

(第二版)

变革领导

基于执行力的卓越领导力修炼

周永亮 / 著

为什么许多企业转型失败？因为引领变革的领导力缺乏；
为什么企业患了中年病而无力？因为推动变革的领导力缺乏；
为什么迅速发展的企业突然夭折？因为形成变革的领导力缺乏；
为什么很努力学习先进的企业却走向衰落？还是因为推进变革的领导力缺乏；
为什么有的企业从“小萝卜头”很快超越了看似不可能超越的老大？因为有强大的变革推动力！
企业的成长在于变革，变革的关键在于特殊的领导力！
没有推动变革的特殊领导力，便没有成功的变革管理！



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

(第二版)

变革领导

基于执行力的卓越领导力修炼

周永亮 / 著

图书在版编目 (CIP) 数据

变革领导/周永亮著. —2版. —北京: 经济管理出版社, 2012. 6
ISBN 978-7-5096-1951-3

I. ①变… II. ①周… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第113827号

责任编辑: 勇 生

责任印制: 黄 铄

责任校对: 超 凡

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: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm/16

印 张: 14.25

字 数: 209千字

版 次: 2012年12月第2版 2012年12月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-1951-3

定 价: 29.80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

国富本土执行力操作实务丛书编委会

丛书顾问：

- | | |
|-----|----------------|
| 陈佳贵 | 中国社会科学院副院长 |
| 胡新欣 | 中国企业联合会副理事长 |
| 常修泽 | 国家发改委宏观经济研究院教授 |

丛书主编：

- | | |
|-----|------------------|
| 周永亮 | 国富创新管理咨询公司董事长、博士 |
| 李建立 | 国富创新管理咨询公司总裁、博士 |

编委：

- | | |
|-----|--------------------|
| 周春生 | 北京大学光华管理学院教授、博士 |
| 王毅 | 清华大学经济管理学院副教授、博士后 |
| 史志钦 | 清华大学人文学院副教授、博士 |
| 周华文 | 北京理工大学经济管理学院副教授、博士 |
| 郭凯军 | 英国利物浦 JM 商学院、博士 |
| 张 晓 | 北京电视台总编辑、博士 |
| 时建人 | 大连国富管理研究院院长、教授 |
| 薛 强 | 大连海事大学商学院教授 |
| 罗 立 | 深圳国富创新管理咨询公司总经理、教授 |
| 汪力成 | 华立集团董事长 |
| 夏礼诚 | 江苏宝胜集团董事长 |
| 茅忠群 | 宁波方太厨具总经理 |
| 郑 浩 | 浙江正达集团总裁 |
| 庄 杰 | 北京现代汽车副总经理 |

前 言

如果您是一位有心人的话，您会发现中国企业的目前环境似乎并不太好：

创造了大量富豪、积聚了巨大财富、近年来发展势头猛烈的房地产企业面临国家宏观调控的“数道金牌”，一批房地产富豪的纷纷落马和诸多房地产巨子资金链的断裂预示着行业生存环境和游戏规则在悄然改变着。

打造了中国首富、外国资本大举压境、利润越来越薄的商业零售企业尽管有国家政策的支持，但似乎钱越来越难挣，不断有中小零售企业被兼并，令更多的零售企业主不知所措。

被许多媒体甚至被政府视为“脊梁”的中国装备制造业的危机更加严重，不仅有徐工科技被并购引发强烈争议，其他的机械制造企业以及一些装备制造业的日子似乎也并不好过。

中国的高科技产业也不能幸免，虽然联想并购 IBM PC 后刚刚看到盈利的曙光，但质疑的声音并未停歇，中兴、华为等企业的海外攻略也遇到强敌阻击，网络企业的内乱及外战已经为大家熟知，就是连盛大这样的新贵也在尝试着突围。

如果再加软件、手机、电视、鞋子、农产品、音像视频产品等一个又一个行业被欧、美、日等国家地区和企业进行反倾销和知识产权起诉以及其他壁垒，这几年就更加显得险象环生了。

这究竟怎么了？

毋庸置疑，中国企业面临前所未有的危机。

如果仅仅是一个行业的问题，我们可以完全归结为政策的变化或者行

业竞争的加剧。如果是一系列行业的变动，那就不仅仅是政策变化和行业竞争能够解释清楚的了。而今天这个危机与以往危机最大的不同在于，这是中国加入世界贸易组织（WTO）以来在全球化程度加深的状态下发生的企业生存方式危机，也是中国加入 WTO 以来的第一次资本大会战。如果不能对这样一种形势认识清楚，不少企业都可能不知道自己是如何消失的，这绝非耸人听闻。大家可以看看，几乎没有一个行业的竞争完全是国内资本的竞争，无论是零售、软件、娱乐、还是房地产、机械制造、钢铁、能源、手机，甚至农产品，哪个行业不是全球资本的角逐对象。这一危机的到来说明，中国企业需要新的战略思维，需要进行战略的创新，需要真正的企业变革。

如果说，变革是企业生存发展的基础，那么，对于变革的正确领导则是目前中国企业成长与发展的首要问题。许多企业家不是没有意识到危机的到来，也不是不想进行应对危机的变革，但是往往事与愿违，将心中理想的变革变成了失败的尝试，给企业带来难以弥补的伤害，甚至导致企业的消亡，其原因就在于对变革的领导力不足。所以，企业家必须掌握特殊的领导力，从而有效的实现变革管理。

周永亮

目 录

第一章 企业的核心成长力在于变革 / 1

第一节 变化的世界需要变革的企业 / 1

第二节 企业为什么一定需要变革 / 8

第三节 变革成功取决于领导力 / 21

第二章 变革领导的核心要素 / 25

第一节 变革领导的误读 / 25

第二节 变革领导力的核心要素 / 28

第三章 变革领导的七大心法 / 61

第一节 心诚则灵 / 62

第二节 跳跃成长 / 66

第三节 变革是机会而不是风险 / 72

第四节 搭建核心团队 / 77

第五节 从错误中学习 / 83

第六节 坚持最后一里路的细节 / 89

第七节 驾驭人类的需求 / 93

第四章 变革领导的能力框架 / 101

第一节 确定变革时点的能力 / 101

第二节 达成变革共识的能力 / 104

第三节 战略体系建设能力 / 106

第四节 核心班底构建能力 / 108

第五节 控制变革力量能力 / 115

第六节 铁腕变革执行的能力 / 122

第五章 变革领导力的素质框架 / 127

第一节 做该做的事而不是去做想做的事（素质一） / 127

第二节 在复杂情境中找到简单途径（素质二） / 130

第三节 拥有无穷的活力并能适当地释放（素质三） / 136

第四节 能够不断而深刻地激励他人（素质四） / 141

第五节 既能这样又能那样（素质五） / 148

第六节 强有力的权威与充分的授权（素质六） / 154

第七节 全神贯注与遗忘的素质（素质七） / 160

第六章 失败领导力的八个习惯 / 167

第一节 视自我为环境主宰 / 168

第二节 将公司与个人混为一体 / 171

第三节 唯有自己才能正确决策 / 174

第四节 固执己见，铲除异己 / 176

第五节 过于重视公司形象 / 180

第六节 不要低估管理问题的严重性 / 182

第七节 固守过时的成功经验 / 185

第八节 把别人当成自己 / 189

第七章 变革领导力的六项修炼 / 195

第一节 自我角色设计（第一项修炼） / 195

第二节 自我管理 with 自我控制（第二项修炼） / 198

第三节 深度沟通技能（第三项修炼） / 200

第四节 强化学习能力（第四项修炼） / 203

第五节 培育影响力（第五项修炼） / 205

第六节 成为优秀教练（第六项修炼） / 207

主要参考文献 / 211

后记 / 215

第一章 企业的核心成长力在于变革

要么变革，要么死亡

中国企业界的一系列事件表明，新时代已经来临。这是一个变动的时代，一个速度的时代，一个非标准的时代。在这个时代里，环境不确定性的加大、变化速度的加快、竞争激烈程度的加剧，使得企业不得不在动荡之中寻求变革。

在现实的经济生活中，很多公司在付出巨大的代价之后才认识到：市场的变幻使得他们必须适应这种持续的变化，必须采取种种措施来适应这种变化，因此，企业必须进行变革，企业的核心成长力在于变革。

第一节 变化的世界需要变革的企业

经济全球化既带来了更大的风险，也带来了更多的机遇。中国企业面对的不仅来自国内的竞争，而且还有来自国际的竞争。实际上，我国的企业已经不存在国内的竞争了，国内竞争全球化已经成为无可争辩的现实了！家电业、电信业、IT业、消费电子产品等的竞争态势就是最直接的说明，这就迫使我们的企业不仅要为提高竞争力和获得持续成功而进行变革，而且还要为企业的生存进行重大调整。

从20世纪80年代以来，企业的规模（scale）、速度（speed）和标准

(standard) 三个要素都随着环境的变化发生了改变。一位国际知名的管理学者称之为“3S 变革”，“3S”的变化也从根本上改变了企业的外部环境。

一、规模：从国内到全球

以前，企业最基本的地域单位是国家和地区。即使是最大的企业，它在不同的国家和地区也以不同的方式运作，似乎是互无关系的独立企业。到了 20 世纪 90 年代，信息技术的发展、国家经济交往的深化使得这一运营模式悄悄地发生了变化。现在，最基本的地域单位应该是全球了，这意味着任何企业都将有机会参与到全球化竞争中来，也就意味着企业必然面临着规模上的转变，即必须从国内市场转向全球市场。在 20 世纪 80 年代之前，我们的企业面对的是如何为国内市场提供产品，而现在要考虑如何与全球性的跨国公司争夺国内市场乃至全球市场。这一转变对企业的规模提出了新的要求。

在过去的几十年中，影响企业经营情况的世界政治、经济以及技术等方面发生了快速的变化。其中最为明显的就是全球化比任何其他变化来得都快，这些变化反过来又促进了企业全球化的进程。我们的企业必须深刻理解全球化的含义，并能够对这种变化趋势作出快速反应。

从当前来看，全球化进程体现了一定的模式化，体现出持续性和必然性。从企业的角度来看，20 世纪 80 年代以来的 20 多年看起来更像是全球的市场经济和企业走向一体化的时期。在这个时期里，我们看到了企业之间大规模的兼并事件，例如，旅行者集团公司与美国花旗银行、埃克森与莫比尔石油公司、戴姆勒—奔驰公司与克莱斯勒公司等许多大公司之间的合并。对于中国的企业而言，要对这种变化趋势作出快速、及时而又正确、恰当的反应，抓住为数不多的市场机会，联想、TCL 等企业的行为就是这种趋势的一种反应。但是，我们的企业必须设计一个系统的全球战略，绝不仅仅是“走出去”的概念能够涵盖的。

首先，要培养全球化战略的理念。

所有的行业都在发生着迅速的变化，出现了整合和集中。无论哪家企

业，非常重要的一点就是，要关注相关行业的动向并把握成功竞争的因素。例如，在汽车行业里，国家之间较低的贸易壁垒和全球性生产能力过剩将促成更大的合并案。因此，汽车行业的大公司除了决定将产品分布、销售和服务控制在什么程度之外，还要决定怎样连接到网络或怎样建立他们自己的销售网络。

选择市场首先必须瞄准目标。从全球的角度看，全世界有 200 多个国家和地区，各个国家和地区的经济制度都不相同，其中，大约有 10% 的国家集中了全世界 95% 以上的消费市场。绝大多数跨国公司的成功之处在于他们能够认识到某种具体业务范围内的绝大部分市场机会是由 5% 的国家提供的，只要控制了这 5% 的市场，就能抓住大部分机遇，就能获得成功。而其他的 190 多个国家也在世界经济中起着重要作用，比如某些地区性的制造中心和分配中心也是公司全球发展战略的重要组成部分，但是他们不应该是发展战略的核心和重点，核心和重点应当是确认一些有限的国家和地区的一体化市场，只要能控制他们，就能创造出全球最高价值的企业。不过，我们的企业根据自身的实力与战略要选择适合于自己的目标市场，华为选择了全球 5% 国家的高端目标，而中兴通讯则走了“农村包围城市”的道路，从全球 5% 以外的国家找到了自己的消费市场。

我们的企业绝不能再把全球市场划分为中国和外国两部分，而应从全球化的制高点，重新思考市场的概念，把中国市场置于全球化的背景下进行观察，从而建立有效的全球化战略。

其次，要在全球化行动的关键问题上达成共识。

一是产品。企业的目标应该是生产的产品既要符合当地消费者的偏好，同时又可以进行标准化生产。从目前的市场情况来看，全球市场一体化已经开始逐步消除各地产品需求之间的差异，使之趋向一致。所以，大多数大型市场正在转向追求全球性的品牌、风格和产品。为这样的全球化市场开发产品，公司必须具备比较强的灵活性，才能满足广大消费者不同的偏好。与此同时，企业必须设法降低产品的复杂程度，简化生产制造过程中的存货管理和避免产品陈旧过时。为此，中兴通讯的海外工程师要花 50% 的时间与当地的客户进行交流与沟通，金蝶国际则根据当地的市场特

点而不断调整产品的特点。

二是营销战略。消费者正逐渐意识到他们可以在全球性的产品中进行自由选择，同时也了解到要获得满意的商品和服务的渠道很多。在全球品牌战略中，品牌管理的所有要素都需要重新设计，包括销售渠道的选择、品牌认定、实施过程、种类管理和广告频率等。由于资本市场的效率提高和地区性货币的出现，一致性的定价管理也变得越来越重要。总之，市场营销活动要树立全球观念，顾客管理系统也要从全新的全球市场的角度去重新设计。

三是全球经营结构。国家和地区之间贸易壁垒和货币壁垒的减少，为全球一体化经营结构替代原来的以国家和地区为基础的组织结构创造了条件和机会。在绝大多数情况下，生产中心应该设在最终市场附近，以缩短产品的生产周期及对顾客嗜好变化作出及时反应。在全球范围内合理分配生产也有利于降低存货和改进生产资本管理的效率，达到缩短供应链和改善营运资金管理的目的。产品的供给与分配也应该在全球范围内进行设计，这样可使产品尽可能快捷、有效地从生产中心到达装配中心，最后到达最终消费者市场。大多数国际配送系统都是在贸易壁垒和外汇管制时期设计的，是为了与贸易保护主义环境相适应而拼凑起来的。而随着贸易壁垒的显著降低，大多数的供应、制造和配送系统都需要重新设计。只有这样，才能抓住市场机会，提高公司洞察全球市场的能力。

四是全球经营计划。对于大多数跨国公司来说，全球性经营计划必须强调资源的集中，对于那些走向全球化经营的中国企业而言，也需要适时的全球经营计划，而不仅仅是抱着“试试看”的态度跨出国门。全球化的战略目标不是通过逐个占领各个国家的全部产品市场以达到占领全球市场的目的，而是在全球范围内对某个领域的垄断，因此，这种经营计划必须有利于企业迅速地在目标市场上占据市场优势地位，并且把在这个国家的经营业务融入到公司的全球战略和管理框架中来。今天，有许多公司选择大规模兼并来达到这一目标。通过兼并，公司可以主宰某个领域，以此为基础来整合和控制全球市场，联想、TCL等一批中国企业的国际并购实践就是这样一种尝试。实施这样的经营计划，要求公司必须深入细致地分析

和策划，公司的领导层必须意见一致。在全球化时代，为了控制市场和获取高收益，所采取的每一项变革活动规模都非常大，并伴随着高风险。

五是组织结构。过去，我国企业的全球化发展战略多是以中国为基础、以国外为延伸而制定的，这种战略往往是企业的组织结构并没有发生重大变化，只是设立一个海外部门或者设立专门的机构进行处理即可。但是，随着中国企业全球化战略的实施，这种传统的组织结构显然不能满足需求了，它必须以全球市场为基础、以全球化的产品以及经营为内容，建立全球化经营的组织结构。

总之，新的全球经济和技术环境促进了以控制全球市场为目标的真正的全球化发展战略的开发和实施。在全球化的市场环境中，全球战略是不可缺少的，这种战略的主要目标是致力于公司实现对某个领域的有效控制。这就需要企业在某些方面进行根本性的变革。这种变革的压力给管理者带来了巨大的压力，因为他们要了解世界经济的各个方面，又要开发适合企业发展的全球战略。与此同时，公司在开发以及实施全球性计划时，更要承受各种巨大的风险。

二、速度：从稳健到快速

比尔·盖茨说过：“企业正以思想的速度运营。”曾经为了控制和预测而设计的组织，现在必须以光速去设计、实施新的战略和迎接技术的挑战。由于信息传递速度的加快，敏捷性和快速响应已成为企业的新能力。在 IBM 商业咨询事业部对全球 CEO 的一份调查报告中，很多 CEO 认为，速度作为先行者的优势，是竞争力的主要武器。

“我们必须维持迅速的实际回应”，一位 CEO 说，“‘迅速’一词是关键所在；我们必须是市场上最先的一个用”。当调查者要求 CEO 指出下一年度的优先次序事项时，“迅速回应”是最优先的四个事项之一。对于 CEO 而言，以前要多个星期才能作出的决定，现在必须要在数天内作出决策。

在变革时代，发展缓慢的企业将走向末路，我们的企业必须改变稳健的步伐，代之以超越对手的速度获得快速发展，否则将在产业秩序调整中

被淘汰。

在变革时代，我们发现很多知名的跨国公司曾经错失了在这个时代正在改变的事情，甚至会因此而遭到淘汰。然而，想要赶上就要花费更多的时间，这是因为他们在发展过程中没有及时调整发展的步伐，从而失去了发展的机会。众所周知，苹果电脑公司在 PC 机领域起步很早，但是没有快速发展该项业务，所以当 IBM 动用自己的全球销售能力支持 PC 时，IBM 迅速颠覆了苹果的领导地位；康柏没有能够及时地回应戴尔的挑战，结果难逃被兼并的命运。

世界是不连续变化的，一家公司如果在赛跑中错失了一个关键弯道，就有可能永远都追不上了。国内的很多企业就是因此而走向了衰落，看看北京中关村在 20 世纪 90 年代之前那些风云一时的知名企业今天在哪里，我们就明白了这个道理。

事实上，这样的例子很多。从中我们不难看出，这些原本实力相当或者是实力相差悬殊的公司，在变革时代抓住机会进行快速发展是多么的重要。在变革时代，抓住机会快速变革是必须要掌握的核心能力。恰恰是能否“快速”，才真正的决定了公司的市场地位，从而有可能颠覆产业教条，重塑新产业秩序。

当迈克尔·戴尔在 20 世纪 80 年代创建戴尔公司时，PC 领域内实力雄厚的公司有 IBM、康柏等知名大公司。短短 20 多年的时间，戴尔已然成为 PC 领域实力最强的公司，那么究竟是什么原因呢？分析其发展历史，我们发现戴尔的成功得益于快速发展，而快速发展又得益于其特有的业务经营模式——直销。

从 1992 年起，戴尔公司的销售总额年增长率一直高达 54%。研究表明，这种增长不是信息技术这个行业本身带来的，而是来自于企业内部，实现极速增长的原因是通过与客户直接建立联系而形成的一种新的业务经营模式——直销模式。同时戴尔也始终追求优质的产品和不断的创新变革，否则这种模式不会持续带来如此高速增长。

通过这种不断的变革，戴尔公司不仅获得了大量的订单，而且加强了公司与客户之间的联系，并充分利用这种联系进一步扩展公司的业务。戴

尔早期的主要销售对象是个人电脑用户。随后，戴尔公司不断开发这种销售模式的应用能力，并将其应用到更加复杂和需求量更大的企业电脑市场，到现在，戴尔公司有 2/3 的电脑销往了企业和政府。戴尔的另一项创新活动是在制造方面。公司还投入大量的时间和成本去改善采购、销售等方面的工作，使得企业的存货期限限制在 6 天以内，给“零存货管理”赋予了新的含义。

由此可以看出变革对于企业的重要性。正是由于对销售模式进行了不断的变革、进行扩展和改进，同时辅之以其他方面的变革，戴尔公司才获得了极速增长，成为今天 PC 市场中的佼佼者。

国内的许多企业似乎也意识到了“速度”的重要性，房地产领域顺驰的快速扩张、TCL 的大型并购等现象似乎成为“快鱼吃慢鱼”逻辑的体现者。

三、标准：从本地到世界

伴随着全球化而来的是信息处理和通信技术的爆炸性发展，信息处理和通信技术已经重塑了商业环境，特别是互联网技术的飞速发展。互联网的发展改变了个人的能力与组织和市场的动态。它以众所周知的“网速”创造了即时的全球性规模，显著地改变了“3S”，更为重要的是，它改变了除时间和地域外的所有市场标准。

在全球化时代，全世界的顾客都能享受到相同水平的世界级的服务和产品。激烈的竞争和顾客需求使每一个企业不得不激励自己朝着更高的目标前进，用全球化的标准来要求自己。正如澳大利亚一流的无线通信和微波通讯设备的设计者和供应商阔丹（Codan）公司首席执行官迈克·赫德所说：“我们必须以世界级的标准来要求自己，并真正成为世界最好的。”

进入全球市场竞争后，中国的企业不得不用世界级的标准来要求自己，也只有这样，企业的产品和服务才能在全球市场中获得竞争优势，才能真正地走向世界。从某种角度来讲，这种标准不仅仅包含了企业在生产技术上的标准，也包含了企业产品质量上的标准，如 ISO 9000 标准，今

天企业更加要接受对社会责任、社会道德标准的检验。中国企业经历了从最初用产品生产技术上的标准来进行生产的要求，到按照国际公认的质量标准进行生产的要求，今天，中国企业又再次面临着社会责任国际化的标准，如目前令国内企业较为迷茫的 SA 8000 标准。

当前，我们对标准谈的越来越多了，“标准”已经成为企业经营的一个基本条件，特别是技术标准、质量标准和安全标准，甚至责任标准。我们的企业如果不能吃透这些标准并充分运用，就可能被淘汰。

从规模、速度和标准三个方面看，企业的外部环境已经发生了巨大的变化（见表 1-1）。面对这种变化，企业要进行变革，只有进行变革，企业才能在激烈的市场竞争中立于不败之地，获得长足的发展，才能“基业常青”。

表 1-1 企业外部环境的变化

要素	全球化竞争之前	全球化竞争	对企业的影响
规模	以本国为基础的有限范围	全球范围	竞争加剧
速度	稳定和线性	迅速和非线性	活动时间缩短
标准	本国的标准	世界级的标准	每个人从世界角度看待价值

第二节 企业为什么一定需要变革

10 多年前，我们的企业界谈论的也许是哪些企业进行了变革，哪些企业没有变革，而且仅仅指的是股份制改造。今天，可以肯定地说，没有哪一家企业不在寻求变革，而且变革的含义已经远远超越了股份制改革的范畴，意味着企业在组织和战略方面的不断变革。变革已经成为企业的时代特征。这是为什么呢？为什么企业一定要不断进行变革呢？

一、市场规则的变化导致企业利润模式发生了变化

“游戏规则已经发生了变化”，这是很多企业界人士发出的感慨。随着