



SHAREFAR 聚焦工具性作品
—— 恒華智囊 —— 实用·系统·原创

F-270
2968

大换血

DAHUANXUE

—— 疏通企业的血脉

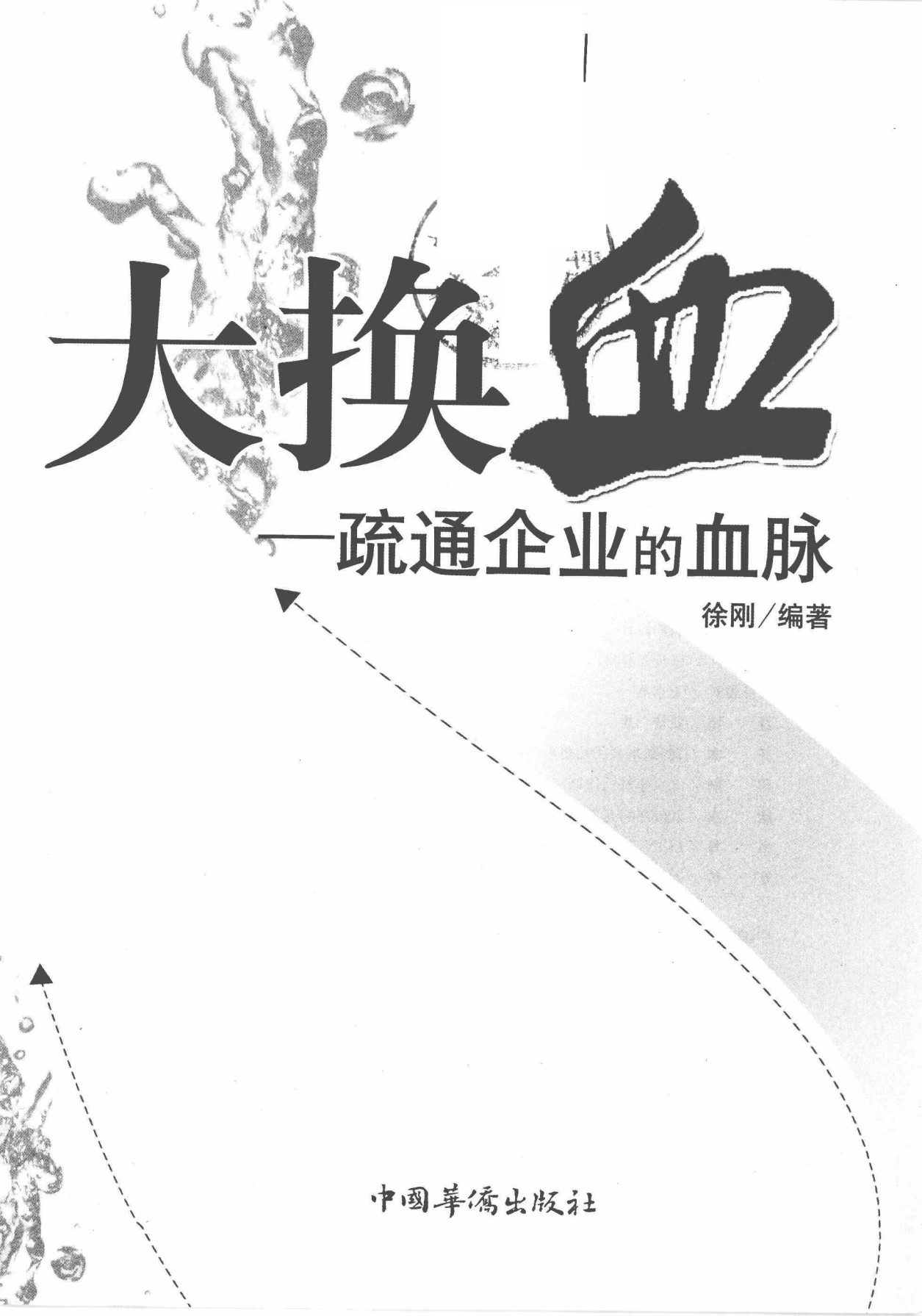
徐刚 / 编著



企业的新陈代谢，包括许多方面，如人才的更替、技术的创新、管理思想的转变、企业制度的变更等等。一个企业完整的成长历程如同经历几个生死循环。



中國華僑出版社



大换血

——疏通企业的血脉

徐刚 / 编著

中国华侨出版社

图书在版编目(CIP)数据

大换血：疏通企业的血脉/徐刚编著. —北京：中国华侨出版社，2008. 11

ISBN 978-7-80222-758-3

I. 大… II. 徐… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第164780号

● 大换血：疏通企业的血脉

编 著 / 徐 刚

责任编辑 / 文 雨

装帧设计 / 唐韵设计

版式设计 / 张涛工作室

责任校对 / 王京燕

经 销 / 新华书店

开 本 / 787毫米×1092毫米 1/16 印张 / 13 字数 / 120 千字

印 刷 / 北京小红门印刷厂

版 次 / 2008年11月第1版 2008年11月第1次印刷

书 号 / ISBN 978-7-80222-758-3

定 价 / 24.00元

中国华侨出版社 北京市安定路20号院3号楼305室 邮编：100029

法律顾问：陈鹰律师事务所

编辑部：(010) 64443056 64443979

发行部：(010) 64443051 传真：(010) 64439708

网 址：www.oveaschin.com

E-mail: oveaschin@sina.com

• 版权所有 翻版必究 •

序

徐刚

在企业待了多年，经历过多次换血的阵痛，已不足为奇的人生起伏让我找到了它的平衡点；对于世华而言，我也曾是一个空降兵，更需要时刻面临变化频繁、竞争持续加剧的内外环境。变革产生的驱动力摧毁了20世纪中叶以来的稳定性，并急剧提升着它变革的速度，这就要求领导、管理者必须具备变革的能力。

换人如换刀，有的企业领导力图用不断换人的车轮战法，减轻人员培养的成本和时间，换人都换得手软了，而业绩一直在徘徊，不见起色，甚至在市场上还有被其他企业逐步打压的趋势，渠道的骤变也归结于此。其实，适时输入“新鲜血液”对一个企业而言大有裨益，然而这里却有一个方法、时机的问题。时代的观念变更，广大客户的需求也逐年增高，企业要生存的话，就自然要在市场、研发及管理水平上不断创新，从而获得利润。换血很有必要，但是过于频繁会导致诸如技术人员的流失等，培训是很大一笔开支；换血有一点好处，可以将不良的坏习惯带走；换血要一边出一边进，而且要的是好的血，起码比自己的血好；换血总是要痛的，关键是这血型是否适合？更换的时间是否适合？还有流血量与注入量是多少？

商业模式为处理转型问题带来了理智，企业的组织形式经历深刻的变革，战略层面上的换血和企业有意识的换血战略，在不同程度地决定着未来的动向，这已不是平时报上常见的单一的人事变动所能囊括的“换血”思维。这一“换血”概念已上升到品牌、渠道、队伍、

制度等核心要素的整改。

换血的选择，首先要抛弃以前积尘的习惯，改变一些旧有规律，一个新的理念是一个新的起点，在新的起点创造新的企业。如果是并购，更不能背负沉重的负担，那与“并购大赶人”相比是更大的悲剧。

经历了多年的积累，对企业的大换血感触日深，不能释怀。为了企业能恰如其分地改头换面，换血强身，在朋友们的支持下，我把所读所感结合相关问题汇编成这本书，希望企业界人士能够从中获益，少走弯路，疏通企业的血脉，使之畅通无阻。

目录

换血总动员	1
企业的新陈代谢	2
疏通企业血脉，激活造血细胞	4
透析企业“血液”循环规律	4
树立细胞意识	10
激活造血细胞	11
市场又到换血时	12
企业的血统、性格与市场之间	12
企业对市场的分析	14
市场又到换血时	15
“换血”战略：再造新颜与力挽败局	17
再造新颜	18
力挽败局	20
你的企业需要换血吗	22
企业“血液”凝固信号	23
别为你的企业输错血	24

人事地震 29

高层换血 30

没有不老的英雄 30

接力棒如何传 34

空降兵的血型匹配 36

中坚力量换血 37

中坚力量探秘 38

中层危机（转“危”为“机”） 42

基层管理者换血 46

角色转换 47

注重保障层的血液循环 48

培育高绩效员工 49

指导平庸者 49

培养忠诚度和向心力 50

淘汰不可救药者 51

让“温水中的青蛙”动起来 52

人才流动的作用 53

“合理”的流动或“流失” 55

变革创新：永恒的企业命题 57

企业变革的动力 58

外部动力 58

内在力量 59

企业改制，下活一盘棋 61

决定制度生命力的三性	61
国企改制简述	63
私企改制路径	63
经营模式转变	66
谨防经营模式陷阱	67
销售创新	72
产品创新	73
技术革新	75
流程再造	81
业务流程重组	82
容易遇到的阻力及其解决方法	84
成本突破	87
成本突破的基础	87
成本突破方法	89
产品质量提档	92
服务质量优化	94
服务质量的重要性	95
如何提高服务质量	96
资产重组	101
资产重组的类型	101
资产重组的成功方法	102

灵魂之舞 105

从坐困愁城到杀出重围 106

企业文化变革的时机 109

企业文化变革的程序 110

盘活企业文化存量 114

文化如水 119

文化如水论 120

文化的延伸和流变 121

跨文化战略 123

基本原则 123

注意的问题 124

一般步骤 125

渠道思变 129

知与行 131

变革的信号 132

外部准备 133

内部准备 133

恰当的时机 134

渠道变革应该从哪些方面入手 135

突破困局 139

变革的途径 139

如何突破 141

拓展的量化 143

借船出海	144
重新选择血液的流通管道	145
通路创新	150
决胜终端	153
打造终端系统	153
决胜之术	155
经销的未来	158
未来中国渠道发展的趋势	158
掌控未来渠道的几种手段	160
栽培渠道常青树	165
 思想大换血	 167
思想的演变	168
思想的设计	177
企业思想创立的途径	180
思想的未来	182
九个影响未来的新商业思想	182
让思想冲破牢笼	190
底线：不换思想就换人	193
思想渗透	195
自上而下的“思想换血”	195

换血总动员



新陈代谢，是生命延续的根本，一旦终止，生命也就耗尽。

企业的新陈代谢

新陈代谢，是生命延续的根本，一旦终止，生命也就耗尽。

把企业作为一个生命个体，自有它的生命周期，它的生存、发展也是一个新陈代谢的过程。一旦它的运营机制老化，市场萎缩，其盈利能力下降，就会不可避免地步入衰退期，企业的命也就该绝了。

有关资料统计显示，我国中小企业的平均寿命不超过3年，如此短命，除大环境因素外，主要原因恐怕在企业本身：没有通畅的新陈代谢渠道。

企业的新陈代谢，包括许多方面，如人才的更替、技术的创新、管理思想的转变、企业制度的变更等等。一个企业完整的成长历程如同经历几个生死循环，有关学者总体上把它分为四个阶段：企业的创立、生存阶段，企业的扩张、发展阶段（职业化阶段），企业的鼎盛、成熟阶段，企业的变革阶段（衰退阶段在此忽略不计）。^①

1. 初创阶段。多为集权模式，老板独大（老板个人英雄主义时

^①参见倚天：《造血、输血、换血和企业发展》，《创富指南》，2006年第12期。

代,技术、销售、财务等岗位由老板一人通吃),倘若老板是个(开拓型)人才,能把企业玩转,能力随之提升,完成资本的原始积累,企业于是生存下来,此时企业的新陈代谢实际上是老板的自我造血过程。倘若在创业期老板不能够自我代谢,其能力不足以让企业转动起来,企业也就死于襁褓之中。中国多数中小企业就此而亡。有人会疑问,某某创业者之所以失败,是因为他没有后续资金等等,可是一切现象背后的深层次原因最终都会归结到人身上,倘若该创业者确实能力很强,他的失败也只是一时的,成功其实离他不远。

2. 扩展阶段。许多老板在突破第一阶段后,都会想着怎么把企业做大,也就是怎么扩张。此时,企业的新陈代谢加大加快,老板一个人显然会力不从心,于是对企业输血,即引进人才。倘若老板火眼金睛,能够引进一批推动企业发展的人才,那么,企业扩张指日可待。倘若老板选用了一批平庸之辈,那么,企业就会停滞不前或半途夭折。这个阶段往往是输血、造血、换血(引进人才,培养人才,淘汰部分跟不上的人才)同时进行,以输血为主。当然,有的老板可能会以造血为主,重点培养自己身边的人。

3. 成熟阶段。企业到了一定的高度,需要一批行业精英,于是职业经理人等高层人才被引进。同时,部分当初和老板一起创业的难兄难弟由于跟不上企业的发展,退居二线,到工会或回家做股东养老去了。另一批能够跟得上企业发展的兄弟,则被提升到副总、总监等等高层要位。还有自然的优胜劣汰把部分跟不上企业发展的员工淘汰掉。这个阶段,以换血为主。此时,企业虽然强盛,但它已经开始老化,所以必须得换血,不换血只有死路一条。

4. 变革阶段。企业的老化日益严重,大面积人才老化,技术、管理理念落后,机制、经营模式老化,企业新陈代谢严重不通,此时企业就需要进行大的变革,全方位地进行换血。

当然，换血也是有风险的。它可以带来一阵新风良气，推动企业蓬勃发展，但是，换血招来的人才不一定就是个人才，就算是一个人才，也未必和老板穿一条裤子。

所以有关是否要进行大规模换血的问题是比较错综复杂的，到底该怎么选，还得根据企业的实际情况来定。

疏通企业血脉，激活造血细胞

对任何一家企业来说，流动资金都是生产、发展的血脉。企业的经营者都明白，虽然“利润至上”，但是“现金为王”，企业没有利润也许还能正常运转，但是如果没有现金周转，就会陷入破产的困境。因此，对现金流量表和资产负债表中的货币资金都倍加关注。在市场经济环境下，企业拥有充足并且流转畅通的现金流，才能持续生存和发展。因此加强现金流管理，改善企业财务状况，增强企业资产的流动性，不断提高企业经济效益，已成为企业发展的必然选择。

当然现金并不会平白无故地产生，它必须靠企业各部门的配合才行。因此激活造血细胞也很重要。

透析企业“血液”循环规律

确保一个人身体健康，首先要保证其血液的循环周转，其次要保证血液在人体各部位的均衡分布。企业作为一个具有生命力的经济体

同样如此。要确保企业的持续发展，首先必须保证公司各部门的正常循环周转，同时要求现金在企业的资产和负债等方面均衡分布。假如把企业比做一个人，那么企业的现金流就如同人体内的血液。既要避免现金流动过程中资金的沉淀，影响现金流动的速度和流量，从而造成公司现金流量不足；又要避免存量结构的失衡造成公司现金流的中断。只有辩证地处理好存量与流量之间的关系，方能确保公司的健康稳定发展。

一个企业要想实现自己的管理目标，就必须尽可能地使自身的现金流量实现净增加，同时要增强现金的流动，只有这样才能使一个企业不断地成长壮大。如何才能实现企业的现金再造？怎样才能保证企业现金正常的流动呢？

现金再造靠投资

企业实现现金再造，主要靠的是企业的项目投资。如何才能在项目投资中实现现金再造？

1. 项目的资本预算。预测一个项目的未来自由现金流量折现估值模型。如在投资项目评估或资产评估时用的净现值法，绝不会是凭空定的指标，假如项目生产商品，则根据商品销量、售价、成本费用等因素测算现金流——从预测销售额入手（非固定收入），再确定相关费用成本，算出净利润，调整为净现金流，再折现。只有在预期未来的现金流入会超过当期的现金投入，能为企业带来新增的现金流量时，企业才能用现金进行投资。假如项目不产生现金流，可以根据租用同类物品的租金之类确定。至于将来是否符合预测的正常情况，那是另一个问题，因此需要做风险分析，比如敏感性分析。若企业未来一段时期有固定的收益项目或权利（如特许经营权，收费权等等），可按照以往该项目产生的现金流量和企业未来的发展计划估计

现金流。

2. 考虑机会成本及增量现金流量。在充分考虑所有的相关成本和收益的情况下, 比较采纳和不采纳某个新投资项目的区别时, 只有

是不是增量现金流的区分

一般成本	都是从口袋里掏出去的成本, 也就是那些我们必须实际付出一定数量的现金。	
沉没成本	已经付出的成本, 或者已经发生, 必须偿还的债务, 沉没成本不会因为今天决定是否接受一个项目而发生。显然这种成本与正在进行的决策无关, 需要从分析中剔除。	沉没成本和机会成本判断 公司的某个项目需要使用的厂房, 是5年前公司花费10万元购买的, 现在如果在市场上出售该厂房, 可以获得12万元, 如果对这个项目进行决策分析, 必须考虑哪些与厂房相关的现金流量? 分析: 厂房的机会成本 如果开展这个项目, 我们不用直接花任何钱来购买该厂房, 因为我们已经拥有了它, 但是该旧厂房并非免费, 而是一项有价值的资源。如果我们不在这里利用它, 我们可以用它干别的, 至少可以卖掉它得到12万元, 所以这个厂房的机会成本就是12万。
机会成本	由于我们接受一个项目而必须放弃的利益。机会成本对于项目的分析而言是相关的。	分析: 厂房的沉没成本 那么该厂房是我们数年前以10万元买来的, 应当把它视为项目的相关成本吗? 以前购买该厂房花费的10万元, 不管项目是否展开, 都已经存在了, 所以是一个和项目不相关的事实, 这项是沉没成本。 答案 这个厂房目前能够卖出的价钱也就是它的机会成本12万元就是我们要考虑的, 因为这是我们利用该厂房, 而不是卖掉它所放弃的金额。

续表

溢出效应	有时候一个项目会带来公司其他产品或项目的未来现金流量的改变,这就是我们要考虑的溢出效应,包括正面效应和负面效应。	负面溢出效应——侵蚀 新产品对现有产品现金流量的负面影响叫做侵蚀。 侵蚀的影响 要对新产品线的现金流量调减,以反映其他生产线上的利润损失。 在考虑到侵蚀时,重要的一点是要认识到有时不引进新产品,原有的新产品也可能因为未来的竞争,而丧失的销售,那么新产品带来的侵蚀,只有在不引进新产品,销售就不减少的情况下,才是相关的。 正面的溢出效应 近年来,汽车的价格在逐步下降,但是汽车厂商并没有受到损失,因为与汽车相关的附属和附属产业产品,像汽车修理、配件业务等等,这些产品的利润率远高于汽车的利润率。 正面效应还是负面效应 香港迪斯尼乐园和海洋公园:迪斯尼乐园会将本地游客从海洋公园里分流,这是负面溢出效应;但外地游客受到迪斯尼项目吸引,有可能增加来香港的机会,顺便去海洋公园,这是正面溢出效应。
净营运资本	一般项目会需要在手头上保留一些现金,以便支付因此发生的费用,此外还需要在存货等方面做一些	在资本预算中,净营运资本在项目结束时解套,如存货出售了,应收账款收回了,账单也付了,现金余额也会回落,因此公司在项目开始时提供营运资本,在项目结束时收回。 在实践当中,公司可能由于坏账、存货损失以及其他原因,不能100%收回净营运资本。