

CREATING NETWORKS TO AVERT CRISIS,
CREATE CHANGE,
AND REALLY GET AHEAD

PEARSON

www.pearson.com

蜘蛛战略

通过构建协作网络，让你的企业规避风险、启动变革、立于不败之地

[美] 阿密特·S. 穆克荷吉 (Amit S. Mukherjee) ● 著
汪建雄 吴艳艳 ● 译

THE SPIDER'S STRATEGY



PEARSON

ALWAYS LEARNING

清华大学出版社

CREATING NETWORKS TO AVERT CRISIS,
CREATE CHANGE,
AND REALLY GET AHEAD

PEARSON

www.pearson.com

蜘蛛战略

通过构建协作网络，让你的企业规避风险、启动变革、立于不败之地！

[美] 阿密特·S. 穆克荷吉 (Amit S. Mukherjee) ◎ 著
汪建雄 吴艳艳 ◎ 译



清华大学出版社
北 京

北京市版权局著作权合同登记号 图字: 01-2010-0280

Authorized translation from the English language edition, entitled *The Spider's Strategy: Creating Networks to Avert Crisis, Create Change, and Really Get Ahead*, 978-0-13-712665-1 by AMIT S.MUKHERJEE, published by Pearson Education, Inc. publishing as FT Press, Copyright © 2009.

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 TSINGHUA UNIVERSITY PRESS Copyright © 2012.

本书中文简体翻译版由培生教育出版集团授权给清华大学出版社出版发行。未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 Pearson Education (培生教育出版集团) 防伪标签,无标签者不得销售。版权所有,侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

蜘蛛战略/(美)穆克荷吉(Mukherjee,A.S.)著;汪建雄,吴艳艳译. —北京:清华大学出版社,2012.9

书名原文: *The Spider's Strategy: Creating Networks to Avert Crisis, Create Change, and Really Get Ahead*, 1E

ISBN 978-7-302-29453-5

I. ①蜘蛛… II. ①穆… ②汪… ③吴… III. ①企业管理-战略管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 164924 号

责任编辑: 金书羽

封面设计: 刘超

版式设计: 文森时代

责任校对: 柴燕

责任印制: 王静怡

出版发行: 清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址: 北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编: 100084

社总机: 010-62770175 邮 购: 010-62786544

投稿与读者服务: 010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈: 010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 装 者: 三河市金元印装有限公司

经 销: 全国新华书店

开 本: 170mm×230mm 印 张: 16.25 字 数: 209 千字

版 次: 2012 年 9 月第 1 版 印 次: 2012 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 1~4000

定 价: 36.00 元

产品编号: 035549-01

献给 我的妻子，桑哈密特·达特

我的朋友，迈克尔·沃特金斯

推荐语

显而易见，此书是一本立意新颖、实用的大作，恰如其分地揭示了协作行动的无上威力。

——基恩·弗兰克依斯·巴里（Jean-Francois Baril）

诺基亚集团高级副总裁

尽管很多书都试图探寻学习型组织的创建之谜，但成功做到这一点的却很少。不过，在《蜘蛛战略》一书中，穆克荷吉为我们指出了通往学习王国的关键所在……而且他还指出了如何才能真正发挥商业网络的力量。很少有商业图书能像此书一样每一页都值得细细品读。

——迈克尔·沃特金斯（Michael Watkins）

《最初的 90 天：如何成功进行角色转换》作者

穆克荷吉将技术、业务和组织学习极其美妙地交织在了一起，并解释了为何高管和中层管理者必须要关注这三类因素的影响的原因所在。

——苏堤普塔·哈塔恰亚（Sudipta Bhattacharya）

英维斯软件集团主席

就在诺基亚进行转型之际，丰田集团在日本也面临着类似的情形，它的做法同样堪称典范，不过是在联系紧密的本地商业网络和一体化业务架构中实现的。我不确定在一个松散的全球网络和模块化业务架构



下，是否同样也能从交易模式转变为知识共享模式。不过，《蜘蛛战略》一书却让我明白这完全是可行的：通过建立感知—反应能力，与网络伙伴通力协作，强化组织学习和具有反应性的信息技术完全可以做到这一点！

——藤本隆宏（Takahiro Fujimoto）

东京大学教授，《丰田制造系统的演进》作者；与金·克拉克合著有《产品开发能力：世界汽车产业中的战略、组织和管理》

穆克荷吉很好地抓住了 PRM 和买卖流程这类项目的核心价值，并且清晰地理解了惠普内部知识管理上的运作机理。

——格雷戈·肖美克（Greg Shoemaker）

惠普公司副总裁

读完这本书后，我冒出的第一个想法是：“我为什么没写呢？”当然，其实我写不了。要写出这么一本精彩的著作，不但需要丰富的实务经验，还要兼具学者的精神。作为穆克荷吉 20 年前在欧洲工商管理学院的同事……我很开心他的想法在本书中得到了充分的体现。

——卢克·凡·瓦森胡夫（Luk N. Van Wassenhove）

欧洲工商管理学院社会创新中心亨利·福特讲座教授

在联系日趋紧密的世界中，能在未来数十年中随环境变化作出恰当反应的组织才算得上适应性组织。穆克荷吉清楚地告诉我们如何才能做到这一点。任何一个不想将来被问题缠身的管理者都该读一读本书。

——R.古帕拉克里斯南（R.Gopalakrishnan）

塔塔集团执行总裁

在《蜘蛛战略》一书中，穆克荷吉给出了一幅如何才能让公司在各类挑战中立于不败之地的战略图景。本书是任何想在公司边界之外建立强大竞争优势的管理者的必读之选。

——帕特·本特利（Pat Bentley）

麻省理工学院斯隆管理学院高级讲师

商业世界正在向没有组织层级的商业网络转变……支撑这一转变的是网络化管理和协作领导力。穆克荷吉在本书中所描述的，正是转变发生之后的情形。他所给出的商业网络的四条实施原则概念清晰，极具可行性。对未来企业组织形态感兴趣的人，都该读一读这本书。

——阿诺德·德·梅耶（Arnoud De Meyer）

剑桥大学法商学院院长

穆克荷吉的这本书很有思想，发人深省。由首席网络官积极应用四条设计原则培养出五种适应性能力所推动的适应性网络，正是我们现在和将来所需要的组织形态……本书既有合理的理论，又立足于事实，为我们呈现了一幅清晰可行的未来图景。

——亚历山大·B.何尼蒙（Alexander B.Horniman）

弗吉尼亚大学商学院教授

致谢

许多刚认识的人往往会问我：“我想拿个博士学位，你看怎样？”每次，我都会反问他们一句，“你是个受虐狂吗？”而后一边盯着当场惊呆的对方，一边接着说道，“如果你不是，那我建议你最好还是别这么做了。”

我真希望，在我以前跟别人讲“我想写本管理类的书”时，能有写过书的人也曾同样这么回应过我。如果你既有博士学位又曾写过书，我相信看到这里，你一定会苦笑着点头不已的。

在为准备写作本书而苦苦钻研的时间里，我还学到了另一课：尽管出现在封面上的只有作者的姓名，但如果没有朋友、家人甚至是陌生人的明暗相助，一本书是很难写成的。实际上，对于本书而言，有两个与我素未谋面的人便扮演了十分关键的角色。他们是马里安娜·希罗德（Marianna Herold）和艾罗·依洛兰塔（Eero Eloranta），正是这两位欧洲学者将我介绍给了诺基亚的佩蒂·寇弘仁（Pertti Korhonen）。顺便说一句，依洛兰塔教授在早年还极力促成了诺基亚在经营模式上的转型。

佩蒂·寇弘仁花了很多时间接受我的访谈，大方地跟我分享了他对管理的见解，还为我对诺基亚的研究提供了许多额外的便利。基恩·弗兰克依斯·巴里（Jean-Francois Baril）也和我进行了多次碰面与谈话。他们二位都对管理变革怀有极大的热情，我非常享受与他们二位相处的时光。而塔匹奥·玛奇（Tapio Markki）则为我提供了诺基亚在管理政策上的详细执行情况。



在惠普，唯鲁·纳加利（Venu Nagali）激情满怀地实施了本书所提出的观念。他不仅在一次又一次的会面中跟我分享了他的经验，还将我介绍给了他的许多同事。另外，通过他和希尔&罗顿（Hill & Knowlton）公司的劳拉·王德克（Laura Wandke）与萨拉·米勒（Sarah Miller）的努力，我获得了与约翰·鲍曼（John Bowman）、卡黑恩兹·侯勃（Karlheinz Hauber）、埃里克·斯奈德（Eric Schneider）和帕契克·斯科勒（Patrick Scholler）访谈的机会。透过他们的视角，我对管理变革中所面临的挑战和困难有了更具实质性的了解。

不过需要申明的一点是，本书中从发生在诺基亚和惠普的事件与行动所得出的结论完全属于个人观点，不代表两家公司的官方立场。

SAP 公司为本书提供了一些关于大型企业的颇有价值的数据。其前任高管苏堤普塔·哈塔恰亚（Sudipta Bhattacharya）与我在战略事务上有过多年合作，他对我的许多观点提出了质疑，也为我进一步完善它们提供了帮助。

感谢扬基集团允许我引用它们的一些数据来撰写书中的部分案例。我的前同事，扬基集团的高管麦克·科尼（Mike Conley）给了我接触该公司研究成果的机会。

三位挚友对我的早期手稿给予了极有价值的反馈。对于手稿中让他们困惑的地方，他们丝毫不羞于言明。在他们的帮助下，我对多章内容都进行了重新安排。他们是：银行家萨哈米洽·度特（Sanghamitra Dutt）、技术咨询顾问托德·浩德斯（Todd Rhodes）和消费零售商菲尔·贝利特（Phil Bennett）。

我曾经的博士生，东京大学的藤本隆宏（Takahiro Fujimoto）教授，为我提供了一些与他的专业领域（世界汽车产业）有关的极有价值的见解。

我的朋友迈克尔·沃特金斯（Michael Watkins），一位老练的作者，

在本书的写作和出版期间为我提供了指导。而菲舍&理查德森（Fish & Richardson）公司克尼里姆&威廉姆斯（Kneerim & Williams）分部的伊克·威廉斯（Ike Williams）和侯颇·戴尼卡普（Hope Denekamp）及培生公司的玛莎·库里（Martha Cooley）为将本书安排在金融时报出版社（FT Press）出版做出了极大的努力。

另外，我最应该感谢的，是那些开启了我在书中所描述的变革，但其成就却被我有意淡化了的诺基亚和惠普的员工。因为如果不对大量的细节加以简化，根本无法完整地描述出他们所取得的组织成就。

还有一个已经没有机会读到下面这几行文字的人是我必须要感谢的。本书的读者很快就能在书中接触到哈佛商学院前大字教授（Daewoo Professor）拉姆乾佳·嘉库玛（Ramachandran Jaikumar）的一些观点。他同时还是我的博士论文答辩委员会主席，却不幸于1998年离世。尽管“天才”一词被用得很泛滥，但他无疑是其中之一，我的很多知识和思想都是从他那里学来的。

作者简介

阿密特·S.穆克荷吉 (Amit S.Mukherjee) 博士

阿密特·S.穆克荷吉于 2004 年创建了艾山管理咨询公司——一家以高管培训和战略咨询为主营业务的咨询公司 (Ishan Advisors, <http://www.ishanadvisors.com>)。他曾做过咨询顾问、业务经理和教育研究工作,多样化的职业经历和生活经历为他撰写本书打下了坚实的基础。

他曾为许多世界知名企业开发公司战略和职能战略,在此过程中与它们的高管有过近距离的合作,其中有一些是这些公司的 CEO 和董事会成员。这些公司包括 SAP、强生、唐恩都乐 (Dunkin' Brands)、Bekaert、彭博 (Bloomberg)、美泰克 (Maytag)、微软和太阳微系统。另外,他还为上述公司提供过下列服务:领导下一代产品研发、管理关键产品上市活动、知识产权协议谈判、与一线工人一道实施运营改进项目。

穆克荷吉非常热爱教学,尤其是面向高管层面的教学。他坚信,商业研究应该基于经验和实践。曾有一家大型管理咨询公司在他的博士论文的研究基础之上开展了全球咨询实践,他还有数十篇发表于顶级管理期刊上的文章曾被研究者大量引用。

在创立艾山管理咨询公司之前,他曾是福雷斯特研究公司 (Forrester Research) 的副主席及战略咨询专家。在福雷斯特研究公司任职期间,他一手开创了该公司的战略咨询业务。他还曾担任过泰博齐



弗（TurboChef）技术公司的首席技术与战略官及亚瑟·D.利特（Arthur D.Little）咨询公司的合伙人，期间他参与了两个实践领导力团队。他还曾在欧洲工商管理学院（INSEAD）和乔治城商学院任过教职。他于印度 BITS 大学获学士学位，于达顿商学院（Darden School）获 MBA，而后入美国运通银行就职。其后，又入哈佛商学院获博士学位。

穆克荷吉目前与家人居住在马萨诸塞州的沃特敦城。在此之前，他还曾在印度和法国生活，并曾在世界多个国家工作过。他能说三种语言，为完成博士研究，他还曾在字典的帮助之下于短期内获得了第四种语言的熟练阅读能力。他热爱徒步旅行、烹饪、旅游和阅读，并渴盼着有一天能好好享受板球运动。他热爱马术，尤其喜欢费加罗（Figaro），最近几年一直都想学会骑马。

目 录

Contents

第一部分 为什么需要变革

第一章 一场大火改变整个产业 / 3

适应性企业的设计原则 / 10

本书的组织结构 / 12

本书的思想来源 / 15

第二章 过去的残影 / 19

“托托，我感觉我们已不在堪萨斯州了” / 25

执行之困 / 32

第三章 当前的景象 / 45

网络协作的威力 / 49

适应性企业的新能力 / 53

来自资本市场的压力 / 58

第二部分 适应性能力的设计原则

第四章 转变日常工作 / 69

追求适应性的重要性 / 72



公司应该感知什么 / 73

四类感知—反应系统 / 76

怎样设计感知—反应能力 / 82

高层管理者的职责 / 87

第五章 在自相残杀的世界中成功立足 / 97

一个自相残杀的世界 / 101

公司为什么会做出有悖于最佳利益的事情 / 104

善待伙伴很重要 / 106

为胜出而善待商业伙伴 / 108

实施第二条设计原则 / 114

好人未必会落后 / 122

第六章 成为真正的学习型组织 / 131

人们都是如何学会解决商业问题的 / 139

建立学习型组织 / 143

实施第三条设计原则 / 152

最后的思考 / 160

第七章 让技术发挥作用 / 167

提供预见能力 / 172

为分析活动提供支持 / 178

为协作提供便利 / 181

提供移动工作能力 / 186

适应性技术的实施 / 189

最后的思考 / 196

第三部分 开启适应性之旅

第八章 组织构建 / 201

适应性组织中虚位以待的角色 / 203

首席网络协作官 / 204

优秀首席网络协作官的特征 / 209

最后的思考 / 211

第九章 引入全方位的变革 / 215

成为适应性企业 / 217

最后的思考 / 228

结语 对一家公司的两点印象 / 231

译后记 / 235

第一部分

为什么需要变革

“所有伟大的想法和举动，初看起来，大多荒唐至极！”

——阿尔贝·加缪，《西西弗的神话》

第一章 一场大火改变整个产业

第二章 过去的残影

第三章 当前的景象

