

拐对了， 你就赢了

商业生态下的企业经营本质

韩铁林◎著

老总忙得团团转，却天天问题一大堆 / 人才流失严重，有才的人来了，也用不好 / 各部门任务完不成，还无法追究责任 / 员工有怨气，工作效率低，使用各种激励手段也不行……

这说明企业现有体系出了问题，不能“头痛医头，脚痛医脚”，忙中添乱。

**深度剖析华为、腾讯、万科、TCL等商业巨头
是如何运用拐点法则实现腾飞的。**



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

拐对了， 你就赢了

商业生态下的企业经营本质

韩铁林◎著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

拐对了, 你就赢了: 商业生态下的企业经营本质 / 韩铁林著. — 北京: 北京大学出版社, 2017. 4

ISBN 978-7-301-28133-8

I. ①拐… II. ①韩… III. ①企业经营管理—研究 IV. ①F272.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2017) 第 039245 号

书 名 拐对了, 你就赢了: 商业生态下的企业经营本质

GUAI DUI LE, NI JIU YING LE: SHANGYE SHENGTAI XIA DE QIYE JINGYING BENZHI

著作责任者 韩铁林 著

责任编辑 宋智广 王 聪

标准书号 ISBN 978-7-301-28133-8

出版发行 北京大学出版社

地 址 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址 <http://www.pup.cn> 新浪微博: @北京大学出版社

电子信箱 renzhikongjian@163.com

电 话 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 82207051

印 刷 者 北京雁林吉兆印刷有限公司

经 销 者 新华书店

787毫米×1092毫米 16开本 15.75印张 188千字

2017年4月第1版 2017年4月第1次印刷

定 价 49.00元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题, 请与出版部联系, 电话: 010-62756370

目 录

CONTENTS

引言 找到企业成长的拐点

第一章 企业丛林下的拐点法则

一、你的企业遭遇了什么拐点

008

1. 如何判断战略拐点

008

2. 如何判断组织拐点

012

3. 如何判断人才拐点

017

4. 如何判断运营拐点

022

5. 如何判断文化拐点

026

二、拐点是如何产生的

032

1. 创业企业的三种走向

032

2. 五大拐点的逻辑关系

034

三、拐点如何决定企业的质变空间 039

1. 以海尔为例说明战略拐点 040

2. 以通用汽车为例说明组织拐点 041

3. 以万科为例说明人才拐点 043

4. 以某装备企业为例说明运营拐点 044

5. 以华为为例说明文化拐点 045

四、如何在拐点坐标系里把握发展步伐 046

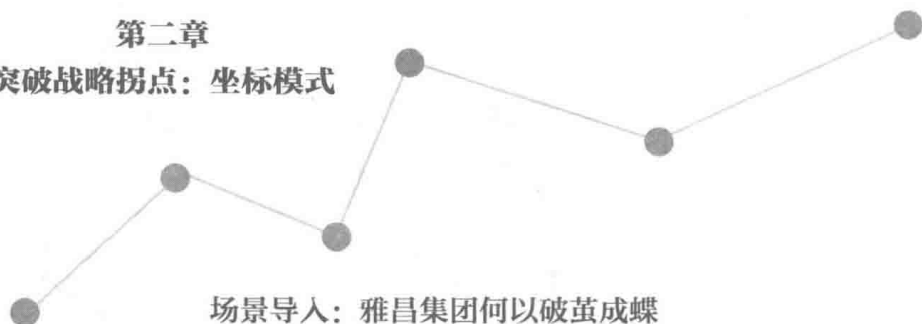
1. 步子太大易栽跟头：以德隆和盛大为例 046

2. 步子迈得小一点儿：小而美的日本寿司店 047

3. 迈多大的步子合适呢：拉扯式成长，螺旋式上升 048

第二章

突破战略拐点：坐标模式



一、四大业态演化：产业轮回推动升级或转型 057

1. 超前业态：第一台汽车在嘲笑中诞生 058

2. 畸形业态：产业蓬勃发展，企业哀鸿遍野	059
3. 重组业态：完整产业链的竞争	060
4. 规范业态：稳定产业孕育新力量	061
二、四大业态下的企业战略图谱：如何活出未来	063
1. 超前业态下三种独享市场的条件	063
2. 畸形业态下的三种活法	064
3. 重组业态下的两种价值角色	066
4. 规范业态下的颠覆创新	068
三、科技创新对产业链的渗透：六个层次由浅入深	068
1. 信息推广：一对多	069
2. 精准对接：用户画像	070
3. 立体包围：一站式服务	071
4. 流程便捷：“软”转型	071
5. 物理优化：“硬”转型	072
6. 智能制造：大规模个性化定制	073
四、规律“引力波”：抓住产业趋势	074
1. 产业“链”变成产业“圈”	074
2. “以客户为导向”变成“以用户为中心”	075
3. 企业只能有三种角色	075
4. 产业演化的进程加快	076

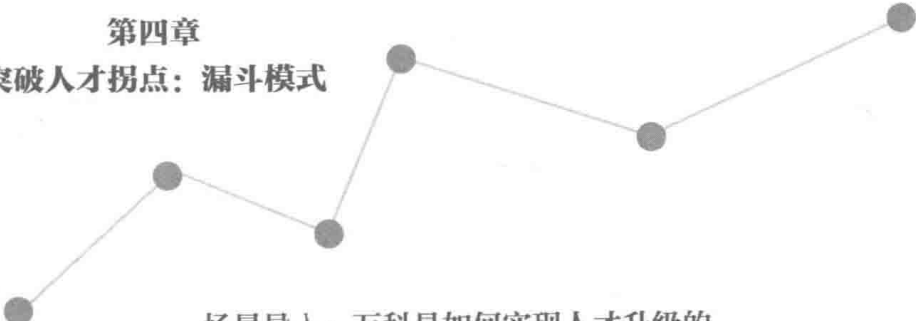
五、战略坐标系下的突围和立位	077
1. 两种基本的突围思维	077
2. 两种终极的立位方式	079
逻辑复盘：坐标模式的精要	081

第三章 突破组织拐点：三角模式

场景导入：腾讯的组织方式是如何脱胎换骨的	085
一、如何选择最适合的组织方式	088
1. 一个创业老板的组织变革之路	089
2. 实现组织规模化扩张的四种方式	090
3. 生态型组织：激发企业创新力的新方式	094
二、为组织注入战略灵魂	101
1. 保持核心竞争力要求组织提供绝对保障	101
2. 任务攻关要求组织聚焦发力	105

三、搭建组织化管控机制	106
1. “三机一透”保障机制支撑和信息透明	107
2. 管控的本质	112
3. 企业要在效率和控制之间找平衡	114
4. 化解公司政治	116
逻辑复盘：三角模式的精要	120

第四章
突破人才拐点：漏斗模式



场景导入：万科是如何实现人才升级的	125
一、是否充分挖掘战略潜力	129
二、是否充分释放组织的结构效率	132
三、员工是否在做正确的事	134
1. 如何保障员工做正确的事	134
2. 考核方法的本质对比	136

四、激励机制是否有效	143
1. 拓展激励空间	143
2. 选准激励资源的投放点	150
3. 把握激励节奏	154
五、如何填补真正的能力断层	156
1. 业务外包	156
2. 内部培训	157
3. 人才招募	159
逻辑复盘：漏斗模式的精要	160

第五章	
突破运营拐点：绳子模式	
场景导入：万达集团的超强执行力从何而来	165
一、找出运营体系的“绳子”	168
1. 绳子实验	168

2. 如何找到运营中的“绳子”	169
3. “绳子”的关键逻辑是什么	171
二、“绳子”决定企业“有机化”的程度	173
1. 运营体系与战略	173
2. 运营体系与组织	174
3. 运营体系与人力资源	174
三、排查“绳子”的断点	175
1. 目标上的断点	176
2. 责任上的断点	181
3. 计划上的断点	182
4. 预算上的断点	183
5. 考核与激励上的断点	184
6. 人才上的断点	187
四、选择合适的运营模式	188
1. “绳子”理论遇到的挑战	189
2. 如何选择运营模式	193
逻辑复盘：绳子模式的精要	197

第六章 突破文化拐点：点线模式

场景导入：TCL的重生为何从文化变革开始	201
一、对企业文化的种种误解	203
1. 搞活动，造氛围	204
2. 形象包装	204
3. 拿来主义	205
4. 碎片标语化	206
5. 国学化	206
二、文化基因的生成逻辑	207
1. 体现在人上	208
2. 体现在事上	210
3. 体现在人和事之间	211
4. 体现在社会价值观上	213
5. 六种文化基因类型	213
三、如何评判企业文化	215
1. 文化基因的匹配程度	216
2. 文化基因的强弱程度	216

四、企业文化运行的内在机理	217
1. 一个故事折射出的文化现象	218
2. 影响文化力量的两个方面	219
五、把握文化升级转型的冲突点	222
1. 企业升级带来的新旧文化冲突	222
2. 并购重组带来的内外文化冲突	225
六、如何进行企业文化变革	228
1. 了解引发文化拐点的不同情况	228
2. 选准企业文化变革的启动点	229
3. 打通文化作用线——以 IBM 为例	233
逻辑复盘：点线模式的精要	236



结语 企业在拐点法则下的选择

引言 找到企业成长的拐点

一位企业家学员给我打电话，向我倾诉他自己的公司面临的困境。这是一家成立 10 年的建筑装饰公司。刚创立的时候，公司发展势头很强劲，不到三年就达到了年营业额 2.5 亿元的规模。但三年之后，风光不再，公司业务时好时坏，营业额最好的年份冲到过 3.2 亿元，最差的年份跌到了 8000 万元。一开始与它齐头并进的竞争对手，却获得了长足的发展，有的竞争对手已经达到了年营业额百亿元的规模。这位企业家非常困惑，他也做了大量的管理提升工作，可为什么公司业绩总是徘徊不前呢？

这位企业家遇到的问题，不是个案，而是企业中普遍存在的。遇到了问题，就要想办法解决，很多企业家四处“寻医问药”，听各种管理课，看各类管理书，甚至把咨询顾问请到企业来，调研、访谈、分析，写出一大堆逻辑缜密的管理方案，但收效甚微。这是因为经营企业不能求助于割裂的、碎片化的、零星的、局部的知识点，而是需要对企业运行进行系统的认知；不能求助于取巧的“招数”，而是要对企业成长的本质规律有深刻的洞察。

一些问题是能够通过对现有体系的改善、提升就能解决的，有些问题虽很难解决，但我们可以选择绕行。然而，还有一类问题，是靠改善和提升现有体系无法解决的，也无路可绕，必须依靠模式的切换，才能把企业带到一种新的状态，进入新的空间。我把这种必须依靠模式切换才能带来成长突破的临界点，称为成长“拐点”。

李嘉诚说：“当我骑自行车时，别人说路途太远，根本不可能到达目的地，我没理，半道上我换成小轿车；当我开小轿车时，别人说，小伙子，再往前开就是悬崖峭壁，没路了，我没理，继续往前开，开到悬崖峭壁我换飞机了，结果我到了任何我想去的地方。”这句话应用到企业经营上，从自行车到汽车，从汽车到飞机，就是模式切换。自行车什么时候切换成汽车，汽车什么时候切换成飞机，这至关重要，这就是拐点的重要性体现。

拐点决定着企业的成长空间。企业发展过程中出现的问题，有可能是拐点问题，也可能是拐点衍生出来的问题。

如果你的企业有下列现象，很可能就是拐点所致。

业务规模上下波动、徘徊不前，无论你是换人还是调整组织架构都无济于事，而竞争对手早已经把你甩出几条街了。

你忙得焦头烂额，管理漏洞却越来越多；你越想掌控一切，越容易“跑冒滴漏”。

出现了“白灰黑”三色地带：你看到的问题，就有人去解决，属于被照亮的白色地带；你看不到的问题，就无人问津，属于灰色地带；你长期看不到的问题，就滋生腐败，属于黑色地带。

下属创新不足，没有主动意识，无法完全理解你的意图，即使理解了，也执行不到位。

员工的惰性越来越明显，提高薪酬也激发不了他们的工作热情。

主动流失的员工越来越多，越有能力的员工，流失得越快。

一开会就争吵，公说公有理，婆说婆有理，谁也不服谁。

流程越来越规范，制度越来越完善，但组织的执行力却越

来越弱。

.....

这些现象背后，掩藏着深层次的矛盾。从现象入手寻找解决方案是无济于事的，必须触摸到问题的本质，找到问题的根本解，才能让孩子真正地突破困局、持续发展。

根本解，就在拐点上。

拐点是隐蔽的，企业触及了一个关键拐点，在开始阶段，会出现一些典型的征兆。如果关键拐点不能及时突破，企业就会出现连锁反应，形成并发症。这让孩子寻找问题的根源、识别关键拐点变得非常困难。拐点法则告诉我们，企业的问题是有根本问题和衍生问题之分的。必须找到根本问题，聚焦解决根本问题，其他的衍生问题才能够迎刃而解。这个根本问题，就与企业的关键拐点直接对应。

“学习型组织之父”彼得·圣吉在《第五项修炼》中也提出了类似的观点，他认为企业问题有两种解决方法：一种是“症状解”，另一种是“根本解”。症状解是指对某一问题局部的、暂时性的解决办法，但却把问题从系统的一个部分推到了另一个部分，甚至使问题变得更加复杂、更加难以解决。根本解是指运用系统思考的方式，深入了解问题的各个方面，看到事物的全局和本质，使原本复杂的问题变得简单，从而寻找到整体的、长远的解决方法。

从企业面临的关键拐点入手，就是寻找把复杂问题变得简单的根本解。对任何一个企业来讲，无论表面上存在多少问题，它们背后有且只有一个核心问题，这个核心问题就发生在企业的关键拐点上。

在本书第一章里，我把多年观察的企业现象进行归类总结，提出了“拐点法则”，揭示拐点是如何决定企业质变空间的。同时，还阐述拐点之

间的逻辑关系，解释企业在拐点之间拉扯式成长和螺旋式上升这一规律，辨别拐点法则在当前时代下的变与不变。从第二章到第六章，我用了五个章节分别给出了突破五大拐点的策略和系统的方法。

我希望，无论是年轻的互联网创业企业，还是所谓的在互联网时代寻找出路的传统企业，无论是在趋势的风口里惬意飞翔的企业，还是陷入了发展困境的企业，这些企业的管理者们，都能够基于拐点法则，对以往补丁式累积的割裂的、碎片化的、零星的、局部的知识点进行一次系统梳理，建立起全局性的思考能力和框架性的思维结构；能够以拐点法则为“桥”，找到企业持续发展的根本解，跨越前面的“断崖”；能够在困惑、焦虑、疲惫、迷失中重拾信心，重燃激情，使经营企业变得优雅，变成一种享受。

第一章 企业丛林下的拐点法则

