

# 企业战略转型的5个关键因素

企业家胸怀的边界，就是企业成长的边界。

华夏基石e洞察 · 2017/01/05 10:59 文|施炜

以下根据施炜教授主题演讲整理：

## 一、使命是企业转型的第一驱动力

中国的企业家在几十年前刚开始创业的时候，大部分人的创业动机是财富动机。当财富诉求基本得以实现，达到了王健林所说的那个小目标以后，下一步要干什么呢？一定要进行动机转换。**如果不进行动机转换，人就无法赋予自己生命意义，失去了价值追求，就只能“混吃等死”。**在动机转换的过程中，大家都知道，中国是一个缺乏宗教传统的国家，中国人的宗教就是活在当下、活在人伦、活在平常的生活之中。过去儒家还提倡一些家国情怀，但对企业来讲，又感到不切实际。那么现在怎么办？我们的企业要爬坡，要用什么力量来引领？这才是中国企业转型最大的问题。

我接触过的一些上市公司的董事长和CEO，他们基本都是中年人，年龄大多在45到60岁之间。这是一个尴尬的年龄段，岁数不大不小、身体不好不坏。退休，过每天喝茶、旅游的日子，觉得不甘心。但是，继续往前走，又感觉太累、太苦。很多老板都跟我诉苦，别人看我八面威风，指挥着一个百亿级的上市公司，数百亿市值，似乎过的是挥金如土的日子，殊不知，我每天工作十几个小时，各种各样的问题无穷无尽。言谈间充满了无奈和焦虑，这就是心力的问题。

所以，要继续引领一个庞大的企业向前发展，没有非常强大的心力是不行的。**要引领组织越过障碍，进入新的天地，要靠事业心、靠使命感、靠一些终极的追求。**只有这样，才能使实现了财务自由的所谓成功人士，使这些奋斗到心力交瘁的中年人，继续带领企业向前走。我觉得，动力的问题解决了，企业战略转型才有可能实现。所以，使命是企业转型的第一驱动力。

## 二、转型需要战略性领导力

企业家缺乏战略性领导力，与中国企业和企业家的成长背景有关。从77级、78级，一直到90年代初的那些年，大部分的学生毕业以后都去了国家机关、大专院校、研究机构和国有企业。在那个年代，这是知识阶层的一般去向。而许多创业者来自草根阶层，他们敏感、有勇气、直觉好，能够抓住机遇，所以成为改革开放以后最早的一批企业家。但是，在如今这个时代，企业面临着更加复杂的问题，企业的战略变量变得更多了。

我最近做完了有关企业成长战略变量体系的研究。**统计下来，中国企业成长的一级战略变量就有六十多个，到了三级变量，更是达到了一千以上。**作为一名企业家，他需要充分地理解一个庞大的分析框架，要清晰地认知和思考，并妥善地处理一千多个战略变量，才能把企业做好。可以想见，何其难也。而有相当一部分企业家并不具备这种思维能力。有的朋友也许会说，企业家不需要懂这么多。**企业家的确不需要对每个变量都亲力亲为，但他一定要懂，一定要深思考，否则无法驾驭企业。**

人大有一批老师跟华为有长期的合作关系。有时候我们聚会聊天会谈道，下一个任正非在哪里？我们都认为，任正非几乎绝无仅有，因为这样的企业家太稀缺了。不仅仅稀缺，并且还需要有天时、地利、人和，才能成就一件事业，这是一种偶然中的必然。很多老板即便已经跻身企业家行列，他们的能力结构也有不同程度的差异。所以，他们到处学习，以期进一步提高。但是，林林总总的新概念层出不穷，颠覆的时代又有着无穷的新问题，有些企业家朋友的思想体系不但没有更加澄明，反而越来越混乱，从而把企业也搞乱了。所以，企业家一定要带着问题去学习，学习科学、系统的管理方法，致力于真正地解

**决问题。**这个过程很艰苦，也很漫长。有些年岁较长、知识基础薄弱的老板，已不大可能学得会，那就只能让位于接班人了。

### 三、企业家胸怀的边界，就是企业成长的边界

民营企业家的胸怀问题有三种表现：

1、分权不足，是民营企业转型成长的最大障碍。**企业不能建立起一种内部的信任机制，无法形成一个规范的管控机制，自然没有办法分权。**企业家大权不能旁落，又要把小权掌控在手，久而久之，便形成了习惯。这些行为习惯不仅体现在企业管理的方方面面，甚至在一些细枝末节上也有着明显的表现。比如，某位老板请客户吃饭，客户坐在哪里，喝什么酒，手下人都不敢决定，都要等老板亲自指挥。有人曾经说，中国有一些大老板，腰间别满了钥匙，公司主要的门只有他能打开。

为这样的企业做顾问，我们也感到为难。一方面要受他的职业经理人之托，负责“影响”他的老板，期待老板适当地授权。另一方面，老板也给我压力，说，下面的人不得力，难以授权，您要对他们多加指导。**大家看，企业内部，老板与经理人之间的诉求是矛盾的。**那么，平衡点在哪里呢？很难找到。借用佛教的术语说，有的老板有比较高的“慧根”，能够慢慢地“悟”出来，而有的人并没有这样的智慧，外部专家能对他们施加的影响也非常有限。

但是在这里，我也要替老板们说几句话。**很多企业，没有什么真正的企业文化，内部长期奉行的实际上是丛林法则。**有些老板深知下面一些部属的特点，吃过不少亏，担心道德风险过大，因此在分权问题上迟疑踌躇。

2、利益分享的范围较窄，强度较弱。我们经常看到，有很多上市公司的第一股东控制60%甚至70%的股份。一些长期跟老板干的“老臣”只有很少的股份，甚至没有股份。一些老板总觉得下属能力不行，不能享有很多股份；一些老板担心股份一旦上市解禁后，很多人会不干了；一些老板担心分钱分多了，员工的奋斗精神会下降。总而言之，找许多理由证明自己不分享是正确的。其实，这都是格局小的体现。

不过，相对而言，分利比分权更容易解决。因为权力往往是老板生命的本质属性，他不愿意分给别人，而利益的确是身外之物。受到任正非这类企业家的影响，这几年，很多老板开始认识到，有必要适当分利，理解了财散人聚的道理。

3、企业文化的开放度、包容度不够。一些成长于比较偏僻地区的企业，企业文化封闭尤为突出。深圳是一座有魅力的城市，因为她主要由移民构成，因此没有那么深的地域偏见。同时，她也是一座精英的城市，所以，深圳的企业文化开放度相对较高。我们看到，千亿级的企业大部分产生于广东：华为、中兴、美的、TCL、格力等等。**其它地方为什么相对较少呢？一个很重要的原因是企业文化受地域文化的影响，不能容纳不同的人。**不仅仅不能容纳深层次的理念，就连外在的一些符号性的行为也不能容纳。

比如海归习惯说英文，中文中间夹杂着英文单词，企业里不懂英文的人可能就有点烦。有过外企从业经历的白领，上午要有茶歇，喝咖啡要先调一调，其他人看不惯，觉得他矫情，免不了暗自嘀咕：“调什么调？”。有些企业从小地方发展起来，企业内部习惯使用方言，新来的员工说普通话，就难以融入。但是，老板不改，老员工也不愿意改。这些都是文化不开放，不能彼此交融的表现。

### 四、坚决摒弃投机主义

中国民营企业转型，最核心的问题是要摒弃投机主义。这是我最近出版的一本书《重生：中国企业的战略转型》的主题。**中国人不缺乏智慧，但往往会急于求成，总是试图走捷径，希望“毕其功于一役”，不重视基础和积累。**

很多企业家问我，华为怎么那么好？华为的管理为什么成体系？这是人家用了几十年时间，一点一滴积累而成的，是依靠大量投入建立起来的。而有些企业不想投入，不愿花

工夫，又幻想管理大厦一夜建成，这怎么可能呢？有一些企业忙于捞浮财，业务结构很多元，又很不相关。比如我去某些上市公司，给我介绍业务构成就用去了一个小时。它的产业边界宽泛，有交通、金融、地产、制造、信息、农业等等，简直成了一个小发改委。什么业务赚钱，实际上也只是貌似赚钱，就去干什么业务；哪个地方有政府补贴，就去哪里发展。这不是战略聚焦的行为，而是利益的寻租。

投机一旦成为习惯，要想转型，踏踏实实走正路，也就不太容易了。一些企业家也明白千里之行始于足下的道理。但是真正实践的时候，还是想要大步流星、弯道超越，还是不能真正去掉浮躁，去掉虚妄。这是妨碍民营企业战略转型的最大问题。

## 五、目前要做的事，和不能做的事

1、目前企业要做的事，我们建议要做减法，要降低目标和期望；同时要聚焦：产业要聚焦，产品要聚焦，顾客要聚焦，一切都要聚焦。**中小企业只有聚焦，才能够获胜，才能更专业。**就如同人的发展一样。在人的一生当中，能够学好钢琴已经很难了。既能弹好钢琴，也能拉好小提琴，可能只有在一个大时代开始的背景下，这种天才才有可能横空出世。但是，时代不同，机遇也不一样。就现在而言，这种天才注定不会存在。

企业做减法，意味着保持财务的稳健；民营企业也要去杠杆，也要去掉有毒资产。不仅要清理，而且要尽快。

从企业战略转型的操作角度看，要形成转型共识，通过文化活动，使上下同欲，共同认识到转型的必要性；要找到转型的主导力量，在组织内部要找到支持转型的新兴团队；要快速积累能力：在这样一个非常时期，企业在招聘人才、引进人才，以及在合作开发方面需加大力度，“逆周期”整合资源。对新模式和旧模式要进行区隔，以期实现平衡。比如，在内地，一个做普通原料药的制药企业里，开发人员的年薪一般会在二、三十万左右。但是，如果是做新药开发的，或类似的岗位，可能就要一百万左右，而且还要求工作地必须~~在~~上海。目前，上海已经成为了中国医药创新的高地，因为它是那些医药专业海归的理想栖居地，并且形成了一种生态，使他们能够彼此交流、相互服务。因此，制药企业的新药开发体系可能需要放在上海，和原来的原料药开发制造体系在一定程度上相隔离。只有这样，才能维持企业内部的利益平衡。

2、目前不能做的事。**转型需要勇气和信心，要有推进的坚定性，但不能有英雄主义。**企业家要抛弃英雄情结，不能以自我为中心，而是要依靠团队的力量。同时，我们要看到，这轮经济周期是一个长周期，新常态可能会维持很长的时间，所以，要稳健，要扎实，不能期待外部市场环境很快好转。要避免路径依赖，因为很多企业在原有模式的舒适区内，产生了惰性，不愿意真正变化。此外，既得利益者也拖累、制约着企业转型。如果企业家在转型操作中缺乏智慧，分寸掌握不当（“灰度”不够），导致利益不平衡，很可能变革还没有进行，内部已鸡飞狗跳、方寸大乱。这是民营企业转型过程中需极力规避的事情。

