

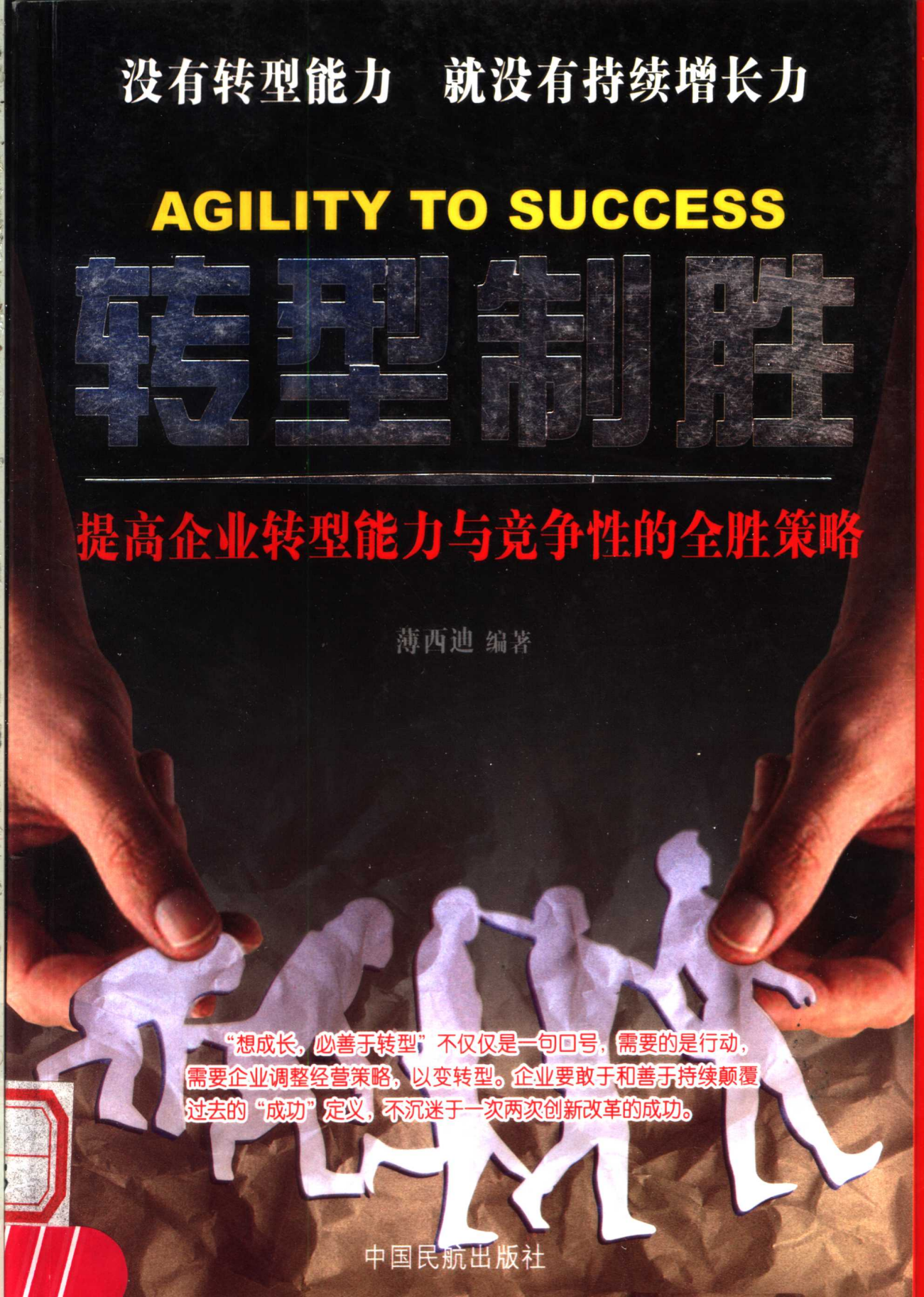
没有转型能力 就没有持续增长力

AGILITY TO SUCCESS

转型制胜

提高企业转型能力与竞争性的全胜策略

薄西迪 编著



“想成长，必善于转型”不仅仅是一句口号，需要的是行动，需要企业调整经营策略，以变转型。企业要敢于和善于持续颠覆过去的“成功”定义，不沉迷于一次两次创新改革的成功。

中国民航出版社

没有转型能力就没有持续增长力

AGILITY TO SUCCESS

转型制胜

提高企业转型能力与竞争性的全胜策略

薄西迪 编著



中国民航出版社

图书在版编目(CIP)数据

转型制胜/薄西迪编著. —北京:中国民航出版社,
2005.7
ISBN 7-80110-678-4

I. 转…
II. 薄…
III. 企业管理
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 067131 号

转型制胜

薄西迪 编著

出版 中国民航出版社
社址 北京市朝阳区光熙门北里甲 31 号楼(100028)
发行 中国民航出版社 新华书店经销
电话 (010) 64290477
印刷 北京顺天意印刷有限公司
开本 787 × 1092 1/16
印张 14.25
字数 185 千字
版本 2005 年 9 月第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

书号 ISBN 7-80110-678-4/Z·202
定价 26.80 元

序 言

对于日益变化的经济环境和不确定的未来趋势，企业应如何转型呢？

极少有人能预料出美国的“9·11”恐怖袭击事件，此事件重创了美国的金融业及航空业，许多其他产业都受到影响。但就在同时，我们看到不少企业在遭受巨变后能迅速调整并安然渡过危机。我国的产业正处于快速变迁的环境中，受到国际经济或产业景气循环及中国大陆经济循环的影响。我国的企业正面临经济不景气及产业外移等多重考验，在这个巨变的年代，有哪些企业能安然渡过这些经济变迁呢？他们又需要具备哪些优于竞争对手的能力呢？

《转型制胜》是一本以理论和案例结合起来讨论企业转型的书。本书作者发现，这些成功企业都有一个共同的能力——那就是在面对经济变革时，都有持续稳步前进的能力，我们将具备这种能力的企业称为“转型制胜”的企业。而转型制胜的企业大都具备下列特质：

■具备卓越领导及团队：在转型的企业中，卓越的执行官能营造一个环境，让企业持续进步。

■强调内部与外部沟通：转型的企业通过沟通建立信任，信任是各种交易行为的重要因素。

■选择适合策略优异执行：基业长青的企业会持续转型调整，以适应经济变革，建立弹性的成本结构，并随时随地为营业收入成长做规划。

■建立绩效衡量文化：卓越的企业用对的方法衡量对的事物，再辅

以对的奖励，就可以让组织努力的方向与策略一致。

■强化顾客中心理念：卓越的企业深知，那些站在最能控制顾客位置的公司，将会掌握通往未来成功的钥匙。

在新经济时代中，卓越的企业更懂得发挥自己智慧资产的价值。过去企业的态度是被动的，以“保护”的观念来管理智慧财产。当今企业的态度转向积极，从“前瞻”和“预防”的观念出发，与企业的整体策略紧密结合，并期望智慧财产之价值大为增加，希望借以创造企业更大的利益。

如果说，有什么事情是我们可以确定的，那就是未来的变化会在我们的意料之外。企业身处这样一个竞争激烈、变化快速的环境中，如何持续发展、强化其转型力与竞争力，绝对是最重要的课题。本书虽然以跨国的转型企业案例为主，但随着国内企业面临全球竞争环境，实际上非常适合国内企业阅读，以及思考如何落实转型企业的特质并将之加以运用。

我们在 20 世纪 20 年代、60 年代以及 90 年代晚期都出现了一连串的新经济模式，在那些新经济中，我们都运用了新的规则。现在，商业环境也比过去变化更快，而一个企业要是不能存活下来，就会被淘汰。所以说不转型就会被淘汰。当时都有事实可以呼应上述这种说法，但线索并不明显。但在 20 世纪中，每次经济繁荣发展之后都会伴随着急速的衰败；历史不断重演，景气繁荣之后，市场无可避免地会猛然垮台，从而使新经济取代旧经济。与此同时，企业又比以前变化得更加快速。能够适应这种变革的企业和个人才能生存下来，然而有许多企业和个人都没有办法适应。

企业想快速发展长期保持稳定，必须切实转变经营理念和经营策略，真正面向市场。

不创新，则死亡。观念的落后是最大的落后。因为，观念决定行动，思路决定出路。而更可怕的落后是我们根本不知道我们观念落后。许多企业日复一日地在重复经营和管理上的错误，是因为职业经理们已经习惯了这些“错误的观念和方法”。面对市场竞争环境的日新月异，企业必须加快自我应变能力的培养，及时转型。现如今，对许多企业来说，最薄弱的环节是经营，最差的能力是创新，最需要转变的是观念，最应当提高的是经营决策能力、管理水平和危机应变速度。

“想成长，必须善于转型应变”不仅仅是一句口号，需要的是行动，需要企业调整经营策略，以变应变。企业要敢于和善于持续颠覆过去的“成功”定义，不沉迷于一次两次创新改革的成功。

本书从企业的品牌培育、定位选择、经营模型转换以及企业文化的调整等几个角度入手，以大量卓越企业的成功案例为依托，详尽阐述了企业如何做行业的新标杆，如何变革走出成长怪圈，如何向未来挑战，如何扬弃既往，变中取胜。告诉企业必须高瞻远瞩，见微知著，蓄势待发，调整企业文化以适应发展需求；告诉职业经理人要领导员工正视现实，以团队的力量处理企业成长中所遭遇的危机，破旧立新，大步迈向未来。

编者

contents

目 录

第一部分 想成长，必须善于转型

第一章 以变应变，求得发展 3

IBM公司：“随需而变”持续成长 3

美国微型开关公司：雷·阿尔瓦雷斯的故事 5

第二章 持续颠覆过去的“成功”定义 23

Google：力做网络业的新标杆 23

劳埃德保险：力图变革走出成长怪圈 26

百事可乐：品牌创新的样板 28

联邦快递：善于创造市场需求 34

美国在线：向未来挑战 36

第三章 成长的基础——定位要面向市场 41

万宝路：重新定位，雄风大振 42

宜家：组合定位，成就辉煌 44

雀巢：新产品开发，摆脱困境 45

吉列：走进新领域，壮大自己 47

第二部分 经营模型的转型

第四章 脱胎换骨的全新经营模型 51

日本家族企业模型转换 51

电子港湾网上公司(eBay)：创造网络商业新模型 63

诺基亚：脱胎换骨缔造商业奇迹 65

第五章 打造适应市场的经营模型 71

柯达：勇于迎接数字时代挑战 71

英特尔：两步领先的企业设计盈利模型 75

路易威登：奢侈品品牌独到的经营模型 80

第三部分 扬弃既往，转中取胜

第六章 随机转型，多元经营永不倒 91

可口可乐：插上产品多元化翅膀腾飞 93

索尼：混合多元化战略的榜样	103
---------------	-----

第七章 调整经营策略，重整旗鼓振雄风 107

通用：顺应潮流走向全球	108
-------------	-----

英特尔：历史性的经营大调整	113
---------------	-----

雷诺：调整经营策略重放利刃光芒	120
-----------------	-----

第八章 刻意求新，创新转型方能制胜 125

皮尔·卡丹：用创新缔造服装帝国	125
-----------------	-----

微软：营造创新环境的样板	137
--------------	-----

惠普：“霹雳”出击创新制胜	142
---------------	-----

花旗银行：创新经营模型进军全球市场	147
-------------------	-----

杜邦：成功的秘密是创新转型	155
---------------	-----

第九章 务实转型，持续获利的一大法宝 159

戴尔公司：务实转型超速增长	160
---------------	-----

吉列：务实革新打开营销新局面	163
----------------	-----

康柏电脑：不顾盛名务实降价	168
---------------	-----

东芝公司：参与国际合作务实转型	170
-----------------	-----

第四部分 成功转型来自万全准备

第十章 高瞻远瞩，一叶知秋 175

三星集团：具有远见卓识的“世界电子之星”	175
----------------------	-----

思科：高瞻远瞩的样板	183
雅虎：非同凡响的网络品牌	186
第十一章 蓄势待发：调整文化适应发展需求	193
3M 公司：杰出的文化革新典范	194
索尼：用人有高招	196
德国汉高：让员工与客户满意的文化	198
惠普：适应转型化的“惠普模型”	200
第十二章 组织转型让企业顺应现实发展	203
GE：当变则变成霸主	203
英国航空公司：文化管理引起的巨变	210
结束语	213
给经理人的一封信——从危机中看到转机	

AGILITY TO SUCCESS
WILL IN PROCESS

想成长，

必须善于转型

第一部分



一个公司在成长的过程中总会在某一些阶段处于停滞状态，就像苍蝇爬在玻璃上——前途一片光明，却无路可走。处于停滞状态的公司，必须善于转型，并取得变革的成功，才能持续成长。然而，只有极少数的领导人能够认识到，对一个处于停滞状态的公司而言，最重要的不仅仅是赢得一场变革的成功，而是要教会公司怎样去进行持续的变革和增强转型能力，并通过激发员工的愿望来完成它。当一个公司发现自己已经成为全身心转型的高手时，变革就会变成它准备要迎接的挑战，而不是要撤退的危险信号。

实际上，许多伟大的公司都曾经处于停滞状态，但都经过变革而继续成长。IBM 公司、美国微型开关公司、伦敦劳埃德保险社、Google 公司和百事可乐公司都是随机转型的高手，联邦快递善于打破“成功”的经营模型，美国在线作为 Internet 革命中的佼佼者，当然看不起传统企业的种种“业已成功”的赚钱模型，它要走“低成本高回报”的路子，于是，它努力发挥自身优势，并且将其完美地运用到营销当中，实际上，这也是它向未来挑战的本钱。上面所提到的一些公司，都是善于转型，并且通过转型而持续获利成长的公司。下面我们就来看看它们是如何做的。

以变应变，求得发展

许多变革的事实证明，除非一个公司的执行官有真正的转型能力、变革激情和倾向，否则一般的变革都不会走得太远。一个喜欢平静和正常状态的执行官是不能把一个公司从停滞状态带到富有成果的辉煌状态的。对各个层级的领导也是如此。要想改变他们的处室、小组、部门或工厂，他们必须拥有或培养转型的才能。看看 IBM 公司的郭士纳和隶属于霍尼威尔公司的微型开关公司的总经理雷·阿尔瓦雷斯吧，看看他们是如何带领公司从停滞不前的泥潭中走出来的。

IBM 公司：“随需而变”持续成长

如今，大名鼎鼎的 IBM 公司早已成为世界上最大的信息技术服务以及咨询服务提供商，在 IT 行业的地位可谓显赫之极。然而，正像其他伟大的公司一样，IBM 也曾有一段艰苦的岁月里步履维艰。十多年前，IBM 公司曾一度陷入了一场严重的危机之中。当时的 IBM 由于长期在市场上处于领导地位，自满情绪开始在公司内部蔓延，庞大的组织结构滋生了严重的官僚主义，业务部门之间各自为政，内耗严重，最终在激烈的竞争中丧失了前进的方向，陷入了极度的困境之中。那么，是什么原因使得“老迈”的 IBM 公司在如此的困境之下起死回生、恢复往日的勃勃生机呢？答案在于深陷困境的 IBM 公司实施了一项重大的战略转型，冒着极大的风险在行业中抢先从 IT 硬件行业转向 IT 服务行业。正是这一

风险十足的选择使得曾经陷入危险境地的 IBM 重新走向了辉煌的舞台。

在那段不堪回首的岁月里，IBM 面临严峻的危机，销售额和利润都以惊人的速度在下滑，公司面临着要么转型，要么破产的艰难抉择。然而，危难时刻的 IBM 却因为迎来了善于变革的郭士纳而脱离险境，并持续获利成长。1993 年，郭士纳接任后，开始了对 IBM 进行战略转型的步伐。对公司日益下滑的主机业务，他果断地宣布将价格下调。事实上，正是这一计划使得 IBM 的主机业务起死回生，重新走上了利润增长之路。当然，降价并不是最终的目的，为了公司能够走上正轨，更重要的是对现有组织进行改造。20 世纪 90 年代的 IBM 业务流程繁杂而臃肿，为了让公司重新恢复往日的生机，IBM 对内部组织进行了持续的改造。

实际上，对 IBM 来说，要真正振作起来，不能满足于已经取得的革新成果，而必须进行脱胎换骨的改革——向服务转型。20 世纪 90 年代以后，整个 IT 行业的市场环境都发生了巨大的改变，顾客越来越希望能够获得整体的解决方案，而不仅仅只是一些冷冰冰的 IT 硬件。在这种情况下，IBM 敏锐地意识到，芯片、软件等类似的东西最终都会衰亡，而整个 IT 行业都将转变成以服务为主导的行业。另外，IBM 还意识到，互联网的发展将会给 IT 行业带来巨大的影响。正是基于这样的判断，IBM 开始着手打造自己的服务业务，而在那个时候，很多公司都还没有意识到 IT 服务业的巨大市场前景。1996 年，IBM 公司将自己的服务部独立出来，专门成立了“全球服务部”。事后证明，正是这一果断的决策使得 IBM 一步步攀上了 IT 服务行业的霸主地位。在随后的日子里，IBM 的服务业务迅猛地发展起来，它们并购了著名的软件公司 Lotus，增强自己在软件业务上的实力，而对普华永道的并购，则让 IBM 轻松地进入了咨询行业，而且并购的当年就获得了巨大的回报。如今的 IBM 早已成功地实现了向服务的转型，服务在公司整体营业额中的比重已经占到了 40%。而抢先进入 IT 服务行业，并在服务咨询和大型软件市场上布下重兵，使得 IBM 将自己的竞争对手，例如惠普等公司，远远地甩在背后，从此笑傲 IT 行业。

经过巨变后的 IBM 正大步向前，它的成功转型，正在吸引着越来越多企业的目光，惠普、佳能、柯达等公司都紧随其后，谋求向服务业务进行转型。然而，IBM 抢先进入的战略显然已经使得自己在这片市场上占据了明显的主动权。当初 IBM 迫于严峻的形势不得不冒着巨大的风险抢先进入前景尚不明确的 IT 服务业，如今 IBM 却尝到了风险之后的美味果实。IBM 倡导的“随需而变”的理念也正在不断深入其他想优质成长的企业骨髓。

美国微型开关公司：雷·阿尔瓦雷斯的故事

声名赫赫的雷·阿尔瓦雷斯是隶属于霍尼威尔公司的微型开关公司的总经理。该公司是为工业、航空和军事生产小的传感器、控制装置和开关的企业。它于 1937 年创建，在 1950 年被霍尼威尔收购。几十年来，霍尼威尔基本上是让微型开关公司单独行事。作为对这种自治权的感谢和回报，微型开关公司的管理者把丰厚的利润都上缴给在明尼阿波利斯的公司总部。他们把这称为：“进贡”。后来，市场趋向一种新的电子开关，而微型开关公司跟进的步伐却不快。另外，霍尼威尔开始增加了多元化经营。那些成长迅速的商业领域，如计算机硬件、软件和外围设备等都是霍尼威尔的收购对象。总部开始依赖于微型开关公司所提供的利润，来帮着拨付收购所需要的资金。微型开关公司的管理者也以成为公司总部的利润机器而感到十分荣幸。几年来，微型开关公司的管理层减缓在本部门的投资，不断地提高价格，削减支出，缩减服务，并停止了对研究和开发的投入，以保持他们较高的利润水平。然而，几年之内，微型开关公司陷入严重的停滞状态，失去了关键客户。一家海外公司开始抢占市场份额，微型开关公司的管理者们曾经看不上眼的这家公司，现在却让他们感到不可战胜。霍尼威尔公司的执行官们对是卖掉还是保留微型开关公司意见不一。后来，他们决定让霍尼威尔的老兵，一个经

验丰富的经理雷·阿尔瓦雷斯先生去改变微型开关公司的状况。

当雷·阿尔瓦雷斯来到微型开关公司时，微型开关公司已经陷入了停滞不前的泥潭。在他的带领下，微型开关公司因应形势，随机转型，进行了深刻的变革，前后花了两年时间。

转型，面临长期斗争

当雷·阿尔瓦雷斯先生接任微型开关公司的总经理时，公司业务已陷入停滞之中。经理们对公司漠不关心，员工们垂头丧气。霍尼威尔公司新任命的首席执行官吉姆·雷尼尔先生给了雷·阿尔瓦雷斯一个听上去十分简单的任务：“让微型开关公司在 21 世纪具有竞争力。”雷·阿尔瓦雷斯从他在霍尼威尔键盘集团当经理的所在地得克萨斯州埃尔帕索跑到了微型开关公司的初创地伊利诺伊州弗里波特。雷·阿尔瓦雷斯迅速查看了能揭示公司状况的数据，从中发现了公司处于停滞状态的征兆：销售增长减缓、利润下滑、客户基础不稳定等。原因很明显，就是投资已经停止了。与此同时，竞争者们正在强力冲击微型开关公司传统的核心业务。消费者们转而购买日本竞争者的产品，他们的产品款式新颖、质量可靠、价格低廉。微型开关公司已面临要失去自己长年占据市场第一位置，并处于要被市场埋葬的危险境况中，也许会在新技术出现的市场中永远被埋葬。此时，尽管利润在减少，但微型开关公司仍是一个盈利的公司，并且也许会在数年内保持盈利。

雷·阿尔瓦雷斯需要找到比财务数据更能反映公司状况的东西，来更深入地了解公司。他开始收集一些“软”数据——情感数据，好让他能评估一下他接手的班子，感受一下整个公司的士气。他给自己安排的第一个任务是考察位于微型开关公司总部的三个工厂。他去的第一站是位于他办公室几个街区的最老的设备工厂。在这里，他看见了一个原始的工厂：这里灯光昏暗，如同走进了山洞，古老笨重的切割机和压碎机的轰鸣声不绝于耳。夹杂着机器油微粒的空气十分污浊，雷·阿尔瓦雷斯简直看不清他眼前十米以外的东西。当他停下来与一个操作工交谈时发现，

那人的衣服上浸满了油渍。雷·阿尔瓦雷斯被这 19 世纪的工作环境所惊骇，他觉得让这样的工作条件继续存在下去简直是耻辱。当他问这个操作工怎么看待这里的工作条件时，那人耸耸肩，不以为然地说道：“能有一份工作，我已真的很感谢了。”接着，仿佛为了表现得积极些，这个操作工又加了一句：“让这些老机器保持运转真是一个挑战。”工厂的工作条件强化了雷·阿尔瓦雷斯要在微型开关公司通过变革解决问题的决心。

雷·阿尔瓦雷斯认为这个工厂的情况是微型开关公司很多失误的集中表现。工厂里过时的设备和工艺清楚地表明公司再投资的缺乏。工人们的态度表明了低落的士气，他们居然愿意接受这么恶劣的工作环境，并为有这么一份工作和勉强的收入而满足。这显然是一支没有生气的队伍。他们没有力量跟上时代的潮流，更不用说让他们做公司的典型了。这个工厂以前在一帮想尽力做好工作以挣工资的人领导下运转，但他们不知道该如何挖掘他们自己的潜力去做好这些工作。

这个工厂的工作条件是对微型开关公司的管理层不利的证据。工作环境恶化和工人们士气低落直接反映出管理层的水平。雷·阿尔瓦雷斯为此推断出，目前的公司领导班子并没有感受到现在的严峻形势，他们自鸣得意，对公司漠不关心，也不能把大家的意志和力量集中起来去改变一些事情，而仅仅是简单地糊弄一下。他意识到变革要从负责任的管理层开始，应该改变他们的工作方式或者让他们离开公司。

雷·阿尔瓦雷斯花了几个星期的时间去调查和分析微型开关公司的情况，得到的答案更加使他确信他最初的判断。微型开关公司正在沉湎于过去的荣誉和对现实的不承认。雷·阿尔瓦雷斯感到他被要求用毫无价值的东西制作出一个丝绸钱包来。总部希望他能增加公司的销售额和利润，重建技术开发能力，搭建起一个新的领导班子，鼓舞起工人的士气。雷·阿尔瓦雷斯知道他将对严峻的现实做出转型，并将处于长期的奋斗中。

为了做更好的转型工作，雷·阿尔瓦雷斯草拟了一份对公司 50 位高级管理人员和领导者的调查问卷，来帮助并促进他们之间的交流。他只