

领导者丛书

改制：企业自我提升的蓝图

领导 公司变革

[美] 罗伯特 H. 迈尔斯 / 著

陈世珍 等 / 译

曾飞雁 / 校译

LEADING
CORPORATE
TRANSFORMATION

中国经济出版社

领导公司变革

改制：企业自我提升的蓝图

(美)罗伯特 H. 迈尔斯

著

陈世珍

李 宁

译

曾小龙

曾飞雁

校译

中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导公司变革 / (美) 迈尔斯 (Miles, R. H.) 著;
陈世珍等译. —北京: 中国经济出版社, 2001. 1

(领导者丛书)

书名原文: Leading Corporate Transformation

ISBN 7-5118-874-4062

I. 领… II. ①迈… ②陈… III. 公司-管理
IV. F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 40091 号

Authorized translation from the English language edition published by Jossey-Bass Inc., Publishers. Copyright © 1997 by Jossey-Bass Inc., Publishers. All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission in writing from the Publisher.

Jossey-Bass 出版公司授予该英文版作品的翻译权利。©1997, Jossey-Bass 出版公司, 版权所有, 本作品的任何部分, 没有出版者的书面许可不能以任何形式、电子的或机械的, 复制或翻译, 包括照相、录音、或任何信息存储恢复系统使用。

中文版权所有: 中国, 中国经济出版社;

凡任何盗版行为及未经权利人许可的使用行为都将追究法律责任。

领导公司变革

(美) 罗伯特 H. 迈尔斯 著

*

中国经济出版社出版发行

(北京市百万庄北街 3 号)

邮编: 100037

北京市艺辉印刷有限公司印刷 新华书店经销

开本: 850×1168 毫米 1/32 7.8125 印张 220 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数: 5000

ISBN 7-5017-4382-7/F·3348

定价: 18 元

公司改制： 一位首席执行官的简述

我怎样才能使我的公司在避免不可承受的危险的境况下实现根本的组织变革？

公司改制的挑战会以各种不同的形式出现，并且使公司的首席执行官面临一系列令人头疼的问题：如何使一家拥有竞争优势的公司免于自满，推动人们再次开始努力工作，并且对他们的组织进行重新定位？如何领导一家迷失了前进的方向、资源严重耗竭的公司通过卓越的竞争再现活力？新近实现兼并的公司及其各个部门如何才能克服它在经营风格和文化上的差异？或者，更简单地说，既然处于公司的领导地位，我如何才能有效地管理公司，帮助人们制订一个新的议程，以带领我们顺利地通过公司发展的下一个阶段？

这些问题，以及更多的其他的问题，可以在本书所描述的领导公司改制框架中找到成功的解决办法。20年来，我对各种大型的、复杂的组织的根本改制问题进行了持续的研究，并参与了许多公司的实际改制过程，本书所提供的领导公司改制的框架，

就是这种理论和实践的产物。在各种不同的情况下，它都经受住了成功的实验。运用这一改制框架，许多公司领导人已经成功地恢复了公司的融资能力，推动了公司收入的增加，成功地融合了新合并的公司。这种改制方法被运用于仅有数天现金储备的公司，同样也被运用于那些年纯利润超过 10 亿美元的公司。它被用来整合新合并公司的不同的文化，帮助它们实现在生产、经营活动中的相互协调和融合，使人们在公司发展的方向和目标上取得共识。这种方法也被用来促进公司高层领导的成功交替并形成一种新的领导程序。这种方法在制造业、高技术产业、服务业和娱乐业等各类不同的公司和部门中都曾经被成功地采用。

随着每一次的运用，公司改制的这一框架都不断被完善。在有关公司改制的文献中，不断出现一系列的理论突破，这些理论随着实践中的不断运用而进一步得到丰富，公司改制的这一框架也随着这一进程而不断发展和完善。目前，这一框架仍处于继续完善的过程之中，但它已经达到了综合的、概括的和可靠的水平，当我们这一时代的公司领导解决下述核心问题时，它能够也应该得到广泛的运用：我怎样才能使我的公司在避免不可承受的危险的境况下，实现根本的组织变革？

本书的第一章描述了公司变革的初始条件，这些条件决定了公司发起改制变革的基本倾向。一些改制领导者需要集中精力去创造能够产生改制效果的资源，其他一些领导人则需要侧重于提高人们对现状的不满程度。一旦变革的初始条件得到满足，我们就可以在以上两种情况下运用一般改制框架中所提出的各个步骤。

第一部分详细地列出了领导公司改制的总体框架的主要因素。该部分列举了几个具体的案例，这些案例说明了领导者是怎样为公司改制创造动力的；是怎样建立可信的战略规划并使之成为成功的商业模式的；是怎样别出心裁地重组他们的组织来强化

新的努力方向的；以及在沿着改革的关建路径前进时是怎样建立适当的程序结构以保证所有的步骤围绕一个中心进行的。第一部分的各章节分别论述了公司改制的这些因素，并且展示了领导者们是怎样在当今时代的各种环境下把这些因素应用到他们自己面临的挑战中的。至于怎样实施这样一种富有想象力的战略性的过程，则是在附录中描述的。

第二部分阐述了领导公司改制的框架对以下四种不同类型的改制是普遍适用的：

- 类型之一：一个成功公司的重新定位
- 类型之二：使一个危机四伏的公司重获生机
- 类型之三：兼并不同的企业，融合不同的文化
- 类型之四：领导层接替过程的管理

本书第二部分的各章深入说明了这个一般性的框架是如何用来成功地指导公司改制的，它在指导公司的激活、公司的重新定位、公司的合并，以及战胜领导层接替的挑战等方面成效十分显著。例如，第五章讲述的是美国最大的和最令人称慕的公用事业公司（引自《财富》杂志）的成功的重新定位；第六章写的是这个一般性的框架在 90 年代的头五年中是怎样使硅谷的一个主要的高技术公司出色地恢复了生机与活力；第七章说明了这个框架怎样被用来使两个完全不同但却具有潜在协同作用的服务性企业的兼并变得容易和便利。第二部分的最后一章则揭示了一个世界一流的体育组织 PGA TOUR 是如何运用这个框架来制订新的议程，以便顺利地实现领导层的顺利交替。

本书所揭示的领导公司改制的理论和公司改制的实践表明，公司变革的原动力并不依赖于公司的危机状况。事实上，仅仅在危机出现之后——业绩下降、新的市场进入者的进入、过时的生

产线——才去考虑根本的变革就是等于放弃领导责任。反之，改制领导者会创造激励的因素使人们投身于公司改制的探索和适应过程中，并且向人们展示他们必须面对的未来。

罗伯特 H·迈尔斯
亚特兰大，佐治亚州
查塔姆群岛，马萨诸塞州
1997 年 3 月

目 录

公司改制：一位首席执行官的简述.....	(1)
----------------------	-----

第一部分 公司改制的一般框架

初始变革条件.....	(4)
改制领导.....	(8)
总 结	(11)
第一章 锻造公司改制的发动机	(12)
面对现实	(12)
资源的开发和再分配	(16)
提高绩效标准	(17)
理解个人变革的动力	(22)
总 结	(23)
第二章 勾画公司未来愿景	(24)
勾画愿景	(25)
建立成功的商业模式	(27)

整体的分析	(29)
关注改制开端	(33)
总 结	(41)
第三章 组织和文化的融合	(42)
组织的重构	(44)
组织基础的作用	(46)
重塑组织文化	(47)
培养核心竞争能力	(49)
总 结	(52)
第四章 建立公司改制的协调机制	(53)
改制进程中的教育和参与机制	(54)
教育和参与活动的连续进行	(58)
建立协调机制	(64)
依靠沟通和反馈机制	(67)
沟通之役	(68)
顾问支持	(70)
总 结	(72)

第二部分 公司改制案例

第五章 改制类型之一：美国最令人羡慕的公用事业公司的	
 重新定位——南方公司	(78)
行业变迁的简短历程	(79)
南方公司：改制的案例？	(81)
火力/水力发电组织的改制过程	(82)
火力/水力发电组织改制的程序结构	(92)
下一步：加速改制进程	(115)
对改制进程的评估和对未来的展望	(119)

第六章 改制类型之二：一家高科技公司的复兴	
——国民半导体公司·····	(123)
推动国民半导体公司的改制·····	(123)
勾画国民半导体公司的未来愿景·····	(131)
建立公司的新结构和新基础·····	(142)
为公司改制铺路·····	(148)
培养各级改制领导者·····	(155)
重新关注客户和目标市场·····	(165)
公司绩效的恢复·····	(167)
第七章 改制类型之三：企业与文化的融合	
——诺尔公司·····	(177)
高层经理的初步选择·····	(180)
阿米莉亚岛研讨班：“1 + 1 = 3”·····	(183)
随后的研讨班：主题与进程·····	(190)
战略和组织一体化的演进·····	(194)
中期评价·····	(195)
第八章 改制类型之四：最高领导层的交替	
——HGA TOUR·····	(198)
面对现实和创造活力·····	(201)
改制的程序结构·····	(203)
开始进行系列的改制活动·····	(207)
跋：面对挑战，你准备好了吗？ ·····	(210)
附录：如何制订公司的战略愿景 ·····	(216)
组成战略愿景团队·····	(218)
关注战略框架·····	(221)
分析过程的管理和控制·····	(224)
注 释 ·····	(234)

第一部分

公司改制的一般框架

成功的公司改制过程都有一些基本特征：改制进程富于动力，受公司所勾画的未来愿景的引导，以公司的整体改制为基础，表现为一个综合性的、全面的进程，而且这些公司都拥有一个改制领导者。图 I .1 总结了领导公司改制的一般框架，它显示了拥有这种领导者的重要性。在过去的二十年里，我对如何领导公司改制这一课题进行了深入的研究，并直接参与了众多公司的改制进程。本书所概括出来的领导公司改制的一般框架，就是以我这二十年的工作为基础的。

改制需要巨大的动力，这一点的重要性很容易为人们所低估。不仅是高层领导者，而且组织中的每个人都必须尽可能早地面对改制的现实。我们应该创造支持公司改制的某些资源；其它资源则必须进行再分配以便显示公司实行根本变革的意图和信念。为了强调公司已经进入了改制状态而与往常有所区别，必须制定有弹性的目标。而且，从最高层开始的所有各级领导都必须根据新的期望绩效和新的行为模式来行事。所有这些手段在改制过程中必须尽早实施，以便使公司从当前的组织状态跨跃到公司

改制的关键道路上。

其次，与渐进的变化相比，改制变革是由公司勾画的战略愿景来引导的。它要求勾画出公司的未来，制订出一系列公司目前还无法做到，许多组织成员还无法理解的目标。因此，改制进程的启动需要开发那些支持改制而反对渐进变化的因素。此外，同样重要的一点是，领导者必须提出有关公司未来的、清晰的、令人置信的美好前景，这种前景只有经过组织持久地向它前进才能完全明确起来。公司改制的这一特征对于那些习惯于渐进变化的人们来说是很难理解的，但是富有远见的领导是公司成功改制的根本保证。

公司成功改制的第三个重要特征是，这种改制过程必须以组织的整体改制为基础。组织从初始状态被大胆地推进到未来的理想状态，所需要的不是渐进的过程，而是整个组织的主要部分同时进行变革。

这种改制整体论引申出了成功的公司改制的第四个重要特征：公司的改制是一个综合性的、全面的进程。为了铺就一条通向未来的安全通道，实现美好的未来，需要整体变革的方法和较大的变革幅度，要求整个组织不断地学习以及有规则地不断协调。

图 I .1 给出的框架确定了领导者的主要任务。领导——事实上是组织里所有级别的领导者——必须在不将公司置于不可接受的风险之中而实现成功的改制。要做到这一点，领导者必须：

1. 创造改制的动力并支持公司改制过程
2. 勾画未来发展的愿景
3. 把组织与未来愿景联结起来
4. 建立一种改制的程序结构，以利于形成从当前到理想状态的迅速而又安全的通道

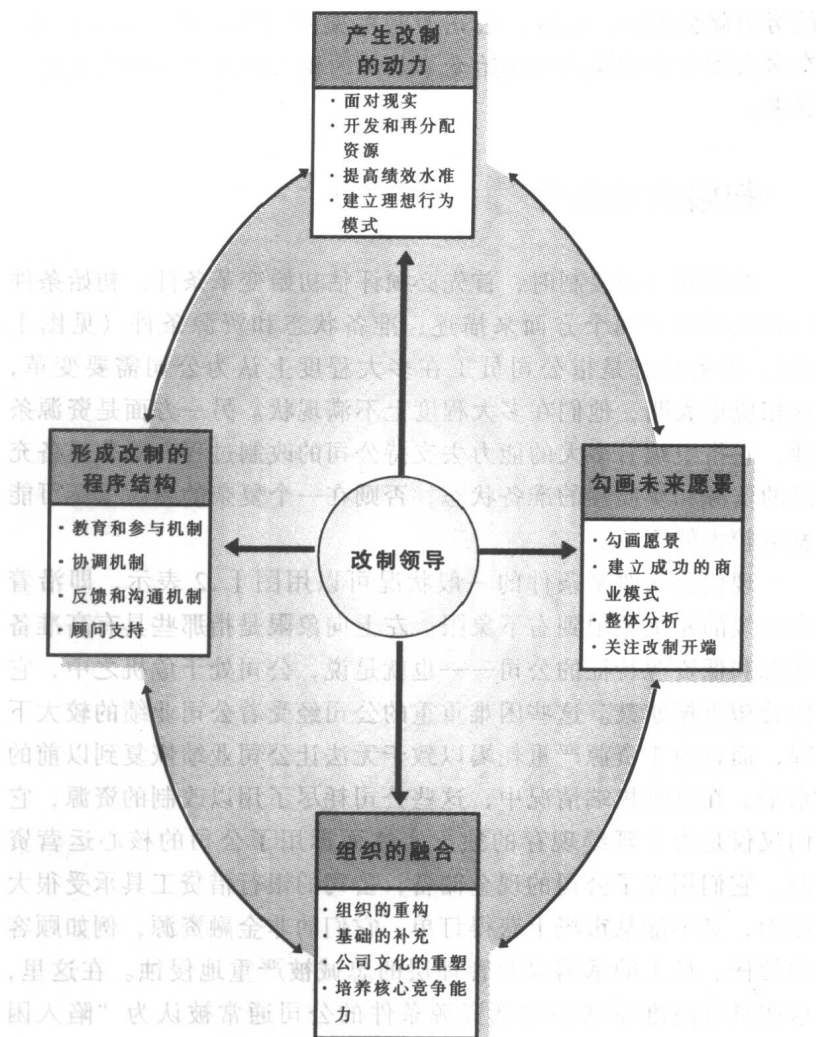


图 I.1 领导公司改制的一般框架。

如果这些领导任务的一项或更多项没有达到目标，公司改制的努力就会失败。此外，公司改制框架的效果依赖于两个因素：在多大程度上能够满足初始变革条件的要求以及是否拥有改制领导者。

初始变革条件

在计划公司改制时，首先必须评估初始变革条件。初始条件可以根据以下两个方面来描述：准备状态和资源条件（见图 I .2）。准备状态是指公司员工在多大程度上认为公司需要变革，这相应地表明，他们在多大程度上不满现状。另一方面是资源条件，它指组织有多大的能力去支持公司的改制过程。除非具备充足的资源和实质性的准备状态，否则在一个复杂的组织里不可能发生较大的变革。

现代公司改制条件的一般状况可以用图 I .2 表示，即沿着中心线的左上象限到右下象限。左上向象限是指那些具有高准备状态和低资源特征的公司——也就是说，公司处于危机之中，它们希望重振旗鼓。这些困难重重的公司经受着公司业绩的较大下降，而且由于资源严重耗竭以致于无法让公司业绩恢复到以前的水平。在这种极端情况中，这些公司耗尽了用以改制的资源，它们仅仅是为了延续现存的独立实体而拆用了公司的核心运营资源。它们用光了公司的现金储备，公司的银行借贷工具承受很大压力，又不能从市场上获得订单，它们的非金融资源，例如顾客的信任、员工的承诺以及管理层的忠诚被严重地侵蚀。在这里，这些具有高准备状态和低资源条件的公司通常被认为“陷入困境”。

这些公司整体的高准备状态已经达到了极限，每个人都认为需要变革。这些公司最为需要的是资源。在深受危机束缚的公司

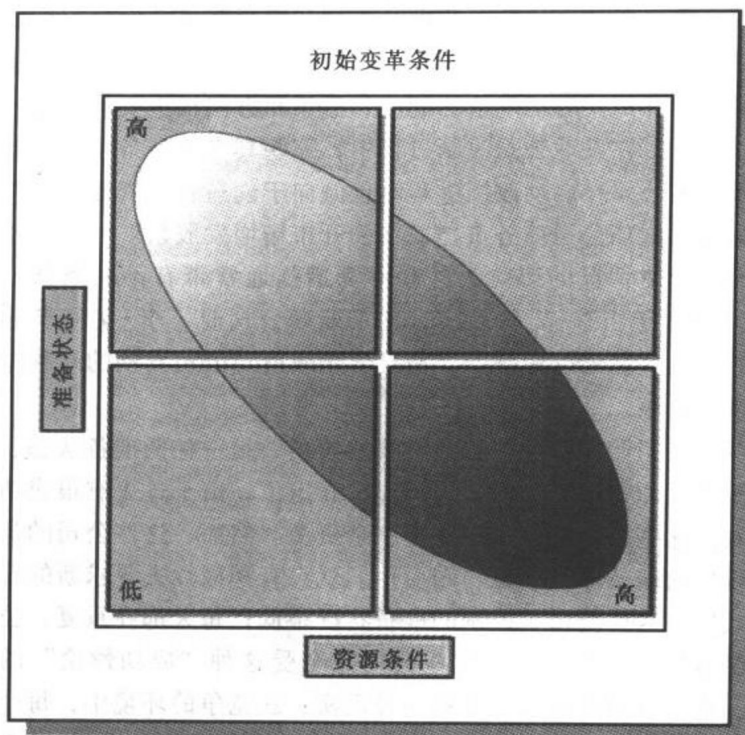


图 1.2 公司改制的初始变革条件从高准备状态、低资源条件至低准备状态、高资源条件的变化

中，如果没有资源的话，那些情绪高昂的人们就不会有能力去做他们想要做的事情。因此，在具有高准备状态和低资源初始变化条件的公司里，优先要考虑的是寻求和调配支持改制努力的必需资源。在开始成功地进行公司改制之前，必须预先进行这方面的准备工作。这一步通常包括关闭和合并外围的或绩效低下的经营业务、调整员工的工资、削减公司的日常营运费用、取消或推延某些项目，这样，公司现在的经营就能够产生发起公司改制所需的更多的可调配现金。通常，这种决策总是涉及资源的再分配，

不仅是将资源从当前的运营中转移到公司改制活动中，而且将资源从非重要的改制努力活动中，转移到那些需要即刻优先考虑的改制事项和那些对实现新的制度、愿景和方向很重要的事情上。

此外，在发动公司改制过程中，那些具有高准备状态和低资源条件的公司在启动改制进程时也倾向于创造新的资源。通常的做法是，增加公司债务负担或在公开市场增发股票。由于受扭曲的经营业绩情况的影响，这些筹资措施通常带有不利条款。例如，1978年当李·艾科卡接管克莱斯勒公司时，李·艾科卡寻求政府的紧急援助以免破产，而且要求政府对公司发动的改制过程提供新资源。

处在初始变化条件的另一端的公司，是一种低准备状态、高资源条件的情形，这种公司需要重新定位。由于过去有很成功的绩效，这些公司都积累了许多剩余资源。然而，这些公司的员工对现有的绩效非常满意，因而他们就没有积极性去寻求新的行为方式。在这些公司，改制的准备状况很低；每天都在重复，公司的经营状况一如往常。这些公司完全受这种“成功悖论”的影响，由于目前的成功而无视一种现实：在竞争的环境中，每个组织都必须创新和发展，否则就可能导致公司最终的失败。20世纪70年代末和80年代初，经营汽车业的通用汽车公司和信息业的IBM公司都具有低准备状态、高资源条件，这些曾经极其成功的公司由于没有及时改制而导致巨大失败。

在低准备状态、高资源条件下发起公司改制，首先需要做的事情是要在公司内部合理地提高对现状的不满水平。为了使改制有效地进行，改制领导应该作的工作就是，他们必须使组织成员能接触到可以激发改革意愿的资料和经历。这种公司的领导者必须点燃“燃烧的平台”，这句短语让人想起这种事情：远离岸边操作的工人宁可跳进很可能会死于其中的北海冰雪中，而不愿陷入石油平台的熊熊大火之中。

当具有低准备状态、高资源初始条件的公司对所发起的改制过程进行重要且可见的投资时，这种投资行为就会有力地显示公司正在发生某些新的变化。通过把资源从不符合新的愿景和新的发展方向的业务和经营活动中转移到那些新的关键路径上的再分配，公司再进一步加强了对重要变化的承诺以及它们的意义和方向。

1981年杰克·韦尔奇领导的通用电气公司的改制就是具有这种初始条件的例子。那时，公司的许多资源都分配给这样一些企业：它们的财务状况并不很好而且不符合韦尔奇为公司的未来勾画的愿景。尽管通用电气公司有20亿美元的现金结余，但是那些不符合未来愿景的企业必须被“关、停、卖”。这样，原本被那些不符合未来愿景的企业所消耗的资源被重新分配，它提高了公司的生产效率和员工的积极性，并且刺激了企业的资本投资。通过这种行为公司作出重大承诺：要成为所在市场中全球数一数二的公司。^①通用电气公司的长期雇员肯定不愿看到对通用电气公司传统业务来说非常重要的企业被关闭或出售。但是，这些新资源为企业提供某种保证，即保有通用电气公司业务的企业将会更好地定位以便实现那些富有弹性的目标，它们是发动公司改制的一部分。

图 I .2 的另外两个窗口，所表达的初始变革条件，分别是低准备状态、低资源条件，以及高准备状态、高资源条件。对大部分处于这两类初始变革条件的公司来说，它们的状况是不稳定的。在当今信息发达的全球经济中很难找到没有经历重大变化的行业。那些低准备状态、低资源条件的公司不会在不断变化的竞争环境中持续很久。这种公司很可能停止存在，或者为那些具有较高准备状态和资源条件的公司接管。

不稳定条件的另一极端是拥有高准备状态、高资源条件的公司，它们拥有经营和发展的广阔空间，但是只有那些出色的和著