

《第五项修炼》的真实演绎和卓越应用

走出沙漠

To the Desert and Back

塑造学习型企业的成功历程

菲利普·米尔维斯 (Philip Mirvis)

(美) 卡伦·阿亚斯 (Karen Ayas) 著

乔治·罗思 (George Roth)

王晓楠 凌 霄

译



该书比那些简单的原则和公式更丰富，比那些枯燥的教条更能激发你的灵感，你可以从中吸取无尽的滋养！

——彼得·圣吉，《第五项修炼》作者

The Story of One of the Most Dramatic Business Transformations on Record



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

走出沙漠

To the Desert and Back

塑造学习型企业的成功历程

The Story of One of the Most Dramatic Business
Transformations on Record

菲利普·米尔维斯 (Philip Mirvis)

(美) 卡伦·阿亚斯 (Karen Ayas) 著

乔治·罗思 (George Roth)

王晓楠 凌霄 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Philip Mirvis, Karen Ayas, George Roth: To the Desert and Back: The Story of One of the Most Dramatic Business Transformations on Record

Copyright © 2003 by Philip Mirvis, Karen Ayas, and George Roth.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2003-3511

图书在版编目(CIP)数据

走出沙漠: 塑造学习型企业的成功历程 / (美) 米尔维斯 (Mirvis, P.), (美) 阿亚斯 (Ayas, K.), (美) 罗思 (Roth, G.) 著; 王晓楠, 凌霄译. — 北京: 电子工业出版社, 2004.1

书名原文: To the Desert and Back: The Story of One of the Most Dramatic Business Transformations on Record

ISBN 7-5053-9244-1

I. 走… II. ①米… ②阿… ③罗… ④王… ⑤凌… III. 企业管理—经验—荷兰 IV. F279.563

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 093553 号

责任编辑: 刘露明 钟殿舟

印刷: 北京中科印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 960×640 1/16 印张: 13.25 字数: 162 千字

印次: 2004 年 1 月第 1 次印刷

定价: 25.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlt@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

序

在沙漠中得到的启示

我们的商队在无际的沙漠中显得这样渺小，完全不知所措。气氛犹如死一般的沉寂，面对巨大的山脉我们感到了恐惧与羞愧。

——T·E·劳伦斯

一支穿梭在沙漠中的驼队载着 200 名骑手分别从六个方向会合到一起。这里是位于月亮峡谷的瓦迪朗姆沙漠，该峡谷自古以来就是东西方商人贸易往来的交通要道，也是劳伦斯脑海中有关阿拉伯的记忆最深刻之处。月亮峡谷宽广、干燥，灌木丛生。一幅无边无际的荒漠景观展现在观众面前，由雄伟的红砂岩山脉、天然石桥以及玫瑰色的沙丘形成的许多小道点缀其中。也有许多人曾试着用文字将它描绘出来，但只有劳伦斯的描写最为诗意：

整个悬崖峭壁覆盖着巢状穹丘，它的浅灰色与山体的深

红色相互映衬。这个令人难以抗拒的地方有着拜占庭式建筑的光滑外表，这种宗教方式的深远度远远超过人们能够想像的范围。阿拉伯大军在悠长宽广的山谷中辨不清方向，被盘旋在天空编成一队的空军紧紧包围。

这支行走在沙漠中的队伍并非阿拉伯军队，也不是当地的游牧民。骑在骆驼背上的是一群现代商人，他们为了收回领导权聚集在此。他们是来自荷兰的商人，其中包括 180 名商人、顾问、该活动的全体策划人员和向导。他们与曾经到过这里的数千名商人和游客一样陷入广袤无边的美丽景象中，并准备前往西北方向 75 000 米外的废墟 Petra——被世人称为“紫红色的城市”参观。在那里他们将通盘考虑自身的发展方向。

接下来的三天，他们研究了公司与个人的发展史、曾经的辉煌与失败、个人与团队之间的关系以及公司的未来发展方向。他们在悬崖峭壁中找到合适的地方安顿下来，大家选择步行或车载的方式在红色沙漠中穿梭。夜幕降临，他们蜷缩在火堆旁，有人大笑，有人哭泣，有人辩论，有人静静地追忆往事，有人愤怒地高声呐喊。

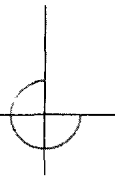
他们来到这里的目的是，是期望能将过去五年的经历融入到未来五年的发展计划中，再一次从头做起。



资本集中和远景规划

我们上面介绍的瓦迪朗姆沙漠的景象，其实是由联合利华在荷兰的食品公司推出的一场五年一度的戏剧表演。联合利华是全球大型企业集团之一，这家英荷合资公司主要经营食品、家用与个人洗护产品，包括茶叶、冰淇淋、洗发水和牙膏等。该集团拥有许多世界知名品牌，如立顿、好乐门、波特立、多芬、旁氏、克诺尔、洁诺、奥妙等等。联合利华员工超过 265 000 人，在全球 90 多个国家设立了 500 多家分公司，与其他 70 多个国家也有贸易往来。联合利华的食品工业仅次于世界最大的食品商——雀巢公司。

故事起始于 1995 年，发生在荷兰南部城市奥斯。当时联合利华



设在该城市的肉类、沙司酱类以及汤类产品的分公司已陷入严重危机：财政紧张、公司产品的市场占有率每况愈下。整个公司从工人到管理层都失去了斗志，“各扫门前雪”的风气盛行一时：工人工作就是在工厂管好自己的事情；管理人员只坐在位于角落的办公室里，对外面发生的事情根本不予理会。没有人考虑产品的质量，没有人重视股东的利益，也没有人关心公司未来的发展情况。荷兰南部并不发达，落后时代约 20 年之久，而该家公司则落后时代 40 年。

从奥斯到瓦迪朗姆沙漠 5 年的历程，揭开了该公司进行企业改革的神秘面纱，并最终引起整个联合利华的改革。与以往的许多故事一样，本篇故事的主线也很简单：抛弃旧方法，产生新组织。究竟是什么揭示出该公司这段走出沙漠的历史呢？首先，该公司的改革和效益增长实践多次取得成功；其次，参加人数以及涉及范围相当广——从偏远的工厂直至人力资源管理中心，有数千名工人和将近 200 名团队领导者参与其中。整个过程不仅激发了人们的智力，同时也给人们的心灵带来了很大冲击，从而改变了公司与个人的生活状态。



故事背后的故事

本文主要讲述了一家企业的全体员工和领导者们是如何增加企业效益、增强市场活力并为传统落后的组织机构带来了新的企业精神的故事。也许你会认为这篇所谓的公司传记与之前的上百个传记没什么区别，但事实并非如此。

该企业的一位分支机构的商务经理说：

我们很难讲述如何成功地使企业效益以两位数增长。很多事情看起来相当矛盾，计划与运气，团队与个人，伟大的思想与微不足道的步骤，远大的抱负与平淡的现实，勇猛与谦卑，杂乱无章与有组织地工作。也许我们可以用‘胜利的激情’进行描述。

无论对于美国、欧洲还是亚洲，效益增长与企业改革、矛盾与激情都是商业成功的标准词汇。在最初看来，大部分行动像是 21 世纪

的文化与商业变革：企业机构重组、资产出售、人员精简、目标延伸、员工培训、团队建设、新型管理会议模式等。

正是故事背后的故事产生了更大的吸引力。所有的计划、想像、意愿和行动，都整合为一场由上至下的全方位改革，深深地吸引了我们的注意力，对得到成功的结论大有裨益。

为什么说这是历史上最具戏剧性的企业改革呢？当然不是因为企业规模大小（它是全球大型企业之一），也不是因为其销售量的增长（增长是预料之外的）。事实上，这听起来像是荷兰的广告宣传，荷兰人一向对展示自己是很敏感的。本文之所以被列为海报宣传类作品，一是因为生活和视野的变化具有戏剧性，二是由于其有意识地在公司上演了许多戏剧化事件，并将日常商业活动转变为戏剧表演。



内容简介

这是一则内幕故事，公司各个阶层参与其中的人员都用自己的语言描述出了大概过程。我们将向读者展示其中的大部分情节，随后进行彻底的调查研究，帮助建立“学习历史”，将该公司这段故事转为一种企业制度。我们将尽力帮助读者真正用心体会联合利华分公司曾经面临的挫折与成功。

第一部分主要讲述公司的转型时期。联合利华公司向其在荷兰南部的一家濒临破产的公司（专营肉类、调味品和汤类）派遣了一名积极采取新政策的总裁和一名铁腕厂长，由他们决定该公司是进行重新整合还是关闭。导致这一切发生的真正错误是什么呢？他们应当采取何种手段吸引这些玩世不恭、没有组织观念的工人呢？他们应该如何撼动这棵自满的老树呢？新领导者们应当采取什么措施挽救目前亏本的局面以避免情形的继续恶化呢？

第二部分主要介绍了两家公司的合并。合并扭转了联合利华分设在鹿特丹和奥斯的总部经营情况不佳的局面；同时其规模更大、经营更为成功的食品和调味类产品公司，也在寻求与南部落后的公司合并。整个合并过程以及它带来的不良影响完全体现出典型文化撞击的

特征：太多的对抗和否定，创造性精神和非创造性精神，胜利者和失败者，高兴与沮丧。目前，联合利华的领导者们清楚地看到那些积极进取的年轻人正在旗下的一家公司进行改革。然而，事情并没有到此结束。各种机构瓦解，权力划分不明确和焦躁情绪占据主导地位。许多人的心里充满了疑惑：我们应该支持哪一方呢？混乱的局面可能带来哪些影响呢？我们应当如何找到充满斗志的决心和意志力呢？

第三部分给出了以上问题的部分答案，即进行组织机构改革。该部分将重点放在企业员工个人和团队发展问题上。由 180 名领导者组成了新公司的领导机构，这个做法十分具有创造精神。他们不仅致力于公司的日常业务发展，同时也要担负起发展和加强企业人员的经营理念与坚定信念的重担，从而推动公司向前迈进。管理者们顶着各种阻力，终于开始向大家展示他们的个人情感和抱负的价值，他们学会了如何利用新的方式谈论公司、团体和自身的发展情况。团队整体的发展背后隐藏着一些阴影，有些人持着愤世嫉俗、怀疑或恐惧的态度面对改革。所有这些联系和团队的真正意义是什么呢？为什么要千里迢迢飞往欧洲和日本参观学习呢？为什么公司集合全体人员演出这些节目呢？当我们站在失败面前时，为什么还要勇往直前呢？这难道不是更倾向操着特殊语言、举着团队旗帜、行为乖张的个人崇拜吗？第三部分的时间主线将企业人员的个人发展、团队训练以及集体组合延续至 20 世纪 90 年代中期。

第四部分主要讲述公司的改革，开头利用倒叙的手法更为深入地向读者介绍了该公司的各个机构如何开始重新塑造自身形象、扩大销售、改变长期以来的工作方式以及与雇员和市场的传统关系。

就此揭开了戏剧表演的真正目的。一家商业机构是如何在 1993 年开发新产品、再次向市场进军并且增长速度高达 13% 的呢？该企业效益长期一直呈下降趋势，他们是怎样增加市场销售份额、提高旗下品牌知名度并重新定位与零售商和客户之间的关系的呢？一些工厂如何将生产率从 60% 提高至超过 80% 并大幅度降低消耗的呢？他们如何适应公司为加强与个人发展之间的联系而进行运作的呢？他们是如何使得这种联系在公司目前运行过程中显而易见的呢？读者在第四部分可以找到所有的答案。

第五部分则将读者引到 2000 年初的约旦瓦迪朗姆沙漠，即我们最初介绍的场景。在这次沙漠之旅中，以改革落幕，开始进行到下一场的表演。公司的 180 名管理者详细讲述了他们在过去的 5 年中是如何改变并提高公司、团队以及他们自身的发展状况的，同时他们也就未来公司发展的趋势做出了自己的解释。最后，他们的改革方式与改革中学习到并广为传播的经验，形成了一个永远没有完结的故事。因此，最后一节将读者的视线拉回到鹿特丹，并准备转向下一站——新加坡。

本书的最后部分超越了故事本身包括的范围。此时我们抛下观察者和讲述者的身份，以这台戏剧的表演者出现，这时我们更像是老师或向导，帮助读者分析和了解在联合利华公司发生的一切。其他的组织机构可以从中汲取到什么呢？究竟是什么使得这家公司在特殊时期做出强硬和温和两种改变呢？这种方法在更为接近问题的实质时同样适合小规模机构改革吗？

理论与分析并不能回答这些问题，读者需要认真地观察和感受该公司的经历，并从中寻找答案。当然，“感同身受”的最佳方法就是直接参与其中，自己进行探究。

电子工业出版社世纪波公司好书推荐

《领导力》(第3版)

詹姆斯·库泽斯 等著 李丽林 杨振东 等译 开本: 16开 估价: 38.00元

本书是领导力领域惟一销量突破100万册的图书。在20多年的过程中,经历了由畅销书向长销书的转变,被誉为领导力领域第一权威著作。作者詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳是领导力领域的权威,2001年被国际管理委员会提名,获得威尔伯·麦克菲勒奖。以前获得该奖的有彼得·德鲁克、肯·布兰佳、爱德华·戴明等。

领导是一种人与人的关系,领导力是指带领大家迎接挑战走向卓越的能力。通过20多年的研究和对3000多个领导者案例的分析,作者提炼出了成为卓越领导的五种行为和十个使命,全书围绕着五种行为和十个使命展开,彻底地探究了如何成为一个卓越的领导者!

读者对象: 各个领域、各个层次的领导者,希望改变自身现状的个人

《心随心动: 激励与认可他人的行动指南》

吉姆·库泽斯 著 王莉 译 开本: 16开 页码: 192页 定价: 22.00元

20年潜心研究的结果,数千个领导力案例的剖析,几万个领导力评价工具的比较……资深咨询顾问及世界级畅销书作家为我们深入浅出地阐述了,领导力的核心是对人的关心,是心与心的沟通与互动,并同时提供了成为受人爱戴的卓越领导的150种方法。在本书中,你看到的不是那些成堆的著名的CEO们的例子,因为他们离我们太遥远。真正打动你的是书中所述的“平常人”与“平常事”,这些人就在你的周围,这些事与方法也是你能够做到的。

《第五级领导的修炼》

凯文·卡什曼 著 北京世纪英闻翻译有限公司译 译 开本: 16开
页码: 212页 定价: 28.00元

要能够“基业长青”,必须成为一个“造钟者”而不是一个“报时者”。要成为“造钟者”,离不开领导力,离不开行为与心灵、实践与价值观相统一的领导。

以寓言故事写成的这本书,讲述了一则变革的故事,描写了一段心灵的发现之旅,揭示了领导力的另一面,其中“成长的六粒种子”、“唤醒的铃声”将使得培养最高领导力的过程变得更有操作性和现实实践性。使你对领导力有一个全新的、激动人心的理解。最高的领导力,不仅会给企业带来效益,而且会给员工和社区带来意义丰富的生活,它将彻底改变原来的那种为经济效益而牺牲环境和意义的状况,创造一个全新的未来。

读者对象: 本书适合希望改变现有领导方式的管理者,希望提升自己职业生涯的员工。

希望达成内在价值观和外在行为相统一的人。

《深入淡出》

唐·琼斯 著 蔡英杰 译 开本：16开 页码：200页 定价：25.00元

斯科特新到一家公司担任部门经理，他渴望着有机会进入公司高级管理层，担任更富挑战性的工作。不久他被公司任命为一个重大项目的负责人，但他并没有体会到任何快乐，工作中的焦虑、烦恼和杂乱无时无刻不令他感到深重，几近崩溃。这时一个化身为清洁工的神秘人物出现了，他指引着斯科特走出泥潭，迈向了生活与工作的另一个美好前景。

世界级思想家与畅销书作家以一个生动的故事为激烈竞争下承受工作、生活双重压力的管理者们提供了极有价值的建议，唤醒读者从一种全新的视角来看待工作的意义和生活的真谛。

《什么是管理》

琼·玛格丽塔 著 李钊平 译 开本：32开 页码：260页 定价：28.00元

由《哈佛商业评论》资深编辑所撰写的这本书，以宏大的视野追溯管理的本质，集中讨论了管理的任务和使命，抓住管理与人类须臾不可分离的特点，提出了大管理的概念，从设计与执行两个层面开展论述现代管理学的核心概念，集中介绍了管理实践中的具体最新操作技巧，使原本庞杂枯燥的管理学成为一本指导人们日常工作、生活的艺术。书中大量的著名企业案例以及站在这些企业背后的著名管理者的理论与观点，使本书可以说是对人类现代管理思想和实践的一次精炼浓缩与总结。本书出版后获得迈克儿·波特、吉姆·柯林斯等许多权威们的好评，在亚马逊网站上名列前茅。

《企业基因重组：释放公司的价值潜力》

约翰·C·奥瑞克 等著 高远洋 等译 开本：16开 页码：256页 定价：32.00元

本书从能力要素这一概念出发，讨论了价值链中能力要素的分解，提供了一套系统的构建能力要素战略以及评估战略效果的方法。同时也提供了帮助企业从能力要素层面出发应对潜在竞争的方式、能力要素竞争时代的竞争环境及产业发展趋势，以及企业应该做好哪些变革准备等。

全书分析深入、内容详实，信息量较大。由于作者均来自于全球领先的管理顾问公司——科尔尼公司，这也使得本书具有浓厚的咨询色彩。

以上图书各大新华书店均有售，或按如下地址咨询：

电子工业出版社世纪波公司（北京市翠微东里甲2号为华大厦）

邮编：100036 电话：010-68257773 E-mail: sjb@phei.com.cn

读者意见调查表

感谢您对电子工业出版社的支持！
为帮助我们进步，请将您的宝贵意见填于下表并寄回我们。

您购买的出版物名称	
先进性和实用性	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不太好 ☐ 差
图书文字可读性 (光盘使用方便性)	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不太好 ☐ 差 (☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不太好 ☐ 差)
图书篇幅适宜度 (光盘界面设计)	☐ 很合适 ☐ 合适 ☐ 一般 ☐ 不合适 ☐ 差 (☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不太好 ☐ 差)
出版物中差错	☐ 极少 ☐ 较少 ☐ 一般 ☐ 较多 ☐ 太多
图书封面(光盘盘面及包装) 设计水平	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不太好 ☐ 差
图书(光盘盘面及包装) 印刷装订质量	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不太好 ☐ 差
纸张质量(光盘材质)	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不太好 ☐ 差
定价	☐ 很便宜 ☐ 便宜 ☐ 合理 ☐ 贵 ☐ 太贵
对宣传工作的感觉	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好 ☐ 差
对服务质量的感覺	☐ 很好 ☐ 好 ☐ 一般 ☐ 不好 ☐ 差
从何处获取出版物信息	☐ 书目报 ☐ 电子社宣传材料 ☐ 书店 ☐ 他人转告 ☐ 网站 ☐ 报刊
您认为电子工业出版社 应改进的方面	☐先进性和实用性 ☐文字可读性(光盘使用方便性) ☐篇幅适宜度(光盘界面设计) ☐出版物中差错 ☐设计水平 ☐印刷装订质量 ☐纸张质量(光盘材质) ☐定价 ☐宣传工作 ☐服务质量
您的具体意见或建议	
读者姓名： 联系方式：	
从事工作： ☐ 技术研发 ☐ 技术管理 ☐ 经营管理 ☐ 行政管理 ☐ 教育培训 ☐ 在校学习	

表格寄回： 邮寄地址：北京市海淀区翠薇东里甲2号为华大厦三层 邮政编码：100036 收信人：杨天富
传真：(010) 68132199 转 110 收件人：杨天富
电子信箱：sjb@phei.com.cn

目 录

第一部分 转变

- 第 1 章 敲响警钟 /3
- 第 2 章 企业重建 /15

第二部分 接管

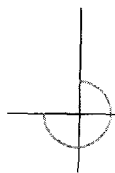
- 第 3 章 合并还是收购 /29
- 第 4 章 对症下药 /39
- 第 5 章 变革与动荡 /51

第三部分 组织结构的转变

- 第 6 章 掌权的 180 名领导 /63
- 第 7 章 团队协作还是个人崇拜 /75
- 第 8 章 范登伯格部落 /85

第四部分 业务转变

- 第 9 章 扩大市场：食品部门 /97
- 第 10 章 品牌开发：油品部门 /110
- 第 11 章 层层改变 /121



走出沙漠：塑造学习型企业的成功历程

To the Desert and Back

第五部分 转型过渡期

第 12 章 沙漠之旅 /137

第 13 章 持续增长 /147

第六部分 领导方式的改变

第 14 章 方式与方法的改变 /159

第 15 章 变化的戏剧化 /170

第 16 章 整体融合 /180

附录：从经历中学习 /188

后记 /197

PART I

第一部分

转变

- 第 1 章 敲响警钟
- 第 2 章 企业重建

To the Desert and Back





第 1 章 敲响警钟

.....
对于我们公司的雇员来说，只要他经历过 1995 年的那个星期五，
经历过那次“货仓事件”，我想他们就会终生难忘。

——工厂经营者
.....

1995 年春天的一个清晨，UVGN 公司（联合利华荷兰分公司）的 1 400 名员工在工厂门前集合，准备乘坐公共汽车参加公司举行的郊游活动。但是，没人知道他们要去哪里，旅行的目的自然也无人知晓。

一名机床工人说：“我当时以为要去艾弗特林娱乐城，说不定还是迪斯尼乐园。”但出人意料的是，他们被拉到了郊外的一个大货仓，公司刚刚任命的生产主管汉斯·辛哈尔弗和新任主席泰克斯·冈宁正站在那里等候着大家的到来。