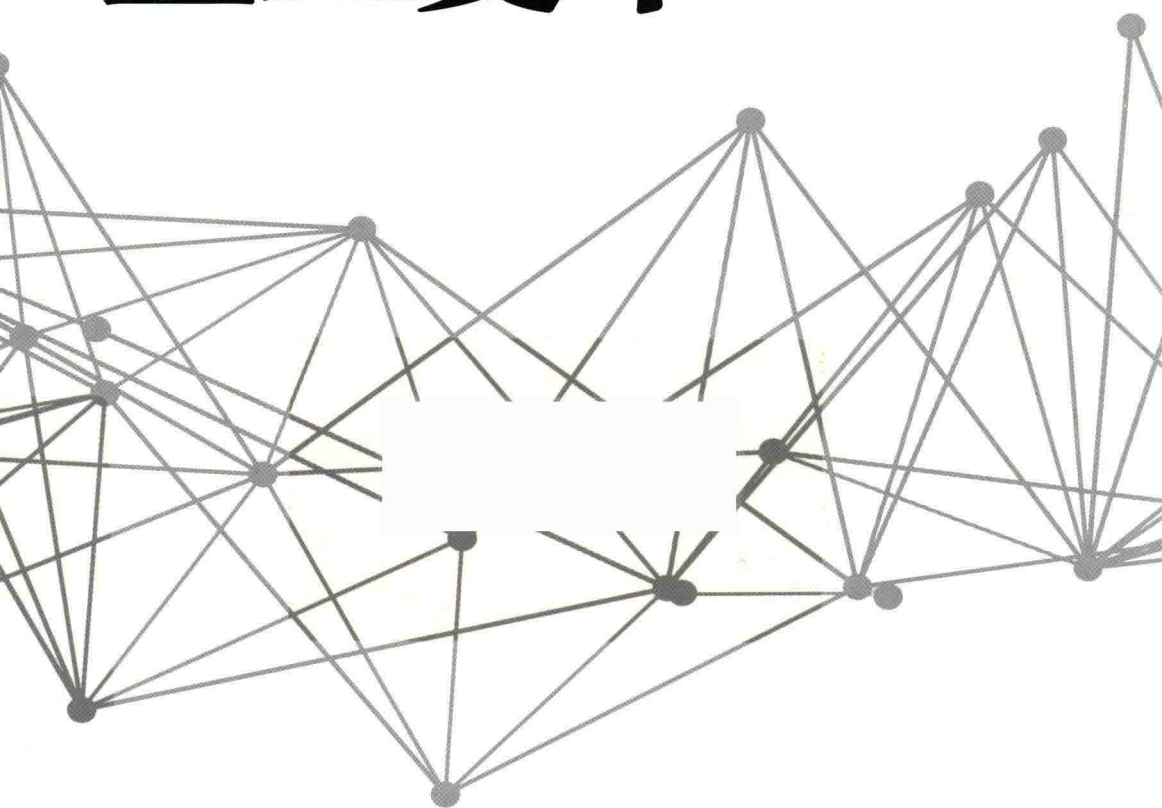


机制的力量 互联网时代的 企业变革

刘争光 等编著



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

机制的力量： 互联网时代的企业变革

刘争光 等编著



机械工业出版社

本书是作者根据当前时代背景，对大部分企业面临的发展困境进行的思考及领悟，并且总结出了“机制变革”的相关手法，对企业转型升级如何与机制相结合，以及机制变革的必要性进行了深度阐述和建议。

书中分别从企业的员工管理、创收手段、压本措施、融资途径、产业链生态圈、客户效应、运营管理等七大方面，总结出在这几个方面中企业所面临的问题，以及如何用机制去进行改善，最终设计出了“机制+创新”的企业变革模式。

企业的转型升级是一项复杂且艰难的过程，一般的改变不能使问题得到充分解决，转型升级切忌表面化。机制的融入能够让企业的转型升级工作更加系统化、准确化，从而深入问题核心，直击要点，使得企业相关的调整工作也能合理有序地进行。

图书在版编目（CIP）数据

机制的力量：互联网时代的企业变革/刘争光等编著. —北京：机械工业出版社，2017.5

ISBN 978-7-111-57402-6

I. ①机… II. ①刘… III. ①企业改革—研究 IV. ①F271.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2017）第 165462 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：丁 伦 责任编辑：丁 伦

责任校对：丁 伦 封面设计：丁 伦

责任印制：李 昂

三河市宏达印刷有限公司印刷

2017 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

170mm×240mm·10.5 印张·181 千字

0001—5000 册

标准书号：ISBN 978-7-111-57402-6

定价：39.90 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

服务咨询热线：010-88361066 机工官网：www.cmpbook.com

读者购书热线：010-68326294 机工官博：weibo.com/cmp1952

010-88379203 金书网：www.golden-book.com

封面无防伪标均为盗版

教育服务网：www.cmpedu.com

长久以来，我国的各类企业都有了长足的发展，特别是中小企业，随着数量的递增和规模的扩大，已经在我国国民经济中占据了半壁江山。中小企业的不断发展，不但提供了大量的就业岗位，也对国民经济的增长做出了重要贡献，有着非常关键的经济地位。然而，随着时代的不断发展，如今中小企业们面临着新的挑战。

很多中小企业在逐渐发展和壮大的过程中，由于市场竞争日趋激烈，传统的管理和经营模式不能适应新的挑战，成为进一步发展的桎梏。当下，我国中小企业的发展面临着两个基本问题：一是如何提高企业的适应能力以迎接市场变化，二是如何协调内部资源并有效利用。因此，为了使企业对内和对外两手同时抓好，加强与改善企业的管理是当前最基本和重要的工作，也是企业能够发展和生存的保障。

机制是介于体制与制度之间又包含体制与制度的一种系统，它不像体制那样具有强制性、命令性，并且形式感强烈，也不像制度那样死板得只是一种表面制约。而机制，不光是一个概念，还是一个多方位、多角度，深入内部解决问题的手法。把它与企业的转型升级相结合，能够直击企业内部核心问题，准确、有效地改善企业管理问题。

企业进行机制创新具有必要性，但也不是能够一蹴而就的，必须由内向外，由点及面一步步来。面对这种情况，作者利用自身对机制的了解和研究，总结出“机制创新”对企业发展的各方面影响，并提出相关解决问题的方式、方法。

本书由争光机制集团创始人、中国连锁经济促进会理事刘争光先生精心策划并编写。此外，参与本书资料整理和内容编写的人员还包括：陈寅、钟瑞、宋一迪、刘敏、向小腾、荣宇、封瑜、廖成志、冯光翰、吴艳超、李毅、向博山、刘雪莎、皮清海、涂宏佳、杜建伟、王岚、郭舒佳、易依、胡淑芳、陈远、宋瑾、柴青、钟昕、徐芳宇、戴京京、贺富强、杨玄、张梦婷、李杏林等人，他们大部分也是深入研究机制的专家、学者，以及获益机制变革的企业家，再次对他们辛勤和无私的付出表示感谢。

由于时间仓促、编者水平有限，书中难免不足之处，欢迎广大读者批评指正。

目录

Contents

第1章 总决式：企业机制 + 移动互联

1.1 内功篇——企业机制为何物	5
1.1.1 体制、机制、制度	6
1.1.2 机制的三大板块	8
1.1.3 机制变革的必要性	11
1.2 剑法篇——企业变革之七剑	14
1.2.1 三才是天、地、人剑	14
1.2.2 四方乃左、右、前、后	18
1.2.3 移动互联促革新	22

第2章 人剑：引爆顶层治理效应

2.1 见招——企业管理瓶颈	27
2.1.1 招式1： 监督约束很困扰	28
2.1.2 招式2： 分红分利也麻烦	30
2.2 拆招——上层建筑变革	32
2.2.1 破解①： 巧用股权治理机制	33
2.2.2 破解②： 活用动态分配机制	38

第3章 天剑：搞定创收增长瓶颈

3.1 见招——增效后劲不足	43
3.1.1 招式1： 突破现状没动力	43
3.1.2 招式2： 营利信心不坚定	46
3.1.3 招式3： 营销策略不健全	47
3.2 拆招——O2O 战略创新	50

3.2.1	破解1:	建立销量破顶机制	51
3.2.2	破解2:	重构立体营利机制	55
3.2.3	破解3:	丰富全网营销机制	59

第4章 地剑：填平资源浪费壕沟

4.1	见招——	消耗大吃不住	65
4.1.1	招式1:	成本太大因动摇	65
4.1.2	招式2:	融资浪费很严重	66
4.1.3	招式3:	隐形挥霍成风气	69
4.2	拆招——	节流堪比开源	70
4.2.1	破解1:	必须执行压本机制	71
4.2.2	破解2:	熟练运用寄生机制	75
4.2.3	破解3:	适当开展节约机制	80

第5章 左剑：引爆银行社会资本

5.1	见招——	传统借贷耗时	85
5.1.1	招式1:	P2P 陷挤兑危机	85
5.1.2	招式2:	单独创业压力大	88
5.2	拆招——	合作加盟省力	90
5.2.1	破解1:	何不借助合作机制	91
5.2.2	破解2:	赶紧研究加盟机制	93

第6章 右剑：引爆上游和下游生态

6.1	见招——	挤兑绝非优选	98
6.1.1	招式1:	乱挤压造成浪费	99
6.1.2	招式2:	市场体系非垄断	101
6.2	拆招——	产业链生态圈	103
6.2.1	破解1:	合作要靠联盟机制	104



6.2.2	(破解2): 需形成生态圈机制	107
-------	-----------------------	-----

第7章 前剑：引爆顾客市场热度

7.1	见招——吸引客户困难	115
7.1.1	招式1: 优惠不再是万金油	115
7.1.2	招式2: 市场口碑不好攒	118
7.2	拆招——打赏转介支援	120
7.2.1	(破解1): 不妨试试打赏机制	121
7.2.2	(破解2): 高调推广转介机制	124

第8章 后剑：破解员工管理难题

8.1	见招——进取动力衰减	129
8.1.1	招式1: 中游太多成阻碍	130
8.1.2	招式2: 固守成规啃老本	132
8.1.3	招式3: 规矩、人性谁重要	134
8.2	拆招——晋升内创解忧	137
8.2.1	(破解1): 合理定制晋升机制	137
8.2.2	(破解2): 充分利用内创机制	142
8.2.3	(破解3): 妙用情感人性机制	146

第9章 收尾式：机制变革≠盲目改变

9.1	收剑——搞创新≠喜新厌旧	150
9.1.1	互联网是一剑双面	151
9.1.2	机制变革求同存异	153
9.2	入鞘——变革万不可逾越法规	156
9.2.1	法律法规是变革剑鞘	156
9.2.2	行业道德是机制底线	159

附录 机制受益企业 LOGO 大收录

第1章

总决式：企业机制+移动互联

企业如果能有良好的机制系统，可以更好地发挥企业自身运营系统的优势，在企业外部发生不确定的变化时，能够迅速做出反应，调整策略和措施，真正地实现企业优化。在面对互联网繁荣发展的浪潮中，只有准确进行机制变革，才能顺应时代的潮流，走向成功。



工欲善其事必先利其器，想要通过机制的创新为企业带来新的活力，就必须弄清楚到底什么是机制，机制又包含了哪些内容，它们分别会作用于企业经营和管理的哪些方面。只有了解“药性”，才好“对症下药”。

本书所讲述的企业机制是指企业经营系统运行过程中的机制，也就是企业经营各环节（投入、转换、产出、反馈或责任、权力和利益等）内部要素，以及各种环境之间内在的相互联系、相互制约的工作方式的总和。机制犹如企业这个“机器”内部的齿轮，互相咬合，带动整个企业运转（图 1-1）。



图 1-1 机制如齿轮

企业机制的外部环境，即市场因素，在我国宏观调控与市场调控相结合的情况下变得越来越成熟，提供给企业的发展模式和创新道路也越来越多。当前这样的外部环境，一方面为现代企业，尤其是中小企业，提供了更为广阔的发展平台，也提供了更多的可能性和创造性。然而，另一方面，面对这个风口和机遇，部分企业已经开始腾飞（图 1-2），从而给处在观望、保守思想下的企业带来了强大的冲击力。同时期、同行的企业在悄然之间已经发生了巨大的变化，不论是在管理、经营还是企业文化上，都已经先走一步。可想而知，若反应不及时，很有可能就会被竞争对手拉开距离，甚至惨遭行业淘汰。



做风口上的猪

图 1-2 风口起飞

如今的市场是互联网+市场，企业的机制创新，也要适时地搭载互联网思维，这是由市场环境所决定的。目前，人力、物力都在利用云分享，使得渠道、数据共享化程度越来越高，传统企业被互联网所“包围”，无论是市场还是平台，在速度、高度、广度上，优势越来越不明显了。

换句话说，部分传统企业的单一经营机制就像在“啃老本”，发展潜力不及新型模式。由此带来的问题就是，在不久的将来（甚至当下）就有被超越的危险。“机器生锈”带来效率下降（图1-3），而一旦效率下降，那么企业的竞争力和盈利水准就会随之下降。外部环境的变化，也势必会导致企业内部结构的震荡，例如人才的流失和产品的滞销，都会对企业造成致命的打击。因此，从外部环境来看，企业机制必须进行创新，“变则通”是市场的规律。



图1-3 机器生锈效率下降

从另一个方面来说，内部因素也是决定企业是否能够扬帆远行的关键。千里之堤尚能溃于蚁穴，一旦内部结构出现问题，那么即便外部环境“风平浪静”，企业这艘“巨轮”也会面临危险了。对于企业来说，在外部环境改变中，自己是被动的，风口不以自己为转移；而内部环境却是可以把握在自己手中的，能够主动去进行调整、创新。因此，想要掌握更多的主动权，除了分析外部环境，更多的还要从内部解决问题。

随着经济深入发展，国内的大部分企业通过政策的帮助和自身的探索，均找到了适合自己的发展之路。而在互联网时代（图1-4），尤其是移动互联网时代的冲击下，大部分企业又需要开始新的学习、探索之路。对于中小企业来说，更是“逆袭”的大好机会。传统企业所保持的节约、帮扶、团结、有爱等文化和工匠精神，是需要继续发扬光大的。而落后的设备、守旧的思维，则是现代化企业所需要摒弃的部分。



图 1-4 互联网时代

对于企业来说，传统模式，仍然存在优秀的东西，去其糟粕取其精华才是最正确的做法。保留优良的传统，搭载全新的手段和工具，才是真正企业变革。比如，部分企业，以创新为旗号，利用新科技带来了更高的生产效率，认为浪费一点无所谓，这种忘记节约传统的企业迟早会在竞争中败下阵来。

此外，管人用人，也是需要与时俱进的。一部分传统企业，在接触新技术的前提下，却忽视了团队管理的变革，导致了在引进先进生产设备的情况下，逐步缩减了一线员工，但却依然保留了冗杂的中间管理团队，结果也是拖了效率的后腿（图 1-5）。

云管理，是当下一个全新的概念，其精华就在于，去除过于臃肿的中间层，由创意团队或高层，直接与一线生产部门或创业团队对接。在节约管理成本的同时，还能形成更为精简的对接模式，从而提高效率。越是优秀的管理，越能够为生产保驾护航，也越能够激发生产的积极性。尤其是对中小企业来说，在投资总额有限的情况下，想要突破瓶颈，达到更高的层次，有效节约成本和提高生产效率，是最理想的状态。没有系统的管理机制把握航向（图 1-6），企业就容易“走偏”，甚至是“沉没在市场的汪洋之中”。



图 1-5 中小企业



图 1-6 管理机制

企业内部管理要靠相关的系统机制来完成，有效的机制能够有针对性地解决企业所存在的现实问题。在高科技急速发展、新型互联网行业迅速扩张的局势下，互联网经济越来越繁荣，各行各业均受到了来自于互联网的前所未有的压力，传统中小型企业要想摆脱局势的困扰，以及实现企业的转型突破，就必须注入新型管理机制，以此来整合企业内部的方方面面，使其在逆境中迎难而上。只有利用机制来管理企业，才能使企业管理走向正轨，为企业开辟广阔的发展方向。

企业如果能有良好的机制系统，可以使企业自身的运营系统得到更好的发挥，在企业外部发生不确定的变化时，能迅速做出反应，调整策略和措施，实现真正的企业优化。在面对互联网繁荣发展的浪潮时，只有准确地进行机制变革才能顺应时代的潮流，走向成功。

1.1 内功篇——企业机制为何物

机制（图1-7）原指机器的构造和工作原理。现已广泛运用于现实和自然社会，指其内部组织和运行变化的规律。所谓企业的机制就是指，制定规则，做好约定调动利益相关者的资源与积极性，从而实现共赢。机制有两个方面：一方面为约束，一方面为激励。制定规则，做好约定（目的是约束）；调动所有利益相关者的资源以及积极性（这是激励），实现共赢是最终的目的。

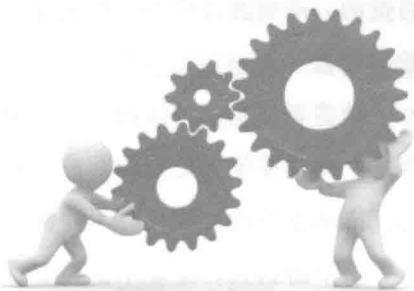


图1-7 机制

机制针对一件事情：选谁来干，干好了有什么好处，怎么保证干好，通过机制分权、分利、分责保证更好地落地实施。机制强调一个核心、两种办法（即一个中心、两个基本点）。一个核心是指：以人中心，机制一定要适应人性，而不是去改变人性；两种办法：评判机制的好坏，取决于两种办法，让事情运转顺畅和人自动运转。因此，构成机制的3个要素：人、事、规则。

前面提到了，机制以人为本，而这个人，指的就是利益相关者。在企业机制中，主要的利益相关者可以分为五个维度：合伙人、管理层、投资方、消费者和上下游。这五个维度相互作用、相辅相成，其中的关系可以用更形象的机制五行



图来表现（图 1-8）。人们常说的五行，即土生金，金生水，水生木，木生火，火生土。

合伙人代表土，因为公司是由创始合伙人搭建平台，这就好比打造土基，土基够结实，才能盖出大厦。土生金，有了土基，才能去招聘吸纳管理层。

管理层代表金，每个员工初期都是人才坯子，还没有变成发光的金子。要先通过激励机制等方法使管理层成为发光的金子，为平台创造更多的价值。有了稳固的合伙人以及管理层，内部团结了，创造盈利基因了，就可以吸纳投资方为其投钱，扩大生产。这就金生水。

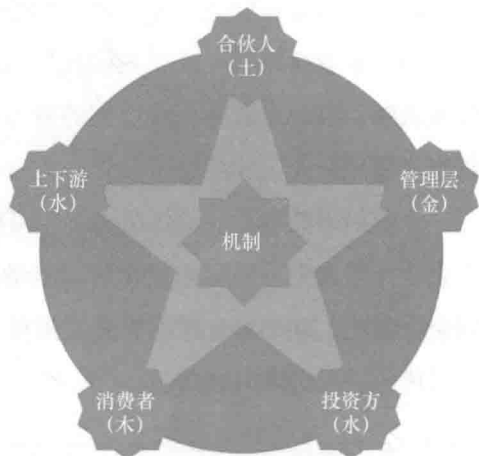


图 1-8 机制五行

投资方代表水，资金寓意为水，源源不断。中小企业发展离不开资金的注入与推动，需要通过机制吸纳资金。有了团队和资金，如虎添翼，才可以募集更多的消费者。

消费者为木，俗话说单木难成林，对于中小企业来说，生意不是仅靠少量的客户，而是需要大批量的客户，希望客户有忠诚度，成为粉丝，这样才能积木成林，推动事业的发展，有了商机，才能更好的衍生产业链。

上下游为火。企业不是孤立存在的，一个企业要发展，需要整个产业链的成熟，有了产业链才会催生更多的创业者去创办企业，因此产生了火生土。

1.1.1 体制、机制、制度

体制通常指制度的具体表现和实施形式，是国家机关、企事业单位机构设置、隶属关系和权力划分等方面的具体体系和组织制度的总称。制度指共同遵守的办事规程或行动准则。制度决定体制内容并由体制表现出来，体制的形成和发展要受制度的制约。机制是从属于制度的，泛指一个工作系统的组织或部分之间相互作用的过程和方式。

从广义上讲，制度、体制和机制都属于制度范畴，既相互独立，又密不可分

(图1-9)。总之，靠制度制约体制和机制，同时，体制和机制又对制度的巩固与发展起着积极作用。

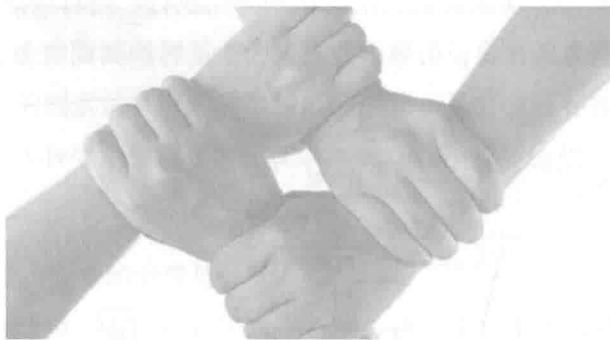


图 1-9 密不可分

1. 承载了机体运转的规则

企业作为复杂的社会系统中的一个组织，不可能构建出一种机制，使它完全成为一个不需要管理者干预的自适应系统。但在设计企业的运行模式时，应该把机制的构建作为重点来把握，使机制成为公司企业运营的内在“骨骼”。这有助于企业提高管理效率，提高管理措施的针对性和适用性，降低管理成本，减少随意性和个案处理的概率，从“人治”走向“法治”，才有可能在激烈的竞争中立于不败之地。

制度所代表的含义是应该怎么做、必须怎么做的问题，也是企业价值观、企业文化、企业发展愿景的体现，而制度具体下发到哪个部门、哪个岗位、哪个人来做就是流程，机制则是在制度与流程背后的运行规律，在企业管理中，这三者形成一种恒定关系，俗称管理铁三角（图1-10）。

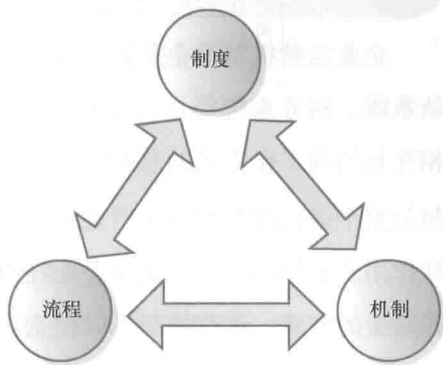


图 1-10 管理铁三角

2. 企业机制的形成与运行

怎么才能把机制运用到企业自身呢？首先，企业要创造自己的企业文化，企业文化就是重要的企业机制，成功的企业文化能够使员工增强对企业的信心，更有凝聚力，所以在转型的同时，企业的思想理念、价值观等也都要转变。确立机

制之前，要成立一个企业转型小组部门，对公司的现状进行考察，根据实际情况为企业转型量身定制的机制系统进行分析（图 1-11），要让机制长久稳定地运行则需要企业上下一心，从顶层到底层对机制完全执行。先对企业高层进行培训，再对其他员工进行思想教育，引导企业上下为企业转型共同努力，为转型创造积极条件。

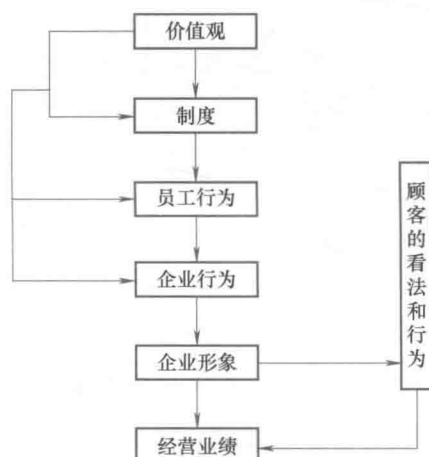


图 1-11 内外部系统分析

1.1.2 机制的三大板块

企业运营机制是企业经营过程中的主体机制，包括企业的经营系统、技术创新系统、财务系统等运行过程，为其中各环节内部，以及各环节之间相互关联、相互制约的工作方式的总和。企业的经营活动是一个连续不断的过程，而运行机制是整个运行过程中各生产要素之间的联系和作用及其制约关系，也是企业经营进行自我调节的方式。运行机制可以使企业经营活动协调有序、高效运行，提高企业的内在活力和对外应变能力。

企业经营（图 1-12）机制是指企业为适应外部经济环境和发展而具有的内在功能和运行方式。主要指企业商品生产、商品交

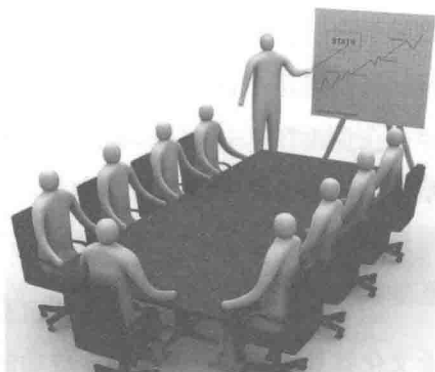


图 1-12 企业经营

换活动赖以存在的社会经济关系。企业经营机制是企业经营的各生产要素和环节之间，依其分工与协作关系而形成的相互作用、联结、制约的具体形式和调节方式。

企业管理机制是指企业管理活动内在的管理要素有机组合过程中发挥作用的过程和方式。在企业管理机制活动中，人、资产、信息、技术等要素是管理的主要对象，其中人的因素是最活跃和最积极的因素。另外，还存在共同劳动中所形成的责、权、利3种生产关系要素，其中“责”处于首要地位，“权”是第二位，“利”是第三位。

1. 顶层安全：企业的治理与分配

企业的治理结构（图 1-13）影响企业的经济行为，企业高层拥有着企业的最高权力，决定着企业未来发展的方向，管理着企业运营的方方面面。因此在企业转型过程中，最重要的就是企业董事与管理高层带头做典范，遵守诚实、信任、正直、开放、表现导向、责任感及可靠性、互相尊重及对组织承诺治理等原则，认真构建企业的治理结构，为机制变革发挥巨大作用。

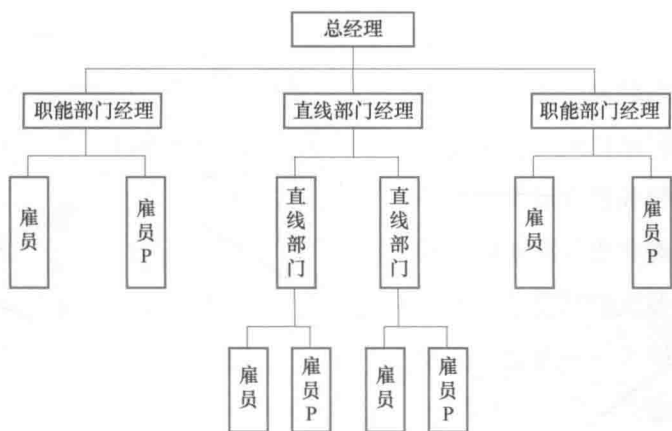


图 1-13 现代企业基本结构示意图

企业分配方式在企业管理中占有重要地位，分配涉及国家、企业、劳动者三者之间的经济利益关系，包括企业依法缴纳的税额和规费、企业所有者资本收入（股息红利）、经营者（董事会）的风险经营回报、生产者（职工）的工资奖金。企业的分配行为是否合理主要看能否正确处理各个主体之间的利益关系，以及能否兼顾各个主体的利益。因此，在机制变革中，分配方式（图 1-14）为重中之重。

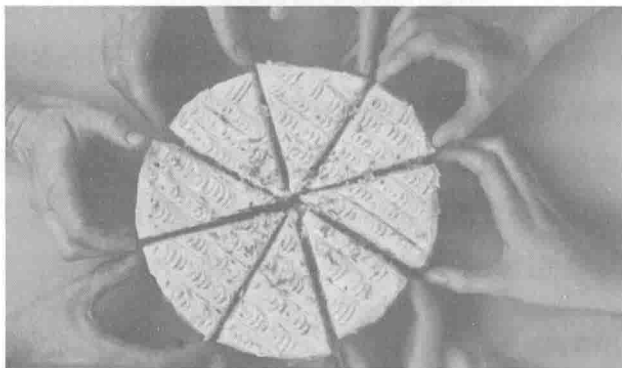


图 1-14 分配方式

2. 高层激励：股权与非股权模式

在许多上市公司内部，股权激励模式已经很常见了。那么什么是股权激励（图 1-15）？从广义上看，股权激励是一种让员工自动、自发、自觉地工作，让企业基业经久不衰的艺术。从狭义上

看，股权激励是一种用股权形式给予职业经理人一定的经济权利，使他们能够以股东的身份参与企业决策，分享利润，承担风险，从而勤勉尽责地为公司长期发展服务的一种激励方法。而非股权模式则是指在不拥有企业股权的情况下掌控企业的生产经营模式，一般采用激励的形式，如超额激励机制、内部承



图 1-15 股权激励

包机制、节约机制、打赏机制、阿米巴经营等，被激励对象通过自身的努力管理、经营好企业，企业越能不断营利，获得的收益也就越多。

在企业的经营中，这两种激励模式对于企业的发展都会造成长期影响，能够有效地留住企业核心人才，使其为企业创造长期的利益；并且有利于人才的培养，提高人才工作的积极性，使其创造自身价值，真正为企业负责。

3. 底层动力：员工职业生涯规划

企业员工与企业的经营息息相关，员工的职业生涯规划（图 1-16）就是将员工