

全美十大最具智慧企业的成功之道

What's Your Corporate IQ

How the smartest companies learn.transform.lead

企业智商

[美] 吉姆·安德伍德 著

新 华 出 版 社

全美十大最具智慧企业的成功之道

What's Your Corporate IQ
How the smartest companies learn.transform.lead

企业 智商

[美] 吉姆·安德伍德 著
燕清联合 周 冰 译

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业智商/ (美) 安德伍德著; 燕清联合, 周冰译. —北京:

新华出版社, 2006. 1

ISBN 7-5011-7367-2

I. 企... II. ①安... ②燕... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 157759 号

图字: 01-2004-027 号

What's Your Corporate IQ?

Copyright © 2004 by Jim Underwood

© 2006 by Xinhua Publishing House

All Rights Reserved

中文版专有权属新华出版社

企业智商

译者: 燕清联合 周冰

责任编辑: 焦龙梅 李成

出版发行: 新华出版社

网 址: <http://www.xinhupub.com>

地 址: 北京石景山区京原路 8 号

邮 编: 100043

经 销: 新华书店

印 刷: 北京中印联印务有限公司

开 本: 720mm × 960mm 1/16

印 张: 14 印张

字 数: 210 千字

版 次: 2006 年 1 月第一版

印 次: 2006 年 1 月北京第一次印刷

书 号: ISBN 7-5011-7367-2

定 价: 29.00 元

本社购书热线: (010) 63077122

中国新闻书店电话: (010) 63072012

图书如有印装问题, 请与印刷厂联系调换 电话: (010) 87331056

《企业智商》

许多商业书籍对卓越、全面质量管理、核心能力等当前的时尚理念推崇备至。吉姆·安德伍德通过对数百家全球性企业的研究指出，衡量组织绩效的指标应为：企业智商。企业智商是指一个企业的战略、组织方式、性格、与竞争者之间的相互关系。事实证明，企业智商是划分绩优企业和绩劣企业的决定性因素，高企业智商的公司会稳步上升，而低企业智商的公司注定要在末端徘徊。

只有当公司的战略、管理能力与竞争环境相匹配时，公司才能达到最优的财务业绩，基于这一管理理念，结合全美十大最具智慧企业（西南航空、玫琳凯、富达投资等）的成功经验，《企业智商》总结了17种将企业引向成功的特质：营销进取性、创新积极性、产品技术、CEO的个性、管理人员、战略能力和道德规范等。

作者简介

吉姆·安德伍德

(Jim Underwood)

达拉斯浸信会大学管理学教授，经常为美国主要商业刊物撰写学术文章，为许多国际性企业如西南航空公司、安捷伦科技、好事多量贩等担任管理咨询顾问，多次获得各种商业和学术奖项。其著作《卓越背后的力量》(*More Than a Pink Cadillac*)一书，为《纽约时报》《华尔街日报》超级畅销书，并已成为目前世界多家顶级商学院和国际企业研究学习的经典著作。

序 言

牛肉在哪里？

许多人仍然记得这个时下出名的句子来自温迪快餐（Wendy's）的电视广告：“牛肉在哪里？”当我听到这句广告时，我正排着长队等候滑雪，我身后的男子突然脱口而出：“牛肉在哪里？”

最终看到这个广告时，我才明白他们为什么会笑。屏幕上出现的是一位身材矮小的老妇人，手里拿着一个打开了的汉堡包。敞开的面包片中央躺着一块只有硬币大小可怜巴巴的牛肉馅，大面包片的映衬使它看起来显得更加小。突然，老妇人低头盯着那一小块牛肉馅，愤怒地问道：“牛肉在哪里？”

牛肉在哪里？已经变成了一句功能强大的交际用语。当有人用它时，你会立刻领会说话者的意思。从运用的观点看，这句话包含着一种广泛的意义，指的是一个想法或者一件产品的缺陷。这也是商业管理人员需要学习回答的问题。

如果你是一个企业的管理人员，只有将最大化利润作为你的首要商业目标才是有意义的。这就是为什么**牛肉在哪里**，对你而言可能会如此重要。如果你

有足够的远见来回答这个著名的问题,你将会发现在你的管理实践中的一些关键。

让我这样说,对于**牛肉在哪里**这个问题,许多商业理论和实践其实都没有给出一个满意的答案。事实上,很多这样的实践更多是为组织带来损失而不是利益。这就是**为什么牛肉在哪里**是一个如此重要的需要你来回答的问题。

主线制造商的绩效问题

作为一名大学教授,我对我的研究生们寄予了厚望。当他们完成 MBA 课程时,都必须通过一门“顶点”课程,即在一次实践经历中综合运用他们所学的知识。对于我的学生,他们被要求去为一些世界级大型企业的高级管理人员提供咨询和建议。

最近,随其中的一组学生去某全球性企业访问它的高层部门主管时,企业总裁问起我对目标制定战略计划编制过程的看法。在我们对此进行讨论时,他显得热情洋溢,并兴致勃勃地向我解释了他们如何将其作为企业的主要计划编制模型加以运用。

为了保护其合法权益,我将称呼这个企业为“主线制造商”。让我来简略地介绍一下它的情况。主线公司是一家有着百年经营历史的企业。悠久的历史和企业规模使它享有很高的全球知名度。和几乎所有有着百年基业的企业一样,主线公司的发展也历经了盛衰沉浮。公司的总裁向我讲述了他们是如何渡过其中的一段难关,在经历了相当时间亏损后公司重新恢复到正常的运营轨道并再度实现盈利。

了解了这些,让我更详细地叙述一下这次报告会的情况。研究生们刚做完他们对这家公司分析研究的陈述报告。他们详细说明了最终建议所依据的统计基础的有效性,尽力地解释了企业存在的不足,以及为什么这些不足若不经改善,将会严重影响未来收益。他们甚至引用了在过去 30 年中进行的 1000 个研究的数据结论来支持最后结论与建议的正确性。以下是他们的发现:

- 在动态的新环境中，公司的市场营销缺乏成功所必需的进取性。
- 公司的新产品研发创新活动不充分，不足以满足新环境的要求。
- 公司员工感到价值不被管理人员关注与重视。（真正的绩效杀手）
- 考虑动态新环境的特质，公司控制式和风险规避的领导风格，成为这个组织真正的利润杀手。
- 在新兴的竞争环境中，公司的战略规划过程设计得并不有效。因为这种战略方法要求对成功有极高程度的可预见性，但公司所处的新兴竞争环境显然是高度不可预见的。

提醒大家注意的是，在过去的 12 年中，我的研究生们为他们那些财富 500 强的客户们提供着准确的绩效预测。对于许多私营企业，他们也准确地预知了其破产。

我的学生们之所以能够成功地预测企业的绩效是有原因的。在他们的分析和建议背后确实藏着真材实料的“牛肉”。他们所做的一切都以极其可靠的统计关系作为基础。要是他们出错，那才真让人吃惊了。假定收集输入的数据是正确的，那得到的统计相关性也应该会保持真实。哈，牛肉就在这里！

让我来解释我所说的这些。我和主线公司的总裁关于公司的战略过程进行了一段时间的交谈。老实说，我对目标制定战略并不熟悉。通过在企业战略领域的研究，我只是知道大约存在 500 种不同的战略方法。同时我也发觉，这些战略即使并不完全相同，也都很相似。

我发现目标制定战略也不例外。它只是 BHAG's（Big 宏大、Hairy 惊险、Audacious 大胆、Goal 目标的缩写），一种过渡战略调整过程和传统的战略规划方法（添加了一部分全面质量管理的内容）的结合。可以说它是一种优秀的思想，但它和许多其他的战略方法确实没有过多的区别。

总裁继续解释说，目标制定战略是一位国内知名的学者顾问在过去几年和主线公司合作过程中建议并开始推行的。现在让我们提问：牛肉在哪里？

在这个情况下，我们有两种战略方法。一方面，并没有统计数据支持采用目标制定战略计划，也没有利润的保障。另一方面，学生们的建议以 10 多年出色的专业研究为基础，统计学数据支持了采纳他们的建议与未来收益间的关系。牛肉就在这里！

在我看来，当管理者可以选择那些有利于实现组织利润的方法时，死守一种与组织的盈利毫不相关的战略方法是没有必要也毫无意义的。这就是为什么，对于高层管理者来说，做到乐于提问“牛肉在哪里？”显得如此重要。

关于调查研究

写作这本书所基于的研究建立在大量样本的调查之上。过去 30 年，战略大师 H·伊戈尔·安索夫（H. Igor Ansoff）和他的同事一直进行着关于组织绩效主题的研究。在 30 年的时间里，他们完成了 1200 多个案例的研究，范围遍及世界各个国家，几乎涵盖了所有主要的行业领域。这些研究所得到的结论惊人的一致。在所有的这些企业中，那些与环境相“匹配”的企业绩效显著地优于其他没有做到匹配的企业。

在开始设计有关《企业智商》的研究时，我很快面临到一个主要的问题。为了计算企业的智商值，我需要获得深入企业内部的途径。这不同于选择一组目标企业，然后从外部对它们进行研究，我必须跟随那些准许我进入研究的企业。对于每个案例，我都必须确保信息的内部来源是可靠的。

调查工具测量了两项指标。首先，测量的是我称之为的竞争者指数（competitor index），在五点量表上描述出一个企业所处的竞争性营销环境的类型。其次，在五点量表上测量了企业的 17 个不同方面。然后，根据它们与竞争者指数的接近程度，分别对这 17 个方面进行记分。企业在每一方面最多可以获得 10 分。因此，一个企业能够获得的最高企业智商是 170 分。

下面是我收集的原始数据的情况。

研究中的每个企业都完成了企业智商评估问卷。在大多数情况下，我试图采集至少 10 份有效问卷。目标作答者被定为企业的中层管理人员（而不是

高层主管人员)。也许有人会对这样的调查者分布限定产生疑问。但我们的经验证实,当涉及组织究竟是如何运作、发挥功能时,高层主管的了解通常很有限。数据的精度是很重要的,而我们常常能够从中层管理人员那里获得最为准确的信息。研究的样本公司绝大部分是上市的国际性企业,也有小部分私营企业。

	企业智商	等级
抵押放款公司	157	2
娱乐公司	140	3
电器零售商	146	1
电讯企业	40	10
运输公司	155	1
生活消费品公司	167	1
培训公司	58	10
投资公司	152	1
医学科技企业	120	2
银行	154	1
银行	119	2
抵押放款公司	145	2
工业产品制造商	134	2
电讯集团	160	2
科技产品制造商	95	6

一旦各个公司的企业智商被确定后,按照它们在竞争性营销环境中的盈利排名(十分位队列),被逐个划分等级。例如,注意到表格中所列的第一个抵押公司,它被划分为所在部门中最领先的20%企业。列在表格最末的科技产品制造商,被划分为行业内最后40%的企业。等级为1,意味着一家企业属于行业内最领先的10%。等级为10,则意味着这家企业在所有的企业中处于最落后的10%。

统计学上的结果是鼓舞人心的。调查表明,企业智商越高,它在行业竞争性营销环境中所处的等级排位越高。反之,企业智商越低,它在行业竞争性营销环境中所处的等级排位越低。这验证了过去12年间我在数百个案例研

究中所观察到的：原始的安索夫模型对组织绩效有着高度预言性。

近年来随着我开展一些附加调查，我发现许多关键点需要被添加到安索夫的原始模型中。其中最重要的一点是下属的价值，这点在当今激烈竞争的世界中变得异常重要。我曾很幸运地获得机会深入到那些全球最具盈利性和灵活性的企业进行研究。不出所料，卓越的企业总是把下属看做极高价值的财富。

除了统计学上的支持，研究其他方面的信息也是令人振奋的。比如，在所研究的公司中至今只发现了一个获得 IQ 高分却经营失败的特例。就是安然公司（Enron），舞弊问题向来是很难被发现的，而安然事件中有意思的一点是那些从事舞弊犯罪的管理人员并不是企业成功所必须考虑的因素。且不管那些对于犯罪行为分析，安然公司确实曾经在相当长时间里处于行业中利润领先的地位。

另一方面的事实来自对那些低 IQ 企业的研究。我从来没有看到过一个低智商的企业能够有出色的表现。从研究的角度看来，依靠企业智商的方法，进行企业绩效的推测是相当鼓舞人心的。一切看来显然是有效的。

有时候商业研究会遭受质疑与诋毁，原因之一就是这些研究过分依赖于研究者的分析，特别是对简单的平均数据的运用，仅仅以此为依据，就得出了结论，写成了书本。甚至在学术界，人们似乎也热衷于在简单的观察和少数平均数的基础上对现象进行深入的解释。正如许多人已经指出的，多数大型企业都有自己的大楼、盥洗室和复印机，但这些与企业的盈利性毫无关联。然而无论是在商业领域或者学术世界，我们中的大部分人似乎盲目地奉行着聚焦战略（focus）（使命，核心能力）、最佳实践（best practices）、标杆管理（benchmarking）这些概念，以及众多其他的战略方法，但毫无事实证据可以用来支持这些行为与企业盈利性之间相互联结。

这就是为何我会如此激动于围绕《企业智商》的研究所取得的成果。可以说这次的研究就好比在“绘制企业的 DNA 图谱”。当想到从中我们有可能辨认出那些有助企业持续发展和盈利的潜在驱动因素，总会让人激动不已。

而正是统计数据为我们指引了道路。如果事实如此，正如我所期待的，我们

将为企业管理提供一条全新的有效途径，不是狂热地盲目追随，而是关注于企业最根本的持续增长与绩效表现。这就是牛肉的所在！

全美十大最具智慧企业

正如你在接下来的章节中看到的，企业智商对企业的 17 个方面进行了测量。从企业的战略、领导到组织性格和道德标准，根本地说，企业智商评估使我们能够较为深入地了解企业的运营情况。企业智商方法的关键就是提供了一种审视企业的内部眼光，这也是它之所以成为一件强大诊断工具的原因。

在对最具智慧企业进行前期研究时，我花了几个月的时间观察各式不同的公司。我的目标是通过外部，评价尽可能多的企业来筛选出那些具有潜质进入名单的企业。随后我开始联络不同的企业并且收集来自企业内部的信息。所做的第一件事就是让公司的一组人员填写企业智商评估问卷。一旦这些完成后，我挑选出得分最高的十家企业将组成最后的名单。

需要指出的是有少数企业拒绝参与我的这次研究。比如雅虎公司。同样的情况也发生在全食超市（Whole Foods）、联邦快递公司（FedEx）等其他一些已经通过初期分析的企业。作为一名作者，我很明白那些智慧的企业同时也是相当繁忙的企业，因此当一个企业选择不参加时，我表示理解。我确实尽可能地试图获得所有通过研究外部评估阶段的企业的允许，来开展进一步的深入研究。

当最终十家企业的名单出炉，接下来我要求进入到这些企业的内部工作中。每个企业的发展历史是调查的一个重要内容。所有的调查都围绕着评估的 17 个方面进行组织。我试图寻找那些能揭示“智慧企业”内涵的故事和事例。最后，我会要求访问企业的高层决策者。我经常发现智慧的企业都有充满智慧的领导者。你会注意到我习惯给予那些能够同时成功管理现在和未来的领导者很高的评价。由于这一点，我也愿意记录下一些这些睿智的领导者富有哲理与智慧光芒的言辞和信条。

读完这本书时，我想你也将和我一样信服于那些智慧企业，与它的竞争

对手相比，显得与众不同。他们的管理关注于企业在未来的发展。他们不会介意一个季度财务状况的糟糕表现，如果这事关企业长期的成功。同时，你也会注意到所有具有智慧的企业都非常重视他们的员工。这不只是口头上所标榜的，而是他们的生存之道。这可能就是为什么会有如此多的人看来愿意为这些智慧的企业工作。

事先我需要承认，对于那些盲目追随潮流的人和企业，我会感到些许的悲哀。一本管理畅销书只是一本管理畅销书，并不意味着更多。警官们在街头巡逻是因为他们很快地认识到他们不能信赖任何人。许多管理方法也是同样的道理。在没有接受检验前，不要轻信任何人或任何的管理哲学。必须确信一切是值得你信任的。如果事实证明不起作用，那就拒绝它。最后，你将把你的工作或者有可能是你的企业押注在这样的一种哲学上。可以相信，这是一次明智的投资，而你将看到最后的成功。

目 录

C O N T E N T S

1 序言

为什么复杂动态系统应该成为你的挚友

1 第1章 企业为何成功

19 第2章 企业为何失败

34 第3章 领导力和战略的三个原则

48 第4章 环境,环境,环境

企业智商和全美十大最智慧企业

61 第5章 定制的企业

76 第6章 企业智商——制胜战略

89 第7章 组织——企业支持系统

102 第8章 性格——持续性因素

目 录

C O N T E N T S

智慧的领导者,智慧的企业

- | | |
|-----|--------------------------|
| 113 | 第9章 根本的激励因素 |
| 124 | 第10章 RAVE! ——激发卓越 |
| 139 | 第11章 创建终极顾客体验 |
| 158 | 第12章 战略焦点——在混沌的世界中找到自己的路 |
| 174 | 第13章 衡量成功 |
| 193 | 第14章 你的企业智商 |

1

企业为何成功

如果你是一名企业的高层管理者——或者有志于成为一名高层管理者，那么你的企业智商是极其重要的。就让我从回答这个最显而易见的问题开始：什么是企业智商（Corporate IQ）？

企业智商是对企业的战略、组织方式和性格这三大主要方面的一种度量。战略关系到企业的进取心，组织方式涉及企业的适应力，而性格则决定了企业对前两种能力的维持度。三方面相结合，显示了企业在它所面临的特定的竞争性营销环境中的竞争能力。这就是为什么一个企业的企业智商与它的行业排名之间有着如此强的相关性。

首先让我来解释什么是企业的性格。企业的性格包括道德规范、员工价值等方面，是三者中惟一可以运用最佳实践和标杆比较管理方法的领域。当提到企业的战略（营销和创新），是没有“最佳实践”可言的。最好的战略是与企业所处的特定环境充分匹配的战略。同样，企业的组织方式也不存在所谓的“最优”文化或者结构。面对每个竞争环境，只存在某种适合的企业文化和组织结构（以及其他许多企业属性）。

我愿意再三重复以上这些话，因为这一点从根本上不同于你最近所读的 100 本商业管理图书。事实上，它根本不同于你在最近 100 年中可能读到的任

何东西。企业必须要有高的性格标准，但是企业将战略和组织与它的竞争环境相匹配的能力决定了它的生死存亡。道理很简单，但遗憾的是，并没有成功的万能公式可用。

我曾修过神学的研究生学位。最初的一门课程叫绪论（prolegomena）。Prolegomena 一词的字面意思是“发生在之前的”。这门课程与我们所做的假设有关。在哲学和神学中，开始的假设决定了研究的成果。比如，哲学中，相对主义的假设，必然意味着毫无真相可言。

在进行企业管理和战略制定时，所做的假设是极其重要的。这些假设对你的管理行为有着重大的影响。更重要的是，假设会直接影响到组织的企业智商。因此，我会用开始的几章谈论管理哲学中的假设。如果你的管理一开始就假设未来不过是过去的一种简单重复，那么，你和你的企业注定是失败的。

使命（mission）、核心才能（core competencies）、全面质量管理（total quality management）、卓越（excellence）以及其他许多概念，它们所基于的假设都存在着这样的内在问题。这就是为什么拥有管理组织的企业智商的能力会如此重要。它所讲的一切都是有关企业变得智慧——积极进取、善于适应、保持高水平的企业性格。与你在过去 100 本书中所读到的大量理论不同，企业智商有着坚实的事实论证。接下来我将开始介绍“智慧企业”（smart companies）的概念。

在过去的几年，对于所谓百年企业的兴趣影响着企业领导者的想像力与创造力。众多关于这一主题的书似乎都采用了我称之为“卓越”的方法，即作者们试图鉴别出那些“卓越”企业的行为。

在开始阅读这本书之前，你必须知道一点：存在着三种类型的企业。

1. 已经经营了 100 年的企业。
2. 被设计能经营 100 年的企业。
3. 无法经营 100 年的企业。

在看这张列表时，你需要明白的另一个重要的事实是：类型二的企业（被设计能经营 100 年）通常比类型一和类型三的企业拥有高出 20% 且稳定的投资回报率。这或许是这本书中最重要的方面。进一步讲，了解第二类企业