

用已知的“黑天鹅”，探寻未知的“蓝海”。

昨天的环境要求企业全速“奔跑”，今天的环境却逼迫企业学会“游泳”。

随机的智慧+果敢的变革=企业的“适者生存”之道

让

兔子学会游泳

企业变革之道

高巍◎著

ENTERPRISE
Transformation

.....

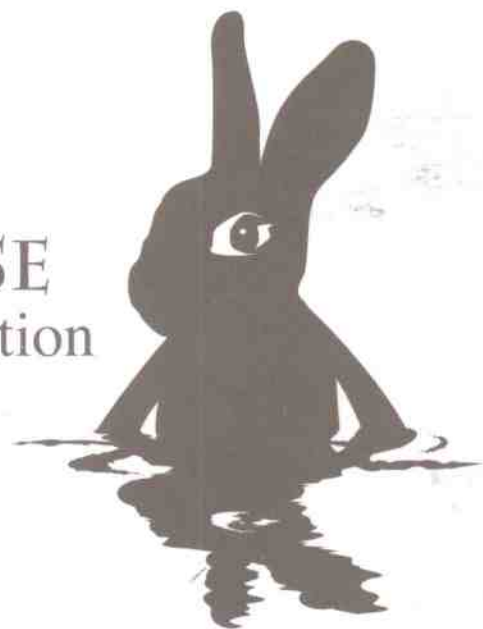
在充满不确定性的世界里

如何快速响应万变

并实现快速之变云云标题了兔子所生活的自然性

因此，自然界的兔子并下担心陆地会消失

虎溪三贤图的企业和团队面临环境变化带来的挑战



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

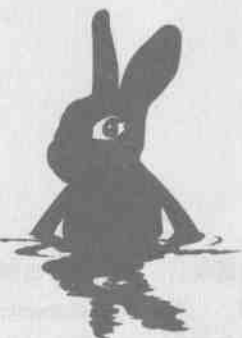
让

兔子学会游泳

企业变革之道

高巍◎著

ENTERPRISE
Transformation
.....



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

让兔子学会游泳: 企业变革之道/高巍著. -北京: 中国经济出版社, 2009.5

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8861 - 3

I. 让… II. 高… III. 企业管理 - 通俗读物 IV. F270 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 175426 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 黄 艳 (电话: 010 - 88377716)

投稿邮箱: Lily1605@126.com

责任印制: 石星岳

封面设计: 华子图文设计公司

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市地矿印刷厂

开 本: B5

印张: 16.5 字数: 236 千字

版 次: 2009 年 5 月第 1 版

印次: 2009 年 5 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8861 - 3/F · 7829

定价: 32.80 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

序

兔子为什么要学游泳？

兔子不会游泳，这连三岁小孩儿都知道。与那些擅长游泳的动物相比，这显然是一个能力上的缺陷。不过兔子对此并不挂怀。这个世界上有很多土地，土地上有许多青草，兔子根本不用考虑去水中觅食，这就使得它们学习游泳的欲望大为降低。

当然，如果学会了游泳，兔子就能多一种逃生的手段。这个道理兔子也懂。但由于先天的原因，游泳对兔子来说实在是一件极其困难的事情。与其把精力浪费在学习游泳这种毫无把握的事情上，还不如多练练跑步来得实在。这是兔子们的真实想法。因此，千百年来，地球上的兔子始终不会游泳，对此，它们既不感到忧虑，更不觉得羞耻。

与此同时，在另外的一个世界里，却有许许多多的“兔子”正在为游泳的事情而抓狂……

这些“兔子”原本很幸福，它们出生在一个舒适的环境之中，土地广袤、水草丰美，只是偶尔会受到“大灰狼”之流的骚扰。在熟悉了“大灰狼”的三招两式之后，“兔子”们再也没有什么烦心事了，尽可以自由自在地生活。

如果“兔子”们的快乐生活就此一直持续下去的话，就不



能称为故事了。所谓世事难料,就在“兔子”们还沉湎于安逸之中,世界却缓慢地、不为察觉地、同时又坚定不移地发生了变化。首先,“兔子”们的栖息地有很多都变成了湖泊和沼泽,可供“兔子”们奔跑和啃食的草原越来越少;紧接着,比“大灰狼”更加凶猛的“鳄鱼”成为了“兔子”们新的敌人,面对这些不速之客,兔子们有点儿手忙脚乱;更可怕的是,随着海平面的上升,陆地已经越来越少,“兔子”们被困在几个孤岛之上,进退无路。海平面仍在一刻不停地向上升,仅存的几个孤岛迟早会被海水吞噬,未来的世界注定是一片汪洋。

随着时间一分一秒的流逝,“兔子”们的处境愈发不妙。这群不会游泳的家伙如热锅上的蚂蚁一般挣扎着、煎熬着、痛苦着、迷茫着,同时仍在心不甘地为自己找寻着出路。这时候,最聪明的“兔子”终于发现,环境的变化已不可逆转,未来的出路只有一条,那就是让自己学会游泳。可是,“兔子”们生来就只会奔跑,其先天的生理结构不支持游泳这种运动方式,因此,让“兔子”学会游泳几乎是一件不可能完成的任务。这让最坚强的“兔子”也陷入了深深的绝望。它们的出路到底在哪里?

上面所描述的并不是一个科幻故事,它就发生在我们的身边。只不过故事中的主角不是兔子,而是企业。更确切地说,这是一群面对环境的变化无所适从的企业。它们早已习惯了旧有的生存方式,在原来的环境里游刃有余,但是当经营环境发生了变化,客户的兴趣转向了别处,同时又冒出几个不按套路出牌的新对手,这些企业很可能会陷入困境,甚至是绝境。

在企业所处的商业世界里,经营环境瞬息万变,其变化速度之快远远超过了兔子所生活的自然界。因此,自然界里的兔子并不担心陆地会消失,商业世界里的企业却随时面临环境变化所带来的威胁。昨天的环境要求企业全速奔跑,今天的环境却逼迫企业学会“游泳”。这既是一个比喻,又是企业不得不面对的一种现实。

大家只要回想一下在过去的20年里我们身边都发生了哪些变化,就可以知道,上述结论并非危言耸听。20年前低矮的平房变成了林立的高楼大

厦;20年前满街拥堵的自行车变成了今日更加拥堵的汽车长龙。20年前的服装以保守的蓝、灰色为主色调,款式也是千篇一律,而今天的服装色彩丰富、花样繁多、大胆暴露,时刻挑战着保守主义者的心理底线。20年前,老百姓买油盐酱醋只能去副食店,买大米白面只能去粮店,家电、服装、文具等生活用品只能到市中心的百货商场去购买。而现在,副食店和粮店早已消失无踪,取而代之的是大大小小的超市和便利店,百货商场的地位则江河日下,大家更喜欢到国美、苏宁这样的家电连锁卖场去购买家电,到专卖店去购买服装。总之,在过去的20年里,发生在我们身边的诸如此类的变化数不胜数。

对于企业来说,经营环境的变化又远比普通老百姓所能感知到的变化要多得多。除了客户需求的变化以外,企业还要面对竞争对手的变化、国家政策的变化、技术趋势的变化、上游供应商和下游销售商的变化等等。这些变化,无论是国内外新竞争对手的进入,国家税收、信贷等宏观政策的调整,新旧技术的更迭,还是销售通路的变迁,对于企业来说都有可能是一场灾难。原本使企业走向成功的业务模式在新的环境下很可能会成为绊脚石,越是成功的企业越容易受缚于原有的成功模式而无法自拔。在这种情况下,如果企业不能从以往的成功中走出来,摆脱旧有模式、创造新的模式,就只能落入“一辈新人换旧人”的宿命,成为被历史车轮碾碎的对象。

同时,环境的变化还反映在企业的内部环境之中。伴随着企业的成长,其内部环境也在时刻发生变化。

很多企业都经历过由小公司成长为大公司过程中的阵痛。随着企业规模的扩大,决策的复杂度明显增加,企业一把手再也不能大包大揽地把所有决策权都抓在手里,原有的决策机制面临挑战。而管理层级的增加和职能部门的增多则为企业的内部沟通带来了困难,原本只需要聊上几句就能说清楚的事,现在不得不动用邮件、电话、会议等多种手段,还不一定能达到当初的沟通效果。另外,人员的增多、区域的增多、工作的增多也给企业的控制带来很大难度,企业老板不得不采用目标分解、工作计划、绩效考核等多种手段来控制企业的运营,但也很难像掌控小企业时那么如意。



企业规模的扩大还会使企业文化发生改变。三五十人的小公司总是冲劲十足、灵活多变；当人数到了三五百，公司的冲劲和灵活性会有所下降，但问题还不突出；而一旦公司人数上升到三五千，企业文化很可能会成为公司老板的一场噩梦。通常来说，随着企业规模的增长，企业文化的转变往往遵循这样的模式：员工不再是激情四溢，代之以循规蹈矩，经营者也不再是大刀阔斧，代之以偏安保守，原来的朴实无华变成了装腔作势，原来的亲密无间变成了勾心斗角，原来的虚心好学变成了骄傲自满。总之，一切原本美好的事物似乎都在时间的作用下腐败、变质。

同外部环境一样，来自管理和文化上的内部环境的变化同样会给企业的经营带来巨大的风险，如果处理不当，很可能会毁掉一个原本生机盎然的企业。

面对内、外部环境的变化，企业必须做出改变。这种改变并不是更换几个领导、砍掉几个小兵、优化几个流程或者出台几项制度那么简单。它需要企业重新思考一些最基本的问题，这些问题包括：

我们的客户是谁？

我们的业务是什么？

我们的业务应如何开展？

公司的管理应基于哪些原则？

什么样的企业文化才能强化和保持公司的核心竞争力？

对这些问题的思考是企业变革的第一步，企业领导者要像重新构建一个企业一样来思考这些问题。如果这种思考足够客观、深入和透彻，问题的答案一定会给企业带来惊喜，为企业指明新的方向。根据这些答案，再应用一些方法，企业就可以设计出新的业务组合、业务模式、管理模式和企业文化。把它们合在一起就构成了企业变革的未来图景。

企业变革活动包括三个有机的组成部分，未来图景的设计是“脑力劳动”部分的主要内容。另外两部分分别是：“体力劳动”部分和“心理辅导”部分。“体力劳动”部分的任务最为繁重，它需要把企业原有的组合、模式和

文化彻底打碎,然后把人、财、物、信息、知识等资源按照新的图景重新组合在一起。这有点像把积木推倒再重新垒起来的过程。这中间,最大的阻力来自于企业的各级员工,如果员工不能理解变革的意义,担心变革会影响到自身的利益,或对变革充满恐惧,都会对变革的推行造成影响。因此,企业在变革的全过程都需要对员工进行“心理辅导”,让员工理解变革对企业、对个人的价值并解决员工所面临的实际困难,让员工成为助力而不是阻力。

设计出企业的未来图景,然后将图景变成现实,同时持续不断地调节员工的心理状态,这三方面的内容构成了企业变革的全部。也只有按照这样的思路,企业才能彻底被改造成一个全新的“物种”,“兔子”也才能学会游泳。

在本书中,我们将主要讨论企业变革的“脑力劳动”部分,也就是探讨“如何设计企业变革的未来图景”这个话题。

之所以把重点放在这个部分,是因为迄今为止还没有哪部著作真正能把这部分内容说清楚,同时它又是“让兔子学会游泳”的最关键所在。笔者很想通过本书来厘清变革图景的设计思路,为企业的变革提供一个可行的设计框架和一系列的设计方法,使企业变革的前期设计工作有章可循。

本书的前三章将分别介绍联想、IBM 和宏碁的变革案例,之所以选取这三个案例作为全书的主案例,是因为这三个案例都具有变革内容丰富、变革思路清晰、变革效果明显等特点,同时这三家企业身处于同一个行业,变革的时间也较为接近,因此具有很强的可对比性。

本书的第四章是全书内容的总括,在这一章中我们将探讨变革的时机、变革的内容、变革的阶段、变革的方法等问题。这些内容有的已经超出了“脑力劳动”的范畴,并不是本书的重点,但为了能使读者对企业变革有一个全面的认识,笔者并未将其舍弃。这将有助于大家更好地理解本书的重点——未来图景的设计。

第五章至第九章是本书的重点,在这几章中我们将分别介绍业务组合、业务模式、企业文化和管理模式的设计方法,这四项设计合在一起就构成了企业未来图景设计的全部内容。



让兔子学会游泳

——企业变革之道

希望本书能够为企业管理者提供一个全新的视角和思路,为企业的变革提供新的方法和指引。当然是否能达到这样的目的,这只能由您——本书的读者,来评判了。如果您有任何批评、建议或指正,欢迎通过 Swimming_rabbit@126.com 邮箱与笔者联系,共同探讨。谢谢!

高 巍

2008 年 8 月

目 录

CONTENTS



序 兔子为什么要学游泳/1

第一章 兔子的自救(一)——联想变身两栖动物/1

“狼”来了/3

三年沉浮/6

重振旗鼓/16

联想在奔跑,戴尔在游泳/28

打造双模式/34

第二章 兔子的自救(二)——IBM 的嫁衣神功/45

故步自封,自毁长城/47

临危受命/51

财务止血/54

重建管理基础/59

植入新的文化基因/65

业务转型/71

功成身退/74

第三章 兔子的自救(三)——宏碁分合有道/77

第一次再造/79

再遇危机/84

重新划分版图/87

新宏碁,新文化/92



让兔子学会游泳

——企业变革之道

“三一三多”的营运模式/95

新经销营运模式/98

第四章 兔子游泳实用指南/101

变革还是改善/103

变革中的各种角色/105

企业变革时机的选择/109

企业变革的内容/111

企业变革的阶段划分/115

变革需要新的方法/120

第五章 兔子游泳第一招:业务重组/123

联想多元化为什么会失败/125

IBM 保持完整 vs. 宏基化整为零/128

纵向协同:三星的垂直整合策略/131

全方位协同:GE 的多元化布局/134

业务组合的原则/139

第六章 业务模式——让兔子学会游泳的关键/143

企业经营的本质/145

什么是业务模式/146

美国汽车工业的发展轨迹/149

快餐业的兴起/152

B&B 大行其道/155

业务模式的制胜关键/161

第七章 兔子游泳第二招:业务模式再造/163

业务模式再造方法论/165

客户定位/167
价值创新/172
价值链技术/176
自营还是外包/179
营销模式设计/182
销售模式设计/187
供应链设计/192
流程设计技术/194
组织结构设计技术/198

第八章 兔子游泳第三招:重塑企业文化/205

企业文化是什么/207
惠普的人性 vs. 戴尔的狼性/212
有没有普适的价值观/220
迪斯尼的快乐文化/222

第九章 兔子游泳第四招:管理模式再造/227

管理模式中的五大机制/229
决策机制的设计/230
沟通机制的设计/235
控制机制的设计/238
改进机制的设计/241
激励机制的设计/245

结语:长空有雄鹰/249

致谢

第一章

兔子的自救(一)——联想变身两栖动物

联想是一只很有名的“兔子”，在中国这片土地上，可谓是家喻户晓。不过这只“兔子”在 21 世纪初的时候却面临前所未有的挑战。由于自身在战略和文化等方面的失误，以及强大的竞争对手以异常诡异的方式突然发力，联想的领地受到了严重的威胁。面对这场危机，联想在 2004 年发起了一场空前的变革。这场变革不仅化解了公司的危机，而且使联想变得更加强大。正是通过这场变革，联想这只“兔子”彻底被升级成了一只超强的“两栖动物”，无论在“陆地”还是“水中”都异常迅猛。

接下来，就让我们来看一看联想的这段故事。





“狼”来了

成立于1984年的联想,是中国少数几个可以被称作“重量级”的企业之一,是国内为数不多的标杆型企业。回顾其20多年的发展历程,联想在与国际PC巨头的正面交锋中,不仅不处下风,反而是占尽优势。自1996年开始,联想便牢牢占据中国PC市场乃至整个亚太PC市场的头把交椅,这对于一家中国企业来说,实属难能可贵。近年来,联想更是通过成为全球奥运合作伙伴,以及斥资17.5亿美金并购IBM的PC业务等一系列大手笔的运作,成功进军海外市场,将业务拓展至全球。

不过,同其他所有优秀的企业一样,联想也是在饱经磨难之后,方能有今日的成就。这次我们所讲述的变革故事就是开始于一次磨难,但最终,联想把这次磨难变成了一次升华的契机。让我们首先把镜头推回到2003年。

2003年初,一场名为“非典”的罕见瘟疫闪电般袭击了中国。在“非典”的重灾区北京,原本熙熙攘攘的街道、摩肩接踵的超市、拥挤不堪的公交车都突然变得异常的冷清。在街上,偶尔会看到零星的几个行人,每个人都捂着厚厚的口罩,眉头紧锁、行色匆匆。

面对这场“非典”,联想集团并没有慌乱。在“非典”较为严重的期间,公司采取了一系列的预防措施。例如:发放口罩、调整就餐方式、减少工作会议、将工作时间改为隔天上班等。这些举措的实施,既有效预防了“非典”,同时也保证了公司的正常运营,使公司业务没有受到太大的影响。

但是,与“非典”相伴而来的另外一股寒流,却让联想上下如芒在背。

1994年,将直销模式改为渠道模式之后,联想在中国的PC市场上风生



水起,无往不利,不管是国外还是国内的手都很难阻挡其前进的脚步,销量和销售额成倍增长,市场份额扶摇直上。但是,在进入 21 世纪之后,一个可怕的身影却在一步步朝联想逼近。这是一个来自异域的对手,手提开山巨斧,面貌狰狞可怖,虽然其绝对距离尚远,但逼近的速度却异常惊人。

2003 年,联想的外围阵地频频失手,几番阻击也铩羽而归,对手前进的脚步依然势不可挡,森寒的杀气已经扑面而来。那一刻,联想上下陷入了深深的恐慌。对于联想高层来说,这种恐慌远比“非典”来得更加令人窒息。这一次,他们遇到了真正的对手,它的名字叫做“戴尔”。

同样成立于 1984 年的戴尔计算机公司与联想有很多相似之处。这间起步于学校宿舍的美国公司凭借着独特的直销模式和超强的供应链运作能力,很快就在 PC 行业刮起了一股势不可挡的“戴尔风暴”。1992 年戴尔首次被《财富》杂志评为全球五百强企业,2001 年更是一举击败康柏、IBM 等强劲对手而成为全球 PC 业的老大。

1998 年戴尔在中国厦门投资建厂,并从 1999 年开始在中国市场上发力。借助其称霸全球市场的雄厚实力,戴尔很快就成为中国 PC 市场上一股不可遏止的力量。以下的一组数据可以让我们更清楚地认识戴尔的“动物凶猛”。

根据 IDC 的调查数据:戴尔在中国 PC 市场上,1998 年的市场份额仅为 0.8%,1999 年猛然跃升至 2.3%,之后一路走高,2000 年的市场份额为 2.9%,2001 年的市场份额为 3.9%,2002 年的市场份额更是达到了 4.6%,一跃成为中国 PC 市场上的第四大电脑厂商。在这几年之内,戴尔始终以远高于市场平均水平的速度一路狂奔。

联想终于坐不住了。虽然 2002 年的联想依然握有国内 PC 市场 27.3% 的份额,戴尔的份额还够不上联想的零头,但戴尔的增长速度实在令人胆寒,从 0.8% 到 4.6% 戴尔只用了 4 年时间,4 年时间内市场份额翻了近 6 倍。按照这样的速度,再联系到其全球 PC 老大的身份,或许戴尔在中国市场赶上甚至超过联想只需要再用三到五年的时间。

身经百战的联想高层管理者知道,如果不能成功遏止住戴尔的增长势

头,这场“戴尔风暴”无疑会成为联想的灾难。这一次,“狼”真的来了!

“知己知彼,百战不殆”,为了应对这场“戴尔风暴”,2003年8月,联想在公司内部启动了一次有史以来规模最大的竞争对手研究活动。研究对象只有一个,那就是戴尔。此次活动被命名为“D项目”,由公司企划部牵头,营销、销售、供应链、研发、服务和企划等6大系统的数十个部门都参与其中,其牵涉面之广也许只有早年的“ERP项目”可以相比。

2003年的10月31日,企划部向联想总裁室就戴尔研究的结果进行了长达一天的汇报,汇报用的PPT文档有296页之多。这份报告从企业经营的各个环节将戴尔与联想进行了深层次的对比,并得出如下结论:

1. 金融、电信和大中企业客户是戴尔潜在和相对的优势市场,家庭、小企业、政府和教育客户则是联想的优势市场,成长型中小客户会是双方当前和下一步竞争的焦点市场。

2. 戴尔的客户细分精准,市场定位准确,基于客户细分的价值链设计,使戴尔的业务模式能够直接掌握终端客户信息和把握客户关系。不过其业务模式也存在一定的局限性,它无法满足需要面对面咨询和体验的中小客户的需求。

3. 戴尔已经建立起以标准化为核心理念,以高质量、低成本为核心目标的完整的业务流程,这使得戴尔在质量控制和成本控制方面比联想更具优势。不过也正是对过程和结果的过度追求,使戴尔的企业文化中缺少必要的人文关怀,这将是戴尔长远发展的瓶颈。

4. 与戴尔相比,联想的竞争优势主要在于:已建立起覆盖范围广阔的面向中小客户的渠道体系;具备完善的售后服务保障体系;能够更加准确地把握中国客户的需求,并以此为基础进行产品的设计;拥有优秀的企业文化。

5. 同时,联想在以下方面劣势明显:缺少科学的客户细分,无法直接掌握终端客户的第一手信息,无法深度把握客户关系;产品质量在实际表现和客户口碑上与戴尔存在差距;成本控制能力和运作效率均低于戴尔。

根据上述结论,项目组向总裁室提出四条战略建议:

1. 细分客户群,按照经营客户的指导思想变革优化业务模式,加固渠道