

21世纪管理译丛

Tools for Managing Companies in the New Economy

QUANTUM LEAP

Jacques Chaize

超文本公司管理

新经济时代管理公司的新工具

[法] 雅克·蔡泽 著 / 施昌奎 译

经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

中文版序言*

正当经济管理出版社在北京为本书搞推介活动的时候，我实在没有想到还能为本书的中文版作序。尽管目前尚无更加前卫的思想，但是，我已经找到了本书的精髓，作为第一课的新例证，我终于明白了这样一个道理：不管我们喜欢与否，全球化已经深深地植根于我们生活中的方方面面，成为我们日常活动的中心。

全球化，对于我们来说，是一个真正意义上的质的飞跃，它给我们带来了许多新生事物和诸多新挑战。现在，不论你居住在哪里——是在亚洲、欧洲还是在美洲，也不论你在什么部门工作——是在私人公司还是在公共部门，最重要的事情都是如何应对变化，如何适应环境，以及如何以最快的速度汲取最多的知识来应对这个变化了的现实。

应对以上这三方面的挑战是本书的核心。当我写作这些内容的时候，这些挑战对我们来说还是非常新颖和尖锐的，其中有许多人对这些问题闻所未闻。从那时起，我在自己的公司中，一直同员工们一起，不断地探索那些有意义的问题。他们正以一种全新的方式帮助我整合公司，创造富有成效的内部与外部对话机

* 本书作者雅克·蔡泽（Jacques Chaize）先生是著名的跨国公司丹佛斯公司SOCLA公司（法国）的首席执行官。

制，这样一来，员工的学习能力得到了极大的提高和发展。

现在，中国人民正在建设一种世界上最有活力的市场经济制度，并且中国经济也日益全球化。因此，我非常希望这些做法也能帮助您——中国读者——应对和处理来自商务活动和个人生活中的种种新挑战。

Best regards.

J. Chaize

2003 年 7 月 16 日星期三于法国

jacques - chaize@wanadoo. fr

致 谢

这本书是经验、研究、对话和知识分享的成果。首先，我要感谢法国进步团体委员会的所有成员，特别是伊曼纽尔德·安德烈 (Emmanueld Andre)、皮埃尔·贝龙 (Pierre Bellon)、纳塔莉·德·查鲁斯 (Natalie de Chalus)、伯纳德·杜卡斯 (Bernard Ducass)、琼·玛丽·拉博德 (Jean Marie Laborde)、皮埃尔·安东尼·盖利 (Pierre-Antoine Gailly)、阿兰·弗里堡 (Alain Fribourg) 和雅克·勒菲弗 (Jacques Lefevre)。是他们传递给我许多的思想和信息，使我在这里产生了无穷无尽的想像。

我要感谢阿莫里·德·沃伦希恩 (Amaury de Warengnien)、雅克·勒布雷特和凯瑟琳·托马斯 (Jacques Lebraty and Catherine Thomas)，是他们在这一领域的研究启发了我，并对我的思想产生了影响；同时，我还要感谢伊维斯·罗加德 (Yves Rajaud)、克劳德·利维·勒博耶 (Claude Levy-Leboyer) 和阿兰·高塞尔 (Alain Gauthier)，是他们将有关动机和对话方面有价值的思想传输给了我。另外，还要感谢曼弗雷德·麦克 (Manfred Mack)、马克斯·博伊萨特 (Max Boisot)、劳伦特·科辛斯 (Laurent Cousin)、弗朗科斯·利图 (Francoise Litou) 和维贝克·古斯塔夫森 (Vibeke Gustafsson)，是他们的理论知识和实践经验丰富了我。

在此，我要特别感谢我公司的所有员工和丹佛斯集团 (Danfoss Group) 的所有成员，我们所取得的成功，是他们日复

一日共同努力的结果。在此，特别感谢奥利·斯蒂恩·安德森 (Ole Steen Andersen)、冈纳尔·戴琳 (Gunnar Daehlin)、弗里德里克·菲安西特 (Frederric Fiancette)、约瑟夫·萨索尼娅 (Joseph Sassonia) 和琼·托伦 (Jean Tolon)。

最后，我要感谢玛丽 (Marie)、利蒂希亚 (Laetitia)、黛安娜 (Diane) 和埃默里克 (Emeric)，他们的耐心鼓舞了我，我由衷地感谢他们。

导 言

我们的任务是理顺方法，而不仅仅是整理信件。

——蒙泰金纳 (Montaigne)

1

想像一下 2018 年的情形：在离开巴黎刚刚 3 个小时的时候，巨型超音速喷气客机就在傍晚的雨中，悄无声息地降落在华丽的停机坪上。在飞行的过程中，我们通过电脑领略了 2018 年 5 月北京秀美的景色，在那里，红色的塔楼显示了勃勃生机，高大殿堂金色的拱门直冲云霄，这是何等壮观的场面啊！然而，时光倒流 20 年，这种景色是不可能出现的。

那是 1998 年的春天，我们在中国举行了一次战略研讨会。那时，我用的是当时最先进的笔记本电脑，电脑的重量不到两公斤，我用它上网浏览信息并传递文件，这种互联网是当前 NGI^① 的前身。我们可以在网上浏览来自于纽约、新加坡和卡隆 (Chalon-sur-Saone) 等地的信息。我将预先准备好的建议放在我的电子邮箱中。我希望在明媚的阳光下旅行，在动身旅行之前也不准备打印那些内容。在机场，我遇见了另一位代表，他正在担心他那手提箱的重量是否超重，因为在他的手提箱中，装满了他的秘书为他准备的文件和资料。他不无嘲讽地评论我，说我的

① NGI (Next Generation Internet)：新一代因特网的设计目标是更新 20 世纪末期投放于市场的互联网。

旅行过于轻盈和草率，但我的解释让他无言以对。

在当时，信息社会还只是处在它的幼年期。这些新的工具所带来的进步和变化只是在专业杂志中多有描述，现实中并没有普及开来。虽然说我们中的许多人已经感觉到了这种变化是未来发展的必然趋势，但还是有一些人对此无动于衷。报纸在公共信息方面仍然保持着龙头老大的地位和作用。

今天，我的笔记本电脑及其小小的显示器就是一个小小的博物馆。它已经替代了电子书籍。读者可以通过数字页码^①来翻阅资料。只要你喜欢，你就可以在世界的任何地方，将一系列你喜欢的电子屏幕添加进来。虚拟的电子会议成了家常便饭，商务旅行已不再像往常那样频繁；人们旅行的目的更多的是出于休闲的需要。我自己来到北京的目的就是重新造访我20年前参观过的皇家殿堂。

我们取得了长足的进步，但也付出了惨重的代价。在时代的面前，我们都改变了自己，包括那些最不容易改变的人也多多少少地发生了变化。上个世纪过度渲染的“全球化”已经使今天的我们难以微笑起来；今天的历史学家已经很难评说它的功过。进步的东西总是被过度地渲染，而消极的东西却总是没人提起。尽管巨大的变化给处于世纪之交的我们带来了巨大的发展机遇，但也带来了一些让我们难以应付的问题。到目前为止，不平等、失业和生态环境恶化等问题一个也没有解决。

因此，未来的关键是：我们必须揭示时代的基本问题并贯彻执行新的解决方案。我们不能让其它杂念来干扰我们的视线，使我们成为与时代格格不入的人。

^① 由尼古拉斯·内格罗蓬特(Nicholas Negroponte)主持的媒体实验室(The Media Lab)，自从20世纪90年代初就开始提倡并最早出版电子报纸。

目 录

致谢 / 1

导言 / 1

第 I 部分 我们变得过时了吗？

1. 纳尔西萨斯的死人面具 世界 / 8
 全球化的根源 / 12
 世界变得全球化：公司 / 21
2. 拥挤的商场和沉寂的街道 消费者 / 31
 市场区位革命 / 32
 知识革命 / 49
3. 公司是虚拟的，但我们是现实的 组织 / 61
 网络的四个通道 / 62
 信任是敲门砖 / 67
 爆炸的工具 / 78
 鸡蛋和思想 / 81
 驱动网络的杠杆 / 92
4. 是居民，还是游客？ 公司与社会 / 99

社会总量的变化 /102

劳动份额的变化 /105

人类的量变 /116

第Ⅱ部分 通向超文本公司

5. 适应变化 一篇关于变化的短文 /125

两种变迁文化 /128

理智与情感 /135

公司像小鸟一样飞翔 /149

懂得如何变化：规则 /160

6. 果实虽然看不见，但树可以看见 树的能量 /166

第一种能量源：客户 /173

第二种能量源：员工 /178

第三种能量源：组织 /183

智力资本的四个法则 /189

7. 如何在行进中更换汽车轮胎 行动 /192

技术秘诀与知道如何变化 /194

超文本结构 /201

8. 我喜欢对话，你喜欢吗？ 管制 /208

对话是必要的 /209

对话是困难的 /211

对话是发动机 /222

9. 知更鸟、山雀和牛奶瓶 学习 /227

沃尔沃汽车制造厂 /227	
学习型公司 /228	
知识管理 /230	
学习的管理 /236	
10. 赫南·科尔特斯的课程 企业 /248	
运动 /248	
平衡 /253	
经济 /259	
总结 /263	

第 I 部分

我们变得过时了吗？

这里，我们对量子跃迁的魅力感到十分惊讶。我们都不知不觉地被未来的网络世界、电子邻居和可以到达地球任何地方的硅芯片所吸引。所有这一切，都非常合理地融合在公司的结构和层次上。然而，那些似乎是根深蒂固的因素现在正在阻碍着我们前进的步伐，那些早先曾经激励和保护过我们的因素，现在正在威胁着那些寻求保护的人们。所以，我们在这个领域中犹豫和徘徊，找不到出路。

难道说我们变得过时了？我们留下的是一个大理石人^①一样的生活，这是一个典型的泰罗主义（Taylorism）的产物，一个既可以预测现在，又可以预测未来的简单生活。尽管我们也梦想成为一个身披盔甲的骑士，去充当网络世界的先锋，但是，事情往往是不以人们的意志为转移的。公司就是沿着这条道路前进的，它经常抛弃那些以前助其成功的男人和女人。与此同时，公司并没有因此而取得更大的进步，而仅仅是为创造利润留下了一些余味。因此，综合所有的因素，成功的喜悦就会逊色不少。

并不是进步的速度放慢了，而是加快了。比如说，在网络冲浪、克隆和微型化等方面，就出现了一个令人震惊的发展速度。但是，我们必须清醒地认识到，这些变化并不总是给我们带来欢乐，有时，所带来的负面影响还是很大的。在过去，它们是我们社会的忠实仆人，每天都为我们的生存减轻负担；现在，许多方面已经变成了我们社会的对立面，并成为一个拥有强大经济实力的不合理联盟。与此同时，社会自身也正在发生变化。一切事情

^① 这个大理石人诞生于泰罗行星上，这个行星是在泰罗创造了企业组织的科学管理方法之后而命名的。这是一个固体行星，人们在一个由砖头和水泥砌成的金字塔式的有型建筑中工作，那里的生活是平静而安详的：变化不像我们今天所呈现的那样激烈，河水的流动是缓慢而安静的。大理石人只从事一种交易，并过着一种生活：学习、工作和等待退休。

都会变得美好起来，然而，一切事情也会变得严重起来。

时间在加速，空间在拓展，接触也正向世界范围扩散。不管是以哪种方式（是引人入胜的方式，还是完全无害的方式），我们每天都在发生变化。这三个谨慎而彻底的变化，已经造就了全球一体化的态势。这也是我们最担心的，因为，我们仍然站在第一线上：世界是开放的，福利国家在其疆界之内可以不再保护我们；我们的社会系统已经步入了错误的竞争轨道。

我们不得不进行毫不犹豫的改变。“为什么改变？”不再成为一个问题。而“如何改变？”倒成为我们目前必须关心的课题。我们如何应对这个由令人不适的电子跃迁所带来的变化呢？我们是像克里斯托弗·哥伦布（Christopher Columbus）那样说谎，用错误的日期来应付船员，从而使他们安静下来？还是用我们的眼睛来巡视地平线，扫视天空的日月星辰，通过辨别鸟类和海洋残片，来确认所到达陆地的位置和标志？毫无疑问应该是后者。我们应该接受并记住这个航海故事带给我们的教训，这个痛苦的历程将教会我们如何去适应变化。

我们必须承认这一点：知道如何改变自己，从而适应环境的变化是我们必须具备的本领。在变化的滚滚洪流面前，我们把以前完成和吸收的东西几乎都忘得一干二净了。现在，让我们简单地看一看，在如此短的时间里，我们都变成了什么？

网络信息渗透在我们日常生活的每一个角落中。比如说，野外旅行和垂钓运动都装备了全球定位（GPS）^①系统；学生在网络上冲浪；卡车司机通过卫星收看其喜欢的影视节目，等等。不论是制造小提琴的手工艺人，还是著名的国际石油公司，运用这

^① GPS（Global Position System）是全球定位系统的简称。它是一个电子罗盘，是用一个人造卫星网络建立起来的定位系统，其测定世界任何位置的准确率都很高，其误差不超过几米远。

些工具来取得最大的利益和优势，都是从战略的角度上来考虑的，但采用的结果却未必相同。每一天，在我们的伙伴中，有越来越多的人工作在海外。他们在世界的各个角落，与不同的国家和民族进行交流与合作，说着他们的语言，并为所有的顾客服务。

聪明的才智和浩瀚的知识是由人们来掌握的，但是，传播、繁衍和扩大这些才智和知识却是由那些新工具来完成的。那些掌握了新技术、新工具的公司，在三年中所创造的财富总量相当于传统竞争者 30 年的总和。在新经济中，银行没有柜台，但却为它们的客户提供高度发达的电话和信息网络服务，而且是 24 小时的“全天候”服务。书店、保险公司、汽车零售商，以及所有协会所提供的商品、服务和技术秘诀，都要在因特网中建立专门的窗口进行展示。对那些公司来说，才智和知识变成了战略资本的一个形式，这个战略资本是公司经过精心培养、储存而发展起来的。经过准确的评估，在支付所有者一定报酬之后，这部分战略资本就完成可以投入使用了。

当电子网络风靡世界，并成为我们生活中必不可少的一部分之后，网络神话就在我们的心目中建立起来了。一旦网络成为神话，其影响力就非同小可。这就是为什么许多组织（不论是公共的，还是私人的）都不遗余力地建立网络的真正原因。小公司集中他们的资源、信息和员工，通过提升其服务水平来占领市场；而大公司则决定走改制之路，通过推倒原有不合理的管理规章和等级制度，代之以复杂的网络系统，借此来赢得市场上的主动。因此，网络拉近了客户与商品之间的距离，使客户在竞争的市场环境中，有更多的选择余地。这也使得顾客在选择商品时更加挑剔和无常。

在这次革命性的变革中，我们中的一些人已经做好了准备，调整好了自己的心态，对信息、网络和那些高度发展了的工具已

经有所了解；而另一些人则不以为然，有的甚至对此不屑一顾，他们深信这些不过是过往烟云的幻想而已，迟早会像流行时尚一样一去不复返。但是，我们都明白我们的时光是有限的。时不我待，其它方面的革新正在向我们走来，它们的轮廓虽然还不是很清晰，但是，它们的容量却是惊人的。它们将给我们带来巨大而无法避免的挑战。

6 全球化的事实和贯穿在我们脑海里变幻无常的环境是一样的。它甚至毁坏了绝大多数业已建立起来的固定工作和贸易形式，虽然说它也创造了许多新机会。它将传统的公司组织变得更加开放，使其中的一些组织以陌生、虚拟和柔性的形式进行重组。这样做的功效已经给我们留下了深刻的印象。而另外一些公司由于没有适应这种变化而被淘汰。他们的失败在一定程度上给社会和国家造成了痛苦和不安。试想一下，他们也曾经为社会财富的积累做出过巨大的贡献，也曾经是社会财富的主要创造者之一。他们今天之所以失去这一切，完全是因为他们故步自封、拒绝变化的结果。这看起来好像是在怀疑我们劳动的价值，其实不然，这完全是市场选择的结果。工作机会一旦多起来，社会财富肯定会增长。今天，在全球市场上，只有一部分商品是按照最高的出价卖给投标人的。

在这本书的第一部分中，我们将聚焦那些新挑战及其形成原因。它们中的一些是我们比较熟悉的，另一些则是我们不熟悉的，而这些不熟悉的会使我们大吃一惊。我们将在公司中继续从事我们的实践活动，进一步探讨如下问题：技术的汇合、经济的实力和社会的变迁。公司是社会的一个基本单位，但他不同于社会，也是其他任何组织替代不了的。当企业的效率是建立在企业凝聚力和知识集结基础之上的时候，这个社会的基本单位就是强大的；当企业失去了凝聚力和知识耗尽的时候，这个社会的基本单位就是脆弱的。所以说，公司处在管理观念变化的核心地带。

不管公司是在强迫自己适应这种变化，还是在尝试的过程中被绊倒，公司总要储备一定的人力资源，这样，才不至于影响公司计划的执行。不管公司是毫不费力地越过了这一关，还是正在拼命地努力着，他们都应该关注这一点。我们相信，他们中的大多数已经占有和掌握了这些必要的技术和工具。对他们来说，所要做的就是，尽快变成真正的“超文本”公司。