

BUSINESS INNOVATION

[杜玖月 著]

公司变革

现代企业创新与变革启示录

全球最具活力的公司有什么样的共同特点？

成为卓越的公司需要什么样的基本理念？

IBM公司得以领导业界潮流的核心能力在哪里？

**答案就是
勇于变革&善于变革**



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

公司变革

现代企业创新与变革启示录

杜玖月 著

经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

BUSINESS INNOVATION

图书在版编目 (CIP) 数据

公司变革：现代企业创新与变革启示录/杜玖月著.
—北京：经济管理出版社，2004
ISBN 7-80207-146-1

I. 公... II. 杜... III. 企业管理—组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 135849 号

出版发行：经济管理出版社

北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 11 层

电话：(010) 51915602 邮编：100038

印刷：北京晨旭印刷厂

经销：新华书店

责任编辑：谭 伟

技术编辑：杨 玲

责任校对：静 洁

787mm×1092mm/16

19.25 印张

238 千字

2005 年 3 月第 1 版

2005 年 3 月第 1 次印刷

印数：1—4000 册

定价：38.00 元

书号：ISBN 7-80207-146-1/F·137

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部

负责调换。联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974

邮编：100836

前 言

“我确信，如果一个企业内部变革的程度小于企业外部变化的程度，那么，这个企业的末日就指日可待了”——通用前首席执行官杰克·韦尔奇在克罗顿维尔的学员讲话中如此说到。今天我们看到，在一个充满竞争的世界里，企业有两种选择：你可以放弃，或者如果你想赢的话，你还可以改变。迈克尔·戴尔（戴尔公司董事长）说：“总有一天，技术的进步将超出人们能够接受的程度。这时，经理们必须对他们的员工进行再教育，以适应这种变化。可是，你并不想如此机械地为了教育而教育他们，而是想通过对组织实行变革来达到这个目的。”

您的组织迫切需要改变什么吗？为什么？在改变目标和改变行动之间遵循什么样的原则？在那些具体的管理事务之外，变革有什么共同之处？本书试图对企业变革进行系统性地分析与整理，总结与阐发企业变革中的规律和特性，意在提供一个面对真实、具体行动的思想构架，以综合审视企业的内外部变化，并用一种系统性思维方法来主动地分析和认识这种变化——以期努力地调整和适应，而在此之外更重要的是——预先发现可能的机遇和将遇到的困难，主动地做出自我变革。

变革和创新成为我们这个时代的主题，但正如《追求卓越》的作者汤姆·彼得斯所说：如今，热衷于变革、喧哗，甚至是混沌，是生存的先决条件，更别说是想取得成功了。那些人们说得最多的却不一定

是最了解的，变革和创新的泛化已逐渐有混淆我们目标的趋势——变革成为我们的目的而非手段。但事实是，企业也如同生命体，所有为自己做的改变都是为了更好地生存与成长，以及自我完善。因此，与目标紧密联系成为我们时刻审视自我变革行动是否科学与合理的重要标准。

关于变革与创新的概念体系及方法一直由美国企业家、学者们主导，我们发现学习他们的理念是如此困难：不同的社会制度的安排让我们有时无法理解他们认可的某些必然事实；文化的不同使观念被认同的概率大大降低；一些被列举来证明某些成功经验的例证除非是举世皆知的大型公司，如 IBM、微软，或者通用电气，否则将使论证过程难以被真正理解；在讨论思想进步的“路径依赖”——思想的起初水平以及发展历程时，相去甚远的基础内容使得某些学习和理解过程变得枯燥难挨、几成折磨。因此，一本贴近于我们周围生活世界的关于变革与创新的书成为本书的最初理由——不是从学术角度做过多的理论创新以谋得某种管理学的话语优势，而是同时以实践为起点和终点来验证我们的观念和行为。

但本书还是借鉴了那些优秀思想的精华，并试图将之本土化与具体化。这首先包括彼得·圣吉的经典之作——《变革之舞》。此书沿袭了《第五项修炼》中高屋建瓴的眼界风格，对学习型组织战略转变进行了透彻地阐述与展望。但其晦涩的、富含玄机的语言妨碍了人们对其更深的领会。其次是战略大师加里·哈默尔的《领导企业变革》，此书为决心变革者提供了激情的行动策略、非线性的创意模式，对已经长期经营的公司中的“银发变革者”阐明了激进变革的基本原理。还有美国著名的沃顿商学院的杰里·温德与赫雷米·迈因教授所著的《变革——未来企业》。该书认为，21 世纪的企业组织是灵活的、高科技和信息密集型的组织，既以客户为中心，同时又创造价值。当然，

我们无法忽视哈佛商学院教授约翰·科特和德勤咨询公司丹·科恩的贡献，他们在《变革之心》中以一种执著的信念面对每一个真实的变革行动，以此来宣扬他们的“目睹—感受—变革”模式。

变革进程的研究依然离不开勒温教授（Lewin）的三段论模式，但变革的实际行动却远为复杂和多变，用于指导实际行动的变革思想更需紧密联系当今时代——变革进程从关注组织本身已经逐渐转向以客户为中心，从关注客户的现实利益发展为包括关注客户的未来利益，企业的边界从而变得更加模糊和具有动态性。企业经营的演出舞台从前一直是以公司领导为主角的主人公式的情节故事，而如今的趋向更类似于演出大型团体舞剧——每一位员工以及他们的团队都是公司发展的重要角色。信息技术既是经济变化的催化剂，也提供了产品和服务在整个供需链上形成动态联盟的技术基础。这形成当今企业组织变革的两大鲜明特点——以信息化资源为基础，同时与外部（供需链的上下游以及行业和产业）更紧密地联系。

本书作者早年在公司做企划工作时，每天不断地面对不同的新问题，分析公司内外部出现的新事物，同时为面临的新课题制定切实可行的方案。在后来的公司高层管理经历中，对于公司组织机构、文化与公司目标的相适应性有着深刻的感触：那些与目标一致而有效的机构设置和文化风格使公司管理顺畅而极富成效；相反，不能发现公司发展已产生的阻碍和过时内容的管理层，会感觉对公司的把握越来越困难，公司的业绩也出现危机。在后来的咨询师工作当中，与企业客户一道进行各种管理问题的诊断与寻求解决策略，一同寻求成功的变革以提高业绩和谋求更好的未来前景——这使得变革与创新问题成为作者长期关注的对象。通过数年对公司变革问题的关注与总结，并结合现今先进的变革管理思想，作者在书中提出了接受变革行动的五项测评原则，以一种脱出理论概念且紧密联系实际的方方式力求对普遍

的变革行动策略予以高度概括和纾解。同时，试图初步建立一种变革行动的“中试模型”，即通过“变革行动小组”、“行动实验室”等方式进行整体变革的模拟或“临境”，以充分掌握必要的行动信息。而“变革工作小组”的具体工作标准和行动安排制度还有待于进一步探索和实践。值得指出的是，这一工作方法已在一些公司的行动项目中得到了很好的应用并取得一些出乎意料的良好结果。在本书的后半部分，作者着重讨论了企业变革的一些具体方面：适应变化时代的企业战略变革模式——由确定性条件转向动态性条件的战略制定和实施；文化变革带给企业的确实利益，以及与战略的密切关系；组织部门、流程、信息化手段以及企业中的人——作为变革行动的对象在整体背景下的变化方向以及合理性。

正如美国政治活动家索尔·阿林斯基（Saul Alinsky）所言：只有在一个没有矛盾的、真空的、根本不存在的纯粹世界里，我们所进行的运动或变革才不会遇到任何令人烦恼的阻碍。今天，在我们这个时代，各种社会系统都在以惊人的速度增加着它的复杂性，变革行动遇到的阻碍和遭遇可能失败的风险因素都在增加，成功仅基于更加深刻的洞察力和更加坚强的信念，以及不断地增加我们的经验和知识——无论是失败还是成功的。

目 录

第一部分 企业组织的运动与变化

第一章 变革的商业时代	3
变化的市场、消费者以及观念	3
变化的企业组织	4
互联网时代的信息革命对组织的影响	6
企业管理革命	9
第二章 企业变革的历史沿革	11
企业组织机构的演进	11
经营理念的变化	14
人本管理思想的演变	16
非线性变革	18
• 案例 21 世纪的企业变革	19
第三章 认识变革与创新	22
推动变革的动力来源	22
• 案例 GE 的内部变革	28
变革的阻力	32

• 案例 方正集团变革的缺失	37
变革与组织的生命周期	39
关于创新	42
• 案例 企业家精神背后靠什么?	59

第二部分 变革原则

第四章 变革进程规律	67
发现现存的与可能发生的问题	67
对变革内容预行评估	71
制定行动方案	76
施行变革	85
反馈改进	89
巩固与加强成果	92
第五章 变革的行动原则	94
为什么要改变——必要性(Necessity)	95
• 案例 TCL——超前的家电信息化	102
所要进行的改变是企业需要的吗——合理性(Rationality)	104
组织中将有有多少人认同——接受度(Acceptance)	114
• 案例 华为:冬天和春天的故事	119
敢于面对挑战——风险性(Venture)	122
• 案例 实达集团的变革失误	124
让创新和变革成为企业的性格——持续性(Persistence)	130

第六章 变革行动的重点进程	136
变革培训	136
• 案例 集成公司与英航的巨大改变	145
风险变革行动的“中试”模型——变革工作小组	146
• 案例 壳牌公司的行动实验室	147
• 案例 康明斯的发动机实验	151
• 案例 IBM 的变革行动小组	152
变革实施的控制	158

第三部分 变革行动

第七章 战略变革	165
战略变革综述	165
遵循的基本模式	169
战略弹性	179
战略变革的工具应用	182
• 案例 中国电信的竞争战略分析	187
• 案例 可口可乐公司平衡记分卡的应用	192
• 案例 Rover 公司从学习型组织战略中重生	195
第八章 组织机构变革与业务流程重组	199
组织机构变革的目的及执行原则	199
组织机构的变革趋势	201
组织机构内部的改革	210

组织发展	214
组织再造——业务流程重组	215
• 案例 IBM 信贷公司的流程再造	218
• 案例 海尔公司的流程再造——独一无二的市场链	229
第九章 企业信息化	237
企业信息化含义及其背景	237
信息化的具体内容	240
• 案例 以 SAP R/3 系统例解 ERP	247
信息化与企业组织变革	259
企业信息化变革的成败分析	264
• 案例 中国移动(香港)公司实施 ERP	268
第十章 文化变革	271
认识文化重要性的肇端	271
优秀企业文化的成功实践	274
• 案例 竞争力来自文化变革	278
真实的公司文化	284
• 案例 失败的文化导致失败的安然	287
建立以人为本的文化	291
• 案例 肯德基餐厅状元赴美受奖	292
• 案例 IBM:自助餐式的培训	294
参考文献	297

第一部分 企业组织的运动与变化

第一章 变革的商业时代

艾菲斯 (Efes) 在《商业心理》中写道：“商人是这个星球上进化得最好的生物，他们不是普通的人类，在对社会资源的彻底理解与追求财富占有的生命体验的本能驱动下，商人比政客更能防止矜持，他们显然更聪明与更适应这个社会。”不管愿意与否，商业和一种现代意义上的“商人”成为我们生活的主题，而使得他们更聪明和更适应这个社会的惟一技能是——他们更善于发现社会的每一个变化，并愿意充分了解每一个变化的意义，然后随时准备使他们自己和他的组织适应这种变化。相比起离我们不算远的古代祖辈的生活，我们用来定义现代生活特点的就只能是：惟一不变的就是变化，今天的世界明天将不复存在。如此说是因为，尽管每一个时代都非一成不变，但这种特性在我们这个时代显得越来越突出。

变化的市场、消费者以及观念

物质和文化产品的进步带给人们两方面的特性：一方面人们更多地被吸引而相互聚集于城市中；另一方面，人们的需求也呈现更多元分散的趋向。“对于满足人们的多样化需求来说，没有什么比资本主义（商业社会、市场经济）更能适应了。”这句话表达了两个含义：人们

的需求天性是多样化的，资本主义（商业社会、市场经济）是天生试图给以满足的制度。同时，上述两方面都处在不断运动当中。昨天的流行色今天可能被抛弃，今天先进的工具可能被明天的新发明所代替。对于企业所需要的资源这一概念也在不断变化，从前认为土地、能源是必不可缺的，而今天，微软公司可以仅凭卖出一套软件成为世界顶尖公司，信息和知识从来没有像今天这样成为企业竞争能力的核心资源。

组成消费者的社会群体在每个时代有不同的消费观念，这种差异受社会文化和制度的不断变迁所影响；同时，人口的迁徙流动造成这种变化的加快和更加广泛化。技术进步改变了需求的内容和观念，需求的变化也不断地刺激着技术的进步。这一切在今天的市场中得到充分的体现并远远超过了以往的改变速度。

信息技术可能正以著名的摩尔定律在扩大着人们的知识，环境保护要求人们抛弃那种不受节制的资源和消费品的使用态度，这两个方面成为 21 世纪全体社会成员的最重要主题，也极大的影响着各种消费市场的观念、行为以及在这之后企业提供的产品和服务的内容。企业若不能明察这种深刻的变化规律，就将在激烈的竞争中被对手轻易的超过，对变化的认识和接受程度——从企业内部到外部的，决定了战略的起点优势，而企业的规模和技术因素可能还排在其次。

变化的企业组织

福特在 20 世纪初发明了工业流水线，然后迅速成为全世界大工业生产的标准；阿尔弗雷德·斯隆建立了通用汽车的联邦分权制，使得公司的管理规模不断得以扩大。而在那之后的近 40 年，孔茨所说的管

理理论丛林时期也并没有让企业的形式和内容发生太大的变化。从 70 年代开始，随着经济真正全球化的到来，跨国公司在全球各地的分支机构再也无法按照国内的那一套进行严密控制时，适应不同国家和地区文化的管理体制才开始发生分裂，跨文化管理、管理人员本土化等使大型公司不断面临新的挑战 and 适应新的变化。适应不同业务种类和产品服务类别的新型组织机构，如矩阵式管理、网络式管理等新体制在不断地被创新和使用。从 20 世纪末开始，这种创新与变革已经成为一种连续存在的事实。以通用电气为代表的公司扁平化与提高大公司快速应变能力的灵活性组织迅速改变了科层官僚制管理的臃肿与笨拙形象。例如，来自瑞士—瑞典的 ABB 公司是一家年营业额 360 亿美元的电气工程公司，在 20 世纪 80 年代末期进行合并后，其公司总部行政人员由原来的 6000 人削减到 171 人。与通用汽车实行早期分权化经营的大型组织的区别在于：现今大型公司的领导者们亲临现场，熟知公司情况，而不是坐在总部办公室中。公司最高层与现场经理之间只有很少的层次。

与此同时，中小公司的产生和发展发生了一次范围广泛的革命，以新经济为代表的信息产品、新科技产业涌现了一大批优秀的创业型企业，这些企业不乏后来成为国际知名以致顶尖的大型集团（如微软、思科、英特尔等）。随着中小型企业拥有的技术以及使用的管理手段的深入专业化，中小企业更多地向集群化、合作化发展，以各自的优势资源结成完整的产品链，以弥补单个公司规模性的不足。而更多的中小公司建立了同大公司一样良好的控制体系，如战略远景规划系统、决策技术支持系统、长期人力资源提升系统等。但不可否认的是，虽然公司的类型有所改变，但由于竞争的激烈性，中小公司的破产率也在提高。英国的戴维德·斯特雷（David Storey）教授说：“除了企业的规模，区分小企业与大企业的基本特征是小企业的高失败率。”他早

在 1987 年的一份企业消亡率与企业年龄相关性的资料统计图表中说明了这种特性：

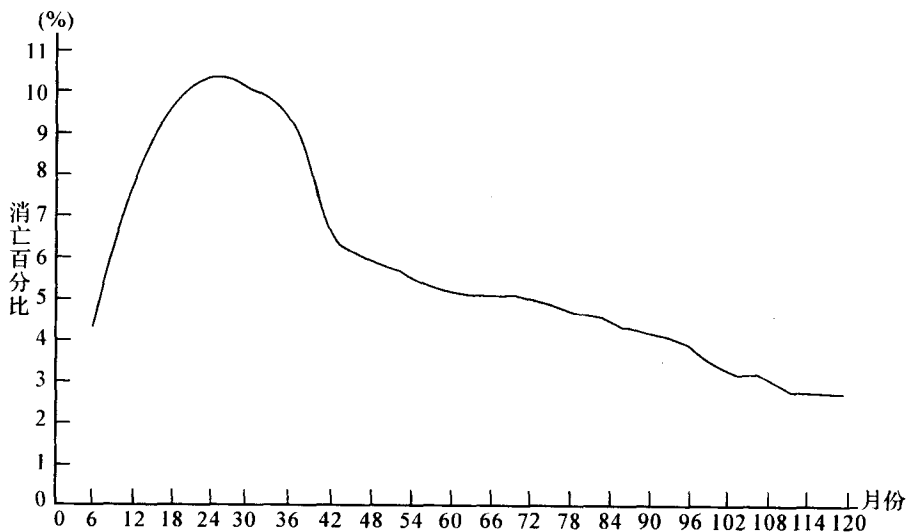


图 1-1 企业消亡率与企业年龄的相关性

资料来源：戴维德·斯特雷，1987。

在分析中小企业消亡破产的主要原因时，许多专家指出，迅速变化的环境使中小企业面临更多的不确定性和选择难度的增加，造成风险成本的大大增加。

互联网时代的信息革命对组织的影响

信息革命带给企业巨大的影响。相对于从前的传统资源，信息成为现今企业的重要战略资源。同时，通信现代化和计算机化并非信息时代的全部，信息网络化虽然以互联网或信息高速公路为物质基础，