

# Red Zone Management: 红海管理

——关键时刻改变规划  
Changing the Rules for Pivotal Times

Dutih Holland  
[美] 达奇·霍兰德◎著  
安东建◎译

六大红区  
六本方略  
成败案例  
六大训诫



改变竞争战略 合并与收购 业务流程再造 打造电子商务 企业文化变革



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

# Red Zone Management: 红海管理

——关键时刻改变规划  
Changing the Rules for Pivotal Times

Dutih Holland  
[美] 达奇·霍兰德◎著  
安东建◎译

六大红区  
六本方略  
成败案例



改变竞争战略

打造电子商务 企业文化变革



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

北京市版权局著作权合同登记：图字：01-2002-4328号

图书在版编目 (CIP) 数据

红海管理：关键时刻改变规划/(美) 霍兰德著，安东建译。—北京：经济管理出版社，2011.1

ISBN 978-7-5096-1258-3

I. ①红… II. ①霍… ②安… III. ①企业管理  
IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 000827 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010)51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：申桂萍

技术编辑：黄 铄

责任校对：陈 颖

720mm×1000mm/16

14.5 印张 262 千字

2011 年 9 月第 1 版

2011 年 9 月第 1 次印刷

定价：48.00 元

书号：ISBN 978-7-5096-1258-3

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部  
负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010)68022974 邮编：100836

# 引言

“……快看！他的10码进攻<sup>①</sup>已经推进到16码线，深入袭击区啦！棒极了，霍华德？这可是本赛季的关键局，虽然还落后4分，但巨人队确实有机会拿分，并打赢这场球啦！”

“你可别太激动了，丹。现在让我们看看他们能不能迅速发动他们的红海进攻来抓住这个大好机会。他们知道要是在这儿没能触地得分，攻势就得从头再来。”

“看看他们怎么进行他们的红海进攻。你看那个助攻，他已经把自己的耳机递给他们的主教练了……好像要换他上场。你看见那个助手把红海比赛手册<sup>②</sup>交给他们的教练了吗？”

“看到了……你看谁上场了？坎贝尔和鲍尔斯不是受伤了吗，但他们现在正在上场，巨人队这回换上他们的明星球员，你知道，他们在整个赛季已经是巨人队的顶梁柱了。现在可不是新手上的时候。”

“……看那个开球，好，传球，嘿，那是鲍尔斯，带球急转，斜向突破，越过右边的阻截队员，噢，他向最后的4码冲去了！很少关键局能像这样，他们就要得分啦！下面会怎么样，霍华德？红海方略手册上还有什么？”

“小伙子，我来告诉你怎么了。现在球队用的不是每场比赛都要用的一般规则，而是在紧要关头的比赛中才用的特殊规则，以往的统计表明，这时的成功机会最大。在整个赛季，教练们都在考虑哪些比赛是要高度重视的，这些比赛要派上最好的球员，这些球员也会在这种关键时刻做出巨大贡献。到需要的时候再临时定红海计划就太紧张了，所以，教练们必须把本年经验的精华都集中在方略手册上，现场比赛时再参考它随机应变。好了，回答你刚才提的问题，等着瞧吧，接下来，比赛还是要集中在右半场，在那儿所有的正面进攻都

---

<sup>①</sup> 10码进攻是指在美式橄榄球比赛中，得球的队为向前推进10码连续4次进攻中的一次，若连续4次进攻都未能推进10码即成死球。

<sup>②</sup> 比赛手册，指橄榄球比赛中，主教练总结的、内容绝密的比赛方法与比赛战略的手册。

会集中在巨人队的进攻线上……”

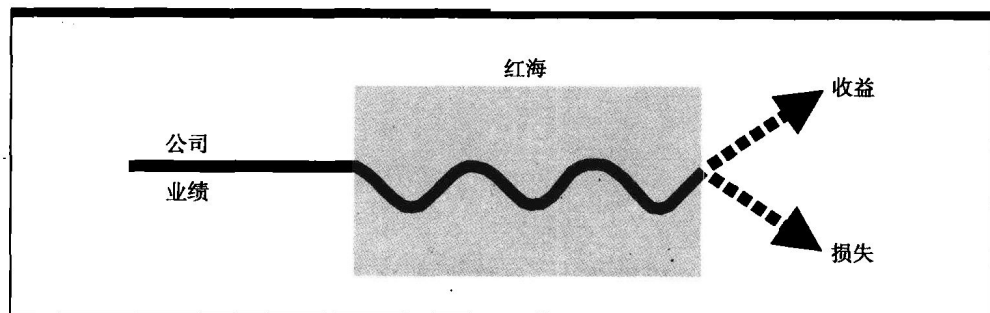


图 0.1 红海

### 商业上的红海

在橄榄球比赛中，红海是指球员在球场内触地得分前要穿过的最后 20 码场地。一旦进入对方的这 20 码场地，球队要么触地得分，要么失去得分机会、士气大减。球队在离开红海时，不是在得分板上得到了宝贵的 6 分就是在精神上被对手挫败了一回。商业领域也同样具有这样的红海：那是一些特殊时刻，在这些时刻，企业必须采用新的管理方法，才能在未来继续向成功的目标迈进。红海要求管理者不只是确立一种管理方法，还要跳出他们通常的管理模式。管理者所面临的红海，即企业发展历程中的那些关键时期，往往会具有以下共同特征：

- 有机会获得巨大收益。
- 也极有可能损失惨重。

在红海里，没有获取高额收益的同时往往就会伴以巨额损失。我们来看图 0.1，它描绘了企业在对红海艰难突围的过程当中，可能表现出的发展路径以及可能出现的相反情况。企业要么向前飞跃，要么向后倒退，不可能再保持原状。

不幸的是，在商业领域，管理者没有一个 20 码线的标志来提醒管理者公司已进入红海。管理者要想觉察到红海的出现，就只能主动对公司某些重要的、初露端倪的表现进行仔细观察，并从自己的职业生涯和其他公司的历史教训中得到启示。商业历史表明，以下任何一种剧烈波动的情况都称得上是红海：

- 公司竞争战略有重大改变。公司可能会迅速地增加市场份额，也可能烧掉大笔资金而无任何进账。
- 和另一个大规模公司进行合并。合并要么会共同提升两个公司的市场地

位，加大两个公司的实力，要么会使两个想要重写历史的公司大失所望。

● 在公司的业务模式上发生重大的内部变化（如从根本上检查组织的结构，再造核心业务流程，或者进行企业的文化变革）。这样的变化不是给公司带来重要的、新的能力，就是会带来困惑、反感以及信心的丧失。

● 实施类似企业资源计划系统（Enterprise Resource Planning System, ERP 系统）的大型计算机系统。一个 ERP 系统的应用，要么会使组织内部联系得更紧密、整体更加和谐统一，要么会使大多数员工感到不解、疏离和挫败感。

● 实施重要的电子商务解决方案，如网上供应链应用（E-supply Chain Application）或是主要客户关系管理系统（Customer Relationship Management System, CRM 系统）。电子商务可能会推动组织有效地提高效率、降低成本，也可能导致供应商或客户产生厌恶和不满。

以上的每种情况都会在公司的发展势头、市场地位、员工士气以及企业资源方面，给公司带来极大的收益或巨额的损失。

## 本书重点

当 70% 以上的企业再造项目远离其目标，当至少一半的 ERP 实施者遭到彻底失败，当众多备受追捧的合并者得到的不只是上升的股价，更多的是源源不断的账单的时候，就一定是什么地方出了问题。我看到的情况是，那些执掌着红海策略的管理者，在企业航行到风口浪尖的关键阶段，武装他们的希望和自负远远超过了专业技术和创新。当高层管理者小心地选择对红海高高在上、避而远之，而把对红海的管理扔给那些并不重要、缺乏经验的人去做的时候，就确实需要做些事情来改变这一状况了。

我相信，能够应用本书中这些实用观念的管理者们，可以刷新他们的成功记录。我相信，大多数需要红海导航并与主要的组织变革有关的管理灾难都会因这些观念而得以避免，而管理者们因此可以把钱花在那些必须花的方面，比如，保持员工的精力和他们的生活方式。

我们知道，在大多数情况下，经济需要通过合并、重组和应用那些能够增加价值的技术及工具来获得发展。经济的发展需要大大小小的公司成功地穿越红海。想想看，如果企业可以浪费更少的时间、成本、精力和人力而成功地通过红海，那将会为整个经济节约多少资源啊。如果经济变得更有闯劲、更健康，也更充满活力，那么掌握红海管理就会成为确实的需求。换句话说，上升成长的经济可不需要那些以不成功的思维模式稀里糊涂地面对红海的公司来拖后腿。

本书将向你展示，要完成向不同的管理模式和更高、更有意义的承诺层次的转变，都有哪些至关重要的要求，以及你如何才能利用好当今的最大机会，并避免我们每天都会读到的众多失败。希望本书能对充实商业知识的内容做出贡献，成为你管理红海所需的必备工具。

### 我们在红海中获得的经验

30年来，我们对变化过程中的组织不断地提供咨询，现在，我和我的公司可以回过头来看一看数十个有关在红海中交战的情形，并把我们的所得贡献给我们的客户。每一次我们公司都与客户在红海中一起努力，我们的工作就是要帮助他们把注意力集中在他们即将获得的巨大收益或是可能遭受的巨大损失上，而不是把注意力过多地牵扯在通常的业务上。

我和我的公司曾为两大类型但都是二级的下游石油和天然气公司服务，他们确信他们可以走过合并这个红海，并成为中西部此类公司中主要的一级公司。我们从中更深地领悟到，那些强大的领导者，必须身先士卒并且创造性地领导公司去做大量细节性的工作，而这些工作在平常往往是交由下面的工作人员去完成。我们看着这些公司和它那些数以千计的员工，在将近一年的时间里，以长得令人难以置信的时间超时工作，所承担的义务远远超过了他们的职责所要求的范围，他们以这些努力力争赢得在市场中令人瞩目的成功。我们懂得了，强有力的、富有创新性的领导者所具有的明显的权威，而这些权威总是集中在做那些能够促成合并成功的正确的事情上。

我们和一个主要的公共事业机构合作，它刚刚经历了实施大型信息技术系统的失败，现在又在艰难地实施一个主要的企业资源计划系统。我们又一次看到了强有力的、创造性的领导力的价值，即坚持将实施的蓝图细化到目标、时间及预算。我们体会到，要让高层领导始终坚持对这个系统的实施是困难的，因为他们同时还要考虑企业其他主要的策略和结构变化。我们看到，这种实施与通常的商业管理实践大不相同，完全出人意料。

在一家大型的国内私人公司正在以自己的力量努力通过红海的时候，我们与之并肩作战。那时，这家公司遇到了艰巨的挑战，竞争者以低成本和低价格对它进行紧逼。有些人会说眼中看着沃尔玛（Wal-Mart）就是商业麻烦的最终定义。这家公司需要有极大的创新和勇气才能预见到可能的收益，以扭转局势赢得这份胜利。

有超过四年的时间，我们与美国主要的航空公司之一进行合作，它正在改变自己的竞争战略，来应对来自于一家有政府津贴背景的外国公司的挑战。我

们看到了来自其首席执行官的真正的领导能力，他使红海的危险清晰可辨，而那些远离销售过程的员工往往因为远离红海而看不到来自于对手的威胁，看不到企业竞争战略亟须彻底革新的真正需要。我们看到，公司里最优秀的人才，被赋予了专职来负责改革和实施新的战略，以使公司重返市场的领导地位。

你已为穿越红海的旅程做好了准备吗？准备学习怎样调整你的组织度过那些艰巨的时刻，虽然这些时刻对人们许之以巨大的成功，但它往往受着巨大损失的威胁。坚持下去，旅途才刚刚开始。

## 红海管理的辅导课程

第一章，红海管理的现状，描述了现在正处于红海当中的公司所面对的较大的难题。你将知道红海是难以对付的。

第二章，红海条件与策略，详细描述了红海的不同种类和公司用来顺利通过这些红海的管理策略。你将学会判别哪些现象是红海迫近的信号。

第三章，红海失败原因，确定公司最终是损失而非获益的关键原因。这一章集中于特定的行动或要素，指出在不同的红海情况下哪些行动和要素必将会带来损失。

第四章，红海原则，聚焦于在红海中需要应用的基本的和根本的原则，无论是哪种红海，无论处于红海当中的是什么公司，这些原则都是通用的。这些原则都由简单的术语表述，它们表明红海管理相对于日常管理确有超乎寻常之处。

第五章到第十章，红海管理战略，针对六个当前公司普遍会遇到的红海情况所制定的特定的战略。公司会为了获得巨大收益而采取这些战略。这些红海战略包括：

- 全新竞争战略。
- 合并/收购。
- 业务流程再造。
- 实施企业解决方案。
- 打造电子商务。
- 企业文化变革。

第十一章，精通红海管理，关注企业为了获得红海的管理能力所必须采取的特定行动。企业在其整个发展过程中难免会与这些红海暗流不期而遇。



## 读者提示

由于我们所有的读者并非都具有同样的阅读习惯或是抱着同样的阅读目的，所以我对本书的结构做了专门安排，这样读者可以按照自己的不同需要进行不同的选择。

### **选择 1：你想详细了解红海管理**

如果这是你的目标，那么只要一直读下去就行了，理解全书安排的逻辑顺序，做什么，不做什么，如何特别地进入为你准备的六个红海情形下的管理战略。但是，即使你把全书通读了一遍，最好还是重读一下第四章——红海原则，以及与你为自己公司选择的有望采取的红海策略相应的特定的战略章节。

### **选择 2：你只想看你想看的**

如果你只有时间阅读个别章节，可以先看一下第一章内容作为了解，然后再看看第四章所有重要的红海原则。如果你掌握了这些原则，当你的公司遇到红海的情况是，你就能制定出自己的应对战略。

### **选择 3：你现在正处于某种红海中，你想看到相应的红海战略**

既然你现在就在红海内，那么我们的内容可谓正符合你的需求。你可以直接阅读战略章节（第五章到第十章），然后阅读第四章以完全理解这些战略背后的原则。你也可以读读第三章，看看是否有红海的失败原因已在你们公司产生影响。

# 目 录

引言 .....	1
译者导航：飞跃红海 .....	1

## 第一部分 今天的红海管理

第一章 红海管理的现状 .....	15
第二章 红海条件与策略 .....	29
第三章 红海失败原因 .....	43
第四章 红海原则 .....	57

## 第二部分 红海管理战略

第五章 红海战略：全新竞争战略 .....	77
第六章 红海战略：并购 .....	99
第七章 红海战略：业务流程再造 .....	121
第八章 红海战略：实施企业解决方案（企业资源计划） .....	141
第九章 红海战略：实施电子商务解决方案 .....	163
第十章 红海战略：企业文化变革 .....	185

## 第三部分 精通红海管理

第十一章 精通红海管理 .....	209
参考文献 .....	221

# 译者导航：飞跃红海

## 红海是什么

红海，源自橄榄球赛，那是要拿到得分所必须穿过的地带。商业中的红海是企业面临的生死攸关的时刻。在这种时刻，需要企业进行大刀阔斧的管理变革，采取了变革就可能硕果累累，同时失败的风险也超乎寻常。结果是，企业要么向前飞跃，要么向后倒退，不可能再保持原状。而不采取变革，往往就是坐以待毙，躲不开最终的浩劫。所以，一旦碰到红海，除非实在力有不逮，唯一的选择只有奋力突破。

## 红海有什么

商业世界纷繁动荡，随处潜伏着影响企业市场的变化因素，有些因素肯定会给企业带来裂变性的变化和分化性的影响。应对这些裂变分化性因素，企业采取了种种策略，对于那些最重要的策略，每个策略都是一种红海，值得我们给予特别的管理和关注。

六个排在首位的红海（策略）：

- 改变竞争战略。
- 合并与收购。
- 业务流程再造（BPR）。
- 实施企业解决方案（ERPs）。
- 打造电子商务（E-business）。
- 企业文化变革。

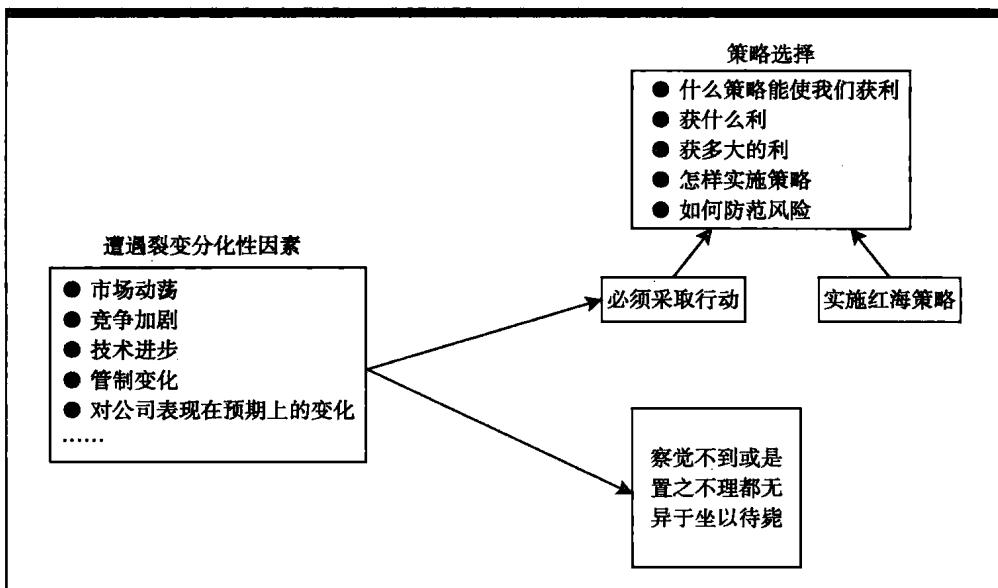
大多数其他红海（策略）都可通过这六种红海（策略）组合或变化而来。

所有这些红海策略都代价昂贵，困难重重，随之而来的是巨大的冲击、压力和超负荷的工作。这里需要大量的变革和创新，需要强大的领导者实施细

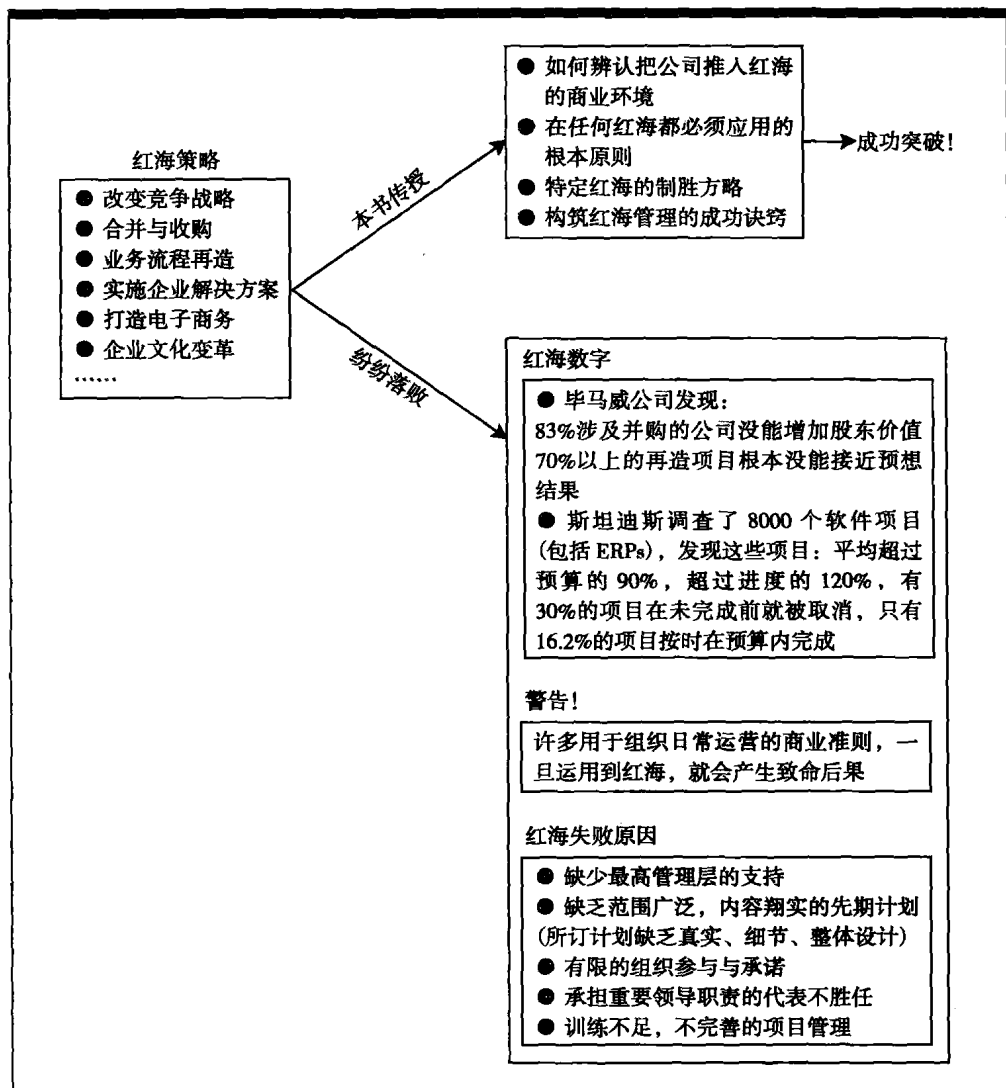
节、身先士卒，需要整个战斗集体既要有破釜沉舟的决心，又要有奥林匹克级的承诺，因为在这里，不成则败，只能殊死一搏。

所幸的是，红海策略的经验皆息息相通，一个策略的成功经验同样有利于实施另一个红海，精通这六个红海，就可以以一当十、一通百通。

## 为什么要突破红海



## 为什么需要这本书——怎样突破



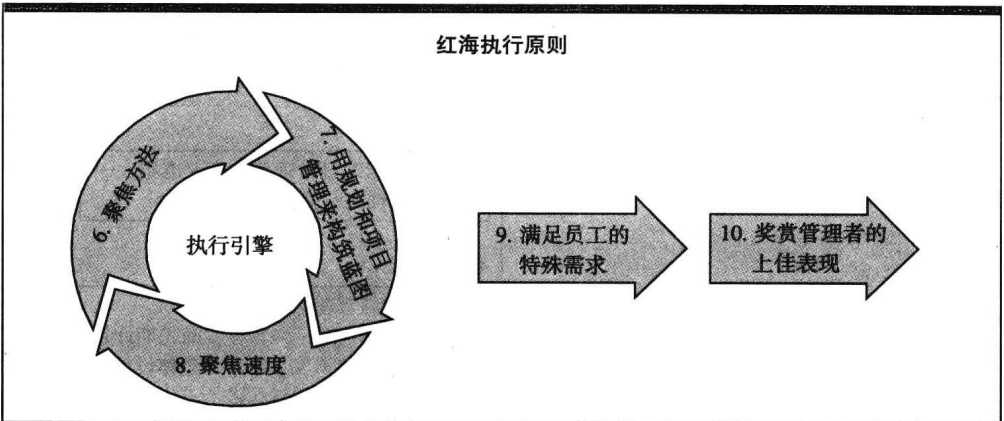
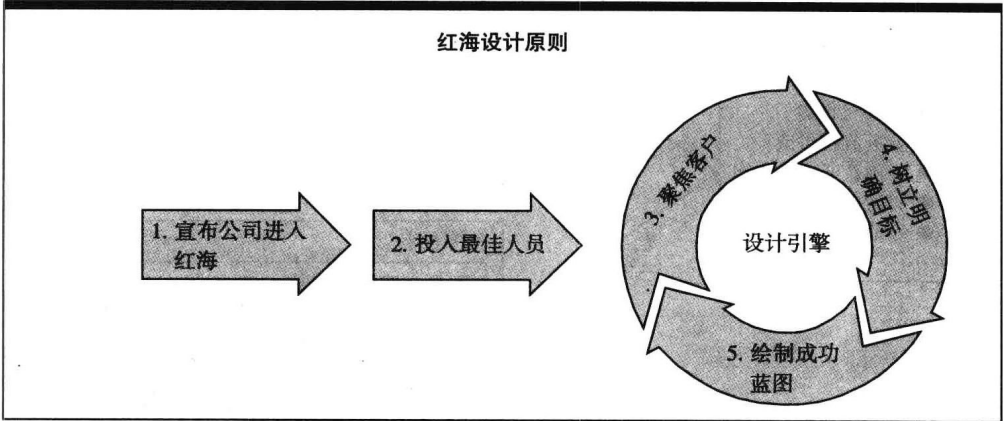
在我们读到的经济新闻中充斥着太多的红海失败，点缀其间的是寥若晨星的胜利者。难以避免的红海与十有八九的失败率让人望而却步。但是，逃避解决不了问题。

本书的实用观念可以使大多数需要红海导航并与主要的组织变革有关的管

理灾难得以避免，使企业能够用更少的时间、成本、精力和人力，成功地通过红海。

本书指出，要完成向不同的管理模式和更高的承诺水平的转变，都有哪些关键的要求，如何才能最大限度地利用好机会，并且避免失败。

## 在任何红海都必须应用的根本原则

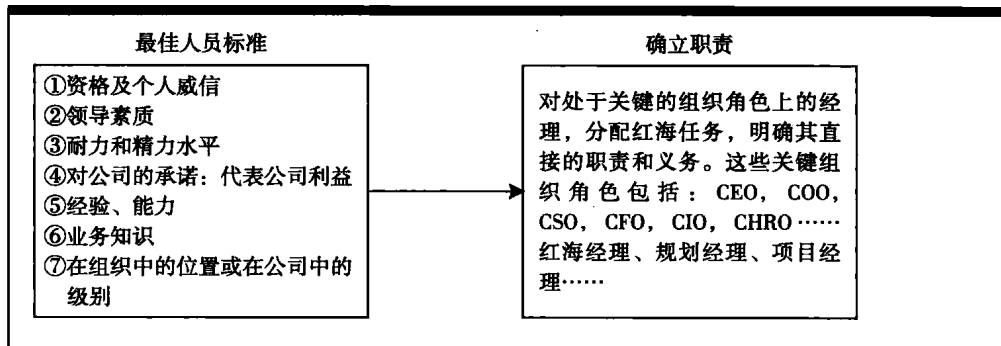


## 红海设计原则

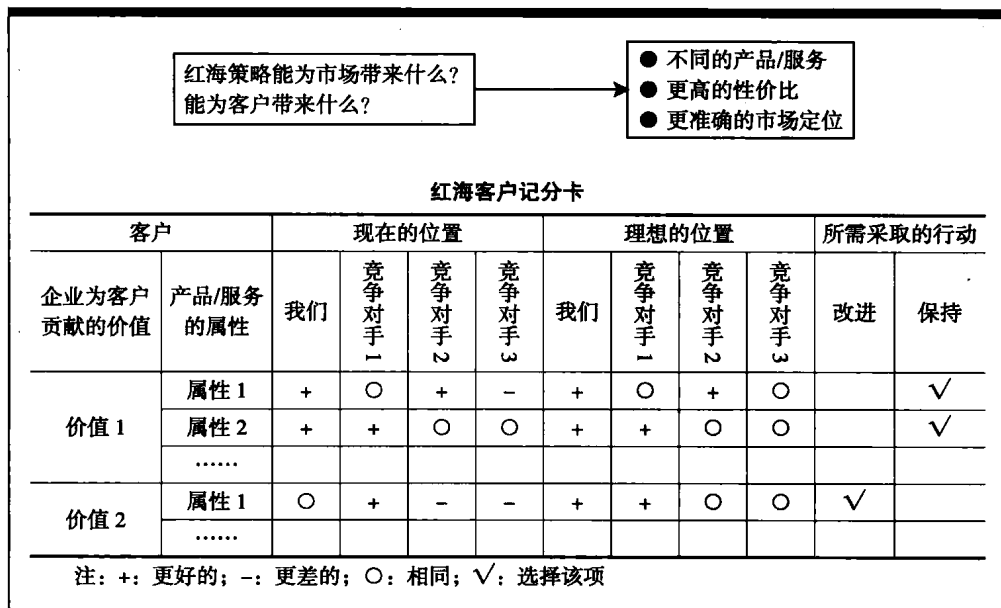
### 1. 宣布公司进入红海

- ①使员工了解，公司需要他们做出哪些特别的表现和承诺  
(奥林匹克级的表现与承诺)
- ②公司上下破釜沉舟的决心

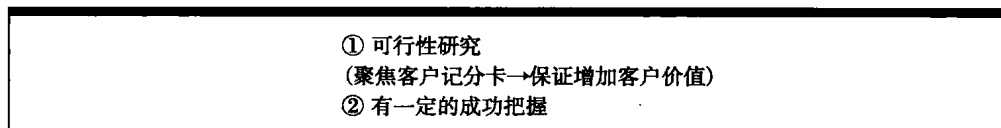
## 2. 投入最佳人员



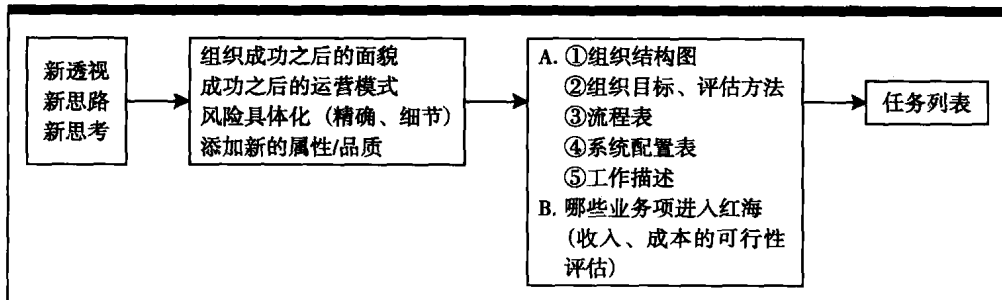
## 3. 聚焦客户



## 4. 树立明确目标

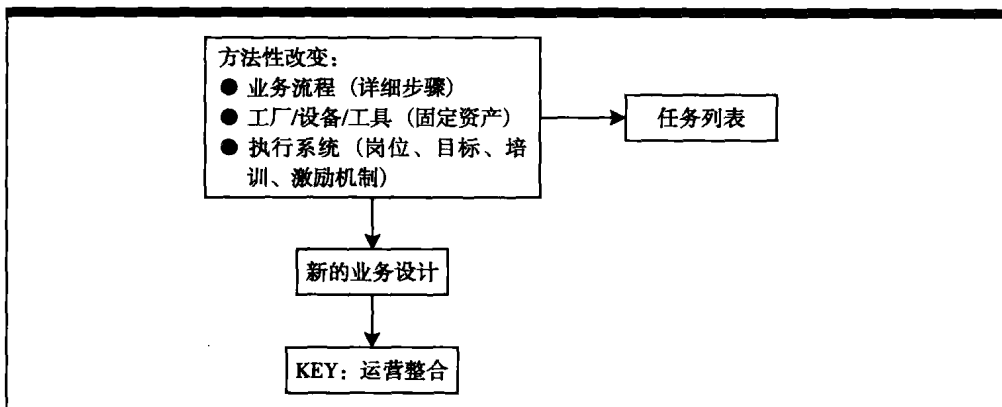


5. 绘制成功蓝图

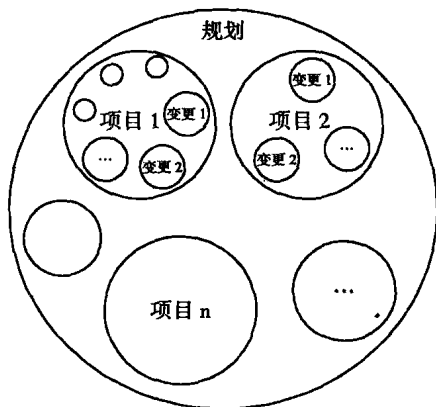


红海执行原则

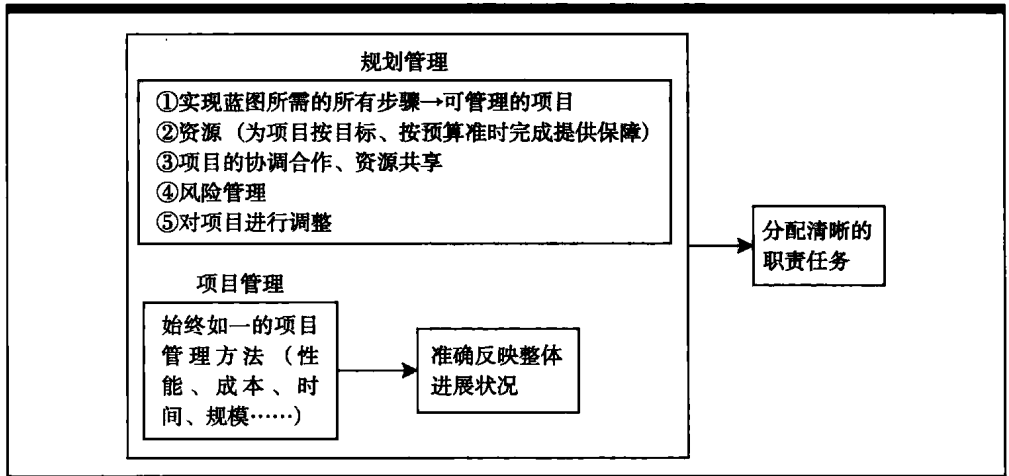
6. 聚焦方法



7. 用规划管理和项目管理来构筑蓝图







## 8. 聚焦速度

● 同时应付红海和必须做好的日常工作，极为困难。越早把红海抛在身后，越早跳出来，就越能以更远的视野展开新的战略和行动。

● 精神抖擞地通过一种红海会在短期内形成一种竞争优势。一种新的工作方式或竞争特性所带来的优势。

● 在红海繁重而紧迫的工作当中，具有消极影响的不测事件时有发生。组织面临着真实的危险，员工也许会耗尽所有的欣喜、时间及精力。

● 追求效率不等于放松质量。缺乏细节的计划、粗心的实施，只会导致达不到标准不得不在日后返工，甚至功亏一篑，无功而返。

● 穿越红海的最佳速度可以通过运用严格的、符合红海蓝图关键路径的规划和项目管理来获得。要求制定有里程碑意义的总时间表，并加强品质核查。

## 9. 满足员工的特殊需求

- 工作量管理
  - 时间计划 (常规工作量)
  - 灵活性
- 卫生保健
- 奖惩公平

## 10. 奖励管理者的上佳表现

- 双重激励
  - 对达到一般商业目标的激励
  - 对达到红海目标的激励
- 奖励与红海完成之后两三年中的组织表现以及红海的中长期成果挂钩