

## <<让兔子学会游泳>>

### 图书基本信息

书名：<<让兔子学会游泳>>

13位ISBN编号：9787501788613

10位ISBN编号：7501788618

出版时间：2009-5

出版时间：高巍 中国经济出版社 (2009-05出版)

作者：高巍

页数：252

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>

## <<让兔子学会游泳>>

### 前言

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，土地上有很多青草，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，尽可以自在地生活。

## <<让兔子学会游泳>>

### 内容概要

如何摆脱旧有模式，创造新的模式，正是《让兔子学会游泳：企业变革之道》中所要告诉企业的变革新思路。

任何事物要想获得长久的生命力都要勇于做出改变，并勇敢面对这种改变所带来的痛苦。

达尔文的进化理论“物竞天择，适者生存”，对企业来说同样适用。

变革是企业长久生存所必须具备的DNA。

处在激烈竞争环境之中的企业，就如同在波涛汹涌的大海中艰难前行的一叶小舟，只有适时转舵避开风浪并不断地修补船体才能不被大海所吞没。

## <<让兔子学会游泳>>

### 作者简介

高巍，曾在联想集团工作七年，作为核心小组成员参与联想集团2004年的双模式变革。变革管理专家，对企业变革有独到的见解。

## <<让兔子学会游泳>>

### 书籍目录

序 兔子为什么要学游泳  
第一章 兔子的自救（一）——联想变身两栖动物“狼”来了三年沉浮重振旗鼓  
联想在奔跑，戴尔在游泳打造双模式  
第二章 兔子的自救（二）——IBM的嫁衣神功故步自封，自毁长城  
临危受命财务止血重建管理基础植入新的文化基因业务转型功成身退  
第三章 兔子的自救（三）——宏暮分合有道第一次再造再遇危机重新划分版图  
新宏暮，新文化“三一三多”的营运模式新经销营运模式  
第四章 兔子游泳实用指南  
变革还是改善  
变革中的各种角色  
企业变革时机的选择  
企业变革的内容  
企业变革的阶段划分  
变革需要新的方法  
第五章 兔子游泳第一招：业务重组  
联想多元化为什么会失败  
IBM保持完整VS.宏暮化整为零  
纵向协同：三星的垂直整合策略  
全方位协同：GE的多元化布局  
业务组合的原则  
第六章 业务模式——让兔子学会游泳的关键  
企业经营的本质  
什么是业务模式  
美国汽车工业的发展  
轨迹  
快餐业的兴起  
B&B大行其道  
业务模式的制胜关键  
第七章 兔子游泳第二招：业务模式再造  
业务模式再造方法  
论客户定位  
价值创新  
价值链  
技术  
自营还是外包  
营销模式  
设计  
销售模式  
设计  
供应链  
设计  
流程  
设计  
技术  
组织结构  
设计  
技术  
第八章 兔子游泳第三招：重塑企业文化  
企业文化是什么  
惠普的人性VS.戴尔的狼性  
有没有普适的价值观  
迪斯尼的快乐文化  
第九章 兔子游泳第四招：管理模式再造  
管理模式中的五大机制  
决策机制的设计  
沟通机制的设计  
控制机制的设计  
改进机制的设计  
激励机制的设计  
结语：长空有雄鹰致谢

## &lt;&lt;让兔子学会游泳&gt;&gt;

## 章节摘录

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对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。

## &lt;&lt;让兔子学会游泳&gt;&gt;

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，加固渠道优势，创造全面掌握客户信息和直接把握客户的新优势；2.按照总体优化、扬长补短的指导思想，系统变革优化全价值链的流程，追求流程卓越，以提高产品质量和降低成本；3.按照技术创新增值、应用服务增值的指导思想，通过更有效的客户关系，获得差异化、本土化和独特的竞争优势；4.短期内采取一系列针对戴尔的行动，例如，抢夺戴尔客户、在重点区域推出明星产品等，以此来遏制戴尔的增长势头。

这份报告中的结论和建议引发了联想高层的思考。

在第一条建议的细化方案中，项目组明确提出了建立直销模式的革命性思路，这无疑是对联想现有销售模式的颠覆。

对此，与会者未置可否，毫无疑问，如此大幅度的变革需要充分的思考与论证。

## <<让兔子学会游泳>>

2003年的下半年，联想并没有启动大范围的变革，对戴尔的遏制也仅限于产品调整、销售政策调整等短期行为，这些零星的枪声根本无力阻挡对方前进的脚步。

到2003年底，戴尔的市场份额再度飙升，达到了6.9%的高位，联想的宝座开始了轻微的晃动。

虽然没有起到立竿见影的效果，但从事后来看，2003年10月31日的这份研究报告对于2004年乃至之后很长一段时期内联想的经营思路，产生了不可估量的影响。

三年沉浮要想更透彻地理解戴尔的狂飙猛进和联想的停滞不前，我们需要回到更早的时点上去寻找原因。

让我们再把镜头推回到2001年，这一年，刚刚成为联想集团新领军人物的杨元庆信心满怀。

在联想新的三年规划中（规划期为2001年4月1日-2004年3月31日），这位年轻的少帅为联想描绘出一幅波澜壮阔的宏伟蓝图。

在这次规划上，联想第一次明确提出了公司的使命和远景。

在使命的陈述上由以下四句话组成：为客户：提供信息技术、工具和服务，使人们的生活和工作更加简便、高效、丰富多彩；为社会：服务社会文明进步；为股东：回报股东长期利益；为员工：创造发展空间，提升员工价值，提高工作生活质量。

从这样的四句话中我们并没有看到太多的创新和与众不同，它们或许只能成为联想正在以一个规范的大公司形象来面向世界的注脚。

与使命相比，联想的远景则更加言之有物。

它由三句话组成，每句话代表了一个未来的发展方向。

这三句话就是：高科技的联想、服务的联想和国际化的联想。

“高科技的联想”。

我们可以理解为是柳传志所提出的“贸、工、技”战略的第三阶段。

在十几年的时间内，联想已经完成了“从贸易切入”和“靠工业腾飞”的两个战略步骤，接下来，在技术上发力就成为了必然的选择。

杨元庆等人认为目前的时机已经成熟，联想完全可以借助高科技来攀上IT行业的顶峰。



## <<让兔子学会游泳>>

### 编辑推荐

《让兔子学会游泳企业变革之道》中的智慧：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”之道变革时要有创业的心态，改善时要有守业的坚持当陈旧的模式成为阻碍公司前进的障碍时，企业需要设计新的模式来替代旧的模式，这是一种根本的和彻底的重建过程，它需要摧毁一个“旧世界”，并建立起新的生存法则和内部秩序。

“业务模式再造”是让兔子学会游泳的根本解决之道。

只有对客户、产品和价值链等业务模式的构成要素进行重新的思考和精妙的设计，兔子才能摆脱不会游泳的尴尬，学会在水中劈波斩浪。

<<让兔子学会游泳>>

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>