



沃顿商学院开发的**全新**管理方法

变

化

变

新世纪最佳公司的制胜之道

[美] 杰瑞·约拉姆·温德 (Jerry Yoram Wind)
杰里米·梅恩 (Jeremy Main)

著

吴振兴 译

哈尔滨出版社

变

新世纪最佳公司的制胜之道

[美]杰瑞·约拉姆·温德(Jerry Yoram Wind)

杰里米·梅恩(Jeremy main)

著

吴振兴 译

哈尔滨出版社

黑版贸审字 08 - 2004 - 020

图书在版编目(CIP)数据

变——新世纪最佳公司的制胜之道/[美]温德,梅恩著.吴振兴译,一哈尔滨:哈尔滨出版社,2004.7

ISBN 7 - 80699 - 274 - X

I. 变… II. ①温… ②梅… ③吴… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 054133 号

Driving Change : How the Best Companies Are Preparing for the 21st Century
By Jerry Yoram Wind with Jeremy Main

ISBN: 0 - 684 - 82744 - 1

Copyright(c)2004 by The Free Press

Original language publishing by Yoram Wind and Jeremy Main, All rights reserved

Simplified Chinese translation edition published by Harbin Publishing House

责任编辑:戴淮明

封面设计:李尘工作室

变——新世纪最佳公司的制胜之道

[美]杰瑞·约拉姆·温德 著

杰里米·梅恩

吴振兴 译

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码:150006 电话:0451 - 86225161

E-mail:hrbcbs@yeah.net

网址:www.hrbcbbs.com

全国新华书店经销

地矿部保定地质工程勘察院美术胶印厂印刷

开本 787 × 1092 毫米 1/16 印张 22.75 字数 240 千字

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 80699 - 274 - X/F · 26

定价:39.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451 - 86225162

本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

关于作者

杰瑞·约拉姆·温德是宾州大学沃顿商学院市场营销学教授,并是沃顿的思想库 SEI 中心的主要发起人之一。目前他正领导着沃顿的全球化工作,在他的带领下,学院正在设置新的 MBA 课程。早些时候,他还领导着沃顿的经理人 MBA 项目的开发工作并参与组织沃顿的全球性论坛。他建立了约瑟夫·劳德管理和国际研究所,而且是由他领导的。

在市场营销学方面,温德博士是作品最经常被引用的几大权威之一,他独著和合著的书有 14 本,并且在该领域还有 200 多篇论文和专题文章。他曾担任《市场营销》杂志的执行主编,并曾担任过世界五百强中许多企业的顾问,这些企业包括美国电报电话公司、百时美施贵宝公司、爱德华·琼斯公司、普华永道公司和 SEI 投资中心。

从斯坦福大学获得博士学位之后,他就进入了沃顿商学院。目前他是费城艺术博物馆的理事、提高金融服务集团的董事、国际商学院的副董事长。

温德博士获得了各种各样的荣誉,包括颇具威望的库利奇奖、沃顿校友捐助的“最具影响的教员奖”、“AMA/Irwin 杰出教育工作者奖”和 1996 年的保罗·康威斯奖。

杰里米·梅恩曾经是《财富》编辑委员会的成员,具体研究方向是与管理学、生产效率和质量相关的领域。其著作《质量之战》中描述的是美国公司在尝试改进质量时所遇到的困难但又必须克服的经历,该书由自由出版社出版。

梅恩先生出生于布宜诺斯艾利斯,在阿根廷和加拿大接受的教育,并从普林斯顿大学获得了学位。他曾经是国际新闻服务集

团在华盛顿与国外的通讯员,也是朝鲜战争期间《太平洋上的星条旗》杂志的通讯员。在《时代》杂志的华盛顿办公署从事太空和防卫方面的报道之后,又调动到位于巴黎的办公署,在那里他专门报道外交性的新闻。后来,他加入到纽约的《财富》杂志,同时也在《货币》杂志中担任编辑和专栏作家,直到1992年。他的许多文章都引起人们对新型管理艺术的关注。

由于他在质量和生产效率这两方面的贡献,他获得了“密苏里州大学商业新闻奖”。几年后,他作为访问学者在耶鲁大学任教。目前,他是沃顿商学院 SEI 研究中心的高级研究员。

宏泰恒信与九州方圆

实力打造全球顶级管理咨询专家卫星直播培训

倍受成功企业尊崇的

全球管理咨询公司高级咨询专家

为您提供全年 50 天的高端培训

麦肯锡

德勤

埃森哲

罗兰·贝格

毕博

波士顿

普华永道

盖洛普

科尔尼

贝恩

翰威特

SAP

凯捷安永

新华信

汉普

惠普

博思智联

九略咨询

美世咨询

锡恩咨询



你只需花15万元就可让员工获得全年50天的培训

宏泰恒信管理咨询有限公司

地址：北京市海淀区北三环西路甲18号中鼎大厦B座417

电话：010-62120718 62122080 转 606

E-mail: hot88@vip.sina.com

联系人：杨水秀



序 言

每一代人都会认为自己生活的时代面临着独一无二的挑战和变革。几十年来,彼得·德鲁克博士和华伦·班尼斯博士一直在对他们的管理学著作的主题进行着革新。尽管如此,当美国的一些公司,尤其是从事汽车和电子行业的公司,发现他们不能再掌控整个行业,而其他的公司已经开始比他们表现得更加出色(甚至可以摧毁或收购他们)的时候,他们开始以一种前所未有的规模引导一场变革。

事实上,在如今去编写这种类型的一本书是需要冒险的。风险之一就是当这些公司在以如此大的规模和速度发生着变革的时候,要想在写作过程中作出适时修正是很困难的。在编写本书的过程中,我们研究的公司中至少有五个经历了大规模的重整,其中包括美国电报电话公司(AT&T)、数字设备公司(Digital Equipment Corporation)、惠普公司(Hewlett - Packard)、3M公司和施乐公司(Xerox)等。其他一些公司也制定了认为适合于自己在21世纪发展的基本战略,例如:通用汽车公司和阿斯特拉-默克公司(Astra Merck)制定的“视野2000”计划(“Vision 2000”),以及“福特2000”计划(“Ford 2000”)和“施乐2000”计划(“Xerox 2000”,后来曾升级到“Xerox 2005”)。在上个世纪90年代初,对计算机市场的销售力量进行重新整合以满足客户需求之后,惠普公司在90年代末再次进行了调整。另外一些公司,例如SEI投资公司(SEI Investments),并没有公布大规模的重组计划,但是在众多的关注下,也开始了一场悄无声息且持续进行的变革。

正如我们所知道的那样,在整个20世纪,公司一直是社会经济走向繁荣的引擎;而在21世纪,公司则会表现出某种不同的作

用。这种向新型企业过渡的趋势在美国的表现最为明显,但是亚洲和欧洲的公司也需要完成相似的过渡,因为变革的力量是全球性的。市场、技术、员工需求,客户需求和公共需求引导着公司大胆且坚决地展开变革。在今天,无所事事就是最大的冒险。

商业是伴随着关于管理、任务、产品和工艺的充满希望和创造性的思想,以及能够很好地利用这些思想的全新管理工具而产生的。撇开其他类型的组织(特别是教育性质和政府性质的组织)不谈,基础性的生产企业显得更为开明、敏捷和开放。学校对于大众要求改进的呼声通常给予缓慢的回应,正如我们的政治家也大多在作出错误决定之后令人恼怒地声称自己与之无关,从而置身事外。然而,即使是最开明的公司也不会因为他们所做的一切而受到很多的赞赏。在太多的关于执行总裁财务丑闻的报道面前,在大规模和经常性的无情裁员面前,在缺乏人性和信任危机面前,在对短期财务收益的过度追逐面前,在苍白的谎言、盗窃和欺诈面前,商业中“好”的一面黯然失色。

除此之外,商业部门经常作出一些蹩脚的辩解或是不老练的评论。在电视节目中,执行总裁们要么表现得结结巴巴,要么就是口若悬河、夸夸其谈。因此,“通过与内部客户之间的合作,能够发现对与人相关的事务和需求有意义的解决方案。在这个意义上,人力资源远远超越了传统的人事工作的功能。”^①这个苍白的论断并非出自于久远的官僚体制下,而是出自于美国最新的和最具有革新精神的规模庞大的公司之一——阿斯特拉-默克公司(Astra Merck),一个由美国默克公司和瑞典阿斯特拉公司联合组建的制药公司。

经理人倾向于寻求新的解决方案,并且希望这个方案既快捷又简单、低廉,同时可以使问题得到永久性的解决。新的管理理念通常因为太多过早地大肆宣传而遭受失败,对于一个全新的观念,它的预期表现会受到那些渴望开展新事务的咨询顾问,以及那些渴望引领新潮流的商业出版社的吹捧。当实际的表现低于预期的

时候,这个理念就会被判定失败,而这个潮流也就宣告结束。由于这个理念在一开始就被过度炒作,结果往往令人失望。

从职业生涯质量管理到全面质量控制,从实施计划到再造工程,再到扩张管理,那些亦步亦趋地追逐潮流的经理人总是在他们还没有完全理解,更不必说充分执行这些任务的时候,就匆匆进入到下一阶段。如果医生们像经理人经营他们的公司那样去医治病人,那么在一年之内,不管是什么病症,他们都会让所有的病人服用“安定”(处方:《职业生涯的质量》),然后在下一年他们就给所有的病人作切除手术(处方:《再造》)。^②

商业组织的领导人似乎认为他们已经找到了真正解决问题的办法。遗憾的是,我们正在讨论的并不是宗教问题,而是如何改变企业的制胜之道。那通常是一种简单的普遍意义上的感觉,它意味着复活一些理念,比如,熟悉顾客和关心员工,这些理念虽长期明显地存在着,却没有被很好地实施过。今天,一整套全新的工具使得我们比过去从事更好的经营和管理工作成为可能,这套工具包括利用信息技术和团队合作、提高产品质量、改进技术革新、创建合理的公司架构,等等。实践证明,它们都是一些有很强应用性和操作性的工具,而不是刚刚提及的宗教信仰问题。它们需要以一种平衡并且周详的方式应用于某一适合它们的特定公司。

当今的商业世界总是伴随着公司内部杂乱不堪而存在。在“公司”这个单词前面,你可以加进一些鲜明且贪婪的形容词,例如:生物学的、无边界的、成群的、民主的、联合的、呈渔网状的、无内涵的、水平的、聪明的、学习性的、有机性的、有效的、幻想的和快节奏的,这样,你就得到了一个关于公司的新理论。一个精练的比喻不会描绘出一个企业,或是解决非常复杂的问题。本书将不会提供任何便捷的准则。如果读者们硬要为拙作加个比喻的话,大概我们可以称它为“献给满腹经纶的经理人的免费时尚食谱”。

使用了上段提到的形容词,很明显地,许多作家们都已经成了傻瓜,他们看似提供了如何在 21 世纪创造一个成功企业的秘方,

但这实际上只是在关于企业的涂鸦中添上了一笔,并没有起到任何实际的作用。但是,和任何商业一样,一本书需要提供一种远见或包罗万象的理论框架。本书没有使用让人过目不忘的比喻,而是向读者们提供了一个思考和行动的框架,希望它可以帮助商业界的领袖们成功地驾御他们想要实现的变革。美国的商业,或至少是一些开明的或受到一些困扰公司,在 20 世纪 80 年代已经着手向新型企业的过渡。我们一直致力于积累可以或不可以奏效的经验,积累哪些是或不是最近 20 年所需要的。

本书源于对费城宾夕法尼亚大学沃顿商学院 SEI 中心的高级管理研究的调查。SEI 中心,一个由 SEI 投资公司和施乐公司首先发起的非营利性研究机构,是在 1989 年建立的,起初是作为一个聚焦现代管理的思想论坛。该中心赞助了一些研究项目、一些有组织的研讨会,也聆听过世界顶级商业领袖(他们参加会议并在其董事会供职)和顾问以及学术界的建议和主张。其结果就是一幅图画,其中描绘了 21 世纪企业区别于我们所熟悉的 20 世纪的企业特征。下面就是两者的对比。

旧特征	正在呈现的新特点
目标导向型	洞察力导向型
价格聚焦型	价值聚焦型
关注产品质量型	关注总体质量型
产品驱动型	顾客驱动型
股东权益至上型	利益相关者利益至上型
资金导向型	速度导向型
效率的,稳定的	革新的,企业家精神的
等级制度型	平行授权型
基于机器型	基于信息型
职能型	职能交叉型
刻板,承诺型	灵活,学习型
地方性,区域性,国家性	全球性

本书将贯穿着对这些新呈现出的特点的分析。这些理念已经为公众深知,它们并非全部来自于我们的想像。如今的经理人很可能已经在他们各自的公司里引进了这些理念中的一个或更多,当然产生的是混杂性的结果。早在10年前甚至更早些时候,所有的这些理念就在一定程度上被试行了。它们并不具有同等程度的重要意义,然而它们却都是现代企业区别于以往企业的明显特征。SEI中心曾经调查了一些参与这些变革的经理人,这53名经理人分别来自于北美、亚洲和欧洲。调查涉及:对于经理人而言,每个理念的重要性以及他们的公司已经在何种程度上采用了这些理念。对他们的答案,我们将在和各个问题相关的章节以及在附录中以概括性的形式加以说明。

新理念的含义并不是必须要把旧的观念全部摒弃。对利润的明显关注仍然是每一个企业的关键性任务。一个团队协作、平行的组织结构也并不意味着等级制度的完全消失。企业也不可能完全实现全球化而忽略区域性的因素,完全实现职能的交叉而对单个部门的优势置若罔闻。我们所讨论的并不是一个彻底性的转变,而是一种能够实现新的均衡、具有新的侧重点的变革。虽然绝大多数企业都很可能变成一种新旧理念的混合物,他们仍然不得不进行调整以适应新的现实——适应雇员、顾客和社区的需要,适应新技术和全球性市场的需要,适应对更高速度和更多创新及适应性的需要。

本书把SEI中心进行的工作向前推进了一步。既然我们没有提供一个新企业模型的可能性,我们将把主要精力放在所有企业都要处理的变革的驱动器上,然后则是关注一下对这些驱动器的各种不同的反应方式。

本书的篇章结构:

· 第一部分描述变革的驱动器——旧有企业的荒废,信息科技的兴起,全球化,竞争的新强度,社会的期望和顾客的期望。

· 第二部分描述新企业如何实现商业对待顾客、领导和雇员的方式的重塑。

· 第三部分分析企业如何利用他们在信息技术、革新、速度和质量方面拥有的新工具。

· 第四部分则着力于对企业自身所经历的变革的研究,包括企业是如何逐步实现全球化的,如何实现网络化工作,如何学习获得知识、技巧和经验,如何对社会需求作出最优化的回应,以及如何能够实现企业结构的重建。

通过与企业的 CEO 们及其他管理人员的交流,我们将详细地描述 21 世纪企业的制胜之道。我们走访了美国、日本和欧洲的许多企业,这些企业中的大部分都在很长一段时间内坚定地试行了刚才提到的那些新理念。我们问过他们的执行主管从这些经历中学到了什么东西,我们也曾深入到企业当中和其他的一些相关人士进行过交谈,包括公司顾问、旧雇员、对企业比较熟悉的商业教授。因此,我们有望超越读者熟知的关于现代企业的特征,去描述一些鲜为人知的东西,比如它们是怎样被企业付诸实践的。同时,我们还将强调一些被管理学理论和执行计划书所忽略的东西——如何实现对新企业中所有要素的整合。通常情况下,执行者们都倾向于找到一个短视的解决方案,这就忽略了对企业所有资源进行有条理的审视,也就忽略了所有新要素之间的匹配。整本书中,我们都将强调一个变革和另一个变革之间的内在联系。在许多章节的结束部分,我们在给出章节的要点和一些告诫之余,也会对一些需要考虑的问题加以强调。我们希望能够为今天公司的经理们和其他管理层在 21 世纪中赢取制胜之道,提供一些行动纲领。我们的选择是通过讲述引领变革的企业中所发生的故事,而不是通过抽象性的描述对正在发生的变革和产生的新组织进行剖析。

惠灵顿(Wellington)公爵说道:“伊顿(Eton)的运动场上的训练注定了滑铁卢战役的取胜。”这个与运动相关的比喻也许正描绘了目前正在发生或者说应该正在发生在企业中,也因此发生在组

织的观念中的那些事情。如果惠灵顿今天仍然健在的话,他可能会说西点军校的运动场上的操练注定了越南战场上的失败。那时,美国的军队就好像是一支美式足球队,一支用重型兵器武装起来的庞大而笨拙的队伍,一支依靠庞大规模的队伍,一支由哪怕谈不上极端自利也是蛮横专断、只会纸上谈兵的军官指挥的队伍。传统的 20 世纪的企业就像这支队伍。它就像那支军队不适应于游击战术那样,并不适应于现代的商业竞争。抛弃美式足球的思维吧!让我们来想想英式足球!公司需要学会怎样参与一场灵活的、持续变化的竞赛,这场竞赛要求每个参与者都是敏捷的、富于创造性的和具有很强适应能力的,他们能够很快进入彼此的角色,而不是被当权者左右。

① 阿斯特拉-默克公司,《可能性+解决方案》,1994。(一个公司会议上的册页式报告)。

② 哈瑞·拉维森所提供的分析,拉维森协会的退休主席,1995 年 4 月 26 日的采访。

目 录

序 言 / 1

第一部分 驱动器

第一章 因何而变 / 3

第二章 计算机化的王国 / 18

第三章 市场的冲击 / 30

第四章 社会的要求 / 44

第五章 顾客的需求 / 60

第二部分 各个选手的反应

第六章 吸引顾客 / 77

第七章 对领导的重新定位 / 96

第八章 可有可无的员工 / 115

第九章 必不可少的员工 / 135

第三部分 各种武器的回应

第十章 掌控信息 / 167

第十一章 激励创新 / 186

第十二章 加快节奏 / 204

第十三章 重新定义质量 / 223

第四部分 各个组织的回应

第十四章 全球化 / 241

第十五章 延伸了的企业 / 264

第十六章 知识循环 / 285

第十七章 企业的公民责任感 / 306

第十八章 一种一体化的体系结构 / 321

结 论 / 339

附录:成就的缺口 / 345

第一部分 驱动器

