

<<蜘蛛战略>>

图书基本信息

书名：<<蜘蛛战略>>

13位ISBN编号：9787302294535

10位ISBN编号：7302294534

出版时间：2012-9

出版时间：清华大学出版社

作者：阿密特·S.穆克荷吉

页数：233

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

<<蜘蛛战略>>

前言

管理学是一门实用科学，它的发展历程是与大型商业组织的发展过程相伴而生的。

自第二次工业革命后涌现出大型商业组织以来，其历史只有短短百年。

在这百年间，经济环境、产业环境、技术环境一直不断变化。

这些变化既影响着管理实践，也影响着管理学的发展。

20世纪50年代以前，大型企业大多集中于某一产业、某一区域。

在这期间，企业管理主要侧重于内部管理，生产的产品也基本上是标准化产品。

这一阶段比较典型的管理理论是泰勒的“科学管理理论”，它强调通过恰当的岗位分工和合理组织来提高工人的效率。

在这方面，具有代表性的管理实践是福特汽车的流水线生产。

当然，企业效率的提高既要依靠对岗位的细致分工和岗位工作效率的逐步提高，同时也依赖于在组织层面上通过对决策指标的衡量而不断调整企业内部的资源配置。

在这方面，比较有代表性的是卡耐基的美国钢铁公司率先采用的产品成本核算体系和杜邦公司提出的杜邦财务分析体系。

20世纪50~70年代，企业大都走出区域市场，涉入多个行业，逐渐走向多元化，更多地开始关注竞争环境和行业环境。

在这一背景下，企业高层如何全面掌握内外部信息并作出恰当的决策，便成为一个关键问题。

于是战略的概念被引入进来，长期而具有根本性的规划成为高层管理者关注的首要问题。

同期出版的《战略与结构》、《公司战略》等书既是对这一时期管理实践的总结，也代表了管理思想的新动向。

20世纪80年代，整个世界经济的增幅逐步放缓，而国际贸易规模在各主要国家GDP中的占比则逐渐增大，越来越多的企业走上了国际化的道路。

为应对激烈的竞争，企业开始关注内部质量管理以提升品质、降低成本，同时关注市场营销以使产品从设计、定价、促销等各个方面满足特定细分市场的需求。

同期提出的管理理论，在质量管理方面具有代表性的有欧洲国际质量标准组织推行的ISO9000质量管理标准，日本的精益生产、全面质量管理，美国摩托罗拉1987年提出的六西格玛质量管理；在市场营销方面具有代表性的有科特勒在《市场营销学》中提出的4P组合理论。

20世纪90年代以来，信息和通信技术在管理上的应用越来越广泛，企业管理实践的提升与信息技术的结合越来越紧密，ERP、CRM等商用软件系统被越来越多的企业用于管理实践。

随着信息和通信技术的普遍应用，信息收集、处理、交流的效率不断得以提高，企业管理实践也逐渐开始采用越来越多的模型化、半模型化的分析方法。

这些分析方法与战略管理、质量管理、营销管理、人力资源管理等具体管理职能结合之后，企业的决策能力得到了极大的提高。

而另一方面，信息技术和其他科技的发展正使得产业、产品的生命周期变得越来越短，无论是传统产业还是新兴产业，都在面临着一个快速变化的市场环境。

对于新兴产业和对技术革新敏感的产业而言，这一点尤其明显。

这就需要企业能够对市场需求和市场环境的变化迅速作出反应。

传统企业将重大决策权全部集中于高层的“命令—执行”模式，在这方面的表现很让人担心，当企业规模较大、管理层级较多时，这一点尤为明显。

不幸的是，20世纪90年代以前从竞争中获胜的企业如今都已累积到了极大的规模，自然也就都面临这方面的问题。

同样，由于信息和通信技术的发展，使得可交流的信息量越来越大，信息交流所费的时间也越来越短，成本越来越小，而这使得规模经济和范围经济的实现范围正在逐步改变。

20世纪90年代以前的生产分工只能在某一确定地点，在具体、细节化的生产工序上进行；如今生产分工的规模已经越来越大，不再限于具体的工序，已经可以将职能部门加以分解，将产品和服务提供的过程加以分解，而后由遍布全球的生产商和服务商共同协作来完成。

<<蜘蛛战略>>

现在许多大型跨国企业都采用以下运营模式：设计和研发在美国、日本、欧洲，生产制造在中国和东南亚，呼叫中心在印度，而销售则面向全世界。

在这一背景下，面对日新月异的市场环境，一家企业要想成功立足并实现长期持续发展，就必须对内进行分散化决策，提高内部协作能力以快速、准确地应对外部环境的变化；对外与外部零部件供应商、服务提供商、销售商等精诚合作，建立共同的愿景，以顺应技术和市场的变化并共同成长。

事实上，如今这已成为了很多行业的标准做法，微软、英特尔、惠普、戴尔、耐克、诺基亚、富士康、丰田全都在这么做。

只是，目前基本上没有管理专家将这方面的趋势和做法总结成书而已。

所幸的是，如今我们有了《蜘蛛战略》！

本书以发生在一家诺基亚、爱立信的共同供应商厂房里的一场大火为切入点，通过逐步引入，让读者认识到在当前市场环境下，在企业内部进行分散化决策、提高企业内部协作能力，在外部同各家合作厂商建立共同愿景，提高协作能力的重要性。

作者把具有这种能力的企业称为适应性企业（Adaptive Business）。

而后，作者就如何建立适应性企业给出了明确而具体的方案。

他提出了建立适应性企业的四条设计原则：提高感知反应能力；建立合作伙伴关系；提高组织化学习的能力；采用信息技术来实现智能化调整。

作者对这四条设计原则进行细化，阐述了如何将这些原则用于管理实践，提出了企业可以从技术支持系统、管理组织流程、高层管理职位设定等角度去建立适应性企业。

本书提出的适应性企业的概念并非源自闭门造车，乃是作者作为管理顾问通过对惠普、诺基亚、爱立信、戴尔等多家企业贴近观察，与各层次管理人员经数十次访谈及长期深入思考所得。

而本书的理论框架和具体实施方案虽然是第一次成书发表，但在此之前本书作者已经运用这套方法论对多家企业进行过管理咨询，且成效显著。

因此，本书阐述的是一种从管理实践中总结出来的战略管理思路，正好能满足当下这个产业环境变化迅速、企业内外部分工协作越来越复杂的管理环境的需要，对在茫然寻找良方的企业管理者来说，不啻为一剂良药！

通过对本书的学习和应用，企业管理者可在企业内外建立起一张分散化决策、分工协作的网络，如同蜘蛛一般，张着一张可张可弛的大网立于动荡不定的全球市场之巅。

哪怕市场环境再多变，风刮得再猛烈，依然能安然无恙并且吃饱喝好。

一流的管理类图书总是能针对当时的管理实践中新涌现出的引人注目且尚未解决的问题，提出一种全新的管理思路、管理思想，给出具体的实施应对方案。

迈克尔·波特的《竞争战略》如是，彼得·德鲁克的《卓有成效的管理者》如是，罗伯特·卡普兰与大卫·诺顿的《平衡计分卡》如是，本书亦如是！

本书中有很多观点和案例采自爱立信。

近两年来，随着苹果iPhone的迅速崛起，手机行业的竞争格局发生了巨变。

诺基亚的市值一降再降，甚至被只做智能手机的宏达国际电子股份有限公司（HTC）超过。

不过，我们不可以据此否定诺基亚所信奉的管理信条的价值。

事实上，苹果公司在由计算机行业成功切入音乐行业和手机行业的过程中，所采用的管理模式和管理技巧有很多地方都与诺基亚的做法相通。

值得注意的是，本书重点分析的是众多企业协同生产时的组织管理方式。

而苹果公司的iPod、iPhone、iPad之所以能在市场上迅速崛起，靠的却是非凡的功能和极尽简约的设计。

非凡的功能让它牢牢锁定客户，而简约的设计则帮助其实现更为高效的生产，并且大大降低了供应商数量及由此带来的众多问题。

再来看看诺基亚，每年同时有数十款手机在生产和研发，管理资源和研发资源被极度分散，同时还需要应付大量的供应商。

因此，需要提醒读者注意的是，企业的组织能力虽然很重要，但产品战略同样也很重要。

只要一项有所欠缺，便会让企业陷于覆灭之境！

<<蜘蛛战略>>

在翻译过程中，何雪飞、傅苏颖、柯如燕、党印、汪国雄、邹俊、方献、钟金花、方芳、汪媛、汪海涛、罗复苏等人审核或校对了本书的部分译稿。

<<蜘蛛战略>>

内容概要

在联系日趋紧密的世界中，能在未来数十年中随环境变化做出恰当反应的组织才算得上适应性组织。

《蜘蛛战略》提出了当今企业所需要的四条“设计原则”，并且详细解释了该如何应用它们：

- ? 通过在通常的“计划—执行流程”中植入“感知反应能力”来改变日常工作实践；
- ? 建立切实可行的机制来让“双赢”从一句空头口号变为公司的行动基础，并以此促进与伙伴公司的合作；
- ? 确保公司的文化、流程、组织结构均有助于提高公司的学习能力，以此来强化公司的组织学习能力；
- ? 将这些关键技术能力付诸实践，以便让协作网络无缝运作。

通过对本书的学习和应用，企业管理者可在企业内外建立起一张分散化决策、分工协作的网络，如同蜘蛛一般，张着一张可张可弛的大网立于动荡不定的全球市场之巅。

<<蜘蛛战略>>

作者简介

阿密特·S. 穆克荷吉 (AMIT S. MUKHERJEE) 博士

阿密特·S.

穆克荷吉如今正领导着艾山管理咨询公司——一家以高管培训和战略咨询为主营业务的咨询公司。他曾任教于顶级商学院，开创了两家知名公司的管理咨询业务，并曾在一家小型上市公司担任执行官。

穆克荷吉和他的家人如今生活于马萨诸塞州的沃特敦城。

他热爱徒步旅行、烹饪、旅游和阅读，并渴盼着有一天能好好享受板球运动。

汪建雄，中央财经大学在读博士，译有《金融经济学原理》、《谁绑架了上市公司》。

吴艳艳，工商管理硕士，江西财经大学金融学院讲师。

<<蜘蛛战略>>

书籍目录

第一部分 为什么需要变革

第一章 一场大火改变整个产业 / 3

适应性企业的设计原则 / 10

本书的组织结构 / 12

本书的思想来源 / 15

第二章 过去的残影 / 19

“托托，我感觉我们已不在堪萨斯州了” / 25

执行之困 / 32

第三章 当前的景象 / 45

网络协作的威力 / 49

适应性企业的新能力 / 53

来自资本市场的压力 / 58

第二部分 适应性能力的设计原则

第四章 转变日常工作 / 69

追求适应性的重要性 / 72

公司应该感知什么 / 73

四类感知—反应系统 / 76

怎样设计感知—反应能力 / 82

高层管理者的职责 / 87

第五章 在自相残杀的世界中成功立足 / 97

一个自相残杀的世界 / 101

公司为什么会做出有悖于最佳利益的事情 / 104

善待伙伴很重要 / 106

为胜出而善待商业伙伴 / 108

实施第二条设计原则 / 114

好人未必会落后 / 122

第六章 成为真正的学习型组织 / 131

人们都是如何学会解决商业问题的 / 139

建立学习型组织 / 143

实施第三条设计原则 / 152

最后的思考 / 160

第七章 让技术发挥作用 / 167

提供预见能力 / 172

为分析活动提供支持 / 178

为协作提供便利 / 181

提供移动工作能力 / 186

适应性技术的实施 / 189

最后的思考 / 196

第三部分 开启适应性之旅

第八章 组织构建 / 201

适应性组织中虚位以待的角色 / 203

首席网络协作官 / 204

优秀首席网络官的特征 / 209

最后的思考 / 211

第九章 引入全方位的变革 / 215

<<蜘蛛战略>>

成为适应性企业 / 217

最后的思考 / 228

结语 对一家公司的两点印象 / 231

<<蜘蛛战略>>

章节摘录

2000年3月17日早上大约8点钟的时候，一道闪电击中了新墨西哥（New Mexico）的一条高压电线，并在那一瞬间造成了该州电力的剧烈波动。

位于阿尔布开克（Albuquerque）属于皇家飞利浦电器（the Royal Philips Electronics）无线og，N率芯片制造事业部的一条生产线因此而陷于一场大火之中。

该事业部的工作人员迅速作出反应，不到10分钟，就将大火扑灭了。

不过，经初步检查发现，该生产线上有8箱硅晶片被彻底烧坏。

如果没被烧坏，这些硅晶片经过加工之后，将能生产出可用于数千台手机的芯片。

当然了，这算不上什么灾难性的损失。

但在芯片工厂中，生产一般都在严格的无尘条件下进行，要求最严的部分甚至要做到每平方英尺（1平方英尺=0.092903平方米）不能有一点粉尘颗粒。

换句话说，该类工厂所要求的无尘条件要比医院手术室的要求高一万倍。

而这便是更严重的问题的原因所在。

大火产生了浓烟，而烟雾又启动了洒水装置。

洒水装置扑灭了烟雾，但这一水火交加的过程却让工厂的财产遭受了极大的损失。

经深入检查发现，因受大火引发的浓烟和扑灭大火的水滴所污染，该工厂中有数百万块整装待运的芯片全都成了废品。

而这，却是灾难性的损失！

在4千英里（1英里=1609.344米）之外，在赫尔辛基（Helsinki）郊区的一家诺基亚工厂中，有位负责生产规划的工作人员发现采购自飞利浦的芯片没有像往常一样准时到达。

他觉得这很不正常，因为飞利浦是实施了六西格玛管理的企业，其产品的缺陷率最多也就是每百万件产品中出现3.4个缺陷产品，因此这一次芯片交货延误一定不是因为产品缺陷造成的。

于是，他将这一情况转告了该工厂的采购经理。

而后，遵照相关规定，他们一同将此作为一个潜在问题报告给了诺基亚负责零部件采购业务的高级经理塔匹奥·玛奇（Tapio Markkio）而在阿尔布开克，飞利浦的工程师和管理人员正在抓紧时间计算大火造成的损失。

他们认识到这场大火的清理工作至少得花上一周时间，而这就意味着客户一定会因此而受影响，至少也会受到一些暂时性的影响。

由于诺基亚及其主要竞争者爱立信都是飞利浦的大客户，在大火中烧坏的芯片中有40%是他们两家订购的。

因此，飞利浦的管理层决定等生产恢复正常之后，将优先满足诺基亚和爱立信的订单。

3月20日，飞利浦给其客户一一打了电话，其中就包括诺基亚的玛奇先生。

他回想道：“当时飞利浦表示这一次的供货中断只会持续一周时间，而《华尔街日报》的文章则暗示飞利浦对问题的估计太过乐观。

”在玛奇先生的早期职业生涯中，他曾在一家作为诺基亚供应商的小型半导体公司中工作过5年。

他告诉我说：“由于在类似的企业中工作过，因此我知道这场大火的清理工作肯定会超过一周，这对我来说一点也不奇怪。

”因为在诺基亚内部有着鼓励大家对潜在问题进行公开讨论的文化，于是玛奇先生将他的担忧上报给了自己的上司，其中就包括佩蒂·寇弘仁（Pertti Korhonen），当时他是负责诺基亚移动电话业务运营、后勤和外包业务的高级副总裁。

随后，诺基亚的生产规划人员便开始对产自新墨西哥的五种模块实行每天一查，而通常情况下的做法是一周一查。

在此之前，这一发现异常情况就进行强化监测的程序已经在诺基亚实行了5年之久。

该做法适用于几乎所有零部件制造商，当诺基亚对某一零部件制造商的业绩表现存在担心时，便会启动强化监测程序。

<<蜘蛛战略>>

这种情况每年都会发生好多次。

跟玛奇先生一样，在数百英里之外的爱立信高层也接到了来自飞利浦的电话。

接到电话后，爱立信的规划人员和管理者并没有发现飞利浦的表现存在什么异常。

因而，他们完全相信了飞利浦给出的解释。

当然，随后他们也不会再继续关注此事，更不会采取进一步行动。

虽然对飞利浦进行紧密跟踪并且与其保持着密切的沟通，但是诺基亚并没有天真地相信飞利浦真的能将问题置于控制之下。

大火过后，诺基亚的高管一再督促飞利浦采取更强有力的行动。

与此同时，诺基亚也启动了用于处理类似事件的应对程序。

3月31日，在大火发生的两周之后，飞利浦终于承认他们需要更多的时间来处理问题。

而最终，6周过去了也没见他们有什么动作。

意识到飞利浦的问题有可能会影响到数百万台移动电话的生产，诺基亚组建了三个团队。

第一个是由高管和工程师构成的团队，专门与飞利浦协商备选方案。

通过CEO乔玛·奥利拉（Jorma Ollila）的协助和佩蒂·寇弘仁的带领，诺基亚将自己的情况与飞利浦的高管进行了深入的沟通，其中包括飞利浦的CEO克·布斯恰（Cor Bostra）。

飞利浦对此作出的回应是重新安排了他们工厂的生产计划，其中包括远在艾恩德霍文（Eindhoven）和上海的工厂。

第二个团队是遍布世界各大洲的设计团队，他们负责对手机芯片进行重新设计，以确保它们能在飞利浦的其他工厂和其他公司的工厂中进行生产。

在芯片的设计过程中，诺基亚也会咨询飞利浦的意见，以评估该行动对飞利浦造成的影响。

第三个团队则负责寻找替代供应商，以降低飞利浦的生产压力。

经过协商，有两家现有供应商在5天之内对此作出了回应。

如果不简要介绍一下飞利浦公司的情况，那么就很难充分理解诺基亚和飞利浦在处理该事件的过程中所体现出的紧密合作。

尽管曾经被奉为是技术型公司的先锋和典范，但20世纪90年代的飞利浦却常常是众多分析师诟病的对象。

不过，飞利浦的CEO克·布斯恰却一直对要求分拆该公司的呼喊声置若罔闻，他用3年时间重塑了公司并且重建了公司的声望。

P4-6

<<蜘蛛战略>>

媒体关注与评论

显而易见，此书是一本立意新颖、实用的大作，恰如其分地揭示了协作行动的无上威力。

——基恩·弗兰克依斯·巴里（Jean-Francois Baril）诺基亚集团高级副总裁尽管很多书都试图探寻学习型组织的创建之谜，但成功做到这一点的却很少。

不过，在《蜘蛛战略》一书中，穆克荷吉为我们指出了通往学习王国的关键所在……而且他还指出了如何才能真正发挥商业网络的力量。

很少有商业图书能像此书一样每一页都值得细细品读。

——迈克尔·沃特金斯（Michael Watkins）《最初的90天：如何成功进行角色转换》作者穆克荷吉将技术、业务和组织学习极其美妙地交织在了一起，并解释了为何高管和中层管理者必须要关注这三类因素的影响的原因所在。

——苏堤普塔·哈塔恰亚（Sudipta Bhattacharya）英维斯软件集团主席就在诺基亚进行转型之际，丰田集团在日本也面临着类似的情形，它的做法同样堪称典范，不过是在联系紧密的本地商业网络和一体化业务架构中实现的。

我不确定在一个松散的全球网络和模块化业务架构下，是否同样也能从交易模式转变为知识共享模式。

不过，《蜘蛛战略》一书却让我明白这完全是可行的：通过建立感知—反应能力，与网络伙伴通力协作，强化组织学习和具有反应性的信息技术完全可以做到这一点！

——藤本隆宏（Takahiro Fujimoto）东京大学教授，《丰田制造系统的演进》作者；与金·克拉克合著有《产品开发能力：世界汽车产业中的战略、组织和管理》穆克荷吉很好地抓住了PRM和买卖流程这类项目的核心价值，并且清晰地理解了惠普内部知识管理上的运作机理。

——格雷戈·肖美克（Greg Shoemaker）惠普公司副总裁读完这本书后，我冒出的第一个想法是：“我为什么没写呢？”

当然，其实我写不了。

要写出这么一本精彩的著作，不但需要丰富的实务经验，还要兼具学者的精神。

作为穆克荷吉20年前在欧洲工商管理学院的同事……我很开心他的想法在本书中得到了充分的体现。

——卢克·凡·瓦森胡夫（Luk N. Van Wassenhove）欧洲工商管理学院社会创新中心亨利·福特讲座教授在联系日趋紧密的世界中，能在未来数十年中随环境变化作出恰当反应的组织才算得上适应性组织。

穆克荷吉清楚地告诉我们如何才能做到这一点。

任何一个不想将来被问题缠身的管理者都该读一读本书。

——R.古帕拉克里斯南（R.Gopalakrishnan）塔塔集团执行总裁在《蜘蛛战略》一书中，穆克荷吉给出了一幅如何才能让公司在各类挑战中立于不败之地的战略图景。

本书是任何想在公司边界之外建立强大竞争优势的管理者的必读之选。

——帕特·本特利（Pat Bentley）麻省理工学院斯隆管理学院高级讲师商业世界正在向没有组织层级的商业网络转变……支撑这一转变的是网络化管理和协作领导力。

穆克荷吉在本书中所描述的，正是转变发生之后的情形。

他所给出的商业网络的四条实施原则概念清晰，极具可行性。

对未来企业组织形态感兴趣的人，都该读一读这本书。

——阿诺德·德·梅耶（Arnoud De Meyer）剑桥大学法商学院院长穆克荷吉的这本书很有思想，发人深省。

由首席网络官积极应用四条设计原则培养出五种适应性能力所推动的适应性网络，正是我们现在和将来所需要的组织形态……本书既有合理的理论，又立足于事实，为我们呈现了一幅清晰可行的未来图景。

——亚历山大·B.何尼蒙（Alexander B. Horniman）弗吉尼亚大学商学院教授

<<蜘蛛战略>>

编辑推荐

如今的企业大多置身在各自的协作网络之中，企业之间的竞争也越来越表现为不同协作网络之间的竞争。

这就使得企业不能再仅仅专注于做好规划和执行，还要能随时对协作网络内外的各种情况做出恰当的反应。

在《蜘蛛战略》中，管理咨询专家阿密特·S. 穆克荷吉给出了帮助企业感知和应对未知事件的一整套管理工具。

他给出了当今企业所需要的四条“设计原则”，并且详细解释了该如何应用它们。

<<蜘蛛战略>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>