世界上最畅销的工商管理书籍，在美国已销售6,000,000册！1982年以来美国工商管理的“圣经”！

In Search of Excellence

Lessons from America's Best-Run Companies

(美) 托马斯·彼得斯 罗伯特·沃特曼 著

Thomas Peters Robert H.Waterman

北京天下风经济文化研究所 / 译

追求卓越

美国优秀企业的管理圣经

中央编译出版社



In Search of Excellence

Lessons from America's Best-Run Companies

(美) 托马斯·彼得斯 罗伯特·沃特曼 著

Thomas Peters Robert H.Waterman

北京天下风经济文化研究所 / 译

追求卓越

美国优秀企业的管理圣经

龙向东 戴春平
顾红杰 彭俊明 执笔

彭俊明 审

中央编译出版社

In Search of Excellence
追求卓越

译 者 序

这些年，作为管理学的学习和研究者，我们一直关注着国外优秀管理著作在中国的出版。诸如哈佛工商管理译丛、美国MBA教程之类的优秀著作确使我们大开眼界。但我们还是有些遗憾，怎么当代世界最有名的工商管理著作给遗漏了呢？这本激动人心的《追求卓越——美国优秀企业的管理圣经》怎么没能在中国出版呢？这本书的全球销量已经达到6,000,000册啊！迄今为止，还没有哪本管理书籍的销量在它之上。

当然销量并不能说明一切，好在专家们对它也甚为器重。

名著《基业长青》的作者科林斯是当今红得发紫的管理学大师和企业顾问，前两年他在美国著名杂志《公司》上撰文，评价半个世纪来美国最有影响的管理学著作，他提到了10本书，其中一本便是《追求卓越》。

美国Capstone出版有限公司出版的《管理必读50种》（海南出版社，1999年9月），声称要“直接将你带到世界上最伟大的管理思想家面前”，它同样列入了本书（见《管理必读50种》第184页）。看看它是如何评价这本书的：

“《追求卓越》的价值，或其他什么东西，现在已不可测量。

它的名声和成功已远远超过对其意义的客观评价。我们能确定的就是它推动了管理书籍的大量出现，而且，在商业世界中，肯定了顾客服务在形成差异和建立竞争优势的过程中所起的核心作用。”(第191页)

美国辛辛那提大学荣誉退休校长沃伦·贝尼斯认为：

“毫无疑问，这是一本里程碑似的书籍；在‘怎样使组织充满效率’这一主题上，它出类拔萃，是一本最重要也最有用的著作。”

再看看媒体和企业家的评价：

《华尔街时报》：既发人深省，又趣味盎然，是一本十分难得的管理类书籍。

《大西洋》詹姆斯·法娄：在相当长的时期里，该书将是最具使用价值的著作之一。

《常识》杂志：彼得斯和沃特曼出版的这本书，应当在全美国的商学院当作教材使用。

《时代》杂志：作者把“美国优秀企业的成功秘诀”公诸于世，乃一件了不起的工作。

AT&T销售部副总裁阿奇·麦吉尔：该书才华横溢，灵感喷涌，我期待它从根本上促进我们的新企业“美国贝尔”走向成功。我认为，该书不但内容精彩，更重要的是，便于在实践中推行。

花旗银行副主席托马斯·西奥巴德：翻开该书，每一个管理人员都会立即发现许许多多大有裨益的成功妙诀。

本书是托马斯·彼得斯和罗伯特·沃特曼合作的结晶。

在写作这本书时，这两位还是麦肯锡顾问公司的普通职员。该书出版后，两人在美国名声大噪，盛极一时。据《管理宗师，世界一流的管理思想》一书中的统计，出版当年即销出1160000册，这个数字是几乎同时出版的《大趋势》当年销量的5倍多！现在彼得斯如日中天，声望极高，是世界著名的管理大师，除了经营自己的咨询公司，讲道于斯坦福大学，还环游世界，指点江山，一场演讲的出场费高达25000美元。英国的安德泽杰·胡克金斯基统计研究后将其列为世界第三受欢迎的管理书籍作者。而且，彼得斯本人也被归结为六大思想流派之一的大师流派代表人物之一。他的主要著作有：《渴望卓越》(A Passion for Excellence，1985)、《混乱中壮大》(Thriving on Chaos，1987)、《管理的解放》(Liberation of Management，1992)、《彼得斯演讲集》(The Tom Peters Seminar，1994)、《追求巨大成功》(The Pursuit of Wow!，1994)。

该书另一作者沃特曼的成就较之彼得斯逊色。他后来的兴趣转到了画画方面，在经营自己在加利福尼亚的一家经营公司的同时，过着悠哉游哉的生活。他另有两本著作问世：《复兴的因素》(The Renewal Factor，1987)和《卓越的尖端》(The Frontiers of Excellence，1994)

本书在美国长盛不衰，许多读者赞誉有加，称之为“1982年以来美国工商管理的‘圣经’”，“经典，畅销，里程碑似的工商管理书籍”，究竟是什么魅力使这本书赢得了这么多读者的芳心呢？

当代管理学泰斗彼得·杜拉克一语道破天机：“彼得斯著

作的力量就在于他强迫你关注最基本的东西……　它使管理听起来是令人难以置信地容易。你所要做的就是把这本书放在枕头下，然后一切都会完成。”

这本书出版于日本企业在世界上步步紧逼，美国企业却节节败退的大背景下。当时的美国企业热中于在管理思想界占统治地位的“理性模型”和“企业战略范例”，职业经理人和MBA习惯于计划模型和精确财务分析，高高在上，发号施令，却普遍忽视管理学最基本的原则和品质，失去了对管理本质的把握，从而在相当程度上导致美国企业的惨败和自信心丧失。有鉴于此，作者写作了此书。彼得斯回顾该书时说：“《追求卓越》首次描述了那些行之有效的东西。它的风格是刻意形成的。我承认，这本书的逻辑就是美国式管理已被严重地扭曲。这是对美国式管理和麦肯锡式思维方式猛烈的、面对面的攻击。”

作者的意图很明显，就是要恢复管理学的基本面貌，赋予那些被管理专家们所藐视、所视而不见却在实践中表现出强大生命力的东西以应有的地位。为此，他们利用自己作为麦肯锡咨询公司咨询员的身份，花费数年时间，辗转美国各地，深入企业，调查研究，取得了数百个大小公司的第一手材料。他们力图在那些公司中寻找出优秀的成功企业，并从中发现规律性的管理经验和品质。他们把样本选了又选，筛了又筛，最后确定43家企业作为基本分析样本。样本的涵盖面很宽，涉及制造、信息、服务、销售、交通、食品等诸多行业。在这些样本中，有我们中国读者所熟知的跨国公司，它们一般都进入了世

界500强，如IBM、通用电器、惠普、通用汽车、3M、麦当劳、宝洁、沃尔-玛特、埃克森、波音等等。

作者在研究中表现出了惊人的洞察力。他们发现，尽管每个优秀企业个性不同，但拥有许多共同的品质，也就是八大属性。这些原则久经考验，造就了企业的辉煌成功。每一个企业，不论其大小，只要真正具有这八大属性，就一定能到达成功的彼岸。这八大属性是：

◇崇尚行动——“去干，去弄，去试，这是我们爱用的格言。”

◇贴近顾客——“优秀的企业实际上和它们的顾客靠得很紧。也就是，其他企业只停留于空谈，而优秀的企业说到做到。”那些所谓的管理者忙着撰写计划书和制定制度，而优秀的企业却老老实实给每一位顾客提供个人化的优质服务。

◇自主创新——优秀的企业鼓励和呵护员工的个人主义精神和创新行动。

◇以人助产——人是企业最大的资源和财富。尊重和关心每一位员工，并强化其自信和出人头地的心理，是生产率提高的一大关键因素。

◇价值驱动——价值观构成企业文化的核心。仅仅让员工加入企业是不够的，要紧的是让员工投入企业所追求的价值目标；只图赢利的企业即使成功也只是暂时的，只有高举特定的价值目标，企业才能活力永存。因而，总经理的真正任务就是，管理好企业的价值观，并使之贯彻到每一位员工的心坎上。

◇ 不离本行——脱离本行的多元化和兼并多半得不偿失;谨慎从事,以本身的优势拓展市场的企业更易成功。

◇ 精兵简政——机构臃肿的企业往往人浮于事,体制僵化,官僚主义盛行,不易生存。小的即是好的。优秀的企业能清楚地认识到保持简单的重要性,善于"肢解"自己,即使面临复杂化的巨大压力。

◇ 宽严并济——松和紧,宽和严,大和小,少和多,软和硬…… 如何调适和把握?这正是管理的幽门和玄关。

八大属性严格来讲并不是标新立异的东西,相信许多管理人员有同样的感觉。但是,作者从堆积如山的材料中辛辛苦苦提炼出这八大属性,证明了它们的有效性,并赋予其公理般的地位。这是伟大的贡献。每一位从中受惠的读者都应当感谢他们。

八大属性简单而行之有效。在大型企业如此,在中小企业中更是如此。作者用大量从优秀公司实地调查来的事例与数字告诉读者这一点。管理并没有多少诀窍,只要把寻常的事情做得不寻常地好,你也可以了不起!这就是本书要表达的观念。

本书即将出版之际,中国已与美国达成加入 WTO 的协议,中国人一只脚已跨入 WTO 的门槛。想起在上海财富论坛咄咄逼人(甚至有点耀武扬威)的外国商界巨擘不久将对中国市场发起更大的冲击,我们并不成熟的中国企业有何应战准备呢?遑论其他,改进管理、练好内功是必不可少的一环。这也是朱总理苦口婆心强调的一环。惯于"师夷长技以制夷"的

我们，不妨学学人家的管理经验。果如此，这本被称为美国企业管理圣经的书籍或许有些帮助。

北京天下风经济文化研究所

1999年12月15日

目　录

译者序 …… (1)
致谢 …… (1)
引言 …… (1)
第一章　成功企业 …… (1)
第二章　理性歧途 …… (27)
第三章　期待激励 …… (55)
第四章　管理魔术 …… (89)
第五章　崇尚行动 …… (121)
第六章　贴近顾客 …… (159)
第七章　自主创新 …… (206)
第八章　以人促产 …… (245)
第九章　价值驱动 …… (301)
第十章　不离本行 …… (315)
第十一章　精兵简政 …… (331)
第十二章　宽严并济 …… (344)
后记 …… (352)

致 谢

约翰·考克斯(John Cox)和詹妮弗·富特尼克(Jennifer Futernick)使这本书比原来好读多了。我们最初的手稿冗长而笨拙,约翰删繁就简,使得它像一本书;并且,在最后定稿时,约翰也给了我们很大的帮助。詹妮弗最初被我们聘为这个研究项目的资料员——一个帮助我们立即找到所需资料的人。然而结果表明,詹妮弗对哪些应该写哪些不应该写有一种不寻常的感觉。她不仅在细节的编辑和核对手稿方面给予巨大帮助,更重要的是,她不断提醒我们要注意文章的结构问题,注意那些无根之论的表述方式问题,提醒我们注意哪些部分是多余的,应把它删去,哪些应该保留。詹妮弗将本书视如己出,在这本书的写作过程中,倾注了大量时间和心血。

在我们对优秀公司进行研究的过程中,麦肯锡顾问公司给了我们充足的时间。这方面,他们通情达理。在许多同事的帮助下,我们的结论经过了多次推敲和提炼。在这里,我们要特别地感谢以下诸位。沃伦·坎农(Warren Cannon),一开始就是我们这一研究课题坚定的支持者——曾经孤独的支持者。约恩·卡岑巴赫(Jon Katzenbach)不停地鼓励我们,为我们加油。在紧张的写作过程中,阿伦·肯尼迪(Allan Kennedy)不断地给我们智力上的支持,与他的讨论使我们澄清了一些重要的概念,理顺了思路。当所有现成的思想和方法对问题的解决都无能为力时,他与我们一道,去验证一些极为

怪异的思想。来自慕尼黑的赫布·赫兹勒(Herb Herzler),对我们早期的研究给予了很大的支持和帮助,他一直深信这些研究有很大的实用价值,并在与顾客的实际接触中帮助我们验证一些思想和结论。

同时,朱利恩·菲利普斯(Julien Phillips)、唐·戈格尔(Don Gogel)、吉姆·贝内特(Jim Bennett)、吉姆·巴隆(Jim Ballonn)、拉贾特·古普塔(Rajat Gupta)、比尔·普赖斯(Bill Price)、罗恩·巴罗夫特(Ron Barroft)、戴维·明(David Meen)和麦肯锡顾问公司的比尔·玛塔索妮(Bill Matassoni)也不断地鼓励我们,帮助我们提炼研究的结论。

尤其值得一提的是,我们欠了四位优秀的思想家的智力债。这四位在研究组织效率方面卓有成效,他们是康奈尔大学的卡尔·韦克(Karl Weick)教授、斯坦福大学的吉尼·韦布(Gene Webb)教授和哈尔·莱维特(Hal Leavitt)教授以及卡内基-梅隆大学的赫布·西蒙(Herb Simmon)教授。十几年前,他们就对传统的管理思想提出了质疑。其中韦克、韦布和莱维特教授三人在这方面有许多研究成果,发表了许多文章。与其他许多从事研究的人一样,我们从西蒙教授权威的思想中获益匪浅——尽管我们只是通过书面文字的形式,而未能有机会与他当面交流。

很显然,在我们的研究过程中,给予帮助最大的莫过于在各个公司任职的朋友。在这里,我要特别提到三个人。来自达纳公司(Dana)(现任教于斯坦福大学)的勒内·麦克弗森(Rene McPherson),他是我们灵感的源泉。他曾任达纳公司总裁的经历表明了普通人是可以成就一番事业的。惠普公司的约翰·扬(John Young)在我们考察惠普公司期间抽空作

陪，给予了我们热情洋溢的帮助和鼓励，这种帮助和鼓励是我们开始研究时最需要的。3M 公司（现在联合公司）的泰特·埃尔德（Tait Elder）讲述了许多我们闻所未闻的关于创新的故事。

其他为本书的写作提供较大帮助的人有波音公司的斯坦·利特尔（Stan Little）、西屋电器公司（Westinghouse）的斯坦·艾布拉姆森（Stan Abramson）、埃默森电气公司（Emerson）的阿伦·吉尔伯特（Allan Gilbert）、施乐公司（Xerox）的吉姆·夏皮罗（Jim Shapiro）和肯·斯塔尔（Ken Stahl）、花旗银行（Citibank）的卡里·斯莫尔（Carry Small）和萨克·赫绍恩（Sack Heilshorn）、通用电气公司的杰克·韦尔奇（Jack Welch）和 IBM 的巴克·罗杰斯（Buck Rodgers）。他们认为，我们进行的研究有一些值得讨论的东西，这比他们提供的材料更重要。

同样重要的是那些成百上千的不留姓名的参与者，他们参加了我们进行的两百多次实验，其中有许多人还告诉了我们另一些有关 Digital 公司或 IBM 的事情——他们对我们研究的结论不断地提出肯定的或是否定的意见，修正我们的研究结果。

在这些不留姓名的参与者之中，我们斯坦福大学的许多研究生也包括在其中。写这本书时，我们正好在斯坦福大学商学院任教，工作一段时间之后，我们对那里的教员普遍感到不满，因为他们一点也不关心美国企业的现状，不想办法去解决企业面临的困难。令人高兴的是，斯坦福大学的学生们却对美国企业的管理水平极为关注。斯坦福大学斯隆商学院的加里·贝洛（Gary Bello），这位来自通用汽车公司的学生，对本

书的第八章“以人促产”提出了许多改正意见;他这份关心令人大受鼓舞。

西门子公司(Siemens)的马克斯·巩特尔(Max Gunther)博士和赫尔曼·格拉布赫(Hermann Grabherr)博士,也值得特别提及。他们对我们早期的研究十分着迷,并积极支持我们的调查。而且,他们直言不讳而又雄辩的质疑总是深中肯綮。

我们这样的一本书不仅仅是当前研究和策划的产物,它是终身的结晶。循此思路,汤姆要特别感谢他的母亲——伊夫林·彼得斯(Evelyn Peters)。他的母亲循循善诱他以无穷的好奇,这使他走上研究之路,并有幸遇到重要的启蒙老师——尤其是迪克·安德森(Dick Anderson)、布莱克·范李尔(Blaker Van Leer)以及沃尔特·米尼克(Walter Minnick)。鲍勃(Bob)要特别感谢他的母亲弗吉尼亚·沃特曼(Virginia Waterman)和他的父亲罗伯特·华特曼(Robert Waterman)。是他的母亲使他早就形成了卓越的概念,是他的父亲言传身教,让他懂得了进取心和诚实的重要性。

我们谨以此书向吉恩(Gene)、卢(Lew)和朱迪(Judy)表示不胜感激。斯坦福大学的吉恩·韦布(Gene Webb)鼎力相助汤姆近15载。《商业周刊》的卢·扬(Lew Young)直接关心我们的思想(如果这本书有点意义,则是关心和献身的化身)。朱迪·沃特曼(Judy Waterman)是鲍勃的启蒙老师,教给他热情和“非理性”生活方式的重要性。

至关重要的是那些夜以继日地核实原始草稿,寻找事实并将手稿和讲稿用微机敲成大量草稿的人。这些人包括:珍妮特·科利尔(Janet Collier)、南茜·凯勃尔(Nancy Kaible)、

南茜·赖恩德(Nancy Rynd)、帕蒂·布伦纳(Patty Bulenna)以及塞维亚·奥斯特曼(Syvia Osterman)。我们也很高兴地向凯·丹恩(Kay Dann)致谢。她对我们作出了特别的贡献，不仅帮助我们录入文字，并且充当了作者的管理助手，在我们经常性地狂热失控时，她总能保持沉静。

引　言

晚餐后，我们决定在华盛顿再逗留一个晚上。一天忙碌的工作使我们错过了最后一班方便的航班。我们没有预订旅馆，但我们就在四季饭店附近——以前我们在这儿住过，并且有点喜欢它。我们经过大厅并琢磨着怎样把我们的情况说清楚以便住到一个房间，当我们打起精神正准备面对平时对后来者总是很冷淡的面容时，使我们惊异的是，前台小姐抬起头，笑了笑，然后叫了我们名字并问我们为什么在这儿。她竟然记住了我们的名字！一刹那间，我明白了为什么在短短的一年中，四季饭店已经成为这一地区的“旅客之家”，并且崛起成为人人敬佩的四星级饭店。这种情况在以前是很少见的。

或许你还在想，这饭店真好，但你有没有去考虑他们的经营为什么会这么成功呢？这使我们突然想到一些事情，因为在过去的几年里，我们一直在研究公司的优秀问题，怎样才能把公司管理好。在我们看来，公司普通员工这种不寻常的努力，已经成了研究公司优秀问题的主要线索。当我们发现不是一个而是许多这样的事情时，我们相当肯定，我们在追踪一种特殊的情况。更有甚者，我们肯定我们将发现持久的公司财务情况，这些情况同员工的表现一样特殊。

我们脑海中浮现出了另外一个情景。我们在另一个华盛顿，这次是在华盛顿州，与波音公司的经理们谈论我们的研究成果并试图证明优秀的企业可能会采取各种办法来促进、培

育和关注那些我们称为“产品斗士”(product champions)的员工——在这些人的思维中,他们如此强烈地相信,他们承担着谴责官僚主义的责任,并通过公司组织系统调整企业的计划以满足顾客的需要。一些人愤怒地说:“斗士!我们的问题是恨不能杀死他们。”当我们的讨论结束时,鲍勃·威斯顿(Bob Withington)走过来,给我们讲述波音公司是如何真正地赢得后掠翼飞机 B-47 的合同的,后来,这类型号的飞机成为非常成功的第一批商用喷气式飞机——波音 707。同时,他还讲述了波音公司如何真正地获得 B-52 飞机的合同。B-52 飞机开始一直是涡轮螺旋桨飞机,直到波音公司把它改装为喷气式飞机,才把它的优点展示出来。

对我们来说,第一个故事的引人入胜之处是这样一个传奇故事,在纳粹的图书馆被盟军占领的那一天,波音公司的一批工程师正在钻研德国有关这方面的文献资料。通过研究,他们很快就明白了,他们自己的有关后掠翼(swept-wing)的设计思想具有很大的优势。接着,几乎整个世界的目光都聚焦到了西雅图,那里正在用风洞来证实后掠翼设计思想,结果惊奇地发现,如果引擎不能被安装在机体上,它最好是吊在机翼的前面。第二个故事讲述了这样一个不眠的周末,在代顿宾馆,几个工程师几乎是重新设计了 B-52,仅仅是 72 小时后(接下来的周一),他们呈送给空军一份 33 页装订精美的报告。(另外,这一小群斗士,还递交了一份提案,这份提案中附有一架尺度精确的模型。这模型由轻木和别的一些材料做成,是这些工程师们在周末用 15 美元在一家业余爱好店中买来的。)一小队人,代表一个优秀企业,不遗余力地寻找最后答案,这两个故事就是很好的例子。然而,作为企业标准出现的波音模式

与 3M 和 IBM 迥然有别：诸种由务实的反官僚主义者组成的富有竞争力的小组，成了创新的源泉。

在这里，我们引用另外一个例子。一天，我们来到一个销售计算器和电子产品的小店，买了一台可编程的计算器。销售人员对产品的了解程度、其热情友好的态度以及对我们的关注是令人难以忘记的。很自然地，我们打听了一下情况，原来，他根本不是这商店的雇员，而是惠普公司一个到这里来了解用户对公司产品反应的 28 岁的工程师。我们曾经听说过惠普一直以与顾客的距离近而自豪。惠普公司分配给新来的 MBA 或者电气工程师的工作就包括向用户介绍公司的产品。这就是你一直想见到的售货员，一个惠普的工程师。

不管你在世界的哪个地方，从澳大利亚到欧洲，再从欧洲到日本，我们都对每一个麦当劳汉堡外卖品的一尘不染和服务标准的一致性留下了很深刻的印象。并不是所有人都喜欢麦当劳，麦当劳的理念也不是美国文化在全世界的表现，但是，看到麦当劳在全世界范围内都达到这种质量保证确实很特别。不像在制造业，在服务行业控制质量是一件很困难的事。在制造行业中，我们可以把生产线上的产品与样品相比较，剔除不合格的产品。而在服务行业中，由于生产和消费是同时进行，这就要求公司成百上千的员工必须严格坚持高标准，真正懂得公司的运作理念，真正关心产品质量。

我们想起了一次会谈。在一个风和日丽的春日里——那时研究还没有开始，在日内瓦湖如镜的水面上，我们坐在一条小船上，详尽地进行了一次交流。我们当中有一个执教于瑞士洛桑 IMEDE 商学院的教授。他经常去各地旅游，这使他的妻子痛苦不堪。因此，他在瑞士开了家麦当劳外卖店，这样，他感

到很舒服，但他的生于日内瓦的妻子非常不满（当瑞士人成为麦当劳忠实的顾客时，她也逐渐适应了）。一天，他告诉她他对麦当劳的最初印象，说："你知道，使我感受最深的是麦当劳以人为本的思想，在我任职于麦肯锡顾问公司的七年里，我从来没看到一个企业是如此地关心顾客。"

另一个朋友向我们讲述了他最近为医院采购计算机系统时，为什么选择了IBM。他说："虽然其他许多公司在技术实力上领先于IBM，但我们不知道他们软件的界面是否友好，软件是否容易使用。只有IBM把这麻烦告诉了我们，他们到处检查线路，在谈论计算机内部结构时，他们没有晦涩难懂的术语。尽管IBM计算机价格比别处高出25%，但是他们提供了别的公司无可比拟的可靠性和服务承诺，他们甚至安排当地一家较有实力的公司作我们的技术支持，定期维修，以免我们的计算机系统崩溃。他们提出的看法非常中肯，与他们有关的一切事情都意味着成功和令人放心。即使在很严格的预算压力下，我们的购买决定也非常容易作出。"

我们几乎每隔几天就要听到有关日本公司的情况，他们独特的企业文化，他们对会议的癖好。唱公司歌曲、歌颂公司是员工生活的一部分。如今，这种事情被认为与美国无关，因为在我们当中谁还能想像得出，在美国的企业里会出现这种在部落里才可见到的行为呢？但是，在美国确实存在这种情况。如同对那些没有见过的人来说，很难想像投物套环游戏是怎么一回事，很难想像得出参加每周一晚上的两便士塑料碗集会的兴奋心情，在节目《60分钟》里也有类似的行为。这些行为或许被认为是出售东西的特殊情况。另一方面，在惠普公司，大家聚在一块喝啤酒聊天，这是使员工保持联系的各种方

法中必不可少的一部分。我们当中一些人在职业生涯的早期经历过 IBM 公司的销售培训计划，在那里，我们每天早上唱企业的歌曲，同日本公司中的员工一样充满激情。

在为客户和学生举行的专题讨论会上，我们经常以德尔塔航空公司独特的管理风格作为例子。如果我们经常旅行，就能很容易讲出一两个关于在飞机起飞前从德尔塔航空公司登机口员工那里获得帮助的故事。在一次讨论会上，一个经理举起手说："现在，让我来告诉你们德尔塔航空公司真正是怎么回事。"当我们正为如何应付那些显然会对我们的论点构成挑战的事实而发愁时，这个经理却为我们讲述了一个从德尔塔航空公司得到特殊服务的故事，这件事使我们觉得不可思议。他说，由于搬家的原因，他妻子不幸丢失去了一张优惠机票，优惠票价不再有效。于是她打电话向德尔塔航空公司抱怨。德尔塔航空公司的总裁亲自干预了这件事，在登机口接见了她并送给她一张新机票。

凡在宝洁公司参与过品牌管理的人都坦诚地认为，宝洁公司的成功，除了传奇性的市场开发外，更主要的是因为他们对产品质量异乎寻常的关注。我们喜欢的一个形象是，在斯坦福大学夏季经理培训班上，一位宝洁经理面红耳赤，很气愤地对全班学员说："宝洁公司生产了市场上最好的卫生纸，并不因为产品是卫生纸，我们就放松对产品质量的要求。（在许多优秀企业里，这种价值观深深地根植于企业文化之中。在第一次世界大战中，宝洁公司拒绝更换它们肥皂中的一种没有达到军方规定的成分，尽管这意味着产品不能满足军队迫切的需要。）"

最后，在弗里托食品公司（Frito-Lay），我们听到许多故

事，它们也许是虚构的，也许不是。这些故事是讲述在恶劣的天气里，一些人顽强地在雨夹雪、泥泞、冰雹、雪和雨的天气里行走。他们不是在送邮件，这些人都是弗里托食品公司土豆片销售人员，他们在维护着“99.5%的服务水平”这一宗旨。弗里托食品公司为此感到骄傲——这也是他们获得很大成功的一个重要原因。

故事继续进行。当我们开始优秀企业的调查时，真正吸引我们的是，我们越是不断地挖掘，就越能发现更多的情况。在优秀的企业中，这种故事和情况非常普遍。我们开始意识到，这些公司同日本的企业一样有着浓厚的文化氛围。同时，不管在什么行业里，优秀企业的文化的外部特征是可以识别的。不管经营什么，总的来说各个企业是在做同样的事，有时是在不断的重复，而且，公司在做这些事情时总是很紧张地通过这种不断重复的事情，来确定员工是认同本企业的文化，还是不认同。

此外，最初我们觉得意外的是，文化的内容往往被固定于少数主题上。不管是卖易拉罐，卖煎汉堡，还是提供出租房，几乎所有的优秀企业都将其定位为服务性企业。顾客是上帝。他们不应该把没有经检验过的技术和并非必要的外部装饰卖给顾客，他们是产品的接受者，服务应该周到。

品质和服务是永恒不变的标志，要得到它们，需要每个员工的精诚合作，而不仅仅是公司上层的200个员工。优秀的企业需要并要求普通员工有突出的表现。（达纳公司前主席勒内·麦克弗森说，起关键作用的并不是那些少数的起破坏作用的落后者，也不是那些非常优秀的员工。相反，他强烈要求管理层关心、培养和解放普通员工。）我们给它一个标题，称之

为“以人促产”(productivity through people)。但是,所有的公司都只是口头上讲讲,很少有企业做到实处。

最后,我们突然想到,其实没必要总是拿日本的企业作为榜样来批评我们的企业的一些小毛病。我们美国有许多大的企业,从它们的组成成分——客户、员工、股东和一般公众的立场来看,它们做得很对。长年累月,它们就一直这样恰当地处理每一件事。我们只是不怎么注意它们而已,不想去分析它们自然而然的行为与我们的理论一致程度。

管理心理学的讨论长期集中在X理论、Y理论工作成就感和品质圈上,但这些并没有很好地解释日本或美国的优秀企业里员工们的行为。但是,有用的理论确实存在。比如说,心理学家欧内斯特·贝克尔(Ernest Becker)已经提出了一个重要的理论见解,尽管这一观点被大多数管理分析者们所忽略。他认为,人是被一种称为自发二重性(essential dualism)的东西所驱使,他既想成为某一优秀组织的一部分,又希望在该组织中不同于常人,非常突出。换句话说,他既希望成为胜利一方的真正一员,又希望是这方的明星人物。

关于这胜利的一方,贝克尔指出:“社会……是现世英雄主义的一个载体……　人类通过寻找生命的价值而超越死亡……　希望能有所作为是每个人的强烈的愿望……　人们真正担心的,与其说是肉体的消亡,还不如说是无价值地死去。所以说,死并不可怕,可怕的是死得轻于鸿毛,整个一生对社会没有什么贡献……　宗教洗礼仪式意味着人的诞生。他的自我价值感象征性地形成,随着这些象征和自我价值的抽象观念的形成,他珍存的自恋情结也随之形成。人类对这些象征性的东西的渴望是无止境的。”他又加了一句说:“为了求得永

恒，人们可以放弃自由。”换句话说，如果人们认为他从事的事业有较大的价值，他就会很自觉地遵守上午 9 点到下午 5 点的工作制度。就像排他性俱乐部和名誉社团一样，实际上企业也能使人们找到共鸣。

然而同时，每个人又希望在优秀的团体里面很突出——或者说很特别。因此，我们观察到，当员工被赋予对他（她）自己的命运哪怕是些微的控制力量时，他（她）就会倾注比实际工作需要的多得多的精力。心理学上一个实验的结论与这一调查结果相一致，再次论证了这一观点。这个实验是在一嘈杂的、随时发出噪声的环境中进行的。为了典型起见，在这些噪音中，有两个人在说西班牙语，一个人在说亚美尼亚语，一台油印机工作的声音，另外，还有一个桌面计算器，一台打字机工作的声音再加上街道上的声音，这些声音混杂在一起，也没有哪种特别刺耳。实验时，把受测试者分成两组，每组都要求处理一些复杂的事和一些诸如校对的零星小事。一组中的试验者仅仅被要求把事情干完，另一组还配给了可以消除噪音的按钮。”结果发现，配有这种按钮的一组解决的复杂问题数目是没有配备此种按钮的另外一组的五倍，同时，在校对时犯的错误也比没有配备按钮的少得多。对这一出乎意料的结果，有人解释为：“实际上，有按钮的这一组并没有谁使用过这一按钮，重要的只是他们知道他们可以运用这种控制力量。”

在我们所选择的企业中，那些管理得好的企业（另外还有一些别的公司），其行为与这些理论趋于一致。举例来说，一个管理着 100 个销售人员的部门经理为晚上的活动租用了梅德兰兹体育中心。下班后，当销售人员从运动员入场口进入体育场时，电子计分牌上打出他的名字，标准的英雄式入场。来自

公司总部的经理，各个部门的员工及其朋友、家属一块出席了这一活动，在一起大声欢呼。

这就是IBM！通过这一行动（许多并不怎样的企业将会因为这一行动已经过时或者太浪费或者两者兼而有之而取消这一活动），IBM既重申了谁是公司的英雄（满足人们想成为一优秀团体一部分的需要），同时又重申它对个体自我表现的关注（满足人们希望很突出的需要）。很显然，IBM是在跨越悖论。如果说凡是优秀的企业都有一个很显著的特征的话，那就是处理分歧和悖论的能力。而我们理性的经济学家朋友们告诉我们的是，这些优秀的企业应该不可能处理得得心应手。

弗里托食品公司的土豆片和梅塔格电器公司的洗衣机都是商品；对一个夫妻店来说，99.5%的服务水平是愚蠢的和不可思议的——直到你看到这两个企业的利润水平和所占的市场份额。在美国，问题是，对管理艺术的明显忽视被我们对管理工具的迷恋所掩盖住了。管理工具偏向于测量和分析。凭着这些工具，我们能够测量出成本。但是，仅仅凭借这些工具，并不能真正测量出对新事物敏感的梅塔格电器公司或者凯特皮勒机械公司的员工们费力地生产优质产品的价值，并不能真正测量出弗里托食品公司的销售人员为一位普通顾客所多走的路的价值。

更糟糕的是，管理工具使得我们养成这样一种理性的思维定势，对优秀企业中创新的真正源泉，比如说，3M公司非理性的产品斗士、Digital公司的产品线扩散和复制以及宝洁公司内部品牌之间的剧烈竞争不屑一顾。20世纪20年代，艾尔弗雷德·斯隆在通用汽车公司成功地引进了部门间的职能重叠（overlap），以刺激公司内部的竞争。这种广泛的、有目的

的职能重叠一直存在于IBM决策的产品线上。但是，即使在今天，也很少有理性主义者认同这种制度安排。他们不喜欢职能重叠，他们喜欢整齐划一。他们不喜欢犯错误，而喜欢小心谨慎的计划安排。他们认为他们知道每个人能胜任什么，他们喜欢控制。他们往往建立一个庞大的机构。而就在此时，王安电脑公司、3M或者布卢明代尔(Bloomingdale's)已经引进十几种新产品，领先了几个月的时间。

因此，对传统的理论，我们应考虑一些例外情况，主要是因为，不管是个人还是在大的群体中，人类是如何工作的证据促使我们修订了几个重要经济原则。这些原则包括规格(规模经济)、精确性(分析的范围)和借助普通人达到非同寻常的结果(尤其指质量)。

这些来自优秀企业的发现中含有令人乐观的信息。在美国各地，不时有好消息传来。在今天，先进管理方式实践不仅仅局限在日本，但更重要的是，好消息来自于公司尊重员工、激励员工的行为，来自于通过这种方式进行生产。规模效率已被一小群对新鲜事物敏感的人所代替。过去那种旨在开发具有轰动效应的产品的经过精确计划的研究和开发的努力，现已被一群具有奉献精神的产品斗士所代替，过去是盲目关注成本，现在越来越关注产品质量。等级制度和三层工作服已经被直呼其名、无袖衫、嬉闹和灵活处理问题所代替，严格的工作分配也已被大家的共同工作所代替。

甚至，管理工作也变得更加有趣。与刻板的象牙塔中的脑力游戏不同。它正同工人一道，在这一领域形成新的价值观，并通过教育和辅导加深这种价值观，以更好地发展他们的产品。

这本书将详尽地讲述我们刚才描述的情况，它将给出优秀的定义。我们试图对优秀企业正在做的，而别的企业没有的事情做作一个总结，用系统的社会学和经济学理论来解释我们在优秀企业里所观察到的现象。最后，该书引用一些实地考察资料，这些资料经常被具体的案例分析所忽视。

第一章　成功企业

比利时超现实主义画家勒内·玛格丽特(Rene Magritte)曾经画了许多根管子,但却附上"这不是管子"的标题。的确,画面上的东西不是真实的东西。同样的道理,一个组织的图表不是组织本身,一个新的策略也并不是解决公司困境的灵丹妙药。其中的道理,我们都知道;但实际情况并非如此,当公司遇到麻烦时,我们总是在寻找新的策略,或者对企业进行重组。但当我们重组企业时,往往只停留在对组织图表上的条块进行重新排列。这种情况的可能性非常大,结果是没有什么东西发生很大的变化。虽然,在一段时期内,我们会遇到混乱的局面,但是,旧的文化最终仍会占统治地位,旧的习惯仍然会被沿袭下来。

坦白地说,我们每个人都知道,相比较于政策宣传和新的策略、计划、预算和组织图表的制定,我们更应该把精力放在如何使组织保持生气和活力上去。但往往是,一旦我们做起来就好像不知道似的。如果想对组织作一点改变,我们的潜意识往往就想要采取新的策略,或者是改变公司的结构。或许我们已经到了要彻底改变这种思维方式的时候了。

早在1977年,人们就开始关注管理的有效性问题,对策略、公司结构和管理有效性之间的关系的特征尤其关注。于是,我们在麦肯锡顾问公司作了两组研究,一组重新审视企业

策略的制定过程，另一组回到组织有效性的设计上。如果你喜欢，你可以把它叫作应用研究的麦肯锡公司版。我们（作者）是组织有效性课题的负责人。

很自然，第一步就是与经理们广泛地讨论，在当今企业界，哪些人以他们的技术、经验和在组织结构设计上的聪明才智而闻名。我们发现，这些经理们和我们一样对一些传统的方法，都有一些不满意的地方。我们对正规的结构对解决方法的限制都表示不满，尤其是对最近流行的方法——复杂矩阵形式大为不满。然而，他们怀疑任何已知的管理工具的有用性，对在其组织领导下，有数十亿美元资本的庞然大物能否重新恢复活力，他们心存顾虑。

实际上，最有益的思想来自于最奇怪的地方。回溯到1962年，商业历史学家艾尔弗雷德·查德勒写过一本书，书名叫《战略与结构》。在这本书里，他提出了一个权威性的思想：有什么样的策略就有什么样的结构，结构是由策略所决定的。在1977年，当我们开始这项工作时，查德勒的传统思想正获得很大的成功。他认为：只要把战略计划写到纸上，正确的组织结构就会轻松地、优雅地、漂亮地出现在我们脑海中。查德勒的思想曾经是很重要的，这一点毫无疑问。但查德勒意识到人是多种多样的，大家各不相同，而查德勒所描述的只是多样化的战略决定的一个分散的结构。功能决定形式，从战后到1970年代的这段时期内，查德勒的思想引起了管理上的一场革命，这场革命的大方向是正确的。

当我们继续对这一问题进行研究时，我们发现，对于一个战略，很少只对应着惟一的结构形式。此外，在战略方面，最关键的问题是怎样执行和执行手段的连续性，即把事情做完，同

时又干得漂亮。这就是说，在相当大的程度上，它已经超过了战略而涉及到组织问题了——公司的组织结构、公司员工及其类似的东西。因此，管理有效性问题预示着结果将是令人苦恼的。很显然，对于旧的思维方式，我们进行有实际意义的补充太少了。在1980年，事情从来没像这么清楚过，为滞胀问题苦恼的美国经理们忽视了两国文化的差异而采用日本的管理方式，但这两种文化的差异比太平洋还要宽。

1977年，我们采取第二步行动，这次我们越过正寻求帮助的商人们。我们参观了美国和欧洲的一些商学院（日本没有商学院）。我们发现，校园里的理论工作者们也正在琢磨相同的问题。我们的时间选得很及时，理论的争执正逐渐让位于统一；相当多的人在研究公司结构问题，尤其是最近最时髦的结构理论的变种——矩阵。刚开始，这种研究是围绕另一种思维方式进行的，这种思维方式产生于一些突然想到的关于决策者处理信息和达到我们经常称之为“理性”结论的能力的限制，产生于大的集体（比如说组织）自动采用理性主义的复杂战略设计的更小的可能性。

今天的研究者们选择的方向其实早就有人研究过，早在20世纪30年代，哈佛大学的埃尔顿·梅奥（Elton Mayo）和切斯特·巴纳德（Chester Barnard）就开始了这方面的研究。在另一层面上，马克斯·韦布和弗雷德里克·泰勒提出了富有挑战性的思想，同时，韦布还定义了组织官僚结构。泰勒认为，管理实际上可看成真正的科学。韦布不看重那种凭借领导个人的超凡魅力而领导的领导方式，他很喜欢官僚制度，这种制度的特点是严格按规则办事，固定的非人为的方式是使企业长期存在的惟一途径。当然，泰勒的思想是节省时间和实现

效率的源泉。如果你能把一件工作分成足够多的片断，并经过很好的安排，然后把这些片断用最佳方式重新组合起来，这样，你就有了一个非常高效的工作群体。

梅奥在主流的理性主义思想占统治地位的学校开始其研究，经过研究，他对传统的观点提出了挑战。在西部电器公司霍桑工厂的展览室里，他试图证明车间的卫生条件对工人的生产效率有直接的正面影响，卫生条件越好，劳动生产率就越高。于是，他打开车间的灯光，生产率像他预期的那样得到了提高。然后，他准备把注意力转移到另一个对生产率有影响的因素上去，于是他把灯光减弱，结果出乎他的意料，生产率又得到了提高。对我们来说，由这些实验发出一个很重要的信息，我们将在本书以后的章节里继续讲述这个问题，这个信息就是企业已经开始注意是企业的员工，而不是工作条件本身对劳动生产率有决定性影响。（一个朋友发现，许多优秀的企业有把管理减少到只创造“霍桑效应的一个无止境的趋势”。）这与理性主义者的观点不符。

从企业首席执行官的角度来说，切斯特·巴纳德（时任新泽西贝尔公司的总经理）认为，领导者的作用是在组织里利用社会力量，形成并引导组织的价值取向。他把好的管理者描述成与组织的非正式社会特征有关的价值观形成者。他把这些人与只注重给员工正规报酬的管理者和管理系统作了一下对照，发现这些管理者和管理系统只注重短期效率。

巴纳德的思想尽管很快被赫伯特·西蒙（Herbert Simon）所继承和发展（西蒙因为在这方面的努力而获诺贝尔奖），但还是在西方管理界占了 30 年的统治地位，这一时期，在管理方面的主要争论集中在公司结构对战后经济增长的作

用——这在当时可是一大热门话题。

在那时，当第一波分散结构如同万灵药一样没有多大效用时，当它的继承者矩阵结构陷入源于复杂性的无休止的麻烦中时，巴纳德和西蒙的思想引发了新一轮思考。在理论方面，康奈尔大学的卡尔·韦克和斯坦福的詹姆斯·马奇是两个典范，他们对理性模型提出了新的挑战。

韦克认为，一个组织的学习和适应过程是非常缓慢的。当我们习惯的角色失去一切实际价值以后很长时间，组织的思维方式还会停留在这上面。重要的商业假定（例如对风险的偏好等）深深地根植于管理系统和其他习惯性行为的细节中，随着时光的流逝，这些习惯性行为的来源已不可考究。一个在职业生涯初期当过银行出纳的朋友给我们讲了一个很好的例子。出纳的一项工作是手工排列80张卡片，一位女士教他一种方法，使排卡片像闪电一样快。一副卡片在她手中发出“BZZZZZZt”的声音，不一会儿，卡片已经排好并整齐地堆在那里。而我这朋友却笨手笨脚。

“你干这个有多长时间了？”他问道。

“大约10年时间，”她估计了一下。

“嗯”他说，一副急切想学的模样，“你为什么要那样排？”

“坦白说，”—— BZZZZZZt，又一副卡片被排好——“我真的不知道。”

韦克推测，固定性源于我们大脑中有关组织的呆板印象。举个例子，他说，“长期的军事化使人们经常忽视不同种类的组织，导致人们养成临时抱佛脚的习惯，而不习惯于进行预测分析，过多地考虑获利的机会而不是企业受到的约束，盲目采取新行动而不去把已经开始的事情做完，高度评价员工之间

竞争的价值，忽略了企业稳定和睦的作用，鼓励提出疑问和反驳，而不是去树立信仰。”

马奇比韦克分析得更深入，他把组织学习和决策的方式描绘成问题流，解决办法、参与者和选择机会几乎随机地相互影响，促进组织向前发展。他对大的组织观察使我们想起了杜鲁门总统对其继任者将面临的烦恼的讽刺性预言，如同理查德·诺伊施塔特(Richard E. Neustadt)所描述的：“他将坐在这儿，”杜鲁门会说(敲敲桌子以示强调)，“同时，他将会说，‘干这个！干那个！’结果什么也不会发生。这儿一点也不像在军队里，他将会很沮丧。”

其他研究人员已经开始收集与传统的管理思想有出入的资料。加拿大麦吉尔(McGill)大学的亨利·明茨伯格(Henry Mintzberg)作了一项关于有效率的管理人员是如何利用其时间的研究。研究发现，这些管理人员并不划出大块大块的时间进行计划、组织、激励和控制(大多数这方面的权威建议他们这样做)。相反，他们的时间被分成一小段一小段的，平均做任一事情的时间间隔是 9 分钟。英国的研究人员安德鲁·皮特格鲁(Andrew Petitgrew)研究了战略决策的政治含义。在研究过程中，他被组织惯性深深地迷住。他说，企业经常在长达十几年的时间里坚持他们自己对企业所处的环境的看法——实际上这种看法是错误的——尽管压倒多数的事实表明世界已经改变，他们也应该随之改变。(皮特格鲁最近常引用的例子是关于美国的几个行业——航空、运输、银行、储蓄和借贷以及电信业——消除管制的事。)

我们早期接触的经理们都来自长期以来业绩一直很好的企业，例如 IBM、3M、宝洁公司、德尔塔航空公司等。当我们

琢磨新学派的一些观点时，我们突然想到，经理们所描述这些无形的东西好像与威克和马奇，而不是泰勒或者查德勒的思想更一致些。我们经常听到人们谈论企业的文化，谈论企业应使员工有家的感觉，员工应以企业为家，听到人们谈论企业的规模不宜过大，人员应精简高效，谈论企业结构应该简单而不应该复杂以及与产品质量有关的事情。总之，我们看到的是那么显而易见的东西，而恰恰是这些东西，员工仍很看重。建立新组织应注意他或她的局限性（比例如信息处理能力）和实力（例如来自义务和热情的力量），这是企业赖以生存的东西。

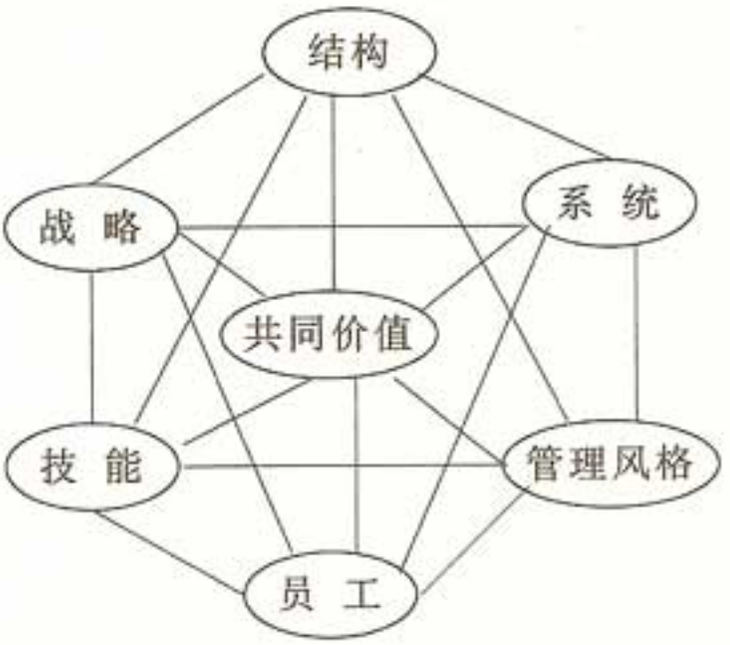
成功的标准

前两年，我们的工作主要是超越解决商业问题的传统工具，增强分析和解决此类问题的能力，传统的工具主要集中在战略和结构两个方面。

的确，周围许多朋友认为，我们应该对组织中的结构问题进行新的认识，他们说，五六十年代企业流行分散结构，1970年代占正统地位的是时髦的矩阵结构，虽然这种结构是无用的，那么1980年代企业将普遍采取什么样的结构形式呢？但是，我们选择了另外一条路。毫无疑问，结构问题很重要，但它仅仅是整个管理有效性问题中的一小部分。或许有人用词语“组织”来辩护，但是“组织是为了什么”？对那些我们正在研究的大公司而言，他们更关注创建新的而且对本企业发展很关键的组织的能力——换句话说，使企业更具创新能力，成为更好的市场开拓者，改善劳资关系，开发公司现在还没有的新技术。

麦当劳是一个典型的例子，它不仅在美国经营得很成功，而且在国外的经营业绩也有口皆碑。在国外经营成功不仅仅意味着瓜分全球市场。在麦当劳的例子中，它还意味着告诉德国公众汉堡是什么。为了减少对政府的依赖，波音公司不得不培养在商业网点销售产品的能力，这是许多竞争者从来没有实现的梦想。培养这样的技能，增强新的力量，戒除旧的习惯，把握企业文化中新的精髓，这都是很困难的事。很明显，这种事情已经超出了结构的范畴。

因此，除了结构方面的新思想外，我们还要研究更多的东西。我们能胜任什么？科珀(Kopper)公司主席兼执行总裁弗莱彻·拜伦的话蕴含了一个很好的暗示。他说："我认为，一个固定的、假设各个职位上的员工都以与他的前任相同的方式干活的组织图表是荒谬的。实际上，他的工作有自己的特点。因此，组织应该改变调整，以适应这位置上是新人的事实。"除了人们的考虑以外，没有像结构这样的好答案。进一步研究告诉我们，任何聪明的组织方法都是相互包含、相互依赖的，至少下面的七个变量——结构、战略、员工、管理风格、系统和过程、主导思想与共同的价值观念以及当前拥有或者是希望拥有的组织的力量和技能——是如此。我们精确地定义和表述了这种思想，称之为麦肯锡 7-S 框架(如下图)。经过一些变换调整，使得这七个变量都以字母 S 开头并且都附上标识符(Structure，Systems，Style，Staff，Skills，Strategy，Shared Values)。哈佛商学院的安东尼·阿瑟斯鼓励我们这样做，同时他认为，没有这种压头韵的形成，这些材料很难解释，并且会容易忘掉。



麦卡锡 7-S 框架

四年在全球研究的经验使我们预感到，拼凑起来的头韵框架对清楚地把上述思想表达出来将产生不可估量的作用，这种作用不仅局限于硬件——结构和战略，而且对组织的软件——风格、系统、员工、技术和共同价值观念也产生同样的影响。一些幽默的同事把这一框架称为幸福的原子，它将是考虑组织问题的有效方法，在我们的思想发展过程中，这一框架不断地给我们以帮助。理查德·帕斯卡(Richard Pascale)和安东尼·阿瑟斯，把这一框架作为他们的《日本管理的艺术》一书的基础。北卡罗莱纳大学哈维·瓦格纳教授——一位决策科学领域的杰出学者——运用这个模型来讲授商业政策。最近碰到他，他笑着对我说，“你这个家伙使得我的课程的神秘感消逝殆近，学生们一使用这一框架，所有的问题就变得简单多了。”

细细回想一下，我们的这一框架真正所起的作用是提醒

职业经理界注意，软件和硬件一样很重要。实际上，我们颇有把握地说："所有你们长久以来一直忽略的东西，如固执、非理性、直觉和非正式组织，其实都可以加以管理。很显然，与正式的组织结构和战略一样，这些也与你公司的工作方式息息相关，绝不能忽视。忽视只会让人觉得你很愚蠢，而且，我们还有一些处理这些东西的方法。我们可以提供一些工具来处理这个难题，实际上，这对开发新技术很重要。"

但是还有一些问题我们没有讨论到。的确，我们一步步地扩展了诊断工具箱，扩大了理论的适用范围；的确，我们注意到了，由于经理们注意到了组织的七个要素而不是两个要素，他们的效率得到明显的提高；的确，通过认识到庞大的组织的一个很小的变化至少是七个复杂的要素相互作用的结果，我们更加深刻地认识到，要对一庞大的组织进行变革是何等的困难。但同时，我们缺乏实际的设计方面的想法，尤其是七个要素的软件方面。创立新组织的能力不是描述和搞清楚什么因素不起作用的逆命题那么简单，它像在设计一座好的桥梁时，除了搞清楚别的桥梁设计为什么会失败的原因外，还得采取更多的行动。对指出组织不适应的原因，现在我们有更多的智力支持，这是件好事。同时，更好的是，我们认清了哪些因素对决策非常关键（除结构外），哪些因素应该保留下来。但是，我们需要扩展设计模式和思想的"词汇"（Vocabulary）。

因此，我们决定去看一看先进的管理方式。早在研究初期，我们就已安排了日程，但只是当荷兰皇家壳牌集团要我们帮助准备一下有关创新方面的一个为期一天的研讨会时，我们才真正有动力去看个究竟。为了满足壳牌公司的要求，我们给词语"创新"赋予了两个意思，一个是创新的传统意义——

有创新能力的人开发具有市场潜力的产品和服务。此外，还给予创新一个新的定义，这个定义对我们正关注的大企业的变革非常重要。我们指出，具有创新能力的公司不仅特别擅长于生产商业上可行的新产品，而且尤其擅长对周围环境任何变化作出适当反应。与安德鲁·皮特格鲁的惯性组织不同，当环境变化时，这些公司会作出相应的变化。当顾客的需求发生变化，当竞争对手的技术提高时，当公众的情绪变动时，当国际贸易力量重新组合时，当政府的管制发生变化时，这些企业也相应地改变政策，改进技术，调整生产，转移市场，适应新的情况。简言之，作为一种整体文化，他们进行了创新。

在我们看来，创新的定义规定了真正优秀的管理者和管理队伍的任务。那些在我们看来达到了这种创新能力的企业，我们把它们称之为优秀企业。

1979 年 7 月 4 日，我们向荷兰皇家壳牌集团递交了研究报告（如果这研究有个生日的话，那它就是这一天）。然而，比在荷兰的努力更使人高兴的是，惠普和 3M 等公司也对这项研究感兴趣，在准备与壳牌讨论时，我们联系了这些公司。他们对我们正在研究的课题很感兴趣并鼓励我们继续研究。

因为这个原因，几个月后，我们组队对如我们定义的优秀企业——具有连续的创新能力的大企业进行了研究。这项课题研究的经费主要由麦肯锡顾问公司资助，除此以外，一些感兴趣的客户也提供了一定的经费。根据这个标准，在 1979 年冬季到 1980 年期间，我们选择了 75 家有名气的企业，对其中大约一半的公司进行了深入的实地考察。其余的是通过第二手资料，尤其是过去 25 年来企业的年度报表开始进行研究的；我们对其中的二十多家进行过深入的调查。（为了比较，我

们也研究了一些不太成功的企业，但是注意力并没有过分地集中在这里，因为我们觉得，过去24年在管理顾问行业的经历使我们对这些不成功的企业有足够多的认识。）

人们对我们的发现感到惊喜。这个课题比人们期望的更清楚地显示出，优秀企业是如何地重视管理学的基本理论。在这些企业中，管理工具没有代替思考，理性没有压倒智慧，分析没有妨碍行动。除此以外，这些公司总设法在复杂的环境中保持结构简单。他们始终坚持用高质量的产品来满足顾客的需要，与顾客保持良好的关系。他们听取并认真对待员工提出的意见，给予有创新精神的产品和服务“斗士”较大的权限，对急躁的行动和正常的实验，他们容允一定的混乱。

下面八种属性是有创新精神的优秀企业具有的，用来区别其他企业的特征：

1. **崇尚行动。**

虽然这些优秀的企业在决策过程中可能会进行分析，但是，他们不会被那些现象所麻痹（像许多其他的公司一样）。在许多这样的公司里，标准的操作程序是：先做，再修改，然后再尝试。举个例子，一位Digital公司的高级经理人员说，“当碰到大问题时，我们就把十个资深人员抓到一间办公室里，然后关上一周。当他们提出答案后，我们马上就执行。”此外，公司非常重视实验。他们不是让250个工程师和市场人员孤立地在新产品上干上15个月，而是以5到25人为一组，在几周时间带着一些并不昂贵的样品在顾客中验证关于产品的想法。令人惊奇的是，每个优秀的公司都有很多套实用的办法来保持企业的灵活性，防止因规模扩大而导致的不可避免的浪费。

2. **贴近顾客。**

这些公司从顾客身上学习。他们提供无与伦比的高质量、优质服务和信用卓著的可靠产品——不但能用，而且还用得很舒服。这一切成功地区分了日用品类的公司——如弗里托食品公司（土豆片），梅塔格家电（洗衣机）或者是塔帕韦尔公司。IBM 的市场部副总经理弗朗西斯·罗杰斯说："在许多公司，当顾客受到好的服务时，往往格外惊喜，认为这很特别。这种情况实在令人惋惜。"在优秀公司里情形却不一样，每个人都有责任提供最好的产品和服务。很多具有创新精神的公司总是从顾客那里得到有关产品方面的最好的想法，这是不断地、有目的地倾听的结果。

3. **自主创新。**

具有创新能力的企业总是通过组织的力量培养领导者和创新人才，他们是所谓的"产品斗士"的培养地。3M 公司被描述成"如此执著于开发创新，以致这个公司的氛围不像是大企业，而像个由实验室、小房间连起来的松散网状结构，上面挤满了狂热的发明家和大胆的创业家，在公司里充分发挥他们的想像力"。他们不限制员工的创造力，支持有实际意义的冒险，支持员工试着去做一些事。他们遵循弗莱彻·拜伦（Fletcher Byrom）的第九条诫令："要有合理的犯错误次数。"

4. **以人促产。**

优秀的企业认为，不论是位居高位者还是普通员工，都是提高产品质量和劳动生产力的源泉。这类公司中的劳资关系良好，劳资双方有相同的劳动态度，也不认为只有资本投资才是效率提高的源泉。就像 IBM 的小托马斯·沃森（Thomas. J. Watson. Jr）所说："IBM 的哲学只有三个简单的原则。我将从认为最重要的开始：尊重个人。这是个很简单的

概念，但是IBM的经理们却花了很多时间去实践它。”得克萨斯仪器公司董事长马克·谢泼尔德(Mark Shepherd)也说：“每个员工都是创意的来源，他们有用的不仅是一双手而已。”在他的“人人都参与计划”里九千多名员工中的每一个人，或者说是得克萨斯仪器公司的品质圈(Quality Circle)，对公司的生产力水平的提高助益甚多。

5. **价值驱动。**

IBM的托马斯·沃森说：“一个组织的基本哲学思想对组织的作用比技术资源、经济资源、组织机构、创新和抓住时机的作用更大。”麦当劳的雷·克劳克(Ray Kroc)定期拜访各连锁店，用公司一贯的标准——质量、服务、清洁和价格——来衡量各连锁店的好坏。

6. **不离本行。**

强生公司的前任主席罗伯特·约翰逊说：“不要接下你不知如何操作的生意。”或者像宝洁公司的前任执行总裁爱德华·哈尼斯(Edward·G. Harness)说的那样：“我们公司从未离开过本行，我们尽量避免成为一个综合体。”除了几个例外，优秀公司的产品几乎都沿他们所熟知的方面扩展，很少进入他们未知的领域。

7. **精兵简政。**

我们考察的公司大多数是大型企业，这些企业没有一家实行复杂的矩阵结构，一些曾经采用过这种结构形式，但现在已经放弃。优秀企业中的组织形式和系统简单明了。上层管理人员尤其地少；不到100个幕僚人员的企业经营数百亿美元的生意，这种情况经常可以见到。

8. **宽严并济。**

优秀的企业既是集权又是分权的。像我们所说的，在大部分情况下，他们把权力下放到车间和产品开发部门。另一方面，对于少数他们看重的核心标准，这些公司又是极端地集权，公司高层牢牢地把握着这些权力。3M 公司由于照顾到产品斗士因而组织比较混乱，然而，一个分析家指出："对公司基本信念的信仰，他们比被极端政治派别洗过脑的狂热分子还狂热。"在 Digital 公司，这种混乱情况更明显，以致一个经理人员抱怨说："很少有人知道他的上司是谁。"但是，外面的人很难想像，该公司上下员工一直严格地坚持着要使顾客信赖的信条。

这八种属性并不新奇，有一些甚至是经营企业的基本常识。但是，就像管理学家勒内·麦克弗森所说："几乎每个人都同意，'员工是公司最重要的财产'，但是，几乎没有人真正这样做过。"优秀的企业实践他们尊重人才的承诺，就像他们偏好行动一样。任何行动都比无数个委员会和高达 500 页的研究报告重要，他们对产品质量和服务水平的执著，在那些使用最先进技术公司的眼里是不值一提的事。优秀的公司强调，公司所有的员工都应该积极主动，发挥主观能动性，而不仅仅是公司 200 位高薪者。

源于对公司信念的坚定信仰，使得这些公司与众不同。在第一轮的采访过程中，我们就能感觉到这一点。正如谈论人们的语言是不同的一样，公司对各个员工的期望值也是不一样的，不同的公司对产品和消费者的爱是不同的。在惠普和 3M 公司参观员工的工作和生活时，我们的感受与以前经历的官僚机构内的情况是完全不同的，在这两种不同的地方，我们感觉出两个不同的自我。我们看到，大概是二月，一群繁忙的工

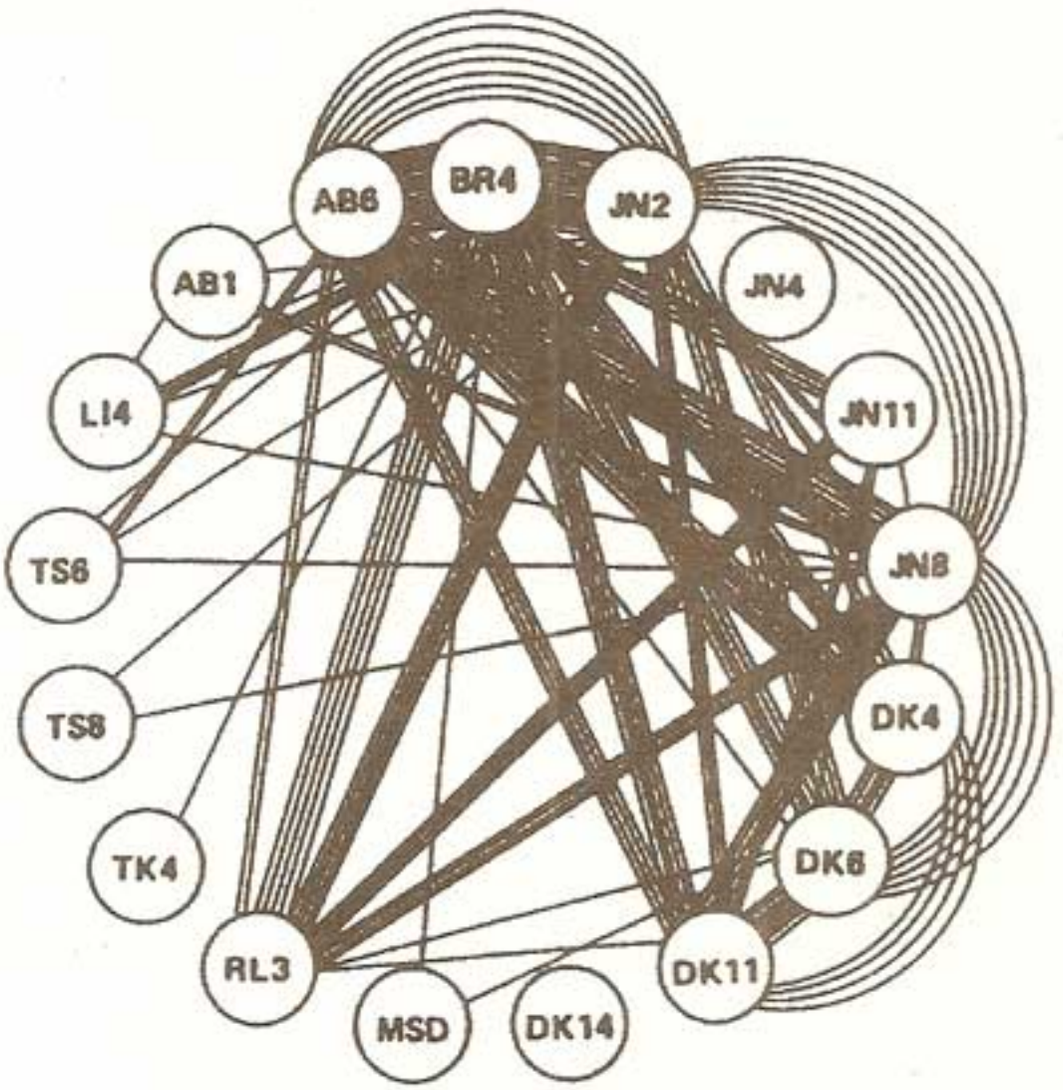
程师、销售人员、生产人员在圣保罗的会议室里努力地解决问题，甚至还有客户参与其中。我们看到，惠普公司的工厂里面有若干小的、墙壁不高的经理办公室。我们看到，达纳公司的新主席杰拉尔德·米切尔(Gerald Mitcher)午餐后在多伦多总部的一个大厅里拥抱他的同事。以往那种沉寂的办公室，昏暗的灯光，阴沉的面孔，一排沿墙放置的闪着荧光的计算器——屏幕上是无止境的一个接一个的分析，这种情形已经离我们很遥远了。

我们注意到我们研究的所有企业并不是每个都具有这八个属性，或者这八个属性都是同样的显著。但是，每个企业至少有一个属性，且这一特征非常明显。我们相信，今天大部分的美国大公司已不具备这些特征，或者如果公司还具备这些属性，它们也被很好地隐藏起来，以致我们几乎看不到它们，更不用说把它们作为公司的显著属性。大多数的经理已不注意经营的基本原则，我们认为，如果没有包括快速行动、满意的顾客服务、实际性创新这些原则，如果没有员工的奉献，我们做不成任何事情。

因此，一方面，很明显大家都知道这些属性，如果把这些材料给一个甚至没有商业经验的学生看，他也会觉得索然无味。我们说排第一位、第二位、第三位的都是顾客，难道大家不知道吗?另一方面消费者对热情的服务态度会有所反应，他们知道这些很重要，当布克·罗杰斯(Buck Rodgers)说优质服务是一例外时，他说得很有道理。宝洁公司和 IBM 的魔力在于每个员工正确地掌握了这些基本理论，而不是其员工的智商比别处高 20 个点，对这一点，他们感到很欣喜。(我们有时劝他们不要这么高兴，要掌握和理解这些基本原则到优秀企

业的水平，毕竟比提出一个“战略突破”要难得多。）

在美国的企业中，不仅公司的幕僚人员阻碍了公司的前进，而且，企业的结构和系统也妨碍着企业的进一步发展。一位高科技领域的风险投资机构的经理用图形的形式给出了一个恰当的例子，如下图：



NEW PRODUCT SIGN-OFF

图形中的圆圈代表组织单元——比如说，包含 MSD 的圆圈代表科学管理部门——同时，直线代表着与开发新产品有关的正常联系，一共有 223 个这样的联系。不用说，这个公司刚开始并没有新产品进入市场，有讽刺意味和悲剧色彩的是，223 个联系中的每一个都完全能讲得通，根据每一个有意义的理由，理性的人们安排一个连接——比如说，为了确保在最后的产品公开展出时期，销售和市场部门的功能不重叠，人们建立了一个委员会。麻烦是当整个图形无情地出现时，我们就像蜘蛛网中的苍蝇一样，试图逃脱。另一令人伤心的事实是，当我们画这图形时，我们并不觉得它荒谬可笑，相反，我们只是无声地叹息和神经质地笑。也许有自告奋勇者会说："如果你想成为一个非常出色的人，那么就请试试画这个图形。"

研究的过程

至于这些公司是如何挑选的，尽管我们认为我们的范围已相当广泛，我们还是要承认，这 62 家公司并没有全面地代表美国整个工业。刚开始，对创新和优秀究竟意味着什么，我们也不想过分精确。我们担心，如果在这一点上不很精确的话，我们将会失去自己正在追求的东西的本质，就像 E. B. 怀特的幽默小品一样，能够像解剖青蛙一样解剖，但是在这一过程中，事物已失去其本来面目，对于任何非专业人士来说，内脏令人灰心丧气。我们最初想要得到的，是一张被资深的商业观察家们认为是优秀的、有创新精神的各类企业的清单。这些企业是经过一群对企业有深刻了解的商业界评论家，其中包括企业家、企业顾问、商业刊物的编辑或记者以及管理院校的

学者评选出来的。这些公司分布在各个不同的行业，以保证我们感兴趣的研究有足够的代表性，行业的类别包括但不局限于以下几个方面：

1. 高技术公司，例如 Digital 公司、惠普、英特尔和得州仪器公司。

2. 消费品公司，例如宝洁、旁氏和强生。

3. 一般工业产品公司，包括凯特皮勒机械(Caterpillar)，达纳和 3M。

4. 服务行业，如德尔塔航空公司、默罗特(Morrott)旅馆连锁店、麦当劳和迪斯尼乐园。

5. 工程管理公司，如比克特尔(Bechtel)、弗卢尔工程(Fluor)公司等。

6. 原材料行业。如阿尔科石化(ARCO)、道氏化学(Dow Chemical)和埃克森石油(Exxon)等。

很明显，还有一些行业没有包括进去，在进一步的研究中，我们将会对这进行讨论。尽管在大的金融服务机构，尤其是银行方面，我们的经验很丰富，但这些机构被认为是受严格管制和保护的，使我们失去了对其进行研究的兴趣。许多化学和药品行业的公司也没包括进来，原因是仅仅因为我们不熟悉。最后，我们没有过多地关注小公司，我们的注意力主要集中在大公司怎样保持活力和创新能力。因此，在研究样本里面的公司，几乎没有哪个公司的营业额低于 10 亿，或者历史不超过 20 年。

从下一步开始，将对所选定的公司作比较深入的研究。我们认为，不管是在商界还是别的公司眼中，这些企业是如何地有名望，除非他们的财务状况支持他们头顶上的光环，否则，

优秀企业名单：

高科技公司

布拉德利公司
(Allen-Bradley)+
安达尔公司
(Amdahl)
Digital 公司
(Digital Equipment)
埃默森电气
(Emerson Electric*)
高德公司
(Gould)
惠普公司
(Hewlett-Packard
*)
国际商用机器公司
(International Business Machines*)
国民商业机器
(NCR)
洛克威尔飞机公司
(Rockwell)
施卢姆贝格尔探油
公司
(Schlumberger*)
得克萨斯仪器公司
(Texas Instruments
*)
联合科技公司
(United Technologies)
西部电气公司
(Western Electric)
西屋电器
(Westinghouse)
施乐
(Xerox)

通用数据公司
(Data General*)
通用电气
(General Electric)
休斯飞机公司
(Hughes Aircraft)+
英特尔
(Intel*)
洛克希德飞机公司
(Lockheed)
国家半导体公司
(National Semiconductor*)
雷切姆公司
(Raychm*)
精密电子公司
(TRW)
王安电脑
(Wang Labs*)

消费品公司

蓝贝尔公司
(Blue Bell)
柯达公司
(Eastman Kodak*)
弗里托食品公司
(Frito-Lay)+
通用食品公司
(General Foods)
强生公司
(Johnson&Johnson
*)

宝洁公司
(Procter&Gamble
*)
亚泰瑞公司
(Atair)+
雅芳公司
(Avon*)
必治妥公司
(Bristol-Myers*)
旁氏公司
(Chesebrough
-Pond's*)
莱维牛仔裤
(Levi Strauss*)
马尔斯糖业公司
(Mars)+
梅塔格家电
(Maytag*)
墨克药厂
(Merck*)
宝丽莱光学公司
(Polaroid)
露华农公司
(Revlon*)
塔帕韦尔公司
(Tupperware)+

（续上表）

一般工业企业 凯特皮勒机器公司 (Caterpillar Tractor *) 达纳公司 (Dana Corporation *) 伦德公司 (Ingersoll-Rand) 麦德莫公司 (McDermott) 3M 公司 (Minnesota Mining&. Manufacturing *) 通用汽车 (General Motors) **服务业** 德尔塔航空公司 (Delta Airlines *) 玛瑞尔特旅馆 (Marriott *) 麦当劳 (McDonald's *)	美国航空公司 (American Airlines) 迪斯尼乐园 (Disney Productions *) 凯玛特连锁店 (K-mart *) 沃尔-玛特连锁店 (Wal-mart *) **工程管理公司** 比克特尔公司 (Bechtel)+ 波音公司 ((Boeing *) 弗卢尔工程公司 (Fluor)+ **原料行业** 埃克森石油公司 (Exxon) 阿尔科石化 (Arco) 道氏化学公司 (Dow Chemical *)	杜邦公司 (Du Ponts *) 标准石油公司/艾莫古石油 (Standard Oil /Amoco *)

*1961—1980 年绩优公司；
+属于私人企业或分支机构的未上市公司，但仍被评为绩优公司。

企业都算不上真正优秀。后来，我们设计和选择了 6 个衡量长期财务状况的标准。3 个是衡量 20 年中企业增长和长期财富创造状况，另外 3 个是衡量资本和销售的收益，这 6 个标准是：

1. 从 1961 年到 1980 年，组合资产的增长率(Compound

asset growth 用“最小二乘法”对年度增长度数据拟合而出)。

2. 1961 年到 1980 年期间,组合权益的增长率(Compound equity growth 用“最小二乘法”对年度增长率数据拟合而出)。

3. 市价对账面价值的平均比率,“市场价值对账面价值”是经济学家称为“财富创造”的一个非常好的近似(市场价值:股票的收盘价乘以流通中的普通股数量,再除以从 1961 年 12 月 31 日到 1980 年的普通股的账面价值)。

4. 1961 年到 1980 年间,总资本的平均回报率(净收益除以总的投资数额,总投资包括长期债务、优先股、普通股和其他投资)。

5. 1961 年到 1980 年间股票的平均回报率(Average return on equity)。

6. 1961 年到 1980 年间销售的平均回报率。

要成为一个优秀企业,则必须在整个 20 年内,这 6 项指标中至少有 4 项在行业中处于领先地位(实际上,在这 36 个我们考察的优秀企业中,17 个的全部 6 项指标都处于领先地位,另外还有 6 项企业的五项指标处于行业领先地位)。因而,任何优秀企业长期内都必须业绩良好,不管是用增长率衡量还是绝对量衡量。

最后,我们请各行业的专家以及企业家来评估这些公司 20 年来的创新成绩,这是以公司是否能不断生产出在各行业中执牛耳的产品或服务,并能对市场变化和外界环境变化很快作出反应为标准。

在这个标准衡量下,我们从最初的 62 家公司中剔除了 19 家。在剩下的 43 家中,对其中的 21 家我们进行过深入的

调查采访。相比较起来，对剩下的22家，我们采访的范围要窄一些。同时，我们仔细地研究了这62家企业25年来的所有文献资料。

最后，我们从另一角度挑选样本。我们倾向于用特定公司的确凿证据来支持我们的结论，我们有时确实说过，“它们怎样怎样。”在这个意义上，它们指这样的一些典型企业，其经营业绩良好，同时，他们又具备我们定义过的八个属性。它们是：比克特尔公司、Digital、波音、凯特皮勒机械、达纳、德尔塔航空公司、埃默森电气、弗卢尔工程、惠普、IBM、强生、麦当劳、宝洁和3M公司。从表面上看，他们没有什么共同点，没有相同的产品线。在这些公司中，三个是高科技公司，一个属于物品包装行业，一个主要生产医疗产品，两个在服务行业，两个是工程管理公司，还有五个从事基本的工业品生产。但是，这些公司的经营范围都不宽泛，生产局限于他们熟悉的领域，同时，这些公司里，没有一个控股公司或公司联合体。在一天一天的经营过程中，不是每个计划都成功，但是，他们成功的远比失败的要多。

当完成采访和研究时，我们开始筛选和整理研究结果。在研究开始的整整六个月后，我们的研究有了结果，这些研究成果构成了该书的主体部分。然而，还有一些令人烦恼的问题没有得到解决。采访时，我们用7-S框架作为基本的结构法来交流研究成果，结果在那个时候我们得出了22个有关优秀的特征。整个事情太令人困惑，我们冒着因增加事情的复杂性而被别人抱怨的危险。最初有几个读者向我们强烈地指出这一情况。没办法，只有返工。我们试图用一个更简洁的方式把研究成果的精华提炼出来。结果，在不影响成果的情况下，我们把

优秀企业的属性归纳为上面已经讲过的八个方面。

在讨论我们的发现时，几个问题经常出现。有些人根据他们对公司的熟悉情况，认为我们不应该把这些公司列入。所有的大公司都有缺点和不足；我们经常说这些公司是如何的杰出，他们也不是不犯错误，恰恰相反，他们也犯过许多大错误。一个优秀企业对另一个企业的股票市场来说，意味着灾难。我们不要试图去解释公司市场份额缩小或投资者的奇思怪想的原因，公司已在一段较长时期内经营得很好，对我们来说，这已足够好了。

其次，有人问道，我们怎么知道那些我们定义过的有文化创新能力的企业会继续沿原来的方向发展下去。答案是我们也不知道。通用汽车公司曾经很优秀，后来遇到很大的麻烦。但是，它在困境中幸存下来的可能性比别的汽车厂商要大。我们都记得，通用汽车公司曾在一段相当长的时间里经营得很好。因此，我们认为，许多优秀的企业会沿着以前的方向继续发展下去。

第三，在研究过程中，我们为什么增加了一些并不在最初的企业清单中的企业作为例子？为什么把一些不符合我们起先给出的优秀企业标准的企业作为案例加以分析？原因是，我们调查企业的优秀性和创新能力是一长期努力的过程，许多工作是 1979 年以后完成的。举例说，麦肯锡顾问公司的一个研究小组对美国消费品行业的优秀企业作过特别的研究，但最近，另一研究小组刚完成加拿大经营消费品的优秀企业的研究。一小组正在努力研究中型企业，一类“到目前为止很好”的企业。当继续进行研究时，我们发现，早期的发现不断得到印证。此外，我们还找到了更多的例子。

这个过程比我们想像的更有影响，自从1980年在《商业周刊》上第一次刊登出我们的研究结果后，我们已经作过200多次演讲，指导过50多个工厂——大量的时间花在从一地到另一地的飞行上。只有一天，在所调查的公司里没有遇到同行。在梅默勒克斯，一个研究人员最近碰到一个与IBM总裁沃森一块工作了几年的研究人员。在宝洁公司品牌管理计划和IBM的销售方案中，我们的朋友和熟人很多，如果把他们列表出来，清单有你手臂那么长。在3M公司进行实地采访的一个熟人与我们保持联系，我们已花长长的几天时间与他谈论创新问题。这种情况有时会得到令人意外的惊喜。比如说，我们一直称赞惠普公司的非正式组织，然而我的一个同事，在分析成功的坦德姆(Tandem)公司后认为，“坦德姆公司传统的周五啤酒狂欢比惠普更夸张。”这样，我们学到的东西越来越多——不断地确认和修改细节，不断地增加我们对这些发现的信心。

最后，有人会问，这些公司是怎样演进的？又是怎样达到现在的状况的？是否总有一两个强有力的领导在导航？必须承认，在研究一开始，我们就刻意排除公司领导人的重要性。我们坚信，优秀的企业之所以优秀是因为他们独特的公司文化把他们与其他企业区分开来。如果很好地理解了这些特征，在回答诸如“强生公司经营为什么这么好”的问题，我们就不会再嘀咕这仅仅是领导的原因。不幸的是，我们发现，每个公司的成功都几乎归功于一两个强有力的领导人；大部分公司，如IBM、宝洁、埃默森、强生和达纳公司等，都是在一位特殊人物的指导下表现出其基本的特征。此外，这些特征是在公司发展的初期孕育而成的。

但是有几点声明：优秀企业已经形成的文化体现了企业的价值观和杰出领导人的实践活动，因此，企业文化在最初领导人离职后还能维持十几年的时间。第二，回到我们前面所讲的切斯特·巴纳德的观点，企业总裁的真正任务是塑造并管理企业的价值观，我们希望以此来解释应形成什么样的价值观并对之进行管理，也希望借此解决领导的两难境地。

第二章　理性歧途

美国管理界长期以来被理性模式和数量分析所席卷。在哈罗德·吉宁(Harold Geneen)搜寻“不可动摇的事实”的过程中,我们可略见一斑。这种理性模式在“越战”期间很流行,它的奇才是福特汽车公司的神童、大亨罗伯特·麦克纳马拉(Robert McNamara)。理性主义管理方法充斥着各商学院。它告诉人们,经过很好培训的经理能管理一切事情。它为各个决策寻找孤立的、分析的理由。说它是一个危险的错误一点都不冤枉它,它把我们引向歧途。

它没有告诉我们优秀企业已经学到了什么。它没有告诉我们如何去呵护顾客。它没有告诉我们的领导使普通员工乔(Joe)成为英雄和自始至终的胜利者的起码的重要性。它没有表明,如果给予员工一点肯定,他们会多么强烈地参与到从事的工作中去。它没有告诉我们为什么自发的品质控制比监察员督促的品控更有效。它没有告诉我们应像对待春天的第一朵蓓蕾一样去培育产品斗士。它没有要求我们允许——像宝洁公司那样,甚至鼓励公司内产品之间的竞争、复制甚至是产品到产品的人员调配。它没有要求我们尽量提高质量,尽力满足顾客的要求和生产持久耐用的产品。它没有像安东尼·阿瑟斯(Anthony Athos)指出的那样:“好的经理,就像钱一样,对于人们非常重要。”理性的管理方法忽略了很多东西。

在我们俩进入商学院时，商学院最强的系是金融系，许多学生（包括我们）攻读工科学位，校方为我们开设的课程中，定量研究方法方面的课很多，大家认为是“真实资料”的惟一事实是能对数据进行分析。过去的情况如此，但现在，情况并没有发生多大的变化。至少在20世纪60年代我们到商学院研究生院时，一些学生无意中泄漏了这种事实，现在，如果他们“没有处理数字”（意思是：作一些——任何种类——定量研究），在修这些课程时，将冒较大的风险。许多商学院的研究生们非常担心期末考试时计算器电池没电，以致他们往往带有备用的计算器和电池，或者两者都带。过去，“战略”往往意味着在激烈的竞争中的敲门砖，现今它成为定量分析突破、漂亮的分析、市场份额数字、学习理论曲线以及把商业放在一维四维或九维或者二十四维的矩阵中进行分析的同义词（矩阵思想直接来自数学），然后再用计算机进行分析。

但是，还有一线曙光。战略课程开始讲解实施的问题了，政策制定的课程（尽管还主要是定量研究）至少已经回到了课堂。但是，就像我们的一个同事（他曾担任过某公司的经理）所称谓的“技术骑师”仍在美国人的业务中占支配地位，商学院中的金融系仍然像过去一样强大，在制造和销售管理方面——大部分商业活动的核心部分——有天赋的老师和学生就像沙漠中的雨水一样稀少。

请不要误解我们的意思，实际上，我们并不反对定量分析。最好的市场开发人员，如宝洁、旁氏等公司的市场开发人员，都能进行精确到位的分析，这令他们的竞争对手羡慕不已。事实上，我们称为优秀的那些公司也擅长于获取数据，分析数据并借助它们解决问题。每个优秀的企业对顾客、市场和

竞争对手都有过详细的定量分析。

我们反对的是盲目的分析，是太过复杂而没有实际用途和太笨拙而不够灵活的定量分析，试图对本来就不可知的——例如当产品的最终用途还不清楚时对市场作出的详细预测，作出精确的分析（记住，大多数早期预测者认为，计算机的需求只是50到100台）。我们尤其反对目的在于通过控制来主导企业发展，而不参与具体的实施过程的幕僚人员来安排操作者这类的分析。得州仪器的帕特里克·哈格惕（Patrick Haggerty）坚持认为，“实施计划的人必须是那些制定计划的人”，只有三个人在监督他的著名的计划系统。

我们也反对这样的情况，当计划开始时，行动已经停止，这种“分析麻痹（Paralysis through analysis）综合症”经常可以看到。我们看到，很多只想把工作做好的一线经理被总部幕僚人员弄得灰心丧气，这些幕僚总是找一些理由来证明什么事不能干，因为这些经理人没有办法证明他们采取的方法会起作用，幕僚人员为保险起见，否定他们的设想；当这种势力盛行时，就会窒息公司的活力和主动精神。

对词语“理性”的滥用，我们尤其感到悲哀。理性意味着明智，讲道理、讲逻辑、从问题正确的表述中产生结论，但是在商业分析中，理性的定义非常狭窄，它指“正确”的答案，这没有把复杂的人的因素考虑进去，就像没有考虑旧的工作习惯、实施的阻力、人的不一致性、好的策略一样。考虑到规模经济，如果能达到最高的效率，如果供给者生产并及时生产优质产品，如果员工出满勤，如果复杂的人际关系不影响企业的生产经营活动，大企业比小企业更有优势。然而，研究人员约翰·蔡尔德指出，在一个有15到20个员工的连锁商店的分店里，每

年因为劳资纠纷，每1000个雇员就会浪费15个工作日，133个这样的分店组成的连锁商店，每2000天，就会浪费掉1000多个工作日。考虑到创新，最近一位研究人员得出结论，研究的效率与研究小组成员的人数成反比；超过7个人的研究小组的效率会降低。我们关于10人小组的工作效率比有几百人的小组高这一结论是确凿的。

我们也反对那些认为所有现成的东西都属于管理中的“艺术”范畴。是的，要弄清楚这些因素很困难，而且没什么用处。但当面临记载良好的过去经历时，这些因素当然被认为是明智的、有逻辑的和非常精确的。仅仅是艺术使得摩托罗拉总裁约翰·米切尔——一个固执的工程师，说他不想让公司的员工超过1000人的原因是因为“当很多人站在一个屋檐下时，有些事情就可能变得很糟糕”，或者是基于经验而得出的合理推断使他明白了这一点，我敢打赌主要是后面一个原因。

或许你会问，关于理性狭窄的含义，“机器上没有糟糕的操作人员”的观点，为什么在这么长的时间里不需要改进，为什么尤其在二战后，它能胜任创造空前未有的生产利润的任务。在一定程度上，事情很简单：这些原因包括战后被抑制的对产品需求的空前释放，没有强大的国际竞争对手，认为找到一个工作是够幸运的，曾经萎靡的工人以及作为一个美国工人的自豪感，他们为饥饿的世界生产最好最漂亮的产品。

还有另一个很关键的原因，就是过去25年的管理技术也非常必要。前面我们说过，我们提倡必要的分析，在我们清单上的企业，既有合理的分析，又对产品质量非常关心，这两者都是必不可少的。在分析模型出现以前，他们拥有的是这种技术。但是，要处理复杂的世界，这一技术在总体上是不够的。的

确，要在商业竞争中幸存下来，学会细分市场，学会计算货币的时间价值，学会设计完整的现金流量表已经成为非常关键的步骤。如果过分地关注分析技术而不是去关注产品质量，事情就麻烦了。分析工具只是用来辅助——这些工具确实干得很好——但不能用来生产和销售产品。

不知是什么原因，理性主义思想在美国很盛行，像乔治·吉尔德(George Gilder)在《财富和贫困》上说的那样，“现世的理性主义神话”占正统地位。这显然是正确的，以致史蒂夫·洛尔(Steve Lohr)在最近一期《纽约时报》的封面报道上指出，仅仅10年前，世界各国担心被美国的管理水平击败，而不仅仅是我们的实验室、工厂或者我们的规模。“在基恩-杰奎斯的眼里，这些美国入侵者非常强大，不仅是因为其资金和技术，而且是因为他们的企业组织能力和这一能力背后的天才般的经理。”

在基恩-杰奎斯的《美国的挑战》第一版发行后的13年里，情况发生了变化。由于经济政治上的灾难，主要是欧佩克(OPEC)提高石油价格以及国内管制的加强，美国的经济陷入困境。实际上，别的国家也面临着相同的情况，有些国家现在还没有摆脱困境。我们经常引用日本和西德公司的业绩作为证据来证明“这灾难能够对付”。毫无疑问，这两国的企业因石油提价受到的打击比美国的企业大。同时，这两国的经济管得比较死，而且德国企业的经理还必须不停地与工会打交道。此外，比较而言，日本和德国对个体经济的刺激程度比我们差一些。经济学家莱斯特·索洛(Lester Thurow)写道：

美国的竞争对手没有通过扩大收入差距来释放工作潜能

和增加投资，事实上，他们做得刚好相反。如果注意一下占人口总数10%的最高收入者和最低收入者的收入差距，你就会发现，德国人工作比我们努力但收入差距比我们小36%，日本人工作比我们更加努力，而他们的收入差距比我们小50%。如果收入差距能刺激个人的积极性，那么美国的工人应该很有积极性，因为在工业化国家中，只有法国的收入差距拉得比我们大。

在《美国的挑战》一书中，基恩-杰奎斯暗示，曾经——最近——美国更看重的是管理天赋而不是管理技术。但有趣的是，史蒂夫·洛尔的引文在哪里呢？在一篇题为《赶上美国的管理》的文章中，作者对美国管理技术进行了毫不留情的攻击，在文中，洛尔提出了下面的一些看法："事情变得实在太快，今天当外国经理谈论他们的美国同行时，他们更多的是轻蔑而不是敬畏。"的确，美国有很多管理失败的例子。

在1980年下半年几星期内，《新闻周刊》、《时代》、《亚特兰大月刊》、《道氏评论》(双周刊)，甚至《绅士》都以这一主题刊登了封面报道，认为美国经济不景气的原因，不是欧佩克、不是管制、不是货币刺激甚至不是投资不足造成的，美国的经理应对这事负责。《财富》杂志报道了本田公司一位副总的观点：

美国汽车公司所花费的资本数量之巨，我并不感到困惑。请不要误解我的意思，美国是世界上技术最先进的国家，是最富裕的国家。但是，仅仅是资本投资并不起什么作用。在任何国家，产品质量和工人的生产效率都有赖于管理。当底特律改

革它的管理系统时，我们将会看到更强大的美国竞争者。

仅仅几周后，《财富》就本田这位副总的话，刊登了一篇题为“欧洲的管理方式超过了美国”的文章，在文中，作者批评了美国企业的短视，批评了美国企业经常更换经理而不是建立一套稳定制度的倾向。文章还指出，我们对自己的产品缺乏关心。

对美国企业管理的抱怨可以归纳为以下五个方面：

1. 商学院在愚弄我们；

2. 所谓的职业经理缺乏远见；

3. 经理的行为与公司的行为不一致；

4. 经理不关心公司员工；

5. 高层管理人员及其幕僚把自己封闭在分析的象牙塔里。

对商学院的批评看起来已产生了一定的效果，很明显，商学院代表着其他方面而且容易挨批评。芝加哥大学一位很受尊敬的商业政策教授爱德华·莱普（Edward Wrapp）指出，“一个同事认为我们生了一个怪胎，我同意他的观点。商学院除了干些确保日本和西德的企业成功地入侵美国的事情外，别的我就想不起什么来了。”对美国的商学院过分强调定量分析，莱普教授觉得很悲哀。我们在研究过程中也一再表示了对这种情况的不满。在发表在《纽纽时报》的一篇文章中，史蒂夫·洛尔指出，“现在，人们普遍认为 MBA 是造成当前问题的一个原因。”另一位批评家为解决这一问题开了个简单的处方——我们不能完全否定的处方。迈克尔·托马斯（Michael Thomas），一位成功的投资银行家，他后来成为一富有灵感的

作家，他说："'他们'缺乏文学知识，他们需要广阔的视野、历史感和来自文学艺术的远见，我不会雇用任何从商学院毕业的学生。"职业评论家也提出了类似的观点。在国家半导体公司我们听到："拥有像哈佛大学文学学士学位和斯坦福大学MBA学位的人在公司中一般只呆17个月，他们不能处理'灵活易变的情况'。"

我们最近听到一个对商学院抱怨的个人看法。当达纳公司的勒内·麦克弗森——一个成绩斐然的企业家，当上斯坦福大学商学院的主任时，一个刚刚当上副主任的同事急切地把我们拉到一边，说："我刚才同勒内谈了很长时间，他告诉我他在达纳公司的经历。你知道吗，他干的每件事，我们的MBA课程都没有提到过。"

黯淡的前景

然而，商学院并没有经营这个国家，经营这个国家的是企业的经理们。强调整个问题或许使人们对前景不看好，因为所谓的职业经理们对整体缺乏基本的感觉。爱德华·莱普又一次发表了一些权威性观点：

这个制度产生了一群有很高天赋的经理。但是，这天赋并不在企业的主流中。职业经理非常愿意研究问题、分析问题和解释问题，他们天天研究专业化、标准化、效率、劳动生产率和数量化。这些经理非常理性，他们注重分析，坚持客观目标。在一些组织中，只要他们擅长于向董事会表述思想或者擅长制定战略和计划，他们就能成功。遗憾的是，这些有天赋的经理

缺乏全面管理能力。当面临困难的决策时，他们往往会逃避。当由其全面管理公司，推动公司发展时，他们往往败得很惨。

另外一些观察家也指出了同样的情况。《商业周刊》的一位作者，在一份旨在解决再工业化问题的著名的刊物上非常简洁地指出了这一情况：许多高层管理人员对公司的生意缺乏足够的关心。罗伯特·海斯(Robert Hayes)和威廉·阿伯内西(William Abernathy)在其最近发表在《哈佛商业评论》上的文章中指出，“用我们自己的方式管理，一直到经济衰退(Managing our way to economic decline)”，这句话为解释这问题提供了线索，“典型职业已经不再为未来的高层经理提供有关公司的技术、消费者和原材料供应者的知识。1950 年代中期以来，在新当选的企业老总中，兴趣和专长在金融和法律方面而不是产品领域中的人所占的比重有很大的提高。”海斯又说：“你不再有老总那样的气魄，他只是简单地看产品，说：‘这是个好产品，即使现在的收益不明显，但我们也要生产！’”弗雷德丽卡·赫兹伯格(Frederick Herzberg)，美国管理界另一位有 40 多年工作经历的资深观察家，简单地说，“经理们并不喜欢公司的产品，实际上，他们对产品比较反感。”

相反，我们看到了日本在小汽车市场里成功的情况。日本奇迹的实质到底是什么呢？《财富》杂志认为不仅仅因为每加仑汽油的里程数：

日本企业应该受到称赞，远不是因为它们能为一个国家提供高效率的汽车而取得的偶然的胜利。他们的汽车配件质量较高，模具很精致，车门一般不下垂，各种部件搭配合适，车

身被喷得锃亮锃亮的。最重要的是，人们普遍认为日本汽车的可靠性强，性能稳定，故障率较低。但从技术角度看，日本的小汽车的技术含量相当一般。

关于本田公司的一个工人的报道佐证了《财富》的分析，这个工人，每晚在回家的路上，把他遇到的每辆本田车的挡风玻璃刮雨器刮片弄整洁，他不能容忍在本田车上看到任何毛病！

这些现在为什么这么重要？因为公司良好的经营业绩与员工息息相关，企业的非信不可的、简单的——甚至是漂亮的——价值观激励着这些员工。在《摩托车维修的禅宗和艺术》中，罗伯特·帕斯格(Robert Pirsig)悲伤地写道：

工作时，我在想我正在编辑的这本计算机使用手册的作者为什么这样粗心，到处是错误、歧义、省略和令人不解的信息，为了弄懂他在说什么，你不得不读上五六遍。但是最使我感到震惊的是，这些手册竟然与我在商店里看到的观众的态度一致，它们是观众手册，每行中都暗含这样的思想，“这是一台在时空上与所有东西都隔离的机器，除了转动一些开关，保持电压，检查错误外，它与你没什么关系，你同它也没有关系”等等。观众对机器的态度与这手册对机器的态度并无二致。我突然想到我们都是观众，最重要的一方面是，没有一本手册是有关真实的摩托车维修生意的。关注你正做的既不重要，也不是理所当然。

接着，批评转移到管理者，指责管理者对喜欢产品的人缺

乏关注。一些批评家把这些批评总结了一下。阿伯内西教授回忆在发现日本汽车行业成功的原因时，非常惊诧，他说："日本的汽车企业看起来有一巨大的成本优势。……当我发现他们不是自动化生产时非常诧异……　他们已研制出一种'人工'方法去制造汽车……　他们有对新鲜事物敏感的工人，这些工人乐意工作，在制造汽车过程中非常激动。在日本，我们的生产力状况与他们不同，这是由于一些细节原因造成的，不属于可以用投资政策纠正的那类情况。"

史蒂夫·洛尔推进了这一讨论，他提到索尼公司的总裁，这位老总指责，"美国的经理们很不关心他们的员工。"他继续讲述在索尼美国公司中他精心设计的变革。洛尔指出："在圣迭戈和多森索尼的分厂里，劳动生产率稳步提高，以致他们的生产率已非常接近公司在日本本土的企业。"索尼公司的成绩引人注目，但是与三菱公司一比较，就相形见绌了。在五年时间里，在实际上没有更换工人的情况下，三菱公司的这些经理使得公司在保险方面的支出从每年的2200亿美元降低到350亿美元，每百台电视机的故障数从140个减少到6个，售后90天内的投诉率从70%降低到7%，人员调整从每年的30%降低到1%。

索尼和三菱公司在美国的成功提醒我们，支持日本企业令人震惊的生产力记录的"东方魔力"并不是必要的。一个评论家指出："生产率问题并不在于日本人有什么奥秘，它仅仅是人的问题。通过有效培训形成的是忠诚和奉献，个人成功与公司成功的一致性，更简单的是雇员和上司的关系。"然而，存在一个关键的文化差异，这种差异看起来的确可使日本通过人提高生产率。像一位日本高级经理向我们解释的那样："我

们与世界上其他地方很不同，我们惟一的自然资源是人们努力工作。”

把人——而不是资本、机器和思想——当作生产资源或许是所有问题的关键。麦肯锡顾问公司东京办事处主任肯尼奇·奥美说，在日本，组织和组织中的人是同义词，此外，以人为本的价值观鼓励员工关心产品，要求普通人员承担一定的风险和进行创新。奥美解释道：

日本的管理层不断地告诉员工，边远地区的人最了解生意的情况，企业运行良好在很大程度上依赖个体和团队不断创新和创造的积极性，单个员工要最大限度地发挥其创造和生产能力，整个组织——意见箱、品质圈及类似的东西——看起来应像“有机体”，而不是“机械”和“官僚的”。

金姆西·曼，全球第二大服装制造商蓝贝尔公司的首席执行官，称我们提到的优秀企业的八大属性中的“每一个都是关于人的”。

好分析的象牙塔学派

许多美国公司没有能够将其注意力集中于产品或消费者方面，个中原因是它们仅仅简单地将其注意力集中于其它某个方面。那就是，它们过于倚重公司里象牙塔学派的分析，过于倚重财务分析把戏，以及一些似乎能够消除风险但不幸地也将行动“消除”了的一些金融工具。

“许多公司做过了头，”爱得华·莱普说道：“他们发现制

定计划比开发出畅销产品有趣得多……　抽身于成堆的操作问题，来制定个计划什么的，这可是大受欢迎的喘息机会。在智力上，制定计划更有意义，而且没有实施该计划的压力……正规的宏伟计划总是使得技术被过分强调了。”弗莱切·拜伦提了项建议，“作为一种管辖约束，”他说道：“同时又作为一项小组制度，计划很有价值。我的看法是：大胆地去制定计划；只不过一当制定了计划，要将其束之高阁。不要受其束缚，也不要用它来作决策的主要考虑因素，只是用它来对照发生的变化。”《商业周刊》最近也刊登了篇类似的文章，报道说：“显然，被认为领导思想潮流的强生公司、TRW 公司、3M 公司，它们没有任何一个人被公开称为公司计划者。”

“奥格威—马瑟”的创始人戴维·奥格威直言不讳地说道：“大多数商人的思维没有创造性，这是因为他们太沉缅于推理而不能自拔。”颇负盛名的哈佛大学市场营销学教授西奥多·莱维特最近说道：“ 模型建立者们建立出一套精巧的决策树来实施计划，然而这是令人望而生畏的，就像人们对高级经理拥有这些建模技术专家的敬畏。”最后，据最近报道，标准品牌公司的“新产品战略”遭到了的失败。按照《商业周刊》的封面文章，其原因是标准品牌公司雇佣了一大群通用电气公司的计划制定专家并让其各司其职，亲自实施其制定的计划。将大部分这些人打发走后，该公司的老总评说道：“这些家伙聪明是够聪明的，但他们不是能担当起实施计划的任务的料子。”

现在，对那些一辈子“爬格子”咀嚼文字和数字的人来说，这一切显然都是不妙的消息。但问题并不是公司不应该制定计划。它们绝对应该制定计划，这是毫无疑问的。问题是，计

划归计划，若将其提高到心理上一切就绪的战备状态之地位，那就有违拜伦提出的合理适度的原则了。相反，将计划真理化，漠视与当初计划假定的不一致的数据（例如，消费者对试验市场行动的真实反应的数据），花拳秀腿取代了务实行动。（“你已经就公司员工对预定计划的态度进行过民意测验了吗？”这种询问在我们已观察多年的一家公司的执行委员会里经常听到。）

美国的经营绩效已经严重恶化。至少同日本相比是这样，有时候同其他国家相比也是这样。甚至在许多情况下，就生产力和质量标准而言，是绝对恶化。我们不再能够生产最好的产品，不再能够拿出最可信赖的产品，我们也很少能够生产低竞争行业的产品了，尤其是国际性竞争行业的产品，如汽车、硅晶集成电路块。

在对此问题进行寻根探源时，矛头的第一波诘难集中到政府管理者身上。然而政府这方面似乎不是问题的全部原因。于是，1980 年代中期，将善于思考的经理、商务记者和有关学者也卷入管理实践的中心来诘难，以努力找出究竟哪儿出毛病了。毫不惊奇地是，诘难的矛头直指美国近来对分析的过分依赖，对狭隘理性的过分依赖。这两者都似乎与日本的依靠员工法和质量导向法大相径庭——即使将文化差异考虑进去。

这种寻根探源碰到两大难以逾越的障碍。一个是天生的痼疾。商人的智力和精神最后也受到诘难。直到自身受诘难的此时此刻，商人才在新闻媒体的怂恿鼓励下加入诘难大合唱，即对政府进行诘难。另一个是，这种诘难有语言障碍。它似乎并非诘难“狭隘理性”（我们用术语“理性模型”称之），由此来号召“宽广理性”。但它被误认为攻击的是理性和逻辑思

想本身，于是便隐含着鼓励遁入非理性和神秘主义。人们被误导，以为惟一的解决办法是将福特董事会会议挪到当地的“禅宗中心”(Zen center)。显然，这不是解决问题的办法。

我们停下来问一问：理性模型，我们究竟指什么呢？我们是在谈论托马斯·库恩(Thomas Kuhn)在其具有里程碑意义的著作《科学演变的结构》一书中称为范式转变的东西。库恩认为，任何时代、任何领域的科学家对世界都有一套共同的信念，这套共同信念形成那个时候的主导性范式，他所谓“普通科学”(normal science)的东西就是在这套信念下形成的。在这严格的信念范围内，人们已经做了些实验并取得了一定的成功。一个古老但很恰当的例子是普特拉玛翼克有关宇宙的看法(这种看法一直流行到16世纪)，这种观点认为，地球是宇宙的中心，月亮、太阳、行星以及恒星是嵌在以地球为球心的同心球里面。人们根据普特拉玛翼克的思想，精心设计出一些数学公式和模型来准确地预测宇宙现象，直到后来哥白尼和开普勒发现，如果用太阳代替地球作为宇宙的中心这些公式运算将更加简单，这事情是范式转变开始的例子。

范式变迁开始后，尽管充满压力但过程非常快，人们变得愤怒起来，支持新信念的发现不断出现，例如开普勒和伽利略的发现，同时，科学变革开始了。其他我们熟悉的范式转变以及接踵而来的变革的例子，包括物理学上的相对论和地理学上的板块构造学说。在每个例子中，重要的是旧的“理性”最终被新的、不同的、更有用的理性所代替。

我们强烈希望在商业上也出现这种变革。依我们看，旧的理性直接源于弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)的科学管理流派。虽然它现在的用处不大，从看起来还在按这一原则

办事的经理们的行动中判断，它包括以下几点：

·低成本是致胜的武器。

顾客追求最大效用使得他们在最后分析决策时总注重成本，优胜的企业总是使产品价格不断地降低。

·分析一切事情。

我们知道，通过仔细的市场研究、贴现现金流量分析和预算分析，可以避开时机不成熟的决策。如果少许信息对决策有效的话，那更多的信息对决策应更有效，诸如把贴现现金流量表运用到像研究和开发之类有风险的投资分析中去。把预算分析作为长期计划的模型进行预测，在这些预测的基础上制定精确的数字目标，然后装订成厚厚一叠内容全是数字的计划书(顺便说一句，他们忘了许多长期预测肯定是错误的，忘记了发明创造的原因一般是不可预测的)。

·开除扰乱秩序的人。

比如狂热的产品斗士。毕竟，我们已有一个计划，如果想在产品方面产生新的突破，用上500个工程师我们也在所不惜，因为我们已有了更好的想法。

·经理的任务是作决策。

打关键的电话，平衡财务报表，兼并有良好前景的企业。至于实施或者执行是次要的。如果经理层没能正确执行你的决策，就换掉全部管理人员。

·事必亲躬。

管理者的任务是确保事情条理清楚，容易控制，是详细地规定公司的结构，书写冗长的工作说明，形成复杂的矩阵结构以确保所有可能的意外情况都考虑在内，是签发命令，作出决策，把员工视为生产要素。

·给予适当的刺激，生产力就会提高。

如果我们给员工足够的直接的货币激励，生产力就会提高，给企业的高层管理者以高薪，淘汰30%到40%不想工作的员工。

·监督质量管理。

质量管理和公司的其他事情一样，一纸命令就够了，再不然增加三倍的管理人员（忘记了日本汽车行业的品控人员是我们的三分之一），直接向总经理负责，要使员工觉得我们非常注重产品质量。

·生意就是生意。

如果你读了公司的财务报表，你就能处理公司的一切事情，员工、产品和服务只是一些资料，把这些资料综合起来，以得到漂亮的财务报表。

·高层经理人员比市场聪明。

认真管理好公司的门面——收益表和资产负债表，这样，别人就会认为你的企业业绩良好，尤其是不要让每季度的利润下降。

·如果企业的利润停止增长，那一切都完了。

如果本行业再没什么机遇，就通过并购企业进入别的行业，这样，至少我们还能继续增长。

很多传统的商业理性在今天看来仍能推动商业发展，它只是不能够解释许多有关优秀企业发展的原因，为什么不能解释这些原因，优秀的企业中存在哪些问题？

一方面，定量分析有一种根深蒂固的保守倾向，把降低成本摆在第一位，把收益增加放在其次。这导致了对成本而不是对质量和价值的过分关注；导致了情愿对旧产品进行修修补

补而不去摆弄尚未完善的新产品；导致了想通过投资来提高劳动生产率而不是靠提高工人的劳动积极性来提高生产率。对商业决策而言，这种分析方法还有一个不易被发觉的弱点，那就是人们花大多数的时间和精力去分析最容易得出的结论，对其余的或多或少有所忽略。

哈佛大学的约翰·斯坦布朗勒(John Steinbrunner)注意到，“在当前的情况下，如果要求数量精确，定量分析方法能达到这一要求，但是这样缩小分析范围会有很多重要的问题被分析者所忽略。”这会导致只注重成本，而不是关心产品的质量。数据是不容怀疑的，此外这种境况很机械并且很容易描绘——一台新机器代替19个工人的工作，减少25%的日常文书工作，停产两条生产线加快其余生产线的生产节奏。

定量分析同时会不经意地导致另一种对收益方面的低估，定量分析无法衡量IBM和弗里托食品公司销售人员额外的劳动和热情的价值。最近一位评论员说，事实上，每当从事定量分析的学者看到弗里托99.5%的服务水平(在这样的商品行业中是不合理的水平)时，他们惊讶得睁大眼睛说，如果弗里托降低它的服务水平，那么能省下多少钱啊。这些分析家说得“有道理”，弗里托食品公司马上会省下很多钱，但是，这些分析家不可能计算出，由于一丁点服务不到家，对1万个英雄般的销售人员会有多大的影响——更不用说对弗里托食品公司的零售商，这一丁点的服务不到位会对公司的市场份额和利润产生多大的影响。在定量分析者眼里，凯特皮勒机械公司对可靠性的承诺(48小时零部件服务)或者梅塔格电器的10年无故障运行的保证毫无意义。同时，在这些分析者看来，IBM和3M在产品发展过程中有目的的重复的努力，或者不

同品牌之间的调配纯属多余。德尔塔航空公司家庭般的温情，IBM 对个体的尊重，麦当劳和迪斯尼对清洁的崇拜，在定量分析过程中都变得毫无意义。

这种独特的分析方法失去控制时会导致抽象的、冷酷的哲学思想，我们对东方人思维中的坚韧和立足长远的思想的理解是失败的，这个失败在许多资源的灾难性配置中达到顶峰——人力、道德和物质资源。但是，麦克拉玛拉对数据的迷恋只是那个时代的一个记号，他的一个追随者——福特神童诺伊·艾西(Roy Ash)同样是个受害者。《财富》在谈论他的利顿灾难时说，他的商业思维非常抽象，艾西在分析最复杂的会计技术时充分运用他敏锐的头脑，他的辉煌使他用最正确的方式思考问题：建造新的城市，建造生产技术最先进的造船厂。《财富》的分析不仅提到艾西的利顿失败，而且还提到 10 年后，他领导下的 AM 国际集团的毁灭性灾难，这灾难与艾西在利顿的失败极为相似。

理性主义方法把现存的、有生命力的因素考虑在外，《哈勃》杂志的编辑刘易斯·兰普汉姆(Lewis Lapham)在名为《麦琪的礼物》的文章中描述了数量化倾向的谬误，他说："麦琪不可避免地谈论数字和重量——石油的桶数、货币供给量——总是谈论物质资源，很少谈论人力资源；谈论事而不谈论人。这种倾向与国家而不是个人倡导的制度相一致。"关于这无生命的理性，约翰·斯坦贝克(John Steibeck)有同样的看法：

在墨西哥西瑞的背鳍上有 17 加上 15 加上 9 条脊骨，这很容易数出来。但当这鱼发出声音逃跑，最终出现在围栏上

时，它的颜色发生变化，尾巴在空中摆出，以一个全新的外形出现了。要数没有受影响的西瑞的脊骨数的惟一办法是坐在实验室里，打开一个有刺激性气味的缸，从福尔马林溶液中取出一条硬的无色的西瑞，数数它的脊骨，然后作一下记录……现在你已有了确凿的事实，任何人都不能对其准确性提出怀疑——或许对你自己和对鱼而言都是很次要的事实……　知道你在干什么，这很好。研究过浸泡在福尔马林溶液中的西瑞的人记载一种真实的情况，并且在他的人生经历中记下了许多谎言，西瑞不是那种颜色那种质地的，它也不发出那种气味。

狭隘的理性分析经常有负面作用，更会导致对管理片面的看法，彼得·德拉克(Peter Dracker)对管理分析数量化倾向的有害影响作了很好的描述：现今，“职业”管理者把自己看成是对意见说“是”或“不是”的法官的角色……　认为其工作是决策的高层管理者不可避免地否定新思想，它总是“不切实际的”。约翰·斯坦布朗勒(John Steinbrunner)在评论幕僚的作用时作了类似的概括：“提出有消积作用的意见比提出建设性意见总要容易得多。”在分析 MLF(北约多边共同核力量)的决策过程中，斯坦布朗勒详细地叙述了一位保守的学者与一位务实的政治家之间的一次对话。国务卿迪安·艾奇逊(Dean Achson)对在哈佛学习过的总统顾问理查德·莱斯坦特(Richard Neastadt)说：“你认为总统需要提醒，这是错误的，总统需要的是信心。”斯顿布朗勒继续分析了“提醒者”和“支持者”的作用，尽管他试图提出一种较中庸的结论，但是很明显，这个中性应用分析模型(Neutrally applied analytic

model)还是突出了提醒者而不是支持者的作用。

美孚石油公司总裁罗利·华纳(Rawleigh Warner)回忆为什么他的公司决定不参加1960年在普鲁德逅海湾的海岸石油地带的投标,他说:"公司财务人员损害了勘探人员的利益……　勘探人员被那些根本不懂石油和天然气的人所冲击。"像平常那样,海斯和阿伯内西在这问题上侃侃而谈:"我们认为在过去的20年里,美国经理们越来越依赖原则而不是洞察力,这种原则重视分析的不偏不倚和方法的优美……在经验的基础上。由于缺乏亲身体验,财务报表的分析公式使得经理们过分注意资源的分配。"乔治·吉尔德(George Gild)最近在《财富和贫困》杂志上说,"创造性思维(发明的前奏)要求对公司忠诚。"他分析了一个又一个例子来支持这一观点,回到前面停止修铁路的例子上,他认为"修建铁路在经济上是不合理的"。

今天的理性并没有过分注重实验,不喜欢犯错误,这导致在事情面前习惯等待,长年的"研究队伍"的保守倾向经常使商人面临没法逃避的、不得不作出最后决策的情况。庞大的产品开发队伍不断地分析再分析,直到几年过去了,他们才设计出一种家用产品。而同时,Digital、3M、惠普和王安电脑等公司,在实验的温床上,进行着非理性地、无秩序的活动,一次开发出10种或更多的新产品。只有当我们去做了,事情才会有所进展:在一两个顾客身上试试早期的样本,在一小范围内作试验,在生产过程中坚持产品质量,对5万个订户尝试使用新的促销手段。

许多大公司的主流文化对错误会作出相应的惩罚,不管这错误是多么的有用、多么的细微和不可觉察。尤其具有讽刺

意味的是，这是因为今天商业理性的最具代表意义的原型被称为科学管理。实验是科学的基本工具，如果要把实验做成功，原则上，我们将会犯许多错误。因为即使是科学也不会爽快承认前进的路上布满荆棘，所以过度理性的商人生活在状况良好的企业中。罗伯特·默顿(Robert Merton)，一位受人尊敬的科学史专家讲述了这一典型情况：一些出版物上的科学工作与实际的调查过程之间有很大的区别，这种区别有点像科学方法的教科书与科学家思考、感觉和处理实际问题之间的差别。但是这些令人满意的、规范的分析模型对科学家实际处理的问题并没有多大帮助。科学出版物提供了一个无瑕的外观，它没有或很少有直觉的跳跃、错误的开头、缺点、不严格的结论和充斥在调查过程中的幸福的意外事件。

彼得·梅得纳(Peter Medanar)先生，一位曾获诺贝尔奖的免疫学专家坦白地说："依赖科学文献没有用，因为它们不仅仅是隐瞒了而且歪曲了深入工作的推理过程。"

反实验倾向不可避免地使我们走到过分复杂和不灵活的状态。"家用产品"的思想任何时候都不比在防御中追求"超级武器"更明显。一位《村庄之音》的评论员指出：

要理解斯碧尼(Spinney)(国防部项目分析评估部门的高级分析人员)的担心，最快方式是引用他下面的话："我们追求技术复杂性和先进性不断提高的战略已经使得高技术的解决方案同战争准备的充分性相互排斥。"也就是说，美国在国防上花钱越多，战斗力越弱……更多的钱被花在生产那个时期没有多大作用的更少的但更复杂的飞机上，部署这种飞机需要更先进的通讯系统，这在战争条件下是不可能存在的。

由数量分析引起的麻痹导致一种反实验倾向，反过来这种倾向最终导致危险的“豪赌”或“超级武器”的想法。继续沿着这一思路去制造这样的超级武器，需要毫无希望而且复杂的和最后不起作用的管理结构，这种趋势的最终表述就是正式的矩阵组织结构。有意思的是，大约15年前即1970年代中期，在矩阵组织结构的全盛时期，研究人员克里斯·阿格里斯(Chris Argris)指出了矩阵结构的主要问题：

为什么新的管理结构和战略有麻烦呢？矩阵理论背后的假设是，如果目标及实现这目标的道路规定得很清楚，人们就会按照他们能设计的最好的计划表共同去实现目标，然而在实际中，这个理论很难实施……　案头文书工作完成后不久，这理论本身也走到了尽头。71%的中层管理人员报告说，维持产品计划和项目复审同完成分配的工作一样困难……　另一种适应的方式是中层管理人员退出，让高层管理者去负责项目的管理。“这是他们的宝贝——让他们去使它工作。”也就是说，让高层管理人员负责实施矩阵组织结构……　另一个经常被提及的问题是，这个组织因无数的小决定而变得僵化。

人们能够超越这种复杂综合症，但是不太容易。在美国商业史上，IBM 360是一个极好的产品成功例子，然而它的发展过程却充满曲折。鉴于这种情况，总裁托马斯·沃顿要副总裁弗兰克·卡里(Frank Cary)“设计一个制度，确保这类问题不重复出现”。于是卡里按照他说的去办，几年后，当卡里自己成为公司主席时，第一步做的就是放弃他为沃顿设计的不流畅

的产品开发结构。他承认说:“沃顿先生是对的,它(产品开发结构)会阻止360开发混乱现象的反复出现,不幸的是,它也使我们不能开发出另一种像360那样的产品。”

优秀企业对复杂性的反应是不断变化的,企业重组的情况经常出现。Digital公司一个经理说:“如果遇到麻烦,动用一些人力物力把它解决,事情就那么简单。”科谱公司的弗莱彻·拜伦支持这种观点,他说:“我在企业里见到的所有事情中,最令人烦恼的是企业有过度组织的趋势,组织僵化,这在加速变化的时期是不能容忍的。”惠普的戴维·帕卡德(David Packard)指出:“你得尽量避免组织结构僵化……要使一个组织有效地工作,应该通过最有效的渠道进行沟通,而不管组织机构是怎样设置的。这种情况在我们周围大量存在,我经常想,当公司组织好后,我们不要拘泥于公司组织结构的形式。”针对美国企业组织理性这一情况,日本同行肯·奥玛说:“许多日本企业甚至没有组织图表,除了它有许多项目小组,组织得非常灵活外,没人知道本田公司是怎样组织的,创新一般发生在界面上,它需要多种训练,因而,灵活的日本企业组织形式已变成了一种财富。”

理性主义方法反对非正式组织。分析、计划、判断、规定和核对是理性过程的动词,而灵活的管理过程的动词包括相互作用、试验、失败、保持联系、学习、改变方向、适应、修改和看一看。在我们采访的优秀企业里,后一种情况更经常出现。英特尔特地设了一间会议室,目的仅仅是增加非正式问题解决的可能性。3M公司各种形式的俱乐部是为了加强员工之间的交流,惠普和Digital公司为使员工能相互走访而用尽了他们自己的空中和地面交通力量。在得州仪器公司,一件接一件

的产品从帕特里克·哈格惕“紧密联系”的基本原则中流出来。所有的这一切意味着员工在交流，在解决问题而不是在摆样子、争吵和耽搁时间。

但不幸的是，对大多数美国经理人来说，通过公司条例来管理他们，他们感觉更舒服一些。就3M、Digital、惠普、布卢明代尔甚至IBM而言，这些公司的主要管理活动看起来是失控的。对这一点，他们不相信地摇摇头。结果是，建立在定期的、非正式的交流基础上的控制比通过数据控制更严格，因为后一种控制可以规避，但是，要使并不优秀的企业接受这一思想非常困难。

理性模型贬低了价值观的作用。我们很少看到（如果有的话）这样的公司，它们以精确的目标和分析技术，而不是价值观指导公司的行动。而现实的情况是，优秀的企业有很好的分析技术，但我相信，更多的是通过公司的价值观而不是对数字的敏感来改变公司的重要决策。优秀企业创造一个范围广泛的、令人振奋的共同价值观，公司员工不断改变自己以适应这个框架。员工在多大程度上为公司努力工作，取决于企业设立一个受欢迎的有价值的目标的能力。如果员工认同公司的目标，他们为公司作的贡献也就越多。这个目标来源于公司对产品的关心、提供高质量的服务、鼓励创新和奉献精神。这种高目标生来就与诸如30个季度MBO、控制成本的25种方法、为一线工人规定的100条行为准则或者一个曾经变化的、得自分析的战略等不一致，虽然这战略强调说今年注重成本管理，明年再来创新，但天知道明年会是什么呢？

理性竞争模型为公司的内部竞争还是留了一点地方，模型考虑了公司内部竞争的情况。按理说，企业不应该跟自己竞

争，但是通过对优秀企业的分析，我们发现一个又一个存在这种情况的例子。此外，我们发现来自同事的压力——而不是老板的命令——是员工努力工作的主要动力。通用汽车公司60年前就倡导企业内部竞争；今天3M、宝洁、IBM、惠普、布卢明代尔和塔帕韦尔等公司很好地贯彻了这一思想，部门重叠、生产线重复、多个新产品开发队伍、刺激生产力比较和提高的庞大的信息流等等，这些是企业内部竞争的主要表现，为什么会有那么多企业忘记了这一点呢？

我们再一次强调，这种只分析能够分析的倾向，其结果是非常致命的。生产线复制的成本和制造过程的不一致性可以精确地衡量出来，但是，有激情的产品斗士不断开发新产品，由新产品不断涌现产生的日益增长的收益以及由不断创新带来的生产力的增长，是很难衡量的。如果可以衡量，你不妨去试一试。

强调的错位

或许，狭隘的理性分析方法最大的缺点不在它本身，而在于它使得我们在看待管理的方式上产生了不平衡。斯坦福大学的哈罗德·莱维特(Harold Leavitt)教授对这一点作了精辟的论述。大部分人认为管理人员只是作决定，而莱维特把管理看作是开拓先机、决策和实施三个变量相互作用的过程，理性模型的问题在于它只提到中间的元素——决策，而忽略了另外两个变量。在解释三种行为的差别时，莱维特教授要学生首先想一下在信仰上最符合这种情况的政治领导人，比如说，学生们会认为约翰·肯尼迪总统是一个开拓先机者，国家安

全委员会秘书长罗伯特·麦克拉玛拉和总统吉米·卡特是一个决策者，至于执行者的典型，大家都会想到林登·约翰逊(Lyndon Johnson)。

为了加深理解，莱维特要学生把各种不同的职业同他的三个类别联系起来，归入决策类别的人包括系统分析员、工程师、MBA、统计学家和职业经理人——陌生的伙伴，但在对理性的偏好上又十分类似。执行类别的职业指那些能从与别人一块工作中得到很大乐趣的职业，包括心理学家、销售人员、教师、社会工作者和大多数日本经理。最后，归入开拓先机类别的，我们认为有诗人、艺术家、企业家和在某些业务上打上自己烙印的领导者。

很显然，这三个过程是相互联系、相互作用的，强调任何一点而忽略另外两点都是危险的。商界充满了意愿(would-be)开拓先机者——不能完成任何事情的艺术家，同样地，执行者也非常地多——缺乏眼光的妥协的销售人员。那些过分强调决策的人易犯的错误是这一章研究的主题。所有这一切都表明，在商业管理中，开拓先机和执行过程至少和决策过程是同等重要的。这三个过程本质上是不同的，但它们可以相互补充，彼此加强。

开拓先机是艺术的、直觉的过程，是设计的过程。不管是谈论建筑设计还是企业的主流价值观问题，都有无数多种可替代的解决办法。在这无数种方法中，有些想法很糟糕，在这里，理性方法有助于我们辨别出哪些是好的，哪些想法不行，在剩下来的一大堆方法中，理性分析却不能帮助我们选择出最好的，因为最终决策在本质上与一个人的鉴赏力密切相关。

执行同样是非常个人化的东西。莱维特指出："孩子是自

家的好。”也就是说，人们非常喜欢自己的孩子，对别人的孩子就没有这样的兴趣。作为顾问，我们不断发现，如果我们分析证明选择A是最好的，然后就停在这一点上，这对客户没有一点好处。因为在这个阶段，选择A是我们的孩子，而不是他们的孩子，漂亮的分析并不能使人们接受这一选择。他们必须亲身经历并理解这一情况，然后才能接受它。

我们已经说过，我们并不想过分强调开拓先机或者执行这两个方面，三个方面同等重要。数量分析将为开拓先机者指明正确的方向，剔除愚蠢的选择。但如果美国要想恢复其在世界上的竞争地位，甚至说美国要保持现有的地位，就必须改变过分强调理性的状况。

第三章　期待激励

理性主义组织观的中心问题是人们不很理性。为了适应泰勒的科学管理模型，或者是今天的组织结构形式，人们通常被假定是理性的，这与实际情况不符。实际上，如果对当代心理学的理解基本正确的话，我们知道人是冲突和悖论最后的研究对象。对我们来说，要理解为什么优秀企业在培养几万甚至十几万员工的奉献精神和创新精神方面那么有成效，我们就不得不考虑一下这些企业，看看是怎样处理下述根植于人的本性中的矛盾的：

1. 所有人都是以我为中心，喜欢被表扬，普遍喜欢认为自己是胜利者，但事实是人的天赋相差无几——没有谁有他或她自己认为的那么优秀。然而，每天使我们认识到这个事实并没什么好处。

2. 我们富有想像力和创造力的右脑至少和理性地从事逻辑分析的左脑一样重要，根据故事进行推理与根据数据进行推理至少一样经常使用，“你感觉对吗？”比“它等于什么”或“我能证明它吗？”更有价值。

3. 作为信息处理者，我们既有缺点又有优点。一方面，我们能正确无误地处理的信息有限，一次至多半打左右，因此管理工作有很大的压力——尤其是复杂的组织，另一方面，我们的潜意识很强大，积累了大量的模式。经验是最好的老师，然

而，许多商人在我们将要描述的特殊情况上低估了它的价值。

4. 我们很在意外部环境，对外在的报酬和惩罚非常敏感，同时，我们也受内在力量的驱动，自我激励。

5. 我们的行动表明，好像我们认为把自己的信念告诉别人很重要。然而，行动比语言更有说服力，一个人不能在所有的时候欺骗所有的人，人们会观察我们哪怕是最细微的行动，他们非常聪明，会怀疑任何与行动不符的话。

6. 我们活得要有意义，将为能给我们生命提供意义的制度作出很大的牺牲，我们同时要求独立，掌握自己的命运，通过不断努力，使自己脱颖而出。

现在，大多数企业是怎样处理这些冲突的？他们以给员工设立远大的目标而非常自豪（生产力小组、产品开发小组、部门经理），然后不断地提升这些目标。这些都非常理性，但最终都会无效。相反，为什么得州仪器和塔帕韦尔坚持要求各小组设立自己的目标？为什么 IBM 设置一个几乎所有的销售人员都能达到的销售额？的确，得州仪器有懒惰的员工，不管 IBM 销售人员的雇用筛选和培训计划是多么地完善，也不可能把所有的超级明星都集中到他的销售队伍中去，结果会怎样呢？

答案是令人惊异地简单，尽管它被大多数经理人所忽略。在最近一项心理学研究中，随机地选取一群成年男性，当被问及评价自己“与人相处的能力”时，所有被测试者都把自己归在最高的一类，认为自己与人相处的能力很强，60%的人把自己归在最高的 10%内，还有 25%的人认为自己是在最高的 1%之内。一项类似的研究也发现，70%的人认为自己的领导才能在最高的 25%以内，只有 2%的人承认自己的领导能力比平均水平低。最后在一不容允自欺欺人的地区，至少有

60%的男性认为自己的运动才能在最高的25%以内，只有6%的人认为自己的能力低于平均水平。

我们都认为自己很突出——对于自己，我们极度不理性，这对组织活动是个极好的启示。然而，我们发现，大多数企业消极地看待员工，如果工作没干好，他们就会在口头上责备员工（实际上，他们说的比做的严厉，但是，严厉的批评会吓住员工）。这些企业要求员工承担风险，但又不能容忍哪怕是很小的失败，他们需要创新但又扼杀了产品斗士的创新精神。以理性主义为主导思想，他们制定出一套制度，这套制度很可能损坏员工的自我形象——虽然这些公司不想这么做，但结果却是这样。

在研究的过程中，我们有一个非常强烈的感受，那就是人们喜欢把自己看成胜利者。优秀企业给我们提供的教训是我们没有理由不能设计出某种制度来加强这种想法；许多人在这种制度作用下感觉自己是个胜利者，他们的人数呈正态曲线分布，其区别是这个制度是加强胜利的程度，而不是加强失败的程度。公司员工一般能达到设置的目标和额度，因为目标和数额设置在他们能够达到的水平上。

在许多不那么优秀的企业中，情况刚好相反。IBM明显想确保70%到80%的销售人员完成规定的数额，而另一个公司（IBM部分产品的竞争者）却制定了一个在典型年份里只有40%的销售人员能完成的定额。在这种方法下，至少有60%的销售人员认为自己是个失败者，这些人对这一目标不满，导致功能失调和不可预期的狂乱行为。一个人一旦打上失败者的标签，他就会像失败者一样行动。像通用汽车公司的一位经理指出的那样："我们的控制系统是在这样一个明显的假

设前提下构思的。该假设认为90%的员工比较懒惰，仅仅等着撒谎、欺骗、偷盗或者是勒索我们。为对付5%的害群之马而设立的制度使得95%兢兢业业工作的工人士气低落。”

优秀企业的制度不仅仅是为培养许多优胜者而设计的，而且，构建这个制度是为了一旦胜利出现时，庆祝这个胜利。他们的制度非常多地运用非货币激励手段，公司充满欢声笑语。

有一些别的证据可正面说明这一思想。在心理学研究的另一个主要领域，所谓“属性理论”中，有一个非常有趣的发现，即由斯坦福大学李·罗斯教授假定的所谓的基本属性错误。属性理论试图解释我们为成功或失败寻找原因的方式。是因为好运气？是技术的原因？是我们把事情搞坏了？是我们被制度打败了？“基本属性错误”之所以能够如此引起心理学家的兴趣，是因为我们经常把成功归功于自己，而把失败归结于制度的原因。如果事情进展得很好，人们就会说“这是我做的”、“我很聪明”等等；如果事情遇到麻烦，人们就会说“这是他们干的”、“这是制度造成的”。这对组织活动的意义是很明显的，如果人们感觉会失败，他们就会跳出去，因为这是制度造成的，要责怪就责怪制度好了。如果制度使人们相信他们是成功的，他们就会跳进来。他们知道，他们能把事情办好是因为有技术，更重要的是不断地尝试。

有条古谚语说：“没什么像成功那样成功。”它是有科学根据的。研究动机的科学家发现在，对人们起作用的激励因素中，最基本的因素是自我感觉，至于他们是否通过任何绝对标准并不重要。在一个试验中，被试验者要求解决十个问题，对所有的受试验者而言，问题完全相同，他们努力地解决问题。

实验最后，每个受试验者都被给予标准答案。当时，给予的答案实际上是杜撰的，半数的参与测试者被告知他们答得很好。有七个答案是正确的；另外一半被告知答得很糟糕，有七个是错误的。然后，给所有的被试验者另外十个问题（每个人的问题都相同），结果是，在第一轮中被告知答得很好的那一半在第二轮中确实比另一半答得要好，而这另一半人在第一轮考试中被告知答得很糟糕。可见，与过去的成功联系起来明显会导致更强的忍耐力，更强的动力，或是别的使我们干得更好的东西。沃伦·班尼斯（Warren Bennis）在《潜意识的阴谋：为什么领导者不能领导》中为上述观点提供了充足的理由："在对学校老师的研究中发现，当老师对学生有很高的期望时，仅仅这一点，就能使学生的 IQ 分数提高 25%。"

对大脑功能的研究表明，人的左右半脑有很大的不同，左半脑主要是推理，处理序列和文字，它是"逻辑"和理性的半脑；右半部分是艺术的部分，发现和记住图案，回想起曲调，润色诗篇是这半个大脑干的事。这两部分的本质区别不断地显露出来，举例说，恶性癫痫的研究使得左右半脑之间的联系更加清楚。研究表明，右半脑擅长于想像事物，但不能用语言表达，左半脑不能记住图案，比如说人的脸。那些说"我能清楚地记住他的容貌，但记不住名字"并不是生理上的缺陷，只不过有点右脑化而已。

阿瑟·凯斯特勒（Arthur Koesther）指出了右脑的主要作用。他不管你喜欢不喜欢。在其著作《机器中的幽灵》一书中把人们一些卑鄙的想法、对战争和破坏的偏好归因于"一个没有被充分开发的右脑"。他断言，"我们的行为被一个天然的、原始的系统所支配。"欧内斯特·贝克尔（Ernest Becker）

说得更直接:“对人类(比如说人类的基本特征)心理分析的强调是对人类特征的持久的洞察。”他又补充说这使得我们非常急切地“追求卓越”、“逃避孤独”和“尤其担心感到无助”。

尽管有个潜在的黑暗面(为了追求卓越,干任何事情也在所不辞),但是上述推断的组织含义是存在的。商业研究人员亨利·明兹伯格把这一点讲述得更清楚:

在所有的这类研究中,一个事实经常发生:关键的管理过程非常复杂和神秘(对我这样的研究人员是这样,对执行这样过程的管理人员也如此),需要动用最模糊的信息和使用不能清楚表达出来的脑力过程,这比有秩序的过程看起来更有关联,比理智的过程更直觉,它们看起来是左半脑最显著的特征。

所有有关左右半脑的研究仅仅是为了说明,商业活动充满(百分之百)非常不理性的(以左脑为标准)、感性的人:渴望成为胜利方一员的人们(“追求卓越”);在狭小的团体和单位中与人关系融洽的个体(“逃避孤独”);想拥有至少部分地掌握自己命运的感觉的人们(“担心感到无助”)。现在,我非常怀疑优秀企业的管理活动是否是从右脑的考虑开始的,但结果看起来是这样,尤其在竞争对手方面。他们考虑到——利用——人性中感性的和原始的一面(好的和坏的),为员工的充分发展提供机会,追求产品质量和企业的卓越;他们把工人分成小的亲密的工作单位(从部门到小团队,或者其他形式),在允许的范围内企业为员工提供机会,使他们变得很突出——比如说,像得州仪器公司部分的品质圈,在那里,有9000多个

这样的实体。

我们同时注意到，优秀企业对右脑特征的无保留承认是直接以传统的、基于左脑的商业活动为代价的：奋斗的目标离30个季度的MBO目标有一段距离，关系亲密的小团队或者小部门忽略了规模经济，允许几千个品质圈有陈述见解的自由与传统生产组织的“一种最好的方式”格格不入。

我们的右脑还有另一种特征，这特征一般来说不是传统管理常识的组成部分，但是很明显，优秀企业已经注意到了这一点。这就是右脑的直觉和创造性。科学家和数学家被许多人认为是逻辑思维能力最强的人，而且，逻辑的、理性的思维在科学一天天的发展过程中也表现得很明显。但是像我们在科范式变迁中指出的那样，逻辑不是科学发展的推动力量。詹姆斯·沃森(James Watson)——DNA结构的发现者之一，在完成研究的那天晚上描述DNA的双螺旋线时说：“它是如此的漂亮，你看，如此的漂亮。”概念的艺术感和美感对科学非常重要，诺贝尔奖获得者玛丽·吉尔-曼(Murray Gell-Mann)动情地说：“当你发现一个简单的规律，这规律符合物理学原理且能真正地解释正在发生的事，那它即使与一些实验数据不符也没关系。”当麦当劳前任总裁雷·克劳克(Ray Kroc)在汉堡小面包上突发灵感时，他没有失去理智，他只是简单地认识到了把美作为接踵而来的生意逻辑的出发点的重要性。

我们依据直觉“推理”与根据逻辑推理的情形一样多，或许在更多的情况下是凭直觉在推理，经验心理学家艾莫斯·特维斯基(Amos Tvershy)和丹尼尔·凯勒曼(Daniel Kahneman)是攻击所谓“认识偏见”的经验心理学的主要领导人，这种心理学已有15年历史了。在对复杂的——甚至是经过科学

训练的——受试验者一个接一个的测试中发现，人们的直觉倾向很明显，比如说，他们称为“代表性”的现象强烈地影响我们的推理能力。简单地说，报道（本身有意义的文章）对我们的影响比数据（从定义上说，是抽象的）大。在一典型实验中，被试验者被告知某一个人的一些报道，同时给了一些相关数据，然后要求这些人推测这个人的职业。当被测试者被告知，比如说，“杰克今年45岁，已婚并有4个孩子，他比较保守，办事细心有抱负，对政治和社会事务一点都不感兴趣，他把大部分空闲时间花在许多业余爱好上，包括家庭修理、航海和数学智力测验。”然后，被测试者被告知有关杰克的描述是从这样一个对象总体中选出来的：在这个总体中，80%的人是律师，20%的人是工程师。至于他们被告知该样本中律师的人数占大多数，这并不重要。被测试者根据他们以往的经验选择杰克的职业，在这个案例中，大多数被测试者认为杰克是个工程师。

格雷戈里·巴特森（Gregory Bateson）也举例说明“代表性”的重要作用：

有个例子我以前经常使用：一个人想在他的大型计算机上了解有关思维的情况，他问计算机，“你能计算一下你能否像人类一样思想吗？”计算机开始分析其计算习惯，最后，像别的类似的计算机一样，这台机器在一张纸上打出了一个答案，这个人飞跑过去取答案，结果发现一行打印工整的文字：这使我想起了一个故事。一个故事就是一个由我们称之为相关性的关联所组成的小综合体。当然，计算机是对的，这的确是人类思维的方式。

相关的发现包括：

1. 我们不注意以前的结果。

历史对我们的影响没有当前的轶事(或者有趣的闲话)对我们的影响大。我们根据进入我们大脑的数据进行分析(凯勒曼和特维斯基称之为“可得性的启发式研究”),即使这些数据在统计上是无效的。如果一周内在东京的某个旅馆碰到三个朋友,我们更多的是想“这种情况真奇怪”,而不是去考虑我们的熟人在同一个地方出现的概率。

2. 即使两件事是否共存还不明确,我们也会对这种偶然性作出结论。

比如说,在实验中,我们给予被测试者一些人的临床数据和这些人的照片,然后问他们发现了什么规律,他们过高地估计了人的外貌和他的真实特征之间的相关性——事实上,天性怀疑的人一般被认为(错误地)有一双特别的眼睛。

3. 认为样本大小对试验有较大的影响。

我们发现,小样本和大样本有同样的说服力,有时甚至小样本比大样本更有说服力。举例说,考虑这样一种情况,一个人从缸里面取出两个球,并且这两个球都是红的,另一个人从缸里面取出 30 个球,18 个红球,12 个白球,大多数人认为,要证明缸里大多数是红球,第一个样本比第二个样本更具说服力,尽管从统计上说,情况完全相反。

同时,大量的实验数据显示,人们根据直觉进行推理,在复杂的世界上,他们依据一些简单的决策规则进行推理分析,一种有想像力的说法就是,他们相信自己的感觉。我们需要这种通过无数的细节来解决问题的方式,我们从启发性研究开始——联系、类比、暗喻以及我们以前使用的一些方法。

我们认为，这既有好的方面，又有不足之处——尽管好的方面是主要的。不足的是，像实验表明的那样，在这个概率和统计的神秘世界里，集体的感觉并没多大作用。这是一个理性训练将有很大帮助的领域，但是，比较理想的情况是，只通过直觉就能解决复杂世界中的一些问题。我们将看到，这是人类的一个主要优势，计算机却没有。

简单和复杂

许多首字缩略词很讨厌，比如说：Not kiss；Keep It Simple，Stupid！优秀企业的一个主要特征是他们认识到了保持事情简单的重要性，而不管对复杂事情的巨大压力。当我们要诺贝尔奖获得者赫伯特·西蒙(Herbert Simon)对这情况作出解释时，他给出了一个权威的答案。最近几年里，西蒙一直在研究人工智能，他试图使得计算机像人那样“思考”，而不是在无效率地寻找答案。

在西蒙和他同事的研究中，最重要的发现是，人类不擅长处理大量的新数据和信息，他们发现短期内人们最多能记住六到七条数据或信息。

我们又一次面临管理上的一个重要悖论，因为大公司结构复杂，企业员工数量的增长，会导致员工之间相互影响的几何增长。从这一点上，我们可以看出大公司的复杂程度。如果公司只有10个员工，那么员工可以彼此地保持联系，因为员工相互作用的方式，比如说一对一交流只是45种；另一方面，如果公司有1000名员工，一对一相互作用的数量大约是5万，如果公司有1万名员工，那么这个数目会超过5000万。要

处理这种仅仅由企业规模产生的员工之间的复杂交流，我们需要复杂的系统。

我们最近读了一些商业建议，没有一个长度少于50页。接着，我们看了一个资产为5亿美元的消费品公司的高层经理们的个人计划，很少有计划的目标低于15个。一般而言，一个计划中有30个目标。你会说这很正常——直到你意识到高层管理者得努力去了解公司高层500个员工的业务进展，而这或许是1.5万个目标。高层经理们对这变得越来越复杂的事情的反应是什么呢？当开始这数千个目标时，他们干了些什么？当所有的目标只是他们必须处理的整个信息集的一小部分，他们又干了些什么？为减轻自己的负担，他们雇佣了一批幕僚。

对他们来说，幕僚或许可使事情变得简单——但是，幕僚使得这一领域的人们境况变得很悲惨。一旦幕僚开始行动，不管数目是多少，它就会产生信息需要、管制、命令、政策、报告，最后是调查表，询问你“幕僚工作得怎样”。短期记忆不能把所有这些都记住，即使是其中一小部分。于是，事情变得混乱起来。

但是，事情经常如此。优秀的企业似乎已找到了解决这个问题的办法。一方面，他们尽量使公司精简，这样就没有太多的幕僚人员弄出太多令人困惑的事。比如说，埃默森、施伦伯格探油公司、达纳公司的年营业额在3亿到6亿美元之间，然而每个公司总部的员工不超过100人。福特汽车公司有17层管理，而丰田（和有8亿教徒的罗马天主教堂）只有5层。另一个很重要的方面是，优秀的企业只关注少量重要的商业价值观，关心一些目标。关注少量的价值观使得大家都知道什么是

重要的，因而可以减少大量的日常管理工作。当勒内·麦克弗森接管达纳公司的工作后，丢掉了22.5英寸厚的政策手册，取而代之是一页的宗旨，集中在“有生产能力的人”上。（听众非常震惊，“这意味着在74个不同的工厂有74种不同的程序。”麦克弗森回答道：“是的，同时它意味着或许你们不得不自己挣学费。”）

许多优秀的企业通过使用特别工作小组来消除桌面文书工作。在这些企业中，宝洁公司因其坚持一页便笺作为书面交流的惟一方式而著名。其他公司也差不了太多，他们忽略传统的规模经济，容忍企业内的功能重叠、生产线重复和员工所犯的错误，这样他们就不必去协调所有的事情、考虑企业的规模。这些事情是处理不过来的。当我们在以后的章节里继续探讨这一结论时，我们会发现许多别的方法。优秀企业采用这些方法使事情简化，在每个案例中，他们都忽略复杂的“现实世界”。在某种意义上，他们是过分简单化，而不仅仅是使事情简化。当然，得州仪器公司的格言“超过两个目标就是没有目标”与现实不符，30个目标是对现实世界更真实的写照。但是得州仪器的规则与人性一致，凭借极度的忍耐力和一点点运气，一个企业在一年里或许可以完成两个目标。

西蒙在人工智能的研究中发现了另一个令人着迷的结论。通过考察长期记忆，他和同事研究了可编程计算机下棋的问题。他的研究有一重要的思想，这一思想把理性的作用和直觉的作用连在一块。西蒙首先假定可以在严格理性的基础上下棋，换句话说，人们可以像决策树那样给计算机编程。每走一步之前，计算机搜索和检查所有可能的招数及对手的应招。理论上，这能够完成，然而它是不实际的，可能招数的数目有

10^{120}次方那么多(10^{12}是1万亿),现在最快的计算机在一个世纪内也只能计算像10^{20}次方的数。因此,给计算机编程,使得计算机下得很理性,在技术上是不可行的。

被这一点所吸引住,西蒙继续研究优秀的棋手实际上做了些什么。他要求棋手——世界上最好的棋王——飞快地(10秒钟)扫一眼正进行的棋局,棋盘上仍然有20个左右的棋子。他发现,棋王能记起每个棋子的位置,这与短期记忆理论根本不符。当A级棋手(级别比棋王低)被要求作同样的测试时,他们的成绩差一些,或许是棋王的短期记忆好一些。但是,这个思想的疑难点在:当棋局是随机的,而不是在下棋过程中时,不管是棋王还是A级棋手都记不住棋子的位置,一定有别的因素在起作用。

西蒙认为,别的因素是棋王有更多的被充分开发的长期象棋记忆,而且,这种记忆采取潜意识记忆形式,或者是西蒙所谓的象棋"词汇"。A级棋手的象棋词汇大约在2,000个模式左右,而棋王却高达5万个模式。棋手使用决策树思维方式,但只在有限的程度上显示出来。棋手下棋是这样开始的:我见过这个棋局没有?它的来龙去脉如何?前一招是什么?

当我们详细叙述西蒙研究的含义时,这个理论在别处的用途吸引了我们。任何领域的专家都有丰富的模式词汇,它们是经过长年的正规教育,尤其是通过长年的实践经历形成的。有经验的医生、艺术家和机械师都有丰富的模式词汇——西蒙现在把模式词汇称作"老朋友"。

这个概念应该被好好庆祝一下,因为在我们看来,它是商业经验的真正价值所在,它帮助我们解释了管理中经验的重要性,使员工从中受益。有经验的老板有很好的直觉,他的模

式词汇(“老朋友”)能迅速地告诉他事情会变好还是变糟。

当我们考虑模式词汇的概念对优秀管理的意义时,这个概念能帮我们不少忙。它会帮助我们在关键决策上更加相信自己的感觉,它将使我们更经常地询问顾客和员工的建议。最后,它鼓励我们坚信实验对于反对孤立研究的价值。

正向加强

B. F. 斯金纳(Skinner)在一些圈子中的名声不好,他到处树敌,虽然他的技术被认为是最好的。在他颇受欢迎的专题论文《超越自由和尊严》中,他提倡彻底的“行为技术”。他说,我们大家仅仅是外部世界刺激的产品,如果给定的环境非常充分,你就能够预测个体的行为。我们面临着像理性主义者碰到经济学家那样的问题。就像经济学家从来都不很清楚如何去最大化其效用函数,我们也不能给定足够的环境来预测人的行为,但不幸的是,由于不清楚斯金纳的主张及与这些主张相关的思想体系,我们有可能丢掉他的一些有影响的、有实际作用的发现。

如果进一步研究我们会发现,从斯金纳那里得到的最大教训是正向加强(Positive reinforcement)的作用,即奖励工作干得好的人的作用。斯金纳和其他研究人员特别注意正向和负向加强的不对称性,简言之,负向加强将引起行为的改变,但这种改变通常是以奇怪的、不可预测的、不希望的方式进行,正向加强也会引起行为的变化,但经常是朝设计好的方向进行。

为什么在这上面花这么多时间?在我们看来,全部管理思

想的核心是上下级的关系，是把经理当作“老板”的想法和命令应被下达和执行的推论。惩罚的威胁是支持上述观点的主要的不言而喻的力量。在这些基本思想流行的范围里，我们没有注意到员工想成为胜利者的需要。此外，像斯金纳所说，不断的负向加强是个糟糕的策略，它经常导致狂乱的、无目的的行为。而且，惩罚不能抑制“使坏”的欲望。斯金纳说：“受过惩罚的人不会因此而减少按给定方式行为的倾向，至多，他学会了怎样逃避惩罚。”

另一方面，正向加强不仅仅改变行为，而且还告诉我们应怎么做，并在这个过程中，提升自我形象。这里首先给出一个负面例子：假定我们因为“对顾客态度不好”而受到惩罚，不仅我们不知道怎么来改进自己的行为，而且，我们还不如通过“学习”避免与顾客打交道。用斯金纳的话来说，本质上不是“顾客”，而是“对待顾客态度不好”与惩罚联系起来。另一方面，如果有人通过“神秘购物者”的问候来告诉我们，“在处理乔女士轻微的抱怨中，我们刚刚按 XYZ 公司最好的传统办事。”这与前面截然不同，斯金纳和我们现在可能得到的经验是克服困难，寻找更多的类似乔女士的顾客来应付。他或她已经知道，一个特定的（正的）行为会导致奖励，而且同时满足了人类不断提高自我形象的需要。

为了鼓励在研究活动中更多地学习和承担风险，海因茨的非常成功的冰冻食品子公司奥瑞伊塔正在这一点上尝试一个令人感兴趣的变化。这公司小心地、清楚地定义了什么叫“完美的失败”（Perfect failure），并且每次当这种失败出现时就发射一枚小炮弹庆贺。由于认识到研究和开发本身有风险，认识到成功的惟一办法是不断地尝试，认识到管理工作的主

要目标是引诱员工不断地尝试，认识到有收获的尝试即使失败了也应该好好庆祝一下，完美失败的想法也就出现了。作为副产品，即使在立即停止一个明显错误的建议时，他们也会肯定这建议的积极作用，而不是让它拖延下去，耗费大量的钱财，最后导致员工士气低落。

正向加强同时还有一令人感兴趣的、像禅一样的特征，它把好的事情安排进日程表而不是把事情从日程表里勾掉。商业生活其实是我们怎样分配时间的问题。管理工作最有意义的结果是使员工把注意力转移到要求的方向上来（比如，花更多的时间与顾客打交道）。只有两种办法能够完成这一改变：首先，我们应通过正向加强努力使员工在一段时期内注意新的行为，这是很微妙的塑造过程。也许我们能够“抓住牛角而使牛驯服”，把不喜欢的事情从日程表中划出去（例如，“不呆在办公室填表”）。斯金纳的观点是，这种方法的效率可能较低，即使在短期内看不出来。也就是说，把一些事情从日程表上勾出去会引起或明或暗的抵制：“如果你坚持，我将离开办公室，但是，我将把时间花在一家当地酒吧中去。”“把好的事情安排进日程表”的方法会导致自然的扩散过程，这种正向加强的行为慢慢地在时间和注意力上占据越来越大的份额。根据定义，什么东西最不需要就最先从日程表上排除出去，但这是以我们排列的顺序为基础，我们把谁排在前面不需要的位置上，谁就先从日程表中消失。日程表上减少的那些事项是我们想要排除的，以便给正向加强事项腾出地方。排除的方法各不相同，如果我们仅仅根据时间先后顺序决定哪些可以排除，那么我们是欺骗自己；做许多没有吸引力的（刚从日程表上删除）的事，这种情况不太可能发生。因此，回到前面提到的禅

宗，使用正向加强的方式与禅的思想一致，而不是与它相抵触。

普遍的情况是，许多经理人员对正向加强的价值知之甚少。许多人或者看起来根本不重视，或者低估了它的价值，认为有损尊严，作用不大。来自优秀企业的情况强烈地表明，如果经理这样认为，那对他自己来说是个灾难。优秀的企业似乎不仅知道正向加强的价值，而且还清楚如何运用它。

斯金纳又指出，正向加强实施的办法比其价值更重要。首先，实施办法应具体，要考虑到尽可能全面的信息。比如说，我们注意到，在优秀的企业里，以行为为基础的 MBO 系统比别的更普遍些。

其次，正向加强的行为应刻不容缓。据说托马斯·沃森有当场奖励的习惯，在巡视过程中，如果发现有人干得很出色，他就会当场开一张支票给他，以示奖赏。还有一个我们研究中经常提到的例子：在福格斯保罗，在企业发展初期，技术优势对企业能否生存非常关键。一天傍晚，一个科学家拿着一个样本冲进总裁的办公室。总裁被问题解决得如此漂亮所折服，不知如何奖励科学家才好，于是身子向前倾，在办公桌的抽屉里翻箱倒柜，找到了一个东西，隔着办公桌递给这位科学家，说："这个给你！"他手中拿的是一个香蕉，这是他能立刻找到惟一的奖赏。在这时候，这个小的"金香蕉"是对科学家成绩的最好奖励。在惠普公司，我们还发现这样一个情况，当有销售人员卖出一台机器时，其他销售人员自发地送给他几袋阿月浑子的果实。

第三，反馈机制系统应该考虑是否能够实现。许多金香蕉事情都不平常，这个系统对小的成绩也应奖励，在优秀企业

中，人们相互交流好的消息，这种情况很普遍。

正向加强的第四个特征是公司高层对员工的关注。这虽然不可触摸，但意义重大，对反馈机制的作用很大。当你考虑到管理者的时间是那么地紧，管理工作是那么地繁重时，这种正向加强的效果是最理想的。

最后，斯金纳断言，由于正常的正向加强可以被预期到，因而这种行为已失去作用。不能预期的、间歇性的正向加强效果更好。此外，小的奖励比大的奖励更有效，重奖经常带有政治色彩，它会打击那批没有得到但认为他们应该得到奖赏的员工的积极性。必须记住，我们都认为自己是胜利者。在产品开发小组中，你是否见到过这样的成员：他认为产品开发成功，他没作出什么贡献？小的象征性的奖赏成为正面庆祝而不是引发负面政治斗争的缘由。

斯金纳的正向加强和负向加强的思想有许多分支，最重要的分支是利昂·费斯廷格“社会比较理论”——这一理论在当前有较大影响，但理论假设早在1951年就提出。该假设认为，人们评价自己的成绩通常是以他人的成绩为参照系，而不是把自己的成绩与客观标准相比较。（实际上，早在1897年就有这样的研究，在一个可控制的实验中，罗曼·特里普莱特（Norman Triplett）发现自行车运动员“以其他车手为对照时比以时钟为对照时骑得更快”。）在优秀企业里，我们看到许多运用社会比较理论的例子，各公司都有自己的具体办法（这是得州仪器、英特尔、达纳公司管理系统的主要依靠）。信息使得成绩比较成为可能（销售小组、生产小组以及类似的小组），有目的地引进企业内部竞争（比如说宝洁公司的品牌管理）是另外一个原因。所有这些与传统的管理技术截然相反。年轻时，

勒内·麦克弗森在1955年几乎被解雇，因为他告诉企业员工他们的销售额和利润是多少，告诉员工怎样与别的企业一争高低。1972年，作为达纳公司的总裁，他参观了公司在多伦多的一个工厂，这个工厂成立于1929年，在这个工厂里，经理和雇员从来都不清楚有关经营的信息。这种情况并不特殊，我们希望在真空状态下激励员工。

然而，为使分析不失偏颇，我们想强调一下，我们不提倡把正向加强和负向加强作为为什么优秀企业能不断发展的理论出发点。斯金纳所做的工作很重要，同时我们也说过，在许多管理理论和实践中，他的思想没有得到足够的重视。但是我们认为，激励人们取得好成绩的主要方式是内在激励。表面上，自我激励在许多方面与正向加强负向加强的理论矛盾，但在我们看来，这两种方式配合得天衣无缝。在一个接一个的实验中，罗切斯特大学的爱德华·德西发现，要树立对一项任务持久的奉献精神，只能通过创造有助于形成内在激励的条件。说得明白一点，德西发现，如果人们想要干一件事，他首先必须认为这件事值得干（此外，德西还发现，如果给予的奖赏太多，会损坏对工作的奉献精神）。经理人不喜欢使用正向加强的行为，这并不奇怪，然而，我们对在多数企业里，内在激励未被充分利用的程度感到吃惊；相反，优秀企业选择事情本身的价值作为对员工进行内在激励的源泉。得州仪器和达纳公司坚决要求各小组和部门设立自己的目标。实际上，所有的优秀企业被少数关键的价值观所驱动，在实现这些价值观时，他们给予员工充分的空间和发挥他们的积极性——用他们自己的方式实现公司的价值观念，使事情及其结果打上自己的烙印。

行动、意义和自我控制

可能很少有人不同意这个观点，行动比语言更具说服力，但是一旦行动起来，好像我们又不同意似的。好像宣布政策与执行政策是同一回事，“但是我使我们几年前的首要目标提高了”，挽联上这样写道。经理开不动铲车，然而他们在行动，他们在做一些事。总之，他们有所关心，但别的事情却漠不关心，他们的行动表明了其所关注的重点，它比语言更具说服力。上面提到的质量例子中，总裁的一个下属阐明了这样的信息，“当然，他关注产品质量，换句话说，他从来没说‘我不关心产品质量’。只是他关心公司的一切事情，他每年大概两次提到‘我关心产品质量’，但他装作‘我非常关注航海产品’，每天说两次。”在另一个例子中，一个高技术公司的总裁把公司复兴的希望寄托在公司新开发的产品上，他在公众场合宣称（例如对证券分析人员）新产品正在开发之中，但是看一下他的日程安排和电话记录我们就会发现，他实际上只把3%的时间花在新产品开发上。然而他很真诚地问我们，为什么连他最亲密的助手都不知道这一点。

有意思的是，这个模糊的地方在心理学上是一个长期以来一直争论不休的问题。对这个问题有两派观点，一种观点认为，态度（信念、政策、声明）先于行动——是“先告诉，然后按告知的去行动”模式，另一种观点的逻辑刚好相反，认为行动先于态度，这是一种主流看法。哈佛大学的心理学家杰罗姆·布鲁那（Jerome Brunner）抓住了这种思想的精髓，他说，“你更可能是扮演你自己，然后再找到感觉，而不是先找感觉，

再去行动。”在1934年做的一个具有里程碑意义的实验激化了这个争论，这个实验明确地表明，在明确规定的信念和世间的行动之间没有多大关系：

1934年一位白人教授莱皮尔(Lapiere)带着他的妻子和一个年轻的中国学生游历了整个美国。他们总共在66个旅馆或汽车旅馆和184个餐馆停留过，只有一个旅馆(或汽车旅馆)没有给他们提供房间，没有一个餐厅拒绝为他们服务。后来不久，他给每个旅馆和餐厅去了一封信，询问他们是否愿意为中国人提供膳食和住宿(在那时，美国有很强的反华倾向)，结果92%的旅店和餐厅说他们不愿意。莱皮尔及许多后来的研究者解释这个发现时说，这反映了人们态度和行为很大的不一致性。几乎所有的店主行动上都比较宽容，但当被调查时，他们都表现出不宽容的态度。

类似地，一个被称为“门里的脚(foot-in-the-door)”的研究说明了要逐渐使我们作出较大的承诺的重要性，只有在牺牲较小的事情上作出让步后，我们才可能作出较大的让步。举例说，在加利福尼亚的阿尔托做了一个实验，结果发现，最初同意在自家的前窗上贴上一个极小的符号(比如说提醒大家注意交通安全的标记)的受试者，大多数后来同意在他们的前院里树一广告牌，尽管这需要在草坪上挖几个大坑。另一方面，那些没有被要求作出第一步让步的人有95%拒绝在前院里树一广告牌。

这个推理的含义非常明显：只有当你让别人按你要求的做了，那怕别人迈出的是很小的一步，他们才相信他们所做的事情。此外，事后的评价能影响人们做事的态度——换句话说，在公开场合不断地表扬小的成绩，“干事情”(许多实验、尝

试)会导致迅速有效的学习、适应、扩散和承诺,这就是优秀企业的特点。

此外,优秀企业喜欢把这种方法运用到制定战略中去,战略制定领域最知名的研究人员詹姆斯·布赖恩·奎因(James Brian Quinn)谈到了领导在制定战略中的作用,它听起来并不像一个首先根据数据进行分析的过程。他把领导的任务归结为几条,这几条包括加深理解、形成意识、改变符号、使新观点合法化、执行策略性转移、验证部分结论、拓宽政治支持、消除反对意见、引进和构造灵性的组织结构、尝试开发新产品、学会有计划的等待、培养员工的奉献精神、使目标具体化、处理好与联合者的关系、规范员工行为(比如说给"产品斗士"授权)等。领导充当乐队指挥或者贴标签者的角色:把通过这种行动得到的东西变成对战略持久的奉献精神,简言之,他在做非常有意义的事。

著名的数字家罗杰·彭罗斯(Rodger Penrose)说,"世界是由我们的感觉协同作用而产生的幻觉。"然而,我们这些凡人勇敢地,有时是不顾一切地试图使生活过得有意义,布鲁诺·贝蒂汉姆(Bruno Bettelheim)在《使用魔力》中指出:"如果我们不是一天一天地混日子,而是真实地感觉到自己的存在,那么我们最需要的,同时也是最难实现的,就是为生命寻找意义。"贝蒂汉姆强调了神话故事在这一过程中的重要作用。

当继续优秀企业的研究时,我们对人们为了解释他们制度的优越性而大量使用报道、标语和传奇故事的作法留下了深刻的印象。在我们采访的所有企业中,从波音到麦当劳,这类的轶事、神话和童话故事都不少。现今讲述 IBM 主席沃森的故事的人,大多数没有见过沃森或者没有跟他打过交道。两

个二十五六岁的惠普工程师花了一个多小时的时间给我们讲述了“比尔和戴维”(休利特和帕卡德,惠普公司的创始人)的事情,后来我们很惊讶地发现,这两个工程师从来没见过休利特和帕卡德,更不用跟他们交谈了。现在,像沃森和美洲银行的 A.P. 吉安尼尼(A.P.Giannini)等都显得很神秘,他们经常被新闻记者和崇拜者团团围住。然而,在组织意义上,这些故事、神话和传奇都显得很重要,因为它们传递了组织的共同价值观,或者说文化。

毫无例外,企业文化的支配性和一致性是优秀企业的本质特征。此外,企业文化越强大,越以市场为导向,则企业对诸如政策手册、组织图表或者详细的步骤和规则的要求也就越低。在这些企业中,大多数场合员工知道该干什么,不该干什么,因为企业有指导意义的价值观非常清楚。我的一个在某大公司工作的同事最近因为企业合并而被解雇,他说:“你知道,问题是每个决策都是第一次作出,因为没有文化规范,企业高层员工一天到晚忙于处理琐事。”

相反,优秀企业的共同价值观很清晰,很大程度上是因为这类神话故事很多。惠普的每个员工都知道他或她应该创新。宝洁公司的工人清楚产品质量是关键。奥斯卡·西斯格尔(Oscar Schisgall)写过一本关于宝洁公司的书《关注明天》。在书中,他注意到:“他们谈论在产品价格上已没什么文章可做,他们谈论商业诚实,谈论对待员工一视同仁。”已故的公司首席执行官理查德·杜伯里(Richard. R. Deupree)在任时曾说过:“从一开始就做对了,威廉·帕洛克特(Willian Procter)和詹姆斯·盖博(James Gamble)意识到公司的利益和员工的利益是密不可分的,公司从来没有忘记过这一点。”

经营业绩极差的企业通常也有很强的企业文化，但是这种文化机能失调，因为他们普遍把注意力集中在企业内的政治活动上，而不是顾客身上，或者他们关注“数据”而不是关心产品及生产和销售产品的员工。相反，优秀企业似乎总是很清醒地认识到哪些是企业不清楚的，哪些东西对企业不重要。这些企业通常只设立一个财务目标。同时，优秀企业似乎懂得每一个员工都在为生命寻求意义（不仅仅是企业高层经常拿额外津贴的50个人）。

也许卓越是一个太庄重而不适合用于商界的字眼，但是凯特皮勒机械、比克特尔和强生公司对产品的关心程度可以说配得上这个字眼。不管情况如何，我们发现，在人类最大的需要是为生命寻求意义和超越尘世俗事这点上，各个领域的众多思想家都会达成一致。聂兹斯奇认为，“有所追求的人能忍受任何生活方式。”约翰·加登（John Gardner）在《道德》中说：“人类是对意义固执的追寻者。”

我们从事的最有风险的工作与变更组织结构有关。人们情绪失控，几乎每个人都感到威胁，为什么会这样呢？答案是如果公司对自己没有很强的理念——这种理念反映在公司的价值观、故事、神话和传奇中，那么人们的安全感只能来自于他在公司的位置。这种威胁感，加上公司缺乏更崇高的目标，将会威胁到员工的切身利益。

人们对生命意义的渴求是如此地强烈，以致许多人同意在给予他们生命意义的制度中放弃一定程度的自由。优秀企业有浓厚的文化氛围。对企业中的大多数员工来说，这种氛围浓厚到你要么接受它，要么拒绝它，中间没有妥协的余地。一位非常能干的消费品销售经理告诉我们：“你知道，我非常羡

慕宝洁公司，它是这一领域中最好的企业，但我想我不会在那儿工作。”她讲述的这个观点，《华尔街日报》的亚当·梅耶森(Adam Myerson)有同感，梅耶森强烈要求我们就“为什么我们不想在优秀的企业里工作”这一主题写篇社论，许多人觉得能在其中实现自己价值的文化却使另外一些人感到反感。

对我们的研究发表过评论的人怀疑，在优秀企业很强的结构和文化中，是否有不少的陷阱，事实有可能如此。首先，习惯势力是如此地强大，以致这些企业有可能被剧烈的环境变化所忽略。这个想法比较客观，但是我们会争辩说，一般来讲，优秀企业的价值观几乎总是强调紧紧依靠顾客或把注意力集中到企业外部，以顾客为本的思想会导致典型的优秀企业对环境异乎寻常的敏感，比竞争者更能适应环境的变化。

在我们看来，使人担心的是这种浓厚文化氛围的滥用。优秀企业浓厚的文化氛围满足了我们大家对安全感的需要，通过这个制度，我们可以寻求到人生的意义；通过这个制度，我们可以找到一种安全感，但是我们必须作出很大的让步。不幸的是，为寻找安全感，许多人太心甘情愿地屈服于权威，在为员工实现人生价值创造条件的过程中，另外一些人太容易滥用手中的权力。耶鲁大学的斯坦利·米尔格莱姆教授和斯坦福的菲利普·津巴多教授，提醒我们注意这潜伏在人性阴暗面的危险。

首先是斯坦利·米尔格莱姆教授针对人的顺从心理做了一个试验，这个试验我们大家都很熟悉。米尔格莱姆从街道上把一些成年受试者请到耶鲁大学的实验室里，在实验室里，他们将对一些受害者进行电击，(实际上，他们没有这样做，这些受害者是米尔格莱姆的同事或助手，电击装置也是假的，此

外，实验草案使得受害者和电击者的选择是随机的。）实验开始时，米尔格莱姆把受害者领到一个房间，把实施电击者带到另一个房间。一个穿白衣的实验者（权威形象）给他们下达命令，实施电击者转动刻盘，这时刻盘变得“非常危险”，一接到命令，他们就进行电击。使米尔格莱姆感到意外和失望的是，试验“失败”了，所有的受试者都对受害者进行了电击，100%的受试者接受了命令，尽管在早期的书面测试中，超过90%的人预测他们怎么也不会进行电击。

米尔格莱姆给这试验加了一些细节，他把两个房间用窗户连起来，这样实施电击的人就能看到“受害者”痛苦地扭动身体，他同时又增加了受害者的“尖叫声”。仍然有80%的受试验者把刻盘电压调到“很高”，有65%的人把刻盘调到“非常危险”。接着，他把受害者换成“亲切的、40岁左右的女会计”，同时把实验放在市中心一间沉闷的阁楼中进行。他要求实施电击的人把受害者的手按在带电的刻盘上，所有这些步骤旨在破坏受试者接受白衣试验者的权威，结果出乎意料，这些步骤并没起什么作用，受试者大体上还是接受了权威。

米尔格莱姆对这一结果提出了许多种解释，这是不是遗传的？换句话说，在等级制度和权威中是不是有物种生存观念，使得我们大家服从权威？是不是人们有虐待倾向？他总结说，在很大程度上，我们的文化“在灌输对源于权威的言行的自我控制方面几乎完全失败”。

在另一个试验中，津巴多在加利福尼亚帕洛玛（典型的上流社会聚居地）的报纸上刊登了一个广告，为一个“监狱”试验征募志愿者。一个周六早晨，天刚亮时，他把志愿者带到斯坦福大学心理学大楼地下室的一个墙板“监狱”里。在他们到达

的几个小时内，随机指派的“警卫”开始像警卫一样行动，随机指派的“囚犯”开始像囚犯一样行动。在最初的24小时内，警卫身体上和心理上都很蛮横。第二天结束时，一些囚犯的精神濒临崩溃，因而不得不从试验中释放出来。由于既担心自己又担心别的被试者的行为，四天后，“管理员”津巴多停止了这个试验，而最初计划是十天。

这个结果可以运用到优秀企业的文化中去，但后者惟一的优点是企业文化不是把视线集中在企业内部，优秀企业对顾客尤其开放，顾客反过来把平衡感和协调感注入一个可能幽闭恐怖的环境。

总地来说，我们敬畏优秀企业创造的文化，尽管这种文化本身有危险，但是企业文化使得这些企业对社会作出独特的贡献。尽管因为放松管制而遭受围攻，伟大的老贝尔留给了美国一个不管你怎么衡量都是世界上最先进的电话系统。西奥多·威尔(Theodore Vail)75年来一直坚持认为，公司不是一个电话公司而是一个“服务”公司，公司所取得的成绩与这一点应该有很大的关系。

最后，尽管可能自相矛盾，优秀的企业似乎利用了人类的另一种需要——把握自己命运的需要。然而，我们虽然太心甘情愿屈服于给予我们生命意义和安全感的制度，但我们也需要自我决定感，把握自己的命运。我们同时在追求安全感和自我决定感，对这两种感觉都很热心，这肯定是不理性的。然而那些没有学会处理压力的人实际上是技术性精神错乱。欧内斯特·贝克尔在《拒绝死亡》一书中提出了一个悖论：“人类绝对有二重性压力，作为个体，人们希望自己与众不同(很突出)，但这样恰恰会产生他自己不能忍受的孤独感——然而要

使自己突出就必须忍受这种孤独。”心理学家们在称为“控制幻觉”的领域中，研究了人类自我决定的需要。简单地说，如果人们认为他们对自己的命运有哪怕是一点点控制力，他们就会坚持所从事的工作，把它做得比平常更好，更积极地投入到工作中去。现在，这类试验中最有生命力的地方是对“认识偏见”的研究，一个典型试验是，当受试者在某种工作中获得一定经验后，让他们评估一下，如果他们干同样的工作，其成功的可能性。试验的结果相当一致：不管受试者是成年人还是大学二年级学生，在容易的事情上他们都高估了其成功的概率，而在困难的工作上，他们却低估了成功的可能性。简言之，他们对事情可能性的预期往往与观察不符，换句话说，歪曲了对事情发生概率的评价。如果人们在某种容易的工作上成功的纪录是，比如说 60%，那他们则可能认为在某种困难的工作上成功的纪录将只有 30%，如果再干的话，则他们会认为成功的可能性也许只有 10%，我们渴求成功和突出——不顾一切地——因此往往会高估简单任务成功的可能性；复杂工作因其成功有一定难度，为了保存面子和确保万无一失，我们经常低估其成功的概率。

我们在引言中提到的“关掉噪音按钮”的例子，在非常确切地表明了人们对自我决定的需要的同时，也很好地反映出了人们的控制欲。即使不用这个按钮，如果我们想在总体上提高成绩的话，这也能办到。其他类似的试验也都有相同的结论。如果一个受试者被允许把手放进彩票箱中去摸彩票，那他会认为，这样摸到中奖彩票的可能性比随便抽取几张的可能性大得多。如果我们先把四听没有商标的软饮料给一个受试者尝一下，并要他挑选出最喜欢的，然后把四听变成两听，让

受试验者继续挑选出他最喜欢的，结果会发现，随挑选范围的缩小，人们对自己第一选择的喜好程度也在降低：有四听饮料可供选择时，人们的喜好程度超过只有两听时的（两种情况下，所有饮料都是同一品牌）。事实又一次证明，如果人们认为自己对某件事情有更多的决定权时，他就会更全心全意地投入到该项工作中去。

优秀企业好像懂得人类这些重要的、有可能自相矛盾的需要，即使在工业经济强烈要求统一组织统一领导的时期，我们也看到这些优秀企业把工作任务细分，并且把权力下放到生产第一线。优秀企业给员工提供了充分实现自己价值的机会（变得非常突出的机会），然后把它与企业的宗旨和信念结合起来（例如达纳公司的“有生产能力”的人）——这是一个完美的结合！

反式领导

我们经常争论说，优秀企业之所以优秀，是因为他们的组织制度能促使普通员工努力工作，充分发挥自己的积极性。很难想像营业额有几十亿美元的企业的员工在总体上与常人有很大的不同。但是，在公司发展初期，优秀企业确实有一两位非常有能力、非常突出的领导，他们是这些公司的幸运。

领导意味着很多事情，它是耐心和烦躁的结合体，它是人们希望的、在组织的内部能很好发酵的阴谋的种子。它通过现今的管理系统语言小心翼翼地改变组织的注意力，更改公司的日程表以便使重要的新事情能够引起充分的注意。当事情出差错的事候，你能感知它的存在；而当公司运行良好时，你

又感觉不到。它在公司高层形成一个忠诚的团体，这个团体心往一处想，劲往一处使，步调一致。大多数场合它仔细倾听员工和顾客的声音，鼓励员工努力工作，用可堪信赖的行动来增强语言的说服力，必要时它变得很严厉，它偶尔赤裸裸地运用一下权力。大多数这类行动在政治学家詹姆斯·麦克格罗格的著作《领导》中被称为“事务性领导”，这些行为对领导者都很必要，占据了领导者大部分时间和精力。

但是，伯恩斯提出了另一种领导方式，他称之为“反式领导”——这种领导方式在人们有为生命寻求意义的需要基础上，制定组织的目标。与“事务性领导”相比，这种方式没有前一种常见。几乎每个优秀企业的文化都可以在公司历史中某一点的“反式领导”上找到根源，而现今，这些公司的文化氛围是如此浓厚，以致他们对“反式领导”的需要不会长久。这种文化氛围能满足“非理性”的人的需要，但我们怀疑，在没有反式领导的情况下，企业文化能否像过去那样向前发展。

反式领导者也关注公司细节，但是他关注的是不同种类的细节。他的关注是教师、语言学家的习惯——相当成功地成为价值观形成者、示范者和意义的创造者。他的工作比事务性领导者的工作更难应付，因为他是真正的艺术家，真正的开拓先机者。毕竟，他既要唤起员工追求卓越的强烈愿望，又要身先士卒，起好的表率作用。同时，他得长期做到行为一致，为实现其人生理念几年如一日地工作，他得利用一切机会和一切场合，向所有员工宣传企业的价值观。

伯恩斯令人信服地谈到，领导者应能使其追随者超越日常性事务。他通过批评早期领导者醉心于权力而打开话题，认为醉心于权力使得领导者忽视像灌输价值观念这类更重要的

任务，“许多理论没有充分认识到非常关键的价值观的作用。”他继续说，“当有一定动机和目的的人动员起来时，就应该在与别人制度的、政治的、心理的和其他资源的冲突和竞争中发挥领导的作用，目的是唤起、约束和满足追随者的动机。”伯恩斯说，本质上，“领导不是赤裸裸的权力运用，它与追随者的需要和目标密不可分。”据此，在精确定义反式领导时，伯恩斯设定了几个过程：

当一个或更多的人与他人交往时用这样一种方式，以致领导者和追随者相互提高动机和道德水准时，反式领导就发生了。他们的目的，在事务性领导方式中开始或许分离，但存在联系，最后在反式领导中融合在一块。他们的权力基础连接在一起，不是相互抵消，而是相互联系，共同支持一个目标，这种领导方式有不同的叫法：有的叫提高，有的叫动员，还有的人叫激励、表扬、提升等等，当然，这种领导是道德范畴的。因为反式领导能提高领导者和被领导者行为和道德水平，因而它最终会变得很道德……　反式领导是一种动态领导，领导者与被领导者关系融洽，被领导者因而觉得地位、身份等有所“提高”，从而变得更加积极主动，新的领导干部也就这样形成。

像其他人一样，伯恩斯认为领导者能迎合一些潜意识的需要：“基本过程是难以捉摸的，在很大程度上，它是把被领导者处于潜意识状态的东西变成有意识的东西。”以毛泽东主席为例，他说：“毛主席真正的天赋是理解别人的感情。”商业心理学家亚伯拉罕·泽尔兹尼克在比较领导者和经理人时，得出很多类似的结论，他说：“经理热中与员工一块工作，而领导者能够搅动员工的情感世界。”心理学家戴维·迈克兰德在其

成名作《权力:内在的经验》一书中对这一过程作了基于试验基础上的描述:

我们企图通过试验发现,当观众面对一个很有魅力的领导时,他们的心里是怎么想的。通过这次试验,他们明显变得精神振奋和意志坚强起来;他们感觉自己更强大而不是更柔顺。这表明,在解释领导者对被领导者的影响上,传统的方式不完全正确,领导者并没有凭借其人格魅力和强有力的说服力给追随者以信心,当被领导者与领导者共同去实现某一目标时,他们觉得更有能力去完成。

仔细玩味伯恩斯提出的领导者-被领导者的共生现象,我们发现两个明显特征:可信性和激励。在可信性方面,我们发现,灌输价值观的优秀企业被那些与企业生意核心部分一起成长的人所领导,高科技公司一般被掌握核心技术的人所领导——惠普或梅塔格家电公司的电气工程师。明星企业很少被会计或者律师领导。在激励方面,滑雪橇和王子网球拍的发明者,发明者兼企业家哈罗德·黑德(Horld Head)告诫说:"你必须相信不可能的事情。"惠普公司高层选择经理的一个鲜明标准是,激发员工积极性的能力。

詹姆斯·布赖恩·奎因对激发员工积极性的作用作了简单描述,他引用一消费品公司首席执行官的话说:"我们慢慢地发现,要想目标能够实现,必须注意一些事情,我们现在试着使员工帮助我们制定企业的目标,帮助我们定义客观上什么最好,在企业所从事的领域中如何达到最好。当看到这种方式的激励作用时,你一定会感到很惊奇。"

沃纳·班尼斯打了个很好的比方，他把反式领导者比喻成“社会的设计师”。但是，该称赞别人时还是得称赞别人，班尼斯、伯恩斯和我们的有关优秀企业的论述，早在几十年前切斯特·巴纳德（下一章将还会谈到他）和菲利普·塞尔兹尼克（Philip Selznick）就提到了，他们在1957年出版的《领导和管理》（此书经常被人忽略）一书中说道：

向员工灌输价值观是对创造性的一个挑战，因为它涉及到把人或者团队从一中立的、技术性单元变成有特殊标志的、敏感的和有奉献精神的参与者。说到底，这是个教育的过程。据说有效率的领导者必须知道这一点，并且掌握教育工作者的教育方法。有创造力的领导者的艺术是制度设计的艺术，他们懂得把人力和技术资源重新组织起来，形成一个有机体。这个有机体体现新的持久的价值观。除了即将到来的任务的技术性需要外，制度化过程就是向员工灌输价值观的过程。对社会机构的评价除了技术性角色外，它在很大程度上是反映社会机构满足个人或团队需要的惟一方式。不管个体是依附于一个组织，还是一种做事方式，结果都是从自己的目的来评价社会机构。从献身于企业的人的立场出发，组织正从一个可牺牲的工具变为个人满足的宝贵的源泉，制度的领导者是促进和保护组织价值观方面的专家。

当我们赞扬价值观时，应该停下来问一下赞扬什么样的价值观？或许，举个例说，我们仅仅指詹姆斯·布赖恩·奎因所说的在任何领域“成为最好”，或者像沃尔特·哈维（Walter Hoving）说的，“真实地对待自己的美感。”或许它是麦当劳的

雷·克劳克在汉堡小面包中对美的寻求，或许它是IBM的沃森的“尊重个体”，是达纳公司对“有生产力的人”的信仰，是凯特皮勒机械公司“世界上任何地方48小时服务”的承诺。如果我们是愤世疾俗者，就会觉得这是老生常谈。这种价值观也正在改变。

我们的讨论有夸大的嫌疑，比如说创立一个反向目标的讨论。虽然它有点夸大，但同时也很实用。我们认为人类非常不理性，他们总是根据一些报道推理，认为自己是最优秀的10%中的一员，渴望引人注目同时又希望活得有意义……等等，然而，管理实践却很少把性格上的这些缺点和局限考虑进去。

然而，优秀的企业的确考虑了这种情况——不管是有意的还是无意的。由于考虑到了性格上的这些缺点，其结果是企业有好得多的经营业绩，普通员工更积极地投身于工作。更为重要的是，不管是对社会还是对这些企业而言，这些制度为培养人们的自尊心提供了环境，使人们成为商业和社会活动积极的参与者。同时，许多不那么优秀的企业的行为方式与我在这儿描述的参量不一致。在这些企业中，其标准是失败而不是成功，企业多进行负向加强而不是正向加强，在管理上因循于书本。

第四章　管理魔术

对一流才智的测试是一种能力，它要求测试者脑子里同时持有两种观点并能运用自如。

——F. 斯科特·费茨杰拉德
（F. Scott Fitzgerald）

有些管理者对我们所归纳的卓越管理的八个属性进行了评论。他们认为这些属性很有趣，但不一定是最基础的，因为它们没有着重解释为什么这些优秀的公司能运作得那样好。我们认为是这些管理者搞错了。还有许多精明和具有商业实力的人在过时的理论基础上进行管理，这当然是可以理解的，因为这些新的理论不管是对还是错，都不是很容易被接受的。它们毕竟处于一个原始雏形期，处于一个混乱的发展时期。它们是模糊不清的，只是通过其内涵与理想世界联系起来，属于典型的前沿领导理论。

因此，要想理解优秀公司的表现和这八个属性之间的关系，我们需要一些新理论，这也正是我们想要阐述的。在这一章里，我们将把管理演化论中的一些最新成果和一些优秀公司记载资料中的理论内涵结合起来进行分析。

还是先让我们暂时回到理性模型的世界中去吧！过去的管理理论之所以很吸引人，一方面是因为它们简单明了，并且

不具有模糊性和悖论；另一方面，现实世界并不像理想社会那样（有趣的是，一位日本同事对我们给他一个客户准备的一份报告严加批评，说我们做得过分巧合了，他认为他的客户会对任何如此巧合的事物的精确性感到怀疑）。我们发现了一个很奇妙的现象，即科学世界在矛盾的方向中发展。这一现象与我们观察和假定的管理理论世界相类似，这种相似令人很不安。例如，光最早被认为是粒子，后来科学家们发现光的传播形式像波一样。然而当光的波相假说被人们接受的时候，又形成了光的粒子假说。想想看，如果光真的是粒子，它就应该有质量，那它就不能以现在这样快的光速传播了。汉森博格（Heisenberg）的理论表明，我们可以观察到的，或是光的亚原子粒子状态或是它的质量，但不能同时观察到两者。因此，我们看到了最富有理性的学科——物理学透过模糊的窥镜突现，而一些原子物理学家则使用一些词，比如“吸引力”、“奇异性”、“反物质”和“夸克”等来形容粒子。

如果我们能通过已知世界的隐喻来掌握规律，科学就会变得容易理解一些。所谓“已知世界”，就是由我们接触过的、看到过的和听过的事物所组成的。正如此后出现的名声大噪的尼尔斯·玻尔的原子模型，看起来像太阳系，其电子围着原子核旋转，就像行星围着太阳旋转一样。不幸的是，这一模型并没有使我们深刻地了解原子，因为现在我们所认知的原子结构与太阳系不一样。类似地，如果我们把管理与军事相比较的话，管理就会更简单一些，因为多数人的意象结构仍然符合20世纪的管理结构。但是，当我们尽力去理解比“交战中的军团”更复杂一些的事情时，这个抽象结构就会再次崩溃。（即便具有清晰的意象，这里依然存在着有争议的问题。威廉·曼彻

斯特(William Manchester)在《再见吧，黑暗！》中讲到解甲的海军老兵们，他们恣意嘲笑欲带领他们冲向渐渐稀疏的敌军炮火中去的年轻的OCS少尉们(OCS——预备军官学校，译者注)，嘲笑他们未经考验的热情和号令。许多年轻的军官冲出去后就再也没回来，匆匆地断送了其前程。所以，正如一期又一期的老兵们所熟知的，所谓的铁令如山的军事法则："发令——执行"，在军事上并未得到贯彻。)如果真的要去理解一些复杂的事情，我们就需要对它的理论进行改善。不尽人意的是，经改善的理论虽然可以随着理解的一步步深化而变得容易一些，但在一开始，它并不是简单明了的。正如我们将要看到的，新的管理理论思潮将把我们带进一个像科学世界那样模糊的、似是而非的境地。但我们认为，这些理论的宗旨更有用一些，并且它最终也实用一些。最重要的是，我们认为优秀公司如果有所知悉，它们便会知悉如何管理这种悖论。

大量的方案已被详尽地阐述，以用来描述管理理论的演化过程。该过程最具实效性的切入点是由理查德·斯科特(Richard Scott)(斯坦福大学)提出的，这正与我们的探索意图相一致。斯科特假定了四个主要的既有理论发展又有管理实践的区域。每个区域在一个二维方格里通过元素间惟一的结合被定义出来。把它绘成图便可以看到，它的一边是从"封闭系统"到"开放系统"，另一边是从"理性角色"到"社会角色"。现在，就让我们先来看一看该图的第一边，它从组织简单的机械性思考(封闭的)开始一直到成熟的思考(开放的)。20世纪前60年的管理理论家不会担心环境、竞争、市场或其他任何超出组织的事情，他们对世界有一个"封闭体系"的观点。这一观点现在看起来是目光短浅的，因为其中心只局限于公

司的内部，竭力去完善公司的内部资源。直到1960年左右这一现象才有所改善，此时理论家们开始认识到，内部组织动力的形成受外部事物发展的影响。一旦把外部的一些制约性因素同公司的内部工作一起列入考虑范围，便飞跃到了“开放体系”时代。

斯科特方格的第二边是从“理性的”到“社会的”。在此文中，理性的内涵是指对组织的存在要有清晰的目的和目标，并且这些都是可以直接决定的。例如，如果你的公司是经营矿业的，你的目标就应该是扩大目前和未来开发活动的收益。如果我们采取所给的目标和客观的职能，高级管理就只会选择最高效的方法来完成目标。在此基础上可以作出理性决定，并且可以绘制出组织发展的进程。另一方面，“社会的”承认制定目标是棘手的，并指出选择目标并不是一目了然和可推断的。（例如，在我们假设的矿业里，什么叫“扩大化”？我们如何衡量“收益”——我们只能受艰难的岩石采矿所局限吗？——勘探的成功是难以琢磨的，我们如何作出具体的决定来抵制这种现象？）社会的假说认为目标的选择是有价值的，而不是机械的。这些选择并不像社会联盟、过去的习惯模式和影响人们的其他动力那样出于头脑中清醒的选择。

把两条轴线交叉就形成了四个独特的时期（图形如下）：

四个理论时期及其代表人物

	封闭系统	开放系统
理性角色	I 1900—1913 韦伯 泰勒	III 1960—1970 查德勒 劳伦斯 劳斯奇
社会角色	II 1930—1960 梅奥等 麦克雷戈 巴纳德 塞尔兹尼克	IV 1970—? 威克 马奇

第一段时期(从1900年到1930年左右)是"封闭体系—理性角色"时期,这一时期理论的主要倡导者是马克斯·韦伯(Max Weber)和弗雷德里克·泰勒(Frederick Taylor)。韦伯是一位德国社会学家,他认为带有规章制度的行政组织体系是人们进行管理的最有效形式。泰勒是一位美国人,他通过时机和动机的研究,对韦伯的理论了检验。韦伯和泰勒学派的理论动机是建议人们掌握一定的常规和技术,例如掌握有关工间小休的规则、控制的最大限度、有关权责相称的规则等,这样管理大批人员的基本问题就可以多多少少地被解决一些。

韦伯和泰勒的这一梦想当然没能实现。在1930—1960年间,这个封闭体系—理性角色时期被一个封闭体系—社会角

色时期所取代了。该时期的杰出代表人物是埃尔顿·梅奥(Elton Mayo)、道格拉斯·麦克雷戈(Douglas McGregor)、切斯特·巴纳德(Chester Barnard)和菲利普·塞尔兹尼克(Philip Selznick)。

梅奥是哈佛大学工商管理学院的一名心理学专家,他主要因参与和策划"霍桑试验"而闻名。该试验最初的调查并不成功,因为普通领域的工作充满着对泰勒传统的崇拜。这些调查最初只是为研究一下工业保健因素。"霍桑试验"主要是在西部电器公司进行的,目的是要测试出工作条件对生产率的影响。

但是,该试验在理论的前提下观察到了一系列出乎意料的现象。这些现象始终存在着,就像先于它们出现并已经被人们接受的信念一样固执。我们先前提到过的"光的亮度"就是一个很好的例子:加强光的亮度,生产率会提高;降低光的亮度,生产率同样会提高。接下去发生了些什么呢?这些试验持续了10年并不断产生出乎意料的结果。人们对这些试验不断地作出解释与剖析,使其拥有丰富的内涵。尽管如此,它们似乎都围绕着一个主要的观点,即"对人们加以积极注意"这一简单行为在很大程度上与生产率有关。这一发现为卓越公司的管理提供了宝贵的资料。惠普公司从大量的工人身上来估算管理创新的价值。在过去的10年里,该公司对管理革新的重视极其清晰、透明。此外,善于勘探的矿业公司在管理方面对野外地质学家的关注有几十种方案。

梅奥和他在哈佛的追随者确立了一个工业社会心理学的研究领域。正如给其他领域带来的结果一样,第二次世界大战使这一领域的研究异军突起。二战结束之际,一些相关的领

域，如团体培训、领导选举等，开始遍地开花。二战后，道格拉斯·麦克雷戈作了一个重要的贡献，他主要因对“X”理论和“Y”理论的进一步发展而闻名。他反对“工人是懒惰的”和“只有被督促才工作”的观点，他认为工人们是有创造力和责任感的。麦克雷戈的论点言简意赅，正如他在其著作《企业中的员工》的前言中写道：我写这本书的目的是为证实我的观点，即企业中职工的作用是具有决定性的——含有理论假设的管理是控制人力资源和决定企业特性的主要因素。麦克雷戈十分反对泰勒学派的理性主义方法。“如果组织理论中只有一个假定”，他愤怒地说，“那么核心就该是权威而不必须是管理控制了。”麦克雷戈指出，实际上权威只作为几种社会形态和社会影响的一种而存在。但不幸的是，在那个时候，书本上和进行实际操作的管理者都视权威为一个绝对的而非相对的概念。

麦克雷戈把“X”理论定义为“对平凡的庸人假设”。该理论的前提是：

(1)普通人生来不爱工作而且会尽力逃避；(2)因为上述特点，普通的大众需要强制、控制、指挥甚至通过惩罚威胁等方式使他们以充足的精力来完成组织的最终目标；(3)因此，这些人喜欢被指挥，渴望逃避责任，相对之下他们野心很小，他们最渴望的是安全。麦克雷戈争辩说，“X”理论不是无价值的，“实际上它是主要影响美国大部分工业管理策略的一个理论。”

相比之下，对“Y”理论的假设为：

(1)在工作时，体力和脑力的付出与娱乐和在休息时付出的一样自然，正常人不会因此而厌弃工作；(2)外部控制和以

惩罚的方式威胁不是为组织实现目标注入力量的惟一途径；(3)对目标许诺的职能是根据工作最终完成所需的花费而决定酬金；(4) 在适当的条件下，普通人是好学的，他们不但会接受而且会寻求责任感；(5)在解决组织问题时，多数人能发挥出高度的想像力、发明和创造力，并且他们的这种能力是相当强的。麦克雷戈的理论以及随后产生的理论形成了“人际关系学派”，这些理论在过去的10年里名声大跌。人际关系运动不可抵挡的失败是恰到好处的，它的失败看起来是对超越理性模型的平衡，是由于自身的盲目超越而注定的失败。我们能回忆起一家公司，它通过建立“T-小组”、进行基层计划、民主管理以及建立一个“使人人都快乐”的工作环境等形式，来达到其深远的目标。这种管理的结果是积极的，如果简在会议上吸烟时打扰了乔，乔就可以轻松友善地阻止简，于是简会从中学到，不能只顾自己的需要。这家公司能熟练地解决其他所有大公司的棘手问题，这一点是显而易见的。问题是，这家公司在解决小事上很善于沟通联络，但是，一遇到大问题就无从下手了。

理性模型是一个纯粹的目光俯视的蓝本，然而社会模型是一个纯粹的目光仰视的蓝本，它是由受麦克雷戈误导的信徒建立起来的，它企图通过培训部门发起革命。麦克雷戈一直在担心，他说“Y”理论并不否定权威的适宜性，但否定它适宜于所有的目标和环境。

我们开始朦胧地领悟到，是我们脑中的一个中心主题使我们把这家公司经营得那样好。在表面上，“X”理论和“Y”理论是互相排斥的。身为领导，你或是权威的或是民主的，而实际上你两个都不是而又都是。IBM公司的麦瑟斯·沃森

(Messrs Watson)、克劳克(Kroc)、玛瑞尔特公司的玛瑞尔特等已经成为开路人。他们用对待成人的方式对待员工,为所有的员工提供培训和发展的机会,对待每个人都像家庭成员一样。其实,沃森在贯彻他的门户开放政策的过程中,在对待工人方面有根深蒂固的错误。当员工怒气沸腾时,他的管理者们成功的机会很少。另一方面,所有的那些管理者都硬如铁钉,当为顾客提供服务的核心价值不符合标准或是质量达不到要求时,那些管理者就会变得残忍无情。这些管理者已经成了一个复合体,一面是慈善的,一面是粗鲁的。正如优秀的父母一样,他们付出的多,期望的也大。用普遍的"X 化"或"Y 化"来高度概括他们的特点,几乎完全偏离了实际。

在麦克雷戈和梅奥把在组织中适用于个别人的社会理论加以概括的同时,切斯特· 巴纳德和菲利普·谢尔兹尼克开始着手更具影响力的理论。在我们看来,他们的著作基本上已被管理者们忽视了。

巴纳德曾任新泽西贝尔公司的总裁,赋闲后回到哈佛大学。他对其经历进行了仔细的考虑和分析后,于 1938 年写出了《管理的功能》,这是一篇不朽的著作。哈佛大学的肯尼思·安德鲁斯(Kenneth Andrews) 在介绍这本书的第 30 周年版本的时候(1968)说:"巴纳德的目标是富有野心的。"正如他在书的前言中告诉我们的,他的目标是:首先研究出一个正规组织中合作行为的综合理论。合作的产生源于完成目标的个别需要。因为,每个人从生物学的角度来看,都是独一无二的。

梅奥、麦克雷戈和其他一些理论学家,包括巴纳德本人,当时正不断地发展新构想,以便激发工人们以最大的积极性投入工作。在这期间,只有巴纳德一人意识到,是不与人交流、

吹毛求疵的管理人员决定了一切。特别值得注意的是，巴纳德下结论说，管理人员必须进行许诺并积极地管理非正式组织。在他确保组织达到经济目标的同时，他必须做到以上几点。巴纳德的这一见解很可能是管理学进程中的第一个平等待遇论。

巴纳德也是我们所知的第一个谈到高层管理人员（如组织中平分秋色的策划者和经理）在组织管理中的主要作用的人，他指出，管理者的主要作用是："首先，制定一个沟通联络体系；其次，激发工人的积极性；再次，制定并解释组织目标。"他又补充道："组织的价值和目标在更大程度上是由管理人员的实际行动决定的，而非他们的口头表述。严格地说，与任何形式的语言相比，行动的汇聚更能接近目标的实现。"他还强调，要使制定的目标有效就必须使管理体系得到所有成员的一致通过。

或许巴纳德的天赋可以从他对全面管理独特的见解中体现出来：

对整体的全面把握感是模糊不清的，事实上，通常它也因需有效显现。控制是由一个特别的方面决定的——经济、政治、宗教、科学、技术，等等。控制的结果是，不一定成功，失败却是肯定的或如影随形的。组织内部各因素的不平衡发展会导致危机的恶化。毫无疑问，这是有全局把握感的管理人员纠正自身行为的好机会。目前，管理还没有一个整体的、正规的和有序的概念，即使有，也只有少数的管理天才和管理组织能够把握（其全体工作人员悟性强且有组织性）。今天，我们依然很难找到强调整体管理的著作。

巴纳德的书出现十几年后，塞尔兹尼克经过研究，提出了一个类似的理论。其中有他发明的一些名词，如“特殊竞争力”（即某个公司惟一擅长而其他公司所不具备的）和“组织特性”等。我们长期不忘塞尔兹尼克，是因为他出色地描述了组织的特性、竞争力、公共价值观以及领导才能。我们发现了促使优秀公司成功的因素所具有的特点，正如巴纳德所描述的：

“组织”一词意味着一个有意识的协作活动的体系，一个毫无遮掩的、精练的、不折不扣的体系。它是一个消费工具，策划一项工作的理性手段。另一方面，“机构”更接近于由社会需要和压力所导致的自然产物，它是一个敏感性和反应性极强的组织。我们上面提到的那些名词都描述了一个相同的基本过程，即创建社会组织所需要的设计和技术安排的转变过程。当组织注入价值的时候，就会形成公共价值的注入，使组织具有特性。如果组织是先进的，那么它的表征、习惯以及承诺就会得到统一，它就可以为组织生活的各方面润色，从而成为一个出色的社会统一体。我们很容易接受一个极富抽象性的见解，即主管人员的职能就是很好地把手段和目标连接在一起；但是，我们同时又很难领悟这一思想并在管理实践中运用它。在组织实践中对效率的过度迷信是一种时尚，管理者通常通过两种方式来强调它：一是保持机器的灵活运转；还有便是强调技术管理活动，效率是管理者追求的最理想目标，它的假定前提是：目标可实现，并且资源可获得。在许多情况下（包括一些重要的场合），目标还未确定或已经确定后，仍需建立一些必要的手段。手段的建立并不是狭隘的技术活，它对组织

社会性质的形成具有很大的影响力。在以下两种情况下，领导可以超越效率的制约：(1)在他们安排最基本的任务时；(2)在他们为实现这一任务而建立社会机构的时候。

梅奥、麦克雷戈、巴纳德和塞尔兹尼克作为人是“社会人”这一理论的创始人和发展者，为人类遗留下的财产是巨大的。不幸的是，正如我们已经知道的：前两者在其幼稚的追随者步入歧途时已经失去了信誉；后两者至今仍未被人们广泛地借鉴和传诵。特别值得指出的是，我们的两个发现(动力学与企业管理的联系；员工的生产率)几乎完全与麦克雷戈的见解一致；其他三个发现(连续和价值驱动；坚持计划；一张一弛的特征)与巴纳德和塞尔兹尼克的见解如出一辙。但是，似乎还缺了点儿什么。还是让我们回到斯科特的构想中去吧！

第三个阶段是前进一步后退一步的阶段，这个阶段大约是从1960年到1970年，斯科特称之为“开放系统—理性行动者”时代。说它后退一步是因为该理论回复到有关人的机械假定；说它前进一步，是因为该派理论家们认为企业是竞争性市场的一部分，受外部的力量影响和制约。这个领域内的权威性著作是艾尔弗雷德·查德勒的《战略与结构》一书。很简单地，查德勒发现，许多大公司像杜邦、西尔斯、通用汽车、通用电气等的组织结构都随外部市场的变化而变化。查德勒重点考察了杜邦和通用汽车公司靠市场驱动的产品线的增加情况。结果他发现，由于产品线的增加，使得企业的结构从单一型向复杂松散型过渡。

查德勒在哈佛大学进行了这个研究，并且哈佛大学另外两个教授保尔·洛伦斯(Paul Lawrence)与杰西·罗奇(Jay

Lorsch)，也在1967年继续进行了另一项名为组织与环境的里程碑式的研究。大体上说，他们的模型比查德勒的更为复杂，但是这两个模型却得到了相同的结论。他们考察了组织结构和管理系统，并且把一个快速变化的行业，如特种塑料的高层执行人员，与一个相对平稳的、变化缓慢的行业，如集装箱运输业的高层执行人员进行了对比。他们发现以平稳为特征的行业的优秀企业，有着功能简单的组织形式和简单的控制系统。相反，在快速变化的特种塑料业的优秀企业却有着比仍未如此做的竞争者更为分权的组织形式和更灵活的控制系统。

最终，斯科特的一项研究开创了该类研究的第四个新纪元，他的那项研究始于1970年，一直持续到今天。他认为其理论地位是“开放的系统社会的角色”。明思尼斯(Messiness)从两个不同的角度论证了它。理性的社会角色被复杂的社会角色(即一个有着内在的力量、软弱、局限、矛盾和非理性的人)所取代，与外部世界相隔离的行业被一个受到步调快速、总在改变的永恒力量控制的行业所替代。在今天领导潮流的理论家看来，所有的一切都处于不断发展变化的过程中。在这个时代的领导者，包括康奈尔大学的卡尔·威克(Karl Weick)和斯坦福大学的詹姆斯·马奇(James March)。

组织理论的第四阶段的显著特征是，强调不拘一格、个性化的创业才能的发展。与过去的研究者显著不同，领先的管理学理论家发出的最清晰的信息是模式的变化。威克大力支持建立一个变化的模式，以此去挑战常用的、抽象的、理性的管理者模式。他表示：“组织拥有职员、生产线和一系列的指令，他们发展了战略与技巧。组织攻击竞争者、吸引新的工商管理

硕士……　他们通过解雇人员(不称职者或者其他种类的人)、加强管理、制定规则、施加压力或明确职责等方式来解决问题,就像手臂受压而去采取某些措施一样。"威克坚信,管理某个商业公司出了麻烦时,采用一个标准模型是一个较差的选择。首先,采用的标准模式假定某些人简单地会赢而某些人肯定会输,但事实上,这并不是通常的情形。其次,威克认为标准模式是一个较次的选择,因为人们用分析的方法去解决问题,而且只要他们采用了标准的类推法,"它就会迫使人们采用有限的方法去解决问题和采用有限的方式去组织管理。"

这种新的模式,虽然威胁了那些在老式学校接受训练的人,但它确实打开了另一个思考管理的窗口,包括航海、娱乐、愚昧、反复变化、太空站、垃圾桶、市场和未开化人部落。当我们讨论某些优秀的公司时,我们将建议许多来自该优秀公司的其他人也参加该讨论,例如优胜者、员工中的瘪三和大权独揽者。"虽然他们各不相同",威克认为,"每个人能够说清楚被其他人所忽略的组织的某些方面"。就像安东尼·阿瑟斯所描述的一样,"真理隐藏于这些人之中"。

切斯特在1938年写过《经理的作用》一书,该书也许可称上一套完整的管理理论。赫尔伯特·西蒙的《管理行为》也是这样的,它写于1947年。马奇与西蒙写于1958的合著《组织学》包括450个关于组织的互不相关的建议,它也构成了一套完整的管理学理论。

虽有争议,但自那以后确实没有一部真正的管理学理论著作。也许马奇会争辩说,他与约翰·奥尔森(Johan Olsen)在1976年合著的《管理学的歧视与选择》一书是一个广为流传的理论,但我们并不这样认为。确实,威克不会否认他的杰

作《管理的社会心理学》是一个得到充分发展的理论。事实上，他说得很谦虚，“这本书仅与组织评价有关。”

当今处于领先地位的理论家们所作的努力形成了一套重要的管理理论，而在一些决定性的方面，这套理论与以前存在的传统理论存在激烈的冲突。而且，它们也与那些已过时的原则相反，虽然这些原则整体上与我们观察优秀公司的方式相一致。但这并不是说并不需要新理论。迫切需要今天的管理者及其顾问、在商学院就读的明天的管理者的教师去完成我们在第二章提出的挑战。

在这里，我们没有提出一套关于管理学的完整理论。但我们确实认为经过上述对优秀公司的调查，我们发现了以前被理论界学者或实际工作者所忽略的关于管理的一些新问题。而且，我们认为，这些调查给我们提供了一种简便直接的方式，用以表述那些迄今为止被现阶段重要的理论所忽视的概念。同时，我们提出一些基础的思想，以作为理解我们将在以下八个章节讨论的八个方面内容的钥匙。

开始明确的一点是要接受理性的局限，这是上述两章的主题。依上述内容，根据我们对人类在组织管理方面的基本需要的考察，这个新理论将包括以下四下基本点：

1. 人们相互理解的需要；

2. 人们对适度控制的需要；

3. 人们对积极压力的需要，以便他们在一定程度上把自己看成是优胜者；

4. 行动与行为塑造态度与信仰的程度，而不是与此相反。

来自于过去与当前管理学理论的许多重要思想需要发展

为新理论的构造物。有两点值得我们特别强调，因为我们认为它们没有得到应有的重视。这两点是：

1. 认为公司（特别是优秀公司）是独特的文化现象的见解；

2. 成功的公司的脱颖而出是通过有目的的、却又不可预见的进化方式发展的。

文化的重要性

有些同事听了我们详述价值和独特文化的重要性后表示，“这很好，但是不是太奢移了点？难道公司不是必须把赚钱放在第一位吗？”当然，公司必须得有财务上的合理性。并且，优秀的公司必然在最盈利的公司当中。但其价值观念必须与经济健康、服务于消费者和贡献社会结合起来，就像某个经理对我们说的那样：“利润就像健康，你需要它，并且越多越好，但这并不是你存在的理由。”而且，在这项研究的某次调查中我们发现，把盈利作为惟一目标的公司其前景最终不如有更广泛价值目标的公司。

然而令人吃惊的是，当前管理学理论对价值观的形成说得很少——特别是对把公司视为一种文化现象说得更少。对在第一章引用的关于 3M 公司的评价——“在极端主义政界，被洗脑的成员的信仰核心不再是惟命是从。”——记住，这是同一个不以刻板而以不拘一格的创业才能著称的 3M。德尔塔航空公司以“有家的感觉”为生存之本，而且，其总裁汤姆·毕比（Tom Beebe）说，“德尔塔所追求的是员工之间的亲密联系。”有些人离开得州仪器公司是因为它“太刻板了”；另一方

面，它特别具有创新精神，其总裁马克·谢泼德(Mark Shepherd)谈到其目标战略和灵活的计划系统时说，“OST(美国科技局)如不是因为弥漫于这个机构中的创新精神，它将一无是处。”《财富》杂志的一个专栏分析家对梅塔格家电进行了如下的考察：“对梅塔格家电的洗衣机的信赖应归功于衣阿华的工作行为准则。”哥伦比亚大学的斯坦利·戴维斯声称，“从纽约州的罗切斯特(例如，柯达公司)，或者密执根州的马里兰(例如，道氏化学公司)起家的公司经常有着很强的公司文化，这远比那些从纽约市或洛杉矶市起家的公司要强烈。”

自从巴纳德与塞尔兹尼克创立这项研究项目以来，学术界就存在一些几乎耳熟能详的关于价值与文化的讨论。《管理与战略》杂志的理查德·诺曼(Richard Normann)谈到了“主导的企业理念”的重要性，他评论道：任何公司都在进行着的“最具决定性意义的过程”，可能是对历史事件不断的解释并相应调整其主要的企业理念。在最近一本关于组织结构的书中，亨利·门兹伯格把文化看成是一个设计好的规则，但很简略地称之(令人遗憾地)为“传教士般的构造”，并给它一个令人遗憾的未来主义的宣言：“传教士般的(或形式上的)构造拥有自己的主协作机制——准则的社会化，或曰标准化(若你愿意)；同时它拥有相应的主计划参量——思想灌输式教化……组织总会有自己的思想体系，敏感的参观者会立即‘感觉’到它。”但是，如门兹伯格所描述的未来主义却并不存在。宝洁公司按照这种方式运作了大约150年，IBM也大约有75年。莱维·斯特劳斯的主流哲学也来源于因1906年旧金山大地震而制定的闻所未闻的“不解雇”政策。

作为主要的管理者，安德鲁·佩蒂格鲁(Andrew Petti-

grew)看到了企业文化形成的整个过程:“领导不仅创立组织的合理的和感性的方面,例如结构和技术,而且是象征、思想、语言、信仰、仪式与神话的创立者。”来自斯坦福的乔尼·马丁(Joanne Martin),与之相似地语出惊人,他把组织视为“由理念组成的系统,必须加以管理的含义”。马丁开展了一系列专项实务调查,其结果表明了各种类型的传奇与寓言在管理优异的机构中弥漫的程度。惠普、IBM 与 DEC 是其中三个令人喜欢的例子。这个调查也表明,这个方面的研究成果几乎是个空白。沃纳·班尼斯也谈到了形象与典型的首要作用:

关于机构如何去开创新目标并没有得到详细的论述,仅仅停留在形而下的理解上。对道德的迫切需要表明这个说法是对的。达尔文的游记《小猎犬》与小说不同之处,在于其叙述的优美,而不是其内容。进化论已得到了真正的传播,达尔文的叔父也做了一些基础性工作。因此,如果我提出未经准备的建议给那些试图变革的人,我将问,“模式是明晰的吗?怎样理解?你将花费多少精力去完成它。”

自 1980 年以来,商业报刊逐渐把企业文化作为自己的宣传对象。在 1980 年夏天的最后一期《商业周刊》上关于企业文化的封面文章为这个新做法制定了规则。现在,企业文化这个词越来越经常地出现在商业杂志上。

自从威廉·怀特(William H. White)的《组织中的人》提出柔顺的、灰色的法兰绒套装形象以来,把企业文化作为主题已成为忌讳。但是,被怀特和直到最近的管理学理论家所忽略的,看起来却正是我们在第十二章提出的优秀公司的“松紧有

度”的品质。在那些同样都重视企业文化的机构中，最高水平的真正的分权产生了，这种文化严格地调整了那些确实重要的可变因素，并且使其具有形式化意义。但在这些量化的价值方面（和在几乎所有的其他方面），人们被激励着去超越，去创新。因此，“IBM 式服务”记录了该公司对个体消费者的巨大贡献，而它的标准化也为创新提供了巨大的空间。每个人，从职员到高层主管，都被激励着去做一切他或她能想到事情，以保证每一个消费者得到最好的服务。在一个更平淡的背景下，史蒂夫·罗斯曼（Steven Rothman）在一篇报告中引述了一个塔帕韦尔公司推销员的话，“公司给了我极大的自由去创造自己的方法。每一部分都需要一些确定的因素去促使它成功，但如果这些因素由你，一个塔帕韦尔公司推销员去润色——紫色、粉红色和圆点图案，而我宁愿它是淡紫色和带状——这就够了，这种自由能使你发挥最大的潜能。”因此，事实上，价值观的力量是一个巨大的宝藏，它鼓励实践创新将其精神发挥至极致。

企业的演进

在很大的程度上，企业文化和共同的价值观对组织结构的统一化具有重要的作用。同时，管理变革对保持公司的应变力也很重要。

这时，我们碰上了一个特别令人伤脑筋的问题。时下大多数理论既不够严密也不够灵活。理论不够严密，未考虑到共同的价值观和企业文化作为实现目标和保持稳定的作用。它们提出规则和目标的框架基础来试图掩饰之。同时，当前大多数

理论的灵活性不够，未考虑到结构的相对缺乏和对确保大企业持续应变力的新管理逻辑的需要。事实上，它们只是习惯性地提出了形式上的规则和计划中的履行——二者的形式都是刻板的——以忽略这种需要。

这两个问题都因大组织内在的复杂性而自然产生。然而优秀的公司都灵活地消除了此类顾虑。大机构真是太复杂而不能据手册来管理。因此经理们不得不用一些包含核心目标的超越性价值观来简化问题。在大企业中，应变也太复杂，以致精明的经理们只能确保进行足够的“盲目的改变”（例如，好的尝试，成功的或失败的）去满足概率法则——以确保大量的一垒打、偶尔的双二垒打和1次10分的本垒打。

我们需要新的语言，需要考虑增加一些新术语到我们的管理学词典：暂时性结构，非正式群体，流动性组织，小即美，渐近主义，试验，行动的方向，模仿，众多尝试，不合理的变化，内部竞争，幽默，荒谬的技术，产品斗士，非法制造与销售，可恶的工厂，阴谋集团和黑暗组织等。上述的每一个术语都推翻了传统智慧的堡垒。每一个术语不仅缺乏明确的方向，而且迫切需要行动。更重要的是，我们需要新的原理与模型，使这些术语构成一个可理解的、连贯的和易记的整体。

如上所述，詹姆斯·马奇在其“垃圾桶”模型中附带回答了这些问题。该模型是关于决策方面的模型。他形象地把它比喻成“问题、途径、参与和选择的机会，其急流在冲撞中偶尔导致了决策”。而且，他建议，“（我们）应该用荒谬的技术去补充理性的技术。个人与组织需要无需良好的理由即可采取行动，这不是一直，也不是经常，而是仅仅在某些时候。他们需要在思索之前行动。”在这种系统中的领导才能，马奇宣称道，将

起到不同的作用:“不是分析家在寻找特别的数据,而是一个监视器在寻找不同寻常的目标。”马奇以一种更吸引人的方式总结了他的观点。他这样写道:“这种组织管理的眼光是相当敏锐的。它假定组织是被驾驭着而不是被驱赶着,同时领导的有效性常常依赖于为小的干预选择适当的时机,以使正常的组织进程的力量能够增强这种干预,而不是抑制它。”在他最欣赏的形象化的比喻中,他说:“组织设计更像修筑雪墙以使飘扬的雪改变方向,而不像堆雪人。”

卡尔·威克宁愿把应变称为“松散结合的系统”。他认为,大多数管理技巧错误地假定存在紧密的结合——发出一条命令或宣布某个政策,然后,它自动地跟随,“你越研究组织中细微的联系,”威克说,“你越怀疑秩序的意义,并且越对自已超越传统的秩序观念(即有效率、有计划、可预见和幸存)有信心——这也是成功演进的准则。”他认为,有两个演进过程构成了应变力的核心。“未经证实的改变是关键”,他补充说道:“我对果断处理复杂情形非常赞同。”其次,他强调“根据以往的直觉决断是主要模式”。据此,他的意思是管理的基本任务是要根据事实从组织中自然进行的“实验”中进行选择。那些成功的并与组织目标一致的模式可作为组织新战略方向的先驱。失败者总是向“贫乏、阴暗的环境”学习的牺牲品,也就是说,它很少有值得学习的,公司是以很少“良好的尝试”而著称的。威克由此推断:“没有人总是随便地去做他无法想像的事情。”然后他引用西尔·戈登对某一伟大实验的描述来论证他的观点:

……如果你把半打蜜蜂和同等数量的苍蝇放进一个玻璃

瓶中，然后把玻璃瓶水平放倒，让它的底部朝窗，你将发现蜜蜂持续努力向朝光的底部飞翔，直到它们死于恐慌或饥饿；而苍蝇却在不到两分钟内朝着相反的方向通过瓶颈向外飞去。……是它们（蜜蜂）的爱光，是它们的智力使它们在这个实验中失败，它们明显地认为每一个地狱的出口必定在光线最明亮的地方，然后他们就照着这样做了，并且坚持这个太逻辑化的行为。对它们来说，玻璃是一个超自然的神秘物，它们以前从未在自然界中遇到过，它们对这个突然不可穿越的大气没有经验。而且，它们的智力越高，越不容易通过，越不可以理解，这奇怪的障碍就出现了。然而智力更低的苍蝇知道，救世主就在智者死亡的地方，它不关心水晶奥妙中的逻辑，不管光的召唤，盲目地到处嗡嗡飞动，碰上了通常在旁边等候的好运气，最后它们发现友善的出口，使自己恢复了自由。

威克总结道：

这个事情提到了实验、坚持、试验和错误、冒险、即兴发挥、最好的途径、迂回路线、迷惑、刻板与随机等所有在对付变化的过程中都会遇上的词。最令人震惊的矛盾在严格与灵活当中。各种结局的意义程度是不同的：目标控制着行动，对旁人的模仿引导着解决问题的途径；反馈控制着调查，先前的行为决定着随后的行动，过去的经验限制着当前的行为；逻辑支配着探索，知识和智力影响着应变行为。在这个例子中，松散的联系为某些当事人提供了成功地应付环境变化的途径。每个个体的苍蝇与其他相邻的苍蝇以及它自己的过去的联系相当松散，进行了大量具有特性的应变行为，这最终解决了逃跑

的问题。松散在这个特别的例子中是有用的，但精确地讲，多大程度上和什么时候松散有助于成功的改变还不清楚，为应付松散的实际情况而如何调整相应的干预还不清楚。

威克·马奇和其他人，对组织发展过程中经典的变革过程所发挥的作用非常感兴趣。这些联系公司员工与外部环境的作用，一直得到经济学家的承认：如果公司不能保持合适的适应能力，他们就不能生存。从更广泛的意义上讲（虽然对大多数管理学学者来讲是令人难堪的问题），这个理论也起作用，今天的《财富》杂志排行榜前500名中的大多数已不是50年前的那些企业。美国最近20年为私人提供的工作岗位，并不是那些在20年以前排名就在《财富》杂志前1000名的企业增添的，三分之二的新工作岗位来自于那些在20年以前其职员少于20人的公司。10年以前我们的汽车巨人看起来是不可战胜的，而今天我们怀疑是否会有一个以上的公司仍会存在。

在1960年，哈佛大学的西奥多·莱维特（Theodore Levitt）写了一篇名为《短视的市场行为》的文章，发表在《哈佛商业评论》上。他指出，每个工业行业都曾一度是增长的行业。不合情理的是，一个恶性循环开始了。在经历一段时间的持续增长后，这个行业的经理们开始相信持续的增长是有保证的。他们说服自己，他们的产品没有竞争性替代品，且对批量生产的利润太有信心。不可避免的是，逐步的价格降低导致了产量上升。经理们于是开始担忧产量上升、利润与相对成本减少。所有这些因素使产品进入不可避免的停滞或衰退。

在《动态经济学》杂志中，经济学家伯顿·克莱因（Burton

Klein)提出了一个经过仔细研究的观点:“如果某个行业已经达到了衰退的历史阶段,则该行业中的主要企业很少能够保持增长。事实上,在某个相对停滞的行业中产生的导致新S形曲线(主要的新增长模式)的50种发明(他曾研究过的20世纪50个关键性技术突破)中,我找不到一个案例能够证明这种技术进步来自该行业中的主要公司。”乔治·吉尔德详细解释了克莱因的成果:“某公司走向该行业中产量最高的进程,也是它变得更不灵活和更少创新的进程。”

看起来好像市场中的变革持续地在发挥作用;应变力是个关键因素,但很少有大企业具备这一点。我们优秀企业中的大多数很可能不会永远保持上升的趋势。就此我们仅仅会争辩说,他们已经进行了一次长跑——比大多数同行更长和更成功的长跑——并且比其他人更好地做到了同时保持应变力,又保持规模。

我们相信,能解释它的一个主要理由——这最近才得到管理学理论家的关注,是在公司内故意播下变革的种子。优秀的公司正在学会组织管理。它们并不在一旁消极等待市场自发地对他们发挥作用;它们创造了它们自己的内部市场。某个分析家在IBM占领了90%的市场份额的那些日子里开始注意到其魔术般的管理,几乎就像隐藏于一整块布后面(引自《竞争者的旁观者》)。饶有趣味的是,处于领先地位的那些公司发展了一整套避免僵化的服务和管理路线。他们进行更多的实验,鼓励更多的尝试,并且容许小小的失败;他们使某些事情简单化;他们与顾客联系得更密切(组织的全部功能)——特别是那些专业熟练的顾客;他们鼓励内部竞争,容许必然会发生的重复和重合;并且他们保持相当不拘一格的

环境，组织里充满信息，这刺激了有作用的主意的传播。令人感兴趣的是，很少人能把他该干什么说得很清楚，那些最优秀的人，在惠普、3M、Digital、王安电脑、强生或布卢明代尔公司中，管理层在这种组织过程中的作用特别不清楚。

当他们发现不对时，他们能知悉之，并能觉察到即将来临的恶化；但他们像我们一样，不能对这种现象作出合理的解释。帕特里克·哈格惕像其他人一样，整日在考虑得州仪器的OST系统，以便使创新制度化。然而即使如此，由于它有秩序的、系统化的本质，得州仪器表现出经常压抑创新的不幸迹象而非鼓励不断应变的征兆。

10年以前，彼得·德鲁克就在《不连续的时代》中预见了对应变力的需要，他这样写道，“经理们必须学会建立并管理有创新力的组织。”诺曼·麦克瑞(Norman Macrae)这位《经济学家》的责任编辑暗示道：“经常性的重组是我认为美国的大公司仍将有着世界上最有效率的日常运作的原因。”伊格·安索夫(Igor Ansoff)，这个在商业战略管理专业已学了较长时间的学生补充道：“……我们能够预见：在限定组织能力方面，处于领先地位的结构体系将丧失其优先的地位，结构将成为一切变化的和静止的事物生气勃勃的原动力，是有组织的紊乱的终极模型。”我们想起曾进行过的一项对比分析，把主要的矿产公司中成功的与不成功的勘探部门的对比分析，当我们把它报告给当事人时，所有成功的勘探者在我们看来好像是“没有结构性的紊乱”。“喧哗的、灿烂的环境”是我们的同事戴维·安德森在此项研究一个较早的报告中提出的术语，它准确地描绘了优秀公司的特征。

就像从优秀的公司中总结出来的“小即是美”、“小即是效

率”的哲理，我们经常发现，很多事物比传统学说中的样子要被划分得更小和联系得更不密切。我们再一次怀疑，到底发生了什么事？经济学的规模经济理论到底怎么了？这些公司怎样才能如此成本低廉和有效率？他们真的学习并理解了曲线经济学吗？《科学》杂志第82期上一篇名为《它曾一度是好主意》的文章报道：

10年以前，福特汽车公司修建了一座年产50万吨发动机钢材的工厂。该厂建立在规模生产意味着减低成本的规则上，有4层楼高和72个足球场那样大的空间。但结果证明，用来生产8号钢材的工厂太大和太专业了。当因石油危机而设计出了更好的新型钢材料时，福特公司发现，继续让该厂开工的成本令人难以接受般地高昂。于是它关闭了该厂，并入到一个已建立了30年的小厂中去。

优秀的企业知道，一旦超过某种令人吃惊的规模，规模便开始导致成本的增加了。在1980年的早些时候，当我们向惠普公司主管研究与发展的副总裁约翰·多伊尔(John Doyle)提交我们的初期报告时，我们评论道，包括惠普在内，我们所谈到的运转水平很高的公司，看起来对其部门与工厂是“非乐观的”(经常使它们比市场份额或规模经济表现出来的要小一些)。虽然我们认为这份报告应是份广受欢迎的评论，但他强烈反对我们的措词。“对我们来说，你所称为‘不乐观’的东西是相当乐观的”，他断然指出了这一点。

在这本书余下的章节中，我们将会遇上些不像规则手册中描述的那样严密地组织着的东西。这些东西共同的主题，即

把明显不乐观的东西联系在一起的线索，是“小即是有效率”的思想。我们发现，部门、工厂和分支机构比任何成本分析家建议的要小些。我们发现了“相似的企业家才能”，其中达纳公司的“部门经理”（实际上是工厂经理）是个好例子。

在经典经济学家认为规模是必要的地方，实践却体现了分权的重大作用；也就是说，在达纳公司，大约90%的部门经理能够有自己的成本核算系统，每个部门自己进行购买，每个部门独自控制其人事政策的方方面面。在很多公司里，我们发现，10个人的组合通常比拥有几百号人且装备先进的大部门要有效率的多。我们发现了关于以下问题的诸多例子，如内部竞争，从事同种事情的不同队伍，生产部门重叠和生产线重复。人们不断试验，并自豪地指出他们有益的失误。我们发现，无数的小组合完成任务的突击力量，比当时美国经理层使用的质量标准更高。我们考察了标准化程度更低的程序，和随之而来的更急切的愿望，那就是：“让他们做他们愿意做的事情，只要它是合理的和有作用的。

我们相信自己正在打破某些重要的理论禁区，我们考察了更多的“大组合”。这些“大组合”超出别人所识，更多地把事物重新组合成可管理的单元。直至今日，“小即是效率”的思想通常只应用于小公司的创新力的讨论中；然而在大多数优秀公司中，我们看到，各种规模方式是实践中主要的管理原理。令人感兴趣的是，我们越注意观察这种现象，我们越认为，它是提高效率和培育应变力与生存能力的方法。

宾夕法尼亚大学的奥利夫·威廉森（Oliver Williamson）是位效率理论处于领先地位的理论家，他的《市场与等级制度》一书因太难读了而可能没得到应有的注意（甚至作者自己

也在序言中承认了这一点)。威廉森认为,在对规模经济的传统评价中,我们大大地低估了"交易成本",也即交流、合作和决策的成本。如果职员之间需要合作完成某项任务的话,随着职员数量上的增长,该交易成本则呈几何级增长。这一点在我们以前的论述中也大体上提到过。在一定程度上,许多因素因为需要重新组合,交流合作的成本往往抵消了规模经济带来的效应。威廉森的预言后来被数量逐渐增多的实验数据所证明。

威廉森的思想与我们的观察结果很相似,但有一点很不同,他认为,不管世界是白的或是黑的,如果交易成本表明,市场(例如外部人)比等级体系更有效率地起到相同的作用,那么它得包出去让别人干。举一个琐碎的例子来证明,在一个大研究机构里,给植物浇水看来是个不足挂齿的小事,然则判断那种植物适合哪个季节和使它成活,要花去大量的上班时间,因此,让外面的某个提供植物培育和浇水服务的公司去干要便宜得多(也更有效率)。(这种服务的创立者通常是个聪明的有企业家才能的人。他意识到了在植物保养方面还是个空白。)如果事情能在外部更有效率地完成,这时他认为等级体系是个参照标准。我们相信,对公司来说市场选择是可得到充分利用的,IBM、惠普、3M、得州仪器、麦当劳、德尔塔航空公司、弗里托食品公司、塔帕韦尔公司、弗卢尔工程、强生、Digital 和布卢明代尔公司的管理实践鲜明地反映出这一点,各种类型的市场要比内部机构更有效。自 1930 年以来宝洁公司就正式采用了鼓励内部竞争的政策;在 20 世纪 20 年代早期斯隆在通用汽车最先采用了这个政策。

牺牲了严密便得到了效率。事实上,得到的远不止是效

率。通过大组合，公司鼓励高层的迅速行动。只有组织先行动，然后才能从它的行动中学会一些东西。它试验，它犯错误，它发现意料之外的成功——然后新的战略方向不可阻挡地出现了。我们坚信，大公司停止创新的主要原因，在于他们对大工厂、平稳的生产线、一体化的运作、大赌注的技术规划和严格的战略方向的设计的依赖。他们忘记了怎样学习，并且他们停止尝试错误，公司忘记了使它成功的那些最重要的东西——鼓励行动、试验和重复的尝试的企业文化。

事实上，我们相信真正有应变力的组织是以一种非常达尔文化的方式发展的。公司不断尝试，不断试验，不断犯错；也就是说，它正在培养自己的变异。有应变力的公司学会了很快地消灭那些不利的变化，并对有作用的变化大量投资。我们的设想是，有应变力的组织所采用的富有创造力的决定并不是事先准备好，规划好的。这些组织正在建造马奇所说的雪墙以纠正尝试、试验和失误，并依照仅仅大体正确的决定去获得偶然重大的成功。事实上，我们的同事李·沃顿认为，管理层的首要任务是，“让领头羊大体上保持在正确的方向上。”

我们所采用的达尔文分析法，面临的最主要批评是，它看起来仅局限于小的、逐渐递增的创新。这些批评者说，大的突破，像 IBM 的 360 系统，要求有把握，而不是“拿公司押赌”的计划。我们喜欢提出问题，因而从理论上和经验上批驳它是容易的，似乎在进化中找不到任何支持它的解释。也就是说，进化论前进的的步伐很小。研究进化论的生物学家斯蒂芬·杰伊·古尔德(Stephen Jay Gould)，这位在这个领域无可争议的领先者指出：人类头脑的进化是个偶然的变异，远不像其他物种以小的或符合逻辑的小步伐进步，超出当时的时代 5 万

年或更多的年代。也就是说，因为这个原因，它自那以后没有过根本性改变。当然，重大的成功的变异远比小的变异在数量上要少。但它肯定是我们所期望的东西。无论在何种情况下，进化模型确实支持了没有需求的大突破的发生，用古尔德的话来说，这是一个全知全能的上帝或者有先见之明的计划。

经验的证据甚至更吸引人，伯顿和其他人的大量研究证明，在工业领域，从来都不是行业领袖取得重大突破。相反，他们宣称道，只是发明家或小家伙取得了重大突破，甚至在大型工业例如钢铁和铝业中，也不要指望有许多发明在那儿。而且，我们的调查表明，大多数重大的新突破，从麦当劳到通用电气公司都来自于主流之外的狂热的小企业。事实上，某项长期调查注意到，在最近四分之一个世纪以来，IBM 主要产品的更新换代并不是来自于公司正式的系统。这并不是说公司完全没有在某个新产品或事业上进行重大的、已规划好的冒险。当然它也这样做了。这里的意思是说变异本身，甚至重大的变异，并不是发生于公司的主要系统，而主要来自于系统之外的狂热者的努力。甚至这个事实，即几乎没有创新（依据事实而命名）被用于原先最初的目的也给了它更多的支持。正如我们所说的，计算似乎只有少数的用途，其中大多数又用于人口调查局。晶体管的发明使它增添了小范围内的军事用途。内燃发动机起先仅在货物运输方面被使用。静电复印原来准备只用于小的平板印刷市场，批量复印根本不是发明或早期销售的推动力。

因此，进化论在一定程度上是不严密的管理学理论，它适用于大小范围内的革新，也适用于效率和效用。该理论的一个根本因素值得特别地提出来。在生物学上，孤立在某个有活力

的物种区域意味着灾难，突变（与新产品的尝试相同）可能偶尔会发生，但选择（成功）却是不可能的。因此，这突变的过程（实验、尝试、失误）与孤立没有关系，而与真正的商业需要和机遇相关联。优秀的公司解决问题的途径是在经过与环境——也即顾客大量联系后找到的。我们要再次申明，传统的理论令人遗憾地与优秀公司的现实不相符。

大约15年前，管理学理论发生了一次重大的变革，正如我们所提及的，环境最终渗透进组织的模型，洛伦斯和罗奇在1967年开始了具有里程碑意义的研究。近来，两位进化论的先驱已成为两颗研究新星，他们是杰弗里·费舍与杰拉尔德·莎朗斯克，他们在1978年出版了《组织的外部控制：一个值得信赖的前景》。在1978年，马歇尔·梅耶（Marshall Meyer）也出版了《环境与组织》一书，本书包含了七篇理论性的章节和对一个重要的长达10年的研究项目扼要的重述。所有这些研究成果均是非常有益的。例如，费舍与莎朗斯克认为："本书的主旨在于理解组织行为。你必须理解行为的内容。组织与环境有着不可分割的联系。的确如此，据说所有的组织都从事于合乎逻辑地根据环境进行的调整。"这句话没有错。然则，我们发现，饶有趣味的是在考虑到这三个研究的线索时，我们不能区别不同顾客表述的含义。这三本书都提到了环境问题，但大体上均未谈到优秀公司与顾客之间的千丝万缕的联系，它包含了从在纽约的布卢明代尔百货公司下的地铁访谈，到在Digital公司和别的什么地方范围广泛的试用纪录。

有些学者研究得更深入，特别是在麻省理工学院专门研究高科技企业的詹姆斯·厄特巴克和埃里克·冯希佩尔。他俩对运作较好的优秀公司与顾客之间的密切联系进行了几次

分析。例如，厄特巴克在谈到有创造力的公司的影响和触及范围时说道："它指的是与你周围环境的特别联系，而不是一般的联系，特别是与那些非常有创造力且要求很高的用户之间的联系。并且它要求这种联系应是非正式和私人的…… 在技术的发明者与顾客之间存在许多交流与反馈，在潜在的消费者与把重要的新产品投进市场的组织之间经常存在许多交流。"但厄特巴克与冯希佩尔的叙述并不是主流，局限于人数相对较少的高科技公司这个范围内。我们所观察并且乐意叙述的话题，也即关于公司与顾客之间存在紧密联系的现象并没有什么行业界线。

太阳底下无新事。塞尔兹尼克和巴纳德在40年前就谈到了企业文化和价值观的形成，赫尔伯特·西蒙也同时开始谈到了理性的局限，查德勒30年前开始描述公司与环境的联系。威克在15年前就开始论述公司与环境间类似进化论的理论。根本的问题是，首先，上述思想无一成为主流，他们在商业实践中只有一点或没有任何影响。其次，我们认为更重要的是，所有这些论述都未能描述出我们在优秀公司中所观察到的那些丰富多样的联系。它不仅仅是去进行试验，而是表征这些操作的成千上万项试验。它不仅仅是内部竞争，而是藉内部竞争实质上进行所有的资源配置。那不仅仅是小的就是美的，而是上百个微小单元，小到技术上所能达到的最小限度。它不仅仅是和顾客接触，而是一系列策略，用以使每个初级会计员变为与顾客定期接触的CEO。一句话，优秀公司的管理操作不仅仅是相异其趣，它们将管理理念常记心间。

第五章　崇尚行动

百分之八十的成功在于炫耀。

——伍迪·艾伦(Woody Allen)

做之前，先尝试。

——富兰克林·D. 罗斯福(FDR)

准备—开火—命中！

——凯特伯瑞公司(Cadbury)主管

在东非游乐园里获得的那份刺激与兴奋真是无法形容！文字形容不了它，幻灯和电影表现不了它，游乐园里的雕饰纪念品也再现不了它。曾经去游玩过的人们，在谈起该游乐园的时候，能滔滔不绝数小时而不愿散去；没去过的人们，也难以平静地想像之。

同样，我们也难也形容一家优秀公司的特质，这一特质似乎强化了如下判断：它们喜欢立即着手解决问题，以行动为导向。例如，在我们尽所能向一位负责合作项目的主管阐述如何彻底地简化公司结构、议事程序、文书工作，以及如何精简过多的连锁店的时候，我们可以不假思索地说："3M 公司和得州仪器公司似乎不会出现这些问题，其员工间的谈话有规有矩。"这位主管可能会很茫然地望着我们而不知所云。因此我们可以对这位主管说："到圣堡罗(St-Paul)去游览一天，你就

会大吃一惊的!"

3M 公司的朋友们对我们的短途旅行显示了极大的耐心,于是我们有机会观察到了许多非同寻常的举动。在我们的参观过程中,他们共召开了二十多个会议,其中涉及到销售人员、公司的全体营业员、生产制造人员、工程策划人员、研究与开发人员,甚至还包括公司的会计——他们围坐在一起,对新产品的问题展开积极的讨论。我们当时碰巧赶上一个非正式的会议——3M 的一位客户和来自 3M 公司四个部门的主管(共 14 人)共同商讨怎样才能使 3M 公司更好地运转,他们的话题凌乱,从中我们没有看到任何有组织的迹象。"会议持续了一整天,与会人员稀里糊涂地解决了问题。"在这一天即将结束的时候,同行的朋友感觉到,我们的形容真是再精确不过了。其实,他们的问题和我们的一样:不知如何向他人描述自己的立场。

虽然很难形容什么是行动导向,但尽力去尝试一下很有必要,因为我们生活的这个世界是复杂的。多数公司喜欢动用大量的员工来编制报告,有时甚至动用几百名员工劳神于案牍公文之中,员工们被压迫得呆板而无创新观念,剩下的只是一点点忠诚而已。大公司似乎在从事着庞大的"图书馆工作",制造出数以吨计的报告和专利证书,然而却很少生产出新产品。这些公司在过多环环相扣的委员会以及专案小组的重重包围下,反而赶跑了创意,妨碍了行动,工作起来不切实际,这些公司的员工甚至未曾制造、销售、试用或看过产品,只靠阅读枯燥的文章和报告来了解一切。

然而,多数优秀公司是截然不同的。他们当然也有专案小组(且只有少数成员),它们工作五天后就会使经营部门得到

改观，相比之下，这显然与由13人组成的专案小组，在工作了8个月后撰写500页报告的成果迥然有别。

我们在这一章要谈到的问题是，许多经营不善的大公司在面对复杂问题时，采取过于理性的反应：整理问题并妥善地研究；组成委员会并收集更多的资料（或建立更多的信息系统）。然而，复杂导致迟钝呆板，以至于许多公司无法对外界的变化作出灵活的反应。

我们从这些优秀的公司中认识到，生活可以不必如此苦无对策。优秀公司似乎特别富有卓越的技巧，用以应付呆板迟钝的现象。它们的方法包括大的行动战略，尤其是管理制度、组织流动性以及试验方面的战略，这些因素在很大程度上决定了公司实现目标的时间长短。

组织的流动性：走动管理

沃伦·本尼思（Warren Bennis）在《当今社会》（Temporary Society）中，以及阿尔文·托夫勒（Alvin Toffler）在《未来的冲击》（Future Shock）中都曾经提到过，需要有能因应社会的“特别委员会机构”。他们解释说，在不断发展变化的时代里，官僚机构是不足以满足社会需求的。他们所谓的“官僚机构”，是指解决公司日常工作，日复一日地例行业务项目（如销售、生产等）的一个正式组织。他们所谓的“特别委员会机构”是指着重解决官僚之间有争议的问题或存在于官僚层面的一些问题的机构。结果，该机构一无所成。

因此，组织流动的弹性观念并不算新，倒是优秀公司懂得如何巧妙运用才称得上新颖。因为优秀公司的组织是流动变

化的，所以能够不拘形式地进行良好的沟通；而且，有特殊目的的专案小组通常能收到良好的成效。

“沟通”的特点和用途在优秀公司中的表现明显与其在一般同业中的表现不同。优秀公司是信息和开放式沟通联络的一张庞大网络。其模式和密度，使员工彼此间沟通和联络的特权得以发展。系统内混乱的财产之所以能得到很好的管理，正是沟通的规律性和特性的反映。

优秀公司非常注重无拘束的非正式沟通。例如，迪斯尼公司的每名员工都佩带一个写着自己名字的标签。惠普公司也非常注重员工的名字，此外还实行“门户开放政策”。拥有 35 万员工的 IBM 公司绞尽脑汁地推行“门户开放政策”，门户开放是瓦特逊(Watpn)哲学前身很重要的一部分，至今它依然发挥着威力——它受到 35 万名雇员的推崇。该公司的董事长通过其雇员来答复顾客向他提出的所有抱怨。德尔塔航空公司也把它推行得颇具成效；在莱维·斯特劳斯公司，自由沟通甚至被称为“第五种自由”。

使管理不再只是局限于办公室内，是不拘形式交流意见的另一大创举。联合航空公司(United Airlines)的爱德华·卡尔森(Ed·Carlson)称自由沟通为“有形的管理”和“走动管理”(Management By Wandering About：MBWA)，而惠普公司则认为这是“惠普方式”的重要一环。

提供精简的环境设备有助于自由沟通的开展。康宁玻璃公司(Corning Glass)在新盖的工程大楼内安装升降扶梯，用以增加面对面沟通的机会。3M 协助任何申请者组成俱乐部，以便增加午餐时间意外解决问题的机会。一名花旗银行的职员发现，在把意见分歧的不同部门的职员安排在同一幢楼上

班后，分歧意见便很自然地被解决了。

是什么导致了这样的结果呢?答案是，“全方位、多途径的沟通”。惠普公司所有的金玉良言均与加强沟通有关，即便是惠普的环境设备和精神信条也都更多地强调了沟通。在旧金山 Palo Alto 附近的公司里，你稍微走动一下，就会看到许多人聚在一起讨论问题。这种专案小组的会议可能都会包括研究发展、制造、工程、市场与销售部门的员工。但是有许多大公司的经理从不与顾客或销售人员谈话，也从不瞧一眼或摸一下产品！一位惠普公司的员工在谈到该公司的核心组织经验时说：“我们也不清楚到底哪种组织结构最好，我们唯一明确的就是，先进行无拘无束的自由沟通，这是解决问题的关键所在，我们必须不惜任何代价来坚持!”

3M 公司的信条同惠普公司的大同小异，该公司的一位主管曾经对我们说：“你们研究出的‘优秀公司成功的八大原则’，在我看来还不够全面，应该加上第九条原则——沟通。我们抛开繁文琐序，与每一位员工进行自由的交谈。”以上所有的例子都可以归纳为“无拘无束自由沟通的技巧”。

总之，我们发觉，同业定期所给予的正面评价，可以产生很大的影响力。塔帕韦尔公司因销售 8 亿美金的简易塑料碗而赚了约两亿美元的税前盈余。该公司主要的管理任务，即激励其 8 万多名销售人员拓展业务。它把重点放在召开“表彰大会”上。每个周一的晚上，所有的销售人员都要参加这个大会，并按照上周销售额从少到多的顺序一一登台受奖，其他人则起立表示祝贺。几乎做了任何业务事宜的员工都能获得一枚或以上的徽章。个人登台后，再以集体为单位，轮流上阵。从一方面来看，这是一种惩罚，因为每个人都无法逃脱这赤裸裸

的竞争；另一方面，大会带有积极的气氛：每个人都是胜利者。在大会进行当中，一直充满着欢呼和掌声。这种绩效评价的方法不拘泥于形式，比书面考核要有效得多。事实上，塔帕韦尔公司建立这个奖励制度的目的在于，利用不断产生的好消息来加以庆祝，以便鼓舞人心。每周这里都会有一场新的竞争。每年这里总计要有30次庆祝会，共有1.5万人获得酬金、奖品或其他东西。该公司提供的这一整套奖励环境实际上是在运用正面激励的方法。

概括地说，在仔细地观察了惠普、塔帕韦尔及其他公司后，我们发现管理阶层在全身心地做着两件事情：(1)主管人员运用各种积极奖励的方法来鼓励员工再接再励；(2)寻找并创造大量的授奖机会。

我们应该说明一下，三个主要的采访人员在第一轮采访后的六个星期左右，聚在了一起。当我们尽力地去总结对我们来讲最重要的特色信息时，我们一致认为，那便是“优秀公司绝妙的非正式环境”。自那以后，我们的这一观点就没有改变过。这一成功战略的代号就是意味深长的“自由沟通”。其副产品的惊人之处就在于它可以使你“鱼和熊掌二者兼得”，即自由沟通在提供了更多行动和学习机会的同时，还培养了一种能力(与人更融洽相处并保持工作佳绩)。

哈里斯公司(Harris)实现了一个几乎让人无法想像的创举：它成功地将一个由政府资助的研究项目扩散到商业区。虽然其他的同行也曾经作过类似的尝试，但都以失败而告终。该公司获得成功的最主要因素就是，定期地将大批的工程师(25到50人)抽调到新的商业部门中去。波音公司成功的主要原因也是因为它采取了类似的“转移”方式。

以上我们介绍了众多公司在这一主题(组织的流动性)上的做法,其实它们都在采取着一个类似的行动,即进行资源(如大量的工程师、大量的市场营销人员、各部门之间的产品等)的再转移。

化整为零

我们至今还能清晰地回忆起走进一个高级行政人员办公室时的情景。这位行政人员时任"产品组协调员",他是一个强硬的老头,因解决劳动谈判问题而闻名。现在他的办公桌上空空如也,他用大拇指不经意地翻阅着《哈佛商业评论》的合订本(该杂志收集了关于处理人际关系的一系列文章)。当我们问起最近他都忙些什么的时候,他向我们出示了一份目录单,上面罗列着最近由他亲自主持的会议。展现在我们面前的这一切,已经触及到了该公司的本质,并给我们展示了一个责任分配有序的管理环境。这是我们在其他优秀公司里所没能发现的。

这位曾担任了10年埃克森公司亚洲分部经理的行政人员曾在一个高级管理会议上讲述了他的一个"战略"。他报告了一个非凡的、神话般的进展计划。这是一个精明开创前景的神话还是一个卤莽的行动战略?在我们看来都不是。相反,事实证明这是一个展示了一系列实干行动的战略。几乎在这10年中的每一年,他们都能将问题一一解决。第一年,他从地区总部召集人员成立了一个"闪电小组",帮他收回控制下的应收款项;第二年他的攻击目标是关闭一些不盈利的部门;第三年,另一股"闪电力量"在分销商的通力合作下作出了一项

新奇的安排。这是我们曾经称之为“分散战略理论”的一个典型的例子。我们渐渐地意识到，使商业成功的主要因素其实很简单：不放过你身边的每一个具体的问题，并随时将其解决。正如我们所看到的，日本的埃克森公司简单地执行一系列具体的战略。该公司使每个问题都赋有管理头绪，进而对其实施“闪电战”。在那一段时间里，该公司毫无疑问是位于最前列的。以上的一切听起来就像是战略展望，但我们却认为这更展示了该公司的非凡之处：它只是恰到好处地解决了一连串的具体问题。

以行动为导向的一个最重要的特征就是我们所说的“化整为零”。简单说来就是指，把一个组织结构或其整体任务分为若干个小的单位，以便于保持组织的流动性，并使其更好地采取行动。这些以行动为导向的小团体以其独特的“魅力”，保持着公司内部的流动。

小群体是看得见的行动力量，也是公司的基本组织单位。通常，在谈到组织单位时，我们主要是谈一些高层次的部门或决策单位，这些团体在组织图上清晰可辨。然而在我们心目中，小群体也是极其重要的，它能使组织有效地发挥功能。在这一方面，优秀公司的表现非常日本化。在《日本第一》一书中，伊兹纳·沃格(Ezra Vogel)指出，日本公司的所有业务和组织结构都围绕着部门总部而设立，每八至十人的小群体组成一个部门：

企业的基本单元不是分配有特殊作用的、配备有秘书和助手的一个个管理者，而是一个个小部门……　下层的小部门在业务领域内不必坐等主管命令，而是自己去开创……

为了使这个体系能够高效运转，各小部门人事领导须比美国公司的人员更能知晓、识别公司意图。他们所以能够如此，是通过长期经验积累以及在与其他各级人员多年的讨论中形成的。

显然，小群体也是美国公司的基本组织单位，虽然它不像在日本那样，已成为国家文化很重要的一部分。3M 有好几百个 4 至 10 人组成的冒险队来开发新产品，得州仪器公司有 9000 个小群体致力于生产力的小规模改进。在澳大利亚有一家公司保持着极其出色的生产记录，这便是 ICI 公司。在经营过程当中，该公司的主管人员得克·齐得勒(Dirk Ziedler)于 1970 年配备了与日本部门很相似的一系列连锁组织。

实际上，专案小组的力量就在于它的灵活性。在 3M 公司，到处都设有新产品专案小组。相应地，得州仪器公司的董事长马克·谢菲尔德(Mark Shepherd)称他的公司为“流动的、以目标为导向的环境。”优秀公司带给我们能予以借鉴的信息便是——带着目标去工作。

这些专案小组在公司中发挥的作用是非凡的。从一开始就有研究结果表明，这些实效性强的专案小组在公司中具有不可忽视的补充作用。优秀公司中有效的生产力或新产品的专案小组最适中的人数是 5—10 人，多数研究发现，“专案小组最适中的人数是 7 个人”。其他的研究发现也与实际情况基本上吻合。自愿组成的专案小组目标性强，因而更具实效性。

倾向行动派专案小组是有效行动的缩影。很不幸的是，它也容易变成典型的无可救药的僵化组织。例如，有一家接受调查的公司，其营业额高达数 10 亿美元，其中有一个部门就占

了6亿美元。我们发现那个部门的专案小组共有325个，但是到目前为止仍无什么绩效，而且令我们失望的是，无一专案小组在过去三年内完成过份内工作。我们在另一个公司随意地取出了几份专案小组的报告，发现几乎每份报告的厚度都超过100页，有20到将近50人批公文。

让我们快速地回顾一下近期历史，来看看专案小组在当时的“无限风光”。尽管这些专案小组是以未挂牌的形式存在的，但却得到了美国宇航局和北极星式导弹(Polaris)计划的大力推崇。美国宇航局发明了“倾向行动小组结构”，最初，这些小组是用来送货的。相比之下，北极星式导弹计划在这方面做得更出色。当时专案小组的概念被灌输到工业的各个领域，被用来处理任何事情。到1970年为止，专案小组已经成为了许多大公司的僵化组织之一。这是因为这些大公司犯了许多错误，他们使专案小组变得僵化，彼此之间缺乏协调而且繁文褥节、行动缓慢，从而导致专案小组无疾而终。

事后想来，这些专案小组是自身出了些差错，它们正如官僚机构曾采用过的其他一些组织一样，无疾而终。书面建议和协调取代了以任务为驱动的活动。专案小组基本上已经成了协作委员会的代名词。就像其他错误的机构所采取的管理组织一样，专案小组只会把事情搞得越来越糟。

以上讲的是一些有关专案小组的坏消息。但是也有令人欣慰的好消息：那些能正确运转专案小组的公司取得了成功。他们能接受变动和有弹性的组织，于是专案小组变成了它们解决问题极其有效的工具。实际上，专案小组能够迎面痛击矩阵组织的缺点，它强调必须灵活地解决问题并且积极地实施这一方案。

有一段经历有助于我们阐明观点。在我们这次调查的进

程中，在二月份一个狂风大作的日子，我们走进了座落于马萨诸塞州梅那德(Maynard ，Massachusetts)的 Digital 公司总部。在结束了采访的正式程序后，我们让一位主管说明一下接下去几天要采取哪些实际行动，我们想通过这种方式来了解一下真正使 Digital 公司经营有方的管理方法。

他透露说，他和公司的另外六个人打算重组公司在国内的销售力量。这七个人都是该公司的高层主管人员，并有权撤消其对小组进行变更的决定。我们在此后的一个星期四又与这位主管进行了交谈。当时他们正准备在当天夜里动身去科罗拉多州(Colorado)的威尔市(Vail)。他说："我们将于下周一晚上返回，我希望能在周二宣布公司销售力量的变更结果。我们将用一周左右的时间来落实我们的第一步计划。"

随着我们采访范围的进一步扩大，我们不断地听到有关这一主题的类似事例。我们从对 Digital、3M、惠普、得州仪器、麦当劳、达纳、埃默森电气、埃克森等几家公司的观察中发现：这些公司的专案小组与我们在其他公司看到的官僚式的组织结构大不相同。这些优秀公司的专案小组是按照其事先安排好的模式工作的。

优秀公司的专案小组具有下面的特征：

·专案小组人数不多，通常不超过 10 人：这的确是我们曾谈到的小群体的化身。那些不幸的官僚机构通常需要其成员有一个共同的兴趣。专案小组通常能膨胀到 20 人，有的甚至能膨胀到 75 人。关键在于要限制专案小组的人数，保留最主要的成员即可。因为他们需要很好地代表公司，从而赢得顾客的信赖。

·其报告级别及成员的资深程度，与问题的重要性成正比：如果问题大，专案小组所有成员均为公司资深人员并且要

向最高主管报告。对任何建议而言，享有特权，使其被采纳并附带实施是最基本的也是最重要的。Digital 公司的一位主管说："我们需要的是高级成员，而非副手。我们需要的是忙人脱离那些糟糕透顶的专案小组而真正去干实事儿的人。我们称之为"忙人原理"。

·存在的期限非常短暂：这是专案小组所固有的特性。例如，在得州仪器公司，专案小组成立期限超过四个月的情况非常少见。在我们列举的公司当中，认为专案小组可持续六个月的想法是很令人反感的。

·成员通常是自愿的：3M 公司向我们作了很好的解释："想想看，如果迈克要我去专案小组工作，我会同意的，因为这是我们解决问题的途径。但它得确实是个问题才行，最好能见点成效。否则，我要是再浪费时间去帮助迈克的话，那是我他妈的该死！如果我那儿有专案小组，我就一定会确保那些在这个问题上花了时间辛勤工作的人，能够从中得到实际好处。"

·其组合非常地迅速，需要他们时，即快速成立，一般不具有正式组织章程的程序：作为解决复杂和多元问题的一个重要途径，专案小组使优秀公司（接受我们调查的）不费吹灰之力便解决了问题。相比之下，我们在前面提到过的某公司有 325 个专案小组的例子中，每个小组都是整天沉溺于公文当中。

·接受迅速的追踪考核：得州仪器公司在成立专案小组的三个月以后，其高级主管便想知道行动的结果，类似"没有什么结果，我们仍在做报告"的答案，不能令其满意。

·没有幕僚人员：在前面提到过的某公司有 325 个专案小组的例子中，有一半以上的小组由公司指派永久性的幕僚

人员参与，结果大家整天都沉溺在公文当中，不得抽身他顾。但在得州仪器、惠普、3M、Digital 或埃默森公司中，无一会指派写报告的（幕后）人员去充当行政主管或助理人员。

·文件档案是非正式的，而且通常少之又少：诚如一位主管所说的："这里的专案小组不产生报告文件，他们是在解决问题。"

最后，我们还得阐述一下工作环境的重要性。IBM 公司的电脑设计师弗雷德·布鲁克斯（Frederick Brooks）在讨论开发 360 电脑系统时，强调了开放沟通的重要性。360 系统是一个极其庞大的计划，比一般专案小组所能涵盖的范围要大很多。但是，布鲁克斯首先把重点放在组织的重组上，鼓励计划参与人员要频繁接触，要求主要成员每周要会谈半天，以便于回顾进程并且商讨改变战略。与此同时，还要保证在 12 小时内公开会议纪录。因此，参与计划的每个人都能得到他所需要的信息，例如，该计划的每一位成员都能得到各项目小组的全部资料。但是，参加每周会议的人并没有扮演顾问的角色。布鲁克斯说："每个人都有权利负责一定的事情。"

开发 360 系统的小组每年都要召开"最高董事会会议"，别处解决不了的问题，都可以在这个汇集两周的意见交换会议上得到解决。有许多我们采访过的公司都无法想像这些人竟能广泛地交换意见，而且每个与会者都有权来承诺负责某事。

关于该公司与其他众多企业在处理业务上的显著区别，我们可以再举一个非正式公司的例子来说明一下。最近，有人要我们评论一下某计算机管理信息系统项目无实效的原因。这一项目跨越了好几个组织，并有一个专案小组。我们将其前

几年的活动归纳在一起并进行了分析。结果发现，尽管该组织多数在管理上的原则与优秀的专案小组的无太大区别，但是，除了一些正式会议以外，几乎就没有进行过面对面的沟通。例如，他们本可以搬到一个普通的场所中去，一个小组本来可以在一间工作室工作的，而他们却从来都不情愿这样做。在出差的途中，他们完全可以住在同一家旅馆，但他们却从没做到过。一方声称，他们是为了住便宜些的旅馆；而另一方则说，他们是为了住的地方距离厂子近些。话又说回来了，他们至少该有时间在几小时行程后的会餐时间见面吧！但结果则不然：他们中的一部分人喜欢去打网球，而另一部分人则反之。我们说的这些，听起来似乎只是一些微不足道的小事情，该公司的主管开始一点也不相信我们的话。但当我们把所有的人都召集在同一间屋子里的时候，他们发自肺腑地同意了我们的每一个观点。如果事后他们的情况发生了好转，则是皆大欢喜的，但他们并没有做到。该项目把各方面都建立于商业的角度上，而实际上这是一个拙劣且肤浅的作法。

项目小组和项目中心对专案小组的分析是很受欢迎的。每个公司都在运作它，而优秀公司的运作方式却与其他同业大不相同。在优秀的公司里，专案小组是个令人兴奋的、流动的、倾向于行动的组织。它是解决和管理棘手问题的最佳途径，是实际行动的突破点。

IBM 公司为 360 项目配备了大型的专案小组和项目小组，这是特别行动组织的另外一种形式。据说该项目的进展是时作时辍的，但事实上，360 计划在近年来的确吸引了不少尖端人才，并派给他们重要的任务。波音公司、比克特尔公司、弗卢尔公司等也都采用了类似的项目小组。事实上，建立专案小

组是这些公司开展业务工作最基本的途径，因为它们的大量业务都属于项目工作。这些公司有一种令人无比钦佩的能力，即在两种组织结构之间灵活地转换（处理日常工作的组织结构和项目小组之间）。

此外，通用汽车公司成立的专案小组也独具风格，该公司对其运转灵活，从中收益匪浅。总之，以通用汽车公司和IBM公司为代表的优秀公司，正因为能擅于利用它们的专案小组，所以才使得问题迎刃而解。

日本人能够非常灵活地运用这种组织形态。例如，为了在机器人或电脑方面处于富有全球竞争性的地位，日本人从各公司调出最主要的人员到项目中心从事基本的研究开发。在解决了重要的技术问题之后，这些人便又返回各自的公司，疯狂地进行竞争。产品经过日本国内的激烈竞争后，其质量足以傲视全球，随后打入世界各地。

本田汽车公司（Honda）的CVCC项目就是个很好的例子。该公司一些主要的人员在数年内被解除其他所有的任务，而专注于CVCC项目。佳能公司（Canon）也以同样的方式开发了它的Canon AE-1项目。该公司召集了200名高级工程师，成立了“X专案小组”，到该项目被成功地开发、实施和打入市场为止，此专案小组共工作了两年半。

此外，还有许多关于倾向行动派的例子，在本书的后几部分我们还会提到。现在，我们把从倾向行动派中得到的启示主要归纳为四点：

首先，追求成本效益和经济规模的构想，导致一些公司去建立大规模而解决不了实际问题的官僚机构；

其次，优秀公司发现了大量的解决问题的途径，从而使其

组织富有流动性，并能合理地利用资源来解决问题；

再次，无论是倾向行动派或是其他，都只有在正确的环境里才能真正地生效。这些态度、环境和文化氛围必须比官僚模式的行为更能适应倾向行动。

最后，从表面上看来，使这些专案小组灵活运转的环境是肤浅且混乱无章的，而实质上并非如此。它们有一个共同目标，就像组织内部的张力和竞争使各种文化紧密地整合在一起一样。

试验组织

“‘去干，去弄，去试’，是我们最喜爱的一条格言。”卡尔·威克(Karl Weick)又作了补充：“忙忙碌碌地做总要比不做强。”所谓“不要只是站在一旁，做点什么！”也就是这个意思。弯下腰来动一动它，哪怕仅仅是简单地小试一下，尤其在面临的是复杂之物时更应如此。在有些可学之事的时侯，知识方可自然积累，能力方可自然提高。而所谓的“可学之事”，即知识和进步的素材，乃是完整的行动。管理过程最宜看成是试验。实际上，从普遍意义来讲，管理过程就是试验过程。

优秀公司的行动导向中，最重要且最显著的一点，是他们乐意尝试诸事。尝试绝不玄妙，它是一个小小的完整行动，是个可控的试验，有利于你学习知识，就如做高中化学实验一般。然而，依据我们的经验，多数大公司不懂得如何试验和学习。他们热中于分析，论证并且因害怕失败而裹足不前。

最近，针对这个问题，《科学》杂志已经一针见血地指出，并作了详细地报道。据其报道，美国宇航局曾经“发明”了一项

“成功定向管理”(success oriented management)技术,谓之SOM,以控制宇宙飞船的研究开发。美国宇航局吹嘘说此项技术(SOM)能使一切研究走向正轨。正如NASA的一位官员所说的:“这意味着你在最低的成本水平上进行设计,并祈祷设计成功!”其目的是,消除测试设备的重复开发或可能的冗余开发,以减轻宇航局目前所面临的开支压力。然而正如《科学》杂志以及其他人所指出的,这个SOM技术,大大拖延了整体完成艰巨工程的时间。SOM导致了令人困惑的事情,导致了昂贵的重新设计,导致了人员的流动不定,并且造成了诸事进展顺利的假象。《科学》杂志评论说:“这个SOM管理方法的后果是:计划缺乏现实性,不了解问题的现状,而且看不见进度与开销赤字。”

在SOM的影响下,美国宇航局官员开始被未来的预测和实际现状弄昏了头。一名参议院分析家指出,美国宇航局深受“过度迷信技术”之苦,他说:“管理人员变得过于自信,认为技术上的突破一定能解决具体的问题。”

这类故事多得惊人,由此可见当前的管理方法有多平庸。例如,一家大银行准备在竞争本来就已经很激烈的市场上发行旅行支票。一位专案小组人员做了18个月的试验,做了一文件柜的市场分析。在濒临全国发行旅行支票之日,我们询问主持分析的人在市场试验的过程中采取了哪些行动时,他回答说,他与两个亚特兰大的银行朋友谈过有关旅行支票的事。“两个?”这个答案令人难以置信。“两个!”他再次确认。“我们当时也不知道这个项目是否能可行。我们根本就没做什么准备!”

我们不断地听到这种苍白无力的借口。另外,一位在宝洁

公司的竞争对手泽勒巴奇·克朗公司(Crown Zellerbach)工作的朋友尖锐地批评说:“宝洁公司一试再试,你可以看出他们反复地进行各种试验,然而你要知道,当他们达成目标时,可能也就是你该换个工作的时候了,他们不允许一成不变。”宝洁公司显然不怕试验,所以也敢宣布它的下一步行动。这是什么原因造成的?据我们猜测,在发起全国大规模销售之前,宝洁从学习中得来的价值,已经超过了意外失败所要付出的代价。

得州仪器公司的查尔斯·费普斯(Charles Phipps)指出,该公司的早期成功在于它的大胆和勇猛。它具有试验的精神——有快速学习并掌握该行业各种知识的能力。费普斯又补充道,“他们被自己吓了一跳:作为一个只拥有2000万美元且资源又有限的小公司,他们发现自己竟可以在半导体方面胜过如贝尔试验室(Bell Labs)、RCA和通用电气公司等大型制造厂商。这正是因为他们能尝试着去做,而不是整天泡在试验室里的缘故。”

一个又一个的例子反映出了同样的试验心态。比克特尔公司的一名资深工程师谈到他们的信条:“不断地尝试,不断地做!”弗卢尔工程公司成功的主要原因可能就是他们所说的“进行构想并一一付诸实施”。在艾特维钧公司(Activision),设计电脑玩具的标语是:“尽可能迅速地发明一个游戏,使你的伙伴能立刻玩它,好主意不会只在原地打转,我们必须看到实实在在的产品!”旧金山有一家拥有2000万美元资产的日常用品设计公司——泰勒-Ng公司(Taytor&NG)。该公司的老板吴(Win Ng)说出了他的经营哲学:“早点儿开发出模型,是我们设计家或其他有类似创意者的首要目标——这很重

要。直到我们看到或摸到成品，我们才相信有此模型！”

在惠普公司，有这样一个传统，即产品设计工程师把他们正在研究的东西放在桌面，好让其他人摆弄玩耍。全体员工的核心哲学就是到处走动，故而员工彼此之间信赖度非常高，能达到可自由玩耍同事们正在发明的东西的程度。一名年轻的工程师说：“你很快便能意识到，你应该有一些能让别人把玩的东西。”可能在到职的第一天就会有人告诉你，“在附近走动把玩你在设计的小玩意的人可能就是老板休利特(Hewlett)或戴维·帕卡德(David Packard)。”惠普公司也谈到过“隔座板凳的联想”，这个观念是指，你环顾坐在隔壁凳子上的同事，想想你可能发明什么东西使他们能够更容易并更有效地工作。

3M 公司研究与开发部的主管罗伯特·亚当斯(Robert Adams)透露说：“我们的原则就是生产一点，销售一点，然后再多生产一点。”而麦当劳公司比其竞争对手拥有更多种类的试验菜单、店堂布局以及制定价格的计划。我们对达纳公司进行了采访。在刚开始的前三个小时中，我们常听他们提起，工厂正在进行 60 多种不同的产品试验。宝洁公司因一名分析家提出的“试验中的偶像”而闻名。实际上，我们每天都能听到一些管理有方的公司的事例。一位分析家说：“布卢明代尔是惟一一家在大量的零售店范围内开展试验活动的公司。”但是，在一次讨论会上，一位来自莱维牛仔裤专卖店的雇员厉声说道：“要知道，是莱维先发明了褪色牛仔。布卢明代尔买了我们的牛仔，然后再去漂白！”据说，假日饭店正在它的 200 个旅馆范围内做试验，这些旅馆不断地变换住宿、价格以及餐饮菜单。而奥尔-艾达食品公司则正在不断地进行着市场、口味、价

格以及有代表性的消费者的试验，而且该公司高级主管有如熟悉财务般地了解这些试验及其成果。

在一个公司里，试验气氛、环境以及一套激励工作态度的方法是极其重要的。晶体管的发明者抓住了该试验的精髓，他对此作了如下阐述：

我属于厌恶要计谋和利己主义的那一类。你在着手一项工作的时候，怎么能到处走？你身边有的人什么都知道，他们哪儿都不去；还有些人什么都不知道，他们也哪儿都不去。有的人到处走，见人就问；有的人谁也不问。我对我身边的人说："我也不知道该如何着手一个项目，你为什么不向前跨一步，去做个试验？要知道，这才是最重要的。你不会去着手做一个要持续几个月才能知其结果的试验；但你在几个小时的努力后，总能发现点儿什么，总会有些长进吧！"

戴维·奥格威说，没有什么事情会比测试更重要：

在广告业中最重要且最流行的词莫过于"测试"了。如果你能向客户预先测试你的产品或预先测试一下你的广告业务，那么，你会在市场上大显身手。25件新产品中有24件逃不出测试市场。那些未将其产品进行过市场测试就大规模地推向全国市场的制造商，往往要付出巨大的成本代价，甚至是以失败作为代价。因为其产品是在全国市场上滞销，而不是在测试市场上逐渐退出(如此代价也不算太大)。测试你的承诺，测试你的媒体，测试你的标题和图示，测试你的消费层次，测试你的商业广告——永远不要停止你的测试。只有这样，你才

能不断地获得进展。杰丽·兰伯特(Jerry Lambert)在同利斯特润(Listerine)完成了第一次突破后,加速了整个营销的进程——将其划分为以几个月为单位的若干个阶段。其结果是,他在8年内赢得了高达2500万美元的利润,是以前更多人产出效益的20倍。在兰伯特的时间概念里,兰伯特药品公司(Lambert Pharmacal)的生存是按月来计算的,而非按年计算。我将以上这些推荐给所有的广告人。

彼得·彼得森(Peter Peterson),这位现任雷门投资公司(Lehman Brother)的总裁在担任贝尔&豪威尔公司(Bell&Howell)董事长的时候,曾经讲述了一个有趣而真实的试验故事:

听说过变焦镜头吗?在一个公司里,当新人的最大优点就是,你完全不知道不能做什么。在我看来,一架带变焦镜头的相机可用来看足球赛。有一天,我在试验室里看到一个变焦镜头,以前我从没见过这种镜头,于是我把它凑到眼前——嗯,非常有趣!有人向我解释这不是一个合适的消费品,原因不外乎是价格昂贵等。我问:"我要一架带变焦镜头的相机,要多少钱?"他们说:"可能要500美元。"我说:"好吧,我的时间很宝贵,如果继续讨论一两个小时下去至少要浪费我们500美元,所以就这么定了吧!"我把相机拿回家,在当天晚宴时,我把这个变焦镜头放在钢琴上,请大家凑过来看镜头。他们的反应非常强烈:"棒极了!我以前从没见过这种景象。"于是我们就以500美金生产了这种相机。想想看,如果能有更多的行业以低价格试验新产品,也许其市场会更看好。

彼得森的故事，对商业中所采取的试验有两条重要的启示：(1)依成本效益为原则来进行试验，是分析诸事的可行方法，这是最明显的一条启示；(2)有一产品模型在手边，可以激发人们的创造性和具体思考问题的能力。

哈雅卡瓦(Hayakawa)抓住了现象的本质，在其著作《思想和行动的语言》中，他指出意识上的牛并不是物质意义上的牛，因而奶牛贝西并不是奶牛詹尼。他所讨论的是把一个抽象概念区别于另一个抽象概念的重要性(例如，区分奶牛贝西和奶牛詹尼)，从而使思路更加清晰或更有效地进行沟通。

例如，最近我们利用周末的时间配制了一种新汤。其工序并不复杂，配料单上写得清晰易懂。尽管如此，我们还是犯了不少错误，在短短的两三个小时内我们就吸取了不少的教训。例如，把握好碱液和液体脂油的温度是极其重要的。这些提示其实配料单上都有，可我们还是没能把握好。我们用了两种器皿，一种是平底煎锅，金属制成，锅底平且大；另一种是由玻璃制成的，高且窄。它们的形状和材料不同，所以导致了在关键时刻所需冷却点的不同。只有“感觉”能帮助我们在面临这些复杂现象时作出灵活的反应。在数学领域也是一样，只有通过不断的书面分析和描述才能获得抽象思考所比拟不了的、精确而又可靠的数据。

因此，当你把“去干，去弄，去试”作为行动格言时，结果定会不同凡响！同样不同凡响的是，人们要想超越试验过程还需要很长的一段路。弗雷德·胡佛(Fred Hooven)是 Orville Wright 的门生，他的主要发明就有 38 项，此外他还是达特默斯的一名高级工程研究人员，他讲述了一个既荒诞可笑又经

典的事例:“我的那些雇员在一个复杂的机械问题上毫无进展时,我能设想出三个办法,我坚持认为工程师和技术员应被安排在同一间工作室里。我的这三个设想都能很快地解决问题,但同时也会遇到一些麻烦。我记得其中遇到的一个问题就是,如果把工程师安排在一间凌乱的屋子里,他们的图纸就会被弄乱。”为了使观点更完整,胡佛又补充道:“工程师们应该随时得到他们需要的工具,以便将其突发的构想付诸实施。对一个零件来说,制图要比实际制作它花费还要大。构图是惟一的沟通方式,因此当工程师拿到零件的成品时,他会忘了为什么需要它,并同时会发现该零件根本无法使用。这或许是因为制图时出了一点小差错的缘故,也有可能是因为有个别的地方需要改动,这往往要再花上四个月的时间去修改。”

因此,通过试验,人们(如设计者,营销人员,总经理,销售人员,顾客等)就更容易对产品及其使用方法产生创意性的思考。所以说,当初的市场分析并没能预测出苹果II号电脑会如此成功。苹果II号质量过硬,其使用者形成的网络大得惊人,这些使用者们几乎每天都会在机子上孜孜不倦地操作,并对其软件进行推陈出新。我们认为,这才是苹果II号成功的主要原因。当初市场分析绝不曾预测到妇女会成为家庭中惟一的最大用户,就连她们自己也不曾想到过。这种设计从她们最基本的琐事入手,建立在其家庭的基础之上,这样妇女们就可以在闲暇时间操作它,这一切给她们的生活带来了很大的改观。在这以前,如果你向她们谈起字处理的微妙之处,她们会认为自己用不上它(实际上她们就是这样表现的),因为它的概念太抽象了。然而在实际操作后,她们发生了很大的转变。

这正是惠普公司一再强调它的工程师要使其新产品脱颖而出的原因。我们为什么说彼得森对其产品(可变焦镜头)进行的午餐市场研究是所能想像的最好的市场调查呢？其实际原因亦在于此。

速度与数量

试验的迅速与否及其数量的多寡是决定试验成功的重要因素。若干年前，我们针对各石油公司(因新挖油井而卓然有成的公司以及业绩平平的公司)分别进行了研究。结果我们发现，如果你拥有最好的地质学家、最先进的探测地质的科技、最精密的仪器等，探钻油井的成功率将提高约15%，否则成功率会下降约13%。这一发现显示，埃默森石油公司是因其钻了更多的油井，才获得了成功，最近它已成为美国最大的一家探勘油矿的公司。该公司的生产部经理，乔治·加洛威(George Galloway)说："多数成功并不是我们或其他任何人所预料到的，钻更多的油井才会有圆满的结果！"

我们发现，采矿业也有同样的现象，采矿公司成败的差别就在于它们勘采钻石矿数目的多寡，虽然勘采钻石矿看似昂贵，但却是发现宝矿惟一切实可行的途径。而其他途径，虽然信息灵通，但毕竟只是地质学家与地球物理学家的猜测。

一位曾在凯特伯瑞公司(Cadbury)任高级主管的朋友也一再强调速度与数目的价值。他谈道，卡伯利公司曾任命一名新产品开发部门的主管，这位主管看着开发预测图上的指标，乐观地宣称将在接下来的12个月里推出6种新产品。6个月过后，他计划中的所有事务几乎均已处于各个生产阶段。他实

现了计划，而且其中的3种产品目前仍然极其被看好，一位资深人士评论说："如果你愿意，你可以随意缩短开始生产的时间，他在24个月内便完成了12项产品。如果我们用5年生产同样多产品，一点儿也不会比他做得好。"

彼得森在解释卡伯利公司所隐含的道理时说，试验是一项简单的行动，因此，"合理的紧迫期限可以随时左右它。在期限的压迫下，人们通常能把不可能的变成现实。彼得森对此观点的评述如下：

我发现，人们做一件事情通常要花上几年的时间，但一旦有某种紧急情况发生，他们就会在刹那间完成那件事。例如，我们正在开发8毫米电子眼摄影机，预计在三年内完成生产。有一天，销售部的总经理决定要尝试一新技术，于是他告诉工程师们说："我刚接到一则消息，我们的竞争者竟然已经拥有了8毫米的电子眼摄影机！"在24小时内，他们的作法和以前完全不同。我真想弄个明白，紧急情况到底在扮演着什么样的角色？

"速度"是指快进（即马上着手）快出。存储技术公司（Storage Technology）的总经理杰西·阿维达（Jesse Aweida）有作决定的嗜好，他使整个公司一直处于试验状态。《财富》杂志对其作了如下报道：

一个磁盘驱动器，其造价要比售价高出1500美元。阿维达采取极其迅速的方法，决定把售价提高50%，结果没能成功。于是他不顾已投资的700万美元，放弃了这项产品，因为

他厌恶按兵不动。在去年一月份的全国销售会上，他告诉公司人员说："我通常认为，即使是作坏决定，也比完全不作决定要好得多！"他迅速改变做法的能力，把公司从坏决定中拯救了出来。该公司幸运的是，阿维达迅速纠正错误的技巧平衡了他的好高骛远。

在公司里强调试验，其本质类似玩扑克牌游戏。每发一张牌，风险性就会高一些，但在最后一张牌发出以前你永不会弄得很清楚。玩牌最重要的本事就是，知道何时把牌面朝下放在桌上，表示不玩了。

在大多数项目和试验中，不论你已走了多少里程，或画了多少精美的图表，你所有投资报酬就是多了些资讯或信息。在知道事实以前，你永不会知道是否所有的情报都有用。而且，随着计划或试验的进行，每一大步都比上一步变得更昂贵，而且更难以停止。其原因是已经投入了代价，特别是个人的感情投入。由此可见，下决定是否停止玩牌是非常重要的。要使计划发挥作用，就要把它划分成许多可以管理的小单位，像做试验一样，快速地审核结果，并且要像精明果断的玩牌者一样，当手上不再有好牌时，能狠下心来停出这张牌，马上打另一张看起来较有希望的牌。

廉价学习：无形且有漏洞的系统

试验是多数优秀公司廉价学习的一种方法，其结果证明：试验所付出的代价比起严密复杂的市场研究或谨慎的人力运用要少得多，但却更为有用。谈起在贝尔&豪威尔公司(Bell

& Howell)度过的时光，彼得森很清晰地回忆道：

在我们的某个构想落空之前，在我们给予这个构想完全合理的建议失效之前，我们总要向自己提出另一个问题，即我们能否以低成本来将这一构想投入试验？试验是进行创新的最有力工具，在美国工业中使用的还不够广泛。我想说的就是：如果我们能把“试验”这一概念注入思维中，从而为一些如“不能”、“不可以”等说法提供确凿的证据，那将会有更多好的构想可以转化为行动。我来举个例子：我们公司规模不大，因此我们不能投入几百万美元的金额来开发一项不知其结果的产品。因为这种风险我们承受不了。一天，某人带来了一个构想，它表面看来是“不切实际”的。读过哈佛营销案例的人都会知道那些经营者失败的原因：为什么不将一台价值150美元的摄像机直接邮购出去呢(发生于1965年的一个案例)？我们说：“让我们研究一下这样做可行的理由。”而不宜说：“这种做法纯粹荒谬！”随后是一个最主要的问题：“采取这种构想所需成本是多少？”成本或许只需要1万美金，而我们过去在这个问题上所浪费的时间可能已经达到10万美金了。或许10个专家里就会有9个认为这一构想不可行，但事实上，这一构想的确为我们的商业带来了再度辉煌。我们每个人都应该运用智慧，理性地向以往看似复杂而不可行的构想进行全新地挑战。

试验的另一个重要特征在于它的隐而不现。在通用电气公司，试验的用语是“秘密制造”(3M也有类似用语“秘密窃取”)。通用电气公司的卓越成功(如我们以前提到过的工程塑

料和飞机引擎),直接得自于"秘密制造"。事实上,最近有分析指出,通用电气公司在过去几十年中每项大的突破,均源自"秘密制造"。此外,一些观察家认为 IBM 也是如此。IBM 公司的一位资深工作人员华特逊(Mr. Watson)甚至认为,秘密试验的次数最能衡量公司的创意和发明状况。3M 公司新业务风险部门的领导泰得·埃尔德(Tail Elder)批评说,计划、预算甚至控制系统,应特别设计留有"一点小空隙",许多人需要有办法得到资金,并且用这点有限的预算进行计划。

最后,最重要的是与顾客保持联系。尤其是那些技术精通的顾客,它们是成功的试验过程中的主要参与者。有关这一话题,我们在下一章里还会继续展开,但现在我们要简明地说一点,即多数优秀公司的试验都离不开与主要顾客之间的联系。比起其他的竞争对手来,Digital 公司做了更多的廉价试验(惠普和王安也紧跟 Digital 的步伐)。每一个杰出公司都是以顾客为前提的。

麦当劳的试验显然完全做到了与顾客结合。另一方面,其他众多的公司总是等待竞争者推出了接近完美的产品后,再大显身手。惠普、Digital、麦当劳和 3M 的秘诀则是让客户去看,去试,并为其重新定型——这一切,它们着手很早。

试验环境

前面我们已经说过,除非组织环境自由开放并且具有弹性,否则专案小组不会发挥作用。同样的道理,如果试验环境不合适,试验也将发挥不了作用。经营管理必须能容忍有漏洞的制度,必须能接受错误,支持试验,应变意外,鼓励勇猛上进

的人。麦考利连锁店（McCrory's Stores）的首席执行官萨姆·尼曼（Sam Neaman）在1960年代时，因采取了十分成功的试验方法，为公司多赚了好几百万美元。他曾经说过这样的一段话：

我没有特权，但在这里我有个机会。这原来是个赔钱的商店，我想知道如何妥善经营才能使它成为盈利的公司。于是，我告诉约翰（一位连锁店经理）说："看，我们需要在公司里注入一批新的人员，成立一个小组，你得担任指挥的角色。去访问城里所有的竞争者，记下你所得到的信息。然后再找我们的经销商核对，把它记录下来，每天晚上你得开课并与每个员工洽谈。"除此之外，我还得增加地区经理、经销商、采购商以及其他店面经理。我要弄清楚我们整个经营的专有技术。在接下来的几周，他们展开调查，其成果惊人得简直难以形容。这是为什么？这是他们第一次以个人姿态并且同时以一个团体的姿态展现自己，每个人都尽其所能说出他所知道的。于是翻新地板、拓宽走廊、刷新墙壁，店面焕然一新。

是什么原因使该公司转亏为盈了呢？员工们知道该去访问各家竞争公司，然后冷静地分析自己的公司。他们能够学以至用。在这之前，他们不得不看老板的眼色，猜测其意。而我所做的则是让他们凭意识和头脑去工作，结果我得到的是一个极其出色的商店。在接下去的两年左右时间里，该公司开始减少亏损并开始盈利。经过这一阵紧张的手忙脚乱的繁忙阶段后，整个公司才开始意识到了这一切。当董事长及其随行人员跑去看到底发生了什么事的时候，展现在他们眼前的是这样一副激动人心的场面：每个人都跳上游行彩车，每个人都在

吵着、争着要一块地盘——包括每一个副董事长，每一个副执行董事长，甚至连董事长自己也受此感染，似乎也要加入其间了。

作为主管，你要为手下指引去处。事实上，我就是这样做的。我曾经把员工送往印第安那州的首府印第安那不勒斯城(Indianapolis)。我告诉他们："去看看店面，去学习！"不久，我改变了方法，我告诉一位负责采购的连锁店副总经理说："乔，你不必去中西部了，你帮我在纽约州福勒兴城(Flushing)另建一个印第安那不勒城的店面吧！你已知道该做哪些事了，但我不要你完全照搬，我们可以把印城店视为学习的楷模。"我要他在福勒兴城建一个新样式的店面。

几周后，他请我去福勒兴城的新店面。我敢说，那是我所见过的最漂亮的店面！于是，我马上请其他人去看。你绝不会相信他的新店面竟然能成为当地吸引人的"胜地"，并且成了我们公司的珍宝。自那以后，其销售量立即直线上升，成了纽约最好的店面，而且鼓励了其他员工也想出去"开个有印城店面特色的店！"

随着母公司的日益壮大，我开始向多方面扩张。我把印城店面的构想视为一个有形的帮手。在它的启发下我意识到，应该选择一个单位，然后要员工去做，并同时向其他人推广，从而供员工学习、模仿。于是这个新的制度代替了拟订方案和电话指示，我会说："过来看看，这是家新公司，这是我们学习的榜样！"我向各区(有10至15个商店)发出指示：一定要有自己的模范店面。于是，各区经理把所知所学反映在一个店面上，并且以"印城模式"为基点，改善他们管辖区的所有商店，他们要建立自己的模范商店，然后供大家来参观评定。这个构

想迅速地传播开来，如火势一般猛烈。他们充分地利用着每一个晚上、每一个周末，甚至是每一个假日。星期天成了小店餐饮部经理提供啤酒与特色小吃的欢快日子。在一年内，各商店在47个区域内发展成型，并塑造出了自己的风格。

尼曼叙述的不仅是员工做试验的故事，也是允许员工展露头角的故事，员工们开始觉得自己像个成功者。同时，这更是一个激励员工去大胆地尝试新事物的故事。除此之外，公司的试验进程中，有两个最重要的环境因素：

首先，要使试验成功，公司必须稍带强制性。但大多数时候采取自然扩散的方式，这一扩散是建立在自身基础之上的。扩散过程的中心环节是如何解决开始的问题。一位哲人曾说过，“开始的时候是最美好的”，他说的真是一点儿也不错。开始的时候，你从简单的产品原料着手，因此容易更换，而且公司内部的各厂房也简单有序。我们已经看到了，尼曼就是这么做的。印第安纳波利斯既不是最大的也不是最引人注目的公司，但在尼曼的引导下，该公司进行了大量的尝试。一位名叫朱利安·费尔菲尔德的朋友曾在一家电线电缆厂做管理工作，他主要负责扭转该厂在管理方面的混乱局面。“一开始，所有的事情都是一塌糊涂，我不知道该如何下手在才好。于是，我便从厂房管理开始。每个人都同意我这个观点，大家都认为这件事是比较好着手的。”

大通曼哈顿银行最近成功地完成了对零售业的调整工作。该故事在实质上也是一样的。该银行从热情高涨的地区经理着手进行管理。这些地区并不是最大的、最坏的，也不是最好的，它们只是已经到了该改变的成熟时期。这些地区经理

进行了大量的试验，并取得了显著的成功。于是，这一传奇般的故事在人们口中传开来。麦当劳的早餐食谱最初产生于荒原地带，被几位特许经营人发现后，迅速地传开来，在两年时间里，大有星火燎原之势。现在，它已占麦当劳总收入的35%到40%。布卢明代尔的试验进程也是以同样的方式开始的：最容易而又可行的做法是从董事长最喜爱的进口食品开始的，然后是家具。时尚性强，受关注最多但又最难改变的，留到最后进行。

顾问罗伯特·沙弗(Robert Schaffer)对积累小成功，以取得最后胜利的这一过程进行了很好的描述：

最重要的是要把注意力放眼于实际结果，而不是制定一些繁琐的程序，作准备或是解决问题往往是从一两个具体的短期目标开始的。第一个结果会从心理上影响整个计划的进程。我们必须不断地进行提问，如，“下面的时间我们能完成些什么事？”不要为一些事先没有作好准备的事情而浪费精力，为该做的事情作作准备。当经理们成功地完成一项计划之后，他们会对接下去的步骤产生很多构想，这也是不可避免的。

沙弗描述了印第安纳波利斯连锁店的老板尼曼是如何执行其管理任务的。他主张不断地努力争取，直到目标变成可行的为止。“挑选一个部门(其经理要对创新和进步感兴趣)，使该部门和一个销售小组合作促销几条指定生产线的产品，这也许需要在一个选定的市场上进行，而且需要在一个月或六个星期的范围内占领一定百分比的市场份额。他们一旦看到有形的结果，便会建议进一步扩展该试验。”

沙弗公司，像尼曼公司、费尔菲尔德公司、大通曼哈顿银行和布卢明代尔公司一样，揭示出了大量的可变因素。其试验过程像是一场变革。该公司在计划的基础上行动，在思考的基础上着手，变抽象为具体。它以一种禅宗的风格，提出如下建议：可行的任务往往是从最简单且准备最充分的目标开始入手的。它需要追求各种第一，而非固守一隅。一群有分寸的冒险的形象——布卢明代尔公司、3M 公司、得州仪器公司、达纳公司、麦当劳公司、通用电气公司、惠普公司和 IBM 公司浮现于眼前。风险承担的概念充斥其耳，对这些优秀的公司而言，不冒任何风险，“不闯出去做点儿什么”，本身就是一种风险。优秀公司的管理是一种有益的尝试：它允许适度的失败；它在成功之后记录试验结果；它领导着其追随者，并同时将这一切默默地扩散开来。试验是全新管理的核心，即便在最富有经验的通用电气公司和 IBM 公司也是毫不例外。

简化制度

流动性、行动导向和频繁试验，是优秀公司制度所具有的三大特征。例如最近，一位年轻的同事给了另一位同事一份采访顾客的任务表，该表收集了由客户部门经理提出的一系列建议，其中最短的也有 57 页。这可不是宝洁公司的作风！

宝洁公司的制度具有人员精简、结构简单的特点，并且该制度能与公司雷厉风行的行政风格相吻合。经理们常谈到“深刻明了的人事规则”，宝洁公司的这一制度推动顺利，沟通良好。该公司的标语是“一页备忘录”。

最近，我们在同宝洁公司品牌部经理共进早餐时问他，

“一页备忘录”的传说是否属实。“这不一定，它随着变动而增加或减少，”他又补充说，“但是，我只接受了一套建议来对我的品牌战略进行少量的变动。它足有一页多，产生了不良的后果。它太长了！”我们可以把这一风格追溯到该公司的前任总经理理查德·德普雷(Richard Deupree)：

理查德·德普雷强烈地厌恶任何超过一页的备忘录。他通常会在退回一个冗长的备忘录时加上一条命令，“把它简化成我所需要的东西！”如果该备忘录过于复杂，他会加上一句，“我不理解复杂的问题，我只理解简单明了的！”一位采访者曾经要他解释这一点，他说：“我工作的一部分就是教会他人如何把一个复杂的问题简化为一系列简单的问题。只有这样，我们才可以更好地进行下面的工作。”

曾任该公司总裁的爱德华·哈尼斯(Ed Harness)在谈到这个传统时说：“从意见中择出事实的一页报告，正是宝洁公司作决策的基础。”

MIS 的扩散和预测模型，大量雇员之间无休止的较量，导致了解决问题过程中的“政治化”，这些又进一步地成了增加不稳定性的因素。一页备忘录解决了很大的问题。首先，只有少量的问题有待讨论，复核和使其生效的能力大大加强。一页备忘录使人们的头脑明朗化。再者，建议条目按序展开，简洁、易懂。总之，模糊凌乱与一页备忘录无缘。

查尔斯·埃姆斯(Charles Ames)是雷兰斯电器公司(Reliance Electric)的前任总裁，现任阿克米-克利夫兰公司总裁。他发表了一个相关的观点：“我可以让一位部门经理连夜赶出一份长达 70 页的意见稿，”他说，“但我看来做不到的是得到一份只有一页长的稿子，一个图表，也就是说，只注明趋向和

根据这些趋向所作出的预测，然后说‘这三个因素可能会使其表现得更好，这三个因素可能会使其变得更糟。’”

约翰·斯坦贝克曾经说过，写小说的第一步是先写一页有关写作目的的陈述。如果你不能把这一页写得清楚明了，那将意味着你要偏离这篇小说。我们被告知，那纯粹是写作领域的常规看法，显然被多数商人所忽视了。

一位金融分析家曾评价宝洁公司说：“他们干的是费力活，把事情搞得很透彻。”另一个补充说：“他们处理问题很精细，甚至追求完美。”旁观者置疑，如果说报告只有一页长，他们是如何使其处理得如此透彻，如此精湛的呢？部分答案是，他们不遗余力地努力将其浓缩到一页。传统上讲，由助理品牌经理或是年轻的品牌经理起草的第一份备忘录，至少要有15页。另一部分答案是，他们作大量的支持性分析，正如其他人的做法一样。宝洁公司的不同之处就在于，它不会把这些备忘录强加于人。一页备忘录这一风尚的另一个令人信服的特征便是用纸张的数量尽量要少！

一页备忘录的威力就在于，它比那些要旨星散于十多页的“纸堆”有效得多。墨西哥石油公司（Mexican Oil Company）总裁表示，他屏弃书写文字，转用电话指示，以建立公司内部的沟通模式。联合技术公司（United Technologies）的总裁哈里·格雷曾指出：“大家都知道我痛恨书面报告。在刚接任主管时，我召集了所有主要的干部，把不喜欢写报告的怪癖告诉他们，并且让他们知道就是因为读报告而让我心烦了一年，我指示他们停止给我送任何书面报告，除非是一页的备忘录！”

查尔斯·埃姆斯谈到他在雷兰斯公司的早期经历时，谈

起了那些复杂而又无能的系统:“我们有各种计划制度(从各种长期系统一直到各种短期系统),但是我们还是无法肯定下个月卖些什么。我取消了五年的计划制度,转为一年的计划制度,再然后转为一个季度的制度。最后,我们决定采用30天的计划制度,并维持了一年左右。直到那时,我们才懂得了如何去达标。最终,我们又设立了一套长期制度,尽管其比例没有我们最初的那样规模庞大。”

与埃姆斯先前的经历相反,埃默森电气公司、达纳公司、得州仪器公司等致力于培养对一两个近期目标的快速反应。例如,纽约时报对埃默森电气公司进行了如下报道:“该公司的部门经理和他们的高级助理每个月都要在总部接受副总裁仔细严格的盘查,他们把重点放在当前,而非未来。其中主要涉及到三个项目,即存货、利润和销售(这些项目构成了对经理们严峻的考验)。这些经理被告知,他们的责任是每个月要达到既定利润,进而是达到每个季度的既定利润,最终是胜利完成整个年度的既定利润。”同样,《今日管理》上的一篇文章对达纳公司也进行了类似的报道:“该公司的总部并不需要大量的手写报告,它所需要的是少量的信息。它最关注的一个项目就是总收入的情况。在以前,该公司有关收入的数字和其他一些数字,都得到下个月20号才能被列在一张表上(该表实际上并非预算表)。而在当前的制度下,各部门在每个工作日结束后向总部传送发票总数、大概的利润所得等,这一切是通过电话或电传进行的。”

实际上,任何制度都可以简化。得州仪器公司的口号是:“写出两个以上的目标就等于没目标!”得州仪器公司是个已经走上正轨的公司,前任总裁哈格蒂曾花了10年的时间制定

目标、战略以及制度。而重点即在取消僵化的沟通模式以及培养人员的责任心上。两个目标等于没有目标的说法正是得州仪器公司最好的战略。多数公司一年就要有30个目标，显然没有人能每隔数个月就完成几个目标。得州仪器公司只认定一个事实："我们曾身临其境，并已克服种种困难。以前每个经理本来都有一组目标，然而经过我们不断地削减后，现在每位产品－顾客中心(Product－Customer Center)的经理都只有一个目标。情况就是这样。因而你绝对可以期望他们实现那个目标。"

以行动为导向

优秀公司最重要的特色莫过于采取行动。不论是引进IBM公司的"360"系统或Digital公司为期三天的专案小组，这些公司虽然组织很庞大，均未因过分复杂而停滞难行。它们从不屈服，也从不创设任何永久的组织。它们从不沉溺于长篇大论的公文报告，也不设立僵化的组织结构。它们深信人性基本上要受限制：人一次只可能处理少量信息，并且一旦意识到自己是独立自主的，他们就会大受鼓舞，其前景因此一片光明。

一般公司内常有的抱怨是其组织过分复杂。然而，令人耳目一新的优秀公司却会说：如果你有大问题，召集能分忧解难的人，期望他们代为解忧，他们通常是"没时间"的高级领导。然而Digital、得州仪器、惠普、3M、IBM、达纳、麦当劳、埃默森、比克特尔、波音、德尔塔航空公司等公司的高级领导却有时间。他们之所以有时间，是因为他们并未被一大堆公司组织

图或工作说明所“淹没”。他们准备妥当，集中火力，瞄准目标，在尝试中学习。能做到这些就够了！

第六章　贴近顾客

管理最基本的基石就是贴近顾客，满足他们的需求，并进一步预测其未来所需。今天，这一点已被人们所忽视。对多数公司而言，顾客是讨厌鬼，他们破坏了其精心的策划，扰乱了其计算机程序，他们对所购商品总是固执己见。

——《商业周刊》编辑主任　卢·扬(Lew Young)

“企业应该贴近顾客!”这样描述似乎再明白不过了。那么，我们为什么还要用一章的篇幅来阐述它呢?答案其实很简单——尽管在以市场为导向的今天，口头承诺随之不断涌现，但实际上正如卢·扬和许多人说的一样:顾客要么会被忽视，要么就会被视为一个最难缠的讨厌鬼。

不过，我们可以从优秀公司的表现中惊喜地发现，顾客对企业的每个方面都具有举足轻重的影响，如销售、生产制造、研究开发、财务会计等。我们对顾客的作用进行了研究，其结果可以简单地归纳如下:优秀公司都是真心接近其顾客的!其实就这么简单，其他公司夸夸其谈，而优秀公司则身体力行，确实做到了。

现存的管理理论无一能成功地解释顾客在那些典型的优秀公司中的作用。最近有一些理论谈到了外围环境对管理的影响，但仅此而已。它们仍然忽视了顾客这一因素，而这也正

是美国商业成功的一大秘密。

惠普公司的约翰·多伊尔(John Doyle)(研究与开发部经理)发表了他对这一问题的看法。当时我们正在谈论保持商业价值的问题,他说只有保持一种姿态才能不被时间所抛弃,正如一位前人所特别强调的:"惟一能让你们在长期竞争中幸存的方法就是,每一个人都要时时摸索并生产出顾客所期待的下一代产品。"

观察了优秀公司与顾客的交往方式后,我们发觉它们过于狂热地强调质量、信誉和服务上的完美。以顾客为导向并不意味着这些优秀公司在技术或是控制成本方面没有能力。但是,我们的确发现,这些公司对顾客的重视程度远超于对开发技术和降低成本的重视程度。以 IBM 为例,它一向是走在时代前沿的公司,但多数观察家认为,在过去的几十年里,它并不是技术方面的领头羊。IBM 的成功主要得力于它无可挑剔的服务。

保持周到的服务、过硬的质量以及产品的可靠性,是公司和企业为了维持营业额上涨而采取的战略,其目的也是为了增加营业收入。本章的主要观点是,在坚持以顾客为导向的同时,优秀公司特别注重利润的增长。下面我们将依次阐述。

服务至上

乔·吉拉德(Joe Girard)是个汽车经销商,他经营的虽然算不上企业,但他却是接近顾客的最佳典范。经营 11 年以来,他每年卖出的新车都要比其他经销商多。事实上,他每年销售出的车辆数目要比位于第二位的同业竞争者多出两倍还多。

他在解释成功秘诀时说："我每个月都要寄出3000多张卡片！"

为什么要从吉拉德开始谈起呢？因为他的成功秘诀也是IBM和其他许多杰出公司的成功秘诀。简单说来就是服务——超强的、无与伦比的服务，尤其是售后服务。吉拉德表示："有一件事许多公司都没能做到，而我却做到了，那就是我深信真正的销售是从售后开始的，而不是在商品销售之前。在顾客跨出店门之前，我儿子就已经准备好'谢谢惠顾'的便签了！"车子售出一年后，吉拉德不仅亲自代表顾客与服务部门交涉，而且还会保持与顾客之间的沟通。

吉拉德是不会让他的顾客买了车就把他抛在脑后的！他们每个月都会收到一封信，这些信分装在大小和颜色各异的信封里。"这样做才使它们看起来不像'垃圾信件'，免得在开封前就被丢进垃圾箱。"他解释说。顾客一拆开信封，就会看到信头写着："我喜欢你！"，接着写到"祝你新年快乐，吉拉德敬贺！"二月份，他会寄张"美国国父诞辰纪念快乐！"的卡片给顾客。三月份，则是写着"圣巴特里克节（爱尔兰人的一个基督教节日，译者注）快乐！"的卡片，顾客们都很喜欢这些卡片。"你应该听听他们对此的赞美！"吉拉德自豪地说。

乍听起来，吉拉德1.3万张卡片的战略显然是一种促销的招数。但和所有的优秀公司一样，他对顾客的关怀是发自肺腑的。他说："国内真正出色的餐馆，在厨房里就开始关心顾客了；同样，顾客从我这儿买走一辆汽车，就会像走出一家出色的餐馆一样，带着满意的心情离去。"

吉拉德关爱顾客的原则一直贯彻到售后。他说："当顾客再回来要求服务时，我会尽力为他们提供最好的服务。你必须

像一个医生一样，他的汽车坏了，你也要为他感到难过。”此外，吉拉德对所有的顾客都一视同仁。他不用统计学去思考，而是强掉“一次一个，面对面，开诚布公”的销售和服务。他说：“顾客不是难缠的宿敌，而是我们的衣食父母！”

我们之所以在此特别举出吉拉德的例子，主要是因为他和其他优秀公司的做法一样，每个顾客在他眼里都具有举足轻重的地位。

在《商业与信念》(A Business and Its Beliefs)一书中，IBM 公司的托马斯·沃森在谈到有利于公司经营成长的构想时，对“服务”进行了令人折服的剖析：

随着时间的积累，优质服务几乎已经成了 IBM 的象征。很多年以前，在一则广告上，我们用醒目的字体简短地写到，“IBM 就是最佳服务的标志！”我始终认为这是我们最理想的广告。因为它真正表达出了 IBM 的经营立场，即要为顾客提供世界上最一流的服务。在与 IBM 签订的契约单上，不仅是机器的租售，同时还包括所有的服务项目(如机器本身的安装服务和顾客向 IBM 员工的进一步咨询和建议等)。

IBM 全体员工都很热中于公司的服务信念。多数公司的助理人员通常只是为老板提提公文包、传送文件、跑跑腿，而 IBM 则不是这样。IBM 专门提拔表现突出的业务人员担任三年主管助理。在这三年当中，他们只负责一项工作，即“务必在 24 小时内解决顾客的任何抱怨和疑难”！IBM 集体服务的现象也是很值得一提的。亚特兰大拉尼尔公司(Lanier)资料处理部门的负责人指着该公司使用的 IBM 主机说：“记得上次

我们遇到问题时，IBM 的专家们在几个小时内就从各处赶到了。为了解决我们的问题，IBM 共请来了八位专家：其中至少有四位来自欧洲，一位来自加拿大，还有一位是特意从拉丁美洲赶来的。”

IBM 在服务方面最神秘之处就在于它的无懈可击。在一周之内，一位同事分别进行了几次采访：(1)在一架从美国飞往旧金山的航班上，与一名 IBM 奥克兰分公司的销售员进行谈话；(2)与一名 AT&T 公司的高级主管谈论 IBM 的背景；(3)同一位梅莫雷克斯(Memorex)公司的主管(原任 IBM 公司生产部主任)进行讨论；(4)同一位热情的行政人员商讨一项 IBM 的销售计划；(5)同一位曾在 IBM 做销售员的年轻人在一个培训班里进行谈论。他们的身份不尽相同——从魅力四射的年轻的黑衣女郎到须发斑白的知天命的五旬老人，但他们的观点却很相像。他们一致认为，IBM 在软件方面，甚至有时在质量方面都存在着不足。但他们又一致承认，IBM 的服务及其可靠性是无与伦比的。给人印象最深的就是，他们对 IBM 重视服务这一点深信不疑。

类似的例子不胜枚举。我们的办公室位于美国世界银行大厦的第 48 层，所以我们经常会接触到该行的管理人员。一位曾担任该行国际业务部主管的朋友告诉我们：“在我刚上任的时候，大约是在我们谈话的 30 天前，我曾下定决心使世界银行脱离对 IBM 的依赖。例如，从安达尔(Amdahl)公司聘用一些员工等等。”他继续回忆道：“在我上任四个星期后的一个早上，一走进办公室，我就发现了摆在桌上的一大本书，名为《80 年代的系统要求》。于是我翻了翻，发现是 IBM 业务部经理送来的。我当然拒绝接受，于是打电话问他，‘你这样做到

底是出于什么目的?'他直截了当地回答说:'这就是我们把握顾客的方法呀!'"

如果你听听IBM主管市场营销业务的副总经理罗杰斯的讲话,你会感到似曾相识,接着你会突然意识到你所听的简直就是沃森所倡导的服务的"黄金法则"经典理论现代版的化身。他说:"IBM向顾客提出的每一项提案计划都必须完全符合顾客成本效益的要求。"他指出:"IBM是以顾客和市场为导向的,而不是技术!"罗杰斯要求每一位业务人员"在为顾客服务时,要像拿他薪水似的为他做事"。他强调说:"争取订单其实是最简单的一步,售后服务才是真正的关键所在。"他又补充说:"IBM的业务部门总是把人数维持在100人以下,这样才便于顾客与我们做生意。"罗杰斯最后下结论说:"我们必须与顾客保持联系才行!"

为了确保公司能与顾客经常联系,IBM每个月定期评估顾客的满意程度,评估结果对员工(特别是资深的主管人员)奖金的多寡有着很大程度上的决定作用。另外,IBM每隔90天还要作一次员工服务态度的调查。

IBM总公司的高级主管也经常外出拜访客户。该公司的一位高级主管表示,不仅他自己经常外出拜访客户,他还特别强调公司其他所有的人也不能例外。他说:"如果一个公司或企业不了解它的顾客,怎么能制定出符合顾客口味的战略呢?董事长约翰·奥佩尔(John Opel)强调说,"你必须记住是谁在付帐。无论是从财务上考虑还是从生产上考虑,你都要知道销售是多么地欣快无比,并注意体验这欣快感。只有这样你才能看到销售的蒸蒸日上!"

IBM通过密集训练来坚持"贴近顾客"这一信念。基本的

业务训练长达15个月：其中70%的时间是在各业务分支部门接受培训，30%的时间则花在教室里上课。此外，还有各种高级训练课程。例如，每年有1000多人参加“总经理班”的培训课程，该课程由八位来自哈佛大学的教授和六位来自IBM的教授负责指导，其主要目的是教会学员如何运用总经理的思维来洞察顾客的心理；另外还有“业务主管班”，这也是与哈佛大学合办的，每年大约也有1000人左右参加培训，主要是学习公司财务主管的思维方式。IBM规定，不管职位高低，每个职员每年都要接受15天的正规训练，“财务主管班”、“总经理班”只是此训练计划中的一部分而已。

IBM强调服务的战略也有其残酷无情的一面。例如，每个业务代表对他为顾客安装的机器都要负全部责任。比如说，你是IBM的一位业务代表，在第一次拜访客户时，就被告知最近刚装上的IBM机器有一部分出了问题。这家客户所遇到的麻烦，很有可能是因为前任主管的过失而造成的，但公司仍要从你的薪水和红利中扣除一部分，用来弥补付给前任业务代表的佣金。不容置疑，这套制度深刻地反映了IBM对售后服务和维持客户关系的重视。罗杰斯强调说：“是顾客的满足感把我们紧密地联系在了一起！”IBM世界贸易部的总经理雅克·迈松-鲁热(Jacques Maison-Rouge)特意强调了一点：“IBM在做业务时，总想像着他们随时处于失去顾客的紧急关头！”

IBM残酷无情的制度还包括“联合损失核查”(joint loss review)。地区主管每个月会同分支部门的负责人，分析失去顾客的原因；此外，公司的董事长、总经理和其他所有资深的主管人员每天都会收到有关损失的书面报告。一位曾在IBM

作过业务员的人回忆说:“他们消息灵通得简直惊人!记得有一次我失去了一位大客户,还没等我赶到办公室,电话就来了:‘发生了什么事?到我办公室谈谈!’当时就好像第二天全公司一半以上的人都要来找我算帐似的。直到现在我也没能搞懂,他们怎么会发现得那么快?!”许多曾在IBM工作过的人在发现他们所到的新公司没有这样严厉的制度时,都感到非常惊讶,其中一位(现任一家IBM的竞争对手公司的执行副总裁)沮丧地说:“我简直不敢相信,我们的董事长竟连一张公司前100家客户的名单都没有!”

然而,只要仔细观察,你总会发现更优秀的公司。例如,在一些市场上,拉尼尔公司为顾客提供的服务比起IBM要更胜一筹。我有一个朋友在一家大公司主管文字处理工作,在谈到办公室自动化的发展趋势时,他说,一般的企业都把所谓的“灵巧的打字机”命名为“文字处理机”,这一名让使用者(秘书)更感到了自身工作的威胁性。据我们所知,惟一没有使用这个名词的便是拉尼尔公司,它不仅击败了著名的IBM、施尔和王安,还遥遥领先于其他近百种品牌,在文字处理机市场上独占鳌头。它把其产品命名为“无故障打字机”。这一名称正暗示了拉尼尔以顾客为导向的经营战略——与顾客同呼吸。实际上,正如一位同事所形容的:在拉尼尔公司主管身边的感觉,就好像一场双方实力相当的足球赛决赛进行到了中场,而你却在更衣室里无法出来时的感觉一样(言外之意,使你想立即逃离他们)。拉尼尔的主管们平时谈的最多的话题就是销售、顾客以及你死我活的激烈竞争。

拉尼尔公司接近顾客的理念和IBM的一样,始于“角色作用”模式。该公司总经理韦斯利·坎特雷尔(Wesley

Cantrell)奉行以市场为导向的战略。该公司的高级主管每个月都要外出拜访顾客,同时他们更强调产品的简单实用和"亲切感"。坎特雷尔以前销售 3M 的产品,并深受其影响。他说柯达的说明书长达 15 页,而 3M 的说明手册只有一页。"它们的说明手册曾是我最好的销售工具!"他透露说。

拉尼尔公司想为顾客制造出更易于使用的产品,并且确实成功了!最近,哈佛商学院发表的一篇博士论文针对消费者对施尔、王安和拉尼尔三家公司产品的适应情况进行了分析比较,结果发现,拉尼尔的产品最受顾客(秘书)的青睐,他们通常很快就能接受那些吸引人的功能。

拉尼尔公司服务的快速和到位比 IBM 更胜一筹。该公司的管理部门经常会测试实地服务往来所需要的时间。为了提高工作效率,拉尼尔公司颇舍得投资,它花在维修工具和检测机器上的资金明显高于同业的平均水平。在解决顾客抱怨方面,拉尼尔也企图胜 IBM 一筹。该公司总经理声称,对顾客的任何抱怨都保证在四小时内解决,其中大部分问题由他亲自处理。(他补充说:"我命令公司地区的销售和服务人员以我的工作效率来解决问题。")他还喜欢打破四小时的标准,提前完成任务。他说:"就这种无故障打字机来说,这是很容易做到的!"

最佳服务的例子非弗里托食品公司公司莫属。我们已经知道了不少有关微观经济的理论。从中我们认识到,在几百年的劳动生产之后,经济学家们只确认了一个事实,即在激烈的竞争市场上,麦农的收益不高。在我们的调查当中没有出色的麦农,但在实际接受调查者中我们发现有的与其相差不远。薯条和土豆饼本应算是典型的同类商品。按说油炸薯条的生产

商也应像麦农一样获不了过高的利润和市场份额。但弗里托食品公司每年可销售价值20亿美元的薯条和弗里托食品，占领了六七十年代全美的大部分市场，它的赢利令整个食品工业羡慕不已。为什么会这样呢？

帮弗里托食品公司打入市场的不是它的品牌管理体制，也不是广告效应(尽管做得很好)，而是该公司近万人的销售大军和它“99.5%的服务水平”。在实际操作当中这又意味着什么呢？这意味着它在短期内无利可图。表面看来它是赚不了钱的，但该公司销售人员的事迹到处都有，例如在飓风或是意外事故后运来一箱薯条，帮店里打扫卫生等等。以上事迹的感谢信雪片般地不断飞进该公司在达拉斯的总部。不计其数的服务性电话颇有魔力和象征意义。正如我们前面所说的，这是分析师所设的成本目标。你总能发现通过缩减一两个百分点成本来节省资金的方法。但公司放眼于市场份额和利润，不会改变它的服务热情。

弗里托食品公司以其销售力生存。它的销售体系很成功，因为它支持销售人员，信任他们，并让他们时时感到成功与自己密不可分。公司有近2.5万名职工；其中的非销售人员遵守“为销售而服务”这一简单的格言。该公司的老板可以通过估算而得知其员工是否出现成本赤字。当销售力不强的时候，他会毫不犹豫地使公司超时运转，直到实现销售目标为止。如果他不这样做，他也会从四处得到消息，就像我们前面提到的那位失去了大客户的销售人员的情况一样。

1980年，花旗银行的黛娜·内梅罗夫(Dinah Nemeroff)曾经作过一项调查，这是“通过服务来接近顾客”这一概念最好的外部分析。该项调查共有18个参加者，其中包括美洲航

空公司、迪斯尼公司、麦当劳、赫兹汽车公司和IBM公司。内梅罗夫发现了一个很有趣的现象，那就是，这些服务密集而类别不同的公司都用相同的语言来描述自己。正如她自己所说的："他们在讨论服务问题时，使用的是相同的语言。"

内梅罗夫的研究结果显示，一个公司能有效地贯彻以服务为导向的战略，通常有以下三个成因：第一、高级主管积极主动地参与；第二、全体员工一致的行动；第三、频繁而严格的评估与回顾。内梅罗夫和我们的发现相同：成功的战略通常是由公司的高级主管依据公司的服务信念，以身作则，带头执行的。内梅罗夫巧妙地称之为"服务哲学"。许多成功的公司和企业都把追求最高服务质量作为主要目标，他们的基本理论是，"以服务顾客为最高目标，利润自然随之而来。"这更证实了我们在本章开头所强调的"增加利润收入"的观点。

内梅罗夫采用了大量有管理风格的例子来证实她的服务哲学。她发现，优秀的高级主管通常都把服务方面的问题当作"及时的问题"，即必须立刻全身心投入的问题来解决。她还发现，不管问题有多大，高级主管都会立即提供解决问题的服务。这些高级主管人员与那些专门负责回复顾客信件的服务人员定期召开会议，并在顾客来信上加上批注（我们应该作点补充，这是为把他们的服务宗旨的信息贯彻到整个组织中去）。

进一步观察高层管理的风格，内梅罗夫提出了非常重要而又关键的一点："被访问的主管都深信，收入的来源主要是靠长期高质量的服务。"美国的许多大公司都忽视了这一点。一个公司虽然必须要有赢利目标，但那只是对公司内部而言的，自然难以激励公司上下的员工。另一方面，把服务顾客作

为经营目标，这会让每一位员工都觉得自己的工作很有意义。要知道，让公司所有的员工都能有一种责任感是非常重要的。当公司的员工说“我们每一个人都代表公司！”时，这家公司就已经达到这个目标了。

内梅罗夫经研究得出了一个很重要的关系，即“顾客关系是雇员关系的一面镜子”。这些以服务为导向的公司的管理方法是利用频繁而严格的考核评估制度。例如，接受内梅罗夫调查的一家公司就表示：公司奖励的方式至少每年要更新一次，以保持他们的新鲜感，它们大部分是由当地主管部门自行制定的。令我们感到震惊的是，这些优秀的公司对员工所实施的各种计划，如奖励方式、训练计划，或是各种庆祝活动等的不断更新，就像公司的生产发展一样。实施任何一种方式都不可能永久有效，对员工采取的各种计划和产品一样，也是有生命周期的，甚至比产品的生命周期更短。

迪斯尼可以说是强调员工服务的最佳例子之一。事实上，很多人已经把迪斯尼和麦当劳视为全美甚至全世界提供最佳服务的两个典范。经常观察迪斯尼公司的作家雷德·波普(Red Pope)指出：“迪斯尼如何对待内外员工，如何把握他们，如何跟他们沟通以及如何奖励他们等等管理上的技巧，在我看来才是真正使该公司在娱乐界成功鹤立50年的基础。我带着崇敬的心情仔细地观察了迪斯尼每天实现销售的满足感，以及每天服务成百万顾客的理论和实际操作。这是迪斯尼做得最出色的。”波普的观察结果显然与内梅罗夫的研究结论不谋而合。例如，迪斯尼的管理阶层每年都要接受为期一周所谓“交叉利用”(cross utilization)的训练活动。波普表示，在训练期间，迪斯尼的主管们换下平日上班时的装束，穿上各式的

道具服装，在游乐场中客串售货员，卖爆米花、冰激淋、热狗，或是充当导游，收停车费，以及驾驶单轨火车。总之，游乐场有一百多项工作可任其选择。

同其他优秀公司一样，服务大众这一主题在迪斯尼是从一种特别的语言开始的。在迪斯尼公司里，没有所谓的“工人”，游乐场所里的工作人员都是“演员”，而迪斯尼人事部的工作就是“指派角色”。游乐场所犹如舞台，工作人员一进游乐场就等于上了舞台，开始表演并为大家服务。例如波普的两个小孩，一个16岁，另一个18岁，受雇于佛罗里达州奥兰多市的迪斯尼乐园当售票员。就连这类简单平常的工作，也要在接受四天的训练后才能“参加演出”。波普好奇地问他的小孩为什么要花三天的时间来学习售票，他们回答说：“一旦有人问起洗手间在哪里、游行什么时候开始或是什么时候回野餐地等等，我们必须立即一一回答。爸爸，我们毕竟是在舞台上为我们的客人表演一场好戏呀！我们的工作，就是时时刻刻地让顾客玩得尽情、尽兴。”

人们很快就被带入这种文化氛围中。要进迪斯尼工作，必须先通过迪斯尼的“传统1”(Traditions 1)的课程，然后才能进一步接受专门的训练。波普指出：

迪斯尼利用这一整天“传统1”的课程，不断地向新成员灌输迪斯尼公司的经营哲学和作业方式。从副总裁到最新的兼职人员，每个人都要参加这门课程，目的是让每个“新演员”在开始表演之前都能对公司的历史、成功的背景以及管理风格先有个整体的认识。他们不仅向每一个新职员说明迪斯尼每一个部门和其他部门(如业务部、休闲部、饮食部、销售部、

财务部、采购部、娱乐部等)之间的关系,而且要他们了解每一部门在"整体演出过程中"的地位。

迪斯尼对员工"上台演出"的支持系统也相当有戏剧性。例如,他们在游乐园的树丛里安装了上百台电话,而且都是直通"服务中心"的热线。此外,迪斯尼每天在保持清洁方面所作的努力就连最冷漠的游客都为之感动。迪斯尼的几十种服务方式从不同的侧面反映出了其"贴近顾客"的服务宗旨。

不管是否像 IBM 或迪斯尼一样如此狂热地追求服务质量,几乎每个优秀公司的全体员工都能遵守例行公事的宗旨。其实,我们调查出的一个最重要的结论就是:不管这些公司属于机械制造业、高科技工业还是焙制汉堡的食品业,他们均以服务业自居。

AT&T 的副总裁阿奇·麦吉尔(Archie McGill)是 IBM 的前任主管人员。他对广泛的服务和他所谓"以顾客为焦点的服务"进行了很好的区分,正如他过后所说的:"要知道,每一位顾客都以其特别的方式来感受服务。采取过多的服务方式会自受其害,会使其失去顾客的关注。""假设你的服务标准已达到 95%",麦吉尔问道,"那么另外 5%呢?尽管 100%的服务标准是不切乎实际的,但公司就应该不能容忍任何失误。"

波音公司是另一个很好的例子。众所周知,它是一家飞机制造公司,但使其成功的主要因素就在于它对客户的服务。一位华尔街日报的分析家在提到波音公司时说:"几乎每一位波音公司的技术人员都可以告诉你一个有关波音公司如何在危难之时为旅客解决难题的故事。例如,一次,阿拉斯加的航空公司急需特殊的降落装置,好让飞机降落在泥泞的跑道上,这

时波音毫不疑迟地立即送去了。加拿大航空公司飞机的排气管因结冰而阻塞，在发生故障时，波音的工程师立即乘机赶到温哥华，不分昼夜地为其修复，尽量减少航班的误点时间。波音公司的这种敬业精神，已经得到了回报：1978 年 12 月，意大利航空公司的一架 DC9 型客机在地中海坠毁，该航空公司急需一架替代客机。于是，意航总裁翁贝托·诺迪奥(Umberto Nordio)立刻打电话给波音的董事长威尔逊，提出一项特别要求，“你们能否尽快送来一架波音 727 客机？”当时订购这种飞机至少要等上两年，但波音在出货表上稍作了变动，使意航在一个月之内就得到了飞机。为了回报波音，六个月后，意航取消了购买道格拉斯公司的 DC10 飞机的原定计划，而转为向波音公司订购九架播音 747 超大型客机，其价值高达 5 亿 7 千 500 万美元。

这个原以制造军用飞机起家，后来摇身一变成为生产商用客机的航空制造巨头，在《视野》(Vision)一书中，谈到了自己的转变过程：“我们企图建立一个以顾客为导向的公司，因为我们认识到，若想在商界出人头地，顾客是最应受注重的因素。我们绝不能让航空公司说‘你只有在推销新型飞机时才会对我们的问题感兴趣！’如今，公司上下对这一概念已经逐渐有了共同的认识。”

在结束这一话题之前，我们要简要地概述一下对许多观察者而言很重要的一个争论性问题：经营者能在服务上投入太多吗？答案是肯定的。有大量以服务为导向的公司在服务、质量和可信度上“超额投入”。正如戴维·奥格威所说的：“优秀公司对顾客的承诺是不惜以时间和烦琐为代价的。”对广告人员而言是这样，对打字员、计算机操作人员等等，也都如此。

最后，据我们观察，这种以顾客为导向的经营方式也相当具有激发工作意愿的作用。一位大通曼哈顿银行的资深副总裁在回忆起他在强生公司担任会计时的情景时说："在刚开始的几个星期里，我整日忙着出去拜访顾客，这是典型的强生公司的作风。事实上，公司告诉我们，如果你不能了解顾客，那你就干不了这一行！"另一位朋友给我们讲了一个类似的事例：

当时，我在五角大楼任海军上将。我手下有一群GS-11和GS-12的事务员（中层管理人员）帮我负责部分操作和维修（Operation and Maintenace）的预算工作。他们工作的消极态度时常令我忧虑。然而总体上讲，他们又极具活力。他们中的很多人以出售大量的私有土地或是经营一些其他的小商业作为副职。我手下有个"高手"，一想起他就让人高兴。后来我才领悟到他工作的秘诀——善于转移资源，发掘额外赚钱的技巧。过去我常送他到诺福克执行一些只有两三天的短期任务。他和舰队的人一起工作，从而形成一些构想，使他们能得到足够的燃料，以便于应付外围调动或其他所用。现在我认识到了，他的高明之处就在于他能做到"贴近顾客"。他能亲眼看到那些军舰和驾驶者，这使他能做到心中有数。这样便使他作出的决定具有可衡量的、有形的影响力。"

我们在仔细地观察了这些优秀公司后发现，几乎每个部门都和顾客有接触。例如，凯特皮勒公司派工作人员亲自到客户那儿演示机器的性能；花旗银行则设置了"柜台后的员工"，定期出去拜访客户，有时还会派专业的会计人员直接处理业

务上的问题。3M 和惠普都坚持安排公司研究与开发部门的基层人员定期去拜访顾客。惟有采取这种做法，公司的全体员工才能切身体会到“以服务顾客为经营目标”的真谛。那么“我们每个人都代表公司”这句话也才有了实际的意义。

质量至上

前面，我们已经谈到了很多热中于高质量服务的优秀公司。他们的各项行动都是围绕着质量和可靠性展开的。凯特皮勒公司就是一个很好的典型。该公司的零件到处通用，并保证能在 24 小时内送到。如果其承诺未能实现，顾客就可以获得免费赠送的零件。这一点足以证明，凯特皮斯机械的质量差不了！如果我们用狭隘的经济眼光来看待它对工作的超额完成，那么它的表现是疯狂的。“疯狂”在此的内涵，待你知道凯特皮斯的财政收入后自然就会明白了。

《财富》杂志的一篇文章简明扼要地指出：“该公司营运的原则，就像童子军法则一样，主要有：质量过硬，可靠耐用，以及经销商之间诚恳的内部关系。凯特皮勒热情高涨地追求它的目标，即生产出更好的、全世界最高效的拖拉机。”一位《商业周刊》的分析家深表赞同地说：“凯特皮勒公司上下员工都把‘质量至上’当作教义来奉行。”当我们在两位高级农艺师面前谈及有关凯特皮勒公司的事情时，他俩眼中都会现出尊敬的神情。类似地，我们中间也有一位曾一直为驻越南的海军订购建筑设备的同事也如此看待凯特皮勒公司。他说，我们总是不遗余力地将指标用到极限，以能够将本已很昂贵的凯特皮勒公司的设备列入采购单。我们必须这样做，因为我们知道若

不能够设法弄来这些设备那些野战指挥官们非绞死我们不可。当你将推土机运到敌方领土以在敌后建设简易机场时，你将始终需要性能良好的机械。

对于凯特皮勒公司来说，“贴近顾客”也就是接近经销商。该公司的前任董事长兼总经理威廉·布莱基(William Blackie)曾说：“我们非常尊重我们的经销商，绝不会忽视他们，更不会出卖他们，可我们的有些竞争者就会。其结果是，他们的经销商一气之下不干了。凯特皮勒公司的经销商可不会这样做，他们忙着创效益还来不及呢！”除了高报酬的享受之外，凯特皮勒的经销商均被视为“家庭的一分子”。例如，《商业周刊》报道：“该公司还特别设置了课程，来鼓励经销商的儿女继续从事这一行业。主管营销业务的副经理查普曼(E. C. Chapman)曾回忆说：‘我们这儿一位经销商的儿子原来是学牧师的，此外对音乐也很感兴趣。在回家后，他改变了职业计划，成了我们当中最成功的经销商之一。’”

凯特皮勒公司的前任董事长威廉·瑙曼(William Naumann)表示，该公司是从第一次世界大战后开始发展的，从那时起它就立下了一个坚守至今的基本政策，即“不论内外，凡是凯特皮勒制造出的产品或零件，都必须保证相同的质量和性能。这样，不论在哪儿，顾客都不必担心换不到该公司的零件了。我们是绝不会生产‘孤儿’的！”

瑙曼指出，该公司这种对产品的质量、可靠性和标准化的决策已经成为公司发展过程中一股强大的综合力量。“一个厂家生产出的机器应是另一厂家生产出的同类机器的替代产品，并且有些部分应是全世界通用的。”

另一个在质量方面表现突出的例子是麦当劳。多年以来，

“质量过硬，服务到家，清洁卫生，货真价实”(Quality，Service，Cleanliness，and Value，简称为 Q. S. C&V)始终是该公司所推崇的口号。麦当劳的创始人雷·克劳克(Ray Kroc)说：“我一有时间就会重复‘Q. S. C&V’这一口号。我认为它能帮我们架起通向大西洋的桥梁！”从早期开始，麦当劳就以这四个标准考核所有连锁店的表现。考核结果对连锁店经理酬金的多少具有决定性的作用。如果屡次达不到上述的四个要求，其连锁店的经理很可能会因此而被开除，或是丧失对麦当劳的经营许可权。

据说，克劳克和高层领导小组中的其他管理者亲自参与对“Q. S. C&V”四个标准的检验。如今，这一口号比以往任何时候都更具活力。今天的麦当劳已是一个拥有 25 亿资产的企业，它拥有 7000 家连锁店，到目前为止已经卖出了 400 亿个汉堡。麦当劳 1980 年年度报告第四页的开头写着这样的一句话：“质量是麦当劳的座右铭，是‘Q. S. C&V’的第一个词，因为它是顾客每次光临麦当劳所要追求和享受的！”一些冷漠者可能会不以为然：“当然，所有的公司都会这么说，不是吗？”其实不然。在我们采访的有关麦当劳的许多故事当中，有一位年轻的主管，他 17 岁的时候曾在麦当劳打过工。因为采访并不拘泥于形式，所以他可以自由畅谈：“回忆起来，给我印象最深的就是麦当劳食品原料的高质量。例如，他们在做汉堡时总是选用最好的牛肉；马铃薯条稍微炸焦了一点，就会被仍掉。如果我们不小心把汉堡的包装划破了(这是经常会发生的事情，尤其是刚来的员工，他们一次要拿几千只汉堡)，我们会马上把它仍掉。连我自己都难以相信，13 年后的今天，每当想吃快餐的时候，我仍然会毫不加犹豫地走进麦当劳！”

麦当劳也非常注意清洁卫生。随便问一位以前在那儿做过雇员的人对麦当劳的最深印象是什么，你就会不断地听到“清洁卫生”、“在那里没有一刻是清闲的！”等形容。一位曾在麦当劳当过侍者的人说：“一到客人稀少的时候，我们就会被派去做清理。”

在研究的过程当中，我们不断发现在追求质量方面已经达到狂热地步的事例。Digital 公司也明显地进入了这一行列。该公司的一位哲学家表示：“扩大规模并非我们的最终目标。我们的目标是成为一个高质量的企业并提供高质量的服务，使我们在几年后能为之感到自豪。一旦保证了服务质量，公司自然会发展壮大起来。”家电业的梅塔格公司所提出的“10 年无故障”的质量保证就是个很好的例子。虽然洗衣机在今天已经犹如日用品那般普及，但是梅塔格多年来在质量方面所作的努力终有所获。它不但在价格方面占了很大的优势，市场占有率也一直居于上风，领先于通用电气公司。事实上，质量的可靠犹如经济大潮中的救生筏一样。例如，当通用电气公司的家用电器受经济不景气的影响时，当其他的电器厂商度于生存时，梅塔格的利润虽不像兴盛时期发展得那样快，但仍然能维持上升势头。梅塔格之所以能生产出质量上乘的产品，并不是引用了国外技术的缘故，而是靠自身过硬的产品。一位观察家指出：“梅塔格是靠可信度来树立信誉的，而不是靠表面上吸引顾客。它总是把事情处理得简单而又出色！”

此类例子不胜枚举。对假日饭店而言，可信度既是该饭店上下最至高无上的目标，也是渗透到整个饭店（包括广告）的最基本的主题。宝洁公司过于强调产品的高质量，以至于一位分析家直言不讳地指出：“ 这是宝洁公司的一个致命的弱

点!”例如,在追求时尚方面,宝洁比不了其他的竞争公司。一位观察家指出:“谈到至高表现(如“防龋齿”牙膏等),宝洁公司往往能胜人一筹。但一和竞争者比起那些最浅显的优势(如时尚特色等)时,它一下子就变成最软弱的了。”

宝洁公司十分重视顾客的反馈意见,一位曾任宝洁品牌部经理的朋友给我们讲述了他的一段经历。自动放纸器有三种款式:一种是你在公共洗手间里见到的;一种是典型挂在家里墙上的;还有便是旧式的,放置于凹墙中的那种(呈半圆柱形)。结果佳明(Chamin)品牌的卫生纸有八英寸厚,无法与旧款式放纸器相匹配。宝洁公司并没有因此而减少纸的页数,从而影响产品的质量;而是把设计部、研究与开发部和品牌部三个部门的经理召集在一起,共同商讨解决方法。他们最后决定加快卷纸机的速度,从而减少纸卷的直径,这样就可以适应自动放纸器了。

惠普公司的电脑系统部门制造出了 HP3000 型电脑。该部门从 1973 年开始从事销售工作,到 1980 年,全世界已有 5000 个地区装上了这种电脑,迄今为止已经扩展到了 8000 个地区。众多调查表明,这是种质量一流的电脑系统。尽管已经取得了这样的好成绩,该系统从去年开始又推出了一系列 HP3000 新型电脑的质量计划。他们所保持的可贵态度就是,“我们必须保证质量,否则日本人就会爬到我们上面!”

促使该部门迅速贯彻这一质量计划的因素是工作激情,以及把它推广到整个组织中去的这种激情的延伸。不用说,大家都知道这种工作态度是从上层领导开始的。该部门经理理查德·安德森(Richard Anderson)以身作则,带头执行这项计划。他在每月的第四个星期去拜访顾客或是参加业务会

议，在这过程中，他掌握了有关客户各种需求和市场动态的第一手资料。以上他所作的努力都反映到了质量上。

安德森最近一次开展改进质量的活动是在一年前。当时，他作了一次典型带有惠普新程序特点的讲话。讲话是在自助餐厅清晨喝咖啡的时间进行的——在这里，每周都要有1.4万个雇员会聚一堂并商讨公司的业务发展事宜。安德森指示公司的上下员工，要从评估产品的质量和发掘问题入手。他以“日本侵入市场”为由，强调这件事的紧迫。一年以来，整个部门都忙着进行各式各样的质量改良计划。

第一年结束后本已十分过硬的质量（他们把标准控制在可发挥潜力的最大临界点）竟然又得到了百分之百的改善。安德森计划今年在此基础上（已经占据工业市场的很大份额）再达到另一个百分之百精益求精的质量改善。

在早些时候，该部门的主管阶层曾经戏剧化地表明，公司对本次质量改善计划是相当认真的。一天，在清晨喝咖啡的时间，大家都在餐厅休息，主管人员当场把五个有瑕疵的印刷电路板拆开，然后重重地摔在地上。他转向一旁惊愕的员工愤怒地说，这些印刷板上的瑕疵和其他软件上肉眼看不到的瑕疵，意味着损失了相当于价值25万美元的红利（惠普的大部分员工都入股，参加公司的股东分红）。这一举动充分表现出了该部门对员工奖惩之严格。如果质量不合乎标准，大家一起受罚；若有功绩，则公开表扬。

该公司对高质量的奖励方式有很多种，有正式的，也有非正式的，但一切都是从最简单的开始。例如，主管人员经常到各单位去巡视，对表现良好的工作人员会口头表扬一番，或是在喝咖啡时、聚餐时或啤酒聚会上给予表扬。其中最正式的是

该部门副经理主持的1981年度表彰大会，大会也是在咖啡厅进行的。该公司对质量方面表现有功的人员，不仅颁发荣誉奖章、金笔而且还会给予一顿免费大餐。获奖者的大名会被公布于部门大厅，同时还可以免费到美国各地的惠普分部旅游一趟。“是的，包括夏威夷在内！”一位惠普的总经理自豪地说。

惠普的常规制度是用来督促实现质量目标的。质量目标直接体现在MBO程序中（这是一个惠普公司上下员工都严格遵守的程序）。该公司的反馈工作非常频繁。例如，每周部门经理都会把近期货物的质量情况和利润情况反映给大家。

电脑系统部门所有的单位形成了一个“质量网”，实施“ACE计划”（Lab Awareness of Customer Enviroment），即所谓的“了解顾客环境计划”。在这项计划中，惠普的客户可以向惠普的工程师说明他们的要求以及他们对惠普产品与服务的看法和感受。一位观察人士透露：“这些交流的场合通常都是爆满的！”此外，还有一个程序，即指派软件工程师担任看守业务代表专用电话的工作，同时还指派他们亲自拜访顾客，直接听取顾客的建议。最重要的是，质量保障单位也必须参与整个开发工作，这是与多数公司的不同之处。多数公司的质量管制人员总是扮演黑脸（警察的角色），经常与公司的其他单位发生冲突。

“质量巡查小组”、“质量监督小组”、“最佳质量小组”和“解决问题小组”，这些都是惠普质量程序执行过程中质量监督小组的名称。今天，整个惠普公司充满了各种质量计划、质量目标，任何单位都不能逃避。正如一位观察者所形容的：“在惠普，追求质量的狂热随处可见，因为员工们几乎已经无法把质量和他们的工作分开。你若是问到有关人事的问题，他们会

谈到质量；你若是问到市场业务方面的事，他们跟你谈到的还会是质量。即便你的问题涉及到管理目标，他们仍会和你大谈质量目标。”

应该注意的是，过硬的质量和技术创新并不是一码事。我们甚至还惊奇地发现，即便是在高科技工业中，质量的可靠性也往往比纯技术还重要。明星企业总会因为这样或那样的原因贡献出自己未成熟的技术，我们称这种现象为“甘居市场第二”。

这里还有几个典型的例子：

惠普公司：“惠普不像施乐公司或是 IBM 那样，它很少在市场上第一个推出新产品（例如，施乐公司和 IBM 就曾经在市场上首次推出价格高昂的激光打印机）。该公司通常采取反击式的营销战略。竞争对手厂家的新产品上市后，惠普的工程师就会利用对顾客服务性拜访的机会，频频探询他们对该产品的意见。例如，询问他们喜欢产品的哪些特色和性能，哪些是他们所不喜欢的。要不了多久，惠普的工程师再来访时，一定会带来一个完全符合顾客要求的新产品，使客户在满意之余对惠普更加信赖。”（以上摘自《福布斯》杂志）。

Digital 公司：“我们一定要提出质量可靠的产品才行，所以才总是故意在技术方面落后两三年。在主要客户（如政府的研究机构）的再三催促之下，我们才会为其开发一项可靠的新产品，然后再推广到其他顾客中去。”（以上摘自访问资料）。

施卢姆贝格尔公司：“一旦我们的竞争对手领先推出一项新产品，那么，当施卢姆贝格尔推出它时，该产品会更完整并且质量会更过硬！”（摘自《DUN 评论》）。

IBM：“IBM 很少第一个把技术最领先的产品推上市场，

该公司已经从其他竞争对手的失败中吸取了教训。IBM 很少第一个采用新技术，但过后不久，市场上就会出现由 IBM 生产的比其他竞争品牌设计得更好、服务得更周到、销路更佳的产品。”（摘自《金融世界》）。

凯特皮勒：“凯特皮勒不以领先技术为目标，它总是等其他公司经过新产品的试验阶段后，再以后来居上的姿态推出更完美的产品。事实上，凯特皮勒的产品并不总是出价最低的。它不是以低廉的价格而是靠产品的高质量和可信赖的服务赢得顾客好感的。”（摘自《商业周刊》）。

迪尔公司（Deere）：“迪尔没有透露能否生产出旋转收割机。‘我猜想’，一位安全分析专家分析说，‘迪尔将在两年后生产出旋转收割机，它想尽力从其他竞争对手先犯的错误中吸取教训。’”（摘自《华尔街杂志》）。

目前这些公司在创新技术方面虽然甘愿“退居二线”，但这并不意味着他们没有技术能力。许多优秀的公司，如惠普、IBM 等，在基础研究与开发（R&D）上的投资一直位于世界之首。它有别于其他竞争对手之处，就在于它热中于运用科技的创新来为消费大众服务。他们生产出的新产品首先是为满足顾客的需要。

相反，一位计算机外围设备企业的主管人员在形容他们的战略时说：“为了抢市场，我们很快就把技术一流的新产品推上了市场，但是，质量的可靠度不容乐观！市场占有率本该达到 30%以上的，可刚一达到 14%就开始下降了，到现在为止已经下降到 8%以下了。如果当初能延缓 6 个月，待把产品进一步改进后再推出，不管怎么说也该达到预定目标了。真他妈的！”

一些听过我们反复强调服务、质量和可信度的朋友或许要问，这些是不是也不能做得太过火呢？当然不行！答案是显而易见的。正如弗雷聚·海内肯(Freddy Heineken)所分析的："我必须告诉我的营销员，不要用金箔和一些能引发人想像力的标签把啤酒瓶包装得过于精致，否则，那些家庭主妇就不敢把它们从货架上取下了！"

一位航空业学者提出了同样的观点："布兰尼夫(Braniff)认为，质量就是当亚历山大·考尔德(Alexander Calder)部署了工作后，服务小姐毫无耽搁地随之而来；德尔塔则认为质量意味着准点到站。"回答多少服务才算足够以及哪种质量才算合适等等这些问题，答案要在市场上找。一位朋友以一种大家都能理解的方式叙述到："想要75美分沙拉的顾客就不会需要鳄梨，但他会需要一份清脆爽口的生菜。因此，生产75美分沙拉的商人就应该把注意力放在清脆的生菜上面，而不是去寻找廉价的鳄梨！"

对其他公司而言不可能做到的事情，优秀的公司都能做到。但是，要达到质量和服务上百分之百的无缺点，这可行吗？我想，多数人都会在心里嘲笑这种"异想天开"的想法。从统计学的角度来看，这似乎不太合理，尤其是在大公司里，发生质量问题或是违反服务标准的情况总是难免的。另一方面，一位美国快递(American Express)的朋友提醒我们说："如果你不把标准订到百分之百，那等于是在纵放自己，到头来，你只会自食其果！"的确，这样做很容易引发各种失败，不管数量多寡。弗雷聚·海内肯很坦率地说："在我看来，一个坏啤酒瓶的出现就是我莫大的耻辱！"著名的马尔斯糖果公司(Mars)也是靠过硬的质量在竞争激烈的糖果市场上稳操胜券的。该

公司的一位主管在形容他的老板福里斯特·马尔斯(Forest Mars)时说:"只要产品稍有失误,老板就会大发雷霆。例如,一次他发现有一组棒棒糖没按标准包装好,在盛怒之下,他搬出了所有的存货,一个个地往会议室的玻璃板上砸。助手们在一旁吓得目瞪口呆。"威拉德·马里奥特(Willard Marriott)已经80高龄了,但当他发现生产出的马里奥特设施有任何粗心的迹象时,仍然会大发雷霆,直到最近他试着翻看每一位客户的投诉卡为止,情况才有所好转。

真正以过硬的质量和服务作为经营导向的公司,的确是在竭尽所能地追求完美,也真的只有靠这种强烈的信念才能把整个公司团结起来。正如前面我们所看到的,当一台IBM的电脑发生故障时,当凯特皮勒的客户需要更换零件时,当惠普感受到日本竞争对手的压力时,这些公司的内部并没有产生争议,而是集中所有的资源力量来全力地解决这个问题。但即使是把标准订得很高的公司,一旦视偶尔的小错误为可容忍的,它们也会毫不例外地马上松懈下来。

一位Digital公司的主管作了很好的概括:"这只是一念之差而已!一面在心里说'只能成功,不能失败',而另一面则把顾客视为统计数字。你是否也愿意成为这些能容纳所谓的'可容忍过失'公司的一分子呢?"

经济学家谈论的"进入壁垒",常常会引发工业界的竞争。多数人认为"进入壁垒"就是指这些优秀公司进行扩张所需要的投资成本障碍,其实这种想法是极其错误的。真正的进入障碍是人们对服务、可信度和质量所形成的固有的传统观念。

寻找合适的市场

我们可以给“以顾客为导向”下这样一个定义：一个“量体裁衣”的方式，即找一个能充分发挥自己特长的市场的方式。在我们的抽样调查当中，有不少公司是因为采取了这种战略而获得成功的。他们中的大多数把顾客适当地分成了许多阶层，然后针对他们的不同需要来提供合他们胃口的产品和服务。这种做法不但可以提高产品的附加值，而且同时可以曾加公司的利润。

布卢明代尔就是一个在这方面表现突出的例子。该公司的成功之处就在于它所开办的时装用品专卖店，其中每一个专卖店都为顾客提供某种特别的服务或是为迎合某种特别的顾客而专门设立。旁氏公司(Chesebrough Pond's)也是通过采取类似的战略而在化妆品市场上扶摇直上的。《福布斯》杂志在形容该公司董事长拉尔夫·沃德(Ralph Ward)的战略时说：“虽然他完全可以玩100万美元的大型促销游戏，但他却偏偏要到小市场上去捉捕那些正在‘打瞌睡’的竞争者。”例如，他在1987年推出的瑞夫烫发剂(Rave)和垄断了4000万美元市场的吉列公司推出的托尼烫发剂(Toni)一决高低。沃德自豪地说：“这个市场已经沉寂多年了，继我们推出这种新产品以来，它已经成为每年可盈利一亿美元的大市场了！”接着，他进一步把各产品部门独立起来，以便加速产品的发展与更新，扩张其市场的活动范围。这是消费品业极其少见的一个战略。

3M公司是这场游戏中的风光人物。它的董事长刘易

斯·莱尔(Lewis Lehr)说:“我们公司可不相信只靠下几个赌注就能在市场上赢得利润,我们以无数的小赌注制胜。这些小赌注就是在各种不同的特殊市场上不断地推出新产品。”3M出色表现的例子有很多,这里我们只介绍一个小例子。最近,我们同位于弗吉尼亚州里士满的一家印刷公司的主管进行了一次会谈,该公司已有固定资产5000万美元,是大批量胶印的领头羊,它具有大小适中的市场,能生产出3M的多种产品。3M决定加入这个市场后便全力以赴,工程师和技术人员组成了一支强大的队伍,浩浩荡荡地跨出总公司的大门,到各处去寻访,深入了解顾客存在的问题和需求。过后,他们便邀请这些客户的主管到3M总公司的各部门,讲述3M如何才能为他们提供最佳服务。我们发现,3M尤其吸引人的地方不仅在于它对顾客的热情,而且还在于它处理问题的灵活性。3M产品各个产区的销售和服务小组都能很好地把握时机,各部门之间没有勾心斗角现象,没有任何的耽搁。一旦3M这一灵活管理的秘诀进一步贯彻下去,我们就会惊讶地发现:3M能占领任何市场,不管这市场有多大!

上述的例子使我们不禁发问,这一切能过于细分吗?从理论上讲(因为涉及到服务和质量),答案是肯定的。然而在实际情况中,可能就不一样了。在我们看来,3M公司、惠普公司、Digital公司和其他许多优秀公司,有意识地把对产品质量和服务的要求提到更高的标准。根据市场的变化,它们会推出经济装的产品;在众多优秀公司之中,它们表现得极其出色。寻找合适的市场并不总能带来相当可观的收入,但它的确是有成效的。

我们发现,利用这种战略来接近顾客的公司,通常具有以

下五个基本特点：(1)善于运用工业技术；(2)具有精明的定价技巧；(3)对市场的分析准确；(4)以顾客为经营导向；(5)肯出资金来表现自己的与众不同。

麻省理工学院的詹姆斯·厄特巴克(James Utterback)是一位专门研究技术扩散过程的学者，他曾经有力地阐述道："把新工业技术运用在一个特别的市场上，是一个成本高昂的明智做法！"这就是许多公司(如 Digital 公司和 IBM 公司)的求生之道。还记得 Digital 公司的主要用户把其产品推向更高层技术的例子吗？Digital 是在哪里推出最佳销售工程师的？Digital 公司把注意力主要放在学术界和政府研究机构的客户上。在发展新技术以满足大客户需要的时候，它们会开发出更新的产品，供一般客户使用。这些公司很擅长首先在市场上发展新技术，待客户使用后，对产品去粗存精，再把经过技术改良的产品推销给其他顾客。

此外，这些公司也非常擅长依据产品的价值来定价。它们将新产品率先打入市场，以高价定位，待其他的竞争者蜂拥而至之时它们立即有备而退。正如一位 3M 主管所说的：

"我们的目标是，先把新产品打入市场，使其在市场上稳定定位，一旦击中目标，我们至少要占领市场三四年。在这过程中，我们根据产品为顾客所提供的实际价值来定价。我们将提供节省人力的新型工具，并希望能从客户那里获其所值。当然，我们会尽力保住市场，如果其他的竞争者把廉价的同类产品推上市场，我们不会与它们拼得你死我活，而是欣然地退出市场。因为到那个时候，我们已开发出了更新的产品，并开始向其他的市场进攻了。"

戴维·帕卡德(David Packard)在提醒各部门经理的时候,谈起了惠普公司早期在计算器市场上失败的原因,他说:"那时候我们认为自己的目标就是争取市场份额。"他说,"我希望你们已经把看法纠正过来了。谁都能占有一份市场,要是压低价格的话,你甚至能获得整个市场。不过,我要说的是,这样只能使你裹足不前!"

多数银行已经发现,那些腰缠财万贯的个人客户也具有很大的开发潜力。但是,由于无法彻底地了解这些客户,这些银行至今仍然停留在研究争取这些客户的战略上。其中只有一家例外,该银行的主管作了如下报告:"我们终于意识到,要接触这些有钱的个人客户,最好的办法就是通过他们的会计师。于是,我们全体出动,包括行里的资深主管,亲自到全美八大会计师事务所的办公室进行说明。其中有七家事务所还是第一次感受深入办公室的服务,而且我们是第一家派资深主管亲自出动的银行,这真可谓是创举!一经实施,它就立即生效了,第二天就有新客户上门,有的甚至当场就和我们成交了。"

采取这种战略的公司通常是抱着为顾客解难的心态来提供各种服务的。如IBM,它把各个业务员都训练成为解决问题的专家。3M公司也毫不例外。一位通用器材公司(General Instrument)的业务主管对"抓住顾客心理即可解决问题"这一观点进行了如下阐述:

记得我刚工作的时候,为了真正深入地了解客户,我的确下了一番工夫。结果收效很大,获得了195%的配额,在整个

部门名列前茅。一位同事打电话对我说:“你表现得的确很不错,只是平均每天才家访一两户顾客,低于公司的平均数(每天四至六户)。想想看,如果你能达到公司的平均标准,那表现应该会更好!”你猜我是怎么回答他的,我说:“你为什么不这样想——如果他们都能把每天拜访顾客的次数降到一两位,他们就可以多销售多少?”

优秀公司是肯花大价钱来表现自己的特色的。著名的梅西百货(Macy)的总经理爱德华·芬克尔斯坦(Edward Finkelstein)说:“只要你肯花足够的钱把店面装饰得吸引人,你就一定能够成功!”对芬克尔斯坦而言,就是慷慨地把大笔资金花在梅西公司分布于纽约的所有专卖店上,好和布卢明代尔一比高低,结果它成功了。芬格哈特(Fingerhut)是一家很有名的目录公司,它一向肯在资料收集和存储方面投大笔资金。该公司的一位主管说:“如能善于利用我们的资料,我们就能为每一位顾客开一家私人商店了!”谈到奥尔-艾达公司,情况也是一样。一提到经常性的开销,它就会小气地不得了,可它在市场调查上却肯花大笔资金。不容置否,多年以来,奥尔-艾达在冷冻马铃薯市场上始终保持着所向无敌的地位。

控制成本

我们在一开始调查的时候就想搞清楚,这些优秀公司是偏向于成本、技术还是市场。换句话来说,我们认为这些优秀公司一定是以其不同的战略作为行动导向的,但我们并没有调查出来。尽管它们的行业各不相同,但它们有一个共同点,

即这些优秀公司受顾客的影响程度比起技术或是成本更要深得多。

为了证实这一点，我们选择了55家优秀的公司，按照其行业的不同种类来分类地进行分析。一些观察家可能会对其中的一些评估有争议。没有一家公司会同时忽略成本和技术，但每一家公司都有其不同的侧重点。由下面的统计数字我们可以看出，这些优秀的公司主要是以价值而非成本作为导向。

我们把这些优秀公司分为以下几类：高科技、消费产品、服务业、多元产品制造业、工程管理顾问、必需品业六项。下面我们就分别简要地分析一下。

分在高科技类的14家公司中，只有4家是以成本为导向的。它们是得州仪器公司、数据通用公司（Data General）、国家半导体公司（National Semiconductor）和埃默森公司（Emerson）。其中只有埃默森公司在过去的几年里发生了困难，目前正在重新评估该公司的运营战略。数据通用公司和国家半导体公司都表示将采用“转向特殊市场”的战略。数据通用公司尤其值得一提。该公司企图击败Digital公司，于是把焦点集中放在OEM市场上，把发展战略建立在几个低成本的产品之上，把人员塑造成一副“强悍”的形象。《财富》杂志1979年版的一篇文章发表了对Digital公司的一些疑问，即有关产品扩散和该公司非佣金销售力量的问题。结果Digital公司退出了OEM市场，尾随王安、惠普、大众（Prime）电脑的行列，提供服务亲切、使用灵活的产品。Digital公司采取的这一战略反而使其获得了补偿；而数据通用公司却因此形象受损，进而影响了该公司的业绩。

成本	服务/质量/可信度	高附加值定位市场
高科技(14)		
数据通用公司	艾伦-布拉德利公司	Digital 公司
埃默森公司	IBM 公司	惠普公司
国家半导体公司	拉尼尔公司	雷切姆公司
得州仪器公司		ROLM 公司
		施卢姆贝格尔公司
		坦德姆公司
		王安公司
消费产品(11)		
蓝贝尔公司	弗里托公司	雅芳公司
	马尔斯公司	旁氏公司
	梅塔格公司	芬格哈特公司
	宝洁公司	莱维·斯特劳斯公司
	强生公司	塔帕韦尔公司
服务业(12)		
凯玛特公司	美洲航空公司	德尔塔航空公司
	马里奥特饭店	奥格威·马瑟公司
	迪斯尼公司	沃尔-玛特公司
	麦当劳	布卢明代尔公司
		花旗银行
		摩根银行
		尼曼-马库斯公司
多样化生产(4)		
达纳公司	凯特皮勒公司	3M 公司
	迪尔公司	
项目管理(3)		
弗卢尔公司	比克特尔公司	
	波音公司	
商品业(6)		
艾莫古公司	道氏公司	杜邦公司
阿尔科公司		努科钢铁公司
埃克森公司		

同前20年的优秀表现相比，得州仪器公司近几年正经历着一场搏斗，并开始放眼于市场。对成本和市场份额过于关注的顽固观念使该公司退出了近几代半导体业的领先地位，其家用电脑的生产也屡屡受困，始终没能跟上家电业的发展进程。举例来说，许多企业调动大部分的脑力资源来降低芯片的成本，以便达到工业标准——8K的RAM（随机存储器），而其结果却没能如愿如愿以偿（大于了8K），这是最难解决的问题。此外，注意力过分集中在成本上这一现象引发了企业内部缓慢、无形的改变。在消费产品（如手表和计算器等）方面，得州仪器公司的生产方式也同样是以低成本作为导向。他们潜意识的口号是："生产产品，并使我们生产的产品最便宜！"结果它的消费产品不仅成了日本同类产品的手下败将，而且似乎还在不断地消耗着芯片革新那岌岌可危的主要资源。

我们在前面已经提到过，拉尼尔公司和Digital公司都是高科技产业中以优质服务而闻名的典范。不错，IBM研究室里的装置或许要比其他同行领先好几代，但它的一般产品在技术方面却一直处于落后的势态。艾伦－布拉德利公司（Allen Bradley）是密尔沃基（Milwaukee）生产控制器的一家私人公司，它拥有十几亿美元的资产，也是以服务、质量和可靠性作为导向的。整个公司对质量和可靠性态度一致，并且将其纳入控制系统之中。

你可以把这些优秀公司的案例作为以质量和服务作为导向的典范，尤其是惠普公司和Digital公司，这些公司和表现出色的高科技公司似乎都是以顾客为导向的。它们都以小型企业活动的形式不断地向市场推出新产品。例如王安公司，1980年该公司每个星期都要在市场上推出一种以上的新产

品，王安公司之所以能在产品的研究与开发上创此佳绩（据说高达75%以上），主要是因为它和使用者关系密切。

ROLM公司是一个实力相当的对手，它是以客户而非技术作为导向的。该公司在PBX商务中大胜了AT&T的西部电气公司（Western Electric），这是它善于解决问题的结果。坦德姆公司（Tandem）的“永不停息”电脑，就是典型的以顾客为导向的。“每一位顾客都是一个独立体！”这是坦德姆的警句。雷切姆公司（Raychem）成功地销售了做工复杂的“智能”电气插头。其原因很简单——它在销售人员的培训和发展上进行了超额投资。该公司的销售人员是实用性强且可提供日常服务的工程师。他们在插头高经济价值的基础上向顾客推销产品。电气插头的组装是精细活儿，一些加工机械能在广泛程度上节约劳动力费用。这些插头在一些重要产品（例如大型飞机）的价值中占微不足道的一小部分。因此，顾客可以一次购买一大捆。施卢姆贝格尔公司的故事也是如此。该公司的骨干（2000名专业工程师）为掘井者提供油井探测和一些其他的服务。就像雷切姆公司一样，他们提供的服务占产油总成本微不足道的一小部分，但是对施卢姆贝格尔的用户来说，这些服务对正确打井所产生的价值是巨大的。

在一定程度上，我们举的这些高科技公司的事例总体反映出了一个出乎我们意料的模式，即这些表现出色的所谓的“高科技公司”，其特色并不在于技术，而是在于产品的可靠性、附加价值以及为顾客提供的优质服务。

在消费品业中，我们已经列举了11家公司，其中没有一家是采用低成本战略的制造厂商。它们所提供的是服务、质量和可靠性。偶尔观察过宝洁公司的人会告诉你，该公司成功的

主要因素是它的广告和品牌的管理制度；但详知内情的人会告诉你，宝洁公司所提供的产品和服务的质量才是其成功的主要因素。当你遇到疑难问题的时候，该公司会慷慨出资来解决问题，以保持其高质量的信誉。弗里托食品公司是服务方面的典型成功者。梅塔格则是以其可靠性而制胜的。该公司经久不衰的广告——“寂寞的老人”，展示了一个愁容满面、无事可做的修理工的形象。此外，马尔斯糖果公司也是以其产品质量而闻名的。

许多公司都采取了“挨家挨户”的推销方式，但都没有雅芳公司(Avon)和塔帕韦尔公司表现得突出。我们把它们归类于“高附加价值，采用市场导向战略”的一类公司，因为它们是靠自己出去打天下，开创市场。

虽然莱维·斯特劳斯公司和蓝贝尔公司(Blue Bell)同是工业界的佼佼者，但是它们所采取的经营方式却大不相同。莱维公司严格贯彻追求质量的原则，近几年来业绩蒸蒸日上，但目前出现了转向以市场为导向的趋势。业绩居第二位的蓝贝尔公司则是一个因强调成本导向而表现突出的例子。

我们认为，强生公司是一个很与众不同的以市场为导向的公司。该企业共有近150个独立的子公司，每个子公司的责任就是把新研制的产品推销出去。该公司生存的信条就是：顾客第一、员工第二、公司第三、股东第四。旁氏公司贯彻的也是同样的信条。

以零售计算器而闻名的芬格哈特公司在服务方面也是独具风格。他把每一个客户都视为一个独立的单元，例如《财富》上所记载的：“在你儿子满八岁的前一个月，你可以收到一个邮包，并同时附有一封信。在信里他们会向你承诺，如果你

答应尝试任何提供的产品，芬格哈特公司都将通过邮寄的方式为你的八岁男孩送上一份小礼物。”在调查了芬格哈特公司以后，我们并没有发现它有什么经营的秘诀，它只是在孜孜不倦地做着别人所烦于去做的事。

接下来我们要谈谈经营服务业这一类公司。例如，奥格威-马瑟广告公司(Ogilvy & Mather)的总经理戴维·奥格威一再强调该公司的经营信条，即“服务顾客第一，追求利润第二!”他要求全体员工严格遵守这一信条。马里奥特饭店(Marriott Hotel)的前任老板威拉德·马里奥特(Willard Marriot)已经82岁了，40年前经营这家饭店时，他持有同样的信条。其子比尔·马里奥特(Bill Marriott)是该旅馆现在的老板，他将这一经营信条继续发扬光大，他把广告重点放在吸引短期个人观光者这方面并使其全方位扩展。在航空业，德尔塔航空公司和美洲航空公司(American Airlines)是两家表现最出色的公司，它们都把服务放在第一位。美洲航空公司在消费者的服务调查中，一直处于领先地位。如果把分析的焦点放到市场服务(主要是提供给商业消费者)上来，相信德尔塔航空公司也会有同样的业绩。

在银行业里，我们选择两个最出色的银行作为例子，来进行分析说明。它们是摩根银行(Morgan)和花旗银行(Citibank)。当今银行业的热门话题是，如何加强银行经营管理的技巧，以便于提高对大客户的服务质量。然而摩根银行早在10年前就已经出版了以此为主题的书。花旗银行在1970年就已经率先按照市场产业的分类，重新编制行内的各个组织结构，而其他的银行直到今天才开始着手。

谁是零售业的领先者呢？毫无疑问，尼曼-马库斯

(Neiman-Marcus)和布卢明代尔在这方面比其他同业公司更胜一筹。1970年尼曼刚刚开业时,其广告词是这样的:"本店商品,物美价廉!"布卢明代尔,正如我们前面已经提到过的,是以市场为导向的典型。

沃尔-玛特(Wal-Mart)是在1970年代晚期—1980年代初期新崛起的一家百货连锁店。让我们再次回到服务和市场中去吧!从1972年起,沃尔—玛特已经从18家连锁店发展到了330家连锁店,年营业额由开始的4500万美金涨到了16亿美金,在大众零售业中,它是一条典型的市场链。它对凯玛特(K mart)连锁店采取的对策就像拉尼尔在销售单个的文字处理器时对一些大竞争者所采取的战略一样。该企业的连锁店遍布了全美的中西部、西南部各州。该企业之所以能这样成功,原因其实很简单——它使凯玛特公司不敢进入市场。

凯玛特公司是一个值得认可的、表现突出的公司。但是,它和埃默森公司一样,表现得有些特殊。它是12家公司中惟一以"低成本"制胜的公司。但它并没有因此而忽略质量。你可能会说,它已经开始取代了西尔斯公司(Sears)的传统地位。"物美价廉"曾是西尔斯公司长期的经营宗旨,现在它很快又成了凯玛特公司所奉行的宗旨。

在多元产品制造业中,3M是以市场为导向的最佳典型。该公司的战略是,"寻找市场——攻破市场——赚取最大利润——寻找下一目标"。凯特皮勒公司和迪尔(Deere)公司以过硬的产品质量和可靠性而取胜,同时它们还与其代理经销商保持良好的关系。此外,达纳公司的表现也非常突出,像埃默森公司一样,它是通过提高劳动生产率,有效地降低经营成本而进一步获得成功的。

在工程管理方面，弗卢尔公司、比克特尔公司和波音公司可谓是领头羊。弗卢尔公司和比克特尔公司是大型工程营造业的领导者，它们均以服务、质量和可靠性而自豪。波音公司虽然担心成本的高低，但多数时间谈的是质量和可靠性。通过研究我们发现，要想知道一家公司的经营导向，最主要的方法就是认真聆听它们讲述自己的经历。

最后，为了完整起见，我们来谈谈商业上的耀眼群星。在商业界，保持低成本的优势是极其重要的。尤其当你的产品是提供给其他公司而非最终用户的时候，成本的高低更是具有决定性的作用（例如，通用电气公司的子公司犹他联合公司（Utah Consolidated）通过向日本销售冶金用煤炭而赚取了巨额利润。它获此巨额利润并不是靠营销能力，而是靠向日本钢铁制造公司销售优质的焦炭和煤炭，而其产品总成本又最低。石油工业的艾莫古公司（Amoco）、阿尔科公司（Arco）和埃克森公司充其量只能算是出色的“挖掘者”，其成功的秘诀就在于——它们能花比别人低得多的成本把石油从地下挖掘出来。

不过，在重要商品工业里，也有许多有趣的差别。例如道氏公司（Dow）和杜邦（Du Pont）公司，虽然它们都是出类拔萃的石化公司，但它们的经营方式却是大不相同的。生产石化工业上游产品的道氏公司，在最近几年里一直处于领先地位，因为当石油输出国组织（OPEC）紧缩石油输出的时候，它采取了正确的资源战略——低成本战略。近几年来，杜邦公司在石化下游产品方面不断推陈出新，采取以市场为导向的战略，从而取得了成功。

一般来说，石油工业市场效益不佳，而其下游产品却是个

例外。努科公司(Nucor)是一家高利润公司,它在具有高附加值的特殊市场上生意兴隆。

从上述的分析来看,我们虽不能轻易下结论说成本不重要,或是说80%—90%的优秀公司都是以质量、服务和市场为导向的。但我们深信,我们取样调查的分析结果足以证实一点,即对绝大多数优秀公司而言,拥有一套贴近顾客的特殊经营方式比起控制成本,显得更为重要。

倾听用户意见

出色的公司往往更能倾听用户的意见。深入市场使其收益匪浅,这是出乎我们意料的;这一点非得仔细地去思考,你才会意识到。这些公司的大部分新发现或灵感均来自于市场。

宝洁公司是美国第一家提供"800消费者免费服务电话"的消费产品公司。它在1979年的年报中指出,该公司共接到过20万个直接打进的800电话,其中包括顾客对产品提出的各种意见和抱怨。宝洁公司回复顾客的每一个电话,并把每个月的电话内容记录下来,以便于提到会议上讨论。知其详情的人指出,该公司改良产品的构想,主要源于这个"800消费者免费服务电话"。

宝洁公司和其他公司的这一做法得到了强有力的理论支持,这是出人意料的。埃里克·冯希佩尔和詹姆斯·厄特巴克是麻省理工学院专门研究技术创新过程的两名学者。前不久,冯希佩尔仔细地研究了科学仪器工业创新的源泉,他得出如下结论:"被我归类为'第一类产品'的11种主要的新发明,全部来自于使用者的构想;在66种'主要产品改良'中,有85%

的改良应归功于使用者的构想；在83种'次要产品的改良'中，有85%的改良应归功于使用者的构想。"

冯希佩尔同时指出，不仅革新的构想来源于顾客，而且大部分的构想如测试、定型、批准、使用等也都来源于顾客，而非制造厂商。其实也就是说，主要的使用者发明一种新工具，建立起一个原型的标准，然后先行使用，随后，其他精明的使用者才开始跟上步伐。这时候，制造厂商按照这些基本的设计和操作原则来进行生产制造，同时使产品的可靠性进一步加强。

波音的主管们对该理论给予了指导性的支持。但他们依据实际的工作经验，一致认为冯希佩尔的结论稍有些极端。他们可以举出很多原型是自己研制出的新产品的例子。但是，他们很快辩解道，如果新产品不能立即满足顾客的需要或不是和顾客共同研制出的，他们就会马上丢弃它。"但是，如果一开始我们就找不到愿意与我们合作开发新产品的顾客，那么这个构想注定是要失败的！"

最优秀的公司往往喜欢被顾客牵着走。例如，莱维牛仔裤并不是莱维·斯特劳斯公司的内部成员发明的。在1873年，莱维公司仅花了68美元的申请费，就从内华达州一位专从莱维购买丹宁布的商人雅各布·尤菲斯手中取得了补丁牛仔裤的销售权。我们前面已经提到过，莱维的褪色牛仔裤是布卢明代尔公司发明的。几乎所有IBM公司早期发明制造出的产品，包括该公司的第一台电脑在内，都是跟IBM公司的主要客户——人口调查局合作开发出来的。3M公司的胶带生意又是如何开始的呢？是该公司的销售人员而非技术人员发明了这一随手便可以粘于桌面的胶带，而在这之前，它只是一种用途面狭窄的工业产品。

那么Digital公司呢？一位专家分析："该公司主要依赖顾客来开发迷你型电脑的多种用途，节省了大笔的研制开发及销售成本。Digital公司的业务人员和工程师主动地向其他工程师推销产品，从而维持与顾客之间的关系。"这位观察家还表示："由他们自己所引起的发展是如此的微不足道，这简直出乎我的意料！多年以来，Digital公司始终被顾客提出的各种有趣的应用新构想牵着走。"王安电脑公司的故事也是大同小异，它也是以顾客的需求作为导向。此外，该公司还打算成立一个"联合研究发展计划"，和客户共同从事电脑集成系统新用途的开发。王安本人就曾经说过："和顾客一起工作，便于我们针对顾客的需求提供更完善的服务。"一位艾伦-布拉德利公司的高级主管指出："除非有客户愿意和我们合作一项试验计划，否则我们绝不试验任何东西。"据这位主管透露，当初布拉德利公司在数据控制及可编程控制设计方面落后很多，但不久便在该公司几位技术娴熟的主要客户的压力下，赶到了最前面。"那时波音公司、凯特皮勒公司和通用电气公司都正在制造它们自己的技术设备，顾客们直截了当地表明：'按照我们的需求改进设备，否则我们退出！'"一位主管说。

另外还有一个成功的科技公司，其研究与开发部门的主管在过去的12年当中，每年都要出去两个月，度他们所谓的"暑假"。每年的七、八月，他们到各个客户的所在地去旅行，实地调查顾客使用该公司产品的情况并收集顾客对将来产品的需求和建议。我们最近从帕洛·阿尔托酒吧中无意地听到了一席对话。当时，一个惠普公司集成电路部的工程师正在对他的朋友们夸夸其谈。其中一个问他在哪工作，他回答说，是惠普公司在帕洛·阿尔托的一个分部，但他马上又补充说，他几

乎把所有的时间都花在为另一座城市的客户服务上了。

类似的例子如果不和普通的经营方式相对照，就会显得微不足道。你会不断发现，一项产品往往是由那些酷爱科技的工程师，在“象牙塔”式的真空状态下（即与世隔绝之境界）研究设计出来的。这些工程师可能从来没有亲眼目睹过顾客使用该公司产品的样子。

总而言之，优秀公司不仅在服务、产品质量、可靠性和产品发展战略上表现突出，同时更是顾客的最佳听众。他们之所以能在各方面表现得如此突出，主要在于他们能尊重顾客的要求和建议，能聆听顾客的意见，并邀请顾客到公司来参观。事实上，顾客和这些优秀公司之间确实是最佳的合作伙伴关系。

SAPPHO 分析法（Scientific Activity Predictor from Patterns with Heuristic Origin）在管理创新研究中是最前沿的了。著名的经济学家克里斯托弗·弗里曼（Christopher Freeman）是此分析法的首创和领潮者。他曾经仔细地分析研究了 39 件化学工业新发明，以及 33 件科学仪器的新产品。他采用了 200 多种创新的方法，其中只有 15 种被证实有效。他发现，对两个工业而言，其最主要的成功因素竟然相同：第一个成功要素是“成功的公司更能了解客户的需求”；第二个因素，即产品的可靠性——“成功的创新产品极少发生问题”。弗里曼对失败实例的分析结果也相当富有启发性。失败的主要原因如下图：

原　　因	7件失败的化学新产品	16件失败的新科学仪器产品
没有征询使用者的意见	1	3
很少询问特殊的使用者	2	4
忽视使用者的反应或误解他们的意见	0	4
缺乏实地观察使用者的技术	0	3
过于坚持原来的设计	4	2

总而言之，弗里曼及其同事的研究报告显示："成功的公司比起失败的公司，更重视市场。它们根据市场的需求，同具有潜力的客户一起，不断地改良和更新产品，它们比一般的公司更能了解顾客的需求。"

在结束这一章之前，我们还要简要地谈一谈发生在我们同行之间的争论问题。一方面有人认为顾客是各企业构想的最佳创造者和测试者；另一方面，一些同行认为，对技术和竞争者的重视才是使一些公司业绩突出的主要原因。此外，罗伯特·海斯(Robert Hays)和威廉·阿伯内西(William Abernathy)在《哈佛商业评论》上的一篇文章，对美国一些公司过于强调"市场导向"而忽略"技术导向"这一管理方式进行了大肆攻击。于是这些公司争辩说，"我们在这个问题上短期而又强烈的观念，完全是受了消费者投票选举的迷惑！"

我们坚决不同意这种说法。首先，我们不相信任何简单、敷衍的回答，而且也不愿意自己去凭空推想。客户、竞争者和技术，是最基本、最重要的三个因素。然而，竞争者这一因素比起其他的因素更容易把握一些，这仅仅是因为此项工作不是由"象牙塔"中的工程师通过阅读或是写抽象报告而得来的。

如惠普公司的服务代表、IBM 公司的销售人员、3M 公司的销售人员或是有闯劲儿的销售主管、麦当劳的特许经销商和布卢明代尔的用户等，这些众多的人员是热情最高的、最佳的竞争监视者。他们对各公司间的竞争进行全方位的监视，其传感器般的信息点无孔不入。

评论家们最有争议的问题是技术问题。例如，一些评论家认为："顾客只会提出一些千篇一律的信息，而不是带来真正革新的建议。"当然，这种看法在一定的领域内（如大部分化学用品领域）是有些道理的，但是它并不适用于广泛的领域，这一点是毫无疑问的。能灵活控制商业的领潮者，如艾伦-布来德利公司，它在测试其机器人技术时，并不是通过其核心实验室，而是通过它的几个主要的顾客。IBM 公司和花旗银行也是采取了同样的战略。NCR 公司之所以失去其电子市场，主要原因就是——它忽略了主要用户的作用。

那些更能倾听消费者意见的公司尤其重视其主要用户的反应。这与海斯和阿伯内西的理论体系势不两立。前卫者（即赋予创新精神的使用者）多数比普通同业者领先好几年，在高科技工业方面，可能要领先 10 年以上。通用汽车公司就是一个典型的"前卫者"。它比同业者提早 10 年时间测试出了电脑辅助设计的潜力，使得它在汽车设计方面，能够以很大的优势击败福特汽车公司（Ford Motor Company）和克莱斯勒汽车公司（Chrysler）。同样，我们可以发现，在申请新技术方面远远领先于大公司的一些小的发明者，在与别的公司联合生产。其实这也不足为奇，在生产过程中，任何时候都会出现与人合作的情况。而那些获胜的大公司，我们的证据很有力地证实了它们的成功之处——使其销售、生产、工程设计和产品的开

发，与主要使用者保持足够近的距离，并使其在正常情况下能接触到他们，从而便于观察并跟上这些“客户－发明者”联盟的步伐。

倾听探察之后，不管你已进入管理艺术王国或是接近了其边缘，这些倾听和探察仍与“委托民意测验”和“成立专门小组”的管理风尚有很长的一段距离；这些倾听和探察与以海斯/阿伯内西实验室为基础的技术演示也仍有很长的一段距离。当然，我们应该把主要的精力投入到研究与开发中去。但有争议认为，这些倾听和探察的主要作用就是激发灵感，从而使实干的业内人士（如产品斗士、解决问题的销售员、领导潮流的用户、以顾客为导向的市场营销者等）能“借鉴”、改善并加以运用。

第七章　自主创新

大型公司最令人感到失望的事莫过于，他们丢掉了在企业发展壮大过程中起关键作用的因素——创新；如果大公司不停止创新，其发展会不断地进行下去。国家科学基金会(National Science Foundation)的一份研究报告表明："就每单位的研究发展费用而言，每投入1美元，小型公司所发明的新产品数量，大约是中型公司的4倍，是大公司的24倍。"在研究同样的问题时，经济学家伯顿·克莱因(Burton Klein)也发现，大企业很少——如果有的话——对其所在行业的发展作出过很大的贡献，他们鲜有创新的表现。韦罗尼卡·斯托尔特-海斯卡宁(Veronica Stolte-Heiskanen)最近对50个公共部门和私人部门的研究所进行了一次研究，她得出了类似的结论："客观物质资源(人力和财力资源)与研究效率之间的关系，一般来说很小，有时还是负的。"

反观优秀公司，他们也是大型企业，却能创造令人羡慕的成长纪录、产品创新纪录以及随之而来的利润水平，即使在形势不利的时候，他们也照样能有如此良好的业绩；或许，大企业之所以能创造令人羡慕的业绩，其中最重要的一个原因大概就是他们既具有大企业的风范，又能按小企业的方式办事。另一个重要原因显然是，他们在员工中极力提倡企业家精神，对员工充分授权，把权力下放到生产第一线，例如达纳公司实

施的“工厂经理”制度、宝洁推行的“品牌经理”制度和 3M 公司的“创新小组”。得州仪器公司有 90 多个产品服务中心，在埃默森电气和强生公司，我们发现很多的部门，每一个部门的规模看起来都不是那么理想。许多这类公司以他们“简陋车间”(skunk works)的成就而自豪，也就是 8 到 10 个人一群的发明狂热者，躲在公司一角，而结果是，他们开发出来的新产品，常常比公司的有几百人的正式开发部门还多。

事情最终变得很明显，所有的这些公司都是故意地采取旁观的态度，他们创造几乎是极端的分散化结构和分权模式，随之而来的是机构重叠、边界模糊、缺乏协调、内部竞争和有些混乱的局面，其目的是培养员工的创新精神。为了保持企业的创新精神，他们放弃了规范的公司结构。

但是，我们看到的越多，就越感到迷惑。人们谈论“工作交火”(IBM)、实施前至少三次否定原计划(3M 公司)、站台经理(联合航空公司)、支持失败(3M 公司、强生和埃默森)、提供重要的项目、分出新的部门、雇佣新员工(通用汽车)、打更多的油井(艾莫古公司)、多方出击(必治妥公司)、鼓励挑剔者和持异见者(IBM)。在描述优秀企业的管理情况时，这些军事比喻完全不够，如果我们现在不信，等到分析完创新的例子后，我们自然就会相信这一点。

但是我们认为，除了极端分权和极力敦促员工“变得有创造力”外，在促进企业创新上，还应该有一些别的东西，事实证明确实如此。

创新斗士

我们所观察到的行为和感到不解的问题，都集中在有激情的“创新斗士”身上，围绕于弄清楚潜在的创新者或者斗士的出现、成长和成熟；这些人他们不断地创新，甚至达到疯狂的地步。举个例子，3M 公司新商业创新部门经理泰德·艾尔德直率地告诉我们：“我们希望创新斗士是非理性的。”

霍华德·黑德是一个很优秀的创新者，当奎因谈到他及他的革命性滑雪橇时说：“他被一些想法所迷住，是这方面的狂热分子。”要了解创新斗士究竟是个什么样的人，在《体育世界》杂志上有一个典型的例子，谈的是黑德发明金属滑雪橇的故事：

1946 年，黑德跑到佛蒙特州的斯托，第一次去尝试滑雪，体验一下滑雪的感觉，黑德回忆说：“当时我对自己糟糕透顶的滑雪技术十分不满，觉得是件很丢脸的事。奇怪的是，我把这一切的一切一股脑地归咎于那些长而笨拙的木制滑雪橇。在回家的路上，我听到自己亲口对身旁一位空军军官吹牛说，我能够用航空材料，做出比木制的滑雪橇更好的滑雪橇来。”

自从黑德回到马丁公司(Martin)以后，他的制图板上就开始不断地出现一些含义不明的有点像 V-2 飞机一样的图形，黑德在工厂的废旧金属堆里面搜集铝片。下班后，他就开始着手工作。他的构想是做一个“金属三明治”式的滑雪橇，外面是两层铝金属夹板，夹板两边用胶合板包住，中间塞满蜂巢式的塑胶。

由于需要有足够的压力和热量才能把原材料融合在一块，黑德特别设计了一套办法。为了达到所必需的每平方英尺15磅的压力，他把滑雪橇模具放进一个很大的橡胶袋里，然后利用一个旧的冰箱压缩机，在压缩机上面接上一根导管，经由这根管子把气打入橡胶袋里，以产生足够的压力。为了得到所需的热量，他又焊了一个像棺材一样的铁箱，在箱子里面装满从摩托车的曲轴箱中取出的内燃机油，然后用两个野营时用的燃烧器在下面烧，等油烧到350摄氏度时，就把滑雪橇模具连同塑料袋一起扔到烧得滚烫的油料里，然后坐到一旁慢慢地等待。

六个星期之后，黑德在浓烟臭气中制造出了六双滑雪橇，他带着这六双滑雪橇一溜烟跑到斯托，让那些滑雪专家试用，一位教练为了试试滑雪橇的曲弧度，于是把滑雪橇的末端插入雪中用力扳，结果把滑雪橇弄断了。最后，这六双滑雪橇全部都这样断了。“滑雪橇每断一双，我身上就好像有一样东西跟着断了似的”，黑德这样诉说自己的感受。

黑德没有退却，为了继续专心研究，他于1948新年过后的第二天，辞掉马丁公司的工作，带着放在床底下玩扑克牌所挣来的6000美元，认真地开始工作。每个星期，黑德都要送一双新改进过的滑雪橇给一位名叫尼尔·鲁滨逊的滑雪教练检验，但每次都是被他弄断以后送回来。黑德说：“如果我事先知道这中间要经过40次不断的改进，才能制造出合格的滑雪橇出来，也许早已放弃了，不过幸运的是，那时我脑子里只会这样想，下次一定会成功的。”

经过三个令人苦闷的冬季的没日没夜的奋斗，经过无数次的更改矫正，黑德终于制造出了他想要的滑雪橇，这改进过

的滑雪橇包括下面几个部分：不锈钢边以产生必要的穿透力，胶合板芯来增加强度，塑胶表层使滑雪橇表面光滑。在1950年晴朗的令人愉快的一天里，黑德站在新罕布什尔州的一个滑雪比赛会场上，注视着滑雪教练克利夫·泰勒沿着斜坡，做了个摆尾动作，滑出了一条长长的优美曲线，突然煞住在喜洋洋的发明者黑德面前。

泰勒欢呼地叫道："太棒了，黑德先生，这双滑雪橇简直是太棒了！"就在那一刻，"在我的内心深处，我知道我成功了。"黑德回忆说。

最近，得州仪器公司作了一个很有意思的调查，它重新审视公司50个左右成功的或不成功的新产品引进计划。他们发现，在每次失败的新产品引进中都有这样的一个原因："毫无例外，我们发现我们没有自愿的产品斗士，只有一些在我们的劝说下与我们讨论任务的人。"讲述这个情况的经理又加了一句："当我们检查一个产品，并决定是否在最近把它推出去时，我们已经有了关于产品的新标准。首先应该有热情的、自愿的产品斗士，然后才是市场潜力和项目的规模经济问题。

同样，最近我们对美国和日本一打左右的主要企业近20年来的经营业绩作了一个分析，其中一个部分是深入研究24个重要的商业起步情况，例如，通用电气公司在计算机领域扩展的失败以及它在工程塑料和飞机引擎方面的成功。这里又一次证明了产品斗士的关键作用。在成功的15个企业中，14个有职责明确的产品斗士，而在失败的9个企业里，只有3个有产品斗士(另外6个企业要么没有，要么是产品斗士早就离开了，项目也就随之土崩瓦解)。使我们感到奇怪的是，日本和

美国的情况并无二样。本来我们指望，在号称集体主义倾向更明显的日本企业里几乎找不到产品斗士，然而，百分之百（六个中的六个）的日本成功企业有产品斗士，在四个失败的企业里，有三个没有。

我们承认，黑德具有典型发明家的特点，是一个典型发明家的原型——在一个臭气冲天、烟雾弥漫的车库里埋首研究，日立和通用电气公司如此，IBM 也如此。詹姆斯·布赖恩·奎因在研究了 IBM25 年的历史之后说："IBM 非常鼓励那些狂热的创新斗士，藉此来推动各项重要的产品开发。董事长文森特·莱尔逊（Vincent Learson）在 IBM 创新发明的全盛时期，创立了公司的这种作风。他鼓励公司的各个不同部门、不同小组，尽量带着自己的设计提案，参加所谓的'业绩交火'，与其他提案竞争。事实上，在 IBM，绝大多数成功的重要发明，都是经由这种竞争过程产生的，而不是通过正规的产品计划而产生的。"

一个在沃森领导时期的 IBM 工作过的员工同样也指出："产品 650（IBM 早期的非常重要的计算机）很典型，帕夫肯普司（Poughkeepsie）（公司的中心实验室）的那一帮人进展缓慢，而公司在恩迪肯特的生产和工程总部的那一拔员工却有一简单的没有报告总部的项目，阿曼柯（总部）听到了这方面的风声，他们设计出来的是极好的一种产品——比实验室设计的好得多。然后，这种产品就变成了 650。"在与 IBM 的一个经理讨论时，他进一步确认了这一点：

毫无疑问，类似的方案很关键，当我重新审视我们最近引进的十多种产品，我发现，超过半数我们想通过制度来实现的

公司大的发展方案最后都遭到惨败。在每一个例子中——我们回顾并审视的新产品，同时我指的是每一个——有两到三个其他的小方案。你要知道，四到六个人一组，这些人一直从事相关技术及相关产品的研究开发工作，他们利用业余时间对项目进行论证，提出可行的方案，这种情况历史悠久。我们假装看不见，而最终它给我们带来很大的收益，看看最初失败的方案，按照改进过的新方案，有三种新产品提前开发出来。有奉献精神的员工能够干好的事情是令人诧异的，如果他们真的想这样做的话。当然，他们有一个优势，因为能动用的资源非常有限，因此他们首先不得不设计出简单得多的产品。

通用电气公司的情形大同小异，稍作深入的观察我们会发现一个又一个的故事，比如说，通用电气公司最近在市场上相当叫座的一种产品——一种工程塑料（在 1970 年到 1980 年期间，销售额从零一直攀升到 10 亿美元），工程塑料的思想来自一离线的行为，也就是说，并不是由公司正规的设计开发研究出来的。一位《道氏评论》的评论家指出：

和大多数公司一样，通用电气公司发现，公司的一些研究人员提出的许多构想，往往得不到明确的承诺，甚至于连申内克塔迪（Schenectady）（从事研究和开发工作的中心实验室）的财力支持都争取不到。因此，通用电气公司特地为一些有抱负的研究人员腾出了足够的房间，以便让他们秘密地进行研究开发工作，并暗中挪用其他提案计划的资金，偷偷地去资助他们的研究。这种情况在通用电气公司的员工们称为“走私”。然而，这种未经总部授权的研究开发，有时会给公司带来

意想不到的利润。例如在1950年代，有位名叫丹尼尔·福克斯的研究员，当时他负责开发一种电线用的新绝缘材料。有一天，他拿着好大一个棕色塑料球，走进技术主管比尤切的办公室。他把塑料球放下来，然后用锤子用力锤打，结果锤子反而断了，接着他又试着用刀子去切，结果也没有割破。最后这种材料被送到化学研究开发单位去化验，经进一步改良后，这种被称作利克森(Lexan)的合成塑料产品，成为现今公司销售额增长最快的产品。

然而，事情并没有那么简单，光有一个技术斗士福克斯是不够的，要使这种产品通过官僚机构的审查并把它成功地推向市场，还需要其他的一些重要人物。扬·杰克·韦尔奇(Young Jack Welch)(公司的现任主席)也是一个典型的产品斗士。他不断地想出新点子，找出与顾客打交道的最合适的职务，他到外面招募一些年轻的化学工程师，帮助进一步研究利克森。此外，韦尔奇被公司一群强烈反对传统惯例的"执行斗士"所拥护。

或许有人会问，既然如此多的人承认产品斗士在产品创新过程中的十分关键的作用，那么，公司为什么不到外面去雇佣，或者说自己培养一些？部分原因在于，产品斗士的工作方式与大多数商业管理不一致。在这里让我们再一次引述詹姆斯·布赖恩·奎因的话：

尽管有创造力的狂热分子是企业大多数创新背后的驱动力量，但许多企业不能容忍他们的存在，早已被商业主流所排斥的创新活动在公司发展的初期并没有显示出光明的前景。

此外，用组织的术语来说，产品斗士大多是令人反感的，令人不耐烦的，以自我为中心的，或者有一点不理性的人。结果，没有企业打算雇用他们，即使被雇用了，也不会得到提升和奖赏，他们被认为是“不严肃的”，“使人为难的”，或者“破坏性的”。

在这里，我们有必要区分一下创造力和创新两个概念，以免混淆，哈佛大学教授西奥多·莱维特(Theodore Levitt)陈述了这种情况：

现在，大多数咨询企业需要有更强的创造力，问题是，它们经常不能区分创造力和创新。创造力是指想出新事物，而创新则是把这些新想法付诸行动。一个非常有价值的新思想或许在几年时间内都不会付诸实施，不是因为没人看到它的好处，而是因为没有人愿意承当把它付诸行动的责任，除非你用它，否则，思想一点作用也没有。思想的价值仅仅在于它的使用。没有被使用，它就毫无价值。

如果你与员工交谈，你会发现，在美国的企业里不缺乏创造力和有创造力的员工，缺少的是创新者。人们普遍认为创造力会自动导致创新，其实不然。有创造力的人倾向于把讨论实际问题的责任推给别人，他们是瓶颈，他们从来就没有试着为自己的思想找个听众，把这些思想付诸实施。

如果你把十几个没有经验的人放到一个屋子里面去开一场脑力风暴式的会议，以提出新的观点，你会发现，他们提出的想法中，比较重要的又是何等地少……　有创造力的人不

断地提出自己的建议——有时是口头上，有时用书面的方式。但是不管是哪种方式，都非常简短，仅仅能引起别人的注意，激起人们的兴趣，中间没有包括任何负责的实施建议。我们缺少的是那些知道怎样去实施，有能力有胆识有毅力的人……既然商业活动是“做事”，因此，有创造力而不付诸行动或者不能坚持到底的人是无聊的，在某种意义上，可以说是不负责任的。

一位成功经营消费品公司的高级主管用一个实例加强了莱维特观点的说服力，说：“胜利者总是那些能超脱常规的人。”

兰德公司一位灵活的不墨守成规的品牌经理，他工作得非常认真且有个性化，他的许多不太成功的同事只是规规矩矩地做一个研究员的本职工作；结果是，他得到了兰德公司高层的器重。类似情况还有，他把办公室的规章制度抛在脑后，自己动手制造飞机。总之，他强烈的兴趣使他不断地尝试新事物，更快地学习，得到更多人的重视——最终走向成功。这没什么奇怪的，在兰德公司，我能举出五六个这样的例子，说出75到100个可行的新产品方案。问题是继续测试和研究。

总之，创新斗士既不是个毫无价值的空想家，光做白日梦，也不是伟大的思想家。他甚至可能是专门盗用他人构想的小偷。不过，最重要的是，他是个非常讲求实际效用的人。如果有必要的话，他会把别人还在理论阶段的产品构想，凭着一股拼劲，把它变成实际的成果。

创新过程的支持系统

在第五章里我们讲过有关萨姆·尼曼的故事，他是麦克维尔连锁店真正的创新斗士，但不是惟一的一个。这个家伙在印第安波利斯开了他的第一家商店，也不知道他现在怎么样。在通用电气公司进军工程塑料的例子中，我们发现了几个英雄人物：企业中的发明家、企业家和从官僚制度上保护这些人的执行斗士。

在《研究管理》杂志上，最近有位作家这样写道："独角戏很少能给观众留下很深刻的印象……　企业家通常都需有个资助者。"无数种描述创新的方案都百川归宗——一些重要的产品斗士和执行斗士。同样的，由个人推演到组织团体，我们发现，在创新过程中，也需要由各种不同的角色、制度协调配合，共同推进创新活动。

通过观察我们认识了这过程中的三个最重要的角色：产品创新斗士、执行斗士和教父。（我们有意地漏掉技术创新者，或者说发明家，是因为我们不认为最初的技术工作、思维工作是创新过程中的主要因素。我们相信，制约创新活动的因素主要是由于缺乏产品创新斗士、执行斗士和教父。大多数情况下，我们认识到了执行斗士和教父的重要作用。）

产品创新斗士是有名的狂热主义分子，就像我们描述的那样。他不属于搞行政工作的那一类型，相反地，这种人多半看起来相当孤立、冷傲自负、言行怪异。但他深信，他脑海中的产品构想终究会实现。

成功的执行斗士，其前身一定是产品创新斗士。他经历过

整个漫长的思考培育过程，深深懂得如何保护一个既具有潜力而又合乎实际的产品构想，使它不致受到公司官僚组织的干扰与阻碍。

“教父”是产品创新斗士的先驱，他通常是公司里德高望重的领导者，他们本身就是公司年轻一代学习和仿效的楷模。3M、惠普、IBM、Digital、得州仪器、麦当劳和通用电气等公司里的神话对公司漫长的、合乎实际的产品创新过程非常关键，3M 公司的刘易斯·莱尔(Lewis Lehr)和雷蒙德·赫尔措格(Raymond Herzog)，通用电气公司的爱迪生(Edison)和韦尔奇(Welch)，惠普公司的休利特(Hewlett)，Digital 公司的奥尔森(Olson)，王安电脑公司的王安(wang)，IBM 公司的莱尔逊(Learson)等，这些人的人生经历，都是活生生的例子，对公司年轻的一代，具有相当的启发作用和激励作用，对培育和激活整个公司系统可行性方案非常必要。年轻的工程师和市场人员没有踏出办公室，到市场上去接受挑战，仅仅因为他们心中的有一些“良好的感觉”，这些年轻的工程师和市场人员之所以勇敢地踏出办公室的大门，到处冒险，是因为公司的历史和现实环境鼓励他们这样做，惟有如此，才会有成功的一日。尽管他们会不断地遭到失败，但他们还是一往无前，义无返顾。

数字游戏

毫不奇怪，大部分的创新斗士，在大多数情况下是失败的。如果我们说创新和创新制度是优秀企业获得创新成功惟一的、最重要的因素，那么我们怎样才能调和这无数的失败和全面的成功呢？惟一的方式是：把创新视为数字游戏。

设想一下，假如我们现在开始一项创新计划，它成功的可能性只有10%，但如果进行了十项这样的创新，根据概率论的有关知识我们知道，至少有一项创新其成功的可能性高达65%，如果进行25项这样的创新活动，至少会成功一项的概率超过90%，(至少有两项能成功的可能性大约是百分之七十)，上面的分析清楚地告诉我们，不管一件事情成功的概率是多么地低，但是如果我们尝试得越多，成功的机会就越高。因此，詹姆斯·布赖恩·奎因说："因为创新成功的概率大约是1/20左右，所以管理层应该批准足够多的创新方案和给予创新足够长的时间，开始时，有企业家精神的经理最好从事些风险相对较低的创新活动，目的是给管理层信心。"

能确保更多的"命中"次数的惟一方法，就是增加"击球"次数。因此，Digital，惠普，3M，得州仪器，布卢明代尔，IBM，麦当劳，通用汽车，王安，强生，还有其他许多优秀的公司有比其竞争者更多的意愿创新斗士，增加"击球"次数。实际上，从实用的目的出发，Digital公司把每个顾客当作是新产品的试验场所。

最近对必治妥公司成功的故事的研究，为我们提供了一个很好的通过数字游戏而成功的例子。必治妥公司董事长理查德·盖尔布(Richard Gelb)是主要功臣，是公司后来的总裁们难以跨越的高度，《福布斯》杂志声称，盖尔布是个随时乐意接受亚军的人，盖尔布说："只要我们有办法把两个次优的方案凑在一起，我们总会推出一个更好、更能赚钱的产品来。"《福布斯》杂志发现："盖尔布总是同时进行许多创新活动。这样一来，万一某项产品逾期不能开发出来，他就能很快地通过其他产品来减少损失。"必治妥的数字游戏支持盖尔布的战略

思想，其辉煌的业绩，就是盖尔布策略成功的具体证明。在过去5年中，有33项健康美容保健产品，被公认是成功的典范（年销售额超过500万），根据《福布斯》的统计，“其中必治妥公司就占了八项，排名第二的公司只有三项。”盖尔布解释说：“如果公司有一项营业额占公司收入绝大部分的拳头产品，就像一个巨型炸弹一样，这当然很好，但是，在推进凭处方销售的药品生意方面，我们还有些别的办法，我们从不只对一种药品孤注一掷。假如我们的药品总销售额有10亿美元，我宁愿它是10个销售额为1亿元的产品，而不是只有两个销售额为5亿元的产品。”《福布斯》杂志最后写道：“必治妥就是这样：行动迅速，一下推出很多产品，立刻就赚取利润。必治妥成功的主要原因在于，它没有把大量的资金投入到，比如说治愈癌症的研究中去，然后坐到一边祈祷，指望某一天会开发出一种治癌的新药。”

这种数字游戏在石油行业中也非常明显。举例说，在主席约翰·斯韦林根的领导下，艾莫古石油公司在国内石油开采上取得了有史以来的最好成绩，在同行业中居于首位——甚至超过了埃克森石油、阿尔科石化和壳牌石油等公司。其主要原因仅仅是这种数字游戏。《财富》杂志的一位评论员指出：“他们开采尽可能多的油井，不管采用什么办法，他们对开采油井都充满热情，这是艾莫古石油公司区别于其他公司的显著特征，而埃克森石油公司除非有全部的协议，否则它很少动手去打一口油井。艾莫古石油公司生产部主管乔治·盖洛韦(George Galloway)到休斯敦作短暂访问时很惊诧地发现，美孚石油公司大约是在50万亩租借地上开采作业，而艾莫古所租借的土地是美孚的20倍。”（盖洛韦补充说道，“美孚石油公

司对他们的精确定位一定非常自信，但我认为我们没有那么聪明。”）

如果不是为了讲述有关“只在本土经营”的思想，数字游戏的事情几乎不值一提。这种本土经营的思想来自于对计划的盲目信仰，对有些混乱的创新过程的误解，来自于被错误引导的对大的生产规模的信任，不能够理解有组织的混乱的管理活动。

支持创新斗士

创新斗士犹如战场上的先锋队，通常第一个遭到射杀。从创新斗士身上受益最多的，是那些对创新斗士有完善支持网络的企业；在这个网络的支持下，创新斗士的队伍不断地发展、兴盛和壮大。这一点非常重要，怎么强调也不过分，没有支持系统，就没有产品斗士，没有产品斗士，也就没有创新。

优秀的企业留给我们最深刻的印象，莫过于他们对创新斗士的支持系统——既周全又严密、彻底。事实上，优秀企业的组织结构就是为培养创新斗士而设计的。尤其是，这些企业的组织制度故意地留下一些漏洞，以便产品斗士有事情可干。

所谓的“简陋车间”是最常见的一种方式。例如在一家营业额超过50亿美元的生产测量器材的公司里，最近推出的五项新产品中，其中就有三项是由该公司一个典型的“简陋车间”开发出来的。这个工厂座落在距离公司总部六英里远的一座两层楼的仓库里，里面昏暗而脏乱，但任何时候总有那么八到十个人在里面工作。负责技术指导的是一位天才，只有高中同等学历，而且这个文凭还是在韩国的军队中获得的（尽管该公司有无数个持有博士学位的科学家、工程师）。

该“简陋车间”的第一项产品——现今每年创造的营业额高达30亿美元，就是当初在短短的20天里研制（并制造出样本）出来的。去年，该公司又推出一项重要的新产品。当时，一位在“简陋车间”工作的创新斗士立刻要了两份样品，获准后带回家中，他把这两份样品搁在地下室里，把一个当作测量的基准，然后对另外那个样品进行了一番修补改进。三个星期之后，他把这种产品所有的缺点全都改正过来了（所花的费用很低），而且，新产品在三个方面有所改进，比原产品的性能要好。公司总裁亲自到他的地下室，看了之后，当场核准所有设计上的变革。这个车间的成功，是他们同公司700人左右的工程队伍暗地里竞争的结果。

正如另一篇关于简陋车间非常注重实效的报道所说。公司的一台主机温度过高，一大队工程师把这个问题研究了一个多月，最后决定给这机器装上达一吨重的空调设备。简陋工厂的一个研究人员恰巧看到这件事，他看了看问题，然后到一家五金商店买了一台价格为8.95美元的家用风扇；最后，这台风扇解决了问题。

我们常听到，简陋车间故事发生的地方，往往是这样一些企业，它们对产品斗士的支持和鼓励还不是很完备和周全。在优秀企业里面，我们得到的多与“有限的自主系统”——我的同事戴维·安德森（David Anderson）这样称呼——有关：一个拥有真正的企业家精神和创新精神的系统；但这个系统很易受限制，它只存在于更辽阔的环境中，超乎我们的想像。

我们第一次碰到这个概念，是在分析联合航空公司的情况时。当时，联合航空公司在爱德华·卡尔森（Edward Carlson）的领导下，正蓬勃发展。卡尔森在联航实行一项所谓的“模拟企业家精神（simulated enterpreneurship）”。他给予联

航1900多个机场站长一定的管理和经营机场的权利，让他们来控制自己所辖机场的发展情况，公司不再以他们的整体业绩作为考核的依据，而改用那些他们能控制的变量作为评分依据。卡尔森解释说："我们希望用比较合理且切合实际的方式，来考核每个机场站长的业绩，好让他们每个人在六个月之后，都能心安理得地对其上司或妻子说：'我为公司创造了利润。'"

我们在达纳公司也发现了类似的现象。我们已经提到过，达纳那公司董事长麦克弗森提出了"工厂经理"的概念，说得实在一点，也就是说给该公司将近90个工厂的厂长很大的权力，让他们直接控制自己工厂的人事、财务、采购——在一般的企业中，这些都是由公司总部直接控制。麦克弗森认为，这些厂长站在生产的第一线，经过长期的磨练，相对于公司总部的幕僚，他们能作出更好的决策。

同样的概念，在宝洁公司和弗里托食品公司则称为"品牌经理"。实际上，品牌经理并不是个虚张声势、摆空架子的企业家。同时，整个宝洁公司的社交活动过程旨在使他相信，他确确实实是个英雄。因此，宝洁公司经常传颂着某位品牌经理的英雄事迹，比如说他如何克服种种困难，如何击败其他品牌经理的竞争，把自己的品牌打入市场，脱颖而出。

在IBM、Digital、雷切姆公司，这种有限自主系统则是：业务人员充当解决问题的专家。沃森在1920年左右把这种思想引进IBM，Digital公司则一直沿用至今，该公司把贴近顾客的过程称为"靠近热的腋窝的营销策略(warm armpit marketing)"。在外人看来，3M公司则是"业务人员的公司"，公司的销售人员避开各地的代理商，直接到公司推销，3M公司因

此比其他企业领先。这种方法现今仍被 3M 公司的销售人员所使用。雷切姆公司的销售人员则全部从哈佛商学院招聘过来，他们首先作为公司的业务员，同时充当解决问题的高级专家。

在我们看来，要建立这样一个系统只有一个诀窍，那就是，通过企业内部的交往活动，使得经理人员相信，他们是志愿的产品斗士，并且在重要的地方保留绝对的控制权。但这个方法比较困难。大多数企业未能超出“权利和责任必须相对称”的老框框，不能够处理这种双重的任务。许多企业引进品牌管理或者产品管理计划，但鬼知道他们有多少是试图模仿宝洁公司；他们很少花时间去创造公司的神话、传奇、角色模型和英雄事迹，把责任放在品牌经理身上。即使像某些公司那样，他们确实把责任放在品牌经理身上，但这个游戏的另一半他们玩得不好——他们不能提供令人信服的严格的正规的支持系统，而恰恰是这个系统支持了宝洁的品牌经理，帮助他们把事情办好。宝洁公司的例子很典型，一方面，这些品牌经理被告知，如果他们的产品市场开拓得非常好，他们有可能在某一天当上公司的总裁。然而，由于由垂直品牌管理结构支持的组织结构的限制，以及真正能被提升的人非常少，实际上，他们的独立性和积极性受到一定的限制。这是一骗人的行为。

“令人不太满意的”部门分割

我们多年前曾遇到过的一个公司已经把其技术小组改组成各种“中心”——物理的，化学的，等等。这些中心成为组织的基本要素，项目和产品还在其次。这种不平衡的实际结果是，员工的时间被分成不同的小块，任何人都可能从事半打左

右的项目的研究，尽管他的研究领域非常狭窄，同时，这个项目可能跨越三四个部门或者两三个工厂。这样的组织是一个灾难。很少有产品能及时研制出来——在我们看来，这主要是因为缺乏一种承担义务的精神，并且把注意力集中在错误事情上，集中在技术而不是产品、项目和顾客上。当一个组织事隔五年之后重新回到某种产品的研究（技术能力已成为次要因素），研究开发活动几乎是一夜之间就取得突破性进展。

把这种情况与惠普公司对照一下，我们就会发现，惠普公司的营业总额达35亿美元。有50个小的部门，平均每个部门的营业额为7000万美元，每个部门的员工人数严格控制在1200人左右。最近，我们走访了一个部门，这个部门的人数超过了2000人，怎么办？一个很自然的解决办法是重新组织，把这个部门分为三个具有完全产品开发能力的独立单位。和3M公司一样，惠普公司也采用小部门制度，把成长迅速的部门不断拆分，以防止部门过于臃肿庞大。一位评论家指出："在执行它的基本任务上，惠普的每一个部门就像一个独立的企业，管理它自己的财务、人事和质量情况，从事业内相关产品的开发活动。"

像在3M公司一样，每个部门都有自己的产品研究开发小组，而且它的职责还不仅仅如此。一位高级经理说："我们应该集中技术力量进行研究开发，但是，每个部门都把自己的开发能力藏起来，没有这种能力，他们感觉好像缺了些什么。坦白地说，我故意从另一个角度来看，也觉得缺了些什么。其实一样，每个部门都在研制自己的芯片。"（"从一开始就这样？"我们问）"是的，每个部门都是从原料硅开始研究的……我们担心各部门的短期行为，但我们宁愿得到新产品，即使是复

制品。许多我们正在做的事，别的部门'也应该'在做。"

其他优秀企业的情形也大同小异，比如3M公司有上百个小的、独立的新产品开发小组，年营业额为50亿美元的强生公司也有150多个这样的部门，IBM有产品斗士小组，通用汽车有"走私"小组。Digital公司有不断变化的小组，布卢明代尔公司每个月都会有新的专卖店出现……　总之，优秀企业的经验告诉我们：小的是美好的。

激烈的内部竞争

在一个组织中，做事的基本方式有两种：第一种是"按规则办事"，这是理性主义者告诉我们的方法。它深入到了官僚作风的本质上——凡事都按照规章进行，不知权宜变通。因而，我们时常看到，某公司为开发一项新产品，必须经过200多个委员会签字盖章才行。另一种极端的做法是把"市场"引入公司内部，公司因内部市场和内部竞争的作用而向前发展，各部门为了争取市场，竞相开发新产品。在3M、弗卢尔工程、德州仪器和比克特尔等公司，员工争着承接公司方案，为分到产品创新小组而竞争；在IBM的"业绩交火"里，直接的项目竞争面对面进行；通用汽车和IBM不仅宽容所谓的"走私"活动，而且还暗地里支持这种活动；宝洁公司不同品牌之间相互竞争；宝洁、Digital、惠普、3M、强生和王安电脑等公司故意使部门功能重叠，生产线重复……

在对优秀企业的研究中，我们有一个很重要的发现，它们对正规的、理性的选择方法相当忽略。举例说，在3M公司，不同的部门甚至小组之间存在有目的的竞争，任何小组、部门之间功能重叠。("我们宁愿看到这样一种情形，市场上的另一类

产品来自于公司的另一个部门。")如果经理人员在本部门或小组以外承担新产品开发活动,他们就会受到特别的奖励。

这种思想其实并不新奇。通用汽车公司的艾尔弗雷德·斯隆就是这样干的,他如秋风扫落叶般兼并了许多小的汽车公司,把它们纳入通用汽车公司的部门结构之中。在人员配置上,他也有意重复配置,比如说,他把 Pontiac 和别克(Buick)安置到一个部门,同时又把 Pontiac 与雪佛莱(Chevrolet)安排到另一个部门……等等。几年后,通用汽车公司偏离了斯隆原则,变得更像一个整体。最近,当罗杰·史密斯(Rodger Smith)走马上任,他的第一步便是恢复斯隆时期的竞争精神,放任各部门之间的竞争。

至于部门内部,经理人员之间的竞争更加激烈。例如布卢明代尔公司的营销部副经理、采购员和安排服饰专柜的协调员,为了得到有限的座位空间,一天到晚争个不停。竞争结果一出现,公司就马上重新安排人员。

宝洁公司的品牌管理制度,是企业内部竞争的典型例子。该公司于 1931 年开始实施这种品牌经理制度。在那个年代,宝洁公司的高层管理人员就认为,内部竞争是"防止企业变得笨拙的惟一方式。"只有采用内部竞争,才能避免企业退化。该公司绝不向任何一个品牌经理透露有关其他品牌的内部信息(除了公共信息之外),只是鼓励他们之间竞争。后来有专门术语称之谓:"同类相残"、"创造性冲突"和"思维磨损"。宝洁公司打破了传统的理性框架。有一次,我们的一个研究人员在与一个前宝洁员工交谈时发现,宝洁公司的品牌经理宁愿对其他品牌经理的产品动手脚,也不愿在这种竞争中失败。这位员工赞同我们的观点,并给我们讲了一个情况:"我还记得几年

前，当佳洁士牙膏通过美国牙科协会鉴定的时候，我正好是负责产品质量的经理，几个星期后，我碰到公司负责另一牙膏品牌的经理，他半开玩笑半当真地对我说：‘你能不能在那种牙膏里动动手脚？’”宝洁公司推出的新产品中，有一大部分是在产品经理的好胜心指使下研制出来的。产品经理形成一个阶层，相互之间的竞争非常激烈。

IBM 则被公认为是培育志愿产品构想竞争的能手。该公司公开鼓励员工秘密开发新产品，主张采用多元化的解决方式处理同一问题，也就是说，主张同一个问题有多种解决办法。然后在这一点上，掀起一场由不同竞争队伍参与的大讨论、大交战——开发的软硬件之间真正的性能比较，而不是那种很典型的书面计划的竞争。

惠普公司有一竞争惯例：“把产品卖给公司销售人员。”公司的业务人员没有义务去接受由某一部门开发出来的产品，除非这业务人员需要这种产品。当某一部门把几百万美元研究经费投到某种产品上，研制成功后希望销售人员能够购买时，情况往往是，业务员看了看，说：“不，谢谢。”在公司中，这类例子举不胜举。得州仪器公司也有类似的惯例。

Digital 公司稍有不同，它自愿让各品牌经理的销售人员开发功能雷同的产品。以顾客为本是 Digital 公司赖以存在和发展的基础。《财富》杂志的一位分析家认为，“Digital 公司特有的增长战略有时会产生不良的后果，比如说，公司价格表上的一万种产品中，有许多产品是重复的，在一些具体措施上，有时公司的两套制度产生几乎同样的结果。”

在优秀企业中，我们可到处看到这样的现象，企业用内部竞争替代传统的、正规的及默守陈规的管理行为，这使得高成

本的重复成为必要——人员调配、产品功能雷同、部门职能重叠、多个研究开发项目以及由于企业的销售人员不认可新产品造成的研究浪费。然而它的好处却显而易见，尽管不容易衡量；这种好处尤其体现在培养员工的奉献精神、创新精神方面，它对企业的长期发展大有裨益。

有效的沟通与交流是优秀企业所必需的。惠普一位高级经理说："我们真地不清楚创新过程到底是如何进行的，但有一点我们却非常清楚：员工之间有效的沟通是必要的。员工之间能够自由自在地交流应成为企业考虑的一个问题，不管我们在做什么，不管我们采用什么样的组织形式，尝试什么样的制度，这是企业生存和发展的基础——我们做什么事情都不能损坏这个基础。"

在优秀企业里，员工之间的沟通方式有五个特征，这种方式可以推动企业的创新活动。

1. **沟通方式很随意。**

在 3M 公司，有大大小小开不完的会，但很少是事先安排的，多半是几个来自不同部门的员工，凑到一块，商讨问题。公司的氛围如同校园，员工在一块讨论，气氛融洽平实但又不失学术气息，再加上公司结构的一些特点，使得员工在相处一段时间后能彼此熟悉，志同道合、气味相投的人自然而然地经常聚在一块。

麦当劳的高层管理者时不时聚在一块，共同商讨公司的发展方向和生意的基调。在 Digital 公司，总裁奥尔森要定期会晤一个所谓的工程委员会，这个委员会由 20 多位来自该公司各阶层的工程师组成。由奥尔森亲自确定议题，并不时地重组更换委员会的成员，使得这个委员会不断地提出新构想，而

他本人起催化剂的作用。研究人员爱德华·舍恩(Edward Schon)在总结对创新过程的研究时指出了这种相互交流的重要性,他说:"建设性的构想往往是通过非正式而不是正式的方式提出的。"处于企业核心地位的创新系统实际上意味着企业文化的非正式性。

2. **沟通频繁且深入。**

埃克森石油公司和花旗银行,是两家以"无阻碍沟通"而闻名于同行业的公司。我们曾有机会到这两个公司,实地考察他们的高级经理人员的沟通交流方式,结果发现他们的行为与竞争者的行为之间的差别令人震惊。只要一进行提案的研讨,每个人讲话的声音都提高八度,接着声嘶力竭的叫喊争论开始了。员工自由地提出和讨论问题,气氛非常融洽轻松。只要有异义,任何人都可以随时打断董事长、总经理和会上任何人的发言。

反观我们碰到的其他许多企业,其高级经理人员,尽管在一起工作了二三十年,但除了正式安排的会议外,很少聚在一块讨论问题。公司开会时,他们也只是缄默一旁,等着别人提出方案,最终只是礼貌性地评论一下。更有甚者,同一楼层办公室的同事也只是用公文便条来交流一下,绝对不会坐在一块海侃神聊。这些行为与优秀企业的沟通方式形成了鲜明的对比,像凯特皮勒公司的最高层10位主管每天的"无固定议题、无会议记录"的会议,弗卢尔工程和德尔塔航空公司10位高级经理的"咖啡谈话会",以及麦当劳高层每日的非正式聚会,这些行为与一般企业的沟通交流方式形成了强烈的反差。

英特尔的经理们称这个过程为"同等地位的人的决策",这是一种公开的、面对面的管理方式,员工可以直接且直率地

讨论问题，能这么做的一个主要原因是在这些企业里，这类会议自始至终一直在进行，开会不是一种正式、不多见的情况。

3. 具备沟通所需的物质支持条件。

IBM 一位资深职员，最近跳槽到另一家高科技公司，从事一项重要的研究计划。工作几星期后，他走进该公司一位主管的办公室，关上门说："我遇到了麻烦。"那位主管顿时脸一阵白：这个家伙可是这个研究的关键人物。这位前 IBM 员工继续说："有件事我实在搞不懂，为什么你们这里连一块黑板都没有？没有黑板，你教大家如何相互交流沟通？"他的话是有来历的。当初汤姆·沃森上任时，就是站在黑板前，拿着黑板擦，与员工共同商讨企业遇到的问题，才把企业搞起来的。类似这样的工具，有助于非正式交流活动的深入进行。这种活动能刺激创新。

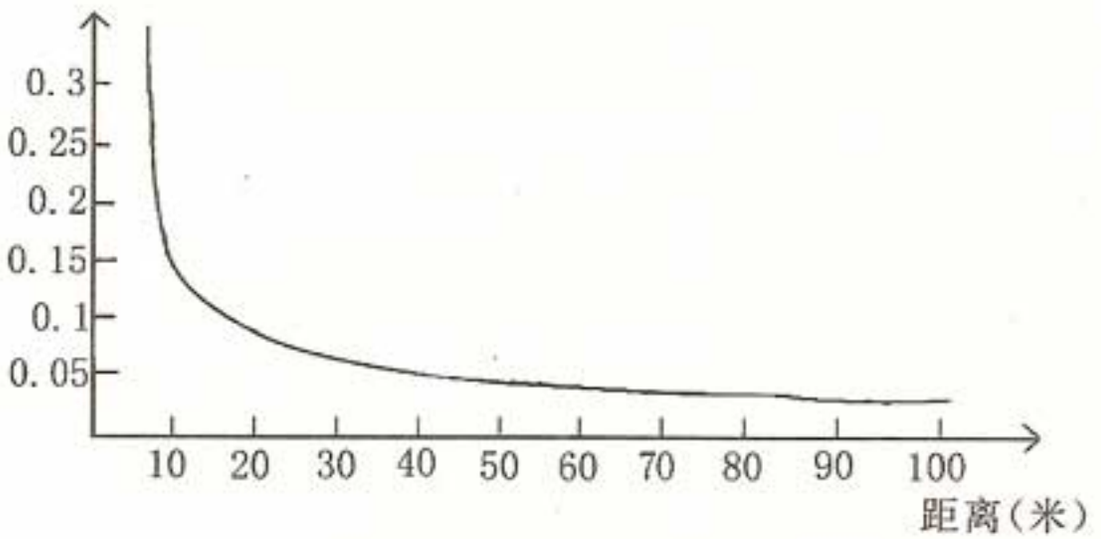
另一家公司的总经理也谈到他最近的一项创举："我把公司餐厅里四人用的小圆桌，全部换成长方形的大长桌。这是一个很重大的改变，如果用小圆桌，就总会是四个熟悉已久的人坐在一块进餐。用大长桌的情形就不一样了，其他陌生人就有机会坐下来和他们聊天，如此一来，研究人员就有可能遇到其他部门的销售人员或者是从事产品制造的工程师。这就好比在玩概率游戏，每增加一些接触的机会，都能增加员工之间意见的交流。"

英特尔公司建在硅谷的新大楼里面有许多小的会议室，员工被要求在那里吃午饭，在那儿解决问题。每个会议室里面都有黑板，以便进行交流（或许我们应该把这整个的发现称为"黑板因素"）。

麻省理工学院教授托马斯·艾伦（Thomas Allen）研究

这问题好几年了。他的研究结果引人注目。如果人们之间的距离超过10米，则他们至少每周交流一次的概率只有百分之八九左右(如果相距只有5米，则有25%的可能性)。下面的图形反映了这样一个真实的过程。

每周至少交流一次的概率



距离对人们交流的影响

4. **设立推动机构。**

这是刺激创新的交流系统的另一方面。优秀企业甚至把创新活动制度化。IBM的“革新人员计划”是一个典型的例子。“革新人员”是其总裁沃森想培育“野鸭”(沃森从丹麦作家易卜生那里借用了这个比喻)的具体体现。

在IBM公司，大约有45位这样的革新人员，在最近一期《新闻周刊》的一则广告上，他们被称为“梦想家”、“导教徒”、“讨厌鬼”、“自行其是的人”和“天才”等等。一位革新人员说：“在IBM，我们非常受重视。没有哪个企业能像IBM一样，给我们提供这么多企业副总的位置。”每位革新人员的任期为五年，在这一期间内，他可以随心所欲地从事他惟一的任务：革新制度。

实际上他们是这样做的。我的一个同事在从哥斯达黎加首都圣约瑟到纽约的航班上碰到一个IMB革新人员。他刚刚花了几百万美元，从硅谷的电脑公司采购了许多微处理器（这些微处理器并不是事先就确定好列在采购目录上的）。他解释说："我们有六个实验室正在研究微处理器，但没谁愿意去了解一下市面上到底有哪些货色，所以我派了几位下属去买一些回来，好好研究一下。"说来实在令人难以相信，眼前这位看起来有点神经兮兮的家伙，在IBM有六项重大的发明是由他经手的。

这位革新人员手下有数百人可供使唤，虽然这些人不直接对他负责，但当研究需要时，他们必须随时听候召唤。这个家伙最初的职业是粒子物理学家，现在他最喜欢的事是同顾客呆在一起。

IBM仍然相当保守。当然公司不再硬性规定每个职员必须穿白衬衫上班，然而这位革新人员穿的是皮背心，戴着手饰和金表链，自己拥有两家酒店。由此可见，这位仁兄不仅是IBM的爱将，更是一个非凡人物。

得州仪器公司的个人贡献者方案和3M公司的新业务部门是类似的推动机构。同时，我们还发现了其他的例子，比如：哈里斯和联合技术公司对那些在部门间的技术交流方面工作出色的个体和小组给予重奖；比克特尔公司强烈要求每一个项目经理把全部时间和精力的20%用在新技术的试验开发上；通用汽车建立"玩具店"以加快员工进入"未来工厂"的步伐。出自同样的考虑，通用数据公司建立了许多"技术中心"：来自不同部门的员工聚在这些地方，共同创新。这些都是推进企业创新活动的一些简单易行的办法。

5. 深入的、非正式的交流系统，也是控制创新过程的最佳手段。

这种系统刺激创新活动，而不是抑制创新活动。3M 公司是一个典型的例子："当然，我们处于严密的控制之下。每个小组花几百万美元从事任何一项产品研究时，四周必定有一大群对研究感兴趣人在旁边观察研究的进展情况。"我们相信，其余优秀企业类似的控制活动也非常严格。在任何一个公司，你干任何一个事情，身边必定有许多人在注视着你，尽管他们是很随意的。而在我们知道的别的企业中，这种控制活动非常严格且有刚性。你可以在没研制出任何成果的情况下花掉 500 万美元，没有人会知道的——只要你及时而且正确地填写所需的表格即可。

容忍失败

一个积极、创新、追求成功的企业还有一大特色，那就是有容忍失败的宽宏雅量。强生公司的詹姆斯·伯克(James Burke)指出，强生的信条之一就是："你必须愿意接受失败。"末了，他又说当年强生公司的创始人吉诺拉·约翰逊(General Johnson)曾经对他说过："如果我不犯错误，我就不会决策。"埃默生电器公司的查尔斯·奈特(Charles Knight)也强调："你要有承担失败的能力。除非你肯接受错误，否则你不可能有任何创新、突破。"

对失败的容忍精神已成为优秀公司的精神内涵之一，而且直接由公司高层灌输培养这种精神。创新斗士都经历过无数的试验，遭受过多次失败，否则就无法从失败中学习。

不过，最值得注意的是：经常性沟通，能将失败所带来的

负面影响减少到最低限度。最严重的挫折，亦即那些真正会留下疤痕的失败，通常是在缺乏认真明确的指导沟通的情况下，任由计划进行了好几年所产生的后果。在优秀企业那种开放的沟通环境中，这类不幸的事件是绝不可能发生的。在那种环境中，上司与属下、同事之间，开诚布公，互相沟通交换意见；你根本无法隐瞒任何事情，而且也不愿意，也实在没有必要这样做。

因此，创新斗士的支援系统很多，支援的方式更是不虞匮乏。创新斗士是不会自然而然就产生的，所谓时势造英雄，要有适当的环境才能培养出来，如公司的传统精神、多重的支援系统、对失败的容忍态度等，鼓励培养出这群努力不懈的创新斗士，而不只限于几个富有创意的奇才而已。

为了加以印证我们在本章一再强调的几项重点，包括所谓“创新斗士”、创新发展系统、试验次数，以及无数的连锁支援系统等，我们特别在此以著名的 3M 公司为例作一下说明。

3M 公司的创新策略

这个座落在美国中西部明尼苏达州首府圣保罗市的巨型企业，不仅在财务上创下令人羡慕的纪录，最重要的还是它在创新产品方面的成就。3M 这方面的卓越表现绝非偶然，主要得力于它所采取的多元产品发展策略。

3M 公司的特色

我们研究调查的对象主要是巨型企业。但是我们却发现，这些巨型企业，在创新方面，似乎未发挥大企业应有的表率作

用。3M 公司 1980 年的营业额高达 61 亿美元，名列《财富》杂志 500 强第 51 位，可以说是够资格称为“巨型企业”。3M 迄今总共已经发明 5 万种新产品，几乎平均每年推出 100 种以上的产品，拥有 40 个产品部门，而且每年都会有新的产品部门成立。60 亿的营业额，3M 的税后利润高达 6.78 亿美元，位居《财富》杂志企业 100 强排行榜第 5 名，仅次于索黑奥石油(Sohio)、柯达(Kodak)、IBM 以及美国家用产品公司(American Home Products)。

3M 最大的特色，就是它的多元化经营战略。它所从事的行业很多，其中以胶带及其相关产品(包括透明胶带 Scotch Tape)为最大，占其总营业额的 70%；其他营业项目包括印刷系统、研磨、黏胶、建筑材料、化学制品、保护产品、摄影产品、印刷产品、录音器材、电子产品、保健品等。但尽管如此多元化，3M 公司还经营一些化工产品，并以发展喷漆与砌合工业技术为重心，但这并不表示他们只会开发普通且毫无特色的产品。《财富》杂志指出，3M 公司过去两年推出的新产品包括：一种游泳时不会脱落的防晒乳液；一种加速外科医生缝合伤口的特殊缝合器；还有一种不需加入昂贵的银元素的特制胶印软片，以及一种可以抑制杂草生长的药剂。

3M 公司极力培养员工一个重要的概念，即：忠诚、奉献的精神是产品开发成功的必要条件。《财富》杂志对于这种观念曾经评论如下：“最令 3M 公司感到欣慰的是，公司每个人在开发新产品时，不管是把别人没有信心的产品成功地推向市场，还是想方设法大量生产以降低成本，都能把产品当作自己的事业来处理，而且上司多半都放手让他们这样做。”

3M 非常重视创新斗士的支援系统中类似保护者或是缓

冲器的作用。其中一个保护者一定是“执行主管”。由于公司的创新传统由来已久，主管本身必然经历过发明新产品的斗士过程，如作风怪异、不按牌理出牌、遭受封杀、热中于某项发明工作，也许还在那儿对着自己心爱的发明，熬了十几年以上。但是如今，身为主管，坐镇在那儿，负责保护年轻一辈的斗士，使他们免于公司职员的冒然干扰，适时把这些干扰者赶出斗士的避难所。

保证年轻创新斗士

在3M，主管为了保证年轻的创新斗士，往往会来上一段冗长而令人生厌的大道理，把那些干扰者数落一顿。“船长在那儿穷饶舌，不到舌头流血是不会罢休的。”这是海军用来形容年轻军官第一次引航指挥大船进入港口的情形；但是在3M，则是用来形容主管把开发新产品的重要任务，交给年轻一辈的苦口婆心过程。在3M，“斗士主管”亦非是“顶头上司”，而是雇来利用他的耐心与技术，负责培养新生代的创新斗士。

“创新产品小组”(new venture team)，是3M支援系统的基本单位。这种专门小组具有三项重要特征：由各种专门人才全力共同参与，任务无限期；全是自愿者；具有相当的自主权。

一个创新小组的成员至少要包括技术人员、生产制造人员、行销人员、业务人员，甚到财务人员，而且全部是专任的。3M公司心里也明白，在这种制度下，有些成员也许不能立刻派上用场，或会造成人才浪费的现象，例如在发展初期，大概只需用三分之一的生产制造人员。但是3M公司似乎愿意付出这种代价，好让工作人员专心一致、埋头于工作。他们的论

调是，只有指派专任工作，才能促使员工全力以赴，专注于一项任务之上。

3M 公司另一个刺激员工效忠奉献的方法是，创新小组的成员完全由自愿者来组成。一位 3M 公司主管表示："小组的成员都是招募而来的，公司绝不硬性指派。这其中有很大的区别。比如说，假定我是市场营销人员被指派去评估技术人员的构想，在大多数的公司里，通常我只会把所有缺点都挑出来，然后说这个构想很糟，我就能脱身了事了……　可是假如我是自愿参加小组工作的话，这种事就不可能发生了。"

最后，3M 公司还特别保证，创新小组具有相当独立的自主权与工作保障。他们规定，在新产品发布以前，小组成员不得解散。研究 3M 公司有 20 年之久的麻省理工学院的爱德华·罗伯茨(Edward Roberts)指出，3M 公司对小组的工作人员说："我们对你们的承诺是以整组成员为单位；只要你们达到公司评估工作表现的规定标准，公司自会让你们随着新产品销入市场而步步升迁，随着产品销售业绩的成长而获取应得的利润；另一方面，万一你们失败了，我们还有个后援补救的制度，那就是保证让你们再回到参加小组前的那个职位。"

制度可以激励人心

3M 公司的奖励制度，不论是对整个小组或个人，都有鼓励作用。当他们的产品发展计划，越过重重障碍有所成就的时候，小组里每位成员，都会因此获得晋升。小组兴旺，创新斗士自然获取匪浅，反之亦然。那么，在 3M 公司，一个成功的创新小组的工作人员，他的事业前途如何呢？罗伯茨作了如下描述："在 3M 公司，一个人只要参与新产品创新事业的开发工

作，他在公司里的职称与工资等级，自然就会随着他们产品的营业业绩而改变。譬如说，他也许一开始只是个生产第一线工程师，领取这一职级最高或最低的薪水。一旦他的产品打入市场后，就可提升为'产品工程师'。当产品每年的销售总额达到100万美元时，就是'具有充分资格'的产品，而这时他的职称与支薪等级都有了重大的改变。等到该产品销售额突破500万大关的时候，他就可以做到整个产品系列的'工程技术经理'了。假如该项产品再进一步破了2000万大关，就可升格为一个独立的产品部门，他若是开发该产品的主要技术人员，这时就自然成为该部门的'工程经理'或是'研究发展主任'了。"

假如你想要深入了解3M公司如何激发公司内部的企业活动，最好对整个公司"价值观"有所了解，尤其是它的"第11诫：切勿随便扼杀任何新的构想"。公司有时或许会拖拖拉拉，不够积极，或是不肯准予成立一个创新小组，但它绝不会扼杀新构想的创建者。

脍炙人口的历史

为了进一步了解3M公司是如何培养整个公司的价值观，我们其中一位同仁特地亲自拜访了一位3M公司高级主管，和他详谈该公司前几任董事长以及几位决策者。果然，毫无例外的，每位主管都有一段脍炙人口的成功发迹史。由此可见，整个3M公司最高主管阶层就是年轻一辈学习仿效的典范。那些希望成为创新斗士的年轻人，往往从这些前辈的事迹中，得到启示与激励。理查德·德鲁(Richard Drew)与约翰·博登(John Borden)的发明过程，就是个典型的例子。它对于公司年轻的一辈，非常富有启发性。根据现任董事长莱尔的说

法，事情是这样的："我们的业务人员到汽车工厂例行拜访时，注意到工人正在为新型变色汽车上漆，因为两种漆色老是会流到一块，因此常令人感到束手无策。当时实验室一位名叫德鲁的年轻工程师，研究发展出一种可以遮挡不需涂漆部分的强力胶带(masking tape)，于是不但解决了汽车油漆工人的问题，同时也发明了 3M 公司的第一种纸带产品。到了 1930 零年，也就是在杜邦公司推出玻璃纸的六年后，德鲁又研制出一种新的把粘胶涂到玻璃纸上的办法，透明胶带就这样诞生了，不过，刚开始，这种产品只用于工业包装上，直到后来，3M 公司的业务经理博登，发明了一种内有切纸刀片装置的卷轴，透明胶带才真正开始大放光芒，被广泛应用到办公上。"

这个有代表性的小例子，反映出了 3M 公司的典型作风，并含有几点重要的意义：第一，企业与客户相互影响，相互制约，关系密切。第二，这故事也表明了，并非只有技术人员才能发明新产品。第三，对 3M 公司而言，开发的任何新产品都应有很大的市场潜力。

英雄式的款待

创新斗士的发明一旦成功，立刻就会受到 3M 公司英雄式的热烈款待。莱尔自豪地指出："每年都会有 15 到 20 个以上行情看好的新产品，突破百万元销售大关。你也许会以为这在 3M 公司不会受到什么注意，那你就错了。这时镁光灯、鸣钟、摄像机全都出笼热烈表扬这支企业先锋队的成就。"就是在这样的鼓励下，3M 公司年轻的工程师勇敢地带着新构想，跨出象牙塔，到处冒险。

在 3M 公司的价值观里，几乎任何新产品构想，都是可接

受的。尽管该公司是以喷漆与砌合工业为主的，但它并不排斥其他类别的新产品。罗伯茨经过观察后说："只要产品构想合乎该公司财务上的衡量标准，如销售增长、利润等，不管它是否属于该公司从事的主要产业范围内，3M 公司都乐于接受。"

而且，在 3M 公司，失败者也会受到鼓励，所谓"有志者事竟成"。莱尔董事长经常用过去的实例勉励员工，不要怕失败，即使失败也切勿气馁，应当发挥企业家奋斗的精神。他说："在 3M 公司，你有坚持到底的自由，也就是意味着你有不怕犯错、不畏失败的自由。"

不屈不挠、坚持到底，在 3M 公司，终有成功的一天。不过，另一位 3M 公司的主管指出："我们不会随便扼杀新构想，但有时难免会把一些构想给打歪了。毕竟我们是在'人'的身上下赌注。有时你总免不了在不得已的情况下，必须终止一个尚未成功的产品计划。但只有这样，你才能迫使那些真正狂热的发明者，想到办法，使他的产品计划非成功不可。"

乍看之下，这似乎是非常自相矛盾的做法：一方面非常支持任何有潜力的产品构想发展；另一方面又绝不随便过度在这上面投资，因为 3M 公司毕竟是个非常讲求实际效益的公司。他们典型的作法通常是这样的：

假如一个创新斗士的产品构想，已由理论阶段发展到成型阶段，他们可以开始组成创新小组，通常是五六个人一组。但计划发展到一半，忽然遭遇意想不到的障碍，这时 3M 公司大概就会很快地取消这项发展计划，解散该小组。不过，这位创新斗士若是真地非常忠于这项计划，公司非但不反对，反而

会鼓励他独自或是找个伙伴，等到市场真正接受它。所以，在此之前，创新斗士必须经过一番盛衰更迭的命运，直到最后，市场终于成熟，时机终于来到，他的创新才获得重建，开始扬眉吐气，出人头地。

无数小试验

3M 公司是第一个将产品创新视为一种数字游戏的公司。负责研究发展部门的副总裁亚当斯(Robert M. Adams)道出了 3M 公司所持的态度："我们的作风是，做一点，卖一点，然后再进一步开发一点。"他的一位同事进一步阐释 3M 公司的策略说："从小处着手，朝大目标迈进。投下适当的资本，获取进一步所需的知识技术，增加利润。在很短的期间内，进行无数个小试验……　一项新发展由一连串的和声汇集而成。只要是有可能发展成很有前途的新产品，该计划绝不会受到不必要的干扰。任何新构想都具有无限的发展潜力。"因此，在 3M 公司，到处可以看到，创新斗士在那儿一点点地试验着，但大多数都遭到失败的命运，小部分稍有斩获，最后总有几个通过重重考验，终于发明成功。

凡是想要组织一个创新小组的斗士，物理专业也好，微电子专业也好，或者是招募各方好手也好，3M 公司都乐于提供研究基金，供其使用。而且在圣保罗市，器材设备齐全的总公司本身就是个历史悠久的实验场所。他们能够把一个构想迅速地转换成一个上市的新产品，这种本领足以令人叹为观止。而且，整个新产品发展过程，使用者(顾客)从头到尾都参与其中。

更令我们惊讶的是，3M 公司每个新产品发展计划书都

非常简短，平均大约只有五页。然而，一位 3M 公司副总裁却不以为然地说："你们对于 3M 公司这一点，完全估计错误。在大多数的公司里，新产品提案书，通常至少在 200 页以上；在 3M 公司，我们认为第一次出新产品提案，只需用一个条理分明的句子说明就行了。"

这位副总裁接着说："在开发的初期，我们不会把时间、精力无谓地浪费在一切都还生死未卜的事情计划上。我们当然要有计划，例如精密周详的销售实施计划，但一定要在研究发展到相当程度，有些端倪之后，才作这些详细的计划。在一开始，还没根据顾客的需求做些简单的实验之前，我们为什么要把时间用来写 250 页的计划书？"

同样的道理，3M 公司另一位主管表示："经验告诉我们，在新产品尚未进入市场前，我们实在无法精确地预估新产品将会有多少销售业绩。因此，我们现在都是在产品上市以后，才作销售预测。"

就某方面来看，组织结构对 3M 公司也不重要。罗伯茨说："若是单从理论上来看，3M 公司的组织结构似乎并没有什么独特之处。"一位 3M 公司主管甚至用更强烈的措辞说："组织结构上的形式与我们根本不相干。"

话虽如此，3M 公司的组织结构多少仍有几个是重要的。第一，3M 公司始终维持自主的组织结构。10 年前，3M 公司就已有 25 个部门，发展到目前已有 40 个部门，而且仍将继续成立新部门。与其集中追求一个部门的业务成长，3M 公司宁可采取分散的方式，这一向是 3M 公司通向成功的必经之路。

除此之外，在 3M 公司，若是某部门产品开发小组的工作人员提出一项新构想，正常途径是先向直属上司申请发展基

金，要是遭到上司的拒绝，这时 3M 公司就可以施展它的魔力了。这位工作人员可以转向另一部门申请，若是再度吃到闭门羹，还可再转向其他部门申请。他也许属于开发粘胶产品小组，但可以随心所欲到其他各个产品部门兜售他的新构想。即使他仍然四处碰壁，几乎到了穷途末路的地步时，3M 公司还有个最高法庭，“创新事业发展部”让他提出最后的申诉。通常，真正非常高深特殊的研究提案，都在此获得最后的判决。

为什么这样的方式能在 3M 公司做得如此成功呢？很简单，3M 公司利用各种诱因，鼓励主事者这样做。任何一个创新小组的筹建者，只要他能争取到外来的基金，来支撑小组的研究发展，他就会获得相当的报偿奖励。这项规定也同样有效地应用到部门主管之中。此外，在 3M 公司，还有许多直接的奖励制度，促使你寻找机会推销你的构想，或是尽量找机会发掘新构想。为了配合这套制度的发展，3M 公司对于人事的调动，非常富有弹性。例如甲小组一位工作人员的构想，一旦被乙小组的一位部门经理所采纳，那么这位工作人员便可随着他的构想一起转移到乙小组工作。

此外，还有其他相关的规则。例如 3M 公司硬性规定，每一部门最近五年的新产品的销售额，至少要占该部门总营业额的 25%。通常这样的营业目标，在其他公司都是以整个公司企业为基准；但事实上，这种目标在中下阶层各部门就可以达到。因此，3M 公司始终要求各个部门必须达到这个目标，迫使 40 个部门主管不得不竞相努力研究开发新产品。

但是最重要的一个观念，也是我们一再强调的观念，那就是 3M 公司的成功，绝不只是建立在一两个因素上。当然，不可否认，创新斗士、执行斗士以及创新小组是整个创新过程的

重心。然而，他们之所以成功，主要还是因为：有更多的英雄从旁支援，有价值系统的支持，有容忍失败的气度，采取渗透特殊市场的策略，有密切的顾客关系，采取由小而大的开发研究方式，有频繁而不拘形式的沟通，设备齐全完善的实验场所，有富有弹性的公司人事组织，没有过多的纸上作业与繁文缛节，存在有激烈的内部竞争，等等，加起来起码有一打多的因素，经过多年来一起共同发挥作用，才使得 3M 公司这种创新产品的策略，能有今日如此杰出的表现。

第八章　以人促产

前海军作战部长埃尔莫·朱姆沃尔特说："整个海军中有种观点，那就是认为所有级别低于司令官的人都是不成熟的。"非常凑巧的是，我的一个在通用汽车公司中负责几个部门的朋友，曾经在与通用汽车公司的基层汽车工人们打交道时抄下一首打油诗，而诗的内容与海军的那种观点极其相似，诗中写道：

这些男人和女人真是工人吗？
或者这只不过是一个成人的幼儿园？
孩子们跺着脚，拍着手，
女孩们流着清鼻涕，
男孩们则站在一边傻笑。
你怎么看那工厂的入口，那些车间的大门？
有没有警卫，让你出示证件，
就像警犬来闻你的气味？
是不是有一些看不见的眼睛在把你看穿，
并试图改造你的生活？
有没有某种气氛在试图麻醉和控制你的大脑和灵魂，
还在不停地命令你：
"每天八小时，你都应尽力表现得有所不同。"

这样做能让一个小孩立即成长为一个大人吗？
也许在这之前，
他还是一个父亲，
一个丈夫，
一个私有企业主，
一个亲人，
一个情人，
或只是一个普普通通的成年人。
但至少当他开口讲话时会有人听，
销售员有时会使劲地讨他的欢心，
保险推销员有时会唤起他的家庭责任感，
神父有时也会寻求他的帮助……
但那都是以前的事了，
现在他只能拖着脚步走过警卫，
爬上台阶，
挂好他的大衣，
然后走到队伍中占据他自己的位置。

给我念这首诗的朋友对我说，以人为本只有一个关键，那就是“信任”。但肯定会有人滥用“信任”。“这些人大约要占3%到8%的样子，”他一边说一边对自己如此“精确”的估计付之一笑，“不相信这一点的人会给你举出数不清的例子来证明为什么不能信任工人。许多大公司都为这样一种观念所统治，那就是，一般的工人都是无用的笨蛋，只会把一切搞得乱七八糟。”他给我举了一个象征性的例子。“你去过公园吗？许多公园里到处都是警示语，诸如‘请勿进入草坪’、‘此处严禁

停车'、'禁止这样做'、'禁止那样做'。而另一些则写着如'欢迎野营者'、'为了方便，请使用野餐桌'。一类警示告诉你不应做什么，而另一类则告诉你可以做什么，并鼓励你的加入，利用他们所提供的方便设施。"我的这位朋友颇有说服力地对我讲："这种假设上的区别对人们的影响是非常深刻的。"

在朱姆沃尔特担任海军作战部长的短短几年时间里，他在很大程度上改变了不少海军中习以为常的做法。所有这些都源于他的那个非常简单的信念：

如果你以对待成人的方式对待别人，那么他们一般都会反应良好。我的这一信念要追溯到很久以前的一次任务分配：我竭尽所能地确保这条船上的每个官兵都不是仅仅知道我们去向何方，去干什么；也不是仅仅只了解我们做每一次战术演习的目的。尽管强调上述这几点已经非常不容易了，但更重要的是，我一定要让诸位对所有这些是怎样结合在一起、是如何协同作用的有足够的了解。做到这一点之后，他也许就会体验到以前只有我们这些高级官员才能体验到的那种乐趣与挑战。我们的办事技巧并不是很特殊，我们只不过通过扬声器把一些正在发生的非常事件，对大家作经常性的通报。在每天起床之后和睡觉之前，我都会和我的军官们讨论一些事情，诸如将要发生什么和已经发生了什么、竞争进行到何种程度、我们应如何面对它、迎接它；而军官们会转而同他的部下去展开进一步的讨论。我们把每天的计划用书面通知的形式公之于众，这样会使每个船员对整条船正在做什么有一些感性的认识，并觉得充满了人情味，而不会觉得太枯燥。我有时会在几个主要基层官员的船舱里与他们瞎扯闲谈，我也经常会在他们的

舱里停下来喝杯咖啡。其实比这些细节更重要的就是，我努力与他们沟通我们到底正在干些什么、正在执行什么样的任务，并在沟通中表现出兴奋、趣味和热情。

朱姆沃尔特补充道，仅在短短约18个月内，上述这些努力已使他这艘船的工作效率在整个分遣舰队中由最后一名跃升至第一名。他说："根据我的经验，我知道，用对待成人的方式对待船员会有巨大的影响。"坦德姆公司的主席詹姆斯·特雷比格也持同样的论调："我们把每个人都当作成年人来看待。"而我们在东京的同僚也声称："日本的管理层一直坚持告诉他们的工人这样一个道理，那些处于某项业务最前沿的人是最了解该项业务的人，一些革新和改进措施也必须从这些人身上（采取行动的地方）开始。"彼得·史密斯，这个刚从沃顿商学院毕业的工商管理硕士并没有跳出分析师的老路，他当上了一家通用信号机厂的经理，他也持有类似的观点："如果你让人们放手去做，那么他们会一下子把你淹没在给你提供的建议之中。"

一个工商管理硕士的一段工作经历也从某种角度强调了这些观点（这段经历还包括一个不怎么让人高兴的结局）：

我当时只是一家大型卡车运输公司旧金山车站的业务经理，这个车站除了不会赚钱在整个地区名列前茅之外，其他任何一项指标都排不到前头。我首先向一些货车司机表达了我的关心。他们说，他们喜欢被别人看作卡车司机，而且他们觉得自己胜任自己的工作岗位，但在这之前从未有上司就车站的路线问题征询过他们的意见，也从未有上司使他们意识到

自己对整个业务有多么重要。我对这些司机采取的第一个行动就是，保证在他们每天上班之前，把他们的货车加满油，刷洗干净并发动起来——时刻准备出发。我希望我的行动能向他们传达一种紧迫感。第二，我向这些司机发放了公司宣传性的帽子和小册子，以便他们在适当的时机能够把它们分发给顾客（这其实是被严格禁止的，只有销售人员才有权这样，所以一天早晨，我不得不从一位推销员的车里偷了这些帽子）。

最重要的是，以前的上司通常都按老规矩安排本地货物的运输路线（这通常是不成功的）；而我则告诉司机们每隔三到四个货运单就留下一个货运单不定路线，这样当港口人员问他们有什么确定运输路线的指令时，他们就可以非常有风度地反过来征询港方的建议。我把大部分这种计策都当作秘密，一直瞒着我的老板和工会组织。让我大吃一惊的是，我们的业务居然开始盈利了。我把那些经济指标贴到了工会的公告牌上（这又是一次严重违反公司规章的行为，但从未因此而招致任何一次投诉），最后业务居然好到了这样一种程度：一些推销员开始意识到司机们能够招揽到更多的客户，于是不少推销员决定搭乘货车司机的车来学习他们的“秘方”。

在我的老板终于看到所发生的一切，并对我给予货车司机在时间、空间上的自由表现出神经质的担心之前，盈利能力就这样一直持续了好几个时期。就在这时，公司制定了一种新的控制制度，这一制度要求每个货车司机在每个工作日中每隔15分钟就作一次工作记录。从此，利润再次消失了，客户的投诉也再次增加，我也因此离开公司，开始了学校生活。

像对待成人一样对待他人。像对待合作伙伴一样对待他

人；给他人以尊严；给他人以尊敬。不要只像花费资金、购置机器实现自动化一样对待他们，而要把他们看作是提高生产率的主要源泉。这些都是对一些优秀公司进行研究得出的最重要的成果。换句话说，如果你渴望提高生产率并想在帐面上有所回报的话，你就应当把你的工人视为你最重要的资产，在《商业及其信念》一书中，小托马斯·沃森就很清楚地讲到："IBM 经营哲学的大部分都集中在其三个简单的信条当中。我要从我认为最重要的那一条说起，那就是：我们对每个人都要尊重。尽管这只是一个很简单的理念，但 IBM 为了实现这条理念，确实耗费了大部分的管理时间。我们在此投入了比做其他任何事情都要多的精力。实际上，这一信条在我父亲的脑子里就已经根深蒂固了。"

在那些优秀的大公司，很难再找到一个比"尊重个人"更为流行的主题了。这一基本的信念和假说无处不在。但正如我们已讨论的很多其他问题一样，并非任何一个东西——比如说，一项假说、一个信念、一次声明、一个目标、一种价值观、一个系统或一项计划——就能够使这一主题站稳脚跟。使它在这些大公司得以立足的是一整套庞大的基础设施、系统、管理模式及价值观体系，所有这些都互相影响，所以实际上是整个体系使公司能够在利用普通员工而获得惊人成就这方面真正做到了与众不同。这一点恰恰与我们在前面章节中讨论过的"人及其动机"相对应。这些大公司把控制命运的权力交给员工自己，这对员工而言，实际上意义深远。它们使得每个普通男人和每个普通女人都有可能成为成功者。这些公司允许——有时甚至是坚持——它们的员工更加突出自我，它们很强调这种做法的积极作用。

在这里，让我们弄清我在开场白中的最后一个观点：我们此处谈论的不是纵容，而是对个人确确实实的尊重，以及自愿地对个人进行培训，为个人制定合理而明确的目标前景，并给予个人实际的自主权，让他勇于前进，为他的工作而努力。

真正的以人为本同另外两种可能经常会在公司中看到的情景有着本质的区别，一种是只说不做，另一种则是耍花招。

在两者中前者有时更为糟糕。实际上，在我们身边，所有的管理层都口口声声承认员工是重要的、关键的。但说完之后，他们并没有对其员工加以重视，实际上他们也并没有注意到自己脑子里的这种轻视。通常有人会争辩说："处理员工的事务占据了我所有的时间。"等等。这些回答真正的含义就是，要不是为了他们(指员工)，工作本来可以变得更加轻松。

然而，只有当我们观察那些优秀公司时，我们才会发现其中的差距。在这些公司，对如何对待员工的研究早在几十年以前就已经开始了——衰退时期的全职雇佣政策、当培训还不普及时大量的额外培训、即使是在正式场合大家也直呼其名，等等。在这些公司里，对员工的关爱，融入到许许多多经理的思想深处。经理们存在的原因就是为了员工，他们深谙此点的重要并有着亲身的感受。

以人为本实际上也早已扎根于公司内部的"语言"之中。德尔塔航空公司的语言是"这是回家的感觉"。而惠普的语言则是"这是惠普的方式"和"到处走走看看的管理"。达纳公司的语言更为简明，就是频繁地运用"人"这个字眼，它出现在年报里、高层经理的讲稿中，以及对公司政策的陈述里。(其前主席麦克弗森对此就有很激烈的看法。在一次非正式的谈话中，他就发起了对福特汽车公司新一轮的广告攻势。他说："该死

的，他们总是说‘工人’这，‘工人’那的，为什么不能称他们为‘人’呢?”）在麦当劳，雇员们被称作“船员”，而不是职员；迪斯尼公司称他们为“主人”；而在彭尼，则只有“伙伴”这一称谓。

尽管这听起来也许有些俗套，但仍有很多会令你像小孩子一样兴奋得大叫的狂欢活动，而且确实有人热中于此。我们第一次看到这种情形时，还以为像在塔帕韦尔公司这样的公司里大型的庆祝类活动是受到限制的。谁知有人告诉我们，这家公司的总裁和高级经理们为了庆贺他们的 1.5 万个顶级推销员和经理所取得的成功业绩，一年里有 30 天都在狂欢。更有甚者，我们还发现这种纵情的狂欢也同样存在于一些高科技公司里（比如像惠普公司有一首名为“抚摸大灰熊”的歌就是为了庆祝该公司推出 3000 系列电脑而传唱起来的）。在凯特皮勒机械公司，我们也曾听说过这样一件事：在一次推广新设备的活动里，那些推土机械的巨型部件居然全被人盛装打扮了起来。

听起来也许有些让人吃惊，以人为本也有让人不好应付的一面。那些优秀的大公司通常都是以表现好坏为尺度来衡量一切的，但困难并不是来源于那种只会吹胡子瞪眼睛的经理和那些复杂的控制系统，而是产生于同事们相互之间的期望值和监督。实际上，在优秀公司里这个弊病也许比在那些不那么优秀、更为依赖正统的规章制度而运作的公司里还要不好对付。因为在这个世界上再没有比被他人需要而更具诱感力的东西了，而这正是高期望值的魔力。比如，如果你的同事对你有某种期望值，那么这就将成为你一定要做好某件事的动力。正如我们在第二章中已经说明的，人们总是爱把自己同

他人进行比较。而且如果一项标准是可以达到的，特别是如果这项标准又是由某人参与制定的，那么这个人通常都会竭尽所能来超过该项标准。

那么，问题就在于大公司的以人为本是否具有完整性。在那些只说不做的公司里，无论那些公司口头上说了些什么，实际上我们所讨论的内容在这样的公司中是不存在的。临时辞退工人当然不能被轻易采纳，但我们却很少发现有哪家公司能够像 IBM 、德尔塔航空公司、莱维公司或惠普公司那样真正付出巨大的努力来避免雇员数量的增减。而且在这两类公司中，讲话的方式也是不同的。与达纳公司、Digital 公司和 IBM 这类的知名公司相比，那些较为逊色的公司中员工保障、培训和反馈方面的内容就要少得多。在只说不做的公司里，经理一词并不是指一个能够卷起袖子、与工人一起干活的人，而是指一个只会雇帮手去干活的人。在这样的公司里绝不会听到有人提及什么诸如“获得同事的好评”一类的字眼，即使有这样的评论，对于雇员来说，它们也是私下进行的或根本就是不让雇员知道的。这再明白不过了：有些人认为雇员们还未成熟到能够掌握真相的地步。当然，那些狂欢大闹、经常变换的奖金与奖励以及其他的激励措施，也都是不存在的。我们承认一些市面上很流行的新项目，像 MBO、质量改进小组、Scanlon 计划在这类公司中偶尔也会被采用。但很快地，它们要么被弃置一边，要么就被官僚化了。而失败通常都归咎于工会，或是雇员们缺乏配合，很少会有人认为是管理层没有持之以恒和缺乏对雇员的关心造成了失败。

这就直接导致了第二个问题：耍花招的陷阱。当前在我们周围经常玩的伎俩就是“质量改进小组”。正如日本人一再提

醒我们的一样，“质量改进小组”的理念是绝对没错的，问题是质量改进小组只不过是我们手中一大堆工具中最新式的一件，这些工具有时很管用，但如果管理层总是在人们没有真正介入的情况下运用这一工具的话，那它就只是个烟幕弹。10年以前，类似的伎俩是工作机会扩张运动，在这之前则是当时看上去无所不在的机构发展运动，到处充斥着团队建设、T-组织、冲突解决方案及经理网等字眼儿。然而这些管理方案的骨架到了美国低生产率的沙漠上，就被彻底拆散了。很少有公司因此而发生了真正的变化。一些咨询专家、顾问把他们的方案卖给像负责培训的经理人员这样的较低层的管理人员，而较高级的管理人员也很乐意让他们放手去干，因为这样至少不会让他们自己手头上的工作变得很混乱。但是这种所谓的灵丹妙药，并没能在一个完全是自下向上的模式中取得成功，也就是说，这些方案是在高层管理人员并未参与的情况下实施与开展的，这自然也就不会起作用了。当然如果真的要让这些方案发挥作用，其暗含的先决条件无疑将在公司内部引发一场“地震”。总而言之，如果没有公司高层管理人员毫不吝惜的大力支持，这些方案永远不会发挥应有的作用。

既然少数几个改革方案能够立足并给公司内部带来一些根本性的变化是不现实的，那么我们同样也就没有理由相信诸如“某种特殊改革方案的有效生命会很长”的念头。而事实上，大多数的优秀公司确实有MBO系统，也确实采用过质量改进小组，也有可能真的尝试过团队建设的方案，而且至今为止这些公司也许还在实施着这些方案。但除了上述这些以外，优秀公司所拥有的远不止这些。当我们对此进行研究时，我们不仅为我们所见到的针对员工的项目的绝对数目感到吃惊，

而且这些项目更新换代的频率之高也是我们始料不及的。况且这些项目都是实实在在的，既不是只说不做，也绝不是耍什么伎俩。在研究过程中，我们发现了不少物质上的激励制度，这是我们早就估计到了的。但同时，我们也发现了难以计数的非物质的激励手段，及数目众多的实验性或是刚引进的项目方案。即使在最好的公司里，也没有任何一个方案可以无限期地发挥作用，关键在于处理这一问题应像处理研发新产品时所面临的挑战一样，必须时刻有一批候选的方案等待问世，尽管就像研制新产品时遇到的情况一样，它们中的大部分都只是“哑弹”。如果“工作充实”方案在密尔沃基的工厂不起作用，那么就试试其他的七个项目吧，也许这七个项目中有的项目在别的工厂里正在发挥着作用，或许在其他公司中它们也曾经卓有成效。

成功的案例

尽管几乎所有公司的高层管理人员都声称自己的公司很关心自己的员工，但只有那些优秀公司在这方面的重视程度才真正做到了既深远又广泛，从而有别于其他公司。要对此进行详细的描述别无它法，只有结合具体的例子。

RMI

用RMI公司来开头是个好主意，作为美国钢铁公司和国家精炼公司的一家子公司，RMI是一家一体化的钛制品生产商。几年前，该公司的业绩实际上很糟——糟糕的生产效率加上糟糕的盈利情况。但最近五年来RMI获得了令人瞩目的成

功，这几乎全要归功于该公司采纳了一项以人促产的项目。

该项目是从“大吉姆”—— 丹尼尔被任命为 RMI 首席执行官后开始实施的。丹尼尔以前是个职业橄榄球运动员，曾当过克利夫兰布朗队的队长。

他开展的这项运动被《华尔街时报》形容为“纯核心——一种集标语口号式的感情宣传、沟通和在每一个关头都微笑这三者于一身的混合体”。在他的工厂车间里遍布着这样或那样的告示：“如果你看见一个人没有对你微笑，你应该冲他微笑一下”、“如果一个人觉得干某件事不是享受，那么他几乎就不可能成功地完成这件事”。而且所有的告示都有“大吉姆”的签名。

实际上我们要讲的故事就这么简单。公司的标志就是一张微笑着的脸，它被印在了文具用品上，印在了工厂大门上，印在了工厂的徽记上，也印在了工人们的帽子上。RMI 的总部设在俄亥俄州的奈尔斯，而现在每个人都称这个城市为俄亥俄微笑市 。大吉姆花了很多时间开着他那辆高尔夫轻便车在工厂里面四处走走，他向他的工人们挥手致意，并不时开个小玩笑，倾听他们的心声，并且对工厂所有的 2000 名工人都直呼其名。而且，他还花大量的时间同工会打交道。地区工会主席给了他如下的赞誉：“大吉姆把我们召集来开会，让我们了解当前的形势，这些都是我们在其他地方闻所未闻的。”

那么所有这些行动的结果如何呢？让我们一项一顶地说。最近三年来，在几乎没有投资一分钱的情况下，他已经使生产率提高了将近 80%。在上次的公司报告中，工会投诉的普通积压待办事件已经由 300 件左右减少到 20 件。据我们所遇到的 RMI 的客户（如在诺思罗普）介绍，他们所了解的大吉姆总

是向他的客户和员工表达由衷的关心。

惠普公司

据某项调查显示，被采访的20个惠普高层经理中有18人不自觉地谈到，他们公司之所以取得成功，全靠公司有一套以人为本的哲学，其内容被称为“惠普的方式”，下面就是公司创始人之一比尔对此的解释：

我认为从一般意义上讲，我们公司之所以采取这样的策略和行动都是源于一种信念——任何一个人，男人或女人，都希望能从事一份好的工作、一份有创造性的工作，如果向他提供适当的工作环境，他就将创造性地完成工作。我们公司很早就有为每个人考虑，尊敬他们，并承认其个人成就的传统。

这听起来似乎是老一套，但戴维(该公司另一位创始人帕卡德)和我都笃信这一哲学……　个人的尊严与价值是“惠普方式”中很重要的组成部分。正是因为考虑到这一点，尽管很久以前我们就采用了考勤钟，但近来我们又引进了更灵活的工作时间计划。我们之所以这样做就是为了表达我们对员工的信任和信心，因为这样做可以给予员工更好地调整自己工作时刻表的机会，从而让员工的工作更好地适应其生活的需要。另外，许多新来的惠普员工或来访者经常向我们提起另一个惠普独有的现象，即我们对员工直呼其名的不正规性。我还能举出很多其他的例子，但问题在于任何一个例子都不能独立地解释“惠普方式”的精华所在。你不能用数字和统计数据来衡量它。这实际上是一种精神、一种观点，每个人都会有一种自己是团队中一分子的感觉。而这个团队就是惠普本身。正

如我在开始时所说的，这是基于个人的一种理念。它之所以存在就是因为人们看到它确实在起作用，而且人们还相信正是这种感觉塑造了今天的惠普。

在惠普，以人为本很早就已经开始实践了。在20世纪40年代，休利特和帕卡德就下定决心，不让惠普成为一家只会“雇用人和解雇人”的公司。在当时那个电子工业还完全依赖政府支持的年代，这种提法是非常鼓舞人心的。后来，在1970年代衰退时期，当公司的生意遭到严重打击时，休利特和帕卡德这一集体的魄力经受住了考验，他们并没有解雇工人，而是让包括自己在内的公司全体员工减薪10%，同时每人减少10%的工作时间。就这样，惠普在没有牺牲任何一个员工的情况下，成功地经受住了衰退期的风风雨雨。

惠普的这一用人哲学不但很早就开始实行了，而且还在不断地自我更新。公司的目标总是在改写和再版，并在附上公司哲学的重申之后交给公司的每名员工。公司目标的第一句话就是：“一个公司所取得的成就是每个人所取得的成就联合的结果。”在下面几句话中，惠普强调了自己对那些富有创新精神的员工的承诺，这一哲学也一直被认为是惠普取得成功的直接驱动力量：“首先，我们公司到处都应有能力很强且富于创新的员工。第二，公司的各个阶层都应有能激发员工热情的目标和领导。处于重要领导岗位的员工应该不仅能够激发自己的热情，他们在激发合作者的热情方面的能力也应是经得起挑选的。”修订后的公司目标陈述的导论总结道：“惠普（不应）是一个紧张的、军事化的公司组织，而应是这样一家公司，员工们享有自由，去选择最适合他们各自责任领域的方式

去实现(总体目标)。”

我们的几个学生在惠普的圣罗莎分部考察时,曾观察到了惠普公司“开放式实验仓库”的政策,从这点中就可以清楚地看出惠普对其员工是何等信任。在惠普,实验仓库是用来保管电子和机械元部件的地方。这一政策意味着惠普的工程师们不仅可以自由动用这些设备,而且甚至被鼓励把它们带回家去供私人使用。这个政策的主旨就在于,不管工程师们动用这些设备的目的是否与其工作的项目直接相关,通过在工作场所或家中瞎摆弄一下这些设备,他们会从中学到东西——由此巩固了公司致力于创新的承诺。曾有这么一个传说,有一次,比尔(休利特)在星期六来参观一个车间,发现实验仓库区的门被锁住了。于是他立即到维修间取来断线钳,接着就把仓库的门给撬开了。星期一一早,人们发现了他留下的一个字条,上面写着:“请别再锁上这道门了。多谢合作,比尔。”

一位24岁,刚进公司一年多的年轻工程师的谈话中充满了同样的语言。他批评一项新实施的员工项目中存在的一些问题,他说:“我真不敢相信比尔和戴维会用那种方式解决问题。”惠普的价值观这么迅速、这么清晰地深入人心真是让人吃惊。这个年轻人接着向我们讲述了惠普是如何致力于“接着干”这一理念的。因为这是不断推出新产品以居于竞争前列的需要,这也需要靠所有人付出艰苦的努力而不是光靠耍笔杆子就能做到的,而且还需要人们具备在任何场所与任何人打交道的能力。他谈起他的部门总经理和高层官员们时的那种口气,给人的感觉就好像在谈论他要好的朋友,而他好像只是他们惟一的雇员一样。后来他又谈到了MBWA,最后话题又扯远了,他开始向我们介绍他们受欢迎的交流方式,比如“咖

啡时刻”，在这种每周一次的活动中，每个人都可以发表意见，去解决一些非正式的问题。一些人际关际中的龌龊往往在会后就化解了。

总之，惠普公司最与众不同的特征就是其对自己承诺的一贯性以及其办事方法与态度的连续性。无论你去参观惠普的哪个部门，你都会看到员工们在谈论他们公司的产品质量，言语中可以感觉到他们对其在该领域中所取得的成绩是非常自豪的。惠普公司各阶层的员工总是表现出永无止境的精力和热情，以至于我们的许多同事在与惠普的经理、工程师或是生产线上的工人打过交道之后都会问这样一个问题：“难道这些家伙都是有血有肉的人吗？”后来他们见得多了，尽管他们竭力保持这个疑问，他们的疑心渐渐消失了。在对待这个问题上，我们自己竭力保护头脑清晰，而不迷信。但事实证明这几乎是不可能的。

沃尔-玛特公司

拥有 2.6 万名雇员的沃尔-玛特公司，目前是全美第四大零售商，在整个 1970 年代，公司的销售额从 4500 百万美元上升到 16 亿美元，而分店也从 18 家发展到 330 家。萨姆·沃尔顿，或像在公司内部人们所称呼的名字——“萨姆”先生，就是成功背后的驱动力量。实际上很简单，沃尔顿做到了对员工保持关心。实际上，在他的坚持下，几乎所有的经理人员都佩戴着“我们关心我们的员工！”的徽章。

沃尔顿是在彭尼公司里学到了它的“用人哲学”的。同彭尼公司一样，他的员工都被称作“伙伴”，而不是雇员，而且，沃尔顿本人经常倾听来自员工的声音。他说：“关键一点就在于

应该走进店里，去听听你的伙计们有什么要说的。所有人都应参与进来，这一点极其重要。我们的许多好主意正是来自于店员和仓库的搬运工。”沃尔顿的事迹已经成了传奇故事。《华尔街时报》这样描述说：“沃尔顿先生恐怕睡上几个星期也不能把觉补回来。他起床后便去一家夜间营业的面包房买上四打甜面圈。凌晨2:30，他带上这些甜面圈来到一个分销中心，和刚从搬运码头过来的工人们聊上一会儿。通过聊天，他发现在那儿还需另加两个淋浴间。”我们觉得令人吃惊的并非故事本身：也许任何一个做小买卖的人都能讲出自己一大堆这样的故事。真正让人觉得不可思议的是，这样一个最高企业管理者依旧向人们显示出他对自己的员工有着如此深厚的关心，毕竟这是一家资产20亿美元的企业。

基层工人非常重要，这一信念反映在沃尔-玛特公司所有的行动里。行政办公室实际上形同虚设，公司总部就好像一个大仓库。这是因为，沃尔-玛特公司的经理们把他们大部分时间都花在了视察沃尔-玛特公司在全美11个州的服务区域上了。那么他们到底在那儿干些什么呢？——“指挥新店开张时啦啦队的活动，侦察其竞争对手凯玛特连锁店的活动，或是同员工们一起开‘交心会’等等”。沃尔顿本人自从1962年起，每年都要视察一次所有的分店（要记住，现在沃尔-玛特公司一共开了330家分店）。

在沃尔-玛特公司，所有人都感觉自己是个成功者。每周六早上7:30都召开一个管理例会。在会上本月最大的买主将得到一个徽章。每周都会授予一批“流动的荣誉”分店，每周SWAT小组的人员都会到基层重塑形象店中去检查工作状况是否良好，然后反馈回那些优良的业绩。此时萨姆先生就会

站起来高声问道:“谁是第一?”当然所有的人都会高声回答:“沃尔-玛特公司!”

所以,频繁的加油声,以及当然,足球比赛,这和我们平常所看到的许多情形一样——是很有意思的。正如《华尔街时报》所报道的:“沃尔顿先生好像享受到很大的乐趣。不久以前,他曾驾驶着自己的飞机到得克萨斯的快乐山。降落后,他又告诉自己的副驾驶把飞机沿着路的方向开到约100英里外的地方去接他。接着他挥手拦了一辆沃尔-玛特公司的运货车,一边亲自驾驶走完了余下的路,‘一边同司机侃大山——看上去真是有趣极了!’”

强调经营中的乐趣这一主题贯穿于大量针对优秀公司的调研中。公司的领导和管理层确实喜欢这么做并显示出了极大的热情,或者正像霍华德·黑德在最近一次讲演中所说的:“对我来说,做什么事情都应该把个人的兴趣与之相连。正如我热爱设计这一行一样。如果不是因为有趣,我早就转投他行了。”

达纳公司

瑞恩·麦克弗森领导的达纳公司在员工和生产率方面的成功故事是一个令人印象深刻的故事。达纳公司是一家资产30亿美元的公司,主要制造那些没有一点异国情调的剪草机的刀具和工具箱,基本上是给一点儿都不令人兴奋的汽车及卡车工业的二级市场供货。如果你用战略管理的眼光来看待这家企业,你肯定会毫不迟疑地把达纳公司视为一个失败的公司。然而在1970年代,正是这家老式的中西部公司成为《财富》杂志500强之一,给投资者的总回报这一指标排名第二。

在1970年代早期，达纳公司雇员的人均销售额只不过与整个世界的平均水平持平。而到了1970年代后期，在没有进行大规模资本投入的情况下，达纳公司的人均销售额已经翻了三番，而与此同时业界的平均增长还不到原来的一倍。（特别是在达纳公司所处的工业部门中，生产率几乎没有增长。）对于一家大型企业来说，这是一个非常出色的生产率增长纪录。但这居然发生在一个不怎么令人感兴趣的工业部门。更进一步的是，达纳公司很大程度上被工会组织化了，在大部分车间里都有联合汽车工会（UAW）的成员，也就在这同一时间里，工会的投诉率下跌到最低点，只占UAW平均水平的极小部分。

成功最关键的因素就是让员工的发挥带来生产率的提高，这看上去是再简单不过了。正如我们以前提到的：1973年麦克弗森接手达纳公司时，他的第一个行动就是废除了原先22.5英寸厚的员工制度手册，并以一份一页纸的公司哲学公告取而代之。公告是这样写的：

·没有什么东西能够比面对面的交流更能有效地接触员工、维持信任或是激发热情了。把我们公司的所有业绩数据拿出来与所有员工一起讨论是很关键的。

·我们有义务给那些愿意提高技艺、扩展事业机会或是希望接受再教育的工人们提供培训和发展的机会。

·给我们的员工提供工作保障非常必要。

·创立基于意见、建议及勤奋工作的激励机制，设立奖励基金。

麦克弗森说："公司的经营哲学必须首先被订立出来。几

乎所有的管理人员都同意我所说的——员工是最重要的资产，但又几乎没有人有过类似的亲身经历。”

麦克弗森很快就把他的公司行政人员由500人减至100人，并把机构的等级由11级减为5级，他把大约90%的车间经理变成了商店经理。正如一篇曾在德尔塔航空公司和迪斯尼公司宣读过的长篇声明所说的那样，他们被告知自己有责任学会车间里所有的工种，而且他们被给予把所有工作都做好的自主权。

麦克弗森曾发表过一篇声明，这篇声明足以使一类人被剔除出美国绝大多数公司的董事会。声明如下所述：“我反对这种观念，即我们当前所急需用来提高生产率的办法是减少政府干预、简化监管制度、建立资本积累激励机制，以及在发展过程中不断革新研究作法。而我的建议是，让我们的员工自己去做好工作。”

在达纳公司，公司理念确实是被首先制定的，但紧接着，在很大程度上就要看这一理念如何在员工之中主动地传播开来了。公司中的每个人对保证生产率提高都负有责任。麦克弗森曾建议过一个适当的起点：“高层经理的个人生产率就是一个重要的指标。”但没有人被告知究竟要如何去做。如果人们知道如何去做，这一理念就太简单了。因为凭着人的天性，最终连公司最基层的员工都会懂得如何提升自己的工作效率。正如麦克弗森所指出的那样：

除非我们相信某个特定工种的专家就是最经常地从事该项工作的员工，否则我们将对这个员工的潜力予以永远的压制，这不仅在他对公司的贡献方面，同时在其个人发展方面亦

是如此。你可以想像这样一幅情景：在一个机器的方圆25英尺内，没有第二人比机器操作员、材料保管员及负责维护的人员更清楚如何操作它，增加它的产出，提高产品质量，优化其物流以及保持机器高效运转了。

他又补充道：

我们从不会在愚蠢的问题上浪费时间。我们没有那么多的规矩，也没有很多官僚，我让每个人在分析过他们所需要的、他们想要做的以及这样做所得的结果的基础上进行工作，并且我们将给员工充足的时间来完成工作……　我们最好开始承认这点：一个公司中的中流砥柱是那些真正在提供服务和制造产品，并给产品附加价值的人，而不是那些管理他们如何工作的人。这也就是说，当我在你的25英尺范围内时，我最好听听你在说些什么！

麦克弗森的谈话核心总是这一点。无论在偶然的谈话还是正式场合的演讲，他都从不动摇他在重视员工方面的立场。正如一个以前曾和他在达纳公司共事过的人对我们说的："我从来就没听见过麦克弗森说过一句不带'员工'字眼儿的话。"麦克弗森就曾说："看看这些年报上的数字吧！请别为公司主席担心，他的名字就会被署在年报的后面，而且绝对拼写无误。我们应该看看员工们的照片(那些基层工人们)，他们中有多少人以自己的名字得到认同呢？"

同惠普一样，达纳公司也在内部取消了考勤钟。麦克弗森说："所有人都在埋怨，没有考勤钟，我们干些什么呢？我就回

答，你怎么管理10个人呢？如果你发现他们经常迟到，你应该跟他们谈话。如果为你工作的人已经迟到了，你又能用考勤钟来做什么呢？”他也经常反复向人们灌输这样一个理念——应该从积极的一面看待员工的行为，他曾在讲一个故事时说道：“我的下属认为不应去掉考勤钟。管理部门需要用它来记录考勤状况及工作时间。我就回答他，那么好吧，我们公司的所有员工都是按时上下班的，记录上就这么记好了，如果出现比较特殊的情况，我们会具体问题具体分析的。”

麦克弗森在面对面的交流及与所有的员工一起讨论所有结果方面显得很痴迷：他要求部门经理同部门内的每名成员每月必须有一次面谈会，来直接具体地讨论公司一些事情的细节。（我们以前也曾在其他优秀的公司里看到过类似的情景，他们对在一个较广的范围内分享信息以及减少隐私似乎很着迷。他们很自愿地投入这项额外的工作，并很乐意交换关于诸如竞争信息损失方面的意见。）麦克弗森甚至强调，应在公司广告中也表现出内部的面对面交流的情形。他如此做起初确实让他的中层经理们吃惊不小。一个说：“快回去和老板说！”另一个说：“问些愚蠢的问题。”麦克弗森痛惜他们不愿意倾听的行为：“我需要一张照片，来做一个幻灯片演讲，里面要有工人跟其工头讨论的场景，我们公司的文件柜中有1.4万张照片，但没有一张是关于上司倾听工人说话的。”

麦克弗森把其40%到50%的时间花在巡回演说上，借此把信息直接传达给他的员工。他一直坚持其所说的“小镇会议”，并要求所有人都得参加。他回忆起在宾夕法尼亚的雷丁的一次经历，“我想同所有人谈话，而老板找不到地方来谈，就这样过了三年，最后我说：‘把运输部清理出来。’结果有1600

人到场。在我巡回演讲的这些年里，我从未被员工不公平地抨击过。而每当我提出要我的车间和部门经理跟我一起去巡讲时，他们总是不想去。”他一边把一打照片推给我们一边补充道：“看看这些相片吧，都是在会上拍的。总是机器操作人员在提问，从来没有一个经理问过我问题。你知道这是为什么吗？——经理们是不会问问题的，因为他们害怕。”

还有一个地方麦克弗森显得很痴迷——培训，不断地自我改进。达纳公司大学就是麦克弗森的骄傲和兴趣所在。去年曾有好几千名的达纳公司员工接受了达纳公司大学的集训。讲授的大多是一些实际操作，但同时也向学员灌输理念。许多班级的课程都是由公司高层人员——公司的副总主讲的。(我们也曾在迪斯尼大学和麦当劳的汉堡大学里发现过类似的情景。)据麦克弗森讲，在达纳公司的管理人员中，再没有什么比被任命为达纳公司大学的董事更值得荣耀的事情了。董事会通常是由几个部门总经理组成的。

在达纳公司，没有任何事情是被强迫要做的。曾经给达纳公司带来很大声誉的广泛关注利润计划就是一个很好的例子。让我们非常吃惊的是，广泛关注利润计划只在达纳公司40部门中的7个部门内实施。麦克弗森解释说，他们随心所欲地工作，这就足够了。没有任何一个部门经理会在压力下接受工作项目。

当然在达纳公司也存在“压力”。这一主要压力也同其他的优秀公司一样，是来自同事的压力。达纳公司在培育这种压力方面的努力在“地狱周”这一活动中表露无遗。一年两度大约100个经理会凑到一起待上5天，来交流一些提高生产力的经验，麦克弗森对此大加鼓励，因为他坚信，同事间的压力

是让业务发展的动力。他常说:“你可以骗过老板,我就曾骗过,但在同事面前,你藏不住任何东西,他们知道事情的进展状况。”当然这5天的交流是自由而公开的,并为所有人免费提供膳宿。他还特意拍了个广告,来进行声援:“我们让他们在地狱里走了一趟。”

麦克弗森关于工作保障的理论在近来美国汽车工业的艰难时期也经受了严重的考验。尽管公司在尽量避免,但仍不得不解雇许多工人。另一方面,伴随着这个局面,原先的交流计划依旧延续着,所有人均被如实告知到底在发生些什么。麦克弗森讲了真实的情况:“1979年开展配股计划时有80%的员工参与。后来有9000人被解雇。而我们现在的参与率(包括那些当前被解雇的人)是多少呢?仍然是80%。”而且,1981年,达纳公司的生产出现了逆低潮而动的反弹复苏迹象,这真的是很了不起的。

麦克弗森的理念说到底就是重视集体贡献的价值,而不只是停滞不前地看问题。麦克弗森强调:“你要保持思想永远年轻,就不要停止巡回视察,不要停止倾听,也永远不要停止询问员工正在想些什么问题。”这就同以下这个通用汽车公司的工人所说的话形成了解明的对照。这个工人在通用汽车公司的Pontiac部门工作了16年,最近刚被解雇,他说:“我想自己之所以被解职,是因为我制造的车质量不好。但在16年里,从来没有人向我征询过意见,问我怎样把工作做得更好,一次都没有过。”

德尔塔航空公司

德尔塔航空公司这样的公司为数不多,它经历了航空业

放松监管时期，却依然保持了良好的金融绩效。德尔塔航空公司上次出现罢工是在1942年。上次工会投票则是在1955年。运输工人协会的弗朗西斯·奥康奈尔这样评价德尔塔航空公司："他们与员工间的纽带关系是最难被外人攻破的。"

德尔塔航空公司是一个员工的公司。它对外宣扬"德尔塔航空公司大家庭的感觉"，并且在平常确实体现这一理念。公司实行内部提升，比别的公司付更高的工资，并尽最大努力避免业界惯常的在低潮期解雇工人的做法。

如同众多优秀的公司为了保证适应公司文化而惯常所做的一样，德尔塔航空公司对其所有求职者都有一个非常细致且冗长的监测过程。《华尔街时报》这样记载：比如，空中小姐的录用就是从上千名求职者中精选出后，再经过两次面试，最后还要送到德尔塔航空公司的心理专家悉尼·贾纳斯博士那里。博士说："我要努力判断出她们的合作意识及团队精神。在德尔塔航空公司，你不仅仅加入了一家公司，而且你也加入了一个目标。"

德尔塔航空公司的成功是从许许多多的小事开始的。"不关门制度"确定了基调。前总裁汤姆·毕比解释："我的地毯每月都必须清洗一次。机械师、飞行员、飞行随员——他们都进来看我。我的意思是，如果他们真有事要跟我们说，我们会给他们充分的时间，而不用经过什么其他人的转达。主席、总裁、副总——我们都不需要一个审查员工的行政助手，我们与员工之间不需要中介。"当然，在实行"不关门"制度后，确实发生了一些变化，并起到了一定的作用。德尔塔航空公司花费了大量的时间和金钱（这对于不做这些事的人来说是不可想像的）来调查员工内部的情况，而且这往往都会导致公司政策的实

质性变化——都是我们身边的小事，比如支付和记帐过程等。一名分析家说："所有这些都由来已久，员工们乐于运用这永不关上的门，高层管理人员也乐于接受把门打开所带来的结果。"

下面是《华尔街时报》曾报道过的，在工作中的一个非常典型的例子：1979 年 2 月，詹姆斯·伯内特工资帐单上少了 38 美元。德尔塔航空公司没有付足他那天凌晨 2:00 维修 L-1011 号引擎的加班费。这件事，詹姆斯的直属上司不愿帮忙，于是这个 41 岁的机械师给总裁戴维·C. 勒特写了封信，他在信中报怨："我们所经历的这种支付问题影响实在太坏了，这已导致我们公司中不少好员工都开始报怨了。"三天后，伯内特先生拿到了那 38 美元，以及一封来自高层的道歉信。德尔塔航空公司为此甚至真地改变了他们的支付制度，增加了机械师在正常工作日以外的加班费用。

在德尔塔航空公司，另外一个较为有趣的理念就是管理部门的换岗。比如，公司总裁就曾坚持，他所有的高级副总都应被培训成可以进入任何一个部门工作的管理人员（当然不是真地要让他们开飞机）。甚至这些高级副总自己都在千方百计地了解其他领域的情况，以便需要时能够从容顶替。顺便说一句，德尔塔航空公司还有一个传统——高层人员在圣诞节期间，要去帮行李搬运工的忙。

如同达纳公司，德尔塔航空公司的管理层花费在同其普通员工对话上的时间也是惊人的。高级管理层每年至少要有一次在"公开论坛"上与所有员工碰面。在会议上，公司最高层和最低层的职员展开直接的对话。用来进行类似交流的时间总是令人震惊，而且对于不在这种环境里运作的公司而言绝

对是难以想像的。例如，每个高级经理一年中应有四个满工作日用来同亚特兰大的飞机随员进行谈话。高级副总通常每年在路上就要花费100来天的时间，这些时间并不都是很好过的，里面有时会包括视察凌晨1:00或2:00的航班。激烈对话是从高层展开的，每周一早晨就有一个高层例会，会上公司所有的计划、问题、事务等都会被加以讨论。然后，高级副总就会把各部门领导召集来开一个较晚的午餐会，把最新情况及时通报给他们。由此，新闻就很迅速且定期地传遍了整个公司。

倾听员工的声音是被很严肃地对待的。比如，就有一个专门的飞行随员委员会来为德尔塔航空公司的6000名空姐以及男空勤人员选择制服。一位成员说："这很重要，你必须生活在他们中间。"甚至机械师也可以挑选自己的顶头上司。

麦当劳

现在看起来，麦当劳的现任总裁弗雷德·特纳以鞋类推销员的身份出道是再合适不过的了。因为有过此种经历的领导，在麦当劳这种员工密集型的公司里，会体会到"保证基本要素正确运行"到底指些什么，比如面对顾客，提供实时服务，对自己的事业感到自豪以及对平庸工作的责任心等。最重要的是，麦当劳做得比这些基本要素还好。特纳说："历史表明，我们的竞争者的管理层对下层的介入未能坚持下去，总之他们缺乏对细节的深层关注。"

麦当劳坚信，高级经理不应该总是呆在办公室里，而应对员工、培训和执行给予更多的关注。公司创办者雷·克劳克说："我认为在公司管理这一问题上，'少即是好'；由于麦当劳的规模，今天的麦当劳是我所知道的最没有结构的公司，而且

我认为你再也不会找到另外一家拥有一支更快乐的、更有安全感的、更勤奋的经理队伍的公司了。”

麦当劳永无休止地谈论着个人的贡献，克劳克声称，“一家经营良好的饭店就像一支能赢球的棒球队，因为他们都充分地利用每一个成员的才能，并抓住每一秒的时间来改进自己的服务。”克雷格把话题集中到一些小事上：“我强调细节的重要性。如果你要把整件事做好，你必须做好你业务中的每个基础环节。”麦当劳把这些细节理顺，这种方式需要大量的令人吃惊的学习时间和工作强度。一位前雇员表示：“我刚去麦当劳时，他们给我一顶小白帽子，表明我是实习人员。他们让我从最简单的工作做起——炸法国薯条。然后让我去炸薯条和做奶昔，就这样一直做到烤圆面包和牛肉饼。我们休息时只能在一间小屋子里待着，里面有一台电视和一台录像机，里面不停地放着强调麦当劳做事方式的宣传片——如何更好地做一个汉堡、如何保持薯条松脆，诸如此类。”

麦当劳的“教科书”讲述了每个过程和细节，例如，“一定要转动汉堡包，而不要翻动汉堡包”，或者“如果巨无霸做好后10分钟内没人买，法国薯条做好后7分钟内没人买就一定要扔掉”、“收款员一定要与顾客保持眼神的交流并保持微笑”等等。

除了有关这些方面的固定的制度外，店堂经理通常也被鼓励实行自我管理及保持工作生动活跃。《财富》曾报道：“戴比·汤普森，八年前从麦当劳的出纳员起步，现在24岁的她是格罗夫村的麦当劳店堂经理，她有时就会活跃一下午间业务高峰时段的气氛：给收取最多货款及接待最多顾客的收款员5美元的奖励，她会给当月最佳店员一枚奖章”。另外一位

员工补充道："我们经常对每小时的销售金额作记录，并会得到1美元的奖励。而且，如果你一小时内能售出300美元的食品，你也将得到1美元的奖励。在那段时间工作的每个人都会得到1美元。在创记录的日子里，你将得到2美元，我们都努力争取这些额外的奖励，这很有意义。"

麦当劳的一个重要组成部分就是汉堡大学。据《纽约时报》报道：

在芝加哥郊外的汉堡大学，星条旗和麦当劳公司的旗帜高高飘扬在穿过大学后院的高速公路的上空。在学校里，麦当劳的连锁店主和公司的经理们正在学习技能以强化这样一种认识：在郊区和乡村地区，麦当劳的黄色M拱门和61万4000余家类似的砖房，已成了某种象征——可以预见到里面的氛围和品味，或者用麦当劳创立者克劳克的话说，那里是"质量、服务、清洁和价值的化身"。克劳克在高中就辍学了。到目前为止，他已向慈善机构捐赠了几百万美元，并且鼓励员工捐助社区慈善机构以提升麦当劳的形象。但他始终拒绝支持高等教育。在《磨练》一书中，他写道："我一直拒绝捐钱的地方就是大学。在这个国家里，有不少最好的高等院校向我寻求捐助，但我告诉他们：除非把这些钱用于商学院，否则一分钱我都不捐。"去年有2000名学生从汉堡大学"毕业"，每门课程都会有一个幸运的学生得到一顶"金厨师"帽，以奖励他为班级讨论作出了最大的贡献。另外一个学生则会拿走一个瓷制的抽象的汉堡模型，这是最高的学术荣誉……　全美教育委员会认证，在汉堡大学学习超过六个学期的学时，即可等价于在一个二或四年制大学里毕业时所取得的学士学位……　汉堡

大学里一共有18门课，从一到二天的课堂讨论到长达几星期的大型讨论，主题有“市场评估”、“管理艺术”及“区域监督”等。麦当劳的成功正是基于低价位的快餐和优质的服务，这些课程也正是运用了麦当劳的风格并强调激励……

麦当劳也经常搞狂欢。一名员工回忆到：

我们店里的一个伙计曾被授予“全美汉堡师”的称号。他是全美麦当劳连锁店里最棒的汉堡师。这场比赛是春天开始的，比赛结果是要选出一个全美最好的汉堡师。这意味着不仅要最快，而且要几乎接近完美，要有最好的质量，而且要做得恰到好处。为了做得恰到好处，你要把一个小温度计挂在烤架上方。烤架一定要一尘不染，锃亮发光。接着你就要把牛肉饼码上去，一行码六个，整齐地码成一条线。你应该用抹刀的背面把它们烤成微焦，然后在恰当的时候撒上盐，并在恰当的时候放上洋葱，然后你应把它们翻个个儿，并把它们夹在圆面包中间…… 首先，你要参加店里的内部比赛，选出店中最好的汉堡师。赢了的伙计将被派去参加地区的冠军赛，接着经过更高级比赛的淘汰，最后，就到了全美的比赛。我想那次是在芝加哥举办的，我记得最后不仅颁发了一个大奖杯，而且还发了奖金，不过我不知道有多少。重要的是，你可以在你的衬衫上套上一个“全美”臂标了。

IBM公司

从麦当劳，我们绕个圈子来到IBM公司，在所有深入实践以人为本的美国公司中，IBM公司也许是一家最大同时也

是历史最悠久的公司。研究IBM公司的惟一问题就是不知该从何处谈起。从已执行了70年的“不关门”制度，还是从老沃森先生早在1920年代就为所有雇员建立的一年只交1美元的乡村俱乐部?从最早开始使用“尊重个人”这个词的理念，从终身雇佣，还是从坚持从内部提拔人才？从IBM公司的日常护理中心、IBM公司饭店、IBM公司经营的铁路和网球场？从由人事部执行的月度意见调查，或是从IBM公司推销员的高成功率，还是从深层次的培训谈起？IBM公司的整个发展历史就是一段深层次的以人为本哲学的历史。和麦当劳一样，这些都是从一些琐事中反映出来的。走进IBM公司在纽约的融资分部，映入你眼帘的第一个事物就是从天花板垂到地板的巨幅公告牌，上面贴着照片，照片上是分部的每位员工。在照片上方有一行字：纽约融资……员工体现了真正的差别。

沃森很早就制定了“不关门”制度，并一直沿用至今。有些经理曾向他报怨，说他太偏向雇员了。老沃森的一位前同事说，实际上他几乎记不起有哪次老家伙会站在经理们一边。也正是这样，才使得制定的制度得以发挥作用。这些都是可信的。经理们也确实觉得很麻烦，不少人经常清点自己的东西，这同在莱维、惠普、坦德姆及德尔塔航空公司开始执行“不关门”政策时一样，然而制度最终还是被采用，并在发挥作用。

小托马斯·沃森向我们描述了他的父亲如何开创并如何向他揭示许多IBM公司仍在执行的政策的基石的。“老沃森并未大举改革公司。相反，他着手让那些老员工焕发青春，并开始在原有的基础上获得自己的成功。1914年，IBM公司制定了工作保障政策，这对于IBM公司的员工来说意义重大。”小沃森特别指出，即使是在大萧条时期最困难的时刻，他也在

固守着自己的原则。“IBM 制造了一些配件并把它们存储入库。由此就产生了后来的内部发展政策，我们竭尽全力来发展自己的员工，在工作要求发生变动时也尽力挽留他们，如果发现他们在自己的岗位上正经历着困难，还会给他们其他的机会。”老沃森那一套开明的观点是在 NCR 的创始人——传说中的约翰·帕特森的指导下得到发展的。小沃森解释道：“当其他人还在和工会打个不休时，帕特森已打开了僵局。他的方式是在办公地点和办公时间里向工人提供淋浴，在食堂里以成本价给工人提供热餐，以及娱乐设施、学校、俱乐部、图书馆和公园等。其他人都被帕特森的主张搞糊涂了。而帕特森自有见解：他说这些都是投资，将来一定会有回报。事实证明，他对了。”

沃森在其他很多方面也追随了帕特森的做法。用他自己的话说，“几乎任何一种鼓励措施都是用来激发人们热情的……　我们早先强调人际关系并非受利他主义的影响，而是出于一条简单的信条——如果我们尊重员工，而且帮助他们自尊，这将会使公司的利润实现最大化。”

一件又一件细节都在强化 IBM 公司的“员工至上”这一主题。1940 年《财富》的一篇文章曾介绍过 IBM 公司，那时 IBM 公司还只是一家资产只有 3500 万美元的公司。文章谈论了 IBM 公司那些几乎没有任何缺点的工厂，为所有员工设立的一年只需要 1 美元的乡村俱乐部，以及 IBM 公司的内部歌曲（“我们了解并热爱着你，我们知道你的心中装着我们的疾苦”——这里的“你”当然指的就是老沃森）。

对于我们的老沃森，《财富》评价他是一个“天生的布道者。他很早就开始拼凑那些利他主义的实用方法，而正是这些

方法引导了他生活和制定工作策略的大方向。他一生中有一半时间在旅行，一天工作16个小时，几乎每个晚上都参加他数不清的员工俱乐部举办的仪式和庆典。他乐于同员工交谈，当然不是以一个好奇的上司自居，更多的是以一位老朋友的身份出现。”

除了IBM公司始终保留着其传统这一很了不起的事实外，实际上我们没有更多的关于早期的沃森的故事了。“不关门”制度、俱乐部、简单化、布道、狂欢以及培训，所有这些在规模和风格上都和50或60年前别无二致。一位IBM公司的经理很简明地说：“你几乎可以在任何事上出错，然后你将得到一次新的机会，但如果你在员工管理问题上出了麻烦，哪怕只是一点儿，你也只好走人了。就这么简单，成者王侯败者寇。”

最后，同介绍别的公司一样，我们用一个关于IBM公司员工的故事作为结尾：如果员工自上而下、直到基层都对公司不感到自豪的话，制度即使被制定出来了，也是无法运作的。IBM公司负责营销的高级经理罗杰斯说：“最重要的是，我们的目标就是要树立起把每件小事都能做好的声誉。IBM公司所代表的，即惠普和麦当劳所传递给人们的质量可靠感，达纳公司的生产观念主人翁感，以及让员工们对公司所做的每件事都有一种很自然的自豪感，在贯彻“以人为本”这一理念到实际工作中去时是非常关键的。

共有的主题

让我们回过头来看看我们对员工和生产率的分析，可以发现，在这许多优秀公司的数据中，有着大量的惊人相似的主

题。首先就是公司的口号。在以人为本的公司中，所有公司都爱采用口号。在很多方面，形式是优于内容的。我们就曾在几家大公司中发现过这种情况，即使一开始口号没有任何意义，但一经提出，公司中所有人就开始亲身体验这种口号所传达的理念。举例为证，当“惠普的方式”这一口号刚被引入惠普公司时，我们怀疑它对公司中的每个人到底意义有多大。然而随着时间流逝，人们开始逐渐感觉到这一口号的内容在逐渐深化、丰富，然而这都是以一种潜移默化的方式进行的，没人能够察觉，即使是休利特或帕卡德本人也是如此。

实际上，如果没有一种特殊的口号存在，我们很怀疑是否能够有一种真正的以人为本的制度存在。像“家里的感觉、敞开的门、拉力赛、狂欢节、走动管理、上台”等等，这些特殊的术语都在不停地显示公司里以人为本的制度是多么地深入人心。爱斯基摩人相对于英国人或美国人来说，有很多专门用来表达不同的雪的词汇；对雪精确的描述同他们的日常生活、生存状况及文化都是息息相关的。如果一家公司真地是要以人为本，那它就会需要大量的自有词汇来表达员工间互相交往的方式。

所有这些词汇中，给人印象最深刻的特征就是：这些优秀大公司中的口号在提升每个员工地位。也许这听起来又有点不合时宜，但像伙伴（沃尔-玛特公司）、船员（麦当劳）及演员（迪斯尼）这些词语确实表现出了个人在这些优秀公司中所处的特殊重要位置。

不少优秀公司真地视自己为某种延伸意义上的“家庭”。我们发现像“家庭”、“大家庭”、“我的感觉”这些特定词汇在很多公司中都很流行。如：沃尔-玛特公司、坦德姆、惠普、迪斯

尼、达纳公司、塔帕韦尔公司、麦当劳、德尔塔航空公司、IBM、得州仪器、莱维·斯特劳斯公司、蓝贝尔、柯达以及宝洁公司。3M 公司的总裁刘易斯·莱尔最准确地表达了这些词的含义：

如果你观察一下美国企业的企业家精神，你就会感到非常精彩。另一方面，如果你去考察一下日本公司的家长式统治和严明的纪律，你也会感到很精彩。有几家公司已经逐渐发展成以上二者的混合体，3M 就是其中之一。像 3M 这样的公司已经不是简单意义上的工作场所了，它已变成了类似员工的一个社区中心。我们拥有员工俱乐部、室内健身房、旅行俱乐部和一个合唱队。之所以发生这些，是因为原先人们所居住的社区的流动性变得如此之大，已经不再是个人宣泄感情的场所。学校不再是家庭的社交中心。教堂也失去了它作为社会中心的吸引力。随着这些传统意义上的社交场所不复存在，公司填补了这项空白。它们已经变成了某种形式上的“母亲公司”，但同时仍保留着一个企业的进取精神。

正如刘易斯·莱尔所暗示的，在 3M 公司中大家庭的概念比员工的简单集合这一概念要意味着更多的东西，因为它还包括员工自己的小家庭。我们的一个同事，在一次暑期打工时，曾参加了宝洁公司的一个品牌管理项目。在五年后的今天，他的家人每年仍能收到从宝洁公司送来的感恩节火鸡。

那些优秀的公司还有一个更为显著的特征：明显缺少一个被严格遵守的命令传导链条。当然，在作重大决定时，命令传导链条也是存在的，但它绝不会被用来进行日常沟通。对于

信息沟通来说,“不正规”就是准则。人们确实在不停地闲逛着,高层管理人员经常与最底层的雇员(有时与顾客)进行接触,每个人都自然地直接称呼名字。更为极端的是,在非常成功的 Activity 公司,这每年都要翻一番、目前资产达到 5000 万美元的游戏制造商,其内部的电话薄都是按名字来排列的!

为了解释这一现象,通用汽车公司的一位经理对比了两大工厂的表现之后,谈到其中的一个显著区别。“这也许有点像漫画里的情景,但我想这也正是生活。在业绩很差的那家工厂里,工厂经理每星期只有一次会走进厂房,而且通常一副西装革履的打扮。他说的话离工人十分遥远,只是表面上的敷衍。而在另一家位于南盖特的较好的工厂里,这位业绩出色的工厂经理总是和工人一起呆在厂房里。他身穿 UAW 的夹克,头带一顶棒球帽。顺便提一句,你认为哪家厂是一尘不染的?而哪家厂更像一个垃圾场?”

走动管理事实上并不适用于所有人。对不少经理来说,这样做很不自然;如果他们对这样一个非正式角色不习惯,他们虽然在逛着,也只能被看作是屈尊或者是视察。如果他们利用巡视的机会作一些现场决策,他们也就同时切断了命令传导链条,进行了直接的管理而不仅仅是同工人们交流意见。这种走动管理也许并不适用于所有人。而另一方面,如果不存在这种巡回式的管理模式,我们倒真想知道一个公司还能那么有生气吗?

在许多其他的特质里,我们也发现了“不正规性”的重要证据。比如说,在优秀的公司中,设施的空间布局都是不同的。不正规性通常体现在以下几个方面:朴素的布置,敞开的办公室门,较少的墙壁,以及较少的办公室。很难想像出在装璜精

美、非常正规且经过昂贵装修的套间里可以实现自由而无障碍的信息交流，而这正是不少公司甚至是部门办公室中的景象。

嬉闹，庆祝与热情

看看下面的对话吧：

一位通用汽车公司财务部的工作人员说：我现在在一个铸造车间里，在这里，人们从来不像日本人或塔帕韦尔公司的女士们那样喜欢唱歌。

第二个人（来自于中西部）：凯特皮勒公司制造了世界上最好的拖拉机设备，工人们都是联合汽车工人工会成员。他们可从不把时间花在愚蠢的嬉闹上。

第三个人（也是来自于中西部）：我被调到了皮奥里亚，我并不是CAT成员，但每年他们都要举办一次“机器节”。所有的CAT成员举家赶到试验厂。在那儿他们喝免费啤酒，吃免费三明治。去年活动的主题是“牛仔和印第安人”。所有的机器都被打扮起来并加以命名。接着比赛开始了。人们开着推土机进行推土之类的竞赛，所有人都不假思索地闹着、叫着。

第四个人（通用汽车公司的员工）：你应该看看南盖特工厂。那儿的经理真喜欢欢闹庆祝。整个工厂简直成了标语的世界：像“打败日本”一类的标语满眼皆是。在最近的一次集会上他们居然能让一些像地狱天使之类的人高唱“上帝保佑美利坚”。

那么，美国人不喜欢嬉闹吗？想看看更多的例子吗？在海军驱逐舰上，巴德·朱姆沃尔特学到了“以人为本”，他把不可思议的大量时间花在了观察似乎是鸡毛蒜皮的小事上——比

如改变他军舰上的呼叫代号，他在给自己上司的一份公函中提到了这个例子。自从最近担任了“伊斯贝尔”号的司令以来，这位司令官一直觉得目前在无线电中采用的呼叫代号非常缺乏深意。当与代号为“火球”、“眼镜蛇”这样的人在一起时，用相对而言不怎么光彩的代号“大头警棍”来称呼甲板上那些健壮的水手是有些令人尴尬的，并且与他们的实际素质很不相称。

六个月后，经过不少周折，更改代号的建议终于被批准了，并在以后的行动中获得了巨大的成效。朱姆沃尔特对此加以总结：“比如‘地狱之猫’这一代号就被证明是很起作用的。伊斯贝尔军舰上的官兵都很自豪地带上了绣有‘地狱之猫’的臂章和帽子。”这个标记是一只有着叉状尾巴的黑猫，它从烈火中走出，并同时用利爪按翻了一艘潜艇。它对士气提升的影响力是非常显著的。

京陶公司在圣地亚哥及其周边地区有2000名员工，它是总部设在日本的京都制陶公司的子公司，最近刚被授予“日本第一流的公司”称号。在美国的六家工厂里，全体2000名员工每天早晨集合的第一件事就是听管理层对公司状况的汇报，然后大家一起做活泼的健美操。公司管理层的观点是，“通过每天大家一起做一件事，可以加强公司内部的团结。况且这也是很有意思的事，这可以让人热血沸腾。”高层经理将会轮流演讲。这些讲话很多都是非常“个人化和感情化的，事先并未经过任何人的批准和监控。”

当我们第二次去惠普，正在走廊处等待与员工见面时，首席经理扬的声音从扬声器里传了过来，他正在向公司员工宣读公司的季度报告。扬是一个不爱高声说话的人，如果用“安

静的啦啦队长”来形容他本人，则是再恰当不过的了。

彼德·韦尔是研究公司、乐队及橄榄球队这样“高效运转体系”的一名学生。据韦尔讲，在这样的体系中，正如满足自我的预言所预示的——由于某种可察觉的原因，一些东西在其中发挥着作用。接着，韦尔提到了一些“独有的语言及一系列象征符号”出现的不可避免性：人们之所以感到振奋是因为某些东西在起作用，而且如果得到允许，他们将会以一种全新的方式工作，一旦人们以新的方式开展工作，更多的好现象就会随之而生。“高潮的体验使全体成员热情焕发，感觉全身都在沸腾，并互相交流喜悦的感受……　人们在‘吃’、在‘睡’、在‘呼吸’着这种感觉……　所有的成员从中获得一种美学上的被激发的感觉。”最终，这种不可战胜的氛围会使不可战胜成为事实。

我们目前没有系统的数据，所以无法得出结论说我们这些优秀的公司花在培训活动上的时间远远高于正常的标准，但有足够多的关于培训密集度的迹象表明，这一观点肯定是正确的。最明显的例子莫过于那些公司大学了——迪斯尼大学、达纳公司大学、汉堡大学。正如我们前面谈过的，IBM 公司对培训非常重视。类似的，凯特皮勒公司对其员工进行更为广泛的培训，比如，所有的销售工程师均要在试验场里花上几个月的时间研究机械设备到底是如何运转的。在惠普、宝洁公司和施卢姆贝格尔探油公司，早期大量深入的上岗培训也是很有特色的。

也许比克特尔公司上岗培训中的一个因素是非常特殊的。这家曾在阿拉伯沙漠里建起过 50 亿美元城市的公司却故意实施一些很小的且不划算的项目。一名高级经理指出：“我

们惟一的目标就是给这些迅速上升的年轻项目经理们提供实践的机会，从而让他们尽快成熟起来。”（顺便提一下，这也正是通用汽车公司中艾尔弗雷德·斯隆所倡导的传统，他几乎总是让这些迅速上升的员工去那些小部门工作，从而让他们对整个业务的运作有一个较全面的了解，而不会一走进雪佛莱的车间就发蒙。）

优秀的公司“笼络未来经理”的方式，也是其以人为本战略中一个引人注目的特点。当然，首要因素是要充实“兵源”。选择过程是极严格的，我们了解过的许多公司都以“对有潜质的新人进行七到八次面试”而著称。因为公司想全面了解他们将要雇佣的人。他们也对这些“准公司成员”实话实说：“你们要了解我们公司，自己决定是否能在我们的公司文化中找到一个合适的位置。”

接下来就是入门工作了。这也许是最重要的一环。通常优秀的公司都会让自己的有抱负的经理们从主流业务的所谓“脏手”的岗位上开始干起。据惠普总经理扬说，“年轻的工商管理硕士和 MSEE 必须在新产品推广部门获得第一手经验。这是一项典型的入门工作。它将使你对把新产品推向市场的流程有一个全面的了解。而这对我们的业务来说是非常重要的。”无独有偶，《新闻周刊》也曾作过报道：“凯特皮勒公司通常让其有潜质的经理从底层做起，通常就从生产线开始。在凯特皮勒公司，不会有一夜成名的明星。”

这种通过让经理们从脏活干起从而笼络新人的理念，同我们在其他一些大公司中所看到的情况有着显著的不同。在这些大公司里，工商管理硕士和“准经理”因为身价不菲而从重要的岗位开始，但工作了几年以后仍未能体会到业务的实

质。

但重要的是现实结果。那些从公司主流业务干起的员工，对制造和销售等各部门的业务都有所了解。因此当他们得到提拔时，不会被随之而来的计划、市场研究及管理体系等抽象的数据弄得不知所措。更进一步的是，他们具备了发展业务的本能感觉。他们不仅从数字中感受到管理的技巧，而且（也许这一点更为重要）可以从对业务的真正感觉入手来学习管理艺术。因为这些感觉已经扎根于他们的头脑之中，他们的本能因而也不会出错。比克特尔公司的座右铭说得好："能干者会有好感觉。"

在笼络新人的关键过程中，接下来要做的就是通过榜样来学习——无论是真的英雄人物还是神话人物。新员工可以从竞争的故事中掌握工作的要领。IBM 公司的客户服务部门充满了竞争故事。而在 3M 公司，经常讲那些虽然有时失败了，但仍一直坚持不懈地寻求创新的故事。在宝洁公司，讲得最多的则是有关商品质量的故事，而惠普则采用最直接的办法，把其要灌输的思想都直接写入《惠普的方式》一书之中。书中介绍了不少从底层干起，最后干到领导岗位的人物。公司甚至系统地从建议箱中收集有关"惠普方式"的小故事，以充实和更新旧的内容。

信息的可获得性与对比

把获得信息作为同事间比较的基础，对这一点的重要性我们有很深的感触。令人吃惊的是，这是优秀公司最基本的调控机制。这根本不是军事模型。这里没有什么命令链条，绝不会出现如果老板没有吩咐某人去做某事，就任何事情都干不

了的情况。共有的目标与价值观已在事前确立了，信息在很大程度上都是共享的，所以人们会很快知道工作是否已经做好了，也会知道谁干得好，谁干得糟。

一些公司确实坚信在经营中共享信息的好处。克朗普顿木材厂就是一个鲜明的例子。《财富》曾经报道，在它的一家老工厂里，只要机器操作员在操作面板上按下几个按钮，就可以立即知道自己的产出量，并可与其同事进行比较。他们确实很自觉地检查自己，而且从不在强迫下这么做，他们经常放弃午休而坐到电脑终端前仔细察看资料。无独有偶，《财富》最近也刊出过通用汽车公司决定更加广泛地传播信息的报道：

最近采取的把财务信息送达到每个车间的举措，使公司在管理层和劳工之间搭起理解之桥方面迈出了重要一步。比起其他公司的行动，这一举措使得公司目标得到了明确，使合作关系得到了巩固。在基尔工厂（一家大型而古老的雪佛莱车厂），经理们告诉工人们公司的直接劳动成本、剩余成本及利润（或亏损），以及怎么利用这些数据来达到公司的目标。而这些信息在过去的通用汽车公司里，即使是工头们也是毫不知情的。在通用汽车公司看来，此举带来的益处大大超过了公开竞争信息有可能带来的坏处。

当爱德华·卡尔森还是联合航空公司的总裁时，他说过这样一段话："没有什么比上下级之间缺乏信息沟通对士气有更糟糕的影响了。我管这个叫 NETMA——没人会告诉我任何事——而我就致力于消除它的影响。"分析师理查德·帕斯卡尔就曾观察到卡尔森与其员工一起讨论机密的日常经营统

计数据，而在以前这些数据还被认为过于敏感而不适于给员工们看。

蓝贝尔公司在共享生产力信息方面也表现得同样慷慨。每个人都可以得到个人、小组及单位的统计信息。（我们也曾在达纳公司观察到过这种共享信息财富的现象）。

或许信息共享中最主要的元素（这也是经过了大量的心理研究所得出的结论）就是该过程的非评估性。大家都会同意，这是一个好方法。但我们这里所说的非评估性只是一定程度上的。管理层不会用数字来吓唬员工。“成绩好的人”也从不教训“成绩不好的人”应该如何去做。另一方面，这些信息是可以评估的，因为在某种程度上它会产生极大的力量——即同事间的压力。比如，我们从未看见达纳公司曾给其经理出过任何难题，只不过让他们在一年中有 10 天，去参加两个为期 5 天的地狱周，在此期间与他人交流改进生产率的结果意见。英特尔公司也曾透露，它的经理们每周都要互相交流 MBO 的结果。

很久以前，机构理论学家梅森·海尔就曾说过：“一旦什么事有指标来加以衡量，那么这件事也就基本完成了。”他的意思是强调，当开始衡量一件事时，就相当于已经把这个事情完成了。目前，很多管理层都开始注意到了这一点。信息只要是公开的，人们就会立刻有所反应。这里有一个最好的例子，能说明简单的体系、同事的压力以及简单明了的指标的作用：美国电话电报公司西部电气厂的旷工现象屡禁不止。管理层试过了所有办法，但旷工率就是居高不下。最后，经理们立起一块巨大的、从哪里都能看到的公告牌，上面列着所有员工的姓名。如果该员工回来上班，就在他的名字后面贴上一枚金

星，于是旷工率几乎在一夜之间就下去了。另一个朋友告诉我们这么一件事，一个工头开始记录生产成绩。在每轮班后，用粉笔把它写到机器区的公告牌上。每班工人们的竞争开始出现了，并很快进入了白热化的程度。生产率也因此而发生了飞越。

我们觉得任何一个人在某种程度上都与克朗普顿木材厂的机器操作员相似。也许比自己能意识到的更为强烈，我们都在偷偷地观察排行榜，看看到底如何表现，来对比较相互间业绩的信息作出反应。如果信息不是过于明显地进行数字攀比，一般人都会有主动的良性反应，就好像有人在后面打你，督促着你工作一样。对于没有经验的人来说，这是很让人吃惊的。尽管信息是在无声无息间传递的，但无形之中好像有人让我们付出更多的努力来工作。但不幸的是，许多优秀公司公布信息的策略与上面的管理实践形成了鲜明对比。在这些公司里许多人害怕“他们”会滥用这些信息，而最终只会让公司的竞争者从中获利。这实际上是我们不把员工当作一个成人（实际上是成功者）的又一个重大教训。

威廉·曼彻斯特描述他在二战中当步兵时的经历时说：“一个人绝不会把生命卖给你，但如果你奖给他绶带，没准他会为你赴汤蹈火。”他说的这个主题，至少可以追溯到拿破仑时代，拿破仑本人就是一个特别爱颁发绶带的皇帝。如果你要找到这一说法的证据，那么就像我们近来做的那样，回去看看你的壁橱和抽屉吧。我们还保留着数十年前的童子军纪念章，捡垃圾而得的奖杯，以及参加一些小型的比赛，比如滑水竞赛而赢得的奖牌等等。

我们从事此项研究时，不禁被众多优秀公司所运用的非

物质激励方法这一法宝所打动。再没有什么是比正面的奖励能更有力地促进工作的工具了。其实所有人都在或多或少地运用着它。但那些表现杰出的人，往往只是不多的几个，则无时无刻不在利用它。为员工颁发大量奖励饰针、纽扣、徽章及奖牌，这种精心的策划在麦当劳、塔帕韦尔、IBM 这样优秀的公司中是非常多的。在这些公司中，管理层总是寻找各种理由来为员工颁发奖励。

在经营极其成功的消费品公司马尔斯公司里，每名员工——包括总裁，如果当周能够做到每天都按时上班的话，就可以得到周薪的 10%，作为奖励。这么做是要创造一个环境，在这个环境中，几乎任何人都可以经常获胜。正如我们在前面章节所讨论的那样，人们希望自己是成功者。虽然 IBM 公司也为其最棒的 10%的推销员设立了“金杯”奖，但给我们印象最深的还是，IBM 公司认为参与“100%俱乐部”的欢庆更为重要，因为这一活动覆盖了其 2/3 的销售人员。当奖项的数目很多时，奖金所激发的争胜动机也就越强，于是群雄逐鹿。许多小公司也相信特殊的奖励所起的作用，但一般只奖励那几个最杰出的人（而这些人实际上在很大程度上已被鼓励过了，即使不给予奖励，他们也会照干不误的），把绶带颁给普通人才是更重要的。正如麦克弗森所指出的，取胜的真谛在于帮助中间那 60%的普通人更上一层楼。

我们的同事肯·奥美曾向我们说到，非常正式的总经理结构体系在日本是没有市场的：“大多数日本公司都没有一个大概的组织机构图。对于公司运作享有很大权力的管理主任一般就很少出现在组织机构图中……　许多代表都承担着很大的连带责任；而他们也不曾出现在组织机构图中。比如，本

田公司除了在组建项目小组时经常用到机构图之外，实际上并不清楚整个公司是如何架构的。”奥美还强调，在日本，很少有人从组织机构的角度，或者从把公司视为一个整体的角度，来谈论一家公司。

在大多数优秀的公司中，我们也同样发现，结构很简单，等级很少。还记得德尔塔航空公司、达纳公司和迪斯尼公司的情况吗？在这些公司中员工的相互调动是一条非常基本的原则。麦克弗森曾在斯坦福大学商学院的一堂课上向同学们发问：“你们知道天主教堂里有多少等级吗？”学生们想了想，能回答出的最多不过有五级——僧侣，牧师，主教，红衣主教和教皇。问题在于，即使是在教堂这么一个大型的组织中，寥寥几个等级就足以让它正常运转了。过多的等级肯定会产生出诸如决策缓慢僵化、官僚主义等大问题。在当前的情况下，似乎在一个公司里设置更多的经理没什么问题，但那些优秀公司的存在证明了所有这些等级的多余。如果它们依然存在，就会进入一种帕金森法则所描述的管理结构状态中。在这种结构里，这些多余的管理层总是要分散他人的工作精力，从而让别人证明自己的存在价值。每个人看上去都挺忙，而实际上这是名副其实的管理臃肿多余。

除了相对较简单的组织结构和较少的等级外，优秀公司通常在其结构上还有一个重要的与众不同的特点，这一点我们曾在以上的内容中提到过。但我们认为这一点对认识员工与生产率的相互关系非常重要，所以有必要在此重申这一认识。该特征就是“小即多产”。

小

10多年前，芝加哥大学召开过一次主题为“创造性的组织”的大会。在会议进行中间，曾发生过以下的一次论战：

彼得·彼得森（当时贝尔&豪厄尔的总裁）：在这个行业里，我们试图创造出一类没有感情而又非常专业的经理人才，这类人不应对产品带有任何个人的感情色彩，即他本人不能“喜爱”这个产品，他本人不创造产品，但他以某种人为的方式实施管理。我曾听过特德谈论过打保龄球及他在打保龄球上的作为——他在这方面确实有自己的感觉，就和奥格威在做广告方面有感觉一样。我真的特别想知道我们是否已足够重视对伟大的烹饪事业，或是伟大的广告事业，亦或伟大的其他什么事业所付出的热忱的责任感？

戴维·奥格威（奥格威及马瑟公司的创办人）：这正是与不偏不倚对立的一面。

加维·斯坦那（芝加哥大学及本次大会的主席）：最伟大的厨师将成为厨房里最有效的领导这一理论听上去很有创造性，而且是正确的。然而这个理论难道不是只有限于那种只有一种明确的专业技能的公司或企业吗？那么在通用汽车公司或芝加哥大学，既不存在一种明确的专业技能，又没有得分，你又该怎么评价它们呢？

奥格威：这将是一个糟糕的机构，因为它过于多样化了。

斯坦那：如果缺乏“让公司分组”这种理念，那么你怎么让这种机构变得富于创造性呢？

奥格威：就是以公司分担！

彼得森：让公司分立。

由于放松监管的影响，当前的银行业正在经历着变革。变

革将带来的一个变化就是有必要提供为客户量身定做的服务，比如公司的现金管理。这类业务原先都是以毫无差别的方式进行的，即在所谓的“后院办公室”，由那些非专业人士进行。芝加哥第一银行的主席巴里·沙利文最近致信全美银行协会，对此提出了自己的解决方案：“我想说的就是要把这些后院办公室拆散成独立的企业。”刚离开通用电气公司并接手担任 GTE 公司总裁的汤姆·范德斯利斯对他的新公司讲了自己的基本目标：“我倡导尽一切所能，把这家企业拆散成一系列好管理的小型企业。”一位评论员最近也曾讨论过 3M 公司能够取得持续成功的最关键因素：“只要部门膨胀到一定程度，公司就要分立该部门，像变形虫一样，把它们变成更小、更易管理的部门。”另一个 3M 的员工也重申：“要点只有一个：拆散、精简部门，否则竞争的活力和效率就只有去见鬼了。只有保持小巧，公司才能保持活力。”

保持较小规模的要点在于它能使得企业更易管理，更为重要的是它还能激发人们的热忱。一个经理实际上只懂得管理一个较小的企业，因为在这样一个企业里，只依赖于一条核心的纪律。即使在雇员成百上千的公司里，只要其中的部门被分割得足够小，或者存在某种其他方式的自治，个人在其中依然是重要的，而且是可以被突出的。我们早就认为突出个人的存在是非常必要的。到目前为止，我们发现，除了把部门、车间、小组等单位的规模减小到一个合理的、符合每个人个性的规模，达到能突出个人存在的目的以外，再别无他法。“小”有其独特的作用，“小”即是美，也许经济理论学者会持不同意见，但那些优秀公司的既得经验是再明白不过的了。

埃默森电气公司和达纳公司都是成本驱动型的公司，而

且他们的企业战略确实起作用。但与此同时，它们又把其部门规模都限制在正好1亿美元以下。惠普和3M公司，像我们已提到的那样，都严格地限制其部门规模，纵使这样做会带来人员重叠和业务重复等不利影响。得州仪器公司拥有90家产品—客户中心，每家平均都仅保持4000万到5000万美元的规模。

尽管在消费品行业中人们通常认为大规模很有必要，但强生公司也运用同样的手法。强生公司拥有50亿美元的年收入，但它也有大约150个部门，平均每个部门大约保持3000万到4000万美元的规模。Digital公司也采用同样的战略，正如其负责销售和服务的副总裁特德·约翰逊向我们介绍的："我们的公司就像是一组小规模公司的集合体，这样做非常必要。"在Digital公司，这样就意味着经常性的内部重组。产品线处于扩张与重叠的交替过程中，而推销员则在外面创造"一个接一个的细分消费市场。"Digital公司的员工，以及其他一些优秀公司的员工总是在抱怨生产线不够用，库存货物混乱，而且有时还要面对相同客户与不同推销员订货的尴尬局面。但我们这里要加一句，他们的抱怨几乎都是一股脑儿地甩向了银行。

保持机构精简这一进程可以在很早就开始着手准备了。ROLM公司是一家非常成功的通讯设备制造商，拥有2亿美元资产，它的实力足以与业界巨人西部电气公司相抗衡。而其最主要的原因就是，他们把其解决问题的主要精力放在了保持一个适度规模的客户服务部门上。用该公司的一位创办者的话说，获胜公式的关键之处就在于"我们不停地在细分部门，甚至为还未分出的新部门已经建好了新的小型写字楼"

……就这样公司一天天地壮大起来。

我们发现，占据市场绝大份额的优秀公司总是把它们的部门规模限制在5000万到1亿美元，每个部门最多容纳1000名左右的员工。更进一步，各部门享有极大的独立性，并且给予各部门充分的职能和资源来利用这些独立性。

对于我们来说，讲述工厂规模的故事总是能让我们吃惊不小。而且毫无例外地，我们发现这些佼佼者们认定正是他们的那些小规模工厂，而绝不是大工厂，是最有效率的，埃默森公司是一个最好的例子。埃默森公司在被《顿氏评论》(DUN)命名为“最佳管理公司之一”之后，大家注意到该公司的一个简单因素：“这家公司避免了建设被其竞争者——通用电气公司所推崇的巨型工厂。几乎没有工厂雇用600名以上的工人。其总裁查尔斯认为这一规模使得管理层可以与每名员工保持人际接触。他说：‘我们并不需要开一家5000人的工厂来使成本降下去，小规模的工厂带给我们无比的灵活性。’埃默森公司非常看重与员工保持人际接触。”

蓝贝尔公司是继莱维·斯特劳斯公司之后的第二大服饰制造商。这家价值15亿美元的公司通过高超的经营技巧以及低成本的生产，一直保持其竞争力和盈利能力。在蓝贝尔的经营词典中，“小规模”一词有着主导性的作用。其总裁基姆西·曼一直使其制造单位保持在300人左右。这也许就是他们所说的付出必有回报吧：“必须要有能迅速对问题作出反应的管理系统和能为工人服务的管理人。”他又补充道：“我们现在有了日益增多的面对面接触的机会。我们的公司领导不但基本认识所有员工，而且已开始认识他们的家人朋友。”他坚信只要保持小的规模，就一定会产生出创造性和多样性。“谁又能

比那些经常干活的人更了解工作呢?”他问道,并接着说,“若是在一个大型的单位里,光是等待一项建议被批准下来的时间,就足以使提出建议的人要么早已忘了当初的建议,要么就根本不记得建议是不是他本人提出的了。”曼总结道:“我们需要的是这样一类工厂:在工厂里面,一个工人会有‘我老婆和女儿也可以在这干’的想法。我们应让每个员工都对公司的形象负起责任来。”曼坚信,只有维持小规模的工厂,所有这些美好的特质才能够得以继续存在。

在摩托罗拉公司,情况大致相同,总裁约翰·米切尔一言以蔽之:“当一个工厂所雇的员工超过1500人时,不管你信不信,这家工厂肯定就要出问题了。”而以令人吃惊的高生产率纪录著称的达纳公司,力图维持其工厂人数在500人以下。西屋电气公司目前正经历着一个生产率高速增长的阶段,该公司的一个基本原则就是要建立30到40个小规模工厂。通用汽车公司也不甘落后,其新一轮旨在提高生产率的举措就包括保持其新工厂的规模在1000人以下这一做法。

然而反对的声音听起来也同样具有说服力。联合爱迪生公司的一位前总裁说:“在过去的10年,电力行业已经逐渐进入了购买大型发电设备的时代。而处理这类大型设备的难度远大于现有的建筑物及操作技术的状态所能稳妥处理的难度。”这段话在我们的简报上得到了赞同,这是佐治亚能源公司总经理的一番话:“当大工厂真正运转起来的时候,那感觉真是棒极了。”所有人都笑了,”他接着指出,由于他的大工厂不得不经常停工,结果失去了发挥理论上的那种强大潜力的机会。

哈佛大学的威克·斯金纳是研究生产过程的学术主任。

他最近引用了一篇经典故事，《财富》也刊登了这个故事。这个故事揭示了小规模企业在获得回报时，是什么东西在背后发挥着作用：

斯金纳援引了发生在霍尼韦尔公司的一段故事，他本人在执教哈佛大学前曾在那里工作了10年。有一次，霍尼韦尔的一家工厂准备为高科技部门制造陀螺仪，并生产飞机用的油量表。有两条生产线被混合地置于车间之中，最后终于出麻烦了。斯金纳回忆道："虽然陀螺仪比油量表要难造10倍，但恰恰是制造油量表出了问题。员工们尝试了各种办法未找出成本始终居高不下的原因。他们甚至雇了一名工商管理硕士到现场进行审计分析，但并没有起任何作用，于是公司决定放弃不干了。就在此时，一位经理小声向老板提了一条建议，同时他向管理层要了二万美元。他用钱买来了三合板和一些厚二吋长四吋的木板，并用它们隔出了工厂的一个角落，从而把工人分开。六个月之内，所有问题一扫而光。"

英国学者约翰·蔡尔德简明地把学术上的结论列了出来，这是他对规模经济进行百余次研究的结晶："总体上讲，大规模工业经济的正效应其实在相当程度上被夸大了，尤其在1960年代欧洲兼并和合理化预期热潮占统治地位的时期更是如此。通过我对工业生产规模的研究可以得出一条总的结论：对于小企业来说，寻求向中型规模的发展是有一个重要的临界值的，而对于大型企业来讲扩大规模并没有什么好处。"他接着便举了一些实例来证明，"企业的不稳定、员工人事变动的水平以及其他代价高昂的令人不满意的现象与工厂规模

有很大的相关性。”

我们从中得出的这条结论可视为一条大致的指导方针：不管什么产业，在同一车间里只要超过500名员工，就会出现大量预料不到的麻烦。更重要的是，即使对于那些以成本为导向的公司来说，小规模不仅更富有创新性，而且还能提高生产率。

小就是美，这一观点最重要的证据应该体现于一个水平较低的队伍、部门或产品改进小组。在未列入我们名录的大多数公司中，战略性的业务单位及其他大型的团体，被我们视为这些大公司发展的最根本的人为障碍。在我们那些优秀的公司中间，团队是最关键的因素，因为它比起服务、创新和生产率要重要得多。一位来自美洲银行的经理的解释就颇为典型（此人掌管着该银行很大一部分的业务）：

似乎并没有什么两样，我们总想做什么都恰到好处。我们总想最优化。我们寻求一种完美的治理大型企业的方案。我还记得自己在伦敦的日子，不过我现在已经远离我所经历的那些事情了。一个长期问题（银行业所独有的问题）困扰着我们的业务、整个系统以及所有的贷款人。我们于是采用了较小的服务部门。我暗想，这是一个用一台微机就能解决问题的大好机会。我们应该能够做到只用一个工作小组来解决所有的问题。而且我们也确实做到了，结果真的棒极了。你几乎数不清到底有多少方案能够克服我们的问题。每次我们这个10或12个人的工作小组一起工作时，大家都很乐意看到他人的成就。业务部的一名员工本来是挺不爱说话、较为官僚的那类人，但很快，他的同事及贷款客户都发现他精于业务，他成为

了实质上的分公司领导——尽管他的级别比其他的好几个同事还要低。在仅仅三到四个月的时间里，他们就变成了一个出色的高效系统，它向三教九流的客户提供服务，而且开始盈利，员工们的士气极其高涨。我们最终采用这一方法改变了我们公司在伦敦所有的办事处，并大获成功。只要你去尝试，把机构化整为零，同时激励每一名员工，其结果你一定会感到吃惊。

我们已经注意到，很大一部分业务创新的成功都来自于“臭鼬工厂”。人数较少的小组的表现通常都能胜过那些有上百名成员的大团体。我的手里现在就有几十个“臭鼬工厂”高效工作的实例。在布卢明代尔、3M、惠普、Digital 等公司，整个机构实际上就是 10 人一组的臭鼬工厂的集合，这些小组本身就是生产率提高的主要来源。得州仪器公司坚持让几乎所有的员工每年至少参加一次员工参与项目。此项 PIP（或叫生产率小组）实际上是一种生活方式，最起码是得州仪器公司的生活方式。

一个典型的得州仪器公司小组有什么特征呢？它通常只有八到十名成员，由基层工人以及一到两个外请的工程师组成，而这名工程师通常也是志愿加入小组的，随时听小组的调遣。小组会有一系列有限的目标。关键是要制定一些可以在可预见的将来能够获得回报的具体目标。实现目标的期限被控制在三到六个月之内。更为重要的是，这些目标一般都是由小组自己制定的，得州仪器公司的总裁马克·谢泼德说：“各小组制定出自己的改进目标，并以这些目标来衡量它们所取得的每一点进步。这样一次又一次地衡量，小组成员在制定目

标时不但觉得有挑战性，而且觉得这些目标对他们来说是看得见摸得着的。一旦完成了计划，他们会有一种不仅仅是达到目标的感觉，更多的是感到超越了目标。如果给小组制定好目标，只是让他们去执行，这种情况就很少会出现。我们总是谈论'提高工人的工作效率'，实际上应该给予员工发掘他们自己创造性资源的机会。"最后，员工们得到一次又一次的机会来庆祝自己小组所取得的成就；而且，各等级的员工都经常回顾自己的成绩，有时一些小组会定期直接向董事会汇报他们最近的情况。

在得州仪器公司中，9000 个小组都会制定各自的目标。而在 3M 公司，每一个新的产品发展小组都会配备志愿者、全职工作人员，并由一个业务能手做组长。而达纳公司的"商店经理"以及联合航空公司的"机场经理"都和它有着异曲同工之妙。小型化是激发热忱最主要的原动力。在分析模型中，自然不会提到这点，因为毕竟没有数据支持，但作为实证经验，它毫无疑问是正确的。用 E. F. 舒马赫的话来说就是，"只有在一个小型的能为他人理解的小组中，员工们才能实现自我。"

经营哲学

最优秀的公司通常都有一条根深蒂固的哲学——"尊重个人"，或"让员工成功"，或"让员工们突出自己"，亦或"对待员工要像对待成人那样"。

如安东尼·杰伊所观察到的，这一教训（对待员工要像对待成人那样）摆在我们面前已经很久了：

罗马帝国的版图之所以这么庞大，而且能延续这么长的时间（对于统治者来说的确是丰功伟绩），就是因为当时没有铁路、汽车、飞机、收音机、报纸或电话。最重要的是没有电话。因而统治者就不会对直接监控一个大区或省的地方官抱有什么幻想，因而也就不会有这样的想法：当突发事件过多而让地方官应付不及时，他可以给你挂个电话来寻求帮助，或者你直接坐飞机过去帮他把事情摆平，帮他摆脱困境。你任命了他，亲眼注视着他的战车及行李车队伴随着滚滚征尘消失在山脚边，这就是一切了…… 所以也就绝不会任命一个未经过全面考验的不合格官员，你知道一切都取决于他出发之前，他的表现要证明他是最合适该工作岗位的人选。所以你在挑选他时就会特别小心。而且在他上任之前，你一定要非常有把握，他要了解所有有关罗马帝国、罗马政府及帝国军队的事情。

遵循安东尼·杰伊原则是让像施卢姆贝格尔探油公司这样的公司运作起来的惟一方法。这个方法就是要让2000名受过良好训练的、适于社会生活的年轻工程师们保持对公司的忠诚。这些工程师将被送往世界各地独自呆上几个月——就像罗马帝国的将军——只剩下施卢姆贝格尔探油公司的经营哲学和这项广泛的训练在指引着他们。维萨公司的霍克在总结这个问题时这样说道："判断上的替代原则开始了一个打败自我的循环，因为判断力只有在使用的过程中才能得到发展。"

第九章　价值驱动

假设我们现在需要找出一条适用于各种情况的管理建议，一条从对优秀公司的研究中精选出来的真理，我们很可能会这样回答："设计出你的价值体系。决定你的公司应该代表什么，你的公司能给每个人带来的最值得骄傲的东西是什么；在未来10年或20年后，你最希望看到什么。"

我们把优秀公司的第五个属性叫作"传导机制，价值驱动"。我们被它们对价值体系的明确关注所震惊，被领导层通过个人注意、长久坚持和直接介入来创造一个振奋人心的工作环境时所采用的自上而下的方式所震惊。

在《道德》一书中，约翰·加德纳说："大多数当代作家不愿意明确写出价值体系，或对此感到很尴尬。"我们的经验是多数企业家非常厌恶写、谈论、甚至认真看待价值体系。他们最多只是把它们当作一个模糊抽象的概念。正如我们的同事菲利普斯和阿伦·肯尼迪所言："头脑固执的经理和顾问们很少关注一个公司的价值体系。价值观不像组织结构、政策、执行流程、战略或预算，那些是硬性的。"作为一条一般性的原理，菲利普斯和肯尼迪是正确的，然而幸运的是，对于那些优秀公司来说，他们的结论是错误的。

小托马斯·沃森写了一本关于价值体系的书。在《一个企业和它的信条》中，他是这样谈论他在IBM公司的经历的：

“我们可以详细认真地思索一下影响一个企业进步或退步的各种原因，技术、偏好的变化、时尚的变化……　它们都起到了一定的作用，没有人能够反驳它们的重要性。但是我怀疑它们本身是否真能起决定性的作用。我认为一个企业成功和失败之间的差距经常可以归咎于这样一个问题，即这个组织是否完全调动了其员工的聪明才智和工作激情。它做了什么来让员工们找到共同的目标事业？在经历一次次的变动时它是如何长期保持这一共同的目标和方向感的呢？分析任何一家存在了多年的大企业，我相信你都会发现它的适应性不是归功于组织形式或管理技巧，而是归功于我们称之为‘信条’的力量以及它们所产生的对员工的巨大凝聚力。这就是我的理论：我坚持认为，为了生存和取得成功，任何一个企业首先要建立一套完整的信条作为所有政策和行动的前提。接下来，我认为企业取得成功的最重要的单一因素就是要忠诚地拥护这些信条。最后，我认为为了面对世界变化所带来的挑战，企业要作好准备，调整除了这些信条以外的任何东西，但对这些信条则要终其一生地坚持。换言之，比起技术或经济资源、组织结构、创新和调配来说，一个公司的基本生活观、精神活力和驱动力与它的成功有着更密切的关系。技术等因素对成功也起很大的作用，但我认为，公司员工是如何坚决拥护和忠诚执行公司的基本信条要比它们都更重要。”

我们所研究的每一家优秀公司都很清楚自己应该代表什么，并严肃对待价值观形成的过程。事实上，我们想知道，如果一家公司没有明确的价值目标或者没有正确的价值目标，它是否还有可能成为一家优秀的公司。

大约三年前，在我们的同事阿伦·肯尼迪的领导下，我们

进行了一项名为“最高目标”的分析。(我们之所以这么叫它，是因为麦肯锡公司的 7-S 体系当时是这样命名的，从那以后我们把它改叫为“共享价值”。虽然名称有了变化，但我们所指的是同样的事情：基本信条、最主要的价值观。)这项研究早于对优秀公司的调查，但结果与我们在后来的观察中所得出的结论是一致的。实际上在首次研究中，我们看到所有运作良好的公司都有一套良好的清晰的指导信条。而略差一些的公司则只有一两个比较突出的特质，许多公司都没有成套的连贯一致的信条。其他公司有一些特定的被广泛讨论的目标，但它们真正感兴趣的只是那些可以度量的目标——财务目标，如每股收益和成长指标。令人觉得讽刺的是，那些看起来最注重公司任务定量描述的公司和有最精确财务目标的公司，它们的财务状况比其他公司的财务状况要差，而这些公司对目标的描述更宽泛、更模糊、更定性。(那些没有价值体系的公司运作得也较差。)

因此，似乎不仅是价值体系的明确设定，而且是价值体系的内容(也许还包括其表达方式)导致了差别的产生。我们猜想那些把财务目标作为其最主要目标的公司也许能够充分调动最高层 15 名——甚至 50 名——员工的工作积极性，但对成千上万名(或更多)进行生产、销售和服务工作的普通员工而言，这些财务目标很少能对他们产生鼓动作用。

令人惊奇的是，与加德纳的观察结果一致，只有几个勇敢的商业作家曾冒险写到过价值体系。在这些人中，我们在第四章曾介绍过的塞尔兹尼克是表达得最清楚的。在《领导和管理》中，他是这样谈论价值体系和勾勒领导者的传导作用的：“一个企业的组成应该包括价值体系的形成，而它在公司性

质、特定目标、方法和角色方面对公司政策的制定者起到约束作用。这些起限制作用的特性经常不是直接用语言表达的，有时甚至并不是有意设定的……　公司领导应该主要是提出和保护价值体系的专家……　如果领导层只注意生存问题，那它就是失败的。正确的理解应该是：公司的生存就是坚持价值体系和保持特性。”

基辛格强调了同样的主题：“领导者的工作就是把他的员工从此岸带到彼岸。员工们并不真正清楚他们将去向何处，领导者们必须为美好未来而想方设法。虽然现在有很多并不这样做的领导者，但他们最终会走向失败。”

事实上，理论上的研究更为深入。正如塞尔兹尼克所言，价值体系通常并不是以正式的成文方式传递的。它们经常通过更加柔性的方式传播，特别是我们曾听过的故事、神话、传说和寓言等。对神话作为传递价值体系的一种方式的重要性，塞尔兹尼克的话很有意义：在创建一家公司时，你要依赖多种技巧，以便把长期的价值目标贯彻到日常的活动中去。其中最重要的技巧就是如何阐释社会上广为流传的那些神话，也就是：要努力用一种积极向上的理想主义的语言去讲述它们，并且根据公司的不同目标和方法，采取各具特色的讲述方式。成功的神话绝不是愤世嫉俗的或操纵性的……　为了行之有效，所讲述的神话绝不能仅限于假期演说或是立法委员会的听证会，它应该包括各种日常决定及其解释。这些神话有助于满足需要。重要的是，我们希望神话有助于形成共同的使命感，并由此达到整体的和谐统一。不管根源如何，神话能加固公司的建设。富于创造性的领导艺术，就在于在创建一家公司时开动脑筋整合各种人力资源和技术资源，使它们成为一个

和谐的有机体，并体现出新颖持久的价值。

为了支持他们的基本信条，优秀公司成了各种故事、传说和神话老练的收集者与讲述者。弗里托食品公司讲述服务的故事，强生讲述质量的故事，3M 讲述创新的故事。

我们的另一位同事约翰·斯图尔特很喜欢观察："如果你想知道一家优秀公司的共享价值，只要看看它的年度报告就可以了。"确实如此，优秀公司的年度报告和其他一些出版物都充分展现了他们引以为荣和珍视的东西。

德尔塔航空公司："在德尔塔航空公司和它的员工之间存在一种其他公司少有的特殊关系，这种关系产生了一种团队精神，并体现于每个员工与他人的合作态度、积极向上的生活面貌以及对出色工作的自豪感中。"

达纳公司："达纳公司的管理风格在于让每个人都融入公司的事务之中，并努力简化这些事务。在达纳公司，没有刻板的政策和各种程序手册，没有数不清的层层管理，没有成堆的控制报告，也没有阻碍信息交流和人员沟通的计算机系统。达纳公司的风格既不复杂也不奇特，它的繁荣在于它尊重每一个人，使所有员工都融入公司的日常生活中。"

凯特皮勒公司："交易商与凯特皮勒公司在物质分配系统之间的联系于 1981 年达到了史无前例的灵通便捷。购买凯特皮勒公司产品的一个原因是，交易商们一直被客户们念念不忘。许多交易商与公司都已是第二代或第三代合作关系了。"

Digital 公司："Digital 公司相信，无论何种活动，都需要在顾客服务和支持的范围内才能达到最大程度的互动。

强生："早在 1890 年，因为在美国各地铺设铁路的工人们需要得到及时的现场治疗，强生公司推出了第一块创可贴。90

年过去了，强生的名字仍然意味着家庭伤口护理。”

看了上面的例子，你就会明白，为什么看过优秀公司材料的评论家们会说：“你们都有很好的共性，但每家公司又各具特色。”若不考虑其他因素，行业环境决定了达纳公司侧重的理论与强生有所不同。而且，事实上每家公司的信条都是由独一无二的个体所创建的，因此每家公司都是不同的；这也是大多数公司愿意与我们分享信息的原因。他们相信，没有人能够模仿成功。

另一方面，我们发现，虽然这些优秀公司的价值体系各不相同，但它们都有几个共同的特质。首先，就像我们的早期研究所表明的，它们所追求的价值通常是用定性的而非定量的语言描述的。即使在提到财务目标时，也只是为了表明它们的雄心壮志，并不十分精确。而且，财务和战略目标从来不单独表述，它们通常是在表述公司想做好的其他事情时被提到。有一种观点相当普遍，即利润是公司在追求其他目标时自然的副产品，而不应是公司直接追求的目标。

有效价值体系的第二个特性是：它们致力于激励公司底层员工。假设财务目标对1000或5000名员工具有意义，但对如今这样的大公司而言，这种程度的刺激起不了太大的作用。IBM公司的员工超过34万名，Digital公司的员工也超过6万名。用京陶制陶公司总裁稻守和夫（音译）的话说，一家公司的哲学目标最好落实在这一点上，即如何让只有50%能力的人也能做得最好。

最好的服务型公司最清楚这一点，因此他们能一直坚持服务工作。但即使是受成本驱动的生产性公司也懂得这一点。非常追求成本和生产率的蓝贝尔也不愿意因此而牺牲质量。

其总裁金姆西·曼毫不含糊地说，“我们这里没有人会为了省一毛钱而摘下牧人牛仔装上的备用腰带环。”他解释说，节省一毛钱的目标对部门经理和工厂经理是很重要的，然而质量和质量所代表的形象影响着每一个人——也必须影响每一个人——从北卡罗来纳边区新雇用的一名缝纫女工到他自己。

蓝贝尔的故事把我们带到了有关价值体系内容的第三点。就像詹姆斯·麦克雷戈·伯恩斯所说的：“领导层最主要的责任就是要在每一个历史关头指出占主导地位的矛盾。”任何企业都是许多重要矛盾的综合体——成本与服务、操作与创新、常规与非常规、以制度为本与以人为本……诸如此类。我们认为值得注意的一点是，优秀公司的价值体系往往相当明显地偏重于这些矛盾中的一方。因此指责有效的价值体系只是一个大熔炉是缺乏理由的。

优秀公司中占主导地位的信条所含内容的范围很窄，包括以下几条基本价值：

1. 要成为最好的信念；

2. 要想做好工作，决策和执行上的细节和配合是很重要的信念；

3. 每个员工都很重要的信念；

4. 最好的质量和服务的信念；

5. 公司的大多数员工都应是创新者的信念，以及公司能支持失败尝试的推论；

6. 打破常规以促进沟通是很重要的信念；

7. 对经济成长和利润重要性的明确意识和信念。

詹姆斯·布赖恩·奎因相信，一家公司的最高目标“必须一般化，但它又要能使这家公司与其他公司区分开”。没有什

么比“成为最好”的信念更能发挥作用。戴维·奥格威说:“我希望我们所有的员工都认为自己在为世界上最好的公司工作,自豪感能产生奇迹。”埃默森公司的查尔斯·奈特补充说:“要建立优秀的标准并以此来要求员工。在学习、工作和生活中平凡的人总是在不断地妥协。如果领导者妥协,整个公司都会妥协。”在讨论 IBM 公司的服务目标时,小托马斯·沃森坦率并雄心勃勃地说:“我们要提供世界上最好的顾客服务。”

虽然最可行的信条以这样或那样的方式出现,但许多公司只是以一种热烈的方式来强调决策与执行上的细节。例如,“我们相信一家公司在从事所有工作时都应该追求这样一种理想境界,即这些工作能以最好的方式完成,”IBM 公司 的沃森说,“IBM 公司对员工所做的一切都期望和要求最好的表现。我猜测,这种信念会让人联想起对完美的狂热追求以及由此而产生的心理上的恐惧感。我承认一个完美主义者很少是易于相处的,要求完美的环境也不大可能会令人舒适,但对完美的追求却是对进步的刺激。”

在改进各层次的决策和执行工作方面,百事可乐的总裁安德拉尔·皮尔逊详细阐述了同样的信念:“我们从经验中都已懂得,如果没有有效的执行,那么任何最好的新颖思想和富有竞争力的战略手段都会被白白浪费掉。事实上,在各种行业中,好的执行比创造新观点更有生产力也更实际。在大多数成功的案例中,优秀的执行都占有核心地位,就像小吃店中的弗里托食品公司、杂货铺中的百事可乐一样。”

用戴维·帕卡德的话说,信条体系中一个令人惊奇的规律性主题就是,“在公司的各个层次上都要有创新人员。”优秀的公司意识到,偶然的发现相当随机和不可预测,并不是通过

集中的计划就可以精确获得的。如果他们想通过创新来得到发展，他们就必须依靠许多人，而不是仅仅只依靠研究和发展中心的那几个人。

把每个人都当作创新者的必然结果就是对失败的明确支持。埃默森公司的查尔斯·奈特、强生的詹姆斯·伯克和 3M 的刘易斯·莱尔都明确谈到过犯错误的必要性。史蒂文是 1981 年年销售额达到 7.5 亿美元的苹果电脑的创始人。他说："我仍然犯错误，而且犯很多错误。在大约两个星期前，我与一些市场营销人员共进早餐，我开始谈到那些出了差错而他们现在仍无法解决的东西。我让大约 15 个人差点尿湿了裤子，所以在一个星期之后我给他们写了一封信。在最后一段，我告诉他们我正在华盛顿，有人问我：'苹果公司打算怎么办？'我说：'我们有很好的员工，而且我们所创造的工作环境使他们可以自由地犯错误并从中成长。'"

第三个主题是为了促进沟通而打破常规，举一个例子来说，这就是"惠普的方式"的核心内容，因此公司着重强调友好地直呼其名、走动管理以及大家庭的感觉。通过这三点，公司领导层明确指出，为了促进沟通、保持最大的流动性与灵活性，命令的约束应该加以避免。

对于像老托马斯·沃森这样的经理而言，价值体系显然是最重要的。但这些价值体系又是如何建立的呢？对于这一点，我们也发现了令人吃惊的相似之处。虽然优秀公司都为价值体系所驱动，但事实上所有的价值体系都深深地打上了创建它们的领导者的个性烙印：惠普的休利特和帕卡德，Digital 公司的奥尔森，IBM 公司的沃森，麦当劳的克劳克，迪斯尼的迪斯尼，坦德姆的特雷比格，沃尔-玛特公司的沃尔顿，德尔塔

航空公司的伍尔曼，莱维·斯特劳斯公司的斯特劳斯，彭尼公司的彭尼，强生公司的约翰逊，马里奥特公司的马里奥特，王安电脑公司的王安以及达纳公司的麦克弗森等等。

一名优秀的领导应该既掌管着最高层次的抽象思想，又掌管着日常的实际行动。一方面，构筑价值体系的领导要注意塑造一个美好的前景以便激发成千上万名员工的工作激情，这是领路人万分重要的地方。另一方面，激发热情的惟一途经就是通过大量的日常事件来实现，领导要成为一名优秀的实施者，他应是一个注重小事的人，更多的是用行动而不是用语言来灌输价值信条：每一次都是好机会。因此，既要注意思想，同时又要注意行动。

注意思想——领路和塑造前景——似乎让人想起那些为数不多的刻在石碑上的伟人。但是我们的同事菲利普斯和肯尼迪在观察领导者如何构筑价值体系之后，发现事实上并非如此。构筑价值体系的成功与富有魅力的个性之间几乎没有什么联系，这种成功更多地来自于对领导者们所追求价值的鲜明、真诚和持续的拥护，以及在强化这些价值观时的非凡坚持。在我们所研究的领导者中，没有人依靠个人魅力，是所有的因素帮助他们成为了能干的领导者。

坚持是非常重要的。我们猜想这也是为什么一些公司长期以来一直是由创始人掌舵的原因之一，如沃森父子、休利特和帕卡德、奥尔森等等。

领导者们勾勒出触手可及的前景并坚持为之努力。优秀公司的大多数领导者都有实际操作的背景，有的从事过设计，有的从事过生产，有的从事过销售，因此对公司的内部运作相当熟悉，实行走动管理很容易。就像传教士一样，这些领导者

相信，要想传布“真理”，不应该待在办公室里，而是应该远离它，深入到真正的实质性工作中去。他们到处奔走，尤其与下层的职员保持着密切的联系。

这一特性也能被清楚地看到。联合科技公司的哈里·格雷编写了自己的广告册子，取名为《商业周刊》。以前他是一名销售人员，他说比起通用电气公司的飞机发动机部门，他之所以（为 Pratt & Whitney Aircraft 分部）干得这么好，是因为“我经常会在顾客云集的地方出现，而通用电气公司的高层领导者们从未在那里出现过。”拉尼尔的总裁吉恩·米尔纳和主席坎特雷尔也是一样。坎特雷尔说：“在去年主要的交流会现场，吉恩和我是惟一到会的总裁和主席。”波音公司的首席执行官威尔逊的副手们经常这样评论他：“他还在车间里没有回来。”或者是：“他正在作几个设计上的重要决定。”

到处走走看看是一些政策的重要基础。惠普的研究与开发部经理约翰·多伊尔是这样定义他们的亲身实践管理的：

一旦一个部门制定了一项工作计划——一套工作目标——对经理和主管们而言重要的是如何在执行过程中坚持这个计划。这就需要观察、衡量、反馈和指引。这就是我们的“走动管理”。这样，你就能发现你是否处在正确的轨道上，是否在以正确的速度前进以及是否在朝着正确的方向努力。如果你不是经常监督员工们的工作，他们不仅很可能会走错路，而且更严重的是他们可能会认为你对这个计划并不是很认真。因此，进行走动管理就是要让你在整个过程中都与实际操作保持联系。离开你的椅子到处走走看看也有额外的好处，我是指到各个部门中去与员工们交谈，这建立在一种非正式的自发

的基础之上，但这对你熟悉整个工作领域很重要。你首先要显得易于接触、平易近人，但主要是要让人们意识到你愿意聆听他们的感受。其次，让员工们知道公司里正在发生的事情是很重要的，尤其是那些对他们有重大意义的事情。第三个原因就是你会从中找到乐趣。

戴维·奥格威也强调了这一点："不要把员工叫到你的办公室里去——这样会吓坏他们的。你应该去他们的办公室看他们。这样在整个公司里你似乎无处不在。如果一位总裁不在公司里到处走走看看而像一名隐士，他就会与员工失去接触。"

联合航空公司的爱德华·卡尔森是亲身实践管理艺术的拥护者。他从前是从事饭店业务的，他描述了他接管联合航空公司之后的管理方法。当时联合航空公司一年亏损5000万美元，卡尔森扭转了局面，至少在一段时期内如此。他说：我一年要旅行20万英里来表示我对我称之谓"可视管理"的关注。当我回家度周末时，我常对卡尔森夫人说，我觉得我似乎是在为公共事业而奔走。我下了飞机，与我见到的每一名联合航空公司员工握手。我希望他们能认识我，对我提出建议或与我争论——只要这是他们想要做的——并感到十分地自在。美国公司存在的一个问题就是领导者们不愿意走出来到处旅行，不愿意听到批评。这样做只会导致孤立，整天被一群不会提出异议的人所包围。他只能听到公司里那些他愿意听到的事情，如果真是这样，那他正在助长我称为公司癌症的东西…… 举例而言，罗布·曼戈尔德是联合航空公司东部地区的高级副总裁，如果他讨厌我去波士顿，那么我在实施可视管理时就会

没有成效。这些人知道我到处奔走并不是为了个人荣耀，我也不是在努力地贬低他们。我所努力做的只是想在公司中形成这样一种印象，即公司的首席执行官是一个平易近人的家伙，是一个你可以随意与之交谈的人……如果你与你的下级保持良好的工作关系，那你就不会有任何麻烦。无论什么时候我得到什么信息，我都会告诉部门经理，我刚从奥克兰、里诺或拉斯维加斯回来，这是我从那里得到的信息。

我们已谈到了领导者作为亲身实践经理、模范角色以及英雄的各种作用。但是一个人显然是远远不够的，真正重要的是整个领导层。高级经理们必须保持一致。在贯彻公司主要的价值信条时，他们没有别的选择，只能用一个声音说话，正如塞尔兹尼克所说："一个重要的原则就是要创造一群相似的员工。政策的出台和细节的实施都要得到相同方法的管理和控制。"卡尔森也很看重这一点。当他开始他的 20 万英里旅程时，他坚持要求他的 15 名高级员工也要这样做。在卡尔森上任的头 18 个月里，这 15 个人把 65%或更多的时间花在实际运作的现场。

加强领导层一致性的一个有效方法就是召开例会。在德尔塔航空公司，所有的高级经理每天都会在咖啡厅里非正式地碰一次头。在凯特皮勒公司，领导层几乎每天都碰头，没有什么特定的议程，只是为了检查公司事务并交换意见。强生和麦当劳也有同样的非正式例会。

显然，太多的相似性会导致一种齐声附和的不良局面。但是记住迪安·艾奇逊对理查德·诺伊施塔特的忠告吧：总裁们需要信任，而不是警告。在公司的核心价值方面，大家一致赞成和支持似乎是非常必要的。

优秀公司最后一个相似特性就是领导者激发激情的程度。在惠普，经理们创造热情的能力被列为考核标准之一。在百事可乐，总裁安迪·皮尔逊说："也许在1980年代我们面对的最难以把握的挑战就是要保证百事可乐仍然是一个令人兴奋的工作地点。"埃默森公司的奈特深有同感地说，"除非你能从中找到乐趣，否则你就无法完成任何工作。"戴维·奥格威这样鼓励他的公司："努力让在奥格威-马瑟工作成为一种乐趣。当员工们找不到乐趣时，他们很少能制作出好的广告。用笑声来驱逐沉闷，保持一种随意的气氛，让活力永存，赶走阴暗的乌云。"

明确价值体系并把它融入日常生活是领导对公司最大的贡献。然而，这也是优秀公司的领导层最担心的事情。创造和贯彻一个价值体系并非易事。一方面，对一家特定的公司来说，所有可能的价值中只有几个是真正适合它的。另一方面，贯彻价值体系是一件费力的工作，它需要坚持不懈、到处奔走以及大量的时间投入，而且如果没有好的亲身实践机制，它就无法发挥大的作用。

第十章　不离本行

1960年代联合企业风靡一时，吉米·林到华盛顿的一个反托拉斯委员会，讲述为什么联合企业不受贸易的限制。他举起一张表说道："在LTV(林-坦科-沃特公司)，有多少人真正懂得钢铁生意？"他当时刚刚买下琼斯和劳克林。答案就在他接着出示的另一张表中——一个大大的红色的"0"。今天我敢打赌，吉米希望答案并不是0，因为当琼斯和劳克林走下坡路时，吉米失去了对LTV的控制权。

——卢·扬，《商业周刊》编辑主任

现在得州仪器公司在消费性电子产品上的销售额达到了10亿美元，但10年来它仍然没有能够从中获得利润，而且，它还退出了手表业，其主要对手就是卡西欧。一位行业观察家说："这其实相当简单。电子工程师们就读的得克萨斯大学没有教给他们这样的想法，一块18.95美元的闹钟计算器应该在每天早晨像舒伯特一样叫你起床。在构造上这是不可能的。"

《福布斯》的一篇文章讲述了霍伊布莱因最初控制其下属公司科洛纳·桑德斯时的失败。霍伊布莱因的一位经理说："在葡萄酒和烈酒业，酒店看起来如何并不重要。即使地板是脏的，斯米尔偌夫伏特加也不会受到责备。你可以在工厂控制

你的产品。我们在世界各地购买了5000家小工厂，但在如何进行操作方面却没有经验。”

关于这件事有一个很长的故事可说，但在这里我们不想再深入讨论下去了。有一个简单的事实，即大多数下属公司都会出岔子。下属公司的经理们经常离开，只剩下一副空壳和一些贬值了的资本设备。更重要的是，即使是很小的下属公司也占用了顶层管理人员过多的时间，从而使他们在主营业务上花的时间减少了。即使科勒古公司是一家联系相对密切的下属公司，我们也希望其母公司杜邦公司的经理们为了能很好地掌管他们的新下属公司，在未来的几年里能够花费大部分时间努力学习石油业务，而不管事实上——又是一个典型的抗议——科勒古公司和杜邦公司是分开经营的。

首先，定性的指导性价值（通常是质量/服务、以人为本和创新的综合体）和亲身实践方法同多元化的战略是有冲突的。典型的多元化战略会冲淡价值体系的指导性定性主题——部分是因为下属公司有着不同的共享价值，部分是因为当公司的业务扩展时，有些价值主题，即使是一般性的主题比如质量，也会逐渐失去意义。管理层失去了“感觉”。对一名电子工业的经理而言，在一般消费品行业讨论质量是难以置信的。只有当领导力和所灌输的价值被下层员工完全相信时，它们的领导的亲身实践机制和所灌输的价值才能起到良好的作用。信任的建立几乎完全是因为员工们感到“我在其中”。没有感情上的认同，没有对产品的了解，就不可能消除不信任感。

我们的主要发现是简单明了的。进行业务拓展（无论是通过兼并还是通过内部多元化）但仍能坚持业务之间密切联系的公司能比其他公司经营得更为出色，最成功的公司是那些

围绕一项技术进行多元化的公司——如3M的涂漆和焊接技术。

其次成功的是将业务拓展到相关领域的公司——如通用电气公司从电力涡轮机发展到喷气发动机(另外一种涡轮机)。

作为一般性原则,最不成功的是那些业务范围极其广泛的公司。在这漫长的业务链上,下属公司往往都会衰落。

因此,虽然似乎一定程度的多元化是藉变化而获得稳定的一个基础,但用任何指标衡量乱糟糟的多元化都是得不偿失的。

通过对比我们所调查的优秀公司和其他公司就可以证明这一点。而且令人吃惊的是,每一项学术研究事实上都会得出这样一个结论,即无导向的多元化只能是一个失败的提议。例如,对美国公司多元化的第一次系统研究是在1962年由国家经济研究局的迈克尔·戈特公布的。戈特的数据表明,从1939年到1954年,公司产品种类的数量与它们同期销售额增长之间存在着较弱的负相关性。当然,这并不是说多元化和盈利能力之间肯定是负相关的。

对多元化公司最详尽的研究来自加州大学的鲁梅尔特在哈佛商学院的博士论文,该文在1974年以《策略、结构和经济绩效》为题出版。通过分析大量美国公司,鲁梅尔特发现,实行了"支配性约束"和"相关性约束"的多元化战略(八种战略中的两种)的公司毫无疑问是经营得最好的。这两种战略都是建立在"控制性多元化"的概念之上的。用鲁梅尔特的话讲:"这些公司的战略就是,只进入那些以其原有的中心力量或中心技能为基础,只是从中分出一部分力量并能加强这种力量的

行业。虽然这些公司不断地推出新产品，进入新行业，但它们绝不会对不熟悉的领域投资。”他补充说，这些经营状况良好的公司是把其多元化战略建立在某种中心技能或中心力量之上的。鲁梅尔特的分析基础就是《财富》500强中那些20年来经营状况良好的公司。

鲁梅尔特用10种财务指标对他的研究对象进行了分析，这些指标包括“销售额的年增长率”、“股票的价格盈余比率”和“投资资本的税后回报”。

举例而言，在1950年代和1960年代，采用最好的两种多元化战略的公司的股本盈余率达到14.6%，资本盈余率达到12.4%，价格盈余比为17.5。而采用最差的两种多元化战略，包括“非相关的被动多元化”战略的公司的股本盈余率为10.2%(低31%)，资本盈余率为8.6%(低30%)，价格盈余比为14.7(低16%)。这些统计上的发现是很有意义的。在戴维·安德森的带领下，我们继续了鲁梅尔特的研究，结果表明，在1970年代这些差距又进一步拉大了。

鲁梅尔特的主要发现是很清楚的。那些业务虽有所拓展但仍坚持紧紧依靠中心技能的公司比其他公司经营得要好。他的分析并不意味着“简单更好”。一家过于简单的公司——一家只依靠垂直联合的公司——事实上不可避免地经营得并不好。相反，我们看到追求某种多元化——这是藉变化达到稳定的基础——的公司，若仍然坚持相互密切联系的业务网就会经营得很好。鲁梅尔特的模型既包括改变的需要(相关多元化业务要比垂直联系的单一业务更有利于改善经营状况)，也包括围绕中心技术进行改变的价值观。

后来的研究进一步证实和加强了戈特和鲁梅尔特的发

现。1975年《金融》月刊发表了一篇研究报告，其作者罗伯特·豪根和特伦斯·兰格蒂格检测了一个普遍的观点，即兼并能够创造出分开经营所不具有的操作性或战略性的协同作用，是否正确。他们用来判断兼并是否产生协同作用的标准就是普通股票持有者获得的回报。通过评估从1951年到1968年所发生的59起非集团性兼并对股票价格的影响，豪根和兰格蒂格得出结论："在我们的样本中，我们几乎没有发现任何协同作用的证据。任何股票持有者只要在他的资本组合中按照正确的比例购买这两家（被兼并的）公司的股票，他就能得到相同的回报。"

结果，豪根和兰格蒂格所得到的惟一明显发现就是，持有已兼并公司的股票的投资者所获回报的差距有所增加。也就是说比起投资于两家各自独立经营基础业务的公司而言，投资于两家准备将它们的资产合并成一个单一的资本所有结构的公司是一个更具风险的提议。这个得到其他研究者证实的结论让人们对兼并的主要依据之一——分散投资风险——产生了怀疑。

在1981年年底，伦敦的《金融时报》公布了一项最新的研究。它的标题显示了相近的结论："先锋：反兼并的专家"。由首席经济学家克里斯托弗·洛伦茨撰写的这篇文章得出结论："作为先驱的欧洲公司更注重专业化而不是多元化，更宁愿在内部拓展而不是兼并式接管。"这项研究包括大量的成功公司，如空中客车集团、地中海俱乐部、戴姆勒-奔驰及利多富。

我们对将这些神秘的研究结果呈现给读者感到歉然。但是随着兼并狂潮日趋凶猛，阐明多元化公司联合几乎完全缺

乏有力的理论支持这一结论还是非常值得的。

一个接一个的案例表明，要吸收异类是相当困难的。国际电话电报公司就是一个典型的例子。多年以来它一直是股市上的宠儿，它的成长记录令人羡慕。通过聪明才智和努力工作，哈罗德·吉宁能够充分了解这个大帝国的日常事务。但是在他离开之前，公司的某些方面就已经开始衰落了。当吉宁从国际电话电报公司的创始人手中接管这家公司时，它主要是一家国际性电话公司。因此，它的一些价值观念虽然在吉宁的管理下得到了巧妙的坚持，便却并不适合它的许多新下属公司。一位评论家说道，在智利经营电话公司的办法对花旗银行或假日饭店的管理并没有多大作用。结果当市场从推动美国和欧洲对第三世界的技术转让（国际电话电报公司的早期奇迹）转移到电子交换和卫星通讯这些新奇事物时，甚至电话公司也受到了威胁。换言之，在20世纪70年代早期，电子通讯行业掀起了创新狂潮，但国际电话电报公司集团，甚至是它的电话公司都没有作好准备。

我们可以继续举例，但类似国际电话电报公司这样的难题实际上几乎随处可见，尤其是在不相关的公司中。例如，泛美集团的经营状况一般，但却因联合艺术公司的电影业务积累了大量损失。这家原本主要进行金融机构（如保险公司）管理的公司似乎不能很好地同化动画片行业管理上的多变性。

问题当然不仅仅存在于这些自己公开承认问题的集团公司之中。我们注意到，近些年来石油公司在每一种多元化上都栽了跟头。美孚兼并了马可尔（原来的蒙哥马利·沃德加上一些零星小企业），从而第一次尝试了大公司的多元化。但石油巨人并不懂得零售行业，结果是一场灾难。根据20世纪70年

代末知识丰富的评论家们的评论，埃克森石油公司是难得的一家成功进入新行业的大公司。埃克森石油公司被树为典范。《商业周刊》甚至刊登封面文章预言，在通讯行业，埃克森石油公司将成为美国电话电报公司和IBM公司一个强有力的竞争对手。但说得委婉一些，埃克森石油公司也迎来了它的困难时期。

当埃克森石油公司还很小时，它的实验进行得很好。一般而言，埃克森石油公司的一些小的下属企业和创业者被允许做自己的事。它们取得了一些卓越的成功——是如此地突出以至于不幸地引起了埃克森石油公司领导层的注意。因此埃克森石油公司走上了大公司们从事新投资时通向失败的老路——决定“提供援助”。很自然地，它开始进行合理化安排，把各个独立的公司组合成“逻辑”团体来获得“市场的协同作用”。它也提供财务“援助”。一位总公司的高级财务主管被派到小公司帮助它们记帐。这种合理化对于正处于创业阶段的企业而言太超前了。原来的创业者纷纷离去，结果剩下的只是在变化迅速的市场中反应迟钝的一副空框架。

然而，甚至不是很远的改行也显示出吸收异类的困难。例如，通用电气公司在进入飞机发动机行业时取得了巨大的成功，而西屋电器公司则遭到了惨败。西屋电器公司的失败在于他们认为“涡轮机就是涡轮机”。他们努力在原来的动力公司内部发展飞机发动机行业。而事实表明，飞机发动机的耐力以及有关的性能与电力发动机所采用的涡轮有很大的不同。通用电气公司的瑞曼和帕克就认识到了这一点。他们在电力发动机的业务网络之外发展新兴的飞机发动机业务，在不同的地点建厂，如马萨诸塞。他们到处奔走，雇用那些懂得飞机涡

轮设计和生产上诸多限制的专家和工程师。结果他们的成功远大于通用电气公司最狂热的梦想，而西屋电器公司则失败了。

类似通用电气公司和西屋电机公司这样的故事今天在电机化向电子化的转型过程中也可以看到。很明显，电器行业的生产与电子行业只有少许相似之处。因此我们发现，1965 年处于领先地位的真空管生产厂商（前 10 名）在 10 年后，即在 1975 年，没有一家成为了领先的半导体生产厂商。没能完成智力飞跃而跌落下来的巨人中包括早期的管理典范，如通用电气公司、美国无线电公司和西尔瓦尼亚公司。这三家电器明星中的两家，通用电气公司和美国无线电公司，在试图进入计算机行业时也遭遇了同样的灾难。理论上讲这些行业之间只有几步之遥，毕竟，电子就是电子。但在实践中，对一家大公司而言，几步之遥代表着一个巨大的飞跃。

如果通用电气公司和西屋电器公司飞机发动机与电力涡轮机的故事听起来是在智力技术相关行业之间发生的，那么国家航空公司和泛美航空公司的兼并故事又如何呢？几乎没有任何差距，完全是同一行业，尽管事实并非如此。国际空中客运服务行业中的巨人泛美航空公司似乎错误地把国家航空公司的国内航线结构和容量看成了泛美航空公司潜在的支线航空公司，因而购买了国家航空公司的一些 DC10 型飞机，结果它们与其航线结构非常地不匹配。泛美航空公司因而遇到了曾威胁美国历史上最重要的公司之一的生存的难题。

最重要的问题在于优秀公司是如何避免这些陷阱的。答案很简单。优秀公司并不是用两只脚一起去试探水的深浅。它们的做法要好得多，它们先向水里伸进一个脚尖，一旦失败就

马上终止试验。作为一般性原则，经营得好的公司主要通过内部产生的多元化摆脱出来，而且一次只走可控制的一步。

我们发现优秀公司的行为表明他们对理论界对多元化的看法是持赞同态度的。正如我们提到过的，强生的创立者罗伯特·伍德·约翰逊把这一点作为他的主要经验告诉他的继任者："永远不要接管你不知该如何管理的业务。"或者正像宝洁的前任总裁爱德华·哈尼斯所言："我们的公司从未偏离过它的基础，我们决不追求集团化。"

但并不能说优秀公司的结构就很简单。3M 拥有超过 5 万种的产品，而且每年大约推出 100 种新产品。公司基本上以涂漆和焊接技术作为主线，使 3M 密切成为一个整体，其特性在许多方面都要优于其他公司，但同时这些特性又非常典型。最高领导层主要由化学工程师组成，他们中几乎所有的人都在销售部门干过，对实际操作非常熟悉。因而公司的基本职能——基于 3M 的技术为顾客解决问题——在管理结构中得到了高度的重视。

像 3M 中成为领导核心的专业化学工程师在许多优秀公司中都可以找到。在惠普，你只能是一名电子工程师才能胜任工作；要想在弗卢尔工程或比克特尔公司取得成功，你必须是一名机械工程师；在波音公司只有航空工程师才有大的发展；在宝洁公司你必须曾是产品经理；在 IBM 公司你必须曾是一名销售代表。而这些人还仅仅只是领导层的候选人。因此，在这些领先公司的高级管理层中，高度推崇特定的技术专业或在主营业务上受过进一步的训练。

接下的故事来还有：

波音公司：《华尔街时报》写道："观察家们认为波音公司

的力量主要来自于它对商业航运市场的杰出贡献，它有90%的收入都来自于这个市场。”一位航空公司的主管说：“其他的公司都在忙于追求军事方面的收入，而在波音公司，航空业务是处于第一位的。”

弗卢尔工程：总裁弗卢尔评论道：“我们不能为所有的人提供一切服务。”

沃尔-玛特公司：沃尔-玛特公司杰出的成长纪录来自于一个超群的定位战略。它选择了12个州，坚持从事它最熟悉的业务，使它比那些实力更雄厚、经验更丰富的公司如凯玛特经营得还要好。

迪尔：迪尔的总裁罗伯特·汉森说：“我们坚持为熟悉的客户服务。”《福布斯》补充说：“这些年来迪尔已经超过了它的劲敌国际哈维斯特公司。国际哈维斯特公司的精力被分散在卡车和农用机械两个业务上；相反，迪尔知道它的主营业务是什么，它的顾客是谁，以及他们想要的是什么。”

艾莫古石油公司：《华尔街时报》把艾莫古石油公司的成功战略与它的竞争对手进行了对比：“‘引导今年大量石油业兼并的是这样一个观点，与自己内部开发这些产品相比，直接购买别人的产品更便宜。但是在标准石油公司，’总裁约翰·斯韦林根说，‘我们不相信这一点，因为我们的生产不是为我们自己。’”

事实上，优秀公司的所有成长都是在内部产生和培育的。几乎没有兼并遵循简单的规则。被兼并的应该是那些可以不用改变原公司的特点就可以将它同化的小企业，它们是如此之小，以至于一旦失败，原公司在遭受实质性财务损失之前就可以把它们舍弃掉。

几个公司通过兼并得到了发展，而依据的是“小就是好”的战略。引人注目的就是埃默森公司和比阿特丽斯食品公司。两个公司各自拥有40亿美元和100亿美元的资产，而它们的成长主要是通过增加规模在2000万美元到5000万美元之间的新业务。很明显，它们并不相信那个经常被引用的理论：“一次5亿美元的兼并并不比一次5000万美元的兼并更难被吸收，因此一次成功而不要干十次。”埃默森公司和比阿特丽斯经常审视它们的成果，坚持采用这种小规模的兼并。在那些兼并中，小企业能给核心业务注入新的力量（如专业技能），这时它们就通过非正式的内部交换和自然扩散让这种力量自然而然地渗透进了公司。

同样，我们也可以在惠普和3M发现这种经常性的小型兼并活动。兼并的通常是规模在100万美元到1000万美元之间的小企业，通常是为了获得一项新技术，而且因为规模较小、易于管理从而能容忍早期无关痛痒的磨合。这其实相当于购买了几份雇佣合同。因此，小型兼并卓有成效，或者通过大量小规模的兼并甚至可以用这些小公司来尝试一些新的战略计划。

简而言之，这就是优秀公司的故事。它们也进行兼并，但它们是以一种试探性的方式进行兼并和多元化。它们购买一家小企业或开始一项新业务，采用可控制的步骤进行，清楚地限制着风险，而一旦不成功它们又可以随时退出。

因此，我们推断可以发现——也确实可以发现——优秀公司进行中等规模兼并时大量失败的例子。甚至是一些大规模的例子！它们说明即使是在优秀公司，当兼并规模超出一定限度时也往往会出问题。

事实上，优秀公司在进行大的业务扩展时有着特殊的困难。引导它们成为经营卓越者的公司文化合理地把重点放在较窄的业务范围上。再也没有比 3M 在中等规模的兼并（高达 1 亿美元左右）上做得更好的公司了，但显然还有一些 3M 也处理不好的事情。

这里有几个优秀公司进行错误的多元化改组的例子：

3M：在一般消费品行业中 3M 没有能够开发出它的技术潜力。分析家们认为，3M 的分散性（以及它个性化的工业产品销售体系）限制了其在消费品上的促销努力，故而只有少量产品才能显示出促销的效果。因此虽然 3M 取得了某些成功，但总地看来其消费品业务并不像其他业务那样能够盈利。在另一个极端，后来在进入“未来办公室”行业时 3M 也遇到了一些困难。问题与消费品行业非常相似。更复杂的未来办公室产品是“系统化产品”。同样，3M 各部门高度自治，这与复杂的系统化产品的生产与销售所要求的部门间的密切联系不一致。

惠普公司：早期我们曾注意到惠普在推销它的手持计算器时遇到了困难。惠普的故事与 3M 的故事非常相近。在电子设备行业，惠普知道该如何向专业顾客提供服务。价值 9.95 美元的计算器的消费者也在惠普的服务对象行列之中。惠普还在电子表业务上遇到了灾难。这个错误是很容易理解的。惠普相信表中的电子零件是如此地昂贵，故而普通消费者都会很看重它。但他们错了，得州仪器公司价值 8.95 美元的手表将他们逐出了这个行业。（一个接一个的公司在进入大众电子产品行业时都遇到了困难。芯片的大供应商国家半导体公司在进入手表行业时也遇到了失败，费尔柴尔德半导体公司也

是如此。）

得州仪器：较早之前我们就发现，得州仪器公司没有想到闹钟计算器应该能够发挥舒伯特的作用——而这一点并没有阻碍那些消费者意识极强的日本电子工程师。因此，得州仪器公司在消费性电子产品业务方面一般都会有麻烦。保存下来的消费性电子产品业务中有一部分是有利可图的。但是，人们怀疑它们之所以有利可图，是因为这一技术现在还不太普及，故而它能保持一些相对优势。当那些固态音频电路像驱动手表和手持计算器的芯片一样变得很普通时，得州仪器公司在面对日本产品的挑战时很有可能又会失败了。

宝洁公司：一位评论家注意到，宝洁在处理消费品业务的流行趋势变化时存在问题。宝洁一直是高质量的象征。除非它意识到自己有明显的优势，否则宝洁是不会推出新产品或对旧产品进行更新的。因此，一位长期观察家指出，宝洁在向牙膏产品中加入绿色条纹这件事上遇到了困难，而这样的牙膏近年来销量很好。另外，虽然一直都比较失败，宝洁已经花费了几亿美元来推销它的 Pringles 薯片。这个故事又一次反映了公司对质量而不是对花样的一贯追求。它的一位竞争对手说，Pringles 反映了宝洁的典型理想：一排整齐的薯片放在一个漂亮整洁的盒子里。它满足了宝洁的质量要求，虽然从消费者口味的角度来讲它是毫无意义的。

西尔斯公司：这些年来西尔斯公司的繁荣是因为它坚持“在合理的价格下追求质量”。它意识到有必要提高档次——但惨遭失败。商业作家戈登·韦尔推断：“想像一下，麦当劳准备加一块上好的牛肉来提高它巨无霸的价格，同时不再供应普通汉堡。这就是西尔斯公司的发展战略，一句话，它想同时

完成两件事。”

我们认为，这些例子让人不得不怀疑20世纪60年代人们狂热追求大范围联合企业的可行性。现在，我们认为我们发现了一场反潮流的可能苗头。例如，在1987年底《华尔街时报》头版刊登了一篇文章：“高露洁正努力工作使自己变成10年前那样的公司：它舍弃了许多下属公司而转移力量来加强它的传统产品。”

首席执行官克兰的前任福斯特曾努力想通过一些运动、食品和服装公司的加入让高露洁走出行业巨人宝洁的阴影，但没有取得成功。在那次购买狂潮中，高露洁实际上是买了一大堆麻烦。它通过减少其传统业务的利润来换取那些已过了最高盈利能力的业务……　克兰进行了一次大幅度的精减活动。他舍弃了福斯特价值9.35亿美元下属公司中的大部分——帐面成本至少有9650万美元……　他还重组了管理结构，修订了广告预算，通过将重点放在产量和盈利能力上来加强基础业务。

福斯特曾说：“我们公司新的发展方向中最令人兴奋和最具生产力的一点就是，我们将重点越来越多地放在开发新产品上，而不是放在传统产品上，因为传统产品的市场增长受到了人口增长的限制。”

“这些都是毫无意义的兼并。”一位广告经理说：“除了肯德尔（一家医疗用品公司）和里维纳（一家大米生产商），其他的公司都是失败的。”而且在福斯特的任期内高露洁推出新产品的努力基本上就失败了。公司经常将刚购买的企业再卖出去，因而它更像单纯的分配者而不像是在开发自己的产品。

“宝洁是永不可能犯这些错误的，”高露洁的一位前任顾问说，“在这个市场上，你要学会生产简单的功能性产品，而高露洁则在追求添加新东西。”

这种故事已经越来越令人熟悉了，除非发生逆转，出现好的结局。公司觉得自己处在一个缺乏活力的行业中，决定进行扩展。它并不知道它购买的是什么，经常购买那些正处于或已过了顶峰的公司。而且，它根本不了解这些公司（如一些毫无意义的兼并）。最后，最具破坏性的是，由于一部分精力和注意力被转移到对新公司的管理上，从而削弱了自己已动摇了的中心业务的生命力。就像在高露洁，新产品（新开发的产品或对旧产品的更新）不得不被转让或取缔。下坡路就在脚下。

但是现在成功的反兼并案例已经比较普遍了。在1980年年底的某一天，《纽约时报》刊登了关于利顿、Textron 和 GAF 进行精简的故事。今天我们经常可以看到这样的新闻。例如，1981 年《商业周刊》的一篇文章指出，自 1979 年以来国际电话电报公司已放弃了 33 家公司；1981 年《财富》的一篇文章评论说，在过去的 5 年之中联合食品公司已出售了 50 家公司；《纽约时报》的一篇文章讨论了正处于反兼并热潮之中的英国通用电器公司公司（它引用了其总裁的一段话：“可以说发动机与配电装置有联系，配电装置与变压器有联系，变压器与控制齿轮有联系，控制齿轮与灯有联系。但是灯与发动机并没有直接的联系。”）；在 1981 年，《福布斯》指出，自 1972 年以来，蒙桑拓的首席执行官约翰·汉利“为返回本行”已放弃了超过 8 亿美元的销售额；它还观察到，利顿正在开展出售活动以便使公司能够重新回到技术的主题上去。

这个证据也许并不能掀起轩然大浪，尤其是在里根的联邦贸易委员会发出“任何形式的兼并都是好的”此类信号的环境中。但是，根据我们的研究和优秀公司的案例，任何“返回本行”的活动都是真正的好消息。

第十一章　精兵简政

不幸的是，巨型化总是伴随着复杂化。大多数大公司通过设计复杂的系统和结构来应付这种复杂化。因而它们雇用更多的员工使自己能够掌握这种复杂化，而这就是错误开始之处。这种解决办法与公司员工的天性是不相符的，因为一个团体真想亲密起来，事务就应合理地简单化。这个矛盾是很明显的。一方面，规模导致了正常的复杂化，而以一套复杂的系统或结构作为对策则是相当合理的。另一方面，要想使一家公司正常运转，很重要的一点就是要让真正做事的成千上万个员工了解公司事务，而这则意味着要使事务简单化。

在讨论对复杂化的错误反应时我们最常谈到的当然就是矩阵型组织结构。矩阵是一个听起来似乎相当合理的理论。一旦一家公司开始从事多种业务，它就不得不改变以前那种最简单的功能型结构——财务、销售和生产，它的精力要分散到多个重点上，矩阵的次元扩大。它可以依据生产类别来进行组织，可以依据细分市场来进行组织，也可以依据它的生产基地或销售网的地理位置来进行组织。但是如果公司想把以上的所有这些都纳入到它的正式组织结构之中，那么它至少就有一个四维矩阵，从逻辑上讲这将是非常混乱的。

困境在于，这个世界事实上也是相当复杂的，因此现在进行大的组织设置时，矩阵的情形还是到处可见。如果你想在组

织结构中加入其他一些合理的部分——例如一些暂时性的设置：如项目中心，那么这个困境就会变得更加复杂。经理应该做什么呢？

有些公司已经决定，虽然它们不能把矩阵中所有的东西都正式纳入考虑的行列，但至少它们可以采纳其中的一部分——从而设置出一种正式的结构，按照部门或区域给予产品经理和职能经理，如设计、营销和生产的经理，以同等的权力。但是我们发现，即使这样还是令人困惑。对某些事务究竟应该向谁汇报，员工们并不能肯定。最严重的问题是，为了名义上的“平衡”，每件事在某种程度上都与其他事务联系在一起。公司不得不停止活动，因为这种结构不仅没有清楚地确认应该优先考虑的事情，反而自动冲淡了这些事情的重要性。事实上，它相当于在告诉基层员工：“每件事都很重要，你们要平等地注意每一件事。”这个信息只会使公司瘫痪。

事实上，除了像波音公司那样进行项目管理的公司以外，几乎没有优秀的公司会说自己采用的是正式的矩阵型结构。但是在像波音公司这样存在多重重点的公司，进行矩阵型管理具有不同的意义。员工的角色是双重的：他们或者从属于一个项目小组，对要求自己完成的工作向这个小组负责（几乎大部分时间都是如此），或者从属于一个技术专业组，努力让技术部门跟得上行业的发展形势。当他们在从事一个项目时，他们对于是否应向这个项目真正负责不存在任何疑问，他们当然是要负责的。

需要澄清的是，我们并没有过于关注少量的早期技术采用者——如波音公司和美国宇航局——称为矩阵管理的组织形式。让这种系统发挥作用的关键与其他的优秀公司让自己

的组织形式发挥作用的关键是一样的。一维管理——如产品或地理位置或职能——有着极其明确的重点。我们关注的是这个概念经常被搅乱的方式，因而努力想找出在何种情况下谁应该对何事负责，典型的就是，“我应该把这件事汇报给哪个经理，或者是我应该通知哪一个人？”——要想始终弄清这一点几乎是不可能的。这样，有些员工就会把每件事都复杂化和模糊化，从而让自己得到实质性的权力（即在矩阵的交点上，如产品和职能发生冲突时，员工自己就成了裁判。）

那么优秀公司是如何避免这一点的呢？有很多方式，但最重要的一点就是要让形式得到基本的简化。我们发现了一种向大部分优秀公司提供有力支持的比较稳定、不太变化的组织形式——也许是按产品划分的——它给每个人提供了一种可了解的实质标准，使他们能够处理日常事务中的复杂情况。价值体系清晰明了也是稳定性和简单化的一个重要组成部分。

除了基本形式的简化以外，我们还发现，优秀公司对外部环境条件的迅速变化能够迅速作出反应，并能灵活处理在矩阵型组织形式下无处不在的因为多种因素交错而产生的问题。因为它们有着高度统一的主题，故而它们能更好地利用小的部门和其他一些小的单位。在组织工作时，它们能更灵活、更快捷、更流畅。而且它们能更好地利用一些临时性组织，如工作小组和项目中心。它们重组一些附件，但并不改变总的框架。（当然也有一些其他的特性来使这些公司保持活力，如好的人事政策能让员工有安全感，较少依赖于他们所从属的特定部门。）

我们发现最普遍的简单组织形式就是按产品划分。然而

有几家公司只是通过尽量接近原有的职能型结构来避免矩阵型结构，像弗里托食品公司和柯达差不多就是如此。最后，其他的公司，如麦当劳，则是把它们的饭店、商店或工厂作为基础来进行简单的组织。

虽然规模很大但仍保持简单形式这方面的一个极好例子就是强生公司。这家公司代表了结构简单、细分完善和高度自治这样一种极端情况。正如我们所看到的，强生是一家由150家相互独立的分部组成的资产达50亿美元的公司，每家分部的平均规模超过3000万美元。每个分部都被称为“公司”，由一位“董事长”领导。这些公司又被分为8组，每组不超过20家公司，而且每组的公司在产品或地理位置上都有相似性。虽然从拥有自己的股票这个角度而言这些公司并不是真正独立的，但“董事会”相当活跃，而且尽量减少来自总公司的非自愿的（通常也是不必要的）干涉。《沃顿杂志》的一位评论员说：“（强生）核心员工很少，不像通用电气公司那样总有专家们不停地在各个附属公司之间奔走。”

对于作为40%的销售额和利润源泉的消费品业务，强生的组织结构是直线型的：一共有超过55个的消费产品分部，每个分部都独立负责自己产品的营销、分配和研究。这与传统理论不符，传统理论认为，要想获得消费品市场的统治权就必须从事大规模的活动。分部的数量可以减少，每个分部的规模可以扩大。但在讨论强生和其他公司成功的细分之间奇怪的相似性时，总经理詹姆斯·伯克说，我们这样做是为了不同的理由。他说：

我们在定期研究合并经济学。假设我们合并消费品行业

的分配网络，帐面上可能会节省一些成本。但我们对自己说，只有这种节省非常巨大的时候我们才会这样做，因为我们相信，如果一家公司的经理能够管理好其业务的各个方面，那么这家公司将会经营得很好。我们认为，你假论从规模经济中可以得到的许多效率实际上根本不成立，它们难以捉摸。而一旦你组成一个庞然大物，那么在经营过程中，你就会发现许多原来根本就不知道其存在的无效率性。即使管理层发现了它们，也不会勇敢地去铲除它们，因为管理层无法控制它们。

由这类思想形成的组织精简同我们研究中振奋人心的其他例子非常类似。以产品细分为基础的组织结构之所以能起作用，有赖于以下这些支持：

1. 分部的高度完整性。所有的主要职能部门，包括产品开发、财务和人事在每个分部中都有。

2. 持续分离出新的分部，并对此进行奖励。强生的 150 个分部是由 10 年前的 80 个分部发展而来的。（这一点令我们迷惑，因为许多公司的做法刚好相反，它们奖励那些创造了层层管理的庞大帝国的建设者。）

3. 有一套完整的标准来描述一种新产品或生产线在何时能够自动成为一个独立的分部，如 3M 的标准为大约 2000 万美元。

4. 在分部之间进行有规律的人员甚至产品或生产线的转换，而这样做不会引起在大多数公司都会发生的摩擦。

有趣的是，简单的组织形式并不仅仅局限于专门购买分散的小业务或自己在内部设置这些小业务的公司，如强生、惠普、埃默森公司、Digital 公司、达纳公司和 3M，虽然在这些公

司中分部的精简非常明显。如果不考虑行业和明显的规模需要，那么事实上所有我们调查过的公司都高度重视下放权力，以让广大员工的自治权得以维持和最大化。如果没有一个相当简单的基础组织形式，这是不可能发生的。在一个正式的矩阵结构下这当然是不可能完成的。

实际上，基础结构安排上的简化以一种有趣的方式促进了公司的灵活性。好像因为基本形式都很清楚，故而围绕基础结构的灵活应变也就很容易了。正如我们所看到的，公司能更好地利用工作小组、项目中心以及其他一些特殊的设置来达到目的，而且似乎优秀公司总是在不停地重组。事实也是如此，但大多数重组是为了获得一些优势而进行的。基本组织形式很少发生大的变化。波音公司是一个有趣的例子。项目结构——可能会有一些变化——经常被看作是矩阵结构的先驱或典范。但事实上，波音公司的每一个项目经理都拥有高度的自治权。波音公司引以为荣的是，它能够从技术结构的底层调出人马，然后让这些员工负责主要项目，经常会有一些薪水更高的高级员工向他们汇报情况。

在我们看来，优秀公司简单的结构形式只有一种关键的伴生物：倾斜的标杆，尤其是在公司一级。正如我们前面已经谈论的，这两种属性深深地交织在一起，而且是自我实现的。具有简单的组织形式，只需要更少的员工就可以完成工作。

可以看到的事实是，大部分优秀公司的管理层员工相对较少，员工更多的是在实际工作中解决问题，而不是在办公室里审阅报告。在基层，实际操作者更多，因此管理者很少。因此，我们粗略地得出了“百人规则”，很少有例外的情况，公司核心领导层有必要超过100人。

埃默森电气公司拥有5.4万名员工，但公司总部员工少于100人。

达纳公司拥有3.5万名员工，但其总部已由1970年的500人减少到现在的大约100人。

施卢姆贝格尔探油公司，一家拥有60亿美元资产的多元化石油服务公司，用大约90名管理员工经营着这个覆盖全球的大帝国。

麦当劳的人数也很少，正像我们曾提到过的雷·克劳克那句经久不衰的格言："我相信公司的管理应该是'人越少越好'。"在拥有10亿美元资产的英特尔公司，事实上没有固定的行政人员，所有部门间的行政人员分配都是临时性的。在价值20亿美元的沃尔-玛特公司，创建者萨姆·沃尔顿说，他相信公司总部空无一人的规则："关键在于走进商店仔细倾听。"亨氏公司成功的附属公司奥尔-艾达价值10亿美元，在这里我们曾见到最有思想的战略计划，那是总裁仅仅在秘书和兼职部门经理的帮助下提出来的。他没有行政人员，更不用说企划人员了。

同样的规则也适用于一些经营状况良好的小公司。如ROLM公司，它由15名员工组成的公司总部管理着价值2亿美元的业务。当查尔斯接管价值4亿美元的克利夫兰公司时，他被行政人员的数目吓坏了。在几个月的时间里，他把公司总部人员从120人减到了50人。

在这些例子中，绝对数目令人印象深刻，但如何划分员工工种是非常重要的。首先，母公司应该保留哪些职能？许多优秀公司的答案为无。在强生、3M、惠普和其他一些公司，产品开发虽然常常是整个公司或集团的活动，但都完全下放到了

各个分部。达纳公司将诸如采购、财务和人事这样的职能都下放到工厂，并以此为荣。战略企划人员当然是母公司层次的职能员工，但弗卢尔工程只用三名企划人员来操作价值60亿美元的业务。而3M、惠普和强生在母公司层次根本就没有企划人员。事实上，优秀公司将每项职能都彻底下放，至少是下放到分部这一层。

比克特尔公司有一个很活跃的研究部门，即使研究领域很专业，它也坚持让每个人都参与。它的研究人员来自于实践部门，又回到实践部门中去。在IBM公司，管理上严格遵循员工的三年循环规则。员工工作很少由行政部门分配，他们由部门经理来安排。而且那些参与公司人事循环的员工知道，三年后他们将重新回到原来的部门。这对复杂系统是很好的检验。如果你知道在36个月后你将重新回到这里，那么当你在别处作短暂停留时，你就不可能成为一名专横的管理人员。Digital和3M公司也遵循同样的规则，除了极少数法律员工和财务员工，Digital和3M公司的员工几乎一直都在部门之间进进出出。

人们发现，在行政人员充斥的各种职位——即管理层的等级数目——之间存在着某种联系。几十年前，美国人对控制的最优范围这个概念相当着迷。传统观念认为，一个人最多只能管理五到七个人。日本人认为这是无稽之谈。在一家银行，几百名分部经理要向一个人汇报事务。平面型组织是有可能的。事实上，日本公司与美国公司之间最大的一个不同之处就是中层管理人员的数量。正如我们所看到的，在丰田从主席到一线主管之间只有5层管理，而在福特则超过了15层。

现在让我们来看看联合航空公司前任主席爱德华·卡尔

森的水漏理论。在大多数公司中，中层管理人员除了一些“整理工作”以外——如阻止一些观点向上传和阻止一些观点向下传——真的几乎没有什么作用。中层管理人员是一块海绵，卡尔森说。如果中层的人员少一些，亲身实践管理就能更好地发挥作用。

在许多公司中，无论是管理层还是员工其数目都令人吃惊。在过去的24个月里，福特正努力强化自己对日本公司的竞争力，它削减了26%的中层管理人员，而总裁彼德森相信这还仅仅只是一个开始。如果经理们讨论一下一旦进行精兵简政真正会有什么后果，就不难发现，即使削减50%甚至75%都不算是什么过分的目标。

未来的组织形式

最能发挥作用的组织特性究竟是什么呢？这几种组织形式中各自都有其长处和短处。让我们重新考察一下：

·职能型组织：典型的就是老式的消费品生产厂商。它运行有效，基本职能健全。但是它尤其缺乏创造性，不易调整，特别容易错失良机。

·细分型组织：斯隆的通用电气公司是典型代表。它能充分地发挥基本职能，而且比职能型组织更具适应性。但是分部不可避免地会变得过于庞大，从而会遇到一些因职能结构过于庞大而造成的问题。而且，细分型组织结构常常会变成中央集权与权力下放的混合物。

·不同方面的多重压力——事实上就是细分型结构的过分复杂化——所引起的矩阵型结构与今天的现实是一致的。另一方面，通常很短时间之后，它就会停止创新。在发挥基本

职能方面，这种结构有特殊的困难（权力结构非常薄弱）。它还易于陷入无政府状况，很快就变得官僚化和毫无创意。而且矩阵型结构的长期方向通常很不明确。

·临时型结构能够在不产生新的官僚主义痼疾的情况下处理多重压力。但是如果所有的部门都追求暂时性问题而忽视基础职能（如因为大家都玩抢位子游戏，结果传统职能在暂时性项目小组上的力量被削弱了），这种结构也易于陷入无政府状态。

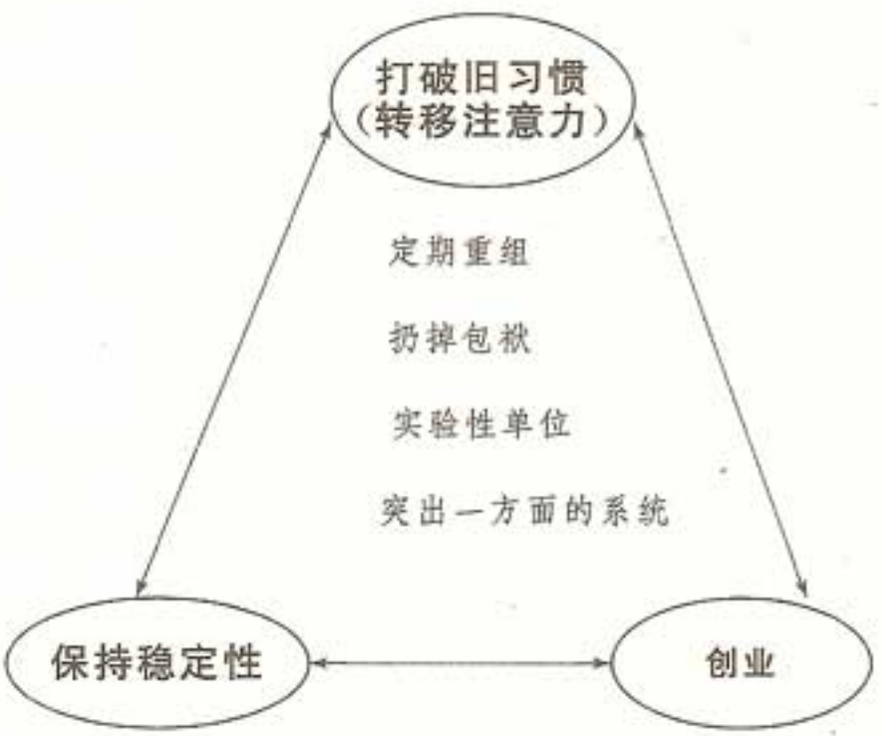
·教会式结构，亨利·明茨伯格如此称呼像麦当劳那样的组织结构。事实上它是通过无结构的手段来获得稳定性的。如果按照理论所讲述的那样，这种结构能够在价值体系内与大量的实验相匹配，那么公司就可以运行得很好。但是，就像所有以教条为基础的“结构”一样，它可能会变得非常狭隘和僵死——甚至比职能型组织还要严重。

考察我们的发现，我们现在可以想出所有这些形式的一个混合型替代物，它描述了“1980年代结构”的可能属性，即这种结构必须满足上面所揭示的三种需要：围绕基础职能的效率需要，定期创新的需要，以及确保对主要威胁的最低灵敏度从而避免僵死的需要。因此我们可以把这个结论性的结构形式看作有“三大支柱”作为基础，每个支柱与三大基本需要相对应。保持稳定性支柱以满足围绕基本职能的效率需要，开拓新事业支柱满足定期创新的需要，打破旧习惯支柱以满足避免僵死的需要。

在下一页的示意图中，稳定性支柱的基础是，保持一种简单连贯的基本组织形式以及开发和保持广泛而又有弹性的持续价值。我们相信，简单的基本组织形式一般应是基于产品的

分部，也就是说，现在以及将来，那种传统的简单的细分型组织结构很可能是最好的形式。这特别显示出我们对产品的明显偏爱以及对矩阵的厌恶。我们曾谈论过的每一件事情——围绕产品和服务的创业、对产品的追求、质量、重视通过员工来经营公司和提高生产力——导致了我们对产品或市场的偏爱。它更简单、更清晰、更直接、更确切、更真实。

“1980年代结构”的三大支柱



稳定性支柱的第二个特性就是围绕着教会式结构的基础价值体系。在组织结构的主题之下讨论价值体系似乎很奇怪，但要记住，广义的结构就是沟通方式。例如，当我们想起IBM

公司、惠普或达纳公司的稳定结构形式时，我们立刻就会感受到对稳定的价值体系的需要及其令人赞叹的地方。

开拓新事业支柱的核心即“小就是好”。而保持小的方式，就是持续不断地把新的或扩展出的业务设置为独立的分部。在这个过程中，小型化被看作是保持适应能力的必要特征。有时要牺牲一些效率，但就像我们曾多次看到的，效率优势通常都被过分夸大了。

开拓新事业支柱的其他特性包括监测系统和充分利用公司的人力资源。如果组织形式简单，不需要依赖庞大的集成系统，那么用更简单的系统和更少的员工来经营公司就足矣。（庞大、集中的员工只对大的协调性事务有帮助。）各个分部在从事自己的事务时实际上拥有它所需要的全部人力支持——如采购、交通、人事、财务。

第三根支柱——“打破旧习惯”支柱——尤其体现了公司定期重组的愿望，和为某一特定目标在“临时性”的基础上进行重组的愿望。所谓定期重组，我们是指：(1)当旧的分部逐渐变得庞大、官僚时，公司愿意定期分出业务成立新的分部；(2)为了充分利用专业管理才能或为了重新进行市场分割，公司愿意在分部之间转换产品或产品生产线（3M 尤其擅长于此，当一个产品由一个分部转移到另一个分部时，很少发生地盘之争）；(3)公司愿意雇佣优秀人才，而且为了解决几个核心的组织性问题或执行一个核心的组织计划而将他们临时组织起来成立项目小组；(4)公司一般愿意在需要时对部门进行正式或非正式的改组（但要保持基本的、核心的组织结构的完整性）。

这些“打破旧习惯”的结构性技能正好解决了造成矩阵型

组织结构的那些问题。定期重组能够在不设立那些庞大的综合性委员会机构的情况下成功面对不断变换的压力，这些机构从理论上讲要处理来自各方面的所有可能的问题。分离业务、新设业务以及产品间与生产线间的交换，也可以在保持基本组织结构完整性的情况下成功面对这些压力。

从理论上说，这三根支柱不仅能解决造成矩阵型组织结构的那些问题，而且能解决矩阵型组织结构自己在处理那些问题时所产生的一些新问题。综合起来说，它们与许多优秀公司的管理体系是一致的。

第十二章　宽严并济

宽严并济作为杰出管理经验“八大属性”的最后一点是很抽象的，大体上是本书的一个总结。令我们惊喜的是，它涵盖了我们前面谈论过的许多东西，并把它们综合在了一起。它本质上就是公司的集权指导和最大化的个人自治——也就是我们说的“自己做自己的份内工作”——两者的共存。遵循宽严并济原则的公司一方面管理严格，另一方面又允许（事实上是坚决主张）自治、创业和来自普通员工的创新。他们高举“信条”——也就是我们的同事菲利普斯和肯尼迪建议的价值体系，鼎力而为，而大多数经理却对之视如粪土。他们还不辞劳苦，事必躬亲，用亚拉巴马州无与伦比的橄榄球教练贝尔·布赖恩特的话说，就是管理好“鸡毛蒜皮”的小事。

宽严并济？大多数企业家在谈到价值体系、企业文化以及诸如此类的东西时都会变得目光呆滞。但是我们的眼睛却会为之一亮：我们想起凯特皮勒公司的前任主席比尔·布莱基，他曾谈到公司对“提供随时随地的零部件服务”的拥护和坚持。我们想起在明尼阿波利斯-圣保罗零下 60°的一天，在那里，3M 的泰特·埃尔德向我们谈起围着 3M 狂奔的“疯狂斗士”。我们还看到麦克弗森在斯坦福大学向学生们发表演说，他神采奕奕。学生问他在达纳公司处理生产率问题的魔法是什么。他伸了伸手，竖起手掌，说：“你要不停地推，不停地推。

我犯了每一个人有可能会犯的错误，但我仍然不停地推。”你不用怀疑他是否是认真的：那的确是他所做的一切。

你想想老汤姆·沃森。他曾在纽约度过一段艰苦岁月，他向农场主们推销钢琴，再向他的主管报告，你想想他现在已变成什么样子，为什么会有这种变化。你想像一下老马里奥特在华盛顿特区开第一家小饭店时的情景，你看他现在已经 82 岁了，仍在操心大厅是否整洁，尽管他的这家小食品店已经变成了一家 20 亿美元的企业。你想像一下 1929 年卡尔森在本杰明·富兰克林的西方国际酒店作男侍应时的情景，你会对他的传奇生涯感到震惊。

在谈到价值体系时卡尔森毫不脸红。沃森也不会脸红——他说价值实际上就是一切。他们——马里奥特、雷·克劳克、比尔·休利特和戴维·帕卡德、莱维·斯特劳斯、詹姆斯·卡什·彭尼、罗伯特·伍德·约翰逊——靠他们的价值而活。而且他们小心地把这些价值贯彻到他们公司的事务中去。他们相信顾客是最重要的，相信要提供空间让员工自治，相信要敞开大门让员工们参与公司事务，相信质量第一。但他们每个人都是严行纪律的人。他们提供充足的绳子，同时也接受一些员工将会自缚的可能性。松紧是说绳子的，但在这最后的分析中，它实际上是指公司文化。现在，公司文化是“最软”的物质，究竟有谁相信倡导它的精神分析家、人类学家和社会学家？企业家们肯定不相信。然而企业文化又是“最硬”的物质，违反最高信条“IBM 公司意味着服务”，你就会失业，公司的工作保障计划根本无用。Digital 公司是疯狂的（软的）。Digital 公司是无政府状态的（软的）。“Digital 公司的员工根本不知道他们在为谁工作！”一位同事说。但他们知道质量，生产出

来的产品要好(硬的)。因此,“软的就是硬的”。

帕特里克·哈格蒂说,OST(硬的)在得州仪器能发挥作用的惟一原因就是它的“创新文化”(软的)。3M 的总裁刘易斯·莱尔到处奔走,向人们讲述那些遭受惨败后仍然坚持、几十年后成为公司副总裁的人的故事。他就是在描述 3M 文化中宽严并济、软硬兼有的特性。

我们已经谈论了许多软的特性、松的特性。我们提到过俱乐部式和校园式的环境、灵活的组织结构(分离出业务成立新分部、打破旧习惯的临时性设置、定期重组)、自愿者、疯狂斗士、最大化的个人自治、工作小组和分部、规律性的大范围试验、强调肯定性的反馈、坚固的社会关系网络,所有的这些特性集中表现了用一种略微混乱(松散)的方式经营公司的好处和令人兴奋之处。

但同时,优秀公司也表现出一些非常严格的特性,这些特性由公司文化驱动或控制。大多数公司有着严格的共享价值。活动中心,包括试验,都强调极频繁的沟通和迅速的反馈,没有事情会偏离轨道很远。简单的书面材料(如宝洁的一页备忘录)和关注现实也是不惧痛苦进行严格控制的方式。如果你只依赖这三点,你可以相信它们都被很好地检验过。一条或两条重要原则本身就是测量严的程度的另一重要标准。3M 的管理层大多数都是化学工程师,在弗卢尔则是机械工程师,这是另一个对现实的重要保证,是从严管理的一种方式。

令人感兴趣的是,重视外部环境、关注顾客是最严格的特性之一。在优秀的公司里,这可能是最苛刻的自律手段。如果一个人真正注意到顾客在说什么,并根据顾客的要求进行调整,那么可以肯定他的管理是很严的。还有来自同事的压力:

在塔帕韦尔公司每周都有集会；在达纳公司，一年有两次地狱周。虽然这并没有通过多重结构或不计其数的标准进行管理，但这仍然是最严的管理。正如麦克弗森所说：愚弄老板很容易，但你不能愚弄你的同事。有些明显的矛盾在实践中根本不可能成为矛盾。

例如质量与成本的矛盾，或者小型化与大型化的矛盾（即效应与效率的矛盾），这在优秀公司里根本就不算矛盾。这里有一个故事，它和通用电气一位铸造厂经理有关，这位经理成功地领导了一次引人注目的经济转型。他把工厂里肮脏的内壁刷成白色，坚持认为应该关注质量（和房屋管理、安全），其次才是成本。正像他所指出的："如果从一开始你就注重高质量，那你就不用把每件事都做两遍。"没有什么东西跟质量一样，它是这些公司使用的最重要的单词。质量导致了对创新的重视——在每件产品上为每位顾客都做到最好；因此它对生产率、自发的兴奋以及外部核心都是一种刺激。事实上，做得"最好"的驱动力影响着公司的每一个职能部门。

同样，效率和效应的矛盾也化为乌有。我们被告知，高质量的东西要手工制造，一般要求企业的规模要小。但是，一般人都认为要想节省成本最好是在大企业生产，为可获得规模经济。但在优秀公司里却并非如此。在优秀公司里几乎每件事都意味着小就是好。小企业被证明最具效率，而它那些受到激励的高生产率工人在与同事交流（和竞争）时一次又一次地胜过大企业中的工人。在企业、项目小组、分部和公司中都是如此。因此我们发现，在这个非常重要的领域里实际上是不存在冲突的。小型化、质量、兴奋情绪、自治和效率，都同属于一个层次。从长期来看，成本和效率的重要性是排在质量、服务、

创新、结果分享、参与、兴奋情绪以及为顾客特制的解决问题的外部核心之后的。收入并没有排在前面，但是一旦公司运转起来，成本控制和有效创新就成为完全可以达到的平行目标。

令人惊奇的是，管理和自治的矛盾也变得似是而非了。事实上，到处都可以察觉到这个似是而非的矛盾。例如，对班级的研究表明，最有效果的班级是那些纪律严明的班级：学生们被要求准时到校，定期交作业并评分。另一方面，这样的班级一般注重肯定性的反馈、公布好的报告、表扬和老师的训导。同样，当我们观察麦当劳或者任何一家优秀公司时，我们会发现自治是纪律的产物。纪律（几项共享价值）提供了框架，它给了员工信心（如对试验的信心），而这种信心来自于他们的稳定预期——他们知道究竟什么最重要。

因此，一套共享价值体系和关于纪律、细节和执行的规则能够提供一个框架，在这个框架内，会自然产生实际的自治。在 3M 中之所以会有定期的试验，主要是因为公司中所有严的特性——如极频繁的沟通（没有事情会偏离轨道太远）、来自于工程师管理层的共享价值体系、基层销售人员出身的管理层在解决消费者问题上的一致意见等等。

3M 实际上是我们见过的管理最严的公司，在我们看来，它比吉宁领导的国际电话电报公司还要严得多。在国际电话电报公司，有数不清的规则和标准要被衡量和执行。但它的主导思想就是制胜绝招——敲打系统、激活基层、由部门经理联合起来的消除不良现象的机动小组。如果错误的纪律过多，而且令人难以忍受，这就会扼杀自治。但是如果像 3M、惠普、强生或麦当劳那样，纪律是以共享价值为基础的，那么纪律越严格就越能在整个公司，甚至在超出公司的范围内产生实际的

自治和试验。

在这里，规则的性质非常重要。在优秀公司里，这些“规则”都是肯定性的。它们关系到质量、服务、创新和试验。它们的焦点在于建设和扩展，而不是抑制；而大多数公司则关注控制、限制和抑制。说规则既能加强正面的特性，又能抑制负面的特性，我们似乎不能理解；而且我们认为，前者似乎更有效。

在优秀公司里，甚至外部和内部的矛盾也得到了解决。非常简单，这些公司从里到外都紧密得像一个整体——在外部，他们有一种强烈愿望，就是向顾客提供质量、服务和解决问题的新颖方法，并深为这种愿望所驱动；在内部，例如在质量控制方面，公司将这件事和每名员工都联系起来，而不仅仅只是质量管理部门的事情。服务标准实际上是自我控制的。公司在内部竞争的基础上得到发展。它的繁荣依赖于密切的沟通、大家庭的感觉、开门政策、打破常规、流动性与灵活性以及资源的非政治性转移。这些构成了公司的内部核心——以人为本。

优秀的公司开发人力的技能让我们想起了在第三章曾提到过的可怕矛盾：我们对安全感的基本需要同向外扩展的需要之间的矛盾，也即精神分析家贝克所说的“基本张力”。在优秀的公司里这一矛盾再一次得到了解决。通过提供金钱和价值，他们在交给员工一项任务的同时，又给了员工一种成就感。每个人都成为了一名先锋，一名开拓者，一名领导者。公司提供指导信条，并创造一种兴奋感，一种优越感，一种我提供的东西质量第一的感觉。通过这种方式，公司最好地发掘员工——肯·奥美所说的“前线工人”，京陶制陶公司总裁稻守和夫（音译）所说的“拥有50%能力的人”——的潜力。在这些

公司里，普通工人也被期望着作出贡献，提出观点，在向顾客提供服务或在生产高质量产品上有所创新。简而言之，每个人——就像得州仪器的 PIP 小组中的 9000 名领导者一样——都应该是突出的，有所作为的，独一无二的。同时他又是伟大团体——如凯特皮勒公司、IBM 公司、3M 公司、迪斯尼公司——中的一员。

最后一个矛盾就是短期与长期之间的平衡。我们再一次发现两者之间毫无冲突。我们发现优秀公司实际上并不是“长期思考者”。它们没有更好的五年计划。实际上，优秀公司的正式计划充斥着细节性的东西，或者根本就没有计划（想想很多公司在母公司这一层都没有企划人员）。

但是它们有价值体系——这是一个适应任何时期的价值体系。（想想它的内容：质量、创新、打破常规、客户服务、以人为本。）而且它得仔细地贯彻到日常的琐碎事务中去。每一分钟、每小时、每一天人们都在执行着这些主导思想。

我们发现有一个矛盾是真实存在的。我们就叫它聪明—愚笨原则。今天许多经理——受过工商管理硕士或类似训练的经理——在考虑自己的利益时有一点过于聪明了。这些聪明人根据价值方程的最新结果不断转变方向，熟练地运用着各种复杂模型，设计复杂的刺激系统，按矩阵结构组织工作。他们有 200 页的战略计划和 500 页的市场要求报告，而且这还只是产品开发工作的第一步。

我们“更愚笨”的朋友就不同了。他们只是不能理解为什么不是每件产品都可以达到最好的质量；他们不能理解为什么即使是在薯片行业也不是每位顾客都能得到个性化的服务。当一瓶啤酒变质时他们会觉得个人受到了侮辱（想想海内

肯的故事)。他们不能理解为什么不断推出新产品是不可能的;或者为什么每位工人不能每隔几个星期就提出一项建议。这些头脑简单的家伙们,甚至过于简单化了。是的,过分简单化有一种负面含意。但领导优秀公司的人都有一点儿过于简单化。在相信工人能做什么方面他们似乎有些不合理;在相信每件产品都可以达到最好质量方面他们似乎也有些不合理;在相信无论是在米苏拉、蒙大拿还是在曼哈顿,为每位顾客都可以提供高标准的服务方面他们似乎也有些不合理;在相信每位工人都可以定期提出建议这方面他们似乎也有些不合理。这就是过于简单化了。但是这也许就是引导成千上万名员工做出令人惊奇的成就的真正关键。

当然,很重要的一点是他在哪些方面强调简单化。重点应放在外部环境、服务、质量、以人为本、打破常规,以及我们提到的那些有价值内容的事情上。而且这也是值得以简单方式对待的事情——惟一的事情。想想被采访的经理詹姆斯·布赖恩·奎因,他说,对他的员工而言,在某些方面想要成为"最好的"是很重要的,但他并不真正在乎究竟是在哪些方面。

但是许多人看不到这一点。总是有一些实际的、合理的、不可避免的、重要的、明智的原因使他们在某些方面妥协让步。只有那些简单主义者——像沃森、休利特、帕卡德、克劳克、马尔斯、奥尔森、麦克弗森、马里奥特、普罗克特、甘布尔、约翰逊——才坚持简单化。他们的公司也由此而取得了引人注目的成功。

后　记

本书译者是中国人民大学的经济学博士彭俊明先生、龙向东先生、戴春平先生、顾红杰小姐。彭俊明先生负责审校。中央编译出版社为使本书更臻完善，在编校上付出了辛勤劳动。但翻译这样一本经典名著难免心中怯怯，错误之处还请方家博硕斧正，以便重版时改正。倘若管理界和对管理感兴趣的读者对此书相见恨晚，则是我们的最大愿望！

北京天下风经济文化研究所

2000年2月16日

京权：图字01-1999-3204

In Search of excellence: Lessons From America's Best-Run Companies
Copyright ©1982 by Tom Peters and Robert H.Waterman, Jr.
Chinese (Simplified Characters) Trade Paperback copyright ©2000 by Central Compilation & Translation Press
Published by arrangement with HarperCollins Publishers,Inc. (USA) through Arts & Licensing International,Inc.,USA
ALL RIGHTS RESERVED

本书中文版由Arts & Licensing国际公司授予中央编译出版社独家出版。版权所有。

图书在版编目（CIP）数据

追求卓越：美国优秀企业的管理圣经／（美）彼得斯（peters,T.），（美）沃特曼（waterman, R.)著;戴春平等译.-北京：中央编译出版社.2000.4

书名原文：In search of excellence

ISBN 7-80109-376-3

I.追... II.①彼...②沃...③戴... III.企业管理-经验-美国 IV.F279.712.3

中国版本图书馆CIP数据核字(2000)第05090号

出版发行：中央编译出版社
地　　址：北京西单西斜街36号(100032)
电　　话：66171396　66163377-618、617
经　　销：全国新华书店
印　　刷：北京市星月印刷厂
开　　本：850×1168毫米　1/32
字　　数：260千字
印　　张：11.50
版　　次：2001年3月第1版
定　　价：25.00元

In Search of Excellence

Lessons from America's Best-Run Companies

追求卓越

美国优秀企业的管理圣经

(美) 托马斯·彼得斯 Thomas Peters　罗伯特·沃特曼 Robert H.Waterman 著

北京天下风经济文化研究所 / 译

中央编译出版社

翻开该书，
每一个管理人员都会
立即发现许许多多大有裨益的成功妙诀。
由于概念接近，
其中许多方法颇似备受称赞的日本经验，
但该书说到底仍是一本
论述美国商业卓越之处的地道美国著作。
——花旗银行副主席
托马斯·西奥巴德

该书才华横溢，灵感喷涌，
我期待它从根本促进我们的新企业
"美国贝尔"走向成功。
我认为，该书不但内容精彩，
更重要的是，便于在实践中推行。
——AT&T销售部副总裁
阿奇·麦吉尔

ISBN 7-80109-376-3/F · 54

定价：25.00 元

ISBN 7-80109-376-3

9 787801 093769 >