

7个转变 让公司3年胜出

企业转型升级、管理变革有方法

李蓓◎著

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目 (CIP) 数据

7 个转变，让公司 3 年胜出/李蓓著. —北京：电子工业出版社，2012. 11
ISBN 978-7-121-18616-5

I. ①7… II. ①李… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 226932 号

书 名：7 个转变，让公司 3 年胜出

作 者：李 蓓

策划编辑：韩 龙

责任编辑：李 影

印 刷：三河市文阁印刷厂

装 订：三河市文阁印刷厂

出版发行：电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本：787×1 092 1/16 印张：16.5 字数：223 千字

印 次：2012 年 11 月第 1 次印刷

定 价：58.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题，请向购买书店调换。若书店售缺，请与本社发行部联系，联系及邮购电话：(010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn，盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线：(010) 88258888。

博瑞森图书：企业视角 本土实践

亲爱的读者朋友：

也许您是博瑞森图书的老读者，也许是新朋友，欢迎您阅读博瑞森图书！

当今中国，各行各业都存在着转型升级的压力与机遇。博瑞森图书与您一同应对转型挑战并发现其带来的机遇：

我们一直在问：什么样的书能为您解决管理的难题带来启发？

我们一直在找：哪些作品最能帮助企业从跟随到领先？

我们一直在做：把最好的作品以最便捷的方式呈现给您，纸质版、电子版、听读版、书摘短信……

我们力求做到：不要多，而要少——让您花最少的时间、阅读最少的内容，就能获得关键性的帮助或提升。

我们希望您：把您阅读各类经营管理类图书中的遗憾或收获，告诉我们（13611149991），我们认真聆听。

我们策划图书的原则是：

- 企业视角——与您一样，做水中的游泳者，而非岸上的观众或教练；
- 本土实践——与您一样，立足本土环境，追求卓越实践。

每个人、每家公司都有自己的梦想。我们希望用最诚挚、最简洁的方式为您和您的团队实现自己的梦想，助一臂之力！

如果有一天，您把博瑞森图书视为您优秀的事业伙伴、管理助手，我们也就实现了自己的梦想。

相信我们都会有梦想实现的这一天！

博瑞森图书

010 - 51900529

bookgood@126.com

自序

为行业“老手”打开一扇窗：改变从今天开始

在我从事企业咨询的过程中，曾经研究过国内十四个行业的上百家企业，其中有“中”字头的国企，也有刚刚起步的私企。在与这些不同行业、不同规模的企业管理者沟通的时候，我明显地感受到，不少管理者们都意识到了一个问题——商业规则正在发生变化。

改变已经发生：行业内出现的创新常常不是在这个领域“摸爬滚打”多年的“老手”所为，而是一些行业新手，过去泾渭分明的行业界线正逐渐趋于模糊。创新的管理方式可以从最微不足道的细节中体现出来：取消前台接待、项目小组式的灵活的内部管理、客户和员工充分融合、成就的激励而非完全的物质激励、大量地进行数据收集和挖掘……

“老手”们习惯于成本控制、产品生命周期延长、质量监控、营销整合、渠道建设、贴牌代工等等这些驾轻就熟的方式。但不断扩大生产规模，压低单价的“灵丹妙药”不再有效，挥舞价格大棒只能让整个行业陷入毛利率越来越低的“囚徒困境”。即使在经典价值链上拥有一席之地，也不代表一定可以分到一块蛋糕。

我期望，这本书能为惴惴不安的“老手”们打开一扇窗户。

在我们谈到具体的、今天就可以做到的企业的七大转变之前，我想强调的是，当你不再惧怕改变，而是开始拥抱改变，甚至有意

识地去找寻改变的时候，这种心态才是“反败为胜”的关键。过去的管理者习惯于缩在让自己感觉舒服的“小环境”中，他们将 CEO 的办公室布置得豪华、舒适、可以俯瞰整个公司。即使他们刚刚从一个“创新”讲座中回到公司，但熟悉的环境和氛围马上又让他陷入到“从上至下”的管理体系中。这是一个古老的“猫鼠游戏”，管理被理解为：当老板的“猫”要不断地发现和纠正作为下属的“鼠”，同时，“鼠”也习惯了一种被动、躲避的“不犯错”和“无需负责”的“雇员心态”。“创新”似乎不是一线员工要关心的事。

这本书中谈到了方方面面的转变：

转变 1：企业估值——从“财务资产”到“客户资产”；

转变 2：业务模式——从“生产推动”到“需求拉动”；

转变 3：营销——从“单向广告”到“口碑互动”；

转变 4：生产制造——从“大量生产”到“按需定制”；

转变 5：客户服务——从产品到服务，再到解决方案；

转变 6：用户黏性——从“偶然购买”到“重复购买”；

转变 7：组织管理——从“集权管理”到“分散活动”。

对于力图在今天求变的企业管理者而言，许多是可以立刻开始的。同时，我也非常理解，所有的改变都是有风险的。希望有所行动，但是不希望成为“先烈”。在深入分析了每一项转变之后，我们提出了一些既符合市场趋势，同时又是“局部调整”的方法，帮你迈出“第一步”！

“大多数人都会高估他们在一年内取得的成就，而低估他们将在十年内取得的成就”，当你迈开改变的步伐后，转机的出现可能并不需要那么久。

contents 目录

从“短缺社会”到“丰饶社会”

- 第1节 产品正在越来越多 / 3
- 第2节 “产品为王”只适合稀缺社会 / 8
- 第3节 “品牌为王”也只是过渡 / 13
- 第4节 “需求为王”才是根本 / 20
- 关联案例：阿里巴巴“神话”的基础 / 24
- 立刻行动：评测你所在行业的“丰饶度” / 28

转变1 从“财务资产”到“客户资产”

- 第5节 错误的会计报表 / 35
- 第6节 客户资产负债表 / 42
- 关联案例：环球电讯——不要忘记持续经营的前提 / 48
- 第7节 量化管理客户资产 / 50
- 立刻行动：你的公司有多少未来企业的基因 / 62

转变2 从“生产推动”到“需求拉动”

第8节 反向价值链 / 69

第9节 “拉”出来的新模式 / 73

第10节 从“金字塔”到“沙漏” / 82

第11节 自动的“平台收费站” / 86

关联案例：Google 的模式 / 91

立刻行动：现在可以对你的企业做出哪些调整 / 98

转变3 从“单向广告”到“口碑互动”

第12节 低成本传播信息 / 103

第13节 广告能变多窄 / 111

第14节 设计交互沟通的关键 / 118

第15节 应该花多少钱进行交互沟通 / 125

关联案例：为休闲食品企业设计的“交互沟通”方案 / 130

立刻行动：你对“交互沟通”的理解程度 / 134

转变4 从“大量生产”到“按需定制”

第16节 更聪明的生产：敏捷制造 / 139

关联案例：服装业、鞋业的华丽转身 / 142

第17节 企业需要细分产品 / 145

第18节 物流网络的“最后一公里” / 148

立刻行动：十大方法立刻为你的生产增加柔性 / 154

转变5 从产品到服务，再到解决方案

第19节 产品还是服务 / 159

第20节 期望值 vs 满意度 / 162

第21节 阶梯式体验设计 / 167

关联案例：对“汽车俱乐部”的辩论 / 173

第 22 节 线上社区 / 179

立刻行动：十大方法立刻提高客户满意度 / 184

转变 6 从“偶然购买”到“重复购买”

第 23 节 客户忠诚是否真的存在 / 189

第 24 节 用户黏性来自何方 / 193

第 25 节 争夺“黏性”的战争 / 199

关联案例：豆瓣网——中国的 Web2.0 实验 / 203

立刻行动：十个案例测试你对“客户忠诚”的理解 / 207

转变 7 从“集权管理”到“分散活动”

第 26 节 他们是谁 / 223

关联案例：维基百科——不只是在线百科全书 / 226

第 27 节 分权，而不是集权 / 232

第 28 节 网络组织的生与死 / 237

立刻行动：你现在就能利用网络组织做的事 / 243

从“短缺社会”到“丰饶社会”

当你为积压在库房里的产品发愁的时候，当你发现自己陷入口号不同但实质趋同的“品牌大战”的时候，当你比以前更努力却收效甚微的时候，可能仅仅是因为环境变了。

第1节 产品正在越来越多

我们一直都生活在“资源稀缺”的大环境里：如果没有这个大前提，就不会有分配和选择的困难；也不会有生产活动；也不会产生“价格”和“交换”。

就像相信太阳每天都会升起一样，我们从未怀疑过这一大前提。然而，资源真的稀缺吗？

一 “资源”可能不再“稀缺”

“你是做什么的？”

“做服装的、做软件的、做汽车的、做工程的……”

在90%的回答里，你会听到产品名称。

人们已经习惯于从产品的角度，或者从行业的角度，来看待整个商业社会。在这里，如果没有“产品”，交换行为就无法发生，买方和卖方也就无法定义。没有产品，就没有定价的概念；没有产品，也就没有围绕产品的促销、渠道和交易场所。

这不是偶然的，生产制造一直是商业社会的中心，因为我们一直都生活在“资源稀缺”的大环境中。

查一下关于“经济”这个词的定义，《现代汉语词典》把它解释为“社会物质生产和再生产的活动。”《牛津美国大学词典》的解释是：（1）在一个国家或地区的财富或资源，可用于生产和消费的产品和服务；（2）将有限的资源进行恰当的管理。

7个转变， 让公司3年胜出

如果没有“资源稀缺”这个大前提，就不会有分配和选择的困难；也不会有生产活动；也不会有“价格”和“交换”的概念——正是在稀缺性的前提下，才形成了这样的规则：谁愿意为这些资源提供最高的交换价格，谁就可以首先拥有它。这些概念构筑了我们用以了解、解释和运行经济社会的其他规则。现在，在我们进一步审视“资源稀缺”这个大前提之前，请允许我用尽量少的篇幅来回顾一下我们在“稀缺性”的笼罩下已经走过的历程。

二 经济环境的转变

1. 奴隶经济

有一个苹果林，果林里的果子不够每个人敞怀吃到全饱，而且一年里只有一个月才结果子。在这种情形下，人们就果子的分配问题发生了争斗，不够强壮的人死掉了。最后，幸存的人达成了一种秩序：统领者决定果子的分配，其他的人看管、照顾果树；作为回报，统领者定期给他们仅够维持生存的果子干；有些人逃跑了，去寻找自己的果子林；也有些奴隶成功地密谋推翻了统领者，成为新的统领者，但是分配的秩序没有改变。

在某个有野心的统领者的坚持下，这群人在保护好自己的果林的同时开始向别的领域进军，他们发现了曾经逃跑的人所发现的新的果林。又通过一场战争，他们合并了新的果林，新统领者比以前的统领者更加强壮，有更多的奴隶和更大的边界。统领者开始喜欢这样的过程，虽然他自己的果子已经一年四季都吃不完，但他的目标是发现所有的果林并成为最大的统领者。他和他的继任者一直努力着，终于有一天，他们实现了这个理想，果子帝国诞生了。

2. 封建经济

但是，帝国的版图和管理的复杂程度是统领者没有料到的。果林内部小的叛变和争斗层出不穷。统领者开始考虑换一种思路来管理这个有史以来最大的果林。他把果林分成小块，颁布法令：每个奴隶都可以获得自己的小果林，只要他们定期把果子干贡献给统领者，统领者就保护他们，而且他们可以拥有剩余的果子。所有的奴隶都被这样的“优待”吸引了，他们从“奴隶”变成“农民”。

自由农民中总有一些是喜欢探索的。他们最先发现了果子的培育与气候、肥料、嫁接等秘密。他们掌握的技术让他们在自己的小果林里结出最红、最大的果实，而且从一年一次结果变成了多次结果。他们的收入迅速超过了邻居。他们把多余的财富用来收购邻近的果林，雇佣别的自由农民用同样的先进方法种植。很快，这些人成了“大果农”——那些拥有大量的果林并且有能力雇佣其他果农的供给者。这些“大果农”的供应能力迅速增强。很快，前三名“大果农”的产量就占了所有产量的70%。

还有一些果农在厌烦了常年吃一种果子的情况下开始尝试栽种别的品种，他们的努力很快得到了关注——从统领者到邻居都对新口味的果子感兴趣，他们自己的小林子里种满了新的品种，想吃原来口味的果子的时候，他们就把自己的果子拿到集市上交换。很快，在集市的作用下，果子王国变成了无所不包的“新天地”，什么新奇的东西都可以在这里被发现和交换。每个自由农民都觉得现在比当年强多了。最高兴的是那些已经不依赖种果子生存的人，他们只负责把不同的果子从A地运到B地——他们被称为“商人”。

7个转变， 让公司3年胜出

3. 商品经济

经过一段时间的经营，商人们发现了一些集市的奥秘。有一位商人打算用他的新发现做一次赌博。他和三位“大果农”达成独家进货协议，并且在果子上市之前在《今日果园》报上刊登了大幅的广告。最后，果子上市的时候，新颖的独立包装、鲜明的\$ 1.99的价格标签，还有反复出现的“每一个苹果都是幸福”的广告语引发了抢购风潮，每个人都想要“这种果子”。

虽然每个“幸福牌”果子仅售\$ 1.99，但是，商人利用这次成功聚集起来的资本，把那些受排挤的小商贩招至麾下，在每个村庄旁建设仓储式购物中心，在每季都选择出一些“大热门”的商品，然后进行宣传，最终，他构建了新的秩序。果农们都争先恐后地向他提供商品，果子被成批地采摘、包装、运输到商场里，大量的农民离开果林，加入到流水作业中，他们成为了“自由工人”。

在这个体系下，大家都能以低廉的价格获得热门商品，满足生活所需。商人就这样组装出自动造钱的机器。

这就是一部简化版的《经济发展史》，这是昨天和今天发生的事。然而，在我们以为已经“知道了一切”以后，事情发生了变化。

4. 自由经济

商人发现，有些人开始在商场以外进行交换。开始，商人并不在意。可是，从销售记录中商人发现他的“主流消费者”在逐渐减少，虽然还没有少到要他关门的程度，但是广告宣传的确没有过去那样有效了。商人开始关注那些“少数派”在做什么，是怎

么做的。

一种新的方式出现了。在这里，稀缺性即使存在，也远没有以前那么明显，现在，果子远不像当初那么稀少。经过种植、嫁接等新技术的提升，果子的成活率、生长周期都发生了变化，每个季度都有大量的果子成熟。

新的问题是，果子如果不被及时采摘就很可能烂掉。另外，人们比以往更不在意那些“普通”的果子，过去如果价格低一些，顾客就能喜笑颜开；而现在，普通的果子在货架上容易被忽略，每个人对果子的需求都或多或少地偏离了“主流”，有的希望果子有其他的颜色，有的则更喜好特别的香味，还有的把不同的果子搭配起来吃……

一些果农开始尝试先让人们设定自己喜欢的口味和需要果子的时间，然后，这种特别的、完全符合需要的果子就能在设定的时间内成熟并送到顾客的餐桌上。这一切都不是在商人的“大卖场”里发生的，没有货架和广告，表面上看什么都没有变化，但是商人发现他的“幸福牌”果子的销量在逐渐下降……

下表可以把上面那个故事再精炼一些。

表 1-1 经济社会的演变

	奴隶经济	封建经济	商品经济	自由经济
供给	非常有限	比较有限	比较丰富	非常丰富
需求	大多数人的需求被压制，极少数人的需求可以得到满足	多数人的基本需求可以被满足，少数人的需求可以被充分满足	多数人的需求能够满足，但满足方式比较单一，少数人的独特需求被满足	多数人可以满足自己独特的需求

7个转变，
让公司3年胜出

续表

	奴隶经济	封建经济	商品经济	自由经济
分配方式	强制性 配给制	半强制性	以自由交换的模式 进行，但受到有限 供给的限制	不受供给限制的 自由交换
权力体系	绝对暴力	暴力为主	以民主的形式，但受 到可选择种类的限制	非常民主

第 2 节 “产品为王” 只适合稀缺社会

产品是什么？它什么也不是。产品不是交换的起点，也不是终点。在商业社会中，产品最多是一个载体，是交换发生过程中的一个环节、一个步骤、一个阶段。如果没有买方和卖方在两边拉着它，就会变得一文不值。

如果我们看到了交换中“拉住”产品的两只手——需求和供给，而不是只从供给的角度来分析，今天关于“企业管理”的一大半内容都要被改写。无论你承认与否，“产品为王”的时代已经过去了。

一 资源占有量少了，价值却高了

如果你觉得上一节中关于“自由经济”的描绘过于乌托邦，而且，从商品经济到自由经济的路径过于简化的话，很正确，那正是我们要着重思考的。

我们从这样几个企业展开讨论——标准石油（美孚石油）、福特