

<<智慧的转型>>

图书基本信息

书名：<<智慧的转型>>

13位ISBN编号：9787508636672

10位ISBN编号：7508636678

出版时间：2013-1

出版时间：中信出版社

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;智慧的转型&gt;&gt;

## 前言

推荐序转型既是挑战，更是机遇新奥集团股份有限公司董事局主席 王玉锁在企业界流传着一句话：“不转型等死，转型找死。”

的确，转型对企业来说，是一件难度很大、风险很大的事儿，但也是一件必须要做、非做不可的事儿。

因为，我们身处于一个转型的国家。

从敞开国门的那一刻起，中国就伴随着改革开放的脚步一步一步在转型，从农村到城市，从计划经济到市场经济，从追求高速发展到追求科学发展，是一次次的转型把中国带入了现代化的“快车道”。

还因为，我们身处于一个转型的时代。

信息和网络技术催生了新的经济形态和经济增长点，生态文明正孕育着新的能源体系，人类智慧的积累与爆发使科技得以加速发展。

在这一大背景下，IBM出版《智慧的转型》，我感觉十分必要，也十分及时。

就我个人理解，企业的转型无外乎两个方面：一是战略转型，主要是找对发展方向，建设新的商业模式和塑造新的核心竞争力。

二是管理转型，包括组织、人力、财务、信息等方面的转型，主要是构建与战略相匹配的组织能力。这些新奥都曾经历过，而且还不止一次。

可能是受民营企业与生俱来的危机感的驱使，新奥这些年来始终处在转型的状态下。

无论是从最初的液化石油气零售“转”到专业的城市燃气分销，还是从多品类清洁能源的制造与分销“转”到为客户提供清洁能源整体解决方案，新奥的每一次“转型”都曾被外界评价为“华丽转身”、“转得很漂亮”。

但身为亲历者，我的感觉是，“转型”就像刀尖上的舞蹈，看似很美丽，过程很痛苦。

新奥最近一次转型是从2004年开始的，当时的初衷很简单，就是思考如何才能把企业做得更强更优，赢得更多人的尊敬。

后来，在“转”的过程中，随着思考和实践的深入，我们发现，从百亿级企业上升为千亿级企业，不仅仅是一个量级上的变化，更是企业运作模式的转变和核心竞争力的重构。

于是，我们开始重新审视新奥的使命、愿景以及核心价值观，然后从战略和商业模式的升级入手，为企业确立了新的发展方向 and 新的核心竞争力。

接下来，我们又开始思考，究竟怎么做才能更好地支持战略落地呢？

比如说，与千亿级企业相匹配的市场体系该怎么建设？

以客户为中心的组织该如何构建？

如何才能拥有满足客户需要的专业化交付能力？

如何做到可持续发展？

我想，这些问题如果不解决，就好比一个大个子要转身，头和身子都扭过去了，但胳膊、腿动不了，恐怕是会栽跟头的。

在这种情况下，我们决定请智囊、借智慧来帮助我们“转”，这才有了新奥与IBM持续八年的牵手。

当然，也正是有了之前的这些经历，有了与IBM的合作和智慧碰撞，让新奥在转型中找到了一种平衡，找到了一种节奏。

现在的新奥，有种“拨云见日”后豁然开朗的感觉。

回顾新奥的转型历程，我收获的最大启示就是：成功的转型，必须是“智慧”的转型，这种“智慧”重点体现在三个方面。

1. “转”的方向要“智慧”企业转型，首先要找对“转”的方向，尤其是民营企业。

可能过去我们大多是靠机会、靠吃“碰头草”起家的，但在转型时，一定不能盲从，先要选对方向，因为这直接决定着未来的成与败。

对此我的体会是，在“转”之前，最好为企业设定几个条件：一是要符合社会经济的文明发展、人与自然的和谐共生；二是要符合国家的战略要求和政策导向；三是要符合行业与市场的发展趋势；四是符合企业自身条件和发展需求。

## &lt;&lt;智慧的转型&gt;&gt;

新奥就是先想清楚了这些，然后才找到了我们要做的事，即为客户提供清洁能源整体解决方案，成为新的能源体系的建立者和推动者。

与此同时，我们还用“C经济—智能化”的理念来指导技术创新体系的构建，加速核心竞争力的形成。

有了方向，有了重心，才有资源的聚焦与组织能力的积累。

2. “转”的过程要“智慧”企业转型是个系统工程，既要架起通向未来的桥梁，也要有稳定的盈利业务作保障。

我是不太赞同采用“休克式疗法”的，这样很容易把企业逼向绝境，新路没找到，老路还走死了。

在新奥，我们用的就是“渐进式疗法”，在理想状态与现实之间，一定要有路径设计，一定要不断积累未来所需要的能力。

对照蓝图，从战略的确立，到商业模式的探索，再到建立与之配套的管理机制，然后再到市场体系的建立、组织的设计、能力的提升，一步一个脚印，踏踏实实地走。

同时，新奥还坚守一个原则，就是任何变革都不能影响当下的“现金牛”。

只有“现金牛”是稳定的，才能为培育和发展新的业务提供保障。

所以说，企业转型，一定要把握好“转”的节奏，循序渐进、逐步推进。

3. 一把手的转型“智慧”企业转型，从某种意义上来说，就是一把手的转型。

首先，一把手要居安思危、主动求变。

坦率地说，我就尝到了这么做的“甜头”。

因为不管是在燃气事业如日中天时决定进入煤基清洁能源领域，还是在清洁能源事业蒸蒸日上时决定步入文化旅游产业，每次转型都是在顺境中主动去“转”的，当然每次也都是困难重重。

记得压力最大的一次就是决策是否进入煤化工领域时，当时大多数干部员工不理解，有的员工甚至直接警告我“要停止新奥的慢性自杀”，直到最后的决策会上还是各持己见，但我经过思考，给大家抛出了三个问题：“随时可能受到资源制约的新奥，10年后卖什么？

没有自主品牌的新奥，20年后是什么？

经营权合同到期后的新奥，30年后干什么？

”现在回想起来，真的是因为自己问对了问题，才能带领大家一起思考。

其次，一把手要“挂好帅”、“掌好舵”。

在转型的关键问题上，一把手必须格外关注，甚至要亲力亲为。

凡是与转型有关的事，一把手都必须亲自过问。

新奥的能源生态城，就是在我“三天一小问、五天一大问”下诞生的。

第三，一把手还要敢对自己“下手”。

要企业转型，一把手自己要先“转”，转变自己的惯性思维，调整自己不再适用的管理方式。

只有一把手自己“转”了，才能带动企业以及其他人“转”。

用IT固化新的业务流程，用治理给自己上“紧箍咒”，就是我促使自己“转”的法子。

洋洋洒洒，说了不少。

简言之，“转型”对我们民营企业来说，既是挑战，更是机遇。

早“转”柳暗花明，晚“转”山穷水尽。

我相信，只要我们把握住了，就有可能为企业赢得一个更好的未来！

最后，还要衷心地感谢IBM在新奥转型中的一路相伴、鼎力支持，同时感谢IBM给我这样一次与大家交流的良机。

坦率地说，在过往苦心经营新奥的多年时间里，对于转型的一些理解从来没有通过给书作序的方式与众人分享，因此能够借此良机和来自于企业内外的更多专家、领导、社会人士畅所欲言，述说心中体会，还要再次感谢中信出版社和IBM。

代序转型智慧的集成之作IBM大中华区董事长及首席执行官钱大群随着中国的经济实力和国际地位的与日俱增，中国涌现出一批令人称道的企业，撑起了中国经济发展的奇迹。

然而随着经济形势的变化，随着国家提出转变经济发展方式，越来越多的有识之士已经意识到，中国企业必须实现新的转型，才能够支撑中国经济的进一步发展。

## <<智慧的转型>>

于是，企业转型成了这几年备受关注的话题。

在IBM，“转型”深刻融入于企业的血液。

作为刚刚跨越百年历史的高科技企业，IBM经历了几次重要的转型。

尤其是从20世纪90年代IBM确立了“以客户为中心”的转型开始，到“按需应变企业”的提出，“全球整合企业”的实现，“智慧地球”的倡导，IBM向高价值业务转移的脚步始终都在继续，积累了丰富的转型经验。

2002年，通过与普华永道咨询部的强强联合，IBM咨询服务转型加速。

10年间，IBM帮助了中国来自各行各业的数千家企业实现了新的价值、优势、差异化的创造，从而对于如何帮助企业转型、如何帮助中国企业在中国的市场条件下转型，形成了一套观点、方法，在这个过程中也锻造了一支世界一流的咨询专业精英团队。

本书是IBM全球企业咨询服务部的一组咨询专家，结合IBM自身转型的理论与多年帮助中国企业成功转型的实践经验撰写的一部心血之作。

书中从财务、销售、营销、供应链、IT、人力资源等企业经营各个方面出发，结合具体实例，深入探讨了企业转型的思路、框架和方法，可以说是IBM在中国关于企业转型探讨的一部智慧集成之作。

我愿意将此书推荐给各位关心中国企业转型的读者，也希望IBM全球企业咨询服务部能够再接再厉，为中国企业发展和经济发展方式转变做出更有价值的贡献。

## <<智慧的转型>>

### 内容概要

《智慧的转型:在变革时代重塑领先优势》是专为中国企业转型而量身定制的专业读本和指导手册。随着中国的经济实力和国际地位的与日俱增，中国涌现出一批令人称道的企业领军者。在这些值得骄傲的人物背后，一批批中国企业崛起、复兴、走向世界。

但是，更多的中国企业的发展开始出现瓶颈。可以毫不夸张地说，不转型，就是死路一条。即使是有百年历史的IBM，也是经过了数次成功的转型，才做了如今的基业长青。它的管理智慧和转型经验值得中国企业学习和借鉴。

《智慧的转型:在变革时代重塑领先优势》汇聚了IBM多年来的实践经验和实战案例，以观点文章加案例解读的方式，贴近企业实践，为更多的管理者提供关于通过转型重塑优势的专业而深刻的指导。《智慧的转型:在变革时代重塑领先优势》全部取材自中国企业，包括海尔这类一流企业，从智慧转型、财务转型、IT转型、供应链转型、销售与市场营销转型、人力资源转型六个方面，谈IBM帮助企业取得卓越价值的方法和经验，以期给企业界、业界、学界以及广大社会共享更多的智慧和力量。

## <<智慧的转型>>

### 作者简介

高巍巍，IBM全球企业咨询服务部大中华区市场部总经理，研究方向为企业的市场策略、运营模型、竞争分析、营销宣传。

张青春，IBM全球企业咨询服务部大中华区市场部经理，研究方向为企业战略、营销管理、品牌规划。

李昱慧，IBM全球企业咨询服务部、全球营销中心内容编辑与传讯专员，研究方向为企业市场营销、品牌营销、案例编辑与写作。

## &lt;&lt;智慧的转型&gt;&gt;

## 书籍目录

推荐序转型既是挑战，更是机遇 / 王玉锁V 代序转型智慧的集成之作 / 钱大群XI 前言携手转型，荣辱与共 / 于雪莉XIII 第一章智慧转型 观点文章智慧转型重塑竞争优势002 案例 智于变·慧于行——一个百年企业的转型之道014 第二章财务转型 观点文章整合价值，提升绩效028 案例 海尔：匹配战略的财务创新038 第三章销售与市场营销转型 观点文章促进增长，基业长青048 案例 迈瑞：卓越销售，再造市场竞争力065 案例 新奥：重新定义市场体系073 第四章供应链转型 观点文章供应链转型：需求驱动，市场导向082 案例 江铃汽车：供应链上的智慧思考092 案例 中联重科：为了供应链更透明101 第五章IT转型 观点文章IT角色的变化：从支持业务到驱动转型110 案例 链家地产：价值驱动转型120 第六章人力资源转型 观点文章HR转型：跨越边界，赋能成长130 案例 亚信联创：HR转型支撑战略落地139 案例 盈众汽车：以人为本的睿智选择148 附录企业转型之执行报告 报告 主动转型，突破瓶颈——民营企业持续成长之路159 报告 由大到强——新集约化管理助力国有企业转型195 后记转型之我见 / 周忆231

## &lt;&lt;智慧的转型&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：插图：30多年来，一批有远见、有能力的企业家和有一定经营实力的企业在中国成长崛起，中国企业已成为世界经济一股新生力量。

当前，随着新经济下产业升级和国际化的日益加剧，企业面临着有史以来从未出现过的生存发展压力。

最大的威胁亦是最大的机遇，波动的经济环境和日益复杂的社会结构赋予了企业全新的使命和生命力。

巨大的国内市场和海外需求，为中国企业成长为世界级企业带来了良好的契机。

我们正处于一个新的转型时代——后工业化、绿色经济、无国界、数字互联。

我们有能力成长为全球化浪潮和新经济中的佼佼者，向世界展现中国企业的价值和竞争能力，但不容忽视的是，要完成这项前途无量的世纪工程，我们还面临来自四方面的巨大冲击。

经济发展模式转型在经济动荡的大环境下，全球市场正在缓慢复苏，充满诸多不确定性：全球化同时伴随着日益严重的贸易保护主义，可持续发展压力和自然资源的稀缺性不断催生着全新的产业和创新的产品。

我们还同时遭受到劳动力成本上升、结构变化和人民币国际化、新一轮改革政策等宏观经济影响。

产业模式变化随着中国产业发展模式调整步伐的加速，行业整合及转型升级将迎来新的发展机遇。

而战略性新兴产业和新兴产业的出现，也带来了新规则和制度的跨行业渗透。

同时，绿色经济、互联经济将引发相关产业的巨大变革，并催生大量新的产业增长点，新一轮的企业服务发展契机已经出现。

客户需求变化中国农村和中产阶级正在迅速崛起，新兴消费群体成为重要的市场力量。

同时，消费者行为产生改变，非必需品消费上升，消费者更侧重于品牌和服务体验。

根据IBM2012年全球CEO调研对64个国家和地区中1700多位CEO（首席执行官，下称CEO）的访谈，CEO们普遍认为客户洞察是当下最为关键的投资领域。

与全球的CEO群体相比，中国的CEO群体具有其特殊性——那就是品牌和客户至上已成为重中之重。

对参与调研的中国CEO而言，他们不仅需要以个性化的即时服务响应客户，还特别需要重视在不同渠道提供一致且优质的客户体验。

技术驱动业务模式变革“我们面临的巨大风险就是技术。

如果不能预见到技术的巨大进步，我们很可能就会被淘汰。

”这是一位工业产品行业CEO在接受2012年全球CEO调研时所表达的观点。

当全球CEO们被问及未来三至五年中影响企业的关键外部因素时，技术要素在其中排名第一。

以新一代信息技术为代表的新技术广泛应用和迅猛发展，将促使企业传统商业模式的变革和升级。

对不少行业来讲，技术将导致行业竞争格局发生颠覆性变化。

可以预见，我们必须随时准备着，迎接更快、更广、更不确定的变化。

纵观历史上具有百年印记的企业，它们共同的特点就在于选择合适的时机，积极应对持续发生的变化。

在成长的历程中，它们比其他企业拥有更为强大的生命力，能够及时调整战略布局和战术方法，以适应时代新特征，甚至创造出新时代。

转型是企业对业务和管理进行结构性改变，从而获取经营绩效大幅度提升的变革。

而“智慧转型”概念是IBM根据自身20年的转型实践经验，通过数以千计的实践证明，结合新经济时代的特点所提出的。

智慧转型是企业在新技术的支撑和创新与转型管理机制的牵引下，实现业务模式和运营管理的整体性转变，从而建立竞争优势，提升社会价值，达到新的企业形态。



## 后记

当前的中国企业为什么需要进行转型?因为,今天客户变了,商业的游戏规则也正在发生变化。作为IBM大中华区的CMO,我从和客户的接触中,从和同行的交流中,无不深刻地体会到这一变化的发生。

一方面,新技术改变了客户,也改变了买家和卖家的关系。

今天的客户,有75%的人认为企业在广告中没有说实话。

他们更相信客户之间的信息分享和客户体验。

客户可以把一个品牌捧上天,也能使某个品牌名声扫地。

这是一个客户个性张扬的时代,一个客户主导商业的时代!另一方面,新一代的数字化技术也给了企业一双智慧的眼睛,让企业有机会洞察到每个客户的个性化需求。

科技同时赋予企业全新的能力,让企业可以针对适当的客户,在适当的接触点、适当的时候,做出最正确的营销,提供最佳的产品和服务,从而发掘客户,触动客户,留住客户。

IBM和一些先进的企业已经在实践转型:从营销部门开始,逐步优化企业的流程、人员和运营;用一个统一的信息技术平台,整合所有的前端客户接触,并在企业内部形成一个以客户为中心的价值链。

作为转型的实践者,我的一些思考和建议供大家参考。

简单来讲,就是三个“使命”和一个“结合”。

三个使命是:一、理解每个客户的个性化需求,创建个性化的市场营销;二、创建一个全接触系统,重塑客户体验,从与客户的每次交互中创造最大价值;三、促进公司文化与公司品牌真正融合、表里如一。

一个结合指的是CMO与CIO的携手。

面对被数字化工具武装起来的客户,CMO必须要与CIO联手,让技术、分析洞察成为一种企业文化。这样,CMO与CIO,一个懂市场,一个懂技术,科技与艺术的完美结合,才能在大数据时代帮助企业成功转型。

## <<智慧的转型>>

### 媒体关注与评论

IBM大中华区董事长及首席执行官 钱大群 这本书结合IBM自身转型的理论与多年帮助中国企业成功转型的实践经验，从财务、销售、营销、供应链、IT、人力资源等企业经营各个方面出发，深入探讨了企业转型的思路、框架和方法，可以说是探讨企业转型的一部智慧集成之作。

新奥集团董事局主席 王玉锁 “转型”对我们民营企业来说，既是挑战，更是机遇。

早“转”柳暗花明，晚“转”山穷水尽。

我相信，只要我们把握住了，就有可能为企业赢得一个更好的未来。

因此，这本《智慧的转型》的出版，我感觉十分必要，也十分及时。

乔治·华盛顿大学中国学院院长 肖知兴 靠人为压低的要素成本，尤其是人工成本来进行竞争的阶段快到头了。

率先认识到管理的价值，愿意在管理系统和管理文化上下功夫的企业，实现IBM所倡导的“智慧的转型”之后，势必会在新一轮竞争中脱颖而出。

中欧商学院教授 析榕 中国这个世界工厂正面临着国内外越来越大的冲击，中国企业必须进行不断的转型，摆脱在价值链上的低端位置，提高自身的价值。

IBM作为一家有过数次成功转型的百年企业，更协助了数千家中国企业进行成功转型，它的经验，值得所有管理者认真研读和借鉴。

<<智慧的转型>>

编辑推荐

<<智慧的转型>>

名人推荐

<<智慧的转型>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>