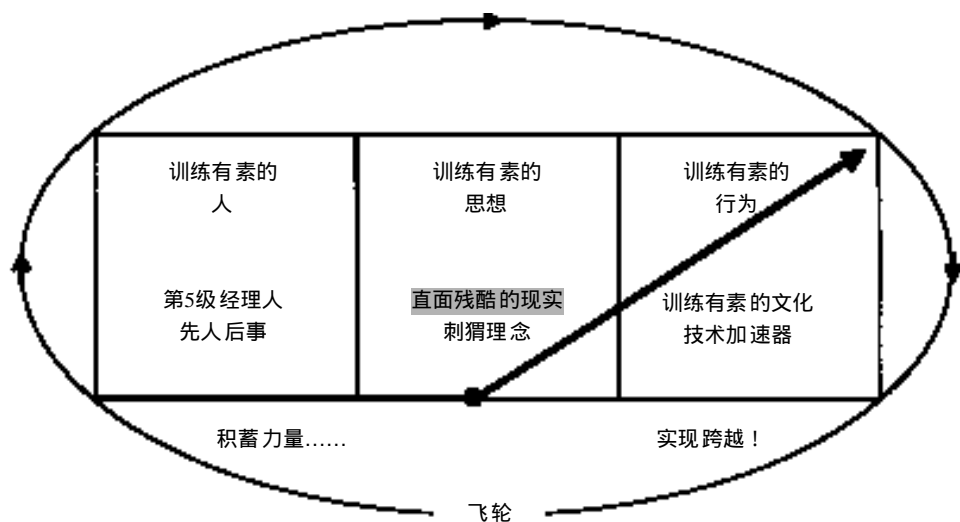


直面残酷的现实（但决不失去信念）

“对国家领导人而言，没有什么错误会比误以为事情会自行解决的妄想更令人不可饶恕了。”

——温斯顿·S·丘吉尔 《命运之锁》



早在20世纪50年代，大西洋与太平洋茶叶公司（简称A&P）是世界上最大的零售商，同时也是美国最大的公司之一，其收入一度仅次于通用汽车。相比之下，克罗格公司只是一家毫不起眼的杂货店连锁公司，规模尚不及A&P公司的一半，销售业绩也平平，低于市场平均水准。

到了60年代，A&P公司开始衰落，而克罗格公司却迅速崛起，为以后成为一家实现跨越的公司奠定了基础。从1959年到1973年，两家公司都落后于市场，而克罗格公司稍胜一筹。自那以后，两家公司则分道扬镳了。在接下来的25年中，克罗格公司积累了巨额利润，股份收益率是市场的10倍，是A&P公司的80倍。请见图4.1、图4.2。

事情怎么会发生如此富有戏剧性的变化呢？像A&P公司这样一度杰出的公司，怎么会一蹶不振了呢？

在20世纪的前50年，A&P公司得益于两次世界大战和经济萧条，靠经营各种便宜货的杂货店大发横财。但在此后几十年中，富裕起来的美国人的消费观发生了很大的变化，他们想要更好、更大和有更多选择余地的商店。他们要购买到新出炉的面包，刚采摘的鲜花，有利健康的食品，经过冷藏的药品，各种新鲜货，45种以上的早餐麦片和10种以上的牛奶。他们还想要一些奇珍异宝，5种以上的名贵茶具，各式各样的调制品，甚至用于治病的中草药。他们想在购物时刷卡，并随时知道自己的财务情况。简而言之，他们不再需要杂货店，他们要顶着“S”标志的大型超市，那里各式商品一应俱全，而且有停车场，同时价格低廉，环境整洁，付款迅速。

现在回过神来想一想，就会发现些名堂：“A&P公司的境遇只是因为是一家老公司，碰巧它的那些经营策略又不合时宜了。既然时代变了，天下就该是年轻公司的了。这有什么好大惊小怪的？”

值得一提的是，A&P公司和克罗格公司都是资格很老的公

(美元) 克罗格、A&P与市场(1959—1973)投资1美元的累积价值

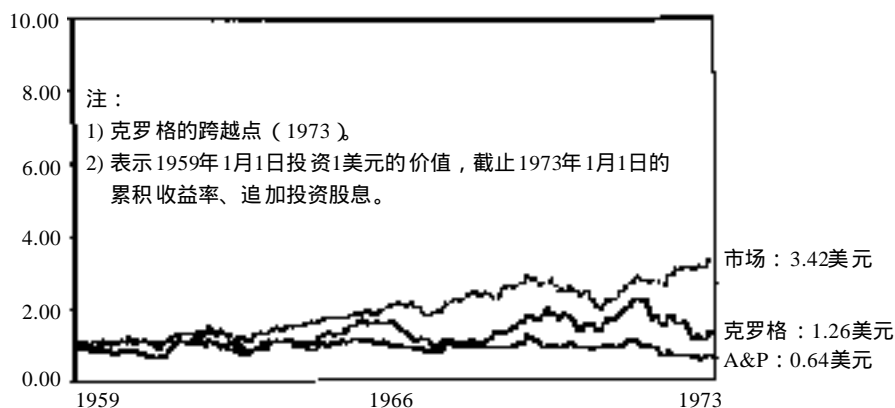


图4.1

(美元) 克罗格、A&P和市场(1973—1998)投资1美元的累积价值

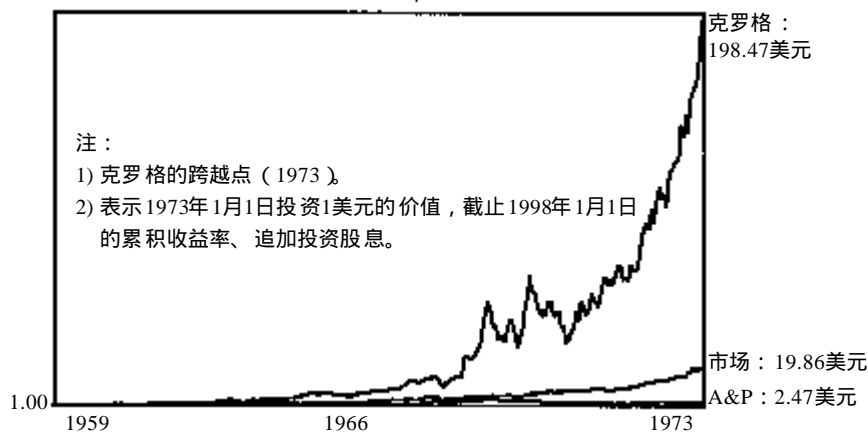


图4.2

司：算到1970年，克罗格公司有82年的历史，而A&P公司有111年的历史；两家公司的资产绝大部分都投资在传统杂货店生意上；两家公司在拥有本国市场之外，还有其他生意；两家公司都很清楚周围的世界在发生着怎样的变化，但其中的一家面对严峻现实不是退缩，而是迎难而上，彻底改头换面，以适应时代需要，而另外一家则甘当缩头乌龟，逃避现实。

1958年，《福布斯》杂志称A&P公司为“隐士的王国”，是年老的国王统治下的君主专制帝国。拉尔夫·伯格作为A&P公司王朝的创建人、哈特福德兄弟的继承人，他只关心两件事，他的现金分红和哈特福德兄弟的以往荣誉。据A&P公司的一位董事说，伯格简直就是老哈特福德的应声虫，他到了甚至于每天都要去哈特福德的花房采一枝鲜花，插在衣襟上的程度。只要他觉得所做的事情会让约翰先生喜欢的话，就会不顾众议，一意孤行。伯格会采用“要是哈特福德先生的话，他会怎么做”的方法，他的一生中都信奉这样的座右铭“永远不要挑战100年胜利的权威”，至少在伯格那里，哈特福德先生的影响依然存在，尽管他早已不在人世。

当旧的模式与现实世界日益脱节的事实越加严峻，A&P公司对此不是正视，而是产生抵触情绪。此后的一系列举措中，公司新开张一家名为“金钥匙”的新公司。与旧公司完全分离，试验新的经营方法与模式，试图发现顾客们需要什么。商店里不出售A&P品牌的货物，商店经理也被授予更大的权力，进行改革创新，并逐步向超市的经营模式靠近。对此，顾客十分满意。就这样，在自己的眼皮底下，他们找到失去市场份额问题所在的关键，并清楚了该如何加以解决。

那么A&P公司的主管们是怎样处理这把“金钥匙”的呢？

他们不喜欢它，因此，就把它压在了箱底。

至此，A&P公司陷入了这样一个怪圈，他们不断地采取新

办法，又不断地否决，总想一步登天，不费吹灰之力就找到包治百病的灵丹妙药。他们结成精神同盟，上马新项目，跟上时代潮流，对于主管则解雇、聘用、再解雇。并采用了一个被经济学家称之为“焦土政策”的策略，企图以低廉的价格获取最大的市场份额，但是却不正视这样的一个基本事实：那就是顾客要的不是低廉的价格，而是与众不同的商店。降价又导致了成本的下降，更导致了商店的经营单一和糟糕的售后服务，吓跑了顾客，经营更成问题。恶性循环下去，导致更差的商店和更糟的售后服务。“情况变得一团糟，”一位前A&P公司经理说，“到了这地步，我们有的不仅仅是‘垃圾’商店，而且是‘垃圾中的垃圾’。”

与此同时，克罗格公司又是另一番景象，同样也在60年代进行了试验，尝试新的超市经营模式。到了1970年，公司的领导者得出一个结论：旧模式的杂货店（虽然占克罗格公司的经济的100%），应该退出历史舞台了。与A&P公司不同的是，克罗格公司正视这个事实，并采取了相应行动。

克罗格公司的崛起十分简洁明了，甚至有些让人难以置信。在对他们的采访中，莱尔·埃弗林厄姆和他的前任吉姆·赫林（在转变的关键时期的CEO）都显得彬彬有礼和很配合，但是对于我们的问题，他们有些恼火。对他们来说，那些都再自然不过了。当我让埃弗林厄姆把100分分配给他所认为的转变时最重要的5个要素时，他说：“我觉得你提的问题有些费解。总的来说，我们做了详细的调查研究，所有的数据都汇聚成一个洪量的声音，只有超级市场才是惟一出路。我们还学会‘要么做第一，要么做第二，再不然就退出’。当然，一开始的时候，我们还有些怀疑，但立即就变得面对现实了。对于即将要做的事情根本就没有任何问题可提。事已至此，也就只好硬着头皮上了。”

克罗格公司决定对旗下的每一家商店、每一个部门进行整

改，只要是不符合新形势的就或取缔，或改变，或替代。从商店到商店，街区到街区，城市到城市，一个州到另一个州，整个系统来了一次由里向外的彻底的改头换面。到了90年代初，克罗格公司完成了系统的所有改革，下一步成为日杂连锁行业的龙头老大，已是指日可待——1999年，公司真的取得了这个位置。与此同时，A&P公司一半以上的商店仍保持着50年代的风格；它的辉煌历史，只能成为出土文物被人伤心地记起。

事实胜于美梦

我们调查研究的一个根本要旨，就是发现由一系列的正确决定所带来的突破性结果，而且这些决定是一环套一环的。当然，实现跨越公司的记录并不总是卓越和完美无缺的。但总体来看，他们比差的公司所作出的正确决定要多得多，也要比对照公司多。更重要的是，在比较重大的事件的决策上，比如克罗格公司决定把所有的资源都用于公司的转变上，用以将整个的系统改成超市的经营模式，他们没出丝毫差错。

这自然带来一个问题。我们是不是仅仅研究了这样一些公司，它们由于幸运碰巧作出了一系列正确的决定呢？或者有什么与众不同的诀窍，使得它们更有可能作出正确的决策。研究显示，它们确有不同之处。

实现跨越的公司表现出两种与众不同的严格的思维形式。首先，它们敢于面对事实，不论它有多残酷，这也正是本章的重点。第二，就是面向所有的决定，它们构建了一个简单而又深刻的参考模式，这一点将在下一章讨论。就像克罗格公司一例显示的那样，只要你开头诚实而勤奋，努力弄清所面临的真实情况，那样的话，正确的决策就会不言自明。虽然情况并不总是如此，但往往会是这样。哪怕答案不会出现，至少有一点可以确信无疑：不首先面对事实，永远不可能作出一系列正确

的决策。实现跨越的公司严格遵守这条规则，而对照公司却往往做不到。

比较皮特尼·鲍斯公司和信件和文件复印机公司，很难发现这两家公司在改变之前，在一段特定的历史时期内，有什么太大的区别。它们有着相近的收入，相同的利润，员工数目差不多，股市行情也相仿。两家公司在各自的领域里也都是保持着几乎垄断的地位，有着相当固定的顾客——其中，皮特尼·鲍斯公司经营邮政服务，而信件和文件复印机公司从事复印机生意——两家又同时面临丢失垄断地位的危机。但到2000年，皮特尼·鲍斯公司拥有的员工数达到3万人，总资产也超过40亿美元。但信件和文件复印机公司的资产却不到1亿美元，员工也只有670人。对于股东来说，皮特尼·鲍斯公司的业绩比信件和文件复印机公司高出3 581倍（是的，差距就是这么大）。请见图4.3。

1976年，一位个人魅力十足、远见卓识的领导人，担任了信件和文件复印机公司的CEO，他就是罗伊·阿什。他自称为“大公司的创立者”，曾经通过一系列带有赌博色彩的收购，建立了立顿（Litton）公司，但从此公司就开始败落。据《财富》杂志称，他是打算要以信件和文件复印机公司为舞台，在世人面前重新树立起自己的领导威信。

信件和文件复印机公司预备实行只有IBM、施乐以及柯达这样的大公司才会有的大胆设想，这对于一家只经营过信封复印业务的小公司来说，实在是有些过火了。有大胆的设想并没有错，但据《商业周刊》表示，阿什变得如此执迷于他的那些不切实际的构想，他拒绝面对这样的现实，那就是他的计划注定要失败，而且会让全公司的人跟着遭殃。他坚持从那些还在赢利的部门抽出现金，一方面破坏了正常业务的运行，另一方面又把钱浪费在成功机会很小的投资上。

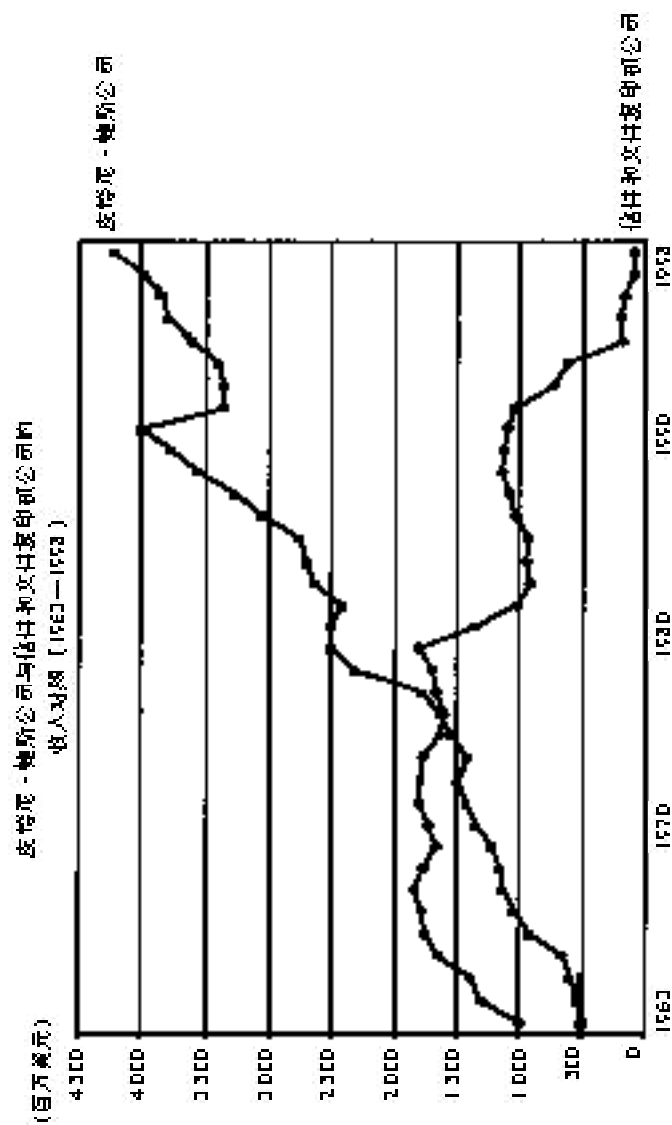


图4.3

后来阿什被踢出公司，公司随即也被迫宣告破产。但他还是拒绝面对事实，强辩说：“我们只是打了一些败仗，但我们会取得整个战役的胜利。”然而，当时公司里所有的人都知道，信件和文件复印机公司根本连胜利的边都挨不上。事实上，信件和文件复印机公司的许多关键人物都被迫离开公司，因为他们根本就没有办法掌握实权来恰当地处理问题。

也许我们该给罗伊先生一些赞赏，他也竭尽全力地想让他的公司变得卓越（公平地说，阿什在他的计划完全实施之前，就被踢出了管理队伍）。但是，当时权威杂志的大量文章显示，他的确无视那些与他的观点不符的现实。

追求卓越的愿望本身并没有什么错。实现跨越的公司也着手追求卓越，但与对照公司不同的是，它们依靠残酷的现实来不断监督它们通向成功的道路。

“当你翻开岩石，看到底下那些龌龊的东西，你要么把岩石放下，要么对自己说：‘我的职责就是要翻开这些岩石，看看这些龌龊的东西，尽管这可能会使你恶心至极。’”出自皮特尼·鲍斯公司主管弗雷德·珀杜的这番话，可以从该公司任何一个主管那里听到。他们对于公司在商界的地位，过于焦虑，甚至有些强制。一位主管说：“极端仇视自满，已经形成一种文化。”另一位主管说：“我们清楚地认识到，已经完成了的东西，不论有多不同寻常，都不足以使我们停止前进。”

在皮特尼·鲍斯公司的新年第一次经理会晤中，通常是15分钟被用来回顾上一年所取得的巨大成就，2个小时的时间则用来讨论新的一年中即将面临的困难。皮特尼·鲍斯公司的销售会议不同于大多数公司中所盛行的“我们难道还不卓越吗”这样的自吹自擂：公司的员工，从直接与顾客打交道的推销员

到经理，都会直接面对问题与挑战。公司形成了这样的传统，设有专门的论坛，在那里，人们可以直抒己见，向高层主管指出问题，当面就批评他们：“瞧，你们该注意了。”

与皮特尼·鲍斯公司形成鲜明对比，信件和文件复印机公司的例子说明了重要的一点，像罗伊·阿什那样过于自负的领导人会阻碍公司的发展。在整个研究中，我们发现，在一些对照公司中，有些高层领导用铁腕进行统治，使得他的员工担心他——他会怎么说，他会怎么想，他会怎么做——多于担心外在的事实和事实对公司的影响。正如上一章中提到的，美洲银行的职员不敢轻易发表议论，直到他们清楚CEO在干什么。但是在富国银行和皮特尼·鲍斯这样的公司，却没有发现类似的情况。相反，那里的人担心现实要超过在乎领导的感受。

一旦一个领导让他个人成为人们关注的中心，而非一些事实的情况，那么这家公司肯定要走向败落，或是更糟。这就是为什么那些不那么自负的领导者比起自负的领导者来，往往会有更好的表现。

的确，对于这些有着强烈个性、个人魅力十足的领导者来说，有必要认识到，个人魅力可能是一种财富，也可能是一种累赘。一旦人们向你隐瞒事实，你的这种个性就会是这一系列问题的罪魁祸首。你也可以克服这个缺点，但是需要多加注意。

温斯顿·丘吉尔就很清楚他强硬的个性意味着什么，但在二战中他却成功地补己所短。我们都知道，丘吉尔一直都对此坚信不移：大不列颠不仅仅会生存下来，而且仍将是一个伟大的国家——尽管当时全世界的人肯定英国一定会求和，他们不

清楚的只是英国会在什么时候求和。在最为黑暗的时期，几乎整个欧洲大陆和北非都处在纳粹的铁蹄之下，美国极力想置身事外，这样，希特勒就只一线对英作战（那时他还没有发动对俄国的战争），这时丘吉尔就表示：“我们下定决心，一定要打败希特勒，摧毁纳粹的统治。对于这点，没有什么可以改变我们，没有！我们决不谈和！决不向希特勒或他的党羽妥协！我们要与他进行海陆空三战。直到看在上帝的份上，我们完全逃离了他的魔爪。”

即便是在这样大胆的设想之下，丘吉尔也从不忘记要面对最严酷的现实。他害怕自己那铁塔般的强硬个性，会使最坏的消息不以最坏的形式传到他的耳中。因此，战争一开始，他就在普通的渠道之外又建立了一个完全独立的部门，命名为“统计局”（The Statistical Office），主要的功能就是向他提供最新的、完全没有修饰过的战况。整个战争时期他都依靠这个特殊部门。他不断地要求提供事实，纯粹的事实。就在纳粹头子席卷了整个欧洲大陆之时，丘吉尔还可以酣然入睡。“我不需要美好的梦境，”他写道，“事实胜于美梦。”

营造良好氛围，弄清问题真相

现在，你也许会纳闷：“既然形势严峻，怎么还能够激励人呢？激励难道不是主要来自于伟大的远景？”令人不解的是，答案却是否定的。不是说远景不重要，而是因为花大力气激励人，基本上是在浪费时间。贯穿本书的一个主旨就是，如果你按我们说的去做了，那么你根本不必花时间与精力来激励部下。如果你有合适的人才在车上，他们会有一种内在的自我驱动力。那真正亟待解决的问题就成了：你该怎样恰当地经营，才不至于使你的部下失望。而最令人沮丧的举动，莫过于对自身估计不足，最终被时代所淘汰。

不错，领导跟远景有关。但是领导同样也是为了制造这样的气氛：在那里，真理被接受，残酷的事实被勇敢地面对。“让你说才说”和“主动听取你的意见”是有很大的区别的。实现跨越的公司的领导者了解这个区别，在他们的公司里，就是要让职工有机会说，说真话，并做到知无不言、言无不尽。

如何形成这种问题真相不被掩盖气氛？有4点建议可供参考。

1. 领导应多提出些问题，少要求些答案。

1973年，艾伦·沃兹尔接替父亲任首席执行官的第二个年头，那时公司正处于破产的边缘，签下的贷款协议也快到期。这个时候的公司（被称为沃兹公司 [Wards]，不过不要与当时的蒙哥马利·沃德公司 [Montgomery Ward] 搞混了）军心涣散，处于一片混乱之中。接下来的10年中，沃兹尔和他的同事，不仅力挽狂澜，而且成功建立了电器城的经营观念，并为以后的成功打下了坚实的基础，从转变的1982年起到2000年1月1日，股票的价格是市场平均值的22倍。

艾伦·沃兹尔把公司从几近破产的边缘拉回，到取得这样巨大的成就，始于将把公司带到何处去这个问题的独特回答：“我不知道。”不像信件和文件复印机公司的罗伊·阿什，沃兹尔从不坚持要一个确切的答案。相反，在经营公司时，一旦安置了合适的人选，他不是从答案而是从问题入手。一位董事说：“艾伦实在是个奇才，他总有本事问一些特别精彩的问题。在会议室里，我们有过一些精彩的辩论。那决不是走形式，走过场，听完报告后吃饭而已。”的确，在大型公司中，极少有像沃兹尔这样的首席执行官，他向董事们提出的问题要远远多于董事们向他提出的问题。

对于他的管理队伍，他也采取了同样的方法，会经常性地向他们提问。这样的情况时有发生，沃兹尔会无休止地提问题，直到他对事实的来龙去脉有了清楚的了解。“他们经常称我是检察官，因为我往往会在一个问题上纠缠不休。你知道，就像是一只斗牛狗，不达目的就决不罢休。为什么？为什么？为什么？”沃兹尔说。

像沃兹尔一样，实现跨越公司的领导者都有些苏格拉底的钻研劲儿。他们提问题就只为着一个原因：弄清问题真相。他们不会把问题当成一种影响（“在……问题上，你难道不同意我吗？”）或是作为责备他人的手段（“你怎么连这都搞不清楚。”）当问及那些主管们在转变时期的管理人员会议上都干了些什么，他们说，绝大多数时间就是在“试图了解”。

实现跨越公司的领导人非常懂得利用那些与经理以及雇员们在一起的非正式的会议，没有议题、没有预先就规定好了的活动安排。相反，他们可以以这样的问题开场：“那么你是怎么想的？”“你能告诉我那儿的情况吗？”“你能解释这件事吗？”“当前我们有什么问题要解决？”这些无议题的会议，就成了论坛，当前的热门问题一个个浮出水面。

要将公司领导得出色，不是意味着要从答案开始，然后让你的雇员跟着你走，而是意味着要虚怀若谷，你得承认这样的事实，你还没有了解全部情况，应该多提些问题来帮助自己更好把握情况。

2. 要对话、要争论，但不要强制。

在1965年，你不能找到任何一家比纳科尔更糟的公司了。它只有一个部门还在赢利，而其他地方都在花钱，没有什么值得一提的公司文化，也没有一个明确的前进方向，已是濒临破

产的边缘。在那时候，纳科尔公司在官方被当做“美国核能公司”，反映了当时追求核能产品的导向，比如“火花探测器”用于辐射检测。公司也生产一些半导体产品、稀有金属材料、数字化影印机以及房屋的横梁等这些毫不相干的产品。1965年开始转变时，纳科尔公司不生产一盎司的钢铁，也不赚一分钱，但是30年后，纳科尔公司却成为世界四大钢铁厂之一。到了1999年，公司的收入更是超过了美国所有钢铁公司。那么纳科尔公司是如何实现由糟糕的“美国核能公司”到最好的钢铁公司的转变的呢？首先，公司得益于一个第5级领导人肯·艾弗森的出现，他是从横梁分公司总经理的位子上提拔上来的。艾弗森让合适的人才上车，并组建了一支包括萨姆·西格尔（被他的同事称作“世界上最好的财务经理”，一个魔术师）和营运天才戴维·艾科克这样的人的杰出队伍。

然后事情发生了什么变化？

像艾伦·沃兹尔一样，艾弗森也梦想着建立一家卓越的公司，但他拒绝以如何到达的“现成答案”为起点，相反他扮演了一个苏格拉底式的调停者角色。“我们举行了许多总经理会议，我更像是一个负责调停的中间人。”艾弗森评论道，“会场乱糟糟的，我们会一连数小时待在那儿，讨论问题，直到事情有所眉目……有的时候，会议变得如此暴力，人们几乎要动手……大家叫喊着，在桌子旁边挥舞着手臂，脸涨得通红，青筋暴出。”

在艾弗森公司里，这种情形持续了好几年，同事们会挤进艾弗森的办公室，相互叫嚷，但最后会达成共识。争吵和争论，然后卖掉了原子能生意；争吵和争论，然后决定把重点放在钢筋横梁的经营上；争吵和争论，然后开始自己炼钢；争吵和争论，然后投资了第一家小型矿井；争吵和争论，然后建立第二个矿井，等等。几乎我们与之交谈的每一个主管，都表示了公司有爱争论的传统做法。事实上，“在争吵和战斗中前进”已

成为公司的发展策略。

像纳科尔公司一样，所有实现跨越的公司一般崇尚频繁对话，像“大声的争论”、“激烈的讨论”和“合理冲撞”，在公司的文件与记录中屡见不鲜。他们不是把讨论作为装模样的做法，让人们说说，然后达到他们所预期设定的结论。整个过程更像是一个充满科学性的争论，人们都加入其中寻找正确答案。

3. 作彻底的事后分析，不要互相指责。

1978年，菲利普·莫里斯公司收购了七喜公司（7 Up Company），但8年后却因亏本将其卖出。和菲利普·莫里斯公司的总资产相比，财务损失不算太大，但非常明显，这是一个消耗了数千小时珍贵经营时间的大黑洞。

在我们同菲利普·莫里斯公司主管的会面中，他们直截了当揭露这个巨大的灾难，他们公开的讨论方式使我们惊讶万分。他们不是去掩饰这个巨大而又丑陋的错误，而是觉得有必要来谈论它，进行彻底的治疗。乔·卡尔曼在《我是个幸运儿》一书中，专门用了5页篇幅详细研究七喜公司的灾难。他对于如何会有这个错误决定的令人窘迫的问题，毫无保留地进行了阐述。整整5页都是关于错误、错误的影响和错误的教训的分析。

不是数千，至少也有数百小时被用来对七喜公司的案例进行彻底的事后分析。然而，虽然他们一直谈论着这个巨大的失败，却没有对任何个人进行责备。对此，只有乔·卡尔曼是个例外。他站在镜子前，责备自己。“……很明显，这又是一个行不通的乔·卡尔曼计划。”他写道。不仅如此，他走得更远。言下之意是，如果他当时能听取反对者的意见的话，那么今天的

灾难就完全可以避免。在回忆中，他特别给那些提出合理化建议的人给予赞扬，并列举了比自己更有先见之明者的具体名单。

时下，领导者们都在花大力气想要保持良好记录——一旦有了成绩，就急不可待地邀功，炫耀自己是如何有远见；当他们的决定发生了偏离，就会去责备别人——卡尔曼的做法无疑令人耳目一新！他定下这样的调子：我会承担作出错误决定的后果。但是付学费所学来的沉痛教训，却是每个人都要注意的。

进行没有指责的事后分析时，你就可以营造一个事实可以被倾听的气氛。如果你有合适的人和你“同舟共济”，就无需去指责，只需去理解和学习。

4. 建立“红旗”机制。

我们生活在一个信息时代，拥有更多更好信息的人据说占了优势。可当你环顾各种组织的盛衰时，就不难发现很少有公司是因为缺乏信息而垮台的。

伯利恒钢铁公司的管理部门，早就知道有来自像纳科尔公司这样的小型作坊的威胁。但他们却对此满不在乎，直到有一天发现大部分的市场份额都已被别人占有，才大梦初醒。

普强公司已经有许多的信息表明，有些有缺陷的产品根本达不到预期的效果。更为糟糕的是，还可能存在各种潜在的负作用。然而，他们还是忽略这种问题。例如，关于三唑仑（Halcion），《新闻周刊》引用了一名内行人士的话，是这样说的：“打消人们对三唑仑安全性的顾虑，已经成为真正的企业政策！”在另一个事件中，当普强公司发现自己受到别人的攻击时，它将问题定位于“具有敌意的宣传”，而不是去面对是自己具有缺陷这个事实。

美洲银行的主管拥有大量关于银行业即将解除管制这一事实的信息。然而他们未能面对这些事实将带来的一个严重后果：在一个失去管制的世界中，银行业务也会成为商品，银行业务中的旧式额外补贴和文雅的交易将不复存在。直到银行损失了18亿美元以后，他们才完全接受了这个事实。相比之下，富国银行的卡尔·赖卡特，一个被他的继任者称为“极端现实主义者”的人，却勇敢地面对解除管制后将会产生的严重后果。抱歉，银行业同仁们，我们已无法保留银行家阶级了。我们必须像麦当劳一样，成为对成本和效率斤斤计较的生意人。

事实上，没有证据表明，实现跨越的公司具有比其他公司更好的获取信息的渠道。根本没有。两类公司得到差不多相同的好的信息。关键不在于更好的信息，而在于要把信息转换成让人无法忽视的信息。

做到这一点的一个有效途径，就是通过“红旗”机制。请允许我用本人的一个例子来阐明这个做法。当我在斯坦福商学院采用案例法授课时，我给每个MBA学生一张8英寸×11.5英寸的鲜红的纸板，并作了如下指示：“这是这学期将用的红旗。如果你将红旗举起，整个课堂将为你而停止。你何时或者如何使用它，是没有限制的。最终的决定权掌握在你手中。你可以用它来发表评论，谈论个人经验，进行分析，对教授提出反对意见，对一位嘉宾CEO质疑，回答同学提出的问题，提出建议等等。只要你愿意，什么都可以。无论怎样使用红旗，都不会有人来惩罚你。这学期中，红旗只能被使用一次。你手中的红旗是不可转让的，你不可以把它送给别人或者转卖给别人。”

有了红旗，我也无法确切地知道每天的课堂上将会发生什

么事情。有一次，一个学员用她手中的红旗来发表意见：“柯林斯教授，我认为你今天正在进行一次毫无效果的教学工作。你用太多的问题作为课堂的主导，从而限制了我们独立的思考。让我们自己来思考吧。”红旗机制使我面对这样一个残酷的现实，那就是我的提问风格严重阻碍了他人的学习。如果课后对学生进行调查的话，也会给我这样的信息。但是红旗机制——实时地，在课堂上每个人面前——把教学上有缺陷这样一个事实，转化成了一个不容我忽视的信息。

我是从布鲁斯·伍尔帕特那里得到有关红旗机制的想法的。布鲁斯·伍尔帕特在他的花岗岩公司中始创了称为“少付”的有效机制。少付机制给了顾客以极大的自主权，他们可以根据自己对产品或服务的满意程度，来决定是否付款或者是支付多少。少付不是一项退款政策，顾客无需返还商品，也无需打电话给花岗岩公司征得同意。顾客只需在发票上将不满意的项目圈出，并从总价上扣除相应的数额，然后把剩下的钱付清就行了。当我询问伍尔帕特为什么会创立少付机制时，他说：“你可以从对顾客的调查中获得很多的信息，但名目繁多的解释方案会让你不胜其烦。通过少付机制，你必须把所有精力集中到那些资料中去。你常常无法察觉顾客的不满，直到你完全失去了他们。少付机制却可以扮演一个早期警报系统的角色，让你在失去顾客之前就进行及时调整。”

很清楚，一般说来，我们并没有发现“红旗机制”像在实现跨越公司中的少付机制那样鲜明和具有戏剧性。然而，应助手莱恩·霍南的迫切要求，我还是决定在这里提及它。霍南曾帮助我做系统的研究，并为另一个研究课题搜集了公司运行机制方面的许多资料。他坚持认为，如果你是一个先进的第5级领导者，那么你可能不需要“红旗机制”这样一个强迫性的政策。但是如果你还不是一个第5级领导者，亦或你具有强硬的

个性，那么“红旗机制”将是一个实际而有效的工具，可以帮你把信息转换成不可忽略的信息，并形成一個注重事实的氛围。

面对残酷现实，保持坚定信念

在20世纪60年代后期，当宝洁公司进军造纸业时，斯科特纸业（当时的领头企业）在毫无反抗的情况下就甘居第二，并开始寻求多元化发展。“1971年公司召集分析师开会，这是我所参加的最令人沮丧的会议之一。”一位分析师说：“管理部门实际上已经丢掉了毛巾业务，却还说我们曾经拥有。”这个一度自以为是的公司，现在开始正视自己所面临的竞争，但它仍说，“我们这是在逆境中积累经验。”又强调说，“哦……至少有些人的生意，做得比我们还糟糕。”斯科特纸业只知道去尽力保护那些已有的东西，而不会进行反击以取得胜利。公司希望通过把主要市场让给宝洁公司，而自己躲避到B类商品经营中去，以避免遭到入侵地盘的怪兽的伤害。

另一方面，金佰利-克拉克公司却把与宝洁公司的竞争当做一笔财富，而不是一种累赘。达尔文·史密斯和他的管理队伍，都为能和最好的公司一争高下而兴奋不已，把这看做使金佰利-克拉克公司更加优秀和强大的一次机遇。而且公司还把这看做激励公司上下提高竞争力的方法。在一次内部会议上，达尔文·史密斯站起来，以这样的话作为开场白：“好吧，我希望大家都能站起来，并沉默片刻！”每个人都四处张望，对达尔文接下来要干什么，很是困惑。难道有人去世了吗？然后，片刻的迷茫之后，他们都站了起来，恭敬地低头注视双脚。在适当的沉默之后，史密斯抬头望着众人，并以一种肃穆的口吻说：“刚才是在为宝洁公司默哀！”

全场一片哗然。布莱尔·怀特，一位目睹了这起事件的董

事，这样说：“他用这办法使得公司从上到下都兴奋起来。我们就像是与巨人歌利亚（Goliath）较量！”后来，韦恩·桑德斯（史密斯的继任者）向我们表示，与最好的公司进行竞争会带来许多好处：“我们能找到比宝洁公司更好的对手吗？不可能！我这样说，是因为我们非常尊重他们。他们比我们更强大，很有才能，营销上也有一手。所有的竞争对手都被他们赶入地狱，只有金佰利-克拉克公司除外。这是我们引以为豪的事情之一。”

斯科特纸业和金佰利-克拉克公司对待宝洁公司的不同反应，给我们带来了至关重要的观点。当面临严酷的现实时，实现跨越的公司使它们自己更加强大、更有弹性，而不是变得软弱和丧失信心。兴奋的感觉来自勇敢地面对困境，并对自己说：“我们永远不会放弃。我们永不停止抵抗。虽然这可能需要较长的时间，但是我们总会找到一条成功之路的！”

在结束对克罗格公司罗伯特·阿德斯的采访时，他做了很好的总结，描述了克罗格团队在长达20年的时间里，艰难而自觉改变公司整个系统时的心态：“一定有某种神灵在保佑我们正在进行的工作！我们有强烈的生存愿望，感到自己是克罗格公司的一分子。克罗格公司以前就存在，而且还会继续存在下去，甚至是在我们百年之后。我们将会最终赢得胜利！这可能会花费我们上百年的时间，但如果是这样的话，我们就坚持一百年不动摇。”

在整个研究调查中，我们想起国际受害者研究协会所做的关于“顽强精神”的研究。这项研究对各种遭受不幸之人，如癌症患者、战俘、事故受害者等进行了调查，调查他们遭到的厄运，以及他们如何幸存了下来。他们发现这些人大致上可以

分为三类：遇到不幸就总是垂头丧气者；能够从打击中恢复到以往正常生活的人；把不幸经历当作动力，使自己变得更强大的人。那些实现跨越的公司就类似于第三类，具有“顽强的精神”。

当联邦国民抵押协会在1980年早期开始它的经济转型时，几乎没有人看好它会成功，更不必说是卓越了。公司贷款达到560亿美元，正在亏本。在抵押上有9%的利息收入，却要支付高达15%的贷款利息。将这个差额乘以基数560亿美元，所得的数目实在是不令人乐观。从图表上看，联邦国民抵押协会除了贷款抵押业务之外，根本无法涉足其他业务。许多人以为联邦国民抵押协会会密切注视利率的变化趋势——利率上升，则公司亏损；利率下降，则公司赢利——也有许多人相信除非政府大幅降低税率，否则联邦国民抵押协会胜算机会很少。一分析家说：“那将是他们惟一的希望。”

但大卫·麦克斯韦和他的新管理者队伍可不这么看。他们从不动摇自己的信念，在对他们的采访中，他们自始至终都强调，他们的目的不仅仅是要苟延残喘，而且要以卓越公司的姿态胜出。利率是一个无法忽视的致命性因素，联邦国民抵押协会没有办法，只能尽力成为资本市场（虽然抵押有利率风险）上最好的玩家。麦克斯韦和他的队伍着手新建一套商业模式，包括一系列十分复杂的抵押财务手段，因而对银行利率的依赖性大为降低。但大多数分析家都对此嗤之以鼻：“当你的各种贷款高达560亿美元时，却谈什么上马新项目，无异于开玩笑。”有人说：“这就像克莱斯勒公司（当时该公司正要求美国联邦贷款保证，以摆脱破产危机）要从事航天事业一样。”

在结束对大卫·麦克斯韦的采访时，我问他和他的管理队伍，在最为困难的时期，是如何对付这些说三道四的分析家的。他说：“这不是一个内部的问题，当然我们必须停止做愚蠢的

事情，并发明一套全新的金融策略。但我们从不认为自己会输。我们把灾难当做一次让克罗格重振雄风的绝佳机会。”

在一次例行的研究讨论会上，一个小组成员评论说，联邦国民抵押协会让她想起了一个由李·梅杰斯主演的老电视剧《600万美元富翁》（*The Six Million Dollar Man*）。这一电视剧是因一个宇航员而起，他在西南部沙漠上空进行登陆月球的航天器试飞时，遭受了严重的空难。医生们不仅仅尽力挽救病人而且把他改造成一个超人，安装了一些原子能的自动化设置，比如功能强大的左眼和机械化的四肢。同样大卫·麦克斯韦和他的队员们在面对公司正在流血和将死的事实面前，不是把它作为重组的借口，而是作为让自己成就一番更强大、更有力的事业的最好机会。循序渐进，日积月累，联邦国民抵押协会的领导者重建了整个风险管理的商业模式，并把公司的文化重塑成华尔街无人可匹敌的一架高速运转的机器。最终，在15年内联邦国民抵押协会的股份收益率达到平均股市的近8倍。

斯托克代尔悖论

当然，不是所有实现跨越的公司都面临如同联邦国民抵押协会一般的可怕危机；至少一半以上没有。但是每一家实现跨越公司在通往成功的道路上都是困难重重，经历这样或那样的挫折。如吉列公司面临收购战，纳科尔公司面临进口问题，富国银行遭遇银行业取消管制，皮特尼·鲍斯公司有失去垄断的危险，雅培公司面临产品撤消，克罗格公司必须改变几乎所有商店的经营模式，等等。但在每一个案例中，他们的管理队伍都显示出极大的心理承受能力。一方面，他们平静地接受了残酷的现实；另一方面，他们对自己坚信不移，相信不论道路如何险阻，前途一定是光明的。我们把这种耐力称之为“斯托克代尔悖论”。

说到这里，我们有必要谈及海军上将吉姆·斯托克代尔，他是越战激烈的时期“河内希尔顿”战俘营关押的美方最高军事指挥官。从1965年到1973年8年期间，他被严刑拷打达20多次。他没有享受到任何优待战俘的权利，相反，他不知道是否能获释，甚至不敢确定是否还能活着见他的家人。他顶住来自越方的压力，竭尽所能，想方设法创造条件，增大战俘获释的机会。他甚至在战俘内部组织起一场斗争，破坏了越方用战俘做宣传的企图。一方面，他用铁条鞭打自己，用刀片割伤自己，为的就是不让越南方面将自己作为“受优待战俘”的典型。他在与妻子的通信中，用极为聪明又隐秘的方法传达信息，尽管知道一旦被发现，后果将不堪设想，可能遭受更多的虐待，甚至是死亡。他创立了一套对付虐待的方法（没有人可以无限制地忍受虐待，因此，他发明了一套系统——只要几分钟，你就可以表达你的意思——这使得人们有了活下去的依靠）。他通过一套煞费苦心的内部交流办法，打破了越方要将他们完全隔离的打算。这是用一个5对5模型敲击代码来代替字母的方式。（嗒-嗒代表字母“a”，嗒-停顿-嗒-嗒代表字母“b”，嗒-嗒-停顿-嗒代表字母“f”，依次类推，对25个字母，c的两遍就代表k。）有一次，他的狱友们面带愁容，在院子的中央掩面而泣，在大家约定的沉默之后，用代码敲出了“我爱你”，以纪念他被俘3周年。在他获释后，他获得了崇高的荣誉。

至此，你明白对于可能与斯托克代尔一起度过某个下午的部分时光我是多么的渴望。我的一个学生的论文研究对象就是斯托克代尔，他恰好是研究斯多噶哲学的高级研究员，就在我办公室对面的胡佛学院。因此，斯托克代尔就邀请了我们两个人共进午餐。为此我事先准备，阅读了《爱情与战争》（*In Love and War*）。这本书是他与妻子合著的，记下了他们在这8年中的经历。

一读该书，我就发现自己被深深地打动了。一切看起来都是那么地灰暗——对命运的不确定，还要面对残暴的敌人，等等。这时，我不禁闪出这样的念头：“今天，我是坐在温暖舒适的办公室里，窗外是美丽的大学校园，还是一个晴朗的周末的下午。我被书中的情节深深地打动了，而且我清楚事情的结局。我知道他最终得以获释，与家人团聚，并成为了一个民族英雄，用他的余生在美丽的大学校园里研究哲学。如果说是什么让我如此感动，那就是当他身处其中，完全不知结局时，他是怎样做到这些的呢？”

“我从不对故事的结局失去信心，”当我就此询问他的时候，他回答说，“我从不怀疑我可以出来，而且会最终成功。回忆起来，这要归功于我在人生的关键时刻不会出卖自己。”

* * *

有好几分钟，我什么都没说，我们就这样，朝着教员俱乐部，慢慢走去。斯托克代尔走路一瘸一拐的不是很方便，他备受摧残的病腿从没有痊愈，有些僵硬。大约默默走出了100米的样子，我终于开口问道：“哪些人没能出来？”

他回答说：“这个简单，那些乐观主义者呗。”

“乐观主义者？这我就不明白了。”我完全被搞糊涂了，这不跟他刚刚所说的相矛盾了吗？

“那些乐观主义者！噢，他们这些人会说：‘圣诞节之前，我们一定出得去。’圣诞节会到来，然后过了。他们又说：‘复活节之前，我们一定出得去。’复活节也到来了，也过了。然后是感恩节，然后又是圣诞节。最后，他们抑郁而终。”

又是很长时间的沉默，我们继续散步。然后他把头转向我，说道：“这是一个非常重要的教训。你不能把信念与原则搞混，信念是你一定会成功——这点你可千万不要失去了——而原则

是你一定要面对现状中最残忍的事实，无论它们是什么。”

时至今日，斯托克代尔告诫乐观主义者的形象还常常浮现在我的脑海之中：“我们不会在圣诞节之前出去，面对现实吧！”

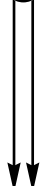
* * *

和斯托克代尔上将的一番对话一直浮现在我的脑海里，实际上这对我自己的发展也产生了深远的影响。生活是不公平的——有时对我们有利，有时不利。在人生旅途中，我们都会经历失望和打击，经历“无缘无故”的挫折，谁都没法抱怨。可能是生病，可能是受伤，可能是一次事故，也可能是失恋，或者是在政治风波中下台，再不然就是在越战中被俘，被投入战俘集中营，关押长达8年之久。斯托克代尔告诫我说，将人们区分的不是困难的有无，而是对待生活中无法避免的困难的态度。在面对命运的挑战中，斯托克代尔悖论（你必须坚持你一定胜利的信念，同时还得面对现实中各种残酷的事实）被证明是极为有效的，它可以使你在遭遇困难之后不是变得软弱，而是变得更强大——不仅仅是对我而言，对于任何一个明白这个道理并加以实行的人来说，都是有效的。

斯托克代尔悖论

坚持你一定会成功的信念，同时，要面对现实中最残忍的事实，不论有多大困难，不论它们是什么。

我从来都没有把与斯托克代尔的一番谈话，当成是我对卓越公司进行调查的一部分，而是将它看做个人而非公司的经验。但是，在我进行调查研究的过程之中，这一一直在我的脑海里盘旋，挥之不去。最后，终于有一天，在例行的研究讨论会上，



我向大家讲述了斯托克代尔的事迹。当我结束时，整个会议室里静悄悄的，我心里想：“他们一定是觉得我离题万里，不知所云了。”

这时，沉默不语而有见地的小组成员杜安·达菲（他曾经负责有关A&P和克罗格公司的比较分析）打破了沉静，他说：“这正是我苦苦寻求的答案。我曾经试图了解A&P和克罗格公司的本质区别，这下找到答案了：克罗格公司就像是斯托克代尔，而A&P公司就像是那些乐观主义者，总以为他们在圣诞节一定可以被释放了。”

接着，别的成员也插话表示同意，并指出他们比较的两组公司的情形很类似——富国银行和美洲银行都面临着银行业解除管制，金佰利-克拉克公司和斯科特纸业都必须进行产品更换，皮特尼·鲍斯公司和信件和文件复印机公司都面临失去垄断地位的危险，纳科尔公司和伯利恒钢铁公司都面临进口的压力，等等。它们都体现了这种矛盾的心理模式，我们把这称之为斯托克代尔悖论。

斯托克代尔悖论是所有创造奇迹之人的一个缩影，不论是主导自己的生活，还是领导他人。丘吉尔在二战中就是这样。海军上将斯托克代尔就正如在他之前的维克多·弗兰克，靠着信念得以从集中营的生活中生存下来。实现跨越的公司不可能都有拯救世界的壮举，或在集中营里呆过的经历。但是它们都是斯托克代尔悖论的拥戴者。不论境况有多糟糕，平庸的生活让人变得多迟钝，他们都坚持必胜和成为卓越公司的信念。同时，他们也恪守要面对最残酷现实的原则。

就像我们在研究中发现的一样，成功的关键因素往往是简单而又直接的。实现跨越公司的领导者们能够排除一切噪音和干扰，在少数有重大影响的事情上集中精力，全力以赴。他们能够如此，很大程度上是因为他们兼顾斯托克代尔悖论的两个

方面，不让任何一方占上风。如果你可以采取这个双重系统，你就可以极大地增加作出正确决策的机会，并最终找到一个简单而又深刻的道理，作出真正了不起的抉择。一旦掌握了这个简单而统一的理念，你就离不断转变取得突破性进展不远了。帮助树立起这个观念，这正是我们努力的目标。

小结

要点

- 所有实现跨越的公司都是通过面对残酷的现实为起点，从而走向成功之路的。
- 当你诚实而努力，想要确定所面临的现实情况，那样的话，正确的决策往往会不言而喻。但若不首先诚实面对现实，就永远不可能作出一系列正确的决定。
- 将公司从优秀领向卓越的首要任务，是创造这样的文化氛围：在那里，人们有无数的机会被倾听，这样，事实最终也可以被听到。
- 创造一个让事实说话的大气候，有4个基本注意点：
 - （1）多提出些问题，少要求些答案。
 - （2）要对话、要争执，但不要强制。
 - （3）作彻底的事后分析，不要相互指责。
 - （4）建立“红旗”机制，把信息转化成无法忽视的信息。
- 实现跨越公司和对照公司一样，会面对同样多的困境，但它们的反应却不尽相同。前者会迎头直上，结果是从困境中变得更加强大。
- 走向成功的一个关键的心理秘诀是斯托克代尔悖论：坚持你一定会成功的信念，不论有多大困难。同时，要面对现实中最残忍的事实，无论它们是什么。

意外发现

- 有魄力可以是一种财富，也可以是一种累赘。过于强硬的领导个性，会阻碍一个人直面残酷的现实。
- 领导不是始于远见卓识，而是始于让人面对残酷的现实，并积极地采取行动。
- 花时间与精力来“激励”人是巨大的浪费。真正的问题不是“如何激励员工”。如果你有合适的人，他们就会自我激励。关键是不要打击他们的积极性。而最令人泄气的事情，莫过于忽视残酷的现实。