

重結果，快行動

命中核心的企業變革

■ Stan Pace and Jim Hildebrandt / 文 李芳齡 / 譯

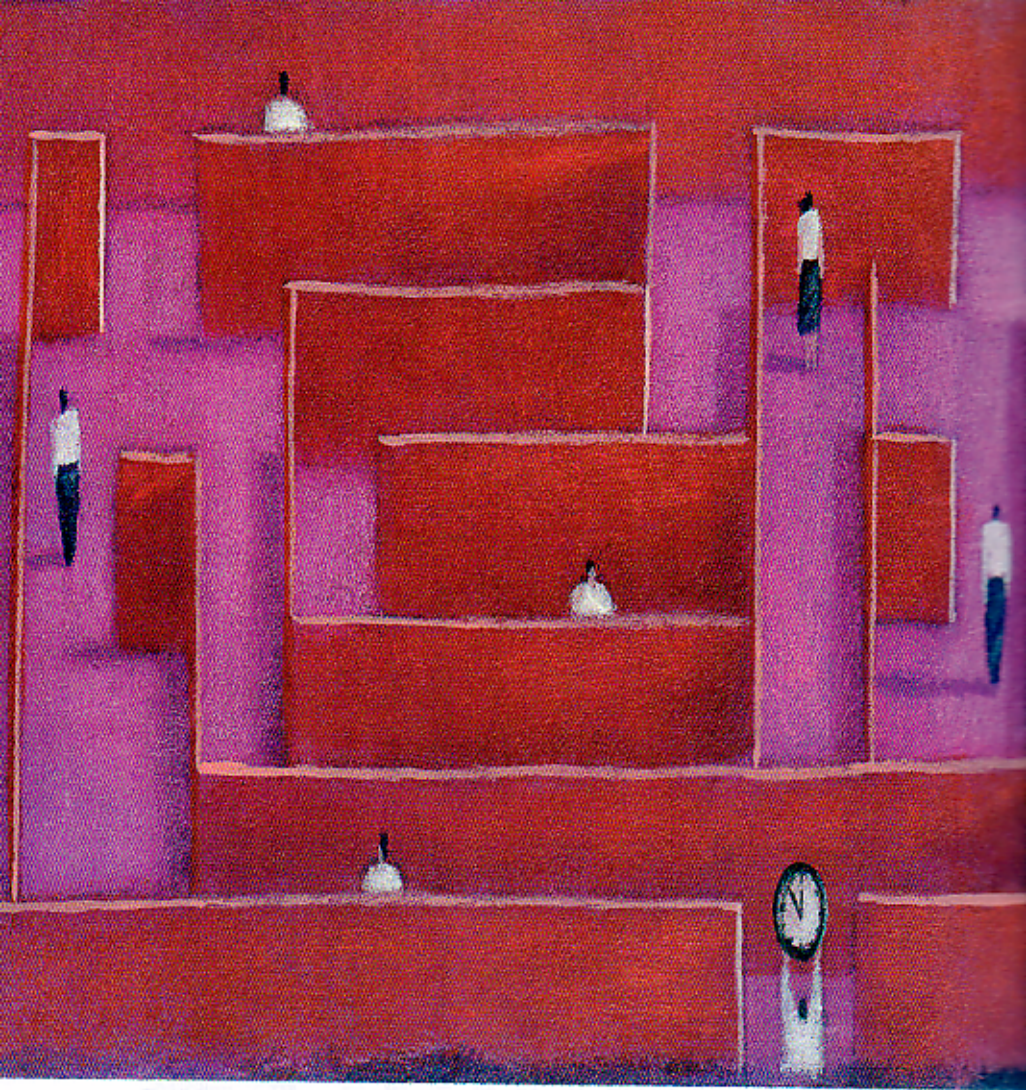
如果你正在思考如何推動變革計畫，提高公司的競爭力，請注意這個重要的訊息：

與其小規模的一次次重整，希望降低變革的痛苦，不如採取快速、專注、同步的變革方案，更能獲得持久的成功。

在變革時，企業應該著重成果，而不是過程；

重要的是從更換高階主管著手，而不是大規模裁員。

The original version of this article forthcoming in *Strategy & Leadership*, January 2002. Reprinted with permission from Bain & Company.



面

對公司轉型的重大挑戰時，很多高

階主管的行動往往不夠快速深遠，或是膽識不足，而無法真正做到企業的重新定位。他們實行了系列半吊子的變革方案，結果可能比原先的問題更糟糕。一回合又一回合的重整、策略重新導向、精簡裁員，卻沒有一項足以治癒問題。原本試圖減小變革痛苦的經理人，反而造成更大的痛苦。

相較之下，那些能夠儘快除去繃帶的公

司，也就是那些能夠快速、專注、同步實行變革方案的公司，就有更佳的機會，可以為股東創造巨大持久的價值。

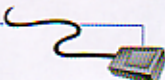
讓我們看看歐普托司通訊公司（Opus Communications）的例

子，它是一九九二年崛起的新創企業，也是澳洲第二大電信公司。九〇年代中期，該公司面臨了許多問題，包括澳洲電話市場雙頭壟斷的局面劃下句點、一個子

公司耗費了大量現金、兩度延後公開上市、CEO不斷換人。這些問題在一九九六年達到最高峰，該公司的稅前虧損達六億六千七百萬美元。一九九七年六月，公司股東紛紛出脫持股，公司幾乎面臨清算的命運。

不過，在危機之中，投資人很快地聽到了

正面消息。首先是該公司的CEO和財務長被撤換，公司成立了一支全新的管理團隊，新的領導團隊整合了問題重重的子公司歐普托司遠見（Opus Vision），使它的現金出血狀況獲得



那些能夠快速、專注、同步實行變革方案的公司，就有更佳的機會，可以為股東創造巨大持久的價值。

控制。緊接著，該公司採取縮減成本的行動方案「收支平衡計畫」（Project Break-even），瞄準各種短期機會，成功地使公司由虧轉盈，稅前盈餘達到兩億六千萬美

元。

新的管理團隊完全改變了歐普托司通訊公司的資產負債結構，開啟員工持股計畫，重新架構高階主管的目標與動機。最後，它們終於成功地把握延宕多時的公開上市付諸實現。

你猜這一切變革花了多久的時間？一年！

從那時起，歐普托司連續四年獲利成長，並已成為澳洲市場資本額前十大公司之一。二〇〇一年九月，新加坡電信公司（Singapore Telecom），以高出公開上市價兩倍的價格購併歐普托司；也就是說，歐普托司在變革成功後，為股東創造了超過九十億美元的價值。

歐普托司轉型成功的速度與程度非常驚人，但它的成功模式和其他轉型成功者的模式相當一致。班恩顧問公司（Bain & Company）對二十一個創造出高價值轉型的公司進行深入研究，我們發現，這些公司的股價在轉型期間及轉型後平均每年上漲二五〇%，有些公司甚至超過一〇〇〇%。

這些公司來自各種產業，規模有大有小，有公營企業，也有私人企業；有多角化事業，也有單一事業；有國際化企業，也有地區性企業。它們轉型前面臨的問題形形色色，各不相同。

同，包括營運狀況轉變、事業面臨重新定義、技術中斷、成長趨緩等等。在所有這些成功的故事中，高階主管在變革中，都遵循以下四個原則：

1 原則 著重成果，而不是過程

轉型成效最成功者的第一個努力重心是，發展出一個明確的策略。它們設定堅決、毫不妥協的目標（包括財務與非財務性目標），以支持策略，並設立種種激勵誘因，以促成這些目標。接著，他們便放手讓經理人自行決定如何達成成果，他們絕對不會干預與支配過程的每一步，或是制定巨細靡遺的「變革管理方案」。

你可以問問大陸航空（Continental Airlines）。一九九四年，當布利尼曼（Greg Brenneman）接掌總裁兼營運長職位時，該公司

已經瀕臨破產邊緣，市場傳說該公司從未達成財測目標，十年內換了十位總裁，三度瀕臨破產，所有顧客滿意度評量都敬陪末坐。不論從哪一方面看，大陸航空都迫切需要改革。

布利尼曼和他的管理團隊，從推出許多追蹤與指導績效的評量指標著手，他們把這些評量指標區分為四類：市場地位、產品/顧客、人員、及財務。他們為員工設定目標，提供有意義的激勵誘因，以促成這些目標，並讓員工自行決定如何達成目標。

舉例而言，由於大陸航空一直未能達成財測目標，布利尼曼和大陸航空的董事長暨執行長貝松（Gordon Bethune），共同擬出一套誘人的紅利制度：公司每一季達成營收及獲利預測目標，高階主管便可獲得相當於他們一季薪資的一二五%紅利，基層主管每半年也可以獲得類似的紅利。當然，大陸航空很快就出現首度達成財測目標的佳績。

大陸航空也以類似的方案追求改進準時的績效。布利尼曼接掌職務時，該公司班機起降的準時表現幾乎是所有航空公司中最差者。這深深傷害到該公司在顧客心中的形象，尤其是那些經常從事商務旅行、能夠帶給航空公司高獲利的顧客。為求改進，大陸航空的管理團隊推出另一個獎勵方案：每一個月，只要公司的準時績效排名在所有航空公司的前五名，公司便提供所有員工六十五美元的獎金；如果排名第一，獎金更提高為一百美元。

短短數月，大陸航空的起降準時排名，便竄升至幾近所有航空公司的第一名。這項獎勵方案至今依然實施，它所帶來的成效也仍然卓著：截至目前為止，大陸航空已經有十三個月在所有航空公司準時率排名第一。

布利尼曼表示，達成成果的關鍵並不是告訴員工該怎麼做，而是找到方法使他們做正確的事。最重要的是，讓他們自行設法達成目

標。如果你想提供激勵誘因，必須確保它們和短期成果——例如每月或每季的目標——密切關連。

目前已經轉任Turnworks企管顧問公司（專長企業轉型）執行長的布利尼曼說：「每月的準時績效紅利（六十五美元或一百美元）已經變成一項榮耀，也是員工生活的重心，他們每個月都期望獲得這項獎勵，每天全力以赴爭取這份榮耀。每季的紅利方案則促使主管兢兢業業地儘早達成年度成果。這就好像你在唸大學時一樣，如果你期中考考得不好，這學期就很難拿到A；同理，如果你三月份的業績落後，就不可能投降認輸，而仍然期望可以在第四季有大扭轉。」

在轉型六年後，大陸航空的員工仍然專注於成果上。在二〇〇一年第一季，美國的航空業者中，只有大陸航空和西南航空呈現季獲利情況。更卓著的是，這已經是大陸航空公司連

續第二十四季呈現獲利。

紐約世貿大樓災難使大陸航空面臨艱困挑戰，其他航空業者也不例外。不過，過去實行的原則依然被大陸航空奉行不渝，大陸航空的成功轉型應該可以使它度過難關，再現佳績。

2 原則

更換高階主管

人事更換是企业轉型成功的重要因素之一。然而，許多公司所犯的錯誤是廣泛裁員，而不是從問題的根源——高階主管——著手。我們不妨來看看以下的研究發現：

班恩公司研究財星五百大企業中的兩百八十八家公司，發現那些裁員超過百分之三的公司，在三年期間的績效，並沒有比裁員更少，或未裁員的公司來得好；那些宣佈裁員超過百分之十五的公司，在三年期間的績效，顯著低於平均水準；至於那些裁員好幾回的公司，績

效反而更差。

這個結果並不是指管理階層永遠不該裁員，而是指人事更換的重點在於對象，而不是更換的人數。事實上，我們對轉型極為成功的企業所做的研究顯示，幾乎所有成功的轉型者都具體地更換了它們的高階主管。最有利於企業轉型的人事更換對象，應該是那些負責疏通策略活力及指導廣大員工，但卻已經筋疲力竭的高階主管。

一九九七年十月，安德森（Chris Anderson）接掌歐普托司通訊公司執行長後，把十五位最高階主管更換了十四位；在大陸航空開始轉型的最初幾個月，六十一位高階主管中有五十位被辭退，替換了二十張新面孔；隱形眼鏡製造商衛斯里公司（Wesley Jessen）的轉型關鍵，在於聘僱了新執行長萊恩（Kevin Ryan），他上任後陸續聘用了新財務長及更換許多高階主管。

萊恩對這項轉型管理哲學作了精闢註解：

「培育新人比修正老人要容易且有用得更多。你無法用那麼多時間，試圖轉變一個已經受挫已久，但又不願致力變革的人。」

有時候，即使高階主管仍然很賣力，更換他們仍是轉型的必要之舉。在大陸航空，公司的歷史背景會阻礙有能力的主管追求成果，前任營運長布利尼曼回憶道：「我初上任時，一些曾經為前任執行長執行更嚴苛政策的主管仍然在任。可是，不管他們能力多強，員工都不可能再信賴他們。我們別無選擇，必須更換掉這些人。」

幾乎所有我們研究的高度成功轉型企業，都在變革時更換了高階主管。衛斯里隱形眼鏡公司的萊恩進一步強調，當你辭退人員時，你必須以尊嚴待之，他說：「裁員是整個轉型過程中最困難的部分，但我們完全誠實地對待所有人。首先，你必須正視對方，告訴他們：

「是的，有些人將失去他們的職務，但我保證以最大的誠意對待你們，我們會提供不輸給其他公司的資遣費。」而且，我們真的這麼做了。」

對整個企業而言，人事變動可能是極痛苦的事，和你有深厚私誼的朋友往往可能被迫去職。但是，我們的研究顯示，這最困難的一步，也是攸關公司轉型成功與否最關鍵的一步。唯有在更換了高階主管後，才能開始顯現出意義深遠的改造。我們所研究的最成功轉型者中，幾乎沒有一個例外。

3

原則 為員工重新注入活力

在更換了高階主管後，接下來的挑戰是，為留下來的員工重新注入活力（也有人認為這是更困難的挑戰）。面對大多數士氣低迷的員工，你該如何重振他們的信心與動力？移除被員工視為缺乏能力、不值得信賴的經理人，可

以快速提振員工士氣。

不過，萊恩表示，就廣義而言，你必須重振公司文化的信賴度、地位及驅動力。你必須使公司成為一個人們願意在其中工作的場所。你必須要求所有主管和員工誠實。你必須向所有員工溝通一套簡明有力的訊息，然後再不厭其煩地重複溝通這些訊息。

衛斯里公司曾經有一段時期是保健業巨人先靈葆雅（Schering-Plough）的旗下事業。先靈葆雅可說是衛斯里的錯誤棲身處，當時的衛斯里只勉強收支平衡。一九九五年，當先靈葆雅將它出售給班恩資本公司（Bain Capital）時，它幾乎已經是一個現金瀕臨枯竭的事業。衛斯里的管理團隊在燃眉之急，以六百四十萬美元賣掉此事業，可是在當時，絕大多數人卻不認為班恩資本公司是撿到便宜，因為在頭三個月，大家都懷疑衛斯里是不只能繼續生存下去。

令人跌破眼鏡的是，衛斯里非但沒有衰

亡，還成功地實現了急劇轉型。執行長萊恩和管理團隊使該公司重新專注於核心事業（生產隱形眼鏡），退出廣泛的鏡片相關產品市場——

之前，它在此市場和大型業者如嬌生公司及博士倫（Bausch & Lomb）競爭失利。衛斯里刪減成本，重新找回主要顧客，放棄一些不具獲利性的顧客，同時也執行一些重要的收購行動。

成果如何？在短短兩年，衛斯里的營收成長為原先的三倍，淨利上升為營收的百分之八。一九九七年，該公司成功地公開上市，累積成兩億九千萬美元的市場資本額（等於是在兩年內獲得四十五倍的股東權益報酬率）。二

〇〇〇年五月，該公司同意被諾華公司（Novartis AG）旗下的視康公司（CIBA Vision），以七億八千五百萬美元購併，等於使其股東權益再增值為二·七倍。當時，美國「商業周刊」把衛斯里列入一百大「熱門成長公

司」，現在的衛斯里已經成為全球最大的專業隱形眼鏡製造商。

衛斯里之所以能夠重新回到二·〇的絕佳視力，最主要是因為執行長萊恩有能力啟動員工的活力。為做到這點，萊恩必須具有相當的領導魅力與溝通技巧，再加上他所謂的「一點點的戲劇效果」。萊恩舉了一個例子，此事發生在他接掌執行長一星期後，他在芝加哥召開一場國際業務會議，他是最後一位進入會場者。在走下觀眾席的台階時，他故意在最後一階絆了一下，在場的與會者笑了出來，萊恩回頭向所有人說：「這是你們最後一次看到我摔跤！」

萊恩繼續他的演講，他告訴在場的業務人員，他了解銷售工作的孤獨與挫折，但萊恩要他們把這一切撇開，他說：「這是你們自己選擇的工作，現在，……讓我們共同努力。」

萊恩說，他召開這場會議的目的，是建立

未來的基本規則，全公司上下所有人都得責無旁貸地克盡全力，包括他自己本身也一樣。萊恩一再向上自高階主管、下至工廠基層的員工說：「你之所以會在這裡，是出於你自己的意願。」他的意思是：任何人若不相信公司可以拯救，隨時可以離開。那些留下來的員工之所以留下來，是因為他們相信，如果所有人同心協力，公司會有亮麗的遠景。

同理，萊恩也從不強留主管，願意承諾及致力於轉型與挑戰者會留下來；那些不願走類策路，或無法看到萊恩勾勒的願景者，隨時可以離開。

在此同時，萊恩更換主管，重振公司的運作，並且不斷向員工溝通一套簡明有力的訊息。他說：「你的溝通必須非常、非常簡潔明瞭，員工正經歷巨變，不要油腔滑調，不要長篇大論。我們只有四句話：創造銷售量；花費有成效；負責任；賺錢。這就是我們必須做的

事，簡單明瞭。」

萊恩和他的團隊對這四項聲明設立行動方案，並向相關經理人溝通這些行動方案的細節，但在向員工傳達願景方面，他們的溝通方式則是簡單扼要、持續不斷。

萊恩和他的團隊採取許多步驟，創造一個員工願意重返的工作環境。他們和所有員工分享成功的榮耀與喜悅，在員工餐廳設置一個「勝利佈告欄」，張貼公司的新廣告活動、業務成就，及好萊塢影星在電影中戴衛斯里隱形眼鏡的劇照等等。

他們每六個月摸彩送出一部鈗星 (Saturn) 轎車，只有每月全勤的員工才能累積參加摸彩 (萊恩說，這個活動很快就幫助我們改善了員工的出勤狀況)。他們也發起了一個「私設法庭」，讓犯下非常不尋常錯誤員工繳納極微薄的罰金，所有過程都以趣味方式進行，累積的罰金收入則捐贈給當地的慈善機構。

除了在工作環境中創造樂趣外，更重要的是，萊恩在接掌執行長後制定的「ELM原則」：代表倫理（Ethical）、法令（Legal）、道德（Moral）。它們成為該公司的指導原則，隱含的意義是，在公司與所有員工之間，及員工相互之間完全開誠布公，即使是壞消息也不相互隱瞞。

萊恩以身作則，讓所有員工知道公司何時及為何會刪減成本或裁員。他和員工分享公司每個月的財務成果，這是之前的領導團隊未曾採取的措施，萊恩其實也可以不這麼做（因為當時的衛斯里尚未公開上市）。可是，萊恩的這項措施很快便成為鼓舞員工士氣的一項利器。在萊恩當家的第一個月，該公司就從年虧損四千萬美元的境況轉虧為盈。自此，該公司就不曾出現任何一季虧損的狀況。

萊恩承認，致使衛斯里轉型成功的因素很多，但他堅信，要使公司轉型成功，絕對不能

忽視員工的士氣與動力。「你不能以技術為第一優先要務，心態才是最重要的因素。我個人認為，絕對不能讓你的員工缺乏信念與動力。每個員工都希望有所貢獻與成功，但你必須提出讓他們相信的東西。」他說。

4 原則

同步、快速地變革

除了著重成果、更換高階主管、為員工重新注入活力外，轉型最成功的企業，總是會快速除去妨礙傷口痊癒的OK繃，這代表快速且同步地執行變革。

要多快呢？我們所研究的最成功轉型者，大多在兩年或更短的時間內完成轉型，沒有任何一個成功轉型者花費三年以上的時間。而且，在所有案例中，有些公司幾乎立刻就獲得實質的改善成果。

讓我們舉一個快速、專注、同步變革的例

子：義大利發行電話黃頁簿的西雅特公司

成歐洲網路市場的領導者。

(SEAT Pagine Gialle：現在也是義大利最大的網路服務提供商)，它在一九九七年十月被人以十七億歐元買下時，仍然是一個以傳統紙上電話查詢作業為基礎的企業。由於幾近是一個

獨占事業，西雅特獲利可觀，但營運非常缺乏效率，如沈睡了一般。於是，當網路競爭者開始侵襲西雅特的核心事業（B2C廣告）時，該公司幾乎毫無招架之力，只能處於防衛的態勢。

西雅特的新任執行長佩里西歐利（Lorenzo Pellicoli）

佩里西歐利建立一支新的管理團隊，精簡公司架構，第一年就節省了一億歐元的成本。

他把幾個流程自動化，提高價格，並為這個獨占事業推出顧客區隔策略及其他行銷方案。最後，他賣掉公司最主要的印刷廠（歐洲最大的印刷廠），把印刷工作

外，並重組業務團隊。佩里西歐利認為，

如果你的企業正面臨需要轉型的情況，創造價值的機會之窗可能非常狹窄，你每遲疑一天，股東價值就消失更多，你落後競爭者更遠。

訊息再明顯不過了：西雅特的未來前途不是從工業印刷著手，而是應

該在銷售、溝通，及效率等方面進行變革。

在提振了核心事業後，佩里西歐利接著推出一系列以國際網路為基礎的行動方案，其中包括推出視聽版的電話黃頁簿。此外，他還主導幾件成功的購併案，包括收購了義大利最重

東家的決心支持下，他開始著手把西雅特轉型

導幾件成功的購併案，包括收購了義大利最重

導幾件成功的購併案，包括收購了義大利最重

導幾件成功的購併案，包括收購了義大利最重

導幾件成功的購併案，包括收購了義大利最重

導幾件成功的購併案，包括收購了義大利最重

要的入口與搜尋引擎網站「矩陣」(Matrix)，藉此為西雅特樹立了重要里程碑。

成果如何呢？不到三年，佩里西歐利就把西雅特從沈睡中的傳統電話簿發行公司，轉型成義大利最大的網際網路入口服務公司。現在的西雅特是歐洲最熱門的網際網路公司之一（基本上，它等同於在義大利的美國線上）。二〇〇〇年，西雅特的東家出售它時，其投資報酬超過三十倍。

這些轉型非常成功的企業，都是藉由執行快速、專注、全面的變革，創造出龐大的價值。我們的研究顯示，變革費時愈長，創造的報酬（股價上漲幅度）愈低；變革愈快速，公司增值幅度愈大。在我們研究的對象中，表現最好的前五名公司，股價上漲超過二五〇%，這五家公司完成轉型的時間都少於二十個月。

這個原則適用於所有產業、所有類別的轉型，而非只適用於「扭轉頹勢」型態的企業轉

型。而且，這項發現也和我們過去二十多年在變革管理領域中的觀察結果一致。

我們必須在此澄清的一點是，我們呼籲企業儘快除去妨礙傷口痊癒的繃帶，並不是要經理人魯莽行動，也不是意味行動快速就能使轉型變得容易。我的意思是，如果你的企業正面臨需要轉型的情況，創造價值的機會之窗可能非常狹窄，你每遲疑一天，股東價值就消失更多，你落後競爭者更遠，也更難迎頭趕上——而且，這些都是以指數比例呈現！

遲疑不決可能會使你喪失重要的新市場機會，錯失關鍵購併案，或甚至完全失去生存競爭的機會。舉例而言，在資本密集的產業，當你還在觀望之際，競爭對手已經設立新廠，這很可能會使你無法再進行相同的投資。

你的顧客很可能只給你一次改進的機會，例如由於你的公司正在進行業務團隊重組，因而錯失某個客戶的訂單，或許他未來還會給你

機會；可是，如果六個月後，你的公司又再進行重組，把他的訂單轉移到愛達荷州，這個客戶極可能從此再也不回頭。

你的員工也很可能只願意忍受一次短期變革，無法容忍長期處於不確定之中。不確定會使員工精神渙散，使生產力耗竭，一次又一次的「最後修正」，會造成員工士氣低落，公司也落後更多。在這種情況下，有能力的員工一看到外面有更好的機會就會離去，留下來的反而是你想擺脫掉的員工。這一切就像沉淪的迴路一樣，愈益衰退的績效，使員工士氣低落，人才流失。

要打破這種沉淪的惡性循環，管理團隊必須像在頭上澆一盆冷水一樣地，進行快速、全面、急劇的變革。即使你犯了錯誤，也可以早些發現。犯錯的成本遠比遲疑不決的成本來得低。如果你做對了，報酬卻可能非常驚人。

結論

企業轉型可能是高階主管所面臨的最困難專業挑戰。沒有簡單的處方可以達成成功的企業轉型，即便未來也不可能出現，因為每個公司及其面臨的挑戰實在差異太大了。但是，成功轉型的企業範例，幾乎全都依循了以下簡單有力的原則：著重成果、更換高階主管、為員工重新注入活力，最重要的是，必須同步而快速地變革。這些原則放諸四海皆準，適用於所有產業、所有公司。

很明顯地，矯正一家公司，遠比治癒一個小孩的擦傷要困難得多，可是，做母親的或許應該留意一點：儘快把數蓋傷口的OK繃除去，對傷口的痊癒更有助益。

Stan Pace / Bain & Company 全球變革管理實務領導人
Jim Hildebrandt / Bain & Company 香港分公司總經理