


10年前，《联想为什么》、《中国企业批判》影响中国  
10年后，学者**陈惠湘**复出财经界的**最新力作**

# 突破拐点

陈惠湘◎著

众多中国企业面对拐点

本书对传统的战略管理理论、组织变革理论、企业家精神  
均有创新诠释和突破性贡献

 机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



10年前，《联想为什么》、《中国企业批判》影响中国  
10年后，学者**陈惠湘**复出财经界的**最新力作**

# 突破拐点

陈惠湘◎著

众多中国企业面对拐点<sup>卡</sup>神

本书对传统的战略管理理论、组织变革理论、企业家精神  
均有创新诠释和突破性贡献

中国企业面对拐点，由“中国制造”到“中国创造”，由创业经营到规模经济，由财富使命到组织传承，由中国到世界。这是一个决定性的拐点，在未来10年中，中国企业必将为自身的全球化生存资格和地位与跨国公司全面决战。

本书从企业战略变革、组织能力提高、企业领导成长三个角度出发，以全球化竞争视野和大量一手案例为基础，详尽分析了中国企业突破拐点的任务与方法。本书将对中国企业的成长与变革带来深刻影响。

### 图书在版编目(CIP)数据

突破拐点/陈惠湘著. —北京：机械工业出版社，  
2006.1

ISBN 7-111-18172-7

I. 突... II. 陈... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第151451号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑：陈海娟 责任编辑：郎世溟

封面设计：任燕飞 责任印制：陶湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006年1月第1版第1次印刷

787mm×1092mm 1/16·13.75印张·2插页·144千字

定价：28.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版



## 陈惠湘

---

1960年4月出生。致力于中国企业经营管 理实证研究近20年。历任联想集团高级经理、资产规模50亿元的投资集团总裁及知名本土咨询公司董事长。

20世纪90年代，著有《联想为什么》、《中国企业批判》、《企业团队修炼》，并连创中国同类著作的发行量记录。被誉为对中国企业界影响范围最大与影响时间最长的“中国企业实证研究第一人”。

作者目前担任知名本土咨询公司董事长和知名大学商学院客座教授。

<http://www.actova.cn>

中国企业面对拐点，由创业经营到规模经济，由财富使命到组织传承，由中国到世界。这是一个决定性的拐点，在未来10年中，中国企业必将为自身的全球化生存资格和地位与跨国公司全面决战。

本书从企业战略变革、组织能力提高、企业领导成长三个角度出发，以全球化竞争视野和大量一手案例为基础，详尽分析了中国企业突破拐点的任务与方法。本书将对中国企业的成长与变革带来深刻影响。

策划编辑：陈海娟

责任编辑：郎世溟

出版咨询：mie-lang@vip.sina.com  
010-88379707

封面设计：任燕飞  设计室 · 51507956

# 序

---

2005年夏天我和联想退下来的老副总裁游历了一趟北欧四国。在芬兰，发现一项叫做“手杖行走”或“手杖越野”的健身运动很是流行。这项运动大概借鉴了冰雪运动中滑雪杖的功能，人们在散步或登山时双手各持一根与滑雪杖相似的手杖作为行走的支撑。据说，它的好处是与普通步行锻炼相比，执手杖行走节奏感强、步幅大、速度快，并可减轻下肢关节的压力，在锻炼下肢的同时还可活动手臂和双肩，达到全身运动的目的。登高时，手杖撑地，双手用力，像抓着两根树杈一样把身体拉上去；下山时，两支手杖向下撑稳后，再迈腿，身体的部分重量由上肢承担了，不但减轻了膝关节的压力，而且还能增加安全性和稳定性。回国后，听说这项运动已经被体育部门引进，间或在香山和天坛公园能看到从事这样运动的人们。

我当然在这里不是做任何体育项目的亲善大使，只是这几天在看完惠湘送来的新作《突破拐点》之后，突然就想起了在

芬兰的一些见闻。在 2004 年联想成立 20 周年的大会上，我曾代表公司老一代创业者寄语年轻人：“我们翻过的只是一道道丘陵，你们要攀登的才是真正的险峰”。从 2000 年我从联想一线退下来之后，就一直在想年轻一代联想人要跨越前进路上的险峰靠什么支撑，什么能够使我们进一步做实、做持久。在我的印象中，惠湘无疑是一个爱思考的人，对研究企业始终兴趣很大并且笔耕不辍，身上有“士”的一面；在离开联想集团后先创办了自己的咨询公司，后来又在南方一个企业担任总裁，这期间还走访过国内很多企业家，可以说也是一直在体悟为“商”之道。这次推出的这本研究探讨中国企业成长拐点的书中，有其不少独到的地方。

“拐点”是中国土生土长的说法。印象中国内企业对成长拐点的重视，是从英特尔前 CEO 葛鲁夫那本《只有偏执狂才能生存》的书中所提出的“战略性转折点”开始的。“战略性转折点”就是企业面临“存亡危急之际”，前进一步可能上升到新的高度，后退一步可能就此走向衰落。这时候，有非常之人（更多时候是一个团队），行非常之事（战略调整），建非常之功（局面为之一新）。一个企业的成长无疑会经历许多沟沟坎坎，譬如联想，用《联想风云》作者凌志军的话说就是经历了“九死一生”。为了分析研究方便，“拐点”是可以解构的，但并不是任何危机都是“拐点”，一般经过创业期一段无序和混乱后，企业会进入相对稳定的“大治”时期，而所谓“拐点”或是转折点多在这段相对稳定时期不期而至。因此，我个人心目中的“拐点”还是战略性的为主。

联想面临的最近一个、也是最具有代表性的一个“拐点”就是联想集团 2004 年战略调整。当时“拐点”出现的征兆表现为 2001 年至 2003 年的三年战略规划没有完成；联想市场份额下滑而竞争对手上升势头很快；国内 PC 市场接近饱和，很难上攻。这时候，杨元庆他们采取了“强身固本”式的战略调整：对内实施回归 PC 主业的专注战略，对销售模式进行了大幅度的改革；对外采取并购 IBM 的 PC 业务的扩张战略。从调整的内容与难度看，相当于再造了一个新联想。从 2005 年已经发布的良好业绩表现看，不仅在国内市场销售额和利润再创历史新高，而且收购 IBM 的 PC 业务后客户没有流失、市场没有下滑、骨干队伍没有流失，提前于原来预想进入业务整合与文化磨合期。现在，我完全有信心说这个“拐点”能成为联想高速前进的转折。

惠湘在“拐点”这一课题研究中，除了战略拐点外，还围绕组织拐点和企业领导人成长拐点两个角度展开思考和分析，我想这正是他个人独到和能给人启发的地方。我倒是更愿意把企业领导人（或者领导团队）与组织能力看成是企业能顺利渡过战略拐点的两个支撑点，就像我前面提到的芬兰人越野行走和登山时爱持的两根手杖。一方面，战略调整有赖于企业家的战略自觉和管理团队的领导力，有时甚至包括性格的调整，如杨元庆在收购 IBM 的 PC 业务后提出的“坦诚、尊重、妥协”六字原则，熟悉他的人会觉得很不容易，但确实非常有效；另一方面，战略调整必须有坚实的管理基础，这是企业组织能力的核心，在联想体现在“搭班子、定战略、



带队伍”三个方面。如果管理基础扎实，就能调得动队伍，做到“令旗一挥三军奋勇争先，令旗一收三军有序撤退”。2003年联想虽然经受了挫折，但是整个队型丝毫不乱，大的改革以后，立刻就能冲得上去；跟IBM刚一结合的时候，因为换了领导人，各层员工都可能感到不顺的地方，但是没有任何人在做违背公司利益的事，这个都是因为有一些基础性的、根本性的东西在起作用。

惠湘热情邀请我为他的新书作推荐，是为序并祝愿他今后在企业研究与实践道路上取得新成果！



2005年11月23日

# 目 录

# Contents

序

## 第一部分 发现拐点 /1

### 1 拐点·机会 ..... 3

新技术出现、竞争对手变化、供需关系改变乃至政治环境变化，都成为企业外环境的战略拐点，或者机会，或者威胁。

业务规模增长、业务成长性变化成为企业内环境的战略拐点。

拐点可以是机会，也可以是陷阱。

### 2 拐点·能力 ..... 13

战略变革对于企业是一个机会发现问题。组织变革则是一个能力提升问题。

## 突破拐点

只有当眼光与能力结合，我们才能够把握拐点。

企业家要一只眼睛看战略，一只眼睛看组织。要保持对战略的敏感度，保持对组织的敏感度。

### 3 拐点·破坏 ..... 23

通常，大多数领先型企业会扮演旧规则的卫道士。以为这样，它们可以一直领先。而追赶型企业要超越领先型企业，却常常需要破坏规则。不破不立，破旧立新把企业推到一个更高的高度，是企业家的任务。

### 4 拐点·迟钝 ..... 35

残酷的市场竞争要求企业必须具备一个反应敏捷的神经系统。千年农耕文化传统削弱了我们民族的攻击性与敏感性。

生于敏感毁于迟钝与生于忧患死于安乐同样是中国企业必须铭记的竞争法则。

### 5 拐点·诱惑 ..... 45

企业如人。拐点就是分水岭。选对了继续前行，选错了前功尽弃。拐点充满诱惑。正确的机会把握源于正确的取舍。而正确的取舍全凭定力。

### 6 拐点·结论 ..... 55

保持预见、提升能力、主动变革是每一个企业突破拐点需要遵循的原则。

而企业领导人的位置高度对企业突破拐点的作用至关重要。

## 第二部分 开始行动 /67

### 7 行动·崛起 ..... 69

大转折孕育着大崛起，大市场孕育着大机会，大机会孕育着大企业。把握转折，尤其是把握好行业转折，将会给企业创造巨大的崛起机会。

### 8 行动·颠覆 ..... 77

行动创造丰收，颠覆需要实力。新技术、新业态、新规则是所有追赶型企业改变历史、超越对手的竞争武器。

### 9 行动·创造 ..... 85

去发现和培育一个新的市场，然后和这个市场一同长大，是许多小公司成为大企业的经验。既不破坏传统市场，又不发现和占领创新市场，小企业永远做不成大企业。

### 10 行动·改变 ..... 95

竞争是重要的。而根据竞争要求进行的企业能力改变更加重要。“政治路线

确定之后，干部就是决定因素”。只有能够不断改变自己的企业，才会具备不断赢得市场的能力。改变提高能力，能力赢得机会。

## 11 行动·组织 ..... 101

一个能力遇到天花板的公司会成为一家掉头向下的公司。机会对于有能力的企业是长久的。有能力的企业，市场永远是天空，头上没有天花板，你能飞多高就飞多高。而对于能力缺乏的企业，市场是只笼子，你根本就飞不起来。

## 12 行动·结论 ..... 111

创造市场，破坏规则，颠覆传统，一切都可以改变。但是，最重要的是改变自己。

### 第三部分 拐点·领导 /121

## 13 领导·独侠 ..... 123

创业型公司依靠个人能力，成长型公司依靠伙伴能力，成熟型公司依靠组织能力。“人-从-众”是企业进步的必然规律。

突破自恋是中国企业创业领导人面对的第一个拐点。中国那些超过90%的创业家，他们成为企业家的任务首先是要从摆脱自恋、打造团队能力开始，这关系到他们的企业能够到达的高度。

## 14 领导·团队 ..... 135

所有企业领导人都是从自己当演员开始。他们必须完成由演员到导演、由导演到制片人的自我超越。而大多数演员最终难以成为导演。

企业团队能力强弱取决于企业领导人的导演能力。当好导演，是那些成长型企业领导人无法回避的自我超越的任务。

## 15 领导·组织 ..... 145

创业领导人的组织任务包括商业技术、治理结构、企业使命这样一些内容。企业家把企业视作自己的孩子，企业家把自己当作企业的过客。建立强烈的组织使命感和科学态度，摆脱急功近利的思想，是创业家成为企业家的惊险一跃。

## 16 领导·比较 ..... 157

创业家与企业家的区别没有太多玄妙的东西，只有一字或者几字之差。而一字之差就是拐点。就好比奥运会跳高比赛 2.2 米高度上的那根横杆，真正跨越过去的人需要实力。

## 17 领导·任务 ..... 165

大多数创业领导人最初的创业动机都源于生存动机。进而，他们会有更大的财富使命。中国企业创业领导人最终的自我超越是由财富使命提升到组织使命。组织使命感的缺失是所有创业家最终无法成为企业家的根本原因。

## 第四部分 拐点·阶梯 /173

### 18 阶梯·三阶段 ..... 175

在企业发展的各个阶段中，策略模型与能力模型的系统应用是企业成功突破拐点的关键。而“人-从-众”既是企业由小至大的三个阶段，也是企业能力提升的三层次模型。

### 19 阶梯·三原则 ..... 181

所有的拐点突破最终都是通过变革而完成。所有企业变革都必须遵循业务提升、团队进步、管理改善这样三个原则。并且，三条原则存在着优先与递进的关系，并形成闭环。企业通过这样的闭环实现自身的持续发展。

### 20 阶梯·三拐点 ..... 187

领导进步、战略正确、组织发展既各自存有拐点，又互为作用，成为企业进步的系统力量。完成由领导进步所保障的战略正确，继而实现由战略正确到企业发展这样一个历程，是我们的艰巨任务。

### 21 阶梯·三能力 ..... 193

能力包括实力，实力不等于能力。企业能力包括领导、组织、实力。领导改变组织，组织改变实力，实力改变能力，这是一个企业能力构成的闭环。在这个闭环的每一个环节中，我们都将面对拐点，都必须去有效突破，从而保证这个闭

环不被阻断，持续循环。

## 后记：挑战是幸福的 /200



突 破 拐 点

# 第一部分 发现拐点

- 第1章 拐点·机会
- 第2章 拐点·能力
- 第3章 拐点·破坏
- 第4章 拐点·迟钝
- 第5章 拐点·诱惑
- 第6章 拐点·结论