

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW  
ON  
TURNAROUNDS

# 公司大转折

李蕾 李东红 译



破译变革的密码

迈克尔·比尔 尼廷·诺赫里亚

把理想变成现实：刺激进步机制的力量

吉姆·科林斯

改变变革的方式

理查德·帕斯卡尔 马克·米里曼 琳达·基奥加

为成长奔跑：PerkinElmer公司总裁格雷格·萨姆访谈录

霍利斯·汉姆布奇

团队转型的艰辛

比尔·帕斯尔斯

节约成本与拯救生命

乔恩·麦伦斯

哈雷公司领导方式的 U 型变革

里奇·提尔林克

IBM的觉醒：一群叛逆者如何

改变蓝色巨人

加里·哈梅尔

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW  
ON  
TURNAROUNDS

# 公司大转折

李蕾 李东红 译

**图书在版编目 (CIP) 数据**

公司大转折/李蕾, 李东红译.  
北京: 中国人民大学出版社, 2004  
(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05222-3/F·1587

I. 公…

II. ①李… ②李…

III. 公司-企业管理

IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 116808 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

**公司大转折**

李 蕾 李东红 译

---

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511239 (出版部)

010-62515351 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北涿州星河印刷厂

开 本 850×1168 毫米 1/32 版 次 2004 年 2 月第 1 版

印 张 6.375 插页 2 印 次 2004 年 2 月第 1 次印刷

字 数 137 000 定 价 18.00 元

---

**版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换**



## 策划人语

1

两年前，当我们倾注心血向中国读者首次推出《哈佛商业评论》精粹译丛第一辑和第二辑的时候，就预见到这套丛书会受到读者的欢迎，但丛书出版后读者们的反应之热烈，仍然出乎我们的预料。许多读者，特别是企业的管理者、高校的教师和 MBA 们，对我们的工作给予了很高的评价。作为出版人，能用自己的产品为读者带来思想上的启迪和工作上的帮助，这是我们最感欣慰的事情；同时，我们也深知，要持之以恒地将好书奉献给读者，仍有很长的路要走。在《哈佛商业评论》精粹译丛第三辑、第四辑、第五辑和第六辑即将出版之际，我们有理由相信，这套充满管理智慧的原创性丛书，将成为更多读者的良师益友。

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard

MAY 09/05



Business Review, HBR), 是哈佛商学院的标志性杂志, 80 多年来, HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法, 帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化, 与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中, HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一, 它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉, 是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时, 通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度, 也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。

2

《哈佛商业评论》承诺, 它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想, 并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展, 每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻, 而是具有创新性的管理思想和理念, 当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念, 都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年, 世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念, 他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每



一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至10年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。从本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会和知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了20世纪90年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。我们引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经



验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

为了保证本丛书的翻译质量，我们与管理学界和企业界携手，共同为这套译丛的出版作出了尽责的努力。但是，由于各位译者受专业范围和自身水平所限，译作中难免存在不妥和需要商榷之处。我们真诚地希望读者们来信或 E-mail 批评指正，以便在重印时加以更正，使这套丛书的翻译质量得到进一步的提高。

需要向读者们说明的是，在我们与哈佛商学院同步出版的两年中，本丛书英文版共计出版了 22 种。最近，从哈佛商学院出版社传来消息，本丛书今后不再以每年 10 种的进度出版，而将不定期地推出新的专辑。为此，我们将密切关注哈佛商学院的出版动向，及时将新书引进和翻译出版，以满足广大中国读者的学习需要。

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。



## 译者前言

21 世纪是一个变革的时代。环境不确定性的加大、变化速度的加快、竞争激烈程度的加剧，都使工商企业不得不在动荡中寻求变革。“要么变革，要么死亡”的呼声一浪高过一浪。

20 年前，工商企业界谈论的也许是哪些企业进行了变革，哪些企业没有变革。今天，可以肯定地说，没有哪一家企业不在寻求变革。刚刚组建的小企业为迅速扩大规模、抢占市场和增加盈利而变革；高速增长的企业为更快的增长、更高的盈利而变革；独占鳌头的企业为保持现有竞争地位、拉大同竞争对手的差距、应对新进入者的挑战和提前积蓄下一轮竞争的能量而变革；衰落中的企业为阻止衰败、再现辉煌而变革；濒临死亡的企业则为生存而变革。变革已经成为工商企业的时代特征。然而，残酷的





现实告诉人们，约70%的企业变革都以失败而告终！于是，在“变革”的理念深入人心的同时，备受人们关注的焦点问题已经从“变”与“不变”转向了“如何变”、“何时变”等方面。

哈佛商学院出版社推出的这本《公司大转折》，由《哈佛商业评论》最近几年刊载的八篇相关文章组成。参加撰稿的专家，既有哈佛商学院的教授，也有知名的咨询师，还有医院的医疗主管、公司总裁和最著名的橄榄球教练等。他们或者依据自己大量调查研究的结果，或者根据自己的亲身体会，讲述了一个又一个成功或者不成功的变革故事，就公司如何才能成功地实现历史性大转折提出了许多独到的见解。

2

在第一篇《破译变革的密码》中，比尔和诺赫里亚两位教授为经理人员指明了应对变革的战略选择。工商企业的变革实践表明，现实中存在着两种变革模式。（1）基于E理论的变革模式。经理人员把股东价值最大化作为变革的首要目标，主要通过自上而下发布命令的方式推动变革。经理人员在变革中主要采用经济刺激的办法，如裁减人员、精简机构、加大物质奖励力度、大刀阔斧地进行业务重组等等。（2）基于O理论的变革模式。经理人员把提高企业的素质和能力、塑造和谐的工作氛围作为首要目标，主要通过自下而上的员工参与来推动变革。经理人员在变革中主要采取改变员工态度与行为方式、提高员工素质与责任感、鼓励员工开展试



验、引导员工共同学习等方法。

舒洁公司的实例说明：基于 E 理论的变革模式，通常能够改善企业的短期财务绩效，带动股价上涨。不过，这种变革不能帮助公司培育出保持持续竞争优势的能力。冠军国际纸张公司的实例说明：基于 O 理论的变革模式，虽然可以增强员工的忠诚度和责任感，提高员工和组织的能力。然而，这种变革在推动股价上涨方面常常表现不佳。因此，成功的变革必然将 E 理论和 O 理论有效融合，在变革中顺次以 E 理论和 O 理论为指导。英国 ASDA 公司和 GE 的变革，都是整合两种变革模式的成功典范。当然，这需要经理人员坚强的意志、高超的技巧和超群的智慧。同时，经理人员特别需要注意从六个方面有效处理 E 理论和 O 理论的冲突：（1）正视 E 理论和 O 理论的目标冲突；（2）自上而下确定方向，自下而上贯彻落实；（3）同时关注公司“硬的”和“软的”要素；（4）为员工自主管理拟定计划；（5）借助经济刺激巩固变革成果，但不以经济刺激驱动变革；（6）将咨询师作为公司向员工充分授权的专家资源。

在第二篇《把理想变成现实：刺激进步机制的力量》中，因撰写《基业常青》和《从优秀到卓越》而蜚声全球的科林斯教授告诉经理人员如何才能实现胆大包天的宏伟目标。每个经理人员心中都有一个雄心勃勃的目标。然而，在实现目标的过程中，经理人员习惯于设计出更加规范的组织制度、工作



流程，结果使企业更加官僚化，不利于目标的实现。经理人员要想实现自己的远大抱负，必须建立充满激情、没有官僚作风且能够把理想变为现实的“刺激进步机制”。和传统管理方式相比较，一项有效的刺激进步机制应该具备五个基本特征：（1）刺激进步机制常常以意想不到的方法达到预期效果；（2）刺激进步机制从组织系统的整体利益出发分配权力；（3）刺激进步机制拥有锐利的武器；（4）刺激进步机制具有排毒功能，能驱散与公司核心价值观格格不入的人群；（5）刺激进步机制连续不断地发挥作用。

刺激进步机制是组织实现目标的灵丹妙药。许多组织之所以取得了令人瞩目的成绩，就在于它们建立了有效的刺激进步机制。花岗石公司的“拒付”政策、3M公司的“15%自由准则”、美国陆军的“废止规章制度法则”、纽克公司的“减薪制度”、戈尔公司的“员工解雇老板制度”、《美利坚合众国宪法》中的“弹劾机制”、得克萨斯州公立教育系统的“学校分级排名制”、金佰利-克拉克公司的“断绝后路”措施等，都具有刺激进步机制的特性，在组织事业的发展过程中起到了重要的推动作用。

在第三篇《改变变革的方式》中，全球首屈一指的咨询专家帕斯卡尔和两位合作者告诉经理人员：为了取得变革成功，必须在改变公司变革方式方面有所作为。面对日益激烈的市场竞争，每个公司都在努力实现成功变革。然而，大部分变革往往只是



由少数几个管理者推动，成功的几率非常小。经理人员要想使企业真正实现“脱胎换骨”的目标，有三种有效方法可供选择。（1）让全体员工都能积极参与到公司应对环境变化的各种事务中来。（2）改变领导方式。在保证领导人始终置身变革之中的同时，避免领导人直接设定变革的路径，要引导员工自主给出解决问题的方案。（3）要向员工灌输一些有利于增强信心、提高凝聚力和积极创新的心灵准则，促进员工以独特的行为方式应对各种挑战。

西尔斯-罗巴克公司、英荷皇家壳牌公司、美国陆军的变革历程表明：员工对自身拥有的权力的认识、员工对自身身份的认识、员工应对冲突的方式、员工的学习模式，构成了影响企业脱胎换骨的四个基本要素。因此，经理人员推动企业变革的工作，就是运用上述三种方法，推动这四个基本要素发生变化，进而使企业发生翻天覆地的大变革。

在第四篇《为成长奔跑：PerkinElmer 公司总裁格雷格·萨姆访谈录》中，哈佛大学出版社编辑部主任霍利斯·汉姆布奇以访谈笔录的方式，讲述了萨姆如何成功推动 PerkinElmer 公司变革的故事。在公司高度多元化、各个业务之间缺乏协同效应的情况下，萨姆在短短三年间把一家面临严峻挑战的公司变成了高科技领域一颗闪亮的新星。萨姆的成功经验是：首先要为公司确定更具雄心壮志的目标，并制定更有成效的考核、奖励体系，给出更加清晰的责任划分。其次，对于这样一家有 31 类业务的企



业来说，必须对业务进行归并整合，留下最有潜力的业务并通过并购等促进其发展，同时剥离没有前途的业务。

为了确保实现变革目标，萨姆在公司上下制定了四项严格的工作流程标准：设定目标驱动战略；通过领导和组织能力评估来开发人才；通过年度经营计划设定绩效目标及所需的承诺；通过一项采购、质量和生产力项目实现持续改进。

在第五篇《团队转型的艰辛》中，美国橄榄球联盟最著名的教练帕斯尔斯以自己在管理球队方面积累的成功经验，就如何挽救走下坡路的团队向经理人员提出了三条建议。

帕斯尔斯认为，激励在球场上拼搏的队员，同激励在办公室工作的公司职员之间并没有本质的差异。他管理球队的准则是：（1）从第一天起，就清楚地告诉大家，你是管理者，要勇敢地承担起自己的管理职责。（2）坚持同组织的每一位成员进行面对面的坦诚交流，这是成功的关键。（3）确定小目标，并努力去实现。成功孕育在成功中。一个团队如果养成了失败的习惯，那么，自信心也就消失殆尽了，成功几乎成了可望而不可及的事情。团队应该将宏伟目标转化为容易实现的小目标，在实现力所能及的目标中树立自信，并一步步迈向最后的成功。

在第六篇《节约成本与拯救生命》中，杜克大学医疗中心的儿科和麻醉科教授麦伦斯以自己的亲



身经历，讲述了杜克儿童医院扭转严重亏损和服务质量下降局面的故事。1996年，杜克儿童医院已经是连续第三年亏损，当年亏损额达1 100万美元。与此同时，患者、医生、护士等相关人员的满意度都在急剧下降。通过在医院应用平衡计分卡，杜克儿童医院很快扭转了被动局面。到2000年，医院利润额达到了400万美元，顾客满意度提高了18%，患者平均住院时间缩短了21%，每病例成本减少了5 000美元。

麦伦斯认为，造成医院陷于困境的根本原因是医院各个部门各自为政。医生和护士只考虑如何使病人康复，不考虑费用问题；医院管理当局只关心如何控制不断攀升的医疗成本。为了确保整个医院的有效运作，医生和管理当局必须协同作战。为此，杜克儿童医院引入了平衡计分卡，将医院的目标体系从四个维度进行了分解：财务健康状况、顾客满意度、内部业务流程和员工满意度。为了实现上述目标，医院努力使所有医护人员都能清醒地认识医院的真实状况、明白各个目标之间平衡的重要性、明确所有员工的职责、组建治疗协作圈、建立临床诊断流程标准、充分发挥专业人士的作用。结果，上述四项目标互相促进，医院在节约成本和拯救生命两项任务上都取得了突破性进展。

在第七篇《哈雷公司领导方式的U型变革》中，哈雷公司前任董事长兼CEO提尔林克讲述了自己将哈雷公司的领导模式从命令—服从式转变为参



与式的故事。1981年，哈雷公司濒临破产。在这样一种情形下，命令—服从领导模式有利于快速决策与行动，有利于推动各项变革措施的贯彻落实。经过7年的艰苦努力之后，哈雷公司摆脱了死亡的阴影。然而此时这一领导模式的弊病日渐暴露出来，变革公司领导模式迫在眉睫。

8 提尔林克认为，一旦公司开始进入良性运行状态，必须考虑打破条条框框的束缚，营造良好的氛围，促使全体员工都能积极主动地改进工作，推动全体员工从自己和公司命运共同体两个层次出发不断提高个人和整个组织的绩效。在变革中，不管是否主动选择与别人共享权力，领导人通常很难避免采取自上而下的变革举措。即使是员工参与计划，也往往要公司管理高层确定该项计划并努力贯彻落实。很多时候，领导人要求员工根据他们自己的意愿去思考和解决问题。然而，在领导人内心深处，实际上还是希望下属按照他的要求行事。因此，领导人必须给自己重新定位，承担起自己的责任。也只有这样，才能真正营造出推动员工积极参与的氛围，才能提高员工的责任感和创造力。

在第八篇《IBM的觉醒：一群叛逆者如何改变蓝色巨人》中，20世纪90年代以来在管理学界闻名遐迩的哈梅尔教授，以IBM为例说明了企业变革的一种重要模式。许多大型企业的变革，并不是公司上下一致认同并寻求改变现状的结果。在官僚作风严重的大型企业中，中低层员工要想使自己的真



知灼见变成现实，必须从公司内部发动一场“起义”。

20世纪90年代初，一度曾在计算机领域独占鳌头的IBM，受到富士通公司、数字设备公司、康柏公司等的挑战。作为一家官僚作风严重的巨型企业，虽然公司有一些中低层员工对刚刚兴起的因特网发生了浓厚的兴趣。然而，IBM的管理高层对这一业务领域几乎一无所知，对进入这一领域基本持否定态度。公司中级程序员格罗斯曼和公司中层管理人员帕特里克，在经过长时间的艰苦奋战之后，终于使公司高层接受了因特网，并成功地使IBM成为一个强大的电子商务服务商。

这一故事同时告诉读者，成功发动一场轰轰烈烈的公司内部“起义”，应该遵循七个基本步骤：（1）确立变革的信念；（2）撰写公司内部宣传稿，传播自己的变革思想；（3）在公司内部建立广泛的联盟；（4）明确主攻对象，设法获得公司高层的支持；（5）寻求与公司现有部门的合作，在公司内部部门冲突中保持中立；（6）找到合适的内部中介，以便准确向公司高层传递自己的创新思维；（7）要从取得较小的成果起步，连续取得成果，经常取得成果，集腋成裘，最终赢得一场变革战役的胜利。

2002年，当我们在全球知名的巴黎高等商学院战略与经营政策系访问学习时，我们发现，冠名“公司大转折”（Turnaround）的课程，是最受MBA学生欢迎的选修课之一。回国后，我们欣喜地看到，





## 公司大转折

公司变革问题已经引起了国内工商企业的普遍关注。在中国企业蓬勃发展的历史时期，我们希望本书的翻译出版能够对成长中的中国企业有所帮助。

**译者**

2004年1月