

Reforger of Enterprise

世界级管理大师彼得·德鲁克特别推荐
致力创造伟大公司的经理人的必读书

脱胎换骨

企业再造的经营之道

[美] 罗素·富者 / 著
(Russell T. Fisher)
君 强 / 译

- * 世界500强沃尔玛、通用电气、IBM等企业联合推荐
- * 最权威的企业再造读本

当代世界出版社

Reforger of Enterprise

脱胎换骨

企业再造的经营之道

世界 500 强沃尔玛、通用电气、IBM 等企业联合推荐

[美] 罗素·富者 / 著
(Russell T. Fisher)
君 强 / 译

当代世界出版社

Ray 54/02

图书在版编目(CIP)数据

脱胎换骨 / (美) 富者著; 君强译. — 北京: 当代世界出版社,
2005.1

ISBN 7-80115-823-7/F · 90

I. 脱... II. ①富... ②君... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 088607 号

出版发行: 当代世界出版社

地 址: 北京市复兴路 4 号(100860)

网 址: <http://www.worldpress.com.cn>

编务电话: (010)83908403

发行电话: (010)83908410(传真)

(010)83908408

(010)83908409

经 销: 全国新华书店

印 刷: 北京金红发印刷厂

开 本: 787 × 1092 1/16

印 张: 16

字 数: 300 千字

版 次: 2005 年 1 月第一版

印 次: 2005 年 1 月第一次

书 号: ISBN 7-80115-823-7/F 90

定 价: 32.00 元

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系调换。

版权所有, 翻印必究; 未经许可, 不得转载!

中文版序言

世界经济迅猛发展的飓风不断地席卷到“企业经营”这块土地上，不可避免地给企业带来了强大压力，这股遍及全球的压力迫使所有的企业，即使是世界级的跨国集团，都不得不力图思“变”。而这场脱胎换骨般的巨大变革一方面给企业带来了许多新气象，另一方面却让许多企业显得有点措手不及。许多企业处在旧的组织结构亟待破除，新的组织结构尚未建立的过渡阶段。企业从首席执行官到普通员工，无不处于紧张的变革中。

许多成功企业的事例已经或正在证明着这样一个主题：变革就是创新，就是破除旧体制，建立新体制，变则存，不变则亡！因此，企业必须挑战传统的思想，必须培育自己的敏感度，在巨变的市场中抓住所有能让自己成长的机遇，必须练就脱胎换骨的革新技能，提高自己适应市场，适应发展的水平，必须能够抓住关键顾客，让自己在竞争中时时处于主动地位，必须通晓管理之道，再造企业流程与组织的运作方式，让组织顺应现实快速健康发展。

企业的经理们必须看到，变革的程度在未来一定会再增加，不管在频率或程度上皆然。驱动变革的因素，如资讯的整合、电脑及通讯技术的发展等，都将持续进行，并在彼此之间形成循环，不断成长。地理区域的界线也将持续消失，一个真正的全球经济体系逐渐成型。这些驱动因素的效果被新兴的电子商务经济所强化。在2002年，《财富》杂志500强公司几乎都做了同一件事情：在变革相关的活动上投入巨额的经费。

按道理说，这些变革应该大部分都是好的。但在实际上，这些变革所带来的一时的混乱并不是所有组织都能承受的。如果不及进行调整，这些一时的混乱将有可能耗掉公司宝贵的财务资源，也有可能像暴雨一样会将员工的工作热情浇灭。一方面，组织必须脱离原有的稳定状态，另一方面，在经过变形、调整后再回到稳定状态。每一次脱离稳定状态与再次回复，都会造成组织的一时混乱，使得组织成员对变革倍感疲乏，这将会逐渐损害公司原有的竞争力。许多高阶管理者、中阶经理人及第一线的工作人员都告诉我们，他们已经厌倦改变了，他们发现在自己的工作中维持创新越来越

越难，更别说要加快创新的速度了。

那么，组织该如何避免这股已经逼近的一时的“混乱”潮流？如何在愈趋激烈的竞争中生存，并能持续成长？他们如何在一时的混乱中仍能维持创新，以摆脱竞争者？如何在不可预测的全球经济环境中，维持高度的绩效表现？如何能避免变革疲乏，而能保持良好弹性与应变力？

我们针对这些问题已经进行了多年的研究，对于上述问题，我们的答案是：一个力求创新的公司应该不是“盯”着变革看，而是应该集中向心力，维持公司最大的稳定状态，并在稳定中力求创新。为了要在变动之中求生存求发展，组织必须要善加运用我们所谓的“稳定性创新”。而这种创新架构在不同的情况下各有不同的形式。

创新的频率(横轴)从相对非常低的频率(可能2到3年)到非常高的频率，更有可能在数周或数天便进行变化。纵轴是创新的程度，从创新程度低到非常高；从你能够掌握的变革，不需要太多创新的情形到完全未知、无法控制的领域。也正是因为这个原因，企业必须掌握创新的程度和幅度。而现实却是，在许多方面，你要面对的是完全没有遭遇过的变革，而每一项变革都需要相当大的创新行动。

修修补补已经不能满足企业成长的需要，因此，必须对企业进行脱胎换骨的创新再造。变革的目的就是增强企业的生命力，没有变革、创新的企业是没有生命力的。只有再造企业流程与创新的组织，企业才可能长久发展，才可能基业常青。

很高兴本书的中文版即将在中国问世，这表明本书对于企业的效用和价值，也表明中国各界对执行力重要性的充分认识。在此，我谨希望本书在中国的出版能对中国企业界提升自身组织的执行力提供有用的帮助，并祝愿中国企业界的朋友们在事业上能开创出一片新的天空。

祝你们好运。

罗素·富者

2004年4月

译者序

改革开放 20 余年，我国的经济已经取得了举世瞩目的成绩。我国加入 WTO 后，21 世纪中国企业所处时代的特征已经越来越明了：变化、速度、危机。在多变、快变、巨变且充满着危机的社会，作为企业来说，真是“独上高楼，望尽天涯路”，都在千方百计寻找自己的生存保障和发展空间，历经“衣带渐宽终不悔”，却依然是“众里寻她千百度”。企业再造似乎给中国的企业家们一丝亮光，大有“那人正在灯火阑珊处”之感。很多的企管专家对企业再造表现了浓厚的兴趣，我本人也非常赞同企业贵在执行的观点，并认为企业再造是企业生存、发展乃至卓越的关键所在。

企业在我国社会中扮演积极的角色，更应该成为变革与创新的火车头。这几年来许多企业致力于新产品、新技术的开发，带来良好的业绩成长，也给我国的经济带来一些希望。要做好这个工作，必须“脱胎换骨”的企业应该把握其中的关键的方法，才能确实有效。

脱胎换骨就是企业再造。它是 1993 年开始在美国出现的关于企业经营管理方式的一种新的理论和方法。所谓“企业再造”，简单地说就是以工作流程为中心，重新设计企业的经营、管理及运作方式。在当代企业界，企业再造理论得到了广泛的应用，归纳起来主要有以下三类情形。

第一类是问题丛生的企业。对于这类企业，除了进行脱胎换骨般的再造之外，别无选择。例如，有的企业生产成本过高，在同行的竞争中无优势可言，或是入不敷出，连年亏损。又如，有的企业服务质量太差，导致顾客怨声载道。再如，有的企业产品开发失败率是同行业的 2 倍、3 倍，甚至高达 5 倍。显然，这些企业需要从头至尾，进行彻底改造。其中，20 世纪 70 年代的美国电报电话公司和 80 年代的福特汽车公司便是典型的例子。

第二类是目前业绩不坏，但却潜伏着危机的企业。这类企业，就当前的财务状况来看，还算令人满意，但是展望前景，却有“风雨欲来”之势。如，新的竞争者纷纷出现、顾客的需求正在变化、

政府即将修改产业政策等,这一切都可能使企业在转眼之间把辛辛苦苦创下的业绩化为泡影。这类企业应当高瞻远瞩,当机立断,及早进行改造。

第三类是正处于发展高峰的企业。这类企业虽然处于发展高峰,但是雄心勃勃的管理阶层并不安于现状,他们决心大幅度超越竞争对手。这类企业将创新和再造看作是大幅度超越竞争对手的重要途径,他们精益求精、追求卓越。

企业再造理论不仅适用于企业,其基本思想同样适用于行政事业单位。如政府部门的工作程序、学校的学生入学管理办法、医院里的患者就医程序等等,都可以用重整流程的方法进行改造。

本书主要是针对这个新时代的企业再造,提供实用的指引。如果你是下列任何一种人,就应该详读本书,并运用本书中企业再造的各种方法,以期让你的企业基业常青。

1. 新成立公司的企业家,或是企业正处于停止不前的困境中的企业家。

2. 在大企业中负责推行业务的中层领导。

3. 需要监督新事业发展的资深经理或是企业策略的策划者。

4. 准备从优秀到卓越的企业领导者。

本书是继《企业再造》之后,在企业再造方面的又一力作。本书中列举了大量生动详实的案例,见解精辟,语言简洁,如果你认真地研读,系统地学习,必将大有裨益。我很高兴有机会翻译本书,与大家共同分享其中的理念和知识。

由于本人才学疏浅,在翻译的过程中难免有疏漏之处,望各界的读者朋友们不吝指教。最后,感谢当代世界出版社的工作人员不辞辛劳出版本书,并感谢在我翻译本书过程中给予我各种帮助的朋友们。

目 录

第一篇 脱胎换骨是企业成功的关键

- 2 **1 适者生存的巨变年代**
- 3 让脱胎换骨变得游刃有余
- 10 清除企业成长的障碍
- 12 减缓变革的反效果冲击波
- 18 **2 挑战传统的思维**
- 19 回首过去
- 22 建立新经济的风险管理体制
- 24 市场先行者的风险控制
- 27 以获利率区分你的顾客
- 29 企业强调的重点是需求而非速度
- 31 永远要有替代方案
- 33 创造成长机会

第二篇 企业脱胎换骨的技能

- 36 **3 创新——比你的竞争对手更聪明**
- 36 进入良性的创新循环
- 40 持续改进品质管理
- 41 突破性革新
- 43 不断创新，抢占品牌先机

46	4 打败最强竞争者的方法
47	破坏性创新的事业模型
51	破坏性创新让小公司击败大企业
55	两种破坏性创新
64	将创新概念塑造成破坏力：三个石蕊测试
71	维持性创新和破坏的相对性
74	抓住关键顾客
77	建立新事业流程中的塑造工作
81	5 企业脱胎换骨的管理之道
81	管理成长机会的策略
84	管理创新的策略
86	管理创意的策略
88	消除官僚主义的危险，把企业压“扁”
96	企业改革的根本——学会管理

第三篇 再造企业流程与组织的运作方式

116	6 刻不容缓的企业变革
116	掌握两种游戏的规则
118	企业变革的模式
124	改变企业的组织与文化惯性
132	双管齐下型的组织变革
134	7 创新企业流程
139	重新思考
141	流程配管
143	重新组合

147	重新定序
150	重新定位
156	重新定量
160	重新指派
164	重新装备
168	在流程中改变文化求进步
173	找出流程路障
175	八大流程改善要件
177	8 重新设计企业组织
179	决定先后次序
186	从传统模式到结盟模式的组织创新
191	各有各的阶段
195	营业功能是未来的竞争重点
201	重新设计组织的提示和省思
203	9 掌控组织变革的成败
206	集权控制，分权执行
207	解决行为 VS 摆动行为
208	健全的组织结构
210	改革：从高层做起
213	让天才领导
214	谁该负责
217	10 组织再造让企业顺应现实发展
217	如何建立你的团队
221	进行组织调整
227	领导与管理
231	组织再造的报酬
233	重新思考流程
239	尾声：革新永无止境

第一篇

脱胎换骨是企业成功的关键

伟大的企业总是很敏捷，敏捷的企业都具有共同的能力，即在面对经济变革时，能够适应环境，保有持续稳定前进的能力。

1

适者生存的巨变年代

历史可以为鉴，但却无法让我们赖以生存。在科技出现重大变化或各种无限可能性的年代里，过去的历史总会被拿出来轻轻描一下，然后又被束之高阁。大家总认为，那是“那个时候”的情况，跟“现在”的情况不同，无法相提并论。各个大师大声疾呼，我们在20世纪20年代、60年代、90年代晚期都出现了一连串的新经济模式，在那些新经济中，我们都运用了新的规则，商业环境也比过去变化更快，而你要是不能存活下来，就会被淘汰。当时都有些许事实可以呼应上述这种说法，但线索并不明显。

在技术及财务规则不断发展的同时，社会上“求同”的压力相当大，希望大家的表现、想法、做法都是一样的，股市也会奖励那些按照新游戏规则来玩的人。市场让那些先锋能够很容易地取得资金，因此又强化这种趋势的形成。它们也诱使相当多的人及组织打破既定规则，运用新的发现或科技来探索各种可能性。但每次经济繁荣发展之后都会伴随着急速的衰败，历史不断重演，景气荣景之后，市场无可避免地会猛然垮台，从而使新经济取代旧经济。与此同时，企业又比以前变化得更加快速。能够适应这种变革的企业才能生存下来，然而有许多企业都没有办法适应。因此，企业必须培养自己适应革新的技能，即使处于脱胎换骨般的革新环境里，也能游刃有余，只有这样才能在众多强手中脱颖而出，才能优质成长，才能基业常青。

>> 让脱胎换骨变得游刃有余

Corinthian(科林斯)公司准确地预测到了巨变的到来,于是他们为此做了充分的准备,并因此而游刃有余地进行了脱胎换骨般的企业再造。接下来,我们就来看看,Corinthian公司是如何做的。

> 变动的预兆

理查德·康罗伊(Richard Conroy)的收音机闹钟在清晨5点45分响起,Rippintons乐团的音乐声将他从睡梦中唤醒。这位Corinthian系统公司的执行官翻身下床,走进浴室开始盥洗淋浴。他刮完胡子后,伸出左手拉拉自己右颊骨上的皮肤,并且抹下刮胡刀上的残渣。他对着镜子里的自己轻轻地叹了一口气:“又是新的一天,又是一个200万!”一边再朝镜中检查一遍,确认胡子已经刮干净了。

Corinthian公司刚刚突破7亿300万美元的业绩,所有预兆显示该公司将会继续不断成长。周二通常不像周一那么忙乱,今天也不例外。在昨天的资深主管会议上,理查德·康罗伊再度向公司的营销、财务、工程与制造部门的副总裁们重申,这种业务蒸蒸日上的荣景是不会永远存在的。

“我们迟早会开始经历产业衰退,问题只是时间早晚跟程度大小而已。”他坚定地对大家说。接着,他们开始检查并讨论最近的财务绩效数字,并将这些结果与本季短期目标作一比较。理查德·康罗伊强调:“我不希望你们忽略了公司的成本管理目标。”最后,会议的结论是:“在某时点之后,投资人将开始重新重视公司经营的底线。”

今天上午11点,理查德·康罗伊将接受《财富》(Fortune)杂志专访。中午12点半到2点半将与公司最大供应商之一的华纳电子(Warner Electric)执行官比尔·戴柏尼(Bill Dabney)进行餐叙,3点半与公司最大顾客之一的Tele Mart公司执行官科尔·文森特(Cole Vincent)开会。若没有什么突发事件,理查德·康罗伊将有机会可以在晚上7点观赏一场篮球比赛。

在接受《财富》杂志访问时，编辑问到了电子商务市场的议题。他问理查德·康罗伊：“这个市场的资本额大约有7亿美元，营收大约有60亿美元，大部分已被雅虎与美国在线瓜分。现在做重大修正的时机已经成熟了，你不这样认为吗？”

这位执行官答道：“这让我很害怕，因为这显示出所有投机泡沫的征兆，当这些泡沫破灭时，我想包括法人在内的大部分投资者都会受到伤害。”

编辑继续问道：“那么，贵公司做了哪些事情来避免在营收大幅滑落时受到伤害呢？”

理查德·康罗伊回答：“我们采取非常保守的方法来预估业务成长与公司营收，希望借此避免掉那些因为未知营收而过度扩张的花费。我们也通过一些措施，将订单与付款风险做适当的控制。”他感性地提醒他的营运长查克·威尔斯(Chuck Wills)，不管业务部门施加多少压力，都必须放宽对于新创公司客户的信用标准，但他希望公司能够有所坚持、坚守岗位。访谈在不久之后结束，理查德·康罗伊接着前往他的午餐会议。

在午餐席间，理查德·康罗伊发现原本需要保存5周的存货量，现在可以降为一半。戴柏尼告诉理查德·康罗伊：“事实上，我现在可以将运送时间降到3周以内。存货的关键路径主要由两家供应商负责。两天前，这两家公司都告诉我可以在一周内供货，而不像过去需要3个礼拜。市场上谣传说Argo科技原本订购了大量的零件但却突然临时取消。”

戴柏尼话刚说完，理查德·康罗伊的呼机刚好开始响起，他向比尔说了声抱歉，看了一下传呼的电话号码。接着，理查德·康罗伊拿出手机，用快捷键打电话给Corinthian公司企业战略室的马克·克洛依顿(Mark Croyden)。

理查德·康罗伊说：“马克，是我。”

马克接着说道：“今天道琼斯指数跌了375点。”

“召开战略室会议，时间订在今天下午5点。”理查德·康罗伊迟疑了一下才说出这个时间。他挂上电话后，心想今晚的篮球比赛

又泡汤了。

戴柏尼问他：“有什么好消息吗？”

理查德·康罗伊点点头说：“有可能是个好消息。”

> 快速反应

一开始，理查德·康罗伊说道：“今天发生了两件事，可能对我们企业造成很大的影响。”他看着与会的6位成员说。“今天道琼斯指数大跌，而我们的一位供应商说，送货时间可以比先前更快。”

他继续说：“现在，道琼斯指数的跌幅可能会造成短期的恐慌，但有许多新创公司已经依照资本额向我们订购，而非依照本身营收状况。明天我希望跟各位浏览一次最近的出货状况、延迟的订单，并且重新计算付款与订单取消对我们公司可能造成的风险。我希望分析出最坏的情况以判断对我们每季的营收与盈余有什么样的影响。接着，我要各位重新检视你目前的预算与计划，重新思索一下各项活动的优先顺序。礼拜四早上，空出你的时间，我们早上7点半在这里碰面。有任何问题吗？”

业务副总裁肯恩·坎柏(Ken Kamper)插话说：“理查德，我每天都在注意业绩报表，但并没有看到任何成长疲软的样子。”

理查德·康罗伊回答：“很好，肯恩。继续维持你现在的习惯。我希望任何人在看到任何异状时，能够在第一时间告诉我。”

制造部门的副总裁雷依·寇克(Ravi Kalkar)也说话了：“理查德，华纳并不是惟一缩短存货时间的供应商。另外有两家供应商的产能也突然增加了。我会再去多了解一下，看看到底是怎么回事。”

理查德·康罗伊说：“做得好，雷依，肯恩，不要等看业绩报表了，打电话给区域业务代表，问问他们有没有嗅到什么改变的味道。”

理查德·康罗伊再次看着每一位成员，问大家是否还有其他问题。

“好，今天就到此为止，我们礼拜四早上在此碰面。”理查德·康罗伊起身，并且说：“谢谢各位，辛苦了！”

> 持续警戒

距离上周会后的又一个周四早晨会议开始之前,理查德·康罗伊已经得到他所要的一些资料,公司所有高阶主管也比过去更谨慎地关注着供应链与顾客端的一举一动。马克·克洛依顿是理查德·康罗伊的资讯主管,负责建立公司的企业资讯系统。理查德·康罗伊极度相信e化的威力与优势,因此他委任克洛依顿协助规范及监控公司在网络上的企业行为。

在网络上,公司与所有供应商和顾客链接在一起,彼此都可以即时看到进行决策所需的各项重要资讯。供应商可以与公司的工程部门链接,让工程部门可以快速针对需要的变动,评估修改的成本与执行的可行性。此外,Corinthian公司的顾客关系管理系统链接了网络与客服中心做支援,因此各种可能的问题都能快速被发觉,并且在问题尚未扩大之前得到解决。

克洛依顿还负责其他的情报搜集。他所带领的小组持续关注总体经济趋势的发展,例如币值波动、各项法案进度、就业报告、生产力与成本、制造商及消费者物价指数等指标。该小组负责在众多资讯中,筛选出与公司有关的资讯,并且在任何异状发生时,及时警示理查德·康罗伊及其管理团队。

今天的会议时间订在下午2点半,走到自己的椅子前,这位执行官大声说:“今天道琼斯指数上涨了499点,我们今天的会是不是不用开了?”他微笑地看着大家。

财务长尼尔·迪西蒙(Neil DiSimone)说:“理查德,就像我礼拜二告诉你的一样,这些法人投资者没有其他地方好去。我们不需要担心尚未出现的市场崩盘。这中间可能还会有些起伏变化,但多头行情还是存在的。”

制造部门副总裁雷依·寇克也补充道:“或许多头市场还是存在。但事实上,几乎每一位供应商都突然可以增加供应量、也可以做到当天送货。我知道这不是因为他们的生产力突然变得很高,而是因为许多大客户都削减了许多大订单,因此零件供应商的存货突然多了起来。”

业务副总裁坎柏说“我在日业绩报表上没有看出什么大变化，不过这一季倒是有很多中型客户开始下订单了。”

“好，我的直觉告诉我，未来一季将会有场硬仗要打。”理查德·康罗伊说，“格林斯潘已经调整利率，油价在最近几个月涨了3倍，我们也在债券市场看到利润的回转。如果你熟读经济发展的历史，你会知道在过去8次的经济衰退发生之前，有6次都出现上面这些现象。我不是说我们就要开始迈入衰退期，但看起来，我们迈入衰退的机会不断在增加。经济如果开始衰退，我们公司将会首当其冲，因此我们必须确定应对的策略，让风险降到最低。

> 市场持续震荡

在接下来的一个礼拜里，股市持续震荡，供应商存货与顾客订单持续走软。新产品的上市多被延后、有些研发中的专案亦显现疲态，专案人员也被重新指派其他任务，遇缺补人的计划多数延后进行。

2000年4月14日，道琼斯工业指数大幅下滑了617.78点，这相当于6.7%的损失。道琼斯指数起起伏伏，还有可能再回到1万点以上，但纳斯达克指数则持续呈现下滑趋势，股价总值缩水达2兆美元以上。

在2000年3月之前，Corinthian公司管理团队的目标设定是冲到最高水准的成长，以及获取最低底线的利润。他们已经修正公司计划，将焦点锁定在利润上，而不太关注成长情形。此外，理查德·康罗伊及其团队也设法将更高比例的盈收转化为现金，并试着增加渠道伙伴的业务，借此加速销售循环和降低销售成本，确保即使景气衰退，公司仍能增加营收。

一般员工、股东、分析师和记者通常不太容易接触到公司的执行官，但理查德·康罗伊则不断增加自己在这些人面前的曝光度。他常常写电子邮件给他的员工，提供公司进展的最新资讯，确保持续管理团队会主动了解员工的各种疑虑，并且快速做出回应。理查德·康罗伊让媒体可以很容易地采访到他，并且要求营销沟通部门