

跨

汪福安
著

如何完成企业 转型的学问

越

中国商业出版社



跨越

如何完成企业
转型的学问

汪福安

著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨越:如何完成企业转型的学问 / 汪福安著.

—北京:中国商业出版社,2003.9

ISBN 7-5044-4910-5

I.跨… II.汪… III.企业经济—经济体制改革
—研究 IV.F271

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 081279 号

责任编辑:陈李苓

中国商业出版社出版发行

(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

北京密云红光印刷厂印刷

*

787×1092 毫米 16 开 16.25 印张 225 千字

2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

定价:29.80 元

(如有印装质量问题可更换)

序 言

今天,企业转型是困扰中国企业家最大的战略抉择之一。几乎所有的中国企业,无论是国有企业,还是民营企业;无论是传统产业中的家电企业,还是高科技产业中的网络企业,都已经开始转型或正在寻找转型。它们要么变革或跨越,要么停滞或淘汰。

有关转型,基本上包括三个问题:为什么要转型?转型从哪里寻找突破口?到底怎样做才会成功?第一个问题是策略性的,第二和第三个问题是实践性的。许多中国企业对第一个问题已有明确的答案,但对后两个问题却一筹莫展,往往凭借经验与运气,摸着石头过河。这就是为什么我们真正成功的转型企业寥寥无几,大多以失败而告终的原因。

本书详细研究了海外与国内企业转型与跨越经验与教训,既有宏观的战略与变革、创新讲解,更有国内外许多著名企业的转型与跨越的经典案例,例如通用电气、海尔、IBM、戴尔电脑、英特尔、三星、联想、长城、浪潮、施乐、佳能、公平人寿、J·P·摩根财团、花旗银行、美林证券、迪斯尼、沃尔玛、国美、泛大西洋与太平洋茶叶公司、克罗格公司、金佰利-克拉克、可口可乐、麦当劳、星巴克、农夫山泉、雅诗兰黛、摩托罗拉、诺基亚、华为、AT&T、台湾大哥大、TCL、松下、美的、乐华、柯达、温州华峰集团、通用汽车、丰田、本田、福特、雅培、沃尔格林、罗伯特特快、贝纳通、赫茨等。

这些企业转型的故事告诉我们:当一个企业发展到一定的规模时,当企业的管理已经不能适应企业的发展时,当商业环境发生变化时,转型就随之而来。一个企业要想成为行业领袖,要想基业长青,就要思变,要知道为什么变,最重要的是要知道何时变与怎样做。

本书是关于如何成功转型.....

海外与国内企业转型与跨越经验的第一次
系统总结。

既有战略与变革讲解，更有国内外许多著
名企业战略转折的经典案例。

在战略转折点上，做正确的事比正确地做
事更重要。

一个企业要想成为行业领袖；要想基业长
青，就要思变，知道为什么要变，更要知
道到底怎么做。

优柔寡断比错误决策危害更大。

目 录

第一章 要么变化 要么死亡	1
转型的六大要素	3
破除陈规旧律	5
与众不同的战略	8
第二章 改变游戏规则	13
成就卓越	15
新战略托起新的商业帝国	39
使竞争对手的战略失效	49
第三章 变化是最好的机会	57
战略转折点	59
于无声处听惊雷	61
从不协调中寻求突破	70
流程变革	75
产业或市场结构变动的力量	80
人口变化创造市场	89
观念变化推动创新	93
做知识创新的赢家	97

第四章 文化变革:跨越的推进器	105
为什么它们能够转型与跨越	107
培养变革的思想与观念	110
营造积极讨论的氛围	113
互惠性学习	116
简单、专注	119
谋求领导地位	121
为现在进行创新	123
行动胜过分析	124
有系统的放弃	127
支持迅速的失败	129
跳出“牧羊场”	134
将理念进行到底	136
第五章 灵活应变的管理架构	139
建立跨越的管理框架	141
企业家管理	144
企业家的组织结构	149
建立与保持灵活性	153
准确及时的人才	156
将薪酬与跨越战略直接联系	160
培育斗士	164
数字游戏	169
从小处着手	171
扫除小障碍	173
以沟通促进变革	174
建立企业内部市场	178
让员工追求高绩效	180
跟进	182

第六章 创新思考流程 185

 突破思维定式 187

 四种有害的传统规则 189

 改变框架 193

 用新方法创造 194

 开发“隐藏的潜能” 198

 善于利用他人的天真 199

 特氟隆的启示 200

 跟随你的直觉走 201

 莫理摇头派 203

 制订计划 206

 使用自己的产品 207

 跨越深渊 209

 迅速改错 213

 创造性管理 215

第七章 较量疆场 217

 较量的要素 219

 孤注一掷 223

 创造性模仿 227

 企业家柔道 231

 行业领导者的反击 237

 战略竞争 244

后 记 迈出转型的第一步 249

第一章

要么变化 要么死亡

转型的六大要素

今天,我们已经进入了一个变化越来越快、竞争越来越激烈的商业环境,终端市场与商业模式正在发生一系列重大的变革。

无论是联想、海尔、华为这些领导型企业,还是江浙地区的中小型企业;无论是国有企业,还是民营企业,都在进行战略转型。它们要么变革或跨越,要么停滞或淘汰。对于国内的企业而言,需要解决的根本问题是在向世界一流企业学习的同时,如何从完成市场的参与者到竞争者、从市场的竞争者到领导者的跨越。这种跨越本身是对战略转折点的把握,是由一系列转型与管理变革推动的。

实际上,从1997年开始,商业环境的变化使国内许多企业面临生存危机。自1997年以来,它们都纷纷在转型,在固守旧业与放弃过去、开拓创新之间徘徊。家电业是最典型的例子。在1998年以前,家电行业曾经是典型的高成长、高盈利行业,孕育了海尔、长虹、康佳、科龙等一大批业绩优良的公司。如今业内龙头企业有不少已处于生存困境,而一般企业则纷纷退出家电业,正在寻求转型。然而真正成功者却寥寥无几,大多以失败而告终。转型的失败使许多企业仍只习惯于运用成本或价格手段竞争,而不习惯于在管理或技术层面上去精耕细作。如何完成转型与跨越?转型从哪里寻找突破口?到底怎么做?

国内企业转型、跨越时不待我,引发了我对国内与海外所有的正在转型或已实现跨越公司的进一步研究。就国内企业而言,为什么海尔、联想、华为能够成为国内市场的行业领袖甚至是一个国际化的企业?为什么平安能够直逼中国人寿,并在某些关键市场超越它?为什么浪潮能够转型成功,而长城到现在还梳理不清?为什么实达战略转型失败?为什么许多企业昙花一现般的崛起又迅速失败,为什么几年前康佳、长虹这些

风光无限的企业已经开始放慢增长势头,出现停滞?我们要在多大程度上学习与借鉴全球优秀企业的转型与跨越的经验?

为了实现转型与跨越,做正确的事比正确地做事更重要。当企业发展到一定的规模或阶段,当企业陷入困境,当商业环境发生重大的变化,转型就是惟一的选择。这时“做正确的事”,决定企业的未来。

只有建立在创新基础上的转型才能成功。创新、变革型重组,只是针对企业发展停滞、业绩下降、市场份额萎缩等积重难返的问题提出的应付措施,是在原有的战略平台上企图对企业的营运效果进行的改进,它们的成功率极低,有的即便是在短期内大幅度改善了企业业绩,由于公司没有建立起持续成长的管理体制,过不了多久又陷入了困境。

对成功与失败企业的研究表明,企业转型与跨越不是一个简单的程序,是一整套非常具体的新理念、管理构架、策略与行为的综合。

发现战略转折点,也就是抓住变化所带来的机遇,是成功转型与跨越的起点。只发现战略转折点并不能保证转型与跨越一定成功,还必须与其它五大要素的配合:

1. 改变游戏规则;
2. 塑造一个主动变革、创新与注重执行的企业文化;
3. 建立保证变革目标实现的管理架构与运营流程;
4. 学会如何进行创新思考,使概念模糊的观念变成具体化的产品或新商业模式;
5. 如何进行市场征战,才能成为行业领导者。

转型与跨越不是一门非常复杂的学问,但它是一个长期的过程,容不得短期行为。只要你拥有一种全新的领导理念并保持必要的创新精神;只要你和你的员工都像企业家那样思考与行动,对创新、变革充满激情;只要你善于发现战略转折点,并适时投注与坚持不懈地行动;只要你与消费者之间建立良好的双向交流通道,并始终以消费者的需求作为引导企业前进的宗旨;只要你建立了一系列高效合理的企业组织,顺利的将理想转化为现实,你与你的企业就会有一个辉煌的未来,你就会建立你的百年基业。

破除陈规旧律

托马斯·沃森应该是这个世界上最伟大的推销员,因为他和他的理念缔造了 IBM,并且成长了将近百年时间。让 IBM 成为完全意义上的 IBM,是 20 世纪 40 年代大型机的推出和辉煌。

真正缔造 IBM 黄金时代的是沃森的儿子小托马斯·沃森。年轻时的小沃森善于打破常规。他一上任,就大胆启用年轻人,招聘了近 4000 名年轻的工程师。这些年轻人建议 IBM 生产一种具有全用途的科学计算机,设计和制造样机需要 300 万美元,而整个计划的费用是这个数字的 3~4 倍。在 20 世纪 50 年代,这就是天文数字。从这项计划开始,IBM 就放弃了自己传统的打卡机和制表机业务,将全部身家赌在大型计算机业务上。1953 年 IBM 的 701 大型机问世了,并且一炮而红,一年以后,更便宜的中型机 IBM650 问世了,而且一上市就成为工业标准,IBM 逐渐实现了自己在电脑业的霸主地位,成为无可争议的行业领袖,而一些最甄涉足电脑行业的公司则纷纷落败。

1956 年,当沃森宣布退休时,IBM 的收益增长到 7.345 亿美元,利润为 6860 万美元。IBM 的蓝色旋风席卷了整个世界。IBM 登上财富 500 强的榜首,创造出销售额突破 10 亿美元的奇迹,占有美国 60% 的电脑市场份额。比起打卡机时代,IBM 的电脑时代更辉煌,从那时开始,人们开始称呼它为蓝色巨人,当 IBM 的员工穿上西装走进别家公司推销产品时,人们开始用羡慕和敬佩的眼光注视他们,IBM 进入了自己的黄金时代。

1955 年,迪斯尼就制定了游乐园的营运规则,迪斯尼游乐园——当时世界上最大的综合游乐园与第一个现代意义上的主题公园开张。在此之前游乐园必须有巨大的、令人惊心动魄的环形滑车才会成功。迪斯尼以主题游玩取代惊险玩乐而改变了这一切。

在后来的30年中,游乐园行业里各个公司都服从迪斯尼的规则,迪斯尼规则的权威性也因此与日俱增。这时有一个叫杰伊·史坦的人,他经营MCA游乐园,其中包括令洛杉矶人最感惊心动魄的旅游活动:游览MCA公司拥有的环球电影制片厂。

环球电影制片厂只是兼营游乐业,因为它只是在电影业这个主业的基础上延伸出来的内容。它的规则极其简单和笨拙:将游客塞进一辆游览车,拉到一部电影的“场景背后”,搞得他们晕头转向,盼望他们买些纪念品。

当MCA公司在佛罗里达建造环球电影制片厂的摄影棚时,史坦有了新的想法:怎样玩游戏?首先,他抛弃了自己公司运营流程的标准,把“看我们怎样拍电影”转变为“电影游览”,电影《回到未来》变成了“回到未来”的游览。除了这里,你又能在哪里打扮成德罗林坐上时间机器呢?史坦把主题和历险结合在一起,改写了环球电影制片厂的规则,并且做得更好。

史坦决定,游览不一定要优雅——他们可以去踢游客的屁股。因此,在佛罗里达的环球电影制片厂,有鲜血、肠子、火焰与爆炸。每天,游客都抱怨说,火球太烫了;“鬼门关”之游中的鲨鱼靠船太近,如果他们略有迟钝就会处于危险境地,鲨鱼将会咬断他们的手臂。然而,每天还是有成千上万人回来再次游览。

像这种正面的全方位攻击性节目,迪斯尼是无法做到的,史坦用了柔道原则:攻击迪斯尼的战略基础。如果迪斯尼试图去搞活它的游览节目,便会失去它的那些忠诚游客,并会玷污自己的形象。

小托马斯·沃森、沃尔特·迪斯尼、杰伊·史坦认识到了战略转折点的到来,破除了经营常规,创造了新的赢利模式,用自己的规则经营企业,取得了巨大的成功,完成了由行业竞争者到行业领导者的跨越。

在过去的好时光,竞争的节奏是那样的舒缓,你不必刻意追求打破传统规则,进行变革、创新,只要你的产品质量好或价格便宜,或者两者同时做到,你就能成功。而今天竞争从四面八方涌来,到处充满激烈的竞争,

竞争比以往任何时候更加变幻莫测,靠简单地、循规蹈矩地改进原有的做法以试图获得竞争优势已变得越来越困难,“稳中求进”或只做小调整的商业策略已经成了自欺欺人的妄想,每一个行业都有太多的胜利者由于游戏规则改变而成为失败者。因此企业只有不断地变革,不断地改变游戏规则,进行创新,才能生存;固步自封只能是自取灭亡。成功的企业要在技术、产品、市场营销、运营管理等某一方面或多方面进行创新,打破常规,做到与众不同。在今天的竞争环境中推出传统的商业战略等于是在量子物理学领域玩牛顿的苹果落地。

这就是彼得·德鲁克的观点:“任何企业要想生存,必须创新,这意味着不断地创造新观点,冲破传统观念的束缚。”沃尔玛的创始人萨姆·沃尔顿的创业心得更加透彻:“逆流而上,另辟蹊径,藐视传统的观念。如果每个人都在走老路,而你选择一条不同的路,那你就有绝好的机会。但你要做好准备,许多人会来动摇你的,告诉你路走错了。”这也是张瑞敏的理念:走不同的路。

与众不同的战略

今天要完成从市场参与者到竞争者、由市场竞争者到行业领导者的跨越,要实现企业的持续成长,就需要不断创新、变革,在战略层面上竞争,制定并执行一个和竞争对手截然不同的战略,使得公司在所处的行业中能够起到控制和施加影响的作用,从而站稳市场,驱逐不受欢迎的竞争对手,成为行业中的赢家。

如果你的战略不能使你在行业中起到控制至少是影响的作用,这就是一个明显的信号,市场环境发生了变化,战略转折点已经到来,你的战略已经不合时宜,应该重新思考,并要改变。当你改变战略的时候,你应该坚定不移,而不能犹豫不决,否则你注定会失败。

20 世纪 70 年代以前,金佰利—克拉克公司只是一家墨守成规的造纸公司。1971 年,达尔文·E·史密斯任公司的首席执行官,上任不久,他与他的研究小组得出结论:传统的核心业务铜版纸注定会走向平庸,而如果公司进入纸制消费品行业,世界级的竞争对手如宝洁会迫使公司要么走向辉煌,要么走向毁灭。史密斯重塑了金佰利—克拉克,他做出了令人震惊的转变,卖掉所有的造纸厂,将金佰利—克拉克转变为世界一流的纸制品生产公司。当时商业媒体认为这一举措愚蠢之极,华尔街的投资分析师也将金佰利—克拉克的股票降了级,但史密斯毫不动摇。在他的任期内,金佰利—克拉克一举击败了其直接竞争对手斯可特纸业与宝洁公司,并取得了比通用电气、可口可乐、惠普和 3M 这些卓越的公司还要骄人的业绩。

今天,摩托罗拉为了扭转自己在移动电话市场与诺基亚竞争中的不利地位,而离开了以诺基亚为首的 Symbian 联盟,在智能手机上已经彻底的转向了微软阵营,显然摩托罗拉是希望以此开辟移动电话市场新时代,

占领未来战略的制高点,对抗诺基亚。

查理·金瑞特,DLJ的创始人之一,20世纪90年代担任公平人寿的首席执行官,并带领这两家公司实现了跨越,当有人问他有何成功秘诀时,他说成功必须“与众不同”。许多大的企业在发展过程中都会表现出很多“与众不同”的地方,包括企业伦理方面的独特行为方式与理念。

从20世纪20年代到70年代中期,通用汽车公司一直控制着汽车行业。但丰田、本田、奔驰、宝马等日本与德国的汽车制造商采用截然不同的战略进来后,通用汽车的市场占有率不断下滑,今天通用汽车的市场占有率只有过去的一半,它不再拥有昔日的辉煌。与丰田和本田一同处于领导地位的还有奔驰,它购并了克莱斯勒。福特通过引入与众不同的新型汽车以求对行业施加影响,保住自己的市场占有率。

赫茨曾垄断过汽车租赁行业,艾维斯拼了命也没有追上它。这两家公司都提供相同的服务,例如它们都以商务旅行者为目标,都在机场设立摊位,都走高价位路线,赠送航空里程等等。Enterprise将自己定位在竞争对手很难模仿的特色服务,它只用低价、旧车服务于当地人,没有24小时的营运,不在机场而在汽车拍卖厂旁边或住家附近设摊位,不花大价钱做电视广告,主要利用人际关系做营销。Enterprise在赫茨和艾维斯没注意的时候挤到了前面,悄悄地坐上了领导者的位置。

在计算机行业,IBM、微软、惠普、戴尔、英特尔、苹果公司都不受传统思维的束缚,而是破坏常规,它们是革命者,并影响或控制它们所在的行业。IBM更是一个游戏规则的制造者,其几乎是每十年一次的战略选择不仅将自己立于不败之地,而且几乎能引领计算机产业的发展潮流。

其他的行业领导者,例如娱乐行业的迪斯尼、机械行业的卡特皮勒、饮料行业的可口可乐、航空业的西南航空、快递服务业的联邦快递、零售业的沃尔玛、通信行业的诺基亚,都是通过不断地改变行业规则,掌握了话语权,控制了竞争局面,并将竞争对手赶出市场。

那些成长型的中小型企业也如此。大多数音乐团体有一条规则:反对有人在音乐会上偷录。大多数业内人士相信,黑市上的录音带挤掉了