



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

谷歌公司董事长强力推荐

脱胎换骨

90天快速有效的改革模式

○ *Rapid Transformation*

A 90-Day Plan for Fast and Effective Change

〔美〕贝赫纳姆·N.塔布里兹 著

王斌 李荐 等译



商務印書館
THE COMMERCIAL PRESS

RAPID TRANSFORMATION

脱胎换骨

——90天快速有效的改革模式

脱胎换骨

脱胎换骨

脱胎换骨

脱胎换骨

脱胎换骨

脱胎换骨

脱胎换骨

脱胎换骨

脱胎换骨

商务印书馆

2009年·北京

Behnam N. Tabrizi

RAPID TRANSFORMATION

A 90-Day Plan for Fast and Effective Change

Original work copyright © Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

脱胎换骨——90天快速有效的改革模式/[美]塔布里兹
著;王斌 李荐等译. —北京:商务印书馆,2009
ISBN 978-7-100-05946-6

I. 脱… II. ①塔…②王…③李… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 130687 号

脱 胎 换 骨

——90天快速有效的改革模式

〔美〕贝赫纳姆·N.塔布里兹 著

王斌 李荐 等译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-05946-6

2009年7月第1版

开本 700×1000 1/16

2009年7月北京第1次印刷

印张 22

定价: 44.00 元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- | | |
|----------------|-------------------|
| 方晓光 | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建翎 | 中欧国际工商学院案例研究中心主任 |
| 卢昌崇 | 东北财经大学工商管理学院院长 |
| 刘持金 | 泛太平洋管理研究中心董事长 |
| 李维安 | 南开大学商学院院长 |
| 陈国青 | 清华大学经管学院常务副院长 |
| 陈欣章 | 哈佛商学院出版公司国际部总经理 |
| 陈 儒 | 中银国际基金管理公司执行总裁 |
| 忻 榕 | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划 |
| 赵曙明 | 南京大学商学院院长 |
| 涂 平 | 北京大学光华管理学院副院长 |
| 徐二明 | 中国人民大学商学院院长 |
| 徐子健 | 对外经济贸易大学副校长 |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长 |

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

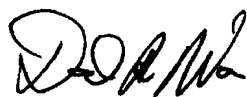
哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校

园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

献 给

纳扎宁和希拉



译者序

随

着 21 世纪的到来,人类进入了科技、信息和知识经济高速发展的新时代。市场竞争日益全球化,经营战略愈加创新化。伴随着这些变化的出现,现代企业管理急需用新的管理理念代替传统方式的变革,从而使企业更好地顺应新时代的要求。

在这个经济全球一体化,网络经济、知识经济作用凸显的年代,中国现代企业的外部环境日趋开放,国际市场竞争更加激烈,给中国现代企业管理同时带来了机遇和挑战。而如何在短期内有效提高企业管理效率,成为了国内企业共同关注的问题。本书由商务印书馆引进,旨在把国外新的改革管理成果带入中国,缩小国内企业与国外企业在改革管理上的差距,增强企业的国际竞争力。本书详述了企业管理者在生产经营管理过程中,为了提高企业的核心竞争力,促进企业的可持续发展,如何准确把握问题本质,立足当前,着眼长远,突出重点,大刀阔斧地进行 90 天快速有效的改革。本书内容主要分为以下几个方面:

一、模式纵览和模式简介,从宏观上介绍 90 天改革模式的主要步骤和框架。



二、改革之前阶段、跨职能快速反应团队、阶段 1(诊断)、阶段 2(预测)、阶段 3(铺路)以及执行改革;详细叙述实施 90 天改革模式所需要的步骤、实务、手段以及方法论。

三、附录:改革绩效指数模式以及分析的结果。

本书是针对企业改革的著作,从内容到形式都别具一格。该书的特色主要体现在以下几个方面:

1. 内容深入浅出。与以往的介绍企业改革的著作不同,本书的作者——ASQ 奖获得者斯坦福大学的贝赫纳姆·塔布里兹教授,采用通俗易懂的方式讲述了一套在保持企业均衡性的同时实现企业快速改革的 90 天模式。全书框架详细、文字清晰,不失为一本非常实用的企业改革手册。

2. 做到了案例与方法论的有效结合。以往的介绍企业改革的著作一般把大量实例安排在全书的附录中,而本书一改传统布局,把诸如 IBM、3M、苹果公司、日产公司、惠普公司等企业的大量富有实效的案例提到了与改革方法论同等重要的位置来安排。

3. 本书附录详细介绍了改革绩效指数模式以及分析的结果,供读者参考借鉴。

4. 使用范围广。本书中讨论的主要是整个企业的改革,但书中所述模式对小规模的改革也同样适用,例如部门或业务单位的改革。

5. 适用读者群广泛。无论是工商界的经理、主管、总裁,学术界的研究人员、企业管理学初学者,均能对本书进行选读、通读或者深入研究,在本书中找到有用的信息或排疑解惑。

改革促使企业成长。这就是改革的最终力量。管理本质上



是一种文明,而不是强权。管理改革是最难的,因为它涉及新旧知识的交替、新旧体制的更生、新旧利益集团的调整。本书是在现代企业改革管理道路上做出的最新思考,强调改革管理的步骤化,强调改革管理的协作化,强调改革管理的创新化。把握这些新理念将有助于企业的进步和长远发展。相信在阅读了本书后,广大读者会对企业改革管理有详细、崭新的认识。

本书由王斌、李荐主持翻译。刘杨、杜亮、王超、张钊炜、林昊、高莉参与了翻译、审稿和稿件整理工作。如有疏漏,皆因译者水平所限。望广大读者不吝赐教,给予批评指正。





致 谢

20

世纪 90 年代中期,我周游世界,担任企业顾问,从事学术研究。从那个时候起,我决定过一种我喜爱的生活,寻找一条实现自我的道路。我积极地探索这条道路,也试图回答存在主义的终极问题:“我是谁?”“我来这里做什么?”我把这些问题的答案总结在我的自我声明里,每日清晨诵读,成为我人生的指南:“我活着,是为了用无私的爱和无限充沛的精力鼓舞企业进行改革,与此同时,保持我最崇尚的正直。”这份声明已经深入我的骨髓!

这本书是我探索的结晶,我也为这份结晶而欢欣鼓舞。本书是基于十年的缜密研究写成的,总结了由实施改革的首席执行官和高级经理们提供的第一手资料。本研究将大量数据转化为有效模式,该模式可以基于数据进行反复分析和校正,对于矛盾的数据均可以另行测试。我们拥有一支能力突出的研究队伍,确保研究的每一步都精益求精。

能够与这些杰出的研究助理共事,我感到幸运至极。首先,雅典娜·马克(Athena Mak)对本书居功至伟。雅典娜热情、睿智、观察细致、工作投入。杰奎琳·德·卡斯蒂略(Jacqueline del

Castillo) 对诊断和执行阶段的初步成形功不可没。杰姬(杰奎琳的昵称)热情洋溢,对工作充满兴趣,让人称道。我们经常在家里的餐桌旁整天整天地开会,我的家人也伴在左右。现在,我和夫人已经把雅典娜和杰姬看做自己的女儿!感谢阿曼·高韦尔(Aman Govil)、西罗托斯·詹姆(Cyrotls Jame)、于一多(音译, Yiduo Yu)和纳西姆·德朗(Naseem Delan)对附录和分析部分所做出的贡献。阿南德·扎(Anand Jha)、杰奎琳·德·卡斯蒂略、雅典娜·马克、德鲁·贝内特(Drew Bennett)、布雷特·豪夫·卡拉夫·辛格(Brett Hofer Gaurav Singh)和瑞安·阿吉纳(Ryan Akkina)帮助研究了案例。西北商学院的保罗·莱纳迪(Paul Leonard)教授针对研究方法提出了宝贵的建议。

我还要向沃顿商学院的塞塔特·乔德瑞(Saitat Chaudhuri)教授和 Centillum 的首席执行官法哈吉·埃拉伊(Faraj Alaei)致谢,感谢他们对早期手稿提出宝贵细致的意见。戴维·豪斯(David House)、劳埃德·卡尼(Lloyd Carney)、盖尔·英格兰(Gale England)、乔治·哈代德(George Haddad)、弗农·欧文(Vernon Irvin)、法哈吉·埃拉伊、基姆·赫兹伯格(Kimm Hershberger)和阿娃·巴特勒(Ava Butler)等行业领袖的事迹成为我关于改革研究的第一手资料。我还要感谢对我产生深远影响的思想先驱:凯西·艾森哈特(Kathy Eisenhardt)、吉姆·马奇(Jim March)、鲍勃·萨顿(Bob Sutton)、史蒂夫·柏尔利(Steve Barely)、亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)、杰夫·普费弗(Jeff Pfeffer)、卡尔·韦克(Karl Weick)、约翰·科特(John Kotter)、吉姆·柯林斯(Jim Collins)和汤姆·彼得斯(Tom Peters)。



最后,我感谢哈佛商学院出版社(HBSP)高级编辑杰奎琳·墨菲(Jacqueline Murphy)一直以来的鼓励和帮助,感谢德博拉·英格利希(Deborah English)和斯泰西·索耶(Stacey Sawyer)杰出的编辑工作和对本书所进行的完善。



目 录

CONTENTS

前言
第一章 模式简介——90天改革模式
第二章 改革之前——播种
第三章 跨职能快速反应团队——驾驭
第四章 阶段1——诊断
第五章 阶段2——预测
第六章 阶段3——铺路
第七章 实施改革——执行
附录 改革绩效指数模式
注释
作者简介

译者序	i
致谢	v
导论	1
第一章 模式简介——90天改革模式	11
第二章 改革之前——播种	31
第三章 跨职能快速反应团队——驾驭	75
第四章 阶段1——诊断	109
第五章 阶段2——预测	165
第六章 阶段3——铺路	199
第七章 实施改革——执行	235
附 录 改革绩效指数模式	275
注 释	315
作者简介	331



导 论

不化其势，其性定弱。

——老子



，多恐于变革。常规一旦形成，时间一久，我们便安于自己的行为模式。变革意味着冒风险——放弃当前的状态，试图取得一个可能更理想的状态。我们天生抵触变革，可能是害怕失败，抑或是难以适应变革的不确定性。

企业也不例外。时间长了，员工们就满足于每天的工作日程。工作程序在组织内部的运行机制里固化，活力与竞争力日渐冷却成死水一潭。宝洁公司(Procter & Gamble)的首席执行官艾伦·雷富礼(Alan Lafley)曾经说：“人们安于做一名参与者，而不是赢家。”¹

但是，尽管天生抵触变革，员工们仍然希望是成功企业的一分子；他们想赢！去逛逛书店你就会发现，如何在业界取得成功是一个相当热门的话题。诸如《从优秀到卓越》(*Good to Great*)、《赢》(*Winning*)、《领跑》(*Ahead of the Curve*)这样的书籍摆满了畅销书

架。企业头头们如饥似渴地浏览这些书,希望找到能让他们的企业领先的秘诀。

然而,现实中并没有秘诀可循。当今市场的竞争和任何一种比赛竞争一样,要想保持市场竞争力,企业就必须求变,针对对手的策略不断调整自己的策略,同时满足顾客不断变化的需求。那些市场应变最迅速,尤其是比竞争对手调整得更快的企业,才会成为行业领袖。

企业如何变革

变革可以是婴儿碎步式,也可以是巨人大步式。

婴儿碎步式让人感觉更安全,可以理解为演化,或者是渐进的、点滴积累的变革。不过,只有在企业的所有其他因素都恒定不变,并以维持现状为目标的情况下,渐进式变革才会有效。按照宝洁公司雷富礼的说法,渐进式变革“就像传统的军事战略,你只需不断施加压力、不断扩大战线、不断吃掉最弱的竞争对手”,多赢取“一星半点市场份额和利润”。² 尽管渐进式变革是称职的经理人或领导人常规工作的一部分,但假如太常规化了,就会令基层员工眼界狭小、目光短浅、态度中庸。长此以往,大家对待工作的态度便只是“参与”,而不求“赢得胜利”。渐进式变革会使人丧失对创造性思维的渴求。

如果碎步式在当前环境中不再有效,企业应当考虑加大步伐,跳跃式地大幅度提高绩效。这类迅猛的变革可以理解为革命或改革。企业境况不佳、急需对策的时候,领导者往往会采取改革措施,不过,即使企业境况不那么糟糕,改革也是相当有效的。

那么,对企业而言,到底什么是改革呢? 改革的核心是企业运行机



制的根本改变。改革的目的是使企业更好地适应市场环境和市场需求，有效地提升企业的绩效。改革通常激励企业内各个层面的改变，上至管理层，下至公司的每一名员工。

以往，改革领导者都是通过重塑企业来实施改革，实际上就是每次就一个关键领域进行改革。一般说来，这样的领域可能是财务成本削减、企业文化、服务或产品、经营策略，以及生产过程（一般每次一个领域，最多也就几个领域）。

但是，实践证明，这样零碎而持续的措施并不能有效地改善企业的整体绩效。二十世纪九十年代中期的一项研究表明，大约有 70% 的重塑工作实施不到五年就公认失败了。³ 这些广受欢迎的重塑措施缘何无效？下面，我们重点讨论一下重塑措施的几个特点之间的相互作用，这种相互作用使得重塑难有效果。（见图 I-1）

- **零零碎碎**。重塑措施的零碎性是其核心问题，也是引发其他症状（例如，拖拖拉拉和权宜之计）的根本原因。
- **拖拖拉拉**。重塑之所以拖拖拉拉不仅因为其措施零零碎碎，还因为公司实施这些零碎变革的时候也是一步一步慢慢来的。
- **战术权宜**。相对于长期变革，战术性的、权宜之计的变革更加注重直接效果和短期未来。重塑措施的战术权宜性主要源自其拖拖拉拉和零零碎碎的特点。拖拖拉拉常常就意味着内部变化的周期超过外部变化的周期。因此，重塑完成之日，外部市场环境的变化早已超出了重塑之初的预计。具有讽刺意味的是，重塑是为了适应不断变化的市场环境，而重塑却恰恰阻碍了企业跟上这些变化的步伐。此外，零零碎碎的重塑实际上忽视了不同生产过程和职能之间的相互作用。不能利用各职