

<http://iask.sina.com.cn/u/1644200877> 此处有大量书籍免费下载！

仅供个人阅读研究所用，不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发！

水隐醉月

莱茵模式—— 如何开创和谐的常青基业

[澳] 盖尔·C. 阿芙利 (Gayle C. Avery) 著 张探宇 译

Leadership for Sustainable
Futures:
Achieving Success
in a Competitive World



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

莱茵模式—— 如何开创和谐的常青基业

[澳] 盖尔·C. 阿芙利 (Gayle C. Avery) 著 张探宇 译

Leadership for Sustainable
Futures:
Achieving Success
in a Competitive World



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

北京市版权局著作权合同登记 图字：01-2008-1032

图书在版编目 (CIP) 数据

莱茵模式：如何开创和谐的常青基业/（澳）阿芙利著；张探宇译. —北京：北京大学出版社，2008. 4

ISBN 978-7-301-13563-1

I. 莱… II. ①阿…②张… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 043856 号

© Gayle C. Avery 2005

Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World was originally published by Edward Elgar Publishing Limited in the English language. This Chinese translation is published by arrangement with Gayle C. Avery by Peking University Press.

书 名：莱茵模式——如何开创和谐的常青基业

著作责任者：[澳] 盖尔·C. 阿芙利 著 张探宇 译

策 划 编 辑：石会敏

责 任 编 辑：朱启兵 陈露蓉

标 准 书 号：ISBN 978-7-301-13563-1/F·1870

出 版 发 行：北京大学出版社

地 址：北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址：<http://www.pup.cn>

电 话：邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 邮 箱：em@pup.pku.edu.cn

印 刷 者：北京中科印刷有限公司

经 销 者：新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 19 印张 236 千字

2008 年 4 月第 1 版 2008 年 4 月第 1 次印刷

印 数：0001—4000 册

定 价：39.00 元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子邮箱：fd@pup.pku.edu.cn



序一

Preface

莱茵模式

20 世纪 90 年代初，我在澳洲工作期间曾利用业余时间，在澳洲著名的商学院——麦考里大学管理研究生院（Macquarie Graduate School of Management）学习过一段时间，那是值得回忆的日子。所以，当现任院长罗伊·格林教授（Roy Green）向我推荐盖尔·阿芙利教授（Gayle Avery）所著的《莱茵模式——如何开创和谐的常青基业》（英文版名为 *Leadership for Sustainable Future: Achieving Success in a Competitive World*）一书，并希望我为张探宇所译的中文版作序时，除了深感荣幸之外，我实在无法推脱。

为序者，当然要对作者的观点有所了解。我甚至找来了阿芙利教授的英文原著，再结合中文译稿，将全书通读了一遍。此外，我还参考了这个领域的一些文献。我觉得，把《莱茵模式》一书介绍给中国的读者，是一件很有意义的事情。我非常乐意将这本书推荐给中国的读者。



二

本书讲的是莱茵模式在商业机构中的实践，那么什么是莱茵模式？

回答这一问题，要从我们比较熟悉的英美模式（Anglo-Saxon Capitalism）说起。1979年，玛格丽特·撒切尔（Margaret Thatcher）当选为英国首相。“铁娘子”一上台便抛弃了“共识政治”，对当时的劳工团体进行了猛烈的攻击，她提出著名的“究竟是谁治理企业？”（“Who governs?”）的质疑，公开将劳工团体指责为“内部的敌人”（“the enemy within”）^①。除了打击工会力量之外，撒切尔夫人还进行大刀阔斧的改革，包括推进私有化，削减福利开支等。1980年，罗纳德·里根（Ronald Reagan）出任美国第四十任总统，他同样强硬地对待1981年夏季联邦政府机场的航管人员罢工，主张减税和缩减社会福利，缩小政府规模，取消对商业的管制。在撒切尔夫人和里根推行的“新保守主义”革命之下，我们今天称之为“英美模式”的资本主义市场经济开始风行全球。

英美资本主义模式的根本甚至是唯一的商业原则就是维护资本的利润和实现股东利益的最大化，并在投资者和资本市场的压力下，把追求股东价值（短期）最大化，实现企业短期盈利目标的重要性推向极致。英美模式形成的基石主要是以美国为代表的金融和文化在全球商业中的优势地位，以及美国价值观在全球的传播。

莱茵模式（Rhineland Capitalism）则是由法国经济学家、曾任法国保险公司（AGF）总裁的米歇尔·阿尔贝尔（Michel Albert）提出来的。他在著名的《资本主义反对资本主义》（*Capitalism against Capitalism*）著作中，将莱茵流域的西欧国家，主要是德国（还有瑞士、挪威、瑞典等

^① 参见：Robin Harris (ed.), *The Collected Speeches of Margaret Thatcher*, New York: Harper Collins, 1997.

国)所奉行的市场经济模式,称为“莱茵模式”。^①与英美模式相比,欧洲的莱茵模式具有深厚的社会基础和悠久的历史与传统文化传统,强调社会保障体系的建立,利用税收和福利政策来实现社会的和谐和公正。米歇尔·阿尔贝尔断言,在强势的英美模式面前,莱茵模式所包含的“人文价值”和其社会和谐平等的内涵,仍将具有其顽强的生命力。

莱茵资本主义模式的商业原则以社会公平的理念为基础,强调企业及其利益相关者的相互依赖性,关注企业与所在社区的均衡发展,重视企业的社会责任和环境和谐。莱茵模式强调商业机构在获取自身利益最大化的过程中,维护历史、文化和传统,履行“以人为本”的价值观,保证企业在财务绩效、社会责任和外部环境的和谐,实现长期可持续发展。

三

自从米歇尔·阿尔贝尔的《资本主义反对资本主义》发表之后,经济学家们开始争论英美模式和莱茵模式这两种资本主义的长短,从宏观的角度探讨它们对国家经济表现的影响。但是,这些研究普遍存在一个明显的不足,就是在比较评价时采用的都是主流英美模式的“话语”,例如经济增长、人均GDP、税赋水平等。而莱茵模式所关注的指标,例如社会稳定、雇用性质、收入差距、环境保护、福利水平、生活质量等,就常常被忽略。这反映了两种不同的价值观下,进行宏观视角的比较研究是极具挑战性的工作。

其中,彼得·霍尔和大卫·索斯基(Peter Hall and David Soskice)在他们编辑出版的《资本主义的多样性》(*Varieties of Capitalism*)一书

^① 参见: Michel Albert, *Capitalism against Capitalism*, London: Whurr, 1993。中文版参见: 米歇尔·阿尔贝尔:《资本主义反对资本主义》,杨祖功、杨齐、海鹰译,北京:社会科学文献出版社,1999年。

中，将企业（firm）作为研究不同资本主义模式的中心。他们采用以德国为代表的“合作式”或“协调式”（coordinated market economies）和以美国为代表的“自由式”（liberal market economies）的市场经济来区分不同的资本主义模式，而没有使用英美模式或莱茵模式这两个术语。彼得·霍尔和大卫·索斯基提出了一个“相对制度优势”（comparative institution advantage）的假设，从公司融资（corporate finance）、劳资关系（industrial relations）、行业内部关系（inter-firm relations）和培训系统（training systems）四个维度来分析不同资本主义模式的表现。他们认为，两种模式各有相对的优势，所以不同资本主义模式间的“互相融合”是不太可能的。^①

迈克尔·波特（Michael Porter）也分析过德国经济相对于美国经济的优势。他指出，美国的企业太着重于短期的考虑，从而使得美国的长期增长面临风险。波特认为，造成这种现象的原因，是美国资本所具有的快速流动的特性（fluidity）。特别是机构投资者在管理其投资组合时，关注的是企业短期的表现。美国的资本，主要是由股票市场提供，它们对企业没有长期的承担，没有兴趣投资员工培训和研究开发，也没有兴趣参与企业决策。而德国的资本，主要是由银行融资提供，相对稳定和具有长期的视野。他的结论是，美国的经济在投资资本的配置上具有明显的不足（deficiencies）和相对劣势（comparative disadvantage）^②。

四

本书的作者盖尔·阿芙利教授则另辟蹊径，将对资本主义两大模式的

^① Peter Hall and David Soskice, (eds.) *Varieties of Capitalism*, Oxford: Oxford University Press, 2003.

^② Michael Porter, "Capital Disadvantages: America's Failing Capital Investment System", *Harvard Business Review*, Sept-Oct. 1992.

认识推向更深入的层次。她是从企业微观的角度，从领导方式入手，来比较英美模式和莱茵模式的不同之处。她研究了两种资本主义模式环境下对企业领导方式的影响。正如书中所指出的，资本主义的不同模式“影响着高层管理人员领导组织的方式”。

在《莱茵模式》一书中，阿芙利教授用了28个世界各地企业（其中一些中国读者并不陌生）的案例，在此基础上总结出了实施莱茵领导模式的要素。她提出了一个“可持续领导方格”（Sustainable Leadership Grid），归纳出19个要素来比较英美模式和莱茵模式下的领导方式。正如她在书中所说的，“我做的研究越多，领先组织中的莱茵领导方式的优点就变得越令人信服”。她集中在“可持续性”方面，对英美模式之下的营商方式——短视、股东价值凌驾于其他利益相关者之上、不顾环境和社会、将资本的利益凌驾于人的利益之上——提出了挑战。

在莱茵模式下，企业首席执行官的角色多是倾向于低调的，更像是整个管理团队的发言人，很少存在英雄式的个人崇拜；在企业的战略决策上，莱茵模式倾向于以“共识”为基础，并采用一个长期的视野；企业比较抵触来自资本市场对短期盈利的压力，而是关注更广泛的利益相关者，包括雇员、顾客、供应商、政府、社区、工会乃至整个社会和未来的利益。莱茵模式具有明显的“以人为本”的价值观，重视员工的发展，着力保持高水平的员工雇用安全和较低的员工流失率，为大多数雇员提供持续的培训，重视员工的内部提拔，同雇员、工会、管理层分享权力。从书中案例分析来看，实行莱茵模式的企业，多具有悠久的历史和文化，强调文化和价值观的传承；同时将环境友好和社会责任渗透到企业组织的思想和行动之中。

五

本书的研究视角是有新意的。对中国企业而言，具有一定的现实意义。

自 1978 年以来，中国经济已经持续增长近三十年，形成了一批具有竞争力的企业。但与欧美发达国家相比，中国在实现经济增长的同时，所付出的环境和社会代价是巨大的。中国企业在成长过程中长期受到主流英美模式的影响，企业和股东价值最大化已是中国商业机构的信条。这一点在大型国有企业的发展中表现得也相当明显。

近年来，中国企业在实现盈利目标的同时，所承担的环境压力和社会责任愈来愈大。本书所倡导的莱茵模式以社会公平、和谐发展的理念为基础，研究商业机构和社会的相互依赖性，关注股东及其他利益相关者，关注长期利益以及社会和环境责任，不失为中国企业构建可持续发展的有益借鉴。

中国政府领导人正在大力提倡“科学发展观”和构建“和谐社会”，强调以人为本，实现全面、协调、可持续的发展。作为中国企业的领导人，我们要比任何时候都更加注重人与企业的和谐；股东利益与劳动者利益的和谐；企业经济指标与环境保护指标和谐；企业的发展与社会责任的和谐。这正与莱茵模式所隐含的核心价值观不谋而合。

诚然，如阿芙利教授在书中所言，“没有一种领导模式是通用的万能药”。不论是研究英美模式还是莱茵模式的领导方式，最终都要与中国的历史、文化和价值取向相结合。毕竟在不同的社会环境、不同的历史文化、不同的价值取向、不同的外部环境压力以及不同的企业发展阶段，企业所适用的领导模式是不同的。

六

阿芙利教授是一名在领导学和管理发展领域卓有建树的学者。她曾在德国和美国工作了 12 年的时间，这使得她对莱茵模式和英美模式有深入的感受和体验。1999 年她开始对欧洲企业的研究 (European Study Tour)，追寻那些遵循“莱茵模式”的企业成功之道。本书就是她几年来不懈努力研究的结晶。麦考里大学的中国留学生张探宇同学将本书译成中文，作了一件很有意义的工作。

最后，我要祝贺阿芙利教授的著作在中国出版，并相信《莱茵模式》一书定能引起中国的读者，特别是企业领导者的思索和共鸣。

秦晓*

2008 年 1 月 10 日于香港

* 秦晓，剑桥大学经济学博士，中国人民银行研究生院教授、博士生导师。现任招商局集团董事长，招商银行董事长。



构建和谐企业，加速中华崛起

“近些年来，中国经济保持了平稳较快的发展，但无论是过去、现在还是将来，都不必评功摆好。我的脑子里充满了忧患。‘名为治平无事，而其实有不测之忧’。中国经济存在着不稳定、不平衡、不协调、不可持续的结构性问题……所谓不可持续，就是我们还没能很好地解决节能降耗问题和生态环境保护问题。这些都是摆在我们面前需要解决的紧迫问题，而且是需要长期努力才能解决的问题。”——温家宝总理

“和则一，一则多力，多力则强，强则胜物。”——荀子

“所谓的一个国家外部的崛起，实际上是它内部力量的一个外延，在一个国家内部，自己的国家制度还没有健全的情况下，就很难成为一个大国，即使成为一个大国，也不是可持续的。”——英国诺丁汉大学教授 郑永年

改革开放近 30 年来，中国经济以年均 9.6% 的速度增长。按照国家统计局的统计，2006 年中国的 GDP 已达约 2.7 万亿美元，人均 GDP 也

由改革开放前的几百美元增长到约 2043 美元，发展潜力巨大。然而，一些不和谐现象已有所显现，如环境问题、资源问题、就业问题、分配问题、公共服务问题、社会公平问题等。根据发展经济学理论和国际经验，一个国家或地区的人均 GDP 处在 1000 美元到 3000 美元之间，可能会出现贫富两极分化加剧、失业人口激增、社会矛盾激化等社会经济问题，处理不当将会导致经济、社会发展停滞不前，甚至引发社会动荡与倒退。中国社会现在已经进入一个重要的战略机遇期，同时也是矛盾凸现期。幸运的是，党中央审时度势，“树立科学发展观、构建社会主义和谐社会、走和平发展道路”三项方略在中国新一届中央集体执政过程中日趋系统化，将成为继“统一战线、武装斗争、党的建设”后，中共领导全面建设小康社会和实现民族复兴的新“三大法宝”。

如何落实党的这一治国方略呢？我认为其中很重要的一点就是要以中华民族传统的海纳百川、兼容并蓄的胸襟和气魄学习和借鉴一切先进的人类文明成果，古为今用、洋为中用，一切为我所用。环顾宇内，美国、日本、德国是当今世界众所周知的三大经济强国，自然就成为我们比较、学习和赶超的对象。在此，我们仅从宏观和微观的角度，简要分析其各自所采用模式的和谐性和可持续性。

在宏观层次，美国奉行英美（Anglo/US）资本主义模式，经常也被叫做“自由市场经济”，其被广泛颂扬为资本主义的理想形式。然而，这种资本主义模式并不完美，正如以莱斯里·斯克莱尔为代表的全球化阶级理论认为的那样，这种资本主义模式正遭遇两个核心危机：（1）在社群和社会中自发地创造贫困和财富的日益增长（阶级两极分化的危机）；（2）资本主义制度的非持续发展（生态危机）。在美国，超过 30% 的家庭包括住宅和投资在内的净资产少于 10 000 美元。

而曾经受到几近狂热的追捧的日本模式，在经历了 90 年代初的泡沫

经济和随后十几年的持续低迷之后，也已经风光不再了。著名的美国哈佛大学教授迈克尔·波特指出，人们不应该将所有问题归结于泡沫经济并将目光集中在金融部门。正是因为日本政府对竞争的限制（包括对其国内市场的封闭保护政策），使其很多产业非常弱小和落后，从而使产业的国际竞争力下降，最终导致国家竞争优势的降低也就不足为奇了。

以德国为代表的社会市场经济模式克服了英美模式、日本模式的这些弊端。这种经济模式的运行机制是通过扩大消费者需求、刺激技术进步和创新、按劳分配收入和利润的方式来使市场中的各种力量自由发挥作用。最重要的是它限制市场力量的过分积累，即这种模式在主张市场有序竞争的同时，强调社会责任，主张高税收、高福利。

当然高税收、高福利政策也滋生了许多阻碍经济发展的因素，如使国家和企业负担过重、不利于激发就业积极性、使产品在全球化大潮中失去竞争力以及造成内需低迷等等。德国等欧洲国家正在对不合理领域酝酿和实施改革，以促进就业、振兴经济。正如胡锦涛主席指出的那样，构建和谐社会要分清轻重缓急，量力而行。福利制度防止了中低收入者负担过重、贫富差距拉大的弊端，有利于社会的和谐安宁。福利制度本身并没有什么不好，关键是把握一个度的问题，过犹不及。由此看来，德国等欧洲国家的社会市场经济模式在宏观层面对我们在科学发展观的指引下构建社会主义和谐社会更具借鉴作用。

企业是社会的细胞，只有企业和谐了，才能保证社会和谐。因此，在微观层面构建和谐企业将为在宏观层面构建和谐社会打下坚实的基础。关于和谐企业如何构建，我们同样可以学习和借鉴发达国家的经验和教训。一般的美国企业管理模式（英美模式）并不“和谐”，尽管按照现行不完善的会计体系，英美模式比莱茵模式似乎有时候更具财务效率。2006年闹得沸沸扬扬的百度闪电裁员事件，究其原因也不外乎其聚焦于股东价值

的短期最大化——向 NASDAQ 的股东和分析师们呈献一张好看的季度报告。而且国内已有很多详细介绍英美模式的著作了，包括大量的引进版工商管理教材。而德国等国家实行了几十年的莱茵模式以社会公平的理念为基础并承认工商业和当地社区的相互依赖性。这种模式关注一个企业的长期可持续性以及它与众多利益集团的关系，而不仅仅是与股东的关系。其比英美模式更具有可持续性并且更能体现“和谐”的理念，更能为帮助中国企业摆脱“其兴也勃焉，其亡也忽焉”的周期律、打造强劲持久的竞争优势作出贡献。据我了解，国内还没有相关的系统介绍莱茵模式的书籍。而本书正是用比较莱茵模式和英美模式的“可持续领导方格”和来自 28 个组织的案例，比较详细地介绍了莱茵模式。这正是本书的借鉴和启迪意义之所在。

当然，无论哪种模式都是有利有弊的，莱茵模式也未必完全适合中国的国情。但他山之石，可以攻玉，我们需要的并不是照搬照抄，而只是兼收并蓄，从而构建和谐企业、和谐社会，实现以人为本的资源集约型、环境友好型的可持续发展的经济发展，提升企业、产业乃至国家的竞争力，进而加速中华的复兴和崛起。

高尚全*

2008 年 2 月 4 日于北京

* 毕业于上海圣约翰大学经济系。现任联合国发展政策委员会委员，中国经济改革研究基金会理事长，中国经济体制改革研究会会长，中国企业改革与发展研究会会长，中国（海南）改革发展研究院院长，北京大学、上海交通大学、浙江大学、南开大学教授及博士生导师，浙江大学工商管理学院院长。



前言

Foreword

莱茵模式

我想用一个引人深思的案例开始本书。一家按照传统的管理智慧来看几乎每件事都做“错”的公司，在美国这个据称是世界上最艰难的资本主义市场中仍然有一流的表现。这是为什么？我所指的这家公司是 Nordstrom 公司——一家全国性的时装专卖连锁店。Nordstrom 公司打破了雄心勃勃的经理在美国最好的商学院所学到的所有传统管理规则。它投资于它的雇员、顾客、环境和社会，而不是聚焦于股东价值；它通过坚持采用长期视角来挑战金融市场，而不是担心季度回报；它只是让它的销售队伍尽最大努力去做，而不是用标准的程序培训他们；它给员工的工资比它应该支付的更多，而不是监视账本底线（bottom line）；它聚焦于顾客服务并关照它的雇员。换句话说，Nordstrom 公司信奉娱乐、家庭和美德等理念，而不是纪律严明。

如果这对你来说听起来像是一个灾难性配方，那么你如何解释以下事实？在超过 100 年的历史中，该公司成为美国最成功和最受尊敬的公司之一。例如，2004 年《财富》（*Fortune*）杂志连续第六年提名 Nordstrom 公司为美国 100 家最佳就业公司之一。所有这些可能看起来很难解释。也许

这就是为什么 1997 年任命的一位来自外部的首席执行官将首要关注目标转移到了股东价值，但结果却是公司业绩的下降。这一次“正确的”做法却产生了错误的结果。

可以推测的是，当创始家族在公司业绩下降之后再一次掌管公司时，分析师们并不以为然，因为这种做法违背传统的管理智慧。该家族首先恢复了曾经使公司辉煌的价值观，而不是缩小规模和再造。三年以后公司再一次获得了一张“健康证书”。

这就提出了一个问题：采用表面上如此错误方式的一家公司是如何获得正确结果的？它只是个别案例吗？或者还是有值得学习的经验？本书的内容是关于使 Nordstrom 公司成功的领导过程的。不过，我们的起点是欧洲，在那里有一批遵循“莱茵模式”的公司。

1999 年以来，我研究了总部在德国和瑞士的三十多个欧洲组织。我通常要和高级管理人员和其他雇员会见好几次。在这些访问期间，雇员们一直说这些组织是“特殊的”地方，这使我感到很好奇。对澳大利亚、英国、美国等英美（Anglo/US）世界中的组织经营状况的日益增长的担忧促使我更近距离地观察这些欧洲企业。

我发现这些欧洲企业通常以与一般的澳大利亚和美国公众公司大不相同的方式经营。事实上，它们经常以与我过去所习惯的截然相反的方式运行。虽然每个组织都是独特的，但却有基本的模式。这些企业因它们的领导实践和领导哲学而“特殊”。《莱茵模式——如何开创和谐的常青基业》展现了这一模式，为从业经理提供了如何以一种更加可持续的方式领导组织的具体例子。

可持续性的含义是什么呢？它对许多人来说意味着友好地对待环境，这当然是可持续性的一部分。但是可持续性这个概念远远超出了保持“绿色”。它指的是一个企业真正的生存，包括企业所在社区的生存。

在仔细思考英美领导模式和欧洲领导模式之间差别的过程中，我的思绪回到了欧洲资本主义模式相对英美资本主义模式的根本不同的假设。这个假设影响了组织被领导的方式。20 世纪 80 年代以来的英美资本主义发展已经使经理的注意力基本上聚焦于股东价值的短期最大化和每个公司的私利。

与此形成对比的是，我在莱茵模式中发现了对企业及其所在社区相互依赖性的强调。这些经理认为组织的长期可持续性依赖于在组织内部以及组织与外部环境之间培养积极的关系。为了达到这一点，领导方式涉及以下几点：长期思维，长期雇佣，重视员工，忠诚，从内部培养经理，以团队为基础的高层管理，在产品、服务和过程中创新，关注多元利益相关者的利益，社会责任和环境友好。

我想在本书中和读者分享来自于欧洲成功企业的第一手经验，并运用具体的例子使从业经理和研究者都可以获得这些思想。在调查这些组织的过程中，我访问了德国和瑞士，而且确定了区别欧洲和英美领导方式的 19 个要素。

最初令我奇怪的是，家族经营的企业似乎基本上遵循莱茵领导原则。正如文中斯堪的纳维亚和南非的例子所表明的那样，这些原则在别处也起作用。最令我惊奇的是一些领先的美国公司，比如高露洁棕榄公司（Colgate Palmolive）、美国大陆航空公司（Continental Airlines）、美国 IBM 公司、万豪公司（Marriott）和 Nordstrom 公司也紧密遵循莱茵领导原则。这说明地点和占优势的商业文化并不会阻止经理采用可持续的领导实践。它是一个选择的问题。

我也参考了管理文献，并在那里发现了许多相关思想和呼吁——按照我已经在欧洲公司中发现的原则来领导可持续的组织。杰出的管理思想家们正在敦促商业领导者变得更加以人为本，更加富有创新精神，更加合乎

商业伦理，让这些领导者在思维和计划中采用长期视角，并关注包括环境和未来几代人在内的广泛的利益相关者的利益。

本书阐述和发展了这其中的一些思想。它挑战了英美模式下企业运作的现行方式。这种对英美模式的质疑不是什么新鲜事物，但已经认识到问题的人们却没有现成的解决方案。可以用不同的方式去做什么？如何以更加可持续的方式领导一个企业？通过说明来自多个行业、不同国家的 28 个成功组织的做法，《莱茵模式——如何开创和谐的常青基业》一书解答了这些问题。这些组织中的许多企业正在颠覆传统的管理智慧。

写这样一本书的真正挑战是让持有怀疑态度的人阅读它。在努力吸引他们的过程中，淡化主旨以使本书更容易被接受是很诱人的想法。关于不同领导方式的优缺点，本书的早期手稿要模棱两可得多。然而，本书不是诚实向迎合让步的结果。不是！我做的研究越多，领先组织中的莱茵领导方式的优点就变得越令人信服。

我已经在可持续领导领域和经理们共事了好几年，或许各种拒绝莱茵领导方式的理由都被我碰上了。贯穿本书我一直努力应对那些反对意见。我鼓励那些乐于用一种开明的思想挑战自己固有成见的人们继续读下去。至少，读者们将看到占优势的英美模式的一个替代方案，并理解在实践中它是如何造就可持续的组织的。

我了解许多经理处于来自金融市场、投资者和股东等各方的压力之下。它们要求经理们在领导一个组织时遵循英美股东价值模式。然而，正如我稍后会说明的，这个模式是有缺陷的，并包含自我毁灭的种子。这不是创造可持续企业的领导方式。

一些经理会说他们正在做商学院教他们去做的事情。虽然这种说法可能是真实的，但却不应该是继续做错事的借口。甚至连学者们也正在批评他们的同行。悉尼科技大学的德克斯特·邓菲（Dexter Dunphy）教授鼓

励人们去寻找替代方案，他说：“我们所实践和讲授的做生意的方式是不可持续的。我们不能继续和往常一样经商。”¹ 来自加拿大麦克吉尔（McGill）大学的亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）教授强烈批评一般的 MBA 课程中培养经理的方式，以及经理们的行为给组织和社会造成的灾难性后果。² 明茨伯格（Mintzberg）和他的同事也非常关注英美企业领导方式的可持续性。³

即使那些没有利他之心的经理也一定会被利己主义的考虑所驱使。直接的利己因素，正如许多人说的那样，是让岌岌可危的商业系统能够存在下去。这样做的原因无非是为最大化自己的股票期权（尤其是现在的期权计划更多聚焦于一个企业的长期表现），或者是为了保持他们在职业市场的价值。经理需要展示成功，而且成功的定义越来越指向长期成功。单独这一点就应该使人们对为了长期利益而进行的领导感兴趣。

另一个经常被提出的对莱茵领导方式的异议是，对股东来说欧洲公司表现不佳。然而，本书中的很多案例都是关于遵循可持续领导原则并产生丰厚股东回报的公众公司的，这些案例和其他的研究发现驳倒了这种观点。就最大化股东价值方面来说，即使最富有的股东也会受到环境灾难的影响。即使盈利能力最强的公司也会遭受燃料价格飞涨之苦。即使是首席执行官也会因为空气污染而罹患癌症。至少，公司不能卖同样多的产品和服务给被气候和社会灾难压垮的人们，或者那些工资很低的劳动者和失业人员。

许多人正在响应要求英美公司按照更广泛的社会利益行事的呼吁。⁴ 忽视这些呼吁的人不仅忽视了莱茵模式的例子，而且也忽视了以下证据：与日俱增的居民（美国 41%、加拿大 50%、英国 51%）即使预感会有价格更高和工作机会更少的风险，也支持要求企业承担社会责任的法律。⁵ 在英国和美国，企业社会责任在当前的政府议事日程上处于优先地位，而在南非，它已经处于政府的优先议事日程上一段时间了。这些情况增加了改变

领导方式的压力，像欧洲人那样朝着公平对待所有利益相关者的方向移动。

关于欧洲和英美经济相对来说谁更成功，一直存在大量误解。威尔·赫顿（Will Hutton）的一个详细分析⁶得出结论说，实际上当所有因素都被考虑在内时，欧洲人比美国人表现得要好。和这些误解相关的一种观念是欧洲劳动法阻止公司调整它们的劳动力。我研究的公司的确更喜欢避免裁减它们高度熟练的劳动力，但在需要的时候，它们是可以这样做的。问题只是在这个过程中如何妥善安置被影响的雇员，这无论如何都是对待人们的正确方式。一些人反对在与工会打交道时采取合作的方式。然而在欧洲，一旦工会接受了变革需要，他们甚至可以帮助管理层获得其他劳动者的认同。

有的拒绝采用莱茵领导方式的理由认为，主动采取环保行动因为花费金钱而对股东不利。本书中描述的许多公司的实践证明这是一个荒诞的说法，实际上它们通过在环境保护中采取主动而节省了金钱，并避免了未来的损害索赔。还有一个经常被提出的异议是，欧洲人只是因为强制性的法律或其他规定而从事于可持续领导实践。欧洲的经理们告诉我，不但环境保护是应该做的正确的事，而且如果雇主不爱护环境、不关心社区，他们的雇员就会很恼火。同样，欧洲雇主具有足够的商业理由去进行其他相关实践。

作为拒绝理由的最后一个例子，许多英美经理断然地告诉我一个现代公司既要保持创新，又要像欧洲企业通常所做的那样长期雇用员工，特别是长期任用同一位首席执行官是不可能的。然而创新在我研究的欧洲公司中处于核心地位。它们非常重视从整个组织获得创意和贡献。这些企业不依赖自上而下推动的创新，而是建立相关的体制去捕获和评估利益相关者的建议，并在适当的时候奖励他们。这为公司和出主意的人带来了巨大的经济效益。

无疑，没有一种领导模式是通用的万能药。全球化和其他的力量正在挑战欧洲和英美模式。最初的时候，两种方向似乎都将发生调整，英美模式可能占优势。而现在看来这好像不再可能了。不仅安然等公司的破产已经使股东价值模式失去了光辉，而且对可持续领导的越来越多的要求正在推动企业情愿或不情愿地向着莱茵领导方式前进。也许作为一个自愿的变革领导者比一个勉强的跟随者要好。

莱茵模式即使不优于我们所熟悉的商业模式，也可能和它表现得一样好，但接受这种替代方案诚然是具有挑战性的。对许多人来说，第一个障碍甚至是不知道这种管理哲学与实践的存在，那么何谈承认它们可能是有效的和可持续的。第二，人们倾向于通过他们现有的思维框架来解释新经验和新思想。我曾经多次率领经理们访问那些实践莱茵模式的公司。开始的时候，这些访问者大多仍旧对莱茵模式持否定态度，人们不能够或不愿意“看到”差异。例如，一个经理抱怨在经商时考虑当地社区一定会束缚自己的手脚：他不能正视这样做也为企业带来了优势的现实。其他人吃惊地看到自己关于企业需要持续增长的信念受到了挑战，或者看到自己关于股东可以耐心地采取一个长期视角的想法得到了支持。

因此，即使你从前听说过莱茵模式，或者觉得自己的领导方式是最好的而不需要修正，我也建议你近距离地考察这些案例，以及我从它们当中提取的原则，结果将使你感到惊讶。

思想开明的读者将从经理们如何引导他们的组织向着更强的可持续性前进的实际例子中受益。这可能促使一些人根据自己的实际情况来调整并采用这些例子中的一些做法，从而更加接近可持续的领导实践。请和我一起开始这次旅行吧，你的股东会因此而感谢你的。

盖尔·C. 阿芙利 (Gayle C. Avery)



致谢

Acknowledgments

莱茵模式

一本像这样的书不是突然出现的，而是许多人和组织影响和支持的结果。在个人支持者中，我要首先感谢我亲爱的丈夫和伴侣 Harry Bergsteiner 博士。他是最严厉的批评者和最坚定的支持者。我也非常感激麦考里（Macquarie）管理研究生院的 Grant Jones 博士，他对本书的早期手稿提出了详细的评论和建议。感谢 Gillian Lucas，她在整个写作过程中给予了我大量的研究帮助和支持。非常感激 Robert Rich 博士，他提供了针对我的写作风格和手稿的改进意见。圣加仑（St Gallen）大学的 Martin Hilb 教授也给了我高度的支持，并提供了他在公司治理专业领域的思想。最后，感谢我的许多学生，他们为早期手稿提供了反馈意见，或者以其他方式为早期手稿的改进做出了贡献。我想特别感谢以下同学：Chris Fitzpatrick、Sooksan Kantabutra 博士、Gerry McDonald、Dev Mookerjee、Heidi Oldman、Win Rangan、Michael Still、Alison Strange 和 Fred Trost。也非常感谢所有其他未具名的在本项目中帮助过我的人们。

许多组织也是非常慷慨的。首先，我想表达我对许多欧洲公司的谢意，它们接待了我的访问并让我会见了它们的高级经理。也同样感谢香港

JW 万豪酒店的员工。另外，感谢本书中所描述的世界各地的许多企业的支持，这些企业的沟通部门补充了缺少的信息并纠正了我的错误。我希望我已经在最后的手稿中成功地改正了我的错误，而且如果没有改正，我愿意为它们负责。同样感谢麦考里管理研究生院和麦考里大学提供的资金支持。麦考里大学图书馆及其员工也是一如既往地非常支持我的工作。我也非常感激 Catherine Elgar 的慷慨支持和信任，还有 Edward Elgar 出版公司的团队，没有他们，这个项目就决不会实现。

最后，我想对所有耐心的家人和朋友表示谢意，尽管本书花费了我 18 个月以上的时间，他们也没有疏远我。

作者简介

盖尔·C. 阿芙利 (Gayle C. Avery)，澳大利亚莫纳什大学心理学博士、麦考里大学管理研究生院 (MGSM) 管理学教授，是一位在领导学、可持续组织、组织行为、变革领导等领域得到广泛认可的学者，出版了多部专著。阿芙利教授与辉瑞制药、西门子、慕尼黑再保险、麦当劳等多家跨国公司开展合作，设计和讲授领导学和管理发展课程。

张探宇，澳大利亚麦考里大学管理研究生院 (MGSM) 管理学博士研究生，iMURS一等奖学金获得者，研究领域为组织资本理论、领导学和变革管理。

内容简介

在德国等国家实行了几十年的莱茵模式以社会公平的理念为基础,承认工商业和当地社区的相互依赖性。这种模式关注一个企业的长期可持续性以及它与众多利益集团的关系,而不仅仅是与股东的关系。其比英美模式更具有可持续性,并且更能体现“和谐”的理念,更能为帮助中国企业摆脱“其兴也勃焉,其亡也忽焉”的周期律,打造强劲持久的竞争优势做出贡献。

本书用比较莱茵和英美 (Anglo/US) 模式的“可持续领导方格”和来自28个组织的案例比较详细地介绍了莱茵模式。通过突出一种在财务、社会和环境方面都被证明是成功的、与英美模式显著不同的领导方式,本书将对寻求企业经营新方向和新方式的企业家、企业中高层管理人员和咨询顾问们有着颇有价值的实际帮助,对于对领导学、战略、国际管理和组织研究等领域感兴趣的学者和学生以及政府官员来说,也将有着巨大的吸引力,具有广阔的市场前景。



目录

contents

莱茵模式

第一部分 拉开序幕→1

第1章 可持续性领导→2

英美资本主义→8

莱茵资本主义→14

模式比较→22

更广泛的经济环境→25

可持续领导方格→32

第二部分 莱茵领导实践→39

第2章 莱茵案例研究企业→41

Aesculap 公司：“做手术需要的一切”→43

安联：全球金融→45

宝马公司：“优质品牌战略”→46

德国弗朗霍夫学会：专业智慧→48

瑞士 Holcim 公司：加强关系→49

凯驰公司：简单地清洁→51

Loden-Frey 公司：“被 Loden-Frey 公司病毒咬了” →52

Migros 集团：“道德市场” →54

慕尼黑再保险：“创造未来” →55

诺华公司：通过人们“化学” →57

保时捷公司：“用不同的方式做事” →58

Rohde & Schwarz 公司：独立性是一个核心价值观 →60

Seele 公司：“美是真的光辉” →61

瓦克公司：“仍然有如此众多的东西等待发明” →63

ZF Friedrichshafen 公司：被一个城市所拥有 →64

什么保证了这些组织的可持续性 →65

第 3 章 管理和决策 →69

首席执行官定位 →69

决策 →75

伦理行为 →79

长期视角 →83

利益相关者 →87

团队 →91

第 4 章 以人为本 →95

管理发展 →95

组织文化：愿景和价值观 →101

人的优先权 →108

保留员工 →113

熟练的劳动力 →118

不确定性和变革 →124

工会—管理层关系 →128

第 5 章 体制和过程→133

金融市场→133

创新→138

知识管理→143

质量→146

社会和环境的可持续性→150

自我强化的系统→164

莱茵公众公司→167

第三部分 在莱茵地区之外→170**第 6 章 斯堪的纳维亚的公司、南非的公司和家族企业→171**

斯堪的纳维亚的公司→171

阿特拉斯·科普柯公司：第一印象，第一选择→172

诺基亚公司：连接人们→177

南非公司→179

亚历山大福布斯集团有限公司：投资未来→181

SABMiller 公司：酿造公司价值观→183

总结→185

家族企业→185

SAS 公司：雇员关系到能否成功→191

第 7 章 英美公众公司→195

家族经营的公众公司→195

万豪国际：“服务精神”→197

Nordstrom 公司：痴迷于顾客服务→201

英美公众公司和莱茵标准→204

Bendigo 银行：社区所有的银行→206



家庭模式——如何开创和谐的常青基业

高露洁棕榄公司：“护理的世界” →209

美国大陆航空公司：团结力量大 →212

汇丰银行：“世界的当地银行” →216

美国 IBM 公司：重新思考基本原则 →218

Santos 公司：“推动我们向前的能源” →222

第四部分 未来 →227

第 8 章 迈向可持续的未来 →228

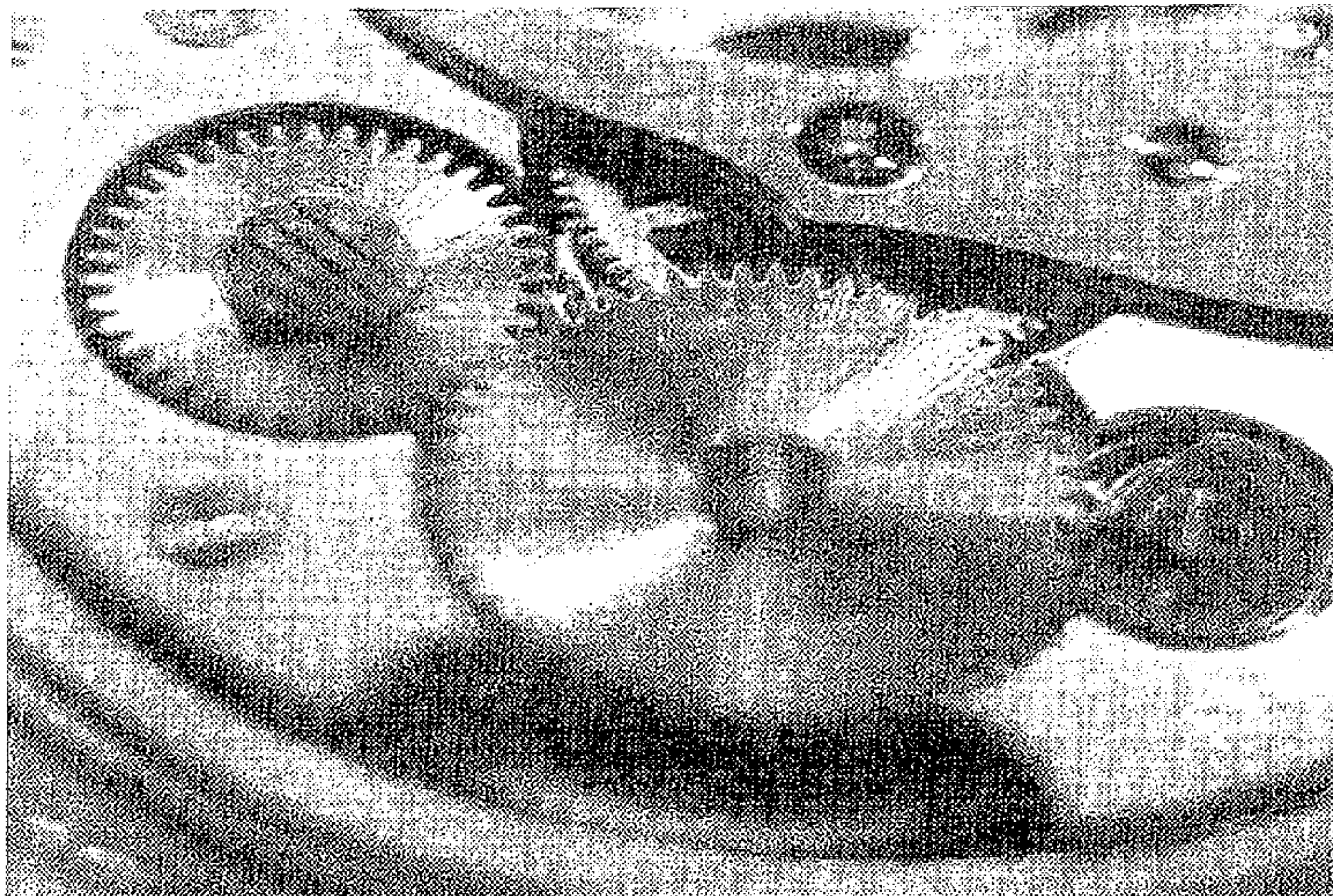
潜在的障碍 →242

行动起来 →244

还可以做些什么 →245

注释 →249

参考文献 →263



莱茵模式

Part one

第一部分

拉开序幕

在莱茵模式的观念里，公司是一个真正为它的每个成员提供永久职位的社区。这是与盎格鲁-撒克逊（Anglo-Saxon）模式*截然不同的。在盎格鲁-撒克逊模式里，公司只是临时会聚的利益之间一系列契约安排的总和。简而言之，公司是一台现金流机器，一个资产的集合。莱茵公司是一种通过工作来巩固和发展生活的机构。作为回报，公司保证通过众多的社会福利保护它自己的成员

——法国 AGF 集团总裁 M. 阿尔伯特⁷。

* 译者注：即英美模式。

第1章 可持续性领导

本书以引语中描述的资本主义的两种形式开始，并着眼于它们对领导和组织可持续性的深刻影响。一种资本主义形式被称为英美资本主义，起源于美国并聚焦于股东价值的短期最大化。它经常被叫做“新自由主义”或者“自由市场经济”。其变种一般存在于英语世界的其他部分，包括澳大利亚、加拿大、爱尔兰、新西兰和英国。⁸ 英美资本主义被广泛颂扬为资本主义的理想形式。

第二种形式的资本主义被宣扬得不那么广泛。它以社会公平的理念为基础并承认工商业和当地社区的相互依赖性。它被称为“莱茵资本主义”、“利益相关者资本主义”或“协调市场经济学”（Coordinated Market Economics）。这种资本主义形式关注于一个企业的长期可持续性以及它与众多利益集团的关系，而不仅仅是与股东的关系。它通常存在于奥地利、丹麦、芬兰、德国、荷兰、挪威、瑞典、瑞士等国家，并在意大利和日本有着更广泛的变化形式。⁹

英美资本主义的优势大部分来自于第二次世界大战结束以来美国的金融和文化优势地位。虽然美国金融力量现在主导了世界股票市场，约瑟夫·斯蒂格利茨（Joseph Stiglitz）说明了美国的金融信条是如何超越商业世界传播的。例如，所谓的“华盛顿共识”反映了影响国际货币基金组织和世界贸易组织等主要国际机构的、对金融资本市场万能效力的信仰。¹⁰ 最初，这些组织是为了帮助遭遇危机的国家以及促进世界经济的稳定性而设立的。然而，斯蒂格利茨论证了这些组织是如何在对英美金融利益集团有利就会对任何其他人有利的假定前提下运作的。显然这个假定的前

提并不总是事实。另一个强大的美国全球影响来源于其军事实力，美国的军事实力在华约崩溃、冷战结束之后进一步增强了。

在世界范围内传播美国的价值观也对英美资本主义有利。美国价值观的传播以许多种方式进行。¹¹一种方式是通过出口美国文化。这得益于英语凭借大众传媒和互联网而几乎成为了一种世界语言。大众传媒通过电影、电视和音乐在全世界传播美国文化。美国的大学从国外吸引聪明的人才，从而丰富了美国的知识资本，并向将会学成归国的学生传授美国文化和商业实践。美国的学术期刊也对几乎每一个地方的大学都有着影响。¹²

采用英美模式的压力也来自于美国公司法，它甚至影响总公司设在其他国家的公司。而且，美元长期作为国际贸易的首选货币。这允许美国用它自己的货币进行贸易，当需要时印制更多的纸币，从而获得额外的大量流动资金。¹³通过这些和其他一些机制，美国影响着全世界的商业。但是，从一个商业组织的角度来看，美国出口的是资本主义的理想形式吗？

经济学家经常争论不同形式的资本主义对国家经济的影响。他们很少调查在单个的公司内部不同形式的资本主义对领导方式的影响。本书探究了英美和莱茵资本主义对组织的领导方式和可持续性的含义，以试图弥补这一知识缺口。当英美资本主义正在受到强烈批评、经理们努力寻找替代方案时，这样做是特别及时的。莱茵模式提供了一种已经在一些欧洲国家运行了几十年的替代方案。然而，并不是所有的欧洲国家都按照莱茵模式运行。例如，法国采用了一种集权式的商业模式。那儿的经理在特殊的精英学校接受教育，最初建立这些学校是为了培养公务员而不是商界领导者。¹⁴

比较经济学家和政治经济学家很早就知道不同的资本主义模式都能支持成功的商业。雇员导向的日本模式以及传统上在亚洲许多地方发现的等级制、家族导向的模式提供了这方面的例子。尾崎（Ozaki）¹⁵认为，日本以雇

员为中心的人本资本主义使日本处在资本主义的最高级阶段。虽然最近处于长期衰退阶段，但日本在保持一个在收入平等和低犯罪率的社会的同时，取得了持续的经济成功。在日本，公司成为雇员“延伸的家庭”和生命的意义。东南亚的工商业经常在这样一种资本主义模式下运作：政府在建立、塑造和引导市场中扮演积极角色并要求公司为它们雇员的社会福利承担相当的责任。¹⁶新加坡就是一个高度成功的范例。其他的亚洲政府也在积极地朝可持续性方向前进。专栏 1-1 说明了来自泰国的一个例子。

专栏 1-1 泰国的可持续性之路¹⁷

泰国正在采取措施，通过其国王普密蓬·阿杜德（Bhumibol Adulyadej）陛下所倡导的“充足经济”（Sufficiency Economy）哲学，实现更加可持续的发展。¹⁸这种哲学强调把中间道路作为个人、家庭和社会层次上泰国人民行为和生活方式的压倒一切的原则。它允许根据全球化的影响为国家选择平衡的发展战略，同时使国家能够经受得住来自内部和外部的冲击。为了实现这一目的，知识的审慎运用是必需的，特别是理论应用、技术诀窍以及计划和实施方法。同时，这个国家的精神力量必须加强。这样每一个人——特别是政府官员、学者、商业人士和金融家——首先要坚持诚实和正直的原则。在泰国，一条平衡的结合了忍耐、百折不挠、勤奋、智慧和审慎的发展道路被认为对于成功应对全球化引起的广泛而又迅速的社会经济、环境和文化变化所带来的严峻挑战是必不可少的。

本书着眼于英美和莱茵环境下的领导方式。正如我们将看到的，来自于资本主义主流模式的哲学和压力影响着高层管理人员领导组织的方式，取决于他们的信念和优先次序，经理们将以根本不同的方式领导他们的组织。这种影响部分源于组织经营的社会、政治和经济环境所提供的特别机

会和限制。这些因素影响着组织的战略。战略则影响关于资源投资和评价、外部冲击应对、人员待遇和创新培养等方面的决策。战略和领导方式密切相关，而且长久以来发展和实施战略被认为是领导的部分角色。¹⁹更广阔的社会环境以这种方式影响着领导的决策。

其他人已经研究了英美和莱茵两种资本主义模式。阿尔伯特在他的《资本主义反对资本主义》(*Capitalism vs Capitalism*)一书中，系统地比较了这些资本主义模式，并突出了一些主要的差异。²⁰令许多人惊讶的是，他得出了莱茵模式更优越的结论。霍尔(Hall)和索斯凯斯(Soskice)已经说明了国家经济的基础市场哲学是如何为在这个国家经营的公司提供相对于其他地方的公司的有利和不利条件的。²¹他们主张从长远来看，以国内生产总值(GDP)和失业率等主要指标来判断，莱茵和英美资本主义形式都有令人满意的经济表现。然而，威尔·赫顿(Will Hutton)争论说这两种模式是可以相互比较的。和阿尔伯特一样，他认为莱茵模式能产生更好的效果。²²不管以国内生产总值来衡量谁更优越，这些作者都认为这两种资本主义形式对国家创新、收入分配、雇用性质和人民生活质量有着重要的含义。

尽管研究表明了莱茵模式的优势，经理、学者、商业分析家以及媒体都倾向于把英美模式作为唯一值得的商业模式来推进。特别是从20世纪90年代初以来，每一个地方的经理都受到按照英美模式经营他们生意的巨大压力。全球经济的发展被许多国家——特别是美国的新输出资本以及信息通讯技术、运输的发展所推动。全球市场已经变得高度无管制、不稳定并且不可预测。金融交易可以在瞬间发生，这使资金能够以事实上不可控的方式流动。这给组织带来了防止投资者卖出他们的股票等方面做出迅速反应的压力。这使得抗衡英美资本主义短期行为的影响困难重重。

然而现在，甚至美国作者也开始质疑这种短视的观点。“我们是否已

经成为我们自己所创造的金融和公司的奴隶？”希勒（Shearer）²³问道。亨利·明茨伯格（Henry Mintzberg）和他的同事²⁴担心美国作为一个社会正在变穷。这种情况正在发生，尽管20世纪90年代初以来幸运的少数人财富大量增长。明茨伯格质疑英美经济体系和社会其他部分的关系及其可持续性。经济实体仅仅关心它们自己的福利而严重忽视其所在的社会、政治和其他环境是正当的吗？人们被裹胁进了一个他们感到无能为力的全球经济体系而任由变化吗？

广大的管理学和经济学作者认为，是让在英美模式下经营的领导者们面对他们许多流行信念和实践的不可持续性的时候了²⁵，是考虑现代经济生活的道义和社会维度的时候了。这对公司领导者来说是一个重要视角，因为组织只有在可持续的社会中才能持久繁荣。一些首席执行官（Chief Executive Officers, CEO）不承认有什么不妥。这甚至造成在困难的财务季度采取伪造数字等欺诈性行为的诱惑。²⁶其他人承认现行做法的局限性，但却不知道如何改进。

在下面几章里，我们将会看到彼得·德鲁克（Peter Drucker）、亨利·明茨伯格、汤姆·彼得斯（Tom Peters）、沃伦·本尼斯（Warren Bennis）、玛格丽特·惠特利（Margaret Wheatley）、斯蒂芬·科维（Stephen Covey）、查尔斯·汉迪（Charles Handy）等许多卓越的管理思想家所提倡的东西已经在莱茵模式下实践了几十年。他们敦促商业企业成为更好的企业公民，关心他们的利益相关者和环境并采用一个长期视角。既然莱茵模式体现了这些实践，了解莱茵模式如何在实践中运用这些相关原理而创造成功和永续的企业就是有意义的。

本书通过对比这两种模式对单个公司内部领导问题的不同含义来挑战似乎是至高无上的英美模式。这些差异在哲学和行为方面对一个企业的可持续性有着重要的意义。莱茵模式提供了一个严谨的英美模式的替代方

案，它关注股东及其他利益相关者，关注长期利益以及社会和环境责任。令人惊讶的是，在英美地区也能发现莱茵领导方式。总之，来自澳大利亚、英国和美国等国家的 28 个组织提供了它们如何遵循莱茵模式的鲜活例子。

本章的其余部分描述了促使基于英美资本主义的领导哲学占据优势地位的环境，检验了这些领导哲学的优势和劣势。我们将介绍莱茵模式，并从对德国情形的关注开始，因为德国的情形提供了一个与英美模式的鲜明对比。²⁷这一分析是通过“可持续领导方格”进行的，它运用 19 个标准来比较两种模式下的领导方式。

本书的第二部分是来自于 15 个领先的德国和瑞士的莱茵组织的一系列案例。这些组织的案例研究形成了可持续领导方格中的标准，并提供了莱茵模式的实际例子，涉及了不同的经历过艰难岁月的公众上市公司和私有公司。我们着眼于这些企业有关以下方面的具体例子：进行管理和决策，关注它们的员工，发展它们的体制和过程以强调诸如社会和环境责任问题，员工的忠诚和发展，促进创新以及组织的永续经营等问题。这些例子表明在莱茵模式下有许多独特的通向可持续性的路径。

第三部分表明莱茵领导方式不只限于欧洲，它也出现在别的地方的成功企业中，其中包括一些芬兰、瑞典和南非的公众公司。而莱茵模式出现在家族企业里的相关案例并不令人惊讶，这些企业避免了英美模式下来自金融市场的强大压力。在英美世界里，一些较大的公司也显示出莱茵领导方式。两个美国的案例突出了创始家族仍然参与经营的成功的公众公司，在这些组织中容易观察到莱茵实践。

不再和创始人或他们的后代相关联的英美公众公司面临着一个更大的挑战。它们在一个不支持莱茵模式的资本主义环境中经营。然而，一些来自澳大利亚、英国和美国的公众上市公司表明了它们是如何遵循或者正在

努力遵循可持续领导方格的标准。这说明即使经济和文化环境以及基础设施支持非常不同的领导方式，在英美国家实施莱茵模式也是可能的。因而，“英美”和“莱茵”领导等术语并不局限于特定的地理区域，而是指两种领导哲学和行为方式。

第四部分以寻求采用更加可持续的领导实践的经理们可能会询问的一些未来情境和问题结束。

下一节依次描述每种模式，先从英美资本主义开始。

英美资本主义

“英美资本主义”这一术语需要注释一下。除了它的影响超出了美国海岸之外，“英美资本主义”或许也可以被叫做“新美国”模式。一些观察家发现把英国和美国资本主义模式放在一起讨论并不是非常合适的，因为这两个国家的社会福利和价值观有着根本的不同。²⁸相对阿尔伯特²⁹所谓的“缺乏任何保护系统”的美国，英国有着长期的社会福利传统。进一步讲，由于是欧盟成员，英国注定更加接近一般出现于欧洲大陆的广泛的社会福利。即使不同的欧洲国家正在采取行动缩小社会安全网络的范围，社会安全网络也是不可能消失的。

尽管与欧盟有许多共同的价值观，英国似乎仍然愿意在国防、金融和公司领导等方面采用美国的观念。玛格丽特·撒切尔（Margaret Thatcher）对英国经济进行的美国风格的变革，企业在证券交易所的广泛上市以及英国和美国公司治理的相似体制，提供了“英美模式”这一术语存在的理由。³⁰这一术语强调的是美国的新自由资本主义形式，特别是短期股东价值导向，而不是特定的地理区域。专栏 1-2 为非美国读者概述了美国主要的人口统计学、地理和政治特征。

专栏 1-2 美国的人口统计、地理和政治特征³¹

美国位于北美大陆，北与加拿大为邻，南与墨西哥接壤。根据经济学人智库（Economist Intelligence Unit）的数据³²，美国大约 2.87 亿的人口生产了世界最高的国内生产总值，2002 年达到 10.4 万亿美元。美国经济在 2001 年进入衰退，而 2002 年又开始了缓慢复苏。减税政策在 2003 年刺激了国内生产总值的增长，预计国内生产总值 2004 年将增长 4%，2005 年到 2008 年将增长 3%。2003 年的经济扩张在短期内减少了宏观经济危机发生的可能性，但在 20 世纪 90 年代末繁荣时期积累的经济不平衡却继续威胁着长期的经济稳定性。这些经济不平衡包括低储蓄倾向，并且由于伊拉克战争费用和税收减免，“9·11 事件”以后美国的经常账户高额赤字已经进一步增加了。考虑到企业的过剩生产能力，税收减免的目的是促进私人消费而不是刺激投资增长。

美国联邦政府的行政首脑是通过一个有 538 名选举人的复杂体系普选产生的总统。在参议院批准高级官员的任命之后，一个向总统报告工作的新的行政班子将成立起来。最高法院是联邦法律问题的最终上诉法院，总统在获得参议院的批准后任命法官。由于是在鼓励民主党和共和党之间竞争的两党体制下运行，美国的政治被普遍认为是稳定的。20 世纪 90 年代贫富之间的收入差距增加了，但是没有明显导致广泛的阶级仇恨。然而，由于非裔美国人和白人之间在收入、教育和就业方面的巨大差距，以及非裔美国人感受到的来自于白人的歧视和偏见，紧张状态可能在不同种族之间出现。西班牙裔和亚裔人口正在成为美国日益重要的政治力量。

从本质上讲，英美资本主义的基本理念是：做生意的目的就是最大化股东价值。肯尼迪（Kennedy）认为³³，当会计学者注意到“通过折现一个企业的未来现金流量而不是分析每股盈余等业绩指标”可以更好地预测

股票市场的价格水平时，最大化股东价值的理念就开始普及了。20 世纪 70 年代末和 80 年代初，美国的投资银行家运用学者们的思想收购了股票价格似乎被低估的公司。这些收购者随即重组这些公司以释放它们的隐藏价值并将它们卖掉。这种行为不仅使收购者变得富有，而且也使经理们开始关注最大化股东价值的理念。

董事会开始运用股票期权作为激励方式，从而将经理们的报酬与公司股票价格的成功提高相联系。不久许多经理就专注于他们自己的个人利益，并像公司收购者那样重组他们的企业以最大化股票价格。当经理们以米切尔（Mitchell）³⁴所谓的“个人利益伦理”为基础，在尽可能短的时间内获得尽可能多的利益时，这种行为就演变成广泛传播的短期公司文化。

英美高层管理人员正承受着遵循股东价值最大化理念的相当压力。第一，如果经理们未能最大化股东回报，就将有失去他们的股东的风险。从而，对这些经理来说持续增长是必须的。第二，未能按股东利益行事将使公司面临被更强大的公司收购或者失去资本市场准入资格的风险。第三，这反映在经理们的个人腰包以及他或她在经理人市场的价值。因而，“至少在理论上，个人利益和自我保护确保了不会有理性的高层管理人员从事明显侵蚀股东价值的活动”。³⁵然而，除非企业也是可持续的并且能够增长，否则这种个人利益就可能是虚幻的。

股东——尽管有时只是幸运的股东——如何能在一个股东价值导向的组织中占有这么多的利益？有一种理论认为股东已经做到了这一点：通过共同选择首席执行官，以及因为季度利润的增加而以股票期权和奖金不成比例地奖励他们。³⁶

对于其他的利益相关者又会发生什么呢？股东价值的支持者主张，其他团体的利益已经通过外在的或隐含的契约安排而得到了充分保护。³⁷例如，希勒（Shearer）报告了一个惊人的经济学论点：为什么公司不在最大

化自己的利润之外为它们所造成的污染负责呢？这是因为呼吸来自一个工厂烟囱的烟尘的负效用将反映在工厂主所付的工资里或者商品的价格中。³⁸因而，工厂在它所运营的社区内弄脏空气的责任被它所带来的工资和就业抵消了。经济理论可以使我们多么地脱离现实！

显然，正如上述例子所反映的，追求股东利益并非必然地为当地社区的集体利益服务。在这一观点下，人们的生活和福利以及生态系统被弄得屈从于股东利润的追求。人们假定这些外部影响将通过公司产生的效益而得到关照。³⁹这个例子也表明雇员和投资者等利益相关者可以选择成为公司的一部分——成为自愿的利益相关者。一个社区中可能不知不觉地被公司的活动伤害的或者受益的其他成员就是非自愿的利益相关者。政府、社区和环境本身就是典型的非自愿利益相关者的例子。

简而言之，英美模式的主要原则如下所述：⁴⁰

1. 组织的主要目标是最大化股票价格；
2. 高层管理者应该严格坚持股东的利益。为了确保这一点，管理报酬的很大一部分将依赖于股票价格，包括由股票期权决定报酬；
3. 组织应该具有透明的会计标准，例如美国一般公认会计原则 (Generally Accepted Accounting Principles)；
4. 财务报告的有效性被富有经验的审计师控制。证券交易所应严格检举虚假信息；
5. 组织应该只投资于回报显著高于资本成本的项目。

显然，金融占据了英美资本主义运行方式的核心：华尔街 (Wall Street) 要求经理们聚焦于短期盈利性。实现季度利润鼓励了短期的思想和行为。它可能导致草率行动，如削减研究和培训预算，或者减少劳动力以迎合分析师的期望。正如我们将看到的，这些短期行为会通过减少公司的创新、知识基础和学习能力而破坏构建未来的基础。分拆并卖掉公司的

一些部分或者接管其他公司是另一种迅速创造利润的方式。阿尔伯特（Albert）严厉谴责这些方法，认为这是为资本付出的高昂代价。⁴¹肯尼迪也认为⁵²：虽然在 20 世纪 90 年代生产力和业绩确实增加了，但是在将近二十年的对最大化股东价值的痴迷之后，美国公司已经抵押了它们的长期未来。

这是怎样发生的呢？在 80 年代转向市场驱动的经济时，里根（Reagan）总统取消了一些严厉的规章制度（例如航空安全管制、石油价格以及电信业等领域的保护）以努力刺激美国市场和促进公开竞争。虽然这一管制的取消带来了相关产业中价格的降低以及非常必要的石油产业重组，但是它也导致了两个不利后果。⁴³第一个后果是，相对于顾客的不利地位，被取消管制的行业有更大的脆弱性，比如崩溃的储蓄贷款银行在美国这一市场经济体中讽刺性地被大量的联邦政府资金保释出来。第二个后果是质量和服务标准的降低，例如联合航空公司允许伪造一些安全检查以削减成本和最大化利润；还有许多储蓄贷款银行的存款人损失了他们的资金。

正如这些银行被保释，认为竞争和自我管制是美国商业法则的主张无疑是很荒诞的。⁴⁴在美国，市场实际上被高度控制，做生意也是被紧紧管制的。⁴⁵英美模式公认的成功是可持续的吗？

2002 年安然等大公司的崩溃使得媒体和商界人士纷纷质疑基于短期股东价值的商业模式。他们认为英美模式有着根本性的缺陷。⁴⁶来自圣加仑大学的弗洛蒙德·马里克（Fredmund Malik）教授⁴⁷把股票市场的这场灾难以及许多企业——特别是那些金融和电信部门中的企业——的糟糕情况归因于股东价值导向模式。很多人甚至断言股东价值理论是金融部门中部分人道德败坏的原因。⁴⁸另一个观点是美国的金融丑闻不仅仅是道德问题。⁴⁹它们揭示了股东价值理念的结构性缺陷。无论如何，大约有 150 亿美元的投资者资本损失，其中在美国就损失了 70 亿美元，⁵⁰这使人们怀疑股

东价值理念是如何有利于股东的。

英美模式的承诺经常没能实现；与组织变强、股东变富相反，企业已经被削弱了，它们的所有者们也被弄得更穷。马里克⁵¹强调这种理论有着根本的缺陷，以反驳那些认为股东价值模式仅仅是被曲解了的人。这种破坏性的缺陷在于金融视角导向，并且股票市场、基金经理和分析师所代表的利益只是在相对短期的纸上交易中，他们对企业本身并没有兴趣。每一件事都被他们衡量了，但他们却没有考察组织本身，比如它的领导方式，虽然这种做法正在发生变化，但并没有取得多大进展。当详细考察领导方式时，经常局限于企业最高领导，或者最多是顶层团队，似乎组织中更低层次的领导方式是一个附带因素。一个首席执行官的离开或者到来甚至可以使股价非常戏剧性地上升或下跌。

显然，对利润的追求能带来一些好处：它对公司的生存来说是必要的，并且在适度时，能够带来雇员工资和政府税收等社会利益。⁵²问题是如何追求利润以及如何满足利益相关者的需要。阿尔伯特写道，“它的逻辑极端在于过度的利润追求自相矛盾地成为资本主义的一个威胁”。⁵³这很大程度上是因为过分关注短期利润阻碍了长期思考、投资和计划。

利益相关者的反击已经开始了。雇员、供应商和顾客等被忽视的利益相关者已经开始回击股东价值驱动的公司。具有讽刺意味的是，美国公民享有广泛的权利和自由——除了组织的雇员，他们的存在甚至没有被写进公司法。⁵⁴英美公司已经减小规模、外购、合并、全球化、自动化到了如此程度，以至于雇员已经不再认同他们的雇主。在一种“自我公司”的观念下，雇员已经开始从“我的公司”调整到关注自我。雇员不再是忠诚和被激励的，公司正与自我本位、自我激励、为自己寻求最佳短期交易的自由职业者做着买卖。一些人开始让他们的律师参与工作谈判以保护自己的利益。

许多年来，在价格方面以及公司在尝试降低成本的同时增加供应商服务等其他情况下，供应商们被残酷压榨。那些幸存下来的供应商倾向于联合起来以抗衡它们的主要顾客。今天这种力量对比正在发生逆转，剩下的供应商经常处于主导地位。⁵⁵ 顾客力量也在上升，特别是在美国。由于减少品牌选择和销售网点等为最大化股东价值而设计的各种各样的策略已经使顾客处于不利地位，美国顾客正在以收回他们的品牌忠诚、转而寻找最低价格商品的方式进行反击。这与莱茵地区来自于消费者团体的取消管制和提倡竞争自由化的压力相对较少形成了对照。比较起来，因为莱茵消费者团体重视社会稳定性、产品安全和环境保护胜过经济效率，所以它们经常同情农场主或零售商等。⁵⁶

甚至资本市场也在变化，一些投资者通过投资对环境和社会负责的股票而影响公司行为。这些股票总体来说要优于一般股票的事实对这些投资者发生了作用。⁵⁷ 因而在政府规章的支持下，环境和其他被忽视的利益相关者正开始为得到公司的关注而展开竞赛。

简而言之，在全球得到推广的股东价值模式已经因为具有理论、实践和社会等方面的缺陷而受到了相当多的批评。它被指责为包含自我毁灭的种子并且是不可持续的。一些人警告说，如果英美模式不变革，美国经济最终可能陷于崩溃。⁵⁸ 那么替代方案是什么呢？

莱茵资本主义

莱茵资本主义的名称源自于 1959 年在德国拜德哥德斯堡（Bad Godesberg）的莱茵河畔举行的一次会议。在这里德国社会民主党将自己投身于资本主义。对这些民主党人来说，资本主义涉及在自由和竞争的市场中保护和促进生产资料的私有权。⁵⁹ 莱茵观念指的是在经济政策和实践中明确的社会成分。一个德国公司被期待服务于在它的经营当中利益相关的

任何人，包括客户、供应商、雇员、股东和当地社区。莱茵利益相关者模式与支持创新、培养利益相关者忠诚度的长期投资相关联。雇员被看作是与其它资产一样需要照顾的资产。社区在保护个人和稳定社会中被看作是不可或缺的，但是除了这些，经济运行由自由市场主导。

虽然这一模式的细节随着国家的不同而不同，莱茵国家倾向于共享一套特别的价值观。⁶⁰首先，他们是平等主义的，最高和最低工资的差距比美国要适度；他们对资产征税，并且直接税优先于间接税。公民大多数都过着小康生活，甚至小城镇也有游泳池、步行商业街和其他公共基础设施。其次，团体的利益被认为是优先于狭隘的个人利益的。

社会福利在莱茵国家中很普遍，包括事实上覆盖整个人口的全民健康通道。社会保险为莱茵劳动者覆盖了所有主要风险：疾病、与工作相关的意外事故、失业以及基本的退休金。虽然莱茵国家社会福利体系的成本正在使国家资源变得紧张，特别是在经济表现不佳的时期。但除了相对很少的骗子外，人们一般都对此福利体系持有一种社会责任感。⁶¹

本书的焦点是莱茵模式的德国和瑞士版本，虽然随后也有来自芬兰、南非和瑞典的例子，以表明莱茵模式在德国以外的地区也适用。德国在一种被称为“社会市场经济”的资本主义形式下运行，瑞士也有着类似的体制。社会市场经济和英美资本主义一样资本主义化，但是具有一个显著的社会维度。这一社会维度经常被一些人错误地等同于社会主义，这些人并没有完全理解这个资本主义版本的微妙性。在这里经济要素是核心，兼具自由和社会公平的理念。社会市场经济试图有效率地提供商品和服务、消除贫困、更加公平地分配收入和资源。⁶²它基于共识、社团主义（Corporatism）和长期的集体成就。⁶³专栏 1-3 中德国和瑞士主要的人口统计数据 and 政治特征为以后的讨论提供了一些背景。

专栏1-3 瑞士和德国的人口统计、地理和政治特征⁶⁴

瑞士位于阿尔卑斯山脚下，而德国南靠阿尔卑斯山，北邻波罗的海和北海。德国是欧盟的成员国。虽然瑞士和欧盟有着广泛的贸易和其他双边关系，但是对它来说欧盟成员资格只是一个遥远的可能性。德国人大约98%说德语；而瑞士人大约65%讲德语，法语则是第二语言。

根据来自经济学人智库的数据，2003年德国的人口大约是8250万，瑞士是730万。⁶⁵德国是世界第三大经济体。它在2002年和2003年的国内生产总值估计大约有1.99万亿欧元。2004年和2005年预期大约增长1.8%。由于统一等原因，德国不再是这一地区最富裕的经济体。虽然德国在2003年开始进行较大的社会和经济改革，但是它对3%的欧盟预算赤字最高限度的违背预计将持续到2005年。德国面临的一个严重问题是人口的老龄化，预计这将使它的社会服务过度紧张，并导致2010年到2020年的劳动力短缺。而瑞士的国内生产总值在2003年为3140亿美元，比2002年下降了0.4%，但预计国内生产总值将在2004年和2005年分别增长1.3%到1.5%。预计2004年和2005年将有大量赤字，但是该国的经济信心正在增加。

政治上两个国家都是联邦共和国，都被认为是稳定的民主政治。德国由拥有高度自治权的州组成，特别是在教育、政治和工业关系等事务方面。一个由议会选举产生的联邦总统是国家的元首，而总理领导当届政府。

瑞士联邦则以辅助性原则（Principle of Subsidiarity）为基础。这意味着单个家庭不能做的由社区来做；社区不能做的由州来做；以此类推，州不能做的由国家来做。瑞士保持着直接民主。个人在全民公决中对许多重要的问题进行直接投票。国家元首只是一个礼节性的职位，作为联邦委员会的发言人（委员会中居首位者），由委员会成员轮流担任。瑞士关注国

家中立和主权强大。

德国和瑞士自然资源很少，因而依赖于贸易。德国是世界上仅次于美国的第二大出口国，⁶⁶它是欧洲的主导工业力量，擅长于汽车、重型机器制造、化学制品和电子工业。至于瑞士经济，服务业，特别是旅游业，对国内生产总值贡献最大，并且许多瑞士旅馆和饭店是传统的家族所有的商业机构。瑞士的产品包括机械、电子产品、化学制品、药品、手表和珠宝。

社会市场经济的一个主要优先事项是建立和保持社会共识。这要求在社会公平和团结的环境下平衡个人权利。⁶⁷三个表达清晰的精神原则构成了这一路线的基础：

1. 个性原则：这结合了个人自由的自由理想；
2. 团结原则：人类根植于社会中，社会使他们相互依赖并克服不公平；
3. 辅助性原则：一种塑造个性和团结之间关系的制度规范。目的是给予个人权利最高的优先权。无论个人能做什么，他或她都应该去做，而不是由国家去做。德国宪法规定政府不能替代市场，它的角色仅限于提供指导和鼓励。

一个被称为秩序政策（Ordnungspolitik）的广泛的规范性框架允许市场力量在既定的规则内运行。随着时间的流逝，德国的社会市场经济的规范种类为了适应环境而已经在它基本的框架之内发生变化了，而且可能发生进一步的变革。以规则为基础的秩序政策可能在欧盟的层面上实施，也许是以一种稍微改良的形式。⁶⁸这对法国和意大利政府等习惯于更大自由处理权的政府来说，也许意味着一次大的变革。

考察莱茵资本主义的一种方式是将它作为不同方面之间长期合作关系的一个系统。这些方面包括公司和劳动者、公司和银行以及公司之间。众

所周知的是公司和银行、工会的莱茵伙伴关系。⁶⁹ 其他方面包括在公司中拥有利益的一系列利益相关者，从股东到雇员，从当地社区（通过公司和它的雇员产生的税收）到客户和供应商。⁷⁰ 未来几代人也被视为利益相关者。所有的利益相关者都期待与公司的良好关系，这使组织有了不得不以对环境和社会负责的方式运行的压力。

利益相关者反过来也具有某些义务，因为这些伦理和社会效益只有在公司在财务上能够生存下去的情况下才是可持续的。例如，顾客被期望通过增加对公司产品以及服务的需求和忠诚度来回报公司的社会投资。由于能够预期来自不同利益相关者团体的互惠行为，负责任和有道德地运行是符合公司的利益的。

德国的股票市场相对于美国的股票市场扮演着一个次要角色。德国大公司很少公开发行大部分公司股票。由于银行的传统实力，公开发行不是筹集资本所必需的，并且银行传统上已经成为耐心和忠诚的股东。它们发放贷款，并且因为拥有遍及整个经济体的广泛联系，而为客户公司提供了一个经济、金融、商业和产业信息的网络。银行由于与工商业的特殊关系而使它们自身强大起来，并且使它们的服务对它们的客户来说是有价值的。银行似乎由衷地关注工商业的长期利益。然而，虽然外国人认为德国银行非常强大，但它们作为股东和金融家的贡献却被过高估计了：与英国 21%、法国 25%、瑞士 46% 的贡献相比，原联邦德国银行的贡献只有 13%。⁷¹

即使是在大公司里，从顶层开始的权力分享也是很普遍的。管理委员会（*Vorstand*）负责企业的日常经营。另一个委员会，由股东选举产生的监事会（*Aufsichtsrat*）* 负责制定战略决策。监事会任命和监督管理委员

* 译者注：Aufsichtsrat 在德语中字面意思是监事会，但从职权上看，相当于美国或中国的董事会。

会的成员。法律要求两个委员会互相帮助以确保组织的平稳运行，并且两个委员会不能同时拥有共同的成员。这种结构带来了两个委员会之间的检查和平衡，而且也象征了规矩的角色胜于效率。

工人们通过劳资联席会（Works Councils）与管理层分享权力，培训、员工冗余、时间表、工资和工作模式等关乎群体利益的问题被带到劳资联席会上。共识是重要的，管理层和劳资联席会需要就这些问题达成一致。雇员也参加监事会的会议，从而影响委员会的政策。

雇主组织、行业协会和工会在德国经济中扮演着强大的、战略性的角色。例如，在帮助发展德国今天最繁荣的州之一——巴登-弗腾堡州（Baden-Württemberg）时，当地公司和行业协会的联盟决定把专业领域的制造商吸引到这个地区。今天巴登-弗腾堡是德国的机床业和机器制造业中心。这反过来吸引了汽车和其他的制造商来到这一地区，以把这些较小的公司作为供应商。另一座城镇——图特林根（Tuttlingen）已经成为医学制造中心，它是大约 400 家和医学有关的企业之乡。其他地区则擅长于不同的领域，例如玻璃制品生产、保险、银行业和出版业等。

莱茵模式是以在许多利益相关者之间达成共识为中心的，但它不是一种冲突和争执的替代品。它提供了一种可以产生出冲突解决方案的过程，这种解决方案可以被整个社区所接受。⁷² 莱茵观念认为，对话和共识是保证商业车轮平稳旋转的润滑剂。

这种达成共识的方式可能看起来浪费时间，但归根到底，共识管理提高了竞争力。⁷³ 这里有一个工业关系领域的例子，它发生在 1981—1982 年的衰退期间。德国工会当时同意削减 3%—4% 的工资。类似的主动降薪在处于艰难时期的特定公司中仍然发生着。莱茵地区中为数不多的行业工会使这种合作成为可能。这种形式的工业关系也有其他好处。可以预测的工资需求使雇主能够在追求长期目标的同时，把支付高工资和生产力的持

续增加结合起来。而且，职业培训的力量来源于工会和管理层之间的密切协作，并且这反过来带来了在专业技术能力和人力资源潜力方面的真正财富。德国受到广泛赞誉的职业培训如果不能被保持下去无疑会损害经济的发展。相对高水平的雇用安全以及相应的低水平员工流动，为管理层提供了投资于高层次技能培训和研究开发的动力。这些实践是莱茵模式的核心所在。

一些人认为，莱茵经济的最大意外收获是这个体系对追求和达成卓越的支持，特别是当坚挺的货币使德国等国家难以在海外竞争时，这种支持就更加重要了。⁷⁴ 莱茵体系支持生产技术、培训和研发投入。

批评家们指出莱茵模式并不像许多人认为的那样一成不变。⁷⁵ 地区差异（例如在前民主德国的州）、公司特殊的组织形式（例如大的跨国公司）和产业差异影响了莱茵模式的形式。因而，即使在德国也存在着莱茵模式的变化形式。⁷⁶

这种可变性也可以被解释为莱茵模式适应性的证据。适应性是必要的，因为几个因素正在使这种模式处于调整的压力之下。⁷⁷ 第一，政府正因为资金和整个企业都能迅速地离开一个国家而面临压力。这将减少税收收入并提高当地失业率，两者都是不受欢迎的结果。第二，美国政府和世界贸易组织等国际组织、欧盟等强大势力正在促进更加自由的市场和共同规则。如果成功，将要求修正莱茵模式。另外，一些人认为莱茵模式阻碍了信息技术（IT）和生物技术领域的新发展并且迫切要求变革。第三，近些年德国和瑞士正经历着经济低增长和政府预算紧张。这样就产生了如下政治压力：削减政府开支，取消管制并致力于其他有望在不增加开支的情况下促进经济增长的变革措施。

其他的观察家指出了莱茵模式的优势。⁷⁸ 第一，它涉及商业和社会、公共领域和私人领域、市场和政治之间边界的有意模糊化，以鼓励这些部门

之间的协作。第二，这种模式的优势具有系统性并且不容易被模仿。这个特征为莱茵模式提供了额外的竞争优势。第三，自从开始以来，这一体系就使自己不断地适应变化。由于困难经济时期的要求，以及欧盟内部将要面临的巨大变革使这种适应性是有利的。第四，莱茵劳动力比其他许多国家的劳动力更不倾向于罢工并且更加负责，劳动力市场也更加可以预测。

对外部人士来说，社会市场经济有时似乎束缚经理们的行动，但自相矛盾的是，这些限制也可能增加整个经济体系的灵活性和响应性。⁷⁹这是因为莱茵体系中的许多参与者适应变革，构建共识并使经济体系的所有部分为变革做好准备。而且强有力的行业协会、工会和公司、银行都会参与进来。

产品、服务和商业模式等领域的持续创新是莱茵组织的中心活动。虽然莱茵经济被批评在激进式创新（Radical Innovation），特别是高技术创新领域表现迟钝，但德国企业在集约的高价值商品研发和专利报告方面要胜过美国和日本公司。⁸⁰而且有证据表明德国正在调整它的体制和组织过程以使激进式创新成为可能。⁸¹例如为了刺激激进式创新的发展，德国政府支持创建了技术园区并使风险投资可以获得。虽然仍然保持在莱茵商业模式之内，产业协会研究模式已经被调整得可以支持生物技术等更具创新性的产业。稍后我们将看到德国的技术公司已经调整了它们的商业策略以利用它们的经营环境，而不是被环境所限制。⁸²

一些人问道，当莱茵资本主义不断调整以适应变化的要求时，它能否保持为一种连贯的经济和社会体系？在过去，莱茵资本主义已经征服了其他挑战，它能幸免于今天的巨大挑战吗？同样的问题也能被用于英美模式。在下节里，这两种模式将被比较。

模式比较

从上述讨论来看，这两种资本主义模式之间存在许多明显的差异。然而，基本的差别是莱茵模式清楚地表明了商业和社会之间的联系，而英美模式却没有表示清楚。⁸³明茨伯格和其他美国管理专家强调，公司确实是社会实体，它们必须通过对社会的全面贡献来证明自己存在的理由。⁸⁴

事情正在慢慢发生变化。主流英美经济学家开始在解释市场行为时使用非经济变量。这些变量包括：视人力资源为资本，运用社会、环境和经济标准评价生产力，使公司对多元的利益相关者而不仅仅是对股东负责。英美公司的基本理念正在逐渐从股东价值向着回答“公司应该为了谁的利益并以谁为代价而被管理？”这样的问题而转变。⁸⁵美国制药巨头辉瑞（Pfizer）公司的愿景说明了这一变化。辉瑞公司 20 世纪 90 年代的愿景是在市场中占据优势地位。后来它已经把愿景转变成得到一系列利益相关者的高度评价。

证据表明莱茵模式在经济和社会上都比英美模式更有效率，⁸⁶然而具有讽刺意味的是，英美模式比莱茵模式更有心理和政治优势。甚至欧洲的领导者也已经开始质疑他们自己的模式并寻求深化改革。⁸⁷欧洲人的这种质疑得到了许多美国政策制定者的增援。这些政策制定者因英美商业模式的显著成功而变得狂热，他们拒绝相信看起来过度管制、被传统所束缚的欧洲能在全球化经济中有效率地运行。⁸⁸然而安然（Enron）、世界通信（Worldcom）和其他美国公司的崩溃已经使英美模式失去了往日的光辉。这鼓励了欧洲人不要放弃他们自己的模式，而应去寻求修正方案并且有足够的勇气去遵循他们自己的方式。许多欧洲商界领导人拒绝屈服于华尔街的新“改革”要求，理由是他们采用了一种机能良好但又与英美模式不同的商业模式。

莱茵模式远不是完美的，并有着它自己的批评者。一些批评者认为莱茵模式中长期的私人关系使这种模式相对僵化。⁸⁹然而，这些关系在需要的时候也会带来支持。其他主要的、特别是关于公众上市公司的批评包括：对股东利益的重视不够、管理委员会（Executive Board）和监事会（Supervisory Board）的两层体制、较差的财务透明度、不充分的监事会独立性、财务报告审计师有限的独立性以及最高层管理人员报酬的不充分披露。⁹⁰透明度差在莱茵模式或者英美模式中都不是不可避免的。更确切地说，它是两种模式都需要解决的一个问题。

于2003年生效的《德国公司治理法》解决了对德国模式的五个主要批评。这一法规的目的是使德国公众公司的公司治理规则变得透明，而且它建议非上市公司也遵循它的原则。这一法规在德国法律环境之内将国际最佳实践结合起来了。在英美世界内也制定了公司治理法规，其中包括美国2002年的《萨班斯-奥克斯利法案》（Sarbanes-Oxley Act）和南非的《金报告》（the King Reports）。

英美模式也有它的批评者。其中的一个问题和创新有关。许多重大创新无疑是在美国出现的，但是阿尔伯特⁹¹指出因为美国的大多数研发以军事用途为目标，这已经使全面研发受到了损害。五角大楼（the Pentagon）的研究预算比日本或德国的研发支出总额还要多。德国的占国内生产总值2.5%的研发费用大部分用于非军事计划，而在美国大约2.7%的国内生产总值花在研发上，其中1%的国内生产总值花在了武器研究上。从有利的一面看，军事研究造成了互联网的发展，整个世界都由此受益。然而，专门用于军事的高水平研究为更广泛的美国经济带来一个问题。因为军事研究经常关注特定的狭隘用途并且结果是保密的，这使得它的益处传播到产业当中变得缓慢甚至不可能。这与通常存在于德国和日本的可以被用于不同产业的基础研发形成了对比。⁹²

另一个问题是英美模式助长了雇员之间的竞争，因为和其他东西一样，单个雇员的工资数额是按照市场价格谈判得出的。⁹³如果人们是竞争着的，它会使协作成为一个挑战。莱茵模式有着一套不同的优先次序。它不把雇员当做在市场上买卖的生产单位或者原材料。莱茵企业作为社区的一部分，有义务提供某一水平的工作安全性、获得员工忠诚并为雇员提供教育和培训机会。这些义务需要花钱，并且公司可能因此不能付给每个劳动者他或她美国意义上的市场价值。作为替代，它为员工的长期职业发展打下了基础。因而，在莱茵模式下，没有什么能通过员工内部的割喉竞争获得。这反过来有利于雇员之间的协作和团队精神的培养。

人们经常指责英美股东价值模式付给经理们的报酬过多，英美经理比莱茵经理得到的多很多。⁹⁴莱茵地区最低和最高工资之间的差异明显比美国的要小。在美国首席执行官的平均工资是工人平均工资的 475 倍。⁹⁵根据《商业周刊》的数据，1995 年德国首席执行官工资与工厂工人工资的比率大约是 21 比 1。按照经济合作与发展组织（OECD）的统计，只有挪威、瑞典、丹麦、芬兰和比利时等国家的工资差异水平比德国的水平更低。⁹⁶然而，这些数字可能有些不准确，差异可能在那次研究以后的这些年中增加了，并且超出工会同意水平而支付给经理们的工资和额外报酬也在某种程度上扩大了这些差距。尽管强调平等，集中的谈判体制也已经不能防止在德国出现一个贫穷的工人阶层，这表明莱茵模式没有完美地达到它的社会目标。⁹⁷然而，相对平等的工资水平促进了社会和谐。⁹⁸

也许这两种模式分别适合不同的环境。比肖夫（Bischof）⁹⁹指出英国经理处于交付利润、应对差的基础设施以及相对德国标准来说不熟练的劳动力的压力之下，部分原因是他们在员工发展与培训方面投资较少。这样一来英国经理就不得不以与他们的德国同行不同的方式进行管理。结果是德国人更善于管理汽车制造等复杂的过程，而英国人起跑更快、更具创造

性和适应性，并且尽可能多地外购以简化经营。换句话说，英美模式适合于与工人的短期关系，依靠成本而不是质量进行竞争¹⁰⁰，并要求短期灵活性的经济。¹⁰¹但这种模式对整个经济来说是长期可持续的吗？

更广泛的经济环境

在一个国家的各种主要经济指标和它的商业运作模式之间假定一种关系是很诱人的想法。许多作者已经指出把全球经济的发展趋势及其在不同国家的特定影响明确联系起来是很困难的。¹⁰²这一困难有许多原因。

第一，不同的经济统计学衡量标准的定义和选择使国际比较变得复杂。例如，美国计算生产力增长的方式（运用“Hedonic”价格指数法）导致单纯通过统计处理，美国似乎比德国更具生产力。¹⁰³如果德国运用Hedonic价格指数法，它的国内生产总值将比它现在看上去的好得多。在一个弥补了测量方法差异的详细分析之后，赫顿（Hutton）¹⁰⁴主张欧洲的国内生产总值实际上超过了美国，这种观点正与主流的认识相反。

第二，一个经济体在一套随着国家的不同而变化的假设和价值观内运行。在比较经济成果时人们应该采用哪套价值观？并且这些价值观为比较提供了有意义的基础吗？例如低失业率可能看起来像一项关键的价值。然而经济合作与发展组织的证据显示，一个欧洲国家的失业水平与这个国家的财政政策复制了多少美国模式之间关系不大。荷兰、挪威和瑞士等三个具有显著莱茵特色的国家在2000—2002年期间实现了低失业水平。¹⁰⁵作为经济体的一个特征，失业问题很明显源于许多政治和经济因素以及它们的价值观背景。

第三，资本主义模式的影响和一个国家的经济表现依赖于这种模式中个别要素的积极或消极影响。这一点评价起来也是困难的。在整个20世纪90年代，人们预言着德国经济麻烦将至。例如，专家们预测在两德统

一后发生经济衰退时，德国从摇篮到坟墓的社会福利体系将抬高劳动成本，并窒息经济活力和创新。¹⁰⁶而这似乎没有发生。¹⁰⁷相反德国的商业模式已经为这个国家提供了相当大的社会稳定性。¹⁰⁸那么社会责任承诺的作用是什么？它因创造了有益于公司的稳定性而是积极的，还是因给公司增加了成本而是消极的？

在评估一个经济体时，经济学家应该撒多大的网？广泛地观察，美国经济根植于一个紧张而又脆弱的社会，这个社会似乎正日益两极分化。¹⁰⁹其中一极的人们富裕并且享受着最好的服务和有利条件，另一极的人们则长期贫穷、未受良好教育并且被排除在前一极享有的利益和特权之外。莱茵国家则是更加平等的。在评估一个经济体的成功时，分配财富和服务使用权难道不重要吗？

关于全球范围内财富和生活条件的差距也可以带来类似的争论。¹¹⁰一些资本主义形式比其他的资本主义形式更努力地去减少这些差距，而这不是一个适当的目标成了一个价值观问题。英美模式倾向于说不，而莱茵模式会说这是一个适当的目标。

因而把资本主义模式和更广泛的宏观经济“成功”指标联系起来是非常困难的。事实上，因为使用不同的成功标准，除非使用衡量财务成功的英美标准，进行结果比较几乎是不可能的。在财务上成功的公司同时出现在了莱茵模式和英美模式之下，并且每种模式都包含公认的劣势。¹¹¹然而，在引入可持续领导方格以结束本章之前，探究每种模式根植的更广泛的经济环境是有益的。

德国环境

许多人关心德国 21 世纪初的全面经济表现。那时瑞士的经济也表现不佳，而芬兰这个莱茵国家的经济则被认为具有仅次于美国的竞争力。¹¹²让我们着眼于德国经济以更好地理解莱茵企业经营的环境。专栏 1-4 描述

了一个德国经济的重要元素，被称为 Mittelstand* 的中小企业的角色。

专栏14 德国的中小企业

德国经济由大约 330 万家被称为 Mittelstand 的中小企业所主导，中小企业是经济的一个重要组成部分。中小企业的雇员人数均少于 500 人，其中超过 65% 的企业的雇员人数少于 250 人，¹²⁷ 并且大约 40% 的中小企业是私人所有的。¹²⁸ 中小企业大约占有应缴纳流转税企业的 99.3%，所有应征税营业额的 44.8%，所有企业国内生产总值的 57% 以及总投资的 46%。它们创造了 70% 的工作并提供了德国 80% 的培训职位。¹²⁹ 因而中小企业代表了德国经济的支柱并且是创造工作机会的发动机。传统上这些中小企业在全球利基市场上占有统治地位，特别是在重要的机械和化学部门，并为近来的经济发展提供了强大动力。

在德国有着相当多的扶持小公司的传统制度安排，特殊的中小企业政策是地区政策的一部分。德国的政策制定者们设法通过补偿公认的中小企业“小”的劣势来提高经济效率。对中小企业的这种支持一部分是针对人力资源的——这通过德国强大的技术教育来实现。这种做法和通常只用来消除或者补偿市场不完善的英国式干预形成了对照。¹³⁰

然而，中小企业并非一切都尽如人意。巴伐利亚商业协会会长伦道夫·罗登施托克 (Randolf Rodenstock) 认为中小企业的未来在于创新和加大变革。通过破坏旧的结构，新机会出现了：当旧经济给新经济让路之时，煤炭和钢铁变成了生物技术和高科技产业。¹³¹ 然而，中小企业倾向于保守，一般不乐于冒险，因而不容易接受新的生意和行业。¹³² 人们正在采取一些积极行动来帮助中小企业。例如在巴伐利亚州，中小企业形成了以产业为基础的行业协会，这些行业协会又联合起来形成了一个更广泛的统

* 译者注：德语，中小企业。

一的中小企业协会。这个协会甚至能够游说政府拨付更多的资金以帮助这些中小企业。这些中小企业的融资也向着更大的财务透明度、控制和战略优化转变。

如第二部分中的案例研究显示的那样，尽管有限制和挑战，一些中小企业正欣欣向荣。

一直到 20 世纪 90 年代初，战后德国的经济的确增长良好，创造了许多人所谓的经济奇迹。怀疑论者把这一战后增长归因于重建带来的繁荣，但是进一步的分析表明这确实是一个凭借自身实力获得的增长奇迹。¹¹³

正如《经济学人》杂志 (*Economist*)¹¹⁴ 在一个德国经济评论中指出的那样，评论家们几十年来一直预测德国经济将会衰落，但衰落至今仍然没有到来。虽然增长已经显著减缓并且各级政府面临财政赤字，但大多数德国居民的生活仍然是舒服的。问题是好生活能维持多久？

德国经济包含各种各样的明显劣势，其中包括对环境变化的缓慢响应性。¹¹⁵ 六周的年度假期、额外一个月工资的年度奖金（被称为 13 月月薪）等高劳动和社会成本，因增加了劳动成本而经常被批评为劣势，但实际上它们也提高了雇员的生活质量和福利。收入高的雇员在国内外消费更多的产品和服务。

作为一个资源匮乏的国家，德国依赖于国民的知识，即它的知识资本。这要求国家更多地致力于创新、技术和教育。但是，德国的研发支出在仅仅几年之内已经从国内生产总值的 2.9% 下跌到了 2.5% 以下，警钟现在应该敲响了。¹¹⁶ 而且，德国人和技术之间的矛盾关系需要重新检讨。虽然德国人在他们的汽车和家庭用品中运用了先进的技术，但许多人察觉到在生物技术等大规模技术领域，几乎所有的关键专利都掌握在美国人手里。¹¹⁷

另一个警报理由来自于一个近期的国际教育体制比较。德国一度被人羡慕的教育体制几乎跌到了排行榜的底部。德国的大学迫切需要改革，中学和一度被赞誉的学徒体制也需要改革。¹¹⁸如果人们想要跟上这个世界的迅速变化，那么教育就需要是终身的。这需要一个从一次性的文凭或证书资格到持续学习的思想转变。

一些经济学家争论说雇主们正因为给员工提供退休金和健康保险的高成本而受到损害，这抑制了雇用新雇员的行为而使劳动力市场上失业者泛滥成灾。¹¹⁹构建共识也被谴责为增加了劳动成本并因而增加了失业。深入的分析驳倒了所有这些主张。例如赫顿提供的相当一部分证据表明，失业是德国和更广泛的欧洲经济遭受较大经济震荡的短期副产品。¹²⁰这些震荡中的一部分将在下面讨论。即使德国的经理们同意评论家关于僵化的劳动力市场导致德国的高劳动成本、竞争力降低和高失业的谴责，他们也经常对取消劳动力市场的管制怀有复杂心情，因为这样做可能使社会不稳定。¹²¹

尽管有需要改革的结构劣势，德国经济仍然是世界经济的一个主要力量，并且在某种程度上是一个奇迹。20世纪90年代以来，德国面临着四个主要的金融和经济障碍，这些障碍很有可能会使其他比较脆弱的经济体面临崩溃，它们已经严重影响了德国这个经济体。让我们来依次考察这些障碍。

第一，德国已经成为欧盟建立以来欧盟财政最大的净支出国，一直贡献着比它从欧盟财政中获得的更多的资金。2000年德国净贡献了110亿欧元，¹²²这些金钱没有直接刺激它自己的内部经济。把这一贡献纳入视角，除荷兰等其他三个国家之外的所有欧盟国家都是净受益人。

第二个经济冲击是在20世纪90年代德国重新统一期间发生的。政府插手为这一特殊的过程提供了巨大的帮助。首先，它提供了从前联邦德国

地区到前民主德国地区的大规模转移支付。其次，它通过建立托管人去出售国有企业而干预市场。尽管有过 1991—1992 年的繁荣，政府还是仅在 1995 年一年就净转移支付了大约 1 080 亿欧元，并且从那时到现在，大的转移支付一直在继续着。¹²³ 而且，未预料和未计划到的前民主德国人口大规模地合并进入社会福利体系，以及因东部各州的严重污染而造成的环境保护巨大开支都使经济过度紧张。然而人们认为这种投资从中长期来看是值得的，即使在短期内它是令人痛苦的。¹²⁴

第三，1992—1993 年发生了一场严重的经济危机。在这个时候，疲软的全球经济震荡影响了严重依赖出口的德国。高估的货币伴随着昂贵的生产成本使经济危机更加严重。把生产移往海外以及在国内发起重大重组在 1992—1994 年期间削减了 90 万个工作岗位。关于德国是否是一个适当的生产场所的热烈争论主要以高生产成本和向新产业转移的商业失败为中心。¹²⁵ 当德国向高质量的利基市场出口时，高工资还可以忍受。然而日本等其他国家已经崛起并挑战德国在质量、可靠性和服务上的独特性。这使得价格成为一个比过去更重要的竞争因素。在创新方面，德国公司一般专注于传统上它们具有强大竞争力的部门：航空和太空、机械工程、车辆制造和部分化学工业。

第四，欧元的采用带来了另一个经济冲击。这部分是因为德国以对自己不利的汇率加入了货币同盟。德国的货币被在高估了 20% 的汇率水平上兑换。¹²⁶ 作为货币同盟的一部分也意味着德国不再能操纵它的货币汇率。而这种干预在过去曾经促进了它的出口经济的发展。

因而至少存在四种主要力量在大约十年当中削弱了德国的经济奇迹。也许我们不应该谴责德国目前的经济表现，而应该惊讶于这个国家能够在这么短的时间内经受住所有这些经济冲击，并仍然保持了社会和谐而又保有了世界级的公司。那么，他们是如何做到这一点的呢？

美国环境

美国是 21 世纪初世界上最大的经济体。自从它 20 世纪 80 年代成为最大债务国并走向衰落以来，美国已经有了较大恢复。运用国家的经济、金融和科技优势，里根政府创造了使美国恢复过来的史无前例的经济繁荣。这次繁荣似乎在克林顿（Clinton）治下持续着，直到乔治·W. 布什（George W. Bush）时期。美国经济及其成就被广泛报道和赞颂，为世界许多地区的人们所钦佩。因此在这里没有必要探究关于它成功的太多细节。

然而，按照经济合作与发展组织 2003 年的《经济展望》（*Economic Outlook*）等的分析，美国经济并不像它的声誉显示的那样健康。¹³³ 20 世纪 90 年代美国的生产力“奇迹”有点儿虚幻。它是建立在由创纪录的家庭借款形成的消费景气以及外国资本的基础之上的。股价的大幅度上涨使美国居民感到自己富有并诱使外国人也想分一杯羹。按照赫顿的分析，¹³⁴ 这种模式是不可持续的，因为市场、社会、耐心的投资者和政府之间的根本关系已经被削弱了。

在经济因素之外，观察家们认为美国社会正处于衰落当中的主张日益强烈。这种衰落部分表现为不断发展的毒品经济、犯罪和与之相关的 200 万囚犯，这些人中大约 15%—20% 被说成是精神病。¹³⁵ 整个社会被设立起屏障，并分裂成强势群体和弱势群体鲜明对照的两个社会。¹³⁶ 这不仅使富人和穷人，而且也使医院、学校和大学等公共机构两极分化，要么为精英服务，要么为衣衫褴褛者服务。¹³⁷ 贫困统计使社会区分明显。按照经济合作与发展组织 1985—1995 年的数据，17% 的美国人被定义为穷人。¹³⁸ 与丹麦和芬兰的 5% 以及加拿大、德国和荷兰的 9% 相比较，这是工业化世界中最高的贫困率。经济合作与发展组织¹³⁹ 2004 年报告了美国社会持续的挑战——贫困率上升。继续这一主题，明茨伯格¹⁴⁰ 和他的同事问道：当“超过 30% 的家庭包括住宅和投资在内的净资产少于 10 000 美元”时，一个社会是否会感到舒

服。他们指出美国的贫困率在 20 世纪 90 年代的繁荣年份中反而增加了。而且，2002 年经过通货膨胀调整的最低工资比 1979 年降低了 21%。

在商业和政治前线，美国观察家注意到该国面临着较大问题，这些问题源自于那些没有对自己行为负责的领导人的价值观和行为。¹⁴¹这种情况在 21 世纪初开始变化，美国法律规定对没有遵守新的反托拉斯、证券和环境规则的经理们实施强有力的制裁。¹⁴²

许多作者指出，里根总统支持工商业界不再关心社会问题的趋势，并且他明确支持将贪欲作为一种可接受的价值观。¹⁴³美国宪法的早期创始人预言，如果没有需要个体公民履行的“公民道德”，美国将堕落成派系混乱的社会并可能导致独裁统治。美利坚合众国的创立者们将会对他们的预言在今日美国社会的准确性感到吃惊。里根担任总统以后，对经济的关注似乎是凝聚美国社会的主要力量：公民已经被改造成了“经济人”。¹⁴⁴这是我们努力想要的那种世界吗？我们的社会能不能以一种更好的方式运行呢？

可持续领导方格

我们看到至少两种形式的资本主义已经共存了好几十年。主要通过资本市场的影响和美国的世界优势地位，英美模式似乎将要凌驾于莱茵模式之上。许多作者已经将短期股东价值导向的英美模式和长期利益相关者导向的欧洲模式进行了对照，并质疑英美模式的明显优势。¹⁴⁵正如我们将会看到的，这两种资本主义形式之间基础假设的差异在很大程度上影响了组织的领导方式和可持续性。

表 1-1 中的“可持续领导方格”突出显示了这两种模式之间的主要差异。在这里莱茵和英美模式形成了一系列衡量维度的两端。这些维度被用短语描述，而它们更详尽的意义将在第 3、4、5 章中讨论。这些维度包括：首席执行官和顶层团队的角色，决策在哪儿进行，对伦理行为的评价

价，对金融资本市场的依赖性和独立性，产品、服务和过程的创新，知识是怎样被管理的，在首席执行官任期、战略、计划、投资、增长、股票期权和工作过程上采取长期还是短期视角，从内部提拔经理还是从外部引进新人，显示强大的还是弱小的组织文化，人的优先权高还是低，确保产品和服务的高质量还是对质量采取放任政策，保持还是缩小员工规模，促进熟练劳动力与否，显示社会和环境责任与否，考虑广泛的利益相关者还是给股东优先权，通过自治的还是经理指挥的团队工作，管理不确定性和变革，管理层和工会之间的合作或冲突的程度等。

表 1-1 比较莱茵模式和英美模式的可持续领导方格

方格要素	莱茵模式	英美模式
首席执行官定位	顶层团队发言人	决策者、英雄
决策	共识型的	以经理为中心的
伦理行为	一种清晰的价值观	矛盾的
金融市场	挑战它们	遵循它们
创新	强	一个挑战
知识管理	分享的	一个挑战
长期视角	是	不是
管理发展	从自己内部培养	引进经理
组织文化	强	一个挑战
人的优先权	强	空头支票
质量	高质量是一个已知数	难以保证
保留员工	强	弱
熟练的劳动力	强	一个挑战
社会责任	强	不充分的
环境责任	强	不充分的
利益相关者	更广泛的关注	股东
团队	自治	以经理为中心
不确定性和变革	深思熟虑的过程	快速的调整
工会—管理层关系	合作	冲突

虽然把一个复杂的系统减少为可持续领导方格中的 19 个要素过分简化了真实的世界，但我们试图运用这个方格来理解两种资本主义模式之间

的本质区别。它方便了第 3、4、5 章案例研究中领导哲学和行为的比较。表 1-2 总结了可持续领导方格中莱茵视角和英美视角的要素，同时也表现了一些要素的子范畴。

表 1-2 莱茵视角和英美视角的可持续领导方格标准

要素	莱茵视角	英美视角
首席执行官定位	同级中居首位者，很少存在个人崇拜；团队发言人	首席执行官经常享有英雄地位，身先士卒地决定和领导
决策	共识型的和参与式的决策	经理经常决定或做最后决策
伦理行为	通常由核心价值观所指引	由于短期思维而处于压力之下
金融市场	强烈抵制资本市场的压力，或者调和利益相关者的利益	通常由资本市场驱动
创新	在过程、服务和产品方面普遍深入、持续地创新	有限的创新，重点是激进式创新
知识管理	经常是一个建立在员工保持基础上的得到管理的过程	因为低员工保持率和低员工技能而难以实现
长期视角 首席执行官和顶层团队任期 战略思维 股票期权 利益相关者关系	长期视角 首席执行官和顶层团队拥有长的任期 使长期计划、投资、管理增长和再造工作过程成为可能 倾向于奖励达成长期目标者 通常用长期视角评价供应商、顾客、雇员和其他的利益相关者的关系	短期视角，被资本市场要求所驱动 首席执行官不得不用增加营业额的方式来表现自己的能力以保住位子 计划、投资、增长和流程再造通常被短期因素所限制 奖励短期结果 供应商、顾客、雇员和其他的利益相关者关系通常是短期的，企业经常转向最低成本的供应商
管理发展	从内部提拔的做法强化了文化和价值观，最小化知识损失；要求广泛的管理发展	从外部引进经理的做法将培训成本转嫁给了其他公司，带来知识转移同时也造成公司内部的知识损失；对文化、员工士气和员工承诺是一个挑战
组织文化	强烈根植于历史、愿景、价值观和哲学，依赖于高度信任	发展一种强势文化需要时间；当一个公司是短期视角、增长驱动、合并主导时，发展一种强势文化是困难的；依赖于控制
人的优先权	员工发展和员工保持被认为是人力资源投资	发展经常是雇员自己的责任
质量	高质量是一个已知数	重点是速度和成本削减，质量是有限的

续表

要素	莱茵视角	英美视角
保留员工	低流动率、强烈关注员工发展	缩小规模和外购是平常事
熟练的劳动力	为大多数雇员提供持续的技术和行为培训，以发展公司专用技能	不稳定的劳动力成了为除经理之外的雇员升级技能的障碍，雇员为公司带来普通的技能
社会责任	渗透到这些组织的思想和行为中	经常被认为是减少股东价值和利润
环境责任	一个已知数，带来竞争优势和节约	没有被广泛考虑，经常被认为是减少利润
利益相关者	广泛关注利益相关者，包括雇员、顾客、供应商、政府、社区、行业协会、社会和未来几代人	股东胜于其他的利益相关者，尽管顾客和雇员的重要性正在上升
团队	团队合作是一个核心过程，经常通过自治的团队实现	有效的团队合作是一个挑战，需要管理介入
不确定性和变革	变革是一个深思熟虑和进行管理的过程	持续不断的变化可能不允许首创精神真正落实
工会—管理层关系	雇员、工会、管理层分享权力，雇员代表参加大公司的委员会	通常是对抗性的关系，因为工会为更好的工作条件而战；董事会和管理层通常拥有权力

公司治理在可持续领导方格中不是一个单独的要素，因为莱茵和英美模式在这一领域正在趋于一致。显然，有效的公司治理对可持续领导是至关重要的，这样才能确保公司以透明、道德的方式运营并从而保持投资者信心。英美和莱茵地区正在引入公司治理指导方针和董事会操行方面的法规。我们已经讨论过2003年的《德国公司治理法》。瑞士的类似法规是瑞士经济联合会（the Swiss Business Federation）2002年发布的公司治理最佳实践法。在美国，2002年的《萨班斯-奥克斯利法案》通过详细说明公司责任、规范审计师和财务报告以及如何对欺诈行为进行处罚而将政府管制引入了资本市场部门。2002年的《南非金报告2》（South African King 2 Report，将在第6章进一步讨论）详细说明了董事们在财务、社会和环

境领域具有的责任。然而，除了在约翰内斯堡（Johannesburg）证券交易所上市的公司之外，企业是否遵循《金报告 2》在很大程度上是自愿的。对比严厉的美国法律和自愿的南非指导方针，这些法规代表了确保公司管理完善的截然不同的方式——但最终目的都是确保公众对商业运行的方式有信心。¹⁴⁶在这方面的趋势是在尊重当地价值观和法律的同时，公司治理的原则在世界范围内指向相似的目标。因此，这些机制不再构成英美模式和莱茵模式之间的显著差异。由于这个原因，虽然伦理行为和关注利益相关者等相关实践被包括在表 1-2 内，但公司治理并没有被作为可持续领导方格中的一个明确要素。

请注意可持续领导方格中莱茵和英美模式每一端的各种要素是如何以多种方式结合和自我强化的。这些要素联合起来创造了一个系统，这个系统的整体效能比它的单独部分之和要大得多。一个模式内部各要素之间结合的例子可以在莱茵模式的长期雇用政策（“保留员工”）中看到。“强势组织文化”熏陶下的“熟练劳动力”能在“自治团队”中工作并交付出“高质量”成果的事实驱动了这样的政策。这是一项经理不容易安排的有价值的资产并且替换起来是昂贵的。

另一个结合的例子是当权力集中在顶层管理者手中，比如英美首席执行官手中时，一个单独的决策者只需要对“人的优先权”开空头支票，并且当面对来自“金融市场”的压力时，他或她会发现缩小非熟练劳动力的规模以削减成本的做法操作起来会更容易。对于莱茵公司来说，权力被与雇员分享，作出裁员的决策会更加困难。而且，金融使用权和其他利益经常依赖于一个公司的声誉，所以莱茵公司更重视长久的“利益相关者关系”。

当然，在实践中并不是在所有的公司这种结合都是完美的。例如，在莱茵组织中可能有的首席执行官想要成为最终决策者，而不仅仅是需要达

成共识的顶层团队的发言人。然而，由于来自于要素之间自我强化的结合压力，对可持续领导方格两端中的一端或另一端的广泛遵循是可能发生的。专栏 1-5 说明了这些要素的出处——观察和理论的结合。

专栏 1-5 产生可持续领导方格的方法

在产生可持续领导方格的这些要素时，我主要使用了两个概念上的方法：中等范围思维（Middle-range Thinking）和扎根理论（Grounded Theory）*。这些方法需要运用案例研究、非正式观察和档案文件（例如年度报告、分析师评论和学术文献）等研究手段，它们与正式调查等传统研究方法形成了鲜明对照。

罗福林（Laughlin）¹⁴⁷认为中等范围思维介于实证研究方法（例如调查和统计测试）和非实证研究方法（例如不是由假设检验驱动的定性和主观方法）中间。在这个维度的实证一端，研究者被假定为是与发现的“事实”不相关的；反之，在另一端，调查者被认为是发现过程的一部分。中等范围思维在这两种极端的研究方法之间提供了一个平衡。通过使用我收集和解释的案例研究数据补充在访问德国和瑞士企业期间所做的观察，并参考由这些案例研究组织提供的、或者已出版的关于这些组织的文件和信息，本书采用了中等范围思维研究方法。我也经常和这些企业的高级管理人员一起讨论问题。在这个意义上，从业经理已经为可持续领导方格中的这些要素做出了贡献。

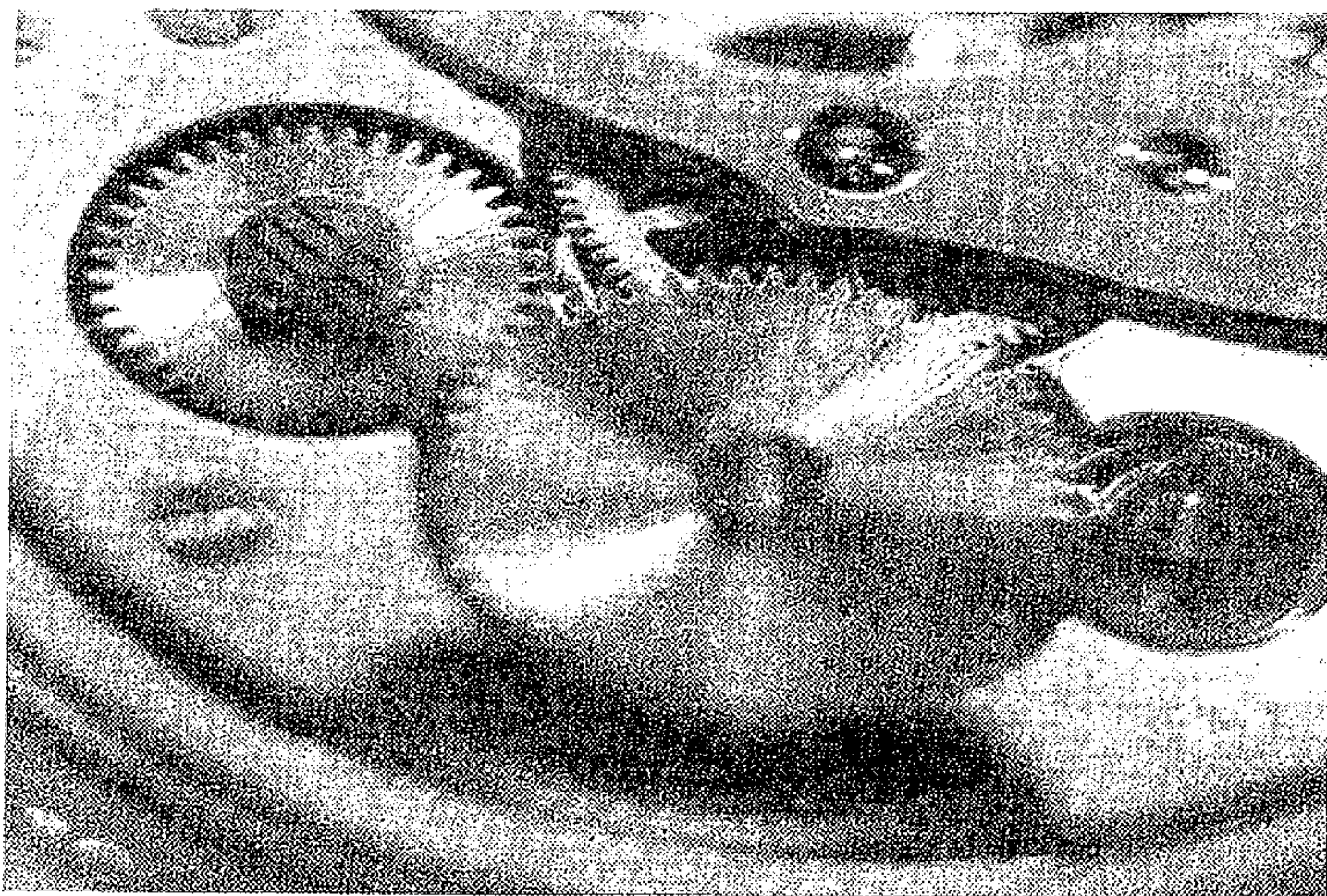
在开发这个方格的维度时，我也使用了扎根理论。扎根理论是一种需要比较、对照、编目录和分类的反复过程，用以开发具有显著说明力的变量。¹⁴⁸因而，方格中的这些要素是通过将关于莱茵模式和英美模式的出版文献与访问这些组织期间获得的信息相结合而获得的。（注意“长期视角”

* 译者注：扎根理论是一种基于观察、调查得出理论的一种定性研究方法。

要素因为包含一系列活动而被分成更小的要素。)

这一归纳过程允许我对实践中区别这两种模式的关键特征进行假设，这种假设是以可获得的信息和其他人出版的研究为基础的。这样做的价值是莱茵模式运行的环境得以保持。另外，两种模式内部各要素之间结合的复杂方式变得明显了。组织不是静态的，可持续领导方格试图被用于反映连续的过程，而不是特定的事件。

在下面几章里，我们运用成功组织的案例并通过可持续领导方格中的每个维度来说明莱茵模式在实践中是如何运作的。我们将可持续领导方格作为讨论特定企业中现行的领导哲学和实践的一个框架。



莱茵模式

Part Two

第二部分

莱茵领导实践

《基业常青》、《追求卓越》、《财富》和《福布斯》等书和杂志中经常描述成功美国组织的商业实践。欧洲的经理们倾向于熟悉这些出版物并对英美商业模式相对见闻广博。然而，英美高层管理人员却很少学习世界其他地区成功组织中的领导方式。以下四章揭示了遵循莱茵原则的成功欧洲企业的一些思想和实践。目的是通过对一些精选的企业进行内部观察来说明可持续领导方式是如何被实践的。

第2章介绍了这些案例研究中的公司。后面的三章举例说明了可持续领导方格中的要素是如何在这些公司的实践中运行

的。为了方便起见，方格中的要素被组合成三个领域：管理和决策实践、聚焦于人以及更广泛的体制和过程。在每个领域中，方格中的要素将按字母顺序被讨论。最终我们将看到各种实践相互结合而形成了一个自我强化的系统。然而，最能区分莱茵组织和英美公司的三个标准分别是：莱茵公司采取的长期视角、它们如何应对金融资本市场的影响以及它们的雇员和其他利益相关者导向。

著名的管理思想家们也公认所有的方格要素是重要的。为了表明这些要素与杰出的英美学者和从业者的观点之间的联系，第3、4、5章的每个部分均以该领域的一位最主要的美国管理思想家的语录作为开头。这些介绍性语录没有选自生僻的来源，所有语录都来自《最佳主管》(*Executive Excellence*)的20周年纪念特刊中的文章，《最佳主管》是一本针对管理从业者的美国专业杂志。单独一期杂志中包含了这么多的可持续领导方格的特性，这一点强化了将莱茵要素整合进英美领导模式的日益增长的要求。

理解可持续领导方格中各个要素背后的思想和哲学是很重要的。因此，在第3、4、5章中，在用来自欧洲组织的例子说明每个要素之前，我总结了来自文献的关于该要素的当前讨论。而且，如果没有选择某个组织去举例说明方格中的一个特定要素，并不意味着这个组织就不遵循该要素。例子的选择是为了提供多样性而不是为了完备性。

第2章 莱茵案例研究企业

本章介绍来自德国和瑞士企业的 15 个案例研究。我之所以选择这些组织是因为它们是其所在领域中一贯的领导者，已经经营了至少二十年，2002 年销售增长了，并且经受住了困难时期。所有案例组织的两个共同点是：成功并遵循可持续领导方格中的莱茵领导方式。

有些组织是家喻户晓的，有些组织则倾向于只为需要它们产品或服务的专业人士所知。Aesculap 公司是一家主要的外科设备和服务供应商，安联（Allianz）和慕尼黑再保险（Munich Re）在它们各自的全球金融利基市场中占优势，Rohde & Schwarz 公司在无线电和信息技术通信的试验测量领域领先，宝马公司（BMW）、保时捷公司（Porsche）和 ZF 公司在汽车产业表现杰出，Migros 集团主导着瑞士的零售业，Loden-Frey 公司在时装和纺织品领域领导潮流，德国弗朗霍夫学会（Fraunhofer）在合同研究方面受到赞誉，瑞士 Holcim 公司和 Seele 公司在全球建筑部门表现优秀，凯驰（Kärcher）公司在清洁产品和解决方案领域熠熠生辉，诺华公司（Novartis）擅长于制药和卫生保健，而瓦克公司（WACKER）则在有机和无机化学领域领先。

著名的宝马公司和保时捷公司曾经在德国的一个关于公司形象的行业排名中得分最高。它们在 2004 年都被《经理人杂志》评价为优秀企业。¹⁴⁹在同样的调查中，ZF 公司和安联分别排名第 44 位和第 51 位。私有和较小公司的业绩很少被公布，这把它们排除在了正式排名之外，但本章中包含的公司全部被公认为是市场领导者。其中的一些私有公司将取得西蒙（Simon）的¹⁵⁰“隐藏的冠军”资格，包括 Aesculap 公司、凯驰公司、Lo-

表 2-1 德国和瑞士案例研究组织概览

组织	总部所在地	产业	创始年份	员工人数 (大约)	活动范围	所有权	营业额*	财政年度*	2002 年的销售 增长率(%)	可持续性指数
Aesculap 公司	德国	医疗用品	1867	6 400	全球	柏朗(B Braun) (家族)	7.808 亿欧元	2003	7.2	
安联	德国	保险/金融	1890	174 000	全球	公众	850 亿欧元	2003	9.8	道琼斯, FTSE4Good
宝马公司	德国	汽车	1916	104 000	全球	公众+家族	415.25 亿欧元	2003	17.6	道琼斯, FTSE4Good
弗朗霍夫学会	德国	研发	1949	12 700	国际	非盈利	10.38 亿欧元	2003	信息无法获得	
瑞士 Holcim 公司	瑞士	水泥	1912	45 000	全球	公众	126 亿瑞士法郎	2003	15	道琼斯
凯驰公司	德国	清洁系统	1935	5 400	全球	家族	10 亿欧元	2003	信息无法获得	
Loden-Frey 公司	德国	纺织品和时装	1842	385	慕尼黑地区	家族	信息无法获得		信息无法获得	
Migros 集团	瑞士	零售、旅馆、银行	1925	81 000	瑞士、奥地利、 波兰、土耳其	顾客	145.48 亿美元	2003	0.1**	
慕尼黑再保险	德国	再保险、优先保险、资产管理	1880	41 400	全球	公众	459.59 亿欧元	2003	19	道琼斯, FTSE4Good
诺华公司	瑞士	制药	1996	78 500	全球	公众	248.64 亿美元	2003	7.4	道琼斯
保时捷公司	德国	汽车	1900	10 699	全球	公众+家族	63.59 亿欧元	2003	32.6	
Rohde & Schwarz 公司	德国	试验测量、无线电通信、信息 技术安全广播、无线电监测和 定位、移动无线电	1933	5 900	全球	家族	9.92 亿美元	2003	20.8	
Seele 公司	德国	玻璃和金属建筑物	1984	350	国际	家族	0.7 亿欧元	2003	信息无法获得	
瓦克公司	德国	混合化学制品	1914	15 622	全球	家族+法人	24.67 亿欧元	2003	信息无法获得	
ZF Friedrichs- hafen 公司	德国	汽车零件	1915	53 000	全球	菲德烈斯哈芬 市 (Friedrichs- hafen city)	89.28 亿欧元	2003	60.5	道琼斯

* 资料来源：公司年度报告和/或胡佛公司 (Hoover) 的财务数据。 ** 因为 2002 年计算方式的变化而变低。

den-Frey 公司、Rohde & Schwarz 公司、Seele 公司和瓦克公司等。它们是低调的成功者，私有并很少出风头，但其产品和服务却被公认是优秀的。

下面是这些案例组织的简短描述、它们的历史和市场。表 2-1 提供了一个总结。这些组织来自不同的产业，它们的历史从 20 年到 160 多年不等，并且雇用着 250 人到 17.4 万人。Loden-Frey 公司和 Migros 集团主要服务于当地，而剩下的企业都是国际性的，其中 11 个组织在活动范围方面具有明显的全球性。

这些企业在所有权性质方面是不同的，从家族和创始人所有，到顾客和社区所有，公众股东所有，以及这些所有权性质的组合。这些企业 2003 年的收入（或可获得的最近的收入数据）在大约 7 000 万欧元到 500 亿欧元之间。我们选择案例研究企业的一个财务标准就是所有那些公布了数据的公司 2002 年要比前一年表现出积极的销售收入增长。其中有些企业的道琼斯可持续性指数和/或 FSTE4Good 指数的成员资格被列示在表 2-1 中。

接下来是这些案例公司的简要介绍。准备这些介绍面临的一个挑战是这些企业随时在变化。我们认为截至 2004 年 5 月，这些信息是最新的。

Aesculap 公司：“做手术需要的一切”

Aesculap 品牌创立于 1895 年，是从戈特弗里德·杰特（Gottfried Jetter）的国际冒险事业演变而来的。作为一个有资质的刀具商，1867 年他开始在德国图特林根（Tuttlingen）生产外科器械。今天，拥有 3.5 万人口的图特林根已经成为医疗用品制造业的世界中心，并是大约 400 家外科器械制造商的地区中心。拥有大约 2 400 名雇员的 Aesculap 公司是这些制造商中最大的。Aesculap 公司的全球生产设施雇用了 6 000—7 000 人，占据了全世界 18% 的市场份额。

在它的历史上，凭借 1935 年发明第一个外科电动马达、1967 年发明

第一个风动马达以及稍后进入移植物和容器系统市场，Aesculap 公司在医疗技术领域建立了一个个里程碑。Aesculap 公司作为一个以“做手术需要的一切”为座右铭的优质医疗产品生产商而驰名世界。这家公司致力于为外科核心过程提供创新的产品和服务，除了综合器械管理系统、服务和程序工具包之外，该公司的样品陈列室里还展示着 5 万种产品。

Aesculap 公司从 1976 年开始与家族所有的柏朗（B. Braun）集团合作，并最终在 1997 年合并进入柏朗集团，成为这个集团的第二大部门。因为在研发、生产和顾客方面的较大差异，这个部门的经营在很大程度上独立于柏朗集团。例如，Aesculap 公司的主要决策者是医生，而在柏朗集团的其他部门则是医院管理层。“我们将继续向我们的顾客和员工证明我们的责任心和可靠性。”柏朗集团主席路德维格·乔治·布劳恩（Ludwig Georg Braun）说道。¹⁵¹

2002 年柏朗集团的销售额是 27.5 亿欧元，比上一年增长了 4.1%，其中 75% 以上的营业额是在国外实现的。它的日常活动利润是 1.115 亿欧元，比 2001 财政年度的 7 050 万欧元有所增加，这在欧洲和美国经济总体萧条的情况下是一个不凡的业绩。Aesculap 公司为柏朗集团贡献了 7.802 亿欧元的营业额，占 2003 年集团总销售额的 29.5%，而且 Aesculap 公司的利润占集团利润的 1/3 以上。Aesculap 公司声称自从创始以来，除一年外，它在其他所有年度均实现了盈利。

该公司的五年战略是使销售额翻一番，并在当前每年产生 500 多个新产品的基础上，使每年的新产品增加三倍，在此过程中可以接受一些财务损失。该公司正在进行的一个战略转变是不再仅仅出售仪器，而是努力与医生和医院结成伙伴关系。Aesculap 公司现在为医院提供租赁等仪器管理解决方案。

Aesculap 公司声明，作为公司政策，环境保护以及对图特林根地区、

城镇和未来几代人的责任一起构成了该公司企业形象的一部分。

安联：全球金融

作为一家巨大的综合金融上市公司，安联集团创始于 1890 年。总部在慕尼黑的安联公司已经发展成为世界增长最快的保险和金融服务组织之一，它在 70 多个国家中有大约 700 个子公司在运营，2003 年在全世界雇用了大约 17.4 万名员工。安联通过通常在当地市场拥有强势地位的国际子公司来为它的 6 000 万客户提供广泛的服务。2001 年安联收购了德国的第四大银行——德瑞斯顿银行（Dresdner Bank）。

该集团的证券等级很高（穆迪公司（Moody's）对其的评级为 AAA，标准普尔公司对其的评级为 AA+，A. M. Best 公司对其的评级为 A++）。《金融时报》（*Financial Times*）在世界最受尊重的金融机构中将安联排名第十二位。2001 年《商业周刊》（*Business Week*）将安联评为德国最大的全球公司以及世界市场价值最大的 50 家公司之一。

该公司 2003 年来自 5 个业务部门的全球税前收入是 850 亿欧元。安联财产和意外保险等传统核心业务的收入超过 55 亿欧元，构成了该公司全世界保险费收入的一半以上。这些收入的大约 25% 来自于德国，这使安联成为这个国家财产和意外保险的市场领导者。第二个核心业务领域是预计将会增长的人寿和健康保险领域，其 2003 年的销售额是 7.57 亿欧元。资产管理是安联的第三大核心业务活动，该公司管理的资产相当于加拿大的国内生产总值（GDP），这使它成为世界最大的五家投资者之一。第四，安联为集团内部的大多数公司再保险，并且由于它的规模、股东资本和强大储备而成为世界顶尖的再保险公司之一。安联也在细分市场中为它集团外部的公司提供再保险服务。集团 2003 年的整体业绩被银行业务领域 22 亿欧元的亏损降低了。德瑞斯顿银行的接管、“9·11 事件”以及全球股票

市场的下跌在 2002 年继续对集团的财务业绩产生着不利影响。然而该集团的财务业绩在 2003 年实现了显著回升，净收入达到 16 亿欧元。

安联和它的子公司在 2001 年末持有集团控股公司 21.5% 的股票，这为该公司的运营提供了相当的灵活性。尽管交叉持股的形式正在减少，慕尼黑再保险这个通过“合作原则”协议而与安联捆绑起来的公司仍持有安联集团 23% 的股份。安联公司因此能够通过控制它自己的大量股票而长期确保对其经营和未来的强大控制。

安联对可持续性的承诺受到了一致公认。它在 2004 年可持续性状况报告中强调可持续性是其战略的一个关键驱动因素，这为创新和开发一种未来导向的公司文化提供了一个机会。一个可持续性战略团队负责为如何将公司本身及其社会责任因素与公司的商业决策结合起来提供管理建议。一个国际团队直接向集团的首席执行官以及全世界大的子公司的首席执行官们报告，他们在这个过程中使用了一个内部环境和其他学科的专家的网络。

宝马公司：“优质品牌战略”

古斯塔夫·奥托（Gustav Otto）在 1916 年创办了宝马公司（Bayerische Motoren Werke）。以生产飞机发动机为开端的这家公司在 20 世纪 20 年代末转向了汽车生产。该公司凭借精心设计的车辆而享誉世界，今天慕尼黑的科万特（Quandt）家族拥有这家上市公司超过 48% 的股份。作为世界最大的 12 家汽车制造商之一，宝马公司保持了它独立的汽车生产商地位，而且是在被《经济学人》杂志描述为处于一种“合并狂热”并面临全世界供给总体过剩的汽车产业中做到这一点的。这家公司到目前为止成功抵制了接管和敌意合并的尝试。

总部在慕尼黑的宝马公司在 2003 年雇用了超过 10.4 万人，在超过 26 个国家的销售和分销场所、15 个生产场所以及 8 个工厂中运营。在一项

“通过增长而生存”的战略指导下，宝马公司在1994年收购了英国罗孚公司（Rover）。但这并不成功，罗孚公司在2001年被卖出，并给宝马公司造成重大损失，导致它的前任首席执行官戏剧性地转投大众汽车（Volkswagen）公司。1993年开始在管理委员会中负责生产的乔阿吉姆·米尔博格（Joachim Milberg）接管了首席执行官的职位，他在2002年退休后成了监事会的一名成员。现任监事会主席沃尔克·多佩尔凡尔特（Volker Doppeltefeld）评论道：“在米尔博格的领导下，企业经历了它历史上最成功的时期。”该公司继续在疲软的世界市场中取得了创纪录的经营成果。它2001年的销售增长率超过了10%，并在2002年取得了创纪录的成果。公司2003年几乎再现了2002年的业绩，利润为19.47亿欧元，比2002年略低，营业额超过了415亿欧元。

这个公司声称它的品牌形象已经成为活力、性能和纯粹的驾驶乐趣以及决断、高标准和专业化的同义词。宝马公司保护它颇有价值的品牌，在每一个细分市场都实施优质品牌增长战略。这创造了与大多数竞争对手的明显差异。

作为一个巨大而又分散的制造组织，宝马公司面对的一个主要挑战是如何创造性地而又敏捷地应对由瞬息万变并充满竞争的全球商业环境所带来的强大压力。宝马公司不断再造它的生产和人事流程，用“宝马公司的方式”做事。这家公司从管理委员会到工厂基层几乎完全按团队进行组织。员工和他们的发展是该公司的一个主要关注焦点，其中包括广泛的以团队为基础的培训。作为这个过程的一部分，管理人员每两年就要在他们各自的领域内进行一次岗位轮换，特殊职务则需要正式申请。宝马公司的人力资源（HR）政策是整体公司战略和运营决策不可或缺的一部分。

创新、质量、伙伴关系、社会责任和环境保护是宝马公司的主要价值观。宝马公司是各种可持续性指数的成员公司。宝马公司在2003年汽车

行业道琼斯可持续性指数中被评价为仅次于大众汽车的公司。

德国弗朗霍夫学会：专业智慧

非盈利性的德国弗朗霍夫学会致力于应用研究的实施、管理和协调。开局不利的弗朗霍夫学会今天已经发展成了一家以实业界和政府合同为基础的著名应用研究组织，它赢得了德国大约 3% 的合同研究业务。按照理想雇主、专利注册数量、回头顾客和许多其他标准来衡量，弗朗霍夫学会是其所在领域其中的一个领导者。到 2000 年，弗朗霍夫学会的研究覆盖了工程和自然科学中的大多数领域，其中包括微电子学、微系统技术、工厂组织、生产和制造技术、数据处理和通信技术、公司管理、新材料开发、环境保护、预防性保健、交通物流和生物技术。2002 年弗朗霍夫学会申请了 449 项专利，在德国居第 27 位。

总部在慕尼黑的弗朗霍夫学会由 58 个地理上分散的研究所组成，有 6 个研究所坐落在海外，大部分研究所都有助于增加地区就业。该学会 2003 年的营业额大约是 10.38 亿欧元，其中 90% 来自于合同研究业务。拥有 12 700 名雇员的弗朗霍夫学会通过灵活的组织结构运营，这种结构使它能够按照实业界和市场的需要对变化作出迅速的反应。学会的一个主要关注焦点是培训大学的科学家们，以使他们变得以商业为导向。弗朗霍夫学会的一个成功标志是它 2001 年的员工流动率是 12%，有 87% 的前员工进入了实业界。高度创新的弗朗霍夫学会在最近几年里已经和它的员工进行了大约 350 次业务分拆，并通过允许他们经营自己的公司来帮助保留雇员。

因为德国的合同研究市场已经基本上饱和了，弗朗霍夫学会将进行持续变革和国际扩展。弗朗霍夫学会的国际化战略目标是转移知识和提高专业技能，以扩展该学会的业务领域并开发新市场。弗朗霍夫学会努力保持

充分的灵活性以确保能够适应变化的市场和研究需要。为了实现这一点，研究所大多被组织成“不规则组织（Fractal Organizations）”，由自我组织的项目组构成。

在大学、弗朗霍夫学会和实业界之间存在着紧密的互相联结关系。大学培养年轻的科学家们进行研究并为弗朗霍夫学会承担咨询项目。大学教授领导半数以上的弗朗霍夫学会研究所，同时也在大学保持活跃状态。由于他们的主要工作是领导弗朗霍夫学会研究所，这些教授在学会而不是在大学保留办公室和员工。这产生了一个良性循环。通过他们与大学的联系，这些教授可以找到最聪明的学生，其中许多学生把弗朗霍夫学会的项目用作博士和本科论文课题。这样就在弗朗霍夫学会和大学之间建立起了一个牢固的研究—教学闭环。

大学发现这种安排非常有吸引力，因为它们可以无偿获得研究所的使用权。实业界和政府也通过研究项目的实施而受益于弗朗霍夫学会和大学之间的这种联合，而且实业界也可以吸引该学会训练有素的研究人员进入创新管理队伍。

瑞士 Holcim 公司：加强关系

瑞士 Holcim 公司 1912 年创立于瑞士的一个名叫霍尔德班克（Hold-erbank）的小村庄，它已经发展成为世界最大的水泥、集料（砾石和沙子）和混凝土供应商之一，在 70 多个国家的公司中拥有或多或少的股权。这家公司的国际化在创立初期就开始了，到 20 世纪 20 年代，该公司已经在其他欧洲国家投资于水泥生意，并扩展进入其他许多地区。今天，总部设在苏黎世（Zurich）的 Holcim 公司的国际化由一些在发达和新兴市场中运营的子公司实现，它有大约 4.5 万名雇员。前所有者、主席和首席执行官——托马斯·施密德亨尼（Thomas Schmidheiny）博士仍然是主要的股

东，拥有这家上市公司 23% 的股份。然而，现在主席和首席执行官的角色是分离的。

2001 年的世界水泥市场变得更加艰难，但是因为有着市场导向的组织结构、新产品、熟练的雇员以及有效率的环境管理系统，Holcim 公司的高层管理人员认为公司已经为未来找准了定位。和 2002 年的 19.03 亿瑞士法郎相比较，2003 年的合并营业利润增长了 1.2%，达到 19.25 亿瑞士法郎；同时合并净收入暴涨了 35.6%，达到 6.86 亿瑞士法郎（2002 年是 5.06 亿瑞士法郎）。在 2002 年的净营业额比 2001 年增加了 15% 之后，部分由于美元的疲软，2003 年公司的净营业额下降了大约 3%。

正如它的年度报告中简要介绍的那样，Holcim 公司已经开始了几项新战略。一项战略是通过扩张生产能力而实现增长并通过收购进入新市场。另一项地理多元化战略为公司提供了消除经济周期影响的可能，并使公司在区域的基础上整合业务。虽然这家集团拥有所有国际水泥集团中最多和最大经营范围的子公司，但仍然可以将不同国家的子公司整合成一个更宽的集团。第三项战略是全球标准化，该战略的目标是将集团当前的母子公司结构整合成一个统一的品牌和经营实体，逐步实现标准化，这在公司的新标志中得到了最充分的体现。整合公司的另一个措施是在地区子公司集群中分享信息技术等服务。虽然 Holcim 公司是一个全球性企业，但同时它也是一个当地企业，将集团总部的价值观传递到加入这个全球品牌的新公司一直是一个重大挑战。

企业的社会责任对瑞士 Holcim 公司来说是很重要的，这家公司认为自己在所运营的农村社区中扮演着一个角色。公司努力影响它所进入的欠发达地区的健康和教育，并从它自己的工厂输送多余的电能给社区。该公司的一个工作组管理着集团的全面社会政策。这家公司在 2003 年建筑材料行业道琼斯可持续性指数中排名第二位。

水泥生产会给环境带来相当的冲击，Holcim 公司承认它对环境的义务，特别是考虑到发达国家的相关法律法规正变得更加严格。这家公司密切参与可持续水泥产业项目，而这补充了它自己在环境责任方面的持续改进努力。公司努力使它的公司全球目标与环境优先次序一致，在具体操作上它寻求达到新的、更严格的、可能在世界不同地区执行的清洁空气标准。

凯驰公司：简单地清洁

阿尔弗雷德·凯驰（Alfred Kärcher）在 1935 年创立了这家公司，专攻工业加热设备和水下加热元件。总部在德国巴登（Winnenden）的这家公司从 1955 年开始利用凯驰的专利进行国际化经营，并从 1962 年开始建立正式的子公司。1959 年 58 岁的创始人突然去世，他的妻子艾琳（Irene）在之后的 30 年中领导了这家公司的 250 名雇员。通过不时出售阿尔弗雷德·凯驰的一些专利来筹措资金，凯驰公司直到 20 世纪 70 年代中期的两位数增长是通过多元化获得的。随后这项战略变化了，公司返回到了它在高压力水工业清洁方面的核心能力领域。10 年后公司引进了新产品，在此期间凯驰公司原本为黄色的商标颜色发生了变化。1984 年，凯驰公司依靠它在产业部门的声誉进入家庭市场。今天，阿尔弗雷德和艾琳的儿女——约翰尼斯·凯驰（Johannes Kärcher）和苏姗娜·齐默尔曼·冯·西扎特（Susanne Zimmermann von Siefert）——成为监事会成员并使家族生意进入了第二代。

罗兰·凯曼（Roland Kamm）这位前常务董事在很大程度上影响了凯驰公司的发展重点和方向。他实施了一项大胆的战略，把公司从 3 个国家带到了 30 个国家。在经历了 5 到 6 个职位之后，拥有 9 年公司经验的哈特姆特·詹纳（Hartmut Jenner）在 2001 年成为常务董事。今天这家公

公司拥有 38 个销售和服务公司以及一个密集的经销商网络。拥有大约 5 400 名全球员工的凯驰公司在工业和专业标准清洁设备供应领域占据市场主导地位，其产品有高压洗涤器、真空吸尘器、蒸汽清洁器、清扫器、洗地吸干机、清洁剂、刷式车辆洗涤器和水处理设备。该公司的年度总销售额超过 10 亿欧元（因为是私人所有，所以无法获得确切数字）。在该公司，内部增长比收购更受欢迎。

该公司始终遵循创始人建立的指导原则。它采用非常长远的思维方式，倾向于以 30 年为一个发展阶段。创新是该公司的一项核心原则和能力。凯驰清洁学院使公司能够与大学保持联系、培训销售队伍、与旅馆领班等顾客一起工作，以及获得来自顾客和科学家们的反馈和新思想。

对凯驰公司来说，清洁不是可以一成不变地应用于各种行业和用途的简单服务，而是一个需要特殊应用机械的客户化过程。凯驰公司的产品由一系列专门的零配件和清洁剂所支持。此外，凯驰公司不仅把它自己当做一个清洁设备生产商，而且是一个清洁解决方案供应商。公司不仅将自己的成功部分归结为拥有环境友好型产品，而且想要成为一个负责任的企业公民，公司被广泛授予创新、环境责任和社区贡献等各种奖项。该公司对 ISO9001 和 ISO14001 等国际标准的自愿遵循表明了它生产最高质量的设备，同时最小化对环境的冲击并为雇员提供一个安全、清洁的工作环境的愿望。

Loden-Frey 公司：“被 Loden-Frey 公司病毒咬了”

慕尼黑著名的 Loden-Frey Modehaus 公司创立于 1842 年。22 岁的创始人——约翰·乔治·弗雷（Johann Georg Frey）——在慕尼黑开创了一个纺织企业。1854 年约翰·弗雷因为开发罗登布（Loden）而在巴黎世界博览会上获得了金奖。他的儿子将这种布进一步发展成为真正防水的罗登

布。该公司延续着这种创新趋势，早在 1880 年就开始运用邮购来销售它的防水罗登外套。1957 年，Loden-Frey 公司分拆，进入两个不同的商业领域：生产衣服和零售一系列时尚商品。今天的生意为弗雷的第五代子孙——弗雷和内格尔（Nagel）家族所拥有。悬挂在商店餐厅里的前几代人的肖像强化了家族的联系。

纺织品设计和服装生产业务由首席执行官彼得·弗雷（Peter Frey）博士和他的姐妹管理。产品包括时尚外套和其他服装，还有传统服装的设计和生。生产主要是在东欧进行的，特别是匈牙利和罗马尼亚。这项业务因为领导方式和业务流程而获得了巴伐利亚质量奖。

然而，本案例研究的焦点是在零售业务方面。这个家族的另一个分支经营着在一家世界著名的时装商店中出售高档时装的生意。内格尔兄弟每天巡视他们的商店，与员工和顾客保持着直接联系。首席执行官是一位拥有零售业和家族企业工作经验的外来的经理。这三位高级经理与 15 个负责买卖商品和招聘员工的部门负责人一起工作。这家商店雇用了大约 385 名员工，其中包括一部分兼职员工，实际相当于 275 名全职雇员。这家商店吸引了来自德国和海外的数量顾客。

Loden-Frey 公司的主要特色是提供优质服务。它的声誉是如此之高，以至于比较容易从主动提交的求职申请中招聘员工。这个生意成功的关键因素是人员和服务。2000 年公司引进了服务标准以促进服务的一致性，公司每三年将整个员工队伍培训一遍。从 16 岁就开始在 Loden-Frey 公司工作的大多数员工一直效力于这家公司，带来了低员工流动率和高忠诚度。公司奖励革新者，但许多人自愿出主意而不寻求奖励。

因为 Loden-Frey 公司是一家私人公司，所以它的财务信息不能从公开渠道获得。然而，和其他许多小的家族公司一样，如果需要，公司的所有者就能忍受暂时的低利润水平，他们一般会在自己的不需要租金的房产

上经营。如果家族本身没有资本来进行扩张，所有者就接受低增长以避免金融市场。由于这个原因，Loden-Frey 时装店打算留在慕尼黑的一幢建筑物中，而不去扩张生意。

Migros 集团：“道德市场”

庞大的 Migros 集团 1925 年在一辆敞篷货车里开始创业，戈特利布·杜特韦勒（Gottlieb Duttweiler）（1888—1962）在那里将六种主要产品出售给家庭主妇们。他的目的是取代存在于制造商和消费者之间的中间商，这在今天依然是 Migros 哲学的一部分。Migros 集团的名字来源于法语中的 mi-gros，意思是“半一大”。它是瑞士当前最大的零售商、十大公司之一和最大雇主。尽管银行、旅行、旅馆等其他业务贡献了营业额的 1/3 左右，在瑞士的零售业仍然是 Migros 集团的核心业务。最近的收购涉及来自英国、法国和德国的国外业务。Globus 和 Hotelplan 等一些集团的分支机构在国外运作。2003 年的集团营业额超过了 200 亿瑞士法郎，这大部分来自于 528 个店铺的零售活动。2003 年集团大约有 8.1 万名员工，其中大约 7 万名是妇女。集团收入在 2001 年增长了 2.6%，但由于旅馆业务营业额计算方法的变化，2002 年集团收入只增长了 0.1%。

这个集团企业是由它的顾客所拥有的。最初杜特韦勒（Duttweiler）组建了公司，但在他的遗嘱中，这个没有继承人的企业家将这家公司作为一个共有的协会或者合作社留给了他的顾客。有趣的是，作为 Migros 集团的顾客和所有者，没有红利、折扣、资本增长或其他切实的利益，但 195 万多名合作成员已经通过 10 个地区性合作社加入了这个组织。置身于金融市场之外允许 Migros 集团坚持它的传统。为消费者提供更多选择是 Migros 集团市场营销的中心，它在许多产品线中提供低端、中端和高端等三个层次的商品。Migros 集团的商品特性是物有所值、严格的质量控

制和低价格。商品价格是按以下方式进行计算的：价格=商品原料成本+经营费用+适当的工资+低运输成本+适度的利润。

了解它的历史对理解今天的 Migros 集团很重要，它既强烈尊崇自己的传统，又对变化的时代作出反应。例如，在 20 世纪 20 年代，制造商们联合抵制杜特韦勒的早期生意，所以他生产了自己的产品。Migros 集团今天仍然这样做。集团的管理由创始人留下的 15 个原则和价值观所指引，这使 Migros 集团从来不卖烟草和酒精制品。杜特韦勒相信顾客的忠诚并规定妇女必须在 Migros 集团的各级管理机构中占多数。遵守接近顾客、创新和讲伦理等原则在 Migros 集团是十分重要的。环境保护和社会责任在集团也受到高度重视。这个组织将利润用于社区的社会福利项目、公众教育和降低商品价格等用途。杜特韦勒的“道德市场”也体现在 Migros 集团的高度环境责任感上。其中的一个例子是它挑选的棕榈油供应商在生产过程中不得以牺牲热带雨林中的动植物为代价。所有供应商必须符合严格的标准并被监测是否始终遵守着这些标准。

Migros 集团正在注视欧盟中发生的变化。它的一项未来战略是进一步的国际化。因为瑞士不是欧盟的成员，所以当欧洲国家互相开放边界的时候，Migros 集团感受到了压力并需要适应。

慕尼黑再保险：“创造未来”

卡尔·蒂姆（Carl Thieme）和一些有影响的商业伙伴在 1880 年建立了慕尼黑再保险。他们以两间租来的房子、5 名雇员和 300 万马克的股本开始创业。这家公司迅速发展，1888 年慕尼黑再保险的股票在证券交易所上市交易。公司将经营扩展到欧洲其他国家，1890 年和 1892 年分别在伦敦和美国开业。尼古劳斯·冯·德博（Nicolaus von Bomhard）博士在 2003 年成为首席执行官。今天慕尼黑再保险集团的三个主要业务领域分

别是再保险、优先保险和资产管理。慕尼黑再保险收购了 ERGO 保险集团大约 90% 的股份，这使它在德国直接保险市场中仅次于安联。慕尼黑再保险通过接管美国再保险而强势进入美国市场。公司的再保险顾客包括 150 个国家的 5 000 多家优先保险商。

慕尼黑再保险的利润 2001 年显著下降了，并因公司遭遇到了困难时期而在 2002 年和 2003 年持续低迷，2003 年公司报告了大约 4.34 亿欧元的总体亏损。2003 年的保险费总收入增加到 415 亿欧元（前一年是 400 亿欧元），这些收入主要来自再保险和优先保险等细分市场。销售收入在 2002 年和 2003 年分别增加了 19% 和 35%。¹⁵²

盈利能力衰退是由于重大事件，例如“9·11 事件”之后在纽约和华盛顿进行的 22 亿欧元的损失赔付，这是该公司历史上最大的一笔赔付。美国的恐怖袭击、全球股票市场和欧洲经济的衰退以及伊拉克战争带来的不确定性已经严重冲击了保险业。无论如何，因为对慕尼黑再保险等领先公司提供的再保险服务的需求在“9·11 事件”之后大规模增长了，所以公司的未来看起来还是光明的。慕尼黑再保险的战略是强化它的市场领导者地位。

旗下拥有世界最大再保险商的这个集团，2003 年末在全球雇用了 4.1 万多名员工。公司将员工视为一项联络和服务客户的主要竞争优势以及取得市场领导地位的决定性资源。公司对培训和人力资源发展的强调反映了这一立场。

慕尼黑再保险是 2003 年道琼斯可持续性世界指数（Dow Jones Sustainability World Index）和 FTSE4Good 指数中保险板块的领先公司之一，并在 2003 年通过了 ISO14001 认证。它也致力于可持续的投资基金和战略。

因为经营的复杂性，作为集团经营关键的专业风险管理是既集权又分权的。慕尼黑再保险在航空、自然灾害、农业、社会安全、生命科学、环境意识和基因工程等广泛的领域开展研究。这家公司允许客户获得它自己

的研究结果。来自 80 多个不同学科的工程师和科学家们（包括气象学家、地质学家、地理学家和医生）分析保险信息以帮助公司改善经营。

诺华公司：通过人们“化学”

18 世纪中叶创立的嘉基公司（Geigy）、1860 年左右建立的汽巴公司（Ciba）以及 1886 年创立的山德士（Sandoz）公司等三家公司 1996 年合并形成了诺华公司这家制药业上市公司。该公司的总部设在瑞士的巴塞尔（Basel），它在国外有广泛的设施，通过在 140 个国家中的 360 个独立分支机构经营。美国是诺华公司最大的市场，占该公司总销售额的 41%，然后是占总销售额 35% 的欧洲市场。诺华公司 2003 年雇用了 7.85 万人，集团销售额当年增加了 19% 而达到 249 亿美元，其中制药收入为 160 亿美元。2003 年集团净收入为 50 亿美元，并为研发投资了大约 38 亿美元，比 2002 年增加了 32%。首席执行官丹尼尔·魏思乐（Daniel Vasella）认为 2003 年的经营成果是创纪录的。

诺华公司的制药部门收入 2003 年占集团总销售额的 64%。这个部门包括最初保健、肿瘤学、移植、眼科学和成人产品等业务单元。处方药包括心血管疾病、癌症和神经系统和眼科紊乱的治疗用药。消费者健康部门 2003 年创造了 36% 的销售收入，产品包括无牌药品、非处方药、动物健康产品、医疗营养产品、婴幼儿产品和汽巴视觉产品（滴眼液、隐形眼镜和隐形眼镜溶液）。嘉宝（Gerber）婴儿食品是诺华公司的一个主要消费者品牌。

该公司的目标是：因为对人们的生活有积极影响而得到公认；创造可持续的收入增长，在产业中排名前 25% 并取得长期的商业成功；成为令人激动的、人们可以实现职业抱负的工作场所；提供一个鼓励创造性和效能，并应用尖端技术的激励性环境；通过它的经济贡献、产品的积极的环

境和社会效益以及与利益相关者的公开对话而有益于社会。

《科学》(Science)杂志将诺华公司评为生物技术和制药产业十个最佳工作地中仅有的两家欧洲公司之一，排名第八位。诺华公司也被评价为“美国工作母亲的100名最佳雇主”之一。公司的福利按照美国的标准来说是慷慨的。它包括23个休假日、10个带薪假期、一个由雇员提供部分资金的退休金计划、两个托儿所、每月165美元的子女津贴、5天的带薪陪产假、可达8个星期的带薪养父母假期以及16个星期的带薪产假。

在诺华公司，可持续性转化成了为确保雇员、邻居、顾客和所有受到公司商业活动影响的其他人员的健康和安全而进行的风险管理活动以及保护环境的措施。公司的大多数场所通过了ISO14001和/或OHSAS 18001认证。金融分析师一向将诺华公司评价为可持续性表现领先的公司。然而，由于FTSE4Good指数目前将母乳代用品制造商置于不利地位，所以这一指数没有包括诺华公司，该指数还要求婴儿食品制造商执行严格的母乳代用品营销国际规则。诺华公司2003年在制药产业道琼斯可持续性指数中排名并列第二位。

保时捷公司：“用不同的方式做事”

保时捷公司的核心能力不仅仅在于它的优秀工程技术，或者它对完美的自豪与激情。更确切地说，保时捷公司出售驾驶快乐。保时捷公司的历史涉及费迪南德·保时捷(Ferdinand Porsche)的事迹、他非凡的愿景与活力以及遵循他自己的准则和哲学而不是那个时代主流思想的坚强意志——这种行为方式被保时捷公司遵循至今。保时捷于1931年创立了这家公司，接着又创立了大众汽车等公司。该公司的第一家工厂1950年设立于祖芬豪森(Zuffenhausen)，第二家在2001年设立于莱比锡。保时捷公司在1972年部分上市，与此同时保时捷家族放弃了它对公司的日常控

制。公司大约 50% 的股份主要由投资基金、银行和保险公司持有。

这家世界性的集团包括 60 多家销售、咨询、金融和工程服务子公司。该公司在 1993 年经历了极端困难之后已经重新兴旺起来，并于 2003 年雇用了 10699 人。这次复兴归功于公司的总体再造，总体再造之后，甚至生产过程中的一个单独动作都和 1993 年时不一样了。公司今天的表现非常强势。销售额在 2002 年会计年度中增加了 32.6%，达到创纪录的 63 亿美元。强大的现金储备可以为公司独立于资本市场为未来筹措资金。由于认为这样做是官僚、短期和多余的，该公司拒绝了提供季度财务报告的上市要求，并保留按照它自己选择的时间间隔向股东报告的权利。结果，保时捷公司被德国 MDAX 股票指数排除在外，但又被邀请加入另一个欧洲股票指数。它没有被列入道琼斯可持续性指数中。

该公司最近的成功产品不是一种跑车，而是一种豪华的越野/公路 (On-Road) 四驱车——卡宴 (Cayenne)。这一车型是以该公司在四驱车技术领域的相当经验为基础而与大众汽车公司共同开发的。这款车的推出对该公司来说是一次戏剧性的战略变革。

保时捷公司一向因为有德国公司中最积极的形象而熠熠生辉，并因为优秀而获得了许多奖项。2002 年同行提名保时捷总裁温德林·威德金 (Wendelin Wiedeking) 博士，作为在过去一年中通过展示面对经济不确定性的领导品质和创新而最有说服力地增加了公司盈利能力的高层管理人员。公司前首席执行官彼得·W. 舒尔茨 (Peter W. Schultz) 认为，一家公司唯一的持久竞争优势在于它从平凡人身上获得非凡成绩的能力。在保时捷公司人们可以充分利用他们的技能和经验，超越他们的局限性以及真实或想象的边界。公司的现任管理层和监事会像他们一贯促进员工和管理发展一样响应着这一主题。

今天的保时捷公司充满了激情和乐观主义。员工为他们的的工作感到自

豪，特别是当员工在路上或电影中看到一辆车，并且可以说“我制造了那辆车”的时候。

Rohde & Schwarz 公司：独立性是一个核心价值观

Rohde & Schwarz 公司是欧洲最大的电子试验测量设备生产商。它是专业无线电通讯、广播、监测和定位以及信息技术安全领域的领先制造商。这家公司创办于 1931 年，源自一家慕尼黑实验室。在这个实验室中洛塔尔·罗德（Lothar Rohde）博士和海尔曼·施瓦茨（Hermann Schwarz）博士开始实验和开发他们的第一个测量仪器——一种精度频率计，并于五个月后注册了一个公司。

该公司的“服务三角”不断强调价格、质量和时间以便定制服务来适应顾客需要。这家公司通过提供广泛的全球服务，提高通讯和信息系统的¹质量、效率和安全，改善它的能力、过程、伙伴关系和顾客关系而不断寻求改进和提高。这家公司被公认为是一个在商业程序、行为和态度、产品和服务等方面的优秀公司，并通过了 ISO9001、ISO14001、AQAP、FAA 等著名的国际认证和其他的军事认可。它的仪器和系统设定了研究、开发、生产和服务等方面的世界标准。

在七十多个国家中拥有子公司和分销代表加强了该公司优秀的全球技术支持和服务的基础。在高层管理委员会的推动下，这家公司被组织成利润中心和服务中心。利润中心致力于尖端技术和产品发展，而服务中心提供主要的后勤支持。每个战略业务单元都直接向高层管理委员会报告。

家族所有的 Rohde & Schwarz 公司避免承担债务，而乐于仅凭挣得的收入获得增长。只要预测显示收入将会下降，公司就提前行动以确保它不需要借钱并可以保持独立性。公司的主要思想是只有一家独立的公司才可以决定它自己的未来发展。网络公司崩溃之后的订单下降严重打击了这家

公司。尽管主要市场的经济环境恶劣，自从 1995 年以来该公司在销售方面持续增长，2003 年有大约 5900 名雇员，营业额超过 9.92 亿欧元。该公司目前的增长率大约是 12%。即使是在困难时期，Rohde & Schwarz 公司也将收入的大约 12%—13% 投资于研发，相对于通过兼并，该公司更喜欢通过创新获得增长。公司依赖速度和灵活性与惠普（Hewlett Packard）、日立（Hitachi）、安捷伦技术公司（Agilent Technologies）等资产雄厚的巨人竞争。

该公司认为人是这家企业中最重要资产。该公司在《资本》杂志 2004 年德国最佳雇主中排在第 37 位。员工承诺和员工激励为公司可持续的成功作出了贡献。该公司实行目标管理。定期的沟通使人们能够在早期发现潜在的需要关注领域并采取任何必要行动来实现清晰的目标。公司采用各种各样的措施来开发一种创新文化，例如为人们提供一个可以自由表达思想和开发潜能的令人愉快的工作场所。而且公司向组织的所有层次沟通公司的愿景和价值观，为雇员们提供清晰的指引。

Seele 公司：“美是真的光辉”

Seele 公司用玻璃和钢来设计和建造定制屋顶、墙壁、台阶和其他建筑元件。公司专注于创造风格独特的屋顶和建筑物外表，而不涉足标准化的玻璃和钢建筑物领域。

Seele 公司由安装玻璃的工人格哈德·西尔（Gerhard Seele）和他的钢设计工程合伙人齐格弗里德·戈斯纳（Siegfried Gossner）于 1984 年创立。公司通过建造似乎违反物理学规律的革命性的建筑设计作品而赢得了声誉。使用的钢越少，建筑物越昂贵。该公司已经设法将一般建筑物中每平方米 30 公斤的钢组件减少到它自己建筑物中的每平方米 4—5 公斤。为了确保适宜的玻璃质量和供应，Seele 公司甚至考虑自己生产玻璃。在难

以创造一种维护费用低廉的建筑的前提下，该公司也为自己的建筑项目向外界提供清洁和维护外包合同。

这家公司 80% 的生意是在德国以外经营的，但又得益于“德国制造”的形象。该公司现在在美国、英国、迪拜、捷克、奥地利、香港和新加坡等国外许多地方都设有办事处。公司在国外通常使用它自己和当地的人员，而这些当地人员在身先士卒的德国领班监管下工作。

为保持独立性，这家在一个不景气的产业中有着高盈利性的私有公司避免进入资本市场。虽然财务数据不能公开获得，质量和获利能力却使这家 2003 年营业额达 7000 万欧元的组织表现突出。据报道，该公司最近的亏损项目发生在 20 世纪 90 年代中期。

Seele 公司整个组织充满了知识，而持续沟通是获得公司所追求的高质量和高水平顾客服务所不可缺少的。公司关注人们之间的透明度、过程、产品、质量和创造性。这不仅反映在公司的透明玻璃建筑和办公室中，而且也反映在生意的经营方式上。员工们公开讨论发生的错误，并将它张贴在网站上以便于所有员工学习。这种文化显然不是适合于每一个人的。“Seele 人”的特色是公开、创新和创造性、团队精神、解决问题导向、喜欢公开的环境以及顾客导向。

为了保持它的高关系导向文化、致力于为雇员提供有意义和创造性的工作，该公司已经将组织增长的上限设定为在全世界雇用大约 350 名员工。高层管理人员发现如果超过这一规模，他们就会没有思考时间、没有周末，并断定进一步的员工增长是不可持续的。Seele 公司支付的工资比行业标准要高，所以它的员工没有成立工会。内部公平是该公司的一个目标，做同样工作的员工报酬是公开并可比较的。

除了在 1999 年增加了第三个常务董事托马斯·盖斯勒（Thomas Geissler）之外，最高管理团队从公司开办以来一直保持着稳定。

瓦克公司：“仍然有如此众多的东西等待发明”

瓦克公司是一家高度创新的有限责任公司，瓦克家族控股公司、赫希斯特公司（Hoechst）分别持有其 51% 和 49% 的股权。这家公司专注于半导体技术、硅树脂化学、特种化学制品和陶瓷材料。亚历山大·瓦克（Alexander Wacker）1914 年创立的这家公司是有机和无机化学领域全球顶级俱乐部中的一个选手，它有 4 个部门：瓦克硅电子（WACKER Siltronic）、瓦克硅树脂（WACKER Silicones）、瓦克特种化学制品（WACKER Specialities）和瓦克陶瓷（WACKER Ceramics）。

作为两个最大部门之一的瓦克硅电子是半导体产业超纯硅晶片的三个顶尖制造商之一。另一个主要部门——瓦克硅树脂是世界四大硅烷和硅树脂制造商之一，其产品用于安全气囊涂层和石材保护剂等许多日常应用。瓦克特种化学制品是高质量黏合剂和聚合体添加剂领域的全球技术领导者以及特殊化学制品和生物技术领域的一个定制解决方案专家。生物技术、微生物转基因和代谢工程被看作是非常有前途的研究方向。瓦克陶瓷¹⁵³是一家高性能材料的全球领先制造商。这些材料包括机械和汽车产业使用的超硬和抗损坏陶瓷部件。

公司 2003 年的营业额是 25 亿欧元，因为欧元坚挺而比 2002 年的 27 亿欧元下降了。在 2001 年公布了亏损之后，集团 2002 年的净利润恢复为 2 060 万欧元，而这是在企业销售额通常下降的化学产业中实现的。2003 年末，公司在欧洲、美洲和亚洲的全球营业场所中雇用了 15 622 人。集团通过它 100 个子公司和销售办事处的全球网络努力接近全世界的顾客。美国和中国提供了特别的增长机会，集团正集中力量开发的东亚和东南亚市场被预测将有两位数的年度增长率。

该公司名列世界十大研究密集型化学制品公司之一，其战略试图谋求

长期的可盈利增长以及企业价值的持续增加。公司指定将销售收入的10%以上用于投资。即使是在困难时期，公司也将6%的营业额用在研发上，2003年这转化为1.52亿欧元的研发投资。瓦克公司的化学制品研究公司（Consortium für elektrochemische Industrie GmbH）以创新为中心，它的起源可以追溯到1896年。虽然化学制品已经随着时间而变化了，从碳化物和乙烯反应产生的乙炔到乙烯基化合物、聚合体和PVC，但今天的瓦克公司仍然应用从一种基础化学制品开发整个产品家族的最初方法。生物技术预期将是该公司未来关注的焦点。

这家公司非常重视可持续性，并将其列入集团的十大目标。公司的第一份《环境报告/责任关怀报告》发表于1989年，而且较新的版本已经扩展到安全、健康、运输问题、环境保护和社会责任等领域。

ZF Friedrichshafen 公司：被一个城市所拥有

1904年LZ4飞艇坠毁之后，公众的同情心激励冯·齐柏林伯爵（Count von Zeppelin）建立了一个致力于飞艇工业的基金。这个基金支持了一个制造发动机、铝承重结构、传动装置机床和传动装置的公司网络。正是这个公司网络在1916年发展成了ZF Friedrichshafen公司。

第二次世界大战之后，齐柏林基金的资产被按照基金的契约转让给了菲德烈斯哈芬市。契约规定如果基金不再能够服务它的目标，基金的资产就应该转给该城市。这个城市所有的企业提供了一个莱茵企业和当地社区之间相互依赖性的极端案例。

ZF公司一直增长迅速。到2003年为止，它已经在25个国家的119个地方设有分支机构。它是德国第三大汽车产业供应商，在全世界排在第14位。2003年，ZF公司的5.3万名雇员创造了89亿欧元的营业额。公司是传动轴系和底盘技术的世界领先供应商，为飞行器、小汽车、公共汽

车、社区车辆、混凝土搅拌机、起重车辆、叉车、电梯、机床驱动装置、海上交通工具、越野设备、铁路车辆、特种车辆、长途旅行汽车、拖拉机、卡车和有篷货车等提供优质、精密的内部机械装置。截至 2003 年，ZF 公司一直专注于高质量底盘、车轴、转向系和传动装置，成为小汽车制造公司的一个系统供应商，而不仅仅是一个生产商。

在供应链中的每个环节，ZF 公司都要求最高质量、有竞争力的定价和尖端技术。它将期望设定在最高水平从而能够超越顾客和伙伴的期望。该公司追求零缺陷，并且彻底调查任何不能解释的失败。

ZF 公司是一家以人为本的公司，有着对雇员的长期承诺，其中包括公司退休金计划、公司赞助的健康福利、住房、假期旅馆、假期工资、圣诞节奖金和雇员利润分享等。即使面临经济衰退，该公司也尽量避免裁员并不断改革工作实践，其中包括引进 ISO9001 质量认证、ISO14001 环境标准认证和 EMAS 生态管理和审计方案等。公司不但认为它需要对环境负责，而且为承担自己的社会责任作出了很多努力。

ZF 公司面临的主要挑战包括持续的竞争和定价压力、对专业技能的不断增加的市场需求、责任、风险承担和保持全球经营。另一个挑战是为菲德烈斯哈芬市所有，这同时也被看作是一个有利条件。这个城市不干涉公司的经营，而对 ZF 公司的长期可持续性表现出明显兴趣。该城市将获得的股利用于社区目的。而 ZF 公司管理层的部分任务是通过使公众意识到需要对公司进行再投资来管理城市所有权的政治层面问题。

什么保证了这些组织的可持续性

组织可持续性的概念有着各种各样的维度。许多人把可持续性主要看作是“三重底线”（Triple Bottom Line），它衡量财务绩效、企业社会责任和环境保护成果。正如我们将会看到的，本章中介绍的组织在相当程度上

超越了这个狭义的可持续性，并在 2002 年均产生了积极的收入增长（只要财务数据可以获得）。只有两家保险公司 2003 年在为盈利而奋斗，这主要是由于全球范围的不确定性。即便是这些公司，在 2002 和 2003 年也实现了收入和盈利能力的增长。在一个少见的对 2002 年德国公司在股东价值方面业绩的公开比较中，《经理人杂志》（*Manager Magazin*）将保时捷公司排名第 2 位、宝马公司第 8 位、慕尼黑再保险第 39 位、安联第 41 位。¹⁵⁴按照财务标准来判断，可持续的人员实践、做一个好的企业公民和关心环境并不是必须以损害增长和股东价值为代价，而是为它们奠定了基础。

正如第 5 章表明的那样，这些案例公司在拥有优秀财务业绩的同时，在环境和社会责任方面通常也表现杰出。我们介绍的公众公司在它们行业的道琼斯可持续性指数中一般排名第一位或第二位。保时捷公司是一个例外，它因为挑战了金融市场的季度报告的要求而没有被列入主要的指数中。然而从它的报告来看，保时捷公司对环境和社会可持续性的关注却是很明显的。这些大的组织即使是在私人所有时也提出了可持续性报告。许多组织已经这样做了 15 年以上，这远远超出了股东和监管者的期望。

可持续性超出了以上传统的三重底线的衡量标准。耐久能力为可持续性提供了另一个准绳。表 2-1 中，案例公司的创始年份一项表明，最年轻的公司是 Seele 公司这个创立于 1984 年的玻璃和钢建筑领域的创新者，然后是创立于 1949 年的弗朗霍夫学会。凯驰公司、Migros 集团和 Rohde & Schwarz 公司等企业创立于两次世界大战之间。宝马公司、瑞士 Holcim 公司、保时捷公司、瓦克公司和 ZF 公司等 5 家公司创始于第一次世界大战结束之前。Aesculap 公司、安联、Loden-Frey 公司、慕尼黑再保险以及形成诺华公司的 3 家公司等企业成立于 19 世纪。所有公司都仍然在它们的领域中领先，这无疑是可持续性的功劳。

可持续性实践不能保证从容的生存，但可以提供复苏所需要的坚韧。所有这些组织都经历过困难时期。弗朗霍夫学会在创业早期几乎歇业，直到它赢得了较大的政府研究合同。Seele 公司在它 20 年的历史中一直在萧条的建筑行业中经营。宝马公司在 20 世纪 60 年代曾经需要科万特 (Quandt) 家族的救援。瑞士零售业巨子 Migros 集团的创始人在创业早期受到竞争者和供应商的联合抵制和嘲笑。除 Seele 公司和弗朗霍夫学会之外的所有公司都经受了 20 世纪 30 年代的大萧条和第二次世界大战。这些案例公司当中有 11 家公司在第一次世界大战的破坏中生存下来。Rohde & Schwarz 公司受到下游网络公司崩溃的损害。安联和慕尼黑再保险等两家保险公司都经受住了“9·11”恐怖袭击和伊拉克战争之后的全球不确定性。所有的案例组织都经历了工作性质和节奏、全球化、竞争、技术、劳动力和社会期望等方面的较大变化，但它们仍保持在它们行业的最前沿。

我们也可以按照利益相关者关系来对可持续性进行思考。伯格斯坦纳 (Bergsteiner)¹⁵⁵ 主张下列规则“决定”着组织的可持续性：

1. 如果一个企业对其契约方产生消极结果，例如它有不满意的雇员、所有者和/或顾客，那么它就是不可持续的。

2. 如果一个企业对自愿的利益相关者产生积极结果，如使雇员、所有者和顾客满意，但是对非契约方却产生消极结果（如耗尽不可再生资源，或是一个农场主使用了比他的法定权利更多的水），那么只有在下列情况下该企业才是可持续的：（1）没有人让这个企业对它产生的消极结果负责。（2）在类似公司的所有消极结果累积起来而最终共同破坏了整个行业之前。捕鱼业就是一个例子，在这个行业中对鱼类的捕捞速度要快于它们的生长速度。

3. 一个对契约方产生积极结果（例如满意的雇员、所有者和顾客）、

但对大量的非契约方产生消极结果（例如污染、贫困和社会疏离）的企业或商业模式是不可持续的，而且不应该被维持下去。

4. 一个对契约和非契约方均产生积极结果的企业或商业模式是可持续的，这是莱茵模式的目标。

因而，思考可持续性有许多种方式。在下面几章里，我们运用可持续领导方格的 19 个要素来展示在这 15 个欧洲案例组织中发现的领导实践和信念。具体的例子表明了这些可持续组织是如何经营的，并在相关的地方说明了它们是如何经受住困难时期的。第 3 章以可持续领导方格中的管理和决策要素组合开始。

第3章 管理和决策

本章将介绍可持续领导方格中涉及管理和决策的6个要素。这些要素分别是首席执行官定位、决策、伦理行为、采用长期视角、考虑一系列利益相关者以及重视团队文化。每个部分均由一位杰出美国管理思想家的语录引出。

首席执行官定位

首席执行官不能是组织顶端的孤独者。我们需要我们可以信任的一群人。

——沃伦·本尼斯¹⁵⁶

英美模式和莱茵模式中顶层管理人员被赋予的角色以及被期待的管理风格非常不一样。即使在欧洲内部，期望也是不同的。英国的经理们更喜欢一种与欧洲大陆非常不同的但却在美国得到实践的管理风格（见专栏3-1）。从英美视角来看，领导问题经常涉及一个身先士卒的杰出个人，例如维珍（Virgin）公司的理查德·布兰森（Richard Branson），人们通常认为是他带来了企业的成功。传统的莱茵模式降低了最高领导的作用而改为任命顶层团队的“发言人”。因而莱茵模式不突出处于组织顶端的单个领导人的作用，而更多地把注意力放在组成管理委员会的顶层团队。《2003年德国公司治理法》强化了这一点，它规定管理委员会成员对企业管理共同负责。这两种模式下的领导可能会按不同的范式运行。按照阿芙利（Avery）的观点，¹⁵⁷ 英美模式常常培养出聚焦于首席执行官的传统

(Classical) 或愿景式 (Visionary) 领导风格, 而莱茵模式总是鼓励涉及更多人的有机 (Organic) 或分布式的 (Distributed) 领导风格。让我们更近距离地观察英美模式和莱茵模式对首席执行官的定位, 并从英美观点开始。

英美首席执行官

传统英美观念将领导者视为设定方向、制定关键决策并激励队伍的特殊人物。这种观念深深根源于一种个人主义的世界观。许多作者指出, 这种英雄式的领导观念是一种神话, 它造成了领导者控制各种事物的错觉。¹⁵⁹ 这种神话强化了对超凡魅力的英雄的关注, 而不是关注分布式的领导、作为系统一部分的领导以及集体学习。一个关于澳大利亚成功组织的研究强调, 英雄式的领导者经常是一个神话。这些成功企业的特色是团队领导, 而不是单独的愿景式领导者。¹⁶⁰ 有趣的是, 哈佛教授约翰·科特 (John Kotter) 发现, 他所研究的美国公司首席执行官很少被看到在会议中做决策, 而更多的是在影响其他人达成共识。¹⁶¹

欧洲四种普通的管理风格

为了研究欧洲已经将它的管理风格统一到了什么程度, 克兰菲尔德 (Cranfield) 大学的安德鲁·卡卡巴泽 (Andrew Kakabadse) 教授和他的同事在跨国团队中识别出了四种基本的欧洲风格:¹⁵⁸ 共识型 (主要来自瑞典和芬兰的高层管理人员); 远距离管理 (Managing from a Distance) (只有法国的高层管理人员); 朝着一个共同的目标工作 (德国和奥地利); 身先士卒地领导 (英国、爱尔兰和西班牙)。

在共识型的管理风格下, 团队精神是很重要的。这些经理强调, 人们通过有效的沟通和稳定性、在团队会议上公开的讨论和共识型决策以及留心组织细节而共同前进。人们感觉到的共识水平越高, 工作满意度就越大。

法国经理的远距离管理风格表现了一种经理之间的讨论热情，但当他们认为适当的时候，他们倾向于不受干扰地做他们的工作，去从事他们自己的议程。一种命令的风格在这里占主导，而不是在决策中达成共识。战略和理论层面的法国思想家们理解组织是需要程序的，但在实施中却是随意的。在这样的上级的领导下，下级经常要面对高度不确定和模棱两可的事情，这使内部关系变得紧张。

在朝着一个共同的目标工作这种风格中，德国和奥地利的高层管理人员重视职能和技术上的专业技能。由于已经识别出一个共同的目标，每个人的专业贡献变得清楚了，并为了形成合力而被整合起来。具有这种风格的高层管理人员认同带来了成功的体制和控制机制。

英美身先士卒的领导风格以个人领导者的业绩为基础。人们认为某个人个人魅力和技能是组织的成功或失败的直接原因。这种领导风格最依赖个人能力，而避开了一些可能阻止领导者按照他们认为适当的方式自由行事的体制和程序。美国的经理或许非常认同这种风格。

因而，虽然每种模式都不时有变异发生，但从这个调查中可以看出，在英美商业文化中发现的管理风格通常与莱茵风格非常不同。

关于英美首席执行官定位有三个基本观点，它们是：首席执行官自己英雄般地对组织业绩负责，这种业绩可以通过股价衡量，首席执行官因听命于股东而得到奖赏。¹⁶² 股东价值聚焦强化了这种英雄式的首席执行官定位。这种定位可能通过过分强调一个人的贡献而使领导与组织的其他部分及利益相关者割裂开来。当首席执行官的业绩和薪水与公司业绩捆绑在一起时，英雄式首席执行官就处在了巨大的成功压力之下。这可能诱使他们捏造数据和掩盖错误以不辜负股东的期望。

在英美模式之下，权力主要沿着传统的等级线集中。这通常会鼓励一

种将领导权集中在一个人身上的传统领导风格，而不是将它分散到整个组织。¹⁶³ 这个最高领导通过停止或采取可能的行动而行使权力。例如，领导者通过设定组织的使命、战略和运营目标来决定如何配置资源。领导者可以接近组织的所有层次，可以在所有层次建立联盟，并处在有权使用组织各种信息和资源的中心位置。¹⁶⁴

然而，对最高领导者的影响力是有所限制的，限制来自于董事会、股东的诉讼威胁、产品责任索赔、不满的雇员、媒体监督和政府管制。¹⁶⁵ 因而，尽管有一个公认的股东价值聚焦，在实践中显然仍需要考虑其他利益相关者的利益。并且，在一个复杂的全球市场和以技术为基础的世界中，单独一个首席执行官的知识基础是有限的，所以其他人的积极信息输入也是至关重要的。

英美首席执行官的角色是具有挑战性的。有人在世界 2500 家最大的上市公司中进行了一个关于在 1995 年、1998 年和 2000 年离职的首席执行官的调查。据报告今天的首席执行官如同职业运动员：“具有短期、报酬高的职业生涯、但只有表现超常才能继任的年轻人。”¹⁶⁶ 人们必须探究这个职业已经变得多么不可持续，特别是考虑到持续增长和非凡业绩不是对所有公司可行的。因为按照定义，只有少数公司可以是“杰出”的。

纳德勒（Nadler）和图斯曼（Tushman）等美国学者¹⁶⁷ 始终提倡一种领导模式，这种模式不再依赖具有鼓动性的个人来进行领导。他们构想了一种考虑到地理分布广泛的多元化大型组织的复杂性的领导模式。从中得出的结论是将领导从一个人扩展到一个团队——将全能的首席执行官替换为顶层管理团队（TMT）。

顶层管理人员形成团队的可行性在英美模式下尚在争论之中。其中的一个问题是建立和领导团队是耗费时间的，¹⁶⁸ 而且在英美股东的短期视角下可能是困难的。汉布里克（Hambrick）¹⁶⁹ 和他的同事更喜欢提到“顶层

管理团体”(TMG)。他们相信这个词对于大的英美组织来说更现实。在这些组织中压力阻碍了成员进行团队特有的内部交流、合作和沟通。尽管英美商业世界强调首席执行官的作用,但有相当的证据表明研究顶层管理团队比研究首席执行官个人更能提供准确的组织业绩预测。¹⁷⁰也许英美英雄式领导者对于绝大多数公司来说都的确是一个神话。

莱茵“首席执行官”

传统的英美领导和莱茵领导定位明显不同。¹⁷¹首先,单独的莱茵首席执行官通常没有超级明星地位,莱茵顶层领导通常比英美世界中的更加低调,领导权是被分享的而很少集中在一个个人身上。首席执行官的部分任务是从监事会、工会、劳资委员会和其他各方就主要的决策取得一致。

另一个差异是日常领导通常来自于管理委员会——任命一个人作为“发言人”的一组“地位相同的人”。像英美首席执行官一样经常公开露面的是管理委员会的发言人。在许多欧洲公司中,这位“发言人——首席执行官”由其他的利益相关者定期选举产生,因此当突出他(她)自己时就需要考虑其他利益相关者的观点。人们期望首席执行官公开露面以服务于公司,而不是服务于他们自己,这种情况甚至发生在大型组织中。

而且在德国公司中,人们对于个人魅力和鼓动没有像在美国公司中那样的普遍热情。这可能是因为德国人有在希特勒的个人魅力领导下的经验。德国社会已经实施了一种治理和管理的完全的契约形式,这种契约明确说明了社会每个成员的权利和责任。领导行为是受到公司政策和指导方针等规则的约束的(见专栏 3-1)。虽然大多数德国公司给了它们的顶层经理相当的自由,¹⁷²但组织中其他人的行为则由明确规定的奖励和认可所规范。一支高度熟练、以团队为基础、不需要管理人员太多指导的劳动力队伍使这种行为塑造成为可能。雇员对公司的情感依附来自于以自己的工作为荣、公司的长期雇用以及培训和自我发展的机会,而不是来自于一个鼓

动性的领导者。

莱茵领导方式从个人领导转变到将整个组织视为一个系统。¹⁷³ 最小化领导者角色的一种方式是使用领导的代替品。这些都是减少领导者任务的工作场所的特点。¹⁷⁴ 其中的一个例子是由训练有素的个人组成的紧密团队以及不需要指导的受过专业教育的熟练工人。另一个例子是可以取代经理的激励者角色的具有内在满意性的工作。计算机技术可以接管一个经理的控制和许多其他职能。专家和其他的体制可以提供任务指导和业绩激励。详细的业务手册、指导方针、政策和程序可以提供重要的非领导性指导。同样地，一旦人们理解了前进的方向，他们清晰的共同愿景和价值观就可以代替一个身先士卒的首席执行官。莱茵组织中有许多强大的领导替代品，因此莱茵公司比英美企业需要更少的经理就不足为奇了，¹⁷⁵ 这样可以削减成本并从而提高获利能力。

另一个差异是莱茵首席执行官不像他们的英美同行喜欢的那样出任监事会主席。¹⁷⁶ 这一差异削弱了莱茵首席执行官的权力，他们不能同时控制管理委员会和监事会。首席执行官和管理团队由成员密切互动的监事会所监控。

莱茵公司中首席执行官采取低调形象的一个例外是保时捷公司的总裁，他被认为是一个强大、高调的领导者，并已经成为保时捷品牌的一部分。他被认为非常具有个人魅力，内部人士称他知道自己想要什么，而且他在一些人的眼中甚至可能过于强大有力。然而按照德国公司法，管理委员会是一个集体机构，成员不能单独行动。值得注意的是，德国法律不允许首席执行官和首席财务官（CFO）等个人对公司财务报告的准确性单独承担责任，这是顶层团队的集体责任。¹⁷⁷

为了有效发挥作用，顶层团队成员需要对关系的质量、讨论的公开性、对决策的承诺和决策实施纪律表示肯定，¹⁷⁸ 而这在长期视角下比在短

期压力下做起来更容易。本案例研究中的几乎所有组织都具有努力达成共识型决策的长任期高层管理团队。

来自于金融业的安联反映了莱茵首席执行官的许多典型特征。第一，它没有个人顶层经理的明星制度。虽然前任首席执行官在德国商界非常出名，但像大多数莱茵首席执行官一样，他保持了一个低调的个人形象。不高调突出顶层经理允许他们在工作之外享受私人生活。第二，共识型管理是顶层团队中的一项基本功，首席执行官不在决策中凌驾于团队之上或作为团队的一个英雄。第三，委员会成员来自组织上下，以加强沟通并帮助获得整个组织的必要共识。第四，首席执行官享有长的任期。

如果高层管理者个人高调突出他们自己，Migros 集团的中央管理体制就可能出现相当大的内部问题。在这家瑞士零售商中，分权的地区单位行使着大量的自治权力，而不完全受中央管理团队的控制。

简而言之，莱茵组织通常不突出一个强有力的首席执行官，即使有一些是出名的人。大多数人起着顶层团队发言人的作用，而不是英雄式的决策者。

决策

大多数人拥有远比他们当前工作要求的或者甚至是允许他们使用的更多的才干、能力、智慧和创造性。我们看到了一个深刻的人们的去权（disempowerment）。*

——斯蒂芬·科维¹⁷⁹

我们已经看到莱茵公司中权力是多么广泛分散，而且这与强调在决策

* 译者注：康格（Conger）和科南果（Kanungo）认为任何消减个体自我效能和信心的战略即为去权。

制定中获得共识是联系在一起的。对共识导向型决策过程的重视缩小了莱茵首席执行官的权力。权力被分散在管理委员会和监事会内并扩散到组织中别处的专家，它涉及所有层次的员工参与。一个关于员工参与的研究综述得出结论说，一个全面参与的氛围比在特定决策或目标设定中的偶然参与更能提高员工满意度。¹⁸⁰

通过让受影响的各方都参与进来而达成共识可能是个缓慢的过程，但这个共识在付诸行动时更易于被接受。当然，共识也不总是一个缓慢的过程，例如，在凯驰公司，决策被制定得很快。这家清洁系统公司的高级管理人员通常负责召集股东，进行游说，并向委员会提出新提案。尽管要协商，但进行是否通过的决策却是很迅速的。由于 Seele 公司需要在建筑和其他细节上迅速决策，所以会议通常是非正式的，决策可以在任何地方发生——甚至是在员工厨房。随时可以到场的指导者和持续互动的团队迅速制定共同决策。

莱茵模式培养了一种强烈参与式的决策制定环境，而运营决策权通常被下放到最低层次。一种合作的管理风格为那些具有积极性和创造性的员工达成目标提供了一个框架。那些直接与生产过程或者顾客打交道的人显然比那些在远处管理的人更加理解工作的要求。¹⁸¹ 因此，在莱茵模式下，一线雇员拥有宽广的活动范围来按照他们认为适当的方式变革他们的工作实践。战略决策通常由高级管理人员制定，而运营决策则被移交给做这项工作的人们。一些莱茵企业也期望员工能够培养商业嗅觉。以下的例子说明了案例组织是如何以各种各样的方式移交权力和决策的。

宝马公司围绕着在企业从顶层管理到第一线的所有层次上自我组织的团队运行。这些高度熟练的雇员团队得到授权去自我组织、制定决策和解决问题。例如，如果他们有正当理由，生产团队和个人就有权停止生产线。当每月的停工期是按秒来计算时，这种决策有着巨大的财务含义。团

队在一种兼顾雇员满意和效率的工作结构下运行，以适应宝马公司的情况和文化。团队决定如何在团队内部分配任务以及如何管理团队的各种产品项目。另外，宝马公司已经从传统的劳动分工转变到整合工人和经理的职能。这反映了一种关于经理—工人关系的新思维方式，并使工人更加理解公司是如何运营的。在所有层次上的“合伙人”制定工作决策并被期望以商业为导向进行思考。宝马公司的工作结构支持负责任并以商业为中心的员工。自治的团队制定他们自己的决策并对质量、物流、生产和维护承担责任，所有这些以前曾经是团队之外的各种部门的责任。

弗朗霍夫学会和许多地理上分散的企业一样，在决策等方面面临着总部和分散的研究所之间的紧张关系。在弗朗霍夫学会，大多数的决策由研究所而不是由总部制定。这一点被规定在创立指导方针中：“在垂直结构中，项目领导者应该比他们的上级有更多的发言权。”（见专栏 3-2）虽然弗朗霍夫学会的研究是围绕德国和海外的大约 58 个研究所进行组织的，但它在一些方面不得不非常集权化，因为唯一的法人实体是中央弗朗霍夫学会（Central Fraunhofer Society），而不是单独的研究所。总部决定战略、配置基本的资金、维持政府联系，管理雇用法律事务并对外代表弗朗霍夫学会。在其他方面弗朗霍夫学会被分散成自我管理并时而相互竞争的研究所。在中央责任指导方针和弗朗霍夫学会宪章的约束下，每个研究所负责它自己的研究重点和方向、获得和管理项目、进行谈判、在预算之内工作和达成结果。弗朗霍夫学会努力创建自我管理的研究所集群，允许它们共同决定哪些研究领域应该有哪些设施。例如，昂贵的绝对无尘室只能设置在一两个场所，而不是需要它们的所有七个场所。

专栏 3-2 独特的弗朗霍夫学会模式

弗朗霍夫学会运营指导方针包括以下几点：

1. 组织——能够鼓励雇员创造性的动态的计划和领导，而不是固定的组织层级和定义好的工作描述。

2. 管理——矩阵结构：垂直的研究所组织（按照学科）与水平的项目导向相交叉。在垂直结构中，项目领导者应该比他们的上级有更多的发言权。

3. 研究所的地理分布与合作——鼓励研究所之间的重叠活动以刺激它们之间的合作与竞争。

4. 研究计划编制——与大学、实业界、公共权力机构和市场的紧密联系对有效的研究计划编制是不可缺少的。这些机构之间的人际网络为研究创造了一个持续的促进因素。

5. 人事——为吸引好的人员，弗朗霍夫学会可以提供大量的研究自由（课题选择、方法和技术、客户选择）。

- 最重要的激励来自于技术上要求严苛的工作、合作的环境、团队精神以及按绩效决定的公平报酬；

- 虽然进行研究、发起项目、投标和管理项目等任务可以是分离的，但是合同研究（Contract Research）需要妥善平衡所有四项技能的领导者；

- 给予雇员的继续教育的强度和质量将决定一个学会的长期成功。

6. 融资——从长期来看，合同研究不能是自我融资的：

- 一个合同研究学会的成功必须符合实业界的要求；

- 基本的政府融资应该和来自私人 and 公众的研究合同收入结合起来；

- 来自实业界的合同量是一个很好的绩效衡量标准。

弗朗霍夫学会在顶层进行决策的方式可能正在变化。前总裁在执行委员会中几乎总是作为同级中居首位者起作用。然而他的继任者——汉斯——

约克·布林格（Hans- Jörg Bullinger）教授更喜欢作为最终的决策制定者而不是同级中居首位者。

在零售业巨子 Migros 集团，决策倾向于分散，并发生在各种层次。地区的合作社而不是中央联合会（Central Federation）制定大部分的决策，同时商店经理和员工制定关于如何经营单个零售商店的决策。地区的合作社全部都是与中央联合会签约的独立实体。然而，商店属于地区合作社并独立于其他地区的合作社，结果是每个地区的商店可能看起来都稍有差异。总部控制的一个领域是它采购产品的价格，从而使价格在整个瑞士保持一致。虽然地区合作社的成员有权驳回他们地区的财务报告和质询管理人员，但是个体成员在会议中或在日常业务上影响很小。每个合作社可以自行决定如何分配利润。例如，它们可以降低一些或所有产品的价格、减少它们的储备金、增加退休基金或偿还债务。合作社成员可以否决利润分配提议，尽管在实践中大部分成员倾向于接受这些提议。

这些例子表明决策以各种各样的速度发生，并由管理人员、团队和个人以不同的方式进行。和工作实践相关的决策倾向于在最低层次制定，而高级管理人员则倾向于制定战略决策。然而在莱茵模式下，决策一般在团体达成共识中进行，而不是通过个别经理的命令完成。

伦理行为

一个健康、公开、透明的氛围将比别的东西更能阻止腐败。

——沃伦·本尼斯¹⁸²

伦理是一个难以理解和定义的术语。¹⁸³基本上来说，伦理行为涉及“做正确的事”，并对组织的可持续性来说是必不可少的。在企业层面，伦理从将商业战略提炼成许多价值观和行为开始，这些价值观和行为能被转

化成企业可以接受和不可接受的行动。

伦理问题对领导确实是重要的。对“什么是好的领导”这一基本问题的答案表明：好的领导要符合道义，即有德；并在技术上出众，即有才。¹⁸⁴辛格（Singer）进一步发展了这一观点，主张个人品德对于领导来说比任何学来的或正式的领导技能更加基本和关键。¹⁸⁵健全的个人品德形成了一个人品质当中不可分割的部分，并且伦理能够监督和确保技术性的技能得到正当使用。因而对一个领导者来说，技术性的才能相对于个人品德只是第二位的。

在行为中讲求伦理是值得的。按照美国的研究，被认为有着高道德水准的领导者最容易获得雇员的理解和承诺去实现一项战略。¹⁸⁶有一些证据显示现在美国公司比英国公司更加关注商业伦理，但它们需要这样做，因为调查发现超过 2/3 的美国公民认为只有一些、非常少或者没有公司在公正无欺地经营。¹⁸⁷美国的董事会似乎对建立和实施伦理标准比过去更加投入。这部分是对于以下问题的反应：工人对合乎伦理的工作场所问题的关心以及近来暴露的安然等公众公司中不道德的财务和其他实践。然而，《管理服务》（*Management Services*）中的一份调查报告显示，英国的中小企业似乎没有非常关心伦理问题。¹⁸⁸

德国的商业伦理作者通常不关注于个人，而这在英美作品中很流行。¹⁸⁹这些作者更多关注于“激励公司和经理合乎伦理地做事”的经济秩序，而不是指望个人的自觉性。这种方式需要一个其他人也将合乎伦理地做事的预期。在这一预期下，合乎伦理地进行商业实践的公司不会因此而感到处于不利地位。例如，因为在新兴市场给员工提供公平的工资和工作条件，或者在发展中国家采用莱茵环境标准而导致额外成本。

虽然伦理行为对于莱茵组织来说是一个已知数，但下面的例子还是很突出的。

弗朗霍夫学会在使命陈述中明确宣称它的研究将遵守良好的科研实践 (Good Scientific Practice) 原则, 而且将对涉嫌科研不端的行为展开调查。

来自于水泥产业的瑞士 Holcim 公司将“商业伦理”作为它的管理发展计划中的一项战略性个人能力。商业伦理被定义成“(人) 尊重并按照公司和当地文化环境的价值观开展行动, 在联合决策和行动的最前沿保持组织的价值观”。¹⁹⁰ 在瑞士 Holcim 公司, 伦理是围绕着组织的价值观的。伦理行为包括一个雇员向其他人传达价值观的重要性, 指导和激励其他人去实践价值观, 担当角色模范以及将商业计划和战略与组织价值观明确联系起来。

在 Migros 集团, 伦理行为是一个核心价值观, 其中的一个例子是商店货架上很多的伦理增值标签。Migros 集团提供带有特殊标签的产品, 标签表明这种商品是在新兴国家通过合乎伦理的方法生产的。例如, 公平贸易标签 (Max Havelaar Label) 保护第三世界制造商的生计并寻求返还盈余给这些制造商; 一种特殊的鱼类标签表明供应商没有过度捕捞; 生态标签是环境保护的信号; Migros 集团出售有机棉花, 这是因为它的生产比传统棉花在环境上更加具有可持续性; 一种特殊的木材标签保护森林; 而 Migros Natur 产品标签保护植物、土壤和堆肥。

与一些在不发达国家采购或经营的其他公司不同, Migros 集团在全世界坚决要求供应商达到雇员工作条件标准。所有的供应商必须确保雇员得到充足的工资和人类应得的工作条件; 必须遵守国际劳工组织的关键标准; 不能歧视工会并必须给予它们履行职责的自由; 禁止童工和非自愿劳工; 必须保证每星期有一天休假, 而且将每周的工作时间限定在 48 小时; 不管年龄、性别、种族、国籍、肤色、性取向、政治主张和社会出身, 必须确保机会平等。Migros 集团在一份行为守则中宣布了这些条款, 并监督供应商是否始终遵守。

在慕尼黑再保险则有“企业正直”的说法。在这个全球金融集团，“正直”包括尊重当地的法律法规并只使用公平和合法的竞争手段等特定的伦理行为。这家集团中的所有公司有义务按照“企业正直”的标准来管理它们自己、处理业务以及与外部各方联系。这些标准也被用来防止员工之间的利益冲突。另外，集团的伦理原则不允许投资于烟草、酒精、赌博、武器装备等行业。

诺华公司人类干细胞研究伦理委员会努力在研究自由和社会要求之间寻求一个平衡。虽然个体科学家们负责制定必要的决策，但伦理标准和程序却帮助他们找到平衡点。诺华公司关于干细胞研究的伦理指导方针适用于它积极研究的任何领域，甚至是将人类胚胎用于研究目的这样的法律规定比较宽松的领域。

作为其诚信原则的一部分，并且为了促进社会认同，保时捷公司谢绝了国家提供给它莱比锡新工厂的任何形式的补贴。这样做不是因为经理们不知道应该怎样利用这笔钱，而是因为公司认为纳税人的钱不应该用于汽车行业这样的成熟产业。对于保时捷公司来说，诚信指的是一个公司的以下意愿：清晰展示它的观点；参与公众争论；具有社会和经济方面的大局观念；如果它认为自己的观点是正确的，就对政治家和公众采取一个明确立场。

Seele 公司以各种方式展示它的伦理观，其中包括不通过贿赂“收买”建筑项目或者不在贿赂盛行的文化中经营。这在许多国家中可能都是一个挑战。

瓦克公司的公司目标明确声明，这家化学企业将通过用新产品开发新市场来获得增长，而不是通过排挤其他公司。

以上例子说明了各个组织展现伦理行为的多种方式，合乎伦理地做事是莱茵模式的一个核心价值观。

长期视角

单独强调短期财务结果是不计后果的……（并）会导致短期主义、说谎和丑闻。

——沃伦·本尼斯¹⁹¹

英美模式和莱茵模式之间的一个关键区别是时间视角不同。英美模式采用短期视角，而莱茵模式强调长期观念。肯尼迪¹⁹²认为许多追求股东价值的公司为了马上实现更高的利润，已经抵押了它们的未来长期地位。他提倡公司应恢复可持续的路线并确保一个可持续的未来。其他人指出可持续的繁荣需要一种长期观念，而且有着长期视角的公司要比那些短期导向的公司表现出色。¹⁹³因为股票市场的短期导向，一些英美公司正脱离股票市场而回归到私人所有。¹⁹⁴

这种长期观念几乎影响着莱茵组织的每一个方面，从创新和研发，知识管理，员工（包括首席执行官）招聘、保持和发展，投资一直到战略管理。下面的例子说明了欧洲组织中应用长期思维的一些战略领域，这些领域经常与英美模式中的形成对照。影响战略领导的领域包括首席执行官任期的长度，战略思维、计划、投资、增长和业务流程再造的能力，股票期权报酬，利益相关者关系。

长期首席执行官任期

在美国，《财富》杂志顶尖公司中首席执行官任期的中值正在缩短。1980年700家最大公司中首席执行官的任期中值是7年，而2000年则缩短为5年。¹⁹⁵2000年澳大利亚大公司首席执行官的任期平均是5.1年。¹⁹⁶在财富700强中，只有26%的首席执行官在整个职业生涯中一直留在他们的公司。而有关预测是超越平均任期将变得日益困难，这是因为董事会对首

席执行官的业绩变得没有耐心。¹⁹⁷他们期待首席执行官在无边的压力下实现一贯的短期业绩，许多观察家对这种方式感到困惑不解。

按照芬克尔斯坦（Finkelstein）和汉布里克的观点，¹⁹⁸在文献中可以清楚看到组织绩效在高层管理人员离开之前一般比较差。研究表明，任期较长的首席执行官总的来说比任期短的首席执行官创造了更大的总体股东回报。¹⁹⁹那些通过正常更替而离职的首席执行官的业绩要优于因表现不佳而离开的首席执行官。²⁰⁰正常离开的首席执行官的组织业绩要比市场平均水平高 1.3%，而那些因绩效相关原因辞职的首席执行官的组织业绩要比市场平均水平低 8.3%。这表明首席执行官的解职可能引发一场使组织陷于混乱的危机，²⁰¹或者首席执行官的行为造成一场危机而导致了他们的解职。

莱茵和英美公司都更愿意从组织内部选拔首席执行官，“培养它们自己的”最高层管理人员，而不是从外部引进一些人。²⁰²凯驰公司 2001 年从组织内部提升的年轻常务董事期望自己长期在任，而公司也希望这样。Aesculap 公司、保时捷公司、Seele 公司和其他公司都为有长任期的首席执行官而感到自豪，其中一些首席执行官已经在职了 15—25 年。在超过 113 年的历史中，全球保险商安联的首席执行官只更换了 9 次。预期可以长期在任的首席执行官能够致力于组织的可持续性。

最高职位预期长期留任的一个不利方面是，一旦首席执行官发生了什么事，经常可能没有一个适当的继任计划。幸运的是莱茵公司通常由一个高层管理团队管理，当另一个成员接管了发言人的角色时，就为最高领导的连续性留出了余地。这种连续性对确保莱茵企业特有的强势文化的生存来说是很重要的。首席执行官长任期的另一个不利方面是使有雄心的更低级别的人们感到受挫，他们不得不放弃不断上升的希望。

长期战略思维、计划、投资、增长和工作过程

在一个长期哲学之下，一个新的莱茵首席执行官不可能带来突然的新

变化和新战略。这是因为组织既定的长期战略和计划不会受到短期决策和事件的很大影响。

长期战略思维通常与长期计划周期相关联。保时捷公司拒绝季度报告要求的部分原因是公司认为这样会使公司的焦点背离长期计划。Loden-Frey 公司商业计划的时间框架传统上是 5—10 年，即使它是在快节奏的时装行业而不能提前很早预测季节性的流行趋势。凯驰公司的计划周期通常是 30 年，然后再细分成更短的周期。例如，这个清洁解决方案供应商的一些战略延伸到 10 年之后；为下一个 5 年进行某些预测；而预算大约提前 1 年制定。Rohde & Schwarz 公司希望保持其相对于金融市场的独立性，并仍然在它的无线电和信息技术测量业务中达到增长目标。管理层认为至少 5 年的预测对达成这些目标是必要的。比较起来，Seele 公司根本没有使用正式的计划，因为“管理层中的每一个人都知道”这家建筑公司正在向哪里前进。

当能够长期地思考时，组织可能更容易投资于昂贵的定制设备和建筑物。例如，在 ZF 公司，特别设计的用桥连接的六边形建筑物是想要在公司内部培养创造性思维和实践社区；宝马公司有一个类似的蜂窝式布置以方便密集的非正式沟通；Seele 公司已经在开放的设计室和生产区域创造了透明的墙壁以在创作新的建筑解决方案时帮助沟通和协作。即使是在困难时期，瓦克公司也继续投资于它的长期计划所需要的新化学研究和生产设施。诺华公司美国制药研究中心的一期工程竣工后，有差不多 400 名科学家在新的实验室中工作。即使现在需要大量投资，公司也打算继续进行这一扩展以收获中长期回报。

达到长期目标经常需要公司在进行长期投资的同时忍受增长的波动。例如，弗朗霍夫学会早在它的客户组织识别出商业化可能性之前就投资于新技术基础研究。凯驰公司和 Rohde & Schwarz 公司按照产生的收入来调整它们的增长率和投资。保时捷公司声称它的长期增长战略是其在高度竞

争的汽车市场上成功的基础。目光短浅和短期思维从来不是慕尼黑再保险的方式，这家公司通过以它的系统优势为基础而努力创造持久价值。瓦克公司进行的化学基础研究代表了它对未来的长期投资。

在莱茵模式的长期视角下，工作过程也能被彻底再造。从1994年以来，保时捷公司已经完全再造了它的所有工作过程，它声称没有一个动作和以前一样。瑞士Holcim公司有能力设计组织结构以在世界范围内整合和培训它新收购的水泥公司，并因而在更高的水平上发展后勤支持功能。

长期股票期权

莱茵公司不像英美公司那么普遍地为经理和其他的雇员提供股票期权。例如，Migros集团不支付红利给它的零售经理；而且家族或非营利企业常常没有股票期权。无论如何，运用股票期权特别是短期期权奖励雇员这种做法的适宜性正日益受到质疑。萨尔曼（Sahlman）²⁰³警告说以绩效为基础的任何报酬体系都有鼓励欺骗的可能性，而只有伦理管理、适当的治理、适宜的控制系统和全面的披露才能保护投资者免遭灾难。长期股票期权看来是一个解决方案，而且一些主要的美国公司正在重新设计具有长期视角的股票期权计划，²⁰⁴其目标是在促进财政责任和良好公司治理的同时提升业绩。

在莱茵组织中，经理报酬通常是和中长期战略和经营成果结合在一起的，这鼓励经理们为他们的决策承担责任。1999年慕尼黑再保险为它的管理委员会成员和大约80名全球的保险高层管理人员制订了一个长期激励计划。奖励是与长期股价表现联系在一起的，这涉及一个只能在某些条件下行使的股票增值权七年计划。类似地，安联2001年为高级经理引进了它的长期激励计划，以作为一个对增加公司流通市值的额外奖励。这个计划奖励远期目标而不是股价的短期波动。诺华公司为某些制药高层管理人员提供了一个长期业绩计划、一个杠杆股票储蓄计划以及一个限制股计划。这些计划通过将雇员奖励与公司的业绩联系在一起培养那些符合条

件的雇员对公司的长期承诺。瑞士 Holcim 公司、凯驰公司和 ZF 公司也采用长期报酬方式。

长期利益相关者关系

莱茵组织高度重视与利益相关者的长期关系。例如，长期雇用传统培养了忠诚的员工，甚至小公司也妥善对待它们的员工以培养员工的忠诚度。Seele 公司关于员工设施和待遇的格言是“如果我们为我们的顾客做，我们就为自己人做”。Loden-Frey 公司的员工通常在年轻时就加入公司，并一直留在公司直到退休。

和许多欧洲组织一样，Rohde & Schwarz 公司也与供应商、顾客以及合作者建立起长期关系。Migros 集团也和它的顾客、制造商和合作社成员建立起长期关系。慕尼黑再保险重视与保险客户的长期关系。作为其增长战略的一部分，弗朗霍夫学会正在寻求与其他的欧洲研究组织建立长期联盟。瓦克公司与大学一起进行长期化学研究项目。

在莱茵观念下，长期视角通过减轻首席执行官离开带来的中断而影响组织的可持续性。通过以组织长期业绩为基础的报酬方案，顶层管理团队将对它决策的结果负责，并能够为长期而计划和投资，这在短期内可能伴随着零增长和过程再造。长期思维允许对昂贵的设施、过程、项目和员工发展进行长期投资。它也支持与利益相关者的长期关系，而这个主题将在下面探讨。

利益相关者

好的领导者取得成果；伟大的领导者通过为多元相关者（Multiple Constituencies）服务取得可持续的成果。

——LeaderSource 公司首席执行官凯文·卡什曼（Kevin Cashman）²⁰⁵

人们对英美模式的一个主要批评是它聚焦于一个利益相关者而排除了所有或大多数其他人。²⁰⁶ 排他性地关注于股东令人匪夷所思，因为事实上分散的股权使股东在影响大型组织方面并不重要，而且常常无能为力。²⁰⁷ 股东被通过各种各样的策略“管理”着，这些策略试图最小化他们对生意的影响能力。²⁰⁸ 在大多数情况下，流通股东甚至没有为公司提供资本，而只是在各种证券交易所的二级市场买卖着股票。²⁰⁹

利益相关者思维支撑着莱茵领导。关注股东之外的在企业中同样有利益的团体绝不是什么新鲜事。²¹⁰ 美国的研究表明为多元利益相关者团体提供价值是保持优秀的关键。²¹¹ 这包括识别出并服务于广泛各方的利益，例如雇员、顾客、供应商、经理、赞助人、董事会成员、媒体、协作和联盟公司、环境、整个社会、当地社区甚至未来几代人等。²¹² 政府、立法者和政治家也是重要的利益相关者，因为他们可能对组织的经营环境产生重大影响。²¹³ 那些代表社区利益的人可以动员舆论赞成或反对一个公司的环境和社会表现，因此也应该被包括在利益相关者之中。²¹⁴ 结果是公司需要管理这些多种多样的关系，这可能相当复杂并导致冲突。

Aesculap 公司与广泛的利益相关者建立关系，从雇员和顾客（医生和医院）到当地社区和地区、供应商、监管者、股东、雇员代表团体、环境以及公司赞助的年轻音乐家、科学家和大学。像许多莱茵组织一样，Aesculap 公司也和退休雇员保持关系。

为什么这么多利益相关者的权利应该被承认？可以给出多种原因。²¹⁵ 首先是因为这些利益相关者有合法的固有权利，这似乎成为莱茵模式的基础。

第二个原因是这样做实际上是符合股东利益的，虽然乍一看对利益相关者利益的关注可能对股东不利。例如，为了社区这一利益相关者的利益而在环境保护上花费的金钱可能被看做降低了股东的利润。然而在瓦克公

司，环境管理是风险管理的一个不可或缺的部分，它保护了股东免遭可能的化学事故损害索赔。在ZF公司、宝马公司和其他制造业公司，环境保护确实节省金钱并对股东有益。

另一个例子来自于顾客，这个在利益相关者优先次序中一度次序不高的群体。现在被广泛接受的观点是，为了服务股东利益，顾客利益必须也被给予优先权。顾客利益包括产品与服务的质量和实用性。对英国私有的供水行业的一个研究说明了使顾客满意的重要性。在这个案例中，因为水是一种基本的社区日用品，所以经理不能只追求股东利益。研究者发现尽管改进顾客服务有成本，在改进之后整体股东价值却增加了。²¹⁶ 其他的研究也确认高水平的顾客满意能产生出色的经济回报。²¹⁷ 这可能是因为增加顾客满意度从根本上影响了未来现金流量，因此为提高顾客满意度而配置的资源应该被视为一项投资而不是一项成本。

有关采用利益相关者政策是否总能改善业绩方面的文献观点还是不够清楚，尽管相当的证据表明在利益相关者政策下，传统的业绩指标提高了，²¹⁸ 也许这取决于你如何看待它。普雷斯顿（Preston）和唐纳森（Donaldson）²¹⁹ 用事实证明利益相关者关系可以以许多方式增加广义的组织财富，并影响有形和无形商业资产。其中包括与其他公司的联盟与协作关系，这些关系应该连同实物和金融资产²²⁰ 以及与长期熟练雇员的关系等一起被包括在一个公司的市场价值中。²²¹

一些人认为采用利益相关者路线是正确的，因为它保护股东利益。例如，环境保护的许多方式都可以服务于股东的利益，这些方式包括制造更吸引顾客的环境友好型产品、吸引更优秀的员工为环境友好型公司工作、吸引“绿色”股票投资者或者为公司产生积极的公众形象。而且，股东不得不生活在与别人一样的环境中，他们和其他人一样面临着致癌物、生出畸形儿和遭受哮喘之苦。在证明利益相关者路线服务股东利益这一命题可

能对一些经理有吸引力的同时，辛格等伦理学家却挑战这个命题的合理性，他们主张利益相关者路线应该真正超越利润最大化路线。²²²

肯尼迪²²³指出，没有考虑一系列利益相关者的做法已经损害了许多公司的长期前景。这些组织已经疏离了它们在未来需要依靠的核心利益相关者，例如顾客、雇员和供应商等，更不用说环境和当地社区。正如瑞士零售商 Migros 集团所做的那样，与供应商重新建立关系可能意味着公司之间互相参股以确保一个更长期的承诺或者签订公平的合同。同样地，可以通过某些经济而简易的方式与顾客和当地社区重建关系，如将公司的培训和会议设施在不用的时候对社区开放，以及请市民参与社会活动等（就像凯驰公司邀请年长市民来公司喝咖啡一样）。

能够表现出组织在考虑利益相关者利益方面的诚意的是一个适当的报告系统，这个系统应该显示下列特征²²⁴：

- 反映所有主要利益相关者的观点；
- 与外部标准进行比较并进行改进；
- 确保生意的所有部分都被包括在评估当中；
- 不时进行比较评估而不是一个一次性的练习；
- 植入将利益相关者包含在体制和过程中的原则；
- 向内部和外部披露结果；
- 持续改进；
- 允许组织报告的外部验证。

在莱茵模式下，经理不聚焦于股东等特定团体的利益，而是按企业本身的长期利益行事，考虑所有的利益相关者。²²⁵《2003 年德国公司治理法》明确规定委员会成员和管理人员必须按企业的利益经营。

团队

如果你领会了团队精神，你就开始建立了一种强有力的纽带、开启了一个情感账户，人们将使他们的直接需要服从于长期关系。

——斯蒂芬·科维²²⁶

组织正在迅速将它们自己改造成网状的组织结构。这是为了在市场变化中促进迅速反应、方便知识交流并产生更大的灵活性。²²⁷ 适应组织及其市场的新情况需要以团队为基础的创新体制和结构。分担领导责任和按照项目进行协作似乎是新环境中的行动标准。随着组织中团队的增加，许多传统的领导角色正在变化，雇员也得到授权去制定独立的决策。²²⁸ 雇员自我管理的重要性正在增加。²²⁹

设计团队是为了补充个人的技能和局限性。自我管理团队开始为不断评估和改进它们自己的产品或服务、工作设计和过程负责。它们经常选举或轮换担任而不是任命领导者。强大的压力落到每个人身上来为他或她的决策和行动承担责任，并自我影响和自我管理。曼兹（Manz）²³⁰ 指出，和欧洲人相比，美国人在培养自我影响的雇员和其他参与实践方面正受到挑战，也许这是因为美国文化强烈关注于个人成功而造成的。

为了突出团队领导中的一些差异，哈克曼（Hackman）²³¹ 根据有多少组织权力被分配给了一个单位而区分出四种类型的工作单位：（1）经理领导的单位，其中的成员按照经理的指示执行任务；（2）自我管理的单位，团体执行任务并管理它自己的绩效；（3）自我设计的单位，它的成员可以重新设计该单位及其运行环境；（4）自治单位，它具有以上所有责任，而且也决定必须做什么。

团队成员参与决策的程度在这四种工作单位中不断增加，并在自治单

位中达到最高。²³² 自治团队需要高技能的劳动力，这是因为这些单位卷入了组织战略，把它们所做的与组织的战略方向结合在了一起。每个团队对所有与之有联系的其他团队负责，并由它们评价工作质量和及时性。²³³ 这样就把团队的焦点放在了满足内部和外部顾客的需要上。这些团队通常通过广泛的沟通进行协调。

虽然在团队环境中人为的区隔和边界并没有消失，但关于它们的观念却可能变化。组织正在努力发展不同领域之间的横向协调。在这个过程中，经理与经理之间的协调越来越少，而工作组与工作组之间的协调越来越多。这使领导任务大大地复杂化了，并需要一种包容团体之内和团体之间差异的领导方式。²³⁴ 领导者的角色在团队环境中变化了，成为了推动者和教练。²³⁵ 团队领导者也是守护者，通过按照需要来进行指导、鼓励并提供资源来帮助他们的团队达到目标。领导者的主要任务变成了支持团队，如帮助成员培养必要的技能和解决冲突。领导者自己在此期间继续做“实际的”工作。

而且，团队责任感需要一种由适当的组织文化所支持的集体心理。²³⁶ 正如我们将在下面看到的，在一些莱茵公司中，自治团队根植于组织文化。

在 Aesculap 公司，自我管理团队安排他们自己的值班表和弹性工作时间。团队成员被期望学会考虑“我们的”机器而不是“我的”机器，从而在从被管理的团队转变到自我管理团队的过程中变得更加合作。生产团队领导者不叫经理，而叫发言人。一个团队领导者，特别是在团队领导方面训练有素的领导者，照料 3 个或 4 个外科器械生产团队。

从管理委员会到工厂工人的自治团队形成了宝马公司组织结构的主干。10 个成员的管理委员会形成了非常合格的高层管理团队，而下一个层级的管理人员由一个相互联系的多技能团队的复杂网络组成。这些团队

在整个组织中纵横延伸，从中层管理一直到工厂基层，并包括设计、工程和管理等。不仅雇员在团队中工作，而且生产工厂也形成了一个全面的生产网络。广泛的培训帮助人们在自治团队中工作。宝马公司的团队在享有高度自治的同时也要承担团体责任。这些团队为持续改进提供了一个论坛。每个团队有一个发言人，发言人作为团队的一员进行工作，协调团队的活动、主持讨论，并向公司代表团队。由团队选举的这个发言人无权发布命令或采取惩戒性行动，而是需要影响其他人并达成共识。

绩效管理体系支持宝马公司以团队为基础的组织，这个体系按照个人的团队贡献来奖励他们。车间员工在周末参加促进生产线协作的特殊培训。公司的所有雇员都参与质量圈。每个车间的生产线保证每月两次、每次至少1小时停工进行团队讨论。问题、解决方案、想法和学习计划形成了这些会议的焦点。团队有大约35个培训模块可供选择，这些模块覆盖了与他们工作相关的一系列主题。从选择的课程中学到的东西将在下个月的团队讨论上贯彻。

在正式的组织结构之内，弗朗霍夫学会努力保持充分的灵活性以能够适应变化的市场和研究需要。为了达到这一点，研究所大致被组织成“不规则组织”。²³⁷雇员在不规则组织中形成了自我组织、自我优化和自治的项目团体或团队。按照特定项目的需要，这些团体可以增加或减少专家人数。那些与顾客发展关系的科学家们在团体内部被委派以项目经理的角色，而项目经理挑选和形成他们自己的团队。虽然团队被期待是交叉学科的并跨研究所建立，但在实践中只有30%以下的团队是由来自不同研究所的人们组成的。为了克服这种研究所的“内部人”倾向，可能需要将这些研究所重组成交叉学科的研究所或其他单位。

诺华公司正围绕所谓的“家庭桌”来设计它在巴塞尔的新办公设施，以支持2—3个人的团队当中的沟通。研究显示这和其他的布局相比大大

增加了创新和生产率。²³⁸ “管理层知道，能在未来生存的公司将是那些不需要老板从上面推动就能适应商业环境中迅速而又深远的变化的公司。”²³⁹

这家制药企业准备投资大约 5 亿美元建设新设施以支持新的合作形式，这些合作形式将使团队能够迅速改变方向并自觉适应外部世界。

因而，在莱茵组织中团队是非常普遍的，尤其是自治团队和项目团队。在一些情况下，整个组织由团队组成，而在另一些情况下，团队是为了特殊目的而组建的，同时也有持续时间更长的其他团队。莱茵长期雇用和长期思维使团队得到了发展的时间和稳定性。

我们已经在本章中看到莱茵组织通常不突出它们的首席执行官，首席执行官更像是顶层团队的一位发言人。这与英美首席执行官的权力形成了对照。无须向一个地位较高的人寻求领导，领导已经根植于莱茵企业的整个系统。决策围绕着在包括内部和外部利益相关者的参与各方中达成共识而进行。一种合作和参与式的管理风格经常涉及自我组织的个人和团队。伦理行为和在企业的大多数方面采取长期视角对莱茵领导方式来说都是重要的。长期观念允许投资于人员、设施、过程和体制并使愿景和战略得以执行。当然它需要与短期目标相平衡。广泛的团队是莱茵组织的特色之一，而且许多团队是自治的，在这里单个经理制定决策的角色被最小化或不存在了。

在下一章中，我们将着眼于案例中的组织如何支持和培养员工的一些方式。

第4章 以人为本

本章探讨可持续领导方格中的七个要素，因为它们都特别关注于人，所以可以方便地归为一类。这七个要素分别是管理发展、确保一种强势组织文化、给人以优先权、即使是在困难时期也保留员工、培养熟练的劳动力、管理不确定性和变革以及培养彼此合作的工会—管理层关系。

管理发展

许多人升迁，没想到会在一个高级领导职位失败，他们没有为这个职位做好准备或者很好地适应这个职位。

——美国智睿咨询（Development Dimensions International）首席执行官威廉·C. 拜厄姆（William C. Byham）²⁴⁰

愿景式的美国公司提拔内部人士做首席执行官的可能性是其他美国公司的6倍。²⁴¹将愿景式公司与其他公司区别开来的不是领导的质量而是卓越领导的连续性。这种领导的连续性保持了核心价值观。通用电气（GE）公司著名的杰克·韦尔奇（Jack Welch）先生反映了该公司从内部任命领导者的100年纪录的延续。更普遍的英美式做法——从组织外部雇用顶层管理者使得成为一个具有凝聚力的高度愿景式的企业并保持下去变得相当困难。²⁴²因为强势文化对莱茵组织来说是很重要的，它们更喜欢“培养它们自己的高级管理人员”。

一个对离任首席执行官的全球研究得出的结论认为，从公司外部任命首席执行官是一个高风险的赌博。外部首席执行官最初的高业绩在他们任

期的后半阶段跌落下来，而且他们组织的业绩比那些内部人士领导的公司低 5.5%。²⁴³ 这项研究认为 2002 年外部人士首席执行官的离任超过半数是被迫的，因为这些首席执行官没有做到他们的早期许诺。简而言之，从组织内部发展和提升高级管理人员似乎更有价值，大多数莱茵公司也都是这样做的。为了确保人们有必要的技能，而不是在所谓的“彼得原则”下被简单地提拔到他们不胜任的级别，需要对正式的管理发展过程进行特别关注。

随着时间的流逝，美国的管理学教育已经发生了变化，变得更普及并更少精英化。²⁴⁴ 它已经变得与人们的实际工作和绩效管理体系更加一体化。管理发展课程正在从简单地发展个人技能向服务于组织战略转变。这些课程被设计得使人们能够认同组织的倡议，以推动和加速符合组织愿景、价值观和使命的较大的战略变革。

在 20 世纪 60 年代到 80 年代期间，美国的领导发展聚焦于职能知识 (Functional Knowledge)，以大学 (MBA) 为基础，运用案例研究和理论分析技术，并局限于少数高级管理人员。在 20 世纪 90 年代，美国的领导发展几乎变得与过去截然相反，而向莱茵实践靠得更近。它聚焦于涉及领导和组织变革的高度专业化的知识；是公司内部的而不是以大学为基础的；行为学习取代了案例；内容高度聚焦以应对组织挑战；经理们在一个团体里学习，然后他们将自己的所学传授给其他人。管理发展变得不再是顶层管理人员和精英商学院的保留地。

在莱茵公司中，我们看到了系统而又彻底的各种管理发展计划，它们经常与继任规划相联系。

除非一个关键的技能缺口不能从内部弥补，宝马公司很少从外部雇用顶层管理人员，它更喜欢从组织内部“培养它们自己的终身经理”。宝马公司现行的管理发展过程包括三个部分：公司发展计划（例如关于文化及

电子商务)、职业发展规划(例如冲突管理等技能)和对话(沟通技能及跨职能工作等)。这些过程在定制的内部培训中完成,并由自由培训师和商学院教师推动。另外,有专门计划来帮助培养未来领导者,如为全球经理提供在国外度过3—5年的机会,然后要求他们回国。作为这个连续的发展过程的一部分,管理人员每两年就要在他们各自的领域内进行一次岗位轮换。

瑞士 Holcim 公司的前任首席执行官兼主席托马斯·施密德亨尼博士曾经说过:²⁴⁵“更好和更快地开发我们雇员的潜能并提高他们的业绩的能力在未来可能是唯一可持续的竞争优势。”这家水泥生产商努力从内部提拔管理人员,并在大约75%的情况下做到了这一点。这家公司相当重视系统而又广泛的管理发展,致力于在全世界的每一个子公司中将正确的人安排在正确的位置上。公司选拔具有突出才能和业绩的人参加国际管理计划,这一计划为人们提供跨文化的经验。国际经验是被提升到高级管理岗位的必要条件,而且年轻人才一旦被发掘出来,可能进步非常迅速。该计划也被用于提升 Holcim 公司作为最佳雇主的竞争力。专栏 4-1 描述了 Holcim 公司的管理发展过程。

专栏 4-1 瑞士 Holcim 公司的管理发展过程

Holcim 公司把它的成功看作是以追求卓越绩效的雇员为基础的。充分利用所有雇员的才能是一项管理责任,而在整个集团提高领导水平则是顶层团队的一项责任。

Holcim 公司将管理发展定义为“选拔和准备今天的经理以确保明天的成功的过程”。²⁴⁶ Holcim 公司的这一过程是以下列原则为基础的:

- 成功的发展是一种坦率和协作的文化的结果,这种文化允许雇员为他们自己的未来承担责任;

● 经理负责通过在职和脱产的学习机会创建一个有远见的组织。错误经常是最好的学习机会；

● Holcim 公司的经理被按照业绩和潜力评估进行衡量；

● 员工发展对所有顶层、高层和中层经理来说都是一项至关重要的任务，它对获得人力资源方面的优秀表现十分重要；

● 成功的发展计划需要永久的指导和监测；

● Holcim 公司支持通向挑战和拓展的有雄心的目标，也支持随着管理层级和综合性的提高而发展自我的期望；

● 给予每一个雇员诚实和坦率的反馈是至关重要的。

管理发展是围绕杰出雇员在专业、个人和社会方面发展的三套能力建立的。专业能力包括技术上的技能以及问题解决、规划和组织、战略愿景、成本/结果驱动和顾客导向。社会能力是指一种有效的管理风格：目标设定和监测、团队导向、沟通、领导、说到做到、选拔和指导。个人能力包括价值观和态度：思想开明、激励、创造性、主动精神、学习态度、自我发展、抗压能力、正直、“予和取”和商业伦理。

管理发展过程本身包括以下六个步骤：

1. 将管理发展与商业计划和集团战略联系起来。

2. 在至少 12 个月内回顾和评估当前的能力、业绩、潜力、准备和灵活性。

3. 为在任者的长期替换制订继任计划并指定每个人属于哪一个经理候选池：工厂经理、公司经理、首席财务官或者其他的职位。

4. 设立个人发展计划来针对一个特定的经理候选池而增加必需的能力和知识。除了正式的培训之外，方法包括项目和任务、岗位轮换、调任到一个不同的文化环境、导师指导和参加实践社区。

5. 通过“实际动手做的”体验、员工发展的努力或者尝试，以创造

一个坦率和合作的企业文化等主动行动来实施个人发展计划。

6. 通过在职者之间的轮换，或者通过一个包括专业、社会和个人战略能力在内的适当评估过程来从候选池中比较理想地完成空缺职位任命。

Migros 集团在它的商店和其他生意中进行广泛的继任规划。在各种领域中，每个经理被要求为短期、中期和长期推荐至少两名继任者。继任规划在这个组织中的实行程度不尽相同，一些经理有许多继任者，而另一些则一个都没有。这一差别可能与管理风格以及分享知识和权力的意愿相关。因此，Migros 集团已经发起了一项内部导师指导和交流计划，以允许雇员和其他经理一起工作。这对员工发展人际网络和避开任何起阻碍作用的经理都有好处。Migros 集团明确的继任规划过程需要管理发展课程的支持，而这可以从一个集中的培训部门获得。然而，Migros 集团的管理发展面临着挑战，因为它需要顶层管理人员和直线经理的支持才能有效果。由于 Migros 集团的联合体制以及地区合作社的独立性，这种支持很难获得。管理发展倡议有时被作为中央集权化尝试，并因而作为一种强迫性的文化变革而遭到抵制。

慕尼黑再保险的许多顶层经理从学徒开始做起，并兢兢业业地工作而升迁到现在的职位。这一点说明在这家保险公司中“每一个人都有机会成功”。公司的一个正式的员工潜能和发展计划运用了一个管理回顾和讨论系统来帮助在整个组织中识别有才能的人，然后有意识地指导他们。所有部门的经理在他们面试员工以识别他们的潜能和发展需求之前都受到了相关培训。公司的员工发展计划包括为个人或团队准备的课程以及所有雇员都能得到的员工交流。这个员工潜能和发展计划是一个把员工目标和公司目标结合在一起的工具。

诺华公司在它的制药业务中非常注重领导发展。2003 年它为全世界

的大约 4000 名员工提供了 160 多个领导发展课程。这些课程将课堂体验与课前课后的电子学习相互结合，教师来自于著名商学院或内部高级管理人员。“前线领导”是最大的正式领导培训课程，它采用 5 种语言向新来的或得到提升的经理传授。对于那些经理的经理，“领导者角色课程”将商业战略与领导技能联系了起来。哈佛商学院的“商业领导课程”则是针对最高级经理的，提高他们的长期愿景式思维能力以及按照公司的长期战略来发展运营过程和推动业绩的能力。“高级领导者导师（Mentoring）计划”显示了顶层管理人员对在高潜能人士中培养未来领导者问题的关注。然而并不是每一个人都想成为经理，所以诺华公司为科学家和商业人士提供了双重职业道路。公司的员工也能够在职业道路上进行彻底的内部变动。

培养自己的经理也是保时捷公司的一项原则，而且管理发展计划在该公司也可以广泛获得。早在这家汽车生产商用初级管理课程来培训新招聘的毕业生的时候，管理发展计划就开始实施了。在一定时期的为每个人量身定做的培训之后，毕业生们立即在研发、生产和物流、财务和商业管理、人力资源或市场/销售等部门得到了重要任务。实习生们与同事一起密切协作，这些同事在实习生的任务中尽力支持他们并与他们分享自己的工作体验，因而迅速将他们引入了保时捷的世界。

大学毕业生通常将保时捷公司排在前 10 位最佳雇主中。它每年从面试的 600 名毕业生中录用 60—80 人。因为面临工程等方面合格的初级员工的短缺，该公司发起了一个职业学校营销活动并重新思考了它的领导和管理需求。对新员工的要求包括一般的管理能力，特别是企业家行为、业务流程、跨职能思考和行动、领导和激励员工的能力、团队和项目导向、沟通和冲突解决技能、质量管理以及跨文化能力。继任规划也被给予了相当的关注，所有的职位都有潜在的继任者，有时一个职位甚至有三个潜在

继任者。

以上例子说明了一些莱茵组织采取的系统方法，来从内部培养经理、启用年轻的新员工、培训一般的经理和加速高潜能人士的发展。

组织文化：愿景和价值观

领导的任务是确保每个人对共同愿景、目标和原则都有同样的承诺。领导者给人们一种目的感。

——斯蒂芬·科维²⁴⁷

文化可以被定义成“一个组织中的人们持有和分享的关于那个组织的基本假设。那些假设隐含在他们的共同情感、信念和价值观中，并体现在象征物、过程、形式和模式化团体行为的一些方面”。²⁴⁸组织文化为一个企业的“软规则”提供了线索，而且是管理沟通、行为和关系的一个工具。²⁴⁹

一些作者提出文化由几个层次组成。²⁵⁰埃德加·沙因（Edgar Schein）按三个层次定义文化：人为现象、价值观和基本假设。²⁵¹人为现象包括物理布局、语言、事迹、仪式和人们如何做事等文化的有形反映。虽然容易观察，但人为现象在理解人们为什么按某些方式行事或者持有特定的价值观方面却不是特别有帮助的。许多研究者更喜欢按照共同的价值观或信念来定义文化，²⁵²这与沙因的第二文化层次相对应。价值观和信念为人们按自己的方式行事提供了理由，并帮助识别合意的行为。人们经常可以清晰地说出这些原因和价值观。在沙因的第三文化层次上，基本假设通常是不明显的，清晰地说出它们更加困难，而且人们可能并没有觉察到它们的影响。假设是重要的，因为它们驱动人们的行为。按照沙因的观点，即使这些基本假设与组织陈述的价值观相冲突，它们仍然位于文化的核心。人们

有时称基本假设为“核心价值观”。²⁵³

许多组织通过愿景陈述、表达核心信念的价值观和哲学以及引导组织成员行为的非正式规则来管理它们的文化。愿景相当于在阐明一个组织的目的和方向。²⁵⁴虽然一些人认为愿景与组织业绩不相关而拒绝接受它，但生意却需要一个目的。查尔斯·汉迪（Charles Handy）主张一项生意的目的应超出产生利润，而是为了“更好的”事——一个更高层次的目的。“所有者知道这一点。投资者却不在乎。”²⁵⁵

相当的证据表明具有清晰愿景陈述的组织通常比那些没有清晰愿景陈述的组织表现出色。²⁵⁶有迹象表明愿景一般对在公司内具有高水平决断力或强大控制力的领导者来说更加有效。²⁵⁷英美首席执行官表面上可能被期望行使重大的决断力和控制力，然而这些首席执行官经常被按照短期标准进行考核，而且能被轻易地免职，这弱化了首席执行官的全面决断力和控制力。莱茵组织中领导者的股东比较耐心，任期也比较长，应该能够行使更高的决断力。这种长期视角赋予了莱茵组织更多的时间以沟通愿景并使其生效，因而莱茵组织应该比英美组织具有更多的追随者认同以展示和实施愿景。

有趣的是，不是所有的莱茵组织都已经明确地进行了愿景陈述。例如，汽车生产商宝马公司许多年都没有一个清晰的愿景陈述。更确切地说，该公司的愿景似乎来自于品牌，是品牌推动着雇员保持与之相关联的高质量和卓越。宝马公司的主要广告词“乐趣、质量和高性能”对雇员来说似乎与对产品一样适用。然而正如前管理委员会主席乔基姆·米尔博格（Joachim Milberg）指出的那样，愿景在宝马公司是很重要的。他说首席执行官必须是一个具有愿景的人，并具有与他或她的团队一起把这个愿景变成现实的能力。请注意一下，这个陈述把愿景聚焦在最高层，它比典型的莱茵观念更加强调首席执行官的角色，典型的莱茵观念仅仅把首席执行

官作为选出的顶层团队发言人。

价值观对组织文化来说也是很重要的。它们提供了人们可以用来校准自己的决策和行为的共同标准。对最佳雇主的研究²⁵⁸和学者的发现²⁵⁹都表明，具有更高层次目的而且组织价值观与个体成员价值观相一致的组织业绩提高了。共同价值观——特别是共同的核心价值观——对工作态度和工作绩效有影响。通过保持核心价值观和理想，愿景式公司争取进步以能够在保持基本理想的同时进行变革和适应环境。

愿景式公司对每一个人来说都是非同寻常的工作场所的说法很荒诞。²⁶⁰只有那些非常适合一个愿景式公司的核心价值观、信念和严苛标准的雇员才会发现那是一个非同寻常的工作场所。研究者柯林斯（Collins）和波拉斯（Porras）写道：“愿景式公司对它们代表着什么以及它们正在努力达成什么是如此清楚，以至于它们简直没有留出空间给那些不愿意或不能够适应它们的严格标准的人。”²⁶¹

Loden-Frey 公司录用的人们首先要容光焕发，然后才是技术性的技能。商店经理在任用人们之前与他们会见三到四次，以确保他们与组织适合。Aesculap 公司把社会技能、团队协作和沟通等列在了技术性技能之前。该公司认为人们可以在制造外科器械的过程中获得技术能力，但却不能获得社会技能。汽车供应商 ZF 公司也花费时间面试潜在的雇员，而且经常是一整天，以确保聘用之后员工之间的关系能够融洽。诺华公司也在面试当中把与公司价值观相匹配作为条件来预选应聘者。

组织需要以自由选择为基础来建立关系和承诺，而不是强迫人们这样。²⁶²如果挑选和留住了核心价值观一致的人们，经理就不需要再控制或者塑造他们。然而，在快速成长的组织中建立起共同文化和价值观可能是困难的，因为对组织中不同的个人价值体系进行整合需要时间和努力。²⁶³而且，对短期成功的过分关注没有给个人留出时间来整合组织和他们自己

的价值观；同时聚焦于短期成功也没能向成员传达一贯的组织价值观。²⁶⁴因为这些原因，在员工离职率高而且个人和组织价值观不一致的组织中发展一种强势文化可能特别具有挑战性。

我们看到了在莱茵公司中运行的共同愿景、价值观和公司哲学的许多例子。下面例子的特征是具有强大并非常不同的组织文化。这些文化反映了一个全面的、大大超越了简单赚钱的组织目的和核心价值观。

“做手术需要的一切”是 Aesculap 公司的哲学，这反映了它供应手术室内核心程序和特定医疗程序所需要的一切东西的战略。它的部分使命是成为一个医院中对病人进行外科治疗的不可替代的合作伙伴，并帮助医院表现得更好。这给人们带来了按照关系和过程进行思考的一种需要。在产品和服务方面进行持续的研发和创新是公司哲学的一部分。Aesculap 公司构想了一个崭新的未来，其中包括一个激进的办公室 2010 项目和外科装置出租计划。

Aesculap 公司所属的 B. 柏朗集团希望统一它的全球企业形象，公司指导方针构成了实现这一目标的基础。该指导方针如下所述：

- 做客户的一个有能力的、可信赖的伙伴，并通过专业化、认真的态度以及制定决策和创造业绩的意愿来实现这一点；
- 使所有雇员对指导方针的理解和应用与公司的目标一致；
- 承认组织的每一个成员对公司的发展作出了有价值的贡献；
- 负责任地对待环境；
- 用创新的力量和专注性来保持集团的独立性。

由于管理着来自广泛背景的创新专业人士，弗朗霍夫学会在它的商业研究中每天都面对着挑战。弗朗霍夫学会期望科学家们是杰出的研究者、发明家和商业人士。学会的一个基本目标是创造一种文化，“通过授予他们（雇员）全权、更多的自我组织、更多的自治和责任，我们可以激发成

功的新高潮”。²⁶⁵

瑞士 Holcim 公司的愿景是“帮助建立未来社会的基础”。在一个鼓励雇员的好奇心并扩展他们的知识的环境中，这家全球水泥生产商欣赏雇员的主动精神、团队精神、责任感和学习意愿等品质。公平竞争和对不同国家文化的正确评价构成了该组织文化的基础。

Migros 集团对文化的定义来源于其创始人戈特利布·杜特韦勒制定的 15 条原则。为历史和传统所强力推动，虽然这个以零售为基础的组织是高“盈利性的”，但它却是价值观驱动的而不是利润驱动的。杜特韦勒认为家庭是人生的基础，因此 Migros 集团认为它自己是一个家族——一个瑞士最大的家族。Migros 集团的愿景是成为一个合作的、以成就为导向的社区。杜特韦勒相信有一个平行于商品市场的道德市场，今天这种信念影响了 Migros 集团与工会、顾客、合作社成员、雇员以及更广泛的社区的许多商业交往。Migros 集团将利益相关者看作是社会伙伴。雇员政策等组织政策通常反映了这些价值观。在 Migros 集团坚定不移的顾客导向是一项核心价值观。杜特韦勒提出了顾客给中间商报酬太多的观点，而且他开始降价 40%。他不断寻求给顾客他们想要的，并因此把生意发展起来了。今天，这已经发展成了巴塞尔大学的维尔纳·米勒（Werner Müller）教授所谓的顾客文化的“使它发生”。*²⁶⁶ 这种文化是如此的强势，以至于压倒了可能使它妥协的其他优先权。如果雇员最终为顾客而“使它发生”，就可以忽视来自总部或上级的命令，雇员甚至因此而受到钦佩。Migros 集团其他的强势价值观包括赞赏忍耐力、个人奋斗者以及高水平的专业能力和业绩。

通过它为治疗疾病、减轻痛苦和提高生命质量而发现、开发并成功销

* 译者注：意思是尽力满足顾客需要。

售创新产品的使命，诺华公司为它的雇员提供了一个更高层次的目的。同时，它致力于提供反映杰出业绩的股东回报，并给予那些为公司投入了思想和劳动的人们充分的酬劳。

保时捷公司的核心能力不只是它优秀的工程技术，或者它对完美和高质量的自豪与激情。更确切地说，保时捷公司出售驾驶快乐。这家公司的创始人——工程师费迪南德·保时捷博士的哲学遗产直到今天仍强烈影响着保时捷集团。除了它的工程价值观之外，保时捷公司在可行的时候故意反潮流而动，就像它抵制季度报告和拒绝政府补贴一样。它的特征来自于对独立性和自由的渴望。公司总裁断言，这种珍稀的因素组合在保时捷员工中激发了高水平的积极性和创造性，更不用说源自于产品的灵感以及公司销售出的小汽车当中大约有 75% 今天仍然可以驾驶这样的事实。

Rohde & Schwarz 公司的企业目的是“为提升信息和通信的质量、效率和安全性做贡献”。该公司的使命陈述强调创新、精确、长期关系和质量。Rohde & Schwarz 公司打算使每一个雇员在两年时间内都参与到持续改进计划中来。最高管理层积极地强化公司的价值观，公司的价值观被清晰表述如下：

- 我们将继续作为一个独立、自治的公司；
- 有效率、合格以及得到激励和授权的雇员是我们成功的基础；
- 在满足市场需求中，我们更加依赖速度和灵活性而不是规模和资产；
- 通过我们自己的产品和服务对市场的重要贡献来保证我们的盈利能力；
- 我们培养与我们顾客的直接联系而且依赖持久、相互信任的伙伴关系；
- 我们被公认是一家优质公司。

在 Seele 公司，知识充满整个组织。持续沟通对实现这家公司力争的高水平质量、创新和顾客服务都是不可缺少的。公司期望人们告诉彼此他们对问题的看法并以业绩为导向。公司关注人们的透明度、过程、产品以及质量和创造性。这不仅反映在公司的透明玻璃建筑物上，而且也反映在它的商业运作中。该公司的文化是高关系导向的并且以为雇员提供有意义的创造性工作为中心。Seele 公司重视以一种诚实、透明的方式包容他人并与他人合作。这需要人们逐渐互相了解，这样他们才能更好地沟通。

瓦克公司在化学制品行业的战略性哲学在下列摘录的 10 个集团目标中是很清楚的。

1. 顾客聚焦：瓦克集团调整它的所有活动以满足顾客的需要和目标。顾客满意是我们成功的衡量标准。

2. 雇员：瓦克集团最重要资产是它的雇员以及他们的科技专业技能。我们希望能在全世界吸引顶级雇员。

3. 可持续的管理：瓦克集团的所有雇员都知道他们必须负责任地使用资源。因为强烈关注可持续性，他们总是争取经济、环境和社会目标之间的一个平衡。

4. 以硅元素为基础的综合生产：瓦克集团的以硅为基础的综合生产体系提供了一个独特的竞争优势。它是我们的专业技能和生产效率的基础。

5. 市场份额：瓦克公司的每个业务单元应该在其市场中排前 3 名。这确保了具有成本竞争力的生产量的需要。

6. 销售/增长：瓦克集团希望有超过市场平均水平的增长。增长是满足股东、雇员、顾客和供应商期望的出发点。

7. 创新：合并销售额的 10% 应该来自于前 5 年之内开发的产品。

8. 现金流：瓦克集团计划产生充足的现金来为增长进行自我融资并

产生有吸引力的回报率。

9. 盈利能力：瓦克公司寻求 12% 的平均销售回报率（息税前利润）以保持其增长和创新优势。

10. 价值创造：瓦克集团的最高优先权是可持续的价值创造。长期来说，瓦克公司的每一项业务必须产生超出资本成本的收益。

许多莱茵组织骄傲地称它们自己是“特殊的”，这反映了它们对组织文化、产品或服务以及成就的自豪。然而这种“特殊性”在特定的组织文化、价值观和哲学细节中相当不同。虽然莱茵组织可以通过它们具有个性的强势文化进行区分，许多价值观在这些组织中却是反复出现的，如创新、卓越、成就、高质量、学习、前进、保持独立、尊重传统、保护环境、顾客聚焦和重视它们的员工等。

人的优先权

如果你疏远你的人，拒绝和他们培养有意义的关系，你注定会失败。

——玛格丽特·惠特利²⁶⁷

“人是我们最重要的资产”的空喊与“缩小规模”的组织中实际的人员实践相当不一致，它们缩小规模是为了使财务报告看起来更好些。这种做法在价值主要存在于知识资产、品牌、专利以及劳动力技能和经验的公司中需要进行变革。源自于劳动力知识的资产不再能被当做投资者可自由支配的财产。查尔斯·汉迪写道：²⁶⁸ “一项好的生意是具有目的的一个共同体，而一个共同体不是‘被拥有’的事物。”和其他雇主相比，最佳雇主也强烈聚焦于员工。²⁶⁹

人们已经发现 13 种人员实践能够提升公司的战略优势。²⁷⁰ 普费弗

(Pfeffer)²⁷¹和他的同事指出，（至少在英美世界中）找到一家把这 13 种人员实践全部付诸实施并把它们做好的公司并不容易。然而这些实践有很多在莱茵公司中能被发现：

1. 雇用安全；
2. 招聘中的选择性；
3. 支付高工资（普费弗等人承认这不总是必须的）；
4. 提供奖金等激励性报酬；
5. 雇员所有权；
6. 信息分享；
7. 参与和授权；
8. 自我管理团队；
9. 培训和技能发展；
10. 多技能训练和交叉培训；
11. 一个相对平等的文化；
12. 压缩工资差额以使人们的报酬更平均；
13. 从内部提拔。

普费弗和他的同事承认从这些实践中获得竞争优势需要一种长期观念以及支撑它们的明晰的管理哲学。²⁷²这些建议明显加强了人员实践和莱茵价值观之间的一致性。在这 13 种实践中，通常只有雇员所有权在莱茵企业中滞后了。也许雇员所有权在仍然重视雇主和雇员之间的信任和忠诚的文化中不是关键的，因为双方的长期利益一致。

对于英美公司来说，像普费弗和他的同事提议的那样对待员工是困难的。其中的一个原因是美国公司法忽视一般员工而聚焦于股东、经理和董事会。²⁷³第二个原因是最大化股东价值要求将雇员视为一项成本，这反映在“人力资源”和“人力资本”等术语中。²⁷⁴成本、资本和资源需要监督

和控制，在可能的地方减少以最大化季度利润。这使员工易受“缩小规模”的攻击并减少他们对雇主的承诺，尤其是当他们的工作被外包的时候。

德国的文献对美国的人力资源模式越来越不满，而对传统德国模式的评价却比过去更加积极。²⁷⁵在德国经营的公司已经尝试了许多美国的方法，但劳动市场的差别却要求这些方法适应当地环境。在德国，关于人力资源的争论围绕着三个问题展开：从集体向个人劳动管理转变，将业务和人力资源策略联系起来以及将人力资源问题和责任转移给直线管理人员。

一些美国作者²⁷⁶正在提倡将组织的人性和情感方面显现出来，其中人本主义的实践和政策形成了组织日常经营不可或缺的一部分。其中的一个简单例子被反映在 Seele 公司的信念中：非常清洁的环境增进了工作质量、员工之间的思想交流和学习。因此，尽管有额外的成本，出于对雇员的人文尊重，这家公司在工人处理原钢之前对其进行喷丸清理。另外，Seele 公司还将具有挑战性和激励性的学习项目分配给学徒工。

肯尼迪²⁷⁷认为英美公司的一项战略焦点应该是对员工进行投资。优良的员工和他们头脑中的知识一起已经在“缩小规模”中失去了，而幸存者也受到了惊吓。雇主需要建立一个有吸引力的工作场所，这一点部分可以通过重建一个适当的公司文化完成。使这个工作社区对所有的雇员来说都具有吸引力以及重新赋予它一个有意义的人文维度是一个好的开始。因为公司认识到，一旦经济复苏，它们将需要熟练并适应企业文化的劳动力，所以裁员在莱茵公司中相对少见。

在所有这些案例组织中，人确实具有优先权。这在许多方面是明显的。例如，欧洲劳动者通常享有比英美世界的劳动者长得多的年假。汉迪²⁷⁸认为，欧洲的 5—7 个星期的年假、父母亲假、少于 40 小时的工作周以及其他的雇员社会福利表明长的工作时间不一定好。他认为当组织保护

雇员不过度操劳时，它也在为自己的可持续性服务。下列例子说明了莱茵组织聚焦于人的各种其他方式。

Aesculap 公司声称，在它作为外科供应商的超过 136 年的历史中，它从来没有解雇过一个人。即使在其他地方已经引进了新技术之后，公司有时也允许不愿意或不能够接受变革的雇员继续使用旧的过程和技术。作为选择，公司可能推迟引进新过程或技术，直到受影响的雇员退休或者为变革做好了准备。

在宝马公司，人被视为公司成功的主要因素。1983 年以来，公司已经不再将人员视为一项成本，而是一项投资。人力资源政策在制定战略和运营决策的过程中被整合进整体公司政策。工作与生活的平衡是很重要的，而且宝马公司有许许多多的灵活工作时间模式。这种多样性部分来自于对雇员的体贴。它也来自于在开动昂贵的生产机器的同时，管理昂贵的劳动力和周期性引起的较短工作时间而产生的需要。在慕尼黑工厂，员工们每星期工作 4 天；而在雷根斯堡（Regensburg），雇员享有每 3 个星期 5 天的连续假期以补偿平时 9 个小时的工作班次。丁格芬（Dingolfing）工厂坐落于农村地区。它通常在 8 月份关闭，以便员工从他们的工作农场收获庄稼。柏林摩托车厂通过让雇员在夏季工作更长时间、在冬季工作更短时间来应对其产品需求的高峰和低谷。工作时间和作业时间是以迅速满足顾客需要和增进雇员的工作与生活的平衡为导向的。2001 年大约 600 名宝马公司雇员休了公休，而且几乎 1/3 的员工采用了灵活工作时间。²⁷⁹

弗朗霍夫学会在合同研究领域的成功在很大程度上依赖于妥善对待它的员工。研究生的工资双倍于大学津贴，这使弗朗霍夫学会成为一个有财务吸引力的攻读博士学位的地方。对于毕业后的科学家们，弗朗霍夫学会努力用良好的工作条件、国际活动、研究自由和额外资源或特殊安排来补偿政府政策所造成的低工资率。尽管支付相对低的工资，弗朗霍夫学会仍

然是德国工程师最佳雇主的第 16 名。人们被在不同项目和团队中工作的乐趣以及相对容易获得的新研究项目资金所吸引。

Migros 集团的企业哲学是关注于它的 8 万多名零售和其他雇员。员工在一个每 4 年修订一次的集体协议下分享组织的利润。集团也给雇员提供了良好的社会保障福利，这经常超过大多数其他地方的劳动者所可以获得的。例如，他们享有 5—7 个星期的年假，这种年假随着年龄的增长而增加。在瑞士，妇女通常工作到 63 岁，男性通常工作到 65 岁。但在 Migros 集团，雇员或者可以在 57 岁以后早退休，或者最迟在 62 岁（妇女）和 64 岁（男性）必须退休。这个组织提供 14 周的带薪产假、继续教育、免费的终身人寿保险、退休基金和长期服务奖金等其他雇员福利。另外，Migros 集团比许多公司更关心酗酒雇员。公司派代表会见他们，与相关雇员会见的的第一次话题会集中于他们的成绩，只有到第三次会面时才谈到酒精。酗酒雇员可以自行选择，要么在带薪假期中被送进医院 2 或 3 个月，要么离开集团。到目前为止，所有的接受劝告者都选择了医院。Migros 集团会派代表探视在医院的雇员，而且在他们返回时为他们提供工作。这是很重要的，因为有工作，大约 75% 被改造后的酗酒者将改造成果保持了下去。相对于从医院出来后没有工作的人只有 13% 没有再酗酒的情况，这种情况要好很多。

全球保险商慕尼黑再保险“以人为本”理念的一个例子是公司赞助了一家雇员们为 30 个孩子创办的幼儿园。虽然男性和女性都受益于这家幼儿园，但公司的政策更多地鼓励妇女。公司的目标是在未来 5—10 年使经理岗位上的妇女人数从 7% 增加到 14%。虽然女性构成了慕尼黑再保险从大学引进人数的 50%，但保持率却比较低。这家公司在调查原因的同时也认为低女性保持率在保险业中似乎是正常的。

建筑专家 Seele 公司每周在小型会议中评价业绩。如果有人似乎表现

不佳，在团队之中就会进行公开的讨论。例如，问题可能是当团队处于压力之下时有人不愿意在周末工作，或者有人正在创作差的设计作品。通常其他的雇员更希望由主管和表现不佳的人进行交流。讨论在一个关闭但透明的房间里进行，这使其他人能够看到讨论正在发生但听不见谈话内容。按照法律要求，公司在终止雇用合同之前会有两个书面通知，公司的目的是提高业绩而不是解雇员工。公司对表现优秀的人的奖励包括更大的项目、更多的责任、公司小汽车和特殊礼物或奖金。

在莱茵组织中人具有优先权这一点以各种各样的方式表现出来，包括关注雇员需要和福利，以及尽量提供条件来帮助人们在工作中发展和平衡他们的工作和个人生活。

保留员工

每一个组织都正在变成一个“以人才为基础的企业”。人才成为最要紧的事。

——汤姆·彼得斯²⁸⁰

美国雇主 1999 年解雇了 120 万名雇员，这是自 1995 年以来最高的解雇人数。²⁸¹解雇还在继续，特别是在英美企业世界。这些解雇的后果之一是它们违反了雇主和雇员之间的隐含协议，即没有把雇用安全作为员工忠诚的回报。这种默契的协议在许多传统的欧洲组织中仍然保持了下来。在 1997 年经济合作与发展组织《雇用展望》（*Employment Outlook*）关于包括英国和美国在内的雇用流动性和所得的一个调查中，德国因为拥有最低的员工流动率而表现突出。这份报告得出了德国劳动者比其他国家的人更不可能变换行业和职业的结论。这很可能是因为他们的发展专门技能（包括公司专用技能）中的更大投资。有一种行业体制进一步抑制了挖竞争者

墙脚的行为，这种体制使一个行业内特定技能水平的工资率保持相当。²⁸²因而莱茵体系保持了低员工流动率。

员工流动率要紧吗？霍奇斯（Hodges）和沃尔考克（Woolcock）²⁸³注意到英美雇用—解雇式雇用市场的优势在于能够迅速削减成本，日益流行的雇用临时员工也是这样。这些实践为雇主提供了相当的灵活性，这反过来使他们的公司比莱茵企业能够更容易地应对价格竞争。然而，价格主要在日用品市场是一个重要竞争因素。在大多数其他领域，创新速度、产品质量和对市场需求的适应性在国际竞争中比价格更重要。采取雇用—解雇的方式及雇用更多的临时工与保留高度熟练的劳动力是相互矛盾的。在危机时期，莱茵公司倾向于通过内部灵活性（例如改组和培训）而不是外部灵活性（雇用和解雇）进行调整。

美国的一个关于“缩小规模”对个人和公司的影响的长期研究得出了解雇措施很少能够增加获利能力的结论。而且正如一个荷兰的研究发现的那样，解雇有时达到了恰恰相反的结果。²⁸⁴这是因为隐藏的人员成本没有被财务体系识别出来。例如，全面裁员或是那些似乎与个人业绩不相关的裁员将使幸存下来的人遭受精神创伤。这些幸存者将不再愿意承担风险，例如承担新市场、产品或顾客风险，而这是一个组织在大规模裁员之后重新振兴所经常需要的。并且，公司在裁员之后经常将同样的工作量重新分配给更少的雇员，这增加了他们的压力和不适程度。²⁸⁵

裁员应该是一种最后的手段而不应该是第一反应。²⁸⁶当它不可避免时，提前通知雇员将对那些离开的和留下来的人都有益。《财富》²⁸⁷报告称即使是当生活在大规模裁员的阴云之下并且已经接受了10%的减薪的时候，安捷伦技术公司的雇员也是非常能干的，而且专心于公司的工作。这表明如果把人放在第一位，即使较大的裁员也可以被处理得有利于企业。实际上，莱茵公司在解雇员工之前尝试了许多创造性的替代方案，如专栏4-2

所示。

专栏4-2 在莱茵公司中避免临时解雇

莱茵企业非常重视发展和保留一支熟练的劳动力队伍。即使在经济困难时期，他们也努力避免解雇高水平和有积极性的雇员。按照波梅尔（Bhömer）和罗伊斯（Reuss）的观点，²⁸⁸在德国经济衰退持续时间越长，公司越不愿意解雇员工。经理们设想的是一旦经济情况好转，他们将需要重新雇用员工。经理们预期经济回升来得越早，公司在保留员工的方式上就越有创造性。

出租雇员给竞争者是解决方案之一，与工会合作为更短的工作时间提供同样的工资以提前购买工作时间也是一种解决方案。时间银行、公休、适当的减薪、缩短工作时间以及向临时雇用转变等策略安排被用来避免失去有才能的员工。因为有许多灵活的灵活工作模式，宝马公司明显具备良好的条件这样做。它在好的经济时期也运用这些灵活工作模式。在2001年的困难时期，经化学工业工会（Chemical Union）同意，瓦克公司安排其1.6万名雇员（包括经理）每人接受大约5%的减薪以帮助公司生存下来，这有效地筹措了一笔非正式的雇员贷款。这笔贷款是以口头协议而不是以合同为基础的。由此产生的团结如此高地推动了业绩，以至于公司2年以后偿还了员工被放弃工资的一半，而且接着就会偿还剩下的工资。

许多莱茵组织在它们不失去员工的努力中采用的创造性方式反映了员工和管理层的长期思维、对员工发展的巨大投资以及工会在保护其成员工作中的合作。

戴斯（Dess）和肖（Shaw）²⁸⁹研究了自愿员工流失和组织业绩之间的关系。因为“人才”在可预见的未来将继续供应短缺，所以这种关系是很

重要的。从一个成本—利益视角分析，失去表现不佳者将可能对一个组织有益，但失去人才却将是一个净成本。在不断发展的知识经济中，在研发以及过程和产品设计等领域，智力活动对制造业和其他产业中的价值增加来说都是很重要的。另一个视角是，在竞争者不能模仿的独特资源的创造中，组织优势自然增加了。当各种各样的雇员之间形成联系，并允许以独特的方式分享思想和技能的时候，这种情况发生了。个人与资源相结合也为公司提供了竞争优势。而保留员工利用了这些雇员之间以及个人与资源之间的联系。

莱茵组织中的员工流动率是比较低的，这种情况被工会、立法以及对熟练员工在经济中承担的角色的高度重视所强化。清洁系统制造商凯驰公司的年雇员流动率在3%以下；化学制品巨子瓦克公司在2%以下；而外科器械生产商 Aesculap 公司则接近于零。保时捷公司前三个管理层次的年流动率是1.2%。水泥生产商瑞士 Holcim 公司报告的经理流动率是大约2%—3%。尽管弗朗霍夫学会宣称其使命是培训科学家并在5年之后将他们释放到实业界，但年员工流动率也只有大约12%。

为了确保留住员工，莱茵组织经常提供不同的职业道路。例如，在保时捷公司可以选择三个不相上下的发展道路，即专家、项目管理和公司管理等备选方案。每个发展道路都提供了职业机会，而且公司为员工提供扩展必要能力和为下一步作准备的支持。

Aesculap 公司的人力资源是非常关键的，因为这家外科供应商依赖它知识渊博、稳定的劳动力去在外科用品中创新。该公司培育了一个有机的、自治的团队文化，尤其是在研发、生产和顾客关系等方面。由于在招聘顶尖人才中的激烈竞争，Aesculap 公司的管理层相信它的文化——特别是公司对待它现有雇员的方式——为公司提供了一个竞争优势。公司信任它的员工甚至到了可能使公司利益受损的程度。例如，锻造仍然由一个公

司依赖的关键专家用手工完成。当这位金属工匠离开时，炉子就闲置着。除了这一个人之外，人们拒绝承担这项脏、热、吵的工作，而且没有可见的或者可以吸引的继任者。虽然这种依赖性可能使公司利益受损，但公司宁可信任这位忠诚的员工，而不是改变它的过程或外包这项工作。

瑞士 Holcim 公司已经将招聘、保留和发展雇员整合进了它的公司战略。这项政策对实现“为未来社会打好基础”的公司愿景是至关重要的。这家水泥生产商在招聘员工中采用高标准。它明确地努力创造一种确保雇员对公司具有长期承诺的氛围。

当慕尼黑再保险在 2001—2002 年重组它的慕尼黑办事处时，这家全球保险商向受到影响的雇员承诺，不会有一个人的工作会因为这场变革而失去他的工作，公司兑现了这项许诺。

诺华公司将它在巴塞爾的办公场所创新性地重新开发成了由艺术品和公共场地所环绕的乡村般的环境，这样做是为了在全世界对人才的竞争中吸引和留住最好的科学家和经理。²⁹⁰

Rohde & Schwarz 公司的例子说明了莱茵公司在经济低迷时期是如何努力保留员工的。在网络泡沫崩溃之后的困难时期，这家无线电和通信公司没有削减永久员工。这家公司的目标是在困难时期巩固它的地位，并以良好状态从衰退中脱颖而出。通过提前几年预测，公司认识到电信需求必将下降，并因此为那种境况作好了准备，人们只是不知道它确切在什么时候将会发生。为了应对预测的困难时期，这家公司在生产中签发了灵活的 6 个月的合同，以便它能够非常迅速地反应而不影响永久员工。而且，Rohde & Schwarz 公司通过授权给雇员以及只要质量不被降低就在工作中给予他们自由和自治来使产出最大化。公司鼓励团结精神并提供家庭般的支持来帮助推进未来成功所必需的团队建设，这发展了一种归属感。这一点是很重要的，因为是员工承诺和员工激励为公司的可持续成功作出了贡献。

瓦克公司在德国化学公司最佳雇主中排名第二。它的最大成本项目是人员。在困难时期，这家公司努力在公司内部不同的部门之间重新配置它的雇员以避免裁员。这种做法帮助保留了公司及其专业技能的真正核心所在——雇员。这意味着一旦度过了危机，公司立即为下一个回升时期作好了准备。重新配置人员不仅符合雇员和公司的利益，它也被看做一个比解雇员工对社会更加负责的成本削减方案。当一些部门表现良好而其他部门表现不佳时，这一策略是有吸引力的。但当所有部门都表现不佳时，这一策略就造成了巨大挑战。通过利润分享计划以及经理层次以上的无限制带薪病假等广泛的福利，员工忠诚度被提高了。其他雇员按照德国法律得到6个星期的带薪病假，在此之后雇员的健康保险将为他们提供一部分工资。

以上例子说明了莱茵组织高度重视保留员工以及许多组织为了避免“缩小规模”所尽的努力，即使是当境况已经严重到它们可以合法地“缩小规模”时。与长期雇员一起共事需要致力于员工发展。这个主题将在下面详述。

熟练的劳动力

无论你是否在公众或私人组织中，还是在非盈利组织中工作，发展你的员工的技能和能力对你的成功都是极为重要的。为了保持竞争优势，你必须投资于你的员工。

——美国培训和发展协会首席执行官蒂娜·宋 (Tina Sung)²⁹¹

投资于培训的一个主要动机是促进生意。经济合作与发展组织提供的证据表明培训通常能增加生产率、工资和利润。²⁹²一支熟练的劳动力队伍不仅对莱茵模式是重要的，而且对英美公司也是这样。一份关于英国汽车

产业的报告得出结论说：²⁹³“从长远来看，如果世界高工资地区的制造业公司想要有竞争力，高水平技能就是必需的。这是英国汽车产业持续落后的一个方面，而提高所有层次的英国劳动力技能的措施必须处在任何提高产业竞争力战略的中心。从我们的讨论中可以清楚地看到，这些措施将需要超越关注于车间技能的传统做法，虽然这样做是重要的。”然而，尽管欧盟有帮助发展劳动力的计划，但研究却显示占英国企业多数的小企业不愿意参与外部培训活动。²⁹⁴

英美模式阻碍了雇主对可能只有短任期的劳动力进行培训投资，而把这一责任抛给了雇员。这种做法导致了以普通技能培训为基础的体制，普通技能可以在不同的公司应用，但雇员离开时却可以带走。²⁹⁵普通技能包括从技术学院和大学获得的职业和管理教育等。从一个英美雇员的角度来看，投资于技能并获得可以展示给一系列未来雇主的证书是有利的，这要好过发展公司专用技能。然而，对英美公众公司的研究表明，对劳动力培训和发展进行投资的企业比那些不对雇员进行投资的公司财务上表现要好。例如，着重投资于雇员发展的美国公司在2003年全年的股票市场上表现超出标准普尔指数17%—35%。²⁹⁶

许多欧洲公司宁愿“培养它们自己的”劳动力，从学徒和年轻毕业生到高级管理人员。一些观察家担心这可能增加工资成本。有趣的是，经济合作与发展组织报告称公司专用培训通常没有导致更高的工资，并且因为通过培训获得的技能不容易输出到其他公司，所以排除了提供培训的一个潜在障碍。²⁹⁷莱茵人力资源目标经常以这样的前提为基础，即人们不会离开，而是通过调任到组织中的其他职位而获得发展。

从学徒着手培养熟练劳动力的过程早就开始了。学徒在职业学校学习理论的同时，也通过在公司工作获得实际经验。²⁹⁸培训学徒，也被看作是社会责任的一种形式。像许多其他的莱茵组织一样，宝马公司、Migros

集团、慕尼黑再保险、Seele 公司、瓦克公司和 ZF 公司培训学徒，并在他们毕业时雇用其中的一部分人。在学徒培训没有普及的国家中，公司对培训学徒是不感兴趣的。这是因为不对这种培训进行投资的竞争者可能“偷猎”学员。莱茵体制用各种各样的方式避免这种情况的发生，例如培养一种长期承诺文化、鼓励普遍的职业培训、发展公司专用技能以及使用全行业的工资标准等。

大学毕业生也参与广泛的发展计划。作为保持成功和竞争力的战略的一部分，安联、宝马公司、瑞士 Holcim 公司、慕尼黑再保险、诺华公司、保时捷公司、ZF 公司和其他公司已经建立起了系统的、公司范围的管理发展计划。相比之下，弗朗霍夫学会的目标是培训科学家以商业的视角思考和行动，然后在大约 5 年之内让他们离开组织而进入实业界或自行创业。弗朗霍夫学会的目标是通过释放训练有素的研究者进入实业界来支持国家的实业研发。在某种意义上，这是社会因为对弗朗霍夫学会的适度公众投资而得到的回报。

莱茵组织通常投入相当的资金来发展一支熟练劳动力队伍，这有时得到了国家的支持。例如，1998 年德国的组织在雇员培训和教育中投资了大约 170 亿欧元。尽管当时德国正经历大规模经济剧变，但这些投资仍然比 1995 年高出了 2.5 亿欧元。²⁹⁹ 1995 年 75.9% 的雇员参与了内部培训，并在 1998 年增加到了 100%。培训平均小时数从 1995 年的每雇员 14 小时增加到 1998 年的 20 小时。

在这项不断增加的莱茵全面雇员教育投资的背后没有来自工会或法律的压力，它似乎根源于组织内部。这和英美世界中经常采用的方式形成了对照。在那里大多数培训聚焦于管理和技术人员，而对体力劳动者的培训则少得多。这种对生产工人培训的缺乏反映了一种短期视角，这种视角认为投资于员工是不经济的。³⁰⁰

然而,员工发展可以被看作是组织学习的一部分,是实现企业的战略性更新并获得竞争优势的一种主要方式。³⁰¹更新使组织处于压力之下,它需要组织去试验和学习新方式,同时充分利用已经学到的东西。相当多的学习作为工作本身的一部分而发生,这改变了“先学习,再工作”的旧模式,并使学习成为工作中持续的一部分。³⁰²

专业技能在德国似乎比在其他地方更受到高度尊重。³⁰³消费者期待来自于莱茵组织的高质量产品,³⁰⁴高度熟练和积极的劳动力更容易确保这种高质量,难怪企业培育它们的员工并以雇员的工作而自豪。产生这些社会因素的内部机制在于德国的公众教育和学徒体制,即它的技能培训和技术教育。

许多莱茵组织的目标是不仅发展雇员的技术技能,而且创造自我管理的专业人员。当员工有必要的技能和知识时,对经理的需要就减少了。在凯驰公司,拥有熟练的雇员使这家公司的管理层能够以一种“不干涉的”风格经营。只有没有达到预算的子公司才被叫去说明情况,否则它们将不被干涉而去自己管理自己。在这里自我管理并不意味着完全没有管理的运营,而是意味着员工独自负责、自我激励和自我奖罚。³⁰⁵当然,重要的是不只是对自我管理持赞成态度,而是要使它得到实施以代替雇员控制。³⁰⁶让我们来看一些例子。

Aesculap 公司人力资源的角色是战略性的。在该公司人们需要达成目标。在一个创新的环境中实现这一点经常需要改变人们的技能和资格,例如在计算机辅助外科或在新外科植入物的使用中。因为 Aesculap 公司需要人们能够运用它创造的新技术,所以公司要对他们进行培训。Aesculap 学院每年为 3 000 名参与者提供 130 多门课程,在培训和进修中每年投资 400 多万欧元。它将培训扩展到医生、护士和医院经理等顾客。作为全球化的结果,Aesculap 公司也在跨文化和语言技能等方面培训雇员。

安联每年在其雇员的职业培训中投资大约 3.75 亿欧元。安联管理学院与国际大学和研究中心开展合作，为整个保险和金融集团提供以领导能力为导向的资格证书。

宝马公司在培训和发展雇员上每年的投资相当于一所一般规模的德国大学的年度预算。例如在 2000 年，这项投资合计几乎达 1 亿欧元。宝马公司的培训是很广泛的，2000 年 4.5 万名雇员参加了培训课程，其中包括对整个团队的培训。在 3 年的时间内，公司的每个团队都参加了一个为期 3 天的专题研讨会，这使得公司能够进入下一个阶段的团队培训。在宝马公司的终身学习使雇员能够跟上时代、为变革过程作出贡献并利用机会。公司运用各种各样的教学方法，在不同的专业和职业中提供广泛的培训。宝马公司声称它在 2000 年德国小汽车行业中拥有最高比例的受训者。当年受训者占宝马公司劳动力的 5%。

弗朗霍夫学会主要从大学和学院招聘高度熟练的专业研究人员。然而，弗朗霍夫学会的理想雇员是具有商业技能的科学家，而大学通常不产生这样的雇员。因此，弗朗霍夫学会不得不培训员工去理解实业界代表的思维方式，以及怎样就研究合同与他们的实业界对手谈判。弗朗霍夫学会更喜欢发展它自己的人。这一过程开始于来自当地大学主任教授指导下的博士研究生，并主要运用在工作中学习和导师指导的方式进行。

零售商 Loden-Frey 公司以各种各样的方式鼓励雇员继续学习。在这家相对较小的企业中，商店雇员在服务方面训练有素，而且每个星期至少有一名顶层经理把一天专用于阅读最近的管理文献。

Migros 集团资助雇员进行培训和进修。在 Migros 集团的学校里，雇员参加语言、编织或网球等课程的基本补贴是课程费的 70%，而与工作相关的课程补贴则上升到 100%。

诺华公司投入了相当的努力，来识别有积极性的高素质员工的需要并

作出反应。公司使用广泛的计划去发展员工并帮助他们实现职业目标。该公司的“路径计划”使用清晰的能力测验图（Competency Profiles），它在一个一致的框架之内为个人发展设定清晰的业绩期望。这个计划确保了员工能在这家制药公司的整个职业生涯当中得到培养技能方面的支持。

保时捷公司的整个劳动力队伍都是高度熟练的。学徒在一个单独的地方接受三年的培训后才被允许在车辆生产线上工作。这个培训基地拥有尖端科技装备并不断优化以适应当前需要。在一个适应个人需求的初始培训时期之后，作为一个两年课程的一部分，经挑选的年轻专业人员将承担针对他们个人发展目标的未来任务。这个课程的核心成分是联合专题研讨会、个人培训模块、为期三个月的在其他部门的项目、演讲活动和定期的圆桌讨论。每一个雇员都有机会参加终身学习。个人学习措施不仅以雇员和经理的当前需要为基础，而且也以保时捷公司的战略人力资源需要为基础。在2000—2001年，保时捷公司有9 000多名参与者登记参加了有关个人、社会和方法技能以及技术方法的课程。

ZF公司的学员课程自从1990年就已经存在了。它的成功由遍及世界的参加者和部门所表达的满意度来衡量。大约70%的受训者留在这家汽车公司里，这证明了在培训过程中积累起来的相当的公司专用技能和忠诚度。学员在15个月的课程期间将参与四个不同的项目，其中至少一个在国外。第五个项目持续整整15个月时间，项目包括物流、成本控制、基准*和沟通系统以及一些技术课题等等。

从以上例子可以看出，莱茵组织对持续更新劳动力的技能是非常重视的。培训是一个主要的预算项目。这些组织提高所有雇员而不只是精英团体的技能。甚至受过良好教育的雇员也被支持去发展他们在管理和新技术

* 译者注：即比较和改进。

等领域的技能。从这一点可以看到，莱茵企业是如何重视和发展一支熟练劳动力队伍的。

不确定性和变革

为了生存和成功，每一个组织将不得不把它自己转变成一个变革代理人。

——彼得·德鲁克³⁰⁷

和其他地方一样，欧洲的公司也受到变化的市场、技术、全球化和世界事件的影响。彼得·德鲁克³⁰⁸号召组织把它们当做机会而不是威胁，去促进变革和持续创新。在莱茵组织中，变革通常是一个深思熟虑的过程，但变革如何进行却随着企业的不同而不同。让我们看看四个组织是怎样管理变革的：安联的整合办公室（在专栏 4-3 中讨论）、Loden-Frey 公司的顶层团队行为再造、慕尼黑再保险“撼动一个保守的巨人”以及 Rohde & Schwarz 公司的变革工厂。在所有情况下，我们都看到了至关重要的管理高层的承诺和参与，并伴随着愿景和战略的沟通。³⁰⁹

专栏 4-3 安联和德瑞斯頓銀行合并

安联承认它具有作为一个跨国巨人的弊端，如可能陷入一种自满的情绪或者不能居安思危地主动进行变革。然而，快节奏的变化正在影响这家全球保险人。它在 2001 年兼并了德国四大银行之一的德瑞斯頓銀行。在这场兼并期间，安联对整合的“软”的方面特别重视，尤其是沟通、文化差异和雇员承诺等。

按照集团给投资者的报告书的说法，市场变化是安联集团以 240 亿欧元收购德瑞斯頓銀行背后的驱动力量。客户需要来自他们的储蓄机构

的最佳建议和广泛的产品选择。通过提供一流的建议并运用多重分销渠道（银行分支机构、保险代理处、互联网、电话和住宅），安联和德瑞斯顿银行的合并预期将获益于增长中的欧洲私人养老金市场。这个报告书引用了美林公司（Merrill Lynch）分析师布赖恩·谢（Brian Shea）的说法，即德瑞斯顿银行的加盟将加强安联在德国的销售，解开与德国银行界的复杂关系，减少安联的过度资本、打破不同公司间的交叉持股等优势。

为了平稳和迅速地完成过渡，安联建立了一个整合办公室并且给予了它顶层管理团队的全面支持。这个整合办公室由10个来自安联和德瑞斯顿银行内部不同专业背景的年轻雇员组成。他们的其他职责在此期间被免除大约6个月。团队的一半成员是女性，这对两个组织来说都是异乎寻常的高妇女比例。整合办公室由来自麦肯锡公司（McKinsey）和美国IBM公司的专家提供服务支持，并向为整个过程制定战略决策的整合委员会报告工作。大约20个团队负责每个整合步骤，在每个部门中推动和组织这一过程。每个整合团队由两个项目经理领导，他们一个来自安联，一个来自德瑞斯顿银行；两位项目保证人对完成设定的团队目标负责；而一个沟通委员会支持这一过程。在克服了过去的不良决策和风险管理的影响之后，2003年德瑞斯顿银行的经营情况开始好转。³¹⁰

在Loden-Frey公司，顶层经理重新塑造他们自己。主要的行为变革发生在组织最顶端的家族成员中。雇员描述了当时的情形：最初两位兄弟和他们的姐姐经营这家商店。顶层管理人员如此专注于他们的内讧以至于生意开始衰落。为了增进家族内部的和谐并拯救这家企业，一位兄弟引进了一名心理教练。他也出钱购买了兄弟姐妹的股权。他的兄弟留下来做了一名高层管理人员。这位教练继续与两位兄弟一起工作了大约6个月时间，

直到他们学会互相信任。因而，家族成员重塑了自我，并再造了彼此之间的工作关系。领导方面现在严重依赖于兄弟之间的有效沟通，以及他们与其他管理人员的沟通。两位兄弟希望被看做团结的，为了确保这一点，他们总是一起参加会议。容许犯错和要求帮助需要勇气，尤其是在一个家族企业中。

慕尼黑再保险的前首席执行官——汉斯·申兹勒（Hans-Jürgen Schinzler）博士被描述成一位负责一家保守的保险公司的谨慎的高层管理人员。他领导了一波变革与转型。他把这家再保险商变成了一个多元化的金融服务集团，并计划交叉销售银行业务和其他的保险产品。在慕尼黑再保险，变革是由商业环境而不是成本削减所推动的，而且事先有集约的规划以持续改进经营。变革本身不是目的，也不是一个对事件的“下意识的”反应。

2001年一个四个人的内部团队领导了一个较大的重组，其中一个人是慕尼黑再保险管理委员会的一名成员。这个企业原来的按产品和地区划分的矩阵式组织结构需要复杂的产品和市场专门技能，但是却没有带来针对客户的整体方案。现在随着公司重组成适应客户细分的运营单位，话题不再是关于市场和产品而是关于客户和解决方案。新结构不是围绕个人而设计的，并且它甚至减少了高级管理职位的数量。然而，公司在变革过程中兑现了它的一个核心承诺，即没有人将失去他的工作或者被减薪。这场变革首先影响了慕尼黑总部的2500名雇员，然后才在全球铺开。由于在变革过程中发生了美国“9·11”恐怖袭击事件，这个新结构经受了严峻考验，但是它已经被客户和员工全面接受。³¹¹

这是一个最小化客户不便的为期六个月的迅速而透明的变革过程。最初整个组织中的所有雇员都失去了他们的旧角色，并重新申请新的角色。每个职位的面试和选拔过程都在周末进行。为了在慕尼黑总部形成新的团

队，重新调整 IT 系统和重组 100 个专题小组花费了 5500 个人工时。这个项目是非常巨大的，因为解散了矩阵系统，所以需要为每个问题或客户重新组织至少两份纸质和电子文件。人们到处活动造成了有限的电梯容量等基本物流问题。即时沟通和象征性的庆祝是很重要的。例如，主席的圣诞节演说开始了这一变革过程，而在重组完成之后，公司举行了一个庆祝舞会。在这一过程中，整个公司都看到顶层管理人员是一致和坚定的。

然而，慕尼黑再保险的这次变革不是完全没有问题。不是每一个人都支持这个新结构，而没有改变的大约 15 名经理被分配到了特殊项目。一些人需要更多的技能以应对突然强加给他们的责任，例如成为一名创造新产品的保险业者。

1999 年 Rohde & Schwarz 公司的首席执行官弗里德里希·施瓦兹 (Friedrich Schwarz) 发起了“一个持续变革和改进的过程来为达到我们公司的目标创造条件”。这家无线电和 IT 通信公司选择渐进的变革方式，一次只更改组织的一些部分。通过采取小的持续的措施，经理们相信这样可以使人们跟上他们。在一个叫做“变革工厂”的特殊区域中，20 名过程调节员与雇员一起工作以帮助他们适应。他们从告诉人们变革是什么开始，然后进入特定的变革项目。这个计划的目标是促进 15% 的年度增长并增加市场份额。它是以下列完全整合在一起的六个“支柱”为基础的：对目标达成一致的过程、联合作业、平衡记分卡（被叫做五项全能运动）、跨组织项目工作、亲自观察结果以及团队沟通。这个变革过程强调只有每一个雇员都作出贡献，一个业绩良好的公司才能继续保持成绩。

这些例子表明莱茵组织中正在发生较大的变革，从并购、重组、业务运营改造到顶层团队再造。变革通常以一种经过深思熟虑的方式进行，但实施过程可能变化很大，从渐进到迅速，从小的局部到整个生意，或者具有高或低的干预程度，其中包括让变革按照它自己的节奏发生。

工会—管理层关系

（顶层管理人员）将对外部世界代表公司并与政府、公众、媒体和工会会员保持关系。

——彼得·德鲁克³¹²

合作是莱茵国家中工业关系体系的一个重要部分，在这里工会和工人代表有着合法的社会地位。³¹³ 工会拥有受保护的法律地位和在大中型组织中共同决定的权利。作为回报，工会承诺提供工业和平，而只把罢工行动作为最后的一个手段使用。在莱茵模式下，工会和管理层倾向于把他们自己看做社会伙伴，允许对话和共识主导他们的关系。³¹⁴ 这一合作的关键特征包括：一个相对集中和协调的通过少量工会进行集体谈判的形式，劳动者通过劳资联席会等共同决定机制而在企业层次的一体化，外部工会和企业内部的劳资联席会之间清晰的职能分离。³¹⁵

集体谈判和共同决定是通过大多数欧洲国家中大批的国家、地区和工厂层次的协会进行的。这些组织因而获得了在莱茵文化中维持工业关系体制的制度筹码。和一些杞人忧天者相反，雷恩（Lane）断定这种工业关系体制没有濒临崩溃。³¹⁶ 这主要是因为雇主仍然依赖于他们的熟练劳动力的合作。经济分析显示，假如有像莱茵公司中那样的工会和雇主之间的强大协调，经济合作与发展组织成员国家的雇用保护和高度工会化就不会对该国的就业率造成不利影响。³¹⁷

虽然莱茵工会是强大的，阿尔伯特³¹⁸认为它们倾向于为社区的利益而运用这种力量。工会一般采用适当的立场，然后积极地防卫。德国的工会“总体上比许多国外的工会表现出对国家更大的经济责任感”。³¹⁹ 这与英美世界中的工会形成了鲜明对照。³²⁰ 德国工会通常不向管理层强加不合理和

不适当的要求，他们认识到共识和妥协是值得的。德国劳动者的薪水一度是世界上最高的。

在莱茵模式下，虽然当谈判破裂时的确有较大的罢工发生，但工业关系倾向于合作而不是对抗。比起更广泛的社会关注，德国工会在实践中通常更多聚焦于它们成员的需要。³²¹然而，莱茵工会人员相对而言受过良好教育，并且是善意的。他们配备有自己的社会和经济研究中心，这使工会知道各种各样的前沿消息，包括为它们提供数据以支持它们的要求。

相对来说，英美工会通常没有莱茵地区的工会那样强大。³²²美国的工会采取不同的方式处理工会与管理层的关系。有些工会领导者认为雇员参与削弱了工会的影响并允许管理层操纵工人。其他人则是乐观的，认为管理层与雇员的联合参与有益于工会成员，并在大公司中带来更具建设性的工会—管理层关系。³²³

莱茵劳动者拥有额外的权力。法律规定，如果工人要求，具有5个或以上雇员的所有公司必须建立一个劳资联席会。劳资联席会对许多人事决策拥有否决权，而且鼓励成员参与制定使公司更具竞争力和更可持续的战略。瑞士的水泥生产商 Holcim 公司报告称，由于它的规模，它已经被迫按照法律规定以欧洲劳资联席会的形式建立了一个额外的员工参与层次，虽然那个联席会并不制定决策。然而劳资联席会通常使莱茵工人能够在公司层次上参与而不只局限于广泛的行业工会层次。³²⁴英美企业则没有义务通过建立劳资联席会而为雇员提供发言权。

在莱茵公司中，劳动者也在监事会层次上参与。按照《1996年德国共同决定法》，雇员超过2000人的公司被要求将监事会席位的50%给予雇员代表。³²⁵按照《2003年德国公司治理法》，在德国有超过2000名雇员的公众公司应该把1/3—1/2的监事会席位给予雇员代表。在任何一种情况下，监事会主席保留决定票。而所有成员都有义务按照企业的最佳利益行

事。虽然工厂层次的讨价还价在美国工业关系中是普遍的，但美国工会在董事会层次的劳动者参与中经常感到一种利益冲突。工会宁愿自由地批评公司并为劳动者的权利而战斗，这强化了英美工会与管理层的对抗性关系。工会可能担心因分担责任而失去讨价还价效力。

有趣的是，德国员工参与的主要贡献似乎是它促进了工业和平、对变革的接受和社会稳定性。³²⁶一家欧洲公司将它自己的经验与美国工会的进行了对比：“在纽约，工会像黑手党，因此他们可能使在那里做生意的成本加倍了。美国其他地区稍微好一些。”

共同决定的莱茵体制也已经适应了全球化、新技术和国际资本市场不断增加的影响。一些作者担心由于美国的影响和股东价值意识形态在整个世界传播，英美劳动关系的对抗性方式将侵蚀莱茵体制。³²⁷然而，莱茵模式包含了一些内在的抵抗力。例如，劳动者在莱茵监事会的代表权抑制了雇用—解雇政策的采用，所以在实践中，即使想这样做，也只有少数欧洲公司可以实施完全基于股东价值的战略性管理计划。³²⁸虽然已经引进适度的改革以允许更多的灵活性，但因为雇主协会和工会强烈支持这种集体谈判体制，所以变革莱茵体制也是困难的。³²⁹同时，许多公司感到给员工的福利供应帮助维持了车间的劳动者和管理层之间的合作，从而促进了生产率的提高。因而，在莱茵国家中废除共同决定等管理层和工会的社会伙伴关系是不可能的。下列例子说明了一些采取莱茵方式的劳动关系。

安联的 2001 年度报告按名字和职位明确了它的监事会成员。企业首脑和安联雇员都被包括在内，大多数人只被当做“雇员”。然而，其中一个人自称是一个安联子公司的看门人，这表明所有层次的雇员都能出席这家保险商的监事会。

Migros 集团在它的瑞士和其他国家的产品供应商中保护工会成员。它的供应商不可以歧视工会，而且必须给予它们履行职责的自由。

Seele 公司在它的家乡巴伐利亚州目前是非工会化的，而且那里的雇员已经选择不建立劳资联席会。这家建筑设计公司支付超出工会所同意水平的工资，并确保做相似工作的雇员有可比较的报酬，因而人们认为工会没有存在的必要。然而按照法律，如果任何一个雇员要求建立一个劳资联席会，Seele 公司都将不得不设置一个。

在化学集团企业瓦克公司，作为可持续性过程的一部分，劳资联席会就环境保护以及职业健康和安全等问题进行协商。这个联席会监控环境保护措施、与各种专家合作并参与有关可持续性的组织和人力资源管理措施。它也提供关于瓦克公司“责任关怀”方式的建议和忠告。劳资联席会的成本由公司负担。虽然公司估计有大约 10% 的雇员参加了化学工业工会，但雇员不必告知管理层这样的成员身份。瓦克公司管理层与工会的关系被认为是良好的。

ZF 公司经理指出在这家公司中共同决定的机制要求雇员为公司决策承担责任。这个过程从理解互相的观点中获得了雇员的赞同。雇员代表逐渐接受这些决策的经济理由并反过来说服他们的同事。监事会代表和劳资联席会成员帮助公司使雇员接受艰难决策。在这里这些代表不仅考虑经济因素，而且也考虑人文方面。

总之，莱茵劳动者与管理层共同努力创造和谐、稳定的环境，企业可以在关照劳动者福利的同时运营下去。莱茵共同决定原则下的制度安排也兼顾了灵活性：主要依赖于雇员意愿，企业可以工会化也可以不工会化，建立劳资联席会或者不建立。企业建立劳资联席会当然有额外的直接成本，这经常涉及只是为了劳资联席会而为一些雇员代表支付薪水。然而，雇员在监事会上的代表权以及雇员对管理的其他形式的贡献也带来了好处，例如帮助员工理解公司的战略性思维和环境以及参与制定较大的决策等。

本章已经表明了这些案例组织是如何处理可持续领导方格中以人为本的七个要素的。通过高度组织化的管理发展计划和战略，它们致力于培养自己的经理。它们通常表现了围绕一个愿景和一套核心价值观而建立起来的强势组织文化。组织文化受到重视但是需要时间去发展。正如莱茵组织所做的，使人具有优先权和即使在困难时期也保留员工的做法帮助保持了强势的企业文化。我们已经看到这些企业不遗余力地妥善对待他们的雇员并避免裁员。这样做的一个经济理由是企业已经为创造一支拥有公司专用知识和技能的熟练劳动力进行了相当的投资。像所有组织一样，这些案例公司需要管理变革过程，而我们已经看到了它们进行变革的各种方式。最后，法律要求莱茵组织培养合作的工会—管理层关系，这扩展到了雇员在大公司监事会上重要的成员资格，而且随之而来的利益也鼓励莱茵组织培养这种合作关系。

在下一章里，我们将分析可持续领导方格中的一些要素是如何影响案例组织中的体制和过程的。

第5章 体制和过程

本章覆盖了可持续领导方格中广泛影响体制和过程的要素。它表明下列要素是如何在案例组织中运行的：对金融资本市场的态度、创新、知识管理、质量以及社会和环境责任意义上的企业可持续性。在本章的结尾，我们会看到案例组织中的公众上市公司是如何展现大部分莱茵领导要素的。本章在对可持续领导方格中的所有要素相互作用而形成一个自我强化系统的方式的总结中结束。首先让我们着眼于案例组织中的一些体制和过程。

金融市场

顶层管理者最重要的任务之一是平衡短期和长期结果以及不同的利益相关者对企业的相互冲突的要求。

——彼得·德鲁克³³⁰

2004年世界经济论坛对1 000家全球领先公司的一项调查显示，作出回复的首席执行官当中有38%的人认为金融资本市场是他们公司品牌的最主要威胁。³³¹他们担心短期观念可能正在歪曲对他们公司的正确评估。和许多英美公司不同，大多数莱茵公众公司监视它们的股价但不允许股价驱动业务。³³²

对美国和欧洲所有权和控制权进行的一个比较已经突出了莱茵模式和英美模式之间关于重要投资标准的一些差异。³³³例如，可以区分成“内部人士”和“外部人士”体制。外部人士体制在美国和英国是很普遍的，在

这种体制下，一个公司的所有权被分散在外部金融机构中，如退休基金或个体股东。大的持股在一个公司是罕见的，股东因此对公司发挥很少的直接控制。在这里，所有权和控制权是分离的。

在许多欧洲国家中，内部人士体制占优势。少数的公司在股票市场上市，而那些上市公司的股票通常高度集中在少数人手中。³³⁴例如在德国，单个的股东经常拥有 25% 或更多的股份，产生了一个单独的多数股东。³³⁵欧洲大陆比英美国家的股票所有权集中度要高得多。所有权在欧洲经常稳固地把持在家族手中，例如，宝马公司由科万特家族持有；保时捷公司根据它的书面投票协定由 Porsche/Piëch 家族持有；瓦克公司由瓦克家族持有。或者所有权把持在其他公司手中，如安联和慕尼黑再保险的交叉持股。交叉持股就是公司之间复杂的持股网络，它在莱茵国家中已经比较普遍了，虽然在新的税法下这种情况正在变化。有时政府在一个公司中持有股份，比如在 ZF 公司。

大规模持股有优势也有劣势。大股东的利益可能抵消了管理中的个人议程。然而，大规模持股可能产生大投资者，它可能拥有和小投资者不同的优先次序，并施加着影响。长期、坚定的投资者倾向于从内部人士体制中产生，并可能适宜重视长期结果的地方。其他的情况可能提倡分散的所有权，特别是需要更大灵活性的短期投资。正如贝赫特（Becht）和迈尔（Mayer）所说的：“占统治地位的所有者能长期保持控制，而由分散所有权控制的公司的经理则受到短期影响的支配。”³³⁶

按照霍奇斯和沃尔考克的观点：“德国坚持确信它不应该采用一个没能防止英国和美国制造业持续衰退的产业金融和公司治理模式。”³³⁷很多大公司采用的分散所有权模式给这些公司带来了增长的压力。然而，只通过以传统的方式运用原材料、工厂、设施和营运资本，连续的两位数增长是不可持续的。³³⁸结果，增长数据经常由收购、国际扩展和其他的一次性或

短期的“战术”，而不是由核心增长（Core Growth）支持，特别是在英美世界中。美国公司几乎没有质疑过这种增长的需要（莱茵公司经常这样做），而只是努力通过杠杆作用去影响“隐藏的”资产而延长增长。隐藏资产包括广泛的未充分利用的关系、市场地位、网络和信息等无形能力和优势。³³⁹

独立性是包括中小企业在内的大多数莱茵组织中的一个核心价值观。³⁴⁰所有权和融资的封闭体制保护了许多企业免遭金融市场短期主义的困扰。³⁴¹独立于金融市场并不意味着反对增长。瓦克公司寻求平均 12% 的销售回报率以维持增长和支持创新投资。它计划产生充足的现金流来用它自己的资源为增长筹措资金。Rohde & Schwarz 公司也采用了一个相似的战略。

公众公司正逐渐开始反对分析师的权力。例如，据报道奢侈品公司 LVMH 要求摩根士丹利（Morgan Stanley）赔偿 1 亿欧元，因为它认为摩根士丹利的分析师在对它的排名中存在偏见。³⁴² LVMH 公司声称摩根士丹利和意大利古驰（Gucci）公司之间的关系影响了分析师所做的排名。正如我们将在下面看到的，其他的莱茵公司也在拒绝遵从资本市场的上市要求或者拒绝背离它们的长期计划。

再保险商的股价曾经受到 2001 年发生在美国的恐怖袭击的严重影响。一贯谨慎的慕尼黑再保险公司虽然从未对袭击形式进行设想，但它的情境规划中却已经包括了对严重损失事件的假设。这意味着慕尼黑再保险已经谨慎地预留了资本准备金。这些准备金最终被证明是充分的，甚至覆盖了异常的“9·11”损失。在“9·11”之前一些分析师曾经批评这家公司没有将它 20 亿美元的储备分配给股东。在“9·11”之后当他们要求知道慕尼黑再保险的损失将有多高时，像其他被涉及的公司一样，慕尼黑再保险无法提供一个即时的答复。股市投机导致了公司在它的年度报告中所称的

“消极的幻想”。公司股价在9月12日24小时之内从285欧元跌到207欧元。公司通过宣布对索赔负担份额的最初估计立即作出了反应，这个行动最终使股价重新回升。再保险是一项长期生意，这与金融市场的短期聚焦不相兼容。慕尼黑再保险了解它的生意，并将不顾一些分析师的反对而继续为不确定因素留出准备金。

保时捷公司在2001年拒绝了提供季度报告的要求，而且即使它的股票被从德国中型公司证券交易所（MDAX）摘牌也在所不惜。据报道法兰克福证券交易所声称，其他的上市公司都没有拒绝按季度进行报告。³⁴³但是抵制正在加强。³⁴⁴保时捷公司确信这种报告只不过会使内部官僚主义开支膨胀，却不会使投资者对经营情况有更清楚的把握。而且，这种没有价值的报告只能起到这样的作用，即在一个已经神经紧张的投资环境中为资本市场的反复无常推波助澜。保时捷公司的总裁声称：“证券交易所正不幸地濒于变成一个太过频繁地脱离经济现实的轮盘赌游戏。”³⁴⁵另外，季度报告妨碍追求长期战略，这不仅对公司产生不利影响，而且也使股东处于不利地位。2002年这家公司决定不在纽约证券交易所上市。这是因为美国要求首席执行官个人担保财务报告的精确性，这与管理委员会和监事会成员共同承担这一集体责任的莱茵方式相冲突。³⁴⁶保时捷公司正在决定它自己的行动速度，其已经拿回主动权而且不听命于任何人。³⁴⁷据报道，保时捷公司通过起诉法兰克福证券交易所进行还击，因为这家证券交易所变更了规则而要求提供季度报告。³⁴⁸

凯驰公司、Loden-Frey公司和Rohde & Schwarz公司把独立于金融市场而凭自己的金融资源获得增长作为它们的核心价值观之一。为了保持独立性，这些公司拒绝发行公众股票，即使这可能导致因资本不足而抑制增长和推迟投资。Loden-Frey公司满足于作为一个只有一家商店的企业，而不是走向产权市场去为增长而筹集资本。Rohde & Schwarz公司已经开

发了它自己的预测系统。经理们相信这个系统比市场分析师所依赖的那些系统要好。

即使表现了实质性的增长，凯驰公司也总是把不得不增长看成是不自然的。清洁系统提供商凯驰公司以30年为一个发展阶段，这和资本市场的报告要求是不相容的。凯驰公司从来没有真正考虑过上市，这部分是因为保持为一个有限责任公司具有税务优势，公众公司中的个体股东以及公司本身要被同时征税。

Rohde & Schwarz 公司有一个大的增长目标：在它全世界各种各样的业务领域中扩展它的市场地位、开发新的细分市场以及更新它的产品线，从而使公司能够比市场增长得更快。高层管理委员会的最低要求是在经济衰退时期，包括在市场负增长的情况下，获得竞争者的市场份额。这使公司能够从衰退中脱颖而出，因为即使是在这些情况下，研发和创新的高支出也在很大程度上保持不变。

私有的 Seele 公司现金充足并再投资于公司的技术和培训，从而产生了一个良性的、向上的成功循环。在长期萧条的建筑行业中这是很难得的。Seele 的目标不是增加营业额、多元化或者任何进一步的生长，而只是以它现有的劳动力和规模来增加盈利能力。增长不在公司的远景规划当中，而且2001年管理层自动选择稍微缩减经营规模以达到一个令人舒适的水平。高级管理人员和所有者选择了生活质量而不是增长。

作为金融市场中的卖主和买家，安联面临一个特殊的挑战。和许多金融组织一样，它的许多业务来自于投资银行业和股票市场。观察这家公司如何将它的传统莱茵价值观与英美模式关于资本市场的要求融合起来将是很有趣的。

除了那些不得不与金融资本市场联系在一起的组织之外，大多数莱茵组织正在采用一种或另一种方式抵抗来自金融资本市场的压力。公司努力

保持独立性：从挑战分析师和证券交易所的要求到只凭自己的收入获得增长，或者决定不需要增长。公众公司需要公平处理股东和其他利益相关者的需要。

创新

为了前进，你唯一的武器是系统的、激进的创新——使创新成为一种无时无刻、无处不在的能力。

——加里·哈梅尔 (Gary Hamel)³⁴⁹

创新是技术进步和经济增长的主要源泉之一，这已成为广泛共识。³⁵⁰关于哪种资本主义模式能更好地支持创新的争论已经出现了。通过区分激进式和渐进式创新，霍尔和索斯凯斯为这一争论提供了一些见解。³⁵¹

激进式创新是指在产品线和过程中的较大变化或者开发全新的产品。正如来自信息技术、生物技术和其他高科技产业的例子显示的那样，这种创新通常表现出英美公司的特征。³⁵²英美公司支持激进式创新，因为它们的最高管理人员可以通过削减人员或者接管其他公司实现迅速的反应和方向转变。大的英美公司通常比小一点的企业更具创新性，这可能是因为它们拥有更多的资源。³⁵³虽然英美模式倾向于激进式创新而不是持续改进，但这并没有阻碍英美国家中的持续改进，正如一个关于成功澳大利亚组织的研究显示的那样。³⁵⁴

渐进式创新需要持续的、小规模的过程和产品改进以提高质量。这种形式的创新表现了莱茵企业的特征。³⁵⁵其原因可能是莱茵劳动政策对雇用和解雇雇员的限制使突然需要重组或者新技能的激进式创新变得困难。莱茵企业通过提高现有劳动力的技能和管理组织内部的创新系统来解决这一问题。

有些人指出英美的短期方式通常不能培育出一种增加公司长期财富的创新文化,³⁵⁶ 尽管在一个日益无边界和相互联系的世界中, 创新和变革成为首选的, 而且也许是唯一的战略。³⁵⁷ 削减研发和变革预算以满足季度增长目标使长期创新变得特别困难。国际研发数据支持了这一点, 它发现美国公司通常比莱茵公司对长期项目的投资更少。³⁵⁸

除了享有在产品和过程中进行渐进式创新的声誉之外, 莱茵企业也致力于激进式创新。³⁵⁹ 在德国和瑞士, 公司内部的创新被一个更广泛的系统所支持。这个系统包括行业协会研究网络 (*Verbundforschung*), 一个研究所和技术转让协会 (例如弗朗霍夫学会) 的精密系统, 一个以银行为基础的长期融资体系以及受过良好训练和教育、高度忠诚的劳动者的稳定供应。正如弗朗霍夫学会发明 MP3 技术和 Seele 公司发明防爆玻璃表明的那样, 虽然这个复杂的系统使激进式创新放慢, 但它并没有阻止激进式创新。

创新是贯穿本书中许多案例研究的一个关键主题。所有的莱茵案例组织都认可和积极地支持创新。创新推动了诺华公司的新药产品战略。凯驰公司大约 75% 的清洁产品和系统是在四年之内推出的。Aesculap 公司 25% 的营业额来自于前三年中发明的外科产品。对于 Seele 公司来说, 每一个建筑项目都是独特的, 都需要持续的研发和创新。弗朗霍夫学会的核心业务是创新。通过鼓励和其他研究所的长期联盟, 它解决了研发增长的战略需要。Loden-Frey 公司的代表们穿行世界去寻找新想法。该公司需要在它的商品和店铺陈列以及运营系统和服务中不断创新。Rohde & Schwarz 公司只是笼统地定义每个雇员的工作以免抑制他们的创造性和企业家行为。每个雇员负责自行决定如何实现目标而不是依赖于工作描述等不灵活的规则。这家公司将 12%—13% 的营业额投资于研发。下列例子更详细地说明了莱茵组织对研发和创新的强烈关注。

Aesculap 公司的战略是成为一个手术室的创新系统提供商, 并通过广

泛的研发实现这一点。因为寻求扩展服务范围，它忙于与医生和医院员工持续对话。这家公司在内部开展了一个建议计划以改进生产过程。如果建议被实施，雇员将获得奖金。该公司每年收到大约 600—700 条建议，这些建议已经带来了利润的实质性增长。这家公司每年主办一个特殊的活动来表扬建议最多的人们。通过一个特殊的委员会程序决定后，优胜者被奖励 2 000 欧元。这个制度的不利之处是它倾向于导致许多无关紧要的建议，因为人们想努力赢得金钱。

宝马公司将研发视为一个“通向未来的步骤”，并把创新作为它对可持续性的关注的一部分。拥有技术领导者声誉的宝马公司投资于广泛的研发项目，特别是满足人们对可持续运动性的需求的那些项目。宝马公司的研发目标是创造先进的汽车设计，这种设计具有最小的环境影响而又没有限制人类的生活质量。宝马公司已经在慕尼黑建设了一个研究和创新中心，它的建筑风格是为了在汽车研究中激励创造性而设计的。公司的 100 名雇员组成了一个为其他创新概念打基础的智囊团。宝马公司通过 I-motion 建议计划获取它更广泛的雇员经验。雇员在这个计划下持续改进公司的绩效。I-motion 计划授权和鼓励员工去改变工作场所，并可能因为反映了敬业、质量和成本节约的好主意而得到最高可达 1.5 万欧元的奖金。团队领导者为员工提出的建议打分，分数反映了这个建议能为工作场所增加多少价值。这被确定为一个迅速、直接和非官僚主义的决策制定过程。即使是在试运行期间，平均每两个雇员也提交了一条建议，并带来了总计达 5 000 万欧元的直接成本节约。

凯驰公司非常认真地对待研发，公司逆行业潮流而动，把更高比例的销售收入额投入到创新上。这是在未来十年每年增加 5%—10% 研发收益的战略的一部分。2003 年公司已经拥有 268 项专利。为了保持这个创新水平，公司对创新过程进行管理。首先，公司采用点子竞赛、专题研讨会和

其他主动行动来产生新点子。例如，有如下三种专题研讨会：

- 市场意识专题研讨会——使用清洁工人等外部专家和内部员工来着眼于未来市场和需求；
- 应用导向专题研讨会——非常实用和实际，是关于地毯清洗和其他任务的，由内部和外部专家以及一些房主参加。凯驰公司曾经举行了一个清洁房子的比赛；
- 技术导向专题研讨会——发展其他两个专题研讨会中出现的点子并研究每个产品和点子的作用。

在凯驰公司，员工建议将通过两个过滤器。第一个过滤器是花大约10分钟时间来考察一个建议是否值得调查。通过了第一个过滤器的建议再通过第二个更长的过滤器，而两个评估都被送到凯驰公司的创新委员会。创新委员会由三个常务董事、部门经理和产品经理组成。它每年召开3—5次会议以讨论新主意和它们的详细实施计划。这些计划可能由内部或者大学里的人员来进行准备。这个委员会考虑成本、利益、风险、时机和优先次序等因素。在一个典型的会议上，委员会可能讨论来自第二个过滤器的10个想法，加上10个更高级的项目。因为创新伴随着风险，所以顶层管理人员需要代表公司进行最终的批准。有关项目的风险有时可以被减小，但是投入到一个项目中的努力取决于项目的重要性而不是风险。因而，公司会因为潜在收益而从事一些风险性的项目。

诺华公司的战略中心是创新和保持一个丰富的创新产品供应线。研发投入从1999年的大约13%增加到2003年的15%以上反映了这一点。公司的7种主要药品在2003年得到了批号，而且从2000年以来已经有11种新药在美国上市。诺华公司正在实现它的目标，即运用行业中最有前途的产品供应线来创建最具竞争力和创新性的研究组织。由于公司有79个项目处于临床开发或者注册阶段，金融分析师将诺华公司丰富的产品供应

线评价为这个行业中最强的供应线之一。在它为激励创新而设计的校园项目 (Campus Project) 中, 诺华公司正在彻底改造办公场所, 从而实现围绕小团队建立的“友好的不拘礼仪”的氛围。这个校园与大的公园接壤, 这些公园吸引人们在办公室外的树下或者咖啡厅里工作。位于巴塞尔的公司总部正在从一个工业综合设施转变成为一个邂逅、分享知识和创新的地方。

保时捷公司将创新和更新视为其生意的基础。公司从 20 世纪 90 年代早期以来已经完全再造了它的所有过程和技术, 并通过巨大的研发投入在它的车辆中继续创新。它雇用了大约 3 000 名研究人员。保时捷公司在运营过程方面的创新是如此地成功, 以至于公司设立了一个单独的利润中心来出售这一诀窍。

通过在化学部门的基础和应用研发, 瓦克公司的生意围绕着创新进行。公司在 2002—2003 年的困难经济时期仍保持研究预算, 这种举措强调了创新在保持成功中的关键角色。这个企业最古老的部分是它的研究分部 (the Consortium für elektrochemische Industrie), 这个分部负责基础研究以及新产品和应用概念。从每年提交的 850 项以上国家和国际专利申请中可以看出这个协会 (Consortium) 的成功。致力于研发得到了公司的团队精神和创造性文化的支持。它的扁平结构使研究人员能够与研究主管更加接近, 以促进联合作业并加快项目进展。一个集团范围的创新管理过程覆盖了从主意产生, 到最终开发成果, 再到解决顾客问题的几个阶段。创新过程包括: (1) 识别公共机构和大学研究的大趋势, (2) 使用战略市场营销去发现顾客正在研究什么。这些信息使瓦克公司能够确定与它的核心专业技能相匹配的重要研究领域。然后按照项目的经济吸引力和知识产权专利化的机会进行提炼。

瓦克公司通常将研发集中在研究协会, 在这里进行各种商业领域的研究项目。在对有商业前途的开发项目进行了专利保护之后, 相关的商业部

门就接管这一项目。虽然专注于开发可市场化的项目，但瓦克公司的研究人员除了在分配的项目上工作之外，可以使用 15% 的时间去追求他们自己的研究思想。这个集团也与大学进行合作研究，并且和弗朗霍夫学会等组织共同承担项目。创新不限于正式的研究团体。这家公司的建议计划 2002 年从雇员处收到了几千个建议。大约 70% 的建议被实施了，为公司节省了几百万欧元，并为革新者带来了丰厚的奖金。

ZF 公司认为汽车零件的研发和员工发展对在国际上创造价值是至关重要的。这家公司在它 2003 年的研发预算中投入了总销售额的大约 6%，即 5.24 亿欧元。公司开发团队的 3 000 名雇员中有大约 600 人在企业集中的研发项目中工作，还有从别处请来的 1 500 人。难怪 ZF 公司是德国 50 个最大的专利申请者之一。该公司承认，因为过分关注于研发和生产工艺，它的非常重要的技术优势并没有得到最佳利用。公司打算采用一个更加高度组织化的研发方式，以试图在不抑制人们开拓精神的情况下，更好地利用创新者的想象力去满足集团的商业需要。该公司认为在工作场所内部发展“全人”（whole person）* 将创造更有效的自我管理和更大的企业家精神，这有助于他们发明的采用。

莱茵组织明显地为研发投入了大量的财力和人力资源。即使是在困难时期，对持续研发和创新的承诺也很少动摇。

知识管理

良好的关系有助于更好的知识交流。

——玛格丽特·惠特利³⁶⁰

* 译者注：“全人”是尽毕生之力，使生活的各个层面达到平衡与和谐，并持续发展完整的潜力的人。

人们以前认为知识可以被作为一种提高效率的方式加以“管理”。人们现在日益认识到对公司和社会的真正价值只能通过开发一种环境产生，这种环境使人们能够通过他们的关系创造和分享知识。这意味着价值创造的核心是人，而不是 IT 系统。努力创建一个以知识为中心的组织文化将带来好处。这些好处包括更多的合作和学习，其反过来提高了知识共享；也包括对保留知识型员工有帮助的工作和生活质量提高。³⁶¹ 能否实现这些好处取决于拥有自治权以及拥有进行试验和犯错误机会的雇员。这需要一个重视知识分享和学习的组织文化。

卡利瑞克·斯魏比（Karlerik Sveiby）写道：“以知识为中心的经理创造学习机会，鼓励知识分享，视员工流动为损失，而且认为招聘是如此重要，以至于不能委托给人力资源部门。”³⁶² 以知识为中心的经理设法形成创造知识、分享信息和知识并鼓励信任的环境。

对知识的强调没有被莱茵或者英美企业独占。然而在短期基础上经营的组织有一个风险，即组织知识将会因为员工流动率高而流失。雇员流动在新员工带来新鲜知识的同时也会危及组织记忆，因为流失的员工带走了他们的知识。³⁶³ 这适用于每一个人，从首席执行官到熟练的员工。由于莱茵劳动实践鼓励长期雇用，所以雇员倾向于发展公司专用知识。雇用和解雇文化鼓励雇员发展更多的通用知识，以便他们能对更广泛的潜在雇主有吸引力。³⁶⁴ 因而，保留有经验的员工能够帮助保持组织知识，即使这些知识需要通过发展机会持续更新。它也最小化了前雇员把内部知识带给竞争者的风险。下列例子说明了知识是如何以不同的方式在莱茵组织内部分享和扩散的。

对于瑞士 Holcim 公司来说，知识管理是作为学习型组织的一个基本部分。这个水泥生产商的目标是在全球范围内分享知识和促进合作。它使用了一个包含 5 个要素的框架。其中包括信息内容，人员，创造和传播知

识的过程，提供交流、数据和信息服务的基础设施等四个要素。这四个要素围绕着第五个要素——结构化知识——聚集在一起。结构化知识是一项挑战，因为只把信息输入数据库是不管用的。瑞士 Holcim 公司已经开发了一些知识岛，它们聚集在 IT 和其他专业领域中。这些知识岛设法在大约 40 个实践社区中分享知识。这些社区带来了这个框架的人员和信息内容要素。由适当的基础设施所支持，这些实践社区使人们参与到创造、分享和重新使用知识的一个管理过程当中。实践社区提供了一个可以真正管理知识的日常社会环境。

瑞士 Holcim 公司相信拥有、需要、创造和使用企业知识的人们能够最好地管理这些知识。实践社区不是固定的，它们按照知识分享的需要形成和解散。瑞士 Holcim 公司使用企业学习活动等各种各样的策略去创造和分享知识。另一个例子是这家公司收集自己在过去 20 年中的项目管理经验。任务报告突出了从每一个项目中学到的教训。在一个新项目开始的时候，公司要求人们参考报告中的教训。

慕尼黑再保险认为保险业中具有决定性的本质差异在于风险承担人的知识潜能。这来自于经验、专业技能和创新的结合，以及通过与客户和其他伙伴的讨论富有成效地转移这一结合。公司的竞争优势来自于得到和评估不同领域和地点的信息的能力。慕尼黑再保险在广泛的领域开展它自己的研究，从而在它的雇员专门技能和经验之外收集到了相当多的正式知识。这个公司正在开发在一个全球组织中展示和结构化知识积累的方式。

对于制药巨人诺华公司来说，知识管理，特别是使员工跨组织边界分享知识，是公司的一个核心关注。不是去管理知识，诺华公司而是致力于分享知识和发展人际网络。这些是通过各种各样的方式完成的，包括使用研究咨询委员会、知识展览会、人际网络社区以及电子平台和会议。另外，诺华公司正在特意开发新型建筑物，以鼓励人们彼此会面、进行互动

从而分享知识。

Rohde & Schwarz 公司认为在它的无线电测量和测试业务中，沟通是确保人们得到所需知识的关键。当所有有关的人一起工作时，联合作业帮助分享知识。Rohde & Schwarz 公司举行了几个“演示与说明”（show and tell）内部展览会来鼓励工程师交流他们的成果。为了分享关于目标、顾客、雇员、过程和结构、产品和服务、竞争者和项目报告的公开信息，公司鼓励在整个组织中进行定期沟通。这种做法使雇员能够追求他们的目标。因为组织图表和数据能够帮助达成目标，员工如有需要可以得到这些图表和数据。

瓦克公司的研究协会定期举行一种传统的强制性“星期五讨论会”。在这里各种研究团体的领导们轮流担任主席，他们开会介绍他们的项目以及他们工作团体的临时成果。这是在化学家和其他科学家中交流信息和思想的一种很有效率的方式。

莱茵组织以不同的方式管理知识，但这些不同的过程均得到了长期雇用、创新体制、训练有素的雇员以及分享知识的创造性场所等的支持。一个主要的策略是为人们提供沟通的机会。

质量

选择你自己认为有意义的衡量指标，并承认结果可能不是问题的全部。你的行动的诚实和全心全意可能是最终的衡量指标。

——美国质量和参与协会理事彼得·布洛克（Peter Block）³⁶⁵

一个关于 1 000 家全球领先公司的 2004 年的调查显示，作出回复的首席执行官当中有 27% 的人认为产品和服务质量是他们企业成功的最重要措施。³⁶⁶ 莱茵公司的企业文化中充满了达到可能的最高质量和追求卓越的

理念，³⁶⁷虽然卓越经常被以非常不同的方式表达。关于质量程序已经有很多著作，例如全面质量管理（TQM）。

实践强有力地证明，由于顾客满意和出色的经济回报，改进和保持高质量是值得的，但这需要一个长期视角。³⁶⁸在一个关于“美国财富 1000 强”公司的研究中，大公司通常更可能采用全面质量管理。³⁶⁹在欧洲案例组织中，包括服务业公司在内的大小公司都力争高质量。宝马公司、凯驰公司、保时捷公司、诺华公司、Rohde & Schwarz 公司、Seele 公司、瓦克公司和 ZF 公司等制造业公司都在生产和其他业务领域通过了 ISO9001 认证。

有趣的是，在手工操作可以更精确的任务上，人正在取代机器。例如 Seele 公司使用了一个操作员去手工弄直钢管，因为人可以达到 98% 或者更高的精确度，这比机器要好。Aesculap 公司的外科剪刀用手工进行最后加工和调整，因为机器不能提供 100% 精确和适合的“保证精度”。保时捷公司的风挡玻璃被用手工插入小汽车，因为风挡玻璃形成了设计的一个结构性部分，而生产线上的机器人不够精确。

在莱茵公司中追求最高质量显然不是一个能引起争论的问题；它对大多数组织来说都是一个已知数。“在质量上没有妥协”阐明了这种观点。然而，正如下面的例子表明的那样，不同的组织采用不同的方式来确保它们的质量。

衡量弗朗霍夫学会的工作质量可能是一个挑战，因为作为一个研究机构，它与创新和知识产权而不是有形的产品打交道。弗朗霍夫学会的质量衡量标准部分在于科学出版物和奖励的水平，以及它自己及其顾客的商业成功。合同研究的持续增长说明了弗朗霍夫学会令人羡慕的商业成功，尤其是当大约 75% 的研究合同来自于现有顾客的回头生意时。来自实业界的代表和媒体的非正式反馈大部分都是生动热情的。弗朗霍夫学会在可商

业化的研究中成功的证据也来自于它的专利申请。2000 年弗朗霍夫学会在国家专利申请数量方面在德国排在第 24 位。除了许多国际专利之外，该公司在 2000 年注册了 507 项德国专利。而到 2001 年，它已经持有 1372 项有效国家专利。

瑞士 Holcim 公司高度关注质量。这家水泥生产商使用类似于质量圈的“实践社区”来让它的员工通过创造、分享和重新使用知识而参与质量提高。特别地，Holcim 公司按照领导者的专业能力、社会和个人能力以及激励和领导一个团队的能力来监控领导者的质量。

凯驰公司支付质量奖金给清洁产品团队。公司将奖金支付给六个人的整个团队。如果发现了缺陷，团队被要求从它自己的质量奖金中拿钱奖励解决了缺陷的人。

Loden-Frey 公司的回头客是因为始终如一的高质量服务而产生的，而公司范围的服务标准和培训确保了这种一致性和高质量的实现。这种服务的成功也反映在感谢信当中。

慕尼黑再保险采取了不同形式的质量控制。作为一个保险人，慕尼黑再保险做的是风险生意。这家公司在其保险、投资和运营等所有业务领域均采用了严格的风险管理过程。一个质量控制单位连接和协调着其他所有部门和一些全球客户的相关行动。

诺华公司提出它最重要的使命是发现、开发、可持续地生产和分销高质量的药品以解决未满足的医疗需要。在一个 2003 年的领导调查中，诺华公司的领导风格被认为已经变得更具参与性、说服力和激励性，这带来了员工、产品质量和产品开发的更高竞争力。除自愿坚持 ISO9000 系列和全面质量管理之外，诺华公司遵循制药行业的规范性质量体系，即良好生产实践（Good Manufacturing Practice）、良好实验室实践（Good Laboratory Practice）和良好临床实践（Good Clinical Practice）。

保时捷公司的质量在它做的每一件事当中都是很突出的，从制作美观的年度报告到著名的车辆，再到这家公司作为德国领先组织的声誉。这家公司把它的突出质量看作是在国际竞争中获得成功的一个关键因素，并自行设计每一件事以确保合适的质量。公司通过一个系统的质量管理体系来保证生产中的最高质量。这一体系由一个直接向首席执行官报告的中枢部门进行协调。内部结构和过程的持续改进帮助这家公司将它的生产标准保持在最高水平上。

Rohde & Schwarz 公司如此评论它在无线电通信行业的优秀质量纪录：“没有人是完美的，而我们不得不持续努力以保持我们的标准。这是真的，然而质量和可靠性本身正在变成每一个卖主都不得不交付的，并被理所当然地当做重要的事。未来的成功将比以前更加依赖于通过好的市场营销来预测顾客的需要，以便我们能交付一个完整的解决方案而不只是仪器盒……不要忘了：挑战自己的极限来为顾客进步作出贡献。”

Seele 公司为了提高它的玻璃和钢产品的质量而采取了许多措施，包括最后加工看不见的组件内部。质量标语被张贴在每一个地方：“Seele…一个质量理念”。公司在过程的所有阶段中都对图样、样品以及供应商的样品进行检查。Seele 公司制作自己的最终产品的原型，并按照原型检查现场质量。而且，这家公司重视一个清洁的环境，因为它能提高工作质量。Seele 公司努力为它的员工提供优质设施，其中包括为每一个人提供的尖端技术和一个豪华的员工厨房。这个有吸引力的环境鼓励雇员之间的非正式沟通。这种沟通促进了公司内部公开的知识转移以提高质量。

凭借它的化学产品和工艺，瓦克公司立足于科技来保护世界文化遗产。它已经建立了一个特殊的部门去管理这个过程。³⁷⁰通过与技师、科学家和熟练的工匠合作，瓦克公司为修复历史建筑物和纪念碑而开发化学产品和工艺。到 1997 年，瓦克公司已经修复了 2 000 多个广为称颂的建筑

物。著名的例子包括柏林的勃兰登堡门（Brandenburg Gate）、罗马的米开朗琪罗雕刻（Michelangelo's Pieta）、萨尔茨堡的莫扎特出生地、巴黎的米罗的维纳斯（Venus de Milo）雕像、华盛顿的国会大厦（Capitol）和斯杜本纪念碑（the Steuben Monument）、克里特岛的哈德良（Hadrian）雕像、复活节岛巨像（Moais）以及艾菲索斯（Ephesus）、安塔克亚（Antakya）和伊斯坦布尔（Istanbul）的镶嵌图案（mosaic）。在处理这些世界珍品的过程中，系统的质量保证措施明显是不可缺少的，而瓦克公司的标准是以 ISO9000 系列为基础的。另外，细心的规划和恰当的材料对成功的修复也是必不可少的。瓦克公司 50 多年以前开始生产的硅树脂及其现代衍生物使这些石造建筑得到了保护和加固。公司特别开发的防止潮湿和污染气体渗入建筑物的涂料进一步提高了保护和加固的效果。在其他情况下，相关机构则决定用由瓦克公司的特殊成型材料制作的复制品来代替原物。

以上例子显示了制造、服务和研究企业对质量的强烈关注。质量衡量措施是不同的，但莱茵组织在相关的地方达到或超过了 ISO 标准。专利、奖励以及顾客和竞争者反馈则提供了额外的质量衡量指标。

社会和环境的可持续性

目标是可持续、有竞争力的组织。

——沃伦·本尼斯³⁷¹

我们不厌其烦地说，为了拥有未来，一个组织必须是可持续的，也就是说长期生存和兴旺。然而不是所有的组织都是可持续的，所以近距离地观察那些可持续的组织是有益的。可持续性要求以同样的精力追求经济、生态和社会目标，以便使组织需要与其所在的市场和社会的需要相一致。

毕竟枯竭退化的市场只能提供有限的机会。可持续性意味着不只注意财务衡量标准。它包括通过顾客满意评价、雇员士气和流动率、雇员技能、供应商反馈、社区和其他利益相关者以及环境影响来衡量组织的长期成功。³⁷²它也意味着衡量组织更新和适应性，以及其他的关键衡量标准。弗朗霍夫学会等应用研究组织明确拥护为社会、工业和环境的可持续发展而努力的使命，这一使命包含了上述的许多因素。

企业社会责任的概念仍然相当模糊，除了全球报告倡议组织（Global Reporting Initiative）之外并没有一致的全球标准。³⁷³它似乎包含了广泛的相关者，强调社会等利益相关者的福利和繁荣。然而，一些人主张应该把环境简单地看做另一个利益相关者，而有些人则把环境责任和其他形式的社会责任区分开来，正如本书所做的那样。

英美股东价值模式已经受到了广泛批评，因为它未能将利润概念扩展，将社会和环境衡量标准包括进来，而且也因为它为追求缺乏远见的财务利润而采取的不良行径，例如通过游说立法者而放松环境标准。³⁷⁴令人焦虑的是，员工人数少于 500 名的英国公司在影响它们生意的 10 个问题的名单中将社会和环境责任分别排在第 9 位和第 10 位。³⁷⁵雇员保持、新产品开发和竞争优势则位于英国排名的顶端。

虽然一些英美组织的确关注企业社会责任和环境保护，但当需要削减成本的时候，这些考虑就变成了易受攻击的目标。这在某种意义上是在“欺骗”社会。被解雇的雇员需要社会福利体系来负担，而且还要是在具有社会福利体系的国家中。污染不得不由社区而不是获利的污染者进行清理。不培训年轻人和不雇用年长者的做法给社区造成了社会危机。一切都成为“别人”的问题。这些做法是短视的，因为正如专栏 5-1 表明的那样，对社会负责是值得的。

专栏5-1 对社会负责的财务效益

社会责任在许多方面，如声誉和品牌提升上，明显“是值得的”，但在财务上它是值得的吗？有公司和投资者进行对社会负责的管理和投资的商业案例吗？来自全世界的研究表明有这样的案例。对社会负责的经营方式为组织及其投资者带来了财务利益。例如，许多研究表明对社会负责的欧洲、英国和美国公司与其对手的商业表现不相上下或者胜过了它们。³⁷⁶在500家标准普尔指数公司中，对社会负责的公司的股东价值提高了，而且在其他财务指标上也胜过了它们的对手。³⁷⁷

为什么可持续实践和财务绩效可能相联系呢？可以给出许多原因，其中包括可持续实践反映了良好的管理、成本降低以及声誉和品牌提升。³⁷⁸可持续实践可以带来对商业风险和机会的更好管理，而更好的管理有益于投资者并且可能使企业更少地受到不利事件的影响。使产品和运营更具可持续性也经常能够增加利润并可以通过改进过程而产生节约。³⁷⁹这些影响创造了一个良性循环：表现较好的公司有更多的资源投资于可持续实践，可持续实践使这些公司更不易受到外部事件的不利影响，并对长期投资者和顾客更有吸引力，而因此公司的市场价值增加了。

英国250强公司中大约有一半报告社会责任事项，但不清楚其中有多少公司是诚恳的而不仅仅是开具空头支票。这些组织中大约75%的雇员声称在工作中没有充分的机会参与慈善事业。³⁸⁰在2004年世界经济论坛的一个关于1000家全球领先公司的调查中，回复的首席执行官只有6%认为可持续实践是他们公司最重要的成功措施。³⁸¹许多首席执行官似乎如此专注于季度利润，以至于他们可能已经把未来归入因为过于困难而不予考虑的事项之列。然而，被调查的首席执行官当中有70%多的人认为主流投资者将对企业公民问题越来越感兴趣。

在欧洲，可持续性报告已经比在美国得到了更为广泛的接受。³⁸² 莱茵组织普遍使用了平衡记分卡。平衡记分卡用不只局限于财务指标的很多指标来衡量组织成功。³⁸³ 例如通信测量专家 Rohde & Schwarz 公司已经开发了它自己的扩展了的平衡记分卡。这个平衡记分卡以产品和服务、增长所得、结构、联合作业、市场和员工潜能等 6 个衡量标准为基础。这些目标的进展对所有雇员都高度透明。宝马公司衡量成功的三重底线包括经济、环境和社会目标。³⁸⁴ 有趣的是，通过与更多的利益相关者进行对话来提交高质量报告的目标被包括在经济目标下。宝马公司的另一个“经济”目标是支持可持续性问题。

一些作者怀疑财务、环境和社会责任作为可持续性的衡量标准是否已经足够了。另外的标准可能包括社会不平等、平均预期寿命、犯罪水平、人口增长率、人均化石燃料消费、能源消费、可再生能源等资源份额以及信息使用权。³⁸⁵ 其中的一些标准所代表的目标和价值观与一些企业的目标和价值观是相一致的。其他的衡量标准——特别是那些社会公平领域的标准则代表了公司考虑的一个很大延伸，即使是在莱茵国家也是这样。

在莱茵模式下，和积极对待雇员一样，社会和环境责任形成了可持续发展的基本要素。即使关于企业的社会和环境责任的激烈争论已经进行了几十年，这些要素也只是正在逐渐成为英美经营方式的一部分。在 20 世纪 70 年代，拉德 (Ladd)³⁸⁶ 认为组织将不会主动避免环境污染，除非法律、公众舆论或者其他外部压力迫使这一问题进入这些组织的理性决策过程。拉德认为组织不能有道德义务，因此也就不能有道德责任。他呼吁找到第三条道路来走出组织理性和在社会中正直经营之间的困境。

与此同时，美国的洛克菲勒 (Rockefeller) 支持企业在赚取利润和处理社会问题的需要之间找到平衡。洛克菲勒认为，“我们美国商人已经变得太过专注于学习如何管理和控制我们国家的天才创造出来的杰出技术。我们已

经背弃了更大的自然和社会环境。”³⁸⁷自 20 世纪 70 年代以来，除了对技术的狂热已经被对股东价值的关注取代之外，在这方面好像没有多少变化。

汉迪 (Handy)³⁸⁸认为多数英美公司把环境和社会责任只当做富有组织的目标。但所有的企业都受益于一个健康的社会和环境。一个相关研究表明只有很少的美国公司已经接受了可持续发展的原则，这支持了汉迪的观察。在社会的可持续发展需要和组织实践之间存在一个巨大的差距。³⁸⁹公司很勉强地采用 ISO14001 这个旨在促进组织可持续发展的国际环境管理标准。对美国经理的采访表明他们抵制这一标准，因为他们没有看到好处超过了成本，而且认为他们现有的环境体系已经足够了。³⁹⁰有趣的是，莱茵组织普遍遵循 ISO14001 的标准，其中包括安联、宝马公司、凯驰公司、慕尼黑再保险、诺华公司、保时捷公司、Rohde & Schwarz 公司、瓦克公司和 ZF 公司等企业。美国的研究得出结论说，大多数美国公司不知道如何对可持续发展这一社会问题作出反应。只有当利益相关者坚持把可持续发展作为准则时，美国经理才会采用可持续实践。

然而，在英美世界中压力正在增加。大多数顾客、一些商业领导者、投资者和学者正呼吁增加企业的社会责任。³⁹¹

这些呼吁是为了让组织将社会责任作为它们整体战略的一部分，而不只是对肤浅的伦理和社会价值观开具空头支票。³⁹²无论环境管理构成企业社会责任的一部分，还是分离于企业社会责任，它已经作为一个沉默的利益相关者而比更广泛的社会责任形式更多地进入了商业实践。³⁹³环境重要性的增加与空气、水和土壤质量以及人们生活质量的下降有关。³⁹⁴这种重要性的增加在英美国家中也是明显的，³⁹⁵尽管那里的经理强烈认为他们需要污染环境和消耗日益减少的资源去有效地生产他们的产品。³⁹⁶

环境问题的定义以及适当的解决方案已经随着时间的流逝而变化了。在美国和欧洲，20 世纪 70 年代的生态学概念已经发展到了废物最小化管

理、回收利用、污染防治、产品管理、生态效率和环境战略等现代思想。³⁹⁷ 然而批评家指出，只是治理污染而不消除环境破坏行为对这个星球帮助不是很大。³⁹⁸

加强环境保护的压力来自许多地方。在欧洲，特别是在德国、瑞士和斯堪的纳维亚半岛国家，政府法规和进一步立法的迹象已经使公司认真地关注环境保护。这也反映了来自那些国家中社会、顾客和雇员的压力。在20世纪90年代早期，德国这个环境保护方面的世界领导者，制定了法律和指导方针以禁止使用污染物质和材料，并要求制造商和零售商回收所有的包装。电子电气产品的制造商不得不在产品服务寿命的末期回收和再利用它们。德国的指导方针也管理着从事废物处理或回收利用业务的公司的环境审计、场所登记和认证等事项。虽然许多环境保护措施仍然是自愿性的，但许多莱茵公司却努力超越这些环境管理方面的义务。

在美国关注环境保护的压力现在也来自于金融部门。研究表明环境友好型公司在财务上表现得更好，一些投资者据此制定财务决策。³⁹⁹ 环境保护正在成为风险管理和信用评级的一项指标。例如，保险公司对客户施加环保压力；银行和其他金融家向寻求贷款的公司强加环保条件；一些消费者在购买决策中考虑环境问题。通过这些和其他方式，对环境更加重视的趋势正在转变为更多传统公司的风险管理条款、消费者需求满足和资本成本问题。这种情况使得环境保护问题不再仅仅是一个外部环境问题，而且成为企业的一个战略性问题。

尽管提倡环境和社会责任，但许多商业领导者对进行哪些计划和过程来使社会和股东受益却并没有多少把握。⁴⁰⁰ 邓菲（Dunphy）⁴⁰¹ 已经阐释了许多组织在走向可持续性的过程中所经过的6个连续阶段。

1. 拒绝：公司轻视政府的可持续性法规或者动员他人反对可持续性动议。

2. 不响应：企业聚焦于短期盈利能力，而认为可持续性与它们的活动无关。

3. 依从：公司遵守关于雇员关系、环境保护和企业社会责任的法律要求和社区期望。

4. 功效：一个组织利用关注于可持续性所提供的机会去创造重要的功效，例如在生产中节约水和能源。

5. 战略主动：可持续性商业战略的中心，企业在雇员管理或环境保护等方面获得良好的声誉，或者投资于当地教育来确保企业未来劳动力供应，并通过这些方式将企业与竞争者区别开来。

6. 可持续的公司：除了为投资者提供足够的回报之外，公司采取主动去创造一个可持续的世界，因为这是应该做的正确的事。

以下几节将举例说明莱茵公司针对企业社会责任和环境保护所采取的一些方式。许多例子可以大体归类为邓菲分类方法的第五和第六阶段。

企业社会责任

作为从事外科服务和供应的 B. 柏朗集团的一部分，Aesculap 公司积极承担它在企业公民领域的责任。作为家族企业的一部分，它将自己看作是牢固扎根于社会并与其紧密联系的。起初，它明确说明了自己关注于对顾客、雇员和所在地区的责任。它对文化和社会的承诺的一个例子是 B. 柏朗基金会，这个基金会开展相关活动以提携年轻的音乐家并赞助科学研究和大学。凭借 5 000 多个外科和医疗技术展品的丰富收藏，这个公司的 Asclepius 博物馆保持了外科历史的鲜活性。这些收藏包括了一些展示现代医疗技术发展的物品。

安联努力将可持续实践整合进入保险、管理资产和风险等保险业务的核心领域。顶层管理人员为这一战略提供了积极的支持。该公司作出了以下关于可持续经营方式的承诺：

- 在风险管理和利用技术改进方面支持个人顾客和商业顾客；
- 为员工提供一个健康的工作环境；
- 施加它作为在国际舞台上经营的金融机构的影响；
- 在它的利益相关者中成为可持续发展的角色模范；
- 担当一个可靠和公平的商业伙伴；
- 在国际舞台上发展成为一个可持续性的保证人。⁴⁰²

许多年以来，安联已经为艺术、文化、社会辩论、经济辩论、教育、科学以及历史性和解作出了重要的贡献。安联环境基金会、安联文化基金会和支持大屠杀受害人的一个基金会体现了这些贡献。该公司的档案保管员管理着关注大屠杀受害者的安联博物馆。这坦白了该公司在纳粹时期的反面角色。而且，公司的高层管理人员还积极支持和参与在德国以及更广泛的欧洲范围内的改革进程。

宝马公司在所有部门中的思想和行动都体现了对人类和环境的责任。⁴⁰³除了在当地社区和工厂内的可持续实践之外，该公司的企业愿景是以氢燃料为基础而在全球水平上实现人类可持续的移动性。该公司寻求与各种利益相关者之间的透明度和公开性，并通过可持续性报告来使它在可持续性方面的进步对所有人都清晰可见。公司社会责任行动的具体例子包括它在泰国的经营。它在泰国的 700 名员工享有健康保险计划、退休基金、医疗设施、公司的工业安全世界性标准以及乘载员工到达工作地点和一个佛教寺庙的豪华大巴服务。该公司在南非积极地参与和艾滋病作斗争的行动，其中包括在它的罗斯林（Rosslyn）工厂附近支持一个对所有居民开放的社区咨询中心。

瑞士 Holcim 公司声明了它对成为一个可持续性方面的全球领导者的庄严承诺，其中包括对社会责任的承诺。作为可持续公司世界理事会（World Council of Sustainable Corporations）的一名成员，2002 年 Holcim

公司准备了它的第一份可持续性报告，其中包含了新兴国家中的教育、医院、卫生保健和食品等主题。作为它的社会责任的一部分，Holcim 公司也关心职业健康和安全，这包括对它的水泥生产场所死亡事故的零容忍。因为没有相同的愿景，所以有时当地伙伴会抵制安全投资。该公司的理念以在农村社区等公司所能影响的范围之内发挥作用的思想为基础，公司也希望在附近社区影响教育和健康。

Migros 集团的确非常认真地对待它的社会责任。这家零售商将它盈余的 1%（每年大约 1.2 亿瑞士法郎）投资于社会活动，开展有益于整个社区的文化活动。作为公司社会活动的一部分，它开办了瑞士最大的公众成人学校，而且对学生收费很低。作为一个在许多瑞士城市中举行的广泛公众体验，它也组织了一个基于健康和营养的“全国性感觉良好日”（National Feel Good Day），其目标只是在更广泛的瑞士社区中促进公众福利。该集团赞助舞蹈、电影、戏剧、文学等各种与社会有关的项目来帮助塑造未来。集团期望这些项目是灵活而又复杂的，以传达活力和提供传递知识的平台。Think Quest（一种青少年互联网竞赛）、Sabmeet（一种连接艺术与商业的创造性年轻人的路演）以及为 50 岁以上的人们举行的音乐会等例子反映了项目的多样性。集团的社会责任扩展到了它的产品来源和生产方法。这个组织对生产的参与使得创新措施和环境政策能够达到社会和环境目标。

制药巨人诺华公司支持许多基金会，例如诺华公司可持续发展基金会等。这促进了这些以改善世界上最贫困人口的经济、社会和环境生活条件为目标的基金会的自主发展。该公司支持促进科学卓越的诺华公司基金会，这个基金会是成立于 1949 年的一个科学和教育慈善团体，坐落在伦敦市中心。该公司也支持促进健康老化的诺华公司老年医学基金会以及保护环境和改善人们健康的诺华公司人与环境基金会。Apica 基金会活跃于

瑞士并支持惠及普通公众的慈善事业。为了长期成功这一最大利益，诺华公司努力以一种经济、社会和环境可持续的方式经营。为了监控这一点，2003 年公司调查了全世界 18 000 多名员工关于遵守公司的行为准则和企业公民政策的意见和信息。

可持续性 是化学康采恩瓦克公司的十大目标之一。而相应地该公司正在为所有雇员汇编具有约束力的新原则。这些原则不仅反映了社会、经济和生态这三个可持续性的基本支柱，而且也把它们牢固整合进了公司政策。这使该公司处于邓菲的可持续性第六阶段。在质量、环境、安全 and 健康方针指导下，公司的综合管理体系负责对方法和过程的所有 workflows、能力和责任进行规范。这些经认证的管理体系适用于每一个业务部门，并以法律规定、公司对责任关怀的主动承诺以及它对 ISO14001、ISOTS16949、ISO9001、QS9000 和 SA8000 等全球和欧洲标准的遵循为基础。公司的综合环境管理体系是动态的，它寻求持续改进并经常受到外部和内部的审计。

环境责任

Aesculap 公司把环境保护看作是它的企业形象和对地区、城镇和未来几代人的责任的一部分。它每年为环境措施投资大约 50 万欧元并提出一份环境报告。在政府规定之前，这家获奖的外科仪器生产商从 1987 年开始就已经对环境保护表现出了积极态度。它从 1988 年开始雇用了一位全职的环境保护高级职员。公司的环境管理体系为高层管理人员提供了一个工具，这个工具不仅预防环境问题的出现，而且通过管理风险、成本和利益以及在这家公司的所有部门中开展合作来最优化环境保护。有以下几个实际的例子：

- 采用一种建筑物过程控制技术来减少能源高峰负荷，并带来 10% 以上的能源节约；

- 把氯化烃类清洁剂换成水基清洁剂来清洁设备，实现无公害排放；
- 使用微米和纳米过滤以及真空蒸发器，电镀过程中的废水量已经从每年 1 500 立方米减少到 420 立方米；
- 在马来西亚和英国之间的运输中采用可重复使用的包装，这减少了包装浪费；
- 在示范工厂，环境保护措施包括通过再加工和回收利用来产生更少的废物；通过热回收来合理使用能源；通过控制设备的能源消耗来减少能源使用；使用雨水并在室外场所铺上草皮来防止水流失。

以服务为导向的保险商安联，其直接的经营对环境的影响不是很大，但这家公司的各种业务都达到了 ISO14001 认证标准。公司实施了许多主动的环境行动，其中包括通过安联环境基金会而采取的行动。这个基金募集了 5 000 多万欧元的资金，自 1990 年以来该基金已经为环境项目拨款大约 3 500 万欧元。公司已经在一些办公室中减少了 10% 的供热能源和 13% 的电能消耗。在它的的一个子公司中，电子邮件减少了 22% 的纸张消费。

宝马公司对环境的承诺是广泛的，从在它的各种生产工厂内外减少和消除噪声和环境污染源，到使它的车辆能在服务寿命的末期容易回收利用。而且，公司通过产品设计来帮助保护环境。例如，改造它的产品以不再依赖化石燃料而依靠氢燃料，并在它制造的车辆中使用更轻的材料。公司主动采取环境保护行动的例子还包括在办公用小汽车队中使用无硫燃料，在产品的可回收利用性方面超越政府要求以及尽可能地使用铁路运输。

宝马公司从 1991 年开始建立的回收利用公司网络使回收利用成为可能。公司的回收利用工作只委托给经过认证的合同伙伴。公司所有的生产场所都按照 ISO14001 标准或者相当的标准进行了认证，以确保全球统一的环境管理。公司有大约 70 名雇员参与环境管理。对每一个场所都要进行年度审计，以产生一个输入—输出平衡。公司要求供应商遵循国际环境

指导方针以及公司的有关规定。

在可能的地方，瑞士 Holcim 公司把它的瑞士环境标准带入它生产水泥的所有国家。该公司发现这样做提高了效率，吸引了工人，并因此提高了成果。这个组织采取了许多适当的环境措施。Holcim 公司在瑞士通过铁路来运输它 63% 的产品。该公司的一个主要的目标是使用其他行业的副产品或废物来作为化石燃料的替代品。水泥窑中的极高温使公司得以具有环境效率地利用旧轮胎等废品。水泥生产需要相当多的能源，而 Holcim 公司通过替代燃料（热能和电能以及塑料、动物脂肪、废油、轮胎和下水道干淤泥）创造了它所使用能源的 24%。公司的另一个环境目标是使用更多的替代原料，例如具有自然粘合特性的原料，以减少水泥中炉渣的比例和因而产生的能源消耗。

凯驰公司对环境管理的态度形成了整个企业精神的一部分。这家公司不仅认识到它的清洁产品需要是环境友好型的，例如消耗更少的水和动力，而且它积极地利用机会来减少生产中对环境的任何消极影响。公司从 1996 年以来一直遵循 DIN ISO14001 对生产、研发和分销的要求，其目的是减轻和持续改善公司运营及其产品对环境的冲击。水是循环利用的，废物减少了，原料是可回收利用的。在生产工厂中，人们致力于节约能源、回收利用纸张和光盘以及处理危险物质。公司在一个新建筑的屋顶上加装了一个太阳能设备，每年为国家电网贡献 2.8 万度电，同时减少约 14 吨的二氧化碳排放。公司不但给予乘火车上班的雇员 50% 的车费补贴，为雇员的电动汽车提供了一个电池充电站，而且还举行一个年度自行车比赛。那些骑自行车上班的人在比赛中参加年终抽奖，一等奖金可以买一辆自行车。凯驰公司提供了一个环境信息服务。这个信息服务报告在工作中和在家里的当前环境发展状况，并为雇员提供关于如何有环境意识地生活的建议。内部环境培训课程为所有雇员提供了一个机会，以使他们能在工

作期间了解工作场所的环境影响。公司的常务董事强调，即使管理人员对环境保护不积极主动，员工也将为环保而制造压力。公司的每一个工作场所都有一个回收箱。

慕尼黑再保险将可持续发展看作是它的整个保险业务中的一个重要问题。这是慕尼黑再保险的一个信条的一部分，即对环境保护和可持续性的其他形式进行投资也将带来财务成功，而且可持续性减少了法律风险和未来诉讼成本。作为积极影响风险行为的一个手段，慕尼黑再保险积极地将它的专门知识传授给客户、政治家和公众。这家公司的股票从 2001 年开始已经被包括在道琼斯可持续性世界指数和 FTSE4Good 指数中，而且它的商业经营符合 ISO14001 等著名的环境标准。另外，公司的自有资产主要被投资于可持续性指数中的领先股票或债券。

着眼于未来的环境兼容性，保时捷公司努力开发最清洁的可能产品和制造过程。该公司的主要目标是保护资源和以一种经济的方式使用它们，并最小化对环境的有害影响。这家公司通过了 ISO14001 认证，并且自愿同意被定期审计。年度的环境审计显示，该公司严格的环境保护措施已经带来了单位成本的节约。例如在 1990—2000 年之间，水消耗减少了 50%；电消耗减少了 23%；能源使用下降了 36%。在同一时期，油漆车间的废气排放减少了 71%，而总废物的 83% 得到了回收利用。公司用铁路而不是用公路来运输产成品。莱比锡工厂也是按照最大化环境保护的目标而设计的。

瓦克公司在化学行业中具有监测和保护环境的较长历史。它扮演积极的管理角色以努力确保它的所有产品和生产过程节约原料和能源，并最小化废气排放、固体废物和废水。公司在世界范围内应用这些环境标准，因为“环境就是环境，而我们不得不关心它”。公司审计供应商是否遵循类似的标准。这家公司关注其产品的可回收利用性和生物降解能力。例如硅

树脂需要 10 年才能降解，而且它对人类和环境的影响需要进一步研究。公司积极地参与全球硅树脂理事会，赞助硅树脂研究并不断主办活动以便全世界的研究者交流观点。该公司的第一个环境报告发表于 1989 年，这使它成为世界上首先做这件事的十家公司之一。这家公司宣称，因为它主要和上市公司竞争，所以它的顾客期望有一个同等水平的报告。

ZF 公司在履行环境责任方面是一个领导者。这家公司 2003 年在减少环境冲击的运营措施上花费了大约 6000 万欧元。该公司表示这不仅带来了成本的减少，而且也提供了竞争优势。ZF 公司超越了法定的环境要求。通过遵循 ISO14001 认证并预期供应商和合作伙伴也将遵循这些标准，公司的环境保护政策得到了执行。ZF 公司在环境保护措施方面举行员工培训，而且每两年发表一份环境报告。ZF 公司的环境部门位于总部而且雇用了两个人。

以上证据显示环境和社会责任在许多莱茵组织中起着重要作用。除了相当于邓菲第六阶段的“正确的事”之外，环境措施产生了竞争优势和成本节约。社会责任被以不同的方式表现出来，在这些莱茵组织中得到了很好的确立。

本章已经表明了许多莱茵公司对它们相对于金融资本市场的独立性的特别重视，特别是相对于干扰了对莱茵模式如此重要的长期视角的金融市场短期方面的独立性。在产品、服务和过程中进行创新是案例组织的一个显著特征。从雇员、顾客和供应商等广泛的利益相关者处搜集来的想法从内部推动了更新。持续的正式学习搜集来自组织外部的最新信息。发展和保留知识在莱茵组织中具有核心地位。许多案例组织具有适当的正式过程去利用它们员工的诀窍、经验和学习成果。这方面的趋势不再是正式的 IT 管理系统，而是支持雇员分享经验的实践社区和非正式机会。一些组织特别设计了相关设施去激励这种分享和创造性。质量保证也是莱茵组织

中的一个核心过程，在服务、产品、过程或企业形象方面都是这样。在相关的地方，所有组织都遵循 ISO9001 标准。在访问这些组织期间，质量几乎在每一个地方都是显而易见的，而且通常被认为是理所当然的而不是被作为特色。这也许是因为质量对所有莱茵组织来说都是重要的，而不再能将彼此区分开来。

当阅读一本关于可持续性的书的时候，最先跃入人们脑海的大概是社会和环境责任意义上的企业可持续性。我们已经看到案例组织努力为接近它们的企业公民目标而采取的许多不同方式，并看到这带来了财务和非财务方面的好处。社区和组织之间的关系是莱茵模式的基础，并以多种方式表现出来。大多数公众公司在道琼斯或其他可持续性指数中排在它们行业的顶部。而正如我们已经看到的，私人组织也展示了企业社会责任。所有这些案例组织都非常重视环境责任，对 ISO14001 标准的正式遵循只是它们的部分反应。基于办公室的（Office-based）企业、服务企业以及制造商已经采取了广泛的环境措施，这不仅带来了财务节约并帮助管理风险，而且是应该做的正确的事。

第 3、4、5 章中包含的这些可持续领导方格要素显然不是孤立运行的。本章的最后一节将说明这些要素是如何互相作用而形成了一个自我强化的系统的。

自我强化的系统

第 3、4 章中的例子和本章上面讨论的这些要素说明了莱茵组织在它们的领导、文化或者商业经营方面根本不是彼此的克隆。然而莱茵组织也具有把它们与基于股东价值的英美模式显著区别开来的共同特征。

对可持续领导方格中 19 个要素的更近距离的观察表明，这些特征联合创造了一个整体系统。其中的关键要素是长期视角、广泛的利益相关者

聚焦以及（一般地说）保持独立于金融市场的强烈愿望。在这样一个环境中，与顾客、供应商、当地社区和更广泛的社会以及（最重要地）和雇员发展长期关系连同企业社会责任和环境保护一起作为组织认真的关注对象而出现。这种可持续聚焦变得和以下因素有关，即在一个强势文化和共同价值观之内的伦理信念，发展和保留一支高度熟练的劳动力队伍以及对创新和知识分享过程的需要。而团队和大量投资于从组织内部发展经理都支持这些分享过程。联合作业和保留员工也支持知识管理。

所有这些都需要一个强大的愿景和战略，最好有得到组织内许多专家支持的稳定的高级领导。由于莱茵首席执行官只是管理团队的成员，只是被选举出来的团队发言人，所以首席执行官领袖崇拜的发展是很困难的。这位发言人经常有一个有限的任期，而且被期望在任何情况下与他（或她）的同事一起采用一个共识型的决策风格。一旦专业技能和知识在整个组织中扩散，共识型决策就可能提高决策的质量。共识型决策的不利方面是协商占用时间，尽管这不是不可避免的。在它们的长期规划以及劳动力稳定、利益相关者支持的条件下，莱茵组织在进行较大的变革之前将会有时间协商和仔细考虑。它们也努力争取高质量的成果，这是使顾客满意并使雇员继续对他们的技艺感到自豪所必需的。

优良的成果反过来提高了公司的创新性和竞争力，并因此提高了它的声誉。为了实现所有这些，莱茵模式的一个基本原则是给人以优先权。凭借一支训练有素和忠诚的劳动力队伍，这种人的优先权提高了企业的可持续性，例如在困难时期公司和员工会做出相互的牺牲。

以类似的方式，英美模式也形成了一个与短期股东价值聚焦相一致的完整系统。当大多数的努力都投入到下一个季度利润时，投资于长期战略、计划、项目和人员就会变得困难。没有长期投资和对员工的义务使企业能够对环境变化作出反应而迅速调整方向。为了实现这种灵活性，首席

执行官需要广泛的个人权力，并运用这种权力支撑组织顶端的英雄崇拜。当决策需要被制定得有利于股东，而组织成员又来来去去时，保持利益相关者关系就会变得困难。引进经理和新员工给雇主免费带来了新思想以及新来者的技能。

然而，引进太多的外部人士使建立和保持一个强大的愿景和一套价值观变得困难。这也在整个组织中破坏了一个强势文化的发展和一种普遍深入的道德感。由于员工是流动的，不忠诚于组织，所以保持高质量和优秀是困难的。凭借一支不忠诚而且经常是缺乏教育、具有通用而非公司专用技能的劳动力队伍去实现卓越表现是困难的。履行企业和社会责任经常被看作是使企业偏离了短期目标并减少了股东价值，然而从风险管理、吸引员工和投资者方面来考虑这种做法的正确性才是更重要的。和工会的敌对关系被认为是得以“缩小规模”和迅速削减成本的代价。与短期股票表现捆绑在一起的经理报酬强化了所有这一切。正如我们已经看到的，许多高层管理人员和学者正在认识到英美体制中的缺陷并呼吁进行变革。

既然莱茵模式具有支撑可持续组织的效果，以及来自领先的研究者、思想家和从业者对其原则的坚决支持，那么它为什么不是人们关注的中心？其中的一个原因可能在于莱茵模式和英美模式中的要素内部之间相互结合而形成了两个分离的系统。正如以上例子显示的，每个系统内部的要素相互强化，使要素独自运行似乎很困难。这可能使对任一系统的单独部分进行变革变得很困难。我们已经被卡在了我们继承的系统中。

然而正如我们已经在本章中前面每节的开头看到的，英美管理作者正在呼吁公司采用可持续领导方格当中的每一个莱茵要素。他们只是脱离实际的象牙塔里的哲学家吗？可持续领导方格中的莱茵要素适合于创始家族控制的生意而不适合于公众公司吗？让我们更近距离地观察非家族所有的案例组织，以看一看它们是如何紧密地遵循可持续领导方格的莱茵一

端的。

莱茵公众公司

在取悦分析师和外部投资者的压力下经营的公众公司面临着采用莱茵原则的较大挑战。这些组织很少享有像私有企业那样的耐心股东所带来的好处。本节将分析外部人士所有的而不是家族或创始人影响的欧洲企业。

表 5-1 总结了安联、弗朗霍夫学会、Migros 集团、慕尼黑再保险、诺华公司和 ZF 公司等非家族莱茵企业位于莱茵标准的哪一位置。这些企业中有三个是公开上市的全球公司：安联、慕尼黑再保险和诺华公司。它们很久以前就脱离了创始人。这个表格表明这些公司符合莱茵模式，符合程度在 16—19 个要素之间变化。慕尼黑再保险提供了公众上市公司符合可持续领导方格中的所有莱茵标准的一个例子。

在 14 个维度上，所有 6 个非家族公司都符合莱茵模式。它们只是在首席执行官定位、挑战金融市场、具有一个强势的组织文化、自治团队和工会—管理层关系上有所偏离。这些偏离大部分是因为信息不适用或缺乏而发生的。然而，安联与德瑞斯頓银行和其他公司的合并可能解释其文化中的一些稀释现象，尽管内部人士称差距正在缩小。关于 Migros 集团的自治团队没有可以获得的信息。挑战金融市场与由成员或城市所有的三个组织不相关。对于安联来说，对资本市场的遵循无疑出于这样的事实，即它的许多业务来自于这些市场。没有关于诺华公司首席执行官定位、金融市场或工会—管理层关系的信息可以获得。

在剩下的非家族企业中，ZF 公司由一个家族企业演变而来。虽然不再受创始家族所影响，但它显示了所有相关的莱茵特征。因为这家公司为菲德烈斯哈芬市所拥有，金融市场标准不适用于它。虽然弗朗霍夫学会不是起源于一个创始家族，但它仍然反映了除了一个之外的几乎所有莱茵要

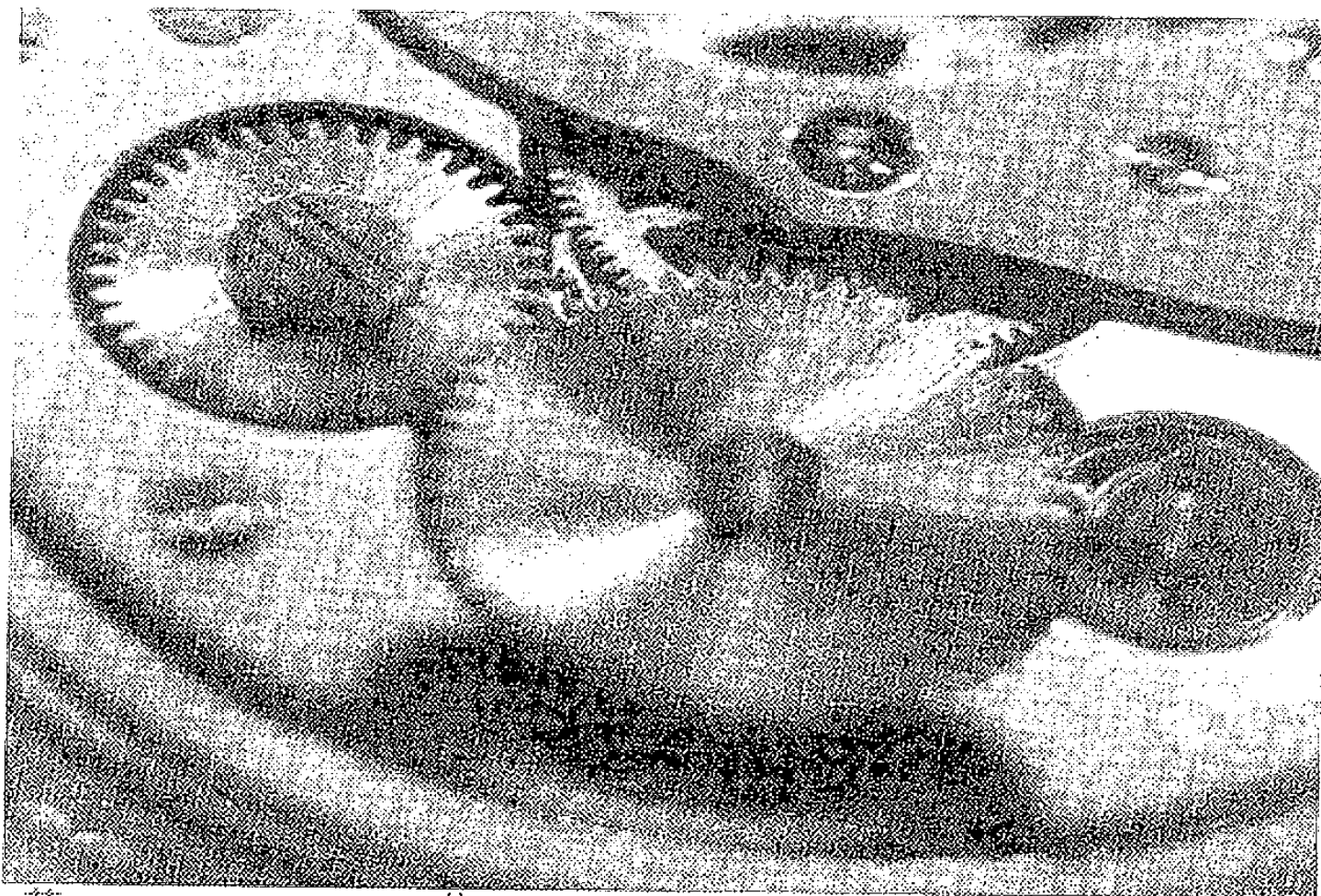
表 5-1 与可持续领导方格比较的非家族莱茵组织

可持续领导方格中的莱茵要素	安联	弗朗霍夫学会	Migros 集团	慕尼黑再保险	诺华公司	ZF 公司
首席执行官定位：顶层团队发言人	✓	—	✓	✓	?	✓
决策：共识型的	✓	✓	✓	✓	✓	✓
伦理行为：一种清晰的价值观	✓	✓	✓	✓	✓	✓
金融市场：挑战它们	—平衡（处理）	NA	NA	✓	?	NA
创新：强	✓	✓	✓	✓	✓	✓
知识管理：分享的	✓	✓	✓	✓	✓	✓
长期视角：是	✓	✓	✓	✓	✓	✓
管理发展：从自己内部培养	✓	✓	✓	✓	✓	✓
组织文化：强	—	✓	✓	✓	✓	✓
人的优先权：强	✓	✓	✓	✓	✓	✓
质量：高质量是一个已知数	✓	✓	✓	✓	✓	✓
保留员工：强	✓	✓	✓	✓	✓	✓
熟练的劳动力：强	✓	✓	✓	✓	✓	✓
社会责任：强	✓	✓	✓	✓	✓	✓
环境责任：强	✓	✓	✓	✓	✓	✓
利益相关者：更广泛的关注	✓	✓	✓	✓	✓	✓
团队：自治	✓	✓	?	✓	✓	✓
不确定性和变革：深思熟虑的过程	✓	✓	✓	✓	✓	✓
工会—管理层关系：合作	✓	✓	✓	✓	?	✓
一致要素合计	18	17	17	19	16	18

注释：✓ = 一致，— = 不一致，? = 不知道，NA = 不适用。

素。这个例外与首席执行官定位有关，因为现在的总裁已经表明了一个愿望，即更多地起到一个制定决策的首席执行官而不是顶层团队发言人的作用。弗朗霍夫学会内部的结构限制和许多研究所的独立性可能使他这样做起来很困难。

从以上可以看出，欧洲的一些公众公司表现了莱茵领导实践。这说明将公众所有和可持续领导实践结合起来是可能的。以下几章继续这一主题，以说明莱茵要素在德国和瑞士之外的国家的公众和私人组织中是如何起作用的，其中包括英美世界中的组织。



萊茵模式

Part Three

第三部分

在萊茵地区之外

欧洲资本主义有一种完全不被保守的舆论所承认的生命力和推动力……作为资本主义企业，它们和它们的美国竞争者的行为方式非常不同。

——威尔·赫顿⁴⁰⁴

第6章 斯堪的纳维亚的公司、 南非的公司和家族企业

可持续领导方格源自于德国和瑞士组织，甚至公众所有的公司也显示了许多可持续性要素。然而，在世界的其他地区也能发现莱茵领导方式。本章以来自斯堪的纳维亚和南非的公众公司的例子开始，然后转移到着重分析世界不同地区的家族企业。这是因为在第二部分中描述的许多莱茵组织全部或部分地为创始人或他们的子孙所拥有。创始家族对公司决策的参与能对企业的领导方式造成影响吗？本章第二部分提出的证据表明答案是肯定的。世界最大的私有软件公司 SAS 公司的案例与莱茵领导原则紧密契合。

斯堪的纳维亚的公司

本节描述了来自芬兰和瑞典这两个斯堪的纳维亚国家的公司。为了提供讨论的背景资料，专栏 6-1 介绍了这两个国家的一些情况。

专栏 6-1 芬兰和瑞典的背景资料

芬兰和瑞典以及丹麦、挪威和冰岛经常被称为北欧大陆或者斯堪的纳维亚。所有 5 个国家在很大程度上有着共同的历史和认同。这包括强烈的集体和平等价值观。据说北欧国家正在努力使它们的国家认同与欧盟成员身份相一致。在国家认同中，它们将它们自己视为比其他欧洲国家更好、更富有。⁴⁰⁵

当以财富、政治稳定性、慷慨的社会福利和外援计划、低犯罪和高生活标准来衡量时，北欧地区的生活质量比大多数其他国家都高。按照《福布

斯》杂志,⁴⁰⁶以教育、民主、收入和公共卫生等因素为基础,2003 年的一个联合国调查将北欧国家排为世界上最适合生活的地方。作为一个群体,北欧人在他们的工作中是最幸福的,而且妇女比别处的妇女享有相对于男人的更平等的待遇。⁴⁰⁷然而,这种田园诗般的生活正在受到挑战。由于预期寿命高而出生率低,人口正在老化。预计这种情况将使高度成功的北欧社会福利国家力不从心。同质的文化也正由于移民的流入而面临社会变革。

瑞典保持了一个受约束的君主政体。作为 900 万人的家园和欧盟的一个成员国,瑞典已经抵制了采用欧元。政府在这个经济体中扮演了一个主要角色。它雇用了大约 34% 的劳动力并产生了 55% 的 GDP。瑞典经济的缓慢增长已经被部分归结为政府的高度参与。⁴⁰⁸官方统计的失业率已经逐渐下降到 4%。德国和美国是瑞典最大的出口市场,而服务形成了这个经济体中的主要增长部门。作为瑞典企业中的一个强大的实业王朝,瓦伦贝格 (Wallenberg) 家族控制着总市场价值超过 1000 亿美元的公司群体。通过他们主要的实业控股公司——“投资者” (Investor) 公司,瓦伦贝格家族持有斯德哥尔摩证券交易所 40% 以上的流通市值。

芬兰共和国有大约 500 万人口。芬兰是欧盟的一个早期成员,而且已经采用了欧元。它的经济曾被认为是世界上除美国之外最具竞争力的,⁴⁰⁹但为了使芬兰经济为应对人口老化的冲击做好准备,降低该国 9% 的失业率是至关重要的。芬兰的经济在很大程度上依赖它的信息和通信技术产业,其中包括世界领先的手机制造商诺基亚公司和相关的公司。

阿特拉斯·科普柯公司:第一印象,第一选择⁴¹⁰

作为一家铁路设备生产商和销售商而创立于 1873 年的阿特拉斯·科普柯公司 (Atlas Copco) 已经发展成为一家全球实业集团。总部设在瑞典斯德哥尔摩的该公司在超过 150 个国家运营。瑞典的瓦伦贝格家族从该公

司开创时就和它有关联。彼得·瓦伦贝格 (Peter Wallenberg) 曾担任董事会主席直到 1996 年退休。瓦伦贝格家族仍然通过他们的控股公司——“投资者”公司而在董事会上有代表。虽然不再担任管理角色，但瓦伦贝格家族控制着 21% 的投票权并代表着 15% 的资本。到 2003 年末，这家公众公司由 3.7 万多名股东所拥有。

该公司 2003 年的收入超过了 61 亿美元，而且实现了由大约 2.6 万名雇员所创造的 13% 以上的年度增长。⁴¹¹ 在寻求成为投资者首选公司的同时，公司在实现它的长期远景中没有感到来自金融市场的任何重大压力或冲突。它计划通过为顾客交付有竞争力的创新解决方案来创造和持续增加股东价值。

这个集团开发和生产电动和风动工具、压缩空气设备、装配系统以及建筑和采矿设备。另外，它也提供设备租赁和其他服务。该公司的愿景是在每个业务中成为一个领导者。它希望顾客因为感受到了最佳价值而认为该公司是最好的，是第一选择。公司的三个策略帮助实现这一愿景。

- 增长：保证长期获利能力并通过新产品、新利基市场和产品的创造性应用而实现。公司争取 8% 的年度收入增长、15% 的营运利润率及其效率的不断提高。⁴¹²

- 发展：通过运营过程和产品的持续改进以及创新的商业理念和技术。

- 多元品牌：利用市场和顾客需要来对公司的产品和服务进行区分。这个集团拥有 20 多个不同的品牌，每一个品牌都增加收入和利润。

公司的运营围绕着互动、承诺和创新等三个核心价值观开展。这些价值观已经形成了公司的过去，创造了现在并帮助引导未来。对于公司来说，核心价值观在保持它的领导地位中提供了一个竞争优势，甚至在变化的环境中也是这样：

- 互动指的是倾听顾客和其他利益相关者（包括环境）的要求，从而带来创新性的解决方案。互动需要知识、到场（presence）、灵活性以及对利益相关者的活动过程的参与。设备租赁业务受到重视的一个原因是它使雇员能够接近顾客。

- 承诺包括给人以优先权和促进长期关系，并因而为顾客的生计增加了价值。公司致力于与市场中的顾客和商业伙伴保持长期关系，这推动了它努力提供高质量的产品并保持承诺。

- 创新精神对公司的经营之道来说是很重要的。这家公司将创新视为长期获利能力和增长的根本驱动力量。例如，该公司与人员、产品和顾客有关的所有业务领域都运用了互联网技术。

这家集团努力在它的产业中引进环境保护措施，包括管理、分销和生产的所有过程都将环境保护因素考虑在内。通过这种方式，公司相信它正最好地服务于顾客、雇员、股东和所在社区的利益。除了要求它们遵守所有的当地环境法律和规定之外，这家公司计划让它所有相关的子公司都通过 ISO14001 认证。这个承诺甚至无法用语言来表述，它包括在环境影响和实践方面培训所有雇员、设计产品以最小化对环境的冲击、将公司产品和服务的环境影响告知顾客、在这方面监测供应商以及提出一份有时被包括在年度报告中的年度可持续性报告。

在阿特拉斯·科普柯公司，社会责任指的是一个公司的活动对雇员、顾客、商业伙伴和当地社区等社会和利益相关者的影响。当缺乏国际公认的社会指标时，公司就用它自己的方式衡量社会绩效。公司的社会衡量标准包括雇员流动和业绩、职业健康和安全以及达到每年每个雇员 40 小时的培训 and 发展的目标（2003 年的平均数是 37 个小时）。这个集团在其他形式的社会责任方面表现也是很突出的，并一般在当地进行。例如在瑞典，员工们募集基金去支持在世界上需要的地区钻探和提供清洁的饮用水，集

团然后对雇员的捐赠进行评比。在赞比亚，当地的销售公司支持各种各样的学校课程。而在南非，公司赞助大学学生和一个针对雇员及其配偶的广泛的艾滋病课程。这家公司一向被列示在道琼斯可持续性世界指数上。

虽然经营非常分散，但阿特拉斯·科普柯公司努力确保全集团的新雇员对他们的工作、团队、公司、业务范围和集团本身能够得到一个可靠的导向。雇员发展包括在职体验、从第一天开始就被给予的真正责任、持续的反馈和培训以及在当地和国际项目上工作的机会。公司积极鼓励工作流动 (Job Mobility)，因为它使员工能够发展得更好。该公司在内部广告整个集团的所有空缺职位。从 2000 年以来大约有 1 200 名带薪雇员利用了这个机会。

作为一个雇主和一个具有 125 年以上历史的公司，阿特拉斯·科普柯公司运用帮助顾客达成结果的全新思想来提升自己。通过它的创新等核心价值观以及它对尖端技术、顾客和雄心勃勃的增长目标的关注，该公司努力成为一个有吸引力的工作场所。公司奖励业绩。在对自己的行为负责的同时，雇员有相当的行动自由。公司重视创造性、实用主义、公开、公平和诚实以及在一种具有职业精神和爱心的家庭文化中的平衡生活方式。公司和工会的关系随着国家的不同而不同，但通常是建设性的。在瑞典，公司和工会的关系被认为是非常合作的，而且有 4 名当地工会代表出席公司的董事会。

公司将知识分享当做个人发展的一个关键部分并予以奖励。这个集团努力培养一种学习的环境，并通过广泛的培训和国际机会以及通过从内部提拔 80% 的经理的计划来贯彻这一政策。2003 年 10% 的员工来自集团外部，而 9% 的员工离开了这个集团。

分权性的文化将决策下放到了当地层次。它鼓励经理在可能的地方授权给雇员和团队。然而，团队是由经理领导还是自治依赖于当地的实际情

况。这种当地导向意味着公司正在不断适应变化的环境并进行改进。该公司的文化要求仔细考虑激进式的变革。

表 6-1 表现了阿特拉斯·科普柯公司与莱茵模式的紧密契合。在表中该公司广泛遵循 16 个标准。这家公司将首席执行官视为最终的决策者。他以身作则并在对雇员的文化宣传中承担着一个积极而可见的角色。团队领导随着国家的不同而不同。公司采取了一个平衡的方式对待金融市场。

表 6-1 与可持续领导方格中莱茵标准相比较的北欧和南非公司

可持续领导方格中的莱茵要素	阿特拉斯·科普柯公司	诺基亚公司	亚历山大福布斯集团	SABMiller 公司
总部所在国家	瑞典	芬兰	南非	南非
首席执行官定位：顶层团队发言人	—	?	?	?
决策：共识型的	✓	✓	?	?
伦理行为：一种清晰的价值观	✓	✓	✓	✓
金融市场：挑战它们	—平衡（处理）	✓	?	?
创新：强	✓	✓	✓	✓
知识管理：分享的	✓	✓	✓	?
长期视角：是	✓	✓	✓	✓
管理发展：从自己内部培养	✓	✓	✓	?
组织文化：强	✓	✓	✓	✓
人的优先权：强	✓	✓	✓	✓
质量：高质量是一个已知数	✓	✓	✓	✓
保留员工：强	✓	✓	?	?
熟练的劳动力：强	✓	✓	✓	?
社会责任：强	✓	✓	✓	✓
环境责任：强	✓	✓	✓	✓
利益相关者：更广泛的关注	✓	✓	✓	✓
团队：自治	—变化着	?	?	?
不确定性和变革：深思熟虑的过程	✓	?	?	?
工会—管理层关系：合作	✓	✓	?	✓
一致要素合计	16	16	12	10

注释：✓ = 一致， — = 不一致， ? = 不知道。

诺基亚公司：连接人们⁴¹³

诺基亚公司的起源可以追溯到 1865 年，它的前身首先在森林行业，随后又在橡胶和电缆行业中经营。1967 年这三个企业合并形成了诺基亚公司。从 20 世纪 80 年代早期开始，诺基亚公司逐渐转移到电信业和消费者电子市场。到了 20 世纪 90 年代，该公司已经成为那个行业中最大的斯堪的纳维亚公司。它专注于电信业而放弃了在其他行业的经营。后来的事就众所周知了，比如这家北欧公司发展成了移动电话制造领域的全球领导者，并计划成为移动互联网市场的领先者。公司通过一个扁平化、网络化的组织结构提高了决策速度和灵活性。诺基亚公司有四个主要的部门：移动电话、多媒体、网络和企业解决方案（商用无线系统）。2003 年是移动电话产业创纪录的一年，市场增长了 16%。诺基亚公司凭借它的 51359 名雇员实现了创纪录的利润和销售量。2003 年的净销售额超过了 290 亿欧元，比 2002 年略有下降，但 2003 年的利润比 2002 年增长了 5%。⁴¹⁴诺基亚公司在保持文化稳定的同时坚持不懈地创新。2003 年它为研发投资了 37.6 亿欧元，比前一年增加了 23%。

虽然诺基亚公司公布传统的财务衡量指标，但它强烈聚焦于三个成功因素：顾客满意、运营效率和获得员工承诺。值得注意的是，长期服务的顶层团队并没有得到过多的薪水和福利。⁴¹⁵雇员承诺对公司来说是一个至关重要的因素。诺基亚公司的雇员价值主张（Employee Value Proposition）包含激励雇员、获得雇员承诺并保持雇员满意和福利的四个要素：诺基亚之道和诺基亚价值观、以业绩为基础的奖酬、职业与个人发展以及工作与生活的平衡。

2003 年监测公司文化的衡量体系包括雇员意见调查、焦点小组（Focus Groups）和收集雇员人口统计资料。多样性、职业健康和安全、平等雇用机会、健康机会以及个人和职业发展是这个计划的所有特征。

公司强势的文化是以包含一个共同愿景和目标的良好沟通、共享的知识、公开、速度和正直为特征的。诺基亚公司的四个企业价值观如下所述：

- 顾客满意——预测顾客需要并提供高质量的解决方案、产品和服务；
- 尊重——相互尊重并尊重利益相关者，坦率的沟通；
- 成就——业绩开始于在乎它的职业人士个体；
- 更新——变革的持续意愿，创新激情，寻找新思想和新的工作方式。

公司主席和首席执行官约玛·奥利拉（Jorma Ollila）曾经说：“通过以一种负责任的方式做生意，诺基亚公司可以为可持续发展作出重要贡献，同时为经济增长建立坚固的基础。”⁴¹⁶诺基亚公司的企业责任涉及承认企业对社会和环境有影响，并作出适当的反应。这家公司已经为它的许多社会和环境活动采用了共同的报告标准。诺基亚公司积极地支持能为俄罗斯、印度和菲律宾等新兴经济体带来移动通信的项目。16个国家的10万多名年轻人参与了诺基亚公司的“做一个连接”计划。这个计划是为了提高青少年的生活技能而进行的。2003年诺基亚公司雇员中的志愿者活动从23个计划发展到了28个计划。诺基亚公司从设计到处理的整个产品生命周期计划中都体现了环境因素。在2003年道琼斯可持续性指数上诺基亚公司在其行业部门中排名第一，被在FTSE4Good指数上列出，并因为社会和环境责任而得到了很多奖励。

诺基亚公司的目标是使与利益相关者的沟通成为公司日常业务的一部分。该公司的利益相关者包括消费者和网络工作者、伙伴和供应商、雇员、股东和投资者、学者、媒体、非政府组织、消费者协会、政府和管理机构。这家公司在与不同利益集团的沟通中都是积极主动的。例如，该公

公司的供应商发展过程包括伦理问题方面的培训以及参加“供应商日”去会见高级管理人员。公司每年举行两次“投资者日”，高级管理人员届时与投资者进行广泛的沟通。工会成员占芬兰劳动力的大约95%，这使与工会的合作成为公司行为不可缺少的一部分。

这家公司的伦理表现已经得到公认。对于诺基亚公司来说，伦理通过帮助最小化风险、确保遵守法律、增加效率和在利益相关者当中建立声誉而具有商业意义。公司鼓励业务单元对公司的行为准则进行讨论，它补充了诺基亚公司的价值观。

诺基亚公司与众不同的管理和领导方式“通过合作和教练来创造承诺、激情和灵感，并通过设定目标、实现目标和评估成果来确保行动的焦点和效率。通过自我领导而实现的个人发展为成功的管理和领导实践提供了基础。雇员被鼓励去对他们自己的发展负责并利用各种各样的发展机会”。⁴¹⁷ 该公司提供广泛的管理和领导发展计划。

表6-1表现了诺基亚公司与莱茵模式的16个要素相一致。关于三个标准没有信息可以获得：首席执行官定位、对激进式变革的态度和自治团队。而诺基亚公司对自我领导的强调表明这种领导风格在该公司可能扩展到团队。关于变革，诺基亚公司是处在一个快节奏行业中的一家电信公司。这种快节奏可能要求诺基亚公司具有一种迅速适应环境的文化。许多英美模式的支持者可能惊讶地认识到，在按照莱茵原则进行经营的同时，在这个行业中领先世界也是可能的。

南非公司

南非提供了一个对一些人来说很令人惊讶的例子：在那儿经营的公司被期望考虑社会公平。作为他们公司治理的一部分，董事们被期望平衡股东和其他利益相关者的利益。专栏6-2说明了这样做的原因，它提供了一

个关于南非的简要的政治和经济背景，然后描述了关于公司治理的《金报告》。亚历山大福布斯集团和 SABMiller 公司的案例显示了这两家南非公众公司是如何遵循莱茵模式的。

专栏6.2 南非：背景和《金报告》

1994 年，当南非举行第一次全种族选举的时候，全国的 4500 万人享有了充分民主。执政的非洲人国民大会在 2004 年 4 月的普选当中赢得了它的第三个五年任期。塔博·姆贝基（Thabo Mbeki）总统发展了曼德拉（Mandela）政府的市场导向政策，实施更多的私有化、公众部门重组和其他经济增长措施。政府政策在一个受约束的金融框架内特别致力于争取黑人的经济权利、纠正社会不平衡和创造就业。

南非的失业率很高，2002 年的官方数据在 30% 左右，但按照“经济学人智库”的观点，非官方估计在 40%。这已经促使南非成为世界上收入分配最不平等的国家之一。人们的收入在可以和发达世界任何地方相媲美的高度富裕到与发展中国家相联系的贫困水平之间变动着。因为贵金属、水果和酒而出名，由采矿和农业所主导的南非传统经济已经发生了变化。虽然黄金仍然占出口的 1/3 强，但制造业和金融服务现在已经贡献了 GDP 的较大份额。服务业对 GDP 的贡献最大，特别是金融、旅游业和零售部门。

南非被认为是公司治理方面的一个领先者。公司治理也就是公司的经营方式以及如何管理组织及其各种各样的利益相关者之间的利益平衡。1994 年关于公司治理的第一份《金报告》发表了，它包含了一个公司实践和行为准则。这份报告是以前高等法院法官默文·金（Mervyn King）的名字命名的。他领导了起草这份报告的委员会。这个委员会以创立公司治理的最高标准为目标，而且在许多方面为世界其他地区设定了一个基

准。这个报告提倡公司应该采取一个平衡的方式来对待广泛利益相关者的利益。2002年这个开创性的报告在第二版中进行了修正，第二份报告被称为《金报告2》。

《金报告2》从股东利润聚焦转变成了三重底线，它包含了公司活动的经济、环境和社会等方面。这个报告承认公司及其利益相关者之间的关系应该是互惠的，同时它也承认公司需要赚取利润以利于它的许多利益相关者。这个报告提出了一个日渐明确的认识，即发展一个相互信任的氛围将使利益相关者团体提高自觉努力的程度，从而使公司能够更好地从危机中生存下来。而做到这一点需要透明度、公平和对行为负责。

《金报告》也承认公司治理反映了它所在社会的价值观。南非的价值观包括信任、谦逊、集体主义、协商和共识、互助和共存、对公平的信仰以及伦理的高标准。这些价值观也是莱茵社会的基础。

是否遵循《金报告2》的公司治理准则基本上是自愿的。然而从2003年开始，约翰内斯堡证券交易所要求在其中上市的所有公司都要遵循《金报告2》，以及按照全球报告倡议组织的指导方针来披露它们的社会和环境表现。

亚历山大福布斯集团有限公司：投资未来⁴¹⁸

亚历山大福布斯集团（Alexander Forbes Group Pty Ltd）是一家向专家团体和个人客户提供金融和风险管理服务的领先公司。总部设在南非的该集团拥有6 000多名雇员，活跃在30多个国家。它是世界第十大保险经纪人。这家公众公司在英国也有相当多的业务。公司代理保险和再保险，管理风险和保险计划及索赔，提供保健和资产咨询以及其他的金融服务。客户主要来自中小型企业、专家团体和个人。

这家公司计划在这一商业领域成为一家独立的快速增长的服务提供

商。公司的财务结果支持了它的快速增长。2003 年的营业收入是 6.106 亿美元，比上一年增长了 15%。营业利润为 6 100 万美元，比 2002 年增加了 19%。这一业绩是在保险行业的困难时期实现的。⁴¹⁹

公司董事会赞成包含在 2002 年《金报告 2》中的伦理原则和良好商业实践（见专栏 6-2）。该公司的哲学是以不折不扣的诚实、正直、勤奋和职业精神行事。每一个级别上的员工都被期望遵循最高的伦理标准。

公司的 2003 年《可持续性和企业社会投资》（*Sustainability and Corporate Social Investment*）报告聚焦于南非的运营并以国际最佳实践为基础。董事会负责确保可持续的经济、社会和环境实践在整个企业当中得到具体化实施。作为一家以知识为基础的公司，该集团业务的环境影响是相对有限的。然而，公司要求它的设施管理和清洁服务提供商遵循最佳实践环境标准。进一步的环境措施包括回收利用纸张和打印机墨盒，并为教育机构或社区团体捐赠不用的家具和过时的计算机以便重新利用它们。

公司投资于广泛的社会项目。公司通过各种各样的托管会来援助一些组织，这些组织从事帮助中老年妇女、儿童、艾滋病等致命疾病患者以及需要保健援助的人等方面的工作。

广泛的利益相关者和长期关系在亚历山大福布斯集团扮演了重要的角色。该公司的使命是这样陈述的：“我们与保险人、再保险人和投资经理等客户建立长期关系。在每一种关系中我们都以诚实和正直行事。”⁴²⁰ 该公司将它自己描述得对顾客充满热情，它的员工认真倾听顾客的要求。公司期望员工致力于优秀的客户服务而且在这方面对他们进行持续的监控。其他的公司目标包括与客户、供应商和行业监管者建立长期关系，以及为股东交付可持续的出色回报。集团与股东定期进行沟通。2002 年亚历山大福布斯集团因为报告和沟通而赢得了投资分析师协会奖。

该公司雇用专业人士，他们的技能被运用尖端技术在全世界分享。雇

员报酬是以业绩为基础的，而人力资源体制使雇员和他们的经理能够在组织内部为个人成长和发展承担责任。这家公司在对员工发展进行投资时努力超越法律要求。该公司鼓励创新，致力于“通过在我们经营的每一个地区中授权当地管理人员而获得创新、快速和有效率的服务”。⁴²¹

亚历山大福布斯集团遵循可持续领导方格的 12 个要素（见表 6-1）。关于首席执行官定位、共识型决策、对金融市场的态度、员工保持、自治团队、激进式变革管理和工会—管理层关系等其他要素没有信息可以获得。虽然无法获得员工流动数据，但既然该集团投资于员工发展，公司可能也致力于保留员工。

SABMiller 公司：酿造公司价值观⁴²²

创立于 1895 年的南非酿酒公司（SAB）1897 年作为第一只工业股票在约翰内斯堡证券交易所上市。一年以后，它在伦敦证券交易所上市。一百多年以后，它成为一只 FTSE100 股票，并被重新命名为 SABMiller 公司。2002 年 SAB 股份有限公司收购了美国产销量第二大的酿酒公司米勒（Miller）酿造公司之后形成了 SABMiller 公司。这场收购使 SABMiller 公司成为世界第二大酿酒商。该公司在这些年中冒险进入了不同的业务领域。但为了更加专注于酿造啤酒、制造葡萄酒、烈性酒和水果饮料以及灌装可口可乐和史威士（Schweppes）饮料，它 1997 年廉价出售或关闭了非核心业务。但它保留了在旅馆业和博彩业的战略投资。

公司 2003 年的营业额是大约 83 亿美元，比 2002 年增加了 18.2%。⁴²³每股盈余增长了 11%。2001 年国际业务占集团营业额的 42%。2003 年雇员数量超过了 42 400 人，他们在 40 个国家当中工作。

SABMiller 公司的使命是通过优质产品和服务来满足顾客的期望，并在所有利益相关者中公平分享产生的财富和机会。通过这种方式，集团实现了它的目标，即在以一种对社会负责和进步的方式行事的同时，培育和

最大化长期股东价值。1998 年公司的第一份“企业公民回顾”发表了，它反映了一个对自然环境和艾滋病受害者的郑重承诺。虽然 2003 年评估师们评论说公司的培训、多样性以及职业健康和安全等方面需要改进，但是独立评估师仍然将 SAB 公司可持续性报告评价为世界十佳可持续性报告之一。⁴²⁴ 而且那一年，SABMiller 公司在道琼斯可持续性指数上的饮料行业中排名并列第一。在 2003 年 3 月结束的财政年度期间，SABMiller 公司在当地社区投资了 1 300 万美元，这占其税前利润的 1.7%。

这个集团坚定的价值观和原则包括正直、诚实、社会责任和合乎伦理的公司治理。虽然独立经营的子公司可以制定额外的标准，但以下议定的公司原则指导着公司与利益相关者的关系：⁴²⁵

- 正直经商；
- 支持与利益相关者的互惠和持久的关系；
- 寻求在经营和沟通中的公开性和准确性；
- 尊重个人的权利和尊严；
- 优化财富创造以为利益相关者提供公平的报酬和承认；
- 通过提供一贯高质量的品牌和服务来满足顾客和消费者变化的需要；
- 做一个负责任的企业公民；
- 尊重当地社区的价值观和文化。

这些原则适用于不同的利益相关者。例如对于股东来说，SABMiller 公司致力于增加长期股东价值，使之超越那些可资比较的投资所获得的股东价值。它专注于一个公开的治理过程，该过程通过有效地管理企业、遵循法律要求以及治理方面的最佳实践来保护公司可持续的价值和声誉。该公司寻求最大化股东总回报，并与所有的投资者定期和公开地沟通，提供关于公司的可靠和及时的信息。它寻求与公司价值观相一致的商业伙伴。

另一个例子与顾客和消费者有关，SABMiller 公司为他们提供一贯高质量、高价值的品牌和服务。它也致力于提供安全的产品，并以一种诚实和合乎伦理的方式广告和促销它的产品，而且尊重当地的社会价值观。

该公司通过鼓励所有级别的雇员进行创造、创新并对新思想保持开放而努力持续改进。

SABMiller 公司与莱茵模式的相关契合列示在表 6-1 中，在这里信息可以获得的所有 10 个要素都是符合莱茵模式的。未知的要素是：首席执行官定位、共识型决策、对金融市场的态度、知识管理、管理发展、员工保持和技能培训、自治团队和变革管理。

总结

以可以获得的信息为基础，以上例子说明了来自不同产业和国家的成功的大公司是如何表现许多莱茵领导价值观和行为的。阿特拉斯·科普柯公司和诺基亚公司这两个斯堪的纳维亚企业，每个都表现了 16 个可持续领导方格要素。关于亚历山大福布斯集团和 SABMiller 公司这两家南非公司的可获得信息不那么完整。但尽管如此，它们仍然分别展示了 12 个和 10 个莱茵标准。这表现了在南非公司中对信息可获得的莱茵要素 100% 的遵循。所有这些组织说明，可持续的领导原则可以应用于德国和瑞士以外的成功的公众公司。在下一节里，我们来看一看对不同国家的家族企业所进行的领导方式研究展示了什么结果。

家族企业

全世界都有家族企业。因为不受过度关注股东价值和短期利益的束缚，一些学者把家族企业当做英美模式的一个可行的替代方案，而一些专家甚至认为家族企业在企业业绩方面通常名列前茅。⁴²⁶也许这是因为经济将从大公司聚焦转向更小的、创业者企业的预言而引起的。然而，有些人

对家族企业在它们的管理和实践中比大公司出色的说法提出了质疑。⁴²⁷

像任何其他形式的企业一样，家族企业不都是完美的，而且其中一些可能是糟糕的工作场所。然而，既然家族企业在许多经济体中扮演了重要的角色，那么了解这些企业通常被如何领导，以及将它们的实践与可持续领导方格进行比较就是有益的。本节着眼于关于主要在欧洲和英美世界的家族企业的一些研究，并以一个更详细的对美国软件公司 SAS 公司案例的观察结束。

定义家族企业是不容易的。为了本书的目的，家族企业包括家族所有的私人企业和家族控制或家族影响的公众公司。非家族企业是指所有其他的公众公司。⁴²⁸“家族”这个术语也包括创始人。在这个定义下，虽然结合了专业管理和家族管理并拥有多元化的股东，但戴尔公司、万豪（Marriott）公司、微软和 Nordstrom 公司都仍然是家族经营的公众公司。这四个一流的公司顶层保持了创始人的强大影响。迈克尔·戴尔（Michael Dell）领导戴尔公司；比尔·万豪（Bill Marriott）担任万豪集团的主席；比尔·盖茨（Bill Gates）和盖茨雇用的第一任商务经理及现任首席执行官史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）仍然在微软公司；Nordstrom 家族再一次经营他们的家族公司。本章中提供的斯堪的纳维亚和南非的例子全部都是公众公司。阿特拉斯·科普柯公司的创始家族之一——瓦伦贝格家族仍然在董事会上拥有一个代表。而且根据公司的消息，那个人与公司的联系和任何其他董事会成员一样。

在第二部分包含的莱茵案例组织中，安联、弗朗霍夫学会、Migros 集团、慕尼黑再保险、诺华公司和 ZF 公司被归类为非家族企业；瓦克公司是一个家族和公司所有的私有公司；宝马公司、瑞士 Holcim 公司和保时捷公司部分是公众公司而且仍然与创始家族（有时作为主要的股东）有关联；剩下的 Aesculap 公司、凯驰公司、Loden-Frey 公司、Rohde &

Schwarz 公司和 Seele 公司是家族或创始人经营的生意。

和它们的经济重要性和流行性相比较，家族企业没有得到大量的研究。⁴²⁹然而正如表 6-2 显示的那样，可获得的证据表明来自不同国家的家族企业均表现出许多可持续领导方格的莱茵要素。例如和莱茵公司一样，家族企业一般争取独立性。它们经常抵制进入金融资本市场，而更喜欢通过“友好的”银行和公司持有的内部人士所有权来进行融资。对 427 家英国公司的研究发现，股份所有权被紧密把持在家族公司中，所有者不愿意出售产权给外部人士，而更喜欢保持独立。⁴³⁰另一个关于 240 家包括家族公司在内的私有公司的研究得出结论说，这些英国公司更喜欢首先通过它们自己的资源来发展，然后通过债务，最后是通过外部产权。⁴³¹多数意大利和美国家族公司也尽量避免使用外部资本和债务。⁴³²

家族企业对增长的态度是不同的，其中包括那些莱茵国家的企业。在一些家族企业中没有给予增长高的优先权，这可能是因为它们不倾向于追求增长或者没有资源及专业技能去实现增长，⁴³³或者选择不去追求增长在战略上可能是适当的。⁴³⁴国家背景似乎也有影响，例如，增长对意大利家族企业来说比美国的家族企业更重要。⁴³⁵

银行、股东和风险资本家经常对家族公司表示怀疑，尽管有证据表明这些公司在财务上比类似的非家族公司表现要好。⁴³⁶研究日益表明，总的来说创始家族所有的公司比其他公司具有更高的利润和估价。例如，它们要比标准普尔 500 家企业表现出色。⁴³⁷

无论家族公司还是非家族公司在财务上表现得好在根本上可能依赖于许多因素，其中包括经营环境和使用的衡量标准。例如在墨西哥，大约 95% 的企业是家族独资经营的。可能是由于它们对信任的更大依赖，它们已经适应了当地的环境。在这个国家中许多机构被认为是腐败和不可靠的，而且投资环境差。⁴³⁸正如墨西哥的研究所显示的那样，不必关注于季

度报告的家族企业更加稳定并能够采取一个长期观点，比跨国公司增长得慢但更稳固。⁴³⁹考虑到家族企业经常与保守主义相联系，家族企业的激进式变革常常是一个深思熟虑的过程。

采用长期视角是家族企业的一个特征。⁴⁴⁰家族经营的公司中首席执行官的平均任期是 17.6 年，而具有非家族成员首席执行官的公司中首席执行官的平均任期是 6.4 年，前者平均是后者的大约 3 倍。⁴⁴¹一些研究者从这一点得出结论说，从长远观点来看，家族控制的公司可能处于最大化股东价值的更加有利的地位。⁴⁴²以下发现支持了这种说法，即家族经营的公司比非家族经营的公司表现要好。但这同另一个研究发现相抵触，即家族介入德国企业越多，经营结果越差。⁴⁴³然而其他的研究显示，由创始家族控制的公司比非家族所有或管理的那些公司具有更大的市场价值，它们更有效率地经营而且比其他公司负担更少的债务。⁴⁴⁴这些混合的研究结论可能反映了公司不同的战略目标：一些公司可能寻求可衡量的财务回报，而有些公司则致力于更多的个人目标。⁴⁴⁵在意大利，家族企业文化不鼓励专注于经济目标，至少在公开层面上是这样。⁴⁴⁶关于财务表现的混合结果可能也是因为对家族企业的不同定义。

像莱茵企业一样，家族企业通常采用高的伦理标准。⁴⁴⁷它们倾向于以一种比非家族企业对社会更加负责的方式经营，并有着清晰的社会目标和对顾客的强烈聚焦。⁴⁴⁸因为它们在当地导向，所以家族企业可能比其他企业更有可能采用环境友好型战略，尽管在得出最终结论之前，需要在这方面进行更多的研究。⁴⁴⁹家族企业也因为提供高质量的产品和服务而得到了公认。⁴⁵⁰这些因素都对一个公司的声誉有影响。很有可能是因为在家族企业中负面的名声倾向于针对所有者个人，所以家族企业可能对声誉问题更加敏感。

对创新过程复杂性的研究得出结论说，家族企业总体上可能比其他公

司更具创新性，它们发起和实施了更多的新思想。⁴⁵¹这与主流看法以及考虑较少因素的较早研究得出的结论相反。当然，小一些的公司可能没有资源投资于研发。

家族企业具有强势的文化和价值观，它们知道自己主张什么。⁴⁵²家族公司的价值观和公众公司所表达的价值观在表面上可能没有很大差别，但家族公司却可能更好地贯彻和实践它们。在家族公司中人们在乎这个企业。⁴⁵³在拥有百年历史的芬兰家族公司中，排在前几位的价值观是诚实、诚信、守法、质量和勤奋。有趣的是，最大化股东回报、增长意愿和期望社会承认等价值观在这些公司中排名较低。⁴⁵⁴像他们的莱茵同行一样，西班牙家族企业家倾向于采用长期视角，并重视认真、严格、诚实、利他主义和伦理导向等价值观。⁴⁵⁵在一个美国的相关研究中，家族企业的目标包括支持快乐、自豪和能干的雇员，所有者和雇员的财务和工作安全，优质产品，个人和社会发展以及做一个好的企业公民。⁴⁵⁶得克萨斯州的家族企业特别重视联合作业。这可能被在正式的团队中表达出来，或者只是反映了一种“一起在这里”的情感，⁴⁵⁷然而不清楚这些团队是自治的还是由经理领导的。当然像非家族企业一样，不是所有的家族公司都总是表现出它们所渴望的积极价值观。

家族企业明显需要更多的研究，但当前的证据显示它们遵循了莱茵模式的许多标准。在表 6-2 中，我们用可持续领导方格对家族经营企业的研究结果进行了总结。莱茵企业和家族企业似乎有 12 个共同要素：伦理行为、相对于金融市场的独立性、创新、采用一个长期视角、培养它们自己的经理、具有一个强势的组织文化、特别关注于人、争取高质量、保留员工、关注广泛的利益相关者、慎重考虑变革以及重视企业社会责任。

表 6-2 图示于可持续领导方格上的家族企业研究发现和 SAS 公司的数据

可持续领导方格中的莱茵要素	家族企业	SAS 公司
首席执行官定位：顶层团队发言人	?	✓
决策：共识型的	?	?
伦理行为：一种清晰的价值观	✓	✓
金融市场：挑战它们	✓	✓
创新：强	✓	✓
知识管理：分享的	?	✓
长期视角：是	✓	✓
管理发展：从自己内部培养	✓	✓
组织文化：强	✓	✓
人的优先权：强	✓	✓
质量：高质量是一个已知数	✓	✓
保留员工：强	✓	✓
熟练的劳动力：强	?	✓
社会责任：强	✓	✓
环境责任：强	?	?
利益相关者：更广泛的关注	✓	✓
团队：自治	?	?
不确定性和变革：深思熟虑的过程	✓	✓
工会—管理层关系：合作	?	?
一致要素合计	12	15

注释：✓ = 一致，? = 不被知道。

由于家族企业研究的缺乏，关于可持续领导方格中的一些要素没有足够的信息。因为被归类为家族企业的组织是非常多样化的，所以想要对有些要素得出结论是困难的。首席执行官作为一个英雄还是团队成员，共识型决策，知识管理，通过培训和其他方法来发展一支熟练的劳动力，自治团队，环境友好以及工会关系等因素可能随着企业的不同而不同。

一个创新性的建议是家族企业可能为老一套的英美企业模式提供了一

个替代方案，尤其是在信任和正直问题上。这些问题是在华尔街上惊人的破产和欺诈暴露之后出现的。⁴⁵⁸当然，家族企业并不是完美的，而且差别相当大。私人公司有它们自己的一些问题，其中包括继承问题和与来自家族外部的高层管理人员打交道的问题等。⁴⁵⁹

创始人经营的世界最大的私有软件公司 SAS 公司提供了一个紧密遵循莱茵模式并高度成功的美国组织的例子（见表 6-2）。

SAS 公司：雇员关系到能否成功⁴⁶⁰

作为世界最大的私有软件公司，SAS 公司领导着数据仓库和数据挖掘软件市场，并提供行业专用的集成软件和支持包。创立于 1976 年的 SAS 公司总部设在北卡罗来纳州 Cary 市。创始人兼主席、总裁和首席执行官詹姆士·古德奈特（James Goodnight）拥有公司大约 2/3 的股份；共同创始人和执行副总裁约翰·沙尔（John Sall）拥有剩下的股份。2003 年公司的 1 万名雇员在 50 个国家的 200 个营业处工作。公司的顾客占 2003 年“《财富》500 强”中前 100 名的 96% 以及 2003 年“《福布斯》超级 500”（*Forbes Super 500*）中前 100 名的 98%。

SAS 公司的使命是交付杰出的软件和服务，给予人们制定正确决策的力量。2003 年标志着公司第 27 个连续增长和盈利的年度。公司的全球收入总计达 11.8 亿美元。SAS 公司将收入的 25% 再投资于研发，这几乎是主要竞争者平均投资的两倍。

SAS 公司的成功以这样的信念为基础，以员工对公司很重要的方式对待员工将使得他们确实对公司很重要，换句话说，满意的雇员创造满意的顾客。妥善对待雇员为公司提供了一个独特的竞争优势。表 6-3 记述了自从 SAS 公司成立以来与雇员有关的许多计划和福利的发展过程，以及一些该公司所获得的表彰，在此期间公司的业绩也很突出。

表 6-3 美国 SAS 公司的雇员聚焦和社区计划

时期	SAS 公司的雇员计划在美国的发展 ⁴⁶¹
1976—1979	雇员的利润分享计划和自由支配的奖金；灵活的工作时间表、35 小时的每周工作时间和雇员额外补贴开始了，其中包括星期一的新鲜水果、免费的饮料和小吃，星期三的巧克力，星期五的早餐糖果；社交会、贯穿全年的家庭活动。
1980—1985	公司主办的职场区内的托儿服务，免费的现场保健中心、娱乐和健身中心、健康计划，在美国的受到补贴的咖啡厅。
1989—1996	雇员在圣诞节和元旦之间得到一个额外的带薪周假；雇员援助计划；老人关怀计划；在美国扩展开来的儿童保育计划；SAS 公司每年出现在《工作母亲》杂志“工作母亲的最佳公司”名单上；SAS 公司名列“美国 100 家最佳就业公司”之一，并载入《关怀（员工）的公司》（ <i>Companies that Care</i> ）一书中。
1997—1999	合格的兼职雇员的带薪休假；娱乐中心在美国的扩展；1998 年在《工作母亲》杂志“工作母亲的 100 家最佳公司”中排名前 10 位（第九个连续年度和第五次十佳排名）；在《财富》杂志的“美国 100 家最佳就业公司”中排名第三；在《商业周刊》“对于工作和家庭的最佳公司”中排名第四；1999 年在《财富》杂志的“美国 100 家最佳就业公司”中排名第三；《首席信息官》（CIO）杂志选定 SAS 公司为运营和战略优秀“100 强公司”之一；《三角商业期刊》（ <i>Triangle Business Journal</i> ）“家庭友好型实践”的“白金定律奖”（Platinum Rule Award）。
2000—2003	第四个托儿中心开业；2000 年和 2001 年，在“美国 100 家最佳就业公司”中排名第二；第 11 年被选定为《工作母亲》杂志“工作母亲的 100 家最佳公司”；“100 家最佳就业公司”之一。

按照“商业领导者在线”（Business Leader Online）的说法，SAS 公司的企业文化是传奇式的。⁴⁶² 公司开发这种企业文化的目标是激励创造性并防止过度疲劳的程序员们犯错误。雇员可以穿着公司清洗的健身衣在一个 3.5 万平方英尺的健身中心锻炼身体，在 Cary 校园附近漫步，享受 3.4 万株花和 100 多英亩草坪，和他们的孩子们共进午餐，而且到下午 5 点大多数人都离开了办公室。SAS 公司的环境鼓励将公司的商业目标与员工的个人需要相结合。公司的雇员流动率在大约 4% 左右，在一些年中流动率更低，并一直明显低于行业平均水平。其他的公司现在正在模仿这种创新的、以信任和尊重为基础的工作环境。

该公司 2003 年连续第七个年度当选为“《财富》最佳就业公司”，在

一个庆祝新闻稿上，吉姆·古德奈特（Jim Goodnight）声称：“我们已经有意地努力确保我们正雇用和保留合适的人才，以改进我们的产品和更好地服务于我们的顾客。为了吸引和保留人才，我们保持关于雇员关系的高标准是必不可少的。我们持续出现在《财富》的名单上表明我们正在做到这一点。”SAS公司在年末支付非常有竞争力的薪水和丰厚的奖金。一个雇员调查显示，87%的员工不想让公司上市。保持私人所有使公司能够以一种和竞争者相反的方式行事，只要公司认为这种做法是适当的。

创新是SAS公司的另一个驱动力量，该公司靠顾客每年更新软件许可来生存。公司的创新体制部分表现在每一个用户建议必须被记录并被发送到公司用户服务组以按照优先次序进行处理。从这次调查可以看出，前10个最重要的建议几乎总能得到实施。公司努力与顾客保持密切的关系以获得新思想并为市场带来以顾客为中心的产品。

古德奈特自己仍然喜欢编程，而顶层管理团队知道他更喜欢以那种方式度日，因而这个团队承担着相当的责任，以使古德奈特能够自由追寻他的兴趣。

SAS公司的许多慈善事业都与教育有关。Cary学院是一所古德奈特在1996年共同创立的独立的大学预科走读学校。这个模范学院将技术融合进教育的所有方面。SAS inSchool是另一个以学校教育软件为中心的项目。

SAS公司遵循表6-2中的15个莱茵标准。关于共识型决策、环境责任、自治团队或工会—管理层关系没有信息可以获得。

在本章中我们已经看到莱茵标准扩展到了在德国内外经营的公众和私人公司。在瑞典、芬兰和南非等多个国家可以发现表现出10—16个莱茵要素的公司案例。因为它们面对的高度个性化的环境，所以与可持续领导方格这样的一般模式完全符合对所有公司来说都将是不可能的。在一些情

况下甚至不可能获得关于所有标准的信息。

同样，对家族或与创始人有关的私人企业的研究表明，莱茵模式的许多要素对它们也适用。SAS 公司表现了 15 个莱茵特征，它提供了一个由受到高度赞扬的创始人所有和经营的美国企业的案例。企业是公众所有的还是私人所有的显然并不妨碍它们遵循莱茵原则。正如第 5 章所显示的那样，公众所有的德国和瑞士企业表现了许多莱茵要素。慕尼黑再保险表现了所有 19 个标准。

这里提出的证据表明，如果想要这样，世界不同地区的公众和私人组织就都可以遵循莱茵标准。当然，一个企业根植的社会环境会使这样做起来更困难或更容易。例如，法律限制使莱茵组织雇用和解雇员工不像英美组织一样容易。同样，公众对大规模“缩小规模”的愤怒或容忍程度也随着国家的不同而不同。

在下一章中，我们将看到一些英美公众公司也按照莱茵原则进行经营。我们从仍然与创始人或他们的子孙相联系的公众公司开始，而以已经按照莱茵标准经营的英美公众公司的案例结束。也许英美公司终究注意到了按照莱茵标准来领导组织的呼吁。

第7章 英美公众公司

前几章已经表明领先的欧洲、斯堪的纳维亚和南非组织展示了莱茵哲学和实践。家族企业也显示了许多莱茵特征，其中包括美国的家族企业。但是在英美公众公司中情况又是怎样的呢？本章将表明一些成功的美国、英国和澳大利亚企业正遵循着可持续领导方格中的莱茵实践。

柯林斯（Collins）和波拉斯（Porras）在他们的《基业常青》（*Built to Last*）一书中报告的杰出英美组织明显表现了莱茵模式的许多要素。这已经在其他国家的类似研究中得到证实，例如对澳大利亚“成功”组织的研究⁴⁶³和全球最佳雇主研究等。⁴⁶⁴专栏 7-1 表明澳大利亚的成功组织展示了许多莱茵要素。这些要素包括采用一个长期视角、以团队为基础的领导、培养领导者和从内部提拔、强调培训、社会责任、员工保持、联合作业以及采用利益相关者方式。

在下文中我们将考察在英美公众企业中实行可持续领导方式的潜力。公众上市公司的最大挑战也许在于抵制遵循英美股东价值模式的压力。这种情况特别适用于由从业经理管理而不再与它们的创始人相联系的那些公司。本章突出了一些优秀的英美公众公司具有许多莱茵特征的好消息。首先，仍然与创始家族相联系的两家美国公众公司显示了它们是多么紧密地适合莱茵领导要素。然后，不再和创始人有关的 6 个英美公众公司说明了以莱茵标准为基础的一个完全的公众公司是如何成功的。

家族经营的公众公司

万豪公司和 Nordstrom 公司都是广受赞誉的美国公众公司，它们因为

以人为本的哲学和实践而出名，而且创始家族成员都仍然参与高级管理。在这一节中，我们将把万豪国际和 Nordstrom 公司与可持续领导方格要素进行比较。

莱茵7-1 澳大利亚组织中的莱茵要素

许多莱茵要素是澳大利亚的“成功”组织所共有的。⁴⁶⁵这些组织按照莱茵模式整合它们的人员、程序、体制和领导。它们声称“人是我们最重要的资产”，并按照文化适合的标准来录用员工。而且，当整合有关的许多要素有困难的时候，它们就寻求要素之间的平衡。

虽然详细的信息太少而不能正式应用可持续领导方格，但澳大利亚成功组织似乎与第二部分中讨论的德国和瑞士公司有许多共同特征：⁴⁶⁶

- 即使当事情进展不顺的时候，也采取一个长期视角。这提供了稳定性并鼓励追求长期目标。

- 一个强大的团队环境。

- 培养领导能力的正式内部领导课程和/或模式。

- 强调培训和职业发展。

- 在对股东来说通常仍然表现很好的同时，具有社区责任感而不只是最大化股东价值。

- 在进行任命后不久，员工流动率可能比行业平均水平要高，但在那之后变得低于行业平均水平：似乎那些适应组织文化的人留了下来。

- 从组织内部提拔。

- 平衡对待组织活动，运用财务、顾客和雇员等利益相关者的利益等衡量标准。

- 在增长和学习等衡量标准中包括短期和长期视角。

- 平衡不同层次的重要性：顶层和底层、个人和团队、小业务单元和

大商业环境。

- 保守、管理风险。
- 培养人们对组织的承诺和为组织工作的自豪。
- 争取分散式的领导，而不只是一到两个强有力的个人领导者。

万豪国际：“服务精神”⁴⁶⁷

由 J. 威拉德 (J. Willard) 和艾丽丝·S. 万豪 (Alice S. Marriott) 创立于 1927 年的万豪企业已经在它的领域成为领先的全球公司以及《财富》500 强之一。万豪家族大量参与高级管理。创始人的儿子 J. W. (比尔) 小万豪 [J. W. (Bill) Marriott Jr.] 从 20 世纪 80 年代开始成为公司主席和首席执行官。他的儿子约翰·W. 万豪三世 (John W. Marriott III) 出席董事会。1997 年 J. W. 小万豪与别人合著了《服务精神：万豪之道》(*The Spirit to Serve: Marriott's Way*)。以下的很多信息来自这本书。

万豪国际负责管理在美国和其他 68 个国家的 2 700 多处旅馆物业。它的专业技能在于在全世界满足旅馆顾客的多样化需要，而业务重点在于通过特许经营等机制经营旅馆的运营方面。按照胡佛公司 (Hoover) 的数据，2003 年公司营业额超过了 90 亿美元，比上一年增加了将近 7%。⁴⁶⁸ 总部在华盛顿的万豪国际拥有大约 12.8 万名雇员。《财富》一贯将它排名为旅馆业最受尊敬的公司和最佳就业场所之一。

虽然与创始家族联系紧密，这家全球公众公司并不只是一个人的愿景。公司的核心价值观推动着组织体制、实践、文化和战略。正直、负责任、公平和“说到做到”是万豪公司的核心价值观。对持续改进、克服逆境、努力工作和快乐的承诺构成了该公司文化的特色。万豪公司具有变革、改进和更新的不懈动力。它致力于可能的最高服务质量和一致性。这家公司专注于为顾客提供优秀的服务，为雇员提供发展机会以及为股东和

所有者提供有吸引力的回报。它的核心目的是使离家在万豪的人们感到被需要，感到生活在朋友们中间。

公司称为“躬亲（hands-on）管理”的走动管理是该公司文化的一个特点。万豪公司在制度建设方面表现很突出，其中包括在半小时之内清洁一个旅馆房间的 66 步指南、39 步食品质量保证程序以及 20 天强化万豪价值观的过程，每个雇员都为此而随身携带一张提示卡。领导行为包括提供定期的公开沟通和反馈机会，以及支持被授权的雇员等。管理层从全公司的员工中得到许多建议，密切倾听顾客的要求并愿意试验新的产品、服务和做事方式。创新和确保一个每个人都可以进行创造的环境一样重要，而且公司在创新与坚持核心业务和专业技能之间达到了一个平衡。

万豪公司的哲学是“照顾你的雇员，而他们将照顾顾客”。⁴⁶⁹如果雇员是自信和快乐的，他们的积极态度就将反映在他们做的每一件事当中。以技术和过程为主题的广泛培训支持着公司的这一哲学。在公司，有经验的雇员负责指导新雇员。公司通过为雇员提供帮助他们应对复杂生活的相关体系来满足他们平衡工作和生活的需要。这方面的例子包括签证问题、儿童保育、老人关怀、家庭暴力和住房问题。医疗保健补贴覆盖了员工和他们的家庭。公司利润分享帮助人们建立退休储备金，而且公司采用从内部提拔的坚定政策。

授权对万豪公司的人力资源实践是很重要的，并由持续的培训和多技能训练所支持。当 2003 年“非典”（SARS）破坏了香港旅游业的时候，房间入住率下降到一位数。但万豪公司的餐馆很兴旺，因为人们感到在那儿吃饭是安全的。为了防止任何临时解雇，客房服务员工被迅速重新培训以在食品和饮料领域工作。

万豪公司在日常以及全公司的“年度员工感谢周”期间表扬雇员的努力。公司运用社交会、竞赛和特殊奖励来表彰员工为公司的成功所作出的

贡献。强势的团队文化充满整个公司；在公司中，联合作业的酬劳超过了个人成绩的报酬。甚至万豪公司的品牌之间都是协同作战而不是彼此竞争的，它们互相介绍生意。公司文化基本上是平等的，对寻求高调突出自己的个人容忍程度较低。因为它的文化依赖于合作，所以公司并不使用过分的激励计划来防止有才能的人离开公司。

万豪国际承认广泛的利益相关者：员工、顾客，投资者、银行和股东等财务利益相关者，竞争者和特许经营伙伴。员工忠诚在该公司中普遍存在。例如，最初的家族企业在1953年上市。1997年一些最初的股东仍然是万豪公司的所有者，还有数千新股东和持股的员工。⁴⁷⁰按照行业标准来说，该公司的顶层管理人员流动率和平均员工流动率都比较低。例如与香港酒店业的29%相比较，香港JW万豪酒店2003年的员工流动率是8.9%。公司甚至妥善对待竞争者，因为这些利益相关者提供了一些持续成功的最佳激励。万豪公司通过行业协会与竞争者合作，建立联合的儿童保育设施或帮助遭遇困难的竞争者，例如当竞争者的洗衣服务停顿的时候，公司会主动提供帮助。

万豪公司的社会责任感很强，它想让所在的每一个社区都因为万豪的存在而成为一个更好的生活和工作场所。万豪公司具有支持一些课程的传统，这些课程使每一个人都能获得教育、工作准备和工作场所培训的机会。公司通过专用的课程和合作关系来帮助面临工作障碍的人们。例如在香港，万豪公司员工在客房服务方面培训智力残障的人们，而且JW万豪酒店雇用这个课程的毕业生。

万豪公司员工支持各种慈善事业，其中包括“母亲的选择”（Mothers' Choice）这样一个针对香港单身母亲和她们孩子的计划。雇员每年至少一次自愿参与到这一慈善事业之中，而公司也为“母亲的选择”计划举行较大的筹集资金活动。志愿者活动在工作内外为员工提供了成长、

学习新技能并为他们的贡献感到自豪的机会。

公司认为每一个人都应该为了未来而采取行动保护环境。一个公司范围的计划——“具有环境意识的接待业经营”在以下五个关键领域中引导员工：尊重和保护野生动物、节约水和能源、保持空气清洁、废物管理以及卫生扫除运动。员工通过植树、清洁海滩和进行帮助恢复自然资源的其他活动来发挥作用。“减少/重新使用/回收利用”的公司政策已经被香港万豪用各种各样的方式发展了，例如使用节能灯泡和回收利用烹饪用油。另外，万豪公司的环境工程团队设计了一种塑料切碎机去压缩处理塑料瓶，现在这种方法已经在香港其他地方被采用，而其他地方的先进业务流程也已经被引进到香港万豪。

J. W. 小万豪写作《服务精神》一书的合作者强调，据她观察，虽然这家公司不是完美的，但它正确地做许多事情。⁴⁷¹它在它的员工当中激发了难以置信的忠诚。公司员工重视核心价值观，但在必要的时候员工也是坦率和批判性的。J. W. 小万豪似乎与许多员工形成了一种情感联结。

表 7-1 将万豪国际和可持续领导方格的要素进行了比较，并表明除了三个要素之外的所有要素都是一致的。关于对金融市场的态度和工会等两个要素的信息无法获得。像万豪这样的全球公司在世界不同地区可能与工会有着不同的关系，这取决于当地文化是合作的还是对抗的。万豪在剩下的这个要素上不是莱茵式的：首席执行官似乎是英雄式的领导者，他进行最终的批准，而其他许多人发起和执行。

表 7-1 将万豪公司、Nordstrom 公司与莱茵标准相比较的可持续领导方格

可持续领导方格中的莱茵要素	万豪公司	Nordstrom 公司
首席执行官定位：顶层团队发言人	—	?
决策：共识型的	✓	✓
伦理行为：一种清晰的价值观	✓	✓

续表

可持续领导方格中的莱茵要素	万豪公司	Nordstrom 公司
金融市场：挑战它们	?	✓
创新：强	✓	✓
知识管理：分享的	✓	?
长期视角：是	✓	✓
管理发展：从自己内部培养	✓	✓
组织文化：强	✓	✓
人的优先权：强	✓	✓
质量：高质量是一个已知数	✓	✓
保留员工：强	✓	✓
熟练的劳动力：强	✓	—
社会责任：强	✓	✓
环境责任：强	✓	✓
利益相关者：更广泛的聚焦	✓	✓
团队：自治	✓	?
不确定性和变革：深思熟虑的过程	✓	?
工会—管理层关系：合作	?	?
一致要素合计	16	13

注释：✓ = 一致，— = 不一致，? = 不被知道。

Nordstrom 公司：痴迷于顾客服务⁴⁷²

本书是以 Nordstrom 公司的故事开始的。它开始于约翰·诺德斯特龙 (John Nordstrom) 这位美籍的瑞典移民 1901 年在西雅图创立的一家商店，现在这家商店已经发展成为一家全国性的时装专卖连锁店。这家连锁公司以优质的服务、丰富的尺码范围和为整个家庭提供精美的服装、鞋和装饰品的选择而出名。Nordstrom 公司致力于为顾客提供优秀的服务并以公平的价格提供优质的商品。这家公司努力与它的顾客和其他利益相关者建立持久关系。

Nordstrom 公司经营在美国 27 个州的大约 148 个商店，以及主要在欧洲的 31 个国际 “Façonnable” 精品店，它也在网上零售。公司在 2004 年 1 月结束的财政年度的销售额上升到 64.9 亿美元，比上一年增加了

8.7%。净收入是 2.428 亿美元，比上一年的 1.036 亿美元大幅增加。公司通常通过来自运营和借款的现金流来筹集营运资本。公司的焦点不在于季度回报，而在于努力在长期的经营中做得更好。

Nordstrom 家族保留这家公众公司大约 30% 的所有权，并密切监管这家连锁公司。2003 年高层管理团队中有三个成员姓诺德斯特龙。尽管分析师们持保留意见，从卖鞋开始做起的总裁布莱克·诺德斯特龙（Blake Nordstrom）在 2000 年这家零售商的危机时刻成为负责经营公司的第四代家族成员。在对体制和过程进行现代化改革期间，他的前任总裁——一位外部人士将公司传统的首要关注点从顾客和销售人员转变到了股东。Nordstrom 公司的这次较大转变导致了财务绩效和股价的下降以及顾客投诉的显著上升。布鲁斯·诺德斯特龙（Bruce Nordstrom）退休后复出成为董事会主席。Nordstrom 家族的其他成员也参与了高级管理。正如本书的开始所提到的，三年以后这家公司再一次获得了财务成功。

从重视它自己的员工开始，这家公司做的每一件事都是为了支持它的顾客聚焦。令人惊讶的是，Nordstrom 公司不提供销售培训——员工只是尽全力去照顾顾客。公司的领导们亲自视察商店去与员工沟通，而且经常公开露面，这些做法强化了 Nordstrom 公司是一家知名公司的理念。

Nordstrom 公司的职业网站提到了建立关系和热爱本职工作：“我们的公司是我们的人们。”公司鼓励和授权员工去为一个他们充满激情的职业而释放他们的才能和创造性。2004 年，Nordstrom 公司连续第七个年度被《财富》杂志提名为“美国 100 家最佳就业公司”之一，而且被列为《财富》“50 家最佳关爱少数民族公司”之一，重点在于表扬它的员工们的成功。按照美国标准来说，这家公司提供了一个慷慨的福利计划，以使 5.2 万名 Nordstrom 公司员工能够保持健康、富裕和智慧。

分析师认为 Nordstrom 公司具有积极性的劳动力队伍在服务业是一个

强大的竞争武器。该公司在顾客关系方面也不断进行创新。⁴⁷³成功来自于与人们合作，而不是来自于取代他们或限制他们的活动范围。

Nordstrom 公司的雇员通过佣金来分享公司的财务成功。但公司的成功来源于其他因素，例如鼓励人们提出他们自己的思想，为他们提供自治权以及授权员工在各种情境中运用他们的良好判断。公司从内部培养干部，这种做法帮助保存了文化和价值观，并确保了管理层有广泛的一线经验。

Nordstrom 公司的雇员手册是传奇式的，它只有一页长。它不是作为一个组织控制工具，而是使用不明确的语言去授权雇员。雇员被期望承担责任、具有创造性以及在一个不明确且有活力的商业文化中起作用。⁴⁷⁴这个手册提到“杰出的顾客服务”并包含一个规则：“在所有情境中运用你的良好判断。没有额外的规则。”

Nordstrom 公司投身于维护它所在的每一个社区的活动中，通过捐献、服务范围扩展计划、特殊活动和志愿者活动为数百个社区组织提供支持。它特别专心于教育、公共事业、艺术和社区发展，并鼓励它的雇员积极参与当地的社区组织和事业。该公司监控供应商工厂中的健康和安全隐患。

表 7-1 显示了 Nordstrom 公司与可持续领导方格要素的比较结果。以 2003 年可以获得的公开信息为基础，这个家族经营的公司按照 13 个莱茵要素经营：决策制定（广泛的员工授权）、伦理行为、相对于金融市场的独立性（例如在任命家族成员就任高级职位方面）、创新、从内部培养经理、强势的组织文化、人的高优先权、一个长期视角、高质量、重视员工保持、考虑一系列利益相关者（例如顾客、员工和社区）以及强烈的社会和环境责任感。有趣的是，据说 Nordstrom 公司不致力于莱茵公司特有的广泛培训，而是将优秀服务的声誉寄托在员工为顾客服务的激情上。

关于可持续领导方格中剩下的5个要素没有信息可以获得，这5个要素是：知识共享、工会关系、不确定性和变革管理、自治团队（虽然它可能与雇员的高度授权相一致）以及首席执行官是一个英雄还是顶层团队的一个成员。

万豪公司和 Nordstrom 公司说明了美国公众公司是有可能紧密符合可持续领导方格的。万豪公司符合至少16个标准，关于其他两个要素没有信息可以获得。显然，首席执行官的相对高调是唯一的非莱茵特征。Nordstrom 公司显示了13个莱茵标准，关于其他5个标准的信息无法获得。只有在不致力于培训方面 Nordstrom 公司表现得与莱茵模式相反。

值得注意的是，这两家公司仍然紧密地与它们的创始家族相联系。当没有家族联系时又发生了什么呢？下一节考察不同英美国家中遵循莱茵模式的非家族企业。

英美公众公司和莱茵标准

本书已经突出了莱茵模式相对于英美模式的可持续性优势。然而，现实是公众上市英美组织在追求可持续性时特别面临挑战。它们需要将公众公司的需求和现有价值观与长期可持续性相结合。谷歌（Google）2004年上市时，创始人在他们发布的招股说明书中承认了这些压力。谷歌计划继续它的长期聚焦而不是被迫牺牲长期机会去满足市场的季度期望。这位创始人告诫潜在投资者做好心理准备，公司的决策将有益于长期而不是短期考虑。在这方面，谷歌创始人引导了金融市场而不是简单地追随它。

当然，公司的短期生存对接近长期目标是必不可少的，因而需要平衡这些视角。许多公司努力平衡长期和短期、多元利益相关者需要和股东需要、社会责任成本和社会责任需要以及管理成本和保留员工及知识。⁴⁷⁵对公众公司来说，找到这种平衡可能是特别困难的，因为聚焦于股东价值的

压力可能使公司为了短期利益而轻易地抵押了企业的未来。⁴⁷⁶

另一个挑战来源于英美公司所在的环境和基础设施倾向于支持英美实践。然而本田（Honda）、尼桑（Nissan）和一家丰田—通用（Toyota-GM）合资企业提供了公众公司的如下例子：它们因为文化适合而选择员工、公司和员工相互之间具有长期承诺、具有尽量不解雇的政策。这些公司展示了类似的莱茵实践，即使当它们在英美世界经营时。⁴⁷⁷然而，这些企业几乎肯定地受莱茵模式的日本式变型的影响。

没有家族所有权或莱茵背景的英美公众公司又是怎样的呢？找到不受创始人或家族影响的，但又显示许多可持续领导方格要素的英美公众公司确实是一个挑战。压倒性地遵循可持续领导方格的英美模式一端在大多数英语国家中似乎仍然是一个准则。

在这一节中，来自英美国家的6个组织举例说明了这些成功的公众公司是如何显示莱茵模式的许多要素的，它们是 Bendigo 银行、高露洁棕榄（Colgate Palmolive）公司、美国大陆航空公司（Continental Airlines）、汇丰银行（HSBC）、美国 IBM 公司和 Santos 公司。像第二部分中描述的莱茵公司一样，所有这些公司都是它们领域中的强势表现者或领导者，而且符合西蒙（Simon）的“隐藏冠军”的标准：⁴⁷⁸它们在一个明确的市场中力争成为最好的，直接应对利益相关者，努力接近顾客，在产品和过程中不断创新，在产品和服务中创造明显的竞争优势，喜欢依靠它们自己的优势，重视独立性并投资于雇员和领导发展。

关于这些公司的信息来源于公布的文件，特别是年度报告、可持续性指数、行业排名、学术案例研究和网站，这些公司也经常提供额外的信息。表 7-2 总结了这些公司的详细资料。这些公司谈论并似乎正在实施可持续的实践。像在第二部分中介绍的莱茵组织一样，这些企业已经存在了至少半个世纪，在这个意义上来说它们是可持续的，并仍然表现良

好，即使它们有时也经历困难时期。所有的组织 2003 年都显示出积极的增长。表 7-3 总结了每个公司是如何与可持续领导方格中的莱茵标准相联系的。

表 7-2 呈现出莱茵实践的英美公众公司

组织	产业	总部	创始年份	员工人数	活动范围	所有权
Bendigo 银行	银行业	澳大利亚	1858	2 000	全国	公众
高露洁棕榄公司	消费品	美国	1806	37 700	全球	公众
美国大陆航空公司	旅行	美国	1934	37 680	全球	公众
汇丰银行	银行业	英国	1865	232 000	全球	公众
美国 IBM 公司	信息技术/咨询	美国	1911	255 000	全球	公众
Santos 公司	能源	澳大利亚	1954	1 700	国际	公众

Bendigo 银行：社区所有的银行⁴⁷⁹

Bendigo 银行位于澳大利亚的维多利亚州。它的前身是成立于 1858 年的 Bendigo 住宅互助协会，并于 1995 年转变成了一家银行。到 2003 年它雇用了 2 000 多人，拥有遍及澳大利亚的 250 个分支机构，管理的资产价值超过 120 亿澳元，服务 74 万多名澳大利亚顾客。这家银行 2002—2003 年财政年度的利润是 5 900 万澳元，比上一年增加了 21%。有趣的是，即使是在 1890 年和 1930 年的萧条期间，这家银行也宣布了赢利。

这家银行的战略是为所有的利益相关者产生可持续的价值，而且认识到这需要长期思维。为了追求这一战略，该银行投资于员工、技能、体制和结构去创造一家银行——这家银行不但提供金融服务，而且着眼于改善其顾客和社区前景的其他方式。银行的目的是将这个品牌定位于一个独特的利基市场，而特许经营社区银行这样一种将好处带到当地社区的商业

表 7-3 应用于 Bendigo 银行、高露洁棕榄公司、美国大陆航空公司、汇丰银行、美国 IBM 公司和 Santos 公司的可持续领导方格

可持续领导方格中的莱茵要素	Bendigo 银行	Colgate Palmolive 公司	美国大陆航空公司	汇丰银行	美国 IBM 公司	Santos 公司
首席执行官定位：顶层团队发言人	?	✓	✓	—	—	?
决策：共识型的	?	✓	✓	变化着	✓	?
伦理行为：一种清晰的价值观	✓	✓	✓	✓	✓	✓
金融市场：挑战它们	✓	✓	—平衡（处理）	—平衡（处理）	—平衡（处理）	—平衡（处理）
创新：强	✓	✓	✓	✓	✓	✓探索
知识管理：分享的	✓	✓	?	✓	✓	?
长期视角：是	✓	✓	✓	✓	—	✓
管理发展：从自己内部培养	✓	✓	✓	✓	✓	✓
组织文化：强	✓	✓	✓	✓	✓	✓
人的优先权：强	✓	✓	✓	✓	✓	✓
质量：高质量是一个已知数	✓	✓	✓	✓	✓	✓
保留员工：强	✓	✓	✓	✓	—	✓
熟练的劳动力：强	✓	✓	✓	✓	✓	✓
社会责任：强	✓	✓	✓	✓	✓	✓
环境责任：强	✓	✓	✓	✓	✓	✓
利益相关者：更广泛的关注	✓	✓	✓	✓	✓	✓
团队：自治	?	✓	✓	—	✓	?
不确定性和变革：深思熟虑的过程	?	✓	✓	✓	✓	✓
工会—管理层关系：合作	✓	✓	✓	✓	—被容忍	?
一致要素合计	15	19	17	15	14	13

注释：✓ = 一致，— = 不一致，? = 不知道。

概念是实现这一目标的一种方式。

社区银行的商业概念响应了一种市场需要。从1993年6月到2000年6月，全澳大利亚有超过2 000家不同银行的分支机构关闭了，在7年中分支机构减少了大约29%，并导致许多社区没有银行设施。Bendigo银行致力于发展社区银行，以把银行业带回社区，并使当地的人们参与解决他们自己的银行业务需要。到2003年1月，Bendigo银行已经在86个社区开设了分支机构，并且计划每14天开设一家新的分支机构。

社区通过一家当地的公有公司来拥有和经营一家特许经营的社区银行。当地居民投资40万—50万澳元去建立他们自己的分支银行业务，而Bendigo银行提供基础设施和支持。所有的收入在当地分支机构和Bendigo银行之间分配。社区公司在支付了它的分支机构经营成本之后把剩下的留作利润。人们设想让社区分支机构支付合理的回报给股东并为当地用途使用剩余利润，例如培训、基础设施计划和改善当地居民生活质量的其他活动。按照银行的数据，股东回报在4%—10%之间变动。

这家社区银行举例说明了备受批评的银行业的一名成员是如何能够展示企业社会责任的。它这样做不是因为不得已而为之，而是因为在这些地区中加大它的贡献将能够产生对其服务的强劲需求。⁴⁸⁰ 这个战略致力于一种社区统一（Whole-of-community）的解决方案以帮助保持它的顾客基础。因而，通过照顾利益相关者，甚至银行的短期利润也增加了。

Bendigo银行提供就业机会并通过剩余利润而直接有益于社区。它创新的模式正被扩展到其他的社区需要，其中包括一家电信企业。该电信企业利用当地需求，并将这种需求引导成以商业为基础的合作活动。由于Bendigo银行设计了提高可持续性并将自己与竞争者区分开来的新产品，所以它可以被放置在邓菲的可持续性分类法的第五阶段左右。

Bendigo银行将常务董事和董事会主席的角色分离开来，并要求董事

和员工在他们的经营中努力实现公司伦理的最高标准。银行的一套企业价值观和行为准则概述了对股东、顾客、供应商、雇员和社区的责任。该银行为顾客提供奖励以减小他们对环境的影响，并改进它自己对能源、废物和其他资源的利用。

从内部提拔是以经理们关于 Bendigo 银行的业务方式及其战略的知识为基础的。与其他资深高层管理人员一样，常务董事罗布·亨特（Rob Hunt）到 2004 年已经在这家银行呆了大约 30 年。然而，考虑到公司迅速的增长，从内部提拔因缺乏可用的员工并不总是可行的。员工流动数字没有被公开，但是该组织认为它的员工流动率相对于同等规模的组织来说并不高。银行与工会的关系是和谐的，人力资源部门与工会密切合作。

质量和顾客服务被认为是 Bendigo 银行成功的基石。“Bendigo 银行之道”意味着银行在顾客需要时就和他们交流，并致力于帮助顾客和社区获得成功，因为知道他们的成功将提高银行自己的成功。银行鼓励员工在与顾客打交道时表现他们的个性，以自己希望被对待的方式以及礼貌、尊重和好心情来对待他人。

在表 7-3 的可持续领导方格上，Bendigo 银行有 15 个要素符合莱茵模式：它促进伦理行为，挑战金融市场，创新，共享知识，具有一个长期视角，从内部提拔，拥有强势的文化，使员工有优先权，保证高质量，保留和培训员工，关注广泛的利益相关者，关心环境，重视社会责任以及创建和谐的工会—管理层关系。关于首席执行官定位、决策、团队和变革管理等剩下的 4 个要素没有信息可以获得。

高露洁棕榄公司：“护理的世界”⁴⁸¹

1806 年威廉·高露洁（William Colgate）在纽约市开设了一个淀粉、肥皂和蜡烛制造企业。从那开始高露洁公司已经发展成为一家在 200 多个国家中经营的消费品公司。它是牙膏、餐具洗洁精、洗手露、液体清洁剂

和专业宠物食品领域的一个全球领导者。高露洁公司经营五种业务：口腔护理、个人护理、家庭表面护理、织物护理和宠物营养。该公司的经营焦点是在一个增加毛利润和减少成本的全球财务战略下的这些核心业务。

按照《财富》的观点，该公司已经胜过了传奇式的通用电气公司。⁴⁸²高露洁公司具有由大约 3.8 万名雇员所创造的强劲增长和获利能力增加的纪录。从 1985 年以来公司的营业利润年平均增长 14%，并转化为强劲的长期股东回报。2003 年该公司连续第八个年度实现了两位数的每股盈余增长。在同一年中，该公司实现了 99 亿美元的总销售额，并产生了 14 亿美元的净收入。⁴⁸³

从 1984 年开始在任的主席和首席执行官鲁宾·马克（Reuben Mark）更喜欢联合作业而不是名声。他作为一位低调的首席执行官起作用，⁴⁸⁴而不独占团队的功劳。高露洁公司因其领导团队的技能和深度而出名。该领导团队拥有经验丰富的高层管理人员，他们的经历横跨所有的地理区域和职能。马克已经在高露洁公司度过了他的整个职业生涯，而他的继任者预计也将来自公司内部。

该公司的使命是成为真正的全球最佳消费品公司。在实现这一使命的过程中，高露洁员工制造差异并使公司远离竞争。工人们在全世界联合推动增长，并使公司成为最佳工作场所。当公司的员工是成功的，那么公司就是成功的，所以高露洁公司致力于为全球雇员提供全球职业机会，帮助增加他们的工作满意度。该公司不断努力创造一个更好的工作场所。

高露洁公司雇员对实践公司价值观的承诺被认为是它成功的一个关键驱动力量。公司的价值观是有爱心、全球联合作业和持续改进。实践价值观涉及以尊重进行管理，这意味着有效的沟通、重视员工的贡献、给予和寻求反馈、促进联合作业和以身作则。

在高露洁公司，创新的核心是持续改进，而不是华尔街赞扬的突破性

创新。通过致力于持续改进，高露洁公司证明了它不只是为了取悦金融市场而经营。这些“小”的创新意味着在2002年有大约38%的收入来自于前5年内推出的产品。

高露洁公司对员工发展的强烈关注包括150多个培训课程，还有持续的工作指导和反馈。书面绩效评价文件帮助员工去实现个人职业目标。与继任规划和为加速员工发展而识别高潜力雇员一样，表彰和奖励也是员工发展过程中不可缺少的一部分。

高露洁公司的董事会已经因为它的公司治理实践而获得了声誉很高的奖项。董事会发起的行为准则和商业实践指导方针促进了该公司商业交往中的最高伦理标准。公司努力传播它对合乎伦理的商业实践的承诺，并在2003年一年中对2500名管理员工在商业信誉方面进行了培训。董事会不断评估公司治理实践以确保它们为股东和其他的利益相关者创造了价值。从1989年开始，首席执行官已经是正式出席董事会的唯一雇员，主要的高级经理定期列席董事会会议，这为董事会提供了直接接触管理层的机会。

对所有级别的雇员来说，工资是与公司业绩相联系的。报酬以级别和业绩为基础而且不产生雇员之间的竞争。高露洁公司用股票支付大约92%的董事报酬，这样做的结果是董事会成员拥有大量的公司股票。董事会广泛参与继任规划、员工发展、培训和福利计划，努力为公司赢得招聘时的竞争优势。在员工不得被解雇的地方，他们将获得当地上等水平的补偿。公司致力于雇员的健康以及工作和生活平衡问题，这是通过以下福利实现的：在工作场所附近后备的儿童保育中心、家属紧急情况的人户护理、学术咨询服务、折扣购物服务、个人服务（法律、财务、宠物、健康等方面）和心理咨询服务。

一系列当地计划旨在促进公司所在社区的福利，鼓励雇员志愿参加学

校指导计划和其他的提升活动。环境保护和顾客、员工和社区的健康和安全是达成高露洁棕榄公司使命的不可分割的一部分。该公司致力于以对社会负责的方式行事并保持它的环境友好型商业经营。在产品生产和销售以及设施运营中遵循或超越适用的当地环境标准和规定是该公司的全球政策。这家公司努力生产对环境具有最低实际影响的产品。高露洁公司认可世界性的固体废物管理层次划分标准：“在污染源”减少、回收利用（包括重新使用）、焚烧和土地填埋。

公司的内部观点是该公司实践了它所倡导的。按照一位资深经理的说法，公司的文化是“友好、互相支持、高度合作并异乎寻常地非竞争性和非政治化的”。公司文化的高度合作特征被归因于员工之间的紧密关系和在全世界分享成功“诀窍”的非常有效的方式。广泛的知识管理体系和实践由旅行、会议和大量的电子邮件沟通所支持，所有这些都发生在一种在整个组织内容易接近经理的氛围中。

高露洁棕榄公司全球劳动关系副总裁斯蒂芬·S. 高尔基（Stefan S. Gorkin）有效地帮助了公司全球的管理团队致力于建立优秀的劳动者—管理层关系，以实现公司的商业目标。决策以一种“受引导的民主”的形式发生。这种决策形式把大多数运营决策都授权给了一线团队，而将关键战略决策保留在管理层中。

如表 7-3 所示，高露洁棕榄公司符合可持续领导方格中的 19 个要素：首席执行官是顶层团队的一名成员、共识型决策制定、伦理行为、挑战金融市场、创新、知识管理、长期视角、管理发展、强势的组织文化、人的优先权、关注质量、保留员工、熟练的劳动力、考虑广泛的利益相关者利益、社会和环境责任、强的联合作业、深思熟虑的渐进式变革以及积极的工会—管理层关系。

美国大陆航空公司：团结力量大⁴⁸⁵

创立于 1934 年的美国大陆航空公司是最受尊敬的航空公司之一，而

且它已经经受住了非常艰难的时期。它从 20 世纪 80 年代动荡的十年当中恢复过来，当时这家公司几乎破产。该公司在 1987 年成为美国第三大航空公司。令人始料未及的是，公司 1990 年会因为在海湾战争期间上升的燃料成本而第二次申请破产。在先后任命了 10 位首席执行官之后，这家公司 1993 年摆脱了破产阴影。在一个“前进”（Go Forward）四点计划下，它订购了 92 架新飞机以为未来做好准备。这个“前进”计划的中心主题是：飞向成功——制定明智的商业决策，为未来积累资金——精明地使用资源，使可靠性变成现实——给予顾客他们期待的和愿意支付的，一起工作——以尊严和尊重互相对待。

1994 年戈登·贝休恩（Gordon Bethune）成为公司的总裁和首席执行官，他随后又成为主席直到 2004 年末退休。1995 年该公司宣布了其历史上最高的季度利润，并被提名为纽约证券交易所年度最佳股票。它的股价从 1 月份的 6.5 美元飙升到 12 月份的 47.5 美元。直到 2001 年 9 月 11 日，公司持续繁荣，宣布了创纪录的利润，购买了更多的飞机，向海外扩展并获得了高顾客满意度排名。2001 年第三季度尽管发生了“9·11”恐怖袭击事件，公司仍然宣布了赢利。

然而，美国的“9·11”恐怖袭击给该公司造成了严重问题。和其他的航空公司一样，“9·11”之后公司的飞机在地上停了好几天。作为对事件的反应，公司为因政府禁飞而陷于困境的乘客退款，并支付特殊同情费用去帮助受害者家庭、救援组织和志愿者们。该公司被迫临时解雇了 1.2 万名雇员，而大多数高级管理人员自动放弃了 2001 年剩下的所有报酬。

2002 年公司因为“9·11”事件而遭受了全年亏损并引进了增收节支计划。2003 年销售增长了 5.6%，这是在一个由于非典、伊拉克战争、高燃料价格和低成本运营商激烈竞争而处于困难时期的行业中实现的。这些困难使一些竞争者趋于破产，而美国大陆航空公司却幸存了下来。

2003 年公司来自于 88.7 亿美元营业额的净收入是 3 800 万美元。这使公司更加接近于它 2004 年实现盈亏平衡的原定目标。该公司的年度报告声明公司希望通过内部产生的资金和融资安排来筹集未来资本。股东价值在该公司是非常重要的，但是为股东赢得的价值是通过妥善对待雇员、回报雇员并让他们分享公司的成功来实现的。雇员因航班准时而得到一笔月度奖金，而且公司将大约 15% 的税前所得支付给雇员。

公司继续对新航空站、机队和其他设施进行长期投资，这在较好的时期就已经开始了。雇员在 2002 年的年度报告中被力劝留在公司。2003 年末的员工数量是 37 680 人，比上一年下降了 14%。由于公司以“前进”计划的原则为基础而实施了它的恢复计划，公司在 2003 年的年度报告中再一次挽留雇员。大约 42% 的雇员参加了工会，而公司努力与工会达成一致。

公司在 1998 年被提名为《财富》“100 家最佳就业公司”之一，并继续因它在许多领域的成功而获得奖项，其中包括在《财富》的“美国最受尊敬的公司”中名列前茅。《财富》将美国大陆航空公司列入它的 2004 年“最受尊敬的全球公司”名单中，并在创新、雇员才能、管理质量、公司资产使用、社会责任、长期投资价值 and 全球航路等类别中将公司排名第一。2004 年它已经成为世界第七大航空公司，每天有 2 300 多个航班前往 126 个美国目的地和 101 个国际目的地。

满意的雇员对美国大陆航空公司的成功和恢复是必不可少的。戈登·贝休恩和他的继任者拉里·凯尔纳（Larry Kellner）说道：“我们认识到我们的未来成功依赖于始终如一地提供一个环境，雇员喜欢在其中工作并在基础工资和激励工资方面因为他们的努力而得到公平的报酬。我们知道‘团结’力量大！”⁴⁸⁶在这一计划下，公司要求员工按团队行使职责而且要求团队中的每一个人都知道航线运行如何。公司向员工分发每周更新材

料、月度时事通讯以及公司的其他信息。

按照贝休恩的说法,⁴⁸⁷“经营一条航线是最大的团队运动……有许多不同的部分,但是当我们都团结在一起时整体才有价值。”整个企业可以被看作是需要作为一个整体而运行的自我管理团队的一个集合。公司的部分挑战是使地理上分散并经常在不同文化中运营的人们表现得像一条航线。它很大程度上是通过共同价值观、分享的利润和报酬以及绩效反馈而做到这一点的。一起工作涉及训练有素的雇员。管理层也在共同掌权的基础上起作用,顶层团队的成员共同决策。当贝休恩被问到他在美国大陆航空公司的最大挑战是什么时,他回答道:“我们成功团队的可持续性”。⁴⁸⁸

高层管理人员把公司的成功恢复归因于坚持专注于它的核心业务:提供清洁、安全和可靠的空中旅行,这种旅行具有顾客需要并准备购买的额外特色服务,由得到授权并致力于公司成功的雇员所交付。

美国大陆航空公司的每个员工都熟悉公司的行为原则,这个行为原则可以总结成一个词:正直。对戈登·贝休恩来说,正直意味着坚持一个伦理准则。在介绍行为原则时,贝休恩强调各种各样的利益相关者的利益,他写道:“当我们正直地做生意时,我们为之工作的股东就会受益,我们的顾客和同事也会受益。惠及我们的顾客和股东的明智商业决策使我们的生意长存,这也有益于我们这些雇员以及我们的家庭和社区。”除了这些行为原则之外,一个为董事准备的单独的伦理准则也已经开发出来了。

在这些行为原则中有一个环境承诺,即不仅遵循环境法律,而且最小化航空公司日常运营对环境的潜在冲击。所有雇员都可以获得环境政策和程序手册,并且所有雇员都有责任以对环境负责的方式行事。

在表 7-3 中,美国大陆航空公司与可持续领导方格紧密适合:两者在至少 17 个标准上相匹配。公司在重视股东价值的同时,平衡了股东价值和员工等其他利益相关者的关注,而不是接受市场的支配。共享知识是

没有清楚信息可以获得的唯一要素，虽然预期它将通过公司广泛的联合作业而发生。

汇丰银行：“世界的当地银行”⁴⁸⁹

汇丰银行集团的前身是 1865 年创办于香港和上海的银行业有限公司，这家公司总部在香港，并在上海有一个分支机构。今天，总部设在伦敦的这个集团在全世界的 79 个国家中拥有大约 9 500 个营业处，流通市值在 1 000 亿美元左右。这家银行由来自 100 个国家的 20 万个股东所支持并服务于 1.1 亿名顾客。这些利益相关者都有自己认可的代表，他们的需要必须被尊重：股东有机构投资者和股东团体，顾客有消费者团体，而雇员有工会。另外，汇丰银行响应全世界的 370 个监管者以及媒体和非政府组织的需要。因而，除了来自多元文化背景的劳动力之外，汇丰银行需要关注一系列利益相关者。它的大约 23.2 万名雇员中有 1/4 是亚洲人，1/5 是拉丁美洲人，而少数是白种人。像汇丰银行这样的一个全球组织是如何引导它的多元利益相关者的呢？

汇丰银行认为它在社会中的明确角色是负责任地做生意，熟练地服务于顾客，为股东提供回报并确保员工有一个安全和令人愉快的工作环境。它的使命是成为一家令人尊敬的公司，它的声誉部分来源于为它服务的社区所作出的直接贡献。而且，这家银行声明它的成功是伴随着回报社会的责任感而发生的。

对于汇丰银行来说，企业责任意味着以一种负责任、敏锐和可持续的方式管理它的业务。这超出了慈善捐赠的范围而覆盖了它每天做的每一件事。可持续性涉及为长期目标而经营企业。例如，这意味着通过专业技能、正直和透明度赢得顾客信任。而且，汇丰银行雇员认识到他们的行为对社会和环境有影响，并设定了目标去改善银行的经营。这家公司捐助教育和环境项目。2003 年它为教育（尤其是为社会不幸成员的教育）和环

境等慈善事业捐赠了 4 700 多万美元。汇丰银行的员工为优秀慈善事业贡献了努力、才能和时间，并被鼓励在上班时间内外承担志愿工作。

在环境方面，这家银行认识到追求经济增长是同健康的环境联系在一起的。它努力在它自己的经营场地、设备和资源使用方面采用良好环境实践。其中的例子包括回收利用、最少化废物和能源消耗以及支持采取环保主动行动的供应商。这家银行将环境考虑纳入信用和风险分析过程，并期望借款者遵守法律和监管要求。它支持联合国环境计划，并鼓励关于环境问题的公开对话。汇丰银行也支持具体的环境保护项目，其中包括支持一个 5 000 万美元的国际生态合资公司，并在全世界向自然资源保护项目派遣了 2 000 名雇员。

凭借这一哲学，汇丰银行成为了 2003 年道琼斯可持续性指数中银行业的领先公司之一，而且它也支持国际行为准则。这家银行的企业社会责任报告详细说明了它如何应对社会、伦理和环境挑战。汇丰银行承认它需要进一步前进，并正在尽可能迅速地前进，而且比许多其他银行前进得更快。它的支持性态度可以被放在邓菲可持续性分类法的大约第五和第六阶段。⁴⁹⁰

该银行的财务结果显现了巨大的成功。汇丰银行 2003 年经历了一个创纪录的年份，税前利润是 128 亿美元。2003 年总收入增加了 4%，达到 410 亿美元；而资产总计达 10 340 亿美元，比 2002 年增长了 36%。这家公司的表现优于金融业同行的基准组合，并成为了世界第十大公司。2004 年它完成了一个五年战略计划，并开始了一个以 25 年的规划展望为基础的新五年计划。

这家银行的活动是由价值观、行为准则和志愿指导方针所推动的。汇丰银行努力在发放贷款中保持伦理标准。例如，它采取一个谨慎而有限制的方式对待为防务设备融资。该银行拒绝为地雷生产或出口融资，相反它

努力帮助地雷受害者。

该组织喜欢培养它自己的经理。按照集团首席执行官斯蒂芬·格林(Stephen Green)的说法,让太多顶尖人才在职业中期加入是一个错误,他更喜欢招聘年轻的毕业生。⁴⁹¹ 汇丰银行非常注意保留和发展它的高级管理团队。格林将组织文化的稳定性归因于这个团队。员工福利是银行的一个基本关注点,而且银行宣称自己愿意与公认的员工代表机构合作。它致力于平等雇用机会和雇用多样性。2003年汇丰银行在培训中为每个雇员投资了750美元。

创新和在所有级别中共享知识对银行来说都是很重要的。例如,局域网提供了共享信息和跨团队、业务单元和地理区域沟通的一种手段。

表7-3的可持续领导方格显示,汇丰银行有15个要素与莱茵模式一致:促进伦理行为、一个长期视角、从内部发展经理、创新、强势的组织文化、共享知识、人的优先权、高质量、员工保持和技能培训、广泛的利益相关者聚焦、深思熟虑的变革、强烈的社会和环境责任感以及与工会合作的意愿。不像典型的莱茵首席执行官,顶层管理人员似乎在汇丰银行扮演了突出的角色。这家公司因它的业务而依赖于金融资本市场,需要平衡其他利益相关者和资本市场的利益。决策倾向于随着地点的不同而不同,有时是共识型的,有时是以经理为基础的。而团队主要是由经理领导的。

美国IBM公司:重新思考基本原则⁴⁹²

总部在纽约,在160多个国家经营的美国IBM公司努力在创造、开发和生产先进的信息技术领域保持领先。这个领域传统上包括计算机系统、软件、网络系统、存储装置和微电子产品。IBM公司的专业解决方案和服务业务将这些产品转化为顾客价值。这家公司过去曾经制造台式机、笔记本电脑、大型机、服务器、许多外围设备并提供软件和半导体。IBM

公司日益专注于它的服务和咨询部门，不断创新以满足顾客需要并孵化新的高增长业务。它也是世界上最大的全球 IT 融资商之一。

在它将近一百年的历史中，IBM 公司的表现一向优于其他公司。按照胡佛（Hoovers）公司的数据，IBM 公司在其所经营的几乎每一个领域中都是市场领导者之一，而公司 2003 年的销售收入超过 890 亿美元，比 2002 年增长了将近 10%。2003 年 IBM 公司雇用了 25.5 万多人，比上一年下降了大约 28%。

按照许多非财务标准来衡量，IBM 公司都是一个世界领导者。在《福布斯》的第 21 届年度十大最受尊敬的公司中，IBM 公司在计算机行业排名第一。2002 年它已经连续第 15 年被选为“工作母亲 100 家最佳就业公司”的前 10 名，并被选为《财富》“100 家最佳就业公司”的第 38 名，并被翰威特咨询公司（Hewitt and Associates）选为培植有才能高层管理人员的美国公司的第一名。一个针对雇员福利、健康和安全的整体方案包括了帮助雇员实现工作生活平衡的计划。IBM 公司在老人关怀、儿童保育和正规的兼职选择方面是一个领先者。2004 年 IBM 公司在《商业伦理》（*Business Ethics*）的 100 家最佳企业公民中连续第 5 年排在第 12 位。IBM 尤其以它与少数民族和女性员工的关系而出名。从 1996 年以来，IBM 公司已经将女性高层管理人员的比例提高到了 18.5%。它的高层管理人员当中大约有一半来自“少数民族”。

IBM 公司因为它的培训投资和培训质量而得到《培训杂志》的称赞。这家公司每年投资 7.5 亿美元去培养其劳动力的知识和专业技能。雇员在正式学习中平均每年花费大约 55 小时，其中大约一半是通过电子学习完成的。公司提供技术和个人发展课程。该公司通过鼓励建立许多实践社区和在雇员中进行互动来共享知识。

公司的报酬与业绩密切相关。即使在信息技术产业最近的低迷时期，

IBM 公司也仍然比它的竞争者表现得更好，并因而继续将工资与业绩相联系。

2004 年 IBM 公司为它的 300 名顶层管理人员引进了一个新的股票期权计划。在这个计划下，在可以行使股票期权之前，美国 IBM 公司的股票价格必须增加至少 10%。这是为了克服短期期权的一些问题并促进更长期的管理聚焦而进行的一次尝试。高层管理人员必须用他们的奖金购买期权，从而把他们自己的金钱放在风险之中。而且，高层管理人员不能要求他们的报酬，直到股东已经首先得到了实质性的价值增加。这个计划试图使高层管理人员和股东的长期利益一致。由于不得不购买他们的期权，高层管理人员自己的真实财富受到了公司业绩的影响。在这家公司中非高层管理员工也被鼓励持有股票，而且超过 15 万名公司员工这样做了。这种做法将雇员和公司长期联系在了一起。

公司是“一个创新者——在这个词的每一层含义中”。⁴⁹³公司 2003 年的研发投入超过了 50 亿美元，而公司的研究人员 2002 年获得了 3 288 项美国专利。这两倍于排名紧随其后的公司的专利数量。然而，在 IBM 公司创新比这走得还要远，因为该公司认识到发明本身不再足以传递价值。创新涉及发明的应用，因为它融合了新发展和新方式去解决问题。该公司致力于在为顾客交付成功中创新，而它的顾客愿意为这一点支付额外费用。IBM 公司不再依靠高数量、无差异的产品而去专注于他们称做“高价值、创新和集成”的业务。公司选择后一路线以在提供优质解决方案中实现可持续的长期成功。在一些创新和员工发展的战略性主动行动中，公司的长期视角是很明显的。然而，全球运营是以每周和月度报告过程为基础的，这种报告过程为较大的雇用和解雇决策提供了短期聚焦。如果月度目标不能被保持，员工就被临时解雇。按照公司资深雇员的观点，IBM 公司已经采用了一个非常短期的运营聚焦。

管理层将这一点归因于要求 IBM 公司不时调整劳动力技能的迅速变化的环境。2002 年它在所谓的“资源行动”中雇用了大约 1.2 万名新员工，并解雇了大约 2 万名员工以重新平衡劳动力。公司 2002 年的劳动力重新平衡比例为 6%，比前三年中 2% 的平均水平要高。内部人士报告称在一些雇员中有担心的气氛，但裁员由一系列的计划和福利所支持，以帮助他们准备好找到另一份工作。公司容许员工加入工会，但更喜欢让管理层和工人直接打交道。

该公司声称它使管理发展比任何其他公司更深地根植于它的体制，它有比较强的领导深度。公司设计管理发展计划以加速仍然处于职业早期阶段的高潜能人士和有才干的员工的发展。现任的首席执行官萨姆·帕尔米萨诺（Sam Palmisano）在 1973 年加入 IBM 公司，并一级级升迁上来。他被认为是一个亲历亲为、才干突出的经理人。⁴⁹⁴

在 2003 年重新检讨它的传统核心价值观时，IBM 公司使整个劳动力都参与到了这一过程当中。新价值观有三个部分：致力于每一个客户的成功，创新对公司和世界来说都是重要的，在所有关系中的信任和个人责任。实施这些价值观对整个组织都有影响，从绩效管理体系到公司志愿者行动、投资者关系、员工授权和基于价值观的领导。IBM 公司鼓励它的员工去制定决策和按照他们自己塑造的价值观行事，而不是实施过多的控制。对于 IBM 公司来说，各种各样的关系构成了雇员的工作环境，其中包括当地社区内的关系。

IBM 公司的慈善事业包括各种各样的持续计划。它支持在教育、劳动力发展、艺术、文化和环境等方面的主动行动以有益于社区需要。公司的支持包括技术转让、项目投资和通过志愿者活动而付出的雇员时间和才能。公司的一个战略投资政策让公司全世界的专家去解决社区问题，从而使这些社区受益，并使公司雇员更充分地参与了企业公民活动。2002 年

IBM 公司为社区活动捐赠了 1.4 亿多美元现金和实物，这占公司税前运营收入的 1.9%，同时公司向教育和社区活动捐献了 400 多万小时的雇员志愿时间。

为了它明确的财务利益，IBM 公司在五年中已经在环境措施上花费了将近十亿美元。在扣除了自身成本之后，由这一环境努力估计产生的节约和避免的成本超过其成本两倍。公司 2002 年通过环境保护活动节约了 2.38 多亿美元，这些活动包括设计环境友好型产品、适当地处理废物、回收利用处于生命周期末期的产品、节约能源和水、防止污染以及使用环境友好型包装等。

即使是全球巨人美国 IBM 公司也紧密符合表 7-3 中的 14 个要素。偏离莱茵标准的要素包括：首席执行官似乎是一个起推动作用的个人而不是代表顶层团队的一个低调成员；一个非常短期的运营时间框架；周期性大量裁员的员工重新平衡过程；公司努力平衡金融资本市场和公司的长期利益之间相互竞争的要求；雇主对工会活动的态度似乎是容忍而不是合作。这种态度可能受在美国、英国和澳大利亚等英美模式主导的市场中工会和管理层之间对抗性的传统关系所影响。

Santos 公司：“推动我们向前的能源”⁴⁹⁵

Santos 公司 1954 年创立于澳大利亚的阿德莱德（Adelaide）。它从事能源产业，石油、煤炭、天然气和沼气组成了它的核心业务。它拥有超过 40 亿澳元的流通市值和 8.4 万多名股东。公司的活动扩展到了澳大利亚之外的亚太地区和美国。2002 年 Santos 公司报告了它 1 700 名雇员所创造的优秀业绩。销售收入达到了 14.78 亿澳元，这接近创纪录的水平；税后净利润约 3.22 亿澳元。成功的勘探带来了三个较大新油田的发现，以及 119% 的证实储量置换。公司 2003 年报告了类似的财务绩效。公司现金流量在前十年中的年复合增长率为 12.6%。⁴⁹⁶ Santos 公司 2001 年宣布了一个

增长战略，这一战略是以平衡的勘探计划、商品化天然气、收购其他公司和优化它的生产和管理成本为基础的，公司声称这些已经卓有成效。

Santos 公司也对照一个更广泛的可持续性框架来衡量自己的表现，并在它 2002 年的年度报告中公布了一个基本的衡量标准。对 Santos 公司来说，可持续性意味着促进经济发展、保护环境和对社会负责，而所有这些都建立在健全的公司治理的基础上。简而言之，它意味着合乎伦理和“做正确的事”。⁴⁹⁷公司的目的是通过将环境、社会目标与财务目标相结合来创造可持续的股东回报。在 Santos 公司这些目标是互补的，因而可持续实践具有良好的商业意义。

对于 Santos 公司来说，社会责任是多维度的。它致力于健康、安全、雇员和承包商的福利以及为所在社区作出贡献。该公司正努力在“我们都健康和安全地下班回家”的口号下改善它的健康和安全管理纪录。伤害率在 2003 年下降了。公司履行社会责任的另一个因素来源于澳大利亚石油工程专业毕业生的短缺。这种情况促使该公司资助阿德莱德大学的石油工程和管理学院，以作为对未来劳动力的直接投资。该公司也与土著社区等当地社区合作，帮助保护当地的文化遗产，开发教育机会以及提供娱乐设施。它赞助青少年发展以及在当地社区内外开展的各种各样的文化活动。

该公司认为雇员是最重要的资产，而且致力于改进它的员工管理。2002 年员工流动率总体下降到 7.2%，而在地质科学家中则下降到 3.8%。雇员主动离职率在 2003 年继续下降到 6%。2002 年该公司在关于技术和行为主题的培训与发展上花费了 300 多万澳元。它提供了一个导师指导计划并为毕业生们实施了职业道路规划。

Santos 公司的环境政策试图“缩小和减轻我们运营的环境影响”。雇员领导了一种太阳能压缩机的开发，在天然气钻井中这种压缩机被用来为安全 and 生产控制仪器提供动力。该公司努力减少天然气消耗和温室气体排

放。公司支持进一步减少运营的环境影响的研究项目，并为防止石油溢出开发对策。公司已经开发了一个遵循 ISO14001 标准的环境、健康和安全管理体系，以及在运营区域内管理突发事件和报告临近的错误和危险的一个体系。一个 2003 年的雇员调查报告称，雇员认同公司在环境以及职业健康和安全上的努力。公司 2004 年发表了第一份可持续性报告。

在公司治理方面，Santos 公司在几年前就已经有了关于董事会构成、出席、报酬、外部审计师、风险管理和伦理的正式指导方针。为了补充它的伦理标准，董事会努力促进以内部标准为基础的优秀公司治理，该内部标准超越了法律规定的要求。独立审计师在 2002 年和 2003 年两次称赞 Santos 公司公司治理的高标准。

该公司承认它处于它的董事们想要的自律进程的开始阶段，这一进程超出了一贯强劲的财务绩效范畴而通向更高层次的可持续性。由于公司致力于可持续性，通过将它放在战略的中心而改进经营，Santos 公司可以被放在邓菲的可持续性分类法的第五阶段。

从表 7-3 中的可持续领导方格可以看出，Santos 公司有 13 个要素与莱茵模式一致：促进伦理行为、创新、长期视角、培养它自己的经理、强势文化、人的优先权、高质量、员工保持和技能培训、广泛的利益相关者、变革管理以及强烈的社会和环境责任感。Santos 公司似乎采取了一个平衡的方式对待金融市场。关于剩下的五个要素没有信息可以获得，即首席执行官如何起作用、决策如何制定、知识共享过程、联合作业和对工会的态度。

明显地，得自于最初的 15 个莱茵案例组织的可持续领导方格中的许多要素在本章描述的 8 个英美公众公司中也是明显的。在与家族有关的公众公司中，万豪公司符合 16 个要素，而 Nordstrom 公司符合 13 个要素。在高露洁棕榄公司和美国大陆航空公司的案例中分别有 19 个和 17 个要素

符合，这两家公司都是不再和它们的创始人相关联的公众公司。其他的公众公司也展示了很多的莱茵要素：Bendigo 银行 15 个、IBM 公司 14 个、Santos 公司 13 个以及汇丰银行 15 个。所有 8 个公司都符合以下 9 个莱茵要素：

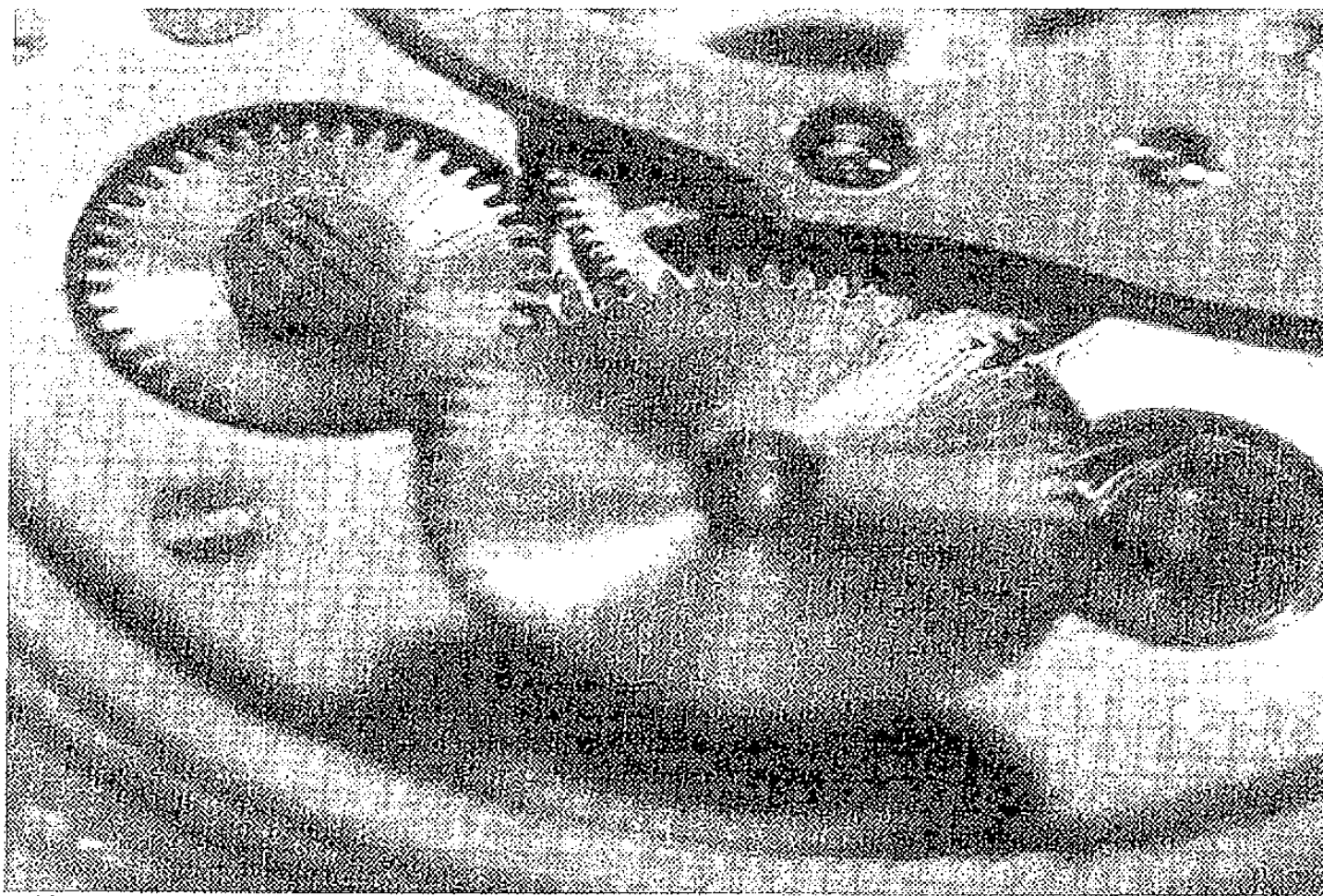
- 伦理行为；
- 挑战金融市场或者至少平衡组织应对金融市场的方式；
- 通过管理发展过程培养它们自己的经理；
- 强势组织文化、愿景和价值观；
- 给人以强优先权；
- 无论在服务、产品还是过程中，把高质量当做一个已知数；
- 考虑广泛利益相关者的利益；
- 强调社会责任；
- 实施环境友好政策。

这些公司在多数其他标准上也相当一致，经常只有一家公司偏离于其他公司。例如，Nordstrom 公司在它授权雇员的模式下似乎不投资于正式的培训；而 IBM 公司遵循一个短期过程去裁减员工（然而不是温和地裁减！）以重新平衡它的劳动力。对于一些组织来说，通常是因为关于一些标准没有信息可以获得，所以才偏离于莱茵模式。尤其是有三个企业缺乏关于首席执行官是一个英雄还是顶层团队代表的信息。在挑战金融市场的标准上，所有案例公司都认可股东对回报的要求，但通常寻求将它与各种其他利益相关者的需要相平衡。这些公司由此而挑战了短期股东价值的优先权。汇丰银行的部分核心业务与资本市场有关，这使该银行难以在不惹恼分析师而且不影响它当前股价的情况下公然挑战金融市场。考虑到一贯的长期思维是莱茵模式的核心，在本章的 8 个案例中，美国 IBM 公司的短期运营视角是最令人担心的。虽然这家优秀公司在许多其他领域中采取

长期观点，但是员工在可能遭到解雇的乌云下生活可能影响其他的莱茵标准，例如员工忠诚、员工保持、技能培训、文化和共享知识。

在英美国家中找到既满足相当数量的莱茵要素，又属于非家族影响的高绩效公众公司是不容易的。然而存在一些这样的公司的事实表明，莱茵模式在英美市场中的确也是起作用的。它意味着其他的公众公司在采用一个更加可持续的模式时可以考虑遵循管理思想家们的建议。谷歌的创始人在他们的招股说明书中明显认识到了这一点。

既然英美模式处在调整的特别压力之下，而莱茵模式又提供了一个可行的替代方案，那么下一个问题是：英美企业如何才能变革？两种模式能否合并成一些中间形式？或者有令人信服的原因在它们之间作一个合理的最后选择吗？最后一章着眼于组织可能实行更加可持续的领导实践的一些方式。



萊茵模式

Part Four

第四部分

未 来

不幸的是，多数公司仍然把可持续性和社会责任等理念看作是富有的公司才能负担得起的追求。对于它们来说，生意的本分就是生意本身，而且应该这样保持下去。它们主张如果社会想要给企业运营方式增加更多的限制，可以制定更多的法律和执行更多的规定。

——查尔斯·汉迪⁴⁹⁸

第8章 迈向可持续的未来

本书中介绍的这28个案例研究提供了具体的莱茵实践和主要管理思想家们所倡导的行为的鲜活例子。这些例子表明可持续领导方格中的要素是如何作为一个自我强化系统的一部分而在实践中运行的。它们也揭示了在世界不同地区成功组织的可持续实践方式的丰富多样性。相当的证据表明，围绕“企业是更广泛社区的一部分”这一哲学建立起来的莱茵模式，比目光短浅的英美模式更具有可持续性。

政治经济学家威尔·赫顿⁴⁹⁹主张，莱茵模式的成功主要来源于它的创新以及20世纪末相对于英美模式的较大生产率增长。莱茵雇员在他们公司中拥有的牢固地位是由比在英美模式下复杂得多的关于组织效率、适应性和生产率的观点产生的。它是以信任、忠诚和一支高度熟练的劳动力队伍为基础的。莱茵劳动者即使失业了，也会得到支持。

杰出的管理作者、研究者和从业者正在纷纷敦促领导者采用莱茵模式的要素。许多专家称赞这些单个领导要素的优点，他们经常好像并不知道莱茵模式的理论概念、这种模式的支持者以及已经成功运作了几十年的莱茵组织的存在。沃伦·本尼斯、斯蒂芬·科维、彼得·德鲁克、加里·哈梅尔、查尔斯·汉迪、汤姆·彼得斯和玛格丽特·惠特利只是几位英语世界中的、在作品中支持本书中强调的莱茵领导哲学和实践的著名学者。他们和其他的思想家们正在敦促商业领导者在他们的规划和行动中更加以人为本、创新、合乎伦理和目光长远，并为包括环境和未来几代人在内的广泛利益相关者的利益做好准备。但是怎样做呢？为进行适当的转变经理们能做些什么呢？

正在围绕莱茵哲学和实践努力变革领导方式的经理需要仔细检查许多现有的假设和行为。他们需要制定决策来决定他们现在和不久的将来位于每个方格要素的什么地方。为了在这一过程中提供帮助，我们将在下面讨论可持续领导方格中的每个要素，并提出寻求更加可持续的领导方式的经理可能会问的问题。由于每个企业面临的情境和复杂性都非常不同，所以想要作出具体的建议是不可能的。那样做就好像是一个医生在对患者一无所知的情况下就想要作出诊断。不过，知道问什么问题应该提供了一个好的开始。

1. 首席执行官定位：莱茵首席执行官通常不把他们自己塑造成身先士卒地领导的英雄。他们宁愿担当顶层团队的一个发言人并保持低调形象。案例公司中的许多首席执行官把他们的角色看作是顶层团队的发言人。在一些情况下他们是如此之低调以至于很难找到关于这些首席执行官的公开信息。例如，布莱克·诺德斯特龙（Nordstrom 公司）和鲁宾·马克（高露洁棕榄公司）等高层管理人员很少在媒体或其他公众场合上露面。高露洁公司的马克谢绝突出他自己，因为他非常强调联合作业，突出他自己将独占本来属于团队的功劳。SAS 公司的首席执行官吉姆·古德奈特喜欢从事计算机编程，并授权给一个帮他负担一些首席执行官工作的顶层团队。这是在团队中发展继任者的一种方式。让团队承担高级领导任务的另一个基本原理是，了解顶层团队比只考虑首席执行官可以更好地预测组织结果，即使在英美公司中也是这样。⁵⁰⁰ 而且，研究表明柯林斯⁵⁰¹ 称做“伟大的”公司而不仅仅是“好的”公司的领导者展示了“第五层次”的领导风格。第五层次的领导者是谦逊、谨慎和腼腆的，而不是英雄主义的。他们避免出风头。他们静静地决策和行动以实现企业的目标，而不是追求他们自己的野心。他们为其他人建立达成长期结果的环境，并为成功而赞扬他人。虽然第五层次的领导不是使这些公司“伟大”的唯一因素，

但它表现了 11 个“伟大”公司中关键时期领导者的特色。这 11 个“伟大”公司是柯林斯在 1965 年以来的《财富》500 强公司名单上 1 435 个公司的样本中找到的。首席执行官应该因此反省他们自己的角色，考虑授权他们的顶层团队和组织中的其他人，并使他们自己摆脱外面的聚光灯。他们在内部可以保留激励者和模范的角色。然而为了组织的未来，权力应该尽可能地与其他人分享，而不只是集中在最高领导人身上。

2. 决策：在莱茵领导方式下，决策一般基于共识而不是基于一个经理的决定。共识与 100% 的同意并不是同一个概念。共识意味着每一个人都可以答应配合一个特别的决策，即使他们不同意这个决策。这是欧洲莱茵公司的一个突出特征。在这些公司中劳动力是高度熟练的，而创新依赖于利用雇员的知识 and 主动精神。关于在本书描述的非欧洲莱茵公司中如何达成决策没有大量信息可以获得。然而，至少在高露洁公司、美国大陆航空公司和 IBM 公司等三个公司中，决策通常被公认是共识型的而不是以经理为基础的。在实践中，决策过程随着国家而变化，并取决于对经理角色的文化期望。虽然可能花费更长时间，但达成共识增进了员工参与，有利于员工接受，并确保了许多人头脑中的知识已经为决策作出了贡献。在向更加可持续的领导方式的转变中，经理们应该考察决策制定权是否已经移交给了相关最低层次的团队和个人。这可能也需要提高雇员的技能。变革结果应该是更少的经理（这些经理通常都是薪酬很高的）、更少的管理层次以及由最接近顾客的人制定的更高质量的决策。在你的企业中决策是在哪里并如何制定的呢？

3. 伦理行为：本书中包括家族企业在内的所有组织都非常关注“做正确的事”。在许多组织中雇员签署行为准则，而 Nordstrom 公司信任雇员并让他们运用自己的最佳判断。伦理不仅是风险管理的一种形式，而且也是提高公司声誉的一种方式。然而按照米切尔（Mitchell）的观点，美

国公司的经理非常难以合乎伦理地行事，因为公司的法律结构鼓励经理追求短期结果，即使这可能意味着不负责任和不道德地行事。⁵⁰²他呼吁放松对美国经理的法律和文化限制，从而使他们能够成为“以具有人的伦理和社会价值观的方式为增加公司利润而工作的正常人”。⁵⁰³ 美国政府的反应是引进更严厉的法律，而不是强调信任。增强的公司治理标准正在鼓励英美公司董事会更多地致力于伦理实践。许多人认为这对成功的领导是很重要的。在你的组织中，高层管理人员在什么程度上被真正信任、授权并因为在做正确的事的过程中正派地行事而得到奖励？你们有雇员遵循的商业伦理准则吗？如果没有，《商业伦理杂志》在2004年夏季一期中提供了一个850条准则的样本。

4. 金融市场：莱茵组织通常以这样那样的方式挑战资本市场。而许多英美公司受到遵照华尔街要求的巨大压力。甚至为公众公司供应商品和服务的家族企业也感到了按照英美方式行事的压力，这与它们自己的莱茵价值观是相反的。每一个地方的公众公司都监视它们的股价，但独立于金融市场是许多莱茵公司和家族企业的一个核心价值观。连SAS公司的雇员都希望他们的公司继续为私人所有以保持它的独立性。这些企业采取各种各样的形式抵制资本市场的要求：保时捷公司等企业不提供季度报告；阿特拉斯·科普柯公司、高露洁公司、慕尼黑再保险和Nordstrom公司等企业为了公司而不是为了分析师们而经营。正如美国大陆航空公司、汇丰银行、诺基亚公司、SABMiller公司和Santos公司所做的那样，其他企业努力平衡公开上市与各种利益相关者的长期利益之间的不同需要。鼓励忠诚的、耐心的股东也符合企业的利益。米切尔⁵⁰⁴认为公司吸引了它们应得的那种投资者：具有长期聚焦的企业更可能吸引耐心的投资者，而最大化短期获利能力的公司则可能吸引短线股民。经理必须决定他们属于哪个阵营，并相应地行事以吸引适当的投资者。这个决定将对他们的其他领导行

为有重大意义。在满足季度目标的压力下保持可持续性即使不是不可能的，也是非常困难的。

5. 创新：莱茵组织在产品、服务和过程中不断创新。即使在困难时期，它们也大量投资于长期研发。虽然有时候这样做起来很困难，但创新和持续改进对于一个组织的可持续性来说是很重要的。IBM 公司像其他莱茵组织一样，采取了一个比简单的研发投入广泛得多的创新视角：创新是将发明变成顾客的解决方案。为了能够满足顾客需要，接近顾客是不可缺少的。本书中的许多案例都突出了顾客反馈和需要是如何被紧密结合进创新体系的。创新被以一种系统的方式进行，并从整个组织中搜集想法。经理可以自问，他们组织中当前的产品和服务有多少是在过去五年中引进的，然后将他们的发现与本书中描述的公司相对照。你的组织上一次评估和改进工作过程是什么时候？组织是否具有获取第一线员工新主意的简单方式并奖励他们的创新？

6. 知识管理：知识管理是一个受到高度重视的莱茵组织要素，尤其是在长期雇员发展独特的公司专用技能时。瑞士 Holcim 公司和其他企业为共享雇员知识而开发了正式的系统。诺华公司和 SAS 公司设计了鼓舞人心的环境去激励创造性，并鼓励人们共享他们的知识。万豪公司成功实施了导师指导计划。有的公司鼓励离开的雇员回来担任顾问或者分享他们的知识，并为留住重要雇员而作出了很大努力。保留员工有助于将知识保持在公司内，而这些知识可以通过实践社区、联合作业以及听取顾客和供应商的意见等机制而进行传播。经理应该对组织保留和共享知识的方式进行评估，并注意这些措施是否付诸了实践。

7. 长期视角：长期视角以许多方式充满莱茵组织：从内部培养高级经理并保留他们；发展长期战略思维、规划、投资战略、增长计划，并为了未来而更新工作过程；通过依赖于股票增长的长期股票期权和其他的激

励方式来奖励经理；保持长期利益相关者关系。莱茵领导认为自己肩负着组织未来几代人的福利，尽管存在未来一代的继任问题，但这种观念的激励作用在家族企业中仍然是明显的。而公众公司的领导者也要为他们企业的未来负责。这就要求他们按公司的利益而不是他们自己或任何其他个别利益相关者团体的短期利益行事。在一个长期视角下，尽管整个行业处在经济动荡时期，美国大陆航空公司仍然投资于机场并订购了飞机；万豪公司和 Nordstrom 公司继续扩展它们的旅馆和商店；而诺华公司正在将它在巴塞尔的设施重新开发成一个激励性的园区。宝马公司、弗朗霍夫学会、凯驰公司、诺华公司、保时捷公司和瓦克公司均拥有多年开发出来的新产品供应线。美国 IBM 公司支持许多长期莱茵领导哲学，但在一些运营中却是采用了非常短期的视角，这种做法影响了员工士气。通过观察这家公司来了解一个其他方面很强的莱茵企业是否能够经受得住一个短期运营聚焦将是很有趣的。目光长远的经理会与雇员、供应商和其他利益相关者建立长久的关系。你的组织所采取的视角是多长的？

8. 管理发展：除了需要特殊技能时，培养企业自己的经理而不是引进外部人士对莱茵企业来说是很重要的。内部人士重视和传承企业文化；外部人士可能倾向于破坏它，正如在 Nordstrom 公司中所发现的那样。在莱茵企业中，大多数高级领导一级级升迁上来，尽管在迅速扩展的阶段中难以保持这种做法，例如在 Bendigo 银行。莱茵企业一般具有广泛的管理和领导发展计划，而且董事会和高级管理层都很重视这些计划。创新来源于整个企业，而不只是来源于新经理。在你的组织中管理发展方面的主动行动、领导深度以及对它们的重视程度如何？顶层管理人员参与发展下一代经理吗？

9. 组织文化：莱茵组织开发一种强势文化，这使它们成为一个“特殊的工作场所”。除了安联等最近的合并带来了文化冲突的组织外，本书

中描述的公司均拥有一个强势组织文化。然而，由于认识到了强势文化的重要性，安联已经相当努力地对文化差异进行管理。当莱茵企业挑选外部人士时，它们倾向于确保新来者适合组织文化而不只是带来技术方面的技能。这些公司非常强调共同的愿景和价值观，许多愿景和价值观都是关于创新、质量、顾客和联合作业的。文化随着组织的不同而不同。但无论是哪一种文化，如果雇员要长期留下来，他们就都需要适应这种文化。莱茵组织通过雇员调查来监控组织的文化。你的组织有围绕积极价值观建立的强势文化吗？员工知道公司愿景和价值观是什么吗？人们每天践行的价值观符合这种正式的愿景和价值观吗？持续的激烈变革或缩小规模破坏了你的组织的基本文化吗？

10. 人的优先权：在莱茵模式下，人是一个核心资产，莱茵模式强烈关注于妥善对待雇员。通常莱茵公司提供的员工福利要多于当地的竞争者所提供的，这给了人们一个留在组织中的特殊理由。许多福利是无形的。例如，弗朗霍夫学会迎合科学家们对自治和资源使用权的需要。万豪公司在员工感谢周期间表扬员工的努力。许多莱茵企业意识到雇员面临着平衡工作和私人生活的挑战，并提供咨询服务、老人关怀、儿童保育设施以及灵活的工作时间。本书的许多案例组织都拥有互相尊重的文化并承认个人和集体成就。追求更加以人为本的经理可以考虑像对待每天选择来工作的自愿者一样对待雇员。你的公司是如何真正重视员工的？你所说的和实际发生的情况相符吗？

11. 质量：达到可能的最高质量在一些莱茵导向的企业中通常被认为是理所当然的，同时也是其他企业的关注中心。实现高质量涉及满足或超越顾客期望并要求保持与顾客接近。美国 IBM 公司做了一个自觉的战略选择去提供顾客可能支付溢价的优质解决方案和服务。相对来说，高露洁公司和 SABMiller 公司制造高质量但单位成本低廉的消费品。万豪公司和

Nordstrom 公司在为顾客提供优质服务方面熠熠生辉。而在瑞士零售商 Migros 集团，雇员为顾客而“使它发生”。当顾客选择更新他们的年度软件许可时，SAS 公司每年借此来检验它的产品和服务质量。宝马公司、凯驰公司、诺华公司和保时捷公司的质量是家喻户晓的。业内人士都了解 Aesculap 公司、Loden-Frey 公司、慕尼黑再保险、Rohde & Schwarz 公司、Seele 公司、瓦克公司和 ZF 公司等利基市场参与者的传奇质量。弗朗霍夫学会证明以研究和知识产权为基础的企业也可以实现高质量，即使它支付高工资的能力有限。诺基亚公司以它优秀的 IT 产品而出名。家族企业通常也与高质量相关联。因而，在许多国家、行业和企业类型中，莱茵组织始终如一地追求产品和服务的高质量。你的组织是如何重视和实现高质量的？你组织的过程符合 ISO9001 标准或类似的认证吗？

12. **保留员工：**在莱茵组织中员工流动率通常非常低（在欧洲公司中经常在 1%—2% 左右，但在一些行业中更高些），因此需要优先考虑员工发展。通过保留和发展员工，莱茵公司节省了更换员工的大量开支，这已经为它们带来了相对于遵循“雇用和解雇”方式的竞争者的财务优势。香港的 JW 万豪酒店为这一点提供了一些明显的证据。香港万豪的员工流动率是香港酒店业平均水平的大约 1/3。为了保持竞争力和创新性，公司需要培训和发展长期雇员。正如本书中的莱茵组织表现的那样，这可以用各种各样的方式实现。有些时候这涉及导师指导、国际职位、正式教育和具有激励性的工作挑战。当公司需要解雇员工时，会有适当的支持性计划。有些组织在需要的时候通过自然损耗来削减雇员数量。为了在困难时期找到保留员工的方式，莱茵组织可能变得很善于创造。美国的研究发现，解雇很少增加获利能力，甚至可能适得其反，这说明了在困难时期寻求保留员工的方式这种额外努力的价值。⁵⁰⁵ 建议经理尽可能避免解雇员工，并将

吸引和保留有才能员工的人力资源策略整合进他们的整体战略。如果在所有其他努力都失败了之后必须裁减员工，组织就应该支持受到影响的人们。这样做不仅是因为它是应该做的正确的事，而且也因为它帮助保持了留下来的人们的忠诚。而且，当形势好转时可能需要（重新）雇用上述员工或其他的合格人员。公司的声誉对在经济复苏时吸引好的雇员将是至关重要的，尤其是当竞争者也在努力招募最有才能的人们的时候。你的组织重视保留员工吗？或者人力资源被认为是可以牺牲并可以代替的成本吗？你的企业中的员工流动率相对于所在的行业表现如何？相对于莱茵企业又怎么样呢？

13. 熟练的劳动力：莱茵公司通过内部和其他的正式培训培养雇员的技能，这代表了雇主的一个持续的较大财务投资。研究表明，大量投资于员工的英美公司比市场表现要好，这证明这种投资是值得的。⁵⁰⁶ 宝马公司和 IBM 公司等企业每年为发展它们的员工而进行的投资相当于一所中等规模大学的年度预算。所有雇员都可以获得培训，而并不只是精英或经理。除了该团队要求的其他培训之外，宝马公司的每个团队都接受至少每三年一次的团体培训。在 Nordstrom 公司的议程上，正式培训不是很优先，该公司宁愿雇员互相指导并分享信息和思想。与之形成对照的是，时装零售商 Loden-Frey 公司在顾客服务方面系统地培训它的零售员工。这些案例组织中大部分都有广泛的正式技术和管理培训课程。你的组织为雇员提供了什么范围和内容的培训？这些培训是关于提高技术和人际关系技能的吗？培训关系到整个组织还是只关系到一些雇员？组织将培训看作是一项成本还是一项对未来的投资？

14. 企业社会责任：公司越来越关注它们所在的社区。社会责任加强了莱茵企业公司哲学的基础，其中包括许多家族企业的公司哲学。大的组织通常大量投资于当地、国家和国际层次的社会计划，小一些的公司则更

适度些。一些公众公司正自愿为企业社会责任而努力，同时其他公司正对社会和政府压力作出反应。由一个对可持续发展的共同承诺联合在一起，170 家国际公司已经加入了世界可持续发展工商理事会（见专栏 8-1）。南非企业的董事们被鼓励遵循包括组织社会责任在内的公司治理指导方针。英国政府也正在呼吁企业承担更多的社会责任。如果遵守政府的要求，公司就可能提高它们的声誉，吸引和保持有才能的员工，并开发未来的顾客和员工。社会责任不仅仅是开支票，而是去为了社会目的而贡献公司的专业技能，并鼓励员工在工作内外捐献他们的时间。正如我们在本书的案例中所看到的，许多公司在社会责任方面走得远得多。着手处理社会责任的一种方式是通过采用平衡记分卡去衡量公司结果而使社会责任清晰起来，它将至少包括经济、社会和环境指标。企业需要在它们的财力之内逐步展开对社会负责的主动行动，而即使是小公司也可以做一些事情。对一些小企业来说，第一步可以开始于有益于当地社区并应用公司产品或服务的社会计划。在这一领域中你的组织做了些什么？你如何衡量社会结果以及你的企业对社区的影响？

专栏 8-1

世界可持续发展工商理事会

高层管理人员经常发现独自应对可持续性挑战的任务对一个公司来说太大了。通过与行业中的其他公司联合起来，公司可以向着以经济增长、生态平衡和社会进步为衡量指标的可持续发展方向前进。世界可持续发展工商理事会（World Business Council for Sustainable Development, WBCSD）是其中的一条途径。2004 年安联、瑞士公司、诺基亚公司和诺华公司等 4 家案例公司均已经成为世界可持续发展工商理事会的 170 个成员之一。世界可持续发展工商理事会的活动反映了如下信念：追求可持续发展有益于企业而同时企业有益于可持续发展。通过分享经验，参与者可以更好地理解

它们行业将要面临的挑战，这也使它们能够为它们自己的可持续性做好准备。

世界可持续发展工商理事会制定政策来给企业提供一个为可持续发展作贡献的框架。该理事会提供它的成员在环境和社会责任方面的最佳实践的例子。它也发布指导方针来帮助公司筹集资本以从事可持续的活动。这经常涉及创造性地思考，并寻求非传统的耐心的资本来源而不是求助于传统的银行贷款。例如在新兴经济体中，政府发展机构和非政府组织可能有特定项目的基金。几乎可以肯定的是，像这样的融资来源将与银行有不同的优先次序，因为它们期待着项目将带给特定社区的社会经济利益。

15. 环境责任：关心环境是一个非常强烈的莱茵价值观。许多大企业通常都提出了详细说明它们的承诺、行动和结果的环境可持续性报告。大多数欧洲公司在环境保护方面是很先进的，而澳大利亚能源企业 Santos 公司等其他公司则刚刚开始承认它们在环境责任方面的角色。甚至亚历山大福布斯集团、安联和慕尼黑再保险等基于办公室的（Office-based）金融公司也关心环境。在评估一家公司对环境的真实承诺时，重要的是看它在法律要求不那么严格的国外是否采用母国的环境标准，就像水泥制造商瑞士 Holcim 公司所做的那样。一些经理担心环境保护措施将对他们的财务绩效产生不利影响。但是宝马公司、美国 IBM 公司、瓦克公司和 ZF 公司等组织却表明环境主动行动可以为公司节省金钱并提供竞争优势。在美国 IBM 公司，2002 年环保措施产生的节约为 2.38 亿美元，超过了成本两倍。经理只需要参考这些公司的环境审计报告就理解它们对环境的承诺是多么全面。为什么保护环境呢？因为它是应该做的正确的事，而且也因为雇员被有爱心的雇主所吸引。它减少了风险，贷款人和投资者也日益要求保护环境。环境保护最终是值得的。你的组织为环境做了些什么呢？

16. **关注利益相关者：**莱茵模式的显著特征之一是重视广泛的利益相关者的利益。利益相关者通常包括雇员、顾客、供应商、当地社区、政府、环境、社会以及投资者和未来几代人。这与股东优先于其他利益相关者的模式形成了对照，股东优先在一些管辖区域内已经被规定是非法的。⁵⁰⁷那里的法院已经支持上市公司股东在一家公司、它的业务或者资产中没有直接的利益，而他们唯一的权利是接受股息和投票。由于股东不时变化，法院已经断定公司董事们必须按公司利益而不只是股东利益行事。这意味着对于在多元化地区中经营的公司来说，关注利益相关者是不可避免的。作为它们的哲学的一部分，莱茵公司关注广泛的利益相关者。公众公司特别努力地将各种利益相关者团体的需求与股东和金融市场分析师的需求相平衡。而且关注利益相关者的一个强有力论据是股东也受益。⁵⁰⁸建议经理确定公司应该服务的所有利益团体并制订一个这样做的计划。在你的公司中人们真正考虑的利益相关者的范围是多广的？

17. **团队：**在莱茵企业中高度发达的团队在许多情况下变成了自治的，并在整个组织中和部门之间展开。在美国大陆航空公司、高露洁棕榄公司、IBM公司和万豪公司等美国公司，团队处于核心地位。正像在宝马公司等欧洲公司那样，团队在整个企业中运行。团队不只意味着团体被分配给共同的任务，它需要对一个共同目标和达成目标的方法的真正承诺。团队的最终形式是自治的而不是经理领导的。自治团队不仅管理它们自己的表现、策划工作，而且决定必须做什么，并为企业的战略思想作出贡献。在你的组织中对团队的承诺是什么？团队运行的范围有多广？它们是向着一个共同的目标而努力并自我领导的真正团队吗？成员因为团队还是在个人的基础上被奖励？成员在团队中能够得到培训吗？组织文化是合作的而不是竞争的吗？

18. **不确定性和变革：**莱茵领导重视稳定性和渐进式变革。但像其他

组织一样，莱茵企业常遭受激烈变革的压力。激烈的变革可能影响一个企业的整体或只是特定的部分。它由并购、创新、外部影响、竞争者行动、变化的市场和顾客需求以及技术变革引起。然而，莱茵企业并不随波逐流，它们努力在整体稳定的基础上适应变革。在进行变革时，它们尽可能坚持它们的核心价值观和目标。在与其他组织的合并中，它们考虑是否进行介入以融合文化，以及应该怎样实现这种融合。在一些情况下，公司的决策是不干扰被收购公司的文化；在其他时候则发起深思熟虑的变革以促进文化融合。建议经理保守一些而不要没有仔细考虑就扑向每一个短暂的时尚。如果较大的变革将要发生，它应该得到组织和高级经理的适当支持，并且在实施之前深思熟虑。你的组织支持有计划的和经过考虑的激烈变革吗？或者主要是无计划地进行变革而希望它们将会成功吗？

19. 工会—管理层关系：在欧洲，劳动者共同决定机制、工会和劳资联席会被在法律中明文规定，所以大多数欧洲组织争取与工会建立合作关系。而在英美哲学下，与工会的敌对关系经常占上风。然而，本书中介绍的6个英美公司案例中至少有4个公司鼓励与工会合作，它们是 Bendigo 银行、高露洁棕榄公司、美国大陆航空公司和汇丰银行。与参加工会的工人和睦相处将带来与这些工人的更好关系，这符合公司的长期利益。与工会合作促进了工业和平、变革接受和社会稳定性。然而，有时产业氛围、一些国家中的很多工会、传统以及其他因素使得与工会达成合作变得很困难。而全球组织很可能在不同的地方以不同的方式与工会合作。例如，欧洲法律为劳动者提供了在大公司监事会的代表权，这不可能在别处发生。在你的组织中管理层与劳动者的正式代表之间的关系是合作的还是对抗的？雇员在你的企业中有发言权吗？

对坚定的英美经理来说，尤其是对那些领导公众公司的经理来说，采用莱茵哲学听起来像一个令人却步的任务。然而，我们已经看到世界不同

地区的大公众公司成功地遵循了莱茵原则，不是展示了可持续领导方格中的整套标准，就是展示了多数要素。莱茵要素出现在许多全球企业中，包括那些被认为是杰出或者成功的公司，如美国的愿景式公司、澳大利亚成功组织和全世界的最佳雇主。

德国超市巨人 Aldi 等企业继续在国外采用莱茵领导方式，包括在澳大利亚。这表明可持续领导方格的原则可以被应用于英美资本主义占主导的国家。在这种环境中，在莱茵模式下工作可能不利于一些怀有英美模式期望的雇员。这是因为长期雇员可以培养适用于某一特定雇主的技能，而不是学到可转移性更强的技能。在这种情况下，对期望进行管理就变得很重要。如果作为雇用“合同”的一部分，莱茵雇主和雇员都接受保留和发展员工以及长期雇用，在可预知的情况下就应该有很少的因素让雇员离开或失去他们的工作。这些期望使双方能够从事长期规划和投资，其中包括雇员培养雇主专用技能。因为知道他们可能留在公司，雇主可以致力于培训和发展员工；而预期继续长期留在组织中的雇员则愿意接受那些发展机会。

我们已经看到莱茵原则也适用于不同的行业，从金融业的亚历山大福布斯集团、安联、Bendigo 银行、汇丰银行和慕尼黑再保险，酒店业的万豪公司，零售业的 Loden-Frey 公司、Migros 集团和 Nordstrom 公司，信息技术业的美国 IBM 公司，能源业的 Santos 公司，到许多制造业和其他的以知识为基础的企业。

一个经常被提到的异议是莱茵资本主义和领导方式不适合于现代高科技产业。首先，诺基亚公司在电信业的成功证明这种观点是错误的，因为诺基亚公司表现了突出的莱茵领导哲学。另一个驳斥该异议的例子来自于德国和英国生物技术产业的一个比较。考虑到德国的环境不适宜企业家的有关假设，凯斯柏（Casper）和凯特勒（Kettler）对德国生物技术产业突

然起飞的原因感到困惑不解。⁵⁰⁹而同时，尽管似乎与生物技术兴旺的美国具有非常相似的制度框架，英国的生物技术却处于停滞状态。作者们得出结论说，因为混合了新的和成熟的公司实践，德国公司正在取得成功。这些公司把相对稳定的德国制度框架要素与更富有企业家精神的商业模式要素相结合。随着政府政策和私有部门的改革，德国经济对在成熟技术中进行渐进式创新的传统偏好已经被结合进生物技术部门。这些变革鼓励金融机构通过风险投资等方式支持富有企业家精神的技术公司。⁵¹⁰有趣的是，德国劳动或公司法律没有出现变化以刺激新技术。莱茵公司似乎没有被它们运营的制度环境吓住，而是通过改变这个环境来应对变化的市场。

因而，行业、组织形式和所在国家似乎都没有成为实行莱茵领导方式的障碍。然而确实有一些潜在的障碍需要应对。

潜在的障碍

我们已经看到长久的组织在欧洲和英美环境中实践与莱茵模式一致的领导方式。如果莱茵领导方式比英美模式更具有可持续性，那么是什么阻止了英美公司进行变革呢？可能有许多原因。第一个原因可能是缺乏对一个替代方案及其如何起作用的认识。而本书的一个目的就是通过提供这些实践方式的具体例子，来增加对可持续领导实践的了解。

第二，法律、规定或金融市场可能防止莱茵领导方式在英美世界出现。但我们已经看到这种观点并不符合实际。世界不同地区的一些高度成功的组织表现了莱茵原则并直接参与金融资本市场。莱茵哲学为组织提供了一个强大的社会支柱，而这也可以在英美环境中被实现。

第三个潜在障碍是可持续领导方格包含倾向于相互结合在一起的一系列要素，并至少在方格两端上形成了自我强化的系统。两种模式中的个别要素能否适当发挥作用依赖于其他的要素。因为需要同时改变这么多的要

素，所以摆脱一种并创造另一种模式可能是一个令人望而却步的任务。但另一方面，关门停业也是一种令人生畏的体验。我们已经看到即使莱茵公司也不一定遵循可持续领导方格中的所有莱茵标准，而只遵循它们当中的大多数标准。这表明可以首先实行一些要素来为全面实行莱茵领导方式铺路，在下面将会讨论这一点。

英美领导方式变革缓慢的第四个原因是方格中各种要素内部和它们之间可能出现紧张状况。例如，短期聚焦经常干扰长期目标、创新和对员工的投资，而许多商业领导者都公认这些要素对可持续性来说都是必不可少的。虽然短期生存也是不可缺少的，但是为了短期运作而轻易解雇员工，可能会破坏雇员的长期忠诚。这种结果意味着当困难时期来临的时候，雇员不支持公司，不按照公司的需要学习技能，并变得对组织愿景和文化玩世不恭。关心股票价格的公众公司经常努力平衡对资本市场的态度等可持续领导方格中的要素。另一个紧张状况的例子出现在需要激烈变革的时候。莱茵领导方式在适应变革的同时，努力保持整体组织文化和核心价值观。一个公司如何应对要素内部和它们之间的紧张状况确实是领导价值观和哲学方面的一个问题。

第五个障碍可能是变革需要成本，特别是在履行企业社会责任时。但正如专栏 8-1 所示，有许多可以支持可持续发展的非传统融资渠道。

最后，公司的经营环境可能阻碍变革。例如，考虑到工业关系体制在每个国家中都是不同的，并且反映了那个社会的习惯、态度和传统，因而把莱茵的员工参与理念引进到英美公司可能是困难的。⁵¹¹ 在德国，员工在工作组织中的参与被看作是民主的一个延伸。而美国劳工运动缺少这种动机，其倾向是更加对抗性的，并专注于更基本的工资、福利和工作条件等问题，而不是致力于员工参与和工作场所民主。拒绝德国员工参与将被视为对德国劳动者的挑战，就像在英美体制中要求美国员工参与将被视为对

美国劳动者的挑战一样。在全球企业中这可能带来不同程度和种类的员工参与以适应当地情况，而不是实施一个放之四海而皆准的方法。然而，即使受到当地环境的影响，劳动者—管理层关系整体上也仍然可能是合作的。同样，其他要素可能需要调整实施方式以适应当地情况。如果目标是可持续性，那么采用尽可能多的莱茵要素就是很重要的。

行动起来

管理层应该从哪儿开始来打破这个自我存续的循环？一个明智的途径将开始于运用可持续领导方格作为一个框架来审视公司当前的可持续性状况。这将揭示需要调整的內部或外部要素。对于一些企业来说，只有少数要素将需要被调整；而对于有些企业来说则可能需要较大的全面检查。

大企业的经理可能发现从特定的业务单元或部门开始是适当的。小范围的成功可以带来更广泛的变革。企业家在新企业中有更多的活动范围去创造一种莱茵文化。如果他们在招股说明书中详细说明他们遵循莱茵模式的意图并聚焦于长期投资者，他们甚至可以“公开上市并公之于众”。

一些较大的金融机构正通过要求它们投资的公司和产业满足可持续性标准来为变革铺路。安联、汇丰银行和慕尼黑再保险等企业已经将可持续性整合进了它们的核心业务。金融业总体上已经因为推动股东价值模式和与之相关联的短期聚焦而受到强烈批评。有趣的是，按照英国“未来论坛”的观点，通过它新近致力于对社会负责并合乎伦理的投资、环境风险评估和其他的可持续实践，金融业也很可能推动以可持续性为目标的变革。⁵¹²

在一些环境中，开始的方式可能是通过建立和谐的工会关系。这样，工作条件和提高了的员工保持率可以为雇员提供稳定的环境去为公司培养他们的技能。这可能提高公司产品或服务的质量，在公司内增加创新并为

一个强势组织文化的形成提供时间，而不被意外的员工损失所干扰。高露洁棕榄公司提供了这方面的一个例子，该公司努力运用劳动者—管理层关系去促进它的商业目标。

作为选择，一个组织也可以开始于对广泛的利益相关者的聚焦，增进与员工、顾客、供应商和当地社区的关系以及考虑未来几代人。这将鼓励一个长期视角、企业社会责任、环境主动行动以及合乎伦理的实践。这些反过来将有利于吸引和保留一支乐于创新、与公司一起发展的有才能的劳动力队伍，而这又表现了莱茵领导方式的特色。Bendigo 银行的社区银行的概念举例说明了这种途径。

一个重要的步骤是以员工为本，把雇员当做资产而不是成本或者负债。在大量投资于员工的那些公司中发现的业绩提高可以证明这种做法是正确的。⁵¹³它反映了莱茵模式的出发点：企业由服务社会而不只是最大化利润的人们组成。这将带来对更广泛的利益相关者的关注，其中包括社会和环境、保留员工、传授技能、发展员工和从内部提拔。反过来，这产生了一个长期视角并鼓励合乎伦理的行为。它也可能意味着勇敢地抵制一些金融分析师，并可能改变支撑公司的财务和所有权模式。因而一个可持续的循环开始了。

还可以做些什么

变革企业经营方式需要领导魄力，它需要顶层管理人员对组织及其未来的长期承诺，它需要投资者和董事会的耐心。米切尔⁵¹⁴认为股东价值模式的许多问题仅仅通过在边缘进行修正而并不破坏这种模式的基础就可以解决。他建议进行变革，如任命五年任期的董事会、打破经理和股票期权之间的连接以及使董事会独立于股东等。财务衡量标准需要被补充以社会和环境标准，这样三个标准就都能引起经理的关注。这当中的一些情况正

开始出现。米切尔进一步建议延长财务报告的时间间隔。如果对公司适当，可以从季度延长到几年，而且主要让公司决定何时报告。制定这些基本的结构要求和法律要求是比较直接的变革方式。

米切尔呼吁用信任代替“雇用和解雇”方式以及英美体制中的控制心理所产生的弱点。经理应该摆脱他们目前所处的繁重法律限制和监控，而获得更多的信任。这将使我们通常在家族经营的企业中所观察到的普通的正派行为在公众组织中再次出现成为可能。⁵¹⁵

信任将减少监控员工和经理的需要，使工作场所成为一个更加令人愉快的地方，而且很可能提高业绩。⁵¹⁶ Nordstrom 公司和瓦克公司提供了运用信任的典型例子。相对于其他企业，家族公司通常享有来自顾客、供应商和大多数其他利益相关者的更大信任。信任在展现莱茵领导哲学的杰出英美案例公司中常常被提及，而且巩固了欧洲莱茵组织的基础。

政府也可以承担一个角色。例如，政策制定者需要鼓励公司更多地相互协调以改进它们自己的表现和更广泛的经济表现。⁵¹⁷ 这包括促进工会和雇主的更大合作，并增进私有部门参与者之间的信息共享。这样做将改变各种参与者对于其他各方将会采取何种行为的不确定性，并因而为提高信任水平作出了贡献。反过来，这将使领导者能够基于更广泛的共识而不是在个人的基础上进行决策。

然而，在缺乏一个类似于莱茵资本主义所能够提供的一种支持性体制时，建立合作和信任是困难的。⁵¹⁸ 亚历山大福布斯集团、阿特拉斯·科普柯公司、高露洁棕榄公司、美国大陆航空公司、汇丰银行、美国 IBM 公司、万豪公司、诺基亚公司和 Nordstrom 公司等企业可能足够大到了能为它们自己提供必要的支持，但小一些的公司将获益于制度化的支持。这可能通过在没有雇主协会的地方建立模拟协会功能的一种体制来完成。⁵¹⁹ 协会可以为成员公司提供关于这个行业的信息。卡尔佩珀 (Culpepper)⁵²⁰ 认

为单凭雇主协会是不够的。改革需要与政府联合进行，由政府承担一些相关的风险和成本。按照卡尔佩珀的观点，政府应该扩大它所不能控制的私人协会的权力，而政府可以从增加的就业和税收中获得其他好处。显然，现有的基础设施可能充当了变革的一个障碍物。通过雇主协会或其他的行动行动来提供适当的支持性体制将可能帮助移除这些障碍。

对许多公司来说，进行变革的一个主要挑战在于抵制一些基本的假设。这些假设包括：金融资本市场的压力是不可避免的，而一家公司不能撤离金融资本市场以获得对公司未来的控制权；季度增长和季度报告真的是必不可少并增加价值的，而不是消耗资源并分散对组织长期目标的注意力的；“缩小规模”在短期内是节省开支的最佳方式，而不去关注这种决策的长期后果。

英美经理通常持有的应该受到质疑的其他假设包括以下几点：

- 保持英雄式领导和经理驱动型决策的重要性；
- 创新来自员工流动而不是根植于员工训练有素的企业体制；
- 即使员工离职并带走公司的知识也不要紧；
- 利益相关者的意见和一个企业的未来不是特别相关；
- 从事于社会和环境责任是富有组织的一种奢侈品。

需要考虑的其他问题包括：一个没有始终如一并且没有大量投资于研发和员工的企业还能有多少未来？一个疏离于周围社会的组织的未来是什么样子？受到掠夺而不是保护环境还能坚持多长时间？

不只是本书呼吁根本性地重新审视英美世界中大多数企业的基本模式。正如第3、4、5章中每节开始的语录显示的那样，这样的呼吁正来自许多方面。问题是从业者可能没有认真考虑他们当前所做事物的替代方案。本书中呈现的案例研究是关于显示出莱茵领导特征并已经经历了困难时期的组织的。它们当中的大多数已经经历了较大的波折：“9·11”事件

之后的美国大陆航空公司作为一个例子立即浮现在脑海之中；在错过了个人电脑市场而错误地专注于大型机之后，“蓝色巨人”美国 IBM 公司不得不进行自我再造。莱茵原则不能防止坏事情发生在公司身上。然而，莱茵领导方式很可能通过提供一个坚强的社会核心而确保组织生存。

本书不仅确认了莱茵领导方式中的关键要素，而且说明了可持续的组织如何实施这种领导方式。英语世界中的一些杰出组织正处在这一进程当中，并因为它们可持续的经营方式而正变得非常有名。如果它们可以转向更可持续的领导方式，其他的企业当然也就可以做到这一点。新兴经济体中的公司可以在莱茵或英美领导方式之间进行选择。但愿它们将选择适合它们当地情况的一种可持续的领导方式。

一个重要的问题仍然没有回答：莱茵模式中的哪个标准是至关重要的？哪几个标准是促进可持续性所真正需要的？如果我们听取管理作者和思想家们的意见，答案将是“所有标准”。两种模式之间的关键区别是莱茵模式的长期视角、关注于利益相关者和周围环境相对于英美模式的短期视角、股东导向和以自我为中心的方式。证据显示莱茵模式是更加可持续的，它不仅使企业而且也使那些和它有联系的人更富裕。英美模式通常使某些个人、主要股东和高级经理发财致富，但却使其他人穷困潦倒。这不仅破坏了它自己的可持续性，而且也破坏了更广泛社区的可持续性。

为了使本书对那些置所有可以获得的证据于不顾而不知疲倦地宣扬英美模式的人来说更容易接受，推荐一种这两种模式的混合模式可能在战术上是比较精明的。但我的研究不支持这样一种方式，因而这样做将是不合乎伦理的。因此，我问心无愧地提出，莱茵模式代表了一种对所有的利益相关者来说更可持续、更好的经营方式。股东也应该注意莱茵模式并要求经理给予满意答复。

注释

Notes

1. Dunphy (2003, p. 10).
2. Mintzberg (2004).
3. Mintzberg *et al.* (2002).
4. For example, Bruyn (1991), Epstein (1999), Handy (2002a), Hutton (2002).
5. For example, Globescan (2004).
6. Hutton (2002).
7. Albert (1992, p. 22).
8. Hall and Soskice (2001).
9. Ibid.
10. Stiglitz (2002).
11. Sardar and Davies (2002).
12. Hutton (2002).
13. Albert (1993).
14. Lehrer (2001).
15. Ozaki (1991).
16. Stiglitz (2002).
17. Thanks are due to Dr S. Kantabutra, Mahidol University, Bangkok for this information.
18. National Economic and Social Development Board (2004).
19. For example, Bass (1985), Collins and Porras (1994), Kotter (1990).
20. Albert (1993).
21. Hall and Soskice (2001).
22. Hutton (2002).
23. Shearer (2002).
24. Mintzberg *et al.* (2002).
25. For example, Hutton (2002), Kennedy (2000), Mitchell (2001), Schuler (2003), Stiglitz (2002), Westwood (1997).
26. Ketz (2002).
27. Hutton (2002), Vitols (2001).
28. For example, Albert (1993), Hutton (2002).
29. Albert (1993, p. 15).
30. Glunk *et al.* (2001).
31. Kennedy (2000, p. ix).

32. Mitchell (1993, p. 112).
33. Martin (2002, p. 70).
34. Economist Intelligence Unit (2003c).
35. Economist Intelligence Unit (2003c).
36. Mintzberg *et al.* (2002).
37. Clarkson (1998).
38. Shearer (2002).
39. Ibid.
40. Albert (1992), Vitols (2002).
41. Albert (1992).
42. Kennedy (2000).
43. Albert (1992).
44. Bruyn (1991), Regini (2003).
45. Epstein (1999), Hutton (2002), Mitchell (1993).
46. For example, Albert (1992), Hutton (2002), Kennedy (2000), Mitchell (2001).
47. Malik (2002a).
48. Champlin and Knoedler (2003), Mitchell (2001), Zalewski (2003).
49. Vitols (2002).
50. Malik (2002a).
51. Ibid.
52. Bond (2002).
53. Albert (1992, p. 15).
54. Mitchell (2001).
55. Kennedy (2000).
56. Vogel (2001).
57. For example, Gelb and Strawer (2001), Willmott and Flatters (1999).
58. For example, Mitchell (2001).
59. Albert (1993).
60. Ibid.
61. Ibid.
62. Karsten (1985).
63. Neumann and Egan (1999).
64. Economist Intelligence Unit (2003a, 2003b).
65. Economist Intelligence Unit (2003a).
66. Ibid.
67. Müller-Armack (1989).
68. Hodges and Woolcock (1993).
69. Betts (2002b), Vogel (2001).
70. Druckrey (1998).
71. Walter (1995).
72. Hodges and Woolcock (1993).

73. Albert (1992).
74. Ibid.
75. Flecker and Schulten (1999).
76. Ibid.
77. Vogel (2001).
78. Wever and Allen (1992).
79. Ibid.
80. Lane (2000).
81. Ibid.
82. Casper and Kettler (2001).
83. Mitchell (2001).
84. Mintzberg *et al.* (2002).
85. Freeman (1998, p. 126).
86. For example, Albert (1993), Hutton (2002).
87. Rodenstock (2002).
88. Caldwell (2001), Stiglitz (2002).
89. Groenewegen (1997).
90. Betts (2002b).
91. Albert (1992).
92. Bruyn (1991).
93. Lang (2002).
94. Ibid.; Mintzberg *et al.* (2002).
95. Mitchell (2001).
96. OECD (1996), Dahlin (2001).
97. Flecker and Schulten (1999).
98. Dahlin (2001).
99. Bischof and Campbell (2000).
100. Vogel (2001).
101. Groenewegen (1997).
102. For example, Parnell (1999), Tetlock and Goldgeier (2000).
103. Grant (2000), Hutton (2002).
104. Hutton (2002).
105. OECD (2002).
106. Shlaes (1994).
107. Hutton (2002).
108. Albert (1992), Betts (2002a).
109. Albert (1992), Epstein (1999), Hutton (2002), Schuler (2003).
110. Epstein (1999).
111. Hall and Soskice (2001).
112. *Economist* (2003).
113. Reichel (2002).
114. *Economist* (2002).

115. Weihrich (1999).
116. Langguth (1999).
117. Ibid.
118. Ibid.
119. Yergin and Stanislaw (1998).
120. Hutton (2002).
121. Vogel (2001).
122. Statistisches Bundesamt (2002).
123. Weihrich (1999).
124. Albert (1993).
125. Walter (1995).
126. Elliott (2002).
127. Rodenstock (2002).
128. Weihrich (1999).
129. Rodenstock (2002).
130. Lauder *et al.* (1994).
131. Rodenstock (2002).
132. Parnell (1999).
133. Hutton (2002), OECD (2003).
134. Hutton (2002).
135. Benson (2003).
136. Mitchell (1993).
137. Albert (1993).
138. Oxley *et al.* (1997).
139. OECD (2004).
140. Mintzberg *et al.* (2002, p. 72).
141. For example, Mitchell and Scott (1990).
142. Akula (2000).
143. For example, Bellah *et al.* (1985).
144. Ibid.
145. Albert (1992, 1993), Hall and Soskice (2001), Hutton (2002), Mitchell (2001).
146. Price Waterhouse Coopers (2003).
147. Laughlin (1995).
148. Glaser and Strauss (1967).
149. *Manager Magazin* (2004).
150. Simon (1996).
151. B. Braun, *News File*, 05.07.2002/website.
152. Source: Hoovers' on-line at URL (www.hoovers.com).
153. Sold off in June, 2004.
154. *Manager Magazin* (2002).
155. Dr Harald Bergsteiner (2004), personal communication.

156. Bennis (2003, p. 5).
157. Avery (2004).
158. Kakabadse *et al.* (1995).
159. Gemmill and Oakley (1992), Kouzes and Posner (1995).
160. Hubbard *et al.* (2002).
161. Kotter (1982).
162. Mintzberg *et al.* (2002).
163. Avery (2004).
164. Pfeffer (1981).
165. Judge (1999).
166. Lucier *et al.* (2002, p. 2).
167. Nadler and Tushman (1990).
168. Finkelstein and Hambrick (1996).
169. Hambrick (1995).
170. For example, Finkelstein and Hambrick (1996).
171. For example, Kuchinke (1999).
172. Schnebel (2000).
173. Vaill (1989).
174. Howell *et al.* (1990).
175. Hofstede (2003).
176. Glunk *et al.* (2001).
177. Hastings (2003).
178. Kakabadse *et al.* (1990).
179. Covey (2003, p. 8).
180. Miller and Monge (1988).
181. Collins (1997).
182. Bennis (2003, p. 5).
183. Zadek *et al.* (1997).
184. Ciulla (1995).
185. Singer (1994).
186. Recardo (2000).
187. Seidman (2004), Verschoor (2001).
188. *Management Services* (2002).
189. Preuss (1999).
190. Holcim (2001).
191. Bennis (2003, p. 5).
192. Kennedy (2000).
193. For example, Mitchell (2001).
194. Coggan (2003).
195. Neff and Ogden (2001).
196. Booz Allen Hamilton (2003).
197. Neff and Ogden (2001).

198. Finkelstein and Hambrick (1996).
199. Booz Allen Hamilton (2002).
200. Lucier *et al.* (2002).
201. Wiersema (2002).
202. Neff and Ogden (2001).
203. Sahlman (2002).
204. Hewitt (2004).
205. Cashman (2003, p. 6).
206. Mitchell (2001).
207. For example, Estes (1996), Hutton (2002).
208. Estes (1996).
209. Estes (1996), Handy (2002b).
210. Carroll (1998).
211. Collins and Porras (1994).
212. Donaldson and Preston (1995), Jones (1995), Scott and Lane (2000).
213. Hillman and Hitt (1999).
214. Henriques and Sadosky (1999).
215. Donaldson (1999).
216. Ogden and Watson (1999).
217. Anderson *et al.* (1994).
218. For example, Berman *et al.* (1999); Jones (1995).
219. Preston and Donaldson (1999).
220. Dyer and Singh (1998).
221. Leana and Rousseau (2000).
222. Singer (1994).
223. Kennedy (2000).
224. Zadek *et al.* (1997).
225. Malik (2002b).
226. Covey (2003, p. 8).
227. Avolio (1996).
228. Lawler (1986).
229. For example, Avery (2004), Hackman (1986), Manz (1986, 1990, 1992), Manz and Sims (1980).
230. Manz (1990).
231. Hackman (1986).
232. Manz (1990).
233. Drath (1998).
234. Ibid.
235. For example, Katzenbach and Smith (1993).
236. Leede *et al.* (2000).
237. Warnecke (1993).
238. Wiener (2003).

239. Wiener (2003, p. 35).
240. Byham (2003, p. 9).
241. Collins and Porras (1994).
242. Ibid.
243. Booz Allen Hamilton (2003).
244. Conger and Benjamin (1999).
245. Holcim (2001).
246. Holcim (2001, p. 3).
247. Covey (2003, p. 7).
248. Lewis (1992, p. 48).
249. Schnebel (2000).
250. For example, Ott (1989), Schein (1985).
251. Schein (1985).
252. For example, Deal and Kennedy (1982).
253. Collins and Porras (1994).
254. Wheatley (1999).
255. Handy (2002a, p. 51).
256. For example, Hamel and Prahalad (1989), Kantabutra and Avery (2002), Oswald *et al.* (1997).
257. Larwood *et al.* (1995).
258. Hewitt and Associates (2002).
259. For example, Collins and Porras (1994), Kouzes and Posner (1995).
260. Collins and Porras (1994).
261. Collins and Porras (1994, p. 9).
262. Collins (1999).
263. Schnebel (2000).
264. Ibid.
265. Warnecke (1999, p. II).
266. Müller (1995).
267. Wheatley (2003, p. 11).
268. Handy (2002a, p. 52).
269. Hewitt and Associates (2002).
270. Pfeffer *et al.* (1995).
271. Ibid.
272. Ibid.
273. Mitchell (2001).
274. Ibid.
275. Muller (1999).
276. For example, Fairholm (1998).
277. Kennedy (2000).
278. Handy (2002a).
279. BMW 2001/2002 Sustainability Report.

280. Peters (2003, p. 16).
281. Mintzberg *et al.* (2002).
282. Hall and Sossice (2001).
283. Hodges and Woolcock (1993).
284. Cascio (2002), Glebbeek and Bax (2004).
285. Jacobs (2002).
286. Cascio (2002).
287. Roth (2002).
288. Dess and Shaw (2001).
289. Böhmer and Reuss (2003).
290. Wiener (2003).
291. Sung (2003, p. 15).
292. OECD (2001).
293. Gibson (2002).
294. For example, Devins and Johnson (2003).
295. Hall and Sossice (2001).
296. Bassi and McMurrer (2004).
297. OECD (2001).
298. Dowling and Albrecht (1991).
299. Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (2002).
300. Levitan and Werneke (1984).
301. Bechtold (2000), Crossan *et al.* (1999).
302. Sugarman (2000).
303. Albert (1993).
304. Weihrich (1999).
305. Manz (1996).
306. Argyris (1982a, 1982b), Mills (1983).
307. Drucker (2003, p. 3).
308. Drucker (2003).
309. Coulson-Thomas (1992).
310. Jakobs (2003).
311. Munich Re 2001 Annual Report.
312. Drucker (2003, p. 3).
313. Upchurch (2000).
314. Weihrich (1999).
315. Lane (2000).
316. Ibid.
317. Dahlin (2001).
318. Albert (1992).
319. Albert (1993, p. 123).
320. Dore (2002).
321. Ibid.

322. Hall and Soskice (2001).
323. Lawler *et al.* (1995).
324. Levitan and Werneke (1984).
325. Vitols (2001).
326. Betts (2002a), Levitan and Werneke (1984).
327. Dore (2002).
328. Lane (2000).
329. Vogel (2001).
330. Drucker (2003, p. 3).
331. World Economic Forum (2004).
332. Hutton (2002).
333. Barca and Becht (2001).
334. Becht and Mayer (2001).
335. Ibid.
336. Ibid., p. 7.
337. Hodges and Woolcock (1993, p. 4).
338. Slywotzky and Wise (2002).
339. Ibid.
340. Simon (1992).
341. Handy (2002b).
342. *Der Spiegel* (2002).
343. CFO.com (2001).
344. Malik (2002b).
345. Porsche Annual Report 2000/2001, p. 5.
346. Porsche AG (2002).
347. Porsche Annual Report, 2000/2001.
348. *BBC News* (2003).
349. Hamel (2003, p. 11).
350. OECD (2002).
351. Hall and Soskice (2001).
352. Ibid.
353. Lawler *et al.* (1995).
354. For example, Hubbard *et al.* (2002).
355. Hall and Soskice (2001).
356. Mitchell (2001).
357. Meyer (2002).
358. Mitchell (2001).
359. Lane (2000).
360. Wheatley (2003, p. 11).
361. Janz and Prasarnphanich (2003).
362. Sveiby (2000).
363. Herbert (2000), Janz and Prasarnphanich (2003).

364. Casper and Kettler (2001).
365. Block (2003, p. 17).
366. World Economic Forum (2004).
367. Albert (1992).
368. For example, Anderson *et al.* (1994), Lawler *et al.* (1995).
369. Lawler *et al.* (1995).
370. WACKER (1997).
371. Bennis (2003, p. 5).
372. Kennedy (2000).
373. Marinetto (1998).
374. Zalewski (2003).
375. *Management Services* (2002).
376. Gelb and Strawer (2001), Schueth (2003), Watt (2003), Willmott and Flatters (1999).
377. Hillman and Keim (2001), Morgan Stanley and Oekom (2004).
378. Mays (2003), Morgan Stanley and Oekom (2004).
379. Dunphy (2004).
380. Maitland (2003).
381. *World Economic Forum* (2004).
382. Zalewski (2003).
383. Kaplan and Norton (1992).
384. BMW Sustainable Value Report, 2001/2002.
385. Hoffman (2000).
386. Ladd (1970).
387. Rockefeller (2003, p. 136).
388. Handy (2002a).
389. Bansal (2002).
390. Ibid.
391. Harrison and Freeman (1999), Martin (2002).
392. Philpott (2003).
393. Hoffman (2000).
394. Seis (2001).
395. Chandrashekar *et al.* (1999).
396. Seis (2001).
397. Hoffman (2000).
398. Seis (2001).
399. Hoffman (2000).
400. Martin (2002).
401. Dunphy (2003).
402. URL: <http://www.allianz.com>, accessed 27.05.2004.
403. BMW 2002 Annual Report.
404. Hutton (2002, pp. 242-3).

405. *Economist* (2003).
406. *Forbes Magazine* (2003).
407. *Economist* (2003).
408. Ibid.
409. Ibid.
410. Thanks are due to Ms Heidi Giævér Oram, Vice President Public Affairs, Atlas Copco, Sweden and Mr Gerry McDonald, former Group Human Resources Manager, Australia for their generous assistance with this case study.
411. Source: Hoover's on-line at <http://www.hoovers.com>.
412. 2003 Atlas Copco, *Facts in Brief*.
413. This case is based on publicly available information.
414. Source: Hoover's on-line at <http://www.hoovers.com>.
415. Hutton (2002).
416. URL: <http://www.nokia.com>, accessed March 2004.
417. Ibid.
418. This case is based on publicly available information.
419. Alexander Forbes 2003 annual report.
420. Ibid.
421. <http://www.alexanderforbes.com>.
422. This case is based on publicly available information.
423. Source: Hoover's on-line at <http://www.hoovers.com>.
424. http://www.sabmiller.com/CAR2003_assurancestate, accessed 17 March 2004.
425. Ibid.
426. For example, Adams *et al.* (2002), Kleiman *et al.* (1995).
427. For example, Parker (2001).
428. Adams *et al.* (2002).
429. Bird *et al.* (2002), McConaughy *et al.* (2001), Moores and Mula (2000), Sharma *et al.* (1997).
430. Westhead *et al.* (2001).
431. Poutziouris (2001).
432. Corbetta and Montemerlo (1999).
433. Bhagwat (2002).
434. Groenewegen (1997).
435. Corbetta and Montemerlo (1999).
436. McConaughy *et al.* (2001).
437. Anderson and Reeb (2003).
438. *Economist* (2004).
439. Ibid.
440. Adams *et al.* (2002), McConaughy *et al.* (2001).
441. McConaughy (2000).
442. For example, Adams *et al.* (2002).
443. Klein (2000).

444. McConaughy *et al.* (2001).
445. Poza *et al.* (1997).
446. Corbetta and Montemerlo (1999).
447. Adams *et al.* (2002).
448. Adams *et al.* (2002), Gallo (2004), Wittmeyer (2003).
449. Post (1993).
450. Adams *et al.* (2002), Poza *et al.* (1997).
451. Gudmundson *et al.* (2003).
452. Dyer (1986), Poza *et al.* (1997).
453. Poza *et al.* (1997).
454. Koiranen (2002).
455. García-Álvarez and López-Sintas (2001).
456. Tagiuri and Davis (1992).
457. Sorenson (2000, p. 198).
458. Adams *et al.* (2002).
459. Corbetta and Montemerlo (1999), Poza *et al.* (1997).
460. Thanks are due to Dev Mookerjee, from SAS Australia, for his generous assistance with this project.
461. SAS website, accessed 13/02/2004.
462. *Business Leader Online* (November 1999, <http://www.businessleader.com/bl/nov99/cover.html>).
463. Hubbard *et al.* (2002).
464. Hewitt and Associates (2002).
465. Hubbard *et al.* (2002).
466. Ibid.
467. Thanks for their generous assistance with this case study are due to June M. Farrell, vice president, International Public Relations Marriott International, Inc.; Barbara Powell, director, International Community Relations, Marriott Hotels International Ltd, London; Therese Necio-Ortega, director of communications, JW Marriott Hotel, Hong Kong; and Alice Cheng, account manager, JW Marriott Hotel, Hong Kong.
468. Source: Hoover's on-line at <http://www.hoovers.com>.
469. Marriott and Brown (1997, p. 34).
470. Ibid.
471. Brown (1997).
472. This case is based on publicly available information.
473. Anonymous (1994), Pfeffer *et al.* (1995).
474. Goodall (1992).
475. Simon (1996).
476. Albert (1992, 1993), Hutton (2002), Kennedy (2000).
477. Groenewegen (1997).
478. Simon (1996).
479. Thanks are due to Emma McKenzie, Public Relations, Bendigo Bank, Australia for

- her generous assistance with this case study.
480. Bendigo Bank, 2001/2002 annual report.
481. Consistent with its policy of avoiding publicity, Colgate Palmolive was unable to comment officially on this case study, which is based largely on publicly available information.
482. Schwartz (2001).
483. Source: Hoover's on-line at <http://www.hoovers.com>.
484. Lardner (2002).
485. This case is based on publicly available information.
486. Continental Air, 2003 annual report, p. 12.
487. Puffer (1999, p. 1).
488. Ibid., p. 34.
489. Thanks are due to Andrew Donohoe, senior corporate communications manager, HSBC, Sydney, Australia, for generous assistance with this case study.
490. Dunphy (2003).
491. Green (2003).
492. This case is based largely on publicly available information.
493. IBM, 2003 annual report.
494. O'Heir (2004).
495. This case is based on publicly available information, particularly the 2002 annual report.
496. Santos, 2003 annual report.
497. Ibid.
498. Handy (2002a, p. 53).
499. Hutton (2002).
500. Finkelstein and Hambrick (1996).
501. Collins (2001).
502. Mitchell (2001).
503. Ibid., p. 3.
504. Mitchell (2001).
505. Cascio (2002).
506. Bassi and McMurrer (2004).
507. King Report (2002).
508. Kennedy (2000), Preston and Donaldson (1999).
509. Casper and Kettler (2001).
510. Ibid.
511. Levitan and Werneke (1984).
512. <http://www.forumforthefuture.org.uk>.
513. Bassi and McMurrer (2004).
514. Mitchell (2001).
515. Ibid.
516. Ibid.

- 517. Hall and Soskice (2001).
- 518. Culpepper (2001).
- 519. Ibid.
- 520. Ibid.

参考文献

References

- Adams, F.A., True, S.L. and Winsor, R.D. (2002), 'Corporate America's search for the "right" direction: Outlook and opportunities for family firms', *Family Business Review*, 15(4), 269–76.
- Akula, J.L. (2000), 'Business crime: What to do when the law pursues you', *Sloan Management Review*, 41(3), 29–41.
- Albert, M. (1992), 'The Rhine model of capitalism: an investigation', *European Business Journal*, 4(3), 8–22.
- Albert, M. (1993), *Capitalism vs Capitalism: How America's Obsession With Individual Achievement and Short-term Profit Has Led it to the Brink of Collapse*, New York: Four Walls Eight Windows.
- Anderson, E.W., Fornell, C. and Lehmann, D.R. (1994), 'Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden', *Journal of Marketing*, 58, July, 53–66.
- Anderson, R.C. and Reeb, D.M. (2003), 'Founding-family ownership and firm performance: Evidence from the S&P 500', *Journal of Finance*, 58(3), 1301–27.
- Anonymous (1994), 'Nordstrom: respond to unreasonable customer requests!', *Planning Review*, 22(3), 17–19.
- Argyris, C. (1982a), *Reasoning, Learning and Action: Individual and Organizational*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C. (1982b), 'The executive mind and double-loop learning', *Organizational Dynamics*, 11, 5–22.
- Avery, G.C. (2004), *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*, London: Sage.
- Avolio, B.J. (1996), 'What's all the Karping about Down Under? Transforming Australia's leadership systems for the twenty-first century', in K.W. Parry (ed.), *Leadership Research and Practice: Emerging Themes and New Challenges*, Melbourne: Pitman.
- Bansal, P. (2002), 'The corporate challenges of sustainable development', *Academy of Management Executive*, 16(2), 122–31.
- Barca, F. and Becht, M. (eds) (2001), *The Control of Corporate Europe*, Oxford: Oxford University Press.
- Bass, B. (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.

- Bassi, L. and McMurrer, D. (2004), 'How's your return on people?', *Harvard Business Review*, 82(3), 18.
- BBC News (2003), 'Porsche sues Frankfurt exchange'; accessed on line on 13.04.03 at <http://newsvote.bbc.co.uk/go/pr/fr/-/2/hi/business/2926603.stm>.
- Becht, M. and Mayer, C. (2001), 'Introduction', in F. Barca and M. Becht (eds), *The Control of Corporate Europe*, Oxford: Oxford University Press. pp. 1-45.
- Bechtold, B.L. (2000), 'Evolving to organizational learning', *Hospital Material Management Quarterly*, 21(30), 11-25.
- Bellah, R.N., Madsen, R., Sullivan, W.M., Swidler, A. and Tipton, S.M. (1985), *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Bennis, W. (2003), 'Flight of the phoenix: authentic leaders find a way to fly', *Executive Excellence*, Australian edn, 20(5), 2-5.
- Benson, E. (2003), 'Rehabilitate or punish?', *Monitor on Psychology*, 34(7), 46-7.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. and Jones, T.M. (1999), 'Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance', *Academy of Management Journal*, 42, 488-506.
- Betts, P. (2002a), 'Slump intervenes in capitalist culture-clash', *Financial Times*, 6 November, p. 13.
- Betts, P. (2002b), 'Germany's evangelist for cautious reform: interview with Gerard Cromme', *Financial Times*, 13 March, p. 13.
- Bhagwat, Y. (2002), 'The role of going public in family businesses' longlasting growth: a study of Italian IPOs by Pietro Mazzola, Gaia Marchisio', *Family Business Review*, 15(2), 149-51.
- Bird, B., Welsch, H., Astrachan, J.H. and Pistrui, D. (2002), 'Family business research: the evolution of an academic field', *Family Business Review*, 15(4), 337-50.
- Bischof, B. and Campbell, A. (2000), 'Views from different angles', *Financial Times*, 13 April, p. 15.
- Block, P. (2003), 'Expect more of yourself: stop looking up to bosses for answers', *Executive Excellence*, Australian edn, 20(5), 17.
- Böhmer, R. and Reuss, A. (2003), 'Wettlauf gegen die Zeit', *Wirtschaftswoche*, 23, 88-91.
- Bond, J. (2002), 'Managing in a complex world - Can business satisfy shareholders, customers and society at the same time?', First Roberts Lecture, 24 October, University of Sheffield, UK.
- Booz Allen Hamilton (2003), 'Results of global CEO survey published in *strategy + business in 2002*'.

- Brown, K.A. (1997), 'Afterword', in J.W. Marriott Jr and K.A. Brown, *The Spirit to Serve: Marriott's Way*, New York: Harper, pp. 165–73.
- Bruyn, S.T. (1991), *A Future for the American Economy: The Social Market*, Stanford, CA: Stanford University Press.
- Byham, W.C. (2003), 'Identifying potential: achieve gold-medal results', *Executive Excellence*, Australian edn, 20(5), 9.
- Caldwell, C. (2001), 'Europe's "social market"', *Policy Review*, 109, 29–45.
- Carroll, A.B. (1998), 'Understanding stakeholder thinking: themes from a Finnish conference', in M.B.E. Clarkson (ed.), *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, Toronto: University of Toronto Press, pp. 71–80.
- Cascio, W. (2002), *Responsible Restructuring: Creative and Profitable Alternatives to Lay-offs*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cashman, K. (2003), 'Awakening authenticity', *Executive Excellence*, Australian edn, 20(5), 5.
- Casper, S. and Kettler, H. (2001), 'National institutional frameworks and the hybridization of entrepreneurial business models: the German and UK biotechnology sectors', *Industry and Innovation*, 8(1), 5–31.
- CFO.com (2001), 'Porsche faces delisting from index as Deutsche Boerse readies decision'; accessed on line on 13.05.03 at <http://www.cfo.com/printarticle/1,5317,44801,00.html>.
- Champlin, D.P. and Knoedler, J.T. (2003), 'Corporations, workers, and the public interest', *Journal of Economic Issues*, 37(2), 305ff.
- Chandrashekar, A., Dougless, T. and Avery, G.C. (1999), 'The environment is free: the quality analogy', *Journal of Quality Management*, 4(1), 123–43.
- Ciulla, J.B. (1995), 'Leadership ethics: mapping the territory', *Business Ethics Quarterly*, 5, 5–28.
- Clarkson, M.B.E. (1998), 'Introduction', in M.B.E. Clarkson (ed.), *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, Toronto: University of Toronto Press, pp. 1–9.
- Coggan, P. (2003), 'Listing loses its allure', *Financial Times*, 5 September.
- Collins, J. (1997), 'And the walls came tumbling down', in F. Hesselbein, M. Goldsmith and R. Beckhard (eds), *The Organization of the Future*, The Drucker Foundation, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 19–28.
- Collins, J. (2001), 'Level 5 leadership: the triumph of humility and fierce resolve', *Harvard Business Review*, 79(1), 67–76.
- Collins, J. and Porras, J. (1994), *Built to Last*, New York: HarperCollins.
- Collison, D. and Kozuma, Y. (2002), 'After Enron, is "Japan Inc" a better business model?', *Accounting & Business*, September, 4–35.
- Conger, J.A. and Benjamin, B. (1999), *Building Leaders: How Successful Companies Build the Next Generation*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Corbetta, G. and Montemerlo, D. (1999), 'Ownership, governance, and management issues

- in small and medium-size family businesses: a comparison of Italy and the United States', *Family Business Review*, 12(4), 361-74.
- Coulson-Thomas, C. (1992), 'Strategic vision or strategic con? Rhetoric or reality?', *Long Range Planning*, 25(1), 81-9.
- Covey, S. (2003), 'Seven habits revisited', *Executive Excellence*, Australian edn, 20(5), 7-8.
- Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999), 'An organizational learning framework: from intuition to institution', *Academy of Management Review*, 24, 522-37.
- Culpepper, P.D. (2001), 'Employers, public policy and the politics of decentralized cooperation in Germany and France', in P.A. Hall and D. Soskice (eds), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press, pp. 275-306.
- Dahlin, B. (2001), 'Unemployment and labor market rigidities within the OECD: 1989-2000', *OECD Employment Outlook*; accessed at <http://www.duke.edu/~bgd3/bgd020.pdf> on 23 April 2004.
- Deal, T.E. and Kennedy, A.A. (1982), *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Der Spiegel* (2002), 'Morgan Stanley auf 1000 Millionen Euro Schadenersatz verklagt'; accessed on 27.11.02 at <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,224522,00.html>.
- Dess, G.G. and Shaw, J.D. (2001), 'Voluntary turnover, social capital, and organizational performance', *Academy of Management Review*, 26, 446-56.
- Devins, D. and Johnson, S. (2003), 'Training and development activities in SMEs', *International Small Business Journal*, 21(2), 213ff.
- Donaldson, T. (1999), 'Making stakeholder theory whole', *Academy of Management Review*, 24, 237-41.
- Donaldson, T. and Preston, L.E. (1995), 'The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications', *Academy of Management Review*, 20, 65-91.
- Dore, R. (2002), 'Will global capitalism be Anglo-Saxon capitalism?', *Asian Business & Management*, 1(1), 9ff.
- Dowling, M.J. and Albrecht, K.-O. (1991), 'Technical workers and competitive advantage: what can we learn from the Germans?', *Business Horizons*, 34(6), 68-73.
- Drath, W.H. (1998), 'Approaching the future of leadership development', in C.D. McCauley, R.S. Moxley and E. van Velsor (eds), *The Center for Creative Leadership Handbook of Leadership Development*, San Francisco, CA: Jossey-Bass, pp. 403-39.
- Drucker, P.F. (2003), 'Future of Management', *Executive Excellence*, Australian edn, 20(5), 3.
- Druckrey, F. (1998), 'How to make business ethics operational: responsible care - an example of successful self-regulation?', *Journal of Business Ethics*, 17(9/10), 979-85.
- Dunphy, D. (2003), 'Corporate sustainability: challenge to managerial orthodoxies', *Journal of the Australian and New Zealand Academy of Management*, 9(1), 2-11.

- Dunphy, D. (2004), 'Sustainability: seize the strategic opportunity', *Executive Excellence*, 21(1), 19.
- Dyer, J.H. and Singh, H. (1998), 'The relational view: cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage', *Academy of Management Review*, 23, 660-97.
- Dyer, W.G. (1986), *Cultural Change in Family Firms: Anticipating and Managing Business and Family Transitions*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Economist* (2002), 'An uncertain giant: a survey of Germany', *The Economist*, 7 December.
- Economist* (2003), 'A midsummer night's dream: survey – the Nordic Region', *The Economist*, 12 June.
- Economist* (2004), 'Still keeping it in the family: the family business model not only survives in Mexico, it prospers', *The Economist*, 20 March.
- Economist Intelligence Unit (2003a), 'Viewswire Germany'; accessed 28 November 2003 at http://www.viewswire.com/index.asp?/layout=oneclick&pubcode=VW&country_id=DE.
- Economist Intelligence Unit (2003b), 'Viewswire Switzerland'; accessed 28 November 2003 at http://www.viewswire.com/index.asp?/layout=oneclick&pubcode=VW&country_id=CH.
- Economist Intelligence Unit (2003c), 'Viewswire United States of America'; accessed 28 November 2003 at http://www.viewswire.com/index.asp?/layout=oneclick&pubcode=VW&country_id=US.
- Elliott, L. (2002), 'Germany should regard Brown as a flexible friend', *The Guardian*, 15 July, p. 21.
- Epstein, E.M. (1999), 'The continuing quest for accountable, ethical and humane corporate capitalism: an enduring challenge for social issues in management in the new millennium', *Business & Society*, 38(3), 253-67.
- Estes, R. (1996), *The Tyranny of the Bottom Line: Why Corporations Make Good People Do Bad Things*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Fairholm, G.W. (1998), *Values Leadership: Toward a New Philosophy of Leadership*, New York: Praeger.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. (1996), *Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations*, St Paul, MN: West.
- Flecker, J. and Schulten, T. (1999), 'The end of institutional stability: what future for the "German model"?', *Economic and Industrial Democracy*, 20(1), 81-115.
- Forbes Magazine* (2003), 'Proud little Finland tops world rankings', 10 October 2003; accessed 6 May 2004 at <http://www.forbes.com/topnews.html>.
- Freeman, R.E. (1998), 'A stakeholder theory of the modern corporation', in M.B.E. Clarkson (ed.), *The Corporation and Its Stakeholders: Classic and Contemporary Readings*, Toronto: University of Toronto Press, pp. 125-38.
- Gallo, M.A. (2004), 'The family business and its social responsibilities', *Family Business Review*, 17(2), 135-49.

- García-Álvarez, E. and López-Sintas, J. (2001), 'A taxonomy of founders based on values: the root of family business heterogeneity', *Family Business Review*, 14(3), 209–30.
- Gelb, D.S. and Strawer, J.A. (2001), 'Corporate social responsibility and financial disclosures: an alternative explanation for increased disclosure', *Journal of Business Ethics*, 33(1), 1–13.
- Gemmill, G. and Oakley, J. (1992), 'Leadership: An alienating social myth?', *Human Relations*, 45(2), 113–29.
- Gibson, I. (2002), 'Report of automotive innovation and growth team (AIGT)', Executive Summary, URL: <http://www.autoindustry.co.uk/companies/aigt/index.html>, accessed 27 July 2003.
- Glaser, B.G. and Strauss, A.L. (1967), *The Discovery of Grounded Theory*, Chicago: Aldine Publishing.
- Glebbeck, A.C. and Bax, E.H. (2004), 'Is high employee turnover really harmful? An empirical test using company records', *Academy of Management Journal*, 47(2), 277–86.
- Globescan (2004), '2004 corporate social responsibility monitor: global public opinion on the changing role of companies', URL: <http://www.globescan.com>, accessed 19 April 2004.
- Glunk, U., Heijltjes, M.G. and Olie, R. (2001), 'Design characteristics and functioning of top management teams in Europe', *European Management Journal*, 19(3), 291–300.
- Goodall, H.L. Jr (1992), 'Empowerment, culture and postmodern organizing: deconstructing the Nordstrom employee handbook', *Journal of Organizational Change Management*, 5(2), 25–30.
- Grant, J. (2000), 'America's hedonism leaves Germany cold: US methods of price indexing, particularly for computer-related products, exaggerate output compared with European rivals', *Financial Times*, 4 September, p. 15.
- Green, S. (2003), 'Perspectives: in search of global leaders', *Harvard Business Review*, 81(8), 40.
- Groenewegen, J. (1997), 'Institutions of capitalisms: American, European and Japanese systems compared', *Journal of Economic Issues*, 31(2), 333–46.
- Gudmundson, D., Tower, C.B. and Hartman, E.A. (2003), 'Innovation in small businesses: culture and ownership structure do matter', *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 8(1), 1–18.
- Hackman, J.R. (1986), 'The psychology of self-management in organizations', in M.S. Pollack and R.O. Perloff (eds), *Psychology and Work: Productivity Change and Employment*, Washington, DC: American Psychological Association, pp. 85–136.
- Hall, P.A. and Soskice, D. (2001), 'An introduction to varieties of capitalism', in P.A. Hall and D. Soskice (eds), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press, pp. 1–68.
- Hambrick, D.C. (1995), 'Fragmentation and other problems CEOs have with their top management teams', *California Management Review*, 37, 110–27.
- Hamel, G. (2003), 'Radical innovation', *Executive Excellence*, Australian edn, 20(5), 11.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1989), 'Strategic intent', *Harvard Business Review*, May–

- June, 63–76.
- Handy, C. (2002a), 'What's a business for?', *Harvard Business Review*, 80(12), 48–55.
- Handy, C. (2002b), *The Elephant and the Flea: New Thinking for a New World*, London: Arrow.
- Harrison, J.S. and Freeman, R.E. (1999), 'Stakeholders, social responsibility and performance: empirical evidence and theoretical perspectives', *Academy of Management Journal*, 42(5), 479–85.
- Hastings, M. (2003), 'Living by Uncle Sam's rules: many Europeans and Asians want to know why they have to suffer for the sins of Enron and Worldcom', *Newsweek (International Edition)*, 17 February, p. 42.
- Henriques, I. and Sadorsky, P. (1999), 'The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance', *Academy of Management Journal*, 42, 87–99.
- Herbert, I. (2000), 'Knowledge is a noun, learning is a verb', *Management Accounting*, 78, 68–9.
- Hewitt and Associates (2002), *Best employers to work for in Australia study 2000 – Summary of findings*, Sydney: Hewitt and Associates.
- Hewitt and Associates (2004), 'Hewitt study shows companies revamping executive long-term incentive programs', Press release, 8 April.
- Hillman, A.J. and Hitt, M.A. (1999), 'Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation and strategy decisions', *Academy of Management Review*, 24(4), 825–42.
- Hillman, A.J. and Keim, G.D. (2001), 'Shareholder value, stakeholder management and social issues: what's the bottom line?', *Strategic Management Journal*, 22, 125–39.
- Hodges, M. and Woolcock, S. (1993), 'Atlantic capitalism versus Rhine capitalism in the European Community', *West European Politics*, 16(3), 329–44.
- Hoffman, A.J. (2000), 'Integrating environmental and social issues into corporate practice', *Environment*, 42(5), 22–33.
- Hofstede, G. (2003), 'Cultural constraints in management theories', reprinted in L.W. Porter, G.A. Bigley and R.M. Steers (eds), *Motivation and Work Behavior*, New York: McGraw-Hill, pp. 344–57.
- Holcim (2001), 'Selecting and developing the leaders for tomorrow: management development concept and guidelines for Group companies', report 9/2001.
- Howell, J.P., Bowen, D.E., Dorfman, P.W., Kerr, S. and Podsakoff, P.M. (1990), 'Substitutes for leadership: effective alternatives to ineffective leadership', *Organizational Dynamics*, Summer, 21–38.
- Hubbard, G., Samuel, D., Heap, S. and Cocks, G. (2002), *The First XI: Winning Organisations in Australia*, Milton, Queensland: Wiley.
- Hutton, W. (2002), *The World We're In*, London: Little Brown.
- Jacobs, H. (2002), 'Vision impaired', *Sydney Morning Herald*, 9–10 November, pp. 1–7.
- Jakobs, G. (2003), 'Nachfolger gesucht', *Manager Magazin*; accessed on line 14.03.03 at

<http://www.managermagazin.de/artikel/0,2828,druck-237775,00.html>.

- Janz, B.D. and Prasarnphanich, P. (2003), 'Understanding the antecedents of effective knowledge management: the importance of a knowledge-centered culture', *Decision Sciences*, 34(2), 351-84.
- Jones, T.M. (1995), 'Instrumental stakeholder theory: a synthesis of ethics and economics', *Academy of Management Review*, 20, 404-37.
- Judge, W.Q. (1999), *The Leader's Shadow: Exploring and Developing Executive Character*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kakabadse, A., Alderson, S., Myers, A. and Bryce, M. (1990), *Boardroom Skills; The Top Executive Survey*, Cranfield, UK: Cranfield School of Management.
- Kakabadse, A., Myers, A., McMahon, T. and Spony, G. (1995), 'Top management styles in Europe: implications for business and cross-national teams', *European Business Journal*, 7(1), 17-27.
- Kantabutra, S. and Avery, G.C. (2002), 'Effective visions: components and realization factors', *SASIN Journal of Management*, 8(1), 33-49.
- Kaplan, R. and Norton, D. (1992), 'The balanced scorecard - measures that drive performance', *Harvard Business Review*, 70, 71-9.
- Karsten, S.G. (1985), 'Eucken's "social market economy" and its test in postwar West Germany: the economist as social philosopher developed ideas that paralleled progressive thought in America', *The American Journal of Economics and Sociology*, 44, 169ff.
- Katzenbach, J.R. and Smith, D.K. (1993), *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organization*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kennedy, A.A. (2000), *The End of Shareholder Value: The Real Effects of the Shareholder Value Phenomenon and the Crisis it is Bringing to Business*, London: Orion Business Books.
- Ketz, J.E. (2002), 'A variety of CEOs on the defensive and all wet', *Accounting Today*, 16(19), 8-9.
- King, M.E. (2002), *Report on Corporate Governance for South Africa*, Parktown, South Africa: Institute of Directors in Southern Africa.
- Kleiman, R., Petty, W. and Martin, J. (1995), 'Family controlled firms: an assessment of performance', *Family Business Annual*, 1, 1-13.
- Klein, S.B. (2000), 'Family business in Germany: significance and structure', *Family Business Review*, 13(3), 157-80.
- Koiranen, M. (2002), 'Over 100 years of age but still entrepreneurially active in business: exploring the values and family characteristics of old Finnish family firms', *Family Business Review*, 15(3), 175-88.
- Kotter, J.P. (1982), *The General Managers*, New York: Free Press.
- Kotter, J.P. (1990), *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, New York: Free Press.
- Kouzes, J.M. and Posner, B.Z. (1995), *The Leadership Challenge*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kuchinke, K.P. (1999), 'Leadership and culture: work-related values and leadership st-

- yles among one company's U.S. and German telecommunication employees', *Human Resource Development Quarterly*, **10**, 135–54.
- Ladd, J. (1970), 'Morality and the ideal of rationality in formal organizations', *The Monist*, **54**, 488–516.
- Lane, C. (2000), 'Globalization and the German model of capitalism – erosion or survival?', *British Journal of Sociology*, **51**(2), 207–34.
- Lang, K. (2002), 'Unglücksfälle oder Systemkrise?', *Mitbestimmung online*, November; accessed on line 27.11.02 at <http://www.boeckler.de/mitbestimmung/>.
- Langguth, G. (1999), 'Germany in the age of globalization', *The Washington Quarterly*, **22**(3), 91–108.
- Lardner, J. (2002), 'In praise of the anonymous CEO', *Business 2.0*, **3**(9); accessed on line, 14/4/2004.
- Larwood, L., Falbe, C.M., Kriger, M.R. and Miesling, P. (1995), 'Structure and meaning of organizational vision', *Academy of Management Journal*, **85**, 740–69.
- Lauder, D., Boocock, G. and Presley, J. (1994), 'The system of support for SMEs in the UK and Germany', *European Business Review*, **94**(1), 9ff.
- Laughlin, R.C. (1995), 'Empirical research in accounting: alternative approaches and a case for "middle-range thinking"', *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, **8**(1), 63–87.
- Lawler, E.E. (1986), *High Involvement Management*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lawler, E.E., Mohrman, S.A. and Ledford, G.E. Jr (1995), *Creating High Performance Organizations: Practices and Results of Employee Involvement and Total Quality Management in Fortune 1000 Companies*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Leana, C.R. and Rousseau, D.M. (eds) (2000), *Relational Wealth*, Oxford: Oxford University Press.
- Leede, J. de, Nijhof, A.H.J. and Fisscher, O.A.M. (2000), 'The myth of selfmanaging teams: a reflection on the allocation of responsibilities between individuals, teams and the organization', *Journal of Business Ethics*, **21**(2/3), 203–15.
- Lehrer, M. (2001), 'Macro-varieties of capitalism and micro-varieties of strategic management in European airlines', in P.A. Hall and D. Soskice (eds), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press, pp. 361–86.
- Levitan, S.A. and Werneke, D. (1984), 'Worker participation and productivity change', *Monthly Labor Review*, **107**(9), 28–33.
- Lewis, D. (1992), 'Communicating organizational culture', *Australian Journal of Communication*, **19**(2), 47–57.
- Lucier, C., Spiegel, E. and Schuyt, R. (2002), *Why CEOs fall: The Causes and Consequences of Turnover at the Top*, report published by Booz Allen Hamilton, Sydney.
- Maitland, A. (2003), 'Half top companies report on environmental conduct', *Financial Times*, 9 September, p. 6.
- Malik, F. (2002a), 'Perpetuierung falscher Corporate Governance', *Manager Magazin*; ac-

- cessed on line on 27.11.02 at <http://www.manager-magazin.de/koepfe/mzsg/0,2828,217433,00.html>.
- Malik, F. (2002b), *Die Neue Corporate Governance: Richtiges Top-Management, Wirksame Unternehmensaufsicht*, 3rd edn, Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine.
- Management Services (2002), 'Ethical issues score badly in poll of small businesses', 46(5), 7.
- Manager Magazin (2002), 'Ranking on shareholder-value-performance (Germany)'; accessed on line 27.11.02 at <http://www.manager-magazin.de/geld/euro500/0,2828,218049,00.html>.
- Manager Magazin (2004), 'Ranking on image profile (Germany)'; accessed on line 28.04.04 at <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/imageprofile.html>.
- Manz, C.C. (1986), 'Self-leadership: toward an expanded theory of selfinfluence in organizations', *Academy of Management Review*, 11, 585-600.
- Manz, C.C. (1990), 'Beyond self-managing work teams: toward self-leading teams in the workplace', in R. Woodman and W. Pasmore (eds), *Research in Organizational Change and Development*, Greenwich, CT: JAI Press.
- Manz, C.C. (1992), 'Self-leadership ... the heart of empowerment', *The Journal for Quality and Participation*, 15, 80-89.
- Manz, C.C. (1996), 'Self-leading work teams: moving beyond self-management myths', in R.M. Steers, L.W. Porter and G.A. Bigley (eds), *Motivation and Leadership at Work*, 6th edn, New York: McGraw-Hill, pp. 581-99.
- Manz, C.C. and Sims, H.P. (1980), 'Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective', *Academy of Management Review*, 5, 361-7.
- Marinetto, M. (1998), *Corporate Social Involvement: Social, Political and Environmental Issues in Britain and Italy*, Aldershot, UK: Ashgate Publishing.
- Marriott, J.W. Jr and Brown, K.A. (1997), *The Spirit to Serve: Marriott's Way*, New York: Harper.
- Martin, R.L. (2002), 'The virtue matrix: calculating the return on corporate responsibility', *Harvard Business Review*, 80(3), 68-75.
- Mays, S. (2003), *Corporate Sustainability - an Investor Perspective*, Canberra: Department of Environmental Heritage.
- McConaughy, D.L. (2000), 'Family CEOs vs nonfamily CEOs in the familycontrolled firm: an examination of the level and sensitivity of pay to performance', *Family Business Review*, 13(2), 121-31.
- McConaughy, D.L., Matthews, C.H. and Fialko, A.S. (2001), 'Founding family controlled firms: performance, risk and value', *Journal of Small Business Management*, 39(1), 31-49.
- Meyer, C. (2002), 'Survival under stress', *MIT Sloan Management Review*, Fall, 96.
- Miller, K.I. and Monge, P.R. (1988), 'Participation, satisfaction and productivity: a meta-analytic review', *Academy of Management Journal*, 29, 727-53.
- Mills, P.K. (1983), 'Self-management: its control and relationship to other organizational properties', *Academy of Management Review*, 8, 445-53.

- Mintzberg, H. (2004), *Managers not MBAs: A Hard Look at the Soft Practice of Managing and Management Development*, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H., Simons, R. and Basu, K. (2002), 'Beyond selfishness', *MIT Sloan Management Review*, Fall, 67–74.
- Mitchell, L.E. (2001), *Corporate Irresponsibility: America's Newest Export*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Mitchell, T.R. (1993), 'Leadership, values and accountability', in M.M. Chemers and R. Ayman (eds), *Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions*, San Diego, CA: Academic Press.
- Mitchell, T.R. and Scott, W.G. (1990), 'America's problems and needed reforms: confronting the ethic of personal advantage', *Academy of Management Executive*, 4, 23–35.
- Moore, K. and Mula, J. (2000), 'The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: some tentative Australian evidence', *Family Business Review*, 13(2), 91–106.
- Morgan Stanley and Oekom Research (2004), *Sustainability as a Style of Investment Offering Double Dividends*, Munich: Oekom Research.
- Muller, M. (1999), 'Enthusiastic embrace or critical reception? The German HRM debate', *Journal of Management Studies*, 36, 465–82.
- Müller, W.R. (1995), 'Der Mythos der Machbarkeit in der Führungsausbildung', *Organisationsentwicklung*, 14(4), 20–28.
- Müller-Armack, A. (1989), 'The meaning of the social market economy', in A. Peacock and H. Willgerodt (eds), *Germany's Social Market Economy: Origins and Evolution*, New York: St Martins, pp. 82–6.
- Nadler, D. and Tushman, M. (1990), 'Beyond the charismatic leader: leadership and organizational change', *California Management Review*, 32, 77–97.
- National Economic and Social Development Board (2004), *What is the Sufficiency Economy?*, Thailand: National Economic and Social Development Board.
- Neff, T. and Ogden, D. (2001), 'Anatomy of a CEO', *Chief Executive—Sixth Annual Route to the Top*, vol. 164; accessed 4 September, 2003 at <http://www.chiefexec.net/depts/routetop/anatomyofaceo.html>.
- Neumann, S. and Egan, M. (1999), 'Between German and Anglo-Saxon capitalism: the Czech financial markets in transition', *New Political Economy*, 4(2), 173–95.
- OECD (1996), *Employment Outlook*, OECD, no. 65.
- OECD (2001), *Economic Outlook*, OECD, no. 70.
- OECD (2002), *Economic Outlook*, OECD, no. 71.
- OECD (2003), 'Main Economic Indicators', August 2003; downloaded 2.09.02 from <http://www.oecd.org>.
- OECD (2004), 'Economic Survey – United States 2004'; accessed 19.04.2004 from <http://www.oecd.org/home/>.
- Ogden, S. and Watson, R. (1999), 'Corporate performance and stakeholder management: balancing shareholder and customer interests in the UK privatized water industry', *Academy of Management Journal*, 42, 526–38.

- O'Heir, J. (2004), 'Sam I am: getting down to business at IBM', *CRN*, 13 April; accessed online, 14/4/2004.
- Oswald, S., Stanwick, P. and LaTour, M. (1997), 'The effect of vision, strategic planning, and cultural relationships on organizational performance: a structural approach', *International Journal of Management*, 14, 521-9.
- Ott, J.S. (1989), *The Organizational Culture Perspective*, Pacific Grove, CA: Brooks/Cole.
- Oxley, H., Burniaux, J-M., Dang, T-T. and d'Ercole, M.M. (1997), 'Income distribution and poverty in 13 OECD countries', *OECD Economic Studies*, no. 29, 1997/II.
- Ozaki, R. (1991), *Human Capitalism: The Japanese Model of Market Economies*, New York: Kodansha.
- Parker, R. (2001), 'The myth of the entrepreneurial economy: employment innovation and small firms', *Work, Employment and Society*, 15(2), 373-84.
- Parnell, M.F. (1999), 'Globalization, Eastern Germany and the "Mittelstand"', *European Business Review*, 99(1), 32-41.
- Peters, T. (2003), 'Brand inside: meter your energy, spirit and spunk', *Executive Excellence*, Australian edn, 20(5), 16.
- Philpott, J. (2003), 'The great stakeholder debate', *People Management*, 9(16), 20.
- Pfeffer, J. (1981), *Power in Organizations*. Boston, MA: Pitman.
- Pfeffer, J., Hatano, T. and Santalainen, T. (1995), 'Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people', *Academy of Management Executive*, 9(1), 55-72.
- Porsche AG (2002), 'Porsche verzichtet auf Listing in New York', Press release dated 16.10.2002; accessed on line 13.05.03 at <http://www3.porsche.de/german/deu/company/investorrelations/news/pressreleases/021016>.
- Post, J.E. (1993), 'The greening of the Boston Park Plaza Hotel', *Family Business Review*, 6(2), 131-48.
- Poutziouris, P. (2001), 'The views of family companies on venture capital: empirical evidence from the UK small to medium-size enterprising economy', *Family Business Review*, 14(3), 277-91.
- Poza, E.J., Alfred, T. and Maheshwari, A. (1997), 'Stakeholder perceptions of culture and management practices in family and family firms: a preliminary report', *Family Business Review*, 10(2), 135ff.
- Preston, L.E. and Donaldson, T. (1999), 'Stakeholder management and organizational wealth', *Academy of Management Review*, 24(4), 619-20.
- Preuss, L. (1999), 'Ethical theory in German business ethics research', *Journal of Business Ethics*, 18(4), 407-19.
- PricewaterhouseCoopers (2003), *A Comparison of the King Report 2002 and the Sarbanes-Oxley Act of 2002*, South Africa: Institute of Directors.
- Puffer, S.M. (1999), 'Continental Airlines' CEO Gordon Bethune on teams and new product development', *Academy of Management Executive*, 13(3), 28-35.
- Recardo, R.J. (2000), 'Best practices in organizations experiencing extensive and rapid change', *National Productivity Review*, Summer, 79-85.

- Regini, M. (2003), 'Tripartite concentration and varieties of capitalism', *European Journal of Industrial Relations*, 9(3), 251–64.
- Reichel, R. (2002), 'Germany's postwar growth: economic miracle or reconstruction boom?', *Cato Journal*, 21(3), 427–42.
- Rockefeller, R.C. (2003), 'Turn public problems to private account', *Harvard Business Review*, 81(8), 129–36 (reprinted from 1971).
- Rodenstock, R. (2002), 'Der Mittelstand in der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft', paper given to the Wirtschaftsbeirat der Union Bezirksgruppe Kulmbach, 4 February 2002, 10am, Kulmbach.
- Roth, D. (2002), 'How to cut pay, lay off 8,000 people, and still have workers who love you', *Fortune*, 145(3), 62–8.
- Roy, A. (2002), untitled article, *The Guardian*; accessed on 22 January 2002, at <http://www.guardian.co.uk>.
- Sahlman, W.A. (2002), 'Expensing options solves nothing', *Harvard Business Review*, 80(12), 90–96.
- Sardar, Z. and Davies, M.W. (2002), *Why Do People Hate America?*, Cambridge: Icon Books.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schnebel, E. (2000), 'Values in decision-making processes: systemic structures of J. Habermas and N. Luhmann for the appreciation of responsibility in leadership', *Journal of Business Ethics*, 27, 79–88.
- Schueth, S. (2003), 'Socially responsible investing in the United States', *Journal of Business Ethics*, 43(3), 189–94.
- Schuler, T. (2003), *Immer im Recht: wie America sich und Seine Ideale Verrät*, Munich: Riemann.
- Schwartz, N.D. (2001), 'Colgate cleans up', *Fortune*, 143(8); accessed online, 14/4/2004.
- Scott, S.G. and Lane, V.R. (2000), 'A stakeholder approach to organizational identity', *Academy of Management Review*, 25, 43–62.
- Seidman, D. (2004), 'The case for ethical leadership', *Academy of Management Executive*, 18(2), 134–8.
- Seis, M. (2001), 'Confronting the contradiction: global capitalism and environmental health', *International Journal of Comparative Sociology*, 42(1–2), 123–44.
- Sharma, P., Chrisman, J.J. and Chua, J.H. (1997), 'Strategic management of the family business: past research and future', *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Shearer, T. (2002), 'Ethics and accountability: from the for-itself to the for-the-other', *Accounting, Organizations and Society*, 27, 541–73.
- Shlaes, A. (1994), 'Germany's chained economy', *Foreign Affairs*, 73950, 109ff.
- Simon, H. (1992), 'Lessons from Germany's midsize giants', *Harvard Business Review*, 70(2), 115–23.
- Simon, H. (1996), 'You don't have to be German to be a "hidden champion"', *Business Stra-*

- tegy Review*, 7(2), 1–13.
- Singer, A.E. (1994), 'Strategy as moral philosophy', *Strategic Management Journal*, 15, 191–213.
- Slywotzky, A.J. and Wise, R. (2002), 'The growth crisis – and how to escape it', *Harvard Business Review*, 80(7), 72–83.
- Sorenson, R.L. (2000), 'The contribution of leadership style and practices to family and business success', *Family Business Review*, 13(3), 183–200.
- Statistisches Bundesamt (2002), *Die Europäische Union: Zahlen und Fakten*, May, Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Stiglitz, J. (2002), *Globalization and its Discontents*, London: Penguin.
- Sugarman, B. (2000), 'The learning organization and organizational learning', at URL <http://www.leskey.edu/faculty/sugarman/loandtd.htm>, accessed September.
- Sung, T. (2003), 'People power: link training to goals', *Executive Excellence*, Australian edn, 20(5), 15.
- Sveiby, K. (2000), 'The knowledge-focussed manager'; accessed October from URL: <http://www.sveiby.com.au/KnowledgeManagement.html>.
- Tagiuri, R. and Davis, J.A. (1992), 'On the goals of successful family companies', *Family Business Review*, 5(1), 43–62.
- Tetlock, P.E. and Goldgeier, J.M. (2000), 'Human nature and world politics: cognition, identity and influence', *International Journal of Psychology*, 35, 87–96.
- Upchurch, M. (2000), 'The crisis of labour relations in Germany', *Capital and Class*, 70, spring, 65–93.
- Vaill, P.B. (1989), *Managing as a Performing Art*, San Francisco, CA: JosseyBass.
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (2002), *Weiterbildung*; accessed 28.11.02 at <http://www.bayerischewirtschaft.de/demo/bildung/bildung.html#bach>.
- Verschoor, C.C. (2001), 'Are companies paying more attention to ethics?', *Strategic Finance*, 82(8), 22–4.
- Vitols, S. (2001), 'Varieties of corporate governance: comparing Germany and the UK', in P.A. Hall and D. Soskice (eds), *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press, pp. 337–60.
- Vitols, S. (2002), 'Risse in der Glitzerfassade', *Mitbestimmung online*, November; accessed 27.11.02 at <http://www.boeckler.de/mitbestimmung>.
- Vogel, S.K. (2001), 'The crisis of German and Japanese capitalism: stalled on the road to the liberal market model?', *Comparative Political Studies*, 34, 1103–33.
- Wacker, D. (1997), *Preserving a Heritage*, Munich: WACKER-Chemie.
- Walter, N. (1995), 'The evolving German economy: unification, the social market, European and global integration', *SAIS Review*, 15, Special Issue, 55–81.
- Warnecke, H.-J. (1993), *Revolution der Unternehmenskultur – das Fraktale Unternehmen*, Berlin: Springer.
- Warnecke, H.-J. (1999), 'Growing old but staying young', *Fraunhofer-Gesellschaft: The 50th anniversary*, Munich: Fraunhofer-Gesellschaft.
- Watt, D. (2003), 'Is SRI sustainable?', *Benefits Canada*, 27(8), 62–5.

- Wehrich, H. (1999), 'Analyzing the competitive advantages and disadvantages of Germany with the TOWS matrix – an alternative to Porter's model', *European Business Review*, **99**(1), 9–22.
- Westhead, P., Cowling, M. and Howorth, C. (2001), 'The development of companies: management and ownership imperatives', *Family Business Review*, **14**(4), 39–85.
- Westwood, R. (1997), 'Harmony and patriarchy: the cultural basis for "paternalistic headship" among the overseas Chinese', *Organizational Studies*, **18**(3), 445–80.
- Wever, K.S. and Allen, C.S. (1992), 'Is Germany a model for managers?', *Harvard Business Review*, **70**(5), 36–43.
- Wheatley, M.J. (1999), *Leadership and the New Science: Discovering Order in a Chaotic World*, 2nd edn, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Wheatley, M.J. (2003), 'Prepare for the future: engage people in meaningful work', *Executive Excellence*, Australian edn, **20**(5), 10–11.
- Wiener, D. (2003), 'The art of productivity: creating high-performance workplaces', *Pathways: The Novartis Journal*, July/September, 30–35.
- Wiersema, M. (2002), 'Holes at the top: why CEO firings backfire', *Harvard Business Review*, **80**(12), 70–77.
- Willmott, M. and Flatters, P. (1999), 'Corporate citizenship: the new challenge for business?', *Consumer Policy Review*, **9**(6), 230–37.
- Wittmeyer, C. (2003), 'The Practice of Management: Timeless views and principles', *Academy of Management Executive*, **17**(3), 13–14.
- World Economic Forum (2004), 'Voice of the leaders survey', available February 2004 at <http://www.weforum.org/security/survey>.
- Yergin, D. and Stanislaw, J. (1998), *The Commanding Heights: The Battle Between Government and the Marketplace that is Remaking the Modern World*, New York: Simon & Schuster.
- Zadek, S., Pruzan, P. and Evans, R. (1997), *Building Corporate Accountability: Emerging Practices in Social and Ethical Accounting, Auditing and Reporting*, London: Earthscan.
- Zalewski, D.A. (2003), 'Corporate objectives – maximizing social versus private equity', *Journal of Economic Issues*, **37**(2), 503ff.

Leadership for Sustainable Futures: Achieving Success in a Competitive World

- 英语世界的许多经理正在寻求以短期股东价值为导向的流行商业模式的一种替代方案。在这本可读性很强的热点图书中，盖尔·C.阿芙利 (Gayle C. Avery) 认为英美资本主义模式有着严重的缺陷，并没有为个人和社会带来想要的生活质量。但替代方案是什么？商业领袖有不同的选择吗？
- 本书展示了领导可持续组织的备选方式。它识别出可持续领导实践的19个标准，人们可以在安联、宝马、慕尼黑再保险、诺基亚、诺华和保时捷等全球性的成功企业中发现这些实践。
- 本书断定对美国、英国和澳大利亚的企业来说，转向可持续领导实践似乎是困难的，但对它们的长期生存来说却是必须的。事实上，这些国家的一些著名企业已经采用了可持续领导原则，包括高露洁棕榄公司、美国大陆航空公司、汇丰银行、美国IBM公司、万豪公司、Nordstrom公司和SAS公司等。

上架建议：企业管理

ISBN 978-7-301-13563-1



9 787301 135631 >

定价：39.00元