

导 言

每个时代的人都会认为自己生活在一个充满着独特挑战与变革的时代。几十年来，彼得·德鲁克和瓦伦·本尼斯在其有关管理的著作中，已将变革作为一个主题。但是，自从美国公司，特别是汽车和电子公司，在 1980 年前后发现它们不再拥有世界，其他公司已大大超过它们（甚至可能会毁掉或收购它们）后，就开始实行规模空前的变革。事实上，在为这类著作的写作而进行研究时，人们所面临的风险是公司的变化日新月异，在写作过程中要跟上这种种变化是十分困难的。当我们在 1995 年和 1996 年为写作本书进行研究时，我们所调查的公司中，至少有 5 家已完成了直接向 21 世纪过渡为目的的部分重大改造，它们是美国电话电报公司（AT&T）、数字设备公司、惠普公司、明尼苏达采矿设备制造公司（3M）和施乐公司。其他公司则使自己的基本战略与它们认为适应 21 世纪的战略相联接作出了对策，诸如，通用汽车和阿斯特拉默克的“2000 年的远景目标”、“2000 年的福特”和“2000 年的施乐”（施乐于 1997 年又升级为“2005 年的施乐”）。惠普公司为面对客户，于 1995 年已重新组建其计算机销售人员，于 1997 年再行重组。像 SEI 投资公司这样的一些企业，它们没有大肆炫耀重组计划，而是处心积虑地采取不事声张的、持续不断的改革策略。

我们所知的公司在整个 20 世纪中是繁荣发达的发动机，但在 21 世纪却要以不同的面目出现。向新型

企业转变的趋势在美国绝对显而易见，但是亚洲和欧洲的公司必须作出相同的转变，因为变革的力量是全球性的。市场、技术、雇员和客户的需求及市民的需求，正在驱使公司大胆勇敢地进行变革。只有墨守成规才是最具风险的战略。

企业中有关管理、产品和加工方法远景目标美好又有创见的新主意一直在涌现，而新的管理手段的出现更好地运用了这些新主意。把它们与其他类型的机构，特别是教育和政府机构相比，那些开拓新天地的公司显得更有知识、更灵活、更坦率。各学校对要求改进的呼声所作的反应说得客气些是迟缓的，我们的政客大多是走错了方向，口中喋喋不休地唠叨着令人厌烦的琐事。但是，即使那些最开明的公司也没有因为它们的作为得到多少好评。首席执行官们的获益令人反感，公司大批而且常常是冷酷无情地裁员，公司缺少仁义信任，只注重短期财务收益，撒下弥天大谎，偷盗和欺诈，这样的报道太多，“好的”一面黯然失色。

况且，企业的自我辩解非常糟糕，措词太不得体。在电视屏幕上，公司首席执行官们结结巴巴地发牢骚，公司语言则失去了语言的生命力。“通过与内部客户合伙去发现解决与人相关的事务和需要的有意义的方法，使人力资源超越了传统的人事功能”，这句干巴巴的话并非出自某些上了年纪的官僚之口，而是来自美国最新、最富创新精神的大公司之一的阿斯特拉默克——一家美国默克公司与瑞典阿斯特拉公司的合资制药企业。

主管们往往只会伸手索要新的解决方法，希望能找到一种快速、简单、花钱少、永久性解决问题的方法。新的管理方法往往为过早的吹嘘所害。当一个新方法刚刚提出时，热切期望建立新企业的咨询人员和热切期望领导最新潮流的商务报界，便对其预期绩效大肆吹捧。当实际绩效比预期的要差一些时，他们就判定这个方法失败，并宣布这种趋势死亡。因为这个方法从一开始就被过分炒作，其结果往往是令人失望的。

赶时髦的主管们朝令夕改易如反掌，他们从工作生命期质量转向全面质量管理，又转向适时计划，再转向企业再造，往往甚至在还没有弄懂、没有执行完前一个想法的情况下又抓起下一个。如果医生

也像主管们管理企业那样去医治病人，那么他们不论病人得什么病都会给病人开安定片（处方：工作生命期质量），而在下一年又不管三七二十一都给病人截肢（处方：企业再造）。

企业领导人似乎需要认为他们已经找到了正确的方法。但是我们现在并非在谈论宗教。我们谈论的是如何改变管理公司的办法。那往往是一个简单的常识问题。这意味着要振兴长期以来一直是十分明确的、但又没有广泛实践过的设想，诸如了解客户，关心雇员如今，通过运用信息技术与团队精神，通过提高质量，改进创新方法，创建适当的公司结构，还有许许多多方法，这一整套的新手段足以使我们的管理工作做得比以往好得多。这些方法是现在得到充分验证的实际操作工具，而非信念。应该用一种平衡的、周到的、适合于具体公司的方法来使用这些工具。

有关公司的涂鸦充斥商界。对“公司”这个词，你可以加上某些生动或惹眼的形容词，如生物学的、无疆界的、成群的、民主的、联合的、网络状的、空心的、横向的、智能型的、学习型的、开诚布公的、和谐的、有机的、实质性的或目光远大的等等。转眼，你就有了全新的公司理论。一个精辟的隐喻并不能描述下一代的企业，也不能解决复杂的问题。本书不会提供任何快速的或简单的规则。如果我们想要一个隐喻的话，不妨称之为“给饱食的主管们的一份无新意的食物”。

说过这一点后，作者们若是再提出一些创建 21 世纪成功企业的秘方，从而在有关公司的涂鸦中再添一笔，那么再明白不过，他们就是大笨蛋了。但是，一本书就像今天的任何企业一样，需要一种想象或是一种包罗万象的理论。我们在这本书中提供的是一种思维和行动的框架，而不是容易记住的隐喻，我们希望这个框架能够帮助企业领导人驱动变革，这是他们所需要的。美国企业，至少是那些开明的或是受困的公司，在 1980 年前后就开始进行转变了。在近 20 年的时间中，我们一直在积累经验，弄清哪些是有效的，哪些是无效的，哪些是有用的，哪些是用不上的。

本书出自费城宾夕法尼亚沃顿商学院 SEI 高级管理研究中心的研究。SEI 中心建于 1989 年，最初由 SEI 投资公司和施乐公司资助，

是一个非盈利机构；作为一个思想库，致力于未来管理的研究。该中心主办研究项目，组织会议和研讨，听取顾问和院士们的意见，也听取某些世界顶尖领导人（他们前来参加会议并担任董事会成员）的意见。因而就描绘出一幅 21 世纪公司特征的图画，它有别于我们所熟悉的 20 世纪版本，两者比较如下：

旧的特征	新出现的特征
以目标为指导	以想像力为指导
注意力集中在价格上	注意力集中在价值上
产品质量思维形式	全面质量思维形式
为产品所驱动	为客户所驱动
注意力集中于股东	注意力集中于利益相关者
财务导向	速度导向
高产、稳定	有创新精神、具有企业家开拓精神
等级制的	平等的、分权的
以机器为基础	以信息为基础
功能的	功能交叉的
严格的、承担责任的	弹性的、博学的
地方的、地区的、全国的	全球的
纵向一体化	网状的、相互依存的

本书通篇论述这些新出现的特征。这些特征人们已经非常熟悉，并非出自于我们的想像。当今的主管们可能已在各自的公司里引入一种或数种新特征，产生的效果各不相同。在过去 10 多年中，我们已对所有这些特征进行了某种程度的测试，它们并非同等重要。然而，这些特征是区分当今的公司和今后的公司的特征。1986 年秋季 SEI 中心在许多进行这些改革的主管中进行了调查，请他们谈论每一种特征对其公司的重要性以及公司采纳这些意见的进展如何。53 位公司主管作了回答，他们分别来自北美、亚洲和欧洲三地，人数基本相同。答卷列示在与每一问题相关的各章和附录的总结表中。

不必因为有了新观点就摒弃旧观点。显然，对于每个公司来说

对利润的关注仍然相当关键。在充满团队精神、平等化的机构中，等级制不会完全消失，公司不能因完全全球化而忽视本地及地区因素，不能因完全功能交叉而舍弃卓越的功能。我们在此谈论的并非全面的变化，而是要进行均衡的变革，要有新的重点，有得有失。虽然绝大多数公司可能最终成为新旧特征的混合体，但它们将不得不对新的现实作出调整——即对雇员、客户、社区的需要 对新技术、对全球市场、对更高速、创新和适应能力的需求作出调整。

本书在 SEI 中心工作的基础上向前进了一步，关注公司在力图改变其特征时发生了什么事情。因为我们不能够为下一世纪的企业提供一种模式，我们将注视所有公司不得不应付的这种种变革的动因，以及对这些动因作出反应的种种手段。

- 第一部分描述变革的各种动因，即旧公司的过时、信息技术的突现、全球化、新一轮竞争的加剧、社会的期望及客户的期望。

- 第二部分描述新企业如何重塑企业对人，包括对客户、领导和雇员的看法。

- 第三部分分析公司如何使用在信息技术、创新速度和质量等方面的新手段。

- 第四部分着眼于公司本身的变化：公司怎样才能全球化，怎样形成网络，怎样学习新知识，怎样最好地响应社会的需求，怎样重新设计公司结构。

我们特别致力于描述企业本身如何为进入 21 世纪作准备 方法是与首席执行官们和其他主管——即那些负责推进变革的人们进行交谈。我们造访过数十家美国、日本和欧洲的公司，它们多数是经年坚持试行新主意的。我们询问过这些公司首席执行官的经验和体会，除了顾问、前雇员以及熟悉这些公司的商科教授外，我们还深入这些公司与其他人谈话。因此，除了论述下一世纪企业中我们比较熟悉的特征外，我们还希望描述人们知之甚少的东西——这些特征的实际效果如何。我们也强调为管理理论和主管人员规划所忽视的东西——如何将下一世纪企业的所有要素整合在一起。太多的时候，主管人员只寻求一种缺乏远见的解决方法，而不是对整个事物采取前后一致的观点并试图将所有新的内容相互匹配。在这本书中，

我们要强调一种变革与另一种变革之间的联系。在不少章节的结尾处，和重点及警示一起突出列示的还有某些需要考虑的联系。我们希望建立一种实际的指导，以帮助当今的经理和主管们在进入 21 世纪时，能够在各自的公司内推动变革。我们选择这样的做法：更多地讲述那些领导改革新潮流的公司的故事，而不是抽象地描述这些变革和新的机构。

惠灵顿公爵说：“滑铁卢战役是在伊顿的运动场上打赢的。”对公司，并且就此事来说也是对机构的概念来说，一句体育运动的隐喻可能描述了正在发生或应该发生的事情。如果惠灵顿活到今天，他可能会说越南战争败在西点军校的运动场上。当时的美军像支橄榄球队，是一支全副武装的重量级巨无霸，用的是集团作战的方式，受一位不是极端利己便是飞扬跋扈的教练指挥，这个教练老是对场上的球员大放马后炮。20 世纪典型的公司就像那样一支军队。它不适合于现代化企业，就如同这样一支军队不适于游击战一样。21 世纪的企业不能采用打橄榄球的思维方式，而要采用足球方式。公司需要学会如何打一场流动的、不断变化的比赛，这样的比赛，要求所有运动员表现出灵活性、即兴表演的能力和适应性，运动员们能够互相代替发挥作用，他们也不会由一个独裁者来领导。

第 1 章 为什么要变革

背对着客户

对公司直言不讳地指出缺点的描述越来越多了。人们把公司说成是极权主义、迷恋于控制、封建、等级森严、机械僵化、军国主义、死板、目光短浅、遮遮掩掩、迟钝及没有进取心，等等，这只是在这样的形容词中挑出的几个。还有人将公司描述成为绝对的极权主义者。公司不怎么成功还怎能存活至今？也许公司实在是太成功了，难免洋洋自得起来，对周围发生的变化视而不见。公司确实需要进行再造，上面的形容词有许多没有说错。通用电器董事长杰克·韦尔奇恐怕是美国最著名的现代改革者，他以他的那种尖锐的方式提出这个问题。他说，现今的等级使首席执行官能控制战略、机构和信息，从而创建一个“脸朝着首席执行官，屁股冲着客户”的组织（摘自《哈佛商业评论》）。他还说，多年来通用电器公司创建了“一种适逢其时的管理方法，为美国商学院推崇备至。部门战略单位、小组、部门都被指定作出一些太细致、经计算的决策，然后再稳稳地将这些决策推出、上报。这个系统产生极度完美的工作。它在 70 年代运行正常，80 年代中逐渐出现障碍，到 90 年代肯定会成为进入墓地的通行证”。

SEI 调查

公司再造十分关键	74%
我们已经成功地重建了公司	19%

现代化的公司要战胜许多历史和遗产。人类组织总是实行等级制的 教会、军队、封建王国、现代官僚机构都是这样 企业也不例外。现代化的公司非常符合逻辑，是在 19 世纪中叶出现了铁路和电报之后才成长起来的。在那以前，公司规模相对地小一些，地方化一些，对控制、信息和资本的需求不很多。但是铁路创造出了第一批大型、分散经营的机构，而当小型地方支线进入地区性和全国性干线时，就需要进行严格的控制和快速传递的信息了。

商业历史学家小阿尔弗雷德·D·钱德勒描述了铁路，特别是在总监戴维·C·麦克考兰的管理之下的矣尔公司，是如何建立起最初的大型、现代化公司的。他创立了一个用于管理复杂组织的结构，阐明了用于组织管理的行政管理原则，并且创立了信息流，用以跟踪、评估分散在外面的企业的经营业绩。麦克考兰确信要严格执行等级制，下属只与顶头上司打交道。他是第一个使用信息技术的人，这种情况下信息技术就是电报，它不仅传递紧急消息，而且还收集信息，帮助管理人员对铁路进行监督。

有趣的是 钱德勒的商业史《看得见的手 美国企业的管理革命》将我们至今仍然认为在管理革命中特别重要的两个动因归之于 19 世纪革命的起因，这两个动因便是信息和速度；当时是电报创造了新的信息技术，今天则是计算机及其所有的电子通讯网络。当时是铁路使商务活动运转加快 而今天是自动化、电视、飞机、电话、图文传真、电子邮件、随身带的其他电子设备以及一大批管理设施，使商务活动的运作及反应加快。

懒惰的白痴理论

建立起传统的公司还需要三个要素：精确地安排人的活动、发明装配线，以及使公司完善成为一个组织。第一个要素随“科学管理”产生，一位机械工程师弗莱德里克·温斯洛·泰勒创立“科学管理”学说，他在本世纪初打下理论基础，将工作分割成精确、连续的组成部分，然后教会工人如何去做，不许有任何偏差。科学管理假定工人是无知、愚蠢的，只要有机会就会尽量“磨洋工”。工人确切地按照工头的指令去做，管理人员制定工作计划。泰勒主义确实大大提高了工厂的产量，但它也使工作失去了人性。

新型制造设备，加上全世界对福特 T 型车的巨大需求，促使亨利·福特在工业组织中取得另一项重大进步，即流动装配线的发明。流动装配线上试验生产汽车零件取得成功之后，福特公司于 1913 年 10 月，开始在密执安州的海德公园装配线上制造 T 型车的整车。装配一辆汽车的工时立即从 12 小时 8 分降至 2 小时 35 分。到第二年春季，装配一辆汽车所花的时间降到了 1 小时 35 分。

第一次世界大战之后，传统的 20 世纪公司的完整模式出自处于毁灭边缘的通用汽车公司。通用公司的危机部分源自战后的萧条，部分是由于公司创始者威尔·杜兰的管理方法。他的管理方法如果说是激动人心的，那么同时也是松散的。小阿尔弗雷德·斯隆 1923 年出任总裁，以其认真分析和理智的方式着手组建这个现代化的大公司。自斯隆创建通用汽车公司至 90 年代，公司情况都不错，而且大多数时候都很成功。斯隆认为，大公司必须分权经营，这样各部门才能有经营自主权，但是必须要由公司职能部门，特别是由财务委员会对这些部门进行指导、帮助和协调，最重要的是使各部门各负其责。斯隆认为，他自己的作用是“出售思想，而非仅仅发布命令”。他展现出的智慧超过了其后的许多首席执行官们。早在 40 年代，彼得·德鲁克就看出通用汽车公司需要变革，但直到 90 年代，通用汽车

公司一直未对他的高见给予重视。^{*}

在人类的词语中,20 世纪的公司造出了“组织人”这个词,这是威廉·H·怀特所撰有关 50 年代公司生活的著名标题。这位年轻的公司经理,当时确信他个人的目标与公司的目标是一致的。他(当时尚无“她”的问题)心怀“一种他与这个组织的关系永恒不变的观点”。他对此体系抱乐观而非玩世不恭的态度。他认为,不需要为他那个平淡无奇的团体征招什么天才人物,如果误招了什么怪人,那么这个组织也能够把这些刺头搞定。“组织人”想要提升,但他的职位不能高到使他成为出头的椽子。按 50 年代主管和人事官员的观点,在那个稳定时期的领导人应该是一位行政管理人员。如果组织不时需要新观点,就让新观点产生于管理人员之中,公司不需要那些有动力、有想像力的人。

存在着等级制度

二战后的公司文化可能一直是既虚伪又沉闷的,但在将它作为一种毫无希望的时代错误予以一笔勾销之前,我们应该指出:它还是相当有效的。忠诚给经理们以安全感,多层的等级向他们许诺一辈子都有提升机会。如果老的美国电报电话公司有 100 层等级,平均每两年有一次提升机会,那么美国电报电话公司就能向一位雄心勃勃的受训人承诺历时 200 年的令人满意的职业道路。其他与其有往来的公司似乎也是这样。公司曾是实实在在、可紧紧抓住的东西,公

^{*} 德鲁克的书开始是通用汽车公司的研究文献。到第二次世界大战结束前,他有 18 个月可自由进出这家公司。但是,正如他在该书 1983 年的后记中所记述的,通用汽车公司十分恼怒,结果是德鲁克在通用汽车公司什么都不是了。虽然他的这本书是全世界的畅销书,通用汽车公司却甚至未在其图书馆内为此书编目。令公司恼羞成怒的一个原因是,德鲁克在通用汽车尚处于成功的顶峰时就认识到公司需要重组,比公司董事会或管理部门认识到这一点足足早了 40 年另一个原因是德鲁克提倡“社会责任”。例如,他说通用汽车公司应该关心工厂所在城市的健康。通用汽车公司当时伟大的董事长阿尔弗雷德·斯隆作出的反应是:凡是公司不具权力的地方,公司也没有责任。卖汽车已是十分艰难,再要进入另一个领域,尤其是一个公司既不能胜任也无权力的领域,对通用汽车公司来说是不负责任的。

司替代了某些在别处，如学校、教堂、社区和家庭中正在消失的社会环境与社会联系。事实上，传统的公司曾经取得巨大成功。公司擅长集团化大生产，凡在控制起重要作用的地方（如航空公司），公司绩效就十分好。公司以其复杂的劳动分工，创造出功能性的优势。人们可以把工作做得非常出色。在一个稳定的、可预测的环境中，传统的公司可以把它要做的事做得非常好。它使美国制造业革命成为可能，从而将生活水平提高到一个世纪前无法想像的水平。而且公司现在仍然在做着维持经济所需的大部分工作，等级制度没有消失，工作没有消失，大规模生产并未变得多余。

然而，传统的公司有其天生的弱点，随着时间的推移，弱点变成了障碍。旨在控制工作的等级制度变得碍手碍脚，成为完成工作的绊脚石。意欲为组织着想并帮助经营人员的管理人员，成为沉重的负担，驱散了企业中的变革和创业精神。结果，干工作的人没有实权，掌权的人不干实事。传统的公司可能孕育了功能优势，但它不鼓励合作；管理人员和各个部门相互敌视，雪佛兰将庞蒂亚克视为与福特一样的竞争对手。大规模生产向市场推出产品，但对市场想从工厂得到什么产品却不甚敏感。事实上，公司离客户越来越远。公司不是将信息传输给需要用信息来做工作的人，而是将其封锁在层层叠叠的机构中。一个团队“协作”的形式压制了各种观点及冲突，这种团队“协作”的意思是只在船边玩耍而不摇晃船身，没有组成一个团队共同工作，产生最佳效果。

迫在眉睫的威胁

简而言之，公司的运转与历史上所有的各种组织的运转十分相似：有一丝偏离教义的天主教徒面临宗教法庭的审判；中世纪同业公会会驱逐任何一个敢于向传统行事方式开刀的会员（正如当今工会似乎是现状的辩护士那样）；在古埃及，医生们受到的训练是严格按照 128 个步骤给人看病，每一个步骤只有一种方法；埃及艺术家学到的是，画鳄鱼或画人只有唯一的一种方法；即使在我们生活的年代，军队一如既往地准备好打最后一场战争。不管变革是以杀戮、治愈、

崇拜还是工作的方式出现。

动摇一支军队要有一场战争，而动摇美国公司也要有像战争那样的事件发生。1979 年与 1980 年间，当一个高人一筹的竞争者闯入国际市场时，美国公司的缺点突然显现并膨胀起来。美国发现日本的复印机既好又便宜，日本的集成电路更可靠，日本出口的性能优良的汽车把克莱斯勒和福特逼到了毁灭的边缘。战后，美国公司的自我陶醉走到了头，最先遭受威胁的公司，如施乐和福特，很快开始进行变革。那些因为其规模和成功暂时免于遭受竞争的公司，如通用汽车和国际商用机器公司，直到 10 多年后才理解这个新的现实。

甚至连传统公司的长处也变成了障碍。当新技术、新组织要你通过经常、快速地变换产品，按客户要求大量定制产品的方法来满足市场需求时，大规模生产的技术也不成其为优势了。庞大的行政班子和等级制度甚至变成了负担，因为它们减缓了决策的速度，压制了员工的主动性。刻板的功能结构阻碍了能够对竞争产生快速、创新反应的团队精神。任何一家固守一整套控制权的公司，没法利用新的信息技术。

旧式公司再也不能与经营它的人、为它工作的人，或购买它产品的人密切配合了。泰勒主义隐含的假设，是工人们愚昧无知而且懒惰，如果这在过去尚说得通的话，现在肯定不是事实了。直到美国中等教育开始大发展的 1910 年，不到 10% 的美国年轻人是中学毕业生；而到 90 年代中期，念九年级的学生中有 70% 的人毕了业，其中 62% 的人上了大学。现在的人们除了受教育程度更高外，他们的思想也更为独立。60 年代及其后生长的美国人向权威提出质询，往往也不打算按照别人要求他们的那样行事。他们能够自行决策。客户们的要求也更高。在后面的各章中，我们将详细描述变革的动因——新的信息技术，更为严酷的竞争，社会的和客户的需求——所有这些促成了传统公司的过时。

猛转本田公司的方向盘

当然 在欧洲和亚洲也存在着和美国相同的变革需要 但是其他

不同的，甚至是相反的压力，如果不是压制的话，也是压抑了这种需要。或许只有英国公司才能像美国公司一样放手进行试验与革命。在欧洲大陆和日本，一整套社会、经济和政治的约束力量，迫使主管们在面对相同的问题时，会作出与美国同行不同的反应。政客与主管、银行与公司间密切的关系约束了独立自主的行为。在美国对无能的经理造反的股东们，在欧洲或日本一般是无足轻重、造不成反的或是循规蹈矩、不会造反的。在法、德两国，工会拥有在其他地方均已失去的权力。在德国，就是其在二战后获得成功的一些经济特征阻碍了改革。“社会主义市场经济”是一种具有社会含义的市场经济，它要限制市场对工人的冲击所带来的痛苦。德国的“工业民主”在公司监事会中将工人放在掌权的位置上。在与变革的需要发生冲突时，欧洲的主管们有一个压倒一切的事实要考虑：欧洲的失业率是美国的 2 倍。具有讽刺意味是，正是这种在欧洲能创造工作机会的变革，却为高居不下的失业率所禁锢。

就业也是日本主要的变革阻力。90 年代日本的萧条迫使日本公司重新考虑终身就业制度，以便放手改革，提高生产率。虽然日本公司也对终身就业制度作了一些小修小补，却从取消终身就业合同的想法中后撤了。佳能公司社长嘉久隆三郎说，佳能公司的重组并不包括终身就业体系的终止。他说，提供就业的是企业而不是政府，所以“公司有责任保持现有的社会体系”。他相信，只有那些想出保持就业方法的公司才能在 21 世纪生存，只追求利润的公司将无法生存。

在改善管理方面，日本在一二十年前还能为美国人之师，现在却发现自己步履蹒跚，跟不上美国的管理步伐。然而，全球性的竞争正在迫使日本作出变革。保持高售价的卡特尔正在衰败，像松下、佳能和本田这样的公司正在重组，但受到不能大量解雇员工的限制。日本人觉得必须改革。当川本信彦于 1990 年成为本田公司社长时，他“感觉到为了本田公司的将来，必须马上有所作为……因此，我决定要猛转本田公司的方向盘”。除他自己的公司所应做的以外，川本确信，日本应该拿出行动，采用与世界上其他国家相同的标准、价值和观念。他说，在过去的 50 年中，日本已经“在世界上推行或强制推行

自己的方法”。上一世纪在明治维新和二战之后，日本经历了两次巨变，但是日本的灵魂仍旧停留在德川时代与幕府统治时代。川本说，那种情况必须改变。

厌倦戴姆勒

在欧洲，尽管有各种规定，有严格的贸易惯例，有老同学关系网强大的工会和高失业率，但企业已开始对迫在眉睫的改革需求作出反应了。一些大公司，如英国电话电讯公司、德国电话电讯公司、皮切尼、圣戈班以及其余几十家大公司的私有化，迫使它们变得更为有效。对欧洲公司来说，要在国际市场上具有竞争力，其重要性至少与日本公司一样，而比美国公司要重要得多。不少德国企业历来以出口为方向。对一些以小国为基地的大公司来说，如瑞典的伊莱克斯，瑞士的雀巢、罗氏控股和山道士，荷兰的飞利浦，比利时的索尔维等，它们在国内的销售额在公司总销售额中只占很小的比例。

欧洲的主管们和投资者们在与舒适、现成的欧洲经营方式抗争。当德意志银行对戴姆勒－奔驰公司的巨额损失及糟糕的兼并感到厌烦时，便于 1994 年利用其最大股东的地位挤走了首席执行官艾萨德·路特，这对德国工商界是一次巨大的震动。其继任于尔根·施莱姆普着手实施其他令人震惊的事：主要是在 1996 年放弃了亏损的荷兰飞机子公司福克尔公司。一个在行业范围内达成协议的、配合默契的集体谈判体系使工运平静下来，但也向德国工人提供了工业化世界中最短的周工作时间和最高的工资。可是，在金属制品行业联合会在 1995 年同意将工资按超过通胀率的增长率增长，每周工作时间减少 1 小时后，与之抗争的公司迫使这个联合会的领导人辞职了。一些公司退出了联合会，其他的公司则直接与劳工谈判。

在法国，工商界及政府上层的“大学”毕业生彼此友好地相互照着。他们形成了一个紧密的网络，有效地管理着这个国家。但是，1995 年，当一家小银行巴拉斯－斯特思遇到麻烦时，它自然而然地求助于法国最大的公司埃尔夫·阿奎坦公司。这家公司既是该银行的储户又是它的股东。埃尔夫公司的董事长菲利浦·杰佛里不但不帮

忙，而且还从该银行提走了他的 2 亿美元的存款，说：“这家银行不是我的问题。”银行倒闭了。这个网络内部紧密团结、休戚相关的精神正在消失。

欧洲提供的一个范例可能成为未来的公司形式的模型。ABB 是一家年营业额 360 亿美元的电气工程公司，是一个权力极其分散的机构，苏黎世公司总部的行政人员数量极少。瑞典人佩尔叙·巴尼维克于 1987 年组建了这家瑞士 - 瑞典巨人公司，他将合并后的公司总部行政人员从 6000 人削减到 171 人。这 171 个人监管着在 140 个国家内拥有 5000 个利润中心的 1300 家公司。ABB 公司与像通用汽车公司这样的早期分权化经营的大型组织的差别在于：（ABB 公司的）企业家们亲临现场，熟知公司情况，而不是坐在总部的办公室中。公司最高层与现场经理之间只有一层经理。一种专门的自动化信息系统将公司联系在一起。

量子世界

ABB 有可能是下一世纪企业的模型，或许是一种模型，也许 ABB 会变得不相关。在美国，尚没有 21 世纪公司的模型，也许永远也不会有这样的模型。可能会有许多不同的形式或风格的企业出现。或许从组织这个角度来设想下一世纪的企业甚至是错误的。约翰·斯格利已经从一个正式的组织（百事可乐公司）的正式首脑变成为一个多少不太正式的组织（苹果计算机公司）的正式首脑，再变成为一个非正式公司的非正式首脑。他经营着一个各种利益的网络及一些公司，这些公司与其说是组织，倒不如说是网络。他说：“我认为你如何组建公司不再会有多大差别了。”他论证道，真正重要的是要与你的客户接触，并用一种令他们满意的、并在市场上具有竞争力的方式为他们服务。“只要你已建立起能使你成功履行职责的工作程序，我认为你最终选择哪种特定的组织设置形式并没有多大差别。”

比起将自己视为金字塔或等级制所定义的结构，公司今天往往更倾向于将自己视为一系列相关的工作程序。重要的是你如何做，而非你如何设计组织机构。在我们对物理学和环境的想法发生根本

改变的同时，我们对组织的观念可能也在发生根本的改变，我们可以指望用我们对科学的了解来指导我们对组织的了解。牛顿物理所发现的是一个机械的世界，可以通过对世界的每一部分进行独立的、越来越详细的研究来解释这个世界。但是 20 世纪的量子物理却不是以稳定的物质来解释世界，而是以那些经常互相起作用并发生变化的电子、中子、光子和质子及能量的其他粒子作解释。同样的，我们不可将组织视为各组成部分的一种稳定的、机械的安排，而应视其为一个各种关系的网络。牛顿世界中的管理通过控制、线性思维、归纳、机械手段和专门化等方式来完成。在量子世界中，如果你能控制，你要用适应性、开放、关系的意识和整体意识来进行管理。第一位的是（占主导地位的）事物，第二位的是人。

公司的复杂性必须得到承认，一旦承认了就需要对如何经营企业有一种不同的看法。将公司纳入各种“复杂的适应性系统”中，开发这一概念的是圣塔菲研究所。这是一个吸引了众多对事物现行方式感到不满意的学者和商人的思想库。在自然界中，有许多地方可找到复杂系统，如生态学、蚂蚁领地和人类的大脑；在我们的社会中也找到这样的复杂性系统：政党、文化及社会团体、经济、公司等。每一个系统都是一个经营互相作用和反作用的力量网络（在人脑的情况下是神经细胞）。始终追随复杂性思想的《科学》杂志撰稿人米切尔·休尔德洛普解释说：“例如，在大脑中根本没有主神经元，发育的胚胎里也没有主细胞；如果在系统中存在着任何协调的行为，那它一定是由于这些力量本身的竞争与合作而产生的。”没有人类的上司或生物的控制中心，这些复杂性系统确实会协调行动。它们很适应变革。因为它们的世界是如此复杂，它们不能在统一的控制之下成功地适应。如果将公司视为这些复杂系统中的一系统，那么老式的指挥——控制模型就变得不适当了。

对组织的一种类似的想法出自混沌理论，这一理论认为混沌并不是完全的缺乏秩序，而是一种预见不到的、但实际上却存在着其自身内在规律的骚动、运动和变化。维萨国际公司的创始人迪·霍克警告说，未来会有“大规模机构性衰败”。他谈到了“无头有序运行”组织。这种无头有序运行的组织像维萨或互联网一样，没有领导，但

却自我组织、自我调节 是有机的、有适应能力的 并且是复杂的。或许使这种无头有序观点具有感染力的东西正是现代组织的复杂性：各个部分不能了解全部，而全部又不能了解所有的各个部分。

我们的社会组织提出另一种审视经营组织的方法，该方法为一位管理顾问罗素·阿科夫所发明，他曾是沃顿商学院非正统学派的教授。从拙劣的旧式机械模型到好一些的生物模型（第一次世界大战后）到更好一些的社会模型（第二次世界大战之后）阿科夫追踪着公司的演变过程。他描述了一种其中根本不存在最高权威的“民主等级制度”：每一个人都能直接参与或通过代表参与影响到其个人的决策活动。阿科夫将这种权力描述成为一种“循环的”权力，因为任何以民主方式对他人拥有权威的人，都受到其他人的集体权威的制约。一些公司实际上是按阿科夫的原则组建起来（见第 9 章），虽然迄今阿科夫的观点的影响力要比实际应用范围大一些。组建下一世纪企业时，需要对他的观点进行考虑。

在我们让自己被人抬着进入一个无头有序的或是混乱不堪的未来之前，我们还是别失去理智。我们从未见到过未来的组织，我们也不知道未来的模型是什么样子。我们不打算抛弃等级制度、各种功能、各种控制方法，也不抛弃线性思维。我们确实不知道，公司无可选择地要对某些无法抗拒的动因作出反应：信息技术、新层次的竞争、消费者与社会的新标准和期望。下面 4 章将要讨论这些内容。再后面的各章要讨论公司对这些动因的反应。

要点

很难发现公司能够再以 80 年代初的方式进行经营。不少公司试图对自 80 年代初就已冲入公司的巨大变化作出反应。但是几乎没有公司能作出有效的反应。企业不能作出有效反应的一个原因是企业领导人根本没有觉悟到世界发生了怎样的变化。下面的一些问题向公司发出信号，告诉它要作多大的变革：

- 组织、领导和管理风格在过去 20 年中是否仍然保持不变？
- 如果不是经常地，是否也是频繁地接受变革的观念？