



助力两化深度融合
下一代产业革命之管理新思维丛书

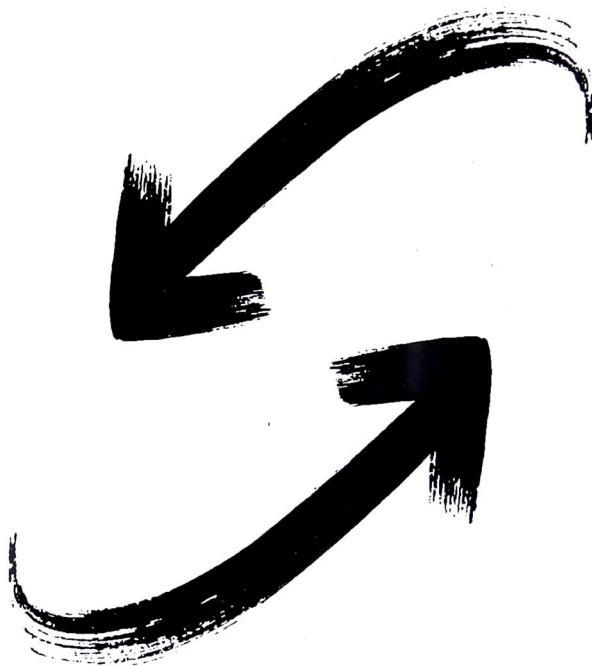
WILEY

THE AGILITY ADVANTAGE **敏捷的力量**

移动互联网时代如何发现商机
并培育新的竞争力

How to Identify and Act on Opportunities in a Fast-Changing World

【美】阿曼达·赛妮莉 (Amanda Setili) = 著
尚尔昕 = 译



中国工信出版集团



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

T HE AGILITY ADVANTAGE **敏捷的力量**

移动互联网时代如何发现商机
并培育新的竞争力

How to Identify and Act on Opportunities in a Fast-Changing World

【美】阿曼达·赛媞莉（Amanda Setili）= 著
尚尔昕 = 译

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

敏捷的力量 : 移动互联网时代如何发现商机并培育新的竞争力 / (美) 赛媞莉 (Setili, A.) 著 ; 尚尔昕译
— 北京 : 人民邮电出版社, 2015.9
ISBN 978-7-115-40014-7

I. ①敏… II. ①赛… ②尚… III. ①商业企业—竞争力—研究 IV. ①F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第172360号

内 容 提 要

为什么像戴尔、黑莓和诺基亚这样的行业巨头会在短短几年时间之内失去领导者的地位, 甚至销声匿迹? 为什么通用电气和苹果能够在逆境中扭转局势, 重新成为行业内数一数二的公司? 为什么像特斯拉汽车公司这样的新兴公司能够在很短的时间内就崛起为业界的风云角色? 这一切都要归结为企业是否足够敏捷。

本书首先解释了什么是敏捷, 它为什么如此重要, 然后分别阐述了敏捷的三个方: 市场敏捷、决策敏捷以及执行敏捷。全书从了解客户、挖掘问题、评估变化和趋势、创造突破性方案、管理不确定性、制定战略等方面, 对如何企业变得更加敏捷进行了深入探讨。书中穿插了大量极具创新精神和敏捷能力的优秀企业的案例, 不同行业和职位的创新者均可以从中获得启发。

本书适合各个行业中各类企业、组织的中高层管理者, 以及咨询和研究机构的从业者阅读。

◆ 著 【美】阿曼达·赛媞莉 (Amanda Setili)

译 尚尔昕

责任编辑 庞卫军

执行编辑 陈 宏

责任印制 焦志炜

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市丰台区成寿寺路 11 号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

大厂聚鑫印刷有限责任公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 13

2015 年 9 月第 1 版

字数: 165 千字

2015 年 9 月河北第 1 次印刷

著作权合同登记号 图字: 01-2014-7272 号

定 价: 45.00 元

读者服务热线: (010)81055656 印装质量热线: (010)81055316

反盗版热线: (010)81055315

广告经营许可证: 京崇工商广字第 0021 号

前 言

2011年，我创立了“策略敏捷智囊团”。该智囊团中有很多同行，有首席执行官、业务总裁、首席财务官、首席营销官，以及销售、市场、运行、战略等各个领域的领导者。我创立这个社团旨在为他们提供交流想法与分享经验的平台，并引导他们迎接更大挑战，更熟练于对新市场机遇的预见和把握。

智囊团中有很多公司的领导者，他们来自美国电话电报公司（AT&T）、美国交易平台公司（AutoTrader）、百思买公司（Best Buy）、博世公司（Bosch）、赛博亚科技公司（Cbeyond）、思科公司（Cisco）、好市多公司（Costco）、考克斯通信公司（Cox Communications）、艾克飞公司（Equifax）、费斯弗公司（Fiserv）、乔治亚太平洋公司（Georgia-Pacific）、希尔顿酒店集团（Hilton）、财捷公司（Intuit）、卡夫食品公司（Kraft）、丘博集团（J.M. Hubert）、美德维实伟克公司（MeadWestvaco）、时代华纳公司（Time Warner）、联合包裹服务公司（UPS）以及富士施乐公司（Xerox）。他们之间相互学习，我也从他们身上学到了很多。他们在这一过程中在不断提高公司

绩效和个人绩效，而我亦在引领他们变革的过程中收获了更多丰富的经验。

我创作此书的目的是帮助所有的公司变得更加敏捷——不管是现阶段已有巨大投资项目的大公司，还是毫无牵绊、可以自由行事的小公司。在接下来的章节中，你会通过一系列案例、方法和技术知道如何让公司变得敏捷。

创作此书的动力

在和一些世界领先公司合作长达 20 年后，我开始动笔创作此书。这些公司包括可口可乐公司（Coca Cola）、达美航空公司（Delta Air Lines）、家得宝公司（The Home Depot）、金佰利公司（Kimberly-Clark）和沃尔玛公司（Walmart），他们在很多方面表现非常出色。这些年来，他们不断提高工艺，完善产品，创造出享誉世界的品牌。航班正点运行，产品销往各地，采用新技术使尿不湿的干爽效果比去年更好。大量的员工、丰富的技术、散播全球的资产，使得公司发展良好，却也使得公司很难有效地进行革新。

公司面临的变化形式多样，而且从不同方向同时袭来，比如解除管制、低成本竞争对手、颠覆性技术、动荡的房地产市场、自有品牌产品、文化潮流等，这些变化不胜枚举。

在和客户多次接触后，我都会帮助他们处理相同的基本问题：如何发现机遇？如何避免潜在的危险？如何利用市场转型为客户带来更大价值？如何拥有比竞争对手更持久的竞争优势？

你会收获什么

如果市场一直在变化（事实也是如此），你怎么才能处于领先地位？用一句话来说就是：培养敏捷能力。我将“敏捷能力”定义为识别并迅速把握新机遇的能力。通过学习本书中的原理、工具以及大量的实例，你可以使公司更为敏捷，让现实中不断变化的市场成为你的优势所在。

通过阅读此书，你将会学到很多有效应对问题的方法，我会教你如何进

行革新，并做好准备等待革新来临。你将学会如何在条件匮乏、形势并不明朗的情况下作出缜密的决策；如何在战略决策发生急剧变化时，仍引领公司砥砺前行；如何采取弹性方法在未来市场发生变化时适时调整工作计划。

声明

书中作为案例列举的公司仅具有战略敏捷特点的某个方面，而非全部，没有一家公司能集所有优秀品质于一身。技术进步、人事调动、财务压力、政策变化等都会对公司获得成功产生一定影响。

你所制定的敏捷策略和体系常会随着市场的变化而过时。有很多公司一度显示出极大的敏捷性，走在时代前列，但随后就变得冥顽不灵。西尔斯罗巴克公司（Sears Roebuck）^①曾在20世纪50年代显示出极大的敏捷性，但随后就成为世界几大僵化公司之一，该公司现在已被市场淘汰掉了。戴尔公司（Dell）率先尝试了多种方法以快速应对市场变化，值得一提的是，该公司创造性地提出了准时供应链（Just-in-time Supply Chain）和产品定制体系，以满足每一位客户的需求。然而，如今的戴尔公司已经辉煌不再。相反，国际商用机器公司（IBM）本是一家老牌的等级森严的公司，但经过这些年的敏捷变革，它已转型为与之前完全不同的公司。

如何最有效地使用本书

考虑到读者时间有限，我努力将本书写成一本具有实用性、引导性的书。本书内容短小精悍，每部分都有相对独立性，读者可根据实际情况有选择地阅读。书中的工具和框架可根据实际问题灵活运用，解决问题的程序、方法和技巧亦可应用于各种会议和项目中。读者要消化、理解所学到的内容，并做到学有所用。千万不要因为书中案例不在你的工作领域，就忽略它

^① 美国最大的私人零售企业。

们。读者应以分析、批判的眼光阅读这些案例，学习其中有用的部分。读者应当向各行各业学习，而不能仅仅关注自身所处的行业，这样学到的东西才有独特的竞争力。

最重要的是，你要注意并思考你所在公司 and 市场正在发生的变化。想一想：最近发生了什么意想不到的、非同寻常的、具有警醒作用或有趣的事件？这些事件暗藏着什么机遇或者陷阱呢？

在写作这本书的过程中，我将我所亲历的市场变化中最敏捷、最具适应性和最成功的策略浓缩、提炼出来。我还重访了我所敬仰的老客户和企业领导者，并与他们再度合作。这是一段令人感到愉悦的创作经历，我也希望你会喜欢这本书。

阿曼达·赛媞莉（Amanda Setili）

2014 年 7 月于美国佐治亚州亚特兰大

目录

CONTENTS

第一章 何谓敏捷，它为什么有价值 1

什么是敏捷 6

商业模式快速变化，带来了新的成功者和失败者 9

什么样的公司需要敏捷 10

我们可以从敏捷公司学到什么 11

科技、文化、经济的变革需要更大程度的敏捷 13

在最重要的地方加大敏捷力度 16

敏捷对哪项业务最重要 19

第二章 以客户的角度看问题：如何发现竞争对手发现不了的东西 21

亲历客户行为，掌握一手资料 25

让客户行动起来 28

走出办公室，进行实地考察 34

给客户一个发言的机会，听听他们的想法 37

鼓励那些意想不到的事情 38

总结 40

第三章 正确的客户、正确的价值观、正确的时间：找到最吸引你的客户，

凡事以他们为中心 43

客户已经告诉你该怎么做了 50

你的产品会给你指路 56

根据客户使用产品的原因对客户进行划分 58

利基市场和微群体会发现增长新机遇 59

发现“离群”客户 59

持久的客户智慧：管理数据，获得客户最新动态 60

自动化个性定制服务 62

总结 63

第四章 爱上问题：深度挖掘问题，得到新的东西 65

观察客户的日常生活环境、使用的工具及其接触的人 70

观察、了解客户，在 B2B 市场中发现机遇 73

招募客户作为合作商 77

知道你试图解决的问题是什么 78

了解客户的内心、态度、习惯及价值观 79

了解不同文化、不同地域的客户 82

总结 84

第五章 变潮流为机遇：与其等待，不如创造未来 85

如何对市场变化进行最优评估及响应 89

哪些市场变化是我们需要考虑的 90

对于那些对我们有影响的市场变化，我们该如何作出最佳辨别并为其进行优先级排序 92

目 录

预测接下来会发生什么	95
优先级排序，采取行动	97
商业环境发生变化时，UPS 公司是怎么做的	100
总结	106
第六章 制定突破性策略：捕捉你看到的变化并为之创造替代方案	107
为什么突破性想法很重要	110
爱科集团制定突破性策略的经验	111
突破性思考的技巧	114
总结	127
第七章 管理不确定性：大胆预测未来，处理初露端倪的风险	131
特斯拉汽车公司是如何成功、如何进行风险管理的	135
管理风险和不确定性的其他几点思考	143
总结	150
第八章 战略转身：迈出第一步，去粗取精，实践并强化	153
传达目标	158
迈出第一步	162
去粗取精	165
培养新能力	167
实践、强化	171
总结	173

第九章 敏捷是一种生活方式：充分利用目标、自主权和不断适应

的力量 175

专注于少数重要的事情 182

对未来有清晰的目标 183

选用合适的人 185

为员工树立行为榜样 186

激励员工，赋予他们权力 188

为意外做好计划 190

不断改进和适应 191

激励目标的重要性 191

总结 194

结 论 197



THE **AGILITY** ADVANTAGE

第一章

何谓敏捷，它为什么有价值



第二次世界大战之后，家电行业一片繁荣。1951 年，通用电气公司（GE）的家电园区在美国肯塔基州（Kentucky）的路易斯维尔市（Louisville）破土动工。该园区规模迅速扩大至 6 个厂房，而且每个厂房都像购物中心那么大。如此巨大的规模之下，公司有了自己的消防系统、自己的发电厂，甚至是自己的邮政编码。1953 年，GE 公司买下了一台尤尼瓦克（UNIVAC）计算机^①来管理公司薪资，成为了世界上第一家拥有计算机的公司（之前只有政府部门才拥有计算机）。1955 年，家电园区拥有 1.6 万名员工；到 1973 年，员工人数已增至 2.3 万人。在 20 世纪 60 年代，家电园区的员工每周都会生产 6 万多台家电。

但是，GE 公司从建厂之初发展到现在，也发生了许多有趣的事情。

为了节约成本，当时很多美国制造商将工厂移至海外，比如马来西亚、菲律宾、墨西哥和中国。然而 GE 公司并没有察觉到市场的变化，它坚信要

^① 即通用自动计算机（Universal Automatic Computer），世界上第一台商用电子计算机，1951 年由雷明顿兰德公司（现优利系统公司）发售。

想保持竞争力，只有紧跟对手采取行动。GE 公司在解决劳资纠纷的问题上也效仿其对手的做法。到 2011 年，家电园区的员工数量已锐减至 1863 人。

成本优势一度使离岸外包对美国制造商极具吸引力，但这一状况却在最近发生了逆转。对很多制造商来说，离岸外包并没有像预期那样节约成本。当然，海外工厂在一般情况下确实成本较低，但这是因为没有将意料之外的开销计算进去，比如处理紧急订单，去海外处理问题的经理和工程师们的交通成本，或者是处理因质量或安全问题带来的影响，这些都会减少利润。此外，和海外制造商签约时要敲定设计和处理流程，要搞清楚所有事情。对境外企业的管理者来说，做出改变是一件大事，即便仅仅是为了看看项目进展和工人的作业情况，你就需要飞行 14 个小时。

美国企业一度纷纷将工厂建在海外以节约成本，但离岸外包的这种优势在大幅度减弱。在中国，2012 年的工人薪水是 2000 年的 5 倍。同一时期，石油价格上涨到了原先的 3 倍，运输成本也大幅上涨。而现在美国天然气的价格仅仅是亚洲天然气价格的四分之一，将工厂建在美国更有利于企业节约成本。由于雇主和工会的关系得到了缓和以及引入了先进的自动化生产，与以往相比，劳动力在整个生产成本中所占的比例已经很小了。从节流角度来说，离岸外包已不再像以前一样具有吸引力；并且，越来越多的美国公司开始将生产设备转移回国内。GE 公司 CEO 杰夫·伊梅尔特（Jeffrey Immelt）指出，离岸外包已成为“过时的商业模式”。

伊梅尔特说到做到，他投资 8 亿美元用于振兴 GE 公司在路易斯维尔市的家电制造厂。2012 年，GE 公司在家电园区新增了生产高端电冰箱、节能热水器的生产线。2013 年，GE 公司又新添了生产滚筒式洗衣机、烘干机和不锈钢洗碗机的生产线。

做出这样的改变并不是一件容易的事情。过去的 20 年中，中国和墨西哥的合约制造商——而非肯塔基州的制造商——承担着 GE 公司绝大多数的

家电制造任务，GE 公司丧失了自己的制造技术。对公司的设计和生产工程师、生产工人来说，伊梅尔特带来的这一变化给他们提供了一个重新开始的机会。举个例子，GE 公司在仔细调研后重新制定了一份生产方案，使其生产的型号为 GeoSpring 的节能热水器售价低于中国版 20%——GeoSpring 节能热水器在美国的零售价是 1299 美元，在中国则卖到了 1599 美元。

这款节能热水器之所以取得成功，很大程度上源于 GE 公司创新的生产方式：生产工人和设计人员、市场营销人员等以一种开放的、自组织、自评判的方式一起共事。将生产和其他部门联系在一起的生产模式不仅降低了成本，而且大大缩短了产品研发周期。各个行业的产品创新速率不断加快，家用电器与智能电子产品不断融合，这些变化都极大地影响着 GE 产品的生命周期。几年前，一件电器产品的设计方案还可以保持 7 年的竞争力，但是现在，GE 公司的管理者却希望每两三年便可以推出一款新产品。工厂变成了创新实验基地，努力满足不断变化的客户需求，以此适应这个不断变化又竞争激烈的市场环境。

生产线迁回美国本土也极大地缩短了运送时间。从中国工厂到美国零售店的运输时间长达 5 周，但从家电园区到零售店仓库的运输时间只需 30 分钟。公司只需几天时间便可以响应客户需求，不再像之前那样需要几个星期，并可以实现按需生产。在竞争对手不断推出新模式的条件下，这一响应能力对公司来说意义非凡。试想一下，你能从存货成本中节省出多少钱来？不用“跳楼价”甩卖清仓，你又会节省多少钱？

最终结果是什么？2012 年，GE 公司新雇用了 17 万美国小时工。从 2009 年至 2012 年底，公司新增了 500 名工程师和设计师。到 2013 年初，GE 公司家电业务的年收益为 50 亿美元，其中 55% 来自于美国本土生产的产品。到 2014 年底，这一数字预计将增长至 75%。对于像 GE 公司这样的巨型公司来说，这是一次了不起的敏捷革新。从上述案例可以看出，如果采

用了适当的策略，即使是巨型公司也可以进行敏捷革新。

什么是敏捷

在与各类公司的接触中，我发现，如果以公司发展和盈利状况作为成功的评判标准，那么最成功的公司往往是最敏捷的，比如 GE 公司。敏捷的公司能洞察市场变化，并且能比它的竞争对手更加迅速地对这些变化作出响应。

在过去，如果公司选择一种策略并将其执行到底，那么这种坚持最终会有所回报。竞争优势有很多，比如更低的成本、更高的质量或者更好的客户关系。公司往往会专注于一种竞争优势长达几年甚至几十年。但如今市场环境的变化不断加快，数月之间，公司就可能成为同行中的佼佼者，也可能被竞争对手远远甩在身后。

正如前言中提到的，敏捷是一种迅速洞察并把握机遇的能力，它包含以下三个方面：

- 市场敏捷；
- 决策敏捷；
- 执行敏捷。

在本书中，上述每一个方面的具体内容都会用若干章的篇幅来阐述，如图 1-1 所示。