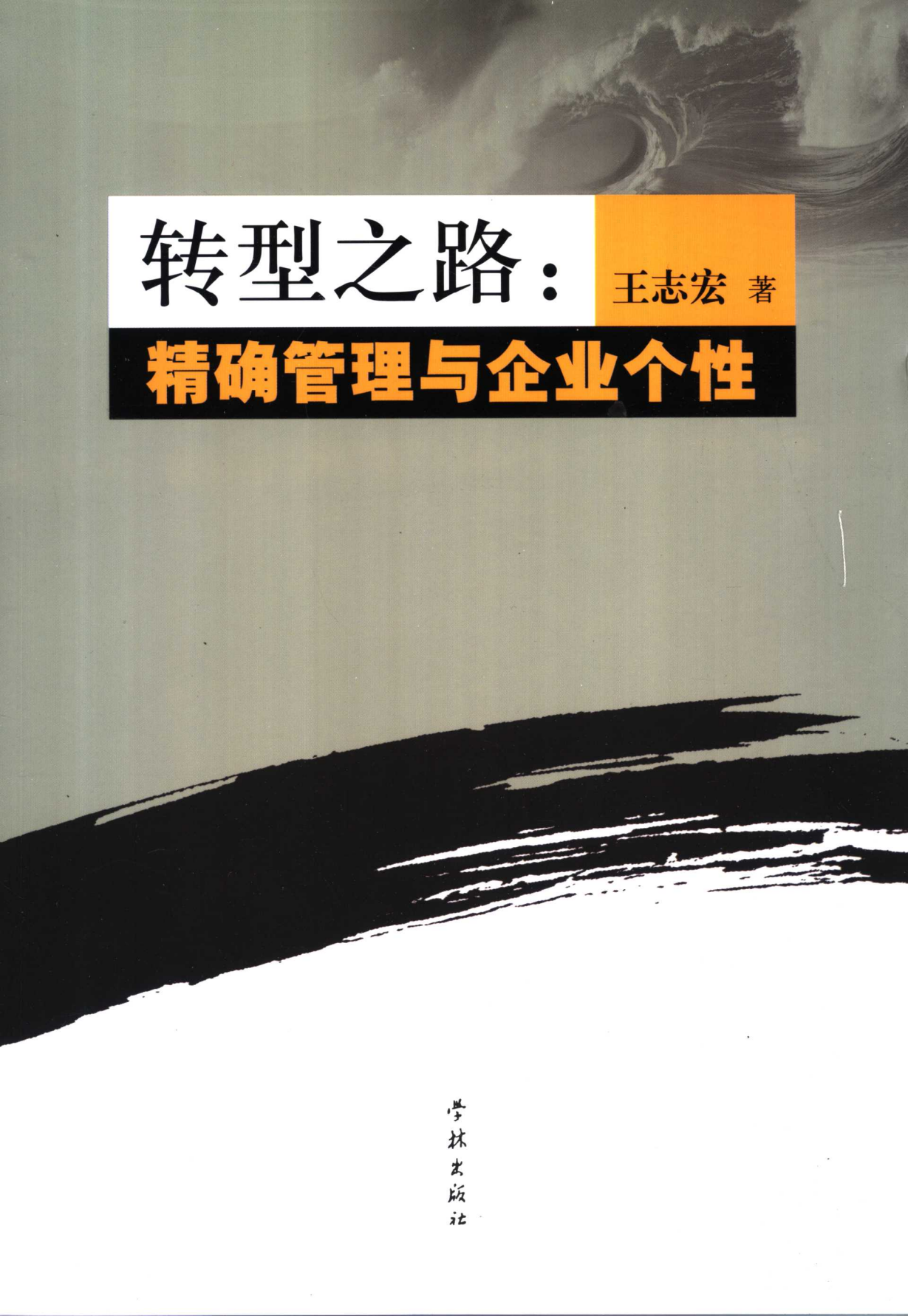




# 转型之路：

王志宏 著

## 精确管理与企业个性

学林出版社

转型之路：

从传统到现代

精细化管理与企业个性



# 转型之路：

王志宏 著

## 精确管理与企业个性

学林出版社

## 图书在版编目(CIP)数据

转型之路:精确管理与企业个性/王志宏著. —上海:  
学林出版社, 2006. 3

ISBN 7 - 80730 - 093 - 0

I. 转... II. 王... III. 国有企业—经济体制改革  
—研究—中国 IV. F279. 241

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 009605 号

## 转型之路:精确管理与企业个性



作 者—— 王志宏

责任编辑—— 曹坚平

封面设计—— 鲁继德

出 版—— 上海世纪出版股份有限公司  
学林出版社(上海钦州南路81号3楼)  
电话: 64515005 传真: 64515005

发 行—— 新华书店上海发行所  
学林图书发行部(钦州南路81号1楼)  
电话: 64515012 传真: 64844088

印 刷—— 常熟市东张印刷有限公司

开 本—— 787 × 1092 1/16

印 张—— 13.5

字 数—— 21 万

版 次—— 2006 年 3 月第 1 版  
2006 年 3 月第 1 次印刷

印 数—— 4000 册

书 号—— ISBN 7 - 80730 - 093 - 0/F · 10

定 价—— 24.00 元

(如发生印刷、装订质量问题,读者可向工厂调换。)

**献给所有为  
中国电信转型事业而奋斗的人**

内容简介:

中国电信人从来没有像今天这样关心企业的未来,

中国电信从来没有像今天这样感受到固网运营商遭遇的世界级难题的挑战,

中国电信业从来没有像今天这样具有在世界电信业的强势话语权,

.....

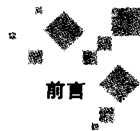
种种迹象表明,中国电信业正在走进一个崭新的时代,一个群雄并起、版图重新划分的时代。

中国电信打开了转型之门。希望用自己的方式来回答在这样一个世界级企业对抗的舞台上“谁主沉浮?”于是,在 2005 年“转型”成为中国电信业最炙热的词汇,掀起了转型浪潮。

向综合信息服务提供商转型是中国电信面向未来的坚定选择,是需要不断内化的长大基因。而这是一个非常个性化的过程,因为管理的本质在于实践。中国电信要转型成功,决不可能依靠通用管理或其他企业的经验,必须形成自己独具特色的管理,而这正是精确管理题中应有之意。

本书分上下篇,上篇:转型之路,通过 4 个缺失 3 大陷阱把中国电信转型面临的管理基础归结为“直接管理”,并在统一的转型分析框架下对世界主要的 IT 企业和电信企业的转型内涵进行了分析,展开了中国电信的转型路径;下篇:精确管理,揭示了精确管理的基本特征和方法,探索了中国电信转型所需要建构的管理基础。

本书谨献给电信行业企业家、管理者和从业人员;高等院校管理专业教师和 EMBA、MBA 学员;政府国有企业改革部门的政策研究者和制定者,以及广大热心的读者。



# 前言

转型之路:精确管理与企业个性

## 以终为始的智慧之旅——开启管理定制化时代

——当传统受到挑战,未来又充满不确定性,那么什么是企业成长的证据呢?

2004年11月1日,中国电信业最大一场人事变动袭来,三大电信运营商的一把手“大换班”,速度之快,让人始料未及。这场变动的主角之一原中国移动集团副总经理王晓初调任中国电信集团公司担任总经理。尽管三个月前已有传闻作铺垫,但这层窗户纸一经捅破,还是在业界掀起了巨大的波澜。无论是来自同行的声音,还是业界专家的分析,基本上是正负互见的。但是正面也好,负面也好,作为旁观者尽可发表自己的见解,而真正要为这场变动解題的只能是当事人自己,并且这个解題过程可能要长达五年,甚至更长的时间。

实际上,在中国电信业重组“棋到中盘”的关键时刻,作出这样的选择,其原因明白不过,坐在这个位置上的人,不仅要担负起企业发展的责任,也要肩负起促进整个产业繁荣的使命。

从移动到电信,从办公地点来说,也许只是几步路的差别,但是从解題的难度来讲,则从“线性方程”变为“非线性方程”,要解出最优解显然难度大大提高了。

2004年12月22日,王晓初先生调任中国电信不足两个月,在中国电信集团公司在北京召开的工作会议上就提出了今后一个时期的发展方向和工作思路:坚持以科学发展观为指导,进一步优化资源配置,实施精确管理,促进中国电信全面协调可持续发展。同时强调:要抓住机遇,积极寻找新的业务增长

点,促进中国电信由传统基础网络运营商向现代综合信息服务提供商转变。

2005年1月,信息产业部部长王旭东在全国信息产业工作会议上指出:“转型综合信息服务提供商,中国电信将迎来一个新的发展机遇,但如何成功转型综合信息服务提供商,确保企业的健康稳定和可持续发展,电信运营商面临着创新的考验。”

中国电信未来发展的蓝图可以归结为一个目标,两个基本点:以建成现代综合信息服务提供商为目标,以企业转型和精确管理为基本点。

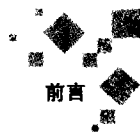
一个目标、两个基本点作为中国电信未来发展的解,应该说得到了信息产业部领导和业界专家的认可。但是中国电信如何一步步逼近这个解,需要全体员工独具匠心的参与,满怀热忱的投入,在至少十年的跨度内,用实际行动来共同回答。实际上,如果把中国电信未来十年或更长时间的发展历程作一个以终为始的归纳,那么这个预期的转型过程可以归结为两大胜负手:一是转型的方向——综合信息服务提供商在多大程度上代表行业的发展方向,一是中国电信对自己实施能力的自信,也就是精确管理能否根本确立。

中国企业已经走过了管理普及化时代,尽管无论 MBA、EMBA 接受的教育还是以舶来品为主。尽管现在图书市场上充斥的大量管理类书籍还都是中译本占主导地位,但是中国企业已经在“南橘北枳”的困境中,获得了管理的成长。对适合中国企业自身发展需要的管理内涵有了更深刻的理解,从主要是基于实践的经验管理中生长出理性的内核,这些变化于是催生了管理定制化时代的到来。

管理定制化时代会带给我们两种管理财富:一种是自始及终的总结,经过不断的实践,不断的失败与挫折,不断的成功与辉煌,得到的企业生命历程的证明和结论,企业活生生的实践活动是思考的土壤;另一种是以终为始开始的创造,不断的命题检验和验证,是一种更加积极的、引领式的、不断证明式的管理。

向综合信息服务提供商转型是中国电信在企业发展过程中需要不断内化的长大基因。这是一个非常个性化的过程,这是因为管理的本质在于实践,管理是一门实践科学。中外管理大师,共同体会基本上是“管理的实践意识第一”。美国管理大师德鲁克曾说,任何一个成功企业,都不可能给另一个企业提供可行的成功经验。换句话说,中国电信要转型成功,决不可能依靠通用管





理或其他企业的经验,必须要形成自己独具特色的管理,而这应该是精确管理的题中应有之意。

时至今日,中国的企业已经跨入了这样一个时代,只有改变生存的方式才能提高生存的质量,这是因为企业原有的生存方式所依存的基础发生了变化,如果不能确立这个前提,我们今天所作的努力很可能会成为未来的发展障碍。如果没有根本方法上的突破,前辈企业家实际上设定了后辈企业家成长的极限。

也许精确管理就是这个问题的一個解。

“路曼曼其修远兮”,中国电信的转型之路必将漫长而艰辛。但这是一代中国电信人成就新的辉煌的机会、责任与使命。

我非常庆幸,能有机会接触和思考企业转型和精确管理这样有意义的管理命题,这绝对是可遇不可求的事,因为管理的命题必须来源于实践才具有生命力。

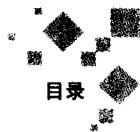
非常感谢中国电信集团公司企业战略部肖金学总监,正是多次聆听肖金学总监的精彩讲解,对中国电信的转型有了较为全面的认识。

非常感谢上海电信张维华董事长、程锡元先生、王玮总经理、张林德副总经理、童羚副总经理、陈鸿生副书记、马明副总经理和陈曼其总监的指导、支持和启发,正是上海电信领导层对集团转型战略的深刻理解和切实贯彻是对企业转型价值的最好诠释。

“企业转型,匹夫有责”,做为中国电信的一名员工,希望能为企业的转型事业尽一点力,但是尝试对中国电信转型和精确管理进行面向未来的探究,试图探索一点在繁重的转型任务背后的经济规律和管理内涵对自己是一次巨大的挑战。希望在2005年投入几乎所有的节假日和业余时间做的“功课”不要太“业余”。当然由于自己对行业理解和经验积累的不足,很难完全表达这两个管理命题的深刻含义,由此产生的一切错误与偏差当由作者本人负完全的责任。

“导师领进门,修行在自己”,中国电信的转型是一次修行,每个人也一样。

对了,为了感谢您有耐心与作者共同经历一段思考的旅程,在每章的最后选编了一篇“感谢的故事”,以使您能在严肃的话题之间隙有一点轻松,也做为作者就企业转型与精确管理与您进行的另类沟通。



# 目录

转型之路:精确管理与企业个性

|              |   |
|--------------|---|
| 前    言 ..... | 1 |
|--------------|---|

## 上篇 转型之路

|                     |    |
|---------------------|----|
| 第1章 发展的困局 .....     | 3  |
| 1 机遇 VS 陷阱 .....    | 3  |
| 2 努力低效区 .....       | 12 |
| 3 混沌的角力 .....       | 19 |
| 第2章 管理的缺陷 .....     | 23 |
| 1 失败的缺失 .....       | 23 |
| 2 耐心的缺失 .....       | 27 |
| 3 精益求精的缺失 .....     | 29 |
| 4 放弃的缺失 .....       | 31 |
| 5 “科学”的陷阱 .....     | 33 |
| 6 复杂问题简单化陷阱 .....   | 35 |
| 7 管理舒适区陷阱 .....     | 37 |
| 8 “直接管理”运行的箱体 ..... | 38 |
| 第3章 转型为什么 .....     | 43 |
| 1 卓越的理想 .....       | 43 |
| 2 必然阶段 .....        | 46 |
| 3 寻求突破 .....        | 48 |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 4 转型的资格 .....              | 51         |
| 5 提升自生能力 .....             | 53         |
| <b>第4章 转型主体 .....</b>      | <b>56</b>  |
| 1 观念、观念,还是观念 .....         | 56         |
| 2 员工发展的变迁 .....            | 58         |
| 3 转型人的特征 .....             | 60         |
| <b>第5章 转型的经验比较 .....</b>   | <b>64</b>  |
| 1 IT企业的转型 .....            | 64         |
| 2 中国银行业的转型 .....           | 71         |
| 3 中国房地产业的转型 .....          | 73         |
| 4 国际电信运营商的转型 .....         | 76         |
| 5 GOOGLE VS 微软 .....       | 84         |
| <b>第6章 需要不断验证的定义 .....</b> | <b>88</b>  |
| 1 一个容易被误读的概念 .....         | 88         |
| 2 英国的海岸线有多长? .....         | 91         |
| 3 实践的滤器——中国电信的转型理解 .....   | 93         |
| <b>第7章 中国电信的转型特征 .....</b> | <b>97</b>  |
| 1 非危机条件下的转型 .....          | 97         |
| 2 综合创造优势 .....             | 99         |
| 3 信息服务价值提供 .....           | 104        |
| 4 前进在运河之上 .....            | 108        |
| <b>第8章 中国电信的转型路径 .....</b> | <b>113</b> |
| 1 转型体系 .....               | 113        |
| 2 转型三角形 .....              | 115        |
| 3 转型实施 .....               | 118        |

## 下篇 精确管理

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>第9章 精确管理基础 .....</b> | <b>125</b> |
| 1 精确管理是什么 .....         | 125        |
| 2 精确管理为什么 .....         | 134        |



|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| 3 精确管理与直接管理比较 .....            | 138        |
| <b>第 10 章 双核模式 .....</b>       | <b>141</b> |
| 1 两难困境 .....                   | 141        |
| 2 双核模式 .....                   | 147        |
| 3 响应场 .....                    | 150        |
| <b>第 11 章 最好的知识 .....</b>      | <b>154</b> |
| 1 最好的知识 .....                  | 154        |
| 2 知识共享不可能定理 .....              | 157        |
| 3 知识应用的演进规律 .....              | 158        |
| <b>第 12 章 精确就是可证明 .....</b>    | <b>162</b> |
| 1 规则的确立 .....                  | 162        |
| 2 管理的证明 .....                  | 165        |
| <b>第 13 章 增长模式的升级 .....</b>    | <b>173</b> |
| 1 无形资产的开发 .....                | 173        |
| 2 打造知识芯 .....                  | 176        |
| 3 模式致胜 .....                   | 178        |
| 4 均衡的力量 .....                  | 181        |
| <b>第 14 章 精确管理的信息化基础 .....</b> | <b>185</b> |
| 1 改造企业的 IQ .....               | 185        |
| 2 改造我们的工作 .....                | 188        |
| <b>第 15 章 登高,再登高 .....</b>     | <b>193</b> |
| 1 智慧之战 .....                   | 193        |
| 2 需要改变点什么 .....                | 197        |
| 3 十年磨一剑 .....                  | 198        |
| <b>后记:转型的价值 .....</b>          | <b>202</b> |
| <b>附件 参考文献 .....</b>           | <b>204</b> |

上 篇

转 型 之 路

前两天,我和法国电信总裁做过一次交流。我问他:你预期十年后法国电信收入前三位的业务是什么?他说:我们的收入比例目标是“631”,就是以移动为主的个性化服务占60%;以宽带视频为主的业务占30%。应该说,法国电信已经向这个目标迈出了一大步,当年斥巨资收购移动业务、经营移动业务,现在非固网业务收入已经占到总收入的40%-50%。法国电信的经验告诉我们,企业不转型,就难以适应市场,就会像AT&T和MCI一样,变得越来越小,最终被人家吃掉。因此,转型是必然趋势,转型势不可挡。

——摘自王晓初总经理在江西电信调研时的讲话

“传统电话语音业务占10%”对70%的收入还来自传统话音的中国电信来说似乎遥远得很。但Skype,IPTV,3G,……等越来越近的脚步,又在告诉我们:这一天并不遥远。

中国电信的传统强项将会对企业的长大贡献越来越小,新的强项还充满了不确定性。于是转型就成为企业的一个长大的命题。

从PSTN+2G+IP+ATM向SS+3G+NGI的惊险一跳,必然会上演中国电信业新的“三国演义”。

企业具有长期的愿望是企业转型成功的基础。这个时代是造就具有世界影响力的中国企业家的时代。中国电信的转型本质就是要做最好的企业。

中国电信的转型承载了太多的希望、背负太多的难题,但前路充满更多的不确定性和风险,这似乎是一场巨大的赌注,风险越高,可能的收益越高。

“十年弹指一挥间”,在奔赴2015年转型赶考的征程中,相信中国电信的智慧能够圆满求解转型方程式:

转型成功 = 综合信息服务提供商 + 转型路径 + 转型理由 + 转型主体  
+ 国际经验 + 实践滤器 + 精确管理 - 发展困局 - 管理缺陷

## 第1章 发展的困局

新业务是我们未来所系,但短期却难以依靠。传统业务是我们的“衣食父母”,但未来却难以维系。在来去之间,在新旧转换之时,最难莫过于正确的选择。

唯有理解发展困局的本质,才有可能寻找出关键突破口。

自1998年以来,中国电信作为改革的母体经历了多次改革重组,从全业务运营商变成固网运营商,又从全国运营商变成“南方运营商”,尽管其后运营区域又覆盖了全国,但在北方显然仍处于非常弱势的地位。

最能反映中国电信市场地位下降的标志是与中国移动的差距越来越大。

财富500强的排名,中国电信由2004年的257位下降到2005年的262位(下降5位);而中国移动由2004年的242位上升到2005年的224位(上升18位)。

中国电信收入占移动收入比,2003年为82.73%,2004年为78.58%,2005年更是下降到71%左右。(根据信产部公布的数据计算,2005年为前11个月的数据。)

从效益指标来看,中国电信的投资回收期约为中国移动的2倍多,每百元投入产出也远低于中国移动。

而中国电信承担的改革成本和历史包袱要远高于中国移动。

如果没有根本的改变,中国电信的市场地位仍将会快速下降,没有人会希望中国电信成为中国的“AT&T”。

根本的改变在那里?是转型?是3G?还是……?

### 1 机遇 VS 陷阱

没有不喜欢增长的企业,没有不为增长困惑的企业。从高速建网,注重规模到以客户为中心,注重效益,中国电信穿越了转轨之难、重组之痛、竞争之

忧。从计划到市场,从垄断到竞争,一步步接近一个优秀企业的本质。新的产业梦想正在升腾,十多年高速增长的记忆尚存,但不知道中国电信是否能适应这个“如果你输不起,就玩不来”的时代。

新增长点的寻求是企业遭遇成长困境时的第一生存法则

新增长点的寻求是企业遭遇成长困境时的第一生存法则——谋求“突围”。从大的方面来说,寻求与新经济时代相融合的发展模式的努力是全球电信业在过去十年、未来二十年的主要任务。不幸的是,全球电信业的努力在上世纪末和本世纪初的互联网泡沫破裂中遭受了第一次全行业性的沉重打击。从微观的角度来看,许多新的玩法,传统运营商根本玩不来。

3G, IPTV, 三用业务, 互联网应用 ICT, Skype……新兴业务的机会谱系灿若星辰。从未来业务的机会谱系中, 可以看出, 传统电信运营商启动新一轮增长的机会乍现, 但是启而不动是目前最大的问题。与此同时, 腾讯的异军突起, 盛大的创富神话, 许许多多踩在传统电信业务和新兴业务边沿的“起舞者”, 他们把传统电信运营商的低附加值资源与新兴业务的未来元素进行有机的结合, 舞出了新经济的一道道彩虹。

中国电信有自己的业务观, 当我们试着戴上传统业务的“眼镜”, 寻求新的业务时, 往往很难如愿。有一点可以肯定的是, 给陈天桥同样的初始值, 甚至以电信的实力, 可以给他好得多的初始创业条件, 但只要他的起点在电信, 就决没有今天的盛大, 因为盛大的腾空而出只是冰山之一角, 更多失败的“盛大”并不为人所见, 纵使按照风险投资的大拇指定律, 至少有“9”个盛大在水面下面, 而对中国电信来说是难以接受这种“或然性”成功的。

而正如北京大学光华管理学院张维迎教授所言: “在过去的 20 年里, 随着中国改革开放, 世界给中国提供的机会多于挑战, 但未来的 20 年可能是挑战大于机会。这么讲是因为中国经济增长的源泉正在发生一个重要的转变。可以说到目前为止, 中国的经济增长主要靠的是资源配置效率的提高。过去的 25 年主要是靠放开市场、废除计划管制导致资源的自由流动。这种自由流动加上要素在全世界范围内的最优配制的实现, 导致了中国经济的高速增长。但这种增长的源泉正在逐渐变弱。我自己判断, 十年之后中国经济一定转向以生产效率为主的增长, 主要依靠技术进步。”“配置效率, 过去中国的企业家



找到一个洞,钻进去,坐在那儿,就成了菩萨。而未来所有的洞都被人家占满了,你在人家那里戳一个洞,然后坐进去,看你能不能成为菩萨?所以之前是机遇大于挑战,而现在是挑战大于机遇。”(《中国未来20年挑战大于机遇》张维迎,《国际先驱导报》2004年12月28日)

过去,我们完全可以根据自己的能力决定发展的步伐,跑得快多钻几个,跑得慢少钻几个,努力总有回报,成功率100%。时至今日,你钻下去可能钻到人家地盘,也可能钻到岩石,成功的概率大大降低了。

大拇指定律所揭示的新业务成长规律是中国电信追求新增长点难以摆脱的困境之一。在硅谷,风险资本所投资的创业企业有着一个不太精确的经验定律,即所谓风险投资收益的“大拇指定律”,叫“七败两平一拇指”。所谓“七败”是指十个投资项目中七个失败,“两平”表示两个项目打平,“一拇指”表示一个项目成功,或者非常成功,足以弥补所有投资损失而大大有余,这种项目也叫“金拇指”。如果大拇指定律反映的是新兴业务的成长规律,我们显然不善于玩这样的游戏,不管我们玩还是不玩,都将陷入困境。“七败”我们无法忍受,在中国电信目前的管理模式下,“七败”根本无法出清;“一拇指”我们也难以享用,虽然中国电信已在香港和纽约上市,但却难以灵活地玩资本游戏,如果侥幸有一个管理者“玩”出了一个金拇指,这个金拇指也难以获得资本市场的放大效应,这个管理者大概会有两种出路:做更大的“官”,或成为劳模。我们能玩的只有“两平”,这也是与目前中国电信的企业态势相合的。

中国电信集团上海电信旗下的上海信息产业公司,成立时间早于盛大,起点也要高于盛大,在中国电信集团中也一直居于领先地位,比较而言,信产公司起点高、业务多、资源雄厚,运作中规中矩;而盛大起点低、资源不多,但业务专注、敢于冒险并着于资本运作。如果现在把盛大与上海信息产业公司作一简单对比,我们不觉会有点眼红,但眼红归眼红,我们更需要理性地理解不同的必然性。

表 1-1 信产公司 V.S 盛大

|      | 信产集团                                                              | 盛大                                               |
|------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| 成立时间 | <p>◆1995年1月,上海信息产业有限公司成立。</p> <p>◆2004年5月,上海信息产业(集团)有限公司组建成立。</p> | <p>◆1999年11月,盛大成立,并推出中国第一个图形化网络虚拟社区游戏“网络归谷”。</p> |