

創

新經營

——优秀公司如何赢得
并保持
竞争优势

CHUANG



〔美〕 罗伯特·沃特曼 著
孙耀君 管维立 等译
中国财政经济出版社

CHUANG XIN JING YING

创 新 经 营

优秀公司如何赢得并保持竞争优势

[美]罗伯特·沃特曼 著

孙耀君 管维立等 译

中国财政经济出版社

THE RENEWAL
FACTOR

A Banfam Book/October 1987
根据美国班丹出版公司1987年10月版本译出

创 新 经 营

优秀公司如何赢得并保持竞争优势

[美]罗伯特·沃特曼 著

孙耀君 管维立等 译

中国对外翻译出版公司出版

(北京东城大佛寺东街8号)

新华书店北京发行所发行 各地新华书店经售

通县西定安印刷厂印刷

850×1168毫米 32开 11.75印张 281 000字
1989年11月第1版 1989年11月北京第1次印刷

印数: 1—5000 定价: 6.20元

ISBN 7-5005-0480-2/F·0440

译者前言

本书是美国人罗伯特·沃特曼的一本新著。不但其风格同作者以前与托马斯·彼得斯合写的畅销书《寻求优势》一样，材料丰富、生动活泼，而且在内容上还有许多新的发展，值得一读。同时，作者本人也希望该书能在中国翻译出版。

然而国外对本书（创新经营也可以叫做自我更新）及《寻求优势》的看法则不尽相同。《寻求优势》在美国出版后，连续三年被列为畅销书，并被译成十几种文字出版。本书在美国出版几个月以来，很快也受到了读者的欢迎。但也有些管理学教授认为，这些书在学术上的成就不高。如亟受本书作者推崇的彼得·德鲁克在近著《管理新潮》^①一书中，一方面认为《寻求优势》这类书简明易懂，能帮助读者抓住根本性的东西；另一方面又认为它过于简单，学术上的成就不高。本书和《寻求优势》这类书的意义及其在管理学著作中的地位究竟如何，如果能简略地了解一下当代西方管理思想的发展趋势的话，问题也就迎刃而解了。

西方管理思想演变到了当代，有以下四点发展趋势：

第一，把管理的科学、理性的方面同感情的、非理性的方面结合起来。美国、法国、德国等在19世纪末20世纪初产生了以泰罗、法约尔、韦伯等人为代表的科学管理运动。这是针对当时不符合科学原则、没有科学依据的管理状况的一次科学的、理性的

① 该书中译本已由我们译出，列入《管理比较研究丛书》中出版。

运动。这一运动在当时收到了相当的效果，劳动生产率有较大幅度的提高。但是，随着经济和社会的进一步发展，人们发现单纯注重管理的科学、理性的方面，并不能保证管理的成功和劳动生产率的提高。因为，企业职工不仅有理性、还有情感；不但要满足经济上的需求，还要满足感情上、社会地位上和自我实现等方面的需求。于是有行为科学的兴起。但有一段时期，行为科学又过于侧重管理的非理性方面而忽略了其理性方面，那样也不能取得理想的管理绩效。所以目前出现了把这两个方面结合起来的趋向。

第二，把管理中正式组织的作用同非正式组织的作用结合起来。所谓正式组织，指的是企业中为了有效地实现企业的目标，正式规定企业中各成员之间相互关系和职责范围的一定组织体系，并包括组织图、方针政策、规划方案、规章制度等。所谓非正式组织，指的是企业中虽然未经上级正式规定，但人们由于在工作、生活等过程中产生共同感情而形成的一种非正式的群体和体系。泰罗等人的古典管理理论中着重强调正式组织的作用，而行为科学则更多地讲到非正式组织的作用。目前的趋势是把这二者结合起来。

第三，把管理中系统性、计划性、程序化的方面同灵活性、权变性、非程序化的方面结合起来。古典管理理论和管理科学（运筹学）等往往强调管理中的系统性、计划性、程序化的方面，行为科学和权变理论学派等则强调，由于企业的内外环境在不断的变化之中，存在着许多不确定的因素，如果不顾情况的变化而墨守原来的计划、系统和程序，就会造成不应有的损失。因此他们强调管理中的灵活性、权变性、非程序化的方面。但是，企业本身是一个系统，又必须有计划性和程序化的方面。所以目前也有一种把这两个方面结合起来的趋势。

第四，把管理中的精确性和模糊性这两个方面结合起来。科学管理和运筹学、管理中的数量学派等往往着重追求管理中的精确性和定量化。但是，人们又发现，并不是所有的问题都可以通过定量化和精确性来解决的。因为在事物发展的过程中，在许多情况下，转化的界限不是清晰的，而是模糊的。如果一味追求精确性，反而抓不住本质；如果用模糊的方法（如应用于管理中的模糊数学方法），倒可以提高工作效率，特别是在管理决策这一类高层次的问题上，更是这样。所以，也有把这两个方面结合起来的趋向。

我们了解了当代西方管理思想发展的四种趋向，再回过头来看本书和《寻求优势》以及《Z理论》、《企业文化》、《日本的管理艺术》、《管理新潮》等书，就可看出，这些书虽然没有一本可以说全面地代表了当代西方管理思想发展的总趋势，但都在不同程度上表明了它的某些内容。

本书由孙耀君、管维立、孙琳琅、林海安、王卉、许维新译，孙耀君、管维立初校，孙耀君终校。如有不当之处，欢迎指正。

1988年5月23日

目 录

导 言	(1)
第一章 自我更新：挑战	(4)
第二章 信息灵通的机遇主义者	(32)
第三章 指导与授权	(90)
第四章 事实总是有帮助的，控制应该是恰 当和适度的	(129)
第五章 一面不同的镜子	(170)
第六章 齐心协力，信任，政治手段以及权 力	(221)
第七章 前进中的稳定性	(261)
第八章 态度和关注	(293)
第九章 奋斗目标和献身精神	(331)
结 论	(368)

导 言

这一点在今天的经营环境里比先前任何时代都更为突出：唯一不变的规律就是一切都在变。可是总有一些组织能够有效地驾驭变化，不断调整自己的指挥体制、战略、系统、产品以及文化氛围去适应环境的震荡，求得生存，并且在各种压力之下兴旺繁荣起来，尽管众多的竞争对手在这些压力的作用下大批倒下去。这些组织变得越来越强大。在危机到来的时候，同一行业的其他企业都备受折磨，而它们却能应付裕如。它们都是我所说的善于“再生”和“更新”的大师。

这部书是一项范围广泛的研究课题的成果。研究的主要内容就是如何管理组织变革和再生（更新）。我们投入了7个人年进行这项研究，然后写成了《创新经营》一书。研究刚开始时，我们为自己列出了53个行业中的500家公司。严格的财务分析加上自由切实的判断，把这张名单缩减为45家企业，进行了深入的研究。在美国本土和国外，在大大小小的组织里，以盈利为目标或非盈利性的组织，我们同许多主管、经理及职工谈话。我们研究的这些公司有两点是共同的：第一，它们全都是本行业或自己的经营领域里最优秀的企业。第二，它们全都是再生过或更新过的。这两个因素是相关的。有些再生和更新过程看起来很容易，有些则十分困难。

由于研究工作的需要，我们同各种各样的人交谈：叉车司

机，保龄球的设计者，X射线机的技术员，橄榄球队教练，计算机科学家，土豆种植者，探寻金矿的人，以及儿童电视节目摄制中心的玩杂耍的木偶，他说起话来就象《教父》中的马龙·布兰多（Marlon Brando）。通过在欧洲进行的谈话，我们还得知了外国人的观点，一位法国主管经理劝告我们说，再生和更新的关键在于要用浴盆洗澡，而不是洗淋浴，因为盆浴持续的时间比较长而且更能激发创造性的思维。我们内容丰富广泛的资料库里有一本《梅塔格公司雇员烹调手册》（书中介绍了核桃馅饼和方便宽面条的做法），一批漂亮的棒球帽，以及钢箱公司（Steelcase）一位卡车司机为他的卡车写的一首配西部——乡村歌曲的歌词。（“驾车出游的我，心中充满自豪；可是每当这部光彩照人的卡车停在我身旁，我便眼泪滔滔。”）一次意外事故使我们深入了解到赫马纳公司（Humana）是如何的成功；这家公司是位于路易斯维尔的一家卫生保健公司，我们的一位同伴在上楼梯时踩空了一步，伤了踝关节，我们只好就近把她送进一间赫马纳公司的医院，到急诊室医治。

通过我们最初的现场调研，我们总结出了组织再生和组织更新的8项“一般主题”或原则。在每项原则之下都列有一组实例，补充的思想，以及“如何做”之类。对于同样的主题，其他研究人员可能会得出完全不同的结论，或者至少会使用不同的标签来描述与我们的结论相类似的原则。但是我们可以很认真地说，我们怀疑任何管理和控制下的再生或更新过程，能够大大偏离我们在这里介绍的那些基本原则。

汤姆·彼得斯和我在《寻求优势》一书中谈到的许多特性，也有助于企业的再生和更新。我的这本书是补充性的，但又与众不同。这里谈到的两本书都非常强调人（职工）是更新和再生的源泉。但是，《创新经营》更深入地探讨了战略方面的问题。它主张

把指导和授权结合起来的风格。它突出了运用得当的财务控制所具有的解除束缚的性质，以及必须有可靠的事实作基础。《创新经营》正视了公司的政治性——在哪些地方政治妨碍了更新，在哪些地方它又帮助了更新。这本书特别注意回答这一挑战——在当今的环境中如何保持竞争能力：不断再生和更新的企业如何以多种不同方式与实际保持接触，它们如何破除官僚习气，如何重组机构，同时又如何维持稳定。《创新经营》从头到尾谈的都是不确定性带来的挑战和机会——你还有把握的为数不多的几件事之一是：变化将以人们无法预料的方式降临：在这样的条件下你应当怎样进行管理。

这部书是寻求优势运动的继续。它完全可以冠以这样的副标题：“寻求在继续着”。如果不时时更新和再生，任何组织和企业都不可能维持自己的优势。如果没有更新和再生的能力，任何组织和企业都不可能有效地为取得优势而奋斗，甚至连试图改进一点都不行。

第一章 自我更新：挑战

我的家人和我自己经常外出旅行。我们喜欢多样化，喜欢新鲜的经历，很少回到已经去过的地方。夏威夷的昆纳村(Kona Village)却是一个例外。我们已经到那里去过10次了，只要它那特殊的魅力不减弱，看来我们今后还会常常回到那里去。我曾经问过昆纳的一位经理亚历克斯·史密斯(Alex Smith)，他们在我们去度假的过去这15年里怎么能做到这样令人惊叹的前后一致。他笑笑说，“这些年来你们已经变多了，不是吗？”我们承认自己大概确实已经变了。他接着说：“问题的答案就在这里。昆纳村早已不是从前那副样子了。实际上游客在管理和控制着这块地方。你们觉得这里一切都没变，只是因为我们的运气不错，干得也不错，能够及时了解到象你们这样的游客的口味和需求。”是的，昆纳村既古老又新鲜。总经理弗雷德·杜尔(Fred Duerr)和亚历克斯·史密斯知道如何保留住过去年月里的那些精华，同时又随着时代而变化。他们正是不断更新和再生的优秀榜样。

当今的年代比以往任何时候都更加紧迫地要求我们充分认识更新和再生的巨大力量。在我们美国曾经有过这样的时代：如果你把手头拥有的耗尽了，很容易就能找到办法。你可以到别的什么地方去发现一些新的资源，一切重新开始。你只要离开老的结构就行了。现在，这一套已经不行了。我们没有什么别的地方可去了，所有的新疆界都已经被发掘光了——只有一个例外：更新

和再生的挑战。

在我们这个国家，曾一度搞企业经营很容易。整个世界前进的步伐是由我们来决定的。严重的外国竞争影响不到我们身上。我们许多企业都受到国家行政干预的保护。这些都一去不复返了。今天的优秀企业只有重新创造自己（再生）和重新确定经营方式（更新），才能保持住优势地位，保持竞争能力。

曾一度职工被看作是“生产要素”，管理人也同管理机器或资金之类相差无几。这一套再也不行了。最优秀的人再也不能容忍这种管理方式了。如果这样的管理过去总是能够促进生产率的提高，今天它的效果却恰恰相反。虽然机器和资金都是或者都可以按照相同的办法管理，人可是独立的，各不相同的。人的管理也必须是各不相同的。如果公司让自己的职工感到灰心丧气，他们就会丧失变革的能力。如果公司鼓励每个人充分地表达自己，就很难阻止他们不断更新自己。在任何一家公司里，再生和更新唯一的真正动力是独立的个人。

我们周围就有更新和再生的光辉榜样。你可以从赫马纳公司路易斯维尔医院的护士的脸上看到它。在那所医院里，希望代替了绝望。在纳科钢铁公司（Nucor）位于南卡罗莱那的小型钢铁厂里，在福特汽车公司（Ford）位于南芝加哥的工厂里，人们在取得一个又一个的成功，造出很好的产品，而他们所在的行业并不景气，其他公司正在纷纷走向死亡。从下面这些人的语言和行动里，你可以体会到更新和再生的精神：钢箱公司在密执安州大急流域的家具工厂的装配工人，“芝麻街”电视剧里的木偶戏表演者，“超级价值”独立食品商店联营网（Super Valu）的杂货商。此外还有那些具有丰富传统和巨大决定性作用、能够扭转颓增效应的巨型公司——那些伟大的名字，如国际商用机器公司（IBM），花旗银行公司（Cificorp），摩根公司（J.P.Morgan），

梅塔格公司 (Maytag)，以及惠普公司 (Hewlett Packard)。

更新和再生也发生在通用电气公司 (GE) 在肯塔基州路易斯维尔的家用电器场 (Appliance Park)，该公司在那里制造着世界上质量最好的电冰箱和洗碗机，并且维持着提供一流服务的组织。情况并不是历来如此。“不错，提起70年代，那时候我们的经营正在走向绝路，”一位雇员说，“人们什么都不在乎。我们造出的家用电器有好的，也有坏的。这根本没关系；经理人员也不管。”

“家用电器场”当时已经准备卖掉或关门了。这是一个老工厂，设备陈旧，同工会的关系极其恶劣，工人对待工作的态度令人震惊，产品质量一塌糊涂。通用电气公司在销售中亏损20亿美元。质量标准低到这样的程度：通用电气公司售出的每100台家用电器在保修期内会出现133次维修服务要求。经理人员甚至把维修服务部当作利润中心；因为产品质量低劣，他们倒可以赚钱（或者说有些人以为他们在赚钱）。

罗杰·斯基普克 (Roger Schipke) 和一个小组在6年里改变了这一切。他们的产品质量今天已成了样板。在一个竞争十分激烈的行业里，市场占有率增长了12个百分点。顾客得到的是极好的产品和极好的服务。工会是首先表示支持新做法的方面之一。斯基普克和管理小组的其他成员对于他们在“家用电器场”实现的转折感到自豪，这是完全有道理的。

看看更新和再生的效果吧：请比较一下10年前福特公司的汽车和今天福特生产的“金牛座”。布伦斯维克公司 (Brunswick Corporation) 一度几乎要倒闭，现在又因生产艇外推进机和钓竿绕线轮而重新盈利。第一波士顿公司 (First Boston Corporation) 在1978年已经快要消失了，在一个班子的领导下，它今天又成了最优秀的投资银行之一。亚利桑那州的斯科茨代尔市，

政府用合作精神和共同的使命感取代了分裂主义和分裂活动。

在比较小的组织里，也可以看到人们由于向好的方向变化的前景而感到振奋的事例。钱特尔斯·贝尼托公司（Chantiers Bénéteau）是一家深为自己的百年历史感到骄傲的造船厂，它最初是制造拖网渔船的。今天他们制造小帆船。首席主管经理泽维尔·方坦奈特（Xavier Fontanet）很快就弄清楚产品质量是他的主要问题，也是主要挑战和机会。工人们对工作已经失去了兴趣。或许是因为同设计商用船只相比，建造游艇太没有意思。或许这标志着一家老公司的衰落。钱特尔斯·贝尼托公司生产的船只是经得住风浪的，但在工艺和外观上却没有什么出色的地方——精美的游艇和普普通通的小船之间的区别正在于这些细节和修整的水平。

方坦奈特在短短的一年里彻底地转变了工人们的态度。钱特尔斯·贝尼托公司制造出的游艇会使我们当中的任何一个人都想拥有一艘，并且会因而感到自豪。他们建造游艇的方式简单得让人气恼，但它的优雅和高效却又使人感到钦佩。因为游艇不是成批生产而是按顾客订单建造的。方坦奈特总是鼓励顾客在每一张订单后附上一些有关个人生活的信息。这可以包括家庭的背景情况，对于住宅的描绘、照片，一两段关于乘新游艇出游计划的文字说明。

工作质量立即改进了。在工作台旁挂起了说明顾客家庭情况的照片。他们不再“闭门造船”了。现在，钱特尔斯·贝尼托公司的男女雇员们开始帮助缅因州波特兰的班克罗夫特夫妇，在他们的生活中找到了新鲜和令人振奋的因素。他们做的工作可以使特德·霍尔变成旧金山湾里成绩卓然的快艇比赛选手。他们正在为汉堡施密特先生的家庭提供一种工具，可以夏日驾帆船出游来欢度假期。方坦奈特更新了他的公司，造船者更新了他们的产品，

而驾帆船出游的家庭更新了他们的生活。

对于更新和再生的挑战，没有任何容易和现成的答案。但这个问题对于每一名管理人员都至关重要，它要求人们把更多的注意力转向这一方面。在最近一段时间里，每当你打开报纸的时候，很难不读到这样的新闻：新近发生的破产，某家一度很令人钦羡的公司被敌对方接管，仅仅几年以前还看起来坚不可摧的公司现在却面对着一连串严重的亏损。这是值得我们大家记取的教训。一个不能使自己不断再生的公司，很容易成为攻击的目标。我们需要向那些在这方面成绩突出的企业学习。我们需要弄清楚最优秀的公司实际上是怎样做的。

向最优秀的公司学习

向最优秀者学习的过程类似于大部分人学习滑雪的过程，它可以分成两个部分。滑雪新手总是试着练习新的技巧，犯一些错误，有时也许还要摔跤。然后教练员上来告诉他什么地方做得不对。他再试一遍，也许这一次做对了，于是教练就说，“干得好。”心理学家把这一类的学习称作“行为修正”。

但是，滑雪学校的学生只用一半的时间这样来学滑雪。另外一半是由教练员作示范，学生们跟着滑雪专家由山上滑下来，在这个过程中学生改进了自己的技术。这是模仿性的学习。有一些心理学家，其中最著名的是斯坦福大学的艾伯特·班杜拉（Albert Bandura），研究了这一类学习过程。在一个著名的实验里，班杜拉让孩子们通过由电视上录下来的电影观看成年人的暴力行为。后来这些孩子变得更凶暴。他们使用来表现凶暴的手段，都是模仿录象片里的行为。班杜拉说道：

在现实生活中，几乎所有的学习现象都来自于直接经验，即观察别人的行为及其后果并产生同感。通过观察进行学习的能力，使人们得以一下子学到丰富，完整的行为方式，而不必反反复复地试验和犯错误，以期逐步地形成一定的行为模式。

班杜拉进一步指出：“如果人们只能靠自己行动的结果来指导其下一步行动，学习过程必然会非常吃力，甚至有害。”他的研究表明，我们从那些常在一起的同伴身上和我们所钦佩的人身上学到的东西最多。

我们没有能够更充分地应用这一有力的理论。正象一般的规律那样，心理学家们在这一方面没有充分做到他们可以做到的事情。在一部目前广泛使用的心理学教科书里，有20页是谈“反复试验法”学习过程的——即行为修正式的学习——只有2页谈到了模仿式学习。

企业管理院校大量使用案例教学法。学生们在课堂上争论各种问题，而教师象是个仲裁人。案例教学法在很大程度上是一种“反复试验”式的学习方法，这种学习的中心是案例里不好的一面：“这家企业有什么事做错了？我们怎样来解决这个问题。”

我们每天都能看到、听到、读到企业经营中阴暗面的消息。打开电视机，经营者的形象是通过“60分钟新闻”，“达拉斯”或“王朝”这些节目塑造的。给我们看的尽是企业界经营活动见不得人的那一面：邪恶，错误，争权夺利，幕后交易。但是我们肯定也有许多干得很好的企业和企业家，堪称模范和样板，他们在哪里呢？我们没有充分认识到好的一面，其结果是我们大大限制和缩小了自己学习管理的能力。

但是确实有些人干得很好，而且他们看来都有远大的理想和
目标。他们是些不断自我更新和再生的人，虽然他们提供的经验
可以用多种不同的方式来分类，其中8条最重要的主题是：

1. 信息灵通的机遇主义

不断更新和再生的公司只为自己确定前进的方向而不是详尽
的战略。他们是最优秀的战略家，因为他们不相信预测，随时准
备好对付突发的变化。他们懂得有备无患的道理，但他们也明白
自己作出的某些最重要的决策绝不可能预先设计好。他们认为战
略规划是很重要的——前提是大家都不要太认真地对待这种规
划。在他们看来，制订计划的过程比计划本身更有意义。

威尔斯·法戈公司 (Wells Fargo) 的主管经理们做了很多
计划工作，但从未猜到过他们后来会兼并掉克罗克国民银行 (Cr-
oker Bank)。波许公司 (Borsche) 新上任的首席主管经理彼
得·舒茨 (Peter Schutz) 奉命制订一个10年规划，他说，“我考
虑了一下这项任务，然后开始给其他公司的首席主管经理们打电
话，问问他们的10年规划，也就是自1972年起实施的规划，情况
如何。那末你认为这些计划里会有些什么东西？美国电话电报公
司 (AT&T) 的计划预见到卡特政府关于电话的决策了吗？国际
商用机器公司预见到个人计算机市场的崛起了吗？联合航空公司
(United Airline) 预见到政府放松对航空业的干预了吗？当然
没有。”

不断更新和再生的公司把信息作为他们主要的战略优势，把
灵活性作为他们主要的战略武器。他们假定机遇将不断来敲他们
的门，但会以不可预计的方式轻轻地来敲门。他们的特长是在别
人感觉不到机遇的地方发现机遇，在别人看不到机遇的地方看出