

反僵化：企业转型升级新路径



[反僵化：企业转型升级新路径 下载链接1](#)

著者:【瑞士】克劳迪奥·费泽

出版者:

出版时间:2017-5-1

装帧:精装

isbn:9787508674117

《反僵化》为我们提供了构建优秀企业并使之基业长青的指南，并以全新的角度解释了

企业为什么需要转型。

本书审视了企业“老化”过程，从中找出并解释了企业最终无法适应市场变化的原因。本书还汲取了经济学、心理学、神经科学、社会学等学科的近期研究成果，从一个全新的角度阐明了反僵化的核心机要，即持续创新的动机以及成功转型的秘诀。

公司如同一个有机生命体，存在一定的生命周期，会经历成长、成熟到衰老的过程。一家公司的平均预期寿命大约是15年，只有5%的企业存续了超过50年。

在技术快速更迭、挑战不断升级的今天，如何让企业保持青春活力，摆脱僵化的厄运？麦肯锡全球资深合伙人克劳迪奥·费泽与张海濛携手，在本书中汲取了行为经济学、心理学、神经科学、社会学等多个学科的最新研究养分，深入分析员工和公司陷入僵化的过程，从中找出并解释了企业最终无法适应市场变化的原因。

作者结合自身多年的实践经验，辅以完整的本土化案例，着意描写企业领导者在反僵化过程中扮演的角色和心态变化，并从调整组织架构、更新激励机制、平衡新老业务、打造敏捷文化、培养学习型团队、提升领导力等角度，全方位地勾勒出公司走出困境、转型升级的新路径。

作者介绍:

【瑞士】克劳迪奥·费泽 (Claudio Feser)

麦肯锡全球资深董事合伙人，主要为CEO的培训和辅导提供服务。克劳迪奥此前为麦肯锡瑞士与希腊分公司的负责人。在其职业生涯中，他为多位全球最负盛名的大型企业CEO提供了咨询建议。

张海濛

麦肯锡全球资深董事合伙人，上海区董事总经理。他的研究主要集中于企业转型和领导力培养，其研究成果已被多个行业的领军企业和各地政府机构所广泛采纳，用于解决转型时期的战略选择、企业架构设计、机制创新和领导力建设等一系列问题。

目录: 目录:

序 一

前言 一

前言 二 反僵化实操指南

第一篇 企业昙花一现的宿命

第一章 遇见余勇

余勇，在香港的一家地产投资基金任高管。曾经是美商S地产公司中国区总裁。应大型地产企业盖亚集团董事长之邀回北京任总裁。盖亚集团地产开发业务利润率下降，增长失速；商业地产、地产金融、健康服务、社区服务等新业务不成气候。

第二章 企业的生命周期

企业的生命周期越来越短。20世纪90

年代以来，对民营资本完全开放的最大行业是房地产。因此，地产行业集中了一批中国最有企业家精神的大企业。随着地产行业进入“白银时代”，这些企业中哪些会沦为平庸，哪些能重拾青春，引领时代？盖亚集团在25周年司庆后，陷入了迷茫。

第二篇 个体的僵化

第三章 人性的弱点

余勇很快发现盖亚集团的高管层深陷严重的路径依赖，怎么和他们沟通呢？行为经济学似乎带来一些切中要害的启示。余勇的新战略获得了董事长的支持。

第四章 在自负和自卑之间寻找信心

处境不顺时，再优秀的人也难免一会儿过于自负，一会儿又过于自卑。心理学怎么看？作为旁观者，看清楚问题很容易，难的是，怎么才能帮到TA？余勇的新战略推进不顺。紧要关头，怎么树立高管团队的信心？

第五章 修改大脑内部的回路

好吧，现在大家说起道理来都通了。但是行为怎么就还是不能改呢？成年人的大脑内部是不是已经僵化？为什么人过了四十，学新东西就那么难？改旧习惯就那么难？为什么越成功的人，大脑僵化就越严重？如果改变一个人的大脑回路那么难，怎么改变数千人、数万人？就在公司转型开始有起色时，余勇自己遭遇了晴天霹雳。

第三篇 组织的僵化

第六章 去除大企业病

所有人都同意，企业要转型，组织就得改。余勇推动的战略转型，陷入了大企业金字塔型的官僚组织泥沼。为什么不用阿米巴组织来一场颠覆，让“金字塔”瓦解在人民战争的汪洋大海中？革命，还是改良？这是一个问题。

第七章 我们的信仰

让“听见炮声的人”决策，释放一线团队的积极性。方向正确。很快，问题来了：各个一线团队是为什么而战呢？缺少了共同的使命，公司会成为因为逐利而聚在一起的松散联盟吗？余勇怎么建立盖亚集团三万员工的共同使命？他自己的使命又是什么？

第八章 我们的价值观

盖亚集团从来不缺纸上的价值观。问题是，从来也没人把那些字当真。或许，从来也没人真正搞懂，作为公司创始人的董事长，他的价值观究竟是什么？有一点大家倒是搞懂了：企业文化不改，转型的动作，永远是进三步退两步。余勇面临痛苦的难题：董事长仍健在，企业文化如何改？

第九章 油加了，灯不亮

余勇深刻理解了“不患寡而患不均”：公司小的时候，大家都没什么钱，士气却出奇的高昂；公司大了以后，身价数千万甚至过亿的兄弟们却因为奖金发得“不公平”而充满负能量。难道使命和价值观在奖金面前，都成了纸老虎？

第十章 快速学习者

新业务要做大，靠原有的队伍行不行？大企业面临“创新者的窘境”，这就是走下坡路的宿命？余勇从谷歌公司学到，创新来自从不断犯错中学习。问题是，大公司对错误的容忍度有限，对小业务老是做不大的耐心更有限。是千军万马压上一个没有把握的业务，还是赌一场大型并购？

第四篇 反僵化

第十一章 真伪“互联网+”

BAT、雷军、KK、李善友……什么是互联网+

？盖亚集团怎么拥抱互联网？如果美国、日本的地产同行受互联网影响很小，那么盖亚集团为什么要这么把互联网当回事呢？余勇来回摇摆好久，做了一个重大决定。

第十二章 恢复活力的秘密

盖亚和余勇的故事还在继续。三年的探索、挣扎、迷茫、押注，余勇收获了什么？这里面有什么规律性的东西，超越了个人体验、单个公司的历史、具体行业的特定情境？

第十三章 非商业机构的好榜样

文艺复兴时的美蒂奇家族、牛津大学、天主教会，这些传承百年甚至千年的机构，如何保持长盛不衰？他们给现代企业带来什么启示？

第十四章 领导者成就了什么？

积极心理学告诉我们，幸福感有三种来源。享受生命、体察事物和情感之美的人是幸福的；从事自己擅长、喜爱的活动、专心投入的人是幸福的；成就崇高使命、超越个体生命的人是幸福的。余勇是幸福的。他留下了什么呢？

后记

附录一 40年来美国50强企业的变迁

附录二 10年来中国民营企业50强的变迁

附录三 当你推动大企业走出僵化时，你要问自己什么？

参考文献

• • • • • [\(收起\)](#)

标签

好书，值得一读

我想读这本书

想读，一定很精彩！

企业发展

很喜欢！希望有机会拜读！

管理学

管理

流行财经读物

评论

整体思路算是比较清晰，但是写到解决途径时写的太模糊。所以如果试图把其中的东西整理成工具，还是比较困难的。

还行 具体例子不错 理论高度有限

讲的是什么不重要，是谁讲的才重要，人微言轻就是这个道理，即使一个小人物怀揣真理，也很难被别人认可。这种现象貌似很荒唐，但事实上很合理，因为人的认知模式就决定了一个人往往因信任一个人而接受他的观念，反过来就不会那么容易，尤其当事情复杂的时候更是如此。同样，说的是什么也不是重要的，说的内容是从哪里来的才重要

。如果这些观念、结论仅仅来自于对案例的总结归纳，那么说服力显然不足，因为这些结论很有可能出于观察者的主观推断和断章取义，而且一旦作者过早的形成一些结论之后，往往还会对案例进行精心的剪辑和调试，使它们更符合结论。反之，如果这些观念、结论来自于一些可靠的根据，这些根据本身具有可验证、可再现的属性，且从根据到结论的推导又严格符合逻辑要求的话，这些结论就会更有说服力，更令人信服。
作为一本管（转微信）

第一部管理学书籍，印象最深的篇幅是讨论企业存在的最深层意义，以及由此延伸出来的员工工作的意义，再进一步探讨僵化的组织实施变革时，落脚到每一个员工身上时的“因人而异”。再看其他讨论企业价值只为利润的书，就会觉得立意毕竟低了一些

粗读了一遍，感受到了作者的用心与专业，所以也做了很多笔记。从书的内容中，联想到了马云强调的价值观和“过几年就把组织结构拔弄拔弄”，还有任正非推动的轮值主席制度，以及谷歌的20%自由开发时间，当然还有书中多次提到的阿米巴经营。通读下来，其实就是句话，积极性。不是单纯因金钱激励的积极性，更是因为使命、愿景、价值感趋动的积极性。有了内生的正向积极性，就会不断发现新问题，不断解决新问题，不断更新工作思路和方式方法。就像书中提到的：没有永远成功的企业，只有顺应时代的企业。要说有什么不足，那就是书的封底提到了：激发思维与行动活力的三大原则、提升组织创新动力的五大方法、反僵化的七大措施。没有在最后再拎一下。值得常拿出来翻翻的书。

如何改变一个组织的惯性，树立目标，打造学习型组织，对组织内的成员赋能，形成新习惯，组织也就活了，因为有那么多僵化的企业存在。也可以是工业化的PDCA，也可以是原则上的改进指路，也可以是自我成长的道路

很新颖的写作方式，可是看完后我只记得故事线而不记得管理经营理论的内容了……

从低俗小说般的开端，到企业使命升华的结局，没有想到这样一本书能看得我眼眶湿润。以我现在的经验和知识很难判断里面这些理论方法的效果，但作为拓宽思路和开拓眼界实在管用。同时也解答了很多曾经令我十分费解的现象，哈哈，值了。

管理

找出并解释了企业最终无法适应市场变化的原因

我们要扪心自问，是不是能找到适应未来的更好的方法。感觉副书名也可以叫：怎么不做垮一个公司的指南。干货很多。

[反僵化：企业转型升级新路径 下载链接1](#)

书评

讲的是什么不重要，是谁讲的才重要，人微言轻就是这个道理，即使一个小人物怀揣真理，也很难被别人认可。这种现象貌似很荒唐，但事实上很合理，因为人的认知模式就决定了一个人往往因信任一个人而接受他的观念，反过来就不会那么容易，尤其当事情复杂的时候更是如此。同样，说...

近来偶遇一书，名唤《反僵化》，号称“企业转型升级新路径”，光书名本不甚引我注目，只因马明哲、郁亮等众多名企大佬力荐，又是小说形式穿插相应理论基础，且故事以讲述精英CEO余勇入主某全国性龙头房企，并如何通过一系列的举措使企业突破瓶颈、脱胎换骨为主线展开，完全不同...

古往今来，长生不老是人类执着不懈的追求。但理性告诉我们，生命的衰老与时间的流逝一样，是不可避免，必须面对的。虽然衰亡是不可避免的，但后天的科学技术却能够使人类的寿命延长，较之百年以前，人类的寿命已经得到了大幅提高。公司与人类生命相似，存在一定的周期，也要经...

[反僵化：企业转型升级新路径 下载链接1](#)