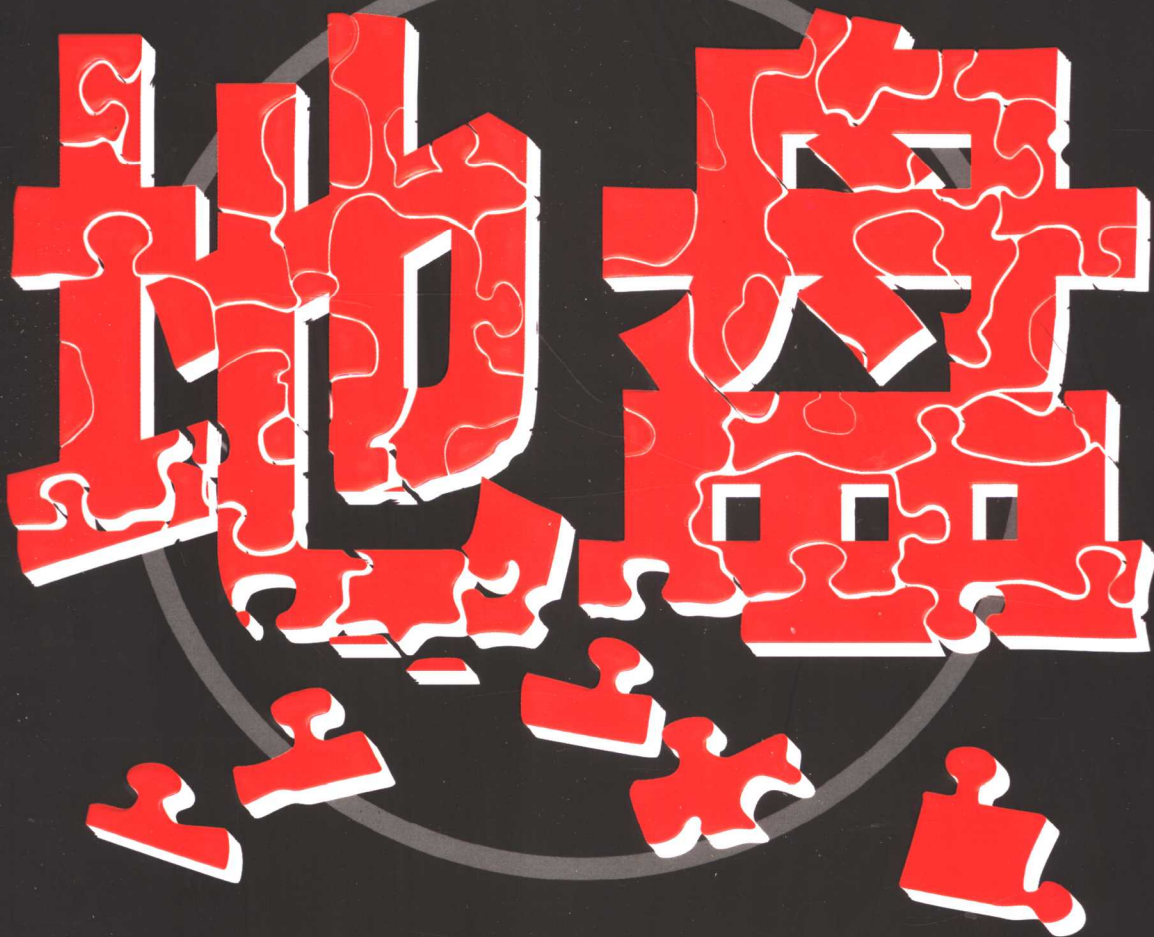


(美) 罗伯特 J. 赫博尔德 (Robert J. Herbold) 著 徐文海 周浩宇 译
公司大局怎容诸侯割据 十三准则助你削藩平乱

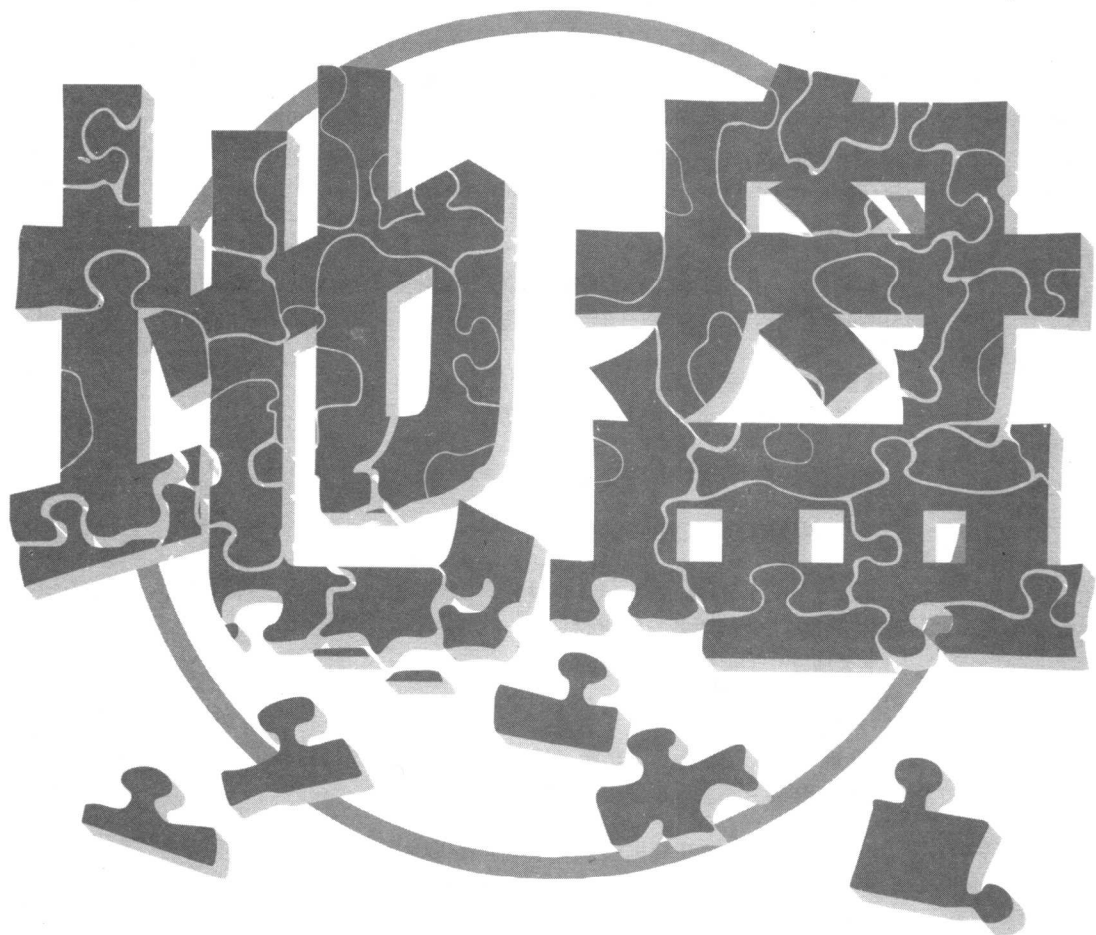


THE FIEFDOM SYNDROME



机械工业出版社
China Machine Press

(美) 罗伯特 J. 赫博尔德 (Robert J. Herbold) 著 徐文海 周浩宇 译



THE FIEFDOM SYNDROME



机械工业出版社
China Machine Press

Robert J. Herbold. The Fiefdom Syndrome.

Copyright © 2004 by Robert J. Herbold.

A Currency Book.

Published by Doubleday, A Division of Random House, Inc.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2006 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Doubleday授权机械工业出版社在全球独家出版发行。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部分。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2005-2449

图书在版编目（CIP）数据

地盘 /（美）赫博尔德（Herbold, R. J.）著；徐文海，周浩宇译。
—北京：机械工业出版社，2006.2

书名原文：The Fiefdom Syndrome

ISBN 7-111-18324-X

I. 地… II. ①赫… ②徐… ③周… III. 电子计算机工业—工业
企业管理—经验—美国 IV. F471.266

中国版本图书馆CIP数据核字（2006）第000930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

北京牛山世兴印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2006年2月第1版第1次印刷

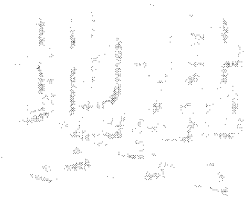
718mm × 1020mm 1/16 · 14.25印张

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



赞 誉

“《地盘》是任何一个面对普遍的、会造成严重损害的地盘斗争的执行官的必读之书。所有的机构都需要一个清晰、统一的使命，赫博尔德的新书将帮助经理们获得它。”

——汉克·保尔森，高盛集团主席兼CEO

“《地盘》处理的是一个普遍却很少讨论的问题，即为什么组织会逐渐变得行动迟缓、散乱和平庸。赫博尔德提供了有价值的打破‘地盘综合症’的观点，让你和你的团队发挥你们的才干，使组织进步以及避免停滞不前的职业生涯。”

——约翰·多尔，Kleiner Perkins Caufield & Byers公司合伙人

“赫博尔德指出官僚主义和地盘斗争都会破坏企业的活力——这也是山姆·沃尔顿一生都在与之斗争的问题。我大力推荐《地盘》。”

——罗布·沃尔顿，沃尔玛公司董事会主席

“我看到过许多存在战略或利益问题的组织，阻止它们取得进步的核心问题都是赫博尔德所讲到的典型的‘地盘综合症’问题。读者将高度评价由一位富有经验的实践者通过很多的‘斗争故事’在本书中讲授的有用知识。”

——阿德里安·斯莱沃兹克，受读者称赞的《价值迁移》、《利润地带》和《收益性艺术》的作者

“地盘、地盘斗争和官僚主义常常使集权化或分权化失去平衡。赫博尔德提供了如何获得恰当平衡和如何识别及避免分权化的陷阱——形成地盘——的有价值的观点。”

——迪克·科瓦切维奇，富国银行主席兼CEO

“在今天和今天这个时代，地盘斗争和官僚主义实际上是同义词，不论是在公共部门还是私人部门都能看到，《地盘》引起了我的兴趣。赫博尔德不仅分析了原因还提供了引人注意的克服它们的建议。不论你是在企业、政府、教育机构或是非营利组织中，我都推荐你读这本书，更重要的是，能够学以致用。”

——杰克·肯普，Empower America创始人之一和前美国副总统候选人

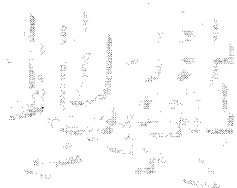
“本书对所有的组织和个人提供了一个重要的信息：有一些基本的人类行为会导致绩效下滑、职业决定偏狭和平庸。《地盘》让你警惕它们并告诉你解决的办法。这是每个人，不仅仅是商界人士的必读之书。”

——沃尔特·休利特，The William & Flora Hewlett基金会主席



献 词

这本书献给我的妻子帕特，她与我共同度过了将近40年的婚姻生活。我也要感谢我的三个孩子唐纳、吉姆和格雷格对我的支持。我在企业里工作了差不多40多年，在这些岁月中，我与他们不仅分享着快乐，而且他们在倾听我的故事的同时，还会对我的经历给出看法，就好像是他们自己遇到的一样。如果没有他们这样对我不断地鼓励和支持，所有的这一切都不会成为可能。



前言

最近，从我咨询的一家大公司坐飞机回到西雅图家的途中，我又一次意识到我咨询的这家公司存在着同样的问题，这个问题我以前遇到过很多回。在我36年的企业生涯中，我逐渐意识到人们展现出的这种行为让我联想到中世纪封建地主时代的很多东西。个人和团队将他们与其组织隔离，担心如何保护自己的地盘，维持现状，而不是想方设法让自己的组织向前发展，我称这种行为为“地盘综合症”。

我发现这种综合症也存在于非营利组织、K-12教育系统、大学以及政府，还有私人企业。“地盘综合症”形成了一种文化，以自我为中心，官僚作风不断得到加强，压倒形成共识以及创新的环境，它们最终导致权势的纷争，而且几乎总是具有破坏性的。

呈现出这种“地盘”倾向的人并不是搞恶作剧，或者缺乏职业道德的。这种行为仅仅是出于人的某些本性，它的出现是因为人们总是希望能够控制他们周围的工作环境，保护他们的领域，避免会影响目前秩序的任何变化。

从微软首席运营官的位子上退休后，我的主要工作就是打破公司内部各个“地盘”，简化并理顺公司流程，我决定写下我对“地盘”现象的一些发现，提供给普通的企业读者。无论存在的严重程度大还是小，“地盘”现象已经是每一个我遇到的公司的一部分，并且它们已经严重损害公司的

运营效率，更为严重的是还会导致周期性的经济低迷或经济萧条。

权势的纷争会导致雇员和经理只关注自己的员工、各自的责任范围以及管理自己业务的能力，而不是关心整个组织的宏观目标。这场纷争的最后结果是太多的精力花在内耗上，而不是关注公司对外提供的产品和服务上。我们都经历过这种权力的政治斗争，部门的负责人设置障碍，阻止对事情运作方式的变更，或者董事会秘书或助理，作为监督者，做一些比他们实际所被赋予的权力还要大的决定。

这本书里的观察是我多年经验的提炼，在企业管理领域经历多年的纷争留下的经历，同时包括我这么多年与非营利组织、学校、大学以及政府之间进行交往的经验。我很幸运地在两家世界级的公司工作过：宝洁公司工作了26年，微软公司工作了9年。在我接触的那些公司中我看到很多书中描述的行为，更重要的是，我了解到对这些行为如何以一种高效的方式进行处理。我在过去三年的咨询工作中进一步证实这种行为是多么泛滥，而且造成的伤害非常大。

在这本书中描述的许多例子及轶事，所涉及的公司及涉及的人我都隐去了名字，指出问题并描述它们是如何被解决的。在许多例子中，为了避免让涉及的人员或公司尴尬，我进行了掩饰或修改了实际的称呼和其中的一些场景，但是对于关键的经历和所见所闻仍然是真实的，读者能够从中知道问题是什么，如何去克服。

我相信征服“地盘综合症”是每个公司能够提高其利润最重要的任务。知道“地盘”的危险性对规划个人的职业生涯也是非常有价值的。

我在此感谢我的行政助理金·麦吉，他帮助我将这些想法写在纸上，不知疲倦地帮我进行多次修改。同样，我也深深地感谢Leigh Bureau的韦斯·内夫，他鼓励我完成这项工作，并让这一切变为现实。最后，我想感谢查克·马丁，他帮助我写完这本书。我们一起组成了一个非常好的团队，他的经验帮助我写成了一本非常有见解的文稿。我们在完成的过程中有许多乐趣，因为我们相信所做的这些事情可以帮助许许多多的公司和个人。

目 录

赞 誉

献 词

前 言

第一部分 “地盘综合症” / 1

第1章 “地盘”问题 / 3

第2章 “地盘”与人性 / 27

第二部分 准则和创造力 / 47

第3章 公司有效运作的七个准则 / 49

第4章 六个关于人的准则 / 76

第5章 创造力与“地盘”现象 / 103

第三部分 克服“地盘综合症” / 117

第6章 平衡规章制度和创造力 / 119

第7章 建立制度化 / 133

第8章 增强创造力 / 149

第四部分 主要的变化和“地盘综合症” / 165

第9章 “地盘”现象如何影响战略和执行 / 167

第10章 “地盘”现象如何让并购失效 / 180

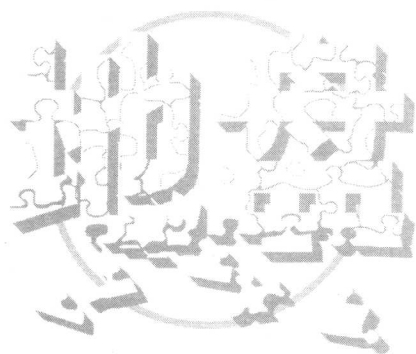
第11章 沟通是战胜“地盘”现象的有效工具 / 194

第12章 击溃“地盘综合症” / 205

译者后记 / 217

第一部分

“地盘综合症”



第 1 章

“地盘”问题

事实上在所有的组织中都存在这么一种潜伏的，且易传染的顽症，它比经济低迷、管理剧变，甚至于全球业务的波动都来得更具有杀伤力。直到现在，它还没有名字，但是这种顽症已经对企业的各个方面带来了诸多问题。它影响了许多世界级领先的公司，包括宝洁、IBM、可口可乐以及微软公司。

我称它为“地盘综合症”。这种症状会发生在很多组织中，无论是大的、小的、营利的，或是非营利的。它同样也会发生在我们周遭的个人身上。它可以明显地降低个人或公司的工作效率，极端的情况它甚至可以撼动整个行业，进而搞垮一些重量级的大公司。

个人、团队或者部门或许是出于害怕，不断地寻求强调自身对组织的重要性，不自觉地，或有时候有意地去保护其自身的势力范围，通过重构周边环境来实现对事情进展的绝对控制。就在这时，问题出现了。

这是非常自然的人类本能，可能可以追溯到我们人类物种的起源。但是如果这种人类本能不能很好地被把控的话，这些“地盘症状”带来的影响就会开始对一个组织产生损害。如果不着手处理，“地盘”会为那些想

成为强大且举足轻重的组织敲响死亡的丧钟。

这种“地盘综合症”的根源来自于经理及雇员的某种倾向，过于专注他们自身的活动、职业生涯以及各自的领域或者势力范围，然而这些行为却对他们周围的事物产生了危害。

那些产生“地盘”行为的人会造成非常危险的孤立，逐渐丧失对超过自身控制的外界所发生事情的了解。他们也没有能力做得更好，或能以一种提高整个组织效率的方式工作。他们通常抵制新的变化。

那些产生“地盘”想法的人倾向于隐藏资源。他们决定按照自身的方式行事，经常重复或复杂化那些应该在公司更为高效、简单化的东西，结果造成费用失控，官僚作风严重，反应迟缓。组织染上“地盘综合症”就会扼杀和窒息个人的创造力，导致我称之为“冻结因素”的产生：某个组织由于停步不前、原地踏步，竞争对手就会超过它。

这个“地盘”术语最早产生于中世纪。回到征服者威廉时代，在欧洲，一个强有力的集权和中央政权建立之前，封建地主控制着大部分的领土，并且统治着该领土上的人民。

今天，组织的“地盘”现象会弥漫在公司的各个角落，无论大的、小的、基于地域的或者基于产品的部门都会逐渐形成无法侵入的“地盘”。但是“地盘”也会出现在一些非营利组织、政府机构和特权阶层。“地盘”现象甚至会蔓延到首席执行官的办公室，其中一些甚至可能被公司高层管理者默认，比如某个高管有个偏爱的项目或者部门，这个项目或部门就被他与现实隔离开来。出于自私或者贪婪，“地盘”现象会有意或者无意地给公司及其股东的利益带来损害。

因为“地盘综合症”是源于人的内心，因此它所引发的挑战是带有普遍意义的。这种“地盘综合症”并不取决于好的或坏的经济状况，或者针对于特定的管理模式而发生，它存在于任何环境。但是，对于公司和个人值得欣慰的是有办法解决这种“地盘综合症”。“地盘”现象会产生以下影响：

- 导致公司缺乏效率或者出现不能干的人员，最终丢掉市场份额，降

低利润。

- 窒息创造力及发明。
- 缺乏活力并且自我封闭。
- 妨碍战略执行或者完全贯彻实施，导致机构逐渐平庸化。

在微软和IBM发生的“地盘”现象

在20世纪90年代，来自许多国家的微软销售分公司都对自身能力充满信心，称一定能够管好各自的业务，它们沉醉于令人惊叹的收入和利润之中。当微软在20世纪80年代开始成立分公司时，微软有意让这些分公司相对独立地发展，以确保它们迅速成长，不受华盛顿州雷德蒙德市总部的指令约束，这是“地盘”现象滋生的完美土壤。

到了20世纪90年代早期，这些分公司发展迅猛，因此在很多方面都要求增加资源。

- 微软意大利分公司每年都雇佣相当数量的新员工，因此需要增加人力资源部的人员来进行质量培训，同时还需要几个人力资源部的专员来帮助管理不断增长的员工，这些要求都得到了满足。
- 在英国的微软分公司开展了几个独创的营销活动，这种方式最后也成功地被其他国家所采纳，不久，各分公司都雇佣了相当数量的营销方面的员工。
- 在德国，微软在信息技术方面特别强大。德国微软建立了一个小型的数据中心，该中心向客户展示如何成功地使用微软的技术。在那时，这是个非常好的创意。然而，随着时间的推移，这个小的数据中心逐渐变得越来越大，并配备自己的信息系统，该分公司感到这些系统对于开展业务非常必要。

微软的各个分公司都有一种倾向就是希望拥有越来越多的资源。这些增加的资源在那时看上去还很有价值，但是当部门逐渐变大时，它们会消耗越来越多的人力和增加大量的成本。在20世纪90年代，微软的德国分公



司已经拥有超过70个信息技术方面的专家，其数据中心及系统是非常独立的，重复配备了不计其数的与华盛顿州雷德蒙德市总部类似的资源。

一些国家的分公司在公共关系领域雇佣了许多员工，这是因为在信息技术领域非常重要的营销工具就是确保商务媒体能够报道与竞争对手对比后微软取得的业绩，以及使用微软技术开发的已经公布的成功案例。各分公司想要利用他们各自国家的公共媒体报道微软的成就及愿景，所以他们雇佣更多的员工来推行这些想法。

同样的事情也发生在法国。法国分公司也提出了自己的一套业务分析模式，提出这套模式如何能够加强业务。它们将相应的措施制度化，并且将它们加入到其报告中。西班牙的分公司为了准确体现其特殊业务的细微差别，决定制定自己的总分类账，或“账户表格”，一个与微软公司总部不同的账本格式。

这种情况在微软所有分公司中都会发生一件或者更多件。在某个国家，经理认为针对分销渠道的营销材料的费用属于销售费用；在另外一个国家，他们却将其划分为营销费用。在某个国家，雇员的个人电脑会划分为这个员工所属的部门费用；然而在另一个国家，这些电脑会计算在技术部门的费用中。在一些国家，收入会被确认基于每星期进行记账，并且每月是与月初日期最接近的星期一作为开始，与每月结尾日期最接近的星期五作为结束；但是在另一个国家，收入是按月记账的，开始于每月的第一天，结束于每月的最后一天。比较各个分公司的业绩就好比将苹果和桔子来进行比较。在每个季度末收集所有这些分类的数据，然后整合成公司统一的财务数据简直是一场恶梦。

微软公司在20世纪90年代的早中期，与许多其他跨国集团的经验没有多大不同。许多集团的各分公司的总经理都把自己当成是在他们国家这个分公司的“国王”，他们想被完全独立地对待并能自由行动。每个总经理都把自己看成是在他的国家分公司的首席执行官或者总裁，他们认为自己应该摆在与其他行业的同僚相同的位置，以及与在他们国家竞争对手公司的领导者相同的位置。这些在每个国家的高层管理人员经常争辩他们国家



的“独特性”，因此要求必须拥有他们自己的财务衡量标准及系统。从各个国家的角度来看，这不仅符合逻辑，而且是不容置疑的。毕竟，他们认为，在美国的管理高层是不可能理解在法国、德国或者其他特定的国家所拥有的经济周期和做生意的细微差别。

这类事情发生在微软的绝大部分分公司中，这是微软公司必须面对的一个巨大挑战。在每个季度末，各分公司发送它们的电子表格及报表，经常与微软总部的财务部门定义的术语不同。你可以想象在每个季度末给公司财务部门带来的混乱。一大堆疯狂的电话、电子邮件在各分公司和集团的审计官及他的部门之间飞来飞去，这已经是一件习以为常的事情。

记得在1995年1月的第一个星期我走进一间办公室，一个财务分析师正忙于整理欧洲的财务数据。我到微软只有几个月，作为一个新上任的首席运营官到处看看组织是如何运作的。这个财务分析师正对着电话筒与意大利分公司的员工大叫，讨论为什么每个季度都要改变，如何为运输促销材料定义营销费用分类，以及那些被出售的货物费用的分类。他必须弄清楚意大利分公司这个时期使用的分类的确切含义，以便于将这些费用放在正确的财务分类表中。

听了意大利人和微软总部人员的交谈后，对我来说已经非常清楚，这个系统没有原则。那个意大利人并不是试图将事情弄得复杂，他认为他们是非常聪明地管理业务。这个问题存在于总部的工作人员针对公司财务架构的基本单元并没有一个专注的规则化的模式。

这使得比尔·盖茨陷入发狂的状态，因为需要花费公司几个星期才能算出这个季度的运营状况。这并不是由于比尔·盖茨过度关注短期的财务结果，事实上，他绝对不是，他专注于设计及开发更为强大的软件，但是他非常关心我们没有一个信息系统能非常好地将财务数据及时地准备到位。毕竟，我们是世界上走在最前列的软件公司，他期望公司有一个非常棒的系统。

在1994年10~12月的这个季度末的几个星期，我在我的办公室与迈克·布朗会面，他是微软的首席财务官。比尔探进头问道：“那么结果在

哪儿？我知道你现在已经有了一些原始数据。快点，伙计，难道你要我过来自己整合所有的数据？或者你希望我写一些代码？我可以这个周末做。”

这些在微软海外机构发生的毫无章法的行为不仅只是微软一家，我看到在宝洁公司也有同样的例子，在这家公司我工作了26年。在许多国家分公司销售机构的负责人都把自己看成是他所在国家该分公司的总裁，很明显总裁就需要拥有自己的财务部门、人力资源部门以及信息技术人员。不久，他们就会开展自己的营销活动，经常与宝洁公司的产品及服务的整体战略和营销方向不协调。

在我成为宝洁公司营销部的负责人后不久，记得我坐在宝洁德国分公司的总经理办公室，听这位总经理描述宝洁德国分公司与德国其他公司的对比排名。他讲述了他的“公司”许多方面的详细情况。我坐在那里想这个人一定觉得他是在运营一家独立的公司，一个需要作为一家公司所需要配备的全部资源，而他实际上只是宝洁德国分公司的一个销售经理。

人的本性就是我们总是试图让自己相信，我们比团队、公司的其他人员更重要，或者周遭的世界相信我们就是这样的。这就不奇怪为什么宝洁德国分公司的负责人，经过这么多年成功的商务运营，把自己的角色在他的脑海里飘飘然定位为一个大公司所应该享有的一种尊重。

这些都是一些浮夸的“地盘”现象的例子。它们会导致大量重复的人员和设备，因此代价是巨大的。它们会降低或者使公司的内在经营活动瘫痪；它们将引起权势的斗争和不必要的官僚习气；它们还将大大增加公司运营的费用来侵占公司的利润。

“地盘”现象在所有组织中都会生根发芽。从IBM退休的首席执行官郭士纳的畅销书《谁说大象不能跳舞》中写道，在他加入IBM的1993年，“绝大多数的分支机构都会保护其自己的势力范围，并且总是尝试控制在其地盘上所有发生的事情。技术部门只处理那些能够做成的东西，很少考虑客户的需求或者处理优先要考虑的事情。”

在郭士纳上任首席执行官的最初几个月，他走访了IBM的欧洲运营机