109
第八节	转型十大方法之八——从惯于进攻到善于防守	
	为什么企业转型必须要学会面对“水军”的进攻	118
第九节	转型十大方法之九——该是面对公众的时候了	
	为什么提升公众领导力成为企业转型的重头戏	121
第十节	转型十大方法之十——是模仿，还是创新	
	为什么转型中“买来的”叫模仿，“买不来的” 叫创新	124
	本章小结	127

第五章 转型要持续升级

——转型既是遭遇战，更是持久战

第一节	转型中的“接班人升级”——一夜暴富的“新八旗子弟”	
	为什么“做生意的老子、花花公子的儿子与 要饭的孙子”会成为家族企业接班的困境	130
第二节	转型中的“领导力升级”——从昙花一现到基业长青	
	为什么企业基业长青的关键在于最大限度地 提升对客户和员工的领导力	136
第三节	转型中的“幸福感升级”——中小企业的幸福感在哪里	
	为什么转型后要解决的第一大问题不是业绩问题， 而是幸福感缺失问题	140
第四节	转型中的“空降兵升级”——哪里来的职业经理人	
	为什么职业经理人往往会在企业转型中提前出局	146
第五节	转型中的“机制化升级”——“阿Q”富了会怎样	
	为什么未来十年是中国企业转型的成熟十年	150
	本章小结	155

第六章 转型向榜样学习

——榜样就是生产力，闭门造车的时代结束了

第一节	转型榜样一——“山寨”的力量	
	为什么企业转型应向“山寨”学习	158
第二节	转型榜样二——向稻盛和夫学什么	
	为什么稻盛和夫的“活法”是中国企业家转型的榜样	162
第三节	转型榜样三——谁车裂了商鞅	
	为什么企业转型是一场“新文化运动”	168
第四节	转型榜样四——丰田和比亚迪都不是在“造车”	
	为什么丰田和比亚迪可以各自赢得行业转型的胜利	172
第五节	转型榜样五——中国企业的“山楂树之恋”	
	为什么“夫妻档”的创业者要视意见分歧为 转型机遇	180
第六节	转型榜样六——联想转型进行时	
	为什么联想只用一年时间就完成了从亏损9600万到 赢利9700万的业绩转型	184
第七节	转型榜样七——向“哈利·波特”看齐	
	为什么企业营销转型的密码在于“占领客户的心智， 走进客户的内心”	207
	本章小结	211

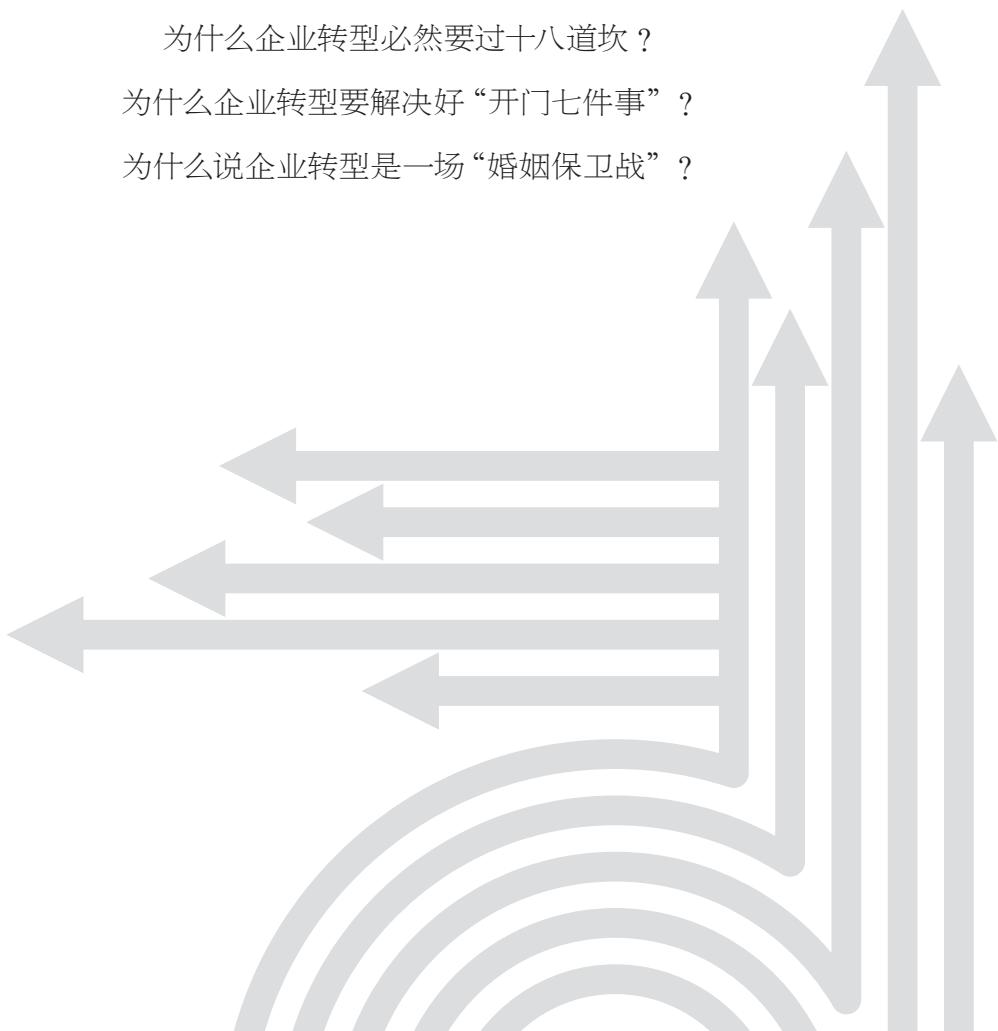
第一章 转型从问题入手

——要还原真相，聚焦问题，不要“盲人摸象”

为什么企业转型必然要过十八道坎？

为什么企业转型要解决好“开门七件事”？

为什么说企业转型是一场“婚姻保卫战”？



第一节

转型的第一大问题——山有弯，路有坎

为什么企业转型必然要过十八道坎

山路十八弯，每一个登山者都知道顺利登顶才是关键所在，而过程中的一道道弯恰恰是对登山者的考验。对于这种滋味，企业家更有体会。

从创业之初到百年老店，企业的生命要比人更旺盛，但有时却也比人的生命更脆弱。感冒发烧对于人而言的是小毛病，但对于艰难前行的企业来讲，有时却是致命要害。数以百万计的中小企业构成了中国企业的主体，尽管不曾有大企业的纵横捭阖，但麻雀虽小五脏俱全，同样需要经历一次次蜕变，同样需要面对每一次的转型。

我们最近针对国内中小企业专题调研时发现，中国企业在每一次转型时都面临机遇和挑战，这既是企业升级进化的机会，又是对它们步履凶险的转身考验。具体而言，大致有十八道坎在困扰着它们。

第一道坎：从应对风险到规避风险

风险是企业成长的动力、机会还是威胁？在企业创业期和成长期，企业对此的回答往往是动力、是机会。因为那时的企业家懂得，冒风险不一定成功，但不冒风险一定没机会走出困境。所以，有些冒险行为即使未取得满意结果，也让当事人处之泰然。

企业到了成熟期之后，答案变了。企业决策者开始将风险控制纳入管理之中，对行业内失败的教训进行研究，力所能及地规避风险。加上决策层级和流程的增加，执行人更加在意上司的决定，最大化地减少风险。在这一过程中，风险被规避了，同样机会也被规避了。

“保持原样吧，这样最安全。”这句话成为成熟期企业中大多数中高层的心声。

第二道坎：从突破目标到管理预期

成长期的企业如同青春期的孩子，对未来抱有美好期望。处于成长期的企业大多数都想着创造奇迹，它们的急速行动有时会带来惨痛的教训，但这丝毫不会影响它们超越目标的努力，不断突破每周、每月、每年的目标，预算、计划、流程在那个时候只是补充。

转型期的企业就不一样了，凡事要有预算、要有计划，凡事要做调研、要做风险控制等。这一时期评价管理者优劣的标准是：预算与目标完成的情况是否一致。如果没有达标，那么问题出在哪里？如果超标，那么是不是之前的计划有问题？这时，理想的状况是预算与目标的完成情况100%一致。管理者习惯于管理预期而不是突破预期。

就像田忌赛马一样，保证马总赢，但不必赢太多。赢是赢了，但奇迹没有了。

第三道坎：从“缺钱到处找钱”到“有钱无处花”

谁最期待风险投资或阳光VC登门造访？相比较而言，创业者更期待，因为这个时候的企业家正为“奶粉钱”着急上火。此时，创业者每天面对的不是浪漫未来，而是到处需要花钱、处处缺钱的情景。每月都要为如何给员工发工资而发愁，做梦都想谈成几个大客户，缺钱、找钱是活生生的现实。

而转型期或成熟期的企业则不同。国内那些已过“二十岁”的企业目前的状态就是到处投资，比如赫赫有名的联想控股对房地产、培训、租车等数个产业进行投资，即便不算富得流油但有钱自由花却没有问题。钱多了，到底该怎么花？国内有些企业反而在这个问题上遇到了难题，而且要聘请外部咨询机构来解决投资难的问题。

这真是东边日出西边雨。企业创业者一定会被那些已过成长期的企业无处投资的现实而困惑不已。

第四道坎：从重视内容到重视形式

据说很多年以前，有一位新员工刚入职三天就写了一份万言书，洋洋洒洒万余字探讨华为的战略应该怎么做、华为目前的问题是什么、华为应该如何从流程文化上进行改进云云。

据传华为总裁最后批示的大致内容是：此人若非精神病，就请立即解聘。这个故事很恰当地说明，处在成长期的企业更在意“雪中送炭”，更在意内容而非形式本身。或者说生存、业绩、销售才是成长期企业最应该关心的事情。

转型期和成熟期的企业则不同。我们在调研时发现，很多企业都有这样的情况：明明知道上一道工序有问题，但“流程就是这样，我应该遵守”的思维让员工们还是会按部就班地工作，而不管结果好坏。走形式、走流程、走程序成为很多工作的潜规则，这既不需要什么创造力，也不需要冒什么风险。四平八稳之下，形式主义被 N 多人奉为挡箭牌。

当一件事情只剩下形式的时候，内容会“跑”到哪里去呢？

第五道坎：从“为什么做、做什么”到“谁去做、怎么做、什么时候做”

只要能干成事，做事的方式就是次要的事，这是很多成长型企业的真写照。企业家们谈论最多的是为什么要这样做这件事，只要这个问题说清楚了，至于做事的内容、方法和人员安排往往是顺带说一下。电视剧《亮剑》中李云龙的领导方式，就是这类企业的常见做法。领导最主要的工作就是告诉你为什么做、做什么，至于怎么做、谁去做、什么时候做等这些问题往往会留给执行人。于是“八仙过海，各显其能”，而且流程、规范、制度、标准等很难做到统一。

这样做产生的问题有很多。长期不关注做事方法、流程、执行细节会让企业过于浮躁；员工忙于做事，没有人总结方法，同样的错误会一次次重犯；粗放式管理会让整个团队一团糟。在付出很多代价后，企业家开始关注“谁去做、怎么做、什么时候做”这些具体问题，“5W1H”成为这些企业精细化管理的第一步。

但值得关注的问题是：在成熟型企业中，因过于关注“谁去做、怎么做、什么时候做”这些问题，执行人往往又会忽略“为什么做、做什么”这种问题。当整个企业都不再关注“为什么做、做什么”，而只去重视“谁去做、怎么做、什么时候做”这些细节时，当局者迷的问题也会适时出现，“为了做而做”成为很多人的真实写照。

等到有一天，当企业中所有人都不去关心“客户为什么会购买我们的产品、我们的企业为什么能够存在”这些问题时，危机可能已经悄然而至了。

第六道坎：从强调结果与贡献到强调资历与背景

在企业创业期和成长期，对于企业真正重要的是结果与贡献。即使是刚进入公司的新人或层级较低的员工，只要能创造高绩效，就都可以成为企业家的座上宾，不管他的学历如何、是否有经验等。业绩成为衡量员工是否优秀的最重要标准。

企业到了成熟期和稳定期，情况开始出现变化。企业在招聘的时候，更加强调学历背景、工作经验和整体素质。衡量员工优秀与否的标准也越来越多元化，对企业贡献的多少越来越难以衡量。企业开始将注意力从关注结果与贡献转移到关注形式与方法上，仿佛只要做事的方法对了，就能拿到好的结果。跨级升迁开始被理解为老板个人的随意性之举，官僚体系的流程化、分工精细化取代了之前整个企业只关注结果的情况。

然而，过分强调资历、背景、形式，会给原本就很官僚化的成熟期企业带来什么？

第七道坎：从“制度没规定可以做”到 “制度没规定禁止做”

在改革开放之初，邓小平对“傻子瓜子”创办人年广久的表态，成为之后很多企业家经常提起的学习榜样：不批评、不鼓励、看看再说。

创业型企业和成长型企业大多面临过此种情况，那就是制度永远滞后于实际情况，往往是问题产生了才想起来要制定一个规章制度避免类似问题发生。在这种情况下，制度管不到的地方很多。企业采取的策略往往是，制度没规定的大胆做，只有做了我们才知道问题何在，如果错了那也是成长的代价。因此很多企业都是在这种冒险和挑战中获得突破，得到发展。

不过，成熟期企业的员工并不这么看问题。如果你去问那些成熟期企业的员工，假如公司的制度没规定，那么有些行为要不要做。这个时候有经验人士往往告诉你：“最好别惹麻烦，出了事你担不起责任，安于现状就是了。”他们的逻辑是：在没有被证实是正确之前，那就假定它是错的吧！

这种转变，是不是因为成熟期的企业更官僚化造成的呢？

第八道坎：从“机会主义者”到“问题主义者”

对于高速增长中的企业而言，永远不存在问题，只存在机会。而对于稳定期和成熟期的企业而言，在大多数情况下，只存在问题而不是机会。

成长期企业能从问题中看到更好的机会，当然追求的机会太多，也会过度分散注意力。而在成熟期的企业，大多数员工习惯处于“执行状态”。接到任务之后，他们更多考虑的是如何执行和完成这个任务。在这个时候，机会往往被视为问题，甚至有创造力的员工就像异类一样，被当做团队里的异己分子来对待。

这带来的问题是，企业权力发生转移，企业的竞争环境也会恶化。有些企业莫名其妙地一夜消失令人不解，其实致命性的问题早就已经隐藏若干年了。

第九道坎：从“销售为主”到“管理为主”

销售部和市场部永远是成长期企业最重要的两个部门。原因很简单，它们提供了团队的业绩来源，为公司带来了收入，为公司的所有员工发工资。因此，销售总监和市场总监往往是公司最牛的两个人。他们有权决定生产什么，也掌握着企业制度、战略、薪酬激励的生杀大权。

企业到了成熟期，预算、计划、控制这类管理职能开始起作用，职能部门开始获得话语权，公司权力中心转移到了包括直属职能部门负责人在内的公司高管人员那里。在这个时候，财务人员的脸色越来越不好看，员工到了财务部会谨小慎微，生怕填错了单子重新审批；而类似于法务这样的部门，也开始学会不断地对员工说“NO”，因为他们都想避免出现错误。

管理集中了，但业绩却不见得能获得突破性增长。

第十道坎：从“销售部门对最终结果负责”到 “职能部门开始对最终结果负责”

到底谁才应该对企业的最终结果负责？这个问题曾经很简单，公司因为客户的需求而存在，凡是能满足客户需求并把钱从客户那里“拿”过来的人，才是最终对公司结果负责的人。至于其他部门，都是对销售部门服务客户的有力支撑和保障，而且这丝毫不会影响销售部门对最终结果负责的地位。

可是成熟期企业的情况却发生了变化。令人不能想象的是，原来对最终结果负不了责的职能部门却开始成为企业权力的核心，很多决策不是由离客户最近的人作出的，而是由职能部门代为决策。他们对市场的敏感度、对客户需求的反应速度显然不甚理想，因此造成企业的灵活性降低就不令人惊奇了。

在你的公司，谁现在对最终结果负责……

第十一道坎：从“责任明确，岗位职责不明确”到 “岗位职责明确，责任不明确”

成长期企业要做的事太多了，因而成长期企业的员工有一个特点：一专多能。因为要做的事太多，所以就要求每个人都全力以赴地去工作。责任是明确的，每个人都不是旁观者，大家在“一辆车”上，都对结果负责，但因为分工不明确，就谈不上岗位职责明确（比如成长期企业的岗位职责说明书往往锁在公司的档案柜里）。

到了成熟期，情况正好反过来：岗位职责明确，责任不明确。随着企业规模的扩大，分工越来越明确，岗位越来越多，每个人开始成为流程或生产线上的“螺丝钉”。只要管好自己那一摊事就好了，但到底谁对最终结果负责，这不是每个员工要关心的事。有些企业经常出现“种树的怪现象”：有人挖坑，有人培土，但至于树苗是不是放入，这不是这些岗位上的人要关心的事。

流程的官僚化，就是指这种现象。

第十二道坎：从“人管企业”到“企业管人”

对于创业期的企业，企业即是企业家，企业家即是企业。举个最简单的例子：如果创业者需要银行贷款用于企业发展，那么创业者需要拿个人的资产做抵押，而银行在是否放贷这个问题上，也把企业当成创业者。因而，对于创业期企业或成长期企业，在大多数情况下，企业家是企业事实上的管理者和灵魂。不管他是愿意还是不愿意，企业的性格就是企业家的性格，企业家的性格也成为企业的性格。

而当企业发展到成熟期，无论是企业家、管理者还是员工，哪怕是国美的大股东黄光裕，都不敢说能当企业的家。人被束缚在企业的制度、机制和流程之中，仿佛有一条缰绳在牵绊着企业中的每个当事人。如果单靠某个人的话，那么企业注定要出大问题。

当大问题出现的时候，企业的危机就来了。

第十三道坎：从“信马由缰”到“老马识途”

创业期企业的最大特点是什么？创业期企业的最大特点之一，就是对待企业要像驯服一匹烈马一样，喂养它、训练它、呵护它，保证它随时能参赛，随时能跑第一，随时能战胜其他烈马。这个过程包括从最初阶段的烈马难以管教到最后骑手与烈马融为一体、和谐共处，到达“信马由缰”的境界。后者是很多企业家梦寐以求的结果，也是企业经历了创业期、成长期到达成熟期和稳定期的一个标志。

但稳定期的企业也有一个最致命的问题：老马识途。人们一般把“老马识途”作为褒义的短语使用，强调老经验对于应对机会、危险、问题所具有的独特价值。这些当然不能被忽略，但“老马识途”也会带来一些负面结果，其中之一就是：一旦过度信赖“老马”的经验而趋向保守就可能丧失掉创新的机会。难怪乔布斯将“创新”作为苹果公司的灵魂，延续“信马由缰”的豪情，规避“老马识途”的局限性。

然而，对于企业“返老还童”的奇迹，“老马”如何才能创造？

第十四道坎：是完善制度还是撤换领导

“有什么样的领导，就有什么样的员工。”这句话是指当企业处于创业期和成长期时，领导的性格就是企业的性格。当企业遇到问题时，第一个想到的问题不是撤换领导，而是完善制度或流程，或者直接奔着问题而去，一切以解决问题为核心。也正是在这种不断改进的过程中，企业趋向于良性发展。旧问题被解决，新问题被发现，企业从小到大实现了突破性增长。

“有什么样的员工，就有什么样的领导。”这句话是指当企业处于成熟期和稳定期时，一旦企业出现问题，跨国公司的惯用做法就是撤换CEO，CEO换了，接下来战略、人员、流程、制度均会发生变化。因而每隔几

年，许多大公司的管理层就要全部更换一次，这被很多公司董事会视为最简单、最快捷、最有效的处理企业问题的办法。

然而其问题是：股票市场市值的高低，是否就是企业价值的真实体现？更换企业领导人带来的“眼球效应”是否足以转化为货真价实的业绩……

第十五道坎：从“不同意见碰撞”到“意见一边倒”

争吵或许是在创业期与成长期企业中最常见的景象。意见不一是家常便饭：为了客户开源的方式争吵，为了营销策略也争吵，为了产品定位还争吵……与其说这些争吵是情绪所致，倒不如说大家都在为企业如何创造更好的业绩各抒己见，只不过表现为争吵而已。因而在大多数情况下，如果企业能够在讨论阶段吵来吵去，那么在执行阶段就能统一行动。有了不同意见的碰撞才有了企业价值持续增长。

成熟期的企业情况又如何呢？常见的情况是，只要部门的“老大”发话，战略与方向基本就定性了，接下来大家讨论最多的是，拿出事实和数据来论证这个战略与方向是否正确，然后再讨论如何达成这一战略目标，所有的流程与执行都是围绕既定战略展开的。这本来无可厚非，但创业期的企业与成熟期的企业最大的不同是：创业期企业“船小好掉头”，犯错误“付学费”，然后再转向，再犯错误再“付学费”，再转向……而成熟期的企业，要“掉头”难上加难。比如要改一个流程，恐怕不花几个月的工夫都没有办法落地。对于成熟期企业来说，方案倾向于保守主义，执行趋向于重复过去，所有的一切都尽量远离风险。

而在远离风险的同时，一些重要突破与转型的机会也被规避掉了。

第十六道坎：从销售导向到利润导向

这个月销售额增长了多少？这是在成长期企业中出现频率最多的问题。对于大多数中小企业而言，利润指标不是最关键的，老板最关心的往

往是每月损益表里的销售收入。而企业内部每月业绩会或者质询会永远的主题是：下个月的销售额能增长多少？一切与销售额有关的行动都被鼓励，而成本与费用的增长往往不被当成重要的问题，这个阶段往往要持续三年五载。

当企业到了成熟阶段后，随着职能部门的增多、流程与审批手续的精细化，股东对于利润越来越看重，利润成为衡量管理层能力的一个重要指标，管理会计开始取代成本会计成为主要的核算方法。因而临危受命的CEO上台之后惯用的三招是裁员、变卖子公司、压缩费用，这三种方式统统指向了利润指标。

不过，股东们要问的问题是：年终的时候账面漂亮了，利润真的提高了吗？算出来的利润和做出来的利润，哪一个才是真的？

第十七道坎：从客户导向到利益导向

企业的“奶水”从哪里来？答案是客户。不过，这个答案对于不同时期的企业而言，回答的方式很不一样。处于创业期与成长期的企业，对客户的需求非常敏感，客户的任何问题都被企业拿来检视自己，并以最快速度采取行动满足客户的需求，解决客户的问题。客户在公司里拥有至高无尚的地位，员工如果触犯客户的利益会被处以严厉的处罚，甚至会被扫地出门。

随着客户量增多、客户口碑越来越好，企业的品牌知名度会越来越高，规模越来越大，这个时候变化产生了。客户被置于不如原来重要的地位，投资者的利益、管理者的利益、员工的利益与客户的利益需要保持平衡。每个人最重要的使命就是保全自己在公司的利益，管理者希望保全职位，员工希望升职加薪，投资者希望逐利，而客户却成为企业获得这些利益的工具和手段。

尽管不是所有成熟期企业都会如此，但公司走向衰落的起点往往是忽略客户的存在，眼里只有自己的利益，而没有客户。

第十八道坎：从聚焦业务到权力之争

如果一件事和业务无关，那么最好不要向你的老板提建议。这是那些创业期与成长期企业的现实写照，甚至连公司的财务、行政、人力资源部门的成员也都在谈论与业务有关的一切。只要谈话内容不是和业务有关，老板和管理者就没有太多的兴趣和你谈。也许你会说这样的企业很势利，但聚焦业务不会有错，这种有点不近人情的超级理性会帮助企业在最初阶段专心致志持续成长。

进入成熟期的企业成立了各种职能部门齐全的组织，这些组织的运作既需要前线业务的顺利展开，也需要后台职能部门的支持与配合。“前线的硝烟”已经渐渐远离公司，人们关心自己的事情就越来越多。权力开始成为人们关注的焦点，因为权力意味着在组织里的影响力增大，意味着隐性与显性的利益。权力之争开始成为公司日常运行的变奏曲。

权力取代业务成为人们关注的焦点，这是好事还是坏事？对于转型而言，企业又将面临什么样的问题？山路十八弯，恐怕这仅仅是个序曲。等待中小企业的征途布满荆棘，当眼前山路的弯曲被企业家视为召唤胜利的旗帜之时，企业转型正逢其时。

你的企业将如何转型？

第二节

转型的第二大问题——“不死”才是硬道理

为什么企业转型要解决好“开门七件事”

开门七件事，柴米油盐酱醋茶。

这是中国老百姓几千年来传承下来的居家智慧。它的意思是，一个家庭的“运营”，不是两个人天天谈梦想、谈未来、谈忧伤、谈情调就能让家庭“幸福一万年”，任何浪漫也需要“落地”为看似平淡乏味、实则回味无穷的“过日子”。

家庭如此，企业亦如此。我们发现，无论“成为世界 500 强”的愿景如何激动人心，无论“五年之后进入资本市场”的战略目标多么激励士气，企业所有的战略都要回到运营。做企业不是天天谈使命、谈目标、谈奋斗、谈创新就能解决问题，而是需要脚踏实地地关注“细节”和日复一日地忍受“乏味”。

如果把做企业寄希望于如同好莱坞故事一样的荡气回肠与宏大叙事，说实话，这多半会令你失望。马云式的创业故事都是精简版，你看到的往往是抽取掉坎坷、艰难、痛苦之后的“励志情节”。其实，真实的企业大多都是在诸如怎么把这家客户的订单拿到、如何将那位得力干将留下、欠了几个月的应收款如何催收、怎样使新上的信息系统更加有效、今年的采购应该交给谁等这些具体问题上斤斤计较、左右为难。

一旦我们将企业的问题聚焦在类似“柴米油盐酱醋茶”这类具体问题层面的时候，按照德鲁克的话说：你的企业转型，已经开始入门了。

中国企业的转型七件事是什么？

第一件：柴——转型的“头三把火”从哪里点？

第一把火：战略年会。要提醒的是，如果你的企业还没有启动今年的战略年会，那么建议抓紧时间完成公司去年的战略总结和今年的战略计划。无论业务有多忙，必须要给战略年会挤出时间，因为这是决定你明年是“忙着亏损”还是“忙着赢利”的大问题。

无论赢利还是亏损，你总要知道这钱是从哪里来的吧！不然，真对不起这一年你和团队为此而付出的“学费”。

第二把火：业绩指标。“空谈向来误国”，再伟大的战略总要和每个人的利益攸关，一定要假设“没有人愿意为别人的目标负责，除非这个目标需要自己负责”，因而要把战略目标量化为具体可执行的业绩指标，分配到每个部门、每个员工头上。有指标当然有压力，但那些真的愿意在明年业务能力获得突破和成长的员工，是愿意承担高指标压力的（这背后当然需要责权利对等）。如果没有具体的业绩指标，指望靠大家的自觉性实现战略目标，你多半会很失望。

第三把火：激励计划。如果把激励仅仅理解为“分钱”，那么不仅误解了激励本身的意思，更会将公司打造成为一个彻头彻尾的“分赃同盟”。维系大家关系的唯一理由就是“钱”，这也意味着：如果竞争对手愿意出高薪，凭什么员工要留在你这里？

其实，激励的应有之意是：当事人为了实现自己的梦想就必须自我超越、自我努力、自我实现。因而要把员工最需要什么（当然包括金钱）、最看重什么、最想要什么与公司的业绩目标捆绑到一起，这远不像制订一个绩效考核计划那么简单。

第二件：米——转型之后的第一单生意从哪里来？

如果第一单生意来自老客户：

已经有很多管理专家告诉我们，经营一个老客户的成本是开发一个新

客户成本的 1/5。问题的关键是，如何让老客户继续埋单，如何把目前客户对于产品、服务的体验转化为持续的购买力，而不是纯粹的口碑。这就要看当年在你的战略计划中针对老客户的计划占了多少，老客户依靠什么才会对你的品牌忠诚。

这些问题不是说说而已。让客户把钱从兜里掏出来，不仅是个“技术活儿”，更是个“体力活儿”。那么，转型的开门红是寄希望于老客户还是新客户？

如果第一单生意来自新客户：

不知道有多少新客户被价格战、促销战、服务战折腾怕了，连腾讯和 360 都可以拿客户作为彼此要挟的工具。在这种情况下，客户唯有战战兢兢、如履薄冰才能不让自己以身涉险，还谈什么客户满意度之类锦上添花的问题。

如今，当我们提出“新客户”这一概念时，其实早已经不是我们之前所理解的“从未购买过公司产品的客户”，而是包括从未购买过公司产品的客户、一次尝试购买后不再购买的客户、偶尔购买的客户、竞争对手的忠实客户等人群，其构成了庞大的“新客户”群体，当然争取该群体的难度也最大。在未来的客户争夺战中，能否赢得这四类人群的喜爱至关重要，它将决定你会成为“苹果”，还是沦为“山寨机”。

第三件：油——转型之后的业绩加速器是什么？

企业都想要业绩，但企业要回答的最重要的问题是：业绩到底从哪里来？如果知道业绩“引擎”在哪里，然后我们按图索骥，在源头上加速，那么业绩增长才是可以持续的。

多给员工利益，能解决业绩加速的问题吗？显然，这是一条不归路，因为你忽略了这样一个事实：在员工的需求里面，物质利益很重要，但物质利益只是其中之一，还有其他四种利益是员工所关注的（马斯洛的需求层次论）。如果公司和员工的关系变成利益之间的收买，那么忠诚也就无法从谈起了。

多给客户好处，能解决业绩加速的问题吗？其实，有一个切实的矛盾一直都在：给客户的好处越多，公司的成本就越大，利润就减少。

“给好处”大致有两种思路：一种是“我认为的好处”，但这样做的下场往往是出力不讨好，因为你认为的好处未必就是客户所要的；另一种是“客户认为的好处”，但问题是每个人都希望以最低的成本获得最高的价值（无论是奢侈品还是大众消费品，只不过是对于价值的要求不同罢了）。这个成本如何控制，如何让客户在获得超值“感知价值”的同时，企业还可以获得丰厚利润？这是个难题，同时也是衡量企业竞争力强弱的标准之一。

对于企业转型而言，业绩当然非常重要，但问题是如果不懂得业绩背后的东西，如果不关注产生业绩的原因与过程，那就混淆了业绩的因果关系。就业绩要业绩，从来就不可能获得业绩，而只有真正解决业绩的成因问题，才能真正找到业绩的真相。

“开门的这三件事”都属于企业转型的“必备品”，没有它们，企业要么眉毛胡子一把抓，要么盲目跟风押错宝。

如果说“柴、米、油”给企业开年增长打下了基础，那么接下来的“盐、酱、醋、茶”则扮演了更加微妙的作用。有经验的主妇会告诉你，有时不仅会有“巧妇难为无米之炊”的困扰，更会有“巧妇难为无味（无色）之食”的困境，因为要想得到精美的膳食，饭菜的味道、颜色和油、米、柴一样都是不可替代的角色。味道和颜色激发的是人的食欲，而如果连食欲都没有，那“食”将安在？

第四件：盐——转型之后团队的味道是“咸”的吗？

如果人长期不吃盐，对身体百害而无一利；而如果长期多吃盐，则可能引发诸如高血压、肾病之类的慢性疾病。企业也面临同样的问题。如果天天讲使命、核心价值观、愿景，那么员工们会说你经常“画饼”，但就是不能“充饥”；如果天天讨论发钱的问题，又会使一些优秀员工在心理上失去认同感和受尊重感，最终还是会使得他们与企业分道扬镳。

所以，如何把握团队打造的“咸度”问题，是转型之后企业团队能否

实现业绩目标的关键所在。既要有“硬实力”（如薪酬、能力、技术等）的打造，又要有关“软实力”（如文化、员工价值观、使命感等）的提升，软硬结合，咸淡适口，这才有团队业绩的持续增长。一个没有“咸度”的企业就如同没有军魂的部队一样，所谓的战斗力和凝聚力就无从谈起了。

第五件：酱——转型之后业绩的“颜色”是什么？

酱有什么作用？它会加重味道，同时也在改变着菜品的颜色。但凡酱烧的菜品通常都会颜色深重，味道悠远，对于“火候和力道”的要求非常高。而企业要想获得超出行业平均率之上的业绩增长，对“酱”的要求也要非常之高。

企业业绩主要靠哪一类客户创造，企业业绩的主要增长点是什么，阻碍业绩增长的关键因素是什么，如何解决实现业绩目标中的主要矛盾，等等，这些都将决定当年年底业绩盘点时得出的结论。而这个结论同时也在体现着当年业绩的“颜色”。

是靠团队的勤奋换取流血流汗的业绩，还是靠规则的力量换取制度性增长；是搭行业增长的快车实现超越，还是在行业不景气的情况下异军突起；是靠团队的内功赢得业绩，还是靠外部的机会赢得业绩。这些都将决定转型之后企业业绩的“颜色”。颜色本身不重要，但根据企业的不同发展阶段和团队的风格，选择适合自己的“颜色”很重要。“酱”之于企业意为火候。是借助外力还是借助内力，是希望外延性增长还是内生性增长？在企业转型之初，关于业绩的“颜色”问题，不容小觑。

第六件：醋——转型之后什么会让你的公司“开胃”？

山西人为什么爱吃醋？肯定不是因为醋好吃。根据“存在即合理”的原则，我们可以把这个问题与“四川人为什么爱吃辣”结合起来。有一个说法是，山西的水质呈碱性，而醋是酸性的，于是就产生了中和作用，起到开胃的效果；四川比较潮湿，而辣椒天然就是去湿的佳品，于是辣椒成

为四川人的最爱。

这样说来，企业也需要“醋”。对长期存在业绩压力的销售型公司而言，如何能让团队在巨大的压力之下找到释放的方式，其所选的这个“醋”就需要恰到好处；如果是一家像微软那样的公司，则基本可以不用担心销售问题，而就需要“回归客户价值”这瓶“醋”，让公司“自我膨胀”的内在性格得到中和。

总之，无论是哪种类型的公司，都需要类似于“醋”的这种文化和机制，来中和企业因为过分偏执所带来的“性格”缺失。回归到人性的根本，才是企业能在业绩增长道路上持续前进的基础。

第七件：茶——转型之后去除业绩“油腻”的是什么？

饮茶需要什么心境？大凡紧张兮兮，从来都在为业务忙碌的人很少能有闲情逸致喝茶。可是茶道高手却告诉我们，饮茶不仅可以缓解疲劳和压力，还可以消除人们因饮食不良造成的消化问题。润肠道是茶的功能之一，茶也是提神醒脑的必备品，喝茶也就成了健康生活方式的一部分。

什么是企业的“茶”？我们称之为总结与积淀。每天、每周、每月，业绩或增或减，着急上火显然没用。而且，一味地给业绩做加法，不懂得做减法，最终导致的结果可能是：业绩上来了，但却可能是畸形增长。长期这样下去，企业必然会产生“消化不良”的症状，为此而花费的成本可能远远高于业绩本身。就好比人因为饮食过量有消化问题之后，产生的脂肪会增加内脏的负担，油腻不除，健康堪忧。

企业转型的大幕已经拉开。不管是胸怀无比伟岸的梦想，还是只想达成一个小小的目标，新的目标已经开始倒计时。“柴、米、油、盐、酱、醋、茶”不应该还是设想和打算了，成为行动已是必然。

你会从哪里开始呢？

第三节

转型的第三大问题——转型拼的是“内功”

为什么说企业转型是一场“婚姻保卫战”

在中国，越来越多的企业家开始关注以下三个问题：

1. 当传统管理模式越来越成为中小企业业绩持续增长的阻碍时，我们到底该怎么办？
2. 当企业家和管理者为员工流失、高管跳槽、业绩低迷、内部关系混乱、官僚习气等问题沮丧的时候，怎样才能使企业成功突破困境？
3. 当流程、制度、文化、考核对企业发展的作用越来越无力的时候，如何才能打破僵局，实现突破？

我们在对全国近千家中小企业调研时发现，十大管理问题是阻碍企业业绩持续增长的关键，而这些问题的解决又成为企业下一个十年转型中最具体，而又最现实的出路所在。

TOP1：员工流失率高，能人留不住，业绩上不去

真相是：哪怕薪酬翻倍，他们还是会离开，只不过时间推迟一点而已。“钱不能解决所有问题”，况且企业还有成本上升的压力！

难点是：优秀员工愿意留在一家公司的根本原因是什么？企业如何与优秀员工“结婚”？

TOP2：创业元老躺在功劳簿上，喜欢后台指挥， 不愿意前线打仗

真相是：即便是把他逼上前线，他的战斗力也大不如前，况且他确实

想当官，而不管自己有没有这个能力。大多数员工把“当官”看做权力，而不是责任！

难点是：如何激发创业元老“第二次创业”的动力，并将他们的经验转化为使企业业绩持续增长的财富，而不是负担。

**TOP3：培训只会喊口号，业绩不见有成效，
绩效一点没提高**

真相是：如果企业把培训当成“洗脑”，那么员工就会用“口号”来应付管理者。参加培训的时候激情澎湃，回到工作岗位一切照旧！

难点是：什么样的管理培训才能成为企业真正的“生产力”？培训如何与业务挂钩，如何成为提升员工绩效的关键要素？

**TOP4：遇到问题时相互指责，有利益时你争我夺，
承担责任时临阵逃脱**

真相是：在面对风险与压力的时候，很多人的第一反应是逃避。因为在他们看来，承担责任就意味着自己的利益会受损。很多人在内心深处都在想，如何不担风险只拿利益！

难点是：如何将企业中的“老好人”、“大喇嘛”、“传声筒”、“红眼病患者”对于绩效的影响降到最低，将责任真正与利益挂钩？

**TOP5：明明制订了计划，但总不见落地；有了业绩考核，
但却如同摆设**

真相是：如果计划没有落实到每个人头上，那么计划就仅仅是老板一个人的计划，员工根本就没有执行的动力和压力，业绩考核也就成为形式主义，做得到叫运气，做不到叫正常。

难点是：如何做到“人人头上有指标”，如何将计划由空谈变成可落

地的行动，如何做行之有效的绩效考核？

TOP6：下定决心不再因人设岗，但到了关键时候， 还是人情战胜了制度

真相是：很少有管理者能做到“一点都不徇私情”。同样对违反同一制度者的处罚，往往因为牵扯到他与管理者的关系亲疏，“执法”的尺度就出现了偏差，这是所有“拍脑袋”式决策的通病。

难点是：如何通过机制设计，不给“人情”留机会，将因人设岗对企业的影响降低到最小？

TOP7：给下属授权，却拿不到业绩， 自己不满意，员工有埋怨

真相是：“抱着”员工“学走路”，员工一定学不好如何“走路”。任何公司的员工成长都需要付出代价，授权以及由此引发的结果是公司为员工成长所付出的代价。中国企业大多采取要么不授权，要么完全放权的方式，对于这种粗放式的授权，管理者应该首先自我检讨。

难点是：什么才是有效的授权方式？如果员工能力普遍偏低，那么如何做到“矬子里面拔将军”，并保证能拿到最好的业绩？

TOP8：高层做中层的事，中层做基层的事， 基层员工忙着讨论战略与创新

真相是：屁股和脑袋有的时候会发生错位。尤其典型的是，不少从基层提拔起来的中层人员，在任职的前三个月，虽然屁股已经做到了中层的位置上，但当思考问题时，却还是站在基层员工的角度。

难点是：如何让高层、中层、基层做他们应该做的工作，把执行的“错位”变成执行的“归位”？

TOP9：关键时刻无将可用，“空降兵”雷声很大， 但雨点太小

真相是：从来就没有拿来就用的将军，因为将军不光是为了利益打仗，更需要归属感与成就感。“空降兵”与现有团队的磨合需要一个过程，这个过程存在一个博弈：到底是现有团队向“空降兵”靠拢，还是“空降兵”向现有团队看齐，不同的回答导致了“空降兵”的几种下场。对于企业而言，在大多数情况下，“空降兵”策略很失败。

难点是：怎样在日常工作中真正提升中层管理者的领导力？如何依托业务本身打造能征善战的核心骨干？如何用好“空降兵”？

TOP10：下定决心做变革，但只要遇到较大阻力， 就在思前想后选择妥协

真相是：所有的变革都意味着要对既得利益者的利益再分配。对于那些即将失去利益的人，他们一心会想着阻碍变革；对于那些即将获得利益的人，他们一定会全力支持。问题的关键恰恰是，原有的既得利益者一般都是公司的元老，而他们是对企业有过贡献的，他们的对抗情绪如何才能与公司的利益一致？

难点是：如何做一场成本最低、收益最大的变革？如何避免出现在变革中途妥协的情况？如何将公司的利益与个人利益相结合？

这十大问题是企业转型的关键问题，也是底线问题。解决问题的第一步是认识问题，当企业家和管理者正为转型中出现的这类问题感到焦虑时，我们建议大家从以上这十大问题的真相着手。明确了真正的问题所在，就有了解决问题的基础。

要提醒管理者的是：千万不要被问题的假象所迷惑。



本章小结

1. 本章中，我的收获是：_____

2. 接下来，我的转型计划是：_____

3. 转型中，我需要自己做出的转变是：_____

第二章 转型从要害突破

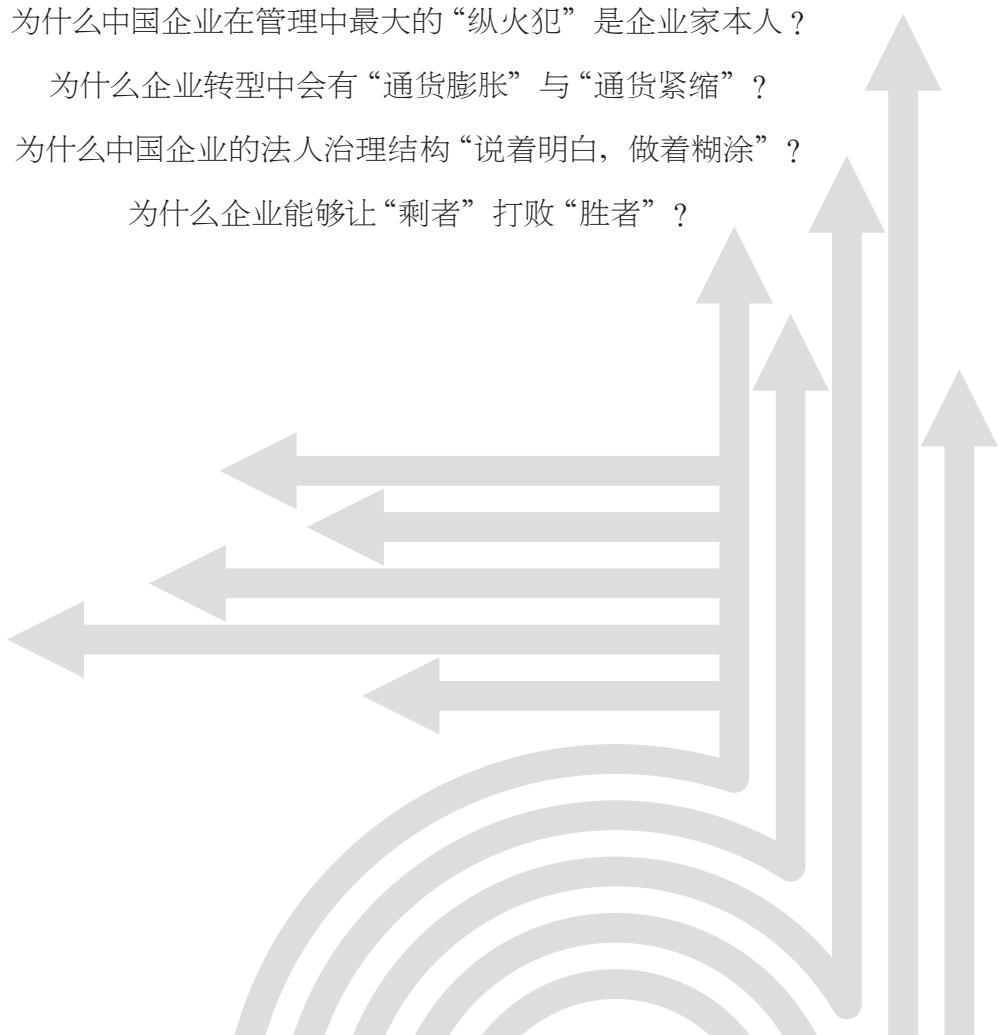
——不能眉毛胡子一把抓

为什么中国企业在管理中最大的“纵火犯”是企业家本人？

为什么企业转型中会有“通货膨胀”与“通货紧缩”？

为什么中国企业的法人治理结构“说着明白，做着糊涂”？

为什么企业能够让“剩者”打败“胜者”？



第一节

转型四大要害之一——颠覆规则

为什么中国企业在管理中最大的“纵火犯”是企业家本人

当一个公司总裁的主要任务是“灭火”时，我们知道这家企业一定出问题了。

这种情况可能出现在创业期。到处是前线，到处是火线，总裁（确切的称呼应该是创始人）永远出现在最需要的地方。那个时候企业最需要资金，总裁的使命就是到处找资金。他既是公司最大的销售员，也是公司的会计兼出纳，同时还履行着市场部、公关部、人力资源部的所有职能。天天发愁客户从哪里来、找谁去打单、这个月工资怎么发等这些问题。

每天总裁的步履匆匆，一旦客户有个“风吹草动”，马上第一时间赶过去；而此时的“灭火器”除了价格让利（哪怕是微利）、提前交工（把交货时间前移）之外，恐怕主要是靠着一张伶牙俐齿的嘴了。好话说尽，笑脸相迎，大多数情况下还是能“灭火”求全，而心中焦灼：这样的日子，不知道要过多久哟！

这种情况也可能出现在快速发展期。业务量激增，人员不够用，忙得没时间思考，一个人身兼多个角色，责任界限模糊，唯一清楚的就是兑现给客户的承诺不能出问题。因为速度快，所以质量被放到第二位；因为行动多，所以结果是不是令客户完全满意就不那么重要了。

这样最容易出现的问题是，万一某个大客户碰巧不高兴，对公司提交的产品或服务说“NO”的话，这时总裁往往又要挺身而出，奔赴到这个大客户的身边，不仅笑脸相迎，更要鞠躬成90°以示诚意，而且对于客户的责难要洗耳恭听，绝不允许左耳朵进右耳朵出。在大多数情况下，总裁亲自出面“灭火”都可以息事宁人，但每一次亲自出马，又成为下一次公司员工请求总裁去“灭火”的理由，因为上一次的“灭火”总是被证明有效。

总裁们都需要如此去“灭火”，更别说公司的其他高管了。此消彼长，如果一家公司的管理层天天都在做“灭火”的事，那么“预防火情”的工作就会落在后面。当“灭火”成为常态的时候，即使累不倒总裁，耗费掉企业内部大量的精力也是必然。当“火”在企业呈弥漫之势的时候，纵使有天助，“灭火”亦枉然。

那么，到底是谁制造了企业的“火情”，谁是企业的“纵火犯”？

1号“纵火犯”：说出来大家或许会觉得奇怪，企业中这头一号“纵火犯”竟然是老板。

企业若没有创始人（老板）的梦想之“火”，就无法创建起来。企业存在的价值是满足客户的需求，而创始人（老板）总是能发现市场上还未满足的客户需求，这种基于梦想的热情会燃起公司的第一把“火”。

这是公司的希望之火，更是公司的星星之火。当“火把”点燃的时候，不但会聚齐一批志同道合的人，更会有客户因为“火把”的召唤而选择与企业携手，于是企业便开始了创业历程。

正所谓兴也“火把”，败也“火把”。如果“火把”的温度过高，不但会使周围的同事经常被“烫伤”，有时也会照得客户“睁不开眼”。一旦出现“火情”，内部的混乱、外部客户的刁难就会一股脑儿全上来，“火把”变成了“火灾”，总裁自然要去“灭火”。在这个时候，总裁既要暂时搁置一下自己内心的“熊熊烈火”（创业远大梦想），逼着自己面对现实（如何生存下来），又要检视自己，告诫自己不要“乱放火”（不要天天创新，天天有新想法，天天有新点子），应当聚焦“火把”的光亮，照亮前行的路途，不让自己成为公司成长的最大障碍。既要保护好驱动创业前行的“火把”（保持创业梦想），又要脚踏实地地关注眼前的道路（如果连生存都无从谈起，那么发展就更难实现），尽量少“纵火”（控制住自己内心的冲动，特别是不切实际的空想），这是我们对总裁们的告诫。

2号“纵火犯”：猜猜看，总裁之后的另一位“纵火犯”是哪一位？

这位“纵火犯”说起来声名显赫，他为公司建立了功勋，他是企业上下学习的榜样，他是除了总裁以外最有权力的人。尽管他与其他部门的主管平级，但其他部门却是为他的部门而服务。这位“纵火犯”的名字叫销

售总监（或市场总监）。

首先我们应该看到这位“纵火犯”的贡献。若没有他，企业便很难渡过生存期。最难谈的客户，他去谈；最难实现的业绩承诺，他兑现；最难突破的瓶颈，他第一个冲上去挑战。他内心中对公司的热情之火一点不比总裁少，也正因为如此，“快速行动”、“马上行动”、“大量行动”、“结果”、“效益”、“效率”等这些词语成为他的口头禅。做事一贯风风火火，说起话来激情似火，骂起人来十足火气，这么一个“火”总监驱动着公司销售人员的行动，让其他部门的同事也积极主动地支持销售部门的工作。公司若失去他，后果无法想象。

正因如此，当这位热情似火的销售总监将“火”的温度升得太高时候，问题就出现了：最难谈的客户，他来搞定，从此员工们养成习惯，每次大客户都要总监出面，害得这位总监都不敢生病请假，一旦总监不在状态，销售额立马下降，公司“虚火中烧，高烧不退”；为了速度而放弃质量，少数几次客户还没说什么，可总是这样的话，客户开始发飙了。这位销售总监又冲上去解决问题，销售部的其他工作被落下。由于没有一套可复制的流程机制来辅助其他同事，每一次出现问题都需要销售总监来解决，结果总监成了高手，下属却成了解决问题的“侏儒”。要是再没有利益和成长，那么下属们纷纷离职，销售部内部火势越来越旺，最后无法收场。

如何将自己的成功复制到团队身上，如何从行为本身的经验转化为团队做事方式和流程机制，这是2号“纵火犯”需要解决的问题。否则，一时的业绩是无法保证企业业绩的持续增长。

其实，正因为老板和销售总监在公司的角色举足轻重，所以他们也最容易成为公司的大问题。在企业各个阶段的转型中，前一阶段的优势可能成为下一阶段的障碍，如果处理不当或者固持原有的做事方式，都将引发企业的“火警”。实现企业每一阶段的顺利“转身”，才是“灭火”的长效方法。

“纵火犯”往往是功臣，然而一码归一码，不能因为功劳而忽视问题。对功臣的最大帮助就是让他们突破自身瓶颈，重新成为公司业绩持续增长的发动机。

该如何对待公司里的“纵火犯”呢？

第二节

转型四大要害之二——业绩持续增长

为什么企业转型中会有“通货膨胀”与“通货紧缩”

始于 2008 年由于美国次贷问题引发的金融危机，让凯恩斯的弟子们赚足了世界的眼球。

无论是美国的奥巴马、日本的鸠山、英国的卡梅伦、德国的默克尔甚至连对经济毫无建树的萨科奇都在凑热闹，将罗斯福新政的现代版演绎得淋漓尽致。各国大规模的经济刺激计划、就业振兴措施以及减税、信贷、融资等策略无所不用其极。一个显著的标志是，赫赫有名的通用汽车也开始了“国企化”（美国政府入股支持）进程，尽管自由市场主义者对此愤愤不平，但两年来的拯救实践证明，通用已经“起死回生”了。

是选择外部拯救还是选择自我救赎？这个问题曾经一度困扰西方 G8（八国集团首脑会议）的首脑们，经典的市场经济理论历来主张政府少干预，而自米尔顿·弗里德曼始，自由主义就占据了西方政府经济管理的主线，即便是在格林斯潘年代，美联储的保守政策也让人记忆深刻。

如果刨根问底，我们可能需要追溯到马克斯·韦伯的《新教伦理与资本主义精神》。资本主义自诞生起就将“赚钱”作为使命之一，并认为“这是为了上帝的荣光”，而赚钱之后关注慈善行为则是为了“自我救赎”，为了洗脱“生而有罪”。这种救赎思维，主导了西方整个企业家阶层，也成为政府经济行为的坐标。

因此，西方遇到经济危机之后，就连中小企业一开始想到的都不是“命苦就要靠政府”，而是考虑如何通过自我行为的改变来实现企业问题的“救赎”。于是我们看到大规模的裁员、重组、产品调整、CEO 与高管变更、业务模式转型甚至变卖资产（福特卖掉了沃尔沃，通用卖掉了萨博）实现企业的转危为安。

这与我国企业的一些情况形成鲜明对比。在遇到危机后，政府能不能降低税负，能不能提供信贷支持，能不能提供出口补贴，是很多国字号背景的企业首先想到的。对它们而言，外部的“拯救”太重要了，最好能有4万亿元的政府投资，最好有A股增发新股，最好有银行贷款利率的优惠支持，好像只有这样才能实现“被拯救”，只要这样才能避免资产流失。

另外一些企业的情况则不同。在遇到经济危机后，很多出口型的中小企业面临灭顶之灾，它们等不到“救援”就已经死伤过半（2008年年底，东莞为数众多的中小企业在金融危机的影响下面临倒闭）。或许是已经适应了“无援”的状况，市场逼着它们学会了“自我救赎”，以“紧缩”为特征的自救开始了。无论是被动裁员、销售渠道变更、客户开源，还是业务模式调整、产品创新、国外市场转战国内市场等措施，都将问题聚焦到企业内部，希望通过内部的变革来帮助企业突破困境。

在这里我们不去探究“外部拯救”与“自我救赎”孰是孰非。对于一家成熟的企业而言，外部的“拯救”和内部的“救赎”都是不可或缺的。就如同一个国家的经济体，政府大规模的经济刺激计划和企业紧缩性的自救行为必须相得益彰才能收获奇效。

如果仅仅偏重于一种方式，其后果将是：

(1) 要么严重依赖“外部拯救”，养成依赖性习惯，以“如何拿到拯救资源”作为企业的第一要务。走关系、拿资源成为重中之重，往往只要拿到资源，就如同“大水解了干旱”一般。而相应的问题是，这种速效“解渴”的刺激，往往会带来“好了伤疤忘了痛”的后果，等到下一次危机再次来临时，如果运气不好，拿不到资源，那下场极有可能是“死亡”。

(2) 要么完全靠自己的摸索，依靠企业内部自救，通过行为的调整实现对市场的适应。大多数中小企业往往拿不到足够的资源，所以它们大多选择这条路。这条路上布满荆棘，稍不注意，即使你使出全身解数，勤奋而专注地寻求突破，市场的无情有时也会不给你转身的机会。一方面，这样的自救行为会赢得他人的尊敬；另一方面，我们也不得不担忧“自我改变”的效率。在很多时候，市场竞争的逻辑不仅是“大鱼吃小鱼”，还有“快鱼吃慢鱼”，勒紧裤腰带式的“自我紧缩”不一定能最终赢得胜利。

然而对于国内中小企业而言，“自我救赎”也是一种选择。企业的问题通常不会表现为“危机”。在大多数情况下，诸如团队波动、高管离心、薪酬变革、股权纷争、业务困境等具体问题成为管理者眼前的新障碍。在这个时候，选择“外部拯救”的方式往往是一厢情愿，不仅因为每家企业具体的问题不一样，还因为身处问题中的人各有不同。妄图通过“空降兵”来拯救企业无异于痴人说梦，类似于戈恩（雷诺、日产总裁）这类超级CEO不是每家企业都能碰到。

而选择“自我救赎”的方式又可能导致“身在此山中，云深不知处”。沿着旧地图永远不能发现新大陆，企业如果找不到真正的问题所在，也就无法确定正确的解决办法。如果“自我救赎”的努力总是以失败而告终，那么企业团队的信心就会大打折扣，企业就会陷入到更大的危机中。

如此看来，要避免速效“解渴”的外部刺激后遗症和慢性自杀式的紧缩通病，核心解决之道仍然是要回归到问题本身以及如何将“外部拯救”与“自我救赎”两者结合起来使用。如果企业问题的产生是因为外部环境的变化，那么通过“自我救赎”让企业适应环境，进而拿到对应对外部环境最有利的资源条件（如机会、能力等），这就实现了“外部拯救”与“自我救赎”的结合；如果企业问题的产生是由内部问题造成的，那么首先向外关注，发现其他优秀公司是如何面对并解决这类问题的（相当于寻求外部拯救），然后回归到企业内部，结合内部的具体问题，通过改变行为来解决问题，这也是一种“外部拯救”与“自我救赎”的结合。

其实，“外部拯救”对应的是客户，“自我救赎”对应的是团队。

“外部拯救”的意思是，你要获得能使客户帮助你的资格，而获得这一资格的核心条件一定是企业“自我救赎”能力；“自我救赎”的意思是，你如何根据外部环境的变化来调整自己，如果企业不能自我洞悉环境的变化，那么“自我救赎”就变成了唐吉诃德式的盲目行为。

我们最近注意到，摩托罗拉已经开始着手准备扭亏为盈之后的下一轮反攻了。自金融危机之后，摩托罗拉的“外部拯救”与“自我救赎”就在同步进行，后者的力度比前者更大一些。我们有理由相信一个百年企业在经历短期的低谷后依然能够“站立”起来。而比亚迪的异军突起，也是另

外一个拯救与救赎结合的样本。巴菲特选择投资比亚迪到底看中了它的什么？比亚迪选择从手机行业转战新能源汽车产业，又是基于什么？我们在这些事件背后发现了拯救与救赎的逻辑。

如果以此来看英国新任首相卡梅伦上台后的一系列经济政策，以及奥巴马选择在中期大选前增加财政支持力度，萨科奇选择在大选前大幅削减法国百姓的福利，这一切我们都能通过拯救与救赎的逻辑发现端倪。以此来看万科去年在房地产业的表现，你依然会发现基于外部政策的“拯救”（主动适应）和内部经营的“救赎”，这两者的结合让我们发现了万科一系列市场行为背后的行为逻辑。这才有了2010年销售额过千亿元的万科。

“外部拯救”与“自我救赎”，对于企业转型而言，这两者都应该要。

第三节

转型四大要害之三——调整结构

为什么中国企业的法人治理结构“说着明白，做着糊涂”

陀螺是倒下了，还是在继续旋转？

这是2010年收获全球数亿票房、科幻大师克里斯托弗·诺兰黑色梦幻巨片《盗梦空间》的结尾。作为观众，或许在思考这个问题的时候，你已经进入自己的“盗梦空间”，只不过不会遭遇莱昂纳多那样的职业盗梦者。

然而，游走于现实与梦境的边缘，在潜意识与意识的斗争中挣扎、逃脱、抗争一直都是现代人的生存业态。“蜗居族”在大房子和低房价之间徘徊，他们在设计着安居乐业的第二重梦境；减肥者在健康与美食之间犹豫不决，他们幻想着美食与健康可以合二为一，估计这要请莱昂纳多设计第三重梦境。

不过，有一种情况，职业盗梦者会望而却步，那就是掩藏在中国企业家内心的“盗梦空间”：既需要利润导向的生存，又需要使业绩持续增长的机制；既需要迎合市场的“口味”，又不舍当年创业的愿景；既需要扩大规模提升业绩，又想创建自有品牌脱离OEM；既需要团队的情感维系，又期待职业经理人体系的建立……此情此景，恐怕设计第四重、第五重、第六重、第七重梦境……都无法找到和改变企业家潜意识里的那颗种子。陀螺是倒下还是继续旋转，这恐怕只有上帝知道。

一个现实的例子是，尽管巴菲特与盖茨2010年来华已多次声明“不会要求到场嘉宾捐款”，但除了陈光标先生等少数几位高调响应宣布“裸捐”之外，中国富豪还是默契般地集体沉默。

如果说他们无慈善之心，显然是冤枉了他们。中国民营企业不仅每年提供数以千万计的就业岗位、税收额，而且每一次自然灾害面前都有他们的巨额捐献。也许很多人会说，这背后有强大的商业利益动机在驱使他

们。但是，如果他们的捐献可以帮助更多人脱离灾害，那么我们回报他们一些名气、掌声、鲜花又有何妨？难道非要一切静悄悄才好？社会总需要一些示范效应，不然最大的问题就会是“失范”。而失去规范、榜样，才是一个社会最大的悲哀，因为那个时候我们并不知道什么是我们应该做的，什么是我们不应该做的，这要比单纯的法律制约、道理宣讲来得更容易些。

因而，一方面是每次发生自然灾害之后的慷慨解囊，另一方面是婉拒巴菲特、盖茨的慈善晚宴，看起来似乎矛盾的两种事件却反映了中国企业家内心的纠结，这种纠结可能来源于近年来胡润富豪排行榜上中国富豪的“纷纷落马”，也可能来源于“树大招风”、“枪打出头鸟”之类的古训，抑或是来自内心深处对私有产权保护的警惕和不安。

很显然，这不是“设计三重造梦空间”就能解决的问题。基于产权之上的企业法人治理结构才是使企业持续增长、顺利转型的关键所在。

对产权担忧的背后有制度的原因，有历史的原因，有文化的原因，然而无法回避的仍然是信仰问题。如果用物理法则来定义信仰等精神层面的东西，这本身就是错误的。况且，与“上帝”有关的内容都存在于精神世界的核心层，妄图植入一个新念头来改变企业家目前的想法和做法，不仅是痴心妄想，更是在玩火。

然而不能忽略的事实是，哪一个企业家在创业时不是胸怀梦想？哪每一个企业家不是在对梦想和理想的坚守中一步步成长起来的？这些梦想与理想帮助他们成就了今天的业绩、团队、企业文化，同时也或多或少地成为今天阻碍他们突破公司发展“天花板”的问题所在，正所谓“成也萧何，败也萧何”。

要想改变企业家原来的思维定势和梦想路径，早已不像当年“从零开始”那么简单，以往的成就感在他们的潜意识里得到强化。以至于国内管理咨询界在对于咨询项目的定义中将“老板与高层的管理思维转型”作为项目核心结果之一，更极端的看法则是认为管理咨询项目就是老板一个人的项目，言外之意就是只要老板把工作做明白，其他就简单了。尽管这话有点夸张，但也道出了企业转型的最大障碍其实就是企业家或者说老板本人。

还有一个值得关注的事例是国美的控制权之争。

业界将关注的焦点放到 2010 年 9 月 28 日陈晓对阵邹晓春（黄光裕提名的董事）的特别股东大会上。

指望任何一方妥协均不现实，要任何一方改变自己的想法和立场则难上加难。在法人治理结构的框架内，基本的前提应该是股东大会决定董事会人选，董事会提名董事长，董事长任命职业经理人这样一个原则。这一原则是自现代公司成立以来的基本法则，产权保护先于财富分配，这也是保证创业者利益和市场运行的基本条件。如果这一前提被摧毁，那么企业家精神的生长土壤将会受到侵蚀。

这一点如同当年发生在美国的辛普森杀妻案一般，后来的事实证明辛普森的确是个十恶不赦的坏家伙。但在当年的那场法庭辩论中，陪审团之所以判处辛普森无罪，一个关键原因是：警察是在没有取得搜查证的情况下闯入私宅，警察获得证据的方式是违法的（尽管在现场找到了辛普森的犯罪证据）。如果这个先例一开，那么以后警察就可以在没有取得搜查证的情况下任意闯入私人住所进行调查，这就侵害了公民基本的自由权，故陪审团据此判辛普森无罪。尽管事后争议颇多，而且十多年之后辛普森也因为其他罪行锒铛入狱，但当年陪审团的做法却也赢得了谅解与尊重。

之所以“梦想无法照进现实”，不仅是因为梦想有时太高远，没有找到着落点和实现的时机，而且还因为现实的残酷会让梦想“望而却步”。于是，我们在企业家的脸上看到了两种表情：一种是勇往直前的无畏，无论前方是地雷阵还是万丈深渊，都义无反顾，坚守梦想永不止步；另一种是患得患失的彷徨，种种现实经常让梦想者惊诧不已，失望、怀疑、退却的念头包裹着先前的梦想，一刻也不得安生。

问渠那得清如许，为有源头活水来。问题是，活水在哪里？

第四节

转型四大要害之四——重建优势

为什么企业能够让“剩者”打败“胜者”

对于企业转型，是“胜者”为王，还是“剩者”为王？

经历过2008年那场全球金融危机之后，中国企业家开始认真思考上面这个问题。在已经过去的21世纪的第一个十年，我们看到的更多的不是“胜者”，而是那些在金融危机后的“剩者”。寒冬是萧瑟的，残酷和冷漠永远是它的主题。但寒冬也是淘汰与选择的最佳时机，谁能抵御寒冬，谁能驾驭危机，谁能“剩”到最后，就成为了判断企业“王者”的新标准。

其实，这本该不是个问题。成王败寇的逻辑在我们的脑子里早已根深蒂固，从《三国演义》到《水浒传》，所有的故事都指向了“胜者为王”，于是打败对手就成为“王”的标准。如果不是凭“胜”为“王”，要么别人不会把你当成真正的“王”，要么成为“王”之后连自己都不能获得自信，于是“胜者为王”自然而然获得了法理情层面的认可。

可是，令人奇怪的是，近年来“胜者为王”开始被“剩者为王”所取代。即将进入“而立之年”的海尔，当年绝对不是冰箱业的老大，科龙、美菱、容声等对手都在海尔周围虎视眈眈，可最终还是海尔笑到了最后。刚刚成为纽约交易所上市新科状元的“当当”，曾经立志成为中国的“亚马逊”。现如今十多年过去了，当年跟“当当”一起做B2C网购的企业早已经前仆后继地不知所终。尽管面临京东商城等后来者凌厉而凶猛的“进攻”，但毕竟“当当”还是笑到了纽交所。

海尔和“当当”仅仅是个案。我们发现，在2008年的金融风暴中，当时规模已经在全球领先的广东某玩具企业却在短时间内破产倒闭。后来的事实证明，凡是能活下来的企业都已经开始厚积薄发，开始往“剩者为王”的道路上前进。

不仅对外竞争如此，企业内部也开始出现了类似的问题。谁会成为公司的管理者或者高管？之前很多人的答案是实力强的员工，现在这个问题的答案开始有所不同：是那些实力不弱同时可以留下来的员工。因为当那些能人和认为自己“有实力”的员工，由于各种各样的“不满意”离开公司之后，空缺的位置自然就要留给那些能耐得住寂寞，少些不满和抱怨的员工，“剩者为王”由此成为现实。

这多半不是人为选择的结果，而是自然选择与进化的结果。如果企业与企业之间的竞争只能是硬实力之间的PK，那么谁的“拳头”（规模、专利、技术、渠道、产品等）更硬谁就应该是老大。可事实却告诉我们：你的“拳头”硬，你的竞争力未必强；如果在抗击压力、化解劳资冲突、创新与变革等层面落在后面，那么竞争对手的这些“软实力”足以将你的“硬实力”抵消掉，倒在“拳头”弱的对手面前也就不足为奇了。

由此，我们要面对的一个重要问题是：决定企业与企业、个人与个人之间竞争结果的关键因素到底是什么？如果“胜”者不能为“王”，那么是不是只要是能熬得住、抗得住、经得起竞争压力的企业和个人就能获得成功？

企业“王道”逻辑一：“胜”是充分条件， “剩”是必要条件

如果一家企业没有“胜”的欲望和行动，那么恐怕最后剩下的不会是自己。等着“剩”下来，注定是死路一条，我们从来没有见过哪家企业是等着“剩”下来而获得存活的。因此，“剩”的前提是先小胜，在产品、市场、团队、运营的竞争中打败身边的竞争对手，获得必要的生存资本。等有了“死不掉”的资格，再来讨论如何迎接更大的困难，保住实力成为“剩者”。

企业“王道”逻辑二：好死不如“赖”活着， 好汉的“义气”不能成为持续的动力

赌徒的心里往往特别期待“一局定输赢”，这种豁出去的态度能让他

获得成就感。而对那些日常的烦琐事务和工作细节的一些崇尚英雄的企业看来，都是不屑一提的。它们希望要么“死得”伟大，要么“死得”光荣，总之不想要那种“半死不活”的状态。恰恰是这种心理和做法，使很多企业光顾及做经天纬地的“好汉”，却从来不考虑如何“苟且”（面对难关，让渡利益，割舍情感，回归运营）地活下去。于是，这个世界多了很多轰轰烈烈的“好汉”企业，却少了不少可以基业百年的公司。经营一家公司从来不会如罗马式的英雄史诗般壮丽，而是每天需要面对很多问题，是包含很多细节和头绪的复杂工程，牵一发而动全身，就是说给企业听的。从这个角度而言，谁能踏踏实实地做好内部运营，解决好细节问题，保住企业的“老底”（抵御风险的组织能力），谁才有可能实现最后的“剩者为王”。

企业“王道”逻辑三：打赢一副“好牌”不难， 但如何打赢一副“烂牌”却是决定牌局胜负的关键

美好的战略往往能激动人心，但这仅是成功的起点。如果没有一个明确的战略目标，那么企业运营起来会无比艰辛和困难；没有一个落实战略的明确路径，战略的实现也是难上加难。以纸牌游戏“拖拉机”为例：如果拿到一副“好牌”，赢起来会很容易，因为获胜与否已经和人没有太大关系了。但如果拿到一副“烂牌”，那么如何在现有牌（公司现有的各种人财物资源）的基础上打赢这局牌或者少丢分，将是决定最终牌局的关键。而我们的底线就是少丢分，让对方少升级，这样我们在下一轮重新分配资源的情况下还可以继续反击。如果打一副“烂牌”丢了太多分，让对方连胜三级，那么接下来的牌局恐怕会对自己很不利。

因此，在拿到“烂牌”的时候，“剩者为王”就取代了“胜者为王”，只要能保存实力少丢分，就可能稳住局势获得反击。而且，在大多数情况下，我们拿到的通常是一副“烂牌”，而不是一副“好牌”。



本章小结

1. 本章中，我的收获是：_____

2. 接下来，我的转型计划是：_____

3. 转型中，我需要自己做出的转变是：_____

第三章 转型要走出误区

——莫要对牛弹琴

为什么企业转型的关键不在规模，而在实力？

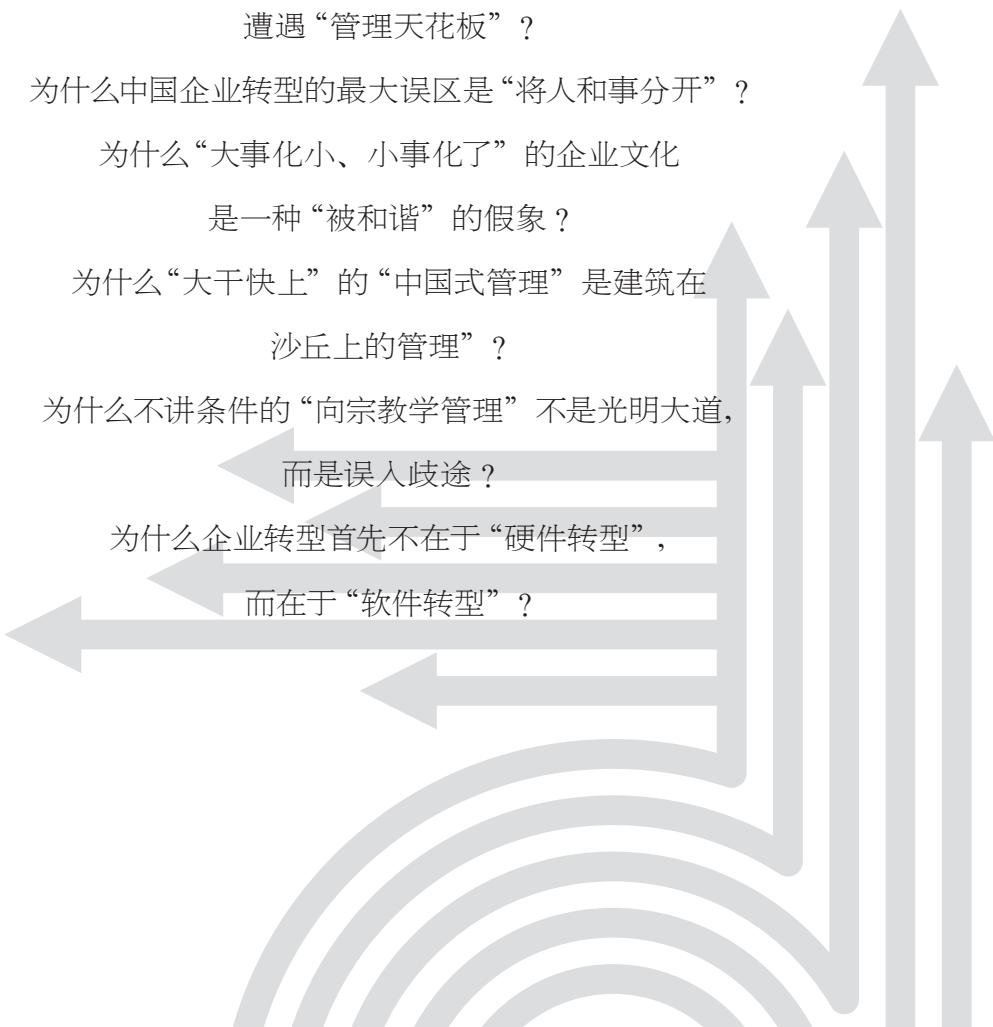
为什么企业从“实业超女”转型到“资本快男”必然
遭遇“管理天花板”？

为什么中国企业转型的最大误区是“将人和事分开”？
为什么“大事化小、小事化了”的企业文化
是一种“被和谐”的假象？

为什么“大干快上”的“中国式管理”是建筑在
沙丘上的管理”？

为什么不讲条件的“向宗教学管理”不是光明大道，
而是误入歧途？

为什么企业转型首先不在于“硬件转型”，
而在于“软件转型”？



第一节

转型七大误区之一——规模很重要， 实力不重要

为什么企业转型的关键不在规模，而在实力

最近这段时间，包括英国《金融时报》、美国《商业周刊》、《纽约时报》等报刊，都在第一时间报道了中国GDP超过日本的消息。而日本媒体则称“这是自1968年日本超过当时的德意志联邦共和国成为全球第二大经济体以来首次被他国超过”。中国商务部也在其网站上转载了《纽约时报》相关报道：“中国经济在经历了几十年令人炫目的发展之后，在今年终于超过日本成为世界第二大经济体，这是中国经济发展的一个里程碑。”

看看GDP背后的数据，或许我们能发现新的不同。

日本方面：日本经济自1989年的“广场协议”之后陷入长期停滞状态；日本新首相菅直人上台后面对日本政府的债务危机，建树乏陈；日元兑美元汇率持续走高，升值过快已经影响到日本接下来的经济增长；受金融危机影响，日航、丰田、索尼（2010年全球财富500强企业中的索尼全年利润继续亏损）这些日本领军企业都遭遇了经营危机。

中国方面：经济保持快速增长近30年，外汇储备全球第一；金融危机之后，政府4万亿元财政投资对于经济的拉动作用效果明显，内需开始提升；在自然灾害和危机面前，中国的处理能力更强，不会影响到主要经济体的增长和稳定；政府转变经济增长方式在2010年被纳入核心议题中，各地关停小火电之类的调整结构举措，开始发生效用。

一方面是经济衰退，另一方面是经济高速增长，当两条GDP曲线在坐标轴上交汇的时候，我们不能单独地去比较数字的大小。一个不可忽视的事实是，目前中国人均GDP只有日本的1/10。从这个角度而言，我们在

经济总量上超过日本仅仅是个时点问题。

当我们把这个问题拿到中国企业目前的转型中去看的时候，我们发现困扰中国企业目前的业绩增长乏力、员工离职、家族企业面临接班、企业国际化和“走出去”等问题，其实和目前中国经济面临的GDP问题一样：处于创业期和增长期只能解决规模问题，但却无法解决增强实力的问题。而影响企业业绩能否持续增长的核心问题，不是规模问题，而是实力的问题。

这就是中国企业在管理中面临的“GDP陷阱”。

一方面，没有规模就不可能强大，“量”永远是一家企业从小到大持续发展的关键问题；另一方面，规模大并不代表实力强，有的时候反而会成为企业实力增长的瓶颈。

我们最近在对国内企业的调研结果中发现，目前中国企业普遍面临的问题已经不是能不能生存的问题，而是如何能生存得更好，如何能突破目前增长瓶颈的问题。类似于早年三株口服液那种“一夜死亡”的问题，目前国内企业中已不多见，而“半死不活”的状态恰恰是让目前国内企业最头痛的。如果还是在制度上修修补补，薪酬上增增减减，企业文化上运动运动的方式，已经不能从根本上解决问题了。

如果中国企业在2000~2010年间面临的问题叫“规模和产出”，那么从2010年开始，中国企业恐怕更多要面对的是“强大实力和持续发展”的问题。前者我们称之为“企业的GDP问题”，后者我们称之为“企业的人均GDP问题”。

也就是说，当企业解决了规模、市场占有率、品牌影响力等宏观问题之后，接下来面对的问题就略显复杂一些：如何提高人均产出，如何减少无效成本，如何深度开发产品，如何提升某单品的客户满意度，如何减少核心员工的离职率，如何开发针对企业现状和问题的定制化培训，如何在将品牌“广而告之”以后把品牌转化为客户购买的持续行为，如何使花巨资上马的ERP真正帮助企业运营系统转型，高薪引进的骨干精英如何克服因“空降兵”问题而融入企业并获得双赢，如何有效地考核员工的日常行为而不是仅仅考核结果……

所有这些问题，显得既杂乱又没有趣味，似乎少了很多企业家当年创业时的那种豪放精神与从容态度。没错，这就是中国企业家面临的新问题，如果十年前他们的核心关注点在于客户和营销的话，那么在接下来的十年除了关注客户，关注营销之外，他们还将会拿出更多的时间和精力放到内部的管理和运营上。因为这才是企业“脱掉”各自的产品、品牌外衣之后，真正可以拿出来和其他企业相抗衡的东西，属于典型的内功。

企业除了面临“人均 GDP”的陷阱以外，还有一个重要的问题容易被忽视，即“有质量的 GDP 问题”。

比如，在身高增加的同时，你发现体重增长的速度居然是身高增长速度的两倍，你作何感想？如果体重大部分增长的是脂肪，那么你又会如何看待这增长的身高？

这种现象已经不令人惊奇了。国家税务总局发布的数据显示，2010 年中国税收收入完成 77 390 亿元（扣除出口退税后为 70 062 亿元，不包括关税、船舶吨税、耕地占用税和契税）。其中，税务部门负责组织的税收收入完成 66 862 亿元，增长 20.8%；海关代征进口税收完成 10 528 亿元，增长 35.9%。

一边是 9% 以上的 GDP 增长速度，一边是超过 20% 的税收增长速度，什么才是“有质量的 GDP”？

从 2010 年的数据来看，至少有一个常识性的结论：政府的收入增长要快于老百姓的收入增长。这就意味着：处于“价值分配”而不是“价值创造”环节的政府，在收入分配上占了大头，而在一线创造价值的普通百姓，在收入分配上却只占一小部分。

再回到企业，同样的问题一样存在：当成本的增长快于业绩的增长时，当人员的增长快于业绩的增长时，当品牌的增长快于业绩的增长时，当绩效的增长快于业绩的增长时，当薪资的增长快于业绩的增长时……所有这些问题都和“税收高于 GDP 增长”惊人的相似，也就酿成了所谓的“企业业绩悲剧”。

“企业业绩悲剧”之一：价值创造与价值分配的错位——为公司贡献最大的员工却拿不到最大的利益。

如果这是由公司制度不完善，而企业又处于创业期造成的，那还好理解，但如果是一家已在成熟期、制度很完善的企业发生的事，这是不是所谓的“悲剧”？

创造价值的人如果不是得到价值分配最多的人，起码也应该是较多的人。如果连这个条件都达不到，那么时间不需要太长，以目前80后青年的适应速度，一个月的工夫，便可以成为该员工选择离开的理由，而且往往在离职面谈上，他丝毫不会说出离职的真实原因。

为什么所有人都知道要减少价值创造和价值分配的错位，但在现实中一再“上演”这样的“悲剧”？

原因一，官僚文化。如果企业领导天天待在办公室，真把自己当成所谓的“官”，那么接下来他们会如何看待天天在一一线“征战”的员工们呢？有多少待在办公室里的“官”会真真正正把一线员工的汗水当回事呢？表面上的尊敬、写在墙上的口号，都不是管理的真相。他们在对待员工的那种表面热情实则冷漠的做事方式，才是真正伤害企业组织的关键因素所在。

原因二，自恋情结。大多数人在潜意识里，都倾向于认为“自己是创造价值最多的人”，同时也就自然地认为“别人的贡献仅仅是锦上添花或者不值一提”。这种抬高自己、贬低别人的意识与思维方式，自然就会夸大个人在价值创造中的贡献，也就很自然地高估自己在价值分配中的地位和比例。如果企业领导是这样想的话，价值创造与价值分配错位就成为必然。

“企业业绩悲剧”之二：功劳行为与苦劳行为的错位，为什么偏偏是苦劳大而功劳却很小的员工获得最大利益？

还有一个很奇怪的现象。企业当中往往有这样一类员工，他们每个月的业绩或绩效不太好，但工作态度极好，遵守公司规章，对于老板的号召他们总是身体力行，而且任劳任怨，不辞劳苦。

于是，在公司讨论该奖励谁的时候，管理层很快就会把意见集中在某个苦劳多的人身上，大家几乎意见一致地认为，这个人是最负责任的员工、在“德”的层面上没有问题的员工，所以应该把奖励给他。

可问题的真相是：如果“德”不能转化为“才”，不能转化为能力，不能转化为业绩结果，那么这样的“德”至少不是商业标准层面的“德”。在公司里，最基本的“德”就是创造价值（因为公司要为你支付成本），如果连这个“德”都做不到，那么其他的“德”也就无从谈起了。

一味地认可那种苦劳行为，到头来只能助长大家在苦劳层面努力。这就意味着：业绩可以很少，但态度一定要好；绩效可以很差，但只要做到不迟到；能力提升不用很大，但坚持苦劳行为很重要。所有这些都将公司的考核标准趋向于苦劳，而不是功劳，最后公司的结果可想而知，而拿到最多利益的人是谁，也就不用猜了。

对于大多数中小企业而言，它们的需求特别现实：如何既解决业绩问题，又避免“悲剧”发生？

看到这个问题，上帝往往会笑着说：“想法很好，但很难做到，好事如果都让你占了，那我大概也就失业了。”要从根本上解决“业绩悲剧”问题，走捷径几乎不可能。在大多数情况下，还是要找到问题所在，从系统和结构的角度加以解决，这样来得更现实一些。

而在产生“业绩悲剧”的诸多原因中，一个关键又致命的原因是，很多人虽然“在其位”，但却不能“谋其政”。搞不清楚自己该做什么，不该做什么。尤其是在很多管理问题一股脑全涌现出来的时候，不少员工就会“自乱阵脚”，出现连环差错。

这里面一定有岗位匹配不当的原因，也一定会有职责不清的原因，甚至还可能会有别的一些阴差阳错的原因。很多管理者会拿“要么态度有问题、要么技能有问题”这样的“两分法”来给员工的“业绩悲剧”定性。

这种简单化的处理方式，也恰恰体现了企业管理上的“粗暴”：如果是员工态度不好，视情况令其改善或直接开除；如果是员工技能不好，视情况对其进行培养或将其淘汰。这种处理方式的后果是：把一些员工的问题简单化定性，基本没有在意员工真实的个性化问题。而事实是，那种态度和技能都好的员工一定是极少数。在大多数情况下，管理者必须面对员工的态度与技能二者缺一的问题，这才是管理的常态。

因而，无论是作为管理者还是员工，你都要明确一个问题——我，是

哪个岗位的？

企业需求定位：创业期、青春期、成年期、成熟期、衰退期的企业各有不同，外企、民企、国企业文化相互独立，我属于哪个部分？

这是最重要的问题，也是恰恰容易被忽视的问题。

企业的领导者应该搞清楚自己的企业处于什么阶段，这个问题至关重要。动不动就拿联想这样的公司对待员工的标准去要求自己身处创业中的企业员工，说实话，不但有失公允，而且容易使自己做出错误的判断。如果总是和人说诸如“我在中石化的朋友待遇如何如何”这类的话，去跟自己身处的一家销售型民企相比，则更是驴头不对马嘴。中石化、中石油属于垄断国企，基本没有销售问题（对于消费者来说，没有选择的余地）；而大多数民企面对的主要难题就是销售，用一个非销售型企业的薪资标准来对比目前所在的销售型企业的薪资标准，既不合适也不合理。

即便是企业性质相同，也还有另外一个问题必须明确：我所在的企业是创业期、青春期，还是成年期、成熟期、衰退期？创业期到青春期的企业更侧重奉献在前，老板喜欢给员工“画饼充饥”，但千万不要觉得这样的老板虚伪，因为作为创业期企业的老板，他不可能马上就拿出可以兑现的条件给你。第一是确实没有，第二是即便有，公司在创业期也基本都存在“资金饥渴症”，到处需要钱投入。一旦创业期企业把眼前的利益全部拿出来分掉，那么离“死”也就不远了。而之所以创业，就是因为未来是未知的。做得好，可以向微软、联想、阿里巴巴等优秀企业靠拢；做得不好，则只能在市场的残酷竞争中被淘汰。

是选择目前的“绩优股”，还是选择未来的“潜力股”？这是一种投资的选择。如果选择目前的“绩优股”，那么待遇福利都不错，但最大的问题是，利益差不多都能算出来。公司增长速度快还可以，可一旦慢下来，收益那部分肯定要降低。如果选择未来的“潜力股”，则遇到的最大问题是，现在没有多少真金白银，可这恰恰是值得你“投资”的诱惑所在：如果公司在五年之后成为“阿里巴巴”呢？如果上市呢？

其实，当很多人在感慨当年所在的某家公司在刚刚上市后曾是自己的属下如今都成为百万富翁的时候，我往往和他们说：“上帝是公平的，因

为他们为此付出了很多年，他们为此牺牲了很多眼前的利益，他们为此承担了很大的压力，你能吗？”

但是选择是不可逆转的，不同的选择，结果就注定不同。而没有一个人可以拍着胸脯说：“我可以看到未来。”

岗位职责定位：管理岗位与员工岗位，市场岗位与技术岗位，内部岗位与外部岗位，我属于哪个部分？

岗位职责定位一般都可以被人所熟知，市场上有太多关于岗位职责的培训课程，在此不再赘述。

但需要特别说明的一点是，如果你处在高层的位置，那么千万一定不要陷入执行的细节中拔不出来。无论你之前是该领域的专家还是专才，一旦进入企业高层，你的使命就不再是将工作细节做得多么优秀，而是保证公司的发展方向与速度。当方向与速度都出现问题的时候，细节做得再好，也只不过加速企业的死亡罢了。及时调整自己的成就感，别再为技术特长沾沾自喜了，你有更重要的事要做。

如果你在中层的位置，那么我们要提醒你的是，业绩、业绩、业绩，这将是你工作中永恒的主题。这里的业绩不光是销售部的销售额，还包括各个部门的绩效。中层的天然使命就是实现业绩，公司的战略必须在中层那里得到真正的贯彻和执行，只有这样公司最终的愿景才可能实现。为此，中层最需要的是找到产生业绩的关键因素，包括制度、文化、心态、流程、计划、效率等问题，这些都是中层管理人员在部门中亟待解决的问题。如果陷入“天天悟道”的层面，那就要特别小心了，因为你的成就感和好的业绩将离你越来越远了。

对于员工，最基本的要求是提供绩效结果和价值产出。绩效将是你永远的“达摩克利克之剑”，因为公司的战略永远都需要在基层那里落实。如果员工没有绩效，那么公司存在的基础就没了。提升效率和效能，是企业对每一位员工最大的衡量标准。

自我规划定位：成长期还是稳定期，训练期还是加速期，我属于哪个时期？

关于职业规划定位的书籍有很多，很多专家都已经说清楚了这个问题。我们要提醒的是，无论你处于职业的哪个阶段，全世界职场进化唯一的规律是：不进则退。千万别把升迁的希望寄托于竞争者出错误的落脚点上，只有自己没出错误，进步才是正道；千万别“对内逞强，对外疲软”，无论在内部多么强硬，请把标准定义为社会上的同类精英，请以社会精英的标准来要求自己；千万别“阴谋诡计第一，业绩产出最次”，如果在内耗方面你是高手，而在业绩方面你是低手，那么请放心，任何一个老板的内心都是雪亮的，内耗者的下场一般都不怎么好，还是把眼睛盯紧业绩吧！

第二节

转型七大误区之二——实业很辛苦， 资本很逍遥

为什么企业从“实业超女” 转型到“资本快男”
必然遭遇“管理天花板”

2010 年湖南卫视“快男” 全国总决赛早已尘埃落定。偶像与实力俱佳的李炜成为冠军，以原创为特色的刘心获得亚军，而颇具人缘和明星气质的武艺则成为快男“探花”。

主办方湖南卫视则成为最大赢家。仅冠名费和广告收益两项就有超过两亿元的进账，更别说因此带来的对全国广播电视媒体资源的聚焦与整合。而湖南卫视“快乐中国”栏目的电视定位，与央视的“新闻联播”栏目、海南卫视“旅游特色”栏目、安徽卫视“电视剧首播平台”栏目形成不同的区隔与细分，湖南卫视也成为国内电视台中将海外选秀节目中国化、本土化最彻底的专业媒体。

自 2004 年开始，湖南卫视的“超女”、“快男” 竞赛栏目就成为该台的金字招牌。与央视的严肃、“喉舌” 性质的国家媒体定义不同的是，湖南卫视非常清楚自己既没有央视的新闻资源，又没有北（京）上（海）广（州）深（圳）等东部一线城市的区位优势，地处中部要想在竞争中获得话语权和利益，选秀类节目就成为它们的一种“充满勇气”的尝试。从“快乐大本营”到“超女”、“快男”，再到独播剧、自制剧（电视台根据广告客户的需求定制），湖南卫视走出了一条“为百姓制造快乐”的媒体产业链，完成了从新闻媒体到娱乐媒体的华丽转身，这一点可以从湖南卫视每年的广告招商会不断升级的成交金额获得证实。截至目前，或许也只有湖南卫视的广告招商金额可以和央视相媲美吧！

或许是受到湖南卫视的启发，国内一些著名企业也开始“不务正业”了。国内著名家电制造商海信与海尔，目前在房地产领域的投资利润大有赶超家电本业的趋势；以服装起家的雅戈尔已经将房地产作为“准主业”来经营；融科地产的发展背后处处闪现着联想的影子。在饱受制造业微利煎熬之后，很多企业前仆后继地跑步进入利润丰厚的地产行业，而这仅仅是因为房地产业目前是中国赢利水平较高的产业（如果盈利水平高的是酒店、煤矿、零售店、餐饮店业，那么这些企业的投资方向又将会有所偏移）。

资本是逐利的。从赢利的角度而言，资本总会从利润低的地方流向利润高的地方，任何一个市场经济国家都经历过资本横向转移的过程。既然IBM可以卖掉PC，汤姆逊可以卖掉电视机，以生产手机电池起家的比亚迪可以制造汽车，那么或许在某一天诺基亚卖掉手机也不应该值得我们大惊小怪。市场占有率不一定永远都意味着利润，如果在某一天市场占有率第一换来的却是微利和高成本，那么企业另辟蹊径选择另外的行业发展也在情理之中。

与这类资本转移过程相比，另一种资本转移过程却一直广受诟病：因为地产利润高，所以马上抽调本业资金去投资赚钱，本业仅仅成为上市公司向公众圈钱的工具。原来在本行业形成的品牌效应与号召力也成为吸纳投资资本的噱头，“挂着羊头吆喝，投着狗肉赚钱”。而从全球企业的发展历程来看，这类企业的下场一般较惨，中小股东的投资也面临血本无归的风险。

与这两种资本转移途径相对应，有两种企业成长之道逐渐成为中国企业在面临的选择：

第一种是成为“实业超女”。通过个人奋斗与秉持企业家精神，专注于自身领域，深入发展客户，完成产品、客户、品牌、团队、资本的原始积累。通过竞争与突破，赢得行业话语权并参与到行业游戏规则的制订中来，进而战胜竞争对手成为行业佼佼者。

第二种是成为“资本快男”。在完成原始积累后，面对市场上高利润行业的诱惑，抽调资金进行投资或投机。这包括对股票、基金、期货等传

统资本市场的投资逐利，也包括对地产、贵金属、稀缺农产品贸易的短期投资。在这些企业家看来，与其拿出过多的时间打造团队、品牌与“深耕”客户，不如通过“低进贵卖”的资本运作方式赚钱来得简单些。

“实业超女”的成长历程往往很艰辛。它们需要付出较长的时间和巨大的精力成本，而且随时都面临着竞争者、客户的挑战与挑剔，需要面对更多的日常运营等烦琐工作，需要在经营中去“抠利润”。而且，还要胆战心惊地应付诸如金融危机这类可能殃及整个行业生死存亡的外部环境，其心态总是战战兢兢，如履薄冰。

这与“投资短、见效快”的“资本快男”的成长历程大不相同。“资本快男”的方略就是只要能钻政策的空子，能抓住市场的机会，就根本不需要通过艰苦的工作打造团队，也不需要天天接受竞争者的挑战与客户的挑剔，品牌建设更是无稽之谈，圈块地一转手就是几个亿，囤点蒜抬高价就换来几千万元。在这种情况下，“短、平、快”就成为这类企业唯一的所谓“经营战略”。

我们不知道，半路出家的海尔与海信，能否借着地产实现业务多元化，进而弥补在家电市场获得的微薄利润；我们也不知道，已经在事实上成为房地产企业的雅戈尔，如何向公众解释其在服装业的未来战略方向。至少，我们看到了在专业化与多元化的选择上，基于高利润诱惑的多元化发展已经成为很多中小企业的不二选择。

相类似的是，在山东海滨城市威海，我们看到了当地的上市企业威高（主营业务医用高分子）开始做地产生意了，看到了以木工机械为主营业务的山东工友，由它开发建设的高档商业住宅楼盘已拔地而起，看到了将地产作为企业多元化业务之一的不仅仅是行业巨头海尔、海信、雅戈尔。它们不是最早涉入地产行业的“外行”企业，也一定不是最后一批。在中国广大的二三线城市，还有许多个将资本转移到房地产领域的企业。不知这是否会干扰政府对于房地产新一轮的宏观调控政策，这还是交给央行、发改委、商务部去定性吧！

亚当夏娃因蛇的诱惑而偷吃禁果，而目前中国企业前仆后继地投资房地产，这是不是中国企业发展的“禁果”？这个问题的答案只有老天知道。

需要提醒的是，世界 500 强企业没有一家公司是主营房地产业务的（日韩企业中主营房地产业务的比例要比欧美企业高）。全世界优秀的公司大多是专业化公司而不是多元化公司（尤其是居于全球 500 强企业排行中前 100 位的美国企业）。除了通用（GE）以外，我们还鲜见多元化公司可以基业长青，哪怕只是拥有十年、二十年的辉煌。

对于企业来说，是选择在一个行业内“深耕”的“实业超女”，还是选择通过多元化投资赚取利润的“资本快男”？不同的选择决定不同的经营方式，也决定企业五年、十年、二十年之后的发展结果。

作为企业家，你会如何选择？

第三节

转型七大误区之三——对人讲人性， 对事讲狼性

为什么中国企业转型的最大误区是“将人和事分开”

领导是做什么的？

对于这个问题，或许我们乍一看会觉得无比简单，但认真想来却又不甚确定。

在我国，“领导”这个词最早起源于狩猎。当我们的祖先意识到，仅有火还是不能解决饥饿和野兽侵袭的问题时，他们就在学会人工取火之后，推选群落里（当时还不能称为部落）的捕猎能手或者对“神灵指示”略知一二、肯为群落里其他人出谋划策、经常大公无私帮助他人的“能人”，担当狩猎时的组织者。从此，盲目的个体狩猎变成了有组织的集体行动，并且人们发现集体行动的效率和成果远远超过个体之和。因而直到现在，我们还可以从爱斯基摩人那里发现“领导”一词的原始意义。

管理是什么？

这恐怕是又一个困扰我们的“简单问题”。说它简单，是因为国内外许多个管理大师，都已经给了我们明确的概念。但可惜的是，除了泰勒、德鲁克、明茨伯格之类的大师外，其他管理大师对于“管理”的定义还是让我们觉得似是而非。尤其是对于中国的企业家，他们过去十年的管理实践已经与那些书本上的经典理论渐行渐远。让中国企业家不明白的是：为什么管理理论总是不能指导实践？

要想回答这个问题，还是要对中国式的管理追根溯源。提到管理的源头，恐怕我们最容易想到的是古代的治水问题。面对年年肆意泛滥的黄河与长江，我们的先人意识到，单靠个人的力量是不行的，对当时的水患问

题，不是依靠某个领导者的奇智高谋就能解决的。数十万、数百万的民众被连年的水灾逼得四处逃难，人们开始意识到，他们不仅需要领导者的高瞻远瞩谋略，也需要领导者带领他们一起解决眼前的水患问题，最好能从根本上解决问题。在这个时候，如何从现实出发解决实际问题（能不能治住水）就成为最刻不容缓的事情。

幸运的是，大禹出现了。他没有像他父亲鲧那样采取“堵”的方式治水，而是换了一种全新的“运营”模式——疏导。这种模式需要组织大量的人力，需要在治水过程中不断向上级反馈信息，需要激励更多的人投入到疏导中，需要安排人员检查治水过程中关键节点的落实，需要在出现问题时找到责任人承担责任，需要奖罚分明，需要根据水灾的发展情况制订新计划……后来人们把如此浩大工程的实施称之为管理。

在后来的商鞅变法中应用的奖罚措施、激励政策等再次让人看到了管理的力量。孙子兵法又将战争中的“管理”之道推上高峰，人和事开始分开。对于前者，人们更愿意谈论“领导”的价值；对于后者，人们则更加强调“管理”的意义。

再让我们回到最初的问题。令中国企业迷惑的是，在目前有关“领导”与“管理”形形色色的理论与实践中，未来十年，企业到底该选择哪一种方式实现业绩的持续增长？如果“领导”和“管理”两者必须兼而有之，那么如何才能做到“合理分工，各负其责”？最令人困惑的问题是，在企业度过最初的创业阶段之后，“领导”与“管理”这两个本来“殊途同归”的词，开始“分道扬镳”。我们在对国内企业关于“领导”与“管理”的问题调研时发现，现在国内很多企业的员工看到的是：“领导”似乎代表了一种高高在上的权威，而且言必谈企业战略、企业文化；“管理”则意味着日常业务的实际问题，而企业精细化、流程、运营、执行等这些问题统统和管理有关。高层的战略和基层的执行之间的差距拉得越来越大。

就是这泾渭分明的“两极”，越来越让企业家感觉困惑。一方面，如果高管们陷入具体的工作事务中，那么不仅无法脱身思考企业战略，而且容易以偏概全，以小论大，只看清了局部，却失去了整体；另一方面，如

果高管们从业务中抽出身出来，天天在会议室里讨论战略与发展模式问题，却又会发现他们离客户、员工、业务越来越远，有了全局感，却脱离了具体的问题。

这就是目前高度强调“人”和“事”要分开，“领导”和“管理”要分开，给中国企业未来的转型造成的大认知问题。“人”和“事”要分开，带来了管理的效率，带来了分工的明确，也带来了绩效的提升，但长期割裂和忽视“人和事相互联系”这一事实，也形成了阻碍企业业绩持续增长的瓶颈。从某种层面说，目前中国企业面临的人员流失、离职率高、制度执行乏力等问题也是将“人”和“事”割裂的后果。

《三国志》中有言：天下大事，合久必分，分久必合。“领导”和“管理”也难逃这个考验。

1984 年至 1994 年是中国现代企业进行探索的第一个十年。在那个阶段，“人”和“事”融合在一起，生存就是硬道理，“领导”和“管理”也没有像今天这样泾渭分明。在 1995 年至 2010 年这段时间里，中国企业开始将“人”和“事”分开，从人的角度更重视“领导”的力量，在事的层面更强调发挥“管理”的效能，这十五年成为中国企业业绩增长最快的阶段。

如今，历史的考验又出现在眼前。twitter、facebook、iphone 这些新技术和新产品，给了企业更大的创新空间，给了企业找寻“蓝海”的动力和逃离“红海”的冲动，所有这些都让中国企业家重新审视“领导”与“管理”的异同。他们目前考虑的问题是：如何将“领导”和“管理”结合起来，结束各自为战的状态，让管理效能提升与业绩持续增长成为现实。

在未来十年，企业如何实现“领导”与“管理”的统一，进而实现企业基业长青？领导力恐怕是无论如何也回避不了的问题。领导力的核心是“动员群众，解决问题”，其中“动员群众”仍然在强调“领导”的传统职能，而“解决问题”则是“管理”的职责所在。领导力将“领导”与“管理”合二为一，从而为新十年的下一个飞跃提供了最佳实践的可能。

山高人为峰，领导力先行。

第四节

转型七大误区之四——和气生财，冲突有害

为什么“大事化小、小事化了”的企业文化是
一种“被和谐”的假象

无法想象，如果没有了“冲突”，那么企业发展的驱动力何在？而作为冲突的反面——和谐，如果被理解为“和稀泥”，那么对于企业而言，是好事还是坏事？

不知从什么时候开始，争吵和冲突被一些中国企业视为“洪水猛兽”，仿佛每天办公室里的“其乐融融”才应该是企业的常态。一切有可能发生冲突和争吵被提前“踩刹车”，小心翼翼和满脸堆笑成为企业通行的潜规则。于是在一片虚假的和谐与繁荣之中，企业的危机悄悄来临，隐藏在“被和谐”之下的潜流暗涌，等待伺机爆发的那一天。

问题是，这种“被和谐”的状态能持续多久，那些被掩盖的冲突到底会以什么方式最终爆发，企业能否承受这种“假和谐被刺穿，真冲突更激烈”的状况。

面对冲突，企业中往往会有三类人，他们选择面对的方式不同，最后的结果也就不同，对企业也就自然造成了不同的影响。

1. 妥协型，也叫退让型。此类管理者和员工在冲突前后，大多选择的是妥协的方式，妄图以自我利益的牺牲来避免和减少冲突，哪怕做出底线和原则上的妥协。只要最后没有爆发冲突或者冲突对彼此关系的伤害最小，妥协型管理者和员工就愿意接受这种方式。

在冲突发生前，妥协型管理者及员工会尽最大努力去协调立场，千方百计地了解对方为什么和自己起冲突，冲突的利害点在哪里，如何向对方让步以避免这样的冲突；如果冲突注定要发生，那么这类员工往往会提前亮明底线，同时在对方的步步紧逼之下，较早地选择在原则层面上妥协，

以换取冲突的提前结束。

这种形式上的“和谐”，往往在“和稀泥”或者“各打五十大板”的领导者的参与下产生。妥协型员工往往满腹委屈但却无从表达，只能认同这样的结果。

这样做带来的后果有两个：第一，在冲突中往往蕴涵着新的机会。在避免观点碰撞或者缺少必要的争辩之时，以偏赅全的结论往往成为接下来行动的指导，而这样的行动是否真的会为企业带来利益还很难说。以牺牲企业利益的方式来减少或避免冲突，这已经将冲突对于企业的意义进行了扭曲。第二，一个人不可能永远妥协，他总有承受不了的时候。比如不可能拿企业的核心利益去换得让步。那样的话，企业也不会答应。一旦妥协和让步积累到一定程度，远远超出了当事人所能承受的范围时，妥协型的管理者和员工的矛盾就会强烈地爆发。这种长期压抑之下的爆发，会给企业带来更大的破坏和危机，对当事人也会造成严重的影响，鱼死网破式的结局绝不是我们想要的。

2. 进攻型，也叫强势型。此类管理者和员工，大都比较强势，当就观点和问题争论时，往往会据理力争，哪怕这种“理”是建立在个人利益之上而不是公司利益之上。一切以是否能捍卫自己的利益，而不是以事情能否解决、采用哪种最好的解决方式为着眼点，咄咄逼人、来势汹汹。长此以往，这类人会与企业中很多人冲突不断，企业内耗也逐渐加大。

这类员工从来不害怕冲突，也不回避冲突，有了意见非常愿意表达，而且一定要说服别人听从自己的意见。这种强势的好处是，它可以让企业内部形成充分的讨论，尤其是当讨论涉及企业战略问题时，激烈的争论总要比“集体的沉默”来得更有利一些。如果这种“主动进攻”确实有利于解决冲突，那么其他同事也可以用这种讨论和良性冲突的方式解决问题，碰撞观点，那样企业不但充满活力，而且可以获得新的创意，在“理越辩越明”的逻辑下，不断向前突破。

然而，这种“主动进攻”的劣势也显而易见。如果强势的前提不是从公司利益出发，如果“进攻”别人仅仅为了捍卫自己的利益，如果这种“进攻”没有了制度和规则的约束，如果公司里的其他员工总是在扮演妥

协的角色，那么发生这四种情况的任何一种，都将对企业造成很大的负面影响。如果领导对员工采取这种强势的态度，如果强势的领导对妥协的员工产生形式上的“和谐”是以将一方的标准强加给另一方为条件的话（这样的情况极易出现，而且是企业常见的大多数情况），那么尽管最后达成了致，但长此以往，公司累积起来的不满会转化为企业危机的种子，一旦时机成熟，一个小小的引爆性事件都会把企业置于死地。

3. 果敢型，也叫原则型。如果说妥协和“进攻”都不是可取的冲突解决方式，那么果敢型的管理者和员工在冲突发生前后的表现则可圈可点。果敢型与妥协型、进攻型最大的不同在于：果敢型管理者和员工一切以原则与双赢作为出发点和条件，视冲突为机会，视解决问题、获得双赢为限制条件，所有的争论都要回归到是否符合企业利益和原则上来，这种基于原则的冲突解决方式越来越受到企业欢迎。

举个最简单的例子。如果领导因为员工做错了事而批评他，那么三类不同类型的员工对此会做何反应？

首先看妥协型的员工。既然领导批评，既然他是领导，而且水平又比我高，那么对于领导的批评，接受即可，哪怕心中有一些不满或者有需要解释的地方。一切“反抗”在妥协型员工看来都没有必要，减少冲突最好，不发生争论最好，沉默式的认同最好，于是听话照做成为妥协型员工的最好选择，尽管在他的内心里仍然对领导的一些观点不敢苟同。

其次是进攻型的员工。领导批评我，凭什么呀？我哪点做得不对了？在这件事上，领导是这个观点，我是另外一个观点，凭什么说我的观点错，领导的观点对呀，就因为你是领导吗？不行，我非得争出个子丑寅卯不行，要是我的观点不被认可，这事没完。

最后是果敢型的员工。他们会在心里对自己说：“我错在哪？领导对在哪？依据的标准是什么？以往有没有类似的例子？从这次错误中我能收获什么？为什么领导与我的观点不一致？他的出发点和我的有什么不同？我要坚持的地方在哪？我要改进的地方在哪？我如何改进？如果领导违反了原则和制度，那我也一定要大胆表达出来，争理不争利。”回归原则，往往是果敢型员工的最大特点。

在你的身边，哪类管理者和员工最多？在大多数情况下，你更接近哪一类类型的员工？你对冲突的态度是什么？你是否发现或参与过“被和谐”的冲突？

对待冲突的态度比对于冲突的处理方式更重要。妄图在一个没有冲突的企业环境中生存是不现实的，妄图在所有的冲突中当“和事佬”、“和稀泥”、不表明立场也是不现实的。问题的核心是，到底应该如何面对冲突，如何在冲突之后能更快成长。

第五节

转型七大误区之五——西方式管理 水土不服，中国式管理正当其时

为什么“大干快上”的“中国式管理”是
“建筑在沙丘上的管理”

问题一：管理真的分国界吗？

幸福的企业总是相同的，不幸的企业却各有各的不同。

从全世界范围来看，客观的市场环境各有不同，但至少在近三十年，市场经济一直都是各国的主流。在这个前提下，以产权明晰和有限责任为特征的公司大行其道。无论是印度的小商贩、墨西哥的作坊主、英国的中介服务商，还是香港的茶餐厅店主、温州的制鞋工厂厂长、美国的SOHO人士，他们身处的公司都在高速运转，都在基于“减少交易成本”（诺贝尔经济学奖科斯获得者的理论假设）的逻辑满足客户的需求，赚取其间的利润。

全世界的国企都受到民众的诟病。因为当他们获得高额利润的时候，大家会说“它们靠垄断地位与民争利”；当它们亏损时，又被说成缺乏效率、浪费资源。

全世界的跨国公司都在各地占据高额的市场份额，产品的推出时间有先有后，服务的升级速度有快有慢，品牌的推广时间有长有短，但运营的流程和产品的属性却并无太大差别。

全世界的民营企业都会面临艰苦的创业历程，都会经历由家族式企业管理向职业经理人管理的转型，都会面临从私人企业向公众企业（上市）

转型的压力与挑战。尽管各个国家和地区在税收成本、员工成本、管理侧重上有所不同，但这并不妨碍所有企业都按照公司的内在运行规律运转。

如果有人一直强调中国企业的经营个性，却从来不提或少提全世界范围内企业的共性，显然，这并不恰当。

在强调中国企业管理的个性问题之前，能否先老老实实地解决企业的共性问题，去关注那些经常出现却往往被忽视的管理基本问题。全世界的企业做的基本功几乎是一样的，为什么不把世界优秀企业在管理中的经验与教训落实到自己企业的管理上呢？这不仅会节约企业的探索成本，而且还会把关注点聚焦在管理的基本功上。当“内功”有了，企业的个性问题还难解决吗？

问题二：管理真的需要“以人为本”吗？

我们认为，“以人为本”的“人”意味着共同的人性，也就是回归到人性本身，“以人为本”即通过激发人性中的真善美来实现公司与员工的双赢。

这就意味着，管理的第一要务不是聚焦每个人的个性，而是首先要找到员工作为“人”的共性。我们看到从泰勒的科学管理，到法约尔的制度管理，到赫茨伯格的“双因素”管理，再到德鲁克的“管理的实践”，这些经典管理理论都有一个共同点，那就是：人性的假设。无论是人性善的假设，还是人性恶的假设，管理的出发点一定是先解决人的共性问题，而不是个性问题，否则工业革命的标准化就无从谈起。

在没有解决共性问题之前，就去关注个性问题，其造成的后果往往是灵活多变的制度规范、对人不对事的做事方式、一事一议的决策方法、忙乱出错的流程机制……在这个时候，有些企业又会走向另一个极端：强调执行力，强调服从，强调整齐划一，强调听话照做。殊不知，当执行力没有建立在对“共性问题”的解决上时，造成的后果往往是高频次的员工离职、可有可无的制度流程、遥不可及的战略目标、人在心不在的团队……

我们发现，“中国式管理”已经被“化了浓妆”，变得连中国人自己

都不认识了。下面依次介绍这几层“妆”。

第一层“妆”：扯国学的“虎皮”，拉传统的“大旗”。

说实话，老祖宗挺无辜的。每次人们需要他们的时候，他们都被“从故纸堆里请出来”（其实是生拉硬扯出来的），上到伏羲，下到孔孟。这一切皆是因为，有些人要用老祖宗几千年前的话来佐证自己观点的伟大与独到。如果是对传统文化的传承我们毫无异议，但如果把国学之类的经典当成自我吹捧的工具和收拾别人的途径时，不知道九泉之下的老祖宗此时有何感想。

然而，这些别有用心之人也打定了这样的主意：在国学昌盛的今天，倘有人对圣贤言论说三道四，要么会被所谓国学专家们嗤之以鼻，名曰：乳臭未干，狗屁不通；要么会被国学的粉丝们人人喊打，骂曰：目无祖宗，千夫所指。

于是，在眼下的中国，到处都是一片国学的喝彩与欢呼之声，就连一些企业家们也去凑热闹。当然，其中不乏具备深厚的国学底蕴，能将国学之道应用到企业管理上的真专家。一些企业因为发展到某个阶段而出现迷茫与困惑，也试图从国学中寻找解脱之法。

可问题是，有多少企业家是在根本没有搞清楚国学对于企业价值几何的情况下，便跟随“读国学，明管理”的浩浩奔流，赶场式地倾听国学大师们的“耳提面命”。

至于那些在短时间内被包装出来的就连是否读懂了文言文还未尝可知的“伪国学大师”，能否将中国企业的问题与圣贤理论相结合，进而产生具有中国当代特色的管理方法，已经很少被人所关注。问题的关键已经转化为：作为企业家，如果你听过国学课程，继而你的企业出现转机获得突破，那么国学大师们会说，是国学帮助了你，你要继续深造；如果你读过国学课程，但企业的问题和现状依然不能改善，那么对不起，国学大师们会说你学艺不精，需交钱复读，方可“转危为安”。总之，问题如果没有解决，那肯定不是国学大师的理论不对，而是你的实践和理解出了问题，想来还是自己悟道不深，需重新接受国学洗礼。

其实，老祖宗和国学都很无辜。当人们需要圣贤之道的时候，国学被

人从故纸堆里“抬”出来，无论是否乐意，都要被一些别有用心的“才华横溢者”进行包装，然后拿到市场上吆喝卖钱；当不需要圣贤之道的时候，国学和老祖宗又被重新“抛弃”在图书馆里，无论书本上有多少尘土，那些已经靠祖宗基业赚到钱的人都不会将其拂去尘埃，这与国学热时他们大肆翻印国学书籍，从而赚得盆满钵盈的情况形成鲜明对比。

当然，逐利是商人的天性，只要在法律许可的范围内，本无可厚非。在这里，我们不去评论从商业层面上来讲目前国学热背后的利益驱动，也不去讨论国学在什么样的假设和逻辑下可以应用到企业管理中（任何理论应用都必须有前提假设），我们要问的问题是：

问题1：普罗大众所理解的国学，是否能够帮助企业完成转型？

要知道，企业家和员工是不可能花费大量时间去学习经典的国学典籍的。即便他们抽出了时间，指望他们在业绩和绩效的压力下静下心来学习也是难上加难。

因而企业所谈的国学，大多不是复杂、晦涩、拗口、难懂的国学经典，而是“国学管理应用”之类的实践指南。说普通员工断章取义也好，说他们不懂得修身养性也好（说这些话的人往往是没有业绩压力的人或者不用为企业生存承担责任的专家学者，站着说话肯定不腰疼），现实就是，他们必须以最短的时间和最快的速度学到最有效的方法，否则等待他们的将是被淘汰。

问题2：如果国学可以应用到企业管理中，那么企业如何才能产生实在的业绩？

别指望企业家在自己搞明白之后就去帮助团队获得提升，第一是他们没时间，第二是企业不是学校，不能等到企业家搞明白了再去落实，企业的问题不可能在停产的状态下再去解决。

在“国学平民化”这个主题上，我们看到诸如《百家讲坛》的名师们给予了老百姓或深或浅，或精彩或平庸的解读，大众将此作为修身养性之学，不仅可以开阔视野，更能陶冶情操，为得到国学启蒙而欢愉。然而，企业面对的现实问题则是“国学实践化、国学操作化、国学工具化”，但

只要提到工具、操作，很多国学专家又要对我等教训一番：堂堂国学，岂容尔等世俗化，圣人之言端乎心，若被断章取义沦丧为工具、方法，实为国学之悲。一句话，原来国学专家们从没有思考过把国学理论应用到企业，他们唯恐这样会使国学世俗化。企业家妄图将国学应用到企业转型或突破中，也许只是一厢情愿，大师们的本意从来都是论道，而不是“知行合一”。

问题3：国学是追逐时尚的外衣，还是企业治病的良方？

近十年来，中国企业管理的弊病之一就是“标签化”，德鲁克先生就曾经“深受其害”。

当德鲁克理论风行中国之时，凡是和德鲁克有关的东西都被贴上了神奇的标签。一夜之间，我们会一致认为：通用汽车的成就是受益于德鲁克，IBM的成功是受益于德鲁克，GE的发展是受益于德鲁克，微软的崛起是受益于德鲁克，麦当劳的增长是受益于德鲁克。无论这些企业真实的历程是什么，重要的是，人们都愿意将这些企业成功的原因归结到德鲁克的光辉理论那里。尽管德鲁克先生本人一再强调，在他的管理实践中，对这些伟大的企业贡献甚微（这也反映了德鲁克本人谦逊的一面）。

不但如此，后来甚至有人把张瑞敏砸冰箱，柳传志交接班人，王石打造万科的职业化，华为的狼性团队管理等，也统统归结为德鲁克理论的神奇效力。而事实的真相是，当年这些企业家做出上述决定，多数情况下是被逼无奈的选择，但这早已被“事后诸葛亮”的看客们演绎，认为这些都是因为受到德鲁克思想的影响才使这些企业取得今日成就。

由于人们只满足于一些概念化、时尚化的主题传播，才使得德鲁克过去被贴上神奇的标签，而如今的稻盛和夫也要开始接受自身的“标签化”了。国学也是如此，如果被当做企业追逐时尚的目标，那么国学之风也仅仅是“风光一时”，等热度一过，大家就会开始追逐新的东西。或许国学又将被打入“冷宫”，比如前几年国学最热的是老（子）庄（子），这两年最热的是孔（子）孟（子），那么接下来会不会是法（家）墨（子）呢？事物一旦被“标签化”，人们关注的就永远不是内容，而是形式了。把这样的东西拿到企业，不要说治病救企，只要不糟蹋企业钱财，不牵扯

员工精力，不破坏企业发展就已经是幸事了。

问题的真相是，国学也已经被“标签化”。国学如果仅仅作为时尚被追逐，那么很快企业又将会因为失望而对国学避而远之，这种“你方唱罢我登场”的游戏，不知在企业上演过多少次。事实上，不是德鲁克不好，不是稻盛和夫不好，不是质量管理不好，不是六西格玛不好，不是国学不好，而是帮助企业学习和应用这些经典的方式出了问题。如果应用本身存在问题，那么再好的理论也只是时尚的花瓶罢了。

当国学被盖上的这层“妆”被卸下时，我们看到了打着各种“中国式××”的旗号，而实质上却在破坏中国传统文化的行为。传统文化是用来尊敬和传承的。管理的核心在于效率和创新，可这种老拿国学说事的行为，既没效率也不创新，更不是解决企业现实问题之道，如果解决不了问题，那就尽量少添乱吧！有多少企业被那些“一言堂”、“运动式”的国学管理伤害过了，如果不关注企业战略如何落地、客户如何开源、品牌如何推广、销售如何加速、员工如何增效等这些很具体的问题，那么企业就难于发展。论道的事，还是留给大学教授们研究吧，德鲁克先生告诫我们多少次了：管理不在于知，而在于行，管理的秘密在于实践。

可是，偏偏有人化国学的“浓妆”，兴自己的道理，那着实是一心要赚你钱却从来没想帮助你解决实际问题的“道理”。

第二层“妆”：迫不及待地“自立门户”，急不可待地“立言著说”。

在金庸的笔下，江湖中人对门户之见极为看重，若非名门正派、本门本派，就会被正道中人瞧不上、看不起，甚至还会被说成是“魔教”。可另外一个现象是：在名门正派之中，以道德仁义标榜的他们中居然也会出现诸如岳不群那样披着人皮的“侠义”。“门户”本身成为被利用的工具，名门正道成为被胁迫的交易，最终要满足不可告人的目的：利益，利益，还是利益。

时下的“中国式管理”也被门户之见和名门正道的“盛妆”所包围。若真如战国时代的百家争鸣倒还好，可惜的是，在“中国式管理”这个大名头的包装下，害人的、不害人的，当回事的、不当回事的，有用的、没有用的，原创的、山寨的，都一股脑儿冒了出来。

城头变化大王旗。当年在 ISO 火的时候，一些企业搭过顺风车；在 TPS 火的时候，它们也免费乘车；在平衡计分卡火的时候，它们也变换相同的帽子；在“蓝海”火的时候，它们会到处宣传“红海”是如何的惨烈，如何的差劲。它们好话说了，坏话也说了，当所有的符号都不足以表达它们对于意见的话语权时，于是一个酝酿了很久的“发明”出现了：中国式管理。

某著名管理培训大师甚至将中国式管理作为其金字招牌，将易经、论语、中庸、大学之类的经典，冠之以“中国式管理”的名义。要是真有效还好，但最后的结果如果仅仅是让公司老板和高管去悟道的话，那么这实在是混淆视听。难道中国式管理就只能变成“少数人的智慧”，难道中国式管理就只能“居庙堂之高”？

其实，我们特别需要中国式管理，需要可以指导中国企业实践的中国式管理，是可以与 ISO、TPS、 6σ 一样融合中国文化智慧和假设基础的中国式管理，是可以让普通员工而不是少数高管或优秀员工才能掌握的中国式管理。

从宏观的角度看，海尔在 2004 年实现千亿元销售额之后一直停滞不前，进步不大；TCL 在收购汤姆逊之后陷入对国际化的痛苦挣扎；华为在进入全球前三甲之后弱化“狼文化”的影子；联想闯入世界 500 强之后又一直在世界 500 强的门外徘徊。所有能代表中国这一代企业之最的优秀分子，都遭遇到成年之后的转型之坎。表面上看是战略选择问题，是路径依赖问题，是资源匹配问题，是创新不足问题，而这一切问题的背后，潜藏着一个真相：支撑欧美工业化两百年道路的“新教伦理”，在中国到底是什么？

如果这个问题没有回答，那么中国式管理仍然会陷入到对“技术与手段”的争执之中。导致创意不断，但创新不足；想法不断，但系统不足；方法不断，但原点迷失。

卸掉中国式管理的“妆”，扯下中国式管理的“虎皮”，我们力图还原的是中国式管理的真相。这是一个中国企业必须完成的梦想，不然，何谈持续成长与基业长青？

第六节

转型七大误区之六——向宗教学 管理可以基业百年

为什么不讲条件的“向宗教学管理”不是
光明大道，而是误入歧途

李一是何许人？人称“仙长”，那么他的经历自然与我们这等凡夫俗子不同：根据《南方周末》的报道，李一对外宣称弟子三万，信徒无数，自称是马云、杨锦麟、王菲和李亚鹏的师父。

李一曾是杂技团长（李一所在的绍龙观，至今还保留着中国唯一的一个道教杂技团），1997年曾使用道家胎息法，创造水下闭气生存2小时22分钟的吉尼斯世界纪录。他找过野人，表演过特异功能（龟息闭气、双手导电、嚼碎灯泡、钢针穿臂），开过道医馆。

此外，李一还是诸多公司的股东和法定代表人（李一曾是润达扶贫有限公司、国立股份有限公司、龙人集团、无量水厂等企业的重要股东或法定代表人），曾因涉嫌“三乱资金”被重庆警方调查。他还一个“身无分文”、无法执行赔付判决的“被执行人”。

这么一个“集不同名利于一身”的“高人”，这两年开始对企业管理产生了兴趣。莫非是他参悟了当年王阳明先生的“龙场悟道”的精髓，在国学、养生与管理等方面，开始“普度众生”。

在绍龙观的官方网站上，李一的社会职务除了中国道教协会副会长以外，他还“受聘作为华中师范大学历史文化学院兼职教授、马来西亚吉隆坡中医学院教授，并在复旦大学、北京大学、浙江大学、剑桥大学、牛津大学、雷丁大学、伦敦大学、诺丁汉大学等国内外知名院校讲授国学和养生文化”。

如果牵涉经历造假问题，那么对于这方面的工作相信方舟子先生乐意为之；如果牵涉法律责任，那这方面的工作自然是司法系统的职责所系。我们所关心的是，为什么这些年诸多宗教界人士，开始对企业管理感兴趣。尽管他们大多没有做企业的经历，但却对企业管理问题“洞察良多”，成为很多企业家和管理人士的座上宾。他们开班授课的费用相比国内一些顶级管理培训师有过之而无不及，莫非这些“方外人士”的“道”可以帮助企业业绩持续增长，基业长青？

同时，我们也注意到另外一个现象：很多企业家成名之后，不会像王石先生那样去登山来获得历练与提升，而是选择和宗教同行，甚至还流行起诸如“闭关”之类的管理修炼方法，遍访名山大川，求教世外高人以求企业和个人的突破之道。

一方面，企业家开始向宗教学管理，求解企业瓶颈的解决之道；另一方面，宗教人士乐于“出世”，对企业人士传道授业解惑。对于这些，我们到底该如何解读？

最近一段时间，我们在与部分中国企业交流时发现，之所以出现很多企业家争先恐后向宗教学管理的现象，是因为企业在出现瓶颈问题之后，现有的管理理论（大多是经典的德鲁克管理理论）已不能提供及时有效的解决方案。而对于中国企业家而言，面临的问题千变万化，如同中国经济一般，如果不能及时转身，那么面临的就不仅仅是业绩下滑、人员流失了。

因而，当企业家苦寻解决之道时，一个事实让企业家兴奋不已：全世界只有一个组织可以持续百年、千年，并且无论任何时期，他们的生命力都极其旺盛、繁荣不息，这个组织就是宗教。

没错，揭开历史的面纱，我们会发现：世界三大宗教——佛教、基督教、伊斯兰教，在它们上千年的历史演进中，都保持了旺盛的生命力，使组织基业长青，赢得了广大的“客户”和“市场”。而它们几乎没有碰到诸如“如何管理80后、如何留住核心骨干、如何将战略目标落地、如何提升员工的执行力”等相关问题。

于是，一些企业家像找到救星一样，不惜到山间与住持、道长一起

修行求教。当然也不乏一些人有“看到一些企业家这样做，我也不能落伍”的潮流心理。我们一方面理解很多企业家面对问题急于找到答案的迫切心情，另一方面也对此提出质疑：向宗教学管理，是光明大道，还是误入歧途？

或许问题本就没有这么简单。作为组织，企业与宗教组织有很多相同的地方，很多管理大师都会从宗教角度解释企业的战略与运营问题。从来没有一家经营上千年的企业，但三大宗教中的任何一个都已过2000岁。宗教在愿景、使命、核心价值观、核心目标与行为等方面建树，无疑是每家企业梦寐以求的目标。同时，每一个宗教组织从器物、制度、文化等层面的持续改进，都让企业的管理工具、流程、机制、文化相形见绌。

这样就有了企业家求教于宗教，宗教人士“出世”相助企业家。要知道，也许任何一个企业家去深山大川拜访宗教人士，都不是头脑发热或者盲目冲动。企业家是中国社会群体中极为理性的一个阶层，他们在向宗教学管理的时候，基本上都涵盖器物（工具）、制度、文化三个层面，而其中最核心的还是文化，这里也包括企业家寻求对于自我人生的突破与超越。

相比较目前“向宗教学管理”的风潮而言，我们更愿意推荐中国企业家向稻盛和夫学习。这位78岁高龄，创立了两家世界500强企业，并将日本历史上的“维新三杰”之一西乡隆盛的思想应用到企业管理上的企业家，依然坚持躬身修行，亲自托钵化缘。这位信念虔诚并知行合一的企业家，成为代表东方管理文化的风向标，也赢得了同行的尊敬。稻盛和夫研究专家、IBM战略与运营首席顾问白立新博士甚至用“过去属于德鲁克，未来属于稻盛和夫”来评价这位被称为“日本经营四圣”之一的企业家。

我们对“向宗教学管理”的解读是，如果企图从宗教那些获取技巧或方法，继而使其成为新的管理工具帮助企业赢得业绩的话，那么效果往往得非所愿。历史的经验证明，当宗教人士成为控制人心的工具时，人们的选择是远离宗教；当宗教真的皈依到根本，固守宗教的使命去运行时，人们的选择是亲近宗教。我们看一下基督教在西欧、佛教在中国的发展历史

就会对这一结论印象深刻。

道长与道长是不一样的，住持和住持是不一样的，法师和法师是不一样的。我们希望看到更多像静空法师这样的有道高僧，用他的独特视角为我们提供更多的启发。“大道无术”不是说说而已，而是我们要面对的现实。

第七节

转型七大误区之七——硬件转型第一， 软件转型第二

为什么企业转型首先不在于“硬件转型”，
而在于“软件转型”

当今，如果有人还在琢磨如何提高公司的硬实力，恐怕，要被人说“OUT”了。

现在是软实力时代。二十年前，中国企业忙着投资生产线，认为谁永远掌握最先进的技术，谁就掌握了市场的话语权，有一种“我有你没有”的神气；十年前，中国企业开始重视品牌，在产品和技术优势越来越无差异的情况下，品牌成为让客户记得住、愿意买的理由。

到了今天，技术仍然具有毫无争议的杀伤力，尖端技术在少数跨国公司手中，仍然占据着产业链的塔尖。而对于大多数中小企业而言，妄图拿核心科技获得市场制高点，无异于火中取栗，光是大把大把的资金投入以及若干年持之以恒的研发路程，就足以让中小企业望而却步。所以，技术这条路尽管诱人，但却不是大多数中小企业的最好选择。

那么品牌呢？有品牌的产品当然更容易被消费者记住，但接着又出现了新问题：怎样才能让消费者对品牌不产生审美疲劳呢？喜新厌旧似乎是消费者的“天性”，再加上越来越多后来者加入到消费者对于品牌关注的争夺之战中，让品牌打造的成本越来越高。往常靠类似“今年过节不收礼”的广告语吸引关注的广告，早已经开始经历播放频次弹性下降的趋势。大品牌或许还可以靠着已有的人气来延续生命力，然而大多数中小企业却没有这么幸运，在品牌价码越来越高的情况下，中小企业根本无太多钱可以用来打造品牌。

终于该轮到软实力出场了。对于中小企业而言，资金似乎永远是不够用的，上帝仿佛注定要让中小企业解决“花最少的钱，办最多的事”这个矛盾。这个天然的“紧箍咒”，也让中小企业学会了什么是成本控制，什么是资金管理，什么是风险评估。“钱要花在刀刃上”，不仅成为中小企业信奉的至理名言，更成为授权与决策的例行法则（尽管有些中小企业很不注意自己的成本控制）。在这种情况下，和竞争对手拼硬件显然缺乏信心，而且不现实，于是集中了公司所有的智慧，终于想通一点：一定要在软实力上超越对手。

软实力定律一：有资源，有条件，往往遭遇一片“红海”；没资源，没条件，或许可以发现“蓝海”。

企业为什么需要员工？答案是：为了解决问题。如果机器可以解决所有问题，那员工和管理者在企业中存在的价值就很小了。但创造奇迹的，是员工还是机器？毫无疑问，是员工。

既然如此，企业用现成的资源和条件就可以解决的问题，那根本不应该称其为问题，顶多算是“小恙”。往往是那些用现有资源和条件不能解决的问题，才是企业真正的困难所在，而这些困难又恰恰是企业自我突破和提升的机会。没有资源，没有条件，还要解决问题，怎么办？只有发挥人的主观能动性了。神奇的大脑经过数以万计的逻辑运算，在穿越层层迷雾之后，终于云开雾散，最终将问题解决，并把解决问题的过程转化为自身能力提升的过程，企业也由此站到了更高的台阶。

软实力定律二：资本增值的秘密是剩余价值，企业成长的真相是“软硬兼施”。

马克思在一百多年前就已经证明了资本增值的秘密，而企业进化到现在，促使企业一步步获得自我提升和超越的，不光是“金光灿灿”的硬实力，还有让机器、生产线、产品实现增值的软实力。

员工为什么要听你的，是因为你的职权吗？客户为什么买你的单，是因为你的品牌吗？渠道商为什么要代理你的产品，是因为你给的利润高吗？如果是，那我们要问这些会持续多久；如果不是，那到底又是什么在

影响着企业内外种种行为？其实企业成长的真相是不能在软硬件的使用上有所偏颇，既需要硬件的工具、手段，又需要软件的激发和促进，就是“软硬兼施”。而之所以强调软实力，是因为中国企业对“硬”的层面重视度很高，但对“软”的层面重视度相对较低，越是到企业成长的核心阶段，软实力的影响力会越大。

软实力定律三：“树大招风”的责任不在“树大”，而在于缺少缓冲“风速”的软实力。

中小企业发展的动力之一就是冲突。对内是员工之间的冲突，包括行为、制度、价值观等；对外则是与客户之间的冲突，往往涉及产品质量、服务等内容。当企业内外的冲突越来越多时，一方面说明企业即将经历转型和变革，另一方面也标志着企业亟须提升解决问题的能力。

以前，人们把“树大招风”的责任归结于“树大”，但有一个事实往往被忽略掉：树大是必然，凡是有理想的“树”都期待快快长大，凡是有理想的企业，都期待早日做大做强。因而，“树大”显然不是根本问题所在，我们需要解决的其实是“少招风”或者“招风”之后少受损害的问题，而软实力恰恰是解决此类问题的最好方式。



本章小结

1. 本章中，我的收获是：_____

2. 接下来，我的转型计划是：_____

3. 转型中，我需要自己做出的转变是：_____

第四章 转型要选对方法

——不选贵的，只选对的

为什么破解中国企业转型困境的核心是福特道路和通用模式？

为什么从游击队到正规军的转型关键是运营管理？

为什么在经历过高速成长期之后企业会面临“红楼迷局”？

为什么在产品转型、品牌转型之后企业将面临资本转型问题？

为什么中国企业必然会遇到战略转型中的“德鲁克难题”？

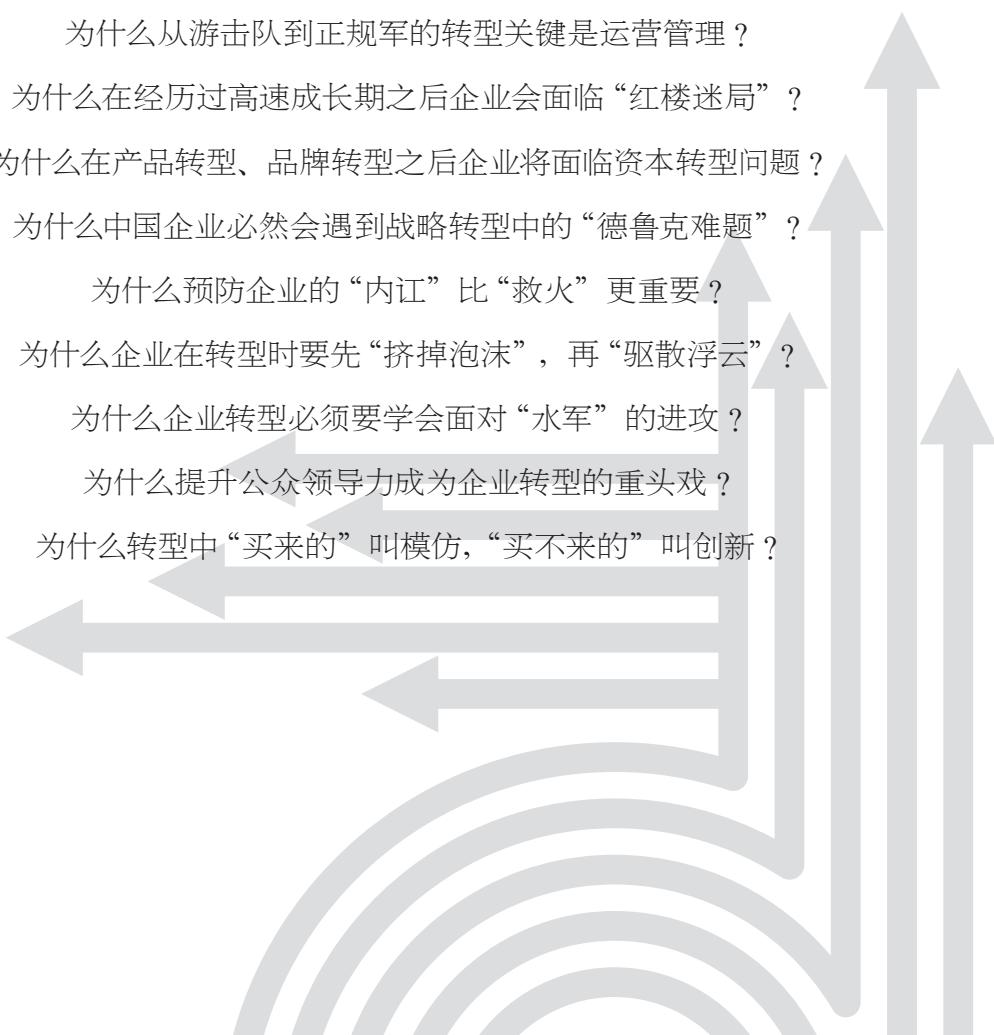
为什么预防企业的“内讧”比“救火”更重要？

为什么企业在转型时要先“挤掉泡沫”，再“驱散浮云”？

为什么企业转型必须要学会面对“水军”的进攻？

为什么提升公众领导力成为企业转型的重头戏？

为什么转型中“买来的”叫模仿，“买不来的”叫创新？



第一节

转型十大方法之一——福特道路与通用模式

为什么破解中国企业转型困境的核心
是福特道路和通用模式

对于国美而言，黄光裕与陈晓的口水之争，远不是争夺国美控制权那么简单。作为创始人的黄光裕，在出现“意外”（几年前的均瑶乳业掌门人离世、海鑫钢铁创始人被害身亡，都与黄光裕入狱相类似）之后，如何保障股权人利益，又如何在股权人利益和企业业绩持续增长之间获得平衡，才是他走出困境的关键。毕竟无论是企业股权人还是公众，都期待着有一个能够基业长青的企业组织。

而往往事与愿违，中国企业存在各种形式的困境已经严重制约了公司的良性发展，破解这一问题已经急不可待。

在美国，有两家公司的成长历程值得中国企业借鉴，或许能为我们破解中国企业转型困境提供可供参考的思路。这两家公司的名字是：福特汽车、通用汽车。

它们一个曾经靠T型车独步天下，成为全球汽车产业巨擘；一个依靠开创性的管理模式数十年领先于世界汽车行业。

它们一个曾经是家族企业成长的典范，创始人亨利·福特的传奇故事至今仍为后来的创业者们津津乐道；一个曾经是全球职业经理人管理机制的优秀范本，自小艾尔弗雷德·斯隆开始，通用“出品”的职业经理人逐渐成为欧美500强公司CEO的不二人选。

它们都曾叱咤风云，它们的特立独行让同时期欧洲的奔驰、宝马、沃尔沃（后来被福特收购）、大众、奥迪等汽车公司相形见绌，令后来的丰田、本田、三菱、现代群起效仿，并在各个阶段引领汽车制造产业的技术、管理变革风潮。

说起福特，就要从其创始人亨利·福特传奇的造车经历开始说起。我们在研究中发现，这一情景竟然与百年之后中国浙江台州青年李书福的造车之路出奇的相似（1986年，台州企业家李书福开始了造车传奇）。自始至终，福特汽车所特有的企业家精神，成为福特不同于其他品牌的独特基因之一。

场景一：1896年6月4日，与卡尔·本茨先生有着一样汽车梦想的亨利·福特先生，将他的第一部汽车——准确地说，是一部“把手推车车架装在四个自行车轮子上”的四轮车——开上了美国底特律大街。若干年以后，这个情景固化为美国汽车产业的起源。

场景二：1908年10月1日，福特怀着“制造人人都买得起的汽车”的梦想，率先推出T型车。在1908年到1927年间（那一年T型车停产）生产了1500多万辆T型车，这无疑成为汽车史上的奇迹。

场景三：1914年1月5日，创始人亨利·福特先生在底特律宣布：福特公司八小时工作制的最低日工资为5美元。消息一出，令全美制造业工人哗然。要知道，当时美国公司普遍采用的是9小时2.34美元的日工资标准，而5美元相当于当时工资水平的两倍以上。

经过一百多年的风雨洗礼，福特汽车目前已经成为全球第四大汽车公司。它包括福特（Ford）、林肯（Lincoln）、水星（Mercury）、马自达（Mazda）、沃尔沃（Volvo）（已被中国吉利于2010年3月收购）等品牌，以及全球最大的信贷企业——福特信贷（Ford Financial）、全球最大的汽车租赁公司Hertz、全球著名的客户服务品牌Quality Care。

再来说说通用。如果说福特汽车的成长处处体现着企业家创业精神的烙印，那么通用汽车的发展历程则随处可见职业经理人的身影。难怪就连德鲁克先生都将通用作为经典管理学的试验场，通用汽车活脱脱就是一部管理学的百科全书。

通用的前身是别克，别克是在福特汽车创立十年之后创办的。其创始人杜兰特从一开始就是多元化战略的倡导者，他不仅建立了全美最强大的汽车经销网，而且特别注重以销定产，而通用一度拿到比自己生产能力高得多的销售订单。

通用这种多元化战略与福特先生单一的 T 型车战略形成强烈对比。到 1910 年，通用先后购进美国 17 家汽车公司，这也使得公司身陷资金困境（这与彭作义时代的青啤扩张战略很相似）。直到 1918 年，杜邦公司以 5 000 万美元收购通用汽车 23% 的股份成为最大股东，小艾尔弗雷德·斯隆开始登上历史舞台。

斯隆的登场成为后来公司管理模式的一个分界线。在此以前，集权式管理是全球公司管理的主流，而斯隆模式的核心是：建立反集权的分部式管理体制。在此基础上，通用汽车实行“一种车对应一种客户需求”和“每年推出一种新车型”的战略。截至 1927 年，通用汽车公司一跃成为美国汽车工业的霸主，其国内市场占有率达到 43%，此后一直领先至今。

对于通用，还有几个重要的场景值得我们关注：

场景一：1929~1933 年，在美国大萧条时期，其他汽车制造公司处于亏损和破产的境地，而通用公司却仍能维持盈利并坚持给股东分红。

场景二：1940~1945 年，在第二次世界大战期间，美国 1/4 左右的坦克、装甲车和飞机，1/2 左右的子弹和步枪，2/3 左右的重型载重汽车均来自通用汽车公司。

场景三：1955 年，通用汽车公司一跃成为全球第一个年利润超过 10 亿美元的公司。

回归到我们的主题，在中国企业破解转型困境的问题上，福特与通用，哪一个才是中国企业转型学习的榜样？

我们将这一问题聚焦在：对于以“企业家精神”为特点的福特道路，和以“职业化运营”为特点的通用模式，我们到底该如何取舍并应用到中国企业的转型之中？在联想、海尔、华为、万科、格兰仕等一大批中国一流企业迈过前二十年的创业之路时，接下来业绩的持续增长靠什么来延续？如果存在家族企业接班的问题，那么接班成功与否的制约因素又是什么？

福特道路所代表的企业家精神，不仅使其创造了产品战略的奇迹（T 型车），还创造了内部管理的奇迹（5 美元日薪），并形成了完美的产业链（福特信贷、福特服务中心等产业链上下游）。至今，福特仍是全球汽车制

造产业的风向标，其持续经营百年以上的历史，也让中国企业家看到家族企业长盛不衰的信心。

通用模式所代表的职业经理人运营方式，将经理人的管理作为企业运营的核心，从而淡化股权人的影响，职业经理人阶层成为通用持续发展的核心力量。2008年金融危机之后，美国政府对通用的救市政策，在一定程度上反映了通用汽车在产业链上的影响力。作为一家以管理著称的上市公司，通用模式成为世界500强企业在管理中借鉴最多的例子。

发展百年的福特，目前也以选择职业经理人作为公司永续经营的保障，通用汽车继续延续着职业经理人的中坚作用。而后起之秀丰田，将二者完美结合到一起，无论是家族人士接班还是职业经理人打理，外举不避贤，内举不避亲，这种模式恐怕是未来中国企业破解转型困境的重要参考。这里需要特别注意的是：股权人特有的责任感，是经理人的职业感所无法根本取代的，尤其是在市场环境恶劣的情况下，股权人的企业家精神会成为企业战胜困难的有力保障，而经理人的职业感又是企业内部各产业链分工合作的必要保证。从这个角度而言，破解企业转型困境的核心就在于：如何找到企业家精神（产权责任）与职业化运营（专业经营）的平衡点。

中国职业经理人之路，才刚刚开始。

第二节

转型十大方法之二——从游击队到正规军

为什么从游击队到正规军的转型关键是运营管理

三十而立。

2010年，以深圳为代表的中国第一批经济特区开始集体“奔三”；

2010年，在争议中长大并已经逐渐成为企业“顶梁柱”的中国80后们开始“奔三”；

2010年，以联想、万科、海尔、华为等为代表的中国优秀企业开始为“奔三”做准备了；

这一年，恰巧中国经济总量总体超越日本，开始进入“中美较量”的真正时点；

这一年，央视财经频道推出《公司的力量》栏目，首次以国家媒体名义关注中国企业群体的崛起；

这一年，被誉为“中国第一代职业经理人成功标志”的唐骏身陷“学历门”，与方舟子“剪不断、理还乱”；

这就像一位即将进入而立之年的成年人，要面对挑起家庭重担的责任一样，在心理、思维、做法上都可能感到不适应或遇到难解的困惑。但唯一可以肯定的是，无论他多么不适应，无论别人如何看待他，无论他的未来如何，他都已经被推上了“历史前台”：向前走，无丝毫无回头的可能。

也是在三十而立的时刻，中国企业同样也要面对一系列新挑战。除了那些一贯的、老生常谈的问题以外，一些新问题越来越成为企业的瓶颈，有关这类新问题的专业的词汇是“运营”。

以中国商人的智力水平，在创业打拼、产品营销、战略策划等方面，从来不缺乏点子与才华，也从来不缺少能人异士。在一个“缺什么都不缺才华”的年代，中国企业所展现出的旺盛生命力就是多种才华的汇聚和迸发。

但与营销奇才史玉柱，创业实践家马云，战略思想家王石、柳传志、张瑞敏他们相比，中国企业目前缺少的恰恰是能“少谈些主义，多谈些问题”的“细节性人才”，之前人们管这类人叫“执行人才”。但在执行力被中国企业过度概念化、抽象化、行动化之后，我们发现有一个词可以更好地总结这些人才的特点，那就是：精于运营。

何为运营？

根据战略大师钱皮与流程专家哈默的表述，我们将运营解读为“将战略转化为指标，将指标转化为行动，将行动纳入流程，将流程产出结果”的过程。自 20 世纪 90 年代开始，首席运营官（COO）成为与公司首席执行官（CEO）齐名的职位。从世界 500 强企业 CEO 的从业经历看，除了他们中很大一部分出身销售一线外，进入到 20 世纪 90 年代后期，运营人员获得提升成为公司 CEO 的概率变大。这在很大程度上是因为：与激发客户需求的营销相比，满足客户需求更多地需要运营来完成。无论之前销售如何向客户承诺，没有后续的运营就无法保证能生产出高性价比的产品或服务，所谓持续提升客户满意度也就成了空话。

正是这个原因，使运营开始从营销的幕后转向前台。而中国企业恰恰在“三十而立”的年份，迎来了同样的问题：如何使业绩持续增长，如何持续满足客户需求，如何持续提升客户满意度。说到底，如果没有强大的运营体系做支撑，那么坚实的百年老店也会成为空中楼阁。

企业运营的“亚运”样本：视觉盛宴背后的运营设计

若干年前，海心沙还是一处秘密的军事要地，而在 2010 年 11 月 12 日的广州亚运会开幕式上，海心沙的奇美壮观则被展现在世人面前。

这是一场华丽十足的视觉盛宴，堪比当年的北京奥运会和多哈亚运会，媒体在报道中也给予了“又一次参会人数最多、比赛项目最多、参与国家和地区最多”的评价。2008 年是北京奥运会，2010 年上半年是上海世博会，毋庸置疑，广州亚运会又将成为世界见证中国崛起的又一个舞台。

华丽背后往往是出其不意的奇谋和细致入微的运营。奇谋不难，看看鸟巢、水立方、世博园、海心沙等奇特的建筑和奇思妙想的场景，就懂得“才华横溢”在市场化的今天是如此“波涛汹涌”。而运营则是把奇谋变成现实的过程。无论梦想多么伟大，若不将梦想转化为现实的运营，任何构想都将是无源之水。所以，与亚运盛会华丽的开幕式相比，其背后的运营机制才是中国企业最应该向亚运学习的“上帝之手”。

从万里长城到郑和下西洋，从太空登月到原子弹研发，若没有运营机制，秦始皇与爱因斯坦的梦想都无法实现。以亚运开幕式为例，要在海心沙完成如此宏大的开幕式，说起来过瘾，做起来艰辛。在大多数情况下要面对的问题频多，比如：

1. 如何保证开幕式从开始到结束必须在两个半小时内完成；
2. 如此多的各国政要和奥委会官员参会，他们的安全如何保障；
3. 万一主火炬出现意外无法点燃怎么办，火炬手如果出现中途火炬滑落该怎么办；
4. 若任何一位工作人员或观众碰到电源设置出现断电该怎么办；
-

类似问题还有很多，在这里提起，仅为说明开幕式作为一个项目，在运营时是何等艰难。往往越是伟大的创意，越需要复杂的运营，如果不把运营过程做到万无一失，那么任何一个环节出错，都将使组织付出惨重的代价。“细节决定成败”在这个层面显得尤为重要。

这就如同企业的经营一样。一场盛大的产品发布会背后是一个运营团队的相互协作；一个区域市场占有率扩大的背后是一个针对客户群和竞争对手的运营机制。把不确定变为确定，把不可能变为可能，这就是运营的力量。

从这个角度而言，当我们重新审视海尔自 2005 年实现千亿销售额之后，出现的业绩持续下滑和停滞时，其背后的问题恐怕不在于海尔以“奇谋”见长的营销策略，而在于海尔达到千亿销售额之后实现转型的运营机制。

海尔最被市场所称道的，往往是其出其不意的营销策略以及对客户群

定位和细分的深厚功底。到目前为止，海尔还没有类似企业运营模式这方面的成果在业内流传或分享。如果说营销策略之战是企业外功的比拼，那么运营机制之战，则是企业内功的真正博弈。度过创业期和“青春期”的成长型企业，目前遇到的最大瓶颈，在于运营。

我们认为，目前中国企业面临三大运营难题：

1. 从“人治”到“法治”

如果永远都把希望寄托于创业者或企业家的“天赋神力”，那么一旦企业家的眼光出了问题或者其行为给企业带来负面影响，企业又该如何？海尔目前的困境、万科当年出现的王石“捐款门”，都已经给成长型企业敲响了警钟。所谓“成也能人，败也能人”，保证企业良性发展的，永远是运营机制而不是个人英雄。

2. 从“粗放”到“集约”

到底是收入导向还是利润导向？到底是以扩大市场占有率为上，还是以客户单位平均产出为主？到底是先抓机会、再谈得失，还是先看得失、再抓机会？当年靠游击战养成的“多快好省”式企业经营方法，如今应该如何转型？这些问题背后，隐藏着一个必然的逻辑：对于效率和效能不能有所偏颇，企业既需要眼前利益，更需要基业长青，而保证企业长青的，一定是一套立足于企业实际的运营机制，帮助企业从“有奶便是娘”向“必然产出、精确定制”升级。

3. 从“单打独斗”到“资源共享”

在创业阶段，大多数企业都保持勤奋的作风。这一方面是因为缺少资源，与竞争对手相比能力偏低，另一方面也需要“勤能补拙”，差距往往需要与时间赛跑才能缩短。但是，当企业发展壮大之后，勤奋有时会成为阻碍。一方面，因为规模的扩大，企业面临的问题与创业初期已经大不相同，如果再完全靠自己解决，往往出力不讨好，事情永远都是做不完的；另一方面，无论个人能力多么强，也难免会出现失误，而单打独斗的领导

者是无法取得实质性进步的。如果没有一个平台，没有向外的关注，没有整合资源的能力，那么企业做大无异于痴人说梦。

要实现这三大转变，核心问题还是运营机制。

比如，公司的战略规划是高管集体拍脑袋，还是科学决策的结果？如果要实现科学决策，那么“好决策”到底从哪儿来，这里要面对的就是运营问题。

比如，在对公司每月的业绩指标进行月底质询的时候，为什么有些目标没有实现，为什么有的部门连续几个月没有实现目标，如何将不确定转化为确定或者尽可能减少误差，这里要面对的也是运营问题。

对于大多数中小企业而言，运营对于它们的价值在于：如何完成从游击队到正规军的转型。

先不要奢求基业长青的梦想，落实类似于构建基于战略的计划体系、基于绩效的考核体系、基于业绩的运营体系、基于供应链的信息体系等事项，是中小企业从创业阶段到成熟期的必经之路。

企业转型分“硬件”转型和“软件”转型。与“硬件”转型相对应的、对于中小企业最关键的还是“软件”转型。因为中小企业面对的现实是：在中国瞬息万变的市场环境下，对市场的反应速度和能力在相当长的时间内，仍然是中国企业面临的第一大问题。

在“业绩为王”的现实压力下，“精益化”对于中国企业而言，还是一个相对奢侈的命题。在这种情况下，对于中小企业更为关键和迫切的“软件”转型就显得尤为重要。其中，最关键的无疑是，从执行力到领导力的全面转型。

执行力给企业带来的效益显而易见，而且强调速度和结果的执行力始终是中小企业成长的关键密码。为什么现在中小企业需要向领导力转型？很简单，当所有的中小企业都在遵循“摸着石头过河”以及“发展中的问题要在发展中解决”的行动逻辑时，对于企业个体的优势可能成为中小企业群体的灾难。这表现为：过于强调人的能动性，忽视制度的效力；过于依赖能人出业绩，但留住能人的成本越来越高；过于强调“复杂问题简单化”，却往往陷于到处“救火”的紧张状态。最要命的是，有些企业干脆

将执行力简单地理解为“大干快上”和“多快好省”，这种只盯结果不重视过程的做法，形成了很多短期效应：短期内可以冲出业绩，但却要用更长的时间、更大的成本来消除消极影响。

所以，在中国企业开始“奔三”的时候，我们给国内中小企业的建议是：从“软件”出发，解决困扰企业成长的核心问题，完成从单纯强调执行力到执行力与领导力并重的管理转型。执行力强调“硬力量”，领导力重视“软力量”，只有这两者的结合，才有中小企业的业绩持续增长和突破。

而这两者的结合点，恰恰是运营。在运营转型面前，通常有两条路可以供企业家选择：要么忽视运营转型，仍然按照原来的管理方式运作，这样做很顺手，也能看到业绩，但积累的问题或许就会被掩盖得更久一些；要么重视运营转型，下决心准备付出“学费”完成运营转型，像当年的三星一样，彻底实现运营模式的突破。

你会选择哪一种？

第三节

转型十大方法之三——归零心态与二次创业

为什么在经历过高速成长期之后企业会
面临“红楼迷局”

在人们的争议声中，新版《红楼梦》以宝玉出家、贾府败落为结尾，尘埃落定。

在结尾处，宝玉赶考前的那段话寓意深刻，在“了却尘缘”的鼓舞下，以出家的形式结束“孽障”。茫茫雪海，踏雪寻踪，追根溯源，论道人生。

有人说，当一个人开始懂得欣赏悲剧的时候，他已经变得成熟了。现实不总是以“从此，他们过上了幸福的生活”为结尾，美好总是令人充满期待，而现实却一次又一次地告诉我们：完美只是一种理想，要想享受人生高峰时的纵横捭阖，就必须品尝低谷时的五味杂陈，特别是要学会欣赏关于自己和他人的“悲剧世界”。

问题是，面对悲剧时，我们的勇气何在？如何让我们坦然应对即将到来的不幸？

在那些激励斗志的管理培训故事里，处处都是“经历风雨后见彩虹”的传奇。这无疑激励了那些在逆境中艰难前行的创业者们，也鼓舞了成长中的中小企业，让它们勇敢面对眼前的困难和打击，继续突破瓶颈，解决问题。

然而，也有很多企业家与管理者习惯于攀爬巅峰时的一鼓作气、锲而不舍、永不放弃，但对于某个时期的低谷与困境，却没有气定神闲的应对之策，焦虑、纠结困扰着问题中的企业家们。

就像看《红楼梦》一般。宝黛在大观园中的甜美时刻总让人记忆犹新，但从贾府走向衰落，宝黛之间出现伤痕的剧情开始，很多人会选择转

换频道看其他节目，似乎这样就可以躲避悲剧的发生。繁华时前簇后拥，失意时曲高和寡，这被称为“红楼迷局”的成长困境，不仅见于大观园，更存在于国内中小企业的成长现实中。如何面对成长中的问题和障碍，当不幸一定会到来时，该怎么面对和解决，这才是现实问题所在。

任何不幸都不会因为人们的逃避而自动消除，企业在发展中遇到的问题和挑战，也不会因为企业家或管理者的暂时搁置而自动化解，怎样才能破除企业成长中的“红楼迷局”呢？

国内很多优秀企业家之所以能够走出这种“红楼迷局”，与他们的一种心态密切相关，我们称之为“归零心态——从头再来，又如何”。

创业时大多数企业家一无所有，甚至是被迫走上这条路的。这其中，包括一些现在已经赫赫有名的企业家们，我们随便选取几位作为范例：

1982年，刘永行是一名师专毕业生，同时是一个四岁孩子的爸爸。平日里整个家庭就靠他微不足道的助学金以及妻子30元的工资来维持，已习惯于许多年不知肉味的生活。在这种情况下，刘永行就在县城里开起了电器修理铺，他的动机仅仅是“谋生”。

1983年，20岁的李书福高中毕业了，身为浙江台州人的他，满脑子都是“谋生”的念头。于是他向父亲借了130元钱买了一台相机，就如同现在每个旅游景点的“野照相”一样，在台州城里为游客留影。尽管名声不好，但李书福乐在其中。

1984年，40岁的柳传志冒着风险临危受命，凭借中科院给的20万启动金，在中科院的传达室开始了联想的创业之路。鲜为人知的是，中科院之所以给柳传志20万的资金，据说是中科院要为“国家不再拨款”的传言辟谣。

这些企业家当年的创业经历，无一不是险境环生。而令人尊敬的是，在面对一个又一个“不幸”时，他们从原来的不知所措到后来的冷静面对，让企业的成长周期更加合理，使企业的每一个阶段都能健康地度过。在他们看来，创业时本就几乎一无所有，即便是企业出现发展中的棘手问题，最差结果无非是失去目前的创业成果，回到起点再来一次。反而是那些已取得的成果患得患失的人，才容易最终被问题打倒，倒在创业者失败

的路途上。

越来越多的中小企业成长实例说明：衡量企业竞争力的指标之一是，能否面对和解决企业在困境时的问题，让问题成为下一次成长和变革的机会，让企业的能力在每一次突破困境的过程中获得提升。这种敢于随时回到起点的“归零心态”，让很多企业家和管理者在困难面前重新振作，整装待发，迎接下一轮的业绩快速增长。

谁能说，这一次的困难不是对企业下一个高速成长期的准备和“功课”呢？

第四节

转型十大方法之四——华尔街的神话与资本家的残酷

为什么在产品转型、品牌转型之后企业将面临资本转型问题

三十年前，如果你可以搞到点“配额”，那么身边的人会投来羡慕的目光；

二十年前，如果你扩大规模加大生产，那么你的产品往往供不应求，甚至会引发抢购；

十年前，如果你的品牌可以成为央视广告招标会上的标王，那么接下来的一年，你的主要任务就是为应接不暇的订单加班加点；

然而，好景不长。

在目前的中国，且不说人们早已不再迷信被媒体过分放大的“央视标王”，就连平日里财大气粗的世界 500 强也体会到得罪消费者的下场，再也没有当年高高在上的威风。以往那种“一招鲜吃遍天”的情景一去不复返，“产品为王”迅速被“客户为王”所取代。面对似乎越来越捉摸不定、反复无常、变化万千的客户需求，企业开始习惯“头疼”与“皱眉”，“不要被客户抛弃”已成为每一家企业头上的达摩克利斯之剑。

在短短十年之间，中国企业经历了从产品导向到客户导向的转型。那些对客户需求敏感，可以以最快速度抓住并满足客户需求的企业成为这一轮竞争的王者（那些资源性国家垄断企业不算在内，它们的发展规模一向与市场无关，而与特殊地位有关）。联想、海尔、万科、美的、华为、TCL、格兰仕、娃哈哈、吉利、比亚迪、格力，目前这些声名显赫的中国企业都与“消费化”有关，它们无一不是客户导向型的消费类产品企业（不排除有些企业表面化的“客户导向”，但形式上的客户价值也比死守住

产品优势要求客户改变的企业要强很多)。回头再看看当年它们的那些“产品导向型”竞争对手，现如今不是销声匿迹就是举步维艰。

在第一轮“产品战争”中，国内企业获胜的主题词是产品优势。竞争的关键是“人无我有，人有我优”，代表企业就是当年的爱多、长虹，后来是“价格屠夫”格兰仕，汽车平民化倡导者吉利。

在第二轮“客户战争”中，国内企业获胜的主题词是客户价值。竞争的关键是客户需求，按需定制。代表企业就是当年的海尔、万科，现在则是全球白色家电“新领军企业”美的和聚焦核心科技的格力。

不过，风向标又在转向。

不知从什么时候开始，从事传统制造产业开始为一些先锋企业家所不屑。源于当年网络泡沫的“纳斯达克情结”死灰复燃，只不过这次他们谈到的话题更多是投资银行与华尔街，或者是债券基金与创业板。一些中国企业家，已经开始从“产品战争”、“客户战争”升级到似乎没有任何硝烟弥漫和战斗厮杀的“货币战争”，这一次的主角演变成企业获取利润的载体——货币，战场也从传统的客户开发与产品销售转向更加直接的资本市场。再谈论如何扩大市场占有率、如何吸引客户这类话题，很可能会被这些先锋企业家视为老土与蜕化。

这场才刚揭幕的国内企业暗战，名曰“货币战争”。

华尔街似乎是这场战争的目的地。不过，在离华尔街等资本市场还距离尚远的时候，第一个被国内中小企业家看上的是创业板。

自2008年金融危机以来，遭受重创的部分中小制造业企业纷纷将资金投资到利润更加丰厚的房地产、矿产等领域。在它们看来，与其在传统制造业为了微利苦苦打拼，不如将资金投放到利润丰厚的地产、资源等行业。于是我们看到，诸如服装业公司雅戈尔做起了房地产，而且“一不小心”就成为房地产收益远远高于服装收入的这样事例。

然而，随后国家出台的一系列对于房地产、能源矿产投资的强势调控措施，一下子限制了国内不少中小企业的投资冲动。这部分货币既有“逐利”冲动，又被政策的“闸门”拒之门外，正在内外交困之时，创业板如一道希望之光普照心田。看到了希望，更有了前进的动力，上市圈钱成为

一部分中小企业赢得“货币战争”的最佳选择。

有国内媒体统计，创业板开板至今尚不足一年，但2010年以来就有超过24家公司的37名高管以各种理由请辞。这些理由包括：夫妻两地分居、身体健康堪忧、参加董事会不方便等。涉及的人员包括董事、监事、独立董事、副总裁、副总经理、董秘、核心技术人员等，套现总数超过15亿元。而另外一个事实是，目前登陆中国创业板的企业数才刚刚过百，创业板因此被戏称为“投机板、套现板”。

问题是，即便因此可以“跑步”进入华尔街，难道这就是中小企业成长的终点吗？

利润当然应该是企业的生存之本。从“产品战争”到“客户战争”，再到“货币战争”，唯一没有改变的是企业的赢利属性。没有利润，企业就丧失了存在的价值。每一家中小企业为了利润的增长而不断创新，这本来也是企业存续的市场机制使然，无可厚非。

水往低处流，利往高处走。成本战、价格战、客户战早已让很多中小企业筋疲力尽。费尽心机讨好消费者，到头来却换来微薄利润，的确心有不甘。在赚取第一桶金之后，一些企业家开始考虑如何在货币上做文章：如果“钱生钱”的速度比用产品赚利润的速度要快，那么为什么非要制造产品销售给客户再换取利润，这岂不是多一道工序？

绕过产品与客户，直接赚钱，这很符合华尔街的逻辑。但我们提出的问题是，如果绕过产品与客户，真的能够直接赚钱吗？经济学的常识告诉我们，对个体有利的事，放大到群体层面可能是灾难。如果少数人投机可以获益匪浅，那么如果全体企业投机，“机”从何来？

在这个时候，我们要反思的是，利润的起点在哪里？企业成立的初衷是满足客户需求，而客户的购买则帮助企业实现了利润，这个过程是否能够被省略？华尔街的逻辑是不是适合所有的中小企业？

创业板无疑是很多中小企业的梦想，创业板也必将帮助它们实现更大的梦想。在创业板成立一周年之际，我们将上述问题与所有正在打拼的中小企业一同分享。华尔街是否是终点，每个企业家内心都有自己的答案。

第五节

转型十大方法之五——做正确的事 与正确地做事

为什么中国企业必然会遇到战略转型中的“德鲁克难题”

德鲁克过时了吗

当有人说德鲁克已经过时的时候，他可能把管理当成时尚了。

事实上，正如鲁迅先生的告诫永远不会失去光彩一样，过不过时，与德鲁克本身无关，取决于应用者和实践者的思维与行动。越是真理越简单，越是规律越平淡，越是原点越历久弥新。

所以，当中国成长型企业在发展的道路上出现问题，在转型时出现障碍的时候，大道无术的重温，要比奇思妙想的技巧更有生命力和现实意义。

经常被忽视掉的三个问题

作为现代管理学之父，德鲁克不仅理论著述颇丰，更是众多世界 500 强企业管理实践的原创地。无论是微软创始人比尔·盖茨、通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇，还是英特尔公司传奇人物安迪·格鲁夫，若干在公司史上里程碑式的人物，都或多或少与德鲁克关系深远。对此，英国著名财经杂志《经济学人》这样评价德鲁克：假如世界上果真有所谓大师中的大师，那么那个人的名字一定是彼得·德鲁克。

假如可以穿越时空对话，已经故去的德鲁克先生能向中国成长型企业家问几个问题（十年来国内的管理咨询机构已经完成了对这些基本问题的

普及，但越是基本，越被忽视），不知道他们会做何解答。

问题一：你的企业是什么？

问题二：你的企业将是什么？

问题三：你的企业应该是什么？

到底是务虚，还是务实

正是这些最基本的问题，可能被很多企业家视为“务虚”的问题，却成为现代企业从幼稚走向成熟的关键所在。回顾过去，近百年的现代企业成长历程，每每到了企业生死攸关的时刻，出得最多的问题和差错恰恰和这三个问题有关。

比如安然。谁也不会想到，当年赫赫有名的世界 500 强企业，在一夜之间垮塌。企业垮塌原因的源头即是企业对这三个问题的漠视与背叛。对企业来说忘记原点与本分则是最大的背叛，背叛的后果往往是倾家荡产。

比如雷曼。作为金融危机的标志性事件，雷曼破产被更多地解读为美国次贷危机的牺牲品。尽管我们丝毫不怀疑在大的市场环境面前，公司所能积极争取的突破并不多，但对于雷曼经营方式以及战略扩张的反思，还是让我们看到了德鲁克那三个经典问题的影子。

比如三鹿。或许它的规模不能和安然、雷曼这等“巨无霸”相提并论，但三聚氰胺事件已经成为中国企业经营危机的缩影。追逐利润的单一动机，在丧失起码的商业底线和企业基本宗旨的情况下，如一匹脱缰的野马，肆无忌惮、横行霸道，天理与良知被置于利润的铁蹄之下。遗憾的是，三鹿是什么，三鹿将是什么，三鹿应该是什么，这些问题可能根本没有人来回答。如果仅仅认为“企业就是赚钱机器”，那谁还会把企业当成一个有性格、有成长阶段、有健康底线的“企业人”来看待呢？

救火不是解决危机

还有很多案例可以为我们佐证，但可惜的是，每一次危机都在救火中

草草收场，灭火成了危机的全部，当火被止住之后，危机被宣告结束。接下来登场的往往是下一次危机的循环，很少有人能在危机解决之后，反思企业真正的问题所在。

当有人胆战心惊地提出这三个问题时，要么被当成“理想化”，遭遇老板的一顿“板子”，还要被扣上“不现实”的帽子；要么被简单化处理，仓促之下拿到答案，而内心的潜意识却在说：这些问题还用思考吗，太简单了。在大多数情况下，企业被务实地简单化为赚钱机器，保养与维修的前提永远是如何赚更多的钱。如果它被判断为不能赚钱，这台机器被折现、变卖、破产的可能性就逐渐加大。在追求管理工具、流程、技能、方法等实用主义的含义下，企业人格化的一面荡然无存。

你的企业是什么

如今，当中国企业遭遇转型之时，恰恰需要在十年、二十年、三十年创业之后，回过头来仔细回答这三个基本问题。而我们最新的研究表明：这三个问题是涉及企业战略制定的关键环节，如果这三个问题回答不清楚，企业的使命、愿景、核心价值观、战略目标就都是无水之源。

先来看第一个问题：你的企业是什么？

德鲁克将这一问题又细分为三个基本问题：

(1) 谁是我们的客户，谁是我们的“非客户”（这个词是德鲁克创造的）？

(2) 我们的客户在哪里，怎样才能找到他们？

(3) 我们的客户买什么，他们为什么买，怎么买？

要回答“你的企业是什么”这个问题，有三个重要的假定基础：

第一，关于环境的假设。应分析的问题如下：

✓ 市场有多大规模？

✓ 客户有哪些特点？

✓ 市场是我们原来认为的那样吗？

✓ 谁在做上下游，他们为什么会存在？

✓ “非客户”为什么不买我们的东西，他们愿意买什么？

第二，关于核心竞争力的假设。应分析的问题如下：

✓ 企业最擅长什么？

✓ 为了赢得领导地位，企业组织的核心能力是什么？

✓ 如何用最少的努力超越对手？

✓ 我们在哪些领域确实做得好，在哪些领域应该做好但现在还没做好？

✓ 如何测量客户满意度？

第三，关于使命的假设。应分析的问题如下：

✓ 企业使命与客户价值的关系是什么？

✓ 如何实现企业的使命，途径是什么？

✓ 如何从“我们想卖什么”转化到“客户想买什么”？

不仅仅是改善

我们更愿意引用德鲁克关于管理创新的话作为第一个问题的结尾：“对企业而言，仅仅提供一般经济的产品和服务是不够的，企业必须提供更好、更经济的产品和服务。最有成效的创新是某种不同的产品或服务，它可以创造新的潜力或满足，而不仅仅是改善……不创新的企业难以为继，不回答‘企业是什么’这个问题的公司将难以生存。”

客户决定你是谁

在回答第一个问题时，一定有很多企业家会问：“我们的企业是什么，我们自己心里清楚，但即使明确这个问题，能解决企业眼前的利润和长远的生存问题吗？”

显然，我们在回答第一个问题时，既不能拍脑袋痴心妄想，也不能完全从自己出发自以为是。问题的焦点仍然在客户，德鲁克在提出这三个问题前，首先告诫我们的是：企业的宗旨是什么？他给出的答案是创

造客户。

所以，如果在回答企业是什么的时候，没有把客户的因素考虑进去，或者没有考虑如何创造客户或者创造需求，那么所有的理想就是空想。激情与美好替代不了残酷的现实，甚至在创业之初就已经被现实折腾得“体无完肤”了。

还会有身经百战的企业家问：“客户决定我是谁？那我怎么确定客户想要什么呢？况且被客户拒绝对于企业而言如家常便饭，指望客户亲口告诉你怎么样赚他的钱，简直就是痴人说梦，实用主义才是企业的经营之道。”

实用主义果真如此吗？

企业真正的实用主义之道

实用主义自然应该是企业的生存之道，赚钱也应该是企业存在的目的之一，这点丝毫不应被否定和怀疑，不然企业就容易成为“理想国”，根本谈不上业绩的产出，更谈不上企业的生存。但利润之源只有客户，如果企业的利润不是来自于客户，那么德鲁克对于“企业”的这个称谓就可能不太适用于某些公司。在德鲁克看来，称呼他们为“小业主、作坊主、个体经营者”可能更为贴切。

有的企业规模早已过百亿、千亿销售额，甚至早已经在世界 500 强排行榜上声名显赫，但当我们拿德鲁克的问题去审视企业的现实经营时，你会意外地发现，有的企业可能是靠着垄断资源获利，基本不存在销售与创新（这两个职能恰恰被德鲁克视为企业最根本的两个职能），所谓的销售因为其垄断地位而获得（专有权、专营权、专属权）。在奇货可居的状态下，消费者没有选择的权利只有购买的义务，它的业绩再好都不足为怪，想涨价就涨价，想限售就限售。而如果消费者连基本的选择权都没有，那这样的企业称呼它什么更合适呢？

对于现实意义上的企业而言，真正的实用主义之道，永远是围绕客户，围绕客户需求。皮之不存，毛将焉附？

我们的企业将是什么

现在，让我们转向德鲁克的第二个问题：我们的企业将是什么？德鲁克对此的解释是：这个问题针对的是适应预期的变化，是持续修正和发展企业。

所以，理解这句话的基本入口是：预期、修正、持续。

所谓预期，其核心是企业对于未来行业趋势和客户需求的判断与定位。而预期的关键仍然是关注不断变化的客户需求，要把客户的喜新厌旧理解为需求的调整，要把客户的拒绝与冷漠理解为需求的变更，要把客户没有买单理解为企业没有跟得上客户的预期。在调整客户预期还是调整自我预期的问题上，选择往往应该是后者。

所谓修正，其核心是根据客户预期的变化调整自己的行动。既然企业的宗旨是创造客户，那么如何修正自己来适应客户的变化，才是问题的关键所在。战略重点要不要调整，执行环节是否需要变更，这些修正很具体，涉及内容也很庞杂，尤其需要有快速而灵活的反应能力。所以，你会发现，那些对市场与客户反应灵敏的企业，及时嗅到了客户的味道，修正自己换来了客户的买单。当企业有资格进入客户的视线并成为客户的选择时，企业也同时获得了帮助客户创造新需求的资格。

所谓持续，其核心是企业的业绩增长质量。业绩的偶然上升或下滑不能说明什么，但如果业绩的创造与持续不能关联，这样的业绩就是昙花一现。“忽悠”这个词之所以盛行，那是因为客户偶尔也会被一些企业的甜言蜜语所欺骗。那个时候，“企业是什么”的问题容易被遗忘，在暴利面前利润成为所有的目的和结果，而客户仅仅变成了获利的工具。这样的企业，已经与其宗旨渐行渐远了。

决定“企业将是什么”的四大因素

(1) 市场趋势与市场潜力：假定市场容量、规模与技术没有根本性变

化，那么需要认真思考的是：

- ✓ 在今后的 5~10 年里，预计我们公司的市场能有多大。
- ✓ 客户的需求会趋向哪些变化，导致这些变化的因素是什么？
- ✓ 应当警惕如何避免当年 IBM 在大型机上的偏执在我们的公司上演。
 - (2) 市场结构的变化：这里也包括竞争对手的变化，主要关注点是：
 - ✓ 从卖方市场到买方市场有哪些变化？
 - ✓ 从传统市场到新兴市场有哪些变化？
 - ✓ 从国内市场到国际市场有哪些变化？
 - (3) 创新：仍然要强调的是，创新与营销是企业的两大主要职能，包括：
 - ✓ 哪些创新将改变客户的需求？
 - ✓ 哪些创新将创造新的需求或者消灭旧的需求？
 - ✓ 哪些创新将创造客户需求的新方式，改变他们的价值观或者给他们带来最大的价值满足？
 - (4) 客户的需求：包括已经满足的需求和没有满足的需求，其中：
 - ✓ 在已经满足的需求中，哪些存在改进的可能，如何改进？
 - ✓ 与竞争对手相比，客户更认可他们创造的哪些客户需求？
 - ✓ 哪些需求还没有被我们挖掘出来，但已经被行业里的先行者实践？
- 在没有分享第三个问题之前，留给各位管理者的问题是：在“企业是什么”和“企业将是什么”的问题上，是什么造成了企业对于利润的短视，又是什么在决定着战略目标难以落实？

不想当将军的士兵不是好士兵

一直以来，想不想当将军，成为很多企业衡量员工是否值得培养的关键标准。在企业看来，如果一个员工到这家公司只是为了谋个生计，那么企业与员工之间就只是纯粹的交易关系。既然是交易，那么“利用与被利用”就成为彼此关系的真实写照：企业利用员工赚取利润，员工利用企业平台获取利益和经验。

一般而言，这种关系很难持续下去，马斯洛的五大需求层次早就告诉我们：除了物质，人还需要追求尊重、归属感、成就感、自我实现。无论对于员工还是企业，如果彼此的尊重、归属感、成就感不能实现，那种赤裸裸的商业关系最终会因为彼此的失落感而被解除。如同相爱不一定结婚，但结婚必然要求两个人相爱一样，不然这样的婚姻很难维系下去。只有经历平淡的粗茶淡饭，才会知晓婚姻的真谛。

所以，问题的关键不在于想不想当将军，而是想当一个什么样的将军，做将军对自己意味着什么，以及如何实现从士兵到将军的意愿。对于企业而言，虽然没有公开提出来，但每一家企业都有愿景。问题在于：企业想要一个什么样的愿景，这个愿景对企业家和企业意味着什么，以及如何让愿景从理想变成现实。

这将使我们回到德鲁克的第三个问题：我们的企业应该是什么？

愿景不是赚取利润，而是要为赚取利润做点什么

要实现愿景，必须要有一些硬性标准。企业的理想之所以现实，那是因为它们必须经历残酷的市场检验。如果这些愿景过于理想化，碰得企业“头破血流”还是小事，破产倒闭都很正常。竞争的实质在于，市场那只看不见的手，随时随地都在筛选符合其规律发展的选手，入选者必须要达到一个底线：收益大于等于平均利润。如果这个底线没达到，那么对于市场而言，它会理解为你的能力欠缺，要么需要继续“培养”，要么直接给予淘汰。这个时候再谈愿景，无异于南柯一梦。

所以，我们在对待利润之时，应该把利润理解为一面镜子。这面镜子折射出的是企业的自身状况、精神风貌等各项指标，这些指标帮助企业及时调整自己的脚步，起到预警、反映、调整的作用。而利润绝不能被当成目的，就好像如果一个人的所有行为都是为了镜子中的自己更漂亮的话，那么他不仅活得很累，更容易迷茫。

如果利润被企业当成目的，那么最大的问题在于，企业极有可能拿不到利润。因为利润的产出有其必然的投入产出规律，就利润要利润一定没利

润，片面追求结果却无视成就结果的原因，只能是缘木求鱼，不得其果。

有必要提醒中国企业的，德鲁克的“我们的企业应该是什么”的问题，就是在表达愿景，而我们必须要明确的是：愿景不是利润，而是要为赚取利润做点什么。之所以很多企业在愿景这个问题上摔跟头，其根本原因就是，将利润本身当成了愿景。

梦想有多远，我们就能走多远

这句话曾经是国内某家烟草公司的经典广告语。在企业家那里，梦想往往被当成一个个具体而又现实的目标。在《管理实践》中，德鲁克是第一个提倡目标制定的人。按照德鲁克的说法：“企业及其宗旨和使命的基本定义，必须转化为具体目标，否则它们仍然是深刻的见解和美好的意图，永远也不会变成现实。”

于是，在中国的企业实践中，我们逐渐懂得：目标不是结局，而是方向；目标不是命令，而是承诺；目标不会决定未来，而是调动企业资源和活力创造未来的手段。在实践中，我们总结出的原则也包括：

- ✓ 目标必须体现公司的基本战略；
- ✓ 目标必须是可操作的，必须转化为具体的指标和任务；
- ✓ 目标必须集合企业各种人力资源、资金及其他工具，整合资源以发挥最大价值；
- ✓ 目标不仅在企业层，还必须到部门层、个人层，也就是“千斤重担众人挑，人人头上有指标”。

营销与创新，决定“企业应该是什么”的两大职能

对于企业而言，目标有多种，而关乎“企业应该是什么”的，主要有两大职能目标：

第一，营销目标。每一个企业对于营销目标都要回答两个主要问题：企业应专注于为客户提供什么价值；企业应该成为哪些市场、产品、服务

中的领先者。

营销目标又可细分为：

✓现有市场中的现有产品和服务。表现为预期地位、市场占有率、销售额等。

✓新市场中的现有产品和服务。参照直接和间接竞争对手的市场数据，分析和确认在新市场中，企业现有产品和服务所占的百分比。

✓应该放弃的现有产品和服务。由于技术变革、市场发展趋势、客户需求变化，结合企业战略的调整，企业是否应该放弃现有产品和服务，或者应该采取何种方式、方法放弃。

✓现有市场上所需要的新产品。现有客户群有什么需求上的延伸或变化，企业是否注意到这种变化，并将这种变化应用到现有产品或服务的革新或者新产品的开发上。

第二，创新目标。根据德鲁克的观点，创新主要有三种类型：产品或服务创新，主要围绕产品业务链的开发与延伸；社会价值创新，主要围绕消费者在价值观、理念、消费趋势等方面的变化进行创新；管理创新，主要是企业为了满足消费者不断增长的新需求，在内部的组织管理、服务等方面进行技能或活动上的创新。

我们认为，以下领域的创新是中国企业转型时必须关注的：

✓为达成年度业绩目标所需要的产品或服务创新；

✓为应对过时产品或服务所带来的技术或其他产品创新；

✓为对应市场预测或战略预期带来的消费者趋势变化所需要的进步与创新；

✓为达成营销目标所需要的流程再造、渠道变革、价格策略、服务升级等层面的创新；

✓为应对企业战略转型，企业在内部文化、组织、劳资关系等层面的创新与进步。

时势造英雄，而不是英雄造时势

市场趋势永远是企业战略决策的重要因素。比如外部环境的哪些变化会

对企业的特征、使命和宗旨产生影响？这些趋势和变化给企业带来了哪些机会和限制条件？企业如何据此调整自己的预期和目标以及内部的管理分工？

因而，在回答“企业应该是什么”的问题上，根据市场趋势的变化，对于愿景的描述应该包括四大特征：

- ✓ 它指明了企业未来战略方向——定义未来3~5年的业务构成；
- ✓ 它确定了企业所从事的业务活动及范围；
- ✓ 它定义了企业未来的市场定位及目标客户群；
- ✓ 它指明了企业希望自己成为什么样子。

这些问题在现在看来似乎乏善可陈，然而正如很多成长中的企业家所言，在遭遇失败之后才明白德鲁克关于“企业是什么，企业将是什么，企业应该是什么”这些问题的至关重要性。单纯对利润的追逐极容易让企业沉溺于获利的快感中，却忽略企业的宗旨是创造客户，是满足客户需求。

任何在客户需求层面的错误，都会让企业付出重大代价。当年的施乐在打印机战略上的一意孤行，IBM在大型机战略上的孤注一掷，摩托罗拉在铱星项目上的巨额亏损，可口可乐推出新口味可乐的失败，这些行业巨头都有过类似的教训。之所以称这些行为是教训，不是因为它们为此付出了利润上的惨痛代价，而是因为它们忽略客户需求，与客户价值渐行渐远。当它们开始回归客户价值，再次关注客户需求之时，它们的复兴也就开始了。摩托罗拉2010年成就战略转型，开始扭亏为盈就为我们提供了又一个关于“企业应该是什么”的标准样板。

战略转型，任重而道远。

第六节

转型十大方法之六——防火还是救火

为什么预防企业的“内讧”比“救火”更重要

在企业中，当你无论做错做对，都会有人和你过不去时，所谓的“内讧”已经在隐约酝酿，而主角则多是不同利益派别的“代言人”。

当年的柳传志与倪光南、李东生与万明坚，还有今天的黄光裕与陈晓、任正非与孙亚芳（华为公共关系顾问公司华瑞国际传媒亚洲有限公司此前向媒体发布声明，说有关华为高管内讧消息纯属捏造）等，无论对他们之间矛盾的传言是谣传还是事实，都给中国企业带来极大的冲击。

无论是从规模还是从品牌影响力来看，联想、TCL、国美、华为至少走在了大多数中国企业的前面，但它们却依然无法避免“内讧”所带来的困扰。按照东方文化的逻辑，英雄若死在疆场当属伟烈，但若死在自己人的“内讧”之中，未免有点“出师未捷身先死”的遗憾。但中国上下五千年，英雄未献身疆场却亡于“内讧”的先例比比皆是。《三国》、《水浒》、《隋唐英雄传》等小说，都给我们展现了许多个活生生的先例。那些英雄或被暗算，或被出卖，或被殉葬，或被利用，他人的阴谋诡计往往得逞，纵使英雄们心有不甘，也只能在闭上眼睛的那一刹那说一句：天杀的“内讧”。

每年中国有多少家企业因为“内讧”而“死亡”？目前还没有确切的统计数据，但商务部之前对于家族企业的统计数据显示：中国内地每年新生 15 万家家族企业，而同期每年死亡 10 万家，有 60% 以上的家族企业在 5 年内破产，85% 的家族企业在 10 年内“死亡”，企业平均寿命也只有短短的 2.9 年。在企业“死亡”原因之中，除了常见的战略决策失误、缺乏核心竞争力、缺乏人才与团队等常见原因之外，企业内部的矛盾与争斗也是引起企业“死亡”的关键。

如果企业没有一套关于“内讧”的预防、控制、解决机制，那么在

“内讧”面前企业就只能寄希望于当事人的良知。只可惜 99% 的情况下，利益面前的人们往往会失去理智，要么全部得到，要么完全毁灭免得留给对手。这种鱼死网破的“零和”思维，封堵了任何双赢的可能，落得个你争我抢、你得我失、你赢我输的“内讧”怪圈，所谓的公司业绩也就成了水中月、镜中花。

对于“内讧”的经典解释是：集团内部由于争权夺利等原因而发生的冲突或战争。由此而言，要解决企业管理中的内讧问题，核心在利益，关键是标准，而解决则要靠环境和机制。

利益入口：大河有水小河满，大河无水小河干

这仿佛是不言自明的道理，但恰恰又是内讧的死结。对于利益的争夺，人们往往在意的不是绝对公平，而是相对公平。

比如，两个能力相差很大的员工，一方自知能力远不能与对方相比，因而无论内心如何不情愿，也要接受能力强的员工拿到的利益要比自己多这样的现实。但如果两人能力相差不多，或者就两个当事人看来，一方的能力要优于另一方，在这种情况下，稍微有些差别的利益分配，就会导致获得利益相对较少一方的强烈反应，如鲠在喉，不吐不快。当这种反应从意识转化为行为时，大多数表现为：只要获得利益相对较多的一方提出意见和建议，另一方获得较少利益的同事就提出完全相反的意见，用唱反调的方式来表达自己的不满与愤懑。这个时候请绝对相信，情绪完全战胜了理智，感性已经打倒了理性，妄图劝说那位不满的同事冷静下来于事无补，不解决他内心中的心结，事情便无法有效解决，所谓的“内讧”随即产生。

心病还需心理医生治。对于他们的主管来说，在很多情况下“和稀泥”都是最终的解决方法，但事实证明，各打五十大板的方式或许可以暂时平息争论，而内心的纠结还是没有解开，下一次双方的矛盾必将以更加激烈的形式爆发。最佳的解决途径是，首先倾听双方的意见，了解他们为何有如此不同的看法，然后告诉双方，公司在利益分配上的标准是什么，

原则是什么，他们两位过往的哪些事实和数据符合这些标准和原则，以及作为主管，你的意见是什么。

有标准、有事实、有结论，这样的沟通或许还是不能让获得相对利益较少的人满意，但至少可以让原来的“模糊地带”暴露在阳光下。标准对错还可以再讨论，但至少有了一个相对公平的标准，但这也总比没完没了、严重影响士气、分散团队精力的内讧要强很多。

环境入口：形式公平第一，内容公平第二

公司有什么样的环境，员工就会有什么样的行为。这里的“环境”更多的是强调公司文化。如果公司本就存在“小道消息”、“红眼病”、“老好人”等这样的生存环境，每天谣言满天飞，到处都有人“扯闲篇”，那么在这样的环境下，内讧的形成就有着得天独厚的环境基础，不发生内讧反而是一件奇怪的事情。

如何减少公司的种种潜规则，让一切尽可能呈现在阳光下，减少权谋与阴谋的生存空间，从而让内讧没有生存的“氧气”？

要打造的企业环境有很多，但其中最为重要的是，打造公平开放的企业文化。如果企业中大量存在“模糊地带”，高管们习惯于“从中斡旋找平衡”的话，员工有这样或那样的内讧就很正常。所以，破除内讧的环境的突破口就是建立公平开放的企业文化，第一步是“形式公平第一，内容公平第二”。

看到这句话，有人会问：光做到形式公平，不管内容公平，不就成了形式主义了吗？这样的疑问很对，但有一个事实需要大家明确：大多数企业发生内讧的原因，往往首先不是因为内容不公平，而是因为根本就不存在让所有员工公平相处的形式！比如周例会，有多少公司常因例会“没有效果”的理由而放弃？“没有效果”并不是因为例会本身的形式不好，而是因为大家没有坚持。“没有坚持”的原因又往往是“公司要内容，不要形式”这等冠冕堂皇的理由！

每一次都想要好内容，但每一次都反感形式本身，这样的例会怎能有

效果？其实，哪一家公司不想要“内容好的例会”，但核心问题是，没有对于例会形式上的坚持，哪会有例会的内容？谁不想直奔结果？但问题是，有没有直奔结果的条件。内讧也是如此，如果没有公司公平开放的形式，就不会有公平开放的内容，内讧的土壤就会滋生，个案演变群发，内讧成为耗尽企业内功的“散功剂”。

仅落实这两点还远远不够，企业的内讧更需要预防和机制性的解决方式。在有关企业内讧问题中，人性问题占了十之五六，但至少以上两点可以成为解决内讧问题的突破口，哪怕我们先尝试其中的一条。

在解决内讧问题上，我们总要先“迈条腿”吧，先别管是左腿还是右腿。

第七节

转型十大方法之七——“挤泡沫” 与“散浮云”

为什么企业在转型时要先“挤掉泡沫”，再“驱散浮云”

现在，连“神马都是浮云”都可以成为网络流行语（原意为：什么都是浮云，因为采用某种输入法输入的缘故，拼音全部打出来就成为“神马都是浮云”），足以见事件营销的威力。按照这个逻辑，既然“神马”都可以成为“浮云”，估计“神猪”、“神牛”、“神羊”之类都可以，那“浮云”又是什么呢？

至少，从管理的角度看，“浮云”代表了那些“形式美丽却又难以落地”的所有人和事。企业中最著名的“浮云”莫过于那些复杂的流程和制度。这些要么是经过团队的经验教训积累起来的机制文本，要么是花重金请第三方咨询机构量身定制的流程规章，往往在半年之内，就以“自由落体的速度”失去效力：要么被束之高阁，尘土与文字一起被封存在档案柜里；要么企业的管理者又有了新的想法，还没有散去墨香的文本又成为“过程稿”被推翻。

这样下来，制度和流程也就成了一些企业装饰门面的“化妆品”。既然是化妆品，可以今天选择玉兰油，明天选择碧欧泉，后天选择娇韵诗，于是制度还真的变成了“浮云”：看起来很美，但不清楚明天飘到哪里，不清楚明天是否还是同一块云。

还有一些其他形式的“浮云”。比如对于企业的战略规划，想是一码事，做是另一码事，企业战略规划的制订寄希望于行业发展趋势。所有的规划都建立在这样的假设之上：新客户一定可以再开源，老客户一定可以再消费，团队能力一定可以再提升，管理水平一定可以再上台阶。而当现

实统统不能满足这些假设的时候，战略规划如浮云一般，来的时候兴冲冲，走的时候灰溜溜。

与其说是浮云，不如说是泡沫。气象学家曾经告诉我们一个名词：厄尔尼诺效应。

我们在企业中所指的泡沫，是“厄尔尼诺效应”在企业中的表现方式。我们发现，企业中的“厄尔尼诺效应”早就已经开始弥漫。

刚开始创业就已经未老先衰，销售额刚有突破企业领导就开始颐指气使，企业在市场上还未完全立足就开始讨论论功行赏，这些都是对于企业而言错位、失调和异常的“厄尔尼诺效应”。当企业中的资源配置出现错位时，不要说效率低下，就连产出也受连累，内耗大大提升，浪费会成为必然，所有的行为都在指向一个状态：异常。

中小企业常见的“厄尔尼诺效应”有以下三种，涉及企业中的各个方面。如果能解决这三大类问题，至少可以将企业的运营效率提高一倍以上，更难能可贵的是，企业的资源配置会重新归位，达到资源配置最大化的目的。

一、用人的“厄尔尼诺”：一相情愿的单相思总会因对方的不领情而备受打击。

举个例子，优秀员工就该被提拔为管理者吗？这个问题在很多企业看来实在多余，因为不提拔为管理者怎么能体现公司对他的认可和重视呢？但如果我说，不是所有的优秀员工都愿意成为管理者，你相信吗？

其实，优秀员工未必就适合做管理者。做好自己，绝不等于做好团队；让自己的行为优秀，不等于可以打造一支优秀的团队。况且，优秀员工的个人执行能力，在其成为管理者之后，很可能会成为一种阻碍：因为个人能力太强，所以看到下属做不好的时候，第一反应就是亲自动手做，这样做或许可以短期提高效率，但这既挫败了这位下属的积极性，使下属受挫感增强，又可能导致员工与管理者的对立——你这么有能耐，干脆你自己做部门所有的事得了，还要我们干什么？

因此，当这位优秀员工不愿意做管理者，或者说不适合做管理者的时

候，领导要谨慎，不要制造用人的“厄尔尼诺”，那样不仅会造成当事人的被动和无助，还会带来部门成员的连锁反应。况且这种“一相情愿”总会以失败而告终。

二、营销的“厄尔尼诺”：客户绝不会为你的产品买单，而只会为他的需求买单。

“我的产品这么好，客户一定喜欢！”这话听起来会让你觉得企业对自己的产品信心十足。这当然无可厚非，可是有一个前提，那就是你的产品可以满足客户需求。如果这个前提不存在，那么无论你的产品多么好，都是从“自我”出发，而往往没有把客户需求放在眼里。一旦你不能将客户放在眼里，业绩从何谈起？

可企业偏偏喜欢推销自己的产品，怎么看怎么喜欢，至于客户的需求到底是什么，客户为什么埋单，如何埋单等等问题，就鲜有人问津。仿佛企业的使命就是生产出若干产品，然后客户一定会来买。如果销售这么容易，那么企业业绩的持续增长就一定不是问题；但事实是，如果不考虑客户需求，那么问题不但不会减少，反而越来越多。要提醒大多数中小企业的是：如果你不是中石油、中石化这类压根儿就不用为销售操心的企业，就不如干脆先学会为客户服务，先老老实实地了解清楚客户需求再说。如果没有适应客户需求，那么产品存在的价值就无从谈起了。

别指望客户会帮助你成为世界 500 强企业，也别指责客户经常“朝三暮四”。其实客户无非是在不断地寻觅能够满足他需求的产品或服务，这是上帝赋予客户的“神圣职权”。也正是因为客户享有这个权利，才使得市场竞争成为现实，也使得那些根本没机会成为中石油、中石化的大多数中小企业有了更多上升和脱颖而出的机会。

三、管理的“厄尔尼诺”：该授权的授权，该分权的分权，该集权的集权。做管理不是拍脑袋、想当然，而是要对结果负责的高度理性行为。

授权和分权有什么区别？相信很多管理者对于这两个词是同等对待的。从管理学的角度而言，授权是指接到上级的命令，在某些事情范围内按照某种原则行事，执行的价值大于实际操作；分权则是将公司某一个部

门的工作外包给一个人，他对有关该部门的所有业绩结果负责。

集权就比较简单了。集权唯一的好处是，可以使采取集权的领导高效、快速的处理问题，但“暴君对暴民”的逻辑也会随时起作用。员工在执行层面发挥的作用会有很大提升，但对于一些涉及战略、营销的企业，会面临员工参与度低的尴尬状况。一旦大家都成为机器，最大的可能就是：员工的某些工作会部分外包给机器，而自己擅长的领域会有所变化。

如果靠直觉来判断和启用人，不去理会启用的人是否适合、该做什么等这些问题，那么最后就会出现管理上的“厄尔尼诺效应”。同时，如果企业不知道什么时候授权，不知道什么时候分权，不知道什么时候集权，那么问题就大了，就会遭遇公司管理中的厄尔尼诺现象，非得靠改革、转型与系统提升来改变公司状况了。

除了在企业中存在的三大“厄尔尼诺效应”以外，中国企业在最近几年又开始被另外一个“泡沫”所吸引，那就是：高铁综合征。

“超英赶美”的雄心壮志不断被国人变成现实。“超英赶美”最早的主角是钢铁，后来是粮食，再后来是航空航天，到了最近几年，上镜率最高、被提及率最高、镜头占有最多的莫过于“中国高铁”。

人们会用“贴地飞行”来形容中国高铁不断刷新的行驶速度。高铁行驶速度一开始的纪录是300公里/小时，后来是京津高铁的最高时速350公里/小时。再后来的目标是400公里/小时，结果武广高铁跑出了394公里/小时的神奇速度。不久之后，这一纪录又被刷新，先是沪杭高铁跑出416.6公里/小时的超高速，之后京沪高铁在山东枣庄至蚌埠段则达到了486.1公里/小时的“天文速度”。

电影《无极》中曾有句经典台词：真正的速度是看不见的。而中国高铁则用事实告诉我们：真正的速度还是看得见的。

速度有了，价格也不含糊。某些路段超过千元的豪华卧铺价格竟让同一路线的飞机票价（经济舱全价票）相形见绌。原来的“非高速”列车，因为有了“高速”的出现，“自觉”减少了原有路线的行使频次。“快”成为票价高的唯一理由，因而无论人们如何抱怨自己“被高速”，我们所看到的依然是：速度还可以更快些，价格还可以更贵些，卧铺还可以更豪

华些。

“被高速”、“被高价”、“被豪华”，仿佛赶鸭子上架一般，消费层次一下子从“绿皮车”进化到“子弹头（高铁动车的标志形象）”。一夜之间让乘客感觉宛若是在欧洲搭乘“欧洲之星”，或者是在日本乘坐新干线。可当出了车厢却又要体验人群的拥挤，在人头攒动中寻找行进的缝隙时，我们又被无情地打回现实：原来，提速的仅仅是高铁，与站台和服务无关。

目光回到企业，你会发现有些问题与“高铁”的问题出奇的一致：ERP 上了，财务审批流程加速了，可手工年代的错误依然还会在财务人员身上发生；公司的办公地点终于搬到市中心豪华的甲级写字楼，电脑全换成英特尔最高级处理器，可销售团队的问题依然如故，业绩提速了，可利润下来了；大家的头衔都带“总”了，总监、总工、副总经理、副总裁，虽然有了相应的职位和权力，但是人的屁股还是坐在原来的位置上，思维方式和做事方式还是停留在过去，有名却无实，企业仍旧按老一套方式运转。

这就是所谓的“高铁综合征”。企业只注重某个硬件水平的提升，但却忽略了相应的配套因素（尤其是团队能力、管理水平、运营流程）的水平提升。如同由长短不同的木板围成的木桶一般，长板突出，可短板依然矮短，这样的木桶能装多少水？同样，类似这样的企业又能赢得多大的竞争力？

企业“高铁综合征”一：欣赏总看得见的“体系”与“证书”，却忽视看不见的能力增长与持续发展进程。

上 ERP，不代表你的管理水平 ERP 了；上 CRM，不代表你的销售团队的客户管理能力达到了 CRM 的水平；通过 ISO 系统的认证，不代表你的管理思维与运营水平已经达到了 ISO 系统的标准。

证书拿到手，仅仅是第一步。如果把证书当做换取客户信任的工具，那么这样的证书接下来所获得的待遇，就是在需要的时候被请出来“见证”一下企业的相关水准；如果把证书当做提高公司和团队管理能力的起点，并按照证书的要求对管理模式、方法、流程进行固化，就不会让企业

“重硬件、轻软件”。盲目地将企业进行认证，到头来却使证书成了“摆设”，为此而付出的成本每次都会成为企业难以追回的“学费”。

企业“高铁综合征”二：在意一夜之间成名和成名时客户的疯狂追随，而不在意脚踏实地地积累经验和持续不断地对工作和产品的改进。

这里有一个最典型的例子。比如你要把公司产品品牌广告打到央视，且不说花费不菲，即便你完全不在意花费的广告费，而且哪怕该广告天天占据央视的黄金时间，也不代表你的产品管理和质量管理达到了品牌应有的高度，无论你的产品销量在短期内如何领先。

反而，恰恰当你的产品销量持续扩大，消费者对你的品牌“趋之若鹜”的时候，才更应该警惕“金玉其外，败絮其中”的现象在自己身上发生。所谓期望越大，失望越大。当消费者的失望到了一定程度，他会在一转念间把你抛弃，而你之前因为品牌大红大紫所带来的产品暴利，终将要还给市场。

在这个问题上，相信“上帝是公平的”，至少可以让你保持一点难能可贵的清醒感。

企业“高铁综合征”三：在意销售额、客户量等数量型外延增长指标，而不在意销售利润、客户平均消费次数等质量型内涵增长指标。

有质无量，小作坊；有量无质，加工厂。

这两句话其实概括了两类极端企业的不同特征。手工要精细，但这也带来了生产速度的减慢。因为企业量产小，所以会导致规模效应和规模优势无法呈现。而且企业会过多地把希望寄托在能人身上，一旦能人出问题，企业会面临后继无人的困境。很多老牌小作坊为什么不能基业长青，问题就在这。

标准化解决了量的问题，也解决了企业对于客户需求的持续满足问题，但却往往会忽略能力、水平等内涵型问题。标准化开源，标准化生产，标准化销售，标准化服务，可以解决大多数客户同时发生的诸多问题，但也降低了对员工的要求。这样做的后果往往是，企业对于销售利润、平均消费次数、团队竞争力、产品独特性等核心问题充耳不闻。如果

企业还处于快速成长阶段倒还不要紧，一旦进入“盛年”需要转型，那么这个过程就会成为企业转型的强大阻力。国内无数企业都在面临从数量到质量的转型，而国家提出的“转变经济增长方式”意即此。

谁都期待企业发展有如高铁般的速度。速度当然很重要，而且是打败对手的强大武器，但同时我们要提醒自己的是，速度有了之后，软件层面的东西一定要跟上，甚至要超过硬件的提升水平。不然“小牛拉大车”的故事又将上演，别再穿着西装革履却做着中世纪的手工活儿了。

回过头来，“神马”也并非等闲之辈

“神马都是浮云”这句话在企业中的解读往往是：很多被寄予厚望的空降兵或职业经理人（所谓的“神马”），最终的表现令人失望，败走麦城（成为“浮云”）。

其实决定“神马”最终能否成为“浮云”的关键，取决于“神马”（空降兵或职业经理人）与公司文化的融入情况。如果企业邀请空降兵或职业经理人的目的是改进公司文化，那么企业团队要不要改进自己，向空降兵或职业经理人代表的文化靠拢，也是决定“神马”能否成为“浮云”的关键。反过来，如果空降兵或者职业经理人自恃有“高一级的文化”，拒绝正视公司现有的团队和文化，以高标准自居，那么最后的结果往往是一拍两不合，曲终人散。

还有一类“神马”是公司的创业元老们。当年的他们，不愧为“神马”的称号，“南征北战，开疆拓土”，创造了无数个市场占有率和销售额的神话。正是因为这些因素，让企业度过创业期进入高速成长期。然而，滑稽的是，成就一个人的东西往往也是他再向上突破的最大瓶颈。“神马”们如果长期躺在功劳簿上，满足于现状，再没有任何进取心，仅仅成为办公室里的“权贵”与“官僚”，那么不仅“神马”的身体不会像原来那样健硕，对客户和团队的傲慢与偏见也会与日俱增，他们相互之间用来比较或炫耀的往往是资历、投资的多少、收藏品价值等问题。长此以往，“神马”变成“浮云”才怪。

如何阻止“神马”变成“浮云”，进而实现企业业绩的持续增长？

方法一：“神马”永远告诉自己只是马。不要迷恋“神马”，“神马”只是传说。

一个人或企业成熟的最大标志之一就是有自知之明。“成熟”之所以难，是因为人们习惯了只有从镜子中才能看到自己，而这个“镜子”可能是身边的同事，可能是行业中的惯例、标准，也可能是工作中出现的问题和困难。当有朝一日，“神马”不再是职场中的新手或者创业期的新进入者，转身成为有经验的管理者或者养尊处优的董事会成员时，似乎就在一瞬间，身边的“镜子”全都没有了：身边的同事成为自己的下级或者已经离职；公司成为行业中的老大，开始成为标准的制定者，突然之间没有了榜样；进入快速成长期之后，职位的提升让其越来越远离一线，也就远离了“活生生”的实际和更具细节的问题。

镜子没了的最大后果是，无法看清自己。于是自己慢慢感觉更像“神马”，再加上身边那些各怀不同目的的人的恭维，想不成为“浮云”都难了。

而如果一个人照镜子时看到自己的问题，但却把责任归结于镜子的话，不是自欺欺人又是什么？一个自以为是的“神马”注定只能成为“浮云”，而且是那种转瞬即逝的“浮云”。

方法二：在成为“神马”前，出现“狼”的追赶，危机感永远是使“神马”不会变成“浮云”的最佳武器。

没有了方向和路径，“神马”也会经历一段彷徨期。这个阶段很微妙，如果企业出现更具重量级的同事，那么“神马”的这段彷徨期很快会过去；如果企业突然从行业老大的位置上跌下来，那么“神马”也会在与竞争对手的对抗中清醒过来；如果企业的领导人还是继承创业阶段时的那种文化和行动模式，继而对管理者（“神马”）形成有效的激励（正负激励），那么“神马”的彷徨期也会缩短很多。一句话，只要存在危机感，“神马”变成“浮云”的概率就会大大降低。

问题是，这样的“狼”不常有。引进的“狼”（能人），很多时候还

没有开始对“神马”的追赶，就已经被一群“神马”赶走。而企业一把手以下的“神马”，都避谈危机，却大谈企业如何强大，这种集体无意识的自大与狂妄，换来的结果是：“神马”集体全都化为“浮云”。如果这种情况出现，那么企业离“死亡”就不远了。因为那样企业大多数核心骨干仅仅是“一堆云”，而企业也就是“一堆云”而已。

不是所有“神马”都是“浮云”。当然“神马”都有化成“浮云”的危险，当这个危险出现时，问题的关键已不在于“神马”，而在于能建立阻止“神马”化为“浮云”的环境和机制。而这恰恰是中小企业在转型中遇到的普遍问题。

第八节

转型十大方法之八——从惯于进攻 到善于防守

为什么企业转型必须要学会面对“水军”的进攻

要不是互联网的催化作用，“水军们”的生意不会如此风生水起。起初他们还只是在“地下”活动，但谁知道利益竟有这么大的魅力，引得无数“水军”冒着“上岸见光死”的危险，前仆后继地拜倒在交易协议里“甲方”的石榴裙下。

终于，“水军们”开始露出了久违的水面。不知是因为他们在水下寂寞难耐，还是因为水下的生活清苦无趣，堪称全世界最大“渔网”的互联网，把他们连同各种各样的网络名人、“虾米”、“杂草”等一股脑地全都打捞上来。岸上的网民仿佛欣赏异域水族一般审视这些长年潜于水下的“水军们”，其实他们内心最想说的是：知道你们不容易，早就应该出来晾晾了。

其实，“水军”并不新奇。在互联网出现之前，以谣言、小道消息、爆料等为手段和途径的传统炒作就已经遍地开花，只不过那个时候只能口耳相传，而眼下却可以一瞬间引爆人们的视线。“水军”进化只是在速度和形态上，在本质上却没有太多改变。与之前最大的不同在于，现在的“水军”形成了完整的“利益链”，他们按照乙方的标准，用“职业”的方式处理着数以万计的信息，为雇主打造他们想要的结果，其专业程度实在令人刮目相看。

“水军”仅仅是工具，雇用水军的“水母”（给“水军”酬劳向“水军”要结果的甲方）才是导演和制片人。“水母”的责任是确认乙方要达到什么目的，“水军”的职责是以最快的速度、最低的成本实现“水母”

想要达到的目的。“水军”的作用在于推波助澜，而“水母”的作用却是策划指导。就如同2010年那个某首席科学家雇人打方舟子的事件一样，打手为钱效劳，钱是那位知名科学家出的，如果出问题，打手要被治安处罚，而那位花钱雇用打手的某科学家要承担相应的民事与刑事责任。是那位首席科学家可恶，还是打手可恶？

企业中也存在“水军”。特别是在公司发生重大人事变动之前，自动自发、从不拿利益的“水军”便开始东家长、西家短地制造负面或正面信息，在影响决策结果的圈子里，发挥生生不息的影响力，直到最后的结果出炉，谣言终于遏止。对于企业而言，“水军”本身无所谓好坏，而批判人性善恶也不是企业成长的正确之道。如何惩恶扬善，如何限制“水军们”的负面影响、最大限度地发挥他们的正面效应，这才是企业管理“水军”的应有之道。

第一，让“水军”转型为“主力军”。

如果企业内部全是铺天盖地的好消息，那么对于企业的员工和客户而言，是好是坏？如果一些真正的坏消息传遍公司，那对公司又意味着什么？

“水军”本身没多大问题，都能游到地面转为“陆军”，再转为“陆军”中的主力军（或者“空军”），他们在公司的文化中扮演了催化剂的角色。之所以坏消息满天飞，是因为正面消息没有及时让公众知晓。因而，如果“水军”成为公司对内、对外正面公关的“主力军”，那么对于企业来说，这岂不是千金难买的福音？

当我们给予“水军”过多的道德批判的时候，其实我们忽略了这样一个事实：任何工具都是为目的服务的，如果我们改变了目的，工具自然就可以起到事半功倍的效果。如果没有改变目的，直接改变工具本身，最可能的结果是：“水军”没有了，“空军”（和“水军”同类，炒作群体的代称）又来了，只不过平台可能不是互联网，而是物联网罢了。

第二，把“支部”建在水军“连部”。

一下子把“水军”拉上岸，不仅会造成他们的不适应，甚至有可能适

得其反。“水军”中也有各种不同的角色，有人是军师，有人是工程师，还有人是调解员。所以，在改造公司“水军”的时候，全部打死又是一种极端做法。

那该怎么办？每个组织都有一个核心人物，他们的一句话或许可以成为很多人行动的理由。所以，如何找到“水军”中的核心人员，如何把公司文化与价值观渗透到“水军”中的各个层级之中，这才是将“水军”改造成为主力的最好办法。传销组织之所以强大，是因为它们具有严密的、层层渗透式的组织形态，只不过它们的产品是骗人的。所以无论组织多么完整，只要目的错了一切就没有继续的可能了。

第三，鼓励“水军”上岸。

既然是为了利益，如果可以拿到正大光明的利益，总要比担惊受怕地得到利益来得更好一些。所以，对于企业而言，与其打击“水军们”造谣生事的恶劣行径，不如鼓励他们勇敢上岸，从正面接纳他们，让他们成为企业正面形象的助推器。

还有关键的一点。既然这些“水军”具备快速传播的能力，为什么还要将他们埋没在企业后台？不如将他们放到对接客户的前台，发挥他们传播信息的能力优势，为企业的品牌、销量、产品、服务进行一揽子的传播攻势，这岂不是最好的公关行为和市场推广？

要知道，“水军”之所以上岸，不是因为你的恐吓，而是因为你的理解。他们往往才华横溢，只是用错了地方；他们往往胸怀理想，只是被错误的雇主利用；他们往往专心致志，只是发布了不恰当的消息。选择利益没有什么不好，既然如此，引导“水军们”选择正确的利益，鼓励他们上岸，这要比兴师动众地“人人喊打”来得更简单些。

必须明白，“水军”也是“军”。

第九节

转型十大方法之九——该是面对公众的时候了

为什么提升公众领导力成为企业转型的重头戏

若谈到中国富豪，以往都是一位名叫胡润的英国小伙子最吸引国人的的眼球。现如今富豪们对胡润排行榜纷纷敬而远之。毕竟某些富豪的下场，已经让中国富豪心有余悸了，低调重新成为一种流行。

2010年则不同，让中国富豪躲闪的，早已经不是胡润，而是盖茨、巴菲特。奇怪的是，往常中国富豪需要付出几十万、上百万美金来争抢与巴菲特等人午餐的机会，如今却唯恐躲闪不及。

原来两位世界首富“来者不善”。他们不是“传经送宝”，而是要动员中国富豪像他们一样捐出一半的财富。在此以前，截至2010年8月4日，巴菲特先生不顾高龄之身，亲自给美国排名靠前的富豪们打电话，据说已有40位资产超过10亿美金的美国富豪表示愿意捐出半数以上的财产。

尽管都处于基督教文化的影响之下，可是同时代的欧洲富豪对此却没有美国企业家那样积极行动，他们更愿意选择与成熟的慈善机构合作来回应盖茨与巴菲特的本次捐赠行为。对此，英国《卫报》专栏作家彼得·威尔比的话一语中的：“如果富人真想创造一个更好的社会，那么他们应该签署另一个宣言——按时交税、不逃税漏税；避免垄断现象的发生；给员工更好的薪资待遇、福利政策和工作条件；生产时采取保护措施，避免破坏环境。”而据《华尔街日报》报道，与中国同处亚洲的印度，它的企业家富豪也普遍不愿参与“捐赠誓言”行动。

我们不敢去臆测，执全球企业财富之牛耳的盖茨与巴菲特，为什么要选择这个时候捐赠，捐赠的途径是什么。我们也不敢妄断，他们是不是因

为了躲避税收，是不是因为政策逼迫等原因才有了本次捐赠行为。我们关注的是，为什么美国富豪自卡内基、洛克菲勒以来，几乎每个阶段都会有富豪企业家选择用捐赠来处理巨额资产。中国民营企业在完成第一代原始积累之后，在如何处理财富问题上的选择，将在很大程度上影响社会公众对于企业家与精英经理人阶层所持的心态。这也是中国企业在未来十年要面对的新问题，显然这要比企业的某一次危机公关重要得多。从某种程度上来说，这将会和他们面对的“富二代”接班问题一样重要。

我们将此称之为中国的公众领导力问题。无论如何，中国企业家在传统观念上固有的“不露富”的低调心态，将会在下一个十年遭遇现实挑战。而这一问题的核心又在于，在文化层面上，美国富豪捐赠的动因到底是什么，是什么缘由让他们会有此种行为，又是什么让这一行为变成美国富豪阶层的传统行为而得以传承？

这就不得不谈到另外一个问题——信仰。《圣经》有言：富人进天堂，比把骆驼穿进针眼更困难。但马克斯·韦伯在《新教伦理与资本主义精神》中谈到：“新教伦理要求欧美企业家不但有增加资本的责任，而且合法地赚钱本身就是上帝要求的职责，赚钱行为也就变成了增加上帝的荣光”。一方面，赚钱成为上帝赋予他们的“责任”，另一方面又相信富人进不了天堂。在这种信仰之下，再看盖茨与巴菲特的捐赠行为，我们就能从文化角度理解他们的动因，也就明白为什么在欧美很多学校、医院、孤儿院、慈善机构、社会救助机构都有富豪参与捐赠。至于他们是否是为了获得免税待遇，还是交给司法机构去调查吧！

美国曾经的超级富豪洛克菲勒有一个典型的案例。他在自传中，解释了为什么要在晚年将洛克菲勒基金会打造成为全球最大的慈善基金会。洛克菲勒曾经在日记中写道：“上帝将赚钱的能力赋予了我，而我的职责就是赚钱。当赚到更多的钱后，我的另一个职责就是，要听从良心的调遣，用所赚的钱为社会大众的利益服务，所以在剩下为数不多的日子里，我必将全力贡献于此。”与其说，美国富豪把遗产捐给社会而不留给子孙，是希望下一代从头开始，白手起家，不如说是新教信仰的原因使然：既要恪尽“赚钱”的天职，保证上帝的“荣光”，更要追求“救赎”，洗刷原罪

的牵绊。

信仰缺失问题对于许多中国人来说早已不是新鲜话题。在缺少信仰的情况下，对于中国企业家的启示是，如何在完成财富积累之后，完成对社会公众责任与义务的履行。这是企业家公众领导力的一部分，也是将企业品牌价值与社会价值合二为一的必经阶段。很难想象，一个成功企业家或精英经理人阶层，在公众行为上留有空白。“低调”从某种程度来讲，也是躲避的代名词。而以往的经验是，面对比躲避似乎更好一些。

要避免的另外一个极端是，不能简单地将公益捐赠本身作为获取社会价值的工具。之前的例子也告诉我们，有些富豪将社会捐赠行为变为一种“资本交易”：在管理涉嫌违法时希望获得政策之外的豁免，在公司出现品牌危机时希望减少损失，将财富成就转化为社会名利或特权。所以，我们也看到很多有过捐赠行为的富豪也会爆出经营丑闻，甚至锒铛入狱。对此，我们的提醒是，个人财富成就与社会公众价值有各自的边界和逻辑，如果越界，那么二者就会混沌不清，自然会影响各自的效果，这种交叉还是少有的好。

“公众领导力”对于中国企业家来说还是一个新问题，而这个问题随着中国第一代企业家阶层形成、第二代企业家正在接班的情况下产生，因此显得格外重要。躲闪毕竟不是办法，我们也提醒中国企业家：社会公众高兴或者失望的动因，往往来源于期望。如果想要获得公众正向的支持，那么核心仍然是如何影响公众的期望或者说是管理公众的预期。这需要更多务实的行动而不是口号，需要持续的行动而不是某一次的作秀。这一过程，也必将是中国企业家阶层走向成熟的必经阶段。

你会选择什么？

第十节

转型十大方法之十——是模仿，还是创新

为什么转型中“买来的”叫模仿，“买不来的”叫创新

苹果 iPhone4 在全球卖了多少？上市仅仅 3 个月，就销售了整整 1410 万部。

根据苹果公司发布的第四财季的最新数据，iPhone4 在全球销量已经达到惊人的 1410 万部，并且预计 2011 年的销量将达到 1 亿部，届时苹果手机的市场份额将达到全球智能手机的 10% 左右。

而根据第三方调研机构最新发布的数据，诺基亚目前仍占据全球智能机市场的龙头老大地位，苹果 iPhone、黑莓 RIM 手机、三星 Galaxy S、台湾宏达 HTC 分居第二到第五位。相比这些外资品牌，包括 TCL、康佳、天语、步步高、OPPO 在内的国产手机阵营，还有很长的一段路要走，要成为国际品牌更是需要经历千锤百炼。

这已经不仅仅是个案那么简单。从改革开放之初的“来料加工、三来一补”到后来的 OEM、ODM，尽管“创造”这个词被我们不断地重复和提起，但无论是在产品、渠道，还是在管理、营销方面，还很难将其冠以“创造”之名。企业里到处都是西方经典式的工具和方法，用这些西式的营销和管理逻辑，来驾驭国内的客户需求和员工管理。“水土不服”的问题往往被忽略不计，有用和实用才是硬道理。有些管理者甚至出现那种“饥不择食”的状态，看到表格与工具就兴奋不已，希望马上可以在本企业“照葫芦画瓢”。至于这套工具和方法论的应用前提等这类“为什么”的问题统统都被打入冷宫，于是模仿也就成为中国成长型企业实现业绩突破和快速增长的“必由之路”。

模仿总比封闭好。没有模仿的意识和行动，很难会有创新的动力和源泉，毕竟天才是人群中的少数，不能期待每一个企业家都是比尔·盖茨或

乔布斯。大多数企业都是在模仿的道路上，找到了自己的独特定位和优势，从而实现从产品性能到管理模式的创新。从这个角度而言，没有模仿就没有创新。

而如果长期沉溺于模仿的“短、平、快”，贪图眼前的省钱，不愿承担创新的风险（创新的事让别人去做，自己不想承担失败的责任），那么企业模仿的边际效益将逐步递减，而边际成本则会大幅提升。由此造成的后果是：要么成为富士康，靠纯粹的规模经济实现企业在利润上的平稳提升，只要有一套麦当劳式的生产运营系统就好，人就成为彻底的机器和工具；要么成为价格战的牺牲品，每天都在功能上下工夫，思考如何才能比竞争对手提供的价值更大。最终这个游戏里90%以上的企业会出局，而那些留下的企业模仿理念根深蒂固，一有机会便死灰复燃。

尤其是在企业转型的关键时刻，什么样的模仿更符合企业的利益，什么样的创新值得企业做投资？处理不好模仿与创新的关系，就会将企业的短期利益和长期利益分离，既留不下优秀的人才，也不会长期吸引老客户。

1. 少硬件模仿，多软件模仿

从客户价值的角度来讲，客户只会为自己感知到的价值埋单，而不会为这件产品的理性价值埋单。从这个角度而言，进行基于产品硬件层面的模仿，最后得来的却是与竞争对手业务范围非常类似的结果，核心竞争力无从谈起；而对于产品的软件部分，比如企业独特文化、对客户的细分、对员工的激励等这些层面的模仿，才是企业最应该做的。所以要少硬件模仿，多软件模仿。这种机制一旦建立起来，企业的模仿就从普通的战术层面上升到战略层面了。

2. 多“为什么”模仿，少“是什么”模仿

“是什么”的问题永远都重要，尤其是老板们特别期待“是什么”的业绩。“是什么”本身就是一种实在，我们由此知道了自己的行动路线。但从老板的角度讲，除了要业绩以外，还要明白为什么别人能做得好、为什么其他竞争对手比我优秀等问题。在很多企业家看来，“授人以鱼”（是

什么)远远没有“授人以渔”(为什么)重要。因为“是什么”的问题只能帮助企业解决一时一次的问题，而且永远都有“过时”的可能，但“为什么”的问题将帮助企业找到自己的优势所在，结合对客户准确的定位，形成可执行的机制，以后就不用为生计发愁了。

3. 多机制创新，少点子创新

点子在企业越来越多，而产生的兴奋度却在下降。点子往往是团队中的天才想出来的，而且极有可能是恰巧在某一场合下才想出的点子。有关点子的最大问题在于：万一天才不行了怎么办，万一团队真的没有天才怎么办？而令人遗憾的是，这两个“万一”往往成为企业的现实。所以，除了鼓励团队所有人在解决实际问题的点子层面群策群力，更需要形成解决类似问题的机制和模式。没有了后者，点子再好都只能是偶然现象。如果缺少机制层面的创新，那么这对企业转型会造成很大的挑战。

4. 先针对客户创新，后针对产品创新

很多人一定会觉得这句话矛盾：针对客户的创新，就是产品的创新呀，而且无论客户是谁，总要把创新成果反映到产品上吧。其实，这里强调的是两个创新的先后顺序，创新的出发点一定是客户。如果产品被置于创新的第一位，而客户被置于创新的第二位，那么创新就成了无源之水，企业的自我感就暴露无遗了。



本章小结

1. 本章中，我的收获是：_____

2. 接下来，我的转型计划是：_____

3. 转型中，我需要自己做出的转变是：_____

第五章 转型要持续升级

——转型既是遭遇战，更是持久战

为什么“做生意的老子、花花公子的儿子与要饭的孙子”

会成为家族企业接班的困境？

为什么企业基业长青的关键在于最大限度地提升对客户和

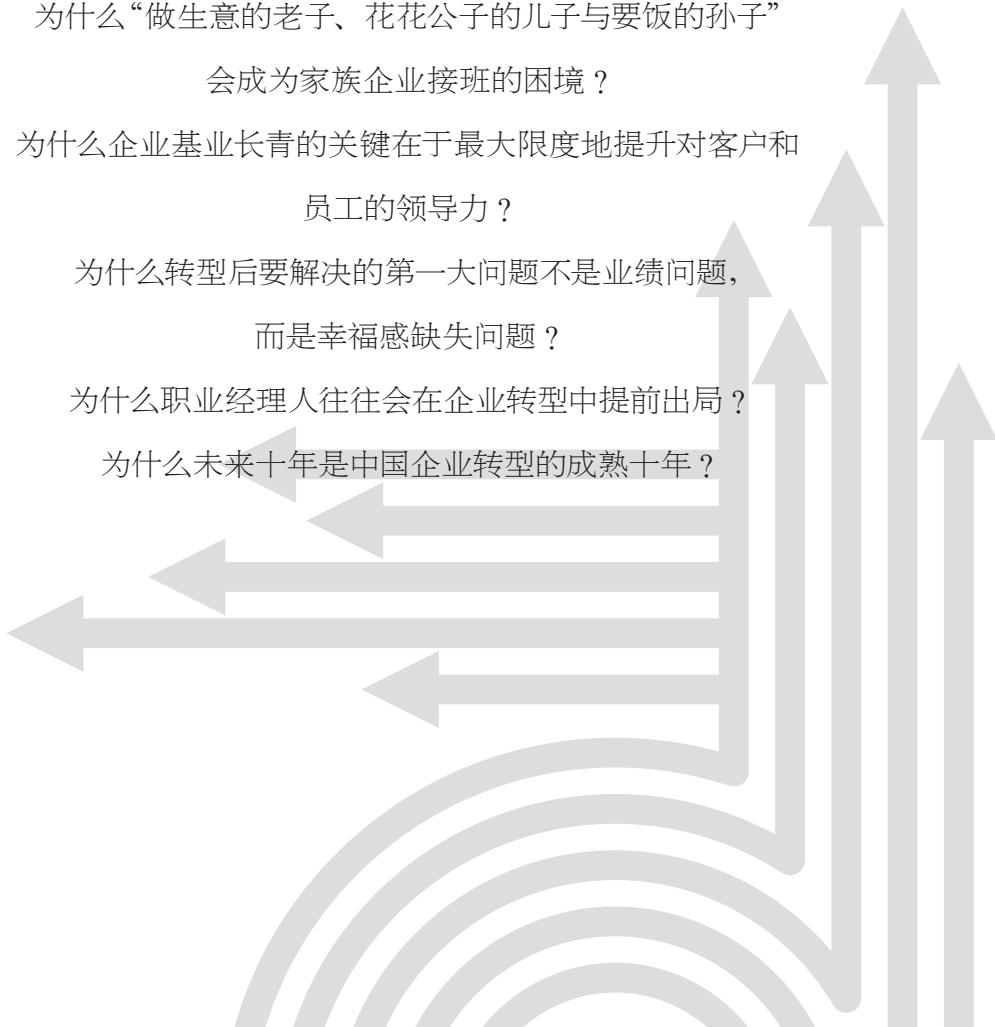
员工的领导力？

为什么转型后要解决的第一大问题不是业绩问题，

而是幸福感缺失问题？

为什么职业经理人往往会在企业转型中提前出局？

为什么未来十年是中国企业转型的成熟十年？



第一节

转型中的“接班人升级”——一夜暴富的“新八旗子弟”

为什么“做生意的老子、花花公子的儿子与要饭的孙子”会成为家族企业接班的困境

江苏卫视的《非诚勿扰》已经够让我等俗人觉得“世事难料、人心不古”了，没想到北京大望京村村民因拆迁而“一夜暴富”的消息更让国人大跌眼镜。

羡慕者有之，攻击者有之。因为拆迁补偿，大望京村百万富翁、千万富翁甚至亿万富翁不乏其数。开宝马拉黑活，开奔驰扫大街，这类景象一定会触动很多正在“北（京）上（海）广（州）”辛苦奋斗的年轻人。

平心而论，在很多人看来，一辈子、几辈子都望尘莫及的财富，对于大望京村的村民来说却可以在一夜之间获得。这种摆在眼前的现实与残酷不仅仅让人心生震惊，更会让一些人产生强烈的不公平感，许多人对于财富积累的信心足可以在一念之间被颠覆。

从大望京村村民的角度看，他们也有自己的道理：祖祖辈辈积累的土地，表面上产生暴富，实则归功于祖辈的积累和辛劳。大家看到的是眼前的一夜暴富，但却并不知晓若干年前，在这个连城乡结合部都算不上的地方，他们的祖辈是如何辛苦付出的。眼见着城里人过上了稳定而有保障的幸福生活，然而自己因为身份的原因，固守着仅有的土地，生产价格低廉的粮食，到头来还要去换取城市出产的价格高企的生活资料。这种被经济学家称为“剪刀差”的城乡不对等交换持续了很多年，学界甚至有人认为三十年改革开放是以部分牺牲农村利益为代价而实现的。如今的“暴富”仅仅是对祖辈们辛苦付出的补偿，得之无愧。

当然，在社会上还会有新的疑问产生：同样是拆迁，内陆某城市郊区农民无论如何也拿不到这么高的拆迁补偿，为什么他们可以拿这么高，就因为他们身处京城吗？明明说要调控楼价，但这么高的补偿款早晚要加之于购房人身上，房价不高才怪？还有，拿到高额补偿款之后，开宝马拉黑活（黑出租车），开奔驰扫大街，财富沦为彻头彻尾的资本，利息阶层形成，这些现象对于这个社会的财富观将产生怎样的影响，他们会不会像晚清时游荡在京城闲来无事的“八旗子弟”一样，成为“新八旗子弟”？如此种种的疑问，不绝于耳。

无论如何，现实是，大望京村村民成为了名副其实的“房二代”，也成为因为拆迁而富裕起来的阶层。就好像在中国企业中产生的很多“富二代”一样，继承了第一任创业者的亿万财富，对他们而言也是另外一种形式的“一夜暴富”。无论他们是否愿意接受，无论外界如何评价，对于“富二代”最现实的问题是：这么多的财富继承下来，接下来是选择成为“新八旗子弟”（坐享其成，奢侈消费）还是选择成为“企业业绩持续增长的接力棒”？不同的选择将影响企业的未来走向，也会成为中国社会破解“富不过三代”怪圈的标志性样本。

老祖宗的那句“富不过三代”的俗语，像魔咒一样应验在中国很多家族企业的传承中。而墨西哥也有此类谚语，原话是：做生意的老子、花花公子的儿子、要饭的孙子。

纵观中国，晋商、徽商、潮商作为中国近代以来最为知名的区域商帮，创造了财货融通的世间奇迹，然而“富不过三代”的逻辑也没有放过他们。尽管他们曾经将“商而优则学”、“商而优则官”、“商而优则贵”作为不同的代际传承之路，但大多没有延续三代以上的家族荣光。

我们只能寄希望于李嘉诚这等豪富大族（中国内地改革开放三十年，第一代才刚刚形成，关注二代、三代的繁荣恐为时尚早）能突破“魔咒”，毕竟诸如洛克菲勒家族已持续六代以上的案例已经让我们领略了西方社会如何打破“富不过三代”逻辑的现实版本。

有鉴于此，经济学家与历史学家在考察了东西方人的企业发家史以后，终于发现了一个天大的秘密：原来东西方企业界之所以出现“富不过

“三代”与“富过三代”的差异，关键在于东西方企业内部不同的财产继承制度。

先看东方企业的财产继承制度。

如果第一代企业家年迈，那么接下来面临的分家问题如何解决？从现实情况来看，“平均主义继承制”往往容易成为首选。在儒家的传统文化下，平等、公道成为财产继承的法则。第一代企业家若有四个孩子，本来一份财产，要被均等分成四份。即便是受到重男轻女思想的影响，也是大致四份均分，每份相差不了多少。这样造成的结果是，所继承的财产一代少于一代。财产数量的减少，再加上后世子孙若无经商拓展之能，企业规模就只能逐渐减小。于是，一些东方企业便出现“第一代发家，第二代守家，第三代败家”的现象，尽管这反映的并不是全部东方企业家的情况，但至少可以代表一些中国企业家家族传承的现实。

再看西方企业的财产继承制度。西方企业家如何分家？

我们可以从苏格拉底那里获得答案。如同西方的皇室一样，西方企业流行的是“长子继承制”。言外之意就是，把财产集中起来给予长子，而不是分散给所有子女（至少对于不动产）。这样将会导致子女们两个不同的选择：作为长子，继承了企业的所有资产，包括品牌、人才、管理模式、制度等，这种传承的风险大大低于那种平均主义式的分家模式，企业的震荡和波动会小很多。有了“法治”（制度）基础，即使后来的“人治”（第二代企业家）不如第一代那样伟大，也不会出现大的企业危机。作为没有分配到企业财产的其他子女，首先他们在小的时候就已经明确了自己未来与企业之间的关系，所以从小各有所爱，为不同的梦想去奋斗，当分家的时刻到来时，对于分家的结果也大都可以坦然接受（当然，也会存在诸如东方式的继承危机，在企业家族“太子”问题上，权力、地位与财富的争夺战，东西方皆同）。

若抛开继承问题，研究企业经营本身，我们会发现：在企业经营权、所有权的分离方面，东西方企业面临的现实各有不同。

职业经理人本身就是一个舶来品，在中国，最早的职业经理人是“掌柜”，但掌柜与职业经理人最大的不同是，掌柜与“人治”关联。若无能

人，“法治”（制度）根本无从谈起，大多数决策要在企业家的首肯之下才能通过。“掌柜”与企业家往往是“一朝天子一朝臣”，情感、关系仍然是核心。职业经理人的前提是，企业的经营权与所有权分离，职业经理人可以独立决策，所有者（企业家）通过董事会来表达自己的资本意志，使真正的授权与分权在企业中变为现实。而职业经理人依据不同的岗位、不同的阶段，会有不同的人来担任，完全是社会化的分工和选择。当企业经营完全可以社会化的时候，资本意志也就实现了社会化的投资意志。在法治的约束下，所有者（企业家）的意志也将受限于企业经营的规律，家族传承的权力问题会得到解决，“富过三代”可能成为现实。

目光回到国内的中小企业，“富二代”该如何面对看似突如其来的巨额财富？该如何在父辈打下“江山”之后，撑起新一代的企业辉煌？这一切，不是“接班”这两个字可以包容的。从组织更替的角度来看，历史上每一次新老交替，上到君王的更迭，下到家族掌门人的扶正，无不充斥着权力、势力、利益的重新分配与角逐。一旦接班问题处理不慎，企业就必将经历一次腥风血雨般的考验，甚至会造成组织从此沉沦、破产的后果。

如何让企业的接班人避免成为一夜暴富的“新八旗子弟”？

1. 接班人的愿景与企业的愿景是否有交集

看着《地道战》长大的创业者，与自小就崇拜《铁臂阿童木》的接班人有什么区别？当年为了生计和理想而艰苦奋斗的创业者，与毫无生存之忧、已游历欧美数年的“富二代”有何不同？

不同的原动力、不同的价值观、不同的经历与背景，这些都让创业者与接班人之间产生了诸多的分歧。对于企业未来要往哪儿走，创业者与接班人往往会有不同的回答。在这种情况下，接班人与企业之间的意愿能否交汇到一起就产生了大大的疑问。

核心问题还是愿景。如果接班人对企业根本就没兴趣，哪怕是父命难违，这种勉强得来的结果也可能只是企业业绩持续增长的乏力起点。不可能有哪一家企业在第一代创业者手中就已经做成了能够持续百年的企业。企业需要第二代、第三代继续付出和努力，而这种“接力”一旦出现缝隙

或者下一任接棒者不是百分之百地持续付出，“接力棒”就极容易脱落。对于企业而言，这种“掉棒”行为是致命的。在这种情况下，倒不如将所有权与经营权分离，引入职业经理人，实现企业运营的社会化。IBM、通用、摩托罗拉等企业大多经历过“企业社会化”的进程，这也是对于企业业绩持续增长最为有利的选择。

如果接班人的愿景（愿意去经营企业，愿意将企业继续做强做大）与企业的愿景（业绩持续增长，基业长青）有了交集，接班问题就解决了一半。意愿有了，剩下的就是方法问题。

2. 接班人如何顺利度过接班过渡期

有了心愿，企业接班人接下来面临的最大问题是，如何度过接班过渡期？有创业者留下的家底，只要企业的日常运营不出问题，机制就会保证企业的持续运转，业务上也不会有太大的起伏。而相对于外部来讲，如何处理企业内部的整合与更替，则成为接班人应对过渡期的最大问题。

上帝是公平的，让一家企业成功的因素，也会在下一个阶段成为这家企业向前突破的瓶颈。每一家企业都有自身的顽疾，而这些顽疾都是源于在当年创业期，因为要保证生存，因为要获得业绩，因为要保住市场占有率，而在人事安排、运营机制、奖励制度等方面积累的问题，天长日久之后就成为所谓的顽疾。看到企业经年积累的顽疾，要不要改？

其实，这些顽疾不光接班人看到了，企业里的大多数人也都看到了。他们在等待着一场变革大戏，看看接班人如何指挥这场转型之战。特别是当企业第一代创业者不能“送上门、扶一程”的情况下，接班人的第一次应战就格外重要了。

对于企业有重大负面影响的创业元老，要不要动？酝酿很久的变革，要不要马上实施？创业者力主的业务如果不能再适应市场趋势，要不要放弃？这些问题的回答，都不像说“是”和“否”那样简单，如何行动的标准，既不是“听从父命”，也不是“骑墙于各种势力”，而是使企业业绩持续增长。客户需求的变化、市场趋势的演进、企业核心竞争力与组织能力的匹配等这些问题清楚了，该如何度过接班过渡期这个问题就简单多了。

接班的问题错综复杂，远不止这两个问题。但从企业的角度而言，接班人至少要避免成为“新八旗子弟”。企业成功或许需要几十年、上百年，但企业失败却可以在一夜之间完成。大到安然，小到三株，无数个企业失败的例子都告诉我们，“诚惶诚恐”、“战战兢兢”、“如履薄冰”才是经营好一家企业的基本心态。任何一点的自大与狂妄都将会让企业付出“血与火”的代价。况且，竞争对手无时无刻不在期待这个时刻的来临。

第二节

转型中的“领导力升级”——从昙花一现到基业长青

为什么企业基业长青的关键在于最大限度地提升
对客户和员工的领导力

继 2008 年《大国崛起》之后，央视另一档鸿篇巨制栏目《公司的力量》又一次占据了企业管理者的视野。这种基于启蒙以及以史为鉴的视角，给我们展示了公司——这一近代以来推动和影响世界经济增长的主要组织，是如何产生、组建、生长、发展、兴衰的历史进程。

公司不单单是基于供求关系而产生。在 15~16 世纪欧洲重商主义的旗帜下，诸如东印度公司这类在今天看来完全不能称之为公司的“公司”，凭借国家给予的特许经营权、贸易垄断权，打着商业的旗号，却能手拿枪支弹药像强盗一样四处掠夺，然后再穿上贸易的“外衣”，牟取暴利。

不过，这并不能阻碍随后 400 年“公司”的遍地开花。现如今，《财富》500 强已然成为各国竞争力的一部分。美国在最辉煌的时候，占据了世界 500 强 1/3 以上的席位。日本在其最强大的 20 世纪 80 年代，也有多于 50 家企业榜上有名。企业渗透到政治、军事、文化、经济等领域，成为社会的基本组织细胞。同时公司也承担了一个国家绝大多数的就业与税收任务，甚至连美国强大军事力量的背后，都有若干强大的公司在提供运营、物质、战略支持。所以，当有人说“公司竞争力就代表了国家竞争力”时，这话一点儿都不为过。

真正的现代公司是在英国工业革命之后诞生的。以瓦特改良蒸汽机为标志，大工业、标准化、专业生产将人类的商业水平提高到前所未有的高度。工业革命不仅创造了大量的标准化产品，创造了大量的就业机会，而

且引发了前所未有的创业热。

自那以后，以往只允许特权人物经营的股份有限公司“走”入民间，普通人开始有了展现自己能力的平台和机会。“有限责任”也成为那些极具冒险精神、创新精神、个人奋斗精神这三大企业家精神特点的小人物为梦想打拼的保障。英国在那个年代也博得了一个别称：小业主国家。正是这个小业主国家，为全世界输入了现代公司管理与经营理念和实践经验，成为率先进入市场经济与建立现代企业制度的先驱国家。

当今的中国恰逢其时。据不完全数据统计，目前中国有超过4000万个企业组织，它们中既包括联想、海尔、华为、万科、美的等知名企业，也包括广泛分布在长三角、珠三角地区的广大小业主们。正是他们的辛勤付出，才有了物美价廉的小商品，才拉动了中国规模庞大的社会就业，才有了中国巨大的外贸出口量。

在看到成就的同时，我们也看到：每年我国都有数以万计的中小企业倒闭。今天还在媒体上做强势宣传的品牌明天就不见了踪影，创业者好不容易建立起的企业领地到了接班人那里就迅速缩减，往常热销的产品因为一次消费者信任危机而面临被消费者“抛弃”的境地，刚刚上马的新机器因为客户需求的变化面临变局……

我们在管理咨询实践时发现，占中国企业绝对数量的中小企业目前面临的最大问题，不是业绩大小问题，也不是经营管理问题，无论是在产品、营销、管理、战略，还是在运营、人力资源、财务、渠道等方面，最大的问题是：如何从昙花一现到基业长青？

经过了德鲁克、吉姆·克林斯这类西方管理大师的“启迪”，中国企业家已经懂得基业长青的道理。关键是，在如何迈过“昙花一现”这个阶段达到“业绩持续增长”，甚至在“基业长青”这个问题上，中国企业家不是不想，而是目前还不能做到，或者说，还没有找到突破口和方法。

关于这个问题，坊间还流传着一个经典的笑话。传说一位企业家晚上梦到佛祖。企业家就问：“请问佛祖，我到底能活到多少岁？”佛祖说：“不可说，不可说，此乃天机不可泄露。”企业家又问：“那佛祖你能告诉我，我的企业能不能实现基业长青吗？”佛祖马上面露苦色，思考良久才

说道：“我看还是告诉你到底能活到多少岁吧……”

对于目前这个问题，远不是蜚声海内外的管理专家或者学院派大师能解决的。管理，是所有学科里面最能体现“实践先于理论”特点的科学。100个人看红楼，就会有100种宝黛恋；1000个人看蒙娜丽莎，就会看到1000种微笑；10000家企业，就会有10000种从昙花一现到基业长青的路径。

这绝不是将如何使企业基业长青看做一种“不可言之”的虚幻问题，而是说，企业要实现业绩持续增长和基业长青，其核心的影响因素不在于外，而全在于内。在制约企业业绩持续增长的因素中，有两大关键因素起作用：第一是对客户的号召力，这种号召力可以转化为使客户购买和持续购买的动因和力量；第二是对员工的凝聚力，这种凝聚力是员工忠诚度、战斗力的核心因素，进而可以转化为企业的绩效和业绩。

前者，也就是对客户的号召力，我们称之为客户领导力。它是决定企业能走多远的“燃料”，没有“燃料”，任何一家企业都寸步难行。后者，也就是对员工的凝聚力，我们称之为员工领导力。它是公司愿景与个人愿景、公司价值观与个人价值观、公司使命与个人使命融合的关键影响因素，也是决定企业能走多远的“发动机”。“发动机”如果损坏，不仅会影响速度，而且还会造成企业的“瘫痪”。

回到最初的问题：一家企业从昙花一现到基业长青的距离有多远？它取决于一家企业的客户领导力与员工领导力。客户领导力的关键除了满足客户需求，还包括企业要成为客户理念的认同者、客户问题的解决者、客户成长的同行者、客户价值的捍卫者、客户未来的引领者；员工领导力的关键除了要满足员工的五大需求（马斯洛需求层次论）以外，还包括企业要成为员工成长的促进者、员工成就的激励者、员工压力的调节者、员工职业规划的支持者、员工利益的保护者。

说到底，企业的运营系统是对外发挥客户领导力，对内提升员工领导力。这两方面的平衡与持续性，将是决定企业从昙花一现到基业长青距离远近的关键所在。正是因为这两方面的作用，最近两年深处亏损困境、市场份额急剧下滑的摩托罗拉，最近开始扭亏为盈。人们有理由相

信，这家百年企业依然可以克服困难，走出困境。也是基于这两方面的作用，尽管因收购汤姆逊而深陷业绩与管理的泥潭，但是李东生先生提出的“鹰的重生”不就是对外发挥客户领导力，对内提升员工领导力的最佳表现吗？

借用央视《公司的力量》中的那句话：你能看到多远的过去，就能看到多远的未来。

第三节

转型中的“幸福感升级”——中小企业的 幸福感在哪里

为什么转型后要解决的第一大问题不是业绩问题，
而是幸福感缺失问题

幸福在哪里？

被这个问题困惑的，包括身陷囹圄的黄光裕，以及所有那些曾在胡润百富榜上声名远播，但却最终被财富所伤，落得人财两空的企业家富豪们。正应了赵本山小品里那句经典台词：追求了一辈子幸福，幸福是什么？答：幸福就是遭罪！

与这些早已经历过飞黄腾达的企业家相比，被这个问题所困扰的，还有那些还远未走出创业泥潭，或在品牌创建的道路上辛苦“拉车”，或还在为企业成长中的瓶颈纠结不已，或企业已步入“重症期”、内部团队各怀鬼胎、一盘散沙的中小企业家们。

风光在前，辛酸在后：企业成长之路
往往是由代价铺就

在改革开放后的中国，一夜成名或者成功绝不像媒体渲染的那般神奇，还属于凤毛麟角。

真实的情况往往是：一个风光的阿里巴巴背后是数以万计的互联网创业企业前仆后继的死亡；在美的等少数制造企业主推的核心科技背后，是长三角、珠三角地区无数个贴牌企业辛苦地为那么点儿加工费而“OEM”

着；迷信风投或者阳光 VC（venture capital）的后果是，创业梦想不断被资本的力量所牵制，到最后却发现没有人愿意为你的创意梦想埋单，投资商们只关心上市后如何“分赃”。

梦想在前，现实在后：梦想照进现实，却发现了阳光下的伪善与虚假

目光再回到中国企业的日常经营之中。我们会发现：

中国很多公司写在墙上的企业愿景、使命、核心价值观早已经被员工和管理者淡忘，它们被厚厚的灰尘覆盖着，仿佛是陈年旧事一般，只是在企业的纪念日或者客户来访公司时，或者是在老板发言稿中才“闪烁光彩”。

在对于短期利益（利润与生存）与长期利益（品牌与持续）的抉择中，有些企业董事会惯常的表达方式为：“我们当然要看中长期利益，这是我们企业持续的根基，然而……”请注意，这种句式的真实意图藏在句子后面。所谓的长期利益，在董事会每一次类似的讨论中，往往会被当做光鲜的幌子，事实上一次次被抛弃。

要不要弄虚作假，要不要投机取巧，要不要见利忘义，在一些企业那里，已经从原来的原则问题演变为数量问题，即在多大程度上可以弄虚作假，在多大范围内可以投机取巧，在多少尺度下可以见利忘义。

这些问题或许早已背离了企业家的创业初衷。但不知为什么，也不知从什么时候开始，企业尝试这样做了。有了第一次就有第二次，等发现行业内的很多企业都这么做时，原来的遮遮掩掩就演变成现在的堂而皇之。

以贝壳粉充当珍珠粉已经是见怪不怪，奶粉中加入三聚氰胺也已经不再“耸人听闻”，甚至用于房地产施工的钢筋都可以“窄一厘米”。月饼的意义越来越和中秋团圆无关，不断变身的华丽包装告诉我们：月饼只不过是一个送礼的理由而已。

当然，这些如果和药品比起来，恐怕都是小巫见大巫。原本几毛钱成本的药品，经过了层层盘剥与加价，从要进入某些医院的药品采购名录开

始，依次要经过医生的“许可”、院长的“许可”、采购负责人的“许可”。等经历过这些必要的环节后，有的药品价格最高能上涨百倍。原本那些成本低的药物，要么“被新药”，摇身一变成为“新特药”；要么“被包装”，减少数量，变换包装，而价格却可以继续走高。

利润在前，迷失在后：商业式道德与 道德式商业，谁主沉浮

当利润源源不断而来，企业从小到大成长起来时，不少企业家们却反思，这是自己想要的企业吗？

中国企业家们正在反思一个问题：商业式道德与道德式商业，哪一个更重要？

所谓商业式道德，指的是在商业范畴内的道德标准。人性被放置在第二位，而效率、效益、利润、增长率、股东分红、管理层期权等商业化指标，被放置在商业式道德的最顶层。

曾经有一段时间，我们在国内经常会听到那些据说是流传于欧美企业的对于CEO的“警世恒言”：没有赢利就是无能，没有利润就是失职，没有增长就是犯罪。这些曾让中国企业家醍醐灌顶的语言，如今却成为企业的紧箍咒。在商业式道德的旗帜下，企业家似乎没有找到内心的幸福感。

所谓道德式商业，指的是社会传统道德所倡导的商业逻辑与模式。中国消费者经受传统文化影响，中国企业的员工也生长在具有传统文化的环境里，中国企业的管理者虽然已被西方管理思想洗礼，但流动在骨髓里的传统文化基因却不能被忽略。

近些年，流行于中国企业之间的国学热、向宗教学管理之类的现象，就是这种道德式商业回归的一种标志。快速的财富增长可以堆积起“幸福感”，可以使企业家犹如打了兴奋剂一般亢奋，可以让企业管理者快速变现，但却很难让内心踏实与安宁。

为此，这些早些年取经于德鲁克的经典管理理论，前些年又受国内的管理培训大师们指点迷津的企业家们，近些年又开始向国学、宗教学习智

慧。但时至今日，仍不能解决大多数中小企业家内心的困惑。企业家们在困惑：我到底想要什么，我想要的幸福到底在哪里？

成就在前，纠结在后：游离于财富与 价值观之间、若有若无的良知

尽管我们宁愿相信，这些问题还仅仅是个别问题，但身处旋涡之中的中小企业家却在内心挣扎着，巨额的财富和奢华的生活没能带来幸福感的增加，来自于良知与价值观的拷问却时常出现在“盗梦空间”。山里声名远播的道士神僧、会场中指点江山的培训大师，可以暂时解惑，但却很难传道授业，更别说带来内心的幸福感。

问题不能永远都是问题。解决的途径到底在哪里？显然，如果因此而否定市场经济，否定赚钱本身，否定企业家创业精神，那么又变成了另外一种形式的“形而上”。

20世纪60年代的美国、70年代的西欧、80年代的日本、90年代的“亚洲四小龙”，它们在发展历程中也都经历过“有道德的市场经济”的拷问，也都经历过“先破坏，后治理”的历程。从某种程度而言，目前的节能减排，也是这些经济体高速发展，却让全球人民共同承担环境代价的结果。

现代经济学之父——亚当·斯密，在1776年发表《国富论》之后，又写就了《道德情操论》，我们不敢妄断斯密当时的想法，或许他是在反思市场失灵之后，提醒人们对道德加以关注。

两百多年之后，先是德鲁克，后是稻盛和夫，又提出了价值观、良知对于企业基业长青的影响。说到底，在企业经营哲学的核心层面，仍是对企业人格中“我是谁、我从哪儿来、我要到哪儿去”等这些基本问题的追寻。只不过，企业家在探寻这些问题的时候，多了一个角色——企业的代言人，也就是企业人格化之后的代言人。

法理在前，文化在后：蕴藏于领导力中的幸福之源

除了这些企业必备的企业人格、传奇创始人或企业家、企业精神等共同因素之外，我们发现，对领导力层面的塑造才是解决企业家以及企业幸福感问题的源泉所在。

前文曾提及，领导力有两个方面：

一个方面是对客户的领导力，过去人们大多将此理解为品牌的影响力与号召力。其实，对客户的领导力既包括品牌的影响力，还包括对客户消费方式、消费文化的影响。这种影响一定是正向和积极的。如果产生的效果是在“纵容和利用人性中恶的一面”，助长的是人的懒惰、贪婪与消极情绪，那么这种行为很难给企业带来幸福感。因为这和天理、良知以及人类有史以来所有积极向上的努力精神是背道而驰的，所谓的天理不容就是这个意思。

另一个方面是对员工的领导力，我们将其概括为“法理情的统一”。其意义是，企业内部的经营管理既要合法（符合国家法律、公司制度等），又要合理（符合企业成长的客观规律、市场经历的普遍规律等），也要合情（符合企业人格化层面的道德观、价值观等）。

如果仅仅强调“法”，那么企业因为刚性的东西过多所带来的偏执与冷酷，会让业绩持续增长的动力大打折扣；如果仅仅强调“理”，那么对于规律的遵循又很难让企业短期获益，而要发现行业或者企业成长规律，往往又需要管理者具备更高的视野和判断力；如果仅仅强调“情”，则企业会陷入另外一个“唯人本主义”的陷阱：人性有余，制度不足，使人有空子可钻的环境和漏洞又会助长人性之恶。

只有将对客户的领导力与对员工的领导力结合起来，才能实现企业幸福感的“心剑合一”与“知行合一”。对此，王阳明先生有过经典的“心学四句话”，也是中国企业提升领导力的关键所在：无善无恶心之体，有善有恶意之动，知善知恶是良知，为善去恶是格物。

这四句话的背后，强调了“知”与“行”的一致性，而一致性向来都

是一个人获得幸福感的必要条件。如果一个人长期“心口不一”或者“知行不一”，那么说其“两张皮”还在其次，最关键的是，无以立本，无以信仰，无以成就。

目前，之所以国内很多中小企业家与管理者普遍面临幸福感缺失问题，原因之一就在于“知行不一”（想做的和现实在做的不一致）。不一致就会导致认知与行为的错位，错位会导致焦虑与彷徨，彷徨会让人迷失，迷失之后的最大问题就是幸福感缺失。

你的幸福，在哪里？

第四节

转型中的“空降兵升级”——哪里来的职业经理人

为什么职业经理人往往会在企业转型中提前出局

对于中国企业而言，黄光裕与陈晓刚刚结束的那场“董事会战争”具有标志性意义。

以“黄陈对决”为始点，中国企业正式进入职业经理人“深水区”：职业经理人面临的问题，早已经不是“空降”企业时带来的新鲜感与难以适应的情景，也不是职业经理人难以融入企业文化、被管理层架空遭遇的尴尬，而是如何在股东利益（尤其是大股东利益）与企业业绩持续增长之间进行选择，如何在企业家（创业者）与管理层之间的利益博弈中取得平衡。这要比MBO（管理层持股）更为复杂。

正因为如此，在企业转型的关键时刻，职业经理人就被推向前台。新来的CEO不仅面临业务模式、组织架构、战略落地、绩效考核等具体问题，还被诸如企业目标缺乏连续性、员工升职加薪与激励机制缺乏针对性、天天毫无成果的官僚会议、富有开拓精神的管理者相继离去等纠结人心的问题所困扰。也正因为如此，焦头烂额的职业经理人还来不及享受员工的期许，就已经投身到转型的一线战斗中去了。

我们在研究时发现，职业经理人进入企业之后，有三大挑战将会影响其在企业的持续发展。

挑战一：授权沦为一纸空文

谁最先破坏公司的制度？答案一定让你吃惊。研究发现，在大多数情

况下，老板本人会成为破坏制度的先行者。原因很简单，当决策环境发生变化的时候，企业家的第一反应就是改变规章制度，而不是让有关的责任人去处理问题。因为在当年创业的时候，企业就是靠着这种灵活应变才得以快速发展的。

这种行为在企业发展期必将付出代价。代价之一就是企业家带头违反规章制度，其他员工也跟着学。这样一来，公司所制定的就是一套无人遵守的规章制度，执行变成了一句空话，企业的行为难以把握，问题接踵而至。

因此，企业家那种既是总经理，又是销售总监、会计出纳、采购经理的情况需要改变。既然业务的发展已经超出了创业者个人能力所能把握的范围，那就干脆外包给业务专家来负责解决这方面的事务吧。于是就有了公司第一个聘请的职业经理人——市场总监或销售总监。对于繁杂的用一天的时间还是依然不能处理完公司的问题，就可以把工作分解，让专业人士来做专业事。于是就有了公司第二个聘请的职业经理人——总经理或CEO。授权之意即来源于此。

但接下来的情景让授权变成一纸空文：企业家尝试给新来的职业经理人授权，以给他展示自身能力的机会。起初，职业经理人往往对公司情况并不如企业家了解得那么多，因此在决策时总会出现这样那样的问题。这个时候的企业家往往会很警觉，职业经理人稍有风吹草动，露出一点可能犯错的迹象，企业家的第一个反应就是收回权力。结果授权往往需要经过若干次这样的反复才会真正实现。

挑战二：规范化改革胎死腹中

转型就是为了突破瓶颈，解决核心问题。而企业往往是有惯性的，也就是说，企业之所以存在瓶颈，是因为当年的类似做法让企业获得了巨大的好处。只不过随着企业规模的扩大和市场竞争的加剧，某些曾经为企业带来好处的行为和方法，逐渐成为企业的负担和包袱，已经到了行将抛弃的时候；但不知是出于情感上的难以舍弃，还是无意识行为，阻碍企业发展

展的因素越来越多，最后累计成瓶颈，成为转型的最大障碍。

被请来的职业经理人，往往被赋予帮助企业实现职业化、规范化的使命。这包括：要减少企业决策的随意性，变“拍脑袋”为规范决策；要减少随意抓市场机会的行为，变“被机会所驱动”为驾驭和有效利用机会；要减少执行中的随意性，变“速度先行”为遵照流程规范运行。这就好像过去在企业里习惯听到企业家喊：“冲，冲，冲”，而现在职业经理人则要回应一个口号：“不行，不行，不行”。

因而，当职业经理人的规范化改革处于进行之中时，企业家会有些不适应，他会感觉这位职业经理人不像自己一样把公司当家，而是准时上班、准时下班，周末从不处理公司业务；这位职业经理人不常出去见客户，他整天在办公室里坐着，在计算机和各种文件之间来回忙碌；这位职业经理人话不多，但只要一张口，不是要添人员，就是要添设备。于是，企业家还来不及等到职业经理人规范化改革获得成果，就已经得出结论：这家伙跟我不是一伙的，我们的相处时间长不了。

这个时候，如果来自原创业团队的老部下不断向企业家数落这位职业经理人的种种不是，那么“叫停”的导火索会被点燃，职业经理人将会被边缘化，最后的下场往往是要卷铺盖卷儿离开。

挑战三：新团队文化雾里看花

尽管来了职业经理人，但企业家对于当年那些追随自己“出生入死”的兄弟们还是一往情深。这是人之常情，因为他们曾经跟自己一样历经磨难，度过公司最困难的时光。

“老人们”对自己忠心耿耿，他们的话在企业家那里自然也就多了几分分量。当新来的职业经理人制定的规章制度触及到这些元老们的权利时，真正的冲突开始爆发。他们的惯常做法就是到老板那里告状：“这小子根本不懂咱们公司的运作方法”，“他就知道改革，连公司最核心的文化都改了”，“他根本就没有按你的做法来处理事情”，“要是再这么下去，咱们公司就得毁在他手上呀”，等等话语不绝于耳。

企业家会支持谁？先别着急回答这个问题，我们先看职业经理人在遇到元老们的挑战时，会如何行事？其中一个常用措施是：招徕自己原来的旧部到新公司来，试图增加一股力量挫败元老们的攻击。也就是因为这一举措，公司便发生了真正意义上的派系之争，钩心斗角、明枪暗箭之类的斗争开始上演，企业开始展开了“窝里斗”。这个时候企业家会支持谁？答案不言自明。

职业经理人就这么被拿下，企业转型仍旧在沟壑难平的路途中艰难前行。

第五节

转型中的“机制化升级”——“阿 Q” 富了会怎样

为什么未来十年是中国企业转型的成熟十年

对于“80后”之前（特别是“50后”、“60后”们）的那几代人而言，这个题目看起来应该并不陌生。

这个题目来自我与一位咨询界朋友的旅途交流。“阿Q”是鲁迅先生笔下的经典人物，在这里特指那些靠着某种机遇拥有大量财富，从而成为社会所认为的“成功人士”的市井之民。这个话题最吸引我的地方在于它有现实意义：目前国内部分中小企业家及管理者争先恐后向国学求教管理理论与实务，向宗教学人生智慧。这恰恰反映出，经济富足的企业家们在拥有财富之后的迷茫与困惑。如果不能解决“富了之后该怎么办”的问题，那么不仅会阻碍企业家个人的成长与发展，更难以实现企业业绩持续增长、基业长青。

从这个角度而言，与其说中国企业目前遇到了转型问题，不如说中国企业家和管理者遇到了在获取、积累了相当多的经济财富之后，如何实现自我的持续突破和成长的问题。而后者将决定中国企业的转型之路何去何从。

带着好奇，我查阅了32年前的历史记载。1979年2月19日，当时的人们刚刚结束“两个凡是”的大讨论，对一切新生事物还在观望中，“财富”还没有完全被视为褒义词来对待。这个时候，当日《人民日报》刊发的一篇新华社通讯，在社会上引起了轩然大波：1978年，广东省中山县黄新文一家靠参加集体劳动和家庭副业，全年收入达1.67万元，扣除家庭副业的成本，纯收入5900多元。从此，主人公黄新文被历史永远地定格为

“中国第一万元户”。

也是自那时起，关于“暴发户”、“财富”、“致富”的讨论就没有再停止过。被视为中国社会的“理性守望者”的知识分子，开始从价值批判的角度提出种种质疑。

最初的问题是“谁应该富”。显然这样的提问本身就站不住脚，因为财富的创造不是先天遗传，理想主义永远受到现实环境的制约，企业家精神中的“冒险”与“创新”天生就是知识分子所或缺的。在这个问题上，知识分子的“完美”本身就是一种空想主义的一厢情愿，毕竟当年他们没有冒着政策危险行走在创业边缘。从那时起，“万元户”们有了第一个“创业的十年”。

到了20世纪90年代，问题的焦点是“好富人与坏富人”。在很多知识分子看来，如果不能寄希望于“谁应该富”的价值判断初衷，那就有一些人成为富人之后再来寻找“好与坏”的道德标准。于是，“原罪”被一些人暴晒于光天化日之下，发家史成为检验“好富人与坏富人”的唯一标准。只要是当年政策没有规定放行（但同时也没有规定禁行）的领域，该领域的创业者都成为“审查”对象。不过，邓小平同志的南巡讲话及时平息了这场争论，一句“发展中的问题要在发展中解决”和“摸着石头过河”的论断，一下子让那些背负所谓“原罪”问题的企业家放下包袱，轻装上阵。于是中国企业又进入了“长大的十年”。

时间回到距现在（2010年）十年前。2000年之后，中国企业搭乘互联网“高速快车”开始了业绩强劲增长的十年。联想、万科、海尔、TCL、美的、华为、吉利等一大批成长型企业前仆后继，成为世界市场竞争的强有力参与者。在这个时候，来自知识分子的疑问转变为“短命的财富与长寿的财富”，他们习惯于将中国领先企业与世界一流企业作对比，习惯于对巨人、三株、太阳神式的昙花一现的大力批判，习惯于对世界500强企业基业长青做规律研究。如果不能实现业绩持续增长，那么这样的企业发展之路会被定义为“小业主的宿命”；如果企业可以实现持续发展，那么这样的企业将被视为中国成长型企业的卓越代表。

这样的审视和疑问，自然要比十年前、二十年前的价值批判来得更温

柔些；但这里经常有一个致命的前提被忽略，那就是：以“青春期”的青涩去对比“中年期”的成熟，本就牵强；如果再不去考虑“青春期”成长的主要矛盾和“中年期”发展的主要矛盾有什么差异，就很容易陷入机械主义的教条，把人一棍子打死。值得庆幸的是，已过“青春期”的中国企业承受住了这份压力，它们没有完全把这些警告当回事，而是继续埋头“拉车”，它们也不忘“抬头看路”，只不过它们不会只看“500强企业成长之路”，更会看“我的企业从哪儿来，到哪儿去”，看身边的榜样和教训。于是它们开始进入“成熟的十年”。

在这个时候，我们再来看本书开始时的问题：“阿Q”富了会怎么样？这个问题可以分解为以下几个问题：

1. 如果富的人就是“阿Q”，而不是知识分子期望的“道德楷模”，那么我们该怎么办？
2. 如果“阿Q”果真是靠着“阴谋诡计”（且又恰好没被市场淘汰）而富裕起来的，那么我们该怎么办？
3. 如果“阿Q”在致富的过程中，已经改正了自己的不少缺点（或者是被市场改造的），那么我们该怎么办？

先来回答第一个问题。亚当·斯密在《国富论》中将“自私”作为市场经济的起源之一，如面包商们不是因为无私或者道德才生产面包，而是因为自己需要钱去购买其他东西才去生产面包。“自私”成为市场经济的自发动力，而企业家精神中的冒险与创新恰恰源于“自私”。如果“阿Q”恰好具备“自私”（同时不是天生的怨天尤人，不会只去抱怨别人过的好，而自己从来不去改变）的动力，又恰好喜欢冒险和创新，敢于在政策未限定的领域试水，那么按照市场经济的规律，这样的“阿Q”往往可以成为富人。

尽管“阿Q”身上有这样那样的“劣根性”，但只要符合市场经济规律的“自私”、冒险与创新在起作用，“阿Q”都会成为富人。同样的，知识分子眼中的“道德楷模”，如果也同时具备“自私”、冒险、创新这三项素质，并且可以将其发扬光大，那么他们也一样可以成为富人。

因而，问题的关键仍然是市场经济中的普遍规律，而不是知识分子所

期许的道德标准。如果富的人就是“阿Q”，而不是知识分子期望的“道德楷模”，那么接下来我们需要做的，就是在尊重市场规律的前提下，通过法律和制度手段约束“阿Q”身上的“毛病”和“问题”，尽可能不给或少给“阿Q”身上那种人性之恶以发挥的空间和机会。这才是我们应该做的，而不是停留在“谁该富”问题本身。

对于第二个问题，同样需要我们检讨制度漏洞和问题。投机者大有人在，但大多数人都要为此付出代价。如果“阿Q”果真是靠着“阴谋诡计”（且又恰好没被市场淘汰）而富裕起来的，那是不是我们的制度设计出现了问题？是不是我们在监管上存在问题？是不是我们在“阿Q”致富过程中，只看重了他的财富激增，却没有顾及到他精神的贫瘠，从来没有对他在精神上进行过帮扶？过程监督永远要比“秋后算账”成本更低。就好像不去保护专利，必然会导致“山寨”的泛滥，必然会降低企业的创新动力一样。再比如，对于目前国内刚刚一周岁的创业板，当我们不去规范高管套现行为时，必然会出现一些恶意套现的行为。这个时候应该反思的不是要不要设立创业板的问题，而是如何在制度设计上减少这类危害市场长期利益的行为发生的问题。

还有最为重要的一点。并不是所有的创业者都想创立百年老店，并不是所有的富人都将社会责任放在第一位。我们不能完全排除，一些“阿Q”创富仅仅是为了个人的物质利益。他们富起来之后唯一要做的或许就是实现当年“睡好床，娶媳妇，欺负别人”的终极梦想。因而他们就拼命炫富，天天买好车、买别墅、吃山珍海味，在物质享受中穷尽万金甚至触犯法律锒铛入狱。我们可以谴责他们心胸狭窄，可以说他们目光短浅，但我们不能指望所有的“阿Q”在富裕之后都可以从善如流。历史的周期从来不是以十年、二十年，而是以五十年、一百年发挥效力的，有些问题还是应该交予市场和社会发展去解决。重要的是，我们要支持那些立志高远、肩负社会责任的“阿Q”能走得更远，从而带给社会的物质和精神利益更多。

这样看来，前述的第三个问题也就迎刃而解了。如果“阿Q”在致富的过程中，已经改正了自己不少的缺点甚至错误（或者是被市场改造的），

那么我们应该鼓励他们继续改进，避免“人性恶”那一面行为的出现，从制度上帮助他们实现业绩持续增长、基业百年的发展梦想。

这要比他们单纯向国学、宗教学管理、解困惑要强得多。应该在企业遇到具体问题时提高自己，而不是选择到某座仙山寻找“药方”；应该在客户需求与市场面前突破自己，而不是寄希望于个人的“开悟”或“被点化”。

从一个极端走向另一个极端，本质上是内心恐慌在作祟，才会有“饥不择食”的冲动和做法。内心深处的坚定、自信、阳光和开放才是解决企业症结的治本之法。

现在，你给“阿Q”的建议是什么？



本章小结

1. 本章中，我的收获是：_____

2. 接下来，我的转型计划是：_____

3. 转型中，我需要自己做出的转变是：_____

第六章 转型向榜样学习

——榜样就是生产力，闭门造车的时代结束了

为什么企业转型应向“山寨”学习？

为什么稻盛和夫的“活法”是中国企业家转型的榜样？

为什么企业转型是一场“新文化运动”？

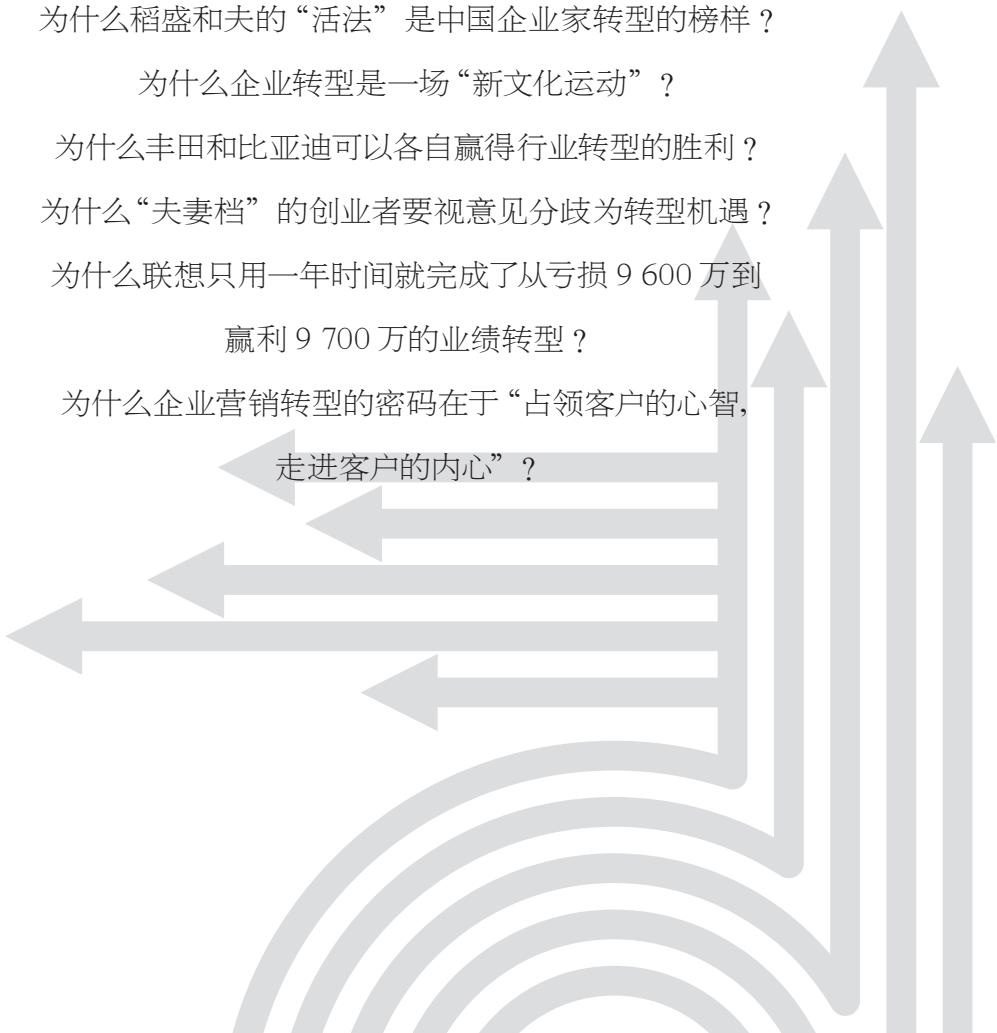
为什么丰田和比亚迪可以各自赢得行业转型的胜利？

为什么“夫妻档”的创业者要视意见分歧为转型机遇？

为什么联想只用一年时间就完成了从亏损 9 600 万到
赢利 9 700 万的业绩转型？

为什么企业营销转型的密码在于“占领客户的心智，

走进客户的内心”？



第一节

转型榜样——“山寨”的力量

为什么企业转型应向“山寨”学习

在最近这些年，英语的“话语霸权”开始被汉语所挑战。两年前，出现在政府工作报告中的“不折腾”被直接译成“buzheteng”成为专有名词。现在又有了一个新词登上了西方主流媒体的封面：shanzhai（山寨）。

“山寨”的原意是指“穷寨子，穷人住的地方”，与“大宅”相对应。还有一种说法是“绿林好汉之所”，与“民宅”相对应。目前的引申含义是：逃避政府管理的产品生产与经营，通俗而言即是盗版、仿制，以快速、低价、高仿、恶搞为特点（至于国内媒体目前兴起的山寨文化、模仿秀之类不在此讨论之列）。

这样一场“山寨”之风自2008年起，迅速在中国的电子产品行业风行。尤其是手机、电脑等电子产品，高仿度越来越高。而深圳华强街也一度被戏称为“全球山寨贸易中心”。

“山寨”引起的争议达到最高峰是在2009年，在那一年很多的跨国公司开始感受到中国“山寨”的强大力量。它们费尽心机、花费数亿美金做出的专利产品，一个月之后就可以在市场上发现性能与外观极为相像的山寨产品，而价格却只有正版产品的 $1/10 \sim 1/5$ 。那个时候很多跨国公司还动员本国政府向中国政府施压，要求打击山寨产品，保护知识产权。

两年过去了，中国政府对知识产权的保护力度不断加强，但“山寨”不仅成为产品领域的普遍现象，而且成为社会文化领域的一个普及基因。如今电视中快男、超女、花儿、达人秀、模仿秀等节目都可以说是“山寨”文化的践行者。“山寨”不仅没有消失，而且渗透到社会文化中，成为潮流。

从知识产权保护的角度看，毫无疑问，以牟利为目的，盗版、仿制其

他品牌产品的做法是违法的，是不正当的，这一点已成为社会共识。在这里，我们暂不去讨论“山寨”这种行为在法律、道德层面的“原罪”，这类问题还是交给社会学家和法律专家去解决。

回到企业管理的角度来看，一个很现实的问题是，中国企业如何面对目前的“山寨”风潮？在这种潮流和趋势（不管这种趋势是正面的还是负面的）中，是应该选择远离“山寨”，还是拥抱“山寨”？是选择打败“山寨”，还是选择被“山寨”打败？我们在研究时发现，中国企业对于“山寨”的选择，不仅仅是要不要简单地仿制产品，还包括要不要对技术、运营、管理、营销策略、战略、执行等各个环节进行“克隆”。一句话，企业的各个环节都面临“是否山寨”的选择。

如果要回答这个问题，那还得从“山寨”的起源说起：

我们在研究时发现，20世纪50年代初的香港，在结束战争状态后，百废待兴。由于现实的生活所迫，香港出现了很多小规模经营的工厂、家庭作坊。相对于那些国际大公司的产品而言，这些本地出产的小产品被笑称为“山寨货”（广东话，意为“不正规”、“不正统”）。当时比较典型的例子是李嘉诚创立的长江塑胶厂，这是一家生产塑胶玩具及家庭用品的小工厂，坐落在皇后大道西一个不起眼的地方。如果从品牌知名度、规模来讲，李嘉诚当时的长江塑胶厂所生产的产品也属于“山寨货”之列。但众所周知，要是没有当年的“山寨货”起家，就不会有后来的长江集团、和记黄埔等赫赫有名的华人企业。

结论是：包括惠普当年的车棚创业、微软比尔·盖茨在学校的创业、柳传志在中关村的卖电脑创业、马云在阿里巴巴的创业在内，所有这些国内外知名企业在创业之初都或多或少是从“山寨”起家的，而它们之所以快速成长为优秀企业，是因为它们的企业文化中都存在着创业时的“山寨基因”。

那么，这种让全球众多企业从小变大，由弱变强，从初级创业到跨国巨擘的“山寨基因”到底是什么？答案是：基于客户需求的随需应变。大多数企业在创业之初，面临的第一大问题就是销售问题，因此很多企业家的第一个身份不是管理者，而是业务员，是企业的第一大业务员。无论是

主动还是被迫，“有奶便是娘”的生存逻辑逼迫着很多企业到处“找食吃”。对于能不能拿到订单，其核心能力要求就是能否以最快速度、最高质量的产品和服务满足客户需求。

在很多情况下，客户的需求一旦有变化，企业都需要及时响应这种需求的变化。这个时候，你往往你会发现单靠自身企业的能力是不够的，于是你开始学会向外关注。要么去调查和了解行业标杆企业是如何做的（当年的形式多种多样），要么直接到标杆企业那里“挖人”，这种“拿来主义”曾经救活了无数的创业企业。正视客户需求的变化，逼迫着创业企业学会“山寨”，学会以最快的速度响应客户需求，学会尽可能变所有资源为“我”所用，只有这样才有了企业的进一步强大。这才是企业真正需要的“山寨”文化的本质。

终于，我们后来看到，以德国家电为榜样的海尔，成为全球白色家电的领跑者；以速度著称的华为，尽管总被思科诟病，但如今却跻身本行业的全球三甲；当年因为商标问题被丰田告上法庭的吉利，如今成为沃尔沃的“新郎官”；原来靠销售IBM电脑生存的联想，却成为ThinkPad“小黑”的新东家。

因此，我们也提醒现在的这些企业巨头们，当微软、GE、惠普、思科、DELL、通用、丰田、沃尔玛等企业呼吁中国政府保护企业的知识产权时，它们除了有遵纪守法捍卫正当利益的一面外，它们似乎忘记了，当年的它们也是靠“山寨”才得以发展壮大起来的。现如今，它们强大了，该如何面对后来的“山寨者”呢？

那么，中国企业在“山寨”这个问题上到底该如何抉择呢？到底该如何看待“山寨”？是选择远离“山寨”，还是拥抱“山寨”？在我们看来，知识产权法规终归是保护企业持续创新机制的法律机制。从全球企业的发展看，这一机制应该得到尊重和保护；但从另外一个层面看，这种“基于客户需求随需而变”的“山寨基因”，不能也不应该被一些已做大做强的企业丢弃。我们在研究世界很多基业长青的优秀企业的运营机制之后发现，这种发端于“草根”，但却有着顽强生命力的“山寨基因”将会是一家企业业绩持续增长，并坚持“不忘本”的核心因素所在。

当年的美国，后来的日本，现在的中国，未来的印度、越南、南非、印度尼西亚等国家，只要经历工业化进程，经历市场化进程，这些国家都或早或晚会经历“山寨”的历程。历史告诉我们，从手工业社会过渡到资本社会，企业的原始雏形从来没有摆脱过“山寨”。即便是在目前的网络时代，很多新兴的创业企业依然带有很深的“山寨”痕迹（比如QQ与ICQ，开心网与facebook）。“山寨”并不过时，“山寨”也绝非今日才兴起，“山寨”的背后是一家企业为客户需求而孜孜以求的行为和精神。

当然，如果为了满足客户需求，采取不正当、不合理、不合法的手段，这种做法本身就脱离了“山寨”所倡导的精神，那就不是真正的“山寨精神”，而是“伪山寨”。

第二节

转型榜样二——向稻盛和夫学什么

为什么稻盛和夫的“活法”是中国企业家转型的榜样

现在，全世界哪一家企业的转型最值得关注？恐怕，日航转型应该是其中之一。

作为日本的国家航空公司，其地位相当于中国国航在国内的龙头老大地位。与之前因金融危机轰然倒下的雷曼兄弟不同，作为一家由国家信用做终极担保，甚至是日本首相本人都要亲自关注的国有企业，日航想倒闭都难。因为它不仅是企业，更是日本航空业乃至日本国家竞争力的一个象征。

因而，德高望重的“日本经营四圣”之一（也是唯一在世的一位）、年过七旬的稻盛和夫先生临危受命，在很多人对先生“晚节不保”的担忧中毅然出任日航董事长，开始了为期一年的日航破资产重组计划。

拯救“大兵日航”：稻盛和夫的“菊与刀”

在全世界看来，能够将东方哲学贯穿到管理实践，并用业绩的硬指标来验证的企业家并不多见。其他研究这些问题的专家，要么光有理论假设而没有实战检验，要么只有经验感悟而无理论结构框架，唯有稻盛和夫在这个问题上实现了“人剑合一”。

因而，当日本航空公司和旗下两个子公司于2010年1月19日下午，向东京地方法院申请破产保护时，日本首相鸠山由纪夫面对列出的几位“救火队长”名单，却最终选定了日本京瓷公司名誉董事长稻盛和夫来出掌这一家拥有5万名职工的大企业。据说鸠山首相之所以选定稻盛和夫，

原因之一就在于，稻盛和夫能把一家只有 8 个人的小作坊，发展成了拥有 6.5 万名员工的跨国大企业，也就很可能有能力让日航重获新生。

接到首相邀请出山的稻盛和夫，以近 80 岁高龄去“激活”日本航空公司，这会不会成为自己的“滑铁卢”？会不会让自己原来享誉全球的威望付之东流、晚节不保？而最后，稻盛和夫还是接受了邀请。当日在日本东京首相官邸，在场的记者听到了稻盛老将出征的豪情壮志：“如果日本航空公司彻底破产，那么日本的经济将会更加糟糕，因此必须阻止日本航空公司彻底破产，协调各方面力量，尽快使日本航空公司渡过难关，获得重生。”

稻盛和夫何以耄耋之年，上演拯救“大兵日航”重戏？从首相到普通民众为何对稻盛和夫给予厚望？正在经历转型的中国企业到底能从日航的本次“生死劫”中收获什么？我们还是从他的“六项精进”说起吧，这是稻盛和夫“新东方经营智慧”的“菊与刀”。

1. 付出超出常人的努力

稻盛和夫说：“除了拼命工作之外，不存在第二条通向成功之路。”他在 27 岁，成立京瓷公司时，虽然连经营的“经”字都不认识，但他心里只有一个念头：不能让京瓷倒闭，不能让支持我、出钱帮我成立京瓷公司的人遭殃。为此，他每天都会拼命工作，经常从清晨干到次日凌晨，正是因为这种勤奋，才有了京瓷今天的辉煌。同时，他觉得只要喜欢自己的工作，再辛苦也能收获到乐趣。

2. 保持谦卑，不骄傲

从京瓷还是中小企业的时候起，稻盛和夫就崇尚谦卑。京瓷经营顺利，规模扩大，这个时候的员工往往会得意忘形，但他总是告诫自己和员工，时刻保持谦卑，不骄傲。这一点，稻盛和夫在京瓷坚持了 50 余年。

3. 每日三省吾身

稻盛和夫对儒家思想极为推崇，也在工作中身体力行。他曾说：“一

天工作结束以后，回顾这一天，进行自我反省是非常重要的。比方说，今天有没有让同事感到不愉快？待人是否亲切？是否傲慢？有没有卑怯的举止？有没有自私的言行？回顾自己的一天，对照做人的准则，确认言行是否正确，这样的作业十分必要。”

4. 既然活着，就要感恩

稻盛和夫说：“感恩非常重要，我们要感恩周围的一切，因为我们不可能一个人活在这个世界上。空气、水、食品，还有家庭成员、单位同事，还有社会——我们每个人只有在周围环境的支持下才能生存。这样想来，只要我们能健康地活着，就该自然地生出感恩之心。有了感恩之心，我们就能感受到人生的幸福。在有些情况下，哪怕是因为有人违心说谎，你也要说一声‘谢谢’，因为当‘谢谢’两个字一出口，你的心情就变得轻松、开朗了。”

5. 积善行、思利他

这是稻盛和夫管理哲学的核心，也是稻盛和夫 50 多年来管理实践的真实写照。谈到“利他”，稻盛和夫说：“中国有句古语，叫做‘积善之家有余庆’，意思是多行善，多做好事就会有好报。不仅当事人，就连家人、亲戚也有好报。一人行善，惠及全家乃至亲朋好友，中国先贤们想说的就是这个道理。我相信这个法则。在经营企业的过程中，我努力实践这个法则。多做好事，就能使命运朝着好的方向转变，使自己的工作朝着好的方向转变，这是我的信念。”

6. 转移感性的烦恼

关于感性的烦恼，稻盛和夫有一段话非常能说明问题：担心、烦恼、失败等都是人生常事。覆水难收，总为已经发生的失败而悔恨毫无意义。老是闷闷不乐也会引起心病，接下来会引发身体的毛病，最终给自己的人生带来不幸。不要让已经过去的事再困扰自己，心里要想新的事情，新的想法要转移到新的行动上去，这一点很重要。

日本政府给了稻盛和夫三年时间，人们期待着稻盛和夫能以其神奇的东方管理哲学使日航起死回生。然而，令稻盛和夫为难的是，与他一直坚持的“石门心学”（石田梅岩，日本商业资本主义伦理的开创者，将中国阳明哲学与日本文化结合，从而开创了石门心学——日本商业资本主义的“新教伦理”，被誉为日本的“马克斯·韦伯”）、“六项精进”等法则相冲突的是，这辈子从来没有解雇过员工的稻盛和夫却不得不从裁员开始日航的变革。

2010年11月30日，日航宣布以“大规模削减人员及撤销航线”为主要内容的重组计划方案获东京地方法院批准。这就意味着，作为“2010年度内整个集团削减总计约1.6万名员工”重组计划的一部分，稻盛和夫最终还是选择其他跨国公司走出困境的杀手锏——裁员，作为第一根要啃的“硬骨头”。对此稻盛和夫在当日记者会上表示：“我这辈子都没有解雇过任何一个人，这一次让我非常难过。”

根据日航重组计划的第一步，日航将以飞行员和客舱乘务员为对象，强制解除大约250名员工的聘用合同。这一步也是日航获得日本国内企业再生支援机构注资的必要条件，人们总要看到重组实质行动和决心之后才能把资金投给你。从资本的角度来看，日航能否重生的关键在于以董事会为代表的管理层是否有足够的义务感带领它走出困境，而体现义务感的核心就是：能否以理性的日航复活作为目标，采取哪怕是需要面对很大压力的必要行动，杀出一条变革的血路。

责任早就背上了，义务感也已经在肩，第一步的裁员已经有了实质行动，此时稻盛和夫先生改造日航的道路仿佛开始峰回路转，全世界都在一边倒地力挺稻盛。人们期待着在京瓷、第二电电这样稻盛创建的两个世界500强企业之后，稻盛和夫再次创造一个“复活一个世界500强企业”的神话。

同样是力挺稻盛，我们态度的不同之处在于：我们宁愿选择谨慎地乐观，与大家所看到的一片大好未来相比，我们更倾向于看到前方的一片坎坷与荆棘。我们相信稻盛和夫一定能成功改造日航，同时我们也要看到“暗礁”、“浅滩”以及变革中的各种困难，或许这也是力挺稻盛的另外一

种方式吧。

危险一：在参与市场竞争中，作为民营企业的京瓷与第二电电，与作为国企的日航存在天然的不同，它们所感受到的市场竞争与客户危机大不相同。

日航这家国企与稻盛和夫先生之前创建的京瓷、第二电电相比，有什么不同？

日航是老牌的国企，而京瓷、第二电电是民企，责任主体和运营机制在本质上大有不同。日航作为国家航空，必须承担国家职能，比如对于一些二三线城市的航线，民企的逻辑是市场赢利，如果亏损就可以选择放弃，而国企的逻辑是要有政治与社会考量，哪怕是用亏损和赤字的方式也要坚持。

这种准政府式的运营方式，使得日航官僚化管理越来越严重。无论前端日航空姐的笑容多么灿烂，都无法掩盖后端管理运营机制的低效：企业亏损无利益惩罚责任，反而可以拿到国家财政补助；员工拿着“旱涝保收”的高薪资，在没有失业压力的情况下，技能没有太大提升，心态上却越来越老，没到退休年龄就已经开始享受准退休生活了。在这种情况下，如果民营企业的竞争对手在工作效率和业绩结果上大踏步地超越日航，那么最后的结果将是连政府都无法继续为日航的低效率、弱竞争力埋单了。

尽管日航早在 1978 年就实现了股份制改造和上市，但如同世界上其他国家的国企一样，“国企病”、“低效率病”、“无危机感和竞争力病”依然存在于这家企业。而且日本政府依然还是“影子老板”，主导着日航的业务发展和管理。

稻盛和夫的经营法则诞生于民企的草根创业过程中，而现在稻盛和夫要涉足的是不单单把业绩作为目标的国企。在如何转换这种经营理念和法则问题上，存在着一种潜在的“路径依赖”危险。

危险二：已经处于官僚化后期的日航与还在盛年期的京瓷、第二电电在企业管理、运营机制、团队文化上存在根本不同，其中文化层面上的一些东西根本无法调和。

在官僚化后期的企业里，大家似乎习惯了日复一日的工作流程，对流程的关注胜于对客户和市场竞争的关注，大家考虑最多的是：如何不冒险，如何保全自己目前的位置和利益。如果一个团队全体“向内看”，逃避风险，不乱说话，想各种方法推卸责任，业绩好坏与自己的收入没啥关系，那么这个公司将行将消亡。原因很简单，如果生存和发展的动因全不在了，所有人都像赋闲的机关干部那样工作，那么业绩从何而来？

处于盛年期的企业则不同。企业成员全体关注外面，关注客户与竞争对手，时刻保持紧迫感，对于问题的争论和冲突不断。企业也正是在这种争吵的推动中实现了企业业绩和管理的持续发展。人们重视过程，但更重视结果；重视程序，但更重视“为什么而做”本身，客户的投诉足以让每个员工战战兢兢，这样的企业在诚惶诚恐中“逼着”自己前进，才有了活力和发展。

这样对比下来，我们发现，稻盛和夫先生面临的第二个危险就是，自己原来管理的是具有竞争性、处于盛年期的民企，而目前接手的日航则是已经步入官僚化后期的国企。如何转化日航的这种企业文化使其为市场所认可，如何解决官僚化后期企业的固有问题，如何重新找回日航的活力，这些问题的处理不仅需要时间，更需要找到促动企业变革的“开关”。如果这个“开关”找错了，日航复兴之路则难上加难；如果这个“开关”找对了，则还需要几年政策扎实的执行和落实。我们暂且把这个危险称之为企业不同生命周期管理方式的“路径依赖”。

危险是用来起警示作用的，更是用来克服与解决的。我们期待着稻盛和夫先生为日航确定的于2012年在东京证交所重新上市的目标早日实现！

第三节

转型榜样三——谁车裂了商鞅

为什么企业转型是一场“新文化运动”

公元前338年立冬的一天，一个消息在秦国上下不胫而走：变法功臣商君卫鞅（即商鞅，卫国国君的后裔，公孙氏，故称为卫鞅，后封地于商，后人尊称为商鞅）要被五马分尸了！

悲痛欲绝者有之。那些因为变法而改变人生命运的新秦人，他们不再是奴隶，不再是贱民，不再因为身份低下而无战功可加，不再因为出身卑微而一生被奴役。听到消息的人们，从秦国的各个角落涌到渭水刑场，哪怕是用最后的眼泪为商君送别，也要表达他们内心的悲痛与不舍，感恩之心透彻心扉。

拍手大笑者有之。因为变法而失去利益的原既得利益者阶层——老氏族，争先恐后地驾驶着高车大马急驶而来，脸上洋溢着的都是“大快人心”的兴奋。商鞅获刑在他们看来完全是罪有应得，即使是让他死一百次，下一万次地狱也不为过。他们不光心中窃喜，更与身边的同僚们谈笑风生。连其他六国也派出使臣，请求新君诛杀商鞅。当这个消息被确认之后，大家心领神会，仿佛是在说：商鞅，你也有今天！

最终，商鞅在国人的众目睽睽之下，车裂而死。

有人惋惜，有人畅快。两千多年前的历史，到了今天已经被无数的史学家重述。真相已经无从考证，但“酷吏”、“刻薄”、“残忍”、“贪婪”等评价全都被附加到商鞅的头上，贬多褒少成了惯例。唐宋八大家之一的苏轼就曾言道：“自汉以来，学者耻言商鞅。”“商鞅式的管理”甚至都被当做“愚民误国、刻薄寡恩、管理异端”的代名词。更有甚者，把商鞅与希特勒、墨索里尼相提并论，仿佛他们都是商鞅幽灵附体一般，这种一边倒的评价让商鞅“永世不得翻身”。

我们不研究历史，也没有资格评价“商鞅主义”（假如可以称之为“主义”的话）。如果脱离了彼时彼刻的具体条件，以“事后诸葛亮”的视角与价值观去解读当年处于秦国国君去世、国内政局不稳、其他六国虎视眈眈急于瓜分秦国等诸多背景下的商鞅变法，对于商鞅显失公平。况且，百年之后，经过商鞅变法强大起来的秦国终于统一了中国，也统一了文字、货币、度量衡，成为了强大的国家。如果脱离这些仅仅去看商鞅变法中的“刻薄寡恩”，那么这种行为本身是否又是另外一种“刻薄寡恩”？

肉体的商鞅被变法的旧势力车裂，那么精神的商鞅是被谁“车裂”而死的呢？

我们认为，对于企业而言，商鞅变法对于我们的最大意义是使我们思考以下问题：在企业变革与转型的关键时刻，如何面对利益再分配过程中的矛盾与斗争？在触及创业功臣元老的核心利益之后，企业家是否还要坚持坚决的改革？面对阻力和反对，在对于“法大于情”还是“情大于法”的选择中，是“和稀泥”还是黑白分明、立场坚定？

启示一：如果变革会大大损害既得利益者的利益，那么他们会毫不犹豫地“车裂”变革者。

企业的任何转型与变革都意味着企业内部利益的再分配。大家都知道，只有把蛋糕做大，自己才可能多分蛋糕，但遗憾的是，大多数人的心声是：拥护把蛋糕做大，但最好不要减少我所分得的蛋糕比例。当这种心理转化为阻碍变革的情绪和行为时，原来的既得利益者就成为企业变革的阻挠力量。

他们或阳奉阴违，或处处作对，或光说不动，采用各种各样的方法拖延或者阻碍变革的推进。给变革设置难题是他们的强项，各部门的冲突和争斗是他们最愿意看到的，在总裁面前放大“变革如果继续进行下去，后果不堪设想”的痛苦是他们每天必做的“功课”，所有这些都指向一点：我的利益一点都不能碰。

其实，他们当年都是创业元老和功臣，没有他们，企业不会有今天。但当企业走过“孕育期”、“婴儿期”、“学步期”、“青春期”之后，论功行赏仿佛成为他们的终极目标。守着眼前的好光景，不思进取和守着自己

的利益成为他们当下的最佳选择，而很多人根本不在意企业面临的残酷现实：市场竞争越来越激烈，企业如果不变革就是死路一条。

要想保住自己的地位和利益，怎么办？“车裂”变革者，或者“车裂”那个被企业家请来变革的代理人，除之而后快。至于企业下一步该怎么发展，他们始终觉得那根本不是大问题。

不是东风压倒西风，就是西风压倒东风。不少的国内企业在转型的重要关口，突然中止变革，主持变革的“商鞅们”被驱逐出公司，遭来骂声一片，在精神上被守旧势力“车裂”。

启示二：在企业变革中，不能把“人性化”作为借口，而忽略使企业强大的根本动因。如果在企业中由于以“人性化”为原则而逐渐形成的依赖感就会摧毁变革中的积极力量，如同“领救济粮被当做不种地的理由”一样，最终会“车裂”变革者。

企业变革之所以难，除了阻挠变革者的强烈反对以外，还有一个重要的原因是：用错误的方式推进变革，只考虑出发点却忽略什么才是推动企业强大的根本动因。

人性当然要成为管理中必须考虑的重要因素，但如果把“人性化”当借口，减小甚至抵消变革的力度和气力，那么“人性化”的原则就会把变革“稀释”为毫无力量的常规行动。雷声大、雨点小，变革结果往往事与愿违。

使企业强大的动因是什么？作为组织，企业的强大也必须遵循组织强大的几个原则。比如说竞争性，内部的竞争往往是团队提升能力的关键，也是企业提升竞争力的核心所在。如果到处一团和气，在应有的业务竞争中大讲平均主义和“齐步走”，并且不讲原则一味地“照顾”团队中的后进者，那么在这种情况下，既会打击先进者的士气（做好做坏一个样，做与不做一个样，这个亏我们早就吃过了），迫使他们离开这个奖惩不公的公司，又会助长团队的“泛人性化”，让后进者滋生更多的依赖心理。光靠“这么帮助后进者，他会自己懂得上进”的一厢情愿，我们往往会落得更加后悔的下场，到最后就是毁掉了整个团队，使其成为一群没有战斗力的“小绵羊”，等着被竞争对手“吃掉”。

一旦团队习惯了“被救济”，那么团队的压力感与紧迫感就随之降低。而如果没有了压力感与紧迫感，一家企业转型与变革的源泉就丧失殆尽，不等反对者“镇压”变革者，变革者已经自我“车裂”了：此处不留爷，自有留爷处。

如同当年国内对于一些贫困乡村的支援一样。当时对于是救济式扶贫还是开发式扶贫曾经争论了很多年，但最后还是表面上冷酷的开发式扶贫让很多落后山区致富脱贫，反而是表面上“含情脉脉”的救济式扶贫让那些山村愈加贫困，最后只能靠领救济粮度日，仅有的靠自己摆脱贫困的动力都被消磨掉了。这是最大的教训。

启示三：例外是变革的大敌。任何对人的法外开恩或网开一面，其实是在纵容“情大于法”和“人大于法”。“下不为例”开了先河，意味着变革者将被“车裂”而亡。

这一点已经成为企业的共识。道理大家都明白，但一旦真的是自己往日并肩作战的战友犯了企业的“军规”，能不能下得了手，是不是可以一视同仁，成为对企业家的最大考验。

在这个时候，如果选择法外开恩，会被所有的反对变革者视为企业家的让步，他们会变本加厉地阻碍变革，企业变革与转型的难度也会更大。如果选择法大于情，企业家会招致保守势力的不满，但他们继续“犯法”的可能性减小，变革的推进速度也会更快。从这个角度而言，“杀猴给鸡看”比“杀鸡给猴看”重要多了。在大多数情况下，杀掉“几只鸡”，都不如杀掉“一只猴”，因为“猴”的影响力与破坏力更大。

与其说谁车裂的“商鞅”，倒不如说谁“车裂”了变革。

第四节

转型榜样四——丰田和比亚迪 都不是在“造车”

为什么丰田和比亚迪可以各自赢得行业转型的胜利

企业转型的比亚迪样本

十年前，一个曾经流行的笑话是：刚刚“出世”的奥拓，唯恐受到众车界大佬们的欺负。尽管有来自铃木的背景，但还是觉得不够硬朗。于是只要碰到欧、美、日系汽车，奥拓总忘不了来一句：“千万别欺负我，我哥是奥迪。”

十年后，进入“青春期”的奥拓已经可以独立闯荡世界了，“我哥是奥迪”的标签也不用经常示人了。在这个时候，我们发现又一位车坛后起之秀比亚迪与奥迪产生了新版的关联：同样是“迪”，在没有够“奥”的水平（“奥”意即第一名、顶级，同奥运会）之前，就先将就着“亚”吧（“亚”意即次一级，比顶级低，同亚运会）。

我们发现，比亚迪也果真没辜负“亚迪”的名号。以其经典产品F3为例：

2005年4月，比亚迪首款新车F3正式下线；

2005年9月，在短短5个月之后，F3在济南首发，并同时在杭州、深圳陆续上市；

2007年1月，比亚迪F3单月销量突破10 000辆，当时作为本土品牌单一车型首次跨入“万辆俱乐部”，与伊兰特、凯越、福美来并称为“万辆俱乐部”的“四大金刚”；

2007年6月，比亚迪汽车的第10万辆F3轿车在西安下线，创造了国

内自主品牌在最短时间内超越 10 万辆的产销新纪录；

在比亚迪 2009 年年报中，汽车无疑成为其三大产业的最大亮点：公司总营业收入 394.69 亿元，汽车业务收入为 209.91 亿元，占到总营业收入的 53%；公司净利润 37.94 亿元，汽车业务赢利 35.13 亿元，占到 92.6%；全面实现汽车销售 45 万辆，其中主打产品 29 万辆，成为国内轿车单一车型销售冠军。

如此骄人战绩，使得股神巴菲特笑逐颜开。

在巴菲特与盖茨 2010 年中国慈善活动中，比亚迪的王传福无疑成为最吸引眼球的陪同者。巴菲特与盖茨不仅全程选用比亚迪 M6 作为公交车，而且还参观了比亚迪深圳的电动车工厂。所到之处他们的言行都在为比亚迪做着公益广告，这等风光引得国内众多企业眼红不已。

不过，王传福不是李书福，造车本就不是他的本业，也没有李书福那般收购沃尔沃的雄心壮志。“车”仅仅是王传福的一个平台与载体，就好像门户网站也需要和其他传统纸媒体一样要有新闻。关键不是新闻，而是网站的传播方式。而王传福借“车”这本经，唱的却是“电”的文章——电动车（新能源电池）。隐藏在风光的汽车销售数据之后，还有几个数据值得我们关注：

2000 年，比亚迪成为摩托罗拉在中国第一家锂离子电池供应商；

2002 年，比亚迪成为诺基亚在中国第一家锂离子电池供应商；

2003 年，比亚迪当年镍镉电池产量达到 4 亿只，一举超过三洋，成为全球第一；

2004 年，比亚迪锂电池市场占有率为 20%，位居世界第二。

在电池领域有如此风光的历史，优势太过明显。显然，这不会使王传福因为目前手机电池业务销售收入下降，就选择抛弃电池。相反，比亚迪在深圳成立的新能源基地，本就是为电池业务升级准备的“伏兵”。

一边是传统产业的汽车，另一边是朝阳产业的新能源，王传福会不会不知道，单靠一两款明星产品，来撼动有百年历史的汽车制造业，未免有点儿“唐吉诃德”。从汽车行业发展趋势看，没有规模效应，没有品牌优势，没有技术领先，单靠成本与价格，很难站住脚。低价竞争的背后往往是成本

控制，当成本控制没有空间的时候，拿什么来与对手拼？

况且，汽车的低端市场还有吉利、力帆、长安的围追堵截。从2010年的数据看，8月份比亚迪汽车销量为31069辆。这不仅是连续几个月销量下滑的延续，也创下了比亚迪年内汽车销量的新低。距离其80万辆的年度目标还有很大差距，比亚迪也顺势将全年销量目标从80万辆调整为60万辆。

而新能源产业前景广阔，又有国家政策支持，市场还没有出现领导品牌。以电池行业核心技术为起点，开发新能源领域的应用潜能，做家电、汽车、环保等行业的“能源发动机”。这个市场空间有多大，不是靠想象就能计算出来的，好比计算机产业的英特尔一样。是选择生产计算机，还是选择生产芯片，不同的选择就意味着不同的战略和结果。

汽车搭台，新能源唱戏；需求搭台，优势唱戏；行业搭台，团队唱戏。这恐怕是比亚迪真正的战略所在，也是比亚迪带给中国企业转型的启示。

在很多企业家看来，外行的风景永远都那么诱人，而本企业所处的行业永远都是在“打打杀杀”。有多少企业在遇到竞争压力之时，禁不住外行的诱惑，选择进行多元化来缓解主业之痛。只可惜这种治标不治本的短期行为，最后不仅耽误了主业，更浪费了本就十分有限的企业资源（包括资金、团队、管理模式等），落得面目全非，等到彻底“清醒”过来，恐怕为时已晚。

有没有核心骨干团队，有没有成熟的业务模式，有没有满足客户需求的独特优势，这三点越来越成为企业进行“有限多元化”的必要前提。正如王传福一样，用“造车”的平台，来延续能源产业的优势。在团队不变（核心骨干未变）、业务模式不变（从产品到客户的渠道、营销等策略不变）的情况下，无非是改变另外一种平台，来满足客户的不同需求。将公司优势与客户价值成功地对接，是转型成功的必要保障。

巴菲特选择比亚迪，甚至愿意为比亚迪做免费的形象公关，看中的绝不是比亚迪汽车的一时风光。投资人的眼里最重视什么？他们将什么样的企业定义为持续获利的企业？而比亚迪的核心竞争力又是什么？这些问题

远远比“比亚迪在汽车市场上的营销方法是什么”更难回答。

至少，我们应该懂得，比亚迪不是仅仅在“造车”。

企业转型的丰田样本

上帝是公平的。

当你习惯了镁光灯下的神采飞扬和随之带来的关注度、品牌传播与业绩提升时，就必须为可能发生的问题与错误引起消费者过激反应、品牌美誉度下降买单。

所谓爱之深，责之切。继美国通用之后，借着金融危机一举成为全球汽车产销老大的日本丰田也体验到了消费者的责之切。2010年年初，因汽车油门踏板存在被卡住的安全隐患，日本丰田汽车公司接连在美国、中国、欧洲宣布召回总数超过800万辆丰田汽车。有意思的是，“TOYOTA”中文本来译为“丰田汽车”，因为本次“召回门”事件，如今被戏称为“头又大”（汉语谐音）。

这次汽车召回事件，创下了世界汽车史上汽车召回数量最多的召回记录。而就在2008年之前，日本丰田在世界500强企业的年净利润排名榜上的年净利润额还相当于世界三大汽车公司奔驰、宝马、克莱斯勒的总和。丰田生产方式（Toyota Production System, TPS）也一度被全球制造业企业奉为圭臬。

对于类似的汽车召回，丰田也不是“冒尖”的一个。从2005年到2010年，包括奔驰、宝马、通用、福特、沃尔沃、保时捷、三菱、本田、克莱斯勒、马自达、捷豹、雷诺、路虎、斯巴鲁、日产、大众等全球几乎所有知名汽车企业，都发生过大规模的汽车召回事件。每一年丰田都会因为不同的原因，召回世界各地已产出的问题汽车。如2009年8月25日，丰田中国公司宣布召回部分凯美瑞、雅力士、威驰及卡罗拉轿车，召回涉及车辆总计688 314辆，属我国国内罕见的特大规模召回事件。

在这种背景下，为什么2009年这次丰田召回汽车事件引得我国媒体、政府、公众如此关注呢？为什么几乎同步发出汽车召回公告的日本本田没有

引起公众的过多关注呢？对于转型中的中国企业而言，我们该如何从丰田“召回门”中吸取经验教训，是我们选择丰田转型作为样本的核心原因所在。

还是回到问题产生的最初，回到发生问题的现场，来发现交织在问题之后的事实真相吧！

丰田转型样本问题一：为什么丰田生产方式（TPS）会成为丰田公司突破发展的唯一选择？

丰田生产方式（TPS）到底影响了全世界多少家企业？一个具有代表性的案例是，世界 500 强公司韩国三星派往丰田总部受训的人员累计超过 20 000 名，韩国前总统卢武铉还因此为丰田岐阜 MIC 丰田方式研究所颁发了韩国国家贡献奖。其他诸如美国、欧洲、中国的优秀企业，也都陆续派出自己的高管去到丰田现场学习。随着丰田超过通用成为全球汽车老大，“丰田神话”也开始越来越被偶像化，似乎制造企业发展的唯一出路就在于丰田生产方式。

一旦陷入绝对主义，反而是一种事物走向死亡的最快捷方式。把丰田生产方式绝对化的原因之一，就是大多数人似乎忽略了丰田生产方式产生的背景及原因。生搬硬套的结果，就是会曲解原意，如照葫芦画瓢一般。那么，丰田生产方式到底为何而产生的呢？

提到丰田生产方式，就不得不提到大野耐一。作为名副其实的“丰田生产方式之父”，其所倡导的“现场管理、准时化生产、自动化”成为丰田生产方式的核心。而丰田原本的理念是以美为师，为什么通用公司的大规模生产没有成为丰田的选择呢？

20 世纪 50 年代，当时的丰田社长丰田喜一郎主动请辞。继任者丰田英二当时面临的情况是：没有订单、银行惜贷（根据大野耐一的传记，当时的银行要求丰田必须裁员 3 000 人，否则就给丰田断贷，丰田喜一郎在压力之下被迫裁减 1 600 名员工，这在当时采用终身雇佣制的日本引起轩然大波，而丰田也承受了巨大的社会压力）、公司生产与经营陷入危机。于是丰田英二带队去美国。在 12 周的考察之后，丰田得出的结论是：源自 20 世纪 30 年代的大规模生产模式太过于拘泥流程，造成巨大的库存和过程浪费，而且丰田也没有这么大的财力与物力去支持这种大规模生产方式。

丰田转型样本问题二：为什么丰田生产方式（TPS）是使全球中小企业业绩持续增长的最优方式之一？

当时的丰田要资金没资金，要产品没产品，要客户没客户，要技术没技术，以这种家底学美国，无异于“找死”。怎么办？从借助外力看来无法成就丰田，于是丰田英二授权大野耐一从内部改造生产线开始，解决丰田面临的经营危机。大野耐一从现场入手，从问题出发，带领工程师和所有的员工在车间现场办公。只要产品出现问题就马上停下生产线进行问题分析。而大野耐一最大的特点就在于，让一线员工作为解决问题的主体，倾听他们的意见，授权他们解决。在减少浪费、降低成本、增加产品附加值等方面，丰田开始了精益生产的探索。到20世纪80年代，以“准时化生产、自动化、现场管理”为特征的丰田生产方式成为丰田业绩增长的强大引擎。之后的供应链管理、流程再造等管理理念也无一不受益于丰田生产方式。到了2008年，丰田年销售额超过2300亿美元，利润更是高达150亿美元，超过当时奔驰、宝马、克莱斯勒这三大汽车公司利润总和，一举超越通用成为全球汽车霸主。

丰田转型样本问题三：为什么丰田“召回门”事件恰恰说明丰田已经开始偏离丰田生产方式（TPS）？

时间回溯到1995年，当时的职业经理人奥田硕从丰田家族二代掌门人丰田达郎手中接过指挥棒。以胆识、魄力、速度为管理哲学的奥田硕开始将丰田这艘大船的航向转变。丰田原本低调、保守、谨慎的行事原则被张扬、果敢、神速的新方式所取代，丰田由此开始了新的全球扩张时代。

奥田硕给丰田提出的新千年战略目标是：第一步是占领全球汽车市场10%的市场份额，第二步是在2010年拥有全球15%的市场占有率。这个目标相当于美国通用作为全球汽车老大时的最高市场份额。时间紧、任务重，此时唯一的战略转型就是速度。后来的丰田速度果然快得惊人，原本远远超过两年的产品设计周期被缩减到令人惊叹的24个月（虽然现在这个数字不算什么，但当年却可以令世界其他汽车厂家侧目，甚至连大众汽车的工程师都会连连摇头，觉得不可思议）。在这种情况下，供应链、现场管理、看板、自动化等精益化生产的指标都被加上了“速度”的要求。

就像驾驶汽车一样，当速度提升的时候，再想保持低速状态下的平衡感、舒适感、安全感就要费点力气了。后来，号称“成本杀手”的渡边捷昭继任丰田总裁。“成本最小化”、“零库存”被再次作为强制目标来执行，因而研发费用、检测费用、质量控制费用等诸环节的费用也被大规模地降低。成本确实降下来了，速度也提升很多，丰田取代通用成为全球汽车“状元”的梦想也实现了。但自2005年开始，与丰田有关的汽车问题却不断产生，直到发生后来愈演愈烈的“召回门”事件。冰冻三尺非一日之寒，丰田章男在上任后多次提出丰田面临的首要问题是回归原点。丰田生产方式再次回归到原点，难道真是丰田生产方式出问题了吗？

我们认为，问题的关键不是丰田生产方式本身，而是在执行丰田生产方式的具体做法和操作上出了问题。强调减少成本，不应以牺牲产品质量为代价，否则丰田生产方式不可能让丰田实现近50年的业绩持续增长；强调零库存，也不应将主机以外的零部件生产放任不管，而要将丰田生产方式的精髓移植到外围配套合作伙伴那里，并使两者同步；强调加快速度，需要后续的研发、检测、生产同步跟上来，这是一个系统化的供应链集成提升，而不是局部或者仅仅是在生产线层面单一的速度提升。丰田的“召回门”事件恰恰说明丰田正在偏离真正的丰田生产方式，偏离就要付出代价。

丰田转型样本问题四：为什么此“丰田生产方式”非彼“丰田生产方式”？

当丰田生产方式在加速中被机械地执行时，问题和隐患也就埋下了伏笔，直到今天的爆发我们才知道问题的严重性。海尔当年马不停蹄地靠企业文化激活在各地兼并的“休克鱼”，以及青啤在彭作义时代的快速扩张，不也都在后续发展中靠付出巨大代价来“埋单”了吗？

因而，丰田生产方式首先是一种管理模式与方法论，其次才是在特定时期、特定环境下的一种操作工具与方法。丰田生产方式一旦被固化为工具和机械的操作方式，那么对产量、速度、流程的任何要求都将被滞后地传输到生产线上，问题的积累也就顺理成章。我们需要的是一个持续更新、随需而变的丰田生产方式，而不是一个教条化、刻板化的丰田生产方式。此“丰田生产方式”非彼“丰田生产方式”，这是丰田付出数10亿美

元代价收获的结论。

就像金志国出任青啤掌门人之后，第一件事就是结束彭作义时代的快速扩张战略一样，在丰田章男上任之后的半年内，丰田已经开始停止十几年以来实行的大规模扩张战略，转变到更强调质量的丰田生产方式中来。

任何战略转型都有一段时间的滞后期，在回归原点前，丰田还是需要为15年的大规模扩张战略“埋单”。这种代价是丰田需要付出的，就算是“学费”，而如果丰田可以借此实现战略转型，也可谓不幸中的万幸。如果这个时候通用、福特、现代等公司打击丰田的话，也是以九十步笑一百步，他们早晚也要为自己公司的“召回门”付出代价。因为这次事件与其说是丰田的，不如说是全球汽车产业的“滑铁卢”。

丰田转型样本问题五：为什么中国企业在转型中最应该学习的机制与文化是召回？

美国是全世界第一个实行汽车召回的国家。无论是政府监管层的强制召回，还是汽车厂商的主动召回，这种制度为消费者的安全与利益提供了最后的保障。有人将汽车厂家的召回公告比喻成作秀，但至少我们要承认的一点是，公告召回总比隐瞒不报对消费者更有利。

回到企业转型这个主题时我们发现，对于转型中的问题隐瞒不报，或者习惯于报喜不报忧，如果管理者对以上做法采取听之任之的态度，那么最后的结果往往是公司内部谣言四起，人心惶惶。原因很简单，当不清楚真相的时候，人们只能靠猜测来理解公司的态度，而猜测是导致管理成本上升的最大问题。当人们离真相越来越远的时候，只能造成公司内部的紧张兮兮。

因而，在企业转型时，使管理成本最小的方式就是公开企业问题。我们必须承认不是所有的管理制度都那么合理，企业家、管理者和员工一样，也会犯各种各样的错误。在这个时候，面对问题是采取避而不谈还是采取公开承认，成为检验企业转型能否持续推进的核心标准。

最后，把一句中国古语送给丰田和正在转型的中国企业：福兮祸之所伏，祸兮福之所倚。

第五节

转型榜样五——中国企业的“山楂树之恋”

为什么“夫妻档”的创业者要视意见分歧为转型机遇

中国企业家的“夫妻档”有多少？

最出名的莫过于 SOHO 中国的潘石屹和张欣，当当网的李国庆和俞渝。他们都以“联席总裁”的身份出现，并且各自发挥着对方无法替代的作用，把别人眼中的“夫妻店”开得有声有色。

不过，他们毕竟不能代表数以百万计的中国大多数企业“夫妻档”的生存现实。更多的情况是，在经历过千辛万苦的创业之后，对于企业未来发展方向、经营模式、选人用人等层面的分歧，让他们从家里的饭桌一直争吵到公司的办公桌。关上门后的争吵或许还可以息事宁人，但公开场合下的意见分歧，却会令下属们无所适从。进而夫妻之间的冲突演化为有关企业战略与运营方式的不同理念的碰撞，企业本就不多的资源被分散到两个不同的方向。没有了当初的合力，企业的问题便由此升级。

双方争吵之后，怎么办？我们发现有四种解决方式：

第一种方式是，其中的一方妥协，选择退出公司，彻底回归家庭生活，公司业务彻底交给另一方管理，我们称之为“退隐江湖”。

第二种方式是，找到折中的方式，一方调离目前的岗位，到适当的位置发挥他（她）的作用，我们称之为“再立新功”。

第三种方式是，减少彼此的“交集”，各自经营自己的一块业务，在自己喜欢的领域发挥作用，彼此互不干涉，我们称之为“各立门户”。

第四种方式是，彼此扶持向前走，视冲突为彼此成长和生活的一部分，将争吵视为正常的生活与工作方式，像照镜子一样，提醒彼此不要偏离共同的方向和目标，我们称之为“山楂树之恋”，宛若张艺谋导演的同名电影中主人公所演绎的那般幸福与浪漫。

以上四种解决方式无所谓对错，但选择了什么也就同时意味着放弃了什么。

五年前，当时的舆论过度渲染家族企业的问题，将职业经理人作为家族企业兴盛的救命稻草。我们发现，后来的实践也证明，若不能解决“空降兵”的责权利对等问题，再有名气的职业经理人都会遭遇生存难题，更别提企业的业绩持续增长了。同时，当我们向外关注的时候，发现大多数全球500强企业在其前30年的成长中，都是靠家族企业的运营机制才得以使业绩快速增长。因而近些年，我们对家族企业的运营机制不再“一棍子打死”，而是更加理性地看待企业中的“夫妻档”问题。

前文提到的前三种解决方式都已被我们所熟知，而最后一种方式却十分难得——如同“山楂树之恋”那般，弥足珍贵。这样的“夫妻档”是如何做到的呢？

我有一对非常要好的企业家朋友，他们十年前就认定了中国的家庭环保产业。在当时很多消费者都还并不知道家庭环保为何物的时候，他们坚定地迈出了创业的第一步。十年来，他们遭遇过客户的白眼，遭遇过团队的离散，遭遇过同行者的背叛，遭遇过媒体的误解，但所有这一切都没能让他们放弃。他们对中国家庭环保产业的理想与抱负，对环保事业的终极追求，也从未因企业所遇到的问题而止步不前。因为这一切，才有了十年后他们在环保领域赢得的来之不易的一席之地，以及数十万中国家庭对于这家企业的信赖与选择。

今年，他们再次来到企业转型的关口。中国家庭环保市场发生巨变，消费者对于家庭环保提出了新的要求。消费者已经度过原来的家庭环保启蒙期，进入客户需求的多样化、精细化、差异化时代。那种“一款产品畅销很多年”的境况已经一去不复返，靠一两个环保概念就能让顾客埋单已经是难上加难。有些精明的消费者，开始拿着放大镜挑剔产品的问题。万一有什么疑虑和担心，第一反应不是找厂家解决问题，而是拿媒体当武器捍卫权利。这当然可以理解，但有些“唯恐天下不乱”的媒体，急于扮演“为民请命”的角色，把新闻事件能否被炒作放在第一位，把事实真相抛掷脑后，不管问题的来龙去脉，先满足大众“保护弱者”的心理再说。岂

不知媒体的这种“自以为是”让自己痛快了，却让企业遭殃了。

变化还不仅是这些。海尔、美的、远大等这些家电巨头，急于离开家电领域竞争的“红海”。看到家庭环保市场这片“蓝海”，急不可待地跳进来，拿规模、实力、品牌下注，妄图占领中国家庭环保市场这块到目前为止还没有领导品牌的利润领地。

夫妻俩面临前所未有的竞争格局。而在这个时候，企业内部也是问题重重。运行了数年的经营模式亟待改进；习惯于原有业务模式的团队面对新环境时凸显出能力缺失；早年因为竞争对手相对较弱、市场空间大所带来的高利润回报，目前已经被大大挤压；员工们开始感觉拿到手里的钱少了，纷纷选择转投其他能给予更高待遇的竞争对手那里；新业务模式在转型中遇到种种障碍和问题；再加上客户的疑问、员工的波动、经销商的疑虑，一时间困难重重，难以抒怀。

可贵的是，这对“夫妻档”没有丝毫选择退缩，反而是知难而进。最重要的是，在争吵与分歧中，他们不断地达成共识，不断地理解对方，不断地通过对方提醒自己的问题所在，彼此携手共进，共同学习，共同面对问题。争吵的“夫妻档”我见过很多，和谐的“夫妻档”我也见过不少，但像他们那样，视争吵与分歧为人生和事业必然包含的一部分的“夫妻档”还真少见。

在经营模式上，他们发生过争吵，但争吵中他们重新回归到企业的使命与愿景，在尊重分歧中达成共识；在营销方法上，他们发生过争吵，但这样的争吵往往让他们看到被自己忽视的因素，于是更加理解对方的初衷；在团队管理上，他们发生过争吵，选人用人的方式各有不同，但彼此对于企业核心价值观的坚守却让他们看到如何用人所长；在渠道变革上，他们发生过争吵——到底该选择哪一种方式进行突破，是先要鱼还是先要熊掌，正是这种“鱼和熊掌”的两难选择，让他们经常会坐下来检讨彼此的出发点和目标。

视冲突为机会，视争吵为镜子，视分歧为学习。这种事业上的互帮互助，携手共进，让我强烈感受到他们之间那种至纯至美的爱。或许这种爱是他们生活的延续，或许是他们价值观的印证，但在我看来，这种爱更是

源于他们“道法自然”的共同理想和事业，恍如张艺谋导演的最新电影力作《山楂树之恋》。

企业的转型还在延伸，困难也会越来越多，压力也会越来越大。当然，他们的争吵还会继续，但可以确定的是，这种争吵和分歧会让他们所钟情的环保事业更加熠熠生辉，光芒万千。

谨以此节文字来颂扬中国企业家之中这弥足珍贵的“山楂树之恋”。

第六节

转型榜样六——联想转型进行时

为什么联想只用一年时间就完成了从亏损 9600 万到
赢利 9700 万的业绩转型

原本还等着隔岸观火的 DELL、惠普、宏碁等企业们，这下全都傻了眼。它们怎么也没有想到，就在联想“教父”柳传志二次出山的这一年，“柳（传志）杨（元庆）配”就给消费者、股东交上了一份满意的业绩答卷：

2010 年 2 月 4 日，联想集团公布了 2009/2010 财年截至 2009 年 12 月 31 日止 9 个月的业绩情况。期间净利润 1.17 亿美元，同比 2008 年的 3722 万美元增长了 213.3%。股票每股赢利 1.29 美分，不派发第三季度股息。而第三财季的净利为 7952.1 万美元，2008 年同期为亏损 9671.9 万美元。

还不等联想为此而高兴，我们的研究团队就看到惠普和戴尔先后于两周后发布了各自的财季报告：惠普 2010 年第一财季公司净利润 23.2 亿美元，同比增长 25%；戴尔 2009 财年第四季度净利润为 2.34 亿美元，同比下降 4.8%。

如果单纯从数据角度看，你会发现联想目前的当量与惠普、戴尔相比还属刚刚起步阶段，但我们认为：正如“你不能拿成年人的标准来要求青春期的中学生”一样，联想达成此结果的前提是 2009 年的巨大亏损。联想的国际化发展还不足 5 年，2009 年的金融危机又让全球 PC 增长速度放缓，在这种情况下，联想取得如此业绩，当属不易。

再看看联想财务数据背后的业务数据，联想的这次财报含金量十足：在 2009/2010 财年第三季度内，联想全球 PC 销量比上年飙升 42%，市场份额连续第三个季度再创历史新高，达到了 9%。同期全球整体市场销量仅比去年增长 17%。尤其是第三季度的经营溢利达到了 9900 万美元，是上季度经营溢利的两倍，联想成功地将 2009 年第三季度的亏损 9700 万美

元扭亏为盈。

非正式的消息称，联想董事会已将“联想要成为全球 PC 老大”作为下一个战略目标。同时，自收购 IBM 个人电脑业务以来，国内外对于联想的褒贬声不断。一些所谓精英级的原 IBM 个人电脑用户“小黑”们，甚至批评联想的 PC 产品早已失去了 Think 的纯正 IBM 血统，对于现有 ThinkPad 产品上的“Lenovo”LOGO 耿耿于怀。其竞争对手戴尔也在过去的几年中与联想发生了“邮件门”、“雪糕门”等冲突事件。相比较在欧洲一路高歌猛进的本国兄弟宏碁，联想的国际化进程还不够沉稳和成熟，但正是因为这些问题的存在，我们才更对联想夺冠之路充满期待。

IT 潮流，浩浩荡荡，不进则退，不攻则让。“骑虎”之所以“难下”，那是因为你早已经选择了“虎背”，而不是“羊背”。自联想收购 IBM 个人电脑业务开始，就注定了联想从此“不走寻常路”。以今时今日联想的规模、品牌、影响力，想低调已不太可能。与其谈论消费者对于联想的期待，不如谈论联想接下来必须面对的现实挑战和未来所必须担当的新角色。

第一个角色：联想要成为出色的“与狼共舞者”

作为中国真正意义上第一家进入世界 500 强的非国有企业，联想面对的竞争早已经超越了纯粹的业务层面。面对惠普、戴尔、宏碁等实力派对手，这是一场将产品和业务模式创新，运营支持系统、战略实施与突破，产业与价值链整合于一体的全方位 PK。“短时间内彻底打败对手”的想法趁早提前打消，“持久战”与“循环攻守战”将是未来的主题。联想要面对的问题是：如何从善于突破的“区域短跑健将”转型为持续发挥优势的“国际长跑选手”。这一转型的关键在于，联想要学会“与狼共舞”。

我们在研究时发现：能否获得持续竞争优势（而不仅仅是短期的暂时赢利），能否在国际 PC 市场赢得持续增长的市场份额（而不仅仅是 PC 出货量），能否在欧洲、北美传统 PC 市场获得领先（而不仅仅是在包括大中华区在内的新兴市场），这些问题都将是联想下一个五年“与狼共舞”的现实挑战。

第二个角色：联想要成为优秀的“节能减排者”

如果要问 20 世纪 90 年代，谁成为了世界 500 强企业的王者？你会发现，通用、丰田、福特、三菱、GE 等企业占据了世界 500 强前十位的位置，而它们的特征则是能源与制造。如果我们查询一下 2000 年之后，谁是世界 500 强企业的新统帅？你会发现，微软、英特尔、三星、索尼、苹果成为消费者的新宠，它们的标签是“互联网与消费化”。

如果说的是“时势造英雄”的话，那么下一个十年的“时势”是什么？我们提醒中国所有的企业家：哥本哈根的争吵和 G20 峰会的冲突都在告诉我们，“节能减排”将成为下一个十年的“市场大势”。如果能搭上这班车，那么联想成为新一轮竞争的领跑者就成为可能。原因很简单，消费者利益和客户价值越来越被聚焦在“节能减排”的层面，如果这被定义为未来十年客户的核心价值，那么谁最先满足客户的这个需求，谁就会最先胜出。比如 IBM 早在 2009 年就已经在全球提前布局“绿色的地球”新战略；英特尔更是在业界抢先实施“绿色 IT”战略计划。

因此，我们也建议联想：一定要假设这些企业之所以提出“节能减排”，不是因为它们要承担社会责任，也不是道德力量的驱使，而是仍然要回到企业的基本使命：利润。好比当年强盛一时的王安计算机如今无处寻觅一般，如果这一轮错过了“节能减排”的“班车”，最后的结果将会向你证明：是“时势造英雄”，而不是“英雄造时势”。

联想要实现 PC 产品与客户消费的国际化，不仅要成为互联网时代的全球行业标杆，还要在“节能减排”产品的实现与消费模式的转型上成为先锋。

第三个角色：联想要成为“中国崛起”的企业名片

作为中国真正意义上第一家高科技民族品牌，联想几乎是伴随着改革

开放发展起来的。在联想成立的 1984 年，这个被国内管理学家定义为“中国现代企业元年”的年份，联想现在的竞争对手，当年在做些什么？

那时已成立 45 年的惠普，不仅推出了个人电脑产品，而且在全球第一次推出了 LaserJet 激光打印机，被业界视为全球激光打印机的世界标准，这个时候惠普的营业额超过 65 亿美元。当年的这一数字如果按照购买力来计算的话，恐怕要远高于联想现在的规模。惠普也是在那个时候，开始成为美国高科技企业的名片。

那时才 19 岁的迈克尔·戴尔从得克萨斯大学医学系退学，在美国创建了 DELL 电脑公司。之后的四年他并没有从电脑销售中获利多少，反而是 在 1988 年凭借早先冒险低价吃进的高盛股票，获利 1800 美元。那一年他只有 23 岁，而 DELL 电脑公司只有 4 岁。若干年之后，DELL 成为美国“以客户需求为导向的直销模式”的名片。

纵观世界 500 强，多于 1/3 的企业产自美国。除了这些企业优秀的竞争力之外，你能说和美国国家的竞争力无关吗？每一个大国崛起都伴随着强大企业的产生，像 IBM、微软之于美国，丰田、索尼之于日本，三星、现代之于韩国，宝马、奔驰之于德国，空中客车、标致之于法国一样，它们都从各自的国家崛起中获益。从这个角度而言，“企业强则国家强”的定论一点也不夸张。还有一个更显著的例子是：连一向反对政府干预企业管理的美国，在奥巴马上台之后也对通用实施了“中国式的企业拯救”，通用汽车一度成为“美国国企”。这也让我们看到了一个国家的标志性品牌和企业，对于这个国家的特殊意义所在。它既包括经济上的竞争力，也包括危机时对于民众信心提振的作用。

同样，在 2000 年之后海尔开始向国际化进军的时候，我们也看到包括美国、法国、德国、日本等国政府和消费者对于海尔的关注。那个时候经常说起的一句话就是：海尔是中国的名片。但现在看来，我们更多体验的是，中国是海尔的名片。

柳传志在若干年前就说过：“中国市场就是最大的国际化市场”。现在这句话或许要修改为“全球市场才是中国联想的国际化舞台”。如何用好“中国”这张名片，不像赞助一场奥运会那么简单，也不像在 think 系列与

idea 系列产品中加入中国元素那么简单。前路没有标准，后面却有追兵（比如华为，现在已经被全球竞争对手称为“中国狼”），或许联想在摸索中会有自己的答案。

这个时候，恐怕联想当年最早的广告语可以解读其中的深意：人类失去联想，世界将会怎样？

联想转型样本一：国际化——没有销量和市场占有率，就是死路一条。

当俄罗斯克里姆林宫被“淹没”在 ThinkPad 巨幅围墙广告中时，俄国人是否还在意 ThinkPad 的“IBM 纯正血统”，而对于“小黑”上的“Lenovo”LOGO 耿耿于怀？

至少从联想之前公布的季报数据看，联想在包括俄罗斯在内的新兴市场（包括非洲、亚太区、中欧/东欧、印度等地区）表现抢眼，2010 年第三季度综合销售额达到 8.57 亿美元，比上年增长 53%，占集团全球总销售额的 18%，也超过了同期其他竞争对手的市场增长。

再看联想之前定义的 PC 成熟市场的增长情况，联想在包括澳大利亚、日本、北美、西欧、新西兰、以色列在内的全球成熟市场，第三季度综合销售额为 17 亿美元，比金融危机爆发时增长了 13%，也实现了联想历史上成熟市场销售额首次“三分天下有其一”的新格局（占联想集团全球总销售额的 35%），当然我们不可否认的是，在老牌的成熟市场西欧，联想在该地区的总销售量比上年轻微上升，北美的总销量则出现下降，这是联想下一个年度需要面对和解决的问题）。

面对联想的如此表现，我们该从哪儿解读联想在金融危机前后的不同业绩表现呢？

我们在研究时发现，在从亏损 9600 万到赢利 9700 万的过程中，联想真的是赢在了诸如“Idea”产品战略、“乐”计划等产品层面的创新与拓展上吗？联想在真正意义上的“国际化元年”（从 2003 年收购 IBM 个人电脑业务到 2008 年），更多是处于组织架构的磨合期与国际化的准备期，并没有与国际对手展开真正的对攻。而金融危机带来的市场萎缩则是联想首次碰到的新情况，这或许才能称之为“国际化的常态”（国际化是指满足

客户需求能力的国际化，是指全球资源整合与效率提升的国际化，是指全球品牌认知和信赖的国际化）。2008年这一年联想遇到了金融危机，遇到了全球消费需求的萎缩，遇到了全球PC企业的战略转型期（最典型的是惠普，这一年惠普从PC到互联网战略的转型印迹极为明显，DELL也加速了终端营销模式和产品策略的转型）。

面对这一切，联想是没有任何经验可以借鉴的。柳传志在危机出现时的“二次出山”和之后的“力挽狂澜”，不能仅仅被解读为柳传志的个人领导魅力使然，而恰恰是联想基于全球金融危机下的战略与管理转型的结果从“国际化的理想”到“国际化的现实”，柳传志将“摸着石头过河”的中国式战略视角延伸到联想的区域战略、产品战略与客户战略中。“不论黑猫白猫，抓到老鼠就是好猫”的思路也被联想用到了以客户需求为主导的产品研发、品牌传播和区域市场开拓上。

(1) 联想国际化：销量和市场占有率是离客户需求最近的标准。国际化不是理想，而首先是国际化客户的订单。他们要不要买Lenovo出产的电脑？他们要不要信任Lenovo版的ThinkPad？他们要不要认同“想乐主义”旗帜下的“ideapad”？如果客户在购买的时候说，这不是我想要的，那么这许许多多客户的个体需求集中起来，就构成了国际化的现实：没有订单，没有业绩。没有购买，就根本没有所谓的国际化！

这样看来，任何大的战略都需要站在客户实际需求角度去考虑。Lenovo毕竟不是当年的IBM，过去的“小黑迷”也已经进化到2010年。要想获得客户的意见和反馈，第一步就是实现客户购买。因为只有实现购买，客户才可能将自己的意见告诉你，或者直接“用钱来投票”告诉你，他不喜欢你：下次他再也不购买你的产品了。

从这个角度而言，无论联想用促销的方式，走政府公关路线的方式，还是和当地经销商“合谋”，哪怕是利润上让渡多一点，但在战略上，销量和市场占有率却是国际化的第一个指标。很简单，如果国外的消费者都不能大量使用你的产品，就根本谈不上客户需求。从某种角度而言，客户需求是被“激发”和“反馈”出来的。举个类似的生活中的例子，一个两岁的孩童怎么理解“疼”的概念？很简单，生病时，医生注射针剂的那一

刹那，孩子顿时知道了什么叫“疼”，接着他会哭，会闹，会要求大人的安慰与关心，没有这些，孩子永远都不懂得什么才是“疼”。

因而，哪怕联想再次被那些所谓的管理专家批判为“当年贸工技的翻版”，被指责为“没有科技含量的国际化”也不要紧。我们坚持认为，没有销量和市场占有率做支撑，联想的国际化犹如“空中楼阁”：可以远观，但不可以近坐；没有销量和占有率做支撑，海外客户就不会真的认可联想。要知道，消费者总会有“势利”的一面，如果他身边的朋友都在用你的PC，他会在自己购买的时候更加尊重你；没有销量和占有率做支撑，联想的竞争对手就根本不会将联想放在眼里，在制订行业游戏规则的时候，联想就只有服从的份，那还谈什么“国际化”？

从这个角度而言，我们也发现，当年TCL的国际化之路之所以坎坷，而且直到现在还看不到TCL国际化的出路，除了众所周知的其他原因之外，还有一个重要的原因就是：当年收购法国汤姆逊之后，TCL没能实现欧洲电视市场的销量市场与占有率的扩张。当团队的精力和视野被“文化与品牌整合”所大规模牵制的时候，市场销量和占有率却被放在一边。而还有什么比市场销量和占有率这两个指标与客户需求更贴近的？过早地将文化与品牌整合问题放大并作为核心问题，背后也许无非还是“从自我出发”的一种表现：认为“文化与品牌整合”问题很重要，而把“客户”问题放在次要地位。

(2) 联想“柳杨配”——联想再来一次“贸工技”又何妨？这样我们就懂得，为什么2009年年初，联想董事会将DELL出身、有跨国公司管理背景的全球CEO威廉·阿梅里奥(William Amelio)解聘，代之以具有完全中国管理风格的“柳杨配”(柳传志任董事会主席，杨元庆任CEO)。事实证明，联想经典的“贸工技”思路在国际化的初期依然是游刃有余。只不过，这需要根据海外市场的客户需求做改进。但只要牢牢抓住市场销量和市场占有率这两个关键指标，后续的管理问题、文化问题、系统整合问题就变得简单起来。

这也不难理解。从逻辑上讲，从某种程度而言，如果你可以运营好一家小公司，你也可以运营好一家大公司，因为大公司无非是在规模、机

制、文化上更复杂罢了。而所有人都清楚，一家小公司要想在一个新市场站稳脚跟，第一步就是要实现销售突破，特别是在销量和市场占有率这两个指标上。没有这个实力，“腰杆”怎么能硬起来？

因而，当联想重新定义自己在海外市场优势，重新将产品、区域和市场策略聚焦在销量和市场占有率的时候，一方面可以提升业绩，另一方面也可以暴露出联想的问题：当客户不愿意购买的时候，那是为什么？当客户要求退货的时候，为什么？当客户愿意介绍身边的朋友去购买联想的时候，为什么？当客户开始谈论 Lenovo 的时候，为什么？这一系列的“为什么”才应该是联想战略与执行层面最根本的问题。没有这些，还谈什么产品创新、技术变革、战略布局？值得一提的是，ThinkPad 品牌下新推出的 Edge 系列就是最好的例证。不少消费者将其视为 ThinkPad 与 ideapad 的混合体，还有一些消费者觉得 ThinkPad 品牌被过度延伸了，但这些只有在 edge 真正推出并遇到问题的时候，才有改进的可能。指望什么事都可以在战略层面提前解决，那样的要求不仅高，而且过分，除非你是上帝，知晓一切。

这样我们也就理解了“试错”对于企业的真正价值，也就理解了为什么堂堂的世界 500 强企业，也有过不少的“失败案例”。比如可口可乐在 20 世纪 80 年代“新口味可乐”的战略失败，微软推出 VISTA 操作系统的失败（没有 vista 的失败，也就没有 win7 现在的成功），三星当年冒险进入汽车业的失败，等等。没有这些“试错”行为，怎么可能有对客户需求的把握，有持续增长的市场份额和客户满意度？

有的时候，“完美”是一剂毒药。当你沉浸在“完美”的梦想中时，“死亡”也正在向你靠近，因为这个世界有一个永恒的主题：现实。

联想转型样本二：为什么偏偏是“搭班子、定战略、带队伍”。

当国内管理学界还在争论柳传志当年为什么将“搭班子”放在第一位，“定战略”放在第二位，“带队伍”放在第三位的时候，联想这辆动车已经加速到“国际化”的速率。在收购 IBM 个人电脑业务五年之后，再一次依靠“搭班子、定战略、带队伍”的九字原则，赢得了 2009 财年利润的“惊天逆转”。此“战役”在我们看来，不亚于萨拉托加大捷对于美国

独立战争中获胜美军一方的决定性意义：自此，联想已经完成对于原 IBM 个人电脑业务的消化分解，开始进入国际化的“独立”反攻。

而就在这个时候，联想的宿命大敌——惠普，恰巧遭遇“中国滑铁卢”：2010 年 3 月 15 日，央视财经频道的“3·15 晚会”将惠普笔记本电脑的质量问题置于风口浪尖。恐怕中国大多数消费者第一次见识到，声名显赫的惠普的“金牌服务”人员竟拿“三包法”来为笔记本电脑的质量“狡辩”。个别用户竟返修九次还是没能解决电脑的质量问题。在我们看来，自此，惠普在中国乃至亚太地区用户的美誉度开始受到质疑。在继戴尔当年广受公众指责的“邮件门”之后，联想最大的竞争对手之一惠普也开始出现信誉问题。相比丰田的“召回门”，短期内惠普靠公关行为恐怕很难消解消费者的信任问题。

得中国者，得天下。这句话在今天看来丝毫没有夜郎自大的意思，毕竟市场规模和业绩容量才是衡量的硬指标。20 世纪 90 年代早期的日本市场，21 世纪 90 年代后期的欧洲市场，21 世纪最初的五年的美国市场都相继扮演过这个角色。比如对于当年的电子消费品之战，日本先“燃起战火”，业内公认得日本者，得天下。这也造就了像 SONY、松下这样的全球电子产品领军品牌。2000 年之后，美国市场变成了全球 PC 市场的风向标，惠普、戴尔相继成为全球 PC 的领先品牌，甚至后来的 iPhone 都以美国市场作为全球的风向标。那个时候人们的共识是：得美国者，得天下。

三十年河东，三十年河西。不是联想多伟大，而是因为中国市场的巨大容量注定要在全球 PC 界产生一个“巨无霸”，而这种使命又恰巧落在了联想的头上。所以，从这个角度而言，我们也就明白了，为什么在全球金融危机肆虐的 2009 年，中国市场率先复苏。仅仅是因为政府四万亿的拉动作用吗？恐怕四万亿仅仅是导火索，背后的真正力量仍然是中国消费者持续增长的市场需求。我们也就明白了，为什么在全球 PC 市场尤其是欧美等主流成熟市场出现萎缩的时候，中国市场会接连不断地出现“井喷”。联想的巨额利润产生仅仅是因为占据天时地利人和的先天优势吗？恐怕这还是表面原因。看看联想的“乐”计划、联想的“ideapad”系列产品等，我们会明显感受到，联想正在根植于包括中国消费者在内的全球 PC 市场

新需求。在包括“金砖四国”在内的全球新兴市场的带动下，联想实现了2009年的战略反攻。

那么接下来的问题就要问：为什么联想这次可以抓住机会实现逆转，而不是其他PC厂商？要回答这个问题，我们仍然要把关注的角度，从外部的客观因素转移到联想自己的“内功”：联想做了什么，联想如何去调整战略，联想如何保证新战略执行到位，联想如何将核心竞争力与市场需求进行对接？

所有这些问题，都绕不开当年柳传志开创联想时的九字方针。

与日本的经营四圣之一——稻盛和夫的“六项精进”相比，柳传志将东方管理智慧简化为“搭班子、定战略、带队伍”。我们似乎早已习惯了计划、协调、控制等德鲁克式的经典管理，对于明显带有“先人后事”嫌疑，而不是“先事后人”管理逻辑的柳传志式管理带有一点审视的目光。但是，至少联想在金融危机之后的一系列的策略和成果，都在向我们传递这样一个讯息：联想管理之“根”，还在于“搭班子、定战略、带队伍”，金融危机之后的一系列动作都是根据这一原则进行的。让我们把视线重新拉回到2009年年初，联想寻求战略突破的前夜……

(1) 搭班子：人是企业的主语，没有做事业的人，就没有事业本身。2009年2月5日，顶着巨大的市场压力，联想集团公布截至2008年12月31日的公司第三财季业绩。在第三财季，受全球金融危机影响，联想全球商用个人电脑（特别是高端个人电脑）销量持续减少，甚至一向稳健的中国个人电脑市场销量也下降了7%，联想集团在历史上首次出现个人电脑销量（相比上年）下降5%的业绩下滑。

就在联想公布业绩的同时，联想集团随即发布了新的人事变动信息：联想集团创始人柳传志重回公司董事局主席职位，而杨元庆则重新担任集团CEO，接替3年合同期限到期的前CEO威廉·阿梅里奥。

2009年，柳传志在接受采访的时候，这样解读为何解聘阿梅里奥：“在国际舞台上，联想集团已经取得了成功的发展。但在目前这一重要时刻，我们将给予中国业务特别的关注，因为它是我们的全球业务和成长战略的基石。任命杨元庆为首席执行官，将使公司极大地受益，因为他创立了

我们的中国业务。他对中国市场的深刻了解和执行能力在业内是最优秀的。我们相信他是未来数年领导联想集团的合适人选。”

一年后，2010 年 3 月 1 日，联想 CEO 杨元庆在亚布力中国企业家论坛闭幕演讲中称阿梅里奥“只是在运营联想，而不是考虑发展联想。其考虑的更多的是短期的业绩，更多关注的是现成的业务，以及如何在现在的业务里进行改善。对于如何开疆拓土的战略性业务，没有太大的兴趣，或者稍微遇到挫折就后撤。”意即外籍前任 CEO 阿梅里奥“太职业经理人了”，因没有主人翁精神而被炒掉。

而柳传志则在 2010 年端出当年换帅的“苦衷”：“很多 CEO（包括阿梅里奥）讨论事情时，都是与 CFO 和首席战略官讨论就足够了。讨论完之后，再知会其他管理人员，团队基本上没有什么发言的机会。”

之后的“柳杨配”重新开始“搭班子”的老办法：以 CEO 杨元庆为核心，成立 8 人核心班子——4 位国际人士，4 位中国人。具体的操作方法是：在每一次涉及公司战略与重大问题的核心会议上，8 人核心团队作为讨论与决策的主体，从各自分管的具体业务问题开始。这样的架构先务虚，再务实。因为各自都来自于“担当责任、风险与利益”的实际业务部门，这样的讨论不泛泛、不空对空、不就问题谈问题，极具战斗力。

(2) 定战略：短跑拼速度（技能），长跑拼体能（内功），而企业的强大在于持续发展。2009 年，联想在全球市场的消费化战略，被杨元庆解读为：独特的交易型业务模式、中国大本营的成本优势以及全球领先的创新体系。“消费化”成为联想 2009 年实现绝地反击的关键词，而从苹果、索尼、惠普、戴尔、三星、诺基亚等“前辈”的发展轨迹上，我们也同样看到“消费化”在它们强大时担当的作用。

根据 2009 年联想业务战略的布局：为了满足全球细分用户的差异化需求，联想在 2009 财年推出了空前丰富的消费产品，包括 Y、U、S、G 四大系列，涵盖了娱乐影音、超便携、Netbook、高性价比等主要用户需求。台式电脑将达到 24 款，既有性能卓越的传统台式机和代表行业发展趋势的一体电脑，也有可实现家庭数字化的 Home server、家庭影院电脑 HTPC、mini 数字化家用机 Net top 等产品。

联想还将创新设计、影音娱乐、数字生活、一体电脑和移动便携作为联想 PC 的五大发力方向，加速产品的创新研发。值得一提的是，idea 产品在 2009 年成为联想名副其实的“当家明星”。

除了“消费化”战略，联想另一个杀手锏则是“新兴市场战略”。当家人陈绍鹏将其阐述为三大市场策略：首先，联想将在新兴市场打造区域增长发动机。通过施行灵活的区域管理，让每个区域市场的团队，都可以贴近当地市场的特点，进行产品、渠道、推广的自主决策，从而快速应对市场变化，抢占先机。其次，联想将借鉴“中国大联想体系”十多年的发展经验，在新兴市场与合作伙伴共同打造贴近市场、专业高效、合作共赢的渠道体系。最后，联想将依托中国，构筑新兴市场专属的运营体系，提供包括服务、定制产品开发、供应链及时响应在内的全面支持。

从短跑高手变身为长跑健将。在我们看来，联想 2011 年的榜样早已经不是“110 米栏的刘翔”，而是马拉松历史上夺冠次数最多的挪威长跑女将韦茨（共 9 次在世界大赛上夺冠），联想能否成为 PC 冠军，核心还在于“长跑能力”。

(3) 带队伍：你不是一个人在战斗。与能力超强的个人相比，联想更需要能征善战的团队。在公开的表述中，柳传志对于“带队伍”是这样说的：“带队伍”要做好三件事，一是如何让员工爱打仗，即充分调动员工的积极性；二是如何让员工会打仗，即提高员工能力；三是如何保证作战有序，即使员工队伍有序、协调、效率高。这些就是组织、架构和规章制度要解决的事。

用柳传志的话说：联想的目标是建立一支坚强的“斯巴达克方阵”，具有严明的组织纪律、富有朝气的队伍：

- 一支具有极强进取心和崇高的敬业精神的队伍；
- 一支始终保持危机感和责任感的队伍；
- 一支不为小胜而轻狂，不为失败而气馁的队伍；
- 一支始终把个人的追求和事业的成就联系在一起的队伍；
- 一支能够互相协调、配合，互相补充的队伍；
- 一支敢于坦陈自己的观点，公开自己的意见，不断发现问题、解决问题的队伍。

题，不断自我完善的队伍；

一支具有独特的亲情联系的队伍。

2009 年的战略转折，如果只有搭班子、定战略，而没有带队伍，那么使联想的业绩扭亏为盈就显得无力，联想也不可能越来越成为消费者心目中的一个优秀品牌符号。而唯一可以确定的是，“搭班子、定战略、带队伍”作为联想的根基，将延续它的内涵力量，成为联想 PC 夺冠之路上的管理发动机。

联想转型样本三：哪些是联想的真实力，哪些是联想的假繁荣？

就在联想高举消费化旗帜，在业务层面高歌猛进之际，我们的这盆“冷水”泼的似乎很不合时宜，但要成为全球 PC 冠军，不仅需要鼓励，还必须有逆耳忠言。无论这种提醒本身对错与否，但企业在成长中必须面对一个问题，就是“挤泡沫”：当别人在夸赞自己的时候，自己要知道自己到底几斤几两，否则就变成了“美国式”的“忽悠”——夸奖你的背后，隐藏着更大的陷阱和阴谋。

从 1984 年到现在，作为“三好学生”的联想，也经历了“职场”的几个阶段：

第一阶段：初入职场，技工贸。埋头苦干，不顾及有无功劳，锻炼能力，扩大市场。

第二阶段：建立品牌，做系统。不甘心只做好“生产”，更强调“销售”，尤其是要成为中国市场的最大品牌。

第三阶段：业务升级，学标杆。收购 IBM 个人电脑业务，开始走出去，进行国际化试水。

第四阶段：战略转型，当“老大”。“交过国际化学费”之后，又打赢了一场经济危机下的翻身仗，联想要准备当“老大”了。

于是，针对联想“泡沫”的问题也就出来了：没有谁能成为常胜将军，也没有哪家企业能持续消化一个国家 30 年 GDP 增长的“红利”。联想凭什么获得世界 PC 冠军？在夺冠之路上，真正赢得市场业绩与消费者信任的关键因素是什么？联想品牌如何获得全球 PC 消费者的尊重？联想如何建立像苹果那样的品牌号召力？这些问题背后都隐含着两个字：泡沫。

“挤泡沫”的方式通常有两种：要么被迫“挤泡沫”，要么主动“挤泡沫”。被迫“挤泡沫”，意味着联想要在付出巨大代价和成本之后，采取补救的方式应对，不仅被动更浪费巨大的时间成本和机会成本。主动“挤泡沫”，意味着联想要在“歌舞升平”之际，像华为那样，不是迎接春天，而是准备好“过冬”，提前“打预防针”，提前做自检自查。在出现问题之前，找到解决问题的办法。是做救火队长还是做预警员，联想该选择哪一个？

联想“挤泡沫”之一：品牌升级的背后，哪些是联想的真实力，哪些是联想的假繁荣？所谓真实力，意思是指，终端客户对于联想真正认可并愿意为之消费的因素。而联想具备真实力是指无论是中国消费者还是国外消费者，在基本的消费心理和需求上都可以认可联想，而不是联想仅仅获得中国消费者认可。真实力的核心标志就是业绩与市场占有率。如果没有这两个指标做支撑，品牌泡沫自然会产生。比如IBM品牌的ThinkPad与联想品牌的ThinkPad，在技术、产品、品质差别不大的情况下，为什么在欧美市场的销售表现出现如此大的差异，这种差别恐怕很难用品牌认知度来解释。

所谓假繁荣，意思是指，表面上看有很高的业绩与市场占有率，但换个市场，换一个团队做业绩就立马发生变化。举个简单的例子，联想在中国政府采购中一直居于绝对领先地位，但这个结果到底是如何而来，联想在中国针对政府等大客户的营销方式能不能同样应用到其他国家的政府采购中去？这不能用一句“中国特色”来解释。

需要指出的是：从1984年到现在，无论业界如何评价联想，联想都应 该对自己的“真实力”与“假繁荣”有一个清楚的结论。这个问题的背后其实是要联想回答如何实现真正的业绩持续化增长。如果不清楚自己的真实力，就容易形成用勤奋来对冲机制，失去了背后的运营优势，前端的销售业绩就不怎么好了。如果不清楚自己的假繁荣，就容易把短期业绩当必然，由于偶然因素取得的成绩被放大为机制和可复制的模式产生的最大问题就是盲目扩张。结果可想而知，当年FM365除了战略执行的问题之外，是不是也要从真实力与假繁荣上寻找答案？

联想“挤泡沫”之二：业绩增长的背后，哪些是联想的比较竞争优势，哪些是联想的核心竞争力？简言之，比较竞争优势指的是联想与其竞争对手相比，哪些是联想的特色与杀手锏，哪些是联想利用了天时、地利、人和的条件获得了局部性、短期性、相对性的胜利？提出这个问题是要提醒联想，对于靠比较竞争优势获得的成功，一定要清楚是哪些因素帮助了联想。如果换一种环境，哪些是不可复制的？这些相对获胜的背后，联想的团队收获了什么普遍性的能力？如果重来一次，联想在同样的条件下，能不能根据自身的特点，利用自己的比较竞争优势，重新组合获得更大的胜利？比如联想昭阳系列的销售，如果倒退5年，面对当年的竞争态势，昭阳如何利用比较竞争优势，获得比竞争对手更大的成绩。

核心竞争力，指的是联想独特于其他对手的能力。核心竞争力不是“生来就有的”，也不是“一生不变的”，而是随着战略转型，在某一个阶段使企业区别于竞争对手，以确保竞争实力充分发挥作用。从业务的角度看，核心竞争力对外一般表现为对客户需求的满足能力，包括客户需求的识别、激发、定制、满足、延伸、重复满足等。比如苹果满足客户需求的能力，使得其获得全球数以万计“苹果粉丝”的顶礼膜拜。排队买iPhone、预订iPad等行为都成为了消费者的自发行为，甚至他们称自己为苹果一族。核心竞争力对内一般表现为团队的目标达成能力，也就是团队在既有战略下，如何通过执行层面的机制设计、模式运营、团队合作等达成战略目标。比如联想在ideapad的终端销售中，就很好地将品牌识别与客户需求做了对接，利用联想现有的渠道平台，搭建新的客户对话终端，通过新的销售模式设计，实现新品牌的销售“落地”。

需要弄清楚的是：联想如何定义自己的比较竞争优势（尤其是在夺冠之路上）？联想如何定义自己的核心竞争力（尤其是在夺冠之路上）？这些比较竞争优势如何应用到联想国际化的战略中去？联想如何将核心竞争力结合战略转型的需要实现“落地”？如果比较竞争优势关注的是营销的具体策略组合，那么核心竞争力则更关注于如何将团队与产品结合，实现战略目标。

联想“挤泡沫”之三：战略转型的背后，哪些是联想能借助的发力

点，哪些是联想应规避的软肋？在对前两个问题有了共识之后，接下来这个问题就应属于应用问题。如何组合取决于联想接下来的战略路径。成为PC冠军，可以有多个路径。从其他行业的经验看，我们可以发现些端倪：

可口可乐式的冠军之路：以秘方起家，但后来却成为美国文化的符号，在全球传播。一瓶水卖成了文化符号，于是文化成了可口可乐发展借助的发力点，产品本身成为可口可乐规避的软肋。

丰田式的冠军之路：以低成本起家，后来却发展成为精益生产的代名词。与福特、通用的美国制造和宝马、奔驰的德国制造相比，丰田借精益化运营作为发力点，规避了低价的软肋。

微软式的冠军之路：以技术起家，后来发展为桌面系统的标准制定者，连欧盟都将微软视为垄断。但无论如何，微软完成了从以技术起家变身为标准制定者的转变。标准制定成为发力点，源代码等问题反而不那么重要了。

海尔式的冠军之路：以服务起家，后来发展为全球白色家电的领先品牌，海尔在消费者心目中一直是五星级服务的形象。尽管这些年服务的优势相对下降，但至少海尔在产品质量无法和国际大品牌相媲美的时候，以服务作为发力点，规避了产品质量本身的软肋。

那么，联想呢？联想式的夺冠之路应该是什么样子？要借助的发力点是什么，要规避的软肋是什么？这恐怕是联想在夺冠之路上要不停问自己，不停做调整，不停变化终端策略的关键问题。

联想转型样本四：渠道的“诸神之战”——柳杨玩的不是模式，是利益！

当全球消费者的目光都集中在联想2010年推出的“移动互联”新战略的时候，再加上联想回购移动业务，业界的普遍猜测是，2010年的联想必将借助移动互联的平台，实施消费化战略的系统延伸，进而实现对下游产业链的集群整合。

这话当然不错。从SONY到三星再到苹果，似乎所有的电子类巨头最终的归属都是消费化战略。尤其是全球消费者对iphone近乎宗教式的品牌追随，更是成就了“寄生”在其之上过万个应用程序的商业交易。依托

iTunes + ipod 的双平台，数万个应用程序大多在 9.99 美分到 99 美元区间被用户“毫无察觉且心甘情愿”地购买。对于其产生的现金流，就连腾讯、阿里巴巴这等“现金流优等生”也望尘莫及，更别提还在靠 PC 硬件产品赚“血汗钱”的联想了。

眼红的结果自然是“扯虎皮，拉大旗”。这话丝毫没有讽刺联想的意思，当竞争对手都已经将消费化旗帜高高擎起的时候，联想推出“移动互联”也是顺势而为，否则来自消费者的压力，也会置联想于尴尬难忍的境地，或许这也可以说之为联想“消费化”战略的困境，但做总比不做好却是各方的共识。

然而，如果我们将此作为联想 2010 年战略的关键词，未免有些词不达意。消费化战略无论指向何方，都必须通过业务模式实现落地，也就是要有消费化战略的实施平台，这才是联想 2010 年新战略的关键所在。沿着这个脉络去找寻的时候，我们发现，一直被联想所推崇的“双业务模式”（以渠道为核心的交易型业务——简称 T 业务和以大客户为对象的关系型业务——简称 R 业务）才是消费化战略的核心，也是联想消费化战略转型的关键。

(1) 联想 T 模式：让渡利益，销售外包，让渠道商为联想品牌“造血”。根据联想自身的定义，所谓交易型客户模式包括经销商、专卖店、零售、电话直接销售等，交易型客户注重潮流、时尚和个性化。而联想的交易型业务模式则应该算是联想的“看家功夫”：联想在 20 多年的创业过程中，建立了很多的零售终端店面，并通过独立风格的策略使分销商能给予终端店面有力的支撑（培训、业务、管理等），形成了联想渠道体系的根基。

从联想历史看，1994 年是联想渠道的标志性一年。在这一年，联想开始转变“与代理商争单子、每年返一次款”的竞争策略（那一年，联想在代理商中的信誉变成负数），转而放弃“直销”，采用代理制度，并一季度给代理一次返款。那个时候，杨元庆一度在全国亲自谈代理。联想“放低身价”的转变有了效果，这一年年底，联想的 PC 销量由前一年的 2.5 万台上升到 4.2 万台，同比增长 70%。于是 1994 年也就成为联想渠道的正

式发端元年。

此后，联想设立分销商制度，变一层渠道为两层，将代理商纳入培训体系、销售体系、服务体系、分配体系和信息化体系，实现了联想与代理商伙伴的一体化建设，为此联想还成立大联想顾问委员会，将渠道纳入联想的决策体系。在当年还没有“360度决策”这样的新词，但毫无疑问，联想走到了前面。

在1997年联想渠道圈地运动完成以后，联想开始将渠道商从主攻PC销售转变为解决方案的服务商。着重提高渠道商的管理水平，通过渠道培训、规范化管理、知识转移、管理监控、构筑业务支持体系等一系列举措，帮助近500家联想核心渠道建成面向客户方案、服务需求的营销服务中心，打造“大联想”标准化方案服务体系。5年之后也就是2002年，联想在中国PC市场的占有率首次突破30%，龙头老大地位由此确立。

2006年之后，联想一直将代理商向合作伙伴转型，重点围绕市场渗透、新产品推广、客户满意度等延伸合作，代理商也从联想的成长中获得了巨大的利益。一直到2008年，联想的渠道战略正式确定为交易型T模式，在产品开发上以终端客户的需求为主，将渠道合作伙伴的建议变为实际的产品功能和研发。比如联想推出的天骄、锋行和家悦三个系列，其中天骄定位于个人消费者中的高端用户，主打娱乐牌；锋行定位在游戏玩家和发烧友方面，主打游戏牌；而家悦则聚焦于个人消费者中的中低端市场上，主打教育牌。

我们在研究时发现，联想20年的渠道合作之路，实质上是开放平台与品牌，与全国的代理商“先占山圈地、再系统支持、后规范扩张”，最后实现了全国代理商为联想“造血”之路，其实质还是利益的分配。如果没有这种销售外包，很难想象联想如何实现扩张式增长。而2009年联想之所以能扭亏为盈，一个最为重要的原因就是“西方不亮东方亮”：当欧洲关系型R模式遇到挫折的时候，联想加大了交易型T模式的分量。ideapad系列产品的推出，也秉承了这一理念，使联想成为全国PC市场不多见的赢利明星。

(2) 联想R模式：在大客户市场复制T模式，逻辑上行得通，但前提

有问题。R 模式实际上是联想试图将 T 模式复制到大客户营销中去。而对于最初的大客户营销目标，联想把眼睛盯在了政府与垄断性行业身上。

在最初的那些年，联想凭借“中国 PC 第一品牌”的招牌，在政府及垄断性行业采购中屡获大单。而那个时候这些单位对于 PC 的概念还仅仅是日常办公需要，公开招标的方式又将成本放在第一位。因而价格占优的联想获得了先机。那个时候进入一些政府机关、事业单位、银行等机构时，大多会看到“legend”的标志。联想一度成为那个时候“政府企事业单位信息化建设”的同义词。

2005 年，联想成立了单独建制的大客户部，其成立的初衷是：从产品研发、营销、销售、供应运作以及售后服务五大环节上全方位服务好大中客户，并以“客户为中心”来设定各个环节。其主要的服务对象为金融、电信、能源和交通等国有垄断性质的行业客户，制造业和医疗等工商业客户，以及政府、教育等联想传统的优势客户。联想大客户部在 2006 年曾经喊出销售额过百亿的目标，也说明这一市场的高速成长性。

而就在联想大客户中心业绩加速增长的时候，客户的需求也在随之发生变化。除了价格之外，PC 产品的稳定性、可靠性、服务及时性、整体解决方案的便利性以及综合使用成本等，成为政府、企事业单位的新采购标准。尤其是在金融、电信等垄断行业，DELL、惠普等竞争对手的强劲渗透，也瓜分了联想不小的“蛋糕”。尤其是 2008 年的全球金融危机，更是使欧美大客户的需求急剧缩减，联想 R 型业务受到了前所未有的冲击。

联想转型样本五：或许，我们误读了“权谋”！

在中国，当有人说要替“权谋”这个词平反的时候，恐怕要招致包括人肉搜索、投臭鸡蛋、投烂西红柿等在内的铺天盖地的谴责与道德讨伐。正因为考虑到如此“险恶”的后果，在思量如何命题的时候，我们使用了“或许”一词。至少情感上，会更中性一些。不知道这样的表述是不是真的可以让我们换一个角度来看待“权谋”。

我们不得不承认，在人与人的关系层面，“权谋”在中国历史上扮演了几乎 99% 的“贬义”之意（《荀子·君道》上记载：“上好权谋，则臣下百吏诞诈之人乘是而后欺”）。再加上现今影视剧中的宫廷戏、辫子戏上

演的你争我斗尔虞我诈的场面，“权谋”一度被等同于“坏”。

在找寻“权谋”这个词本意的时候，我们却发现：事实上，“权谋”在《辞海》中的本意是“随机应变的计谋策略，意为多智慧，善权谋”。《汉书·艺文志》上“兵家”有“兵权谋十三家”，谓：“权谋者，以正守国，以奇用兵，先计而后战，兼形势，包阴阳，用技巧者也。”

可见，当我们从“事”的角度去理解“权谋”的时候，权谋本来就是为了达成组织的目标，以方法、技术、计策、思维、逻辑等，发挥优势，规避劣势，出奇制胜，决胜千里。此为“权谋”在组织层面的含义，当然这里的组织也包括企业。

让我们把关注的焦点回归到联想。把联想与“权谋”联系起来，原因有三：

第一，发端于1994年的柳倪分道扬镳事件。暂且抛开柳传志、倪光南在具体观点上的分歧（一个是立志将联想做大做强，成为基业长青跨国公司的企业家，一个是对国家信息产业有着执著梦想与人文情怀的科学家），对于最后以倪光南的“出局”告终，不知道是否是出于对于出局者的“关怀”，当年业界的观点普遍将此视为联想的“权谋”动作——赶走创业期的“大功臣”。

第二，在2005年5月1日，联想正式对外宣布收购蓝色巨人IBM全球PC业务。当时的国人一下子陷入到“民族IT产业雄起”的振奋之中，当然也不乏全球“小黑们（thinkpad粉丝）”对于联想发出的质疑。就如同现在沃尔沃车迷对于“吉利”牌沃尔沃的质疑一般：“Lenovo”牌的ThinkPad，能否延续IBM的一贯风格和实力？5年后的今天，当联想推出ideapad，推出ThinkPad的低端版时，又有质疑声传来——ThinkPad被联想“利用”了吗？

第三，2009年11月27日，当联想集团对外公布将以现金和联想股价作价2亿美元收购联想移动的时候，联想给出的理由是：在联想全球PC业务继续稳步发展的同时，我们将移动互联网视为未来重要的战略方向。联想已经为赢得这一市场进行了长时间的、充分的准备，自主研发了软硬件整合的、全球一流的创新产品，不久将在国内率先推出。对照此前2008

年1月，联想将移动作价1亿美元，出售给联想集团创始人柳传志掌控的弘毅投资等多家私募基金时，联想给媒体的一份声明（声明中说“出售手机业务有助于联想贯彻其长期策略发展重心，使集团及管理层可以专注发展其核心个人电脑业务，同时也使其手机业务得以独立运营，制定自己的战略方向”）不免又引发外界对于联想本次收购行为的猜测——是果真为“战略”所为，还是另有其他不可告人之因。

我们不知道，推波助澜或者煽风点火算不算个别媒体的基本生存形态。也不懂得以单个媒体视角，在自己掌握话语主动权的平台（对外公开宣传、发行的媒体出版物或网络平台），对联想或者其他企业进行臆测或者评价算不算媒体行使第三方监督职责（在大多数情况下，我们需要媒体出于“社会良知”和构建“公众话语权平台”，来行使他们的舆论监督职责，这也是媒体对于社会进步的责任），如果算的话，套用社会大众对于“权谋”这个词的普遍理解，这些言论背后的出发点是否存在“权谋”？当一个不是事件当事人的第三方，在没有具体事实和数据的情况下，轻易去下一个结论，会不会被当事人理解为另外一种方式的“权谋”？反求诸己，这总归算是让我们自己进步的一种最好方式吧。

因而，当我们被一些媒体怀疑的联想“三大权谋事件”放在研究的角度时，我们发现大家可能存在三个前提假设的错误。没有了前提，后续的讨论和结论也就有了问题。

对前提假设的分析一：“权谋”的贬义只适合于人的关系层面，在公司发展的层面，只要是在法律和道德的范围内，结果永远是第一位的，方法只是第二位的。联想是公司，不是个人，我们看待“权谋”这个词的关键，是否应立足于公司发展的角度？

从这个角度而言，邓小平先生“不管黑猫白猫，逮到老鼠就是好猫”的论断，也是基于组织发展的层面。以这个角度看待柳倪之争，之所以有“权谋”之论，是不是将对个人的评价，等同于对公司发展的评价？是不是将个人情感的好恶，等同于评价公司优劣的标准？如果是这样，这本身就有错误的前提假设。

对前提假设的分析二：如果我们研究沃尔沃的历史，你会发现，沃尔

沃的“原户口所在地”不是美国福特，它源自于具有北欧血统的瑞典斯德哥尔摩。到了1999年4月1日，才“嫁给”平民子弟“福特”。在沃尔沃70年的变革中，除了安全的品牌定位外，它的内涵不断发生变化，瑞典“沃尔沃”与“福特”牌沃尔沃一定不一样。自然，“吉利”牌沃尔沃和“福特”牌沃尔沃也不一样。不会单纯因为沃尔沃迷们对沃尔沃具有“品牌情感”，而改变这一过程（套用沃尔沃最新的广告语“人生何止沃尔沃”）。

同样的，IBM牌“ThinkPad”与Lenovo牌的“ThinkPad”也会不一样，联想有根据消费者需求的变化以及自身的战略定位选择自己产品的自由和权利，这也同时意味着它要为这一选择负责。至少到目前为止，我们还不能武断地认为：联想向下延伸ThinkPad品牌，开发和推广ideapad品牌有问题。既然如此，判断联想舍弃“ThinkPad”品牌的行为很“权谋”也就成了无稽之谈。

当年花了几十亿美元的代价买了回来，一定是做好了“消化和吸收”的准备，即使没有做好准备，联想在结果上也会接受到市场的“反馈”（2008年，联想亏损了9700万美元，这也是一种为自己的行为付出代价的方式），继而改变自己的行为。但无论它在产品和市场策略上怎么做，都不能构成“权谋”，这显然毫无前提可言。

对前提假设的分析三：市场上永远会有两种行为，冒险与保守。而且，冒险的行为永远是少数，保守的行为永远是多数。这或许是因为当年人类进化时被山洞外动物的袭扰所惊吓，进而成为使今天我们大多数人偏向于行为保守的DNA。一个显著的例子是：在面对不确定的未知的时候，大多数人会倾向于不行动或者少行动，而只有少数人勇敢的行动。

当然，不是所有的冒险行动都赢得了好结果，但我们不得不承认，目前国内外大多数成功者都曾经是冒险行动的实践者。他们在面对不确定未知的时候，选择了用行动来替代踌躇和保守，后来他们中的一些人真的成功了。

以此来看，我们就不能用单纯的一两次收购行为，来评价联想战略的成败，也不能轻易用“权谋”这个词来评价柳传志、杨元庆作为联想掌门

人的战略决策。当年卖掉移动是基于战略考虑，今天收购移动也是基于战略沟通，这和间隔时间的长短、买卖和收购付出的成本大小、联想移动是否和联想集团有千丝万缕的联系等，没有任何关系。过分放大此类市场行为，只会让更多的旁观者陷入“八卦”般的思考和猜忌，而于联想却是没有任何益处。难怪联想新一代领导者面对媒体的态度越来越成熟，这不仅证明他们的公关水平提高了，而且表明他们懂得，什么才是对于联想最关键的信息和决策。

第七节

转型榜样七——向“哈利·波特”看齐

为什么企业营销转型的密码在于“占领客户的心智，走进客户的内心”

2011年，风靡全球的《哈利·波特》十岁了。

十年前，也就是2001年11月4日，当大多数中国80后还在回味《蓝精灵》、《机器猫》、《大闹天宫》、《铁臂阿童木》、《圣斗士星矢》等经典动画片时，远在英国伦敦的青少年却开始为一个名为《哈利·波特与魔法石》的电影着迷。新奇的魔法、奇妙的故事，以及匪夷所思的斗法和回味无穷的情节，所有这一切都颠覆了传统童话故事的叙事结构。以时尚、唯美、精致、奇思妙想为代表的“COOL文化”开始成为传奇电影的风向标。

刚刚上映的《哈利·波特与死亡圣器》（上）也不负众望。数以百万计的“哈迷们”用总计45亿美元（截止到2011年为止，哈利·波特系列的总计票房）的全球票房证明了“哈利·波特”的全球影响力。经历了整整九年的传奇接力，这款以魔法故事为主的电影产品，征服了全世界大部分的少年儿童和怀揣童年梦想的成年人。在眼下的中国，如果哪一家企业的产品可以连续九年畅销不衰，并可以成为本行业的风向标，那么这样的企业不仅可以赢得“中国驰名商标”之类的称号，更可以深入大众消费者的意识深处，占领购买力的先锋高地。不仅有真金白银的利润，更会有名利双收的荣耀。

其实，每一个中国企业家内心都有一个“哈利·波特”式的梦想：

1. 我的产品可以连续九年甚至更长的时间畅销不衰吗？
2. 我的品牌可以一呼百应地让消费者趋之若鹜、口耳相传、顶礼膜拜吗？
3. 我的客户能跟随企业一起成长与升级，一起经历挫折与失败、风雨同舟，永不相弃吗？

梦想并非遥不可及。2008年的那场金融危机，让中国企业第一次意识到，以低成本、微利经营的贴牌制造，绝不是企业强大的出路，从“微笑曲线”的利润低谷（生产、制造）向两端升级（研发、品牌、销售等）才是出路。这个转型过程，绝不是把“中国制造”换成“中国创造”那么简单，找到高利润品牌的产品密码，找到消费者内心“触一发而动全身”的神秘拐点才是要害所在。要想让现有的产品像“哈利·波特”那样畅销，找到产品的转型密码应该是当下最关键的第一步。该如何做呢？

产品转型密码一：你的产品能给客户圆梦吗？

心理学泰斗弗洛伊德的精神分析，往往都会从人类基本需求开始。而要解释成年人某些表面看似不合逻辑的行为，弗洛伊德都会回到当事人的童年时代，找寻所谓的“古老的创伤”。同样的，要想解释市场上某些品牌的畅销不衰，也可以回到消费者的“古老的创伤”或者“年少的梦想”，去发掘蛛丝马迹。

比如苹果 iPhone 的热销。如果从硬件层面的性价比角度，你会发现黑莓、HTC、诺基亚、三星、摩托罗拉等品牌的手机并非与 iPhone 差距如此悬殊。然而，让消费者“排着队都买不到”的场景却只有 iPhone 才能做到。

结论只有一个，在消费者的内心，他们并没有把 iPhone 定义为普通的手机（满足消费者通话和交流的需求），而是作为满足内心或者精神层面某种深层次需求的载体而存在。于是，iPhone 由此变成了消费者（尤其是时尚的年轻人与商务精英）一种“难以言明”的符号，与自己的内心保持了深度默契。“你是我的，我必须拥有你”演变成一种排他性的不自觉行为，一刻也不能等。

除了性价比之外，你的产品满足了客户什么需求？说到底，没有哪一种产品可以仅仅从功能层面连续多年抓牢消费者的口袋。人们对功能的需求永远都是短期的，而在功能之上，与消费者内心建立某种联系，帮助客户“圆未圆之梦”才是使产品持续占有市场的关键。

宝马帮助客户圆“驾驶乐趣”之梦，沃尔沃帮助客户圆“绝对的安全”之梦，奔驰帮助客户圆“豪华尊贵”之梦。如果不具备“圆梦”的属性，一方面这些品牌的产品难以持续多年畅销不衰；另一方面这些品牌也很难从同

类产品中脱颖而出，保持超高的客户忠诚度与超好的市场口碑。

产品转型密码二：你的产品能让客户“晋级”吗？

当你还在陶醉于产品的某种专利在市场上领先的时候，客户却开始流失；当你的产品质量没有出现任何问题时，客户的重复购买率却直线降低；当你的广告天天在央视黄金时间不厌其烦地播出时，客户却在拿着遥控器换台。为什么会出现这样的情景？

答案是，客户嫌你“不进步”了。

大多数企业都知道，要让现有的产品或服务不断晋级，否则就会被市场淘汰。可它们恰恰忽略了另外一个正在“晋级”的信号：客户的内心也需要自己不断“晋级”。

晋级对客户意味着什么？进步，改变，新鲜，愉悦，满足，幸福，自豪，掌控……这些层面的需求，必然要反映到日常消费的产品上。在很多情况下，产品或服务往往被客户视为自我进步和升级的见证。就像薪资要不断上涨，房子要不断变大，车子的排量要不断上升一样，其实从功能角度而言差别不是想象中的那么大，但客户需要一个“作证”，客户需要一个外在的东西来提醒自己在进步，告诉别人自己在“晋级”。

所以，哈利·波特从年少无知到长大成人，影迷们也见证着自己的“晋级”；iPhone从第一代到第四代，苹果迷们也在见证着自己的“晋级”；thinkpad从T20到T410，“小黑们”也在见证着自己的“晋级”；雅阁从“一阁到八阁”，客户也在见证着自己的“晋级”。人们的内心需要一个标签，需要一个“物证”，需要告诉别人他在进步。所以，当你的产品具备这种属性的时候，当你的产品可以帮助客户“晋级”的时候，想不畅销都难。

产品转型密码三：你的产品能使客户“动情”吗？

晓之以理容易，但动之以情却很难。理，是可以讲清楚的；但情却不容易表达清楚，更何况很多“情”是只可意会，不可言传的。

这就意味着，当客户告诉你他需要一辆车（理）的时候，你需要更深入地了解他为什么而买（情）；当客户告诉你他需要一台电脑（理）的时候，你需要想办法知晓客户的购买初衷（情）；当客户告诉你他需要一部

手机（理）的时候，你需要想办法搞清楚客户购买手机要解决自己的什么问题（情）。

如果所有的客户都心甘情愿地把“情”告诉你，那实现销售也就太简单了。而现实是，绝大多数消费者几乎 100% 不会告诉你“情”的问题。这不仅是因为“情”掩藏在他的内心，可能他自己都表达不清楚，更重要的一点是，消费者拿“情”作为门槛，在潜意识中检验销售人员的能力。这个时候“付款”就成为检验销售人员能力的最好标准，那些可以“动之以情”的销售人员往往可以获得订单，而这是客户对于销售高手“动情”的奖赏。

看看身边那些畅销品牌，谁不是在打“动情”的主意？

麦当劳主打“我就喜欢”。由王力宏代言的那种年轻人的“自我肯定感”十足，这也紧紧抓住了青春期叛逆心理的“情”（你喜不喜欢不要紧，关键是我自己是否喜欢）：天天有爸妈的唠叨、老师的告诫，为什么我就不能有自己的选择，凭什么我要总按父母喜欢的标准来做事，我有自己的活法，我就喜欢！

好丽友主打“有仁有朋友”。中国第一代独生子女已经开始升级做父母，当年的他们没有体会到老一辈家庭中兄弟姐妹的情谊。而到了第一代独生子女的下一代，这个问题就更加严重。第一代独生子女们根本没有经验去传递这种有关兄弟姐妹情谊的体验，于是，好丽友开始在产品中传递这样的理念：让你的孩子和你朋友/邻居/亲戚家的孩子成为好朋友，鼓励他们交流，鼓励他们一起成长，鼓励他们一起犯错误，鼓励他们一起承担责任。这是深藏在产品之中的“动情”。

欧莱雅主打“你值得拥有”。不仅邀请众明星助阵，告诉你这是一个“值得拥有”的产品和品牌，而且对于进入中年的女性，通过宣传“抗老化”的理念，告诉这些消费者：尽管年龄上不再年轻，但美丽你依然值得拥有，魅力你依然值得拥有，良好的形象和自信你依然值得拥有，年轻更值得你拥有。用这些“情”来打动目标消费群，是不是说出了她们想说但却不愿意表达的心里话？

别多想了，现在请开始行动吧！追客户，不是追人，是追心。

你懂得。



本章小结

1. 本章中，我的收获是：_____

2. 接下来，我的转型计划是：_____

3. 转型中，我需要自己做出的转变是：_____

机工经管读者俱乐部反馈卡

完整填写本反馈卡将可以参加幸运抽奖

每月我们将会抽出 10 位幸运读者，免费赠送当月新书一本

加入俱乐部，将会收到我们定期发送的新书信息

获奖名单将公布在 <http://www.Golden-book.com> 及 <http://www.cmpbook.com> 上

个人资料

姓名: _____ 性别: 男 女 年龄: _____

E-mail: _____ 联系电话: _____

传真: _____ 手机: _____

就职单位及部门: _____ 职务: _____

通讯地址: _____ 邮政编码: _____

单位情况

单位类型:

国有企业 私营企业 政府机构 股份制企业

外资企业（含合资） 集体所有制企业

其他（请写出） _____

单位所属行业:

食品/饮料/酿酒 批发/零售/餐饮 旅游/娱乐/饭店

政府机构 制造业 公用事业

金融/证券/保险 农业 多元化企业

信息/互联网服务 房地产/建筑业 咨询业

电子/通信/邮电 其他（请写出） _____

单位规模:

500 人以下 500—1000 人 1000—2000 人 2000 人以上

关于书籍

1. 您购买的图书书名: _____ ISBN: _____
2. 您是通过何种渠道了解到本书的?
报刊杂志 电视台电台 书店 别人推荐 其他_____
3. 您对本书的评价

内容	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差
编排	<input type="checkbox"/> 易于阅读	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 不好阅读
封面	<input type="checkbox"/> 好	<input type="checkbox"/> 一般	<input type="checkbox"/> 较差
4. 您在何处购买的本书
书店 网络 机场 超市 其他_____
5. 您所关注的图书领域是:
投资理财 人力资源 销售/营销 财务会计
管理学与实务 其他_____
6. 您愿意以何种方式获得我们相关图书的信息?
电子邮件 传真 书目 试读本
7. 如果您希望我们发送新书信息给您公司的负责人, 请注明所推荐人的:
姓名_____ 职务_____ 电话_____
地址_____ 邮件_____

感谢合作! 请确认我们的联系方式

联系人: 胡嘉兴

地址: 北京市西城区百万庄大街 22 号机械工业出版社经管分社

邮编: 100037

电话: 010-88379705

传真: 010-68311604

电子邮箱: hjsx872004@yahoo.com.cn

登记表电子版下载请登录:

<http://www.golden-book.com/clubcard.asp> 或 <http://www.golden-book.com>

如方便请赐名片, 谢谢!

知行韬略是谁：

为中国企业提供全球最佳管理实践的本土化、机制化、操作化的定制式咨询与培训专家，国内优秀员工的成长专家。

知行韬略做什么：

中国企业领导力咨询的第一品牌，全球PMGS在中国区的唯一办事机构（国际著名的项目管理与企业运营解决方案全球提供商、为IBM、NEC、AT&T、3M、DELL、SAP、Oracle等世界500强企业提供专业项目管理与企业运营管理服务）。自主研发中国企业6P领导力咨询模式，并组建中国最大的企业领导力案例库，将最前沿的管理咨询与培训服务引入国内成长型中小企业。

知行韬略的客户是谁：

作为跨国公司尤其是世界500强企业在华机构领导力咨询与培训的首选供应商，公司自成立以来，已先后向摩托罗拉、诺基亚、索尼爱立信、路透、施耐德、麦当劳、阿尔卡特、沃尔玛、三星电子、Gemalto、雅培、默克、奥迪、沃尔沃、玛氏等全球优秀企业提供卓有成效的咨询培训服务。

在国内，包括三一重工、大唐电信、SOHO中国、北汽集团、首钢集团、物美集团、苏宁集团、康大集团、吴裕泰、中国银行、趋势中国、力天环保、蒙牛乳业等在内的众多优秀企业，正在成为知行韬略咨询与培训服务的受益者，受到客户的广泛好评。

公司愿景：

中国企业领导力咨询第一品牌

公司使命：

致力于全球优秀企业最佳管理实践的本土化、机制化、操作化

公司核心价值观：

厚德载物，自强不息 知行合一，守正出奇

联系电话：010-85800974

官方网站：www.beijingonline.com.cn

官方博客：<http://blog.sina.com.cn/leadership001>

策划编辑：刘 学

联系电话：010-88379137

邮 箱：47143210@qq.com

封面设计：柏拉图

13701114617
010-88384388

转型是无法避免的事情，我们无法左右转型，我们只能走在转型的前面。

——现代管理学之父、全球管理“大师中的大师”彼得·德鲁克

对于转型，有时逆境反而带来全新的变革。

——日本“经营四圣”之一、世界500强企业

京瓷、第二电电创始人 稻盛和夫

不转型，就灭亡。

——福特公司创始人 亨利·福特

转型是唯一的出路，否则竞争将淘汰我们。

——英特尔公司总裁 安迪·格罗夫

现在，到了我们彻底改变企业思维的时候了，要么转型，要么破产。

——全球“转型”大师 拉姆·查兰

如果不继续成长，就会开始走向死亡，转型就是如此。

——迪士尼公司创始人 沃尔特·迪士尼

上架建议 企业管理

ISBN 978-7-111-34739-2

地址：北京市百万庄大街22号

电话服务

社服务中心：(010)88361066

销售一部：(010)68326294

销售二部：(010)88379649

读者购书热线：(010)88379203

邮政编码：100037

网络服务

门户网：<http://www.cmpbook.com>

教材网：<http://www.cmpedu.com>

封面无防伪标均为盗版



ISBN 978-7-111-34739-2



定价：36.00元