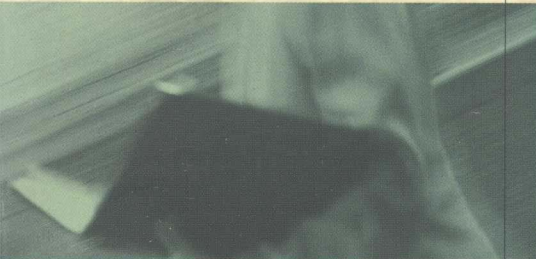


培训教材系列 汪大海 唐德龙 王生卫 / 编著



变革管理 培训教程

变革管理 (Change Management) 是一门以变革为研究对象和内容的科学,也是当今变革时代管理类专业的重要课程之一。本书汲取借鉴了当今国内外变革管理研究的最新成果,以全新的视角、宏大的视野、全面系统地阐述了组织变革、变革阻力、变革个体、变革团队、变革领导者、领导变革、变革管理流程、变革管理战略、变革管理模式、变革管理的流程再造、变革管理的系统诊断、组织文化变革以及跨越变革管理的障碍等变革管理的基本理论,并从诊断、规划、程序、步骤、流程、方法等方面提出了具有可操作性的解决方案。变革管理 (Change Management) 是一门以变革为研究对象和内容的科学,也是当今变革时代管理类专业的重要课程之一。本书汲取借鉴了当今国内外变革管理研究的最新成果,以全新的视角、宏大的视野、全面系统地阐述了组织变革、变革阻力、变革个体、变革团队、变革领导者、领导变革、变革管理流程、变革管理战略、变革管理模式、变革管理的流程再造、变革管理的系统诊断、组织文化变革以及跨越变革管理的障碍等变革管理的基本理论,并从诊断、规划、程序、步骤、流程、方法等方面提出了具有可操作性的解决方案。


Change Management

培训教材系列 汪大海 唐德龙 王生卫 / 编著

变革管理 培训教程

F270
W55-1



 中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

变革管理培训教程/汪大海等编著.
北京:中国人民大学出版社,2004
(培训教材系列)

ISBN 7-300-06104-4/D·1146

I. 变…

II. 汪…

III. 企业管理-技术培训-教材

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 110505 号

培训教材系列

变革管理培训教程

汪大海 唐德龙 王生卫 编著

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京雅艺彩印有限公司

开 本 787×965 毫米 1/16 版 次 2004 年 11 月第 1 版

印 张 24 插页 2 印 次 2004 年 11 月第 1 次印刷

字 数 438 000 定 价 32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



目 录

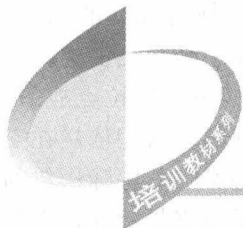
第 1 章 绪论：变革时代与变革管理	1
1.1 社会变革的时代特征	1
1.2 变革时代的变革趋势	7
1.3 变革与危机.....	15
1.4 变革管理：变革时代的内在要求.....	18
阅读材料 1：阿根廷：危局的形成	30
阅读材料 2：社会和政治革新的必要性	33
本章小结	35
关键术语	35
复习思考题	35
第 2 章 组织变革	36
2.1 组织变革及其动力分析.....	36
2.2 组织对变革时代的回应.....	44
2.3 组织变革的方向.....	49
2.4 组织变革的要素、内容与目标.....	53
阅读材料 1：惟一正确的组织	57
阅读材料 2：“新公共管理运动”的兴起	61

本章小结	63
关键术语	64
复习思考题	64
第3章 变革阻力及其克服	65
3.1 变革管理存在的阻力因素	65
3.2 组织变革阻力产生的原因	69
3.3 驾驭变革阻力的途径	74
阅读材料：中山大学悄然变法	82
本章小结	86
关键术语	86
复习思考题	87
第4章 变革个体超越	88
4.1 变革对个体安全性的影响	88
4.2 个体超越的基础与修炼	93
4.3 个体如何融入组织变革	98
阅读材料：管理你的下半生	103
本章小结	105
关键术语	106
复习思考题	106
第5章 变革团队建设	107
5.1 团队类型与变革团队的形成	107
5.2 整合优势：从变革团队到领导联盟	115
5.3 形成变革团队的合力	119
阅读材料：诺基亚如何建设优秀团队	125
本章小结	128
关键术语	128
复习思考题	128
第6章 变革领导者	129
6.1 变革领导者的角色定位	129

6.2	有效变革领导者的行为模式	132
6.3	变革领导者的个性特征与能力要求	140
6.4	变革领导者培训范式的转变与培训内容	145
	阅读材料 1：“永远的领导”	149
	阅读材料 2：哈佛校长：改革才能保住优势	150
	本章小结	153
	关键术语	153
	复习思考题	153
第 7 章	领导变革	154
7.1	自我诊断：变革领导者常犯的错误	154
7.2	变革领导与领导变革	159
7.3	领导变革的主要步骤与核心要点	166
	阅读材料：撒切尔夫人——民营化的信念与审慎	172
	本章小结	176
	关键术语	176
	复习思考题	176
第 8 章	变革管理的愿景勾画	177
8.1	组织愿景的内涵与分类	177
8.2	组织愿景的整体分析框架	183
8.3	组织共同愿景的勾画与构建	186
8.4	组织共同愿景的实现	192
	阅读材料：福特为世界装上轮子	196
	本章小结	200
	关键术语	201
	复习思考题	201
第 9 章	变革管理的战略重审	202
9.1	战略识别	202
9.2	战略重审	210
9.3	战略重塑	221
9.4	战略管理的方法：启动平衡计分卡	231

阅读材料：中国新领导层谋新发展战略·····	234
本章小结·····	237
关键术语·····	237
复习思考题·····	237
第 10 章 变革管理的模式选择 ·····	238
10.1 变革管理的主要模式·····	238
10.2 变革管理的程序安排·····	245
10.3 变革管理过程的控制·····	249
10.4 变革管理的风险应对·····	254
阅读材料：中国改革过程的经验分析·····	260
本章小结·····	263
关键术语·····	263
复习思考题·····	264
第 11 章 变革管理的流程再造 ·····	265
11.1 流程再造与变革管理·····	265
11.2 流程再造的原则、模型与特征·····	269
11.3 流程再造的目标取向·····	273
11.4 流程再造工程的启动·····	279
阅读材料：福特汽车公司应付账款部的采购业务流程再造·····	285
本章小结·····	287
关键术语·····	287
复习思考题·····	287
第 12 章 变革管理的系统诊断 ·····	288
12.1 变革管理的系统思考·····	288
12.2 变革管理的思维模式·····	295
12.3 组织思维的结构设计·····	300
阅读材料：深圳市政府行政管理体制改革·····	310
本章小结·····	312
关键术语·····	312
复习思考题·····	313

第 13 章 组织文化的变革	314
13.1 变革环境下组织文化的发展趋势	314
13.2 组织文化的诊断与变革	321
13.3 塑造学习型文化	325
阅读材料：“无边界”：将理念进行到底	334
本章小结	339
关键术语	339
复习思考题	339
第 14 章 跨越变革管理的陷阱	340
14.1 跨越变革观念与认识的误区	340
14.2 走出变革理论与技术的误区	347
14.3 跨越变革陷阱的系统措施	352
阅读材料：创新力与控制力失衡的悲剧——另类视角看安然	359
本章小结	364
关键术语	365
复习思考题	365
参考文献	366



第 1 章

绪论:变革时代与变革管理

当今世界,人类正面临着一场社会、政治、经济、科技、文化的历史性大变革。变化已经成为当今时代的特征,变革已是势在必行,它涉及当今社会的每一个领域、每一个方面。组织变革的成败则决定着组织的生存与发展,而变革的困境要求组织对变革进行有效、有度的管理。变革管理,以变应变,已经成为大变革时代组织变革的必然选择。由此,本章着重探讨了社会变革的时代特征、变革时代的规则、变革与危机、变革管理的界定、内容、维度及其要素分析等问题。

1.1 社会变革的时代特征

当今的时代是一个大变革的时代,“近年来所发生的变革比本世纪其他任何时期都要广泛得多”^①。从世界范围来看,全球政治、经济、科技、文化等各个方面都在以前所未有的速度变化着。在政治方面,苏联解体、东欧剧变使整个世界的政治、军事格局发生了根本性的变化,但是,冷战的结束并没有给世界带来

^① [澳] 欧文·E·休斯:《公共管理导论》(第二版),序言,北京,中国人民大学出版社,2001。

任何平静。相反，随着以美国“9·11”事件为标志的“后冷战时代”的结束，原来潜在的宗教、民族、贫困等问题更加激化，地区冲突接连不断，恐怖主义逐渐抬头。无论是中东和平进程、朝鲜半岛局势，还是阿富汗战争、伊拉克战争，我们都可以看到，整个世界的政治局势依然动荡不安、扑朔迷离，人们依然在安全或恐怖、和平或战争中徘徊。在经济方面，世界经济的走势影响着国际形势的演化，经济发展与经济关系仍然是国际关系的中心，大国关系越来越建立在良好的经济基础之上。经济全球化急速推进，国际货币基金组织（IMF）、世界银行（WB）、世界贸易组织（WTO）承担着越来越重要的责任，而贸易摩擦、经济丑闻时有发生，更加需要世界各国共同努力来完善市场的游戏规则，重建诚信的商业道德。在技术方面，以网络信息技术为标志的新技术革命正在世界范围内兴起。Internet 等技术的广泛应用，不但从根本上改变了传统的信息传递方式，而且也影响着人们的行为、观念以及组织文化等诸多方面。在价值观方面，由于社会急速变迁和生活方式的深刻变化，人们的价值观已经出现新的动向，科技至上、唯科学主义所带来的价值危机和人文精神的失落使人们产生一种新的迷茫。在可持续发展方面，经济和科技的发展使世界的联系更加紧密，这又使人们更加关注全球的生态问题、能源问题、环境问题、人口问题以及人类所面临的其他问题，因此，全球的可持续发展已经更加迫切地提上了议事日程。可见，当今时代一个最大的特点就是不断加速的变化和持久永恒的变革。

1.1.1 经济全球化

全球化（Globalization）是当今人类社会发展最重要的趋势之一，主要是指知识、资本、劳动力等经济与社会发展要素在全球范围内自由流动与合理配置，世界各国在经济、文化、科技等方面相互渗透，相互依存的发展过程。正如约翰·科特所说：“成功因素的这种改变是由许多因素驱动的。但其中没有一个因素像竞争和市场的全球化那样重要。全球化使得变化更加迅速，既产生了更多的机会，同时也增加了更多的风险。”^① 全球化首先且最重要的是经济全球化。经济全球化则是指一国经济的发展超越国界向着国际化的一体性的方向发展。美国学者莱斯特·瑟罗（Lester C. Thurow）在《资本主义的未来》一书中强调，经济全球化是人类历史上第一次出现了任何东西都可以在世界上任何地方生产并销售到世界各地的现象。经济全球化是没有国家边界限制的以知识、信息为基础的崭新经济形态，其主要包括贸易自由化、金融国际化和生产一体化三个方面。由

^① [美] 约翰·科特：《新规则》，前言，5页，北京，华夏出版社，1997。

于关税的不断降低乃至在部分产业中的完全消除，非关税措施的禁用，以及商品贸易自由化原则普遍向服务贸易延伸，整个贸易自由化呈现加速趋势；随着国际资本流动数量迅速增长，跨国金融机构力量日益增强，各国金融市场开放不断扩大，资本市场传递速度逐渐加快，全球市场相互依赖程度日益加深，国际金融动向已经成为世界经济运行中最为敏感和最为关键的因素；巨型企业的跨国兼并层出不穷，中小型企业跨国投资迅速增长，国际直接投资的障碍日趋减小，产品生产的国际分工不断深化，所有这些变化使跨国经营成为当代企业的主要经营方式，而跨国经营又推动了世界生产的一体化。在当今变革时代，世界各国相互依存、相互影响、相互渗透，经济区域化和全球化已经成为时代发展的显著特征。

1.1.2 知识经济化

在经历了农业经济、工业经济时代以后，当今世界已经进入了一个崭新的知识经济时代。知识经济这一概念是由世界经济合作与发展组织（OECD）在1996年发布的《以知识为基础的经济》的报告中提出的。知识经济是“以知识为基础的经济”，并直接依赖于知识的生产、分配和应用。在知识经济时代，知识的价值和作用超过物质资本的价值与作用，知识生产力成为经济发展的关键要素。具体来说，从主导要素上看，知识经济的主导要素是人力资源，是以拥有专业知识且具备创造力的劳动者为核心的社会；从生产要素上看，知识经济以智力资源为主要依托、以科技知识等无形生产要素为根本性的首要生产要素；从就业结构上看，知识经济以知识密集型产业为社会的主导性产业，知识劳动者成为社会的主要就业者；从财富分配上看，知识经济以知识的占有度和输出量为分配的主要依据，知识劳动者成为组织的拥有者；从社会消费上看，知识经济使产品开发从原料消耗型向智力消耗型转变，知识消费成为主导性消费。

彼得·德鲁克（Peter F. Drucker）在《后资本主义》一书中指出：我们正在进入知识社会，知识社会是一个以知识为核心的社会，智力资本已经成为企业最重要的资源，有知识的人成为社会的主流。“有知识的人”已经在社会上形成知识阶层，它是指这样一种群体——拥有一定学历，以知识、信息为工作对象，以知识创新为工作内容的群体。其中，包括掌握专业技术的制造队伍、职业经理人、教育工作者、信息系统设计人员、科学家以及其他一些有知识的人。随着知识阶层的兴起，知识权力正在代替物质财富成为主宰世界的力量，也就是出现了知识就是权力的状况：知识和产权、利益紧紧地结合在一起，知识阶层与权力结合在一起，最终形成“知识权力化、权力知识化”的局面。换句话说，知识资本正在代替物质资本，促使组织、特别是企业的权力关系出现深刻变化，

权力从物质资本所有者转向知识阶层。因此，知识的生产能力或者说人才的基本素质已经成为决定一个组织、地区、国家的生产力、竞争力、经济成就和综合国力的关键因素。任何国家和组织都必须重视知识资源的开发和利用，并迅速将知识转化为直接生产力，这样才能适应知识经济的运行节奏，真正实现自身更大的发展。

1.1.3 信息化

从世界范围看，随着电子技术、交通设施的发展，特别是 Internet 在全球的迅速扩展，传统时间和空间概念对人类活动的限制大大减弱，人类社会正在以前所未有的发展速度从单纯的电话通讯时代向无线移动通讯和信息化、智能化网络信息时代跨越。电子政务、电子商务、电子邮件、电子娱乐纷纷涌入公众的视野，似乎所有的东西都被数字化，或者说被“e”化了。政府公务员通过“e政府”处理公共事务、提供公共服务，企业组织开始以“e企业”姿态登上市场竞争舞台，普通公众以“e公民”角色生活在“e社区”。由此，信息技术为整个社会的发展提供了一个无限广阔的虚拟空间，而昔日为人类提供了似乎是广阔地域的地球则成为名副其实的“地球村”。当信息技术成为社会发展中最基本和最为普遍的技术手段，信息也开始作为永久性战略资源渗透到社会的每一个领域和每一个环节。同时，信息技术的快速发展既打破了长期以来的信息垄断，也使各类组织和公民更容易参与社会活动。信息资源的开发和利用是现代组织发展的关键，可以说谁充分拥有了有利的信息，谁就把握了生存和发展的先机。对于各类组织来说，封锁消息、掌握控制媒体的想法愈来愈不切实际，任何产品和服务的质量问题都可能在弹指间穿越千里——公众可以通过互联网以及其他各种电子通讯工具迅速获知相关信息。例如，在 SARS 病毒发生初期，由于中国政府未能及时公布准确的疫情报告数据，造成了很大范围的社会恐慌和极为负面的国际影响，这些至少暴露出政府对信息化时代资讯透明趋势缺少必要的准备和基本的认识。

1.1.4 经济市场化

随着经济全球化的推进和网络信息技术的发展，世界统一的大市场正在形成，人类社会已经步入市场化时代。市场化时代的经济意味着在分配收入、传递信息、刺激生产和调节供求方面将发挥巨大作用，同时呈现出平等性、竞争性、效益性、服务性、网络性、开放性和动态性等特点。一般来说，市场化时代的主要特征表现为：从政府与市场关系看，市场在资源配置中发挥基础性作用，政府

尊重和保护经济主体在经营方面的自主权利，并成为保证公平竞争的制度提供者，而不再直接干预企业的具体经营活动。从市场主体上看，企业具有独立的产权和经济利益，能够自主经营、自负盈亏、自我约束、自我发展。从生产要素上看，企业生产要素如原材料、劳动力工资等以及服务品的价格大多由市场形成，生产资料市场逐步建立，劳动力市场、房地产市场稳步发展，技术市场、信息市场逐步形成。从活动导向上看，由于卖方市场向买方市场的转变，“顾客满意”与“顾客导向”已经成为市场化时代的主题。从贸易环境上看，以世界贸易组织、国际货币基金组织等为代表的全球经济机构或体系已基本建立，依照这些共同规则或法律在贸易中进行自由交易的机制正在形成；中介组织的发展明显加快，市场的管理与监督也在不断改善与加强；世界各国的市场化改革也为全球大市场的开拓提供了强有力的制度保证。从金融参数上看，世界上大多数国家的企业开始拥有向国外转移利润或资本的自由和企业换汇、存汇方式的自主权等等，以市场为基础的、有管理的浮动汇率制度正有效地发挥着作用。

1.1.5 政治民主化

与全球化、信息化和市场化相比，民主化浪潮显得有些步履维艰，一波三折。当代美国政治学家塞繆尔·亨廷顿认为，自19世纪起，民主化浪潮发起了三次冲击，也经历了两次回潮，但是“第三次浪潮的民主化与前两次不同”。无论是源起于美国革命和法国革命的第一波民主化浪潮，还是始于第二次世界大战的第二波民主化浪潮，都没有使民主价值和民主运动的合法性在世界上占据压倒性优势。从1974年到1990年，世界经历了一次规模最大、速度最快的“第三波民主化浪潮”：在短短的14年中，亚洲、欧洲和拉丁美洲将近30个国家和平且顺利地从此权威体制转向民主政体；另外，至少有20个国家实行“减压”、“开放”和“公开化”政策，松动了权威主义的统治，启动了民主化的改革。^①1978年底以来，我国以对内改革为驱动力，以对外开放为催化剂，实现了政治结构与政治文化的重构和变迁，并顺应了第三波民主化浪潮的发展趋势。当然，中国的民主化发展并不是翻版其他国家民主化进程，也不是照搬其他国家民主化经验，而是在不脱离世界政治文明的前提下，依据中国政治传统和基本国情，坚持走中国特色的政治发展道路。可以说，在第三波民主浪潮中，民主真正在当代世界已经取得了稳定的进步，民主价值获得了超越文化壁垒的普遍适用性，

^① 参见 [美] 塞繆尔·亨廷顿：《第三波——20世纪后期民主化浪潮》，15~26页，上海，上海三联书店，1998。

也说明民主在 20 世纪末真正形成了历史潮流和时代精神。从目前发展看，第三波浪潮实际上仍在持续扩张，并没有第三次回潮到来的明显迹象。进入 21 世纪以来，新闻自由作为“第四种权力”在重塑民主方面发挥了更加巨大的政治透镜作用，市民社会的培育在民主转变中越来越发挥了关键性的作用，直接民主、参与制民主和电子民主在信息时代的兴起则为现代社会民主政治的发展赋予了新的内涵，另外，受女权运动的影响，妇女参政的进步实际上也在新世纪广受世人瞩目。

1.1.6 竞争高度化

由于信息社会的到来和经济全球一体化的延伸，各类组织共同面临着一个竞争异常激烈的组织生态环境：世界范围的组织之间的竞争更加激烈、外部环境（市场和技术）的不确定性增多、产品生命周期越来越短、行业壁垒的逐步打破、内外顾客的需求日益多样化等等。科技进步特别是交通和信息技术的迅速发展，使得产品和服务的生产地点和消费地点的距离不再成为竞争障碍。一体化的全球市场逐渐形成并日益发挥作用，促使公私部门面对全球的竞争对手展开各种形式的竞争。以企业为例，企业竞争形态已经从简单或单一竞争已经转向为综合竞争（见表 1—1）。企业竞争形态的改变，首先始于产品日趋同质化和需求进一步细分之间的矛盾加剧，从而推动企业不断推出差异化新产品并进一步缩短产品更新的周期。随着产品市场差异化竞争趋势的出现，企业竞争策略的重点逐渐从单一产品竞争转向整个价值链的竞争，并最终使得核心竞争力的确立和提升成为企业未来能否获得生存空间的重要手段。对于政府来讲，政府绩效与政府合法性的单一纵向参考开始转向全球性的政府效能的横向竞争。同时，政府垄断甚至独占公共服务供给的做法，已经逐渐让位于通过公对私、公对公、私对私之间的竞争方式来实现有效的公共服务。政府部门的成员“已从过去统治者一员，也就是单纯服膺上级指示、仰赖上级栽培的封闭型‘制造业’员工，被迫转型成为对人民需求敏感的‘服务业’员工”^①。可以说，竞争高度化已经成为非常明显的态势，“这是个爆炸性变动的时代，而我们正站在爆炸的原点”^②。这意味着，以内部为焦点的组织，将使员工墨守成规并导致自身出现停滞和萎缩；而以外部为焦点的组织，才会使每一个人都清楚地认识到变革时代对组织的要求越来越高。

① 黄荣护主编：《公共管理》（第二版），128 页，台北，商鼎文化出版社，2000。

② 石滋宜：《世纪变革与学习革命》，6 页，北京，生活·读书·新知三联书店，1998。

表 1—1

企业竞争形态的变迁

时 间	竞争形态	竞争内容	竞争特点
1950 年	生产导向竞争	产品竞争	简单或单一竞争
1960 年	市场导向与成本竞争		
1970 年	质量竞争		
1990 年	以知识、时间为主的竞争		
2000 年	综合竞争	价值链竞争	综合竞争

1.2 变革时代的变革趋势

一个时代有一个时代的秩序，一个时代有一个时代的规则。20 世纪 70 年代以来，世界逐渐进入了经济全球化、知识经济化、信息化、市场化、民主化以及竞争高度化的时代，时代的变化正在深刻地改变着人类社会，对各类组织也提出了新的挑战和要求。正如戴维·奥斯本和特德·盖布勒指出：“我们生活在一个变化令人吃惊的时代。我们生活在全球性市场的时代，我们的各种经济组织受到巨大的竞争压力。我们生活在一个信息社会里，普通老百姓取得信息的速度几乎同他们的领导者一样快。我们生活在一个以知识为基础的经济中，受过教育的职工对命令只会感到反感，要求有自主权。我们生活在微型化市场的时代，顾客们习惯于高质量和广泛的选择机会。”^① 在这种情况下，企业要永续经营，就必须以顾客满意为考量；政府要永续执政，就必须以民众福祉为依归。在变革、重组与发展的激荡下，以新经济为发展模式的新时代，正在按照新的规则建立起新的秩序。任何组织要在这种无序或有序与有序胶着的环境中寻求生存、发展与壮大，变革必将成为永恒的主题。

1.2.1 大变革需要大重组

经济全球化、市场化以及科技进步以不可抗拒的力量在世界范围内引发了前所未有的大变革、大洗牌、大重组，区域之间、国家之间、产业内组织之间由此掀起了大规模的联合、重组和并购的浪潮，进而推动了世界政治经济与社会的大发展。在当今社会，国际组织、区域组织、跨国集团等日益发挥重大作用。第二次世界大战以来，世界政治经济全球化迅速发展，联合国、国际货币基金组织、

^① [美] 戴维·奥斯本、特德·盖布勒：《改革政府——企业精神如何改革着公营部门》，16 页，上海，上海译文出版社，1996。

世界银行、世界贸易组织等国际组织在调整国际关系、促进全球贸易和金融投资以及解决多边贸易体制方面的影响越来越广泛而深刻，从而显现并进一步推动了全球一体化的进程与相互融合的趋势。20世纪90年代以来，各种区域经济合作组织如雨后春笋般出现，特别是欧盟、东盟、北美自由贸易区、非洲南方共同市场、中欧自由贸易区、南美安第斯共同体等六大区域组织影响越来越大。目前世界上几乎所有的国家都在不同程度上参与了地区贸易合作，并呈现出大量的跨洲际的区域合作以及一个国家与多个国家共签贸易协定的新特点。可以说，全球化和区域化相辅相成，相互制约，相互促进，共同发展。20世纪90年代中期以来，西方世界掀起了历史上规模最大的企业联合、兼并、收购的第五次浪潮。这一轮大企业集团之间的兼并与收购，强强联合，以追求竞争上的长期战略优势，代替了以往单纯追求规模扩大和财务上的短期盈利，实行的是一种带有全球战略和长期目标的“双赢战略”。^①由此，无论是安然公司的轰然倒塌、世通公司的瞬息破产、安达信公司陷入会计丑闻直至解体，惠普公司与康柏公司、奔驰公司与克莱斯勒公司、美国时代华纳公司与美国在线等跨国公司的世纪大兼并，还是以地缘关系为基础的欧盟、北美自由贸易区、亚太经济合作组织等区域组织不断向纵深推进，无不反映出当今世界环境的竞争猛烈与变幻莫测。

在时代大变革的背景下，各类组织必然需要以大重组求得大发展。从社会发展角度来看，随着经济全球化的不断推进，各国相互依赖程度不断加深，逐渐形成了“你中有我，我中有你”的交融局面，并提出了国家共同参与的民主化要求；作为经济全球化必经阶段的区域化，正在不断模糊国家边界和不断趋同国家规则，这有利于在一定程度、一定范围内实现规模经济效益和比较利益，许多国家也把区域合作作为参与全球化的第一步。从科技进步来看，由于现代技术具有投资大、周期长以及更新快等特点，组织创新的成本和风险日趋增大，共同投资、联合开发、共担风险、分享成果的技术和投资联姻便成为在跨国组织流行的发展模式。从资本流动来看，随着信息化、知识经济化以及经济全球化的纵深发展，金融自由化不断推进，国际资本日益开放，跨国组织能够较以往更为便捷地通过银行或发行债券筹集到巨额资金，从而有力地促进了巨型跨国重组的发展。从政策环境来看，世界各国普遍放松了规制政策，对本国跨国组织的大规模兼并活动常常持宽容或支持的态度，甚至对原有反垄断法进行重新修订，这无疑为世界级跨国并购提供了广阔的发展空间。从组织发展来看，在经济全球化与信息化条件下，国际投资和贸易环境大为改善，出于创造协同效应、节省交易费用和获

^① 参见汪大海：《我国企业集团化过程中政府管理模式的建构》，载《中国行政管理》，2000（3）。

取规模经济效益的效率性考虑，加上合理避税、寻求投机、规避风险等利益性动机，以及为获取更强市场力而谋求组织发展的战略性安排，一些跨国组织积极开展跨国战略联盟，在获取经济利益的同时扩大自身实力。由此可见，大变革需要大重组，这凸显了社会生产力发展的必然趋势以及当今社会大变革的本质要求。为此，将管理之手与市场之手相结合，推动组织变革、创新与发展，不仅使各类组织之间优胜劣汰的竞争规律变得更加明显，而且成为各类组织迎接大变革时代的挑战和持久发展的必然选择。

1.2.2 新规则：快鱼吃慢鱼

变化并非是从今天开始的，但变化的速度却是真正的史无前例。1965年，英特尔公司的缔造者之一戈登·摩尔（Gordon Moore）预言集成电路的复杂程度将每年翻一番，成本却减少一半，几年之后，这一间隔从一年改为18个月，这就是著名的“摩尔定律”（Moore's Law），用来形容集成电路的快速变革，一直以来预测都很准确。1999年，加拿大北电网络公司总裁约翰·罗斯（John Roth）提出了互联网的“新摩尔定律”——光纤定律（Optical Law）：Internet频宽每9个月会增加一倍的容量，但成本同时降低一半。罗斯这次提出的“光纤定律”是用来形容网络科技发展速度的。显而易见，该速度是集成电路发展速度的两倍。无论是“摩尔定律”，还是“新摩尔定律”，实际上都告诉了我们，当今世界正处在一个强烈且持续不断的动荡的大变革时代，而其中速度成为占领竞争制高点的关键因素。速度是现代社会的自然淘汰方式，反应快总会占据着有利地位。

竞争是经济全球化条件下组织生存和发展的动力，也是组织迸发活力的源泉。组织的竞争力如何，决定组织在竞争中的地位。在传统大工业时代，“大鱼吃小鱼”是人们熟知的竞争规则，并影响了管理变革的发展趋势。而随着大变革时代的到来，那些缓慢的、迟钝的、笨拙的事物正被迅速地更新替代，“大鱼吃小鱼”规则已经不再适应当前和未来的变化速度。全球最大的网络数据传输公司思科系统公司的总裁约翰·钱伯斯指出：不是“大鱼吃小鱼”，而是“快鱼吃慢鱼，活鱼吃休克鱼”。甚至还有人认为，现在的时代已经进入了一个“大鱼吃大鱼，活鱼吃活鱼”的时代。不管怎样，大变革时代的竞争不但要比“谁能创新”，还要比“谁创新得最快”，创新最快的组织就可以最快地赢得顾客（公众），就可以获得引领规则制定的权力，并最终取得可持续竞争优势。新的竞争规则与压力如同达尔文定律——“物竞天择，适者生存”的命令一样，迫使各类组织通过更快的步伐不断进化，以适应剧烈竞争的大变革时代的新格局。