FOUNDATION FOR A
SMOKE-FREE WORLD

业务转型

与创建无烟世界息息相关的案例研究

本报告由无烟世界基金会委托Framework LLC制作

FOUNDATION FOR A
SMOKE-FREE WORLD

THE FOUNDATION FOR A SMOKE-FREE WORLD

is an independent, philanthropic organization with the purpose of improving global health by ending smoking in this generation.

To learn more about our organization, visit us online at
https://www.smokefreeworld.org

All rights reserved including the right to reproduce this report or portions thereof in any form whatsoever. For information contact:

Foundation for A Smoke-Free World
575 Fifth Avenue
14th Floor
New York, New York 10017

ISBN 978-1-7325615-1-9

摘要

无烟世界基金会旨在拥抱“推动业界转型升级、创造新一代无烟世界”的理念，致力促进业界的交流沟通，使烟草公司抓住机会，引入合适和有效的商业模式，使可燃烧香烟在世上绝迹。目前世界上大约有11亿吸烟者。虽然有很多人认为吸烟已不合时宜，然而戒烟的速度還是远比预期中慢，距离“零吸烟”和减少吸烟祸害的目标仍然很远。此外，我们在实现业界转型升级的同时，也必须支持受影响的行业，例如小型烟农等业内工作者能够找到替代工作，以维持生计。

本报告包含6家公司在业务转型升级方面的成功案例，对鼓励业界展开以“无烟世界”为主题的讨论很有帮助。6个案例各具特色，背后的动机也不同。业务转型升级难免承受风险，这6家公司也锲而不舍创造了不同程度的成效，傲视同侪。

经过数十年的独立研究，有两个事实清晰可见：

- 烟草业正在售卖足可致命的产品。
- 虽然消费者对吸烟的抗拒程度不断增加，但是我们还需要加快烟草业转型升级的步伐，才能产生更大的成效。

我们邀请所有持份者参与讨论，使可燃烧香烟完全消失，联手实现业界转型升级的目标。

背景

有关业务转变的研究

本报告从较高的层次和角度，探讨“业务转型升级”这个题目。我们会分享一些公司的成功案例，看看这些公司如何改变资源运用和善用专业知识来改变企业运作，从而为持份者创造长远的价值。我们将揭示驱使业务成功转型升级的因素和实践方法，还有成功和失败的关键。

这些公司的情况并不相同，也曾面对不同的挑战，例如客户需求的转变、新竞争对手的出现、技术的转变，以及核心产品利润下降等。但它们都有一个相同的地方，就是明白到改变的重要，而且懂得快人一步，及时回应市场的转变。某些案例中的业务转型升级现在还在进行中，所以未能看到最后的结果和成效；但实施过程仍相當具有参考价值和启发性。

吸烟与业务转型升级

无烟世界基金会以吸烟者和烟农为研究重点。首先，基金会积极资助有关研究和全力支持合作计划，希望加速减低吸烟在世界各地造成的祸害和死亡数字。其次，随着全球对烟草的需要不断下降，基金会也支持小型烟农尝试新的谋生方法，以维持生计。

我们相信各方面的条件都已齐全，是时候推动烟草业的实质转型升级。当中包括：

- 加深了解烟民的情况： 基金会早前进行了一项针对13个国家、以超过17,000为访问对象的“全球吸烟最新状况研究”。受访者包括吸烟者、已戒烟人士和非吸烟人士。调查结果显示吸烟者大都有”自知之明”，明白到吸烟有害健康，也很清楚知道自己有烟瘾，而且同意他们的健康状况比不上非吸烟人士。虽然大部分吸烟者都有戒烟的打算，但仍有30%至40%完全没有戒烟的意欲。尽管香烟的价格上升、烟草产品又受到禁制，但他们也不以为然(注1)。

- 风险更低的产品纷纷在市场出现： 近年有不同的替代式尼古丁传送系统 (ANDS) 研发成功。这些产品不需要燃烧烟草，害处比传统香烟低，因为使用者不需要抽入致命的烟雾来吸取尼古丁。下图展示了一个仍在发展中的减害框架结构 (注2)。虽然本报告并不旨在深入探讨减害的潜在效益，但是大家也应该考虑不同产品对健康的害处，而且引以为鉴。

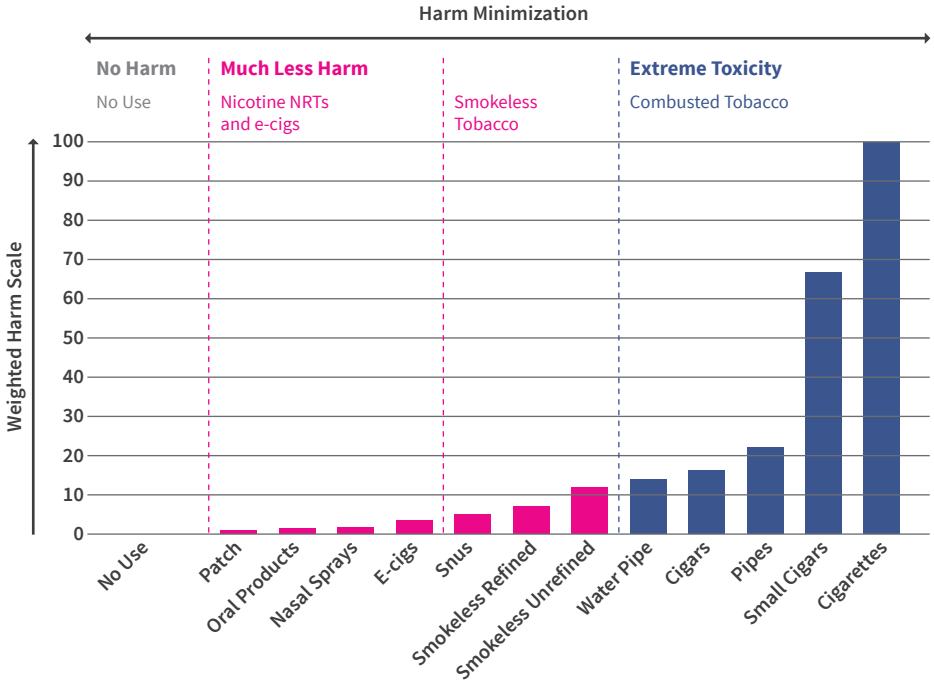

图 1

不同产品”减害成效”比较图

信息来源：由Abrams等人编写的“Harm Minimization and Tobacco Control: Reframing Societal Views of Nicotine Use to Rapidly Save Lives”调查报告。

在2012至2016年间，全球香烟零售销售额由60,000亿支减至55,000亿支。

- 创新的戒烟技术： 尽管尼古丁替代疗法 (NRT) 戒烟辅助品多年来并不是畅销的产品，然而电子烟的销量却增长迅猛。看看全球市场，特别是美国和英国两大电子烟发展最蓬勃的市场，我们估计在2012至2013年间电子烟的销售已超过了NRT产品，而相信这个态势会一直持续。调查指出，欧盟国家在2012至2017年间以电子烟作为戒烟辅助品的态势不断上升，反而药物治疗和戒烟服务的使用却有所下降 (注3)。调查更指出，年轻人比较多使用电子烟来戒烟，但使用戒烟服务的人就较少。近几年电子烟的技术创新远超NRT辅助品，因而带动了这个态势。当然，我们还需要更多研究去证实电子烟是否真正取代标准戒烟服务，对长远的戒烟态势又会带来什么影响。

- 实际行动势不容缓： 要了解在提倡戒烟方面什么是最可行，到目前为止又带来什么实质影响，我们必须从基本流行病学的方向去研究。吸烟会引起心脏病和肺病，以及其它常见的癌症。事实证明，疾病往往在吸烟数十年后才会来临，即使出现了早期徵状，也有可能在很久之后才发病。因此我们相信，虽然吸烟率目前正在下降，但是吸烟造成的死亡和患病率还会持续上升一段时间。今天我们积极向年青一代提倡戒烟的正面效应，也许要等到几十年后才会浮现。所以大家更要加大加度！我们始终相信，在短期内使用风险更低的产品，可以帮助吸烟者降低死亡率和延长寿命，而且能够更快为社会带来扎扎实实的成效。时间是最大关键。

行动呼吁

我们邀请商界和金融界的持份者、研究专家、非政府机构、规管机构、吸烟者和烟农加入讨论，加强协同配合，一起寻求烟草业转型升级的契机。这份报告分享的成功案例有助于建立讨论框架，促进各方人士的积极对话。

研究过程

这项研究是基金会委托合作伙伴Framework LLC进行。该顾问公司专门探讨如何结合企业可持续发展和企业责任，以改善业务表现。

1. 我们以符合以下3大特征的多家公司为研究对象：

a. 过去曾作出重大的业务转型升级，当中因素包括但不限于以下范围：

i. 消费者口味的迅速改变
ii. 技术发展
iii. 规管和政治面貌
iv. 环保考量
v. 产品成分

b. 过去曾改变经营战略，性质和成果也许不同，在某些情况下甚至超过一次改变战略，但共通点是该公司曾在经营模式上作出改变。

c. 公司规模可以与主要的烟草公司相媲美，才能作出比较和参考。规模较小的新公司实现业务转型升级不足为奇，但是对于规模较大、成立已久的企业来说，实现业务转型升级比较困难，所以真抓实干的也比较少。全球5大烟草公司的营业收入介于190亿美元和400亿美元之间。在我们挑选的6个成功案例中，有3家公司的规模还未到此范围，包括英特飞 (10亿美元)、帝斯曼 (130亿美元) 和美国废物管理公司 (150亿美元)；另外3家公司则超越了此范围，包括国际商业机器 (790亿美元)、通用电气 (1,220亿美元) 和福特汽车 (1,570亿美元)。（注5)

2. 我们访问了所有公司的现任和前任领袖，以至外界的专家，希望全面探讨每家公司的业务转型升级。在每项访问中，我们都深入了解公司的经营背景，以及促使其在产品和经营模式上作出改变的原因，以至在实施业施转型升级方面的能力。当然还有这些决定带来的结果和影响。

3. 为了使访问内容更充实，而且由于某些公司代表未能接受访问，我们还会在其它学术文章、新闻报导和调查报告中搜集资料，确保每个成功案例都有充足的材料。

4. 我们在每个成功案例中找出最有参考价值的重点，在“业务转型升级：六大启示”部分中分享。

案例概要

帝斯曼

业务转型概况：

在1900年代中期，荷兰的帝斯曼逐渐由煤矿开采业务转型至化学工业，后来更发展成为今天跨国的生命科学、生物科技和物料供应商。该公司勇于创新，锐意开创可持续发展和高效的业务，还积极推进有利于社会的计划，比如和联合国世界粮食计划署联合举办对抗饥饿的行动。

重要启示：

- 在瞬息万变的市场中，必须趁现有业务还未被市场淘汰之前，积极投资于创新的业务方向。
- 所谓危中有机，在核心市场中遇上问题往往能够成为新机遇：当帝斯曼发现劣质煤碳，便投资建置煤厂；当煤逐步被取代，便投资发展化工；当化学品市场出现了波动，便与时俱进继续投资于其它高效业务。

业务一览：

- 收入：130亿美元 (注6)
- 市值：150亿美元 (注7)
- 雇员数：2万1千人 (注8)
- 总部：荷兰海尔伦
- 行业：物料、生命科学

美国废物管理公司

业务转型概况：

可持续发展成为趋势，企业以减少废物為目标，对提供废物运输和堆填服务的美国废物管理公司带来挑战。不过该公司明白到危中有机的道理，决定建立全新的咨询业务，为公司顾客提供有关减少废物的建议；同时注资于30多家创新企业，致力进行废物处理技术的研发工作。这些战略不单保障了美国废物管理公司的收入，还帮助顾客节省成本，同时减低堆填物料，带来环保效益。

重要启示：

- 当顾客求要作出转变，供应商可以选择置诸不理或全力配合。美国废物管理公司选择了支持顾客的意愿，实践“零废弃”目标。
- 开设新公司也许会对核心业务带来威胁，不过还是有其价值。就像美国废物管理公司新开设的可持续发展顾问业务及于废物处理技术方面的新投资一样，理论上会影响到该公司的核心废物运输及堆填业务，但是反过来说也使该公司在瞬息万变、汰旧换新的商业世界中地位不倒。

业务一览：

- 收入：150亿美元 (注9)
- 市值：360亿美元 (注10)
- 雇员数：4万2千人 (注11)
- 总部：美国德克萨斯州休斯顿
- 行业：废物管理

国际商业机器

业务转型概况：

随着计算机硬件市场竞争日趋激烈，作为业界巨头的国际商业机器，也无可避免面对市场份额和利润下降的挑战。该公司毅然作出了业务转型的决定，在1990年代从硬件生产商转型成为软件和服务的创新先驱，写下了今天的传奇。但故事还没有完结：近年该公司再寻求突破，迈向新的云计算和人工智能服务领域。不过，国际商业机器公司的成功之路不是一帆风顺，而是像过山车一样，曾经历高低起伏，还差点走到破产的边缘。

重要启示：

- 一子错满盘皆落索。国际商业机器面对发展蓬勃的个人计算机市场，也曾经对一些高效益技术作出了错误的判断，因而错过了千载难逢的机遇，也自此对公司的发展造成了长足的影响。
- 一家公司即使善于执行短期业务计划，也不可忽略未来的投资。

业务一览：

- 收入：790亿美元 (注12)
- 市值：1,460亿美元 (注13)
- 雇员数：36万7千人 (注14)
- 总部：美国纽约阿蒙克
- 行业：信息技术

通用电气

业务转型概况：

通用电气的故事很有启发性。该公司通过收购一些偏离了核心业务上或技术过时的公司来扩大业务，同时作出积极投资，推动环保技术的成长和支持研发工作。这一直是业务上的一大亮点。特别是该公司的“绿色创想”行动，成功应对市场对可持续技术和能源不断增加的需求，使各种挑战迎刃而解。投资在环保技术的200亿美元最终带来可观的收入，也节省了巨大的成本，回报超过2,700亿美元。通用电气公司双管齐下透过不同途径拓展业务，使我们见识到一家在变幻莫测的市场中勇往直前的公司。

重要启示：

- 企业运营不可以一成不变。通用电气高瞻远瞩地启动了“绿色创想”行动，同步进行商业并购和财务计划，承受风险的同时也开拓了新方向。
- 业务转型不一定要一下子作出翻天覆地的改变，可以在现在的服务基础上循序渐进作地出改变。

业务一览：

- 收入：1,220亿美元 (注15)
- 市值：1,140亿美元 (注16)
- 雇员数：31万3千人 (注17)
- 总部：美国马萨诸塞州波士顿
- 行业：多元化机械

英特飞

业务转型概况：

企业为了应对市场上的挑战，往往会改革产品或流程，但英特飞可谓别树一帜，也是捷足先登、雄心勃勃的典範。1994年，公司创始人兼首席执行官Ray C. Anderson决定由传统石油原料改为采用不含毒素并可循环再用的原料，还有使用可再生能源，对于公司盈利、雇员和顾客的健康及环保都有莫大的裨益，于是作出了这个决定。一年后，该公司的销售额激增了2亿美元，并节省了20%物料成本。自此该公司继续前行，锐意在2020年前消除所有对环境的负面影响。

重要启示：

- 虽然破旧立新的想法常常会受到批评和误解，但是这并不代表这个想法错误。英特飞以推动可持续发续为使命，虽然这个构思比很多人都走快了一步，但是时间很快便证明该公司眼光独到，并创造了业务佳绩。
- 企业高管的带领相當重要，正因为该公司的创始人兼首席执行官勇敢作出业务变革的决定，才使公司迈向新境界。

业务一览：

- 收入：10亿美元 (注18)
- 市值：15亿美元 (注19)
- 雇员数：3千人 (注20)
- 总部：美国乔治亚州亚特兰大
- 行业：地板材料

福特汽车

业务转型概况：

数十年坚守同一个理念并不容易，但对于汽车制造商福特汽车来说，这是他们一直以来生产汽车的信念。虽然今天电动车在大部分国家的汽车市场份额依然微不足道，但是近年已有迹象显示，内燃机有机会成为历史。比方说，沃尔沃汽車致力于在2019年以前转型至只生产电动车和混能车；丰田也承诺在2025年前实现同类目标；通用汽车则承诺在未来6年内推出20款电动车。随着个人拥有汽车的趋势持续下降，福特汽车也不断努力开拓新的商业模式，希望把公司重新定位为“出行解决方案”供应商，而不是单一倚赖传统的销售模式。总括来说，福特汽车和其它汽车制造商明白到创意先行、破旧立新是在业内屹立不倒的关键因素。能够当机立断放弃应该放弃的，当然比最终被市场或对手淘汰好一点。

重要启示：

- 顾客的想法是一动不如一静，对于产品变革一般都不会孜孜以求；但假如他们看到当中价值，自然乐于接受。虽然顾客从没要求福特汽车在F-150车款上作出改变以提升燃料效率，但随着时间过去，他们就逐渐接受了这些转变。
- 技术转变往往促使商业模式改变。当电动车和自动车技术涌现，福特汽车明白到涉足这些新领域方为生存之道；即使当时原有的产品仍带来可观的盈利，但该公司还是认为这是明智的决定。

业务一览：

- 收入：1,570亿美元 (注21)
- 市值：460亿美元 (注22)
- 雇员数：20万2千人 (注23)
- 总部：美国密歇根州迪尔伯恩
- 行业：汽车制造

业务转型：

六大启示

有不少公司都在业务下降前看到蛛丝马迹，然后努力作出调整以力挽狂澜。帝斯曼在1902年成立时专攻采煤业务，后来转移至生产不同种类的化学品，最后再跨进先进物料和生命科学的领域。假如该公司不愿意求变而继续采煤，也许早已在时代洪流中消失。

1 巨人也有倒下的一天，而且跌得更快。

历史告诉我们，业界巨头也会倒下，而且速度有可能比预期中更快。成功的企业都深明此理，因此不断改变方向，希望屹立不倒。谈到企业迅速倒下的例子，最瞩目的是柯达。1970年代中，柯达在美国市场上占据85%的照相机销售量和90%的胶卷销售量 (注24)。到了1990年代，该公司更发明了很多新技术。(最讽刺是其中包括数字相机技术，但该公司拒绝把有关技术推出市场，直至为时已晚。) 当时柯达的收入十分稳定，“柯达”这个名词也成为了文化词汇 (“柯达时刻”)(注25)。不过该公司选择不跟随竞争对手富士涉足复印机和办公室自动化市场，结果白白看着富士迎来超过200亿美元的收入 (注26)。当时柯达无法预计Instagram这类网上相片分享平台未来的庞大价值，当然也想不到该平台现在价值350亿美元 (注27)。由1999年开始，该公司的光辉时刻逐渐衰退，收入由当年的160亿美元 (注28) 下降至2017年的15亿美元 (注29)，风光不再。

国际商业机器 (IBM) 是另一个业务急剧下降的例子。在1960至1980年代，IBM这个名称是成功的同义词。该公司在大型计算机市场一枝独秀，旗下的调查人员又赢得诺贝尔奖，该公司更被喻为全球范围内数一数二的最佳雇主。然而在短短10年之间，该公司由全球盈利最高的企业，变了在单年内亏损最多的企业，也成为裁员最多的企业。最后国际商业机器花了很多年时间作出战略性变革，才得以重拾升轨。

2 满足现有顾客之余，也为未来顾客作准备。

企业往往为做好当前首要的工作及在短期内争取成绩，而忽略了未雨绸缪的重要。当国际商业机器在1990年代积极重拾升轨，正是这样的状况，减省了成本的同时也能够继续推动产品业务发展。不过，该公司没有在发展日新月异的个人电脑市场中探索新路和推动创新，代价是在往后十年要加倍努力，才能在瞬息万变的市场中站稳脚跟。

福特汽车的例子有所不同。该公司在顾客对改变的强烈需求还未出现的时候，已决定在核心产品F-150轻便客货两用车中作出变革。事实上，F-150称霸美国市场长达40年，一直是最畅销的卡车型号。对F-150的车主来说，汽车的耗油量根本不是最重要的环节；有调查指出，有27种事项比耗油量更受重视。不过，福特汽车还是决定在汽车中作出了连串改变，以改善燃料效率，比如钢铁车身变成铝车身，同时提供V6型号及开发混能车版本等。这是因为该公司预料燃料效率将成为未来受关注的重点，更难得是能够在不负顾客期望、产品质素不变的前提下作出改变。

在2000年代初，美国废物管理公司眼光独到，留意到有顾客开始订立“零废物”目标。虽然废物堆填及运输服务在短期内都不受影响，但是该公司决定未雨绸缪、改变战略。这包括与顾客合作减废，同时着手投资研发新减废技术，还设立全新业务，透过多元化服务协助顾客减废。

企业也许能在短期内创造成功，但是也不可以忽视在新领域上的投资。

在市场有所变化前先改变战略，总比出现危机时才作出改变容易得多。

3
完善的沟通在业务转型升级中不可缺少

任何有意改革业务的大公司，也许都需要面对内、外持份者的批评和误解。大家不妨参考一下其它大型企业如何与雇员、投资者及其他人士保持沟通，以减低业务转型升级的阻力。

帝斯曼由采煤到化工、再到生命科学的多次转型中，在变革管理程序中都追求完善。其中一个重要部分，就是与所负责工作不属于长远业务转型计划的雇员作出沟通。该公司的做法是提高转型战略计划上保持包容性，并与雇员保持开放沟通，让他们清楚知道未来的方向。

当英特飞向着可持续发展的方向阔步向前，有很多雇员对此都不十分理解，甚至不予认同。该公司决定从最高层实施变革管理，自上而下一级一级传达信息；同时透过教育和团队建立活动，激发雇员的创新思维。为进一步开阔雇员的眼界，该公司甚至推行了“寻找最离经叛道的讲者” 选举(注30)。

同样，当通用电气公司公布“绿色创想”行动，无论是投资者、顾客及其他人士都不认同这项计划的价值。该公司处理这些批评的方法是，努力向相关人士解释业务转型计划的重要 (比如与第三方团体合作定立统一的产品评估方法)；同时借助大型推广活动，向更多人宣传及解释这项计划更。该公司还利用电视广告、平面广告、报告和社交媒体作宣传，甚至为雇员子女出版杂志，可谓无孔不入也无微不至。最后通用电气成功把信息传达开去，让大家明白“绿色创想”的价值所在，以及该公司全力落实这项计划的坚定决心。

4
一点一滴的努力可以聚沙成塔，成就巨大转型

对很多大公司来说，业务转型不会在几个月或几年之内奏效，要经过十年或以上才能够取得成功。虽然每个转型都有本身的困难，但是欲速则不达，假如能够一步一步稳定前进，自然能够避免很多危机。

帝斯曼在长时间同步运营不同业务，彼此总有重叠的部分。该公司在1919年开始涉足化工领域，并在40多年间持续从事多种业务，但在此期仍然經營采煤业务。直到荷兰政府在1965年永久关闭所有煤矿，该公司也顺利过渡至其它业务，而不致一无所有。同样，该公司也花了几十年的时间发展先进物料业务。

通用电气公司的战略也大同小异，虽然“绿色创想”行动是在较短内实现 (大约10年)，但是在变革期间，该公司也逐步增加环保产品的研发及商业化重点，循序渐进作出转变，最终成就重大转型。

美国废物管理公司也是采用了层层递进的战略。当顾客开始实践“零废物”目标，该公司也展开了业务变革，包括推行一些临时的实验计划；然后渐渐与顾客达成更长远的伙伴合作关系，逐步建立可持续发展顾问业务。在2003至2016年间，业务规模由10名雇员增加至逾400名雇员 (注31)。此外，该公司不断投资于小型的新公司，积极进行可再生能源和回收利用技术的研发工作。该公司现已有充足准备，在未来数年加快迈向环保技术和服务领域。

话说回头，虽然循序渐进作出改变是可行的途径，但是在某些情况下，也必须迅速行动。

5
投资新业务事在必行，即使对核心业务存有威胁也不可退缩

业务转型升级需要勇气和决策能力，因为新业务有可能对原有的核心业务带来压力。

美国废物管理公司致力于开展可持续发展服务，以协助顾客减废。即使当时该公司还在经营废物运输和堆填业务。这是因为美国废物管理公司洞悉先机，看见有不少企业都向着减废的目标进发，无论自己是否参与其中，这个态势都会延续下去。因此该公司选择在这个领域上插上一脚，至少可以在时代转变中保持盈利优势，同时配合其回收利用业务。

另一例子是国际商业机器。当该公司毅然闯进云运算领域 (注32)，同样对计算机硬件、软件和数据中心服务等核心产品带来威胁。但是该公司看到了市场的发展方向，决定要驾驭潮流，而不想被市场洪流所淹没。

福特汽车公司投资发展“汽车共用”等流动性服务，最终有可能减少市场对汽车的需求。但是该公司同样看到市场的大趋势，无论自己是否涉足其中，改变始终也会发生。因此该公司决定继续与时俱进。

6
成功不是理所当然

业务转型升级不会全无风险，只是有些公司做得较好而已。

从财政上而言，“成功”的定义在于为股东带来价值。自2000年开始，6家公司中有3家成功创造了高于可比较指数的长远股价表现，它们是帝斯曼、美国废物管理公司和英特飞。国际商业机器和福特汽车则高于基准指数 (分别是“标准普尔500信息科技业指数”及“标准普尔500汽车制造业指数”)，却低于整体“标准普尔500指数”。通用电气公司的股会表现就长期远低于基准指数和“标准普尔500信息科技业指数”。其中表现最好的帝斯曼，在评估期内创造了超过800%的股东价值。相信是由于长期以来的战略性转型，使该公司在新时代中取得成功。

然而，股东及持份者始终是两类不同的对象。有很多公司除了为股东争取价值，同时也把范围扩大，使不同的持份者受惠，包括顾客、雇员、社区、供应商、债权人和其他与公司有直接连系的人士。以我们相关的烟草业为例，吸烟者和烟农都应该包括在内。要衡量烟草业转型成功与否，绝对不可忽略这些目标对象。

要衡量烟草业转型的成功，绝对不可以忽略对吸烟者及烟农的影响。

FOUNDATION FOR A
SMOKE-FREE WORLD

575 5th Avenue, 14th Floor
New York, NY 10017 USA

info@smokefreeworld.org
smokefreeworld.org