

FAST

快公司

罗波 李士辰 著

唯快不破的制胜法则

打造快公司执行铁三角：战略、组织与人才



中华工商联合出版社

ISBN 7-5128-2448-3

商务印书馆出版

2010年1月第1版

7-5128-2448-3

定价：39.00元

作者：罗波、李士辰

ISBN 7-5128-2448-3

快公司

罗波 李士辰 著

商务印书馆

作者：罗波、李士辰

责任编辑：王

封面设计：王

责任印制：李

出版：商务印书馆

地址：北京

电话：010-65114848

网址：www.cip.com.cn

010-65114848

010-65114848

010-65114848

010-65114848

010-65114848

010-65114848

010-65114848

010-65114848

010-65114848

010-65114848

010-65114848

010-65114848



中华工商联合出版社

E-mail: cipi@163.com (营销中心)

E-mail: gajiao@163.com (总编室)

联系电话：010-65114848

图书在版编目 (CIP) 数据

快公司 / 罗波, 李士辰著. — 北京: 中华工商
联合出版社, 2019. 1
ISBN 978-7-5158-2449-9

I. ①快… II. ①罗… ②李… III. ①企业管理
IV. ①F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 299704 号

快公司

作 者: 罗 波 李士辰
策划编辑: 付德华
责任编辑: 楼燕青
营销企划: 王 静 徐 涛
装帧设计: 李佳明
责任审读: 李 征
责任印制: 迈致红
出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司
印 刷: 北京宝丰印刷有限公司
版 次: 2019 年 3 月第 1 版
印 次: 2019 年 3 月第 1 次印刷
开 本: 880mm×1230mm 1/32
字 数: 150 千字
印 张: 8
书 号: ISBN 978-7-5158-2449-9
定 价: 58.00 元

服务热线: 010 - 58301130
销售热线: 010 - 58302813
地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19 - 20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>
E-mail: cicapl202@sina.com (营销中心)
E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书
版权所有 盗版必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。
联系电话: 010 - 58302915



智读汇

连接更多书与书，书与人，人与人。

推荐序

Recommend Preface

大仗、快仗的打法

一晃认识罗波老师已经十年时间了，认识他的时候，他时任苏宁大学的负责人，而苏宁当时正在全面拥抱互联网进行转型，行业内外都在一直关注着这家高速发展的“线下传统企业”能否真的像他们喊出的战略目标一样，真正做到线上线下的融合。当时我创办的国内专注人才培养的咨询公司凯洛格公司和苏宁大学正在展开业务合作，第一次见罗波老师的印象是如此年轻就已经执掌苏宁数万人的人才梯队建设。随着合作的深入，罗波老师身上那种专业、实干、吃苦的精神给我留下了深刻的印象。在深深佩服苏宁创始人张近东的用人魄力之外，发自内心地觉得“80后”太可怕了，不仅在刚刚崛起的移动互联网

大潮中开始显山露水，在苏宁这样的巨舰里也有这样的“80后”开始独当一面。一次，罗波老师偶然提到，在一家大企业待得太久了，想出来看看更大的世界，我们费尽口舌说服他加盟我们公司，成为我们人才咨询业务的负责人，后来的事实证明，这个选择是正确的。对我们，尤其对我们的客户，罗波老师的帮助实在是太大了。

罗波老师自我介绍的时候，总是笑着说你们就叫我“萝卜老师”，特别好记，所以我们的很多客户都笑称他为“萝卜老师”。罗波老师在将近十年的咨询生涯中，我有幸见证了他的一次次蜕变，逐步成长为真正的 CEO 教练。他的第一个特点是“见过大场面”。当年参与了苏宁从 1 到 N 大爆发的全过程，这段经历是他的宝贵财富，见过且参与过一个公司成为 500 强的过程不是哪个咨询顾问能够拥有的独特经历，而在随后的咨询生涯中，他又服务了一大批世界 500 强、中国 500 强企业，这样的经历造就了他的眼光和视野。他的第二个特点是太勤奋。我当时特别喜欢他带出来的年轻人，因为进入咨询顾问的年轻人都是非常优秀的，但是能否吃苦往往要打个问号。这些年轻人跟着罗老师干了几个月，无一例外地被他的勤奋所感染，身上那些“象牙塔气”立刻褪去。罗波老师家在南京，他出差的足迹却遍及全国。后来，随着我们客户业务版图的扩大，他的出差足迹覆盖了很多国家。他经常会给团队开会，写邮件是凌

晨二三点，他带出来的兵，个顶个能够打硬仗。他的第三个特点是他超强的学习力，因为他在实战过程中快速吸收了大量咨询的方法论和工具，有自己独创的想法，形成了独特的方法论。这是中国企业的福音，中国咨询业新一代的脊梁正在形成。

最近几年，我开始转型做产业投资，围绕几个核心产业和一批上市公司，我开始做生态链的投资布局，我发现在一个新的维度，我更加依赖罗波老师，因为我们投资的新一代创业家，太需要罗波老师的辅导和方法了。我把罗波老师推荐给我们合作的上市公司，一起投资孵化的独角兽企业创始人，罗波老师成了“网红”，大家争抢他的服务时间，因为他的方法实用，因为他懂打大仗、打快仗的方法。今天的企业发展速度太快，对我们投资者来说，一方面是好事，会有很快的回报；另一方面却不一定是好事，车跑快了如何不散架，成为我们最关注的战略话题。这时，罗波老师的价值就得到了充分体现。

于是，我们便鼓励罗波老师把方法论写出来，能够让更多打大仗、打快仗的企业家、创始人看到，这是好事，大好事。希望本书中的方法能够帮助更多中国快速发展企业走向辉煌。

连界资本董事长

王玥

第一章 快公司：踏上高速增长的通道	1
浪潮：产业升级，准确踏上增长的第二曲线	3
增长：企业家的首要责任	7
速度！速度！速度！	12
激情燃烧的岁月：变化中的商业世界	18
快公司的运营、人才与组织挑战	27
第二章 组织变革与人才战略	39
企业人才争夺战白热化的三个发展阶段	41
跑马圈地：野蛮生长的烦恼	45
精益管理：从外延式扩张转变为内生式增长	47
战略转型：从“直道”转向“弯道”	51
人才管理的三维	55
人才管理矩阵	63

第三章	快公司的战略实施蓝图	71
	趋势与优势 VS 速度与激情	73
	打造铁三角：战略、组织与人才	76
第四章	战略共识与战略进化	89
	指导思想：取舍、进化、复盘	91
	战略共识会：凝心聚力，裂变执行	97
	战略迭代会	105
	经营分析会	108
第五章	组织变革	113
	重新认识组织	115
	选择管控模式，发挥总部的价值	122
	案例：助推新业务培育的组织设计	133
第六章	关键人才与活力队伍	139
	关键人才规划蓝图以及组织人才盘点	141
	新员工：快速上岗，创造价值	166
	中层管理：成功转型，带好团队	184

目录

领军人才：独当一面，引领业务 192

后记 217

附录 224

EAST

浪潮、产业升级、非洲踏上增长的第三曲线

第一章

快公司：踏上高速增长的道路

浪潮：产业升级，准确踏上增长的第二曲线

近几年，我们团队一直在深度服务大企业中的新业务部门、创业期的高成长企业以及行业领头羊。在陪伴式的成长辅导中，我们对企业家和高管层的焦虑感同身受。市场环境波诡云谲，“新物种”不断涌现，领先企业一着不慎，就会迅速从第一梯队跌入第二梯队，市场给予企业家的窗口期极短。一位企业家颇为感触地说：“新的时代，不是对手的成为对手，不是同行的成为同行。”所以，我们会看到，昨天某家企业还是媒体的宠儿，还是被众多人学习和标榜的样板，今

天则可能麻烦缠身，被批得一无是处，真是“乱哄哄，你方唱罢我登场”。

克莱顿·克里斯坦森在《创新者的窘境》一书中描述了这种情况：曾经许多管理者艳羡不已且竞相模仿的，因其优秀的创新和执行能力而闻名遐迩的领先企业，丧失其市场主导地位的案例越来越多。在克氏的研究中，所有失败案例都有一个共同点，那就是导致企业失败的决策，恰好是在领先企业被广泛誉为世界上最好的企业时做出的。管理良好的企业为什么会失败？这是因为企业所面临的是“破坏性技术”，而非“延续性技术”。面对新技术和新市场，往往导致失败的恰好是完美无瑕的管理。^①

同时，这也提醒着读者们，对于媒体的商业报道需持谨慎质疑的态度，尤其是当一家企业成为现象级企业时。

在众多行业中，多年形成的相对稳固的竞争格局被“新物种”打破了，曾经的明星企业被冠以“传统企业”的称谓，就如同过气的明星不受待见。导致这种变化的因素很多，但毋庸置疑，科技发展是推动各行各业竞争格局重塑的核心动力（如图1-1所示）。

① 克莱顿·克里斯坦森著. 创新者的窘境 [M]. 胡建桥, 译. 北京: 中信出版社, 2014.

第一章 快公司：踏上高速增长的通道

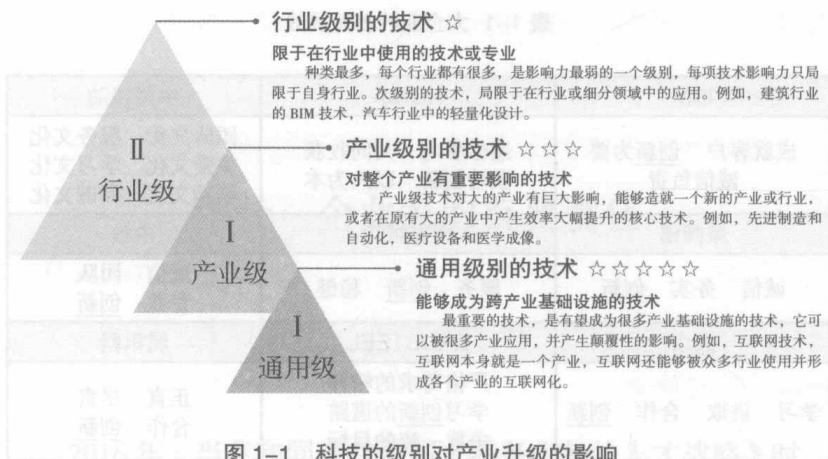


图 1-1 科技的级别对产业升级的影响

材料、能源、信息和生物四大通用级别技术，成为大产业的基础设施。例如，信息科技，包括计算、存储、连接、数据、算法等，大大提高了人类的效率，促使各行业产生快速变化。

在新工业革命时代，一批“新物种”诞生了！面对“新物种”带来的行业格局重塑，曾经创造巨大辉煌的企业家们不甘落后，继续保持领先成为他们的首要责任。与此同时，很多大企业出现了“创新焦虑症”（如表 1-1 所示）。

表 1-1 大企业的创新挑战

IBM	NOKIA	中国移动
成就客户 <u>创新</u> 为要 诚信负责	邀你参与 共同收获 激情 <u>创新</u> 以人为本	团队文化 服务文化 关爱文化 学习文化 <u>创新</u> 文化 和谐文化
康师傅	招商银行	中粮
诚信 务实 <u>创新</u>	服务 <u>创新</u> 稳健	诚信 团队 专业 <u>创新</u>
大众	BAOSTEEL	腾讯网
学习 进取 合作 <u>创新</u>	严格苛求的精神 学习创新的道路 争取一流的目标	正直 尽责 合作 <u>创新</u>

对于大企业而言，能否准确踏上新的产业周期的上升通道，重启增长引擎，将是他们面临的巨大挑战。而对于新兴企业而言，如何保持好高增长的势头，同时又解决好高增长带来的一系列矛盾，将是他们面临的巨大挑战。

增长：企业家的首要责任

2016年，当我和同事在撰写《新兴业务的人才战略》时，我们对三百多家企业高管做了调研和深度访谈，并得出如下结论：

在充满变数的不确定时代，突破增长瓶颈、培育新的增长引擎已经成为大多数企业面临的最紧迫的挑战。受益于前些年中国经济的高增长，各行各业均采取“跑马圈地、规模制胜”的经营策略，并取得了优异的业绩。以银行为例，在黄金十年（2002~2011），伴随着GDP的高增长，各家银行的核心业务“水涨船高”，很多银行的经营规模翻了五六倍。然而，当企业经济走势放缓、人口红利消失、新技术蓬勃发展，诸多企业的“好日子”终结了，并陷入长时间的“增长停滞”。

确保企业重回高增长的轨道是核心高管层面临的共性挑战。我们调研中的一位CEO这样说道：“企业存在的最大问题就是增长停滞、失去活力。除此之外，一切问题都是小问题，