

IBM大中华区董事长及首席执行官 钱大群

新奥集团董事局主席 王玉锁

乔治·华盛顿大学中国学院院长 肖知兴

中欧商学院教授 忻榕

全力推荐



智慧^的转型

在变革时代重塑领先优势

高巍巍◎主编

张青春 李昱慧◎编著



中信出版社·CHINACITICPRESS

Smart Transformation

智慧^的转型

在变革时代重塑领先优势

高巍巍◎主编

张青春 李昱慧◎编著



图书在版编目 (CIP) 数据

智慧的转型 / 高巍巍, 张青春, 李昱慧编著. —北京: 中信出版社, 2013.1

ISBN 978-7-5086-3667-2

I. ①智… II. ①高… ②张… ③李… III. ①企业管理—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第263651号

智慧的转型

著 者: 高巍巍, 张青春, 李昱慧

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 15.5 字 数: 130千字

版 次: 2013年1月第1版 印 次: 2013年1月第1次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-3667-2/F·2772

定 价: 38.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com



转型既是挑战，更是机遇

新奥集团股份有限公司董事局主席 王玉锁

在企业界流传着一句话：“不转型等死，转型找死。”的确，转型对企业来说，是一件难度很大、风险很大的事儿，但也是一件必须要做、非做不可的事儿。

因为，我们身处于一个转型的国家。从敲开国门的那一刻起，中国就伴随着改革开放的脚步一步一步在转型，从农村到城市，从计划经济到市场经济，从追求高速发展到追求科学发展，是一次次的转型把中国带入了现代化的“快车道”。还因为，我们身处于一个转型的时代。信息和网络技术催生了新的经济形态和经济增长点，生态文明正孕育着新的能源体系，人类智慧的积累与爆发使科技得以加速发展。在这一大背景下，IBM出版《智慧的转型》，我感觉十分必要，也十分及时。

就我个人理解，企业的转型无外乎两个方面：一是战略转型，主要是找对发展方向，建设新的商业模式和塑造新的核心竞争力。二是管理转型，包括组织、人力、财务、信息等方面的转型，主要是构建与战略相匹配的组织能力。这些新奥都曾经历过，而且还不止一次。可能是受民营企业与生俱来的危机感的驱使，

新奥这些年来始终处在转型的状态下。无论是从最初的液化石油气零售“转”到专业的城市燃气分销，还是从多品类清洁能源的制造与分销“转”到为客户提供清洁能源整体解决方案，新奥的每一次“转型”都曾被外界评价为“华丽转身”、“转得很漂亮”。但身为亲历者，我的感觉是，“转型”就像刀尖上的舞蹈，看似很美丽，过程很痛苦。

新奥最近一次转型是从2004年开始的，当时的初衷很简单，就是思考如何才能把企业做得更强更优，赢得更多人的尊敬。后来，在“转”的过程中，随着思考和实践的深入，我们发现，从百亿级企业上升为千亿级企业，不仅仅是一个量级上的变化，更是企业运作模式的转变和核心竞争力的重构。于是，我们开始重新审视新奥的使命、愿景以及核心价值观，然后从战略和商业模式的升级入手，为企业确立了新的发展方向 and 新的核心竞争力。接下来，我们又开始思考，究竟怎么做才能更好地支持战略落地呢？比如说，与千亿级企业相匹配的市场体系该怎么建设？以客户为中心的组织该如何构建？如何才能拥有满足客户需要的专业化交付能力？如何做到可持续发展？我想，这些问题如果不解决，就好比一个大个子要转身，头和身子都扭过去了，但胳膊、腿动不了，恐怕是会栽跟头的。在这种情况下，我们决定请智囊、借智慧来帮助我们“转”，这才有了新奥与IBM持续八年的牵手。当然，也正是有了之前的这些经历，有了与IBM的合作和智慧碰撞，让新奥在转型中找到了一种平衡，找到了一种节奏。现在的新奥，有种“拨云见日”后豁然开朗的感觉。回顾新奥的转型历程，我收获

的最大启示就是：成功的转型，必须是“智慧”的转型，这种“智慧”重点体现在三个方面。

1. “转”的方向要“智慧”

企业转型，首先要找对“转”的方向，尤其是民营企业。可能过去我们大多是靠机会、靠吃“碰头草”起家的，但在转型时，一定不能盲从，先要选对方向，因为这直接决定着未来的成与败。对此我的体会是，在“转”之前，最好为企业设定几个条件：一是要符合社会经济的文明发展、人与自然的和谐共生；二是要符合国家的战略要求和政策导向；三是要符合行业与市场的发展趋势；四是符合企业自身条件和发展需求。新奥就是先想清楚了这些，然后才找到了我们要做的事，即为客户提供清洁能源整体解决方案，成为新的能源体系的建立者和推动者。与此同时，我们还用“C经济—智能化”的理念来指导技术创新体系的构建，加速核心竞争力的形成。有了方向，有了重心，才有资源的聚焦与组织能力的积累。

2. “转”的过程要“智慧”

企业转型是个系统工程，既要架起通向未来的桥梁，也要有稳定的盈利业务作保障。我是不太赞同采用“休克式疗法”的，这样很容易把企业逼向绝境，新路没找到，老路还走死了。在新奥，我们用的就是“渐进式疗法”，在理想状态与

现实之间，一定要有路径设计，一定要不断积累未来所需要的能力。对照蓝图，从战略的确立，到商业模式的探索，再到建立与之配套的管理机制，然后再到市场体系的建立、组织的设计、能力的提升，一步一个脚印，踏踏实实地走。同时，新奥还坚守一个原则，就是任何变革都不能影响当下的“现金牛”。只有“现金牛”是稳定的，才能为培育和发展新的业务提供保障。所以说，企业转型，一定要把握好“转”的节奏，循序渐进、逐步推进。

3. 一把手的转型“智慧”

企业转型，从某种意义上来说，就是一把手的转型。首先，一把手要居安思危、主动求变。坦率地说，我就尝到了这么做的“甜头”。因为不管是在燃气事业如日中天时决定进入煤基清洁能源领域，还是在清洁能源事业蒸蒸日上时决定步入文化旅游产业，每次转型都是在顺境中主动去“转”的，当然每次也都是困难重重。记得压力最大的一次就是决策是否进入煤化工领域时，当时大多数干部员工不理解，有的员工甚至直接警告我“要停止新奥的慢性自杀”，直到最后的决策会上还是各持己见，但我经过思考，给大家抛出了三个问题：“随时可能受到资源制约的新奥，10年后卖什么？没有自主品牌的新奥，20年后是什么？经营权合同到期后的新奥，30年后干什么？”现在回想起来，真的是因为自己问对了问题，才能带领大家一起思考。其次，一把手要“挂好帅”、“掌好舵”。在转型的关键问题上，

一把手必须格外关注，甚至要亲力亲为。凡是与转型有关的事，一把手都必须亲自过问。新奥的能源生态城，就是在我“三天一小问、五天一大问”下诞生的。第三，一把手还要敢对自己“下手”。要企业转型，一把手自己要先“转”，转变自己的惯性思维，调整自己不再适用的管理方式。只有一把手自己“转”了，才能带动企业以及其他人“转”。用IT固化新的业务流程，用治理给自己上“紧箍咒”，就是我促使自己“转”的法子。

洋洋洒洒，说了不少。简言之，“转型”对我们民营企业来说，既是挑战，更是机遇。早“转”柳暗花明，晚“转”山穷水尽。我相信，只要我们把握住了，就有可能为企业赢得一个更好的未来！

最后，还要衷心地感谢IBM在新奥转型中的一路相伴、鼎力支持，同时感谢IBM给我这样一次与大家交流的良机。坦率地说，在过往苦心经营新奥的多年时间里，对于转型的一些理解从来没有通过给书作序的方式与众人分享，因此能够借此良机和来自于企业内外的更多专家、领导、社会人士畅所欲言，述说心中体会，还要再次感谢中信出版社和IBM。

转型智慧的集成之作

IBM大中华区董事长及首席执行官 钱大群

随着中国的经济实力和国际地位的与日俱增，中国涌现出一批令人称道的企业，撑起了中国经济发展的奇迹。然而随着经济形势的变化，随着国家提出转变经济发展方式，越来越多的有识之士已经意识到，中国企业必须实现新的转型，才能够支撑中国经济的进一步发展。于是，企业转型成了这几年备受关注的话题。

在IBM，“转型”深刻融入于企业的血液。作为刚刚跨越百年历史的高科技企业，IBM经历了几次重要的转型。尤其是从20世纪90年代IBM确立了“以客户为中心”的转型开始，到“按需应变企业”的提出，“全球整合企业”的实现，“智慧地球”的倡导，IBM向高价值业务转移的脚步始终都在继续，积累了丰富的转型经验。

2002年，通过与普华永道咨询部的强强联合，IBM咨询服务转型加速。10年

间，IBM帮助了中国来自各行各业的数千家企业实现了新的价值、优势、差异化的创造，从而对于如何帮助企业转型、如何帮助中国企业在中国的市场条件下转型，形成了一套观点、方法，在这个过程中也锻造了一支世界一流的咨询专业精英团队。

本书是IBM全球企业咨询服务部的一组咨询专家，结合IBM自身转型的理论与多年帮助中国企业成功转型的实践经验撰写的一部心血之作。书中从财务、销售、营销、供应链、IT、人力资源等企业经营各个方面出发，结合具体实例，深入探讨了企业转型的思路、框架和方法，可以说是IBM在中国关于企业转型探讨的一部智慧集成之作。

我愿意将此书推荐给各位关心中国企业转型的读者，也希望IBM全球企业咨询服务部能够再接再厉，为中国企业发展和经济发展方式转变做出更有价值的贡献。



携手转型，荣辱与共

IBM大中华区副总裁、全球企业咨询服务部总经理 于雪莉

经过30年的快速发展，中国经济进入了一个新的转折点，从最初的生存型社会过渡到发展型社会，从追求发展的速度过渡到追求发展的质量，从粗放管理过渡到精细化管理，从国内企业过渡到跨国甚至全球整合企业……在这个转变的过程中，不仅经济增长方式和产业结构需要转型，企业的经营和管理模式更加需要转型。IBM不仅自身经历过多次成功转型，IBM全球企业咨询服务部也在全球范围内拥有很多帮助企业实现成功转型的案例。近年来，越来越多的转型案例出现在中国，因此，我们认为IBM有必要和中国企业分享转型方面的经验。

智慧转型是IBM基于自身和全球许多客户的宝贵转型经验总结的方法论体系，目的是为企业提供实实在在的转型解决方案。在IBM有一个共识：转型要做成功，战略占比20%，执行占比80%。对每一个亟需转型的企业客户，不论是整体转型

还是部分转型,IBM都会提供端到端的教练式服务,不仅与客户一道制定转型战略,更重要的是帮助其成功落地执行。

在这本书中,要衷心感谢为此书的集结而做出特别贡献的IBM同仁,夏宇飞、丁捷、曾德荣、杨坤、王东平、李健农、李嘉璠、易洪、王涛、姚涛涛、韩杰、刘超飞、KOAY RICHARD等。同时,关于智慧转型的经验总结不只来自IBM,更来自IBM在中国的转型客户们,感谢他们对IBM的信任和托付。面对客户的重托,我们有能力也有信心与客户携手共进,荣辱与共,帮助他们转型成功。

最后,对以下客户在本书撰写过程中提供的宝贵支持,表示诚挚的感谢:

张瑞敏: 海尔集团董事局主席兼首席执行官

谭丽霞: 海尔集团副总裁首席财务官

邵新智: 海尔集团财务管理部财务共享服务中心总经理

刘刚: 海尔集团财务管理部战略总监

徐航: 深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司董事长兼联席CEO

吴庆赞: 深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司首席信息官

白致欣: 深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司放射影像事业部总经理

谭琳: 深圳迈瑞生物医疗电子股份有限公司品牌策划部副经理

王玉锁: 新奥集团股份有限公司董事局主席

翟晓勤: 新奥智能能源集团副总裁

王锡高：江铃汽车股份有限公司董事长

秦长坤：江铃汽车股份有限公司信息部部长

詹纯新：中联重科股份有限公司董事长兼CEO

王玉坤：中联重科股份有限公司首席信息官

左 晖：链家房地产经纪有限公司董事长

林 倩：链家房地产经纪有限公司副总裁

张振清：亚信联创集团股份有限公司首席执行官

李 捷：亚信联创集团股份有限公司副总裁

张 娜：亚信联创集团股份有限公司人力资源组织发展与文化总监

张桂阳：盈众控股集团有限公司董事长

孙聘仁：盈众控股集团有限公司高级副总裁

杨明广：盈众控股集团有限公司人力资源副总经理



推荐序 转型既是挑战，更是机遇/王玉锁 V

代序 转型智慧的集成之作/钱大群 XI

前言 携手转型，荣辱与共/于雪莉 XIII

第一章 智慧转型

观点文章 智慧转型重塑竞争优势 002

案例I 智于变·慧于行——一个百年企业的转型之道 014

第二章 财务转型

观点文章 整合价值，提升绩效 028

案例I 海尔：匹配战略的财务创新 038

第三章 销售与市场营销转型

观点文章 促进增长，基业长青 048

案例I 迈瑞：卓越销售，再造市场竞争力 065

案例II 新奥：重新定义市场体系 073

第四章 供应链转型

观点文章 供应链转型：需求驱动，市场导向 082

案例I 江铃汽车：供应链上的智慧思考 092

案例II 中联重科：为了供应链更透明 101

第五章 IT转型

观点文章 IT角色的变化：从支持业务到驱动转型 110

案例I 链家地产：价值驱动转型 120

第六章 人力资源转型

观点文章 HR转型：跨越边界，赋能成长 130

案例I 亚信联创：HR转型支撑战略落地 139

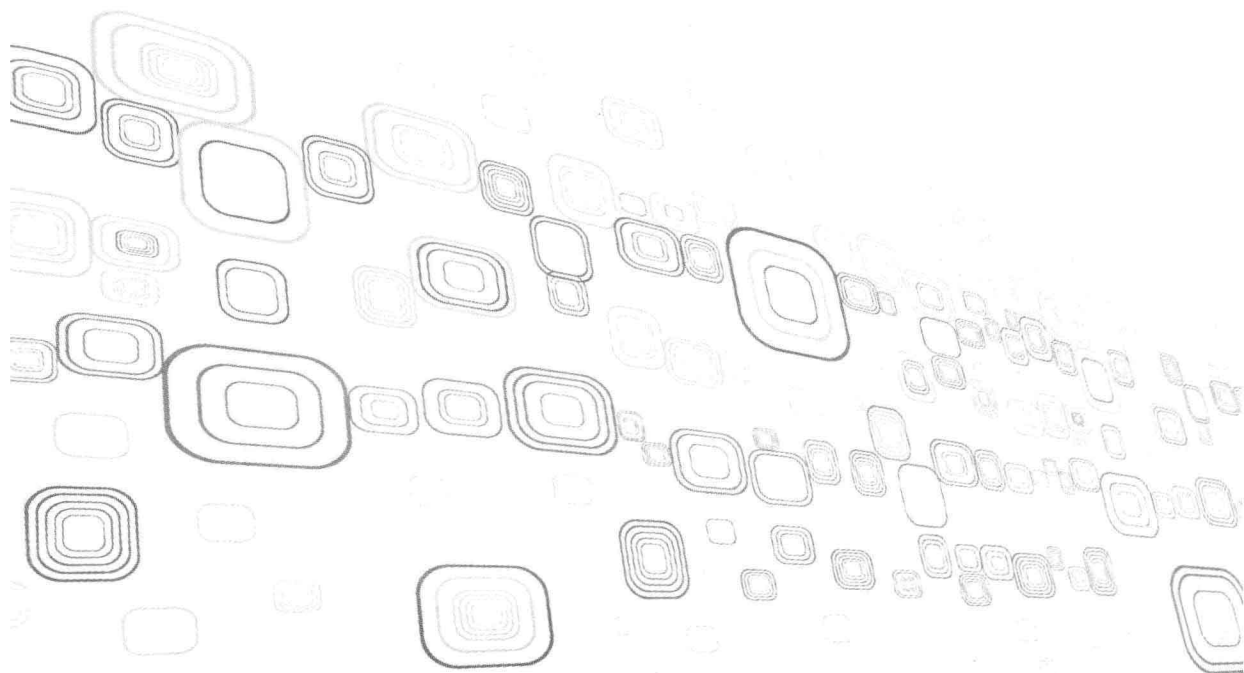
案例II 盈众汽车：以人为本的睿智选择 148

附录 企业转型之执行报告

报告I 主动转型，突破瓶颈——民营企业持续成长之路 159

报告II 由大到强——新集约化管理助力国有企业转型 195

后记 转型之我见/周忆 231



Smart Transformation

第一章 智慧转型

智慧转型重塑竞争优势^①

中国已经成为世界第二大经济体，站在新高度，中国经济需要果断转变发展方式以实现可持续发展。作为经济的细胞，中国企业同样面临着创新业务模式、提升管理模式、建立核心竞争力等的巨大挑战。通过智慧转型进行实质性变革，是中国企业重塑竞争优势的重要抉择。

^① 观点文章提供者徐永华先生，现为IBM全球业务咨询服务事业部合伙人、战略转型专家、企业战略转型负责人；拥有超过18年的战略管理咨询经验，通过整合IBM强大的咨询能力、信息技术和实际有效的转型管理能力，帮助大型国有及民营企业规划和实施战略转型、业务模式创新、组织管理能力提升、业务流程改进和信息技术创新实施等。其参与服务的主要客户包括IBM中国、诺基亚、西门子、大众汽车等跨国公司，海尔、宝钢、上海电气、百联集团、首都机场、招商集团等大型国有企业和苏宁、新奥等许多民营企业。