

博瑞森
BRACE
管理丛书

杨永华◎著

REFACTORING

重构

快消品企业重生之道

战略
重构

品牌
重构

市场
重构

产品
重构

营销
重构

系统
重构

管理
重构



中华工商联合出版社



杨永华◎著

REFACTORING

重构

快消品企业重生之道



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

重构：快消费品企业重生之道/杨永华著. —北京：中华工商联合出版社，2018. 3

ISBN 978-7-5158-2228-0

I. ①重… II. ①杨… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 039656 号

重构：快消费品企业重生之道

作 者：杨永华

责任编辑：于建廷 臧赞杰

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：北京兰星球彩色印刷有限公司

版 次：2018 年 4 月第 1 版

印 次：2018 年 4 月第 1 次印刷

开 本：880mm × 1230 mm 1/32

字 数：115 千字

印 张：7.5

书 号：ISBN 978-7-5158-2228-0

定 价：98.00 元

服务热线：010 - 58301130

团购热线：010 - 58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层，100044

http: //www. chgslcbs. cn

E-mail: cicap1202@sina. com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina. com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010 - 58302915

互联网不仅开启了一个时代，而且开创了一个新世界。从经济的角度看，过去主导经济的是资本和经济法则。而未来主导经济的是信息，知识，见识以及复杂的互联系统。

面对一个全新的世界，清华大学 2016 年召开了管理年会。这意味着“认知”成为人类近期的主要任务。“归零”是很多年前的一个词，也是基于认知和学习的，归零要求我们放下经验，经历。面对越来越多的“跨界打劫”，以及进一步的“无边界”，经验丰富可能会成为前进的“包袱”，甚至成为进一步发展的羁绊。

思维模式跳出经验主义的框框，就会发现“所有的

行业都可以重新再做一遍”。再做一遍一定是源于“重构才能重生的顶层设计”。

本书一共包括上篇和下篇两大部分的内容：

上篇主要是基于重构原理，从重构的概念开始，解读当前企业遇到的难题和困惑，尤其是互联网大背景下的困顿。

重构不是我们所熟悉的词语，是计算机用语，即系统重装，程序再编，软件升级。本书用重构一词，主要是告诉我们的企业，修补式的转型、变革已经无法应对未来的不确定性，必须系统地重构才能重生。

本部分内容从解读企业的六大困顿开始，深入分析新环境下的“新时代的市场特征”，尤其是基于从“物资短缺”到“美好生活”的供需矛盾。解读了问题背后的机会，表面上看，各个行业的总量过剩是问题，本质上看，结构（个性化）不足才是问题背后的机会。

通过对企业现实中遇到的困顿的解读，再对当前互联网带给企业的总体困顿予以剖析，提出“颠覆企业的永远不可能是技术，而是顾客”的核心观点。通过这一观点，告诉企业“迷茫迷惑别迷路”，同时告诉企业过去我们讲“万变不离其宗”，“宗”是根本。现在讲“万变

不离其宗”，“万变”是核心和前提。因为市场在万变，我们无法“以不变应万变”，只能是“以万变应万变”，只有这样才能把可能变可控。

下篇：从重构到重生的路径与方法。

这一部分是本书的结论部分，主要是给出解决路径与方法。

首先是企业重构的7大类型，分别从不同的企业7大要素给出解决问题的路径与方法。

其次是通过案例对每个要素的重构进行了剖析。需要说明的是：案例部分绝大多数都针对的是快消品企业，因为快消品企业，尤其是食品类企业，市场环境最大，面对的消费变革也最激烈，需要重点从各个要素的角度配以案例解读原理、路径和方法。快消品企业面对的是消费者，即最终产品的使用者，需要以“走进顾客的生活方式”战略思维体验自身的产品，抓住消费者的“痛点”实施重构。

相比快消品企业，工业品企业的重构原理和逻辑比较简单。工业品企业和服务业企业的重构思维就是“走进用户的生产方式”，不要简单地成为产品供应商，而是要成为技术的提供者。以机械企业为例，机械制造企业

需要“走进用户的生产方式”，以“供需一体化的战略思维”思考“用户的用户的需求”。比如，一个做包装印刷的企业，不仅要考虑用户的包装需求，更要思考“用户的用户的使用体验和感受”。

以广告服务业为例，广告服务类企业需要“走进用户的用户”去重构自身的价值，不是简单的“卖媒体平台和时间段”，而是要深入研究传播战略和策略，在用户非常迷茫的前提下，不仅告诉用户怎么做，更要解决为什么这么做的问题。如包装设计公司，不仅要研究包装怎么设计，更要从“用户的用户”角度回答为什么这么设计。

当然，本部分的案例也从行业与产品本质的角度，解读面对“美好生活”的享受时代，诸如啤酒、方便面企业，面对“夕阳西下”，如何能够通过重构获得“重生”。啤酒企业应该思考如何用“精酿啤酒”满足人们的“美好生活”，而方便面企业也应该深刻理解方便面产品的本质变化，过去方便面的本质是“方便”，现在是个高度“方便”的时代，方便面要将产品的本质升级为“美味，健康”。

本书的案例是观峰咨询团队服务项目的部分案例，

也是“复盘式”的案例。当然，案例只是启发思维，不是提供可以照搬复制的模式。案例部分重点解读了“汾酒集团”和“统一食品”，通过这些企业的发展历程，从决策思维和顶层设计的角度，分析了“顾客思维”致胜的基本道理。

为了能够启发工业企业，也以重构理论体系分析了“柯达”和“吉利汽车”，通过两个典型案例，找出企业成败的根源。

以万变铸其宗，让可能变可控。

石器时代的结束，不是因为没有了石头，也不是因为石头没有之前的作用了，而是因为有了铁器。蒸汽时代的结束，不是因为没有了煤炭，也不是因为蒸汽没有之前的作用了，而是因为有了电。

福特在1903年开始生产汽车的时候，他的消费研究结果是：顾客需要的是跑得更快的马车。顾客不能想象到有能取代马车的汽车。乔布斯在“产品创造顾客尖叫”的思维里告诉我们，在苹果手机问世之前，顾客只存在对现实中的手机不满，顾客并不明白自己需要什么样的手机。但是苹果手机的出现，确实让顾客尖叫，因为苹

果手机击中了顾客的潜在需求。

尽管近期大家对小米手机颇有微词，甚至认为小米时代已经过去。但是，纵观全球工业史，用5年的时间创造出千亿的营业业绩，这也是罕见的。

现在的企业面对的最大挑战就是：不确定性。为什么不确定性是企业面临的最大挑战？

其一，顾客需求的本质性转型。“总量过剩，个性（结构）不足”是当前经济的总体特征。“总量过剩”是因为基于生存型消费的产品，也就是同质化的产品已经过剩，形成了恶性竞争，绝大多数企业陷入了困境。“个性（结构）不足”是因为享受型消费时代的到来，消费需求的多层次、多元化、个性化，导致同质化产品无法满足消费需求。这才有了“海外代购”。“跨境电商”，更有了德国上万元的电炒锅被我们的国人疯狂抢购，日本的马桶盖被我们的国人一扫而空。

如果我们的企业能够深刻理解“成功不是解决了问题而是抓住了机会”，就会惊喜地发现，总量过剩是表面性的问题，个性（结构）不足就是问题背后的机会。我们的企业就会反思，解决眼下的问题是战术性的，而面向新需求才是战略性的。遗憾的是，诸多的企业不是面

向新需求，而是面对老产品，用“跳楼价”来垂死挣扎。

其二，企业技术突破能力成为了不确定性的根源。说“不确定性”，其本意是说谁能够通过核心技术取得突破具有“不确定性”。“黑马型”企业、“战略爆品”都是不确定性的标志。光明乳业通过爆品“莫斯利安”风味发酵乳，让企业搭上了逆势增长的快车。统一方便面从行业的“老二”宝座上下滑到行业“老七”，凭借爆品“老坛酸菜面”一朝崛起，继而持续推出“汤达人”、“冠军榜”、“满汉宴”等体系性爆品，利用6年的时间，不仅爬出了谷底，而且重回“老二”的宝座，还大有成为“老大”的势头。

其三，“因为成功而失败”成为新常态。现在看起来非常成功的企业，也许会在一夜之间销声匿迹，我们会不断地听到很多让我们仰望很久的企业，突然会爆出轰然倒塌。这就是不确定性。90年代，海尔浮出水面，成为中国成功企业的典范的时候，张瑞敏先生就有一句名言：战战兢兢，如履薄冰。近期，关于华为30年“大限”的报道不绝于耳。

为什么这些我们非常仰慕的企业，也正是巅峰时期的企业，发出如此的声音？因为这些企业明白“因为成

功而失败”的深刻道理。危机感是一个企业持续生存和发展的内在动力，“温水煮青蛙”的道理人人皆知，成功企业一定是把道理变成行动的企业。

这是一个非常令人焦躁的时代，不仅仅是因为中国经济迎来了“新常态”，也不完全是一些不完备政策带来的阵痛。

我们连续多年与德国、英国以及瑞典的诸多企业建立了互为访问学者的关系，也进行了深入的合作与交流。同时，我们从2010年开始就专门成立了全球产业与企业研究中心。通过专项的研究与分析，我们深刻理解早在20世纪40、50年代，发达国家如何应对的“产能过剩，结构改革”。

只有通过经营战略调整，技术创新才能从根本上解决问题。同时，这也是优胜劣汰的一个必然阶段。所谓的不确定性也就是无法从现实推断谁是未来的“王者”。

真理脱离具体环境也是一种谬误。我们应该明白，具体环境已经过去了，展现在我们面前的是一个不确定的环境，更是一个全新的环境，所以，我们熟知的理论可能都是过去时了，因为任何理论都有生命周期。

我们的企业必须“以万变铸其宗，把可能变可控”。

万变不离其宗，说明其宗是不会变的，把握其宗应该是一件很容易的事。这也就是我们通常说的，道理很简单，我们也很明白，关键是怎么做。

怎么做？顺着其宗做万变。

用爱因斯坦解释疯子的一句话来诠释一下，怎么顺着其宗做万变。爱因斯坦说：疯子就是重复着同样的动作，你还期待不同的结果。我们经常说的一句话就是：重复过去就是背叛未来。

从这个角度讲，不确定性的另一个含义是确定性的循规蹈矩、经验主义产生了不确定性。把昨天成功的经验视为亘古不变的法宝的企业一定是不确定性的。

企业只有敢于面对不确定了，敢于试错，敢于尝试，才能把不确定变成确定，把可能变成可控。

顺着其宗做万变，这是我们二十多年来实践与总结的成果，也是我们本书给企业朋友的一个交代。

我们在之前出版的几本书的序言里，都写了一个感叹：这年头，读完一本书不是一件易事，因为这是信息爆炸的时代！

导 读

自 序

上篇 为什么重构才能重生

- 一、什么是重构 003
- 二、互联网背景下的企业困顿与出路 006
 - 1. 思维、平台、工具 009
 - 2. 颠覆企业的不是技术而是顾客 011
 - 3. 成功企业的成功秘诀是什么 014

三、中国企业从重构到重生的6大挑战 020

1. 品牌挑战 021
2. 经营战略挑战 021
3. 产品开发的挑战 023
4. 组织与团队的挑战 024
5. 营销挑战 025
6. 市场选择的挑战 027

四、互联网背景下的企业出路：把握变与

不变的哲学 028

1. 变的哲学 028
2. 不变的哲学 029
3. 成长，是个不变的旋律 030

五、重构能力就是抓住机会的能力 032

下篇 从重构到重生的七大方法

一、战略重构 039

1. 向趋势奔跑 039
2. 战略重构原理与策略 041

3. 【深度解读】 十亿级企业的成长
 战略重构：一三五十年向前冲 045
 4. 【典型案例】 木伦河冰淇淋从
 千分之一到三分之一 053
 5. 【典型案例】 金辉名酒货仓的红海
 突进之路 059
 6. 【典型案例】 逆袭的吉利 075
 7. 【典型案例】 胶卷大王柯达
 缘何被遗忘 083
- 二、品牌重构 090
1. 带着消费者嗨起来 090
 2. 品牌重构原理与策略 097
 3. 【典型案例】 汾酒品牌重构：谁挑
 大梁谁上位 102
- 三、市场重构 116
1. 规模竞争时代到来 116
 2. 市场重构原理与策略 119
 3. 【深度解读】 根据地市场战略实现要
 过四道坎 123

4. 【典型案例】 酒商变体之平台
合作商 131

四、产品重构 139

1. 产品重构原理与策略 139
2. 走进顾客的生活方式 143
3. 【典型案例】 食品企业产品的
“药食同源” 147
4. 【典型案例】 统一方便面的
重生之道 152

五、营销重构 157

1. 中国营销的变革历程 157
2. 重构新营销体系：社群营销 161
3. 【典型案例】 酒业如何成功地实现
社群营销 166

六、系统重构 168

1. 系统重构原理与策略 168
2. 【典型案例】 仰韶系统重构：脱胎
换骨中的浴火重生 172