

企业变革典范
21世纪

思科首席执行官约翰·钱伯斯全力推荐

Mc
Graw
Hill

AT&T解决方案

《AT&T解决方案》揭示了成功的领导艺术的精华,是所有企业领导者的必读之作!

——《一分钟经理人》和《缩小差距》作者, 管理大师肯·布兰查德

Leading

Leading at
the Speed of Change

at

[美] 比尔·卡波达利 著
林恩·杰克逊

the Speed

of Change



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

思科首席执行官约翰·钱伯斯全力推荐

AT&T解决方案

《AT&T解决方案》揭示了成功的领导艺术的精华,是所有企业领导者的必读之作!

——《一分钟经理人》和《缩小差距》作者, 管理大师肯·布兰查德

Leading

Leading at
the Speed of Change

at

[美] 比尔·卡波达利 著
林恩·杰克逊

the Speed

刘 勃 译

of Change



中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

AT&T解决方案/[美]卡波达利等著;刘勃译.—北京:中信出版社,2003.4
书名原文:Leading at the Speed of Change: Using New Economy Rules to
Invigorate Old Economy Companies
ISBN 7-80073-776-4

I. A… II. ①卡… ②刘… III. 电子商务-企业管理-经验-美国 IV. F737.124.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第043777号

Leading at the Speed of Change: Using New Economy Rules to Invigorate Old
Economy Companies

Copyright © 2001 by Bill Capodagli and Lynn Jackson.

Original edition published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights
Reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any
means, or stored in a database or retrieval system without the prior written
permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition jointly published
by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and CITIC Publishing House.

本书中文简体字翻译版由中信出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合
作出版。未经出版者预先书面许可,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McGraw-Hill公司防伪标签,无标签者不得销售。

AT&T解决方案

AT&T JIEJUE FANGAN

著 者:[美]比尔·卡波达利 林恩·杰克逊

译 者:刘 勃

责任编辑:曹爱菊 邹晓艳

出 版 者:中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者:中信联合发行有限公司

承 印 者:中国农业出版社印刷厂

开 本:880mm×1230mm 1/32 印 张:9.25 字 数:172千字

版 次:2003年8月第1版 印 次:2003年8月第1次印刷

京权图字:01-2003-1210

书 号:ISBN 7-80073-776-4/F·524

定 价:20.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。服务热线:010-85322521

E-mail:sales@citicpub.com

010-85322522

离经叛道的12人组成了一个团队，研究前无古人的企业解决方案，开始了网络外包业务，并将其发展成为拥有50亿美元资产、拥有万余名员工、分支机构遍布世界60个国家的跨国公司，并与IBM、花旗银行、万事达等一流跨国公司进行了成功的合作，这就是AT&T解决方案。作为一个拥有近百年历史的传统巨型企业，面对商业环境的根本性巨变，AT&T是如何推出其解决方案，开创新的事业的？这个成功的传奇故事能带给我们什么样的启示呢？

作为享有盛誉的咨询专家，作者掌握了大量第一手资料，详尽深入地论述了AT&T解决方案的成长历程，讨论了如何为企业注入新技术所特有的精神和创造力，揭示了企业在瞬息万变的新经济时代取得成功的领导哲学。

更为重要的是，本书不只是以记叙的手法记录了AT&T解决方案推出的经过，更深刻总结了其成功的经验和运作模式，映射了当下电子商务的整个发展过程。这一颇具时代感的著作揭示了老企业如何重新思考，重新设计，重新规划运营程序、车间地板、供应链和分销渠道，以此来满足新经济、新技术时代不断变化的需求，让曾经辉煌的老企业成功转型，在新经济环境下焕发生机。

比尔·卡波达利和林恩·杰克逊是卡波达利·杰克逊咨询公司创始人，他们提出了非常著名的“梦想模式”，该模式在美国商业界产生了巨大的反响。将近半个世纪的综合咨询经验，使他们成为国际上广受欢迎的研讨会主讲人。他们还经常为职业培训和管理杂志撰稿，并共同编写了最畅销的管理书籍《迪斯尼之路》以及《迪斯尼之路之实战篇》。

21世纪企业变革典范

《完美商店》

《百年老店西尔斯》

《AT&T解决方案》

《思科风暴》

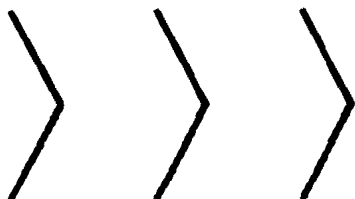
责任编辑 曹爱菊 刘晓娟

封面设计  邱家·刘军

中信联合发行有限公司

献给所有驰骋商界的人们——
他们梦想改变企业文化，
他们坚信创业精神，
他们敢于摒弃旧的经商之道，
他们尽其所能为客户服务，齐心协力地
将梦想变为现实。

> > > > > > 序



在不到10年的时间里，互联网经济的营业收入已经超过了具有百年历史的传统产业，如电信、民航和公用事业等。许多历经百年才在工业化时代建立起来的里程碑式的产业，在互联网经济这一崭新的经济时代里变得步履蹒跚。这一前所未有的变化揭示了互联网所处的战略地位及影响力，同时也表明，各个国家和企业都认识到互联网是决定它们未来生存和成功的关键因素。

互联网经济的崛起可以被视为一种新经营模式的诞生。在这一新的经营模式里，各个企业通力合作，为它们共同的客户创造价值。举例来说，20世纪80年代，一流企业较为注重内部发展以取得竞争优势。到了20世纪90年代，成功的企业既依赖内部发展又借助外部兼并。

在21世纪的前10年里，一流企业将会是那些既注重内部发展、成功并购，同时又在横向的经营模式里建立良性伙伴关系的企业。与单个企业试图在商业活动中的各个方面都擅长的纵向经营模式不同，横向模式将多个企业的优势汇集在一起，为客户创造出综合的解决方案。

由此可见，全球大大小小的企业正在同一个

竞技场角内角逐。边界和国界正在消除，一个无时不在的市场正在形成。

在这种新经济中幸存下来并繁荣发展的企业必将是那些轻松驾驭伙伴关系，将当今社会的快速变化转化为自身竞争优势的企业。例如，思科和AT&T共同致力于创立区别于其竞争对手的互联网解决方案，以赋予其客户灵活、速度和技术。

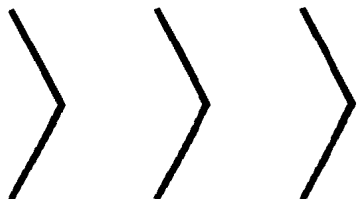
自1996年至今，思科和AT&T一直在并肩工作，共同承诺为客户、股东及员工建立双赢的伙伴关系。这种关系是在经历了多次机遇和挑战之后确立起来的，且双方都已从共同的努力中彼此获益。

《AT&T解决方案》这本书讲述了AT&T解决方案(AT&T Solutions)是如何在当今飞速发展的互联网经济里满足客户不断变化的需求，并充分利用各种机会的。读者还将了解到像AT&T这样的一流企业为确保在未来10年里获得成功，它的经营模式和战略是如何演变的。

约翰·钱伯斯

思科公司总裁兼首席执行官

>>>>>> 前 言



一个人在110岁时生下了一个孩子，这一定不同寻常。但是，在1995年的2月14日，AT&T（美国电话电报公司）却做到了。那天AT&T解决方案首次亮相。从那时起，外包领域发生了变化。

在AT&T的一间会议室里，眼光独到、意识超前的12人小组在不断商讨着，AT&T解决方案正呼之欲出。这是个外包方面的专家小组，专为那些在新经济中苦苦挣扎，但因无法跟上日新月异的科技发展而导致经营失败的企业提供IT网络化服务。AT&T解决方案为这些企业设计并管理它们的网络系统，从而使这些企业可以将自己的主要精力集中到核心业务上。

正因为如此，AT&T解决方案仅用了5年时间就取得了巨大的成功。

这一切是怎样发生的呢？AT&T是如何摆脱传统的缺乏灵活性的组织结构，以全新的形象重新展现在世人面前的？它是如何消除反对者的疑虑的？它又是如何在左右为难的处境中，并在没有任何成功纪录的前提下赢得第一个客户的？

还有，它学会了如何行走之后，又是怎样学会在飞速的变化中向前奔跑的？另外，它的战略

联盟，它的以团队为中心的管理方式，尤为重要的是，它的企业文化，它的勇气，以及它的诚信是如何使它保持领先地位的？

再有，AT&T解决方案将来会不会失去其现有的功效，以致最终被摒弃呢？

还有，AT&T解决方案在新经济中究竟能发挥什么作用呢？

这些都是本书所涉及的问题。

《AT&T解决方案》讲述的是一个成功企业的故事。但是，这个故事不是人们通常所说的那种，即某人创建了某企业，后来又将其卖掉，得到了一大笔钱，在这之后的事就任由人们发挥了。它所讲述的是企业家的远见卓识、坚韧不拔以及过人的胆识，其内容引人入胜、令人深思。

沃尔特·迪斯尼说过：“我梦想，我坚信我的梦想，我敢于冒险，我实施我的计划以便将梦想变为现实。”

梦想、信念、敢为、行动。

这些实际行动远远胜于口头说教，它们将结合以下几个贯穿全书的颇具价值的理念，在本书中不断得到强调、深化：

目标

价值观

联盟

文化适应

与客户保持亲密关系

可预见的问题

快速下滑

精英团队

就像梦想、信念、敢为和行动这四项法则促使沃尔特·迪斯尼形成了自己的感召式经营管理模式一样，以上的这些理念也

同样激发了AT&T的创造力，使其创造了AT&T解决方案这个团队。

通过介绍备受赞誉的AT&T解决方案以及我们的一些指导性建议，我们将向你形象地说明为什么我们所介绍的模式也同样适用于你的企业。

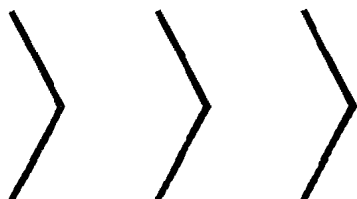
我们经营着一家名为“卡波达利·杰克逊”的咨询公司。公司的经营以及我们所出版的书籍都建立在**梦想模式**（*Dreamovations*）的基础之上。**梦想模式**是一个非常好的战略，它利用迪斯尼的**梦想、信念、敢为和行动**这四项法则来塑造企业，体现了感召式经营管理模式。

AT&T解决方案的成功有力地证明了感召式经营管理模式不仅仅适用于娱乐业。实际上，今天，席卷全球且正蓬勃发展的新经济正在将各种商业活动变成一台台最好看的节目呈现给世人。

比尔·卡波达利

林恩·杰克逊

> > > > > > 鸣 谢



如果说谁具备了持续创新和快速发展的能力谁就可以在新经济中获得成功的话，那么AT&T解决方案确实已经成功了。他们从来不知疲倦，他们抓紧潮流，在梦想、信念、敢为和行动的法则的指导下，摒弃了旧体制、旧的运营方式和只注重价格战的竞争手段。这是一个有关AT&T解决方案如何迎接挑战并将自己树立为当今互联网经济时代的偶像的故事。

将这一切活生生地展现在世人面前的AT&T和AT&T解决方案的员工以及他们的客户和合作伙伴构成了一个精英群体。他们用目标、智慧和态度，以上个千年从未听说过的速度飞快地向前发展，并在竞争中取胜。

以下是本书中所提及的传奇人物：

麦格劳-希尔公司的玛丽安·斯威尼，她相信AT&T解决方案的故事将激励企业的领导者们朝着更高的目标迈进。

里克·罗赛特，本书的主角，告诉我们没有一种管理模式可以预测将要发生的一切——所以你必须坚信只有借助文化的力量才能让一切变得

顺利。

布赖恩·马洛尼，AT&T解决方案总裁，他将AT&T解决方案的员工和客户的利益放在首位，在AT&T解决方案企业文化的指引下不断发展壮大自己的企业。

迈克·阿姆斯特朗，AT&T首席执行官，一个懂得企业不仅要发展成规模还要发展快速的高层领导。

约翰·钱伯斯，思科系统首席执行官，在新经济中有杰出表现的典范人物。

弗兰克·艾恩那，AT&T网络服务部总裁，他创立了将高科技和高点击率融为一体的网络化服务的新业务。

玛丽·埃伦·卡罗，AT&T数据互联网服务部副总裁兼首席运营官，她热衷于为AT&T解决方案出谋划策的精神不断地激励着团队成员。

比尔·奥布赖恩，AT&T解决方案营销副总裁，他总会对新经济中客户的真正需求做出回应：具体的个性化的解决方案，而不是美国企业的老一套方案。

我们对以下人员在我们无数次的采访中所表现出的坦诚和全力配合表示衷心的感谢：

马乌·亚当斯，第一银行首席技术官

约瑟夫·奥卢托博士，俄亥俄州立大学弗舍尔商学院院长

迪克·安德森，AT&T解决方案首席技术官

比尔·布林，AT&T解决方案人力资源副总裁

肯·波伦，德事隆高级副总裁兼首席信息官

林恩·布朗，AT&T解决方案负责外包方面的人力资源经理

吉姆·伯恩斯，AT&T解决方案公关部

奎斯特·克雷格博士，北卡罗来纳州立农业与技术大学商

业与经济学院院长

约翰·达米安，AT&T解决方案常务合伙人服务部

唐·迪马提诺，AT&T解决方案营销总监

比尔·埃瑟林顿，IBM全球服务部高级副总裁兼集团行政人员

拉斯·费尔柴尔德，AT&T解决方案大通曼哈顿银行项目总经理

比尔·高尔德，索尼公司首席信息官

鲍勃·海因茨，AT&T解决方案全球客户支持中心客户项目经理

鲍勃·希尔肯，AT&T解决方案德事隆项目组成员

汤姆·霍根，AT&T解决方案大学公关部；AT&T商业服务部

迈克·凯勒，第一银行IT业务和合伙人管理高级副总裁

沙尔·里普瑞，AT&T解决方案美林证券项目总经理

尼诺·马斯那瑞博士，北卡罗来纳州立大学工程学院院长

丹尼斯·奥利里，大通曼哈顿银行行政副总裁

帕特里克·奥马利，AT&T解决方案常务合伙人

格里·佩普，AT&T解决方案IBM项目总经理

斯科特·佩里，AT&T解决方案战略联盟副总裁

鲍勃·沙尔，AT&T解决方案常务合伙人业务发展部

霍华德·沙尔克罗斯，美林证券前任首席信息官

丹·肖特博士，迈阿密大学商学院院长

约翰·斯丘比克，第一银行行政副总裁

格伦·斯威夫特，AT&T解决方案第一银行项目总经理

罗布·瓦特，AT&T解决方案德事隆项目总经理

格雷格·沃尔特斯，AT&T解决方案组织与职业发展总监

道格·威廉斯，大通曼哈顿银行前任首席信息官

约翰·伍德，AT&T解决方案新客户项目副总裁

同时也感谢AT&T解决方案及其客户为我们提供的真知灼见。

我们特别要感谢苏珊·卡斯韦尔，她帮助我们协调联系了在多个城市进行的整个访谈计划，并且在每个关键时刻总会给予我们宝贵的援助。

还要向AT&T解决方案的凯特·韦迈耶致谢。

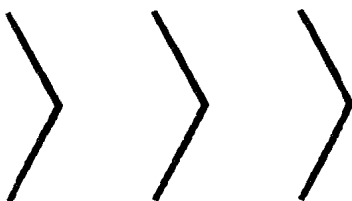
感谢卡波达利-杰克逊咨询公司的奥德拉·凯弗伯和皮特·费尔菲尔德。

非常感谢卡桑德拉·斯迈利，我们的版式设计者，她在视觉方面的想像使我们的文章显得更清晰、更有深度。

真诚地感谢我们的编辑，彼得·梅克，他总是提出很好的问题，并且清楚地了解有关AT&T解决方案的梦想、信念、敢为和行动的所有内容。

我们还要感谢玛丽·格伦，在整个过程中，她帮助我们成功地协调了来自各方面的不确定因素。

>>>>>> 导 言



1993年2月，里克·罗赛特做了一个梦。这个梦不是他在晚上睡觉时做的，而是他清醒时的一个梦想。他想像出这样一个新闻故事：

电讯周刊 (*Communications Week*)

1995年2月20日

AT&T宣布成立外包部

AT&T于上周成立了网络管理和外包事业部，负责向AT&T的大客户们提供网络设计、安装和运行的一站式全方位服务。

该部被命名为AT&T解决方案，它由多个部门组合而成，包括AT&T现有的网络管理服务部、通讯服务部、与AT&T网络服务部和计算机部有关的各产品部，以及新成立的带有咨询性质的综合服务部。

该部副总裁兼总经理理查德·罗赛特说：“AT&T解决方案的新奇之处，在于它为我们的客户提供了网络化的整体解决方案。”

接着，里克仿佛又在一篇颇具影响力的文章中看到了有关AT&T解决方案在接下来的几年里所取得的成就的醒目标题……

1996年4月9日，星期二

万事达与AT&T解决方案签署了网络系统外包合同

1998年3月10日，星期二

万花旗银行决定由AT&T解决方案
来管理其全球数据网络系统

2000年1月13日，星期四

宏碁与AT&T解决方案签订了长期的全球网络合同

罗赛特1972年加入AT&T，曾获得史蒂文斯理工学院经济学学士学位和麻省理工学院斯隆管理学院工商管理硕士学位。到1993年止，他已经在AT&T工作了21年。

在他刚开始工作的时候，他的父亲、祖父、叔叔以及哥哥对他的选择非常不满。他们都是令人羡慕的私人企业家，他们告诫里克，说他只不过是一部庞大的公司机器中的一个小齿轮。

“他们告诉我大公司都很教条、效率低、机构臃肿，并且不喜欢被人打破常规。”里克回忆道，“但我不敢带着我的远大抱负去一个小公司，因为那儿没有足够的财力来帮助我实现理想。大公司至少还拥有财力。”

在AT&T，里克赢得了敢于直言且略带叛逆精神的口碑。“从没人表扬我是所有人当中最好的，”他说，“因为他们无法想像把我树为榜样会是什么样子。对我来说这些并不重要。”

“你最终会死气沉沉。”一天，一位在AT&T效力多年的主管对里克说。

“你指什么？”里克不解地问。

这位在AT&T服务了三十多年即将退休的主管说：“公司视