

博思艾伦咨询公司 《战略与经营》杂志
Booz | Allen | Hamilton strategy+business

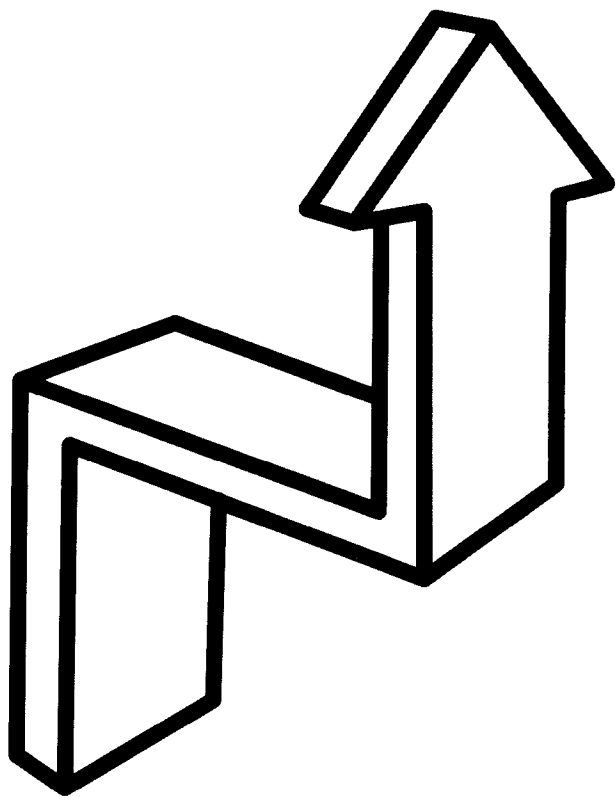


全球顶尖公司转型实践

The Case for **Transformation**

[美] 兰德尔·罗滕伯格 主编

上海远东出版社



全球顶尖公司转型实践

The
Case
for **Transformation**

[美] 兰德尔·罗滕伯格 主编

 上海远东出版社

博思艾伦咨询公司 《战略与经营》杂志
Booz | Allen | Hamilton strategy+business

图书在版编目(CIP)数据

全球顶尖公司转型实践/(美)兰德尔·罗滕伯格主编;
博恩艾伦咨询公司译. —上海:上海远东出版社,2007
(咨询的视界)
ISBN 978-7-80706-343-8

I. 全... II. ①兰...②博... III. 公司-经济体制改革-
研究-世界 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 125489 号

The Case for Transformation

Copyright © 2004 by Booz Allen Hamilton Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2007 by Shanghai Far East Publishers.
All Rights Reserved.

本书中文版由 Booz Allen Hamilton Inc. 授权上海远东出版社独家出版。
未经出版者许可,本书任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字:09-2006-680 号

策 划:学习事件

责任编辑:李 英 应韶荃

装帧设计:BOOK DESIGN

版式设计:李如琬

· 咨询的视界 ·

全球顶尖公司转型实践

主编:[美]兰德尔·罗滕伯格

出版:上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址:中国上海市仙霞路 357 号

邮编:200336

网址:www.ydbook.com

发行:新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版:南京理工出版信息技术有限公司

印刷:上海市印刷二厂有限公司

装订:上海张行装订厂

版次:2007 年 3 月第 1 版

印次:2007 年 3 月第 1 次印刷

开本:710×1000 1/16

字数:430 千字

印张:24

印数:1—5100

ISBN 978-7-80706-343-8/F·280 定价:48.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话:62347733)

如发生质量问题,读者可向工厂调换。

零售、邮购电话:021-62347733-555

中文版序

对于中国企业界来说,近年来始终高度敏感的几个词是“战略”、“模式”、“转型”和“执行”。这种变化比起仅仅关注政府关系或者银行融资来说,当然是很大的一个进步。不过,对于还显得比较年轻的中国企业集群来说,要面对和把握这个庞大市场的未来,显然需要他们为此转变并付出更多。

由物质短缺时代进入物质过剩时代,由买方市场进入卖方市场。如今,已经有人开始反思 27 年来的企业发展模式是否能够继续奏效。在这样的大背景之下,中国商业环境正在发生剧烈变化,企业同样面临观念以及组织上的变革暗涌。

哈佛商学院的唐纳·萨尔(Donald N. Sull)认为,当外部环境发生急剧变化时,昔日的成功模式可能成为今日的桎梏,在商业丛林中,那些最适者生存、因时而变的企业才能持久成功。毫无例外,中国的企业正在试图沿着唐纳·萨尔指出的道路前行,科技企业、新兴企业、民营企业和国有企业都在寻找出路,他们的道路不同,他们的命运也各不相同。诸如联想公司这样万众瞩目的样板企业曾经为了使自己变得更为强大,开拓战线、进军海外,之后又重新收缩战线,做起了减法;中国移动、中国电信等过去的垄断型企业正在适应市场环境,以巨无霸的身形加入学前班的行列,开始学习市场竞争第一课,按市场规则办事。

很显然,每一个行业的每一种类型的企业都有着自己的成功模式,但按照唐纳·萨尔所总结的规律,现有的成功模式并不能保证基业长青。随着时间的推移,成功企业往往有了一种致命的惯性,越成功的企业因体重越大而惯性越大,也就是他说的由“成功模式”(success formula)到“行动惯性”(active inertia)的企业失败规律。唐纳·萨尔认为:“企业成功模式由战略架构、资源、流程、关系和价值观等交互作用而

成。如果不随环境变化而变化,战略架构就会变成眼罩,资源开始僵化并变成负担,流程变成例行公事,关系变成桎梏,价值观变成僵化的教条,而连接各要素的环节也会变得愈来愈紧。”

如今,成功的经营人士必须运用与他们的前辈完全不同的工作方法。在这种意识的驱动之下,这几年的经管书籍迅速升温,很多企业家都能够头头是道地谈论“高瞻远瞩的战略目标”、“回馈社会的长期使命”和“凝聚员工的核心价值”。但是在实际中并不如愿,因为他们面对的是一个非常复杂并且充满不确定性的市场。

《全球顶尖公司转型实践》是博思艾伦咨询公司高级经理、资深行业观察家兰德尔·罗滕伯格最新主编的著作。书中分享了全球顶尖公司的转型实践,可为中国企业提供很好的参考。希望本书能帮助中国企业和CEO们寻找到在全世界成长最快的市场里确立企业和自己位置的途径,从而具备相应核心竞争力,并凭借可持续的竞争优势获得长久的发展。

謝祖培

博思艾伦咨询公司大中华区总裁

前言

《战略与经营》杂志主编 兰德尔·罗滕伯格

在新的一次经济浪潮推开前一次经济浪潮的过程中,发生了一件有趣的事情:企业转型的概念再次复苏。

多年来,由于网络公司的解体,安然(Enron)、世界通信(WorldCom)、泰科(Tyco)等公司的倒闭,以及20世纪90年代其他空谈创新的企业经营失败,人们已经不再相信“以战略为中心的企业转型”这种观念。追求战略理想——作为一种理念——已经是声名狼藉。在企业目标方面,人们不再一味追求增长,而更注重的是效率;在领导风格方面,小心谨慎取代了大胆莽撞,成为主流的管理特质;执行与战略成为泾渭分明的两个概念。于是,大公司纷纷采取了保守的做法。“这个世界上有太多事情都仅仅表现为理论或者战略,真正能落到实处的不多”,2002年,霍尼韦尔公司(Honeywell)的前主席与首席执行官拉里·博西迪(Larry Bossidy)在接受《战略与经营》杂志采访时指出。

当然,任何一种将战略和执行完全分割的观点都是错误的。成功的高级管理人员通常都具有制定某项战略所需要的技能和智慧,以及正如博西迪先生在上述采访中提到的“将战略转变为实际行动的能力”。

当人们的经营理念像钟摆一样从极端回到理性中心,企业转型潮流的回归就变得理所当然。所有行业——无论是航空、电信还是超级市场——都处于包罗万象的变革之中,某些公司[例如迈达斯(Midas)公司]甚至已经开始在企业资产负债表中以“企业转型费用”重新列支转型的各项成本。

对所有人来说,越来越明朗化的一点就是,过去75年以来,各行各业以及公司在发展中所延续的渐进式演化和武士般竞争的特质已经不复存在。查克·卢西亚(Chuck Lucier)、莱斯利·莫勒(Leslie Moeller)以及雷蒙德·赫尔德(Raymond Held)研究了20世纪70~90年代期间1300家

美国大型上市公司,研究报告表明,只有当某公司实现了顾客价值的数量级增长——某种形式的创新[比如沃尔玛、纽可钢铁公司以及肖氏(Shaw)地毯公司的图示],企业股东的长期价值才能更好地得以实现,也就是他们所谓的10倍价值。

为什么这会改变竞争的性质呢?当今世界,投资者的资金在国际上肆意流动,需求不断变化的客户随意改变消费模式,而外界的恶性竞争也日益侵入到组织的传统价值链中。在这种情况下,企业执行人员对其所面临的核心挑战也发生了认识上的极大改变。他们不断地同企业之间必须相互依存现实进行抗争;事实是他们必须依赖于那些自身组织以外的实体,或者说是那些不受他们控制的实体。用前美国中央情报局局长R·詹姆斯·伍尔西(R·James Woolsey)的话来说,相互依存已经成为“现代企业组织最显著的影响因素”。

想想当今的总经理和首席执行官们每天面临的困苦。他们所在的企业不停地遭受到看上去毫不相关的外力的攻击,上述因素大多数都处在一个看似无休止的循环连锁网络中。过去,由于信息不对称的存在,企业有能力制定价格、控制员工以及抢占合适的市场地位。如今,这种情况已经被越来越高的信息透明度打破了。执行官们现在经常会谈到“来自地狱的客户”——如果买家对定制程度更高的产品、服务或者配置的要求得不到满足时,他们会随意地背叛卖主,还会谈到“来自火星的竞争对手”——来自公司目前竞争环境之外的颠覆性创新观念和创新者。如果你对这个说法还疑惑不解,你可以跟音乐行业的某位执行人员谈谈2003年上半年唱片销售额大跌11%的原因——造成这次下跌的,不是新兴的娱乐方式,而是大学生们在寝室中开发出了一种在线文件共享技术。

工作岗位一样也可以随便流动。就像20世纪80年代和90年代的工厂制造业纷纷从发达国家转移到第三世界国家那样,如今需要技能的“知识型工作”也同样流向低成本的新兴工业国。员工也是可以流动的。由于管制放松(尤其在欧洲),劳动力可以在国家之间轻松地流动。更重要的是,工人更加坚持也更愿意换个地方来实现自我价值——当某个工人在企业内职位提升时,这种想法更强烈。“这是个领导力远远供不应求的时代,”管理专家拉姆·查兰(Ram Charan)、斯蒂芬·德罗特(Stephen Drotter)和詹姆斯·诺埃尔(James Noel)写道,“几乎每期《华尔街日报》都会刊登大型企业从组织外部聘用高层管理人员的新闻。”本书作者罗尔夫·哈贝尔(Rolf Habel)所谓的“人力资源因素”的挑战,给管理层为何日益关注战略联盟、计划实施、信任、企业价值和管理方法等问题提供了合理的解释。

同样可以随便流动的还包括科学技术(有人知道移动的因特网吗)以及引起

广泛震惊的攻击(还记得“9·11”、SARS吗)。总的来说,这种趋势加剧了企业管理人员所面对的不连续的两难局面。“我们不具备足够的建模能力去预测未来相互牵连的经济运行周期。”世界经济论坛的官员斯文·贝伦特(Sven Brehndt)和帕拉格·卡纳(Parag Khanna)在2003年的《战略与经营》杂志上发表了这样的评论。在这个充满频繁而又不连续变化的世界中,企业领导人面对复杂和不确定性等问题时常常会觉得孤立无援。

毋庸置疑,这为现代的CEO们敲响了警钟。“一家大公司首席执行官的职业生涯越来越像霍布斯世界里的生活,”博思艾伦咨询公司的查克·卢西亚(Chuck Lucier)、罗伯·斯奎特(Rob Schuyt)、和埃里克·施皮格尔(Eric Spiegel)在2003年6月的《战略与经营》杂志中写道,“这是肮脏、野蛮而短暂的职业生涯。”

博思艾伦咨询公司在一份对全球最大的公开上市公司CEO继任情况进行研究的年度报告中强调了他们的观点。研究结果表明,因绩效原因而发生的CEO非自愿性流动率在2002年达到了顶峰,占有继任情况的39%。董事会对CEO的绩效考评越发苛刻了,2002年因表现不佳而自愿离职的CEO只有6%,还不到2000年同样情况自愿离职的一半。而咨询公司发现,世界其他地区都在向“成功还是滚蛋”的领导风格演进,这种风格长期以来风行美国;在欧洲也同样如此,例如,从1995到2002年欧洲CEO继任案例增长了192%。

因此,执行官们重新开始关注基于战略的快速根本性企业转型过程,《战略与经营》杂志的特约编辑劳伦斯·M·费希尔(Lawrence M. Fisher)将这种现象描述为:“通过改变企业前进的方向,并采用多种不同的方式——并购、重组、新商业模式、新市场或者上述方式的综合等,实现企业经济价值显著地变化以及持续地改善”。

* * *

对于研究过这个问题的实践先行者和理论先驱来说,基于战略的转型远远不只是意味着公司生命周期中的一次跨越。与大多数人一样,本书各章的作者也认为,企业转型必须持续进行。“那些最具革命性的、突破性的转型,同时也涉及很多经常性的、细微的创新,因为这些都是相辅相成的,”哈佛商学院教授罗萨贝斯·莫丝·坎特(Rosabeth Moss Kanter)在1999年曾这样告诉《战略与经营》杂志,“它们是什么时候都不断走向进步的文化的一部分。”

《战略与经营》杂志的老读者都知道,我们将这种经营的思维模式称作企业韧力,并且将其定义为一种组织内在的去适应不断产生的非连续变化(Continual, discontinuous change)的能力。

但是,相对于过去几十年盛行的传统观念,企业韧力的概念可能已经彻底地离经叛道。哈佛大学的迈克尔·E·波特(Michael E. Porter)在他1980年的同名经典著作中,将“竞争战略”定义为“采取进攻性或者防御性的行为,以在某个行业内获得一个可防御的位置”。

本书的作者——包括博思艾伦咨询公司的管理咨询专家和其他来自企业界与学术界的专家——一致认为,企业已经不再可能持续获得那种单一的可防御市场地位。正如在本书理论篇文章《新战略及其起源》中所写的:“把建立和维持长期市场地位作为惟一目标的传统战略,必须转变为以持续性转型为重心的工作方式,从而稳步培养企业必需的竞争力,使得企业在下一轮乃至再下一轮博弈中胜券在握。”

成功的企业转型是持续的,而且根植于公司的内在能力,这一观点得到了管理学专家吉姆·科林斯(Jim Collins)的支持。在他的畅销书《由优秀到卓越:为什么有一些公司能实现飞跃,而另一些则不行》(*Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*)中,他总结道,就像平稳转动的巨型飞轮带来的动力,成功的企业转型都要经历一个过程,在这一过程中大大小小的变化接踵而至。科林斯先生指出,这比起单纯依赖一个封闭的计划要有效得多。

在博思艾伦咨询公司对CEO继任情况的研究报告中,也有很多明显的证据支持这个论点:能否赢取“下一轮博弈”将与领导力的成功和持久密切相关。CEO年度研究报告——对所有在指定年度中离任的首席执行官职业生涯的总评——发现,所有的首席执行官都经历过“后半段低潮”的痛苦:在他们任期的后半阶段,公司每年为股东带来的回报比前半阶段要下跌6个百分点。但是从企业外部招聘的CEO比内部提拔的CEO在业绩表现上的波动更为剧烈,前者在其任期的前半段的业绩超过后者7%,然而在后半阶段却落后后者5.5个百分点。外聘的执行官比起内部调任的人更加容易被解雇。

文章的作者认为:“实际上,大多数的外聘CEO都能够给整个公司组织带来不小的震动,刚开始的改变都会是有益的,但由于缺乏内部网络的支持,他们在持续经营阶段比内部调任的人员面临更加沉重的精神负担。”

* * *

企业及其领导人如何才能培养自身的适应能力,将最初的有益改变转化为持久的经营优势,这正是本书的主题。本书为我们描绘了通向企业韧力的道路。

本书收集的文章对这些成功企业为什么转型和如何转型的问题进行了诠释。本书开篇就是由博思艾伦咨询公司的保罗·布兰斯塔德(Paul Branstad)

和查克·卢西亚撰写的一篇宣言。文章认为,当今成功的商业领袖,那些被他们称为“偏执狂”的男士和女士们,都需要一套不同于以往领导者的技能。这些所谓“实干的幻想家”能够同时做到通过战略方法创造价值,联合他人在组织中实现价值,并且兑现股东价值(这篇摘要后附有来自世界各地的偏执狂在推动企业转型过程中痛苦和欢乐的经历,并以第一人称叙述)。

接下来几篇文章的主题,是为正在进行的“下一轮博弈”实施战略开发和管理创新,所有这些文章都触及了现代组织最深层的复杂性问题。迪莫斯(Demos)、钟(Chung)和贝克(Beck)详细阐述了他们对企业“不断从一种战略地位向另一种战略地位演进”的建议。来自伦敦商学院的杰出战略专家科斯塔·马吉德(Costas Markides)和保罗·格罗斯基(Paul Geroski)也在文章中明确阐述了两类核心能力——“开拓”能力和“兼并”能力——这两种能力能帮助企业确定应该如何进行选择。然后是博思艾伦咨询公司开拓性的“10 倍价值”研究报告,紧随其后的是——一篇引人入胜的文章,作者是麻省理工媒体实验室的合伙人迈克尔·施拉格(Michael Schrage),他在文中写道,由于产品原型设计、服务模拟和经营系统模型化方面的边际成本已经极度收缩,企业已进入了一个“超创新”的时代。

为客户创造 10 倍价值增长所需要的转型运作,对于很多执行官来说,都是个难以想象的艰巨任务。《重塑企业规模观念:如何逃离规模陷阱》一文告诉读者,企业——尤其是大型制造业及服务型企业——可以通过寻找新的途径来设置他们的业务,到过去被认为不适合他们的地方寻求新的规模经济,从而重新审视其价值链。这篇文章有力地论述了企业如何在“搞定”他们业务的同时来培养能力,并提供了丰富的案例,讲述那些处于一度被认为是饱和而没有希望的行业中的企业如何重新发展规模经济,例如汽车电池和水产罐头行业。

在“高度创新”的经济环境下为客户提供愈加个性化的商品和服务,自然是难上加难。密歇根大学的 C·K·普拉哈拉德(C. K. Prahalad)和凡卡·雷马斯瓦米(Venkatram Ramaswamy)在《共创价值的关系纽带》一文中写道,企业“应该采纳一种全新的价值创造方法”,不但要全面屏弃将产品和服务强加给客户的只为供应方考虑的传统思维,还应该与客户形成“伙伴关系”,从而“更好地平衡创造价值的目标,更好地处理底线(成本与投资)和顶线(增长与收入)之间的关系”。

近些年来,这种个性化“解决方案”的市场需求愈发强烈了。产品和服务行业的客户都非常苛刻,“我想要的就是我需要的东西”,为了得到这些东西,他们也找到了新的方法——甚至包括让客户背叛竞争对手。企业管理定制化需求的方法——企业如何在多样化产品供给组合所实现的价值以及提供这些产品组合

所需的成本之间取得平衡——在绩效领先企业和绩效落后企业之间可以大相径庭。在另一篇创新研究论文——《智能化的定制方案：从定制的业务流中获得效益增长》，莱斯利·莫勒(Leslie Moeller)、马修·埃戈(Matthew Egol)和卡拉·马丁(Karla Martin)则发现了提供客户定制服务时，平衡供应和需求之间关系的最佳实践。

接下来两篇文章的主题是：一个能够同时关注各行各业客户的多样化经营企业，必须建立适应能力和同盟关系。第一篇文章的作者为布鲁斯·A·帕斯特纳克(Bruce A. Pasternack)、托马斯·D·威廉斯(Thomas D. Williams)和保罗·F·安德森(Paul F. Anderson)，他们介绍了博思艾伦咨询公司 and 世界经济论坛的一项联合研究结果——这两种能力究竟是如何创造出一种可持续的“体制化领导力”。在另一篇文章《组织与战略：如何解决联盟中的矛盾》中，管理咨询团队对战略同盟组织所面临的挑战以及机遇进行了更详细的阐述。

支持适应能力和同盟关系的组织结构设计，自然和过去在企业中占主导地位的命令与控制结构方式完全不同。在《第二类组织结构：如何使企业能够容纳偏执狂的存在》中，保罗·F·克库莱克(Paul F. Kocourek)和保罗·海德(Paul Hyde)介绍了一种能够显著改善企业核心部门和业务部门关系的方法，使他们能够“明确共同目标，分享信息和知识，开发支持这些目标的标准流程，理解不连续的威胁和机遇并就此与战略制定者交流，尝试并执行新想法，设置有助于进步的学习体制。”这个要求太苛刻了吧？可能有点。但是接下来的文章《组织DNA的四个基本要素》则从实践的角度解释了公司可以如何评估自身与这种理想状态之间的距离。

* * *

复杂性和不确定性是我们必须面对的挑战，转型是手段，获得企业韧力才是最终需要实现的目标。战略引导下的企业转型是个持续进行的“旅程”，对于企业的领导者来说，这一点似乎有点令人烦恼，但是，一旦获得企业韧力这个抽象的目标(就是适应不断发生的非连续性变化的能力)，企业领导、员工和股东们都会觉得“不虚此行”。

本书案例篇着重讲述什么是“企业韧力”以及为什么要获得“企业韧力”。随着经营不断全球化、网络化，它的复杂性也在不断提高。在这个经营过程越来越无法确定的时代，一些老式的管理理念已经被束之高阁。在行业中找到一个简单的“防御立场”(传统战略的目标)也已经越来越难了。反之，企业必须不断增强自身应付各种变化的能力，这种能力也就是我们所谓的“企业韧力”。

加里·哈默尔(Gary Hamel)和莉萨·韦利坎加斯(Liisa Valikangas)2003

年在《哈佛商业评论》发表的一篇文章里,对“企业韧力”有这样一段说明:“过去,执行官们可以简单地认为经营模式在一定程度上是一成不变的,但现在,这种假设已经没有生存的空间。要想保持成功,惟一的途径就是企业转型。”

本书案例篇收录的文章都是对一些转型案例的研究,它们对理论篇提到的“原理”作进一步分析,即说明“如何”实现转型。这些案例展示了处于不同行业的企业——包括零售、高科技、汽车、医药甚至一个大型政府机构——如何实现以战略为基础的转型。我们的作者从不同的角度对其进行分析。这些作者包括一些顶尖经济记者、组织的领导、全球战略与技术咨询公司以及博思艾伦咨询公司的顾问等。

通过对《战略与经营》杂志过去八年中所公布的案例再次研究,我们发现虽然获得企业韧力的方法大相径庭,但仍有很多相似之处,因此我们尝试在本书中对此加以强调,希望对企业能有所启发。其中有一些企业需要转型战略(并且将从中获得极大的效益),比如赛门铁克公司(Symantec)和康宁公司(Corning);而另一些企业如戴尔、休闲娱乐装备公司(REI),则有意识地尝试将其公司重组为一个成长型企业。但对于如何在扩展全球业务规模和保持本地业务重心之间取得平衡的问题上,多数的公司面临着特殊而又巨大的挑战,所以在《全球化与全球本地化》一章中,我们整合了沃尔玛和特易购(Tesco)的案例。

在意法半导体公司(ST)的案例中,主要讲述如何在一个分散型的企业中理清知识和创新之间的关系,以实现企业的发展。在IRS案例中,前美国国内税务局专员查尔斯·O·罗索蒂(Charles O. Rossotti)以第一人称描述了如何按照以客户为导向的服务理念进行重组。书中还介绍了某些快速发展和变化异常的行业中,如本田、新鲜配送(FreshDirect)在线百货公司等企业是如何取得卓越的运营管理的。另外,我们以两章的篇幅介绍了转型过程中人力因素的影响力:以相互关系为核心的组织模式(例如星巴克)所特有的竞争优势,以及人的因素在促进变革过程中的重要性(例如法玛西亚公司)。

这些公司在转型过程中也始终贯穿着一些核心思想。您将在完整的案例分析,以及本书随机安排的某些《60秒案例分析》短文中了解到,各家企业获得韧力过程中所采取的五个步骤:

1. 在敏锐把握行业结构与动态的基础上,尽可能制定一个明确的战略前景;
2. 努力解决眼前问题,从而在当前限制条件下提高绩效,同时在经营过程中寻找为企业长期转型所需的资金;
3. 在业务运营系统中培养并整合多方面的综合能力,包括销售渠道、客户、

市场、创新动力、供应链以及人力资源；

4. 制定详细而谨慎的转型方案，并且根据这一转型蓝图落实各种项目；

5. 调动整个高级管理层，并推广至中级管理层和基层人员，即那些每天在企业的销售、生产、客户服务等前线辛苦工作的人员。通过这种方式，企业逐级地将转型项目推广到整个组织内。

这些案例分析只是《战略与经营》杂志多年来发表文章的一部分。如果您希望了解更多的经典范例，欢迎您登陆以下网站查看有关企业转型的专题：www.strategy-business.com 与 www.boozallen.com。

希望本书对您有所帮助。

目 录

前言	1
理论篇	1
企业转型中的领导力	3
1 偏执狂的兴起：实干幻想家的案例分析/5	
2 偏执狂的人物概评：琳达·克拉克-桑托斯/20	
新战略	23
3 新战略及其起源/25	
4 开拓者与整合者：两种企业战略文化/31	
创新	45
5 10 倍价值：推动长期股东回报的引擎/47	
6 超创新的产生/59	
7 偏执狂的人物概评：菲尔·杜客/67	
企业经营的转型	69
8 重塑企业规模观念：如何逃离规模陷阱/71	
9 偏执狂的人物概评：西格弗里德·沃尔德赫克/84	
以客户为中心	87
10 共创价值的关系纽带/89	
11 智能化的定制方案：从定制的业务流中获得效益增长/103	

结盟关系	115
12 CEO 迷信结束之后:培养制度化的领导力/117	
13 组织与战略:如何解决联盟中的矛盾/130	
14 偏执狂的人物概评:邓凯达/142	
组织结构设计	145
15 第二类组织结构:如何使企业能够容纳偏执狂的存在/147	
16 组织 DNA 的四个基本要素/160	
人力资源因素	175
17 人力资源因素:培养领导力的企业文化/177	
18 偏执狂的人物概评:玛里琳·H·诺克斯/185	
案例篇	187
企业转型战略	189
19 赛门铁克公司以战略为基础的企业转型/191	
20 携手合作创造最佳效果:康宁公司重组案例分析/205	
21 60 秒案例分析:波音公司/217	
成长型企业	219
22 深入戴尔计算机公司:运营资本的管理/221	
23 休闲娱乐装备公司在线攀升/232	
全球化与全球本地化	245
24 欢迎来到特易购,您的全球本地化大型超级市场/247	
25 沃尔玛的全球化道路:零售业巨头的经验与教训/262	
知识与创新	275
26 意法半导体公司:“超国家企业”先驱的基本原则/277	
27 60 秒案例分析:辉瑞消费保健品集团/291	

以客户为中心	293
28 为客户量身定制 IRS/295	
卓越运营	311
29 如何平衡采购,来自本田公司的方法/313	
30 新鲜配送在线百货公司从戴尔公司学到的经验/324	
以相互关系为核心的组织模式	333
31 咖啡调配师的准则:星巴克与关系资本的兴起/335	
32 60 秒案例分析:沙特电信公司/348	
人力因素	351
33 企业兼并后整合过程中的人力因素/353	
作者简介	364

理 论 篇

The Case for Transformation