

PEARSON

商业智慧
Remarkable Businesses



钱皮新思维

通过变革赢得竞争

(美) 詹姆斯·钱皮 • 著

李 昆 • 译



Winning in
Competition through
REVOLUTION

· 全球管理大师、企业再造之父

· 一个能够抓住现实变革根本的管理大师



· 无数人在聆听他的声音、关注他的言行

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



PEARSON

商业智慧
Remarkable Businesses



钱皮新思维

通过变革赢得竞争

(美) 詹姆斯·钱皮 • 著

李 昆 • 译

Winning in
Competition through
REVOLUTION



· 全球管理大师、企业再造 **之父**

· 一个能够抓住现实变革根本的 **管理大师**



· 无数人在聆听他的声音、关注他的言行

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 东北财经大学出版社 2012

图书在版编目 (CIP) 数据

钱皮新思维: 通过变革赢得竞争 / (美) 钱皮 (Champy, J.) 著;
李昆译. —大连: 东北财经大学出版社, 2012. 1

(商业智慧丛书)

书名原文: Winning in Competition through Revolution

ISBN 978-7-5654-0645-4

I. 钱… II. ①钱… ②李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 262850 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2010-454 号

Authorized translation from the English language edition, entitled *Compete by Changing: How Shutterfly Succeeded on a New and Larger Playing Field*, 1e. 9780137038770 by Jim Champy, published by Pearson Education, Inc., Copyright © 2010 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 Dongbei University of Finance and Economics Press. Copyright © 2011.

本书中文简体字版由培生教育出版公司授权东北财经大学出版社合作出版, 未经出版者书面许可, 不得以任何形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) 激光防伪标签。无标签者不得销售。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连图腾彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 148mm×210mm

字数: 74 千字

印张: 7 7/8

插页: 1

2012 年 1 月第 1 版

2012 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季 吉 扬

责任校对: 王 娟

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0645-4

定价: 26.00 元

作者简介

詹姆斯·钱皮，管理学家，以研究业务重组、组织变革和企业复兴等战略管理问题闻名于世。钱皮曾经担任过 CSC 咨询集团的总裁，并且是 CSC Index 国际管理咨询公司的创始人之一。目前，他是佩罗系统顾问公司董事长，还在 PBS 商务频道主持节目，并给《福布斯》、《销售与营销管理》、《哈佛商业评论》等杂志撰写专栏文章。他与迈克尔·哈默合著的《企业再造》于 1995 年被美国《商业周刊》评为最畅销的商业类图书之一，并与《基业长青》、《卓越管理》等书一起被《福布斯》评为影响世界商业最深远的 20 本书。

译者简介

李昆，博士，曾在欧美留学多年，现为四川大学工商管理学院副教授，主要研究领域为金融投资和中小企业管理。

目 录

／	我从德鲁克那里学到了什么？/001
---	-------------------

2	再造管理的原则/024
---	-------------

.3	价值流程和价值倡议/056
----	---------------

／	客户的拉动，流程的推动/081
---	-----------------

.5	通往和谐的盈利之路/103
----	---------------

6	每个流程再造者都应该避免的八个误区/130
---	-----------------------



- 7 还有什么比诚实更鼓舞人/159
-
- 8 化繁为简/173
-
- 9 借别人产品的势头成功/188
-
- 10 通过满足市场未被满足的需求进行竞争/203
-
- 11 通过变革竞争/217
-
- 12 通过刺破泡沫来竞争/232
-



我从德鲁克那里
学到了什么？

如果为管理学的大师们修一座万神殿，我的朋友彼得·德鲁克的半身像应该放在大殿前排的正中。每当面临管理上的难题时，我总是会去想如果是德鲁克的话，他会给出什么样的解决方案。他谜一样的笑容——和蔼可亲且善解人意——总能予我以启迪，使我在曲折的路上不至迷失方向。德鲁克本人也像他的著述和名声一样充满活力和魅力，深受人们的敬畏，被公认为 20 世纪企业管理领域最有影响的思想家。他的怪癖使其更富传奇色彩。由于对物质财富不感兴趣，德鲁克在南加州农场的一所普通的平房里生活和工作，在那里丝毫体现不出他举世皆知的影响力。他对日本艺术有非常精深的研究，你会以为他房间里装满了日本艺术的无价之宝，但实际上我在他家里从来没有看到过哪怕是一件日本艺术品。他的妻子多丽丝也是不露面的高人，我能听到她在房外轻轻走动的声

音，但从来没有见过她。彼得的衣服往往颜色鲜艳，彼此不太搭配。他说话声音低沉，带有很重的奥地利口音。甚至在他步入九十高龄后，仍然保持清瘦和警觉，脸上充满丰富的表情，眼中充满了智慧。

和彼得在一起能学到很多东西，他的谈话是一个用历史细节串起来的花环。例如，当你问到该如何组织你的公司时，他会先描述 18 世纪的普鲁士军队，然后指出其中与你在 21 世纪所遇到的管理问题所具有的惊人相关性。他说话句式完美，思维跳跃，话题从歌德到艾尔弗雷德·斯隆再到他祖母的钢琴演奏。然而，他总会回到谈话的重点。我们的交谈总是在同一个新德尔菲风格的环境中进行——他家的前廊。整个上午，我们坐在两个并排的摇椅上，轻轻地来回摇摆。

到吃午饭的时候，他会带我去他最喜欢的当地餐厅。

德鲁克被广泛尊为现代管理学之父，这是有充足的理由的。

他总是先来一道意大利婚礼汤^①和两杯红葡萄酒。餐后我们会又回到他家的门廊继续一整个下午的交谈。一小时又一小时的交谈中，彼得证实了我的信念：他不仅是一个杰出的知识分子，更是一个真正的人文主义者，认识他是我人生的一大幸事。

德鲁克被广泛尊为现代管理学之父，这是有充足的理由的。当他在 2005 年去世时，已是 95 岁高龄。在他漫长的一生中，他所著述的 38 本书被翻译成 37 种语言，在世界各地售出数千万册。我最喜欢的是《管理》一书，这本标题简约的巨著写于 20 世纪 50 年代，但仍然准确地描述了管理任何组织的基本原则。他所有的著述都十分务实，我从来没有看到过他的任何书籍有复杂的图表、花哨

^① 意大利婚礼汤 (Italian Wedding Soup)，一种西餐汤，其主要成分是牛肉丸和蔬菜。

的图片或其他任何难以辨别和理解的东西。他从不装腔作势，一贯以一种朴实的风格写作。他也以同样质朴的风格教学和演讲，并在世界各地提供咨询。

彼得的工作有两个主要组成部分，第一个是宏观视角的：他认为所有类型的健康组织，如公司、非营利性组织、博物馆、图书馆、体育团队、园艺俱乐部、医院和政府机构等都是社会的黏合剂，能保护社会免受极权主义和经济混乱的侵害。彼得自称为“社会生态学家”，他认为每个组织都应了解自身在这种马赛克式的社会结构中的位置，并在自己所有的行为中为社会的共同利益做出应有的贡献。

他工作的第二个方面侧重于管理本身，如组织的结构、功能和效率。他的书和讲座为企业面临的一些最棘手的挑战提供了现实的解决方案。例如，他非常强调管理者



他非常强调管理者应该关注客户的需求，高效地使用时间，放弃弱势或落后的流程和产品。

应该关注客户的需求，高效地使用时间，放弃弱势或落后的流程和产品。

他认为微观意义上公司经营成功的同时也应该让工作有意义，让员工获得成就感，从而使企业的经营活动具有宏观的社会价值，这正是他学术思想中的两个视角的交点。在他毕生的学术著述中，宏观和微观这两个相辅相成的因素得到清楚阐明和平衡，这也是他学术思想洞见的表现之一。

彼得 1909 年出生于维也纳一个受过高等教育的家庭，他的父亲是一位著名的奥地利律师，母亲是一位高级公务员。当时维也纳是奥匈帝国的文化和经济中心，彼得的父母交游广泛，常常主办活泼的沙龙聚会，家里弥漫着艺术、政治和哲学气氛。在这种精致的文化氛围中，彼得获得了自如的语言表达能力、强烈的好奇心和才智上的信

心。难怪他后来会以一个文艺复兴时期式的全才出现：除了企业管理，他还讲授宗教、哲学、政治学和亚洲艺术，他甚至还写了一本小说。

彼得广博的学识是使他如此迷人的原因之一。他在企业管理之外的广泛兴趣使他成为企业管理领域内一个睿智的思想家。在他看来，企业是较大的社会结构的一部分。在他身上没有很多所谓的管理学大师表现出来的短视，甚至是唯我主义。实际上他很讨厌“管理学大师”这个头衔，正如他所说，“我们使用‘大师’（guru）这个词，只是因为‘骗子’（charlatan）这个词放在标题中太长。”

彼得这位“非大师”1931年毕业于德国法兰克福大学，获得文学博士学位。他最初是在德国做一名记者，然后到英国伦敦一家银行做经济学家。在伦敦时，他参加过著名经济学家凯恩斯的一次讲座，这次讲座影响到了他的

未来。正如他后来写道：“我突然意识到凯恩斯和房间里所有其他的精英都对商品的行为感兴趣，而我是对人的行为感兴趣。”

事实上，在他的整个职业生涯中，彼得对企业的有关财务数据（负债率，甚至是利润）并不是那么看重，在他看来，这些数字是企业经营的结果，而非原因。他重点关注管理者如何才能使组织机构运行得越来越好。例如，大幅度改进员工之间的互动、员工和他们的工作之间的互动以及员工和客户之间的互动。

在经历了童话般的求婚后，彼得在 1937 年和多丽丝·施米茨结婚。两人最初在德国相识，随后有几年失去了联系，他们之间可能发展起来的恋情也就随之无疾而终。某天，他们在伦敦地铁的一个自动扶梯上相遇，一上一下，往相反的方向走去，两个人都开始疯狂地挥手，这

显然是一个令人鼓舞的信号。两人很快聚到一起，携手走过后来的路，先是到教堂举行婚礼，然后离开战争阴影笼罩下的欧洲，到美国开始全新的生活。

在美国的最初几年，彼得以自由撰稿人的身份谋生。1943年他成为美国公民，并在1945年出版了他的第一本书——《公司的概念》。这是一本研究通用汽车公司的书，该书对通用汽车公司采用分权化管理结构的创举进行了研究，并迅速成为一本影响深远的著作，分权化管理也随之成为世界上几乎所有大公司管理结构的基本原则。德鲁克对管理的研究就此上路。

1950年，彼得开始了在纽约大学斯特恩商学院历时20年的从教经历，1971年他转往加利福尼亚州克莱蒙管理学院，并在此地工作到离开人世。1987年，为纪念他，该商学院更名为彼得·德鲁克管理学院。

如你可能想到的，彼得是一个广受欢迎的教师，一个天生的表演者——充满活力、扣人心弦、用语诙谐。还有，不要忘记他那些五颜六色的服装。他认为管理是一门“人文科学”，因此在他的讲座中加入了大量来自历史学、社会学、心理学、哲学、文化和宗教的内容。这是一席极其丰盛的知识盛宴，课堂安静得你能听到针掉在地上的声音。

但是，无论他思想的高度和知识的渊博如何让人眼花缭乱，彼得绝不会让你忘了他一直强调的两个主题：其一，商业组织是更大的社会结构的一部分，因而商业行为也必须承担道义上的责任；其二，完善的管理实践能够塑造更多的高效且有效的组织。

彼得正是在第二个领域内做出了最多的开拓性贡献。他是系统化地研究“管理”并使其作为一个学科被接受