


# 目 錄

推薦序一	中國企業需要強大的“組織韌性” / VII
推薦序二	以變制變，剩者為王 / XI
推薦序三	希望企業家們能早些讀到 / XIV
推薦序四	精一始終 方得長勝 / XIX
	高韌性，高成長，高價值（代自序） / XXII

第 1 章	<b>穿越危機</b> 
	六家高韌性企業 1
	什麼是高韌性企業？ / 2
	西南航空：在危機中持續贏利 47 年 / 6
	蘋果：從瀕臨倒閉到“改變世界” / 10
	微軟：在萬物互聯時代重回巔峰 / 13
	星巴克：巨輪駛出困境 / 18
	京瓷：在逆境中持續贏利 / 22
	樂高：從危機中浴火重生 / 25
	高韌性企業五項修煉 / 30

第 2 章	<b>第一次危機</b> 
	石油危機、經濟衰退與大罷工 39
	遭遇“價格絞殺戰” / 40

- 石油危機、經濟衰退和大罷工 / 43
- 應對危機：十項戰略原則 / 47
- 現金為王，持續優化資本結構 / 50
- 極致的運營能力 / 54
- 提高效率，而不是裁員 / 57
- 競爭很殘酷，但我們需要快樂 / 61

### 第 3 章

## 第二次危機

- 海灣戰爭、經濟衰退和價格戰 00000 65

- 不騎牆，不模仿，堅持做最擅長的事情 / 69
- 持續創新，改變競爭的遊戲規則 / 72
- 我們是一個彼此關愛的大家庭 / 75
- 讓顧客“自由飛翔” / 78
- 我們的精神只有三個字：贏、贏、贏 / 81

### 第 4 章

## 第三次危機

- 恐怖襲擊、經濟衰退與強勁競爭 00000 85

- 患難之中見真情：不裁員，不停航班 / 88
- 低成本的“秘密武器” / 93
- 有備無患，不是每天都有燦爛的陽光 / 96
- “勇士精神” / 100

### 第 5 章

## 第四次危機

- 金融風暴與經濟衰退 00000 105

- 堅守承諾與透明 / 109
- “降低成本”是戰勝危機最直接的方法 / 112
- 通過創新服務項目增加收入 / 115

飛出國門，開闢新市場 / 118

成功永無止境 / 122

## 第 6 章

### 精一戰略

專注最擅長的領域做到極致 00000 125

精一戰略的本質 / 126

戰略韌性：一致性與動態平衡 / 128

保持對成長速度的敬畏 / 132

成長模式：平衡內生增長與外生增長 / 136

在最擅長的領域做到極致 / 139

對比案例：星巴克的戰略迷失與回歸 / 144

## 第 7 章

### 穩健資本

提高企業的資本韌性 00000 151

戰略決定資本，資本影響戰略 / 152

現金為王：危機中的“壓艙石” / 154

資本槓桿低是一項競爭優勢 / 158

利潤最大化是績效精神的核心 / 165

對比案例：樂高從資本危機中浴火重生 / 170

## 第 8 章

### 互惠關係

戰勝生存危機的基石 00000 177

互惠關係塑造關係韌性 / 178

“共同富裕”是互惠關係的本質 / 180

為顧客創造獨特的價值組合 / 189

創造價值與分享價值相得益彰 / 195

對比案例：蘋果依靠互惠關係走出倒閉危機 / 198

## 第9章

### 堅韌領導

從危機中快速復原 203

“自以為非”：擁有良好的判斷能力 / 205

領導力：平衡的智慧 / 207

感召力：激活組織智慧 / 211

學習力：從危機中尋找規律 / 216

對比案例：堅韌領導推動“微軟重生” / 219

## 第10章

### 至善文化

高韌性企業的核心資產 227

士氣是戰勝危機的力量 / 228

勇士精神是核心價值觀 / 231

我們需要關愛與快樂 / 233

對比案例：京瓷的“至善文化” / 237

至善文化健康且有韌性 / 242

## 第11章

### 百年基業

打造高韌性企業的“五項修煉” 247

打造高韌性企業 / 248

修煉一：“精一戰略”與關鍵措施 / 251

修煉二：“穩健資本”與關鍵措施 / 256

修煉三：“互惠關係”與關鍵措施 / 258

修煉四：“堅韌領導”與關鍵措施 / 260

修煉五：“至善文化”與關鍵措施 / 263

注釋與參考資料 / 268

## 推薦序一

# 中國企業需要強大的“組織韌性”

北京大學光華管理學院院長 劉俏

在研究者的話語體系裏，中國經濟有兩種呈現形式：一種是反映為 GDP（國內生產總值）規模和增速的中國經濟，目前正經歷着增長速度、動能及模式的巨大變遷；另一種是反映在經濟社會結構層面上的中國經濟——呈現在全要素生產率增速，產業和就業結構，企業的投資資本收益率，收入在政府、企業和個人之間的分配，全球價值鏈定位，研發強度和創新能力等方面。在中國經濟的核心邏輯正發生變化的大背景下，反映在經濟社會結構層面上的經濟能更真實地反映中國的經濟社會發展。我一直認為，研究經濟的微觀基礎——企業，已經成為觀察中國經濟社會結構發展和變遷的一個重要視角。一個國家經濟的韌性很大程度上取決於企業組織的韌性。

僅就規模而論，中國企業已經實現了快速崛起——2019 年按營業收入衡量的全球規模最大的 500 家企業暨《財富》全球 500 強企業中已經有 129 家企業來自中國（包括中國台灣和中國香港），中國的全球 500 強企業數量也

首次超過美國。然而，在經歷了 40 餘年高速發展後，支撐我國經濟持續高速增長的諸多因素開始逐步弱化。多年高速增長積累的結構性痼疾、外部環境的變化和內生增長動能轉換使得繼續依靠要素投入的傳統增長邏輯受到挑戰。簡單地以要素投入為特點的規模導向型的企業經營模式不再適用於到來的新時代。我們的企業在未來很長一段時間內將不得不面臨各式各樣的“黑天鵝”“灰犀牛”，企業領導者也將不得不持續地思考，他們所領導的企業怎樣才能穿越危機、保持成長。

面對撲面而來的各種挑戰，什麼樣的企業才能交出“穿越危機持續增長”的合格答卷？企業怎樣培養價值創造的能力？我很高興地看到，曹仰鋒教授即將付梓的著作《組織韌性》對這個問題做出了極有價值的探索。

曹仰鋒現在是光華管理學院的管理實踐教授，一直以來都專注於企業管理實踐和管理研究。他對各類企業的管理實踐，以及如何從中提煉出具有“一般性意義”的管理啟示有深度的思考和研究。透過對西南航空、蘋果、微軟、星巴克、京瓷、樂高等企業的分析，曹仰鋒強調“組織韌性”（organizational resilience）對於成就偉大企業的重要意義。他將組織韌性定義為“企業在危機中重構組織資源、流程和關係，從危機中快速復原，並利用危機實現逆勢增長的能力”，強調“（組織韌性）不但能夠幫助企業走出困境，而且能夠推動企業在危機中實現增長”。

曹仰鋒在書中通過案例分析描述了西南航空、蘋果、微軟、星巴克、京瓷、樂高等 6 家高韌性企業所遭遇的各種危機，以及它們的應對措施。他聚焦於兩個核心問題：第一，高韌性企業在穿越危機、實現逆勢增長時採取了哪些關鍵措施？第二，是什麼因素塑造了高韌性企業的“韌性”能力？基於對這兩個問題的分析，曹仰鋒提出一個完整的理論體系。他在書中提出，組織韌性是包括戰略韌性、資本韌性、關係韌性、領導力韌性和文化韌性在內的能力組合。每一項韌性能力的背後都有一個顯著的驅動因素：“精一戰略”

塑造了戰略韌性，“穩健資本”塑造了資本韌性，“互惠關係”塑造了關係韌性，“堅韌領導”塑造了領導力韌性，“至善文化”塑造了文化韌性。曹仰鋒在書中也對企業和企業領導者如何修煉這五項韌性能力提出了具體的建議。

這本書對正處於從規模上的“大”向價值創造能力上的“偉大”轉型的中國企業有極大的參考價值。儘管中國企業在短時間內實現了規模上的崛起，但是我們的企業在價值創造方面還沒有呈現出令人信服的表現，我們也鮮有具有國際競爭力的品牌，而擁有一大批投資資本收益率高、能夠創造價值、具有國際競爭力的企業是高質量發展的核心要義。如果說中國企業實現規模上的崛起完成的是第一次長征，那麼在中國經濟社會發展進入一個新的階段，急需新的經濟增長邏輯和新的微觀基礎之際，有着更宏偉視野、更具創新精神的中國企業實現從大到偉大的飛躍，堪稱中國企業的第二次長征。

如何打造一大批擁有差異化產品或服務及持續創新能力的中國企業？偉大的企業立意高遠，追求為最多人提供最大程度的福祉，堅持不懈地創造價值。在這裏，價值創造不僅僅是為股東創造價值，從而實現股東權益最大化。價值創造也包括為所有的利益相關方（stakeholders）包括僱員、客戶、供貨商、社區等提供長久的福祉。偉大企業不僅展示出市場價值創造的能力，更多展現出的是定義美好的能力和實現美好的願望，是滿足人們對美好生活需求的能力。“膽怯者從未出發，弱者死於路上，剩下我們獨自前行。”（耐克創始人奈特語）前行中的中國企業需要強大的“組織韌性”去應對各種能夠想像或是想像不到的來自需求端和供給端的挑戰，去成就偉大。曹仰鋒提出的五項韌性能力為新時代下中國企業順利完成“從大到偉大”的轉型提供了價值引領、問題診斷及解決方法。

我也想藉此機會談一些關於管理學研究的想法。我從來都認為好的管理學研究的對象，是具有一般意義的重要問題，目的是增進對基礎規律的認知，讓企業和企業領導者不至於在同一個地方反覆跌倒。沒有什麼比一個好

的理論更實用。一個毫無一般性的解釋能力，特殊得只能解釋個別現象而無法延伸到其他現象的“理論”，是不能被稱為理論的；而同樣一個能夠解釋一切現象，在任何情況下都不可能被證偽或者被更好的理論替代的“理論”，是典型的“套套邏輯”（tautology），同樣也不能被稱為理論。好的研究，好的理論，基於科學理性的研究範式，它一定發端於實踐，根植於實踐，也將服務於實踐。中國管理研究今天最大的問題，不是範式問題，而是研究“真問題”的極度稀缺。

曹仰鋒教授的這本專著，用科學的研究範式，研究企業面臨的“真問題”，並得到具有一般性意義的管理學見解與啟示。我誠摯地向讀者推薦這本書。

2020年4月21日於北京頤和園路5號



## 推薦序二

# 以變制變，剩者為王

海爾集團總裁 周雲傑

人有悲歡離合，月有陰晴圓缺，此事古難全。2020年初，我們不幸地遭遇了新冠肺炎疫情，這無疑是一個黑天鵝事件，對個體企業，對中國經濟乃至全球經濟的影響是難以想像的。如何做到邱吉爾所言的永遠不要浪費一次好危機帶來的機遇（Never waste a good crisis.），實現化危為機？曹仰鋒教授在《組織韌性》一書中，圍繞構成高韌性企業的韌性能力組合，從戰略韌性、資本韌性、關係韌性、領導力韌性和文化韌性等幾個方面給正在經歷抗疫戰爭的企業以很好的啟示。“黑天鵝”是偶然突發性事件，但企業管理者一定要清楚地認識到，在企業發展過程中，黑天鵝事件的出現是確定的，不確定的是你無法知道它何時出現，以什麼方式出現。因此，需要企業具有管理不確定性的能力，我想這也是曹教授的用心所在。

2月29日，我和曹仰鋒教授一起參加了《中外管理》雜誌社關於“企業戰疫”的公益直播活動，談到了企業應對疫情的短期、中期、長期策略。特

別強調了在思維模式層面，不能有“貿易戰加疫情，這是雪上加霜，我們熬不過去了……”的想法。如果有這種想法，企業必死無疑；企業至少要主動迎接冬天的到來，提前準備好棉衣，對企業而言，現金流是至關重要的，好比在森林裏遇到老虎，重要的不是比老虎跑得快，而是要跑贏對手，這就是市場法則，優勝劣汰，剩者為王。當然，最好的思維模式則是，冬天來了，積極做“風雪”的生意。抗擊全球疫情，醫療防疫物資的研發、製造、銷售企業獲得了大量的訂單，在相當長一段時間內，疫苗和5G（第5代移動通信系統）、芯片一樣，會成為醫藥界的行業熱點，科技界的聚焦點，甚至會成為國家的戰略資產。世界各國紛紛出台各種刺激經濟的政策，給企業提供了新的機會，關鍵看哪個企業具有發現機會的眼力和把握機會的能力。

管理“不確定性”是企業的一種競爭力，我個人理解，可從四個方面思考：第一，制定清晰的企業戰略且堅定不移。正如書中所提到的戰略韌性，企業只有堅持精一戰略，在經營過程中才不會為了追求短期利益而放棄企業的戰略初心，做到“將軍趕路，不攆小兔”。第二，企業組織既要有剛性，又要有柔性。以海爾為例，顛覆傳統科層制，轉向以平台加鏈群和小微節點的網狀組織。平台是剛性的，包括強大的中台和穩定的後台，以保證企業聚焦戰略，利用平台做大生態做成大事業；而鏈群和小微節點的組織則是柔性的，就好比水母一樣，每個小微節點不需中樞指揮，可即時對用戶需求做出反應，捕捉市場機會，滿足用戶體驗。第三，構建共創共贏的生態系統。在物聯網時代，產品將被場景替代，行業將被生態覆蓋，企業間的競爭也會演變成生態之間的競爭，因此打造一個利益攸關方共創共贏的生態體系，是可持續發展的關鍵能力。第四，建立與創造價值、傳遞價值相匹配的激勵機制。人是企業最寶貴的財富，員工最需要的不是結果的公平，而是機會的公平，讓每個員工收益與其創造的用戶價值掛鉤，可以激發員工的創造力和使命感，為企業可持續發展創造無限的可能。

我很欣賞電視劇《天道》裏的一句台詞：“忍是一條線，能是一條線，忍和能之間就是生存空間，忍人所不能忍，能人所不能，你的生存空間就會比別人的大。”對人是如此，對企業又何嘗不是呢？企業在面對各種不確定性時，要有頑強的意志力讓自己活下來，堅持到最後；同時，企業要順應時代，進行數字化的重生，形成有“技術黑科技”和“管理黑科技”支撐的企業“黑海戰略”，穿越危機，實現持續增長。正如《孫子兵法》所云：“知彼知己，勝乃不殆，知天知地，勝乃可全。”

曹仰鋒教授在《組織韌性》一書中，以學者和企業管理實踐者兩種視野、雙重身份探究企業的組織韌性，對企業應對新冠疫情所帶來的不確定性是很有價值的。

2020年4月5日於青島