

完美结合视觉呈现与创新思维的奇书，人人参与集体贡献的创作方式，完整的解决方案让你了解企业转型的全貌

移动互联网时代企业转型最佳实践指南

企业转型 六项修炼

许正◎著

Six Disciplines
in
Enterprise
Transformation



机械工业出版社
China Machine Press



企业转型 六项修炼

Six Disciplines in Enterprise Transformation

许正◎著

王勇 / 运营总监

傅博文 / 创意设计总监

毛泡泡 / 视觉引导设计



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

企业转型六项修炼 / 许正著. —北京: 机械工业出版社, 2014.9

ISBN 978-7-111-48032-7

I. 企… II. 许… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 211197 号

越来越多的中国企业正在打算或已经进行向服务转型、向全球企业转型、向解决方案转型, 作者通过多年实践和经验提出了企业转型六要模型。本书由 355 名参与者提供支持, 汇集了 72 篇企业转型的真实案例、10 种转型模式, 铺就一条通向成功的转型之路。

企业转型六项修炼

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 程 琨

责任校对: 董纪丽

印 刷: 中国电影出版社印刷厂

版 次: 2014 年 10 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 240mm×186mm 1/16

印 张: 17.75

书 号: ISBN 978-7-111-48032-7

定 价: 80.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

企业转型

一个宏大的命题

两年的互联网众包创作

355 位共同参与者

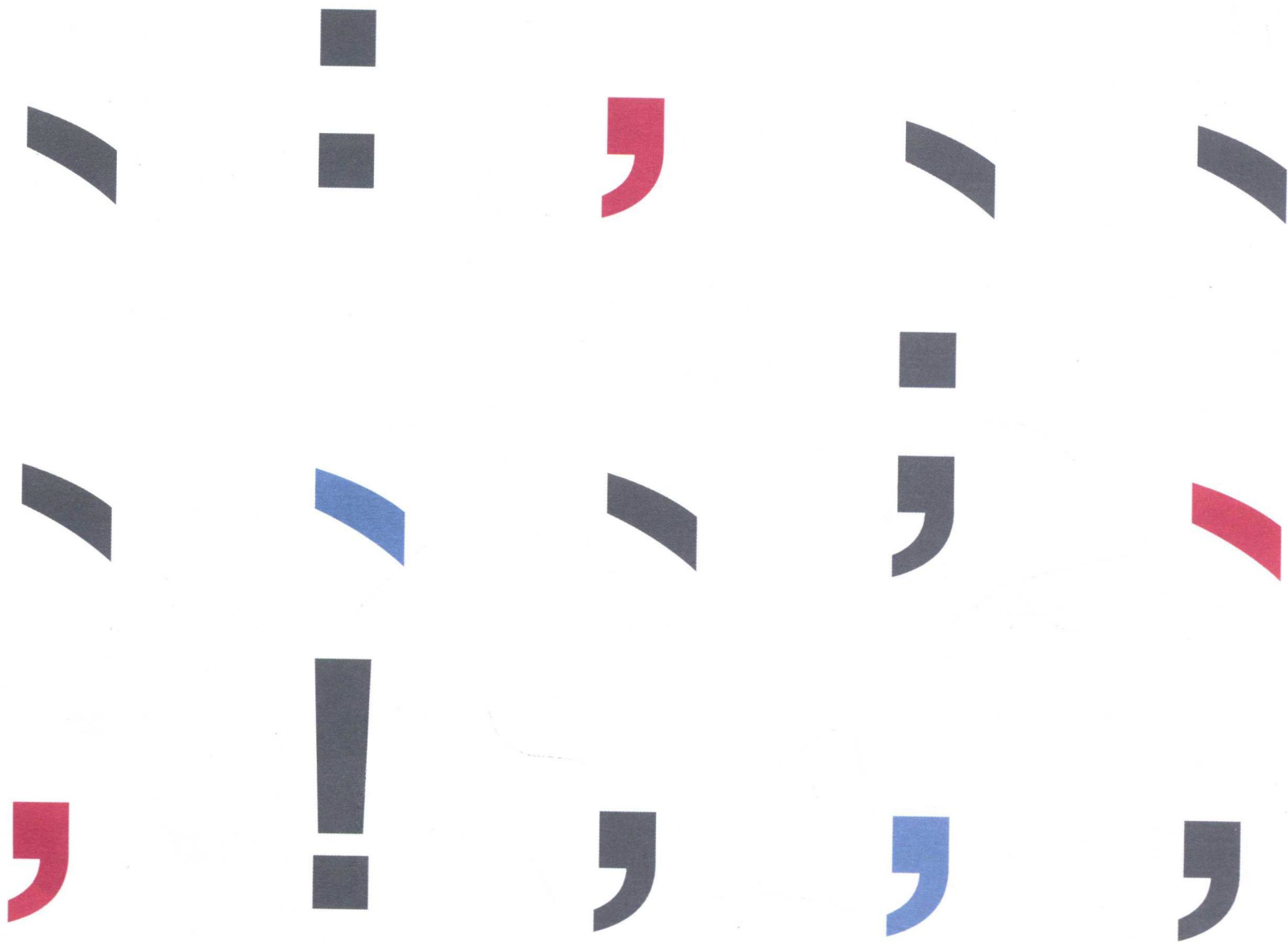
六项企业必须的基本修炼

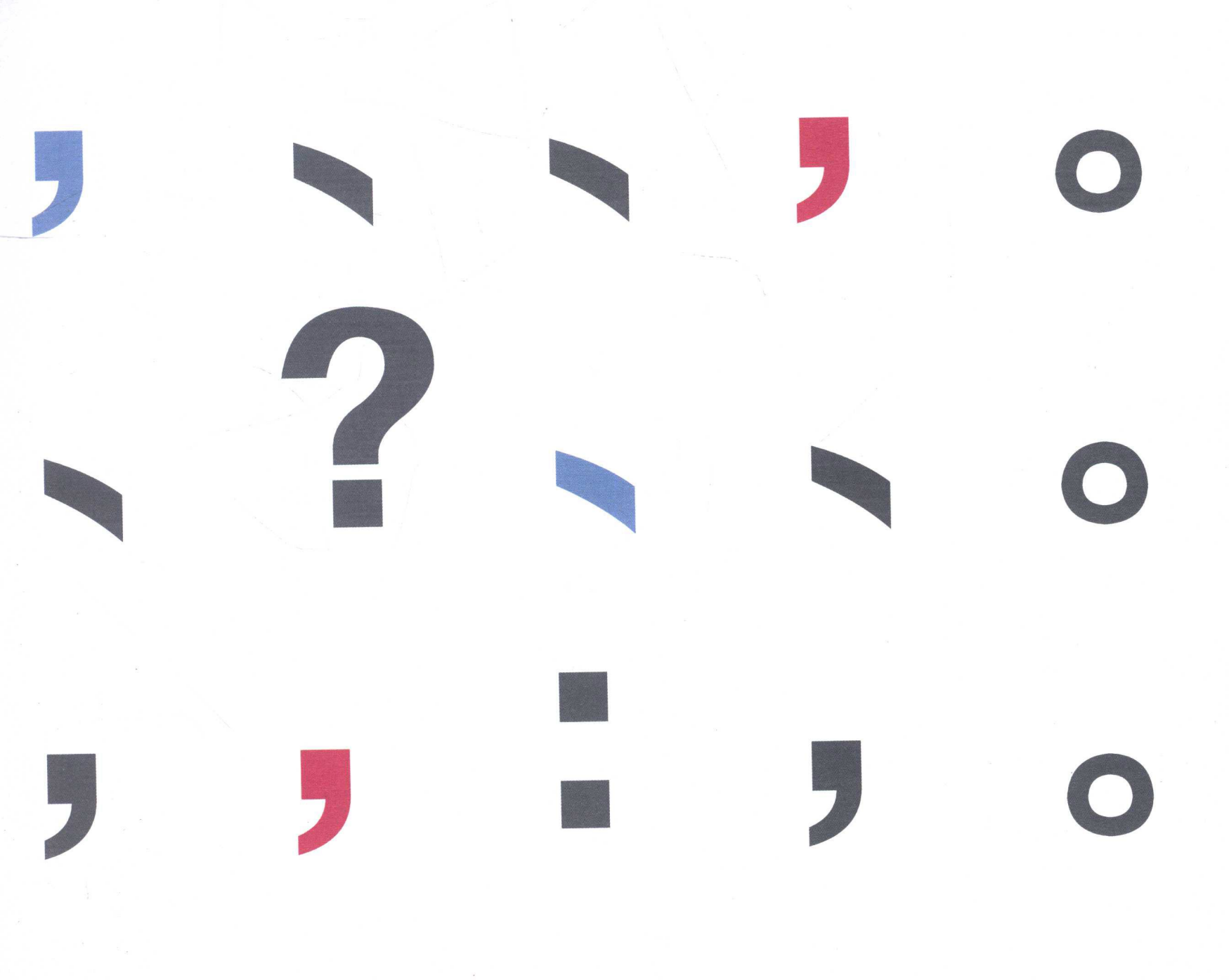
72 篇企业转型的真实案例

跨越循环往复的生命周期

十种转型模式

铺就一条通向成功的转型之路







《企业转型六项修炼》

诞生始末

2012 年 10 月，许正先生与志同道合者一起探讨，如何利用互联网，集结众人智慧，共同创作一本关于企业转型的著作。

2013 年 4 月《企业转型六项修炼》互联网写作平台 www.zx6.org 正式上线，并将此创作平台的设立定义为：聚众人智慧，

为中国企业转型升级群策群力。

www.zx6.org 在一年的运营时间里，经历了多次的版本更新与迭代开发。

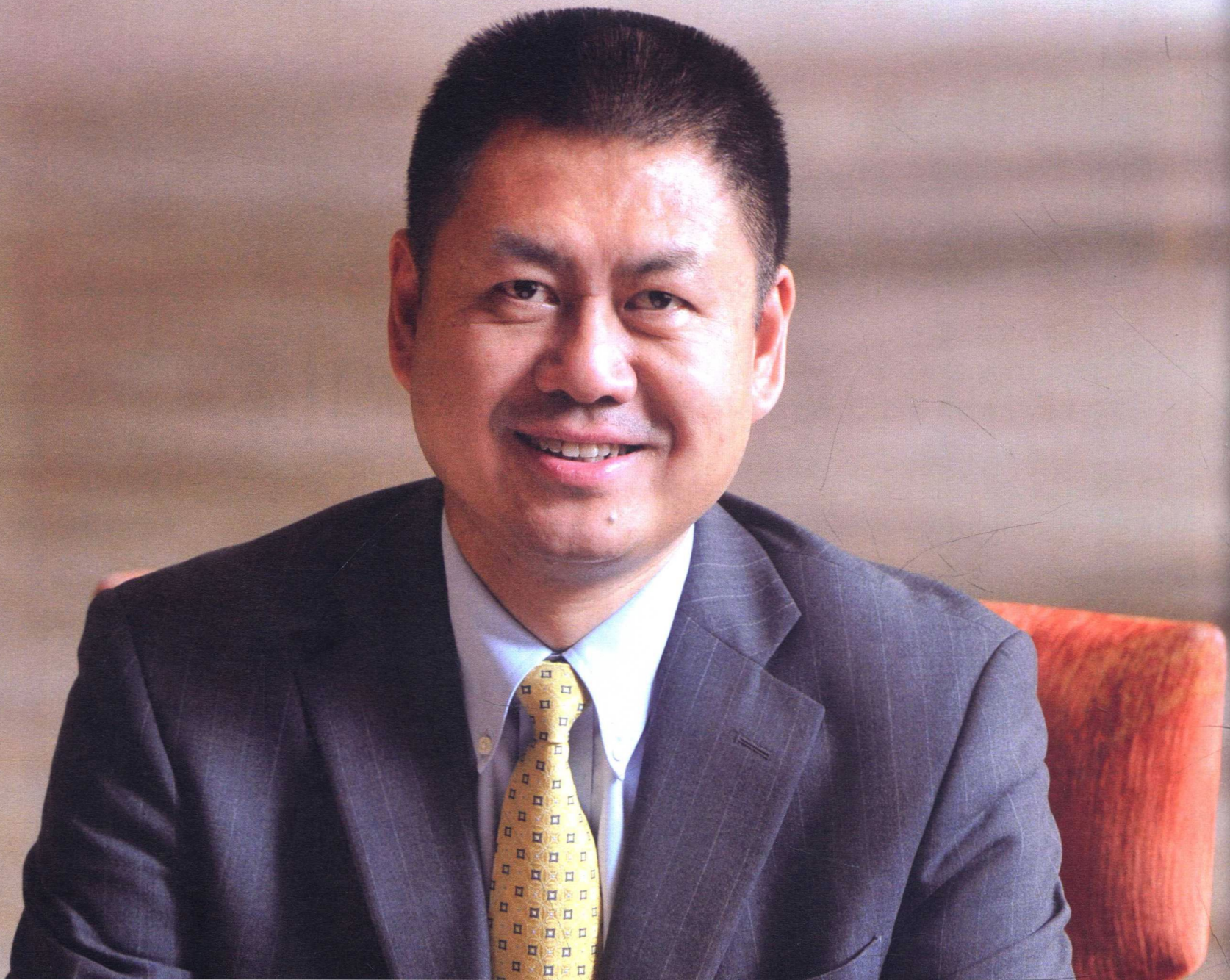
为了带来更好的用户体验，还相继推出了基于 Android 和 iOS 平台的手机客户端，开放了微信公众账号、微博账号以及微

信转型社区的群聊，让全国的共同创作者能够随时在各种终端和应用上引发话题，在思维的发散和创新当中，讨论企业转型和创新的主题。

从 2013 年 10 月开始，许正先生和《企业转型六项修炼》的设计团队、文字编辑团队一道将协同共

创的理念执行到底，经过无数次的头脑风暴和设计创意工作坊，逐渐明确了新书的呈现形式。

今天这里呈现的，就是 355 名参与者提供支持，许正先生执笔完成的管理书籍写作的新尝试——《企业转型六项修炼》。



许正

直方大管理创新研究中心 创始人

直方大管理创新研究中心 (CoFound Management Innovation Hub)

于 2012 年设立，是一家专注于企业转型、创新、变革的咨询研究机构。直方大中心创始人许正先生，以其在 IBM、陕鼓集团、GE 独特的管理实操经历，为直方大确立了“助力中国 100 家企业转型和创新”的使命。

- 直方大管理创新研究中心致力于用创新的方式，服务于中国企业的转型、创新和变革。我们的咨询服务采用与客户团队共创的方式，充分调动团队成员的创造性和参与性，形成了卓有成效的模式。
- 我们的成员来自企业界，有丰富的企业实践经验和团队引导 (Facilitation) 及教练 (Coaching) 的实践，在专业引导领域和辅导企业转型变革领域，享有很高的声誉。

我们的读者

中国企业高管



马军

长安汽车股份有限公司首席信息官 (CIO)

工作重点：在企业关键的服务转型领域，走出一条创新的道路。

长安汽车基于对当前环境和未来发展的洞察制定了转型战略，并开展了一系列的转型举措，订单交付 OTD 转型就是重要举措之一。长安汽车一直以开放的心态，关注前沿技术和管理方法，主动积极地推进企业转型，我们所实施的路径与《企业转型六项修炼》有着高度的匹配性，这也说明长安汽车在转型中所使用的方法和工具是适宜的。这几年 OTD 项目所产生的价值和效益也验证了我们转型升级的合理性和科学性。

培训机构



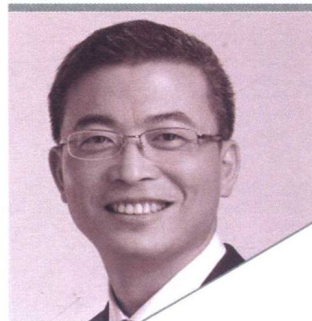
张国峰

上海复泰教育培训中心主任

工作重点：为 500 强公司中高层管理者提供学习和培训综合解决方案。

复泰教育作为服务 500 强公司中高层管理者的专业管理教育培训机构，融合了全球名校学术资源与 500 强企业的最佳实践，着力打造实战商学院。为服务于中国大型企业集团的创新升级、转型发展之战略实现，我们一直在全球范围内整合关于企业创新、转型方面卓越的课程。自从和许正先生合作之后，他的关于企业转型和创新的课程受到很多客户的欢迎，其中丰富而实用的方法工具为客户实现战略落地提供了很多帮助。

外资企业高管



缪青

KRONOS 大中华区总经理

工作重点：我们用持续的创新，成就企业高效的劳动力管理。

Kronos 是全球最大的劳动力管理解决方案供应商，我们一直用心帮助各行业的机构管理它们最有价值且最昂贵的战略资产——劳动力。众所周知，在外围环境相当的情况下，如果企业的劳动生产率更高，赢利能力就会更强，《企业转型六项修炼》一书用真实的案例就提高企业的运营效率做了系统解读。许正先生也是 Kronos 中国劳动力研究院委员会的成员，我们将携手为更多中国企业在精益生产的转型道路上提供支持。

专家学者



陈春花

华南理工大学工商管理学院教授，新希望六和股份有限公司联席董事长兼首席执行官

工作重点：推进管理变革，带领企业走上可持续成长的道路。

转型是当下的热词，企业纷纷转型，有些企业却忽略了对转型本身的理解和认知。转型的重要性毋庸置疑，但要做到卓有成效，至少要对转型有两方面深度体认：一是对转型所处的环境有深刻理解，仅仅知道过去发生了什么远远不够，还要清楚正在发生的未来是什么；二是对转型内容有合理和系统的认知，转型不是单一方面的转变，而是一项系统活动。这些关于有效转型的系统思考，正是本书启发给我们的。

企业家



印建安

陕鼓集团董事长

工作重点：带领企业走出创新型的转型之路，使企业持续稳健发展。

企业转型的本质是适应环境的变化，当环境变化成为一种常态，企业的转型也成为常态。陕鼓正是经历了十多年不间断的探索，阶段性地实现了企业业绩提升及收入结构的变化，告别了“单纯依赖制造、依靠单一产品经营”的发展模式。许正先生作为陕鼓的前高管，在陕鼓的战略转型和服务创新领域进行了有益的探索和实践。这本《企业转型六项修炼》对亟需转型升级的中国企业而言，犹如雪中送炭，值得我们学习和研究！

企业家



刘东华

正和岛创始人兼首席架构师

工作重点：创建全新的社交平台，成功进行创新的商业运营。

正和岛定位于构建中国第一商界人脉，着力打造线上线下的信任社交、学习社交与合作社交的独特社交平台。在这个过程中，我们不可避免地面临着创业中的各种挑战和波折，我们平台上的企业也面临转型的诸多问题。作为正和岛的拓荒者岛邻，许正先生的《企业转型六项修炼》一书直面企业转型中的问题，提出经过验证的丰富的解决方案，这对我们和我们服务的企业，有非常大的实用价值。

企业转型的执行人



于海芳

上海圣博华康文化创意投资股份有限公司

工作重点：推进公司管理和运营的转型。

许正先生的《企业转型六项修炼》对我而言是一本转型工作执行者的工具书。以往读很多管理类的书，要么是高高在上的理论，都是金科玉律，逻辑上都对，就是很难在实际工作中操作执行；要么是一堆具体技术，但是没有与实际效用对应。《企业转型六项修炼》从企业实践出发，提炼核心要素，让人可以在实际工作中举一反三，主旨不变而方法万变，可以随时当做工具书来查阅，非常适合转型期的企业管理者。

咨询顾问



尹哲

懿德汇睿（中国）高管发展联盟，懿德汇睿管理咨询高级合伙人

工作重点：以领导力发展驱动企业成长转型，企业高层团队培养。

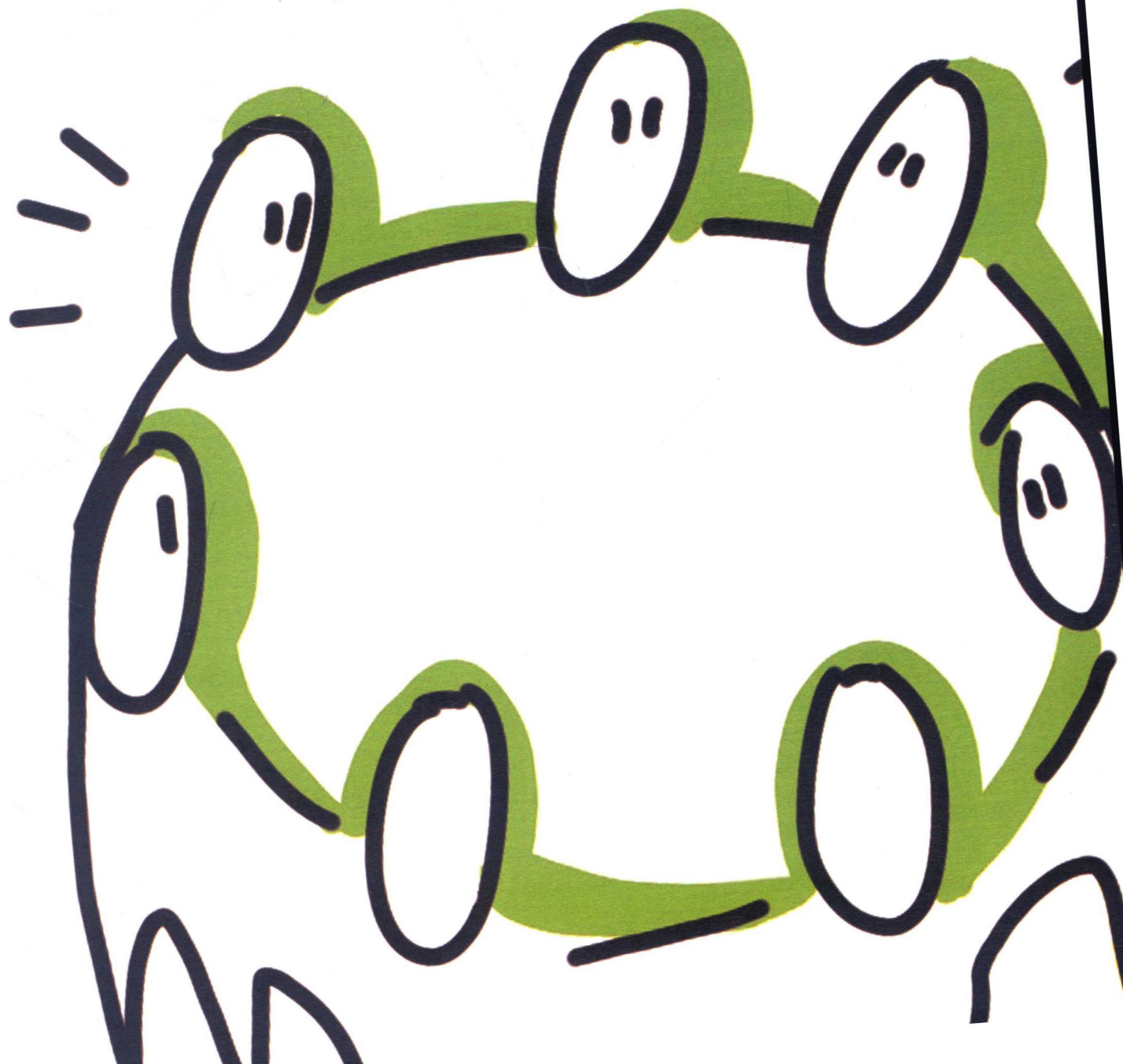
懿德汇睿认为企业转型成败的关键因素之一是人在转型中的准备度，我们从2009年起，为中国企业做高管发展项目：汇聚教授、顾问、企业高管三方的力量，在企业的个案中共同碰撞以产生化学反应，真正实现以领导力发展驱动企业转型。懿德汇睿秉承的信念与许正先生创作这本书的初衷异曲同工：集众人智慧，为企业服务。我们满心期待这本由许正先生及其团队创新的众筹之作成为转型中的企业家最有效的工具书！

共同创作者

柏祥 (万为治力) 陈雪频 (智慧云) 傅博文 (设计师) 何巧 (埃里克森) 胡朝晖 (长安汽车) 鞠占玲 (埃森哲)

林巍 (兴业银行) 毛泡泡 (视觉引导师) 任伟 (专业引导师) 徐中 (智学明德) 王勇 (直方大) 张洁 (直方大)

Xuyu 师俊 zhoulian 鱼姥姥 xiaoxiao Ruthandruth emma1986 陈志强 兰刚 ran 张延安 Yumi 张晖 wusongh
苏尘 shallyce Muwei 知砚 zhangyu sleepingLight Digua 林芬如 Amy lizhao 野蛮绅士 ankeyyi zhanggenlin wufm Fatxuyu
代卫湾 文创小斌 阿朱 wangzy01 jjchen luolongjiu 成镛 nelson evening 潘军宝 daiweiwan 蔷薇青青 Weizhiyiwu
Evangeline Jim louisyan 康至军 Ericyao maxmiao yangqingfeng 牛行天下 wumj Fzqyh Vicky vickywang vickywang1023
Wendy Reynolddai Colin advanza Moonshine shijun xhqeng116 fuqiang zhaomin Huangrong 战神红缨 shixuan
王慧中 zhongdaliu Mengqi Kinyo 多多 tmxkn chenjin hym2wq shaoxj shaoxj1980 夏寄安 bobodonkey comer
王绥河 zhang123 liangxiaoxia ljm1978 lizhengwei 李弟财 宇宙使者 黄俊卿 星光大道 hongtao Gaoyuan
书香琴韵 清飞 DYY Lisenly 马晨 李忠喜 alai 于君 pagesky cindytown myclare21 dingchunhai 江江 Jiangyinga 江
江子 iris Irisqi 陈康梁 鑫园企业 rjhlln reedy zhoubin 刘山 terry Samswy molun stone sanduxiulian herhm xyfree
友缘千里 showfa showfa2013 davetai Julia minminmin Ddxin gabbygong freddy 张伟国 Karly 徐立 sammy.luo
zhao_yong_jin Dehaizhang sunjie wekey Juzhanling laily aileen 无为之道 Zhj 落魄书生 Aviva 行舟昊天 taofeng
王文刚 NGjason 王桢 ericchung April 华恒坤科技 海鹤 niewensong lanjinfu teacherkoo 上善若水 Leozhuang
markwang grace.chen 麦田者 marsky mac_cheng sunie mliym 张松涛 aizhihuiyun 卜继玲 year71 Greast Wangm
zhangyubo Zhangaswei Ricky Fonyin borntowin 鄢其山 杜马 曲则全 angiehe009 zhangjie01 zhangjie11 nwumy xiafei
Damon 李祖滨 陈圣平 sam 张志科 Kevin cqbsj 李平 chenwei980 saimo2005 richard-yang zhulinxu 苏晓东
巴桥 jack yuemingzhang 冷心情 zhpeng BIGPEN Piquaolaoshu guo_fuwen jackleeping midea Andy sidonghuieva369
Ccy hujf czelink wssjs111 safety2004 Liaialiao hippojing billychen78 怜子沐雨 MccallyWelt 刘冰 任开元 sly
奋斗无极限 橙橙 0591 Liuzhenli 一路走来 mirochain anflyer lenovowj pauline. Yan 王者之转 前行 光明树人 qingshui



第一部分

变革时代中的企业转型

Enterprise

Transformation in

Changing Era

目录

第一部分·变革时代中的企业转型

001

第1章·正在发生的未来

003

影响企业发展的四大趋势

传统管理思维已经作古

第2章·中国企业转型准备度调查

029

基于互联网的企业转型准备度调查

案例 (GE 诺基亚 苹果 小米 特斯拉 谷歌 索尼 海尔) 对中国企业转型准备状况的洞察

第二部分·转型六要

042

第3章·转型六要 企业转型的方法论

045

启动你的转型思维

“转型六要”模型

企业转型的整体思考

商业模式创新和运营模式再造

第4章·用阴阳哲学看产业生命周期

067

产业的生命周期

大多数中国企业只是走了半个周期

案例 (联想 戴尔 IBM 汽车行业)

第三部分·企业转型的动力

078

第5章·转型领导力

081

转型领导力、企业转型的驱动力

建立企业转型愿景

走出领导力的迷思

两种转型领导力模式

第6章·企业级的持续创新

099

关于创新

创新的三种模式

创新的二元组织

构建社会化的二元创新体制

案例 (富士胶片 IBM 稻盛和夫 GE 3M 星巴克 亚马逊

海尔 如家酒店 GE 医疗 苹果 奇虎 360 腾讯 谷歌)

案例 (绿山咖啡 拉卡拉 华泰保险 特斯拉 阿里巴巴
柯达 奇虎 360 红领服饰 V&D 惠普 四川航空 科沃斯机
器人 仅一包装 京东商城 格力 天士力 远大
约翰迪尔 陕重汽 长安汽车 施耐德 宜家 小米 GE IBM
陕鼓集团 新辣道)

第四部分·企业转型的核心 130

第7章·商业模式创新 133

企业转型,从重塑企业价值主张开始

基于商业模式创新的六种转型模式

第8章·运营模式再造 171

运营模式的核心是效率

基于运营模式再造的四种转型模式

第五部分·企业转型的落地 198

第9章·企业转型战略 201

企业转型战略的本质

塑造二元战略

驾驭二元战略

第10章·企业文化转型 221

企业文化与战略落地

塑造转型期的企业文化

组织心智模式的改变

案例 (三星电子 IBM 惠普 腾讯 德胜洋楼

丰田 联想 GE 华泰保险)

第六部分·开启你的企业转型 242

第11章·实践企业转型六项修炼 245

对内外环境和未来发展的敏锐洞察

不可逾越的六步

企业转型的风险管理

“转型六要”工具箱

后记 266