

展望 2010 年： 设计未来的组织

经济学家情报社 著
安达信咨询公司
王小波 译

序

基于传统公司结构正在走向衰败的现实，本报告描绘了未来成功企业的形象。报告分析了正在使垂直一体化组织变得越来越多余的变革力量，并且描述了垂直一体化组织如何被利用外部关系网络的更为精益的企业所代替。本报告也勾勒出未来组织所面临的巨大挑战：在没有特定结构的新环境中如何有效地管理人力资源。

《展望 2010 年：设计未来的组织》这一报告的研究成果，是建立在大约 350 份调查答卷基础上的，这些答卷由总部设在世界各地的全球性、跨国性和国际性公司的董事级别的人员和高级管理人员提供。对来自相似领域的大约 50 名高层管理人员的个别采访，再次支持了这些调查结果。为完成这项研究，我们召集了一个由商界领袖组成的有组织的群体，来讨论在调查问卷中提出的问题。

《展望 2010 年：设计未来的组织》报告由奈杰尔·亚当编辑，汤姆·莱斯特完成了报告的研究工作。编辑班子对安达信咨询公司的乔林·康莫福特和马克·奥特韦作出的宝贵贡献与见解表示感谢。

对本报告作出贡献的还有安达信咨询公司的基思·伯吉斯、蒂姆·福斯特和伊恩·萨默维尔。除上面提到的之外，经济学家情报社还要感谢那些同意接受本报告采访的诸多高级管理人员。非常感谢他们付出的宝贵时间和帮助。

第一章 未来事物的形态

大多数经理似乎都同意这个主题：在 20 世纪，为商业形成与增长提供基础的公司结构，正处于一种长期的衰败状态。但是，21 世纪的商业企业将是什么样子？规模是大还是小？是全球性企业还是区域性企业？公司结构是僵硬的，还是富有弹性和渗透力的？

由经济学家情报社和安达信咨询公司合作从事的这项研究——《展望 2010 年：设计未来的组织》，正回答了这些问题。我们以书面调查的形式，询问了大约 350 名来自不同规模和不同行业的公司高级管理人员，让他们想象一下他们自己的和其他的商业企业的未来形态。我们之所以选择 2010 年，是因为这个时间不在大多数常规的计划时间框架内，我们想鼓励关于新世纪商业形态的新鲜思想。从他们共同的想象力中产生的关于未来企业形态的描述，决不是一些平凡无奇的东西。

接受调查的经理们预言，到 2010 年，变革的节奏将加快，以至于只有那些最有弹性的组织才能经受这种压力。来自全球性巨型企业和以知识为基础的、敢于创新的企业家们的竞争不断加剧，将驱使企业去寻找能带来竞争优势的新资源和新的同盟者，以在竞争中生存下去。每个企业结构的外在限制，将因合资企业、外包安排和战略性联盟而被放宽。

管理这种新的、延伸了的企业，需要不同于现
这幅未来企业的画 在的经理所拥有的技能。只有极少数高级管理人员面，更类似于一个由共同 认为他们已准备好迎接挑战。在《展望 2010 年》的活动、目标、价值观念 调查中，“企业”一词似乎比“公司”更为适合，和看法组成的共同体，而 这一点由个别采访得到补充。公司是法律认可的实 不是一个企业。 体，如果只是因为律师的顽固而无其他原因，公司
将继续成为商业舞台的主角。企业是种变化的事物，它随着自己活动的加速或减慢而扩张或收缩，以适应周围环境的变化。

2010 年的企业，可能是由不同成分组成的，而不是完全均质的、刚性的和等级森严的。企业采取的形态将适合它所从事的工作。整个企业的形态将不是永恒的、固定的和均质的，而是根据任务完成状况不断变化的。

这幅未来企业的画面，更类似于一个由共同的活动、目标、价值观念和看法组成的共同体，而不是一个企业。在这个共同体中工作的人们没有相同的老板，信纸抬头没有共同的标志，他们也不在同一个屋檐下共事。甚至他们经常不在同一个时区内工作，他们的人数也不断变化。他们能够并且确实一起分享的，是他们对所要达到的目标、以及对达到这个目标而必须做的事的看法。

关于这份报告

我们在《展望 2010 年》中的目标是，利用全球性企业高级管理人员共同的洞察力（和预见力），勾画出 21 世纪成功企业的形象。我们结合使用了多种研究技术，包括书面问卷、一对一的形式，以及通过有来自商界和学界最优秀的人才组成的群体进行讨论。

我们将问卷散发给全球性、跨国性和国际性公司的董事和高级管理人员，这些公司在世界各地都有业务。在附带这项研究的调查问卷中，几乎每个都问及调查对象关于他们对目前及 2010 年的看法，这些由时间导致的变化能揭示未来事物的形态。

我们回收了大约 350 位调查对象的完整问卷。在这类调查中，这是一个很高的参与水平，显示了对所提问题的兴趣。此外，我们还对其中的 50 名经理进行了个人采访。从一对一谈话中获得的观点，为描述未来的组织增加了细节和深度。为完成研究，我们还召集了一个单独的、经仔细挑选的最高管理人员的群体，对问卷中包含的问题进行了有组织的群体讨论。

所有被调查人群的情况如下分类：

- 55% 的调查对象是董事级的经理人员，45% 是高级经理。
 - 大约 1/3 的调查对象在年营业收入超过 50 亿美元的公司中工作，19% 的调查对象在年营业收入超过 100 亿美元的公司中工作（见图 1.1）。
 - 被调查公司的总部设在 34 个不同的国家（见图 1.2 地区分布）。
- 。参与调查的公司中，43% 是服务业公司，38% 是制造业公司，15% 是自然资源公司。

图 1.1 全球调查样本：年收入

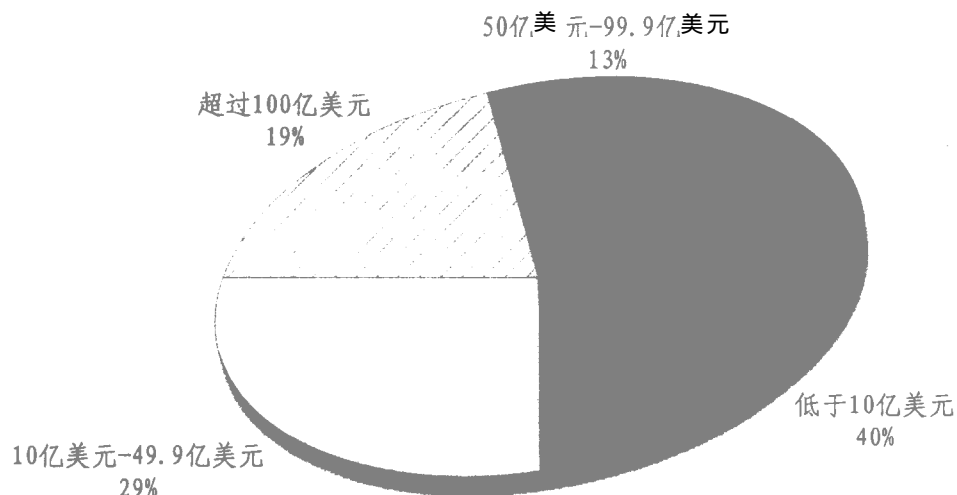
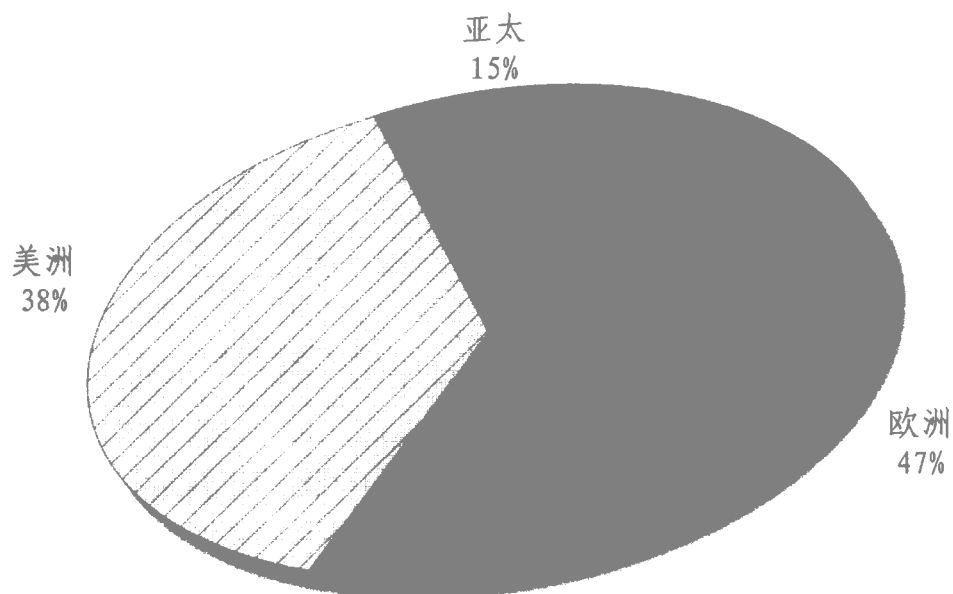


图 1.2 全球调查样本：总部分布



主要结论

现在的经理们在思考着未来，并且比以前工作更加努力。基于《展望2010年》的研究结论有：

- 企业正在准备迎接更多变革，这种变革将是迅速的和富有挑战性的。公司们现在正经历的变革比以前任何时候都大，这只不过是痛苦的开端，大多数

经理们预计未来将面临连续不断的变革。我们认为，在要求调查对象展望未来之前，让他们回顾过去，评估一下公司在过去 5 年所经历的组织变革程度是恰当的。并不令人惊讶的是，57% 的调查对象宣称，他们的公司在过去 5 年经历了深刻的或意义重大的变革。

当相同问题的时间框架前移到 2010 年时，调查对象中预计公司将经历深刻或重大变革的人数上升到 79%。这表明，公司预见到变革的速度将加快，使得适应能力越来越重要。

- 公司正准备应对更多的竞争，以及更多变化形式的竞争压力——从国际竞争对手到知识丰富的、以因特网为基础的竞争对手。在以资本和原材料为基础的经济中，那些汇集了纵向整体业务的公司几乎是不可战胜的，他们强大到足以应对任何挑战。在知识经济中，规模小的挑战者们能轻易地与规模更大、反应更慢的公司展开周旋。

是什么塑造了公司对这种挑战性环境的反应？在所提供的一长串可能的选择中，经理们看中了作为商业战略驱动器的 4 种力量：

1. 客户对更高质量和服务的需求；
2. 吸引和留住最好人才的能力；
3. 国际竞争；
4. 新的和不断变化的技术。

在这 4 种力量中，前两者——“客户的需求”和“吸引优秀人才的能力”——是很常见的。更重要的是，多数经理把“国际竞争”和“新的和不断变化的技术”作为影响他们商业战略的主要因素。这些因素在今天的地位已显而易见，而 3/4 的经理已把它们列在未来战略议事日程上的重要位置。

在 2010 年的 4 个驱动力量中，“国际竞争”被列于第 4 位。如果我们越长时间来看变革，并把“国际竞争”同“龛笼竞争”（51%）和“新型竞争”（48%）结合起来，这个新的集合便是未来商业战略支配性的驱动力量（见第三章“变革的力量”）。

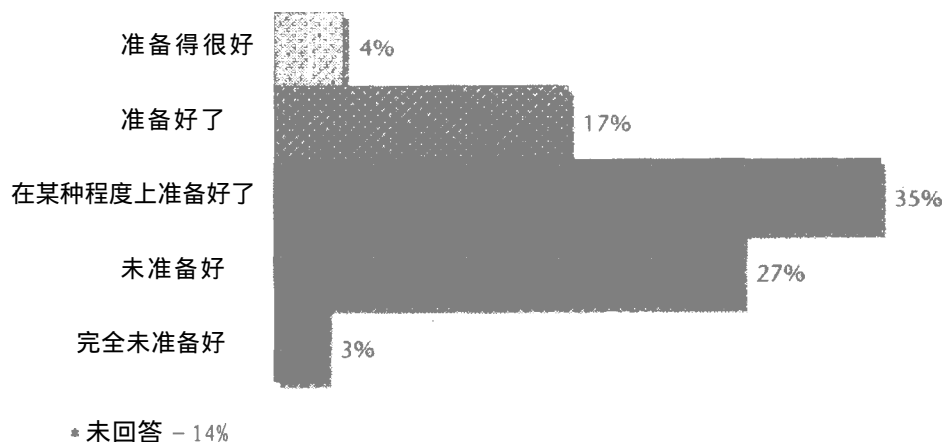
所有行业中的经理正意识到，未来的竞争可能来自各个方向。就现状而言，最令人不安的将是以知识为基础的新公司的出现，它们拥有足够的智力资本击败工业巨人。这些公司规模如此之小，行动如此之快，反应如此灵活，以至于很难搜集到一份关于它们的合适的资料，更不要说同它们竞争了。

- 变革将由公司内部和外部的多重因素推动。与调查对象们的展望相比，最近过去的年代就像田园诗歌一样，足以让人这样说，“我们将使客户满意，我们将发现好的人才，其余的事就会迎刃而解。”明天，经理们不仅必须继续处理这些中心任务，而且要腾出时间和精力应对国际竞争，管理快速的技术变革，处理产业的合并与集中，还要管理知识这一将被认为几乎在每个企业中都

未被充分利用的唯一资源。

当调查对象被问及“在管理 2010 年的组织方面，贵公司的高级经理人员准备得如何”时，只有 21% 的人回答，他们以及他们的同事做好了准备和准备得非常好（见图 1.3）。大约 65% 的人在管理未来公司方面有不同程度的担心。

图 1.3 高级经理们对管理 2010 年的组织准备得如何？



2/3 的调查对象承认还没有准备好把他们的企

2/3 的调查对象承认 业带入未来，这是《展望 2010 年》显示的最有意还没有准备好把他们的企 义的成果之一。大多数经理把时间花在对日常问题业带入未来

的处理和对人与资源的管理上，以实现短期或中期
的目标。当要求调查对象专注于领导一个正在变革的组织这一长远的和更加不明确的挑战时，他们“热心肯干”的世界观就变得更不确定了。毫无疑问，没有人喜欢变革，但适应变革显然是未来的高级经理必须学会的一项技能。

- 所有公司正在它们的核心竞争力之外寻找竞争优势的新资源。两个最重要的竞争优势新资源是，依靠更有弹性的组织结构和最大限度地利用技术。

当要求经理们确认哪些商业驱动器将成为主要的或意义重大的竞争优势资源时，他们给出了令人惊讶的长长的竞争武器名单。当把经理们对 2010 年的答案同对今天的答案相比时，很明显，随着时间的推移和竞争压力的增加，他们打算向竞争武器库中增加更多的东西（见第四章“探索本质”）。

列于名单之首的是“核心竞争力”和“与供应商及客户的关系”。当问及他们自己的组织是否已与核心竞争力一致时，84% 的经理回答“是”。看来，“核心竞争力”并没有因企业的时髦口号而过时，而将成为未来企业的“入场费”。

更令人感兴趣的是，经理们预计技术和有弹性的组织结构在未来最重要。调查对象们似乎在说“做我们做得最好的”并不能足以使他们在 2010 年具有竞争力。

• 经理们将使用一系列范围广泛的组织模型和管理方法来应对变革。当调查对象们展望未来时，外包、合资企业和战略性联盟都呈现出显著的增长。外包具有一种强烈的战略性指向，使得首席执行官们可以全神贯注于竞争的关键问题。作为一种内部过程，外包明显区别于战略性联盟和合资企业，后两者是由外部驱动的、聚焦于市场的主动行动。这种主动行动使得企业得以扩张，例如在新的推销区中。

我们要求经理们揭示他们实施这些战略时希望使用的经营方法和法律认可的结构。并不令人惊讶的是，在合资企业、外包和战略性联盟之后，他们举出合并与收购作为现在最常用的策略。比这种排序更发人深省的是，经理们预见在未来这些方法的应用将显著地增加。

尽管只有 18% 的调查对象认为，外包是他们目前商业活动中非常重要或重要的组成部分，这个数字在 2010 年显著地增加到了 52%。预测合资企业、外包以及与同一产业内的组织联盟 / 合作在未来将成为重要经营方法的经理人数，是现在经常使用这些方法的经理人数的两倍。

所提供的数据有力地表明，可互相替代的经营方法总体在增加，而不是其中一种方法领先于其他方法的增加。尽管合并与收购（M&A）在目前使用的经营方法中最为常用，26% 的经理认为合并与收购对他们商业活动“至关重要”或“很重要”，但很明显，在未来组织的设计中，M&A 将仅仅是多种有力工具中的一种。

外包的好处

由于我们认为外包是种值得进一步研究的趋势，因此我们向那些过去经常或已经打算进行外包的经理们问到，他们究竟想从中得到什么。在得到的答案中，“更低的成本”占据首位，68% 的调查对象把它当成一个重要的或非常重要的好处。但紧随其后的是 6 条非常具有战略性的原因，包括从“提高整体经营业绩”到“获得竞争优势”。

对外包安排带来的多重的和具有战略利益的研究表明，外包运动正蓬勃发展。由于被认为是达到专注于核心竞争力的最短路径，外包越来越被当成获得战术性收益（以更低成本的形式）和公司地位战略性提高的有力工具。在使经理们能把时间与资源集中于关键的商业区域的方面，外包作出了战略性贡献，正如它通过提高外包商业流程的质量来提高经营业绩。

根据《展望 2010 年》对受访者的调查，通信与信息技术是目前公司外包最多的商业活动。

然而当调查对象们考虑他们未来的决策时，他们事实上已准备把外包用于每一个商业流程，包括财务与管理、后勤与人力资源（见第七章“透视外包”）。

虚拟组织

我们要求《展望 2010 年》调查的参与者们用从 1-5 的等级来描述一下他们的公司在 2010 年的形态：1 代表传统的企业结构，而 5 则代表完全成熟的虚拟组织。调查对象反馈回来的平均结果在 2010 年为 3.2，明显位于这个连续域的虚拟组织一端，其中有 40% 的经理预言他们公司形态将基本是虚拟组织（等级 4）或是完全成熟的虚拟组织（等级 5）。

如果考虑到下述事实，那些数字就更令人印象深刻：使用同样的等级标准，同样这些公司，它们目前结构的平均值仅为 1.6，其中只有不到 3% 的经理认为他们的组织是“虚拟组织”或处于等级 4 或等级 5。这些反馈结果证明，即使虚拟组织在今天还未成为现实，它也已初见端倪（见第八章“面向真实世界的网络化”）。

- 当经理们为建立更加复杂的企业环境而工作时，他们必须掌握一整套新的个人技巧以便胜过他人。考虑到全世界的经理们似乎越来越达成一项共识，传统的公司结构将随着时间进化成适应网络化的“虚拟”企业，下一个明确的问题是，“是什么如此长时间地在起作用？”是什么在妨碍公司通过与其他公司紧密地和有弹性地联合来应对挑战？

没有一个调查对象把诸如价格或数量这样的因素放在首位。相反，经理们优先关注的都围绕着一系列完全不同的问题。

将近 40% 的调查对象把文化融合、有效的人力管理和明确的、经常的沟通作为管理开放性企业的重要的或主要的障碍。冲突的解决（即“合作者之间的不一致”）和财务信息的免费共享（即“开放的课本”）是明显的障碍，但不是经理们最担心的障碍。他们更为关心的是，把具有不同文化的组织融合在一起的人的问题。在没有传统公司结构的帮助下管理不同群体的人，以及使每一个人在同一时间读同一页的书，尽管他们的合作伙伴正在不同的公司中、不同的文化中和不同的国家中工作。

未来不断进化的组织所面临的障碍，当然被看作是最大的管理挑战。调查对象们一致选择沟通（94%）和建立关系（77%）作为未来至关重要或重要的管理特征，超过了冲突的解决（58%）和技术性的技巧（53%）。

所有行业、地区和公司的经理表达了这些同样的观点。简言之，看来经理

们必须依靠一套新的技巧来从事关系工作。他们必须成为“合作社区”优秀的建设者，培育共有的观点与价值观，建立能连接各种文化的结构。对于在这个延伸了的企业中工作的雇员而言，要优先考虑的主要问题是，易于接近高级管理层，以及创立与建设牢固职业关系的能力。

虚拟公司形态的新特征，在经理们关于改变雇员优先考虑之事的看法中表现得极为明显。组织内长期雇佣保证或规定好的职业路径，对处于该环境中雇员的重要性，要远远低于他们自己能控制的职业路径，以及能激发他们工作潜能的个人培训。

经理们希望，对雇员而言，有一个“组织内规定好的职业路径”，和长期雇佣一样，其重要性将随着时间的发展而降低。工人们了解新的现实后，会把注意力集中在对他们最有用的东西上：短期的补助/奖金、根据个人意愿形成的职业路径以及能使之成为现实的培训。

地区分析

在《展望 2010 年》研究成果中，一项地区分析揭示了文化差异，但这些差异被现在和 2010 年之间的共同之处所抵消，公司将处理许多同样的问题，无论他们把世界上哪个地方称为“本部”。

第一个也是更持久的地区差异，关系到把“虚拟组织”作为企业发展的一个有用模型的接受能力。亚太地区和美洲的调查对象们认为，他们公司在下一个 10 年将采取虚拟路线。来自欧洲的调查对象则更为谨慎一点，这或许反映了欧洲更具限制性的劳工法律，至少在欧洲大陆是这样。

当我们分析现在的公司所经历变化的背后力量时，也出现了同样的地区分化。客户对更高质量与服务的需求，在全世界都是一样的。但美洲与亚太地区的公司感觉到的是国际竞争的加剧与新的、迅速变化的技术所带来的影响，而欧洲公司则更关心客户对更高质量的需求。

然而到 2010 年，这些地区差异预计将变得更加不明显，因为欧洲公司将经历与其他地区一样的竞争。在下一个 10 年，欧洲可能希望投入大量的时间与精力，以废除他们由国家主导的经济和使劳工制度更具弹性。他们将预见到，在这个 10 年的末期，将出现一个更富有竞争性和依赖于优秀人才所做贡献的商业环境。

在易于理解的地区模式后，是当今竞争优势重要驱动力量的变化。核心竞争力以及供给者与生产者之间的关系，对任一地区的公司而言都是重要的。在欧洲的环境中，“人力资源”的重要性在某种程度上要低于其他地方，因为当前的公司结构已被规定好了。在美洲，技术是最重要的，“新产品/服务”也很

重要。亚太地区的公司已重视起有弹性的组织结构。美洲的企业也把打开新市场作为竞争优势的主要驱动力量。将这些差异融合在一起，就是未来企业的同质化。在这一点上，从数据中很难看出任何给人以深刻印象的地区变化。

亚太地区的公司希望，到 2010 年时继续在低成本产品方面占有优势，而美国公司则希望在技术及新产品与劳务方面占据优势。但是，比明显的地区间差异更值得注意的是，更为广泛的全球性的相似之处。

同样的问题并不能说成，高级经理们如何用不同的管理结构来应对当今世界的变革与竞争。美洲与欧洲是兼并与收购的积极参与者，而亚太地区的公司则不然。三个地区的公司都对合资企业感兴趣。美洲公司看上去在外包安排与战略联盟方面处于优势地位，尽管其它地区并未落后太多。

结 论

这次研究的成果，是一场演化而不是即将到来的革命的证据。世界上最优秀的那些公司，似乎正以不同的速度、在不同的方向上，但好像又被一种共同的紧迫感所推动，在寻求一种能改变其自身的新组织模式。他们探索的结果将是对 21 世纪的企业的描述。

在后面各章中，我们将分析变革的主要力量是如何对传统的垂直一体化公司形成巨大压力的。我们将检验核心竞争力概念的意义，以及公司如何更多地与第三方合作以实现非战略性功能。不同章节将分别着墨于战略性结盟、外包与网络以及虚拟组织的不断增长的重要性。最后，报告将详细研究在一个有弹性的、但需要技能的环境中，激发雇员工作积极性所面临的挑战。

第二章 庞然大物的衰败

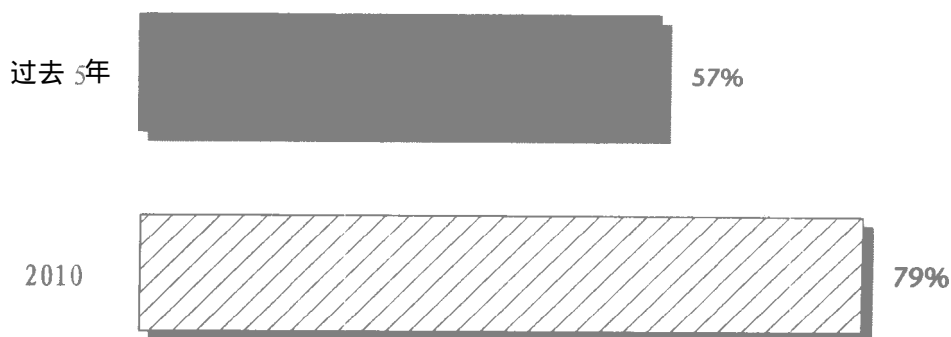
当企业为迎接下一个世纪而努力塑造自身时，有一种类型的结构正迅速变得多余。传统的、垂直一体化的组织——经常以联合大企业形式运作——正变得太难以管理而不能生存。取而代之的将是一种更加精益的企业，这种企业依靠一种复杂的、能与其内部资源相互补充的外部关系网络。

特别要指出的是，变革过程中的一些因素正在削弱旧式的、庞大的组织结构。机构投资者在寻求更好的股东价值，他们通过提高现有企业的财务业绩来达到这一目标，如果有必要，他们会卖掉那些业绩持续不佳的企业的股票。即使没有这种压力，在增加其所管理业务的价值方面，传统的自上而下管理方式也较少成功。

在急剧变化的全球市场中，公司必须有效地使用其知识与信息技术，这成为抛弃庞大组织形式的另一有力动机。垂直的、“火炉管”式的结构无助于公司向全知识型组织迅速转变。这是一种范围更加广泛的挑战的一部分：通过与供应者、消费者以及拥有任何必要技巧和设施的厂商的信息共享与合作，来使竞争最小化。

《展望 2010 年》清楚地表明，所有地区的公司都预计到，他们所处的环境将会有迅速的、深远的变化。超过一半的调查对象在过去 5 年里经历过深刻的或重大的组织变革，而这个比例到 2010 年则将升为 80%（见图 2）。

图 2 经理们在公司中经历深刻或重大变革的比例



如果在过去 5 年里变革的速度很快，那么在下一个 10 年里它只会更快，并且经理们将继续面临如何应对变革这样一种不确定性。这就解释了如上一章所讨论的，为什么只有极少部分的公司领导认为已准备好将他们的公司带入未来。

尽管亚太地区的公司过去变革的速度稍落后于欧美公司（51%）——可能是由于僵化的公司等级制度，特别是日本——但到 2010 年，调查对象的回答几乎没有任何地区差异。然而，按公司规模来分析，调查结果表明大公司经历的演化速度要远快于它们那规模较小的同业。

在年营业收入超过 50 亿美元的公司中，有 64% 在过去 5 年中经历过深刻的或重大的变革，而在年营业收入低于 50 亿美元的公司中只有 52%。到 2010 年，这种差距缩小了，83% 的大公司预计将经历这种水平的变化，其他公司是 77%。这表明，大公司迄今已承受住变革的冲击，而规模较小的公司也明白它们再也不会免受进化力量的影响。

从行业部门来看，过去 5 年里有 3 个部门因作为变革领导者而备受瞩目：能源与自然资源工业（69%）、化工 / 制药工业（64%）和食品工业（62%）。到 2010 年，化工 / 制药部门和食品工业部门中预计将经历变革的公司比例（分别为 92% 和 95%）明显高于平均水平。作为可能是全球化程度最高的产业，能源工业早已经历过广泛的结构变革，而另外两个部门——已处于合理化改革的痛苦挣扎之中——显然它们还有一段路要走。

显微镜下看到的业绩

投资者与财务分析专家们是用更加现实的标准测量经济绩效的有力拥护者。多年来，学者们一直坚持要求公司在测量自身绩效的方法上进行彻底变革。某些可供选择的方法，如综合记分卡，对所有业务都持有广泛的看法，而其他方法则寻求修正常见的财务比率。例如价值创造系数——被定义为一个公司资产的所有负债的价值占公司全部所筹资本的比例——或经济增加值（EVA），用以衡量资本收益和成本之间的差异，也就是说公司一年之间创造了多少价值。

一个 EVA 的著名拥护者是新近合并的 LucasVarity 公司，这是一个生产柴油发动机以及汽车与航空航天零部件的英美合资公司。该公司财务总监约翰·格兰特认为，EVA 使公司业绩不断改善，“它真的要改变企业文化了，因为它使经理与股东们的目标一致起来”。然而，EVA 的批评者抱怨，EVA 忽略了在智力资本投资方面的收益，这种资本将来会变得比有形资本更重要——在许多公司例如微软已经是这样了。

无论采取什么方法来测量，绩效问题已在大企业中产生特别的共鸣。美国

的国际电报电话公司（ITT）和美国电报电话公司（AT&T）、英国的汉臣（Hanson）公司和英国轮胎与橡胶公司（BTR）、法国的巴黎苏伊士联合金融公司（Suez）和联合航运公司（Chargeurs）都得出一个共同的结论：就像战列舰对现代战争一样，它们的公司结构同样适应不了现代竞争。为做到能在多条战线同时作战，他们不能把所有的武器用于瞄准全世界的目标，并且他们的中心管理部门的作用被降低到合伙的银行家的角色。主要的价值创造必须由业务部门完成，如果真是这样的话，那么业务部门和总部的联系将会逐步削弱。分拆（Divestment）和集中（focus）是新概念。

化工巨头的管理层发现，他们已处于一个相似的进退两难的境地。尽管他们的公司财富最初源于少数几种基本产品，但科学大大增加了他们获取财富的机会——从避弹衣到基因工程大豆。解决办法不是 20 年甚至 10 年前那样，通过努力提高资源配置效益和预测所有产品的未来需求来加强中心组织。答案是放弃使每一项业务利润最大化的不均等努力，只要把公司集团分拆开来。

结果是世界化工业与制药业掀起了一场大规模的重组运动，前面详述的调查结果充分证明了这一主要的价值创造必须点。帝国化学工业公司（ICI）于 1993 年卖掉其经 由业务部门完成，如果真营制药业务的捷利康（Zeneca）公司。1997 年 2 是这样的话，那么业务部月，帝国化学工业公司宣布了将筹资把 Tioxide 集 门和总部的联系将会逐步团公司建成欧洲最大的钛白涂料生产企业的计划，削弱。

该企业自 1990 年以来一直是它的全资子公司。1997 年 7 月，杜邦（Dupont）公司宣布，它已同意购买包括 Tioxide 白色涂料子公司在内的帝国化学工业公司的一些下属企业。由于无力支持其所有业务的全球化目标，联合利华（Unilever）已决定致力于其享有盛誉的食品及个人护理产品，并卖掉其价值 49 亿英镑的特种化学公司股权。

追求股东价值并非分拆的唯一动机。在许多国家，分拆还是一个外来概念，并且认为股东在任何地方都将获胜的想法是危险的。但最起码在盎格鲁-萨克逊经济中，敌意收购的威胁（如汉臣公司曾一度对帝国化学工业公司构成威胁）并未远去，而进行根本性重组通常会很快获得回报。

走向水平化

在迅速发展的现代企业中，即使提高股东价值并非当前要务，管理方式也会发生重大变革。正如两位管理大师克里斯托弗·巴特利特和萨曼特拉·哥斯豪，在对工程集团和其他跨国公司的研究所得出的结论，“为获得下属的力量、奉献和创造力，这些管理者正用一个围绕目标、过程和人建立的更加软性

的、更有机的模型，来取代‘M’型硬边战略—结构—系统范式（如通用汽车这样的传统多部门组织），把重点从资本的配置转向对知识的管理及学习，以此作为主要的战略任务。”（“超越M型面向企业管理理论”，《战略管理》杂志，14，pp23—26 [1993]）

如果这个判断是正确的，那么它反映出组织总部的目标与功能发生了一个根本性变化。巴特利特先生和哥斯豪先生经允许，引用了英特尔总裁安德鲁·葛罗夫的一段话：“人们用手头能掌握的东西来制定对策。我们最重大的战略决策，不是为回应某个清楚的共同的想法而作出的，而是根据那些了解实际情况的一线经理们的营销与投资决定而作出的。”（《哈佛商业评论》，1994年11月—12月刊，p81）

对许多管理人员而言，能否保住职位是最重要的。过去几年中，大多数公司都对雇员与管理层进行了大幅裁减。幸存者发现，如果组织还要运转，他们不得不作出决定和采取主动行动——无论授权是否作为一项政策已被正式推行。为做到这一点，他们更少地依赖职能部门之间的老式的正规联系，而更多地依靠那些迟早会变成永久性结构的非正式网络。因此而产生的“水平化组织”彻底改变了传统等级制度（公司仍保留着它的残余形式），它使管理人员能够致力于改进未被旧式职能部门所困扰的基本业务程序。

以知识为基础的社会

当发达国家的经济从制造业向以知识为基础的工业和服务业转移时，各种不断变动的市场对公司的形态与种类正产生一种相似的根本性影响。制造业的基本产品，如钢铁、铝和化工产品以及纺织品和加工食品，其生产需要巨额的固定资产投资，并且这些固定资产一旦建成，其改变与移动的程度就受到限制。在一个不确定的世界里，由于原料资源是没有保障的，也没有卡特尔能支配资源，因此控制整个价值链是至关重要的。

现在，像印度和韩国这样快速发展的经济，正承担起制造业的角色。西方公司不得不去寻找其他具有竞争优势的资源，一些公司认为，知识是唯一的长期可持续资源。

越来越多的公司正在投入新的力量，以评价和发展并更有效地利用其巨额的知识资产。美国的道氏化学公司（Dow Chemical）和芬兰的石油化工巨头内斯泰公司（Neste），是这方面的两位领先者。他们的知识资产主要包括专利，但正如使这些专利资本化所需的技术性窍门不可或缺一样，销售产品所需的市场知识和提供有效客户服务所需的系统知识同样重要。不断加快的竞争节奏意味着，知识的收集、吸收、传播与利用已变得至关重要。这反过来又要求，公

司应使其组织适应促进水平化过程和贯穿整个公司的有效联网能力的需要。

向联网迈进

尽管信息技术对公司结构与管理全面冲击尚未被感觉到，但它正通过多种方式对传统公司产生深刻的影响。公司越来越意识到有效使用知识的重要性，信息技术对“开采”数据库和在整个组织内传播信息是至关重要的。在大多数大公司中，可见到的管理层级的削减和更加水平化的结构，只有通过改进剩下的经理、管理人员和他们的雇员之间的沟通才能实现。

没有信息技术的帮助，不同职能部门经理间正式与非正式网络的分布与现在很常见的团队工作和项目工作，其进展都将慢得多，甚至是不可能的。软件一般是由那些只通过计算机终端进行联系的工程师小组没日没夜编写出来的。

尽管在现代商业社会中，没有一个公司是孤岛，但内部网技术还是极大地促进了公司内部沟通。信息技术提供了公司与供应商、合作者、顾问、代理商和顾客大量交换信息的途径。是供应联合企业与联营企业之间，而不是单个厂商之间互相竞争，因为信息技术使它们能够通过交换即使不是同步的也是最新的信息，使从原料到产成品这一生产过程的效益实现最大化。

从公司管理人员的观点来看，一个明显的差异是，他们需要一种信任、合作和协同工作的气氛。无论是在内部还是外部，只有一种双赢的氛围才能防止信息技术投资的浪费。信息的电子交换现在在许多行业已司空见惯，但关于未来计划、商业前景、研究结果和采购方式的信息交换则比较敏感。为了共同的利益，一些零售商和生产商与他们的供应商或紧或松地合作，以削减存货和成本，改进产品和增加灵活性。

现在，一些公司向他们的顾客提供新的产品与服务，但若没有信息技术，这将是根本不切实际的。大批量定做——将大量生产与个人偏好的好处合二为一——刚刚兴起。日本的国民自行车公司（National Bicycle Company）是一个先行者。该公司可在一个星期内生产出定做的自行车。在过去两年里，妇女们已经能够从斯特劳斯公司（Levi Strauss & Co）定做牛仔裤。这种新发展并非斯特劳斯公司自创的，而是源于一家设在波士顿的小公司——定制制衣技术公司（Custom Clothing technology Corporation），该公司现已被比它更大的斯特劳斯公司所收购。

类似地，直接银行业务和人寿保险服务是最先从大的集团中分离出来的业务，而不是从集团自身自然演化而来的。目前称雄于英国私人汽车保险市场的直线公司（Direct Line），是苏格兰皇家银行的一部分，但它起先是由一家非金融性企业彼得·伍德公司（Peter Wood）创设的。