

互联网时代  
企业转型的必备手册

# 资深战略专家 教你搞定 企业转型

吴越舟◎著



近百个案例详细解读  
中小企业的转型难题

在复杂、剧变的经济浪潮中，  
如何快速把握市场机会，如何实现企业转型，如何突破组织变革困境，  
是关乎企业生存与发展的最重要的命题。



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

# 互联网时代 企业转型的必备手册

## 资深战略专家

吴越舟◎著



中国经济出版社  
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

## 图书在版编目 (CIP) 数据

资深战略专家教你搞定企业转型/吴越舟著.

北京: 中国经济出版社, 2016. 5

ISBN 978 - 7 - 5136 - 4188 - 3

I. ①资… II. ①吴… III. ①企业发展战略—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 047910 号

责任编辑 牛慧珍

责任审读 贺 静

责任印制 马小宾

封面设计 任燕飞

出版发行 中国经济出版社

印刷者 北京科信印刷有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 17.25

字 数 248 千字

版 次 2016 年 5 月第 1 版

印 次 2016 年 5 月第 1 次

定 价 48.00 元

广告经营许可证 京西工商广字第 8179 号

中国经济出版社 网址 [www.economyph.com](http://www.economyph.com) 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换 (联系电话: 010 - 68330607)

---

版权所有 盗版必究 (举报电话: 010 - 68355416 010 - 68319282)

国家版权局反盗版举报中心 (举报电话: 12390) 服务热线: 010 - 88386794

中国作为世界新兴市场的发动机，经历了30多年的高速发展期，现已逐渐步入了中速发展的周期。30多年来，中国企业经历了风雨的历练与捶打，已经有了长足的成长与发展。互联网时代的来临，使得整个市场生态在渐变中不断交织着突变，由此，企业出现了以下现象：个别企业量爆发式的增长伴随着另一部分企业的量断崖式的下降，多数传统企业的线性型波动融合着少数互联网企业的指数型变动，中国经济新常态的焦灼伴随着供给侧结构性改革的烦恼。面对这些新问题，企业的转型与变革、升级与创新，不仅成为企业生存的必然战略转折，也成为企业家延续与再创事业的必然抉择。

在当前中国市场上，“转型”几乎是所有中小企业都面临的一个首要问题。企业如何才能在复杂的、动荡的与不确定的市场生态中，完成企业生存与发展的关键一跃呢？自2008年金融风暴之后，笔者有机会陆续接触到了十几家企业。我通过咨询方式为企业客户提供了较为深度的项目式服务与顾问式服务，也通过几年来与客户的系统互动与咨询服务，帮助多家客户逐渐走出困境，实现了整体业绩的持续增长，而且也帮助他们逐渐实现企业的经营模式的升级与组织模式的转型。笔者对这十几家企业的转型历程进行了综合梳理和专题研究，由此成就了本书。本书将从实践与理论的两个层面，去论述企业转型的系统思考与路径，包括转型的原则、策略、步骤、综合技能与方法。为了让读者更加简单地把控整本书的体系，我提炼了三个要点：转型之道、转型之局与转型



之术。道决定局，局决定术，三者相互作用，相辅相成，共同决定了企业转型的命运。

“转型之道”是指“企业家基因”，这是决定企业转型命运的首要因素。“基因”，是一种比喻，是指企业家的眼光、格局与视野，具体来说就是企业家视野的高远度、用才的宽容度与财权分配度，这是由企业家的使命感与责任感决定的。企业家的潜意识中往往存在着一对矛盾的思维倾向，也可称为阴阳两面。阳面为企业家对事业发展的变革倾向，阴面为企业家对政治权利的稳定倾向。如果阳面的倾向为主，那么变革与转型的成功率与效果就可能变得很高很好；假如阴面的倾向占据了上风，那么改革与转型的成功率与效果就可能变得很低很差。咨询顾问的价值就是能引导企业家树立高瞻远瞩的眼光，拥有海纳百川的胸怀，具备产业战略的视野，由此使得阳面主导阴面，阳面驱动阴面，阳面超过阴面。无数企业的发展历程反复证明，“道”是转型的系统之本、动力之源。企业家基因不仅决定了变革与转型的阶段命运，同时，最终也将决定企业中长期的发展命运。本书的第一章、第三章与第八章将阐述“道”的细节与密码。

“转型之局”是指“结构的布局”。决定企业转型的第二类因素是“机会决定聚焦”。

企业在转型的战略实施中，无论是在外部市场体系中，还是在内部组织体系中，时空条件、人力与资源条件永远是受到限制的。如何才能在单位时间、单位空间中，用有限的人力与资源，去取得卓有成效的转型成果呢？我的直觉是“在结构的机会点上充分聚焦”，也就是“好钢用在刀刃上”。从外部市场上来看，“关键机会点”往往存在于区域结构、行业结构、竞争结构、客户群结构、当前需求结构与未来需求结构之中，都孕育着“稀缺性的机会”；从内部组织中来看，在产研销配置结构、人才投资结构、产品线结构、新品开发结构、周期投资结构之中，都孕育着“隐形的与潜在性的机会”。在管理层面上，将有限的资

源“充分聚焦”在“有限机会”的关键点上，转型的成效与变革的成果才可能凸显出来。作为转型的操盘手与引导者，只有做到在“结构的机会点”上进行“充分性聚焦”，才能做到将企业“短期有利有效”的业绩与成果，最终转化成“具有未来意义”的战略布局与辉煌事业。本书的第二章、第三章与第四章将阐述“局”的神奇与魅力。

“转型之术”是指“节奏的把控”。决定企业转型的第三类因素是“实情决定快慢”。

客户情况千差万别，行业的属性与周期不同，竞争的格局与激烈度不同，企业的历史与核心专长不同，组织的机制与文化不同，都将对转型提出多样化的、前所未有的挑战。企业在转型时需要根据实情采取不同的方式方法，采用多样性的创新技能与技巧，更需要把控住“时快时慢”的节奏切换。转型之术往往分为两类策略，即快策略与慢策略。快策略立竿见影，一剑封喉，功力无比，效果神奇，就像西医的手术刀，的确让人眼花缭乱；而慢策略往往是慢工细活，和风细雨，雨露滋润，循循善诱，铁杵磨针，就像中医的中草药，虽然最终也有滴水穿石之功，但是如果没有耐性与执着精神，确实难以坚持到最后。作为转型的导航者与掌舵手，必须认识到企业是一个复杂的矛盾体。我们根据企业的实情实况，要把控好“快慢的比例”“快慢的节奏”，让“快”成为“慢”的引领与驱动，让“慢”成为“快”的支撑与基石。我们只有综合运用快慢两类策略，才能将每一次转型的短期战术管控逐渐转化成具有长期战略价值的行动，本书的第五章、第六章与第七章将阐述“术”的智慧与微妙。

综上所述，企业转型的第一动力之源是“道”，“企业家基因”决定了企业大生态与长周期的命运；转型的第二动力之源是“局”，“结构的布局”将决定企业有限资源在战略机会点上的聚焦点，这是持续产生成果与绩效的关键点，是企业从现实转向未来的支撑点；转型的第三动力源是“术”，企业将根据所处的内外部实情进行“节奏的把控”，



即创新性地灵活运用快策略与慢策略，有比例有节奏地切换实施战略战术。这三大转型动力是企业转型的“三部曲”，三者的关系是“道”决定“局”，“局”决定“术”，“术”影响“局”，“局”影响“道”，三者相辅相成，既对立又统一，相互作用，共同决定了企业转型的轨迹与路径，也决定了企业生存与发展的命运。

这本书能够付梓成册，首先要感谢的是中国人民大学的博士生导师——包政教授。我与包老师结缘于2000年深圳的一堂包老师的培训课，主题为“卓有成效的管理者”，这节课让我醍醐灌顶，茅塞顿开。在之后的16年里，他的高远理念、深邃的思想与深厚的理论功力，始终在启迪与引导着我不断前行。其次要感谢的是资深而优秀的咨询师，也是我的挚友的章其伟老师。在本书写作的全过程中，都伴随着他给予我的综合帮助和专业建议，他的鼎力相助让我感激不尽。还要感谢的是华师经纪的董事长藏其超老师、总经理王贤福先生及华师团队，是他们给予了我一个平稳起飞的平台，华师的大家庭让我找到了一个心灵与事业的梦想家园，再次感谢华师的家人们！

吴越舟

2016年4月21日

## 第一章 互联网浪潮，企业的挑战

### 一、得“势”者，得天下 / 3

### 二、互联网浪潮带来的变化 / 8

1. 浪潮带来全新的经营规则 / 8
2. 浪潮促进经营方式的创新 / 11
3. 浪潮推动新老产业的交融 / 12
4. 浪潮催生颠覆的网络思维 / 15

### 三、经营新困境下的迷茫与困惑 / 18

1. 外部市场问题的担忧与疑惑 / 19
2. 内部管理问题的焦虑与纠结 / 19

### 四、时代浪潮下的企业定位 / 21

1. 环境巨变更需冷静思考 / 21
2. 回归本源才能基业长青 / 22

## 第二章 变革的困境：根源与出路

### 一、变革是找死，不变是等死 / 29

1. 变革是找死，不变是等死 / 29



2. 战略天上飘，战术地上爬 / 33
3. 方案纸上谈兵，行动隔靴搔痒 / 36
4. 变革思路易懂，责权力度难控 / 37
5. 业务体系无根，转型节奏无序 / 40

## 二、变革困境的内外根源 / 42

1. 坐井观天，思维进入停滞期 / 42
2. 病急投医，胡子眉毛一把抓 / 43
3. 附庸风雅，方案脱离现实与实践 / 44
4. 生搬硬套，缺乏创业与创新思维 / 47

## 三、变革突破寻出路 / 51

1. 审时度势，果断决策变革时机 / 51
2. 透视关键，充分聚焦有限资源 / 53
3. 辩证施之，轻重缓急化解阻力 / 57

# 第三章 变革的方案：模式与策略

## 一、成败的关键在于变革者的使命 / 63

## 二、变革方案的系统思考、目标与方针 / 65

1. 变革方案的前期系统思考 / 65
2. 变革方案的目标设计与确定 / 68
3. 变革的十字联动方针与五大步骤 / 70

## 三、阶段性的模式选择与方案 / 72

1. 围绕客户需求的模式与方案 / 74
2. 围绕市场竞争的模式与方案 / 78
3. 围绕创新能力的模式与方案 / 81

#### 四、层次性的策略选择与方案 / 82

1. 基于战略层面的变革策略 / 84
2. 基于业务层面的变革策略 / 89
3. 基于管理层面的变革策略 / 93
4. 跨越时空的资源配置方案 / 97

### 第四章 变革的设计：布局与操作

#### 一、变革的原则与评估 / 109

1. 原则一：市场战略驱动 / 110
2. 原则二：以贡献者为本 / 110
3. 原则三：有利有节有续 / 111
4. 评估：最终效果的五个方面 / 114

#### 二、布局设计中的三种平衡 / 117

1. 在空间背景上，平衡企业内部与外部环境 / 117
2. 在时间节奏上，平衡变革速度与阶段成果 / 118
3. 在内容形式上，平衡变革方向与方法使用 / 119

#### 三、操作设计中的六大要点 / 121

1. 市场透视，确立变革方向 / 121
2. 立足现实，稳步规划未来 / 122
3. 围绕客户，明确市场导向 / 125
4. 选择模式，统筹资源配置 / 127
5. 强化核心，实现有序扩张 / 131
6. 合理布局，创新知变善变 / 132



## 第五章 团队的支持：选拔与沟通

### 一、变革团队的选拔与组建 / 137

1. 变革团队的四种关键角色 / 137
2. 变革操盘手的选择与权衡 / 139
3. 人力资源管理者的新定位 / 144

### 二、真诚沟通与智慧引导 / 147

1. 强化沟通的两大目的 / 148
2. 策划沟通的三大策略 / 149
3. 把握沟通的四个时机 / 151
4. 创新沟通的五种方式 / 152

### 三、有效运作与项目管控 / 154

1. 变革项目管理的三要素 / 154
2. 变革项目的四大基本内容 / 155
3. 变革项目的计划管控要点 / 157

## 第六章 组织的再造：转型与升级

### 一、组织运营、问题与突破 / 161

1. 组织运营的背景与核心 / 161
2. 组织的常见问题与分析 / 164
3. 突破：高效一体化协同 / 166

### 二、组织设计误区与难点的审视 / 171

1. 组织设计的四种误区解析 / 171
2. 组织设计的五大难点解析 / 176

### 三、打造全新的组织结构与功能 / 184

1. 让关键流程围绕战略目标 / 184
2. 将关键资源配置目标市场 / 186
3. 用关键模式引导组织设计 / 189

## 第七章 机制的创新：激励与薪酬

### 一、激励机制关乎企业的生存与发展 / 197

1. 激励机制决定企业的命运 / 197
2. 激励机制决定组织与人的意愿 / 199
3. 激励机制完善良性经营的闭环 / 201

### 二、机制设计的难点、原则与方向 / 205

1. 激励机制设计的三大难点 / 205
2. 激励机制设计的四大原则 / 210
3. 激励机制设计的主导方向 / 220

### 三、营销团队激励机制设计策略 / 222

1. 不同营销模式下的薪酬设计要点 / 222
2. 不同市场类型下的薪酬设计要点 / 227
3. 不同产品组合下的薪酬设计要点 / 229
4. 不同管理模式下的薪酬设计要点 / 232

## 第八章 企业的文化：传承与创新

### 一、企业文化的诠释与类型 / 241

1. 企业文化的三种诠释 / 241
2. 企业文化的四种类型 / 242



## 二、企业文化建设的四大影响因素 / 245

1. 环境剧变挑战文化建设 / 246
2. 业务发展影响文化建设 / 247
3. 组织调整作用文化建设 / 249
4. 企业家格局决定文化建设 / 250

## 三、企业文化变革的四大关键要领 / 252

1. 找准文化基点，稳步构建文化 / 252
2. 强化核心文化，培养辅助文化 / 254
3. 关注共同成长，促进基业长青 / 255
4. 神韵形式合一，双通道共建设 / 258



## 第一章

---

# 互联网浪潮，企业的挑战

- 一、得“势”者，得天下
- 二、互联网浪潮带来的变化
- 三、经营新困境下的迷茫与困惑
- 四、时代浪潮下的企业定位



蒸汽机是人类科技史上最具价值的发明之一，据权威机构统计，截至2010年，全世界97%以上的财富，是自蒸汽机问世以来的这250年创造的。互联网的兴起又预示着一个崭新的时代来临，这个意义与蒸汽机可相提并论的新事物，将全面颠覆当前的商业社会生态——开放而快速流动的资金流、技术流、信息流、人流与物流相互叠加，产生一系列深刻而又复杂的裂变与聚变，将创造一个全新的商业社会生态环境。

## 一、得“势”者，得天下

综观近代产业发展，公司的创立一步一步地改变了世界的模样，推动了社会进步和发展，发展中的社会又影响着公司持续的生存与发展。时势造英雄，一个企业的成功与否，总是离不开时代环境的影响和约束。

如果以企业为中心来论述的话，围绕企业形成了大、中、小三个生态圈：

第一个生态圈是宏观经济形势，包含国际国内经济趋势，属于企业大生态圈，是一个在更广泛的区域经济总体中，生产生活的全体参与者所形成的一个圈，这个圈将直接决定消费者的生活方式和工作方式，继而影响其他两个生态圈；

第二个生态圈是企业所处的产业经济结构，属于企业中生态圈，是由企业所属产业价值链条上相关企业共同构筑的一个生态圈，这个圈将直接



决定企业的经营战略，以及如何设定自身的业务模式；

第三个生态圈是企业所处行业的竞争结构，属于企业小生态圈，是由企业、客户和竞争对手三者所构成的生态圈，这将直接决定企业的业务竞争战略，以及如何获取竞争优势。

接下来我们从宏观到微观概述现实的经济 development 情况。

美国经济学家德隆的研究表明，从旧石器时期到公元 2000 年的 250 万年间，人类花了 99.4% 的时间，在 15000 年前，使世界人均 GDP 达到了 90 国际元；然后花了 0.59% 的时间，到公元 1750 年，使世界人均 GDP 达到 180 国际元；1750—2000 年即在人类历史 0.01% 的时间里使世界人均 GDP 达到 6600 国际元，比 2000 年前增加了 37 倍。换句话说，人类 97% 的财富是在过去 250 年，也就是有人类历史以来的 0.01% 的时间里创造的。整个世界经济以几何级数的速度向前推进，形成了人类社会的经济发展的浪潮，为全球经济的发展带来了无数的创业和发展机会。

在全球经济的浪潮中，中国经历了 38 年的改革开放，成功地把握了全球产业布局的新机遇，创造了惊人的成就。从改革开放之初的百废待兴，到如今经济总量位居世界第二；从百姓的温饱不足，到进入世界新兴发展中国家的前列；从物资的短缺，到坐上全球货物贸易头把交椅……这一系列举世瞩目的成就，让我们建立了强大的民族自豪感。但是在这份自豪感背后却隐藏着巨大的风险和危机。在工业时代，中国经济依靠加工制造业分得世界经济的一杯羹，这种以低成本、高污染、高能耗的经济增长方式所带来的直接问题是技术空心化、管理薄弱化，这些问题成为制约我国经济可持续发展的障碍。

自 2012 年起，中国 4 万亿元的经济刺激余波逐渐消退，内需回归理性，GDP 以每年 10% 左右的高速增长时代成为历史，中速发展（GDP 增长在 5% ~ 7%）将成为常态。国内经济增速的放缓，直接导致以低成本为主流模式的中国经济，内外交困局面凸显出来。一方面，随着中国制造业的劳动力红利时代即将结束，以更为廉价劳动力为竞争优势的第三世界新兴经济体，接纳了低端制造业的产业转移，给中国的制造业带来了挑战；