

按需 解决之道

BUSINESS SOLUTIONS ON DEMAND

[美] 马克·塞拉塞尔 默林·斯通/著
毛忠明等/译

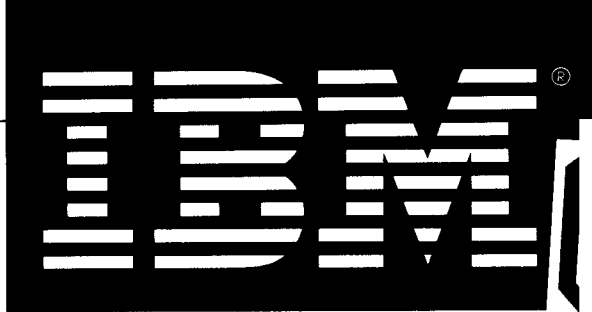
全球亚马逊
五星级作品

■ 企业转型创新 ■ 挖掘真正的客户价值 ■ 开创市场新空间

在业界被称为“蓝色巨人”的IBM发展至今已超过一个世纪，却一直抓住了大大小小的商机。转型变革，重视客户价值，开创市场新空间是IBM以顾客为中心的关键。本书立足于此，对IBM的成功经验进行了视角独特、内容深入的诠释。



上海译文出版社



按需 解决之道

BUSINESS SOLUTIONS ON DEMAND

[美] 马克·塞拉塞尔 默林·斯通/著
毛忠明等/译

图书在版编目(CIP)数据

IBM 按需解决之道/(美)塞拉塞尔,(美)斯通著;毛忠明等译. —上海:上海译文出版社,2006.8

(译文经管)

ISBN 7-5327-4041-2

I. I. . . II. ①塞... ②斯... ③毛... III. 电子
计算机工业—工业企业管理—经验—美国
IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 054182 号

First published in Great Britain and the United States in 2004 by Kogan Page Limited

Business Solutions On Demand

by Mark Cerasale & Merlin Stone

Copyright © IBM Corporation, 2004

Chinese translation copyright by Shanghai Translation Publishing House

ALL RIGHTS RESERVED

This edition is published by arrangement with Kogan Page Limited
Translated by Shanghai Translation Publishing House from the original English language
version. Responsibility of the accuracy of the translation rests solely with Shanghai
Translation Publishing House and is not the responsibility of Kogan Page Limited.

根据 Kogan Page Limited 2004 版译出

图字: 09-2004-715 号

本书中文简体字专有出版权

归本社独家所有,非经本社同意不得连载、摘编或复制

IBM 按需解决之道

[美] 马克·塞拉塞尔 默林·斯通 著
毛忠明 等译

上海世纪出版股份有限公司

译文出版社出版、发行

网址: www.yiwen.com.cn

200001 上海福建中路193号 www.ewen.com

全国新华书店经销

上海商务联西印刷有限公司印刷

开本 787×1092 1/16 印张 16.5 插页 3 字数 240,000

2006年8月第1版 2006年8月第1次印刷

印数: 0,001—7,000册

ISBN7-5327-4041-2/F·168

定价: 30.00 元

如有质量问题,请与承印厂质量科联系。T: 021-56135113

本书向读者展现了IBM自身以及在其帮助下成功实现企业转型的客户的经历。IBM与遍布全球的客户合作的丰富经验，涵盖了他同各种不同行业合作的成功范例。通过这些文字，作者展示了企业是如何通过实施一系列的解决方案扩大销售、提高盈利能力的。

本书具有很强的可读性，作者塞拉塞尔和斯通在下列方面提出了他们原创性的见解：

- * 为什么企业需要提供解决方案以保持竞争力；
- * 为什么客户需要购买解决方案；
- * 从提供产品和服务发展到创造和传递解决方案，

在这其间，企业要做哪些工作；

* 如何从一些主要的解决方案提供商的经历中吸取经验教训；

- * 如何挖掘真正的客户价值；
- * 如何利用转型来开创市场新空间。

对于所有企业的领导人、销售和营销人员以及为提高企业经营效率而工作的人员来说，本书将是一部具有启迪作用的著作。如果本书所说的正是您的企业所要做的工作，那么请您相信，这部重要的著作是您首选的阅读作品。

马克·塞拉塞尔 (Mark Cerasale)，IBM商务咨询服务部高级顾问。他擅长于客户管理、电子商务和解决方案的变革，帮助客户通过创新、提高运作效率和顾客向心力来提高企业经营业绩。

多年来，塞拉塞尔一直负责IBM的客户关系管理工作，为世界上最成功的企业提供信息技术支撑的解决方案。他与默林·斯通合作发表多篇文章，撰写了多部论述管理的畅销书籍。他还参与美国多部白皮书的撰写工作。

有关他的更多信息请浏览www.markcerasale.com。

默林·斯通 (Merlin Stone)，IBM商务咨询服务部企业研究负责人。在IBM中，他既担任顾问的角色，又承担开发IBM与其客户、合作伙伴以及各类大学建立商务研究合作伙伴关系的营销工作。他还主持IBM营销变革小组的工作。

斯通发表过多篇文章和二十余部著作。最近，CIM评选他为世界前50名主要营销思想家。他拥有一等荣誉学位和经济学博士学位。



理念创造价值

2006年倾力奉献

- 《德鲁克日志》（彼得·德鲁克 著）
- 《卓有成效管理者的实践》（彼得·德鲁克 著）
- 《企业再造》（迈克尔·哈默 等著）
- 《IBM按需解决之道》（默林·斯通 等著）
- 《底特律的没落》（米什莱恩·梅纳德 著）
- 《债券之王：比尔·格罗斯》（待出）
- 《地产之王：唐纳德·特朗普》（待出）

本书赞誉

“由于品牌在企业经营策略中的地位日益重要,因此,对企业来说,寻找出在企业内全方位地管理和传递品牌经验的途径极为重要。本书佐证了当今之世何为可能之事。

——谢利·拉扎勒斯(Shelly Lazarus) 奥美环球公司董事长兼首席执行官

“营销必须变革,否则,将被今日的商界所淘汰。本书告诉读者,为了经营成功,人们为什么,做什么,怎样做才能实现营销变革。”

——彼得·菲斯克(Peter Fisk) 皇家营销学院首席执行官

“本书作者表达的对企业转型的观点是新颖的、原创性的。但是,这些观点是建立在透彻分析的基础上的。这些分析深化了这个主题。”

——特雷弗·里克(Trevor Richer) 大东电报公司商务发展部经理

“营销变革就是企业转型。这本重要的著作向世人展示如何实现这种变革。”

——尼尔·莫里斯(Neil G Morris) 直接营销学院副执行总裁

“本书作者展示了营销和企业变革怎样发展为整合营销传播,解决方案又怎样获得高价值和高效率。”

——安格斯·詹金森(Angus Jenkinson)教授 整合营销中心

“本书提供了一系列可供企业采纳的颇具竞争力的策略,以便企业在商务运作方面取得长足的进步。”

——戴维·吉尔伯特(David Gilbert)营销学教授 萨里大学

前 言

我在想,为什么你会选择看这本书。也许,像我一样,你开始感觉到客户和商家之间的关系正在发生重大的变化。客户在市场中日益增强的主导地位正在促使商务关系发生新的根本性的变革。例如,虚拟企业的发展,企业结盟形成的网络,供应商与客户之间形成的新的、复杂的、长期的合作伙伴关系。如果你在自己的企业或行业中看到这一变化,并希望进一步了解有效利用这一变化所需做的工作,我相信这本书将会对你有所帮助。

本书为这个新的、不断变化着的世界洒下一缕阳光。在这个世界中,一个企业与另一个企业的界线变得难以分辨;人们视为有价值的东西正从产品和服务向解决方案和经验转变。一个大规模客户定制服务的时代,即一个把工业的经济意义和规模效益与预定的结果结合在一起的时代已经到来。在这个世界中,我们 IBM 已经占据了主导地位,并且,我们深信,IBM 的主导地位将在一个又一个市场中继续得到巩固和提高。

本书开辟了一个新的领域。它阐述了在这条道路上发展的企业为转变它们及其客户所做的工作而应采取的策略。或许,你会认为这种现象没有任何新意,只是供应商和客户之间劳动划分的一种变动。或许,你会认为这与古代唯利是图的士兵,或者,与近代的会计、员工招聘、市场营销、客户交流、客户服务业务以及许多其他方面的工作变化无根本性的差异。但是,我认为这股潮流的规模和经济意义是与众不同的,它不是一种简单的替代活动,而是一种经营模式的变革。

在企业经营中进行这样的跨越是艰难的。许多人是通过痛苦的亲身经历才懂得这一点。对供应商来说,这意味着不断变化的对员工的技能、技术、

商业方式、财务管理和项目结构的要求，需要与在转变过程中管理崭新的经济的挑战相结合。传统的管理方式不再适用，需要有新的管理方式促使变革加快进程并获得成功。

如果你正在思考进行这种变革，那么，这本书正是你所需要的。这本书不是一帖药方，也不是一张菜单。把它看成是一个向导或许更确切些——它引导你通向工作更有效率和效益，合作伙伴关系更为密切的征途。

我希望本书能启迪你的思想，鼓励你成为一名勇士。如果你已踏上征途，我希望它能为你提供一些建议，使你的步伐更快，方向更明确。最后，我希望本书将会使你更深刻地思考：为了向你的员工和合作伙伴提供一条更令人兴奋、更受欢迎的旅途线路，你应该做些什么。

祝你成功。

罗德·斯特里特
IBM 商务咨询服务部

目 录

前言

1

企业经营战略与改革 / 1

企业领导人面临日益增长的压力 / 2

经营战略 / 8

战略眼光 / 10

企业设计 / 13

小结 / 19

2

食品零售业的变革 / 21

英国的冷冻食品业 / 22

英国的冷藏熟食品业 / 26

结论 / 31

全球化运动 / 32

小结 / 34

3

低成本经营模式 / 35

变化的原因 / 36

从产品价值到客户价值 / 43

小结 / 49

4

解决方案型经营模式 / 50

从产品到服务 / 51

从服务到解决方案 / 59

通过解决方案实现客户价值 / 60

小结 / 65

5 信息技术产业的变革 / 67

信息技术不再重要了吗? / 67

创新的本质 / 69

信息技术产业的创新 / 70

IBM 探索解决方案的历程 / 72

“随需应变”世界中的信息技术 / 76

小结 / 84

6 产业变革 / 85

快速变动中的消费品产业 / 86

传媒和娱乐业 / 88

航天和国防工业 / 90

货运和物流产业 / 95

小额金融服务业 / 98

小结 / 100

7 企业经营创新 / 102

什么是创新? / 103

你能做到创新么? / 104

阻碍创新的常见因素是哪些? / 105

你公司的流程、战略和组织结构如何支持创新 / 106

出现推行解决方案机会的迹象有哪些? / 112

小结 / 117

8 企业经营创新者 / 119

我的背景 / 119

我的工作 / 120

结论 / 127

9 解决方案的创造和传递 / 128

解决方案的提供者能够做什么 / 128

企业变革的需要 / 128

传统的销售和流通方式 / 129

新涌现的对解决方案的需求 / 131

供应商推出解决方案/134
制定和传递解决方案的过程/136
制定和传递解决方案的人员/141
小结/147

10 客户关系经理/148

销售解决方案/149
职业的发展/156
结论/157

11 解决方案的营销/158

从产品到客户价值/160
服务能力和服务能力载体的重要性/164
市场营销：低成本路线/165
服务营销与解决方案的营销/167
解决方案的营销/169
小结/179

12 行业营销经理/181

角色/182
市场计划/182
关系营销/184
IBM 团队/185
结论/186

13 知识管理/188

何为知识? /188
知识工作者/190
知识产品/190
客户知识/192
知识的价值/193
知识管理/196
传统型公司中的知识管理/198
低成本公司中的知识管理/199
解决方案型公司中的知识管理/201

成功的知识管理/ 205

结论/ 209

小结/ 210

14 知识经理/ 211

15 企业设计/ 220

经济变革/ 220

客户革命/ 222

核心竞争力/ 223

好莱坞制片公司的经营模式/ 224

网络经济/ 225

解决方案型的企业设计/ 227

解决方案的能力和载体/ 229

解决方案型企业的文化/ 238

结论/ 240

小结/ 240

16 变革管理/ 242

企业和人员层面的变革/ 243

变革管理的价值/ 244

领导至关重要/ 246

编制商务案例/ 246

员工参与和交流/ 247

能力的培养和能力差距的弥补/ 248

激励机制及绩效评估/ 248

创建合适的组织框架/ 249

企业文化：既不抱怨，也不忽视/ 250

如何实现：一种综合的实施方法/ 252

经验教训/ 252

小结/ 254

本书总结/ 254

译后记/ 255

1 企业经营战略与改革

马克·塞拉塞尔

管理一家已经取得成功的公司是一件棘手的事情,因为这种压力比以往任何时候都大。客户、股东、雇员的要求往往互相冲突,满足各方的要求从未像今天这样更具挑战性。激烈的竞争以及难以预测的变化表明,企业的领导不能仅仅满足于把稳航船的舵把,要赢得成功,他们必须能够标绘航图,驾船航行于惊涛骇浪之中,探索未标明的海域,并在航程中做好应对不测事件的准备。

企业经营战略事关行动决策。它涉及的范围已超出最佳实践的基准测定、降低成本的积极举措,以及一次性的业务流程重组,这些方面往往侧重于操作性的事务。企业经营战略以对未来的展望为基础,以创新和发展为方向。只有当你明确你试图到达的目的地是何处时,你才能知道如何抵达目的地。企业设计为获取和发展企业的各种能力、各种能力载体提供了方向,也为创造和传递客户价值所需要的客户联系提供了一张蓝图。

今日的企业经营环境

在 20 世纪 80 年代和 90 年代期间,一些强大的力量,如经济全球化、放松管制的政策以及更为宽松的融资条件等,使企业经营发生了变化。新的管理方式、信息技术、互联网以及日益增强的客户的力量彻底改变了竞争的格局。客户的要求更高,有的想使成本更低,有的想获取解决方案。市场已经饱和,许多产业竞争激烈。今天,一些产业正在组合,变化难以预测。许多产品和服务大同小异,或许都已成为一件件普通商品。要使企业获得成功,企

业必须在创新、发展和降低成本上同步进行。

90年代后期经济增长的势头在大多数国家和地区以急转直下而告终。持续增长的新经济也好景不长。2000年后,经济扩张的计划被搁置,取而代之的是削减费用。2001年的“9·11事件”以及随后爆发的全球恐怖主义事件改变了地缘政治的格局。事情似乎还不够复杂,一连串有关企业的丑闻破坏了公众对私营企业的信任度,要求实施更严格的检查和管制的呼声越来越大。

企业领导人面临日益增长的压力

为了取得更好的业绩,世界上没有任何地方比企业高层面临更大的压力。根据博思·艾伦-汉密尔顿咨询公司所作的调查,“一些公司正在对企业首席执行官制定比以往任何时候都高的业绩标准,企业首席执行官人才的短缺已达创纪录的数目。”博思·艾伦-汉密尔顿咨询公司的查尔斯·露西尔认为,“企业领导人正在承受着自大萧条以来从未见过的监督和压力……对未能提交优良业绩的首席执行官来讲,世上再也不存在什么安全的庇护所了。”

企业责任

慈善组织和政府机构历来都清楚他们在自己所处的社会中应承担的责任和义务。一些公司和它们的员工也乐意为慈善事业奉献时间和金钱。然而,在20世纪的大多数年代里,人们很难看到有私营企业将环境和社会问题置于首要的地位。最近情况有些变化。人们对机会的均等性、“绿色”环保问题和社会责任给予了更多的关注。大量的企业丑闻和金融违规行为把上述问题摆到了突出的位置。经理们开始重视执行新的规定。政府则越发强调实行信息披露的必要性。然而,这仍然存在一些风险。政府管理部门的担忧可能会促使企业领导人在一个需要更多创新和发展的时代变得过于保守。事实上,企业从未像今天这样更需要坚强的领导,更需要遵行道德准则,更需要重新关注创造价值。

今天,人们更加明白企业与他们所在的社区的荣辱与共的关系。许多企业领导人信奉 IBM 前总裁、首席执行官郭士纳(L. Gestner)表述的观点:“企业只有在一个健康的、充满生机的社会中运作,才能获得成功。企业对良好社区的需要不亚于企业对成功的研究,对计划和广告的需要。生活在那样的社区里,它们的客户和员工将得到更好的发展。因此,企业对它们所在的社区作点贡献也是一种好的商业运作方式。”

互联网使全球的慈善机构、环保组织、消费者利益团体得以聚集在一起,从而增强了它们的力量。今天,环保问题对政治、经济以及企业的政策制定具有举足轻重的影响。世界几家最大的石油公司正在重新塑造自己,以便迎合公众的看法。它们更改它的品牌,调整它们的企业计划,实施新的战略,投资新的市场,例如可再生能源的市场。将来,来自我们子孙后代的压力可能会促使那些注定与环境和社会“不和谐”的产业发生更多的变化。

政府对消费品(如冰箱、汽车)的废弃和回收所制定的新的严厉的法规迫使生产商重新设定他们产品的使用期限。精明的客户开始对是否有必要拥有这类产品产生疑问。人们对服务产生更大的需求。在环保主义者保罗·霍肯,艾默里·洛文斯和亨特·洛文斯看来,单纯销售产品的销售者将受到人们的置疑。一个潜在的客户可能会问:“那是为什么?如果你的产品能通过你所宣扬的优势提供服务的话,难道你不想通过拥有产品,将那些优势占为己有而只向我提供服务吗?”

合作伙伴的价值

在 20 世纪的大多数年代里,生产是经济增长的主要推动力。一些国家和地区随着大企业的发展而发展。这种发展基于大量的投资、管理者的控制、大规模生产、标准化,以及通过降低成本和价格所开辟出来的大市场。聚合产生了效应。纵向组合的企业成了主要的组织模式。许多全球性的大公司,如福特公司,拥有并操纵他们全部的价值链。他们控制着品牌、技术、市场的准入标准、客户、资金和经营手段。

今天,竞争进一步加剧,变化不可预测。成功将更多地依赖于行动的敏

捷和力量的集中。客户的要求更高,企业必须“觉察并应对”客户的要求。新的技术,例如互联网,使得企业能够在价值网络内聚集。在价值网络内,企业的规模并不十分重要。过去,人们通过增加资产和管理框架来支撑企业的发展。将来,人们将通过整合企业的网络来进行创新并支撑企业的发展。一个网络经济正在出现。在网络经济中,成功将来自于把侧重点放在极少数的几股能在所有领域内运作的强大的力量上,并利用这些力量创造特殊的客户价值。

建立合作伙伴关系可使企业降低成本,更加注重核心竞争力。可帮助企业进入新的市场,并为创造特殊的客户价值提供机会。最近的一份报告显示,“《经济学人》”信息部曾就这个题目进行调查,在 403 名接受调查的管理人员中,有 65% 的受调查者反映,在过去的 3 年中,他们的企业对企业外部关系的依赖度有大幅提高。企业依托外部关系实现企业的经营目标。此外,有差不多比例的管理者预计,在未来的 3 年中,这种依赖的程度还会明显增加。”

建立合作伙伴关系也有来自自身的挑战。大多数企业缺乏发现和吸引战略合作伙伴的经验,因此很难与他人建立合作关系。成功的合作伙伴关系建立在个人与个人之间、群体与群体之间经得起考验的关系之上。这种关系需要长期的投资,需要彼此之间深刻的理解、特殊的信任和对目的明确的认识。

员工的价值

在 20 世纪的大部分岁月里,大多数企业都使用着大量的体力工人。管理人员关心的是如何组织他们进行工作,如何提高他们的生产率。今天,在很多产业中,脑力劳动已经取代了体力劳动。今天,知识工作者(脑力劳动者),即“用他的头脑进行工作,而不是用他的发达的肌肉或他的手艺工作的人”占了主导地位。知识密集型产业,如软件产业、生物技术产业,已经出现。甚至像制造业和零售业也要依赖获取更多的信息。

在许多服务性机构中,像客户关系、商誉、点子、技能等资产都是无形的,是以人为主导的。十年前,弗雷德·穆迪在《纽约时报》杂志栏目中撰文写

道：“微软公司唯一的资产是人类的想象力。”今天，那些实物资产，如工业机械等，很难成为可持续的竞争优势的源泉。当员工受到激励时，他们能运用他们的智慧和创新能力创造价值。这种劳动力，以及组织和管理这种劳动力的方式是一种越来越重要的竞争优势的源泉。

然而，终身职业已是昔日往事。很少有人会在某一工作岗位上连续工作5年以上而不跳槽的，许多人已经有多种工作的经历。有价值的信息以知识的形式存储在员工的脑子里。例如，一种程序是如何运行的，一台机器是如何操作的，或者一种技术是如何集成的。知识型的员工十分抢手，如果不善待他们，就很容易流失。由于他们在企业间流动，他们传播了有价值的知识。企业正承受着吸引并留住他们的人力资产的压力，“人才之战”愈演愈烈。

最优秀和最成功的员工希望为最佳和最成功的企业工作。大多数员工希望有一份事业，一份丰厚的薪水，并受到同事和支持他们的雇主的尊重。有些员工更具实力，因而要求也更高。最近的一份研究报告显示，有些因素，如企业的社会责任(CSR)，其影响力正在员工对雇主的选择中开始凸现：“越来越多的证据表明，一家企业在职业道德领域内的声誉以及企业的社会责任可能会无形地影响企业作为一家用人单位的吸引力。在一个人才紧俏的劳动力市场中，良好的企业‘品牌’可能会产生截然不同的效果。”

接受过良好教育、富有进取心、工作能力强的员工目前十分紧俏。新一代的软件工具不断地问世，帮助雇主们管理起他们的经营成本——例如，通过提高服务行业中的利用率来降低成本。同样，提高劳动力水平的软件工具不断地涌现出来。这些工具旨在帮助企业管理者通过做到使员工的技能与岗位相匹配来提高生产率，并帮助企业管理者发现最优秀的员工，制定人才接替计划。技术可使内部预测与对外部的趋势分析相结合，对劳动力的需求作出更好的预测。

股东的价值

20世纪90年代末，许多人在高科技和互联网的股价泡沫破灭后投资受损。今天，投资者已没有兴趣再次回到他们曾经经历过的跌宕起伏的股市。