

陈惠湘◎著

登顶之舞

——中国企业如何进行结构变革

柳传志在本书序言中寄语后来者：

“我们翻过的只是一道道丘陵，你们要攀登的才是真正的险峰。”

“如果哪一天中国的企业家人手一册《登顶之舞》，
我一点也不感到奇怪。”

——《中国企业家》杂志社社长 **刘东华**

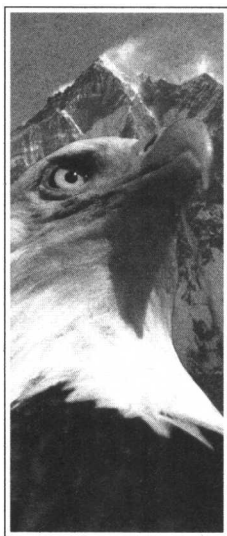
“这是一本中国企业突破成长瓶颈的必读书。”

——雅虎中国总裁 **曾鸣**

经济日报出版社

登顶之舞

——中国企业如何进行结构变革



经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

登顶之舞——中国企业如何进行结构变革/陈惠湘著.

—北京: 经济日报出版社, 2007.1

ISBN 978-7-80180-625-3

I. 登... II. 陈... III. 企业-经济体制改革-研究-中国
IV. ①F279.21

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 155668 号

登顶之舞——中国企业如何进行结构变革

著 者	陈惠湘
责任编辑	汪云凤
责任校对	刘云星
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编: 100054)
电 话	010-63567690 (编辑部) 63567687 (邮购部)
网 址	www.edpbook.com.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市耀华印刷有限公司
开 本	710×1000mm 1/16
印 张	14
字 数	150 千字
版 次	2007 年 1 月第一版
印 次	2007 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80180-625-3/F·266
定 价	36.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换

为顺驰而“交锋”

——代出版前言

2006年11月21日下午，在一间体现主人精明和简练的会客室里，我们见到了陈惠湘。我们此行任务“艰巨”，除了主要与他沟通《登顶之舞》（原名《突破拐点》）一书的修订事宜，说服他对稿件作出调整外，我们还要探讨一下书中关于顺驰的研判。

2006的顺驰集团面临着新的困境和新的机遇，何去何从都是世人关注的焦点。顺驰的崛起是耀眼的，令人惊叹的，但它的高速成长“模式”也为它后来的困境埋下了伏笔。时过境迁，我们有理由认为《突破拐点》一书中对顺驰的描述及评价应是它的“过去式”，在图书修订再版之际，作者应该考虑新的事件和新的情况，出于对读者负责的态度，也应与时俱进，提供最新鲜的材料。

作者一句“我可能是个顽固不化的人”，便把我们的建议不软不硬地给挡了回来，他不同意修改有关顺驰的只言片语。不同意修改的理

由其实不像作者说的“顽固不化”，而是他坚信，经典的案例永远都是经典，不会因它此时的问题而抹煞它彼时的成功，只要在某一点上，某一步上它是正确的、出色的，那它在那一点、那一刻上永远是出色的。对顺驰也一样。“多补充一句话都是画蛇添足，修改一句都是心虚的表现。”陈惠湘下这个最后的结论时，眼睛里透出的是坚定和自信。

我们都没有被对方说服，彼此的理由似乎又都是充足的。房间里的温度似乎在不断升高。沉默。

为什么不把我们的争论过程直接呈现给读者，让他们来作选择呢？有关顺驰的发展动态，关注的绝不仅是我们，与其告诉读者事件的发展结果，还不如告诉他们我们与作者的争论，以及我们为什么会提出修改顺驰的内容，而作者为什么不改。于是，便有了我们这个出版前言。

这场争论就是一个故事，与读者分享这样的故事，对我们，对读者而言，都是一种乐趣。

故事的结尾是大家的一片笑声，争论还没结束，但结尾是完满的。透过会客室的落地窗，初冬的太阳带来融融暖意，房间里的温度还在升高，又暖和，又愉快。



再版序

结构是力量

一、结构思考

现实生活与工作中，人们经常需要面对结构问题，面对平衡问题。为什么会经常面对这些问题呢？因为事实上但凡我们能够解决好结构或者平衡问题，我们的组织就会表现出很好的力量。或者这这也是一个系统论问题。

《突破拐点》一书初次出版是在2006年1月。而我自己研究企业变革管理这个课题则是从2000年开始的。最初没有想到结构这样一个角度，是随着研究思考的深入，越来越觉得有效的变革存在着一个结构关系。从任何单方面进行的变革当然也是变革，但这种变革获得成功的概率几乎归零。一些走向失败的企业，它们在出现困难的时候也曾经作过改变的努力，最终仍然未能逃脱失败。为什么呢？我分析一是因为改变

的策略本身出现谬误，更加可能的原因是改变策略本身的片面。这注定了最终的失败。我曾尝试着用我主张的三重结构变革管理模型对已经发生过的全球两个被公认为经典的企业变革案例作过简单论证。

第一个案例是此刻正为大家津津乐道的韩国三星会社的变革。三星变革成功的关键原因有三点：第一点是它的现任会长李健熙在 1993 年向三星全体经理发出未来十年韩国企业相对于中国企业的制造优势将逐步丧失的预言。这等于发出了变革的动员令。因为，所有人都必须思考三星怎么办。没有人愿意坐以待毙。第二点是后来三星在产品、技术、市场层面所进行的各种业务变化。我们也可以称之为战略变革。第三点是三星会社当时那句“除老婆孩子以外，一切都可以改变”的骇人听闻的口号。这句口号的背后意味着三星所进行的组织变革。对这三件事进行分析，三星变革成功有三个关键要素：领导、战略、组织。领导是未来的预见者与变革发动者；战略变革是业务的调整方案；组织变革是能力的提升保障。这三者形成了一个结构，也因此保障了三星变革成功。这个结构可以形成一个由上及下的闭环，即：领导到战略再到组织。然后再次循环，企业其实是在这样不断的闭环循环当中来获得持续发展与基业长青的。

我也尝试了以这样的结构主张对另外一个已经很古老的 GE 变革案例作过重新解释。至少我发现这是一件比较轻松并且能够获得新意的事情。杰克·韦尔奇自然是结构理论中领导这个元素里卓越的人物。他预见未来趋势并发动变革。再接下来我们可以简要归纳 GE 的战略变革，他们做好了两件事。一件事情是画了三个圆圈，把当时 GE 众多的业务单元按照其价值贡献及未来竞争力分别放在不同的位置，然后进行业务重组。包括把美国彩电民族工业最后一个品牌卖给法国汤姆逊，把人家的医疗器械业务置换到 GE 里来。战略变革的第二件事情是他们建立了

一个“数一数二”的标准。这不是一句鼓舞人心的口号，而是一个关于战略要求与资源配置的标准。考核的时候，配置资源的时候，“数一数二”都是一把利于达成共识的尺子。画了三个圆圈说了一句话，这就是GE战略变革的简单概括。最后是GE的组织变革。我们可以用无边界组织、六希格玛这样一些事情作为代表。正是这样的组织变革确保了GE战略变革的成功，并使得GE提高了赢取未来的公司能力。

我也用结构理论分析了大量类似联想、平安保险这些优秀的中国公司。结果是几乎所有成功的变革都是通过结构力量实现的。这其中的重要原因是竞争升级导致的。在一个以全面过剩、全球竞争为核心特征的市场环境里，单纯的战略变革是很难奏效的。我们还需要相匹配的组织变革，这是能力保障。当然，战略也好，组织也罢，都离不开一个好的领导及领导团队。这三者是变革成功最重要的三重结构。我希望通过这样的研究，使得企业界与理论界的朋友们能够认识到，在目前以及将来的竞争环境中，单纯的策略变革是远不能长盛不衰的。只有通过结构变革所获得的企业系统能力才可能使企业保持强大的竞争力。我希望自己的研究能够对他们有所帮助。

二、变革思考

我从2000年起便一直在思考：为什么变革会从上世纪后期便成为全世界的主旋律？我们到底希望通过变革获得什么？为什么众所周知企业平均寿命在日益缩短但依旧不断有人前仆后继？企业界流行的戏言说不变革是等死，变革是找死，那么，我们到底是该变还是不变……

所有的困惑都昭示着，我们正处于一个复杂的剧变时代。我们不妨先对世界有一个概括性的认识。在上世纪的这个时间段以及之后几

十年里，全球经济的最大特点是短缺与区域性。美国与欧洲的发达是建立在这个基础上的。它们发明和制造着最多的工业品，满足自己之后也供应全世界。供应是通过国家之间的贸易完成。这是那个时代的特征。而从上世纪八十年代开始，全球经济一体化、产品过剩、新技术革命这样一些完全不同的变化，使得各国家和所有企业不仅仅要进行策略调整，而且还必须致力于能力的提高。这是变革成为全世界主旋律的根本原因。然后，我们需要对中国企业所处的阶段及任务有一个清醒认识。我理解，从中国推行改革开放直到今天，我们的企业经历了三个阶段，此刻正处在第三阶段之中。

第一个阶段是上世纪八十年代，我把它称为“机会致胜阶段”。回想一下，那个阶段率先表现的主力人群其实是一些缺乏工作机会的人群，农民、回城知识青年、新毕业学生，甚至刑满释放人员。他们没有工作又要谋生，所以就做生意办企业。只有少数人是因为有权力资源或者有人生抱负而创业的。另有一些老企业也是因为原有业务状况不好转而开展新业务的。在这样一个阶段里，企业只要去发现机会和愿意勤奋去做就可以了。市场上到处都是机会。人们后来夸张形容那是一个舍得弯腰就能捡钱的时期。

第二个阶段是上世纪九十年代。我将它称为“策略致胜阶段”。在这个阶段里，企业仅仅善于捕捉机会是不够的，还需要在发现机会的基础上具备一点专长。例如说要么善于做技术，要么善于控制成本，或者善于做营销。总之要有一些特点特长，人无我有，人有我精之类的所谓差异化策略。与上一个阶段相比，这个阶段供需平衡了。企业发现了机会还要比竞争对手在某一点上做得更好，才能够有良好市场表现。发现机会不是最重要的，最重要的是特点。

进入本世纪之后，中国企业进入到第三个阶段。我把它称之为

“系统致胜阶段”。这是指系统能力。因为，在不断的竞争升级中，企业会越来越感到某一方面的特长或者是特点，很难较长时间保持。竞争对手也许一夜之间就会模仿过去并且极有可能比你做得还要好。另外，这种专长优势也难以支持企业在市场中的整体表现。只有那种各项能力均好性最好的公司能够表现出强大的竞争力，才能够持续发展。沃尔玛、麦当劳是没有专长的，它们最大的特点是均好性强。于是，所有中国企业都面对一个课题：我们怎样具备这样的系统能力？答案是确定的：变革。通过变革使企业有良好的市场表现，有持续发展的能力，这是变革成为主旋律的原因。而中国企业更加需要变革，原因是与那些跨国公司相比，我们十分幼稚，但却需要在同一个舞台上以统一的规则竞争。就像一个轻量级拳手要与一个重量级拳手比赛。怎么赢呢？唯有加倍努力以及超强能力。

变革需要代价。就像 IBM PC 业务的亏损。那是 IBM 战略变革要转型成为 IT 服务供应商的代价。假如 IBM PC 业务不亏损，那它也许也难以成为今天的服务供应商了。

也没有铁定成功的变革。变革存在风险。但是不变革则铁定没有出路。说到底，为了今天与未来，我们都只有变革这条唯一的道路。

鉴于上述思考，也由于出版社的鼓励，本书在再版时除内容进行了一定调整以外，书名也改为《登顶之舞——中国企业如何进行结构变革》，其目的在于对结构变革思想的强调。因为企业通过结构变革获得系统能力，始终是我研究变革管理的一个初衷。



序

2005年夏天我和联想退下来的老副总裁游历了一趟北欧四国。在芬兰，发现一项叫做“手杖行走”或“手杖越野”的健身运动很是流行。这项运动大概借鉴了冰雪运动中滑雪杖的功能，人们在散步或登山时双手各持一根与滑雪杖相似的手杖作为行走的支撑。据说，它的好是与普通步行段练相比，执手杖行走节奏感强、步幅大、速度快，并可减轻下肢关节的压力，在锻炼下支的同时还可活动手臂和双肩，达到全身运动的目的。登高时，手杖撑地，双手用力，像抓着两根树杈一样把身体拉上去；下山时，两支手杖向下撑稳后，再迈腿，身体的部分重量由上肢承担了，不但减轻了膝关节的压力，而且还能增加安全性和稳定性。回国后，听说这项运动已经被体育部门引进，间或在香山和天坛公园能看到从事这样运动的人们。

我当然在这里不是做任何体育项目的亲善大使，只是这几天在看完惠湘重新修订的《登顶之舞》之后，突然就想起了在芬兰的一些见

闻。在2004年联想成立20周年的大会上，我曾代表公司老一代创业者寄语年轻人：“我们翻过的只是一道丘陵，你们要攀登的才是真正的险峰”。从2000年我从联想一线退下来之后，就一直在想年轻一代联想人要跨越前进路上的险峰靠什么支撑，什么能够使我们进一步做实、做持久。在我的印象中，惠湘无疑是一个爱思考的人，对研究企业始终兴趣很大并且笔耕不辍，身上有“士”的一面；在离开联想集团后先创办了自己的咨询公司，后来又在南方一个企业担任总裁，这期间还走访过国内很多企业家，可以说也是一直在体悟为“商”之道。这次推出的这本研究探讨中国企业结构变革的书中，有其不少独到的地方。

书中提到“拐点”，“拐点”是中国土生土长的说法。印象中国企业对成长拐点的重视，是从英特尔前CEO葛鲁夫地本《只有偏执狂才能生存》的书中所提出的“战略性转折点”开始的。“战略性转折点”就是企业面临“存亡危急之际”，前进一步可能上升到新的高度，后退一步可能就此走向衰落。这时候，有非常之人（更多时候是一个团队），行非常之事（战略调整），建非常之功（局面为之一新）。一个企业的成长无疑会经历许多沟沟坎坎，譬如联想，用《联想风云》作者凌志军的话说就是经历了“九死一生”。为了分析研究方便，“拐点”是可以解构的，但并不是任何危机都是“拐点”，一般经过企业期一段无序和混乱后，企业会进入相对稳定的“大治”时期，而所谓“拐点”或是转折点多在这段相对稳定时期不期而至。因此，我个人心目中的“拐点”还是战略性的为主。

联想面临的最近一个、也是最具有代表性的一个“拐点”就是联想集团2004年战略调整。当时“拐点”出现的征兆表现为2001年至2003年的三年战略规划没有完成；联想市场份额下滑而竞争对

手上升势头很快；国内 PC 市场接近饱和，很难上攻。这时候，杨元庆他们采取了“强身固本”式的战略调整：对内实施回归 PC 主业的专注战略，对销售模式进行了大幅度的改革；对外采联并购 IBM 的 PC 业务的扩张战略。从调整的内容与难度看，相当于再造一个新联想。从 2005 年已经发布的良好业绩表现看，不仅在国内市场销售额和利润再创历史新高，而且收购 IBM 的 PC 业务后客户没有流失、市场没有下滑、骨干队伍没有流失，提前于原来预想进入业务整合与文化磨合期。现在，我完全有信心说这个“拐点”能成为联想高速前进的转折。

惠湘在“结构变革”这一课题研究中，除了对战略拐点进行了深入研究外，还围绕组织拐点和企业领导人成长拐点两个角度展开思考和分析，我想这正是他个人独到和能给人启发的地方。我倒是更愿意把企业领导人（或者领导团队）与组织能力看成是企业能顺利渡过战略拐点的两个支撑点，就像我前面提到的芬兰人越野行走和登山时支持的两根手杖。一方面，战略调整有赖于企业家的战略自觉和管理团队的领导力，有时甚至包括性格的调整，如杨元庆在收购 IBM 的 PC 业务后提出的“坦诚、尊重、妥协”六字原则，熟悉他的人会觉得很难，但确实非常有效；另一方面，战略调整必须有坚实的管理基础，这是企业组织能力的核心，在联想体现在“搭班子、定战略、带队伍”三个方面。如果管理基础扎实，就能调得动队伍，做到“令旗一挥三军奋勇争无，令旗一收三军有序撤退”。2003 年联想虽然经受了挫折，但是整个队型丝毫不乱，大的改革以后，立刻就能冲得上去；跟 IBM 刚一结合的时候，因为换了领导人，各层员工都可能感到不顺的地方，但是没有任何在做违背公司利益的事，这个都是因为有一些基础性的、根本性的东西在起作用。

惠湘热情邀请我为他的新书作推荐，是为序并祝愿他今后在企业
研究与实践道路上取得新成果！



修改于 2006 年 12 月 26 日

目 录

C O N T E N T S

为顺驰而交锋——代出版前言 /001

再版序 结构是力量 /001

序 /007

第一部分 拐点 /001

第一章 机会与陷阱 003

新技术出现、竞争对手变化、供需关系改变乃至政治环境变化，都成为企业外环境的战略拐点，或者机会，或者威胁。

业务规模增长、业务成长性变化成为企业内环境的战略拐点。

拐点可以是机会，也可以是陷阱。

第二章 一只眼睛看战略，一只眼睛看组织 013

战略变革对于企业是一个机会发现问题。组织变革则是一个能力提升问题。只有当眼光与能力结合，我们才能够把握拐点。

企业家要一只眼睛看战略，一只眼睛看组织。要保持对战略的敏感度，保持对组织的敏感度。

第三章 有时候，规则需要破坏 023

通常，大多数领先型企业会扮演旧规则的卫道士。因为这样，它们就可以一直领先。而追赶型企业要超越领先型企业，却常常需要破坏规则。不破不立，破旧立新把企业推到一个更高的高度，是企业家的任务。

第四章 生于敏感，毁于迟钝 035

残酷的市场竞争要求企业必须具备一个反应敏捷的神经系统。千年农耕文化传统削弱了我们民族的攻击性与敏感性。

生于敏感毁于迟钝与生于忧患死于安乐同样是中国企业必须铭记的竞争法则。

第五章 选对了继续前行，选错了前功尽弃 043

企业如人。拐点就是分水岭。选对了继续前行，选错了前功尽弃。拐点充满诱惑。正确的机会把握源于正确的取舍。而正确的取舍全凭定力。

第六章 结论：保持预见，提升能力，主动变革 ... 053

保持预见、提升能力、主动变革是每一个企业突破拐点需要遵循的原则。
而企业领导人的位置高度对企业突破拐点的作用至关重要。

第二部分 行动 /065

第七章 把握转折，创造崛起机会 067

大转折孕育着大崛起，大市场孕育着大机会，大机会孕育着大企业。把握转折，尤其是把握好行业转折，将会给企业创造巨大的崛起机会。

第八章 旧的不去，新的不来..... 075

行动创造丰收，颠覆需要实力。新技术、新业态、新规则是所有追赶型企业改变历史、超越对手的竞争武器。

第九章 创造市场，然后长大..... 083

去发现和培育一个新的市场，然后和这个市场一同长大，是许多小公司成为大企业的经验。既不破坏传统市场，又不发现和占领创新市场，小企业永远做不成大企业。

第十章 必须进行组织变革 093

竞争是重要的。而根据竞争要求进行的企业能力改变更加重要。“政治路线确定之后，干部就是决定因素”。只有能够不断改变自己的企业，才会具备不断赢得市场的能力。改变提高能力，能力赢得机会。

第十一章 市场永远是天空，头上没有“天花板” 099

一个能力遇到天花板的公司会成为一家掉头向下的公司。机会对于有能力的企业是长久的。有能力的企业，市场永远是天空，头上没有天花板，你能飞多高就飞多高。而对于能力缺乏的企业，市场是只笼子，你根本就飞不起来。

第十二章 结论：创造市场，破坏规则，颠覆传统 ... 109

创造市场，破坏规则，颠覆传统，一切都可以改变。但是，最重要的是改变自己。