

适应变化、迎接变化，才能寻找到自己在社会上的生存点！

葛楠 编著

因为蜕变，蝴蝶被誉为最有禅意的昆虫。同样，企业的成长也要经历由毛毛虫到蝴蝶的蜕变过程。一颗种子，只要你给它一片适合的土壤，它就能生长；一个企业，只要抓住合适的机遇，它就有了向蝴蝶蜕变的能量。

应变力

——企业管理变革和应对变化的策略

适应变化、迎接变化，才能寻找到自己在社会上的生存点！

葛楠 ● 编著

因为蜕变，蝴蝶被誉为最有禅意的昆虫。同样，企业的成长也要经历由毛毛虫到蝴蝶的蜕变过程。一颗种子，只要你给它一片适合的土壤，它就能生长；一个企业，只要抓住合适的机遇，它就有了向蝴蝶蜕变的能量。

应 变 力

企业管理变革和应对变化的策略

江苏工业学院图书馆
藏书章

图书在版编目 (CIP) 数据

应变力：企业管理变革和应对变化的策略 / 葛楠编著. —北京：朝华出版社，2005.4

ISBN 7-5054-1179-9

I. 应… II. 葛… III. 企业管理—经验—世界 IV. F 279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 024406 号

应变力：企业管理变革和应对变化的策略

作 者 葛楠

策划编辑 田辉 陈尘

责任编辑 田辉 张冉

责任印制 赵岭

封面设计 米开朗工作室

出版发行 朝华出版社

地 址 北京市车公庄西路 35 号 邮政编码 100044

电 话 (010)68433188 (总编室)
(010)68413840 68433213 (发行部)

传 真 (010)88415258 (发行部)

印 刷 北京市铁成印刷厂

经 销 全国新华书店

开 本 787 × 1092 毫米 1/16 字 数 230 千字

印 张 18

版 次 2005 年 4 月第 1 版 第 1 次印刷

版 别 平

书 号 ISBN 7-5054-1179-9/G·0578

定 价 29.80 元

版权所有 翻印必究 · 印装有误 负责调换

应变力

YINGBIANLI

这是一个处处充满“变”的时代：市场在变、需求在变、目标客户在变、竞争对手在变、生产成本在变、产销量在变、价格在变、员工在变、合作伙伴在变、计划在变……“变”每时每刻都在发生着。故有人言，这世界惟一不变的就是“变”，一切都在变。

面对千变万化的内、外部环境，作为企业中高层管理者的我们，该如何去做呢？一句话，那就是变：不仅要发现变化、适应变化，还要去寻求变化、应对变化。要打造自己及组织的“应变力”。

2002年，接近40%的美国CEO被解聘，淘汰率较2001年增加了25%。90年代CEO的解聘率较之80年代要高出3倍。高位、高薪、高风险，即在指出CEO要有本领处理各种变量。

归纳来说，一个拥有高度应变能力的CEO应该：

- (1) 要能掌握住组织内部的速度、创新、透明及市场上对手的实力。
- (2) 是一个处理风险的高手；这些风险包括利率、信用、价格等变化及政府政策改变可能造成的影响。
- (3) 要能洞察科技的变化，并且能够创造价值，赢取顾客。
- (4) 拥有执行力、谦卑及品德。

“应变”对政治领导人是“适者才能生存”；对企业领导人是“变者才能获利”；对全体人民来说，“应变”就是从“改变”中求“改善”。

前言

变是惟一：蜕变之舞

正如从毛毛虫的爬行与咀嚼树叶到蝴蝶的飞翔与吸食汁液，一个企业由几个创始人发展到几百人、几千人乃至更多，在不同的阶段也有不同的生存状态，需要不同的管理模式与管理体系。在创建初期，企业往往是合伙式、夫妻店式、作坊式，以积累经验为主；随着企业规模的扩大，企业则需要以规范化的公司制运作，以制度管理为主。变革为企业跨越不同发展阶段提供了蜕变的能量。那么，企业如何演绎蜕变之舞呢？

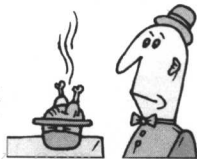
首先，管理者必须认识到，管理变革有着必然性。蝴蝶的振翅高飞是蠕蠕而行的毛毛虫蜕变之后的必然结果，“蝴蝶”状态是每个企业发展的清晰愿景和目标。每个企业都要经历不同的发展阶段，这是一个不断重复的过程，但很多企业往往在

001

前言

前言

应变力





蜕变为“蝴蝶”之前的某个阶段便折戟沉沙。企业变革不可能一步到位，它是通过一次次的尝试而逐渐实现的。风险并不是来自于变革本身，而在于企业及员工往往试图维持原状。如果总保持毛毛虫的状态，一个企业永远都不会蜕变成蝴蝶。正如一辆负重前行的马车，拉车的人不了解后面的实际情况，推车的人看不到未来的美丽风景，臃肿的马车难以改变方向。管理者们要做的就是发现与实践。

其次，管理变革是一场复杂的运动。有一则小故事：两只毛毛虫正在谈话，一只美丽的蝴蝶轻盈地飞过。一只毛毛虫转身对同伴说道：“如果只给我蝴蝶身上的一样东西，你永远无法让我飞上天空”。的确，企业的成长蜕变是一个复杂的过程，涉及到很多因素，如愿景、领导力、创造力等等。组织层面与员工层面的诸多因素都增加了变革的复杂程度。例如，只有35%的员工认为领导与员工之间充满信任，半数员工对自己的工作基本表示满意，48%的被调查者认为老板会倾听他们的声音并付诸行动。并不是改变了某一个环节就能够成功地实现变革，变革是全方位的改进与配合。

最后，变革具有自我驱动性。通用电气公司不仅以组织变革创新而著称，它还因认识到进行重要变革需要深刻改变人们的观念和信念而闻名。无论是富有感召力的前任总裁杰克·韦尔奇还是普通员工，在通用电气的变革中均表现出良好的主动投入精神。在过去六年里，位于休斯敦的壳牌石油公司进行了杰出的、全面的公司改革，这是一项直接牵涉了许多人的巨大变革。该公司“重组”的显著特征是其新的管理体系，即把权力尽可能地下放到公司的地方部门中。变革必须是全体员工积极参与的过程，并非针对员工“制订”一项措施或方案。否则，这种强制的行动必然导致反感、抵制与失败。

因为蜕变，蝴蝶被誉为最有禅意的昆虫。同样，企业的成

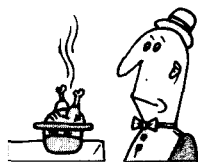
长也要经历由毛毛虫到蝴蝶的蜕变过程。一颗种子，只要你给它一片适合的土壤，它就能生长；一个企业，只要抓住合适的机遇，它就有了向蝴蝶蜕变的能量。

003

前
言

前
言

应变力



目 录

第一章 变革原因篇 /001

第一节 审时度势——马与变革的故事 /003

第二节 跨过全球化第一道坎 /006

1. 华尔街对成功的定义 /007
2. 成功的思维和行为能否沿用 /007
3. “基于事件策略”与“游戏规则理论” /008
4. “颠覆性机体”不敌“持续性组织” /010
5. 面对“顾客就是上帝”的市场 /011

第三节 你是否面对现实了（六大“脱现”原因） /014

1. 走出资讯的误区——小矮人们的力量 /014
2. 四个经典故事看资讯的价值 /018
3. 惰性——三个故事带来的启示 /022
4. 变革思维方式——从气压计的启示说起 /025
5. 克服恐惧——享受变革的乐趣 /029
6. 过度投入情绪——情绪的威力 /035
7. 对市场预期不切实际——走出中国管理变革的潜规则 /042

目 录 2

第四节 重新正视现实 /049

1. 读懂变化的讯号——修路原则 /049

2. 老虎来了与标杆学习 /053

3. 做警觉的青蛙 /057

第二章 应变策略篇 /061

第一节 瓜子理论带来的管理变革启示 /063

第二节 换个角度切苹果 /066

1. 苹果中的五星 /066

2. 诺基亚的美丽五星 /067

第三节 突破思维的“冰点” /070

1. 飞不出瓶口的蜜蜂 /070

2. 实现 $1+1>2$ 的跨越 /071

第四节 企业变革，欲速则不达 /073

1. 大刀阔斧的变革是一把双刃剑 /074

2. 积少成多的变革更容易成功 /075

3. 利用信息化“冲突”为玉帛 /076

4. 以卓越的绩效管理升华企业管理变革 /077

目 录

第五节 从典故看变革中的“拴心留人”之道 /083

1. 从“三顾茅庐”看追随人才 /084

2. 从“多多益善”看人才驾驭 /085

3. 慧眼识英才 /087

第六节 面对风险 /090

1. 风险诱惑 /090

2. 挑水别忘了挖井 /091

第七节 三种领导风格所必须遵守的变革思路 /093

1. 领导的三种类型 /093

2. 企业领导所要遵循的七种思路 /095

第三章 应变经验篇 /097

第一节 三星——一路狂奔的平民 /099

1. 死里逃生的变革 /099

2. 别出心裁的品牌营销 /104

第二节 “变”，让 GE 这只大象跳起舞来 /115

1. 韦尔奇——让大象起舞 /115

2. GE 管理变革文化之精髓 /118

目 录

3. 我们向 GE 学什么 /122

第三节 管理变革的范例——联想集团 ERP 项目 /125

1. 联想 ERP 项目——一个典型的变革管理项目 /126

2. 联想 ERP 项目进程中的变革管理 /126

第四节 姜俊贤——再造全聚德 /134

1. 连锁思路再造老字号 /134

2. 中式正餐也能标准化 /135

3. 从失误中买教训 /136

4. 莫当历史罪人 /137

第五节 麦当劳变脸记 /139

1. 变脸前的困境 /140

2. 麦当劳“变脸” /141

第六节 宝洁为什么这么红 /146

第七节 “狮”的故事——标致的成长史 /150

1. 追溯百年历史 /150

2. “狮”的成长 /151

3. 逆境中创新 /153

目 录 5

第八节 大众之路 /156

1. “大众”之花沪郊盛放 /156
2. 会场惊现西瓜刀 /157
3. 循序渐进促巨变 /157
4. 真诚关爱聚人心 /158

第九节 没有人才，谈什么变革？ /160

1. 索尼：人尽其才 /160
2. 松下的“70分” /161
3. 微软的网罗人才 /161
4. 沃尔玛的留住、成长、获得 /162
5. IBM重用“野鸭” /162
6. 麦当劳自由选择工作时间 /163
7. 索尔公司的“成果领导” /163
8. 海尔：“你能翻多大跟头就给你搭多大的台” /164

第十节 影响中国企业管理变革的七个关键词 /165

1. 核心竞争力 /165
2. 战略联盟 /166
3. M&A (收购和兼并) /167

目 录 6

- 4. 品牌 /168
- 5. 渠道建设 /169
- 6. 顾客满意度 /170
- 7. 全面质量管理 /171

第四章 应变准备篇 /173

第一节 顾客链 /175

- 1. 顾客管理，你做好了么 /175
- 2. 怎样找你的顾客 /177
- 3. 顾客关系管理的认识误区 /181

第二节 如何领导创新方案 /183

- 1. 变革之前的思索 /183
- 2. 练足眼力——全面规划变革之始 /185
- 3. 谁来领导变革 /187
- 4. 你会在变革中授权吗 /190
- 5. 管理变革的进程 /196
- 6. 让你耳目一新的工作方式 /200
- 7. 这样公关，你想到了吗 /206

目 录 7

8. 如何进行企业文化的变革 /209

9. 两个韩国文化变革的启示 /213

第三节 团队应变的勇气 /218

1. 组建变革团队 /218

2. 经典故事看选人之道 /220

3. 解除对变革的抵制 /229

4. 如何成为下属拥戴的上司 /232

5. 用新思路激励你的团队 /236

第五章 应变实践篇 /243

第一节 排球兵法与变革哲学 /245

1. 团队致胜 /246

2. 突破惯性，启用新人 /246

第二节 EMBA：一代重谱篇章 /248

1. 他们改变企业史 /248

2. 系统教育出正规军 /249

3. 突破固有思维方式 /250

4. 在行动中改变命运 /250

目 录

5. 开放竞争合纵连横 /251

第三节 2004 年七大最佳管理变革案例 /252

1. 最佳战略转型：华为 /252
2. 最佳抓住商机：可口可乐决胜奥运 /254
3. 最佳公关案例：杜邦“胜利大逃亡” /255
4. 最佳人力资源转型：TCL——团队国际化 /257
5. 最佳基础管理转型：奥克斯“降服”ERP /258
6. 最佳多元化：新华联的“韦尔奇式延伸” /259
7. 最佳品牌管理：三星“增肥” /260

第四节 管理变革，走向何方 /262

1. 创新：未来管理的主旋律 /263
2. “学习型组织”：企业成长方向 /263
3. 权力分配准则：构建倒金字塔型权力结构 /264
4. 迅速的应变力：成功企业的生存条件 /265
5. 全球战略：感受时代的脉搏 /266
6. 跨文化管理：管理文化的升华 /267
7. 兼顾各方面满意：企业永恒的追求 /268
8. “没有管理的管理”：管理的最高境界 /269

第一章

变革原因篇

具有国际竞争力的企业家所应具备的四种能力：

1. 创新力；2. 应变力；3. 公关力；4. 协调力。

——国务院发展研究中心

