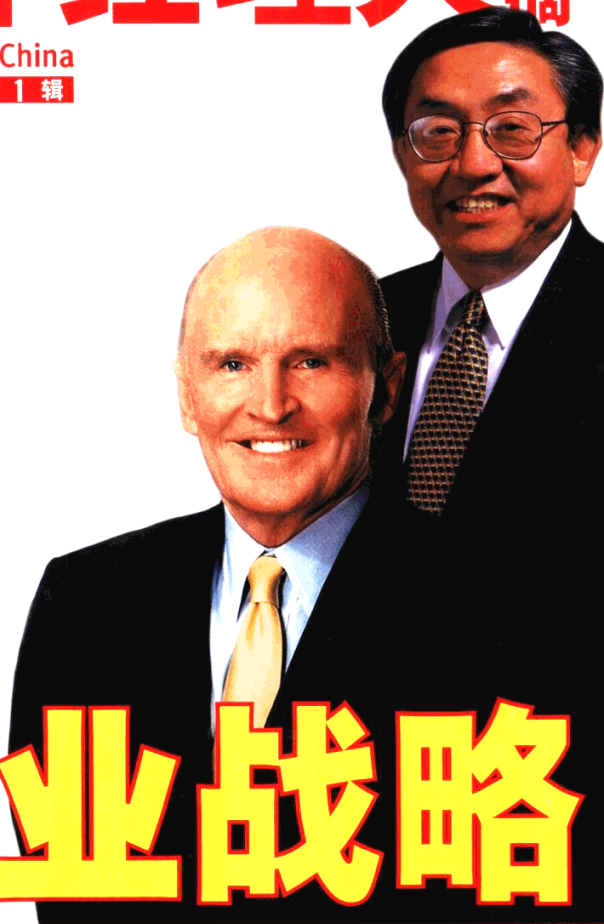


世界经理人 文摘

Chief Executive China

精选丛书 · 第1辑



企业战略

百家出版社

通用电气的Jack Welch和王健民

目录



1 灵敏舞动的GE巨人

要使电子商务发挥最大效用,关键在于公司是否有高效运转的文化。

10 使命驱动成功

使命能把每个员工聚集到一起,并激励他们向使命推进,因而能给组织增加价值。

5 紧抓机遇,快速整合

互联网带来的机遇稍纵即逝,犹疑和过分谨慎将令你的优势丧失殆尽。

13 消除恐惧,下放权力

亚洲最大的酒店集团如何通过消除员工的恐惧心理,并改变经理人的管理方式,将权力下放给员工?



16 惠普的转变之道

在向电子化时代转变的过程中,企业应该探讨如何提升和利用传统的优势。

28 联手赴成功

在以互联网为基础的新经济中,大多数公司只有通过结成伙伴关系才能生存。



20 坚守一种产品比多元化更危险

真正的问题不是要不要多元化,而是怎样多元化!

32 敢为人后 平衡发展

凡事抢在最前面,终究会犯大错误的,没有足够的抗风险能力,经营就得稳健。

24 一流基准创一流企业

只有盯住行业中最优的管理实践,才能把企业发展的压力和动力,传递到企业每一层级的员工和管理人员身上。

35 兼并出规模 改造出效益

低成本扩张的秘诀在于:看准自己的优势,攻击对方的劣势。



40 控制创新 稳定发展

做好管理控制的关键,在于不断结合企业的实际,不断进行创新。

44 学会经营自己

在克服困难过程中,需要学习新的东西,需要跟很多人打交道。如果你真正征服了这些,就一定能够达到目标。

56 不专一,就不能成功

企业成功最重要的原因是有一种比别人强的能力。投机可以得到眼前利益,但没有未来。

61 建立企业生态系统

企业与股东的关系正如一个生态系统。企业只有不断创造股东价值,才能吸引股东资本,实现稳步发展。

65 市场求存,创新为继

48 组织创新,强化机制

美的持续保持活力、超越危机的制胜之道

52 从竞争走向竞和

企业竞争应该是你好,我比你更好,然后共同进步。

66 创建百岁海尔

在一个飞速发展的社会里,我们只有不断转变观念,不断创新,才能争取更快的发展和更大的业绩。

71 持续经营需不断变革

面对信息革命大潮的挑战,传统产业必须鼓励另类思维、不断创新。



灵敏舞动的 GE 巨人

要使电子商务发挥最大效用，关键在于公司是否有
高效运转的文化。

Jeff Zhou 和 Jack Yan 著

说起要写通用电气(GE)，就——
让我们紧张。1999年1月，正当互联网泡沫在全球快速膨胀的时候，这个拥有122年历史的巨型传统企业以迅雷不及掩耳之势将数十亿美元的业务搬上了互联网，在遍布全球100多个国家近40种业务中发起一场“摧毁你的业务”(Destroy Your Business，简称：DYB)的运动。

Jack Welch 这位当代企业经理人的楷模，用极为煽情的语言在通用电气疾呼：“GE 每一个CEO都有3个最首要的任务，那就是互联网、互联网、互联网。”“互联网不仅是我们的第一个工作重点，也是第二、第三和第四个工作重点。”这位年过花甲、即将退休的管理大师，虽然连打字都不太熟悉，办公室连电脑都没有过，却毅然率领公司上下600多名高层经理人，在20来岁的年轻导师指导下学习如何使用互联网。

对于大多数网络公司而言，互联网的泡沫在2000年灰飞烟灭。然而，通用电气这个巨型的传统生产型企业作为互联网业务的后起之秀，通过两年的努力竟崛起为全球电子商务领先企业。Welch 认为：传统经济企业通过互联网业务取得的生产力和市场份额，远远超出新经济企业的成长率。通用电气通过互联网提高的生产力使他们在销售、行政和一般费用上节省了20%~50%。通用电气的范例是否能成为中国经理人提供一些可供借鉴的东西呢？在澎湃而来的电子商务浪潮中，中国很多的传统企业面临转型的恐惧和困惑，而更多的中国企业则完全将电



于商务排除在自己的议事日程之外。随着网络淘金梦的破灭，一些中国经理人更加深了其对互联网业务的误解。为此，尽管我们面对通用电器这样一个巨型企业的转变感到惊奇和紧张，我们依然要去做些探究，为我们的读者寻找一些GE的秘诀。

互联网的精髓在于速度

在通用电器的案例中，最让我们惊惶的是其排山倒海式的变革架式，这部分得益于Jack Welch无可匹敌的领导地位和慑人的领袖魅力。尽管互联网的发展在全球风靡一时，Welch从一开始迟迟按兵不动，因为“像我们这样的大公司被网络的发展吓坏了。我们觉得网络活动的创建是一种类似于诺贝尔奖的神秘东西，是激进的新潮者的领地。”

然而，一旦Welch认识到互联网的威力，通用电气公司在2个月内迅速组建了一支3000人的队伍，开展起“摧毁你的业务”的运动。与此同时，Welch身先士卒，率领高层领导向公司内年轻一代学习如何运用互联网。通用电气最高层相信，重大的结构改革容易受阻于官僚主义，使竞争对手更有时间超越GE。

通用电气(中国)有限公司董事长兼首席执行官王建民指出：“公司以前一直是从内往外看，自以为自己了解市场，现在是该从外往内看的时候了。”“摧毁你的业务”部门的成员中，有80%是公司各部门抽调的员工，其余20%是外部引进的专家。他们能取得所有所需的信息，又能挑战现有的业务模式，可谓是公司内部的“外部人”。

他们第一步的工作，是具体甚至定量地找出互联网给GE的业务带来什么样的威胁。他们研究对手的业务如何操作、提供什么样的产品以及服务，研究通过网络销售与通过销售员或者电话服务中心销售在成本与效益上的区别，反复地测试和比较网络系统与电话系统的反应速度。最终，“摧毁你的业务”小组成员要向GE的最高

管理层提供一个报告，描述他们的竞争对手如何通过互联网从GE手中抢走客户。

通用电气以如此强大的力量和快捷的速度，推动公司业务的发展已不是第一次。4年前当Welch决定在公司实施6 σ 的时候，其力度和速度不亚于现在的互联网电子商务战略。这无疑得益于Jack Welch在公司上下得到近乎崇拜似的尊敬。现在，6 σ 改变了GE的内部基因，成了公司的一种工作方式，为公司赢得数十亿美元的效益。GE的速度从另一方面受益于其无边组织的企业文化。这一文化非常完美地迎合了互联网延展性和信息自由流动的要求。在只有快者才能生存的互联网时代，变革的速度成为了企业是



通用电气(中国)公司王建民指出： “公司以前一直是从内往外看， 现在是该从外往内看的时候了。”

否能获得成功的关键因素。正如Welch在Forbes杂志的采访中说道：“在这里，我们不能有半点含糊。什么渠道冲突、市场和销售尚未成熟等借口，决不能用未阻止或转移我们的攻势。稍有迟缓，你就会被从市场中抹掉，取代你的不是你传统的竞争对手，而是两年以前你从没有听说过的企业。”

传统企业的优势在于业务

通用电气在电子商务的发展道路上，并没有专门成立所谓的电子商务部门。他们基于现有的业务单元，不断地反思如何利用互联网来改善现有业务模式、降低经营成本、提高生产力、更新企业文化。

传统企业有自己的业务流程和客户群，有自己的品牌和高质量的业务处理能力。“我们已经拥有了比较难的部分，”Welch在InternetWeek周刊上如此说道，“这是新起的公司梦寐以求的东西。”新兴的网络公司一般都得在品牌知名度和物流渠道上花费颇

高的代价，使得其在近期内很难有盈利的可能。在中国，物流渠道的不畅更加重了网络公司的负担。因此，中国传统企业在长期经营中建立起来的销售和供应链渠道在电子商务的建设中，为之提供了宝贵的竞争法宝。

针对本身的业务，通用电气的电子商务建设分成3个部分：销售、采购和运作。但是，他们首先考虑的是生产和效率。美林证券(Merrill Lynch)财经师Jeanne Terrile在Internet Week周刊指出：“他们得到的一个重要启示就是，互联网首先是一种生产工具，其次，才是销售和采购工具。”GE在网络上销售方面的先驱——GE塑料集团在考虑哪些销售环节搬上网的时候，首先考虑的是是否有价值、效率是否更高。“我们有个规矩：如果没有一个比电话销售更好的价值增值，就不考虑搬上互联网。”GE塑料的电子商务总经理Gerry Podesta在CIO杂志上说道。

GE家电集团想到传统厂商具有的

公司概况

通用电气公司是一家集技术、制造和服务业为一体的巨型多元化公司，在全世界100多个国家开展业务，在全球拥有员工近340000人。1999年销售收入为1116亿美元，净利润为107亿美元。GE股票的市场价值（每股150美元）为4917亿美元。GE是道琼斯工业指数1896年设立以来惟一至今仍在指数

定制功能是纯粹的互联网公司所没有的。同时，他们又研究可以利用公司现有的强大的零售网络，将家电直接送到客户手中。于是，GE家电集团网上销售系统的核心是装在大型家电超市的POS销售终端。当客户想买一台GE冰箱时，他们在超市中的POS系统中输入订单，该系统与GE的存货和配售系统相连。客户因此可以直接从GE购买产品，并通过网络选择他们最方便的送货和安装时间。在这样的系统中，家电超市成为其中的一部分，并由于销售方式的改变，他们释放了大量的库存空间。

对于原本就是自己构建销售体系的业务集团，他们往往是工业产品或者大型设备的提供商，则更加专注于提供专业增值服务。例如，塑料用户可以利用塑料集团网上提供的客户支持工具，通过自己的电脑调配色彩，并且可以在网上订购色彩片，48小时之内便可以收到订货。这一个过程在过去需要几个星期才能完成，现在塑料集团每周的网上销售额已超过500万美元，在中国的销售也有30%在网上进行。

复制、再复制

在实施电子商务过程中，GE绝对不是冒进的，然而又是非常快速的。在这里，他们的秘诀就是复制、再复制。说到GE的做法，GE照明英国公司总裁Craig Arnold在ComputerWeekly周刊上非常详细地进行了描述：“在初期，主要是参

榜上的公司。1994年，通用电气(中国)有限公司成立。通用电气(中国)有限公司是GE在中国开展项目的投资者，并为GE在中国的合资企业和分支机构提供服务，包括货币管理、市场营销、采购和售后服务等。王建民先生于1997年被任命为通用电气(中国)有限公司董事长兼首席执行官。

与和试验，在公司到处转悠，掌握最好的方案。然后，拿来到处去试一试，看哪些东西可行，直到最后形成一个方案，可以在全公司加以实施。”

对外，GE也在不断研究竞争对手、顾客、供应商和其他一些网站的做法。一旦认为这些做法符合GE的运作方式，他们就毫不留情地在全公司进行推广，反复地复制。GE信息总裁Gary Reiner对InternetWeek周刊的记者说：“我们的确对于那些敢于复制别人的

电子商务带来的最大利益在哪里？

顾客方面

由于互联网的应用扩大了顾客群	7%
互联网上的销售订单中完好订单比率*	73%
网上访问转换成订单的比率	2%
供应商方面	
在网上完成的采购订单	17%
由互联网找到的战略供应商	20%
在互联网上花费掉的战略采购资金	17%

电子化市场

通过电子化市场进行的销售订单	8%
通过电子化市场进行的采购订单	10%
电子商务收益	
通过互联网获得的收益	6%
通过网上获得的订单	7%
过去一个财政年度由互联网取得的收益增长率	5%
在本财政年度由互联网取得的收益	17%

削减成本方面

在互联网上进行的非直接材料采购成本下降	9%
在互联网上进行的直接材料采购成本下降	8%
通过互联网进行顾客管理的成本下降	6%
通过互联网进行订单完成和发货的成本下降	8%

资料来源：InternetWeek, Benchmarking Partners.

数据为本行业InternetWeek 100企业的平均数

*完好订单指按时、按量、准确完成的订单。

人大加赞赏，就像我们赞赏能够推出新创意的人一样。我们大肆宣扬一种文化，让所有人有抄袭别人的创意而自豪。”

通用电气的电子商务建设的第二方面即网上竞标采购就是这种复制的结果。网上竞标采购系统最早是由运输系统集团花了不到3周开发出来的，现已迅速被GE所有业务集团采用，并在全球范围内展开，包括中国在内。

通用电气的网上竞标采购分为两大块：对于非直接材料由GE公司组织进行，而下属各集团分别组织进行。GE内部网的Quickplace网站则将所有采购的基础信息联系在一起，如通过GE评估的供应商、每个采购项目的进程、新的采购需求及相关的文件条文等。

众所周知，决定一项采购并非只有价格一个因素。供应商也被告知并非价格才是赢得订单的惟一因素，竞争不仅仅在网上，交货能力、物流能力也很重要。GE的采购人员通过网上竞标，筛选出若干个具有价格优势的供应商，只有他们通过了体系评估和样品测试之后，才能得到GE的订货。与此同时，他们作为GE的合格供应商，也出现在GE内部网的Quickplace网站上。

GE的全球采购网还有自动顺延竞标功能，使GE得到很理想的价格。在这里，传统的商业技巧、谈判技巧都被这种全新的手段击得粉碎。通过网上竞标采购，GE公司极大压缩了成本，有的项目竟节约成本达到60%。

在中国，为了帮助中国供应商参加GE的电子商务，通用电气(中国)公司组织了供应商电子商务培训，并辟专门场地和设施让供应商参加网上竞标。同时，考虑到中国物流等方面的障碍，GE还专门成立了通用电气(中国)采购和出口公司，进行供应商质量评估，并与供应商就交货方式、贸易方式等进行磋商和合作。“通过这样的

运作。”王建民说，“一方面可帮助以前没经验的供应商提高能力，另一方面也能把网上竞标的巨大节约成果变为现实。”

运作电子化

互联网的精髓在于速度，不仅指你得快速应变，它能带给你的也是速度和效率。企业在进行电子商务建设的时候，首先应该考虑的是如何让现有的企业结构灵敏地运作起来，摆脱机构重重的官僚架构。说到底，电子商务的建设更多的应该是一种全新企业文化建设。

GE之所以能够如此快捷地走上电子化的道路，在于其远见卓识的领导人很早就造就了一种非常适合电子化时代的管理架构。“要使电子商务发

挥最大效用，关键并不在于人上上网，而在于公司是否有高速运转的文化。”王建民先生强调，“如果决策还是要各层领导慢慢审批，上网也是枉然。”

正因为如此，GE的电子商务建设始终不离运作效率这几个字。所以，不管它把其电子商务的努力分成三部分，还是更多部分，最为关键的就是电子化运作。这主要指的是企业内部运作流程的e化。

王建民先生解释道：“对于现代化的大公司，生产成本在整个成本结构中所占的比例越来越小，而白领阶层的运作成本则越来越高，所以降低内部服务成本已经成为当务之急。”他给我们算了一笔账，仅以订单处理为例，每一个订单的处理包括接收、

确认、输入系统、交货确认或更改等诸多环节，传统每个订单处理成本约为100美元，GE公司采用网上处理后，数据的调整和传输更为方便快捷，而且订单在网上流转，常见的规格、数字错误也少了很多，这样，每个订单处理成本可降到25美元。GE公司每个的交易订单多达10亿个，可以算出，这将是1个多大的成本降低空间。

“当然，这种内部运作成本的显著降低效果只有在大型公司比较明显。”王建民先生补充道，“我们致力于内部运作流程的电子化，不是和网络公司竞争，而是与现有的竞争对手比赛，比谁干得快，比谁的内部流程调整得快，比谁能够以更低的成本提供更好的顾客服务。”

除了将订单、生产、发货等业务流程用互联网整合外，办公室内的日常工作也往互联网上转移。现在，GE中国区的招聘系统已完全网络化。从最初用人部门在线提出申请，到人事部对外公布职位空缺，从在线应聘到面试日程安排，一直到最后的录用通知，全部在网上完成。目前，该系统每天要处理数百份申请，数字化运作涉及所有部门和员工，甚至连中国区首席执行官王建民的行程安排也放在内部网上，各部门可在网上预定他的时间。

因为内部运作流程的e化，员工就不得不改变以前的工作习惯，这并非易事。GE公司的做法是：坚决停止传统的运作流程，让员工明白上网是惟一途径。他们深知如不这样做，公司内部e化进程就会慢得多。于是，GE医疗集团中国区的员工被告知，除了边远省份，从某截止日起，所有员工出差、报销均在网上进行，这是惟一的途径。事实证明这是最有效的办法，员工很快就能体会到网上运作的益处。

最后，借Jack Welch的一句话作为结尾：“电子商务给GE内部官僚主义的棺材上上了最后一颗钉子。”中国大型企业集团式企业，尤其应该考虑他这句话的真正意义。

作者Jeff Zhou系《世界经理人文摘》杂志主编，Jack Yan系《世界经理人文摘》杂志专题编辑

中国企业发展电子商务的最大障碍

网上调查



中国经理人认为制约中国电子商务发展的最大障碍是企业外部环境，中国电子商务市场尚未成熟。这是477位经理人参加《世界经理人文摘》网站的结果。

企业信息化程度低 中国虽然有74%的重点企业建立了网站或在互联网上建立了主页，但从网站质量看较好的仅有28%，正如本站之前的调查显示，半数企业只把网站利用为宣传媒体，并不涉及电子商务。

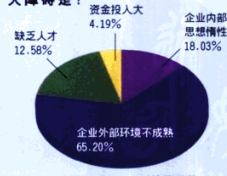
有关电子商务的法规不健全 中国电子商务相关法律制度的制定远落后于信息工业的发展。虽然法律、法规建设正逐步地展开，1999年7月由信息产业部起草的《国家电子商务发展框架》也正通过评审。但法规的健全需要一段完善、被认知以及推广运用的过程，而且，必须要实现这一法规的国际对接，更是一项艰巨的任务。

传统的经济根深蒂固 电子商务的发展离不开传统行业的支持，然而，传统行业的原有业务、资源和运

作体系却是中国电子商务发展的一大障碍。电子商务市场环境的不成熟打击了传统经济向电子商务产业转化的决心；另一方面，没有传统行业的大力支持，电子商务就很难走向成熟。这个不良循环不能扭转的话，中国电子商务的发展就会被拖延。

另外，中国社会化配送系统不发达，网络基础设施落后，网络安全技术不完善，上网费用高，并缺乏普及的自动化支付，都构成了中国电子商务产业外部环境走向成熟的障碍。

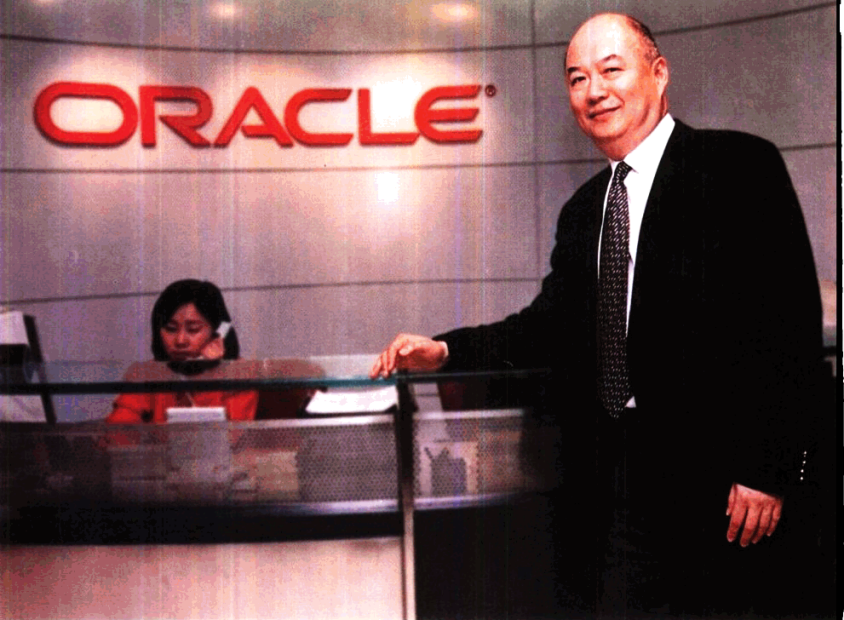
中国企业发展电子商务的最大障碍是：



资料来源：世界经理人文摘网站

选票总数：477

ORACLE®



紧抓机遇， 快速整合

互联网带来的机遇稍纵即逝，犹疑和过分谨慎将令你的优势丧失殆尽。

Susan Hu 著

电子商务被网络公司热热闹闹炒作一番之后，似乎已尘埃落定。对绝大多数中国企业来说，电子商务依然还是一个概念。然而，以互联网为代表的电子商务的的确确给企业带来了不可估量的冲击。无论从节省成本、提高效率、重整组织架构、细分市场，还是了解客户、满足客户需求、重整供应链管理等诸多方面，电子商务都为我们带来了巨大变革。

在运用电子商务改善企业管理方面，甲骨文公司(Oracle)作为全球信息管理技术领域的领导者，也曾一度存在着信息分散导致获取困难，不能充分共享，影响内部合作，甚至造成重复劳动和没有效率等问题。

面对这种状况，公司主席兼行政

真正的电子商务是利用以互联网为核心的信息技术，进行商业活动和企业资源管理。

总裁 Lawrence J. Ellison 坦言：“这尤其令人窘迫，因为别人视我们为专家。解决自己的问题不仅仅是帮助自己省钱，还将证明我们是真正的专家——不仅仅是技术本身，而且是能够运用技术有效地开展业务。”

在此背景下，甲骨文公司痛下决心，统一战略，将拥有4万多名员工、业务遍及145个国家和地区的大机构，置于一场巨大的变革之中。2000年一开始，甲骨文公司即宣布自己将变成一个电子化企业，通过采用自己的互联网电子商务解决方案，实现每年节省10亿美元日常运作费用的目标，而且正朝着更美妙的趋势发展。

甲骨文的案例为中国企业走向电子商务提供了可资借鉴的范本。通过这个案例，我们可以看到企业在电子商务进程中，该如何将一个企业纳入一个系统整合，从而迅速提高企业整体效率、实现客户满意。甲骨文中国公司董事总经理胡柏林在接受本刊采访编辑 Susan Hu 的采访中，为我们解析了甲骨文变革成功的秘诀，并指出中国企业在电子化进程中应该注意的问题。

雷厉风行的变革

当甲骨文公司全面向电子化企业转型之时，其电子商务方面的技术和产品已经相当成熟。

1995年，甲骨文公司就开始做准备工作，将所有的软件产品向互联网演进。1999年，公司正式推出业界第一个Internet数据库，2000年推出第一款100%基于Internet的电子商务套件。这也是惟一与单个全球数据库协同工作的应用程序套装软件。

而在此之前，人们用的都是客户机/服务器平台，全球需要很多计算机来支持电子商务，每个客户端的计算机需要很强大，需要很多人维护，而且版本都不一样，每次升级工程浩大。与传统的客户机/服务器应用体系结构相比，Internet应用体系结构具有更简单、更低成本，可提供更多信息等优势。

2000年，甲骨文公司正式在全球采用自己的电子商务套件，同时在技术上动了一个大手术，把原来分布于全球145个国家和地区的97个数据中心服务器减为1个，放置在旧金山总部，将数据和应用迁移到数据中心。

把所有信息放到一个全球化的数据库中，可以解决每个国家都需要一组人员来维护系统的问题，实现了整个公司范围内的信息管理和充分共享。

胡柏林回顾说，将97个服务器减为1个，现在看起来毫无疑问，但

当时很多人都不相信这是好的策略。遇到的主要障碍，一是人们对已经习惯的东西不想做改变，对新的东西很自然会排斥；二是对能否实现全球顺利联网表示怀疑。所以，这个大动作下了很大的决心，过程很艰苦。

比如，当时加拿大分公司说这不适合他们，总部说这是总公司的方向和政策，适合不适合不能由分公司决定，派人把服务器强行拿走。英国分公司的总经理说这绝对不适合我们，劝说了好几次也不行。总部说那你就总不适合在我们公司做事，把这个总经理给换掉了。

中国公司当时也有异议，觉得对中国不太适合，总部说这不是你们的选择，他们虽然了解中国的基础可能还不太可靠，但认为总要开始。甲骨文中国公司的服务器被拿走后，电子邮件系统刚开始时速度确实很慢，当时很多人都抱怨说：“我们的老总是不是疯了？！”但一个半月后一切恢复了正常，而且比原来更好。信息技术部门的人员也缩减了，节省了成本，而且所有的数据都放到总部，不再是分散式管理，实现了完全集中式管理。

全球电子邮件系统是甲骨文公司技术全球化的第一个大胆实践和成

甲骨文公司

甲骨文公司成立于1977年，是全球第二大独立软件公司和领先的电子商务解决方案供应商。由于全面向电子化企业转型，2000年公司营业额达101亿美元，赢利增长61%，达到21亿美元。

1995年，当电子商务在全球范围内还处于萌芽状态时，甲骨文公司就从数据库厂商向以互联网计算为基础的完整的电子商务解决方案供应商转型。今天，公司已经能够提供包括平台产品、应用产品和完善的服在内

的先进、完整、集成的电子商务解决方案。

1989年，甲骨文公司正式进入中国市场，1991年，在北京建立独资公司，即北京甲骨文系统软件有限公司。目前，甲骨文中国公司在北京、上海、广州、成都设立了分支机构，向中国市场提供全面的电子商务解决方案，以及相关的顾问咨询服务、教育培训服务和技术支持服务。

胡柏林先生1995年加盟甲骨文公司，现任甲骨文中国公司董事总经理。

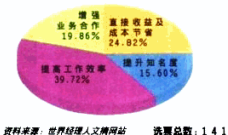
功典范。它将公司里所有的人连接到一个单一、联合的新系统中，花费只是原来老系统的1/10，比基于单个国家的电子邮件系统速度更快、更可靠、更安全，并且能够支持所有的当地语言，更容易使用。一年下来，仅此一项甲骨文公司就节约了3000万美元，而整个技术全球化总计节省达2亿美元。

实现业务全球化

互联的全球网络和全球数据库只是建立了技术基础。甲骨文公司认识到，只满足于技术的全球化是远远不够的，还必须实现业务的全球化。胡伯林指出，真正的电子商务是利用经互联网为核心的信息技术进行商业活动和企业资源管理，一方面使企业能够通过互联网把企业的业务系统和客户、供应商紧密联结起来，高效率地管理企业与客户、供应商之间的关系，获得更强的义务处理能力；另外一方面，使企业能够优化业务处理流程，不断完善企业信息资源的管理，获得更大的管理效益。

一个真正的电子商务公司应该将技术运用于业务的各个方面，包括营销、销售、供应链、制造、客户服务、财务、人力资源等等。甲骨文公司接下来做的事是将所有的业务流程搬上互联网。

中国经理人看电子商务的价值：



网上营销和销售 借助互联网，总公司在全球实施相同的营销方案，各分公司不再需要设计自己的营销方案。客户可以在甲骨文的网站上查看正式价目表，各分公司不再需要自己定价。全球化营销扩大了营销的范围。例如，通过电子邮件找出潜在客户比传统的直邮方式要经济得多，响应更快，而且获取潜在客户的范围更广，获得的客户名单更合格。

全球化营销使得以前市场部的很多运作，如产品发布，可以在网上举行，又如产品研讨会在网上举行，让人更易参加，并且费时更少，花费更少。全球化销售系统，使得销售流程在全球更加统一，自动化更高。系统贯穿于获取客户、销售的整个过程，对客户在网上进行追踪，从而更准确地了解销售活动，更准确地预测销售情况。

目前，在美洲积极推动的是在网上卖产品，如果2亿美元以下的单子在网上销售，可以减少1/3推销员。在

线销售系统还能与合作伙伴共享潜在的客户信息。这在以前是绝对不可能实现的。

网上售后服务 利用互联网提供客户服务和提高满意度。公司将所有客户信息放在网上，使客户能基本自主地获得所需信息。将所有的客户支持人员集中到全球化系统中，根据技术种类划分，而不再是根据地城分类来提供服务。这样，不仅不受地理限制，而且不需要那么多员工。

比如，客户碰到问题可以直接上网询问，在网上得到回答，因为网上列有客户经常碰到的问题。目前，美洲和欧洲客户80%的问题都可以到网上解决，而不是像以前那样打热线电话和工程师之间往返多次才能达到沟通。

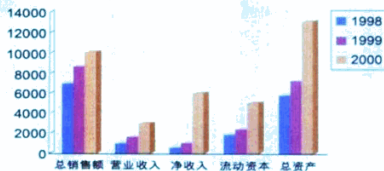
另外，网上培训会进一步加强，今明两年，美国公司将可能卖掉所有的培训教室。

网上员工自助服务 比如，自助式人力资源服务，经理们可查看员工以往的薪金、能力和已修完的培训课程，然后进行适当的调整，使员工和公司的目标一致。与此同时，员工可参加培训课程，选择员工福利，并在自己的员工记录上更新技能和能力的信息。

又如出差报销旅行费，以前程序烦琐，现在员工可在线填单、提交、审批，72小时内就自动回复。完全实

甲骨文过去3年经营业绩(单位：百万美元)

财政年度	2000	1999	1998
总销售额	10,130	8,827	7,144
营业收入	3,080	1,872	1,244
净收入	6,297	1,290	813
流动资产:	5,021	2,401	1,839
总资产:	13,077	7,260	5,819
短期负债:	2.7	3.6	2.9
长期负债:	299	304	304



摘自甲骨文公司2000财年年度报告(http://www.oracle.com/corporate/annual_report2000/financial/index.html?highlights.html)

现了电子化，各分支机构不需要那么多财务人员，这一项节省了5000万美元。

甲骨文中国公司为了配合整个公司的业务全球化，主要做了什么呢？胡伯林这样介绍道：

一、财务全部上到总部，每个季度结束后，与总部两天时间就可以结账；

二、正在尝试在网上卖产品，虽然中国的大多数客户，还是要看到人才能跟你做生意，可是很多前期的工作都可以在网上进行，把整个过程简化；

三、整个市场部正往网上营销走；

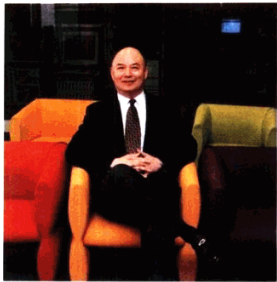
四、网上支持服务，推出了适合中国合作伙伴的在线培训，但其他

的服务在国内做得还不是很完整，而且还没有全部汉化，正在更积极地推动；

五、正在探讨网上员工自助服务在国内怎么做。

为了把企业内部、最终客户、供应商在线联合在一起，甲骨文中国公司在亚太区成立了一个客户管理中心，地点设置在新加坡，支持所有北亚地区的语言，把作业流程全部放在网上，所有的合作伙伴和渠道也都在网上。

甲骨文已经实现的全球化业务不胜枚举，并且还在进一步完善。“在一个迅速成长的行业中，你无须增加员工，却能提供更多的服务。”甲骨文公司执行



信息是达到专业化和规模经济的关键所在。

副总裁兼首席财务总监 Jeffrey Henley 一语道破了业务全球化的无穷魅力。

“网络就绪”：一把手有多重要？

时至今日，我们必须接受这样一个事实：任何企业，包括IT企业和传统企业都将向互联网转型。面对新的挑战，中国企业该如何应对？这是令人困惑的问题。在最近由中国互联网大赛组委会在北京主办的一次以“经理人面对信息化挑战”为主题的高层研讨会上，来自国家信息化推进工作办公室、国家邮政速递局、中国银行、中国民航、北京电信、思科、创联网等单位的专家对此做了探讨。

他们认为，企业向互联网转型时，仅仅在身体上穿上.com的装饰显然无济于事，必须作好全面准备，套用一個概念来说就是作好“网络就绪”。它是衡量一个企业在网络经济中发展潜力的指标，是成功的关键所在。

“网络就绪”是Cisco公司从事客户服务的资深专家，在自身和许多别的企业成功案例上，深入研究所得出的结论。它包含4个重要因素：领导层的决心、配套的机制、执行的能力、技术平台。企业要想在互联网时代获得成功，这4个因素缺一不可。但大家一致认为，成功主要不是取决于技术，最关键还是

领导层的决心。

中国信息化专家姜奇平认为，互联网改变的是企业的整个生产方式，而不仅仅是技术本身。企业在变革中虽然最初接触的是技术问题，但实际上更艰巨的任务是：运用技术把企业的生产销售等各个环节，通过网络有机地连接起来，改变管理流程，提高生产力。Cisco中国公司副总裁林正刚总结多年在中国市场的经验后认为，企业向互联网转型必须改变管理文化、管理行为、管理习惯。如果没有领导主导、支持，几乎没有成功的可能。

此次，我们采访的甲骨文公司，探究其成功的深层原因与此结论不谋而合。在采访中，胡伯林一再强调，一把手的作用至关重要，首先是在战略上要有足够的清醒认识，充分了解概念；其次在实施过程中，要充分理解概念；再次在实施过程中，要充分理解和推动。的确，甲骨文公司的一把手Ellison所拥有的常人所未有的眼界、勇气和执行能力，才使公司迅速成功地向电子商务的转型成为可能。

Susan Hu

重组组织和管理方式

为保障这场全球性技术和业务变革的执行和效果，甲骨文公司在组织和管理方式上进行了相应的变革。

甲骨文公司以前根据地理位置进行分级组织，业务划分为4大地理区域：北美、欧洲、亚太和拉丁美洲，每个区域都由一名高级主管和地区总部人员管理，并配备一支团队，负责开展营销、销售、服务、财务和法律等工作。每个地区中心机构和每个国家都有自己的计算机系统来支持这些工作。

这种独立组织形式的松散联盟在相当长的一段时间内运作良好，但是在当今这个不断全球化的时代，却显得不适应了。这些分散的计算机系统，加上分割的管理责任，导致了重复劳动。对此弊端，Ellison直言不讳、一针见血指出：甲骨文是由一组自主的总经理运作的、具有封建领地色彩的企业。我们可以在公司总部制定全球价格和其他全球性策略，但是很难实施和监控。”

甲骨文公司在组织上做出的第一个变化，就是把总部和各区域总公

在实施电子商务的过程中，尤其要注意的问题是：不仅仅是软件如何协同工作，而是组织机构如何协同工作。

司的信息技术人员集中到一个新的全球信息技术部门。这个决定遭到了各地总经理的激烈反对，因为基本自治的体系，使他们对于依赖总部不是很热心。他们习惯于自给自足。怎样才能让他们支持总公司的决定呢？

甲骨文公司的相应策略是：改变他们的薪酬计划。分公司的总经理以前根据销售和利润的增长分红。如果他们继续运作自己的信息技术部门，就必须在自己的预算之外支付这笔费用，这样就会减少他们的利润和分红。或者，他们可以“免费”使用新的全球信息技术系统，不需为全球服务支付费用。如此，变革的阻力减小了。

从这次组织和管理变革中，甲骨文公司也吸取了一些教训。比如任何策略在操作以前，一定要先做变化准备，与员工充分沟通，否则震动会很大。比如，全球信息技术部门开始动作时速度很快，又没有很好地和员工沟通。员工还不明白怎么回事，当地的数据中心就关了，以至于有的员工对着经理眼泪汪汪地说：“我要被裁掉了，今天是我最后一天，明天就要走人了。”经过解释，员工才知道是重新设计组合。后来，公司内的沟通更频繁了，大家知道为什么要做，做的结果怎么样，工作岗位怎么变动，就没有出现类似问题。

胡伯林指出，沟通是很花时间的，但一点也不能马虎，这一点在国内显得更为重要；中国电子商务的概念炒了几年了，但真正做起来，很多体系要变，领导要清楚怎么变，变成什么结果，与员工充分沟通。否则只能是喊口号，大家都没有准备好，

执行怎么能到位呢？

在组织结构上，甲骨文中国公司下一步会稍微有所变动，因为要通过互联网将公司内部和客户以及合作伙伴沟通，在组织上必须有所变动来搭配，比如销售组织模型要变。

在业务管理流程上，甲骨文中国公司将力求更有效，主要是加强和中国合作伙伴的合作。因为，甲骨文不可能在中国的各行各业都成为专家，每个行业都有比自己更了解情况的公司，必须借助他们的力量来推动电子商务的实施。

结 语

甲骨文中国公司的业务成长很快，人均业绩在增加，主要是因为实施了电子商务，不需要增加很多人。“但是，还有很多空间可以做。”胡柏林说，“再过5年，甲骨文中国公司将成亚太区第一业务大国。只要与中国的政策相搭配，甲骨文中国公司的电子商务战略就一定能够持续顺利发展。”

在谈到中国企业在实现电子化的道路上的问题时，胡柏林认为，中国不少企业往往以为电子商务最难的是技术问题，或者是为了技术而技术。实际上，甲骨文的经验发现，在实施电子商务的过程中尤其要注意的问题是：不仅仅是软件如何更好地协同工作，而是组织机构如何更好地协同工作。要实现真正的信息共享，因为信息共享是减少重复劳动的关键所在，是达到专业化和规模经济的关键所在，是业务流程标准化和具体实施最佳化的关键所在。中国企业是从传统商业模式向电子

商务模式转型过程中，必须引进以互联网为核心的电子商务技术，对传统的商业结构和商业流程进行改革，制定出适合电子商务环境的企业管理模式和商业模式。也就是说，要实现真正的电子商务，需要对企业的信息技术、业务流程管理、组织结构和企业文化进行根本性的变革，要循序渐进。

不过，转变终究是一个痛苦的过程。正如Ellison所认识到的：“当我们开始将业务流程转向互联网，以及将信息放到一个全球数据库中时，遇到了很多阻力。甲骨文的大部分经理都希望小心谨慎地行动。但是我感觉，如果不迅速行动，我们将丧失这个绝好的历史机遇。我花费了一段时间认识到，改变技术只是向电子商务转型中很容易的一部分。要说服人们改变其工作方式，才是最艰巨的部分。”

使命驱动成功

使命能把每个员工聚集到一起，并激励他们向使命推进，因而能给组织增加价值。

Jack Yan 著

作为创业者或企业掌舵人，你是否想过要做的第一件事情是什么？如果你正在自创公司，你可能会说：“我要做的第一件事情是把公司注册下来。”你还可以说：“为公司以后的长期发展奠定基础。”如果你是企业掌舵人，你可能认为第一件事情是“思考怎样当好掌舵人，怎样做一名称职的领导”。产生这样的想法是很自然的，然而，自然的不总是有效的。

本访谈围绕企业组织的一个根本问题“使命”而展开。通过阅读本文，你将可以认识到制定一个有效的使命，其实是企业的首要工作，你还可以懂得有效的使命是什么样的，怎样制定一个有效的企业使命，以及怎样成为一名真正成功的企业领导人。



Hesselbein 说：“成功的企业具有使命感，带领整个组织推进使命。”

企业成功的基础在哪里？怎样才能成为成功的领导人？这些都是经理人关心的问题，本刊专题编辑 Jack Yan 同美国 The Drucker Foundation 基金会主席 Frances Hesselbein 进行了探讨。

Hesselbein 曾任美国女童子军的行政总裁。1990 年，她出任美国 The Drucker Foundation 基金会总裁。1998 年，她荣获美国公民最高荣誉，即总统自由勋章。她对管理的创建与贡献，跨越了企业、非赢利性组织和政府三界，具有深远的影响。

使命与组织

一般来说，非赢利性组织是使命驱动型，而企业是利润驱动型。你认为使命在企业发展中有什么作用？

关于使命和价值观，企业可以从非赢利性组织中学到很多，其实，我们不能断言只有非赢利性组织是使命导向型。我很高兴地发现，很多公司有利润目标，同时也始终保持使命导向。

在我们周围，我们会发现“以使命为导向”会使那些成功的企业变得与众不同，并且更为成功。他们具有强烈的使命感，能够跨越公司的围墙去建设社区，而不仅是创造利润。成功的企业开始越来越有社会责任感。Peter Drucker 曾经说过：“企业可以从非赢利性组织学到 3 件事情：第一是使命感，即以使命为导向；第二是董事会运作机制；第三是管理知识员工的能力。将来，对知识员工

的管理不能再运用传统模式，很有必要借鉴非赢利性组织对志愿者的管理方法。”

有些公司宣称自己的使命就是为了利润，你有何评价？

我认为他们最终是不会成功的，因为在企业向未来不断前进的过程中，需要不断吸引和保留优秀员工，带领他们往前走。钱，仅是推动员工的一个动力，人们还渴望比钱更有意义的东西。过去，员工是为公司利润目标工作。公司给员工股票，员工每干一件事都要想想对股价有何影响。那种时代已经过去。

成功的企业具有使命感，带领整个组织推进使命，大家都能明白：我们的事业是什么？我们的工作是为了什么？

强生公司 (Johnson & Johnson) 是一个非常好的例子。它的使命是“为了摇篮 (For the Cradle)”。近 100 年来，所有员工都理解公司的使命和价值观。所以，他们遇到“泰诺危机”时，没有倒下，使命和价值观帮助他们渡过了危机。(编者注：1982 年 9 月，泰诺胶囊被人下毒，导致芝加哥有 7 人死亡，强生公司耗资 11 亿美元回收 9.3 万瓶泰诺胶囊，并给消费者调换安全的泰诺药片，渡过了公司生存危机。)

在一些非赢利性组织，如“红十字会”，有 97% 的工作人员是志愿者。正是使命保证了他们对组织的承诺，所以，对企业来说，你必须给员工提

供比薪金更有意义的东西，必须提供工作的真正意义，即事业。

很多公司是由于一个好的商机而诞生的，一开始没有明确的使命，但也经营得很成功，你觉得他们还需要使命吗？

虽然他们目前的日子很不错，但是如果有了明确的使命，他们会变得更成功。使命会给组织增加价值，因为使命宣言是非常有力的工具，能把每个员工聚集到一起，并激励他们向使命推进。

很多公司的使命是一些空洞的口号，员工对此也没有什么印象，请问如何制定一个真正意义的使命？

董事会成员在一起讨论，问自己5个问题：我们的事业是什么？也就是说，我们要想清楚所做的一切是为了什么，是“为什么”而不是“做什么”。

谁是我们的主要客户？谁是我们昨天的客户？今天的客户？明天的客户？这不是容易回答的问题。就以你们杂志来说，出版人可能认为广告商是你们的主要客户，而编辑则说是读者。你们必须达成共识。另3个问题是：客户价值是什么？我们的结果是什么？我们的计划是什么？

在问第一个问题前，先看周围的环境，其主要趋势是什么，比如，在有些国家，人们工作在城里，住在乡下。还有，人们不再在车间里劳作，他们是知识工人。这些都是我们要关注的趋势。我们必须盯住二三个主要趋势，考虑它们对我们的组织有什么影响。

由于这个世界有太多的变化，我们周围的环境、顾客以及顾客的需求变化太快，太大，我们只能看到后3年。因此，我们制定使命，不是为了未来的20年，而是为了未来的3年。我们每3年都必须重申使命。当我们审视周围的环境时，会发现令人震惊的变化，然后，我们回过头

来再审视自己的使命。

3年前，The Drucker Foundation 基金会的使命：“帮助社会组织达成卓越绩效”。今年3月，我们的董事会重申使命，认为“帮助”太被动了，后来改为“领导”。这不只是字眼的变化，而是整个含义都变了。

你比较欣赏哪些公司的使命？

一个是美国的著名服务公司 Service Master。

其使命是“一切为了上帝的荣耀，帮助人发展，追求优异，在盈利中成长”。他们认为利润只是手段，是生存和发展的必要条件。另一个是强生公司的使命：“为了摇篮”。非常简短有力，如Drucker所言：“使命应能印到T恤衫上。”因此，使命要简明、有力，催人奋进。

那么如何把使命与公司的经营联系起来？

使命告诉我们现在所做的一切是为了什么。这是非常重要的。我们只能向使命推进，但是永远无法达到。

怎么向使命推进呢？通过企业远景和目的。远景是公司的未来，目标是可衡量的，然后我们再细分并制定行动方案。这些目标和行动方案就构成了我们向使命推进的战略。

使命与领导

你有没有觉得自己具有个人领导魅力？

我不相信“个人领导魅力”这一说。“个人领导魅力”仅是一个词而



Hesselbein说：“使命要简明、有力，催人奋进。”

已，没有必要去刻意追求。

你应对使命充满热忱，尊重周围的人。你之所以能吸引人，是因为你用使命和价值观去感召人而非其他。这样，领导力就具体表现出来了，你不能说一套，做一套。要尊重组织所有的人，关心他们的发展，而不要空许诺。人们在仔细观察你的一言一行。所以，我所界定的领导力是关系到“如何做人，而不是如何做事”。归根到底，是一个领导人本身的素质和品德决定了结果。

你领导美国文童子军很成功，为何在1990年离开？你是怎样选择接班人的？

领导人刚进入一个组织时，要为组织和个人设立一个目标，当你达到这个目标时，就是你该离开的时候了。

至于继任者，那不是我选择的，而是一个团队选出来的。首先，董事会和高级管理层组成一个“搜寻委员会”，为以后10年制定一个远景规划，以及新领导人的素质要求。其次，“搜寻委员会”再建立一个“搜

寻小组”，根据设定的要求寻找候选人，为未来选择最好的。再次，充分授权。“搜寻小组”推荐人选，由其筛选。最后“搜寻小组”把最合适的人选带到董事会面前。

这次领导交替很成功，对于组织和我本人都是一件幸事。现在，有很多领导人花了太多的时间思考如何把企业带向未来，却化了太多的时间考虑在什么时间、以什么样的方式离开。如果我们离开时，能像刚来时那样细致地尽到领导的责任，那么，我们的离任就是给这个企业和员工的最好礼物。

怎样才能成为一个成功的领导人？

第一，一个领导必须为组织制定一个清晰的使命。我们所做的是为了什么？这是做事的目的。领

导必须要对做事的目的极敏感，是使命驱动型的。

第二，作为领导人要能有效地传达使命所包含的信息，用很少但很有力的话不断重申，把人们聚集在使命、价值观和目标周围。比如，美国著名的办公家具公司 Herman Miller 的领导人 Max De Prec 就一直倡导“我们员工需要的是盟约，而不是合约”，如此有力、催人奋进的话语能把组织推向高峰。

第三，要尊重人。一个领导人要承担重任，但又不能一人包办所有的事情。你让周围的每一个人分担你的重任。因此，你要对他们以及大家所分享的工作表示发自内心的尊重。

第四，要有勇气领导变革。我们要明白我们的组织现在怎么样，然后问自己 5 个问题：我们会面临什么

新的需求？我们的客户会有什么样的变化？谁会是我们的客户？我们能做什么带来最大的变化及我们要做的最重要事情是什么？完成远景需要领导人具备什么素质？

第五，领导是学习者。我们的工作之一是时刻审视周围的环境，有什么变化趋势？发生什么事情了？对我们的组织有什么影响？

第六，带领组织行动。明白了组织的使命，我们要有领导能力去为组织设定目标，这些目标是可衡量的，然后制定方案并且付诸行动。我们看到了机会，要带领组织去抓住它。

最后，要跨越组织的围墙。企业的领导要对利润负责，但除了赚钱，更重要的是大家生活快乐，所以你给员工比钱更重要的事业，你要去关心我们的邻居，你要跨越组织的围墙去建设社区。

作者 Jack Yan 系《世界经理人文摘》杂志专栏编辑

使命管理在中国适用吗？

使命管理在中国的现阶段适用吗？以下两位企业家的说法，很大程度上反映了中国企业的现状。

张吉昌是大连一家小企业麦博财务咨询有限公司的总经理。他有时候也会问自己：“自己整天忙来忙去开这个公司，到底为了什么？”但是一忙起来，就没时间细想这个问题了。在他看来，马斯洛分析过人的需求从低到高有 5 个层次，最基本的是衣食住行等生理需求，然后是安全、社交、尊重，最后才是使命的追求和实现。企业就跟人一样，一开始是为了生存而挣扎，后来规模变大后才会考虑一些深层次的问题，诸如使命和价值观。

光华控股有限公司是一家在香港注册的国际投资集团，以中国内地为主要市场，累计投资金额达 4 亿美元，其旗下的光华服务产业公司是美国著名的服务公司 ServiceMaster 在中国的特许经营商。

在笔者问及“使命管理对于中国的企业是否适用”时，光华公司董事长邵明路的回答是“肯定适用”。他认为，当一个企业发展到一定程度，会遇到很多事情，迫使你思考使命这个问题。一个企业如果没有清晰的使命，从长远看，很难留住最优秀的人才，也不可能使企业的员工发挥出最大的生产力，自然也影响企业的竞争力。

光华公司由邵明路于 1984 年用 600 美元创建，一开始并没有清晰的方向，只是有一个模糊的价值观，就是要从事正当的生意，公司发展壮大后，他开始反思：企业经营的目的究竟是什么？要做成一个怎么样的企业？到 1995 年，他与其他高级经理一起讨论制定了光华公司的使命：“一切遵循真理的指引，帮助别人发展，追求优异，在盈利中发展”。

他认为，在中国的企业中，非国有企业会比较容易去思考这个问题，而国有企业的领导人会认为自己决定不了这个问题，会有困惑。所以，有些国企领导人也问：“使命管理适不适用中国？”他们疑问的实际上是“适不适用于自己的企业”。如果这个国有企业的领导人是有责任心真心为企业发展着想，他一定要去思考并回答企业的使命这个问题。

— Jack Yan 著

消除恐惧，下放权力

亚洲最大的酒店集团如何通过消除员工的恐惧心理，并改变经理人的管理方式，将权力下放给员工？

Jet Magsaysay 著

在中国，实现放权是非常困难的事情，因为中国的员工通常习惯于听从指示、向上级汇报问题的做法。可是，要想尽心尽力去满足，甚至超过顾客的期望，放权又是势在必行。

最近，本刊的管理顾问 Jet Magsaysay 对香格里拉 (Shangri-La) 过去 5 年进行的组织变革与权力下放的历程进行了探讨，深入剖析了这家拥有或控股酒店超过 35 家的亚洲最大的酒店集团之一，看看它如何通过实现组织结构扁平化，改变经理人的管理方式，摆脱文化差异，一步步地实现放权。这些经验，对于正面临放权问题的你，一定会有所帮助。



香格里拉通过让经理改变他们的管理方式，使员工干得更好。

在豪华的北京香格里拉大酒店餐厅里，一名顾客对他的牛排不甚满意，于是叫来服务员。服务生在礼貌地听完他的抱怨后，平和而迅速地拿走牛排，吩咐厨房另烤一块更好的送来。

没有疑问、没有争吵、没有害怕。

这似乎是一件很平常的事件，但它却反映了该酒店在亚洲进行的一次最广泛、最深入的组织变革项目。这次变革的目标是将这个已经是亚洲管理最好的公司之一，变为一个得到该区域顾客认可的、更好的公司。这家连锁酒店将提供更好的服务、更丰富全面的体验，并且更注重细节。

在变革过程中，香格里拉对有关不同国家文化的传统看法进行了批判，也通过让经理改变他们的管理方式，使员工干得更好，并从中学到许多新东西。

变革转折点

对整个酒店行业来说，亚洲金融危机可能是一场灾难。但对于香格里拉而言，它成为额外的变革动力。虽然公司已取得成功，并受到称赞，但从长远来看，它缺乏继续成功的关键要素。

转折点是在 5 年前，当时，David Hayden，即后来该公司的行政总裁，感到有必要建立企业文化。他认为，当员工从香格里拉的一个地方调到另一个地方时，应有一根共同的纽带，使所有员工都感到他们在为一家大集团工作。

“了解该公司已经非常成功，这一点非常重要。”集团人力资源总监 Akiko Takahashi 说，“我们并不是因为出了问题才变革，也没有促使我们变革的危机。我们只是想事先做一些事情，使我们取得更大的成功。”

当然，正因为如此，我们的变革计划才变得更加困难。因为人们很自然地认为：“为什么要变革？我们已经是亚洲最好的公司之一了。”为了变革而做的许多努力都因此付之东流。

香格里拉意识到，它需要做的是基于一些基准建立一个平台。这些基准应是最好的，而且要与企业文化有关。对于香格里拉来说，基准产生差距，使员工认识到：“我们需要做得更好。要成为最好，我们必须这样做”。

为了帮助实现企业的组织变革，香格里拉聘用了 Takahashi。她从零售业起步，然后涉足酒店行业，后来成为喜来登酒店 (Sheraton) 的人力资源部地区经理。在她到香格里拉前，她受聘于 Bank of America 银行。“我经历了三个不同的行业，我知道如何利用各个行业的最佳典范。”

Takahashi 加入香格里拉后，迅速找到了该公司员工需要具备的个人素质：自豪而不自傲。一些香格里拉员工开始变得非常骄傲，达到了傲慢的程度。“曾有一段时间，人们对能在香格里拉工作感到非常自豪，以至于顾客进来时，他们表现得像孔雀般骄傲。这是最可怕的事情。”有鉴于此，集团公司培训的信条改为：你越优秀，越要谦虚。

当然，酒店行业中一个至关重要的事情是：服务。Takahashi继续道：“我们希望员工在与顾客打交道时，就做出决定。这可能是很简单的事情：当顾客抱怨时，服务人员应自动解决问题，而不是说：‘我要去问我的主管。’这是我们承诺实现的一个简单观念。”

管理问题

这观念看起来简单，但香格里拉很快意识到它实施的难度。公司在变革中触动了各种文化因素。Takahashi最后不得不承认：“是的，这观念的实施非常困难，尤其在亚洲文化中。如果你将它在中国文化中推行，那就更难了。”

许多改革的经理了解到，一般而言，亚洲文化——尤其是中国文化——的某些方面使权力下放之类的观念实施变得困难。员工通常会迅速服从主管，向上级报告问题。他们克制自己不做决策，就像他们在家里一样，亚洲员工往往等待老板或家长作出决定，这涉及到尊重问题而非愿不愿意的问题。

因此，香格里拉决定，在变革前期要做的一件事情是，逐步消除文化在这些以及其他方面的影响。

Takahashi说：“我认为在任何一个国家，我们都不可能去改变它的文化，我们只承认它的影响。如果否认它的影响，将会使我们变得麻木不仁，因为我们需要在国际环境中经营。”

因为这样，香格里拉只为它在各国的分公司制订了一些基本服务规范。根据集团公司的调研，亚洲人的友好态度可归结为一些有用的东西，如尊重、礼貌和忠诚。集团公司将文化之间的细微差别留给各个国家负责的经理处理。

在平衡了文化因素后，集团公司下一步将注意力集中于管理方面。它在中国的成功经验生动说明了文化和管理两者之间的重要差别。

Takahashi解释说：“老板和员工之间的关系中有一部分属于文化范

畴，并且是固有的，而另一部分被认为不真实的，是我们公司自己的文化，它是经理们认为理所当然的那部分。”

集团公司想集中精力解决的是：无论你去哪里，问题都是一样。因而，管理者的职责是认可它，努力解决它。

在实施变革方案之前，人们往往会说：“哦，这是中国，那是行不通的，因为人们不愿意承担责任。”然而，集团公司调查表明，在中国，人们愿意承担责任，他们想接受更多的挑战。

因此，香格里拉决定从管理人员的这个观点着手。它不否认文化之间的差别，但是它重点要求经理人们创造一个特定的环境，使员工不再害怕作决定。Takahashi说：“这就要求培训经理们，使他们想那样做，而不再是以文化问题为挡箭牌。文化问题是一个认知问题，而不是一个障碍。”

由于调查详尽，香格里拉开始意识到，这个主要的管理问题到处都一样，问题出在害怕的心理上，即害怕员工负责、害怕失败、害怕被老板责骂。他们有时感到经理不允许他们做一事情。经理必须学会放权，让员工工作决定。

“因此，我们的策略是，首先通过反复灌输作决策的重要性，并培训经理不要因员工犯错误而惩罚他们，以逐步消除害怕心理。”Takahashi说，“其中又以经理对犯错误的反应为重点。”

这一进程使该公司改变了它对经理成功的评价标准。它的高级经理如今关注一些他们以前从未注意到的事情，他们现在大力强调人员管理技巧。所有经理都可以看到他们在调查中所得分数，这提高了他们创造环境推动员工积极性的意识。

公司将经理分离出来，作为关键的结果区域，他们是培训的关键因素。公司在顾客的价值、顾客忠诚

的重要性以及顾客终身价值等方面进行了大量的培训工作，使人们意识到，要想使顾客再来，并不单单是微笑的问题。

放权机制

公司已建立了一些机制，帮助下放权力给其员工。它参照了财务机构的做法，将授予的职权限定为一定的金额，比如说，一个员工最多可以支配1000美元。如今公司正寻找办法，将这个机制应用到非管理层。当一个员工与顾客打交道时，如果他不是管理人员，就有一个规定的金额。无论是什么花费方式，只要员工觉得那样可使顾客满意，他可以随意支配它。

Takahashi说：“以前，我们对此非常模糊，我们只是有理性认识。但在实践中，最好不要概念化，越具体越好。这样人们才会知道他们的权限是什么。所以我们明确规定了具体授权。”

在规范权限时，公司实行管理层所说的“定义行动的框架”。这样，人们非常清楚“干好工作”的含义是什么。Scandinavian Airlines航空公司的前行政总裁Jan Carlzon这样定义他公司的框架：“我们首先是要保证安全，其次是准时，第三是其他服务。因此，如果你不顾飞行安全就准时起飞，那你的行为就超出了你的权限框架。同样，如果你为了两箱饮食服务的肉而没准时起飞，也是超出你的权限框架。那就是我说的框架含义，你给予员工一个框架，在那个框架内，你可放手让员工发挥。”

香格里拉用的另一个重要工具是调整评估调查。每一年半，集团公司就进行一次系统性评估，确定员工的态度是否像高级经理期望的那样。

调整评估调查测评集团的前景、领导力、监督、生产率，以及员工如何看待他们的薪金和福利。总而言之，该调查测评10项内容。问题完全是根据要求定做的，它不说：“我们