



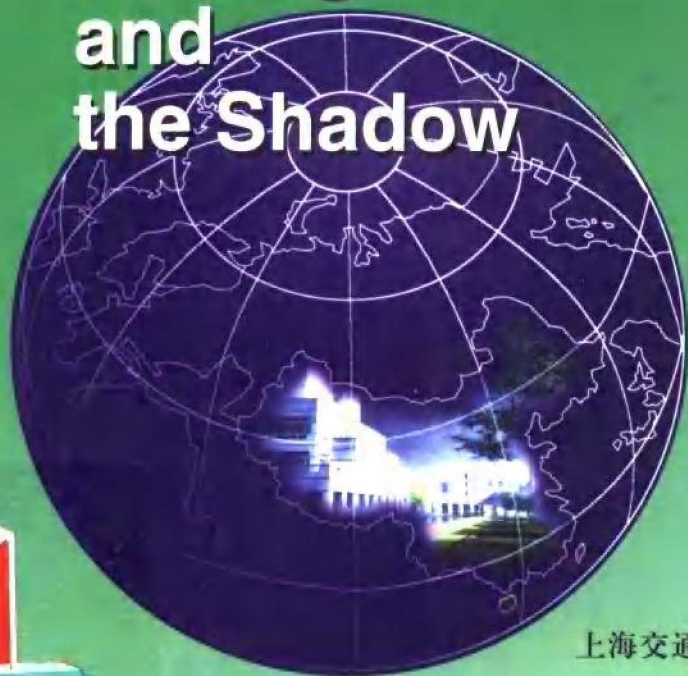
CEIBS

【德】 奥托·卡尔特霍夫 原著
【日】 野中郁次郎
【西】 佩德罗·雷诺
主编 张国华
贝恩特·施密特

中欧管理新著译丛

光与影 企业创新

The Light
and
the Shadow



上海交通大学出版社



中欧管理新著译丛

光与影——企业创新

The Light and the Shadow

[德] 奥托·卡尔特霍夫(Otto Kalthoff)

[日] 野中郁次郎(Ikujiro Nonak)

[西班牙] 佩德罗·雷诺(Pedro Nueno)

著

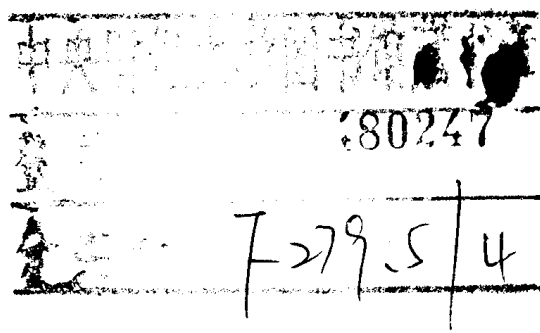
罗兰·贝格尔(Roland Berger)基金会

赵楠 方小菊 译

周雪林

审校

00102/01



上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

光与影:企业创新/(德)卡尔沙夫(Kalthoff, O.)著;赵楠, 方小菊译, - 上海:上海交通大学出版社, 1999

(中欧管理新著译丛)

书名原文: The Light and the Shadow

ISBN 7-313-02181-X

I. 光… II. ①卡… ②赵… ③方… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 18077 号

光与影——企业创新

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话: 64281208 出版人: 张天蔚

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本: 787mm × 1092mm 1/20 印张: 11.25 字数: 163 千字

1999 年 2 月第 1 版 2000 年 1 月第 2 次印刷

印数: 3001 - 5050

ISBN 7-313-02181-X/C·045 定价: 27.00 元

版权所有 侵权必究

出版说明

基于向国内读者介绍国外经营管理的最新学术动向与研究成果的初衷,我们同中欧国际工商学院合作,共同推出了这套《中欧管理新著译丛》。

收入本套丛书的著作都是国外 1997 年、1998 年出版的最新作品。除了时间“新”这一特点外,内容新也是丛书的一大特色:《管理大师德鲁克》是迄今为止第一本有关管理大师彼得·德鲁克的传记作品;《视觉与感受——营销美学》提出了一个战略性框架,帮助管理者和咨询人员为其组织和品牌规划并实施美学战略;《变革——未来企业》基于沃顿商学院 SEI 研究中心八年的研究成果,前瞻性地描述了 21 世纪企业的运作模式;而《光与影——企业创新》则在对 13 家世界著名跨国公司案例研究的基础上,探讨了有关欧洲企业的创新模式,对我国国有企业的转制和股份合作制企业的建立及完善也不无启迪。

上海交通大学出版社

作者简介

奥托·卡尔特霍夫： 罗兰·贝格尔合伙公司的高级合伙人，罗兰·贝格尔基金会董事。专门从事战略管理咨询。

琼·保尔·拉科姆： 巴黎高等商学院(HEC)战略学教授。曾任 HEC 学院院长，是欧洲管理学院社团(CEMS)创始人之一，并担任 HEC 学院国际管理专业协调人。

龙尼·莱塞姆： 伦敦城市大学商学院国际管理学高级讲师、工商管理硕士生导师。主要从事跨文化企业的组织学习和知识形成方面的教学及研究。担任欧洲、非洲南部和中东地区许多公司的咨询顾问。著有大约 20 本关于管理、组织和企业发展方面的书籍。是位于津巴布韦的家族企业康科德服装公司的董事。

克劳斯·马哈尔泽纳： 斯图加特 Hohenheim 大学校长，工商管理学教授。出口和技术管理研究中心主任，《国际管理评论》编辑。

拉乌尔·C·C·纳卡穆利： 意大利勒佐大学管理和组织学教授，博科尼大学工业关系学教授。博科尼大学组织有效性研究中心(CRORA)主任。

野中郁次郎： 日本高等理工学院(JAIST)知识科学研究生院首任院长。一桥大学创新研究学院教授。《知识创新公司》一书的合著者之一，该书被评为 1995 年度最佳企业和管理书籍。

佩德罗·雷诺： 巴塞罗那 IESE 商学院伯特伦基金会创业家管理教席教授。国际管理学会会长，上海中欧国际工商学院(CEIBS)董

事会成员兼学术委员会主席。

菲利普·M·罗森茨维格： 瑞士 IMD 商学院战略和组织学教授。在 1997 年加盟 IMD 前曾任哈佛商学院工商管理学教授。其主要研究兴趣包括跨国企业的战略管理、人力资源管理及文化与管理关系等。

译者简介

赵楠： 1997年毕业于上海外国语大学，获英语语言文学硕士学位。曾发表译作多篇。现为中欧国际工商学院翻译出版部翻译。

方小菊： 1986年毕业于苏州大学，获英语语言文学学士学位。其后分别在扬州大学和上海财经大学进修研究生课程。曾发表论文多篇。现为扬州大学商学院讲师。

《中欧管理新著译丛》总序

吴敬琏

随着我国市场经济制度的逐渐形成,经营管理类图书愈来愈成为出版界的一个最重要的品类。每年出版的文论书刊数以万计,令人目不暇接。这样,如何在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章,就成为有志于提高自己经营能力的经理人员的一件十分伤脑筋的事情。

经理革命(Management Revolution)是20世纪影响最为深远的革命之一。在这场革命中,受雇支薪的专业经理人员逐渐取代了19世纪末、20世纪初称雄天下、睥睨万众的资本家,成为真正的社会中坚。与之相伴随,管理作为一门适应性很强的学问,也变得越来越枝繁叶茂。管理学既是一门科学,又是一种艺术。管理学书籍是经理人员经验的升华,也是其中佼佼者业绩的记录。当今之世,从事经营管理工作的人员,如果不从前人的成功与失败的经历中汲取教训,如果不具备经营管理的基本理论知识并且善于在实践中加以运用,要想在激烈的商战中取胜,是断难办到的。问题在于,在20世纪,企业理论和管理科学取得了长足的进步,关于经营管理的出版物数量众多。从世纪初开始,“泰罗制度”、“行为科学”、“管理过程理论”,新的管理学派就像长江后浪推前浪那样层出不穷。二战后以制度分析为基础,管理科学提高到了一个新的阶段,更是新人辈出,好戏连台。以本世纪的管理学大师德鲁克(Peter F. Drucker)为例,他从1933年23岁时写出第一本书到90年代初期,出版的重要著作多达29部,真正做到了著作等身。更何况全世

界管理学专家何止千百？除此而外，还有非经济界人士所写的公司历史、个人传记等等，数量十分惊人。它们既精彩纷呈，却又良莠不齐，使在这个领域中涉足不深的人难以决定取舍。

现在，中欧国际工商学院张国华和施密特(B. Schmitt)两位教授利用该学院聚各国管理专家于一堂的优势，精心挑选世界管理著作的精华，编为《中欧管理新著译丛》，分批出版。这是一件大好事。它将有助于管理理论和管理技术的探索者减少自行摸索的困难，更有效地利用自己有限的时间资源从世界管理学宝库中汲取知识。因此，我愿把这套丛书推荐给探索管理奥秘的读者。

序

企业为顾客生产产品需要一定的成本,因此,产品的质量和创新以及为降低成本而提高经营效率成为企业关注的焦点。

企业再造这一概念如旋风般席卷包括中国在内的全球的所有企业,其核心涉及效率和成本问题。就中国的企业而言,这一概念虽然至关重要,但仅止于此仍然不够。它们最终需要关心的是增长、新产品开发和创新。

《光与影——企业创新》一书讲述了企业创新——“突破性创新”——任何优秀企业的潜在优势,对于当前的中国市场无疑是雪中送炭。

该书的各个章节分别由著名学者、管理人员和管理咨询人员撰述。以全球最具创新精神和最为成功的 13 家企业的案例研究为侧重点,探讨了这些企业的最佳管理方法:例如米其林、普西翁、韦尔萨切、夏普、微软和 IBM 等公司。其中涉及多个行业领域,从轮胎制造到时装到信息技术。

该书采用大量比喻,有的富有哲理性(结合广度和深度),有的带有艺术性(音乐、指挥和交响乐队),有的则富有诗意(光与影),旨在发人深思,而并非仅仅提供常规的解决方案。因此,在很大程度上便于中国的管理人员针对中国环境进行适当的灵活变通。

但该书的基本前提在于阿波罗式和狄俄尼索斯式两种组织类型。德国哲学家弗里德里希·尼采曾使用“阿波罗式”和“狄俄尼索斯式”来描述截然相反的思维方式和世界观。其中前者源自古希腊太阳神阿波罗,喻指井然有序、平衡和谐和沉着稳健;而后者则与对古希腊酒神狄俄尼索斯——据说是希腊戏剧之源——的狂热崇拜相关,常常给人以狂喜、情感强烈和无边无际的意象。

就现今组织而言,“阿波罗式”与“狄俄尼索斯式”这两种理想的组织类型形成了鲜明的对比。前者具有理性的特点:和谐、有序和有计划,总之,是启蒙运动精神的产物;而后者则源自对现实的不同理

解,具有热衷创新的特点。

现代组织应同时兼具“阿波罗式”与“狄俄尼索斯式”这两种组织类型的特点。许多中国公司的缺点在于太保守,组织结构过于庞杂,“阿波罗式”组织类型的特点过分突出。因而稍许兼容一些“狄俄尼索斯式”的组织特点对于中国的企业及其社会是大有裨益的。而《光与影——企业创新》一书正是以此为视角,起到了拨云见日的作用。

张国华

贝恩特·施密特

1999年1月,上海

目 录

导 论

第 1 章	欧洲:企业与创新的传统	3
第 2 章	两大主题:源于多样性的创新和欧洲的当务之急	9
	普遍性和多样性	9
	欧洲模式	11
	欧洲的当务之急	12
第 3 章	“光与影”的阐释	14
	案例研究	15
	光与影	16

第一部分 知识与创新

第 4 章	真、善、美:知识的基础	19
	柏拉图的知识观	19
	知识的源泉	20
	知识的共振效应	21
	知识的改造者:时间和地域	22
第 5 章	远景和广度:创新的本质	23
	创新的类型	23
	商业化和创新的过程	24
	柏拉图的理念应用于创新	25
	创新与时间	26
	创新的多种途径	28
第 6 章	过去与未来:创新的必要性	29
第 7 章	取得创新成功的公司的特点	31
	概述	31
	大卫和歌利亚:美国的微软公司和 IBM 公司	32
	注重实效:英国的普西翁公司	36

	追求服务、真理和平等主义:日本的花王公司 和夏普公司	40
	理性、精细和准确性:德国的特伦普夫公司和 贝塔斯曼公司	45
	领导世界:法国的米其林公司和萨洛蒙公司	49
	经济与社会的复兴:西班牙的蒙特拉贡公司和 班科·德桑坦德公司	52
	管理多样性:意大利的韦尔萨切公司和百胜集团	56
第8章	抓住创新的普遍原则	60
	信息:公开利用信息共享机制	61
	相关的基本能力	63
	领导:拥有明确远景目标的创始人或首席执行官	64
	致力于创新	68
	战略:长期的管理方法和稳定性的基础	68
	重塑:愿意一切重新开始	71
	创新与市场之间的距离	73
	组织:采用扁平式组织结构和团队协作	75
	资源:资源配置以支持创新	78
	激励:支持创新行为的奖励体系	79
	结果相同:殊途同归	80

第二部分 多样性

第9章	比利牛斯山脉的影子:多样性描述	85
	概述	85
	相似性与多样性	86
	两种谬论	88
	地域多样性的层次	88
	共同的基础,多样的文化	89
第10章	珊瑚礁、花园和森林:三种经营环境	92
	美国环境	93
	日本环境	95
	欧洲环境	97
	来自中心的领导	100

	家族所有权	101
	个人发展	102
	与市场隔离	103
	内向性	105
第 11 章	森林中的树木:欧洲的多样性	106
	盎格鲁-撒克逊地区:个人资本主义	107
	日耳曼地区:合作资本主义	108
	拉丁地区:地区资本主义	110
	斯堪的纳维亚:社会资本主义	111
	地区差异	113
第 12 章	复杂性与机遇:多样性作为创新的源泉	116
	文化范围	117
	文化范围与创新领域	118
第 13 章	多样性回顾	120

第三部分 启示录

第 14 章	普遍原则、多样化环境与独特企业	125
	光与影	125
	企业个性化	126
第 15 章	走向未来	128
	创新的意愿	128
	知识	129
	远景目标	130
	创建、定位与规划以及商业化	131
	多样性与区分性	132
	透过影子	133
	领导艺术	133
	层级制	134
	精英阶层	135
	更广泛的作用	137

第四部分 创新的领导

第 16 章	音乐、指挥与乐队	141
--------	----------------	-----

4 光与影——企业创新

概述	141
指挥和乐队:创新和领导艺术之间的联系	142
创新、领导艺术和公司生命周期	144
以创新为导向的领导风格的类型	148
合乎道德的领导	156
结论	157
尾声	159

导 论

Introduction
