

经 营 智 慧 丛 书

JING YING ZHI HUI CONG SHU

网络时代 的管理

INTO THE NETWORKED AGE

—— IBM和其他公司是如何成功的

How IBM and Other Firms Are Getting There Now

〔美〕詹姆斯·科塔达和托马斯·哈格雷夫
及爱德华·瓦金和IBM咨询团队 著

张 延 张 琳 译

James W. Cortada and Thomas S. Hargraves with
Edward Wakin and the IBM Team of Consultants

生活·读书·新知 三联书店

576

经 营

JING

网络时代的管理

——IBM和其他公司是如何成功的

〔美〕詹姆斯·科塔达和托马斯·哈格雷夫
及爱德华·瓦金和IBM咨询团队 著

张延 张琳 译

生活·读书·新知 三联书店

1A169101

图书在版编目(CIP)数据

网络时代的管理:IBM 和其他公司是如何成功的/(美)
科塔达等著;张延,张琳译.-北京:生活·读书·新知
三联书店,2001.1

(经营智慧丛书)

ISBN 7-108-01485-8

I. 网… II. ①科…②张…③张… III. 电子
计算机工业-技术企业-企业管理-研究-美国
IV. F471.266

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 44739 号

责任编辑 倪 乐

封面设计 董学军

出版发行 生活·读书·新知三联书店
(北京市东城区美术馆东街 22 号)

邮 编 100010

经 销 新华书店

排 版 北京新知电脑印制事务所

印 刷 北京市宏文印刷厂

版 次 2001 年 1 月北京第 1 版
2001 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本 850×1168 毫米 1/32 印张 8.125

字 数 166 千字 图字 01-2000-0315

印 数 00,001-10,000 册

定 价 13.80 元

前 言

今天，处理大大小小的企业里发生的变化已成为所有经理人必不可少的能力。对这个显而易见的结论，已很少有人反对了。可是，现在逐渐变得显而易见的是，所有企业为了在未来岁月里继续盈利，继续成功，不得不做出改变。回顾过去十年来这些企业历经的种种变化，我们可以知道，当经济由一个历史时期进入另一历史时期时，它对每个企业来说究竟意味着什么。现在我们正经历由第二次工业时代到一个新的经济制度的转变，许多人把后者称为信息时代，但经理人还在学习有关这个新时代的一切。不过我们已经知道，企业和政府机构若想在这场转变中取得成功，它们必须动作敏捷、反应迅速、能马上了解顾客的需求，此外还要做好心理准备，接受新的概念并提供独到的服务。

我们已经明白，做出这种变化有一定难度，它需要很长的时间，而且还非常复杂。IBM 的经验是个很好的例子。

IBM 在过去十年当中的历程概况，只有部分为公众所知。众所周知的是，在 80 年代末期，IBM 的传统市场发生了变化。而到了 90 年代初，它作为一家传统的大型机生产商，并没能迅速地把自己转变成为一家销售小型化产品和服务的公司。不过它认识到了变化的必要性，并做出了改变，因此，正

如我们在新千年伊始所指出的那样，这家有着近百年历史的老牌企业又焕发出了青春，充满了活力。增长也给它带来更多的盈利。这是非常理想的增长，因为它是自然而然的，并非是那种为了扩大规模而进行收购带来的；是顾客的需求造成了这种扩张。收购的目的是为了吸收外部力量，向我们的顾客群体提供更新的服务。这些变化是怎么产生的呢？在本书里你可以找到这个问题的答案。在书中学到的经验能够成功地用于其他企业吗？新的知识提高了变化的力量吗？在 IBM，我们相信这些问题的答案都是“是的”。

首先，IBM 已今非昔比。它不但已经成长起来，还连续多年保持盈利，而且它的产品和服务内容也发生了变化。在 90 年代初，IBM 财政出现了巨额赤字。但在 90 年代中期的几年时间里，它通过缩减规模、给产品重新定位、几次重组、重新设计工作流程、让员工学习新的技能等措施，让自己再度成为盈利丰厚的企业，它的收入也开始走上健康增长的道路。在 80 年代末，它的收入约有 85% 来自硬件销售，而现在，它收入的三分之一来自诸如管理咨询、为顾客打理信息技术资产、提供新的软件系统等服务项目。在不到五年的时间里，这家当初人人都以为只卖大型机的企业变成了当今世界最大的服务机构之一。

其次，IBM 再度崛起的故事也是一个典范，它表明一家企业怎样在对外来机遇、像以往一样提供已成为企业特色的产品与服务的同时，改变了整个业务的基础。在我们的转变中，最不为人所知的要算是 IBM 全球服务公司。在十多年的时间里，顾客一直要求 IBM 提供一项真正的咨询业务，以便能向他们建议如何让信息技术发挥最大作用，向他们提供安

装和操作这些技术的相关技能，并通过专门的管理咨询机构来帮助企业发展。1991年，公司决定按顾客的要求做。为执行这项任务而成立的专门机构分别是 IBM 咨询集团（负责管理咨询业务）和 ISSC（负责技术支持业务）。公司对其中一些服务（特别是传统的管理咨询服务）毫无经验，而且，和它的咨询业竞争对手一样，它也逐渐认识到在保持盈利的同时扩大规模至关重要。从 1991 年起到 90 年代末，IBM 成立了现在的 IBM 全球服务公司，它的雇员占了 IBM 雇员总数的三分之一，收入也差不多占了相同比例。这个集团拥有各种各样的技能，从纯粹的管理咨询到管理网络和数据中心，无所不包。

这项新业务的开展带来了许多经验和见解，而且与此同时，为了反应新的市场情况，公司也开始全面改革，由此产生了关于如何改革的大量的技能、知识、方法和案例。在这期间，我们的咨询人员在世界各地，也在帮助几十个行业里的数千家企业进行改革。由于在许多企业的改革当中，信息技术占的比重越来越大，这种形势让我们得以发挥自己的长处——信息技术知识，凭借这个优势，我们才可以尽可能快地赶上客户的速度，并按照我们改变的速度提供服务和价值。很显然，这是我们获得成功的一部分原因。但在这种情况下，我们也把在 IBM 学到的经验用于客户的项目当中。我们也花时间从客户的经验中吸取教训，以便帮助我们自己及其他顾客。

这些经验最终形成了本书的内容。正如写作本书的 IBM 队伍所指出的，你不能只是改变，你必须通过这个过程，让所有经理和企业都要经历的不可避免的下一轮改革更加顺畅。由于我们处在一个远比任何一家企业更为重大的历史变革时

期，只有那些比对手更快地采取新的经济模式的企业才会是赢家。要做到这点，就需要更深入地了解如何进行改变。本书清楚地阐述了我们在过去十年中所学到的知识。正如作者们所指出的，变化是多方面的，在同一企业里，它也会有不同的速度和不同的方式。它有机多变，几乎有自己的生命，但同时也是设计和目的的产物。作者们向我们揭示了该如何在突如其来的变化和事先预计的变化当中取得平衡。

本书的书名暗示了技术对变化所造成的深远影响。我们认识到，在各个机构和国家经济体中出现的许多变化的根本原因，便是数字技术、电脑、软件和电信业的技术革新造成的。这就是书名的由来。不过我们也认识到，技术虽然加快了变化的速度，但在需要目的和实际行动的那些非技术方面，比如流程管理、企业能力的协调、对前瞻性领导意图的执行等，有效管理的基本要素必须得到贯彻。

我们支持本书的写作队伍收集我们公司的内部经验来帮助所有的经理，让他们学会进入网络时代的正确道路。所有作者的经历有一个共同点：他们不仅帮助 IBM，也帮助客户进行改革，而且通常都取得了成功。他们的经历表明，这是支久经实战考验的队伍，他们对企业改革的了解不会输给任何人。他们不仅在帮助 IBM 和我们的顾客中扮演了重要的角色，还把我们学到的知识写了下来，让他们在 IBM 的众多同事和我们的客户分享这些经验。他们当中有些人是国际公认的改革问题专家，常通过演讲和著作来与客户分享我们的观点。

我向您推荐这本书，它可以让您很方便地了解我们从 IBM 以及我们的众多顾客那学到的知识。它条理分明，思路清

晰，非常真实。它是对我们将如何在 IBM 进行改革的一种反思。如果说本书有什么观点值得牢记的话，那便是变化现在已是生活的一种方式，你我在管理企业的其他方面时所怀有的信心同样可用来管理和指导变化。现在关于变化的管理方面的“最佳方法”越来越多，本书作者把它们放到一起，为我们写出了一本非常棒的书。希望您能吸取他们的经验，成为新的信息时代里又一个成功的故事。

小迈克尔·阿尔布莱特

总经理

IBM 咨询和服务公司、美国

序

经理们别无选择。他们不能仅改变一次，而是要不停地变革，否则就会尝到输给竞争对手的痛苦，无论这些对手是他们已知的，还是将来突然冒出来的。简单的回应、某一个想法、或是应急的措施都不是正确答案。与此相反，经理们必须做出和任务相适应的开放式回应。设计这种回应时要全盘考虑，把所有的改革方案和所有的资源、职能和流程整合到一起，目的是不被变化抛下，甚至要抢在变化的前面。这种全面方法的操作方式就是在企业内部进行最广泛的团队合作。

这也正是作者们撰写本书的方式。他们并非是一个写作班子，而是一个紧密合作的 IBM 团队。他们深入实际，做着书中所写的工作，并一直在采取行动以应对不断改变的变化。这支团队的成员不仅在 IBM 内从事这项工作，他们的客户遍及美国及世界各地，几乎覆盖了所有行业。他们的素材源于自己的工作记录、自己的知识及不断积累起来的经验。

在我们这本突破性著作背后，是对许多根本性问题的思考，它们主要是关于企业该如何改革自己以在新的经济及商务时代竞争。生存乃头等大事：要么利用新出现的经济机会，要么迅速销声匿迹。相关回应以企业经营及业务方式的开放式改革为重点。

本书着重讨论了企业如何演化成能在后工业的全球经济中成功经营的公司。在 90 年代,这些机构面对的是本身也在不断改变的变化。在不到十年的时间里,我们由机构重组转向了全面改革,刚刚还处在工业化世界,每四个工人才有一台互不相连的电脑,转眼就进入了互联网时代,《财富》(*Fortune*) 一千家大企业的员工几乎达到人手一电脑。我们还曾经怀疑流程管理和质量是否是好主意,现在则是在流程环境中同得到广泛授权的员工一道经营扁平结构的企业。所有这些都还不到十年。

IBM 就是那些成功改革自己的机构之一。它由一家利润极少、收入不到六百亿美元的公司(当时重组正是潮流)发展成一个利润可观、收入超过八百五十亿美元的企业。以前硬件是它收入的主要来源,现在服务业占了它总收入的三分之一强,而有一半的员工在从事除推销电脑以外的各种工作。1992 年尚未成立的 IBM 全球服务集团现在已成为二百五十亿美元的机构——它的几乎所有业务都来自那些同 IBM 一样进行改革的公司。参与本书写作的 IBM 团队成员不仅曾亲身经历过巨大的变化,还帮助了数以千计的企业进行同样的工作。为什么?因为许多变化都涉及了计算及信息管理:如大型机,客户机服务器,个人电脑,网络,电子商务,互联网,数据库,知识和能力网络,及技术管理等。

与此相应,本书中心思想也是以变化为主,这也符合全球化市场可预测及可持续的现实情况。简单说来,我们的主要内容是:

- 变化很快发生。
- 变化这一过程也会随时间推移而发生改变。

- 变化要求企业随着供应式反应到需求式反应的转变及顾客力量的相应崛起,能同它们的顾客保持步调一致。

- 变化是有效的,但这需要管理层利用知识、采用流程型方法并恰当运用技术。

- 变化如果是全面的,即能影响到企业的每个方面,那机构的变化就能成功。

本书各个部分就是围绕这些事项进行组织,开始是根据作者们曾研究过或曾直接参与过的数千个案例,审查变化的本质。由于变化已成为一个包括无数部分、片段及特点的复杂的普遍现象,没有什么单独的个体能了解得足够多,并单枪匹马拿出一份经过全面测试的可行蓝图。这个写作团队的每个成员都有各自的独到经验,它们都在美国及世界各地企业的成功改革中得到应用。每个人都曾研究、写作及应用过改革的所有方面及其分支:包括如何组织工作,如何利用资源,如何应用技术,如何服务顾客等等。

有关改革的知识本身也在变化。发生的事情非常之多,学到的事情也非常之多,以至于 90 年代初的知识现在已经过时了。早期在进行企业重组时,重点还是削减规模,现在重点已变成改变流程并让业务获得增长。新的知识和经验在短短几年内出现了。今天,进行改革的企业得到了更好的组织和合作。它们把改革当作过程而非终点。经理们将发现这是一本指南,它能引导他们重整自己的企业并不断重整它们——改革它们。

由 IBM 的转变及其咨询人员在客户那的经历得出的经验表明,当今企业重新设计自己的独特方式反应了它们的历史、领导能力、资源、竞争力、行业以及全球力量。尽管它们同

单独的个案研究一样独特，在战略及战术决策中仍存在一些普遍现象。这些改革都是全面进行，以流程为中心，以知识为基础，以技术为推动力。

企业的管理团队应将战略及战术联系起来，应使他们推出的产品或服务符合顾客要求，还应使内部的变化赶上外部的变化。他们应确定并利用自己的核心能力，以便抢在竞争对手前面。那些提前做好变化准备并彻底改造自己的企业会更加开放。它们形成了持续改革自身的能力。它们应用了现在及未来成功的根本经验；理智地进行持续变化。

我们很乐意借这个机会感谢那些帮助我们完成本书的人们。在 IBM，高级经理对这个计划给予了大力支持，他们是迈克尔·阿尔布莱特，保罗·刘易斯和格雷戈里·怀利。每一章都反映了成百上千名 IBM 同事的思想，他们通过根据流程管理、机构、变化管理及 IT 战略等主题组织起来的能力彼此紧密联系。他们都为本书奉献了自己的智慧。杰弗里·莫德杰斯基设计了书中的插图，他将我们的理念转化为图表，更好地表达了我们的意思。我们的风险资本家周平则提供了写作本书所需的资金，我们有理由相信他的投资将物有所值。

我们对牛津大学出版社的本书编辑赫伯特·艾迪生怀有深深的感激之情。他利用自己数十年的经验，不时地指导我们，使我们保持思路清晰。然后也是他让本书得以出版。我们还要感谢 CWL 出版公司高度的专业水平，正是它们设计了本书，并以比正常出版周期少一半的时间完成了印刷。最后，我们还要感谢本书的文字编辑彼得·沃格特，是他帮我们校对了文字。

詹姆斯·科塔达

托马斯·哈格雷夫斯

关于作者:IBM 团队

本书的作者是来自 IBM 的一支队伍。本书主要是关于正在出现的企业全面增长及变革的趋势,以及由此要求大量同事团结在一起,像团队一般协作。为了传递这样的中心议题,本书需要覆盖广泛的命题,我们同时也需要实践自己描写的内容。这正是我们在 IBM 的工作方式。这支 IBM 团队拥有广泛的技能、知识和经验,没有这些,这本书根本就无法完成。

詹姆斯·科塔达是 IBM 全球服务公司的执行咨询师。他负责咨询的领域是商业变革。他设计了销售、推广、公用事业功能以及企业文化变革的流程。在有关质量管理实践以及信息技术方面的最佳做法上,他是一流的专家。在 IBM 工作的二十五年中,他担当过销售、推广、管理和咨询等多种职务。

詹姆斯写过数十本书及近百篇文章,主要是关于 IT 最佳做法、质量和流程管理以及知识管理的内容。他最新的著述包括《信息的最佳做法》(*Best Practices in Information Technology*)(Prentice Hall, 1998)以及《知识工人的崛起》(*Rise of the Knowledge Worker*)(Butterworth - Heinemann, 1998)。他还与人合作编辑了《知识管理年鉴》(*The Knowledge Management*)(Butterworth - Heinemann)。目前,他正和一些学者合作完成《从历史角度看信息时代》(*The Information Age in Historical Per-*

spective),该书即将由牛津大学出版社于2000年出版。

詹姆斯毕业于 Randolph - Macon 大学, 获得文科硕士学位, 随后获得佛罗里达州立大学历史学博士学位。他是美国质量学会以及美国历史联合会成员, 同时还担任明尼苏达大学 Charles Babbage 研究院主席。他的电子邮件地址是: jwcor-ta@us.ibm.com。

托马斯·哈格雷夫是 IBM 全球服务公司中的咨询小组的核心人物。他擅长在商业改革战略、流程再设计以及管理系统和质量改善条例方面协助客户做出决定。同时, 他还为 IBM 在流程管理领域投入智力资本做出了主要贡献。

托马斯重新设计了 IBM 内部以及公用事业、运输、过程与石油以及制造业领域的流程。作为 IBM 团队的重要成员, 他参与开发了大部分目前用于流程管理的智力资本, 这套流程管理得到 IBM 在全球的咨询人员的使用。同时, 他还领导 IBM 的市场研究推动部门, 负责区分和评估整个企业的所有市场及顾客调查, 以顾客价值为重点, 为企业范围内的市场细分战略做出贡献。在商业会议上, 他经常讲到的题目是流程管理。加盟 IBM 之前, 他是航空产品和化学品公司的流程及项目工程师, 担任流程设计、调查和开发工作。

托马斯毕业于曼哈顿学院, 拥有经济学学士和化学工程专业的经济学硕士学位。随后在 Pace 大学鲁宾研究生院获得金融专业 MBA 学位。他的电子邮件地址是: tsh@us.ibm.com。

埃里克·拉瑟是 IBM 咨询小组的知识管理行为部门的

执行咨询师,同时他还是 IBM 知识管理研究所的成员。以往,他曾经在流程再设计、产品开发、机构战略以及设计与变革管理领域提供咨询。尽管如此,他的重点主要是知识管理,并为完善知识管理开发战略。他在 IBM 工作已经三年了。在加盟 IBM 之前,他曾是默瑟咨询集团及安达信咨询公司的成员。

埃里克在知识管理领域著述颇丰。他的文章见诸《商业战略日报》(*Journal of Business Strategy*)、《IABC 通信世界》(*IABC Communication World*)、《Marsh 与 McClellan 公司季刊》(*Marsh and McClellan Companies Quarterly*)、《知识管理年鉴》(*Knowledge Management Yearbook*)及《质量年鉴》(*The Quality Yearbook*)。

埃里克以优异成绩毕业于 Brandeis 大学经济系。他拥有 Emory 大学的荣誉 MBA 学位,并曾就读于伦敦经济与政治科学学院。他是 BK 联谊会的会员,电子邮件地址是 elessers@us.ibm.com。

斯科特·奥尔达克是 IBM 在欧洲业务的战略启动部门的副总裁,该部门总部设在法国巴黎。在接受这项任命之前,他曾担任改革咨询服务公司副总裁,负责开发 IBM 的竞争战略,创建广泛的咨询方式。同时他还是 IBM 咨询集团的创建者之一。他的专业范畴涵盖流程与机构设计、信息技术战略与商业结构开发以及重组商业资源。由于在航空运输、银行业、保险业、消费包装产品、石油、电讯以及农业商业方面广泛的工作经验,他为本书带来了丰富的行业背景。

1992 年加盟 IBM 之前,斯科特就职于 Arthur Andersen 公司、Booz、Allen & Hamilton 公司以及 MAC 集团公司。他撰写了

一系列关于企业变革、信息技术战略以及竞争能力的文章。目前,他正致力于一本关于以能力竞争的著作。

斯科特毕业于麻省理工学院,获得管理科学与运作调查专业的科学学士学位。他的电子邮件地址是: oldach@fr.ibm.com。

劳伦斯·普鲁萨克是 IBM 知识管理研究所的执行董事,同时担任 IBM 全球服务公司管理负责人。在协助美国及全球企业利用和优化其信息和知识资源方面,他有广泛的咨询经验。他在 IBM 已经工作三年。加盟 IBM 全球服务公司之前,他曾是安永公司商业革新中心的负责人,致力于企业知识管理问题的咨询和研究。

作为业界倍受尊重的管理者,劳伦斯无论授业还是著述都颇为丰富。与詹姆斯·迈可吉合作出版了《以战略方式管理信息》(*Managing Information Strategically*) (John Wiley & Sons, 1994),与汤姆·达文波特合著两本书,《信息生态学》(*Information Ecology*) (牛津大学出版社, 1997) 和《工作中的知识》(*Working Knowledge*) (哈佛商学院出版社, 1997)。他还参与编辑了一套关于知识管理的文选——《机构中的知识》(*Knowledge in Organization*) (Butterworth - Heinemann, 1997)。他的文章分别见诸《斯隆管理评论》(*Sloan Management Review*)、《加利福尼亚管理评论》(*California Management Review*) 以及《国际信息管理日报》(*International Journal of Information Management*)。他经常被诸如《财富》(*Fortune*)、《商业周刊》(*Business Week*)、《CIO》(*CIO*) 和《经济学家》(*The Economist*) 等杂志提及并引用著述。

劳伦斯毕业于长岛大学,获得历史专业文科学士学位,随后获得纽约大学经济与社会历史专业文科硕士学位,在后一所大学里,他完成了所有博士课程和实验。最后,他在 Simmons 学院获得信息科学专业获得科学硕士学位。作为客座讲学者,他曾在哈佛大学、加利福尼亚大学和纽约大学授课。他的电子邮件地址是:lprusak@us.ibm.com。

哈维·汤普森是 IBM 全球服务公司的负责人,全面负责关于以顾客为中心的客户商业改善和再设计方面的管理咨询。作为企业项目主管,他主持 IBM 的商业流程管理技能的开发和应用,以及顾客价值管理(CVM)的开发。他的大部分咨询工作集中于为全球十几个行业内的客户完成顾客价值管理工作。

哈维经常在全球参加各种会议,就顾客价值管理发表演讲。并曾就顾客价值管理发表多篇文章,见诸《商业战略日报》(*Journal of Business Strategy*)及其他商业日报。目前,他正在完成一本关于顾客价值管理的书籍,不久将由麦格劳-希尔出版公司出版。

哈维毕业于北德克萨斯州立大学,获得管理专业文科学士学位,并曾在沃顿学院、亚利桑纳州立大学以及德克萨斯大学就读。他的电子邮件地址是:hthomp@us.ibm.com。

威廉·图尔斯基是 IBM 的 T.J. 华生研究实验室的商业体系模型部门的高级工程师和经理。他率领团队负责商业流程模型工具的开发。在应用电脑型模型解决众多行业的商业问题方面他有广泛的经验。