

Continuous Change Management



持续变革 管理 外力、沉浮和变革

企业变革管理非一朝一夕之功，持续
激活与创新方为长久之道

王亚锋◎著

中国500强企业
首选企业变革落地
实战经验总结

- 全球化、商业化时代全新落地组合工具，让企业变革有章可循
挖企业管理误区与管理陷阱，厘清企业生存现状与变革方向
- 用互联网思维打破传统管理的桎梏，掌握企业基业长青的秘密
 - 中小型企业持续变革落地思想与精粹，泽亚企管真诚绝密奉献



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

盛世新管理书架
SS New Management Bookshelf

Continuous Change Management

持续变革 管理

外力、沉浮和变革

王亚锋◎著

中国500强企业
首选企业变革落地
实战经验总结

人民邮电出版社
北京

图书在版编目(CIP)数据

持续变革管理：外力、沉浮和变革 / 王亚锋著. —
北京：人民邮电出版社，2015.1
(盛世新管理书架)
ISBN 978-7-115-37617-6

I. ①持… II. ①王… III. ①中小企业—企业管理
IV. ①F276.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第276521号

内 容 提 要

中小企业在行业规律、历史规律、技术力量的三重作用下，有的企业沉下去、销声匿迹；而有的企业乘风破浪、扬帆远航。本书是泽亚企管首席咨询师王亚锋继《高效管理的四个关键环节》、《优化管理》后的企业变革三部曲的最后一本，书中讨论了促使企业变革的历史趋势、行业规律和技术方向，帮助企业认清在大环境的地位。同时分析了失败企业的特征，企业需要摆脱哪些行为惯性，如何在挑战之中突围，获得持续性的竞争力。变革是企业脱胎换骨重获新生的重要环节，给出企业变革的4个步骤，分析内外因到实操方法力助中小企业变革转型。

◆ 著 王亚锋

责任编辑 赵娟

责任印制 程彦红

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16

印张：15

2015年1月第1版

字数：182千字

2015年1月北京第1次印刷

定价：38.00元

读者服务热线：(010)81055488 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

〔前 言〕

中国正处于转型中。

谁能看懂这个时代的变化，谁的企业就掌握了自己的未来。

很久以前有个节目叫《正大综艺》，里面有个环节叫作“是真是假”，要求嘉宾对命题的真假做出判断。

那么请对这个命题做出判断：“大萧条是真是假？”

许多企业领导者忧心忡忡：好像我们正处于危机之中，到处都是泡沫，经济随时会崩溃，环境达到了前所未有的严酷状态，大萧条似乎马上就要来临。

印证大萧条的有无数新闻和报道：出口下滑了，制造业不景气了，房地产有泡沫了，许多实体店铺倒闭了，企业不断裁员，连诺基亚、柯达这样的全球巨头也触礁，工厂库存积压了，工人工资开不出来了，温州老板跳楼自杀了，搞民间借贷的人也跑路了……

以前老板们聚在一起讨论的可能是最近公司拿下多少新客户，准备开发多少新市场，“形势一片大好”。

现在老板们聚在一起讨论的可能是关闭了哪些店铺，裁员了多少人，有哪些产品下架，仓库堆积了多少产品，利润率又下降了，“赚钱越来越不

容易了”。

这些似乎都印证了“大萧条”正在来临。

但是，这就像我们坐在自己温暖的家中，看着电视中各式各样的新闻事故，各种火灾、爆炸、疾病、恐怖袭击的新闻报道好像让你感觉世界不太平，但是这种不太平却极少真正地影响你的生活。

无论新闻报道了什么，你仍然按照自己的步调生活，该吃饭吃饭，该上班上班，你不会担心恐怖分子真端着 AK-47 出现在你的面前。

当局者迷。

如果把企业比作航海中的轮船，那么在开展大海航行之前，企业首先要搞清楚自己所在的位置，看清历史的脉动，了解未来经济发展和风向，触摸现今经济环境的水温。

3 种外力同时作用着企业，决定企业的生命和未来。

外力 1：历史发展的力量

历史发展的力量促使中国企业的转型，只有跟上历史，才能在竞争中不被淘汰。看清历史发展的趋势，政府的主导同样起到关键作用。在过去的 20 年中，政府大力发展基础建设，而高效率的交通网络和设施，大大提升了中国工业、制造业等的竞争力，带动了从钢铁、水泥、化工，到房地产、家居建材产业等一整条产业链的兴旺发展。

有人把它形容为“神奇的一枚棋子”，这枚棋子带动了全局。而近七八年来，国家东部沿海地区在基础建设方面的投资在减少，而对西部和内陆地区的投资却在不断急速上升。

有的领域经济增速放缓了，有的领域却增长空前。当历史的“风向”改变，逆风而行的企业当然会感觉如同过冬。

外力 2：行业规律的力量

成熟的行业越来越“集中化”，在行业发展、竞争力量和马太效应的同

时作用下，利润率不断下降，资源和客户群向大企业靠拢和集中。

外力 3：技术的力量

互联网技术的发展，改变的是中国经济格局、权力结构和企业的发展方向。互联网技术的出现，同时揭示着传统行业的没落，以及新兴行业起航。阿里巴巴、京东等电商巨头冲击传统行业，互联网营销冲击的则是传统营销。

中小企业在历史发展、行业规律和技术力量的三重作用下，有的企业沉下去，销声匿迹；而有的企业乘风破浪，扬帆远航。

在本书的第一部分【外力】中，我们主要讨论促使企业变革的历史趋势、行业规律和技术方向，帮助企业认清自己在大环境中的地位，了解洋流方向、风向和水温。

企业的沉浮源自于外力的作用，还源自于企业内部的运作。那些被淘汰的企业有着同样的特征：陈腐的经营模式、先天不足、不守规则、追逐“坏利润”、扩张太快、跟不上时代等。

如果不能摆脱组织的行为惯性，即便曾经辉煌的企业也会走向没落。在第二部分【沉浮】中，我们主要讨论的是失败企业的特征，以及企业需要摆脱哪些行为惯性，如何在挑战之中突围，获得持续性的竞争力。

今非昔比——过去的企业可以慢慢地做决策（而不是迅速决策），居高临下地做管理（而不是人性化管理），生产一些“不咸不淡”的产品（而不是卓越的产品），提供马马虎虎差强人意的服务（而不是出位的服务）。

过去的企业可以只关注企业内在，把企业当成一个封闭式的机器去经营。

但是今天不一样——今天每个人都“互联”在一起，企业再也不能固步自封。

如果今天的企业还这么做，那么就很难生存下去。现今的商业时代，

科技更新换代，消费者需求日新月异，经济发展快得让人震惊。

每天都有无数个中小企业倒下，也有无数的新企业成立，欧美企业的平均寿命是 40 年，而我国中小企业的平均生命只有 3.7 年——这就是现状。

目前，只要有电脑、手机和移动互联网的地方，微营销就无处不在，而且迅速占据了每个人的生活，随之而来的就是商业社会的沟通成本越来越低，企业竞争的平台越来越大，现今的趋势是：全世界所有的公司都即将（或者已经）在同一片战场上“厮杀”求生。

如果不做变革，企业很难生存下去——而最后一部分【变革】将是企业脱胎换骨开展变革重获新生的重要环节。不破不立，只有先破才能后立。

企业变革有以下 4 个步骤。

第一步，准备。企业的变革是一场宏伟的战役，需要谋定而后动，只有做足充足的准备，才能保证变革的成功：包括认清阻力，获得支点和动力，掌握规律和原则。

第二步，激励。优化和完善激励考核制度，科学激励员工，是企业变革成功的有效后勤保障。

第三步，行动。施行结构、流程、管理、稽核、文化、团队和品质等全方位的变革，破坏性地打破企业现状，重注生命力。

第四步，转型。转型成适应互联网环境、具备互联网思维、掌握互联网行为准则的最有效方法，可以使企业变成全新的“互联式学习型企业”，这是企业下一个时代的航向。

企业面临巨大的挑战，但是正如杰克·韦尔奇所说：“最好的是企业主动变革，而不是让变革找上企业。”

目 录

PART 1 外力——3 种力量决定企业必须变革

力量 1 历史发展的力量：中国正处于经济转型中	2
中国从“工业化”转型成“服务化”	2
互联网使中国中小企业成为“微型跨国企业”	6
结论：跟不上环境变化的企业将被淘汰	9
力量 2 行业规律的力量：成熟行业越来越“集中化”	12
大浪淘沙：越来越多的企业成为过去时	12
在成熟的行业中，最终存活的龙头企业不会超过 3 个	15
结论：百花争鸣成为过去，只有成为顶尖才能留下	18
力量 3 技术的力量：互联网技术的崛起	20
互联网思维的胜利：传统行业没落，新兴行业起航	20
阿里巴巴、京东等冲击传统行业	22
互联网营销冲击传统营销	27
结论：中小企业要么转型，要么消失	32

PART 2 沉浮——一堕千里，还是青云直上？

问题 1 被淘汰的企业都有哪些特征？	36
经营模式陈腐使客户不满、使员工虚浮、使企业丧失机会	36
先天不足、心浮气躁、不守规则使企业短命	41
追逐“坏利润”使客户越来越远	43
找不到订单，跟不上时代	48
企业扩张太快，业务却跟不上	50
总结：跟上时代的企业才能生存	54
问题 2 为什么曾经辉煌的企业也会失败？	56
成功的过去，使得企业满足于现在	56
企业依靠惯性发展，不容易适应新规则	59
企业管理模式僵化，不能重塑领导力	62
外部环境变化时，企业不能迅速有效做出反应	67
总结：过去既是荣誉也是枷锁，能摆脱行为惯性的企业才能长青	70
问题 3 如何摆脱行为惯性，在竞争中青云直上？	73
战略：从盲人摸象，到百步穿杨	73
过程：从例行公事，到探索创新	80
建立核心竞争力，发展其他延伸力	85
引爆：从泛泛之作，到超级“大单品”	89
总结：不仅定位现在，而且预见未来	96

PART 3 变革——开展破坏性的变革转型战役

步骤 1 准备：明确变革中的阻力、支点、动力和原则	100
阻力：目标不清、决心不大、思想不齐、执行力不够	100
支点：领导者决心、强大团队和有效策略	106
动力：成功变革故事、有力楷模和强化机制	110
原则：12 个原则帮助企业成功变革	116
步骤 2 激励：优化完善激励和考核制度，科学激励员工	124
薪酬结构设计：不同岗位和部门的薪酬设计	125
绩效考核：在提升企业经济效益的前提下提高员工收入	128
分红：使员工和企业同心同德	133
福利：完善的福利制度保障员工无后顾之忧	136
考核：公共标准和部门标准相结合	139
步骤 3 行动：施行全方位变革，破坏性重塑企业	147
结构：组织再造，重获生命力	147
流程：规范流程，提升效率	153
管理：绩效管理 and 人性化管理并重，加强凝聚力	159
稽核：将效率和生产率最大化，获取执行力	165
文化：企业文化是全体员工的行动准则	171
团队：建设更有凝聚力的一流执行团队	177
品质：全面改善产品品质，获得市场竞争力	182

步骤4 转型：企业“互联化”，转型成综合型学习型企业	191
学习：转变成学习型的互联网思维企业	191
产品：互联网需要什么样的产品？	197
利润：重新发现产品的利润区	203
体验：用户体验比以往任何时候都重要	206
服务：从工业化到大规模服务化的转变	209
品牌：企业的一切都要体现出品牌	217
实验：不断实验新产品，并互动反馈	220
营销：开展全球化视野的竞争态营销	222

后记

创造历史，还是被忘记？	226
-------------	-----

PART

1

外力

—— 3 种力量决定企业必须变革

中小企业，在行业规律、历史规律、技术力量的三重作用下，有企业的沉下去，销声匿迹；而有的企业，乘风破浪，扬帆远航。找到企业变革的历史趋势、行业规律和技术方向是变革管理的前提，企业只有认清了自己在大环境中的地位，了解洋流方向、风向和水温才能顺势而为，扬帆远航。企业的沉浮，源自于外力的作用，还源自于企业内部的运作。那些被淘汰的企业有着同样的特征：陈腐的经营模式、先天不足、不守规则、追逐“坏利润”、扩张太快、跟不上时代等等，如果不能摆脱组织的行为惯性，即便曾经辉煌过的企业也会走向没落。

但是制造业的“萧条”并不代表整体经济的萧条。制造业的不景气，正是表明了中国正在从“工业化”向“服务化”转型。

2. 政府的主导

政府的主导同样起到关键作用，在过去的20年中，政府大力发展基础设施建设，而高效率的交通网络和设施，大大提升了中国工业、制造业等的竞争力，带动了从钢铁、水泥、化工，到房地产、家居建材产业等一整条产业链的兴旺发展。

有人把它形容为“神奇的一枚棋子”，这枚棋子带动了全局。而近七八年来，国家对东部沿海地区在基础建设方面的投资在减少，而对西部和内陆地区的投资却在不断急速上升。

有的领域经济增速放缓了，有的领域却增长空前。促进中国的“服务化”转型，发展更高、精、尖的行业，拉动内需，发展互联网，这背后都隐藏着政府的主导。当历史的“风向”改变，逆风而行的企业必然会感觉如同过冬。

3. 人民币升值

人民币升值是不会变的总体趋势，这种趋势既来自于中国经济体系的内部动力，也同样来自于中国以外的经济体的外部压力。

人民币从2005年开始升值，漫长而稳定的升值持续了近10年，2014年人民币有短期贬值的现象，但是这种贬值现象更多是人为操控，并不符合现阶段的经济基本面。升值是个不会变的趋势，只是我们追求的是稳定升值。至少在未来10年之内，这个缓慢升值的行情会继续下去。

人民币升值会带来什么？有利有弊，如表1-1所示。

表 1-1 人民币升值会带来什么

利	•利于我国的出口	•币种升值，意味着购买力增强，进口商受益于人民币升值，将会从进口活动中获得额外的利润
	•利于稳定物价、提高收入、提高就业	
	•利于留学和出口	
弊	•不利于出口	•人民币升值对出口贸易意味着同样的产品我们比以前卖得更贵 •外国人到中国旅游、留学会变得相对更贵 •人民币升值还使生产成本变得更高，使中国丧失吸引力。而人民币升值对中国经济影响最大的，就是我国的出口贸易
	•不利于外国人到中国境内旅游和留学	
	•不利于外资进入中国	

中国 and 美国的种种贸易摩擦，本质上就是中国相对美国有巨额的贸易顺差。但是人民币升值就会打破这个局面：人民币升值致使我国的货币优势全无。人民币不升值，一件 100 元人民币的产品，出口到美国，价格是 12 美元；而人民币升值到今天，汇率是 0.1618，100 元人民币的商品卖到美国就是 16.18 美元。

人民币的升值大大不利于我国的出口贸易。出口行业显得比以往任何时候都艰难无比，加工出口业（以低端加工出口业为主）的竞争力正在逐年下滑。

苦的是那些低端出口加工业的老板，君不见多少东莞、温州的老板一夜白头，产品卖不出去，能卖出去的却卖不上价，资金循环不起来，贷不到款，真正贷到款时又还不起。

此时此刻，扩大内需才是当务之急。
如何扩大内需？发展消费行业，发展服务业，刺激消费，让货币都流通起来。

有部电影叫做《金钱永不眠》，事实上就是如此。躺在银行里的只是数字，流动起来才具有货币价值。

中等收入人员的消费呈现前所未有的繁荣态势。

以出国旅游来说，2000年，我国出国人员还主要以因公出国为主，因公出国人次占了所有出国人次的40%。

到了2013年，因公出国的人次变成只占所有出国人次的5%，这就是经济消费繁荣的产物。

在2010年，我国出国游人次5200万人次，平均每26个中国人中就有1人出国一次。

到了2013年，我国出国游人次几乎翻了一番，达到了9800万人次，这是什么概念？几乎每13个中国人中就有1人出国一次。

如何让货币流动？发展服务业，让人们把闲置在手中富余的钱都调动起来。

目前这个趋势非常明显，以汽车消费来说，汽车一直是中等收入人员的主要消费品。在2000年的时候，我国年汽车销售量是200万辆；到了2010年，我国汽车销量是1800万量；到了2013年，我国汽车销售量达到了2200万辆。

体验式休闲服务业日渐繁荣，事实上，世界范围内都是如此：地区经济越发达，服务业越是驱动地区经济增长的核心。电影电视业和培训教育业更是一年比一年繁荣，这就是时代的趋势。

“服务化”转型意味着体验和服务比以往任何时候都重要。

过去人们选择去哪吃饭，有两种模式：其一是选择自己去过的饭店，熟客模式；其二是随机选择一家饭店，在进去吃饭之前并不了解这家饭店菜做得如何，服务怎样，环境是否宜人。但是互联网的出现改变了这一点。互联网的信息共享特质，使得越来越多的人会在选择饭店的时候上网搜搜人们的推荐和点评，如果有家饭店的菜品和服务被大多数网友打了差评，那么下一个人再看到这些评价的时候绝对不会选择前往。

同时，团购模式也促进了餐饮业的繁荣。

繁荣并不代表一荣俱荣，繁荣的背后更是优胜劣汰，在以前，如果一家饭店出了问题，如菜品里发现脏东西，服务员态度恶劣，顾客一般情况下不是忍气吞声，就是简单私了。互联网时代可不是如此，互联网会将一件小事放大，如果餐饮业继续用以前那些懵懵懂懂的经营方式，稍有不慎就会跌倒。即使过去受到了再多“水军”的赞誉，一件小事就有可能把饭店的口碑彻底毁掉。所以说，餐饮行业的未来也在于服务。提供优质而有特色的服务，提供优质而有特色的菜品，令自己的菜品有被评论和推荐的资格。

互联网使中国中小企业成为“微型跨国企业”

❓ 问题 1：互联网是如何影响中国中小企业的生存环境的？

❓ 问题 2：互联网给中国的中小企业带来了怎样的红利？

2014 年 7 月 24 日，世界著名咨询公司麦肯锡公司发布了《中国的数字化转型》报告，该报告被争相转载研究。

里面的内容客观而现实地反映了中国经济转型的现状：

中国的互联网催生了全球规模最大、用户人数最多的网络零售市场，它已经深刻地融入了中国的商业生态系统，它集合释放的是中国中小企业的群体力量。

它带给中国中小企业的是数个重磅红利，如图 1-1 所示。