



 **CEIBS**

托马斯·克拉克 原著
伊莱恩·孟克豪斯
张国华 主编
温伟德

中欧管理新著译丛

企业再思考

未来企业模式

Rethinking the Company



上海交通大学出版社

中欧管理新著译丛

企业再思考

——未来企业模式

Rethinking the Company

托马斯·克拉克(Thomas Clarke)

伊莱恩·孟克豪斯(Elaine Monkhouse)

编

方小菊 译

吴蓓宏 审校

上海交通大学出版社

Rethinking the Company

Original English Edition Copyright © 1994 by Thomas Clarke and Elaine Monkhouse.

图书在版编目(CIP)数据

企业再思考:未来企业模式/(英)克拉克编;方小菊译. —上海:上海交通大学出版社,2001
(中欧管理新著译丛)
ISBN 7-313-02598-X

I. 企… II. ①克…②方… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 80046 号

企业再思考——未来企业模式

托马斯·克拉克 伊莱恩·孟克豪斯 编

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:16.2 字数:278 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~3050

ISBN 7-313-02598-X/F·371 定价:40.00 元

版权所有 侵权必究

谨以此书献给

**中欧国际工商学院 1996 级
与 1997 级 MBA 学生**

作者简介

托马斯·克拉克：澳大利亚科技大学管理学院教授、院长。毕业于英国沃里克大学，获博士学位。曾任教于英国利兹商学院、上海中欧国际工商学院、巴西圣保罗 FGB 商学院以及墨西哥 UAW 商学院。

克拉克教授著有多部专著，还主编了数本颇有影响的文集，其中包括《21 世纪知识管理》与《企业再思考》等。后者曾被翻译成 5 国文字。克拉克教授目前还担任数家国际知识产权公司的咨询顾问、国际战略管理咨询公司董事等职务。

伊莱恩·孟克豪斯：毕业于英国沃里克大学和利兹商学院，获博士学位。她曾先后就职于英国证券交易所与英国电信公司。目前担任毕马威咨询公司高级咨询顾问、国际变革管理集团董事。

译者简介

方小菊： 1986年毕业于苏州大学外语学院。曾先后在扬州大学与上海财经大学进修研究生课程。已发表论文数篇，并参与多部著作的翻译。目前为东华大学外语学院讲师。

《中欧管理新著译丛》总序

吴敬琏

随着我国市场经济制度的逐渐形成,经营管理类图书愈来愈成为出版界的一个最重要的品类。每年出版的文论书刊数以万计,令人目不暇接。这样,如何在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章,就成为有志于提高自己经营能力的经理人员的一件十分伤脑筋的事情。

经理革命(Management Revolution)是20世纪影响最为深远的革命之一。在这场革命中,受雇支薪的专业经理人员逐渐取代了19世纪末、20世纪初称雄天下、睥睨万众的资本家,成为真正的社会中坚。与之相伴随,管理作为一门适应性很强的学问,也变得越来越枝繁叶茂。管理学既是一门科学,又是一门艺术。管理学书籍是经理人员经验的升华,也是其中佼佼者业绩的记录。当今之世,从事经营管理工作的人员,如果不从前人的成功与失败的经历中汲取教训,如果不具备经营管理的基本理论知识并且善于在实践中加以运用,要想在激烈的商战中取胜,是断难办到的。问题在于,在20世纪,企业理论和管理科学取得了长足的进步,关于经营管理的出版物数量众多。从世纪初开始,“泰罗制度”、“行为科学”、“管理过程理论”,新的管理学派就像长江后浪推前浪那样层出不穷。二战后,以制度分析为基础,管理科学提高到了一个新的阶段,更是新人辈出,好戏连台。以20世纪的管理学大师德鲁克(Peter F.

Drucker)为例,他从1933年23岁时写出第一本书到90年代初期,出版的重要著作多达29部,真正做到了著作等身。更何况全世界管理学专家何止千百。除此而外,还有非经济界人士所写的公司历史、个人传记等等,数量十分惊人。它们既精彩纷呈,却又良莠不齐,使在这个领域中涉足不深的人难以决定取舍。

现在,中欧国际工商学院张国华和温伟德(Wilfried Vanhonacker)两位教授利用该学院聚各国管理专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,编为《中欧管理新著译丛》,分批出版。这是一件大好事。它将有助于管理理论和管理技术的探索者减少自行摸索的困难,更有效地利用自己有限的时间资源从世界管理学宝库中汲取知识。因此,我愿把这套丛书推荐给探索管理奥秘的读者。

序

马克·戈尔登

当有人问起爱因斯坦他是否曾经想过从事政治研究时,据说他是这样回答的:“这不可能,这里有太多的变项,而相对论则简单多了。”有意思的是,许多人,包括公司内部的一些人,在谈及经营时,其答案与爱因斯坦的回答惊人地相似,他们都认为经营要比政治容易多了,毕竟这是一个能明确界定成功与否的世界。或许这样的认识过于简单了,本书着重讨论的企业未来发展说明,企业经营的外部环境日趋复杂,而传统企业应付复杂环境的能力却并没有相应提高。

我对控制论可以说一窍不通,但对阿西比的品种规律还是有所耳闻,“调节基因的品种必须与干扰基因的品种相等”。公司治理也是如此,“任何一家企业的学习系统必须与其经营的外部环境相匹配”。

正如书中所有章节所展示的那样,商业环境不仅在不断地发生变化,而且也日益复杂。各种界限正逐渐消失。这不仅反映在供应链企业之间,反映在既有合作又有竞争的企业之间,还反映在企业和教育机构之间(两者在成为“学习型组织”方面各有作为),工作单位和家庭之间,以及旧式的等级森严的公司内部各传统部门之间。以往对制造业和服务业的区分现在也显得毫无意义。一家专门制造食品生产设备的公司可能会在客户处安排长期驻地应用工程师,所以它在这方面所投入的资源要远远超过其在原始产品方面的投资。在全球化市场中,没有一家企业有绝对的技术优势,因此,像声誉及形象这样的软性因素可能成为企业成败的标志。

有一点是毋庸置疑的:如果企业的思维模式一成不变且过于简单,企业将无法在这种环境下竞争。RSA 的调查报告《未来的公司》

就是英国一些顶尖企业对自己企业成功模式的反思,以及对决定企业成败的外部关系和企业赖以成功的手段及组织机制的重新思考。每个企业都拥有属于自己的关键经营过程模式,但很少有企业会在董事会上明确规定这些经营过程。RSA 在做这项调查报告时是基于这样的认识:就像人与人之间各不相同一样,企业与企业之间也会存在种种差异,因此,它们的成功模式也就各不相同。所以,尽管在这本书中,作家莱斯特·瑟罗和彼得·德鲁克等对盎格鲁-撒克逊模式或欧洲模式作了种种论述和归纳,但我们还是要十分小心,因为经营模式是因企业而异的。不过,商业用语的广泛使用向我们揭示了一条重要线索。曾经有一段时间我们用宗教或哲学用语来表示“最终考验”。我们可能会说这是“最后审判日”,或谈到在“永恒的范围”内衡量事情。接着,我们开始相信科学,而用来描述最终标准的“硝酸试金法”开始常被人们挂在嘴边。如今,即使是与商业毫无干系的人也会用“底线”一词表达最终结果。

我们应当在三个层面上对企业进行“重新思考”。第一层是企业内部,也可称之为企业团体,即组织本身,以及它处理关系、组织学习、供货渠道及投资关系的方法。第二层是个人思想,即个人对企业及创造财富的整个行业的设想和期望。第三层是企业团体以外,并影响到公司间、企业间、企业融资机构间以及其他与他们有共同利益的人之间的关系。所谓的“其他人”,包括决定企业行为规范的周围社区、它们所依靠的教育制度以及政府——不论是在布鲁塞尔、怀特霍尔,还是在英国市政厅。

企业团体

我曾在英国企业中工作了 15 年。企业中所有的人都知道什么是“底线”。我们工作是为了替股东挣钱。为此,我们不得不跟供货商和加入工会的工人们斤斤计较。我们的销售人员要负责维持与客户的关系,所以,为了让我们考虑到客户的利益,他们对我们同样斤斤计较。

一天,我们被召集到董事会会议室,并被告知我们的公司(GEC)已将一半的股份卖给了一家美国跨国公司。自此,公司将更名易主。从那时起到现在,我一直在琢磨,我们管理人员以及我所负责沟通的1000名雇员对以前老板的忠诚是如何转移到新老板的。

或许我刚才的例子陈旧了些,但它却指出了企业内部进行变革时最关键的问题。以往的公司模式因向不同的人群传达了相互矛盾的信息,而在变革时遇到了很大的挫折。我们试图向雇员表明,他们是公司最宝贵的财富;他们的成功与当地的公司以及他们所属的国际集团之间存在着共同的利益。但当我们不得不告诉他们母公司不再需要他们时,我们的信息突然变得无比空洞。在伦敦这个城市很可能发生这样的事:当我们在倾听这一新成立的合资企业将给我们带来大好前途时,我们的前董事长正忙着告诉分析师,他要卖掉我们的原因,并力图说服听众相信,这完全是明智之举。

彼得·德鲁克提醒大家,我们早已进入了信息时代,并举了一个十分简单的例子。他指出,在20世纪20年代,汽车这一最具代表性的工业产品,其中60%的成本用于购置原材料和能源。然而,到了20世纪80年代,同样具有代表性的工业产品——半导体集成电路,在原材料和能源方面的花费却不超过成本的2%。是什么取代了它们的位置?知识是目前至关重要的东西。有的组织模式是从物质材料中榨取财富,有的则是力求通过运用知识获得最高回报。而前者是无法与后者媲美的。这就是学习型组织的意义所在。这种组织不仅注重全体雇员个人的不断学习,而且注重整个组织的不断学习。Chaparral钢铁公司就是这样的学习型组织。

一个学习型组织要获得广泛的认可,它的主要参与方必须在利益上更加保持紧密一致。在供应链方面,一系列的事物都显示出组织和客户之间更加密切的联系。这些事物包括:全面质量管理,寻求伙伴关系,对彼得斯和沃特曼“让顾客满意”格言没完没了的重复,以及对解决办法而非产品的重视。未来企业要实现利益方面更紧密的结合,必须面对至少两个不容忽视的障碍。第一个障碍在于资本的提供,在于我们经营的思想模式及其目的。英国的《卡德伯里报告》指出,企业应确保其财务管理正确无误,这样企业的经营者才会对拥

有企业的股东负责。我们暂且不谈在法律意义上股东拥有的究竟是企业还是股票,在企业成长过程中,我们还需要面对一个根本性的困难。

对于刚开始创业的企业家、个体营业者或是家庭企业来说,这一困难是显而易见的。这些创业者是冒着失去自己资本的危险开办企业的;许多情况下,他/她是用自己的房子作抵押。他/她谈论“我自己的公司”是完全有理由的。不仅风险是他/她的,回报也是他/她的。当一家企业发售其股票后,其股本的所有权就被广大股东分摊。此时,当首席执行官与其他董事谈及“我们的公司”时,不管他还算不算企业家,这已不意味着直接拥有权。股票的大部分——在英国一般有 80%——属于各种机构,而这些机构仅仅是代表成千上万的个人进行投资。

对于刚刚开始创业的企业家来说,所有权是实实在在的,并且同风险联系在一起。对于大型上市公司的雇员和最终股东来说,所有权已变成了谎言——在英国更是如此。因为像标准人寿保险公司(Standard Life)这样的机构愿意承担的股份还不到 3%,而且,就连作为“所有者”代理人的基金管理人也没有像所有者那样行事。沃威克大学的柯林·迈耶教授说过,德国的大多数上市公司中,银行或某个机构事实上拥有其 20% 的股份,并对企业的管理层起到了有效的制约作用。迈耶指出,这使得股票交易市场内出现了明显的分离。而这一分离趋势即使在要确保市场稳定性的情况下也未有丝毫减弱。

假如德鲁克的理论是正确的,而且假如知识是未来企业中最重要资本,那么一种所有制模式如果未能使知识的提供者和应用者享有所有者的感觉,却将其给了一群看不见的在外的人,它将不可能给企业带来最高水平的创造力。正如一位高科技上市公司的董事长所说:“当我跟公司的高级雇员谈到每股收益时,他们的反应十分冷淡。公司应当改变这种情况。”

由此看来,英国迟早要找到一个令人满意的办法以鼓励雇员的主人翁意识,从而消除大企业中的不团结现象。同时,英国还必须解决创业基金的来源问题。独立风险投资基金筹措的资金从 1989 年

的 16.96 亿英镑下降到了 1992 年的 3.47 亿英镑,而其中用于创业的资金还不到总数的 10%。换句话说,我们更善于为了收购管理权而循环资金,而并非为真正的创业募集基金。

究竟是什么影响了公众的投资热情?市场要依赖信息。投资者衡量成功的方式是更加大胆和成功投资的一个主要障碍。这也可能是未来企业需要研究的最重要的领域之一。公众对于上市公司的讨论往往集中在股东获得的眼前利益上。如果一个董事长可以保证其每股收益不断增加,他/她就取得了事业的成功。但是,英国会计准则委员会的戴维·特威迪教授说过这样一句话:“每股收益就好像是羊杂碎布丁。你对它的成分研究越多,你就越没胃口。”

正如特里·史密斯在《公司增长会计》一书中所指出的,特别是在企业收购方面,除了会计决策的客观性以外,复式簿记法(最初是为债权人而非投资者设计的)的实用性,以及用现金衡量利润是否合适等问题都有待研究。不过,这些问题仅仅是关于财务指标方面,如今,更多的问题是围绕平衡计分卡办法。这本书中许多章节都将涉及这一现象。投资公司面临的问题——事实上是机遇——十分简单。如果没有任何办法测定一个公司在真正关键的成功因素上的进展,例如创新的有效性、对话、员工的投入、能力和创造力,顾客留住率,及社区关系质量,投资者除了使用过去错误百出的收益计算方法外,别无他法。如果一个企业希望在目前的制度下与其投资者建立同呼吸、共命运的关系,它应当寻求一种新的途径讨论经营计划,并衡量企业成就。

RSA 调查委员会出版的《未来的公司》旨在鼓励企业寻求新的办法。只有当这些新的措施办法已经成为公司和分析家们日常工作的一部分后,企业及其投资者才会从传统制度下的问题中解脱出来。公司将不再指责投资者只顾要钱,而投资者也将不再指责在同一公司担任董事的养老基金受托人总是抱怨短期压力。在实际工作中,上述行为已经成为一种习惯。以狭隘的财务指标来衡量成功,已经成了一种行为准则。只有当大部分英国上市公司都拥有远见卓识和树立榜样之后,才能打破这个恶性循环。

期望不符：企业与个人

存在于企业内部的另一个影响员工利益协调的障碍是信任和变革之间的冲突。所有的事实均表明——书中也有多处提到——组织将继续毫不留情地精简机构。10年前,联合利华在英国的员工数为9万人;如今,只剩下1万3千人,而产值却是从前的3倍。员工技能的淘汰速度将更快。面对变幻莫测的未来,员工很难保持从前的信任。“噢,是啊。”他们有理由这样说,“今天,你把我当伙伴。可明天,你可能就再不需要我了。”有两个办法可以帮助解决这种紧张状态,即改变个人对自己未来事业的期望及建立“个体经营的思维模式”。显然,如果人们总是想“我们想要的就是实实在在的工作”,而不认为“人在掌握一定技能后还需要再学习”,那么,社会紧张将一直存在。而且,政党总在强调“完全就业”,可企业却要求与之完全不同的“完全就业能力”。

企业与社会

仍然有许多企业认同RSA调查委员会所提倡的遁世途径。在极端状态下,这种理论认为,公司对自己服务就是对社会最好的回报,社会因为得到企业分红而获益。如果大型企业真的采用了这种方法,不难想像其结果将是一场灾难。企业将不会考虑提高教育过程的质量,不会向公民、选民或未来的顾客解释企业的宗旨和价值观,也不会试图提高城市生活质量或尽力消除社会贫困或社会等级。企业将不会努力缓和因削减员工而对社会造成的不可避免的冲击;而且,也不会为招收更多的技师和技术专家而与他人合作。如今,人们普遍认为,技师和技术专家对英国未来经济的成败起着关键作用。

企业别无选择。理论上,企业可以不必兼顾其他,并且还会说:“我们会创造财富,我们用不着为财富的分配操心。”可企业不再如

此。企业不可能将其员工同顾客、投资者和供应商孤立开来。其他与上述所有群体交往的行为和看法决定了企业的声誉。而且,发达经济体不断分化的社会引起越来越多人的关注。“社区中的企业”所作的《工作与社会》调查报告对这一现象作了具体说明。在分化的社会中,下层社会不断扩大,社会体系无法维持。犯罪和社会不安定因素都对企业不利。教育效果低下威胁到企业的竞争力。目光长远的企业不得不为帮助形成一个更加稳定、公平和持久的社会而忧心忡忡:它们不得不靠自己或与政府一道,为实现这样的社会而主动采取行动。而且,如果企业在这方面获得成功,它将成为处理社会变革的榜样。在该社会中,人们对政治过程的幻想破灭已达到了历史最高程度。

当政府正在重新解释并限定自己的影响范围时,RSA 在建立调查委员会之前所咨询过的 80 位企业领导人中有许多人会竭力争辩,称企业是社会变革中最重要 的催化剂。彼得·德鲁克在《新现实》一书中对此进行了生动描述:

从 14 世纪到 19 世纪这 500 年间,政治行动和政治思想的中心目标就是取消社会中的自主机构,并使中央政府掌握绝对权力……[这]就是君权的含义。但是,在君权高奏凯歌的同时,个崭新的权力中心也应运而生,即现代商业企业。

1989 年,仅有 19 个国家的收入超过通用汽车的年预算。企业在提高教育或刺激城市更新方面越来越主动,而没人会对此感到惊讶。但企业的股东和老百姓对企业的责任感产生了疑问。当大型企业的员工干劲十足地行动起来时,那些平民百姓会付出什么代价?

这里需要的是企业界代表,对社区生活品质有影响的众多非法定机构的代言人,以及政府本身之间更加明确、更加坦诚的相互理解,以确保三者能在恰当的范围内发挥自己的作用。例如,一家英国公司已经开始在一所学校赞助个人教学职位。这就是未来的模式吗?

至少,当我们考虑到实际行动时,“商业”这一名词充满了假象,属于毫无意义的概念。单个的公司则不同。一个贸易协会中的一群公司或“社区中的企业”也与之不同。如果政府要与所有构成商业界的公司之间达成更明确的理解,并且要为这些公司营造一个更好的经营氛围,那么,就要求商业界以新的方式展现自己。或许,它应该更接近于德国的商会,而不是像英国那样受到诸多限制的“贸易协会”。

结论

本书中有充分的事实表明,竞争已变得日益激烈。人们还未探明竞争优势的源泉是如何变化的。我们需要运用新的观点来衡量企业及企业成功的因素。运用这种观点,我们可以同时掌握企业变化中的前景,可能为企业成功作贡献的个人,以及企业竞争的更广泛的社会制度。从前,人们总是嘲笑说,每当政府资助的企业开始变得越来越“商业化”,并且越来越“关注账本底线”时,商业界就必须为企业寻求新的模式,并向单一底线的权威性进行挑战。

本书的内容属于 RSA《未来的公司》调查报告的中间部分。现在估计它的结果还为时过早。但是,众所周知,将商业视作是不相关且只有单一底线的活动的观点是线性的,过于简单和封闭。该观点将无法解释创造财富的新现象。

(以上所述皆作者本人观点,并不代表“未来的公司”调查小组的意见。)

前 言

本书是在 RSA 咨询项目,即《未来的公司:企业在变化的世界中的作用》这一报告的鼓舞下写成的。该咨询项目是企业界和学术界通力合作的结果。对于许多企业的慷慨捐助,百余名实务者、咨询顾问和专家的智力贡献,我们在此深表感谢。在整个过程中,项目主任马克·戈尔顿先生提出了许多建设性的建议,而尼尔·哈特雷先生则给予了许多具体的帮助。项目的成功与伊娃·比世勒、安娜·高雷、凯瑟琳·巴里、彼得·史密斯以及哈勒雷·苏特克力夫等人的有效管理也是分不开的。我们衷心地希望,在我们的中期和最终报告发表后,将有更多的同仁去探讨未来的工商挑战。

我们的思想深受大卫·巴特伍斯和艾伦·本杰明两人的影响。彼得·屈雷格与迈克尔·科席也一直关注着我们的工作。利兹大学商学院为我们提供了良好的工作环境,学术的自由使我们的理想成为现实。同时,我们还要感谢本书的其他作者和金融时报出版社的编辑,是他们使本书变得生动有趣。最后,我们还要感谢卡罗尔·德雷克和布雷恩·麦克拉夫林两人的热情鼓励。

托马斯·克拉克
伊莱恩·孟克豪斯
利兹大学商学院
1994 年 2 月