

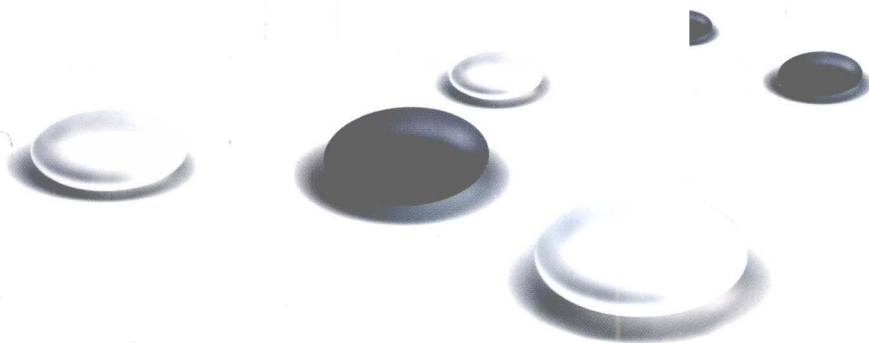
REVOLUTION
INTELLIGENCE

沈拓 著

变革的智慧

新电信时代的驾驭之道

新电信时代的美妙蓝图需要新变革一代用心绘就，
这既是他们的机遇，也是他们的使命。



 人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

REVOLUTION
INTELLIGENCE

变革的智慧

沈拓 著

新电信时代的驾驭之道

人民邮电出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

变革的智慧：新电信时代的驾驭之道 / 沈拓著. --
北京：人民邮电出版社，2010.9
ISBN 978-7-115-23470-4

I. ①变… II. ①沈… III. ①电信—邮电业—经济改
革—研究—中国 IV. ①F632

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第133389号

内 容 提 要

本书面向处于转型变革期的中国电信业，根据中国电信运营企业的实际特点，结合中外历史上各类变革案例，从变革方案设计、变革资源整合、变革策略运用、变革心智修炼四个方面，系统性地提出了变革领导力的提升之道，旨在切实帮助中国电信运营企业的经理人群体，使他们能够成功管理充满挑战的未知领域，有效驾驭复杂多变的企业变革。

本书的主要读者对象为中国电信运营企业的各级管理人员、大型企业的决策者、监管部门的政策制定者、变革管理领域的学者、电信行业的研究人员等。

变革的智慧——新电信时代的驾驭之道

- ◆ 著 沈 拓
责任编辑 李 强
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
- ◆ 开本：787×1092 1/16
印张：12.5
字数：173千字 2010年9月第1版
印数：1—4000册 2010年9月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-23470-4

定价：40.00元

读者服务热线：(010)67129264 印装质量热线：(010)67129223

反盗版热线：(010)67171154

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号

前言

大概没有任何一个人能在十年前预见到今日电信业的精彩与复杂。同样，在面对下一个十年的电信业演进中，人们除了企盼与期许，还夹杂着相当多的迷惘与困惑。唯一可以确定的是，电信业已经进入到了一个大变革时代，大量的战略转型、商业模式创新、组织结构变动、机制文化革新将密集地出现在下一个十年之中，未来十年的电信史将是一部变革史。

由于工作的关系，我有幸接触并结识了许多优秀的电信业经理人，他们对于变革的态度高度一致，同时也充满内在矛盾。一方面，对于已经到来并将愈演愈烈的变革时代，他们雄心勃勃，蓄势待发，充满对于新舞台的期待，希望通过为企业创造更多价值带来自身的职业成长，他们甚至已经为此做好了克服困苦，经历磨难的准备。另一方面，他们很清楚地意识到，在一个数千年贯穿着中庸稳健的文化环境中，大刀阔斧地施展抱负是一件并不轻松的事情，这一点又使他们充满了深深的担忧。究其根底而言，对于高水准地驾驭新电信时代的种种变革，他们认为自己并未完全做好准备，这是带来焦虑与惶恐的根本原因。

事实上，正如本书中将依次介绍的，从变革方案设计到变革资源整合，从变革策略运用到变革心智修炼，驾驭变革的领导能力本身确实是一项具有相当高的专业性要求的能力，甚至是决定一个人境界高低与职场成败的核心能力。但是，这并不意味着这些能力是随机的和完全依赖天赋的。我们相信，只要秉承这样的基本价值观——任何固有的习性、技能都是可以被改变的，任何能力都是可以被训练强化的，电信业的经理人完全可以成为驾驭自己、驾驭职场、驾驭事业的“新变革一代”。

新电信时代的美妙蓝图需要新变革一代用心绘就，这既是他们的机遇，也是他们的使命。

沈 拓

目录

第一章 变革方案的盲点与对策 / 1

没有人能够左右变化，唯有走在变化之前。

——彼得·德鲁克

新电信时代既可以说是全业务和 3G 时代，也可以说是变革的时代。在这个过程中，“不彻底的客户导向”、“艰难的转型攻坚”、“轨道断裂”、“组织报复”和“专业障碍”等多种挑战严重地威胁着电信业的变革进程。电信业呼唤高水准的变革领导力，否则不足以应对如此复杂多变的格局。

第一节 对话：电信业的变革时代 / 3

第二节 高手刘晏 / 14

第三节 妥协制宪 / 25

第四节 晁错无预案 / 41

第二章 长袖善舞的变革资源整合 / 51

一个组织，在某种程度上是所有人的财产。

——亚里士多德

得道多助者胜。什么是成功的变革？成功的变革就是让变革动力尽可能大，让变革阻力尽可能小。这完全取决于资源整合的力度。在各种变革

\001\

目录

资源中，最核心的三个方面在于权力资源、干部资源和理念资源。

第一节 讲述：一代雄主的悲惨结局 / 53

第二节 子贡出马 / 66

第三节 延安经验 / 79

第四节 文化符号与行为艺术 / 92

第三章 步步为营的变革实施策略 / 107

这里没有答案，顶多给你几个值得一试的猜想。

——汤姆·彼得斯

变革的精髓在于平衡。构思与实现、配合与独斗、连接与分散、接近与遥远、整体与局部、放弃与获得、后退与前进，平衡的智慧需要变革者用心体悟。

第一节 对标：IBM、HP 与 AT&T 的变革故事 / 109

第二节 电信棋道 / 123

第三节 “有一种失败叫占领，有一种胜利叫撤退” / 140

第四章 成就大器的心智修炼 / 155

唯有自己，才有资格成为自己的导师和内心的解放者。

——尼采

目录

就变革成败的决定性因素而言，相对来说，变革方案的设计、变革资源的整合、变革策略的运用都属于技术层面的，还不是最根本的，最根本的因素在于变革者的心智模式。性格决定命运，境界决定高度，变革者的心智模式决定了他的行事水准，从而间接判定了变革成败与职场输赢。

第一节 论道：士者之风 / 157

第二节 童年密码 / 171

第三节 领袖的资格 / 184

第一章 变革方案的盲点与对策

没有人能够左右变化，唯有走在变化之前。

——彼得·德鲁克

变革的智慧

变革的智慧

变革的智慧

变革的智慧

变革的智慧

变革的智慧

变革的智慧

变革的智慧

变革的智慧

变革的智慧

新电信时代既可以说是全业务和3G时代，也可以说是变革的时代。在这个过程中，『不彻底的客户导向』『艰难的转型攻坚』『轨道断裂』『组织报复』和『专业障碍』等多种挑战严重地威胁着电信业的变革进程。电信业呼唤高水准的变革领导力，否则不足以应对如此复杂多变的格局。

羅昂明東亞

羅昂明東亞

羅昂明東亞

羅昂明東亞

羅昂明東亞

羅昂明東亞

羅昂明東亞

第一节 对话：电信业的变革时代

一场关于变革的对话正在进行之中。

求索：为什么要讨论这个话题呢？变革的话题说得可是够多的啊。

启迪：正如你所说，诸如“唯一不变的是变化”、“永恒的变革”之类的说辞已经相当多了，似乎已经接近于陈词滥调了。但今天，变革的重要性确实需要进行非常深入的探讨。

求索：现在的商业环境充满了不确定性，变革很重要，这是毫无疑问的。你所谓的重要性有什么特殊的含义吗？

启迪：我们看一下当前电信运营的基本环境吧。一方面是随着基础通信业务普及率的日渐增高，整个电信业的增长趋缓。在这样的局面下，随着行业重组后的全业务运营开启，围绕存量的竞争会空前激烈。

求索：这一点很显然，我们相信未来几年中的市场上空会充满硝烟味，这跟你提出的变革有关系吗？

启迪：大有关系。在整个市场不断快速增长的情况下，大家都竞相分食新蛋糕就可以了，但在市场进入微增阶段之后，这会推动企业进入一种新的竞争状态。

求索：新的竞争状态有什么特点呢？

启迪：全业务运营也同时意味着全方位竞争，电信业的每个业务群、每个客户群都将被卷入到战局之中。竞争的范围空前扩大，竞争的残酷性也将明显增加，这样的格局给每个企业带来的压力是前所未有的。

求索：激烈的竞争必然会加剧每个企业的经营压力。你的意思是不是

在竞争压力下，企业的变革会加速？

启迪：是的，这是必然的逻辑。举几个例子吧。对于客户份额的剧烈争夺必然会集中反映在对于阵地的争夺，也就是对渠道资源的争夺上。这意味着对于渠道忠诚度的控制、对于渠道网络的建设、对于渠道效率的要求必然提升，而这会引发大量的变革动作，从政策优化到网络建设，从网点布局到能力优化，这些都需要运营商进行渠道的管理变革。

求索：这方面将会发生变革是很明显的。

启迪：再比如，客户的争夺会集中反映在对于服务品质保障的竞争上，这也需要前后端之间的衔接更加紧密，支撑保障标准更加具有竞争力，流程更加简洁快速，而这也意味着需要进行相应的组织变革、流程变革乃至文化上的变革。

求索：竞争压力下会引发大量的变革，确实如此。

启迪：竞争会带来电信运营企业变革的数量增加，范围扩展。这意味着运营商对于变革管理，也就是把变革作为一种组织常态并进行专业管理的能力需要强化。这就是我刚才强调的变革的驱动力之一。

求索：那另一方面是什么呢？

启迪：除了竞争驱动变革之外，另外很重要的一点在于转型驱动变革。

求索：中国电信运营商纷纷启动战略转型大致已经有四、五年的时间了，从进程上来看只能说转型尚在路上，各类转型所引发的变革方兴未艾。你认为在下一个阶段的变革趋势会进一步加剧吗？

启迪：是这样的。转型的本质含义是从管道运营走向信息运营，这相当于两重完全不同的境界，许多时候需要进行跳变。

求索：怎么讲？

启迪：举个例子吧。例如，从营销的变化看，话务量营销与信息业务营销的能力要求是完全不同的。话务量营销的要素大体包含话

务行为细分、资费定价等，而信息业务营销则包含了客户生活形态与行为细分、终端业务套餐的一体化整合、更广泛渠道的布放等。这两者的差异意味着电信运营商的营销模式需要进行结构性的变革。

求索：转型势必会带来营销和服务模式的变动。

启迪：转型引发的变革是深层次的。比如，转型往往会带来组织变革，以客户为导向的前端组织调整已经开始普遍进行，而对应的后端资源部门，也往往需要因时而变，适应整个格局变化的要求。国外电信运营商在转型过程中，其组织结构调整不仅仅表现在前端，也同时大量出现在后端，否则不足以支持战略要求。这说明，在转型阶段，组织结构的变化可能会由前到后整体发生转变。

求索：按照这样的逻辑，在竞争和转型两股力量驱动下，变革看来会成为电信运营商经营管理中的一种常态了。

启迪：是的。

求索：那么总体来看，你认为在下一阶段，电信业潜在的变革包含哪些呢？

启迪：在企业的各个模块中，都潜藏了大量的可能的变革。我们先从横向来看，在电信运营商的后端，由于竞争和转型的要求，可能引发的变革包括运维模式变革，例如集中化、基地化运维；采购体制变革，例如集中化采购、强调供应链速度与品质的短名单采购；支撑保障流程变革，例如面向大客户、面向信息化业务的流程再造；文化变革，例如越来越强调创新与效率。在前端，可能发生的变革包括前端客户化的组织变革，如按照客户群进行组织再设计；渠道变革，例如社会渠道的扁平化调整与深度分销；营销服务模式变革，例如围绕客户的感性行为组合产品并运用新型渠道开展营销服务，等等。

求索：这样看潜在的变革真是很多。你刚才说的横向看，我理解是按照电信运营商整个内部运营价值链的组织过程来看，还有别的吗？

启迪：如果从纵向来看，从电信运营商的末梢向上看，至少包含着基层班组建设变革，例如通过基层的班组化改造提高执行能力；地、市、县公司面向区域市场的网格化的组织与流程变革；集团、省公司、地市公司三级管控模式与授权的变革，这种条与块的变化将会在下一阶段很显著。

求索：哦，除了这样横向和纵向的视角，还有别的变革吗？

启迪：我想还可以从内外部视角审视电信业的变革。在未来，电信业对于相关企业的收购兼并会逐渐增加，对被收购企业的整合也是需要面对的变革；再比如，电信运营商的外部合作网络越来越庞大，包括设备商、渠道商、终端商、SP（服务提供商）、CP（内容提供商）等，运营商与这些外部资源之间的合作也必然面临变革调整。

求索：明白了，你的意思是电信运营商前后、上下、内外都面临着许许多多潜在的变革。

启迪：正是如此，新的电信时代既可以说是全业务和 3G 时代，也可以说是变革的时代。

求索：这对于电信企业来说提出了更多的挑战。

启迪：一个企业的发展本来就是在各种各样的挑战中前行的，其间也包括如何驾驭变革。所有人都应该面对这个现实，并做好准备。

求索：说得好。就我的看法，企业的变革很大程度上是人的变革，是领导力的变革。你前面提到的所有变革，事实上最终会变成对电信业各级经理人变革领导力的考验。

启迪：是的，你提到了要害。因为转型可以看作是由一个个大小不一的变革加总而成，每个变革的成败直接决定了转型前途。在电

信业下一个发展阶段中，对于电信运营商整个经理层的挑战在于，其是否具备了足够的驾驭变革的领导力。这种挑战影响重大，直接决定变革成败，决定了转型前景。

求索：在驾驭变革方面，电信业的变革领导力需要大的跨越。

启迪：你似乎对电信业变革领导力面临的挑战有点忧心忡忡。

求索：也许多想想风险，会使人警醒。你前面的观点我很赞成，电信业呼唤高水准的变革领导力；但在现实中，变革失败率也很高，有许多大踏步走向失败的例子。

启迪：你的说法很有意思，你看到了什么？

求索：变革的成功很不容易。一个管理者想成功驾驭变革，必须要了解在电信业变革管理中存在的通病，我用几个关键词形容吧。

启迪：好。

求索：首先是大量存在的“不充分的客户导向”。

启迪：怎么讲？

求索：“以客户为导向”是电信业管理变革最主要的一点。我理解的客户导向是整个企业聚焦客户价值，尊重客户感知，改善客户体验，整个企业组织前后上下一体因客户而动。尽管这几年已经有了明显的改善，但是在很多方面还存在明显的不足。特别是在根底上，似乎还没有把以客为尊的思想彻底融入到血液中。

启迪：你能举个例子吗？

求索：很多这样的事情了。例如，现在客户整个数字信息体验的消费链条事实上很长，无论是音乐、影音、游戏、阅读的数字消费，都需要终端、网络、内容、计费、渠道的整体贯通，但贯通这样长的行为链条的端到端的支持还不完全到位，其间任何一个环节的瑕疵都会影响到客户的体验。如果你和互联网业或有些消费品行业对比一下，会发现电信业“体验断裂”，造成用户体验不顺畅的现象还很多。

启迪：嗯，你所谓的“体验断裂”，我理解是在电信产品消费过程中，由于不是按照客户导向思维、不是遵循客户行为模式进行整个流程、功能设计，经常出现客户感知差、体验不流畅这些问题。

求索：是的。再有，也是我认为客户导向真正不到位的地方，显著表现在内部并没有整体进行客户导向的转变，集中表现在前后端的协同不到位，甚至是以两种不同的思维方式、不同的行事风格行事，从而使企业不能一致地保障客户体验的品质。其实，这才是一个企业以客户为导向的要害处。

启迪：你谈到的观点，对于我的启发在于，以客户为导向必然需要企业上下、左右、前后的整体转变。在这个过程中，木桶原理是适用的，最短的板子恰恰成为客户的最终感受。

求索：正是如此，这成为很多人质疑转型变革的原因，他们都认为让大象学会跳舞是不可能的事情。

启迪：希望中国的电信运营商用实践证明大象也可以跳舞。你的第二个关键词是什么？

求索：第二个关键词是“艰难的转型攻坚”。

启迪：什么意思？

求索：转型的本质含义是从管道运营走向信息运营。从长远来看，个人、家庭、政企三大市场经营的核心都在于信息运营。但现在来看，只是在个别业务上取得了局部的收获，相当多的信息化业务还处于叫好不叫座的局面，三大客户市场的信息业务应用总体处于攻坚过程之中。由于信息化业务不像基础业务那样属于必需品，向客户传递的难度更大，做起来更费劲、更累，因此带来一个令人担忧的现象是，信息化应用似乎在很多地方有浅尝辄止的风险。人们往往会习惯性地回到他们惯常的套路和打法上去。

启迪：以信息化带动转型，这是运营商几年来一直倡导的战略理念，

但似乎在操作中还缺少实质性的突破和进展。

求索：再宏大的理念也需要通过一个个局部的胜利，积小胜为大胜。

在实践中，妨碍信息化深层突破的一个很重要的原因在于重点不突出，策略不鲜明，资源不聚焦。如同我们以前印象很深的漫画，一个挖井人挖每个井都浅尝辄止，没有一个井真正打出水来。再大型的企业，如果战线拉得过长，也没办法取得重点突破。

启迪：我理解，你是在暗示一种观念，那就是全局性突破有困难的时候，需要专注，不要过于分散兵力，以一个个高度聚焦的突破整体形成信息化转型的成功。

求索：是的。

启迪：下一个你看到的关于变革挑战的关键词是什么呢？

求索：我叫它“轨道断裂”。

启迪：怎么讲？

求索：有一个很糟糕的现象：相当多的变革从短期来看是有效的，但从长期来看，是不可延续的。许多本来被看好的管理变革举措，会由于人事变动、突发事件等影响造成中断，这就是电信业变革的“轨道断裂”现象。

启迪：你提到的现象实际上很普遍。在电信业，任何变革都是对原有格局的利益调整，事实上所有的变革都会遇到阻力，遇到质疑和冷嘲热讽。短期来看，变革取得一些阶段性进展，其实并不意味着成功，阻力因素往往暂时蛰伏起来。一旦情况出现不利于变革的变化，就会立刻反弹，甚至会强烈到完全推翻变革的程度。这样的例子在历史上、在今天的商业界比比皆是。

求索：是啊，非常常见的现实案例就是一些以项目制推进的变革，在推进初期声势很大，在各级部门的关注下也一般会取得一定效果。但如果再过半年、一年回去看，我估计得有超过 50% 的项

目已经被人遗忘了。

启迪：这真是可惜啊，这意味着在很多领域都存在倒退现象啊。也许辩证地看，企业的发展就是在这样波浪式前进的过程中前行的。

求索：对。

启迪：这是不是意味着在变革过程中就应该有“可持续发展”的预先考虑与设计呢？

求索：是的。变革方案或者变革的配套方案中，必须要有针对变革“轨道断裂”的警惕与预案准备。

启迪：变革必须有预案，充分保证变革的可持续推进，不能因为人、时、事的风吹草动就夭折。

求索：是的。

启迪：嗯，“轨道断裂”的挑战我理解了，下面还有什么？

求索：下一个我叫做“组织报复”。

启迪：什么意思呢？

求索：我们仔细看一下失败的变革。最典型的一种失败往往遵循着这样的路线，首先变革启动，其次组织结构调整以及随之而来的人事变动，再之后开始伴随着人心惶惶，谣言满天飞，出现了明显的信心动摇。这个时候变革其实已经进入到一种很脆弱的状态。最后，一旦有个风吹草动，比如业绩不理想，那么往往会立刻导致变革的失败，组织退回原状，变革终止。

启迪：这种失败在各类企业中都是比较典型的一种“死”法。组织结构的调整往往是一个企业最伤筋动骨的调整。我理解你所说的“组织报复”的含义，是说由于变革中组织结构的变动，相当一部分人的责、权、利都发生了变动，权力格局、利益格局、话语权等都将发生变化，由此，自然会产生对于变革的质疑与抵制，为变革失败埋下了潜在的种子。

求索：由于组织变革引发的担忧、焦虑、恐惧甚至抵制，我以为是人