



听白立新博士讲

管理的细微

白立新 著

東方出版社

听白立新博士讲

管理的细微

白立新 著

東方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理的细微. 1/白立新 著. —北京: 东方出版社, 2010

ISBN 978-7-5060-3993-2

I. ①管… II. ①白… III. ①公司—企业管理—研究 IV. ①R279.246

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 181320 号

管理的细微

作 者: 白立新

责任编辑: 姬 利 张 莹

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京印刷一厂

版 次: 2010 年 10 月第 1 版

印 次: 2010 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 13.75

字 数: 230 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3993-2

定 价: 34.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场

如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

序言 品味管理之趣

自从“哈佛商业评论网”上线以后，我们便邀请了国内最有思想的管理者前来开博。其中人气最旺的当属白立新博士的博客了，他的博文在网上总是好评如潮，有的还被选登在《哈佛商业评论》的中文杂志上。

白立新博士与企业多有交往，又具备咨询顾问的洞察力，所以，在我们看来，他的博客就是一个很好的管理博客范本。首先，他的文字总是贴近现实，从身边的企业和个人谈起，没有什么宏大得不着边际的议论，让人感觉到这就是发生在你我周围的故事。另外，他还很会讲故事，总是能让我们身临其境，看到活生生的商业场景，感受到某个老板的困惑或者多数员工的烦恼。最后，当然也是最重要的，他总能点出问题的症结之所在和解决问题的关键之处。小博文蕴含着大道理，这定要有多年积累的管理经验做基础方才做到。从这一点来说，要写好管理博客，一定要有博思，如有博士资质更佳。当然，作者本人的博士学历是绝对货真价实的。

在这里，我还特别想说的是，白立新博士是一个非常勤奋的人，他的博客几乎周周更新，是所有精英博主中更新频率最高的。同时，他还有一种使命感，白博士最近的研究兴趣已经从管理技巧逐步转移到企业的经营哲学，关注企业健康发展的终极命题上去了。

他正是我们所要寻找和倾心交往的同路人，“哈佛商业评论网”的使命就是“汇聚管理同道，共享商业智慧”。我们希望有更多的读者能从这本博客文章选集中品读到管理的乐趣，让我们一起同行。

颜杰华

《哈佛商业评论》中文杂志、哈佛商业评论网主编

目录

序言 品味管理之趣 001

第一章 创新 001—037

新产品创新为什么屡屡失败? 002

一个行业发展周期内的 6 种创新战略 005

业务创新的 4 个阶段及 14 种创新模式 008

联想终于迈出了创新的一步 014

颠覆性创新, 大门为谁而开? 016

重温 IBM 的业务模式创新路线 020

开放式创新, 就在你身边 024

新技术面前, 伟人也抓狂 027

多数消费者只关心基本功能 029

万科的千亿修炼 031

IBM 的“反颠覆”创新机制——EBO 035

第二章 方向与趋势 039—082

你的客户会恨你吗? 040

道法自然: 该做大时做大, 该做强时做强 042

历史的轨迹——英国、美国、日本、中国 044

美国汽车业的前世今生 046

下一个大势: 新兴市场的“中国化” 048

草根型企业能长多高, 取决于根有多深 053

透过 APEC, 看中小企业的出路 057

松下幸之助的遗憾 063

001

066 “国进民退”之后，一定是“国退民进”

068 假如没有这场金融危机

071 新东方的远虑，俞敏洪的近忧

074 通向成功的6条信息化路径

077 企业做多大，才安全？

080 美国式生存：丰田给我们的启示

083—127 第三章 企业转型

084 成功转型 = 战略创新 + 文化转型

087 从猎人到农夫，转危为机的第一步

089 杜拉克的提议——“客户就是老板”

092 历经磨难，IBM如何转危为机？

095 兵装集团“消化”沃尔沃，胜算不大

98 郭士纳的一招妙棋，IBM的一步险棋

101 流程的成功，离不开背后的驱动力

104 别把技术当作替罪羊

107 产业链没有阴谋

113 转型故事：决定IBM命运的45分钟

115 成功者的修炼

117 危机中转型的四种模式

119 虎年的春寒料峭，企业的两项修炼

122 企业快车道上的3个信号灯

125 战略与领导力，Sony为何总是顾此失彼？

129—165 第四章 运营卓越

130 “看不见的苏宁”是怎样炼成的？

133 该重的做重，该轻的做轻

135 体验经济——俏江南的加法，净雅美食的减法

137 企业案例：让知识更有黏性

139 体验Wiki的力量

142 IT、坦克和小狗

146 别高估了你客户的智商

“眼神竞争力”	149
孕育千亿企业的阳光、土壤和水	152
电梯里的客户体验	155
买进日航股票的两个理由	157
柳传志与稻盛和夫的分歧	161
一个价值百万的主意	164
第五章 战略与商业模式	167—211
关于战略——杰克·韦尔奇的 5 张 PPT	168
战略创新：大胆假设、小心求证	171
战略设计，必须首先把握产业的脉搏	174
战略选择：十年河东，十年河西	177
战略盲区，是看不见，还是不想看见？	182
“数一数二”的战略路径	188
一本启发了张瑞敏的书	190
晋江品牌与山寨手机的“硬球战略”	193
联想——战略上疏忽大意，文化上被劫持	197
利润池的踪迹	200
利润之舟及其四个定律	202
IBM 提出商业模式创新的三个层面	205
IBM 的战略研讨三步曲	208

第一章 创新

新产品创新为什么屡屡失败？

生产者和消费者的“心理偏见”是导致新产品失败的主要因素。如果你不相信，请看看下面的问题。

假定现在我拿走你的手机，你只能使用固定电话；我愿意补偿因此而给你带来不便，你觉得我每个月应该补偿多少钱才算公平？

让我把这个问题说得再明白一点。假如你现在每个月的移动电话话费是 600 元，其中 100 元是通话费，500 元是支付给中国移动的漫游和无线连接的“移动便利费”。现在你的移动通话资格将被取消，在此期间你也不能使用其他人的手机，但你可以使用任何一部固定电话。我知道你已经习惯了使用手机，现在你不得被“固定”在座机上，甚至是公共电话上，这显然给你带来了许多不便。为此，我愿意补偿你，你觉得多少补偿才公平？

500 元可以吗？因为你实际支付给中国移动的不过是 500 元的移动便利费，现在中国移动不再向你收 500 元了，我还额外补偿你 500 元，弥补你的移动便利“精神损失”费。

1000 元如何？这 1000 元算是你净赚的了，你无非是少了一点私密的空间，你可以趁办公室或者家里没人的时候打这样的电话；当然你现在无法收发短信，可是你同时也少了被垃圾短信骚扰的机会了；在路上堵车的时候，你可以听听交通台，甚至是打个盹也不错。

不可不察的心理偏见

就这个问题，我问过很多人，从来没有一个人给我的回答低于 500 元，多数人给我的答案是 2000 到 3000 元。有一位企业家甚至瞪着眼给我说，他要求 100 万的补偿，他那神情好像我真的要拿走他的宝贝手机似的。100 万

当然是多了点，我完全能理解企业家的感受，有时一个电话的价值可能超过100万。

这是一个很关键的问题，明明你只花了500元买到的移动便利，现在被取消之后，为什么你要求的补偿远远高于500元？

原因是，一旦你使用并且享受了产品中的某些功能，比如手机的便利性，你就会将自己的情感附着在这一功能特性上，你使用得越久，陷入得就越深。现在，手机已经成为了你生活的一部分，这时如果有谁胆敢取消你的这一“特权”，你所要求的补偿就不只是原来产品的性能，你会把自己所投入的情感统统作价，要求补偿。

John T. Gourville 的研究表明，每当消费者喜欢的产品优点或者是消费者已经习惯的产品特性被取消，消费者会索取3倍的补偿（Gourville 曾专门撰文发表在《哈佛商业评论》上）。

同样，从生产者的角度来看，问题也是一样。假定你在研究一种新产品，你们有发明专利，有专用设备，还组建了专门的队伍，两年来你们已经为此度过无数的不眠之夜了。你确信产品的每一项功能都会给消费者带来乐趣和便利，你甚至抑制不住地想要看到它早日上市，早日一炮走红。

就像消费者一样，因为你投入的不只是智力和体力，同样也有情感以及所有的美好期盼。它在你心中嵌入的时间越长，你的心理偏见就越高，你就会把你产品的功能优越性放大得越大。Gourville 的研究同样证明，你会把新产品的功效夸大3倍。

现在，问题就出来了。消费者把自己喜欢的或者已经熟悉的功能优点夸大3倍，而你把你的新产品优点夸大3倍，两个方向的差别就是3乘3是9倍，也就是说，生产者与消费者的心理认知差距是9倍。难怪 Intel 前任董事长格鲁夫总是谈到10倍效益创新，新产品相对于老产品要有10倍的性能改善，才能克服消费者和生产者的双向心理偏见。

根据新产品的性能改善以及所需消费者行为改变的程度，我们可以将新产品分为四类：

小恩小惠型：以中文输入法为例，大家普遍使用的是汉语拼音全拼输入法，后来微软推出的模糊中文输入法就属于小恩小惠这一类。改善不大，需要使用者改变的行为也不大，因而也就不会有很大的作为。

费力不讨好型：为了挑战处于主导地位的汉语拼音输入法，每年都有好几种中文输入法面世，但是没有一种方法能够得到使用者的认可，因为这些方法能够改善的性能有限，而要求使用者的行为改变却很大。同样，国外也

有人锲而不舍地研究新型键盘，以取代现在我们用的 `qwertyuiop` 排列的键盘，毫无例外这些所谓的新产品都失败了，因为效益改善有限，而所需行为习惯的改变则是大得惊人。

吃苦耐劳型：有些新产品确实在性能上有重大创新，但是消费者为了享受这些新功能也需要做出比较大行为转变，比如手写输入法相对于拼音输入就是很大的革新，但是在手写识别技术出现重大突破以便贴近使用者日常使用习惯以前，都难以得到普及和推广。

轻松愉快型：那些既有重大性能改善又不要求使用者行为改变的产品，成功概率最高。比如 Google 几乎不要求行为改变，却带来巨大的便利和丰富信息。又比如手机对于固定电话的创新，也体现了这个特点。你的新产品属于这种类型吗？

有研究显示，新产品的失败率高得惊人，有些产品类型甚至高达 90%，情况较好的也在 40% 以上，而且 25 年来都没有太大改观。我们当然不能简单地将其归结为消费者的惰性，不过，弄明白这其中的道理，对于理解那些新产品成功和失败的缘由，可能还是有些帮助的。

一个行业发展周期内的 6 种创新战略

有人指出，IBM 提出的“产品、企业、行业”三个层面的“水纹型”创新模式，虽然能自圆其说，却没有考虑产业的成熟度，也就是在产品生命周期的不同阶段，商业模式创新所具有的特点。

所说极是！我们就以 PC 行业为例，沿着其产业发展的历程，探讨各个时期商业模式创新的特点。

1981 年 8 月 12 日，IBM 推出型号为 5150 的新款电脑，并将之定名为 IBM PC。1982 年，PC 成为《时代》杂志的“年度人物”，IBM 也因此被推举为美国最受尊敬的公司。

然而，追根溯源 PC 并非 IBM 的发明。早在 1973 年施乐就已开发出配备鼠标和图像界面的个人电脑，这些设备足以改变世界的面貌；另外，第一台个人电脑样机其实是由苹果公司设计的；IBM 也不是最早提出 PC 这个术语的公司，HP 声称是它于 1968 年首先提出的。不过，到了今天，20 多年过去了，IBM 5150 被普遍视为现代 PC 的祖先，是 IBM 开创了 PC 行业。

回顾 PC 创始至今的历程，我们可以看到至少 6 个不同时期的创新实践：

1. 初创时期的产品领先战略。尽管有施乐、苹果、HP 在先为 PC 产业奠定了很好的基础，但是将其构造成为一个完整产业链的是 IBM。在这个时期，产业链各个环节的技术都不成熟，各环节之间的衔接也缺少标准，唯有纵向一体化的整合才能保证产品的性能、质量和效率。IBM 为客户创造价值的同时，也为自己确立了领导者的地位。

2. 上升时期的产品跟随战略。对 PC 产业链的掌控为 IBM 带来了丰厚的利润，为了巩固市场领先地位，IBM 随即开放了整个产业链，允许其他公司开发 IBM 兼容机，这既成就了微软和英特尔，也催生了康柏等新一代 PC 领

袖。这时期全世界涌现了无数的电脑公司，中关村也是其中的一分子，通过跟随和模仿，在开始发展的 PC 市场分一杯羹。在十几年前，将一台 486 电脑从北京卖到新疆，就能挣 2 万块。

3. 巅峰时期的渠道模式创新。Dell 和联想就是这个时候分别在美国和中国登上了 PC 的舞台。这个时期的 PC 产品并没有重大的创新，但是通过直销和分销渠道，消费者获得了更多的便利和实惠，PC 厂家也获得了大量的市场份额。

4. 成熟时期的客户体验创新。随着 PC 从办公用品向个人媒体终端演进，消费者的关注点也从产品性能转移到使用体验。因此，讲究客户体验的苹果通过 iMac 再次走红，HP 公司也凭着 C Computer is personal again 的理念紧紧抓住了消费者的心，甚至以面向大客户直销而闻名的 Dell 也在向消费类 PC 产品转型。

5. 同质化时期的颠覆性创新。即便 PC 运算能力的增加不再遵循摩尔定律，各项技术还是在不停地完善，技术的相互渗透致使各类公司的 PC 产品差异越来越小，直至出现了功能的大量过剩。这时，华硕的一款小小的上网本掀起了新一轮创新浪潮。看到华硕的成功，其他的 PC 主流厂商才赶紧跟进，以目前上网本的竞争态势来看，决定竞争地位的不是技术而是商业模式。

6. 再生时期的跨边界产品创新。只是短短的 20 年，就将 PC 从当初的奢侈品变成了目前的日用品。独立使用的 PC 越来越没有意义，网络赋予了 PC 新的生存时机；今天，3G 的引入将进一步打破 PC 与手机的边界。我在设想，可能用不了多久，我们的笔记本电脑或者上网本将与手机融为一体，你可以用电脑写短信传照片，要通话的时候只需要挂上蓝牙耳机，再加上一个随身携带的 iPod 一样便利的拨号盘就行了。

1) IBM 成功地开创了电脑时代，但是只走到了第 2 个时期，就遭遇了 HP、苹果、Dell 的围追堵截，于是不得不交出领导权。

2) Dell 是在第 2 个时期进入人们的视野的，在第 3 个时期达到高峰，在第 4 个时期与联想一样陷入迷茫。

3) 苹果电脑从一开始就参与了 PC 产业的创建，也有过一段时期的辉煌，但是苹果真正的黄金时期则是在 PC 技术完全成熟，客户开始追求使用体验时，iMac 结合 iPod 创造了新的巅峰时刻。

4) 当 PC 进入同质化时期之后，所有的主流厂商都陷入了红海拼杀，这

时，华硕脱颖而出，开辟了一小片蓝海，不过转眼间蓝海就开始变红了。上网本或许只是一个过渡产品，新的商业机会将会在 PC 与手机的融合中产生。

看着 PC 产业的“你方唱罢我登场”，有一件事情总是显得十分另类。那就是现已归属联想的 ThinkPad 笔记本。1992 年，在键盘中间镶有红点鼠标的 IBM ThinkPad 笔记本电脑惊艳问世，直到 2009 年的今天仍然是全球最畅销的商用笔记本电脑。ThinkPad 跨越了多个时期的长盛不衰，或许是在提示我们，变与不变总是辩证地交织在一起。

或许许多产业都会经历类似的发展周期，或许“与时俱进”才是创新的最根本原则。

业务创新的4个阶段及14种创新模式

在之前的文章中我们以PC行业为例，探寻了行业不同成熟阶段的创新模式。当然，受到PC行业的局限，这种分析难免给人挂一漏万的感觉。今天，我们索性借助国外的权威研究，看一看创新的“全集”应该是什么样子。

哈佛商学院教授克里斯坦森被公认为是颠覆性创新的鼻祖，每当我们听到“创新”这个词汇时，我们脑海中首先出现的就是颠覆性创新的情形。然而，似乎只有最聪慧的发明家、最富有想象力的艺术家以及最激进的企业家才能成功提出让人振奋的颠覆性创新，颠覆性创新离我们这些凡胎俗骨好像总是很远。

幸好，我们还有杰弗里·摩尔，一位了不起的学者。他为我们描绘了创新的“全集”，除了颠覆性创新之外，我们还有十几种创新方式可以选择。所以，就连克里斯坦森也承认，“杰弗里·摩尔对创新管理的理解无人匹敌”。

杰弗里·摩尔首先借助迈克尔·特雷西的研究成果，按照市场成熟度由低到高，将创新划分为四大区域：

1. 产品领先区域，主要是指市场发展的初期，企业通过颠覆性创新、应用性创新、产品创新、平台创新，快速扩张市场；
2. 贴近客户区域，是指市场成熟阶段，企业从“需求端”进入，通过产品线延伸创新、功能增强创新、营销创新、体验创新，提升客户能感知的价值；
3. 卓越运营区域，是指市场成熟阶段，企业从“供应端”发力，通过价值工程创新、集成创新、流程创新、价值转移，降低成本，提高效率；

4. 再生区域，是指市场衰退时期，企业通过有机创新、并购创新、收割退出创新、价值转移，发现新的利润区。

接下来，让我们跟随杰弗里·摩尔，看看各类创新的特点和成功案例。

（一）产品领先区域的创新类型

颠覆性创新：这种类型的创新基于不连续的技术变革或颠覆性的商业模式来创造新的市场种类。基于不连续的技术的颠覆性创新案例包括 Shutterfly 公司与 Ofoto 公司的数字图片处理技术；基于颠覆性商业模式的案例包括网景（Napster）公司在数字媒体传播方面的突破以及苹果 iTunes 带来的更完美的创新。颠覆性创新的主要特征是其开拓了新的市场，并与已有的标准和价值链不相容。

应用性创新：这种创新类型是一种解决方案型创新，可以通过挖掘已有产品的新用途为它们开拓新的市场，而且一般是通过用新颖的方式对产品进行重新组合来做到这一点。案例包括在银行的 ATM 机上运行的具有容错功能的电脑；华尔街支持财政交易工作站运行的工程计算机；在制药行业中使用的能大大加快新药品应用过程的文档管理系统；在广告和传媒业中从苹果机到桌面排版技术的逐步升级。应用性创新引入了新的标准，但采用了已有的价值链，只是关注中心转移了。

产品创新：这种类型的创新在当前的市场中继续关注已有的产品，通过提供当前产品没有提供的特性、功能来实现差异化。通常，这种创新形式的成功取决于进入市场的速度，尽管有时候专利可以在一段时间内阻止竞争者快速模仿，但尽早地占领市场能获得更多的优势。案例包括汽车中的混合引擎、手机中的摄像头、手提电脑的无线接入、娱乐中心的纯等离子设备。

所有的产品都处于元件、产品、系统这一层次化的构架中，因此产品创新有一个额外的维度：每个产品都由元件构成，且本身又是某个更大系统中的组成部分。因此除了在阶层中更好地扮演现有的角色，产品创新还可以在阶层序列中任意转移：可以向元件分解以达到量化的要求，也可以组合成系统以创造更多的价值。转向元件层的例子包括佳能为 HP 激光打印机提供的打印动力系统；吉利公司将其胡须刀业务的重点从剃刀转向剃刀刀片；转向系统层的例子有：微软的 Windows 从在单一的个人电脑上运行转向应用于家庭媒体中心；IBM 从大型机转向网格计算。

平台创新：这种类型的创新提出了一个简化的产品层来掩盖其中的复杂

性与综合性，这样下一代产品就可以关注新的价值主张。因此，这里的部分创新活动包括招募与支持价值链上的合作伙伴。最成功的平台创新可以将那些已被广泛接受的产品重置，使其具备这种新的功能。平台创新的案例包括：微软与英特尔公司重置其 DOS 与 8086 微处理器，将其从 IBM 的个人电脑集成元件变成个人电脑复制驱动器；Oracle 将其关系数据库从微型电脑的组成元件变为普遍的企业应用软件；高通公司（Qualcomm）重置 CDMA 技术使其从自身产品的差异化来源变为 3G 无线电话技术的驱动元素。

以上四种创新类型都需要大量的研发投入以及承担重大的市场风险。这种特性将产品领先区域与其他区域区分开来；这也是这些创新类型最适合用于增长型市场的原因。作为风险与开支的保证，回报不仅仅包括已经获得的销售额，更需要通过获得新的顾客来获得接踵而来的潜在销售额。因此，我们关注的重点首先是赢得市场份额，然后才是将利润最大化。后面两个创新区域都不存在这种情况。

（二）客户亲近区域的创新类型

成熟市场的创新种类都具有最优化的特质，它们要么通过亲近客户，使提供的产品对顾客更具吸引力；要么利用卓越运营，使供应商能获得更多的利润。

产品线延伸创新：这种类型的创新通过结构改变，从已有产品中创造出有特色的子品类。其目标在于：通过获得新顾客群或将旧产品改造以获得更有吸引力的产品来拓展成熟市场。这种创新类型的案例包括：在汽车行业引进小货车与多功能、多用途轿车（SUV）；在运动服饰业引入跑步鞋；在个人电脑系列中引入笔记本电脑与工作组服务器。在每个例子中绝大多数产品核心的基础构架并没有改变，这样供应商就可以进行分期投资，降低开发风险。但与此同时，产品线延伸创新所赋予的外观差异已经足够让顾客另眼相看，而不会将它看成一个普通的商品。

功能增强型创新：这种类型的创新延续由产品线延伸创新开始的轨迹，通过创新，不断优化产品的组成部分，而且对产品的核心基础构成影响越来越少，创新对象越来越接近产品外观。其目标是：在已有市场上通过改变产品某个单一的维度来改进已有的产品，便于再次激起顾客对这个不断商业化的品类的兴趣。这方面的案例包括电冰箱的冰块制作；汽车的导航系统；煎