

重塑价值

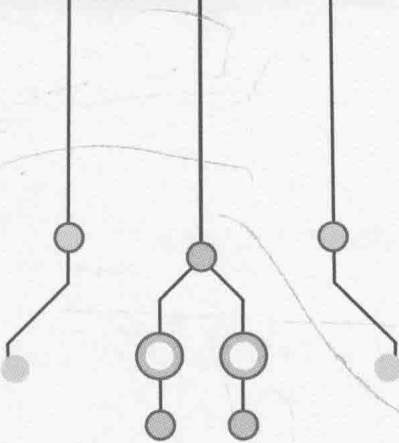
中国企业转型路径

陈雪频 ◎ 著

企业转型是一次
持续性历险



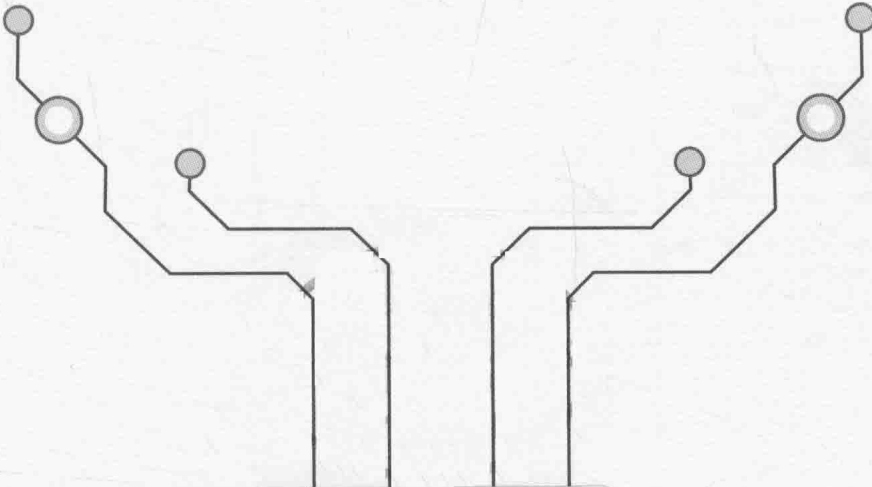
中国友谊出版公司



重塑价值

中国企业转型路径

陈雪频 ◎ 著



 中国友谊出版公司

图书在版编目(CIP)数据

重塑价值：中国企业转型路径 / 陈雪频著. — 北京：中国友谊出版公司，2017.11
ISBN 978-7-5057-3970-3

I. ①重… II. ①陈… III. ①企业升级—研究—中国
IV. ①F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第264338号

书名	重塑价值：中国企业转型路径
作者	陈雪频
出版	中国友谊出版公司
策划	杭州蓝狮子文化创意股份有限公司
发行	杭州飞阅图书有限公司
经销	新华书店
制版	杭州真凯文化艺术有限公司
印刷	杭州钱江彩色印刷有限公司
规格	710×1000毫米 16开 17印张 250千字
版次	2017年11月第1版
印次	2017年11月第1次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-3970-3
定价	49.00元
地址	北京市朝阳区西坝河南里17号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

■ 企业转型升级，在中国已是显学，但这个命题从第一次被提出到现在，已过去 20 年，仍然没有人提出过一套完整的方法论，无疑是一种缺憾。转型本身，是一个系统工程，涉及战略、领导力、产品、营销、组织结构、盈利模式和资本运作多方面的变革与再造，它如此复杂，以至于每一次的转型升级中，活下来的企业，往往不到一成。企业，归根到底是一场幸存者的游戏，希望这本针对转型而著的《重塑价值：中国企业转型路径》，能对你有所助益。

——吴晓波 著名财经作家

企业转型是很多企业在今天所要面对的选择，但是更要面对的是企业转型带来的巨大挑战。我们都很清楚，这是一个系统工程，非常复杂多变，需要从战略转型、商业模式创新、重新定义管理、组织转型与文化更新等多个领域展开，最重要的是，还需要在市场中得以检验，并平衡好转型与当期发展的关系。

本书正是从这样一个视角为读者展开梳理和帮助的，阅读本书，你可以了解到企业转型所遭遇的挑战及解决方案，鲜活的案例以及解决方案。尤其赞同的是，本书强调企业转型的驱动力在于价值创新，这也是我一直坚持的观点，企业转型都是要基于价值创新的，唯有此才是真正的转型。

——陈春花 北京大学国家发展研究院教授

雪频是我在第一财经工作时的同事，他在做媒体之前曾在跨国公司工作，在读 MBA 期间转做媒体，后来又转向咨询和投资，在每个领域都精进不已，实现了多次成功的职业转型。

但是在专业方面，雪频却保持了连续性，那就是从不同角度去研究和实践企业管理。企业转型也大体如此，你可以换行业，但一定要保持能力的延续性，不断扩展自己能力的边界，而且找到不同行业之间的连接。

他以研究为根本，以大量实践经验为基础，写成了《重塑价值：中国企业转型路径》。我很受启发，特推荐给企业家和企业管理者们。

——秦朔 秦朔朋友圈创始人

小村资本的一个重要使命是连接传统企业和创业企业，也因此和许多传统企业的企业家打过交道，深知他们在转型过程中遇到的挑战有多么大。转型是一件很不容易的事，至少就有三座大山要翻，分别是方向、效率和打法，这对任何一个企业都是一个无法确定能否蹚过的无人区。

我看了陈雪频的这本《重塑价值：中国企业转型路径》，作者有深厚的战略、组织和领导力的理论基础，也有为转型企业做咨询、教练和创投的一线体验，融汇产业创新与资本渗透的时代背景，在一个复杂的转型系统中抽丝剥茧，为企业转型描述一个清晰的路径，而且有大量的案例和具体做法。

我推荐给我的企业家朋友们，我相信，不管你是什么行业背景，都能从这本书中得到启示，更好地帮助你的企业转型升级。

——冯华伟 小村资本创始人、董事长

这是一个快速变化的时代，中国经济要升级，转型也是企业必须选择、没有退路的一次历险。转型是一家非常复杂而且充满不确定的事情，重塑商业模式、重新定义产品、重新定位企业家角色，这是名创优品过去四年在实战中总结出的经验。陈雪频作为名创优品的战略顾问，为我们的成长发展贡献了很多智慧和力量，也把我们这几年的实践作为案例写进去了。作为企业转型的亲历者，我向所有处在十字路口的企业家朋友们极力推介这本书。

——叶国富 名创优品全球联合创始人

唯一不变的，是变化；对于企业经营者来说，要清楚今天你有什么，未来是什么，然后取其交集；当然，光吃老本是无法通向未来的，不同的发展阶段需要不同的“增长引擎”：新市场、新产品、新的组织形态，甚至是全新的思维模式。陈雪频先生对于转型的系统研究，对于正在寻找新增长引擎的企业家来说，是很好的参考。

——刘德 小米联合创始人、副总裁、小米生态链负责人

互联网技术、生命科学和新能源把中国带入了一个急剧变化的时代。几乎所有的行业和企业都处在转型升级的变动之中。在此背景之下，《重塑价值：中国企业转型路径》应运而生了。这本书对中国企业为什么要转型、怎么转型进行了详尽的分析，提出了系统的方案。这对国内企业的转型与发展，具有重要的参考价值。

——陈秋途 中国华信能源有限公司总裁

企业转型是当下中国和世界各行各业中最重要的一个话题，因为经营企业的环境和根基都在发生重大的变化。转型，就是适应越来越快的变化。在一个多变的世界里，任何认真创造价值的企业，都必须经常认真考虑转型这个问题。这本书值得转型中的企业认真阅读。

——周建工 第一财经传媒有限公司 CEO

这几年企业转型是一门显学，企业家们在面临转型这个话题时也是焦虑不安，可谓“不转型等死，转型找死”。大多数企业的转型更像是“转行”，什么行业热门就做什么，缺乏大的视野和格局，也缺乏相应的组织能力。转型其实是二次创业，其难度比创业还大。陈雪频这些年一直在研究企业转型，也给一些企业提供转型咨询和教练服务，他把自己的思考写成了《重塑价值：中国企业转型路径》这本书，从系统论的角度剖析了企业在转型过程中遇到的方方面面的问题，还有大量的案例分析，也颇具实操性。推荐面临转型压力的企业家看看这本有理论高度又接地气的好书。

——罗振宇 罗辑思维 & 得到 App 创始人

企业转型和创新是这几年的热门话题，这是大势所趋。中国经济经历了过去三十多年迅速发展，最近几年增速减缓，需要完成从增长速度到增长质量的转变，微观层面就必然要求企业转型和创新，这是中国企业必须要面临的一次大考，而且大多数会被淘汰出局。陈雪频的《重塑价值：中国企业转型路径》用系统化的视角，为我们勾勒了一幅企业转型的全景图，而且有大量鲜活的案例，让这些方法显得尤为真实可信。作者本人也是一个跨行业的

商业研究者和实践者，这让这本书显得思路开阔，而且具有了实操指导意义，是一本值得企业家们阅读的书。

——谢祖焯 高风咨询公司董事长

企业转型在不同时期、不同阶段有不同的背景、逻辑与方法论。本书基于信息时代与工业 4.0 的大背景，在企业转型学的整体理论架构上无疑是独创和成功的。作者长期服务各种层次、多样领域的企业转型，既有实践总结与大量案例梳理，又兼具对未来转型逻辑、方向、路径的洞察，对该领域的研究和实操都具有指导意义。

——张晓峰 互联网 + 百人会发起人

在不确定性的时代，企业必须因时而变，持续不断地转型，这既是企业成长的机会，也是一场长途跋涉的冒险。陈雪频倾注十年之功深入研究中国企业转型之路，该书既有企业转型案例的深刻总结与分析，更提炼了企业转型一般的方法论和路径。长途冒险需要走在正确的路上，幸运的是本书关于转型的经验、方法以及工具，或可帮你避免陷入泥潭。

——于保平 复旦大学管理学院案例研究中心主任

时代的节奏频率从未如此之快，技术曲线的更迭从未如此之勤，新的商业物种出现的频率从未如此之高，资本对于各个新兴领域的渗透从未如此之深；种种的变化，让曾经独占鳌头的很多企业感到深深的惶恐和迷茫，越来越多的企业家提到转型，在新的技术时代，新的资本时代，这个转型的最佳路

径是什么，最佳方法是什么，却似乎一直没有人给予清晰的指引。陈雪频老师多年探索于企业最前沿，更为可贵的是，能够沉下心来深度思考，集数年之功，著成《重塑价值：中国企业转型路径》一书，从战略，到运营，到领导力和资本路径，形成完整的方法论，我推荐所有的企业家都应该认真读一读。

——王玥 创业邦合伙人

作为投资人，我们必须既要选择合适的赛道，又要选择合适的选手。前者和趋势相关，后者和人相关。趋势错了，则南辕北辙；所托非人，投资会血本无归。最理想的是在对的趋势上选择最有可能赢的人。

企业转型也是如此，当市场环境变化之后，企业必须做出相应的调整，是谓适者生存。此时，取势是第一位的，然后选择合适的战略战术。看陈雪频的《重塑价值：中国企业转型路径》这本书，既有对产业趋势的阐释，又有对领导力、战略、产品、运营、营销和资本的分析，理论功底扎实，实操案例丰富，娓娓道来，如沐春风。

——魏锋 可可资本创始合伙人

一个中国经济主导世界经济的时代正在到来。一个中国出现德鲁克式的管理思想者并影响世界的时代正在到来。中国人读活着的中国人写的书的时代正在到来。在这个时代，越来越多像陈雪频这样的中国人，认真研究中国企业，认真写书。转型是个值得研究的学问，推荐大家认真读这本书，认真思考书中的问题。

——风里 领导力教练、领导力语法提出者

我在华为任职的10多年时间里，经常在华为深圳基地与中国民营企业交流，他们访问华为有一个共性诉求：期待华为的管理变革“药方”，快速治愈自身企业转型之痛。但往往忽略一点：今日的华为，无论在体量、体质、企业文化都与自身差异很大，而转型是一个天地人和、道术兼顾的持久战，学我者生，似我者亡，还是得因地制宜。

雪频兄这本新书，详尽描述了中国企业转型的路径，对于正在转型或准备转型的企业家不啻于一场及时雨，推荐之。

——邓斌 书享界创始人，原华为咨询总监

陈雪频和我都曾供职于媒体，采访了许多企业家，这种经历让他看待企业有一种旁观者的视角。他也受过专业的管理学训练，拥有扎实的理论功底，对各种管理理论信手拈来。他还曾在跨国企业工作，现在则在做咨询和投资，也拥有一线的实操经验。这些经历汇总在一起，让他花了几年时间写成的《重塑价值：中国企业转型路径》这本书与众不同，既有理论高度，又有实操方法，还有对企业的观察和思考。这本书值得一读。

——余胜海 华商传媒总经理、总编辑

两大理由促使我特别推荐：其一，经历过近年互联网和传统产业的深度碰撞，经历过全球范围产能过剩导致的发展瓶颈，《重塑价值：中国企业转型路径》正是在大量中国企业面临转型抉择的关口，适时推出、恰逢其时，并且将国际通行的转型理论与中国企业的商业环境深度融合，极具建设性；其二，本书共9章，4章谈“转型”、4章谈“价值”，

可见“价值”在作者心目中的分量之重。“做正确的事”永远比“正确地做事”重要，作者正确地将价值重构、价值创造设为了转型的最核心目标。

——林永青 价值中国智库创办人

企业转型一直是一个热门话题，但具体怎么转，很少有系统性的说法，《重塑价值：中国企业转型路径》便是一份可贵的努力。本书不是指导企业如何快速转型的“成功学”，也不是学院派的转型理论书，而是一本认真梳理企业转型面对的诸多问题并给出解决方案的实践书。虽说企业转型“九死一生”，但创新精神将照耀每一个前行的企业披荆斩棘，最终汇聚到推动社会进步的洪流之中！

——俞雷 金立集团副总裁

《重塑价值：中国企业转型路径》书评：转型是一项系统工程，决定这项工程成败的要素很多，领军者的决心和思维方式、产品创新能力、组织流程的灵活性……诸多要素之中，尤以领军人物的思维方式最难改变，诚如书中所言，以前的成功经验反而会成为绊脚石，思维的惯性阻止了转型的发生。陈雪频老师的新书有助于企业家打破思维惯性、拓展认知边界。

——洪华 谷仓学院和谷仓孵化器联合创始人

面对越来越复杂多变的商业环境，中国企业的转型之旅已经开始。我和很多企业家谈到转型时，大家都说找不到有效转型的方法。雪频兄在

中国企业转型领域研究多年，这本书一定能解答企业家们关于转型的各种困惑。

——王明伟 勃朗峰咨询创始人

各种前沿黑科技纷至沓来，客户和消费者的需求不断迭代更新，传统企业面临被淘汰的风险……眼下，商业世界正变得越来越复杂而充满挑战，同时也变得越来越多元而极具活力，被动等待不可能有机会，主动布局才是出路，转型势在必行，而且迫在眉睫。

陈雪频的新书《重塑价值：中国企业转型路径》一书，围绕“我们要什么？（要转型！）”“我们什么时候转？（现在！）”“我们怎么转？（答案书中找！）”展开了深具洞察力的剖析和解读，给人启发。“转型即转心”，重要的是“迈开腿（行动起来），管住嘴（少喊口号）”。

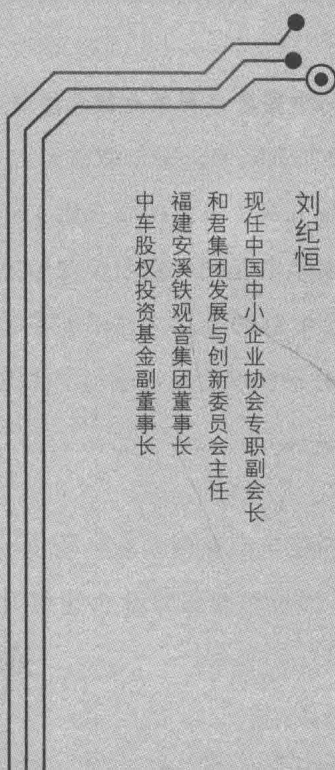
——龚武 艾兰得营养品有限公司中国区品牌事业部总经理

推荐序

读《重塑价值：

中国企业转型路径》

有感



刘纪恒

现任中国中小企业协会专职副会长
和君集团发展与创新委员会主任
福建安溪铁观音集团董事长
中车股权投资基金副董事长

■ 十分感谢马玥女士让我有幸提前拜读了《重塑价值：中国企业转型路径》一书，该书从转型的逻辑和价值创造的本质，系统阐述了在当下大变革时代企业的发展和生存之道。鄙人非常认可书中的许多观点和解决问题的方法论，希望正在思考或正在转型的企业和企业家一读，定会对您有所裨益。

作为长期在中国咨询行业的工作者，跟随中国经济改革开放的步伐，历经近百个实战案例，从央企到民企，从咨询到并购，从企业参谋到企业的管理者，无数成功企业的事实告诉我们：创新是企业持续健康发展的永恒主题。

通读《重塑价值：中国企业转型路径》有三感：

一是“变者，天道也”。中国的古人早已深刻地认识到“变”是永恒的生存之道和发展之道。中国企业随着世界经济的第三次梯度转移的不断深入和中国转轨经济的不断深化，世界重构政治经济发展的新格局已成为必然。尤其是中国企业成长与发展的“载体”与英国和美国经济崛起时有了本质性差异，那就是：“十九世纪蒸气动力、印刷和电报被发明，随着全国铁路系统中的机车被联网到无缝通用技术平台，又依靠储量丰富的煤炭资源，第一次工业革命得以发生，英国至此一跃成为世界霸主。二十世纪集中供电、电话、广播、电视、廉价石油、国家道路系统中的内燃机车相互融合，这些共同完成了第二次工业革命的基础设施建设，推进了美国的世界领导地位。二十一世纪，随着物联网基础设施和相应的协同共享机制的构建，中国向零边际成本社会的迈进，将确保其在第三次工业革命时代中的领袖地位，并且为一个更公平、更可持续、更繁荣的后碳生态文明铺平道路。”——（摘自杰里米·理

夫金)面对“载体”的巨变，倒逼中国企业必须向过去的成长方式告别，否则只有死路一条。

二是“惟进取也故日新”。创新是时代赋予我们这一代企业家的使命，也是这一代企业家的宿命。随着中国经济发展步入新常态，工业时代主导的厂商模式正在瓦解，商业模式将大幅进化。“产品—产业链—产业生态”、“共享经济”、“交易市场+供应链”等新模式正在改变未来，进化出新的商业种群。“战略思想+大数据”将攻无不克，所有的生意将由数据驱动。数据不简单在于拥有，更重要在于被具有产业思维的战略思想所运营，这将主导未来所有产业的变革。从这个角度看，很多传统产业具备更大的进化潜力，商机无限！

三是古人云“终日乾乾，与日协行”。企业与企业家面对创新转型发展找对方向不难，更重要是找对方法论。为此，“转变理念、坚持学习、谨慎从事、自强不息”才是这一代企业家所必备的素质和修养。未来企业竞争的核心和焦点是“剩余价值的再分配”的问题，企业如何解决好这一问题，重要的是在于能否树立一致的正确的价值观，解决好企业的短期利益和长期利益的分配问题，这一道历史命题是对我们这一代企业家的格局、气度、胸怀和智慧的考验。

最后，感谢本书的作者为企业和企业家写出的第一本有关中国企业转型的书，让我本人受益匪浅。

II. 中国经济高速发展，产业结构转型升级，倒逼企业转型。然而转型并不容易，对于大多数企业来说都是惊险的一跃，“不转型等死，转型是找死”。

为了缓解并治疗企业家们的焦虑，企业转型也成为一个热门话题，很多人都在研究转型，撰写转型的书籍，开办转型的课程。

但我对大多数企业转型的前景是悲观的：未来能成功转型的企业不会超过 10%，绝大多数企业都会消失。

这样说不是危言耸听。转型并不是最近才出来的新话题，从 1998 年开始，国务院就发文提出中国企业要转型升级。

以竞争最为惨烈的手机行业为例，2005 年中国的手机品牌企业数以百计，到了 2016 年还在做手机而且做得还不错的，仅华为和金立手机两家。

这是一个非常残酷的事实。

为什么企业转型那么难呢？从企业外部环境来看，主要是因为技术革新太快，能够紧跟技术潮流的企业屈指可数，能在市场竞争中立于不败之地的企业更是凤毛麟角，往往是“城头变幻大王旗，各领风骚三五年”。从企业内部来看，就是大多数企业的战略适应性不够，当外部竞争环境变化之后，组织能力和企业文化还停留在以前的阶段，无法做出有效调整。

这种情况并非中国企业所独有，国外成功转型的企业也很少。自从 1602 年在荷兰阿姆斯特丹诞生全球第一家股份制公司——荷兰东印度公司以来，那些能够幸存的企业就在不断地经历转型，当然绝大多数企业最后都被淘汰消失了。

荷兰东印度公司于 1799 年解散，英国的东印度公司曾经统治了印度 100 多年，并拥有自己的军队，但也于 1859 年解散。我们现在耳熟能详的那些跨国企业，也都是在不断转型中间得到发展和幸存的，比较典型的是 IBM 和通用电气，他们号称拥有 100 多年历史，但他们现在做的事情和 100 年前已经完全不同了。

为什么会这样呢？从生物进化的角度来看，每一次气候变化之后，都会有一大批物种消失，能够顺应环境变化做出改变的企业永远是少数。企业作为一种社会物种也是如此，当外部环境变化以后，企业必须做出相应的变化，才能生存下来。

达尔文在《物种起源》中说，那些能幸存的物种不是最强大和最聪明的物种，而是最能适应外部变化的物种。同样，那些未来能够生存的企业并非是最强大和最聪明的企业，而是最能适应外部环境变化的那些企业。企业必须随时应变，不断转型才能幸存。

技术革命则加速了变革和转型的速度，也导致企业的生命周期越来越短。10 年前，iPhone 还没有问世，并没有真正的智能手机，大家交流也没有微信，当时的手机行业和社交网络与现在的差异很大。

各种各样的技术创新导致市场格局的快速变化，企业的兴衰周期在快速变短。以前一个行业的变革周期是十年，现在则压缩到三到五年。以小米为例，这家创办才七年的公司，已经经历了三个阶段，前四年高速成长，中间两年增速放缓并开始探索生态链战略，2017 年又重新恢复高速增长态势。在这个变化过程中，手机行业也是不断洗牌，能够持续屹立不倒的企业寥寥无几。

企业转型难的另一个原因是它是一个系统工程，非常复杂多变。我对