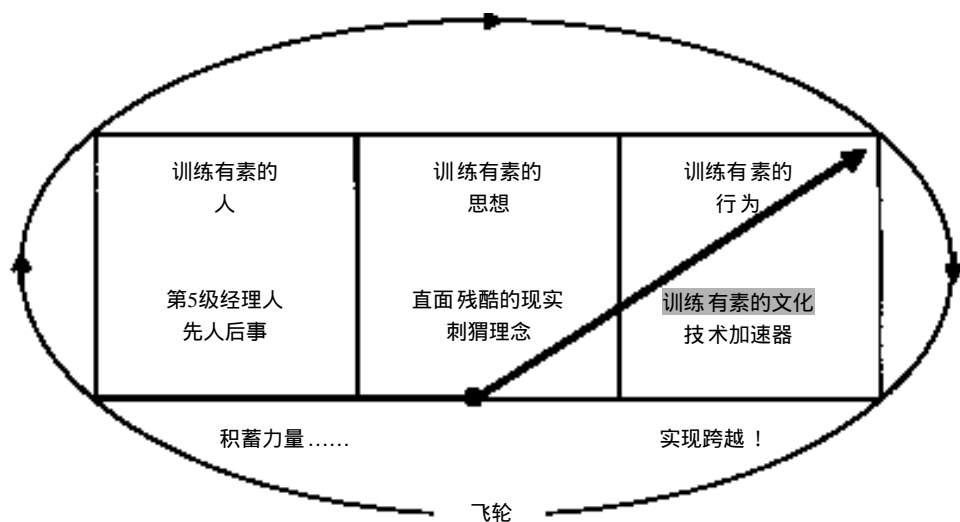


## 训练有素的文化

“自由是片面的，并不完全是真理。……所以我建议将东海岸的自由女神像替换成西海岸的责任神像。”

——维克托·弗兰克尔 《探索人生意义》



1980年，乔治·拉斯曼与他人合伙建立了艾姆根生物技术公司。在随后的20年里，艾姆根公司由一个艰难创业的企业成长为拥有32亿美元资产、6 400名员工的公司，生产血液产品以帮助遭受化疗和肾炎之苦的病人维持生命。在拉斯曼的领导下，艾姆根生物技术公司跻身于为数不多的几个长期赢利并稳定发展的生物技术公司的行列之中。事实上，利润的稳定使公司股票在从1983年6月上市到2000年1月的十几年里价格翻了150多倍。一个投资者买进的7 000美元艾姆根股票已实现了100万美元的资本收益，相当于同样数额在股票市场投资所得收益的13倍。

没有几个成功的新兴企业成为卓越公司，主要因为它们对发展和成功作出了错误的反应。企业的成功在于其创造力、想像力、大胆的尝试及富于幻想的激情。随着公司在发展中变得更加复杂，它开始陷入自己成功的困惑之中——太多的新员工、新客户、新订购及新产品。曾经令人愉快的工作团队变成了混乱无序的庞大机构。缺乏计划、理财和制度以及过度聘用引发了矛盾冲突。于是有关客户、现金流和预定计划的问题一一浮现。

对此，有人（常常是董事）提出：“是发展的时候了。公司需要专业化的管理。”于是公司开始招聘工商管理硕士，从一流公司物色合适的主管。各种手续、议程、核对清单等一系列琐事如杂草般滋长起来。过去的平等关系被等级制度取代。首先是接踵而来的各式命令，汇报关系开始明确，享受特殊津贴的主管阶层在公司内部也出现了。“我们”和“他们”的分割开始明确，如同在正规公司里一样。

专业管理人员最终占据领导地位。他们整顿秩序，但也扼杀了企业家精神。公司的开拓者们开始抱怨：“没意思！我过去只要做好事情就行，但现在我必须填写无聊的表格，遵循这些愚蠢的规定。最糟的是，大量的时间浪费在无用的会议上。”

一些最富创新力的员工因厌恶日益滋长的官僚主义和等级制度而辞职，公司的创造力减退。曾经令人兴奋的新兴企业变成了毫无特色的无名小卒，平庸日益危害着企业的发展。

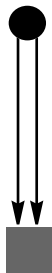
乔治·拉斯曼避免了企业走向灭亡的螺旋式发展过程。他明确实行严格管理的目的，是为了弥补员工能力和纪律的欠缺，如果公司一开始拥有合适的员工，这个问题就不存在。大多数公司建立官僚制度来管理小部分较差的员工，反倒排挤优秀的员工。随着较差员工比重的增加，公司需要更多的官僚制度弥补员工能力和纪律的欠缺，因而排挤掉更多的优秀员工。拉斯曼还知道有一种办法可以遏制这种螺旋式的恶性发展，即避免官僚主义和等级制度，取而代之以训练有素的文化。如果能将训练有素的文化和企业家精神结合起来，公司就获得了成功的法宝。请见图6.1。



图6.1 实现跨越公司训练有素的创新矩阵图

本章开篇为何用一个生物技术企业家而不是以实现跨越的公司的企业家为例呢？因为拉斯曼认为，他的成功归功于他建立艾姆根生物技术公司前在雅培公司的工作经验：

我在雅培公司学到的是，一旦制定了年度目标，就要具体落实。可以改变这一年的计划，却绝不能改



变你的衡量标准。在年终时，严格检查是否与既定目标完全一致。不要找机会更改修饰，不要找借口调整或耍花招，不要安慰自己说你本来无意取得这样的目标，从而调整目标使得自己不那么难堪。绝不要只关注一年中已经取得的成就，而应关注相对于你打算完成的目标实际完成了多少——不管衡量的标准多么严格。这就是我在雅培公司学到的训练有素的文化，我们把它带到了艾姆根公司。

雅培公司的许多训练有素的文化可追溯到1968年，那年公司聘用了一位杰出的金融主管伯纳德·H·塞姆勒。塞姆勒并不把自己的工作当做传统的金融管理或会计看待，而是致力于创立能够促使文化变革的机制。他创立了一个完整的全新理财框架，名之曰“责任财务”。在这个框架中，每一种产品的成本、收益和投资都明确落实到负责该产品的个人。创立一种制度，使每个雅培公司经理对他们的投资收益负责，如同企业投资人一样。这种理念在60年代是相当激进的，它确立起一种制度，使得每一工种的经理人对他的投资回报负责，其严格程度与投资者要求企业家负责别无二致。

但是雅培公司制度的优点不只在于它的严格，而是它怎样运用严格的纪律激发创造力和企业家精神。“雅培建立了一个纪律严明的组织，但并非像线性思维那么死板。”乔治·拉斯曼说，“作为典范，它既有财务纪律又有创造性工作所需的扩散思维。”通过很大的边际利润，雅培公司将销售百分比中的管理费用降到同行业中的最低水平；同时，它也成了像3M公司那样的产品创新型公司。在过去的4年里，新产品的销售额比重高达总销售额的65%。

这种富于创造性的双重机制在转变期贯穿到雅培公司的各

个方面，成为公司文化的组成部分。一方面，雅培公司聘用具有企业家精神的领导人，让他们自由选择完成任务的最佳方案；另一方面，个人必须完全服从雅培公司制定的制度，并严格对目标任务负责。他们有自由，但却是框架之下的自由。雅培公司为使机会灵活化而引入企业家的奋斗精神。（“我们认识到作计划的过程是无价的，但计划本身是无用的。”）但是训练有素的文化规范也使得雅培公司对不符合三环理论的机会说“不”。在鼓励各部门进行大范围创新的同时，雅培公司坚定遵守刺猬理念，致力于节约成本的保健产品的生产。

雅培公司证实了我们研究的重要发现：训练有素的文化。就其性质来说，“文化”是个复杂的话题，不容易形成像三环理论那样的清晰框架。但是本章主要内容可归为一点：建立一种文化使人们在三环理论框架下行为受训练有素的约束，并坚决遵守刺猬理念。

更精确地说，这可以概括为以下几点：

1. 建立一种在框架下实现自由和责任的文化。
2. 这种文化中的人们自律性高，愿意全力担负责任。他们将“去掉所有疲疲塌塌的毛病”。
3. 不要将训练有素的文化和暴虐的纪律维护人混为一谈。
4. 坚决遵守刺猬理念，近乎坚守宗教信仰式地关注三环理论的中间环节。另外，建立“戒律”和系统地清除任何无关事项也同等重要。

### 框架之下的自由（和责任）

试想一下民航飞行员的情景。驾驶仓里，飞行员坐在一台价值8 400万美元的机器上，周围环绕着几十种复杂开关和精密仪器。乘客把行李塞进头顶的行李仓，乘务员连忙安顿好每位乘客；飞行员开始做起飞前的核查，有条不紊地进行每一项规



定事项的操作。

她开始与航运控制中心协作，听从每项精确指令——舱门方向，滑行线路，使用的跑道以及起飞方向。直到做好一切起飞前的准备工作，她才开始发动引擎。空中飞行期间，飞行员始终与地面控制中心保持联系，将飞机严格控制在商业飞行交通制度规定的范围内。

但在飞行途中，飞机遭遇强烈的雷电和冰雹。突如其来的大风使机翼左右倾斜，乘客们只看到窗外下着阵雨，一团团或薄或厚的乌云不时飘过。机组人员宣布：“女士们先生们，请在接下来的飞行中留在座位上。把座椅调整至竖直状态，扣好安全带，将随身行李物品放到您前面的座位下。我们将很快着陆。”

“我希望不要太快。”缺乏经验的乘客受到疾风闪电的惊吓会有这种想法。但是有经验的乘客则继续看杂志，同邻座的人聊天或准备下机后的会议。他们的想法是：“我以前都经历过，只要安全就可以着陆。”

飞机的机轮被放下，25万磅重的庞然大物以每小时130英里的速度向下滑行。乘客们突然听到发动机的呜呜声，同时感觉身体倾向座位。飞机加速飞回到空中，然后绕了一个大的弧度又倾斜着飞向机场。飞行员打开对讲机：“对不起，刚才遇到了猛烈的侧风，我们会再试一次。”第二次，风平静下来，飞机安全着陆。

现在让我们回顾一下刚才的例子。飞行员按严格的制度操作，毫无自由自作主张。（你不要指望飞行员说：“嗨，我读了一本有关授权的价值方面的管理书。书中提倡享受充分的自由，可以实验、创造以及像企业家一样开拓。总之，可以尝试许多方法，只要奏效就可以用！”）然而，关键性的决定，诸如是否起飞、着陆、提早取消或降落到其他地方，都取决于飞行员。

不管制度多么严格，一个最关键的事实是飞行员对飞机和机上乘客的生命负主要责任。

问题不在于公司要有一套像飞行交通制度一样严格刻板的制度。即使公司制度行不通，几百条人命也不会丧失。机上的服务可能很糟糕，但你肯定能到达目的地。这种类比的意义在于当我们深入了解实现跨越的公司时，我们会回忆起民航飞行员例子中最重要的一点：在高度完善制度框架下的自由和责任。

实现跨越的公司建立了一贯制度，但他们也给予员工制度框架下的自由和责任。他们聘用严于律己无需管理的人，公司只需管理系统，而不需管理这些人。

“这就是我们能够遥控管理位置分散的商店的秘密。”电器城的比尔·里维斯说，“这要归功于众多对自己商店负全责的了不起的经理，他们在一个大系统下运营。你得拥有相信这套制度并使之奏效的管理层和员工。但在制度规定的范围内，商店经理可以有自己的想法，以与他们的责任一致起来。”从某种意义上说，电器城经营电子类产品的零售与麦当劳经营餐馆类似，虽不是最完美的，但却非常协调。制度随着时间推移而变化，电器城尝试增加了新产品，如电脑和录像机（就好像麦当劳增加了早餐鸡蛋小松饼）。但无论何时，任何人都要在制度框架下工作。“这是我们同80年代早期同行们的主要区别，”比尔·齐尔登说，“他们不能深入扩展，而我们能。我们能在全国范围内兼并这些商店，统一经营，协调一致。”电器城80年代初期起家，在随后15年里股值高于平均股市18倍以上，一个重要原因就在于此。

从某种意义上说，这本书的许多内容都跟建立训练有素的

文化有关。首先是训练有素的人，在转变初期不是将较差员工引入正轨，而是首先重用训练有素的优秀员工。其次是有训练有素的思想，你需要训练有素以面对残酷的现实，同时又坚信你能够也将会开辟更加辉煌的道路。最重要的是，训练有素的文化使你坚持对观念的探索和理解，直到你得到自己的刺猬理念。最后是训练有素的行为，即本章的核心论题。这种顺序很重要。对照公司常直接跳到最后一步。但是没有训练有素的人，训练有素的行为就无法维持；没有训练有素的思想，训练有素的行为只能导致惨败。

事实上，训练有素本身不会产生了不起的结果。我们发现历史上的许多组织具备强有力的训练有素规范，它们组织结构完整，井然有序地直奔惨败。情况不应是这样，重要的是应首先得到思维缜密、严于律己的人，然后这些人在刺猬理念指导的制度框架下，采取有训练有素约束的行动。请见图6.2。

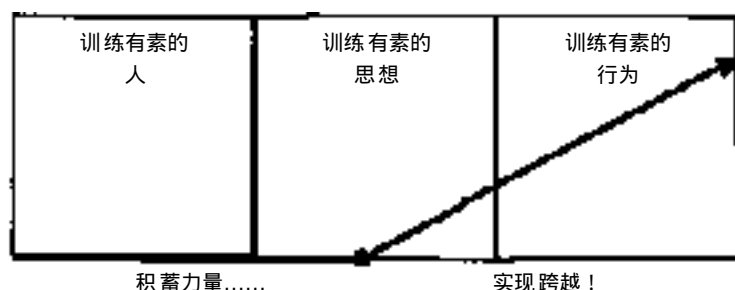


图6.2

## 清除你的松软干酪

在整个研究过程中，我们被一些反复使用的词语所吸引，例如“训练有素的”、“严格的”、“固执的”、“决定性的”、“勤奋的”、“精确的”、“吹毛求疵的”、“系统的”、“有条不紊的”、“工作熟练的”、“苛刻的”、“一致的”、“有重点的”、“负责的”



和“责任重大的”。在有关实现跨越的公司的文章、访谈和内部资料中，这些词语随处可见，在有关直接对照公司的资料中却根本看不到。实现跨越的公司的员工在履行责任方面有些极端，有的甚至近乎狂热。

我们后来称它为“清除你的松软干酪”因素。这个类比来源于一名训练有素的世界级运动员戴维·斯科特，他获得过6次夏威夷铁人三项赛冠军。在训练中，斯科特平均每天骑车75英里，游泳20 000米，还得跑步17英里。戴维·斯科特没有肥胖问题！但他相信低脂肪和高碳水化合物的饮食会给他增加额外的优势。所以戴维·斯科特，一个一天训练消耗至少5 000卡路里的男子，实际上在通过高强度训练去除多余脂肪。然而，没有证据证实他必须用这种训练方式来赢得铁人三项赛；这件事的意义并不在此。重要的是，他相信这样做能使他感觉更好。戴维对自己的严格要求使整个训练计划协调一致，达到最佳效果。我常常想像戴维·斯科特跑26英里马拉松的情景——在海里游完2.4英里，顶风骑车112英里之后，他在科纳海岸的黑色熔岩地上，顶着摄氏约40度的高温艰苦行进——他心里想的是：“与我每天近乎苛刻的训练相比，这并不很糟。”

我知道这是一个古怪的类比。但从某种意义上说，实现跨越的公司与戴维·斯科特类似。“从优秀到卓越”这一问题的答案大半就在于训练有素如何使公司在激烈的竞争中变成一流公司，并能寻求持续的发展。真的就这么简单，但确实又那么困难。

每个人都想成为最好的，但大多数组织缺乏纪律，不了解自己，不清楚自己的最大优势是什么，凭借什么把潜力变成现实。他们缺乏严格的训练有素的文化规范自己。

我们来比较一下富国银行与美洲银行。卡尔·赖卡特从不

怀疑富国银行作为一个实力很强的公司，能从银行的管理混乱状态中崛起。他发现成为卓越公司的关键不在于令人赞赏的新策略，而在于彻底下决心清除100年来银行家的旧思想。“银行业浪费过多，”赖卡特说，“清除它需要严格管理，紧抓不放，不能靠小聪明。”

赖卡特明确指出：我们并不是整别人而自己高高在上。做到严格规范，我们首先从领导人的办公室开始。他冻结了领导们两年的薪水（尽管富国银行历史上好几年都是赢利大户）。他关闭了主管专用的食堂，只配备了一个类似大学食堂里的服务员。他关闭了领导专用的电梯，卖掉了公司的直升机，并且禁止主管办公室里有绿色植物，因为浇水费用大。他撤掉了主管办公室的免费咖啡，取消了送给管理层的圣诞树。他把一摞摞的报告扔给那些把报告交给装订工的员工，并警告他们：“你们就这样花自己的钱吗？一个装订工能给我们带来什么？”

一篇文章这样写道：赖卡特同其他主管一起开会时，通常坐的是一把破得填充物都露在外面的旧椅子。有时在听取财务支出报告的时候，他就坐在那儿，摆弄摆弄露在外面的填充物，“好多必要的项目就这样被取消了”。

街对面的美洲银行，主管们也面临管理混乱问题，并意识到必须杜绝浪费。但是，美洲银行与富国银行做法不同，它没有一种训练有素的文化来严格规范。他们保留了旧金山市中心富丽堂皇的办公室。《解冻银行》这本书进行了如此描述：“首席执行官的办公室是一个东北角上的套房，与大会议室相连，室内铺着东方进口的地毯。从房间里的落地大窗向外看，从金门到海湾大桥，旧金山海湾的全景一览无遗。”（我们没找到填充物外露的破椅子。）电梯可从底楼直达首席执行官的办公室所在的楼层。宽敞的办公室使得落地窗看上去更高大，给人一种普天之下惟我独尊的感觉，尤其是在这个各国精英云集的城

市里。生活这样美好，为什么要对自己那么苛刻呢？

美洲银行在80年代中期的3年里损失了18亿美元，此后，银行终于对无序的管理作出了必要的调整（主要是聘用曾在富国银行任领导职务的人）。但即使在最艰难的日子里，美洲银行都不能撤掉主管们享受的额外津贴。在美洲银行处于危机状态的一次董事会上，一位董事提出一些诸如“卖掉公司直升机”的合理建议，而其他董事听过后，置之不理。

### 是文化而不是暴政

我们差点没有把本章纳入书中。一方面，从实现跨越的公司比直接对照公司制度更加规范，例如富国银行与美洲银行；另一方面，间接对照公司也表现出与实现跨越的公司一样的制度规范。

“根据我的分析，我们不能把训练有素当做本书的一个发现。”埃里克·哈根在写完专门分析公司领导文化的一章后说，“间接对照公司的首席执行官们施行强有力的训练有素的文化规范，因而取得了很好的初期效果，这很明显。所以，训练有素不能作为一个显著因素单列一章。”

令我们惊奇的是，当进一步考察这个问题时，埃里克进行了更加深入的分析。当我们不看其表面，深入分析事实，发现这两类公司制定规范的方法上明显存在很大差异。

实现跨越的公司有第5级领导人建立的持久的训练有素的文化，但间接对照公司里的第4级领导人，是单纯通过个人的权威来规范组织。

看一看雷·麦克唐纳，他在1964年接管宝来公司。麦克唐纳很精明但性格鲁莽，谈话时他要占上风，开玩笑易过火，

常批评那些不如他的人（几乎他周围的所有人）。他利用广为人知的“麦克唐纳恶行”的压力方式，单纯依靠个人权威做事。麦克唐纳在职期间取得了辉煌成就。每一美元在他任董事长期间（1964年—1977年）收益比市场平均水平高6.6倍。但是，公司除了他之外没有任何训练有素的文化。在他退休后，他的部下毫无决断力，纷纷离开公司。《商业周刊》报道说，他们“无能力做任何事情”。宝来公司开始长时期的滑坡，从麦克唐纳时代结束到2000年累积利润低于市场93%。请见图6.3。

斯坦利·高尔特领导下的乐佰美公司，也有类似情况发生。《第5级经理人》一章中提到高尔特面对关于暴君的谴责，他反唇相讥道：“没错，但我是一个真诚的暴君。”他用严格的训练有素的文化规范公司，比如严格的计划和竞争对手分析，系统的市场调查、利润分析和严格的成本控制等等。“这是难以置信的严格的训练有素的文化规范的组织。”一位分析家写道，“这就是乐佰美公司运营的全部。”高尔特每天6点30分到公司，一星期工作80小时，并希望他的经理们也能做到。

作为主要的训练有素的文化规范人，高尔特个人扮演着公司头号质量控制机构的角色。一次，他在曼哈顿街上行走，看到一个门卫一边向乐佰美公司制造的簸箕里扫垃圾一边骂骂咧咧。“斯坦利则走过去询问他为何不高兴。”理查德·盖茨将这个故事告诉了《财富》杂志。高尔特确认簸箕的边太厚，于是立即责令工程师重新设计产品。他说：“对产品质量，我是狗娘养的一样不留情面。”他的首席运营官表示同意：“他真的勃然大怒。”

乐佰美公司在铁腕领导人的严厉管理下迅速发展，但他离开后公司迅速衰落。高尔特在职期间，公司收益高于股票市场3.6倍。而他退休后，公司在被纽威尔公司收购之前相对于市场而言，损失了59%的价值。请见图6.4。

宝来公司，一个源于美国的风险公司在荷兰阿姆斯特丹股票市场的收益图  
 1 宝来公司 - 宝来公司在早期的收益图起点

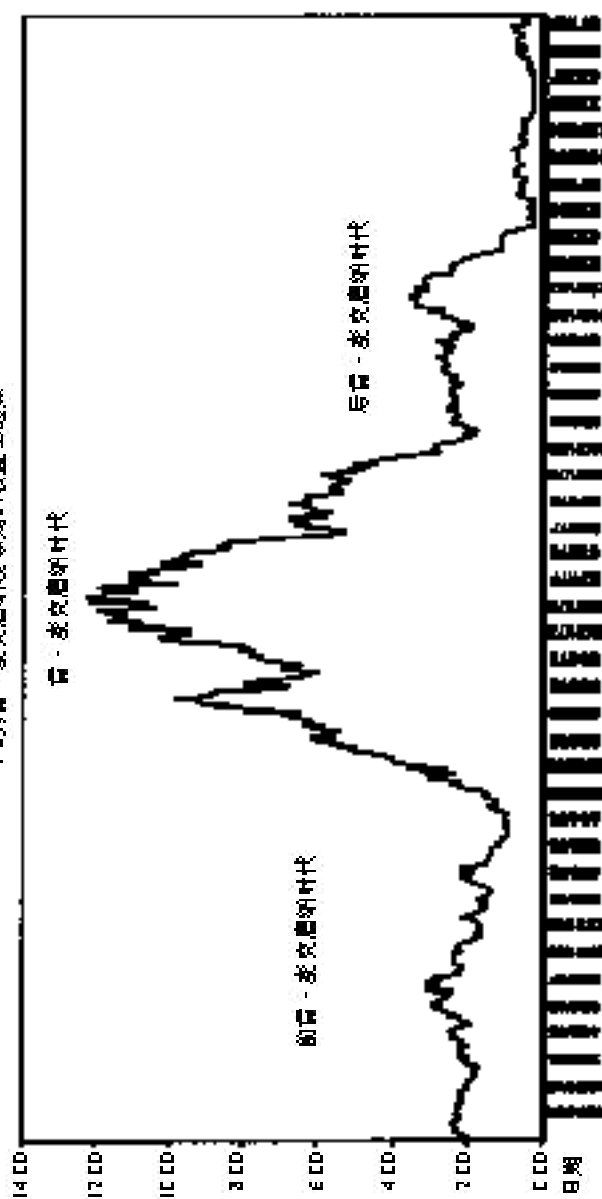


图6.3

乐佰美公司，一个善于利用的典范公司  
在纳斯达克股票市场的收益曲线  
ID为乐佰美 - 高尔博在取期间的收益由起点

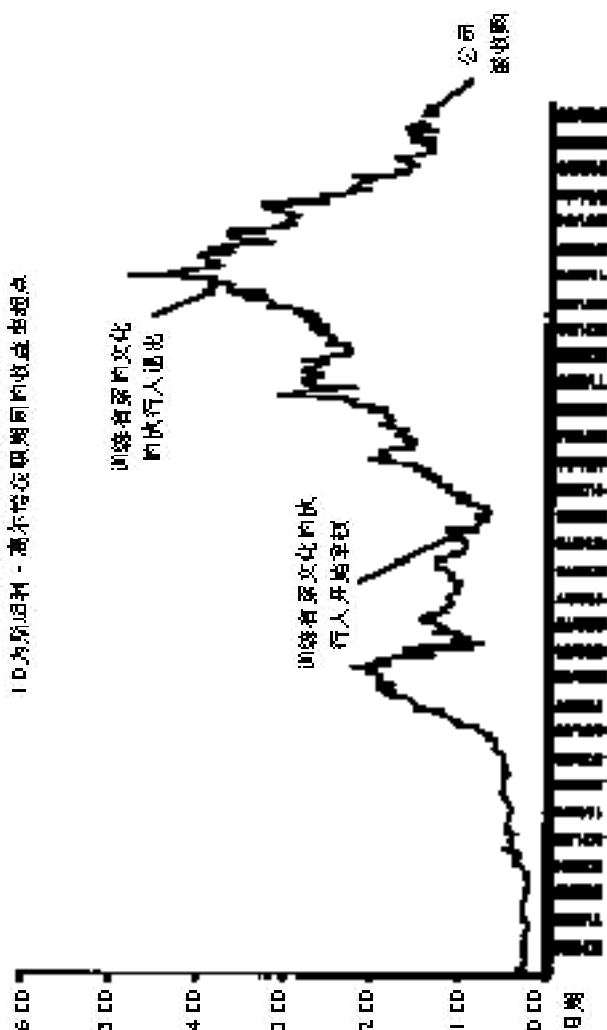


图6.4

李·亚科卡领导下的克莱斯勒公司，是说明训练有素的文化规范人弊病的有趣而典型的例子。《商业周刊》将亚科卡描述为：“男人。独裁者。李。”亚科卡于1979年成为克莱斯勒公司的董事长，并开始严格规范组织。在提到上任初期时他写道：“我立刻明白这里处于混乱状态，（而且）需要用训练有素的文化规范整顿。要尽快！”他在克莱斯勒的头一年便彻底审查管理结构，实行严格的金融控制，提高质量监控措施，使生产程序合理化，并且实行大规模人员下岗以保留现金。“我感觉自己像一个军医……我们必须动大手术，全力挽救。”跟工会打交道时，他说：“倘若你们不帮我摆脱困境，我就敲碎你们的脑袋。明天一早我就会宣布破产，你们全都会失业。”亚科卡取得了非凡的成绩，克莱斯勒公司成为工业界扭亏为赢的最杰出的公司之一。

然而，大约在他任期的中途，亚科卡似乎失去了重点，公司开始再次衰退。《华尔街日报》报道：“亚科卡先生带头修复自由女神像，参加了监督削减预算的国会考察团，又写了一本书。他成为一家辛迪加报纸的专栏作家，买了一栋意大利式的别墅，在别墅里贮藏葡萄酒和橄榄油……评论家认为所有这一切分散了他的注意力，是造成克莱斯勒公司当前问题的根本原因……不论是否分散注意力，成为大众英雄显然是件费力不讨好的事。”

比他做大众英雄更糟的是，在克莱斯勒公司能够处于世界领先地位的领域中，他没能坚持训练有素的文化规范，因而导致公司一系列毫无经验的多样化经营。1985年，他尝试当时热门的航空业：多数首席执行官只要有一架湾流公司的喷气机就满足了，而亚科卡决定收购整个湾流公司！也还是在80年代中期，他开始与意大利的赛车制造商马瑟拉提进行耗资巨大而最终失败的合资项目。《商业周刊》上报道：克莱斯勒公司的一位退休经理说：“亚科卡偏爱意大利人。内部人士认为，亚科卡在托斯卡纳区有一块不大不小的地产，他非常希望与意大利

人合作，以致忽视了公司的经济现状。”一些人估计与马瑟拉提的合资损失了20亿美元，相对于在高价小型跑车上的损失来说，这是一个巨大的数目。况且，只是制造两三千辆跑车。”

亚科卡在任职的前期，取得了显著成果，使公司从濒于破产到取得3倍于同行业平均水平的成绩。而在后期，公司开始走下坡路，股价低于整个股票市场31%，又将面临一次破产危机。克莱斯勒一位公司经理写道：“如同许多病人要具备一定的条件一样，我们在再次面临破产前的几年时间里通过改革生存了下来。”

上述案例说明了我们在每个未能维持优秀业绩的公司中出现的共同点：在铁腕领导人的管理下公司获得了大发展；铁腕领导人离去而又没有持久的训练有素的文化，或者当铁腕领导人肆意违反三环理论时，公司便会大幅度衰退。是的，训练有素是取得显著成就的必要条件，但倘若没有认真理解三环理论，即便有规范的行为也不能产生持续显著的效果。

### 疯狂坚持刺猬理念

将近有40年时间，皮特尼·鲍斯公司一直处在垄断的滋润保护罩下。凭着与美国邮政局的亲密关系和拥有邮资收费机的专利，皮特尼·鲍斯公司完全占领了计费邮件市场。到20世纪50年代末，全美有近一半的邮件要通过皮特尼·鲍斯公司生产的机器。由于毛利超过80%，没有竞争对手，市场巨大，业务又永远不会衰退，与其说皮特尼·鲍斯公司是一个了不起的公司，不如说是一个了不起的垄断公司。

尔后，像许多垄断公司那样，皮特尼·鲍斯一旦没有了垄断的保护罩，便开始长时期的衰落。首先来到的是——一纸判决，该公司被迫允许竞争对手免费使用它的专利。不到6年时间，皮特尼·鲍斯公司的竞争对手有16家。皮特尼·鲍斯陷入了大



厦将倾的慌乱境地，疯狂地进行多样化经营，投资于没有前途的并购和合资项目，其中包括出血7 000万美元（当时相当于持股者股本的54%）尝试电脑零售业。1973年，公司出现了历史上的第一次亏损。这个事例形成了另一个典型的案例：一旦面临严峻的竞争现实，受垄断保护的公司便将解体。

幸运的是，一个第5级经理人弗雷德·艾伦接管了公司，提出了严厉的问题，从而使大家深入思考皮特尼公司在世界上的地位。皮特尼公司没有把自己看成“邮资收费”公司，而是找到了自己能成为一流公司的定位，即在更广泛的“通讯”理念指导下，服务于公司的密室。公司同时看到高级办公用品，如高科技传真机和专用复印机，恰好成为利润推动力，便建立了广泛的销售服务网络。

艾伦和他的接班人乔治·哈维建立了一个规范的多元化经营模式，例如，皮特尼公司最终获得大公司高利润、高科技传真机市场的45%。哈维开始系统地投资新技术新产品，如能够盖戳并发送信件的模范（Paragon）邮件处理机。80年代晚期，皮特尼公司总收入的一半来自于过去4年里新开发的产品。后来，皮特尼公司率先将办公用品与互联网连接，开辟了另一条规范的多元化经营的道路。关键的一点在于，进行多元化经营和创新的每一步都没超出三环理论的范畴。

从颁布专利使用许可到1973年这段最艰难的时期，皮特尼·鲍斯公司在这段时期衰退77%。此后，公司便反败为胜，1999年初上升到超过市场11倍多。从1973年到2000年，皮特尼·鲍斯公司的业绩超过了可口可乐、3M、强生、默克、摩托罗拉、宝洁、惠普和迪斯尼公司，甚至超过了通用电气。你能想像一个公司从垄断的保护中崛起，并取得今天如此的成就吗？美国电报电话公司不能，施乐公司不能，甚至IBM也不能。

皮特尼·鲍斯公司的案例解释了一个公司缺乏与三环理论



一致的训练有素的文化规范时会发生的情况，同时也说明了相反的情况。

实现跨越的公司完全彻底遵循这样一条原则：与刺猬理念不一致的，我们就不用。我们不会涉足无关行业，不会做无关的兼并。只要不合适，我们就不做。

相比之下，我们发现缺乏与三环理论一致的训练有素的文化规范是对照公司失败的主要原因。这些对照公司要么缺乏规范来理解三环理论；要么缺乏规范使之在三环理论范围内运作。

R·J·雷诺烟草公司就是一个典型案例。直到60年代，雷诺烟草公司还有简单明了的理念，是美国一流的烟草公司，这一地位它保持了至少25年。尔后，在1964年，美国卫生部办公厅公布了一则有关吸烟致癌的报告。为应对这一形势，雷诺烟草公司开始实行多元化经营。当然，所有烟草公司包括菲利普·莫里斯公司当时都出于同样原因进行多样化经营。但是雷诺烟草公司不遵循三环理论的做法，违背了逻辑。

1970年，雷诺烟草公司用公司财产的1/3购买了一家航运公司和一家石油公司（即海陆和阿米诺公司），想通过航运石油赚钱。这个主意本身并不坏。但是它对雷诺烟草公司的刺猬理念究竟有何作用呢？因为海陆公司的创始人是雷诺烟草公司董事长的好友而进行并购，这是完全不慎重的做法。

向海陆公司投入20多亿美元后，其总投资额相当于股东资本的总和。最后，由于不断从烟草业调拨资金到低迷的运输业，雷诺烟草公司被迫认输，卖掉了海陆公司。雷诺烟草公司的一个孙子抱怨说：“这些人最精通烟草的生产销售，但他们对航运或石油懂多少呢？对于他们的破产我并不感到忧虑，他们看上去像兜里揣着太多现金的乡下小子。”

公平地说，菲利普·莫里斯公司也没有很好的多元化经营记录，如错误地并购七喜公司。然而，与雷诺烟草公司形成鲜明反差的是，菲利普·莫里斯公司为应付1964年卫生部报告，做法更坚决。菲利普·莫里斯公司没有抛弃刺猬理念，而是重新定义了刺猬理念，在不太利于健康的消费品（如香烟、啤酒、软饮料、咖啡、巧克力和加工过的奶酪等）中树立全球品牌。1964年报告公布后，尽管两家公司面临完全相同的机遇和挑战，但后来差别如此之大，关键原因在于菲利普·莫里斯公司能够严格规范训练有素的文化、遵循三环理论。从1964年到1989年（那年，雷诺烟草公司被收购后从公开交易中消失了），投资于菲利普·莫里斯公司的1美元的收益是把1美元投到雷诺烟草公司所得收益的4倍多。

没有几个公司能够严格规范，探索他们自己的刺猬理念，能严格执行规范的公司更少。它们没有掌握一个悖论：组织越是按三环理论严格规范，公司发展和取得成就的机会就越多。实际上，一个卓越的公司更容易毁于机会太多而不是太少。问题不在于创造机会，而在于选择机会。

对待难得的机会要敢于说“不”。因为如果它不适合三环理论，即便它是“一生中惟一的机会”也不相干。

严格遵守刺猬理念的含义不只是跟投资战略有关，它与你管理和建立组织的整个过程有关。纳科尔公司的成功得益于以包含文化和科技的刺猬理念为指导生产钢铁。纳科尔公司理念的核心是通过公平的英才管理避免等级差别，使工人的利益与管理层和股东的利益相一致。请见图6.5。在1998年写的《坦率的谈话》（*Plain Talk*）一书中肯·艾弗森写道：

大多数公司存在不平等现象。我指的是等级上的

不平等，即把“我们”和“他们”的原则合法化、制度化……处在公司等级最高层的人享有种种特权，在那些干实际工作的人面前耀武扬威，还想弄清为何员工对削减成本提高利润的改革方案不感兴趣……当我想起高层领导人花几百万美元激励处于下层的职员，我只能不解地摇摇头。

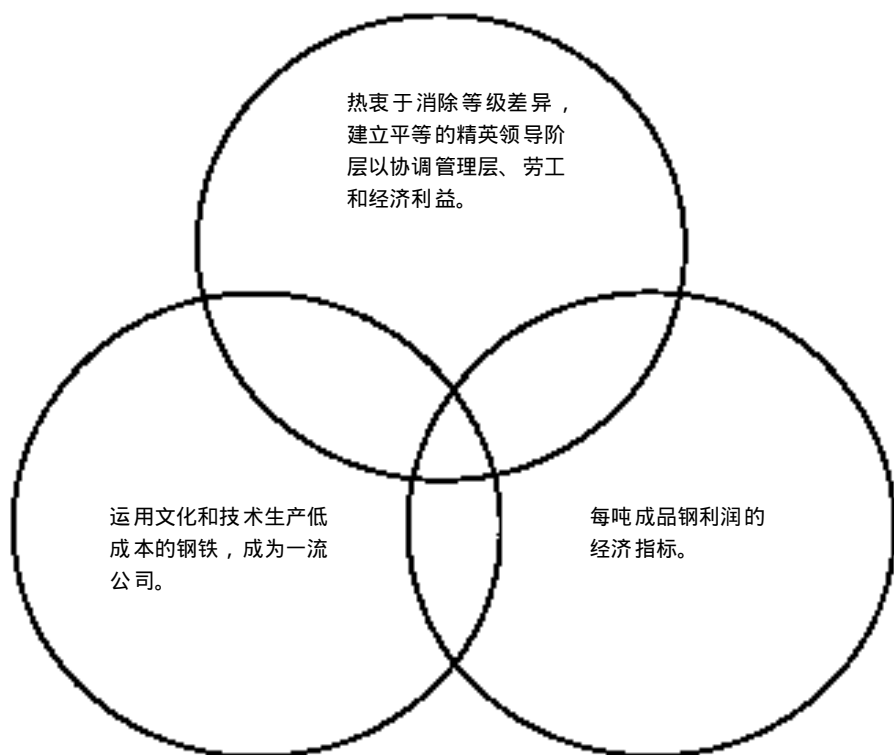


图6.5 纳科尔的三环理论（1970—1995）

当我们访谈肯·艾弗森时，他告诉我们纳科尔公司的成功都是因为它有能力将简单的理念转变成相应的行动。以35亿美元的资产跻身《财富》500强，却只有四层管理机构，公司总部成员不到25人——包括行政、财务、文秘和组织——整个儿挤在一个牙医诊所般大小的租来的办公室里。门厅里摆放着廉

价的夹板家具，而门厅本身比壁橱大不了多少。没有公司餐厅，主管们在位于商店街区外的菲尔小餐馆里宴请重要客人。

主管们并不比一线工人的待遇好。实际上，他们的津贴还要少些。比如，所有工人（但不包括主管）子女每人每年可以得到2 000美元，时间最长可为4年，供中学毕业后学习之用。有一次，一个人来找马文·波尔曼，说：“我有9个孩子。你会给我的每个孩子4年上学——上大学、技工学校，或别的什么学校的教育费用吗？”波尔曼认为这是理所当然的。“那个人一下子坐在那里，哭了起来。”波尔曼说，“我永远不会忘记。这一瞬间体现了我们努力做的事情是多么重要。”

如果纳科尔公司某年利润丰厚，那么公司的每个人都会受益。纳科尔公司工人薪水非常高，以致一个妻子对她丈夫说：“如果你从纳科尔公司退出了，我就跟你离婚。”但是如果公司面临困境，公司所有员工一同承受。例如，在1982年的危机中，工人工资下降25%，主管工资下降60%，首席执行官的工资下降75%。

纳科尔公司采取特别措施缩小等级差别，因为等级差别迟早会侵害大多数组织。公司年度报告上不仅有主管和首席执行官的名字，还有公司7 000名工人的名字。除安全监督人和来访者外，每个人戴着同样颜色的安全帽。帽子的颜色是小事，但它引发了骚动。一些领班抱怨帽子的特殊颜色让他们感到地位高于他人，他们本可以把这种重要的地位象征放到轿车或卡车的后架上。公司组织了一系列论坛强调，人们在公司中的地位和权威来自于他的领导能力，而不是他的职位。要是你不喜欢它——倘若你认为你需要等级差别——那么，纳科尔公司不是你适合呆的地方。

与纳科尔公司牙医诊所般大小的总部相比，伯利恒钢铁公司为主管们建了一幢21层的办公楼。办公楼的形状更像十字形，



而不是长方形，这样设计费用高，但能容纳大量需要办公室的副董事长们。“副董事长们提出两面都有窗户，所以这不是我们设计的初衷。”伯利恒经理解释说。约翰·艾托美尔在《伯利恒的危机》（*Crisis in Bethlehem*）一书中，详细描述了一种与纳科尔公司完全相反的文化。他写到公司有飞机队，供接送主管子女上学和周末出游用。世界一流的18洞高尔夫球场，一个用伯利恒公司资金整修的乡村俱乐部，俱乐部里还有专供主管使用的浴室。

我们可得出结论：伯利恒公司的主管认为这样做是为了长久维持这种使他们晋升的等级系统。伯利恒在70年代和80年代没有衰落，主要得益于进口或技术。它的衰落则主要因为公司存在这样一种文化，人们把精力集中在计较复杂社会等级中的细微差异，而不是关注顾客、竞争对手和外部世界的变化。

从1966年公司开始积蓄力量到1999年，纳科尔公司连续34年赢利，而同样在这34年里，伯利恒公司亏损12次，累计利润为负值。到90年代，纳科尔公司利润每年都高于伯利恒公司；纳科尔公司从10年前规模不到伯利恒公司的1/3发展到在20世纪末总收入超过伯利恒公司。更让人吃惊的是，纳科尔公司每5年每个员工创造的利润是伯利恒公司的10倍。对投资者来说，1美元投到纳科尔公司的收益是投到伯利恒公司收益的200多倍。

公平地说，伯利恒公司有一个很大的问题而纳科尔公司没有：敌对的劳工关系与牢不可破的工会。纳科尔公司没有工会，而且与工人关系非常融洽。实际上，有一次工会组织者来参观厂房，工人们非常忠于纳科尔公司，他们开始大喊大叫，向参观者扔沙子表示抗议，管理层只好出面保护这些来访者免受工人的攻击。

但是工会提出了一个关键问题：为什么纳科尔公司一开始就能与工人建立良好的关系？因为肯·艾弗森和他的队伍有一种简单透明的刺猬理念，协调工人与管理者利益；最重要的原

因，是他们愿意尽全力使整个企业与这个理念相一致。如果你愿意，可以说他们有些狂热，但是为了取得非凡的成就，需要近乎狂热地按理念去做。

## 列出不该做的事项

你列出计划要做的事项了吗？

你也列出不应该做的事项了吗？

我们大多数人的生活忙碌而又不规律。我们一直在扩充“拟做”事项，努力营造做更多事情的良好势头，但作用很小。然而，那些建立实现跨越公司的人同样看重后一张列单，因为它划去各种糟糕的事项，显示出非凡的规范性。

当达尔文·史密斯成为金佰利-克拉克公司的首席执行官时，他充分利用了后一张列单。他发现华尔街所做的每一年预测过分集中于短期，所以他没有采纳这种预测。“权衡利弊，当我们每年做未来收益的预测时，我并没有看到股东受益。”史密斯说，“我们不会做这种预测。”他视“喜爱头衔”为等级意识和官僚主义的标志，于是干脆撤掉头衔。公司里没有人有头衔，除非他们担任的职位外界要求有头衔。他把日益增多的行政层次视为建立公司帝国的自然结果。所以他去掉了大批科层，换之以简单的机制：倘若你不能向你的同事证明你至少需要15个人才能完成你的任务，没有人会成为你的下属。（记住：早在这种做法流行前，他在70年代就这样做了。）为了强调金佰利-克拉克公司应把自己看做消费品公司而不是纸业公司，他使金佰利-克拉克公司脱离了所有纸品行业联合会。

实现跨越的公司通过运用独特的预算机制，使“不该做什么”这一原则制度化。认真思考一下：预算的目的是什么？大部分人的回答是：预算决定拨给每个项目多少资金或进行成本估算，或两者兼而有之。从优秀到卓越转变角度看问题，这两

种回答都不对。

在从优秀到卓越转变时期，预算用来决定哪些行业应全力投资，哪些根本不要投资。换句话说，预算过程不是估算每个项目应投多少钱，而是决定哪些项目最符合刺猬理念应该重点做好，哪些应该完全放弃。

金佰利-克拉克公司不是把纸品生意上的资源重新分配到消费品行业，公司完全放弃了纸业，卖掉了工厂，将所有资金投到了新兴消费品行业。

我曾经与纸品行业某个公司的几位经理趣谈了一回。这是一个不错的公司，但还不是很出色。在金佰利-克拉克公司转入消费品行业之前，他们就直接与金佰利-克拉克公司竞争。出于好奇，我问他们怎样看金佰利-克拉克公司。

他们说：“金佰利-克拉克公司做得不公平。”

“不公平吗？”我有些嘲弄地看着他们。

“哦，当然他们已成为非常成功的公司了。但你知道，要是我们卖掉我们的纸品业务，成为消费品行业里一个强大的公司，我们也可以同样出色。但我们在纸业已投入太多，也不能那样做。”

如果你回顾实现跨越的公司，他们把资源投到一个或少数几个领域已表现出了非凡的勇气。一旦他们理解三环理论，就很少抱残守缺。当年克罗格致力于推翻整套制度建立超级商店，而A&P公司则留守在自己原有的店铺里。雅培公司努力集中大部分资源使自己在诊断设备和医疗营养科中名列第一，而普强公司紧紧抱着它的核心医药业（在这一领域它永远不可能成为世界一流的公司）不放。想想沃尔格林公司怎样退出利润丰厚的食品服务业，而全力以赴抓住最好最方便的药店。吉列公司



和它的感应剃须刀，纳科尔公司和它的微型厂，金佰利-克拉克公司卖掉工厂集中全部资源从事消费品行业。一旦他们清楚了自己刺猬理念，他们都有魄力进行巨额投资。

最有效的投资战略是相当集中适合投资于适合你的领域。听起来很滑稽，但这是从优秀到卓越转变最重要的方法。“适合”是指找到刺猬理念；“相当集中”是指集中投资于跟三环理论一致的项目，彻底放弃其他。

当然，关键是这个前提：“当适合你的时候。”但你怎样知道何时合适？在考察公司时，我们知道如果做得妥当，“合适”并不很难。如果你有第5级经理人选拔了最合适的人，如果面临残酷的现实，如果你营造一种平等的氛围，人们敢讲真话，如果你有一个领导班子能按三环理论工作，如果你根据一个透明的刺猬理念作出所有决定，如果你弄清楚事情才去做，而不是虚张声势——如果你做到所有这些，才可能在重大决策上是正确的。真正的问题是，一旦你了解了情况，你能用训练有素的文化规范自己做正确的事，不做错事吗？

## 小结

### 要点

- 持续辉煌的业绩需要建立一种文化，使自律的人们采取规范的行为，并严格遵循三环理论。
- 官僚主义文化源于补偿员工能力和训练有素的文化的缺乏，而能力和训练有素的文化的缺乏源于用人不当。如果你用人得当，淘汰不合格者，就无需官僚主义。
- 训练有素的文化具有双重性。一方面，需要人们遵守一贯制度，但另一方面，它给人们制度框架下的自由和责任。
- 训练有素的文化不只是涉及行为。还需要自律的人按训

练有素去思考问题，按规范做事。

- 从优秀到卓越转变看上去单调呆板，但深入考察后，发现公司员工都非常勤奋地工作，有执著的进取精神。
- 不要混淆训练有素的文化与暴虐的训练有素的维护者这两个概念。这是完全不同的概念，一个是功能性的，一个是非功能性的。救世主式的首席执行官单纯通过个人权威进行训练有素的文化规范，使公司无法长期维持下去。
- 要取得持续效果，最重要的训练有素的形式是坚持刺猬理念，愿意放弃一切违反三环理论的机会。

### 意外发现

- 组织越是严格遵守三环理论，近乎宗教信养一样，其发展和取得成就的机会就越多。
- 哪怕是“千载难逢的机会”也要放弃，除非它符合三环理论。一个卓越的公司会有很多千载难逢的机会。
- 实现跨越的公司做预算的目的，不是决定每个项目投资多少，而是作为一种机制决定哪些领域最符合刺猬理念，应该集中投资，哪些领域根本不要投资。
- 列出不能做的事项比列出打算做的事项更重要。