

惠普转变之道

随着网络经济时代的到来，人们的工作和生活方式发生了巨大的变化。全新、虚拟的网络世界，让许多传统的实体企业陷入迷茫。在一波波互联网浪潮的冲击下，企业纷纷触网，急于披上互联网的外衣，致使盲目求变雀噪一时，令大部分传统企业无所适从。

面对新时代、新挑战，企业在互联网化转变过程中如何保留和发展独有的竞争优势？正在实施由信息技术企业向互联网化企业转变的惠普公司（HP）可谓是这方面的佼佼者。在本刊采访编辑Ann Zuo的专访中，惠普大中国区经理孙振耀先生很好地阐述了企业在向电子化时代转变的过程中，该如何提升和利用传统的优势。

孙振耀指出：“互联网企业和传统企业的不同主要体现在创新、速度、弹性、执行能力这四个方面。其中以速度和弹性方面的差异最为明显。如果以 1~10 为评分标准，那么传统企业在速度和弹性方面的得分在 4~5 分之间，而互联网企业则可以取得 8~9 分。”

孙振耀解释说：“当互联网本身成为企业工具的时候，可以带动企业在速度和弹性方面前进。我们认为互联网企业在速度和弹性方面比传统企业做的更好。因此，惠普改革理念的重点主要是放在速度和弹性方面，在创新和执行能力方面没有做改变。”惠普希望通过改革开发惠普的潜能并光大惠普的传统，使公司具备处于当今市场所需的速度和弹性。

确立发展主轴

朝着这个改革方向，惠普公司提出了电子化服务战略，并以此为核心，调整和改革企业组织结构及 E-工作程序、考核方式及奖励办法、公司文化及行为准则等三个方面。

“电子化服务的简单定义，”孙振耀讲道，“就是在网上的所有事物以及我们每天工作流程都可以透过网络变成一种服务。这个服务可以帮助公司创造新的收入或降低成本。”电子化服务和电子商务主要的不同点在于：电子商务是把传统的业务用网络这种工具更有效地执行；而电子化服务则强调产生一种新的服务，创造新的收入。

孙振耀说：“从战略上面来讲，我们认为过去我们在速度和弹性方面相对比较缓慢的原因

是对整个互联网没有框架，使惠普战略呈发散型，客户没有整体观念。所以我们提出电子化服务战略，它主要强调给客户三个东西：不停运转的信息基础设施、在信息基础设施上不断创新和提供多样化的服务、设计制造生产享用这些服务的信息化终端。

“电子化服务的战略就是说这三个东西必须结合在一起，这个力量才会产生出来，”孙振耀说，“惠普公司在过去是每一块都做得非常好，但因为没有一个框架把三部分结合起来，从而发挥不出这三大块的真正力量及优势。”

电子化服务战略是惠普的核心战略，同时也将成为惠普发展的主轴，惠普将以这个概念来整合现有的产品线。孙振耀便以打印服务为例，说：“如果我们今天只是拿打印机到网上去卖，也许增加不了多少生意。它还是产品，主要只是方便了客户。今天如果我不单单把它想作一个产品，而把它想作一种服务，就不一样了。假如你到南京出差，很想看北京的晚报，如果酒店里有一台惠普打印机，上面有 20 种各地报纸，你选择北京晚报，它就帮你印出一份和北京晚报一模一样的报纸。这就是打印服务。从这个服务观点来看，惠普公司全球市场占有率只有 3%，还有 97% 的市场仍然没有做。”而这种打印服务就是惠普将图像打印处理技术、开放式计算机系统、服务客户的方法这三项核心能力相结合的产物之一。他不但提升了惠普的核心能力，还开辟了新的市场。

打造竞争优势

核心能力是一个企业获得非凡业绩并促使企业不断成长的内在因素。它也是缔造企业竞争能力和竞争优势的基础。从总体上来看，孙振耀认为：创新、质量、管理是惠普的核心能力，尤其是惠普的创新文化。

随着互联网时代的到来，“我们公司在这一段时间的研究里发现，我们最缺乏的就是把这些核心东西结合在一起，形成我们的竞争优势，”孙振耀说，“也就是今天我们单打独斗，还不足以让我们在市场上具有一定地位。我们希望通过电子化服务的观念，将所有核心能力结合在一起，形成新的竞争优势。”

惠普提出电子化服务战略就是要进一步发掘其核心能力，增进与战略合作伙伴的关系，从而推出开放实用的解决方案，通过建立扩展型企业，协助用户创造收益、提高生产率并增强自己的竞争能力。被称为互联网之王的思科（Cisco）和著名的信息技术企业甲骨文公司（Oracle）先后与惠普达成了金牌伙伴合作的关系，并对惠普的电子化战略给予了充分肯定。

在由 IT 企业向互联网企业转变的过程中，孙振耀最关注的是组织结构及 E-工作程序、公司文化及行为准则。他认为改革的关键是要保留最佳部分，改革其余部分。就像惠普新总裁 Carly 所说：“保留惠普的精髓，就是我们的创造力、我们的核心价值观以及车库准则的精神，并对其余部分再创造。”她认为使互联网能够为人类服务的核心问题不是技术而是公司文化。

孙振耀在进一步阐述 Carly 的观点时说：“企业使用互联网技术所带来的最大冲击是信息管理问题。”科技的发展缩短了时空的距离，企业如果想通过计算机、通过网络实现对信息的跨时空、跨地域管理，要靠统一的价值观、统一的精神。孙振耀说：“一个公司改革的过程会遇到各种困难，员工是否愿意跟着公司一起走过这段艰苦历程，使改革获得成功。文化本身非常重要。”

一直以拥有独特企业文化为傲的惠普公司，在实施互联网化改革过程中，如何让惠普之道焕发活力，为惠普公司在互联网速度竞争时代奠定成功的基石，是惠普改革中最引人注目的一项。

新的车库准则

惠普的企业文化，又称惠普之道，是由核心价值观、企业目标、经营策略和管理方式三部分构成。孙振耀指出：“在改革的过程中惠普的核心价值观和企业目标没有发生变化。”也就是说，惠普在改革其企业文化的过程中没有触动惠普之道这棵大树的树根和树干。

孙振耀说：“我们提出一个新的要求，我们有 11 条新的行为准则。我们叫车库准则，这个准则也是惠普之道新的实现方法。”新的 11 条车库准则由惠普行政小组编写，它将新惠普与惠普创始人的精神和初衷结合在一起。

孙振耀指出：“60 年的公司在发展过程当中，逐渐将一些东西演变成了一些不好的东西，可是我们大家都不自觉。”新的车库准则则强调以适当的行为表现惠普的企业文化，摒弃人们多年以来形成的、冠以惠普之道这一名义的所有曲解和不良习惯。

为了进一步阐明，孙振耀以惠普核心价值观第一条信任和尊重为例，说道：“互相信任和互相尊重这是一个非常好的价值观。但如果这个价值观变为你个人行为的一部分，如果做的不好，会产生一个负面。就是说，我做什么决定希望你也同意我也同意我们才做。如果你不同意的话，虽然我同意可是你不同意，这样我们就需要多花时间不断地讨论和沟通，致使

决策速度变得很慢。

“所以，我们今天就说，信任和尊重应该变成这样，不再是你同意我同意才可以做，而是说我相信你的专业能力。你做了决定我们就跟随你。我们相信别人可以做一个好的决定。这是一个新的行为准则，这也是惠普刚刚成立的时候，两位创始人所强调的东西。”这个新的实现方式有助于惠普在以速度竞争的网络经济时代里，对市场变化做出快速反应，避免因追求共识导致决策周期过长，错失市场良机。

倡导新型领导

当“新经济”在走一条全然不同于“旧经济”的道路时，企业的经营战略需要对应时代的变迁做出改变。在实施互联网化改革的过程中，惠普必须倡导新的领导方式进入互联网时代。

孙振耀说：“过去掌握信息是一种权力，今天的企业真正进入互联网是把信息是一种权力转变成为信息是一种工具。如果你的组织结构和管理方法是建立在管理信息、掌握信息之上，将导致领导能力和方式发生很大转变。

“过去的领导方式是我掌握的信息比你多，所以我告诉你怎么去做。现在你知道的我也知道，我该怎么领导你？所以领导的能力和方式要做很大的改变，”孙振耀说：“新一代的领导方式不再是掌握信息。信息只是一种工具每个人都可以享用。因此，惠普倡导一种新的领导方式，这就是订立一个框架让员工自由发挥（set the frame, set the people free）。”公司帮员工订出框架，就是帮员工订出发挥的空间。在这个空间内员工想怎么发挥都可以，但不可以逾越这个空间。而订立框架的实质性内容包括对员工的授权程度、资源支持度和评估员工表现的方式。

面对挑战和机遇并存的互联网化改革，员工的反应也有两方面：一方面惠普员工觉得自己被授权，负责空间、发挥空间一下子变大了。这是员工提高和发挥自身能力的很好机遇。但相对地，员工要负责的产品的内容和同事间的协调能力大幅提高。他们需要掌握新的技术、新的工作方法及新工具为客户提供更好的产品、服务和解决方案。孙振耀说：“员工们希望公司设计新的业务流程，提高各部门的协作与支持，以便向客户提供好的整体解决方案。”

突破思维方式

针对中国传统企业向互联网化的发展，孙先生建议中国传统企业进入互联网之前必须要考虑以下两个问题：

- 互联网对提升企业竞争力有什么样的帮助？
- 互联网对公司内部管理和作业流程有什么样的影响？

孙振耀在和国内多家企业探讨的过程中发现许多中国传统企业触网，仅仅是将自己的产品拿到互联网上去卖，并没有考虑到对企业竞争生存的环境做改善。以录音机为例，现在企业所做的就是把录音机搬到网上去卖，而没有考虑到将供应链上游的供应商和下游的经销商结合起来，不仅是采购零部件和销售录音机，而是进一步提供其它服务。他说：“互联网不仅仅可以做电子商务，在互联网上卖产品。中国的企业家应该不断尝试新领域，不断延伸和扩展服务的范围和内容”。

如果一个家电企业在网上卖微波炉的时候，登记购买用户的资料。那么当它卖出 50 万台微波炉的时候，它就拥有了 50 万个微波炉用户。如何利用这一现有资源，创造新的收入？通过延伸和扩展服务。比如，这个家电企业可以在网上开办烹饪教室，提供有关微波烹饪的食谱，然后和食谱登载的食品材料供应商联系。以这 50 万想要购买它食品的潜在用户，吸引这些食品供应商在网站上卖产品或登广告，收取相关的服务费用，开创了新的收入来源。反过来，以新的服务收入吸收产品价格，降低产品的成本，新的竞争优势也随之显现。

不过，和国外传统企业相比，中国传统企业文化在互联网化过程中有优势也有劣势。从优势上来看，孙振耀认为创业精神和弹性是中国传统企业在企业文化上的优势。“中国企业具有创业精神，宁为鸡头不为凤尾，”他说，“虽然中国企业从管理上讲没有严格的管理制度，条条框框基本上是老总怎么说就怎么做。很多人认为这是一个缺点，但在互联网中，它动作快，反而变成一个优点。我在和国内很多老总在谈互联网时发现，中国的企业只要老总一句话马上就可以动起来。日本的企业就不行，条条框框很多。他们要调查再调查研究再研究，一拖就是一两年。而在互联网时代没有快的速度就会死亡。”

另一方面，中国传统企业文化也有它的劣势和不足。孙振耀说：“当利用互联网技术时候，相对来讲，中国企业的视野不够宽。更多的是看到别人在做，所以自己才去做，没有系统化的思考。没有思考怎么做得更好，别人怎么做，我就怎么做。”

企业如何审时度势，结合实际情况向互联网企业转变，是企业未来在互联网竞争中获得竞争优势得关键。相对于那些在互联网化中云中漫步的企业，惠普结合传统，发扬企业文化，提升核心能力的互联网化改革显然有走在地上的踏实感。难怪孙振耀会自信地说：“我相信我们一定能成功。”