

ABB

THE DANCING GIANT

Creating the globally connected corporation

Kevin Barham & Claudia Heimer

ABB公司：

跳跃的巨人

创建全球联合公司

[英] 凯文·巴勒姆 克劳迪娅·海默 著

◎ 卢小生 译



经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

ABB

WENANGJIANG

ABB 公司 2004 年 12 月 31 日止的年度报告

ABB 公司 2004 年 12 月 31 日止的年度报告

ABB 公司：

跳跃的巨人

创建全球联合公司

ABB 公司 2004 年 12 月 31 日止的年度报告



ABB 公司 2004 年 12 月 31 日止的年度报告

ABB 公司 2004 年 12 月 31 日止的年度报告

ABB 公司：跳跃的巨人

——创建全球联合公司

[英]凯文·巴勒姆 克劳迪娅·海默 著

卢小生 译

经济管理出版社

译著策划 卢小生
责任编辑 顾佳
版式设计 陈力
责任校对 贾全慧

图书在版编目 (CIP) 数据

ABB 公司——跳跃的巨人：创建全球联合公司 / (英) 巴勒姆, (英) 海默著; 卢小生译. —北京: 经济管理出版社, 2001
ISBN 7-80162-223-5

I. A... II. ①巴... ②海... ③卢... III. 电力工业—
—合资企业—工业企业管理—瑞典、瑞士 IV. F416.61
中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 043497 号

ABB 公司：跳跃的巨人

——创建全球联合公司

[英] 凯文·巴勒姆 克劳迪娅·海默 著
卢小生 译

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：中共中央党校印刷厂

880×1230 毫米 1/32 20.25 印张 493 千字
2001 年 8 月第 1 版 2001 年 8 月北京第 1 次印刷
印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-223-5/F·211

定价：40.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01 - 1999 - 1877 号

Chinese Edition Copyright © 2001 by Economic
Management Publishing House

All Rights Reserved.

The Original English Language edition of Kevin Barham and
Claudia Heimer: ABB: The Dancing Giant 1st edition is published
in 1998.

©Financial Times Professional Limited 1998.

Simplified Chinese Characters edition arranged with Pearson E-
ducation Limited London through the Shanghai Copyright Agency.

献给克里斯廷 (Christine)、凯蒂 (Katie) 和克莱尔 (Claire)，我衷心地感谢和爱戴他们。

献给弗朗兹 - 威廉 (Franz-Wilhelm)。

作者简介



凯文·巴勒姆 (Kevin Barham) 是阿什里奇管理与组织学习中心 (Ashridge Centre for Management and Organization Learning) 前任董事长, 全球性发展公司的合伙创始人之一。他的研究领域主要集中在全球公司的领导发展领域——这也是 ABB 公司最优先考虑的问题, 在这个关键领域, ABB 公司的人员也参与了凯文的研究工作。1990~1991 年间, 在阿什里奇一个研究成功的全球公司管理者的研究项目中, ABB 公司的人员参与这项研究, 因而最初获得 ABB 公司内部“行动方案” [芬兰研究人员罗尔夫·莱帕伦 (Rolf Leppänen) 的用语] 的机会来到了。这项研究为了解早期 ABB 公司内部在重组其企业, 合并在不同国家的成员企业, 引导全球母公司和保证在独立国家的公司之间跨国合并的安全等方面所面临的各种挑战创造了最初的机会。

在对中东欧混合经济投资方面, ABB 公司走在对这个地区投资感兴趣的西方公司的前面。1994 年, 凯文又一次获得了研究 ABB 公司内部及其在中东欧混合经济地区面临的各种挑战的机会。那时, 他正在研究并撰写一篇关于 ABB 公司埃尔塔 (Elta) 分公司的案例报告, 埃尔塔分公司是一家变压器和电力设备工厂, ABB 公司几年前在波兰收购该厂, 那时, ABB 公司的经营方针正处于转变过程中。



克劳迪娅·海默 (Claudia Heimer) 既是一位企业董事，同时又是阿什里奇管理咨询组的成员，她的研究兴趣和领域一直是全球企业的企业文化、经营战略和信息技术的影响。

90年代初，克劳迪娅首次接触到ABB公司的人员。那时，前ABB公司企业管理开发部副总裁罗伯特·费勒 (Robert Feller) 参加一个高级研讨班的研修，克劳迪娅·海默有意识地去分享国际性企业管理能力的研究成果，并创建自己开发全球企业管理者的方法。从那个时候起，她与ABB公司设在从芬兰到印度的许多地方的基地的管理人员有非经常性的联系，因而他们之间相互受到影响。她在一家大公司工作时，这家公司正处于成百上千名员工相互影响，创造一种力量推动公司向前发展的变化过程之中。ABB公司分享她的关于将外部世界可能被引入企业内部的研究成果。任何更好的挑战都是无法与他人已经获得成功的现实相比拟的！正是从那时起，克劳迪娅被ABB公司的管理者让她分享他们的事迹，在百忙之中挤出自己宝贵的时间来向她介绍他们的经营管理经验的精神所打动。

致 谢

本书是一本独立的著作。因此，我们特别感谢 ABB 公司的高级管理者，他们在百忙之中挤出宝贵的时间给我们介绍公司的情况，谈自己的观点。在我们一开始接触 ABB 公司时，罗伯特·费勒 (Robert Feller) 就给予了我们大力支持；戈兰·林达尔 (Göran Lindahl) 同意我们出版这本书，由于他的关心，描述公司的真实情况是我们的重要动机；珀西·巴勒维克 (Percy Barnevik) 慷慨地腾出宝贵时间，提出了独到的见解，并且为我们提供了丰富的素材；弗雷德·比斯特兰德 (Fred Bytströnd)、琼-皮埃尔·杜里格 (Jean-Pierre Dürig)、埃里克·埃尔茨维克 (Eric Elzvik)、比特·赫斯 (Beat Hess)、H·K·莫汉特 (H.K.Mohanty)、阿恩·奥尔森 (Arne Olsson)、简·罗克森德尔 (Jan Roxendal)、本格特·斯坎策 (Bengt Skantze)、A·K·蒂尔加纳简 (A.K.Thiagarajan) 等人都提出了有关 ABB 公司发展的观点，这些观点是无法用价值来衡量的。

在此，我们特别感谢 ABB 公司通讯部的约翰·福克斯 (John Fox) 和艾沃纳·贾齐伯斯卡 (Iwona Jarzebska)，他们在安排会谈，处理书稿草稿的反馈信息方面，给予了我们大量的帮助。

我们还要感谢 ABB 公司的其他高级管理者，我们不仅在这项研究中多次同他们进行交谈，而且在以前的研究项目包括国际性管理者的能力的研究中，以及在我们完成 ABB 公司 Elta 分公司案例研究过程中，他们始终向我们提供情况，交流想法。

我们还要感谢林彻平大学的克里斯琴·伯格伦 (Christian Berggren), 在斯德哥尔摩, 他多次接待我们, 同我们交谈, 对本书的初稿做了注释; 克里斯托弗·康韦 (Christopher Conway) 对本书第六章的初稿提出了自己的见解; 阿什里奇咨询有限公司的卡伦·沃德 (Karen Ward) 对本书第六章的初稿做了注释; 克里斯廷·巴勒姆 (Christine Barham) 鼓励我们写作本书, 并认真审阅了本书的许多草稿; 犹他大学和克兰弗尔德管理学院的斯蒂芬·托尔曼 (Stephen Tallman) 对全球战略和全球组织进行了热烈的讨论; 德国柏林维森斯卡夫兹森特隆的阿里安·伯索因·安特尔 (Ariane Berthoin Antal) 和欧洲研究院同意我们利用 ABB 公司 Elta 分公司的案例研究资料。

我们非常感谢金融时代管理出版公司给予我们的支持。理查德·斯塔格 (Richard Stagg) 始终是一个优秀的指导老师, 同他在一起工作, 大家能够发挥自己的主动性和积极性; 伊莉莎白·特鲁兰 (Elizabeth Truran) 是一个工作兢兢业业、勤勤恳恳的项目管理者。

我们还要感谢阿什里奇管理与组织研究中心的同事们, 他们是研究中心主任米切尔·奥斯巴尔德斯顿 (Michael Osbaldeston) 和阿什里奇学习资源中心的安德鲁·米切勒斯基 (Andrew Mechelewski)。

导 言

全球合并计划内幕

1987年6月，世界著名的瑞士电子企业——布朗博韦里公司（Brown Bovri and Company，简称BBC公司）首席执行官比特·赫斯（Beat Hess）正准备带着他的家人去意大利著名的周末度假村度假时，突然接到BBC公司董事会主席弗里茨·莱特威勒（Fritz Leutwiler）和公司首席执行官托马斯·加瑟（Thomas Gasser）的通知，让他准备一份完整的“不可思议的”草签协议——与自己长期以来的竞争对手瑞典电力工程公司（ASEA）谈判合并协议。自1980年新任首席执行官珀西·巴勒维克（Percy Barnevik）接管以来，该公司无论是竞争实力，还是每年的盈利，都与BBC公司旗鼓相当，难分伯仲。如果这次合并成功，那将是世界历史上前所未有的最大的跨国合并。

尽管这种合并行动是巨大的，但是，两周前，当莱特威勒和加瑟同他谈论这次合并的可能性时，赫斯并没有对此感到大吃一惊。然而，要起草一份关于两个巨型的、国际性的、总部设在不同国家的企业间的合并协议，特别是当他被告知要用最快的速度写出协议并绝对保密时，对赫斯来说，仍无疑是一个巨大的挑战。莱特威勒和加瑟告诉赫斯，如果他想去度假的话，他可以继续度假，但是，企业合并协议必须在7月份的第一个星期内完

成。这份赫斯从意大利带回来的溅上了咖啡和黑饮料的污渍的协议手稿，今天已经成了企业合并史上传奇故事的依据和见证物。

当然，不管怎么说，这次合并对整个世界来说都是一件带有戏剧性的事件，因为在世界上，“全球化”概念还没有在人们的头脑中扎下根，而且还仅仅是刚刚开头而已。在首席执行官珀西·巴勒维克的领导下，这个新合并的企业不但对管理者、而且对企业领袖们来说，都获得了大胆重建、采用全球母公司结构的新形式并积极向东欧和亚洲扩张的创造力。

如果我们没有撰写这本书，当我们临终时，也会看到别人这么做的。无论什么时候，只要读者从管理文献中读到 ABB 公司的有关资料时，对于“如果 ABB 公司做了这件事情，你为什么不能做？它一定是一件值得做的事情。这就是做它的方法，这就是 ABB 公司所做的一切。”你都会有一个“没有问题可问”的态度。这似乎就是 ABB 公司的信条强烈地吸引着学者，而且也是使企业管理者着迷的原因所在。企业管理者和企业领袖们为什么对 ABB 公司如此感兴趣呢？珀西·巴勒维克为什么能够成为“世界上最富有影响力的企业管理者”（资料来源：《观察者报》）呢？

当然，与 ABB 公司有关的数字更加感人，也更能给人留下深刻印象。在过去的十年里，ABB 公司获得了迅速发展，现在已经成为世界工程行业的领导企业。现在，ABB 公司的销售收入为 310 亿美元，雇员 22 万人，包括了世界 50 多个国家的雇员，覆盖了世界主要市场经济国家和地区。ABB 公司的业务范围大约涉及 35 个行业——每个全球性企业都是独立核算的经济实体，都有自己的自主权——500 个利润中心，或者用新任首席执行官戈兰·林达尔（Göran Lindahl）的话来说，叫做“500 个可感知的公司”，每个公司平均有 50 个雇员，700 万美元的销售收入。ABB 公司是西方国家在中东欧地区最大的投资者，在这两个地区，有雇员 3 万人，销售收入从 1989 年的 2 亿美元增长

到现在的 20 亿美元。

一些数字因为小而使人印象深刻。但是，ABB 公司在全球的雇员数量是相当多的，尤其是雇佣了许多不必要的人，因而公司内部存在严重的隐形失业问题。经营这么一个巨型企业，其公司总部的工作人员却非常少（总共只有 150 人，其中不包括 1993 年安置在苏黎世下属企业工作的人员）。ABB 公司不仅因为其反对官僚主义而著称，而且还因为其采用巴勒维克 30% 标准裁减总部人员而闻名于世。在巴勒维克创建 ABB 公司之前，他在 ASEA 任职时，从 1983 年起，他就将其总部 2000 名职员裁减到 150 人。在芬兰的斯特隆堡（Strömberg），ASEA 就于 1986 年确定了自己的目标，计划在今后三年内，将总部职员由目前的 880 人裁减到 25 人。合并两年后，前 BBC 公司设在瑞士和德国总部的职员分别从 4000 人裁减到 200 人和从 1600 人裁减到 100 人。

那么，我们怎样才能真正理解 ABB 公司取得成功的意义呢？在世界上竞争最残酷的行业之中，ABB 公司的成功可谓是非凡的、卓越的，因为它开辟了用全球组织的新形式去迎接新挑战的先河。珀西·巴勒维克阐述了 ABB 公司已经努力解决了的似乎是自相矛盾的观点：ABB 公司同时尝试使自己成为“全球公司，同时又是区域性公司；既是大公司，同时又是小公司；既是完全分散的公司，同时又是严格控制的公司”。实质上，巴勒维克和他的同事正在通过创立我们说的“全球联合公司”、松一紧生产销售网络、项目并通过有事业心、坚持原则的人做合伙人，努力解决这些矛盾。这种类型的组织鼓励相互持股和同世界上不同国家的企业相互合作，同时把顾客、供应商及其所在的国家紧密地联系在一起。“跨国公司”的区域性存在和利用全球母公司组织这种形式建立起来的协作，是“从全球角度考虑问题，经营活动在区域开展”的独特方式。

人们不禁要问，ABB公司的组织模式可以作为其它公司的组织模式吗？1990年，商业专栏的记者已经指望着ABB公司的组织模式作为企业未来的组织原型。比如：

ABB公司无国籍经理精英群体从设在中立国苏黎世的总部合理配置公司资本于全球各地区，用美元记账，将英语作为公司语言，经营大多数企业。但是，公司的经营业务覆盖面广，涉及到服装制作、涡轮机、变压器、机器人以及高速列车等产品。ABB公司在区域市场的经营也是非常成功的，以至于看上去就像是一个公认的运动员。巴勒维克预言：这种群体的独创性将是类似公司未来的蓝图 [卡普斯坦和里德 (Kapstein and Reed), 1990年]。

确实如此。在这个问题上，珀西·巴勒维克的确有其独创性。我们在印度的一次会谈中，他谈到：

现在，越来越多的公司都看到了因全球协作而需要发展这种跨国联合。美国的一些大公司过去都设有国内部和国际部。你不能有国际部。在我的公司里，“国际部”这个词是根本不存在的，因为如果你是一个外国人，那你到哪里都是一个外国人。这样，完整意义上的国内或者国外就失去了其本来意思。当我坐在这里，也就是印度这个国家时，我不是印度公民，但是，我代表一家印度公司，就像我在西班牙代表一家西班牙公司一样。在现实生活中，人们很难理解这一点。当我另一天和法国总理在一起时，我尝试着告诉他，我是一家讲英语的法国公司。他说：“不，你们不是一家法国公司！”

我认为，这不是十分荒谬的，并说，这个答案对所有公司都是适用的。每个公司都必须找到自己生存与发展的方式。坦率地说，我们也有挫折和困难 [斯卡里尔 (Skaria), 1995 年]。

明天的领导者

明天的领导者是指那些今天就考虑到了下一步给我们带来增长计划的人们。这些领导者看到了世界上现在正在发生的第二次产业革命的影响，与第一次产业革命相比，这次产业革命参加的人数要多 10 倍，发展的速度要快 5 倍。同时，他们看到了信息技术革命在产品、生产过程以及如何“无国界”的世界里组织企业等方面的巨大机遇。他们看到了新的环境要求，并且使其组织适应新的全球竞争环境，对难以预料的变化做出快速而又敏锐的反应。

珀西·巴勒维克

埃伯哈德·冯·柯伯 (Eberhard von Koerber) 曾经是 ABB 公司德国公司总裁、ABB 公司欧洲地区总裁，现在担任 ABB 公司首席执行官和公司管理高级顾问，他说：其它公司可以学习 ABB 公司的经验，但是，为了提高工作效率，ABB 公司自身也需要做许多工作：

在这样一个快速变化的世界里，世界各地的合作关系正在与日俱增，各地消费者要求本地企业提供世界一

流的产品和服务，技术领导人员将仍然是竞争优势的关键，事业有成的高级人员是这样一些人：

●**同消费者建立长期合作关系的人**：他们作为各个地方的合伙人，不但在最高管理层而且在业务操作层，都能全方位地考虑当地消费者的需要。

●**精力充沛而又反应灵敏的行动者**：他们对本地区新的市场需求和消费者不断变化的需要能够做出快速反应。

●**世界级的技术专家**：他们能按照同一标准为世界各地提供低成本产品。

●**掌握了专门技能的人**：因为他们掌握了专门技能，不仅可以使工作效率倍增，而且也带来了高效益。

这也是 ABB 公司的经营管理方法。到目前为止，正是这种经营管理方法使得 ABB 公司获得了成功……同时，我们知道，我们今后的路并不是一帆风顺的，还会碰到各种意想不到的困难。在改善顾客关系、生产周期、标准化和机械化、工程合作以及全球供应等领域仍然有待于加强，为此，我们必须继续采纳持续学习和变革的文化，持久的高目标和不断变革被看做是正常的、积极的，而非威胁的、消极的。我们只有通过对所有欢迎把变革当做挑战的雇员逐渐地灌输创造性的企业家精神，才能实现上述目标（冯·柯伯，1996 年）。

ABB 公司的模式是一种普遍适用于世界各国的模式吗？美国南加州大学教授、领导科学专家沃伦·本尼斯（Warren Bennis）编写了一本由《哈佛商业周刊》对高级经理人员采访的《访谈

录》。这本《访谈录》收录了1991年《哈佛商业周刊》对珀西·巴勒维克的专访，以及许多研究人员和时事评论员有关ABB公司的访问文章（包括我们的研究文章）。在《访谈录》的前言中，本尼斯说：

整合能力、创造力和授权，较好地刻划了成功的企业领导者进入21世纪应具有的性格特征。在一些访问文章中，出现了另一个挑战性的主题……，这种挑战性观点大多出现在ABB公司珀西·巴勒维克的访谈中。联邦制的出现，作为惟一适应表面上不协调的企业组织结构制度，不仅有利于推动企业全球化，而且有利于全球企业深深地植根于当地的土壤之中。这种自相矛盾的观点在国际政治中是最为明显的。在世界上，热烈的认真的种族集团和民族特性共同存在，并且广泛地承认，新的经济和政治联盟在其边界之外迅速发展起来。我相信，“联邦制”将成为90年代的口号。我能想象出来，诸如ABB公司这种既是全球企业同时又深深植根于各个地区文化之中的企业，可以作为那些既追求在国际经济中获得生存，又追求民族自我表现的各国企业的模式（本尼斯，1992年）。

那么，其他面对全球挑战的组织和管理者，从ABB公司到目前为止的经验中，能够学到的教训是什么呢？我们认为，在整本书中，有许多教训既明确，又含蓄。因此，我们就此问了珀西·巴勒维克持什么观点。他回答说：

我认为，你不能机械地照搬照抄另一个公司已有的东西。ABB公司本身在组织结构方面就做了几次变