

施炜管理著作

重生

中国企业的战略转型

REBIRTH

The Path of Strategic
Transformation for
Chinese Enterprises

施 炜◎著

人民东方出版传媒

 东方出版社

施炜管理著作

重生

中国企业的战略转型

REBIRTH

施 炜◎著

人民东方出版传媒

 东方出版社

图书在版编目(CIP)数据

重生:中国企业的战略转型/施炜著. —北京:东方出版社,2016.5
ISBN 978-7-5060-9028-5

I. ①重… II. ①施… III. ①经济转型期-企业战略-研究-中国
IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字(2016)第109996号

重生——中国企业的战略转型

(CHONGSHENG—ZHONGGUO QIYE DE ZHANLUE ZHUANXING)

施 炜 著

责任编辑:辛岐波

出 版:东方出版社

发 行:人民东方出版传媒有限公司

地 址:北京市东城区东四十条113号

邮政编码:100007

印 刷:北京画中画印刷有限公司

版 次:2016年8月第1版

印 次:2016年8月北京第1次印刷

开 本:710毫米×1000毫米 1/16

字 数:240

印 张:21

书 号:978-7-5060-9028-5

定 价:68元

发行电话:(010)85924663 85924644 85924641

版权所有,违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题,请拨打电话:(010)85924736

从现实问题出发的原创性研究

我极少为朋友之著写序，一是因为诚惶诚恐和内心的戒律，怕画蛇添足；二是因为学问浅陋，怕驾驭不了。所以，当有作序、书评之类的要求时，大多婉拒。

当然，凡事亦有例外。这例外更多地来源于对某些原创思想的欣赏和由此带来的内心喜悦，当然还有弥久的情谊。施炜先生是我人大的同学，更是我为数不多可以无约束神聊的朋友。他告诉我，最近一直在做中国企业战略转型方面的研究。如同若干年前他的第一本专著《企业战略思维——竞争中的取胜之道》出版之际一样，他希望我对新作也写上几句。施炜先生是个智者，内心安静，思想具有穿透力，表达简洁而精准，观察问题洞若观火，从不哗众取宠。与智者同行，是我快乐的源泉。基于此，如不从命，那就是矫情。

与施炜先生的交往和友谊在我为他所著的《企业战略思维——竞争中的取胜之道》一书的序中已作了说明。我们从20世纪80年代中期起认识，已有三十多年，更重要的是，这三十多年来我们的联系从未中断，联络我们情谊的纽带是我们具有共同的价值观和理想追求。最近十多年，由于“中国资本市场论坛”这个学术平台的原因，我们经常在一起畅谈人生之感悟，畅想国家之未来。我们每年必有一次紧密合作研究，那就是每年一部的《中国资本市场研究报告》。其内容涉及广泛：从中国资本市场的文化基因到全球金融危机史；从中国证券公司的变革到互联网金融的发展……施炜先生是中国人民大学资本市场研究团队的核心主力。在与施炜先生十多年的紧密合作和学术讨论中，他作为管理学研究专家的每一次发言，都给我很多启发，给我们这个学术团队的思考和探索增添了新的维度。他的研究任务大多都是与金融学科有关的交叉内容，会涉及管理学、经济学及中国文化等宽阔的领域。他在中国资本市场研究报告中的成果常常是这个报告最精彩的组成部分。与施炜先生的合作和交流，让我深刻地体会到君子之交的精神内涵，我们的合作没有丝毫的利益诉求，一切源自于共同的价值观、使命和理想。

中国社会正处在一个多变和转型的历史时期。这一时期社会现象变幻无常，利益关系错综复杂，内部结构动荡不定，外部环境混沌无序。而实际上，变化中蕴含着趋势，混沌中透射出光亮。而这些水面下的静流只有勤于思考者才能体察和领悟。

中国企业是中国社会的缩影。在它们的中间，有的是财富的

创造者，有的是价值的毁损者；有的是社会活力的来源，有的是创新的阻碍者；有的是时代的引领者，有的是社会前进的绊脚石；有的永不停息，有的固步自封；有的关注不确定的未来，有的沉湎于曾经辉煌的历史。谁弄懂了中国的企业，谁就把握住了中国经济的灵魂。在这部著作中，施炜先生站在时代变迁的宏大背景下，从中国企业面临的挑战和现实问题出发，放眼未来，立足变革，对中国企业在不确定环境下的战略转型以及转型之于企业重生的意义，作了准确的描述和清晰的概括。施炜先生的研究成果，是他多年从事管理咨询工作以及对中国企业深刻观察之后的系统总结。这些都是原创性的，是他一个字、一个字写出来的，没有模仿，没有拼凑，一切都是他心智的体现。在学术泡沫化、抄袭代笔成风的今天，能够像施炜先生这样亲力所为，沉下心来从事原创性研究的实在不多。这也是我愿意为他这部著作写上几句话的原因所在。

吴晓求

中国人民大学金融与证券研究所所长 教授 博士生导师

2016年4月26日

转型是一个自我生长的选择

很多时候我和彭剑锋、施炜两位老师会做些蛮有意思的沟通，被称之为“三人行”。这样的沟通保持了很多年，中间也中断过，但是因为对于一些问题都有着相同的思考，所以虽断断续续，却也一直坚持了接近十年。记得最新的话题是围绕着互联网时代，中国企业集体焦虑的问题，当时我还谈到了一个“向生而生”的命题，认为中国企业需要有向生的勇气，为持续发展做出自我转型。令我佩服的是，施炜老师的新作现在就呈现在我的面前。施炜聚焦中国企业战略转型的方向与关键因素，在当前这个充满不确定性的“雾霾”时代，尤显重要。对于关心处于历史转折关头的中国企业成长的实践者与研究者而言，更是富有启发性。

围绕战略转型，本书重点讨论了企业文化的基础性作用，中

国制造的困境与工业 4.0 的机遇，还有互联网商业模式的革命性影响及传统企业的能力缺口和转型突围方向。我欣赏施炜老师对中国企业的长期专业观察和思考，赞同其主张的基本观点，并基于自己的企业管理实践和研究心得，做些补充。

施炜老师认为，正如河床才是水流走向的决定性力量，企业文化是企业顶层设计及经营管理方法和技术的内核，而每个企业的文化价值体系需要与全社会企业文化平台相契合和对接。外部的价值观及文化差异，必然会引发、催生企业内部的文化冲突，妨碍企业内部的合作与协同，消解企业组织的整体力量。企业文化构建时，首先，需考虑企业文化的普遍性，其次，考虑企业文化的特殊性。现在的问题是，当前社会正处于一种价值躁动和混乱的时期，全社会企业文化共识的形成还有待时日，企业转型叠加社会转型，会使得文化塑造和战略转型更加困难。但我更愿意在此强调的是也存在着有利的一面，如果企业有鲜明的个性主张和定力，可以做到更有效的区隔和筛选，形成强烈的使命感和责任感，企业共同体的力量会更强大，转型的动力也会更强劲。

施炜老师提出，中国传统文化对现代企业管理具有双重价值，我很认同。一方面，天人合一、内圣外王等传统文化确实可以提供比一般管理理念、方法、技术层次更高的思想资源、原则指导和方法论，为企业管理者提供个人道德修养、修炼、提升的方向和准则，但另一方面，这些传统价值又是在传统中国的专制皇权和宗法制度下孕育出来的，其精神实质与现代社会和企业的规则与伦理存在相当大的差异甚至对立。考虑到中国古典思想的

模糊与歧义，在管理实践中确需慎重行事。如何协调中国理念与西方标准，既安顿内心又管好企业，不流于形式也不耽于空谈，确实是值得探讨与实践的课题。

“中国制造”是中国企业的名片，是中国经济的基石与主体，成功转型与否影响着中国的未来，承载着国人的期盼和重托。诚如本书所分析的，“中国制造”面临的不利因素包括国内外市场需求的整体下滑、人口红利的丧失、劳动力成本的持续上升、环境代价与资源消耗、金融结构的限制、人民币汇率的两难处境、主导产业的乏力、技术基础的薄弱、社会治理有待改善等，简直是四面楚歌、十面埋伏。在此我想提醒的是，以上挑战确实存在，甚至可能恶化，但是，这些只能说明“中国制造”已到了战略转型的生死存亡的关头，不得不转；而且，更重要的是，和30年前不同，当前的转型具有更加有利的条件，包括依然广阔的国际国内市场、卓有成效的技术进步和管理经验、更为成熟的企业家队伍、仍然充沛且更具训练的劳动力供给、更受信任的产品形象和品牌等等。确实有些企业家信心不足、临阵退缩了，但更多的仍在努力坚守，新一代创业热潮正在兴起，正在建构“中国制造”的未来。请大家记住，不景气的环境反而是好公司的机会。

向哪里转？如何转？本书给出了向哪里转的五条指引，包括从规模目标转向价值目标、从策略性优势转向体系性优势和结构性优势、从被动生存转向主动适应、从“个人型”企业转向“共同体”企业、从财富组织转向社会组织。至于如何转，作者从共

性方面也给出了五条建议，包括保持财务稳健、做减法、快速积累能力、把握“逆周期”成长的机遇、打造战略性成长的基础。这些指引和建议的确是真知灼见，相信读者会从中得到启发。对此我想强调三点：一是不要为转型而转型，要循序渐进地持续变革，尽量不要破釜沉舟，不要丢掉当前的市场和产品，始终要保证足够的业绩增长，只有存活才能成长；二是可以尝试双业务模式，维持现有业务的稳健经营，同时布局新业务，驾驭长期发展和短期目标之间的动态平衡；三是重视并建立多方位的信任关系，包括投资者的信任、员工的信任、客户的信任和社会的信任，这在利益重构的转型时期是非常重要的。

最后，我想强调的是，战略不是基于同行的竞争，而是基于顾客价值的创造，基于对未来的判断，基于对变化的认识和准备，而这些基于变化和未来的判断就是战略逻辑能力的体现。这本书会给大家很好的帮助。我相信，中国的企业家和管理者一定能在这个巨变的时代里蜕变成长，不负这个时代的机遇和托付。

陈春花

华南理工大学工商管理学院教授 博士生导师
新希望六和股份有限公司联席董事长 首席执行官

2016年4月4日

真问题，真答案，真功夫

圈子对一个人来说很重要，它影响着一个人的事业高度与生活品位。

我的圈子由一帮教学与实践相长，不独守三尺讲台，不屑写“八股论文”，更偏爱在企业的舞台上，给企业找问题、寻答案、献良方；同时又热衷于一杯清茶，三五个圈内人聚在一起，围绕中国企业成长的真问题，各抒己见、相互汇聚智慧和激发创造力，善于在与高手过招的相互砥砺之中展示文人独特风骨和独立思考的实践派管理学者组成。其中有包政、陈春花、吴春波、施炜、黄卫伟、杨杜、孙健敏等同事、同学和好友。他们是我人生事业际遇和点滴成就的最大的因缘。而其中施炜更是与我相识时间最长（中国人民大学1979级国民经济计划专业同窗），共同在企业提供咨询服务，摸爬滚打二十多年没有分离过的铁搭档。因

此，当施炜的专著完稿封笔出版之际，我当仁不让地写序，已不是第一次。

说实话，写序时未必将全书逐字逐句通读完，只有每当我遇到管理问题寻求答案时，我才会翻开他的文稿，有针对性地细读，去领悟其中所揭示的管理真谛，从而偷学几招功夫。当然，作为二十多年并肩作战在企业一线并时时交流思想的老友，对他书中所铺陈的宽广管理思想脉络，鞭辟入里的案例分析，独特、创新而犀利的管理观点，行云流水般的文字中透出的才气和渊博知识，扎实的理论功底和接地气的管理解决方案，我从内心深处是自叹不如，佩服至极的；同时也是再熟悉不过的。也许正因为太熟悉，我的解读自然难以超越原著，难有新意。只能另辟蹊径，以一辈子圈中老友的身份，用真问题、真答案、真功夫三个“真”字来评析施炜的新作。

1. 真问题

真问题！对管理实践专家而言，找到真问题比解决问题更重要。许多企业为什么活不长、做不大？这一问题看似简单但又很难真正揭示！因为中国企业问题太多、因素太复杂，且层层堆砌、交织，一团乱麻，难以剥丝抽茧，找到问题的本质。我们容易被问题假象所迷惑，也就不容易发现有效的解决之道。记得我和春花老师、施炜在三人行的多次漫谈中，都有一个共识：在不确定的“雾霾”时代，面对复杂的不确定外部经营环境，唯有回归企业经营的本质、回归企业的文化价值立场来审视企业的问题，才有可能走出混沌。施炜在书中第一章就开宗明义地指出，

企业文化是企业成长的基石，企业成长最核心的要素“是企业生命体的文化基因，即企业顶层设计的内核：组织的假设系统和价值观体系。它们是组织对待外部环境、顾客、内部员工，以及其他相关利益主体的基本态度和原则，是企业面对环境变化的选择，是企业成长的牵引、指南，也是企业成长的支持和约束。就像一条河，河水形态丰富，时而澎湃，时而平静，但河基、河床才是水流走向的决定性力量。”

妨碍中国企业转型升级和持续成长的内在因素，最主要的是投机主义价值取向以及企业内部文化混乱、离散、难以整合，形成不了凝聚力。机会主义导向和“捞浮财”的思维，使得许多企业出现系统性问题和风险。首先，战略上不聚焦，导致“小而全”的多元业务结构。资源分散，撒胡椒面，哪个业务都做不大、做不好、做不强。华为、温氏为什么成功，就是因为战略上的聚焦压强。正如任正非所言：华为没那么伟大，华为的成功也没什么秘密！华为为什么成功，华为就是最典型的阿甘，阿甘就一个字：“傻！”阿甘精神就是目标坚定、专注执着、默默奉献、埋头苦干！华为也是如此，认准方向，朝着目标，傻干、傻付出、傻投入。我们可以为理想和目标“傻投入”，所以我们可以拒绝短视和机会主义，我们只抓战略机遇，非战略机会或短期捞钱机会可以放弃，这是资本和股东做不到的，只有理想主义者可以做得好。其次，中国许多企业不愿意也舍不得在战略要素上做长期的投入，如技术创新、人才发展、组织体系与运营系统的建设等。这又导致企业产品同质化，光靠营销忽悠；普遍的产品力

缺乏，使各个产业陷入价格战的泥潭难以自拔。许多企业一味追求规模成长，粗放式资源投入，铺摊子、上规模，甚至盲目扩张、过度投资，肥胖而不强壮；这也导致各产业普遍产能过剩，僵尸企业遍地。再者，中国许多企业没有完成对未来发展的系统思考，步入了依靠老板个人主观意志随意决策的陷阱。

对于中国众多企业而言，没战略偶尔也能成功，但难以持续成功。这是一些企业家所面临的困惑。企业成长到一定规模和阶段，尤其是想当行业领先者时，就必须从机会导向转向战略导向。这是本书主旨之所在。

2. 真答案

中国企业如何走出机会主义的陷阱？如何实现战略转型？我们可以从书中找到真正的答案。

中国企业转型升级的关键是企业家的转型与领导力升级。正如本书结语中所指出的：“一些民营企业家投机日久，积习甚深，至今仍用投机主义的态度、思维应对关乎企业生死存亡的战略转型。”鉴于此，企业家需信奉“企业宗教”，重塑使命和追求，并将其转化为组织的共识与未来的方向。企业家应从企业长治久安的长期战略任务出发，将价值目标放在首位，切实转变企业的成长方式。同时，在“软实力”（人才、技术、管理等）上舍得投入，并打造支撑战略目标实现的组织体系。

企业的组织体系是一个比较抽象的概念。施炜为了便于企业家理解和操作，形象化地把它比作一个人体：头部（神经系统）是决策机制，腰部是团队（尤其是核心团队和骨干团队），而腿

部则是管理平台。书中指出，就决策机制而言，需形成科学、严密、民主、分权的决策机制和程序，以此保证和提升企业战略决策的正确概率；就团队而言，需在清晰的人力资源战略指导下，通过人力资源管理体系以及“选、育、用、留”等各环节的重大战略性行为，构造一支专业化程度高、适应企业未来发展以及外部竞争需要、战斗力强的铁军；就管理平台而言，需优化和积累管理流程、管理模板、管理技术及方法，将隐性的管理经验和诀窍显性化，为经营范畴的战略转型——如业务结构的调整、商业模式的变革，以及价值链（网）运行方式的变化等，奠定坚实的基础，起支撑、保障作用。

施炜认为，组织的活力、能量来源于企业“共同体”的结构。它包括三个层次：首先，是股权相对分散、员工持股范围较大的利益共同体；其次，是权责边界清晰、分权授责并且协同运作的事业共同体；而最高层次，则是战略意图一致、使命追求一致、奋斗精神一致的使命共同体。

企业的转型变革是一个持续改良、创新的过程，是一项涉及企业多个环节、多个方面并且历时久长的系统工程。其成功依赖于理性精神、科学态度、系统思考以及整体运作。不能感性化地草率决策，也不能头痛医头、脚痛医脚。为此，本书详尽地提出了卓越变革领导力在操作层面上的五个要点——由于深感认同，我将书中一段文字全文照录于此：“第一，通过广泛、深入的沟通和互动，使组织成员对战略转型的意义、目标、路径等重大问题最大限度地达成共识，为战略转型构建思想基础；在达成共识

的基础上，对组织成员进行有效的动员，为他们提供参与的途径和机会，让更多人主动参与到战略转型的进程当中。第二，找到战略转型的主导力量——可能是中高层管理团队，可能是进行技术创新的工程师团队，也可能是与顾客打交道的销售团队，甚至可能是车间里的基层工人团队。在互联网时代，战略转型的主导者未必是高高在上的管理者，很可能是低层级的、局部架构里的组织成员。在网络化组织结构以及自组织运行机制下，他们很可能通过边缘创新成为引发、触动企业整体变化的主要力量。第三，与上一点相联系，企业领导人应抑制个人的‘英雄’情怀（这在部分民营企业家身上常常可以见到），借助于组织和机制，不仅自上而下而且自下而上地推动改革。第四，应将企业战略转型时并存的新老模式（包括业务/经营/商业模式，以及组织/管理模式）分离开，避免旧模式对新模式的渗透和拖累。第五，协调好核心领导团队成员的关系，避免上层不和甚至祸起萧墙——在企业战略转型的敏感期，由于权力结构、利益结构的调整变化，这类事变更容易发生。这也需要企业领导人在一定程度上具备政治家的胸襟和智慧。”

3. 真功夫

20年来，施炜心无旁骛、专心致志地做管理咨询，年岁渐长但仍工作在一线。据我对他的了解，他是工作生活一体化了，他很喜欢“田野调查”，喜欢在一线获得最真实、最具体的信息和感觉。饶有意味的事，他这样一个爱读书的“书痴”，虽然不乏“清高”，但身上却没有教条主义的气息。我们俩人有时在咨询现

场无需事前沟通就能心有灵犀，印证了什么是“气味相投”。

施炜在中国管理咨询界能有今日之地位，靠的是实力！是真功夫！是真能帮企业解决问题。管理就是实践，实践才是检验管理专家真功夫的唯一标准。施炜对中国企业真问题的洞悉以及所提解决问题的答案，之所以能赢得众多企业家的认可与信赖，关键在于接地气、可操作、有实效。在咨询中他直面问题，直奔主题，不玩花拳绣腿，不搞形式主义。有的企业家不一定喜欢施炜直指企业问题、不遮遮掩掩的率性，但都欣赏他提出问题时的真诚态度，以及解决问题方案里所透出的务实和创新精神。

管理学界真正有机会和能力将理论和实践打通的专家学者并不是很多。正因为如此，施炜深耕中国管理实践沃土，富有原创意义的研究成果是中国管理学界的宝贵财富。施炜新作的出版，将为中国企业的转型升级提供一双认清变局、透视未来的慧眼。最后，套用一个人人们熟悉的句式向企业界和管理学界郑重推荐：嚼得《重生》，企业百年！

彭剑锋

中国人民大学劳动人事学院教授 博士生导师

2016年5月1日