目　录

第一篇　公司再造理论探索

第一章　管理革命的演进 …… (3)

第一节　第一次管理革命 …… (3)
第二节　顾客、竞争、变化 …… (5)
一、顾客 …… (5)
二、竞争 …… (6)
三、变化 …… (7)
第三节　信息技术使幻想成现实 …… (8)

第二章　细说“公司再造” …… (14)

第一节　“公司再造”ABC …… (14)
第二节　谁主沉浮 …… (17)
第三节　业务流程脱胎换骨 …… (20)
一、系统虽全，互不协调 …… (20)
二、拣了芝麻，丢弃西瓜 …… (21)
三、事涉赚钱，也照样无人管 …… (21)
四、发现准备阶段 …… (31)
五、重新设计阶段 …… (33)
六、具体实施阶段 …… (33)
第四节　流程再造补遗 …… (34)
一、人 …… (35)
二、工作 …… (36)
三、组织结构 …… (36)

第三章　“公司再造”经验概述 …… (38)

第一节　哈尔马克卡片公司(Hallmark) …… (38)
第二节　塔果贝尔快餐公司(Taco Bell) …… (41)
第三节　资本控股公司(Capital Holding) …… (44)
第四节　大西洋贝尔公司(Bell Atlantic) …… (47)

第四章　“再造”的革命:管理再造 …… (50)

第一节　权力转移的振荡 …… (50)
第二节　文化、价值观和沟通 …… (51)
一、家庭式文化 …… (52)
二、埃菲尔铁塔式文化 …… (53)
三、导弹式文化 …… (53)
四、孵化器式文化 …… (54)
第三节　领导新观念与管理流程再造 …… (57)

第五章　关于公司再造理论的几点反思 …… (61)

第一节　现代企业的蓝本问题 …… (61)
第二节　纵向切割与横向协调 …… (63)
第三节　借重外部智力 …… (67)
第四节　通才教育及其他 …… (69)

第二篇　公司再造实践

第一章　基本指导思想 …… (75)

第一节　顾客至上 …… (75)
一、顾客消费需求的变化 …… (75)
二、了解顾客需求的方法 …… (76)
三、满足顾客需要的方式 …… (77)
四、建立“优质服务型”竞争优势 …… (77)
第二节　以人为本 …… (79)
一、人本管理思想的产生和发展 …… (79)
二、以人为本的激励措施 …… (80)
三、企业再造对员工事业发展与规划的影响 …… (81)

第三节　彻底改造 …… (82)
一、彻底抛弃旧信条 …… (82)
二、建立新的企业观 …… (83)

第二章　企业再造的组织领导 …… (84)

第一节　造就企业再造领袖 …… (84)
一、企业再造需要魅力型领导 …… (84)
二、魅力型领导的特征 …… (85)
三、转型式领导的使命和任务 …… (86)
四、魅力型领导的负效应及其预防措施 …… (86)
五、企业再造领袖的三大杠杆 …… (87)
第二节　任命流程负责人 …… (88)
一、任命流程负责人 …… (88)
二、组建改造小组 …… (88)
第三节　组建再造工程指导团 …… (89)
一、再造工程指导团的人员构成 …… (89)
二、再造工程指导团的职责 …… (90)
第四节　企业再造总动员 …… (90)
一、建立危机意识 …… (90)
二、勾画公司远景 …… (92)

第三章　企业再造的核心领域 …… (94)

第一节　流程的定义与分类 …… (94)
一、流程的定义与识别 …… (94)
二、传统流程中的分工 …… (94)
三、流程的分类 …… (95)
第二节　业务流程诊断与改造策略 …… (96)
一、业务流程诊断 …… (96)
二、业务流程改造策略 …… (97)
三、新流程的特点 …… (99)
四、建立流程维护制度 …… (100)
第三节　建立流程管理模式 …… (101)
一、流程管理的含义 …… (101)
二、流程管理模式成功的基础 …… (101)

第四章　企业再造的同步工程 …… (103)

第一节　重新塑造企业价值观 …… (103)
一、西方企业价值观的演变 …… (103)
二、建立新的企业价值观 …… (105)

第二节　重新设计工作方式…… (106)
一、工作设计的定义和内容 …… (106)
二、工作设计理论的发展 …… (108)
三、工作特征模型 …… (109)
四、社会技术系统方法 …… (111)
五、几点结论 …… (112)
第三节　重新设计考评体系…… (112)
一、考评体系的构成要素 …… (112)
二、重新设置考核目标 …… (112)
三、设计奖酬内容 …… (113)
四、确定分配制度 …… (114)
五、明确行为导向 …… (114)
六、注重信息反馈 …… (115)
七、考评体系的运行模式 …… (116)

第五章　企业再造的阻力与克服 …… (118)

第一节　企业再造的阻力来源…… (118)
一、员工个人对变革的阻力 …… (118)
二、群体对变革的阻力 …… (119)
三、社会对变革的阻力 …… (120)
第二节　处理企业再造阻力的措施和策略…… (120)
一、对企业再造阻力的认识 …… (120)
二、克服企业再造阻力的基本措施 …… (121)
三、克服阻力的力场分析法 …… (122)
四、克服阻力的辅助措施 …… (124)
第三节　企业再造过程中的信息沟通…… (125)
一、信息沟通的障碍 …… (125)
二、信息沟通的原则 …… (126)
三、提高信息沟通效率的途径 …… (126)

第六章　企业再造后的新型组织 …… (128)

第一节　新型组织的精神基础…… (128)
一、企业组织的持续发展问题 …… (128)
二、学习型组织的定义和特征 …… (129)
三、学习型组织的五项修炼 …… (130)
四、开发员工工作智慧的五种技术 …… (131)
第二节　新型组织的基本单元…… (133)
一、工作小组制的含义及其特点 …… (133)
二、工作小组制的产生 …… (134)
三、工作小组的构造和维护 …… (136)

第三节　全新的工作环境……（137）
一、组织层面的变化 ……（137）
二、制度方面的变化 ……（137）
三、人员角色的变化 ……（138）
四、价值观的变化 ……（138）

第七章　企业再造成败的关键 ……（139）

第一节　做好企业再造的准备工作……（139）
一、选好企业再造的领导人 ……（139）
二、建立适度的危机意识 ……（140）
三、勾画清晰的远景 ……（140）
四、组建强而有力的再造工程指导团 ……（140）
五、做好面对阻力的思想准备 ……（141）
第二节　遵从企业再造的基本要求……（141）
一、大胆设想 ……（141）
二、专注于流程 ……（142）
三、彻底改造 ……（142）
四、集中力量 ……（143）
五、雷厉风行 ……（143）
六、提供激励 ……（144）
七、提供必要的资源 ……（144）
八、重新塑造企业文化 ……（144）
第三节　避免操作上的错误……（145）
一、避免预设立场 ……（145）
二、避免将“改善计划”当作“企业再造” ……（145）
三、避免花费太多的时间在分析现有的流程上 ……（146）
四、避免冒进 ……（147）
五、避免在领导即将换届时实施再造工程 ……（147）

第三篇　公司再造实务

第一章　企业的流程……（151）

第一节　企业流程的基本概念……（151）
一、流程的含义 ……（151）
二、企业流程的概念 ……（152）

第二节　企业流程的特性…… (153)
一、目标性 …… (153)
二、内在性 …… (153)
三、整体性 …… (154)
四、动态性 …… (154)
五、层次性 …… (155)
六、结构性 …… (155)
第三节　企业流程的功能…… (157)
一、展示活动间的关系 …… (157)
二、实现分工的一体化 …… (158)
三、标明任务完成的时间与阶段性 …… (159)
四、界定活动的执行者与接受者及其相互关系 …… (160)

第二章　企业流程产生的理论基础…… (162)

第一节　企业流程的产生…… (162)
一、人类社会一般分工——产业的形成 …… (162)
二、手工业内部分工——职业的出现 …… (163)
三、工场内个别分工——企业流程的产生 …… (164)
第二节　企业流程的“分工理论”…… (164)
一、亚当·斯密的“分工理论” …… (165)
二、查尔斯·巴贝奇对“分工理论”的发展 …… (167)
三、“分工理论”在企业中的运用与发展 …… (168)
第三节　企业流程的逻辑理论…… (179)
一、逻辑 …… (179)
二、企业流程的逻辑产生 …… (180)

第三章　企业基本流程的构造 …… (181)

第一节　企业流程基本要素…… (181)
一、活动 …… (184)
二、活动间的逻辑关系 …… (188)
三、活动的实现方式 …… (192)
四、活动的承担者 …… (194)
第二节　企业基本流程类型…… (196)
一、按企业活动性质划分流程 …… (196)
二、按流程的处理对象来划分流程 …… (200)
三、按流程跨越组织的范围来划分流程 …… (203)
四、按流程的结构特性划分流程 …… (206)
五、根据活动间的中介程度与合作程度来划分流程 …… (206)

第四章　企业流程的基本内核 …… (209)

第一节　价值观、理念 …… (209)
一、价值观、理念的概念 …… (210)
二、企业价值观、理念的形成 …… (213)
三、企业价值观、理念对企业流程的影响 …… (214)
第二节　领导风范和方式 …… (217)
一、领导概述 …… (217)
二、领导风格对企业流程的影响 …… (220)

第五章　再造流程的契机及含义 …… (222)

第一节　企业外部环境的变化 …… (224)
一、顾客需求的多样性 …… (224)
二、企业竞争的白热化 …… (227)
三、锐意发展的科学技术革命 …… (229)
第二节　企业内部环境的变化 …… (231)
一、工作方式变化的内在要求 …… (231)
二、员工期望的深切呼唤 …… (233)
三、工具技术进步的外在驱动 …… (236)
第三节　再造流程的内涵 …… (240)
一、流程再造的先行者——福特汽车公司再造简介 …… (240)
二、流程再造的含义 …… (242)
三、流程再造的理论探源 …… (246)

第六章　再造流程的过程 …… (252)

第一节　再造队伍的构筑 …… (253)
一、领导者 …… (253)
二、流程负责人 …… (255)
三、再造小组 …… (256)
四、指导委员会 …… (258)
五、再造总监 …… (258)
第二节　流程的识别与流程图的绘制 …… (259)
一、企业流程的识别与命名 …… (260)
二、企业流程图的特性 …… (260)
三、企业流程图的类型 …… (261)
四、企业流程图的绘制方法 …… (266)
第三节　企业流程的分析 …… (267)
一、关键流程的选择 …… (267)
二、关键流程的认识 …… (270)

第四节　流程关键点的处置……（273）
一、流程关键点的含义与识别 ……（274）
二、流程关键点的突破 ……（276）
第五节　创意思考……（286）
一、测定基准法 ……（286）
二、零基思考 ……（287）
三、价值链分析法 ……（288）
四、改善心智模式 ……（290）
第六节　实施运转……（291）

第七章　再造流程的基本方式 ……（293）

第一节　企业流程的局部再造……（294）
一、柯达（电子）再造流程的过程 ……（294）
二、再造流程给柯达（电子）带来的变化 ……（296）
三、柯达电子（电子）流程局部再造的分析 ……（297）
第二节　企业流程的系统性再造……（298）
一、宏碁再造的过程 ……（298）
二、宏碁系统性再造的分析 ……（302）

第四篇　再造公司创新管理

第一章　创新管理一般原理……（307）

第一节　创新源管理……（307）
一、创新源的概念 ……（307）
二、用户创新 ……（310）
三、其他职能式创新源 ……（314）
四、创新者利益和创新源 ……（315）
五、各类创新源 ……（316）
第二节　研究开发管理……（318）
一、R&D 与技术创新过程……（318）
二、R&D 的沟通与交流……（324）
三、R&D 的人员激励与组织……（329）
四、全球技术战略中的 R&D ……（333）
第三节　营销管理……（339）
一、创新采用与扩散过程 ……（340）
二、PLC 中消费者行为分析 ……（342）

三、创新过程的发展与概念测试 …… (346)
四、营销研究如何阻碍了重大创新 …… (352)
五、导引用户 …… (355)
第四节　制造与经营管理 …… (360)
一、制造业与竞争力 …… (361)
二、制造战略 …… (364)
三、技术与制造管理 …… (369)
四、生产制造与市场 …… (374)
五、新产品开发和制造启动 …… (380)
六、生产率与质量管理 …… (382)
第五节　联结管理 …… (387)
一、战略联结 …… (387)
二、团队作业 …… (394)
三、R&D—营销界面 …… (398)
四、R&D—企业联结 …… (403)
五、跨国企业的创新过程 …… (406)

第二章　创新管理过程综述 …… (413)

第一节　远景规划 …… (413)
一、远景规划的因素 …… (413)
二、传达远景规划 …… (414)
三、发展远景规划 …… (414)
四、实践远景规划 …… (415)
五、所有权 …… (416)
六、激励你的机构 …… (416)
第二节　文化管理创新 …… (417)
一、股东并非第一 …… (417)
二、金融分析家会感到困惑 …… (417)
三、没有顾客就没有金钱 …… (418)
四、每家公司都有一种文化 …… (419)
五、通用电器公司:文化变革的典范 …… (419)
六、发展公司文化是总裁的职责 …… (420)
第三节　机构变革创新 …… (420)
一、对未知事物的惧怕 …… (420)
二、自我激励是变革的关键 …… (421)
三、员工进行变革是因为他们需要 …… (421)
四、难以抗拒的迷恋 …… (422)
五、确立买入制 …… (423)
六、在全面质量管理中忽视“全面”是很危险的 …… (423)
七、缺乏信任是一个问题 …… (424)
八、领导者的自我评价 …… (425)

第四节　机构管理创新……（425）
一、抵抗变革的机构 ……（426）
二、赞成变革的机构 ……（428）
第五节　战略规划创新……（429）
一、脱离实际的传统战略规划 ……（429）
二、以顾客为中心的战略规划 ……（431）
三、战略性倾听 ……（432）
第六节　创建学习型组织……（433）
一、传统等级制度不支持学习 ……（433）
二、有效的成人学习 ……（433）
三、学习型组织中顾客满意程度的作用 ……（434）
第七节　团队……（435）
一、团队为何失败 ……（436）
二、激发团队成员 ……（437）
三、文化变革必须先于团队的成立 ……（438）
四、经理和团队概念 ……（438）
五、何时团队不成其为团队？ ……（439）
第八节　领导人员……（439）
一、问题往往是经理们做了什么 ……（440）
二、权力手段是报酬、认可、提升 ……（440）
三、从经理的视角看待事物 ……（440）
四、像是因为温度不适而责备温度计一样 ……（441）
五、盈利性是结果，而不是原因……（441）
六、雇员们十分敏感 ……（442）
七、理解并且接受后果 ……（442）
第九节　营销管理创新……（443）
一、大量的营销数据 ……（444）
二、非人性化做法 ……（444）
三、占有你的市场 ……（446）
四、工业部门落后于零售业 ……（446）
五、公司不重视顾客 ……（447）
六、公司开始接受这些概念 ……（447）
第十节　产品开发管理创新……（448）
一、解决阻碍产品开发的问题 ……（448）
二、对适销产品进行不断更新 ……（449）
三、衡量信任与忠诚 ……（449）
五、听取顾客意见可能有欺骗性 ……（450）
六、人类学市场调研 ……（451）
第十一节　顾客服务……（452）
一、有些经理监督顾客服务 ……（452）
二、赶牛刺棒法 ……（453）
三、麦当劳与塔科贝尔的对比发人深省 ……（453）
四、理解顾客是保险业的老话题 ……（454）

五、远景规划的清晰性不是简单的口号 …… (455)
六、实时反馈的简单程序 …… (457)
第十二节　谁是顾客？ …… (458)
一、常识决定谁的意见最重要 …… (458)
二、没人比零售商更接近顾客 …… (460)
三、销售人员是首要的顾客 …… (461)
三、理解与联合是个开端 …… (462)
第十三节　调查 …… (462)
一、调查中常见的错误 …… (463)
二、选定最佳办法取决于顾客 …… (465)
三、指数可能是个很有价值的手段 …… (466)
第十四节　关于报酬及福利待遇 …… (466)
一、财务奖励起作用 …… (467)
二、高度的不确定性会有损生产率 …… (467)
三、利润分配的问题 …… (469)
四、奖金计划失灵的混乱局面 …… (469)
第十五节　生产经营管理创新 …… (470)
一、战壕里的生活并没有太大的改变 …… (471)
二、搞乱文件和不完善的想法 …… (472)
三、对长期过程作出承诺 …… (473)

第一篇

公司再造理论探索

第一章　管理革命的演进

我们使用“革命”两字，往往联系的是政治性内容，偶尔也与技术或管理之类的内容相联相关。能称之为“管理革命”的，在企业发展历史上迄今只有过两次，前后相隔 150 年左右。我们要介绍的“公司再造”，普遍都称之为“第二次管理革命”，其“革命”不仅表现在书名上，例如，迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮的《再造公司》的副标题就为“企业革命宣言”；而哈默的另一本著作，书名就叫《再造之革命》(The Reengineering Revolution，一译《改革革命》)，而且其革命体现在具体的内容上。我们在以后的章节里将重点谈论第二次管理革命。为了借助历史来认识现在，我们在本章就从第一次管理革命起步，渐渐进入正题。

第一节　第一次管理革命

翻一翻美国企业发展的历史，我们就会注意到，美国传统的公司是指独个单位的企业，其一个或几个所有者往往在一处经营业务。这种传统的公司只具有一种经济职能，经营单一的产品(系列)而且规模小，由个人拥有。企业的负责人既是业主又是管理者，主要借助市场的力量来协调或控制企业的各类活动。美国在 1840 年之前几乎是清一色的传统公司，很少有例外。然而，时代的潮流是阻挡不住的。现代企业或者说现代工商企业，冲破各种力量的阻挠顽强地来到这个世界，以其无可比拟的优势取代着“传统企业”。那么，什么是现代企业呢？简单地说，现代企业是指由一班领取薪水的中、高层经理人员管理的多单位多层级的企业。我们从简单的定义中引出几点评论：

(1)现代企业把原本由几个单位分别经营的活动内部化，其协调之有效程度想必超出市场力量，不然，现代企业不会如此迅速取代传统企业。在 1840 年至 1950 年的 100 多年中，现代企业从无到有，从占小部分到占据优势；

(2)现代企业的一个显著特点是按层级制进行管理，内部的优势正是基于层级管理制度。高级经理要协调和管理中层经理的工作，中层要管理下层，有许多职能是“传统企业”中所不存在的、不必要的；现在不仅要执行这些职能，而且要实施得当，使新的管理方法产生优于市场机制的效果。建立层级管理制度，确实从根本上延长了企业的生命；

(3)各级经理人员在现代企业中越来越职业化和专门化，不仅稳定并强化层级管理制度，而且使企业管理与其所有权相分离。有的历史学家认为，20 世纪的资本主义是经理式资本主义，无论在革命性和重要性方面都超出 500 年前的商业资本主义。

在美国，首开现代企业先河的是铁路公司。任何带有革命性变革的事，往往离不开技术和

市场的发展。美国在19世纪40年代建造铁路进入高潮。在尔后的20年里以“全天候”运行而取得旋风般胜利的铁路运输业大踏步向前发展，是技术使其成为可能。而要做到长时间的安全、准时和可靠，铁路管理不跟上发展是不行的。大家都清楚，建铁路所需的投资远远超过开一个种植园、办一家纺织厂或者建一支船队。少数人的资本已不足以自家独营铁路运输，开始时甚至多家合资合股也仅能办区域范围的一段铁路。铁路运输属新兴行业，管理工作性质复杂。人员需要经过专门培训，获取特殊的知识和技能，才能胜任铁路系统各个层次的管理工作。正是由于铁路在资本需要量和对管理人员的要求方面有特殊之处，美国铁路才成为该国第一代现代企业并形成第一个现代层级管理体系。目前大部分现代企业的组织结构基本沿袭了铁路公司组织结构的思想。我们下面还会就此作一些剖析。

产权问题不是本书论述的主题，但是有些方面不述及是不可能的，限于篇幅只能点到为止。

众所周知，美国社会崇尚个人主义，宪法强调保护个人财产，因而美国产生高度发达的个人产权制度完全在预料之中。在第一次管理革命之前及以后，美国以个人为基础的产权制度并无本质的变化。

在产权关系方面，有一个变迁是很明显而且也是至关重要的，那就是“产权所有”大众化。我们认为，这是企业权力转移的内在推动力。传统的企业规模小，产品单一，一般都由一个或少数几个业主拥有。很自然，企业的权力必定掌握在业主手中，由他们直接指挥工人干活。现代工商企业，如美国当时首批铁路公司，由于投资规模巨大，需要吸纳各方面的资金，甚至社会上的闲散资金，从而使原本单一或较为简单的产权所有关系演变为产权所有多元化、大众化。股份制企业由此而来，上市公司则是其进一步发展的结果。多元化、大众化的产权所有关系之所以产生，其根本原因是经济发展的需要。大众化的产权所有关系使企业的权力无法继续由一个或少数几个所有者掌管，必须另有创新。而职业管理者或者说领取薪水的经理人员的产生则是第一次管理革命这种创新的根本条件。对于职业经理人员来讲，他们拥有的是专业知识、技术能力或管理能力，谋求的是企业发展、事业兴旺，获取的是薪水酬劳。正是有了一批职业管理者，企业管理的层次结构才可能最终形成。当然，技术使铁路运输占据了当时运输市场的主角位置，同时也要求有稳定的层次管理体制保证铁路运营的安全、准时和可靠。我们发现，真正使“权力转移”得以完成的因素则是以职能为基础、权责关系为纽带并依层次等级分而有合的组织与制度创新。有了稳定的层次管理结构，企业运营中涉及的权力行使问题得到了妥善的解决。换句话说，因“产权所有”大众化引起的权力转移，现在有了着落。新兴的职业经理人员成为行使经营权利的最佳人选。由此而生的涟漪效应是十分显见的：培养职业经理用以填补企业职位，借以进一步稳固层级管理体制，同时使经营权利更具独立性。

此外，现代企业是基于亚当·斯密劳动分工理论建立的，其组织结构是金字塔式的，或者说是单头尖塔式的。这里包含了两个十分重要的内容。首先，每个现代企业的权力金字塔以总经理(CEO，Chief Executive Officer，或译“总裁”)为连接点，使所有权人通过董事会和股东代表大会与经营权行使者相衔接，从而把产权中的所有权与经营权在企业运营时融为一体。总经理成了企业经营权的象征。我们认为，是否有名符其实的总经理是现代企业的一个标记。总经理以什么身份在企业出现并不非常重要，重要的是实际掌握的权力。通用电气公司的杰克·韦尔奇是这家经营十分出色的美国公司核心层的灵魂，他的头衔是：董事长兼总经理。第二点内容对于认识美国现代企业也十分重要。亚当·斯密的理论主张，应该把劳动任务分解成简单的一道道工序，由工人操作。自从现代企业产生之后，金字塔式的组织形式能很好地适应经济高增长发展的需要。处在企业最低层的工人，由于生产任务简单，上岗培训很容易，一旦企业需要扩大，只要增加工人就可以增加产量，而各级管理层也只需相应增添人员即可达到预期的目的。第一次管理革命开始以后的实践证明了这一点。当然现代公司的组织结构本身也在不断

地变化。例如，50 年代职能型公司在美国 500 家最大工业公司中占四分之三左右，多事业部公司仅为六分之一；到了 70 年代多事业部公司已占 80%，而职能型公司占 15%左右。有关组织结构方面的内容，我们在本书有关“再造”的章节中还会论及。

顺着所有者（即投资者）这条线索考虑下去，还有一点与现代企业发展密切相关。我们都知道，现代公司的一个显著特征就是“有限责任”。投资者之所以有兴趣成为“有限责任”公司股东，剔除业绩等因素，恐怕主要是因为这“有限”两个字。投资者只要冒投一笔资金的风险，又不一定非要参与管理，便可收取回报。企业彻底失败，投资者的损失也只限于投资数额，责任有限。现代企业开始建立时，投资者也有积极参与管理的，但后来的情况表明，此类情形并不多。“有限责任”是吸纳大量资金和吸引众多投资者的一个重要条件。

第一次管理革命的最突出成果是现代工商企业不断产生，所有权与经营权相分离，劳动分工理论在现代企业的组织结构方面加深影响，一支职业化的经理队伍渐渐形成。至于其他的成果，恐怕要写几部书来细细讨论才行，毕竟第一次管理革命持续了 100 多年。

第二节　顾客、竞争、变化

从第一次管理革命开始的 1840 年算起，这场“两权分离”革命至今已 150 多年。现代企业经历了一个半世纪的发展之后，目前正面临着向何处发展的严峻问题。公司形成了一套较为成熟的办法在市场上拼杀搏斗，可经理们越来越感到，以前曾经灵验的办法，现在时灵时不灵，有些办法根本不再奏效。美国不少公司面临着各种各样的问题，但它们并不甘心轻易放弃建立过辉煌的良策，还想再努力一番。经理们似乎发现，现在的世界完全变了，那么陌生，那么令人生畏。美国公司当前普遍面临的竞争危机决不像以前那些经济危机或衰退，熬几年就挺过去了：“衰退——繁荣——再衰退——再繁荣”的规律已经靠不住了。有人甚至断言，在现今的世界里，顾客需求、产品生命周期、市场增长、技术更新速度、竞争规律或性质，等等……几乎没有一样是可以预料或保持不变的。

据研究表明，现在有三股力量特别引起企业经理人员的关注，一是三股力量本身有了根本变化，二是这三股力量势头强劲，威力日益增大。这三股力量是：顾客、竞争和变化。“顾客、竞争和变化”三词的英文都是以“C”开头，有人又称之为“3Cs”。下面我们谈谈“3Cs”，这对于理解“公司再造”理论具有重要价值。

一、顾客

首先说说我们的顾客——“皇帝”。在欧美国家，顾客是“上帝”或“皇帝”的说法早已提出。特别是 80 年代初期至今，买卖双方的关系发生了重要变化，现在完全是买方市场，顾客主宰买卖关系，主要表现在几个方面：

（1）消息灵通：现在的顾客消息灵通，该知道的消息他们知道，不该知道的消息他们也弄得到。在信息社会，谁想获取什么信息，那是轻而易举的事。有时候你不必费心，就能得到想要的消息，从银行定期存款利率高低涨跌，到经销商付给制造商的各类汽车底价，应有尽有。消息灵通的顾客往往很难对付，蒙不住，骗不成，噱不进，诓不了。唯有以诚相待提供优质产品，价格合理，服务周到，才是上策。

（2）百般受宠：通常我们都说“受宠若惊”，而现在顾客受宠泰然自若。本国的和外国的供应

商到处都是，而且要想赢得顾客单靠有产品显然不行，必须外加质量、价格、可选品种和服务等诸多方面。在服务行业则要求更高。信息技术通过先进的数据库为服务业的各类公司提供顾客的具体信息，不仅限于提供姓名地址一类的内容，还包括他们的要求和爱好。我们只消举几个例子，就可看出各公司是如何向顾客“献殷勤”的：索尼公司每天推出 4 个新产品，每 3 周推出一个随身听新型号；1991 年市场上有 64 种新的拌面调料；1992 年亨氏 Henz 食品公司在全世界推出 500 多种新产品；美国勒勃美公司(Rubbermaid)平均每天推出一个新产品……这样的例子还可举出许许多多。试设想，一旦顾客享受过优质服务，他们怎么肯随随便便就让退回到原本低下的服务水平呢？

(3)挑剔讲究：消息灵通，又有人献殷勤，现在的顾客越来越看重个性化。在亨利·福特的年代，或者 20 世纪 50 和 60 年代，一种黑色的汽车、一种绿色的计算机就能把大部分顾客打发了，即使是不满意的，也只能是给什么买什么，没什么可选择的。在当时的厂商眼里，顾客都差不多。现在情况正相反，顾客告诉厂商，他们要怎样配置的产品，货什么时候送到，钱款怎么付，什么时候付，甚至付多少。这种情况对于那些只知道应付“大路货”市场的厂商不亚于当头一棒，令他们坐卧不安，不知所措，因为现在个个顾客都重要。你若不懂其中奥妙，他们就此不理你了。

(4)需求饱和：美国在 30 年代之后消费品一直供不应求，在二次大战结束后的 30 年里，需求之旺盛更是给了厂商极大的发展机会，有人甚至说，你若造得出“梦之田”，也会有人买。现在呢？许多产品市场(特别是在发达国家)已经成熟，凡是想拥有一台电视机、电冰箱、录像机或者计算机的人，差不多都有了。不少这样的产业已进入“满足产品更新换代的”状态。而且消费品供应已不再短缺。另外发达国家人口增长率低，需求也随之降低。因为顾客需求呈饱和状态，顾客也更挑剔，他们有讨价还价的雄厚资本。再者，顾客还能利用先进技术自造“饱和”假象，用“后向一体化”的办法取代供应商。例如，现在印刷技术十分先进，买一台桌面印刷系统价格不贵，操作又简便，原先要请印刷厂商做的业务，如果条件谈不拢，现在自己就可以做。他们早把帐算清楚了，怎样最划算！总之，现在想要赢得顾客更难了。《幸福》杂志曾说过，如今的顾客是“营销人员迄今为止所面对的最精明、最有教养的顾客”。如今的顾客再也不是 50 和 60 年代那种温良、感激和忠诚的买客。他们有三项特征：①在质量、服务和价格方面要求无穷尽；③宁愿违约；③不“从一而终”。

顾客的新特征实际上正在砸碎企业经理人员的美好假设。这是第一个 C——顾客。

二、竞争

接着我们从竞争角度来谈谈。现在这个世界变得越来越小，有人说它是“村庄”，其实并不为过。信息沟通迅速、准确，内容丰富，是竞争加剧的基本原因。在信息闭塞的时代，要获取竞争对手的有关资料一般都要一长段时间。现在信息传递之快令人意想不到，有时候甲国刚发生的事，乙国已经有新闻报道了。因此，现在的国际竞争犹如村民相互竞争，谁也不可能抵制来自海外的竞争。在如此激烈、快速的竞争中，我们注意到几个特征：

(1)竞争已不再简单明了。商场如战场是谁都明白的道理，但按照常理，只要公司向市场推出的产品或服务还可以，价格从优，总是能够做成生意的。而现在就没那么简单了。竞争对手多，是一方面，竞争的内容更是名目繁多。有时候有些公司还没明白怎么回事，已经时过境迁。

(2)竞争无情，淘汰率高。竞争历来带有一定的残酷无情，然而现在竞争，动辄就是国际性的，日本、德国、法国、新加坡……只要其中有一个国家的某一个公司在竞争中表现得最出色，全世界都得依它的标准；竞争的内容面面俱到，价格要最低、质量要最好而服务要最佳。这样的