

『211工程』重点建设项目管理字教学参考书系

The New Paradigm

in Business

Emerging strategies for leadership and organizational change

商业新范式

脱颖而出的领导艺术
与组织变革战略

〔美〕M. 雷 A. 伦斯勒 编

范明哲 迟梦筠 译

西南财经大学出版社

by Michael Ray & Alan Rinzler

本书的翻译工作得到西南民族大学资助

『211工程』重点建设项目
管理学
教学研究参考书系

The New Paradigm in Business

Emerging strategies for leadership
and organizational change

商业新范式

脱颖而出的领导艺术与组织变革战略

〔美〕M. 雷 A. 伦斯勒 编

范明哲 迟梦筠 译

西南财经大学出版社

by Michael Ray & Alan Rinzler

The New Paradigm in Business; Emerging Strategies for Leadership and Organizational Change / edited by MICHEL RAY and ALAN RINZLER for the World Business Academy.

Copyright©1993 by World Business Academy

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Jeremy P. Tarcher, a member of Penguin Putnam Inc.

本书版权合同已向四川省版权局申请登记。登记号:图引字 21—2001—027

图书在版编目(CIP)数据

商业新范式——脱颖而出的领导艺术与组织变革战略/(美)雷(Ray, M.), (美)伦斯勒(Rinzler, A.)编;范明哲,迟梦筠译. —成都:西南财经大学出版社, 2004.5

ISBN 7-81088-172-8

I. 商... II. ①雷...②林...③范...④迟... III. ①企业领导学 ②企业管理—组织管理学 IV. F831

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 110757 号

商业新范式——脱颖而出的领导艺术与组织变革战略

[美]M. 雷 A. 伦斯勒 编

范明哲 迟梦筠 译

责任编辑:谢廖斌

封面装帧:穆志坚

出版发行:	西南财经大学出版社(四川省成都市光华村街 55 号)
网 址:	http://www.xcpress.com/
电子邮件:	xcpress@mail.sc.cninfo.net
邮政编码:	610074
电 话:	028-87353785 87352368
印 刷:	西南财经大学印刷厂
开 本:	890mm×1240mm 1/32
印 张:	11.875
字 数:	260 千字
版 次:	2004 年 5 月第 1 版
印 次:	2004 年 5 月第 1 次印刷
书 号:	ISBN 7-81088-172-8/F·149
定 价:	28.80 元

1. 如有印刷、装订等差错,可向本社发行部调换。
2. 版权所有,翻印必究。

本书简介

奉献给新一族领导者们的前沿商业理念

在世界各地，商业界的男人和女人们正在戏剧性地改变着他们对工作的性质、领导艺术，以及成功等的看法。他们正在改造着公司的日常实践，并且有了改造旧的体制和旧的价值观的长期计划。

在新的范式中，人以及他们的创造力是工作世界的中心，制度在公司的计划中正在日益受到重视，组织的等级制结构正在彻底地被颠覆，公司的价值观和个人的价值观正在趋于吻合；领导者们正在审视着这个多种文化的工作场所，寻求着新的机会；商业正在用它的行动承担起更大的社会责任和环境责任。

在这本具有洞察力的选集里，来自许多领域的权威们对一些重大的商业问题进行了重新思考，为我们奉献出了一些振聋发聩的新看法：

- * 竞争与合作的比较；
- * 公司的伦理责任；
- * 职业女性面临的特殊挑战；
- * 所有权的本质；
- * 商业作为社会变革的载体所具有的作用。

本书中大量地插入了一些可资借鉴的公司及其领导者们的“剪影”，他们的远见和策略为我们提供了一些充满希望的办法，以便我们在这个激流澎湃的时代中，能够驾驭商业与日俱增的复杂态势，并挖掘出商业的潜力。

致谢

编撰一本选集就好像是完成一个智力拼图游戏一样，其中每一个板块自身必须是一幅美丽的图画，而同时它还要有助于变化多端地拼出一幅幅精美的整体图案。每一个小块都出自于不同的艺术家之手，编辑们在某种程度上必须要确保每一位艺术家的风格得以保留，同时还要确保整个选集能够和谐一致并尽可能发挥出最佳效果。

由于我们两位主编在以前都经历过若干次这样的过程，我们知道，编撰出一本好集子的惟一可能性就是要能够获得帮助。最大的帮助来自于撰稿者们自身，我们在此衷心地向本书的撰稿者们表示万分感谢。他们宽宏大量、具有耐心、富于创造性，为我们奉献出了他们的上乘佳作，使我们能够理解今天发生在商业中的变迁并生活在这个变迁之中。

编撰本书的创意有许多来源，需要特别指出的是，这个创意主要来自于里纳尔多·S. 布鲁托柯（Rinaldo S. Brutoco）与杰里米·塔契尔（Jeremy Tarcher）之间的谈话。或许本书能够得以出版所获得的最大的个人帮助要算是世界商业学会（the World Business Academy）的常务理事约翰·伦勒希（John Renesch）本人的帮助。他所发挥的顾问、敦促、建议、指点，以及帮助作用在许多时候都让我们感到钦佩，甚至就连他在辞去了世界商业学会的职务到新型领导者出版社（New Leaders Press）去主持工作之后也是如此。我们对他所做的一切工作非常感激。

我们也要感谢塔契尔出版公司（Tarcher）的本书编辑里

克·本梭（Rick Benzel），感谢他在我们编撰这本书时对我们的耐心和缺乏耐心。如果没有他的火气和他的编辑工作，我们就不可能像今天这样骄傲。《商业伦理》（*Business Ethics*）杂志的玛乔丽·凯利（Marjorie Kelly）在与我们一起工作时为我们作出了新兴范式中最高价值观与人道主义的榜样。斯坦福大学（Stanford University）的西尔维娅·罗顿（Sylvia Lorton）在关键的时刻为我们提供了关键的帮助。而且，我们两位编辑还要感谢我们的家人，尤其要感谢我们的妻子，她们容忍了我们的努力工作并给予了我们极大的鼓励。

世界商业学会的会员们和特别会员们，其中有很多人为本书奉献了他们的文章，他们也都值得我们感谢。我们感谢他们对本书的赞助，感谢他们一直以来对这个时代一定会发生的探索和变革的支持。或许我们对他们的最佳感谢方式就是建议那些还没有这样做的读者们拨打世界商业学会办公室的电话，或者与斯坦福大学的迈克尔·雷联系。

最后，我们还要衷心地感谢所有那些以他们自己的方式在商业中致力于发展和运用新兴范式的人们。我们的这本书正是奉献给他们的。

前言： 雕刻出一种商业新范式

当问及他怎么可能用冷冰冰的、毫无生气的大理石奇迹般地雕刻出有血有肉的、充满感情的人物形态时，米开朗基罗·博纳罗蒂（Michelangelo Buonarroti）回答道，他从未在大理石上雕刻进过什么东西。然而，他却揭示说：人物形态本身已经存在于大理石之中，他的技巧仅仅是“削掉”了大理石上多余的部分，使人物形态释放出来而已。他的任务是从大理石中解放出人物形态，而不是将自己抽象的构想雕刻进去。本书有着相同的目的：从现代商业实践这块大理石石板中解放出一些“形态”来，让这些“形态”能够赋予人类社会智慧，去创造出一个可持续的全球化经济。

第二次世界大战以后，等级制的商业企业模式，即以前在全世界的商业学院教授并应用于实践几十年的那种模式，在一定程度上成功地创造了过去 50 年工业社会飞速发展的物质文明。至于这种机制对于当时来说是否是理想的或者说是令人向往的，这个问题是有争议的，我们无须在这里进行讨论。不容置疑的是，无论这种机制运行得是好是坏，它都不可能再以同样的方式继续下去了。事实清楚地表明，我们现在所应用的商业模式正在摧毁我们这颗行星，继续使用这一相同的商业模式，这实在是一种自我毁灭。由于工业技术的发展，我们发现食物不能吃了，水不能喝了，空气不能呼吸了，甚至人们不能在阳光下安全地行走。从历史的角度看，人们把这些问题都归咎于商业机制的责任。但本书并不是要归咎责任，只是要向前看，寻找一些解决问题的办法。

我们世界商业学会（ the World Business Academy ）相信，在所有的社会机制中，只有商业机制才有力量为我们现在所面临的这些问题和其他一些问题提供解决方案。我们同时也认为，商业机制解决这些危险问题的能力使得商业界人士必须担负起人类社会赋予的重任。

正如本学会的假定所阐释的那样，商业是现代社会的“火车头”，主导着未来社会的趋向。虽然许多人对商业为社会公共利益所作的历史贡献不持肯定态度，但很少有人对商业机制控制全球的巨大能量提出质疑。我们认识到：商业机制在其运作过程中已经组建起了非正式的世界性经济网络；商业以其挑战性和回报性吸引了一批具有卓越才能的人和具有踊跃的创新精神的人为之而奋斗；商业组织具有高度的适应性和灵活性；从长远来看，商业的成功最终依赖于资源的有效利用和商业为社会带来的福利，由此社会便能够持续繁荣并利用商业所提供的产品和服务。很明显，商业有能力担负起创新性的领导作用，建树一个积极的、可持续发展的未来。

在工业社会，大多数人的时光都是在商业组织中度过的。商业组织就是我们许多人与其他人接触得最多的地方。当学校不能按照社会就业的需求恰当地培养孩子们时，商业机构就得承担起培训任务——仅仅在美国，这样的支出就达数十亿美元。同样，我们许多人把创造性的精力投入在商业上，并在其中形成了最能对我们的日常行为产生影响的各种各样的关系。人类在全力展示自身能力的发展过程中，商业能够而且也必须发挥其主导性的作用。如果看不到这一点，那是很愚蠢的。实际上，世界商业学会的观点是：商业界的领袖们很快就会认识到，商业环境的基本功能是为人类精神的“孵化器”，而不是作为仅仅提供物质产品和服务的工厂。

为什么具有巨大能力的商业应该选择将人类发展置于首位而

不是将追逐短期利益置于首位呢？其中一个原因正如 18 世纪的评论家埃德蒙·伯克（Edmund Burke）所说：“好人无所作为，坏人就将取得胜利。”

另一个原因对于商业真正的本质来说更为重要。自从第一个粮食商人开始用一个地区多余的粮食去换回提供粮食的农民们所需要的其他产品时，商业便以服务为其准则。现代企业组织是最为发达的，并且它与商业的基本作用具有更明显的一致性，它选择的是服务于社会，而不是辜负这个社会。在人类的历史发展到现在这个时期的时候，商业已经能够比其他任何人类社会机构更好地服务于这个地球大家庭。

自从首次创造出“商业的职能就是做买卖”（The business of business is business）这一信条之后，西方社会就已经取得了巨大的发展。如果说这一信条在过去曾经是真理，那么它在今天已经明显地不再适用。商业的职能是对整个人类社会负责，对地球以及地球上所有的生命的福利安康负责。本学会会员们相信，作为商业界人士，我们有能力也有责任确保全球这个大社区安全地过渡到下一个历史阶段。

怎样才能达到这一目标呢？我们是要摒弃昨天的传统思想，换之以同样传统的、可通用于所有企业的新的理论吗？是否有某个包医百病的良方存在，一旦这个良方被揭示出来，它就可以把我们从进一步探索未知世界的任务中解脱出来吗？很遗憾，这些问题所能找到的答案是一声响亮的“非也”。不仅过去的商业秘方已不再适合我们现在的状况，而且想要寻找万应灵药般的“商业解法”这一理念也同样过时了。

商业是一种粗糙的原材料，它等待着雕刻家的手去“削掉”多余的现实主义的做法，让真正的商业精神能够显现出来。这种服务的精神能够培育和壮大人类社会的力量，而不是剥夺人类的自由。商业界的领袖应该以既讲合作又尊重个体的观点取代那些

被看做是“实用主义”的简单目标，以灵活多变的企业文化取代按部就班的思想，以赋予个人权力取代等级制的管理，以分析与直觉相结合的新方法取代偏重逻辑的分析方法，以合作和共同创造取代竞争，以和谐、信任、诚实和爱心取代盛气凌人的价值观，以美洲易洛魁印第安人（Iroquois Indians）“七代人时间”的判断标准取代只注重短期的思维方式。

作为商业界的领袖，我们能够重新发现整体的价值，我们也可以学会用内在的智慧来指导行动，我们还能够通过摆脱狭隘的自身利益和提高我们的觉悟来进行运作。

这些就是世界商业学会的目标。无论是从最初的构想还是从现在的实际运作来看，本学会都是一个为新兴商业范式的思想和理论提供的论坛。在这个论坛里，有关进展中的商业“最佳实践”的观念，能够在许多同行的公司实践者中和在学术媒介中得到共享与检验。正在进行中的对话已经发展成为遍布全世界的、为数众多的各类会议，正在扩张中的学会的分会网络已经遍及五大洲，《视角》（*Perspectives*）季刊上刊登的都是一些前沿性的文章。而这本选集作为我们的第一本书则算是达到了一个高潮，它列举了产生于新的商业范式中的若干选择，这些选择来自于不同规模的企业，来自于世界各地不同的国家，来自于组织中不同层次的个人意识。

我们相信，本书中的这些激励性的观念能够促使你弄清在你的组织中哪些做法是“多余的”，这些做法无论是从环境方面来说还是就个人角度而言都与你的价值观不一致。我们也希望这些文章能够激励你去识别出那些可以为你的核心价值体系争光的商业做法。我们期望你能够对这些观点提出你的个人看法和评价，并谈谈这些观点怎样帮助你提高向市场提供产品和服务的效率，怎样帮助你培育社区观念，怎样帮助你在你的同事、顾客和其他人之间形成互动关系。无论你以后是否选择加入学会直接参与我

们的交流，我们都真诚地期待着你的反馈，反馈出这些观念在你的工作经历中究竟能够经受怎样严峻的考验。

令本学会会员们感到力量渺小的是，我们知道我们面临着许许多多的问题，但却仅仅只能一起摸索着前进，探讨其初具雏形的解决方法。我们的目标是找到这些问题的解决方法，用跟米开朗基罗在从未雕琢过的大理石中将人物形态释放出来同样娴熟而独特的技巧去“凿出”商业组织的这些新“形态”。

作为本学会会员之一，我认为我们人类正站在一个时代的门口，而这个时代则是我们这个世界还未曾经历过的一个极端富裕的时代。商业需要提出的主要问题是：我们应该怎样做才能够从这个难以超越的、“匮乏”的世界迈进那个等待着我们迈进的“丰富”的世界？更值得思考的是：我们将要共同创造的富裕并不仅仅只是物质财富，物质财富自身常常会超乎我们的想像快速地增长；而且，那种等待着我们的富裕还将从根本上影响人类意识的方方面面。我个人认为，我们正在跨入一个新的纪元，一个将我们在市场上的“所为”和我们在人类精神成长上的“所求”重新结合起来的新时代。当多余的部分被削掉之后，凸现出来的正是人类的精神。

在千年盛典即将到来之际，转变我们的目标和价值观就显得更加必要了。我相信，这一转变并不需要一场斗争，但它却是一次探险，是一种激情，是一项任务，是一份艺术性的工作。你和其他每一位从事启蒙商业新思维的人都是雕刻家。我们希望：我们在本书中与你分享的那些个人“工具”，将会被证明是行之有效的。在你拥抱机遇，从中释放出生机勃勃的“形态”时，它们能够助你一臂之力。

世界商业学会创始人

里纳尔多·S. 布鲁托柯 (Rinaldo S. Brutoco)

目录

致谢	(1)
前言：雕刻出一种商业新范式	里纳尔多·S. 布鲁托柯 (1)
导言：什么是商业新范式	迈克尔·雷 (1)

第一部分 时代变迁的根源

引言	(17)
1 旧范式的分崩离析	威利斯·哈曼 约翰·霍曼 (20)
2 价值观和工作理念的转化	玛里琳·弗格森 (33)
范例：赛氏企业	(41)
3 公司财富的重新定义	小赫尔曼·布赖恩特·梅纳德
苏珊·E. 梅尔滕斯	(43)
4 逃离职业文化	苏珊·艾伯特 (52)
5 竞争、合作与共创：世界商业学会的观点	辛西娅·乔巴
小赫尔曼·布赖恩特·梅纳德 迈克尔·雷	(61)
范例：卡尔弗特基金组织	(70)
6 视劳动力为垃圾	迈克尔·菲利普斯 (72)

第二部分 新领导艺术的开始

引言	(81)
----------	------

- 7 新型思维的新型公司 罗尔夫·V. 奥斯特伯格 (84)
- 8 学一些关于领导艺术的起码常识 华伦·贝尼斯 (90)
 范例：美国运通人寿保险公司 (103)
- 9 宗旨、使命、构想
 詹姆斯·C. 柯林斯 杰瑞·I. 波拉斯 (105)
- 10 作为诗人的总裁
 ——与吉姆·奥特里的亲密谈话
 玛乔丽·凯利 (117)
 范例：新希望通讯公司 (132)
- 11 没有界线的公司 罗伯特·D. 哈斯 (134)
- 12 将建设社区作为领导艺术的修炼
 卡什米尔兹·高士兹 (142)
 范例：北美工具模具厂 (158)

第三部分 组织的变革

- 引言 (163)
- 13 学习型组织的艺术与实践 彼得·圣吉 (167)
 范例：本与杰瑞家庭自制冰淇淋公司 (182)
- 14 建立一个奉献的工作场所：把组织的权力下放作为一种竞争优势
 丹尼斯·T. 杰斐 辛西娅·D. 斯科特 (184)
- 15 杜邦公司进展中的一项工作：创造一个发展的组织
 卡罗尔·桑福德 帕梅拉·曼格 (194)
 范例：通用汽车公司 (210)
- 16 作为一种积极力量的融资收购
 埃里克·J. 威弗林 (212)

- 17 让价值观说话：新范式中的市场营销 特丽·曼德尔 (218)
- 18 员工所有权问题 罗尔夫·V. 奥斯特伯格
塔马斯·马克雷 特里·莫耐尔 (227)
- 范例：南美普罗蒙技术公司 (241)

第四部分 社会责任和环境责任

- 引言 (245)
- 19 资本主义的鼎盛时期 玛乔丽·凯利 (248)
- 范例：国家支付网络 (253)
- 20 迈克尔·诺瓦克：资本主义的神学理论家
..... 玛乔丽·凯利 (254)
- 21 公司道德发展的五个阶段 琳达·斯达克 (264)
- 22 公司是一个公正的社会 戴维·W. 尤因 (267)
- 范例：流动资产投资公司 (275)
- 23 转换中的环境管理范式 苏姗妮·戈恩特利特 (277)
- 范例：美体小铺公司 (287)

第五部分 展望未来

- 引言 (291)
- 24 打造新兴范式的一种系统论方法
..... 弗里乔夫·卡普拉 (294)
- 范例：通用电气塑料公司 (303)
- 25 进化与商业 加里·朱卡夫 (305)
- 范例：得梅因自来水公司 (316)
- 26 超越转折点 乔治·兰德 贝丝·贾尔曼 (317)

27	光子时代	黑兹尔·亨德森 (335)
28	为一个新的世界秩序奠基	理安·艾斯勒 (344)
29	走进新千年：把商业作为全球变迁的载体	威利斯·哈曼 (349)
结语：这艘宇宙飞船仍在飞行时便重建它		
		迈克尔·雷 (359)
	关于编者	(363)
	关于世界商业学会	(364)
	译者后记	范明哲 (365)

导言： 什么是商业新范式

假如你感受到商业界正在发生着深刻的变化但你并不能够确定这种变化究竟是什么，假如你已经注意到旧的观点和策略似乎已经不再起作用，假如你已经深刻地感觉到你需要学习一种新的模式来指引、表达并支撑你的价值观，以使自己更富有创造性，并以此来培育整个组织，那么你就不是孤身一人了。全世界的商业人士——包括企业所有者、经营者、雇员，都正在改变着他们的思维观念和工作方式。他们正在进行着历史性的伟大转变，这种转变必然会产生一种新的商业范式。但是，这一新的范式究竟是什么，又为何会产生，而且似乎很难取得成功呢？

“兄弟，你知道范式吗？”

本书中我们准确地采用了“范式”（paradigm）这个词。字典里对该词的定义为：“一种模式、样例，或样式、典型。”但自从托马斯·库恩（Thomas Kuhn）的《科学革命的结构》（*The Structure of Scientific Revolutions*）一书出版发行以来，“范式”一词逐渐被人们理解为关于世界本质的基本假设，在科学领域中尤其如此。库恩说，如果某一领域没有一种范式的话，它将不能成为一门科学。更进一步说，一种范式的转变会引起一场科学的革命，而这种范式的转变发生在旧的假设不再适用之时，一个小的科学家集团发展出一种新兴的范式，尔后又被大众认可并加以运用，直到下一次转变有必要发生时为止。

最近一次伟大的范式转变是哥白尼学说这一科学革命。哥白

尼推翻了托勒密的“地球中心说”范式。这一范式转变对科学、对当时的社会统治机构，尤其是教会，产生了巨大的影响——因为教会最终将其在社会中的主导地位拱手让与科学。

当然，即使是在科学界，哥白尼学说也是在整整一个世纪之后才被人们所接受。哥白尼约在 1530 年就已经形成了他的思想体系，但直到 1543 年他去世时才将其发表。哥白尼学说首先引致了开普勒定律的诞生（前两个定律发表于 1609 年），随后伽利略在此基础上提出了关于太阳系的学说（因被视为异端，导致伽利略于 1633 年受到审判），在 1664—1666 年又产生了牛顿定律（包括万有引力定律的发现）。哥白尼学说所引发的科学革命最终形成了今天的主流范式，其影响超越了科学自身，涉及我们的文化和日常生活的方方面面。

这种科学范式的基础建立在通过实验和可控性观察等方法得出的“客观”知识之上。根据其理念，所有的真理都不依赖于人类个体而独立存在。“我看见了，我才能相信”这句话，无论是否为科学家们所使用，都存在于我们的文化中。不管我们有多少其他内心的感受，我们总是依靠外部知识和专家来获取真理。这种对外部知识和感观的依赖性，从社会的角度来看已经被证明是我们的行为和观念的基础，不管我们所从事的事情是否涉及科学。

在 20 世纪初，随着物理学上量子力学的出现，科学自身开始发生了变化。宇宙并非像牛顿描述的那样是由许许多多毫无关联的部件组成的一个巨大的运转着的时钟或机械装置，一些研究光速和探索最小粒子的物理学家，如爱因斯坦和玻尔等，开始发现世界正如古代哲人所说的那样除了能量之外实际上什么也没有。世界是一个由无数紧密相联而又彼此具有差异性的部分组成的有机整体，它并不是彼此分离、永恒不变的实体的简单组合。

随着 20 世纪物理学的发展，层出不穷的新发现给我们描绘出了一个与大多数人根据日常生活进行的构想大相径庭的世界。