

敏捷企业系列

F I R M S
T H A T
C H A N G E
T H E
W O R L D

反僵化

F I R M S
T H A T
C H A N G E
T H E
W O R L D

企业转型升级新路径

[瑞士] 克劳迪奥·费泽 (Claudio Feser) 张海濛◎著

陈黎◎译

S M R I F
E G N A A H T
D J R E H T
W

SERIAL

F I R M S
T H A T
C H A N G E
T H E
W O R L D

INNOVATORS

麦肯锡全球董事合伙人给中国企业家的变革指南
探索持续创新者不断适应商业变化的秘诀

中国平安董事长马明哲、万科总裁郁亮隆重推荐

S M R I F
E G N A A H T
D J R E H T
W

中信出版集团

F I R M S
T H A T
C H A N G E
T H E
W O R L D

SERIAL INNOVATORS

反僵化

企业转型升级新路径

[瑞士] 克劳迪奥·费泽 (Claudio Feser) 张海濛◎著
陈黎◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

反僵化: 企业转型升级新路径 / (瑞士) 克劳迪奥·费泽, 张海濛著; 陈黎译. --北京: 中信出版社, 2017.6

书名原文: Serial Innovators: Firms That Change the World

ISBN 978-7-5086-7411-7

I. ①反… II. ①克… ②张… ③陈… III. ①企业管理-通俗读物 IV. ①F272-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第063806号

Serial Innovators: Firms That Change the World by Claudio Feser, co-author Zhang Haimeng.

ISBN:9781118149928

Copyright © 2012 by McKinsey & Company.

This translation published under license.

Authorized translation from the English language edition.

Published by John Wiley&Sons.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

Simplified Chinese translation copyright © 2017 by CITIC Press corporation

All RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

反僵化——企业转型升级新路径

著 者: [瑞士] 克劳迪奥·费泽 张海濛

译 者: 陈 黎

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

承 印 者: 北京华联印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

版 次: 2017 年 6 月第 1 版

京权图字: 01-2017-2088

书 号: ISBN 978-7-5086-7411-7

定 价: 49.00 元

印 张: 10 字 数: 230 千字

印 次: 2017 年 6 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题, 本公司负责调换。

服务热线: 400-600-8099

投稿邮箱: author@citicpub.com

序

SERIAL INNOVATORS

管理类书籍很多，其中只有少数能够带来真正创新的观点，帮助我们解决工作中的实际问题。《反僵化》就是其中之一。

企业面临的挑战越来越多：市场环境迅速变化，竞争和被颠覆的压力与日俱增；股东、员工和社区的期望不断提高；监管烦琐且多变。在这种环境下，全球性的大企业要想保持创新和适应变化极为困难，需要领军人物不但具备全面的专业能力和敬业精神，而且要深刻理解市场的趋势，理解组织的潜力和局限，最重要的是理解自己的潜力和局限。

从事商业活动就一定要冒风险，也不可避免地会面对失败。这意味着企业的领导人在面对风险时往往不自觉地产生心理防御，诸如过于自信、否认现实或自我投射等。

人们往往以为只有在企业面临危机时，领导人才会产生这些心理防御，而一切进展顺利时则不会。事实上，处于顺境时，四周一片歌功颂德之声，企业及其领导人更可能飘飘然脱离现实。成功的、广受仰慕的企业很容易变成内部导向，与外部信息隔绝。企业领导人甚至把这些赞颂之词当了真，忘却了成功是多么短暂和脆弱，自我膨胀，产生无往不胜的错觉，最终不可避免地导致重大失败。

《反僵化》汲取了多个学科最新研究的养分，结合实际经验，深入分析组织陷于僵化的过程和机理，然后提出若干富有洞察力的观点，帮助企业领导人对这些僵化的迹象保持警惕，并且在不断变化的外部环境中持续创新，创造一波又一波的繁荣。

这本书也是一个虚构的年轻CEO（首席执行官）的故事。这个故事打开了一个窗口。通过这个窗口，一般人得以窥见企业领导者的内心世界：始终承受着高度的压力，面对众多的机遇和威胁，必须做决策时信息永远不完整，尤其是做出艰难的

人事决策。与此同时，企业领导者也是人，他也面临着个人健康和家庭的一系列挑战。

但是，企业领导者也是幸运的。他能够塑造一个组织，统一观念，确立使命感，把自己的自信和激情注入这个组织，改变成千上万人的生活。

这本书深入浅出，引人入胜，其内容的广度和深度令人赞叹。选用的学术研究内容精当，和企业的现实紧密结合，并且呈现了企业领导者在决策时的分析框架。在理论知识的基础上，作者从自己丰富的个人经验中撷取素材，为各类型组织的管理人员提供了思考的养料。

丹尼尔·瓦塞拉 (Daniel Vasella)

医学博士

诺华制药前董事长、CEO

企业领导者当下面临巨大的业绩压力，坐在一把手的位置上非常难，他们因此营营役役，尽力创造利润和价值。

然而，尽管这些优秀的领导者主观上非常努力，大部分企业能够创造价值的时间却是短暂的。事实上，大部分企业的生命周期都不是很长。企业从创立开始，平均预期寿命大约 15 年。只有 5% 的企业存续了超过 50 年。从一个创新的想法开始，企业不断成长、成熟。运气好的话，成为世界级的、令人仰慕的企业。但是最终，如同有机生命一样，它们会走向衰老和死亡。埋葬企业的坟场拥挤不堪。其中不乏家喻户晓的名

字，如Texaco石油、美国广播唱片公司、通用食品、西屋电气、雷曼兄弟公司、泛美航空、美国数字设备公司、宝丽来、世通公司、安然等等。

各个公司呈现出不同的衰老症状。有些被成功蒙住眼睛，无视外部环境的变化和挑战。有些陷入严重的路径依赖，由惯性驱使。有些丧失了早期鼓舞全军的使命感。有些官僚主义严重。有些自己搞出来一大套流程和奖金方案，把前进的方向和速度都锁死，无可挽回地滑向危机。还有一些企业文化朽坏，歪风蔓延。企业衰老的过程微妙、安静、隐秘。衰老的公司再也无法跟上市场变化的节奏。在当下快速变化的环境中，落后意味着出局。要么破产，要么被收购。相比人类个体的生命，企业的生命同样变幻无常。

有些公司，在某些阶段，能够战胜这僵化衰老的宿命。它们调整自己、适应环境，进而重塑自己所在的行业。它们成为持续创新的公司。有时候，它们不断地创造出新的产品和服务领域，改善人们的生活，改变社会运行的方式，从而改变世界。这些伟大的公司也因此能够持久地为客户、股东和员工创造价值。

本书研究的是企业僵化背后的原因。由此出发，也试图探

索持续创新者不断适应环境变化的秘诀。

本书由四个篇章组成。

在第一篇中，我们介绍企业生命周期的概念，展示企业诞生、成长、成熟，最终患病和死亡的基本规律。

在第二篇和第三篇中，我们深入考察企业僵化的原因。从最新的研究角度看，这些动因自有其科学原理。我们探索个人层面的机理如何导致行为的僵化。我们也探索组织层面的机理，如何产生了抗拒变化、任由惯性摆布的悲剧。

第四篇试图探索，在体察到这些动因后，如何找到战而胜之的方法，带领企业适应、创新，长期为利益相关方创造价值。这样的企业，由改善社会、解决客户痛点的使命感所驱动，由善于学习、目光长远的人领导，由所有敏于行动、积极成长的员工所构建。这样的企业，能够不断建立新的组织能力，坚持结果导向、外部导向，不断挑战自己。塑造这样的组织难度极大。能否成功，首先取决于领导力。

本书着重描写企业领导者在这个过程中扮演的角色。我们更有兴趣从个人的视角，近距离观察企业领导者如何面对自己的心魔，通过个人成长，带领企业走出僵化困境，重获青春。

在开始进入正文之前，我还要做三点说明。

第一，关于本书的方法论。关于企业生命周期、僵化、持续创新和适应的书可以填满不止一个书架。这些著作，大部分采用了成功企业经验总结、归纳的方法论。作者往往是研究一个给定时间段内的成功企业，它们的战略和方法有什么共同经验可供学习。很少有作者研究同样采取这些战略和方法，却走向失败甚至消亡的企业样本。这样得出的研究结果，就难免有“幸存者偏差”。因此，如果你把这些著作按时间排序，每过十年，这些成功经验就会换一茬。

因而，本书采用了差异化的方法论。我们从若干学术研究领域的最新成果出发，推演出有关企业环境适应力的结论。这些领域包括行为经济学、心理学、神经科学、组织行为学、网络理论、人类学、社会学、战略理论等等。相比归纳法，这种演绎法更靠谱一些，而且读者也会具备更宽广的视野。这种方法论有个缺陷，就是行文不免学究气。诚然，理论是灰色的。多个理论并列，甚至常常令人困惑。如果读者有兴趣拜读这些学术著作，估计会苦于其枯燥乏味。可能和我一样，不时感觉灵魂出窍，徜徉于无何有之乡。因此，我死磕了这些学术文本后，力争用最简短的语言呈现其精华，聚焦于其中有趣、实用、能够带来丰富启发的结论。

第二，本书并不试图提供一种关于组织长盛不衰的通用框架或公式，或者教授什么关于人类和组织行为机理的普适真理。相反，本书仅提供洞见、设想、建议和观点，同时承认还有很多其他的观点也很有道理。我们的目标是启发，而不是提供标准答案。

第三，这本书是关于一位企业CEO的个人故事。我们马上会看到，人类的观念更多是由故事和叙事方法塑造的，而不是概念和数据。这里的故事并非纪实。虽然有个人经验作为素材，但人物和情节完全是虚构的。如果和真实的人物或企业的经验有任何雷同，纯属巧合。

好了，现在让我们开始探索持续创新者战胜僵化的旅程吧。

克劳迪奥·费泽（Claudio Feser）

三年后的今天，当我回忆起第一次读到克劳迪奥·费泽所赠的新著《反僵化》时，依然能真切地感受到那种如获至宝的激动心情。

如同前言一中所说，此书极具启发性。面对复杂的问题，斩钉截铁的答案往往廉价而可疑。视角宽广的启发却能通向幽微的实相。

三年来，我和我的同事们正在帮助大量的中国企业转型。“没有成功的企业，只有时代的企业。”多少成功的企业，惊恐地发现自己仿佛是在背逆新时代而行。

这种体验，对于中国绝大多数的大型企业而言尚属首次。新时代带来的变化，有些不过是重复了欧美、日本数十年前的戏码，有些却是人类历史上首见。

如何抉择，如何适应？旧的方法论不全适用，新的方法论尚未成形。

《反僵化》在这个时刻出现，是珍贵的机缘、美妙的礼物。在多少次断断续续的重读中，它常常带来启发，屡屡创造惊喜。

我要在中国经济转型最艰难的时刻，把这个礼物转赠给广大的中国读者。

转赠之前，我征得克劳迪奥本人的同意，把故事原主人公卡尔·贝尔格（Carl Berger）进行了彻底的中国化。希望读者在阅读时较少感受到隔膜，更直接地从中国CEO余勇的生命体验中看到自己。

同样地，本书中的人物和情节纯属虚构，如有相似，实为巧合。

张海濛

序	VII
前言一	XI
前言二	XVII

第一篇 企业昙花一现的宿命

第一章 遇见余勇

003

余勇，在香港的一家地产投资基金任高管，曾经是美商S地产公司中国区总裁，应大型地产企业盖亚集团董事长之邀回北京任总裁。盖亚集团地产开发业务利润率下降，增长失速；商业地产、地产金融、健康服务、社区服务等新业务不成气候。

第二章 企业的生命周期

009

企业的生命周期越来越短。20 世纪 90 年代以来，对民营资本完全开放的最大行业是房地产。因此，地产行业集中了一批中国最有企业家精神的大企业。随着地产行业进入“白银时代”，这些企业中哪些会沦为平庸，哪些能重拾青春、引领时代？盖亚集团在 25 周年司庆后，陷入了迷茫。

第二篇 个体的僵化

第三章 人性的弱点

023

余勇很快发现盖亚集团的高管层深陷严重的路径依赖，怎么和他们沟通呢？行为经济学似乎带来了一些切中要害的启示。余勇的新战略获得了董事长的支持。

第四章 在自负和自卑之间寻找信心

047

处境不顺时，再优秀的人也难免一会儿过于自负，一会儿又过于自卑。心理学怎么看？作为旁观者，看清楚问题很容易，难的是，怎么才能帮到当事人？余勇的新战略推进不顺。紧要关头，怎么树立高管团队的信心？

第五章 修改大脑内部的回路

075

好吧，现在大家说起道理来都通了。但是行为怎么就还是不能改呢？成年人的大脑内部是不是已经僵化？为什么人过了四十，学新东西就那么难？改旧习惯就那么难？为什么越成功的人，大脑僵化就越严重？如果改变一个人的大脑回路那么难，怎么改变数千人、数万人？就在公司转型开始有起色时，余勇自己遭遇了晴天霹雳。

第三篇 组织的僵化

第六章 去除大企业病

105

所有人都同意，企业要转型，组织就得改。余勇推动的战略转型，陷入了大企业金字塔形的官僚组织泥沼。为什么不用阿米巴组织来一场颠覆，让“金字塔”瓦解在人民战争的汪洋大海中？革命，还是改良？这是一个问题。

第七章 我们的信仰

133

让“听见炮声的人”决策，释放一线团队的积极性。方向正确。很快，问题来了：各个一线团队是为什么而战呢？缺少了共同的使命，公司会成为因逐利而聚在一起的松散联盟吗？余勇怎么确立盖亚集团三万员工的共同使命？他自己的使命又是什么？

第八章 我们的价值观

157

盖亚集团从来不缺纸上的价值观，问题是，从来也没人把那些字当真。或许，从来也没人真正搞懂，作为公司创始人的董事长，他的价值观究竟是什么？有一点大家倒是搞懂了：企业文化不改，转型的动作，永远是进三步退两步。余勇面临痛苦的难题：董事长仍健在，企业文化如何改？

第九章 油加了，灯不亮

177

余勇深刻理解了“不患寡而患不均”：公司小的时候，大家都没什么钱，士气却出奇的高昂；公司大了以后，身价数千万甚至过亿的兄弟们却因为奖金发得“不公平”而充满负能量。难道使命和价值观在奖金面前，都成了纸老虎？

第十章 快速学习者

197

新业务要做大，靠原有的队伍行不行？大企业面临“创新者的窘境”，这就是走下坡路的宿命？余勇从谷歌公司学到，创新来自不断从犯错中学习。问题是，大公司对错误的容忍度有限，对小业务老是做不大的耐心更有限。是千军万马押上一个没有把握的业务，还是赌一场大型并购？