



变革的力量

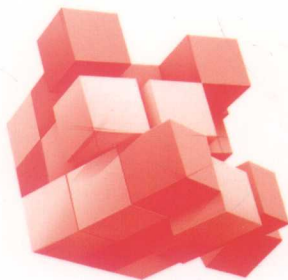
危机时代企业发展之道

CHANGE FORCES

穷则思，思则变。这个时代，唯一不变的是变。

不变，死路一条！只有变革，企业才能变活、变强、变大，做好、做精、做远。

高剑锋 / 著



一本让企业家**相见恨晚**的书，看生死关头顶尖企业**决胜**之变
一本让管理者**爱不释手**的书，看危机关头卓越企业**涅槃**之变
一本指引企业**迅速强大**的书，看发展关头弱势企业**崛起**之变



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE



变革^的力量

危机时代企业发展之道

CHANGE FORCES

高剑锋 / 著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

变革的力量：危机时代企业发展之道/高剑锋著. —北京：经济管理出版社，2012.8

ISBN 978-7-5096-2062-5

I. ①变… II. ①高… III. ①企业管理—研究 IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 171043 号

组稿编辑：勇 生

责任编辑：勇 生 王 聪

责任印制：杨国强

责任校对：李玉敏

出版发行：经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www.E-mp.com.cn

电 话：(010) 51915602

印 刷：北京银祥印刷厂

经 销：新华书店

开 本：720mm×1000mm/16

印 张：16

字 数：209 千字

版 次：2012 年 11 月第 1 版 2012 年 11 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5096-2062-5

定 价：38.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

华佗曾说：“我的医术没有哥哥高明，哥哥在人有发病迹象的时候，就治愈了病人；我的医术也没有父亲高明，父亲根本不给人发病的机会；而我，当病人真的病了的时候，才看病。”

很显然，能绝病苦之患的医生才是真正悬壶济世的高手。笔者由此联想到，若有人能在企业“发病”前就能诊断、祛除、治愈它，便可减免许多无谓的病苦，这委实是一桩美事！

鉴于此，笔者通过一系列的观察和分析，斗胆想写一本关于变革的书，把企业的病症提前诊断出来，以引起企业的注意，从而治愈。笔者有这个想法的时候，还是在 2005 年，那时全球经济形势一片大好，随后又经历了 2007 年的黄金时期。

然而有一次，在与中金公司的朋友谈到各自服务的客户时，笔者已经感觉到危机就在眼前，而某些明智的企业已将变革提上议事日程。比如，笔者曾经服务过的一个以外贸业务为主的客户，开始把目光转向国内市场，而朋友的客户也把新业务聚焦在新领域。

经历了 2008 年的金融危机，2009 年、2010 年的复苏和努力，越来越多的企业感受到，在经济一体化的风暴来袭之前，应该早早做出应对之策。比如，新希望集团实施商业变革，转战工业，构建和谐、持续、互利的商业产业链条；

美特斯邦威几番变革，“不走寻常路”，先后创建虚拟经营和实体店连锁的商业模式；华为的变革更是一波接一波，为从农村到城市再到世界的区域变革，而推行“狼性文化”的变革，打造服务一体化的渠道变革等。

尽管有一批大企业先后在变革中获得了显著的发展，但是它们的脚步并未停住。大企业如此，更何况其他的企业。

对大多数企业而言，尽管经历过危机，但是它们仍旧无法预知下一个危机何时卷土重来。倘若企业没有防备，真到那时，行业的危机、市场的危机、资本的危机……如一波又一波的巨浪扑向企业之船，舵手稍有疏忽，企业便会葬身大海。

正如危机来临时仓促出台的措施对于大多数企业没有成效一样，为了应对危机，仓促写就的书籍也是效果不佳，能够给予企业实质帮助的，少之又少。

待到经济复苏、客户纷纷开始加大投资的时候，笔者意识到，这正是本书成稿面世的好时机，也是企业变革的好时机。笔者希望此书不仅能在企业危机的时候派上用场，而且能在企业蓬勃发展的时候尽绵薄之力。

本书的主题是变革。笔者抛弃了变革的定义、目的、种类、基本步骤、实施等传统的写作方法，而是分两部分逐一展开：一部分偏理论，由理论和具体操作构成；另一部分重实践，由案例解析组成。

本书的大体框架如图 0-1 所示。

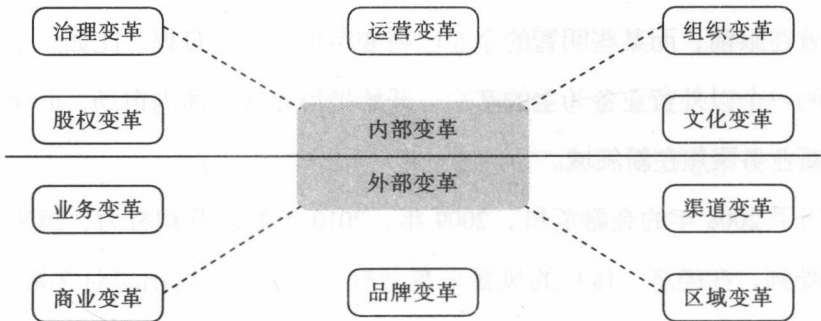


图 0-1 本书框架

在这里需要特别说明的是，内外部变革并不能机械地加以区分，有时，内外部几种变革之间都存在千丝万缕的联系。比如，柯达业务上的巨大转型，带来了组织与文化的一系列变革。

事实上，每一个企业的变革都是多种复杂因素交织的过程。本书之所以进行上述分类，主要是为增强阅读的趣味性，方便读者随时随地翻开本书。

笔者的公司——博盖咨询关于变革的方法体系，得到了诸多客户的实践，感谢他们给予的帮助、信任和支持。

在这里，要感谢知名畅销书策划人罗宇对稿件的把关，还要说明的是，除了笔者亲自服务过的客户外，本书引用或部分引用了一些公开的企业案例或新闻报道，笔者在此一并感谢！

另外，本书节选了部分主流财经媒体采访笔者的报道、评论。感谢媒体朋友们，正是因为你们的启发，让笔者开始思考关于变革的问题。

需要强调的是，出于行文方便的考虑，本书在介绍部分案例时采用了化名，请勿对号入座，如有雷同，敬请谅解！

需要致歉的是，本书的成稿是在笔者一个接一个的项目缝隙中完成的，始终没有大段的时间来撰写，所以，各篇成稿在时间上有先有后，难免存在一些纰漏。笔者真诚期盼得到读者的批评与指正！

笔者真诚希望本书中的每一个章节、每一个变革，都能为你开启思考、行动的大门，接下来，邀你翻开崭新的一页，与你分享点滴智慧。

变革就从这里开始！

第一章 要么变革，要么死亡——企业变革路在何方 / 001

这个时代唯一不变的真理是变！人变则通，不变则薨！企业变则强，不变则亡！只有变革，企业才能做活、做大、做强、做好、做久！

第一节 倒闭为何如此疯狂——珠三角企业死亡之谜 / 001

第二节 “山雨欲来风满楼”
——民营企业“看准再下手” / 003

第三节 万科——“地产之王”的华丽跳跃 / 007

第四节 华为——“两万元到千亿元”的传奇 / 011

第二章 股权安天下，变革定乾坤——股权变革 / 017

没有股权变革，就不会有联想、TCL、宝洁、拜尔斯道夫等世界著名企业。没有股权变革，企业就无法走上独立自主之路，无法走上繁荣强盛之路，无法走上世界强企之路！

第一节 “千树万树梨花开”——在股改下怒放的企业 / 017

第二节 宝洁中国——独行者的日化帝国梦 / 022

第三节 拜尔斯道夫——十月围城 / 028

第四节 汇源——你被谁出卖 / 034

第五节 TCL——李东生的“阿波罗登月” / 042

第三章 商业蒙太奇，模式定生死——商业变革 / 051

谁在变革中国商业？是空前的经济一体化大局势，还是日益激烈的市场竞争？是剑拔弩张的跨国财阀，还是临危出战的本土企业……不管怎样，沧海横流方显英雄本色！曾经一文不名的碧桂园转瞬成为房地产行业里的耀眼新星，连房产大佬万科都敬畏三分、自叹弗如；昔日偏居一隅的服装小作坊——美特斯邦威经历华丽蜕变之后成为行业里的巨蝶；当时只有8个人的阿里巴巴小团队如今已发展成为电子商务大鳄……到底是什么造就了它们今天的辉煌？是侥幸还是确有真招？

第一节 “四海浪潮皆涌动” ——划开商业变革的“船桨” / 051

第二节 博斯——一体化的企业“管家” / 053

第三节 碧桂园——地产界的“沃尔玛” / 058

第四节 美特斯邦威——不走寻常路 / 062

第四章 组织定格局，变革破樊篱——组织变革 / 071

海尔为什么那么强大？可口可乐为什么那么“嚣张”？光明为什么那么“牛气”？所有的秘密全在组织变革里。懂得组织变革的企业，是未来的“企业之王”！

第一节 “四股真气”——蓄势待发的变革暗流 / 071

第二节 改变命运的绝招——快消品的营销组织变革 / 074

第三节 一汽—大众——领跑中国市场 / 079

第四节 向太阳出发——光明的组织变革 / 085

第五章 运营需长技，变革铸体系——运营变革 / 091

鲁班因草割破手而发明锯，张旭夜闻嘉陵江水势而成为一代“草圣”，牛顿因一个苹果发现万有引力……他们都是当之无愧的变革高手，同时也是从“小”着手的有为前辈。以此推理，世界上成功和失败的企业，其中有一点最明显也最发人深省：失败的企业急于做强、做大、做好而忽略细节，而成功的企业善于做小、做细、做精而重视整体。未来不缺乏战略家，但缺少实实在在的变革家，尤其是运营变革家！

第一节 成本最低、速度最快、效率最高 ——运营变革三宗“最” / 091

第二节 “樱桃好吃树难栽”

——KPI 绩效考核决定运营 / 095

第三节 腾飞——岁末年初的留人烦恼 / 101

第四节 红蜻蜓——“破茧”背后的设计 / 105

第六章

随风潜入“业”，变革细无声——业务变革 / 111

有这样一家“三心二意”的企业，它善于业务变革，先做镍镉电池，然后做电动车，再做汽车，从亏损到狂赚，不过几年的工夫。现在，它的创始人身价已超过 396 亿元；现在，它的“魅力”让“股神”巴菲特“神魂颠倒”。它就是王传福的比亚迪！而中国不止一个“比亚迪”，也不止一个“王传福”！

第一节 皮之不存，毛将焉附——不可避免的业务变革 / 111

第二节 远见，引领未来——借助优秀理论的力量 / 114

第三节 乐普——时代造英雄 / 117

第四节 比亚迪——撑开梦想的缝隙 / 121

第五节 红日——喷薄而出的垄断者 / 128

第七章

欲图谋霸业，区域需变革——区域变革 / 133

成霸业者，不但要有气吞天下的胸怀——如嬴政灭扫六国，还要有寄身陋室的隐忍——如勾践卧薪尝胆。企业实施区域变革是因势而变、因势利导、因地制宜、因地得势。无论企业是无奈放弃国际市场，还是被迫攻打国内市场，抑或主动出击、转战国内外市场，一切并非无往不利，也并非千难万险，关键在于灵活应战，企业才能掌控局面！

第一节 国内与国外，未来谁主沉浮

——跨国形势下的区域变革 / 133

第二节 开发一片处女地并不那么容易

——企业如何在三四级市场排兵布阵 / 137

第三节 义乌袜业——袜业排头兵的返乡之旅 / 141

第四节 JW 家纺——直面生存挑战 / 148

第五节 康佳——点燃三四级市场的烽火 / 159

第八章

修渠引活水，变革引清流——渠道变革 / 165

华人首富、长江实业集团董事局主席李嘉诚说：“简单地说，企业渠道变革的目的是，拉来尽可能多的消费者来买你的产品，或者让买了产品的消费者还愿意买你的产品。这是企业的大事，所有的操作只为最后产品能销售出去，如果渠道阻塞，就像脑血栓，随时会有性命之忧。”

第一节 捕获突围新路径

——中小品牌制造商的渠道变革 / 165

第二节 红线喜糖——喜糖第一品牌的变奏曲 / 168

第三节 格力电器——别开生面的专业化渠道服务 / 177

第九章

治理为图强，变革为梦想——治理变革 / 185

将四方形的轮子变成圆形，让企业的车轮越滚越快，让经营的效率越来越高，让日常管理越来越科学，让收益越来越好……这不是什么神话，也不是痴人说梦，这是事实，很多企业都实现了强企之梦。而这一切都由治理变革一手缔造！

第一节 让企业“青春永驻”——“治”变之路 / 185

第二节 为美而蜕变——民营（家族）企业的治理变革 / 187

第三节 家族委员会——李锦记的长青之道 / 190

第四节 国美——一石激起千层浪 / 196

第十章

世界因品牌精彩，品牌因变革常在——品牌变革 / 203

品牌变革是太阳，企业是植物，没有太阳，植物必死无疑！没有品牌变革，就不会有海尔、雀巢、搜狐等企业的今天。如今之世，谁懂得品牌变革，谁就能抢占先机，谁就能生存下去；谁无视品牌变革，谁就受人所制，谁就退出历史舞台！

第一节 让更多的人来追求

——品牌变革下的“延伸魅力” / 203

第二节 榜样的力量是无穷的

——跨国企业中国本土化的品牌越级之道 / 206

第三节 搜狐——门户网站的“品牌秀大师” / 211

第四节 雀巢咖啡——奏响品牌圆舞曲 / 218

第十一章 站在源头重塑，迎着变革行路——文化变革 / 225

要消灭一个民族，最好的办法不是武力征服，而是文化驯服。也就是说，一个民族要想屹立不倒，则必以文化为砥柱。同理，一家企业要想跻身于世界强企之林，则必须适时实施文化变革。

第一节 打响“持久战”——文化变革之路 / 225

第二节 变通的艺术——并购中的企业文化变革 / 228

第三节 福特汽车——“起承转合”的智慧 / 231

第四节 英特尔——“工程师文化”的变革 / 236

参考文献 / 241

第一章 要么变革，要么死亡

——企业变革路在何方

这个时代唯一不变的真理是变！人变则通，不变则毙！企业变则强，不变则亡！只有变革，企业才能做活、做大、做强、做好、做久！

第一节 倒闭为何如此疯狂

——珠三角企业死亡之谜

经济全球化及微利时代的到来，给中国带来了机遇。中国紧紧抓住了机遇，已经取得连续 25 年经济高速增长的巨大成就。不可否认，这的确是一个辉煌灿烂的繁荣时代，也是一个了不起的时代。

在这个时代，世界企业的发展也呈现出令人惊诧的局面：一些行业迅速从恢弘的“暴利宫殿”走向贫困的“微利寒舍”，紧接着步入了“亏损沼泽”；行业中的企业从“群雄逐鹿”，最后到“一统江湖”——有如大海中的波浪，一浪盖过一浪，连绵不绝，几乎没有一个行业例外。

在此过程中，有一个现象值得我们关注，近年来，有关珠三角企业的负面新闻不绝于耳，继“空手道”高手张海之后，资本玩家顾维军、“巨人狂士”史玉柱相继“出事”，这预示着科龙、健力宝和巨人这三家知名企业神话的彻底破灭。另外，TCL这个家电行业里的“领跑者”，在国际化道路上一路狂奔之后，出人意料地亏损6亿元，其旗下的多元化产业几乎全部处于生死线上！这种情况的确令人担忧！

另外，南方高科、熊猫音响、东洋空调等曾名噪一时的企业也纷纷倒闭或衰败。假如我们回顾珠三角企业的发展历史，便会发现，30年前跻身于《财富》100强的企业，差不多有1/3已被淘汰出局。任谁都会不由地感叹一声：“真是30年河东30年河西啊！”当年，这些冲锋陷阵的“先驱”已在岁月的磨砺下变为“先烈”，曾经红遍大江南北的“明星”已变成瞬间消逝的“流星”。难怪有人惊呼：“中国企业经不起岁月的折腾，普遍不长命！”

处于转型时期的中国最大的特征就是“剧变”，企业必须适应这种大环境才能生存与发展下去。对企业而言，企业家要认清形势，不能闭门造车、坐以待毙，而应该以动制动，主动出击。

对比国内外历经百年而不倒的大牌企业和“匆忙而生，短命而死”的企业，我们便会发现一条商业铁律：失败的企业各有各的原因，而成功的企业有一个共同的特征——它们充分认识到了变革的必要性，从而及时进行变革。

俗话说：“识时务者为俊杰。”明智的企业通过变革不但可以成功地渡过危机，而且可以使企业上升到一个新的台阶，甚至使企业的经营与管理水平上升到一个新的高度；而另一些企业面对变革所带来的压力和风险，要么举措不当，要么不为所动、放任自流，要么仍存侥幸心理，企图坐山观虎斗，坐收渔翁之利，殊不知，它们在一天天的等待与观望中已经步入了死胡同。当企业病入膏肓，生存环境极度恶化，才想到去变革。然而，这时，船到江心，难以返程。

因为变革成本与风险已经非常大了。

其实，珠江三角洲地区的大部分企业相继死亡，是因为在激荡的大环境下，它们没有摸准市场的“脉搏”，要么没有变革的准备，要么变革不得法，要么不敢变革，怕担风险。殊不知，企业如果不变革，需要承受的风险更大。

毋庸置疑，在市场经济中，环境在不断变化，企业如果不适应这种变化，生存将难以为继。另外，需要强调的一点是，企业在适应变化时所采取的任何变革都会存在一定的阻挠。马克思在《资本论》里写道：“世界上没有比推动变革更难的事情了。因为大多数资本家一般会担心自己的利益受损，对于变革一开始就持否定态度，而工人由于对变革后是否对自己有利还看不清楚，也不会对变革给予十分的支持，这就导致变革很难被推动。然而，变革是趋势，艰难的历程只是序幕，只要坚持到底，社会就进步了。”

我们有理由相信，各家企业面临的困难不尽一样，但是变革是摆在每家企业面前最重要的课题，形势所逼，时不我待！企业只有变革，才能跳出市场的樊笼，才能化被动为主动，才能取得进步，获得长远的胜利！

第二节 “山雨欲来风满楼”

——民营企业“看准再下手”

在全球经济一体化的时代，竞争变得非常激烈。另外，由于跨国企业竞相在世界范围内肆意扩张，“大鱼吃小鱼”的现象每天都在上演。在这种大背景下，企业无法逃避，只能默默经受着严峻的考验，等待突围。

著名企业家、万通实业有限公司董事长冯仑说：“这个狂躁的年代，很多企

业家都对行业、产品、利润的问题叫苦不迭。其实，没有什么行业赚钱、什么产品赚钱和什么行业不赚钱、什么产品不赚钱的问题，这归根结底要看是谁、哪个企业、怎样在做。在这个时代，行业的最先进入者和行业暴利的获得者大多不是这个行业的最终成功者。从某种意义上说，在我们这个经济环境中，进入一个行业是容易的，但是，在一个行业中愉快地生存却非常困难。因为竞争越来越激烈，市场越来越小，利润越来越薄，变革的呼声越来越高。”

的确，在这个时代，几乎所有行业每天都有退出者和进入者，似乎已经不存在“什么样的人可以办企业”、“什么样的人不可以办企业”的问题，因为大家在游戏规则面前基本平等。在这个时代，评判企业成功与否的标准不再是企业规模，而是企业可持续发展的能力，要想获得长久的胜利，企业就应该具备变革的意识，并且知道什么时候该变革。

鼎鼎大名的诺基亚是靠加工木材起家，它是芬兰的百年企业，也是世界企业中变革的先驱。1990年前的芬兰诺基亚公司主营业务有两块：一块是木材加工，另一块是橡胶制品的生产。然而，诺基亚所在地芬兰位于北欧，只有500万人口，本国市场很小，几十年来，主要是为苏联和其他地区提供橡胶制品和木材。由于市场稳定，诺基亚的生产和经营都很好。但是，随后几年，情况急转直下，公司经营业绩持续下降，市场占有率下跌，企业面临着生存问题。

当时的董事长敏锐地察觉到，企业要生存就必须转型，但这个建议遭到董事会成员的极力反对。在巨大的压力下，董事长最终选择了自杀。新任董事长奥利拉上任后经过调查认为，前任董事长的思路是正确的。他向董事会摊牌：“要么这样干，要么我走人。”董事会最终同意了奥利拉的意见。

在奥利拉的带领下，诺基亚将部分木材加工、橡胶制品和电视机生产企业迅速出售，集中精力做通信产业。因为变革，诺基亚获得了巨大成功。截至2002年，不到10年的工夫，诺基亚就成为世界排名第一的移动通信供应商。

无独有偶，1992年，中国广东一家靠生产鸡毛掸子起家的羽绒制品企业感到了市场生存的压力（进入门槛非常低，市场容量有限，企业发展受到局限）。公司高层经过半年的国内外市场调研，认为出路只有一条：变革。

然而，企业变革之后干什么呢？它们“看上了”当时的高档消费品——微波炉。可是，变革需要成本，钱从哪里来？经过慎重思量之后，公司果断地把还在盈利的羽绒制品厂低价卖掉。八年后，这个靠生产鸡毛掸子起家的企业已经是世界排名第一的微波炉生产制造商，它就是格兰仕。

两家几乎处在同时代的企业在面临相似的困境时，都具有较深的洞察力和很强的预见性。它们是民营企业变革的榜样。但是，还有一个非常重要的问题：什么样的民企需要变革？因为变革是有成本风险的，所以民企老板一般不会轻易地推动变革。然而，企业只要活着，就会有问题；要想继续发展，就要不断解决这些问题。如果只是局部、短期的小问题，只要通过规范化管理就可以解决了，不必大动干戈，但是面对重大问题，就不能不改革了。

例如：企业经营业绩持续下降，如市场占有率下降、产品质量下降、消耗和浪费严重、企业资金周转不灵等；企业经营管理缺乏创新，如企业缺乏新的战略和适应性措施，缺乏新的产品和技术更新，没有新的管理办法或新的管理办法推行起来困难等；组织机构本身病症的显露，如决策迟缓、指挥不灵、信息交流不畅、机构臃肿、职责重叠、管理幅度过大、人事纠纷增多、管理效率下降等；员工士气低落，不满情绪增加，如管理人员离职率增加、员工旷工率、病/事假率增加等；企业内部关系变得复杂化，员工不务正业、拉帮结派、勾心斗角等。

当一个企业出现以上征兆时，应及时进行组织诊断，以判定企业组织结构是否有加以变革的必要。

企业变革是“摸着石头过河”，因为每一家企业面临的问题不一样，所以没

有现成的模式可以照搬，但如果总结一下成功企业的变革，有一些方法可供大家参考。一般来讲民营企业变革有三种方法：

第一种方法是借助外脑，即听从专业人士的指点。如许多大型企业解决企业变革的问题时咨询世界著名企业麦肯锡，便是采用此法。为什么这么做呢？因为每次变革就意味着很多人要卷铺盖走人，每次变革都间接说明公司有很大的变动，容易导致军心涣散。这时候，企业借助外脑，专家说应该怎么做，就按其意思做，这样一来，往往比直接变革的效果更好一些。因为外部机构比较客观、专业，所下的诊断结果比较容易令人信服，相对来说，更能被各个部门所接受。这为变革铺平了道路。

第二种方法是如今很多企业采用的，即大刀阔斧地换人。比如，企业换执行总裁或 CEO，包括部门负责人，聘请“空降兵”。这种方法比较适用于那些关系比较复杂的大中型企业，如当年科龙出现问题后，企业就聘用屈云波到科龙任副总裁，进行内部变革。

第三种方法是从企业内部发现变革的力量，包括从企业内部提升一些有想法、有创意、有决策的人员进行企业的变革等。

总之，变革是一种利益的调整与重新分配，关系到民营企业的生死存亡以及每一个人的根本利益，因此，变革对广大员工所产生的冲击力比企业家想象的要大得多。但是，不管多艰难，民营企业变革的步伐不能迟缓，“落后就要挨打”，只有认清形势，应时而变，快速出击，才能取得市场的制高点，赢得最后的胜利！