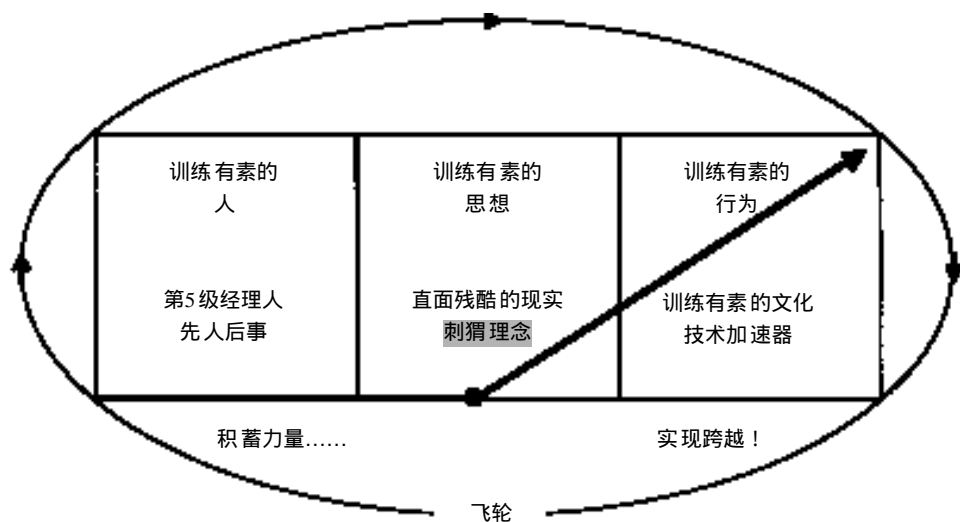


第五章

刺猬理念（三环内部的简化）

“认知你自己。”

——柏拉图 《特尔菲神谕》



你是刺猬，还是狐狸呢？

衣赛亚·伯林在他著名的小品文《刺猬与狐狸》中，把人分为刺猬和狐狸两种类型。他依据的是古希腊的一则寓言：狐狸知道很多事情，但是刺猬知道一件大事。狐狸是一种狡猾的动物，能够设计无数复杂的策略偷偷向刺猬发动进攻。狐狸从早到晚在刺猬的巢穴四周徘徊，等待最佳袭击时间。狐狸行动迅速，皮毛光滑，脚步飞快，阴险狡猾，看上去准是赢家。而刺猬则毫不起眼，遗传基因上就像豪猪和犰狳的杂交品种。它走起路来一摇一摆，整天到处走动，寻觅食物和照料它的家。

狐狸在小路的岔口不动声色地等待着。刺猬只想着自己的事情，一不留神瞎转到狐狸所在的小道上。“啊，我抓住你啦！”狐狸暗自想着。它向前扑去，跳过路面，如闪电般迅速。小刺猬意识到了危险，抬起头，想着：“我们真是冤家路窄，又碰上了，它就不能吸取教训吗？”它立刻蜷缩成一个圆球，浑身的尖刺，指向四面八方。狐狸正向它的猎物扑过去，看见了刺猬的防御工事，只好停止了进攻。撤回森林后，狐狸开始策划新一轮的进攻。刺猬和狐狸之间的这种战斗每天都以某种形式发生，但是尽管狐狸比刺猬聪明，刺猬总是屡战屡胜。

伯林从这则寓言中得到启发，把人划分为两个基本的类型：狐狸和刺猬。狐狸同时追求很多目标，把世界当做一个复杂的整体来看待。伯林认为狐狸的思维是“凌乱或是扩散的，在很多层次上发展”，从来没有使它们的思想集中成为一个总体理论或统一观点。而刺猬则把复杂的世界简化成单个有组织性的观点，一条基本原则或一个基本理念，发挥统帅和指导作用。不管世界多么复杂，刺猬都会把所有的挑战和进退维谷的局面压缩为简单的——实际上几乎是过于简单的——刺猬理念。对于刺猬，任何与刺猬理念无关的观点都毫无意义。

普林斯顿大学教授马文·布萊斯勒在和我们的一次长谈中

指出了刺猬的威力：“你想知道是什么把那些产生重大影响的人和其他那些和他们同样聪明的人区别开来吗？是刺猬。”弗洛伊德之于潜意识，达尔文之于自然选择，马克思之于阶级斗争，爱因斯坦之于相对论，亚当·斯密之于劳动分工——他们都是刺猬。他们把复杂的世界简化了。“那些留下深深的历史印记的人，”布莱斯勒说，“拥有成千上万的追随者，他们会说，‘真是好主意，不过你做得太过分啦！’”

要明白一点，刺猬并不愚蠢。恰好相反，他们懂得深刻思想的本质是简单。有什么比 $E=MC^2$ 更简单的呢？难道有比把无意识的观点总结为本我、自我和超我更单纯的吗？什么比亚当·斯密的大头针工厂（pin factory）和“看不见的手”更明确的呢？不，刺猬决不是傻瓜；它们拥有穿透性的洞察力，能够看透复杂事物并且识别隐藏的模式。刺猬注重本质，而忽略其他。

那么，谈论刺猬和狐狸和探讨从优秀到卓越有什么关系呢？关系非常密切。

那些实现跨越公司的精英，在某种程度上都是刺猬。他们运用自己的刺猬本性，为公司努力建立我们今天所称的“刺猬理念”。那些领导对照公司的人倾向于做狐狸，从来没有获得刺猬理念的优势。他们的思想是分散的、不集中的、不连贯的。

来考察一下沃尔格林公司和爱克德竞争的案例。我们都记得沃尔格林怎样获得从1975年到2000年超过市场价值15倍的累积股票收益率，从而轻松打败了像通用电气、默克、可口可乐和英特尔公司这样强劲的对手。对于一个默默无闻，甚至被人轻视的公司，取得这样的业绩，实在引人瞩目。采访科克·沃尔格林时，我坚持要求他谈得更深入些，以便我们能够理解他

的公司取得这样骄人业绩的原因。最后他急了，说：“听着，其实并没有那么复杂！一旦明白了这个理念，我们就勇往直前。”

这个理念是什么？很简单：最好、最便利的药店，可观的单位顾客光顾利润。就这么简单。这就是沃尔格林公司过去用来打败商业巨头英特尔、通用电气、可口可乐和默克公司的突破战略。请见图5.1。

按照经典的刺猬风格，沃尔格林公司采用了这个简单的理论，并且坚持不懈地加以执行。它启动了一个系统项目，把所有不方便的店址都换到更加方便的地方，最佳地点是顾客能够很容易从多个方向进出的拐角。要是能够开发一个条件良好的拐角，而它距离一个有利地势、利润丰厚的沃尔格林药店只有半个街区，沃尔格林公司也会关闭那个药店（即使要偿付100万美元的租赁费用）而在新拐角建立一个新药店。沃尔格林率先采用顾客开车进店买药办法，他发现顾客喜欢这样的方式，就建立了成百上千个这样的药店，并且把他的药店都紧密地聚集在一起，其原则是没有人必须穿越好几个街区才能到达一个沃尔格林药店。举例来说，在旧金山的商业区，沃尔格林在方圆1英里内聚集了9个药店。9个药店！如果仔细看，你就会发现在一些城市里沃尔格林的药店，就像西雅图的星巴克咖啡店一样星罗棋布。

沃尔格林公司紧接着把这种便利观念和一个简单的经济观念联系起来，那就是提高单位顾客光顾利润。紧密聚集的药店（每英里9个药店）促进了当地的规模经济，继而为进一步的集中提供了资金，从而又吸引更多的顾客。通过增加高回报服务项目，沃尔格林提高了单位顾客光顾利润。更多的便利增加了顾客光顾的利润，就会有更多的资金回流到系统，建立更多的便利药店。药店连接药店，街区连接街区，城市连接城市，地区连接地区，沃尔格林就这样变成了一只具有惊人简单理念的刺猬。

沃尔玛与波达特纳优势公司比较
 按1美元和每股股票收益 (1973.12.31—2000.11)

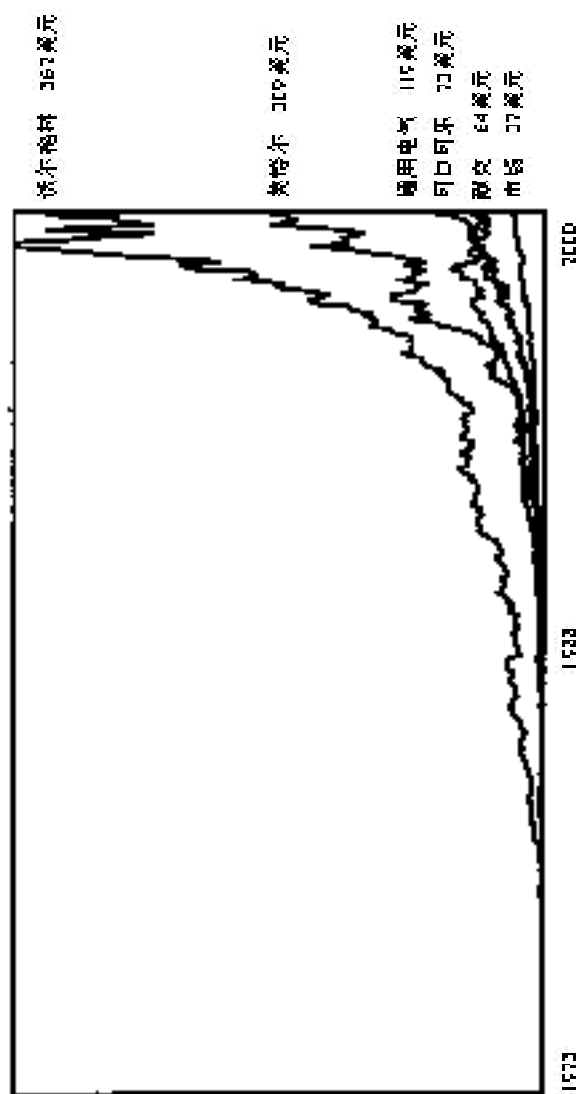


图5.1

这个世界充斥着众多的管理怪才、精明过头的战略家、装腔作势的未来学家、恐惧传播者、蛊惑人心的权威和其他各色人等，能看到一个公司只依靠一个简单的理念，并运用想像力和卓越的能力支配运用这个理念而获得成功，真是让人耳目一新，为之叫好。成为世界上最好的便利药店，持之以恒地增加单位顾客光顾利润——有什么比它更明显更直接的呢？

但是如果这个理念是如此明显和直接，为什么爱克德公司没有看到呢？当沃尔格林公司坚持在城市里实现便利或聚集观念时，我们没有发现爱克德公司运用类似的观点促进发展的迹象。爱克德公司领导层是一群不折不扣的商人，迫不及待地抓住各种机会去收购大量的药店——这儿42个，那儿36个——完全是个大杂烩，没有明显统一的主题思想。

沃尔格林公司领导层明白可观的利润增长，只有通过剔除不适合刺猬理念的观点才能实现，而爱克德公司领导层则倾向为了增长而增长。80年代早期，正当沃尔格林公司变得对执行便利药店理念笃信不疑时，爱克德公司收购了美国家庭电视集团，打入了家庭录像市场。1981年，爱克德公司的首席执行官在《福布斯》杂志解释道：“有些人认为我们越纯越好，但是我想要发展，而家庭电视业刚刚兴起——不像药房连锁店。”爱克德公司打入家庭录像业的尝试造成了3 100万美元的损失，后来只好把它卖给了天地公司。天地公司对它以低于协议价格的7 200万美元成交而洋洋自得。

就在爱克德公司收购美国家庭录像集团那一年，沃尔格林公司和爱克德公司拥有相同的总收入（17亿美元）。10年以后，沃尔格林公司的总收入超过爱克德公司两倍，10年累积的净收益比爱克德公司高10亿美元。20年后，沃尔格林公司越来越强大，成为我们案例分析中最持久的改革成功者之一，而爱克德公司不再是一个独立的公司，被潘尼百货吞并了。

三环理论

在我们的研究小组会议上，大家在思考沃尔格林公司引人注目的业绩时，第一次提出刺猬理念。

“我们不是在谈论战略吗？”我问。

“便民药店，人均顾客光顾利润——那不就是基本战略吗？有什么引人深思的呢？”

“但是爱克德公司也有战略，”詹妮·库珀说，她分析过这两个公司之间的差异，“我们不能说这只与战略有关。他们都有战略。”詹妮的观察是对的，战略本身不能把实现跨越的公司和对照公司区别开来。因为两个公司都有战略规划，况且完全没有迹象表明实现跨越的公司战略发展和长期计划方面投资更多的时间和精力。

“好，那么我们只讨论好战略和差战略的区别吗？”

小组成员坐在那儿，沉思了一会儿。后来，利·威尔班克斯发了言：“但是我发现，让人惊异的是他们不可思议的简单。只要看看克罗格公司和它的超级商店理念或者改行做纸制消费品的金佰利-克拉克公司或者沃尔格林公司和便利药店，就很清楚了。这些想法非常、非常、非常简单。”

整个研究团队的所有成员顿时就他们研究的公司争辩、打趣起来。不久，一切都变得一目了然：所有实现跨越的公司都持有一个非常简单的理念，把它用做参考模式制定决策，这种理解和突破结果不谋而合。而像爱克德这样的对照公司为公司制定的时髦策略都失败了。“好，”我把话题转回去，“但是简单就够了吗？简单并不意味着正确。世界上有许多失败的公司，它们的理念也很简单，但却是错误的。”

接着，我们决定对指导实现跨越公司的理念进行系统性分析，并和对照公司的理念进行比较。经过几个月的筛选和归类，考虑可能性，把它们挑选出来，最后我们看到每个实现跨越公

司的刺猬理念都不是任意胡来的简单观念。

实现跨越公司与对照公司的本质区别，表现在两个基本方面：第一，实现跨越的公司把战略建立在对三个主要方面的深刻理解上——就是我们所称的三环；第二，实现跨越的公司把它们的理解转化为一个简单明确的理念来指导所有工作——就是“刺猬理念”。

更确切地说，刺猬理念是一个简单、明确的概念，它来自对以下三环交叉部分的深刻理解。

1. 你能够在什么方面成为世界上最优秀的。同样重要的是，你不能在什么方面成为世界上最优秀的。

这个富有洞察力的标准远远超越了核心竞争力。仅仅拥有一项核心竞争力，决不意味着你能成为世界上最好的。相反，你能做到最好的，可能不是你现在从事的。

2. 是什么驱动你的经济引擎。所有实现跨越的公司都拥有穿透性的洞察力，对如何最有效地创造持久、强劲的现金流和利润率了如指掌。它们特别注意到一个标准——每“X”所获利润——对它们的经济产生的最大影响（在社会部门是每“X”的现金流量）。

3. 你对什么充满热情。实现跨越的公司对引发它们热情的活动全力以赴。这里的问题不是刺激热情，而是发现什么使你热情洋溢。

为了迅速掌握这三个环节，考虑下面的个人类比。假设你能创建一种工作方式，满足下列三个测试。第一，你对从事的工作具有与生俱来或上帝赐予的天赋，并且运用天赋有可能成为最好的（“我觉得我生来就是干这个的”）。第二，你从事的工作有丰厚的回报（“干这件事是有报酬的？我没弄错吧？”）。第三，你对从事的工作充满激情，完全乐意去干，享受工作过

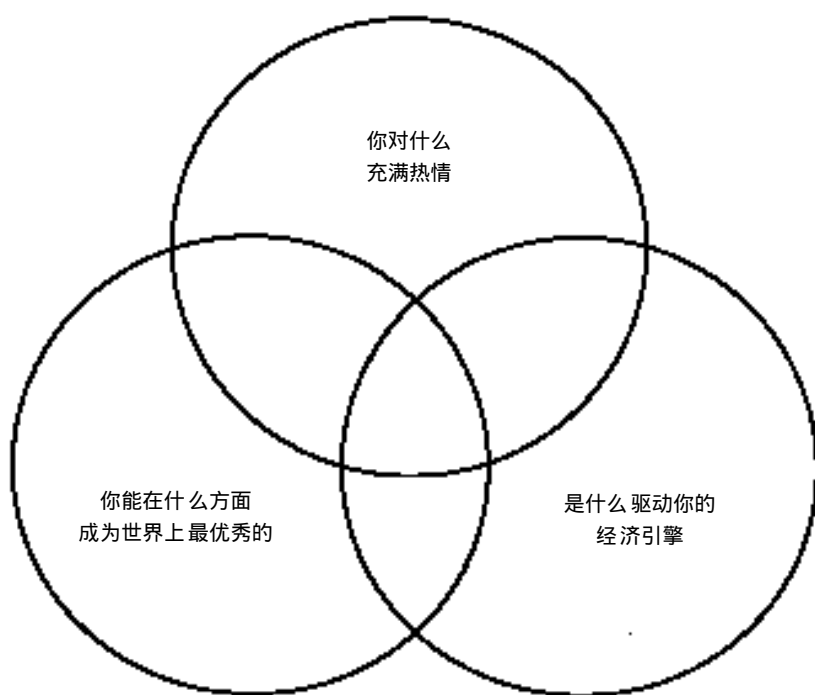


图5.2 刺猬理念的三环图

程本身带来的乐趣。（“我希望一起床就立刻投入工作，并且笃信我做的一切。”）如果你能向三环的重叠部分努力，把它转变成为一个简单而明确的概念，用来指导你的人生选择，你就得到一个属于自己的刺猬理念。

为了得到一个发展成熟的刺猬理念，你需要全部的三环。如果你从事你永远不能成为卓越的工作而赚了很多钱，你将只能建立一个成功的公司，而不是卓越的公司。如果你成为某方面的权威，而你对它没有真正的热情，你就不会一直处于领先地位。最后，即使你对想要的充满激情，但是如果你不能成为最好的或者它不能创造经济效益，你会享受到很多乐趣，但是你不能创造辉煌的成就。

明白你能（或不能）在什么方面成为最优秀的

“他们坚持自己的理解，并且让他们的能力而不是他们的个人意志决定要干什么。”尽管沃伦·巴菲特对银行业持谨慎态度，在写到对富国银行2.9亿美元的投资时他说了这一番话。在明确刺猬理念之前，富国银行企图成为一个全球性银行，像一个小花旗银行那样经营，结果却是业绩平平。后来，最先在迪克·库利和卡尔·赖卡德的领导下，富国银行的管理层开始向自己提出一连串尖锐的问题：我们能比其他任何公司都做得好的是什么？同样重要的是，我们比不过别人的是什么？如果我们不能做得最好，那么为什么要做下去呢？

富国银行团队把个人意志放在一边，继而认识到他们在全球银行业务上无法超过花旗银行，就停止了绝大部分的国际业务，把注意力转向了它能够做得最好的业务：像经营企业一样管理银行，把精力集中于美国西部地区。这就对了，那便是刺猬理念的精髓。它使富国银行从一个平庸的花旗银行追随者转变为世界上运作最优秀的银行之一。

卡尔·赖卡德是富国银行转变期的首席执行官。他是一只

高明的刺猬。他的对手美洲银行由于解除管制，引起了不良反应：其首席执行官陷入了对付这种改革恐慌的传统模式中，聘用改革专家，使用复杂的模式和耗时的反危机小组。而赖卡德则把一切都剥离到最简单的程度。“这不是航天科技，”他在我们的采访中，“我们做的很简单，而且我们使它保持简单。它太直接，太明显了。谈论它，听上去似乎很可笑。在没有管制的竞争行业中，就连普通的商人都会本能地趋之若鹜，就像猫见了小鱼一般。”

赖卡德使员工坚持不懈地专注于刺猬理念，不断地提醒他们：“在莫德斯托赚的钱比在东京赚的钱多。”和赖卡德共事的人对他在简化观念方面的天资赞不绝口。“如果卡尔是一位奥林匹克潜水运动员，”他的一位同事说，“他不会做五次空翻转体动作，而会选择最漂亮的直体向前跳水，并且一遍又一遍出色地重复这个动作。”

富国银行全心专注于刺猬观念，用他们自己的话来说，刺猬观念变成了符咒。在我们的采访中，富国银行的员工重复着同一基本的主题——“并没有那么复杂。我们只是坚定不移地从事我们的工作，并且决心完全专注于我们能够超过别人的几件事上，而不是分散精力去做我们不擅长的，以满足我们的虚荣心。”

这是本章中最关键的要点之一：刺猬理念并不是一个要成为最优秀的目标、一种要成为最优秀的策略、一种要成为最优秀的意图或者一个要成为最优秀的计划。它是对你能够在哪方面成为最优秀的一种理解。这种区别绝对重要。

每个公司都想在某方面成为最优秀的，但是实际上很少有公司具有穿透性的洞察力和摆脱虚荣心的清醒认识，它们意识不到自己在哪方面拥有成为最好的潜能；同样重要的是，它们也不清楚在哪方面不能成为最好的。这是实现跨越的公司和那

些对照公司之间最主要的区别之一。

让我们把雅培公司和普强公司进行对比。1964年，两家公司在总收入、利润和产品系列方面几乎别无二致。两家公司主要从事制药业务，大部分是抗生素。两家公司都实行家族管理，并且都落后于制药业的其他对手，但是在1974年，雅培业绩有了一个突破，其累积股票收益率是市场的4倍，而且在接下来的15年里，是普强的5.5倍。这两个公司的一个关键区别是雅培发展了刺猬理念，认识到它在哪方面能够成为最优秀的，然而普强没有。

雅培开始面对残酷的现实。到1964年，雅培已经失去了成为最好的制药公司的机会。在40年代和50年代，雅培平静缓慢地发展着，红霉素是其维持下去的主要资金来源。像默克这样的公司已经建立了研究中心，可以与哈佛大学以及加州大学伯克利分校匹敌。到1964年，乔治·凯恩和他的团队意识到默克和其他的公司有如此庞大的科研队伍，雅培要想成为最卓越的制药公司，就像一支中学橄榄球队企图和达拉斯牛仔队（Dallas Cowboys）较量一样。

尽管雅培公司的整个历史都与制药业相关，但成为最优秀的制药公司已不再是一个可行的选择。因此，在一位第5级经理人的率领下，利用斯托克代尔悖论的信仰（作为一个卓越的公司，总是有办法战胜困难，我们会发现解决问题的途径！），雅培公司团队力图弄明白它在哪方面能够成为佼佼者。大约在1967年，雅培公司作出了一个重大的发现：我们失去了成为最好的制药公司的机会，但是我们有机会在制造有利于降低费用的保健品方面成为最好的。雅培公司尝试经营用来帮助病人手术后迅速恢复体力的医疗营养产品和诊断仪器（降低保健费用的主要方法之一，是正确的诊断）。雅培公司最终成为这两方面的顶尖公司，使它在制造有成本效益的保健产品方面，成为世界上最佳公司的道路上前进了一大步。

普强公司始终没有面对同样残酷的现实，而且继续幻想着

能够打败默克公司。后来当更加落后于制药方面的主导公司时，公司把经营范围扩展到别的领域，而在这些领域，例如塑料和化学药品，它显然不能做得最好。当更加落后时，它转向专门生产凭处方出售的药品。但是从来没有面对这样一个事实，那就是它的规模太小，无法在巨额赌注的制药游戏中取胜。尽管一直以来像雅培公司一样花近两倍的销售收入投资于研发领域，然而在1995年被收购之前，普强公司的利润却衰减到不及雅培公司的一半。

雅培公司与普强公司对比的案例，强调了“核心经营”和刺猬理念的区别。仅仅因为你从事的是你的核心业务——仅仅因为你已经做了很多年或者可能几十年——并不意味着你在这方面能够成为最杰出的。如果你不能在你的核心业务上成为世界上最好的，那么你的核心业务就不能成为你的刺猬理念的基础。

很明显，刺猬理念不同于核心能力。你可能在某方面很有能力，但是不一定有潜能成为世界上最优秀的。比如：假如有一个年轻人高中微积分总是得A，并在中学毕业会考的数学部分得分很高。他在数学方面显示出主要的能力，那就意味着他应该成为一个数学家吗？不一定。假如现在他进入大学，选了数学课，而且继续得A，但是遇到了天生对数学有灵感的人。就像一个有类似经历的学生说的：“我要花三小时完成的期末考试试卷，然而有一些人只需30分钟就完成了同样的试卷，并且得了A+。他们脑子的运转就是不同。我可以成为一个非常有能力的数学家，但是不久我就意识到我永远不能跻身最杰出数学家的行列。”那个年轻人可能仍然受到来自父母和朋友的压力，要他继续攻读数学，理由是：“但是你这么棒。”就像那个年轻人一样，许多人被推入或掉进他们永远不能达到大师级水平或者做出卓越贡献的职业里。因为受制于能力的祸害，缺少一个

清晰的刺猬理念，他们很少在自己从事的领域获得极大成功。

刺猬理念要求一套关于卓越的严格标准。不仅仅是发展实力和竞争力，而且是要明白你的组织在哪方面真正有潜能成为最优秀的，并且要持之以恒。像普强公司一样，对照公司坚持它们擅长但是不可能做到最好的业务；或者更糟，为了追求轻松的增长和易得的利润，打入新的市场，而它们在这些领域没有丝毫希望成为最棒的。它们赚了钱，但是永远不会成为卓越的公司。

实现跨越要求超越竞争力的束缚，要求员工牢记：“仅仅因为我们擅长它——仅仅因为依靠它能赚钱，而且还能促进增长——不一定意味着我们能成为最优秀的。”实现跨越的公司懂得，做你擅长的只是使你变得不错；一心专注于你有潜能比其他公司做得更好的事，才是通向卓越的惟一途径。

每个实现跨越的公司最终深刻地理解了这条原则，而且把未来寄托在它们有潜力做到最好的为数不多的几个领域，对这些领域进行资源分配（参阅表5.1）。对照公司很少获得这种感悟。

表5.1

在刺猬理念里，实现跨越的公司 “能够成为世界上最优秀的”一环	
该表显示了实现跨越的公司所获得的感悟，这种感悟构成了从优秀到卓越转变的刺猬理念的基础。注意：这个一览表没有显示当这些公司开始转变时，它们在某方面已经做到世界上最好（大多数公司都不是做得最好的）；实际上，它显示的是它们逐渐认识到能够在某方面成为世界上最好的。	
雅培公司：在生产价格更低的各种保健品方面，能够成为卓越的公司。	说明：雅培公司正视现实，那就是它不能成为世界上最好的制药公司，尽管那时制药构成了公司总收入的99%。于是，它把重心转移到制造有利于降低医疗保健费用的产品组合上，主要包括医疗营养品、诊断仪器和医院设备。

(续)

电器城：执行“4-S模式”，应用于高消费品购买，能够在这方面成为最好的。	说明：电器城认识到它能够成为高消费品零售业的“麦当劳”，能够通过遥控操纵地理上分散的系统。它的特点不在于“4-S模式”[服务(Service)，精品(Selection)，省钱(Savings)，满意(Satisfaction)]本身，而在于对这种模式前后一致的、优质的执行。
联邦国民抵押协会：能够在与抵押贷款有关的任何方面成为资本市场上最好的投资者。	说明：最关键的洞察力是看到： (1) 它能够成为一个和华尔街的投资者一样优秀的资本市场投资者； (2) 能够在与保险有关的抵押贷款方面，发展评估风险的独特的能力。
吉列公司：能够成为创立需要尖端制造技术的日常必需品的全球第一品牌的最佳企业。	说明：吉列公司看到它同时拥有两种差别很大的能力： (1) 制造数十亿计低成本、高质量的耐用产品（例如：剃须刀）； (2) 创立全球消费品牌——像“可乐”一样知名的剃须刀或者牙刷。
金佰利-克拉克公司：能够成为世界上最好的生产纸制消费品的企业。	说明：金佰利-克拉克公司意识到它有创造专营店品牌的潜在能力——在纸制产品方面，产品的名字和目录种类的名称(例如：舒洁)相同。
克罗格公司：能够成为最好的充满革新理念的超级联合体的商店。	说明：克罗格公司一直在杂货店革新方面占有优势。它运用这项能力解决如何在同一屋檐下建立一个有许多创新的、高利润的“袖珍商店”的综合商店。
纳科尔公司：能够成为利用文化和技术生产低成本钢材方面的巨擘。	说明：纳科尔公司逐渐认识到它在两个方面能力非凡： (1) 创造一种注重绩效的文化； (2) 对新的制造科技有长远眼光和判断。通过两者的结合，它才得以成为美国最低成本钢材的生产企业。
菲利普·莫里斯公司：在创立香烟	说明：在转变早期，菲利普·莫里

(续)

<p>后来扩大到 其他消费品的品牌忠诚度方面，能够成为世界上最卓越的公司。</p>	<p>斯公司观察到它能够成为世界上最好的烟草公司。后来公司开始扩展到非烟草领域（所有的烟草公司都采取的一步，以此作为防御措施），但是仍然毫不放松发挥它在建立“有害”商品品牌，例如啤酒、烟草、巧克力、咖啡和其他食品品牌方面的优势。</p>
<p>皮特尼·鲍斯公司：能够成为世界上提供先进的后勤设备最优秀的信息通讯公司。</p>	<p>说明：皮特尼·鲍斯公司苦苦思索如何在邮资计算器上逐步发展时，对其实力有两方面的认识：1）它不是邮资公司，但是可以有更广泛的定义（信息通讯）；2）它在为后勤提供先进的机器方面有独特的优势。</p>
<p>沃尔格林公司：能够成为最好的便利药店。</p>	<p>说明：沃尔格林公司认识到它不仅是一个药店，而且是一个便利药店。公司开始系统性地寻找提供便利的最佳地点：把许多小药店聚集在一小块地方，并且率先实行开车进店购药。公司还对科技进行广泛投资（包括最近的网站发展），在世界范围内连接沃尔格林药店，创造一个巨大的“拐角药店”。</p>
<p>富国银行：能够成为像经营企业一样运作银行的大师，业务集中在美国西部。</p>	<p>说明：富国银行意识到两个基本的问题。第一，大多数银行只从银行本身认识自己，经营运作，并且保护银行文化。富国银行则视自己为恰巧涉足银行业的企业。“像经营企业一样经营银行”和“像业主一样经营银行”，成为他们的座右铭。第二，富国银行意识到它不能成为世界上最杰出的超级全球银行，但是它可以成为美国西部最强大的银行。</p>

对于经济引擎的洞见：你的指标是什么

实现跨越的公司，经常在十分不引人注目的行业里取得引

人瞩目的成就。富国银行的股份回报高出市场的4倍，而同一时期银行业在所有行业里排在倒数第4位（就总体回报而言）。更加令人叹为观止的是，皮特尼·鲍斯公司和纳科尔公司在所有行业里排在倒数5%，但是两个公司的股份回报均高于市场的5倍。实现跨越的公司中，只有一家跻身于实力雄厚的大行业（被誉为10%领导行业），并从中获利；5家公司在良好行业；5家在不景气或者无前途的行业。（参阅附录5.1行业分析概要。）

我们的研究清楚地表明，公司不一定非要处于一个有实力的行业才能成为一个卓越的公司。尽管行业各不相同，每个实现跨越的公司都建立了强大的经济引擎。之所以能够做到这一点，是因为它们对自己的经济有深刻的洞见。

这不是一本关于微观经济学的书。每家公司和每个行业都有自己的经济状况，我不准备在这儿一一道来。中心问题是，每个实现跨越的公司对自身经济引擎的主要推动力有深刻认识，并且据此理解建立自己的体系。

虽然这样说，然而我们确实发现实现跨越的公司获得了一种特别的引人深思的经济认识形式，那就是单个“经济指标”的概念。用下列的问题来展开思考：（如果你选择一种而且仅仅一种比率——单位“X”利润（或者，在社会部门，单位“X”现金流）——在长时间里获得系统性的增长，什么“X”能够对你的经济引擎产生最大的持续性影响？）我们了解到这个问题导致对一个组织经济内部运作的深刻认识。

回忆一下沃尔格林公司怎样从标准的营利模式，如单位药店所获利润，开始转向人均光顾收益。虽然便利店的店址花费大，但是通过提高单位顾客光顾收益，沃尔格林公司既能够增

加便利（1英里内9个药店！）又能在整个体系内部提高利润率。而单位商店利润的标准获利模式和便利观念背道而驰（增加单位商店所获利润最快捷的方法，是减少商店数量并且将其开设在稍便宜的地点，这就会破坏便利观念）。

再来考察富国银行。当富国银行团队面临这样一个残酷事实，那就是解除管制会使银行业转变为一种商品。他们意识到银行标准营利模式，即每笔借款所获利润和每笔存款所获利润已不再是主要的推动力。实际上，银行掌握了一种新的标准：单位雇员所获利润。按照这种逻辑，富国银行率先改变分配体系，成为几家最早主要依赖基层储蓄所和自动柜员机的银行之一。

这项指标可能十分细微，有时甚至不明显。关键是要使用这项指标对你的经济模式进行理解和深刻认识。

例如，联邦国民抵押协会掌握了单位抵押风险水平所获利润的敏感标准，而不是单位抵押（这是“明显”的模式）。这是非常睿智的认识。联邦国民抵押协会经济引擎的推动力，是能够比任何其他人更好地评估一揽子抵押贷款中的违约风险。然后，它通过销售保险和控制风险扩散营利。简单，深刻，隐蔽——并且正确。

再如，纳科尔公司采用每吨成品钢所获利润的标准在价格竞争激烈的钢材工业领域获得巨大成功。乍一看，你可能认为单位雇员或单位固定成本是正确的指标。然而，纳科尔公司明白，它的经济引擎的推动力是鲜明的职业道德文化和先进制造技术应用的结合，单位雇员或单位固定成本利润不像每吨成品钢那样反映这两者的结合。

你有必要拥有单一指标吗？不是，但是努力得到一个指标比放弃追求三四个指标有利于获得更好的洞察力。作为一种机制，

它强迫你去加深对你的经济引擎推动力的感悟。经济指标问题在调查中出现后，我们对管理层做采访，继而发现这个问题总是引起激烈的对话和争论。而且即使在某些案例里有的管理层没有（或拒绝）确认一个单一指标，这种挑战还是促使他们去深化认识。毕竟，问题在于不要为了确认指标本身而拥有指标，而要获得深刻理解，最终发展更为强大的和可持续的经济。

表5.2

经济指标 实现跨越的公司 在关键的转变时期获得的对经济指标的感悟。	
雅培公司：单位雇员	关键感悟：从每条生产线所得利润转向每个雇员所得利润，适合生产降低成本的医疗保健品的方案。
电器城：单位地域	关键感悟：从单位商店所得利润转向单位地区利润反映了地区规模经济。尽管单位商店的营利依然重要，但是地区集团是推动电器城经济发展且超过赛罗的主要动力。
联邦国民抵押协会：单位抵押风险水平	关键感悟：从单位抵押利润转向单位风险水平利润，反映了对管理利息风险降低了利率变动方向的依赖性的基本理解。
吉列公司：单位顾客	关键感悟：从单位部门利润转向单位顾客利润，反映了重复购买（例如：剃须刀盒）次数和单位购买高利润（例如：Mach III，而不是抛弃型剃须刀）之积创造的强大的经济效益。
金佰利-克拉克公司：单位消费品牌	关键感悟：从单位固定资产（工场）利润转向单位消费品牌利润，将减少周期性，而且无论在繁荣和萧条时期都会增加利润。
克罗格公司：单位当地人口	关键感悟：从单位商店利润转向单位当地人口利润，表明当地市场份额推动杂货店利润增长。如果

(续)

	你不能在当地区域处于第一或第二的地位,就不应该采取这个标准。
纳科尔公司:每吨成品钢	关键感悟:从每个部门利润转向每吨成品钢利润,表明纳科尔公司的独特经营:把高生产力文化和袖珍工场技术相结合,而不是仅仅专注于数额。
菲利普·莫里斯公司:单位全球品牌类别	关键感悟:从单位销售地区利润转向单位全球品牌类别利润,表明实现跨越的关键因素是创造全球利润的品牌,像可乐那样。
皮特尼·鲍斯公司:单位顾客	关键感悟:从每邮资计算器利润转向每顾客利润表明皮特尼·鲍斯公司能够把邮资计算器作为一个新的起跳点,为顾客的后勤办公室提供一系列先进的产品。
沃尔格林:单位顾客光顾	关键感悟:从每商店利润转向每顾客光顾利润,反映了便利的(且昂贵的)药店店址和可持续性经营之间的共生关系。
富国银行:单位雇员	关键感悟:从单位贷款利润转向单位雇员利润,反映了关于解除管制残酷事实的理解:银行是一种商品。

所有实现跨越的公司,都发现了一个主要的经济指标(参阅表5.2),而对照公司通常没有。实际上,我们发现只有一个对照公司对它的经营有深刻认识。孩之宝公司推出的传统玩具和游戏的多样化组合,例如GI Joe和Monopoly赢得了比短暂的轰动效应更具持续性的现金流。对此,孩之宝公司有独到见解。事实上,它是惟一理解刺猬理念的三环的对照公司。它通过收购和创新长盛不衰的玩具,在恰当时机重新推出和再度生产这些玩具来增加经典品牌的利润,从而成为世界上最好的公司。而且公司的员工对自己的业务有极大热情。孩之宝公司系统地

从三环进行建设，是我们研究中表现最优秀的对照公司，这进一步证明了刺猬理念的威力。

孩之宝公司的转变中断了，部分原因是在首席执行官史蒂芬·哈森费尔德意外死亡后，孩之宝公司在三环中失去了纪律和原则。其案例强调了关键的教训：如果你成功地推行了这些理念，但是随后便弃而不用，你就会前功尽弃，从卓越走向优秀或者更加糟糕。保持强大的惟一办法，是坚持不懈地应用使你走向卓越的基本原则。

洞察你的热情

采访菲利普·莫里斯公司的领导层时，我们对他们的热情和兴奋惊讶不已。在第三章里，乔治·韦斯曼说在公司工作是他生命中仅次于婚姻的很幸福的事情。即使是生产一系列“有害”的消费品（万宝路香烟，Miller啤酒，脂肪含量67%的Velveeta，为嗜好咖啡者准备的麦克斯韦咖啡 [Maxwell House Coffee]，巧克力爱好者喜欢的Toblerone等等），我们也发现了他们对自己公司产品的巨大热情。菲利普·莫里斯的高级领导层大多是本公司产品热情的消费者。罗斯·米尔希泽非常喜欢抽烟，后来成为菲利普·莫里斯的副总裁。1979年，她说：“我喜欢吸烟，它是使生命值得延续的众多因素之一。”

菲利普·莫里斯的员工毫无疑问喜欢他们的公司，而且对所做的充满热情，就好像他们把自己当做万宝路广告牌上勾画的那个孤单、充满独立精神的牛仔。我们有权吸烟，而且我们将维护这种权利！在前一个项目的调查中，一位董事会成员告诉我：“我真的很喜欢在菲利普·莫里斯的董事会工作，就像成为很特别的东西的一部分。”她边说边骄傲地吐着烟圈。

当然，你可能会说：“但是那是为烟草业辩护。他们当然会有那种感觉，否则，他们晚上怎么入睡呢？”但是要牢记这样一个事实：R·J·雷诺公司也是处于烟草行业，并且遭到社

会的谴责。但是不像菲利普·莫里斯，R·J·雷诺公司的管理层开始从烟草领域扩展到能够促进增长的任何领域，而不考虑他们对那些收购是否有热情，或者他们能否在这方面成为世界上最好的。菲利普·莫里斯则立足于烟草生意，主要因为他们爱好烟草行业。相比之下，R·J·雷诺公司把烟草当做赚钱的一种手段。就像《门边的野蛮人》(Barbarians at the Gate)一书栩栩如生地描述的那样，雷诺公司的领导层除了通过融资收买赚钱，最终对任何事都失去了激情。

谈论像“激情”这种不可捉摸的、模糊的概念，并把它当做战略框架中不可缺少的一部分，看上去有些古怪。但是在所有实现跨越的公司里，激情变成了刺猬理念的一个关键部分。你不能创造激情，也就不能“刺激”人们感觉激情。你只能发现是什么点燃你的激情以及你周围人的热情。

实现跨越的公司不说：“伙伴们，让我们对所做的充满激情吧。”它们有意识地选择了另一种方式：我们应该只做那些让我们感到充满激情的事。金佰利-克拉克公司领导层决定转向纸制消费品，主要因为他们对此更加有热情。就像一个经理层成员说的那样，传统纸制品不错：“但是它们就是缺少一次性尿布的魅力”。

吉列公司决策层决定建立相对昂贵的先进剃须产品体系，而不是生产利润低的一次性产品，主要是因为他们对廉价的一次性剃须刀不感兴趣。1996年，一个记者报道吉列公司的首席执行官时写道：“赞恩兴致勃勃地谈论着剃须产品体系，就像波音或休斯公司的工程师那样充满激情。”吉列公司坚持运用刺猬理念经营，业绩一直名列榜首。《华尔街日报》的一个记者这样写道：“人们要是没有对吉列公司没有热情，就没有必要来这儿求职。”他接着列举了这样一个事例：一个顶尖的商学院

毕业生应聘失败，因为她对防臭剂没有表现出足够的热情。

你对防臭剂可能也没有热情，而且可能很难想像别人怎么会对药品、便利店、烟草或者邮资计算器充满热情。你可能很想知道，什么样的人会对使银行像经营麦当劳一样高效热情洋溢，或者谁认为尿布很有魅力。不过，这没关系。重要的是他们对自己从事的工作充满激情，并且这种激情是真诚的、发自内心的。

然而，这并不意味着你必须对商业机制本身充满激情（尽管你可能对它有热情）。同样，这种热情可以只专注于公司的象征。例如，联邦国民抵押协会对一揽子抵押进入证券市场的操作过程不感兴趣，但是帮助所有阶层、各种背景和种族的人实现拥有自己房屋的美国梦的想法让他们激情澎湃。琳达·奈特1983年加入了联邦国民抵押协会，当时公司正处于最艰难的时期。她告诉我们：“这不仅仅是一家陷入困境的老公司。这是一家致力于把成千上万的美国人拥有房产梦想变为现实的公司。这比赚钱远远重要得多。那就是我们强烈感觉到保存、维护和发展这家公司的责任。”另一位联邦国民抵押协会领导人总结说：“我把公司看做加强美国整个社会结构的中坚力量，因为越来越多的家庭拥有他们自己的房屋。每当开车经过那些贫困的住宅区，我返回公司后又充满了干劲。”

深刻感悟而非虚张声势

在研究小组里，我们经常发现自己谈论“前刺猬”和“后刺猬”的区别。前刺猬状态就像在雾里摸索，可能你在长途跋涉，每天都在进步，但是你不能把一切都看清楚。在每条路的交叉口，你可能只能看清前方一点点，而且只能谨慎、缓慢地爬行。有了刺猬理念，你突然走进一片开阔地，雾消失了，你可以看得很远。从那以后，经过每个路口都不再需要那么谨慎，而且你能由爬行转为行走，由行走转为奔跑。在后刺猬状态里，

当你快速地作出在雾里很难清楚看到的决定时，路就在脚下飞驰，岔路口在飞速地掠过。

关于对照公司令人吃惊的是，尽管它们有周密的转变项目，疯狂的示意和有号召力的领导，它们很少从雾中走出来。它们力图去跑，在岔路口做了愚蠢的决定，后来不得不改道而行。或者它们会完全改变行走路线，闯进树林里，跌入山谷中（天哪，但是它们却非常自信，健步如飞，神气十足！）。

完全一样的世界，对于实现跨越的公司是如此简单和清晰，而对于对照公司仍是扑朔迷离，迷雾笼罩。为什么呢？有两个原因：第一，对照公司从来没有提出过正确的问题，从来不问三环提出的问题；第二，它们更多的是从虚张声势的角度，而不是从感悟的角度，树立目标和制定战略。

这在对照公司盲目追求增长上体现得最为明显；超过2/3的对照公司痴迷于增长，而忽略刺猬理念带来的益处。像“我们是一个不惜一切代价促进增长的公司”和“扩大规模相当于成功”这样的口号，不断刺激着对照公司的增长雄心。相比之下，没有一个实现跨越的公司对增长如痴如狂，但是它们创造了持续的、利润丰厚的增长，远远超过把增长作为它们座右铭的对照公司。

来看看大西部金融公司和联邦国民抵押协会的案例。“大西部金融公司是一个不服管教的小孩，”《华尔街日志》写道，“它想随心所欲地全方位发展。”这个公司涉足金融、租赁、保险和组装住房领域，不断地收购公司，进行疯狂扩张。更大！更多！1985年，其首席执行官对一群分析家说：“你们怎样称呼我们——一家银行，一个储蓄和贷款协会，或一匹斑马，都

无所谓。”

这和联邦国民抵押协会形成了鲜明的对比。联邦国民抵押协会有一个简单清晰的认识：它能够在与抵押有关的方面，成为资本市场上最好的玩家；在向抵押程序开放完全资本市场方面，甚至比高盛公司或所罗门兄弟公司更出色。它通过风险管理，重新确立经营模式，建立了强大的经济引擎，而不是靠抵押销售。而且，作为实现房屋所有权民主化的重要力量，联邦国民抵押协会员工满怀激情，开动经济引擎。请见图5.3和图5.4。

直到1984年，股票曲线图反映出两家公司的业绩如影随形一般，不相上下。1984年，也就是联邦国民抵押协会理清它的刺猬理念一年后，公司开始爆炸式增长，而大西部金融公司则一直浪费光阴直到1997年被收购。联邦国民抵押协会专注于简单而清晰的理念，而不仅仅专注于“增长”。它从转变期的1984年到1996年总收入增长了近3倍。尽管大西部金融公司狼吞虎咽促进增长的胃口很大，在同一时期，总收入只增长了25%，然后在1997年就失去了独立。

联邦国民抵押协会和大西部金融公司比较的案例强调了一个基本的观点：“增长”不是一个刺猬理念。如果你树立正确的刺猬理念，并且坚持根据它做决策，你就会创造出巨大的动力。那时你的问题不是怎样增长，而是怎样不要增长太快。

刺猬理念是实现跨越的转折点。在大多数情况下，转变期出现在运用刺猬理念几年后。而且，这本书里的所有案例都与刺猬理念有关，依据它而变化。在接下来的章节里就会表现得更加明显。继训练有素的人和训练有素的理念之后，训练有素



图5.3

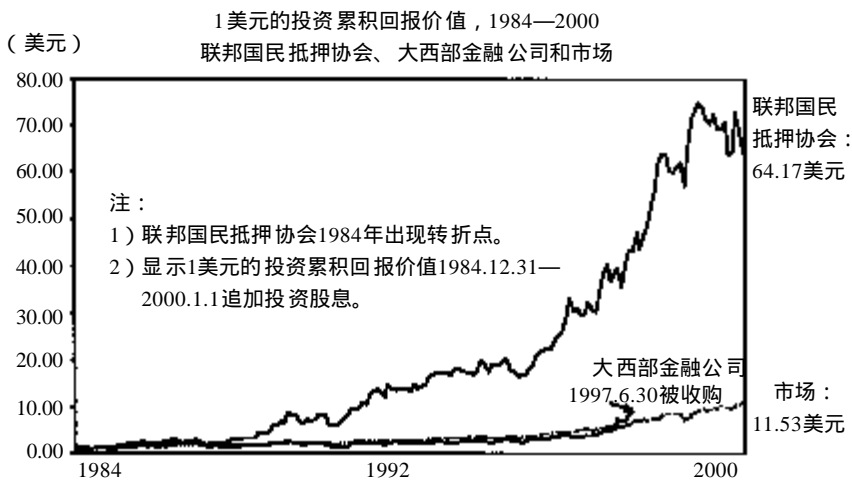


图5.4

的行动作为整体框架里的第三大主题，在刺猬理念的背景下才有意义。

尽管它意义重大（或者，因为它的重大意义），草率地直接确立刺猬理念是一个可怕的错误。你不可能出去闲逛两天，掏出一堆活动挂图，做做即兴的讨论，就会得到深刻的感悟。不过，你可以这样做，但是很可能得不到正确的理解。这就像爱因斯坦说的：“我觉得做一个伟大的科学家的时候到了，因此，这个周末我要去四季饭店，掏出活动挂图，并且揭开宇宙的奥秘。”可洞察力并不是这样得到的。爱因斯坦花了10年时间在迷雾里摸索才创立相对论，而且他是一个聪明人。

实现跨越的公司平均花了大约4年时间，才阐明刺猬理念。就像科学理念一样，刺猬理念使复杂的世界简单化并使决策更容易。尽管你一旦掌握这个理念后，它会变得很简单清晰，但彻底理解它却异常困难而且要花很多时间。要承认，掌握刺猬理念本质上是一个互动的过程，不是一蹴而就的事。

这个过程的实质是使合适的人展开有力的对话和辩论，充分认识残酷的现实，并且接受三环理论问题的指导。我们真的明白自己在世界上最擅长什么吗？它和我们仅仅能够做得成功是有区别的。我们真的明白什么是我们经济引擎的推动力，真的明白经济指标吗？我们真的明白，是什么最大限度地激发我们的热情吗？

用来推动这个过程的一个特别有用的机构，是我们所说的“理事会”。它由一群合适的人组成，成员们不断地就公司面临的重大问题和决策进行长期对话和辩论，接受三环理论的指导（参阅下面的“理事会的特点”）。

关于“我们怎样获得我们的刺猬理念”这个问题的答案，我想指出，参考标题为“获得刺猬理念”的图表，同时，我还要说：“建立理事会，把它作为一个模式。提出正确的问题，

参加激烈的辩论，作出决策，检验结果和学习——所有这些都要接受三环理论的指导。要坚持完成感悟的周期。”

有人问：“我们如何加快获得刺猬理念的过程呢？”我的回答是：“在给定的一段时间里，增加完成整个循环的次数。”如果你完成这个循环有足够的次数，且完全由三环理论指导，最终你会达到刺猬理念要求的感悟的深度。这不会一蹴而就，但最终会发生。请见图5.5。

理事会的特点

- (1) 理事会作为一种设置，功能是获得组织面临的重大问题的感悟。
- (2) 理事会由领导层人员构成和操作，并且通常由5到12人组成。
- (3) 理事会成员有能力为获得感悟进行争辩和讨论，但不是从个人主义出发为自己的观点据理力争或者保护偏狭的私人利益。
- (4) 理事会成员相互尊重，无一例外。
- (5) 理事会成员来自各个部门，但是每个成员都有关于组织某个方面和（或者）组织运作环境的丰富知识。
- (6) 理事会成员包括管理小组的主要成员，但是不限于管理层成员，而且并不是每个领导层成员自动成为理事会成员。
- (7) 理事会是长期机构，不是为特定项目设立的临时委员会。
- (8) 理事会定期开会，多者每星期一次，少者每季度一次。
- (9) 理事会不要求意见一致，因为一致的决议经常有欠明智。最终决定权还是掌握在领导层手里。
- (10) 理事会是非正式部门，不出现在任何正式组织结构图或任何正式文件里。
- (11) 理事会可以有的一系列可能的名称，通常是无伤大雅的。实现跨越的公司有这样的名称，像“长期利润增长委员会”、“公司产品委员会”、“战略思考小组”和“领导层理事会”。

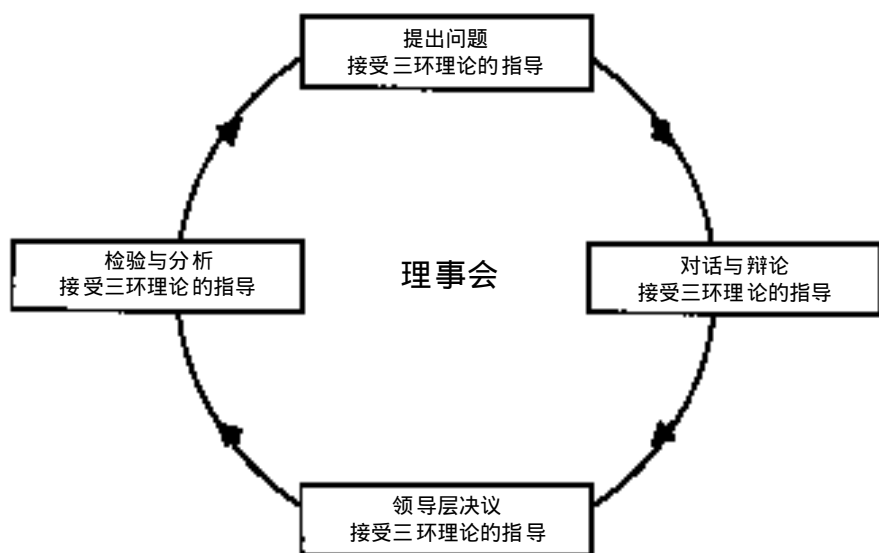


图5.5 获得刺猬理念：一个反复的过程

每个组织都能发现刺猬理念吗？如果你醒来，环顾四周，下了一个诚实的结论：“我们一无是处，而且永远也不会在某方面成为最好的。”那又该怎么办呢？这就成为我们整个研究中最激动人心的问题之一。在大多数案例里，实现跨越的公司不是世界上最好的，而且也没有显示出成为最好的潜质。由于被灌输斯托克代尔悖论（“我们一定能在某方面成为第一，而且我们会发现它！我们也必须面对我们在某方面不能成为最优秀的残酷现实，而且我们不会欺骗自己！”），每个从优秀到卓越的公司，无论在开始阶段有多么艰难，在寻找刺猬理念过程中会变得强大起来。

为自己寻找刺猬理念时要牢记：实现跨越的公司最终掌握刺猬理念时，它们没有对照公司特有的愚蠢而令人厌烦的虚张声势和大吹大擂。“对，我们能够在那方面成为最棒的。”说出这句话就像是确认一个事实，和发现天空是蓝色的或者

草是绿色的一样直白朴实。当你获得正确的理念时，它产生的与真理碰撞的乒乓声，在寂静中尤为悦耳，仿佛演奏一首莫扎特的钢琴协奏曲结束时，在座无虚席安静的听众席里，空气里明显有一个完美的休止符。没有必要说得太多，真理不言自明。

我想起发生在自己家里的一次个人经历，它表现了在虚张声势和深刻感悟之间的关键区别。我的妻子乔安娜在80年代早期开始参加马拉松和三项全能运动比赛。她不断积累经验——田径、游泳、赛跑成绩越来越好——她开始感到成功的动力。一天，她和许多世界顶尖级女运动员共同参加一次比赛。尽管她游泳表现不佳，浮出水面时已经落后最好的选手几百名，而且必须推一辆沉重的、车胎没有气的自行车攀登很长的山路，她最终成功地越过终点线，获得了前10名。

几个星期后的一天早上，坐着吃早餐时，乔安娜从报纸上抬起头，平静地对我说：“我想我可以赢得铁人三项比赛。”

铁人三项比赛是世界级三项全能赛事，包括2.4英里的海洋游泳，112英里的自行车比赛，最难的是在夏威夷炎热、岩石烘烤的科纳海边进行的26.2英里的马拉松竞走。

当然，我必须辞职，放弃研究生奖学金（她已经获得很多名牌大学商学研究生院的入学通知书），投入全日制的训练。但是……

她的话里没有逞能，没有吹嘘，没有焦虑，没有恳求。她打算说服我。她只是注意到她明白这样一个事实，这和描述墙被刷成白色一样普通，不是什么惊人之语。她拥有热情和天赋，而且如果成功了，她就会拥有财富。赢得铁人比赛的目标来自对她的刺猬理念的早期感悟。

因此，她决定去试一下。她辞了工作，拒绝了研究生奖学金：她是一意孤行了！（但是她确实带我一起上路。）三年后，1985年10月炎热的一天，在夏威夷铁人三项全能比赛上，她第一个越过了终点线，成为了世界冠军。当乔安娜准备参加铁人三项全能比赛时，她不知道自己是否能成为世界上最出色的三项全能运动员，但是她明白她可能成为第一。冠军是有可能拿到的，她没有生活在幻想中。这种区别就产生了完全不同的结果。这种差别是那些想从优秀走向卓越的人必须抓住的，而那些没有走向卓越的人通常从来没有重视过它。

小结

要点

- 实现跨越，要求对三环的相交有深刻理解。这三个圆环被概括为一个简单而清晰的理念（刺猬理念）。
- 关键是要明白你的组织能够在哪方面做得全世界最出色，而且同样重要的是了解不能做得最出色的是什么——不是“希望”在什么方面做得最出色。刺猬理念不是一个目标、策略或意图，它是一种感悟。
- 如果你不能在你的核心业务上成为世界上最优秀的，那么它就不能构成你的刺猬理念的基础。
- 对“世界上最好的”的感悟，是比核心能力更为严格的一个标准。你可能有竞争力，但是不一定有能力成为世界上最优秀的。相反，在某些方面你可能成为世界上最优秀的，但是在现阶段你在这方面没有竞争力。
- 要明白你的经济引擎的驱动力，必须寻找一个产生最大影响的指标（每“X”利润，或在社会部门，每“X”现金流）。

- 从优秀到卓越的公司基于理解确立目标并制定战略，而对照公司基于虚张声势确立目标，制定战略。
- 获得刺猬理念是一个反复的过程，理事会可以成为一个有用的工具。

意外发现

- 实现跨越的公司更像刺猬——简单而不引人注目的动物，只知道“一件大事”，并且坚持不懈。对照公司更像狐狸——狡猾而诡诈的动物，知道很多事情，但是缺乏一致性。
- 实现跨越的公司一般需要4年时间获得刺猬理念。
- 战略本身没有把实现跨越的公司和对照公司区别开来。两者都制定战略，也没有迹象表明实现跨越的公司比对照公司在战略计划上多花时间。