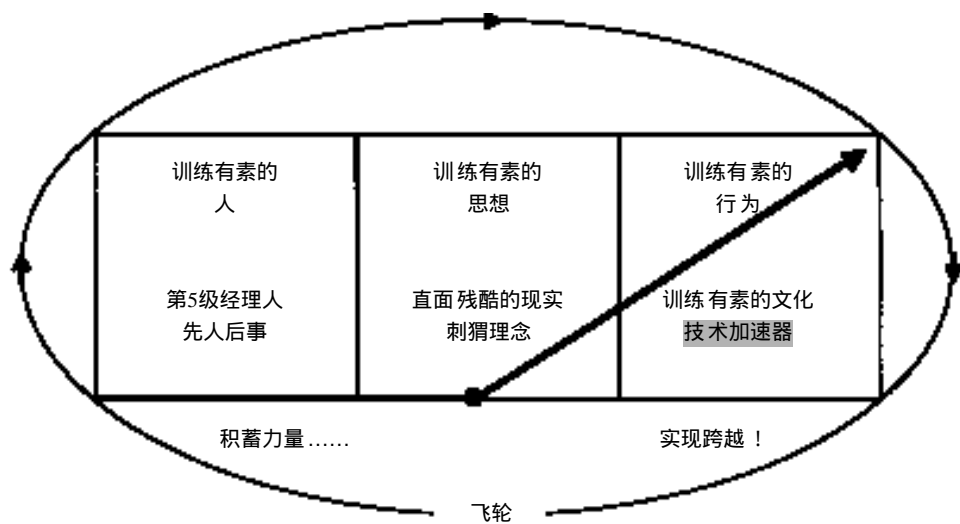


第七章

技术加速器

“大多数人宁愿死去，也不愿思考。他们实际上就是这样。”

——伯特兰·罗素



1999年7月28日，首批在互联网上建立的医药商店之一网上药店向市场公开出售股票。仅在开盘的数十秒之内，该公司的股票价格就增长了近3倍，达到每股65美元的高价。4周后，该公司的股票以每股69美元的价格收盘，继而公司的市场价值超过35亿美元。这样的业绩对于一家只卖了8个多月商品，拥有不到500名员工，长期不分红并早已估算出在赢利之前先要损失数百万美元的公司来说，已是相当不错了。

人们到底借助了什么样的理论，来解释这些不同寻常的数字呢？“新技术将改变一切”就是人们普遍认可的逻辑。一些权威人士还对互联网给予了高度评价：“互联网将使一切从事商业活动的公司发生革命性的变革。”还有许多知名企业家认为：“在互联网这个领域中，如果公司能够先发制人，在市场上抢占有一席之地，无论这种做法的代价有多高，公司都会赢利。”

我们进入了历史的一段很特殊的时期，人们试图创建卓越公司的想法被看成是奇怪而又落后的。飞速发展已成为这个时代的符咒。只要你告诉人们你在做一些与互联网有关的事情，无论做的是什么事，并且像魔术师那样喊声“变”，你就可以通过向市场公开抛售股票而变得富有，即使你的公司并没有获利（甚至你并没有拥有一家真正的公司）。当你通过高喊“新技术”或者“新经济”来说服人们拿出数百万美元投资在你的公司时，为什么你的公司从积蓄到突破，最终创造出一个真正可行的模式，还需要走一段艰苦的历程呢？

一些企业家甚至并不打算花力气建立一家真正的公司，更不要说成为一个卓越的公司。2000年3月，有一家公司仅凭拥有一个可提供信息的网页和一份商业计划书就申请注册上市。这家公司的经营者向《行业标准》杂志承认，公司在运作之前就上市，这种做法看起来确实有些奇怪，但是这并不妨碍他说服投资者们购买每股面值7美元到9美元不等的总价值达110万

美元的股票，尽管这时他还没有收入，没有员工，没有顾客，也没有真正的公司。既然互联网的发展给人类带来了新技术，谁还需要旧经济遗留下来的出土文物呢？大体是这样的逻辑。

在网上药店飞速发展的顶峰时期，沃尔格林公司正面临着严峻的挑战。起初在网上药店上市前的数月中，沃尔格林就因受到大量互联网公司的侵袭，其股票价值下跌幅度超过了40个百分点。正如1999年10月《福布斯》杂志上写的：“投资者们似乎认为在互联网领域的竞赛中，只有像网上药店，其成交额是收入的398倍时，公司才有实力以绝对优势压倒对手继而成为竞争中的佼佼者，而不是像沃尔格林那样的公司，其成交额只是收入额的1.4倍。”分析家们对沃尔格林公司的股票价值降了级，公司的股市价值缩水近150亿美元，这增加了沃尔格林公司反击互联网威胁的压力。

面对这种市场狂热，沃尔格林公司又作何反响呢？

“我们是一家经历过从缓慢爬行，到走路，再到赛跑这样一个过程的公司。”丹·乔恩特在《福布斯》杂志上讲述他进军互联网时所采用的精心策划且有步骤的策略时说道。不同于Chicken Little的做法，沃尔格林公司的决策人采取了一些与众不同的行动。他们决定停下脚步，开始反思。他们决定开动脑筋，决定去思考！

最初，公司发展很慢（爬行）：在尝试建立网站的同时，沃尔格林以公司特有的刺猬理念为指导，对这种尝试的意义进行了内部的深入讨论。互联网将如何与我们倡导的便捷观念联系在一起？我们怎样把互联网和单位顾客实现的现金流量的经济特征联系在一起呢？我们如何利用网络使我们的公司以饱满的热情，在全世界众多公司中脱颖而出呢？沃尔格林公司的决策者信奉斯托克代尔悖论，并将它贯穿于公司整个发展过程的始终：“我们坚信能够作为一个卓越的公司屹立于互联网的领

域中；与此同时，我们必须直接面对互联网领域给我们带来的严酷事实。”沃尔格林公司的一名主管曾告诉我们发生在这段特殊历史时期的一个有趣的小故事。互联网领域的一位带头人曾经对沃尔格林公司这样评价：“噢，沃尔格林公司呀！他们在互联网这个领域显得太陈旧太平庸了。早晚要被淘汰的。”沃尔格林人虽然为这位互联网精英傲慢的评论所困扰，但是他们从来没有认真考虑过公开对此作出反应。一位决策者说：“我们还是默默无闻地去做我们需要做的事情吧，人们很快就会明白他们的玩笑开错了对象。”

接着，公司发展的速度加快（正如走路一般）：沃尔格林公司开始想方设法将互联网与其精密的存货和分销模式直接联系起来，最终实现便捷理念。在网上填写你的药方，驾车去邻近的一家沃尔格林公司开的免下车药店（在任何一个城市你都可以碰到），停下片刻，透过车窗浏览，就可得到你需要的任何一瓶药。如果需要更方便的服务，公司还可以送货到你家。这并不是一时的狂热，不是骗局，更不是虚张声势，而是沉着地精益求精地从客户那里寻求一种理解，这种理解只能通过采取沉着的和经过周密筹划的措施才可得到。

最后公司终于可以奔跑了：沃尔格林公司像大多数纯粹的网络公司一样，通过拥有一个技术精湛且策划巧妙的网页得以在互联网领域中占有一席之地。刚巧在撰写本章之前，也就是2000年10月，我们通过上网获得了沃尔格林公司的服务。我们发现它像亚马逊公司（当时在使用电子商务方面占据统治地位的公司）一样，提供非常便捷的服务，而且拥有一个可以信赖且考虑周详的送货系统。在《福布斯》杂志报道问世后的整整1年之隔，沃尔格林公司就领悟到如何利用互联网来加快自身发展，并保持一个永不停止的动力。公司宣布（在它的网页上）大幅度扩招员工，以实现公司的持续增长。1999年沃尔格林公

司陷于网络公司引发的恐慌之中，其股票价格跌至低谷，但在后来的1年内公司的股票价格几乎翻了1倍。

那么网上药店的情况又是怎样的呢？该公司连年亏损，被迫宣布裁员以储备资金。仅仅1年略微多一点以前，网上药店的股票价格达到最高点，公司股票的成交价格是写这本书时的26倍。它几乎已经失去了所有最初的价值。由此看来，沃尔格林公司经历从爬到走又到跑的过程，相反网上药店经历从跑到走最终到爬的过程。

也许将来网上药店会找到一个实际可行的可持续发展的模式，最终成为一个优秀的公司。但是如果仅靠时髦的技术，天花乱坠的宣传，或者理性的股票市场，是不会变成卓越的。只有当它能够领悟到如何把技术运用在三环连贯成一体理念时，才会成长为一个卓越的公司。

技术与刺猬理念

那么，你也许会想：“互联网领域出现的狂热只是一个投机性的泡沫，它会突然爆破。那又怎样？每个人都知道这个泡沫不稳定，不能持久。这对我们理解从优秀公司到卓越公司的转变又有什么意义呢？”

很清楚的是，本章的要点与互联网泡沫本身并无多大关系。因为泡沫总是不断地产生又不断地消失。一会儿是铁路行业的泡沫，一会又是电子行业的泡沫。一会儿是无线电通信行业的泡沫，一会又是计算机行业的泡沫。再后来就是互联网的泡沫了。总之，随着不可预见的新技术的到来，泡沫将不断产生。

然而在这些一系列的变化中，卓越的公司能够不断调整自己，最终生存下来。实际上，在过去的100年中，大多数可以真正称得上是卓越的公司，从沃尔玛到沃尔格林，从宝洁到金佰利-克拉克，从默克到雅培，它们的发展都源于曾经经历过

电子时代、电视时代和互联网时代等数代技术的变革。它们以前一直不断地调整自己，最终脱颖而出。即使是最优秀的公司还需要继续调整，以适应时代的变化。

能带来变化的技术已不再是新鲜的事物。真正的问题不是“技术起到了什么样的作用”，而是“那些优秀公司和卓越公司对技术的看法有何不同”。

我们可以预测到沃尔格林公司最终能够掌握互联网。沃尔格林公司在技术投资方面已经有很长的历史，因此早于其他公司对互联网产生狂热。早在20世纪80年代，沃尔格林公司就尝试使用过一个被称为Intercom的巨型网络系统。这个想法很简单：“通过互联网，沃尔格林公司把其连锁店连接起来并且将客户数据输送到一个管理中心，这使得公司在全国范围内的各个销售网点都变成了当地的零售药店。假设你住在佛罗里达，当你去凤凰城游览，你需要重新填写药方。你可以放心的是，由于凤凰城药店和沃尔格林公司的中心系统连接的一起，所以去那里买药就像去沃尔格林的一家小镇药店买药一样方便。

在今天看来，这种事情似乎非常平常。但是在20世纪70年代末，沃尔格林公司是惟一的一家投资于互联网的公司。接着公司在Intercom上投资了4亿多美元，其中有1亿美元投资在它自己的卫星系统上。Intercom总部被戏称为沃尔格林地面工作站，一家行业杂志曾写道：“浏览Intercom总部就好像是在观看美国宇航局航天中心各种引人入胜的玩意儿。”沃尔格林公司的技术人员擅长把握技术发展的动态，而不依赖于外界的专业人士。不仅如此，沃尔格林公司还率先使用扫描仪和机器人，尝试存货控制计算机化以及先进的库存贮备记录系统。使用互联网技术，是沃尔格林公司的又一次伟大尝试。

沃尔格林公司之所以采用先进技术，并不只是单纯地追求新技术，也不是因担心落后而被动地采取行动。实际情况是公司在取得突破之后，便把技术作为实现新发展的加速器，并且将技术与便捷的刺猬理念直接联系在一起，增加单个顾客光顾的利润。一个很有趣的事实是，当20世纪90年代技术变得越来越复杂时，沃尔格林公司的首席信息官（CIO）是注册药剂师出身，而不是技术方面的带头人。沃尔格林公司十分确信：是公司的刺猬理念驱动它使用技术，而不是相反。

沃尔格林公司的实例反映了一个普遍的模式。在每一个卓越公司诞生的过程中，我们都看到了技术的因素。然而，技术本身并不是公司发展的主要原因，有选择地尝试使用技术才是发展的动因。

每一个经过转变的优秀公司都是技术应用的先驱者，然而这些技术本身却有很大的不同之处。见表7.1。

表7.1 实现跨越的公司的技术推动力

公司	转变期内与刺猬理念相联系的技术加速器
雅培公司	率先运用计算机技术来增加单个员工所创的经济利润。默克、辉瑞等公司在配药的研发方面起到带头人的作用，然而它们与雅培公司有着完全不同的刺猬理念。
电器城	率先使用精密的销售点及记录存货情况技术——在大额零售方面与麦当劳的零售理念相似，这种技术可以使分散在不同地理位置的销售网点在经营运转方面保持高度的一致性。
联邦国民抵押协会	率先使用复杂的运算法则以及计算机分析程序来更准确地估算抵押风险，从而提高每个风险等级所获的经济利润。更巧妙的风险分析系统为低收入群体提供了住宅抵押的服务，这与住宅所有权的普及偏好有关。
吉列公司	率先使用精湛的生产技术，连续制造数亿个成本低廉且耐用的产品。与可口可乐公司保守其配方诀窍的做法相同，吉列严格保护其生产技术秘诀。

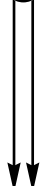
(续)

公司	转变期内与刺猬理念相联系的技术加速器
金佰利·克拉克公司	率先生产加工以非机织物为原材料的产品以提高产品的档次。高级研究与开发试验室；“婴儿身上装有温度和湿度传感器。”
克罗格公司	率先使用计算机及信息技术以实现超级商场的现代化。首先把扫描仪与现金流动的循环过程联系在一起进行实验，从而为超级商场的革新提供资金。
纳科尔公司	率先使用最先进的微型碾磨钢铁生产技术。为寻求最好的技术“走遍全世界”。愿意花费大量资金（总额超过公司纯收益的50%）投资到其他公司视为有风险的新技术上，例如薄板层铸造技术。
菲利普·莫里斯公司	率先使用包装生产一条龙的技术。此技术可以生产出高大而又轻巧的大箱子——这是近20年来行业中首次进行的包装上的创新。首先使用计算机化生产技术，对生产中心的巨额投资主要用于实验、测试以及精炼先进的生产和质量监控技术。
皮特尼·鲍斯公司	率先使用邮政业先进技术。最初，公司使用机械邮资计量仪。后来皮特尼在电子、软件、电信以及互联网工程方面大量投资，实现了办公设备的现代化。20世纪80年代，用于研究与开发方面的巨额投资革新了原有的邮资计量仪的使用技术。
沃尔格林公司	率先使用卫星通信和计算机联网技术，这与连锁药店的便捷观念联系在一起，旨在满足特殊群体和地区的特殊需要。卫星系统上号称“吞下你的扁桃体”的巨额投资将所有连锁店连接在一起。每一家街头药房都是网络上的一个节点。好像是一次“美国宇航局太空中心的旅行”一样。至少领先同行业其他公司10年。
富国银行公司	率先使用可增加单个员工所创利润的先进技术。最早提供24小时电话银行业服务，最早使用自动取款机，最早许可人们在自动取款机上买卖公共基金，率先使用互联网以及电子银行业的技术。首先使用严密的数学公式更准确的估算贷款风险。

例如，克罗格公司就是使用条形码扫描技术的开创者，采用这种技术有助于将前方购买与后方库存管理联系在一起，这使得公司加速超过了A&P公司。也许这一点听起来不是很令人激动。（库存管理不是一个能吸引读者的话题。）但是换个角度来想：当你走进库房时，看到到处都是一沓沓厚厚的账单，而不是一箱箱谷物和苹果。成百上千万美元的新旧账单积压在草芥上，堆积如山。这就是你想像中的库存情况。每一箱单独的罐装胡萝卜，其实不只是一箱胡萝卜那么简单，它更应该被看做是钞票。它是放在库房里没有用的钱，直到卖出那箱罐装胡萝卜后，才能获得价值。

现在，回想一下克罗格是如何有步骤地摆脱那些古老陈旧的小百货店，代之以精致耀眼的超级商场的。为了实现这个目标，克罗格投资了90多亿美元，而这些钱就是从小百货店的薄利经营中积攒起来的。从一个长期过程来看，克罗格已经连续30年每年拿出相当于年利润额2倍多的资金作为其资本费用。更引人注意的是，1988年公司在承担了55亿美元债券负担的情况下，还分给股东每股40美元的红利，又发行了面值为8美元的债券，反击来自大公司的竞争对手。20世纪80年代到90年代期间，克罗格一直坚持资本密集型的发展道路。公司不仅接管了所有的连锁店并实现了连锁经营的现代化，还改善了顾客的购物环境，极大地扩大了供货种类，还清了数十亿美元的贷款。克罗格通过使用扫描技术兑现了库房中堆积如山的数亿美元钞票，并且更好的使用了这些钞票，这就是它能够变出一个不可思议的戏法的关键所在——它从帽子中不是变出1只兔子，也不是2只，而是3只兔子。

吉列也是技术应用的先驱者。然而，吉列公司的技术加速器在很大程度上依赖于制造业技术。例如，公司拥有能够生产出数亿个价格低廉且耐用的剃刀片技术。当我们看到吉列剃须刀片时，都会预期刀片的质量很好，而且单位价格也不贵。举



个例子说，吉列为了发明传感器，在产品的设计和研发上投资了两亿多美元，大部分资金都投资在生产技术的突破上，并且获得了29项专利。在刀片的设计过程中，吉列率先使用了大面积激光焊接技术，而这种技术通常用在生产像心脏起搏器等价格昂贵技术精密的产品上。因而吉列刀片设计的关键之处是它使用了一种独特的生产技术，这种技术就像可口可乐的神秘配方一样已被吉列申请专利，并采取了戒备森严的保护措施。

技术是发展动力的加速器，而不是创造者

当吉姆·约翰逊继大卫·麦克斯韦之后成为联邦国民抵押协会的首席执行官时，他和他领导的团队聘请了一家咨询公司进行技术审查。一名资深的咨询顾问比尔·凯尔维先生列出了4个等级，其中包含4个竞争优势和一个绝对优势。联邦国民抵押协会只排在第2等级。为了坚持“先人后事”的原则，公司决定聘用凯尔维来推动公司发展。1990年，凯尔维来到联邦国民抵押协会，那时公司所使用的技术落后于华尔街其他公司10年。

在接下来的5年中，凯尔维将公司的评分由2.0提升到3.8。他和他的团队成员设计了300多个计算机应用程序，其中包括利用精密的分析程序来控制6 000亿美元的抵押证券，建立包含6 000万条有关财产和流水线工作流程表信息的网上数据库，这些技术都极大地减少了案头和行政工作。“我们把现代化的办公技术扩展到公司的每一个环节上，”凯尔维说，“我们设计了一个专业化的系统，它可降低住宅业主的成本。使用这种技术，贷款人获得贷款批准的时间可从30天缩短到30分钟，而且获得贷款的成本可减少1 000多美元。”迄今为止，这个系统已经为住宅购买者节约了近40亿美元的资金。

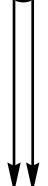
请注意：1981年大卫·麦克斯韦来到公司时，联邦国民抵押协会就开始进入了转变期。然而那时公司的技术应用还很落

后，直到20世纪90年代技术才先进起来。实际上在公司树立刺猬理念和取得突破进展之后，技术对于公司来说才显得至关重要。技术被公司领导者称为转变期“第二次旋风”的一个重要组成部分，起到了推动力的作用。克罗格、吉列、沃尔格林和其他卓越公司都采取了相同的发展模式——一般在转变末期而不是初期使用先进的技术。

这使我们领悟到本章的中心思想。合理地使用技术，技术就会成为动力的加速器而非创造者。实现跨越的公司从来不在转变初期开拓新技术，原因很简单——只有当你知道自己需要什么样的技术时，你才能更好地应用技术。那么，你到底需要什么样的技术呢？那些并且只有那些与刺猬理念中相互交叉的三环有关的技术。

要想使技术在实现跨越的过程中发挥提高生产力的作用，就要回答以下几个问题。这种技术直接服务于你的刺猬理念吗？倘若答案是肯定的，那么你需要成为这种技术的首倡者。要是答案是否定的，那么你要考虑你是否真正需要这种技术。如果需要，你应采用相似的技术。（你不一定需要拥有最先进的电话系统才能成为一个卓越的公司。）如果不需要，那么这种技术就是不相关的，你可以忽略它。

我们开始认识到，率先使用先进的技术是卓越公司在刺猬理念的框架下保持有条不紊的又一种方法。从观念上讲，这些优秀公司与技术的关系相当于它们与不同类型决策要素的关系：训练有素的人，训练有素的思想，训练有素的行动。如果一种技术不能完全适应刺猬理念中的三环理念，公司就要抛弃所有的迷茫和恐惧，以一种极其沉着冷静的方式去经营。然而，



一旦它们知道自己需要什么样的技术时，它们就会狂热而且富有创造力地应用这些技术。

在一些对照公司中，我们发现只有三家是技术使用的首创者。这三家公司是克莱斯勒（电脑辅助设计）、哈里斯（电子印刷）和乐佰美（先进的生产技术）——它们的地位并不稳定，这说明技术本身并不能产生持久重大的结果。例如，克莱斯勒公司虽然采用了先进的计算机辅助和其他设计技术，但是它始终没能把这些技术和连贯的刺猬理念联系起来。克莱斯勒在20世纪80年代中期还徘徊在三环之外，从湾流喷气机到Maserati赛车，这说明仅依靠先进的技术是不能把公司从低谷中拯救出来的。如果没有一个明确的刺猬理念作指导，没有训练有素的文化使之在三环之内的话，技术是无法造就出一个卓越的公司的。

技术陷阱

当我撰写这个章节时，我的脑海中浮掠过两个事件。第一个事件，是1999年《时代》杂志评选爱因斯坦为“20世纪的伟人”。假设你把世纪伟人限定在下面这个框架：“如果那人没有出现，今天的世界又会怎样？”那么，和丘吉尔、希特勒、斯大林或甘地与这些领导人相比——无论是好还是坏，这些人真正改变了人类历史的发展方向——选择爱因斯坦为时代的伟人，就很意外。物理学家们指出，不管有没有爱因斯坦的出现，科学界都会发现相对论，也许是5年以后，很有可能是10年以后，但绝不可能是50年以后。纳粹根本没有原子弹，而盟军没有原子弹也会取得第二次世界大战的胜利（虽然那样会牺牲更多盟军官兵的生命）。那么，为什么《时代》周刊会评选爱因斯坦为时代的伟人呢？

《时代》周刊的编辑解释说：“很难将科学家的影响力和政治家的影响力加以比较。然而，我们注意到某些时期主要是以政

治标准来划分的，有些时期是以文化标准来划分的，还有些是以科学成就标准来划分的……那么，20世纪留给人们的是什么呢？是民主，是公民权利。没错，然而20世纪留给人印象最深的是震撼全球的科技进步……从某种意义上说，科学技术比政治家更能解放人类。在科学技术占主导地位的世纪中……在我们这个狂热地追求偶像的年代里，爱因斯坦就变得备受瞩目。”

实际上，《时代》周刊杂志的编辑在评选时代伟人时并不是像评选时代主题（技术和科学）那样，选择一个最有名气的人。很有意思的是，就在宣布爱因斯坦为世纪伟人的前几天，《时代》杂志宣布了1999年的名单。花落谁家呢？它就是电子商务的宠儿，亚马逊网站公司的杰夫·贝泽斯，这又一次使得我们被技术带来变革这一结论所困扰。让我说得更清楚些吧。我并不是说赞成或是不赞成《时代》周刊的评选结果。我只是觉得这些结果很有趣也很有启发性，因为它是我们了解现代人心灵的窗口。很显然，我们都承认技术和技术的含义是非常重要的。

这使我联想到第二个事件。撰写这本书实在很辛苦，作为短暂的放松，我去明尼苏达州马斯特斯论坛作了几场演讲。马斯特斯论坛举办经理人研讨班已快满15年，我很好奇，想知道在过去的十几年中哪些主题讨论的频率最高。论坛的两个策划人吉姆·埃里克森和帕蒂·格里芬·詹森说：“技术、变化以及两者之间的关系就是众多永恒话题中的一个。”

“为什么你这样认为呢？”我问道。

“人们弄不清他们不明白的事儿，”他们解释说，“人们总是害怕某种新的技术会从背后偷袭而来，并击倒他们。他们并不了解技术，很多人还对技术感到恐慌。但是他们都很清楚技术是推动变革的一个很重要的力量，所以他们需要密切关注技术的发展。”

由于我们的文化对技术的偏执，也由于许多实现跨越的公

司曾经都是先进技术的应用者，你也许就会认为“技术”是我们和卓越公司的决策者们谈话中的一个重要的话题。

我们很惊奇地发现在被访问的卓越公司中，80%的公司主管都没有把技术列为公司转变期内必备的5大要素之一。此外，即使一些公司提到了技术，平均起来技术只排在第4位。在84位被访问的主管中，只有两人认为技术是最重要的因素。

如果技术真的至关重要的话，为什么这些卓越公司的决策者很少提到它呢？当然不是因为他们忽视技术，而是因为他们的技术非常先进，而且远远领先于同行业的其他公司。此外，很多卓越公司均因率先使用先进技术得到过奖励，并接受过众多媒体对他们的报道。然而，这些主管却很少谈到技术因素。这种对比使人感觉，媒体报道的和公司主管描述的是完全不同的两类公司！

例如，纳科尔公司因率先使用最先进的微型碾磨钢铁生产技术而闻名，因此，许多篇文章和两本书就曾宣扬过公司对薄板层铸造和电动弓形熔炉技术的巨额投资。如今，纳科尔在商学院已经成为通过开拓新技术来破除旧秩序的典范。

当纳科尔公司处于转变期时，我们曾邀请其行政总裁肯·艾弗森列出从优秀向卓越转变过程中最重要的5个因素。你认为他会把技术排在第几位？第一位？不是。第二位？不。第三位？非也。第四位？仍然不是。第五位？对不起，还不是。肯·艾弗森说：“最重要的因素，是公司的连贯性和构想出整个机构组织哲学体系的能力，这需要我们排除等级和官僚制度。”

停下片刻，对此思考一下。这里我们有一个极好的案例分析，公司通过使用新技术来破除旧秩序，然而作为决策人的公司首席执行官，居然没有把技术列为公司转型的5大重要因素之一。

在与纳科尔公司不同决策人员的会谈中，我们得到了相同的结果。在我们访谈的7名主要主管和董事会成员中，只有一人将技术列为转变期内5大因素之一，绝大多数人都关注其他因素。在访谈中，一些主管人员确实谈到了纳科尔公司在技术上的大量投资，但是他们更强调其他因素——教育员工具有勤恳的工作精神，安排合适的人员在重要的管理岗位上，建立简单的组织结构并减少官僚，制定严格的钢铁性能指标以提高每吨制成钢铁的利润。技术是纳科尔方程式中不可缺少的一部分，但只是次要部分。纳科尔公司的一位主管总结说：“我们的成功20%来自于新技术，80%来自于我们公司的企业文化。”

其实，你可以在同一时间，在与纳科尔公司拥有同样资源的任何公司中采用与纳科尔相同的技术——即使是这样，你也不会取得和纳科尔公司同样卓越的成就。就像代托纳500汽车赛（Daytona 500），在竞争中取胜的主要变量不是赛车，而是赛车手和他的团队成员。并不是说赛车不重要，而是说它只处于次要地位。

一个公司之所以平庸，最重要的原因是管理不善，而不是技术落后。伯利恒钢铁公司所处的困境与微型碾磨钢铁生产技术关系不大，但与公司长年敌对的劳资关系有很大关系，因为这导致了公司落后而低效的管理。伯利恒公司早在纳科尔公司和其他小型工厂占有很大的市场份额之前，就已经开始走向了长期滑坡。实际上，当1986年纳科尔公司在薄板层铸造技术上取得突破时，伯利恒公司的市场价值就已经下跌了80%。这不是说技术与伯利恒公司的衰落并无关系，事实上技术确实起了作用，并且最终起了很重要的作用。但是在这里技术起到的是加速伯利恒灭亡的作用，而不是它灭亡的原因。同样的道理——技术是加速器，而不是原因——只是在这组对比的案例中，技术起了相反的作用。请见图7.1。

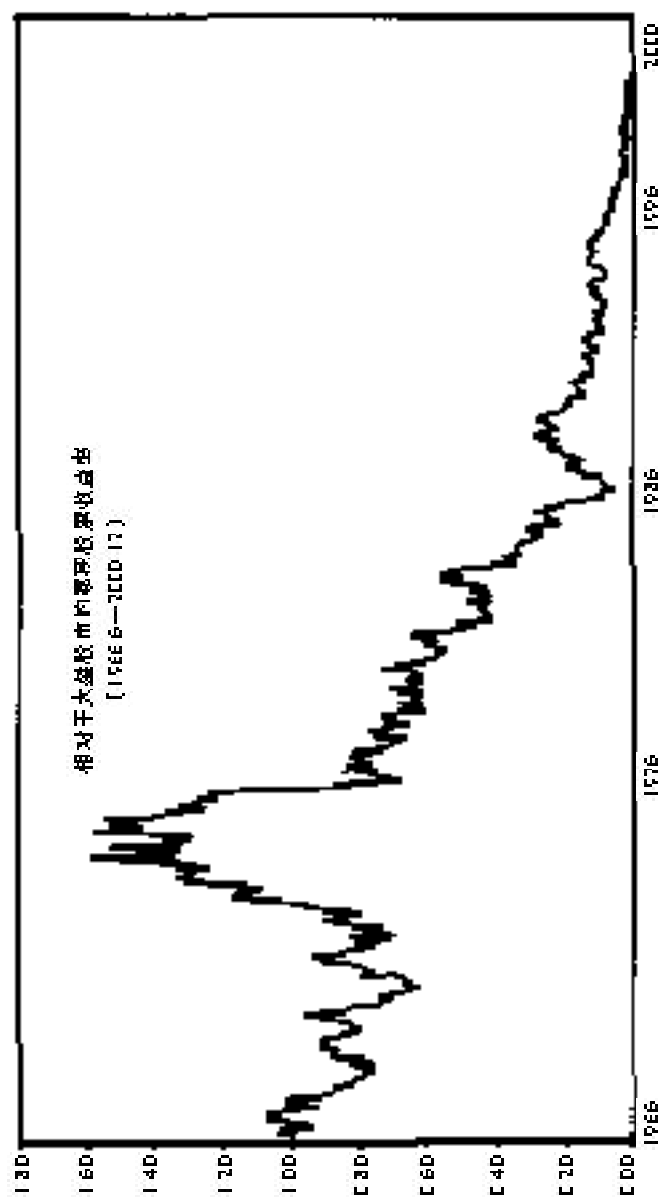


图7-1 伯利恒钢铁公司的长期表现

诚然，我们在比较这些公司时，并没有发现哪一家公司的灭亡是由水中突然钻出的技术鱼雷造成的。R·J·雷诺烟草公司失去世界第一大烟草公司的地位并不是技术造成的，而是公司的管理混乱和多样化经营缺少计划性造成的，接着它又牺牲公司的利益继续无节制的出资购买。A&P由全美第二大公司衰落为失去竞争力的公司，并不是因为它的扫描技术落后于克罗格公司，而是它不能面对百货商店需要改革这一严酷事实造成的。

我们通过调查得出的结果，并不能说明技术变革是一些曾经卓越的公司（或者是其他一贯平庸的公司）走向衰落的主要原因。当然技术很重要——你不可能处于落后的状态，还期望成为卓越的公司。但是，技术本身永远不是公司卓越或是衰落的主要原因。

综观商业史，早期的技术开拓者很少有能坚持到最后取胜。例如，VisiCalc是第一个用于个人计算机电子制表的主要软件。今天VisiCalc跑到哪去了呢？你知道有谁还在使用它吗？是哪个公司最早使用这个软件的呢？不知道。甚至连这个软件也早已经不存在了。

VisiCalc最终被Lotus 1-2-3代替，后来Lotus又被Excel取代。于是Lotus陷入混乱，最后被IBM收购才得以保全。同样，第一批发明笔记本电脑的公司现在已经不存在了，比如说奥斯本电脑。今天我们使用的笔记本电脑主要是由戴尔和索尼生产的。

第二个（或是第三个、第四个）追随者往往会战胜最早的路人，这一模式贯穿于整个技术和经济转型的历史过程中。IBM并不是计算机业最早的路人。它当时远远落后于Remington Rand（拥有UNIVAC，第一台取得商业成功的大型计算机），因

而人们称IBM的第一台计算机为“IBM的UNIVAC”。波音也不是最早制造商用喷气机的公司。De Havilland开发了第一架喷气式飞机彗星号，但是当公司的一架早期喷气机在半空中爆炸时，公司就失去了生存的基础，那时还不到树立品牌的时候。波音在市场上的行动较慢些，它投资制造最安全的、最可靠的喷气机，在航空业的统治地位已超过30年。这样的例子我还可以列举很多。美国通用电气公司不是使用AC电子系统的首创者，西屋电气公司才是。Palm Pilot并不是个人数码助理的开拓者，苹果公司引人注目的牛顿机才是。美国在线不是首先开拓消费者互联网群体的公司，CompuServe和Prodigy才是。

我们可以列出很多这样的公司，起初它们都是技术的开拓者，但是最终未能成为卓越的公司。这张名单很吸引人，但它上面列出的所有公司都强调了一个基本事实：技术本身不能使一个优秀公司发展成一个卓越公司，也不能阻止灾难的发生。

历史反复地提醒人们注意这一教训。想想美国在越南的溃败，当时美国有世界上最先进的作战武器。超级喷气式战斗机、武装直升机、先进的武器、计算机、精密的通信设备和长距离的高科技边境传感器。其实，对于这种先进技术的依赖常给人一种错觉，觉得美国刀枪不入。美国人缺少的不是技术，而是一个既简单又连贯的作战理论，技术应该依附其上。在整个过程中，美国在各种各样无效的军事战略上摇摆不定，从来没有占据过上风。

然而，技术落后的北越武装力量一直坚持一个既简单又连贯的作战观念：游击消耗战，目的是有系统地瓦解美国国内公众对战争的支持。北越当时使用的技术非常落后，像AK 47步枪（在战场上比高级的M-16更可靠更容易维修），它与简单的作战概念直接联系在一起。结果正如你所知道的那样，美国虽然有精湛的技术，最终并未在越南取得胜利。如果你发现自

己还认为只有技术才是成功的关键，那么你就应该想想越南战争。

实际上，轻率地依赖技术是一种债务，而不是资产。是的，只有合理地使用技术，让这种技术服务于一个简单、清晰、连贯并且已经被深刻理解的概念时，技术才会成为加速发展的根本推动力。相反，当技术没有被合理使用，只是被当做一个简单的解决办法，也没有深刻地认识到它是如何与一个清晰连贯的概念联系在一起的时候，技术就是你加速灭亡的工具。

技术和对落后的恐惧

我们的研究小组曾经激烈地争论过，在本章讨论这个话题是否有意义。

“应当有一章专门讨论技术问题。”斯科特·琼斯说：“这个时期，我们在商学院里被拼命地灌输有关技术重要性的思想。倘若我们对此不加以讨论的话，这本书将留下一个很大的漏洞。”

布赖恩·拉森表示反对：“但是在我看来，我们对技术的发现只是从训练有素的行为中引出的一个特例，它应该出现在前一章中。训练有素的行为指的是保持在三环内的活动，这就是我们有关技术发现的精髓。”

“没错，但这是一个非常特殊的事例，”斯科特·希德伯格指出：“每一个最早使用技术并且远远领先于世界上其他公司的企业都变得太专注于技术。”

“但是和其他发现相比，如第5级经理人，刺猬理念，人在事先，有关技术的发现，好像还是一个很小的话题，”安伯·杨说：“我同意布赖恩的意见：技术确实很重要，但它只能从属于训练有素，或者说是飞轮这一大的前提。”

我们争论了整整一个夏天。接着克丽斯·琼斯以她特有的



从容和谨慎的方式提出了一个至关重要的问题：“当我们关注互联网的发展动态时，我们会想到为什么实现跨越的公司会对技术保持一种如此稳定的态度，而许多优秀公司就像刚孵出的小鸡一般东奔西跑，显得摇摆不定呢？”

为什么会这样呢？

克利斯提出的问题，使我们认识到了卓越公司与优秀公司之间的本质区别，这个区别最终使我们赞成撰写这一章。

要是你有机会坐下来阅读我们在卓越公司采访的2 000多页抄本，你就会诧异地发现很多公司在采访中根本没有提到“竞争战略”。在面谈中，他们确实谈到了战略，谈到了绩效，谈到了成为最好的公司，甚至还谈到了成功。但是他们从来不使用被动的语气，从来不从反击其他公司的角度来定义他们的策略。他们的谈话只关注他们试图去创造什么，以及在卓越的绝对标准下如何去改进。

当我们邀请乔治·哈维叙述20世纪80年代他改革皮特尼·鲍斯公司的动机时，他说道：“我一直都想看到皮特尼·鲍斯成长为一个卓越的公司。就让我们从这个美好的愿望出发吧。从这里开始吧。这是一个既成的事实，不需要理由和解释。我们今天都还没有实现这个目标。明天也不会实现。在当今这样一个日新月异的时代，我们需要创造更多的东西才能变成一个卓越的公司。”韦恩·桑德斯总结了以金佰利-克拉克公司为典型的企业精神：“我们从不满足。我们可能会很高兴，但不会满足。”

对于那些实现跨越的公司来说，它们并不受恐惧感所驱使。它们不是因为担心自己不明白某种事物而受到驱策。它们不是因为担心自己看上去像个木偶而受到激发。它们也不是因为看到别人成为最棒的公司，而自己不能成为就感到害怕。它们不是因为担心被激烈的竞争所打垮才前进。

不，由优秀公司转变而来的卓越公司是受强烈的创造欲望和追求卓越的内在强制冲动激励的。相反，那些平庸公司是因为担心落后而鞭策自己前进的。

这两种公司之间的主要区别，表现在20世纪90年代末的技术泡沫时期，碰巧那时正在作一份关于从优秀公司向卓越公司转变的问卷调查。由于处在技术泡沫时期的历史背景之下，人们便有了一个认识优秀公司与卓越公司发挥不同作用的理想舞台。在当时，像沃尔格林这样的卓越公司始终保持一种沉着冷静态度，从容地采取经过周密策划的措施推动公司向前发展；然而那些平庸的公司只是恐惧地、疯狂地蹒跚而行。

其实，本章的核心不是谈论技术本身。无论技术如计算机、电信、机器人和互联网，有多么了不起，技术本身并不能够引燃优秀公司向卓越公司转变的火焰。没有哪一种技术，可以带领你达到第5等级。没有哪一种技术，可以把不合格的人转变成合格的人才。没有一种技术，可以训练你面对严酷事实的能力，或者是灌输给你坚定不移的信念。没有一种技术，能够代替对三环的深刻理解，并将这种理解转化到一个简单的刺猬理念中去。也没有一种技术，可以创造出训练有素的文化来。更没有一种技术，能够灌输一个简单的信念，那就是当未发挥出来的潜力被放置在一边时，或者说是当一种东西有能力变成卓越但却始终被保持在优秀的状态下时，人们就犯了一种司空见惯的错误。

遵守上述基本原则并且保持自身稳定的公司，即使在面临重大变革甚至是瓦解的危机时，都会积累起能够取得突破的动量。相反，那些处于被动地位并作出消极反应的公司只能走螺旋形的下坡路，或者继续保持平庸的地位。这就是卓越公司和一般公司的区别，在这里我们把调速轮比喻成毁灭之轮，因为它和我们现在的旋转方向正好相反。

小结

要点

- 实现跨越的组织在看待技术以及技术所带来的变革时，有着与平庸公司截然不同的观点。
- 实现跨越的组织避免对技术的盲目狂热和追赶潮流的做法，但它们精心挑选技术，成为应用这些技术的先驱。
- 对于任何技术，最关键的问题是这种技术是否直接服务于你的刺猬理念。如果答案是肯定的，那么你需要率先使用这种技术。如果答案是否定的，你可以把相似的技术加以比较或者干脆忽略它。
- 实现跨越的公司把技术当做是发展势头的推动力，而非创造者。没有哪一个卓越的公司，在转变初期就率先使用技术，然而一旦它们领悟到技术如何服务于公司三环理论思想，并且在公司取得突破性进展之后，它们就成为技术应用的先驱者了。
- 你可以采用与卓越公司同样领先的技术，并且免费传授给它们的对照公司，但是这些对照公司仍然不能取得相同的成果。
- 一个公司如何对待技术变革，是衡量它是否具有成为卓越公司内在驱动力的一个很合适的指标。卓越公司的驱动力来自一种将未实现的潜力转变成实际结果的强制性冲动，它们所采取的行动通常是经过深思熟虑而且富有创造力。然而平庸公司的激励则来自于对落后的恐惧感，因而它们变得被动，徘徊不前。

意外发现

- 技术嬗变是造成某些曾经不可一世的公司（或者一贯平

庸的公司)衰落的主要原因,这样的观点找不到论据支持。当然,一个公司不能在处于落后的状态下还希望成为卓越的公司,但是技术本身决不是公司卓越或是衰落的主要根源。

- 在和84位卓越公司主管的访谈中,80%的被访问者都没有把技术列为转变期内最重要的5大因素之一。这其中甚至包括像纳科尔这样以率先使用技术而闻名的卓越公司。
- “从爬行到行走到奔跑”是一个很有效的方法,即使在重大而急剧的技术变革时期也不例外。