



企业最优定位丛书

主编 / 王成

策划 / 无逸

企业最优 定位 变革



中国经济出版社

www.economyph.com

《企业最优定位》丛书

企业最优定位变革

王 成 主 编

王军峰 张永武 副主编

正恒管理研究组 编 著

中 国 经 济 出 版 社

责任编辑：聂无逸（MP：13701326619）

图书在版编目（CIP）数据

企业最优定位变革/王成主编. —北京：中国经济出版社，2002.1

（企业最优定位丛书）

ISBN 7-5017-5450-0

I. 企... II. 王... III. 企业变革—设计
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2001）第 089717 号

企业最优定位变革

王 成 主 编

中国经济出版社出版发行

（北京市百万庄北街 3 号）

邮政编码：100037

北京艺辉印刷厂印刷 新华书店经销

A5 1/32 10.25 印张 250 千字

2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-5017-5450-0/F.4350

定价：26.00 元

丛书前言

事事必定位,时时须定位。

我们说事事必定位,是因为经营任何一项事业,我们首先要明白事业处于何种领域,有什么样的竞争和需求,如何在该领域选择一个适宜的区间以保持竞争优势和利润源泉,以及我们这份事业的远景和使命应该是什么。但是,没有多少企业家或经理人能够对这些问题有明晰而一致的认识。闭上眼睛,深思1分钟,你是否对这些问题有明晰的认识呢?如果陌生、含糊、骑墙,那你需要用1年的时间要把这些简单无比但又异常重要的问题搞明白,这套书会有助于你。这套书给你一个全新的思路和务实的行动框架,更重要的是,它也许会丰富你的“知识结构”,让你用更前瞻、更宽广的视角去审视“定位”的问题。

我们说时时须定位,是因为经营环境变化日益剧烈,保持竞争优势和利润源泉的“定位”是由太多的变量决定的,如技术、竞争技术、顾客、供应商等等。基于此,定位必须是“动态”的。直面变化,末流企业无所适从,而死守一口井,最终利润干涸。运用定位策略或技术,适应环境或创造环境,以新战略、新形象或新品牌而独享利润源,或找到新的利润源,这乃是成功企业之所为。

简言之,无论我们干什么,都需要弄明白我现在是什么状况,以及我应该是什么状况,再向前推进一步,还要找到从“现在

是何”到“应该为何”的行动路径,并根据经营变量的变化而有所调整。这都需要定位!定位具有战略高度,我们在定位时,必须高标虑远,具有清晰的脉络和广阔的思维空间。但在这套丛书里,你还会发现实用的定位技术和战术,希望这些智慧的火把能点燃你广袤的创意空间。

反思二十年中国企业的兴衰成败,观察我们身边一个个生动的企业故事,不能不承认思考定位,研究定位,强化定位,已经成为中国企业界的自觉意识和重中之重。面对WTO迷雾重重的大门,中国的企业家们与其高唱着“与狼共舞”的高调,不如先埋下头来,花点苦功夫,找一找自己的位置吧!在一个充满竞争的年代里,定位是竞争者的起点,更是其终其一生的必修课。无逸先生虽身在书城,但心系企业兴衰,他以其高度的敏锐性和深厚的学养,提出了这套丛书的设计方案,并与我们共同研究探讨,他幽默的跟我说,“连定位都搞不清楚,哪还知道去找下一块奶酪!”本套丛书最后由北京正恒伟业管理咨询公司组织专家团队撰写。

作为国内极具公信力和影响力的一家专业管理研究和管理咨询机构,我们以“中国企业的经营管理的专业化、系统化和国际化”为己任,以“卓尔不群的专业能力、一丝不苟的专业精神、全心全意的专业服务”为理想,先后为科龙电器、方正科技、欧典地板等众多企业提供咨询服务。北京正恒伟业依托亚太职业经理人协会、香港国际管理学院、北京工商大学,并紧密合作,体现百分之百的“专业性”,确保我们的咨询方案严谨可靠、具有操作性,为中国企业的成长与变革提供实效性的解决方案,并帮助客户实现实质性的、长远的、巨大的业绩增长。

本套丛书的特点是切合实务、富于实战、极其实用,针对战略管理、企业形象塑造、市场定位和品牌管理、经营变革和转型,结合实务案例和前沿理论,尽可能具体而详细地解说各种经营

策略。读者若遇本书不理解处,或实际经营遭逢瓶颈,我们乐于协助或讨论。

此外,我们在编写丛书过程中,参考了大量报刊杂志和各类书籍,引用了一些学者的研究成果,大多数都已获得相关学者和企业支持和授权,个别因时间仓促未能及时联系,在此一并致谢。提升中国企业管理水平乃我们大家的共同责任和光荣使命,我们随时欢迎和您在企业管理领域内作多层次的合作与交流。

由于时间过于仓促,书中错漏之处一定很多,希望广大读者予以谅解,后再版时一一改正。

王成

2001岁末

公司地址:北京海淀区车道沟8号信弘大厦B224(100089)

电 话:010-68419436,68419438,13601308596

目 录

丛书前言

第一章 他们如何理解企业变革	(1)
第一节 企业变革的正式含义	(2)
第二节 企业变革的类型	(5)
第三节 企业变革的指导原则	(7)
第二章 企业变革的原因	(20)
第一节 从企业自身说起	(21)
第二节 信息化的挑战	(45)
第三章 变革的预期阻碍	(55)
第一节 变革很费时间	(57)
第二节 期望过高	(60)
第三节 吹毛求疵的怀疑论者	(65)
第四节 拖拖拉拉	(70)
第五节 无法尽善尽美	(72)
第四章 准备就绪、动手变革	(75)
第一节 变革程序	(77)

第二节	是持续不断的过程,而非终点站	(85)
第五章	集中资源	(88)
第一节	找到最好的人才	(94)
第二节	找出杠杆职位	(95)
第三节	确认必要的条件	(97)
第四节	寻觅、挑选最佳人选	(99)
第五节	更高绩效	(103)
第六节	组成团队	(104)
第七节	决策与协调	(105)
第八节	确定关键环节	(106)
第六章	共同愿景 重塑核心能力	(108)
第一节	强调你的策略优势	(109)
第二节	支援的行动	(121)
第三节	重塑企业核心能力	(132)
第七章	企业变革策略	(142)
第一节	全面质量管理无法改变权力结构	(142)
第二节	业务流程再造的特征	(1445)
第三节	再造并非重组或裁员	(146)
第四节	STS重组法则平衡了人与技术的问题	(148)
第五节	追求适应与领先	(149)
第六节	重组过程需要高层管理者支持	(151)
第七节	非线性环境工作重组	(152)
第八章	企业变革的流程	(153)
第一节	营造危机感	(153)

第二节	中下层管理人员的作用	(158)
第三节	建立联合指导委员会	(159)
第四节	在信任和共同目标的基础上建立领导班子	(161)
第五节	提出美好的共同设想	(163)
第六节	传播所设定的设想	(166)
第七节	充分授权	(168)
第八节	提供培训	(168)
第九节	对付吹毛求疵的监督者	(169)
第十节	进行充分的授权	(170)
第十一节	创造短期效益	(171)
第十二节	短期收益的作用	(171)
第十三节	应当事先设定结果	(173)
第十四节	重视管理的作用	(173)
第十五节	巩固成果以深化变革	(174)
第十六节	将变革方法融入企业文化	(176)
第九章	变革把宝压在谁身上	(181)
第一节	变革靠谁:内部人	(181)
第二节	变革靠谁:空降兵	(185)
第三节	变革靠谁:咨询公司	(192)
第四节	变革成功的关键点在哪里	(197)
第十章	变革的参与者	(203)
第一节	策动真正的参与并不容易	(204)
第二节	找出事业面临的战略性议题	(205)
第三节	找出几个紧要的问题	(205)
第四节	连结理想和战略性议题的对策	(207)

第五节	把每个职能的人都纳进来	(208)
第六节	持续不断地推动你的理想	(212)
第七节	建立顾客供应者合约	(213)
第八节	评估合约的绩效	(219)
第十一章	培养正确的企业变革文化	(222)
第一节	文化正是你要的!	(223)
第二节	企业文化	(223)
第三节	昭示旧方法已成过去	(234)
第四节	发展共同参与的活动	(238)
第五节	发展一些共同的言论	(241)
第六节	运用英雄事迹,表扬以行动响应你理想的人	(243)
第七节	采行理想、度过难关	(247)
第十二章	变革中常犯的错误	(250)
第一节	来源之一:远景目标	(251)
第二节	来源之二:资源的利用和配置	(252)
第三节	来源之三:管理层	(255)
第四节	来源之四:组织机制	(258)
第五节	来源之五:行动过程	(259)
第六节	来源之六:企业文化	(262)
第七节	小结	(263)
第十三章	寄予期望、否则免谈	(272)
第一节	期望	(273)
第二节	评估	(279)
第三节	报酬	(286)

第十四章 变革不是难事	(293)
第一节 过程就是产品	(294)
第二节 变革从我做起	(298)
第三节 问题能够策动员工	(302)
第四节 理想是焦点所在	(306)
第五节 打造形象力	(308)

第一章

他们如何理解企业变革

如何进行企业变革?为什么需要企业变革?我们在开展这些问题的研究时首先需要弄清楚企业变革的含义。事实上,在被问到企业变革是什么时,人们的回答可能就是“从头来过”。但这种回答显然过于笼统。我们不能把企业变革看作是把现有的组织缝缝补补,或是换汤不换药但煞有介事的在原有基本架构的基础上重整门面。所谓企业变革,就是彻底抛弃原有的作业流程,针对顾客的需求,重新规划工作,提供最好的产品以及最好的服务。企业应经常自问:“如果我今天要重建这个企业,就现有的知识和技能来做,可能会有什么样的结果?”实际上,企业变革的重点,就是要抛开原有的旧体系,一切重新开始:企业必须回到起跑点,全盘革新,开发出更有效率的企业运作流程。

有些事情我们可以给出清晰的概念,人们也可以很好的理解,但是,企业要进行变革,就必须对企业变革的含义有一个更全面深入的了解。

企业变革之前,人们应知道:企业如何改造企业运作流程?该从何处着手?该谁参与其中?还有,这种对企业进行激进变革的概念是如何形成的?

实际运作中,我们发现,有许多公司企图尝试以错误的方式,来解答这些问题。作为专业的咨询顾问,我们曾亲身参与一些企业的变革行动,也曾经置身于度外,冷眼旁观,分析企业起

死回生的原因。最后,我们总结这些企业和自身的经验,逐渐发展出企业变革的概念,以及进行变革的流程。当然这些流程并非绝对的定式,但却是企业变革方向的很好指南。

总之,如果企业能够妥善的利用这些工具,发挥智慧与想象力,那么员工的工作效率,将会有惊人的改善。

第一节

企业变革的正式含义

首先,让我们为企业变革下一个很好的定义,适当的变革,应该是:从根本上进行重新思考,彻底翻新企业运作流程,以便在当今有关业绩表现的几个关键问题上,如成本、品质、服务和速度等,获得戏剧化的改善。为了更好的理解这一含义,我们可以对以下四个关键特征进行论述:

根本(Fundamental)

第一个关键字就是“根本”。在企业变革、变革的过程中,企业领导人必须经常自问一些根本性的问题:我们为什么要做现在的事?我们为何要这么做?而借着问这些问题的时机,可以迫使他们正视自己经营自己企业的策略与方法。一般来说,他们通常会发现,自己所遵循的规则,不但过时,有误或甚至根本就不适合。

事实上,企业要变革、再生,就不能再存有因循守旧的想法,认为只要略加修改原有的流程即可。相反的是,他们必须跳出传统的框框,针对确实的需要行事。例如,企业在变革之前,会先自问,我们该怎么做,才能提高审核顾客信用的效率?其实,人们这

么做,是预设立场。想想看,有谁规定非审核顾客的信用不可?也许你不相信,在绝大部分情况下,审核顾客效用所耗费的费用,远比顾客呆帐所损失的费用多的多。而企业变革的第一步,就是要首先确定他该做什么,又该怎么做。总之,企业在做变革时,不能存有理所当然的心态。他应放远眼光,而不能只关注眼前的这一点利益,而应该去想,什么才是应该做的。

彻底(Radical)

第二个关键特征是彻底,英文来源自拉丁字根,也就是根的意思。所谓彻底翻新,也就是从根本上进行变革:不是做些表面化的改变或是在原地打转,而是一脚踢开旧包袱。在变革、再生的过程中,所谓彻底翻新,就是根除现有的架构和流程,另开新途来完成工作。所谓变革,是指企业另起炉灶,彻底创新,而不是改善企业、提升企业或是修补企业。

戏剧性的(Dramatic)

第三个关键词是戏剧性的。所谓变革、再生,决非缓和、渐进的改善,而是一日千里的大跃进。如果一个企业的成本增加了一成、收益减少了一成、品质降低了一成,那么,它并不需要改造。老实说,它只需要循着传统的途径,便能温和、渐进的从那一成深的泥窝中抽身而出。换句话说,除非企业打算要向前跃进,否则没必要去吞服变革、再生的猛药。基本上,渐进式的需要精雕细琢,而激烈的变革,则必须除旧布新。

就我们的经验而言,我们认为有三类企业需要变革:第一,是那些问题丛生的企业,除了改造之外,他们别无选择。例如企业制造的成本过高,无法与同业竞争,或是入不敷出,亏损连连。

又如,企业的服务品质毫无水准,弄的顾客怨声载道或甚至围起而攻之。再如,它的产品失败率,是同业的两倍、三倍,甚至高达五倍。那么,这些企业,显然需要从头到尾,彻底改造一番。而1980年代的福特汽车公司,便是典型的例子。

第二种需要变革的企业,是目前表现不错,但眼见“山雨欲来”的公司。1980年代末期的安泰人寿保险公司,便属于此类。就这类企业而言,现阶段的企业财务状况看来还可以,但是放眼远眺,却隐约可见阴云密布,暴风雨即将到来——新的竞争者纷纷出现,顾客的喜好与要求转向,政府修改政策,或是经济环境改变等,这一切,都可能会使企业辛苦积累下来的成绩化为乌有。基本上,这类寻求变革的企业还算有远见。

第三类要求变革的企业,目前正处于颠峰状态,但野心勃勃的管理阶层并不满足于现状,决定大幅度超前竞争对手。美国零售业巨人威名百货就属于此类。在这些“追求卓越”的企业眼中,变革是拉大自身领先幅度的良机。他们精益求精,寻求超越颠峰,由于他们不断提高竞争标准,因此,对手也越来越难以生存。当然,在企业处于颠峰的状态下,要进行改造是一件非常困难的事。很多人也许认为,手风正顺,赢得正痛快,又何必自找麻烦,去改写游戏规则呢?不过,真正的赢家,会不断的追求创新,永不以眼前的成功自满。

如果我们以最简单的方式,来区分这三类企业,我们可以这么说:第一类企业正处于绝望边缘,他们处处碰壁,浑身是伤的躺在地上。第二类企业正开着跑车,迅速向前行,但眼见远处似乎有东西正迎面袭来,他们不免心想——那会是一道墙吗?第三类企业正开着跑车,在万里晴空下,一路畅行无阻的遨游,当他们兴致正高时,不免想到——何不趁此良辰吉时,停下车来好好的筑一道墙,让别人来撞。

流程 (Processes)

第四个关键特征是流程。在我们对企业变革所下的定义中,这是个最重要的、最关键的特征:不过,这也是企业在变革、再生时,最令大多数经理人头疼的问题。一般来说,大部分的企业人士都以流程为导向,他们往往一头栽进眼前的工作中,或是只注意到人力资源,再不然就是组织架构,而对流程问题视而不见。

我们认为,所谓的作业流程,就是企业集合各类原料,制造企业所需产品的一连串活动。基本上,顾客有需求,作业流程才有起点。而一切的运作,也才会有意义与价值。

由于亚当斯密的分工理论的影响,至今,仍有许多企业只着眼于作业流程的片段,如接单,盘点库存等。他们只见树木不见森林,花了太多的人力物力在枝节问题上,但却忽略了流程的本身。没错,流程中的每个环节都很重要,但是,整个流程如运作不良,以至延迟交货或根本交不出货来,那么,即使员工把自己份内的工作做的再完美,对顾客而言,依旧是一文不值。

在对企业变革的概念有了一个基本理解后,我们再继续下面的内容。为了更好的解释变革,我们根据实际运作中对变革进度的了解,把企业变革分为两个类型:激进式变革和渐进式变革。

第二节

企业变革的类型

关于变革的进度一直存在两种不同的观点:渐进式变革和激进式变革。渐进式变革通常只对一两个组织构成要素进行调整,而激进式变革则涉及到对组织的每一个要素同时进行变动,

对组织的使命、任务、文化以及正式的组织结构进行重新调整。

渐进式变革的进度容易控制,其前景也更容易预测,因此一般而言不会遇到太大的阻力,比较容易施行。1993年3月开始担任IBM首席执行官的路易斯·郭士纳(Louis V. Gerstner)对陷入严重亏损的IBM进行的变革就曾遭到《财富》杂志的质疑,因为与差不多同时进行的阿尔伯特·邓莱普(Albert J. Dunlap)对斯科特纸业(Scott Paper)的激进变革相比较,显得过于谨慎。邓莱普在上任的第三天就解雇11名高级管理人员中的9位,并在随后的改革中削减了全球25900个职位中的11000个,而郭士纳只从IBM之外吸收了8名高级管理人员,加入到IBM多达37人的“全球管理委员会”中。不过,郭士纳的变革是成功的,1994年IBM的利润达到30亿美元,比1993年激增了110亿美元(Hartley, 2000)。

不过,渐进式变革也有缺点。第一,当事者只见过过程不见结果,为变革而变革;第二,渐进变革只限于局部的改革,影响整个进程的一小部分。尽管总体前进了一部分,一种职能的内部可能会有所改进,但这些改革措施却不能带来跨职能、跨组织的改革所能带来的更大的成果;第三,为了保证渐进式变革成功而尽可能多地搜集信息,拖延变革行动,有时会使企业陷入一种错误的平静之中,使那些已经做好准备接受变革的员工失望,结果当真的进行变革时,反而会导致更多的损害。

另外,对激进式变革的研究得到的一个不变的结论是:只进行渐进的或逐一的变革是不够的。只将注意力集中在某一个要素上,如只强调对工作流程的再设计或人员的再培训,是不会起什么作用的。要想增加成功的机会,就需要进行全方位的变革——组织结构的变革要与新的人员培训活动、新的组织文化和重新设计后的工作流程相适应。

激进式变革的副作用同样很明显。大幅度精简机构和裁员会严重挫伤员工的积极性和士气,短期成本的降低可能会不利