

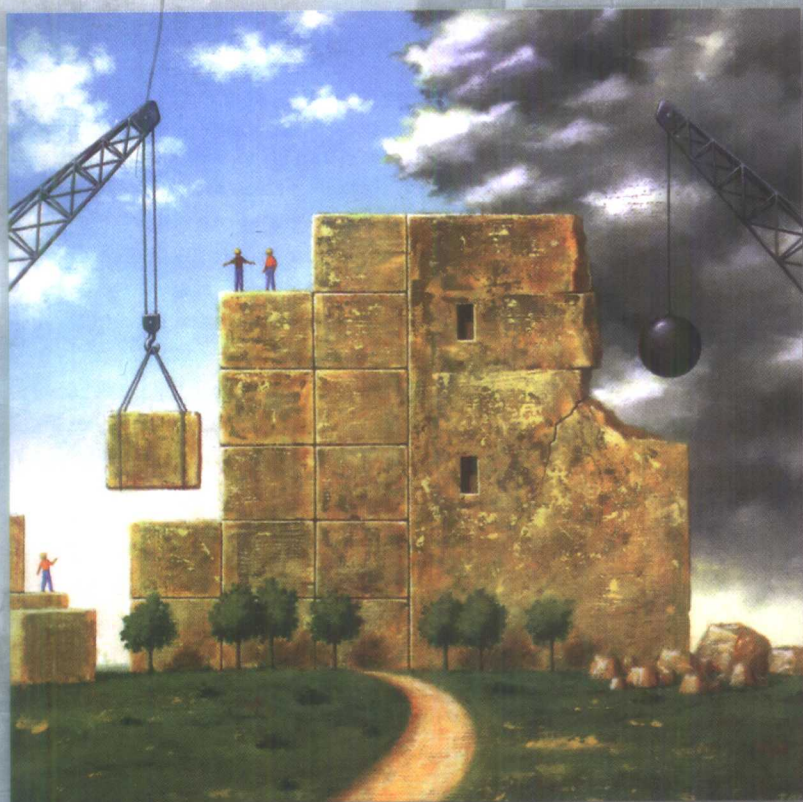
THE
McKinsey Quarterly

2001 • 3

麦肯锡高层管理论丛

管理变革

总编 欧高敦



麦肯锡高层管理论丛 2001.3

管 理 变 革

总编 欧高敦 (Gordon Orr)

主编 方向明

编委 孙 武 张 芳 谢国红 王 琰
韦 恩 文 白 周 旭



生活 · 讀書 · 新知 三联书店

图书在版编目(CIP)数据

管理变革/欧高敦总编. — 北京:生活·读书·新知
三联书店, 2001.9

(麦肯锡高层管理论丛/欧高敦总编)

ISBN 7-108-01622-2

I. 管… II. 欧… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 065815 号

责任编辑	潘振平
统 筹	竞争力工作室
出版发行	生活·读书·新知 三联书店 (北京市东城区美术馆东街 22 号 100010)
经 销	新华书店
排 版	北京新知电脑印制事务所
印 刷	新华彩印厂
版 次	2001 年 9 月北京第 1 版 2001 年 9 月北京第 1 次印刷
开 本	889×1194 毫米 1/16 印张 6.5
字 数	100 千字
印 数	0,001—8,000 册
定 价	48.00 元

导 读

世界上没有一成不变的事物。管理也是如此。再优秀的管理制度也要根据企业经营环境的变化而改变。如何不断优化对企业的管理？一直是困扰管理者的一个难题。

机械工程师爱与土木工程师开玩笑，说他们只要知道怎么让物体立住或倒下就行了；机械工程师却要知道如何让物体一圈一圈地运转，而这是更高层次的技能。管理变革就像是机械工程运动。本期的封面文章《管理变革》一文阐述了组织变革的自然法则。这些法则是受自然科学思维的启发而生成，它们分别是：利益群体均势法则、杠杆法则、动量法则、反馈和调整法则、领导法则。

建立完善的公司治理结构是建立现代化企业制度的关键所在。继《麦肯锡高层管理论丛》2001年第1、2期分别刊登的《打造亚洲的董事会》、《投资者为什么青睐强有力的董事会》之后，本期又围绕这个话题专门收入了《建立更强大的董事会》一文。文章中讨论了董事会的理想形式以及如何与管理层共事等问题。

高层团队的状况如何对企业的成功越来越重要。仅靠引入新的首席执行官来重塑一个组织，其结果往往是好坏参半。在现实中，企业长期的成功往往要依靠整个领导团队的戮力合作，因为它对整个组织的了解比首席执行官更宽广、更深入。《高层的团队合作》一文对此做了详细的阐述：团队成员之间的交流、共同的方向感和自我更新这三个方面是团队取得真正进步的关键。

企业能否满足投资者对绩效和加快增长的双重要求，取决于新创企业与

母公司之间如何能做到分和合的巧妙结合。企业怎样才能做到业务的专业化和灵活性、绩效和增长的结合呢？如何使创意、人才、资金汇集到一起，创造欣欣向荣的新事业？如何在不牺牲业绩原则的情况下，保持高增长？《创新型组织》会带给您有益的启发。

商业活动中充斥着谈判。麦肯锡的研究表明：只要知道利益涉及方在各个问题上的立场、重要性和影响力，那么他们在谈判中的表现将是可预测的。用一些简单的办法创立强有力的战略，可以应对哪怕是最复杂的交易。《谈判的新工具》一文总结了五个简单的工具——结果连续集、稳定性分析、利益涉及方的分类、谈判的形势以及相互关系的分析，能够帮助谈判者获得最好的结果。

如今，越来越多的公司开始热衷于向客户提供“解决方案”。实践证明，解决方案对许多公司都是有利可图的，特别是当这些公司产品的盈利能力和增长性面临压力的时候更是如此。然而，要把解决方案做好是相当困难的，许多公司的努力都没有得到满意的结果。《让解决方案成为答案》一文对此做了详细的分析并认为：为了开展解决方案的业务而必须进行的战略思考和组织结构方面的改变会令公司的 CEO 们、经理们和员工们感觉不适应。但是让公司直面和克服这种不适应性能够使公司比原来传统的产品企业变得更有活力，有能力，更具灵活性和盈利能力。

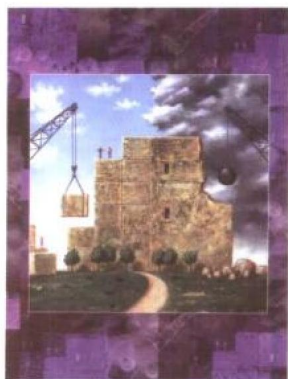
近一时间段以来，数码电视、宽带网这些新鲜的概念由于媒体的炒做，仿佛离我们的生活越来越近。然而，很多人对数码电视的真正含义还不甚了了，也不清楚它将给我们的生活带来哪些革命性的变化。《揭开数码电视的面纱》一文将向读者介绍一个数码电视的新世界。

在本期论丛中，我们还收入了《搭建大型项目的积木》一文，详细论述了“平台化生产”的原则。此外，还有《遭遇激情》、《让行善之举源源不断》、《为解决方案定价》三篇文章。

Gordon R. Orr

欧 高 敦

麦肯锡公司大中国区董事长兼总裁



目 录

CONTENTS

组织架构



Jonathan D. Day
Paul Y. Mang
Ansgar Richter
John Roberts

创新型组织 1

企业可以做到保持业绩原则的前提下，实现快速增长。关键在于如何在分合之间达成平衡。

管理变革



Roger Dickhout

【封面文章】管理变革 11

企业不是“建立”起来之后就可以了。它必须能够不断发展。

阿基米德说：“给我一个支点，我可以撬动地球。”

我是个机械工程师。我们机械工程师爱与土木工程师同事开玩笑，说他们只要知道怎么让物体立住或倒下就行了；机械工程师却要知道如何让物体一圈一圈地运转，而这是更高层次的技能。在我看来，管理变革就像是机械工程活动。

领导艺术



Erika Herb
Keith Leslie
Colin Price

高层的团队合作 19

如果高层团队协作不佳，整个公司都会遭殃。高层团队如何解决自己的问题呢？

公司治理



Robert F. Felton
Alec Hudnut
Valda Witt

建立更强大的董事会 28

别着手那些你力所不能及的事情。

同僚检查制度？

你的董事大多数时间是在飞来飞去。

企业金融



Rohan Hoare
Gerhard Seiler

搭建大型项目的积木 41

石油钻探平台和化工厂的建设者能够从新甲壳虫汽车和随身听的制造商们那里得到诸多启发。

战略



Tera Allas
Nikos Georgiades

谈判的新工具 48

用一些简单的办法创立强有力的战略，
可以应对哪怕是最复杂的交易。

高科技公司战略



Nathaniel W. Foote
Jay Galbraith
Quentin Hope
Danny Miller

让解决方案成为答案 59

许多公司原先仅提供产品，以此来获取利润。如今，越来越多的公司正在转型，向客户提供“解决方案”。但想要获得成功，它们不仅需要与竞争对手化敌为友，而且常常还要抛弃原有的客户。



Eric V. Roeguer
Torsten Seifert
Dennis D. Swinford

为解决方案定价 68

解决方案的整体价值应该大于其各部分的价值之和。

传媒及娱乐业



Paul I. Brown-Kenyon
Alan Miles
John S. Rose

揭开数码电视的面纱 73

数码电视将引发电视产业的一场革命，不过这场革命可能和政府官员倡导的方向不太一致。



Jacques Bughin

遭遇激情 83

许多公司都已开始运用买卖选择权理论和 Black-Scholes 定价公式解决非金融领域的投资决定。

非赢利组织的管理



Stephanie Lowell
Les Silverman
Lynn Taliento

让行善之举源源不断 86

非赢利组织应该重点建设长久性的组织，并制定高效的绩效指标。为实现这一切，捐助者应该改变其行善的方式。

组织架构

创新型组织

——为什么新型企业不能偏安一隅？

Jonathan D. Day

Paul Y. Mang

Ansgar Richter

John Roberts

企业可以做到保持业绩原则的前提下，实现快速增长。关键在于如何在分合之间达成平衡。

新创企业如果和母公司保持泾渭分明，就可以蓬勃发展，这一观点我们早已耳熟能详了。如果新业务和原来的业务差别太大，“分”无疑是当然之选。例如，传统工业企业新建立的电子商务业务可以保持独立状态。不错，新企业确实需要发展的空间，但是一下子一刀两断，则又不能取得必要的宝贵资源，还破坏了母公司本可产生的活力。双向的关系是必要的，但成功地培育了这种关系的公司只在少数。

如何做到分和合的巧妙结合呢？能否回答这一问题，关系到今日投资者能否满足重视绩效和加快增长这双重要求。20世纪80年代，企业普遍关注绩效^①。

①本文中的日期仅适用于美国。80年代早期，当时里根政府决定不对兼并进行干预，美国开始了一些兼并大潮。英国的兼并潮开始于80年代末，90年代中期达到欧洲大陆。参见 Ansgar Richter 著，“Restructuring、还是 Restrukturierung：英德两国的企业重组？”（伦敦：伦敦经济学院：经济绩效中心，1997年）

不良资产必须调整,或出卖。人们对多元化将信将疑甚至否定,如果因“多元化”而导致企业偏离“核心竞争力”,那么就是管理者的大罪一桩了。^①那10年间也有一些“强劲”的兼并,兼并方把大集团公司拆成重点突出的单位,卖给相关行业的买家。

过去几年的经历却反映了一些不同的情况。尽管投资者仍然指望核心业务产生高绩效、高回报,但他们也希望看到高增长,获取新资产或者进入新的业务领域。兼并越来越强调横向的合力,强调产生非常庞大的企业巨无霸,并推出非常多元的业务。

企业怎样才能做到业务的专业化(focus)和灵活性(flexibility)、绩效和增长的结合呢?传统的建议是把外购或自行开发的“陌生”业务单独圈起来,保证不受传统业务的“蹂躏”。有的作者^②引述某些企业未能抓住创新机遇的实例,说明新创业务应该和现有业务保持距离,甚至不在同一个总部办公。

我们认为,分当然是好的,但不可矫枉过正。绩效和增长并重的企业应该给予创业型活动充分的空间,但也要从一开始就把它们和母公司的资源、知识和目标连接起来。达到这种分合的平衡需要有全面的组织和领导干预,包括组织架构、管理流程、人力资源政策、企业文化等。

分分合合

为传统业务而设的规划和资源分配流程有可能影响新业务的前途。传统企业受客户、组织架构和偏见所左右,往往在进行投资决策的时候拘泥于熟悉的布局。对核心竞争力进行投资,风险容易识别,容易控制,所以比较容易说得通。但如果投资于不具连贯性的创新活动,即便这些活动可以改变全行业,也可能造成很大风险,所以很难对这种投资进行合理而明

①参见 Michael C. Jensen 著:《自由现金流、企业金融和兼并的代理机构成本》,载于《美国经济述评》,1986年第76卷,323—329页;另参见 Michael C. Jensen 著:《公共企业的式微》,载于《哈佛经济评论》1989年9—10月,61—75页。

②参见 Clayton M. Christensen 著:《创新者的两难困境:新技术导致大公司的失败》,麻省波士顿,哈佛商学院出版社,1997年; Mehrdad Baghai, Stephen Coley, David White 著:《增长炼金术》,麻省雷丁,Perseus 出版社,1999。

确的解释^①。

在争取企业资金、人才和组织承诺的时候,新创意往往难以吸引管理层的足够关注、在新创意的早期阶段尤其如此,和现有业务相比,价值尚未得到验证的新创意似有虚无缥缈之嫌。但是管理者如果把新创意放入独立的组织架构中,就有可能改变比较的尺度,就可以设置新的角色岗位,重点培育新创意,使新创意不至遭到压制。

当然,传统业务的领导知道,新创意最终会将自己取而代之。雪上加霜的是,企业经常还要从核心业务调拨资金出来,扶持新生事业。因此,传统业务的管理者往往采用破坏手段,例如获取非流动性资产,使得自己的业务单位卖不出去,要不就歪曲新业务成功的消息。也因这些原因,把新旧业务分开有时候是必要的,可减少二者之间的摩擦,保护新业务,也可让传统业务的管理者集中精力追求业绩目标。这样一来,不同业务就可以按照各自的标准分配自己的资源,制定自己的绩效衡量指标,确定自己的薪资结构。

提高传统业务和新机遇之间的距离的方法之一是剥离出具有自身特色的独立法人结构,例如美国航空公司剥离Sabre(订票和信息系统),西门子公司剥离Infineon结构(半导体生产商)等^②。相反,Donaldson, Lufkin & Jenrette保留了电子经纪业务单位DLJdirect,但是设置了比较松散的结构,并给予业务单位独立的权责^③。建立了电子商务的传统企业中据说有三分之二都采用了这一模式。

尽管两种分割方式都有助于企业实现增长和业绩目标,但是也会有很多问题,主要是因为它把创新和新业务建立中的识别和选择任务推给了高层管理者。在分离较彻底的企业中,经常是非常高层的管理

高层管理者和现有客户、市场和员工保持接触就已经勉为其难,他们的信息负担还会越来越大。

者负责识别新的可能性和规律,并负责新创意的落实。CEO必须能够敏捷

①参见Joseph L. Bower和Clayton M. Christensen著:《破坏性的技术:追随浪潮》,载于《哈佛经济评论》1995年1—2月,43—53页。Constantinos C. Markides著:《所有争取的行动:如何形成突破战略》,麻省波士顿,哈佛商学院出版社,1999年。

②参见Jonathan D. Day和James C. Wendler著:《组织的新型效益机制》,载于《麦肯锡高层管理论丛》1998年第1期,4—18页;Patricia L. Anslinger, Steven J. Klepper和Somu Subramaniam著:《分离有利论》,载于《麦肯锡高层管理论丛》1999年第1期,16—27页;Patricia L. Anslinger, Sheila Bonini和Michael Patsalos-Fox著:《实施剥离》,载于《麦肯锡高层管理论丛》2000年第1期,98—105页。

③DLJ后来被Credit Suisse First Boston收购,DLJdirect现命名为CSFBdirect。

地识别尚处萌芽状态的创意,并能够把它与其他创意和资源结合起来,给予适当的组织形式,在新旧业务之间做到不偏不倚。

高层管理者和现有客户、市场和员工保持接触就已经勉为其难,他们的信息负担还会越来越大。在有些情况下,新创意过早被扼杀;在其他情况下,高层管理者必须领导那些真正潜力还没有得到准确评估的新创意项目。苹果公司耗费投资开发Newton个人数字助理,但以失败告终。很多观察家都把该失败归咎于当时的CEO John Sculley 对该项目支持过早,热情过度。另外,由于业务分离形成了新的组织界限,限制了信息流、思想流,甚至导致信息和思想的遗失。在经营核心业务过程中识别的增长机遇是累进式、转型式革新的丰富来源。索尼公司的随身听和Corning公司的光纤业务就是这样形成的。相反,从传统业务中分割出来的业务通常和关键客户、技术供应商和竞争对手之间缺乏紧密的联系,故而不能抓住通过这种联系而产生的新机遇。

孤立出来的新业务也难以回归到主流业务,要是新业务形成了新的业务模型,为运作注入新的活力,那么回归到主流业务就更难了。同时,成熟的运作单位由于和组织的创新割裂开,有可能得到“低增长”、“旧经济”的名号,当新业务单位从事网络类业务时尤其如此。管理层越是想把新旧业务分开,核心业务的员工就越会有怨言,抱怨自己无法分得新业务成功与名声的一杯羹。如果组织的同一屋檐下存在更诱人的新机遇,就没有几个人愿意死守着低增长的传统业务。

寻求平衡: 诺基亚

分和合都符合盈利性增长的目的,所以企业应该双管齐下。芬兰电信巨人诺基亚就是比较好的一个例子^①。该公司不仅成功地达成了看似矛盾的业绩和增长目标,而且还运用了很多组织机制来实现这些目标,所以比较有研究价值。

诺基亚有两个主要的业务群:全球最大的移动电话生产商“诺基亚移动电话(NMP)公司”和“诺基亚网络公司(Net)”,二者分别是全球最大的移动电话生产商和主要的移动电话和固定电话网络设备生产商。诺基亚研究中心负责两个业务群的基本研发任务。

^①本分析源自和诺基亚高层管理者的访谈,访谈的目的是编写斯坦福大学商学院的教学案例。

新事业

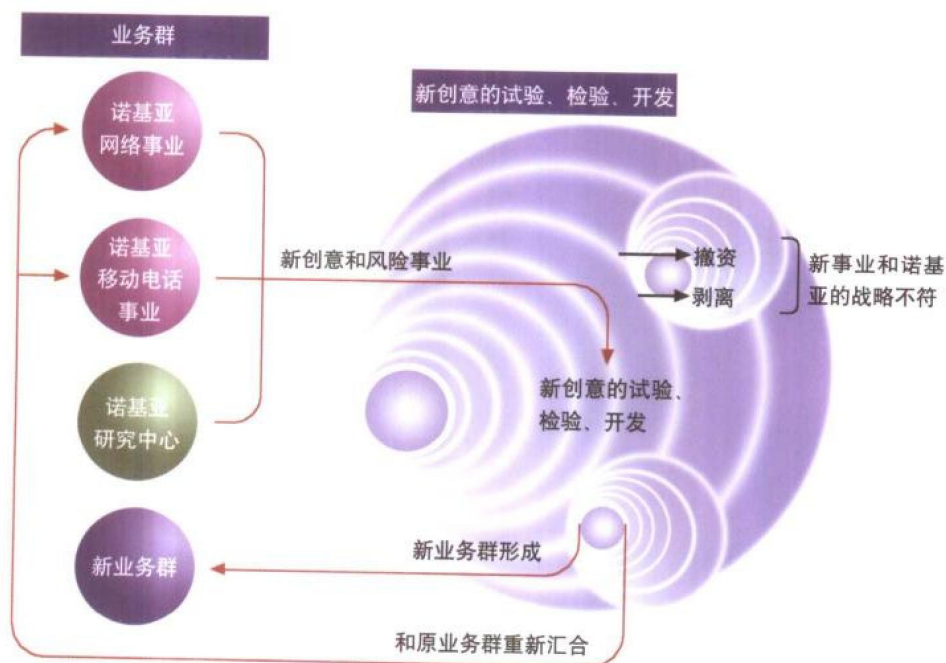
1998年，诺基亚建立了诺基亚风险业务组织(NVO)，测试、开发有潜力在四五年内产生5-10亿美元收益的业务创意。兼任诺基亚和诺基亚风险业务组织总裁的Pekka Ala-Pietila解释说，公司“需要在内部设置这种业务单位”，因为有些创意项目“不能在现有的组织架构内归巢就范，他们有时夹在现有业务单元之间，或者横跨各业务单元。所以谁都不是这些业务的自然拥有者。因此，诺基亚风险业务组织的目的是寻找新的增长机遇，这些增长机遇一方面是超出了现有组织的范围，另一方面符合诺基亚的整体远景”。

初看之下，从诺基亚的组织图上只能看出分离：真正独创性的业务活动显然和传统的业务单位分开，转移到诺基亚创新组织中。但是，细察之下，我们又能看出新老业务的紧密联系。（见图表）

尽管诺基亚风险业务组织包括风险投资基金，用以寻找诺基亚外部的创意，诺基亚风险业务组织的主要目的还是为了发展内部产生的项目。诺基亚公司17000位员工中约80%的人工作和创新有关，他们要么为NMP工作，要么为诺基亚网络公司工作。诺基亚公司希望每个业务单元都能够积极寻找

图表

诺基亚保持创意的流动性



新创意,很多新创意其实是在业务群内部产生的。诺基亚风险业务组织只处理超越公司现有技术范围并有可能创造新项目的项目建议。内部风险投资资金也是按同样方式经营,公司现有业务范围内的投资和收购活动是由各业务群作出的,和诺基亚风险业务组织无关。

萌芽期的创意或新兴业务如进入诺基亚风险业务组织,也不会遥遥无期地呆在那里,可行的创意最终会纳入运作业务的体系,或成为单独的业务部门,或被出售。如诺基亚风险业务组织的业务发展总监 Arkus Lindqvist 所言,“诺基亚风险业务组织不是为自己而存在的,它是为诺基亚而存在的,这就意味着我们一旦开展任何工作,都不会仅仅从自身着眼。我们所做的事情最终要交托给别人去进一步发展。我们的客户是整个诺基亚。”简而言之,诺基亚风险业务组织扮演着加速器的角色,它推动创意的快速发展,一旦业务能够“自立”了,就会离开该组织。

过去 15 年当中,诺基亚退出了很多不符合总体规划的业务,并按照同样的原则评估诺基亚风险业务组织中开发的创意型业务。诺基亚有一项从事健康服务的事业单位,该单位开发了一项以电信为基础的治疗糖尿病等疾病的技术。1998 年该业务从诺基亚移动电话公司总部转移到诺基亚风险业务组织,一年后出售,因为诺基亚认为买主可以为该业务创造更多价值。

业务是否在业务群和诺基亚风险业务

为了避免人们不受“个人偏爱项目”的过分吸引,诺基亚风险业务组织和诺基亚业务群使用同样的激励措施和薪资方案。

组织之间转移,决策是由双方共同作出的。日常业务运作中产生的创意通常都传递给业务群及其业务发展经理,由他们决定让哪个部门进一步发展这些项目。如果项目特别有潜力,就会传递给诺基亚风险投资委员会,该委员会有来自诺基亚风险

业务组织、诺基亚研究中心和主要业务单位的人员组成。该委员会决定如何结合来自不同渠道的创意,是否将这些创意作为新业务,新业务如何纳入总公司组织架构内。所有的风险投资,无论是在诺基亚风险业务组织内或是业务群内开发的,都经由同样的开发流程。

激励

为了避免人们不受“个人偏爱项目”的过分吸引,诺基亚风险业务组织和诺基亚业务群使用同样的激励措施和薪资方案。和业绩挂钩的奖金奖励团队乃至全公司的成就,但不奖励个人,浮动工资只占总薪资的一小部分。目的是鼓励诺基亚亚洲的管理者从一开始就能够从诺基亚的大局着眼。

按照传统观点,要是没有很强的经济刺激,管理者不会冒风险,或作出额外的努力来推进新兴的业务。但在诺基亚情况则相反。尽管公司的激励体制反映了诺基亚的公司特色和芬兰独特的平等文化,但诺基亚确实有能耐把创意在各部门之间转换,并沉积到公司深层文化中,这一点值得很多公司借鉴。

保持创意的灵活性

除了激励外,诺基亚还有其它方法在整个公司层面传播新创意。例如,诺基亚风险业务组织是在诺基亚风险投资委员会的监管之下,该委员会的15位成员大部分来自业务群,包括移动电话生产(NMP)事业的总裁 Matti alahuhta 和网络事业(Net)总裁 Sari Baldauf。该委员会在建议项目的资金审批各阶段对它们进行评估,保证这些项目符合核心业务,不偏离共同的日程安排。

将这些创意发展成为业务的机遇激励了工程师和其他人员跨越组织界限,在公司范围内的员工调配还可以传播知识,这也正是诺基亚风险业务组织成立的目的所在。公司一旦有空缺,就会在内部网上登记出来。管理者不可为对外流动人员设置障碍,招聘一方的经理不可故意挖别人墙角,也不可特别的诱导手段怂恿人员的内部流动。但是,在大多数情况下,还是有团队“跳槽”到诺基亚风险业务组织,同时一并带走自己的创意。一旦在诺基亚风险业务组织的风险事业开发完毕,从事这些工作的人员就会回到主流业务。除了少数经理之外,诺基亚风险业务组织没有永久性的员工。

诺基亚对个人化网络的依赖性很大。成为诺基亚风险业务组织团队的一个主要标准是个人在整个公司的信誉。人们通过创意的传播来形成对创意的支持,因为创意越是广为人知,就越有可能形成有利的开发环境。这一切的结果是形成了鼓励全公司创新的机制。如Net的Sari Baldauf所言,“在诺基亚,如果你有好的创意,你就可以顺利地实施,很少有人从中作梗。”

流程

诺基亚网络通信(NIC)是诺基亚有史以来最大的创意项目,它充分说明了诺基亚公司的创意流程。NIC项目由一群工程师发起,这些工程师后来调到了诺基亚风险业务组织,把他们在诺基亚研究中心开发的无线应用协议(WAP)技术进行产业化。他们中间不久就加入了来自Net的员工和外部专家,NIC还进行了几项收购。无线软件解决方案业务群的副总裁 Markku Rauhamaa 解释说,NIC能和业务群携手合作,“我们为NMP做事毫无问题。NMP对我们的专业知识技能的需求是如此强烈……一般情况下,挑战

来自资源的不足。”

新业务所处的运作环境应该和公开市场条件下的环境没有太大区别。

同时, NIC 每年还能产生几亿美元的收益。诺基亚意在把NIC从诺基亚风险业务组织中分出去, 和现有业务相结合, 或者成立独立的业务单位——创意因此完成了循环。

经验教训

我们并不是把诺基亚当成“完美无缺”, 或者“堪称典范”的例子。事实上, 诺基亚面临着巨大挑战: 移动电话的需求趋向成熟; 亚洲地区三星集团等企业 与诺基亚形成抗衡态势; 3G 电信系统的标准不一而且不确定; 哪种数据服务成为移动互联网的“杀手铜式应用软件”还不得而知。由于突破性增长 (特别是在芬兰境外), 诺基亚公司将难以保持平等、非等级式、随意的风格, 而正是这种风格才能保持创意的流动性。

尽管如此, 我们认为这家芬兰公司颇多可借鉴之处, 如该公司如何在融合新业务创意的同时, 能够将新业务和主业分割开:

1. 诺基亚的实例说明, 新事业确实需要自己的发展空间。如果没有自己的资源、自己的业绩衡量指标和独特的组织设计, 就不能形成必要的创业精神。

尽管如此, 新业务所处的运作环境应该和公开市场条件下的环境没有太大区别。新业务和现有业务之间不应该有瓜葛, 但是新业务又不能没有监督和责任关系。例如, 风险投资商对投资项目进行的严格审查, 传统公司的企业家也不能免除。诺基亚风险业务组织严格控制风险基金投资, 严格控制“风险单位”(有些创意还没有达到激发诺基亚业务单位的程度, 对这些创意, 公司有小型团队进行研究, 这种小型团队就叫“风险单位”), 严格控制诸如 NIC 的业务单位。

2. 诺基亚的例子说明了整合的好处。如果人们跨越组织界限交换创意、信息和经验, 能够发掘出很多业务机遇。现有的业务可以催生新的业务创意, 但是不能指望高层管理者充当创意传播渠道, 因为比较规范化的行政流程会淘汰那些处在模糊、不成熟阶段的创意。因此, 企业需要一些相互重叠的渠道, 有效地传达“软性”信息。诺基亚对这些杂乱的、重复性的系统有很大的依赖性。其经理和文化的流动性推动了信息的公开和分享, 在公司内部形成了类似于市场的信息流。

3. 诺基亚的经验还说明, 组织架构灵活应变非常重要。符合业务发展

要求的组织设计和业务本身一样变化多端。一旦风险业务能够自立,就应该转移到和现有业务类似的运营环境之下。是否保持新业务单位的对立,或是将它和现有业务组织整合在一起,决策的依据是指这些业务实体之间能够产生合力,还是彼此不相容^①。如果在业务开发过程中企业认定新业务单位超出了公司的总体范围,那么剥离就是当然的选择。

员工有时会追随自己、本部门或单位的狭隘兴趣,而不顾整个公司的目标。但是如果让接受培训的员工接触公司的不同侧面,通过轮岗让员工了解公司全局,或者通过薪酬体系强调顾全大局的好处,就不会发生这种利益冲突。另外要求好坏消息都必须公布于众,也可打击自私的行为。

诺基亚的管理者强调诺基亚风险组织本身并不是业绩、增长平衡的原因。和组织其他部分相比,风险组织实在算不上多大,另外诺基亚的架构和流程创新也只是公司成功故事的冰山一角。人力资源政策(特别是文化)也和诺基亚的组织架构和流程相辅相成,保证了创意在全公司的流动性。

* * *

掌握了分合平衡术的企业能够产生很多通道,让创意、人才、资金汇集到一起,创造欣欣向荣的新事业。这些企业不时能在组织发现新的信息流,到了这种境界,企业就已经有能力应对未来十年内的主要挑战,即在不牺牲业绩原则的情况下,保持高增长。^{MQ}

作者感谢麦肯锡伦敦分公司的 Andrea Crede 和麻省理工学院斯隆商学院的 Bengt Homstrom 教授,他们曾对本文的初稿提出过宝贵意见。

Jonathan D. Day 是麦肯锡伦敦分公司董事; Paul Y. Mang 是麦肯锡芝加哥分公司咨询顾问; Ansgar Richter 是法兰克福分公司的咨询顾问; John Roberts 是斯坦福大学商学院的 Jonathan B. Lovelace 经济和战略管理教授。

版权所有©麦肯锡公司,2001年。未经许可,不得作任何形式的转载或出版。

翻译:方柏林

编审:王 琰

^①参见 Robert A. Burgelman:《多元化公司的内部风险投资流程模型》,载于《行政科学季刊》1983年6月第28卷,223—244页。