

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON CULTURE AND CHANGE

文化与变革

孙震 赵新洁 译



“坚果岛效应”：当优秀团队误入歧途

保罗·F·利维

改变做表面功夫的企业文化

比尔·芒克

人们拒绝变革的真正原因

罗伯特·基根 莉萨·拉斯考·莱希

激进的变革，平和的方式

黛布拉·E·迈耶森

企业为何由盛转衰

唐纳德·萨尔

改造保守公司——相逢一笑

凯瑟琳·M·赫德森

重塑企业文化

卡罗尔·拉文·伯尼克

征服议而不决的文化

拉姆·查然

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
CULTURE AND CHANGE

文化与变革

孙震 赵新洁 译

 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

文化与变革/孙震等译.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05268-1/F · 1613

I. 文…

II. 孙…

III. 企业文化-研究

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 001951 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

文化与变革

孙震 赵新洁 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷厂

开 本 850×1168 毫米 1/32

版 次 2004 年 4 月第 1 版

印 张 5.625 插页 2

印 次 2004 年 4 月第 1 次印刷

字 数 120 000

定 价 16.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



策划人语

1

两年半前，当我们倾注心血向中国读者首次推出《哈佛商业评论》精粹译丛第一辑和第二辑的时候，就预见到这套丛书会受到读者的欢迎，但丛书出版后读者们的反应之热烈，仍然出乎我们的预料。许多读者，特别是企业的管理者、高校的教师和 MBA 们，对我们的工作给予了很高的评价。作为出版人，能用自己的产品为读者带来思想上的启迪和工作上的帮助，这是我们最感欣慰的事情；同时，我们也深知，要持之以恒地将好书奉献给读者，仍有很长的路要走。在《哈佛商业评论》精粹译丛第三辑、第四辑、第五辑和第六辑即将出版之际，我们有理由相信，这套充满管理智慧的原创性丛书，将成为更多读者的良师益友。

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard



Business Review, HBR), 是哈佛商学院的标志性杂志, 80 多年来, HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法, 帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化, 与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中, HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一, 它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉, 是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时, 通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度, 也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。

2

《哈佛商业评论》承诺, 它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想, 并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展, 每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻, 而是具有创新性的管理思想和理念, 当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念, 都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年, 世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念, 他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每



一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。从本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。我们引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经



验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

为了保证本丛书的翻译质量，我们与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版作出了尽责的努力。但是，由于各位译者受专业范围和自身水平所限，译作中难免存在不妥和需要商榷之处。我们真诚地希望读者们来信或 E-mail 批评指正，以便在重印时加以更正，使这套丛书的翻译质量得到进一步的提高。

需要向读者们说明的是，在我们与哈佛商学院同步出版的两年中，本丛书英文版共计出版了 22 种。最近，从哈佛商学院出版社传来消息，本丛书今后不再以每年 10 种的进度出版，而将不定期地推出新的专辑。为此，我们将密切关注哈佛商学院的出版动向，及时将新书引进和翻译出版，以满足广大中国读者的学习需要。

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。



译者前言

最初应允承担本书的翻译工作时，心情就很雀跃。早就听说——当然，也看过以前《哈佛商业评论》的许多文章，本书虽然不是艰涩的数学推导和大段的从句堆砌，但其间深邃管理思想蕴涵的力量还是让人不禁处处小心，生怕误解了大师们的本意。翻译的过程也证明了这一点——每一篇文章的翻译与校对都成了一次与大师的对话，译者本人也在其中受益良多。

本书讨论的是有关企业文化的话题。在管理学界，企业文化已经是一个被滥觞的主题。但本书的特点是什么让人喘不过气的长篇大论，而是在一个个小故事中娓娓道来。本书虽由不同的作者写成，但在写作手法上却有异曲同工之处。在译者看来，写一些经济或管理类的文章有三个不同的层次：



第一层是生拼硬凑出来的，看似深刻却都是借鉴别人的观点，把一大堆的术语堆到一起，充其量可以唬一唬圈外人士，作为扫盲之用；第二层是费力写出来的，用一大批的数学模型，经过无数不眠之夜，反复推理演算，算是小有成就，有时却不知所云，不过总算是对自己的安慰；第三层是从大脑中溢出来的，其间既有对前人理论的思考，又有自己的切肤之痛，道理深刻但深入浅出，读来让人茅塞顿开，大有相见恨晚之感。本书中的几篇文章可以算得上是第三层。作者都是管理学界的饱学之士，同时也是在公司实际操作中的成功人士，他们的经验对于中国公司的高层经理，甚至公司以外的政府和非营利组织，都有非常现实的借鉴意义。

2

管理一间公司或一个机构是一件费神的事情。尤其作为高层管理人员，通过什么样的方式凝聚员工的心智，共同为创造价值服务更是其责任的核心。本书提供了八个鲜活的案例，分别应对八种不同的管理实践，为经理们所面对的企业的痼疾提供药方。

在《“坚果岛效应”：当优秀团队误入歧途》一文中，保罗以坚果岛污水处理厂的故事为例分析了一种破坏性的组织形态，它使一个高度一致的很有责任感的团队与置身事外的管理层产生矛盾，双方的关系在不理解与不信任中慢慢地瓦解，直至最终彻底破裂。文章分析了矛盾冲突逐步升级的五个阶段，并开出如何阻止“坚果岛效应”发生的药方。被作者称为“坚果岛效应”的现象还没有一个正式



的名称，但对这种现象许多人都似曾相识。对这一破坏性组织形态形成原因深入细微的描述和分析，涉及组织中的分权与授权、工作团队的目标与激励、管理的开放性问题，有很强的理论和实践意义。

《改变做表面功夫的企业文化》一文中，比尔·芒克描述了万豪国际是如何改变做表面功夫的企业文化。它给予各级经理们更多的自主权，更大的灵活性。在万豪国际高质量的客户服务和其利润不会受到影响的前提下，帮助万豪国际酒店的管理人员更好地在工作与生活之间建立平衡。

为什么一个对公司忠诚，支持进行变革，并有才能实现变革的职员却最终无所事事？在《人们拒绝变革的真正原因》一文中，两位组织心理学家提出一个令人惊讶的结论，他们认为对于变革的抵制并不一定真正意味着人们反对变革，也不一定是惰性的结果。很多人只是下意识地防备变革可能带来的利益冲突。这种内部的矛盾冲突看起来是对变革的抵触，但实际却是人们对变革可能会带来利益变化的防御行为。在文中作者描绘了如何帮助雇员揭示这种复杂的心态，找出雇员们可能的疑虑，改变他们的行为，从而最终帮助他们获得提升。

在《激进的变革，平和的方式》一文中，黛布拉·E·迈耶森教授以15年的研究成果，总结了经理们平和地推进企业变革的四种渐进方式。第一种方式被称为“潜移默化的自我表达”，是以着装、办公室格调、行为方式的变化传达某种信息，使公司



员工逐渐领会并模仿，从而渐渐地改变旧的工作氛围。第二种叫做“语言柔术”，借用别人的言辞行为达到自己的目的。第三种叫做“权变的机会主义”，是指经理们要善于寻找和利用各种机会进行变革，无论推行的变革是短期就可见效还是具有长期的影响力。第四种就是要善于建立战略同盟，与其他人形成合力，以便更有力地推进变革。高层经理们可以从这些温和的变革者身上学到渐进式变革的方式。

在《企业为何由盛转衰》一文中，作者描述了成功企业有可能面对的一种困境：当成功企业面对巨变时，往往不能作出有效反应。唐纳德·萨尔将其定义为行动惯性——企业保持现有行为方式的一种倾向。大多数优秀公司都把荣耀归功于自己特有的竞争模式——战略、关系、流程和价值与众不同的组合。然而，当公司的市场变化时，原本带来成功的模式却导致了失败。除了诊断这些问题，萨尔还提出了一些避免行动惯性的可行建议。

作为一家传统制造公司的 CEO，凯瑟琳·M·赫德森发现，她所在的公司被一种保守、谨慎的企业文化所笼罩。她和她的高层管理人员决定改变这种状况。在赫德森的文章《改造保守公司——相逢一笑》中，为了对贝迪的企业文化进行革新，赫德森将她的方法进一步细化为六条严肃的幽默原则。这一措施带来了一系列的好处，良好氛围引起的谈话交流激发了革新，也帮助公司更有效地将信息传达给雇员，压力减小使生产得以提升。贝迪的经验



表明在工作场所提倡幽默快乐不但可以形成健康活泼的企业文化，更能够使经营状况得以改善。

在《重塑企业文化》一文中，阿伯特·卡尔弗消费品公司面临着销售额下滑和自该公司成立以来最困难的竞争环境。公司总裁卡罗尔·伯尼克此时认识到战胜这些挑战，需要某种企业文化。她从四方面着手来重塑公司的企业文化。第一，伯尼克通过突出本公司已有的好的理念来把企业文化提升到优先考虑的地位。第二，伯尼克和她的管理小组创立了“成长发展导师”这一职位。第三，公司通过对员工的调查来找出需要进行改进的地方，同时把每个方面的反馈意见提供给“成长发展导师”和公司的领导层。第四，不断地奖励作出贡献的人——
5
奖给最佳“成长发展导师”以股票，给进行重要创新的员工颁发“优秀企业建设者”奖，另外还有其他的一些形式。从1994年开始，公司的人员流动率下降了一半，销售额增长了83%，税前利润上升了336%，这些数字都表明了企业文化的变革改善了公司的业绩。

企业表现不佳最大的一个原因就是执行过程的失败。拉姆·查然在《征服议而不决的文化》一文中观察到这些执行过程的失败有着共同特征：原本想得出结论的人际交流未能产生预期效果。查然指出改变这种文化需要采取三个行动。首先，领导者与他人交往时必须真诚。其次，必须保证公司的“内部运营机制”（即会议、评审等人们在公司里从



事活动的方式)能使员工进行真诚对话。再次,领导者必须利用反馈和跟进来奖励成绩突出的员工,指导遇到困难的员工,改变阻碍公司前进的员工的行为。通过这三种方法,并利用所有与员工接触的机会率先垂范,与他们进行开放、真诚的对话,领导者能够决定公司的风气,并变麻痹为行动。

本书的翻译得到了中国人民大学出版社熊鲜菊女士的支持;同时,要感谢中国人民大学商学院的吕一林教授和北京外国语大学国际商学院的郭笑文教授,翻译的每一步工作都是在他们的关心下完成的。本书译文由法新社的孙震和北京外国语大学国际商学院的赵新洁共同完成,其中前四篇由孙震主译,后四篇由赵新洁主译。全书由北京外国语大学资深教授梅仁毅先生审校。尽管译者力求完美,但限于学识,书中难免存在错误与遗漏,还望广大读者不吝赐教。

译者



目 录

1 “坚果岛效应”：当优秀团队误入歧途

保罗·F·利维

/ 1

2 改变做表面功夫的企业文化

比尔·芒克

/ 21

3 人们拒绝变革的真正原因

罗伯特·基根 莉萨·拉斯考·莱希

/ 37

4 激进的变革，平和的方式

黛布拉·E·迈耶森

/ 58

5 企业为何由盛转衰

唐纳德·萨尔

/ 81

6 改造保守公司——相逢一笑

凯瑟琳·M·赫德森

/ 105

7 重塑企业文化

卡罗尔·拉文·伯尼克

/ 124

8 征服议而不决的文化

拉姆·查然

/ 144

1

“坚果岛效应”：
当优秀团队误入歧途^①

保罗·F·利维

① 原文发表于《哈佛商业评论》

2001年5月号。重印号 R0103C。



作者简介

保罗·F·利维 (Paul F. Levy)

2002 年被任命为波士顿贝丝·伊斯雷尔·迪科尼斯医疗中心的董事长兼首席执行官。作为哈佛医学院临床教学的场所，贝丝·伊斯雷尔·迪科尼斯医疗中心是美国最著名的医疗研究中心之一。利维先生曾是哈佛医学院主管行政的院长，负责行政、预算、设备和与社区和政府的关系。他同时负责协调哈佛医学院与其附属临床医院的关系。在加入哈佛医学院以前，保罗·利维是麻省理工学院环境政策学的副教授，从事基础设施计划发展和环境政策教学达七年之久。他同时还在能源、水资源和电信领域为公司提供咨询服务。利维先生还曾担任麻省水资源管理局行政总监，公共设施部主席，阿肯瑟州能源部主管。在担任麻省水资源管理局行政总监期间，他主要负责波士顿港污染治理。清除波士顿港的污染是世界上最大的污染治理工程之一。保罗·利维现在是哈佛临床学院和水资源管理集团 (LLC) 的董事。

内容提要

昆西的坚果岛污水处理厂的工作班子是每个经理人心目中理想的团队。每位成员毫无怨言地干着困难和危险的工作；几乎不需要监督；虽然有预算的制约和运营方面的困难，他们仍能想出改进工作的方法。总之，这个团队的每一个人都尽心竭力为公司的事业作出奉献。

然而，他们勤奋的工作，结果却导致灾难性的失败。为什么一支优秀的团队会做得这么糟糕呢？在这篇文章中作者