

优+优=劣?

IBM文化整合方式带给我们的启发

CAN TWO RIGHTS
MAKE A WRONG?

[美] 莎拉·莫尔顿·瑞格(Sara J. Moulton Reger) 著
郝小红 译



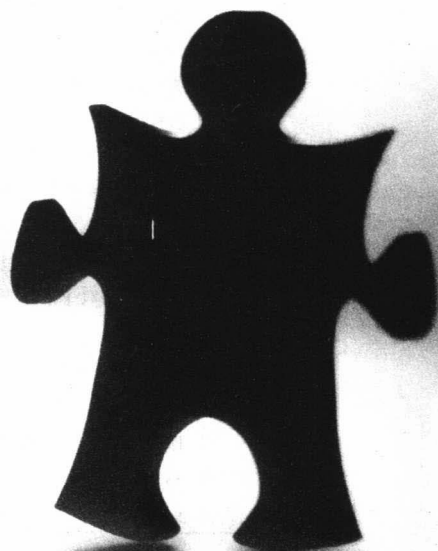
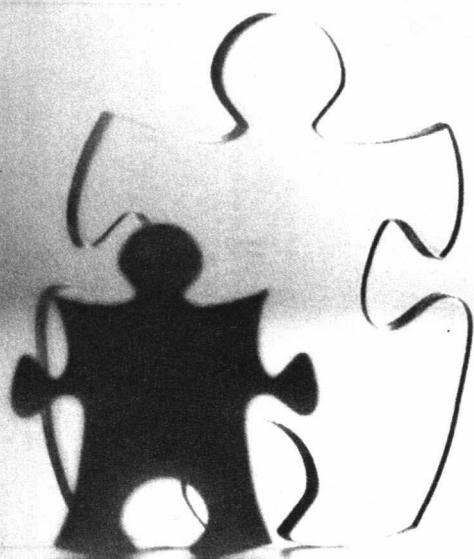
东方出版社

优+优=劣？

IBM文化整合方式带给我们的启发

CAN TWO RIGHTS
MAKE A WRONG?

[美] 莎拉·莫尔顿·瑞格(Sara J. Moulton Reger) 著
郝小红 译



東方出版社

图书在版编目(CIP)数据

优+优=劣?——IBM文化整合方式带给我们的启发/[美]莎拉·莫尔顿·瑞格(AGER SARA J. MOULTON)著 郝小红译. —北京:东方出版社,2007.8

ISBN 978-7-5060-2885-1

I. 优... II. ①瑞... ②郝 III. 电子计算机工业-工业企业-企业文化-研究-美国 IV. F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第124922号

Authorized translation from the English language edition, entitled CAN TWO RIGHTS MAKE A WRONG?: INSIGHTS FROM IBMS TANGIBLE CULTURE APPROACH, 1st Edition, ISBN:0131732943 by REGER SARA J. MOULTON, published by Pearson Education, Inc., publishing as IBM Press, Copyright © 2006

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and ORIENTAL PRESS Copyright ©

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 激光防伪标签

无标签者不得销售

本书中文简体字版由培生教育出版集团亚洲公司授权给东方出版社在中国境内

(不包括中国香港、中国澳门特别行政区)出版发行

中文简体字版专有权属东方出版社和培生教育出版集团亚洲公司

北京市版权局著作权合同登记号 图字:号01-2007-3219

优+优=劣?——IBM文化整合方式带给我们的启发

作 者:[美]莎拉·莫尔顿·瑞格

译 者:郝小红

责任编辑:张 静 钱 星

出 版:东方出版社

发 行:东方出版社 东方音像电子出版社

地 址:北京东城区朝阳门内大街166号

邮 编:100706

印 刷:北京智力达印刷有限公司

版 次:2007年8月1版

印 次:2007年8月1次

开 本:787毫米×1092毫米 1/16

印 张:18.75

书 号:ISBN 978-7-5060-2885-1

定 价:38.00元

发行部电话:(010)65245857 65230553

版权所有,违者必究 本书观点并不代表本社立场



对《优 + 优 = 劣? ——IBM 文化整合方式带给我们的启发》一书的赞扬

本书针对从来没有读过管理类书籍的读者，对于他们来说，在阅读本书时就像看风俗画一样，会不由自主地想看下一页。它的主是至少建立在三大各自具有说服力且通过日积月累得来的观点上。它们自然地形成一种联盟的工具，这一工具被用以应对公司的面临的日常事务和意外挑战，其中圣杯公司的转型。

——唐纳德·麦克雷 英国环境、食品、农村事务部总顾问和首席知识官

我从事企业文化转变和联盟已经很多年了，我一直在仔细寻找有关形成健康向上的企业文化方面一些有深度的策略和有目的性的方法。《优 + 优 = 劣? ——IBM 文化整合方式带给我们的启发》是最好的一本——是我在这个变化速度很快的关键的领域里，见过的最有深度和可操作性的著作。值得买来一看。

——罗纳·杰森博士 《未来国际的成功》的作者国际作者、演说家，咨询及管理培训师

《优 + 优 = 劣? ——IBM 文化整合方式带给我们的启发》精彩地描述了，关于公司合并和兼并后，该怎样管理“软件”因素，而且他对于管理其他许多新的企业惯例有很大的价值，如开放创新等。它是两个集团——在一系列

集体环境中起巨大作用的两个集体，如联盟，研究关系，或股份制企业，明确矛盾、促进联盟，和取得有效合作的一个重要可行的方法。莎拉·莫尔顿·瑞格和她在 IBM 的同事应当祝贺这样一本有深度的、高度洞察力的书。

——亨利·切斯布罗格 加州大学伯克利分校哈斯商学院教授

数字是整齐清楚的，而人往往是混乱和复杂的，如果你们公司的每个人都知道要做什么，什么时候做，怎样做，在哪儿做，最重要的是为什么做，那么公司的文化应该怎样定位呢？《优+优=劣？——IBM 文化整合方式带给我们的启发》的作者介绍了新的方式，积极主动的解决文化问题，最重要的是把它最基本的益处连接起来。

——詹姆斯·阿姆斯 MBE/The UPS Store 公司的名誉主席

这本书对于希望改变企业文化的领导来说是必读的，而且对于试图合并两个拥有不同的、各自却又是独一无二的企业文化的公司领导来说也是必读的。在理论上，莎拉·莫尔顿·瑞格的观点是最基本的，是以实际操作中得出的经验。在这本独一无二的书中，文化是一个复杂的理念，分多个章节阐述，以领导管理层能接受的程度来呈现。

——梅丽尔·奥斯特 《影响领导关系的视觉》的作者 奥斯特信息公司 (oster communication inc) 的创始人

它是一本关注文化的企业类书籍，并且不把企业文化作为一个害怕触及的事物。本书所采用的描写方法可以用于任何行业、任何类型的企业问题上，而且这本书把注意力转向实际生活，在研究和理论上的描写做得非常好。成果性描述，优秀与优秀的冲突和企业惯例——三个元素在他们的企业中是重要的观念，每个都是唯一的且有深度的观点。这三个观念这些年来以各种各样的形式存在，但是还没有明确下来或者像这本书里写的一样，集中关注复杂的企业问题。本书作者的成就是独一无二的，在定义生动、有趣的文化观点的过程中花了很长时间。

——皮特·拉瓦泽 安提克大学的教授

在任何公司的重要转型过程中的致命缺陷是企业文化。在每一次转型中，顾问都会讨论文化问题，但是很少有人会提出具体、连续的步骤以便真正去解决它。而本书就提出了这样的步骤，提出了各种有意义的方法。“意义”是解决问题的关键，因为无论是大公司，还是小公司，我们可以根据其不同类型，便捷地调整这些步骤以适应企业的要求。

——乔治·菲尔德恩 后备军区空军公务员

莎拉·莫尔顿·瑞格是美国著名的组织设计咨询顾问之一，这本书反映了她在这个问题上的深度见解和经验。对于努力在变革上想取得更大成功的那些人来说，这本书是必读之物。《优+优=劣？——IBM文化整合方式带给我们的启发》包括了一系列广泛的理念、案例和从直接的经验中得出来的具体步骤。《优+优=劣？——IBM文化整合方式带给我们的启发》关于策略建议的完美呈现，使得这本书成了经理书架上的必备之物。

——斯蒂文·布拉格 注册会计师 28 本商业书籍的作者 总理数据服务公司财务总监

这是一本好书，可以给公司领导者提供有远见的引导。本书重点关注的是创新文化和管理文化。“成果性描述”这一章是关于“怎样做”的最好描述，是我见过的比较完整的一个版本。如果您是一位领导者，并且正在开展文化创新和管理，那么您应当读这本书。

——雷吉茨·坎贝尔 种子投资公司 《关于我父亲的公司》的作者

我没有阅读很多文化转型方面的书，因为它会浪费时间，而这本书却不同。《优+优=劣？——IBM文化整合方式带给我们的启发》结合了无形和有形的文化整合方式，关注的是“怎样做”和“结果”是什么。很值得读者购买，但是更重要的是要阅读它。

——杰克·格雷斯 美国生产力与质量中心（APQC）的创始人和主席

我们用“优秀与优秀的冲突”策略帮助整合公司重要的兼并过程。兼并给公司带来了许多分歧，我们需要仔细，认真的平衡这些分歧，从而完成IBM公司的目标。我认为它是一个重要的技术，针对企业模式和不同的操作优先原则的，它可以迅速协调不同的策略观点，现在，几个月过去了，我们得出了企业的结论和员工的满意度，进而证明了优秀与优秀的冲突。

——吉姆·柯葛尔 IBM 中小型企业服务部总经理

领导者们不会在没有计划和项目经理的协助下去考虑完成一项重要的项目，但是有多少领导者会考虑解决文化冲突的措施呢？本书弥补了这一关键的空白，因为它清楚地阐述了文化这个主题，使我们对此能够更容易理解，而且它还包含了应用这个框架以解决各种情形的许多案例，包括企业与企业的联盟和跨区域的小组。

——辛迪 美国运通公司副主席

要想实现合并的成功，最大的障碍无疑就是企业文化了。市场反应可能很慢，协同作用看起来似乎也非常完美，但是如果没有一个解决文化冲突的方法，合并的公司双方就无法解决相互融合的问题。《优+优=劣？——IBM文化整合方式带给我们的启发》书有助于避免这些问题。即使您没有想过与其他公司合并，莎拉·莫尔顿·瑞格的深度见解也为您提供了一种优秀的管理方式，一个初步的、有趣的历史观点。这本书非常值得阅读。

——约翰·罗伯特·帕特里克 《互联网精神》的作者，AttitudeLLC 的主席

这是一本优秀的书，它提供了如何明确和缓解因合并后必须在一起工作的双方员工由于不同企业文化引起的诸多问题的一些务实方法。它还提出了有效协调企业文化是成功并购的关键步骤，而大部分公司忽视了为完成这项任务所需开度的必要工作。寻找怎样减少并购危机的公司，应当按照IBM公司文化整合的方式来处理。

——兰斯·特拉维西 AMR 研究部负责外部策略的副主席

这本书将对领导者和文化转型的执行人有的帮助。他们可以运用本书描写的操作性强、效果好的方式来建立反映他们既定策略的企业文化。感谢 IBM 和我们一起分享他们自身转型过程中学到的经验。

——瓦莱利·诺顿 默克公司副主席，《天赋管理和有效组织》的作者

这本书建立在 IBM 解决公司转型和合并过程基础上，对任何一位考虑公司重要转型的管理者而言，《优 + 优 = 劣？——IBM 文化整合方式带给我们的启发》是必读的书之一。

——皮特·雷查德森 加利福尼亚大学戴维斯分校教授

最后，这不只是一本宣称“文化转型”的书，而且也着重描写了企业需要怎样做以及为什么这样做这些问题。在现代企业生活中，对于大公司和政府高级领导而言，这是解决他们的最大面临的难题的一种可执行方式。

——肯尼斯·波斯 华纳卡贝空中采购中心执行官

我喜欢作者把公司文化由“无形”转变成“有形”，并认为且文化是可操作的这种观点。本书指出了，我们可以通过检查和讨论人们做什么来观察和改变文化。《优 + 优 = 劣？——IBM 文化整合方式带给我们的启发》中动用的描述技巧可以解开文化冲突的神秘之处。

——琳达·艾米·斯密斯博士 北卡罗琳州立大学教授

不管是个体公司还是跨国公司，对于负责制定计划和管理重要变革的领导者来说，这本书是必读之物。这是一本原创的、有深度的、全面的且有实用价值的一本书。《优 + 优 = 劣？——IBM 文化整合方式带给我们的启发》提出的元素和他们之间指导成功转型的内部关系，尤其有用。作者阐明了她所掌握的重要主题和相关作品的观点。本书用一种简洁、易于理解的形式和众多表格、章节和解释帮助读者阅读。

——斯蒂芬·布朗，爱德华·M.卡森 亚利桑那州州立大学，W.P.凯里商学院教授和执行董事（致力于服务型市场）

许多人已经观察出了，合并者和兼并者没有恰当的对人类和文化的态度，就不能完成他们的目标。但是很少有人能用一种有意义的方式来表现他们管理这些因素的方式。这本书指出了面临的挑战，把企业惯例（可以形成或破坏合并或兼并后的公司的企业惯例）作为关键的文化因素，还提出了一个实际的方法论来解决管理和联合跨文化的不同点的方式。

——玛丽埃塔·芭巴 密歇根州立大学人类学教授，社会科学学院院长

莎拉·莫尔顿·瑞格对于企业转型过程中的企业惯例、优秀与优秀的冲突和成果性描述的引用，直接谈到了我们公司的经验。我发现这本书非常有吸引力，它综合了历史上合并的案例，回顾了企业解决文化转变的传统方式，提供了起重要作用的成果性描述、优秀与优秀的冲突和企业惯例联盟的新技术，描写了应用这些技术的良好案例。

——达文特·柯林斯博士 助理教授 普西迪奥管理学院企业维持及最佳供应链顾问，柯林斯家族基金会的主席

我们知道合并和兼通常总是不成功的，往往失败是因为低估了人力和文化问题带来的影响。从以往经验来看，这里提到的实践性的方法，可以提高合并和兼并的成功概率。

——大卫·奥佩 诺威治联合保险公司 人力资源董事

这是一种艺术性的陈述。这种实践性的方式对于正在进行合并的公司来说非常有用，尤其是专业公司。我发现《优+优=劣？——IBM文化整合方式带给我们的启发》这本书非常好地描述了整合不同企业文化所必须要做的准备过程。

——弗雷德·拉茨克 奈耶罗德大学企业政策教授，《超越控制：通过且对话实现管理策略联盟》的作者之一

前言

我们所有人都经历过有重大意义的时刻，让我们自问当时自己在做什么？这些时刻带来开启幸运之门、学习新经验的机会，对我们喜欢滔滔不绝的人来说，它们是收集好的素材以便讲故事的机会。本书就是一个这样的时刻——IBM用35亿美元兼并普华永道咨询公司（PwCC），但更为重要的是，这是一本关于解决我们在企业文化整合过程中学到了什么，以及怎样来扩展我们能力的一本书。我们把这些能力和这本书归为“文化整合”。

“文化整合”是针对商务人士提出的，它是揭开企业文化神秘面纱的一个进步，并使其更加切实可行，它还提供了思考文化并采取行动的新思路。

我们告诉你：我们做了什么？发生了什么？然后我们列举了多个案例，以及怎样在你自己的公司实际运用这些经验的工作步骤。无论你面对的是合并还是兼并，或者是联合、主要商业转型、结构重组还是你只想知道你是否雇佣了合适的人，作出了最好的战略决策，或者准备开始你的项目，在这里，你都将会发现一些新的思路和新的技术。

具体地讲，你将会发现这个主题广泛的文化可替代品，它是能够使商务人士简单明了地理解文化的意义、同意作者的观点，而不是简单的“附和”。你还将发现两个正确的文化合并怎样产生问题，它往往是造成文化冲突的基础，而且你会知道怎样来解决。你会学到使期望明晰化的技巧，人们可以真正地理解它，从而去解决它。最好是把这些领悟到的技巧付诸你的行动中，你已经了解了文化要解决的问题，所以你不再需要学习。

还有，商务人士的时间非常有限和宝贵，所以我们的材料非常有逻辑，使你不必读完整本书就能获益。以下的标题可以帮助你选择怎样阅读来获得你所需要的知识：

“文化整合”有三个部分，第一部分详细介绍了我们的经验——企业文化转变和整合过程中提出新方式的每一个步骤。第二部分通过一系列案例展示了如何把这些方式应用到一系列有关重要文化的措施中。第三部分，你将会看到其他人是怎样把这些理念创造性地应用到他们自己的努力中去的。

总的来说，我们真切地希望您能积极主动地解决文化问题，把危险变成竞争的优势。

序言



不要怪我自视清高，因为到现在为止，我对于所出版的有关企业文化书籍的期待也就是这本书能给我留下一些印象。当然，我还是期盼能得到一小部分有用的信息，否则我根本不会打开它来阅读。但是我也知道读这类书的时候最好不要期望太高，这种怀疑并不是责备在文化大海里徜徉的那些勇敢的作者，而是深深地明白在最近几年中，“这块石头”已经被聚焦过无数次了，但是却一直没有新的发现，很少能满足大家的期望。

同样，当我第一次阅读这本特别的手稿时，我以为作者在讨论所遇到的麻烦，因为他们选择的标题是文化整合。看到书名，我觉得他们集体陷入了瓶颈。首先，它显示出要帮助读者掌握企业文化，而不是在许多读者的职业生活中形成模糊不清的企业文化。此外，不管标题怎样，书中文化的理念必须要有依据，语言要简洁，而且文章必须和真实的环境相契合。从标题含义延伸的角度，这本书必须要让读者接受，易于理解，对读者容易有实际意义，除了这些，它还必须要和领导者每天面临的快速、复杂的问题相联系。

我认为这个主题和书名的选择使作者处于一个危险的境地，另一方面，我知道，如果他们能兑现承诺，那么以后将会有更多的读者期待这个令人费解的主题有进一步的发展。使标题暗含的任何一个意义（使文化变得可辨别，读起来简单明了）将会证明读者的投入是对的。综合运用这些措施，将会使本书所倡导的内容成为一个受欢迎的信念，而不是同其他许多相同主题的书那样，在描述中有

许多深奥的见解，在实际操作中却没有效果。很高兴，作者已经传达了这两点。

莎拉·莫尔顿·瑞格和她的同事采取了一些重要的步骤来解开企业文化这个谜团——第一次把企业文化看作是公司转型过程中的一个关键的、不同的步骤。“文化整合”指出了以下几点：

- 巩固它所宣传的理念。

- 采用易于理解的方式、技术和应用案例。

上述两者的结合点是：是什么引起人们关注书名中承诺的文化整合。

假设改革企业文化不只是让你感兴趣，而你即将为你的公司（或是你服务的公司）进行一个文化方面的重要转变，我相信你将会保留这本书，在需要得出可衡量的结果时，随手拿来参考。

达瑞·唐纳

畅销书籍《快速变化时代的管理和领导》的作者

目 录



评价 001

前言 001

序言 001

第一章 简介——文化整合概论 003

概论 005

您能从这本书上得到什么 005

为什么 IBM 决定写这本书 006

文化真的那么重要吗 007

文化处理不好，结果会是什么 010

文化整合的观点由什么组成 011

什么是文化整合 013

结论 016

参考文献 017

第二章 不能用传统方法

——IBM 并购普华永道咨询公司

概论 021

并购 021

开始工作 023

变革和文化小组工作流程 025

辩论 031

我们的成果 032

结论 034



第三章 文化整合的传统方法

——其他应对挑战的方式

- 概论 039
- 简介 039
- 价值观 040
- 原则方式 043
- 行为方式 045
- 个性和特征的方法 048
- 结合 050
- 传统方式的有效性 050
- 结论 051
- 参考文献 053

第四章 正确的方式得出正确的结论

——成果性描述

- 概论 057
- 简介 057
- 问题是什么 058
- 成果性描述是怎样提出的 059
- 成果性描述的创新性 063
- 定义 065
- 案例 067
- 益处 068
- 应用 069
- 结论 070
- 参考文献 071

第五章 再优秀也会带来麻烦

——优秀与优秀的冲突



概论	075
简介	075
问题是什么	076
优秀与优秀的冲突是怎么发现的	079
定义和案例	081
优秀与优秀的冲突的创新性	085
益处	087
应用	088
结论	089
参考文献	090

第六章 推动企业行为的看不见的手

——企业惯例

概论	093
简介	093
问题是什么	093
我们是怎样发现企业惯例的	095
定义	097
案例	100
企业惯例的创新性	102
益处	103
应用	104
结论	107
参考文献	108

第七章 综合运用

——企业惯例整合方式

概论	111
简介	111

企业惯例整合方式	111
如果我们可以再做一次	114
因为“事后诸葛亮”是20/20	120
益处	120
结论	122

第八章 合并和兼并

——解决文化冲突最基本的共性

概论	127
简介	127
企业面临的挑战	127
文化面临的挑战	129
解决相关的“人力资源”危机	131
文化整合在尽职评鉴过程中的应用	132
文化整合在合并过程中的运用	134
案例	136
工作流程	142
益处	146
结论	146
参考文献	148

第九章 联盟

——找到平衡集体能力的方式

概论	151
简介	151
企业面临的挑战	151
文化面临的挑战	153
解决相关的“人事”危机	155
文化整合在联盟研究或谈判阶段中的运用	156



文化整合在影响阶段的运用 159

案例 160

工作流程 165

益处 168

结论 168

参考文献 169

第十章 主要结构重组

——从改组中获得稳定收益

概论 173

简介 173

企业面临的挑战 174

文化面临的挑战 176

解决相关的“人事”危机 177

文化整合在“共享服务”中的运用 178

案例 179

工作流程 184

同内部客户的合作 187

益处 188

结论 188

参考文献 189

第十一章 重要转型

——解决方案的隐性壁垒

概论 193

简介 193

企业面临的挑战 194

文化面临的挑战 297

解决相关的“人事”危机 200