

2016年12月

# 企业变革的 四大触发因素

对成功的自信心、对未来的伟大梦想、对挑战的先见之明、对困境的不懈努力，都能驱使企业踏上更为坚实的成功之路。

作者：林文德 (PAUL LEINWAND)

# 企业变革的四大触发因素

对成功的自信心、对未来的伟大梦想、对挑战的先见之明、对困境的不懈努力，都能驱使企业踏上更为坚实的成功之路。

作者：林文德 (Paul Leinwand)

自从2016年我和马赛斯 (Cesare Mainardi) 的新书《让战略落地：如何跨越战略与实施间的鸿沟》(Strategy That Works: How Winning Companies Close the Strategy-to-Execution Gap)出版后，许多商界人士都表示感觉到自己与书中列举的企业差距明显。毕竟，苹果、亚马逊、菲多利、宜家、乐高、NATURA和星巴克等这些代表企业都是个性鲜明、极为成功的标志性品牌。我们所剖析的企业都凭借成功的能力建设打造出制胜的优势，而且具有高度的连贯性：不仅将能力应于各项产品和服务中，而且贯穿于价值创造之道。凭借此举，这些企业打造起他人无法模仿的非凡企业形象。

尽管追赶上述企业看似有些遥不可及，但我们相信每家企业都能采取相同的发展之道。我们在书中提到的五大非凡领导力行为，即忠于企业形象、将战略落实至日常、发挥企业文化的作用、削减成本发展壮大、塑造未来，共同指明了越来越多企业开始遵循的发展之路，并能带来稳定的、令人信服的增长和业绩回报。

当我们与来自不同地区和不同行业的企业领导人交流时，常会提及的一个问题是：我们如何开始？事实上，在每家能力出色的研究对象企业中，领导人都会谈到“触发因素”：需要变革的明确信号。这些领导人敦促企业放弃传统

思维，转而围绕能力打造起经久不衰的优势。这些触发因素同样适用于贵公司，您可以利用其建立自信心（有时可能是绝望），为实效战略的制定进行所需的投资。

这四种常见的触发因素是：

**我们做的到！**这是自信心的触发因素。有些企业走上连贯之路，是因为领导人认识到能在某些方面做到极致。为此，他们以此为核心打造业务。在二十世纪八十年代中期，运动装生产商阿迪达斯就上演了这一幕。阿迪达斯总部位于德国巴伐利亚州的一座小镇，靠近纽伦堡，为专注于高性能运动鞋的设计师阿道夫·达斯勒 (Adolf Dassler, 绰号“阿迪”) 所创立。利用达斯勒与运动员的直接接触以及对他们需求的深入洞察，阿迪达斯凭借针对各类竞赛开发运动鞋的专长而从五十年代开始闻名于世。

当达斯勒于1978年去世后，公司失去了方向，并开始与耐克和彪马在设计方面开展竞争。结果，利润的缩水导致公司濒临破产，并于1989年被收购。尽管达斯勒的知识很少以指导说明或流程的方式记录下来，但部分隐性知识却以艺术品的形式在一座原型鞋和其他设计实验方案的小型博物馆中得以留存。当来自金霸王的营销专家瑞内·雅吉 (René Jäggi) 受聘协助阿迪达斯走出

林文德 (Paul Leinwand)  
paul.leinwand@  
strategyand.usa.pwc.com  
普华永道思略特管理咨询公司  
能力驱动战略及增长咨询服务  
的全球主管合伙人，亦是普华  
永道美国合伙人。

困境时，他带来了两位前耐克的经理人。在一行人参观这个博物馆时，有种拨云见月的感觉：这是一座被遗忘的金矿，能够帮助企业起死回生。

阿迪达斯开始重建档案馆，从收藏者手中回购经典款的鞋子和服装，并重新将注意力集中到性能和创新上，重塑与运动员合作开发新产品的能力。凭借该能力推出的Performance产品线主打轻量化设计和本真，目前已占到目前阿迪达斯销量的75%。

**我们有梦想！**有些连贯的企业之所以存在，就是为了改变世界，至少是为了改变自己所处的世界。霍华德·舒尔茨 (Howard Schultz) 在他1997年出版的回忆录中提到，当1987年收购这家拥有5家分店的西雅图咖啡馆时，他“看到的星巴克不是现在的样子，而是未来的样子。”舒尔茨将星巴克设想为除了家和单位之外大家聚会的“第三场所”，提出了“在星巴克门店感受到的浪漫咖啡体验，以及热情和社区的感觉”。实现这一梦想的核心，在于员工认同这一伟大愿景、忠于企业形象、认识到如何将这种承诺转化为宾至如归的氛围。

星巴克对员工的承诺换来了他们对这一梦想的认同。舒尔茨从一开始就为兼职员工制定了医疗计划，为工作满半年的每位员工提供股票期权。即使是在2007-2009年全球经济衰退最严重的时期，当其他零售商忙于裁员和减薪的时候，星巴克并未裁员并投资打造了一套沉浸式员工学习计划，包括被大学认可学分的各类课程。“我们对每位仓库员工和基层零售员工的那份尊重，在大多数企业里只有高管才能享受到。”

如舒尔茨一样，您也能利用伟大的梦想作为企业的推动力。星巴克也在不断地寻求将梦想变为现实的各类方式。最近，该公司将其不可思议的能力应用于打造非凡的客户体验，以迎接数字化时代。消费者能够在进店前使用智能手机下单并结账，避免了排队，却仍能享受到同样的产品、服务和环境。部分门店还在测试无线充电技术，让消费者在无需连接充电插头的情况下为电子设备充电。星巴克还与Lyft、Spotify和《纽约时报》等合作开发了一款积分计划，能够在星巴克门店中兑换数字化的“星币”。通过上述方式，星巴克不断地充实着基本的价值主张：打造家一般感觉的第三处场所。

**我们就要有麻烦了！**有些企业具有先见之明，能提前察觉问题。他们发现战略与实施间的鸿沟会让自己在逼近的挑战面前不堪一击。在二十世纪八十年代后期，CEMEX面临着残酷的现实：北美自由贸易协定谈判开启，美国、墨西哥和加拿大三国之间的商业限制将不复存在。而作为一家水泥及其他建筑材料供应商，CEMEX在本国一直受到保护。

时任首席执行官洛伦佐·赞布拉诺 (Lorenzo Zambrano) 认识到了威胁并在内部推动了转型，从而转危为机。相关举措包括坚决的运营效率提升，以及在墨西哥、西班牙和拉丁美洲开展一系列的收购。CEMEX重新围绕其知识分享和创新等能力重塑业务，从而打造出为房屋业主、建筑商和政府提供解决方案的企业形象。这使得企业在趋于同质化的行业中脱颖而出。当1994年北美自由贸易协定生效时，CEMEX已成为业内屈指可数的全球企

业，也是惟一一家来自新兴经济体的企业。

**我们遇到麻烦了！**有些企业在别无他法的情况下走上连贯之路，危机下的绝望之情能够触发态度的改变。作为2014年最赚钱的玩具制造商，乐高在十年前却处境艰难，日均亏损100万美元，利润率为-30%。企业领导人猛然认识到，如果不能转型，企业生存都会有问题。

但有个问题很棘手：尽管只有30种产品带来了整个企业80%以上的销售收入，但乐高的产品线存在长尾现象，还有1,500种登记在册的产品。数千种不同的零件，包括数百种色泽的积木，采购自11,000家供应商（供应商的数量超过波音）。此外，受乐高青睐的独立玩具店也逐渐被玩具反斗城等大型全球零售商所取代，而乐高与后者并未建立起类似的客户关系。乐高还进军视频游戏、服饰和游乐场等业务寻求增长，但在这些领域都不具备成功的能力。

董事会任命尤尔根·维格·克努斯托普（Jørgen Vig Knudstorp）出任首席执行官，负责重新思考战略和实施。他认为乐高的问题在于“迷失了对自我形象的认知：乐高独特在哪”？他与乐高的其他高管一起设立了战情室，在这里做出了一系列快速的决定：选择要砍掉哪些产品，讨论如何弥补运营上的短板，包括树脂成本和配送中心的地理位置等细节问题。他们重塑了企业的物流和供应链能力，并借鉴了电子产品行业的经验，将部分生产环节外包给了伟创力——一家总部位于新加坡的电子品供应商。但乐高的领导层也从未忘记企业形象，即能让孩子和家长都满意的创新型特色玩具。

到2006年，乐高的口碑和市场地位达到了一个前所未有的高度，并实现了多年来的首次盈利。在随后几年中，凭借建立起的全新数字化能力，乐高不断以搭售的方式将品牌拓展到影视和视频游戏等领域，与此同时，还在运营中保留着一定的简单性以保持盈利。

在普通的企业中，第四种因素常被触发：这种大厦将倾的感觉通常是全局性变革的催化剂。但为何不事先尽量这一避免因素的触发，而利用其它的因素来触发变革？任何一种触发因素都能为企业带来长效的投入。触发因素能推动企业前进，但您能在一开始就选择采用哪种触发因素。+



strategy+business magazine  
is published by certain member firms  
of the PwC network.  
To subscribe, visit [strategy-business.com](http://strategy-business.com)  
or call 1-855-869-4862.

- [strategy-business.com](http://strategy-business.com)
- [facebook.com/strategybusiness](https://facebook.com/strategybusiness)
- [linkedin.com/company/strategy-business](https://linkedin.com/company/strategy-business)
- [twitter.com/stratandbiz](https://twitter.com/stratandbiz)

Articles published in strategy+business do not necessarily represent the views of the member firms of the PwC network. Reviews and mentions of publications, products, or services do not constitute endorsement or recommendation for purchase.

© 2017 普华永道版权所有。普华永道系指普华永道网络及/或普华永道网络中各自独立的成员机构。详情请进入 [www.pwc.com/structure](http://www.pwc.com/structure)。  
免责声明：本文件内容仅作提供信息之用，不能用于替代专业咨询顾问提供的咨询意见。

