



全球商界大师达文波特继《注意力经济》后
推出最新力作



1 What's the hottest idea

最优理念

[美] 托马斯·H·达文波特 劳伦斯·普鲁萨克 H·詹姆斯·威尔逊/著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

What's the h1 idea 最优理念

[美] 托马斯·H·达文波特

劳伦斯·普鲁萨克 H·詹姆斯·威尔逊/著
夏雨峰 赵恒/译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

最优理念 / [美] 达文波特等著; 夏雨峰等译. -北京: 中信出版社, 2003.12

书名原文: What's The Big Idea? by Thomas Davenport and Laurence Prusak with Jim Wilson
ISBN 7-80073-947-3

I. 商... II. ①达...②夏... III. 商业企业 - 企业 - 管理 - 研究 IV. F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第083929号

What's The Big Idea? by Thomas Davenport and Laurence Prusak with Jim Wilson

Copyright © 2003 by Accenture

Simplified Chinese translation Copyright © 2003 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Harvard Business School Press through Bardou-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

最优理念

ZUIYOU LINIAN

著 者: [美] 托马斯·H·达文波特 劳伦斯·普鲁萨克 H·詹姆斯·威尔逊

译 者: 夏雨峰 赵 恒

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)

责任编辑: 常海芳 袁卫华

特约审校: 梁 平

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 15.75 字 数: 180 千字

版 次: 2004年1月第1版 印 次: 2004年1月第2次印刷

京权图字: 01-2003-3031

书 号: ISBN 7-80073-947-3 / F · 597

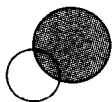
定 价: 25.00元

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



○ 序

企业管理者的挑战

——如何将商业理念付诸实践

在当今这个知识经济的时代，商业理念对于企业而言可能是最为宝贵的无形财富之一，这是毋庸置疑的，然而，如何在企业中进行理念管理，却是一个新的课题。商业理念已经远远超越了经济本身的范畴。从20世纪初开始，商业界开始出现真正意义上的企业大师，他们提出并传播各种管理理念，这些科学管理理念在当时看起来具有高度理论性，并且历史性地代替了长期以来被推崇备至的经验法则，慢慢开始盛行。伴随着历史的演变，越来越多的企业管理者，对于“全面质量管理”、“流程再造”、“平衡记分卡”等概念不再陌生，并自觉或是不自觉地在管理中运用了这些理念。

诚然，好的商业理念对于一个企业而言会产生许多积极的作用，可以改善企业业绩、提高管理水平。然而，各种各样的理念层出不穷、铺天盖地而来，有些理念看起来新颖独特，但可能与企业的文化、企业的工作重点相去甚远，如何在这其中识别出对自己有用的理念，的确不是件容易的事情。如果说选择和理解一个管理理念还是比较容易的事情，那么作为理念实践者，需要做的事情——将理念真正实施——就更难了。如何将理念付诸实践，最终实现其向经营成果的转化？例如，我们如何将流程再造、全面质量管理诸如此类的突破性经营思想在实践中加以运用？企业经营理念与管理设想如何融入组织运作中去？对此，我们能否确立一套行之有效的方法？本书是埃

森哲战略变革研究院历时一年多的课题研究成果，它将为我們提供一套框架，帮助我们识别对于企业真正有价值的理念，并指导我们将这些理念付诸实践。

长期以来，商业界一直存在这样一个误区，人们认为那些非凡卓越的商业理念，是商业大师创造的。然而，事实上，理念的真正创造者其实就在我们的企业内部。很多的商业理念，如流程再造，真正的创造者是企业的中层管理人员——我们暂且把他们称为理念实践者。那么，那些在管理领域积极工作的理论家，也就是我们称为“大师”（guru）级的人物，又起到什么样的作用呢？虽然从零开始创造整套理论的情况非常少见，但是大师门在汇总、整合、传播商业理念方面功不可没。值得一提的是，我们在本书中，可以看到埃森哲战略变革研究院关于商业大师影响力问题的最新成果——我们着手完成的一份“全球商业管理杰出人物排行榜”。无论无客观性还是从量化方面来看，这份排行榜都是目前首屈一指的。

商业管理理念要想在一个企业得以成功实施，还有一个人群显得尤为重要，那就是企业的领导者。因为，理念实践者如果没有领导者的支持，就不可能获得很好的效果。如果您是企业的领导者，阅读本书将会使您知道如何推动企业内部的理论转型，如何使理念实践者的工作更容易成功。

最后，我想说的是，理念虽然是一个很宽泛的概念，但是绝对不要忽视它对于您的企业的重要作用。在过去的几十年中，商业理念无疑已经为很多企业创造了价值，但是比起商业理念的真正潜能，这些价值还是很小的一部分。随着商业理念的不断发展与创新，咨询顾问这一专业化的服务行业将不断成熟，其涉及的范围也将不仅仅局限在经济领域，还会渗透到各种政府部门和各项公共事业。作为企业领导者或者管理者，拥有“理念管理”的观念还仅仅是这个漫长旅程

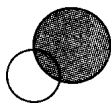
的第一步。如何运用这些理念来创造高附加的经济价值，将是进入新经济时代的关键。衷心地希望本书可以带给您更为广阔的视野！

A stylized, handwritten signature in black ink, likely belonging to Li Gang, the President of Aesop China.

李纲

埃森哲中国区总裁

2003年12月



前言

本书的三位作者曾多年致力于研究企业的经营之道。在学校和其他专业岗位工作期间，我们著书立说，从事研究，担任咨询顾问和教师，然而只做过短暂的“实际工作”。实际上，统算起来，我们曾为8家咨询公司、10所大学、一系列教育和研究机构工作达50多年。说这些不是为了自吹自擂——实际上这说明我们难以静下心来做一份工作——而是为了更好地解释个人经验和客观道理之间经常被忽略的联系。经过50多年对商业理念的思索，还有与创造这些理念的“大师”共事，我们最终想到：既然这些理念如此重要，那就值得把它们写成一本书！

然而，经过更多的思考和研究，我们的基本着眼点开始发生变化。在几十年的时间里，我们就商业理念问题作研究和咨询时，总是与企业内部那些吸收理念、修正理念以适应企业，规范理念以利于实施的人员合作。我们在研究活动中注意到，虽然研究主题从信息技术管理转向流程再造，再转向信息管理，再到知识管理，相当多的同样的人一直与我们在一起，有些人甚至换工作、换行业后仍是如此。我们充分意识到，吸引他们参与这种费时、费力活动的并非是我们的魅力和感召力。这些实践者的参与多少都是发自内心的。他们想要做的、感到应当做的，就是评估、解释、发展这些理念，将这些理念引入企业，并为之争斗。这经常是一种争斗，尤其在理念本身具有革新性或威胁现状时。

我们将上面提到的这些人看做合作者、客户和朋友，但从未真正关注他们的角色及其对商业和管理理念的重要性。在本书中，我们称之为“理念实践者”。就像莫里哀笔下的乔丹先生一样，多年一直出口成章而自己却一无所知，我们终于认识到，我们一直在与理念实践者紧密合作，但却从未给他们“正名”，甚至未意识到他们的巨大作用对我们自己的成功都是功不可没的。

我们之所以认识不足，原因之一是大家缺乏共识，不了解理念实践者实际上在企业内部也是在从事一种“业务”。也就是说，理念实践者拥有共同的目标、战术、专用词汇、工作方法、故事、神话、传说以及种种公开或隐秘的行为，这些构成了一个行业的“行规”。就像人们将法律、医学甚至咨询活动看做一种行业一样。当然，在多数集体行为中，存在于不同地区甚至组织的行规相互间差别很大。然而，仍然有一系列核心行为，使一个实践者很容易辨认出来自于其他国家或大洲的另一实践者。

帮助理念实践者提高辨别力也是我们撰写本书的动机之一。虽然书中主要讲述的是他们的工作，但在改变理念驱动的商业变革中，另一人群也起到了重要作用。他们是在管理领域积极工作的作家和理论家，我们称之为“大师”（guru）。从诺贝尔奖获得者到名气略小些的畅销书作家，这些人从事各种各样的研究，然后发表自己的观点。他们作为主要力量形成了大规模的“咨询顾问群”（advice group），在过去20年中空前发展，这使他们名声大噪、收入日丰。如果不是我们的大师朋友提供溢美之词、组织架构、合法性基础，那么我们的实践者朋友就无法确立他们的业务。虽然这些大师在企业界尽人皆知，但是他们的工作常常被人嗤笑为哗众取宠。我们想对这些大师及其理念作一些正面的——至少是客观的——说明。

我们将此书献给理念实践者，并对大师们表示祝贺。这

两大人群组成了一个具有独特动态特点的“理念生态系统”，对当今多数的大型企业产生了巨大影响，这些影响多数是正面的，偶尔也会是负面的。

同时，我们还要感谢一些思想家的贡献，这些人中我们有的认识、有的不认识。在不认识的人中间，最重要的是理查德·波斯纳（Richard Posner），他曾有著作《公共知识分子》（*Public Intellectuals*）。波斯纳的著作颇具争议，而且可能有一些政治上的偏见，但其中的一个主要观点绝对正确，即：那些从公众立场出发追求、发展、生产理念的人，那些对当时的公众生活产生巨大影响的人，常常会得到世人的认可。我们同意这一观点，而且加以补充：我们所说的“公共事务知识分子”（public business intellectuals）对多数人的日常生活产生的影响，甚至还要大于波斯纳所说的人群能够产生的影响。从某种意义上讲，他们就像诗人雪莱（Shelley）所说的诗人：“未被认可的人类立法者。”

除了波斯纳，我们还得到了两位未透露姓名的人士的大力帮助，他们代表哈佛商学院出版社对我们的书稿作了评审。然而，最好的评论者向我们透露了身份，使我们得以在此感谢罗伯特·萨顿（Robert Sutton）给予的富于洞察力的意见。萨顿自己就是一位大师（位于我们名单的第59位），他原本有机会用阅读此书、写评论的时间去赚更多钱。同样的感谢还要给予以下慷慨提供时间的各位大师：沃伦·本尼斯（Warren Bennis），吉姆·柯林斯（Jim Collins），弗雷德·赖克赫尔德（Fred Reichheld），汤姆·斯图尔特（Tom Stewart），他们都接受了我们的访问。我们还要感谢所有接受采访的理念先锋——已在附录2中列出。另一理念实践者阿特·亨德森（Art Henderson）通读此书并作出了详细的评论。

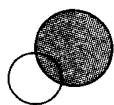
许多同事在这本书上给予了帮助。在我们不断提出新候选人时，玛格丽特·斯特乔斯（Margaret Stergios）不辞劳苦

地搜索、计算、复核。在起初阶段，唐·科恩（Don Cohen）对我们的手稿进行了仔细校对。温尼·翁（Winnie Wong）和阿利萨·博顿（Alyssa Bottone）帮助我们安排了对理念先锋的采访。亚历克斯·比尔（Alex Beal）帮助我们推销书籍和理念。迈克·梅（Mike May）在埃森哲战略变革研究院（Accenture Institute for Strategic Change）发起这一活动，并帮助我们联系公司的其他人。

梅林达·梅里诺（Melinda Merino）是一位高效率又认真的编辑，她发现这个题材很吸引人，从头至尾一直提出有益的建议。我们确信，还需要感谢哈佛商学院出版社（HBS Press）的很多人，但是在梅林达的帮助下，我们没有直接接触这一组织的高效作业，所以省去了不少麻烦。

就像其他著者从家庭得到帮助一样，我们获得了各自家庭的帮助，而且比较起来，他们的帮助可能要多一点。本（Ben）和金·普鲁萨克（Kim Prusak）为我们誊录了很多采访录音。乔迪·达文波特（Jodi Davenport）、布伦达·普鲁萨克（Brenda Prusak）、苏珊·威尔逊（Susan Wilson）阅读书稿并作出评论。海斯（Hayes）和蔡斯·达文波特（Chase Davenport），本（Ben）和布鲁克·威尔逊（Brooke Wilson），你们都是很好的孩子，这一点已经足够了。

无论如何，以下是我们自己的看法：理念实践者需要做什么，他们和他们的企业如何将理念变为现实，努力实践商业理念的人如何更具影响力。我们是以一种欣赏和高度尊重的精神在描述他们的做法，因为他们的探索非常必要。但是他们得到的回报却很少，且不易被理解。然而，有人热爱理念、乐意看到理念付诸实施，他们眼中闪烁的热情和满意，对理念实践者来说就是一种回报，而这已经足够了。



目 录

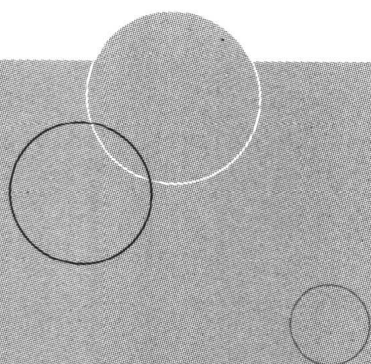
中文版序：企业管理者的挑战	V
前言	IX
第1章 以理念制胜	
商业理念如何决定企业成功	1
第2章 理念实践者	
谁真正把理念引入企业	21
第3章 理念的存在	
重要的是内容	49
第4章 大师指南	
优秀的管理理念源自何处	69
第5章 市场之道	
理念如何与市场互动	97
第6章 适合吗	
找到适合企业的理念……然后将 它们推销出去	121
第7章 流程再造的海啸	
案例故事：一种掀起狂潮的理念	151
第8章 知识管理	
案例研究：“P周期”运动	175

第9章	理念型领导	
	你的企业如何以理念领先	191
附录1	商业理念和管理理念列表	211
附录2	理念实践者名单	219
附录3	排名前200位的商界大师	223

第1章

以理念制胜

商业理念如何决定企业成功



西屋公司（Westinghouse Corporation）曾经是一家具有创新精神的公司——至少就其向市场提供的产品和服务方面而论是如此。该公司向市场提供发电厂、气动刹车、减震器、核电厂、商业广播、雷达、无霜冰箱和许多其他的创新产品。然而尽管它在产品发明方面取得了一些成就，但是西屋公司作为一个公司事实上已经不存在了，它的业务被拆分并出售了。它的故去一点也不令人惊讶，因为它的财务业绩多年来每况愈下。

一个有趣的对比是，自19世纪晚期就一直是西屋公司竞争对手的通用电气公司（GE）现在是世界上最有价值的公司。在过去20年里，该公司每年为股东带来超过20%的年增长率。通用电气公司最近退休的首席执行官（CEO）杰克·韦尔奇（Jack Welch）被人们捧为管理天才（尽管其被披露出来的过多的退休津贴无助于为此殊荣增辉），而且他的自传雄踞最畅销书榜首。《财富》杂志称韦尔奇为“世纪经理人。”这本杂志连续三年把GE命名为“美国最受人尊敬的公司”，而且《金融时代》也连续三年授予GE“全世界最受人尊敬”奖。和西屋公司一样，GE变成了一个多元化的企业集团，而且其几项业务和西屋公司的业务重叠：广播、发电、工业用设备、财务等等。为什么GE公司上升到了行业的顶端，而其过去的竞争对手却陷入坟墓？为什么GE的财务业绩在图表中激升，而西屋的财务业绩却逐渐变为零？

有许多因素能够解释这些公司命运的不同，但是其中的一个因素一定是因为它们对于业务改善的理念有所不同。西屋拥有创新性的产品，但是它所追求的商业概念中只包括财务分析、收购和（更为常见的）剥离，以及在其即将走向末路时对待质量问题的方法。GE，尤其是韦尔奇领导下的GE，甚至在他入主GE之前，这里就已经是管理创新的温室了。人们都知道它是一个具有创新精神的公司，但是它之所以拥有这个美誉，主要是因为其具有创新精神的商业理念和管理理念，而不是其在产品和服务方面所取得的重大突破。早

年的CEO，例如拉尔夫·科迪纳（Ralph Cordiner）以及雷吉·琼斯（Reg Jones）在他们的任期中都以采用创新性的商业理念而和韦尔奇齐名。

从一开始，西屋公司就是由科学家和工程师领导的，而且这些经理人对商业创新没有多少兴趣。乔治·威斯汀豪斯（George Westinghouse）自己创立了60个公司，而且如果财务结果令人满意的话，集团内各式各样的业务（最终为172种）通常就被留给他们自己管理。到20世纪80年代初，财务结果变成了公司总部高于一切的重点。股东价值是其考虑的惟一因素；其他事情都是可以舍弃的。

事实上，西屋惟一一个有记录的管理创新是其被称为“Vabastram”（用于“基于价值的战略管理”）的财务规划工具，该工具运用定量分析方法来评估一个事业单位是应当被保留还是应当被出售。这个工具验证了一些收购案以及数量庞大的剥离案的合理性。20世纪后半叶，西屋几任CEO的眼中几乎只有财务目标（提高股权的回报率和股票的价格），并且在财务方面采取了行动（股票回购、操纵利润和出售资产）。在其最后的14年里（1983~1997年），西屋的股价上升了126%（价格上升中的3/4是在其宣布退出所有的工业制造业业务时发生的）。而与此同时，GE的股价上升了931%。

当迈克尔·乔丹〔不是那个篮球运动员，而是弗里托公司（Frito-Lay）的前任CEO〕在1993年成为西屋公司首位外聘CEO时，一位报社记者着重强调说他最讨厌该公司相互隔绝的文化：“在高层经理人之间几乎没有什么理念交流、没有茶余饭后有关战略方面的自由讨论、没有新业务或者新的做事方式方面的交流。而在他担任咨询顾问和百事可乐公司高级经理人期间，对这一切却耳熟能详。但是西屋的这些人都是工程师，而不是企业家。”

另一方面，在GE公司，人们热切地搜寻新的商业理念，并且视之为公司结构的一部分。当然，该公司也追求财务目标，购买和出售许多业务，而且在最近几年中从其通用电气资本部门中赚了许多钱。在西屋缓慢颓败的时候，GE在成功地实践管理理念。

在20世纪50年代，CEO科迪纳提出“以顾客为中心”和“把分权作为管理哲学”，以便给每一个雇员授权，使得他们“拿出其全部资源和充满激情的合作精神”。科迪纳资助了一个正式的规划项目，但是和西屋公司的“Vabastram”不同的是，它强调“产品、流程、实施、方法、组织、领导方式和企业所有其他方面的持续创新。”

20世纪80年代和90年代，韦尔奇领导下的GE公司是一部真正的理念机器。尽管GE在他的领导下的确也保持着集团公司的形式，但是他禁止使用术语，而且重视把相关的企业整合到一起。他宣扬“群策群力”、“无边界”、“迅速、简洁和自信”、“6西格玛”和“数字化”，以及其他一些理念。他在GE年报中的信变成了一个寻找管理理念的依据，在随后的月份和年度中，这些理念将重塑GE以及其他许多公司。

韦尔奇和GE并不仅仅是空谈理念；他们热情地实施这些理念，一旦一个理念变成了公司的一个主动行动，那么它就嵌入了公司的“操作系统”之中，或者说是嵌入了其管理方式之中。此时有4个关键的行动：全球化、6西格玛、使服务业务增长和数字化。每月至少有一次管理会议要讨论和监控它们的实施情况。GE这样描述其操作系统：“它是一系列一年到头的高强度学习会议，企业的CEO、角色典范以及来自GE和外部公司具有首创精神的斗士们在这些会议上相遇，共享全世界的知识资本：它的最佳理念。”

GE也支持这些理念的实施，但并不是赶时髦。全球化的实现经过了十几年周而复始的努力。6西格玛跨越了5年时间，以服务为导向历经6年，电子商务耗时3年。

作为一个众目睽睽之下的CEO，韦尔奇因为使用管理理念重振GE而获得了许多荣誉。但是他并不应当得到所有荣誉。韦尔奇的身边有一个非正式的咨询顾问网络，其中包括大学教授、咨询顾问和GE的雇员。我们将企业内部的所有咨询顾问称为理念实践者（idea practitioner）。该公司位于纽约克罗顿维尔（Crotonville）的