

“本书可谓有史以来最为重要的管理书籍之一”

—— 纳西姆·塔勒布 (Nassim Taleb) ——

畅销书《随机致富的傻瓜》(*Fooled by Randomness*) 和《黑天鹅》(*The Black Swan*) 的作者

THE
HALO
EFFECT

光环效应

何以追求卓越 基业如何长青

AND THE EIGHT OTHER BUSINESS DELUSIONS
THAT DECEIVE MANAGERS

【美】罗森维(Phil Rosenzweig)◎著

张湛◎译

<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



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

— THE
HALO
EFFECT —

光环效应

何以追求卓越 基业如何长青

【美】罗森维 (Phil Rosenzweig) 著

张 湛 译



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

光环效应/ (美) 罗森维著; 张湛译. —北京: 北京师范大学出版社, 2007. 7
ISBN 978 - 7 - 303 - 08667 - 2

I. 光… II. ①罗…②张… III. 公司 - 企业管理 IV. F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 087474 号

The Halo Effect

Copyright © 2007 by Philip Rosenzweig

All rights reserved.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2007 by Beijing Normal University Press

Published by arrangement with the original publisher, Free Press, a Division of Simon & Schuster, Inc.

简体中文版由西蒙 - 舒斯特旗下 Free Press 授权北京师范大学出版社出版发行

出版发行: 北京师范大学出版社 www.bnup.com.cn

北京新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印 刷: 北京新丰印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 170 mm × 240 mm

印 张: 13.5

字 数: 167 千字

版 次: 2007 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

责任编辑: 黄维益 金

责任校对: 袁 博

装帧设计: 润和佳艺

责任印刷: 董本刚

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话: 010 - 58800697

本书如有印装质量问题, 请与出版部联系调换。

出版部电话: 010 - 58800825

中文版序

——THE HALO EFFECT——

于公于私，能给《光环效应》中文版作序都是我的殊荣，对此我乐意之至。

从个人角度说，我尤为乐意。因为数年前，我曾研习中文，被中国文字和文化的精深博大深深折服，并为此给自己起了一个中文名——罗森维。尽管目前我的中文水平尚不足以阅读本书的译稿，但我依旧为拙作中文版得以面世，而我也能借此机会和我的中国朋友们分享我的观点而欢喜万分。

从专业的角度说，我同样很高兴《光环效应》能拥有中国读者。因为我相信，尤其在当下中国经济迅猛发展的时刻，《光环效应》将传达给经理人和商学院学生们重要的信息。

多年来，商业经理人和研究者都孜孜以求，试图找出公司成功的秘密。这种好奇心是人之常情，合情合理。但是正如我在书中所说，很多大获成功的流行商业读物错误重重，他们号称自己的研究有大量数据作基础，分析过程

严谨科学，但这些数据多有偏颇，得出的结论也问题重重。他们号称自己的研究结果是认真严谨的科学产物，但事实上不过是谬误程度不同的故事，诉说着结果可预测、成功只需遵循某公式之类令人心安的迷思。

对世界各地的经理人来说，关键不是将著名商业书籍作者的话当成圣旨，而是要独立思考，用批判的眼光衡量读到的内容。这一点放之四海而皆准，对中国的经理人和商学院学生而言也同样重要。随着当下中国经济增长迅速，对西方管理经济理念的渴望也尤为强烈。学习先进的观念固然重要，但更重要的是培养批判性思维能力，将可靠和不可靠的发现区分开的鉴别力。

事实上，没有人会因为仅仅遵从了几条简单的公式就能取得商业上的成功。成功涉及在不确定的情况下做出决策，且有一定的风险。职业经理人的任务不是跟在公式后面亦步亦趋，而是要收集信息并由此做出决策。尽管没有决策能保证公司永不失手、成功在握，但经理人做出的决策应该能大大提高一家公司成功的几率。

如果《光环效应》一书能纠正流毒于商业世界的某些错误观点，帮助读者适度质疑所读内容，培养提问能力以及批判的思维，那么它的目的就达到了。

希望您能享受阅读《光环效应》的过程，也期望书中的观点也能对您有所帮助。

羅森維

于瑞士洛桑

前

——THE HALO EFFECT—— 言

本书讨论的内容是商业管理中的成败真伪，旨在帮助经理人摆脱大批专家、大师、业内人士的所谓最新成果，学会独立思考。对于勤加思考的经理人来说，本书相当于指南，教他们如何淘尽黄沙始见金。

当然，想揭开所谓的成功秘诀，学会如何控制市场或发迹六部曲之类的人还是有很多选择的。每年市场上都要涌现出上百本号称揭秘诸如通用电气（GE）、丰田（Toyota）、星巴克（Starbucks）、Google等顶尖公司的书，或者是给迈克尔·戴尔（Michael Dell）、杰克·韦尔奇（Jack Welch）、史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）、理查德·布兰森（Richard Branson）等商业巨头写的传记，还有些书则教你怎么新招迭出，怎么想个万全之策，怎么建立跨国企业，怎么让竞争无关紧要。

事实上，有了这些所谓诀窍秘笈，生意成功的却并不多见。甚至随着全球范围内竞争的日益激烈和越来越快的技术革新，生意上的成功就少之又少。这也许恰好解释了

我们一看见秘诀捷径之类字眼就蠢蠢欲动的原因，严峻的形势逼迫我们去寻找所谓的灵丹妙药。

商业读物现存的种种问题不是华尔街或者常春藤盟校玩的诡计。部分原因是因为读者都希望少些麻烦多些便利。管理者都是些大忙人，一面要顶着增值创收的压力，一面又要想着带给股东更多收益。他们自然而然就转向那些现成的答案、易学的招式，心里想着它们或许能让自己领先于对手。一些商业书籍作者——专家、学者、策略大师之流自然也乐得从命，需求刺激供给，供给有了现成的需求，如此循环往复。

但并非所有的商业书作者都贪婪懒散，也有大批有识之士兢兢业业想找出企业成功的原因。如果他们找不出原因，我们就不禁要问个为什么。为什么找不出业绩出色的原因？为什么那么多聪明人在数年收集了上百家企业的各种数据之后，依旧找不到合理的答案呢？究竟是提问方法错了，还是求证的方法有误，我们才苦苦寻真相而不得？

本书的中心思想是，我们对商业的许多看法受到了假象的蒙蔽。在前辈们著作中对商业中的假象也有所探讨。1841年，查尔斯·麦凯（Charles Mackay）在他的经典著作《非同寻常的大众幻想与群众性癫狂》（*Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*）中，记录了荷兰郁金香投机热潮中公众判断力的失误。在那之后，认知心理学家又指出了在不确定状况下影响个人决策的种种偏见。书中还揭示了一些其他假象，它们扭曲了我们对公司业绩的理解，阻碍我们知道真正影响公司成败的原因；

它们充斥在商业杂志、学术著作和管理类畅销书中，使我们不能清醒思考，看不见成功的本质。

“假象”这个词是不是太“过”了？我不这么认为。我的一位故交迪克·斯达尔（Dick Stull）这样解释“幻象”和“假象”的区别：如果你看见乔丹灌篮时有那么一瞬间停在了半空中，那是幻象，因为你的眼睛捉弄了你；如果你认为穿上耐克鞋、抓起篮球就能像乔丹一样灌篮，那就是假象。它不可能发生，你在欺骗自己。我书中写到的种种假象就有点像后者，它们说只要你如何如何就能成功，但它们本质上却是有缺陷的。事实上，近些年有些大热的商业畅销书中存在的假象不止一处。尽管它们自称科学严谨、篇幅浩瀚，貌似细致严密，其实不过是编编故事。它们弄些励志故事，宽慰一下读者，但是毫无有力的思想后盾。它们在制造假象。

马克·吐温（Mark Twain）曾经说过：“永远做正确的事，这样你能让一部分人心满意足，让剩下的人大惊失色。”我的目的和他有点不同，我既不是要迎合讨好，也不想语出惊人。我所希望的是这本书能够引发一系列讨论，提升现有商业思维的水平。重点不是让管理者更加聪明，现在商界已经有够多的聪明人了，他们脑子好、反应快，熟知当下的管理理念；现在商界匮乏的是明智的管理者——有洞察力，勤思考，能明辨是非。我希望拙作能让管理者变得更明智，更有洞察力，能够适当地提出质疑，不轻易为简单的公式和所谓的速效疗法所害。为什么这个目标值得为之奋斗呢？我跻身商海25年，先是在一家顶

尖美国公司作管理，然后在哈佛商学院做教授，最近10年在瑞士洛桑国际管理学院任教，每天都和各行各业的主管人员一起工作。从这些经历中我观察到一种趋势，那就是管理者学者和教授都倾向于接受简单的解答，尽管其中有些明显十分荒谬，过于简单；他们倾向于着力理解那些速效解决办法，而不是自己独立质疑思考。

但是，我不是要告诉你们应该思考的对象，而是要你们自己批判地思考。你也许会觉得书中某些章节有待商榷，如果是那样的话，那就对了，我希望你不是单单接受我写的东西，而是学会质疑。对我来说，这一行为的楷模之一就是人工智能之父赫伯特·西蒙（Herbert Simon），他因为在决策方面的著作获得诺贝尔经济学奖，并且从20世纪40年代后期到2001年去世时，一直在卡内基-梅隆大学执教。在他的回忆录《我生活的种种模式》（*Models of My Life*）中，西蒙描述了他在20世纪60年代多次费时费力的出国调研经历，以及这些经历如何促生了他的“旅行定理”。定理具体内容如下：

那些正常的美国成人在旅外期间（少于1年）学到的所有东西，跑趟圣地亚哥公共图书馆都能学到，而且后者更快捷、便利、经济。

人们的反应如何？西蒙写道：“人们对我的‘旅行定理’的攻击近乎疯狂，我试图说明这一定理和旅途中的愉悦无关，而是与出国学习的效率有关，但是他们就

像听不见我的解释似的，仍然群情激愤。他们说我自己就老是出国，为什么别人就不能出国呢？等他们冷静下来，开始理解这条定理时，他们仍旧攻击它。用理智来冷却他们的激情可花费了不少时日，而且，通常来说，这种激情扑不灭，最多只能暂时减退。他们想，干嘛要和疯子讲道理呢？”

我觉得“旅行定理”挺不错的，倒不是因为赞同西蒙的观点，而是因为它发人深省。它让我思索：这种出国的真正目的是什么？是为了消遣还是为了学习？如果是为了学习，那我想学的是什么？学习的最好方法又是什么？我是不是更该把时间精力花在探索现有的资源上，而不是跑到天涯海角去？你可以不同意西蒙的“旅行定理”，但这不是重点；重点是“旅行定理”迫使我们思考它在什么情况下是正确的，又在什么情况下站不住脚。这种批判思维才是有用的。

很多管理书籍问的都是一个问题：优秀业绩背后的原因是什么？拙作打算解决的是一个不同的问题：为什么业绩优秀的原因难以琢磨？我的目的就是打开天窗说亮话，问一些我们不常问的问题，挑出那些蒙蔽视听的假象。本书一大部分（第二章到第八章）都是展示为什么那些权威、专家、学者、教授、新闻记者在很多地方犯了错误，并揭开我们身边那些商业丛书、学术著作和近年畅销书中的假象。但是这些还远远不够，我们知道了那些渗透在流行商业思维中的错误，那么下一步该怎么做？接下来，明智的管理者就既要关注与企业业绩有关的各种因素，又要了解处于

商业世界核心的不确定性。余下的第九章和第十章针对的就是这些问题，告诉管理者怎样更有洞察力，并要尊重或然率，来理解公司的业绩，避免产生假象。幸运的是，现在仍然有很多管理者堪为我们的典范，所以最后一章就大致介绍了一些成功的管理者，可以让大家作为学习对象。

彩虹的那一端真的有金子吗？如果有也绝非常规意义上的金子。这本书前前后后没有给出任何许诺，也不保证成功，本书不保证只要你遵守了什么四条规则、五点计划、六个步骤之后就一定成功，但是我坚信，清醒智慧的思考方法更加重要，至少比当下商业管理书籍特有的浮想联翩要好得多。

书中另一个不断出现的智者声音来自物理学家理查德·费曼（Richard Feynman）。他曾经说过现在许多领域都有日渐浮夸的趋势，要让事物看起来深不可测，好像我们懂得的越少，就越要用听上去很复杂的术语包装。无论社会学、哲学、历史学还是经济学，各行各业都存在这种情况，商界也不例外。我怀疑现有商业书籍的乏味既源于一种竭力想表现出无所不知的愿望，也因为我们不愿意承认所知有限。费曼在读了一位妄自尊大的哲学家的作品之后如是说：“让我印象深刻的不是他的哲学，而是他的浮夸。要是这些人能自嘲一下就好了！要是他们哪怕说，‘我是这么认为的，但是莱比锡是那么认为的，他说得也不错。’要是他们说这是他们最好的猜想就好了！”

那么，这是我最好的猜想，这是我看问题的方式。

九大假象

——THE HALO EFFECT——

假象一：光环效应

倾向于将一个公司的整体业绩归功于企业文化、领导人、价值观等等。事实上，大部分被称作企业业绩驱动力的因素往往要归功于企业先前的业绩。

假象二：因果联系

两件事也许相关，但不能就此断言哪一件决定了另一件。员工满意度越高企业业绩就越好吗？事实表明大多数情况恰恰相反：企业业绩越好，员工满意度越高。

假象三：单一解释

很多研究都将业绩提升归结于一项特定因素，比如浓郁的企业文化、领导得当或者关注顾客。但实际上很多因素互相联系紧密，单一因素的作用常常被夸大了。

假象四：关注胜者

如果只是找些成功的公司分析它们的共同点，而没有那些不成功的公司做对比，那永远也找不出公司出色的原因。

假象五：缜密研究

如果数据质量不好，数据的数量和研究方法的复杂程度毫无意义。

假象六：长盛不衰

所有业绩优秀的公司长期发展后都趋于平庸，长盛不衰的蓝图诱人却不切实际。

假象七：绝对业绩

公司的业绩是相对而非绝对的。很可能一个公司的业绩大幅提高，但同时被竞争对手甩得更远。

假象八：本末倒置

成功的公司大多坚持战略一致，但不是坚持战略一致就一定能成功。

假象九：组织物理学

公司业绩不遵循恒定的自然法则，因此，尽管我们追求精确与秩序，还是不能像自然科学那样预测。

罗森维（Phil Rosenzweig），瑞士洛桑国际管理学院（IMD）战略及国际管理教授。拥有25年商业及学术界经验，获加州大学经济学学士和工商管理硕士学位，并在沃顿商学院获得博士学位。



曾在惠普任职七年，并在哈佛商学院执教六年，在欧洲、美洲、亚洲等地区都开设了有关执行的课程，并为微软、戴姆勒-奔驰、雷诺、雅高、迪拜铝业、沃达丰、MTN等著名企业提供顾问服务，主要研究领域为全球战略制定、跨国企业组织设计、行业分析和竞争、客户服务、FDI。

目前已出版《国际管理：教程与案例》（*International Management, Text and Cases*）（合著）、《加速国际化成长》（*Accelerating International Growth*）（合著）等著作。

商业创新系列丛书

- 激励创新 · 《胡萝卜原则》
- 战略创新 · 《不对称创新》
- 领导创新 · 《管理者的秘诀》
- 服务创新 · 《抱怨是金》
- 流程创新 · 《创新》
- 理念创新 · 《创新的力量》
- 技术创新 · 《创新的迷失》
- 思维创新 · 《全新思维》
- 需求创新 · 《微利时代的成长》
- 沟通创新 · 《说话的力量》

.....

目

THE HALO EFFECT 录

中文版序

前 言

第一章 无知的我们 /001

第二章 思科传奇 /021

第三章 ABB 沉浮录 /041

第四章 身边的光环 /059

第五章 研究是为了自我营救? /077

第六章 寻宝之旅，光环夹道 /097

第七章 假象一箩筐 /121

第八章 故事还是科学? /143

第九章 创造优秀业绩的关键 /159

第十章 摆脱光环，大步向前 /175

附 录 /195

无知的我们

第一章

— THE
HALO
EFFECT —

无知的我们，未知的天涯

把那神秘的化学公式

和幸福的注脚一起，遗忘在唇边的记忆里

——《无知的我们》(*How Little We Know*)

2004年1月，在一个销售业绩惨不忍睹的新年假期之后，丹麦玩具公司乐高（Lego）解雇了它的首席运营官保尔·普劳曼（Poul Plougmann），没人质疑这一决定。惨淡的圣诞销售业绩只是压死骆驼的最后一根稻草，乐高过去一整年的业绩都不尽人意，它的收益下降了25%，全年损失史无前例地高达2.3亿美元。究竟是哪里出了差错？创始人的孙子、CEO 克伊尔德·科尔克·克里斯蒂安森（Kjeld Kirk Kristiansen）将乐高的失利简单解释为：乐高“偏离了它的根基，将精力投入到销售哈利·波特公仔之类的文化衍生商品，尽管目前罗琳的《哈利·波特》（*Harry Potter*）系列小说仍然持续热销，但这些衍生商品却不大受欢迎。”怎么解决这个问题？乐高宣布它将“回归根本”，克里斯蒂安森立志“要关注赢利，尤其是我们核心产品的诱人潜力”。

这样的故事本身并没有什么特别之处，每天我们都看到有些公司生意红火，有人步步高升；有些公司则经营惨淡，有人卷铺盖回家。

今天是乐高，明天就是别家公司，循环往复，风水轮流转。

我对乐高并不感兴趣。就像《卡萨布兰卡》(Casablanca)里雷克说的那样，在这个疯狂的世界，一家丹麦的家族式玩具企业的问题没什么大不了。我感兴趣的是我们对乐高业绩状况的解释方法，因为我们用同一经典的方式解读了其他成百上千家公司的兴衰成败。我们不仅仅想了解乐高业绩的严重滑坡，还想看如何解释这种下滑。作为曾经雄踞全球各地玩具柜台的霸主；作为一代代人童年时代的忠实玩伴，如乐高般不可一世的大企业败走麦城，原因不可能仅仅是运气不好。商业新媒体怎么解释乐高的垮台呢？有几家报纸将乐高的失利归咎于美元对丹麦克朗的走低，也就是说占乐高销售份额半数的北美市场在乐高的账面上价值少了很多。也有些记者留意到乐高强劲的新对头美高公司(Mega Bloks Inc.)蚕食了它的市场份额。但这些都不是主要原因，乐高亏损的主要原因是什么？乐高偏离了自己的核心，失去了自己的根本，乐高的CEO 是这么说的，《金融时报》(Financial Times)、《华尔街日报》(The Wall Street Journal)、美联社、彭博资讯(Bloomberg News)、《北欧商业报导》(Nordic Business Report)、《丹麦新闻摘要》(Danish News Digest)、《塑料新闻》(Plastic News)等多家媒体也是这么写的。有了这种解释做基础，各篇报道都言之凿凿地表示保尔·普劳曼要被炒了，被解雇了，被辞退了，下课了，被赶回老家了，让他走人了，或者简单的说，让他离职卸任了。但是除了描述他离职的动词有所不同外，这些文章并没有太多区别。乐高犯的大错就是偏离核心。

让我们一起来看看偏离(stray)这个词。《美国传统词典》(The American Heritage Dictionary of the English Language)将偏离定义为“离开既定边界”，“背离公认为正确的道路”，“迷失”。制导导弹可以

偏离轨道，击中错误的目标；一只离家流浪的狗也属于偏离；如果一个公司进行了一项愚蠢的投资，背离了自己的道路，迷失了自己，也可以说它偏离了。显然这正是乐高犯的错误，它本该集中精力关注自己的核心产品线，但它倒卖起了文化衍生产品。它确实偏离核心了。

贝恩咨询公司（Bain & Company）的克里斯·祖克（Chris Zook）在他 2001 年的著作《主营利润》（*Profit from the Core*）中说，当公司集中为固定的顾客群提供种类相对有限的产品时的业绩最好；当公司涉足完全不同的产品，试图满足不同顾客群的需求时，结果通常不尽如人意。圈套就在这里，我们究竟应该怎样定义一个公司的核心呢？按照祖克的想法，一个公司可以在六个方面适度扩张——新地域、新渠道、新顾客群、新价值链、新生意和新产品。将它们当中任何一个作为出发点扩展到邻近方面，再从核心辐射开来，都是明智之举，有成功的可能；但它们之中的任何一项也都可能会危机四伏，有可能导致覆灭。那么我们怎么知道该从哪一方面入手呢？核心范围和偏离核心究竟怎么界定？事后诸葛亮当然好做，可是怎么才能未卜先知呢？

让我们回过头来看乐高的例子。多少年来，乐高公司上上下下就只做一件事：制造和销售塑料插槽积木玩具，这就是乐高的核心。现代注塑模具技术让它能制造出五颜六色、各种尺寸、适合不同年龄段孩子玩的塑料积木。孩子们可以把乐高积木搭成他们想象中的任何样子。乐高一直干的就是积木买卖，别的都不插手。这样，乐高在该市场的份额就占绝对优势，在经销商、零售商中也有很大影响力，在这一市场，它是龙头老大。

不幸的是，商业世界中没有什么万古不变，消费者喜好千变万化，技术变革日新月异，新的竞争对手层出不穷。随着孩子们喜欢电

子游戏的年龄越来越低，传统玩具的市场就停滞不前了。在 20 世纪 90 年代，简单的塑料积木就是成熟产品，然而现在满世界都是游戏机、电子玩具，塑料积木未免让人觉得无聊乏味。如果乐高还想壮大，甚至是保持现有规模，它就不得不尝试一些新招——问题是该在哪方面尝试。在所有乐高可能尝试的产品中，尝试什么最合理呢？假如乐高决定进军金融服务业，那就叫“偏离核心”。假如此举落败，没有人会觉得诧异，玩具公司变银行？他们哪知道什么是银行业！相关管理者也会被立即扫地出门。那要是乐高建了一条儿童服装生产线呢？这就不太好说了，乐高了解儿童心理，也了解消费品，在销售流通领域影响力也颇大，只是在服装行业还不行，至少目前不行。也许它能成功，也许不能。那么电子玩具又如何呢？同样有待商榷。或许乐高可以用自己在玩具界的影响作基础，带动游戏机部分的增长，有什么不可以呢？事实上，乐高就曾研发过《生化战士》（*Bionicle*）游戏光盘和用塑料插槽玩具搭建受个人电脑控制的头脑风暴（*Mindstorm*）机器人。不过，哈利·波特公仔如何？塑料插槽玩具又会怎样？这些产品应正好属于乐高的核心产品。如果说哈利·波特公仔都不在核心的话，我们不禁要问乐高的核心到底何在。如果乐高的核心仅限于塑料积木的话，又难免让人质疑仅此一项怎么能够给一个年收入 20 亿美元的公司提供足够的增长机遇。

实际上，当初乐高把保尔·普劳曼从 Bang & Olufsen（丹麦高级音响制造商）挖过来的部分原因就是想找新的商业机遇。起用保尔被看成一计良策，表明了乐高在 1998 年第一次亏损后致力于效益增长的决心。在他的指引下，乐高开始涉足电子玩具和文化衍生商品，最初反响不错，当时并没有人指责乐高偏离核心。但是 2003 年销售额大幅下跌后，克里斯蒂安森没了耐心，不再支持保尔·普劳曼。“我们

采取了关注全新产品以求增长的策略，但结果不尽人意。”于是，2004年，乐高决定“回归核心”并“关注赢利”。这有些奇怪，乐高最初决定追求新机遇，心里想的应该就是利润要有所增长的啊。

现在我们将时钟拨回1999年，假设当时乐高的决定是固守塑料积木这一块，别的不插手——不，我们对哈利·波特系列产品不感兴趣，它不过是最流行的儿童读物，虽然它的头两部电影全球票房达到12亿美元。那么，下一年报纸的大标题会怎么写，大概是这样：《乐高业绩平平，总裁黯然离职》。报道梗概会怎样说？“丹麦家族玩具企业长期死守成熟产品，错失增长机遇，不及勇于创新的手”。分析家就会说乐高不敢大踏步往前走。它眼界不高，它闭关自守，它的管理者自负而又怯懦——甚至会出现傲慢这样的字眼。

当然，有些投资偏离了核心，结果也会成绩斐然。20世纪80年代，美国最大的实业公司通用电气公司出售了小家电之类的传统生意——尽管它从事这一行业的历史悠久——并且大举进军金融服务业，包括企业金融服务、个人金融服务和保险业。今天通用电气40%以上的利润都来自金融服务，总价值接近80亿美元。通用电气有没有偏离核心？毫无疑问肯定偏离了，但是因为它业绩很好，就没有人说通用的老板应该有点常识、要聪明点之类的话。《财富》杂志(Fortune) 2005年的民意调查显示，通用电气排在了沃尔玛(Wal-Mart)、戴尔(Dell)、微软(Microsoft)、丰田之上，高居“全球最受赞赏的公司榜”榜首；在《金融时报》2005年度“全球最受赞赏的公司”调查中，通用也位列第二，此前它已连续6年高居第一。看看，偏离核心的危害也就仅此而已。

在普劳曼离职后数周，英国的《品牌战略》(Brand Strategy)杂志更进一步分析了乐高的问题。和别人一样，它也认为乐高的问题就

是“过于关注星球大战、哈利·波特等系列产品，从而削弱了自己的核心产品”。但是《品牌战略》还进行了更深入的分析，它采访了数位业内专家，问他们乐高应如何应对，因为这些专家应该对玩具业和主要厂商都了如指掌，应该能提供些切中要害的建议，于是《品牌战略》就问：乐高现在应该怎么办？

大名鼎鼎的哈姆雷（Hamley's，英国最大的玩具商店）的一位营销经理是这么看的：

乐高不应该忘了自己是靠那些五颜六色的积木打出招牌的，它的市场营销令人印象深刻，但是它还要保有自己的制胜因素。

一名玩具游戏产业分析家是这样说的：

最近几年乐高有点找不到方向，它往不同的方向发展，但是收效甚微。乐高应该注重那些拿手的产品，现在它把重心转回玩具上是正确的。

另一个玩具产业分析家则是这么说的：

乐高要记住自己的传统；关注顾客的意见；勇于创新；关注能带来长久成功的关键；要慢慢演变，不要突然变革。

看看，都是些多么好的建议啊！这一行里所有人都要乐高同时走两条路：一方面要牢记传统，关注它打出品牌的产品；另一方面要勇于创新，找出制胜法宝。（还记得么，乐高就是在找制胜法宝，而这使

它偏离核心、一败涂地。那就是找错了制胜法宝！）没有一个专家给出一条清晰的建议，让它走一条确定的道路，他们都想让乐高什么好处都占着。我敢说要是乐高重新赢利的话，上面每一个专家都会说，看吧，乐高听了我的话；要是乐高继续亏损的话，他们就说，这是因为乐高不听从我的建议。这就是业内专家，这就是应该比你我更懂玩具业的人！

波士顿红袜队（Red Sox）的伟大外场手泰德·威廉斯（Ted Williams）曾经说过，有一种事总让他烦不胜烦，那就是当跑垒员在垒，而对方的击球手到了垒板区时，球队经理就朝击球区土墩走去，冲投球手喊道，“别给他们的击球手投好球，也别让他跑垒”。然后就扭头走回休息棚！泰德说，莫名其妙！投球手当然不想投击球手能打中的球，当然也不想让他跑垒，投球手早就知道这个了，唯一有用的建议是：“当前状况下，你最好投个好球，因为你不想让击球手跑垒。”或者说：“当前状况下你最好让他跑垒，因为你不想给他投个好球。”但是棒球队的经理们就像我们的业内分析人士，总是两边的话都说了。

最后再提一下玩具产业。现在充耳都是关于乐高的喧嚣与骚动，但实际上其他的玩具厂商日子也不好过。美国最大的玩具生产商美泰公司（Mattel）几经沉浮，终于在2004年宣布自己最著名的产品芭比娃娃的销售额惨跌13%。芭比娃娃的销售惨状部分归咎于其劲敌的出现，MGA公司生产的号称“更加时髦”的贝兹玩偶（Bratz）蚕食了芭比娃娃的部分市场份额。美泰准备如何应对？关注核心？不，它准备以电视选秀节目“美国偶像”（*American Idol*）为原型生产一系列被称为“时尚狂热”（*Fashion Fever*）的产品。在乐高得出卖衍生产品不是好主意这一结论几个月后，美泰决定试试这个方法。

“漂移”的史密斯和“扩张”的诺基亚

被指责偏离主业的不只是乐高，还有身陷困境的英国书报零售连锁店史密斯（WH Smith）。一百多年前它作为一个伦敦报纸经销商起家，最终发展成拥有多家书报亭和书店的企业，这都不足为怪。《纽约时报》（*The New York Times*）说：“自20世纪80年代起，史密斯开始朝书报生意以外的多个领域投资，他们的货架上多出了音像制品、办公用品、文具礼品等，但据分析家观察，它却漂移到自己的核心产品之外，因此在竞争中也就处于劣势。”史密斯现在要与大商场和超市竞争，这游戏可就危险了。

注意“漂移”（drifting）这个词。按照《纽约时报》的说法，史密斯的行为不是“扩张”（expand）或“多元化投资”（diversify），而是“漂移”。《美国传统字典》上将“漂移”定义为：“漫无目的地从一地来到另一地”，“顺着气流或水流移动”，“偏离既定道路或关注点，背离”。顺流而下的筏子是“漂移”的，随着潮汐而动的木头是“漂移木”，一个没有方向目标的人就是“漂着的”。（《七侠荡寇志》（*Magnificent Seven*）一开头，枪战高手们的漂浮不定和随时待命就在史蒂夫·麦奎因和尤·伯连纳的对话中尽显无余，麦奎因问：“打算去哪？”伯连纳答：“往南边漂，你呢？”麦奎因耸耸肩：“漂到哪算哪。”）

好了，是谁说史密斯漂移了？是谁说卖唱片和办公用品就是偏离主业了？为什么它开始卖文具礼品就是目标不明确？它又没干出版，也没有去卖烟酒副食，它新增的产品种类都不需要销售人员在一旁作介绍，也不存在退货的问题，它不过是新增了些流通很快的消耗品。史密斯所作的不是正是借助现有能力确定吸引核心顾客的相邻领域吗？

史密斯的两难困境其实很像版图扩张里的一个经典问题，当大商场和超市里能买到史密斯中的货品时，史密斯就要做出决定，究竟是按兵不动、苦果自吞还是扩张自己的版图予以回应。在那种情况下，增加商品种类是史密斯所能走的最好一步棋了。也许在新的版图下由于各种原因它运行的不好，比如库存管理不善，或者物流方面有缺陷，或者仅是因为它无法抗衡沃尔玛、赛夫韦（Safeway）之类的巨头的采购力。但这些和说史密斯“漂移”不是一回事。

让我们看看当下的情况，看看现在正被各公司采用的战略中有没有什么出彩的。从20世纪90年代中期开始，诺基亚（Nokia）一直是手机行业的领头羊，由于它技术先进，品牌经营谨慎，一直在全球市场中占据最大的份额。但是到了2004年，诺基亚开始感到竞争越来越激烈，主要压力来自成本较低的亚洲对手。那些带相机、日历、计算器和收音机功能的精致手机面临着卖不出去的危险，而且诺基亚的赢利空间也遭到严重的打压。那诺基亚应该怎么办呢？加倍注重核心，争取在手机销售中收回成本？根本不是那样。《商业周刊》（*Business Week*）说诺基亚意在“扩张生意，进军手机游戏、图片、音乐，甚至包括给公司提供复杂的无线系统”。新的业务领域前景诱人，能给诺基亚更广阔的利润空间，但是这些领域却不在诺基亚的核心——手机制造设计——范围之内，比起史密斯卖文具和乐高生产哈利·波特公仔，诺基亚进军的新领域偏离核心更远。《商业周刊》为什么不说诺基亚“偏离”或“漂移”呢？为什么诺基亚在“扩张”？因为现在，谁都说不准诺基亚胜负如何，于是《商业周刊》巧妙地用个中性的词“扩张”。而且，从很多方面看，诺基亚的战略还是很有道理的，它是从利润空间窄的领域转到了利润空间比较宽广的领域。如果诺基亚的转变有效的话，众人就会夸赞它战略灵活、管理有效，如

果它失败了，记者们就说它犯了涉足自己不了解的产业的错，说它“偏离”了，“漂移”了。CEO（或者是他的继任者，如果他和保尔·普劳曼遭遇同样命运的话）就会决定让诺基亚回归根本，和“原配”手机一起努力。如果诺基亚当初决定坚守手机市场，之后它的市场份额减少，利润空间缩小，报纸什么的就会写诺基亚骄傲自满，闭关自守，保守顽固。我们就会看到“难怪诺基亚失败了，它不随市场改变而变，不与时俱进”诸如此类的话。

商业问题之源头

上述关于乐高、史密斯、诺基亚的个案其实都是商业世界中同一基本问题的不同版本，这个问题就是：优秀业绩背后的原因是什么？这是所有问题的源头，是华尔街版的圣杯。为什么有的公司功成名就，让股东都身家倍增；有的就只能勉强度日，业绩不温不火，甚至一败涂地？公司成败的个中缘由很难说清。乐高卖衍生商品错了吗？在当时，这个决定是很有道理的。只是到了结果出来以后，经过反思，乐高的决定才被说成是受了误导、考虑不周。乐高的投资确实没得到好结果，但这并不意味着它错了。其他很多因素都可能导致乐高的覆灭，比如货币的变动、竞争对手的举措或消费者偏好的突然转向等等。而且我们也不能断定采用别的战略就一定能有好结果。然而每当我们看到“偏离”这样的字眼，我们都难免会说乐高错了，这个词本身就暗示乐高的判断是十分愚蠢的。如果我们知道诺基亚转向的行业能带来什么结果，我们也就不会用“扩张”这么模糊的词了，我们会信心百倍地说它“精明睿智”或“误信谗言”，但是我们没有。

再来看一个 1962 年从阿肯色州一个小镇上起家的折扣零售商的例子。沃尔玛如何成为全世界最大的公司？大到每天销售额高达10亿

美元？规模大到销售了宝洁（Procter & Gamble）30% 的产品、全美25%的一次性纸尿裤和20%的杂志？大到可以以拒绝销售相威胁来审核杂志和CD？对这一现象的理论解释很多：也许是因为“天天低价”的策略，或是对细节的不懈追求，或是让每个普通人都做到最好的企业文化，或是在供应链管理上应用了复杂的信息技术，或是对供应商赤裸裸的压榨。那么这些解释中哪些是正确的呢？还是所有的都对？哪条最重要？是不是有些因素一定要和别的因素结合才能起作用？其中有些解释，像沃尔玛利用自身规模降低进货成本或许能说明它今天的良好业绩，却解释不了它一开始是怎么做大的。这些问题之所以关键，是因为如果我们想学习沃尔玛，如果想将沃尔玛的某些成功复制到我们自己身上，我们得明白应该学习些什么。这个问题其实很难说清楚。就像法兰克·辛纳屈（Frank Sinatra）唱的那样：“无知的我们，未知的天涯。”

我们其实不喜欢承认自己的无知。社会心理学家埃利奥特·阿伦森（Eliot Aronson）发现，与其说人是理性的动物，还不如说是喜欢找合理解释的动物。我们需要合理的解释，我们希望周围的世界都有道理可说。我们或许不知道乐高为何走进了死胡同，史密斯为什么遭遇艰难时世，沃尔玛为什么财源广进，但是我们喜欢那种洞悉一切的感觉。我们喜欢一个说得过去的解释所带来的安慰，所以我们说某个公司“偏离”了或“漂移”了。再以股市为例。股市每天的上下波动，很像水中的花粉颗粒或是空气分子互相随意碰撞做的布朗运动。但是，如果将股市的波动归结为偶然作用就不太令人满意。看看CNBC（美国国家广播公司财经频道）上，专家们一边看股票行市自动收录机一边解释，“工厂订单增加，投资者信心增强，所以道琼斯指数上扬”，或者“投资者收回利润，所以道琼斯指数下降了一个百分点”，或者

“投资者打消了对联邦储备委员会调整利率的顾虑，所以道琼斯指数略有上升”，他们总得说点什么。玛丽亚·巴蒂罗姆（Maria Bartiromo，CNBC著名主持人）总不能对着镜头说今天道琼斯指数下跌半个百分点是因为无规则的布朗运动吧。

科学与商业研究

上述论证就引出了一个更宽泛的问题。为什么我们很难精确指出影响公司业绩的因素？当然不是因为疏于尝试，各家商学院、研究所和咨询公司里数以万计的聪明人花了大量时间与精力来找寻答案，很多人得失攸关，那为什么关于公司业绩的解释里仍旧不过是陈词滥调，显得过于简单？

像医药、化学、航空航天这类学科似乎总是在不断进步，它们之间的共性是什么？简单地说，它们的进步都源于被称之为科学的调查研究方式。理查德·费曼将科学定义为：“一种试图回答可变成如下格式问题的方法：如果这么做，结果会怎么样？”科学不同于美、真理、正义、智慧、道德，科学首先是实证的，它是问如果我这里这么做，那里会怎么样？如果我用这么大的力，或者加热到这个程度，或者让这几种化学试剂在一起反应，结果会怎样？同理，“什么因素决定利润持续增长”也是一个科学问题。它问的是，如果一个公司这样做或那样做，它的收益、利润或股价会有什么变化？

怎样解答科学问题呢？费曼认为：“从根本上来说，解答科学问题的技巧在于：先试一试，再观察观察。这样你就能从这些过程里积累了大量信息。”换句话说，你要先做大量实验，然后将得到的信息系统归纳起来得出规律，规律找对了就能准确预测。物理和化学之类的学科的好处也在于此：我们可以在设备精良的实验室里做实验——试

一试，再观察观察，我们可以借助这些设备和仪器控制条件，调整输入量，观察结果。然后我们再在一些变量上做文章，改变一些条件，再试一试。科学进步在很大程度上就是对实验的认真而持续的改进。

但是商业世界并不存在于实验室里，而在我们身边熙熙攘攘的复杂世界中。商业问题也可以用科学方法加以研究吗？可以设计出几条互换的假说，然后精心设计实验加以验证，从而支持某些解释，反对另外一些吗？很多情况下，答案是“可以”。很多商业问题都可以用科学实验解决。假设你想知道一种商品摆在超市哪个位置最好，或者价格变动对一种产品销售会有什么影响，或者促销能有什么作用，该怎么办呢？很简单，就在某些店面进行试点，然后与其他店面对照结果就一目了然了。你可以发现在条件既定的情况下是什么因素在起作用。如果这么做的话，结果会怎么样？实际只要店与店之间相似交易量足够，就可以看成是天然的实验条件。沃尔玛对其成功的一种解释，就是它在零售商中率先将严谨的科学方法应用到销售上。它研究消费者的消费模式和行为特征，并将研究结果运用到物流管理和店面布局等各个方面。同样，像eBay、亚马逊之类的顶尖网上购物服务商也运用一些高新技术来跟踪顾客的点击并研究其选择偏好。还有一个例子是美国博彩业数一数二的哈拉斯娱乐公司（Harrah's Entertainment），每天有成千上万的顾客光顾它旗下的赌场，当加里·洛夫曼（Gary Loveman）1998年就任首席运营官时，他看见的不是一排排老虎机、牌桌和轮盘，而是一个精妙绝伦的实验室。通过名为“真金白银”（Total Gold）的顾客忠诚奖励计划（通过这一计划，客户参加赌博活动后就能赢得积分，可以用他们的积分换回免费产品：房间、食物和现金——译者注），洛夫曼收集了大量的顾客信息和他们的偏好。有了这些数据，哈拉斯就可以进行试验，分析成果，然后对自

身进行调整，最终提高顾客满意度和停留时间。比如说，哈拉斯赌场每一层配备的老虎机数量都刚好既能让顾客满意，又让公司获利。洛夫曼的实验达到科学水准了吗？你说呢。试验结果十分突出，不管是绝对值上还是相对于对手来说，哈拉斯的收入和利润都节节攀升。“试一试，再观察观察”这一科学思维帮助它取得了骄人的业绩。

但并不是商业里所有的问题都适合做实验，像投放一种新产品这种重大的战略性举动就不能轻易尝试。可口可乐 1985 年向市场投放“新可乐”的错误最多只能犯一次，上天也不会给你第二次机会。这次失误损失惨重，远近皆知（由于市场竞争激烈，1985年可口可乐公司决定在市场投放新口味的产品“新可乐”，但这一举动恰恰排挤了自己现有市场上的已有产品。最终，可口可乐公司不得不大力宣传自己的老产品，而“新可乐”则彻底淡出市场——译者注）。戴勒姆（Daimler）和克莱斯勒（Chrysler）合并只是一步走错，而后果即便不是无法挽回也很难补救。美国在线（AOL）和时代华纳（Time Warner）的兼并也是如此，置身一个瞬息万变的产业，将两种截然不同的企业文化融合在一起是错综复杂的过程。斯蒂夫·凯斯（Steve Case）和杰拉尔德·莱文（Gerald Levin）不可能有机会实验。在类似的商业问题中，实验的严谨性便没有了用武之地。想知道管理收购的最好办法吗？可我们又不能买100个公司，一半用这种方法管理，一半用另一种方法管理，然后比照结果。我们做不了这种实验。

科学、伪科学和椰壳耳机

商业世界错综复杂，我们不能通过科学实验观其全貌，这就给一些商学院的评论家们以口实。管理学权威沃伦·本尼斯（Warren Bennis）和詹姆斯·奥图尔（James O'Toole）在 2005 年《哈佛商业

评论》(Harvard Business Review)上批评商学院过分依赖科学研究手段。他们写道：“这些科学的模型所依托的基础本身就是不完善的，它所依托的基础认定商学和化学、地理是一样的学科，而实际商业是一种职业，商学院也就是——或者应该是职业学院。”听上去，他们认为既然永远都不可能以自然科学的准确性来看待商学，那么最好就把商学看成人文学科，归属到一个逻辑和科学求证都不适用的范畴。他们的说法对错参半。或许研究商业没办法做到地理和化学那样严密，但这也不意味我们就只能靠本能和直觉来研究它，我们没必要从一个极端走到另一个极端，毕竟自然科学与人文科学之间的空间还是很大的。我们或许买不了100个公司来实验，但是我们可以研究那些已经完成的兼并，并从中得出某些模式。我们可以关注公司规模、所在产业和整合过程等关键变量，然后得出哪个变量导致了业绩或好或坏。这一被称为“准试验”的方法在社会科学中占主导地位，虽然它可能永远也达不到自然科学的境界，但是当我们用科学的精神来研究调查某些重要的商业决策时，它也和科学差不多了。

017

在针对公司业绩的社会科学研究中，有很多都是可圈可点的，这些我在接下来的章节中会分析到。但是准确地说，由于研究得十分仔细且对于结论也非常谨慎，所以其中大部分都不太倾向于给出清楚而明确的行动指南。也许某一举措对公司成功，作用可以测量，但实际上作用并不是很大，这样的情况谁都不愿意看到。通常管理者不太在乎关于数据可靠程度、研究方法、统计模型和可能性的长篇大论，而是更喜欢确定的解释和明确的行为指示——我们要迅速简单、逻辑合理地解释乐高的命运。我们喜欢听故事。

准确区分“记录”和“故事”十分有必要。记录应该实事求是地陈述事实，不添油加醋，不歪曲真相。如果要把关于乐高和史密斯

的记载看成记录的话——既然是“记”者写的，它们本应该就是记录——那么“偏离”、“漂移”之类的词就有点不恰当。从另一方面说，故事就是人们让他们的生活经验听上去合情合理的方法。检验故事好坏的标准不是它真不真实，而是它对事情的解释能不能让人满意。关于乐高和史密斯的记载作为故事无可厚非。寥寥几笔就把事情交待得很清楚（销售和利润同时下滑），解释也说得过去（偏离了核心），读者也能学点经验（不要偏离，要关注核心）。结尾干净利落，一点也不拖泥带水，读者也满意而归。

故事本身并没有错，只要我们明白摆在面前的不过是故事戏说。害处更大的是那些伪装成科学的故事，它们学足了科学研究的外表，自称具有科学的权威，但实质上缺乏科学的严谨和逻辑。最好把它们叫做“伪科学”。关于伪科学，费曼的说法更令人难忘——“草包族科学”（Cargo Cult Science）。具体故事是这样的：

南太平洋一些小岛上住着一些未开化的土著。二战期间，盟军的飞机在这些小岛周转物资。这些土著看到飞机降落到地面，卸下来一包包的好东西。战后，飞机自然不再来了，土著们很怀念旧日的好时光，于是他们弄了些类似跑道的东西，两边还点上火，盖了间小茅屋，派人坐在那里，头上绑了两块椰壳假装是耳机，插了根竹子假装是天线，以为这就等于控制塔里的领航员了——然后他们等待、等待飞机降落。他们每件事都做对了，一切极其神似，看起来跟战时没什么两样；但这行不通，因为没有飞机降落下来。这就是为什么它们被称为“草包族科学”，因为它们完全学足了科学研究的外表，一切都十分神似，但是事实上它们缺乏了最重要的部分——因为飞机始终没有降落。

这不是说“草包族科学”一无是处。在热带小岛上带着椰壳耳机假扮导航员的土著们在整个过程中还能得到些慰藉，至少他们有了盼头，享受了信仰的喜悦，而且也觉得自己离超自然的能力更接近了。但仅止于此，故事就是故事，拿故事来预测未来不是个好主意。

商业世界里有许许多多“草包族科学”，有号称科学严谨但其实不过说说故事的专著文章。在接下来的章节里，我们将分析其中一些研究，他们有些科学严谨，但不像故事一样引人入胜；有些天花乱坠，但只能算故事不是科学。我们也会看到，近年高居畅销排行榜榜首的热销商业书籍虽然披着科学的外衣，但预言能力不过就像某个热带小岛上的一副椰壳耳机。

思科传奇

第二章
——THE
HALO
EFFECT——

篡改历史的人可能真的有点相信他们所作的其实是恢复历史本来面目……他们觉得他们笔下的纪录才是真正在上帝眼中的历史，因而理所当然地要把记录重新排序归类。

——乔治·奥威尔 (George Orwell)
《民族主义的基本特征》(Notes on Nationalism)

迄今为止我们看到的所有关于乐高、诺基亚和史密斯的例子都取材于发表的相关商业评论。记者们顶着截稿日期的压力，依据的不过就是公司发布的材料数据。因此，这些文章废话连篇，都是些陈词滥调也不足为怪。对一个公司进行持续观察研究，这会有什么效果？或许这样能让我们更好地了解一个公司的业绩。

衡量公司业绩表现的一大基本标准就是它的股票价值，以这一标准衡量，思科 (Cisco) 无疑一贯表现优异。它的股票总值很快就高达1000亿美元，其增长速度之快至今无人能及，而且还曾有两周时间表现格外耀眼，甚至赶超微软，以令人咂舌的5550亿美元成为当时全球最值钱的公司（具体时间是2000年3月）。在约翰·钱伯斯 (John Chambers) 任CEO的前5年，思科的股票价值上涨了4500亿美元，相当于每年增长900亿美元，每四天增长10亿美元，也就是整整5年中每天（含周末和假日）增长2.5亿美元。这样的业绩的确骄人。

这一切都是泡沫吗？思科的股价在2000年底的确大幅下挫，2001年又继续下滑，接下来两年萎靡不振，远低于原先的峰值。但是自从经济开始复苏，思科的市场资本总额开始上扬，2005年已经高达1160亿美元，排在老牌公司可口可乐、雪佛龙德士古（ChevronTexaco，石油天然气公司）、迪斯尼（Disney）等之前，位列全美最值钱公司第七名，价值高于3M与美国运通公司（American Express）总价值之和。思科的业绩不总是镜花水月。

另一个衡量公司业绩的办法就是不去管华尔街的评价，而是观察一个公司持续创收的能力。如果我们用这个方法来看思科的业绩表现，它的表现仍算上乘，因为它的销售业绩不断上升，2005年已经达到240亿美元，获利空间也随之相当宽广。不管用哪种方法衡量，思科的业绩都堪称优异。要解释公司业绩的话，最好要以一个各方面都还不错的公司为例，因为如果我们连思科成功的原因都解释不了的话，就更没办法解释那些没这么成功的案例了。所幸研究思科的书报杂志为数不少，我们就来看看这些记者专家们是怎么解释的。

从前，在硅谷……

从一开始起，思科的故事就带有童话色彩。约翰·沃特斯（John K. Waters）的《钱伯斯的思科之道》（*John Chambers and the Cisco Way*）里思科童话是这样开始的：

思科公司的建立既有传奇色彩，又算得上硅谷经典。桑德拉·勒纳（Sandra K. Lerner）和雷诺德·波萨克（Leonard Bosack）在研究生时期相知相恋，然后步入婚姻殿堂，毕业后在斯坦福做和电脑网络相关的工作。斯坦福校园占地16平方英里，而他们的工作地点不在

一处，相隔甚远。他们之间想通过电脑鸿雁传书，互诉衷肠，但是使用的网络却互不兼容。桑德拉的工作地在商学院，而波萨克却在500码外的电脑科学实验室。

解决网络之间互不兼容的是多协议路由器，有了它电脑之间就可以交换数据。波萨克夫妇设计出了路由器，组建了公司，接下去的事就有案可查了。这就是传奇，是我们读了又读的故事。而且据我所知，思科建立大约不过有20年，离最初的公司地址也不过几百英里。

和很多刚起步的公司一样，思科也从地下室起家，最初只和朋友熟人做做生意，当年收入接近100万美元时，波萨克夫妇开始寻找风险资本。最终同意投资的是红杉资本（Sequoia Capital）77岁的金融家唐纳德·瓦伦汀（Donald Valentine）。他同意投资250万美元，条件是要拥有思科1/3的股份，并拥有管理权。瓦伦汀规范了思科的管理，任命业内老将约翰·摩格里奇（John Morgridge）为CEO，此后销售额大幅上涨。1987年思科的销售额是150万美元，1989年就上涨到了280万美元，1990年2月，思科上市的第一个交易日结束后，市场资本总额涨到了2.22亿美元。接下来几年，摩格里奇和瓦伦汀继续执掌思科，硅谷常见的一幕再次上演，创始人波萨克夫妇离开公司，属于他们的时代就此结束。

1991年，思科还算一个名不见经传的小公司，经营也有投机性质，当时硅谷这样的公司不下几十家。此时瓦伦汀和摩格里奇任命约翰·钱伯斯为高级副总裁。几乎所有关于钱伯斯的简介都是这么写的：谦逊但不乏抱负，有人格魅力而不露锋芒，一个低调的超级销售员。他曾先后在IBM和王安电脑公司（Wang Labs）工作，而两个公司又都曾一度急转直下，陷入困境。现在钱伯斯瞄准的是一个小一点

的公司，一个能在他手里成型的公司。

1993年，思科迎来了它的转折点。虽然核心产品路由器销路依旧很好，钱伯斯还是制定了新的策略。他与 CEO 摩格里奇和 CTO（首席技术官）爱德·科泽尔（Ed Kozel）一起为思科制定了新战略，那就是思科要做电脑界的综合商店，销售各种产品，控制网络基础设施市场。障碍只有一个，市场扩张之快，新技术发展之不可预测，都表明思科仅依靠自身是难以达到上述目标的。思科的蓝图包括了各种各样的产品，钱伯斯提议以收购的方式填补蓝图上的空白。接下来数周，思科四处“猎取”那些有热门技术和聪明的技术人员的新起步公司，很快思科就完成了第一宗收购。它以 9700 万美元收购了主营局域网交换机的克里森多通信公司（Crescendo Communication）。这不过是开胃小菜，接下来的三年里，思科收购了 20 多家公司。

1995年，约翰·摩格里奇退居二线，钱伯斯接任CEO。在他的领导下，思科迅速进化为新经济大鳄。1996年思科又收购了13家公司，大部分规模都不大，但有一条算得上真正的大鱼，那就是有 1200 名员工、年收益达 4 亿元的帧中继制造商 StrataCom。当时网络经济蓬勃发展，又有数宗收购支撑，1997 年思科的年收入达 40 亿美元。舆论开始关注思科。1997年《连线》杂志（Wired）3月号上一篇文章用了近乎狂热的字眼形容思科，它说思科的员工“阳光、乐观”，长时间工作但“每一分钟都乐在其中”。接下来它还详细写道：“他们的工作艰苦卓绝，费时费力，错综复杂，能让人沮丧不已。他们是我们这个时代特有的修理工，为因特网铺路修桥。”但是在思科工作自有特别之处，文章评论说“从没有人觉得工作能这么快乐，他们一直微笑，微笑，微笑”。一个月后，《商业周刊》刊登对思科的专题报道，称之为“高科技奇才”。思科是“网络设备无可厚非的王者，行业三驾马车之

一，思科之与信息高速公路，有如微软之与软件，英特尔（Intel）之与芯片”。《商业周刊》怎么解释思科的成功呢？它认为不仅是“阳光乐观的员工”，思科的成就更“得益于钱伯斯无懈可击的管理，滴水不漏的销售，和一系列抢手的收购……思科已从一介无名小卒变成了电脑超级明星”。两周后，1997年5月，《财富》又对思科作了专题报道，称之为“电脑新势力”，用《财富》的话说，思科“在因特网的浪潮中尤为沉稳，它以迅雷不及掩耳之势收购别的公司，灵活机动地进入了新的领域”。注意一下这里的用词，思科没有“偏离”核心或者“漂移”，而是“灵活机动”地进入了新的领域。

思科登上了1998年网络大潮的峰顶浪尖，年收益达到85亿美元，是1995年的6倍。在总价200亿美元的数据网络设备行业中（如路由器、集线器和其他所谓网络基石的设备），思科所占比重高达40%，而高端路由器的市场比重更是高达80%。思科不仅年收益节节拔高，利润也相当可观。当时即使刚起步的网络公司中最被看好的亚马逊（Amazon.com）也在亏损，思科的可操作利润空间却高达60%。它不是凭空冒出来的网络公司，靠着衣冠楚楚满脸微笑发家；它不干淘网络金矿的营生，而是卖锄头铲子给浩浩荡荡的淘金者队伍。华尔街怎能不爱这种手法？思科是一股不可阻挡的力量，每一季度都能给华尔街惊喜。1997年6月，《华尔街日报》撰文道：“最近牛市中表现优异的股票里，很少有像上周五思科的表现这般让人印象深刻，它的市场资本总额突破了1000亿美元大关。”只用了12年时间，思科就突破了1000亿美元大关，不能不说这是奇迹，上任纪录保持者微软总共花了20年才达到这个水平。1998年9月，《财富》杂志封思科为“真正的王者”，称钱伯斯“给投资者带来的都是甜蜜，将思科的股票变成技术板块里几乎稳赢不输的法宝”。到此时为止，思科一共收购了29

家公司，与其他硅谷公司不同，钱伯斯更愿意购买自己所需的技术，而不是自主研发。其他公司都将收购技术视为无能的表现，钱伯斯的看法却恰恰相反，他其实认为当初IBM衰退的原因之一就是它过于依靠自己，眼光狭隘。

1999年是思科业绩蒸蒸日上的一年，它规模越大，增长就越快，增长越快，相应规模也就随之扩大。思科下一步要朝哪里走？它决定挺进一个更加宽广的领域，除了路由器转换器之外，思科要进军电信器材行业。在这一行业，思科目前所占份额很小，而电信器材业年交易额共计 2500 亿美元，增长空间无疑是巨大的！当然，进入这领域就难免要和朗讯科技（Lucent）、北电网络（Nortel）、阿尔卡特（Alcatel）这类重量级对手一决高下。有没有分析家担忧思科偏离核心了呢？根本没有。只要思科捷报频传，评论家就说它的多面经营很有道理。投资银行摩根（JP Morgan）评论说“钱伯斯手里的产品种类繁多，手下的经理很关注顾客；思科起步非常快，它一旦领先，就很难被追上”。另一家投资银行 SG Cowen 证券（SG Cowen Securities）补充道，思科在通讯业“刚刚起步”。世通（MCI WorldCom）、Sprint、瑞士电信（Swisscom）都表示有意向购买思科的产品。

解读思科成就

1997 ~ 2000 年间，美国各大商业杂志都连篇累牍对思科进行了专题报道。这些报道都间接地提了同一个问题，那就是：为什么单单是思科业绩这么好？解答中大致都含有如下内容。几乎所有的报道都提到了思科的CEO钱伯斯，对他的简介大同小异，无非是他出身西弗吉尼亚州查尔斯顿的医生家庭，如何克服了诵读困难症上了法律学校，之后又在 IBM 就职；如何察觉出 IBM 和王安电脑会因为不能跟

上技术的重大革新而栽跟头。钱伯斯回忆道：“我在这两个公司里认识到，如果不能跟上技术潮流的话，那么潮流就会把你为之奋斗的一切打个粉身碎骨，扰乱员工们的生活，让他们过得悲惨。我再也不想经历那种事了。”这是个励志的好故事。思科只要还在钱伯斯的领导下，前车之鉴就能避免，它会一如既往的节俭、谦卑、灵活敏捷；会吸收IBM的优点，并将它们结合到新经济的活力、激情和愿景当中去。

第二个常被提及的因素就是思科可圈可点的收购技巧。《财富》杂志这样写道：“思科就是一台收购机器，它设计巧妙、调试精确，就像它们生产的大型路由器能应付英特网上大批数据一样。”思科精于收购的诀窍是什么呢？部分解释是思科总能相中最应该买的公司。候选公司中既有规模小、刚起步的公司，也有规模较大、基业比较深的大公司，思科不愁没的选。找出最合适的公司是33岁的伯乐米开朗基罗·沃尔比（Michelangelo Volpi）的专长，据说他慧眼独具，能在最适合的时机挑出最该买下的公司。哈佛商学院将思科如何通过收购实现增长作为案例来研究，得出如下结论：思科纪律严明，它只收购那些产品能够迅速进入市场的小公司，而不染指任何投机、不相关的收购。有几类公司是思科不会收购的：规模比较大的公司，远离加州（思科总部）的公司，或者企业文化与思科很不协调的公司。原因是什么？因为思科希望收购规模不大、类型差不多的公司，这样它们就能很快融入思科。每次收购之前，思科都做足了功课，它会派出一支专业的多功能队伍，里面有市场营销、工程部门和制造部门的代表考察被收购的公司。思科希望被收购的公司既要技术上符合自己的需要，企业文化也要合拍。

收购合适的公司不是思科成功原因的全部。它不仅要买卖公司，

更要将收购来的公司顺利整合进自身。据《财富》杂志的观察，思科善于平稳地“消化”收购来的公司。思科收购成功的因素都有哪些呢？首先，思科有一支尽职尽责的专业队伍，将收购来的刚起步的公司“回炉”后融入思科。哈佛商学院的那个案例研究显示，每当完成一次收购，思科就开始进行系统的整合，整合的目标明确，对90天、180天时应该整合到什么程度都有明确要求。案例研究人员评论说：“思科在管理因并购进入公司的员工时有条不紊，这在很大程度上促成了整合的成功。”但思科在整合中也透出浓浓的人情味。毕竟，思科收购那些小公司不是为了它们的资产或者顾客——而是欣赏它们的员工。平稳的整合对于让这些员工继续留在思科至关重要，这一点思科的表现可圈可点。它非常关注兼并整合的软性因素，帮助新员工适应思科的环境，通过派发思科的棒球帽等方法帮员工建立公司认同感，让他们觉得自己是团队的一份子。《财富》杂志写道：“每次思科新收购一家公司，它都会做不裁员的承诺。通过兼并进入思科的员工中人事变动率仅为2.1%，而业内平均要达到20%。”最终，思科的收购手法在纪律和灵活性之间取得了精妙的平衡。虽然每宗收购要因公司而异，需要区别对待，但总的来说有很多步骤是一成不变的，比如信息系统的兼并和生产方法的采用。其他公司收购的次数很少，不得不吸取些经验教训，思科却把收购变成了科学。1999年，在北卡罗莱纳州大学教会山分校的最佳方法咨询公司（Best Practices）关于成功兼并政策的客户调查中，思科名列首位。

20世纪90年代后期，思科的财富迅速膨胀。当时斯坦福大学商学院的两位教授查尔斯·奥雷理（Charles O'Reilly）和杰弗瑞·普费弗（Jeffery Pfeffer）合作写了一本书《平凡的员工非凡的业绩：开发员工潜藏的价值》（*Hidden Values: How Great Companies Achieve*

Extraordinary Results with Ordinary People)。书中有一章专门讨论思科，这个他们眼中的管理楷模。两位作者花了一点笔墨回顾了思科的历史，讨论了它的策略，给出了一个标准的钱伯斯简介——一个谦逊的超级销售人，讲话时带一点西弗吉尼亚口音。他们讨论到了思科对收购的管理，着重讲了它留住人才的能力。但是这些似乎都不足以解释思科的巨大成功。两位作者写道：“问题还没解决，那就是思科的竞争优势到底是什么？”他们怎么回答的呢？“按照推理”，如果思科比别家公司更成功，那就是说“与对手相比，思科能及时提供顾客需要的产品和技术”。按照他们的说法，思科没有自己的技术，但它以顾客为中心，这是思科真正做得好的地方。它关注市场走向，然后收购必要的技术，保留研发人员。最后他们得出结论：思科成功的秘诀就在于它能够开发员工的才能和精力。

大潮里的思科

1999年最后一个月里，纳斯达克浪潮汹涌。新年稍事停顿后，纳斯达克指数猛涨，突破4000点，接近5000点。2000年3月27日，思科达到市场最高值5550亿美元，超过微软成为世界上价值最高的公司。4月开始纳斯达克指数开始动摇，5月思科的股价从80美元下跌20%。现在我们把这次下跌看成山雨欲来风满楼，而当时很多观察家则认为这次科技股的疲软不过是必要的修正，是勇攀高峰前的修养生息。事实上很多人认为思科的股票比以往更加诱人。2000年5月，《财富》杂志的封面故事就是思科和它的总裁钱伯斯，封面上的大标题是：“钱伯斯是世界上最好的CEO吗？现在买思科的股票为时已晚吗？”杂志登了一篇长达6页的文章，配有图表和照片，主要根据大量访问和实地考察（包括一次趋炎附势的总裁家葡萄园之旅）写成。

《财富》写道：“钱伯斯带领下的思科应该可以算作全美最出色的公司之一，它和英特尔、沃尔玛还有通用电气在一个档次上。”故事写得能有多正面就多正面，是一次不折不扣的大肆炒作。

《财富》是怎么看待思科成功的原因呢？一些基本的论点再次被提起，思科因“以顾客为中心”而著称，“简单说来，”《财富》写道，“思科打从一开始就比其他任何一家网络公司更加关注顾客。”它还引用了风险资本家约翰·杜尔（John Doerr）的话——“就是以顾客为中心，钱伯斯是你认识的最关注顾客的人”作为例证。钱伯斯本人则说：“只要和顾客有关，我们会不惜一切代价赢得他们。”第二个主题就是收购整合。《财富》说思科“把收购变成了科学”，尤其注意到它“传奇般整合收购来的公司的能力”。第三条就是思科独特的企业文化，有授权也有纪律制约。竞争对手的一位行政人员说：“我们要明白，在思科，个人授权和在甲骨文（Oracle）、太阳公司（Sun）、惠普（HP）、英特尔都不一样。”《财富》还对思科的纪律和对成本的关注大加褒奖，“钱伯斯和拉里·卡特（Larry Carter，财政总监）对开销的控制已经到了不可思议的地步。”一位经理如是说。思科的办公室简单朴素，出差都是坐经济舱，没有人——至少没有高级管理人员享有招摇的津贴补助。最后一条是钱伯斯，他排在第四不意味他无关紧要。大部分对于思科的赞扬最后都归到了它的CEO身上。《时代》杂志评选杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos，亚马逊网站创始人）为1999年的“年度人物”，但在《财富》看来，信息时代最好的CEO是钱伯斯。

在股票这件事上，《财富》指出通用电气的年增长率是15%，而思科则是它的两倍。2000年5月号的《财富》这样写道，如果你只能拥有一家公司的股票的话，那这家公司就是思科。有一段时间，这条建议听上去很有道理。2000年夏季纳斯达克基本稳定，10月份《财

富》公布年度最受喜爱公司调查结果，思科仅次于杰克·韦尔奇领导下的通用电气——世界上最成功的多面经营公司——位居第二。事情就是这样，思科身处峰顶，功成名就，以顾客为中心，企业文化非常棒，对收购的掌控无人能及。问题只剩一个，就像《财富》2000年5月号里问得一样：买思科的股票是不是为时已晚？

最后答案是：晚了。

《财富》倒戈

2000年9月份技术板块开始下滑，10月时下滑速度不降反增，到了11月的时候，股市溃不成军，思科的交易价只有50美元。观察敏锐的记者们已经注意到思科可能面对的后果。《华尔街日报》记者斯科特·瑟姆（Scott Thurm）注意到：“市值总计3930亿美元的思科股票现在如履薄冰。由于思科靠股票雇用和留住人才，购买有潜力的技术，股票的不景气难免会阻碍思科的发展。最近数月股市停滞不前，一些员工另谋高就，思科的减员率因此升高。”到2000年底，思科的股价一路下跌至38美元，比历史最高值的一半还要低。但钱伯斯依旧牛气冲天，称此次暴跌将给思科带来提高自己的市场占有率、提高库存量的机会。但时过境迁，这次订单减少，订货数量下降，2001年4月，思科不得不注销22亿美元的库存，价值之高令人咂舌。此举表明思科最终意识到，这次它完全误解了消费需求。钱伯斯不得不忍痛裁员，约1000名员工下岗。2001年4月，也就是思科股价登顶80美元整整一年后，思科的股价降到最低点，仅为14美元。一年内4000多亿市场资本总额化为乌有。收购不但绝无可能，也毫无意义。

2001年5月，也就是大规模替思科摇旗呐喊后一年，《财富》刊登了一篇风格迥异的文章，标题是《思科打碎自身神话》，文章是这样

写的：

思科股票市场价值一路飙升到近 5000 亿美元，看上去一切都完美无瑕。思科的老总曾无可挑剔；它也曾经能在一天之内将账目结算完毕，并且做出无懈可击的财政预测；它曾是一架收购机器，泰然自若地吸收收购来的公司和技术。它曾是新经济的领头羊，向新兴的电信公司出售设备，使得老牌大型供货商被晾在一边。

在过去的一年里，所有这些特征都被证明是子虚乌有的。

按照《财富》的说法，思科的能力不是被夸大了，而是根本就没有能力。而且它存在的问题也不在外部，不仅仅是泡沫经济的破裂或者订单数量下降得让人难以想象。相反，《财富》根据“对几十位顾客、往届或现任思科管理人员、竞争对手和供货商的采访，揭示出思科的困境实在是咎由自取”。

思科对客户的极度关注呢？现在，《财富》说思科“对潜在顾客态度轻慢”；思科的销售技巧“令人生厌”、“它离间竞争对手”。它传奇般的预测能力呢？对不起，思科“不合时宜地和供应商签订了长期合同”。它的创新能力呢？现在的说法是“它的不少产品并不特别好”。所有曾经的优点无一幸免。“过去的一年里，思科的收购、预测、技术还有管理人员无一例外，全军覆没。”这些错误的起因是什么？从根本上说就是满招损。《财富》评论思科一直“沉湎于宣扬自信的企业文化中”，它投资电信业就是它“不可一世”的最好证据，它“自信得近乎幼稚”。骄傲导致挫败，这种观点未免老套。其他公司也摔了跟头，这不假，但是“思科栽了跟头更耐人寻味，因为钱伯斯一直吹嘘思科是巨无霸，说它行动更迅速、思维更敏捷，总之就是比对手更高明”。当

然了，这些评论非常耐人寻味，因为这些话从来都不是钱伯斯自己说的，而是《财富》夸下的海口。

《商业周刊》也马上见风使舵，掉转口风。2001年8月，它刊登了一篇题为《从失败中学来的管理课》，里面写到：

仅仅一年前，思科还是众人交口称赞的新经济楷模。管理权威视思科为21世纪的组织原型。因为它用信息技术将供货商和消费者连接起来，从而能从容应对市场上的每一丝风吹草动。

思科打破了企业内部金字塔般的等级结构，将资本密集型生产外包，和供货商之间达成战略共识，意在取消库存环节。它有复杂的信息系统，给管理者提供实时数据，使他们能发现现有市场最轻微的变化并做出准确预测。如果在新的数码时代还有谁能被冠以“有远见”的话，那这个人非思科的CEO钱伯斯莫属。

然而，思科情势急转直下，形势严峻。4月思科注销了22亿库存，这表明在经济增长缓慢的情况下，思科和别的公司一样，都经不起风浪。

035

那些一年前争先恐后给思科歌功颂德的杂志，那些标榜思科和钱伯斯是“网络之王”、“世上最优秀的CEO”、“和通用电气、微软同一档次”的杂志，现在都恐居人后地对思科横加指责。2002年1月，《商业周刊》刊登了另一篇题为《炒作下的思科》的文章，里面写道：

只要和思科有关的事就免不了有人大肆制造神话。在网络热潮的时候，思科简直就是这个时代的化身。只要提到思科，似乎所有的事都更快、更大、更好。它的销售和利润首屈一指，它销售的设备总数

无人能敌，就这样也似乎永远满足不了消费者的需求。由于它有力的信息系统，它可以在一天之内算清账目。整整 43 季度，思科的业绩从未让华尔街失望，甚至有时还让它喜出望外。一时间，思科成了全球价值最高的公司。

所有原先制胜的原因无一幸免，都遭到了批判：以顾客为中心、企业文化、管理收购的能力、它的领导人。但是这次强调的是思科在哪方面都做得不好。当然也有可能是思科本身起了变化，成功常使人自满；过快的增长会带来管理的不便；有些公司也确实把顾客惠顾当成理所当然……然而当时人们可不是这么说的。2000年到2001年间，没人这么说。只是到了现在，人们回头看时用了不一样的眼光，这一次，人们用的是看失败者的眼光。

思科的春天

关于思科的故事到此并没有完结。先是正面观点，后是反面观点，最后就要把两者统一起来。盛夏之后必有严冬，冬日去尽春光始来。

从 2001 年到 2003 年，技术板块依旧低迷，钱伯斯等思科人不屈不挠，始终坚信思科能走出低迷，再创新高。市场复苏得很慢，但是 2003 年高科技行业状况明显好转，思科也取得不错的业绩。同年 11 月，思科的销售正慢慢复原，《商业周刊》再次以钱伯斯为封面人物，这次配的标题是《思科归来》。故事讲得还算精彩，但最出彩的部分不是论述 2003 年思科的策略正确，却是批判思科 2000 年犯的种种错误。

思科曾一度被众人追捧为一个组织合理、纪律严明、步调一致的公司。现在《商业周刊》却说，思科当时其实失去了控制；它的企业

文化是“西部牛仔”风格。“部门之间就像一群各自为政的高科技部族，都有各自的供货商和制造商。”当时思科以“只争朝夕的文化著称，统一的协调规划少之又少”，“工程师们只顾追求自己的奇思怪想，根本不考虑后果”。思科的特征就是“不计代价的追求增长带来的混乱”，“职员终日都忙于记录订货，兑现优先认股权，根本没时间管效率、降低成本或者团队合作”。它很多的研发投入就是“重复研究，一团乱麻”。文章里，这个组织混乱的公司和我们在2000年报道中看到的截然不同，但是别担心，因为所有这些问题都过去了，现在，2003年，思科“更加有纪律、更加团结”。看到思科的改进我们应该大大松一口气，至少当我们想起“纪律、团结”这些词曾被用来形容1997～2000年间的思科的时候！

那么顾客呢？斯坦福大学教授奥雷理和普费弗曾观察出思科成功的主要因素就是仔细倾听顾客的想法；《财富》也说思科最大的优势就是关注顾客。现在《商业周刊》却说，即使在思科最辉煌的2000年，它也没把顾客放在眼里；钱伯斯自己也说，思科也许忘了一条主要的规则：听顾客的。那么收购呢？对不起，《商业周刊》说了，思科并不善于收购，“思科过去一直是收购狂，即使那些起步不久业绩平平前途未卜的公司也不放过”。思科没有坚持明确的策略，而是“从1993～2000年不分青红皂白，大肆购买了73家公司，只要该公司和网络设备有关就一举买下，以为说不定哪个就成功了”。思科“收购一片混乱”，特点是“偶然性”、“随心所欲的投资练习”。这些报道什么都不放过。思科曾经被形容成一个有凝聚力有纪律的公司，把收购变成了科学，现在却被看成是收购狂。收购“那些起步不久业绩平平前途未卜的公司”一度被认为是思科成功的精髓，而且当时的说法是“找出员工聪明、理念卓绝的年轻公司”；但是现在回头看时，这种策略

却成了被炮轰的材料。

从当时的时代背景看，任何一篇文章都有理有据，它们对事件的解释合情合理。但是如果以这几年时间为背景的话，我们就不得不质疑记者们报道的公正性，有没有掺杂个人的观点看法。报道大多由一些事件拼凑而成，不管说的是业绩好还是业绩坏，是重生还是复苏。将事件拼凑成报道是不折不扣的奥威尔风格——以为改写历史是还历史本来面目，将过去的记录重新排序以形成更连贯的历史。这就是典型的重写历史以符合现在的需要。

我被这些前后截然不同的记录弄得稀里糊涂，于是就和这些文章里最热情洋溢的一篇的作者取得了联系——也就是2000年5月《财富》对思科歌功颂德的那一篇。我问《财富》的总编安迪·塞维尔（Andy Serwer）怎么解释2000年的大肆吹捧和后来的严厉批评，塞维尔的回答相当诚恳：“我想这是钟摆效应，可能我们都深受时代影响，没有超脱出来，有些地方夸张了一点。”我也联系了《商业周刊》的皮特·巴洛斯（Peter Burrows），也就是2003年文章《思科归来》的作者。在他的笔下，3年前，也就是2000年，思科全身都是问题。巴洛斯是名资深的硅谷记者，专门从事报道思科、惠普以及这个领域其他的公司。究竟怎么回事？我问巴洛斯，他解释说，在他看来，思科从来都不注重成本，但是曾经非常关注顾客。他又补充说：“总的说来，我认为在经济繁荣时期，人们都倾向夸大一个公司的能力，尤其是20世纪90年代后期那么一个繁荣的时期。”

毫无疑问塞维尔和巴洛斯说的一点没错。即使是《财富》、《商业周刊》这样的主要刊物也自然而然地倾向夸大成败，用简单的话解释一个公司的业绩。这样故事会讲得更好，但也把我们引向了一条危险的路。人们常说记者写下的是历史的初稿，之后的研究也大多以这些

记录作为主要资料。比如前面提到的哈佛商学院的案例分析就是以这些报纸杂志上的文章为依据的，奥雷理和普费弗合著的《平凡的员工非凡的业绩》中关于思科的一章也引用了《财富》上的同一篇文章。这些研究的水平，也只能是杂志上那些文章的水平了。

但是这里还隐藏着一个更深的问题。与其说思科的遭遇反映了新闻界普遍的浮夸风气，倒不如说它反映了一个基本问题，那就是，即使一个公司的业绩摆在我们眼前，我们也不太容易理解它。这些年思科得到的关注和媒体的重视程度，使得即使经验丰富的记者和享有盛名的学者都不能准确地找出思科成功或落败的原因。我们反复地谈论着思科以顾客为核心，它的领导层和组织效率，但这些东西都很难客观地衡量，所以我们把那些能确定的事情都归功于这上面来，比如年收入、利润、股价之类。其实，我们也许不懂业绩优秀的原因是什么，所以我们找了些简单的词句，聊以解释发生的一切。

A
B
B
沉浮录

第三章
——THE
HALO
EFFECT——

米洛听罢，脸色再次煞白。“他做了什么？”

“他把数百块军用肥皂捣碎成泥，掺到白薯中，只是想证明大家的口味很平庸，不辨优劣。中队的全体官兵都病了。飞行任务被迫取消。”

“啊！”米洛惊呼道，颇有些异议。“他一定发觉自己铸成了大错，是不是？”

“恰好相反，”约塞连纠正道，“他觉得这事他做得对极了。我们每个人都吃了满满一盘，还一个劲地嚷着要他再给添满。我们都知道自己病了，但万万没想到是中了毒。”

——约瑟夫·海勒（Joseph Heller）《第二十二条军规》（*Catch-22*）

如果你在思科的报道中看见了不少随大流的成分，这或许没什么好大惊小怪的。20 世纪 90 年代后期的高科技泡沫经济中，商界似乎已和现实脱节。也许我们可以原谅少数几位记者有失公允，但同样的事件亦在其他公司身上一再重演，其中有的公司既非高科技产业新秀，甚至也不是美国公司。

ABB 集团就是这样一家公司。1988 年，ABB 由两家主营工程技术的公司合并而成，即瑞典的阿西亚公司（ASEA）和瑞士的布朗·勃法瑞公司（Brown Boveri）。这次合并是阿西亚总裁珀西·巴内维克

(Percy Barnevik) 的主意，他发现国内能源市场行情不好，就推断出跨国公司一定有很大的竞争优势。新合并的公司电力生产、传输和分配方面都遥遥领先，其他如石化、自动化和机器人制造等方面也不落后。

巴内维克很快着手将两个公司合二为一，速度之快让人惊叹，手笔之大也前所未闻。欧洲境内数家电厂被迫关闭，裁员与削减日常开支接踵而至，同时ABB也通过一系列并购扩张自己的国际市场。1989年，ABB 分别以 7 亿美元收购了西屋电气公司（Westinghouse Electric Corporation）在北美的电力传输分配业务，以 16 亿美元收购了美国康巴森电气公司（Combustion Engineering）。接下来，借着东欧剧变后自由化和私有化的契机，ABB 大举进军中东欧市场，同时也向电能需求迅速增长的亚洲市场迈进。到了 1994 年，ABB 算是脱胎换骨了，它精简了西欧的员工总数，巩固合并了北美市场，还扩张到了工程市场，销售和利润都青云直上。1988 到 1996 年间，ABB 的收益几乎翻了一番，达到了 347 亿美元，利润增加了两倍，达 12 亿美元。它的股价也一路看涨，当时 ABB 的市场总资本额超过了 400 亿美元。

解读 ABB 的成就

从 20 世纪 80 年代后期到 90 年代后期近 10 年的时间里，商业读物中不乏有关 ABB 的篇章。ABB 让人惊叹的业绩背后是什么因素在起作用？大部分解释都从 ABB 的领导者珀西·巴内维克入手。他高高瘦瘦，眼神犀利，山羊胡子修得整整齐齐，让人印象深刻，以前从未有一个欧洲的商业领导像他这样。珀西是北欧人，身上既有欧洲绅士的翩翩风度和语言技能，又时时体现出美国式的实用主义和实干精神，这样的结合让人难忘。美国媒体则对他的斯坦福大学 MBA 学位

和张口就来的美国俗语念念不忘。1991年,《哈佛商业评论》上介绍巴内维克时称他为“企业先锋”,“树立了新竞争型企业的楷模”。据说他笃信快速决策和不厌其烦的沟通,并且致力于建立一套价值体系,以便能将诺大一个公司团结起来。《长远规划》杂志(*Long Range Planning*)将ABB描绘成“新欧洲兼并楷模”,对ABB领导人更是直截了当地赞赏,“不管用什么标准衡量,巴内维克都算得上欧洲一名世界级的CEO,只要一见到他,你马上就会了解他独创的管理方法一针见血,以变通和信心百倍的决策为绝对重心”。《财富》刊登的长篇大论则是这么写的:“珀西·巴内维克就是高瘦和苛刻的代名词……是欧洲数一数二的职业杀手,也是自1907年壳牌石油(Shell)和荷兰皇家石油公司(Royal Dutch)兼并以来最成功的合并的缔造者。”

奉承讨好的故事接踵而至。1993年,《商业周刊》刊登了名为《珀西·巴内维克的全球征途》的专题特写。开篇写道:“请将地球更名为巴内维克星,ABB的总裁已经预见到未来没有国界的限制。”接下来几页,《商业周刊》又生动勾勒出巴内维克其人:“尽管他魄力过人,事业平步青云,但是在所有的欧洲商业领导中,巴内维克却从不装腔作势,非常平易近人。”“他不时和ABB各层经理会面,上至苏黎世总部里西装革履的董事,下至波兰涡轮机厂衣着随意的工长,他们都亲切地叫他珀西。”他是工作狂,以“洗桑拿时还在看文件”而闻名,同时也因一目十行的阅读能力和敏锐的分析技巧著称,而且“从不事先准备讲稿,即使要讲全球经济调整这类深奥的话题也即席发挥”。巴内维克还有另一面,工作之余,他会去爬山,能连跑10个小时的马拉松长跑,中间几乎不怎么休息,并且乐在其中。一年后,《福布斯》(*Forbes*)说“巴内维克喜欢拿官僚主义的浮夸之风开刀”,他“形象威严,声音低沉浑厚,但绝不是欧洲式的专横。他毫不做作,待人诚

愚，说话时挥舞着拳头，不时蹦出一两句美国式粗话调节气氛”。《工业周刊》(Industry Week) 将巴内维克描述成：“有过人精力，能清楚理解运作过程的每一个细节，目标明确，就是要提升本公司在业内的竞争力，为人活力充沛，十分有魅力。”

学术界也一起同唱赞歌。欧洲最负盛名的管理学教授曼弗雷德·凯茨·德弗里斯 (Manfred Kets de Vries) 证实了巴内维克和报道中一样，是个风风火火的人，“但他的谦逊也显而易见，他不断淡化自己对ABB成功所作出的贡献”。接下来几年，巴内维克逐渐出名。《领导者》(Director) 杂志也一次次描写了巴内维克的个人品质：“出了名的工作狂，他有时候开玩笑说自己一周只有周六和周日才能坐在办公室里……他的同事总是怀着敬意谈起他能深入生意的每一个细节，却从不被绕进去，不管在哪都能一天工作二十来个小时，随时随地都能打个盹，即使夏季度假的时候也能用电话传真联系上他；甚至洗桑拿时也不忘了看文件。”不知是巴内维克边洗桑拿边看文件的习惯真被很多人看到了，还是1993年某篇报道里提到这事以后别人就一再引用——这些都无关紧要了。迄今为止，巴内维克已经成为传奇人物。20世纪90年代后期，连续4年他都被评为“欧洲最受尊敬公司CEO”，被称为“欧洲的杰克·韦尔奇”，他的名声开始自动朝前发展。1996年，韩国管理协会(KMA)称他为“全球得奖最多的高层经理人”。巴内维克因为得奖最多而得了奖！

关于ABB成功原因的解释不仅仅限于巴内维克自身，还有一个论点和他有关，那就是充满活力的企业文化。ABB既没有强调意见一致和个人参与的死板的瑞典式企业文化，也没有保守的瑞士型企业文化，它信心百倍地将速度和行动结合起来。ABB的创立本身就是一个大胆的举动，将两个经不起风浪的欧洲公司合并成一家世界级公

司。合并后不久，巴内维克在戛纳举行的一次面对高级经理的讲话中说，ABB的运作方式主要遵从三条原则：“一、上佳表现是采取行动（冒着风险也要强出头），并且行动正确。二、中等表现是采取行动，行动错误（尚有理有据，能容忍且次数不多）。三、唯一不能接受的表现是不采取行动（眼巴巴看着机会溜走）。”之后单独接受《金融时报》采访时，巴内维克又详细阐述了自己的观点：“如果你做了 50 件事，有 35 件进展方向正确就算不错了。最基本的规则是‘主动出击，方向正确’，还有就是‘主动出击，哪怕方向后来可能有所偏差’，唯一不能接受的行为就是什么也不干。”这种以行动、主动性、冒险为特征的思想就是ABB的企业文化特点，也常常被认为是ABB成长和成功的主要原因。

ABB成功背后的第三种因素被认为是它复杂的企业组织结构。所有的跨国公司在享受全球规模便利的同时，也要努力争夺本土市场。对于ABB来说，它所面临的挑战主要在于，这一行业里几乎所有的客户都是各国国内的电力公司，而不是国际化企业，而ABB又要以国际为着眼点才能节省能耗、获得利润。巴内维克这样形容ABB的矛盾境地：ABB需要同时“既全球化又本土化；既大又小；既要摆脱中心化，打破核心的控制，又要实行中央监控”。所有这些都表明，新的组织方法势在必行。巴内维克从不说ABB是国际公司，而喜欢说它是“各国国内公司联盟”，目标是由各个公司为顾客排忧解难，然后将分公司开遍全球。它“打破官僚主义桎梏”，从而“释放每个公司的能量”，这样一来，“亚特兰大公司的高层就可以不受总部干扰，投放新产品；印度的工厂也可以自主改进生产方式。”

为了既能达到国际统一要求，又能迎合各地的目标，ABB的组织结构是矩阵型。它一面将七个主要领域分为不同的业务区以业务作为

一个轴心，另一面又以各国公司作为轴心。当其他跨国公司都对复杂的矩阵式管理唯恐避之不及之时，ABB 却明明白白地采用了这种结构。它的矩阵包含51个业务领域和41名驻各国经理，交错分布在1300个独立的公司中。这些公司又被分成 5000 个利润中心，每一个都有责任有权利提升业绩，产生利润。5000个利润中心！这样错综复杂的结构自然会招来不少疑问。《工业周刊》思索“想来谁也无法对这样的组织结构负起责任，它既阻碍人际交流又不便于保持敏锐的顾客关注度”。但记者们和ABB的经理们一席谈话之后就打消了这些顾虑，经理们看上去心满意足，公司的业绩和成就也不言自明，所以这种组织结构应该很优秀。《商业周刊》还报道了一个前布朗·勃法瑞公司的工厂经理的回忆。ABB成立之前，他根本没什么自主权，也不用承担责任，现在 ABB 的新结构让他能掌管一个利润中心，这一变化调动了他的积极性，他向 ABB 在瑞典一家情况类似的工厂学习，自己掌控下的工厂很快有了大幅改进，利润增长惊人。

ABB 错综复杂的组织结构大受记者、学术界和管理泰斗的褒奖。20 世纪 90 年代初，全球最出名的大师汤姆·彼得斯（Tom Peters）称 ABB 的组织为富勒球型结构，即巴克明斯特·富勒（Buckminster Fuller）设计出的网格球形结构。按彼得斯的观点来看，巴内维克是他见过的反对官僚主义最执著的人，他写道，巴内维克“对官僚主义深恶痛绝，这对ABB的复杂结构得以运作顺利至关重要”。哈佛商学院的克里斯托弗·巴特利特（Christopher Bartlett）就 ABB 的组织结构专门作了一个案例研究，不仅描述了它的结构组织，还解释了这些复杂的过程和管理哲学正是它取得成功的原因。曼弗雷德·凯茨·弗里斯将 ABB 封为供其他公司学习的楷模。尽管 ABB 规模庞大，但据说和小型公司一样灵活机动，按照弗里斯的说法，ABB发明了新的组织

形式，成为“后工业组织的原型”。

奥林匹斯山上的 ABB

20 世纪 90 年代中期，ABB 处在了世界之巅，不断被称为“全球最受赞赏的公司”、“管理最好的公司”。1996 年，它连续第三年被《金融时报》评为欧洲“最受赞赏的公司”，报上同时刊发了文章对此加以解释：

除了作为大赢家，(ABB) 在它的业绩表现、公司策略和最大限度激发员工潜能方面得到的评价也异乎寻常的高。很多时候，别的公司都拿 ABB 作为衡量自身表现的基准。

事实上，能让人们对 ABB 成就的敬仰相形见绌的，唯有人们对珀西·巴内维克先生的推崇了。作为 ABB 的老总，作为欧洲最受人尊敬的商业领袖，在评选活动中，因为他而投给 ABB 的比公司本身表现得的票数要多，尤其是战略眼光和关注顾客，巴内维克先生备受褒奖。

甚至那些平常总爱质疑的观察家们也加入了为 ABB 和它的领导喝彩的行列。1996 年，《经济学人》(*The Economist*) 的约翰·米可斯威特 (John Micklethwait) 和阿德里安·伍尔德里奇 (Adrian Wooldridge) 合著了一本尖酸刻薄的书——《企业巫医》(*The Witch Doctors*)，专门拿管理权威开刀，但是说到 ABB 的时候，他们却把质疑放在一边，这样评价：

欧洲极少有超级管理明星，但有一个人却毫无疑问配得上这个

称号，那就是珀西·巴内维克……一个个子高高、语速很快的瑞典人，浑身总有使不完的精力。巴内维克得到了他这一行所能得到的全部荣誉，从“年度新兴市场CEO”到“欧洲最受赞赏的公司”的老总（两次）。

对巴内维克的推崇是不是过火了？一点也不，米可斯威特和伍尔德里奇如是说，“这一次，夸张有理”。他们接着夸奖巴内维克威严的外表、清晰的战略眼光、半点废话也没有的风格、ABB灵活的组织结构等等，主要还是重复之前的一些主要观点。

1997年1月，在执掌阿西亚和ABB十几年之后，珀西·巴内维克将总裁的主要职责转交给当时主管电力输送部的执行副总裁戈兰·林达尔（Goran Lindahl），但仍保留董事会非执行主席。移交进展得很顺利，ABB表现依旧强劲。《金融时报》曾经邀请过两位英国阿什里奇管理学院的研究员凯文·巴勒姆（Kevin Barham）和克劳迪亚·海默（Claudia Heimer）合写了一个名为“大师管理”系列报道，其中就有关于ABB的特写。作者注意到ABB功成名就，称赞它为“崭新的国际组织形式”。他们将ABB的成功归结为“五个指向灯”：顾客关注，连通性，沟通，共同掌权，整合。1998年，他们两人又出版了一本名为《ABB：跳跃的巨人》（*ABB: The Dancing Giant*）的书。这本长达328页的著作内容更加详尽，它以几十篇文章和案例研究以及对ABB的经理们原汁原味的采访为基础，算得上近10年对ABB褒奖的集大成者。巴勒姆和海默称巴内维克是“世界上最有影响力的经理人”，还详细描述了ABB的组织结构，对它旗下员工的自主权表示倾羡，将ABB的经理们比作“新品种超人类”。最后，他们得出结论，ABB已和微软、通用电气一道跻身“企业界的奥林匹斯山”。言谈话

语中没有一丝丝讽刺的意味，有什么必要讽刺呢？当时十多年间ABB都大获成功，成就明眼人都看得见。

脱轨：1997 年后的 ABB

然而巴勒姆和海默的大作还没来得及上架，ABB 就开始走背运了。林达尔和巴内维克开始调转 ABB 的重心，将它从对重型制造业和工程的依赖转移到服务业等一系列新活动中。当时管理层的脑袋里都是“智力资本”、“无形资产”之类的概念，ABB的领导也宣布他们要把ABB变成一个“以知识为基础”的公司。巴内维克解释说：“ABB正在调整自己的产业组成，扩张到以智力资本为基础，以软件、智能产品和彻底的服务为依托的价值更高的领域。这一策略的优势显而易见。”在他的描述中，“ABB向知识型公司转变”包括“提升价值链，提供更强的竞争力而不是产品或服务。同时，ABB还将降低自己以往因为面对某些循环链时所惯受的伤害”。

051

相应的，ABB开始大举收购，但这次它开始进入新领域，如金融服务业。此外，它也开始将之前的一些核心产业脱手。ABB以47.2亿美元将合资企业戴姆勒-奔驰运输系统公司（Adtranz）中自己所占的50%的股份转卖给合资伙伴戴姆勒-克莱斯勒，完全退出机车领域。它还出售了自己的核燃料生意，并且将自己的电站生意和法国阿尔斯通（Alsthom）合并，形成一个股权各占50%的合资公司ABB-阿尔斯通电力公司（ABB Alsthom Power）。公众对这次根本的改变作何反应？有没有人担心ABB“偏离核心”？根本没有。ABB的新方向被众人大肆褒奖。起初，由于ABB有着极高的声誉，几乎没有观察家敢公开质疑ABB此举能有什么收效。而且，它的现行策略很像早先通用电气转型时的举措——众所周知，通用从制造业成功转到了金融

服务业。同时，此时 ABB 的股价仍在上涨，当然和思科股票的疯长不同，ABB 和其他公司在股市繁荣那些年长得都比较稳健。当然，ABB 的名声不仅来自于它的股价，也因为举动大胆而著称，它将两家平庸的工业公司成功整合成一家新世纪发动机。同行的羡慕赞赏绵延不绝。ABB 的光辉也在它的新任 CEO 身上显现出来。1999 年 11 月，戈兰·林达尔被《工业周刊》评选为“年度 CEO”，成为第一个得此殊荣的欧洲人，也因此加入了杰克·韦尔奇、迈克尔·戴尔、比尔·盖茨的行列。《工业周刊》赞扬了林达尔的战略领导，嘉许了 ABB 通过收购进入新市场、并将成熟产业脱手的举动。

最初的证据似乎也证明 ABB 的策略是明智的。ABB 年收入持续上升，2000 年中期，股价也上升到空前的 31 美元。某商学院已开始研究 ABB 的转型这个案例，似乎它已经转型成功：“进入新千年以来，ABB 的主动出击已经取得明显效果。2000 年初，公司净收入增长 24%，达 16 亿美元；上一年年收入增长 4%，达 247 亿美元。分析家们不约而同地认为 ABB 前景广阔。‘ABB 无需再操心成本，只要关注增长就可以了。’一位分析家这样说道。”

在巴勒姆和海默的著作《ABB：跳跃的巨人》中，他们预言 1996 年后的每一年，ABB 将会赚得盆满钵满。它曾经辛苦耕作，现在到了享受果实的时候了。书中处处都表达出对 ABB 将来的成就的信心，在结尾时说道：“我们翘首以待，等着从苏黎世传来的消息让我们惊叹！”

接下来几年我们的确大为惊叹，但却不是想象中的惊喜。早在 2000 年，ABB 的增长速度开始下降以来，麻烦的迹象就初现端倪。同年 11 月，戈兰·林达尔突然宣布辞职，着实让所有人都大吃一惊。他给出的理由是：将 ABB 交到一个在 IT 时代更有打拼技能的人手中，

对它向知识密集型产业转型至关重要。2001年1月，约根·森特曼（Jürgen Centerman）继任，之后他马上宣布变动ABB举世闻名的组织结构。从今往后，ABB的结构不再为产品服务，而要以顾客群和产业为中心。森特曼解释道，ABB以往的结构里要10个机构同时服务同一个顾客，这就造成了混乱和重叠。新的设计结构更加简单，能加深与关键顾客的关联。

不管是新结构还是旧结构都没能阻止ABB下滑的脚步。2001年4月，市场疲软，报道称ABB年收入下降6%，记者们纷纷猜度林达尔离职的真正原因其实是业绩每况愈下。它以前的收购案中也出现了令人不快的意外。应证券交易委员会（Securities and Exchange Commission）的书面要求，ABB公布了一些不利消息：1989年收购的康巴森公司诉讼缠身（20世纪70年代，康巴森电气公司生产以石棉作为隔热材料的工业锅炉。后来，人们发现石棉是致癌物质。生产这种锅炉的员工以及在工厂里负责烧锅炉的工人陆续以身体健康受损害为由，要求该公司赔偿。ABB提出收购时，康巴森电气公司已官司不断了。然而，急于拓展美国市场的ABB公司管理层没有看到问题的严重性——译者注），迫使ABB拿出4.7亿美元以备赔偿之需。这一批拿来做赔偿预备的资金让ABB信誉受损，且有负债之虞。当年夏季，ABB的业务持续大规模下跌，到了2001年秋季，较之去年的峰值，股价下降了70%。这时，《华尔街日报》报道说ABB“业绩持续下跌，证明ABB离开工业进军以知识驱动的高科技产业的时候看走眼了”。

来自董事会的压力日益增大，2001年11月，巴内维克辞去了董事会非执行主席一职，由董事会成员、德国化工集团赫斯特公司（Hoechst）前任总裁约根·多曼（Jürgen Dormann）继任。但是接下

来一年，ABB 的业绩下滑得更快了，2002 年 9 月，森特曼离任，多曼既是董事会主席又是 CED，开始审核 ABB 一大摊子业务。他觉察出 ABB 面临的麻烦不小，很快调转了公司的方向，将 ABB 化工部分脱手卖掉，结构复杂的金融服务部分的业务也卖给通用电气，并得到了 15 亿美元的贷款，躲过债务危机这一劫。将“非核心”资产陆续出售之后，ABB 缩小了关注范围，将自己定义为主营自动化技术和能源技术的公司。

祸不单行，除去业绩的明显下滑以外，ABB 又遭受了重重一击。2002 年年初，巴内维克和林代尔被曝出曾私下获取价值 1.5 亿美元的养老金。虽然 1992 年彼得·瓦伦堡（Peter Wallenberg，ABB 董事会的联合主席，瑞典最有影响力家族的成员）就已经同意给予这一福利，但他当时并没有把这一消息披露给董事会其他成员，更不要说公司上上下下的经理了。这笔养老金之所以有如此大的数额，是因为它和公司的业绩挂钩，整个 90 年代 ABB 的业绩都相当不错。但是到了巴内维克和林代尔下台的时候，ABB 已经不再有往昔的辉煌业绩。这笔养老金的数额之巨大，在欧洲前所未闻，着实激起了一片抗议。公司内外、瑞士国内、欧洲各国，无人不为他们眼中领导层的贪婪大惊失色。重压之下，巴内维克同意归还 1.48 亿瑞士法郎养老金中的 9000 万，林达尔也从 8500 万瑞士法郎养老金中归还了 4700 万。但他们的名声已然严重受损。

2002 年，ABB 因为岁入损失 6 亿美元，有债台高筑的迹象，一些分析家预测 ABB 将申请破产，关门大吉。此时它的市场资本总额不超过 40 亿美元，只有它登峰造极时市场资本总额的 1/10。2003 年年初，ABB 再次重组业务、裁员、出售资产，同时还要面对石棉官司索赔带来的高额债务。第二年，在多曼和全新的管理队伍带领下，ABB

逐渐开始重新赢利。2004年夏季，公司收入逐渐上涨。在经历上一年的净损失之后，ABB首次赢利。新任CEO弗雷德·金德尔（Fred Kindle）接管公司，2005年秋季，石棉索赔案接近完结，赔偿事宜也大体商定，ABB所负债务终于局限到一个可掌控范围中。尽管运营所得利润不丰，行业需求不太稳定，但ABB的账户里总算有余款了。

ABB 漫游镜中世界

ABB业绩蒸蒸日上之时的报道还没销声匿迹；它业绩一落千丈时的文章也还墨迹未干。当ABB一切都顺风顺水时，人们都称赞它的企业文化中有胆识、敢作为的精神。长篇累牍的分析都赞赏这种精神，并把它归结为ABB成功的原因之一。一旦公司停滞不前、不再增收，越来越多的人提出石棉索赔的要求之后，人们再看ABB野心勃勃的战略增长计划的眼光就不同了。ABB这下被说成是冲动、没脑子。2003年，时任ABB董事会主席的约根·多曼回忆道：“那时珀西大肆收购，ABB迷失了核心，整个公司纪律不够严明。”

那么ABB的新世纪组织形式呢？只要它的形势大好，人们就说它复杂的矩阵结构是它成功的关键，是全球化和本土化的超现代融合，是灵活机动的富勒球型结构。现在则是另一番景象。在ABB的业绩表现溃退之时，一位记者这样写：“巴内维克先生为ABB山水相隔的各分部一手打造的无中心管理结构，最终导致部门间沟通不畅，矛盾不断。”一度对ABB灵活机动的结构设计赞不绝口的经理们现在则认为，组织结构内部一直都一片混乱，矛盾重重。众多的所在国，多如牛毛的分支，不计其数的利益中心，最后导致的结果就是“重复浪费精力”。由于ABB允许各部门自主决策，这就使得提供支持的办公系统四分五裂，全公司共有576个企业资源规划中心，60套不同的

工资表系统，600多套电子制表软件。信息共享对谁都是梦魇。经理们还说当时各国分部协调不力，竞争紊乱，例如因为害怕别国的分部会来自己的分区竞争，不敢相互共享计划。这可不是我们几年前看到的后工业时代管理典范！有意思的是，没有一篇文章说 ABB 的组织方式有什么地方改变了，还是一样的组织方式，不同的只是我们现在注重的是它的缺陷。

最尖酸刻薄的翻脸或许留给了珀西·巴内维克。当 ABB 公司业绩不断再创新高时，因能力卓越而被描绘为超人的总裁巴内维克当仁不让地成为了全体员工敬羡的对象。他被形容成一个有个人魅力、大胆、有远见的人。一旦业绩下滑，巴内维克给人的印象就是自大、骄横、听不进批评。人们说他“在自己周围造了堵墙”，他“对待董事态度专横，盛气凌人”。和他宣称要培养的开放精神不同，他“垄断信息”。众人还指责巴内维克“收购成瘾”，根据苦寻圣杯不得的帕西法尔骑士（Parsifal）的名号给他起了个“珀西法尔”（Percyfal）的绰号。还有人说巴内维克对韦尔奇有种病态的迷恋，整天就想着能和通用电气的规模成就相媲美。

巴内维克变了吗？也有可能。INSEAD商学院的曼弗雷德·凯茨·弗里斯说有些成功的领导“相信媒体对自己的赞扬，形成了自恋的恶性循环”。不过没人拿得出证据证明巴内维克自恋，没有人说，巴内维克现在老是自许地看着自己的水中倒影，现在他花在拾掇自己上的时间太长了；他在办公室墙上挂满了奖章奖状；或者将 ABB 的生意置之不理。也没有人能说出所谓的自恋导致了任何战略上、组织上的失误（当然也没人指出，很多据说导致巴内维克自恋的封面故事其实正出自凯茨·弗里斯之手）。实际上，如果我们察看这15年来描写巴内维克的文章，我们就不难发现，对他的叙述基本前后一致。他大胆、

直接、自信，没证据表明他有丝毫改变，所谓的改变不过是根据公司业绩作出的推断。形容赢家就是自信，形容输家就是自大。《财富》杂志写道：“ABB前任董事会主席已然深陷名誉危机，现在又不得不再挨一刀，继任者们则质疑他留下的一摊子生意。”

看了对他的ABB岁月修正之后的看法，巴内维克自然有些不快。《华尔街时报》(*The Wall Street Journal*)称，巴内维克“听说别人指责他毁了ABB之后气得吹胡子瞪眼”，同时还引用了他的话，“我拒绝欣然接受我们是导火索的指责”，被当成替罪羊“不是什么好玩的事”。至于康巴森石棉索赔案，巴内维克坚持说，当时它所带风险尚在可接受的范畴之内。“要是说我们13年前就该预见到这么大风波实在是混账话，当时没有一个人预见到了。”可是将公司成败原因归结到个人头上的趋势实在势不可挡。我们喜欢故事的一个原因其实就是故事不单单简单地讲发生了什么，而且将本来互不联系的事件按照因果联系起来，将成败功过都归于某一人，最引人入胜的故事往往以人物作为事件的中心。赶上好时代，我们就大肆赞扬褒奖英雄；情况不妙了，我们就造出几个恶棍大加批判。故事让我们可以点评功过，谈论谁是谁非。有关ABB的若干文章之中，仅有为数不多的几篇抵制此种趋势，留得几分公允。理查德·汤姆林森(Richard Tomlinson)和保罗·耶尔特(Paola Hjelt)在2002年发表在《财富》上的一篇文章中说：“巴内维克从来不是20世纪90年代暴风骤雨般的夸赞中说的那么好，也没有最近杂志上说的那么坏。当人们走出了对巴内维克的盲目崇拜，开始对他加以评论以来，我们一直缺少关于他究竟应该担几分责任的讨论。”这种观点不失明智，但在大大小小关于ABB的研究文章里却颇为罕见。大多数作者写出的文章都头脑简单，不外乎曾几何时珀西·巴内维克受万人追捧，现在却落得个领导

不力、自大贪婪的名声之类的老套。ABB 系列事件终于在 2005 年告一段落，苏黎世检察院宣布中止对巴内维克和林达尔养老金案的调查。调查结果显示，两人均无过错，关于养老金的协议在 1998 年已经达成，彼时 ABB 效益良好，未披露养老金一事也完全符合保密规则。但是伤害已无法挽回，认为巴内维克作恶的种种先入之见已成定论。这一切就像巴内维克说的，真是混账。

身边的光环

第四章

— THE
HALO
EFFECT —

一名上流社会淑女和一个卖花女的区别不在于她们自身的举止，而在于周围人怎么对待她们。

——萧伯纳 (George Bernard Shaw)

《卖花女》(Pygmalion)

第一次世界大战期间，美国心理学家爱德华·桑代克 (Edward Thorndike) 进行了上级如何评价下属军官的研究。一次调研中，他要求军官从智力、体力、领导力、性格等素质方面给手下的士兵评分。结果让他大吃一惊，在军官们眼中，一些士兵似乎是“优等兵”，无论哪方面都优于常人，而另一些则好像各方面都不尽人意。军官们似乎一致认为相貌堂堂、身姿挺拔的士兵肯定射击百发百中、内务优良、多才多艺。桑代克称这种现象为光环效应 (halo effect)。

光环效应有好几种。其中一种就如桑代克所说的，是以大概印象为基础判断某一具体特征的趋向。对大多数人来说，独立地区别衡量不同的特质不是件容易事，将它们都混为一谈倒是常见的趋势。光环效应就是心理上创造并保持一幅连贯统一图景的方式，并借此降低认知失调 (cognitive dissonance)。举个最近的例子：2001年秋季，“9·11事件”之后不久，布什总统的整体支持率陡然升高。这本没什么好奇怪的，因为当时美国人都和总统紧密团结在一起，但

是美国人对布什总统经济政策的支持率也同步从47%上升到60%。不管我们喜不喜欢他的经济政策，我们都没理由相信他的经济政策在短短几周之内会突然有所改善。将两者区别对待又很难，因为我们对布什总统整体政策的支持延续到了所有的具体政策上。美国公众给他们的总统周围套上了光环，因此对他的全部策略都大加赞许。毕竟在很多人看来，承认他们的总统在国防上做得不错，经济上却有些失策总有点别扭，倒是认为他两方面都成绩斐然比较好接受。然而月有阴晴圆缺，人有旦夕祸福，2005年10月，公众对伊拉克战争的支持开始下降，“卡特里娜”飓风袭击又余波未平，此时布什总统的总体支持率从2005年8月的41%下降到现在的37%。有意思的是，在每项具体问题的民意调查中，布什总统的得分也都相应下降：经济政策方面从8月的37%降到了10月的32%；伊拉克问题方面则从38%降到32%；反恐问题从54%降到46%。当被问到他们认为布什总统有没有领导才能时，只有45%的人认为有，而8月时这项指标足足有54%。所有的指标平行下降，这就表明它们之间相互依存，都以相同的整体判断为依据。这就是一个光环。

这种光环效应在很多地方都有所体现。与我合作过的一家公司客户服务支持中心每天要接到上千个电话，其中有些问题能够立马解决，有的则需要查询一下才能稍后答复。当公司随后调查客户对其服务中心的满意度时，那些问题得到马上答复的顾客，对服务代表业务熟悉程度这一项的评价，明显高于那些问题没立刻得到解决的顾客。这本没什么好奇怪的，顾客认为业务熟悉程度高的代表才能很快给出解答是很合理的。但有些地方很有意思，疑问马上得到解答的顾客里，58%的人都觉得自己的电话“马上”或“很快”就被接听了，只有4%的人认为自己等了“很久”；与此同时，那些问题不是马上得到解答的

顾客中，只有36%的人认为自己的电话“很快”或“马上”被接听了，而高达18%的人都认为自己等了“很久”。事实上，该公司配备了自动应答系统，两组人之间等待的时间并无差异。只是关于客户服务的总体印象形成了一个强大的光环效应，影响了人们对于自己等待时间长度的判断。

但是光环效应不仅仅能减少认识失调，同时还是一种启发、一条经验法则，人们用它来猜测那些不好直接衡量的事物。我们倾向于抓住那些看得见摸得着的、看上去很客观的相关信息，然后就把一些模棱两可的因素说成是这些信息的动因。比如我们可能不清楚一种新产品好不好，但如果它是一家口碑很好的著名公司生产的，我们自然而然就会推断它质量一定很好。再比如说光环效应在一个经典场景中的应用——面试。我们能了解到的关于候选人的信息中相关度最高的是什么呢？大概是他们的毕业院校、学习成绩、所受奖励之类。脑袋里有了这些相关、实在、看上去客观的信息之后，面试官得到的大体印象就会影响到他们对其他不太好量化的素质的评价，比如候选人的个人涵养或者回答问题的质量。名校毕业的高材生往往看上去都更聪明，回答似乎更风趣，成功的潜质似乎也更大。从二三流学校毕业的普通学生即使回答得和高材生丝毫不差，听上去似乎也总要愚钝些；同样的表现显得不那么令人印象深刻。这和多年前桑代克在军官评价士兵的研究中发现的结论完全一致。

再以公司为例。我们能了解的关于公司的信息中相关程度最大的是什么呢？当然是财政数据，像公司赢不赢利、销售额有没有增长、股价有没有上升之类，这些信息表面上都准确客观。我们常说，数字不会撒谎，这也是为什么安然（Enron）、泰科（Tyco）以及其他深陷丑闻的公司能强烈地撼动我们信心的原因。我们一贯相信财政数据，

也自然而然将一些不那么具体客观的因素当作数据背后的动因，这就解释了我们对于思科和 ABB 的各种看法。只要思科业绩优良，股价不断刷新纪录，经理、记者、专家、大师都会说这些全部得益于思科善于聆听顾客的想法，企业文化很有凝聚力，战略英明。反之，空中楼阁一旦消失，观察家就立马调转口风，得出截然相反的结论。这才能说得过去，故事进展才得以连贯顺畅。ABB 的遭遇也如出一辙，销售额增高、利润增多时，它的组织结构、敢于冒险的企业文化和高高在上的领导所得到的评价都是正面的、积极的。反之，所有的评价就变成了负面的、消极的。这是记者的夸张吗？从某一层面讲，确实是，但更重要的原因是我们人类有种天然的倾向，容易用自己认为可靠的线索作为基础来划分功过是非。

商业世界中的光环

人们用来划分功过的数据远不止财务数据这么简单。当时供职于伊利诺州大学的学者巴利·斯托（Barry Staw）展开了一组实验。他将参与者分成几个小组，要求他们根据一组数据推断某公司未来的销售额和每股收益。之后，斯托随机挑选几个小组，称赞他们表现得不错，估算得很准，再告诉剩下的组他们表现得不太好。事实上，所谓的“表现好”和“表现差”的双方估算水准不分伯仲，唯一的区别就是斯托随机给出的评价。然后，斯托要求各组参与者评价自己所在组各个方面的表现。结果那些被告知“表现不错”的组员认为自己所在这一组团结一致、沟通顺畅，乐意接受变动，积极性也很高。相反，剩下那些所谓“表现差”组的组员就觉得本组内部散漫不团结、沟通不力、积极性不高。因此斯托得出结论，当人们相信某一组表现好时，就会给它贴上一系列特征标签。反之亦

然，当人们认为某一组的表现令人不满时，也会给它贴上另一套标签。这就是实际运作中的光环。

当然这些发现不意味着团队凝聚力、有效沟通在团队表现中一点不起作用。它只是说，如果大家已经知道了结果好坏，那么就不能指望他们能不偏不倚地评价凝聚力、沟通、积极性之类的因素。不管是参与其中的人还是在一旁观望的观察家，一旦他们认为结果很好，他们就愿意找积极的因素作为原因；一旦结果不好，他们倾向找些消极因素作为解释。为什么呢？就因为沟通顺畅、权责分明、团结一致这些标准很难客观地衡量，所以人们就用一些自认为可靠的数据为根本，业绩是人们给机构组织贴标签的一种信号。

有人质疑斯托的发现是否可靠，他们认为将陌生人放在一起做个半小时的实验不太能显示出团队合作的本质特点。因此俄克拉荷马州立大学的科克·唐尼（H Kirk Downey）再次进行了类似的实验，实验的其他方面完全一样，只是将陌生人换成了之前就在一起共事的同事，给他们用来推算的时间也更加充裕。然后，各组人员再次被随机告知他们表现得好或差。实验结果和斯托得出的结果完全一样。“表现好”的队伍还是说他们队员之间很团结、能力更强，喜欢在一起共事的感觉，互相之间的沟通也很顺利，乐意接受新的观点，总的说来就是他们对整个团队一起工作的过程非常满意。所有这些现象只能来源于一个原因，那就是对他们表现的随机评价。唐尼和他的同事们也发现了斯托之前发现的现象——人们倾向先了解业绩表现，再找出成因。

是不是有些吃惊？其实不应该感到吃惊。设想一下：有一组人正热烈地表达自己的观点，相互甚至有些小争执。如果该团队表现不错，那么每个人回顾的时候都会说他们之间畅所欲言，这是成功的关

键。他们会这么说：“我们坦诚相待，表达意见的时候都无所顾忌，不藏着掖着——这就是我们成功的原因！我们运作得很好！”但如果最终这个团队表现欠佳呢？每个人再回忆时记起的可能就完全两样了。他们可能会说：我们吵闹不休，没办法正常运作，下一次我们要互相尊重、纪律严明。再想想这么一组人：他们彬彬有礼，头脑冷静，互相尊重，发言时总是轻声细语地一个接一个。如果这组人的表现上佳，那么他们可能就会把成就归结给他们讲礼貌的本性。我们互相尊重，不争吵，我们运作得很好！但如果这组人表现不好，他们就会说：我们互相之间过于礼貌，有些拘谨，以后应该更加直截了当，不能过分顾及别人的感受。实际上，很多行为都有可能带来正确的决策，没有什么特定讨论方式可以称为“最佳讨论方式”，我们确实要避免走极端，但在两个极端之间空间很大，很多行为方式都能让我们成功。而且，正因为我们不知道什么样的决策过程才是最好的，所以我们就参照那些相关的、貌似客观的其他东西来总结成败的原因——这些东西就是我们了解到的业绩成果。

和员工有关的光环

光环效应影响了我们对很多事的看法，包括对公司员工的评判。我们普遍认为，能管理好人力资源的公司比管理不好的公司业绩表现会好很多，至少查尔斯·奥雷理和杰弗瑞·普费弗在《平凡的员工非凡的业绩》里是这么认为的。这自然说得通。如果一个公司能够吸引人才，给他们提供有助于他们创新多产的工作环境，激励他们为大众谋福利，这样的公司业绩应该不错，难道还会不好吗？小心光环效应。如果一不小心，我们难免将任何一家公司的成功归因于其员工。

有一个例子至今让我们记忆犹新。1983年起，《财富》开始推出

“美国最受赞赏的公司”的调查，当年的赢家就是IBM，次年IBM再获殊荣。当记者问时任IBM公司CEO的约翰·奥佩尔（John Opel）IBM的长处在哪里时，他将功劳记在了他的员工身上：“从最根本看，是我们的员工成就了IBM。秘密就在我们的员工。我们有幸和一群勤奋互助的人共事，他们认同本公司最基础的信条，并且在互相交往以及和公司外人员打交道时都自觉遵行。我知道这话听起来有点陈腐，但是事实就是这样，除此之外再分析别的都没什么意思。”那么IBM寻找的是哪类人才呢？奥佩尔说：“IBM所有人都积极向上，乐于创新。我相信英雄惜英雄，我们找的就是和当下正努力建立IBM宏图伟业的员工们一样的人。”据他说IBM的员工不但了不起，而且一直在防范滋生自满的情绪。奥佩尔总结道：“如果我们公司认为一名员工的言行中表现出了自满自大，那整个公司的形象都被抹黑了。今天的英雄可能明天就是乞丐。”

1984年的时候，事情似乎就是这个样子，人们也觉得理所当然。每天奥佩尔上班时，周围都是聪明努力、热爱创新的人。人们认为IBM了不起的员工是它成功的原因也再自然不过了。也就在这几年间，IBM没发现自己主打产品微机和中大型主机的商品化趋势。20世纪80年代后期，IBM业绩迅速滑坡，到1992年，公司账面已经出现大额赤字。奥佩尔的接班人约翰·阿克斯（John Akers）也被撤换。观察家们怎么说？当然是将矛头指向IBM的员工和企业文化。《华尔街日报》记者保罗·卡罗尔（Paul Carroll）在他的书《蓝色巨人》（*Big Blues: The Unmaking of IBM*）中批判了IBM的“西装革履的企业文化，顽固的官僚主义”，还有它“骄傲自满的高层管理人员”。这一批在1984年还被大肆吹捧的人现在却成了众矢之的，被人当作IBM业绩下滑的原因。是他们突然性情大变了？不太可能。那是奥佩尔一直

都瞎了眼，这些人一直都不可一世、固步自封？看来也不然。当奥佩尔说他身边的人都努力工作、才能卓越时，他很认真很诚恳。这批员工适应上世纪六七十年代IBM的发展需求，但是当行业内部有所变革时，IBM 坐失良机，这些员工就成了被指责怪罪的对象。

和领导有关的光环

大概没什么比领导更容易被罩上光环的了。在人们眼中，优秀的领导都有众多优秀品质：眼界清晰、沟通得力、自信、有个人魅力……不一而足。大部分人都赞同这都是优秀领导的必备品质。但是准确地定义这些品质就完全是另一码事，因为当中大多数都无法言传，只能存在于旁观者的眼中，而且还受到公司业绩表现的影响。ABB就是最好的例子，当它业绩优秀时，人们眼中的巴内维克眼界清晰、沟通得力、信心十足、极具个人魅力；当它运气不好的时候，巴内维克就被妖魔化成一个傲慢、控制欲强烈、待人相当粗鲁的形象。当然，由于ABB业绩下滑，巴内维克因此压力增大、内心日益焦灼，这种情形也不是不可能，但这种观点即使说得过去，也不怎么高明。事实上，没有人说巴内维克变坏了。

美敦力公司（Medtronic）前任CEO比尔·乔治（Bill George）在自己2003年的新书《诚信领导》（*Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Great Lasting Value*）中也列了一个类似的单子，认为出类拔萃的领导应该有如下素质：有坚定的勇气，要眼界清晰，刚正不阿，有自己的性格等等，具备了这些素质就算得上诚信领导。所有的范例毫无疑问都取自成功的公司。作者也提了几家不成功的公司，当然其领导一直都不诚信。人们总能找到华丽的词藻来赞美成功公司的领导，也总有尖锐的言语批评不成功公司的头头。一个用批判

眼光看待事情的读者就会质疑：成功的公司领导有没有不诚信的，失败的公司领导中有没有讲诚信的？如果答案都是没有，那么这之中很有可能就存在光环。对一本 2003 年出版的书来说，毫无疑问，不诚信领导中自然有珀西·巴内维克的大名。乔治大致说明了巴内维克和林达尔秘密养老金案的来龙去脉，评论道：“现今，ABB 运营一天就亏损一天，400 亿美元的资本总额也缩水到 40 亿美元。”言下之意再清楚不过了：巴内维克是个不诚信的领导，证据确凿，这次养老金事件就是最明显的例子。这就能解释为什么 ABB 的表现如此不好。不过，在 ABB 鸿运当头的时候，当然没有人说这样的话。

乔治进一步解释了诚信领导具有的品质是“对任务的熊熊热情，克服困难时候聚精会神”。最佳范例非比尔·盖茨莫属，他“坚信微软的使命就是以一套完整的软件统一计算处理，为保护公司不被拆分竭尽所能，甚至不惜和美国政府对峙”。在 2003 年的时候，对盖茨的毅力大加吹捧本来就很轻巧，因为所有的事都已尘埃落定，微软已无被拆分之虞。但在不过两年之前的 2001 年，事态却完全不同。当时微软被控有“掠夺行为”，而且法官托马斯·潘菲尔德·杰克逊（Thomas Penfield Jackson）要求将微软拆分。这类行为和遭遇通常与诚信领导都沾不上边，但人们猛烈抨击盖茨，认为正是盖茨顽固不化，才使得微软和政府陷入既没必要又有毁灭性的对峙当中，而其实只要略微有点策略和远见，这一切本可避免。2001 年，哈佛商学院教授戴维·约菲（David Yoffie）将盖茨的领导风格和英特尔总裁安迪·格鲁夫（Andy Grove）的领导风格作了比较。格鲁夫在任时，英特尔也曾遭遇司法部调查，但格鲁夫给出的对策完全不同，他小心翼翼地控制着英特尔，虽然没做错事但是仍给司法部门很大协助，避免对簿公堂。相比之下，盖茨则寸步不让，结果自然糟糕透顶。约菲写道：“微软官司缠

身多年，可能会被司法部以及数十个州级法院起诉。这将使得它的业绩一落千丈，名声扫地。高层管理人员脸上挂不住，精力也会被分散，即使能侥幸逃过拆分这一劫，仍旧是一个完整公司的微软未来也难以预测。不管最终判决结果如何，微软的声誉和生意都会大大受损。”和政府起争端可算不得好领导，约菲说：“即使赢了判决，巨额损失也会以资源浪费、管理涣散、形象受损等形式出现，不信就问问比尔·盖茨。”事情到这儿还没完，就在比尔·乔治赞扬盖茨的表现短短几个月之后，也就是2004年年初，微软遭到新一轮集体诉讼，于是众人眼中微软的形象立刻变成了“粗鲁好斗、恃强凌弱、技不如人时就使用不公平的竞争手段”。

那么盖茨究竟是个什么样的人呢？是诚信还是顽固？我算得上一个老资格的“盖茨观察员”了。（我的第一个案例分析就是以盖茨和微软为研究对象的，远在1991年，我就在雷德蒙德市的微软总部颇花了些时日采访盖茨、史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）和其他微软高层主管）。这些年来，除了大手笔投入慈善事业，期待能改善人们的身体健康之外，盖茨几乎没有任何改变。作为微软的CEO，盖茨是一个有雄才大略、作风强硬、毫不退让，对对手丝毫不会感到抱歉的竞争者。这能使他配得上明智、有远见、讲诚信的领导者的称号吗？当微软一切顺利时，这种描述听上去合情合理。又或者盖茨是个顽固不化、脾气不好，并且时不时以身犯无谓之险的草莽匹夫？如果当时微软日子不太好过，这种批评也说得过去。是非的评判随着公司业绩的变化而变化。

所有一切应该都没什么好大惊小怪的。已故美国纽约州立大学水牛城分校的詹姆斯·梅因德尔（James Meindl），一个严肃的领导力研究专家，在进行了一系列深入的调研之后得出结论：如果脱离公司的

业绩表现而谈，那么就不存在令人满意的高效领导理论。我们以为自己已经了解了优秀的领导能力的真谛，以为那不过是清晰的眼界、沟通技巧、准确的判断力等等，但事实上很多行为都符合这一标准。只要给我一个业绩优秀的公司，我总能找出积极正面的词语来赞美它的领导人，像眼界清晰、沟通得力、判断准确、为人正直等等。找一个业绩差强人意的公司，我也能照样给领导人的覆没找几条合理解释。这一切让我想起了1964年美国最高法院裁定的关于言论自由和色情的案例。时任大法官的波特·斯图尔特（Potter Stewart）关于色情的一席话至今让人记忆犹新。他说他没办法准确定义什么是赤裸裸的色情，“不过我看一眼就知道是不是。”如果没有业绩数据，通常很难挖掘出英明的领导，因为领导能力比色情更难辨认，至少色情还能被斯图尔特大法官一眼看出来。对于所有关于领导才能的专著，大部分人除了可以从金融业绩这些可以被精确估计的数据上得到些关于公司业绩的启发，否则根本就对优秀的领导视而不见。而他们一旦对一个公司的优秀业绩心里有了数，就信心满满地把成功归因到领导、企业文化、顾客关注、员工素质身上。

调查中的光环

光环效应不仅仅影响个人对决策过程、员工、领导能力等方面的看法，而且在大规模调查中也阴魂不散。一不小心，整个调查就可能变成光环的聚合，就像前面提到过的民众对布什总统的看法一样。就以《财富》杂志每年一度的“全球最受赞赏的公司”调查为例，在前面提到过，他们将IBM评选为1983、1984年年度冠军。每年《财富》杂志都要邀请上千位企业高管和分析家分别对上百家公司从如下八方面进行评估：管理质量，产品和服务的质量，作为长期投资的价值，

创新精神，金融方面的稳固性，对社会和环境的责任心，公司资产使用的合理性。将答案综合起来最终就得出“全球最受赞赏的公司”的各个单项赢家和综合冠军。一次评比投入的精力让人咂舌，不过也能年年都鼓捣出一篇吸引眼球的封面故事。这些年来，得奖的不只IBM，还有通用电气、戴尔、沃尔玛等商界豪杰，的确让人印象深刻。

但是当一些研究人员仔细观察时，却发现《财富》举办的评比深受光环效应的影响。评审给一个公司在八个方面打出的分数互相之间高度关联，大大超出了被允许的范畴。而且，很多评分都受了该公司业绩表现的影响。两次不同的研究分别表明，公司的表现对评分的影响大概在42%~53%。换句话说，当一个公司利润很高、股票上涨时，评审就会推断出该公司的产品服务优质，公司勇于创新，管理有效，善于留住人才。思科就是最好的例子。1997年，也就是思科初次登上顶级商业杂志的这一年，它首次进入《财富》“最受赞赏的公司”排行榜，位列第14名。之后它的排名一路飙升，1999年达到第4名，2000年取得了最好成绩第3名。思科的投资价值得分很高并无可厚非，因为当时思科的股价正一路飙升。但是它在别的方面得分也不低：管理质量，创新精神，员工素质等等。当2001年科技板块的泡沫破灭之后，思科股价下挫，在投资价值方面的得分自然也相应下滑。在思科投资价值方面的光环受损之后，它的得分整体下降，在创新精神、员工和整体上似乎都不尽人意。2001年它的整体得分下滑到第15名，2002年是第22名，2003年是第28名。受光环效应影响的不只是《财富》的这个调查，还记得《金融时报》做的“最受赞赏的公司”的调查吗？1996年，当ABB处在顶峰时期时，它的各项评价都很高，像商业业绩、企业策略、最大限度激发员工潜能等等，其领导的战略眼光和重心也被众人交口称

赞。这种模式再次吻合光环效应。

相应的例子还不止这些。1984年，一家名为杰出工作场所评审机构（Great Places to Work Institute）推出了一本名为《全美100家最适合工作的公司》（*The 100 Best Company to Work for in America*）的书，在市面上颇掀起了些波澜。之后每一年，该机构都会整理出版“最适合工作的公司”索引。《国际先驱论坛报》（*International Herald Tribune*）以这一发现为基础，宣称那些跻身1998年度“最适合工作的公司”行列的公司整体市场收益率（股价加红利）达到9.56%，而所有达到标准普尔500指数（S&P500，作为金融投资界的公认标准，标准普尔提供被广泛认可的信用评级、独立分析研究、投资咨询等服务。标准普尔提供的多元化金融服务中，标准普尔1200指数和标准普尔500指数已经分别成为全球股市表现和美国投资组合指数的基准——译者注）标准的那些不在此名单之列的公司相对来说只有3.81%的市场收益率。言下之意很清楚：那些愿意创造良好的工作环境的公司能够吸引优秀的人才，帮助他们提高效率，带来更多业绩。这些听上去都挺有道理。但是该研究所怎么判别一个公司是否适合工作呢？简单，问问职员就行了。该机构要求职员对公司如下两个方面进行评分：信任度和企业文化。信任指数由五方面组成：可靠度、尊重、公正、自豪感、同事间的情感。可信度又从如下的问卷中调查衡量，例如：我对管理层做出的重要决策和变动有知情权；我身边的同事都被委以重任。答卷中肯定回答的比重越高说明可靠度越高，也就意味该公司是适合工作的公司。尊重则从如下方面加以衡量，例如：管理层的决策如果牵涉到某人的工作和工作环境，那么该人也会参与决策过程；公司给我提供了深造和提高业务水平的机会。同样，肯定回答比重越高说明该公司

越适合工作。该网站还收集如下类别的评论，比如这条据说是某个模范公司的一位员工发表的评论：“我们公司非常信任员工，给他们很大的自主权。员工不受任何规章制度的约束，上班时想干什么就能干什么。团队领导常常鼓励并激励我们。公司常常组织一些集体活动和健康计划，以便我们能平衡工作和私人生活之间的关系。”

乍看上去所有事情都合情合理，但实际却深陷于光环效应的笼罩之中。所有经营良好、繁荣昌盛、发展迅速的公司常常自然而然地被人们当成工作的理想胜地。再以思科为例。1998年，思科在排行榜上小荷初露，排在了第25位，1999年攀升到23名。2000年，当思科昙花一现成为世界上价值最高的公司时，它陡升至第3名，并在该位置停留了两年。然而在裁员风波以及股价下跌的情势下，思科的排名情况又如何呢？2002年它跌至第15名，然后是24名，2004年跌到28名，虽然不能说名次的变化和公司业绩亦步亦趋，却也八九不离十。2001年之后思科不再是适合工作的地方了吗？如果从员工士气和致富机遇上看是这样，但以上现象是思科不景气的反映，而不是思科业绩下滑的原因。如果你不相信《财富》“最适合工作的公司”之类评选被光环效应笼罩的话，那你要么不得不相信评审们既没有类似巴利·斯托的实验参与者那种偏向，要么就相信他们的看法也不受《商业周刊》、《财富》等杂志记者观点的影响。反正在我看来，这都不太可能。

假象一：光环效应

第一章我们提出一个疑问，就是为什么我们对公司业绩的了解总显得那么匮乏。相对于在这一研究领域投入的精力来说，为什么我们始终找不出各家公司成败的本质原因？实际上，我们的商业思维被一

系列假象所左右，首当其冲的就是光环效应。经理、记者、专家、学者各色人等，往往以公司业绩为基础总结出几条提升业绩的原因。因此，即使我们进行大规模调查，收集大量数据资料，一切努力的结果无非就是将各种光环效应叠加。

扭曲我们商业思维的假象远不止光环效应一种。在接下来的几章中，我们将看到更多的假象，不过从很多方面看，光环效应堪称众假象之本源。很多谬误不是光环效应本身，就是光环效应和其他谬误的结合体。它们减弱了数据的质量，降低了我们清醒思考的能力，使我们找不出影响公司业绩的真正因素。

研究是为了自我营救？

第五章
——THE
HALO
EFFECT——

从前，一位颇有名气的统计学家开展了一项研究，结果表明在19世纪的美国，因聚众酗酒被拘留的人数和浸礼会传教士人数之间关联紧密。他的研究显示两者之间的关系真实而密切。不过我们或许也可以认为其实两者互无瓜葛，它们均有增长不过因为同时受到了另外一个因素的影响，也就是美国人口总数的大幅上升。

——斯蒂芬·古尔德（Stephen Jay Gould）

《生命的壮阔：古尔德论生物大历史》

（*Full House: The Spread of Excellence from Plato to Darwin*）

在日常生活中谈论各种商业话题时，不管谈的是决策过程还是员工；是领导还是什么别的话题，我们的观点总是受到光环效应的影响。它流毒于我们的日常谈话中，也遗祸于报纸杂志之上，还影响案例分析和大规模取样调查的准确性。与其说这一现象的产生是有人故意歪曲事实，倒不如说这是人类固有的自然倾向。人们总是喜欢以显而易见、看上去客观公正的事情为基础，评判其他模糊抽象的事情；只不过光环效应作用太大，讲出连贯的故事的欲望太强烈，赶上潮流的趋势太诱人了。

光环效应的确左右了我们大部分的商业思维，但不可能控制得了全部，它并不是不可避免的。如果我们意识到了这种施加光环的趋

势，就应该采取修正措施。例如，更加准确地评估前来应聘的候选人的方法之一，就是在不知道候选人毕业院校的情况下进行评估，比如采用标准化测试或者进行盲审。同理，如果受过严谨的科学训练的研究者们能够开展认真仔细的研究，能避开光环效应的影响，届时我们就能回答所有商业问题的那个源头了：优秀业绩背后的因素是什么？

值得庆幸的是，不少商学院和咨询公司关于公司业绩开展了非常出色的实验。或许他们的实验还没法与自然科学实验的严谨相媲美，但是他们的研究坚实可靠，实验设计近似科学。这类研究试图分离出某些自变量对某些因变量——也就是结果的影响。通过认真收集数据，用精确的统计测试验证这些假说，分离出自变量对因变量的影响，他们有望提炼出公司业绩背后的驱动因素。

刚入门的人亟需关于自变量的可靠数据，也就是某一公司的业绩表现。所幸通常这一要求不成问题，每个公开交易的公司每年都要公开自己的进账和利润。类似Compustat和DataStream等数据库既能提供公司准确的业绩衡量（利润率或利润等），又能提供市场衡量（累计股票利润，或是托宾Q，即市场价值与资产重置成本之比）。对于业绩表现驱动因素来说，我们需要的数据取决于我们想验证的假说。对于部分假说，例如研发费用的多元化或是并购战略，这些数据库就够用了，而且也没受光环效应的影响。比较棘手的是对公司内部状况的研究，例如管理质量、客户关注度、企业文化等等。在这些方面，上述两个数据库就起不了多大作用了。彭博社也无法提供强大的在线数据库，以便大家查询哪些公司管理完善、勇于创新、有职业操守、对环境负责。收集这些数据是研究人员的责任。

因为收集数据是一项艰苦卓绝的工作，所以很多研究者自然而然想借鉴其他研究中使用的数据。但千万要小心：如果你借鉴的研究已

经受光环效应影响，那么借鉴它们没什么好处。是不是想知道社会责任感强的公司业绩是否比其他公司好呢？最诱惑人的方法是查阅《财富》“最受赞赏的公司”排行里“对社会和环境的责任心”一栏，看看它和业绩表现有无联系（答案：有）。想知道勇于创新的公司会不会比其他公司业绩好呢？查一查《财富》排行榜里关于“创新精神”排名，再看看排名和业绩之间有没有联系（答案还是：有）。结果当然显示有联系，但是我们实际估算的是光环效应的影响。如果我们不用别人的数据，而是自己动手收集数据呢？方向对了，但被光环效应影响的几率还是有的，这都取决于数据的收集方法。

顾客定位中的光环

假设现在我们想检测顾客定位和业绩优秀程度之间有没有必然联系。有了思科和 ABB 为前车之鉴，我们知道要小心提防光环效应。只要利润和销售额节节上升，思科依旧被奉为高度关注顾客的楷模。2000年，高科技泡沫经济崩溃的前夕，众人依旧标榜思科“极度关注顾客”，给钱伯斯带上“你能知道的最关注顾客的人”这样一顶高帽子。然而一年之后，思科业绩下滑，众人便开始议论纷纷，说思科“对潜在顾客态度轻慢”；思科的销售技巧“令人生厌”。除非我们真相信思科确实“变质了”（其实没人这么说过），否则我们只不过是看见思科每况愈下的财政状况，故而对思科在顾客定位方面的态度有所变化而已。因此，我们明白得摆脱杂志报纸的影响，用一种不同的方法收集数据。

华盛顿大学的约翰·纳维（John Narver）和科罗拉多大学的斯坦利·斯雷特（Stanley Slater）开展了一项关于顾客定位和公司业绩之间关联的研究。他们将公司业绩定义为商业单位利润率，这没错。但

是，为了描述顾客定位，他们要求被研究的公司经理们用六条标准衡量自己的公司，具体标准如下：对顾客所作承诺的整体情形，创造顾客价值，设定顾客满意度目标，了解顾客的需要，提供售后服务。当他们进行统计测试的时候，得到的结果自然而然就是公司业绩和顾客定位之间联系紧密。考虑到光环效应，这个结论没一点出人意料的地方。如果我们真想了解顾客定位和公司业绩之间有无联系的话，那么最不应该问经理们“你们公司的顾客定位如何”，因为这种情况下我们得到的答案受到了公司业绩表现的影响。如果想得到可靠的结果，我们应该采用不受业绩影响的衡量方法。顺便说一下，以上所说，不是指顾客定位和优秀业绩毫无关系，我想如果我们认真衡量的话，在某些层面上还是有所联系的。但是采用受光环效应影响的调查方法，显然不是找出两者联系的正确方法。

企业文化中的光环

被大家公认和业绩休戚相关的另一因素就是企业文化。同样，企业文化的重要性也不乏各种趣闻轶事加以佐证。在思科和ABB的事件中企业文化所占篇幅不小，其他公司身上亦可见其踪影。1982年，强生公司（Johnson & Johnson）遭遇泰乐诺胶囊中毒危机，当时有7名患者在服用了沾染氯化物的泰乐诺胶囊之后丧生。尽管中毒事件仅发生在芝加哥地区，强生公司仍决定将美国境内所有泰乐诺胶囊下架停止销售。这一举动在商界历史上堪称史无前例，此次召回行动共给强生公司造成一亿美元的损失，但同时也替它赢得了一片赞誉。强生公司的反应为何能如此迅速果断？CEO 詹姆斯·柏克（James E. Burke）回答说：“我们的企业文化就是如此，这就是我们能在泰乐诺危机袭来时仍紧密团结的原因。如果不是我们的企业文化，我们不可

能如此高效地处理这次危机。”按柏克的说法，强生能安然度过危机的原因就是自己浓郁的企业文化，它之所以能迅速采取一致行动，唯一原因就是强生的员工在顾客健康、行为正确、为人正直等方面看法一致。

强生公司这次泰乐诺危机的确让人难忘，但是这种正面的轶事几乎能拿来支持任何一种说法。如果我们想表明企业文化对公司业绩有重要影响，我们应该收集不同公司的相关数据，找到其中的模型。哈佛商学院的约翰·科特（John Kotter）和詹姆斯·赫斯克特（James Heskett）当时就这么做的。他们将研究成果发表在自己的专著里，书名循规蹈矩，叫做《企业文化与经营业绩》（*Corporate Culture and Performance*）。科特和赫斯克特将浓郁的企业文化定义为“几乎所有管理者共同拥有的、相对稳定的价值观和经商之道”。一般人都认为这些公司“有自己的处事风格，因此能让全公司上下一心，投身于共同的目标，积极性高涨，行为一致，并且不受陈规陋习、官僚主义的影响”。关键就在这里——公司如果有优秀的企业文化，那么它就无需各种规章制度，因为它的员工都有共同的价值观和处事方法。到目前为止，这种说法看上去似乎没什么毛病。

科特与赫斯克特两人首先验证了所谓的“浓郁的企业文化”和公司业绩是否有关联。他们怎么衡量企业文化的浓厚程度呢？他们的衡量方法是不是能免受光环效应的干扰呢？根本不能。他们仅仅要求经理们对所在企业的企业文化进行评分，分值从1到5。结果毫无悬念，他们发现公司业绩和企业文化优秀程度之间成正比关系。考虑到光环效应，这就和我们预期的结果不谋而合。但两人并未就此止步，而是继续推理。他们认为即便是优秀的企业文化，如果不“适合”竞争环境的话，也无法带来傲人业绩。于是两人继续验证第二条假说，即公

司的企业文化应该“适合”它所处的环境。他们怎么验证“适合”与否呢？还是要求参与调查的人员给公司评分，这次评分的范围从1（极其不适合）到7（极其适合）。同样，结果显示业绩优秀的公司的企业文化适合其所处环境，适合度得分平均为6.1分；业绩平平的公司的适合度平均只有3.7分——典型的自我报告。完全可以预见，公司业绩蒸蒸日上的时候，经理们一致认为自己所在公司的企业文化适合它所处的环境，而如果公司举步维艰，他们的看法就转变成企业文化和所处环境互不匹配。这不足为怪，要是结论不是这样，倒反而有些奇怪。

科特与赫斯克特又进行了进一步的研究。优秀的企业文化还算可取，能适应环境的企业文化更好，那么能与时俱进的企业文化则最为理想。但如何衡量企业文化的应变能力呢？最理想的方法是连续数年跟进研究，观察它的发展变更，而且采取的衡量标准还不能受光环效益影响。不过这一举动所需时日颇多，他们并未采用，而是事先认定企业文化的应变能力和两个因素有关。首先是领导——科特两人认为一个有着出色领导的公司应该更能适应外部环境的变化，于是又问参与调查的人员：“你所在公司管理层的卓越领导在公司文化中所起作用大概有多大？”得分范畴是1~7。业绩骄人的公司整体平均为6分，而业绩不尽人意的公司平均只有不到4分。这说明参与调查的人员都将卓越的领导和成功的公司联系在一起了。衡量企业文化应变能力的第二种办法是什么？衡量顾客关注度！理由是，如果顾客关注度高的话，那么企业的应对就会更快捷，表现也更优秀。听上去很有道理，但正如我们前面所见，要管理者给自己公司的顾客关注度评分的话，所能得到的无非是光环而已。结果也显示，业绩好的公司此项平均为6分（满分7分），业绩差的平均仅为4.6分。但是因为在衡量顾客关注度时并没有排除业绩的干扰，所以，我们并不能得出顾客关注度和

企业文化应变能力成正比的结论，同样也无法得出企业文化应变能力和公司业绩有关；或是业绩优秀的公司里，员工是否容易认为该公司顾客关注度高。不过据我们对光环效应的了解，至少我的说法不会比他们的研究结果更站不住脚。尽管逻辑上有根本的错误，数据也不可靠，科特和赫斯克特还是强调他们展示了企业文化和业绩表现之间有因果关系，具体总结如下：

企业文化对一个公司的长期经济表现有显著的作用。我们发现，那些强调所有管理关键因素（顾客、持股人、员工）以及各级管理者的领导的公司，普遍表现要比那些没有这些企业文化特征的公司好上很多。11年内，前者收益涨幅为682%，后者为166%；前者员工队伍壮大了282%，后者为36%；前者股价上涨了901%，后者为74%；前者净收入增长了756%，后者仅为1%。

看看最后那个结论：11年间，将注意力平均投放在顾客、持股人和员工身上的公司，比那些没有这么做的公司净收入整整高了756倍。也就是说，关注的不只是对持股人的回报的话，能给公司带来巨大的收益。

注意“有显著作用”这个说法，这通常是科学上的表述：如果这么做，那会怎么样？他们的故事情节还算引人入胜，发现甚至有可能是正确的，但是考虑到研究方法的缺陷，我们无法如此断言。科特与赫斯克特的研究方法让我们无法得出关于企业文化及其对公司表现影响的相关结论。

澄清一点，我赞同强有力的顾客定位的确能让公司业绩更上一层楼。在其他条件相同的情况下，那些愿意倾听顾客意见、为满足顾客

需求而设计产品和服务、辛勤工作满足顾客要求的公司应该比别的公司表现更出色。但是，方法不应该是问“你们公司顾客定位做得怎么样”这样的问题，因为如此一来，你得到的答案不过是在公司业绩暗示之下自我报告式的光环。如果你想衡量顾客定位的话，你应该采用不受业绩影响的衡量方式，对待企业文化也该如此。如果员工们价值观相同，不需要专门下达命令告诉他们该干什么，那么决策过程确实会更迅速，人与人之间合作也会更容易。但是，衡量的方法不应该是询问已有公司业绩概念的人对企业文化的优势、合适度或应变能力的看法。相反，应该从没受业绩影响的政策、行为或特定行动中，找到这些问题的答案。

假象二：因果关系

商业中一系列问题的源头是：“优秀业绩背后的原因是什么？”为了回答这个问题，我们已经知道了一条注意事项：避免光环效应。收集数据时要避免业绩的干扰，这样自变量的衡量标准和我们试图解释的现象之间就撇清了关系。庆幸的是，很多有识之士深入思考了数据独立性的问题，并且兢兢业业地开展认真严谨的研究。但即使研究人员避开了光环效应，也不一定能找到带来优秀业绩的动因。为什么？本章开头引用的古尔德的例子就很能说明问题：19世纪美国因聚众酗酒被捕的人数和浸礼会传教士人数之间或许有某种关联，但是我们说不准两者之间究竟有没有因果联系。是酗酒人数逐渐增多使得社会开始日益关注道德问题，因而产生了对传教士的需求？还是传教士人数众多，使得美国人都去酗酒了？或者两者都是因为另一个原因，即美国人口基数的上升？如果只知道它们之间有关联，我们根本不能肯定究竟什么是因、什么是果。

从关联中判断因果关系让很多商业研究走上歧途。以最基础的员工满意度和公司业绩之间的关系为例。员工满意度高的公司能创造出优秀业绩的想法合乎逻辑，毕竟，满意的员工愿意超时超量工作。这听上去完全正确。我们知道不能简单地询问员工“你满意吗？”来衡量员工满意度，因为如此一来结果很可能被光环效应歪曲。假设我们采用的衡量标准丝毫不受光环效应的影响，以员工的人事变动率为例，而且我们发现它和企业业绩之间相互关联。那么现在，我们要确定究竟什么是因、什么是果。人事变动率低能带来出类拔萃的公司业绩吗？也许吧，因为如果劳动力稳定，那么提供的服务就更可靠，在雇用新员工及培训方面开销也会减少等等。公司业绩出类拔萃能使人事变动率保持在很低的水平吗？这样也有可能，因为一个不断增长赢利的公司能提供更让人振奋、更有价值的工作环境，而且个人进步的机遇也相对更多。对想要知道应该采取什么措施的管理者来说，知道什么是因至关重要，这样一来才能了解，相对于其他因素，他们在顾客满意度上应该投入多少。

又比如，我们想了解行政培训对公司表现的影响。第一步，我们要竭力避免光环效应，衡量那些不易受公司业绩看法影响的数据，如在培训总开支、平均每位员工所受培训天数、现有的培训机会覆盖范围等等。假设数据显示培训支出高的公司往往效益好，该怎么解读这种结果呢？我们能就此断定高培训投入就能带来高业绩产出吗？不能，因为情况也可能是效益好的公司在培训上能投入的资金更多。如果仅仅横向收集某一时间点的数据，我们将永远没有办法确定。心理学家埃德温·洛克（Edwin Locke）尤其强调这一点：“关联或许能间接影射因果联系的假说，但绝不能作为科学的证据。单凭关联什么问题也说明不了。”

你是不是觉得咨询公司能更好地区分关联和因果联系呢？再好好想想。2006年，咨询业界翘楚之一的贝恩公司（Bain & Company）在自己的网站上宣称“贝恩的客户业绩表现是大盘股指的4倍”。同时网站还发布了一份表格，显示在1980～2004年，标准普尔500指数增长了15倍，而贝恩的客户增长了60倍，是市场增长速度的4倍。言下之意是什么？只要听从贝恩的建议就能业绩出众，而且是非常出众。但是贝恩这种说法里有两个巨大的漏洞。首先，贝恩的发言人向我解释道，数据实际显示的是当时贝恩的客户在每一季度的业绩与当季的标准普尔指数之比，25年内（即100季度内）总计4倍（400%）的比值，均摊到每一季度头上就比1%多一点点，确切说是1.014%。这个数字不算出众，但是你要连续25年每一季度都能保持这个差额才能最终是竞争对手的4倍。大部分咨询合约时间不过几年，绝没有25年这么长，也就是说，单看某一个客户时，差距就要小得多。第二个漏洞对于我们现在的讨论更加重要，那就是贝恩出示的数据最多仅能表现出关联性，而不能说明必然的因果性。即使贝恩的客户每季度的表现都比市场平均值高了1.014%，就能说明与贝恩合作一定能业绩优秀吗？贝恩的言下之意是如此，它有可能正确，但有没有可能是只有效益好的公司才请得起贝恩的服务呢？同样也有可能。要是这种情况，就说明和贝恩合作不能带来高额利润，反而是只有效益好的公司才能请得起贝恩。这再一次验证了这个观点：简单的关联性能说明的问题极其有限。

提高解释因果联系能力的一种方法就是采集不同时间点的数据，这样一来某一变量对于结果的影响就更容易被清晰地分离出来。这种被称作“纵向设计”的方法所需的时间和财力都更多，但是从简单的关联性推断错误的因果联系的可能性就大大降低了。采用该方法，

我们就能验证，在某一段时间内咨询效果不错，而在接下来的时段内是否还能保证同样效果？最近，本杰明·施奈德（Benjamin Schneider）及其马里兰大学的同伴们共同开展了一项研究，他们采用了纵向调查的方法，探求员工满意度和公司业绩两者之间什么是因。他们收集了数年的数据，因此可以同时观察员工满意度和公司业绩的变化。结论是什么？以资产收益和单股收益为标准衡量的财政业绩对员工满意度的影响更大。身处一支长盛不衰的队伍对员工满意度的影响更强；而满意度高的员工对公司业绩的影响则没有这么强烈。施耐德和同事们如何能打破僵局，找出因果？凭借的就是纵向收集数据。依靠某一时间点收集来的数据确定因果固然要容易便捷很多，但却假象环生。

假象三：单一解释

任何一个接受过严格扎实的研究方法培训的人，都应该知道要避免让数据源受光环效应影响，也知道谨慎处理关联性和因果性，因为从横向数据推断因果联系的危害人尽皆知。不过即便避开了这两种假象，关于公司业绩的研究有时又不偏不倚地走入另一个棘手的误区，即单一解释。

我们回过头来看顾客定位的问题。我们知道不能仅凭“你们公司顾客定位方面如何？”之类的问题来衡量它，因为如此一来我们捕捉到的不过是光环的夺目光辉。不过我们还是有更好的办法。亚利桑那大学的伯纳德·杰沃斯基（Bernard Jaworski）和德克萨斯大学奥斯汀分校的埃加·柯里（Ajay Kohli）开展了一项研究，探求市场定位和公司业绩的关系。他们从三部分定义市场定位：市场情报收集，市场情报传播，商业部门对市场情报的反应。同时他们还要求参与调查的

人员评判 32 种互不干扰的陈述。绝大多数陈述都是客观的，不受公司业绩印象的影响，这是一大进步。比如说，被调查者需回答自己所在公司是否每年至少会在终端用户中进行一次民意调查，以此衡量自身产品和服务的质量。可以想见，在这些方面我们给出的评价一般是客观公正的，不会因业绩波动而异。被调查者还需回答“客户满意度的数据是否会定期传达给公司每一级员工”，答案不是有就是没有，这样的评判不可能受光环效应的影响。

杰沃斯基和柯里的研究样本取材范围广泛，涵盖了市场动荡、竞争激烈、技术不稳定三种不同竞争环境下的大批公司。如此一来，他们就能比较不同环境下的结果，借此得出市场定位和公司业绩之间的作用，是否能用市场动荡或竞争激烈来解释。一番计算之后，他们发现市场定位和业绩提升联系紧密，用统计学术语说就是影响非常显著，这就意味着两者的关系并非偶然，而是切实存在的。他们的模型中 R 平方值（R - squared，是衡量业绩变化在多大程度上可以由基准指数的变动来解释，从 0 ~ 100 计。数值越小，说明业绩基准变化与表现的相关性越低——译者注）为 25，这意味着公司业绩变动的 25% 是可以用市场定位解释的。成果显著啊！两人信心百倍地宣称：“这次研究的发现表明，不管市场动荡与否、竞争是否惨烈、技术稳不稳定，一个公司的市场定位是其业绩表现重要的决定性因素之一。”（楷体字是我自己加的）。在杰沃斯基两人看来，市场定位的改进能提升公司的业绩。他们没有说市场定位就是一切，但是他们特别强调自己的模型能够解释 25% 的整体业绩变动，这可是真材实料。他们还迫不及待地对管理者们说自己的意思是：“这样看来，管理者如果想努力提升公司业绩，就要在市场定位上下功夫。”

让我们先把上面所说的暂时存在脑海中，来看一下当前正热门的

话题之一：企业的社会责任（Corporate Social Responsibilities，以下简称为CSR）。这一理念就是指企业不应仅仅追求利润，还要想持股人之所想，关注公众、环境、员工和整个社会。听上去很有道理，不过有没有证据能证明CSR能改善业绩呢？我们知道不能简单地从关联性判断，因为即便某个公司社会责任强同时业绩也不错，我们也无法断言两者究竟何为原因。有可能环保记录良好、产品安全性高、有公众投资行为的确是提升公司业绩的原因，但情况也有可能恰恰相反，因为业绩更为优异的公司更有余力在社会责任上投资。特拉华大学的伯纳德特·鲁夫（Bernadette Ruf）和他的4位同事一起验证CSR对企业业绩表现的影响。他们收集了488家公司的数据，取样广泛，值得称道。他们不直接问经理们“你们CSR方面做的如何”，而是使用一系列数据从八个方面进行衡量，从而将光环效应的影响降到最低。为了避免混淆因果性和关联性，鲁夫和他的同伴收集了3年间的数据，这样就能观察某一年CSR方面的改进有否促进之后几年内的业绩提升；同时他们的研究还将经营行业和公司规模作为控制变量。到目前为止，他们的研究都挑不出什么毛病，算得上严谨细致。运行这一模型的过程中鲁夫及其同事发现，在第一年改进CSR能提升第二年的销售额和第三年的利润。同样，用统计学的话说，效果显著，在股票收益上的R平方值是41.5，在销售收益上的R平方值是42.5，这意味着一个公司的财政表现超过40%都和它的CSR有关！研究作者自信地说：“现行研究的结果表明，CSR的改进对公司业绩的影响既立竿见影又绵延不绝。”

那么；如果企业总业绩中25%可用市场定位解释，40%可用CSR解释，是不是说这两者一共可以解释业绩中65%的变动呢？这些作用之间是否相互独立，因而可以直接叠加呢？还是市场定位方面表现出

众的公司，一般在CSR方面也有很好的口碑呢？搞清楚这一点至关重要，因为如果两种作用之间有重叠，那么我们就无法断言杰沃斯基和柯里研究中显示的业绩改善背后原因仅仅是市场定位，也不能肯定鲁夫观察到的业绩有所提升的原因只是CSR。有可能两个研究解释的是同一个问题，这样一来每个研究给出的解释效果被夸大了。（2005年，《经济学人》杂志的调查显示，大多数CSR方面的措施不过是“管理完善”的例子，几乎任何一家管理完善的公司都会开展这类活动，要是它们不做才奇怪呢。）

让我们往上面的一团乱麻中再加入一个研究。罗格斯大学的马克·霍思利德（Mark Huselid）、纽约大学的苏珊·杰克逊（Susan Jackson）和兰德尔·舒勒（Randall Schuler）对人力资源管理（human resource management，以下简称为HRM）能力对企业表现的影响加以了研究。他们要求管理人员描述自己所在公司的HRM状况，问题涵盖了40多个相关事项，彼此互相独立。设计问题时他们刻意将光环效应的影响减到最低，研究的时间跨度也很大，借此避免将关联性错当成因果性。而且，他们还将企业规模、资本强度、联盟范畴、销售增长、研发强度作为控制变量。结果显示HRM和企业业绩关联密切。如果HRM效力增加一个标准差，销售额将增长5%，现金流通量将增长16%，股市价值将增长6%。研究者强调说：“总的来看，以上估算表明了有效的HRM对3个经常用来衡量企业业绩的标准的的作用……我们的结论支持一个流行了已有10年之久的观点：在HRM方面的投资是潜在的竞争优势源泉。”

但是上述研究揭示的业绩提升的原因仅仅是HRM，它和市场定位、CSR之类的都无关吗？如果是这样，那么已经通过改进市场定位、提高CSR表现，以提高公司业绩之后，还能通过改善HRM使公

司业绩更上一层楼吗？抑或是上述效应相互重叠，而且重叠程度还不低？后一种解释的可能性更大，实际上，一家关注顾客和广大公众群体的公司，同时也关心旗下员工是完全合乎逻辑的。鲁夫在衡量CSR时将持股人作为衡量标杆，而员工也是持股人群体中的重要组成部分。市场定位、CSR和HRM之间非常可能有大幅度的重叠。

为了说明这个问题的广泛流传程度，我再举一个例子，这次以领导为例。通常人们都觉得公司的CEO对业绩的影响非常深远。这说得通，我们大概都能想出哪家公司新官上任，业绩马上红火起来；或是哪家公司换了领导，却误入歧途，业绩惨淡。有一个研究就是想找出CEO对业绩的作用，研究方法是追踪公司领导换任前后短时间内业绩的变化。公司业绩和CEO任期的数据本身就明明白白地公之于众了，不会受到光环效应影响。研究人员发现，公司CEO的变动能说明业绩变动中15%的问题。“换句话说，”一位研究者这样总结道，“CEO的人选至关重要。”

不错，但是这15%能和已经用改进顾客定位、CSR、HRM解释了的业绩相加吗？还是说领导效用和其他的有所重叠？大概新上任的CEO所做的不只是换下标示牌，整日坐在豪华办公室里，他总要有作为，类似设立新的目标、带来更好的顾客关注，这样能对改进企业文化有所帮助，或是彻底改变管理人力资源的方式，不一而足。算在CEO头上那一份业绩进步，与其他对公司成就的解释中有重合的地方。

由此我们发现了问题的关键：以上任何一项研究寻找的都是对企业业绩表现的单一解释，将其他的因素排除在外。如果各因素之间互相没有关联也就罢了，但根据常识，我们知道在同一家公司或许能同时找到前面提及的很多因素。难道我们不该指望在一方面遥遥领先的

公司在其他方面也不落人后吗？偶尔会有一两位研究者承认这一点。前面提到的HRM研究的研究者，罗格斯大学的马克·霍思利德和纽约州立大学水牛城分校的布赖恩·贝克（Brain Becker）在著作中强调，尽管他们已经尽最大努力以期精确衡量HRM系统对企业业绩的影响，但是“仍有一些被人忽略的企业特征，例如市场营销的品质或是生产战略，使我们对HRM与企业业绩的关系的估算出现偏差。”他们详细阐述说：“商业读物通常关注的就是那些不可测量的效应和人力资源战略有正相关作用，因为采用了那些措施，即使没对公司的成功有直接影响，也至少反映了该公司各方面的管理都做得不错。”这完全正确。最后他们总结说：“从商业出版物中能找出大量证据，证明一个公司各方面管理所得的声誉互相关联。”

那么，寻找业绩的驱动因素过程中遇见重重困难也就不足为怪了。即便我们避开了光环效应，调查也是纵向进行，仍然无法避免各种解释可互相替换的问题。公司业绩表现背后的原因数不胜数，想要断言某一因素的影响究竟有多大难上加难，即便我们试图控制诸如竞争环境的稳定程度、竞争强度、所处行业、公司规模之类的“外”部因素，也很难掌握公司千变万化的“内”部因素。

很少有人关注如何解开互相对立的各种可能之间的纠葛。除了霍斯利德和贝克的文章，其他的研究要么在结尾处轻描淡写一笔带过自身的局限，要么干脆提都不提。为什么？因为如果将人们的注意力吸引到研究发现的局限上来的话，整个故事的说服力就大打折扣，不能如预期般展示特定变量对公司业绩的作用。大多数学者都想让自己的研究呈现出深刻的因果联系，想表明领导的至关重要，或是HRM是决定公司成功的主要因素，或是顾客定位方面有优势的公司能显著提升业绩。读者同样也偏爱脉络清晰的故事，他们不想听什么部分原

因、递增效应、可靠性未知等等。而且，还有更深层次的问题让一切剪不断理还乱。哈佛心理学家史蒂文·平克（Steven Pinker）观察到，大学院系的划分对知识的分支来说不一定有意义，很多重要问题处在各领域的交汇处，比如对于决策的研究就处在认知心理学、社会学和经济学的交叉部分。商业研究也是如此，因为它受很多因素的作用。但研究者往往专门研究其中一门学科。如果你是市场营销的教授，那么你自然而然就会把注意力放在市场定位和顾客关注上面，竭力展示你擅长的专业的重要性，这一点对HRM或是商业道德的教授来说也是一样。他们缺乏真正的动力来探求与其他因素的关联，认为最好对其他因素视而不见。相关杂志常常用“双盲测试”（用以消除偏见的试验步骤，在试验结束之前试验者和受试者都不知道谁是受试者——译者注）的评论流程，让评论人和作者互相都不知道对方的身份姓名，以此保证不偏不倚。但是在阅读《人力资源管理》杂志（*Journal of Human Resource Management*）的文章时，几乎所有人对HRM的重要性都坚信不疑，因为这是他们研究的领域，是他们的专长，自然就会对那些说明HRM重要性的文章自然就会大加青眼。同样，《商业伦理学杂志》（*Journal of Business Ethics*）自然欢迎能证明在CSR上的投资可以为公司赚得利润的研究，因为它证实了这一领域的理论。谁又能因为《市场营销》杂志（*Journal of Marketing*）刊登了一篇证明市场定位对公司业绩的重要性的文章而对它指手画脚呢？要是让它指出市场定位与很多其他因素互相关联，单一的影响微不足道，得需要多么强的自我约束力。当然夸大其实的倾向不仅存在于学术研究中，在商业读物中也能觅其踪影，比如前文所提及的一篇文章就强调“适合工作的地方”对业绩表现亦有影响。断言越是肯定，标题越是醒目，那么忽略其他解释的可能性就越大。

为了平衡，我最后再提一项研究。波士顿大学的安妮塔·麦加恩 (Antia McGahan) 和哈佛商学院的迈克·波特 (Michael Porter) 着手研究一个业务单元的利润中，有多大一部分可以用它所在行业、所属公司和管理方式来解释。最后一类被命名为“特殊群体效应” (segment-specific effects)，几乎涵盖了本章讨论的所有内容：公司的顾客定位、企业文化、HRM、CSR等等。他们收集了数千家美国公司 1981~1994 年间的数据库，最终发现“特殊群体效应”大概能解释 32% 的业绩表现。只有 32%，剩下的业绩要么是因为行业或者公司的作用，要么干脆无从解释。所以可能我们之前引用的研究都有道理！只不过正如我们怀疑的那样，这些效应互相叠加，解释的是相同的 32% 的业绩。每项研究都宣称自己分离出了驱动业绩进步的重要因素，但是他们都着了“单一解释假象”的道了。

寻宝之旅

，
光环夹道

第六章

——THE
HALO
EFFECT——

头上的天空是我们的，正布满着一闪一闪的星星。我们朝天躺着，仰望着星星。我们议论着这些星星是造出来的呢，还是自然而然地生成的——吉姆认为是造出来的，我呢，认为是自然而然生成的。我断定，要造这么多，该要多少时间啊，费的时间太长啦。吉姆说，这些是月亮下的蛋。啊，这仿佛也有道理，因此我没有说什么反对的意见。因为我见到过一只青蛙便能下好多好多的卵，因此这也是做得到的。我们也留心看着星星掉下来，看着它划过天空。吉姆认为，这些星星是变坏了，这才被从窝里扔了出来。

——马克·吐温 《哈克贝利·费恩历险记》

(*The Adventures of Huckleberry Finn*)

商业图书中首部引起巨大轰动的作品、堪称改天换地的热门读物当属当时双双供职于麦肯锡公司 (McKinsey & Company) 的汤姆·彼得斯与罗伯特·沃特曼 (Robert Waterman) 合著的《追求卓越》一书 (*In Search of Excellence: Lessons from America's Best - Run Companies*)。这本书广为流传，引发了无休无止的讨论。现今，在光环效应等一系列情境的审视之下，对它也应该有新的解读。令人费解的是，尽管其中不乏漏洞，但读者对《追求卓越》一直好评如潮。至少和随后陆续面世的各种愈发复杂而浮夸的研究相比，该书还是因为

风格简约而历久弥新。至于那些后来的研究，我们随后再讨论。

《追求卓越》的神话开始于1977年，当时可能是美国国内最负盛名的咨询公司麦肯锡开展了一项组织结构方面的研究，随后它将研究范围扩大到管理系统和技巧上，最终成为探讨怎么能在管理上取得卓越成绩的研究。彼得斯和沃特曼以一个宽泛的问题开篇：为什么有的公司比别的公司更成功？首先他们精挑细选了一批美国成功公司。最初样本公司共有62家，个个业绩优良，但是一番精挑细选之后就留下了43家公司，其中不乏波音（Boeing）、卡特比勒（Caterpillar）、达美航空（Delta Airlines）、DEC、爱默生电气（Emerson Electric）、福陆（Fluor）、惠普、IBM、强生、麦当劳（McDonald's）、宝洁、3M这类响当当的名号。为了了解这些公司成功的秘诀是什么，他们两人走访了大批相关人士，收集了海量数据。随后，用他们的话说：“我们结束采访和研究之后，开始着手筛选整理结果，这大概花了6个月时间，然后我们得到了整本书的精华所在。”整个过程仔细、系统、逻辑性强、客观，没有拐弯抹角，没有虚与委蛇。

如上所说的正是他们1982年在前言中写的。将近20年后，彼得斯的口径和以前有所不同，在《快速公司》（*Fast Company*）2001年《彼得斯的真情告白》一文中他这样写道：

说这个故事的时候我有一套官方的口吻。我总是这么说，“日本企业生产出大批质优价廉的汽车，美国公司腹背受敌。于是我和罗伯特着手发掘管理的真正秘密”。通常我说的都是这个版本，我试图用宛若神明的说话方式，给人的印象就是我们所作的工作非常重要。

但事实完全不是这样。

到底怎么回事？彼得斯回忆说，最初他的项目在麦肯锡并未受到太多重视，是另一个战略项目的“拖油瓶”。至于研究方法，“没有仔细规划过的工作计划，没有我致力要证明的理论。”相反，他们四处询问麦肯锡的合作伙伴：“谁做的工作比较有意思？哪儿出了了不起的大事？”他们采访学者和管理者当中的佼佼者，和“真正聪明、非常有趣的一流人物”聊天，四下搜寻，提出各种问题。随后，他们开始寻找模型以便能解释这些最优秀的公司有什么共同点。

过了不久，彼得斯和罗伯特被要求将自己的发现呈现给西门子公司（Siemens）的高层管理人员。于是他们做了一次详尽的报告，用到了大约700多张幻灯片。报告的反响不俗，于是他们又应邀给百事可乐（PepsiCo）的高层作类似的报告。百事的老总安德罗·皮尔森（Andrall Pearson）是个顽固的家伙（这点我早就知道，若干年前我与他一起在哈佛商学院执教的时候，他总是自豪地在墙上悬挂一篇《财富》1980年刊登的文章，里面称他是全美最强硬的管理者之一），彼得斯回忆道：“我们知道，如果给他的报告里也有700多张幻灯片的话，他一定会抓狂的。”于是，时间一分一秒地过去，彼得斯坐在桌前，双眼紧闭，身体前倾，然后，据他回忆，“我在便条本上写下了八条要点，这八条从那时起就没有变过，这就是《追求卓越》这本书里的八项原则。”

摘自《追求卓越》中成功公司的八条属性

崇尚行动——无论什么行动，都好过一次次的分析讨论，以及无休止的报告文件。

贴近顾客——了解他们的喜好，为他们量身打造服务和产品。

自主创新——将大企业划分成小公司，鼓励他们独立思考，培养竞争意识。

以人助产——让所有的员工都有如下意识：他们的努力对公司至关重要，同时他们也会一同分享公司成功的硕果。

价值驱动——坚持管理层要始终与公司的核心业务精密接触的理念。

不离本行——坚守公司最了解的业务范畴。

精兵简政——减少行政级别，减少高层管理人员的数量。

宽严并济——企业的氛围应该允许既要公司价值观的高度集中，在此前提下又要允许员工个人价值观与之并存。

在当时的状况下，《追求卓越》无疑是一股清新之风，挑战了当时陈腐的管理理念，如以命令和控制为主的管理模型；追求时机和行动的精准，要求员工像运行良好的机器一样互相配合。看一下这些字眼：顾客、价值观、员工、关注。这和我们在第五章读到的通常观念里的企业业绩驱动因素别无二致。关注顾客、拥有强有力的价值观、创造有利员工发展完善的企业文化、授权给员工、关注核心业务。将业绩背后的原因单独区分出来，说与文化有关的有多少，与领导或者顾客定位有关的有多少，这有一定难度，因为它们之间互相联系，而在彼得斯和沃特曼看来，这就对了！出类拔萃的公司每一方面都做到了！这就是它们卓越的原因！最好的公司不是单单在一两方面有所作为，而是同时各个方面表现都很优秀！成功的秘诀虽不是航天科学，但却要求对优秀管理所有的细枝末节加以重视。彼得斯两人认为：“太多管理者都忽视了基础，在我们看来，基础就是行动迅速、服务顾客、可行的创新，而且事实上要做到这些没有每个人的尽心尽力是

不可能的。”《追求卓越》重申了优秀管理的一些基本原则。

他们的研究质量如何？彼得斯在2001年承认，当时的定量数据分析是在已得出结论之后才进行的。他解释说：“麦肯锡毕竟是麦肯锡，我们觉得我们必须有一些业绩的定量检测。”他们又是怎样得出结论的呢？有没有筛选整理，将大篇幅的采访笔记浓缩成八条原则呢？没有，彼得斯说到：“我承认我们伪造了数据。”我不确定彼得斯所说的伪造数据究竟是什么意思，因为我怀疑他根本没必要伪造。如果他采用了管理者们回顾性的采访，使用的文章选自《商业周刊》、《财富》、《福布斯》、《工业周刊》之类的出版物，那么从一开始这些数据里就混进了光环效应。人们认为，《追求卓越》一书中提到的公司善于管理员工、愿意倾听顾客；或是有坚定的价值观、优良的企业文化。这些之前我们都见过。如果一开始就确定了43家表现优异的公司，得出这样的结果也不足为怪。用来形容成功的公司的词语无非就是战略明确、组织合理、企业文化浓郁、关注顾客之类。但它们是否是公司表现的驱动原因，是否对业绩有主要贡献则是另外一回事。彼得斯和沃特曼追求的是卓越，到头来找到的却是一圈光环。

当然这些瑕疵都不足挂齿。1982年，《追求卓越》一书开始上架销售，当时美国正因日本企业的崛起而心急如焚，周围汽车品牌不是丰田就是本田（Honda），相机不是尼康就是佳能、奥林巴斯（Olympus），电视机大多都是索尼（Sony）、东芝（Toshiba）、夏普（Sharp）之类的牌子。“日本制造”成了质量的象征。哈佛大学教授埃兹拉·沃格尔（Ezra Vogel，中文名傅高义——译者注）宣称，日本已经是世界经济第一强国。书店里的书总是“日式管理的艺术”之类的标题。在一团混沌之中，彼得斯和沃特曼的大作横空出世，大标题是：“美国式管理也有艺术——保证好用！”从未有一条信息被如此

迅速完整地接受，沉沦在自我怀疑中的美国管理者们极度热爱《追求卓越》。好书知时节，它说得很有道理，它鼓舞了人心，甚至展现了爱国主义。《追求卓越》一车车地被卖出去，迅速上升到畅销书排行榜榜首，并盘踞其上达数月之久。不离本行、走动管理、宽严并济成了商业流行语。彼得斯和沃特曼成了新一代商业宗师，全球巡回发表演说，为成千上万的经理人开办研修班。随着当年他们的著作大获成功，彼得斯和沃特曼俨然一副王者模样。

《追求卓越》外一篇

《追求卓越》的部分吸引力就在它不仅陈述事实，而且还为读者引路导航。封面文字宣称：“学习美国运行最好的公司如何运用八项原则屹立于不败之地！”言下之意是什么？照葫芦画瓢，成功也会属于你！这是科学上使用的说法：如果这么做，结果会怎么样？但结果不是“他们从此幸福地生活在一起”。1984年，《商业周刊》刊登了跟踪报道，标题是《卓越公司今何在》，按照他们的估算，两年前彼得斯和沃特曼大书特书的公司中最少有14家已“光芒尽失”。很多公司“收入大幅下降，原因要么是生意上出了问题，要么是管理上出了问题，要么两方面都有问题”。剩下的公司艰苦卓绝地维持着“卓越公司”的地位，但是也因“失误而失色不少”。错在哪里呢？《商业周刊》批评有些公司更改了自己之前的制胜模式：“违背传统的人偏离了自己最初制胜的关键原则，因而发了狂。”他们偏离了本行！其余的公司则因为不思变革而备受指责：“14家业绩下滑的公司中，有12家无力适应市场的根本改变。”为了自圆其说，《商业周刊》写道：“一些失利的卓越公司过于强调一些属性，而忽略了剩下的属性。”为了帮助读者理解巨人如何覆没，该杂志还刊登出表格说明每个公司都犯了“卓越

八戒”中的哪几条。

为了探求这些卓越公司在1980年后各年境遇如何，我采用了标准普尔的顶尖数据库——Compustat数据库来计算股东总回报率（即将分红再次投资到股票后股价的百分比变动）。我分别计算了该项研究结束后5年内（1980～1984）和10年内（1980～1989）35家卓越公司的股东总回报率和标准普尔500指数（有些公司当时是私人所有，或是大公司的分支机构，没有公开交易，只有35家的数据）。它们表现如何呢？数据显示情况不太乐观。1980～1984年，标准普尔500指数几乎翻了一倍，增长了99%，卓越公司中只有12家的增长速度超过了整体市场增长速度，剩下23家则跟不上这个速度。有些公司表现诚然优异（比如沃尔玛，5年间增长率竟达800%），但是鼎鼎大名的卡特比勒、DEC、杜邦（Dupont）、强生、迪斯尼甚至不及大盘股指。把钱投在大盘股指上都好过把钱投在这些卓越公司身上。查看10年间的的结果也一样：市场增长率为403%，卓越公司中只有13家的增长速度超过了它，18家不及市场速度。大部分公司市场平均值都达不到，更别说卓越了。

或许一个简单的解释就能说明为什么会有这么严重的下滑。不管怎么说，股票价格都受投资者预期的影响。假设一家公司的股价被竞拍到很高的水平，股市的市盈率有40%或80%甚至更多，就像前些年的思科和2006年的Google的情况一样。如果公司业绩表现持续良好，收益和预期相当，那么它的股价不会继续上涨，而是保持在当前水平。尽管该公司本身并没出什么纰漏，但接下来几年内它的增长速度将低于市场平均值。微软就是绝佳的例子：2001～2005年，微软的年收入和利润增长都超过了50%，但股价几乎纹丝不动，因为在20世纪70年代后期它的股价被炒得太高了，随后几年股价下跌的背后

更多是因为投资者早期的乐观，而不是业绩真的有所下滑。为了摆脱预期的影响，我采用的衡量业绩的办法以利润率为主线：业务收入占总体资产的百分比。这次使用的仍然是Compustat提供的数据，我发现在该研究结束后5年内，35家公司中整整有30家的利润率有所下滑，幅度有大有小。只有五家业绩有所进步。这些发现表明，彼得斯和沃特曼选中的卓越公司下滑的原因不仅仅是他们没有达到市场预期。这些因为表现优异而被选中的公司在研究结束后几年内，利润率越来越低（研究结果见附录表1B）

该如何解读衰退的业绩？1984年，彼得斯如是应答：“不应期待这些公司能基业长青，辉煌永驻。”当然，不会有人希望这些公司“辉煌永驻”，有些偏差失误再自然不过了。但是这种卓越总得多维持几年啊！实际上，如果你宣称发现了成功的要素，那最好也能对失败加以解释，门总要里外都能开才好，彼得斯和沃特曼不能装作八条原则能解释花红人好的日子，却无视人老花残的岁月。

那么到底怎么回事？第一种解释是所谓的卓越公司从一开始起就不卓越。《商业周刊》在1984年刊登的一篇文章说的就是这个意思：或许彼得斯他们没选对公司。但这种解释不太说得过去。除了20世纪80年代早期昙花一现的Atari（著名游戏公司——译者注），剩下的卓越公司不管用什么标准衡量都固若磐石，功成名就。第二种解释认为，这些公司业绩衰退的原因，是因为它们改变了自己的制胜法门。也许他们没走成功之道，也许他们没了欲望，或是骄矜自满，或是因傲慢覆灭。成功中已然孕育了覆没的种子，这种解释很对我们的胃口，符合精彩故事的要求，也是《商业周刊》给出的主要解释。当然，如果我们认为业绩优秀的原因是视野明晰、领导得力、核心明确的话，自然而然就会推断业绩不尽人意的原因是错误或失误。事后再

说业绩低迷是因为某些失误或者管理不力自然容易。就像哈克和吉姆讨论夜空时，总可以说有些星星变坏了被扔出被窝。我们总说他们是犯了什么错才招来了惩罚，这样世界看上去才公平又公正。当然也有可能这几家公司就和描述的一模一样，但以一概全未免不好，因为你会震惊地发现，有这么多卓越公司在功成名就之后迅速脱离了本行，2/3的公司市场表现下滑，35家中有32家利润下跌。这么多家公司因为坚定的价值观、原则、文化、核心而雀屏中选的公司，不太可能如此迅速地衰退。自满和衰退难道会传染吗？或许不是。（我们甚至可以猜测，由于在《追求卓越》中榜上有名，这些公司才变得骄傲自满。那就是彼得斯和沃特曼的错了）其实，更有可能是这些卓越公司所作所为和以前一模一样，但是这已不足以保证成功，因为首先它们的成功原因就远不止这八条原则。也有可能八条原则是成功公司的属性，而它们成功的因素另有其他，我们无从得知，因为彼得斯和沃特曼选择公司的标准就是成功与否，采集数据的方法不过是和经理们访谈，观点和证词早已被光环效应歪曲。

假象四：关注胜者

彼得斯和沃特曼的研究方法中存在着一对基本的错误。第一条自然是他们收集的数据非常有可能被光环效应污染。如果询问经理人该公司成功的原因是什么，可能得到的答案我们早已烂熟于心。商业出版物也一样。他们都没必要伪造分析过程，因为一开始数据就十分可疑。

与光环效应并存的第二条错误是，彼得斯他们研究的样本完全取材于出类拔萃的公司。换句话说，他们的样本选择只以一个因变量为基础，那就是结果，这是个典型的错误。假设我们想找出高血压的诱

因，如果仅仅研究高血压患者的话是永远也找不出的；只有将这组患者和正常人比较才能找出原因。对公司来说也一样，只研究表现好的公司永远也找不出他们和业绩平平的公司之间有什么区别。我将它称为“关注胜者”假象，因为如果我们仅仅研究成功的公司，我们可以随便找几个因素与他们的成就联系起来，但这样一来就无法得到真实的情况。当然在理想状况下我们可以开展实验，区别对待各种主题，然后比较结果。这是理想的方法，但是在研究企业业绩时却不容易实现。我们总不能拿出 100 家公司，让 50 家按照一套原则管理，另 50 家按照另一套原则管理，然后比照结果。彼得斯和沃特曼在现实条件制约下选择样本的行为可以理解，但如果我们研究的都是成功公司的话，就无从得知成功者和平庸者的分别究竟在哪里，得出的结论也只是人们加在成功公司头上的种种光环——这倒不失为一种描述《追求卓越》本质的说法。

但不管是不是假象，《追求卓越》都名噪一时，它是第一本现代商业畅销书。诱人之处何在？因为它讲了个不错的故事，告诉人们在艰苦的竞争环境中美国企业如何屹立不倒；它将经理人的关注集中到几点上来，比如员工、顾客、行动；它赋予人灵感。世界因此而改变。在它撼动了世界 20 年后，彼得斯力挺自己最负盛名的作品：

我们的过程从根本上说可靠吗？毫无疑问！你要找些事业上很酷的聪明人，要从中学习到最有用最先进的原则，《追求卓越》就是这么做的。一开始要运用自己的常识，信任自己的直觉，找些‘怪’（意思就是不循规蹈矩）人。证明的事可以先往后放一放。

寻找企业里的“黄金国”

曾和彼得斯、沃特曼一同在麦肯锡工作过的吉姆·柯林斯（Jim Collins）后来加入了斯坦福商学院，并和一位斯坦福教授杰里·波拉斯（Jerry Porras）合作开展了一项新的企业业绩研究。他们没有关注当下成功的公司，因为当中很多可能很快就一蹶不振，相反他们将注意力放在经受住时间的考验、长久以来表现一直不俗的公司身上。他们希望能找到“潜在的永恒规则和适用于各个时代的模型”。书名就说明了一切：《基业长青》（*Build to Last: Successful Habits of Visionary Companies*）。

首先柯林斯与波拉斯确定了选自各行各业共 200 家顶级公司，再从中甄别出成就最大、事业最恒久的公司，也就是“翘楚中的翘楚”。他们发现只有 18 家公司配得上这个名头——它们真正出类拔萃、基业长青，是高瞻远瞩型公司。柯林斯和波拉斯给出的 18 家高瞻远瞩型公司都是美国商界鼎鼎大名的企业：IBM、惠普、摩托罗拉（Motorola）这类高科技公司，花旗公司（Citicorp）、美国运通等金融服务业巨头，强生、默克（Merck）之类的保健药品公司，以及波音、通用电气、宝洁、沃尔玛、迪斯尼等。一群超凡的公司！1926 年在大盘股指投资 1 美元，到 1990 年能涨到 415 美元；但是若投资在这 18 家公司，则能涨到 6356 美元。这 64 年它们的涨幅是一般市场的 15 倍！

柯林斯两人也知道《追求卓越》一书犯的关键错误就是只在成功公司当中寻找共同点，它只分析胜者。正如他们强调的一样，如果研究一群成功的公司有什么共同点的话，那就是它们都驻扎在高楼大厦内——这个发现肯定正确，但却不是将非凡与平庸区别开来的因素，也没能说明成功因素是什么。于是柯林斯和波拉斯更进了一步：他们

给每一家高瞻远瞩型公司找了一家同行公司做对比，两家公司处于同一时期，对比公司业绩也不错，绝非什么下三滥公司。波音的对比公司是麦道 (McDonnell Douglas)，花旗的是大通曼哈顿 (Chase Manhattan)，通用电气的是西屋电气 (Westinghouse)，惠普的是德州仪器 (Texas Instruments)，宝洁的是高露洁 (Colgate Palmolive)，如此类推。这样一来，他们就可能找出最成功持久的公司与其他表现不那么抢眼的公司有什么不同。1926 年将 1 美元投资在对照组公司中，到 1990 年会增长到 955 美元，虽然不如高瞻远瞩型公司那样出色，也是整体市场的两倍。现在他们有了划分清晰的对照组，到目前一切都还没什么问题。

“持久杰出的永恒法则”

下一步就是研究这 18 组公司。柯林斯和波拉斯意识到了社会科学研究的挑战，就像他们解释的那样：“我们所做的实验不可能严格控制、反复进行，我们没办法让其他实验条件保持不变，更改某一主要变量，衡量由此产生的不同结果。我们当然希望把企业当成培养皿，但是不能，我们只能接受现状，努力物尽其用。”于是，在一个研究团队的支持下，柯林斯两人走上了艰苦卓绝的数据收集和分析的漫漫长途。用他们的话说就是“一筐筐的数据，长达数月的编码过程”。首先他们设计了一套系统详尽的数据收集框架，又读了上百本书，其中包括公司历史和个人传记；参考了 3000 多种材料，范围极其广泛，当中既有公司出版物上的文章，又有视频材料；他们参阅了哈佛和斯坦福开展的案例研究；还广泛翻阅查询了《福布斯》、《财富》、《商业周刊》、《华尔街时报》、《国家商业》(Nation's Business)、《纽约时报》等信息来源。这些资料总共填满了“3 个肩膀一样高的储藏柜，

4个书架，耗费了20兆字节的电脑储存空间”。它给人的印象很明确：我们的研究非常非常透彻。

研究接近尾声之时，柯林斯和波拉斯将研究成果精炼成一系列“永恒法则”。保证持久杰出的关键，将高瞻远瞩型公司和对照组公司区分开的原则如下：

- 用坚实的核心理念指导公司的行为和决策
- 建设浓郁的企业文化
- 设立能激励员工奋发向上、超越自我的目标，即“宏伟、艰难和大胆的目标”
- 帮助员工由内而外的进步发展
- 培养勇于尝试和冒险的精神
- 力争卓越

这条单子看上去不错，非常符合人们的常识，柯林斯和波拉斯也知道，这实际上和彼得斯等人列举的单子大同小异，说的主题大致吻合，不过是员工、价值观、文化、行动、关注。两个研究选来做样本的公司或许有些不同，研究方法可能有些差别，但得出的结论别无二致。

《基业长青》出版于1994年，名噪一时。《公司杂志》(Inc. Magazine) 夸张地说：“20世纪90年代版的《追求卓越》横空出世！它就是《基业长青》！”经理人们怎么可能不喜欢这本书呢？它可读性极强，通篇都是让人过目不忘的趣闻轶事，而且据说它能提供成功的关键，用它自己的话说，《基业长青》提供了“建立基业长青的企业的宏伟蓝图”。柯林斯与波拉斯一点也不忸怩作态，而是大胆承

诺：“每个人都能成为建立出色企业过程中的核心人物。各个层次的管理者绝大部分都能从顶尖公司中学到经验，并运用到管理中去。”最后他们得出结论：“你也能学会，你也能运用自如，你也能建立一家高瞻远瞩型公司。”《芝加哥论坛报》(Chicago Tribune)也附和说，《基业长青》“在我们对公司长盛不衰原因的理解上不啻于一场革命”。《工业周刊》将它评为1995年度最优秀的商业书籍，直到1996年它已盘踞《商业周刊》畅销书榜单长达18个月之久。

然而，尽管他们做了彻底研究的承诺，柯林斯等人却没有考虑一个基本问题：光环效应。他们收集的绝大多数数据取材于商业出版物、书籍和公司的文件，这些都可能含有光环效应。他们也采访了管理者，要求他们回顾自己的经历，解释成功的原因；这种方法本身就易受光环效应左右。如果收集的数据中有光环的话，那么数量再多也毫无意义。随便选出一批久负盛名的公司回顾历史，不管是用的自我报告的方法还是采用商业出版物上的文章，结果都是它们有浓郁的企业文化、坚实的价值观、致力卓越的决心。要是没出现这些词语倒真值得大书特书。然后，他们再选一批成功但不抢眼的公司做对照，所用的词语大概就没那么热情洋溢。但除非收集数据的方法完全摆脱了业绩的影响，也就是说，除非柯林斯等人避免了光环效应，否则不可能找到对业绩的正确解释。是这些行为带领公司走向杰出，还是杰出的公司常被这样的词语形容？后一种可能性更大，至少是和前一种不分胜负。

基业长青？为时尚早！

柯林斯和波拉斯力劝我们不要“不假思索地盲目”接受他们的结果，而应仔细认真地审核其分析。“让证据说明一切。”他们如是说。那么我们就来检查证据。我们虽不能将公司放在培养皿内进行实验，

却有办法检验时过之后是否境迁。如果《基业长青》里用来解释业绩的原则果真历久弥新，那我们有理由期待同一批公司在研究结束之后表现依旧不俗。相反，如果它们无法维持相同高水平的表现，那我们也能得出所谓的永恒原则不过是光环效应的产物，是因为业绩优异而产生的光芒，而不是高水平业绩背后的原因。

那么这18家高瞻远瞩型公司在1990年12月31日研究结束之后境况究竟如何？全部18家公司在2000年至少尚在经营，基业至少又常青了10年。但业绩方面的记载就不那么理想了。这次我使用的仍是Compustat提供的数据，计算了研究结束后5年内（1991～1995年）各家公司的股东总回报率。结果呢？正因为60多年内业绩超过市场平均水平15倍，而被认定为高瞻远瞩型的17家公司中，仅有8家表现高于标准普尔500指数，余下的9家甚至没达到这个水平（18家中还有一家万豪国际（Marriott）为私人持有，Compustat中不包含该公司的数据）。接下去5年情况也不太妙，1991～2000年的10年间，16家高瞻远瞩型公司中只有6家能和标准普尔500指数持平，余下的甚至连市场平均水平都不到。任意投资都比将钱投在柯林斯和波拉斯所说的高瞻远瞩型公司里更值当一些（详细结果见附录表2A）。

同样，可能这种下滑反映了该公司未能达到夸大了的市场预期，而不是实际操作中业绩真下滑。股价能恰如其分地反映公司的长期表现，用来衡量短期业绩却常常失之偏颇。但如果我们用的是公司的利润率，即运营利润占总资产的百分比衡量的话，这17家公司日子也不好过。研究结束后5年内，只有5家公司利润率上涨了，11家下滑，1家不变。不管以市场业绩还是利润来衡量，结果都一样，柯林斯等所说的大部分高瞻远瞩型公司，虽因长期表现出众被挑选出来，之后也免不了从云端摔回地面的命运。“长期繁荣的宏伟蓝图”最后

不过是黄粱一梦。

这不过是最初的研究中提起的公司，1997年版的《基业长青》写在这本书大红大紫的时候，书中保证研究很快就会扩展到欧洲范围，说柯林斯等人早就选定了“18家欧洲高瞻远瞩型的公司：ABB、宝马（BMW）、家乐福（Carrefour）、戴姆勒-奔驰（DaimlerBenz）、德意志银行（Deutsche Bank）、爱立信（Ericsson）、菲亚特（Fiat）、葛兰素史克公司（Glaxo）、荷兰国际集团（ING）、欧莱雅（L’Oreal）、玛莎百货（Marks & Spencer）、雀巢（Nestlé）、诺基亚、飞利浦（Philips）、罗氏（Roche）、壳牌、西门子、联合利华（Unilever）。”这张单子真不简单。我们已经知道 ABB 的情况了，而其他公司随后也遭遇了艰难时世。戴姆勒-奔驰于1998年收购了克莱斯勒之后并不顺利，2000年爱立信则濒于破产边缘，玛莎百货慢慢不再受英国消费者青睐。同时还有些严重的道德问题，比如1999年罗氏被判有非法定价，2004年壳牌则被曝出夸大石油储备的丑闻。

杰出公司时不时有些退步倒没什么好大惊小怪的。企业扩张过程中，要保持现有增长水平难度越来越大（美国一些最杰出的公司如通用电气、微软、沃尔玛等都正面临这个问题）。单凭有些高瞻远瞩型公司马失前蹄，并不能证明整个研究一无是处。但如此迅速而集中的溃退却暗示着，除了柯林斯的说法之外还别有隐情。柯林斯和波拉斯口中持久杰出的动因——浓郁的企业文化、致力杰出的决心等等，不过是在业绩表现基础上推断出的属性。至于对照组公司，由于有些为私人所有，有的随后被别家收购，还有些歇业停产，情况不是那么明朗。在有迹可循的12家中，1991～1995年间，7家表现超过了市场水平，5家不及。10年后变成了6家超过，3家不及。利润表现方面，12家中有8家利润率上涨，4家下滑（详见附录表3A、3B）。与高瞻远瞩

型公司相比，这些公司数据上表现得更好，恰恰与柯林斯等人所持理念相反，但和我们对退步的理解不谋而合——越成功的公司退步得越明显。柯林斯和波拉斯发现的高瞻远瞩型公司和对照组公司之间的区别，与其将它说成是导致业绩不同的原因，还不如说是因为业绩不同而推断出的属性不同。

假象五：缜密研究

《基业长青》引进了对照组公司，竭力避免了关注胜者假象，但却没避开我们屡次遇见的一个基本问题：光环效应。我们可以尽自己所能选取表现突出和表现平平的公司做样本，但如果数据已受光环效应影响，我们将无从得知业绩优劣的原因究竟是什么，而只能了解人们怎么形容优劣程度。当然，由于另一假象的作用，我们不觉得这样的研究是多么的漏洞百出。这个假象就是：缜密研究。

在《基业长青》的开头，柯林斯和波拉斯花了整整10页来描述他们的研究方法，说明收集数据时是多么井然有序，收集来的材料堪称汗牛充栋，又如何孜孜不倦地整理分析数据。在后面柯林斯和波拉斯则将50多页分为3个互相独立的附录，将他们的发现以各种表格概略的形式展现出来。整本书中，他们不时提及光自己收集的数据就有多少——上百本书，几千篇文章，覆盖范围广到装满了若干书架，耗去了大量电脑存储空间的数据库。效果就是显示《基业长青》是非常严肃的研究的成果，是经过了精心设计，一丝不苟地进行的。它明明白白地透露了一条信息：我们刨根问底、追本溯源，说的话权威可信。而其所起的作用无非是让读者为之胆怯，因为如果你没有做过等量的研究，你就不敢质疑他们的发现。难怪《芝加哥论坛报》夸它给人们的理解来了一次革命——整个研究挂满了严肃科学的各种标志。大多

数读者，包括《华尔街时报》和《哈佛商业周刊》的评论家们，都被缜密研究这个假象给骗了。当然，数据的数量和质量好坏毫无关系，如果你的数据来源已受光环作用污染，那么无论收集多少都无济于事。即使你能将光环一路堆到天边，但所得到的依然还是光环。

假象六：长盛不衰

《基业长青》中还有一种假象在起作用，它使我们不由得质疑该项研究的前提条件。这一假象即找出长盛不衰的关键。彼得斯和沃特曼钦点的卓越公司有2/3数年内才归于平庸，或许我们还能认为是巧合。这些公司怎么说也是美国商业之精华，不可能短期内大批变质。但当柯林斯和波拉斯选中的高瞻远瞩型公司能在60余年时间里保持业绩水平是市场水准的15倍，却在研究结束5年内过半数未能达到标准普尔500指数时，我们难免有些大跌眼镜。两项研究都如此？这看上去很像是巧合，其实乃是规则使然。长盛不衰被证明原来是假象一个。

如果挑出一些多年内表现一直优良的公司，回头寻找它们成功的原因，这似乎不太容易看出长盛不衰有什么非同寻常。不如我们转换视角，大范围观察各公司长期的业绩表现。麦肯锡公司的董事理查德·福斯特（Richard Foster）和咨询师萨拉·卡普兰（Sarah Kaplan）就开展了这类研究。他们在某几个时间点撒网，看看捕上了什么样的鱼。结果令人震惊。猜猜1957年标准普尔500指数榜上有名的公司，在40年后的1997年还有几家仍在榜上？只有74家，余下的426家都随风而逝——要么被其他公司挤到一边去了，要么就被收购了，要么就破产了。幸存的74家企业中，在这段时间内又有几家的业绩表现高于标准普尔500指数的水平呢？74家中只有12家，剩下的62家

虽然侥幸存活，却未能欣欣向荣。福斯特和卡普兰写道：“过去的几十年里，我们一直赞美大公司经受住了考验存活下来，称颂它们的‘杰出’、它们的长命百岁和万寿无疆。”但是历史最悠久的公司表现未必最好。我们发现持久成功也不总是和优秀的业绩联系在一起。

这怎么可能呢？尤其柯林斯和波拉斯都告诉我们，这18家高瞻远瞩型公司比标准普尔500指数榜上的公司表现好一大截呢。当然，要找几十年业绩表现一贯良好的公司能找出不少，之后我们再反向收集数据，就能将足够的光环拢到一起编织成精彩的故事，说明为什么它们的表现那么好。但这种行为属于事后选择，是关注胜者和光环效应双重假象，就像哈克和吉姆在夜空中找到几颗星星组成他们想看的形状一样。我们可以告诉自己我们客观严格挑选出的公司与众不同，比其他公司更优秀（挑选的过程看上去越严格，我们就越相信这些公司的确要优于其他公司），但这是假象，我们在自欺欺人。如果我们客观全面地审度这些公司多年的业绩表现就会发现，它们的模式不是持续成功，而是有起有落、有增有减。福斯特和卡普兰得出结论：“麦肯锡开展的关于企业创立、存活、覆灭的研究清楚地表明，企业界的黄金国、表现永远优良的公司从未存在过。这是一个迷思，即使是最受人敬重、最优秀的公司在争取生存的过程中，也不能向股东保证自己能长期表现强劲。实际上反过来才是正确的，长远来看赢家永远是市场。”

寻找年复一年业绩傲人的企业黄金国大概是痴人说梦，但无数管理者依旧趋之若鹜。毕竟，展示公司业绩的起伏没那么吸引人。我们想看的是卓越公司、高瞻远瞩型公司，想知道它们的成功秘诀以便如法炮制。我们竭力找寻如何避免躲不过的生老病死。比起成功大多转瞬即逝，过去辉煌的公司将来可能不及市场水平的事实，这类故事更为诱人。

这意味着企业的表现仅与运气有关吗？它是否就像一个人连掷了10次硬币都是正面，但不能保证第11次还是正面一样？不是，成功不是随机的，但它转瞬即逝。为什么？正如伟大的奥地利经济学家约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）所说，资本世界中最基础的竞争力就是创新——不管是产品、服务、经营方式哪方面的创新。他同时代的经济学家大都认为企业间的竞争方式无外乎降低同类产品或服务的价格，而熊彼特在1942年的《资本主义、社会主义与民主》（*Capitalism, Socialism, and Democracy*）一书中指出了创新为本的竞争方式：

不竭动力来自新顾客、新产品、新型生产和运输方式、新市场、企业创造的新组织方式。

每条战略只有在当时的情境中才能显示出自己的重要性，必须将它看成持续的创造性破坏的狂风骤雨中的一员，而不能不顾这一事实，以为市场永远都波澜不惊……

一些公司开拓创新，另一些败走麦城。但从更广阔的进步与改善的框架中来看，失利的公司也起了自己的作用。主流的框架并非稳固持久，而是熊彼特所说的“持续的创造性破坏的狂风骤雨”。某个公司在辉煌之后归于平淡既合乎规律也并无意外之处。

一些研究者研究了公司业绩变化的速率。哈佛商学院的潘卡基·格玛沃特（Pankaj Ghemawat）研究了692家美国公司1971~1980年10年间的投资回报率（ROI）。他将业绩优秀的公司分作一组，平均投资回报率为39%，将业绩较差的公司分为另一组，平均投资回报率为3%。之后他长期跟踪研究两组的表现。它们的投资回报率会如

何变动？两组之间差额是不变、扩大还是缩小？9年之后，两组都朝中间值靠拢，业绩优秀的一组平均投资回报率由39%下降到21%，另一组则从3%上升到18%，两组间36%的差额缩小到3%，仅为原先的1/10。正如格玛沃特所说，始终存在3%的差距和无差距还是有所不同——这没什么好嗤之以鼻的。不过关键点是高水平业绩很难维持，原因很简单，在自由市场中，由于被经济学家称为“模仿、竞争、侵占的腐蚀性作用”，辉煌的业绩表现总会衰退。竞争对手照搬它的制胜方式，新公司进入市场，咨询公司让最优行为遍地开花，员工在公司间流动。波士顿大学的安妮塔·麦加恩（Antia McGahan）研究了1981～1997年间上千家美国公司，发现了类似的模式。他根据这些公司头三年内的利润表现（以运营收入和总资产的比值为标准）将它们划分为三类：高（头25%）、中（中间的50%）、低（最后的25%），之后他跟踪观察这些公司在接下来的14年内表现如何。这几组的组内变动如何？高业绩组中78%仍旧在这一组，18%滑到中等业绩，5%滑到低等业绩。中等业绩这组中81%还在这组，10%上升到高等业绩，5%下滑到低等业绩。低等业绩组78%没有变动，但20%上升到中等业绩，2%上升到高等业绩。这一发现显示了业绩表现不是随机变动的，而是基本维持在同一水平，但同时它也有向中间靠拢的趋势，会明显地向中间值靠拢。

以上研究和类似研究都表明了市场经济下竞争的本质，竞争优势很难持久。当然，如果你愿意，也可以回顾70年的商业历史，挑选出一批历久弥新的公司，但这种选择的依据是结果。总体来说，看一下大范围内公司的表现，就会发现一时表现极佳的公司随后就业绩平平这一趋势。公司能按照蓝图获取长盛不衰的说法令人向往，但我们找不到证据支持它。

假象一
箩筐

第七章
——THE
HALO
EFFECT——

我们这些管理界人士对科学都有些痴迷，在我看来原因不外乎我们竭力要将世界本质上并无章法的感觉降到最低。我们憎恶世界其实掌握在一群疯狂鲁莽的人手中，而驱使他们的只有贪婪、需求、将权利和利益最大化的欲望这种感觉。在这样一个世界里，自然科学的庄严肃穆让人安心。

——斯坦利·宾 (Stanley Bing)

《商业量子论》(*Quantum Business*)

约瑟夫·熊彼特说创新是所有行业里市场竞争的根本驱动力，商业书籍市场当然也不例外。《追求卓越》、《基业长青》大获成功，自然也催生了大批竞争者来涉足开发寻找终南捷径的经理人这个市场。按照熊彼特的说法，市场上的新进入者将超越头两部大卖的畅销书设定的标准，拿出更新颖优质的货色，采用的语气也会更彻底权威。事实也的确如此。但尽管随后的研究都宣称自己具备了科学的严谨精确，却没能更深入地揭示真正驱动公司业绩的原因是什么。如果说有什么区别的话，那就是它们不仅重复了前面提及的假象，而且还额外创造出几种。

麦肯锡咨询公司的合伙人之一布鲁斯·罗伯森 (Bruce Roberson) 和达特茅斯大学塔克商学院的威廉·乔伊斯 (William Joyce)、哈佛商

学院的尼汀·诺瑞亚 (Nitin Nohria) 一起开展了一项名为“常青计划”的研究。最初他们提出了几个商业里司空见惯的基本问题：“商场有数不清的不解之谜，不过最重要的就是下面这个问题：什么对企业真正有效？”他们言之凿凿，说救星马上就到：“首部揭示缔造成功的基本行为的大作应时而生，书中记载的行为真正关系到成败。”他们这样宣传这本书：“世界上对成就赢家的商业行为最大规模、最成体系的研究。本书没有零碎的记载个人直觉，而是以严谨的研究计划为基础，并用精确的事实加以检验。”说得真好！作者们更进一步说，《追求卓越》的不足在于它根据结果选择样本，眼光只放在卓越的公司上，没有将它们和略逊一筹的公司加以对比；《基业长青》也不完美，因为它一股脑研究了各公司很长一段时间内的表现，却没表现出一段时间内的行为对后面会有什么影响，缺乏纵向深度，不能显示短时期内的因果关系。“常青计划”更为完善，他们选取了1986~1996这10年，将其分为两个5年期，结果就区分出了不是两类而是四类公司：两个5年内表现都很好的称为成功者 (Winners)，第一阶段表现平平但第二阶段突飞猛进的称为进步者 (Climbers)，第一阶段表现不错但第二阶段急转直下的是退步者 (Tumblers)，整整10年业绩都不好是失败者 (Losers)。这种划分的目的是要表明在第一阶段采取的行动对第二阶段会有什么影响，管理决策有怎样的因果影响。此种理念的确值得称道，前提是使用的数据不受业绩左右——因为他们要揭示的就是影响业绩的原因。

“常青计划”自称是有史以来针对企业业绩开展的规模最大最系统的研究。研究报告第一页就称它是学者和咨询专家“集体努力的非凡结晶”，14名来自著名商学院的教授也赫然在列。言下之意很清楚：这是一项严肃、彻底、严谨的研究。此外，据称“常青计划”的研究

方法“恰如其分，诚实可信，效果显著——简言之，这项研究极尽集体智慧之所能，绝对可靠”。不过可惜的是，这项研究未见得比前面的研究好到哪里去。首先，“常青计划”的研究团队采访了经理人，要求他们回顾过去10年的经验。回顾性的采访往往充斥着光环，因为被访者常会受到业绩的左右来评判功过是非。“常青计划”也收集了大量关于公司的资料，比如“报纸杂志上的文章，商学院的案例，政府文件，分析报告”。研究涉及了160家公司，他们为每一家收集的资料堆起来都有3英尺厚，总共收集了6万 multiple 文件，装满了50个储藏柜。数量之多，的确浩如烟海，可是这些数据往往互相重复，来源大致相同，且已经被光环效应所污染。接下来，15名杨百翰大学的研究生用了数月时间给数据标号分类。简直糟糕透了！多少学生花了多少年整理这类数据都无关紧要，因为结果无非还是一箩筐光环。作者宣称研究结果是“史上此类分析中规模最大的”。也许是最大的，但肯定不是最好的。

125

“常青计划”团队对企业业绩的衡量标准是股东总回报率。分析完数据之后，他们给出了8种和这个衡量标准高度相关的管理实务。表现好的公司，也就是成功者，在以下4项主要管理实务上都表现突出：战略、执行、企业文化、组织架构；在四项附加管理实务上也表现不俗：人才、领导、创新、兼并与合作。将两方面联系起来就形成了“4+2法则”。作者言之凿凿地指出，四项主要管理实务加上次要管理实务中的任意两项就可以了。乔伊斯、诺瑞亚、罗伯森写道：“4+2和成功之间的联系让人震惊。”确实，数据的确让人印象深刻。

表 7.1 常青计划：成功者和失败者在四项主要管理实务上的表现

		非常正面	非常负面
战略必须清楚专注	成功者	82%	7%
	失败者	9%	77%
执行必须毫无缺陷	成功者	81%	4%
	失败者	14%	56%
企业文化要以绩效为导向	成功者	78%	3%
	失败者	17%	47%
组织结构要扁平迅速	成功者	78%	3%
	失败者	14%	50%

主要管理实务的第一项战略方面，成功者中82%得分都是“非常正面”，只有7%是“非常负面”。与之形成鲜明对比的是，失败者中只有9%得到的评价是“非常正面”，77%都“非常负面”。执行方面，成功者中81%得分为“非常正面”，仅有4%为“非常负面”；失败者只有14%是“非常正面”，56%是“非常负面”。企业文化和组织结构方面的结果也一样差异明显。如果一个公司四方面都“非常正面”又如何呢？研究团队如此总结：“公司如果紧贴4 + 2法则行事，成为成功者的几率高于90%。”

因为数据的可信度有待考证，故而对于研究成果的解读也有待商榷。以衡量企业文化为例，“常青计划”志在衡量一个公司的工作环境是否“既有挑战性又令人满意，同时还趣味横生”，能否“激励大家各尽所能”，结果显示业绩好的公司在两方面分数都不低。由此他们认定业绩好的公司具备挑战性的工作环境，能激发员工发挥最高水平，对此我们也许无以为怪。思科处在巅峰时期时，ABB如日中天之时，IBM还处在辉煌岁月时，类似的话我们也听了不少。或者以执行为例，“常青计划”想衡量公司是否“持续提供达到顾客预期的产品和

服务”，是否“致力于改进生产率，消除各种形式的铺张浪费”。同样，如果说，成功的公司提供的产品都品质优良，竭力改进生产率，消除各种形式的铺张浪费，这也没必要大惊小怪，至少在这些公司如日中天的时候他们一定会这么说！不过鉴于数据收集方式，我们也无从得知“4 + 2 法则”和公司业绩究竟有无关联。事实上可能另一种截然不同的解释可信度更高，他们说业绩优异的公司战略清楚专注，认为这些公司有以业绩为导向的企业文化，执行得力，组织结构迅速扁平。总而言之，成功者四项主要管理实务上得分“非常正面”的机会超过90%，所有这些都和“如果你做了如下的事，你就会成功”的说法毫无关联。

表7.1引发了更深层次的猜度，看一下这些数据，成功者中有7%没有“清楚专注的战略”，但仅分别有3%没有“以业绩为导向的企业文化”和“迅速扁平的组织结构。”该如何解释这7%和3%之间的区别呢？直觉告诉我它和“企业文化”、“组织结构”难以名状的本质有关。我们对公司“战略是否清楚专注”的印象的确在很大程度上由公司业绩所决定，而对其企业文化和组织结构的看法就几乎完全被业绩所左右。在日常谈话中，如果对公司业绩一无所知，我们几乎无法估量该公司的企业文化是否“以业绩为导向”，组织结构是否“扁平迅速”。我们用来描述、神化、狂热地褒奖一个公司的企业文化和组织结构的种种方式，通常都是因为对业绩的印象而产生的。

127

假象七：绝对业绩

《4 + 2：什么对企业真正有效》(What Really Work) 一书中不仅包含了很多表格，而且还详细生动地描述了两家公司的境况，一个是成功者，一个是失败者。成功者是达乐公司 (Dollar General

Corporation, 折扣零售商), 和我们之前看到的公司差不多: 它有清楚专注的战略, 关心顾客, 有伟大的企业文化、有效的组织结构和出色的领导。失败者凯玛特 (Kmart, 美国零售商) 则显得一无是处: 战略朝令夕改, 企业文化一塌糊涂, 执行不力, 组织结构一盘散沙。凯玛特真是个不错的替罪羊——四项主要管理实务上都出了纰漏! 想想这家公司多么的没有能力啊!

这种想法哪里出错了? 有两个地方, 第一是我们在第五章已经讨论过的单一解释假象, 这四项管理实务可能彼此并非泾渭分明, 而是互有关联。还记得2000年ABB的遭遇吗? 当时对它螺旋式的业绩下滑的一个解释就是问题重重的战略调整, 这一改变导致了高层管理者的人事变动。新上任的领导马上重组了公司结构, 这一行为严重挫伤了士气, 所以业绩日益恶劣。我们也能给凯玛特的遭遇编一个类似的梗概。假设某一时间凯玛特的执行力有所下滑, 原因或许是仓储管理不力或是供货效率不高。随着业绩的下滑, 员工的士气也开始萎靡, 企业文化每况愈下。为了将公司拉出泥潭, 凯玛特的管理者决定转换战略, 于是也要相应的重组企业架构。在这样的情节梗概中, 四项管理实务之间互相并不独立, 而是环环相扣。我们还能想象出别的可能性: 比如组织结构转换不利导致执行不力, 使得业绩下滑、士气下挫, 于是管理者又实施新战略, 如此循环往复。同样, 错误就在认为这些因素之间泾渭分明, 忽略了它们之间的联系。

第二个错误更加重要。凯玛特的例子展现出前文提到的大部分研究中都包含的一种假象。它非常基础, 却常常被人忽视, 2005年《哈佛商业评论》刊登的一篇比较几个研究的文章就一点也没提到它。我将它称之为绝对业绩假象。在人们口中, 公司成败都是自己的行为一手造成的, 就好像业绩是绝对的一样。但在竞争的市场经济中, 一个

公司的表现常常受其他公司的影响。部分问题就在于我们常用科学实验的思维看待问题。我们把一烧杯水放在炉子上，水在 100℃ 沸腾，把 100 杯水放在 100 个炉子上，水还是 100℃ 沸腾。每个烧杯都不会受其他烧杯的影响，但在商业里情况就截然不同了。

为了展示企业业绩本质上是相对的，我将给出一家美国主要零售商的相关数据，它名声在外，全国有几百家店铺。我努力给出客观公正的数据，不受光环效应作用。为了不透露该公司的名号，我给它取了个假名“格玛特”。根据投资银行亚历克斯·布朗父子公司（Alex. Brown&Sons）的报告，在 20 世纪 90 年代初期，“格玛特”采取了如下行为：

- 在分店里配置了销售终端系统，如此一来就能更好地了解销售信息，从而改善盘存流程。
- 将中央采购的比例扩大到 75%，帮助降低采购成本。
- 将盘存管理现代化，因此大大改进了库存。结果是：季节性盘存的管理大大改善，圣诞假期和万圣节期间销售额增长 60%。
- 提高开展实地盘存的频率，而不是每年仅年终一次，从而提高了精确度和效率。
- 降低公司的开销在销售中所占份额。
- 商品多样化，以满足流行趋势，有助提升销售额。
- 开通免费客服热线，大大提升了顾客满意度。
- 执行一套复杂的客户/服务器技术，提高货品管理质量，这节省了 2.4 亿美元。

由于以上措施的作用，“格玛特”的库存周转（即一年内库存货物

周转次数，是衡量零售效率的重要指标之一）大大改善——从1994年的 3.45 次上升到 2002 年的 4.56 次，升幅为 32%，着实不坏。

表 7.2 “格玛特” 1994~2002 年年库存周转次数一览表

年份	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
格玛特	3.45	3.75	3.66	3.85	3.98	4.01	4.22	4.75	4.56

数据来源：Thomson One Banker 数据库

你是否会认为“格玛特”的业绩大为改观呢？你当然会这么觉得，客观地说它在很多重要方面都有所改善。那么，如果得知所谓的“格玛特”其实就是凯玛特时，你一定大惊失色。没错，就是凯玛特——“常青计划”里大书特书的失败者，管理不善的典范，那群据说一无是处的家伙。一家公司为何在改进众多方面之后依旧惨遭覆没？因为竞争对手改进的速率更快。同样在这8年间，沃尔玛的年库存周转次数从5.14一直上升到8.08，上涨了63%。沃尔玛在刚开始时的库存周转次数比凯玛特8年后的周转次数还要高。从绝对意义上说，凯玛特的确有所进步，但同时它落得更远了，两大零售商之间的差距日渐拉大。

表 7.3 沃尔玛与凯玛特 1994~2002 年间年库存周转次数一览表

年份	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
凯玛特	3.45	3.75	3.66	3.85	3.98	4.01	4.22	4.75	4.56
沃尔玛	5.14	4.88	5.16	5.67	6.37	6.91	7.29	7.79	8.08

数据来源：Thomson One Banker 数据库

说到业绩的其他衡量标准，亚历克斯·布朗父子公司强调凯玛特在“降低开支比率、库存位置、视觉推广等关键领域都有所改善”，但它的主要竞争对手也在进步，而且成绩斐然。它接着写道：“据我们估计，塔吉特（Target，美国大型连锁商场）和沃尔玛继续占有着开支比率上的优势，也使得它们在价格上说话有分量，而财政收益依旧高过凯玛特。”这还不算完，20世纪90年代初期，当凯玛特将中央采购率提升到75%时，沃尔玛的水平已经是80%；凯玛特1990年开始配备扫描终端销售系统，而此举两年前沃尔玛就已采纳。无怪乎凯玛特苟延残喘无以为继。它的劲敌节约成本、改善物流的速度远远快过它。等到2002年凯玛特的库存周转次数达到史上最高值时，它却不得不打出白旗走进破产法庭。人们难免推断破产的公司执行一定不力，但证据却根本不支持这一观点，至少当我们讨论的不是绝对意义上的执行时。

在其他公司身上也能看出绝对业绩和相对业绩的不同。通用汽车是一家销售滑坡、股价下跌的公司，2005年时其债券已沦落到垃圾债券的位置，金融市场几乎无人给它投信任票。但是与它在20世纪80年代生产的汽车相比，通用现在的汽车在很多方面都大有改观：无论是质量、附加功能、舒适程度还是安全状况都进步良多。在多种原因作用下，它在美国的市场占有率一路下滑，从1990年的35%到1999年的29%，直至2005年的25%，与此同时日韩汽车制造商的市场占有率一路上升。我们应该从相对的角度来看通用汽车业绩的下滑。实际上，来自亚洲汽车制造商的残酷竞争恰恰是激励通用汽车自我完善的动力。和上一代相比，通用是否是更称职的汽车制造商？从绝对的角度看当然如此，但你能这么和通用员工与股东说吗？

绝对业绩假象事关重大，因为它表明企业只要遵循某条简单的

规则就能有好业绩，无需顾及对手会采取什么行动。如果这种势头不加遏制，很多经理人的关注点就将被引入歧途。绝对业绩假象不仅存在于“常青计划”中，《基业长青》中也有体现。柯林斯和波拉斯宣称只要按照某些步骤一步步走下去，就能得到“持续成功的蓝图”，丝毫不提及竞争对手，也不分析业内的动态竞争。不过一旦我们从相对的角度看待业绩，自然就会明白企业永远不可能只要遵循某些特定步骤就能成功，成功永远都和对手的行动有关。对手的数量越多，新竞争者进入市场难度就越小，技术变革的速率也越快，长盛不衰的难度也越大。这样的事实让人不安，因为它承认商业业绩中有些地方非人力所能及。将业绩的相对特性低调处理或者完全忽略的结果往往更引人入胜。不管对手有何举动，公司都能取得好业绩这一说法更加诱人。

“常青计划”将一个10年分成两个5年期的构想不错，但却毁在了依赖回顾性采访和商业出版物收集数据上。不过这些缺陷并未妨碍作者宣称这本书让我们对商业的理解有了突破性进展。事实上，他们号称这本书具备科学的严谨和因果作用，比起《基业长青》、《追求卓越》有过之而无不及。在展示他们的研究成果时，该书作者宣称：“我们可以断言，改进某些行为确实能保证企业业绩更加出众。”但书中根本没这类成功秘笈。真正该问的不该是“什么对企业真正有效”，这句话不该用现在时，准确地说，应该是“什么对企业曾经有效”，甚至“企业业绩好时人们怎么说”。

《从优秀到卓越》的惊天大假象

就在“常青计划”进行得如火如荼之时，《基业长青》的作者之一吉姆·柯林斯又开展了一项新的关于企业业绩的研究。《基业长青》

研究的是大部分时间内都功成名就的公司（至少在研究结束前是这样），余下大部分公司基本波澜不惊，日子还算过得去，但从未大红大紫。对这些公司能说什么呢？柯林斯这个项目直接针对的就是这个问题。他想，一般的公司如何能摇身一变而出类拔萃呢？为何有的公司能从优秀飞升到卓越，有些就不行呢？

柯林斯带领的团队选取的样本规模非常大，囊括了1965～1995的30年间财富500强名单中总共1435家公司。为了找出那些从平庸一举飞跃到杰出的公司，用他们的话说，他们开展了“财政分析研究的死亡之旅”，目标就是找出符合如下模式的公司：头15年内累计股票收益在大盘股指左右，“此后有一明显的转折点”，后15年的累积股票收益就远高于市场平均值。形象地说这就是我们常见的“曲棍球杆型增长”，先是扁平的杆头，后是笔直向上的杆身。它在商界久负盛名，就像：“现在状况不算太好，不过别担心，将来我们一定能有一番成就。”所有驰骋商界的人都想实现曲棍球杆型增长，不管是为了老板还是投资者。所有人都想一鸣惊人，然后一直保持这种高水平。柯林斯算是摸对脉门了。

在他们审视过的公司中，只有11家严格符合上述要求，比例低于1%。名单如下所示：雅培公司（Abbott）、电器城公司（Circuit City）、美国联邦国民抵押贷款协会（Fannie Mae）、吉列（Gillette）、金伯利-克拉克公司（Kimberly-Clark）、克罗格公司（Kroger）、纳克尔公司（Nucor）、菲利普·莫里斯公司（Philip Morris）、必能宝公司（Pitney Bowes）、沃尔格林公司（Walgreens）、富国银行（Wells Fargo）。其中有些公司为大众所熟知，不过大部分仍是默默无闻。它们不是当时熠熠生辉的明星公司，而是选自与生活息息相关的各行各业，比如零售、钢铁、消费品、金融服务；总部也并非设在硅谷、普

林斯顿、纽约这类潮流之地，而是在俄亥俄州代顿市、威斯康辛州尼那市这类普通城市。柯林斯写道：“初见这份清单时我们都倍感吃惊，谁曾料想联邦国民抵押贷款协会这样的公司能击败通用电气和可口可乐呢？更不会想到沃尔格林能战胜英特尔。这份令人惊奇的名单上列出的公司看似寒酸，却教会我们重要的一课：即使在最不可能的情况下，优秀公司也有可能转变为卓越公司。”这11家卓越公司的确表现不俗，如果你在1965年向这些公司中的一家投资1美元，将所得收益仍旧投资到这只股票中，那么到了2000年，这只股票的收益将增长471倍，而市场上一般的股票基金此期间只增长56倍。接下来，柯林斯再次采用了在《基业长青》中使用过的方法，为每一家卓越公司挑选了处在同一行业、活跃于同一阶段的优秀公司作对照。吉列的对照公司是沃纳-兰伯特公司（Warner-Lambert）；金伯利-克拉克公司的对照公司是斯科特纸业（Scott Papers）；富国银行的对照公司是美洲银行（Bank of America），等等。对照组的公司虽然优秀但绝非卓越，1965年给它们投资1美元能最终增长到93美元，将近大盘股指的两倍，但仍逊色于卓越公司。研究结束数年后，11家从优秀到卓越的公司中大部分或多或少有些退步，不过这不能构成批评柯林斯的理由，他的目标不是预测15年快速增长后会怎么样，而是解释为什么这15年内增长速度如此惊人——为什么这些公司能上升到卓越公司的行列，其他的就不行。如果他解释清楚了这种转变，那么就算结束后有所退步也算不了什么。

为了解释从优秀到卓越的转变，柯林斯带领的团队兢兢业业地工作了近5年时间，在此项目上投入了15000多小时。他们广泛搜寻材料，“从并购到总经理报酬水平，从商业策略到企业文化，从裁员到领导风格，从财务比率到领导层人事变动”。他们博览群书，参考了

6000多篇文章，开展了几十次采访。数据堪称汗牛充栋，一共动用了3.48亿字节的存储空间。现在我们已经习惯了这些本应只出现在严谨的研究中的描述，而且也没被它打动，我们知道重要的不是数据的数量，而是数据的质量。

说到数据质量，部分数据幸免光环效应的影响，例如高管人员人事变动率，机构主要股东，或是董事会所有权等都有公开记载，与记者、公司发言人或是经理人的回忆均无瓜葛，没有受他们的观点影响。但是大部分数据问题重重，很多数据的来源是报刊杂志，那些常常充斥着光环的身影。柯林斯等人没有在确定数据不受光环效应作用上做文章，甚至也没意识到数据源头本身就千疮百孔。我选了几条采访中经理人被问到的问题，如下：

你认为转型前10年到转型后10年这段时间内，促进业绩增长的首要五个因素是什么？

在转型期间，公司决策、制定关键战略的过程怎样？我问的不是决策本身，而是如何制定的？

公司是如何与自己的决策保持一致的？

这种带有回顾性质、要求经理人解释所作所为的问题鲜能产生可靠的数据，因为这种回顾式的自我报告通常都会被业绩所左右。

整理分析数据方面，柯林斯描述了团队成员间一系列的讨论和争辩，他们经历了“一个循环往复的互动过程，先得出一些观点，用数据对其检验，然后修改原有观点，构建一个理论框架，看它能否承载住事实的重量，一直到所有观点都能融合成一个前后贯彻的理论框架”。为什么柯林斯此番采取了一个看上去没有《基业长青》中那么

正式的研究方法？他解释说：“我们每个人都有一两条优点，我觉得我的优点就是在一堆杂乱无章的信息中找出模式，从混乱中找出次序，将混沌归于明晰的观点。”在柯林斯带领的团队发现的模式中，业绩平平的15年被称为发展期，特点就是领导既有谦逊品质又有坚定意志（也就是所说的“第5级领导人”），能招纳贤良（“先人后事”），要勇敢直接地面对现实（“直面残酷的现实”）。然后，无需虚张声势，有时甚至在无人注意的情况下，转变突如其来，随后公司进入突破期。曾几何时的优秀公司踏入了迈向卓越的循环，横向和纵向指标均一路飞升，总曲线呈45度角，如离弦之箭一般，奔跑在成功的康庄大道之上。突破涉及到专注（“刺猬理论”）和执行（“训练有素的文化”），最后以技术巩固进步（“技术加速器”），转型就此完成，优秀变成了卓越。

先前研究中出现的光环迫使我们质疑柯林斯的发现。有了“谦卑的领导人”和“了不起的员工”就一定能成功吗？还是人们说起成功的公司时总会提及它们的领导更优秀、员工素质更高，企业中拥有坚韧不拔、勇气百倍这种精神的可能性更大？考虑到此次研究的数据收集方式，以及看业绩评功过的趋势，似乎后者的可能性更大一些。柯林斯宣称自己解释了为什么有的公司有质的飞跃，有的则没有，其实他并没做到这一点。《从优秀到卓越》分别记载了产生飞跃的公司和没有飞跃的公司的相关状况，这算不得解释。在该书一开头，柯林斯竭力鼓励读者要诚实，要“直面残酷的现实”。这儿就有现成的“残酷现实”供我们思量：如果选择公司的依据是最后的结果，收集数据的来源是回顾性的采访和出版物上的文章，那么就不太可能找得到公司卓越的原因，大概只能采集到光环效应的光晕了。

但似乎无人注意《从优秀到卓越》的缺点，因为它给出的是振奋

人心的信息：你，也可以将一家优秀公司提升到卓越。柯林斯尤为直白地表露了这一观点，他写道：“卓越和环境无关，事实表明卓越在很大程度上取决于你的选择。”这故事扣人心弦，读者愿意相信自己的努力一定会有回报，坚持的人一定能有好结果。事实上柯林斯说的就是这个意思：只要有眼界，够谦卑，关心员工，目标专注、坚持不懈，你也能卓尔不凡。说到励志故事，恐怕没有比《从优秀到卓越》更出色的了。

假象八：本末倒置

由于《从优秀到卓越》使用了有漏洞的数据，我们不得不严肃地质疑该研究结论的可靠性。不过即便不考虑数据的差错全盘接受，该书的结论中还存在着更深层次的问题，也就是关于结论的阐释。《从优秀到卓越》一书的中心意象之一就是典出以赛亚·柏林（Isaiah Berlin）的著名散文《刺猬与狐狸》（*The Hedgehog and the Fox*）的“刺猬理论”。柏林在该文中写道，大多数人要么是狐狸要么是刺猬。狐狸懂很多东西，他们精明世故、行动敏捷，追求多个目标；刺猬知道一件主要的事，看上去他们做事慢吞吞的，有条不紊，但他们一般只认准一件事。而柯林斯认为刺猬和狐狸之间的区别，其实和取得优异的业绩有着千丝万缕的联系，因为这11家卓越公司都是刺猬。它们目标单一明确，纪律严明。而狐狸型公司相比之下在关注点和精力上都要分散很多，朝三暮四，永远也不可能达到卓越的水平。首先我们的分类可能已经受光环效应左右，在回顾过去的成绩时，人们常说成功的公司更加专注坚韧。即便假设柯林斯的分类毫无谬误，这11家公司的确比对照组的公司核心目标更明确，然后呢？就能说刺猬型公司业绩一定更好吗？不一定，这说起来就有点复杂了。

为了说明问题，先来看一个不同的例子。假设一天有 1000 人去赌马，在这天结束时我们挑出排在前十位收获最大的赢家，姑且叫他们卓越赌徒好了。当我们研究收获最大的赌徒时，发现他们下注时冒的风险都很大，这就是他们优于其他 990 人的地方。他们是刺猬，只关注某几件大事，头十位里可能很少有狐狸型的人，因为这种人倾向于广种薄收。不过即使头十位赢家清一色的都是刺猬型，也说明不了刺猬平均表现优于狐狸，因为虽然可能有的刺猬大发横财，但大部分刺猬血本无归。事实上狐狸应该整体表现比刺猬好，因为他们不盲目冒险，因而巨额损失就少了很多。现在回头看公司的例子，因为柯林斯选择了 11 家卓越公司和 11 家优秀公司作比较，我们因此无从得知整体上狐狸型和刺猬型哪种业绩会更好，无从得知全部 1435 家公司中多少家是刺猬多少家是狐狸，也无法断言究竟哪种公司业绩更优秀。即使连续几年表现优异的公司都是刺猬，也说明不了成为刺猬型公司成功的几率就会大大增加，因为很多刺猬的结局可能是横尸街头。

为了比较，让我们看一下加利福尼亚大学的菲利普·泰洛克 (Philip Tetlock) 开展的关于专家的政治判断的研究。他同样引用了以赛亚·柏林的散文，将专家分为两类，比较他们预测的准确程度。刺猬型专家的世界观明确坚定，狐狸型专家观点则更加灵活机动。哪组专家预测的准确率更高呢？狐狸型专家。他们预测时会考虑各方面的因素，随着环境的改变而变动信念，因此对未来事态的判断更加准确。泰洛克也发现少数刺猬型专家判断的准确率尤为突出，但绝大部分都不甚理想，因此平均准确率就比较低。（顺便提一下，泰洛克研究预测的准确率时不是事后回顾 15 年内的事件预测准确与否，而是从 1988 年到 2003 年，花了整整 15 年来检验各种判断的准确性。）

我想泰洛克关于个人判断的研究成果同样也适用于公司。平均说来，灵活机动、应时而变的公司整体业绩优于那些恪守陈规、不思变革的公司。我承认有些刺猬型公司可能尤为成功，但是失利的刺猬型公司数量更大，究竟哪种公司表现更佳是一个有待研究的实证问题，在得出可靠的研究结果之前我们只能揣测。不过即便如此，如果我们仅仅因为少数几家优秀公司是刺猬型公司，就断言所有的公司都应照葫芦画瓢，只追求一个大目标的话，是站不住脚的。

可能有人会反驳，像刺猬一样专注或许冒险，但在追求卓越的过程中必不可少要赌一把。我们知道业绩毕竟是相对的，不是绝对的。采用刺猬的方法或许有点道理，因为尽管平均结果不太理想，但潜在的大获成功的回报还是要大很多。这种道理说得过去，也可能正确。如果柯林斯的观点是这样，没问题。不过柯林斯说的并不是公司应该不计固有风险，像刺猬一样专注，根本不是这样，《从优秀到卓越》从头到尾说的都是任何一家公司只要专心致志、坚韧不拔，就一定能成功，不管环境如何，建设期绝对能发展到突破期。该书只字不提这种行为可能带来的潜在风险，不提采取这种行动虽然可能前途无量但却暗藏沟壑。柯林斯鼓励经理人成为刺猬型的人，指出了其中的利益，却忽视了个中艰险。这非常危险，因为你不可能只得到好处，不承担风险。

书中这些谬误失实之处不算触目惊心，只要想想柯林斯一开始就没理解这个刺猬和狐狸的故事。他说对人类有重大影响的人都是刺猬，他们心中只有一条简单的信念，然后执著地追求。名列其中的有达尔文、马克思、爱因斯坦。但是以赛亚·柏林并非这个意思，他不过是观察到了两种截然不同的看待人生经历的方法。两种类别里都有伟人，按柏林的说法，柏拉图是刺猬，但亚里士多德是狐狸；但丁是

刺猬，不过莎士比亚是狐狸；陀思妥耶夫斯基和尼采是刺猬，而歌德和乔伊斯是狐狸。柯林斯说达尔文是刺猬型人的说法值得怀疑，毕竟达尔文从小是个传统的基督徒，在多年细致入微的观察和反思之后终于提出了革命性的自然选择理论，挑战传统的教义不是刺猬会干的事。

假象九：组织物理学

强调确定性，强调清楚的因果关系而不是偶然性和不确定性，揭示了一条最根本的错误观念，它广泛出现在各种指出成功几大步骤的商业畅销书中，不过在《从优秀到卓越》一书中尤为明显。柯林斯一开篇就说明了自己的抱负：发现“不受时间地域的限制，普遍适用于任何机构的答案”。他写道：

工程学的实践在不断演变，而物理学原理却相对保持不变，我想我们的工作也是对永恒规律的一种探索——卓越企业所具有的永恒物理学——不管我们周围的世界如何变化，它都保持着正确性、相关性。具体的应用确实会发生变化（如工程学），但某些关于有组织的人类行为的永恒规律（如物理学）却历久不衰。

之所以会提到物理学绝非偶然，物理学是所有学科中人类智慧最高贵、最雄伟的壮举，最能用简单而精确的数学公式表达宇宙星辰的运行。就像曾是物理学家的金融专家伊曼纽尔·德曼（Emanuel Derman）解释的那样，“理论物理学家习惯用数学来书写宇宙的规律，并加以详细阐释。宇宙确实也像瑞士钟表一般精确，我们能预测行星的轨道，原子射出光子的频率，一直精确到小数点后8～10位。”物

理学是如此的声名远播，以至据说生物学、化学的研究人员都“妒嫉物理学”。将商业研究和物理学研究相提并论，确实很讨读者的喜欢。

如果商界真如钟表一般精准，那或许《从优秀到卓越》的承诺也颇为合理。既然我们能预测到行星的动向，为什么不能预测公司业绩呢？或许真的有放之四海而皆准的法则呢？不管公司大小，重力法则统统适用；无论攻守，主宰它们运动的是同样的规律；不管是快速增长还是稳步上升，公司总归是由相同的原子组成。这一意象非常诱人，用《财富》的专栏作者斯坦利·宾在本章开头的话说：自然科学的庄严肃穆让人安心。我们愿意相信商业世界中有某些精准的力量准则主宰，因而商界是一个公正、可预测的领域。但如同第一章中所说的，物理学的可预测性和可复制性不适用于商业中最重要的问题，因为这个原因，波拉斯和柯林斯自己也承认：我们不能把公司放在培养皿里做实验。确定没有光环的干扰，控制变量以便确定因果性与关联性没有混为一谈，既然商业研究中最出色的实验，在这种情况下仍旧达不到物理学的精确和可复制性，那么所有号称企业组织中独立的、亘古不变的法则都纯属子虚乌有。

故事还是科学？

第八章

—— THE
HALO
EFFECT ———

我们都是编故事的生物，我们自己就是历史的产物。我们因潮流心醉神迷，部分原因是它们编故事的同时赋予时间以方向性，部分是因为它们给予事件以道德深度：能在事情萧条衰败之时哀号；或是当作寥寥几点希望之光大肆渲染。但是我们探求潮流的强烈欲望常常引导我们不是寻找子虚乌有的方向性，就是推断无法持久的原因。

——斯蒂芬·古尔德 《生命的壮阔：古尔德论生物大历史》

以《追求卓越》为起点，画一条线连到《基业常青》，再连到《4+2：什么对企业真正有效》，最后一直画到《从优秀到卓越》上来。将这些点连接起来后，你发现什么模式了吗？

与前者相比，后一个研究都有一系列更加大胆的宣称——号称收集了更多数据，咨询了更多专家，研究分析上更透彻。每项研究都宣称自己大胆涉足了前人未曾涉足的领域，做了没人做过的事，研究结果更加真实可信。等到了最后两本书时，它们已夸下确保成功、不变的物理学法则之类的海口。始作俑者彼得斯和沃特曼的《追求卓越》倒相形见绌，好似它们倒退回了没那么浮夸虚假的古代。不过尽管他们都号称科学严谨，当中却没人意识到让他们的结论不可信的根本问题，也就是依靠大众传媒、商学院案例分析和回顾性的访谈采集数

据，必定会受到光环效应的污染。

尽管相似点很多，这些书在市场上命运却不尽相同。《追求卓越》和《基业常青》大获成功，《4+2：什么对企业真正有效》的成就则有些平平淡淡。区别在哪？我想不该是分析时严谨与否的区别，因为即便在高中科技展上，这些研究也一个都得了不了奖。差别就在《追求卓越》和《基业常青》的故事讲得好一点，给出的意象更诱人一些。彼得斯和沃特曼采用了过目难忘的词组，如崇尚行动、不离本行、迂回管理、宽严并济等。《基业常青》里则用了胆大包天的目标、造钟、永不满足、教派般的文化等。这些短语让人过目难忘，能激起人们的好奇心，激发讨论。相比之下，《4+2：什么对企业真正有效》中的遣词相对保守，常用战略、执行、企业文化、结构之类的词，很少有独创诱人之处，也没有让人眼前一亮的比喻和引人入胜的意象。其实不管彼得斯、沃特曼、柯林斯、波拉斯在研究上有什么不足，他们共同的长处就是：会讲故事。因为我们看到的就是如此：故事帮助经理人理解世界，引导他们的行动方向，让他们对未来充满信心。

所有书里故事讲得最好的就是《从优秀到卓越》。自2001年末柯林斯的书大张旗鼓面世以来，就一路直升到各排行榜榜首。从那之后它大获成功，盘踞《纽约时报》畅销书排行榜数年之久。2005年时，它的销量已超过300万册，势头依旧强劲。原因不难看出，用它自己的话说，《从优秀到卓越》读起来就像“一本快节奏的小说”。它有扣人心弦的理念，像第五级领导、斯托克代尔悖论，还有引人入胜的比喻比如漂洗奶酪。它还说到了刺猬和狐狸，说到了飞轮和厄运之轮——字里行间几乎都能感觉出公司扶摇直上和急转直下的势头。柯林斯说自己的技巧之一就是在混沌中找出模式，这点他说对了。《从优秀到卓越》的形式其实起源于一种经典的叙事结构。英

国作家克里斯多夫·布克（Christopher Booker）在《七种基本情节》（*The Seven Basic Plots*）中指出，不论文化地域差异，各种故事中一再出现的只有几种基本情节，其中一种就是“麻雀变凤凰”。布克解释：“对人类的幻想来说，几乎没什么能比从无名小卒一夜之间声名显赫、富可敌国的幻想更吸引人的了。人们日复一日地梦想能通过彩票中奖、奇妙的发明设计改变自己单调乏味的生活；甚至想着被富人垂青，从人堆里脱颖而出，从此万众瞩目，家喻户晓。”“麻雀变凤凰”的故事里总有一个卑微的小人物，他不管从哪方面看都毫不起眼，然后在一系列机缘巧合作用下命运迥然改变。像《圣经·创世纪》里的约瑟夫；亚瑟王拔出石中剑的传说；阿拉丁和神灯；灰姑娘和水晶鞋；当然还有萧伯纳的《卖花女》。是不是听着有些耳熟？从一家小公司发家，最好还是在不那么光鲜的行业，然后展示它如何不屈不挠、诚信经营，最终成为业界巨头，《从优秀到卓越》里基本成分就是这样。柯林斯没费多大力气就找准了一个已被验证过的原型，来迎合我们内心深情款款的愿望，就连《从优秀到卓越》的标题都与“麻雀变凤凰”暗合。难怪这本书反响如此强烈，因为它响应了我们心底永恒的梦和最深层的幻想。如果柯林斯描绘的图景是真实的，如果谦卑、坚持和专注果真能带来成功，且有着物理学一样的可预测性，那么迎合梦想之类也无关紧要。但事实并非如此，就在大部分评论家的观点都流于表面时，也有几位评论家看出了柯林斯著作的实质：一段前往感觉良好的梦幻乐园的旅途。《华尔街时报》的乔治·安德斯（George Anders）认为，《从优秀到卓越》描绘的商业世界图景就像诺曼·洛克威尔（Norman Rockwell）的画作和儿童电视节目“罗杰斯先生的邻居”（*Mr. Rogers' Neighbors*）一样，简单而让人安心，提倡朴素的价值观和传统美德。“柯林斯先生的邻居”充斥着简单而积极的故

事，而如果它们带着严谨的科学外表，就更令人信服了。

轰动汹涌

众人寻找商界圣杯之旅并未止步于《从优秀到卓越》，我们也没理由设想这类书籍会因柯林斯而销声匿迹。恰恰相反，它的成就催生出更多同类书籍，都声称自己揭示了商业成功的秘密。我最近看到的一本出版于2006年，名为《大赢家与大输家：企业长期兴衰的四大要因》(*Big Winners and Big Losers : The 4 Secrets of Long-Term Business Success and Failure*)，作者是明尼苏达大学战略与组织管理学教授艾尔弗雷德·马库斯(Alfred Marcus)，出版商是沃顿商学院出版社，封底则有来自达特茅斯商学院、杜克大学、西北大学、麻省理工等著名商学院教授的推荐，满是溢美之词，我们几乎再也找不出享有同等声誉的书了。

光环效应

—THE
HALO
EFFECT—

148

我打开这本书，以为总算有人最终找准了解释，最终摆脱了商业中的假象，采用了更理性的眼光看待公司业绩。但很快我就发现这本书和别的书没什么差别。那条号称揭示成功秘诀的标题就不是什么好兆头。随后，该书一一回顾了彼得斯和沃特曼，乔伊斯、尼瑞亚和罗伯森，柯林斯和波拉斯所作的研究。在马库斯看来，上述研究中都有一个主要缺陷，要么只强调适应性，要么只强调关注核心，而没有展示两者均十分重要。他保证自己的研究会更进一步，将展示持续成功的秘诀其实是既灵活机动，同时又专心致志。

还好该书没有号称发现了企业中的物理学法则，不过剩下的内容都似曾相识，又是宣称研究过程十分严谨——1992~2002年的10年时间认真研究了上千家公司；又是将样本分为高业绩和低业绩两组，区分依据自然还是结果。为了研究这些公司，马库斯让自己业余任教

的总裁MBA班成员展开分析研究，然后用学生的报告作为自己的数据。当然，用经理人当研究员不一定是错的，只要他们的结论以可靠的数据为基础，质量不错就无妨。经理人不一定就比研究生或者教授自己的能力差，而且他们尊重事实，不会为了支持一个自己偏向的结论而将结论略作改动。问题出在数据质量上，这是症结所在。他们称之为严密的分析和细致的研究得出的数据从哪里来？大部分和我们之前反复看见的一样，来源于经理人的事后回顾、公司发布的声明、商业出版物上的文章节选。至于“长期成功的秘密”，马库斯发现大赢家都能发现市场的有利位置——也就是鱼米之仓，而且管理井井有条。他们适应性强，纪律严明而且一心一意。大输家呢？他们被困在不毛之地不得动弹，而且顽固、无能、目光涣散。不过如我们所知，人们总是形容成功的公司纪律严明，而同一家公司，在它深陷困境之时就会被认作无能；因改变而成功的公司自然被认作适应性强，与之相反就会被看作顽固。除非我们用不受业绩影响的方法重新定义这些术语，否则不过是在叠加光环而已，不过是收集成功不成功的公司的各种是非评论，根本没有找到成败的驱动因素。效果自然又是告诉经理人，只要遵循一条简单的程式就能成功，无需顾忌其他公司的行为。书中根本没有提及业绩本质上是相对的，如果想超过对手的话冒险就要深思熟虑。这些研究的时间或许不同，研究的公司也许各异，但是各种假象依旧存在，毫无改变。

《大赢家与大输家》一书最有意思的发现却一笔带过，没被仔细研究过，具体内容如下：大公司出现在大输家名单上的频率更高，而几乎所有的大赢家都是中小型公司。这一发现应该能激起我们的好奇心，因为大公司混到现在的地位首先就是因为生意做得好，它们可不是通过成了输家来实现增长的，但似乎有些因素让它们无法保持很高

的业绩水平。它们放弃了自己的制胜法宝了么？它们吃了骄傲自满的苦头了？还是它们和以前没什么变化，所以自然而然，在它们日益壮大的同时，由于竞争压力的腐蚀作用，开始向中间值靠拢？不管是极端优秀还是极端恶劣的业绩，体现在小公司身上的几率总要大一些。有一家公司应该尤其能吸引马库斯的注意力。金宝汤公司（Campbell Soup）是输家之一，在1992~2002年间业绩低落。猜猜该公司在“常青计划”的10年研究报告《4+2：什么对企业最有效》一书中形象如何？在1986~1996年间，它在两个5年期都表现强劲，属于成功者一类。金宝汤公司难道这么快就改变制胜道路了么？它是涉足新市场了还是改变了招牌产品番茄汤的配方了？抑或是它的业绩被市场力量、日益严酷的竞争或是消费者口味的改变所侵蚀？该书并没有仔细研究金宝汤公司业绩下滑的真正原因，我们只看到作者搜罗来的因业绩下滑而归咎到它身上的特性。很可惜，虽然它号称和以前的研究有所不同、有些改进，但解码商业成功秘密的最新举动和前人的研究有相同的缺陷，并未能给出更令人满意的解释。

科学和故事

当然不是所有的商业研究都停留在讲故事的水准上，很多关于企业业绩的研究竭尽全力摆脱光环效应和其他假象影响，它们的研究流程设计精确，执行过程也认真有力。其中之一就是芝加哥大学商学院的玛丽安·伯特兰（Marianne Bertrand）和麻省理工学院的安托瓦内特·肖亚（Antoinette Schoar）开展的关于老总的个人管理风格对企业业绩有无影响的研究。随便搜罗些轶闻趣事来佐证成功公司的CEO都有行之有效的特色管理风格简直易如反掌，考虑到光环效应，这种行为简直不可或缺。但是伯特兰和肖亚明白收集一箱箱杂志文章，要经

理给老总的管理风格打分并不是最好的办法，因为这些办法一定会招致光环效应。于是他们从两方面来定义“管理风格”：投资政策（以资本性支出、行政性支出，收购兼并频率衡量），财政政策（以负债水平和分红水平衡量）。这些政策客观实在，可以准确衡量，而非模棱两可，无法定义。接着，他们从审计过的财政报告中收集数据，受光环效应影响的可能性微乎其微。他们还额外控制了一些其他变量，并长期观察研究某几位经理人在不同公司任期内的所作所为。结果如何？伯特兰和肖亚发现，每个经理人在投资和财政政策方面的确各有特色，他们的个人管理风格对整体业绩变动的影响大约占4%。从统计角度看这个发现成果显著，但却不是一个吸引人的故事。经理人不会因为以下这样的话欢欣雀跃、心潮澎湃：如果采取如下行动，在其他条件不变的情况下，你公司的业绩能提升4%。不是所有严谨的研究都是让人目不转睛的故事。

第二个例子是伦敦政治经济学院的尼克·布鲁姆（Nick Bloom）和麦肯锡的史蒂芬·多根（Stephen Dorgan）开展的关于特定行为与企业业绩关系的研究。它和彼得斯与沃特曼提出的问题“卓越业绩的原因是什么”有些相似，也类似“常青计划”研究的问题——究竟什么对企业最有效？不过布鲁姆和多根的研究方法截然不同。他们有没有列举出一堆业绩很好的公司作样本，然后寻找它们之间的共同之处？没有，布鲁姆二人广泛选取了700多家中等规模的欧美制造公司作样本，其中既有业绩好的也有业绩一般的。他们有没有要求被访者评价诸如企业文化、管理质量和顾客导向之类易受光环作用影响的问题？没有，他们要求被访者详细描述特定的管理行为，要求遣词造句时避免有光环效应色彩的说法。为了更进一步提高数据的可靠程度，在收集和整理数据时他们还采用了“双盲法”，也就是说被访者仅被

告知该项研究和管理行为有关，并不向他们透露此项研究和业绩亦有关联；而收集数据的人则不了解该公司的业绩，也就避免了因此而产生的偏见。最后，鉴于该研究收集的是某一时间点的数据，是横向数据而非纵向数据，他们谨慎地说该项研究结果仅仅表示关联性，不代表因果性，甚至还表示真实的因果可能与他们的结果恰恰相反，实际情况可能是业绩表现好的公司才有资金资源采用某些管理方法，刻意低调处理自己的研究发现。那么罗嗦了一大通之后，布鲁姆和多根究竟有什么发现呢？他们发现特定的管理行为的确和业绩的变动有关，大概能影响整体业绩的10%，也就是说如果一家公司各方面都采取了最好的管理方法——从生产到客服到人力资源管理到融资——那么它的业绩比其他落后的公司会高10%。这一发现从统计角度讲非常重要，而且也很有用，但是却不能保证一家公司采用了一套特定的管理方法之后一定能成功。从社会科学研究角度来看，他们的研究非常出色——仔细严谨、清楚明晰，但却自称不能给出什么保证。

以上两项研究和其他更多类似研究都经得起科学的考验，但作为故事却不怎么吸引人。如果故事的标志是能指导行动的话，那么这些研究连故事都算不上。说700多家公司业绩平均有10%的变化说明不了对公司会有什么影响，影响或大或小或者干脆没有。这样的研究不能给我保证，也就不能激发我采取行动。因此人们都关注那些号称揭示优秀业绩秘诀的书还有什么好奇怪的呢？那些书给人们一些简单而确定的建议，帮助人们在一个纷繁复杂的世界里理清思绪，承诺谦卑和坚持就能带来持久的成功，只要有耐心有决心卓越就会向你招手。斯坦福大学的詹姆斯·马奇（James March）和罗伯特·萨顿（Robert Sutton）指出，关于组织业绩的研究现在分化成两大世界，第一大世界的研究的接受对象是实际参与管理的经理

人，他们欣赏那些说明如何提高业绩的猜想。这些研究的主要目的就是激励和安慰读者。另一大世界中的研究则需要坚守严谨的学术标准，只有这样才能得到赞赏，在这里科学才是最重要的，故事退居其次。马奇和萨顿解释说：“为了满足互相矛盾的需求，研究界常常一边说在现有数据条件下无法推断出推动业绩增长的原因是什么，一边自己又径直揣测究竟什么原因带来了业绩的增长。”结果就是“一场精神分裂的好戏”，“咨询师、教师的角色与研究人员的角色分离”。两个世界里运行着不同的逻辑、迥异的规则，迎合不同受众的需求，但几乎没有交集。

两个按照各自逻辑运行的世界就已经够复杂的了，而实际情况其实更为棘手。当关于公司业绩的故事披上了科学的外衣，当它们号称以彻底的研究为基础，当有一箱箱的文件和上亿字节的数据支持该项研究，当一干知名学府的专家都纷纷赞扬，号称它们以科学的精确揭示了潜藏的规则时，它们就显得十分有说服力。我们又回到了缜密研究假象。我们前面评析过的畅销书都费了不少口舌说明自己的研究方法和数据分析，于是评论家和读者都对该项研究表面的深度和广度印象深刻。现在我们知道这些数据有缺陷，对业绩改进的解释也颇值得怀疑，但一个动人故事的丰厚回报在装扮成科学之后常常让人眼前一亮。按《经济学人》的说法，光是请彼得斯露一露脸就要8.5万美元，而邀请柯林斯更是要花15万美元。编织企业成功的故事的确有利可图。有人会花8.5万美元或是15万美元请伯特兰和肖亚来讲解统计上很重要的4%业绩提升吗？看上去不太可能。

在第一章里我借用了著名歌手弗兰克·西纳特拉（Frank Sinatra）的歌“无知的我们，未知的天涯”。但是如果真正的关键是编织一个扣人心弦、催人奋进的故事的话，那也许科学的严谨根本无

关紧要。或许那首歌最后一句才是画龙点睛之笔：“我们那么无知，又有什么关系？”

令人满意的故事抑或危机四伏的假象？

有人可能认为要进步的话就要抵制故事，坚持以纯科学的方法研究商业管理。但我却没那么肯定。故事总围绕在我们周围，它们是生活的重要组成部分，能用连贯的思路解释错综复杂的事件，能给事件带上道德深度，从而促使人们采取行动。我喜欢引用古尔德、费曼等人的名言，他们是科学家，又是大学教授，有时间慢慢改进自己的研究，额外做实验，收集更多数据，直到对实验结果满意为止。而另一方面，经理人必须迅速采取行动。无休无止地讨论不同管理方法不能带来成功，因为我们知道业绩是相对的，不进则退。杜鲁门总统当美国“CEO”时抱怨的话已成名言，他说他想要“单面顾问”，因为自己受够了老说“从一方面看……，从另一方面看……”的顾问。管理者需要采取行动，也许这是为什么“刺猬”的形象大受欢迎的原因之一，只要专注一件事、不要操心很多问题的魅力无可抵挡。

从定义上看，判断故事好坏的标准就不可能是看它在科学上是否完全精确，而是看它是否能让我们知晓一些有价值的内情，能否至少在大多数情况下激励我们采取有益的行动。在这一标准衡量之下，或许我们应该对之前评论过的商业书籍宽容一点，因为它们大部分都回到了同样的基本点。不管是汤姆·彼得斯还是吉姆·柯林斯的大作，贯穿的主题始终一致：如果经理人价值观坚定、眼界清晰、关心员工、关注顾客、力求卓越，那么公司业绩一定能蒸蒸日上。那么经理人用这些基本准则指引行为也算不得太坏吧？有点诺曼·洛克威尔式的乐观也没什么大碍吧？

说实话，我觉得这些基本准则有很多值得嘉许之处。20 世纪 80 年代，我供职于被《追求卓越》和《基业常青》大肆褒奖的惠普公司。共同的价值观、授权给员工、提倡创新的企业文化都是惠普这家美国最先进最成功的公司的基础原则。而且，我职业生涯中最敬佩的 CEO 就是戴维·帕卡德（David Packard）这个充满智慧的实干家，他直截了当，不装腔作势，心系公司也愿意为政府效劳——简直就是柯林斯所说的“第五级经理人”的样板。所以我大体上对商业畅销书的大部分内容还算感同身受。大多数公司应该能从这些基本原则中获益——只要作者写得通俗易懂、形象生动，那么就会有成千上万的经理人研究学习这些理念，也许这也不算什么坏事。

不过这不是全部的情况，我们心中讲故事、将事物连贯顺畅排列的欲望，可能导致我们找出并不存在的潮流，或是对事物的原因判断失实。可能仅仅因为事实不太能装进故事的框架中，我们就对它视而不见。《双虎屠龙》（*The Man Who Shot Liberty Valance*）这部电影是约翰·福特（John Ford）献给逝去的美国旧西部的一曲挽歌，在影片中当地报纸《胫骨星报》（*The Shinbone Star*）的编辑决定不披露究竟是谁射死了镇上的恶棍，他解释说：“这里是西部，先生，当传奇变成了事实，我们就发表传奇！”我们前面评价的很多研究和电影情节如出一辙，传奇付梓出版，日复一日，也就被当作真相。于是我们不禁要问，尽管关于业绩表现的各种故事传奇可能宽慰人心，在很多方面也不无裨益，但是否仍旧危害重重？有没有可能复杂的解释其实帮助更大，而它们却将其简化？因为如果是那样的话，我们就要当心，不管简单的解释看上去多么诱人，也不能被它引诱。我们有没有理由相信在前面看到的假象祸害无穷呢？我想答案是肯定的。

长盛不衰假象许诺，把公司开成百年老店不但可行，而且绝对是

个值得追求的目标。但是能够保证长期业绩都好过市场平均的公司不单是凤毛麟角，而且通常只存在于统计报告中，且只有在回顾的时候才看得出来。长盛不衰其实可以被理解成很多短期成功被串联到一起。追求长盛不衰的梦想可能将注意力从眼下要赢得战斗上转移开。

绝对业绩假象让我们忽视了成败都发生在竞争环境中。相信我们的成功都是自身努力的结果这种念头虽让人满足，但就如凯玛特的例子，一家公司的业绩可能绝对量上有所提高，但相对来看依然落了一大截。商业上的成功不仅仅是要把事做好，而是要比对手做得好。认为业绩是绝对的可能导致我们对竞争对手视而不见，甚至逃避那些看似冒险、但在业内动态竞争的环境下，对企业存亡至关重要的决策。

本末倒置假象使得我们颠倒因果，混淆行动和结果。在它的作用下，我们可能会抓出一把业绩卓越的公司，揣测它们的成就究竟源于何处，而实际上导致的结果可能是更大程度的反复和整体上更低的成功几率。除非我们的研究范围全面，能涵盖所有类型公司的行为和随后状态如何，否则我们得到的只是片面的信息。

组织物理学假象则暗示，商业中一切都按准确的规律运行，一切皆可预测。它让人们相信某一系列管理方法可以适用于任何环境，忽略了不同条件下适时调整的必要性，如竞争强度、增长率、对手规模、市场集中度、规划、全球活动分布等。这条假象宣称“一招鲜，吃遍天”，虽然因其简单而诱人，却未能充分展示商界的错综复杂。

这些假象放在一起就暴露了大多数商业书籍的核心谎言——卓越取决于公司，只要亦步亦趋走好关键几步就一定能鹤立鸡群；成功在于自己，不受外界因素控制。这和那些告诉读者如何五大步骤轻松致富、两周减去 20 磅、唤醒内心卓越潜能的书没有太大区别。

而且，如果我们接受那些商业图书上的说法，那么也就承认了反向观点：如果一家公司未能成就卓越，那一定是它的经理人在哪些方面出了岔子，一定是他们忽视了某些关键步骤，或是偏离了正确的道路。如果卓越是每个人力所能及的，那么达不到卓越的水平也是我们自己的责任。

乐高归来

这让我们又回到了乐高这里。记得2004年1月，在尤为惨淡的假日销售季之后，保尔·普劳曼被炒了，被解雇了，被辞退了，下课了——报纸上说，他罪有应得，因为乐高的销售和利润都大幅下跌。报纸杂志上都说乐高偏离了核心，就是说普劳曼犯错了，就是说他该卷铺盖走人了。实际问题不是乐高2003年是否日子不好过——我们都知道情况就是这样，我们应该问另一个问题：乐高业绩滑坡是因为普劳曼的决策还是其他因素？因为也有可能之前乐高就已岌岌可危，普劳曼不过回天乏力。或许乐高的问题与1999年普劳曼上任之前管理层做出的选择有关，因为普劳曼前面几任领导人窝在狭小的核心范围中时间过长，无法挽留一个必将消亡的顾客群体。如果是这样的话，那么解雇执行官简直就像膝跳反应一样，属于随便拉个人顶罪，绝算不上有理有据的决策。而普劳曼的继任者管理难度似乎更大，因为他按照指示要回归根本，也就意味着乐高再次转向。如果乐高的业绩仍旧不见好转，新任执行官最终也会被炒、被解雇、被辞退，接着有一天就会有人说乐高和凯玛特一样犯了经典的错误：不断变更战略，执行不力，企业文化停滞不前，组织过于庞大。

那么普劳曼离职之后乐高表现如何？它的销售额持续下滑，从2003年的68亿克朗下跌到2004年的63亿克朗，又一年运营亏损。

接下来新任执行官就把注意力集中到削减成本上。2005年，乐高出售了乐高主题乐园，开始减少在丹麦、瑞士、美国的生产规模，将圣战主要转到成本较低的东欧和亚洲。期间大约 1200 人失业，裁员率达 20%。结果如何？到 2005 年时，乐高终于消灭了财政赤字，开始有盈余。但是这并非乐高从核心领域找到了生财之道，而是忍痛削减开支的结果。如果普劳曼还在任上乐高表现会怎样？我无从断言，相信也无人知晓，因为我们无法让时光倒流，改变一个变量再试验一次。科学实验不能随便应用到估测CEO的业绩上面来。但我猜测乐高的宿疾时间远远长过任何一位执行官的任期。把公司的种种惨状随便归结到一个人身上固然容易，但是，尽管这类方法因为简单易行而大受欢迎，却无法提供管理公司的最优基础。

创造优秀业绩的关键

第九章
——THE
HALO
EFFECT——

知识分子应该做的事情就是与过分简单化和简化论作战，就是要说，“嗨，其实这事情不是那么简单”。至少，那是他们工作的一部分。然而，你一定注意到了，十有八九谈到某些“复杂情况”时，都是作为一种模糊化的手段，这时我们就需要欢欣地反复使用著名的奥卡姆剃刀^①，排除不必要的假设，声称事实上情况没有它们表面看上去的那样复杂。

——克里斯托弗·希钦斯 (Christopher Hitchens)
《致一位“愤青”的信》(*Letters to a Young Contrarian*)

对目光如炬的管理者来说，揭发蒙蔽我们对企业业绩看法的假象至关重要，但这一举措并不令人完全满意，因为它没有回答各种商业问题的源头：优秀业绩背后的原因是什么？看上去我们好像又回到了出发点，而且似乎比在本书开头的时候知道的更少。员工满意度能否给企业带来优秀业绩？也许可以，但我们没法断定业绩在多大程度上决定于员工满意度；而且反过来似乎更说得通，可能企业业绩在更大程度上决定了员工满意度。那么，浓郁的企业文化总能带来优秀业绩

^① 奥卡姆剃刀定律，由14世纪逻辑学家、圣方济各会修士奥卡姆的威廉 (William of Occam, 约1285年至1349年) 提出。这个原理称为“如无必要，勿增实体” (Entities should not be multiplied unnecessarily)。

了吧？经理人应该尽力树立员工共同的价值观对不对？也许吧，但是企业文化对业绩能有多大影响就不好说了，而且逆向效应可能更大，因为人们常说成就斐然的公司企业文化浓郁。那么关注顾客呢？贴近顾客对公司来说难道不是至关重要的么？当然重要，但是如果我们一不小心，几乎所有业绩优秀的公司都能被说成关注顾客，而任何一家销售不佳、利润空间缩水的公司都不讨顾客的喜欢。关于领导的解释同样也难以令人满意，因为我们总说成功的公司里领导生来就眼界清晰，有良好的沟通技巧；也总说业绩不佳的公司领导规划上出了问题。

但是所有这些都引出了一个更深层次的问题：如果我们看到的这些因素都不是驱动业绩进步的真正动因，那么究竟什么才能带来高水准业绩？我认为萧伯纳说的对，卖花女和贵族小姐的区别并不在于自身言行，而是周围人对待她们的态度，但这并不足以解释贵族小姐一开始何以成为贵族的。说她生于富贵之家只是把问题推回到上一代人身上——我们想知道为什么单单是她的家族日进斗金？因此我们必须回到最根本的问题上来：优秀业绩背后的原因是什么？

按照管理大师、商学院教授之流的说法，只要悉心呵护，循规蹈矩地关注某些因素，如四大要素、六个步骤、八大法则之类，优秀业绩指日可待，成功唾手可得。但按照希钦斯的说法，强调这些步骤公式可能反而模糊了真相本来的简单面目，还加深了只要遵循某些步骤就肯定成功的谎言。如果你根本没有取得卓越成就的话，那么肯定不是公式的问题，我们这公式可是经过了严谨研究，收集了大把数据进行彻底分析得出的，问题出在你身上，出在你没能处处遵守公式身上。但实际情况可能比公式简单多了，公式会蒙蔽我们的视线，使我们无从洞悉内情，不知道尽管我们努力提高成功几率，但业绩的核心

很大一部分仍无从确定。业绩的本来面目可能没看上去那么复杂，但也并非任人操控，想要什么结果就有什么结果。

这就是我对公司业绩的看法。哈佛商学院的迈克尔·波特认为推动企业业绩发展的因素有两条：战略和执行。战略就是采取和对手不同的行为，或是用迥异的方法开展同样的行为。战略并不是目标或目的，也不是眼界或者任务，而是在关键方面要独树一帜。而执行就是贯彻做出的选择，就是指在统一组织环境下工作的人们调动资源来实现战略。生产高质量产品，提供客户服务，管理流动资本，培养分配人才这些都不是战略问题，因为每一家公司都想在上述方面表现优良，它们都关系到有效运作，应该归到日常管理的范畴。仅仅从战略和执行两方面来看公司业绩，能给我们一丝希望之光。只有两项，不是一张长长的单子！经理人当然要把两方面都做好！然而仔细端详之下，两者均充斥着不确定性，而蓝图、保证、不变法则不过是假象也就不言自明了。

战略抉择，风险重重

所有公司都要面对一些基本的战略抉择，如我们应该在什么市场用什么产品和对手竞争？哪些活动应该由我们来开展，哪些可以交给供应商和合作伙伴？相对对手而言我们该如何自我定位——是抢占先机还是应该以成本低廉而闻名？因为没有一家公司能在任何时间满足任何消费者的任何需求，所以它就要选择自己该在哪一条产品线和别人一争高下，进入什么市场，开展什么活动，如何定位自己和对手的关系。这类选择并非平白无奇的豪言壮语，而是将一家公司和对手区分开来的基本决策，选择了独树一帜意味着要承担相应的风险。

如果你饱览了大部分现有的商业图书，那你大概不会喜欢战略抉

择的风险性。例如“常青计划”建议公司要“设计并坚持一条明确专注的战略”，而战略的本质无关紧要。作者解释，如果一家公司希望有所壮大，那么“方式并不重要，它可以是组织扩张，也可以是兼并收购，或是两者兼有”。还有，“不管你选择何种战略，不管是低价还是创新产品，只要界定明确，沟通顺畅，被员工、顾客、合作伙伴和投资人广泛接受，就一定能奏效。”这种说法纯属废话。当然了，如果挑选出一些佼佼者，我们会发现其中有些通过组织扩张实现壮大，有些则通过并购，有些降低价格，有些强调创新；但这并不意味着只要界定明确、沟通顺畅，战略之间就无需差别，这样的话颠倒了是非黑白。在既定市场条件下，有些决策可能十分愚蠢，甚至会自取灭亡。比如在一个产量已经过饱和的行业里试图扩大生产规模就很难算得上明智之举，哪怕沟通再顺畅、界定再明确也无济于事。同样《从优秀到卓越》也淡化了战略抉择的风险性。开篇柯林斯便写道：“我们希望那些期望能从优秀飞跃到卓越行列的领导人，从一开始就能确立崭新的视野和战略。”他的团队发现成功的公司走的第一步都是招揽人才，然后再制定战略。卓越公司让“合适的人上车，不合适的下车，每个人坐在该坐的位置上，然后再商量车开到哪里去”。《从优秀到卓越》一书对战略的关注度不过尔尔，压根不提对手、定位、风险之类的话。战略甚至都不在他们的讨论范围之内。

这些书都没有认清核心真相：战略总有风险，因为我们无法断言抉择会带来怎样的后果。战略抉择的不确定性可用如下原因解释。首先是消费者，消费者会接受还是抵制一种新产品或服务？他们的购买热情怎样？这些都很难说清楚。市场调查对这一点颇有帮助，就像第一章中哈拉斯娱乐公司的例子一样，有些生意可以拿来做科学实验，它们就像天然的实验室，我们可以仔细控制条件以观察差异。但是很

多行为，比如向市场投放新产品或是采用新模式都不能随便拿来试验。实际情况中市场调研无济于事的例子层出不穷。太阳唱片（Sun Records）的传奇制作人山姆·菲利普（Sam Philip）曾这样警告那些自以为是的人：“如果你觉得自己知道大众想要什么，你就是个傻瓜。”聪明的战略家都知道，市场反应总有不确定性。

第二个风险源和竞争对手有关。即便我们能准确预测出顾客动向，仍然还要和对手抗争，对手之中同样也有能准确预测我们的动向、做出类似抉择的，或者因为某一划时代的产品或技术一举将我们甩在身后。预测对手动向准确性一般很小，尤其当对手同时也在预测我们的动向时。作为经济学的一个完整分支，博弈理论从“囚徒困境”发展起来，最初只有两个参与者进行智力比拼。现在将参与者从两个扩展到多个，每个都拥有不同的资源、生产能力、风险偏好，那么整个博弈的复杂性就呈指数级上升。

第三个风险源是技术进步。有些行业相对稳定，产品变化不大，消费者需求长期稳定。家乐氏（Kellogg's）经营玉米片，每年利润都比较稳定。人们总归要吃早餐的，也没人发明出更好的玉米片，这个牌子又不错，自然每年的收益和利润都比较稳定（除非某一无名品牌的玉米片和经销商自营品牌抢夺了它的市场和利润空间，或是遭到大型零售商盘剥利润——就像熊彼特说的，没有什么亘古不变）。但是在其他行业，技术变革日新月异，战略抉择接踵而至，每一个都关乎生死。哈佛商学院的克莱顿·克里斯坦森（Clayton Christensen）在他创造性的研究中显示了一系列产业中，不管经营的是挖土机、光驱还是钢铁，都有大把成功的公司因为技术变革而翻身落马，失利的原因并非管理不善，原因潜藏得越深，危害就越大。其实它们之所以失败恰恰是因为每件事做得都对——关注顾客需求，投资有极大成功可能的

新产品，这也使得它们经受不起新技术的风浪。对于功成名就的博弈参与者来说，最开始所谓的“破坏性技术”看上去并无诱人之处——它们既不能满足现有顾客的需求，也不能保证销售额有实质性增长——因此常常被人忽略，但随着时间改变，新技术逐渐改进，最终取代了现有技术，于是市场领头羊蒙难。毕竟，我们很难预知哪种技术不会有什么出路，可以放心地忽略；哪种技术将改天换地，带来致命威胁。

知道了这三个原因——不确定的消费者需求，不可预测的竞争对手，日新月异的技术，就了解了为什么战略抉择总是风险重重，而风险最高的当属高科技产业。还记得本书第七章提及柯林斯在发现 11 家卓越公司无一例外都来自平凡无奇的行业，例如零售业、消费品、金融服务和钢铁行业表现出的诧异吗？他的言下之意杀伤力极强：不是光鲜的高科技公司或是生物科技公司也能跻身卓越行列，如果这样平凡的公司都能变成卓越公司，那么你能！但我认为另一种解读更加准确。你可以说这些行业老土，但最好说它们很稳定。它们受技术突变的影响较小，也不太受顾客需求变化的影响，竞争强度也低很多。与处在风云变幻的行业中的公司相比，所有这些都意味着，身处这些行业的公司取得持续稳定业绩的几率要大得多。相比之下，高科技公司就很难连续 15 年业绩红火。《追求卓越》一书作者爱若珍宝的 35 家公司中相当一部分是高科技公司，如阿姆达尔公司（Amdahl）、Data General、DEC、IBM、惠普、王安电脑这类电脑制造商以及英特尔、美国国家半导体（National Semiconductor）、德州仪器之类的半导体公司，在长达 10 年的研究结束后，没有一家跟得上市场整体发展的步伐，如附录表 1A 所示。宣称任何一家公司都能蜕变为卓越公司的确算一个动人的故事，但是达到柯林斯制定的 15 年超过市场水平标准的公司恰恰都活跃在烟草、剃须刀、卫生纸、零售银行业务和抵

押贷款等金融服务这些消费品行业中。柯林斯认为，即使这类看上去不太可能的公司都能达到卓越水平，但重新审视所谓证据之后不难发现他犯了本末倒置的错误，如果连续15年的高水平业绩是评判标准的话，那么只有在稳定的行业内的公司才有可能达到卓越水平的说法可能更准确一些。

最终的风险源不在公司的外部，不是顾客、竞争对手、技术之类，而在于公司内部能力的不确定性。事实上，由于实际情况中具体的员工、技能、经验，经理人并不能准确地说出自己的公司将如何应对一系列新行为——战略专家称之为“因果模糊性”，意思为公司内部繁杂而微妙的关系，使得我们很难知道采取某一系列行为之后会出现怎样的后果。有了上述因素，战略决策中一贯存在的风险性就一目了然了。

面对所有的不确定性，经理人该何去何从？是应该像狐狸那样，不停地将各种因素考虑在内，相应地调整改变计划，还是像刺猬一样简单专注？后一种对员工解释起来更方便，也更容易让他们信心百倍地执行，而且在某些人眼中这种方法行之有效。彼得斯和沃特曼大谈不离本行的价值；“常青计划”则强调一个表述清晰、关注明确的战略无比重要；而柯林斯的11家卓越公司据说都像刺猬一般专注。不止他们这么说，贝恩咨询公司的克里斯·祖克在研究了1854家公司10年间的表现后发现，业绩优良的公司（也就是持续有利润的增长）中78%都将注意力集中在一项核心业务上。言下之意就是：专注于核心的公司，业绩要好于那些关注力涣散的公司。但是当心，虽然业绩优良的公司中78%都只经营一项核心业务，但这并不意味着只要核心单一，成功的几率就能大大增加，因为我们不知道只有一项核心业务的公司和有多项业务的公司在公司总数中所占比重各为多少。我们需要

确定自己没有颠倒主次。关键问题不是有多少家成功的公司专注核心，而是专注核心的公司成功的可能性是否更大。战略的转变通常不是业绩不佳的原因，而是结果，因为一般公司都坚持自己的制胜道路。有一个有趣的问题目前还没有得到解答：当一家公司的核心面临巨大的压力，它该如何应对？是像刺猬一样加倍关注自身狭窄的核心制胜的可能性比较大，还是像狐狸一样随机应变，以便获益更多？这个问题非常棘手，但经理人在日常工作中却不得不面对。这也是第一章中诺基亚的手机受到了来自新对手的压力时面对的问题，也是乐高在市场对传统需求下降时面对的难题。迄今为止，在这一问题上很少有确凿的研究，因为这个问题不是花上一点时间寻找全面模型就能解决的。应该采用一种不同的方法来研究这个问题，将决策时间单独列出来，然后比较决策不同的公司之间的差异。直到现在，我们几乎还不能就这个问题给出让人信服的答案。

同时，我们不得不直面残酷的真相，战略抉择对公司业绩影响深远，但一直风险重重。回顾成功公司所作的抉择，我们无一不为其明智而鼓掌，却忘了当初这些决策都冒了很大风险，颇引发了一些争议。今天看来，当初麦当劳把宝押在特许经营权上是明智之举，但是在20世纪50年代这却被看成冒险的举动。现在看来，戴尔的直销策略聪明无比，殊不知这也是戴尔在传统销售渠道不胜枚举的挫败之后才开始尝试的策略。还有前面讨论过的公司，比如思科决定通过并购来完善自己的产品范围，或是ABB通过合并、降低成本的方式将欧洲的电力工业合理化的决定。做出这些决策的经理人，在了解权衡了各种因素之后决定要和竞争对手有所不同。我们之所以记住了这些决策，是因为它们带来的结果很好，但成功并非必然。就像斯坦福大学的詹姆斯·马奇和纽约大学的苏·萨皮若（Zur Shapira）解释道：

“不论是作为一种真正的现象，还是作为对无法解释清楚的事物的替代品，事后对历史的重现使得‘巧合’的作用降到最低。”但巧合的确在起作用，而一个有远见的智者和一个糊涂的赌徒之间的区别，常常是结果揭晓之后才分得出。事实上战略抉择总会有风险，战略领导的作用就是收集合适的信息，进行全面估量，然后做出虽然有风险却能在竞争环境中保证最大获胜几率的选择。

执行过程，风云变幻

近年来人们越发重视公司业绩的第二根支柱：执行。不少著名的商业领导也对它的重要性大加推崇。拉里·博西迪（Larry Bossidy）分别担任过通用电气副总裁和霍尼韦尔（Honeywell）的CEO，在他看来，执行力不仅仅是关系企业业绩的重要因素之一，而且位居这些因素之首。他写道：“执行是今日商业世界中未能引起人们足够重视的重大问题，执行的缺乏是成功路上的最大障碍，是种种被错误地归结到其他因素身上的失误的真正原因。任何战略如果不转化为具体行动都无法产生结果，这些具体行动就和执行有关。”看上去这是好消息，因为如果执行不仅重要，而且与战略相比确定性更高的话，那么或许经理人总算能有的放矢地改善公司业绩了。而且很明显，执行的确没有战略抉择的风险那么高。战略抉择和顾客喜好、对手的行为、新技术的前景这些处在喧嚣的外部世界的因素有关。相比之下，执行完全在公司内部进行，完全在我们的地盘，由我们的员工一起齐心协力努力达到共同制定认可的战略，未知因素要少一些。

但执行中依旧存在着一系列不确定的因素。毕竟一家机构不同于各部件之间可以互换的机械系统。最好将机构看作社会技术系统，即人和机器的结合，人和物的结合，软件和硬件的结合，也是理念和态

度的集合。有些技术因素可以依样照搬，而且结果可以预知。比如说，生产方式、生产配方、库存管理、电脑系统常常可以被不同的企业运用，而且产生的效果大致相同。但一旦我们开始研究技术系统和社会系统之间如何互动，因为其中有了员工、价值观、态度、预期，预测结果的难度就加大了。以人力资源管理为例，我们在第五章里曾提及的一项研究的负责人马克·霍思利德和布赖恩·贝克发现人力资源管理系统对公司业绩有重要影响，得出了经理人应该知晓最顶尖的人力资源管理措施，并应用到自己公司的结论。但同时他们也警告在一家公司奏效的措施，到了另一家公司，由于员工、规矩、传统都大相径庭，可能结果并不完全相同。人力资源政策对公司业绩的影响折射出“异质变化性”。有效管理依旧充满变数。

“异质变化性”有点像“因果模糊性”，都是专家们用来表达“不知道”的说法。但事实就是如此。尽管我们尽了最大的努力，但是人们如何在一个复杂的组织之中互相协作仍难以为外人所道，更不要说沿用到别处以期产生相同的结果。即使我们的出发点就是要改进运行效率，我们也无从预测某一套行为对公司业绩将有何种影响，这也解释了在前面几章中提到的尼克·布鲁姆和史蒂芬·多根的研究能解释的非常有限。他们发现采用集中特定的措施能够说明整体业绩变动的10%。为什么仅有10%呢？因为相同的措施因一系列因素的改变会产生截然不同的效果：如企业员工、员工的技能、他们的期望以及这些措施实行的公司环境。这并不是说所有措施不分优劣，也不是说这些措施在大多数时候对大部分公司不起作用，而是说执行和战略一样，并不适用于可预测的因果关系。我们最多只能将其单独拿出来，而且还要了解，它在机构内部运作中能够小有成就就不错了。

由于它在公司业绩中起的重要作用，执行所受关注日趋增加。不

计其数的书籍和文章开始谈论起执行的必要性。我们反复听到的一个词就是“毫无缺陷的执行”。《4 + 2：什么对企业真正有效》中就使用了这个术语，据说成功的公司“执行毫无缺陷”。最近一本名为《零缺陷执行力》（*Flawless Execution*）的书给出了公司如何到达巅峰并“赢得商界鏖战”的方法。《商业周刊》也用了这个词来描述尼桑在和丰田的恶战中遇到的挑战：“尼桑的执行必须毫无缺陷。”这本该是件好事，不仅认识到运作效率的重要性，同时也志存高远，希冀毫无缺陷的执行。

但在我的经验里，关于执行的很多看法出发点不坏，却往往折在一些基本的谬误上。最近我参加了一家知名跨国公司的研讨会，与会的有高级执行官和该公司遍布世界各地的40名经理人。该公司绝对是业界翘楚，绝没有麻烦缠身。该高级执行官开始描述了公司当下面临的挑战，接着重点强调：“我们的战略方向正确，只要执行上更好就可以了。”与会者莫不点头称是，讨论继续进行，在接下来的一个小时内涵盖了各种话题。这有什么错？只有这里有点问题：执行分为几十个层面，到场的40个人可能有40种想法。等研讨会结束后，这40个人并没有加深对公司当下面临挑战的理解，对应采取的行动也没能达成共识，于是也不太可能有很程度的改进。“我们要执行得更好”和“我们要加倍努力”一样，不过是万无一失的说法。

经理人们不应单单强调毫无缺陷的执行有多重要，而应确定针对特定的战略哪些方面的执行最重要；毕竟，谁会反对毫无缺陷的执行呢？对这家公司来说，可能是减少生产循环时间，或是降低不合格率；对另一家可能就是加快新产品进入市场的速度，或是改善准时交货的速度。当然，事事都重要的观点固然诱人，但未免过于简单。关键要问：对我们公司，在现阶段，和我们的对手抗衡时，执行的哪些

层面最重要？这个问题虽然更加棘手，却非回答不可，而且也能找到答案。当拉里·博西迪还是霍尼韦尔的 CEO 时，他不是泛泛地谈论执行的重要性，而是将注意力集中到四个特定层面：加速新产品研发，提升订单供品率，完善库存管理，改进流动资本管理。这四条简单明了，公司上下人人都能理解实施。

第二种挑战来自我们的老相识光环效应。万一我们一不小心，那么任何一家优秀的公司都会被赞誉为执行有力，而任何失误同样也都会被解释成执行不力。现在我们已经知道该如何避免光环效应——要依靠那些不受业绩影响的衡量标准，要将投入和产出区分清楚。最近 10 年内，戴尔公司一直是执行有力方面的楷模。我们自然而然就会以为戴尔的成就来自它出色的执行力，但仔细观察之下我们发现，戴尔严密地衡量过自身运行的很多方面，从接单定制、供应链速度、生产过程的每一步骤分秒必争的能力，到无可比拟的存货周转次数（每年 80 多次）。同时戴尔在向供应商付款之前先从顾客那里把钱收上来，也就意味着从财务角度看，戴尔动用流动资本的天数为负，这着实是个了不起的成就。戴尔并没有空谈毫无缺陷的执行有多重要，而是着重处理了几条关键因素并准确测量。于是客观地看，结果非常出色。

我质疑当下流行的“毫无缺陷的执行”有多大价值还有另外的原因，即这种举措能将人们的注意力从战略上转移。还记得那 40 个经理人一起对执行的重要性点头称是么？注意力一旦放到了执行上，关于战略选择的话题自然就靠边站了。这种情况不时发生。我的老东家惠普在 2004 年 8 月发布了让人沮丧的结果。当时的 CEO 卡莉·费奥莉娜（Carly Fiorina）发表声明：“我们的战略没有错，只是执行出了点问题。”她的解释听上去不无道理，而当她以迅雷不及掩耳之式更换了几个关键执行官时也无人在表示异议，看上去这一举动合情合理，是

为了改善执行、提升业绩作出的决定。不过有意思的是，当6个月后费奥莉娜自己也不得不离职卸任时，惠普发言人也说了大致相似的话：惠普的战略没错，CEO之所以被炒，是因为董事会成员希望惠普有更好的执行力！这种解释听上去同样也不无道理，无人对惠普的基本抉择敲响警钟。6周后，马克·赫德（Mark Hurd）走马上任新任CEO，惠普依旧一口咬定先前的说法，说“之所以挑选赫德先生是因为他出类拔萃的执行能力”。问题就在这里：拿执行说事总比处理基础的战略问题来得简单；坚持我们没走错方向，只是需要略微加速要容易得多；承认方向上可能有所错误则要痛苦很多，因为如此一来，为了补救花的力气就大多了。细一端详，惠普的战略可谓四面受敌：它在打印成像上的确颇为强势，但是在和戴尔的个人电脑市场争夺战中则处于下风；在商用电脑市场则处处受戴尔和IBM的挤压；在商用数据储存系统中它落在了易安信（EMC）之后；信息技术服务上它不及IBM、埃森哲（Accenture）、EDS；在消费电子领域不敌柯达和索尼。实际上，我们完全有理由质疑惠普的战略，但是这样一来就容易导致不好收拾的局面。经理们自然而然都愿意将注意力放在执行上面，因为人人都认为改进执行不是什么难事。连戴尔也不例外，在其发布了不尽人意的2005年中期报告之后，CEO凯文·罗林斯（Kevin Rollins）对所有问题给出的解释是“执行问题”。实际上，我们有足够的理由质疑戴尔在目标市场和竞争定位方面做出的战略抉择，不过这类探讨自然无可避免的更加棘手。矛头指向执行就简单多了。这也让我们注意到：只要有人说，“我们的战略没问题，只是要改善执行力”的话，我就一定要额外审视它的战略。

同时我们也看到，我能给出“优秀业绩背后的原因是什么”这个问题的最佳答案。将常见的由业绩推断出的属性而非业绩背后的种种

因素撇开不谈，如领导、企业文化、关注等，只剩下了两大类：战略抉择和执行。前者危机四伏，因为它只能以我们对顾客、对手、技术以及自身内部能力的猜测为基础；后者同样变幻无常，因为在一个公司内行之有效的策略不一定适用于别家公司。尽管我们都希望管理的步骤能简单些，但是管理的真实状况往往比我们想象的更不确定，不确定到我们都不相信那些让人安心的故事了。明智的经理人都知道经商就是想办法增大成功的几率，但永远别认为成功是确定的。如果一家公司做出的战略抉择够精明，且兢兢业业以求运作顺畅，且被幸运女神眷顾，那么它至少能在一段时间内和竞争对手拉开距离。此时的成功并不能保证将来也一定成功，因为成功必定能吸引来新的、更愿意冒险的挑战者。所有这些都说明了那些诱人的故事站不住脚，世上就是没有保证成功的万能公式。就如汤姆·彼得斯所说：“想要卓越，就要持之以恒，一旦持之以恒，也就易受袭击。确实，这是个悖论，你得想办法对付它。”

摆脱光环

大步向前

第十章

——THE
HALO

EFFECT——

一旦你坚定了世上没什么能被绝对证明的观念，生活就越发地像几率、机会、妥协的组合。在一个无事可被证实的世界里，改进残存的可能性的唯一方法就是掌握更广博的知识，形成更深层的理解。

——罗伯特·鲁宾 (Robert Robin)

《在不确定的世界：从华尔街到华盛顿》

(*In an Uncertain World: Tough Choices from Wall Street to Washington*)

经理人们顶着提升收入和利润的压力，自然会被那些宣称解密成功的书吸引。就连一些著名的商业领袖也时不时要从畅销书中寻求帮助。2005年9月，《商业周刊》刊发了关于微软CEO史蒂夫·鲍尔默的报道，文中提及了他奋力抵挡雅虎、Google等新兴挑战者，重塑微软昔日辉煌所作的努力。同时也提到鲍尔默试图从柯林斯的《从优秀到卓越》一书中汲取灵感。

鲍尔默是个聪明人，我觉得他不会把柯林斯的书太当真，真以为它能解答微软面临的问题。身为世界顶尖的软件公司，置身于一个高度动荡的产业，微软在保持自己行业龙头的过程中还要受到来自开放源代码软件和维客 (wiki)、博客、混合技术 (mash-up) 之类网络新宠的压力，他所面临的问题和中等规模消费金融服务企业或零售商面

临的问题相去何止十万八千里。但如果鲍尔默果真在微软实行了柯林斯所谓的不变法则，结果也让他大失所望：自他就任 CEO 以来，微软的年收入增长率从 36% 下跌到 8%；股价则下跌了 40%。此番种种变化不应让人吃惊，因为随着时间的推移，由于竞争的作用，高业绩公司表现自然会有所下滑。《从优秀到卓越》的核心观念——优秀的员工，专心致志，坚持不懈——可能在很多情况下适用于多家公司，但我们没理由认为仅凭这些就能重振微软的昔日辉煌。

对鲍尔默和其他任何一位经理人来说，世间不幸就是世上根本没有什么神奇的公式、解密的方法，没有瓶中精灵手握成功秘诀。究竟什么对企业有效这一问题的答案其实非常简单：什么都没效，至少不会永远有效，永远有效就不是商业的本质了。然而这一深刻见解不管多么准确，始终让人难以释怀。管理就是采取行动，就是做事。那么能做什么？第一步就是摆脱左右我们商业思维的种种光环，要意识到，励志故事虽能给人些许安慰，但其预测能力不过是热带小岛上的一副椰壳耳机。经理人如果能认识到商业成就都是相对而非绝对的，要取得竞争优势就要仔细计算风险，管理自然会大为改观。少数几家公司可能长盛不衰，它们的成就应该被看成一小段一小段的短期成就，而不是这些公司刻意地追求卓越。《金融时报》的汤姆·莱斯特 (Tom Lester) 说得恰如其分：“成败仅一步之遥。唯有在远眺之时，才会感觉成败的间隔清晰可见，万古长存。”展开说就是好的决策未必能带来好的结果，不好的结果也不一定是错误决策的产物，因此要坚决抵制仅仅根据结果划分功过的倾向。最后，要承认运气在企业成功中起的作用。公司当然不是仅凭运气就能成功，高水平业绩不完全是随机的，但是运气的确起作用，有时候起的还是关键作用。

这些看起来让人灰心丧气，实则毫无必要。影响商业业绩的很多

因素游离于公司之外的事实不应是我们的烦恼源泉。而且幸运的是，我们还有好几位堪称楷模的经理人，他们看世界的眼光清楚又准确，丝毫没有假象。他们从不吹嘘自己不败的职场生涯，也不大谈诚信谦卑之类的陈词滥调，尽管诚信谦卑也很重要，但他们从不摆出只要做到这几点就能成功在握的样子。他们眼中的商业世界不是一个理想世界。他们深谙要取得成功，既要有准确的判断又要努力工作，还要有一点运气，而且也知道在商业世界里向来差之毫厘、谬以千里。我们要研究的执行官罗伯特·鲁宾、安迪·格鲁夫、格瑞诺（Guerrino de Luca）都非常成功，所以看上去好像我也是根据结果挑选的样本。而且从某种程度上说也确实如此，如果他们不是功成名就的话，我们也不会知道他们。但我并非因为他们的成就才选择他们的，而是因为他们的决策方式和管理之道，他们如何在做出风险抉择时睁大双眼，如何追求卓越的执行。这类方式值得全天下的经理人学习。

罗伯特·鲁宾和或然性管理

罗伯特·鲁宾大抵是因为他8年的白宫岁月而蜚声天下。他先是美国国家经济委员会的负责人，后又任财政部长。踏入政坛之前，他在高盛投资银行（Goldman Sachs）工作了26年，最终坐到了合伙人的位置。在他的回忆录里，鲁宾写道：“指导我在商界和政界经历的根本观点是，没有任何事情能够被证明是确定的。这一观点的一个推论就是或然性的决策。对我来说，或然性思维不只是一种理智上的建构，而且是一种深深植根于我灵魂的习惯和规则。”这一观点最初形成于他的大学时代，大学时他学习了哲学，学会了不要随意接受表面观点，而要用怀疑的思维模式来接近读到和听到的东西。华尔街的岁月磨砺了鲁宾的思维方式。在华尔街，没有一件事是确凿的，没有

一条公式能通向成功，“成功是通过评估所有已掌握的信息，尝试判断各种结果的成功可能性，以及与每一种可能性联系在一起的收益和损失而获得的。我在华尔街的生活是建立在我每天做出的或然性决策的基础上的。”

鲁宾在高盛工作的那段日子里，大部分时间都在经营风险套利这一领域，也就是在例如公司合并、资产剥离或破产之类重大事件发生时购进证券。它非常复杂，但一旦做好了，利润也相当可观。如果押对了你就能遥遥领先，万一押错了宝，一下就全完了！风险套利不适合用精密计算，但会涉及到风险衡量。鲁宾回忆道：“对有些人来说，不断变化和不确定性使套利成为一种非常让人殚精竭虑的工作。但不知怎的，我能够以理性的态度，从容地做这项工作。我适合干套利工作，不仅是在性格上，而且作为一种思维方式——一种精神上的训练。风险套利有时意味着巨大损失，但如果你进行了适当的分析而且没有卷入趋众心理，你就有可能成功。时而也会遭遇亏损，虽然有时候甚至大得超过了你所想象到的最坏的情况，但也是这项业务的一部分。”

1967 年发生了一笔令人难忘的风险套利交易。据说碧迪公司 (Becton Dickinson) 想收购医疗器械行业的竞争对手乌尼维斯 (Univis)。按照换股合并协议^①，乌尼维斯公司每股股价将从现有的 24.5 美元上涨到 33 美元左右。合并案一经宣布，乌尼维斯的股价从 24.1 美元涨到了 30.5 美元之后便不再上涨，反映出市场不太确定该合并案是否能成功。这正是鲁宾所在部门需要着手解决的问题。如果高盛相信该合并能够成功，它就会在 30.5 美元时买进乌尼维斯的股票，

^① 碧迪将以 3500 万美元的价格买下乌尼维斯所有股份。乌尼维斯的股票持有者每股乌尼维斯股票可兑换 0.6075 股碧迪的股票——译者注

等它涨到 33 美元的时候便可坐收利润；如果高盛认为两家的合并意向终将落空，则会如数抛出手中乌尼维斯的股份。在精心计算之后，高盛决定购进乌尼维斯的股票。交易一旦成功，高盛将获得高达12.5 万美元的利润，在 1967 年算不小的一笔钱了。但数周后乌尼维斯传出一份令人沮丧的收益报告，碧迪放弃了合并计划，高盛的损失则高达67.5 万美元，比预期收益的5倍还要多。高盛公司内部的议论和指指点点自然不绝于耳，这种反应实属正常，因为大部分人都会推断不好的结果一定来源于不明智的决策。但即便结果不佳，鲁宾也知道问题不一定就出在他们的判断决策上。他解释道：“即使是一次大得让人心疼的损失也不意味着我们做出了误判。但正如任何精算业务一样，套利的本质是，如果你准确地估算了成功的可能性，那么你就会在大多数业务上赚钱，而且总的来看，你所有的交易都挣了钱。如果你冒着六比一的风险，那么每进行七次交易可预见到的风险就会发生一次，而你将会亏损。在另外一些时候，交易可能会由于你无法理性预测的原因而破裂（在进行估算时，这种可能性也需要考虑进去）。对一个局外人来说，我们的业务看起来可能像是在赌博。实际上，它和赌博正相反，或者至少是最业余的赌博。这是一种建立在谨慎分析、训练有素的判断——这种判断通常是在巨大的压力下做出的——和事物变化常规基础上的投资业务。”作为高盛的老将，鲁宾清楚地知道每七宗交易中大概有一宗可能失败。他和同事自然也曾努力提高成功率，但是经验告诉他们每七次交易就可能有一次不成功，这种比例完全可以接受（如果失误率过低的话，就意味着高盛没有冒该冒的风险——这个问题同样严重。最佳失败率并不是0，就像银行的最佳欠款额不是0一样——只要一笔损失没有严重到能把银行拖垮就好）。这种世界观建立在对或然率的欣赏上，而不是对确定性的追求上。

如果大宗的惨痛损失不一定和错误的决策有关，那么什么和它有关呢？为了回答这个问题，首先我们要排除光环效应。我们要将最终结果放在一边，仔细地研究决策过程本身。我们收集的信息正确吗？有没有漏掉什么重要数据呢？我们的假设合理么，有没有缺陷？计算准确与否？所有可能发生的事及它们的影响都被考虑进来了吗？高盛的整体风险组合是否考虑得当？这类将结果和努力严格区分开的严谨分析对很多人来说并不自然，它需要多一点思考，就行为本身的品质进行评判，而不是简单地根据结果作事后或积极或消极的评判。这虽然可能不太容易，但不可或缺。只有这样清醒地自省之后，高盛才可能从此次失败中汲取经验教训，以期下次有所改善。对鲁宾来说这种思维再正常不过了，他的世界观建构在或然率和不确定性之上。他写道：“我在人生各个阶段认识的一些人对待事情的态度似乎比我更确定。那种确定性不只是一种我所欠缺的个性特点，在我看来它其实正是对现实本质的错误认识，因为现实本身是复杂的、模糊的，依据这种确定性的态度做决策，看起来是为了追求最好的结果，但其基础是相当脆弱的。”

鲁宾的态度里时时流露出对复杂性和模糊性的尊重，以及得意时的谦卑和失意时的坚持，这不仅让他在高盛的岁月获益良多，同时也让他在政治生涯中受益匪浅。在政府部门工作时，鲁宾常常不得不面对没有现成公式可套用的不确定抉择。在他就任财政部长的当天，鲁宾就要为墨西哥比索危机做出抉择。墨西哥政府拖欠债务的危险迫在眉睫，美国究竟要不要伸出援手？和经营风险套利时一样，鲁宾思前想后，考虑了各种可能。干预的风险是什么？这一举动会发出什么信号？会给后人留下怎样的先例？不干预的风险又是什么？墨西哥是否会欠债？如果欠债了对美国会产生怎样的震荡？对世界货币系统又会

有怎样的影响？这些问题都没有公式可循，只有认真地判断各种可能、或然率和结果，考虑到每一项的大致概率，记在脑海里，作为最终决策的基础。这些努力虽然不能确保成功，但目的就是尽最大可能提升成功的几率。以收集到的各种可靠信息为基础，克林顿政府向墨西哥比索提供了急需的金融援助，这一举措稳定了市场，也促使了经济的复苏；这一举措也不是风险全无、保证能马到成功，但是它的基础是鲁宾借以笑傲职场的冷静思考和对或然率的估算。

安迪·格鲁夫和新科技赌博

高盛经营的风险套利涉及多宗交易，只要风险管理得当，没有哪一宗能拖垮这家投资银行。公司面临的战略抉择则风险未知，多次成功也抵消不了一次失误。而且公司没有基准失误率作参考，也无从得知潜在的得失规模大小。有些公司只消偶尔面对这种抉择，而对那些所处行业技术变革日新月异的公司来说，这种选择简直是家常便饭。

身处这种动荡之中的经理人之一就是英特尔公司的安迪·格鲁夫。他出生于匈牙利，原名为 Andraz Graf，于20世纪50年代移民美国，从此成功危如累卵、灾难随时降临的信念深深根植于他的心中。大学时他在加利福尼亚大学学习生化工程，毕业后进入当时欣欣向荣的电子业。1968年，他和戈登·摩尔（Gordon Moore）、罗伯特·诺依斯（Robert Noyce）一起从飞兆半导体公司（Fairchild）辞职创建了崭新的半导体公司英特尔集团。当时半导体绝对是新锐行业，发展十分迅速。摩尔后来回忆说平均每18个月芯片的容量就要翻一番。

1969年，创立仅一年的英特尔要和该行业里久负盛名的德州仪器、Mostek一决高下，争夺一家主要电脑公司生产64位芯片的单子。英特尔是7家竞标者之一，在艰苦卓绝的研发努力之后——用格鲁夫

的话说是把身家性命都押上了——终于雀屏中选。对于一家成立不久的公司来说这无疑是天大的喜讯，但他们来不及骄傲自满，因为对手正着力研发存储量为现有芯片4倍的产品，即256位的芯片。同样，能否研制出新产品生死攸关，英特尔再次出色地完成了设计。而接下来，对手又忙着研发更新的下一代芯片。为了避免拖泥带水，英特尔没有遵循常规路径去研发512位的芯片，而是决定向前跨一大步，直接研究1024位的芯片。这就是抉择的一种——特立独行，潜在益处无穷，但同样也非常冒险。这就需要狐狸式的思维：灵活，带一点点狡猾，既留心机遇又意识到危险。格鲁夫回忆道：“这就要在技术上赌一把大的。”一旦下定决心，员工就要齐心协力，工程师、技术人员、制造专家就要在重压之下执行公司的战略。格鲁夫回忆，那次“我们中了头彩，该种芯片在市场上一炮打响”。注意他所用的词语。他谈到了“赌”，提及了“中了头彩”的必要性，而不是喋喋不休地谈论长久卓越的蓝图或是万无一失的成功之类。格鲁夫意识到这些行为中潜在的风险和不确定性，也知道英特尔必须大胆冒险才可能暂时抢占先机，并将优势运用到新的领域。这是一场精心计算之后的赌博，但终归还是赌博。

决定直接生产1024位的芯片只是随后这些年里英特尔做出的冒险抉择中的一例。作为CEO，格鲁夫不停地审视周围环境，注意技术、对手和顾客的变化，收集可能对英特尔有用的信息。他写道：“要把周遭的变化看成雷达显示屏上的亮点，可能一开始你并不清楚这个亮点代表什么，但是每次扫描你都持续观察那个亮点，看它是否在接近，即使它只是在你的范围边缘活动，你也要小心，因为它的速度和路径都有可能改变。”格鲁夫在英特尔的时光，充满了在不确定的情况下作出事关生死存亡决定的纪录。它们从不能确保成功，但就像

罗伯特·鲁宾说得那样，仔细认真地研究几率、自身能力、对手的动机和能力之后作出最好的判断，那么成功的可能性就会慢慢提高。同时也知道，即使做出了最好的判断也未必能赢，但如果在市场竞争中不认真估计风险的话就一定会输。而一旦下注，格鲁夫就成了严格执行的忠诚信徒。他解释道：“如果公司领导自己都不能或者不愿意说清楚公司未来图景的话，怎么能调动公司内庞大的执行队伍众志成城，接受截然不同的新任务，在动荡不确定的环境下依旧努力工作？”这时候狐狸让位于刺猬。

基于前期的成就，20世纪70年代和80年代初期，英特尔在半导体行业呼风唤雨，占据记忆芯片市场半壁江山。但是到了80年代中期，英特尔再次遭到了来自日本厂商的威胁，它的业绩从绝对角度上说并没下降，但相对风头正健的日本产商来说，它就在步步下滑。1985年，诺伊斯和格鲁夫再次做出惊人之举：完全退出芯片市场，将公司业务转移到当时循环周期相对较长、利润空间相对较大的微处理器上。这一举动所带风险非常高，但回报也很优厚。接下来几年，英特尔的销售额和利润一路飙升，部分原因是它和微软的合作关系。在格鲁夫的领导下，英特尔一直引领微处理器市场，向其中投入了一代代功能强大、运行迅速的芯片，如286、386、奔腾等。

英特尔仅仅是运气好吗？我不这么认为。在各种决策过程中，格鲁夫认识到公司业绩是相对的，单单把某件事做好是不够的，要比对手做得更好，这就意味着要冒一定的风险。1996年出版的格鲁夫著作《只有偏执狂才能生存》（*Only the Paranoid Survive*）是一本思想性很高的书，可以作为经理人理解战略变化点——也就是关乎公司生死存亡的高风险时刻——的入门读物。从书中我们可以看出，格鲁夫对业界的动态、技术的变革、深思熟虑之后冒险的必要性都有深刻的

理解。他不相信那些号称能确保成功的蓝图。甘愿冒险的精神不可或缺——缺乏勇气是不行的。这种精神在一定程度上因恐惧而生，格鲁夫说：“质量管理专家爱德华·戴明（W. Edwards Deming）提倡要在公司内部消灭恐惧，我觉得这种意见有些头脑简单，实难苟同，经理人最重要的作用就是营造一种激情四射的氛围，使得员工能够全心全意地投入，尽最大努力赢得市场。在营造和保持这种激情的过程中，恐惧起了主要作用。对竞争的恐惧、对破产的恐惧、害怕做错事、害怕变得一无所有的感觉是一种强大的动力。”

商业畅销书通常都只字不提恐惧。不论是在“麻雀变凤凰”的玫瑰色故事里还是在“罗杰斯先生温馨的邻居”中，恐惧都无处立足。在那里，邪不压正，我们无需顾虑别人采取什么行为，只要掌握了几条简单的法则就一定能成功，而恐惧是无法让人心安的睡前故事。但我们已经知道了这类头脑简单的盲目自信建立在假象的基础上，不太可能会带来好结果。

尊崇格鲁夫的不仅我一人。2004年格鲁夫被沃顿商学院提名为25年来最有影响的CEO；耶鲁管理学院的前任系主任杰弗里·加藤（Jeffrey Garten）更是尊称格鲁夫为“后辈CEO的超级楷模”。为什么赞誉如此之多？原因不仅仅是英特尔的非凡业绩，如果以股票业绩作为衡量标准的话，那么其他公司同样表现不俗。格鲁夫当选的原因是他随机应变、绝地逢生的能力。加藤认为，格鲁夫的天才体现在，即使在全球化作用下商业环境动荡起伏之时仍旧能保持战略和执行的一致。他总是精打细算之后作出战略决策，从不忽视其可能带来的巨大风险。在执行方面，格鲁夫给手下经理一定的自主空间，但是“严格要求他们每走一步都要衡量一下业绩”。他还要求经理们独立思考，不要人云亦云、随波逐流。最近，哈佛商学院的理查德·泰德洛

(Richard Tedlow) 为格鲁夫写了一本篇幅浩繁的传记，称他为“21世纪商人的楷模”，原因并不是格鲁夫像刺猬一样不屈不挠地执行长期成功的蓝图，而是他深知竞争环境中的风吹草动，能适应来自技术、竞争、规则和消费者等各方面的变动。正如泰德洛所说：“格鲁夫自觉地进化，从而避免因自然选择被淘汰。他不断让自己适应新的现状，身后留下一串废弃的假设。”

即使在20世纪90年代英特尔如日中天之际，格鲁夫也从不认为成功理所当然，从未放下过一个匈牙利难民对失败的焦虑。他和哈佛商学院的克莱顿·克里斯坦森紧密合作，以求减少破坏性创新带来的创伤。同时他协助斯坦福商学院的罗伯特·伯格曼 (Robert Burgelman) 在2002年出版《战略就是命运》(*Strategy is Destiny*) 一书，详细地记载了英特尔的决策过程。如果有一家公司对业界了如指掌，洞悉了管理的本质，一路创新至今，而且既有才能又有财富，那就一定是英特尔。《纽约时报》写道：“20年来，英特尔是硅谷里最稳扎稳打的一家公司。”2005年，它的市场资本总额排在全美第7位，总价值超过1800亿美元，利润排在全美第18位。

那么英特尔是否自认为从此胜券在握了呢？根本没有，它仍旧在找寻新的利润增长途径。AMD大举入侵，威胁到了英特尔在微处理器市场上的统治地位，同时个人电脑市场也逐渐降温。英特尔早期进军新市场的举动并不成功，它进军数字电视市场未果，也未能及时对芯片市场从对速度的追求向微处理器和其他技术整合的转变做出反应。2005年《金融时报》说：“英特尔的信心建立在它对个人电脑市场的掌控之上，当时卖出的5台电脑中有4台安装的是英特尔的芯片，但上一年它的信心却被深深地撼动了。”

应该采取什么举措来改善表现？当然是附带风险的战略选择。

2006 年新任 CEO 保罗·奥特里尼 (Paul Otellini) 宣布, 英特尔将从传统核心微处理器转战芯片和软件, 将两者结合起来形成面向各个领域的平台, 从笔记本电脑到起居室到无线应用。转换重点的同时也要重塑英特尔的品牌, 发布了新品牌标识“超越未来”(Leap Ahead)。这是一次大胆的转向, 是和过去的决裂, 而且在某些观察家眼中是对格鲁夫定下的路线的摒弃。格鲁夫的反应如何? 他有没有谴责英特尔的新策略偏离核心? 恰恰相反, 在英特尔的一次高管会议上, 格鲁夫表示了自己的支持和肯定, 称英特尔的新方向是“本公司勇于冒险、注重纪律、业绩导向价值观的最好体现之一”。英特尔是否从此胜券在握? 很难说, 它新采用的策略风险重重。但英特尔需要在彻底改造自己和接受增长率降低、利润空间缩小两者之中选其一。聪明的公司会在权衡各种选择之后竭尽所能提升自己成功的几率, 但即便如此它们依旧前途未卜, 而明智如格鲁夫, 又怎么可能不知道呢。

罗技印象

我们拿来做例子的最后一个公司既没有知名 CEO 也没有 35 年长盛不衰的记录。罗技 (Logitech) 是全球顶尖电脑接口设备生产商之一, 主要产品有鼠标、键盘、外围设备、话筒等等。它始创于瑞士, 现在总部设在加州佛利蒙市, 设计生产活动则遍布欧洲、北美和亚洲。尽管市场竞争残酷, 先有来自微软的压力, 现在同时还要和英特尔抗衡, 罗技的表现依旧不俗。1999 ~ 2005 年间, 它的销售额增长了 3 倍, 利润增长幅度更大。

我们该如何解释罗技的成就? 它拥有一批出色的员工的说法很吸引人, 而且客观上看也可能的确如此。但我们知道只要一家公司业绩不错, 我们就很容易说它的员工优秀, 可能也会揣测它的企业文化不

同凡响，而且如果我们就此事询问罗技的员工，他们大概也这么认为。但这仍然说明不了什么问题，成功的公司大抵都被贴上了企业文化优秀的标签，因为员工喜欢身处一支长胜的团队，对未来信心十足。至于顾客定位方面也不难说，因为罗技的快速增长已经说明了消费者肯定喜欢他们的产品（比如我手头使用的无线鼠标）。我们也可以说罗技之所以成功是因为它的战略集中专注，而且罗技确实一直专注于相对狭窄的产品范围，但我们同样可以就罗技究竟是因为专注而成功，还是因为成功而专注的问题辩论不休、争执不下。别忘了还有领导，我们总有理由推断一家发展迅速、利润可观的公司有一位聪明睿智的领导人，我们也总能想办法证明他有着非凡的眼界、振奋士气的能力，做人也十分正直。但现在我们知道了更多，成功是相对而非绝对的，竞争者会竞相模仿，优势也会逐渐减弱。而甚至英明的决策也未必能得出好结果，这并不意味着决策中有谬误之处。对一家公司有效的行为不一定适用于另一家。那我们应该怎样解释罗技的成功呢？

2005年我参加了一次和罗技的总裁及CEO 格瑞诺的谈话，他是意大利人，在美国有过丰富的经历，曾在苹果电脑担任市场经理多年。当时我非常好奇，他是否也会从出色的员工、有力的价值观和员工士气等方面揭示罗技的成就。事实上，格瑞诺明确地从战略和执行两方面解释了罗技的成就和面临的挑战，而且丝毫没有回避两者固有的不确定性。首先他回顾了罗技做出的战略选择，主要关注一个方面：连接人和技术的产品。在这个范围内，罗技主要强调设计、功能和技术。它关注使用者的体验，希望自己的产品能为顾客所爱，并乐于向朋友展示。罗技明确地要求员工将自己的产品和商品区分开，“一旦你认为你的产品是商品，那它马上就变成商品”，格瑞诺这样警告自己的员工。在拒绝打价格战的同时，罗技刻意将自己的产品价格控制

在可接受范围内，以便顾客在购买时不用左思右想、问东问西。意识到技术革新的速度后，罗技同样也气势汹汹地将自己的产品更新换代。格瑞诺说罗技不断“赶在市场前面杀掉下金蛋的鹅”。它同时还避免将精力牵扯在那些不太可能有竞争优势的新产品上。格瑞诺强调：“你需要认真仔细地选择自己的竞技场，然后就要成为场上冠军，我们不止一次拒绝过进入增长迅速的市场的机会。为什么要拒绝？要么是因为我们觉得在其中无法彰显自己的个性，要么是因为我们觉得自己的规格不适合那个市场。”这位经理人要更加警觉，他不断审视周围的竞争环境并以此为依据做出抉择。罗技对创新的重视使得它在研发上花去了大笔经费，按照格瑞诺的话就是“我们自觉做出的基本抉择”。这些抉择有没有风险？当然。你要研究市场，了解竞争行情、当下潮流，审视自己的技巧和能力，然后再下赌注。那么用格鲁夫的话说，罗技是不是有点“偏执”呢？毫无疑问。在这一行业，由于竞争的强度和变换更新的频率，它必须如此。

格瑞诺同样强调了执行的重要性。战略抉择一旦选定，重点就转移到执行上来了。他说：“我们很多次都体会到本来很平庸的一条决定通过非凡的执行带来了不可思议的成就。”但格瑞诺不是仅仅援引“执行”这个词，他还指出自己公司能在竞争环境中胜出的关键因素。一是过程和方法清楚明了的新产品研发。还有就是利用在欧洲和北美的配送中心进行供应链管理。同时罗技也重金投资最先进的生产基地，最近在中国新开了一家工厂。格瑞诺也意识到成功没法被保证，他说，罗技一直齐心协力防范骄傲自满：“我们强迫自己避免‘要是没坏就别管它’这类症状的出现，我们一直在改变自己的经营方式、组织结构和体系。很多成功的公司都不思变动，但我们要促使变化发生。”那么这位罗技的CEO觉得自己在遵循什么长盛不衰的蓝图吗？

不。但是他要深思熟虑，做出战略抉择，决定做什么，不做什么，然后就主次分明、方法明确、纪律严谨地执行下去。

结 语

罗技能否一直繁荣下去？不见得，市场竞争的残酷本质意味着不管是罗技，还是任何一家公司，蟾宫折桂非常困难，这不仅需要精明的战略、一流的执行，还要有好运气。想一直屹立于行业巅峰的难度更大，因为成就容易招来别人模仿，有些模仿者愿意以身涉险，虽然这种冒险在领先企业看来可能有些愚蠢，但有时结果出奇的好，甚至能扰乱领先企业。竞争的力量和技术变革早晚会一起侵蚀掉罗技的现有位置。不管是两年内还是20年内，只要罗技的业绩一衰退，就会有人说这家公司犯了错误，或是它的总裁把一切都搞砸了。事后诸葛就会说罗技应该加强这方面减弱那方面，不是说它偏离了核心，就是说它过于拘泥核心。结果欠佳的决策自然会被当作决策失误。总有什么原因诱惑我们讲一个简洁的故事，让诸事都合情合理、有理有据，说明为什么有的就该赢，有的就该输。

同样市面上也一直会有书籍试图揭示顶级公司之所以卓尔不群的因素，建议经理人们想让自己更上一层楼、和赢家平起平坐的话该怎么做。这些书良莠不齐，而经理人仍然会去读，急切希望能发现些新潮的东西，好应用到自己的公司。这不仅是不可避免的，而且也绝对健康。

本书的中心思想就是我们对商业的看法被一系列假象左右。我希望今后经理人读商业书籍的时候能多带一点批判的眼光，不受假象左右，希望他们根深蒂固的幻想和温柔的希望能被现实主义略加修剪。我尤其希望这些经理人能记住如下的话：

- 如果自变量并不是独立测量的，那我们已经站在齐腰深的假象之中。
- 如果数据之中都是光环的话，那么不论收集多少、分析手段有多复杂都没意义。
- 成功往往不像我们想象的那样持久，大部分情况下，长盛不衰只是事后按结果选择产生的假象。
- 公司业绩是相对而非绝对的；可能一家公司自身进步的同时也落了一大截。
- 可能很多成功的公司都曾大胆尝试，但大胆尝试不一定都能成功。
- 任何宣称找到了商业物理学定律的人要么不了解商业，要么不了解物理学，要么两者都不了解。
- 寻找成功秘诀的行为不能揭示商业世界的状况，但却明明白白地表明了寻找者的渴望以及他们对确定性的向往。

消灭了假象之后又该怎么做呢？为了管理好公司以取得高业绩，明智的经理人都知道：

- 任何出色的战略都牵涉到风险，如果你觉得自己的战略万无一失，傻子都能执行好，那你就是傻子。
- 执行同样也不是确定的。在一家公司起作用的应用到另一家，得出的结果可能完全不同。
- 机遇起的作用可能比我们想象的大得多，或者比成功人士口中所说的要重要许多。

- 投入和产出之间的联系十分微弱。结果不好不一定意味着经理人犯了错；好的结果也不见得能说明他们有多高明。
- 但是木已成舟之后，顶尖的经理人们表现得好象运气无关紧要一样，好像坚韧不拔就是全部。

这些能保证成功吗？当然不能，但我认为它应该能提高你的成功几率，这个目标比较合理，值得追求。那样你就不会发现自己在在一个热带小岛的海滩上，奇怪为什么你如此努力地照成功模式办，运送补给的飞机依旧没有降落。

附录

如下表格旨在支持本书第六章中对《追求卓越》、《基业长青》中提及的公司财政业绩的讨论。

表 1 A

本表分别给出了在彼得斯和沃特曼的研究结束后 5 年内和 10 年内，35 家卓越公司的股东总回报率（股票价格变动，以百分比形式表现，条件为将所有利润仍旧投资到该股票），1980 ~ 1984 年间，标准普尔 500 指数增长幅度为 99.47%；1980 ~ 1989 年间增长幅度为 404.40%。每家公司的涨跌都在表中标示出来，如果该公司增长幅度超过了标准普尔 500 指数，则用“+”标记，反之，则用“-”。1980 ~ 1984 年间，12 家公司增幅超过标准普尔 500 指数，剩余 23 家不及；1980 ~ 1989 年间，13 家公司超过了标准普尔 500 指数，18 家不及市场平均水平。

35 家卓越公司 1980~1984 和 1980~1989 年间股东总回报率 (表中数据均为百分数)

		1980~1984	1980~1989
	标准普尔 500 指数	99.47	403.40
1	3M	99.06 -	380.79 -
2	艾伦-布拉得利 (Allen-Bradley)	206.89 +	460.36 +
3	阿姆达尔公司 (Amdahl)	11.38 -	149.76 -
4	雅芳 (Avon Products)	- 15.35 -	95.32 -
5	百时美公司 (Bristol-Meyers)	235.09 +	750.96 +
6	卡特彼勒公司 (Caterpillar Tractor)	- 29.62 -	40.61 -
7	旁氏 (Chesebrough-Pond's)	94.47 -	
8	德纳公司 (Dana Corporation)	104.46 +	225.68 -
9	Data General	114.12 +	
10	DEC	60.80 -	138.11 -
11	陶氏化学公司 (Dow Chemical)	15.92 -	438.65 +
12	杜邦 (Dupont)	66.79 -	408.84 +
13	柯达公司 (Eastman Kodak)	90.70 -	203.55 -
14	爱默生电气 (Emerson Electric)	141.69 +	478.65 +
15	福陆公司 (Flour)	- 34.76 -	72.64 -
16	乐事公司 (Frito-Lay), 隶属百事公司	114.06 +	967.85 +
17	惠普 (Hewlett-Packard)	135.08 +	237.46 -
18	休斯飞机公司 (Hughes Aircraft)	- 39.80 -	
19	IBM	141.02 +	119.70 -
20	英特尔 (Intel)	65.93 -	206.68 -
21	强生 (Johnson & Johnson)	56.45 -	476.32 +
22	凯玛特 (Kmart)	83.99 -	227.08 -
23	李维斯 (Levi Strauss)	- 11.39 -	
24	美泰公司 (Maytag)	156.85 +	459.34 +
25	麦当劳 (McDonald's)	189.85 +	822.66 +
26	默克 (Merck)	53.57 -	750.88 +
27	美国国家半导体 (National Semiconductor)	54.33 -	- 5.78 -
28	宝洁 (Procter & Gamble)	95.17 -	474.78 +
29	瑞侃 (Raychem)	1.81 -	91.94 -
30	斯伦贝谢 (Schlumberger)	0.27 -	52.10 -

31	标准石油 (Standard Oil) (Indiana)	74.75	—	368.07	—
32	德州仪器 (Texas Instruments)	48.91	—	45.74	—
33	沃尔玛 (Wal-Mart)	800.28	+	4269.51	+
34	迪斯尼 (Disney)	46.90	—	1038.73	+
35	王安电脑 (Wang Laboritoties)	213.97	+	— 34.2	—
高于标准普尔 500 指数的公司		12 家		13 家	
低于标准普尔 500 指数的公司		23 家		18 家	

数据来源: Compustat

表 1 B

下表比较了 35 家卓越公司在彼得斯和沃特曼开展研究前 5 年 (1975 ~ 1979) 和研究结束后 5 年 (1980 ~ 1984) 的业绩比较 (运营收入占总资产的百分比)。研究结束后, 35 家公司中有 30 家公司利润率下滑, 契合了以高业绩为标准选出的公司后来会有所退步的理念。只有 5 家公司利润率上升, 它们是: 艾伦-布拉德利、惠普、IBM、麦当劳、沃尔玛。

197

35 家卓越公司 1975 ~ 1979 与 1980 ~ 1984 年间利润表现对照表 (所有数据均为百分数)

		1975 ~ 1979	1980 ~ 1984
1	3M	21.9	21 —
2	艾伦 - 布拉得利	9.3	10.3 +
3	阿姆达尔公司	21.2	5.7 —
4	雅芳	33.8	20.4 —
5	百时美公司	21.6	21.2 —
6	卡特彼勒公司	18.1	3.2 —
7	旁氏	20.7	19.5 —
8	德纳公司	18.2	11.6 —
9	Data General	20.6	9.4 —
10	DEC	14.9	11.9 —

11	陶氏化学公司	14.5	6.5	-
12	杜邦	14.0	13.8	-
13	柯达公司	21.6	16.9	-
14	爱默生电气	24.1	22.8	-
15	福陆公司	16.1	7.3	-
16	乐事公司	16.6	14.8	-
17	惠普	18.8	19.4	+
18	休斯飞机公司	17.5	10.6	-
19	IBM	23.4	23.7	+
20	英特尔	29.8	10.1	-
21	强生	20.1	17.4	-
22	凯玛特	16.2	9.7	-
23	李维斯	29.4	20.0	-
24	美泰公司	37.3	27.5	-
25	麦当劳	17.8	18.1	+
26	默克	24.4	18.5	-
27	美国国家半导体	16.1	5.0	-
28	宝洁	18.3	17.4	-
29	瑞侃	15.0	13.2	-
30	斯伦贝谢	23.2	20.2	-
31	标准石油	19.4	15.8	-
32	德州仪器	15.4	8.4	-
33	沃尔玛	18.4	19.8	+
34	迪斯尼	15.7	10.0	-
35	王安电脑	15.3	13.8	-
				增长: 5家 下跌: 30家

数据来源: Compustat

表 2 A

下表展示了柯林斯和波拉斯研究结束 5 年内和 10 年内, 17 家高瞻远瞩型公司股东总回报率的变化 (股票价格变动, 以百分比形式表现, 条件为将所有利润仍旧投资到该股票) (注: 柯林斯和波拉斯的研究在 1990 年年底结束, 所以后续时期从 1991 年 1 月开始; 而彼得斯和沃特曼的研究 1979 年年底结束, 所以后续时期从 1980 年 1 月开始)。1991 ~ 1995 年间, 标准普尔 500 指数增长了 115.44%, 8 家公司高过此标准, 9 家不及; 1991 ~ 2000 年间标准普尔 500 指数增长了 399.78%, 6 家公司超过此标准, 10 家不及。

17 家高瞻远瞩公司 1991 ~ 1995, 1991 ~ 2000 年间市场表现一览表
(所有数值均为百分数)

		1991 ~ 1995	1991 ~ 2000
	标准普尔 500 指数	115.4	399.78
1	3M	82.32 -	290.10 -
2	美国运通 (American Express)	168.03 +	1027.59 +
3	波音 (Boeing)	92.96 -	245.81 -
4	花旗公司 (Citicorp)	480.49 +	
5	福特 (Ford)	167.66 +	611.18 +
6	通用电气 (General Electric)	76.61 -	152.42 -
7	惠普 (Hewlett-Packard)	456.53 +	844.07 +
8	IBM	- 4.95 -	266.39 -
9	强生 (Johnson & Johnson)	163.71 +	593.59 +
10	默克 (Merck)	149.37 +	675.95 +
11	摩托罗拉 (Motorola)	352.69 +	399.69 -
12	福斯 (Nordstrom)	91.10 -	82.12 -
13	菲利普·莫里斯 (Philip Morris)	114.53 -	302.09 -

14	宝洁 (Procter & Gamble)	114.28	—	338.25	—
15	索尼 (Sony)	65.26	—	283.58	—
16	沃尔玛 (Wal-Mart)	51.11	—	643.67	+
17	迪斯尼 (Walt Disney)	139.46	+	264.76	—
高于标准普尔 500 指数的公司		8 家		6 家	
低于标准普尔 500 指数的公司		9 家		10 家	

数据来源: Compustat

表 2 B

下表比较了柯林斯和波拉斯开展研究之前5年时间和开展研究后5年内17家高瞻远瞩型公司的利润表现 (用运营收入占总资产百分比表示)。其中 5 家利润率上升, 11 家下降, 1 家不变。

17 家高瞻远瞩公司 1986~1990, 1991~1995 年间利润表现一览表
(所有数值均为百分数)

		1986~1990	1991~1995
1	3M	20.3	16.9 —
2	美国运通	5.0	1.5 —
3	波音	5.2	8.3 +
4	花旗公司	2.5	3.8 +
5	福特	9.7	5.3 —
6	通用电气	6.3	3.7 —
7	惠普	12.6	12.2 —
8	IBM	12.5	5.5 —
9	强生	19.4	19.4 持平
10	默克	28.2	24.5 —
11	摩托罗拉	9.3	11.4 +
12	福斯	15.4	13.1 —
13	菲利普·莫里斯	17.4	18.6 +
14	宝洁	11.8	13.3 +

15	索尼	5.1	3.1	—
16	沃尔玛	20.1	13.4	—
17	迪斯尼	16.6	13.1	—
			增长: 5 家	
			下跌: 11 家	

数据来源: Compustat

表 3 A

和表 2A 相似, 下表体现的是股东总回报率 (股票价格变动, 以百分比形式表现, 条件为将所有利润仍旧投资到该股票), 不过列出的公司是柯林斯和波拉斯研究中所说的对照组公司。这些公司数量比高瞻远瞩型的公司要少, 因为有些公司为私人持有, 有些则被收购了。因此直接比较这两组公司有些困难。尽管如此, 表中数据显示 1991 ~ 1995 年间, 7 家对照组公司业绩超过了标准普尔 500 指数, 5 家不及。1991 ~ 2000 年间, 6 家超过市场平均水平, 3 家不及。

12 家对照组公司 1991 ~ 1995, 1991 ~ 2000 年间市场表现一览表
(所有数值均为百分数)

		1991 ~ 1995	1991 ~ 2000
	标准普尔 500 指数	115.44	399.78
1	富国银行 (Wells Fargo)	269.00 +	1288.97 +
2	麦道 (McDonnell Douglas)	683.86 +	
3	大通曼哈顿银行 (Chase Manhattan)	630.98 +	
4	通用汽车 (General Motors)	76.61 —	152.41 —
5	西屋电气 (Westinghouse)	— 32.41 —	148.94 —
6	德州仪器 (Texas Instruments)	192.22 +	2112.43 +
7	伯勒斯 / 优利系统 (Burroughs/Unisys)	120.00 +	485.00 +
8	必治妥 (Bristol Meyers)	57.63 —	500.09 +
9	辉瑞制药 (Pfizer)	250.94 +	1521.54 +

10	实力传播 (Zenith)	3.77	—	
11	麦尔维尔 (Melville)	— 12.43	—	310.21 —
12	高露洁 (Colgate Palmolive)	115.65	+	755.90 +
高于标准普尔 500 指数的公司		7 家		6 家
低于标准普尔 500 指数的公司		5 家		3 家

数据来源: Compustat

表 3 B

和表 2B 类似, 下表比较了 12 家对照组公司在柯林斯的研究前后 5 年间的利润表现 (用运营收入占总资产百分比表示)。所有的数值都是百分数。数据显示, 在研究结束后 8 家公司利润率上升, 4 家下降。

12 家对照组公司 1986~1990, 1991~1995 年间利润表现一览表
(所有数值均为百分数)

		1986~1990	1991~1995
1	富国银行	2.1	3.0 +
2	麦道	5.1	8.2 +
3	大通曼哈顿银行	1.3	1.7 +
4	通用汽车	5.3	4.1 —
5	西屋电气	9.1	5.9 —
6	德州仪器	4.5	9.6 +
7	伯勒斯 / 优利系统	4.4	6.2 +
8	必治妥	22.8	26.2 +
9	辉瑞制药	13.6	16.6 +
10	实力传播	— 0.8	— 7.4 —
11	麦尔维尔	21.6	13.1 —
12	高露洁	11.3	14.5 +
		增长: 8 家 下跌: 4 家	

数据来源: Compustat

光环效应

何以追求卓越 基业如何长青

这本书深深地吸引了我。它摧毁了管理类图书中利用经验主义论断制造出的有关成功特质的种种迷思，堪称有史以来最为重要的管理类书籍之一。对那些大师们所著的废话连篇、错误遍地、幼稚可笑的畅销书来说，本书不啻为一剂解毒良方。

——纳西姆·塔勒布 (Nassim Taleb)
《随机致富的傻瓜》和《黑天鹅》作者

在《光环效应》一书中，罗森维直言不讳，他革命性的分析堪称是对时下各种肤浅、程式化、简单化的流行商业书籍的一剂解毒药，这是本应时而生的著作。

——约翰·金伯利 (John R. Kimberly)
沃顿商学院、欧洲工商管理学院教授

商业书籍中鲜有能将实际知识和科学的严谨结合起来的佳作，而罗森维的大作正在此列。这是一本早该问世的杰作。

——菲利普·泰洛克 (Philip E. Tetlock)
加州大学伯克利分校政治学、心理学教授

罗森维不仅仅是拿管理类书籍研究的流弊开刀，他还解释了为什么它们会出错，你又该如何从中学习借鉴。

——约翰·凯 (John Kay)
《金融时报》专栏作家、《企业成功的基础》作者

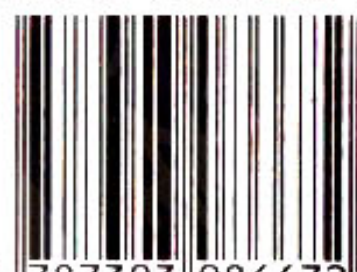
建议上架类别 企业管理

图文策划 京师锐文

投稿邮箱 river@bnup.com.cn

ISBN 978-7-303-08667-2

ISBN 978-7-303-08667-2



9 787303 086672 >

定价：32.00元