

企业基因

Unlocking the Real
Value of Your Business

重组

释放公司的价值潜力

Rebuilding the Corporate Genome

(荷) 约翰·C·奥瑞克

(荷) 吉利斯·J·琼克 著

(美) 罗伯特·E·威伦

高远洋 (北京航空航天大学) 等译

丁海英 徐冰 (科尔尼管理顾问公司) 审校



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
<http://www.phei.com.cn>

企业基因

重组

Rebuilding the Real
Value of Your Business

释放公司的价值潜力

Rebuilding the Corporate Genome

THE BOOK OF THE YEAR
FOR 2006
THE WALL STREET JOURNAL

WILEY-BLANKENHORN

111 River Street, Hoboken, NJ 07030-5774

中国出版集团
机械工业出版社

企业基因

释放公司的价值潜力

Unlocking the Real Value of Your Business

重组

Rebuilding the Corporate Genome

(荷) 约翰·C·奥瑞克

(荷) 吉利斯·J·琼克 著

(美) 罗伯特·E·威伦

高远洋 (北京航空航天大学) 等译

丁海英 徐冰 (科尔尼管理顾问公司) 审校

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Johan C. Aurik, Gillis J. Jonk, Robert E. Willen: Rebuilding the Corporate Genome: Unlocking the Real Value of Your Business

Copyright © 2003 by A. T. Kearney, Inc.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2003-3508

图书在版编目(CIP)数据

企业基因重组: 释放公司的价值潜力/(荷)奥瑞克(Aurik, J. C.), (荷)琼克(Jonk, G. J.), (美)威伦(Willen, R. E.)著; 高远洋等译. —北京: 电子工业出版社, 2003.9

书名原文: Rebuilding the Corporate Genome: Unlocking the Real Value of Your Business
ISBN 7-5053-9082-1

I. 企… II. ①奥… ②琼… ③威… ④高… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第074467号

责任编辑: 苑海波

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社 <http://www.phei.com.cn>

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 16 字数: 182千字

版次: 2003年9月第1版 2003年9月第1次印刷

定价: 32.00元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

科尔尼管理顾问公司 致中国读者

随着经济全球化和中国进入 WTO，中国市场已不再是一个只属于中国企业的商场，中国企业所面临的竞争将更直接地来自于国际一流的公司。《企业基因重组》这本书所提出的观点和结论，对某些行业的未来发展具有革命性意义，一些国际一流的公司已经开始将其中的部分理论应用于实践。因此，我们认为有必要让中国的企业家和经济学者在第一时间了解这些领先的观念及其在实践中的运用，在思维的角度上与国际一流理念保持同步。

《企业基因重组》的作者根据科尔尼管理顾问公司承担的咨询项目和深入的研究，描述了企业正被分解为越来越小的单位的事实，并指出了这一趋势对企业管理者的启示。由于交易成本的阻碍，创新者们早已意识到一个企业内部并不需要使从研发到分销的所有环节都保持高效，而应将重点更多地集中在关键业务能力上。因为现代科技的发展已使得企业间的交易成本迅速下降，这为那些注重和擅长价值链上某些关键能力的企业提供了前所未有的机会，它们可以只集中于自身最有价值的业务，以更低的成本从外部获取其他能力，或者直接将自身创造的价值出售给价值链上的其他成员。由此，作

者大胆指出，未来只有两种企业存在：一种是在价值链的某个环节上，即企业基因的层面，具有最佳能力要素的企业；另一种是具有将这些最佳能力要素进行最优组合的能力的企业。可见，对于任何企业，练好内功和扬长避短应是永恒不变的经营理念。

科尔尼管理顾问公司自 20 世纪 80 年代进入中国以来，目睹了许多中国企业从不知名的小厂成长为国内乃至全球行业领先的企业，我们也有幸在许多企业发展的关键时刻提供了管理咨询服务。我们非常高兴地看到越来越多中国的企业正从粗放式的管理方式转向精细化的管理模式；企业在兼并收购和追求业务发展的同时，开始重视资源的整合和资产的效率；越来越多的公司开始注重培养企业的核心竞争力，追求可持续的发展。

《企业基因重组》一书正是基于上述事实，从分析企业的关键能力出发，评估了关键能力要素创造的价值和发展的潜力，从而为企业发现新的业务增长点，建立更有效的商业模式提供了切实可行的指导。这本书还结合行业的发展特点和阶段，揭示了行业未来的发展趋势。从宏观角度，这本书的观点对企业制定公司长期发展战略、确定商业模式将有所启发；从微观角度，这本书提供的案例对企业优化价值链和提高资产效率的工作也将具有参考价值，这两点正是我们撰写此书的初衷。我们希望此书中文版的面世能更好地增进科尔尼管理顾问公司与中国企业界之间更广泛的交流与合作！

科尔尼管理顾问公司大中华区总裁

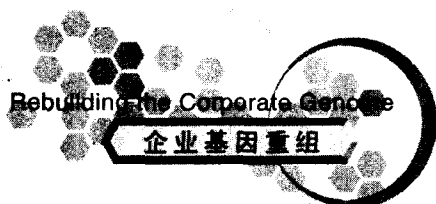
推荐序

如果当初克里斯托夫·哥伦布拥有一张精确的世界地图和一套全球定位系统的话，他的探险过程一定会更有效率、更安全。但是其他探险家也会拥有同样的装备，那么此时他如何才能继续保持领先地位呢？

商业世界里的价值潜力挖掘与哥伦布时期的地理探险目的不同。竞争的场景瞬息万变，因为今天的企业家们有前所未有的自由度去调整甚至彻底改造自己的公司。企业之所以在今天能体现出令人难以置信的灵活性，是因为企业越来越多地倾向于将战略构建于一个更为基础的业务构成层面，即本书作者所说的能力要素层面。

许多公司正成功地改变着它们的业务模式，以便能够把更多的精力集中于它们最具竞争优势的要素上。在追求企业增长和树立竞争优势时，我们不必再面面俱到，我们甚至可以集中精力于某一单个因素，并据此创造出新的市场和树立起强大的竞争力。此外，除了传统的并购方式以外，合资企业、企业联盟已经成为了大家所接受的能带来增值和协同效应的企业合作方式。

《企业基因重组》向读者提供了重要的、有价值的资源。本书详尽地阐述了一个新的战略观念，即在一个更为基础的业务构成层面上构建企业战略。从这一战略观念出发，企业可以抓住新的成长机遇，进一步增强竞争力，并



击败那些意想不到的竞争者。换句话说，通过能力要素这面透镜，企业可以洞察到新的发展空间及新的业务机会。行业的变迁成为了优势的源泉而不再是单纯的不确定因素。

本书提供了一套系统的构建能力要素战略，以及评估战略效果的方法。同时也提供了帮助企业从能力要素层面出发应对潜在竞争的方式。

最后，作者还描绘了企业应做出哪些改变以适应业务能力要素维度日益上升的趋势。此外，还阐述了企业在向能力要素驱动型组织转化之前需要做哪些准备。

本书为企业管理者提供了一张精确的地图、一个全球定位仪和其他一些“导航”工具。在企业探索如何进行业务重组以获取新的增长源和竞争优势的过程中，这些应用工具将很快被派上用场并体现出它们的价值。有许多公司已经因此获得了回报。企业的变化景象从来没有像今天这样令人眼花缭乱，对于已经做好充分准备的探险家来说，没有什么比这更有吸引力了。

简·P·奥斯特伍德

(Jan P. Oosterveld)

飞利浦电子管理委员会委员

译者序

重组、核心能力、信息技术、价值链、供应链、虚拟化、变革……这些词汇在《企业基因重组》一书中贯穿始终。其实，这些词汇对国内读者来说也并不陌生，正如本书作者所言，本书并没有带来多少新的概念（所谓新概念常常是已有概念的创造性延伸），除了“能力要素”。然而，正是能力要素这一概念的提出给了我们一面透镜，使我们得以透过企业的业务层面，在一个更深的层次上去认识业务背后更为基础的结构要素，即能力要素。作者非常形象地把能力要素称做“企业基因”，就像人类基因是按遗传法则决定人类个体的体貌及性格特征的 DNA 一样，每个企业基因（能力要素）就是价值链中对业务产出有独立价值贡献的一个基本组成部分。无论是业务定义、企业边界设定，还是企业战略制定，我们过去更多的是围绕业务本身来进行。而本书作者创造性地提出，企业应该或者必将在能力要素层面上去定义它们的业务和企业，并建立起基于能力要素的企业战略。这意味着，我们需要从一个全新的视角，去重新审视我们曾经认识的企业、我们的竞争环境以及产业发展趋势。

在本书中，作者首先提出了能力要素概念，然后从这一概念出发，讨论了价值链中能力要素的分解，如何充分挖掘能力要素的价值潜力，如何进行

能力要素的有效重组，如何建立起基于能力要素的企业战略，能力要素驱动型企业的组织形态，能力要素竞争时代的竞争环境及产业发展趋势，以及企业应该做好哪些变革准备等，并给我们提供了一些具有可操作性的分析方法和分析工具。全书分析深入、内容详实，信息量较大。由于作者均来自于全球领先的管理咨询公司——科尔尼管理顾问公司，也使得本书具有浓厚的咨询色彩——大胆假设，小心求证，提出综合性解决方案。

迈克尔·波特的企业战略思想在我国较为流行，对于熟悉波特企业战略框架的读者来说，读起这本书来可能更得心应手。因为本书作者认为，能力要素的观点是对波特企业战略思想的补充，或者从某种程度上讲，是将能力要素的观点引入了波特的企业战略分析框架。

在当今的商业世界，变化已成常态，“惟一不变的就是变化”！竞争环境的变化是企业变革背后的真正动因。从早期福特汽车公司所追求的“大而全”到通用汽车公司斯隆所发明的“事业部”制，从杜邦式的纵向一体化到GE式的横向一体化，从宝洁式的战略业务单元组织形态到备受推崇的戴尔式的虚拟整合，企业形态的每一次改变无疑都是竞争环境变化的推动结果，或者说是企业为适应竞争环境的改变所做的自适应调整。本书作者预言：能力要素时代即将来临！企业必须要做好向能力要素驱动型企业转变的准备。而推动这一转变的是信息技术发展和互联网应用所带来的竞争环境的极大改变——以新的交易平台的出现及交易成本的急剧下降为特征。

相信本书在中国的翻译出版能引起读者的广泛阅读兴趣。如果您正被当今瞬息万变的商业环境弄得眼花缭乱，或者正在为企业的何去何从而犹豫不决，那么读读这本书吧，它或许能够帮助您看清时局，理清思路。我们知道国内有很多管理学者也在进行着相关课题的研究，对管理研究者而言，本书所采用的实证性的研究方法值得借鉴，并且本书还为管理研究提供了许多很好的研究素材。同时，本书也将引发我们从能力要素角度对我国经济和产业发展的思考，这是很有现实意义的。比如，书中谈到在消费品供应链中零售商将会赢得主导权，这一说法在我国已有所体现，尤其是在家电行业最为明显。过去，家电产品的上市计划和定价是由长虹、康佳这样的家电制造商来



决定的，而今天恐怕得由国美、苏宁这样的家电零售商说了算。这不仅仅是产业链中的控制权发生了转移这么简单，如果从价值链和能力要素角度去做些分析，您可能会有新的发现。但愿也相信本书的读者都能各有所获。

感谢电子工业出版社将这本书的翻译机会给我们。在翻译过程中，我们力求将原作者的思想观点用国内读者更习惯于接受的尽可能通俗的语言表达出来。但说实在的这很难，因为对复杂的企业世界进行深入的剖析，这本身就是一个复杂的过程，有时候是很难用简单的语言描述得清楚的。好在有很多人与我们一同承担了此翻译重任，在这里，我要感谢电子工业出版社的刘露明、苑海波女士，她们对本书译稿进行了耐心而细致的编辑；感谢科尔尼管理顾问公司的丁海英、徐冰女士，她们对译稿进行了颇具专业性的审校；感谢我的研究生孙霆、刘爽、熊勇、秦弦、易亮珂同学，他们做了大量的初译工作。

作为管理研究者，对本书所涉及的话题我一直也有研究兴趣，希望能借此书中文版面世的机会增进与同行和业界的交流，我的电子信箱是：
gyy@vip.sina.com。

高远洋博士

研究生指导主任

北京航空航天大学经济管理学院

2003年8月

译者简介

✎ 高远洋

管理学博士，现任北京航空航天大学经济管理学院研究生指导主任、工商管理系副主任，兼任多家管理咨询公司首席咨询顾问及上市公司独立董事。具有在大型企业十余年的管理工作经历及丰富的管理咨询经验。主持过多项管理研究课题及管理咨询项目，并一直为管理专业研究生及 MBA 学生讲授《企业运营管理》、《物流与供应链管理》等课程。曾受聘到清华大学、中国人民大学授课。主要研究领域：企业组织理论、企业运营管理、物流与供应链管理。

审校者简介

✎ 丁海英

美国西北大学凯洛格管理学院商学院 MBA，复旦大学经济学学士，现任美国科尔尼管理顾问公司董事经理，曾任职于交通银行、美国波士顿咨询公司和美国运通公司。具有十多年为跨国公司和国内大型企业集团提供管理咨询的经验，行业涉及汽车、家电、消费品、零售和金融服务等。咨询专长领域包括公司发展战略、企业重组、组织体系设计及市场进入策略等。曾参与编写《投资实用手册》（中英对照）和《证券投资》等书，并发表过《用国际眼光看国企改革》等文章。

✎ 徐冰

美国芝加哥大学商学院 MBA，上海华东师范大学外语系文学学士。曾就职于浦东新区管理委员会国际合作处，现任美国科尔尼管理顾问公司（上海）副理。曾为多家国有大型控股公司提供业务组合战略、组织机构重组等方面的咨询，并多次参与了跨国企业的全球采购项目。

致 谢

我们要感谢那些为本书提供真知灼见、付出努力与才智的人士。首先，要感激我们的客户，是他们让我们分享了他们的战略思路和他们在工作中积累的丰富的研究素材。在与他们的合作中，我们逐渐形成了关于企业在未来十年里如何发展的新构想。他们务实性的见解帮助我们对组织变革的可能性和现实性有了更加清楚的了解。

我们也从科尔尼 (A. T. Kearney) 公司的同事那里得到了许多有价值的建议与支持。Graeme Deans、Sigurd Lilienfeldt、Dolf Balkema、Fred Alkemad、Martijn Hoogeweegen、Pieter Klapwijk、Jean-Marc Saffar、Bruce Klassen、Mike Moriarty、John Egan 和 Rob Smeets 对我们的观点与本书的语言表述提供了缜密的建议。Henner Klein 不仅为本书的写作提出了有益的评论意见，还为本书的顺利成稿提供了相当的种子资金。科尔尼公司的前任总裁 Fred Steingraber 将我们的观点带到了世界经济论坛，在那里许多睿智的企业领导人就我们的观点提出了他们自己的看法，这帮助我们进一步完善了我们的思路。《财富》杂志的 David Kinkpatrick 在出席了瑞士达沃斯世界经济论坛会议后，写了针对我们观点的评论文章，在文章中他对我们的观点总结得如此简明扼要，以至于在本书的写作过程中我们大量地借用了他的描述，希望能用通俗简洁的



语言向读者阐述我们的观点。

尤其还要感谢 Juliette Miremont, 她为我们做了大量细致而艰苦的调查工作, 并起草了本书的许多章节。我们也要感激 Bethany Crawford、Nancy Bishop 和 Martha Peak, 是她们精心地对本书进行了一遍又一遍的修改。最后, 要真诚地感谢 Matthew Hold 和 John Wiley & Sons 出版社的编辑小组, 正是在他们的帮助下我们才得以顺利地完成任务将我们的思想转变为本书的这一极富挑战性的过程。

约翰·C·奥瑞克

吉利斯·J·琼克

罗伯特·E·威伦

序 言

现代企业的发展类似于物种的演进，只不过它不像物种的演进那样缓慢而渐进。现代企业的发展是一种阶跃式的演进——组织形态需要阶段性的快速进化以迎合技术的跳跃式发展。发生于两百年前的工业革命戏剧性地提升了有形产品生产与运输的经济性。工业革命导致了现代工业化企业的出现，正是这种企业组织形态的采用使我们得以将技术的应用规模与应用效率推向了一个新的水平。进入 21 世纪，历史又把我们推进到了一个将引领技术跳跃式发展的新起点——信息革命。通信技术的发展正戏剧性地影响着交易的经济性，必将导致后工业化企业的出现。

后工业化企业的出现并不是工业化企业的量变结果，而是企业发展过程中的一次突变。后工业化企业的组织形式及功能与我们今天常见的企业组织形态截然不同。虽然我们还不清楚后工业化企业最终会是一个什么样的组织形态，但至少我们已初见其端倪。John Deere 是一家农业设备公司，该公司在农业供应链中创立了一种管理农作物生长及实时提供相关信息的新业务；业务聚合程度堪称世界之通的通用电气，仅仅在印度就雇佣了 10 000 多名员工在为通用公司的全球化市场提供服务；作为后起之秀的手持电脑设备制造商 Handspring 可以不用亲自去进行产品设计、生产与运输而在市场上销售它



的产品；一家专业大银行正在投标，以期能为其他银行承包 IT 平台与后台支持服务。这些征兆预示着重大变革的来临。尽管我们也许还没有真正认识到什么将会来临，但是，未来的企业看起来像什么？它们如何运作？它们如何获取竞争优势？对这些问题我们一直在思考，一些猜想的答案也已跃入我们的脑海。

成为一个沿价值链纵向集成的、为全球化市场提供产品和服务的跨国公司，这在传统上被视为企业发展的方向。这一观点在很多方面都值得推敲。纵向集成正让位于虚拟整合。跨国公司正在转化成为由一组具有各自特定能力要素的差异化实体所构成的网络。价值链正演变成一个包含有供给商、渠道伙伴、服务提供商及竞争者的价值网络。企业提供给顾客的不再只是产品与服务，而是一个能完全满足顾客需求的整体解决方案。集合型的价值链正在被分解为基本的要素，在这一基本要素层次上价值链被重新整合，使其价值得以更加充分有效地释放。竞争的基础不再仅仅是产品，而是具有创造性的能整合一系列创新性能力要素的业务设计。就像我的一位学生所说的那样，在网络化商业世界里成功的秘诀就是敢想敢为。

交易成本上的革命性变化正深刻地影响着我们对企业的设计。从传统上讲，我们从两个重要的维度去界定企业的边界，一个是地理边界，它决定了企业运作的地理空间；另一个是能力边界，它决定了企业在什么能力范围内开展它的业务活动。交易成本的降低对我们曾经的这两种企业定义方式有极大的影响。从企业边界的变化我们可以深入地去了解后工业化企业可能的组织形态的轮廓。

从地理边界看，传统的跨国企业通常由一个母公司和一定数量的地区分公司所组成，且在总公司与分公司之间进行一定的权力安排与权力平衡。地区分公司现在有一种发展成为母公司小型复制品的倾向。而在后工业化企业中，地理因素只是被当成在整个企业进行相对优势比较和优势互补安排的基础。所以，这不难理解为什么通用公司会把它服务于全球的卓越的 IT 服务中心设在印度，把墨西哥和中国作为它全球范围内的制造中心，将它的研发中心安排在以色列和美国，而把它的全球客服中心设在爱尔兰和菲律宾。这些