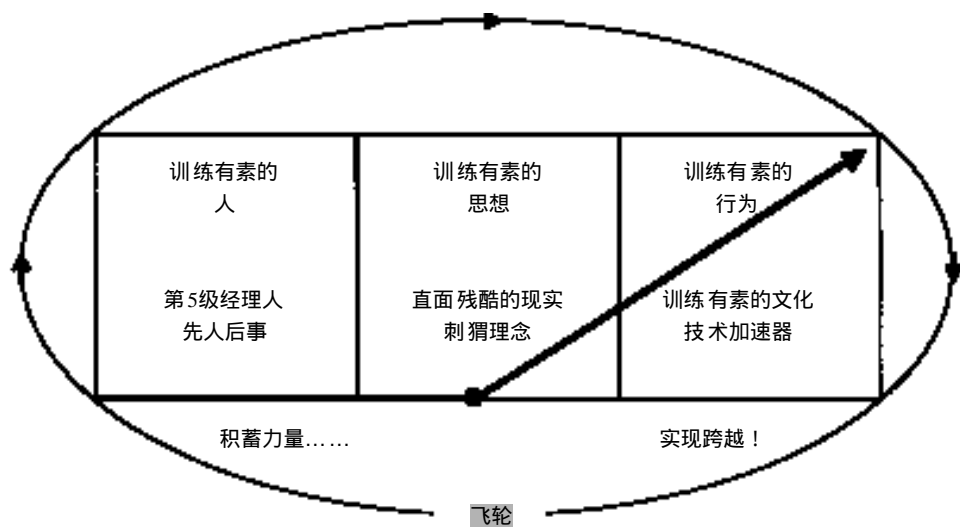


## 第八章

### 飞轮和厄运之轮

“革命意味着转动车轮。”  
——伊戈尔·斯特拉文斯基



想像一个又大又重的飞轮——一个巨大的金属轮盘水平地安装在轮轴上，直径为30英尺，厚2英尺，重5 000英磅的金属圆盘。现在设想一下，你的任务是让轮子在车轴上旋转，速度要尽可能地快，时间要尽可能地长。

你使劲地推飞轮前进1英寸，这种运动在开始时不易被人察觉到。你继续推，不间断地推，2到3小时后你会发现你的轮子已经转完一整圈了。

你继续推，飞轮开始转快了。你不停地努力，飞轮又会转完第二圈。你继续沿着同一方向推。3圈.....4圈.....5圈.....6圈.....轮子加快速度.....7圈.....8圈.....你接着推.....9圈.....10圈.....轮子有了动量.....11圈.....12圈.....每圈加快.....20圈.....30圈.....50圈.....100圈。

然后就到达了一个点——那就是突破点！这种积累起来的动量对你来说是有利的，它用力向前推飞轮，一圈又一圈.....嗖嗖，飞快地转动！.....就连飞轮自身的重量也在帮你推。虽然你花的力气和第一圈一样大，但是飞轮越转越快。飞轮的每一圈转动都建立在前面运动的基础之上，当然也掺杂着你的努力。飞轮转动的速度快了1 000倍，接着10 000倍，再接着100 000倍。这个又大又重的圆盘以永不停息的动力向前飞转着。

这时，设想一下如果有一个人走过来问你：“那个推动飞轮快速旋转的东西到底是什么？”

你无法回答这个问题，因为它太荒谬了。是第1下推动力吗？是第2下吗？是第5下吗？是第100下吗？都不是。它是作用在同一方向上的作用力的总和。一些推动力可能作用会更大些，但是任何一个单独的力量——无论它有多大——都是作用在飞轮上的合力中的一小部分。

## 累积和突破

飞轮这个形象描述了从优秀公司向卓越公司转变过程中的

全部感受。无论最后的结果多么富有戏剧性，这种转变决不是一个突然的运动。这中间没有单一的起决定作用行动，没有重大的方案，没有一了百了的创新，没有纯粹幸运的突变，也没有剧烈的革命。从优秀公司向卓越公司的转变是一个累积的过程——循序渐进的过程，一个行动接着一个行动，一个决策接着一个决策，飞轮一圈接一圈地转动——它们的总和就产生了持续而又壮观的效果。

然而，当你看完媒体对这些公司的报道之后，你有可能得出一个截然相反的结论。通常只有在飞轮达到每分钟旋转1 000转的速度时，媒体才会报道这家公司。因而这歪曲了我们对这种转变的认识，它使转变看起来好像是一夜间的突变。

例如，1984年8月27日，《福布斯》杂志发表了一篇关于电器城公司的文章。这是第一篇在全国范围内发表的介绍该公司情况的文章。文章实在不长，只有两页，它提出了电器城能否持续近期增长的问题。不管怎么说，它也是第一个公开承认电器城公司取得突破的报道。新闻记者刚刚发现这家新的热门公司，因而电器城的突破就好像是个一夜成名的故事。

然而，这个看似一夜成名的故事却是经过10多年的酝酿而成的。艾伦·沃泽尔1973年继承他父亲当上了电器城的首席执行官，当时公司正濒临破产。首先，他重组了行政队伍，接着客观地审视了外部和内部严酷的事实。1974年，公司仍然挣扎在庞大的债务负担中，沃泽尔和他的团队成员开始尝试以仓储陈列室的形式从事零售服务（库存规模化、价格低廉、送货快捷）并且在里士满和弗吉尼亚通过这种模式来出售器具。1976年，公司又开始尝试以仓储陈列室的形式来销售消费电器；1977年，公司将这种观念付诸实践，建立了第一家消费电器零售店。

当这种尝试大获成功后，公司开始将立体式商店逐步转变

成消费电子零售商店。到1982年时，飞轮已经持续旋转了9年，沃特泽尔和他的团队成员在此期间一直忙于实现电器城超级商场的构想。在接下来的5年中，公司完全转变到这个构想上来，继而电器城公司创造了在纽约股票交易所上分红最高的记录。从1982年到1999年，电器城所创造的股票累计收益比市场上其他公司高出22倍，轻巧打败了英特尔、沃尔玛、通用电气、惠普和可口可乐。

很自然，电器城公司发现自己逐渐成为媒体关注的焦点。然而，在转变期开始的10年中，我们没有看到一篇关于电器城公司很有意义的报道，在转变期后的10年中我们却看到了97篇值得研究的文章，其中22篇有很重要的研究价值。虽然公司从1968年起就在一家主要股票交易所上市，而且沃特泽尔和他的团队成员在取得突破之前的10年中就已经作出了很瞩目的成就，但是媒体报道的情况使人感觉公司在转变成功之前不曾存在过似的。

1美元的投资累积回报价值，公开发表的文章数  
电器城，1972.12.31—1992.12.31

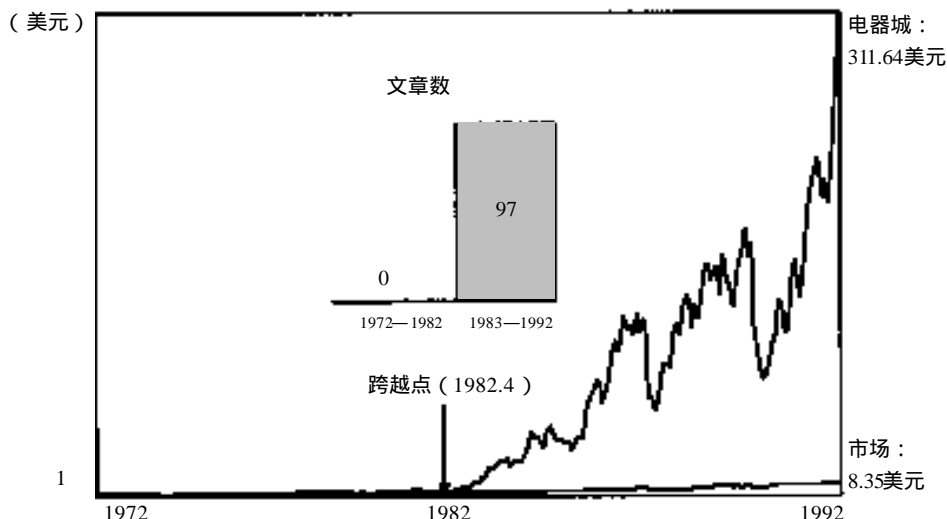


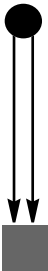
图8.1

电器城的经历反映了一个普遍存在的模式。在一个又一个的例子中，我们发现在公司转变开始的前10年中媒体对公司的报道要比在转变完成后的10年中报道得少得多，平均起来少近3倍。

例如肯·艾弗森和山姆·西格尔早在1965年就开始旋转纳科尔公司的飞轮了。整整10年，没有人关注过它，当然不包括财政新闻媒体和其他钢铁公司。假如你问伯利恒钢铁公司或者是美国钢铁公司的主管有关1970年“纳科尔危机”的事，他们会一笑了之。当然前提条件是那时他们已经注意到这个公司了（这一点值得怀疑）。直到1975年当纳科尔的转变期年份出现在股市图表中时，它已经拥有3家小型加工厂，具有独特的生产文化，并且正在逐渐成为美国最赢利的钢铁公司。然而1978年《商业周刊》才首次报道纳科尔公司，这时公司的转变期已经进入了第13个年头，而《财富》杂志的报道在第16个年头时才问世。从1965年到1975年的10年中，我们只看到了10篇有关纳科尔公司的报道，其中没有一篇文章是有意义的。从1976到1995年，我们却收集到了96篇有关纳科尔的报道，其中有40篇是介绍公司的情况，或者是在全美都有显著特色的报道。

这时，你可能会想：“我们应该预料到的，在一些公司大举成功之后，当然会出现更多关于他们的报道。然而报道的重要性何在呢？”

这里我们将告诉你报道的重要性。我们通常只从表面来看公司的转变问题，并据此形成我们对公司内部情况的认识。从表面上看，公司的转变似乎富有戏剧性，几乎可以称得上是革命性的突破。但是从内部情况分析，它们给人的感觉就完全不同了，更像是一个有机的发展过程。



想像一下那里放着一个鸡蛋。一直以来都没有人注意到它，直到有一天蛋壳破了，从里面跳出一只小鸡来！突然间，所有知名的杂志和报纸都冒出来，竞相报道这个事件：“鸡蛋孵出小鸡了！”“鸡蛋的伟大革命！”“一个令人目瞪口呆的转变！”就好像是鸡蛋经过一夜的转变，突然变成小鸡似的。

但是从小鸡的角度来看，又是怎样的呢？那就是一个完全不同的故事了。当这个看似休眠的鸡蛋被世界所忽视时，里面的小鸡正在进化、成长、发展、孵化。从小鸡的角度来看，破壳而出只是一连串步骤中的一步。当然是很重要的一步，但决不是从表面上看起来的那样是一个激进的、一步完成的转变。

这是一个愚蠢的自以为是的类比。但是在这里，我想借用它来强调我们从调查中得出来的很重要的发现。我们一直以为自己已经发现了突破产生时所出现的“惟一重要的东西”。我们甚至在采访中还努力找到它。但是那些经过转变而成的卓越公司的主管，并没有简单地指出发生在转变期内有代表性的单独的重要历史事件或历史时刻。通常，他们很反感在调查中列举要点，并且把众多因素按优先次序进行排列。在对每个卓越公司的采访中，至少会有一位被访问者不自觉地给我们发出一个警告，比如他们会说，“瞧，你们不能把这个东西分解成一连串细小而精致的个体和若干要素，或者把某个时刻视为‘奇迹’和‘惟一重要的东西’。它是由许多相互依赖、相互联系在一起的部分组成的整体。”

在我们的调查中，甚至对一个最引人注目的公司的采访中，即在当时金佰利-克拉克公司卖掉其加工厂的事情被炒得沸沸扬扬，公司的主管向我们描述了公司有机的积累过程。“达尔文也不是在一夜之间就改变了公司的发展方向，”金佰利-克拉克公司的一位主管说，“他经过了一段时期的蓄积。”“转变并不是一朝一夕的事情，”另外一位主管说，“这是一个循序渐进的过程。我认为只有在多年以后，每个人才能真正了解转变的

过程。”当然，卖掉加工场是一个作用在飞轮上的巨大推力，但是它只是其中的一个推力而已。在卖掉加工厂之后，公司还需要上千个附加的推力作用在飞轮上，不论这种推力是大是小，每一个推力都累计在上一个推力的基础上，只有这样才能把公司完全转变成一个以纸张为原料的消费产品生产公司。金佰利公司经历了很多年才蓄积起足够强大的发展势头，以至于媒体都公开报道它的转型。《福布斯》杂志写道：“当金佰利-克拉克公司决定与宝洁公司直接抗衡时，就有人预言将会有一场灾难发生。这想法看起来多么愚蠢。但后来事实证明，这不是一个愚蠢的想法，相反是一个非常聪明的想法。”《福布斯》发表这两篇文章相隔多久？22年。

当我们开展这个项目时，我们总是习惯性地问那些来到调查研究室接受访问的主管这样一个问题，他们希望从调查中了解到什么东西。一位首席执行官问道：“他们怎样描述自己做的事情？他们对它起过名字吗？他们当时又是怎样议论的？”这是一个很了不起的问题，引起了我们的反思。我们惊奇的发现，人们并没有赋予它任何名字。

卓越公司甚至都没有为自己的转变起任何名字。既没有剪彩仪式，也没有结束语，总之没有安排类似的节目。一些主管说，他们甚至在转变完成之前还没有意识到一个卓越的转变正在进行中。通常状况下，他们都是在事情发生之后才对情况有清楚的认识，而不是进行当中。

于是我们开始明白：没有瞬间的奇迹（见表8.1“没有瞬间的奇迹”）。虽然对于那些只看表面现象的人们来说，公司的转变可能看起来像是瞬间实现的突破，但是那些真正经历过转变

的人们是绝对不会认可这种观点的。实际上，转变是一个为取得最好的成果而沉着周密地策划公司所需要做的事情的过程，而不仅仅是按部就班地采取措施，推动飞轮周而复始的旋转。当飞轮在一段时间内持续向同一方向转动时，它们就一定会到达突破点了。

表8.1 在转变期内没有“瞬间的奇迹”

（在采访中有代表性的引用）

雅培公司	“转变不是一个盲目的瞬间，也不是一个意外的新发现。”“我们的变化是一个伟大的变化，然而它是一连串经过累积起来的变化——这就使得变革如此地成功。我们以一种精巧而又明智的方式，达到这些效果。”
电器城	“向超级市场的转变，并不是一夜之间发生的。我们最早是在1974年提出这个想法的，直到10年后我们才完全实现了超级商场的想法。因为那时我们已经改进了我们的想法，并且为未来积累了足够的发展势头。”
联邦国民抵押协会	“在这里没有不可思议的事件，也没有转折点。转变是由很多事情结合在一起的。虽然最终结果有些戏剧性，但它不仅仅是一种演变。”
吉列公司	“我们没有真正地作出过一个伟大的有意识的决策，或是推出一个发起伟大变革或转型的方案。无论个人还是集体我们都达成了共识，即我们要最大程度地提高我们的业绩。”
金佰利-克拉克公司	“我认为事情做起来没有听起来那么突然。这些事情不会在一夜之间发生，它们是逐渐成长起来的。想法是逐渐形成的，接着迅速增长，最终成形。”
克罗格公司	“转变并不是晴天霹雳，我们一直在关注处于实验阶段的超级商场的成长。我们坚信这个行业会发展起来的。莱尔曾说过，我们将在一个有充分准备的基础上开始变革。”
纳科尔公司	“我们决不会在任何一个特殊时刻作出决定，表示我们支持什么。我们的每一个决定都是由许多痛苦的争论和斗争发展而来的。在我们回顾过去之前，我并不能确信我们很清楚自己为何而战。后来，我明白我们为确立自己的地位而战斗。”



(续)

菲利浦·莫利斯公司	“不可能仅有一件伟大的事件就可以代表从优秀公司向卓越公司的转变，因为我们的成功同革命相比是进化而来的，每一次成功都建立在前一次的基础之上。我认为这决不是一个单独事件可以办得到的。”
皮特尼·鲍斯公司	“我们关于变化的话题谈得不是很多。以前我们并不十分认可我们需要变革，但是我们承认需要发展，这使我们去做与以往不同的事情。我们认识到演变相对于变革来说，是一个完全不同的概念。”
沃尔格林公司	“没有启发性的会议。没有令人顿悟的瞬间，也没有一个伟大的人物可以照明公司的发展方向。转变是一种进化。”
富国银行	“它并不是某刻突然降临的一个转变。渐渐地，主题变得越来越明显，越来越坚定。在卡尔任首席执行官时，并没有出现过一个重大的转折。迪克领导整个进化过程中的一个阶段，而卡尔在前人基础之上领导下一个阶段。只是这个过渡很平稳，不像转变那样突然。”

在讲述这个要点时，有时我会引用20世纪60年代到70年代早期的处于鼎盛时期的加州大学洛杉矶布鲁因斯篮球队，这个例子与调查无关，但它恰倒好处地说明了这个要点。很多篮球球迷都知道布鲁因斯在12年中，赢得了全美大学生体育协会10场锦标赛的冠军。在有传奇色彩的教练约翰·伍顿的指导下，球队创造了61场比赛赢家的神奇记录。

但是你可知道当布鲁因斯第一次赢得全美大学生体育协会锦标赛的冠军时，伍顿已经训练这个球队多少年了？15年。从1948年到1963年，伍顿在球队的工作一直不被人注意，直到1964年，布鲁因斯才第一次获得锦标赛的冠军。经过年复一年的努力，伍顿教练为球队打下了一个坚实的基础，发展了一个完善的征员制度，贯彻了一个连贯的指导思想，同时精炼了全场猛攻的作战方式。当初并没有人太在意这个沉默寡言、脾气

温和的教练和他所训练的球队。直到有一天，球队取得了突破，连续10多年击败每一个有实力的竞争对手。

就像伍顿年代一样，从优秀公司到卓越公司的持久的转变总是遵循从积蓄到突破这样一种普遍模式。在某些情况下，从积蓄到突破要历经一段很长的时间。在其他情况下，时间会短些。例如电器城的积蓄阶段共持续了9年，纳科尔持续了10年，然而吉列只经历了5年，联邦国民抵押协会3年，皮特尼·鲍斯甚至于只有2年。但是无论这个阶段是长是短，每次转变都沿着一个相同的基本模式进行——不断积累发展势头以推动飞轮一圈圈地旋转，直到突破阶段。

### 并非天赐良机

我们所需要理解的关键问题是，飞轮旋转遵循从积蓄力量到突破这样一个模式并不是天赐良机。有人会说：“瞧，我们受到了束缚，无法采取这种长远方法。”这些人应该牢记公司的转变必须遵循这种模式，无论公司短期的情况有多糟糕——比如富国银行遭遇金融解除管制，纳科尔和电器城濒临破产，吉列和克罗格面临将被接管的潜在威胁，或者是联邦国民抵押协会陷入每天亏损100万美元的困境。

这种模式同样适用于应付华尔街的短期压力。“我不同意一些人说由于华尔街的限制，你就不能建立一家持久卓越的公司，”联邦国民抵押协会的大卫·麦克斯韦说，“我们曾经和分析家们沟通过，想让他们明白我们在做什么，我们将朝哪个方向发展。开始的时候，许多人不能对此信服——你不得接受这个事实。但是一旦我们走出了那些黑暗的日子，我们就做得一年比一年好了。多年以后，由于我们已经取得了实际结果，我们的股票炒得很热，再也不会倒退了。”联邦国民抵押协会的股票确实炒得很热。在大卫·麦克斯韦任职的头两年中，公

司股票价值低于市场平均值，但是不久以后就开始腾飞了。从1984年末到2000年的这段期间内，在联邦国民抵押协会的1美元投资其市值都会增长64倍，超过市场6倍——其中包括20世纪90年代末期纳斯达克股票价格疯狂贬值的因素。

由优秀公司转变而来的卓越公司，同它们的对照公司一样，都受华尔街短期压力的影响。然而，与其竞争对手相比，这些卓越公司可以不担心压力，凭借耐心和有条不紊的训练从而遵循从积蓄力量到突破这样一个飞轮旋转的模式。而且，根据华尔街自身的成功的标准来看，卓越公司最终都取得了非凡的成果。

由此，我们懂得了关键是要学会利用飞轮来应付这些短期的压力。为实现这一目标，雅培公司实验室研究出了一个很棒的方法，它使用了一个名为“蓝色计划”的机制。每年雅培公司都会告诉华尔街的分析家们，它所预测的一个具体的收入增长幅度——比如说15%。与此同时，公司会设定一个更高的增长速度作为其内部目标——比如说是25%，甚至是30%。此时，公司还对那些没有资金投入但已通过提议的风险性项目——又称蓝色计划——按重要级别排序。到年底时，雅培公司将挑出那些虽已超出分析家的预想值却还未达到实际增长目标的公司序号。这样就可以计算出“使分析家满意”的增长值与实际实现的增长值之间的差额，再将这笔资金投入蓝色计划中。这是一个为应付短期压力而设置的巧妙机制，同时又是一个对未来有系统的投资。

我们在那些对照公司中就没有发现这种蓝色计划。相反，普强公司的主管大量积聚股票（“买进未来”）的同时，还虔诚地吟诵“长线投资”，特别是在公司业绩不理想的情况下。普强公司不断投资于有大胆创意的项目上，如罗盖恩治秃法，试

图跳出积蓄阶段直接飞跃到突破阶段。实际上，普强公司使我们联想到了一个赌徒，他在拉斯维加斯将许多赌注压在红色上，说：“瞧，我们正在为未来投资。”结果可想而知，当未来到来时，预期的结果却很少出现。

很自然，雅培公司始终扮演一个成功的角色，在华尔街上很受欢迎，然而普强公司却永远使人失望。从1959年到1974年雅培公司取得突破性进展，两个公司的股票大致沿着相同的轨迹运动。随后它们便分道扬镳，直到1995年普强公司被收购时它的股票价格与雅培公司相比下跌了6倍多。请见图8.2。

与联邦国民抵押协会和雅培公司一样，所有实现跨越的公司历经从积蓄到突破的阶段时都能有效地对付华尔街，并没有看到两者之间有什么矛盾。它们只是专注于积累成果，常常采用低调许诺和超值兑现的办法。当成果一点点被积累起来的时候——就如同飞轮积累动量的过程一样——投资团体就会爆发发出一种极大的热情。

### “飞轮效应”

所有实现跨越的公司都明白这个简单的道理：巨大的动力依赖于不断的改进和成果的取得。针对那些有形成就——开始时呈递增趋势——再进一步说明这些步骤如何适应总体观念的实施环境。当你做事的方式可以使人们看得到并且感觉得到动量在积累时，人们就会怀着极大的兴趣站在你身边支持你。我们把这称为“飞轮效应”，它不仅适用于外部投资者还适用于内部的组成群体。

下面我要告诉你一个发生在调查中的故事。当我们的研究工作进入到一个十分关键的阶段时，调研小组的成员们差点要造反了。他们把采访笔录往桌上一扔，问道：“我们必须不断

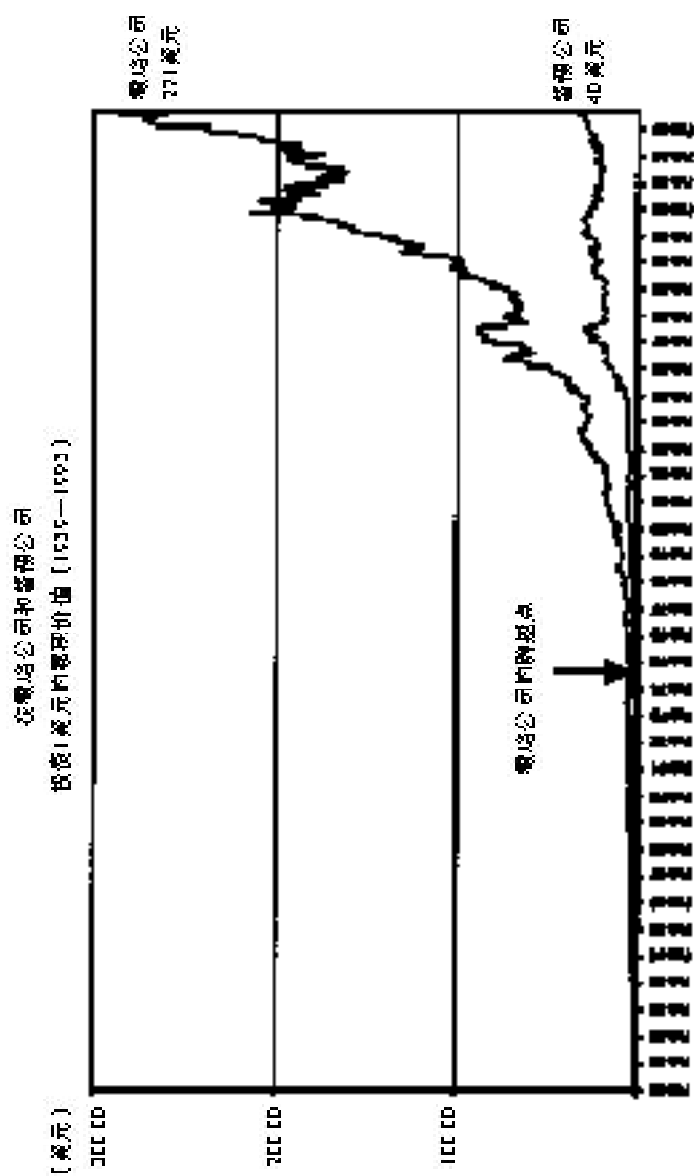


图 8.2

重复地问那个愚蠢的问题吗？”

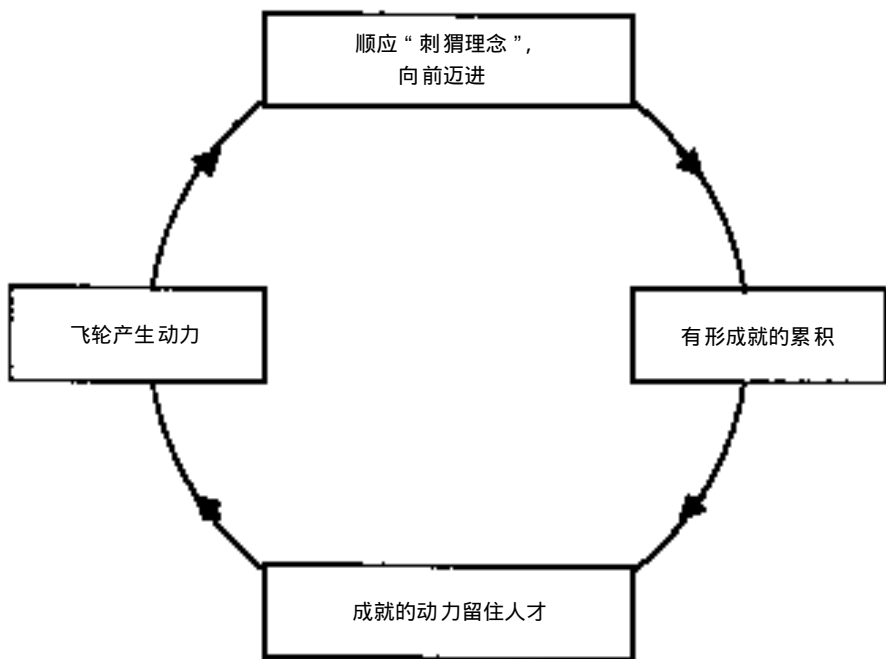


图8.3 飞轮效应

“什么样的愚蠢问题？”我问道。

“关于承诺、结盟以及人们如何管理变革的问题。”

“那不是个愚蠢的问题，”我回答说，“这是一个很重要的问题。”

“好吧，”一个成员说道，“许多负责转变的主管，他们认为这是一个愚蠢的问题。一些人甚至不理解这个问题！”

“不，我们还需要继续问相同的问题，”我说道，“我们需要在整个采访过程中保持前后一致。此外，更有意思的是他们还不理解这个问题。所以，我们要继续探索下去。我们需要了解他们是如何克服对变革的抵制情绪的，又是如何使人们产生兴趣并支持他们的。”

我认为试图获得每一个人的支持——用行话来说就是“建

立联盟”——这是主管人员在公司从优秀向卓越转变时所面临的最大的挑战之一。毕竟，几乎每一位来到实验室接受采访的主管人员都以各种形式问到了同一个问题。“我们怎样才能使公司转变方向？”“我们如何能使人们热衷于新的远景？”“我们如何动员人们联合起来？我们如何使人们拥护这种变革的呢？”

使我感到吃惊的是，我们发现结盟合作并非实现跨越的公司的领导者所面临的一个主要挑战。

很显然，实现跨越的公司确实达成了许多让人难以相信的承诺和结盟合作——他们很巧妙地应付了变革——但是他们从来不真正花很长的时间去考虑它。变革，对于这些实现跨越的公司来说是完全透明的。我们获悉如果条件合适的话，有关承诺、结盟、激励和变革的问题都能迎刃而解。因此，在很大程度上，这些问题自动解决了。

以克罗格为例，你如何使一个拥有50 000多名员工的公司——这其中包括出纳员、装袋工、货架管理员、洗涤工人等等——去拥护一个全新的激进策略，这个策略最终将彻底改变公司建立和经营小百货商店的各个环节？答案是：你无法做到。无论如何，你不能仅通过一个重要的事件或是一个伟大的方案就可以做到。

第5级经理人吉姆·赫林发起了克罗格的转变，他告诉我们，他总是避免做任何喧嚣的鼓动宣传。相反，他和他领导的团队成员首先转动了飞轮，并且创造出了有形的结果，证明他们的计划是有意义的。“我们之所以向人们展示我们在做些什么，是为了让他们看到我们的成就。”赫林说，“我们尽力使计

划逐步走向成功，这样大众才能从我们的成功中，而不仅仅是从我们的话语中树立信心。”赫林懂得要使人们拥护一个大胆的新观念，就要推动飞轮朝与新观念一致的方向旋转——从2圈到4圈，从4圈到8圈，然后又从8圈到16圈——接着他又说道：“看我们现在所做的，一切进行得多么顺利。由此推断，这就是我们今后发展的趋势。”

实现跨越的公司，往往在开始的时候并不公开宣布他们的伟大目标。事实上，他们在开始旋转飞轮的时候，才逐渐领悟到他们所采取的行动的伟大意义，一步接一步，一轮接一轮。直到飞轮积累起足够的动量时，他们才抬起头来说：“嘿，只要我们不停地旋转飞轮，我们完全有理由做得最好。”

再举另外一个例子。纳科尔公司早在1965年就开始旋转飞轮，开始的时候只是为了避免破产，接着又因为找不到一个可以依赖的供应商而建立了第一家钢铁厂。此后，纳科尔公司的员工发现他们有一套能够生产出比别人质量更好且价格更低的钢铁的诀窍，所以他们建立了第二家，接着是第三家小型工厂。他们终于赢得了客户，接着是更多的客户，越来越多的客户。飞轮转了一圈又一圈，日积月累，年复一年最终积累起很大的动量。于是大约在1975年，纳科尔公司员工突然明白只要他们不停地旋转飞轮，他们就能成为全美最棒的赢利最高的钢铁公司。马文·波尔曼解释说：“我记得1975年我和肯·艾弗森谈话时，他对我说：‘马文，我认为我们可以成为美国最棒的钢铁公司。’天哪，那是1975年！我又对他说：‘肯，现在你能告诉我什么时候我们可以成为最棒的公司吗？’‘我不知道。’他说，‘但是只要我们不停地旋转飞轮，我们完全有理由做得最好。’”这以后的20年中，纳科尔公司不停地推飞轮旋转，最终成为《财富》周刊上评选出的1 000家钢铁公司中获利最高的公司。”

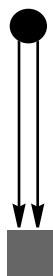


如果你可以使飞轮说话的话，你就不必热心地传达你的目标了。人们自己就能够从飞轮旋转中作出推断：“嘿，如果我们坚持不懈的话，你就等着看我们的成功吧！”当人们决定把潜力转化为实际的结果时，目标就差不多自发制定好了。

停下来仔细思考一分钟。合适的人才最想做的是什么呢？他们想成为获胜队伍中的一员。他们想在创造有形结果的过程中，贡献出自己的一份力量。他们想为自己竭尽全力工作而感受兴奋。当这种合适的人才看到，一个简单的计划生来就要面对严酷的事实时——这个计划是周密考虑发展而来，并非虚张声势——他们会说，“这个计划行得通。算我一个。”当他们看到这个简单计划的背后是一支紧密团结的主管队伍并且具有第5级领导阶层无私奉献的素质时，他们将停止一切冷嘲热讽。当人们开始感受到动量的魔力时——当他们开始看到有形的结果时，当他们能够感觉到飞轮开始加速的时候——这就是许多人排成一队，用自己的肩膀倚靠飞轮并推动它旋转的时候了。

## 厄运之轮

我们在那些对照公司中发现了一个完全不同的发展模式。它们并没有冷静周密地思考自己需要做些什么并把它付诸于实践，相反它们常常开展一些新的方案——总是营造一种声势浩大的气氛来“提高士气”——不料看到这些方案没能取得可持续的结果。它们寻求一个决定性行为，一个伟大的方案，一个能打败竞争对手的发明以及一个奇迹般的瞬间，这些都可以帮助它们越过积蓄阶段直接跳到突破阶段。起初，它们推飞轮朝一个方向旋转，接着又停下来改变旋转路线，继而推飞轮朝新的方向旋转——接着又停下来改变旋转路线，飞轮又朝另外一



个方向旋转。久而久之，这些公司因徘徊不前而没能积累起持续不变的动量，最终陷入我们所说的“厄运之轮”。请见图8.4。

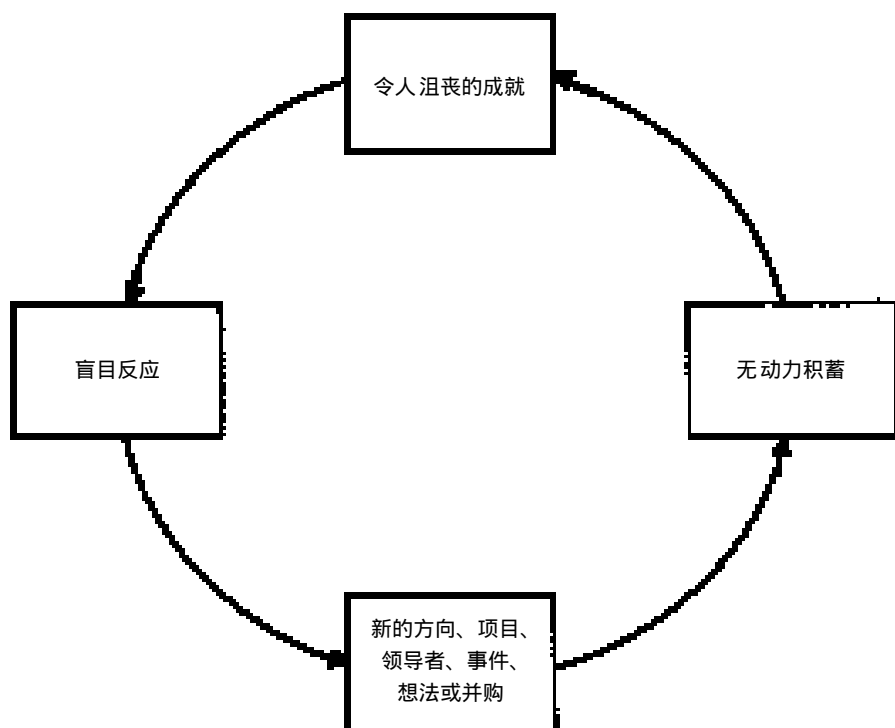


图8.4 厄运之轮

回想一下华纳-兰伯特公司的案例吧，它是与吉列的对照公司。

早在1979年，华纳-兰伯特公司就在《商业周刊》上宣布它将成为第一流的生产消费产品的公司。

一年以后即1980年，公司突然改头换面转行到保健护理的行业中去了，又公开说：“我们将全力以赴追随默克、Lilly和SmithKline——每一个人都会竭尽全力的。”

1981年，公司又转回原来的方向，专注于消费产品的生产及多样化经营。

6年以后的1987年，华纳-兰伯特来了个180度转弯，即远

离消费品市场再次追随默克公司。（此时，公司用于消费品广告宣传上的费用已经是研发费用的3倍——对于一个试图打败竞争强敌默克的公司来说，真是一个令人费解的策略。）

在20世纪90年代早期，为响应克林顿时代发起的保健护理改革，公司再次180度转弯重新采用多样化经营模式和建立消费品品牌。

华纳-兰伯特公司每一个新上任的首席执行官都会带来一个新的方案，因而停止前任的动量积累。沃德·哈根在1982年曾经试图用巨额资金收购一家为医院提供供应品的公司以创造新的突破。3年以后，他的接任者乔·威廉姆斯又把华纳-兰伯特公司从医院供给的行业中撤出来，并因此注销了5.5亿美元的资金。接着他竭尽全力致力于打败竞争强敌默克公司，但是他的下一任继承人又领导公司回到多样化经营和消费品的生产上来。就这样摇摇摆摆，翻来覆去，每一任首席执行官都试图在自己构想方案上作出一些显著的成就来。

从1979年到1998年，华纳-兰伯特公司共经历了3次重大的重组——每一个新的首席执行官任职都会引起一次重大的重组——为尽早实现突破，公司裁员20 000人。经过几次反复后，公司以往取得的成果都突然破裂接着飞轮便懈怠下来，再也不能积累加速旋转所需要的持续不断的动量了。从此以后，华纳-兰伯特公司的股票利率在市场上逐渐失去了优势，最终被辉瑞制药吞并，从此不再是一个独立存在的公司了。

虽然华纳-兰伯特公司是一个比较极端的案例，但是我们发现那些卓越公司的对照公司也在上演着类似的故事（详情请见附录8.1）。尽管各个公司厄运之轮的具体表现千差万别，却存在着一些非常普遍的模式，其中两点值得特别关注：错误指导下的收购行为和选拔废除前代领导者努力成果的新一代领导人。

## 误导的收购行为

彼得·德鲁克曾经发现一些公司的合并和收购行为很少来自于可靠的推理，而更多来自于一个普遍存在的事实，那就是达成几笔交易比做一些实际的工作更能使人兴奋地度过一天的工作时间。其实，这些公司都十分清楚20世纪80年代普遍存在着大量滞销货的事实：“当情况变糟时，我们就去购物吧！”

为了了解收购在公司转变过程中的作用，我们对所有被调查的公司的收购和被吞并行为进行了一个系统的定性和定量分析，收购和被吞并行为从转变期开始前的10年算起，直到1998年结束。尽管不同公司收购的价值总量或是收购规模大同小异，但是我们确实发现那些实现跨越的公司与对照公司在收购的成功率上有天壤之别（见附录8.2）。

为什么实现跨越的公司的收购行为，特别是一些重大的收购行为会有相当高的成功率呢？它们成功的关键在于，他们的收购行为通常在刺猬理念发展之后和飞轮积累起重大动量之后才发生。他们把收购当做是飞轮积累动量的推动力，而不是飞轮动量的创造者。

相反，那些对照公司总是千方百计地想通过收购或兼并的方式直接跳跃到突破阶段，但这从来都行不通。在通常情况下，这些公司的核心业务都处于窘困状态中，而他们却不顾一切地投入到收购的大潮中以期快速成长，分散现存问题或者是使首席执行官看起来更像是那么回事。然而他们从来没有触及最根本的问题：我们在哪方面可以比世界上其他公司做得更好，而这个方面既符合我们的经济指标又符合我们的兴趣点？他们从来不明白一个简单的事实，那就是虽然你可以购买到成长方式，但是你决不可能购买到转变成卓越公司的方式。两个大型

的平庸公司合并在一起，不可能创造出一个卓越的公司。

### 阻止飞轮旋转的领导者

另外一个常见的导致陷入厄运之轮模式的错误，是新任职的领导常常阻止旋转着的飞轮，并且推动它朝一个全新的方向旋转。想想哈里斯公司，在20世纪60年代早期就树立了卓越公司所具有的经营理念并且开始了一个一流的可取得突破的动量累积过程。乔治·戴弗利和他的继承者理查德·塔利斯，认为哈里斯公司的印刷和通信业技术在全世界都可以算是最棒的，他们的刺猬理念就是根据这样一种想法产生的。尽管公司并没有完全坚持这个理念（塔利斯有偏离三环之外的倾向），公司在那时确实取得了一定的进步并且创造出了很重要的成果。它看起来像是一个从优秀到卓越转变的很有希望的候选人，终于1975年公司取得了突破性进展。

接着飞轮开始停滞不前了。

1978年，约瑟夫·博伊德成为公司的首席执行官。这之前博伊德在雷射公司任职，这家公司很早就被哈里斯公司收购了。作为一名首席执行官，他推出的第一个重大决策就是把公司总部从克利夫兰移至佛罗里达的墨尔本市——雷射的故乡，也是博伊德居住的地方，还是他57英尺长名为“懒散的流氓”的机动船的停泊地。

1983年，博伊德放弃了印刷业务，这相当于突然猛转飞轮朝其他方向旋转。因为在那时，哈里斯公司已经是世界上最好的印刷设备生产商了。印刷业务在当时是公司最有利可图的业务之一，所创利润相当于经营利润总额的1/3。那么博伊德廉价卖掉公司宝石业务的收益又用在何处了呢？他继而轻率地带领公司投入到办公自动化的行业中。

然而哈里斯公司能够在办公自动化的行业中成为世界一流

的公司吗？不太可能。“可怕”的软件开发问题耽误了哈里斯公司第一个工作站的建立，因为哈里斯公司真正站在战场上时才发现，他需要面对像IBM、DEC和王安电脑这样的竞争强敌。接着为了跳跃到一个新的突破阶段，哈里斯公司拿出整个集团净收入1/3的资金去购买拉尼尔公司的产品，这是一家销售低档文字处理软件的公司。《电脑世界》杂志曾写道：“博伊德把自动化办公设备业务作为公司的一个支柱产业……不幸的是，哈里斯公司最不适合生产办公产品了。设计并推销文字处理系统的努力最后以凄惨的失败而告终……由于不符合市场需求，在试销期内就不得不被抛弃了。”

飞轮本来一直以强大的动力旋转着，然而自从戴弗利和塔利斯任职以后，它就开始脱离轴心，在空中摇摆不定，最终坠落以至于停滞不前了。从1973年年底到1978年年底，哈里斯公司所创利润高于市场价值5倍多。然而从1978年年底到1983年年底，哈里斯公司所创利润低于市场39个百分点，到1988年已经低于70个百分点了。厄运之轮已经取代了飞轮。

## 一个视野宽广的飞轮观念

当我调查实现跨越的公司的转变时，总有一个词语出现在我的脑海中——连贯性。物理学教授R·J·彼得森送给我另外一个词语“一致”。“一加一得几呢？”他问道。接着，他停顿一下强调说：“得四！在物理学上，我们一直在讨论一致的思想；一个因子作用在另一个因子上效果会成倍增加。在看到飞轮的概念时，我禁不住想起一致的原则。”无论你使用哪个词语形容它，基本思想都是相同的：系统中每一部分的存在都是为增强系统中其他部分的稳定性以形成一个完整的统一体，这个整体要比各部分的总和强大得多。只要你保持前后连贯性，经过一代又一代后你就能取得最大化的结果了。

从某种意义上讲，本书一直在探讨和描述飞轮从积累动量到实现突破这一过程的发展模式。（见表8.2“如何区分你是处于飞轮的上面，还是厄运之轮的里面”。）我们通过重新纵览总体框架图，发现所有要素都作用在一起才创造出了这个模式，并且每一个组成部分都对飞轮产生了一个推力。

表8.2 如何区分你是处于飞轮的上面还是厄运之轮的里面

处于飞轮之上的特征 (实现跨越的公司)	处于厄运之轮里面的特征 (对照公司)
遵循从积累到突破的发展模式。	略过积累直接跳跃到突破阶段。
通过步骤逐步实施，飞轮逐圈转动这样一种累积的过程来实现突破；感觉像是一个有机的进化过程。	实施重大的方案，实现激进的变革，完成伟大的革命；长期重组——总是期待瞬间奇迹或新的救世主的到来。
勇敢地面对残酷的现实，更清楚地认识到为了积累动量还需要采取什么样的行动。	不敢面对残酷的现实，追赶时尚，热衷于花架子管理。
连贯性贯穿于整个清晰的刺猬理念中，坚定地保持在三环之内。	表现出长期的不连贯性——摇摆不定、翻来覆去，并且脱离于三环之外。
遵循首先培养训练有素的人（最重要的人），其次形成训练有素的思想，再次采取训练有素的行动这样一个模式。	在形成训练有素思想和培养训练有素的合格人才之前，就莽撞地采取行动。
使用适当的技术来实现刺猬理念，并加速动量的积累。	面对技术变革时，像小鸡一样惊慌失措，担心会落后。
实现突破之后（如果可能的话）才开始进行重大的收购行为以加速动量积累。	实现突破前就开始进行重大的收购行为，这种创造动量的努力注定要失败。
花费很少的精力激励员工或与员工结盟；飞轮旋转的动量很有感召力。	花费大量的精力激励员工或与员工结盟，召集人们环绕在新思想的周围。
让结果去说明一切。	出卖未来，以弥补结果的缺乏。
连贯性的原则贯穿始终；新一代人的工作依赖于前一代人创造的成果；飞轮持续不断地积累动量。	表现出长期的不连贯性；每一个新上任的领导者都会开创出一条激进的新道路；旋转的飞轮开始停滞不前，而厄运之轮开始重新转动。

一切都从第5级的领导者开始，他们很自然地被飞轮模型所吸引。他们对那些可以使自己看起来更像是领导的浮华的计划不太感兴趣！“领导”这个词的英文第一个大写字母是“L”。相反，他们对那些通过推动飞轮旋转来产生结果的深思熟虑的过程更有兴趣！“结果”这个词的英文第一个大写字母是“R”。

雇用合适的人在公司工作，解聘不合适的人使之离开公司，并且把合适的人安排在合适的职位上——这些都是早期积累阶段中需要采取的关键步骤，同时也是飞轮旋转的重要动力。此外，牢记斯托克代尔悖论也同样重要：“我们并未打算在圣诞节之前就实现突破，但是如果我们能够持续不断地朝正确的方向推，我们最终会实现突破的。”勇敢地面对残酷的现实可以帮助你发现飞轮转动所需采取的步骤，这些步骤是显而易见的，虽然不容易做到。对最终的结果充满信心，能帮助你度过数月乃至若干年的积累阶段。

接下来，当你对刺猬理念中有关三环思想有了一个深刻的理解开始推动飞轮朝你所理解的方向旋转时，你就找到了实现突破的动量以及加速飞轮转动的推动力。率先使用技术就是主要的推动力之一，它又与三环直接联系在一起。从根本上讲，实现突破意味着具有作出一系列与刺猬理念相一致的明智决策的能力——采取训练有素的行为的前提条件，是要有能够形成训练有素思想的训练有素的人。这就是进入突破阶段的关键所在。

总之，如果你能够坚持不懈地并且成功地将每一个观念应用在公司整个机构中，并且持续推动飞轮朝同一个方向旋转继而逐步逐圈地积累起动量，你将最终实现突破。它可能不会在今天、明天或者下周的某一天发生。甚至到明年还不会发生。但是，终有一天会出现。



接着在实现突破后，你又将面临一系列崭新的挑战：如何加速动量积累以实现日益增长的期望值，如何确保飞轮在未来的日子中持续不断地旋转。总而言之，你所面临的挑战不再是如何从优秀公司转变成卓越的公司，而是如何从卓越的公司转变成持久卓越的公司。这是本书最后一章要讨论的问题。

## 小结

### 要点

- 从优秀到卓越的转变对于那些局外人来说，既像是戏剧性的又像是革命性的事件，但是对于那些执行者来说感觉像是一个有机的累积过程。很长时间以来，把最终结果（戏剧化的结果）同过程（有机的累积过程）混淆在一起的做法，一直影响我们洞察真正起作用的力量。
- 无论最终的结果多么富有戏剧性，从优秀公司向卓越公司的转变从来不会突然降临。这里没有决定性的行为，没有雄伟的规划，没有一了百了的创新，没有一个幸运的突变，更没有奇迹的瞬间。
- 可坚持到底的转变总是遵循一个能够预测的模式——从积累到突破。要想推动一个庞大而又沉重的飞轮旋转终归需要花费很大的力气才能做到，但是在一段很长的时间内，坚持不懈地推动飞轮朝同一个方向旋转，飞轮就会积累起动量，最终实现突破。
- 对照公司遵循着一个截然不同的模式，即“厄运之轮”。他们不仅不通过飞轮逐圈旋转来积累动量，反而设法略过积累阶段直接跳跃到突破阶段。然后当他们面对令人失望的结果时，他们又摇摆不定翻来覆去地改变飞轮转动的方向。

- 对照公司，常常通过大量误入歧途的收购行为来设法创造突破。与此相反，那些卓越公司基本上只有在突破实现以后才开始大量收购，为原本已经旋转得很快的飞轮加速积累动量。

### 意外发现

- 实现跨越的公司的决策者们通常在转变过程之中并不能意识到转变的伟大意义；只有事后回顾时，转变的伟大之处才变得明显起来。人们没有赋予转变任何名称，没有标签，没有剪彩活动，也没有方案去表明他们到底在做什么。
- 实现跨越的公司的领导者从不花费精力设法“结盟”、“提高士气”或是“应付变化”。在正常的情况下，有关承诺、结盟、激励和变化的问题在很大程度上可以自行解决。结盟主要是建立在结果和动量的基础之上，而不是相反。
- 应付华尔街的短期压力与遵循飞轮模式的做法是一致的。飞轮效应与短期压力的克服并不矛盾。实际上，它是应付压力的关键所在。