

1

管理？为什么要改革管理？

结果看出来 了 改革起到了作用 —— 在一定程度上起到了作用。障碍是在管理方面。

我们能充分实现改革承诺的唯一方法是通过改造自己来着手改革管理。

改革 (Reengineering) 陷入了困境。要我承认这一点不容易。我是提出改革这个概念的两个人之一。

《改革公司》一书自 1993 年出版以来，在全世界销售了将近二百万册。对一本经济类图书来说，这个数字是一个令人惊叹的成就了。但这是你们衡量管理思想是否成功的最终标准，而不是我们的衡量标准。按照我们的标准，还有许许多多改革工作要做。

《改革公司》这本书的写作目的是想告诉管理者如何彻底改革主要的业务流程 —— 例如产品开发或履行订单 —— 从而改善企业绩效。这本书已经发挥了作用。我访问了数十家实行改革的公司，耳闻目睹了证明这本书的作用的实例。我还为该书花了 18 个月以上时间同 150 多个经理面谈，从他们那里收集见证。我也取得了第一份透彻地研究未来管理革命效果的报告所提供的证据。

这份《改革状况研究报告》是 1994 年初由我领导的 CSC 咨询集团公司的战略管理咨询分公司 CSC 指数公司撰写的，621 家公司作为北美和欧洲 6000 家大公司的样本，填写了内容广泛

的问卷。这个抽样调查表明，回答问卷的 497 家美国公司中的 69%、124 家欧洲公司中的 75% 已经实行了一项以上的改革计划，余下公司的一半正在考虑改革。

在北美 改革计划往往受到竞争和顾客压力的推动 因此重点放在与顾客直接联系的过程上，如对顾客的服务（占 25%），履行订单 占 16% 和争取顾客 占 11%）。在欧洲 重点放在制造业和服务业降低成本的倡议上（占 23%）。在这两个大陆上，只有少数改革计划涵盖各种业务流程：进口供应链上各个环节 占 9% 公司信息系统占 6% 产品开发占 4% 等等。

许多公司报告说 他们进行了巨大的改革 并取得了重大的收获。例如，美国一家矿业公司发觉收益增加了 30% 市场份额增加了 20% 而成本下降了 12% 产品周转时间减少 25%。欧洲一个零售业集团的产品周转时间减少了 50% 劳动生产率提高了 15%。美国的一个服装制造厂改革了存货补充流程后，销售额翻了一番，市场份额增加了 50% 产品周转时间减少了 25%。北美一家化学公司把订购到交货时间缩短了 50% 以上，成本减少了 3 亿多美元。

还有许多同样引人注目的成功事例。然而总的来说，即使改革取得了很大的收获，看来还远远没有把潜力充分发挥出来。

《改革公司》一书曾确定了宏伟的目标：产品周转时间应缩短 70% 成本降低 40% 顾客满意率、质量和收益提高 40% 市场份额增长 25% 尽管专家评判委员会还只评审了我们抽样调查的、正在进行改革的北美公司的 71% 但研究表明 所有进行改革的公司都未能达到这些目标水准的 30%。

这种局部的改革不是我所谋求的。据我所知，近 18 个月来我们发动的这场革命充其量只能说是进行了一半。我还了解到，有一半的改革比不改革好不了多少。事实上甚至更糟。

我们以前写的那本书基本上论述如何改革工作——销售

员、职员、工厂和仓库里的工人、修理人员、工程师、技师、商店营业员、驻现场代表以及任何处于增值链上的工作人员所执行的操作和经营流程。现在这本书中，我必须改变重点。本书不是论述操作和经营流程，而是论述管理，为管理人员而写，值得管理人员一读的书。它是论述我们自己，论述改革我们的管理工作 改革我们思考、组织、激励、部署、实施、衡量和回报增值的操作和经营方式的书。它论述改革管理本身。

但是而今究竟谁是管理者呢？当我们碰到管理者时，怎么知道他就是这样的人呢？

在全心全意地进行过改革的公司里，责任和权力在整个组织中得到广泛分配，所以只要从工作上看，每个人实际上都变成了管理者。不过，还有两件事不应忽视。第一，正如我们的研究报告表明的那样，经过彻底改革的公司至今仍是凤毛麟角。第二，即使机构重组的巨大改革仍会使有些人比另一些人拥有更广泛的权力和责任。旧的金字塔式的结构也许已经扁平化了，但是在管理责任方面金字塔式结构遗留的痕迹还是明显可见的：

- ◆自我管理者——这些员工也许并不认为自己是管理者，因为归根结蒂他们只要对自己工作的质量负责。例如，顾客服务代表、研究人员、推销人员、律师和会计 简而言之 指可以个别地工作或作为班组一员进行工作的人。
- ◆流程和人事的管理者——这些人要对其他人的工作负责，其他人通常指个人、班组或与顾客密切联系或执行某一具体工作流程的班组。例如一个专题班组的 管理者，他管理的一批人各有处理某种具体流程所必需的技能——比方说安装电话、销售保险单或开发新药。在进行改革的工作单位，雇员常常根据情况需要轮流担负管理责任。
- ◆专门知识的管理者——这些人员负责和关心公司的智力开

发 从这个词的所有意义上说)例如 技术管理者和人力资源开发计划管理者。

- ◆ 企业管理者——公司首席执行官(有时指“总经理”)部门头头,所有对企业盈余和亏损负责的人员。如果他们通过多年服务在企业里树立了权威 我们通常称这些人为“高级管理人员”。

本书就是为上述所有层次的管理者写的。它以确凿的事实为依据,深信没有这些管理者的帮助,由我们 1993 年出版的那本书启动的革命就将令人痛心夭折。当然,那时候我们就会知道,管理对于改革的成功是至关重要的。但是直到我们对这种想法在实践中能起多大作用有了真正的感受之后,我们才开始切实理解管理者本身原应彻底地改变他们的办事方法,以实现许诺的改革目标了。如果管理不变革,改革就搞不下去,我们不可能让这种情况发生。

请看看操作和经营进行了改革而管理层却没有改革时会发生什么情况吧:

- ◆ 一家大计算机公司的三位副总经理 分别管理销售、服务和完成订单 激动地认为 改革工作流程可望缩短一半的产品引进时间,提高顾客回头率 20% 在各自管理的领域内减少行政管理成本 30%。但是他们都不大乐于自动放弃对各自领域的控制并进行合作。结果:改革进行一年后就偃旗息鼓了。
- ◆ 欧洲一家制造飞机的大公司承认自己陷入困境,鼓励推出各种改革措施。公司授权成立重新设计流程小组,并且提议对各个经营部门作出根本性变革。有关的报告提交给高级管理层,但没有采取任何行动。公司前途问题束缚了他们的手脚,使他们无法动弹。一切变革的努力停顿下来。结果工人士气低落。公司最好的前景是接受购并。

- ◆一家大型制药公司发觉顾客对于不得不与公司各业务部门分别打交道越来越感到恼火。公司作出改革的决议，把各部门的销售和分配业务统一归并。各部门头头表示抗议，说他们必须保留对这些职能的控制。总经理和董事长害怕改革不可避免地会带来破坏，所以也拒绝进行必要的变革。他们说 在最近这次经济衰退之前 本企业业绩不差 等到经济衰退结束后 业绩必将振作 重新看好。结果对这家公司来说，衰退一直持续下去。
- ◆一家保险公司雄心勃勃地进行改革，试图采用让班组参与争取新顾客的做法，但旧的管理惯例却干扰了这种改革。摩擦起源于班组成员将相互评估绩效这个消息。人力资源部主管声称 这种措施‘从未行得通’还说绩效只能由‘客观的观察者’即经理来评估。结果班组不参与了 改革也终止了。
- ◆我还看到许多正在开展改革的公司存在着其他一些奇怪的现象。高层管理者恼怒地发牢骚，说中层管理者设置自我保护的壁垒 妨碍必要的变革 而中层管理者尖刻地抱怨高层管理者既没有远见，又缺乏毅力，未能使企业实施改革。正如你已经知道的那样，双方的指责中都可能有些正确的地方。

事实已经证明“改革”是一个非常受欢迎的概念。麻烦之处在于，受欢迎的概念有时候好像魔术；它们越受欢迎，魔术好像越神奇。有些管理者在一厢情愿的打算的误导下，认为只要重复《改革公司》一书中的关键词就足以实现改造，就像连环漫画中的报童高喊一声“变”，就会成为强大无比的马芙尔船长一样。经理们一直在说：“根本性的！”重大的！”彻底的！”流程！”等等，可是你瞧，他们宣称如何如何，只不过是他们的希望而已。

可惜，没有任何事情会如此简单。改革需要行动，而不是言词；需要进行艰苦、长期的行动，而不单是像缩小规模或从外部采购那种一蹴而就的权宜行为。改革需要经历持续多年、也许我们一辈子管理时间的航程。

对我们管理人员来讲，似乎再也没有什么事情是稳当可靠的了 无论是我们的专业知识 还是事业道路——当然还有职业保障，也不是稳定不变的了。对于遭到失败的公司首席执行官来说，高级职员离职补助金 *gold parachute* 部分地减轻了失败造成的痛苦，但是离职补助金本身也是一种对公司高层管理者增加压力的措施。对一些充满风险的职业层已经加强了管理。

我将在随后的篇幅中详细阐述上述情况，实实在在地探讨改革实践（成功或失败）已经引起的一些重大问题，而阐述这些问题的目的是为了**使改革取得成功**。我打算谈四个大问题：

- ◆目的问题。新的管理人员应该坚持不懈、始终如一和坚韧不拔地问个“为什么？”我们所在的企业是干什么的？这个流程是干什么的？这个产品有什么用处？这个任务有什么目的？这个班组呢？这个岗位呢？我们在这里究竟要干什么？
- ◆企业文化问题。如果成功的改革需要整个公司文化作出变革，正如许多实例所表明的那样，仍靠在旧文化中十分奏效的管理方法怎么能实现改革的目标呢？如果在公司充满忧虑（以及与此结伴而来的猜疑）的气氛下，改革不可能成功的话，我们应如何开创一个更好的环境，例如一个乐于进取和彼此信任的环境？
- ◆流程和绩效问题。我们如何制订出企业所需要的业务流程？如何从员工那里得到我们需要的绩效？如何确定规范或标准 如何衡量结果——衡量工人的绩效、管理者的绩效和整个企业的绩效？改革常常要求有激进的目标、领导能

力和政治手腕。但是我们如何知道自己是否具备了这些条件？今天，要成为一个优秀的管理者应当具备些什么？

- ◆人事问题。我们想与谁共事？如何从公司内和公司外找到他们？如何使他们愿意与我们一起共事？如何知道他们是否就是我们所需要的那种员工？

尽管这些问题的提出就已颇费心思，要回答它们更难，学会有效地解决问题则更困难得多。当我观察今天的企业管理实践时，我常想起贝克特的《等待戈多》一书中弗拉迪米尔和埃斯特拉贡之间的交谈。这两个倒霉的人一直默不作声、慢吞吞地走着，突然埃斯特拉贡呻吟道：“我也再忍受不了啦！”弗拉迪米尔针对他的话说：“啊，不，你能忍受。”

幸而事情并不如此糟。对我们大多数人来说，“你能忍受”还不是一种咒语。重新改造自己对我们来说应当是一个机会。

我们必须求助于自己，求助于同事，找到完成工作所需要的个人禀赋——勇气、信任和聪明。我希望这就是本书特别有益之处。我可以提供一些想法，甚至进行一点鼓励。但是管理者如果不首先勇敢地面对紧张、问题和今天公司领导人之间的冲突，就别指望对雇员和投资者尽到自己的责任。

本书是为那些想干一番惊天动地事业的男女员工写的。他们是我们这个时代伟大戏剧中的主人公——他们创造出更好的工作场所，创造出大量财富。但是这台戏以前从来没有像现在这样充满风险、冲突和忧虑，也从来没有碰到过这么多的意外事件。而个人或公司的机会如此众多，如此具有回报的潜力也是前所未有的。谨以本书献给面对现实、积极奋斗、决心取胜的员工们。

2

管理的艰难历程

现在我们必须显著地提高企业效益，而且只能一面争取人心，一面提高效益。

使事情更加难办的是，“现在”没有任何传统、没有任何先例、没有任何经受过时间考验的方案。现在是从未经历过的时期。

现在没有一件事情是简单的，也没有一件事情是稳定不变的。企业环境在我们眼前迅速、彻底、错综复杂地变化着。

现在，无论我们做什么都是不够的。我们所习惯的是渐进的变革：即通过精心规划，广泛达成一致意见和有控制地执行，我们可以渐渐对付的那种变革。现在我们不仅必须对付变革，而且必须创造迅速而又巨大的变革。如果我们因优哉游哉地考虑问题而止步不前，形势会在我们的眼前发生巨大的变化，于是我们仔细作出的判断又不适用了。

事事都会发生问题。旧的管理方法不再奏效。组织系统图 工资方案 层级制 管理生产和销售全过程的纵向机构，一整套指挥和控制的管理技巧，都不再行得通。

人人都必须转变。这种转变将比技术革新更深入；它不但涉及经理的行动，而且涉及到他们的为人；不仅涉及他们对任务的认识，而且涉及到他们对自己的认识；不仅涉及他们观察世界的方法，而且涉及到他们立身处世的方式。

在本书中，下面这些句子会不断出现：没有一件事情是简单

的；无论你做什么都是不够的；事事都会发生问题；人人都必须转变。

仔细想想来自萨杜恩的消息——这里萨杜恩 (Saturn) 指通用汽车公司萨杜恩分公司，不是指土星。1991年8月2日在萨杜恩第一年生产完成时，萨杜恩物资管理处主任阿伦·C·珀里顿，在密执安州特拉弗斯市老汽车城中心作了一次讲演。他的讲演实际上向你发出了“为了萨杜恩，为了通用汽车公司，为了美国！”的响亮呼吁。

调查表明 在新车出口销售中 萨杜恩敌得上或超过本田，而且明显地超过丰田。……

我们客户中的 98% 常常热情地把他们的萨杜恩车介绍给朋友、邻里或亲戚。后者因购买萨杜恩车而同样激动不已。

J·D·鲍尔的最初质量调查为萨杜恩捧回了金质奖牌。

这里我想告诉大家的是，萨杜恩公司已经出手不凡，成绩斐然。

两年半以后的今天，萨杜恩仍制造优质汽车；对萨杜恩车仍有一群受过高等教育、在生育高峰期 1947—1961 年出生的崇拜者，萨杜恩仍有先进的、符合时代节奏的生产体系和一呼百应、彬彬有礼的销售服务体系，通用汽车公司其他分公司的经理对此羡慕不已；萨杜恩仍与工会订立有助于那些体系运行的协议，因此萨杜恩公司仍在获取边际利润。

1994年3月，《纽约时报》头版新闻报道说“萨杜恩——通用汽车公司成功的希望所在——首次遭到指责”。我们从文章中得知存货分析员的看法，工会会员的意见，以及关于通用汽车

公司新领导的看法的谣传。他们说的话不太好听。萨杜恩也许改变了汽车制造、销售和服务方式，一切都为了更使人满意，但这种“更使人满意”还不够尽善尽美。最终财务结果表明还只是勉强有盈余，而（厂家对有缺点商品的）收回通知已败坏了该公司汽车质量的名声。

你想要知道更坏的消息吗？《纽约时报》没有提到这一事实，但萨杜恩是在第二次世界大战后以和德国人、日本人有过的同样无可估量的优势起步的。现在它落后了，要重新开始——但即使这样 还是不够。

一个公司必须走多远才能取得成功，这不该出乎人们的意料之外。1993 年，我和迈克尔·哈默在《改革公司》一书中写道，“二百多年前制定的一套原则在本世纪中曾塑造了美国企业……而现在到了停止使用旧的原则，采用一套新的原则的时候了。不然美国的公司只好偃旗息鼓，关门大吉。这样的选择是严酷的。”

彼得·德鲁克同样直截了当地说，“所有企业管理人员都必须为抛弃一切作好准备。”

但我们必须抛弃的这“一切”指的是什么呢？为了回答这个问题 我们先花点时间研究一下“现代”管理思想是怎样形成的。

公司机器的比喻

亨利·福特在考察并了解了一个大企业之后说，“大企业实在太大了 简直不能与人进行类比。”许多人赞成这一看法 但它回避了一个有趣的问题：如果大企业不能与人进行类比，那么它究竟是什么模样呢？大企业需要某种形象或比喻的说法。我们对企业的总体感觉取决于它，我们对在那里工作的员工的印象，对他们提出什么要求，对作为经理的我们自己以及对我们的工

作的印象也都取决于它。

人们往往以为企业建立在数字上（如会计报表上的最终财务结果）或推动力（如“市场力量”）或权力（如首席执行官的权力）或东西（如产品）甚至于亲信（如所谓“自家人”），但这是错误的。第一个例子以及后面大多数例子说明，企业是由许多思想——用语言表达的思想——组成的。这样，福特可能选用什么字眼来描绘他的“大企业”就没有多大问题了。他也许会把公司称为一台机器。

这个重要的比喻已流传了很长时期。希腊人曾认为，人脑的活动像个弹皮弓。在 17 世纪之前，水车是个最讨人喜欢的形象；到了 17 世纪，艾萨克·牛顿的发现使人们发明了时钟。后来蒸汽机出现了，接着电动机、内燃机相继出现，因此我们也有了像一台“运转顺利”的机器似地运转的机构。当然，如今我们有了计算机，许多人相信用计算机软件不仅能模拟人脑，而且简直就是人脑。亨利·福特，从他在密执安州迪尔伯恩创建的大型机械博物馆来判断，可能想到了从烤面包器到飞机的各种东西——当然他自己最喜欢的机器是生产流水线和 T 型汽车。

小阿尔弗雷德·P·斯隆，是把通用汽车公司发展到今天这个规模的企业精英，是 20 世纪早期的另一个汽车大王。可以肯定地说，他也是按照机器这个比喻来思考大企业的。斯隆的思想，像他同时代经理的思想一样，受到弗雷德里克·S·泰勒的影响。泰勒是地地道道的费城人，是研究工作方式的先驱；他认为，有一条完成各项工业任务的最理想的道路，也有一种找到那条道路的方法。你必须对各项任务进行时间与动作分析，把它分解成在规定的时间内完成的具体行动。然后培训你的工人，

又译“泰罗”，美国发明家、工程师，因创立科学管理制度而被誉为“科学管理之父”。——译者

按照分析确定的标准来完成任务。

20 世纪 40 年代的一张著名照片向你显示这样做会导致什么结果。一个在生产线上干旋紧螺栓的活儿长达 20 年之久的工人，有一条像福克纳的恐怖小说中的一个角色波普耶那样畸形的右臂；而左臂是正常的。画面的意思再明显不过了。这个工人已成了生产流水线上机器的一部分。

但如果我们把注意力全集中在波普耶身上，就会看不见斯隆的最重要贡献。通过斯隆，泰勒思想的影响远远超出了劳动的机械化，对管理的机械化也发生了影响。斯隆设想并在事实上实现了管理机械化，他的贡献不仅是制造汽车的方法，而且是建设整个公司的方法。虽然正如斯隆在自传中说的那样，他想使通用汽车公司“权力下放”他也想要按“协调的原则”来管理公司——结果却是执行集中指挥控制的原则。他背弃了他的诺言。斯隆相信自己创造了“客观机构”这一新事物，它跟依赖“个人主观性”的机构截然不同。但世界上只有一样东西既是有生产能力的又是不主观的。它不是人，甚至也不是由人组成的机构。它是机器。

不要过快地抛弃这一概念。它对我们每个人曾经有过并继续有着巨大的吸引力。为什么？因为它是个“理想”，是对尽善尽美的人类活动的高瞻远瞩。人确实是杰出的，我们不想成为任何其他的事物。可是，人是不太可靠的：人会变得心烦意乱，疲惫不堪，怒气冲冲，争吵不休，贪心不足，会变得意气消沉，愁眉苦脸，对做于我们有益的事牢骚满腹。人们彼此勾心斗角，搏个你死我活。“公司机器”这一比喻要我们相信，它们不会受这些不利条件中的任何一个的损害。公司机器通常只在它们的最基本层次上依靠人，一旦机械装置搭好并起动，能源通过机械装置循环流动，像蒸气、柴油或电气在巨轮中源源不断地提供动力一样。这些机器基本上是按组织系统图在各种各样工作岗位上

运转，通过一系列指挥和领导把所有机器联系在一起。人的较好的素质 比方说想象力、判断力、坚决果断或适应性 在这些结构中有用得上的时间和地点。但这时间是在企业初创阶段，也就是这条船还在设计和建造的时期。而地点是在船的上层——在驾驶台上。此后 只要精心指挥管理 稳妥航行 合理保养 这条船就会正常运行 具有十足的可靠性和理性 没有“主观性”或“政治性”。斯隆没有依赖在通用汽车公司听从他的命令操纵控制杆和按钮的“汽车匠”。相反他选择依靠“金融家”即操纵和管理人类的工具箱中一件真正万能的工具——资本——的人。

关于机器的比喻有另一种吸引力。它鲜明合理地说明早期高层（和想要当高层的）管理者们主要关注的事——效率、职业作风、权力和声誉。简言之，这个比喻与管理思想实质上差不多。这倒不是贬低它。像所有的思想体系一样，如果不跟理性和理想主义灵活地糅合在一起，这一个思想体系永远不可能生存下来。如果满足不了孕育它的那个社会的需要，它也不可能幸存下来。而这一个思想体系立足下来了——作为一个典型，公司“机器”胜利地度过了 25 年。

一帆风顺的时代

如果亨利·卢梭所自豪地说的“美国世纪”可能存在的话 那是在德国和日本战败后的四分之一世纪里。那些年来自萨杜恩分厂的消息决没有令人心神不安，只有一个接一个成功的报道。我认为这 25 年是一帆风顺的时期，桂冠属于美国的高层管理者，即我们的生产力巨轮的舵手。

管理者最后一次走运，是在所谓的“管理革命”刚开始时。那是在 1917 年前后，19 世纪大工业缔造者的子孙把企业指挥

权以及他们继承下来的资本移交给像斯隆那样新一代的专业管理者。但接着发生了世界经济的大萧条，而且这些专业的管理者们所崇敬的总统赫伯特·胡佛蒙受了某种不公正的耻辱，于是管理人员的地位有所下降。

在第二次世界大战期间我们的声誉开始恢复，但我们的辉煌时期无疑是在两个易被忘记的年份之间（1948年至1973年）。历史上从来没有哪一国人民，在教育、富庶和生活质量方面，像我们美国人在这些年代里那样达到顶峰。从董事会会议室到行政办公室，从商品展销室到工厂车间，从近郊到远郊的住宅区，美国似乎处在光辉灿烂时期的开端，什么都能办到。

在美国出现了一种令人惊叹的民主精神，不仅仅只是在机会面前人人平等，而且有一种“机不可失，时不再来”的机遇感。除了一些少数民族群体之外，所有美国人这时都认为，只要出生在美国，他们便继承了一张满载人生希望的风帆。每一个人，不单单是老板和经理，当时都相信会有不同凡响的新发展，这种发展不仅是经济的，而且是个人的、文化的和精神上的。

同时，许多美国人，尤其是企业管理者，开始以一种新的方式来看待世界——把世界看作是美國国内市场的延伸。美国公司、金融服务业和美元在世界贸易中占据了支配地位。自19世纪的英国和英镑以后，没有任何国家或货币享有过这种地位。J·J·塞万·施赖伯的名著《美国的挑战》（1967年出版）甚至大胆预言欧洲国家可能会变成美国的工业卫星国。

所有这一切都是我们社会的巨大成就。增长似乎不折不扣地履行了美国诺言，它好像是不费力的，无止境的。兴办工厂和创造可以办企业的财富要归功于我们经理们。例如，根据在一帆风顺的年代里确立的发展速度来计算，普通的美国家庭可能回想起过去一代人的家庭收入翻了一番；而且可能预期将来的几代人至少会有同样的收入。

权力更迭 舵手们的新舵手

当然 现在我们知道那种发展是有限的。如今 按目前的生产力增长速度，普通的美国家庭约在 400 年或 16 代人以后才能指望使目前的家庭收入翻一番。因此，近来我国有一种新的失落感，集中体现为一种令人难堪的新信条：在我国历史上第一次出现一代美国人的生活水平比上一代的低。

对于经理们来说，这种对美国梦的打击不过是给我们由来已久的挑战增添了历史紧迫感——继续兴建工厂 创造财富 以提高人们的生活和工作质量。如果我们能声称对 1948 年至 1973 年间的经济成就负有许多责任（这段时期起初是困难重重的），那么我们完全不能逃避承担新时期开始时对付严重问题的责任。

但那些问题是什么？问题出在哪里？1973 年究竟发生了什么事情？噢，正是在 1973 年前后 石油价格飞涨 水门事件成为报纸上的头条新闻，越南战争最终被看作是已告失败的战争。20 世纪 60 年代的理想主义正在泄气，50 年代的保守主义逐渐不受欢迎。同时，所有的增长指标都在下降，而通货膨胀率则一再上扬。对我们管理人员来说，这个新时代无异于气候的转变：不再是一帆风顺，只有年复一年的狂风暴雨的天气。

对这种转变的根源仍有争议，但大多数人指责带有根本性的权力更迭实际上影响了各地的所有企业。像阿尔弗雷德·斯隆那样具有专业知识的经理，这些在第一次世界大战期间掌握着公司经济命脉的人，正在失去对他们的“机器”的控制。权力在几年里落到客户和投资者手里，客户和投资者是“自然力”——风和浪，在风浪中企业必定发迹。三种力量导致权力更迭。第一种，一帆风顺年代里的成就把钱放进人们的、特别是美

国人的口袋和帐户里，这是历史上前所未有的。这种巨大的吸引力鼓励全世界的公司和政府组织起来生产商品，提供销售服务 先在美国 后在欧洲和其他有钱买东西的地方拓展业务。第二种力量是战后美国对自由贸易的开放，这是十足的自信心的表现，还有美国坚持在全世界推行自由贸易政策。第三种力量是通信技术方面所谓的数字化革命，这能使资本和信息（第一，关于资本回报率的信息 第二 关于商品和服务的相对价值的信息）以光速在全球传播。

于是产生了“全球经济”和“全球竞争”我们用这些措词来描绘纠缠万贯的客户的市场 它实质上是一个完全自由的、魔力无穷的市场 有着竞争企业角逐各自利益的环境 并拥有跟竞争中 有希望的赢家打赌的巨额资金。

从管理者的观点来看 最终是客户的权力大 还是投资者的权力大？这是个很好的问题。日益增长的财富和日益减少的贸易限制“保护”使他们两者在产品 and 投资中都有极新的选择范围以及改变选择的机会。但对经理们来说，新老板中最有实力的 无疑是客户。因为如果经理们能争取到他们 把投资者争取过来就不会有很多困难。

总的来说，这不是好消息。争取客户从来没有这么困难过。今天的客户 正如《幸福》杂志所说 是“在市场上做买卖的人面临过的最精明厉害、受教育最多的客户”。在当今的市场上 不再是“货物出门概不退换”的问题 而是“防止误解的说明”的问题。现在的客户有这样一些特点 在质量、服务和价格方面的要求毫不留情 随意违背合同 不讲信誉。所有这一切使他们远远不及 20 世纪 50 和 60 年代彬彬有礼、令人愉快、忠诚老实的客户，就像海盗船员远远及不上海军陆战队士兵一样。

试看现在能够向客户提供的选择范围。索尼公司一天里生产 4 种新产品，每隔三星期生产一种新型号的随身听录放机。

1991 年市场上出现了 64 个细条面沙司新品种。1992 年单单海因茨公司 (Heinz) 一家在世界范围内就推出 500 多种新产品。鲁贝尔梅德公司 (Rubbermaid) 平均一天生产一种新产品。1946 年宝洁公司 (P&G) 推出了第一批“泰德”牌 (Tide) 洗涤剂。在 38 年时间里, 它在市场上独占鳌头。后来由于受到反复无常的公众的批评, 宝洁公司感到有必要推出“泰德”无香味洗涤剂和“泰德”洗涤精 (1984 年); “泰德”增白剂 (1988 年); “泰德”超浓度洗涤剂 (1990 年); “泰德”非传统漂白剂 (1992 年)。所以它的经营实际上伸展到了各个领域, 从计算机之类的昂贵商品到洗衣皂之类的日常用品应有尽有。

实际上, 客户新的权力和自由破坏了一帆风顺时期孜孜以求的管理设想。再也没有自然的、通过继承取得的忠于品牌的感情 (如“我们家总是买福特汽车”) 在相同市场上对手之间再也没有令人兴奋的串通舞弊; 再也不能依靠增加工资和津贴的方式使人们充满自信地向前迈进; 再也不能轻松地依靠昂贵的市场进入成本把新崛起的竞争者拒之门外; 再也没有本国政府宽容的保护。

最后一点是个关键。世界上几乎没有一个政府, 无论是共产主义的, 社会主义的, 还是传统的自由市场的, 不公开地或迫切地向它的企业部门提出一种“强硬爱”的政策。这里“爱”就是让企业当施主: 政府现在认识到, 企业, 也只有企业才能提供就业机会; 就业机会提供了工资, 而工资又提供了政府运转所必需的两样东西——支付服务的税金和可以赢得选票的繁荣感。而“强硬”则使企业成为乞求者。各国政府除少数几个外, 现在意识到保护工商企业这种做法造成了不能在世界市场上竞争的过于庞大的公司。在当地市场上它有点像向客户 (即选民) 要钱 (抬高价格和减少选择), 最终政府的“强硬爱”政策很有条理地说到企业经理的问题: “情况确实很糟糕。我们阻止不了这种