

Fish
Revolution

影響企業增長的理念工具

水族革命

Fish Revolution

提升企業競爭力

步入十倍速的競爭時代，商場變成了商海。
企業成為水族，面臨的是「快魚吃慢魚」的生存挑戰。

因此，慢魚必須變成快魚，
而快魚要想不被更快的快魚吃掉，只有使自己變得更快。
美國工商企業再次崛起的秘密：儘管利潤中心不斷地跳躍、位移，
其中獲益的，卻是那些安裝了利潤加速器的企業，他們是快魚競賽
的勝出者。他們的故事，就是水族革命。

侯 東◆著

Fish
Revolution

影響企業增長的理念工具

水族革命

Fish Revolution

提升企業競爭力

步入十倍速的競爭時代，商場變成了商海
企業成為水族，面臨的是「快魚吃慢魚」的生存挑戰

因此，慢魚必須變成快魚，

而快魚要想不被更快的快魚吃掉，只有使自己變得更快。

美國工商企業再次崛起的秘密：儘管利潤中心不斷地跳躍、位移，
其中獲益的，卻是那些安裝了利潤加速器的企業，他們是快魚競賽
的勝出者。他們的故事，就是水族革命。

侯 東◆著

國家圖書館出版品預行編目資料

水族革命 / 侯東著. — 初版. — 臺北 市：

海洋文化， 2004[民93]

面； 公分. —(影響力)

ISBN 957-29795-6-6(平裝)

1. 企業管理

494

93013110

影響力 5



水族革命

海洋文化

作者／侯 東

執行編輯／紀乃文

美術設計／泓工作室

出版者／海洋文化事業有限公司

Ocean Culture CO.,Ltd

社 址／台北市中正區寧波西街3號10樓

電 話／(02)2937-7206

傳 真／(02)2936-3170

郵政信箱／(116)木柵郵政179號信箱

印 刷／普林特斯資訊有限公司

總經銷／旭昇圖書有限公司

地 址／台北縣中和市中山路二段352號2樓

電 話／(02)2245-1480

傳 真／(02)2245-1479

出版日期／2004年9月初版一刷

定 價／280元

本著作物經由北京機械工業出版社授權，出版台灣地區中文繁體版本。

尊重智慧財產權未經同意請勿翻印

ISBN 957-29795-6-6

Printed in Taiwan

關於本書

過剩是我們正在行進的時代。

全球性的產品過剩，以及無數質量趨同、價格趨同、成本趨同的產品同質化，使企業越來越無利可圖，資訊透明化與市場全球化就像一個飛速旋轉的脫水槽，昨天的高額利潤很快就在今天的同類競爭中被榨得一乾二淨。

一個顯而易見的事實對很多企業有著悲劇性的意味——競爭的邊界打破了。企業傳統的競爭焦點如價格競爭、功能競爭和品質競爭等等再也無法形成壁壘。

於是，商場變成了商海，企業成為水族，被趕著進入「快魚吃慢魚」的生死遊戲——其玩法枯燥乏味卻無人可逃：搶占先機的快魚把所有的利潤份額瓜分掉，然後是慢魚的滅頂之災！這意味著無邊界遊戲的第一個規則——速度。

速度有兩個問題，第一個問題是速度的方向：

一個專案，企業辛辛苦苦開發出來，卻因為市場環境沒有成熟而碰壁。什麼叫市場環境成熟？就是要有高額利潤的需求量。

因此，追求速度絕不是盲目做大。速度與利潤永不偏離，而利潤的增長與客戶的需求永不偏離——速度的競爭必須向著回應客戶能力、向著實現客戶價值的方向提高。顧客的方向永遠是對的。

速度的另一個問題是如何加速？

提速要從變革「關係」開始。

無論面對的是客戶、競爭對手亦或是自己的員工，在速度的逼迫下，企業所有的關係都面臨著解構重建的挑戰。

也就是說，新的企業關係特徵正由「剛性化」轉向「柔性化」、正由「以市場為中心」轉向「以顧客為中心」、正由競爭「獨活」轉向競爭合作。而以互動、協同、知識為基礎的新關係，將使企業的動力和資源因更集中於核心能力而速度倍增。

速度是什麼？是無邊界遊戲的利潤加速器。

因此，慢魚必須變成快魚，而快魚要想不被更快的快魚吃掉，只有使自己變得更快。

本書所選取的八個理念工具，是對近五年來全球企業的領跑者，在加速回應顧客需求的進程中所做一系列顛覆性思維變革的精微總結。這些思想，將對「慢魚如何變成快魚？而快魚如何變得更快？」產生莫大的助力。

前言

變化

競爭中的關係革命

某個國內號稱鞋王的經營企業家，在接採訪時，不屑地說：耐吉算什麼，它根本就沒資格跟我比，因為它連自己的工廠都沒有。

—採訪筆錄

不幸的是，現在很多企業對新的利潤增長點不甚了解。更不具備把最新的理念工具應用於競爭實踐的能力。相反，在所謂注意力經濟、模糊經濟、知識經濟和資訊經濟等等新經濟理論的指導下，企業卻越來越成為無視利潤的專家，他們為惡補資訊技術改變管理而奮起直追，卻對全球化市場深刻變化著的競爭內容和理念工具當成無關痛癢的風景。當革新的大好時機一次次成為東逝水時，新的利潤增長點也就任其荒廢。

十幾年來，一些名稱新潮的新經濟理論對當今企業的競爭走勢做了大量的片面性詮釋。其不能給企業的利潤增長帶來直接益處的原因，就在於只看重技術，而忽略了新的價值動向在競爭中所產生的決定性作用，忽略了在資訊層面下那些為降低成本，而默默引發的營運變革和價值取向的新突破。

這些嶄新的競爭內容和價值著眼點讓人們感受到一個新的競爭時代正撲面而來，其最鮮明的特徵在於：舊有的企業關係正面臨著「憑速度回應需求」、「憑機會搶占利潤」的革命性挑戰，由此引發一系列的企業關係的革命。

以往的「企業與客戶的關係，企業與員工、與競爭對手、與價值鏈各環節的關係」已不能適應新的競爭走勢，企業必須以新的利潤增長點為目標重構自身的價值關聯。原有的關係架構必須解構、重組，代之以脫胎換骨的新的關係形態，以此獲得與內外環境更相適宜的兌變與共生。

如何抓住這些變化著的脈絡？

事實上，所有那些被證實了的，被認為行之有效的新關係，無不以新的理念工具的形成為其成熟標誌。這些理念工具是：

(1) 顧客份額

(2) 互動

——企業與客戶之間的關係正在發生改變。昨天倡導的「以市場份額為中心」的關係理念業已發展為以「互動」為基礎的「把顧客當個體對待」的「顧客份額」的新理念。利潤的生成再不靠大眾行銷的量來積累，而是靠區分高價值顧客，進行「定制」來實現高質量的利潤回報。

(3) 敏捷競爭

(4) 併購

(5) 外包

一企業與企業、企業與競爭對手之間的關係正在發生改變。「敵對競爭」的思想正在成為過去，企業開始從孤

立生產向協作經營、從產品型向關聯式、從獨立發展向互聯合作這樣的新型企業關係進行大轉變。由此以「虛擬組織」、「戰略聯盟」、「外包」等形式組成的新型企業將以更為敏捷的形式搶占市場的利潤份額。

(6) 企業智慧資本

(7) 關鍵少數

——從企業的市場價值來說，其價值組成的內部因素也在發生著深刻的關係改變——「資本」的地位正在被「智慧」所取代。財務資料已經無法反應企業真實的市場價值。企業值多少錢不僅要看帳面價值，更重要的是要評估以關鍵少數為代表的人力資本以及結構資本、關係資本所組成的智慧資本來衡量。

(8) 學習型組織

——企業與員工的關係也正在發生轉變。從組織建設來說，「競爭人才」的思想已經遠遠不夠，「競爭學習力」的思想正成為組織內成員關係的新特徵。新的創新思想將以「系統思維」、「改善心智模型」的修練內容打造更適於搶占先機的快速反應部隊。

.....

總之，新關係時代與以往最大的不同點即在於此：你不必占有大量資金，哪裡有機會，資本就很快會在哪裡重新組合，由此，使企業與內外環境的關係不斷調整以適應利潤中心的不斷轉移。

本書總結了近五年來，在新的關係轉型中具有突出作用的八大理念工具，意在為那些紛亂的理論思辯和裹足不

前的競爭思考做一個系統的梳理與總結性的提示。以此，演繹一場在全球化背景中更具框架性，也更為前瞻性的競爭圖畫。

事實上，以搶占「速度」和「先機」為特徵的遊戲規則，正逼迫著當今企業向新的關係實質快速轉換，由此引發管理內容不斷調整，以適應利潤中心的不斷移位。本書所例舉的八個理念工具對每個企業來說是迫切需要的，因為這是一組在新的利潤增長點上讓企業重構關係以獲得先機的理念工具。

快魚的利潤加速器

影響利潤增長的八個理念工具

此書的目的，意在將那些陷入困惑的目光，拉到另一片打開的天空：這是一片新的視野，一片更為前瞻的包攬全球化，卻也不失本土現實的競爭視野。當然，目力所及的畫面來自於很好的角度——新時代的利潤增長點。而由此點出發的角度便成為一面濾鏡，幫助我們從紛亂的前衛理論與駐足不前的經營實踐中，看清那些全球化的領跑者到底在競爭什麼？這也是我們迫切需要知道和理解的，包括：

新的競爭內容是什麼？

新的利潤增長點在哪？

如何實施與爭取？

基於此，本書向你打開的視野，將展示八幅精細的畫面定格——即無邊界時代影響利潤增長的八個理念工具。

這必然是一個擇優篩選與濃縮總結的過程。

事實上，每一個畫面都可算做是那些玩過或未玩過這一遊戲的管理者一個梳理思路的藏寶圖。為此，在定格的畫面上我們必須設明一系列的遠景標杆，以此標注那些不斷變換的新的利潤增長點的位移軌跡。

其實，這樣的標竿一共有兩個，一個是速度，另一個是速度創造的機會。

競爭什麼

從現實的競爭來看，越來越多的先進企業開始把時間這種無形要素作為重要的資源進行經營。

提速，已成為當今企業獲得新的利潤增長點的最具效應的競爭方式。

具體說，企業經營的效果，成本是最主要的約束度量之一。在產品日益趨同的今天，企業所有節約成本的招數都使盡了，唯有時間成本難以壓縮完；而時間又是唯一不會帶來增值的成本，所以壓縮時間必然是企業在快速變化的環境中急需進化的新能力。《第三次浪潮》的作者阿爾溫·托夫勒指出：「時間是隱含的輸入，特別當變遷加速時，增補時間活動，例如快速通信或者把新產品快速推向市場，關係到利潤和虧損的差別。」

1. 「壓縮」出的利潤

時間作為一種重要的資源，是成本構成的要素之一。長期以來，我們只是關注生產者（或賣方）的時間成本，而沒有關注買方的交易成本。但隨著競爭思維的不斷改變，企業由「產品中心型」的管理模式轉向以「客戶為中心」的管理模式後，買方的時間成本開始被越來越多的企業所關注。事實上，當我們說到的購物方便和品種豐富，其中就包含了節約採購時間的涵義。

在網路經濟中，時間正在作為一種重要的成本在影響交易行為。時間成本的概念可以簡要地認為：在銷售者和購買者雙方進行交易和交易準備過程當中所花費的時間，

其時間單位的價值計算，可以用兩方在同等時間內創造的價值來估算它的時間成本。

時間就是金錢，在交易過程中可以用公式來進行估算：

$$M=T_1S+T_2B+\Delta$$

其中M是時間成本， T_1 銷售者為出售商品所花費的時間，S是指銷售者在單位時間內的成本， T_2 是指購買者在購買過程中所付出的時間，B是指購買者在單位時間內的成本， Δ 是指在交易過程中其他因素帶來的變化，如交易本身的學習效應。當M大於平均成本時，就可能造成對利潤的侵害，反之亦然。這可以解釋為什麼商場的東西盡可能多才好，也可以解釋為什麼越來越多的企業開始認為那些新的競爭理念，會為他們帶來更多的利潤，比如：

（1）互動：基於資訊技術平臺的互動，在最短的時間裡為客戶提供最好的產品和服務——使 T_2B 值縮短。

（2）學習型組織：最大限度地縮短內部知識的轉替、交流的時間——使 T_1S 值縮短。

（3）併購：企業必須持續地回應市場的變化及高額利潤的轉移，「併購」使企業快速提高適應迅速變化的能力，由此大大降低了 T_2B 和 T_1S

.....

所有這些理念，其最終效應都將體現在競爭M的最低值.....

除此之外，輕資產運營式的「外包」理念、柔性化生產的「敏捷製造」理念，都是企業降低時間成本獲得潛在

利潤的有效工具。

2. 用速度洗腦

終上所述，壓縮時間成本的競爭需求，迫使現代企業在三個方面進行徹底的思維變革：

一是在生產、服務上，為縮短時間企業開始進行廣泛而多樣的內外合作的嘗試，進而一改過去「孤軍作戰」和「敵對競爭」的舊思維。

對於第一點，在知識經濟時代，人類的知識水準在不斷提高，質量創新的複雜程度在不斷增加，這就面臨著創新過程的時間考驗，如果過程時間太長，勢必失去競爭優勢，所以如何壓縮創新時間成為關鍵。

傳統的創新過程是屬於線性思維過程，對於「顧客滿意」時代由製造企業獨立完成的創新過程是適用的。現在為了縮短過程時間與適應複雜的創新過程，多維思維方法成為必要。所謂多維思維過程，是把創新過程看成一個複雜的相互關聯的系統，在系統中同時處理相互交叉的關係，達到創造、轉化、製造之間的時間最短的目的。很明顯，這一過程只有依靠企業的內外合作才能完成。比如學習型組織、外包、併購、敏捷製造、企業智慧資本、關鍵少數等理念工具，都是基於以上的實踐經驗而產生的。

其二，縮短時間成本的必要條件是及時回應客戶的需求。因此，企業必須建立以「互動」為基礎，以「客戶為中心」的管理理念，以此為界，企業將改變過去一味追求的以產品、品牌為中心的舊思維。

進入資訊時代以後，網路的直接後果是給了顧客一種

權力：他們可以用自認為最方便、最省時（T₂B最低）的方式，實現自己的需求。對於這種最新式的需求變化，哪個企業能在第一時間回應客戶的需要，哪個企業就將獲得客戶最滿意的回報。由此，企業開始接受各種可以提升對市場回應能力的理念，以獲得新的利潤增長點。而實質上，這一過程也是本著最大限度地降低客戶時間，並由此降低客戶的交易成本，以使顧客在交易中實現最大價值——顧客成功。

可見，以客戶為中心的理念也是圍繞時間成本——速度而進行的。比如：互動、系統性思維、自我超越、顧客份額、關係資本、結構資本這些理念都是基於上述的實踐經驗而總結產生的。

其三，為縮短時間成本，企業必須在組織上向學習型與知識型的企業模式轉型。只有打造出能夠對客戶需求進行超速回應的快速反應部隊，才會極大地降低客戶交易中的時間成本。為此企業必須加大智慧資本的比例，並告別以往的以帳面資產評估企業價值的舊思維。

「兔子不吃窩邊草」這句話老話真的過時了。為什麼兔子不吃窩邊草？按照新的遊戲規則：窩邊草早被聰明的兔子吃了！知識型公司將價值鏈中最容易產生利潤的部分——擁有滿足高利潤客戶的核心技術，掌握於手中，只留給辛苦經營、薄利多銷的製造公司少得可憐一點低附加值。其中最大的差異就在於人力資本的形成，這也是微軟稱霸全球的關鍵因素——專門找既懂得科技，又通曉商業的「聰明人」(Smart People)來工作。

由此可以理解為什麼越來越多的企業開始關注知識的價值，並越來越多的接受這樣的一些理念：學習行組織、系統性思維、企業智慧資本、關鍵少數、人力資本等等。事實上，這些理念工具都在說明一個本質的問題：只有那些由知識型員工組成、並以開放的柔性化管理方式打造的組織，才會成為真正快速響應客戶需要的創新團隊。

水族革命

步入十倍速的競爭時代，競爭早已不局限於窩邊草的爭奪。競爭的邊界日漸打破，商場變成了商海，企業成為水族一面臨的是「快魚吃慢魚」的生存挑戰。

為什麼不是大魚吃小魚，事實上，快魚吃慢魚與快魚的體積和口腔大小無關——快魚靠的是速度而不是規模。速度不同於規模，新的響應顧客的時代與工業革命時代的不同點即在於此：你不必占有大量資金，哪裡有機會，技術與資本很快就會在哪裡重新組合。所以，慢魚不是被快魚「吃」掉的，快魚吃掉的是慢魚的市場份額和顧客份額，快魚把所有的利潤都瓜分了，慢魚活不下去了，滅絕了。這就是「十倍速獲取利潤」的直觀特徵。

「快魚吃慢魚」強調了企業對市場機會和客戶需求的快速反應，但絕不是追求盲目擴張和倉促出擊，相反，真正的快魚追求的不只是速度，不只是快，更是「準」——準確地把握市場的脈搏，真正地滿足客戶需求。如果對這一過程進行一個簡單的概括，那就是搶占先機。

也只有搶占先機，速度才會轉換為顧客份額、利潤率和經驗。因此，搶占先機才是快魚真正的利潤加速器。

——如何搶占先機？先機正式從那些打拼「市場份額」的企業手裡，轉移到那些打拼「顧客份額」的企業手裡。

所謂「顧客份額」，初看起來似乎沒有什麼特別之處，實際上這是與傳統的市場份額概念有著本質區別的思想。代表傳統行銷理念的市場份額是將顧客看作沒有個性的群體，其著眼點在企業一邊，是「以產品為中心」；而採用「顧客份額」思路的企業則把顧客視為不同的個體對待。因此，以顧客份額為核心的企業可以向較少數量的顧客銷售更多的產品或服務，從而更具有成本效益。而市場份額的觀念必然導致企業不斷地去獲取更多的顧客，其結果卻常常類似「狗熊掰棒子」，掰的多留的少。

——如何搶占先機？先機正在從那些以「品牌管理」為中心的企業手裡，轉移到那些以「互動」為核心進行「客戶聯繫管理」的企業手裡。

伴隨「企業——客戶」聯繫逐漸從「市場份額」轉型到「顧客份額」，顧客不再是被動的行銷對象。為了充分體現顧客價值，企業必須成為經濟社會裡的訊息核心。憑藉先進的電子、通信和連絡手段，與目標客戶群達到高效、直接、系統往復的溝通水準。由此達到快速反應客戶的個性化需求、有效開發產品、節約成本等目的。

——如何搶占先機？先機正在從那些以「顧客滿意」為目標（致力於品質量）的企業手裡，轉移到那些以「顧客成功」為目標（追求企業與顧客共同創造）的企業手

裡。

敏捷製造把顧客對產品可選擇性的負擔從顧客身上轉移到了企業自己身上，不是顧客告訴企業我想要什麼，而是顧客與企業一道工作，共同確定最能豐富顧客價值（讓顧客致富）的可選擇的產品組合。因此在敏捷競爭的過程中，企業與顧客的界限越來越模糊了，有時甚至就是一個整體。

——如何搶占先機？先機正在從那些「綠地投資」的企業手裡，轉移到那些能夠「聯合重組」以獲得新的競爭實力的企業手裡。

客戶的需求是不斷的變化的，新的利潤增長點也隨不斷地轉換，要想持續地響應市場極高額利潤的需求，就要步喪失訊數變化的能力。但是，如今沒有哪個企業能夠獨立地跟上這種快速的變化，而併購卻能夠為企業帶來這一變化。

——如何搶占先機？先機正在從那些「全線資產營運」的企業手裡，轉移到那些懂得「輕資產營運」而能熟練地實施外包的企業手裡。

當敏捷製造以響應高價值客戶需求的能力在越來越多的企業身上體現出來的時候，各行業內的競爭變得越來越激烈。企業為了生存，不得不在主營業務上投入更多的精力以取的更多的差異優勢。由此，企業將把精力和資源更集中地投入到自己的主營業務上，而非主營業務則會以外包形式交由更專業的公司完成。外包後的企業，由於資本結構的優化，使得單位產品所承擔的固定成本比例下降，