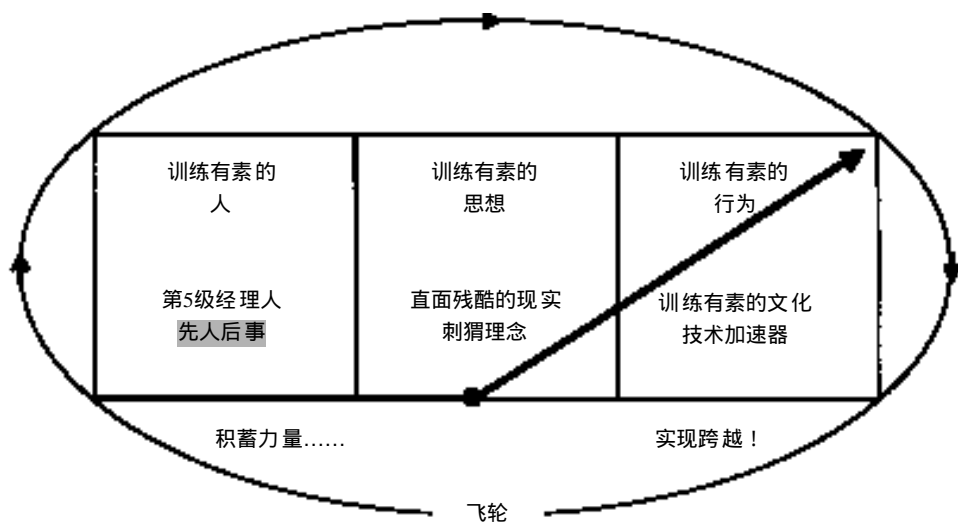


### 第三章

## 先人后事

“有时候我们无法等待某个人。现在，你要么在车上，要么没上车。”

——肯·凯西



在这个研究项目开始之前，我们以为会有这样的发现：将一个公司从优秀推向卓越的第一步是为公司设定一个新的方向、新的远景和战略，然后找到合适的人，再朝这个新的方向前进。

我们发现有时情况恰恰相反。

那些主管们不是首先确定目的地，然后才把人们引向那里。不是，他们首先让合适的人上车（不合适的人自然请下车），然后才决定去向何处。用他们的经典话语来说：“看，我真的不清楚应将这辆汽车驶向何处。但是有一点毋庸置疑：如果我们合适的人在车上，并各就其位，而不合适的人已下车，然后我们就可以确定如何将它开向某个卓越之地。”

这些领导人明白三个简单的道理。首先，如果你是从“选人”而不是“做事”开始的话，就更加容易适应这个变幻莫测的世界。如果上车主要是因为车子的去向，那车子已开出10英里了，你却需要改变方向，此时你将何去何从呢？这下你的麻烦可就大了。但要是上车是因为某人也在车上的话，情况就不同了，改变方向要容易得多：“嘿，我上车是因为某某人也在车上；如果我们需要改变方向以寻求更大的成功，最好是请跟着我。”第二，如果你有合适的人在车上的话，那么如何激励和管理他们就不再是问题。合适的人是不需要严加管理或勉励的；他们会因为内在的驱动而自我调整，以期取得最大的成功，并成为创造卓越业绩的一部分。第三，如果车上坐的是不合适的人，不论你是否找对正确的方向都无关紧要，因为你还是不能拥有最卓越的公司。光有远见卓识，而没有了了不起的人，那也无济于事。

以富国银行为例。从1983年起，公司开始了长达15年的出色经营，不过实现这个转变的基础却要追溯到70年代的早期，当时任首席执行官的迪克·库利开始组建一支业内最为出色的

管理队伍之一（据投资家沃伦·巴菲特长称，是最好的队伍）。库利早就预见到，在取消管制后，整个银行界最终会经历一番天翻地覆的变化。至于变化会以什么形式出现，他并不感兴趣。因此，他和董事局主席厄尼·阿巴克爾不是忙于制定应付变化的战略决策，而是把精力放在源源不断地给公司注入新鲜血液上。不论在何时何地发现了杰出人才，他们就聘用他们，往往是并没有具体的工作在脑海中。他指出：“这就是你构建未来的方式。如果我不能足够精明，无法看到即将发生的变化，但他们却可以。而且他们可以灵活机动地处理那些事情。”

库利果然具有先见之明。没有人能够预见银行业取消管制时所带来的所有剧变。事实证明，当变化发生时，没有一家银行比富国银行处理得更好。那个时候，银行界的股票普遍低于大盘59个百分点，而富国银行的股票上涨速度为大盘的3倍。

1983年，当卡尔·赖卡特担任首席执行官时，他把银行的所有成就都归功于他身边的人，而他们中的大部分都是原来库利的旧部下。当他列出在库利和他担任首席执行官期间加盟公司的人员名单时，我们都大吃一惊。几乎每一个人都已成为一家大公司的首席执行官。比尔·阿尔丁杰成为家庭财务公司的首席执行官，杰克·格朗德霍弗是美国银行Bancorp的首席执行官，弗兰克·纽曼是美国信孚银行的首席执行官，理查德·罗森堡是美洲银行的首席执行官，鲍勃·乔斯是西太平洋银行（澳大利亚一家规模极大的银行）的首席执行官，后来又成为斯坦福大学商学院的院长。阿吉·米勒作为富国银行董事会的核心人物长达17年之久。他告诉我们，这个队伍使我具备了时代弄潮儿的品质，使得我在20世纪40年代末得以进入福特公司（后来又成为该公司的总裁）。富国银行的办法其实很简单：你得到合适的人才，并把他们塑造成最好的经理人，然后你就必须接受这样一个事实，他们中的一些人会成为其他公司的

CEO。

美洲银行走的是另外一条路线。当迪克·库利正在系统地招聘他所能找到的人才时，据《解冻银行》（*Breaking the Bank*）一书所说，美洲银行遵循的是“弱将强兵”模式。如果在重要位置上安排了能干的将军，那么他的竞争对手就会离开；但若是挑选一个能力一般的将军，那么他周围的校尉们很可能就会留下来。

正是这种经营模式，使得美洲银行形成了完全不同于富国银行的环境。富国银行的职员地位平等，所以为了寻找最佳答案，往往会争得不可开交时，美洲银行的“无能将军们”却只会呆在那里坐等上级指示。萨姆·阿马科斯特这样描述他们公司的这种管理气候：“一开始的时候，公司的几次例行管理人员会议就使我感到很不舒服。我不能与他们冲突，甚至不能发表任何见解。他们都只会坐在那里望着天，看着风会往哪边吹（他们都是些‘坐井观天’的家伙）。”

一位退休的美洲银行前首席执行官，把70年代的高层经理们全都形容为“木头人”，他们被训练得只知道对上级惟命是听。后来，由于80年代中期，银行亏损达到10亿美元，美洲银行不得不聘用一批能干的人才力挽狂澜。但是到哪儿去找这些人呢？惟有富国银行。事实上，美洲银行一下子用了那么多的原先富国银行的主管，以至于内部人私下都称公司为“美洲富国”，至此美洲银行才稍有起色，但已是杯水车薪，为时已晚。从1973年到1998年，富国银行实现巨大飞跃时，美洲银行的股票收益率都跟不上普通市场的步伐。请见图3.1。

也许你会说：“这只不过是好的管理——拥有一批合适的人才在身边的主意而已。这没有什么新奇之处。”一方面我们必须承认，“好的管理”一说确实是老话重提。在这里，有两点使得这些实现跨越的公司显得与众不同。

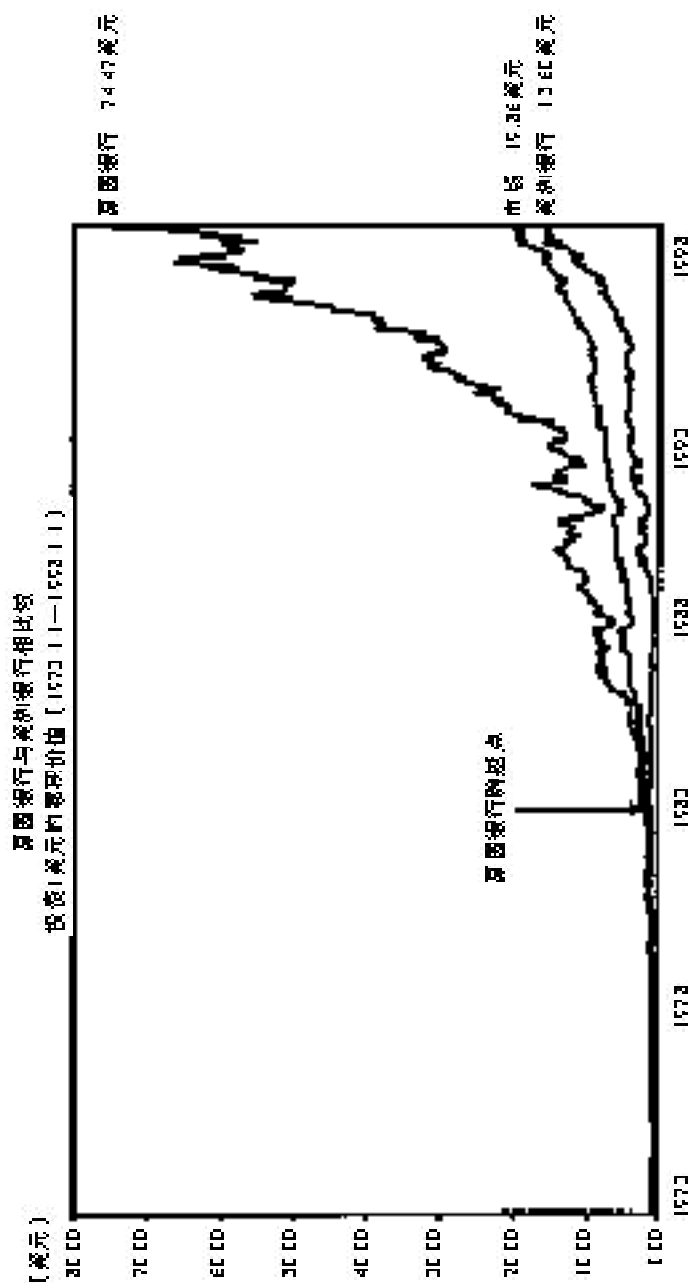


图3.1

说得更明白些，本章的主旨不是关于如何构建合适的管理队伍。就这点而言，毫无新意。重要的是，在你确定将汽车开向何处之前，首先必须有合适的人在车上（不合适的人被请下车）。其次，在人员确定上要严格把关。

“首先是人选”是个“知易行难”的问题，想要做好更是难上加难。要重视人事决定，往往是说起来容易做起来难。很少有人有大卫·麦克斯韦那么好的克制力，在没有得到合适的人才之前，就绝口不提公司发展问题。要知道，当时公司每个营业日的损失是100万美元，要还的债务更是有560亿美元之巨。麦克斯韦在联邦国民抵押协会最为困难的时期担任CEO，董事们都迫切想知道他有什么高招，可以救公司于水深火热之中。面对强大的压力，以及要求采取措施，赶快运作起来的呼声欲高，麦克斯韦还是首先把精力放在组建一支高水准的领导队伍上。他的第一举措是与所有的中层管理者谈心，他让他们坐下，并推心置腹道：“瞧，这将是一个非常严峻的挑战。我希望你们可以认真考虑一下，将面临的工作要求有多高。如果你确定自己不喜欢这个样子，这没有什么。没有人会恨你。”

麦克斯韦明确传达了自己的意思，只有愿意全力以赴的优秀球员才会有一席之地。如果能力有限，无法胜任，最好是及早走人，而且是越快越好。一位新近跳槽到公司的主管找到麦克斯韦，表达了自己的想法：“我仔细考虑了你那番谈话，我觉得我不适合这份工作。”就这样，他离开了，从哪儿来回到哪儿去。最后，26个主管中有14个人离开了，但随即就由整个金融界中最为精明、能干和勤奋的一群主管补缺。同样的标准被运用于全公司，自上而下来了一次全方位的调整。一位主管说：“我们流行这样的说法，在联邦国民抵押协会，你根本没法弄虚作假。要么

知道自己在干什么，要么不知道。不知道的话就趁早离开。”

富国银行与联邦国民抵押协会的例子都体现了“谁”的问题要高于“什么”的问题，即那些远景、战略、战术、组织结构和技术问题。迪克·库利和大卫·麦克斯韦都提到了第5级领导管理模式，他们说：“我不知道将会把公司带到何方，但我知道只要以合适的人才为起点，通过问他们一些正确的问题和让他们进行热烈的讨论，我们完全可以找到一条令公司繁荣昌盛的道路。”

### 不是“1个天才与1 000个助手”

实现跨越的公司组建强大管理者队伍。相形之下，我们吃惊地发现那么多的对照公司遵循的是“1个天才与1 000个助手”的模式。在这样的模式下，公司只不过是某个奇才个人的舞台。此种情况下，只要有他在公司，这位举足轻重的天才个人就是公司最大的财富，也是公司成功的原动力所在。这些天才从不需要后援团的帮助，因为他们根本不需要也不想要。如果你是天才，就不需要有富国银行这样的人马，在你的面前经常晃来晃去。决不，你需要的只是一队听话的好士兵，能够帮助你实行那些天才的主意。但是，一旦天才离开了，剩下的人就会如无头苍蝇般茫然不知所措。抑或更糟，他们尽力想要模仿前任，做出些看似勇敢又有远见卓识的举措（其实是无异于打肿脸充胖子），往往只能收到适得其反的效果。

爱克德公司就因此而上过大当，它的一位领导在制定“做什么”上很有一手，几近完美，但在聚集起一个合适的领导班子方面，却糟糕透顶，令人无法恭维。杰克·爱克德有着过人的精力（他在经营公司的同时，还参加佛罗里达州州长竞选），对市场有敏锐的洞察力，再加上有一个精明的生意头脑，使他在特拉华州威尔明顿的两家小商店白手起家，建立起一个遍

布美国南部的有着上千个连锁店的庞大公司。到70年代末，爱克德公司的资产可以与沃尔格林公司相抗衡。看起来，公司似乎可以在工业界取得巨大的成功。可是就在此时，杰克·爱克德把兴趣转移到政治上，积极竞选议员，并加入了华盛顿的福特政府部门。没有了他的天才领导，爱克德公司很快就走下坡路，落得个被J·C·潘尼公司收购的结局。

杰克·爱克德与科克·沃尔格林的不同命运实在是令人惊讶：杰克·爱克德很会挑选合适的商店收购；科克·沃尔格林在挑选合适的人才上很在行。杰克·爱克德知道该把商店坐落于什么地方；科克·沃尔格林则善于给手下安排合适的职位。杰克·爱克德在选择一个恰当的后继人上，困难重重；科克·沃尔格林则有一群合适的候选人，从中挑出最杰出的那个，甚至比他自己还能干。杰克·爱克德没有一套管理班子，有的只是一群很会辅佐杰出天才的助手；科克·沃尔格林有最好的管理者队伍。爱克德公司的领导来自杰克·爱克德的个人努力，他运筹帷幄，一切尽在掌握之中；科克·沃尔格林管理则蕴涵在集体讨论之中，体现了集体的智慧。

“一个天才与1 000个助手”的模式，在未能长盛不衰的对照公司中尤为盛行。最为突出的，莫过于以“斯芬克斯”(The Sphinx)而遐迩闻名的特力得公司的亨利·辛格尔顿。他生于得克萨斯州，出身卑微，却有鸿鹄之志。还在孩童时代，辛格尔顿就立志有朝一日要成为一个杰出的生意人。拿到麻省理工的博士学位后，他就成立了自己的特力得公司。特力得最早来源于希腊语，是影响很大的意思，用在亨利·辛格尔顿身上，很是恰当，他的公司就是名副其实的中央集权制。

通过收购吞并，辛格尔顿把自己的公司由一家小公司，一跃而为美国的500强之一，排在第293位。10年之中，他吞并了不下100家公司，最终建立了一家有130个利润中心，包括从



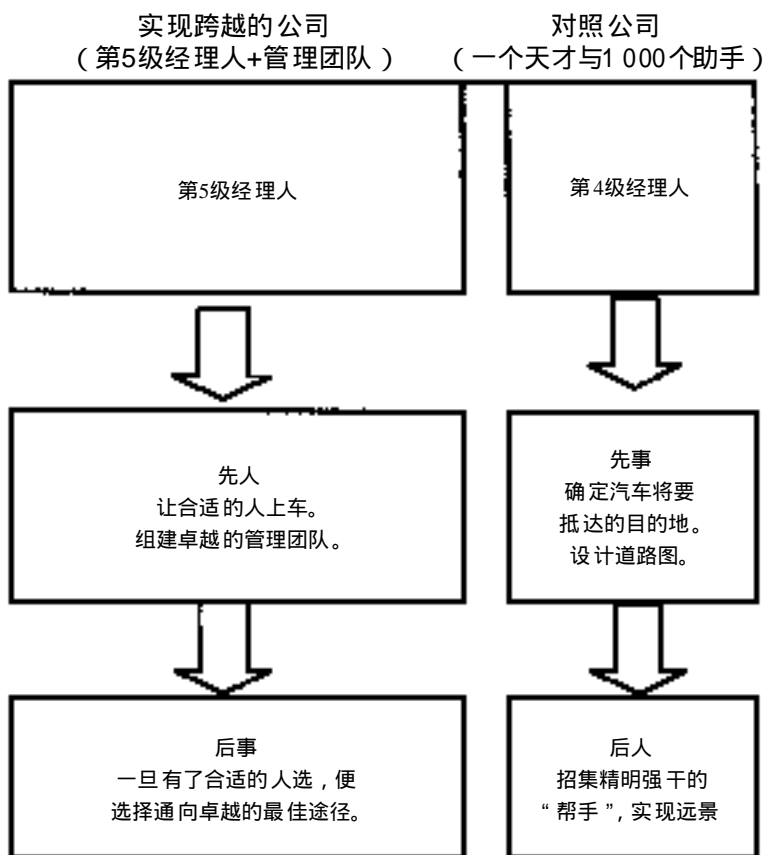


图3.2

稀有金属到保险业的庞大集团公司，影响深远。最不可思议的是整个系统运行十分顺利，而辛格尔顿就像是一剂让公司各个部门紧密相连的粘合剂。他自己也承认：“对于我的工作，我觉得最大的好处就在于：无论何时，我都有最大的自由来做任何自己觉得对公司有益的事。”《福布斯》杂志在1978年的时候提到：“辛格尔顿不会因为他谦逊的为人而青史留名，但是没有人可以不为他所取得的巨大成就而喝彩叫好。”直到70多岁了，公司的运营情况还极佳，没有给他的后继者遗留下任何棘手的问题。为什么要在乎公司的延续问题呢？要知道整件事的关键，只不过是给杰出的天才提供一个可以施展拳脚的舞台。

“如果说这样的宏伟图画还有什么缺点的话，”《福布斯》杂志说，“特力得只能说是一个个人原则的杰出结果，而非一个完整的系统。”

但这种缺点，最终证明是致命的。到了80年代，辛格尔顿退出了公司的日常管理，这个一度强大的王国就开始瓦解了。从1986年底起，到1995年与阿里格尼公司合并，公司的股票跌了66个百分点。辛格尔顿无疑是实现了他儿时的梦想，成为了一个杰出的生意人，但是他却没有完成建立一个卓越公司的任务。请见图3.3。

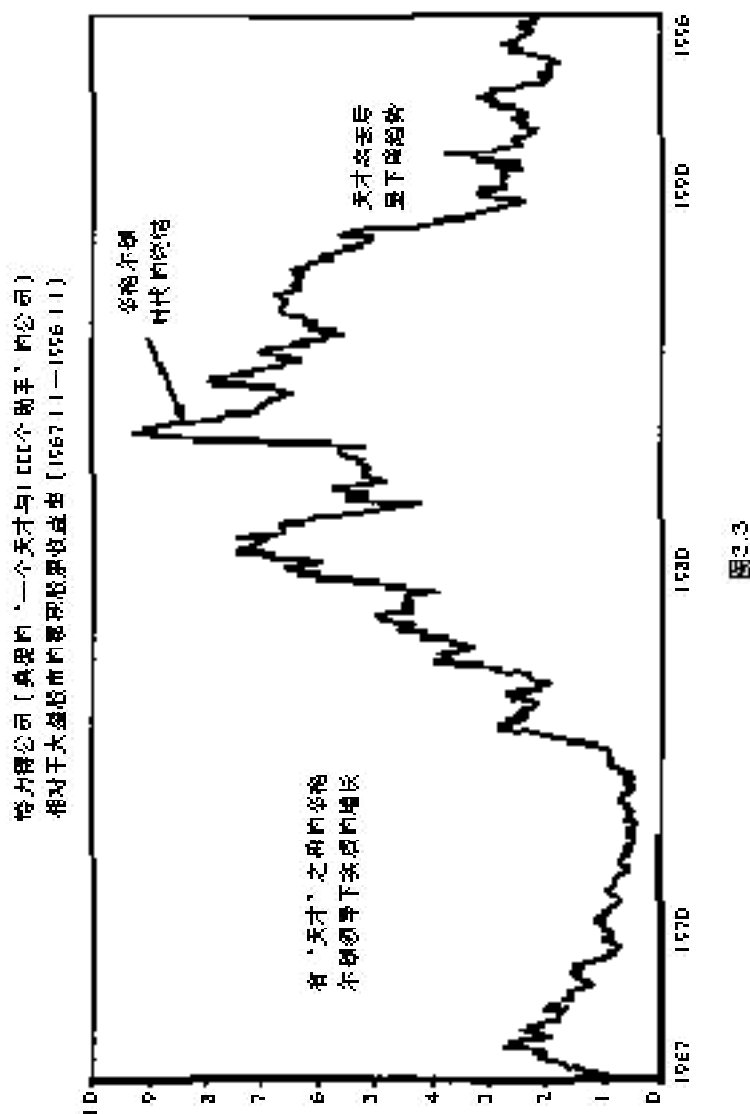
### 重要的是给何人付酬，而不在于如何支付

我们企图发现，有效的激励措施，尤其是对高层管理人员的激励措施，能够有效地促进一个公司实现跨跃。随着所有的注意力都对放到管理人员的薪酬问题上——如实行股份制分红，或是十分丰厚的工资——毫无疑问，我们会以为工资补偿的数量与结构对公司的成功与否功不可没。要不然谁会给你心甘情愿地卖命呢？

然而，我们大错特错了。

事实上，我们尚未发现公司的报酬与公司的发展存在着什么系统的联系。已有的证据也并不支持这样的观点：即特殊的报酬方式能有助于一家公司走向辉煌。

我们耗时几个星期，从一家委托公司那里收集到一些有关收入情况的数据，并做了112项个别分析，企图发现两者之间会有这样那样的联系。我们尤其检查了5个最高级主管的收入情况——现金和股票、长期的和短期的奖励、工资和奖金等等。在这其中，有的公司使用股份分红制，有的公司实行高工资待



遇，有的则极力推行弹性奖金制度。最重要的是，在我们分析对照公司的报酬情况时，我们发现无论是在使用股票、高工资、高奖金或长期补偿上，两者并不存在任何系统性的差别。要说惟一的一个显著不同的地方，就是实现跨越的公司的主管所获得的报酬在总数上竟略低于那些仍处于中等水平的对照公司。

这不是说报酬问题就无关紧要。在这个问题上，我们要有最起码的理智与理性（我怀疑科尔曼·莫克勒、大卫·麦克斯韦或达尔文·史密斯他们是否会不计报酬地无偿付出），实现跨越的公司在这个问题上也是下了一番工夫的。但有一点要搞清楚，报酬的高低不是公司卓越与否的关键。

为什么这么说呢？这只不过是“先人后事”原则的一个具体体现：排在第一位的不是你支付报酬的多少，而是你将支付给何人。如果你有合适的雇员在车上，在他们力所能及的范围内，他们会为创建一个伟大的公司而竭尽全力，不是因为这样做会有什么好处，而是因为他们根本无法想像除此之外他们还能做什么。他们的本能要求他们能够建功立业，成就一番事业。他们不会因为报酬问题而向你折腰，就正如他们的呼吸不受你控制一样。实现跨越的公司明白这样一个简单的道理，合适的雇员不会计较报酬的多少，只要认定是对的，他们就会全力以赴。

诚然，补偿与激励都是很重要的，但是在实现跨越的公司中是为了不一样的目的。补偿机制不是为了  
让不合适的雇员作出正确的举动，而是要让合适的雇员能上车，并保证他们能留在那儿。

我们无法对非管理人员的报酬情况也作出同样严格的分析，因为他们的收入情况并不像高层管理者的那样系统。但是从各种文件和文章中收集的证据都显示，这个主意对各个层次

的组织都适用。

尤其生动的例子当数纳科尔公司。该公司是建立在这样一个理念之上的：你可以教会农民如何炼钢，但你却无法教会一个人恪守职业道德，如果他一开始就不具备的话。因此，不是把矿井开在像匹兹堡和加里这样的传统钢铁城镇，他却反其道而行之，将公司设在像克劳福德维尔、印地安纳、诺福克、内布拉斯加和普利茅斯这样的城镇。在那里，满是只知“日出而作，日落而息”踏踏实实劳作的农民。一度“去挤些牛奶”和“中午之前耕40亩地”，被套用成“去炼些钢铁”和“午饭之前炼40吨钢”。纳科尔公司解雇了那些不具备这种职业道德的工人，就这样在公司成立的第一年中解雇率高达50%，但接下来由于合适的人员都安顿下来以图长期发展，解雇率自然就低了。

为了吸引和留住那些熟练的工人，纳科尔公司付给工人的工资比任何一家炼钢公司都要高。但这样的高工资是建立在压力很大的团队奖金运行机制上的，一个工人收入的50%以上要与一个由20到40人组成的工作小组紧密相连。因此，纳科尔公司的队员常常是提前30分钟到现场，早早就做好准备，等到发令枪一响，他们就立即抡锹挥锤地猛干。“我们拥有世界上最勤劳的炼钢工人。”一个纳科尔公司的主管说，“我们雇用了5个人，但他们工作起来顶10个人，而我们只付8个人的工资。”

此举不是旨在要将懒人变得勤劳，而是要创造出这样一个氛围：勤者生存，懒者淘汰。他们要么自己离开，要么被公司开除。在个别极端的例子中，工人们合伙起来，用铁棍将一个拖大家后腿的队员赶出公司。

纳科尔公司系统地抛弃了人力是最重要的财富的旧观点。在实现公司转变中人力不是最重要的财富，合适的雇员才是。

纳科尔公司提出了很重要的一点。在挑选合适人才上，实现跨越的公司看重的是品质好坏，而不是高学历背景、实际技能的掌握、特殊的知识和工作经验。不是说知识与技能不重要，而是觉得这些东西都是可以教會的，而像诸如性格、职业道德、基本智商、完成任务的决心以及其他的价值观，却或多或少是天生的。正如皮特尼·鲍斯公司的戴夫·纳赛福所说：

我过去任职于海军陆战队，它在树立职员良好价值观上很有一手，这是有口皆碑的。但这并不是海军陆战队的全部奥秘。它只招收那些与其价值观一致的人，然后才提供完成组织分派任务所必需的训练。皮特尼·鲍斯公司的行事风格相同。可以这么说，我们比绝大多数的公司拥有更多愿意干实事的人员，我们看重的不仅仅是经验，我们更想知道：他们是谁？是怎样的人？通过询问他们做决定的方式来了解一些情况。并通过他们的回答，对他们的核心价值观能有个大概的了解。

一个实现跨越的公司的主管说，他的最佳雇用对象往往是那些没有任何实业或经商经验的人。有一次，他就用了一个在二战中曾有过两次被俘经历却又每次都成功逃脱的人当经理。“在我看来，任何能够做到这点的人，做生意不会有太大的问题。”

### 严格，但不冷酷无情

这些实现跨越的公司，听起来似乎是人间炼狱，事实的确如此。如果你不具备赖以生存的条件，你恐怕很难支持下去。

但公司崇尚的是严格的文化，而不是冷酷无情的文化，这两点有着天壤之别。

冷酷无情就意味着大幅裁员（尤其是在经济困难时期），或不加任何考虑就胡乱解雇。而严格则代表着无论在何时都严格按制度行事，并面对所有阶层，尤其是对上层管理者。要做到严格但不冷酷无情，就意味着优秀的人才完全不必担心自己的地位，可以全身心投入到工作中去。

1986年，富国银行收购了克罗克银行，并打算缩减合并的各项开支。这没有任何特别之处——任何一家银行在不景气的时候，都会谋求合并，为的是在经济萧条的情况下，将开支降到最低点，以保护企业。但是令这次收购与众不同的，是接受管理人员的方式。更准确地说，公司并不打算将绝大部分的克罗克管理人马一并带入富国文化。

富国银行一早就定下结论，克罗克银行的原班人马中的绝大部分都是不合适的人选。他们都是一些受传统影响很深，只会拘泥于旧式银行经营的经理人。银行设有专门的主管饭厅，大理石的装帧，富丽堂皇，还有专业水准的厨师和价值50万美元的餐具。与此形成鲜明对比的是富国银行的“清苦文化”，他们的管理者的就餐待遇与大学生食堂一般无二。富国银行把自己的意思向原先的克罗克银行经理们表达得很清楚：“瞧，这并不是一个平等的合并，而是吞并。我们买下了你们的部门以及你们的顾客，但我们并不打算留下你们。”就这样，富国银行解散了克罗克银行的原班管理队伍，约1 600名经理人（其中包括几乎所有的高层领导者）在一日内如鸟兽散。

批评家也许会这样说：“那只不过是富国银行在保护自己而已。”但考虑一下这样的事实：富国银行也解聘自己的经理人，只要那些原克罗克银行的经理被确认是真的很有才能。一

旦涉及挑选管理人员的问题，富国银行的标准一贯是很苛刻而且铁面无私的。就好比一个职业的运动队，只有最好的才能不顾地位与任期进行年度裁员。一位富国银行的主管不无道理地说：“对于那些作出了贡献的人最好的嘉奖，就是不要让他们再受庸才之累。”

从表面上看，这似乎有些冷酷无情。但各种证据都表明克罗克银行的经理普遍要比富国银行的差，而且在富国银行的经营文化中必败无疑。既无长途跋涉之能，何受短途颠沛之苦呢？一位富国银行的高级主管告诉我们：“我们一致认为这是一个吞并，而非合并。总在那里避重就轻，而不是直截了当，是没有任何意义的。我们觉得，一下子解决才是最好的方法。而我们已经事先尽了全力，到时候我们就可以说，‘对不起，我们没有合适的职位给你。’或‘是的，我们正好有个位子；你有工作了，不用再担心什么。’我们并不打算让我们的文化使人感到不愉快的。”

让一个人成年累月的处于不确定之中，霸占了他们生命可以用来干其他事的宝贵时光，最终落得一事无成——那才是真正的冷酷无情。而一开始就妥善处理，让他们得以继续自己的生活——那是严格。

但是，克罗克银行收购也并不是小事一桩。看着许许多多的人失业，并不是一件令人愉快的事。但若是银行倒闭了，会有成千上万的人丢失工作。有鉴于此，有两点很值得注意：首先，与美洲银行相比，富国银行的失业率要低得多；第二，在上层管理者中，也包括富国银行的某些高级主管，从比例上来说，他们在吞并中的损失往往要比基层人员大得多。事实上，实现跨越公司的严格标准，首当其冲就是这些责任最为重大的管理者。

人事决定上的严厉，首先必须从高层做起。至少在写下本



章的时候，我就担心有人会把“先对谁严格”这一关作为随意裁员以提高效率的借口。“这很难办，但我们不得不严格。”我可以听到他们如是说。我不禁汗颜了，因为会有许多勤奋工作的人会因此而受到伤害。同时，相关资料显示，这种做法与保持良好结果的初衷会大相径庭。实现跨越的公司从来都不会把人员缩减作为一项主要策略，更不要说将其作为主要的战略战术。就是在富国银行的案例中，与美洲银行相比，它在转变时期的失业人数也不及前者的一半。

11家实现跨越的公司，在10年间有6家的失业率为零，而其他4家仅有一两例失业，这种情况一直持续到1998年。

经过对比，我们发现与实现跨越的公司的失业率相比，对照公司的失业率要高出5倍，而且有些公司似乎长期沉溺于一种失业与结构重组之中。

若以为引发从优秀到卓越的转变要靠任意对大批勤奋工作的人进行大刀阔斧的裁减，这是一个错误，确实是个悲剧性的错误。没完没了的重组和随心所欲的解雇，从来不是实现跨越公司的成功之道。

### 如何做到严格

在研究中，我们对做到严格而非冷酷无情总结出了三条非常实用的原则。

实用原则之一：若无法确定，则宁缺勿滥：保持观望态度。

管理之道中有这样一条铁律，被称为是“帕卡德定律”。（这样命名，是因为我们在先前对惠普公司的共同创始人大卫·帕卡德的研究课题中，首次了解到它。）该定律是这么说

的：没有哪家公司能在收入增长持续超出能找到足够合适的人员来实现这种增长所需的能力的情况下，仍然能成为卓越公司。如果公司的收入增长速度持续快于人员的增长，那么结果很简单，你将不会——确切地讲，是不能——建立起一个卓越的公司。

那些成功实现从优秀到卓越转变的公司的人士心里十分清楚，任何卓越公司的最终飞跃，靠的不是市场，不是技术，不是竞争，也不是产品。有一件事比其他任何事都举足轻重：那就是招聘并留住好的员工。

电器城的领导者深谙此道。早在几年之前，圣诞节后的第一天，当我驱车在圣巴巴拉附近兜风时，我就注意到电器城的不一樣了。当时，其他商店都打出各种标语与横幅以吸引顾客：“优惠大酬宾”，“节日特价”或“圣诞节的最佳选择”诸如此类的话。但电器城却显得与众不同，公司的标语上写着这样的话：“永远寻找最优秀的人”。

这样的标语使我想起了对沃尔特·布鲁卡特的采访，他是公司实现跨越年代的一个副总裁。当被问起实现由中等到杰出这个伟大转变的5个首要因素时，布鲁卡特说：“第一是人才，第二是人才，第三是人才，第四是人才，第五还是人才。实现转变的很大部分，应该归功于我们所制定的挑选合适人才的原则。”接着，布鲁卡特就给我们描述了他与首席执行官艾伦·沃兹尔在当时的一段对话：“‘艾伦，我真是伤透了脑筋，我总是在力图找到最最恰当的人选，来填补各个空缺，我该如何妥协？’艾伦毫不犹豫地回答说：‘你不必妥协。我们想其他的办法，直到我们找到真正合适的雇员。’”

电器城的艾伦·沃兹尔和赛罗公司的西德尼·库珀的最大

区别之一就在于：早年沃兹尔把大部分时间花在寻找合适的人上车，而库珀把80%的精力都花在收购合适的商店上了。沃兹尔的首要目标，是建立一支业界最好的职业管理队伍；而库珀的目标却很简单，那就是尽可能快的发展。沃兹尔在这样一类的事情上全力以赴，要找到从送货司机到副总裁的所有合适人选，并让他们各就其位；而库珀则在一些小事上大做文章，在业内也是小有名气，如送货上门可保证货物不伤一分一毫。据电器城的丹·赖克辛格所说：“我们造就了全行业中最棒的送货司机。我们对他们说，‘你们是代表公司对顾客形象的最后一关。为此，将为你提供统一的制服，要注意衣冠整洁，不可邋里邋遢。你们将会成为行业中最职业化的一群。’我们送货服务时对待顾客的方式所带来的变化简直令人难以置信。我们收到顾客的感谢信，说司机是多么地彬彬有礼。”沃兹尔任期的第5年，电器城与赛罗公司的商业战略基本相同（也就是说，双方在“做什么”方面的观点是不谋而合的），但电器城转变后的15年间如同发射的火箭，股票的市场回报比一般股市高出18.5倍。而赛罗公司却一直是困难重重、艰难度日，最后终于不支，被一家外国公司收购。同样的战略，不一样的人才，结果迥然不同。

实用原则之二：一旦发觉换人之举势在必行，就当机立断。

如果你发觉某人非要严加看管不可，那你一定是用错人了。因为好的部下是不需要管理的。虽说指导、教导以及领导都是必要的，但严格的看管却是万万行不通的。我们都曾有过这样的经历或是注意到类似的情形：已经有不合适的人在车上了，而且也注意到了这点，可我们还是按捺下来，迟迟不动，宁可采取其他的解决办法，一而再、再而三地给机会，希望可以天遂人愿，有所起色。大量的时间被用来管理部下，但相应的处罚措施却跟不上，等等。但情况却仍不见好转。下班了，回到

了家中，与家人谈起了工作，发觉话题竟全是围绕着那个人转。更糟的是，时间与精力过多地花在那么一个人身上，已经严重影响到与其他合适的人的正常交流与工作。我们还得继续忍受下去，直到有一天，那个人自动离开（我们感到大为释然），或者我们痛下决心，解决问题（我们同样感到大为释然）。与此同时，其他的好员工也在纳闷不已：“为何拖了这么久才解决？”

让不合适的人拖在那里不解决，对于其他同事来说，是件不公平的事。因为迟早他们会发现，自己做牛做马，原来是在为差劲的同事背黑锅。更糟的是，这可能会逼得他们另谋出路。真正上进的人，会因为自己出色的工作而振奋不已，从而越发图强。当他们发觉自己的心血与努力全都付诸东流，那沮丧不已也是人之常情，在所难免。

久拖不决对于当事人自己也是不公平的。要知道让那些你明明知道不会有结果的人多呆上一分钟，就无疑是在践踏他们宝贵的生命。这些时间原本可以被用来找到更有发展前途的工作。如果我们能有足够的诚实，就该认识到自己的迟疑不决，与其说是对当事人的关心，倒不如说是自己图省事。要么觉得他们做得够好的了，换掉他们只会是天下大乱，还是省省心为妙。要么就是预感到事情处理起来会很棘手，压力也大，因此为了不自添麻烦、自找难堪，宁可一等再等，就这么等下去。同时又遭到其他同仁的怀疑：“他们到底预备什么时候处置？为什么还没有动静？”

根据《穆迪公司资讯报告》（*Moody's Company Information Reports*）中所提供的数据，我们不难找出高层领导班子的替换频率。对于实现跨越的公司和对照公司来说，人员替换在某一时期内都是很平常的，没有什么太大区别，所不同的只是替换的方式。

实现跨越公司高层人员的去留有两个极端，要么是在车上呆得很久，要么就是匆忙下车。换句话说，实现跨越的公司靠的不是频繁替换，而是高质量的替换来达到目的。

实现跨越公司的领导人不会追求这样一个领导模式：“先普遍撒网，后重点培养”。而是走这样的一条路线：“我们会事先花上大力气进行严格的人员挑选。一旦找对了人，就会想方设法把他们留在自己身边。如果不合适了，我们也会诚实地去面对，这样我们可以继续我们的工作，他们也可以继续他们的生活。”

实现跨越公司的领导人从不仓促决策。他们一贯的做法是，在彻底否决之前会花上一番功夫研究是不是只是职务不合适的问题。当科尔曼·莫特勒走马上任之际，他并不是急功近利，不加思量，就来个釜底抽薪，把员工踢出急驰的汽车窗外。相反，在最初的两年中，他把55%的时间花在了领导队伍的调配之上。高层管理的50个人中，或换人或重新安排职务的达38人之多。对此，他有独到的见解：“在人员安排上花的每一分钟都是很值的，可以以一作十，抵得上后面的几个星期的时间。”与此相同，在读过本章的初稿之后，艾伦·沃兹尔在回信中也表示：

你们提出的“让合适的人上车”的思想，很是中肯。还有一点也很重要，我花了很多时间考虑和谈论位置分配问题，谓之“方钉进方洞、圆钉进圆洞”……除了要雇用诚实有能力却尚未作出成绩的人之外，还要给他们一个合适的职位，一个不行就试第二个、第三

个，直至他们可以一展拳脚、大展宏图。

自然，判断某人的位置究竟是否合适，还是需要下车，这也并非易事。但是，实现跨越公司的领导者一旦觉得换人之举势在必行，就会立即行动。

但你怎么清楚你什么时候知道呢？有两个关键性的问题可以助你一臂之力：首先，如果这只是一个雇用问题，你还会再次聘用他吗？第二，如果有一天，此人突然跑来告诉你，他即将离开公司，为了寻找更大的发展机会。此举是令你大为失望，还是相当释怀呢？

实用原则之三：将杰出人才用于抓住天赐良机，以图发展，而不是解决你的最大难题。

在20世纪60年代早期，雷诺烟草公司和菲利普·莫里斯公司都在国内贸易中积累了大量的财富。雷诺烟草公司认为打入国际市场的诀窍就是：“如果别国的人要骆驼的话，就让他们尽管来找我们吧。”但菲利普·莫里斯公司有着不同的观点。在他们看来，国际市场才是公司得以长期发展的惟一最佳机遇，尽管在当时他们公司的收入中，只有不到1%是来自国际市场。

在什么是最好的发展国际市场的策略上，乔·卡尔曼也曾一度一筹莫展，但他最终找到了一个解决方案：那就是“何人”，而非“何事”的问题。因此，他把他的王牌主管乔治·韦斯曼从国内主营业务撤回，让他全权负责国际市场的开拓。那个时候，国际贸易几乎为零——一个小小的出口部门，只在委内瑞拉和澳大利亚有极少的投资份额，在加拿大的生意也不大。“当乔让乔治负责国际市场时，很多人都感到大惑不解：乔治是不是犯了什么错？”韦斯曼的一个同事说。“我不知道我是

否算是被抛在了一边，遭到冷落，或者遭到遗弃了。”韦斯曼也不无感慨道，“今天我是在经营着公司99%的业务，明天我只能经营1%，甚至更少。”

是的，据《福布斯》杂志20年后的观察，卡尔曼当初的调离韦斯曼的决定，实在是明智之至。尽管那里陌生又复杂，韦斯曼却不愧是发展欧洲市场的最佳人选。很快，他所开拓的国际贸易一跃成为全公司规模最大的部分，发展也遥遥领先。事实上，在韦斯曼的英明领导之下，万宝路成为世界上最为热销的香烟品牌；3年之后，它才坐稳美国香烟行业龙头老大的位置。

雷诺烟草公司和菲利普·莫里斯公司的例子都向我们证明了一点，实现跨越的公司有着这样的习惯，把人才用于有最佳发展机会的事业上，而不是用于解决各种麻烦。而对照公司的行事风格恰恰相反，他们并没有认识到这样一个事实：解决现成的问题，只会使公司变好，而只有抓住机遇图发展，才能使公司卓越。

原则三有一个很重要的推论：当你着手处理问题时，千万不可派出你最杰出的人才。这是要取得变化的一些小窍门之一。如果你可以让杰出人才在你的车上总是有用武之地的话，他们会对你的改革之举倍加支持的。

举个例子来说，当金佰利-克拉克公司在变卖作坊时达尔文·史密斯就打开天窗说亮话：公司很可能不再继续任何纸品生意，但是会留下真正有才能的人。“我们公司中有很多人，都是在纸品生意中跌爬滚打出来的，突然之间赖以生存的饭碗被打破了，他们就要问了：‘我们的出路在哪里？’”迪克·奥

克特解释说：“然后达尔文就说了，‘我们的确需要这些有才能的经理，我们会留下他们的。’”尽管这些人只有很少或几乎没有任何从事消费品生意的经验，但史密斯还是把这些纸品行业出身的人才，带入了消费品生意的经营之中。

我们就此采访了金佰利-克拉克公司的高级主管迪克·阿珀特。在他的职业生涯中，有大部分时间是在跟造纸打交道，那次，为了筹措到足够的资金，以实现公司改营消费品的转轨，他的工作部门正好在出售之列。如今，重提当初的大转变，他不无自豪与兴奋之情，兴致勃勃地与我们谈起他们具体如何出售那些纸浆作坊，谈到公司从造纸行业退出进而经营消费品的远见卓识，谈到他们当时的举措对宝洁公司的震动。“对于公司决定结束造纸部门的举措，我从未提出任何异议，”他说，“那个时候，我们真的是卖掉了所有的作坊，而对此我自始至终都表示支持。”停下来思考片刻，就不难发现：真正合适的人都想成为伟大事业的一份子，而迪克·阿珀特就正是看到了金佰利-克拉克公司一定会变得伟大。虽然在此过程中，他为之工作奋斗了大半辈子的部门难逃一卖的“厄运”。

菲利普·莫里斯公司和金佰利-克拉克公司的例子，为我们“合适人选”的观点提出了最后一点。我们注意到每一个实现跨越的公司在高层管理中都是运用了5级管理模式，尤其是在重要的经济转型时期，显得更为突出。当然，不是说管理队伍中的每一人都能达到达尔文·史密斯和科尔曼·莫克勒的高度，成为十分称职的第5级领导人，但是每一个核心成员都能做到为公司这个“大家”弃“小家”。这就意味着他们具备了5级领导的潜质，或至少他们能在这样的领导方式下生存。

你也许会提出这样的疑问：“作为一个5级领导队伍的成员，



与仅仅当一名好士兵会有什么区别？”第5级领导队伍成员不会盲目迷信权威，而且本身就是一个强有力的领导者，凭着自身强大的号召力和卓越的才华，把自己的小天地发展得有模有样。当然他们还必须具备这样的本领，就是能把自己融入到公司这个大家庭中去，为公司的光明前途贡献自己的一份力量。

的确，使公司变得杰出的关键因素，听起来有些自相矛盾。你需要这样的主管：一方面，在寻求最佳解决方案上，他们会争论不休，坚持己见，甚至有暴力倾向；另一方面，一旦有决定了，他们就会服从决定，决不计较个人得失。

在一篇有关菲利普·莫里斯公司的文章中，作者这样来形容卡尔曼时代：“这些家伙从来都不会有一致的看法，他们为每件事争论不休，似乎要置对方于死地而后快，每个人都被牵扯进来，无论职位高的，还是职位低的，他们真的很杰出。但当他们必须作出一个决定时，决定就诞生了。菲利普·莫里斯公司就是这样成长的。”不论争吵有多么激烈，公司的一个主管说：“他们的目标都只有一个，就是找到最佳答案，最终大家会达成默契。因为所有的争论都是以公司的利益为出发点，而并非是为了个人。”

### 先人后事、卓越的公司和美好的生活

每当我传授实现跨越公司的经验时，总有人提出“实现从优秀到卓越转变个人应付出多少”这样的问题。换句话说，是否可能在建立卓越公司的同时，也能拥有美好的生活？

答案是肯定的。

实现的奥秘就在本章之中。

在香港举行的一次经理人大会上，我和吉列公司的一个高层主管及其夫人有过短短几天的相处。谈话之中，我问起他们，是否觉得科尔曼·莫克勒作为吉列公司的头号功臣，他的个人生活同样也是美满的？他们告诉我，在科尔曼的一生中有三个至爱：家庭、哈佛以及吉列公司。在20世纪80年代最为黑暗和艰难的时期，合并危机四起，吉列公司的业务也日趋全球化。即使在那时，莫克勒还是成功地维持了个人生活的平衡。他没有明显减少一家人团聚的时间，也几乎从不开夜车或在周末加班加点。他保持了他崇尚实践的美德，并继续活跃于哈佛大学董事会日常事务的处理中。

当被问及莫克勒是如何做到这些的，那位主管说：“哦，这对他来说一点都不难，他是如此擅长把一群合适的人召集在身边，并给他们安排了合适的职位，这样他就完全没有必要每时每刻都呆在那里了。那就是科尔曼取得成功又保持平衡的全部秘密所在。”他还解释说，他完全有可能在一家五金店里碰到科尔曼，就如平时在办公室里一般：“他真的很喜欢在房子里转悠，亲手摆弄一些东西。他似乎总能挤出时间来让自己放松一下。”他夫人还向我们提到：“当科尔曼去世时，我们都去参加了葬礼。我四处走了走，这才意识到那是一间怎样的充满了爱的房子啊。他是这样一个人，他几乎所有的工作时间，都是与热爱着他的人一起度过的，他爱他们所做的任何事，他爱他们每一个人——工作中的、家里的、慈善事业上的，或是其他任何地方的。”

这真是一语惊醒梦中人，我一下子意识到对于实现跨越的公司的领导队伍，有些东西我根本无法尽述，正是这些特质使他们鹤立鸡群。在结束对菲利普·莫里斯公司的乔治·韦斯曼的采访时，我不无感慨：“你谈论当年在公司的情形时，就如同在描述一场刻骨铭心的恋爱。”他会意地笑了，随即承认说：“是的，我不奢望会有很多人明白我所说的事情，但至少我的

那些同事会理解。”所以韦斯曼和他的许多同事，在退休后若干年，还会经常回到在菲利普·莫里斯的办公室。公司的总部有一条长廊，被称为是“风云人物之厅”。就是在这个走廊上，韦斯曼、卡尔曼、麦克斯韦等人聚到了一起。类似的，金佰利-克拉克公司的迪克·阿珀特在采访中也提到：“在金佰利-克拉克公司的41年中，没有哪一个人对我表示过不满。自从被雇佣的那天起，我就感谢上帝，因为与我在一起的人都是那么友善，我们互相尊重、互相钦佩。”

实现跨越的公司领导队伍的成员，很有可能成为一生的朋友。很多时候，在共事后的若干年，甚至是几十年，他们都还保持着密切的联系。听他们谈起当年的创业史，实在是一件令人受益匪浅的事，因为无论当时的日子有多苦、任务有多艰巨，他们都能笑傲人生！他们从对方的陪伴中得到一生的乐趣，事实上他们企盼这样的聚会，有许多主管把他们在一起的这段日子当成是人生中最辉煌的一段时期。他们的关系不仅仅是停留在相互的尊重上（事实上他们确实相互尊重），而是永远的同志关系。

坚持先人后事的观点，是拥有卓越公司和美好生活的关键。因为无论我们取得多大的成就，如果绝大多数时间，我们都不能与自己热爱和尊重的人一起度过，生活就毫无快乐而言。若情况恰好相反，自己喜爱的人也在车上，并且永不背叛，那么不论汽车将开向何处，我们都能拥有美好的生活。我们采访过的实现跨越公司的那些人，他们的确是很喜欢他们所做的工作，很大程度上是因为他们喜欢与自己一起做事的人。

## 小结

### 要点

- 实现跨越公司的领导者首先是设法得到合适的人才（不

合适的下车)，然后才决定将汽车开向何方。

- 本章的要点不仅仅是要得到合适的人才，重要的是“谁”这一问题先于“什么”这样的决策，即先于远景、战略、战术、组织结构和技术问题。先人后事，是一条必须严格遵循的原则。
- 对照公司通常采用“1个天才与1 000个助手”的模式——天才领导者作出规划，然后雇用一批能力很强的助手帮助实施。这种模式往往会因为天才的离开而导致失败。
- 实现跨越公司的领导者，在人员决定上严厉但不冷酷无情。他们不会把失业和重组作为鞭策雇员好好工作的首要策略，但对照公司却滥用失业。
- 我们发现在人员决定上严格要求，有3个基本原则：
  - （1）若仍不确定，则宁缺勿滥，保持观望态度（推论：限制公司发展的最终力量，取决于你得到合适人才的多少）。
  - （2）一旦发觉换人之举势在必行，就即刻行动（推论：首先必须确定，你的问题不仅仅只是安排错了位置）。
  - （3）将杰出人才用于抓住天赐良机，以图发展而不是解决你的“最大难题”（推论：如果你要解决问题，千万不可把你的优秀人才也解决掉了）。
- 实现跨越公司的管理队伍是由这样的人员组成的：他们在寻找最佳方案上，会争吵不休，但一旦作出决定，就会执行无误，毫不计较个人得失。

### 意外发现

- 我们尚未发现公司的报酬与公司的发展存在着什么系统的联系。
- 抛弃了“人力是最重要的财富”的旧观点。在实现公司

转变中，人力不是最重要的财富，合适的雇员才是。

- 衡量某人是否“合适人选”，主要看内在性格特征和天赋能力，而不是专门知识、背景或实际技能。