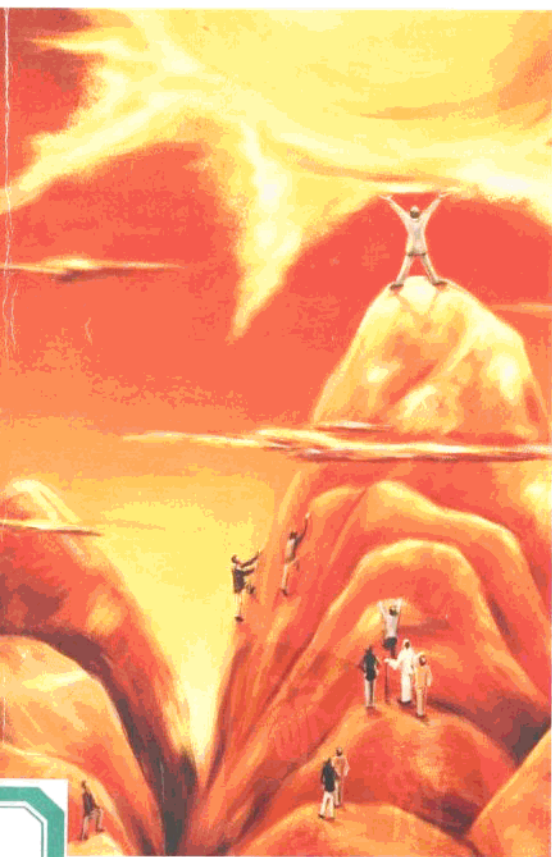


商业评论

Harvard Business Review 独家授权

新年特辑 管理理念



影响未来商业实践的

六大管理理念

决胜未来的六大管理理念

六大管理理念的基本原理和应用技巧

过去八十年中最具影响力的十大管理思想

十大管理思想如何改变了商业实践进程

月出版



Harvard Business Review

IDEAS WITH IMPACT

www.hbr.org

位位尊贵

的V6动力、给七人准备的八人空间、工作生活得兼的潇洒情怀,更在于它“全员尊重”的高规格设计礼遇(尤以礼待第三排为甚)。

别克GL8,堪称陆上公务舱之典范。

V-SPACE

GL8 Side View



万科上海
光辉10周年



一九九二年开始，万科投资上海，十年来坚持根植本地，与上海人民一同建筑无限生活。
Since 1992, Vanke has continued its investment in Shanghai. For 10 years, the Company has persevered in developing a localised business, working together with the people in Shanghai for a boundless life.

上海万科房地产有限公司·地址 | 上海水城南路17号F楼3层·电话 | 021 6270 2700·<http://www.vanke.com>

VANKE 万科
建筑无限生活

再看风云八十年



商海起伏跌宕，大浪淘沙，令无数商界英豪折戟沉枪，只有少数佼佼者方能脱颖而出，功成名就。失败者总是各有各的不幸，成功者却都有一个共同的诀窍，那就是：他们领先于对手掌握了先进的管理理念。

试看中外企业中的佼佼者，无一不是因此而抢得先机，傲视群雄。例如，1990年，《哈佛商业评论》首次介绍了“核心竞争力”这一理念，深圳万科公司就在20世纪90年代初提出了企业经营做“减法”，把贸易公司、

广告公司、百货业等零零碎碎的产业卖掉，专注于打造其在房地产开发方面的核心竞争力，铸就其今日“房地产界航母”的辉煌。

又如，《哈佛商业评论》于1990年还率先介绍了“业务流程再造”(Business Process Reengineering, 简称BPR)这一管理思想，建议企业对业务流程进行根本性的再思考和彻底性的再设计，从而获得在成本、质量、服务和速度等方面业绩的极大改善，引发了中外各领先企业的业务流程再造热潮……

可以说，《哈佛商业评论》自1922年创刊以来的发展历程，就是一部管理思想史。一个个独创的管理思想，犹如一颗颗璀璨的明珠，照亮了企业的前程。那么，在这些明珠中，哪些是最耀眼的呢？在这世纪之初的重大转折关头，又恰逢《哈佛商业评论》创刊八十年，本刊特地对“过去八十年中最具影响力的十大管理思想”进行了回顾。这些管理思想最早的可追溯至1927年就提出的“建立公司治理机制”，近期的则包括目前在中国企业界方兴未艾的“核心竞争力”、“业务流程再造”、“平衡积分卡”等。在该特辑中，本刊对每一个管理思想的诞生背景、发展脉络、所产生的重大影响，甚至该管理思想的局限性都一一作了精心解读。相信中国读者读完之后，不仅能知其然，更能知其所以然，在实践中更好地运用这些管理思想。

在盘点完过去八十年的“管理思想明珠”之后，本刊此次还特地推出“影响未来商业实践的六大管理理念”。企业再造之父迈克尔·哈默(Michael Hammer)等管理大师再次对未来的管理制胜之道作了解读。他们将在本特辑中深刻剖析“战略性和灵活性”、“商业距离”等六大管理理念的基本原理和应用技巧，以及企业在应用过程中可能遇到的困惑和因地制宜的解决方案。读完本辑之后，你可以领悟到，在不确定的环境中，企业怎样才能有效地管理自己的战略和组织；在世界经济衰退的趋势中，企业怎样才能逆势前行；在全球化浪潮中，又有哪些问题是企业应该特别关注的。

正如去年9月第一辑《哈佛商业评论》“编者寄语”所提及的：“《哈佛商业评论》所介绍的不是拾人牙慧的小技巧，而是能影响企业和组织数十年的‘突破性’创见和实践。”过去八十年，《哈佛商业评论》的诸多管理思想催动了众多国际优秀企业的诞生，我们衷心希望未来八十年，能有更多的中国企业能洞察管理先机，在风起云涌的市场竞争中做立潮头。

主编：忻榕

主 编：忻 榕
执行主编：颜杰华
责任编辑：许春山
编 辑：浦洪海 仲 进 刘雪慰
柯 恩 代葆屏 包 莹
徐志红
美术编辑：王 芸 李 琼

编辑顾问委员会

主 任：谢曙光
委 员：(以姓氏笔画/英文字母为序)
李 纲 (埃森哲咨询公司)
杨国安 (美国密歇根大学)
陈明哲 (美国达顿商学院)
陆亚东 (美国迈阿密大学)
郑伯坝 (台湾大学)
徐浩洵 (麦肯锡公司)
徐淑英 (香港科技大学)
梅 昕 (IBM业务咨询暨系统整合服务部)
阎爱民 (美国波士顿大学)
黄培杰 (波士顿咨询公司)
谢祖堃 (上海国际金融学院)
谢贵枝 (香港大学)
Bill Fischer (瑞士洛桑国际管理学院)
Eugen Von Keller
(罗兰·贝格国际管理咨询公司)
Jaume Ribera
(西班牙IESE 商学院、中欧国际工商学院)
John Child (英国伯明翰商学院)
John Landry (美国《哈佛商业评论》)
Linda Doyle (美国哈佛商学院)
Marshall Meyer (美国沃顿商学院)
Robert Trezevant (美国南加州大学)
Seung Ho Park
(中欧国际工商学院、美国罗格斯大学)
William Sahlman (美国哈佛商学院)
Wilfried Vanhonacker (香港科技大学)

读者服务

电 话：021-54038403
传 真：021-54045899
电子邮件：service@hbrchina.com
网 址：www.hbrchina.com

出版发行

社会科学文献出版社
(北京建国门内大街5号 邮编：100732)
网址：www.ssdph.com.cn
印刷：北京日邦印刷有限公司
开本：889×1192mm 1/16
字数：168000
版次：2003年1月第1版 第1次印刷
零售价：70.00元(人民币)
100.00元(港币)
12.50美元

图书在版编目(CIP)数据

管理理念 / 忻榕主编. —北京：社会科学文献出版社，2003.1
(哈佛商业评论译辑. 新年特辑)
ISBN 7-80149-887-9
I. 管… II. 忻… III. 企业管理 IV. F270
中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第104692号
广告经营许可证号：京丰工商广字0457号



本译辑经哈佛商学院出版公司独家授权出版。译自《哈佛商业评论》英文版并刊载于本译辑的文章为哈佛商学院出版公司独家拥有，哈佛商学院出版公司保留所有权利。非经哈佛商学院出版公司事先书面同意，不得以任何方式全部或部分翻印或转载。

影响未来商业实践的六大管理理念

管理理念2

重建诚信

管理理念1

灵活性和适应性



12 百变“拼组”

在日益动荡的市场环境中，唯有适应性强的公司才能生存和发展。本文介绍了一种新的战略方法——拼组（Patching）。公司高层经理们可以借此定期重新规划业务版图，以应对变化无常的市场机遇。一般而言，当市场相对来说比较稳定时，拼组的必要性不是很迫切；而当市场动荡之时，拼组成了性命攸关的一项技能。



24 不确定性下的战略选择

世界正陷入越来越高的不确定性中，企业的战略制订模式也面临着巨大的挑战。传统的战略制订过程中，战略制订者往往对未来只作出一种预测，然后决定自身组织在这个未来中的理想位置，并制订单一的战略帮助组织到达预期的目标。如今，高不确定性带来的是更多的变数，如仍沿用传统的单一战略模式无异于“赌博”。德勤企业管理咨询咨询公司（Deloitte Consulting）将给你介绍一个全新的战略制订方法——战略灵活性。该文由德勤公司为中国读者度身定做，有大量的中国案例。

34 收益游戏：

人人都参加，无人是赢家

从美国的安然（Enron）公司到中国的银广夏公司，上市公司屡爆财务造假丑闻，令人对上市公司的诚信度大失所望。是什么原因导致公司的诚信水准越来越低呢？本文对资本市场所有相关者的心态和做法作了剖析，发现季度收益报告已经主宰并扭曲着企业管理人员、分析师、投资人和审计师的决策，重建诚信必须从市场纠缠着手。

44 透视亚洲企业透明度

中国证券市场的“中科创”等事件导致了上市公司的信用危机。只有增加企业透明度，才能结束信用危机。亚洲企业整体的透明度状况到底如何？提高企业透明度的关键是什么？英国特许公认会计师公会对于亚洲企业的一份调查报告清晰地解读了亚洲企业的整体透明度状况，也促使我们对此进行更深的思考。

50 要真诚，先破规矩

每个企业都知道“诚”乃立业之本，究竟有多少公司能真正做到这一点呢？金格·格雷姆（Ginger L. Graham）刚到礼来公司（Eli Lilly）麾下的一个销售收入达3亿美元的工厂担任董事长兼CEO时，该公司内部所需的沟通完全陷入了瘫痪，员工不再相信管理层，业绩下滑。格雷姆怎样才能扭转这一局面呢？格雷姆在这篇亲笔自叙中介绍了她是如何打破了传统的管理规则，在公司中创建一种以诚相对的文化。

中欧国际工商学院

立足中国的国际商学院



EMBA、MBA、
公司短期课程
全面进入全球
50强

— 伦敦《金融时报》

— 经济人集团《Which MBA》

高层管理人工商管理硕士(EMBA)

- 报考条件：本科学历，8年以上工作经验，包括5年管理经验
- 授课时间：每月一次（周五至下周一）
- 学 制：不脱产两年
- 授课语言：中英文双语

北京班招生

- 报名截止：2003年4月30日
- 开学时间：2003年9月

高层经理培训课程 (Executive Education)

- CEO课程^新
- 高层经理课程
- 董事课程
- 企业战略课程
- 组织和领导艺术课程
- 创新管理课程
- 中国企业国际化课程^新
- 决策者市场营销课程^新

EMBA
高层经理培训
MBA
北京代表处
深圳联络处

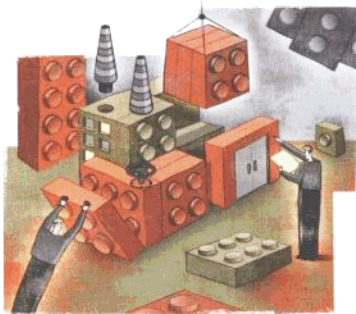
电话：(021) 2890 5888
电话：(021) 2890 5197
电话：(021) 2890 5555
电话：(010) 8286 1677
电话：(0755) 8293 1563

Email: emba@ceibs.edu
Email: exec.ed@ceibs.edu
Email: admissions@ceibs.edu
Email: bj@ceibs.edu
Email: sz@ceibs.edu

中欧国际工商学院

CHINA EUROPE INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL
the learning interface

www.ceibs.edu



管理理念3

专注于核心业务

58 在衰退中逆势前行

循环出现的衰退是每个行业都无法避免的事实。不管经济整体的情况如何，某一行业产品或服务的需求迟早会下降，价格通常也会因此而下跌。管理层怎样让他们的企业经受住行业衰退的考验呢？贝恩公司（Bain & Company）分析了377家在过去20年中渡过了行业衰退这个难关的企业，还采访了近200位这些企业的高层管理人员，从中找出了成功应对行业衰退的妙策。



68 掘金“利润池”

同处于电脑销售行业，为什么戴尔计算机公司的利润率要远远高于竞争对手，而且是该行业平均利润的3倍多？本文介绍了一个新的战略分析工具——利润池。利润池可以定义为：某行业在行业价值链上的各个环节所赚取的利润总和。价值链上某些细分市场的“池水”（利润）会比另一些细分市场的“池水”深，并且在各个细分市场内部“池水”也深浅不一。本文将告诉如何利用利润池透镜去发现自己的利润源泉，以及如何保护自己的利润池。

管理理念4

跨组织协作

78 杠杆增长：企业借力增长之道

实现企业增长的传统途径是进行有机扩张和收购（organic expansion and acquisition），要么投资新的资产，要么购买新的资产。这两种方式的共同点是，你都拥有了这些资产的所有权。这种增长战略，投资在先，回报在后，有时可能要过很长时间才能获得回报，甚至可能是永久性的利润萎缩。难道除此之外就没有别的选择吗？事实上，还有一种增长战略，这就是本文介绍的——“杠杆增长”（leveraged growth）。它的风险不仅要低得多，而且有潜力推动销售额和利润迅速、持续地同步攀升。



90 从高效到超高效

迈克尔·哈默（Michael Hammer）于1990年在《哈佛商业评论》率先提出业务流程再造的思想，引发了全球范围内的企业内部流程优化、提高生产率的管理革命。今天，哈默再次出击，提出“跨公司业务流程再造”的理念。哈默预言：未来的胜利者将是那些能够采取全新业务模式，并与业务伙伴密切合作，设计并管理跨公司流程的公司，这一流程超越了传统意义上的公司疆界。正是这些公司，将实现从高效率公司到超高效公司的飞跃。

香港科技大学商学院 亚太区**顶尖**商学院

国际水平

亚洲唯一同时获得北美AACSB International及欧洲EQUIS双重认证的商学院

享誉亚太

唯一打入2002年英国《金融时报》(Financial Times) MBA排名榜首五十位的亚太区商学院

卓越学研

会计研究全球第一，2001、2002年五份会计学最顶尖学术期刊
财务研究亚太区第一，2001年《太平洋盆地财务期刊》

工商管理硕士课程 (MBA)

- 全日制18个月学习，国际化收生，附设一个学期海外留学
- 在职24个月学习，周末授课，设香港及深圳班

行政人员工商管理硕士课程 (Kellogg-HKUST EMBA)

- 与美国西北大学凯洛格 (Kellogg) 管理学院合办，为高级管理人员而设
- 在职16个月学习，每月两次住宿课程，两校名师授课

高级管理人员课程

- 为中外及合资企业特设的高级管理人员培训课程，以中文及英文授课
- 曾参与培训的企业包括：中国电讯、可口可乐、摩根士丹利、中国移动、普华永道、戴姆勒克莱斯勒、香港政府等

网址：www.bm.ust.hk



管理理念5

商业距离

100 全球扩张：不能忽视距离

近年来，人们已经不再把距离当回事了。许多人认为，信息技术尤其是全球通讯技术的发展已经使地球变得越来越小，世界大同是未来发展的必然趋势。管理者在作国际投资决策时所依赖的传统分析工具，也往往把重点集中在销售市场的消费潜力上，忽视了新市场拓展所要面临的高额成本与风险压力。

就商业而言，这种看法不仅是错误的，而且也是极其危险的。在国际扩张时，距离因素非常重要，企业必须全面清晰地加以考虑和评估。



120 过去八十年中最具影响力的十大管理思想

对《哈佛商业评论》创刊80年以来最具影响力的十大管理思想作了一个全景式的回顾，精心解读了每一个管理思想的诞生背景、发展脉络、主要内容、所产生的重大影响，甚至该管理思想的局限性，以帮助读者在实践中更好地应用这些管理智慧。

管理理念6

推进创新

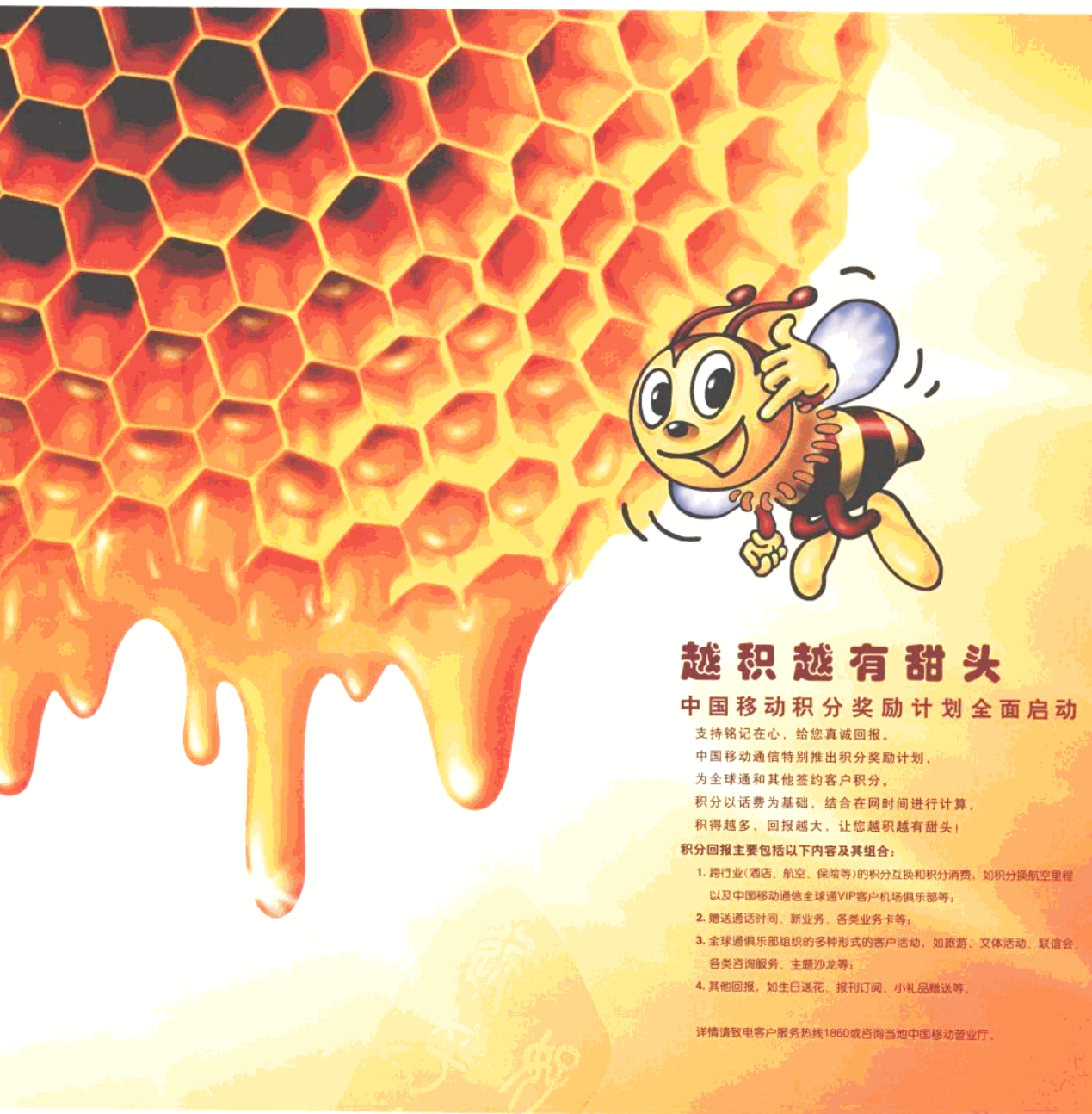
110 让客户帮你创新

“仔细倾听客户所需，然后设计出满足甚至超越客户需求的新产品。”这条原则一直被许多企业奉若至宝。但现在这条原则正受到前所未有的挑战，因为即使客户准确地知道自己的需求，他们也常常无法向制造商完整、清晰地表述这一信息。更何况市场正逐渐向提供个性化服务的方向发展，了解并满足客户需求的成本急剧上升，甚至失控。看来“创新方法”本身也需要创新了，本文就介绍了一个新的创新方法——为客户配备必要的工具，让客户自己来设计和开发产品。





中国移动通信
CHINA MOBILE



越积越有甜头

中国移动积分奖励计划全面启动

支持铭记在心，给您真诚回报。

中国移动通信特别推出积分奖励计划，
为全球通和其他签约客户积分。

积分以话费为基础，结合在网时间进行计算，
积得越多，回报越大，让您越积越有甜头！

积分回报主要包括以下内容及其组合：

1. 跨行业(酒店、航空、保险等)的积分互换和积分消费，如积分换航空里程以及中国移动通信全球通VIP客户机场俱乐部等。
2. 赠送通话时间、新业务、各类业务卡等。
3. 全球通俱乐部组织的多种形式的客户活动，如旅游、文体活动、联谊会、各类咨询服务、主题沙龙等。
4. 其他回报，如生日送花、报刊订阅、小礼品赠送等。

详情请致电客户服务热线1860或咨询当地中国移动营业厅。

计划
积分奖励

客户服务热线：1860 话费查询专线：1861
www.chinamobile.com

试读结束：需要全本请在线购买：www.ertongbook.com

应用服务器必须 具有内置业务智能



所有应用服务器必须具备的功能集于一身

ORACLE®

甲骨文

oracle.com/cn
或致电：8008100161



理念 1

灵活性和适应性

未来是捉摸不定的，但这并不能阻挡我们探寻的步伐。

不确定时代要求公司的战略、领导力、组织架构具备更强的灵活性和适应性。

企业必须要有一系列措施来应对层出不穷的新技术、瞬息万变的市场和动荡的经济环境。

影响未来商业实践的

六大管理理念

面对千变万化的市场，精明的战略决策者会迅速重拼业务版图。

百变拼组

■ 凯瑟琳·艾森哈德 (Kathleen M. Eisenhardt)
肖纳·布朗 (Shona L. Brown)



1984年，惠普公司（Hewlett-Packard）在爱达荷州博伊西（Boise, Idaho）分部工作的经理们开创了一项新业务——将激光技术应用于计算机打印。他们预期最初的月销售量会达到1万台；而实际上，产品上市后销量很快就达到了10万台。到了20世纪80年代末，惠普的管理层已经将他们在博伊西的新业务一转眼变成了一台具有50亿美元营业额的增长“发动机”，驱动力也由一项打印机新技术演变成了三项新技术。今天，原来的打印机业务又扩展到了数码摄像、无线

信息传输以及电子商务成像领域，继续推动着惠普公司的增长。

惠普成功的秘诀在于——“拼组”（patching）。惠普的管理者凭借着这一公司层战略性流程（corporate strategic process）创建了一个不断变化的业务组合。这个业务组合由一系列重点突出、联系紧密的业务模块拼合而成，能够对变化无常的市场机遇作出反应³。在激光打印机这个案例中，惠普的管理者将公司的部分核心业务从激光打印机业务中剥离出去，组建了像联网打印机（networked printer）这样的新

业务单位，从而让负责激光打印机业务的经理人员能够专心致力于自己部门飞速发展的业务。他们还开创了相关产品的业务，如扫描仪和传真机；他们将某些业务从一个部门转移到另一个部门，以便更好地利用成熟技术并优化业务规模；他们将一些业务融合，以获取规模效应并增加现金流量，从而推动新的增长。最为重要的是，惠普的管理者通过拼组创建了应用喷墨技术的第二个打印机业务，然后又借助拼组重新振兴了公司基于Wintel和Unix系统的计算机业务。如今，这



些业务大约占公司总收入的80%。

拼组是一种战略流程，公司管理者可以借助它定期重新规划业务版图以把握变化无常的市场机遇。拼组可以采取添加、拆分、转移、退出或者融合业务板块等多种不同形式。一般而言，当市场相对稳定时，拼组显得并不是很重要；而当市场动荡之时，拼组就变得至关重要了。拼组可以让公司管理层紧盯着那些最好的机会，暂时抛开那些前景不太好的机会。通过对业务进行动态调整，经理们更可能专注于具有巨大潜力的业务，更可能发现利润杠杆并据此制订有效战略，也更可能为公司创造出经济价值。

乍一看，拼组似乎只不过是重组(reorganizing)的另一种叫法。然而，担负拼组任务的经理人员（也称拼组经理）通常有着截然不同的思想

观念。实施传统流程的经理通常将公司架构看做是稳定而牢固的，但实施拼组流程的经理认为公司架构本来就是临时性的。两类经理制订公司层战略的方式也有所不同，传统的经理人员一开始就确定公司层战略，而拼组经理则让公司先注意从整体上把握合适的商业机遇，然后才让公司层战略从一个个业务板块中逐渐呈现出来。

拼组引起的变革通常规模不大，但发生的次数比较频繁——这一过程可以看成是演进(evolution)，而不是革命(revolution)。拼组经理特别注重各业务部门的规模大小——既要足够小以保证灵活性，又要足够大以保证效率。他们认识到要进行拼组，首先得有适合的基础条件。首先，各个业务单位应该是模块化的；其次，针对各业务单位的事

层绩效衡量指标(business-level metrics)应当细致而全面；另外，公司内部的薪酬也应该是一致的。最后，他们还知道：成功实施拼组应该遵循某些原则。拼组应该迅速进行，先拼出一个大致准确的雏形，然后再来修补一些细节。(参见副栏“重组vs.拼组”)

惠普并不是惟一凭借拼组进行日常变革并维持长期增长的公司。事实上，几个传统的高绩效公司，如3M公司和强生公司(Johnson & Johnson)之所以获得成功，都有赖于拼组这一关键因素。例如，3M的管理层围绕着从计算机隐私保护屏(computer privacy screens)到反射护栏(reflective guardrails)这些不同的产品进行业务的添加、融合和转移，从而非常成功地发展了自己的微复制(microreplication)业务。拼

重组 vs . 拼组

	重 组	拼 组
变革的角色	变革作为防御性反应手段	变革作为先发制人的武器
变革的规模	变革全面彻底	变革大部分是小规模的，有些具中等规模，少数规模较大
频 率	变革很少发生	变革持续进行
形 式	每次变革都是独一无二的	变革是日常事务，并采用标准化的拼组步骤
变革的推动力	修正业务重点	修正业务重点及业务规模
精确度	在特定时刻进行最佳结构重组	长时期不断地做出大体正确的调整
业务绩效衡量指标	仅为不常进行的重组收集详尽的绩效衡量指标	定期跟踪各个模块化业务中广泛而详尽的绩效衡量指标
薪酬	无关	全公司平等

组也是戴尔计算机公司 (Dell Computer)、Intuit公司和思科系统公司 (Cisco Systems) 等新经济明星企业的拿手本领之一。也许, 拼组还会被写进英国石油 (British Petroleum)、联合信号 (AlliedSignal) 和朗讯科技 (Lucent Technologies) 等公司的下一步变革战略。在这几家公司里, 管理层拆分了传统的官僚机构, 创建了由不同业务部门组成的拼组结构。例如, 英国石油公司的首席执行官约翰·布朗爵士 (Sir John Browne) 把公司原有的官僚机构拆分成90个不同的业务部门, 由此开始了这个石油巨人的转变。同样, 理查德·麦金 (Richard McGinn) 把朗讯科技公司4个无序扩张的业务部门改造成了11个业务重点突出的部门。

我们将目光聚焦在那些发展迅猛、竞争激烈的行业, 对其中一些公司成功的原因进行了研究, 并从近10年的研究中逐渐形成了对拼组的认识。因为计算机行业突出反映了这个新的竞争性商业世界的现实状况, 所以我们深入研究了12个在计算机行业中各个不同细分市场获得成功的公司。通过有针对性的个案研究, 我们又进一步验证了这些理念对于其他行业的适用性。

当今很多的管理学家都在问: 公司除了作为其各种业务的简单集合之外, 还能够创造更多的价值吗? 答案是肯定的。那些能迅速将资源重新配置到具有适当规模的适当部门以应对多变市场机遇的管理

者, 也就是那些能自如地实施拼组流程的管理者能创立多元化经营公司, 这种公司的融资功效甚至可以胜过最有效的资本市场。拼组是一种至关重要的公司层战略流程, 它通过在公司范围内动态地拼合业务

那些成功实施拼组的公司, 在融资功效上可以胜过最有效的资本市场。

版图创造出非凡的价值。(参见副栏“新的公司层战略新在何处?”)

何谓拼组

通常, 担负拼组任务的经理会对公司架构作出许多变革, 变革幅度通常都不大。这类拼组可以有几种形式, 比较明显的是拆分和添加, 但也有融合、转移及退出。

戴尔计算机公司经常采用拆分法来使自己更加专注于各个细分的目标市场。比如, 1994年, 戴尔拆分成了两个部门。交易部负责与那些只购买一两台电脑的顾客打交道; 关系部则负责那些大批量购买电脑的顾客, 这类客户通常一买就是几十台、几百台甚至几千台。截止到1996年, 戴尔的管理层已经将公司拆分成了6个部门。自那时起, 戴尔几乎每季度都会宣布一次拆分。现在, 商业客户部被分成了大公司业务部和小公司业务部; 政府客户部则被拆分成了针对联邦、州府和地方政府的3个部门; 其他非营利性

机构客户则被细分成教育、医疗等客户部门。这样一来, 戴尔的业务经理们就可以将精力集中在各个日渐细分的目标市场, 发掘各种市场机遇时也更有针对性。

戴尔的主要竞争对手康柏公司 (Compaq) 的管理者也进行拼组, 不过, 他们的拼组更多是采取增加新产品部门 (例如存储器和工作站) 和退出某种业务的做法 (例如公司从网络业务中退出)。康柏的公司层经理 (corporate manager) 让事业层经理 (business-level manager) 全力攻占范围明确的产品市场, 但并不干预他们的具体战略。思科系统公司的管理者们也经常通过添加新业务来调整自己的业务组合, 但主要是通过小规模收购来实现, 4年来这类收购已经有20多起。这使思科由一个小型网络公司转变成了一个包罗万象的电信企业——由许多重点突出的业务单位构成的拼组结构。

高科技产业之外的公司也可以依靠拼组实现增长, Bombardier公司就是一个例子。Bombardier公司是加拿大飞机、公共交通工具及其

作者简介: 凯瑟琳·艾森哈德, 斯坦福大学战略与组织学教授, 该校位于美国加利福尼亚州斯坦福; 肖纳·布朗, 麦肯锡公司 (McKinsey & Company) 加拿大多伦多分部的顾问。他们是 *Competing on the Edge: Strategy as Structured Chaos* 一书的作者 (哈佛商学院出版社, 1998年)。