

强化企业应变力与
竞争力的全胜策略

应变



〔美〕玛丽·麦卡锡 (Mary P McCarthy) 著
杰夫·斯坦 (Jeff Stein)
徐雄杰 译

Agile Business *for*
Fragile Times

英国《经济学家》
总编比尔·埃默特 (Bill Emmott)
强力推荐

应变

【强化企业应变力与竞争力的全胜策略】

【著】 玛丽·派特·麦卡锡 (Mary Pat McCarthy)
杰克·斯坦 (Jeff Stein)

【译】 徐雄杰

Agile Business
for
Fragile Times

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

应变:强化企业应变力和竞争力的全胜策略/(美)玛丽·派特·麦卡锡,杰夫·斯坦著;徐雄杰译. —北京:中国财政经济出版社,2004. 8

书名原文:Agile Business for Fragile Times

ISBN 7-5005-7498-3

I. 应… II. ①麦… ②徐… III. 企业管理-发展战略 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第075606号

著作权合同登记号:图字01-2002-6204号

Mary Pat McCarthy, Jeff Stein

Agile Business for Fragile Times

ISBN 0-07-140084-2

Copyright © 2003 by KPMG LLP

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

中国财政经济出版社 出版

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码:100036

发行电话:010-88191017

北京中租胶印厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 14.5印张 170千字

2004年8月第1版 2004年8月北京第1次印刷

定价:35.00元

ISBN 7-5005-7498-3 / F·6561

(图书出现印装问题,本社负责调换)

Marie Glenn 为本书写作也付出了巨大的努力。感谢她以及 Lil Polniak 和 Rob Brownstein 的宝贵意见。

Mary Pat McCarthy
Jeff Stein
2002年6月

致 谢

如果没有下列人士提供坦率的、充满深刻见解的面谈，本书是无法写就的：Ed Breen，摩托罗拉公司前总裁兼首席营运官；Jeffrey Eisenach，进步和自由基金总裁；Christopher Gent 爵士，沃达丰（Vodafone）公司 CEO；Thomas Glocer，路透社 CEO；Baruch Lev，纽约大学斯坦商学院会计系博资教授（Bardes Professor）；Terry McGraw，麦格劳 - 希尔（McGraw-Hill）公司 CEO；Gary McGuire，艾维亚（Avaya）公司首席财务官；James Morgan，应用材料公司 CEO；Thomas Ryder，读者文摘 CEO；以及 Carl Vogel，特许通信（Charter Communication）公司 CEO。

我们十分感谢这些 CEO 们，他们的故事和经历启发并极大丰富了我们的出版物。我们的合作伙伴 Barbara Carbone, Mark Carleton, Dale Currie, Tim Flynn, Thomas Garigliano, Carl Geppert, Alistair Johnston, Shaun Kelly, Dale LeMasters, Gary Matuszak, Joe Mauriello, Jack Miller, Tom Moser, Gene O Kelly, Tim Pearson, Terri Santisi, Richard Smith 和 Ashley Steel 慷慨地提供信息和支持，并在本书写作的关键阶段给予我们富有价值的帮助。我们也十分感谢 Sandra Kresch 收集

到的想法和建议，以及 Jil Polniak 细致周到的采访。Rob Brownstein 和 Marie Glenn 为本书写作也贡献良多。感谢诸位！

Mary Pat McCarthy

Jeff Stein

2002 年 6 月

前 言

如果我没有下列人士提供坦率的、充满洞察力的面谈，本书是无法写就的：Ed Beer，摩托罗拉公司前总裁兼首席运营官；Jeffrey Eisenach，进步和自由基金会总裁；Christopher Gent 爵士，沃达丰 (Vodafone) 公司 CEO；Thomas Gloer，诺灵社 CEO；Baruch Lev，纽约大学斯坦商学院会计学副教授 (Baruch Professor)；Terry McGraw，麦格劳-希尔 (McGraw-Hill) 公司 CEO；Gary McGuire，艾维亚 (Avaya) 公司首席财务官；James Morgan，应用材料公司 CEO；Thomas Hyder，波音文德 CEO；以及 Carl Vogel，特律通信 (Charter Communication) 公司 CEO。

我们十分感谢这些 CEO 们；他们的故事和经验以及并极大地丰富了我们的出版。我们的合作伙伴 Barbara Carbone, Mark Carlson, Dale Currie, Tim Flynn, Thomas Garighano, Carl Goppert, Alistair Johnson, Shawn Kelly, Dale LeMasters, Gary Matuzsak, Joe Marchillo, Jack Miller, Tom Moser, Gene O'Kelly, Jim Pearson, Fern Santisi, Richard Smith 和 Ashley Steel 慷慨地提供信息和支持，并在本书写作的关键阶段给予我们富有价值的帮助。我们也十分感谢 Sandra Kressel 收集

推荐序

学习历史不难，将其作为行为准则却很难。在每一个技术变革的时代，在每一个充满崭新的、激动人心的可能性的时代，历史的教训往往被人匆匆一瞥就抛置脑后。有人说，那是过去，而这是现在，现在不同了。在20世纪20年代、60年代和90年代晚期，智者们都曾叫嚷着说，我们正处在新经济时代……这是一个适用新的游戏规则的时代；是一个商业变化比以往任何时候都更迅速的时代；是一个你要么得到要么错过的时代。在这些断言中多少有一点真理的成分，但也就仅仅是一点。

在技术和金融的狂欢时期，要求遵守新规则的压力是巨大的，但诱惑也同样大：股票市场对那些看来按新规则行事的公司给予回报。很显然，市场通过使资本免费流向那些走在前列的公司，又进一步放大了这种趋势。市场也诱使众多个人和组织更改甚至打破规则，以期在狂欢中捞一票或看起来成为其中的一员。但随后总会有另外一些事情发生，20世纪的每一次金融繁荣都是如此：现实重申了它本身，而市场崩溃了。突然间，新经济回归陈腐。而此时，商业变化比以往任何时候变化得更迅速，那些能够适应变化的公司存活了下来。然而，很多却没有。

阿瑟·克拉克（Arthur C. Clarke）是《2001：空间奥德赛》的

作者和卫星通讯的构思者，他用最简洁的方式给出了这些繁荣和萧条之所以发生的原因。他指出，通常我们容易高估技术变革在短期内的速度和影响，而又容易低估它的长期作用。电报、铁路、电气化、无线电和最近的互联网都曾导致人们对于即将到来的变革的极度兴奋，然而接下去的却是金融崩溃和失望。尽管如此，预言最终却还是成真了。这些技术的确改变了世界，问题只是在于人类的行动要多久才能适应或者利用科学发现，事实上其所需的时间要远比那些狂热者所预期的长得多。

这种时期总是给企业造成难题。传统意义上的时间范围被颠倒过来。公司必须面向长期确定自己的位置，同时又要时刻不停地赚钱。但是，由于技术飞速发展影响，长期的战略性任务似乎被放太拉近到短期之中，并干预到正常的战术性商业运作。在20世纪90年代，由于在日益开放的全球化市场中的竞争加剧，如何平衡短期和长期这个难题也变得愈加复杂。

或许，由技术所造成的繁荣和萧条，其最大的自相矛盾之处就在于：名义上因深入思考和新思想而造就的这种时期，实际上却以太缺乏思考和过于盲目追随为特征。IBM的老口号：“思考”也很容易被忽视。《经济学家》杂志的宗旨就在于保持这条口号的鲜活性和帮助我们的读者深入思考问题，即便这些读者不见得必定赞同我们的结论。这本书也同样如此。随着繁荣逝去萧条到来，在经理们必须是敏捷的。经验可以从历史中去，也可以从书籍的案例中得到。你不必赞同所有结论，但它会帮助你思考。

比尔·埃默特 (Bill Emmott) 的《赛斯奥同空：100》是 (Arthur C. Clarke) 《经济学家》杂志主编

导 言

在经济强劲扩张的时期，不太会犯下严重错误。这里或那里的一个错误通常会被经济的增长所掩盖。但是当经济萎缩的时候，收入付诸东流，公司柔韧性的真实水平就显现出来。

哪些“敏捷”的公司看起来能以比其他公司更好的状态安然度过风暴？他们在疲弱时期做些什么以实现更为有效的管理？他们正在使用何种策略来为经济复苏制定规划？他们的哪些敏捷化的策略无论经济环境如何变化都是适用和有效的？

2001年这个低迷时期是探讨以上这些问题和另外一些问题的良机。全世界所有地方所有部门的收入都在下降，这为我们提供了一个机会来剖析各个类别的公司，看看他们在国内和全球的绩效表现是怎样的。本书就是这些研究和思考的成果。

在第一章，我们着眼于

- “敏捷”的表现形式；
- 敏捷型企业所具有的共同特征；
- 管理层可以对其施加影响或进行控制的因素。

观念差异影响着企业如何看待它们的问题。有些企业只看到一

只空空的玻璃杯；另一些却看到有只玻璃杯正等着倒满。而这些看法上的差别则大大影响着它们对于平衡收入和成本这个问题的反应。有些公司看到的是问题；另一些却看到了机会。有些公司只关注六个月以内的事情；另一些则在优先处理短期事务的同时仍然关注着长期目标。有些公司施行预算全盘紧缩；另一些则采取更为慎重的做法，甚至在某些情况下增加投资。那些和我们一样身处多元化全球经济中的企业，虽然各个都明确表现出了对于它们的市场、行业或文化来讲都是相当独特的品质和需求，但那些看起来经营得最好的企业——我们饶有兴趣地注意到——都具有某些共同的关键特征。在研究过那些特征之后，我们认识到它们对大部分行业的许多公司都是适用的。

在这些特征中，排在第一位的是公司管理层，尤其是 CEO 的实力。第二章就 CEO 将会越来越多地被要求去应对的敏捷性需求进行研究。这其中包括：

- 不断变化的衡量成功的指标；
- 使股东价值不再是陈词滥调；
- 真实性，信任，和优秀的法人公民；
- 培育一个促进商业敏捷性的环境。

没有一个行业能够免受创新和变革的影响，但有些公司总是能比别人更加成功地应对不断波动和发展的市场环境。他们是通过不断挑战传统智慧而做到这一点的。第三章提供了思考这个问题的机会：

我们从最近的繁荣和萧条中学到了什么？

哪些传统智慧保持长期有效？

哪些被揭穿了其错误？

“周期”这个词意味着重复，而经济不断重复着扩张和紧缩的周期循环。但每个周期都有它自己的独特方面，而且它们各自的长度和广度与创新的步伐有关。其结果是，每一段上升或下降曲线都携带着以前所累积起来的智慧。只有敏捷型企业才能从经验中提炼出能够为竞争力的可持续性提供最佳途径的创新和策略。

第四章是关于信息分享和沟通在促进商业敏捷性方面所扮演的角色。它指出了内部和外部沟通在以下方面的角色：

定义市场认知和机会；

建立一个提升信誉的平台；

巩固品牌和相关性。

敏捷型企业似乎都有一个共同的渴望：发挥沟通的优势，将它从一个普通职能转变成战略优势的一个积极来源。这是通过组织最高层强有力的参与和承诺而实现的。

第五章着眼于在不确定性日益增长的背景下的策略。与制定“孤注一掷”而僵化不变的解决方案相反，敏捷型企业将管理注意力集中在刻画一系列注重防御的备选方案上面。这一章研究公司可以采取的三种广义的战略姿态：

改造者；

适应者；

观望者。

对上述三者，都按照其风险/回报的水平以及它们在各种不确定性程度下的谨慎运用来进行研究。

第六章又迈进一步。任何伟大的策略，只有通过实施才能体现其优异性。敏捷型企业因其绩效文化而著称。在这一章我们看看成功地建立这种文化需要什么条件：

谨慎的策略和清晰的定义；

执行团队；

恰当的评估和激励系统。

第七章着眼于疲弱时期的逆向投资行为，尤其是：

逆潮流支出；

创新而不是冬眠；

在他人削减时扩张。

大胆地与盛行的商业习惯背道而驰是需要勇气的，但是这些反向投资的策略一旦得到正确实施，是在坚实的原理和日益增多的正面历史结果中找到依据的。

第八章探讨在尽量减少未来的竞争劣势风险的同时平衡收入和成本的方法。它着眼于：

- 减少成本而不影响营运的创造性做法；
- 更好地利用现有资源的考虑周全的做法；
- 现金的重要性以及创造现金缓冲的办法。

在第九章我们看看几位不顾经济景气情况执著地规划增长的CEO们。他们的经验和成功来自于：

- 不断创新；
- 不断追求精简和效率；
- 建立一个有弹性的成本架构；
- 与成本削减计划相适应的收入增长计划。

这一章揭示了更多的如何在应对短期收入断流的同时保持竞争力的方法。

第十章秉承创造、革新和多样化策略的精神，看看一些公司如何改变他们的价值模型以反映顾客的愿望和需求的改变。这一章重点围绕以下几个方面：

- 改变价值模型；
- 无形价值的崛起；
- 使价值更透明。

面对正在发生变化的经济和客户需求，有些公司选择坐等风暴结束，并期望能回复到风暴以前的价值模型和价值主张。另外一些公司则趁此机会修订并改进他们的价值主张。他们的想法是，如果

在艰难时期也能让某件事情变得更有价值的话，那么等到环境一旦改善的时候，它将会具有更大的价值。

第十一章提出一些最终的结论以及业内的真知灼见。这一章作为全书整体的一部分，其目的在于为战胜经济剧烈波动的常用处方提供一些备选方案。这部分评论由于众多 CEO 们的贡献而得到极大丰富，他们慷慨地同意和大家分享他们的洞察力和经验。我们希望您能够喜欢。

在艰难时期也能让某件事情变得更有价值的话，那么等到环境一旦改善的时候，它将会具有更大的价值。

第十一章提出一些最终的结论以及业内的真知灼见。这一章作为全书整体的一部分，其目的在于为战胜经济剧烈波动的常用处方提供一些备选方案。

这部分评论由于众多 CEO 们的贡献而得到极大丰富，他们慷慨地同意和大家分享他们的洞察力和经验。

我们希望您能够喜欢。

在艰难时期也能让某件事情变得更有价值的话，那么等到环境一旦改善的时候，它将会具有更大的价值。

第十一章提出一些最终的结论以及业内的真知灼见。这一章作为全书整体的一部分，其目的在于为战胜经济剧烈波动的常用处方提供一些备选方案。

目 录

推荐序	1
导 言	1
第一章 巨变的年代	1
敏捷型企业 / 8	
敏捷的原则 / 9	
摩擦：阻碍 / 11	
阻力较少的道路 / 12	
回顾过去，奋勇向前 / 13	
第二章 由顶层开始	15
衡量的标准 / 17	
必须定义股东价值 / 24	
真实性和信任 / 26	
优秀的法人公民 / 28	
环境和社会问题 / 30	
敏捷性的证明 / 31	
回归真实 / 35	

第三章 挑战传统智慧 37

- 回首过去 / 39
- 抵御衰退的经济 / 42
- 修正过的教训 / 45
- 向前看 / 58

目 录

第四章 大胆说话与保持沉默 61

- 现在你是谁? / 62
- 内部沟通 / 65
- 外部沟通 / 67
- 沟通作为信任的缔造者 / 69
- 沉默者的反应 / 71
- 为战略优势而沟通 / 72
- 加强你的品牌 / 76
- 大胆说话 / 79

第五章 莫测世界的新策略 81

- 策略和目标 / 82
- 传统的战略方法 / 84
- 增长的不确定性 / 85
- 向前看与向后看 / 88
- OODA 循环: 战争策略的教训 / 90
- 把策略转化成行动 / 92

第六章 创造一种绩效文化 93

- 谨慎的策略和清晰的阐述 / 96
- 接受策略和目标的人们 / 97

技能需求是可以改变的 / 99

绩效团队建设 / 99

连接营运和策略的衡量指标 / 102

强化行动与目标一致性的激励系统 / 107

汇集在一起 / 108

第七章 门前的逆向投资者 / 111

逆潮流支出 / 113

黑暗中的灯塔 / 116

创新而不是冬眠 / 118

在衰退期间增加雇员 / 120

收购或兼并的机会 / 122

它们没有水晶球 / 126

第八章 瘦身不易 / 131

柔术演员和紧缩 / 132

修整, 剔除, 削减 / 134

全盘削减 / 136

削减过头 / 138

节约也许就在跟前 / 142

创造现金缓冲 / 147

结论 / 149

第九章 抛光宝石 / 153

《读者文摘》的故事 / 154

建立正确的思维模式——精益求精 / 157

不断适应 / 159

建立灵活的成本结构 / 163

随时规划收入增长 / 172

结论——自信、凝聚力以及目标感 / 177

第十章 寻找价值 179

改变价值模型 / 180

寻找无形资产中的价值 / 187

使价值更加透明 / 192

更好地报告无形资产所带来的好处 / 194

结论 / 197

第十一章 重返敏捷 199

行业的洞察力，来自战壕的教训 / 200

结论 / 210