

New Rules for the New World

Cautionary Tales for
the New World Manager



现代企业 诊断

(英) 埃迪·奥本 著
(Eddie Obeng)

陈玲 译



机械工业出版社
China Machine Press

Cautionary Tales
for the New World Manager

Rules for the New World

现代企业 诊断

(英) 埃迪·奥本 著
(Eddie Obeng)

陈玲 译



机械工业出版社
China Machine Press

Eddie Obeng: New Rules for the New World: Cautionary Tales
for the New World Manager.

Copyright © Eddie Obeng

All rights reserved. For sale in China only.

本书中文简体字版由 Capstone 公司授权机械工业出版社在中国境内独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2000-1811

图书在版编目(CIP)数据

现代企业诊断/ (英) 奥本 (Obeng, E.) 著; 陈玲译. - 北京:
机械工业出版社, 2000.

书名原文: New Rules for the New World: Cautionary Tales
for the New World Manager

ISBN 7-111-08250-8

I. 现… II. ① 奥… ② 陈… III. 企业管理-研究 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第47782号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 邓瑞华 版式设计: 张春婷

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2000年10月第1版第1次印刷

850mm × 1168mm 1/32 · 9.25印张

印数: 0 001-6 000册

定价: 20.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

阅读本书的理由

III

大部分管理类书籍都信誓旦旦地许诺使你获得成功，但是真正如愿以偿的管理者却少之又少。那些成功者往往不是因为遵循某书指导之故，而是由于自己的直觉和判断。大部分管理者都有这样一个直觉，即自己该如何迎接“新世界”的挑战。这非常令人惊奇，但是由于极少理论类或管理类教科书谈到新旧世界的区别，所以他们也常常对自己的直觉不予理会。他们以为，自己的种种想法，譬如怎样在现实世界中获得成功等，是无人应和的。于是，要想付诸行动就得鼓起相当大的勇气才行，毕竟这似乎是在前人未曾开拓的道路上奋力独行。我们需要的就是这样的巨大勇气和信心，以及万一“有啥不对劲儿了”时的应对技巧。事实上，错误是经常出现的。

“警戒故事集”一章讲述的就是为何会出错，一个美好的、正确的意图如何以失败告终，一个绝妙的主意，如“为什么不以竞争者作为我们的标杆呢？”如何导致了彻底的失败。

这是一本故事集，每个故事讲述的都是一个绝好的管理理念如何走向失败。本书的后半部分分析了这些故事的寓意，这些寓意就是新世界的新规则。熟悉这些规则将使你免于重蹈覆辙。每个故事中都会出现管理咨询顾问弗兰克与某个经理。在阅读本书的过程中，你会逐渐认识弗兰克其人。弗兰克自称是个教育家，他帮助故事

阅读本书的理由

讲述者探究事件本源，并引导他们进入新规则的门槛。（如果你以前见过弗兰克，你就会惊讶地发现，弗兰克变得出奇的沉默寡言，但却颇有启发性。）

“那又怎样？我该怎么办呢？”我猜你就是这样一个爱打破砂锅问到底的家伙。过去三年我组织了一个“虚拟商学院”。这样做的目的有二，一是为了打发假日、缩短乘坐飞机的时间，二是为了验证一些本人关于现代管理的思考，这些思考贯穿在本书弗兰克的言辞中。因此我可以以个人名义担保，弗兰克在本书第3章得出的结论都是经过事实验证的。

本书的第3章讲述的就是弗兰克与大伙儿学习、解释并拓展新规则的过程。弗兰克生动地描述了应如何在现实中应用新规则，从而证实了新旧世界执行规则的变迁。弗兰克曾经告诉我，他非常乐于看到你在准备进入新世界之际运用他的研究成果。（众所周知，所有的教育家、培训家和管理咨询家都是如此。但请饮水思源！）

第4章是弗兰克的“行动规划会议”。我猜他会称之为“未来选择会议”。这是个典型的咨询术语。这部分内容试图在最问心无愧的经理心中也唤起愧疚，激起反省。你不妨按照弗兰克对待其参与者的方式来扪心自问，我真诚地希望这样能够激励或鞭策你付诸行动。

本书是《一切在变！》《有效战略》和《进行企业再

阅读本书的理由



造》的姐妹篇，传承了其风趣、启迪和实用的风格，作者为埃迪·奥本。

在中国，尚未成熟的工业经济又不得不接受知识经济的洗礼。无论是几十年精心打造的国有企业，还是改革中异军突起的民营企业，需要忙活的事儿越来越多：电子商务、资产重组、流程再造、市场调查、人力资源管理等等，但成功者寥寥。为什么一项精心策划、耗资巨大的企业变革却没能取得预期的效果，甚至反比原先更糟呢？要对这个问题做出回答，就先得了解我们所处的时代。

信息时代改变了商业成功规则。产品生命周期、市场细分、企业重组等原有的经营理念似乎变得越来越脆弱，“顾客就是上帝”等商海信念也极易遭受打击。新产品根本来不及经历整个生命周期就退出市场，奉若上帝的顾客转眼间弃你而去。这就是我们身处其中的新世界，其特点就是整个世界的变化速度远远大于我们的学习速度。各个领域的知识以极快的速度交叉融合，企业的产品与服务开始依赖于更广范围的知识、技能、价值、技术和能力。这一切迫使我们以更快的速度学习更多的东西。然而无论如何，也许我们能够在某个领域学得更快，但总是不可能超过整个世界的学习速度。

新世界意味着我们不可能制定周详的年度计划，稳稳当当、按部就班地步入未来；意味着我们遇到困难时不可能向阅历丰富的资深前辈求得对策；意味着控制式的

译者序



层级管理已经无法适应市场竞争……新世界简直就像一场“灾难”，更糟的是，它业已到来。对于很多人来说，变化构成威胁。所以对他们来说，降低未来的不确定性至关重要。新世界如混沌初开，有何规律可循呢？借助混沌理论、混沌中凸现的图案或范式，有助于降低未来的不确定性。

这些图案或范式，实际上就是本书所揭示的新世界的新规则。这些新规则帮助经理们廓清新世界的迷雾。例如“说‘并且’而非‘或者’”，“或者”意味着非此即彼、专心致志，这是旧世界的成功法则之一；而“并且”则意味着多种方式并举，这不仅有利于消除悖论，而且是适应新世界的第一规则。再如“公平=不同”，在旧世界的生意经里，“公平=等同”是实际工作的座右铭；而新世界中真正的公平则是区别对待，不论是经理、员工还是顾客。于是发展多种领导风格，鼓励积极的沟通和尝试就势在必行。又如“从依赖到相互依赖”，在瞬息万变的新世界面前，原有的层级管理愈显迟钝，因此各部门无法依赖上级领导，而须建立部门间相互协调、相互依赖的关系。为此，区分“经营责任”与“管理职责”，个人、团队与网络并重，就十分重要。本书的作者总结了12条新世界的新规则，而且都经过了实践的检验，证明是简单有效的良策。因此笔者很有信心地将之推介给大家。

风趣、轻松、启迪、易行是本书的一大特色。与众多管理书籍不同的是，本书一改说教面孔，以管理咨询顾问弗兰克的职业经历为主线，讲述了12位经理的警诫故事，他们中有创业者、信息经理、客户经理、负责企业兼并的经理、负责企业战略变革的经理等，故事内容囊括企业重组、战略制定和执行、全球通信和协调、小组作业等等，也许其中就有您似曾相识的角色或故事。通过对这些故事的解析，新世界的新规则展现得一览无余。

作者埃迪·奥本是一位著名的管理咨询大师，他本人不仅具有丰富的咨询经历和著述，而且还创建了他本人的虚拟商学院；他的许多管理建议，不仅使受者峰回路转，而且还应用到他本人的学院运营中，见效颇丰。

对于中国的读者来说，本书的部分案例具有一定的超前性，然而面对全球化趋势日益显著的挑战，面对瞬息万变的市场风云，所谓超前，其实仍为历史。无论如何，我希望本书的出版能够有助于国内的企业对现实多一份把握、对未来多一份自信。

值得一提的是，作者并没有像大多数管理类书籍那样，引用国际知名大企业的案例。因为作者考虑到，这些大企业的规模和资源为大部分企业所无法企及，故而其经验模式亦非定能照搬。本书的建议具有较广泛的应用范围，我相信，国内企业也应可借鉴之。

译者序

IX

由于译者水平有限，本书涉猎的问题广泛，有些概念还很新，译文一定有不妥之处，望读者不吝指正。另外在本书的翻译过程中，受到郑滨、曾清燕、朱鹿嘉、杨泓、李晓明、张文忠、王静等的大力帮助，在此诚表谢意！

陈 玲

2000年8月13日于清华园



前言

一个下午，我蓦然冒出撰写警诫故事集的念头。因为就在这天，我很难过地得知，我曾经为之工作两年有余的公司竟然卷入一场兼并。两年来该公司的规划实施进展得十分顺利，每件事都分毫不差，几乎与设想的一模一样。我们刚刚赢得管理队伍中大部分关键人物的认同，众人正齐心协力，准备开创“新世界”的管理方式和办法，但是现在一切皆成泡影。这是我头一次亲身经历到，我们如何恭恭敬敬地遵从“教科书”的引导（如：每件事都分毫不差），结果一切均化为乌有。

这次经历对我震动颇大。这个公司是一个制造厂商，恪守“旧世界”成本最小化的传统理念，如最小批量生产规模、成本加成定价等。当新世界曙光乍现，上述概念使得该公司的竞争力锐减。顾客对交易时间、成本和不确定性越来越表示不满，并迫使厂家做出反应。厂家的业绩简直是一团糟。事实上资金的利息费用已经能与所有利润相抵。有的事情还不得不快马加鞭去做。我曾经建议他们重新组织库存和人力，于是他们开始工作，一切进展顺利。直到年底，我们突然收到CEO的紧急指示，让我们立即停止一切工作。似乎我们的工作已经影响了股票价格。原因很简单，由于耗尽库存，资产基数有所下降。这被一些分析家解释成储备产品减少，即未来现金流的可靠性下降，于

前言



是，下降的资产基数和不确定的现金预测就造成了股票的贬值。

我极度愤慨（我实在找不出一个更恰当的词）。我们所做的一切都对，但本该获得成功的方法却导致了错误的结局！更糟糕的是，我们几乎是在成功的同时却失败了！

促使我撰写此书的第二个原因是数年前我看过的一份调查。这份调查显示了过去十年内企业战略实施的情况，结果表明，只有不到20%的战略算是获得了成功（即带来的收入大于其花费的成本）。我坚信，没有人会星期一早上一醒来就打算把一切弄糟，但是在工作、生活中，不知怎地就会出错。我想，大概新世界增大了这种可能性，正是由于我们经常不自觉地混淆新旧世界，所以招致了可怕的后果，正如上例所示。

我曾设想以《坎特伯雷故事集》的风格，用古代英语（或者应该为现代英语？）叙述不同的旅行者沿着某一线路（或者应该为信息高速公路？）从旧世界来到新世界的故事。我还想象此书宛若顽童写就的诗歌，这是我儿时最为钟爱的风格（尤其是马蒂尔德，他编造的谎言如此恐怖，简直让人目瞪口呆、喘不过气来，最终也未得善终）。然而，要想把公司的重大失误或失败当做案例来研究，广为传播，是很难得到许可的，所以我只能将某

些失败的重要模式呈现于此。因此此书可能就不像你所期望的那样生动逼真，或许只是你手头的另一本冗长乏味的管理教科书（我是在开玩笑!!），仅作了些重大改动，以符合我幽默和富有启迪性的风格。

我希望通过一系列小故事来强调“新世界”的理念，这样你就能意识到它们与旧世界传统观念的不同。我以前从未写过小故事，但我希望这些小故事对你能有所帮助。通常我阅读故事集时会选择某种次序，不管是按照故事长度也好，还是按照标题也好。你可以先读完第1章，了解上下文的意思，然后就选择自己最感兴趣的故事来读。我故意以第一人称来写每个故事，这样看起来略微有些费解，好让你只有看完整个故事才能明白自己的角色。正如我在《一切在变！》一书中的惯例，我的案例研究没有提及任何一个《财富》500强中的人名和公司名。这样做有两个理由：其一，它们中的大部分都极为庞大，以至于只有某些部分、某些地方是正确的；其二，仿效它们毫无意义，因为它们具备的庞大资源是你所无法企及的。毕竟，你必须成为第一，或至少名列前茅。我所描述的所有规则都经过实践验证，我知道它们是可行的。事实上，其中有五条已经成为虚拟商学院的运行原则，并不时出现在我们的屏幕保护程序中！

前言



我希望你将发现，本书风趣幽默，并易于实践。

埃迪·奥本

Eddie Obeng

Burke Lodge

Beacons field

HP9 2JH

UK

44 (0) 1494 678555

eddie_obeng@pentaclethevbs.com



致 谢

生活模仿艺术。

艺术模仿生活。

每个故事均为虚构，但规则却非杜撰。以下公司在我发现、学习和理解新规则的过程中给了我莫大的帮助，在此谨表谢意：

Amgen

Bank of Ireland

Boots the Chemist

Pilkingon Ltd

Dera

Glaxo Wellcome UK

ICL

Magnox Electric

Motorola

Nat West Bank

Novartis

Nuclear Electric

Salomon Brothers

SmithKline Beecham

William M Mercer

并对理查德·伯姆森卓越的创作诚表谢意。他为本书配备了奇妙的人物插图。

致 谢



声明

尽管本书的故事体裁貌似自传体，但所有情节均属虚构。若有雷同，纯属巧合。



目录

阅读本书的理由

译者序

前言

致谢

第1章 基本概念 1

旧世界和新世界 2

甚至没有人真正相信，我们所处的世界已今非昔比。这意味着我们过去几十年来学会的东西都得统统扔掉，一切重新开始。想想吧，真是代价惨重、痛苦不堪啊！然而世界的变化业已发生……

赛百圆锥体 10

现实世界与虚拟空间的分离则是从交互和运动的角度定义的。你瞧，一个组织可以处在新世界中，按照新规则来运行，却并不在虚拟空间存在……

惊讶 20

图案在混沌中凸现。这种凸现，与其说是反逻辑的，不如说完全合乎逻辑，它仅仅是在事件发生以前不够直观罢了……

第2章 警戒故事集 23