

第一部分 企业组织的运动与变化

第一章 变革的商业时代

艾菲斯 (Efes) 在《商业心理》中写道：“商人是这个星球上进化得最好的生物，他们不是普通的人类，在对社会资源的彻底理解与追求财富占有的生命体验的本能驱动下，商人比政客更能防止矜持，他们显然更聪明与更适应这个社会。”不管愿意与否，商业和一种现代意义上的“商人”成为我们生活的主题，而使得他们更聪明和更适应这个社会的惟一技能是——他们更善于发现社会的每一个变化，并愿意充分了解每一个变化的意义，然后随时准备使他们自己和他的组织适应这种变化。相比起离我们不算远的古代祖辈的生活，我们用来定义现代生活特点的就只能是：惟一不变的就是变化，今天的世界明天将不复存在。如此说是因为，尽管每一个时代都非一成不变，但这种特性在我们这个时代显得越来越突出。

变化的市场、消费者以及观念

物质和文化产品的进步带给人们两方面的特性：一方面人们更多地被吸引而相互聚集于城市中；另一方面，人们的需求也呈现更多元分散的趋向。“对于满足人们的多样化需求来说，没有什么比资本主义（商业社会、市场经济）更能适应了。”这句话表达了两个含义：人们

的需求天性是多样化的，资本主义（商业社会、市场经济）是天生试图给以满足的制度。同时，上述两方面都处在不断运动当中。昨天的流行色今天可能被抛弃，今天先进的工具可能被明天的新发明所代替。对于企业所需要的资源这一概念也在不断变化，从前认为土地、能源是必不可缺的，而今天，微软公司可以仅凭卖出一套软件成为世界顶尖公司，信息和知识从来没有像今天这样成为企业竞争能力的核心资源。

组成消费者的社会群体在每个时代有不同的消费观念，这种差异受社会文化和制度的不断变迁所影响；同时，人口的迁徙流动造成这种变化的加快和更加广泛化。技术进步改变了需求的内容和观念，需求的变化也不断地刺激着技术的进步。这一切在今天的市场中得到充分的体现并远远超过了以往的改变速度。

信息技术可能正以著名的摩尔定律在扩大着人们的知识，环境保护要求人们抛弃那种不受节制的资源和消费品的使用态度，这两个方面成为 21 世纪全体社会成员的最重要主题，也极大的影响着各种消费市场的观念、行为以及在这之后企业提供的产品和服务的内容。企业若不能明察这种深刻的变化规律，就将在激烈的竞争中被对手轻易的超过，对变化的认识和接受程度——从企业内部到外部的，决定了战略的起点优势，而企业的规模和技术因素可能还排在其次。

变化的企业组织

福特在 20 世纪初发明了工业流水线，然后迅速成为全世界大工业生产的标准；阿尔弗雷德·斯隆建立了通用汽车的联邦分权制，使得公司的管理规模不断得以扩大。而在那之后的近 40 年，孔茨所说的管

管理理论丛林时期也并没有让企业的形式和内容发生太大的变化。从 70 年代开始，随着经济真正全球化的到来，跨国公司在全球各地的分支机构再也无法按照国内的那一套进行严密控制时，适应不同国家和地区文化的管理体制才开始发生分裂，跨文化管理、管理人员本土化等使大型公司不断面临新的挑战 and 适应新的变化。适应不同业务种类和产品服务类别的新型组织机构，如矩阵式管理、网络式管理等新体制在不断地被创新和使用。从 20 世纪末开始，这种创新与变革已经成为一种连续存在的事实。以通用电气为代表的公司扁平化与提高大公司快速应变能力的灵活性组织迅速改变了科层官僚制管理的臃肿与笨拙形象。例如，来自瑞士—瑞典的 ABB 公司是一家年营业额 360 亿美元的电气工程公司，在 20 世纪 80 年代末期进行合并后，其公司总部行政人员由原来的 6000 人削减到 171 人。与通用汽车实行早期分权化经营的大型组织的区别在于：现今大型公司的领导者们亲临现场，熟知公司情况，而不是坐在总部办公室中。公司最高层与现场经理之间只有很少的层次。

与此同时，中小公司的产生和发展发生了一次范围广泛的革命，以新经济为代表的信息产品、新科技产业涌现了一大批优秀的创业型企业，这些企业不乏后来成为国际知名以致顶尖的大型集团（如微软、思科、英特尔等）。随着中小型企业拥有的技术以及使用的管理手段的深入专业化，中小企业更多地向集群化、合作化发展，以各自的优势资源结成完整的产品链，以弥补单个公司规模性的不足。而更多的中小公司建立了同大公司一样良好的控制体系，如战略远景规划系统、决策技术支持系统、长期人力资源提升系统等。但不可否认的是，虽然公司的类型有所改变，但由于竞争的激烈性，中小公司的破产率也在提高。英国的戴维德·斯特雷（David Storey）教授说：“除了企业的规模，区分小企业与大企业的基本特征是小企业的高失败率。”他早

在 1987 年的一份企业消亡率与企业年龄相关性的资料统计图表中说明了这种特性：

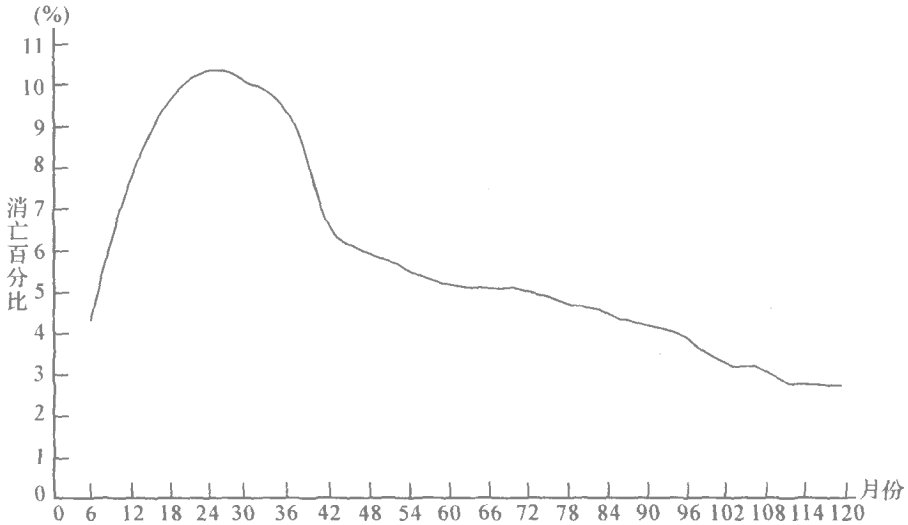


图 1-1 企业消亡率与企业年龄的相关性

资料来源：戴维德·斯特雷，1987。

在分析中小企业消亡破产的主要原因时，许多专家指出，迅速变化的环境使中小企业面临更多的不确定性和选择难度的增加，造成风险成本的大大增加。

互联网时代的信息革命对组织的影响

信息革命带给企业巨大的影响。相对于从前的传统资源，信息成为现今企业的重要战略资源。同时，通信现代化和计算机化并非信息时代的全部，信息网络化虽然以互联网或信息高速公路为物质基础，

但其主要在于对人类经济行为方式产生巨大变革：经济主体上网交易，电子货币的兴起，网络金融的快速发展，企业组织的网络化、信息化管理，如办公 OA 系统、整体的 ERP 系统等。信息网络对资源配置的调节范围和调节作用逐渐加大。因特网的创建人之一鲍勃·麦特卡尔夫总结了网络的 N^2 效应：如果许多人采用同一网络上网提供和收集信息，网络价值即同网络用户数量的平方成正比 [即 N 个联结能创造 N 的平方的效益。也有人讨论，如抛开自我连接——第 N 人与自我联接不产生价值，此效应应为 $N(N-1)$ ，并且只是基于 Mesh 类型网络结构的计算方法]。

更多企业组织日益精简化、小型化、多样化是信息时代的又一重要特征。信息与网络技术的使用，引起了企业组织的变化，在一些领域出现了小型化趋势。网络化促使“大而全”的企业把许多业务进行分解和向外承包，企业组织变小。电子商务使企业销售组织精干化，企业内部的网络化、信息化管理使管理组织扁平化，建立于知识经济之上的、拥有强大知识资本的新型现代企业，如技术研发、咨询、高级知识服务公司等在公司内部及外部形成网状沟通组织，通过现代信息手段不受约束的多向沟通。网络化还引发了在网上组织生产和交换的虚拟公司的诞生以及出现了没有主要厂房、厂址、经营场所的半虚拟公司，如亚马逊公司等。就是这样一类公司，借助于网络化扩大市场开拓功能，有特色的小企业也重新获得生命力。高科技型小公司的迅速扩张是新经济的特征。一批利润预期好的高科技企业，借助于虚拟资本市值扩大机制迅速增长，并借助企业兼并，把传统大企业纳入自己旗帜之下，实现“以快吃慢”，迅速成长，成为重量级的大企业。上述情况人们称之为南美“比拉鱼现象”，即“以小胜大”的新竞争法则。

对大多数人来说网络时代是一个充满新奇、陌生和无限可能的年

代。网络神话的经典代表网景公司，由一位 22 岁的美国学生以每小时 6 美元的薪水创造了第一个国际互联网浏览器——Navigator。当该公司于 1995 年 8 月股票上市时，创造了历史上最大的投资轰动。在第一个交易日，售价为 28 美元的股票被交易到 71 美元，到 1996 年市值共达 31 亿美元。这个发明浏览器的马可·安德里森当时只有 25 岁，却在一夜之间成了拥有数亿美元的富翁。而杨志远与他的好友于 1994 年创办专门从事网站查询的雅虎（Yahoo）搜索引擎时，公司是在一间简陋的小屋子里，但其一开张就赢得 500 万用户。年广告收入达 4 亿美元，两年后公司股票上市，至 1998 年初，股价从 13 美元一路飙升突破 110 美元，不但杨志远成了亿万富翁，就连对雅虎进行主要风险投资的日本软银（Soft Bank）孙正义也一夜成名。

一种观点认为（原微软中国研究院院长李开复等）：网络经济是一个非常强大和健康的经济体系，因为它无情地打击低效率和浪费，自动地攻击不合理的利润与迫害性的垄断。在网络社会，几乎不可能有长期的所谓“垄断者”，即使有垄断者，它也不会是一个有害消费者利益的垄断者，因为它必须通过不断降价或提升服务品质，来避免自己已有客户的流失。无论我们是否完全认同上述观点，网络经济确实在效率方面给我们以前所未有的冲击，其明显的原因在于降低了交易双方信息的不对称，从而降低了交易成本。而传统垄断的产生正是对信息的主要垄断——而在网络经济时代，保持从前垄断优势的能力被大大降低。

信息化和网络化，推动了电子商务、电子金融的迅速发展。信息化和高科技化产生了一系列新兴服务业以及大规模地改组了传统服务业，使服务业成为就业率中最高比重的产业。高科技和服务业的地位越发显著并迅猛发展正成为新经济的一个重要特征。各种新的技术手段与消费观念相结合，产生了更广泛的投资热点。此外值得注意的是，

信息时代也使企业竞争平台更趋公平化，面对整体市场将使更多的企业占有原来只能由在位优势以及规模性才能获得的信息和其它资源，从而极大地改变了传统的竞争格局。

企业管理革命

伴随着以上所述的各种时代因素，管理手段发展本身也受到极大地推动。企业家的成功实践通过迅速的传播手段影响到各地，使管理水平的提高速度加快。

由于充分认识到人对组织的根本影响，激励理论的研究和应用达到了相当高的高度。除各种针对企业组织管理者、员工的激励制度在不断推陈出新之外，个人与组织之间相互协调的发展关系被放在技术的发展、社会文化背景下予以研究，一种基于对人的创造性的发掘作为核心的管理思想——人本管理思想成为当今主流。对于成功的现代企业，要能在竞争中获胜并得到发展，必须是成功的经营理念的创造者，或者是新的运作模式的快速模仿者和学习者，而创造或学习都对企业组织的学习能力提出了挑战。很多时候，对于知识的要求可能更多的超过了对资本的要求。

从前以预测未来为企业主要战略规划基础的方式，今天有了巨大的改变——动态性的外部条件使企业战略一方面向发掘自身潜能发展，如学习性组织战略、核心竞争能力战略；另一方面，以现代信息技术为有效媒介，企业主动形成产业链上下游的战略联盟，或通过兼并、收购或重组进行横向整合战略，以规模化和较大的产业链联结宽度来主动影响市场环境，这一方式的典型代表为 Wintel 联盟，——微软公司与英特尔公司在工厂产业核心环节。——田户标准操作子系统和

央处理器计算技术的互联互通主动引导产业内的战略发展趋势。企业战略由原来产品和服务的竞争逐渐转向以知识的有效发展和应用的深层竞争领域。

在这里，企业的领导者和管理者被更多地赋予了时代的责任，一种熊彼得（Schumpeter）所说的“创造性的破坏”的企业家精神被越来越认为是左右企业组织现实与未来成就的核心要素。企业家以及企业家精神所发挥的核心作用即在于变革与创新——在面对企业内部管理、外部市场的多变与不确定性因素面前，主动地对内改造，对外适应，如熊彼德所说：“当他面临着创新时，他就需要指导。虽然他在自己熟悉的循环流转中是顺着潮流游泳，如果他想要改变这种循环流转的渠道，他就是在逆着潮流游泳。从前的助力现在变成了阻力。过去熟知的数据，现在变成了未知数。”因此，企业家精神是那种非常规、非经验性的事务判断中勇于建立和破坏的勇气和素质，即“不断地从内部革新经济结构，不断地破坏旧的结构以创造新的结构”的意志和能力。而 20 世纪最伟大的管理学家彼得·德鲁克在此基础上更进一步认为，企业家精神是一种行动，而不是个人的个性特征。它的基础是概念和理论而不是直觉。同企业家才能作为个人天性使然不同，“任何人有勇气面对决策都能够逐渐学会当一名企业家，而且行动上富有企业家精神”。这一论述极大地概括了公司员工个体、内部团体以及组织整体在创新能力方面具有根本重要性的时代特征。因此，创新和变革在如今已被当做一种重要的企业战略方式来学习和应用，并日益成为企业管理的核心内容。

第二章 企业变革的历史沿革

企业组织机构的演进

现代企业从其诞生之日起，就一直处在不断的内外部变化中。阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）在其著名的《看得见的手：美国企业管理的革命》中，通过对美国现代工商业的发展的历史研究，说明一个职业经理阶层（他称之为支薪经理人）的产生，促成了美国现代工商业的诞生、发展与变革。多单位的企业组合（现代的企业集团）由一批支薪经理人来进行管理，从而大大扩大了企业内部交易的范围，支薪经理人用“管理”这只看得见的手代替了大量本由市场进行交易的活动，这成为现代工商企业的最大特点以及由此形成现代美国的“经理人资本主义”社会。他这样定义现代工商业道：“因而，由一组支薪的中、高层经理人员所管理的多单位企业即可适当地称之为现代企业。”同时，他充分肯定了支薪经理人对美国现代经济的巨大影响。此外，管理的协调也有助于说明一个被经济学家解释为残差的重要问题，那就是产出的增长额往往大于投入的增长额。毫无疑问，产品流量通过生产和分配过程的速度和均衡性，以及组织这些流程的方式必然会影响到产量和单位成本……组织机构（生产要素通过它才得

以结合) 不仅调节着主要经济部门中当前的产品流程, 它还要为未来的经济活动分配资源……事实上, 大部分美国的财富就是从现代工商企业的建立和经营中得来的。

美国“经理人资本主义”类型的企业中, 原家族控制、股东控制演变为现今“经理层控制”形式, 而在欧洲(以德国为代表的)则形成了由企业内外部成员共同构成的监事会(我国的董事会)决策掌控类型, 在日本则演变成为企业的“主银行制”。这些形式的具体内容在不同年代都有不同的变化。

在公司具体的管理体制当中, 分别或同时出现了许多种形式, 这些体制在演变中逐渐完善融合, 随时代的演进在逐渐丰富着自己的内容: 最早也是最简单的直线制之后, 出现了职能制组织结构, 以适应现代化工业企业生产技术比较复杂、管理工作比较精细的特点; 美国通用汽车公司总裁斯隆于 1924 年提出“联邦分权制”(事业部制), 它解决了规模庞大、品种繁多、技术复杂的大型企业的管理要求, 根据产品特性和服务特性又分为产品事业部制、区域事业部制。在六七十年代开始的跨国公司全球化运动中, 这种管理制度或它的变化类型成为跨国公司得以在全球成功经营的基础。为解决一些大型企业如连续生产的钢铁、化工企业等由于产品品种或生产工艺过程所限而难以分解成各个独立事业部的问题, 出现了模拟分权组织结构形式。即模拟事业部制的独立经营, 单独核算, 以达到激励各单位的生产经营为目的; 以项目管理为重点的矩阵制组织结构解决了多维管理要求的问题。随着今天森严的垂直等级制度正逐渐失去效力, 组织结构形式在今天有了新的演变趋势:

(1) 部门管理转向流程管理。传统的管理强调部门的职能, 以部门的职能为单位进行整体组合, 以形成组织力量。而现今以客户为中心(流程的下一级都是上一级的客户)的流程管理方式强调以最终结

果为考核目标。BPR 业务流程重组强调提高流程的效率以及剔除那些不能增值的流环节和部门。

(2) 分散决策制代替集中决策制。由于高耸结构的集中决策制难以有效应对市场变化，企业管理倾向于给那些面对市场和客户的直接部门以更多的决策权力。

(3) 以产品事业部代替职能事业部。鉴于职能事业部与最终目标的间接性，产品事业部这种对结果能够明确责任的方式将成为主流。

(4) 分散的利润中心制代替集中利润制度。为适应市场和客户个性化需求的快速发展，统一指挥的大规模工业制造将不再适应，转而各种专业化小型制造和专业服务越来越兴盛。这方面的一个典型例证是美国众多迷你钢厂的繁荣和兴盛。

(5) 管理结构与管理方法向柔性发展。重视发挥企业中人的潜能，人本管理越来越远离传统的刚性等级管理制度，管理结构趋向于灵活的动态性，管理方法更关注人在企业中的切实感受。

(6) 扁平化的趋势。为加速决策和信息的传递，管理幅度在逐步扩大，管理层级在大幅减少。通用电气公司的管理层级历史上最多达到 17 层，而今天，从首席执行官到生产一线只有 5 层。

未来组织机构的趋势，将朝着可塑的“特别机构主义”发展，即由一些单元或组件构成，任务或目标完成后可以拆卸，甚至可以丢弃。构成组织的各单元之间并没有上下级关系，而只具有横向的联系。组织的决策也同产品和服务一样，不是统一的和标准的，而是因时制宜的。

经营理念的变化

企业组织形式以及公司治理结构的变化是与企业所在时代的市场特性相联系的。随着社会经济条件的变迁，企业的指导思想从单纯注重生产的生产观念逐步发展到注重销售的产品观念和推销观念，再发展到以满足消费者需求为导向的市场营销观念以及兼顾社会效益的社会营销观念。

1912年哈佛大学学者哈格蒂（Hagerty）出版了第一本《市场营销学》，从而首次提出市场营销概念；20世纪50年代美国通用电气公司约翰·麦基特里克（John Mckitterick）于1957年提出的“市场营销观念（Marketing Concept）”，整个50年代成为营销的“黄金年代”。市场营销观念的确立是企业经营理念一次深刻的根本性变革。从那以后，营销学和市场营销观念在西方企业中得到了广泛的应用和推广，并取得了重大的成就。因此，这场变革又被称为“市场营销革命”。在这场伟大的变革中，对世界营销学界影响最大的代表人物之一便是美国西北大学的菲利普·科特勒教授。他在其经典著作《营销管理——分析、计划、执行与控制》中认为：“从本质上说，营销观念是一种对顾客的需要和欲望的导向，这种导向乃以旨在使顾客产生一种满意感。”管理大师彼得·德鲁克也认为：“营销的目的在于深刻认识 and 了解顾客，使产品或服务完全适合顾客的需要，从而形成产品的自我销售。理想的营销会产生一个已经准备来购买的顾客，剩下的事就是如何便于顾客得到产品或服务。”公司应该生产消费者所需要的东西，这样才能使消费者的福利最大化，公司也因此而赚取利润。科特勒进一步把其市场营销观念阐释为：“市场营销观念认为，达到组织目标的关键在于正确确

定目标市场的需要和欲望，比竞争者更有效地提供目标市场所要求的满足。”并把目标市场、顾客需要、协调营销和盈利性作为市场营销观念的四大支柱。

20 世纪 70 年代后，市场营销学中增加了“战略营销（Strategic Marketing）”、“宏观营销（Micromarketing）”、“理智消费（Intelligent Consumption）”、“生态主宰观念（Ecological Imperative Concept）”等新概念。休斯塔克（G. Lynn Shoptalk）于 1977 年在美国《市场营销杂志》（Journal of Marketing）上提出的“服务营销（Services Marketing）”。

80 年代是市场营销学发展史上的又一个成果丰硕的年代，这一时期诞生的重要的新市场营销学概念包括：

“营销战（Marketing War）”雷维·辛格（Ravi Singh）和菲利普·科特勒；

“内部营销（Internal Marketing）”克里斯琴·格罗路斯（Christian Gringos）；

“全球营销（Global Marketing）”西奥多·莱维特；

“关系营销（Relationship Marketing）”巴巴拉·杰克逊（Barbara Jackson）；

“大市场营销（Megamarketing）”及“直销（Direct Marketing）”菲利普·科特勒。

进入 20 世纪 90 年代，美国西北大学著名教授舒尔兹（Don Schultz）出版了《整合营销传播》（IMC——Integrated Marketing Communications）一书，提出的整合传播思想在营销学中树立了一个新的里程碑。美国 4A 协会对整合营销传播的定义是：一种作为营销传播计划的概念。确认一份完整透彻的传播计划有其附加价值存在，这份计划应评估各种不同的传播技能在策略思考所扮演的角色——例如一般广告、直效回应、销售促进、公共关系——并且将之结合，透过天衣

无缝的整合以提供清晰、一致的讯息，并发挥最大的传播效果。90年代另一个热门话题是对营销学领导了半个世纪的4Ps理论让位于新近的4Cs理念。4Ps给于工业时代以凝练的概括，但到90年代，随着消费者个性化日益突出，加之媒体分化，信息过载，传统4Ps理论渐被4Cs理论所挑战：

“把产品先搁到一边，加紧研究消费者的需要与欲求（Consumer Wants and Needs），不要再卖你所能制造的产品，要卖消费者所确定想购买的产品”；

“暂时忘掉定价策略，快去了解消费者需要与欲望所必须付出的成本（Cost）”；

“忘掉通路策略，应当思考如何给消费者方便（Convenience）以购得商品”；

“最后，请忘掉促销。在90年代，正确的词汇是沟通（Communications）”。

新的市场营销革命正在孕育之中。未来新的市场营销观念大都与发达的加工制造技术、电信和信息技术以及日益全球化的竞争趋势紧密相连，如“定制营销（Customized Marketing）”、“网络营销（Network Marketing）”、“营销决策支持系统（Marketing Decision-making Support System）”、“营销工作站（Marketing Work Station）”，等等。

人本管理思想的演变

“以人为本”在经济学上的解释在于：人类社会行为的目的必须以符合人类获得经济福利的增加为根本原则，其过程也必须以其为限制条件。经济学家达德利·希尔斯在关于发展的断言中说道：“因此，对

一个国家和地区的发展所提出的问题是：贫困发生了什么变化？失业发生了什么变化？不平等发生了什么变化？如果这三方面都从原来的高水平下降了，对这个国家来说这无疑是个发展时期。如果这些中心问题的一个或两个方面情况越来越糟，特别是，如果这三个方面的情况都越来越糟，即使人均收入增加一倍，把它叫做发展也是不可思议的。”

发展经济学的发展促进了人本思想的建立，美国经济学家丹尼斯·古雷特（Denis Goulet）认为，发展首先是对人本身现实问题的解决，包括生存、自尊和自由：“不发达是骇人听闻的，它是肮脏、疾病、不必要的死亡和绝望所有这些东西。”阿瑟·刘易斯（英国黑人经济学家，1979年诺贝尔经济学奖得主）认为：“经济增长的好处并不在于财富增加了幸福，而在于它增加了人们选择的范围。”

现代企业管理思想的演变将“人本管理”分为两个层次，低层次的核心含义在于管理工作的惟一对象是人，重视和调动个体人的能力，将达到“有效的管理”；高层次的含义在于管理工作最终成果的服务对象是人，而非其他主体，盈利性组织或非盈利性组织的最终结果必然以人为目标。

企业中“以人为本”思想的体现基本上分为对内与对外两个层面。对内将主要表现为发展经济学关怀的主题：企业增长将与企业员工个人发展相互佐证与互相影响，其中作为人的员工的发展将决定企业发展的未来，综合表现在工作环境的改善、员工素质能力的提高、个人成就的实现等方面；对外主要表现为企业对客户、供应商、所在社区的民众及其他影响所及的人群，以基本道德公理及企业良好的价值观（诚信、公平、以对人的尊重为第一前提）为其行为基础。詹姆斯·柯林斯在总结基业常青公司的共同特点（《基业常青》）时认为，一种二元悖论的辩证思想是他们成功的核心：“你如果只单纯考虑利润，你将