

此书思维新颖、故事独特、
文笔绝妙，将给你带来愉快的享受。——菲利普·科特勒

The Death Of
Modern Management

现代管理的

终结

如何引领无序的新世界

〔英〕乔·欧文 著

仇明璇 季金文 孔宪法 译



商务印书馆
The Commercial Press

现代管理的终结

——如何引领无序的新世界

〔英〕乔·欧文 著

仇明璇 季金文 孔宪法 译

商 務 印 書 館

2011年·北京

Jo Owen

**The Death of Modern Management: How to Lead in the New
World Disorder**

This edition first published 2009 © 2009 Jo Owen.

图书在版编目(CIP)数据

现代管理的终结/(英)欧文著;仇明璇译.—北京:
商务印书馆, 2011

ISBN 978-7-100-07566-4

I. ①现… II. ①欧…②仇… III. ①管理学
IV. ①C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 240551 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

现代管理的终结

——如何引领无序的新世界

[英] 乔·欧文 著

仇明璇 季金文 孔宪法 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街 36 号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

涿州市星河印刷有限公司印刷

ISBN 978-7-100-07566-4

2011 年 7 月第 1 版
2011 年 7 月第 1 次印刷

开本 880 × 1230 1/32
印张 8 $\frac{3}{8}$

定价: 35.00 元

目 录

致谢.....	1
前言 剖析缘由,何去何从	5
有关革命的六幅画面和一部电影.....	7
由画面到电影	15
未来的迷雾	21
不可阻挡的革命	27
第一章 战略:从遵循规则到制定规则.....	31
战略理论	33
战略实践	46
小结	55
第二章 营销:从销售效益到销售梦想.....	57
小结	76
第三章 权力:转向一个无序的新世界.....	77
小结	96
第四章 财务:从资本资产定价模型到毁灭之路.....	99
金融理论和毁灭之路.....	101
金融理论的替代方法.....	109

预算过程.....	124
小结.....	128
第五章 信息:从匮乏到超级通胀	129
如何有效地管理技术.....	130
如何驾驭技术在商业中的应用.....	136
小结.....	140
第六章 知识:从无知到公司解构	143
知识经济和与脑力劳动者.....	155
小结.....	157
第七章 组织:从遵从到承诺	159
卓越的终结:寻找适合与平衡	162
在全球化公司开展复杂的协调性管理工作.....	167
小结.....	179
第八章 变革:为何恐龙不会跳舞	181
破坏型或革命型改变的本质.....	183
小结.....	200
第九章 员工:从奴役到自由以及从自由到奴役	203
具有可雇用性,而不仅是一名雇员	205
划分你的生活.....	208
小结.....	215
第十章 管理者:权力和成事	217
启蒙运动和工业革命:理性管理的发展	219
二十世纪:人文科学的兴起	222
二十一世纪:回归未来	223

培养智商、情商和政商：管理学发展的巨变·····	225
政商：革命欢迎你的到来·····	229
小结·····	235
第十一章 领袖：英雄不再·····	237
领袖偶像·····	238
盎格鲁撒克逊领导学理论行将就木·····	244
对领导力的培养开发，尤其是工商管理硕士课程， 是种不完整的模式·····	252
小结·····	257
结论·····	259

致 谢

在

浩瀚的知识海洋中，人人都是星星点点的专业技术小岛，不论对自己的领域多么熟知，要实现目标，我们还要很大程度地依靠别人的才能。这是本书的中心主题。对作家而言亦是如此。作家之所以言之有物、言之成理——当然，有些人对此并不苟同——皆因能获得很多人的倾力协助，他们肯分享自身的经历并奉献出自己的才华智慧。

30年来，通过与全球100个最优秀的以及一些糟糕的公司接触、合作，我完成了本书。这些公司所在地包括从亚洲的日本到中亚的沙特阿拉伯，它们也有些是欧洲和北美的公司。这些公司的领袖深谋远虑，给我很大启发，与他们一起工作，我荣幸之至。此书的很多观点也是在他们帮助下完成的。但他们对此书的帮助，我无法以大小衡量、排序。在这里，我将按照与他们合作的先后顺序一一列出，以表达对他们的感谢之情。

写书的灵感要归功于托尼·约翰逊(Tony Johnson)，是他的激励促使我把思想转化为文字。詹姆斯·凯利(James Kelly)是位卓

越的导师和支持者，几十年来，他一直帮助我，我不足以报。尽管此书不属于学术类著作，但在撰写过程中，有几位才华非凡的教授对我耐心和善地进行指教。菲利普·科特勒(Philip Kotler)教授不辞烦劳，对我的事业和写作提供了很大帮助。在智力资本日新月异的今天，他始终是我们的榜样。每当我志得意满、忘我膨胀时，奈杰尔·尼科尔森(Nigel Nicholson)总能以他的幽默给我启发，将我唤醒，令我重新脚踏实地。

我的工作是非营利性质的，它开阔了我的眼界，使我看到存在的不同工作方式。未来领袖(Future Leaders)的萨莉·摩根(Sally Morgan)和希思修士(Heath Monk)，领袖培训机构(Teaching Leaders)的沙拉斯·吉文(Sharath Jeevan)，以教为先(Teach First)的布雷特·威格多兹(Brett Wigdortz)和朱莉娅·克莱弗登(Julia Cleverdon)，启动计划(Start Ups)的朱丽叶·霍普(Juliet Hope)和马伊·辛普森(Mari Simpson)——他们都证明了，只要满腔热情，即使资源再有限，我们也一样可以有所成就。他们的例证，是消除企业“无资源不发展”思想的一剂良药。

几位同僚在我学习过程中一直给予我帮助。就在最近我得以与他们共事，我们合作甚欢：Cognitas 集团的劳拉·沃特金斯(Laura Watkins)和莎尼·沃斯皮纳(Shani Ospina)才能杰出；AGM 的史蒂芬·曼斯布里奇(Stephen Mansbridge)不吝给予时间、支持和耐心。玛丽·鲍威尔(Mary Powell)和妮西·阿南丹(Nithi Anandan)在很多时候以她们各自的方式使我保持理智、冷静的头脑。

必须要提的是，如果没有出版商对新思想的信念和信心，此书也不可能出版。我对威利公司(Wiley)为出版此书的全力工作感激不

尽,尤其是汤姆·克拉克(Tom Clark)和埃伦·霍尔sworth(Ellen Hallsworth)的大力支持和埃伦认真、高效的编辑工作。同样还要感谢的是威利公司的尼克·曼尼恩(Nick Mannion)、朱莉娅·贝赞特(Julia Bezzant)和路易斯·切尔(Louise Cheer)。在他们的带领下,全公司齐心协力将此书推向市场。最后我还要衷心感谢我的家人,在我不断地思索和探究各种思想时,他们始终支持并忍受我的喃喃自语和天马行空。我还要感谢希洛米(Hiromi)、盖伊(Gaie)、托比(Toby)和简(Jane)。

如有疏误,敬请指正。

剖析缘由，何去何从

现

代管理不堪自身矛盾之重负，正一步步走向终结。

此书并非预言革命，而是对眼前正发生的这场革命进行描绘。战略、金融和领导学中的简单法则，曾经充斥于旧世界，而今面对革命也无能为力。信用危机不仅暴露了金融行业的致命弱点，更揭示了一场酝酿已久的更深层次危机——管理危机。过去那些简单的必然性不复存在：生产者对市场的掌控正面临消费者的挑战，股东们也逐渐让步于经理，西方的市场占有也正让位于亚洲。与所有其他革命相同，这场革命也关乎力量的争夺。旧秩序让路于新的世界无序。这种无序，于有些人，预示着巨大的风险；而于有些人，意味着重大机遇。

现代管理，曾预示着科学、效率和见识带来的社会进步。自工业革命开始，现代管理创造了巨大的社会进步和繁荣，现在却渐入尾声。如今，与所有人做同样的事再无优势可言。我们可以努力完善

企业运行,但如果大家都以同样的步伐进步,我们会发现奋力拼搏的结果却总是原地踏步。如果我们运用同样的分析、进入同样的市场,那毫无例外,所有人都注定会失败。现代管理学寻求普适性真理,最终产生的一致性却带来了自我毁灭。

现在我们正踏进管理学的第三次浪潮中。第一次前现代管理浪潮,几乎难以带动什么社会进步。管理,就其存在而言,无非是“传统”的产物——由师傅小心翼翼地传给徒弟,抑或把他守在行业协会的几家店铺中,备受猜忌。文艺复兴和启蒙运动解放了人们的思想——人们开始怀疑、权衡、分析、改进,从而为工业革命铺平了道路。正是这场革命,开启了第二次管理学浪潮,即现代管理。

从前两次管理浪潮中继承下来的诸多确定性和思想,在第三次浪潮中被悄然抛弃。商业机构从命令与控制转向合作和承诺;市场中充斥着各种信息、知识和交流,我们全力应对这种从无到有的转变;客户市场在细分的同时也在加速全球化;公司大刀阔斧,革新整顿;随着价值从有形转向无形,旧有的会计学 and 资本核算概念也需相应修订调整,在混乱的过渡期勉强应付,挣扎前行。

现在,无序的新世界已经产生。技术的改变仅是其中一小部分,思维的改变才是重要所在。有些企业和经理先知先觉,懂得如何在这个越发不确定的世界中取胜;而有些则不明白,他们简单地把这种改变当成风险。这本书就帮你在这场革命中制定路线、转危为机、取得成功。

有关革命的六幅画面和一部电影

从波士顿清茶事件(Boston Tea Party)到攻占巴士底监狱(the Bastille)再到波特金战舰(battleship Potemkin)起义，每场革命都有它象征性的时刻。相比政治革命，管理革命进程缓慢，也没有血腥屠戮，但它们本身也有象征性和决定性的时刻。

拨开历史的迷雾，我们会发现管理中至少有六个继古开今的时刻。其中三个勾画出了现代管理的崛起，而另外三个则象征了它的衰退。

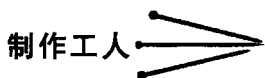
画面一：苹果落在艾萨克·牛顿头上

虽然艾萨克·牛顿一般不被认为是现代管理的教父，可他的确是。传说正是落在他头上的这个苹果令他开始思考，为何苹果从上向下而非从下向上掉落呢？他思考探究的结果是从此奠定了科学和管理两个学科的形成。1687年，牛顿出版了《基本原理》(*Principia*)一书。牛顿对经典物理定律的发现，自此开启了启蒙运动的大门。确实，哥白尼、伽利略以及其他质疑教堂正统学说的人，早已播下了启蒙之种，但牛顿的出现使启蒙运动这颗种子萌生、开花，最终成为势不可当的力量。自牛顿之后，科学调查成为社会进步之先驱，不仅体现在科学领域，在农业、工业以及管理领域亦是如此。每人都想发现普遍规律，以更好地了解和改进身边的世界。

从牛顿时期开始，我们就用现代管理来改造世界。牛顿出生于

1643年，那是另一场革命——英国内战的早期阶段。英国内战导致了查尔斯王(King Charles)时代的终结。那个时期，人们没有 iPod，没有互联网，没有移动电视、电、自来水、汽车、飞机、牙医、冰箱冰柜或集中供暖。是现代管理把这些不可思议的奢华生活变为我们的日常所需，要理解这一点，我们得继续追溯到一百年后，看看工业革命的起源。

画面二：亚当·斯密观察格洛斯特(Gloucester)的大头针



1776是革命性的一年。美国宣布独立。与此同时富有革命意义的是亚当·斯密出版了《国富论》(Wealth of Nations)。正如艾萨克·牛顿确立了物理学的根基，亚当·斯密试图对经济学有所贡献。可以说，他比以往任何炼金术士都成功，因为他发现了凭空创造出财富的定律。他最著名的成就来源于他对格洛斯特大头针制作工人的观察。一名制作工人，如果独立完成每项工作，一天下来最多制成20个大头针。十名半熟练工人，如果每人都只负责工作的一小部分，“一天内”却可以生产“48 000个大头针”。亚当·斯密观察到了分工、批量生产、非熟练化和专业化现象。这不仅仅是经济学界的革命，也是管理学界的革命。随即发生的工业革命，不仅废弃了陈旧的技术手段，也消除了贫困，带来了前所未有的繁荣和进步。

亚当·斯密将启蒙运动中观察、测量、分析和改善这些方法引入商业和管理领域。一经启动，进步的步伐再也无法停止。

画面三:1908年,福特(Ford)的第一个T模型下线



亚当·斯密到亨利·福特,仅仅是知识发展程度上迈出的小小一步,而在经济学意义上,却代表了一次飞跃。福特创造的流水生产线改变了汽车制造业的经济学原理。熟练工手工制造汽车的方法不再流行,高度专业化的半熟练工人以低成本制造的标准产品成为发展趋势。通过联合相关企业,福特将各个生产环节的成本降低到极致,从自己拥有森林提供所需的木材,到为客户提供不同颜色的产品——当然,当时仅有黑色。

如果亨利·福特代表现代管理的实践,那么弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)就代表现代管理的理论,1911年他提出了科学管理的理念。继承牛顿和启蒙运动的传统,泰勒利用观察和测量的方法发现了如何将生产力最大化。他发明了工业操作效率的研究分析(time and motion study, 亦作时间和动作研究),发现工休不但不会中断生产力,反而可以提高生产力;他还建议不同的人应做不同的工作。这些在今天看来都是些平凡无奇的陈词滥调,而在当时却非常富有革命性,以致泰勒被他的第一个雇主——伯利恒钢铁公司(Bethlehem Steel)给炒掉了。

就在这时,现代管理科学快速发展起来。通用汽车(GM)在艾尔弗雷德·斯隆(Alfred Sloan)的带领下,以有效的市场细分抢了福特的风头,赢得了更多关注。针对福特“制造一款适合大众的汽车”的产品理念,斯隆推出了“为每个钱包和每种用途都造一辆车”的理念,并以工业化的规模推出多种市场细分产品,包括雪弗莱

(Chevrolet)、奥兹莫比尔(Oldsmobile)、别克(Buick)和凯迪拉克(Cadillac),精心组织划分成不同的事业部,服务于不同年龄和收入水平的客户。1963年斯隆出版了《我在通用汽车的日子》(*My Years at General Motors*),将现代管理推向发展巅峰,几乎成为神奇的典范。

到如今,西方似乎仍在通向繁荣的大道上前进,方向正确,势不可当。我们将来可能乘坐私人飞机上下班,还可能乘坐私人太空船去月球度假。然而,有些地方,有些东西,就是不对。

画面四:盛田昭夫(Akio Morita)带着便携立体音响



索尼(Sony)的创立者盛田昭夫,年轻时在纽约看到成群的青少年肩上带着立体声音响到处行走。这些人成群结队、制造噪音,让人害怕,所到之处人人生厌。与大多数人不同,盛田昭夫从中看到了机会:他发现年轻人随时随地想听音乐。索尼随身听是第一个真正的个人音乐设备,使这些年轻人梦想成真。它的问世,直接带来了今天现代青少年生活中 iPod 及其他一切基本必备品的产生。

现代管理学的地位受到了极大震动,正如西方世界所发现的,盛田昭夫可能就是这个过程的领导者之一。跟他一样的还有本田宗一郎(Soichira Honda)。本田宗一郎发现,并非所有的骑车人都是哈里·戴维森(Harley Davidsons)摩托车上的“地狱天使”,因此他制造出适合家庭出行用的小型摩托车,比如用于钓鱼或其他休闲。摩托车成为本田公司取得发动机和汽车全球成功的第一步。跟本田和丰田(Toyota)公司抢占汽车市场一样,佳能(Canon)也轻而易举地

占领了复印机市场。佳能并没有沿袭施乐(Xerox)大型昂贵的集中复印机的产品路线,这些机器只能租赁使用。相反,佳能生产小型、价廉的低端复印机,可以放在每位主管身边,使用方便。

日本革命席卷了西方电子产品、汽车及电脑等消费品行业。其实这本不应发生。福特、通用汽车、西屋电气(Westinghouse)、飞利浦(Philips)、王安电脑公司(Wang)以及美国数字电子公司(DEC)等行业巨头,本不应该被来自东方的小暴发户们所吓倒。可是,更糟糕的是,这些东方企业并非仅凭廉价劳动力而竞争,他们还有其他竞争力。任何一个在东京餐馆中用过餐的人都想知道,如此彬彬有礼、郑重其事地呈上账单,顾客到底是吃了一顿饭,还是买了这家餐馆。最近二十年里,日本产品的价格并不低廉。这些新兴企业正是运用了西方世界发现的现代管理方法:流水生产线、市场细分以及美国人爱德华·戴明(Edward Deming)设计的质量管理体系。

现在,中国的发展紧随日本之后,但其人口是日本的8倍。2004年,一个名不见经传的中国公司——联想(Lenovo)收购了现代个人电脑行业教父IBM的个人电脑业务。世界的轴心已经从西方倾向了东方。中国和日本政府共拥有美国15 000亿美元的政府债券,或者说平均每个美国公民承担5 000美元债务。2008年美国对中国和日本的贸易逆差高达3 380亿美元(相当于平均每个美国公民背负1 000多美元)。这些差额说明美国的霸权地位正面临威胁,其他国家和其他商业方式也正向旧的世界秩序发起挑战。

正确的一面是(从西方角度来说,如果你是西方人),现代管理曾是通往财富之路;而错误的一面却是,这条道路也似乎通往地狱。现代管理的缺陷正初现端倪,商业战略和成功的普适规律好像突然不