

本书透视了近年来商业界几起最为成功和影响最为深远的变革实践活动。对于任何一个正在从事此类实践的资深企业领导者来说，这无疑是一本必读之物。

——弗雷德·珀斯，联信公司总裁

# 商业气候 Business Climate Shifts

W·沃纳·伯克 (W. Warner Burke)

[美] 威廉·特拉汉特 (William Trahan) 著

理查德·库恩斯 (Richard Koonce)



中信出版社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

# 商 业 气 候 Business Climate Shifts

W 沃纳·伯克 (W. Warner Burke)

威廉·特拉汉特 (William Trahant) 著

理查德·库恩斯 (Richard Koonce)

闫正茂 译

中 信 出 版 社  
CITIC PUBLISHING HOUSE

## 图书在版编目(CIP)数据

商业气候/[美]沃纳·伯克等著;闫正茂译.—北京:中信出版社,2003.6

书名原文:Business Climate Shifts

ISBN 7-80073-791-8

I. 商… II. ①沃… ②闫… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第048141号

Business Climate Shifts: Profiles of Change Makers by Warner Burke and William Trahan with Richard Koonce.

Copyright © 2000 by PricewaterhouseCoopers.

Simplified Chinese translation copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Doris S. Michaels Literary Agency, Inc. through Bardon-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

## 商业气候

SHANGYE QIHOU

---

著 者:[美]沃纳·伯克 威廉·特拉汉特

译 者:闫正茂

责任编辑:罗建强

出 版 者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者:中信联合发行有限公司

承 印 者:霸州市长虹印刷厂

开 本:787mm×1092mm 1/16 印 张:15.5 字 数:186千字

版 次:2003年8月第1版 印 次:2003年8月第1次印刷

京权图字:01-2003-2343

书 号:ISBN 7-80073-791-8/F·532

定 价:22.00元

---

## 版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

E-mail:sales@citicpub.com

010-85322522

我们生活的时代，是一个营商环境正在剧变的时代，无论身处哪个行业，全球化、新技术的冲击、电子商务的出现以及影响广泛的金融市场的电子化无不催促着当今的全球商界加快自己的步伐。

此外，由于各种管制的放松、政治环境的不稳定、环太平洋新经济圈的形成以及数量众多的科学新发现（其中的大多数已经被很快应用到新产品或者其他商业领域当中去了），当今的营商环境中不仅仅充满着喧嚣，而且正如本书所描绘的那样，企业的营商模式正处于一种“剧烈变迁的阶段”。

在本书中，普华永道咨询公司的威廉·特拉汉特与哥伦比亚大学的沃纳·伯克认为，对于某些企业来说，“剧烈变迁”——由于新技术的迅猛发展或者新竞争者的突然涌现而导致营商活动出现了重大改变——将为他们敲响死亡的丧钟。显然，如果企业不能很快地适应这种剧变，那么悲剧无疑将会上演。

那么，在如今的营商环境中，在变化的本质也在不断改变的情况下，企业如何才能找到生存下去的机会，并期待未来的持续发展呢？

事实上，许多企业根本不可能拥有这样的幸运，那些骄傲自满的家伙，错误地以为自己在市场上的支配地位可以长久地保持下去。而其他一些企业或者无法适应客户不断变化的品味，或者无法寻获并开辟全新的市场（例如海外或者在线市场）。还有一些企业，他们缺乏起码的变革决心和信心，或者根本没有把“持续变革”的需要作为一种核心价值取向植根于组织的内部，而这种取向对于企业的长期健康发展以及获取丰厚的回报是相当重要的。

与此相反，那些机敏过人的企业（他们中的大多数都将在本书中出现）从来不认为什么是理所当然的，他们时刻睁大着机警的双眼注视着

身边的一切。他们成为了“组织变革”领域的大师，面对变化着的市场和营商环境，定期进行着重组和自我调整。而更为重要的是，这些企业的领袖们为了确保能够获得较高的营运绩效或者达到既定的变革目标，在组织的内部缔造出了一种强大而有序的支持环境。

在这本书里，你将会晤一些作者精挑细选的杰出的变革推动者——一些当今最成功的变革领袖，而且你将了解到他们在成功推动商业变革方面的新鲜案例。例如，你将听到柯林·马歇尔（Colin Marshall）娓娓动听地描述他是如何把士气低落的英国航空公司转变成为一个世界上最成功和最赚钱的航空承运企业。你将了解到鲍勃·褒曼（Bob Bauman）是如何成功地让位于美国的史克公司与位于英国的比切姆公司喜结良缘的。你将发现，在从第三世界中崛起并逐渐与世界经济体系接轨的南非，埃罗·马歇尔（Errol Marshall）是怎样利用人们对于“壳牌”的深深“情结”而把壳牌集团南非营运部门的员工们紧紧地团结在一起的。此外，你还将看到，美国邮政局长比尔·亨德森（Bill Henderson）是如何把美国邮政局转变为一个高利润的企业以及他为什么把互联网的出现视为一个促进美国邮政业务繁荣发展的最后机遇。

在本书中，作者提供了许多成功的变革领导者的第一手资料。然而，其中所包含的内容远远超越了那些对于成功的“变革领袖”的简单陈述。同时，你可以从中找到能够帮助你的企业获得变革成功的各种强大工具和技术手段。

在本书中，作者非常清楚地指出，有序性和敏捷性是一个柔性组织最重要的两大特征。在今天的营商环境中，缺乏敏捷性的有序并不会为企业带来持久的成功，因为有序性仅代表了一种传统的命令或者控制型组织的管理模式。然而，没有有序性的敏捷也不会创造出什么样的奇迹，因为这只会导致企业的行为变得漏洞百出、混乱不堪。

本书将帮助那些希望成为组织变革推动者的企业领袖拥有一些必备的能力，而变革将有助于企业在未来的市场上获得持续的发展。与此同时，你将看到不同行业中的管理者们将要面对的、有关变革方面的各种挑战。而且，你还可以运用自己的智慧把你的企业转变为一个反应更加敏捷的和可塑性更强的企业。

沃伦·拜尼斯

南加州大学著名商学教授

在当今迅猛变化的营商环境中，变化的本质也在不断发生着改变。因此，我们有时候很难有效理清这些变化的脉络，但是，一个好的范例往往可以给我们带来许多有益的启迪。通用电气公司的杰克·韦尔奇以及联信公司的拉里·博西迪为我们树立了很好的榜样，从他们身上，我们不仅可以接触到最前卫的营商思想，而且能够获得许多顶尖公司总裁们在应对变革时的、富于创造性的灵感。

虽然这些案例可以为我们提供相当丰富的信息，然而我们不难发现，在当今的众多行业和领域里，很多企业领袖都已经取得了十分辉煌的成就。他们在应对变革方面所拥有的成功经验为我们创造出了一幅绚丽多彩的图画。而每一位企业的领导者都必将从中学到很多重要的东西。而且，他们完全可以马上把所学到的应用到他们自己的变革实践当中去。

这本书为我们描绘了一些“变革推动者”的动人故事。无论你是否身处能源、航空航天、制药或者制造领域，也无论你的企业是私营企业还是国营机构，这些变革推动者的亲身经历显然可以为我们在处理相关问题时带来一些启发。通过借鉴这些成功的经验和理念，我们可以更加轻松地应对我们自身所面临的各种变革方面的挑战。

在我们看来，并没有一种简单的定式可供那些希望取得变革成功的企业领袖们去效仿。作为一项管理科学，推动企业的变革显然更像是一种人文艺术，它不仅需要变革的推动者在思想和情感方面全情投入，而且要求他们在这一进程当中保持高度的理性和全神贯注。此外，它的成功与否还取决于领导者本人对于新事物的开放态度，而在变革进程不断发展的过程中，员工的热忱和忠诚同样是十分重要的。

我们已经说过，这本书并不是一本管理学或者方法论的教科书，相反，这是一本故事书，其中讲述了许多已经在推动企业变革的过程中获得了极大成功的领导者的亲身经历。为了完成这本书，我们拜访了许多相当有代表性和富于挑战精神的企业领袖。而且，在这里，我们把谈话的内容记录了下来，以便读者可以身临其境地倾听我们的对话。我们觉得，只有通过这种案例式的研究方式，才能够从一个企业领袖和一个普通人的角度向读者展示每一位变革推动者的真我风采。而在每一个这样活生生的例子当中，我们不仅可以了解到他们所面对的各种挑战，而且能够发现阻碍他们前进的诸多困难。通过他们各具特色的语言表达风格，我们可以找到他们走向成功的光辉轨迹。

正如读者即将看到的那样，在大多数情况下，他们所面对的具体挑战是不尽相同的。然而，在所有的案例当中贯穿了一些共同的主题，那就是做一个虚心学习的领导者、与员工就各种亟待推进的变革保持良好的沟通、缔造一种能够支撑变革计划的、有序的内部环境。在每一章中，我们都提供了一些重要行业的背景资料，供那些投身于该行业的企业领袖们参考。为了方便读者研习，我们在各章的最后给出了一些重要的“结论”，它们可以被看做学习要点。而在本书的“尾声”部分，我们则勾勒出了一些我们认为相当重要的营商环境的剧变趋势，也许在不久的将来，企业领袖们将不得不面对这些挑战。同时，我们也谈到了变革的推动者在未来的成功道路上应当具备的一些基本的技能和特质。

我们希望读者能够喜欢这本书，并且将其作为帮助企业在变革进程的惊涛骇浪中乘风前进的指南针。

其实，写一本书除了要付出许多艰苦的努力之外，并没有其他什么特别之处。为了本书的如期出版，许多人给予了我们大量无私的帮助，在此，我们要感谢所有那些关注和参与本书的孕育和成长的人们。

首先，我们要感谢我们的访谈对象。他们在百忙之中抽出时间接受访问，并且慷慨地与我们分享了他们的智慧，没有他们，这本书根本不可能出现在读者面前。我们特别要感谢路易斯安那第一银行的李·格里芬和贝蒂·汉克斯；感谢荷兰皇家壳牌集团的麦克·麦克唐纳、埃罗·马歇尔、罗兹·道格拉斯、沙朗·布朗以及布鲁诺·考因特帕斯；史克比切姆公司的鲍勃·褒曼、凡·戴尔尼；英国航空公司的柯林·马歇尔；加德纳咨询公司的姗迪·加德纳；英国宇航公司的迪克·埃文斯、安·麦卡锡；美国邮政局的比尔·亨德森、弗兰克·布伦南和萨利·乔兹未爱克；联信公司的弗雷德·珀斯、道尼·雷麦利、米莉·阿森扣、乔莱·司徒娜以及乔纳森·格兰迪；FAA的雷恩·嘎维、雷·朗、丹尼斯·哈普、丹拿·雷克曼以及黛博拉·罗宾逊；全球资源服务公司的罗杰·高曼。

我们要特别感谢普华永道公司的格雷迪·敏斯、克伦·万德·林迪、伍德·帕克、史蒂夫·耶尔奥特、迪克·史密斯、兰·李特曼、韦恩·威廉、帕姆·韦伯、苏珊·巴伯瑞克、雪莉·考夫曼、丽塔·汤姆斯、吉姆·尼姆斯、杰瑞·布莱克斯利、凯·麦克格瑞斯、菲尔·斯宾赛、彼得·索比兹、玛莉·马斯赛拉、玛丽莲·戴墨、安·卡迪那斯、克里斯·怀特、道·迈尔斯、纳塔莉娅·杰菲逊、尼考拉·亚当森、道·赛伯特以及丹尼斯·黛克。

同时，我们要特别感谢伯克协会的玛丽·兹普以及哥伦比亚大学教师学院的詹尼斯·欧文。

此外，我们要感谢USA-A（朱里奥·阿尔法）、美国奔驰公司（比尔·赫尔利和马克·朱安）以及太阳微系统公司（玛丽安·穆诺和朱蒂·特克维驰）的朋友们对于本书第10章所做出的特别贡献。

我们还要感谢我们的代理人——多丽丝·马歇尔，她对本书的热情从来没有过一丝一毫的衰减。正是在她的帮助下，我们才找到了巴特沃斯海涅曼公司来出版这本书。而该公司的各位编辑同时也是我们的好朋友——丽塔·伦巴第、克伦·斯匹尔斯彻、蒂娜·阿督里奥、马歇尔·阿比内特、史蒂芬·贾迪克、凯瑟琳·格瑞格、卡特·李卡德·巴以及帕姆·博艾罗斯给予了我们极大的信任。在他们的帮助下，本书才得以最终出版。对于这些朋友，我们要衷心地说一句谢谢。

对于我们在《管理评论》（*Management Review*）的同仁——芭芭拉·埃特瑞以及我们在《培训与发展》（*Training & Development*）杂志的朋友和编辑——帕特·格里干和海迪·阿勒顿，我们要谢谢你们对于本书所付出的专业性努力、令人惊叹的编辑能力以及热忱的支持。

Video-on-Location公司的吉姆·维兹、蒂诺·维兹以及亚历克斯·维兹帮助我们把大部分的重要访谈录制了下来。而这些录像正是本书大部分章节的基础，并且被普华永道公司收入了音像资料库。他们的工作的确非常出色。此外，玛丽·杰特纳、约翰以及黛安娜·格里干帮助我们审核了全部手稿，并且在幕后协助我们完成了大量的管理和案头工作。我们要说，你们的帮助是非常重要的。

我们还要感谢我们的妻子——鲍比·伯克和尼达·格拉汉特。她们的支持和鼓励是我们前进的重要动力，没有她们也就不会有本书的问世。最后，我们要感谢我们的合作者——理查德·库恩斯。他完全支持我们的理念以及本书中关于如何应对变革的观点，在他的帮助下，我们完成了创作。我们深信，这本书对于当今那些睿智的领袖是非常有价值的。因为，其中收录了许多关于企业变革和组织创新领域的、相当专业的对话。

事实上，我们创作本书的目的并非仅仅是为了让那些希望成功应对变革的企业家们拥有一张可靠的行军地形图。在这里，我们更希望的是

向读者展示一些非常有趣和极具挑战意义的个案。在这些个案当中，我们与每一位客户都保持了长期的特殊合作关系。从他们那里，我们学到了许多东西，这比他们从我们这里所得到的建议和帮助要多得多。然而，在他们应对变革的征程上，我们非常幸运地成为了他们的向导和伙伴。

——沃纳·伯克、威廉·特拉汉特

机会与剧变总是迈着同样的步伐一起走近我们。每当我们身边的一切都开始蠢蠢欲动的时候，大的机遇也往往微笑着潜藏在其中。此时，我们则常常会发现周遭的混乱不堪、工作和生活中充满了压力以及现有的秩序被彻底打破了。显然，这些现象的出现对于我们来说不能说不是一种威胁。然而，对于那些拥有敏锐洞察力和无畏精神的人们而言，这正是千载难逢的大好时机。

——杰拉尔德·罗斯、迈克尔·凯，《反转金字塔》

为了赢得竞争，企业必须每隔几年就彻底进行一次变革，以便重新制定营商策略、寻找市场定位并采取具体行动。

——罗杰·马丁

|    |  |
|----|--|
| 序  |  |
| 前言 |  |
| 致谢 |  |

## 第一部分 今非昔比的剧变

|                          |    |
|--------------------------|----|
| 第1章 时代变迁                 |    |
| ——如何在当今纷繁复杂的营商环境中立于不败之地？ | 3  |
| 第2章 考量影响企业绩效表现的驱动力       | 23 |

## 第二部分 变革的推动者

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| 第3章 从来就没有什么捷径              |     |
| ——荷兰皇家壳牌集团重塑自我             | 37  |
| 第4章 只有机警者才能生存下去            |     |
| ——史克比切姆公司的并购案例             | 55  |
| 第5章 盈利并不意味着有竞争力            |     |
| ——第一银行的变革案例                | 73  |
| 第6章 控制变革进程                 |     |
| ——科林·马歇尔爵士将英航打造成为客户服务高手的故事 | 91  |
| 第7章 善于学习的领导者               |     |
| ——联信公司通过学习来推动企业变革的故事       | 107 |

**第8章 奔向未来**

|                      |     |
|----------------------|-----|
| -----面貌一新的邮政服务 ..... | 127 |
|----------------------|-----|

**第9章 在生存空间日益狭窄的营商环境中成长**

|                            |     |
|----------------------------|-----|
| -----英国宇航公司如何完成自我重塑? ..... | 153 |
|----------------------------|-----|

**第10章 以“客户服务”为导向创建公司的基础结构**

|                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| -----USAA、奔驰和太阳微系统公司以全新的客服标准应变 ..... | 177 |
|--------------------------------------|-----|

**第11章 制服千年虫**

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| -----美国联邦航空管理局（FAA）营造出一种勇于承担和<br>负责任的文化氛围 ..... | 189 |
|-------------------------------------------------|-----|

**第12章 非凡的领导才能**

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| -----为什么罗杰·O·高曼会倾尽全力去推动组织的变革? ..... | 207 |
|-------------------------------------|-----|

**第三部分**

**尾声**

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>第13章 变革的未来 .....</b> | <b>223</b> |
|-------------------------|------------|

## 第一部分

### 今非昔比的剧变



---

## 第1章

时代变迁

——如何在当今纷繁复杂的营商环境中立于不败之地？