

CHANGE AND
THE
BOTTOM LINE

全球著名总裁谈经营管理

[美] 艾伦·沃德

遭遇家族企业

威利食品公司总裁的企业变革记



宇航出版社

科文（香港）出版有限公司

ASTRONAUTIC PUBLISHING HOUSE

SCIENCE & CULTURE PUBLISHING HOUSE LTD. (H.K.)

[illegible]

著作权合同登记图字：01-98-1948 号

图书在版编目 (CIP) 数据

遭遇家族企业 (原名: 重组与利润) / (英) 艾伦·沃德
(Warner, A.) 著; 宋云天 路玮丽译. —北京: 宇航出版社,
1998. 10

ISBN 7-80144-198-2

I. 遭… II. ①沃… ②宋… ③路… III. 企业管理-案例-分
析-西方国家 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 26993 号

Copyright © 1995 by Alan Warner

Publishing by arrangement with Gower Publishing Ltd. through Beijing

International Rights Agency Co. Ltd.

中文简体版版权 © 1998 科文(香港)出版有限公司

宇航出版社出版

中文简体字版权经北京版权代理有限公司代理

出版/宇航出版社

科文(香港)出版有限公司

经销/新华书店

批发/宇航出版社发行部 (010) 68371105 68371057

(北京市阜成路 8 号 邮编 100830)

北京科文剑桥图书有限公司 (010) 64203023

(北京安定门外大街 208 号 邮编 100011)

零售/北京宇航文苑 (010) 65279190

(北京海淀大街 31 号 邮编 100080)

2000 年 1 月第 2 版 2000 年 1 月第 1 次印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 10 字数: 200 千字

印数: 20000—25000 定价: 19.80 元

前 言

写这本书之前，我已经写过两本商务题材的小说了：一本叫《底线》，一本叫《超越底线》。从情节上来说，这一本是那两本的继续。

至于我继续写下去的原因，同事们认为有两个：一是我有意完成一个类似“三部曲”的东西；一是我本人对男女主人公的浪漫故事欲罢不能。这些就是我写这本书的原因么？说真的，我自己也不清楚；我只知道我一直将这些书当做让读者了解一些有关商务管理知识的工具。同时，反过来说，我想不出任何理由停止这一题材的创作；我很幸运地拥有同事们真诚的帮助，帮助我扩展作品中的技术细节；我还幸运地拥有一位独具慧眼的出版商，他认为这样的书会找到市场的。所以我要继续写下去。写书的过程中我心怀一丝希望，希望参与这本书的人的想法不会落空，希望读者能够以轻松的心情，对这一实用性、技术性都很强的问题有一鳞半爪的了解，这就足以令我满意了。

本书无意成为讲究情节编排的小说，也无意作呆板的教科书，事实上，它像一桩有关改革公司管理模式的事例分析，从中，读者可以根据自身的具体情况获取相应的知识并判定其价值。当然，它终究是本小说，小说这种文体的特点决定了它不可能对某个问题展开充分的讨论，即不能对各种观点面面俱到。

主要人物表

菲利普·莫莱：威利食品公司总经理

麦特·塔尔伯特：ABT 集团董事

琼：菲利普之妻

安吉拉：菲利普之长女

马可：菲利普之子

苏茜：菲利普之女

克丽斯廷·古德哈特：菲利普的旧情人

杰勒德：职业介绍所合伙人

亚瑟·斯托克：威利食品公司董事长

威利斯：亚瑟之子，威利食品公司销售部经理

弗雷迪：亚瑟之外甥，威利食品公司生产部经理

安德鲁·肯特：国际伯乐公司介绍人

马丁·艾格顿：希尔·本森银行董事

斯蒂夫：克丽斯廷的前夫

艾伦·安格斯：菲利普私人顾问

欧尼·泰勒：威利公司主办会计

马丁·莫斯：威利公司营业部经理

乔治·布朗特：威利公司分销部经理

彼得·萨克雷：威利公司主办采购员

加文·西蒙：威利公司销售部经理

阿曼达·斯雷德：亚瑟的私人助理

斯蒂芬·扬：威利公司管理会计

乔·麦克艾沃：工厂部经理

朱利安：威利公司新产品开发部经理

玛丽·古德哈特：威利公司人事部经理

菲莉·古德哈特：克丽斯廷的妹妹

朱莉：菲利普的秘书

目 录

第 1 章	美国：菲利普·莫莱，美国查普曼家族食品公司的总经理，突然被解雇	1
第 2 章	菲利普·莫莱决定返回故乡英国寻找机会	5
第 3 章	英伦的寒冬，菲利普工作无着落，感到前途渺茫。正在此时，某高级职业介绍所电话告之，坐落于斯肯索普与格里姆斯比之间的威特公司，一家专门生产早餐麦片的公司，有一适合他的职位空缺。	13
第 4 章	高级职业介绍所的安德鲁·肯特驾车送菲利普去威特公司途中向他介绍了这家公司的大致情况，内容包括：	19
	1) 有着根深蒂固的家族传统公司文化的主要特点；	
	2) 家族中固有的对改革的反对情绪；	
	3) 前几位总经理试图引入改革时遇到的问题；	
	4) 组织内部微妙的权力平衡；	

2 / 重组与利润

第5章 威特公司董事长亚瑟·斯托克和董事马丁·艾格顿与菲利普进行了面谈。本章内容包括：…… 28

- 1) 更多地涉及权力平衡的问题；
 - 2) 会面过程中主导力量的转换；
 - 3) 家族的强大影响力以及由此产生的对改革的抵制；
 - 4) 前几位总经理的错误之处；
- 菲利普得到了这个职位。

第6章 菲利普发现了一个现成的战略计划，由前任总经理制定，基于对公司内在实力的深刻了解——老品牌的号召力，与客户的友好关系，作为商家品牌产品的供应商具有良好的质量保证信誉。但据此制定的策略在菲利普看来是与其公司文化背道而驰的，因而遇阻失败。菲利普打电话给他的旧情人克丽斯廷·古德哈特，她向他推荐了自己的合作伙伴艾伦·安格斯，后者是一个改革事务顾问。…… 37

第7章 菲利普与艾伦会面，两人讨论了进行改革的一些指导思想，内容涉及：…… 45

- 1) 未对问题作深入分析便仓促行动的危险，尤其是轻率地将人解雇；
- 2) 公司文化的含义及快速将其改变的困难所在；

- 3) 改变公司文化的五种方法——人员、职务、
观念/态度、技能/知识、结构/体系；
- 4) 英国航空公司是如何进行公司文化改革的；
- 5) 榜样及成功人士的示范作用；
- 6) 改革从一开始就要广开言路。

菲利普决心在新的工作中遵守如上所述的指导原则。

- 第 8 章 菲利普第一天上班的情况——观察斯托克家族对公司的控制以及公司的经营状况。菲利普决意不为该家族成员所左右，但这一点和与他们保持良好关系仿佛是矛盾的。

..... 61

- 第 9 章 在公司工作三个星期之后，菲利普周末返回家中，分别会见马丁·艾格顿和艾伦，吐露对斯托克家族成员不合作态度的烦恼，并认为斯托克家族成员束缚了其下属人员的工作热情。

..... 75

他与艾伦的会谈涉及以下内容：

- 1) 另外一些改变公司文化的途径；
- 2) 将改革视为一完整程序，以框架形式展示改革周期；
- 3) 行动之前需要分析当前形势；

- 4) 设计公司未来形象并使之深入人心;
- 5) 对改革带给关键人物的后果作出预计;
- 6) 分析有利可图者和利益受损者, 估计他们对改革将持的态度;
- 7) 说服关键人物加入改革;
- 8) 如何消除改革障碍;
- 9) 明确“产出”概念, 设定目标;
- 10) 去除阻力;
- 11) 巩固已有成绩;
- 12) 评价改革结果, 作出适当调整;

本章列出一个完整的改革周期表, 为本书其他部分设定基调。本章以菲利普认识到在与斯托克家族成员相处时应该做到客观, 既看到缺点又看到优点而告结束。

艾伦为菲利普设计公司形象提出要求、列出提纲。

第 10 章 菲利普第一次参加董事会, 会议进行的程序令他大不以为然。后来他单独与斯托克家族成员会面, 获知了他们的担忧与动机。要点如下:

..... 100

- 1) 一对一、面对面的谈话是极有效的交流方式;

- 2) 如果想了解阻力来自何方，需要了解关键人物的个人处境；对关键人物露出你对他的兴趣和关心有助于获得对改革的支持。

菲利普在已有信息的基础上制定第一份形象方案。

第 11 章 艾伦拜访菲利普，帮助他以“商业环节”观念重新审视公司的组织机构，以消除改革障碍。

要点如下： 119

- 1) 从另一个角度看公司的组织机构；
- 2) 有关改革机构应该适应程序要求的辩论；
- 3) 进一步就换人、换岗进行讨论。

第 12 章 菲利普有意削减董事长之职，从而遭遇始料不及的阻力，根本原因是对其个人需要考虑不足，最先的解决办法失效。本章有价值的观点如下：

..... 136

- 1) 需要顾及所有决策人物的所想所需，甚至包括最高层；
- 2) 避免简单化的解决方法；
- 3) 为不甘无所事事的人找到发挥余热的地方非常重要；
- 4) 假设头衔和金钱可以抵消影响力的丧失的想法是危险的。

菲利普与他人再次讨论机构改革的时机证明了精心计划的重要性。

- 第 13 章 菲利普对玛丽进行了面试，并最终决定聘请她担任人事部主管。 150
- 第 14 章 新的人事部主管玛丽走马上任，和菲利普讨论了下列问题： 162
- 1) 区分说与做的重要性；
 - 2) “7S” 准则及其应用；
 - 3) 改革周期方案的局限性和可能会引发的危险；
 - 4) 改革需要动力；
 - 5) 反对按部就班的改革；
 - 6) 明确前景和使改革深入人心的重要性。
- 第 15 章 玛丽提出是否所有的关键人物都一心一意地投身于改革，足以为推动改革注入新的活力。 181
- 第 16 章 第一批培训中涉及到下列问题： 193
- 1) 培训作为改革的不可或缺的一部分的重要性；
 - 2) 以改革设想和计划出台为起点，使改革深入人心；
 - 3) 改革阻力的特征。

第 17 章 培训继续进行，涉及另外一些问题；…………… 202

- 1) 在改革中人的心态：宣泄、洒脱、奉献和权力下放；
- 2) 关于改革阻力原因的深入探讨；
- 3) 如何消除员工的情性和恐慌心理。

菲利普似乎意识到他以前未能考虑周全。

第 18 章 菲利普频繁会见主管、深入群众，弥补自己以前的疏忽，免得他们心生埋怨，从中作梗阻碍改革发展。他充分利用培训中学到的知识，倾听心声、安慰员工，根据各主管、各部门的实际情况，制定不同的政策，安定人心，推动改革稳步发展。他发现改革思想并未深入人心，需要不断地了解情况，查漏补缺。…………… 220

第 19 章 回顾培训过程，评价培训效果，强调了以下几点：…………… 236

- 1) 培训的重要性：明确改革的目标；
- 2) 把培训与改革周期的各阶段紧密相连；
- 3) 利用培训消除障碍，巩固改革成果；培训宜早不宜晚；
- 4) 培训之后需巩固其成效；
- 5) 建立迅捷高效的信息传达体系；
- 6) 总经理在信息传达中应起的作用。

- 第 20 章 9 个月之后，改革顺利进行。但是由于某些主管不愿意放权，改革中也有许多波折。新的改革——威特公司股票上市迫在眉睫，菲利普不知此举是否可行，因为一方面这是一个全新的挑战，一方面他的家庭正面临解体。
..... 252
- 第 21 章 尽管有可能会危及家庭生活，菲利普还是同意了威特公司的上市计划。他在事业上春风得意，在家庭生活中却一败涂地。二者形成鲜明的对照。 261

第 1 章

美国：菲利普·莫莱，
美国查普曼家族食品公司
的总经理，突然被解雇

我一动不动地坐在自己的办公桌后面。这是一张异常宽大的办公桌，我一向认为，它代表着我作为新泽西州最大的食品生产商之一、实力雄厚的 ABT 集团成员的查普曼食品公司总经理的神圣权威。然而，就在 20 分钟前，一切都变了；所有的权威随着那几个简单而致命的字眼而不复存在。

“菲利普，我觉得很遗憾，但是，我们的确认为你已经不再适合这项工作了。”

此话出自麦特·塔尔伯特之口，他是 ABT 集团的董事之一，在查普曼令我饱尝成功喜悦的过去 5 年里，他是我的直接上司。听了他的话我浑身一震！直到五分钟后，我仍旧手

脚冰凉浑身颤抖，我什么也说不出来，只能静静地听着他的解释，解释我的美国梦是怎样在瞬间破灭的。

麦特在桌子的另一边坐下，面对着我，身体不自然地微微前倾。我突然感到，这件事令他也很难：因为我们两人刚开始接触时虽然很不融洽，但后来的5年，我们的确亲密无间，共同走过了一段漫长的艰难路程。

我根本没有听见他后来说的是什麼。只是到了最后，我才勉强地找出几个词来表达我的惊异、愤怒以及这件事可能带给我的伤害。

我争辩道：“我确实不明白这究竟是什么原因。我们已经彻底扭亏为盈了。查普曼现在的状况那么好，即使拿ABT自己定的标准衡量，我们的盈利也是很丰厚的，并且销售额和利润每年都在增加！”

“我明白，我明白，老弟，”麦特回答道，我注意到，他说话时不敢看我的眼睛。“可是，问题的关键不在这儿。嗯……这涉及ABT内部的人事策略，他们觉得他们必须给更年轻的人以表现的机会。放心吧，菲利普，你将会得到一大笔钱的——我们对待被解雇的经理人员一向非常慷慨。”

解雇！天哪，这个词我一直只用在别人身上，从来不曾把它跟自己联系到一起。回头看一看一系列良好的成绩记录，我的字典里没有“解雇”这个词。然而，在52岁的年纪上，它却真真实实地发生了：就在眼前，在美利坚合众国，在现