

一幅企业在不确定经济环境中生存并取胜的道路图

HOW 12 EXCEPTIONAL
COMPANIES ARE NAVIGATING
THE ROAD TO THE NEXT
ECONOMY

变焦

[美] 詹姆斯·M·西特林/著

12家杰出的公司如何
驶入下一代经济



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

一幅企业在不确定经济环境中生存并取胜的道路图

HOW 12 EXCEPTIONAL
COMPANIES ARE NAVIGATING
THE ROAD TO THE NEXT
ECONOMY

变焦

[美] 詹姆斯·M·西特林/著
E 可/译

12家杰出的公司如何
驶入下一代经济



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

变焦: 12家杰出的公司如何驶入下一代经济/[美] 西特林著; 王可译.

—北京: 中信出版社, 2002.9

书名原文: Zoom

ISBN 7-80073-560-5

I. 变… II. ①西…②王… III. 企业管理-经验-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第067337号

Zoom

Copyright © 2002 by Esaress Holding Ltd.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by Arrangement with DOUBLEDAY through Bardon Chinese Media Agency.

变焦——12家杰出的公司如何驶入下一代经济

BIAN JIAO

著 者: [美] 詹姆斯·M·西特林

译 者: 王 可

责任编辑: 于世华 责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 邮编 100004)

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: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 7.5 字 数: 155千字

版 次: 2002年9月第1版 印 次: 2002年9月第1次印刷

京权图字: 01-2002-4582

书 号: ISBN 7-80073-560-5/F · 406

定 价: 18.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行部负责退换。服务热线: 010-64648783

目 录

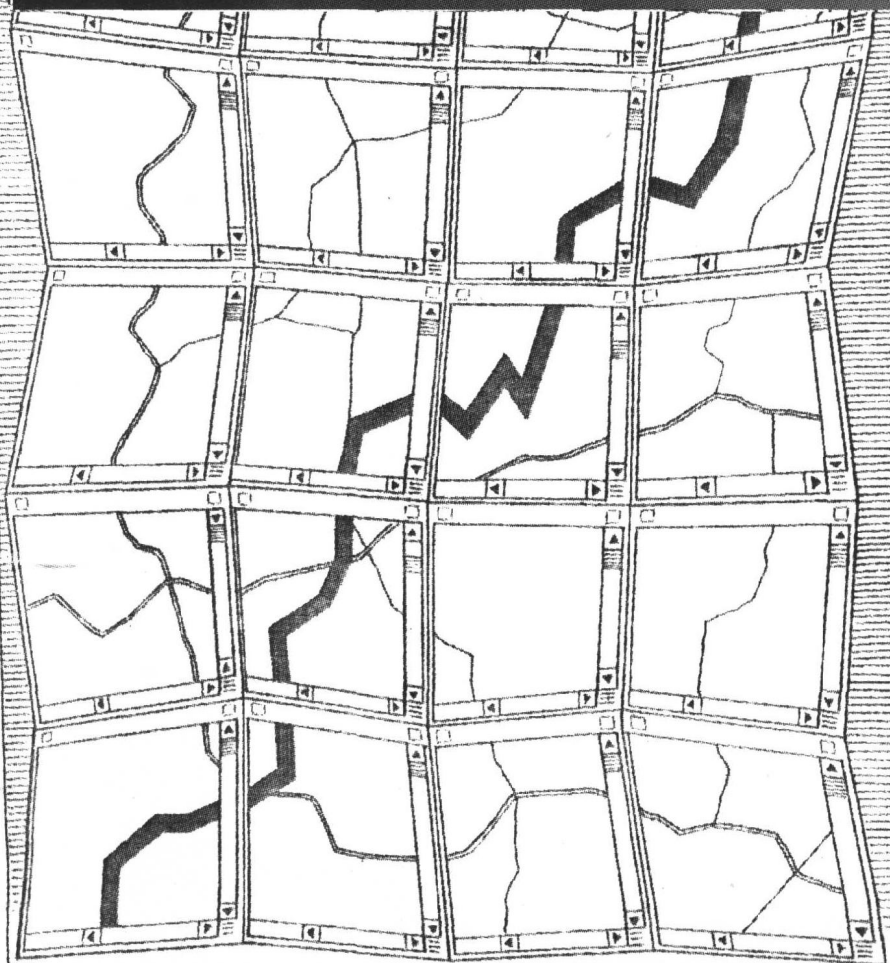
第一部分 展开道路图	1
为下一代经济的领导艺术和成功搭建舞台	
第一章 还没到呀?	3
第二章 下一代经济成功六要素	17
第二部分 沿途标志	31
用下一代经济赢家的案例阐明成功六要素	
第三章 成功要素之一：追求速度	35
案例研究：Akamai 技术	45
案例研究：第一商务	56
第四章 成功要素之二：创建一个学习型组织	65
案例研究：各色傻瓜	69
案例研究：电子港湾	82
第五章 成功要素之三：迷住客户	95
案例研究：太阳微系统	100
案例研究：存贮网络	107
第六章 成功要素之四：奖励适当的冒险与失败	115

案例研究：雅虎	120
案例研究：沃尔玛网站	128
第七章 成功要素之五：同化不定性	141
案例研究：通用汽车/e-GM	146
第八章 成功要素之六：精通买卖与结伙	159
案例研究：思科系统	163
案例研究：BEA系统	174
第三部分 启程上路	183
把成功六要素结合在一起驶入下一代经济	
第九章 执行	185
案例研究：通用电气	186
第十章 实施下一代经济的成功六要素	201
致谢	231

第一部分 展开道路图

为下一代经济的领导艺术

和成功搭建舞台

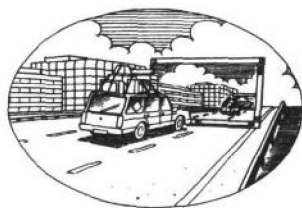


第一章

还没到呀？

我们时代的麻烦是未来已经发生了变化。

——保罗·瓦勒里



“还 没有到呀？”对于那些带着孩子开车远行的父母来说，这是一句熟悉的，有时又让人着急的话。它也是许多沿

着“新经济”之路行进而疲惫不堪的商务旅行者情绪的写照。“新经济”是指将技术、服务和知识结合在一起，开创出一个具有无缝市场和价格透明的零阻力经济（The frictionless economy）的时代。在这样的世界里，信息随时可得，并且可无限检索，而每一

个产品都是按需要定制和生产的。结果是：低开发成本、高质量和低价。这是一个理想的商业情景。

“还没有到呀？”

麻烦的是没有人真正知道那个地方是哪儿。父母有一个优势：他们确切地知道自己正往哪儿开（大多数时候如此）。他们知道将要开多久、需要多少汽油以及在什么地方可以停下来伸伸腿。而现今的经理们却没有如此幸运。

对于那些在无情竞争和资本市场中为应用最新技术、确定新业务、吸引有才干的雇员和获得盈利性增长而奋斗的人们来说，不存在一张简单的通向成功的道路图。这正是为什么在今天，要成为一个有效的领导者和经理人是极其困难的。没人能杜撰出在今后几年中持续成功的方法。而且，也没人能开出治疗的药方。因为那些东西根本就不存在。棘手的问题极为复杂，而获胜的战略刚刚开始显现。

然而，考察某些美国一流的公司是有好处的。这些公司在包括互联网在内的技术变革中，使企业得到了发展壮大。我和我的研究班子已与数千位企业负责人谈过话，研究过多家公司。最终，我们选出电子港湾（eBay）、太阳微系统（Sun Microsystems）、沃尔玛网站（Wal-Mart. Com）、思科系统和通用汽车等12个发展很好的公司，同时也挑选出了可为今天的经理人所用的实用管理经验。我有意识地把那些出现在流行出版物中的行话与管理的奇怪想剥离掉，从而为未来经济提供经久不衰的思路和战略。这些战略建立在经久不衰的领导原则与成功的管理实践之上。将永恒

的东西与新兴的东西混合在一起，就构成了驶向未来之路的法则。虽然它们不一定在一夜之间改变你的企业，但将有助于你在动荡不安的时代中，建设一个更有效和更自信的管理队伍。

“动荡不安”并不总是描绘美国的商业的最好方式。在20世纪的大部分时间内，企业在可测算的风险中运行，成功的公司遵循预测相当准确的线性路径行进：识别空挡、开发、进入市场并销售产品或服务。过去，对公司最重要的挑战是高效率制造、成本构成与消费者或行业营销。主导经济的大公司都是资本密集型企业，生产的产品是汽车或洗衣机等耐用消费品，石油等以资源为基础的产品，或铁路或电话等基础服务设施。它们把制造变成了一门科学，效率年年提高。在商业高速发展的某些时候，在20世纪80年代，日本某些公司的制造能力超过了美国。但是，那些美国的大公司最终还是战胜了竞争对手，保全了自己。

这并非贬低20世纪的商业成就。高效生产、成本控制和有效营销是极为复杂的挑战，但是经理人已经知道并理解了这些问题。他们在几十年中一直面临着这些问题，而且像通用电气的杰克·韦尔奇等领导已在此基础上形成了一些自己的经验：外包、纵向集成、小型化、自动化，所有这些经验都被熟练地运用于成本之战。市场研究、聚焦分解、品牌扩展、促销和广告几十年来一直是营销的主要手段。有头脑的经理人在削减运行费用和稳固品牌方面做得越来越好。换言之，谈及20世纪主要的商业挑战，我们都知道那是怎么回事。

但是，大概在发明微处理器芯片和首次使用热连接（hot link）

一词之间的某个时候，一切都变了。成本已不再是企业的主要焦点，而长期品牌建设也失去了作用。在20世纪90年代，与美国商业有关的不是一场特别的灾难，而是一大堆复杂的商业难题：技术突然使听取消费者意见变得很容易，但使消化这些意见的反馈更难；资本的自由流动使它流向许多追求同一思路的玩家，这就使取得实质性投资的回报更加困难；新竞争者的激增，给所有经理人带来精神恐惧，然后他们又在突然之间消失了，就像其出现一样不可捉摸。

这一急剧变化的根源是数字技术。某些专家宣称，数字技术只不过是像计算尺或量角器之类的另外一个商业工具。但是，它是一个为企业与其使用者带来更新、更高要求的工具。如果使用得当，经理人能够帮助其机构在今天动荡不安的环境下继续成长。以数字技术为核心发展的企业文化与不以数字技术为核心发展的企业文化有巨大差别。例如软件应用就永远不会完全结束，它们总是以版本形式推陈出新。消费者对每一个版本都做出反应，而产品会不断更新和变化，没有尽头。互联网对商业的应用亦是如此。网站、网络工具和病毒性营销项目（Viral Marketing Programs）一直处在完善和实验状态。经理人日益发觉，成功需要尝试一系列新思路，从中选出最好的那一个。快速制作模型与计算机辅助设计为制造业带来相似的管理途径。例如，福特汽车不需要造一辆汽车用来测试它的燃油效率，计算机模型可以做这种事。同样，制药企业可以用三维分子模型，创造出可能产生新药的化合物。

我们可以从这些新技术的变化中看到一种全新的公司特质：

它包容了不断的改变、实验、失败、更新设备和最终的成功——在不久的将来，这些会再重新确立一遍。就在这个新的数字世界成为严峻的挑战的同时（特别是对那些喜欢固定答案和确定不变目标的人），我们发现一些经理人能够学会处理这一不确定性，即通过实验最终实现企业的目标。

甚至在今天的世界里，成功本身更受制约。一方面，在本书中介绍的许多公司鼓励其雇员尝试失败。即使如此，这些公司的负责人受到的压力日益增加，这些压力要求他们拿出行动的成果。如果你在某个季度成功，那么你的下一个目标会更高。如果你的公司目标未能实现，股票就会暴跌。这条标杆总是在每个人——包括你的消费者前面设置得更高。硅谷行销高手雷吉斯·麦克纳（Regis McKenna）指出，你给消费者的越多，他或她对你的期望越高。如果你递送过夜包裹，消费者会立刻期望在当天递送。高层管理人员发现，公司的董事会与消费者一样，你把结果给他们，他们就会要更好的结果，并且更快。

越来越高的期望值也能导致华尔街股价迅速下跌，如果这些期望不能实现的话，就像我们过去看到的那样，数十亿美元的净值能在几天中消失。当AT&T在2000年5月宣布其增长率会比华尔街统计估值低1%时，它损失了15%的市值，仅一天就失去了270亿美元——为这个历史悠久的公司的分解埋下伏笔。尽管这已经够有戏剧性的了，然而它的损失还不到宝洁的一半，宝洁的市值损失了35%。宝洁由于类似的增长率失误早在几个月前遭受重创，导致前CEO德克·雅各（Durk Jager）丢掉了工作。当苹果计算机将

令人失望的新产品销售的情况昭告天下，使其2000年第4财务季度的利润大大低于预测值时，公司股票下跌了令人吃惊的52%，原170亿美元的市值损失了90亿。还有被赞誉为高增长及具有创新精神的思科，它在2000年3月27日达到了成功的顶峰，其5500亿市场本金给它带来了最有价值上市公司的美誉；而在差不多一年之后的2001年4月6日，它的市值下跌了83%。其暴跌是由于资金投入放缓造成的，迫使其报废25亿美元的过多存货，裁掉8500名员工，以对付2001年第3季度收入下滑30%的局面。

随着每一轮令人失望的收益，就有大量CEO离去。根据介绍新职业的公司Challenger, Gary & Christmas的数据，最近几年中，企业主要负责人离开公司的步伐正在加快。在1999年下半年，大约每月有50位CEO离开公司。但到了2000年，这一数字变为每月90位，在2000年10月，超过125名CEO被迫从他们的公司离开或退休，这些公司包括朗讯、吉列和梅泰格（Maytag）这样的大公司。

在今后几年里，情况可能更为严峻。公司希望他们最近几年对技术的巨额投资早点兑现，但投资回报的兑现时间将比大多数人期望的要长。英特尔的总裁安迪·格鲁夫（Andy Grove）最近在一次技术会议上讲演称，我们现今看到的产业趋势与20世纪70年代出现的趋势非常相似。那时，格鲁夫和其他高技术领域的CEO成功说服了美国同仁向技术投资以与日本竞争，获取更大效益。而到了20世纪80年代，由于投资回报过程太漫长，许多人对高技术上的投资表现得不那么积极了。结果，技术投入开始放缓，使英特尔这样的公司陷于窘境。格鲁夫宣称，互联网现在正处在它的“80年代”。“人

们期望从互联网上得到回报，但是回报总是来得比他们希望的时间要晚，这样他们就沮丧和失望了。”格鲁夫如是说。

事实上，许多公司因为信息技术与网络计算，促进企业现代化的时间太长而感到不快。第一次重大的转变出现在20世纪80年代早期，正如《商业周刊》和《财富》杂志报道的，从那时起已进入服务与知识首次超过有形产出的时代。从那以后，制造部门的就业率，从1950年的40%降到2000年时的不足18%，而服务部门的就业增长从1950年的不足14%到今天的超过35%，转折点出现在80年代中期。

到1995年，驱动信息时代的趋势日益强劲，互联网推动了经济的发展，并引起全球受众的关注。他们已在思考，信息与知识会如何成为他们职业生涯和个人生活的基石。1995年8月9日，华尔街和硅谷的许多人意识到，某种重大的变化开始了。那一天，一个不起眼的叫做网景的软件公司上市了。在沸沸扬扬的舆论推动下，网景股价在上市的第一个交易日猛涨。这引起了那些把希望寄托在这个新的叫做互联网的东西上的投资人的重视。但是由互联网驱动的新经济迅速由盛至衰，把那些经理人所理解的成功公式打得稀巴烂。当他们看到那些炙手可热的经理人管理的有价证券一览表时不禁目瞪口呆，他们的信心也随之破碎了。

二元经济的神话

很难想像10年以来经济局面一直很好。美国经历了历史上最长的经济持续发展期。直到最近，美国失业率降至历史最低，各

行各业的收入在过去10年都增加了。美国中产家庭的收入一年超过4万美元，达到美国历史上的最高水平（以不变美元价格计）。劳动力短缺现象很普遍，尤其是知识工人的短缺更为普遍，美国的失业率在2%以下波动。而专业人员的需求尽管在1999年和2000年有所缓和，仍保持历史最高的水平。

而另一方面，经济在2000年和2001年初遭到了重创。在18年牛市中，道·琼斯工业平均指数从1982年8月的777一路上扬到2000年1月14日的11 723（每年增加16%），然后在2001年4月30日下跌了约10%。纳斯达克指数也于2000年3月31日结束了8年的增长势头。在8年中，纳斯达克指数从483上升到5 048（年增长34%），并于2001年4月4日狂跌67%。如果想想1929年10月的大萧条使道·琼斯指数降低44%，与1987年10月19日黑色星期一使道·琼斯指数降低了22.6%，那么纳斯达克的猛跌更能让人清醒一些。

在金融市场之外还有一些令人不安的新情况。1999年有130多万家企业倒闭，比1980年的数字增加了近400%，打破了所有纪录。美国个人存款率在1984年高达个人可支配收入的10.6%，而现在变成负值，创53年以来的最低水平。同时，最富有和最贫穷居民之间的收入差距一直在扩大，许多人认为，这预示着严重的社会福利问题和社会竞争加剧。

经过互联网繁荣期，我们对企业与经济的态度从极为乐观转变为极度失望。在2000年3月，由会计暨咨询公司恩永（Ernst & Young）所做的一项全国性民意调查显示，2000年有74%的大学高年级学生认为，他们在有生之年会成为百万富翁。可是仅仅一

个月后,《纽约》杂志精确地捕捉到经济下滑现象,其封面标题是:“互联网时代已经完了”。

并不奇怪,我们在通向新经济的道路上似乎已经走了一段时间了。许多企业负责人已失去耐心——对他们付出高昂代价获取的技术失去信任,并对他们一直专注的东西的不断感到沮丧。更新的、更强大的计算机和通信软硬件的不断引入,使对雇员和发展新技能与知识管理的需要一再增加;越来越多的公司似乎僵化不变,等待着未来展现其面目,而不是主动地尝试,接受这个不确定的环境和未来。一些公司拿不准如何行事,是对造就互联网的那些新技术、思路和战略欣然接受呢,还是退回到保险的传统办法与思维上。阿尔文·托夫勒在1/4世纪前的《未来的冲击》(*Future Shock*)一书中对此做了很好的描述,说他们“被提前到来的未来搞得晕头转向”。太阳微系统技术总监格里高利·帕帕道包罗斯(Gregory Papadopoulos)对这种让人眩晕的变化速度做出了回应——“在我们公司内产生的知识有30%一年内就会过时。”

然而,即使在一个充满不确定性的世界中,有一些东西我们还是能够肯定的:死亡、征税、摩尔定律——即芯片能力每年翻一番(此定律后来修正为两年翻一番)。随着技术日益渗透到企业的各个方面和摩尔定律与新技术的不断引进,要求经理人能够帮助其企业成功地应付新局面,而不只是维持现状。

互联网促进了亚马逊、雅虎和电子港湾等公司的兴起,它们没几年就成了市场主宰。有一段时间,那些大的传统行业公司面

对新的情况似乎不知所措。

然而最终，大公司开始反击了。如命运不济的梅泰格或迪斯尼的Go.com都曾积极下注，但都昙花一现。而另外一些大公司却找到了成功的公式。

例如，Charles Schwab的CEO之一戴维·波特鲁克（David Pottruck）把自己的公司定义成“一个偶然进入经纪行业的技术型公司”，把互联网看做是决定性地改变企业命运的突破。1998年1月，由于当时领先的在线经纪公司（E*Trade）势头的促动，Schwab把其科研重点项目E-Schwab纳入核心业务，并向其全部120万客户提供在线交易，每笔交易优惠价为22.95美元。公司同时极大地削减其离线的佣金比例，使之与在线交易比率相同。这无疑是对公司决策的下注，而赌注很快得到回报。在后来5个月里，Schwab吸引新客户的速度是其历史上最快的，开具多达50万的新账户，并拥有400亿美元新客户的资产。他们也意识到，他们在实体世界中的存在是一个巨大的资产，这是那些单纯的在线经纪企业无法匹敌的。Schwab成功的部分原因以及为什么成为其他公司的成功示范，就是因为他们知道如何在困难中保持平衡，即在开通网上业务的同时，继续和离线业务之间寻求平衡。例如，现今有86%的交易是在线执行的，70%的新顾客在Schwab的363个普通零售店开户。公司认识到，当个人储蓄委托给一家金融机构时，人们会不断去观察公司职员，以确定他们是否把资产投放到了安全的地方。另一方面，Schwab知道一旦做出这个决策，客户就倾向于在线交易。