

## Let Go to Grow: Linda Sanford 谈论她新书中的观点

2006 年 3 月

**摘要** — 商品化、极度竞争的市场以及国家减少经济干预通常被认为是负面因素，但 Linda Sanford 研究了一些方法，使这些挑战转变为成功的基础。技术的有效利用、业务模型不断成熟以及对文化转变的承诺为企业适应各种变化提供了保证，使它们能在发展和繁荣的道路上不断前进。

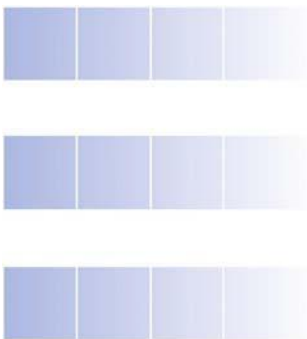
在这份“主管技术报告”中，Peter Andrews 采访了 IBM “企业按需应变转型和信息技术”高级副总裁 Linda Sanford。她也是最近出版的“Let Go to Grow: Escaping the Commodity Trap”一书的合著者。<sup>1</sup>

**Peter Andrews:** “Let Go to Grow”一书的主要观点是什么呢？

**Linda Sanford:** 我建议及早放弃在当今极度竞争的市场环境中显得效率低下的业务模型和管理系统。在因特网、全球化以及政府减少经济干预的共同作用下，导致了今天这样的局面：大量产品和服务都成为商品。要在这样的环境中竞争，企业的制胜法宝是必须做到与众不同。通过鼓励企业内部以及与外部业务合作伙伴进行协作，企业可以更有效地提高生产力并不断创新，从而促进发展。

这本书为企业领导者传递了以下三个观点：

1. 目前，您需要开始更加细致地了解自己的企业。您可以通过使用 IBM 组件化业务模型（IBM® Component Business Model™）方法细分企业的业务流程来做到这一点。<sup>2</sup> 这样，您可以确定自己的核心优势在哪里，同时确定需要通过流程改进或外部合作来完善的领域。
2. 技术使各种各样的新业务模型成为可能。尤其是面向服务的体系结构（SOA）和网络服务，它们都可以让您的企业放手发展。现在，您可以比以往更方便地将业务的组成部分交给业务合作伙伴，而不用担心丧失控制和运营业务的能力。通过这种方式，您可以将自己的注意力集中在最擅长的业务组成部分上。



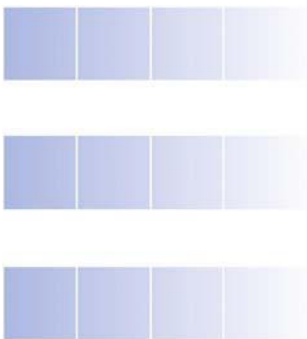
**3. 企业正面临着重大的文化转变**，有关业务运营方式以及企业制胜之道的传统观点都在发生改变。企业领导者需要勇于面对这种挑战。企业如果希望放手成长，领导者就必须提供切实有效的支持。领导者必须鼓励和推动协作，这一点非常重要。从“服从命令、接受控制”的年代走过来的人可能对这一点比较陌生，在那个年代，我们知道权力来自认知，但这种体制在 21 世纪已不复存在，更不会出现在全球化、商品化以及持续加速变化的环境中。

**Peter Andrews:** 对于我来说，这本书最吸引人的一个地方就是它为人们带来了希望。通常人们都是在事情变糟的情况下才会谈到改变。您介绍了使业务运营更“健康”的方法。对此您有什么要说的？

**Linda Sanford:** 这本书提供的不仅仅是希望；还有可以帮助企业在竞争中立于不败之地并茁壮成长的答案。在“*Let Go to Grow*”中，我提出了这些答案，并通过真实的企业成功案例加以充实。许多案例都是非常独特、让人感到不可思议的成功典范。例如，纺织企业 TAL 就是非传统的典型。其实这家公司什么也没有，但它却能够不断发展。这些企业所采用的方法并不显而易见，但确实提供了成功的答案。因此，本书带来的不仅仅是希望，还有获得成功的能力。

**Peter Andrews:** 我在读到 TAL 案例时想到一个问题。正如您所说的，他们什么也没有，因此避免了固定成本的“陷阱”。但并非每个企业都能避免固定成本。最终，某些企业必须拥有自己的工厂、矿产和设备。什么是固定成本的最后阶段？

**Linda Sanford:** 企业需要利用能发挥优势的能力，并为众多合作伙伴提供这些能力。他们还应该拥有多种能力的组合，而不仅仅是少数几种能力，从而使自身更为灵活。这样，他们就不会依赖于部分业务或某个公司。即使某个经济部门垮掉，其他的也可能顶上来，从而使业务趋于平衡。



**Peter Andrews:** 针对许多企业来说，您所说的“放手”（Letting go）意味着从全球众多合作伙伴那里逐步汇集能够创造价值的能力。“价值网络”中企业的成功秘诀在于通信、运输和航运免受严重的破坏。这是否会使自然灾害、恐怖主义以及能源供应和成本方面的任何重大变化成为这种模型的致命弱点？

**Linda Sanford:** 利用“价值网络”，您就可以实现更为充分的协作；这不仅仅是“点对点”式的协作。所有参与方都负有责任。因为合作伙伴的意见一致而且目的是为了在不断变化的环境中取得成功，所以采用的方法并不是不惜一切代价赢得胜利。您需要为“价值网络”整体的持续“健康”作出努力。

价值链与之形成了鲜明的对比。在价值链中，您可能专门扮演供应商的角色；而且存在明确的控制层次结构，使您没有多少选择。

这不是一个完美的业务模型，因为我们生活在一个并不完美的世界中。企业管理者的管理控制总是有侧重点。这就是生活，我们认为未来可能愈发不可预测，而非相反。但是如果您以及价值网络中的其他人具有灵活性，就可以在不可预测的未来实现强强联合。

**Peter Andrews:** 看来信任是关键的成功因素啊！

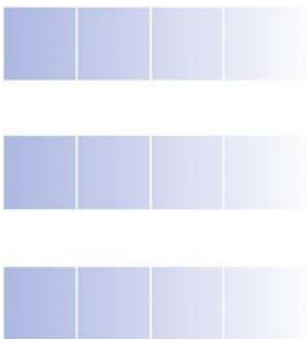
**Linda Sanford:** 信任的确是这个模型有效运行的核心。您需要真诚的关系。大家需要能够围坐桌旁（而不是跨过桌子）就共同的目标达成一致。这不是一次会议或讨论；而是真正的协作，是一次对话。所有参与者必须认真倾听，而不是坐在那儿构思下一个话题，同时等其他人的发言。

这些“聚会”必须足够频繁以能建立关系，而且必须定期举行，因为合作伙伴确实需要面对面的交谈。您需要与能够分享知识和专业技能的人进行直接而坦率的讨论。如果焦点只集中在您或您的企业上，这种讨论是不会发生的。最好的领导者应该能够促进公平而坦率的对话。

**Peter Andrews:** 这个世界上优秀的协作者具有那些特点？

**Linda Sanford:** 我认为以下四点比较关键：

1. 您需要能够横向思维的人。也就是说，他们的思维不限于自己的业务领域、自己的企业以及自己的经验。



2. 他们还需要能够以促进新思想的方式共享信息和专业技能。
3. 他们需要坦率地对待其他人的想法。
4. 他们必须尊重一组共同的价值，并和其他合作伙伴一起发展这些价值。

在这个快速变化的世界中，上述最后一点非常重要。当发生不可预测的事情时，人们在立即做出决策之前往往不能站在一定的高度看待这个问题。真正的行动方针需要融入共同价值之中。

顺便说一下，IBM 认为在当前的环境中，协作和横向思维非常重要，我们将它们加入企业领导者基本能力的列表中。

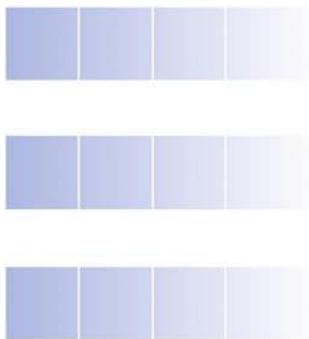
**Peter Andrews:** 我们之前谈到了更为细致地了解业务以及让合作伙伴来处理非核心的业务组成部分。这是通过遵守标准和创建大家都接受的接口来推动的。您的书中谈到这些接口是持久不变的。但是模型中持久不变的部分是否会对创新造成限制？

**Linda Sanford:** “*Let Go to Grow*” 中重点强调了开放标准和实际标准。因此这个问题的答案就是我们既需要生活在标准的世界中，也需要生活在创新的世界中。当发生变化时，您不能关门大吉，而是应该为成功转型创造条件。在大型机领域，IBM 通过帮助客户行动起来、使他们不断发展以成功实现转型，来做到这一点。

开放、通用标准背后的思想都与创新有关。协作通常是解决企业和社会所面临的难题的最佳方式。但如果没有标准，协作将寸步难行。

还是让我们更多地谈谈创新吧。我们特别重视“创新为要”，这是 IBM 的价值之一——不仅针对我们自身的利益，对世界来说也非常有价值。这种价值是我们的员工在称之为“Values Jam”的 2003 在线会话中提出的。

IBM 对于创新的观点非常广泛。许多人认为创新就是发明。对于我们来说，创新是发明和洞察力的结合，创新可以发生在产品、服务、业务模型、业务流程及文化等各个方面。它的确是全方位的。而且，我们非常重视如何帮助客户具有创新能力。我们认识到这是不断进步和实现成功的唯一方式。这是应对这个变化越来越快的世界的唯一方式。



**Peter Andrews:** 哪些行业在“放手发展”方面走在前面？哪些行业相对滞后？

**Linda Sanford:** 领先者大多是最早经历“撞墙”的行业。商品化曾经对工业和高技术产业造成严重的影响，这使得企业必须找到更好的发展道路。由于零售业的薄利特点，这个领域也有很多“放手发展领先者”的例子。制药行业出现这方面的领先者则有不同的原因：他们的成功很大程度上取决于产品上市的速度。举个例子，这就是为什么 **Eli Lilly** 不再仅仅依靠自己的研究实验室来寻找创新技术的答案。他们建立了一个基于 **Web** 的计划 — **InnoCentive**，用以构建包括 150 多个国家或地区的 5 万多名科学家的虚拟人才池。**Eli Lilly** 会公布具有特定专业知识的科学家可以解决的研发问题。这样的研究成功率比起“自力更生”有显著的提高 — 同时成本只有内部开发的约六分之一。

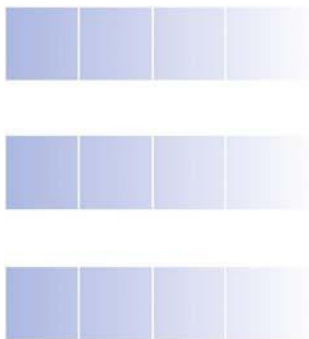
尽管每个领域都有领先者的示例，但总体来说医疗卫生和教育行业是相对滞后的。由于这两个行业的成功与否对于正在建立的价值网络的可持续性至关重要，因此它们的滞后是令人担心的事。

**Peter Andrews:** 另一个关键的因素似乎是获得人才。

**Linda Sanford:** 不错。在这方面也实现了有趣的技术进步。我们利用一些新的工具帮助企业找到他们需要的人才，并预计他们未来所需的人才及技能。后者是真正的突破。它对需求的研究跨越了时间和空间，如果企业能够进行准确的预测并更快行动，那么在产品上市速度方面将真正实现商业优势。

“社会网络分析”是获得人才的技术之一。它不仅有助于找到具有所需知识和技能的人才，还可以发现具有影响力和广泛人脉的人才 — 这些人可以快速解决问题或帮您找到所需的合适人才。并且，因为已经表明了关系，所以能够更方便地按照候选人提供价值的真实能力来确定其是否合格。

**Peter Andrews:** 在书中您提到从事“创造性”工作的人才比例在不断增长。这是不是意味着企业在发生着实质性的变化呢？



**Linda Sanford:** 合适的商机使人们聚集在一起。针对某个商机具有合适的技能、专业知识乃至兴趣的人们会走到一起，进行合作，然后解散。例如，当前我们可以从好莱坞的拍片模式中看到这种合作的影子，但在将来，这种合作将具有更细的颗粒度，几乎可以细化到个人事务的级别。在新出现的商机以及像 2005 年 8 月的卡特里娜飓风这样的灾难中，我们可以看到这种合作形式。我们将利用必要的工具快速有效地找到并联系适当的人才，从而表现出我们的独到之处。当然，IBM 将提供这些工具。我们还会提供能够找到重点的洞察力和方法，帮助人们应对新出现的情况，并找到最佳的响应方式。

**Peter Andrews:** 您向我们的读者提出了很多值得思考和探索的问题。最后还有什么建议？

**Linda Sanford:** 有。总而言之，我想强调文化因素对“放手发展”模式成功与否的重要性。在我与其他企业合作的丰富经历中，我将这视为成败的关键。如果文化不允许，你就无法放手成长。

因此，我鼓励所有的企业领导者花时间关注文化。意识到它的重要性。如果可以做到这点，您就会建立合适的环境和公共价值，从而实现与众不同。如果能培养适当的企业文化，您就会拥有具有培训、指导和激励作用的带头人。同时您会发现自己拥有相互协作和横向考虑问题的人才。

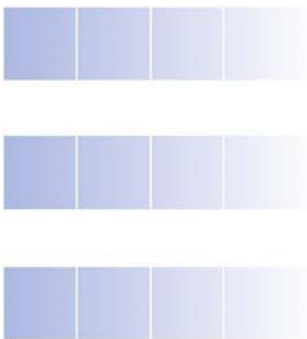
您应该尽早着手实施，并应当比竞争对手更早地实现目标。如果您能够首先实现，无疑会增加您的优势并加速自身的进步。

### 参考资料

<sup>1</sup> Sanford, Linda S. 和 Dave Taylor. “*Let Go to Grow: Escaping the Commodity Trap*”。Prentice Hall. 2005 年 12 月。

<http://www.phptr.com/bookstore/product.asp?isbn=0131482084&rl=1>

<sup>2</sup> Pohle, George、Peter Korsten 及 Shanker Ramamurthy. “Component business models: Making specialization real.” IBM Institute for Business Value. 2005 年 8 月。 <http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/imc/a1017908?cntxt=a1003208>



## 相关的因特网 Web 站点

Friedman, Tom 著。 “The World Is Flat: A Brief History of the 21st Century。”

[http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0374292884/gid=1117202446/sr=8-1/ref=pd\\_csp\\_1/002-7664985-3581655?v=glance&s=books&n=507846](http://www.amazon.com/exec/obidos/tg/detail/-/0374292884/gid=1117202446/sr=8-1/ref=pd_csp_1/002-7664985-3581655?v=glance&s=books&n=507846)

Murdock, Ian 著。 “Open source and the commoditization of software”。

[http://ianmurdock.com/?page\\_id=222](http://ianmurdock.com/?page_id=222)

Hayes, Linda 著。 “Testing SOA: Peeling the Onion”， *Computerworld*。 2005 年 8 月 15 日。

<http://www.computerworld.com/developmenttopics/development/story/0,10801,103611,00.html>

Andrews, Peter 著。 “New approaches to IT management: The service-oriented model” IBM Executive Business Institute。 2004 年 12 月。 <http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/multipage/imc/executivetech/a1006925?cntxt=a1000074>

“The Commoditization Of Everything”， TechTransform。 Riggs Eckelberry Marketing Group, Inc。 2002 年 7 月 1 日。 <http://www.techtransform.com/id262.htm>

“Commoditization And Innovation - IT Does Matter”， Tech dirt。 2004 年 5 月 6 日。

[http://www.techdirt.com/books/20040506/1217213\\_F.shtml](http://www.techdirt.com/books/20040506/1217213_F.shtml)

“Is innovation still America's birthright?”， On Demand Business: Speed innovation。 IBM Corporation。 [http://www-306.ibm.com/e-business/ondemand/us/innovation/fortune/forum\\_b.shtml](http://www-306.ibm.com/e-business/ondemand/us/innovation/fortune/forum_b.shtml)

“Component Business Model”， IBM Business Consulting Services。 [http://w3-03.ibm.com/services/bcs/news\\_pubs/features/2005/0208\\_cbm.html](http://w3-03.ibm.com/services/bcs/news_pubs/features/2005/0208_cbm.html)

Kapur, Vivek、 Jeffere Ferris 和 John Juliano 著。 “The growth triathlon: Growth via course, capability and conviction”， IBM Institute for Business Value。 2005 年 1 月。 <http://www-1.ibm.com/services/us/index.wss/ibvstudy/imc/a1007846?cntxt=a1000449>

## 关于本出版物

“主管技术报告”每月发行一期，旨在介绍各种新兴技术和业务思想。“主管技术报告”中介绍的所有技术规划都已通过 IBM 专有的方法进行了全面的分析。这些分析不仅包括根据功能和成熟度对技术进行评分，还包含对技术的最终采用非常重要的社会、用户和业务因素进行定量分析。通过这些数据，就可以确定新兴技术的时间表和重要性。分析还会揭示阻碍新技术被采用的因素以及新技术的潜在价值；并且从以下 5 个正在推动变化的技术主题方面查看所了解的内容：

**知识管理：**获取企业整体的专业知识，无论这些知识位于数据库、纸张还是人们的头脑里，并将这些知识应用于能够产生最大回报的岗位。

**普及计算：**将通信技术与一系列计算设备（包含 PDA、笔记本电脑、寻呼机和服务器）结合起来，使用户能持续使用数据、通信和信息服务。

**实时：**“一种时间极度压缩和视野消失的感觉 [由技术造成的结果]，将获取和使用信息、学习、决策、采取行动、部署资源或创新的时间压缩为零”（摘自 Regis McKenna 所著的“*Real Time*”，Harvard Business School Publishing, 1997 年）。

**易于使用：**通过以用户为中心的设计方法，使用户能够体验 IT 的直观性、降低使用难度并提高使用的乐趣。

**深度计算：**使用空前的处理能力、先进的软件和成熟的算法来解决问题，并从海量的数据中抽取有用的知识。

该分析用于为每期“*主管技术报告*”形成说明、预测和讨论，因此您不仅会发现新兴的技术，还会了解它们*如何*以及*为何*使您的企业与众不同。如果您有兴趣了解 IBM 如何帮助您利用这些新的概念和思想，可以发送电子邮件至 [insights@us.ibm.com](mailto:insights@us.ibm.com)，与我们进行联系。要浏览有关企业主管的其他资源，请访问：

[ibm.com/services](http://ibm.com/services)

“*主管技术报告*”由 IBM Executive Business Institute 的顾问 Peter Andrews 编撰；本刊物作为 IBM 公司的服务发布。请访问：

[ibm.com/ibm/palisades](http://ibm.com/ibm/palisades)

Copyright ©1999-2007 IBM Corporation. All rights reserved.

IBM、IBM 徽标和 Business Component Model 是 International Business Machines Corporation 在美国和/或其他国家或地区的商标或注册商标。

其他公司、产品和服务名称可能是其他公司的商标或服务标记。

本发行物中所提到的 IBM 的产品、程序或服务并不暗示这些产品、程序或服务将在所有有 IBM 业务的国家或地区中提供。

G151-0932-00