

随需应变

程书博 编著

**Change On Demand
Change OR Wash Out**

要么变革 要么淘汰

一流企业讲转型，二流企业讲执行。企业只有建立随需应变的商务模式，才能通过及时的战略转型和注重细节的执行不断发展壮大。

Change On Demand

变革力培训
实用读本



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

Change On Demand Change On Watch Out

Change On Demand
Change On Watch Out

Change On Demand
Change On Watch Out



Change On Demand
Change On Watch Out

随需而变

Change On Demand

随需应变

要么变革 要么淘汰

程书博 编著

中华工商联合出版社

责任编辑:曹 荣

封面设计:欧 亚

图书在版编目(CIP)数据

随需应变/程书博编著. - 北京:中华工商联合出版社,2005.10
ISBN 7-80193-318-4

I. 随… II. 程… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 119953 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslcbs.com.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

787×1092 毫米 1/16 印张:12 150 千字

2006 年 1 月第 1 版 2006 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-318-4/F·117

定价:25.80 元

随需应变是企业实现 不断发展的根本保障

(序 一)

优秀的企业是一个民族的脊梁、一个国家的命脉。历数中国企业，我们在为那些成功企业感动的同时，也为那些“出师未捷身先死”的企业而慨叹。

20多年来，中国少有持续生存10年以上的企业。中国的企业大多是短命鬼：集团公司的平均寿命只有7~8岁，中小企业的平均寿命更短，只有3.5岁！它们来不及大展宏图，就夭折了，寿命短得可怜。明天的太阳是美好的，但它们永远也看不到明天的太阳。

研究中国企业发展史，我们越来越感到无比痛心。让我们痛心的是，这些企业死得冤、死得不明不白！更有甚者，眼看都死到临头了，还不知道自己怎么死的！中国大多数企业的惯用思维方式，用联想控股有限公司总裁柳传志的话说，就是“脚踩西瓜皮——滑到哪里是哪里”，这使得企业一味追求利润，追求扩大再生产，追求多元化……从而忽略了周围环境的改变、客户需求的变化，等它们反应过来的时候，只能是“无可奈何花落去”。

研究中国企业发展史，我们越来越感到“随需应变”的重要性。与过早夭折的企业相反，那些持续发展并不断壮大的企业，它们的经验和做法就显得弥足珍贵。因为，同样的大环境下，它

们实现了难得的蜕变和超越。“随需应变”，就是它们不断取得胜利、从优秀到卓越的法宝！

达尔文说：“能够生生不息的物种既不是最强大的物种，也不是最聪明的物种，而是最能够适应变化的物种。”达尔文这段话的精髓就是“随需应变”。强大又能怎么样，聪明又能怎么样，只有能够活下来才是根本。命都保不住了，还谈什么发展？正是洞察到这一点，世界一流的公司都相继提出了“随需应变”的商务模式：国际商业机器公司（IBM）推出了“随需应变”的商务模式；惠普（HP）推出了“帮助企业实现动成长”的发展战略；富士通公司（Fujitsu）提出了“植根中国，应需而变”的经营策略；联想集团推出了“关联应用”的产品概念；神州数码提出了“随需而动”的经营理念……“随需应变”这一商务模式的实质就是不断顺应环境的改变和客户需求的变化，迅速地作出实时的响应和灵活的应变，使企业核心竞争力得到不断增强。

“随需应变”是企业不断发展壮大的根本保障！企业“随需应变”的根本目的就是根据客户的需求作出灵活的反应，为不同的需求、哪怕是再苛刻不过的需求提供良好的服务。使客户需求的变化与企业业务的变化达到同步，用创新来实现企业的成长，以适应客户需求的不断变化，最终使企业获得最大的经济效益，从而在市场站稳脚跟并逐渐居于领先地位。

因此，所有大大小小的企业都必须创新思路，建立“随需应变”的商务模式。要知道，企业是以与环境变化和客户需求互动为方式而生存的，战略永远是环境的函数。

那么，企业怎样才能做到“随需应变”呢？“随需应变”变什么？怎么变？这些都应该是企业经营管理者必须成竹在胸的事情。为了给那些正处于迷惘之中的企业经营管理者指点迷津，我们提出了“随需应变”的商务模式和经营理念，同时结合中国企业的发展实际编著了本书。本书内容丰富，条分缕析，不但追

求理念的鲜明和与时俱进,而且还注重实用性和可操作性。尤其是书中撷取的一些经典案例,在增加可读性的同时也给人以启迪。相信本书的出版,能够对中国企业的科学化发展起到推波助澜的作用。

随需应变是为了顺利转型

(序 二)

全球商业市场的每个企业的经营管理者都在寻找让企业运作更灵活、反应更敏捷的商务模式。他们希望企业能够迅速应对瞬息万变的商业环境所带来的巨大挑战：不论是供求关系、价格体系、客户需求的变化，还是股价、利率、油价的波动，或者是天灾人祸等无法预测的外在变动与潜在威胁。

同时，越来越多的客户要求企业根据他们的需求提供量身订制的个性化的产品和服务，企业必须在客户指定的时间和地点满足他们的这些个性化的需求。市场经济环境下，惟有能够敏锐感应环境变化并在第一时间实时响应的企业才能获得持续性的竞争优势。因此，市场经济环境下的现代企业需要建立“随需应变”的商务模式。

市场经济环境下，企业要想做到“随需应变”，必须努力做好以下4个方面的工作：

1. 实时响应。企业必须近乎直觉式地去感应和响应各种事先无法预测的环境变化。这些变化可能来自客户、供应商、合作伙伴和员工需求的改变，可能来自竞争对手的挑战和威胁，也可能来自外部环境的巨大变化。

2. 弹性可变。企业必须运用不同的成本结构去弹性地适应市场竞争。这种弹性将能降低经营风险，提高生产效率、资金运用效率及财务可预测性。

3. 高度专注。企业不仅要专注于维护和增强核心竞争力,而且要有效地整合其供应链各个环节上的人力、财力和物力。

4. 持续发展。企业必须以一致的适用性与安全性管理变化与威胁,必须从整合的角度来观察外部环境的变化并改善自身的管理。

企业建立“按需应变”的商务模式不只是一要改善运营效率,提高经济效益,更重要的是提供企业转型的诸多可能性。

一流企业讲转型,二流企业讲执行。企业只有转换经营理念,建立“按需应变”的商务模式,才能通过及时的战略转型和注重细节的执行不断发展壮大。

目 录

随需应变是企业实现不断发展的根本保障(序一) / 1

随需应变是为了顺利转型(序二) / 4

第一章 随需应变时代如期而至 / 1

1. 翻天覆地的环境变化 / 3
2. 企业之间的竞争更加激烈 / 5
3. 经营模式面临冲击 / 8
4. 市场变化扑朔迷离 / 10
5. 无法预测的各种危险和威胁 / 11
6. 物竞天择,适者生存 / 13

第二章 随需应变是企业发展的方向 / 19

1. 随需应变是企业发展的方向 / 21
2. 掌握不断应变的生存哲学 / 24
3. 随需应变和提升管理并重 / 29
4. 企业必须适时转型 / 31
5. 让随需应变的因子扎根企业 / 33
6. 随需应变也是一种与时俱进 / 35

第三章 客户需求是企业随需应变的原动力 / 41

1. 客户满意是企业永恒的追求目标 / 43
2. 客户是市场的主宰力量 / 46

3. 优秀企业时刻想着客户 / 48
4. 尽量去满足客户需求 / 52
5. 与客户共同成长 / 57
6. 成就客户,就是成就自己 / 59

第四章 企业按需应变的基础 / 63

1. 专注于核心业务 / 65
2. 组织结构要有适应性 / 69
3. 具备实时响应的能力 / 71
4. 具备灵活适应的能力 / 74
5. 具备一定的抗风险性 / 75
6. 根据需及时调整成本 / 79
7. 注重企业文化建设 / 82

第五章 企业按需应变的流程 / 85

1. 深入评估,准确定位 / 87
2. 随时了解客户需求 / 89
3. 构建信息技术体系 / 91
4. 主动发掘客户需求 / 93
5. 服务重在过程与规范 / 95
6. 赢得客户对品牌的忠诚 / 98

第六章 企业按需应变的关键 / 101

1. 按需应变地进行战略调整 / 103
2. 按需应变地优化组织结构 / 107
3. 按需应变地整合资源和流程 / 109
4. 按需应变地管理渠道 / 111
5. 按需应变地提供服务 / 113

- 6. 按需应变地提高核心竞争力 / 115
- 7. 建立按需应变的企业文化 / 118
- 8. 战略落地是最好的执行 / 121

第七章 创新是按需应变的核心 / 125

- 1. 创新是按需应变的核心 / 127
- 2. 观念创新是按需应变之源 / 129
- 3. 技术创新永不停顿 / 131
- 4. 商业创新提升价值 / 135
- 5. 管理创新贯穿始终 / 137
- 6. 让打破常规成为一种习惯 / 140

第八章 企业按需应变要以人为本 / 143

- 1. 真正做到员工至上 / 145
- 2. 时刻关注员工的需求 / 147
- 3. 不断提高员工的素质 / 149
- 4. 锻炼员工的适应力 / 153
- 5. 激励员工自动自发 / 156
- 6. 培养员工的领导力 / 158

第九章 企业经营管理者素质要按需应变 / 161

- 1. 善于利用有效信息 / 163
- 2. 居安思危,洞察先机 / 165
- 3. 在变化中把握商机 / 168
- 4. 打造自己的三头六臂 / 171
- 5. 能随企业发展而应变 / 174

参考书目 / 179

Change On Demand

第一章

| 按需应变时代如期而至

在我们的周围,环境正在不知不觉地发生着迅速变化,以往那种稳定的可预测的环境已经永远一去不复返了。环境日趋变幻莫测,相应地也就要求企业的经营思想和战略战术随之改变。

经营的全球化和资本经营方式的出现,打破了原来的地域和行业限制,使企业之间的竞争更加激烈。特别是客户需求的个性化和供过于求的大趋势,使客户成为市场的主宰力量。另外,科学技术的迅猛发展和信息技术的广泛应用,也使得传统的经营模式面临着巨大的冲击。

太多的变化带来了太多的期待,未来是否能够更加美好,完全取决于我们能否把握环境的变化趋势,按需应变,做好迎接挑战的准备。

1. 翻天覆地的环境变化

我们往往认为未来会更加美好。事实上,未来会更加美好只是我们的一种愿望。未来会怎么样谁也无法确定。企业和人一样,无不希望能够健康长寿,永远兴旺发达、事业长久。

但是,结果却往往事与愿违。世界上有坚持了几百年的政权,有300多岁的大学,却没有几个150岁的企业。20世纪70年代的世界500强企业中,今天很多都已经陨落了——它们不是被兼并,就是已经破产。1990年至2000年的10年之间,近一半的世界级企业从原来的500强排名中退出。在日本和欧洲,所有公司的平均寿命是12.5岁,40%的公司不到10年便夭折了,即便是大型公司,也很难维持40年;在美国,有62%的公司存活不到5年,寿命超过20岁的公司只占公司总数的10%,只有2%的公司能存活50年以上;而在中国,集团公司的平均寿命只有7~8岁,中小企业的平均寿命更短,只有3.5岁,很多企业都是“壮志未酬身先死”。那么到底是什么原因使有的企业基业常青,有的企业却步履维艰呢?

应该说,这种情况是必然的,因为,当今世界,惟一不变的就是变化,而变化必然引发一些新的问题。特别是在当今科技日新月异、竞争日益激烈的环境中,企业惟有保持高度弹性,充满创新与活力,不断地随需应变,才能在市场上继续生存和发展。从这个意义上说,企业最大的问题不在于外部环境发生什么样的变化,而在于企业自身能否根据这种变化采取相应的变革行动。很多企业的发展经历都说明了企业变革的必然性,尤其是现在,不变革就意味着死亡,任何企业概莫能外,这好像是一种宿命的规则。

进入新世纪之后,环境更是发生了翻天覆地的变化。一方

面,不变的东西越来越少;另一方面,不变的时间越来越短。因此,环境变得越来越难以预测。上一个世纪稳定和可预测的环境已经一去不复返,新世纪的环境日趋变幻莫测。

我们看到,在新世纪里变化将成为日常行为。市场在变化,客户需求在变化,在这种情况下,只有企业自身也随之变化,才能适应外部环境的变化。所以,企业在新世纪要习惯于变化,不习惯于变化就不能适应环境,就会在激烈的竞争中被淘汰。

首先,经济增长速度的变化、产业结构的调整、宏观经济政策的调整、科学技术的发展引起产品生产技术和工艺的变革,要求企业作出适当的改变。

其次,组织结构是企业实现战略目标的手段,企业外部环境的变化必然要求企业对组织结构作出相应的调整。

再次,电子商务和传统企业的有机融合,使得传统企业的业务模式逐步改变,运营效率和应变速度不断提高,为传统企业的发展带来新的增长空间。以美国为例,20世纪90年代之前实现了经济增长方式由粗放型向集约型的转变,20世纪90年代以后以网络经济为代表的新经济形态的出现极大地促进了经济增长。

在市场经济中,环境总是在不断发生变化,企业如果不适应这种变化,生存将难以为继。因为没有永远的产品,没有不变的市场。事实上,企业随需应变的最终目的,并不仅仅限于扭亏为盈等短期行为,更重要的是通过随需应变,使企业对变化万千的外部环境作出快速的反应,以确保企业能在激烈的竞争中保持优势。因此,每个企业,不论其效益超卓,或者在行业中成绩斐然,都需要持续性地适应变化,随需应变。企业只有居安思危,才能够做到有备无患。

对于未来,惟一可以确定的是什么事情都有可能发生。既然未来什么事情都有可能发生,那么我们现在就要做好准备。过

去和现在的辉煌,并不等于未来的辉煌;过去和现在的落后,并不等于未来永远落后。从前的一些知名企业,现在已经不复存在,那些流星企业的事实告诉我们,企业和人一样,必须着眼于长远。如果企业认为自己既有品牌又有实力,未来应该没有什么问题,那么企业很可能会发现自己没有未来。作为一个取得一定成就的企业经营管理者,一定要时刻保持清醒的头脑;作为一个身处困境的企业经营管理者,也不必气馁,一定要勇于应对各种变化。

事实上,也正是在环境变化的推动下,才最终使得企业迈上按需应变之旅,外部压力永远是企业按需应变的驱动力。因此,对企业来说,把握住环境的现状和将来的变化趋势,抓住有利于自身发展的机会,避开威胁因素,是谋求生存和发展的首要问题。

2. 企业之间的竞争更加激烈

2002年,联想控股有限公司总裁柳传志非常感慨地说:“曾经跟我同台领奖的著名企业家们,现在大部分都已销声匿迹了。”一句话,留给我们无限的慨叹和无奈。

的确,没有竞争就不会有发展。不仅仅一个国家的经济是这样,一个行业、一个企业乃至每个人都是这样。美国人正是认清了这一点,因而对竞争不仅不畏惧,反而有一种近乎执着的追求:谁想消灭竞争,他们的法律就先消灭谁。有了竞争,大家才有机会,才有更快的发展。通用电气公司(GE)前CEO杰克·韦尔奇的经营理念给人最深刻的印象就是:竞争,竞争,再竞争。可以说,杰克·韦尔奇在GE的变革都是围绕着竞争的指导思想展开的。对杰克·韦尔奇而言,竞争已不只是获取成功的必由之路,它更是一种每天持续不断的工作状态。竞争越激烈,他的生活就越充实。杰克·韦尔奇说:“我们每天都在全球性竞争战场