

创建二十一世纪的机敏企业

王诗成 黄日松 译



美

托马斯·M·科勒普罗斯
理查德·A·斯宾奈罗
韦恩·汤姆斯 著

辽宁教育出版社

法人直觉



版权合同登记：图字 06-1998-7 号

图书在版编目 (CIP) 数据

法人直觉 / (美) 托马斯·M·科勒普罗斯等著；王诗成，唐日松译. - 沈阳：辽宁教育出版社，1998.3

ISBN 7-5382-5033-6

I. 法… II. ①托…②王…③唐… III. 企业管理 - 经验
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 02951 号

COPYRIGHT© 1998 By Van Nostrand Reinhold,
A Division of International Thomson Publishing 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 any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the Publisher.

本书中文简体字版由美国汤姆森国际集团授权辽宁教育出版社独家出版，未经出版者书面许可，不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

版权所有，翻印必究

辽宁教育出版社出版

(沈阳市和平区北一马路 108 号 邮政编码 110001)

沈阳七二二工厂印刷 辽宁省新华书店发行

开本：850×1168 毫米 1/32 字数：186 千字 印张：8 1/2 插页：4

印数：1—10 000 册

1998 年 3 月第 1 版

1998 年 3 月第 1 次印刷

责任编辑：柳青松 刘 军

责任校对：王 玲

美术编辑：宋丹心

封面设计：林胜利

定 价：17.00 元

内 容 简 介

微软公司于 80 年代和 90 年代初凭一个并不出色的用户界面进入市场，追随于苹果公司非凡的用户界面之后。90 年代中期，它糟糕的因特网浏览方案输给了神奇的网景公司。新的电脑模式，如神谕公司的网络计算机，又对微软公司发出新的挑战。然而微软公司坚持努力，并且最终执同业之牛耳。他们做了什么？微软公司似乎拥有那些渴望成为行业领头羊的公司所缺少的某种东西。本书作者科勒普罗斯与他的合作者提出了一个全新的概念——法人直觉。

在当今竞争日趋激烈的市场中，法人直觉是那种特殊的第六感觉，能驱使企业迅速并有效地作出反应，能使企业了解何时及怎样进入或退出某个市场，能帮助企业发现新的机会和培养创新精神，灵活地运用各种资源并迅速行动。

阅读本书，您会了解以下内容：

- 法人直觉的基本原理，指导企业如何摆脱旧有的坏习惯，调整内外部知觉和反应，并促进内部革新。
- 业已证明非常成功地运用法人直觉的方法，包括建立能发现新想法并不断改进的知识链，以及了解能加强富有法人直觉的组织工具。
- 法人智商测试——测试您的法人直觉能力。

- 数十个已成功地创建并加以运用法人直觉的企业案例。

正如作者所言，法人直觉不仅是其他人做得更好的原因，它还是一套技能和态度，任何企业都可以发展并强化这些技能和态度，从而在当今日新月异的市场中始终领先他人一步，立于不败之地。

作者简介

托马斯·M·科勒普罗斯 (Thomas M.Koulopoulos) 是波士顿特尔斐集团的董事长，并为波士顿大学华莱士·E·卡罗尔管理学院的研究生授课。他被《信息周刊》评为六位最有影响的咨询顾问之一。科勒普罗斯先生出版过四部专著，除本书外，还著有《聪明的企业》、《聪明的工具》和《工作流的迫切性》。

理查德·A·斯宾奈罗 (Richard A.Spinello) 是波士顿大学华莱士·E·卡罗尔管理学院的副院长，为研究生教授信息管理和商业道德等课程，他在信息技术和道德方面著有多部著作。

韦恩·汤姆斯 (Wayne Toms) 是波士顿特尔斐集团的领导人之一，经常就知识管理方面发表讲演。他是许多大型跨国公司的咨询顾问，并为在 350 多家企业中建立“法人直觉智商测试”的测试基地做出很大贡献。

谨以此书献给我的祖父塔索、祖母玛丽卡、外祖父尼古拉斯、外祖母安格丽琪——是他们的爱使我对自己的直觉充满信心。

托马斯·M·科勒普罗斯

谨以此书献给苏珊——感谢她富有见地的建议和爱护有加的支持。

理查德·A·斯宾奈罗

谨以此书献给我的父母——是他们教会我如何去思考。

韦恩·汤姆斯

引 言

敏捷的直觉跳跃 缓慢的理智蠕动

杨格《夜思》

我住在一所建于两百年前的老房子里，这所房子仍在使用一百年前的蒸汽暖气片取暖。尽管一百年来加热技术已取得了很大的进步，但蒸汽仍不失为房屋采暖的最有效、最舒适的方法。惟一的小麻烦是，裸露的暖气片可能会烫伤不曾留心的客人。

买了这所旧房子两年之后，我们第一个女儿咪亚出世了。当她长到蹒跚学步，并开始好奇地探索这所房子时，我十分担惊受怕。但她从没有烫伤过自己。每当暖气打开时她都能敏锐地感觉到，并与之保持安全的距离。

我小的时候，什么东西都敢融化，蜡笔、玩具、妈妈的尼龙袜……我要试试它们能挺住多久，包括我爸爸妈妈。咪亚也尝试热的概念。她把手靠近暖气片，偶尔用手来指点一下，然后告诉我们它是热的。她从不需要摸上去才能告诉我们它是热的。和许多初为父母的人一样，我过分低估了她认知和适应周围世界的能力。

我没有抱过分的幻想。咪亚会像大多数其他孩子那样终究要烫伤自己，不是在暖气上就是在其他什么地方。但令人惊奇的是人类的智力，它能在人们接受到的不同事实之间、相互无关的信息碎片之间建立联系，把概念和事实联系起来，正如一个学步阶段的小孩儿能够建立热的概念而无须被热烫伤。这种能力几乎是一种第六感觉，它给予我们预见我们行为后果的能力，帮助我们成功地遨游在这个世界上。

那么，咪亚的故事对我们今天的“法人直觉”这一话题有什么意义呢？先问你自己一个问题：你的组织要和火靠近到什么程度才知道火是热的？

如果你还搞不清答案，就让我们把问题弄得更形象一点。设想你正坐在一个迷人的日本烤鱼馆里，8~12人围坐一张烤桌，桌板下炉火哧哧作响。现在把你的手伸出来，放在炽热的桌面上方约6英寸处，闭上眼睛，努力想象一下发散到6英寸高度上的热量。

现在把你自己想象成一个公司。你的手就是公司感觉市场变化的能力；而热就是市场变化的强度。慢慢地降低你的手，当热足够强时停住手，这恰好是公司主动采取措施的时机。

你靠近多少？5英寸？2英寸？还是几乎摠在桌面上了？有些公司直到闻到了血肉被烤焦的味道时才采取行动，即使是在此时，所采取的行动也只是辨别一下这是什么味道，而不是把手拿开。这类公司似乎遵循这样一个座右铭：哪儿冒烟了，就在哪儿设立一个委员会。

有多少市场擦肩而过？有多少新机会被竞争对手抓走了？有多少雇员把好主意给了别人，只是因为他们的公司无视他们的存在，无视他们的能力，无视他们抓到的市场？简

言之，有多少公司很迟之后还没有感觉到市场的热量？

为什么有些公司采取了行动，但同时另外一些公司却麻木不仁？

微软公司于 80 年代和 90 年代初凭一个并不出色的用户界面进入市场，追随于苹果公司非凡的用户界面之后。90 年代中期，它糟糕的互联网方案输给了神奇的网景公司。新的电脑模式，如神谕公司的网络计算机，又对微软公司发出新的挑战。然而微软公司坚持努力，并且最终执同业之牛耳。他们做了什么？微软公司只是不断地推出新产品，如此简单而已。它不断地重新评价自己的产品和方案，甚至包括最流行、最挣钱的产品和方案，不断地推出崭新的和改进的版本。有人会说，这个过程把自己的用户都弄得疯疯颠颠的了，进而把自己也逼到疯狂的竞争之中了。

当苹果公司不敢对其产品动大手术时，微软公司正热衷于改进 3.1 版的视窗软件，推出视窗 95 版。产业专家们认为微软公司在自取灭亡，没有人会采用这个新软件。显然，权威们错了。微软公司知道自己的长处在于台式电脑。将来台式电脑会变成什么样子，并没有保持公司的领先地位来得重要。为此，微软公司从不吝惜肢解自己的产品。

请将这些直觉与 80 年代的 DEC 公司对个人电脑的反应进行比较。DEC 公司和 IBM 公司是大型计算机领域中的主要竞争对手。当时大型计算机的市场每况愈下，而个人电脑刚刚出现。IBM 公司决意开拓个人电脑市场，而 DEC 公司却试图开发新一代的大型机，来与 IBM 公司一决高下，从而丧失了一次率先进入新兴行业的时机。

谁能更好地感觉热量，DEC 公司还是微软公司？两者都有不俗的实力，无论是人力还是财力。事实上，在 1987 年

的“波士顿 DEC 世界研讨会”上，DEC 公司租用 QEII 号游轮整整一周时间，只是为了举办几个晚会招待现有和潜在客户及合作伙伴。DEC 公司并不缺少财力和创造力。

我回想起我和 DEC 公司的一个雇员在 QEII 号游轮的甲板上的一次交谈，他在揣摩肯·奥尔森（DEC 公司的创建者，当时的总裁）是否会决定参与个人电脑市场的角逐。那个时候，DEC 公司内部发生一场激烈的争论，尽管答案非常简单，中层管理者和几乎全部的销售人员都能回答，就像我两岁的女儿听听蒸汽阀儿和暖气管儿的动静就能告诉我暖气热不热。

有无数这样的例子：公司几乎被火焰所吞噬，却还没有感知热量并对市场做出反应。我们不能将其简单地归因于市场定位错误、经营管理不善或是财力不足，特别是对那些大公司，它们健康和财力都毫无问题，却经历了重大的挫折。

那么问题究竟在哪儿呢？公司怎样才能有过晚采取行动之前感觉到热量，在其满足感消磨掉竞争能力之前感觉到热量？为了探究这些问题的根源，我们访问调查了 350 个组织机构。其中最成功的那些公司都有相似的态度和组织结构，最重要的是它们都有一个诀窍，那就是当个好主意出现时它们能够忽略本公司自己经验。它们散见于本书的答案、这些公司对外界形形色色的反应、奇闻轶事等之中，丰富的案例研究形成三个关键概念：法人直觉，这是公司展示出的第六感觉；知识链，这是导致它们成功的机制；机敏的企业，这是我们用来刻画反应迅速、知觉敏锐的公司的词汇。

这些公司表现出来的最重要和最一致的特色是这样一种态度：“忘记和学习一样快。”一旦有了新主意，它们马上把自己最好的主意搁在一边，以便适应迅速变化的市场。

阿里·德·盖思在《充满活力的公司》^①一书中描述了这类公司，它们的寿命远超过 20 年的公司平均寿命，比如瑞典的斯托拉公司，700 年前发迹于铜矿，现在却是个化工制造商。

德·盖思与荷兰壳牌公司的研究人员发现：“在北半球，公司的平均寿命短于 20 年。在他们研究过的那些大公司中，只有那些在幼年时期（死亡率极高的阶段）幸存下来，随后迅速壮大的公司，才能再继续生存平均 20 至 30 年。”

事实上，10 年前最大的 100 家工业集团中的一多半已经不在排名之列了，而长久保持下来的也经历了彻底的改造和重组。

像斯托拉这样的公司无疑已经是富有革新精神的了，但历经了 80 年代和 90 年代的动荡之后，每个机敏的经理都认识到，公司还需要持续的革新和对变化采取迅速反应的能力。而认识到需要敏捷的反应和重新塑造仅仅是个诊断，并不是适应变化的处方。所缺少的正是一整套具体的手段和能够使组织机构产生连续不断的反应和变革的统一的机制。

法人直觉正是这样一种机制。它也是考查组织机构的新的思维方法和实施特殊技术手段（大部分手段已在你的掌握之中了）的新奇招法。

你的组织可能就拥有信息技术手段，比如数据库和电子函件。你甚至可能正开始考虑建立一个知识管理系统，来管理雇员不断创造的数字信息。那些信息标志着你们组织的竞争优势。

你是怎样使用那些数字信息的？你是否把它放在系统中

^①Arie de Geus, *The Living Company*

了事，以免使你重温那些最初产生知识的章节？你是把所有的精力都集中于从你的情报系统中获取知识，还是在考虑怎样搜集信息，甚至在考虑怎样将这种能量转化成知识？法人直觉是感觉市场，同时迅速地动员起你们组织的资源来采取行动的能力。你只有像熟知在公司内为什么如此行事那样，掌握和有机地组织起产生于组织内部及外部信息的知识，你才能够获得法人直觉的真谛。

这一切听起来相当简单，但做起来并不那么容易。虽然法人直觉的概念容易掌握，但它需要改变的不仅是态度，还包括某种非常强烈的信念。它还需要持续不断的警觉，英特尔公司的董事长安迪·格罗夫把它描述为相当于“偏执狂”的方法。本书是一个详细的路线图，它向你提供了开发法人直觉的方法，还为你理解法人直觉为什么能并且怎样产生持久的竞争优势提供综合的内容。

本书分为四部分，它们将指导你彻底了解法人直觉：法人直觉的基本原理、如何应用和管理它、创建直觉的经济的和社会的迫切需要，最后是评估你们自己法人直觉智商的企业智商测试。

快速地浏览本书会帮助你理解它的结构和提出的新概念的种类型。

- 第一部分开始于直觉的定义，区分在普通意义上定义的在动物范畴内使用的直觉和在组织范畴内使用的直觉概念。然后阐明了法人直觉和企业记忆的不同，并描述了强烈的企业记忆如何能变成把组织束缚于单一思想的溪流之下的水车，使组织难于涉足新市场，难于捕捉新机遇。知识链将为组织提供克

服企业记忆的手段，它把组织的注意力集中于自身的内部和外部的知觉和反应，使其加快创新的速度，并更加有效地参与竞争。最重要的是，第一部分将评点组织的八个要点（姿态），这些要点强化了法人直觉，从而使组织转变成为机敏的企业——一种能不断感知自己，并对业务和市场环境做出反应的组织。

- 第二部分更深入地研究了知识链的概念，并阐述组织结构如何促进或妨碍知识链发挥其作用。第二部分还介绍了一种新的组织结构——长青组织，它更多地与时间搅在一起，而不仅体现为具体的形式。这里还将介绍超技能和工作小组的作用，以及在混沌状态和通过组织资源间必要的协作快速创新之间取得平衡的重要性。最后，我们评价了一些能用以创建法人直觉的特殊技术。
- 第三部分评论了法人直觉的经济、管理和社会意义。这里集中讨论了，发生于经济学规则中、组织价值评估中以及员工中的根本变化，如何必然导致法人直觉成为竞争的基石。第三部分还仔细分析了有直觉的组织兴旺繁荣所必要的领导风格和品质，以及高级经理们开发法人直觉的方法。最后，我们讨论了有直觉组织的特性，以及必须在你们组织中采纳这一新概念的强制性原因。
- 附录中介绍了企业智商测试，它简要地测试你们自己的法人直觉，并把你们与已经做过这一测试的几百个组织一起排排队。

任何一个哪怕只取得了一点点成功的企业都有直觉。如果你能比你的竞争对手对市场的反应快一点，即使是侥幸地，你也有了一点公司的直觉了。但大多数企业成功的故事都很短，并非史诗般的长卷。它们就像六七十年代的摇滚乐队一样，用迷人的乐曲倾倒人们，但并不能名垂青史。《法人直觉》是一本开发你们组织感觉热量的能力的书，它教你用第六感觉去把握市场，并一次又一次地再现你的成功。

目 录

引言	1
第一篇 唤醒法人直觉	1
第一章 法人直觉和机敏的企业	3
第二章 钩住知识链	29
第三章 学会忘却	39
第四章 直觉的八个要点	57
第五章 实现动态的稳定性	87
第二篇 运用法人直觉	103
第六章 知识的速度	105
第七章 剖析法人直觉	125
第八章 法人直觉的惟一致命弱点	151
第九章 直觉的技术工具	165
第三篇 依靠法人直觉生存	181
第十章 直觉经济	183
第十一章 机敏企业中的领导	191
第十二章 创建直觉的迫切性	207

附录

附录 1 如何测试你的法人直觉	215
附录 2 培养法人直觉的诸要素	231
附录 3 《法人直觉》中的术语	241
附录 4 参考书目	245
致谢	251

第一篇

唤醒法人直觉

每个人的思想，在其被热切的愿望和明确的行动决心唤醒前，都是沉睡着的巨大力量。

埃德加·F·罗伯茨