

继《执行》之后，强力推出

全世界规模最大、系统
最完整的企业实证研究

$C_4^4 + C_4^2 =$ 企业成功

战略
执行
企业文化
组织结构
必修4项

人才
领导
创新
兼并和合作
选修2项

50位一流专家
40个行业
160家企业
10年时间
200多项管理实务

迈克尔·波特
詹姆斯·钱皮
汤姆·彼得斯
一致推荐

什么对企业真正有效

What Really Works

The 4+2 Formula for Sustained Business Success

威廉·乔伊斯 (William Joyce)
(美) 尼汀·诺瑞亚 (Nitin Nohria) 著 张玉文 译
布鲁斯·罗伯森 (Bruce Roberson)



机械工业出版社
China Machine Press

4+2

什么对企业真正有效

(美) 威廉·乔伊斯 尼汀·诺瑞亚 布鲁斯·罗伯森 著
(William Joyce) (Nitin Nohria) (Bruce Roberson)

张玉文 译

What Really Works The 4+2 Formula for Sustained Business Success



机械工业出版社
China Machine Press

William Joyce, Nitin Nohria, Bruce Roberson. What Really Works: The 4 + 2 Formula for Sustained Business Success.

Copyright © 2003 by William F. Joyce, Nitin Nohria and McKinsey & Company, Inc. United States.

Chinese (Simplified Characters only) Trade Paperback Copyright © 2004 by China Machine Press.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc. (USA) through Arts & Licensing International, Inc., USA

All rights reserved.

本书中文简体字版由 HarperCollins Publishers, Inc. (USA) 通过 Arts & Licensing International, Inc., USA 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书的任何部分。

本书中文译稿由中国台湾天下远见出版股份有限公司授权使用。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-6128

图书在版编目 (CIP) 数据

4 + 2: 什么对企业真正有效 / (美) 乔伊斯 (Joyce, W.) 等著; 张玉文译.

- 北京: 机械工业出版社, 2004. 1

书名原文: What Really Works: The 4 + 2 Formula for Sustained Business Success
ISBN 7-111-13491-5

I. 4... II. ①乔... ②张... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 111517 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李 玲 版式设计: 刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 17.5 印张

定 价: 29.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

4 + 2 = 成功



越洋专访

4 + 2：真正的成功之道

21 世纪伊始，这个世界就经历了网络经济顿成泡沫，一连串企业丑闻浮出水面等事件，让人们深感局势混沌、前景不明，并不断寻求什么才是真正能够长久的成功之道，好回归根本，务实经营。继《执行》这本回归基本面的著作之后，我们又为读者精心推出了《4 + 2：什么对企业真正有效》。这本书的三位作者投入相当多的人力和物力，进行了一项目前所见规模最大的企业绩效研究，为的就是帮助经理人找出最需关注的基本管理实务，让经理人能够专心经营长青企业。为了让读者更好地了解这项研究的特色及奥妙，我们对作者进行了专访，以下内容就是访问内容。

Q1 有许多研究都试图告诉经理人在众多管理实务中，怎样做才是真正的成功之道。这本书耗时五年，研究了两百多项管理实务，也是属于这类研究，请问你们的研究和其他研究的差异何在？

我们的研究很独特，因为我们不只是比较成功者和失败者，也观察攀升者和滑坡者。以前的研究有的只研究成功者，这样会让分析有局限性，因为你无从判断失败的企业是否也采用类似的战略。此外，当成功的企业开始表现不佳时，你也无法确定原因何在。还有一种研究将成功企业和表现平平或失败的企业做比较，但是这样还是无法理清什么才是因，什么又是果。我们的研究独特之处就在于，我们不只研究了成功及

失败的企业，还研究绩效发生变化的企业（无论变好或变坏），所以我们能够区分因和果，确实找出哪些管理实务真的有效。也就是说，我们可以肯定地说，只要改进特定的管理实务，就能够保证公司的绩效优异。

Q2. 你们使用什么样的研究方法来确定哪些管理实务真的会影响企业的绩效表现？又是如何选择要以哪些公司作为研究对象？

研究方法是我们的另一个独特之处。由于所使用的方法对我们的研究精确度有着极大的影响，所以我们要将这个方法解释一下。首先，我们选择了一个很大的样本范围。我们界定了 40 个定义清楚的产业，并选了 160 家公司（也就是每个产业选 4 家公司）深入研究。为了维持公平的比较基准，我们尽量在合理范围内，挑选在 10 年研究期的第 1 年时情况差不多的 4 家公司放在同一组。也就是说，同组的 4 家公司当时在规模、业务范围、财务数字、整体股东投资回报率和未来发展上都很接近。可是，有一点很不同的是：在连续两个为期 5 年（也就是总计 10 年）的研究计划期间，有些公司比其他的公司更为成功。也就是说，我们所挑选出来的这 4 家公司长期绩效表现各有不同，分别代表四种不同典型：成功者、攀升者、滑坡者及失败者，这样才真的能让我们分辨出因果关系。

接下来，我们采用了三种不同的研究方法。

1. 首先，我们利用调查法来界定出和企业绩效有关的可能因素。这些因素是根据产业的实际运作与先前的研究产生出来的。我们界定出两百多种被认为会影响企业成功的管理实务，从一般性的做法，像战略、创新、业务流程，到比较特定的做法，例如 360 度绩效评估、供应链管理、企业内部网络等。再由受过专业训练的评分人员分析 160 家企业后加以评分。

2. 在找出哪些管理实务可能是影响公司绩效的主要因素之后，我们

进一步针对这些管理实务做深入研究。这些研究有许多是委托学者专家进行的，而且使用了一种复杂且创新的统计方法。

3. 在第三个阶段，我们搜集和分析了数百份与这些公司有关的文件，包括杂志报道、商学院个案研究、政府档案与分析师报告。每家公司的相关资料都厚达3英寸[⊖]，总共有6万份文件，整整装满了50个箱子。大多数的资料以前没有经过系统分析。由于这些资料实在太多，因此我们必须设计新的统计流程。这是有史以来规模最大的内容分析（content analysis）。这个研究过程所得到的资料，进一步验证了前面两个阶段的分析结果。我们相信，这三种分析方法结合起来，可说是迄今为止对企业绩效研究中最完整的一次。

Q3. 在你们所研究的两百多种管理实务中，绝大多数皆与公司的绩效无关。例如，你们发现吸引优秀的外部董事来监督公司治理，及对先进信息科技进行投资，与企业的永续成功并无因果关系。这表示经理人可以忽视这些管理实务吗？

我们的研究并“没有”说经理人可以忽略其他的管理实务。我们是说，我们所提出的管理实务——尽管跨越不同的企业与产业——对于实现优异的整体股东投资回报率，以及在5~10年的时间内达成优异的财务结果，有很密切的关联。例如，吸引优秀的外部董事与投资公司治理这项最佳实务，绝对不是件坏事，甚至于在关键时刻还可能会攸关企业的存亡。但是，虽然这样做有好处，并能保障公司的生存品质，却不表示采取这种方法的企业都能在绩效表现上看到有意义的改善。同样的，我们很难去挑剔优秀的采购管理实务，因为这类管理实务真的为公司省了钱。然而，这类管理实务所省下的钱，并没有多到可以在5~10年的时间

⊖ 1英寸=0.0254米。

内，区分出“成功者”与“失败者”，或是“滑坡者”与“攀升者”。我们在书中所提出的8项管理实务是“真正”重要的管理实务，“真正”重要的方程式。采用“4+2方程式”中的管理实务，可快速增加制胜的筹码。

Q4. 当企业要设计一个定义清楚的战略时，应该把焦点放在哪里？

不论你的战略是什么，只有根据事实精确地定义战略，并清楚地与相关人员沟通，获得员工、顾客、合伙人与投资人的深刻理解之后，才能发挥作用。

1. 你要依据顾客的需求来制定战略。确定你的战略是建立在清晰的顾客价值主张上，没有顾客，你的战略注定要失败。

2. 根据事实由外向内发展你的战略。要确定自己真的知道顾客、合伙人与投资人会怎么想，以及他们会怎么做，不要只依赖于直觉。记住，没有事实作为基础的愿景只是一个幻觉。

3. 根据市场的变化不断地微调你的战略——例如，新的科技、社会潮流、政府法规或是竞争对手的突破性产品。

4. 尽可能让更多的人了解你的战略：不论是组织内部、客户，还是外部股东。

5. 持续不断地发展你的核心业务，并当心你不熟悉的业务。当自己的“田地”仍有耕耘发展的空间时，不要被别人的“良田”所吸引。

Q5. 你在书中提到“成功者”公司并未将提供完美的产品或服务视为首要的目标。那么成功的公司在质量方面，是以什么来与“失败者”公司有所区别？

我们也指出“成功者”公司所提供的产品或服务，并不是劣等或次等的。而在我们的研究中，许多没有成功的公司其质量是劣等或是次等

的。有好些“成功者”公司拥有其产业中最好的质量，而那也通常是其战略的核心。因此，真正重要的是以下两点：

1. 绝不要让你的质量下降到危及你的成功。
2. 依照你的战略与顾客的要求来投资与追求某个水准的质量，而不是一味地追求最好的质量。

Q6. 高绩效文化与高焦虑文化之间只有一线之隔，企业在追求成功的时候该如何做，才可以避免逾越这条微妙的界线？

我们的研究结果显示，同样是对绩效抱有高度的期望，也会有很大的分别。有人说，我们建议经理人使用的方法，大部分都具有降低焦虑的功用：激励所有的人全力以赴、授权员工与经理人做决定并找出改善业务流程的方法、对员工的成就给予赞美并依照绩效来决定薪酬、创造一个具有挑战性且令人满意的工作环境、建立与维持清楚的公司价值观、减少官僚制度、鼓励合作与信息的交换。这些做法都可以减轻焦虑，但这些做法是为了改善绩效，而不是为了减轻焦虑。

Q7. 在你们的研究中，“成功者”企业为什么要将最有潜力的人放在第一线的运营位置上，而不是命令链的高层？

这样做有两个原因。第一，你会希望公司内最有潜力的人以非常快的速度发展与成长，而达到这个目的最好的方法就是在最前线实现真正的成果。公司内具有潜力的人需要有在第一线生产操作的经验。第二，你会希望将公司的官僚制度减到最少，并加快决策的速度。当公司内最有潜力的人就在第一线的运营位置上时，你就不需要那么多的层级与人力来监督与猜测第一线的决策者在做什么。

Q8. 人才管理实务是“4 + 2 方程式”中次要管理实务的第一项，企业该将重点放在发展内部人才，还是从外部找来人才？为什么？

我们建议企业应尽可能留住既有的人才，并找寻更多人才。问题不在于是从内部找还是外部找，而在于要很清楚地知道自己的起始点在哪里。“成功者”公司通常会自己发展人才。“攀升者”公司必须要发掘人才，而且有时要到组织外面去找。一旦找到了，它们就会很努力地留住这些人才。“滑坡者”与“失败者”公司则失去人才或无法通过任何方法得到人才。当“攀升者”公司脱离低绩效的阶段时，它们会发展出人力资源系统来帮助其持续发展与留住人才。“成功者”公司则已有完善的系统，因此它们可以专注于利用既有的人才来扩展原本就已经很强的企业文化。

Q9. 在新的世纪中，有许多企业丑闻发生，以往强势的首席执行官仿佛就是整个公司的化身，能主宰公司的命运，如今这样的形象已遭人们鄙视。根据你们的研究，首席执行官对于企业的永续成功有什么重要性？一个好的首席执行官应具备哪些最重要的特质？

我们的研究显示，一般来说，首席执行官决定了企业 15% 的绩效。首席执行官是由董事会选出来的，因此，公司拥有能做出好选择的董事是很重要的。我们并没有发现任何特定的首席执行官“特质”——除了他得要有异于常人的能力，能在 10 年的时间中，同时追求“4 + 2 方程式”6 项管理实务之外。

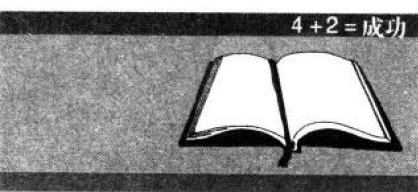
Q10. 在你们的研究完成之后，是否有哪一家公司的命运就此改变？如果有的话，可否给我们一些例子？

在我们的研究完成之后，我们没有再继续追踪所研究的公司。要在 10 年的时间内，成功地追求“4 + 2 方程式”中的 6 项管理实务是件很困难的事，我们预期在我们的研究完成之后，研究中的某些公司会产生一些巨大的改变。我们不会将“成功者”公司或是“攀升者”公司视为永

远不会失败的“最佳典范”。相反的，我们将“成功者”与“攀升者”视为能在 5 ~ 10 年的时间内成功的少见例子。

Q11. “4 + 2 方程式”适用于中小型企业吗？公司的大小会影响“4 + 2 方程式”的应用吗？

我们所研究的企业，资本额从 1 亿 ~ 60 亿美元不等；其中大多数在我们的 10 年研究计划刚开始时都不是很大，有许多的确是中型企业。本书的作者曾看过许多中小型企业也有大型企业的缺点，如战略不够透明化以及官僚体制等。我们也很清楚地看到每家企业有其“独特的 DNA”，这个 DNA 决定了企业如何在这个世界中找到自己的定位，并建立起日常的运营秩序。这个 DNA 对长期的成长与成功都很重要，而且这个 DNA 不论是对中小型企业或是大型企业集团都一样重要。



目 录

越洋专访 4+2：真正的成功之道

第一部分 为何是4+2

- 第1章 4+2 等于企业成功 /3
- 第2章 认识成功者 /21
- 第3章 认识失败者 /37

第二部分 4+2：四项主要管理实务

- 第4章 战略必须清楚专注 /61
- 第5章 执行必须毫无瑕疵 /93
- 第6章 企业文化要以绩效为导向 /115
- 第7章 组织结构要保持扁平迅速 /135

第三部分 4+2：四项次要管理实务

- 第8章 留住优秀人才，培养更多人才 /157
- 第9章 让领导人专心经营公司 /175
- 第10章 创造能够改变整个产业的创新 /193
- 第11章 通过兼并和合作成长 /209
- 第12章 6项管理实务都表现杰出 /225
- 致谢 /242
- 资料来源和推荐读物 /247

A large, bold, black number '4' is positioned on the left, and a large, bold, black number '2' is on the right. A large, bold, black plus sign '+' is placed between them, creating a large '4+2' graphic that serves as a background for the text.

第一部分

为何是 $4 + 2$

4+2 等于企业成功
认识成功者
认识失败者

第1章

4 + 2

等于企业成功





4 + 2

等于企业成功

必修 4 项

战略

执行

企业文化

组织结构

选修 2 项

人才

领导

创新

兼并和合作

企业界处处充斥着谜团，其中最令人费解的莫过于：究竟什么才是真正有效的做法？

20 世纪 90 年代浮夸的虚幻想法是：只要有幸能让股票顺利上市，而且胆大心细，乘势搭上股市飘红的顺风车，那么旧经济的法则就根本不值一顾。如果你的言谈举止俨然是网络公司的大老板，自有记者来奉承巴结，餐厅侍者对你亲切微笑，连你的保时捷也格外光可鉴人。所谓的新经济是一个梦幻世界，主宰其间的是年轻人的傲慢自大、新资本的天真单纯，以及号称高瞻远瞩者的短视无知。暴发户型的企业家有如正午

时分盲目的蝙蝠，宣称商业周期循环已成过去式。

现在我们对这一切有了更深刻的了解，但这是由痛苦中学到的教训。在经济泡沫破灭之后，热潮已然冷却，我们再度认识到企业经营的困难与风险，还有不安定与难以预测的特性。以前如此，现在如此，以后也一定如此。每位创业者都受到乐观想法的驱策，但是成功的梦想却往往在现实中沦为失败的结局。企业家把最精华的岁月花在日复一日的商场争斗上，除了对抗竞争对手、讨好顾客、安抚股东、哄骗员工、巴结银行家，还得闪躲房东、税务人员和政府主管机关人员。

简单地讲，头脑清醒的经理人现在很痛苦地发现，攸关企业成功与否的重要事项实在太多了。但令人烦恼的是，即使请教最成功的经理人，他们顶多也只能讲讲自己成功的经验，却很少能够谈及其他。

数十年来，企业界最令人不解的问题之一就是，在经济最不景气的时候，为什么仍然有少数公司能够欣欣向荣，而不像其他同业在不利的经济环境下痛苦挣扎。例如，20世纪90年代初期经济低迷，却有几家企业似乎能够免于噩运，像食品业的康宝汤业（Campbell Soup）、寿险业的康世科（Conseco）、专卖零售业的盖普（Gap）、电力事业的杜克能源（Duke Energy）、钢铁业的纽可（Nucor）、消费电子业的索尼（Sony）、药品零售业的沃尔格林（Walgreen）。然而，你一定也注意到了，如果今天要拟一份成功对抗不景气企业的名单，以上这些公司并不会全都榜上有名。这正说明了，即使是最优秀的经理人，恐怕也不全然明白自己在时机好的时候究竟做对了哪些事，更不用说如何能在时机不佳时维持公司的繁荣发展了。

你也许会说，绝不可能有这种事。成功的企业一定拥有一些失败的企业所不懂的秘诀。因此，经理人对专家意见和实战手册笃信不疑，还用心地逐字揣摩那些传奇性企业首席执行官的金玉良言，例如通用电气（GE）的杰克·韦尔奇（Jack Welch）、联信（Alliedsignal）的拉里·博西迪

(Larry Bossidy)、IBM 的郭士纳 (Lou Gerstner) 等, 他们的著作吸引了全球企业界人士的目光。这些赫赫有名的企业家的确提出了一些实际的解决之道, 例如, 郭士纳认为 IBM 的复兴, 主要应归功于他大刀阔斧整顿了根深蒂固的封建式企业文化。

但是这类解决之道是根据个别企业本身的条件和独特的情况而量身定制的, 并不具备普遍性, 因此不宜直接移植。郭士纳的作为固然成果辉煌, 但是你的公司情况不可能和他接掌时的 IBM 一模一样, 更不可能变成他改造后的 IBM。同样地, 许多管理大师提供的神奇解答也未必处处适用。这些管理大师会说, 根本解决之道就在于认真专注于某项新发明的管理方法或管理原则。以下就是几个这类流行方法的例子: 学习型组织 (learning organizations)、矩阵管理 (matrix management)、目标管理 (management by objects)、巅峰效能 (peak performance)、流程再造 (process reengineering)、团队式管理 (team-based management)、全面质量管理 (total quality management)。

这类理念有时候的确很高明, 往往也很有用, 但效力却不能持久。起初是经理人太忙, 无法像这些原理的创始者所期望的那样有效地吸收或应用, 结果这些方法流行一阵子后就风光不再。批判的声浪随之而起, 之后更因为成效不彰而让人丧失耐心, 很快地, 这些方法就被弃如敝屣。昨日咬了一半的万灵丹, 恐怕是最不能持久的东西了。

因此, “究竟什么才是真正有效的做法?” 这个大诘问仍然悬而未决, 不但找不到解答, 甚至于, 人们连该怎么发问都搞不清楚。

实际的情况是, 一百多年来, 经理人一直在猜想经营企业最重要的是什么——可是, 他们都猜错了。经理人施行一个又一个当红的管理方法, 结果未蒙其利反受其害。“为何有些公司成功, 但大多数的公司却失败?” 这个问题, 就像许多难解的谜题一样, 常被简化解释为盲目的信念或纯粹靠运气, 而缺乏严谨的研究和坚实的证据。现在, 我们就要提供第一本能