

经管译丛

简化业务操作的后管理宣言

无治而治

理查德·科克 著
伊恩·戈登



外文出版社

无治而治

——简化业务操作的后管理宣言

理查德·科克

伊恩·戈登

著

张 勇 于溪滨
孙 晶

译

外 文 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

无治而治/(英)科克(Koch, R.), (英)戈登(Go
dden, I.) 著;张勇等译. - 北京:外文出版社, 1999.1
(经管译丛)
ISBN 7-119-02319-5

I. 无… II. ①科… ②戈… ③张… III. 企业管理-方
法 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(98)第36352号

外文出版社网址: http://www.flp.com.cn 外文出版社电子信箱: info@flp.com.cn sales@flp.com.cn

著作权合同登记图字:01-98-2792

Managing Without Management:

A Post-Management Manifesto for Business Simplicity first published in the UK and
USA by Nicholas Brealey Publishing Ltd, London 1996.

This Translation is published by arrangement with Nicholas Brealey Publishing Ltd.
Chinese language copyright 1998, Foreign Languages Press.

经管译丛

无治而治

——简化业务操作的后管理宣言

作 者 理查德·科克 伊恩·戈登

译 者 张 勇 于溪滨 孙 晶

责任编辑 张 勇

封面设计 安洪民

出版发行 外文出版社

社 址 北京市百万庄大街24号

邮政编码 100037

电 话 (010)68320579(总编室)

(010)68329514/68327211(推广发行部)

印 刷 煤炭工业出版社印刷厂

经 销 新华书店/外文书店

开 本 大32开(203×140毫米)

字 数 168千字

印 数 0001-5000册

印 张 7

版 次 1999年1月第1版第1次印刷

装 别 平

书 号 ISBN 7-119-02319-5/F·67

定 价 15.00元

版权所有 侵权必究

对本书的评论

科克和戈登所著的《无治而治》一书,对于实业正统观念之影响,不啻路德的“95 条命题”之于基督教世界创建的宗教教阶制度。对于旧的管理信念而言,这无疑是一番激进的震撼人心的异端言论。

我建议各位读者,在你们浅尝品啜这篇打破一切自满自足的宣言之前,确实应该先系上一条安全带,以防在椅子上坐立不稳。

——吉姆·图尔(James O'Toole),《领先潮流》一书的作者,阿斯本学会(Aspen)副会长。

《无治而治》一书为公司的未来描述了一个令人振奋的画面。该书观点激进,鞭笞入里,催人奋进。它会改变你对创造财富、管理公司以及公司前途的思维方式。事实上我本人的观念已经被它改变了。

——罗宾·菲尔德(Robin Field),Filofax 公司总裁

就算这本书的作者只说对了一半,我们的高级管理人员们也最好做好准备,去拿同前线工人一样多的工资。有一个算一个,谁也不能除外。

——吉姆·劳伦斯(James A. Lawrence),百事集团(Pepsico)公司亚洲、中东、非洲部经理兼总经理

本书两位作者都是资深实业战略顾问,在本书中他们并没有像忘恩负义的狗那样,咬住喂食人的手,直到皮肉绽开,骨肉脱离,待人将手臂拿开方才罢休。

我们正面临崩溃的边缘,形势昭然,直如苏联解体前夕。如果你以每页内受到挑战的神话与假设数量作为评价一本实业书籍优劣之标准的话,那么本书当之无愧地物有所值。

——《管理咨询》

伊恩：谨以此书献给我生命中最重要的人：多萝西、
理查德和赛奥内德

理查德：谨以此书献给一心向往大同世界的李

亚当·斯密的看不见的手已经被实业官僚这只看得见的手
给取代了。

——小阿道夫·伯尔 (Adolf A Berle Jr) 和嘎弟纳·米恩斯
(Gardiner C Means) 的《现代公司与私人财产》一书。

任何一个曾在大的官僚机构中工作过的人都清楚，其多数
精力只用于官僚组织本身之再生。这一点，证之经典的现代公
司，道理是一样的……在新的时代，孱弱的权力结构有着很大差
异……简言之，其精力外张而非内敛。

——杰夫·马尔干 (Geoff Mulgan) 的《反政治时代的政治
学》

柔弱胜刚强

——老子《道德经》第三十六章

谢 辞

我们对未来公司的展望,得益于下列诸同仁亲友之处良多。

《全面管理》一书作者查理·科茨(Charles Coates)对我们最初的许多想法之形成颇有帮助;汤姆·劳埃德(Tom Lloyd)在本书写作过程中,给予了我们许多指点与鼓励,我们由是对他们深表感谢。汤姆·彼德斯(Tom Peters)和查理·汉蒂(Charles Handy)亦给我们提供了富有创见的观点和看法。彼德斯关于中层管理之脆弱性及大公司运作方式亟需变革这两方面所提的意见,尽管我们认为他既有完全摒弃控制的过激倾向,又有保留管理部分方面原封不动的保守意味,但他仍然对我们产生了巨大的影响。查理·汉蒂的雨衣兜里总有一些新奇的点子,他在我们成书过程中,提供了数量惊人的参考资料。

我们还广泛参阅、援引了大量书刊杂志,限于篇幅,在此不可能一一提及了。但我们却不能不提到《财富》杂志对于管理危机的精彩评论,特别是托马斯·斯图尔德(Thomas A. Stewart)发表于1993年12月13日期《财富》杂志上的名为《欢迎革命》一文,对我们影响尤巨。

OC&C战略咨询公司给予了我们大量道义上的和实际的帮助,其中包括与他们大量的欧洲客户访谈的机会。关于对高层管理者如何使用他们的时间所进行的调查,也是在OC&C的襄助下才得以完成的。对他们为我们所做的一切,我们在此深致谢忱。

博兹·阿伦与汉密尔顿公司(Booz, Allen & Hamilton)不仅

在制作本书过程中给予了我们实实在在的帮助,更重要的是,他们还将其通过在欧美的调研,从开拓全球市场、跻身领先行列的亲身经验中整理出来的材料,毫无保留地提供给我们。另外,吉姆·图尔,作为阿斯本研究所(Aspen Institute)公司领导论坛的主办人和促使博兹·阿伦公司领先同济的卓有贡献者,对我们也有着深巨的影响。

我们还要衷心感谢我们的客户。他们和我们讨论这个主题,对有关控制的争议做了意义重大的工作。大西洋两岸的高层经理们,在我们调查他们如何利用时间、如何让他们各自的团队成员各司其职时,热情参与,积极配合,值得我们在此对他们表示特别感谢。

我们向本书的出版商尼古拉·布里厄利出版公司致敬,是他们使得我们对本书中的关键性推论重新进行审查。他们一直是作者们不可多得的作品催化剂,始终与我们并肩战斗。我们坚信,本书有今日之成色,得益于他们对其严格要求之处实多。我们还要感谢沙利·扬(Shally Yeung)出色的编辑技巧,在她的妙手下,本书变得更加简了明快、兴趣盎然了。

多纳·布朗(Donna Brown)和约翰·理查德森(John Richardson)在印制本书时做了大量的工作。这最后一道工序难度很大,然而他们欣然地、出色地就把它完成了。对此,我们要对他们道一声谢谢。

最后,伊恩·戈登想在此对多萝西(Dorothy)、理查德(Richard)和赛奥内德·戈登(Seonaid Godden)在本书撰写过程中所给予他的帮助与鼓励表达他由衷的感谢。理查德·科克想在此感谢玛丽安·克拉克(Marian Clarke)、李·登普西(Lee Dempsey)和帕特里克·韦弗(Patrick Weaver)在本书成书的全部过程中所做出的贡献,更要感谢吉姆·劳伦斯在美国工业史方面对他的具体帮助。

目 录

序曲	(1)
第一章 管理已经过期失效了吗?	(15)
第一部分 无治而治	(25)
第二章 威胁管理的六种力量	(27)
第三章 尚未爆发的革命	(39)
第四章 无治而治	(55)
第五章 消费者力量	(71)
第六章 信息力量	(81)
第七章 投资者力量	(93)
第八章 全球市场力量	(107)
第九章 操作简化力量	(117)
第十章 领导力量	(129)
第二部分 简化业务操作的后管理宣言	(143)
第十一章 后管理公司之新精神与新结构	(147)
第十二章 简单自由的经济何以能战胜官僚的经济	(169)
第十三章 正视大量管理人员失业这一挑战	(181)
第十四章 后管理公司与资本主义改革	(193)
尾声 2020 年一瞥	(205)

序 曲

我们的大型私营企业出问题了,而且,因为多数国家市场上的商品是这些大公司的产品,于是我们的经济连带也出了问题。

自工业革命迄今,大公司的市场份额第一次落后于小公司的,它们好像撞到了天花板上,再无力上升一寸,由是也无法再充任整个经济的增长发动机一角了。更有甚者,在过去的10年里,平均来看,《财富》杂志评出的前100家大公司已经让他们股东的收益入不敷出了。20世纪最显赫的商业带头人彼得·卓克(Peter Drucker),在预测实业趋势方面战绩卓著。从公司解体到公司私有化几次大的实业动态,都被他预先言中。他于1992年宣称:《财富》杂志上排行前500位的大公司完了。他想说的是,大公司的时代已经终结了。卓克一语惊人,可后来许多学者、评论家,其中包括最成功的管理顾问汤姆·彼德斯,却纷纷附和了这一说法。

基于一种明显的共识,商业评论家们宣称:大公司再也无法靠管理运作下去了,你随便翻翻书刊杂志,就会相信,现今的公司结构注定要土崩瓦解。大公司的结构和行为,前面受新的竞争对手和消费者新的需求之阻击;后面受投资者的轰炸;左有技术进行掣肘;右有权力下放此类公然对其等级制度和大权独揽进行挑战之观念进行夹击;更令人头痛的是,最近的学术研究竟对其众多的总部和其他一些主要管理费用之合法性提出置疑,一时间竟到了内外交困、四面楚歌的境地。种种迹象表明,大公

司的结构与行为早已落后时代、不合时宜了。

危机？什么危机？

到目前为止，实业界巨头们面对这种四面围剿一直在进行积极地反击，战事愈演愈烈。大公司正在实行减肥计划，只是成效略显缓慢。消费者的意见被给予更多的尊重，许多大公司都声称，他们更加把消费者当成上帝了。公司的组织管理层次被压缩了，“权力下放”（empowerment）一词成了解除一些管理职位的圣旨。成功的大公司领导们开始提出疑问：为什么他们到这时候才想起来改变他们的组织，并对来自小公司的竞争压力给予更多的关注？然而，大公司对于董事会及整体公司运作方式举措甚微，可说是毫无作为。当然，管理层次压缩了，公司规模缩小了，数以百万计的经理们在这次反击战中壮烈“牺牲”。理查德·帕斯卡莱（Richard Pascale）在新近的一篇文章中指出，在美国，“超过 1220 万个白领工人在 1989 年到 1991 年间失去了工作，从那时到现在，又有 300 万个白领成了无业游民。在所有这些下岗职工中，仅有 630 万人又找到了工作，然而他们的平均工资却比以前降低了 30%。”但尽管这次浩劫的打击面不可谓小，但幸存者的日子仍不好过。公司确实小了一些，可经营方式与从前几无任何差别。

1966、76、86 年的商业人士，若能通过时间隧道来到 96 年的经理办公室一游的话，他们不多感到有任何不妥之处，也不会发现任何根本性的改变。我们在过去的 25 年中，一直在大公司中充当经理或顾问的角色，因此我们可以确认，在大公司中，变革或甚至于激进一些的变动，一直付诸阙如。

大公司是个恐龙吗？或是评论家们搞错了？

因此我们得出一个十分重要的悖论。在市场上，大公司在与小公司的竞争中败下阵来，人们愈发觉得它们的结构与工作

方式之陈旧落伍。然而大公司并不是在逐渐消亡。难道它们就像恐龙一样,因懒于进化而在坐以待毙?还是呼吁一场根本性变革的评论家们无一正确?

我们认为,这两种看法都不对。根据我们自己的经验,大公司的经营者们往往目光深远,他们丝毫不逊色于那些政界的或其他非实业组织中的头头脑脑。而评论家们所作的诊断也并不太离谱。

问题是,还没有一个人提出一种可操作的模式,以供大公司进行巨变。今天的大公司结构确是过时了,可尚无人能用简单可信的方式将其个中原委解释清楚。也没有一个人出来说一说,取代今日公司结构的模式会是或应该是什么,并让人信服。

业务重整之局限和权力下放的幻灭

90年代头5年,一度有两条拯救大公司的途径:权力下放和业务重整^①。后者在许多大公司削减成本、提高服务意识过程中扮演了主角。业务重整还推翻了大公司的一个惯用管理前提:需要分封各部门职能。然而,这种做法决非放诸四海全都奏效,它还未待将多数公司的真正特色改变过来,自己却已行将就木了。公司亟需增长收入额,重新调整结构,更新高层管理人员的行为和动机,而优合组合在这几方面却显得尤其力不从心。

权力下放已经成了与业务重整形影不离的现代管理口头禅。但它却没能使大公司这种联合体“洗新革面”,很大程度上是因为这种模式本身弊大于利。60年代推行权力下放的心机慧智在大公司里竟折戟沉沙。也许它命中注定只能在中小型公司中才会取得成功。

^① reengineering, 90年代最时髦的管理模式,指组织内的各个单独业务过程重新系统地整合——译者注,下同。

大公司的真正症结所在：管理！

我们可以对 20 世纪末期大公司的毛病做一简单的解释说明。我们还可以为它们提供一个全新的运作模式。

困扰大公司的根本性问题在于，一言蔽之：管理。而解决这个问题的方案就是四个字：无治而治。

目前，管理正抑制着大公司的成长，阻止着它们进一步扩张，妨碍股东价值的攀升。管理耗费了很大一部分资金，使决策过程与组织结构日趋复杂。而且，管理人员也未把时间和精力用在市场上。

我们认为，大公司可以，也应该把管理连根清除，而代之以更简易更有效的公司经营方式。这一论点虽然简单，却具有革命性。它含有两个信条：管理部门，尽管经过一系列减肥措施的确苗条了一些，但其作用仍是在蚀利，而非是在创利。此其一；其二，大公司完全可以在没有管理的情形下继续运作，但这并不是说公司的领导因此就放弃对整个组织的控制，而正是在这一点上我们与权力下放学家们分道扬镳。

管理、创业能力与领导才干

我们这里的“管理”是什么意思呢？我们到底想要消除掉什么呢？

在一定意义上，经济的增长和大幅度创收得自于发现出或创造出消费者的需求并进而通过各种方式满足这些需求。一些人管这儿就叫管理。可我们宁愿名之为创业能力。像实业巨头索尼的领导盛田昭夫、摩托罗拉的领导高尔文、微软公司的领导比尔·盖茨这些人，其事业上的巨大成就端在他们善于发现或创造消费者的需求，并进而组建公司着手满足这种需求。不管你为他们这种行为命什么样的名子，这种行为显然创造了极高的

价值量。

然而盛田和盖茨的所作所为,却是属于少数精英们的活动。尽管索尼和微软麾下人马众多,可像盛田和盖茨这样的人终究少之又少。即使这些公司创业者们撒手人寰后,像寻求消费者的价值取向、开发新的市场需求这类工作也必须、而且能够被延续下去。殊不知,正是在这一点上,创业能力蜕变成传统管理之危险性最大。

现存的大公司中,能够通过锐意创新、持续开发消费者价值等方式推动公司向前发展者,倒不乏其人。杰克·韦尔奇(Jack Welch)、詹姆斯·霍顿(James Houghton)、比尔·韦斯(Bill Weiss)和韦恩·卡洛威(Wayne Calloway)都是时常被提及的接替创业者、极具领导才干的典范人物。很明显,若将管理做如上定义,那他们倒无名不副实之虞,或者说至少目前还没有这种担忧。

另外,大公司中,能够采用有效方式对资源进行安排和协调以满足消费者的各种需求者,更不在少数。这些人也许自视为管理者、经理,认为自己是在从事管理方面的工作。他们可能会纳闷,我们为什么要取消他们的业务和工作。不过他们大可放心,因为我们并没有这个意思。

可是,可但是,每个大公司都有成千上万、甚至几十万的雇员在扮演着公司内部运作程序管理者的角色,然而他们对公司客户及公司股东所创之价值却微乎其微,甚而至于产生负面价值。正是这种所谓的管理人员以及他们的助手们,才是目前大公司毛病的根源与症结所在。若想让大公司摆脱病魔,起死回生,那只有根除这种管理模式及其背后的指导思想,同时又不损及公司经理的领导才干及对公司的控制。是为一切问题的锁钥。

管理：一个对消费者毫无裨益的掮客

怎样判定一个管理人员是不是我们所说的那种尸位素餐的经理呢？只要看看他（她）是如何利用时间的就可以了。不管直接也好，间接也罢，只要其把主要时间用于为消费者增加价值（即带来实惠）的活动上，且查有实据，该职位及业务则为合法。反之则应该取消该职位。所谓管理在消费者与企业运作者或股东与运作者之间发挥重大作用云云，其实早已过期失效了。

那么，如今进行一场革命性变革的时机已经到了，只是尚未将其全面展开而已。坦率地说，尽管我们能够预见这种无所作为之管理的终结以及相应的大公司之起死回生，然而极有可能好事多磨。要想判处管理死刑，首先必须正视两大障碍，而能否战胜这两个拦路虎，谁都难以做到稳操胜券。第一个障碍就是管理人员本身的既得利益；第二个则是来自社会上对这一过程必将导致一段时间内失业人数增多之更为广泛的抵制。

管理人员为何抵制这一过程？

管理人员的既得利益及其权利是有目共睹的。在许多方面，我们目前正处于共同管理的黄金时代。工会的权力已丧失殆尽。国有大公司连年亏损。市场更加自由，赚钱变得更加容易，而一个高级经理所能得到的实惠也是空前诱人的。经理们可不管社会上其他的事，他们只要负责管好各自庞大的赚钱机器就行了。

尽管目前大公司不敌小企业，可是那些操控大公司的管理人员们在面对消费者和供应商时却通常仍大权在握。如果经理们沆瀣一气，抱成一团，那就无法“杯酒释兵权”了。其结果只会导致目前的这种小公司执经济之牛耳的趋势继续下去，其发展未见得平稳，却始终如一。长此以往，大公司定难逃厄运，而经理们所

能企望的也只能是最终能获一笔丰厚的津贴而挂冠退休了事。

对管理之革新为何会受到政界的箝制？

通往无治而治的管理模式之路，还要逾越另一个更加严重的障碍。在世界范围内，尸位素餐的管理人员数以百万，而取消这些有名无实的管理职位，必须导致同等数量的失业人口。中产阶级的处境已经是风雨飘摇、朝不保夕了，而能否为中产阶级提供必要的保障始终都是每一次选举时的成败关键。在一些国家，比如法国，这已经促使政府实施非社会主义的行政措施，强行让公司承担巨额社会保障资金，这不仅使解雇职工变得困难重重，而且代价也不匪。政府此举无非是想在短期内遏制住失业率的进一步上升。

在没有新的社会政策出台的情况下，大公司们若想开始着手进行管理革新，必然会导致一段时期内——很可能是好几年头——失业人口成倍的上升。大批经理们将纷纷下岗，尽管这是经济转型过程中难免要发生的，同时最终的受益者是整个社会，可我们本人却决非津津乐“视”这种情形出现。许多社会问题会一下子冒出来，若无卓有创意的相应解决办法，社会结构则不免要分崩离析。

为何还要拯救大公司？

你也许会问：既然大公司食之无味，为何还要拯救它们呢？“小的就是美的”这一神话再次受到青睐，着实让一些人神魂颠倒。大公司在下一世纪某个时刻可能就会不复存在！对局外人而言，尽管这一论断大有一厢情愿之嫌，却也为之着迷。一个诱人的比喻就是大公司将是 21 世纪的恐龙，只存在于远古的历史中或是现实的虚幻里。然而我们却坚信，这种事情决不会发生，也不应该发生。

大公司与今日的职员们貌合神离了吗？

思想较为自由的知识分子当中存在一个普遍的看法，即大公司劫数已定，它们即不会、也不应该苟延残喘下去了，因为劳动大军中大多数才智出众、卓具创建的人士都愿意在小公司相对更为轻松的氛围里工作。

汤姆·劳埃德在评论本书早一些的一个版本时，曾富有卓识地指出，我们所提出来的后管理公司确实可能取代传统的大公司，可是进而可能会沦为另一种差异更大的公司之牺牲品：

因此，科克和戈登所提出的后管理公司尽管会有 20% 极有可能成为目前大公司的掘墓人，可是最终的受益者却不可能是这个掘墓人，因为它们自己失败的种子将诞生于其对传统大公司的胜利之果中。想当年大公司诞生时未尝不是金戈铁马所向披靡。后管理公司在这一点上也不例外，它们会有所作为，却也终不免落入昙花一现之窠臼。

劳埃德认为我们的后管理公司存在三个缺陷：

首先，它们是些专制传统机构，而人们都喜欢自由的民主制度……明日的实业世界，必将趋于复杂多样，变幻莫测，这就更迫使人们离经叛道，自由发展，而摒弃循规导矩的作风。

其次，它们对于排斥异己的企业文化之癖好，会使它们反应迟缓，做事托宕……

第三，设若它们成功了，那也只是它们对传统公司征服的胜利；因为在做同样的事情时，它们确实是技高一筹……当征服结束后，向来使之获胜的种种品质则非但不再成为