

中欧 - 华夏新经理人书架 ▲

管理资本的力量

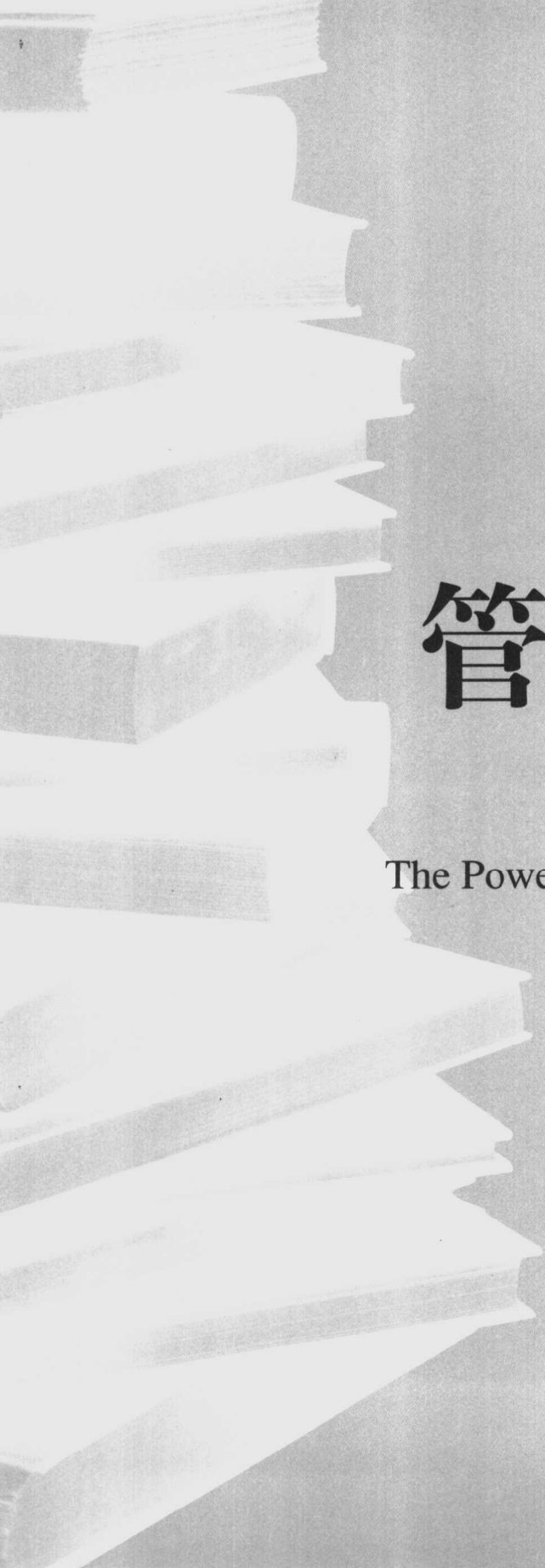
The Power of Management Capital

…造就行业先导性企业

[美] 阿曼德·菲根鲍姆 著
唐纳德·菲根鲍姆
郭富强 译

当管理资本在整个公司内被正确理解、架构、引导和严格强调的时候，它就会成为维持并促进企业变革、盈利和增长的新动力。

华夏出版社



管理资本 的力量

The Power of Management Capital

[美] 阿曼德·菲根鲍姆 著
唐纳德·菲根鲍姆
郭富强 译

图书在版编目(CIP)数据

管理资本力量/(美)菲根鲍姆著;郭福强译.

—北京:华夏出版社,2003.12

(中欧—华夏新经理人书架)

ISBN 7-5080-3317-5

I. 管… II. ①菲… ②郭… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 113518 号

Armand V. Feigenbaum, Donald S. Feigenbaum: *the Power of Management Capital*

Copyright © 2003 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Chinese language edition published by Huaxia Publishing House.

本书英文版于 2003 年出版,英文版权为 McGraw-Hill 所有。

本书中文简体字版专有出版权由 McGraw-Hill 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图书 01-2003-8385

管理资本力量

[美]菲根鲍姆 著

郭福强 译

责任编辑:李 杰

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:北京圣瑞伦印刷厂

版 次:2004 年 1 月北京第 1 版

2004 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本:1/16 开

印 张:15.75

字 数:200 千字

定 价:25.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

前 言

21 世纪的最初几年里，随着新兴市场的兴起和全球范围内需求的复苏，广阔的商业机遇应运而生。然而，对有些公司来说，这一时期却是令人心碎的惨痛经历，因为它们反应迟钝，难以识别并把握经济和社会需求发生的根本性变化，而恰恰正是这种变化创造了巨大的商机。

这种现象反映出来的结果就是，在许多行业里出现的企业获利能力和业务增长模式上的巨大差异。许多公司能够继续作为业务扩展的有力实行者而得到持续发展，而有些公司却在业绩增长和获利能力上每况愈下。此外，还有一些公司不幸地成为了金融杠杆的牺牲品。

如此竞争残酷的经济现象使得公司经营中两个至关重要的方面凸现出来。其一是业务革新呈现出根本性的新特征，其二是对 20 世纪 90 年代和 21 世纪初的经济扩张中遗留下来的商业问题的极大关注。

行业先导型企业无论其规模大小，在总体上都清醒地认识到了这一点。所谓行业先导型企业是那样的一些组织，它们能够持续地、严格地并成功地识别、强调和运用一种崭新的极具竞争力

的方式来配置、整合公司整体资源，这种重整采用了新型的更有效的“分类整合”的办法，从而使公司能够把握今天所出现的巨大商业机遇。

业务革新的崭新特征

有很多范例能够说明业务革新的新特征，其中之一就是，采取一种更有效的、完全以业务为轴心的新型方式，对公司技术资源加以利用，从而建立起广阔的具备竞争力的企业领导力量。这一点和过去一度以技术的自我控制为特征的传统企业的做法大相径庭。21 世纪技术的突飞猛进和深刻影响，都源自于公司所有产品和服务的发展，并通过这种发展直接趋于完善。同时，技术作为一种基本的竞争领导战略，其影响遍及生产经营、市场营销和分销网络等几乎所有领域。从这种意义上讲，今天的沃尔玛可以被认为是一家几乎像微软那样的技术公司，因为它能够认识到数字化经营的重要性，并对其进行购置、运用和发展，进而创造出遍及销售业务各个方面的显著成绩。

商标名称的发展和定位日益改善，以及越来越多的公司重视商誉，是另一个十分重要但却尚未广为人知的例子。当对公司品牌的重视能够得到持续的扩展和认同，并能得到有效调整的时候，这种对品牌的高度重视就能将公司业务特征联合起来，并以一种崭新的、更有力的方式遍布整个企业组织。商标能够大大提高顾客认同感，并能极大地促进产品销售。此外，它不会过度延伸其商业判断，并且我们认识到如今类似英特尔之类的技术公司已经在朝着品牌认知度的商业有效性方面做了很长时间的 effort，并且其销售也几乎达到了诸如可口可乐和百事可乐这样的销售商同等的程度。

这种赢得市场份额的有力方法的进一步范例就是，要注重

运用具备战略优势的领导力量来加强产品和服务的设计、生产和销售，这种领导力量要和竞争对手所采用的技术标准与生产实践保持一致性并与其紧密结合。丰田公司在汽车产业的实力正是这方面的鲜活一例。

什么因素使之发生作用？

隐藏于商业领导力量背后的因素是在商业投资的内容及其管理方式之间的巧妙转换，这种转换虽是渐进的却至关重要。

有证据表明，资产投资特性上的渐进而又巨大的改变，能够促成商业成果和提高竞争力。美国非金融企业在有形的“硬资产”，例如水泥砖瓦、机器设备和库房存货上的投资已经从占总投资的四分之三强缓慢降至略高于一半。

与此同时，对无形的“软资产”，诸如拷贝权、专利权和许多其他形式智力资产的投资却有增无减。不妨试举几例，“软资产”投资包含了一种所谓的全面联系的直接管理领导重点，它除了强调前面提到的技术、品牌和质量之外，还关注公司的客户关系、人力资源和供应商的集中程度。

这就逐步改变了成功领导和管理的特征、含义以及技巧和工具。这也使得企业对“软”、“硬”资产整合过程中的要素有效性的重视程度显著增加，这些要素遍布于今天所谓成功企业的基础设施和电子设施当中。同时它还对公司治理的内容、定位和一般观念产生重要影响。

公司中有两个基本特征十分突出，那就是公司的管理质量和我们对其管理资本的称谓，公司应努力在这两方面取得成功。

管理质量包括领导层热情、群众基础，以及为了维持和促进事业增长和盈利能力而敢于承担批评的责任。尤其是在如下几个方面：



- “消费者价值领导”，包括能创造稳固未来的产品和服务的发展；
- “经营成本领导”，其目的是为了创造企业经济实力；
- “管理革新和总体资源的利用”，为了提高企业的商业竞争力；
- “营造卓越表现的公司文化”

管理资本是公司业务的主旋律，其目的是为了有效识别、发展、积累、配置和衡量公司总资产（包括“硬资产”和“软资产”）的生产能力和有效性，并最终达到维持并促进增长和提高盈利能力的目标。

21世纪的管理焕然一新，其基本特征之一就是它的含义和强调的重点都和创新紧密相关。它是以持续管理创新的制度化为标志的，同时，持续管理创新也是产品和服务研发获得成功所必备的条件。之所以如此，其原因在于如今行业先导型企业的成功商业创新所强调的重点在于：一次创新并不仅仅意味着这次创新的结束，它还将企业置于下次创新的面前。

对刚刚过去的时间里遗留下来的商业问题的清醒关注

为了利用好今天的巨大商机而实行上述创新活动和步骤，也造成今天的企业对遗留下来的源自不同环境下的商业需求产生强烈关注，这种不同环境是20世纪最后十年和刚刚过去的时间里许多商业模式的标志。在那些时日里，丰富资源的联合，管制的放松，技术增长势头的强劲以及企业间兼并、收购和联合，所有这些都使得扩张的浪潮风起云涌。那也是一个客户高需求和高期望的时代，因此顾客和业主都希望能花费一些金钱以满足客户期望。

许多市场明显呈现出卖方市场的特征，其原因不仅在于家庭和消费者的高收入水平，还在于对产品和服务的成功研发和市场

营销的侧重点已经发生了转变，它从传统工业企业的注重技术革新延伸到满足消费者对产品和服务的多方面消费需求。多数这样的产品和服务要求大批量、高价位以及具备引人瞩目的增长潜力和强大的获利能力。与这一时期相适应，商业和管理实践被牢牢地定义在“增长”和“扩张”这样的词条上。

虽然过去的许多管理力量仍很重要，但是如今企业领导力量的特征不再是过度依赖类似的很好的销售市场，也不像过去有些公司那样把技术作为获得满意经营结果的“银弹头”而对之过度依赖。

这种类型的领导力量不再承认那些过去的判断，因为它把强盛的经济结果和关于强力管理实践的假设混淆了起来。

为了给出一些更便于理解的实例，如下几条是这种管理实践所要囊括的：

- 重视短期股票价格上涨的后续效应，有时要比投资于实业（包括公司的兼并收购）的金融资本所能带来的卓越回报更重要；
- 由于盲目跟风市场潮流，从而生产出缺乏个性的产品，最终造成销售量萎缩的结果。这种与别人雷同的产品几乎没有一丁点儿的优势可言，也不能保证长期消费者购买量的合理定位；
- 兼并、收购的经济效果。因为购并并不能实现双方竞争优势的重新组合，也很少或者根本不能为购入企业带来商业价值，故资产负债表上的困难就产生了。

如今，行业先导型企业致力于排除那些造成不良后果的脱节，即公司管理基础设施中的断层和含糊不清，并努力衡量和消除由于这些脱节而造成的经营失败带来的成本。

公司治理要具备基本的、有效的程序和原则，是解决这一问

题的关键所在。

本书目的及其规划

撰写本书的目的是为了探讨我们在赢得这些创新性商业进步成果过程中的经验，这些成果的取得都是基于“综合体制公司”的工作，那就是：帮助我们的顾客——地处美国乃至遍及全球的公司，维持和增进它们的获利能力和业务增长。本书依据作者的真知灼见编撰而成，这些见解均来源于作者多年来一线工作的经验以及那些能够据以获得改进结果的诀窍。本书的初衷之一就是要在获利能力和业务增长方面给公司以帮助和指导，同时我们也在一如既往地研究那些我们尚未直接涉足的领域的特征和属性。

公司组织无论规模大小，都有特定的人员需要为推动业绩取得越来越大的成功负责，或者他们直接参与到这个过程中来。当然，业绩成功的推动因素已经从强调业务革新的新特征转向对遗留商业问题的清醒关注。本书《管理资本的力量》正是要指导这些人员，以帮助他们完成推动业绩增长的任务。本书的重点在于运用新的方式方法，以便在如今需求膨胀，经济、社会、政治和国际竞争激烈的环境中改善经营业绩。

本书认为，管理的现代领域是要将领导能力、技术学问、行为知识、经济知识和跨国信息融为一体。今天，现代管理的应用及其价值已经大大超越了其最初对工业生产操作的强调，即使工业生产在那个年代里仍然是根本的、基础性的。我们如今也已认识到生产操作的重要性是组织业绩的本质要素，而这种组织业绩已经从教育、政府和医疗延伸到技术和国际团体。

本书共由 11 章组织而成，它们前后协调、浑然一体，能够完整地传递和表达“管理资本的力量”的含义和应用。例如：

- 对商业投资特性的结构转换的理解。这些商业投资要投向那些能创造利润的资产，以及对那些能带来显著商业效果的资产的管理；
- 对实现商业绩效的关键机会的系统认定；
- 管理层废弃过时的 20 世纪的管理模式，代之以新型的更具实力的管理实践，以把握那些新的发展机会和满足客户需求；
- 清晰地辨别并有效地保证主要管理资本创造和延续商业绩效的渠道，这其中也包括适时的数字化；
- 识别管理资本为了实现商业绩效而赖以使用的工具以及衡量尺度；
- 有效的管理资本结构，尤其是要认识到清晰的公司治理的重要性；
- 为公司股东持续创造价值，包括要重视这样一个事实，即为公司创造了产值的是客户而不是华尔街。

本书如此安排，能使读者在阅读每一章的时候都能发现它的特定目的以及它对当前机遇和需求的影响。

为了使本书尽可能的中肯贴切，作者恰如其分地运用了那些被广泛报道的商业实例，以帮助读者理解。这方面的例子可以参见第 5 章对联合、技术和数字化管理创新机遇的讨论。

为了给读者提供最大量的信息，尤其是涉及到管理资本改善进程的主旨和范围的时候，那些标注“举例”的部分就和附随的图形结合起来进行组织、编写。这样，它们就代表了一组或一类具有普遍意义的管理资本实践，而不仅仅是为了识别某一特定公司或组织的行为业绩。

鸣 谢

为了使作者能表达对那些曾经影响本书写作的人们的感激之情，有必要列举出他们在各自公司里的评分状况，他们的工作在很长一段时期里有助于建立、形成管理资本的含义以及它到底代表了什么，但不幸的是，数量太大难以一一举出。我们对与“综合体制公司”具有合作关系的客户公司里的员工的感激之情是很深的，感谢他们的帮助、他们的友谊以及他们教会我们如此之多的东西。但同样是因为数量过多而难以列举。

我们想表达对莱斯利·沃伦女士的深深谢意，她为手稿的完成做了准备和监督工作，而且还亲自管理执行了手稿完成过程中的关键部分。

我们还想向出版商菲利普·若普尔致谢，他轻松幽默、平易近人、不厌其烦，而且为本书的出版做了指导性工作。诺拉·弗雷德里克夫人做了本书所有的数字和图形工作。路得·米尔斯是本书的编辑助理。

中文版序言

在过去的数年中，我非常荣幸地结识了许多中国籍管理人才和商界精英，他们丰硕的成果和骄人的业绩令我深深地敬佩。因此，我们非常乐意为本书中文版作序，以延续我们的合作、友谊和信息交流。

《管理资本的力量》一书讨论了在美国乃至全球范围内，行业先导型企业是如何成功地促进其增长并提升盈利成果的。本书阐述了这些公司如何通过发展和优化管理资本这种新型的竞争力量来推动商业革新和企业领导能力的发展，以实现企业目标。

作为研讨和开发管理资本力量的先行者，在本书内我们详细讨论了自身的实践经历，以及要实现这些重大且重要的商业成功所应采取的具体措施。本书以国际系统公司——我们是这家公司的首席执行官——所做的工作为基础，旨在帮助客户公司不仅在自己的国家内，更要在整个世界范围内实现盈利能力的增长。

我们写《管理资本的力量》这部书，是想服务于那些在组织内（无论其规模是大还是小）工作的先生和女士们，这些人的职责就是要致力于运用这些改革的新动力，从而把握今天全球经济的新机遇，并最终推动企业盈利能力和业务规模的增长。本书涵



盖了在许多行业和产品领域中，如何把握这些机遇并从中获益的诸多实例。

《管理资本的力量》仔细讨论了管理资本作为一种新型的推动力量，如何为这些行业先导型企业创造持续的商业奇迹，所用方式如下：

- 营销和销售力量，包括产品和服务的开发（这能确保公司未来的业务增长）。
- 运营有效性，这有助于创建从生产到分销整个流程的低成本，进而增进公司的经济实力。
- 持之以恒地重视改革，其目的是为了在整个商业行为领域，从供应商关系到因特网和计算机信息的有效性，保持公司的竞争性领导力量。
- 追求卓越的公司文化，这一文化所发挥出来的巨大威力可以在整个组织内部创造生产力上的高效率，尤其是在提升工作业绩方面能够鼓励并帮助每位员工。

本书阐述了行业先导型企业的管理资本的力量是如何从管理实践中产生出来的。这一新型管理资本力量替代了过去那些陈旧、过时的管理思想，因为后者在如今全球经济高度竞争的大背景下已不再成功，也不再适用。

管理资本的力量力的崭新要义就是如下三种基本特征的有效结合：

1. 对卓越绩效的强调、对行动而不是迟缓的强调——这种强调遍及公司所有的行为，以及对团队协作和清晰信息所表现出来的巨大商业力量的强调。

2. 强调识别知识、技术以及员工态度的商业价值，这有助于鼓励并协助员工解决问题，从而革新经营理念，并最终造就公司持续的商业进步。

3. 对纪律和责任感的重视，其目的是为了清晰地界定目标、创建逐步实现这些目标的合作，以及保持在采取特定行动上的领先地位，从而能够具体地、可度量地并且成功地实现这些目标。

总而言之，作者的商业经验清晰地表明：当管理资本被恰当地理解、建构并在整个公司范围内得以引导和不懈重视的时候，它就是推动并维持盈利性商业成果的关键因素。

我们想对莱斯利·沃伦夫人在本序言中所做的工作表示谢意。同时我们也想感谢我们的发行者菲利普·若普，因为他为本书做了编辑并进行了持续的指导。

此外，我们想特别表示我们对华夏出版社和麦格劳·希尔中国公司的编辑人员的感激，因为他们对本书中文版的成功出版给予了极大的关注、兴趣和指导。

阿曼德·菲根鲍姆

唐纳德·菲根鲍姆

美国马萨诸塞州国际系统公司

《管理资本的力量》作为奠基之作，它讨论了现存的几乎所有的管理创新概念和形式，它关注了在今天的行业先导型企业中，为了持续推动管理革新而正在使用的系统化的管理方法和领导模式，这一点往往要比管理革新本身更重要。它还涉及到了下一波的公司治理浪潮，即商业管理和领导上的变革，以及如何面对那些拒绝放弃昨天陈旧工作原则的竞争者。

阿曼德·菲根鲍姆——实用主义的企业家，并被广泛认为是全球质量规则的奠基人——和他的兄弟兼商业伙伴唐纳德·菲根鲍姆合作，描绘出了21世纪管理和领导革新的框架蓝图。建议沿着下面的简单但却深刻的逻辑线索去阅读本书：

- 传统的十大管理教条不再适用，并且可以证明在今天的经济环境下它们是有害的。
- 管理实践证实，战略的意义在于系统化地将管理程序和信息技术整合在一起。

很少有哪本书有如此的智慧和权威，能够有效影响企业以及企业已经采用和即将采用的经营模式。50年前，作者的开山之作《全面质量控制》，展现了一幅无价的令人眩晕的预见性场景，即什么才是公司和公司管理层在20世纪剩下的几年中取得成功的核心因素。50年后，在《管理资本的力量》一书中，该书的那位世界级知名的作者将其视野瞄准了21世纪的管理和领导力量。他所展望的前景以及所倡导的变革，都会被证明对新一代的商业决策者来说是更具价值的。

.....
阿曼德·菲根鲍姆，哲学博士，国际系统公司（General Systems）的总裁，该公司为遍及北美、欧洲和亚洲的生产和服务性企业设计和配置公司运营管理制度。菲根鲍姆博士还是管理畅销书《全面质量控制》的作者，该书在他荣膺麻省理工学院博士学位期间孕育完成，并且获得了来自全球各地的大量奖杯和荣誉。

唐纳德·菲根鲍姆，理学博士，是国际系统公司的首席运营官、执行官和副总裁。菲根鲍姆博士是系统管理和工程学方面知名的世界级领导者，目前已有多部著作出版。

中欧—华夏新经理人书架（第5批）

《留住权力》 25元

（美）托马斯·施韦克

《先锋企业的十大能力》 25元

（美）约翰·洛根

《管理资本的力量》 25元

（美）阿曼德·菲根鲍姆/唐纳德·菲根鲍姆

中欧—华夏管理快捷键系列

《绩效与奖励管理》 15元

《客户关系管理》 15元

《全球化创新》 15元

《战略现金流管理》 15元

《供应链管理》 15元

《战略管理》 15元

《商业计划》 15元

《时间管理》 15元

《知识管理》 15元

《领导艺术》 15元

目 录

中文序

前 言

第 1 章	新式管理能促使业务 在要求苛刻的经济体中获得增长 /1
第 2 章	资本化管理力量 ——来自强盛的日本经济的教训 /19
第 3 章	强调管理的质量,而不是管理的数量 /39
第 4 章	公司的特征:“信号传递”能力和管理革新 /61
第 5 章	管理的目的是 为了在新的竞争领域获得增长 /79