

「创新型公司」是经理人手中尚未打开的魔盒，
一旦开启它，并运用它，
公司效益就会实现几何级数的增长。

创新型公司的魔力

极速推动

[美] 汤姆·麦吉 著

「WHOOOSH」



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

创新型公司的魔力

极速推动

「美」汤姆·麦吉 著

梁少华 译

「WHOOOSH」

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

极速推动 / [美] 汤姆·麦吉著; 梁少华译. —北京: 中信出版社, 2003.10

书名原文: Whoosh: Business in the Fast Lane by Tom McGehee

ISBN 7-80073-970-8

I. 极… II. ① 汤… ② 梁… III. 公司-企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第086870号

Whoosh: Business in the Fast Lane by Tom McGehee

Copyright © 2001 by Tom McGehee

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Perseus Publishing, A Subsidiary of Perseus Books LLC through Arts & Licensing International Inc., USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

极速推动——创新型公司的魔力

JISU TUIDONG

著 者: [美] 汤姆·麦吉

译 者: 梁少华

责任编辑: 佟九菊 朱锦良

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 13.75 字 数: 139千字

版 次: 2003年10月第1版 印 次: 2003年10月第1次印刷

京权图字: 01-2003-6791

书 号: ISBN 7-80073-970-8/F·609

定 价: 20.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

本书献给伊莱恩

她是我的妻子，我的密友，在20多年里一直协力帮助我。

她对家庭的无私和奉献使我总是能够获得更多成就，而在
我止步不前时她永恒的爱又总能给我激励。



写作一本书的过程也许是合作的最佳体现。首先，我感谢安永国际会计公司（Ernst & Young）国内市场部的安德烈亚·麦凯维斯从一开始就对我和我理念的信任，并把我引荐给珍妮特·科尔曼，帮助我把自己的理念付诸文字，并感谢Perseus出版社的杰奎琳·墨菲帮助我对文字进行修改润色。再没有一支比他们更称职，合作起来更惬意的文字工作队伍了！

特里·奥赞（Terry Ozan）和凯捷安永咨询公司的行政管理队伍知道如何让个人发挥自己的最大潜能，从而使他们对企业本身的贡献达到最大化。我应该感谢罗布·埃文斯，是他给我提供了写作这本书的场地和必要的帮助。我也感激（并尊敬）那些知识型工人的核心队伍，他们在协助进行全球的加速解决方案项目工作的同时还在构造合作模式。

森特公司（Sente）的布赖恩·科夫曼、杰伊·斯梅瑟斯特和迈克尔·考夫曼是模式构建中的先锋，感谢他们向我展示了合



作中模式的力量。Positive Change公司的戴维·库珀赖德和黛安娜·惠特尼教会我如何运用“欣赏性询问”并帮助我领会企业中的积极力量。马特和盖尔使我第一次看到合作的巨大潜能，并且自此开始合作不仅是我的工作，而且成为我的钟爱，我对此极其感激。

最后但绝不是最不重要的是，我要感谢那些和我交往多年的很多客户，是他们把自己最敏感和最复杂的工作问题托付给我，使我得以通过这些过程，发现了工作变化的方式，以及从服从到创新的转变所需要的心态和行动。

再次感谢每个人！

汤姆·麦吉



导言

能够弄清楚如何利用自己组织里的集体天赋的人，将在竞争中所向无敌。

——沃尔特·里斯顿

(Walter Wriston)

工作的本质在于不断变化。有许多因素导致了这种变化——技术、联系、全球化、经济变迁等。当我们在尽力预测从工业时代到信息时代的变化对我们的生活意味着什么的时候，许多关于导致上述这些变化的因素的著述出现了。我们工作的最佳结构——也就是如何构建我们的组织，不再是由个人组织成部门，进而形成经营单位，再而形成分公司这样纯粹的等级制度所构成。用以发挥出科技给人带来的最大好处的网络组织的关系更加复杂，这些组织体是由不同规模的组织和个体代理之间的外包关系、联合和合伙关系结合而成。任何一个公司都不再能够拥有或控制用以提供产品和服务的每个环节和每个成员，更令人惊讶的也许是，我们的工作动机也发生了变化。为了股票、身份、权力以及经济回报而放弃自我，全身心投入公司，忘我工作——这样的公司神话已经消逝多年了。雇员对其投资回报的计算方式也改变了。我们想要的是更快的速度，追求的是实惠而非许诺，关注的是当下的效果，而非通过稳固的职位阶梯一步步成为“高层管理者”。



我认识到了伴随着这一转变而来的巨大机会，但它是一个需要新措施的机会。正如我所见到的那样，公司组织面临着两个选择。第一个选择是仍然保持原样，强调原有的服从方法，我认为这是一直把重点放在公司已做之事而非能做之事上的做法。这种方式要求不断地衡量过去的成就，把重点放在问题的解决上以挽回已造成的损失，严格遵循现有的成功模式，并且培养出各个专业领域的专家。另外一个选择是成为一个创新型公司（Creation Company）。创新型公司把工作的变化本质看做是这个时代最大的机遇之一，并且他们知道只有通过释放组织体内的个人能量，才能抓住这个机遇。这就意味着给予个人以探索、发现和为了公司利益而及时采取行动的自由。

创新型公司知道自己过去的成就，但其重点在于从中学习，而不仅仅是努力保持这些成就。创新型公司能够使迄今成功的经营模式发挥到最大限度，同时还不断地质疑现有模式的价值并探求和发展新模式。创新型公司认为要利用我们面临的变化，那么组织和成员必须同时作出改变。要达到这一点，需要一种坦诚交流和真诚合作的文化。这不是通过传教布道、标语口号或是命令—控制的指令以及政策手册来达到的，而是通过设置关于组织目标、经营原则和当前意图的路标来达到的，并且后者能让员工尽可能地自己决定如何达到公司的目标。

因为创新型公司能够使如此多的人全神贯注并且充满激情地工作，所以他们能够有所创新，紧跟时代潮流，并且能比其他的竞争对手更快地改进过时的事物。这里考虑的不是循序渐进的增长，而是激情、潜能和导致公司各方面业绩极速增长的力量释放。这可以用许多语言来描述：如革新的、新鲜的、新生的或崭新的，但是最好的描述是只可意会不可言传的，它是一种被机会所驱使、被信心所鼓舞、被勇敢所支配，并且被所有的参与者



认为是成功的感觉。那种感觉就是**极速推动**，并且**极速推动**是个地地道道的动词而非形容词。

当你去审视你的企业或组织的时候，你所看到的东西可能早已司空见惯。我希望此书能够赋予你新的视角，及一种于平凡处见不寻常的能力。为了做到这一点，我采用的范例不仅选自企业，还选自军队、其他组织、历史以及现实生活。我在从军队开始的职业生涯中逐渐形成了自己的理念。当我在美国海军陆战队担任军官的时候，我的确获益甚多，但一直以来留在我脑海中最深的印象是：无论何时我告诉一个海军陆战队员要做什么，他或她便会照做——没有任何出众之处；但当我告诉一个海军队员需要达到什么目标时，他或她往往会做得更多更好。一旦能自由选择做事方式时，人们几乎总是做得更多。进入企业界，我了解到规模并不等同于实力，并且在每个组织内部总有尚未开发的潜力。我作为凯捷安永咨询公司的副总裁，组织协调着包括美国航空（American Airlines）、英国石油（British Petroleum）、清洁频道通讯（Clear Channel Communications）、强生医药公司（Johnson & Johnson）、SBC通信公司和澳洲电信公司（Telstra）在内的大型合作项目。因此我曾经有机会去观察各种行为模式，并亲眼目睹从创业公司到全球巨头公司到底是如何能够从刚刚出现棘手问题的情况下又实现了**极速推动**的。

我期望你们能够采纳这些范例、原则、模式和故事，并且用以开展关于自己公司和工作本质的交流。我希望这些交流能让你以不同视角看待自己，那样你将能够判断可以采取何种措施。至于现在，如果你所能够看到的全部就是与当前模式保持一致的必要性，那么我保证肯定有一些人持一种完全不同的观点看问题，一种能创造出真实、新奇、更好的、合理的事物的不同观点。我希望你能够欣赏这种观点！

目录



致谢/VII

导言/IX

第一部分 认识创新型公司/1

第一章 极速推动/3

第二章 新手心态/17

第三章 创新型公司与服从型公司的比较/25

第二部分 成为创新型公司/47

第四章 选择改变/49

第五章 合作的艺术/65

第六章 模式/99

第三部分 领导创新型公司/121

第七章 自由和集中/123

第八章 创新型领导/149

第九章 “哦，不！它有活力” /173

后记/203

第一部分

认识创新型公司

第一章

极速推动

当维京人^①的时代接近尾声时，他们一定已经感觉到了这一点。或许某天晚上，他们聚集在了一起，相互轻拍肩膀说：“嗨，好事情。”

——杰克·汉迪（Jack Handy），

摘自《周末夜现场》（*Saturday Night Live*）的《深思》。



在一次销售和领导人员会议上，一家位列财富500强企业的销售部门领导为500人组成的听众回顾上一年的销售情况并为下一年作出预测，而这些与会者已经看了一整天的幻灯展示。这位领导人从讲台上退下来停顿了一下，当他再次开始讲话时，他的声音听起来很激动：“当我考虑我们的规模、才略和经验，以及市场对我们的期待、员工的能力、当前的市场机会和公司的潜能时，我感觉，本公司仿佛有一个蕴藏巨大能力和潜能的‘**极速推动**’正等着爆发。”

他所谈及的**极速推动**不只是激动情绪，也是自信、期待、

^① 维京人（Viking）生活在1 000多年前的北欧，即今天的挪威、丹麦和瑞典。当时欧洲人更多将之称为“Northman”，即北方来客。维京是他们自称，在北欧的语言中，这个词语包含两重意思：首先是旅行，然后是掠夺。——编者注



渴望，以及勇往直前的感觉。在凯捷安永咨询公司（简称凯捷安永），我和这世界上最具有能动性的管理人员一起共事，并有幸能够与一些首席执行官和经理们一起工作，他们对开放市场和新技术给他们的企业带来的机会，以及遍及整个经济环境的企业家活动浪潮给个人带来的机会感到十分兴奋。每个企业家都看到有很多机会：创立大小公司的机会，寻求传统经营方式以外的成功机会。我们在过去的十年里知道了，成功的途径不只是在公司里一步步往上爬，还有更多的方法。在20世纪90年代早期，每个人都亲眼看到过一些人被辞退，而现在每个人都会看到有人在一夜之间成为百万富翁。

我们的观念已经发生了转变，从被动转为主动。吸引人的不再仅仅是赚钱的方法，而是切实把握自己的机会并取得成功。有很多机会，以及很多成功的新模式，所以你必须考虑该走哪条路。在单位里慢慢向上爬真的是惟一的途径吗？我自己作为个体是否发挥出了最大才能？是否感觉到自己对公司举足轻重的作用？公司是否给自己提供新的机会？公司是否在发展，自己是否有机会随之发展？或者公司在衰退，而我被要求的仅是按部就班？逐渐地，人们寻求的成功要比传统意义上的更多。他们的目标是要产生点儿影响，要对他们的市场、行业和组织发挥作用。人们希望自己的工作有价值，能够表达一些具有个性意义的东西。

当网络经济开始衰退之时，新经济看起来开始有点像旧经济了，我开始怀疑人们对工作和劳动的态度是否也会随之改变。彼得·德鲁克（Peter Drucker）说，这是历史上第一次，知识型工人的寿命比他们从事的行业更长。尽管公司和行业的存在周期在缩短，但仍需要知识型工人。正因为如此，知识型工人更加乐观——他们认为自己将在职业生涯中学到新技能。变化不能淘汰他们——他们喜欢变化！正是这些，让员工对企业所能提供的东



西的期望发生了惊人的转变。传统的观念是，雇员和公司之间签订合同，员工放弃自己的一部分权利以获得公司提供的东西——稳定、职业和认同等，这些事情逐渐成为过去。公司不再提供任何东西，并且雇员们知道他们的技能要比他们的公司更持久，他们拒绝接受传统工作场所的限制。

当期望发生了改变，行为也会改变。我的一个朋友的儿子在奥斯汀的一家公司工作，当他的父亲问他工作得怎么样时，他回答说：“哦，公司对我们管得很严——他们不愿意让我们再把狗带到工作场所了。”这种观点对一个习惯于传统企业的雇员关系的人来说是匪夷所思的。但这对那些不局限于旧观点的人来说是完全合乎逻辑的看法，他们还会这样想：“公司必须适合我，我很重要，因为我的职业寿命要比任何一个将要出现的公司和行业都要长。”确实，这是一个新的代沟。我在一个大学里把这个故事讲给教授们和学生们听，所有的教授都不以为然，而学生们都点头表示赞同。

据我所知，公司神话确实已经消亡了。在20世纪90年代早期，很多人认为获得工作保障的最明智的方法是埋头苦干避免被辞退。那是萧条时期给业界灌输的感觉：“这里不再安全了，我需要有后路。”然后网络经济的大爆炸来到了，这看起来像是每个人都向往的神奇前途。人们很快开始通过这种方法来评估公司，就如我认识的一个人所说的——以“明智的方法”评估公司。人们需要一些新东西，每个人都在雀跃，而在此过程中忽视了很多合理的经营惯例。我们都知道将会发生什么。

■ 工作的本质 -----

我知道大公司的许多人终于松了口气，因为他们认为那些



在过去几年里成功招揽最优秀人才的创业公司现在已经出局了。我的观点是他们应该再反思一下。如果公司认为提供与过去一样类型的传统工作和文化就能够留住像我朋友的儿子那样的人才，那么他们难免会遭到打击。

他们要遭到打击是因为，工作的本质已经改变。和十年前相比，现在公司对员工的要求以及员工对公司的需要不同了。有三种变更的趋势：一个是文化，一个是技术，另一个是结构。这些完全改变了我们工作的内容、方式，也许最重要的是改变了我们之所以工作的理由。

- 文化的改变趋势是，如上所述，公司神话的消亡。终身职业不复存在，甚至不再会有职业存在，人们不再从传统意义上讲这些了。公司与员工的关系变得更灵活、个性化和特异化，员工与公司最有力的纽带就是日常工作的质量。
- 技术的改变趋势是获得实时信息、信息共享以及网络用户的快速增长。在实时交互的时代下，任何一个个体要掌握或者知晓关于任何事情的所有情况已成为不可能。专业技术变得没有学习能力重要，个人绩效变得比不上应用网络的能力重要。
- 结构的改变趋势是指，组织体由孤立的等级结构向相互联系的协助、合作和外包型网络结构转变。领导一个网络组织与领导一个等级组织是截然不同的，因为在一个网络结构的组织里，大部分资源和人员都不在领导者的直接控制之下。领导者必须在不使用传统的命令—控制式管理的情况下，在某种程度上让他们的组织集中资源并发挥出最大绩效。

通过回顾过去几十年的企业模式，我们能够很容易地理解



工作动机改变的原因。20世纪80年代末和90年代初出现了一种企业重组的方式，这种方式破坏了员工个人收益与他们的企业投资之间的平衡。有两个故事最能表明我的意思，两者都是说年轻大学生和新手参加工作的故事。

一个“X一代”的人对一群教堂牧师谈起宗教和忠诚，这个话题乍一看或许与工作没有多大关系。她关于信仰的回答却展示了这个重构时代的深远影响，她说：“当你谈起信仰时，我们听到的是不要思考。记住，我们这一代生来就不相信承诺。我们中有一半的家庭都离过婚，我们看见过太多失败的领导者，经历过太多的伤痛而不敢再相信你的话。我们看到自己的父亲失去工作，母亲为了获得薪酬努力工作。你要我们忠诚？就请先给个忠诚的理由！”

教训是什么？认为企业和组织的过去成功将带来未来成功的信念，已经一去不复返了。过去，你从上大学开始就能看到你未来的职业。现在可能的情况是，在你开始上大学时想要工作的行业在你毕业时就已经不存在了。

第二件事显示了这种观念多么深入人心。我最近在一所大学里问一群学生说：“有谁知道有人由于企业重组而不是由于个人表现失去了工作？”几乎所有人都举起手来。当问及这些即将踏上工作岗位的人该如何应对时，一个学生回答说：“你必须自己努力应对。”

那是20世纪90年代的事情，人们自己努力应对并且很成功。在20世纪90年代中期，涌起了企业和个人财富创造的浪潮。当人们开始努力应对时，当他们开始关注寻找新机会时，他们对惯例的关注才减少了。事实如此，技术革新带来很多新机会，网络业界的富翁到处都是，这表明了实证要高于信仰。

当我们来到新千年里，考虑自己工作的理由时，这些最近