

 企业家书架

《企业再造》作者 詹姆斯·钱皮 (James Champy) 鼎力推荐

重塑思维

为企业瘦身 Rethinking

A Business Manifesto for Cutting Costs and Boosting Innovation

微软专业咨询顾问教你以智慧的方式削减成本

(美) 里克·麦里菲尔德 (Ric Merrifield) / 著 刘寅龙 / 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

重塑思维

为企业瘦身 Rethinking

(美) 里克·麦里菲尔德 (Ric Merrifield) / 著

刘寅龙 / 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

在《重塑思维：为企业瘦身》一书中，商业大师里克·麦里菲尔德将通过生动的事例告诉你怎样克服“为企业瘦身”这个难题。

里克·麦里菲尔德将会告诉你，怎样从繁杂的、对组织而言非必需的冗余事项中解脱出来，学会分辨哪些是对公司成功最关键的活动，以及哪些是边缘性的、非必需的甚至是阻碍公司成功的活动。

Authorized translation from the English language edition, entitled RETHINK: A BUSINESS MANIFESTO FOR CUTTING COSTS AND BOOSTING INNOVATION, 1E, 9780137031658 by MERRIFIELD, RIC, published by Pearson Education, Inc., publishing as FT Press, Copyright © 2009 by Pearson Education, Inc.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and China Machine Press Copyright © 2010.

本书引进版权登记号：图字：01-2009-4563

图书在版编目（CIP）数据

重塑思维：为企业瘦身/（美）里克·麦里菲尔德（Merrifield, R.）著；刘寅龙译. —北京：机械工业出版社，2010.2
（企业家书架）

ISBN 978-7-111-29741-3

I. 重… II. ①麦… ②刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 022126 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：李新姐 责任编辑：李 岩

责任校对：侯 灵 责任印制：杨 曦

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2010 年 2 月第 1 版·第 1 次印刷

170mm×242mm · 11.5 印张·1 插页·120 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-29741-3

定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者服务部：（010）68323821

封面无防伪标均为盗版

中文版序

亲爱的中国读者：

希望你们能喜欢这本中文版的《重塑思维：为企业瘦身》，它凝聚了我职业生涯的体会与收获，因而也是我迄今为止最重要的著作。今天的中国已经发展成为经济大国，很多企业已经成为全球商业舞台上的佼佼者，而本书所阐述的诸多理论和方法，将会让它们更上一层楼。

《重塑思维》的基本思维非常简单，即总结了企业界近几十年的经验和教训。尽管本书的基本理念很简单，但是，一旦我们把这些方法付诸实践，就会收获意想不到的结果，因为简单恰恰是这些理念和方法的优势，即使是最初级的管理者也能够理解和运用这些概念，并且收获同样美妙的结果。

那么，认识和运用本书所阐述的这些理念和方法，到底会给你们带来什么效果呢？你们将会更清晰地认识到企业的整体以及构成这个企业的每一个要素，合理评价每一个工作领域的价值和绩效。这样，你们就能更简单、更科学地确定组织的哪些部分应该给予关注，哪些部分则应该忽略。你们将会看到，如果企业的某个部分业绩不够理想，那么，它就有可能成为被忽略的对象。当然，你也许希望能找到对企业价值贡献最大的业务，但是，发展价值贡献最小的领域同样至关重要，因为它们也许就是你们削减成本最简单易行的突破口。

企业经营中有一个最常见的问题：在同一个企业中，人们

会采用不同的语言去描述相同的事物。有些人说的“一”，到了另外一些人的嘴里就变成了“二”。在企业使用计算机系统实现信息交流的情况下，这种情况更为常见。而本书则为大家提供了一种有助于改善沟通的方式，让你们说得更好听、听得更满意。其实，这些问题同样也存在于中国，而且有可能更为严重，因为很多中国企业要和非中文区的企业打交道。毫无疑问，本书将为它们跨越沟通的鸿沟搭建一座桥梁。

随着中国企业在国际舞台上的迅速崛起，本书阐述的理念或许可以给中国企业带来更多的启示，帮助它们变得更有效、更成熟，而不必承受西方企业在成长过程中所经历的痛苦和酸楚。在固定电话尚未大量使用的情况下，移动电话便在中国迅速普及开来，这就是一个最有说服力的例证。

“云计算”（Cloud Computing）是一个新的术语，它的基本理念在于，企业利用互联网和技术削减成本、实现差异化。“云计算”是一个巨大的商业契机，我在本书第二章中对此进行了剖析。我认为，企业需要一个新的视角去认识自己、认识问题，以充分发掘计算运动的全部潜能。我坚信，本书阐述的概念将会为大家提供这样一个新的视角。

祝读者朋友们心想事成！

里克·麦里菲尔德

前言

说到本书之源，可以追溯到世纪之交。当时，很多大企业已经开始借助两种软件程序来改造其经营模式。其一，客户关系管理（Customer Relationship Management, CRM）软件，通过市场营销、销售管理、售后支持及其他服务，对顾客进行衡量与控制。其二，企业资源规划（Enterprise Resource Planning, ERP）软件，协助组织对存货、物流、财务等各个方面实施管理。

在微软公司，我们已经深刻地意识到，CRM 软件和 ERP 软件已经成为我们确定购买哪种计算机系统的决策基础，而我们自己则成了局外人，只能坐在一旁静观其变。于是，我们决定设计一种属于自己的商业应用软件。但这里也有一个小小的问题：我们对潜在客户的运营模式还缺乏深层次的认识。

为了探索这个未知领域，我们组建了一个特殊团队，而这个团队的使命就是为假想中企业的基本运营活动设计一个详细的策略图。这项工作的起点，就是先找出一个典型企业最关键的五项工作，也就是我们最初所说的“能力”，具体如下：

- (1) 生产产品和服务。
- (2) 创造市场需求。
- (3) 提供产品和服务。
- (4) 规划与经营管理。
- (5) 合作与协调管理。

随着对这些高层次能力的进一步研究，我们发现：每项能力又可以分解为几百种低层次但重要性却丝毫不低的能力。比如，在“创造市场需求”这项能力中，还包含了其他多项重要能力，包括产品和服务营销，而产品和服务营销又包含了营销管理等若干能力，依此类推。

最终，这个团队得到了一份包括几百项通用能力的清单，实际上，这份清单涵盖了约 80% 的企业经营活动，构成了每个企业都不可或缺的能力组合。如果绘制成图表形式，这份清单可以填满一张 6 英尺 × 6 英尺的海报，有意思的是，它看上去似乎有点儿像一块放大的计算机芯片。这个图表描述的不仅是一个企业，还有与之相关的每个人和每件事。

这个能力图表的确名副其实，成了指导微软公司销售人员应对客户复杂业务的指南。但它也有自己存在的独特价值。

事实证明，这个考虑到不同行业之间千差万别的能力图表，为领导者认识企业运营提供了独特的视角。只要我们愿意，就可以把企业的核心能力分解为一个个相互关联的独立单元，或者说是积木块。这样，企业领导者就能更简单地找到关键点，剔除冗余，进而确定哪些经营单元需要继续保留，哪些经营单元应该外包，哪些经营单元可以实现自动化。

一个令人欣喜的巧合是，就在这个能力图表横空出世的时候，另外两项重大技术突破——2.0 版“Web”和“面向服务的系统架构”（Service - Oriented Architecture, SOA），正在悄无声息地给经营管理带来一场革命。2.0 版“Web”的出现，使互联网开始从网站的简单组合演化为一个完整而不可分割的计算平台。今天，我们可以为客户开发和运行基于网络的应用

软件。企业之间的沟通和工作的转换水平也就此达到了前所未有的高度。与此同时，SOA 也积蓄了强大的能量，从而使企业内部的数百种能力组成了一个有机的整体，并使之与供应商和顾客实现互动。顷刻之间，企业领导者就可以对企业的经营单元实现自动化管理、分享、外包甚至是剥离，而不必像以前那样需要进行烦琐的界面和整合分析。

今天，能力图的强大力量，甚至已经成为经营业绩的推进器。它以清晰而简洁的语言，诠释了弥散于许多企业的独有环境语言（当然，也包括我们自己的企业），并充分揭示了 SOA 和互联网的巨大潜力。

从面世之日起，能力图就一直在发展演变。例如，典型核心能力的基本结构始终处于日新月异的扩充之中。除此之外，核心能力的基本概念也在不断拓展，并成为一种新型的基本管理模式的重要元素，而这种新型的管理模式，恰恰就是本书的主题。2008 年 6 月，本书作者与 Synaptus 公司的丹尼斯·斯蒂文斯及 Accelare 公司的杰克·考霍尔共同撰写了“生产率的下一轮革命”（The Next Revolution in Productivity）一文，并发表在《哈佛商业评论》上，这篇文章第一次让世人领略并接受了这些思想。

随着这种管理模式的演化和发展，“核心能力”这个词也得到了越来越精确、越来越深刻的诠释和定义。今天，它的焦点已经转移到活动的预期结果上，也就是说——做什么的问题，而不是如何做的问题。因此，我们也不再像前面叙述的那样去探讨核心能力，而是把它们重新定义为各种各样的“什么”。这样区分非常重要，尤其是在近几十年里，因为管理学理论已经

开始越来越多地聚焦于工程再造和“六西格玛”等以“如何”为导向的程序。此外，在使管理方法变得日趋简单的同时，它使这些方法更有可能被企业内部各个层次的员工所认识和运用。

微软公司的产品理念同样也经历了一场重大变革。今天，我们已经把客户的未来与本地化软件和互联网服务的互动有机地融为一体；SOA 的架构设计能力也密不可分地成为网络型“软件即服务”^①管理功能的一个核心构件。我们把这种结合称之为“软件 + 服务”（Software Plus Services, S + S）。

就本质而言，信息技术并不是本书所讨论的主体，这是因为 IT 只是一种实现结果的方式，而不是结果本身。换句话说，IT 只是“如何”，而不是“什么”。本书的主旨是帮助管理者更好地认识和管理他们的“什么”。对微软公司来说，这也是我们所期待的目标，因为如果我们的客户不了解自己企业的目标是什么，我们就很难帮助他们最有效地实现目标。

就在创作本书的时候，美国的经济正在经历一场惊涛骇浪。面对惨烈的竞争、全球化和变幻无常、挑剔刻薄的客户，原本就已经精疲力竭的企业管理者，又不得不接受经济衰退带来的又一次挑战。本书提供了一种全新的且已被时间所验证的途径，可以让很多企业应对危机，直面挑战，实现更高的效能和柔性。这或许也能对您有所启迪。

微软在线服务主管，微软全球副总裁

罗恩·马克济奇（Ron Markezich）

① Software - as - a - Service, SaaS, 是一种通过 Internet 提供软件的模式，用户无需购买软件，而是向供应商租用基于 Web 的软件来管理企业的经营活动；也无需对软件进行维护，而是由供应商全权管理和维护该软件。——译者注

致 谢

早在5年前，我就已经开始为创作本书而收集、整理素材。在此过程中，很多人以各种各样的方式帮助过我，他们为我提供了无穷无尽的灵感源泉，也为本书的面世以及相关研究工作作出了重要贡献。

首先感谢微软公司由诺姆·胡达（Norm Judah）、戴维·埃普尔（David Appel）、利兹·戴维森（Liz Davidson）、艾迪·斯塔克（Andi Stark）和尤里奇·霍尔曼（Ulrich Homann）组成的模块图团队，正是他们说服了迈克·亚当斯（Mike Adams），把我招进了微软公司，这也是我创作本书的起点。在开发 Motion 软件设计法时，杰克·考霍尔（Jack Calhoun）、马克·迈克考米克（Mark McCormick）、斯蒂夫·麦卡锡（Steve McCarthy）和汉南·威尔（Hannan Will）组成的 Accelerare 团队，则最终促使我拿起了笔。之后，随着 Motion 团队逐渐发展成为一个独立的咨询业务部门，布莱德·克雷顿（Brad Clayton）和查德·考尼尔（Chad Corneil）又先后加入这个团队，与此同时，成功的市场开发与推广也推动了该项技术的进一步完善。就在这一期间，我开始了与阿兰·里奇（Alan Rich）的合作，假如没有他，真不知道我们还能不能设计出这款精妙绝伦的绘图工具。当时，迈克尔·多德（Michael Dodd）一直是我的专利法律顾问，在他的帮助下，我的工作也进行得很顺利。

马克·拜西亚克 (Mark Baciak) 绝对是一个大公无私的人，他不仅给了我一个能真正静心创作的岗位，更重要的是，他让我的经营理念和他在技术上的追求紧密相连，相互协调。本书的创作真正开始于与《哈佛商业评论》的合作，《哈佛商业评论》的编辑史蒂夫·普罗凯斯基 (Steve Prokesch) 和彭博集团的鲍勃·布戴 (Bob Buday) 对我的研究成果一遍又一遍地进行修改和完善。杰克·考霍尔的帮助让我受益匪浅，来自 Synaptus 公司的丹尼斯·斯蒂文斯 (Dennis Stevens)，同样为这种经营方法的初步形成作出了很大贡献。

随着我的工作焦点逐渐转移到本书，Wordworks 公司的多纳·萨门斯·卡朋特 (Donna Sammons Carpenter)、莫里斯·科尔 (Maurice Coyle) 和其他人也加入了这本书的创作行列。说实话，我真不知道我们的手稿改动了多少次，但我可以毫不怀疑地说：“和你们在一起，给我带来了无限快乐。”在经历了不计其数的成功与失败之后，本书的主导思想开始浮出水面，并趋于成熟。此时，Pearson 出版社的总编蒂姆·摩尔 (Tim Moore) 和艾米·奈德林格 (Amy Neidlinger) 让我信心百倍，他们的参与，也成就了本书的若干精彩篇章。而劳里·里昂斯 (Lori Lyons) 在最终编辑阶段的工作，更是让本书锦上添花。此外，我还要真心感谢来自 ModoGroup 的乔治·墨菲 (George Murphy)，他在文字录入方面做了大量的工作。

最后，还要真诚地感谢海伦·里斯 (Helen Rees) 对本书的认真校对，她的参与也是我的荣幸。

目录

Contents

中文版序

前言

第一章 “如何”陷阱如何让您深陷困境	1
邮政编码强盗和落后的笔记本电脑	11
时不待我，当机立断	13
第二章 反思背后的思维	17
分析单位之一：任务	18
分析单位之二：工人	20
分析单位之三：部门	21
分析单位之四：过程	22
最新分析单位：结果——任务（什么）	23
第三章 第一步——识别真正有价值的“什么”	27
纽曼公司——美味之外的价值	34
如何反思你的“什么”	40
第四章 第二步——了解你擅长什么、不擅长什么	45
塔吉特百货公司：以供应链的“任务”为王	47
伯格威尔餐厅：留下美味，抛弃垃圾	49
尝到甜头的电子巨人	53
如何重新思考你的“任务”	55

第五章 第三步——创造（打破）关联	57
默克：跨越深渊	61
如何重新思考你的“什么”	66
第六章 第四步——了解（不）可预测的“什么”	69
捷蓝航空公司（JetBlue Airways）：暴风雨警告	76
如何反思你的“任务”	80
第七章 制定（遵循）规则	83
法律与“任务”的联姻	87
如何反思你的“任务”	88
第八章 ING DIRECT 的革命性反思	91
ING DIRECT 到底做了些什么？	101
第九章 埃克利普的反思	103
埃克利普飞机公司到底做了些什么？	117
第十章 “头盖骨”的反思	119
头盖骨公司到底做了什么？	132
第十一章 永恒变异	133
造就宝洁飞跃的奥秘：以进化促创新	147
基本概念	153
以“如何”为核心的传统经营观点	153
这个“什么”到底是什么？	157
阅读热图	159
浓缩的“任务”目录	162
第一层图例的启示	164
第二层图例	165
作者简介	168

第一章

“如何”陷阱如何让您深陷困境

“生存下来的物种，未必是最强壮的物种，也未必是最聪明的物种，而是最能对变化作出反应的物种”。

——查尔斯·达尔文

在过去的十几年里，家庭装修已经成为美国历史上发展最为迅猛的零售业，其年收入每隔两三年即翻一番。但是，到了2000年，作为全球最大的家具建材零售商，美国的家得宝公司（The Home Depot）却显现出衰落的迹象。于是，董事会找来了能量无穷、善于攻城略地的罗伯特·路易斯·纳德利（Robert Louis Nardelli），通用电气的经历已经让他的果敢和决断为世人称叹。

新任董事长兼首席执行官认为，他知道家得宝公司需要的

是效率。于是，他开始精简流程，削减成本，在增加一倍店面数量的同时，为新技术的开发投资了1亿美元。他向投资者承诺，公司将在销售额和利润两方面同时创造新高。实际结果是，从2000年上任到2006年卸任期间，公司的年收入从450亿美元飙升至800亿美元，利润则翻了一番。但在这个过程中，纳德利也几乎摧毁了公司唯一拥有的、同时也是最重要的竞争优势。

自1978年创建以来，家得宝公司一直以其充满亲情的店面氛围和善解人意的服务意识，让竞争对手难以望其项背。管理者充满了创新意识，对帮助下属乐此不疲，销售人员急顾客之所急，更是毫不吝惜地与客户分享改善家庭装修的知识和经验。这样，上周末还对家庭装修一无所知的新手，只要学会一个新词，就可以变成熟练的装修老手和家得宝公司的忠实客户。

为了削减支出，纳德利大幅削减员工的工作时间，甚至解聘了很多老雇员，取而代之的是一些知识经验不足、缺乏职业奉献精神兼职雇员。此外，他还剥夺了店面经理以往享受的部分自主权。不久之后，家得宝公司便演变成为一家毫无特色、大杂烩式的零售店，而管理者则变成一群急功近利、官僚式的销售员，他们既缺少真心对待客户的服务意识，又没有兴趣去真诚帮助客户。另一方面，家得宝公司的主要竞争对手，全美第二大家居装修零售商——劳氏公司（Lowe），则为其店面配备了一批善解人意、富有关爱意识的雇员，而这恰恰是曾经为家得宝公司带来竞争优势的要素。

2001年，按照密歇根大学发布的“美国顾客满意度指

数”^①，家得宝公司和劳氏公司在专业零售商领域获得了完全一致的得分。到2005年，劳氏公司的排名仅次于好市多公司（Costco），而家得宝公司则排名最后。尽管企业年收入在纳德利担任首席执行官期间大幅增长（主要原因在于店面数量的增加），但公司的“顾客满意度”却急转直下。从2000年到2006年，家得宝公司的“美国顾客满意度指数”仅为1.7（满分为100）。相比于规模相当的劳氏公司店面，其年销售额平均增幅接近于家得宝店面的三倍。投资者对此自然是心知肚明，家得宝公司的股票在2000～2007年期间始终停滞不前，而同期的劳氏公司股价则上涨超过了200%。

2007年1月，董事会终于给纳德利发出了“逐客令”。按照传统概念，纳德利没有任何错误：削减了成本，改善了流程，提高了企业的经营效能和生产率。那么，他到底错在何处呢？成为“如何”陷阱的受害者。纳德利几乎一直是在紧盯改善工作的效率（即成本），而不是这项工作的目标。换句话说，他习惯于把自己的视野局限于“如何”完成任何一项既定的活动，而不是做“什么”^②，或者说，这项活动所追求的结果。对于家得宝公司来说，最重要的“什么”，就是帮助顾客找到正确的产品，这也是推动销售额增长的核心能力。

纳德利的过失极为常见。领导者总是侧重于把他们的全部精力倾注到细节上，这就忽略了全局。当我们把全部时间投入

① American Customer Satisfaction Index, ACSI, 根据顾客对在美国本土购买、由美国国内企业提供或是在美国市场上占有相当份额的国外企业提供的产品和服务质量进行评价，并通过建模计算而获得一个指数。——译者注

② 在本书中，为便于阅读，在部分语句中以“任务”取代“什么”，以保持阅读流畅性。——译者注

到改善工作效率的时候，自然会制约我们去反思工作本身价值的尝试。这意味着我们没有机会去提出和解答某些最根本的问题：某一项特定活动对实现企业目标到底有多重要？这项活动在实现目标过程中的运作是否顺利？是否应该给这项活动更多的关注和资源？是否应该实现自动化？是否应该外包？或是由于这项活动雷同于组织内的另一项活动而应予以取消？

实际上，我们总是习惯于犯同样的错误，这样的结果是多种原因引起的。我们每天都要在办公室里应对一些迫在眉睫的问题。在当前危机四伏的经济大环境里，我们用来思考其他问题的时间更是少之又少。除此之外，近些年的管理理论也指导我们更多地关注于过程——完成一项工作的效率如何，而不是这项工作预期实现什么样的目标。

但是，大多数人还是没有去反思对企业而言最重要的活动，以及哪些活动应予以持续，哪些应予以废弃，哪些介于两者之间。实际上，直到现在我们还一直无法精确、有效地反思与衡量所有这些“什么”，因为我们始终未能摆脱“如何”陷阱的束缚。这也是人类固有的本能：一旦未能实现组织的潜能，人们就会想方设法为自己找借口。

不妨考虑这样一个司空见惯、但却意义非凡的例子：早在2008年夏天，汽油类股票的价格扶摇直上，令人瞠目结舌，我的一位朋友似乎也察觉到了。每天她都要开车去最喜欢的公园，遛遛自己的金毛宠物狗。但是，她从来没有认真考虑过行车路线，这只不过是她到达公园的方式而已。到了8月份，一次让她大跌眼镜的加油站之行，促使她决定放弃原来的行车路线（她觉得现有的路线过于破费）。