

追求卓越

作者：(美)汤姆·彼得斯

《追求卓越》 第一部分

再探卓越企业

本书出版以来，受到广大读者的喜爱，而且书中主要论述都经得起考验。

不过书中介绍的某些公司因为偏离了方向，在这些年日益衰败。不过它们长期以来的成功纪录却是值得效法的，就如同正处于巅峰时期的运动员一样，有许多值得学习之处。我们写的不是《永恒的卓越》，这就好像期望伟大的运动员都不会老一样奇怪。（不过宝洁的历久不衰却很值得品味。）在这方面，我们要奉告精打细算的批评者：如果你们在本书发行的时候就买了，并且一直保留到 2002 年，那么你们的总投资回报率可是 1 300%，道琼斯指数也不过是 800%，标准普尔 500 指数则是 600%。

理论的部分摆在前面几章——“理性模式”、“渴求激励的人”以及“管理模糊和矛盾”，这几章的内容和当今情况依然息息相关，其关联性绝对不亚于当初刚发行的那段时间。

简而言之，本书的重点如下：

第一，不同于战略、商业和组织所宣扬的，人和组织其实并不“理性”。如果硬把过于简化、误导的理性主义套在管理方式上，会产生很大的风险。你不可能光“看着数字”管理，这是连想都不用想的。

第二，大多数管理系统都把入视为“生产要素”，就如同工业机械里的小螺丝钉一样，这样的假设本身就很令人泄气。每个人都有独特之处，而且很复杂。领导者需要勇于放手让员工去做，而不是试图驾驭他们。

第三，这个世界充满了模糊地带，非常令人困惑。管理最大的挑战在于管理“软性的东西”，特别是文化。因此，领导者若未密切注意所谓的软性要素，终究会沦于失败。

其他研究人员如果看同样的数据，可能会选出不一样的卓越要素。尽管如此，这八大卓越特质却并不能更改。这八大特质非常明确地说明了卓越企业的独到之处：

采取行动。简单来说，就是“起而行”。这个道理就跟科学实验一样，如果不进行实验，自然什么都无从发现。在企业里，如果不多尝试，勇于失败，然后再进行尝试，自然什么也学不到。诀窍在于达成共识，明白哪一种失败是可以接受的，哪一种会导致灾难性的后果，要达到这个地步并不容易。不过不要自欺欺人。分析做得再多（特别是市场研究），都无法激发出真正的创新。

接近顾客。这可能是最难做到的一点，也可能是我们研究的卓越企业（例如 IBM、惠普、凯马特，甚至麦当劳）偏离正轨的地方。这的确很难。公司要注意的细节多如牛毛，实在很难多加关照顾客，如果顾客还包括了经销商和极为不理性的一般使用者，那就更是难上加难。尽管如此，宝洁却成功地让公司里的每一个人都和顾客保持密切联系，并且具备强大的创新能力，这样的技巧或许是他们基业长青的主要原因。

自主和创业精神。就算企业规模很大，还是要像个小公司般地运作。组织不

过是一群人的组合，而这群人很难与大型的抽象实体建立良好关系。如果你们不了解强生、3M、沃尔玛，以及原来的惠普是怎么成功的，只要看看他们如何组织成小型、独立的单位，并以共同的目标和文化规范来整合即可明白。

以人为本。说到员工的重要性，大家都会大谈特谈，可是却没有几家公司真正把员工视为不可或缺资产。我们见识过最棒的例子就是达美航空倡导的“家的感觉”；1982年，该公司员工团结起来，自愿将薪资总额减少3000万美元，好让公司可以买下第一款波音767客机，充分展现出“达美精神”。可惜，达美航空后来和西方航空合并之后，就丧失了这种家的感觉。

亲身实践、价值驱动。这个理念其实很简单。搞清楚公司究竟代表什么，哪些事情最能让员工感到自豪，接着积极朝着这样的价值体系发展。不过要记住，获利对企业的重要性，犹如呼吸之于生命。卓越企业不光会赚钱，还会创造意义。

坚持本业。除了沃伦·巴菲特的投资控股公司伯克希尔·哈撒韦公司和杰克·韦尔奇的通用电气等极少数特例之外，多元化经营几乎都行不通。特别要当心“协同”这个词，它听起来好极了——谁不希望一加一等于三？可是我们当时和现在的观察结果显示，大型合并案几乎都无法成功。而且，最容易让成功的企业从此一蹶不振的，就是过度快速扩张。

组织单纯，人事精简。企业本身就相当复杂，但我们不能以叠床架屋的组织框架让情况更加繁复。采取简单可行的结构，人们自然会搞清楚接下来该怎么做。员工人数尽量降到最低，把大部分工作外包处理，或是采取有时间限制、项目导向的工作小组（另一种线型组织的形态）。庞大的人员结构好像总是让公司里真正做事的人碍手碍脚。

宽严并济。这章的标题乍看之下似乎让人难以理解，不过却充分凸显出我们要说的重点。经营得有声有色的企业都不是集权或是分权，而是两者巧妙结合。不论是过去还是现在，卓越企业的大多数层面都是“宽松”的，让人员享有极大的自由，自主做事。与此同时，卓越企业的少数几个关键性层面却又是高度中央集权的：以核心价值观塑造公司文化一、两个（优先考虑的或是更多的）战略，以及少数关键性的财务指标。

以上就是八大特质，不论是当时还是现在都适用。自从《追求卓越》出版之后还有很多这类书，可是没有任何一本书比《追求卓越》写得更加精辟。特质就是特质，并不是原则。在还没有更明确、更好的东西出现之前，还是应该坚持这八大特质。

目 录

自序

导言

第一部分

何谓“卓越”

第一章 成功的企业

成功的标准

研究对象

第二部分

迈向新的理论

第二章 理性模式
探索数字背后的意义
缺乏远见
分析的象牙塔
重点错误
第三章 渴求激励的人
如何应对人性的矛盾
简单和复杂
正面激励
行动、意义和自我控制
转化型领导
第三部分
回归基本面
第四章 管理模糊和矛盾
理性行为者
文化的重要性
进化
第五章 采取行动
组织流动性：走动式管理
实验型组织
简化系统
行动导向
第六章 接近顾客
对服务的执著
对质量的执著
利基市场
卓越企业以成本为导向的程度
倾听使用者的意见
第七章 自主与创业精神
创新的推介人
容忍失败
第八章 以人为本
尊重个人
成功案例
共同的特色
第九章 亲身实践，价值驱动
第十章 坚持本业
坚持本业 vs. 多元经营
小心经营和本业无关的企业
第十一章 组织简单，人事精简
维持单纯的形式
未来的“形态”
第十二章 宽严并济
融入价值观

兼顾内外
致谢

自序(1)

自序

我们在此要提出几点说明，可能有助于读者稍后阅读本书各章内容。我们根据本书搜集的资料汇整出八大基本特质，有些读者可能觉得这些特质简单得无须一提，可是事实并非如此。每个特质看似老生常谈（接近顾客、以人为本），可是真正能够展现这八大特质的卓越企业（特别是和它们的竞争对手相较之下）却犹如洛杉矶没有烟雾遮掩的日子一般稀罕。

第二点要说的是，第三章和第四章的内容大多都是理论，乍看之下可能让人退避三舍。读者可以跳过这几章（或是等到最后再读），不过我们强烈建议读者就算不仔细思考，也至少要看过一遍。我们如此建议，是因为卓越企业的八大管理特质并非“因为有用所以有用”，而是因为它们“非常有道理”。卓越企业已经对数以万计的人探索过他们最深层的需求，这些企业的成功更反映出这些道理具备稳健的理论基础（有时候连它们也不自知）。而且我们认为，读者可能会很惊讶地发现，这些理论十分有趣。我们要再次强调，这不是崭新或是没有经过验证的理论，而是经过科学验证的，而且经得起挑战，只不过大多数管理者和管理学专家都忽略了这些理论而已。

我们也要在此强调，本书介绍的卓越企业大都不是麦肯锡的客户。麦肯锡支持我们的研究和著作，但是并未影响我们对于卓越企业的选择。

我们吃完晚饭后，决定在华盛顿多待一晚。一整天行程下来，我们连最后一班飞机都没搭上。我们事前没有预约旅馆，不过正好在四季饭店附近，以前我们曾经住过这家饭店，感觉不错。于是我们信步走进饭店，在大厅思索该怎么跟前台人员商量一下，帮我们腾出一个房间，原来以为这家饭店和其他旅馆一样，对没有事前预约的客人往往会冷眼相待。不过出乎意料的是，前台的接待小姐抬起头，微笑着向我们问好，还叫出我们的名字。她居然记得我们的名字！这时候我们立刻明白了，为什么四季饭店在华盛顿成立才短短一年，就赢得“最佳饭店”的美誉，获得备受各界推崇的四颗星评价，这在饭店业界是绝无仅有的。

你们可能会想，很好啊，不过有什么了不起？这件事情引起我们的注意，是因为过去几年我们正好在研究卓越企业的成功之道。我们认为，企业能够爬上巅峰，主要原因就在于一般员工愿意为工作全心全意地付出，这并不是偶然的，而是公司内的普遍现象。于是我们更加相信，这是值得关注的企业现象，而且我们非常确定，这些企业的财务绩效一定跟员工的表现一样亮丽。

说到这儿，我们想起其他的情景。有一回我们在华盛顿州跟波音的主管谈到我们进行的研究，当时我们指出，卓越企业似乎都不厌其烦地促进、培养、支持产品推介人，他们深信自己的构想能够成功，于是努力对抗行政体系，全心全意投入开发计划，最后终于成功在市场上推出产品。这时候有人高声说：“推介人！我们的问题就是没有办法铲除这些家伙。”鲍勃·威辛顿也在场，他接着说了波音当初如何赢得掠翼 B-47 合同的故事，该款飞机后来成为极为成功的第一批商用喷气机 707。他还描述了波音如何赢得 B-52 的合同。那款飞机原本是采用涡轮螺旋桨引擎的设计，直到波音展示 B-52 作为喷气客机的优点后，一切才为之改观。

我们认为，第一个故事之所以引人入胜，在于有一小群波音工程师认为掠翼设计具有极大的优点。在盟军占领纳粹实验室那天，他们大规模翻阅德军实验室的档案，证实了他们当初的看法没错。接着，他们在世界另一端的西雅图进行风洞实验之后发现，如果引擎不能放在飞机主体上，悬挂在机翼前面会是最好的设计，因此验证了掠翼设计的优越性。第二个故事里，一小群工程师待在戴顿的一家饭店，整个周末都没有合眼，夜以继日地重新设计 B-52。他们撰写了 33 页的提案，经过 72 个小时后，在周一提交给空军。（而且，这一小群推介人除了提案报告之外，还趁着周末在当地的商店以 15 美元购买材料，制作了一个精美的模型。）这些故事都说明了少数员工全心投入，为卓越企业缔造出惊人的业绩。3M 与 IBM 等卓越企业与波音的业务虽然大不相同，但模式却非常相似，都是有一小群充满斗志的员工努力对抗行政体系，成为公司创新的泉源。

请看另一个例子。我们有一天到一家电器商店，想买一台可以设计程序的计算器。售货员对产品了如指掌，而且对我们非常有兴趣，充满热情。我们自然也觉得好奇。一问之下我们才发现，他不是这家店的员工，而是惠普科技的开发工程师，28 岁，他在这儿是为了直接了解使用者对于惠普产品线的反映。我们先前就听过惠普对其“接近顾客”的程度极为自豪，刚进公司的 MBA 或是电子工程师，通常会被派去处理产品问世的前线工作。这位惠普工程师的热诚，绝对不亚于任何一个售货员。

我们不论在世界何处，从澳洲乃至欧洲和日本，对麦当劳每一家分店的清洁程度和一贯的服务质量都留下了深刻的印象。并不是每个人都喜欢他们的产品，很多人对于全世界将麦当劳视为美国文化的象征，也颇不以为然。不过麦当劳在全世界各地实现的质量保证，的确是服务业的佼佼者。质量控制在服务业特别困难。制造业可以检查生产线最后的产出成品，然后把不合格品淘汰掉。可是在服务业，顾客会当场考验产品—服务，没有时间修改。所以服务业者必须确定公司全体员工都遵守同样的高标准，而且了解公司对质量的要求。

我们回想起多年前某位同事所说的话。某个春光明媚的日子，这位同事在平静如镜的日内瓦湖上泛舟时，曾和友人有过一段有意思的对话。这位同事当时在洛桑 IMEDE 商学院教书，他去看望一位老朋友。这个朋友因为自己开公司，经常出差，他太太因此相当不高兴。于是他在瑞士开了一家麦当劳分店，他虽然因此可以待在瑞士，可是也因此与太太离异。（她是在日内瓦出生的，显然无法接受外国的事物。不过后来瑞士人成为麦当劳的忠实顾客，她也终于释怀。）他谈到对麦当劳的最初印象时说：“你知道吗？最让我惊讶的是麦当劳对以人为本的注重程度。我在麦肯锡工作 7 年，从来没有见过任何一家客户对人如此注重。”

另一位朋友告诉我们，他们医院最近采购计算机系统，IBM 雀屏中选的原因是：“虽然很多其他品牌的科技比 IBM 先进，软件也更容易使用，可是只有 IBM 不厌其烦地试图了解我们。他们拜访全公司上上下下的员工。他们不说高深的计算机专业用语，而是以我们能够了解的方式沟通。他们的价格比别人高出 25%，可是他们对于质量和服务的保证，其他业者无一能望其项背。他们甚至和当地一家钢铁公司联网，让计算机系统万一瘫痪时也有备用系统可用。IBM 的产品演示文稿都能切中要点，他们就是成功的保证。虽然我们的预算很紧，但是我们仍然决定购买他们的产品。”

日本企业的做法经常被各界传颂—他们具有独特的文化，开会时常常高唱公司歌曲，高喊口号。很多人对此嗤之以鼻，认为这不符合美国的文化。谁能想象美国企业搞这种活动？可是的确有美国企业会这么做。餐具制造商特百惠公司

(Tupperware) 每周一晚上都为业务人员举行表扬大会，会场上兴奋、欢呼的情景，没有见过的人实在难以想象。玫琳凯化妆品公司类似的庆祝大会，甚至成为《60分钟》节目主持人莫利·塞弗报道的主题。有些人可能会说，他们这么做不过是为了刺激某种产品的销售量。此外，在惠普，各部门主管定期邀请同人饮酒狂欢，借此和大家联谊和保持沟通。我们有个同事早年曾经在IBM接受过销售培训。他说：“我们每天早上都会唱歌鼓舞士气，就跟日本企业的员工一样充满热忱。”

我们在为客户或是学生举行的研讨会里，经常会以达美航空公司独特的管理风格为例。我们经常说的例子是，在赶搭飞机时，达美航空登机门的员工怎样提供实质的协助。有一次我们提到这个故事，在场有位高层主管举手说：“现在让我来说说达美真正的独到之处。”他所说的故事，令我们举的例子相形失色。他太太因为搬家错过了优惠票的期限，从技术面来说，那张票已经失效。她却给公司打电话抗议。达美航空的总裁亲自出面，而且还上门双手奉上新的机票。

只要是在宝洁品牌管理部门待过的人，都会相信宝洁成功的秘诀主要在于他们对产品质量的承诺，而不是传奇性的营销能力。我们最津津乐道的例子是，宝洁一位经理人在斯坦福大学夏季企业经理人座谈会上，声嘶力竭地强调，“宝洁出品的卫生纸质量绝对是市场上最棒的。虽然只是卫生纸、肥皂等等，宝洁出品的，就是比其他业者好。”在大多数卓越企业里，这样的基本价值观都是根深蒂固的。宝洁曾经拒绝采用一种比较劣质的肥皂原料，即使因此未能满足军队在战时（内战时期）急切的需求，也在所不惜。

最后且让我们举菲多利（Frito-Lay）的例子。他们有各式各样的故事，实际的来源已不可考，不过这可能并不重要。这些传奇所说的是人们如何在风吹雨淋中坚持工作的，这些人不是邮递员，而是卖薯片的业务人员。菲多利坚持“99.5%的服务水准”，这也正是该公司引以为傲的原则以及在同业中绽放成功光芒的主要力量。

类似的例子不胜枚举。当我们针对卓越企业进行研究时，挖得越多，就越发觉得卓越企业处处都有这样的传奇事迹，这点让我们惊叹不已。我们开始了解，这些企业的公司文化就跟日本企业一样强大，而且不管它们属于什么产业，其做法大致相同，有时候或许有些陈腔滥调，但是它们会不断重复、大力强调这样的文化，员工如果无法心悦诚服，就只得离去。

此外，我们刚开始进行研究时很惊讶地发现，这些卓越企业的文化其实都只有少数几个主题贯穿而已。不论是铸造、煎汉堡，还是出租房屋，这些卓越企业几乎清一色把自己界定为服务业。顾客才是最重要的。这些卓越企业绝对不会把没有经过测试的技术交给顾客，或是随便哄抬价格；顾客获得的绝对是经久耐用的产品，以及迅速确实的服务质量。

质量和服务是卓越企业一致的特征。企业要达到质量和服务的标准，不能只靠高层主管的努力，必须人人有责，全体员工都要有杰出的表现。（德纳公司前任董事长麦克弗森表示，公司的关键人物不是少数的害群之马，也不是少数佼佼者，而是一般人员，所以如何关怀、支持以及让其发挥潜力，是管理的首务。）我们称之为“以人为本”。所有的公司都会嘴上说说，真正做到的却寥寥可数。

后来我们发现，不一定要到日本取经，才可以解决美国企业的问题。有许多美国企业一开始就是以顾客、员工、股东以及大众的关怀为出发点，而且始终如一。我们只是没有注意到它们，也没有试着分析，而这些企业出于直觉的做法和学术理论不谋而合。

近年管理心理学的讨论集中在这理论那理论和工作丰富化的价值，各种理论大行其道。这些理论固然无法充分解释日本企业或是美国卓越企业为何能够激发员工士气，不过还是相当实用。譬如心理学家欧内斯特·贝克就曾经提出重要的相关理论，只不过大多数管理分析人员都没有注意到而已。他认为，人类受到“二元论”的驱使，也就是既需要是某个重要组织的一分子，同时又想出人头地。也就是说，一方面是成功团队合群的成员，另一方面自己本身也是个杰出的明星人物。

贝指出，所谓的成功团队是指“组织……是英雄主义的工具……人们为生命找寻意义，借此超脱死亡……人们所依靠的就是这股强烈的欲望……人不怕死，怕的是死得没有意义……仪式是赋予生命的技巧。人们的自我价值以象征性的方式构成，也就是靠象征和自我价值的抽象概念产生自恋。”他还说：“人们认为，如果要创造自己永恒的价值，就必须付出不自由（衡量服从性的重要指针）的代价。”换句话说，如果人们有崇高的使命感，就算必须戴上朝九晚五的桎梏也愿意。企业也可以像崇高的团体一样，赋予员工这样的使命感。

不过，每个人都想出类拔萃，在成功的组织中，这种想法更为强烈。我们一再发现，企业只要让员工（工厂工人、业务助理、办公室职员）对自己的命运有些许控制权，就能激发他们强大的动力，死心塌地为公司效力。有个心理学的实验足供佐证。在这项实验中，受试者须解几道谜题和做校对的工作，但是周遭环境很嘈杂：有两个人在说西班牙文，有一个人在说亚美尼亚语，还有一台油印机运作的声音，以及计算器、打字机和街上的噪音。实验人员把受试者分成两组，一组只能照吩咐解谜题和做校对；另一组则可以按按钮把噪音关掉，这是一种控制的象征。可以控制噪音开关钮的受试者，答对谜题的数目是另一组受试者的5倍，校对所发生的错误也只有另一组的几分之一而已。最重要的是，“……可以控制噪音开关钮的那组受试者完全没有用到这个按钮，光是知道自己有这样的控制权，就足以造成明显的差异”。

卓越企业的做法有异曲同工之妙。譬如，有家公司的业务经理掌管100名业务人员。某晚，他们租用新泽西梅多兰兹体育馆，下班之后，业务经理麾下的业务人员从场外鱼贯走入球场，看台上的计分板逐一打出每个人的名字，公司高级主管、其他部门的员工，还有亲朋好友都在场鼓掌叫好。

这家公司就是IBM。通过这样的做法（其他平庸的公司通常认为这种做法太老套、虚浮），IBM不但激发人追求英雄气概（满足个人想归属于某个成功团体的欲望），还满足个人自我表达的需求（也就是出类拔萃）。IBM成功处理这两种彼此矛盾的需求。卓越企业最可贵的地方，就是化解矛盾的能力。理性的经济学家宣称不可能做到的事情，这些卓越企业却当做家常便饭在执行。

菲多利的薯片和美国第三大家电制造商梅泰格（Maytag）的洗衣机都算是普通商品。想要求老店提供99.5%的服务标准似乎有点愚蠢，不过只要看看这两家公司的毛利和市场占有率，你就不会这么想了。美国企业的问题在于太注重管理工具，而且这些工具都过度偏向测量和分析。成本是可以衡量的，可是这些工具无法测量出梅泰格或是开拓重工公司（Caterpillar）的员工生产高质量产品的价值，或是菲多利的业务员为了一个普通顾客多跑一英里路所产生的价值。

更糟糕的是，这些工具会迫使我们倾向理性主义，进而藐视卓越企业赖以激发创新的泉源：譬如3M不理性的产品推介人、DEC公司产品线的扩增和重叠、宝洁品牌经理之间激烈的竞争。阿尔弗雷德·斯隆20世纪20年代在通用汽车公司成功地施行产品线重叠政策；IBM故意让各部门产品线大量重叠，借此

激发内部竞争，做法也行之有年。可是理性主义者对这种做法嗤之以鼻。他们认为组织一定要清楚，避免叠床架屋；认为计划一定要严谨，不容有错误；喜欢掌握，对所有人 and 事物了如指掌；更深信组织结构的功能，而且要有庞大的员工队伍。可是以快速推出多项新产品著称的王安公司、3M 或是布卢明代尔百货公司（Bloomingdale 调）等卓越企业的组织结构却很小。

因为我们的研究证实了个人本身以及在大型团体内的工作方式，所以我们摆脱传统理论的束缚，进而修正一些重要的经济理论，例如公司大小（规模经济）、精确度（局限于分析），以及一般人获得卓越成果的能力（特别是质量）。

这些研究结果传达出一个令人振奋的讯息：今天不是只有日本具备卓越的管理，美国也有许多卓越的企业值得效法。更重要的是，这些企业善待员工，鼓励他们出人头地、生产高质量的产品。这些公司不一味追求经济规模，而是建立一群斗志高昂的小单位；不愿意精确规划重大研发计划，宁愿有一群孜孜不倦的推手；不极端管制成本，宁愿着重提高质量；员工彼此主动直呼其名，卷起袖子埋头苦干，为彼此的成就欢呼喝采，并以项目小组的形态提高组织的弹性，不必按照厚厚的规章行事，只要每个人主动贡献一己心力。如此一来，连管理工作也变得有趣多了，主管不必在象牙塔里尽玩数学游戏，而是塑造公司的价值观，诱导员工产生同样的价值观，共同创造出令人珍惜的产品。本书将会定义“卓越”，并将逐项阐释。我们会说明卓越企业有别于一般企业的做法，并以社会学和经济理论提供佐证。最后，本书将会提供卓越企业实际的案例，来说明一般管理书籍所忽略的重点。

成功的企业(1)

第一部分

何谓“卓越”

第一章 成功的企业

比利时超现实主义画家莱内·马格利特曾以烟斗为主题画了一系列画作，画题却是“这不是烟斗”，这就是见山不是山的境界。同样，组织图不能代表公司，新战略也不是解答企业问题的万灵丹。我们都知道这一点，可是面对问题时，第一反应仍然是拟定新战略，可能还会进行组织重整。但进行重整，通常也仅止于搬搬组织图上的方块而已，结果很可能什么也没变。重整时一开始可能有些混乱，这些混乱或许有些助益，但是过不了多久，昔日的文化又会再度浮现，因为江山易改，本性难移。

大家都心知肚明，大型企业要维持重要的地位以及反应力，光靠政策声明、新战略、计划、预算和组织图是不够的。可是我们采取的行动却又好像不知道这点一般。需要改革的时候，我们就动动战略，要不就是调整结构。现在应该是改变做法的时候了。

1977 年初，出于对管理效能问题的疑虑，特别是对战略、结构以及管理效能间关系本质的疑虑，我们在麦肯锡咨询公司开始做两组研究，一组探讨公司战略，另一组探讨组织效能。这就是麦肯锡的应用研究。我们是研究组织效能那组的主持人。

第一步自然是和世界各地企业的主管进行深度访谈，这些企业界的领导人物以组织设计的技术、经验和智慧闻名于世。我们发现，他们对传统的方式也深感不安。他们担心一般结构性的解决方案，特别是当时走偏锋、复杂的矩阵形态有

其限制，但是对于现有工具的效果却又感到怀疑；他们质疑，规模达几十亿美元的企业巨擘是否真能靠这些工具实现振兴、重新找到方向。

最有用的点子其实出自最奇怪的来源。早在 1962 年，现代企业经营史学家阿尔弗雷德·钱德勒在其著作《战略与结构》(Strategy and Structure) 中提出“结构追随战略”这个强有力的概念。1977 年，当我们开始研究工作时，钱德勒的理论是普世认同的真理。先在纸上拟定战略计划，正确的组织结构就可以轻易地跃然纸上。钱德勒的理念很重要，这是毋庸置疑的。不过当钱德勒在构思这个理论时，多元化正大行其道。基于钱德勒的理论，广泛多元化的战略决定分权结构—形式追随功能。在第二次世界大战到 1970 年左右这段时间，钱德勒的建议足以促使（或是维系）管理做法朝正确的方向进行改革。

不过我们针对这个主题探索后发现，战略似乎很少会支配独特的结构性解决方案。此外，战略中的关键问题大多跟执行和持续调整有关，也就是如何实施战略以及保持弹性。一般而言，其范畴都不只是组织议题（结构、人员等）的战略而已。所以，有关管理效能的问题好像一直都无法获得解决，而且传统思维缺乏实际的佐证，这个问题在 1980 年越发明显。当时，美国经理人深为企业成长迟滞的问题所苦，于是不顾南辕北辙的文化差异，纷纷采用日式的管理方式。

我们接着转向企业界之外寻求帮助，在 1977 年开始拜访美国和欧洲十几家商学院（当时日本没有商学院）。我们发现学术界的理论家也有相同的困扰。我们选择的时机很好。当时的理论虽然依旧浑沌，但已朝新的共识前进；研究人员几乎不再绕着结构转，特别是绕着当时最新的矩阵理论转。那时最热门的是另外一个思潮，其中心思想是：决策者处理信息以及做出所谓“理性”决定的能力有限，集体（亦即组织）更不可能自动执行理性主义者的复杂战略性设计。

当时研究人员着眼的思潮其实是始于 1930 年的哈佛学者埃尔顿·梅奥以及切斯特·巴纳德。这两位学者以各种方式挑战社会学家马克斯·韦伯和弗雷德里克·泰勒的理论，韦伯界定组织的结构形态，而泰勒主张管理可以成为精确的科学。韦伯对魅力领导嗤之以鼻，并大力倡导行政体系，认为这种体系以规则为导向，客观的形态是长治久安的唯一办法。泰勒是擅长动作和时间分析效率的一代宗师，他主张把工作分解为独立、按部就班的步骤，然后以真正最适当的方式把这些步骤组合起来，使工作单位得到真正的顶尖绩效。

梅奥的研究始于理性主义，最后却对这个学派提出许多质疑。在西部电气公司的霍桑工厂里，他为了证明工作地点环境对于劳动生产力具有直接、正面的影响，而把灯光调亮，生产力果如预期上升。接着，他想把注意力转移到另一个因素，于是例行调暗灯光，结果生产力又再度上升！对我们而言，这项研究的意义极为深远。本书将要探讨的主题是：对生产力影响最大的，是注意员工而非注意工作环境本身。（我们有个朋友观察发现，卓越企业中的许多管理都只是为了创造永无止境的“霍桑效应”。）这跟唯理主义的论点并不兼容。

巴纳德曾经是新泽西贝尔公司的总裁，他从企业主管的观点来看，主张领导者的角色在于协调组织内的社会力量，塑造以及指引价值观。他把优秀的管理者形容为组织内非正式社会特性的塑造者，而不仅是正式奖励和系统的操纵者，单单着眼于狭隘的短期效率而已。

巴纳德的概念虽然很快就为西蒙（他在这方面的努力没过多久就为他赢得了诺贝尔奖）所采纳，但之后却沉寂了 30 年，当时管理学界的主要争议集中在伴随战后成长的结构上，而这也是当时热门的议题。

不过当大家开始了解到，分权结构并非随时可用的万灵丹，其后发展起来的

矩阵理论也不断碰到复杂的问题时，巴纳德和西蒙的理念才引发了一波新思潮。在理论层面，康奈尔的韦克以及抨击理性模式不遗余力的斯坦福学者詹姆斯·马奇为代表人物。

韦克认为，组织学习和适应的速度“非常”缓慢，过度注意固定的内部指示，结果会丧失实际价值。管理系统和各种例行工作的起源早已随着岁月荏苒而模糊不清，重要的战略性商业假设（譬如以控制为主或是以冒险为主）也跟着埋藏其中。说到这儿，我们经常引用某位朋友所说的例子。他早年曾经担任银行的职员，经手的工作是用手将 80 栏的穿孔卡一一分类。指导他的女员工动作快如闪电，她手里的卡片在转眼间就分门别类叠得整整齐齐。我们这个朋友看得佩服不已。

“你做这个工作有多久了？”他问道。

“大约 10 年。”她估计说。

“哦，”由于很想要学习，他继续问道，“为什么要这样分类？”

“老实跟你说，”她一边回答，一边又叠好了一堆卡片，“我实在不知道。”

韦克认为，这样的僵化是因为人脑里存有对组织机械式的图像。譬如，“传统以军队形容组织的比喻，让人们一再忽略另外一种组织形态，这种组织重视的是即兴创作，而不是预测；掌握的是机会，而不是限制；探索的是新的行动，而不是仰赖过去的行为；重视的是争论而非静默；鼓励质疑和矛盾，而不是一味地信服”。

马奇进一步延伸韦克的理论。他在私下开玩笑时，曾经以垃圾桶比喻组织，并且勾勒出各种问题、解决方案、参与者以及机会的选择随机互动，带领组织迈向未来时，组织从中学习和制定决策的方式。他对大型组织的观察，让人回想起美国总统杜鲁门对继任者即将面临的形形色色的预测错误。哈佛大学肯尼迪学院教授理查德·诺伊斯塔特回忆说，杜鲁门坐在这儿，用手敲着桌子强调说：“做这！做那！”结果什么也没有做成。这跟管理军队一点也不像，可怜的杜鲁门备感挫折。

其他研究人员后来也不断搜集资料证明这些新观点。少数学者研究管理者如何有效运用时间，加拿大麦吉尔大学的亨利·明兹伯格是其中之一。他们不像大多数权威人士所主张的，抽出大量的时间从事规划、组织、激励和控制。他们的时间分配其实很零碎，用在一件事上面的时间平均是 9 分钟。英国研究学者安德鲁·佩蒂格鲁研究战略性决策的政治面，并深受组织惯性特质的吸引。他指出，企业长达 10 年来对它们的世界始终抱着严重错误的假设，尽管有足够的证据显示，这个世界已经改变，企业很可能也得随之转变。近年来美国产业放松管制，包括航空、卡车运输、银行、储蓄与贷款、电信等产业，便是明显的例子。

我们早期接触的经理人都任职于长期绩效杰出的企业，例如 IBM、3M、宝洁、达美航空。进一步探索这种新的理论思想时，我们开始发现，这些经理人所描述的无形要素，其实比较符合韦克和马奇的论点，而不是泰勒或是钱德勒的论点。他们谈的是组织文化、家的感觉、小而美、单纯而非复杂，大力宣扬产品质量。简而言之，我们发现的重点是：个人依然重要。他们的理念精华是建立能考虑到个人极限（譬如处理信息的能力）以及长处（譬如从承诺到热情投入的力量）的组织。

成功的标准(1)

成功的标准

头两年，我们主要研究如何超越企业解决问题的传统工具（当时是以战略性和结构性的解决方案为主），对商业问题进行诊断和补救。

其实当时许多朋友都觉得我们应该重新探讨组织结构性的问题。他们说，分权是 20 世纪 50 年代和 60 年代的潮流，70 年代风行的是矩阵模式这种时髦但显然起不了什么作用的结构；80 年代的结构模式会是什么？不过我们选择了另外一条路。我们很快就发现，结构性议题固然重要，但是它在整体管理效能的议题中只是一个小环节。譬如，“组织”（organizing）这个词自然引出“为何组织”的问题。就我们感兴趣的大企业而言，这个问题的答案大多是建立某种重大的、新的企业能力，也就是变得更有创意，加强营销能力，永久改善劳动关系，或是建立企业以往并未具备的各种能力。

麦当劳是个绝佳的例子。麦当劳在美国很成功，但拓展海外市场绝非仅建立国际分公司而已。麦当劳要进军德国，除了具备许多其他要素，还要教导当地大众了解汉堡是什么。波音为了降低对政府订单的依赖，必须建立商业市场销售技能，这样的能力是大多数竞争对手远远不及的。建立并增强能力、摆脱旧习惯、真正精通某些新文化并不简单，显然不是只靠结构就能解决的。

所以我们不能只针对结构建立新论点。澳洲炼铝大厂 Koppers 董事长兼 CEO 弗莱彻表示，“僵化的组织图假设每个职位上的人都会执行跟前任一模一样的工作，我觉得这样的假设实在荒谬。”这番话充分凸显出我们当时的想法。他说：“所以，组织应该认识到每个职位都会有新人继任的事实，并且随之加以调整、配合。”如果不将人的因素纳入考虑，结构性的解决方案就不可能发挥效果；反之亦然。我们从研究中发现，要明智地进行组织，必须包括至少 7 项相互依存的变量：结构、战略、人员、管理风格、系统和程序、指导理念和共同价值观（譬如文化），以及企业目前和未来预期具备的长处或是技能。我们更进一步修饰这个概念，使之成为后来众所周知的麦肯锡 7S 框架（McKinsey 7-S Framework）（参考以下附图）。经过稍加延伸、删减以及修正后，我们把这 7 项变量全部以 S 开头的字母表示，并且发明了一个与之配套的标识。哈佛商学院的安东尼·阿索斯鼓励我们这么做，他认为要是开头字母不统一，不方便人们记忆，我们这套理论可能难以说明，也很容易遭到遗忘。

麦肯锡 7S 框架

罗列起这些首字母“S”起先看来有些做作，不过在世界各地推行 4 年来的经验验证了我们当初的直觉，这套框架不但能具体说明硬件—战略和结构，而且组织的软件—风格、系统、人员、技能以及共同价值观—也因此鲜明起来。

这套框架（有些风趣的同事戏称为“快乐的原子”）似乎席卷全球，成为实用的组织方式。协助我们建立这套概念的理查德·帕斯卡尔以及阿索斯，以此作为《日本管理艺术》（The Art of Japanese Management）的概念基础。北卡罗来纳大学的友人哈维·瓦格纳在决策学领域是位相当杰出的学者。他最近对我们说：“你们这套理论让我班上的神秘感荡然无存。他们（他的学生）只需套上这个框架，案例里所有的议题顿时跃然纸上。”

现在回想起来，这套框架真正的贡献是让全球各地的职业经理人领悟到“软即是硬”的道理。它让我们可以说：“你们长期以来斥之为难以驾驭、不理性、直觉、非正式组织的一切事物，其实是可以管理的。这些显然就跟正式的结构和战略一样，与你的公司事情奏效或不奏效的方式，有相同或更大的关系。结果你们却愚蠢到视而不见，不过在此有一个思考方法。我们有些工具可以管理这些事

物，实际上就是发展新技能的方法。”

尽管如此，我们还是缺了些东西。没错，我们的诊断工具的确向前跨出了一大步，而且管理者注意到变量有 7 项，而不是只有两项，因而能完成更多事情。此外，由于认识到大型组织进行真正的变革需要至少七大复杂要素的配合，我们对于彻底改革大型组织的困难度才会持更为谦卑的心态。不过，我们还是缺乏一些实际的设计理念，特别是“软性的 S 要素”。培养新的企业能力，并不只是说明和理解哪些东西无法奏效。就如同要设计一座好的桥梁，不只需要知道为何有些桥梁设计失败。我们已有更深入的了解，可以直指组织问题的核心，这的确很好；我们也更能判断哪些要素可以不受结构影响发挥效果，哪些则应该舍弃，这就更好了。可是我们需要丰富自己在设计模式和思路方面的“词汇”。

所以我们决定探索卓越的管理本身。我们在展开项目之初就决定这样做，不过后来壳牌集团常务董事请我们帮他们举办一场为期一天的创新座谈会时，我们才获得真正的推动力。为了配合壳牌的要求，我们为“创新”这个名词赋予双重意义。除了一般人常想到的思路—创意人员开发可以营销的新产品和服务之外，我们还针对大型组织变革为其增加新的意义。我们主张，有创意的企业不仅是特别擅长制造可批量生产或提供的新产品或是服务，还能更加灵敏地持续应对任何环境变化。不同于帕蒂格鲁所说的组织惯性，当环境产生变化，这些公司也会跟着改变。当顾客需求改变、竞争对手实力增强、国际贸易的势力重组、政府法规调整，这些企业会跟着转向、修改、调整、转型以及适应。简而言之，就跟整体的文化一般，它们会创新。

这种创新理念似乎为真正卓越的管理者或管理团队的任务下了定义。拥有这种创新表现的企业就是“卓越企业”。

我们在 1979 年 7 月 4 日为壳牌集团做讲座，如果说这项研究诞生的日子，应该就是那一天了。不过，惠普、3M 等企业（我们在为壳牌准备讲座内容时曾和他们接触）后来的反应让我们更为振奋。他们对我们探讨的主题非常有兴趣，并且鼓励我们继续进行。

因此，几个月后，我们组织了一个项目小组，针对“卓越”的定义（不断创新的大型企业）进行全面性的研究。这个项目主要由麦肯锡公司赞助，有兴趣的客户也会提供一些支持。我们选择 75 家备受各界敬重的企业，在 1979 年到 1980 年冬，和其中半数的企业展开密集、系统的访谈。其余的公司，我们起初是通过次要管道进行研究，也就是研读过去 25 年的媒体报道以及年报。后来我们对其中 20 多家公司也展开密集的访谈。（为了进行比较，我们也针对一些表现不尽理想的公司进行研究，不过并未特别深入，因为这些年，身为管理顾问，我们已接触太多这类个案。）

这项研究的发现令人相当惊喜。结果明确显示（明确的程度远超过想象），卓越企业的基本功都非常扎实。他们认为，思考比工具更重要，发挥才智远优于理性，行动比分析更为迫切。这些企业在复杂的世界里致力保持单纯，努力不懈，坚持超高的质量水准，重视顾客，尊重员工。他们为“卓越的”创新产品和服务提供很大的发展空间，并容忍迅速展开行动和定期进行实验所带来的一时混乱。卓越、创新的企业具有以下八大特质：

一、采取行动。这些企业在决策过程中或许会进行分析，但并不会因此阻碍行动（许多其他企业在发现真相后就再也没有后续行动）。这类卓越企业的标准运营程序大多是“执行、修改、再尝试”。譬如 DEC 公司有位资深主管表示：“碰到大问题时，我们会把 10 个资深主管塞到一间办公室，关一个星期，要他们找

出解决办法，然后加以执行。”此外，该公司的实验方式也很高明。他们组成 5~25 人的小组，对顾客所提的构想进行测试，通常几星期就可以提出价格平易的产品样品让客户试用。最令人折服的是，卓越企业采取各种务实的方式，以维系企业的敏捷度以及克服规模扩大后可能导致的僵化。

二、接近顾客。这些企业会向顾客学习，提供的质量、服务和可靠性（有效而且可以持久的事物）都是一般企业难以抗衡的。他们成功地进行市场细分，譬如薯片厂商菲多利、洗衣机制造商梅泰格，或是餐具制造商特百惠这些最大众化的商品制造业者。IBM 营销副总裁罗杰斯表示：“可惜，在这么多公司里，拥有良好顾客服务的公司犹如凤毛麟角。”不过卓越企业可不会这样，在这样的企业，每个人都会积极投入行动。许多创新企业最棒的产品思路都来自顾客，因为他们会不断仔细倾听顾客的意见。

三、自主和创业精神。创新企业在公司各处培养出许多领导人物和创新人才，这种环境是培养顶尖人才的沃土。3M 就是很好的例子，这家公司“积极创新，气氛并不像大企业，反而像是由实验室和办公室隔间组成的松散组织，里面有许多热情的发明家和大胆的创业家，正在充分发挥想象力”。他们不限制每个人的创造力，而是鼓励务实的冒险，支持好的尝试，并且奉行弗莱切·拜伦所说的第九条戒律：“务必要有足够的错误次数”。

四、以人为本。卓越企业把一般人员视为质量和生产力的源泉。他们不鼓励等级意识，或是把资本投资视为改善效率的根本。就像 IBM 前任董事长小托马斯·沃森所说的：“IBM 的哲学有三个简单的理念。我从最重要的讲起：尊重个人。这是个简单的概念，不过 IBM 管理层却花很多时间实践这个原则。”德州仪器董事长马克·谢泼德则表示，每个员工都“被视为创意的源头，而不只是一双手而已”。该公司 9 000 多个“员工参与计划”（德州仪器的质量圈）对于公司引人注目的生产力的确有所贡献。

五、亲身实践、价值驱动。沃森表示：“企业的基本哲学对其成就的影响力，远远超过技术或是经济资源、组织结构、创新和时机。”沃森和惠普的威廉休利特都是走动式管理的传奇人物。麦当劳创始人雷·克罗克更是经常视察各家分店，并评估这些分店有没有奉行公司坚持的价值观“品质、服务、清洁与价值”。

六、坚持本业。强生前任董事长罗伯特·约翰逊表示：“绝对不要收购你不知道如何经营的企业。”宝洁前 CEO 爱德华·哈尼斯表示：“这家公司从来没有偏离基础。我们不愿成为一家大型集团。”除了少数例外，坚持本业的企业通常比较可能缔造出卓越的业绩。

七、组织单纯，人事精简。我们研究过的大多数企业虽然规模庞大，但都不是采取矩阵式的组织结构，就算曾经试过这种结构，也都已放弃。这些卓越企业的基本结构形态和系统都非常简单，高层人事极为精简。规模好几十亿美元的企业里，负责经营的高层主管人数通常都不到百人。

八、宽严并济。卓越企业兼具集权和分权的特色。如前所说，他们让自治精神深入工厂或产品开发小组，另一方面，对于核心价值观却又坚持采取中央集权。3M 在产品开发领域表现卓越，但其组织却是一片混沌。不过有个分析师认为：“他们好比被洗脑的政治狂热分子，绝不妥协自己坚持的核心理念。”在 DEC，组织混乱的局面也极为普遍，有位主管甚至说：“这儿没有几个人知道他们是在为谁工作。”尽管如此，DEC 对于产品质量的坚持，却远远超过外人的想象。

这八大特质并不新奇，大部分甚至是经营企业的基本常识。但是如同麦克弗

森所说的：“每个人都认同‘人是我们最重要的资产’，可是真正做到的人却少之又少。”卓越企业实践尊重人才的承诺，并以行动为导向——行动远比组织无数的委员会和高达 500 页的研究报告重要。他们对于服务和质量的执著，在其他精打细算、运用最佳技术的业者看来，是不切实际的梦想。卓越企业重视的是全体员工自动自发采取行动（确实的自治），而非只靠两百位高薪者主动贡献而已。

最重要的是，这样的张力本身来自卓越企业所坚守的信念，我们在进行第一轮访谈期间可以“感觉得到”。受访者谈话的用语不同，对于定期贡献的期望也不一样。我们可以感受到他们对产品和顾客的热忱。在惠普或 3M 观察人们工作、娱乐的情形时，也能感觉到与官僚机构的悬殊差异。在 3M，忙碌的工程师、业务人员、制造部门人员们不拘形式地聚集在会议室里解决问题。而在惠普，部门经理的办公室（规模达 1 亿美元的部门）设在工厂中，四面没有墙壁，面积狭小，而且还和秘书共享。德纳公司新任董事长杰拉德·米切尔在托莱多的总公司和同事用完午餐后，与对方热情拥抱。这些景象和沉闷的董事会议大不相同——发言者在阴暗的灯光下进行单调的报告，底下的与会者人人拿着只计算器，投影仪不断地运行，将一页接着一页的幻灯片投射到屏幕上。

我们应该强调，并非每个卓越企业都具备这八大特质，或是这些特质全部都如此耀眼，不过它们至少具有其中一项特质。我们相信，今天很多美国大型企业都缺乏这八大特质，纵然有，也被其他种种迹象蒙蔽，让你根本注意不到。大多数经理已不注意经营的基本法则——快速行动、为顾客提供完美服务、务实的创新，以及全员投入。

另一方面，这些特质却是理所当然的。如果对缺乏实务经验的学生讲述这些特质，可能会让他们大打哈欠。我们说“顾客第一、第二、第三”，学生会说“这不是大家都知道的事吗？”另一方面，商场老将对这些特质的反应却十分热烈。他们知道其中的重要性，也知道罗杰斯说得没错，“好的服务是万中选一”。他们也很兴奋地发现，宝洁和 IBM 的“魔法”不过是掌握基本特质，而不是因为员工的智商比别人高出 20 点以上。（有时候我们会劝他们别这么兴奋。像卓越企业一样事事坚守基本原则，要比在脑袋里产生“战略性的突破”困难得多。）

阻碍美国企业的因素不仅出在员工身上（这点将在后面的章节加以说明），结构和系统也会让企业的行动窒碍难行。我们最喜欢用以下由某家新兴高科技公司经理绘制的图来说明这一点。

这张图中的圆圈代表组织里的单位，譬如，MSD 的圆圈代表管理学单位（Management Sciences Division），直线则代表参与推出新产品的正式连接（委员会）。这类正式的连接有 223 个。不用说，该公司几乎不曾率先在市场上推出新产品。具有讽刺意味而且悲惨的是，这 223 个连接本身都很有道理，在设计时也是基于正当、理性的理由，譬如，产品推出已到最后阶段，却在销售和营销之间出现问题，为了避免重蹈覆辙，因此成立委员会。问题是，在这样的整体结构里，行动就仿佛飞到蜘蛛网上的苍蝇，动弹不得。可惜当我们以这张图做说明时，没有人大叫“荒谬”。我们只听到叹息的声音、紧张的笑声，以及偶尔有人自告奋勇地说，“如果真的需要出类拔萃的人才，应该运用我们的流程。”

研究对象(1)

研究对象

我们虽然认为掌握了相当广泛的研究对象，但从未打算以这 62 家公司充分

代表美国整体的产业状况，也不曾打算从一开始就对“卓越”、“创新”下过于精确的定义。我们担心，如果定义过于精确，就会丧失当初想要追求的精髓。这就跟怀特以青蛙来比喻幽默一样——青蛙虽然可供“解剖”，可是在解剖过程中会死，而且除了真正有心研究科学的人，恐怕没有几个人对青蛙内脏有兴趣。我们起初请一群商界观察家（商人、顾问、商界媒体人士以及管理学院教授）选出他们认为有创意、卓越的企业，这也正是我们想要的。我们把这些企业分类，借此代表我们有兴趣的产业（请参考以下附表）。我们研究的产业包括（但是不限于）：

1. 高科技公司，譬如 DEC、惠普、英特尔及德州仪器。
2. 消费品公司，譬如宝洁、旁氏及强生。
3. 一般的工业产品公司，包括开拓重工、德那及 3M。
4. 服务业，譬如达美航空、万豪酒店、麦当劳以及迪士尼制片公司。
5. 工程管理公司，譬如贝泰（Bechtel）与福陆工程（Fluor）。
6. 能源公司，譬如 Arco、陶氏化工（Dow Chemical）以及埃克森石油等。

从这些取样看来，还有许多产业没有包括进去，本书稍后将会对此进一步说明。我们虽然熟悉金融服务机构（特别是银行），但是这类公司规范严谨、备受保护。这项研究漏掉大多数的化学和制药公司，纯粹因为我们没有接触的管道。我们也没有密集研究小型公司，因为我们主要的考虑在于研究大型企业如何长治久安以及保持创新的精神。所以，我们取样的公司当中，年营业额几乎都没有低于 10 亿美元，历史几乎都超过了 20 年。

选出要深入研究的样本之后，我们认为，不论商业界如何推崇，这些企业如果没有引人注目的财务绩效作为后盾，就称不上真正的卓越。所以，我们选了 6 项长期财务绩效衡量标准，来衡量 20 年间（1961~1980 年）这些公司成长和长期财务创造的成绩，其中 3 项为衡量资本投资回报和销售业绩。这 6 项标准如下：

1. 复合资产增长率（衡量年增长数据曲线的“最小平方”）。
2. 复合净值增长率（衡量年增长数据的“最小平方”）。
3. 股票市值和账面值的平均比率。这是经济学家所谓“财富创造”的标准估计值（股票市值：1961.12.31~1980 年这一期间收盘股价乘以外流通普通股，除以普通股的账面价值）。
4. 总资本平均回报率（净收益除以总投资资本，总投资资本包括长期债券、不可赎回的优先股、普通股，以及少数股东股权）。
5. 平均资产回报率。
6. 平均销售收入。

这 20 年间，企业在 6 项衡量指标当中，至少要有 4 项居其产业的前 50%，绩效才算是顶尖（事实上，在合格的 36 家公司当中，17 家在 6 项指标中全部都居于前 50%，另外 6 家在 5 项指标中名列前 50%）。所以，企业必须在长期成长衡量指标以及财务状况绝对指标都有突出的表现，才称得上是卓越企业。

最后筛选的程序是对企业的创新程度进行评估。我们请各产业的专家（譬如产业内外的商界人士）对这些公司 20 年来的创新纪录进行评分，根据这些公司推出业界领先产品以及服务和对市场变化的一般响应速度，或是其他外界动态来进行衡量。

经过评估之后，有 19 家遭到淘汰。剩下的 43 家，其中 21 家再接受我们深度访谈，对剩余的 22 家进行的访谈则没有这么深入。我们也对属于“？”这个类别的 12 家公司进行深度访谈。这些公司虽然没有通过筛选标准，但是非常接近。我们也对此前的 25 年间有关这 62 家公司的文献进行了深入研究。

最后，我们还以另一种方式来筛选这些样本。我们虽然喜欢以具体公司的实际证据来支持论点，但有时候我们也会概括叙述，例如“它们如何如何，所以怎么样……”。并没有具体的标准可以挑出这些公司，但是这些公司却都具备稳健绩效和八大特质，包括：贝泰工程、波音、开拓重工、德纳、达美航空、DEC、艾默生电气、福陆、惠普、IBM、强生、麦当劳、宝洁以及 3M。从表面来看，它们好像没有什么共通点，产品线都不一样。其中三家属于高科技产业，一家为消费品，一家制造医疗产品，两家为服务业，两家为工程管理公司，五家为基本工业产品制造商。但是这些公司都是实际制造者，而不是控股公司或是企业集团。虽然它们不是所有的计划都成功，但成功的频率远比失败高得多。

我们花了半年完成访谈和研究，然后开始对研究结果进行分析。不过这时候依然有些烦心的问题。我们是以 7S 框架作为基本的访谈结构，所以也以此作为说明结论的方式，当时我们找出 22 项卓越特质，让结构过于复杂。有些读者指出这点，我们便回头试着以更简单的方式说明这项研究成果，最后才产生所谓的八大卓越特质。

不过在说明这些研究成果时，有人不断提出质疑。

第一，有些人因为知道我们认为卓越的企业有某些缺点，而认为我们不应该将其列入。所有的大公司都有缺陷，虽然其中有些的确相当杰出，但是并非完美无瑕，也曾经犯过一些众所周知的错误。而且，我们认为卓越的企业，别人看来可能是股市地雷。我们不是故意要忽略市场和投资人的观点。这些企业长期表现都很杰出，这点已经足够了。

第二，有人问我们怎么知道这些企业能够一直维持创新的文化。我们的确不知道。通用汽车那时候看起来的确很不错，后来却出现严重的问题。不过比起美国其他的汽车业者，通用汽车经受住考验的情况还是多得多。而且，通用汽车长期表现都很杰出，这点是值得佩服的地方。我们对于许多卓越企业都有这样的感觉。

第三，有人问，为什么加入原本不在研究清单上的公司（读者很快就会发现这点）？这是因为我们对于企业创新和卓越的研究是持续不断的，而且大多数研究都是在 1979 年之后进行的。譬如麦肯锡另一组团队针对美国消费品产业进行卓越企业的特殊研究，另外一组最近则对加拿大的卓越企业进行研究，还有一组正在努力研究卓越的中型企业，也就是“到目前还算不错”的企业。此外，原先的小组持续进行研究之际，会找到更多的补充数据和范例。

我们当初从未想到这项研究会有如此丰富的历程。自从 1980 年 7 月《商业周刊》刊登我们的初步研究结果以来，我们进行了 200 多场演讲，举办了 50 多场研讨会，而且经常飞到世界各地。我们常碰到研究公司的资深主管（或是重要人物）。在 Memorex 公司，作者之一碰到一位曾经和 IBM 的沃森合作多年的人物。我们在宝洁品牌管理计划和 IBM 销售计划中的朋友名单，可以列到像手臂那样长。我们在 3M 访谈的友人和我们一直保持联系：我们和他针对创新议题促膝长谈了好几天。有时候我们的研究成果会细腻到令人惊讶的地步。譬如，我们对于惠普不拘形式的风气一直赞不绝口。不过有位同人研究过极为成功的 Tandem（创办人曾经任职惠普）之后表示：“Tandem 员工周五喝啤酒联谊的传统比惠普更为丰富。”我们不断吸收新的事物，并将这些发现不断加入研究成果之中。

最后，还有人问有关演进和变革的问题。这些企业如何演变为现在的局面？它们在所属领域一直都是强大的领导者吗？我们必须承认，从一开始，我们就希望淡化“领导”的重要性，因为大家对于企业的成败好像都以“领导”这两个字

作为一切的答案。我们深信，卓越企业能够达到这样的境界，主要是因为具备独特的文化，而能够从竞争对手中脱颖而出。如果我们充分了解这些文化特质，在碰到“为什么强生这么杰出？”之类的问题时，就不会拿“领导”这两个字来搪塞。

不过我们发现，几乎所有的卓越企业都受到一两个强大领导者的影响。大部分企业，譬如 IBM、宝洁和艾默生电气，是由某位特殊领导者带领建立起本身的基本特质，而且在发展初期就已孕育而成了。不过还是提醒读者几点。卓越企业所培养的文化蕴涵着这些杰出领导者的价值观和做法，所以在初期领导者过世之后，这样的价值观还是可以维系好几十年。第二，如巴纳德所主张的，CEO 真正的角色似乎是管理组织的价值观。我们希望以下的说明能让读者了解应该塑造、管理什么样的价值观，同时也希望各位读者看完本书之后，能够顺利解决在领导上碰到的难题。

《追求卓越》 第二部分

探索数字背后的意义(1)

第二部分

迈向新的理论

第二章 理性模式

人们常把专业管理与讲求实际的理性主义画上等号。在前 ITT 公司总裁海洛德·吉尼恩寻找“不可撼动的事实”时，我们就发现了这样的现象。在越战期间，这更是甚嚣尘上，当时甚至以敌方士兵尸体的数目作为衡量战况的成败标准。福特汽车公司以此为准则，罗伯特·麦克纳马拉（美国肯尼迪总统执政时的国防部长）更是将其发扬光大。这种模式认为，训练有素的职业经理人可以管理一切，所有的决策都必须是通过客观分析所做的判断。这种观念看似正确，却足以让人犯下致命的错误，受到严重误导。

我们无法从理性主义了解到卓越企业的宝贵经验或是重视顾客的重要性。理性主义也不会让领导者了解，把平常人塑造成英雄或是常胜军有多么重要，或是只要赋予员工一些自主权，他们就会强烈认同自己的工作。理性主义也不会告诉我们：自发性的质量控制比起质检人员的质量管理有效得多；我们应该培养一些产品推介人，有如呵护春天第一朵蓓蕾般呵护他们。理性主义更不会鼓励我们像宝洁一样，进行公司内部产品线的竞争、模仿，甚至不断推陈出新。它也不会鼓励我们尽力追求质量、顾客服务，生产出有效、持久的产品。如哈佛教授阿索斯所说，理性主义也不会显示出“优秀经理人除了会赚钱之外，还会替别人创造意义”。如果依照理性模式来进行管理，我们会错失许多东西。

我们还在念商学院的时候，最热门的是财经系，大多数学生都有工科学位（我们自己也是如此），计量方法课程最受欢迎，而且大多数人都以为唯有能以数字代表的资料才算是“真正的资料”。这些是陈年往事，但后来的情况其实差不多。至少当我们于 20 世纪 60 年代读商学院时，有些学生可以靠着天资聪颖或是夸夸其谈的功夫过关。如果没有“跟数字打过交道”（做过某些计量的分析），那他们可就惨了。许多商学院的学生生怕考试时计算器临时出故障，不但准备了备用计算器，还准备了备用电池。“战略”这个词以往是指打倒竞争对手的大好点子，

不过后来往往成了计量上的突破、分析工具、市场占有率的数字、学习曲线理论，以 4、9 或是 24 箱型矩阵（矩阵的概念直接来自数学）来定义公司业务，而且全部都以计算机程序来处理。

探索数字背后的意义

尽管如此，还是有一些希望存在。与战略相关的课程开始认识到执行上的问题，并且针对这方面的问题加以处理。制造政策方面的课程（虽然还是以计量为主），至少已开始卷土重来。不过正如某位曾经担任工厂经理的同人所说的，“技术骑士”（technical jocks）依然是美国商学思维的主要力量。财经系在商学院依然大受欢迎。在销售管理以及制造方面的课程（大多数企业的核心领域）中，才华横溢的老师和天资聪颖的学生依然犹如沙漠甘霖般稀有。

不过请不要误会。我们并不是反对量化分析本身。像宝洁、旁氏和奥丽达（Ore-Ida）这些消费品营销的高手，在分析上的功力都很出类拔萃，令竞争对手羡慕不已。事实上，卓越企业也都精通数字、善于分析数字，并以数字来解决问题。只要有一家基础不佳的公司（对顾客、市场和竞争对手缺乏良好计量分析的公司），就有一家政治手法极为错综复杂的公司。

我们反对方向错误、复杂无用、僵化的分析，反对对未知数进行详尽分析。譬如，在新产品的使用还不很明朗前，就对市场进行周详的预测（计算机最初期的市场研究预测，这个市场只有 50~100 台的需求量）。此外，不曾实际参与操作、只以控制为重心的行政人员更不应该对实际操作人员进行分析。德州仪器的帕特里克·哈格蒂坚持“计划应该由实际执行人员拟定”；他著名的战略规划系统只由三名员工监督，都是曾暂时参与前线作业的主管重操旧业。

我们也反对只侧重企划而不去“实验”的情况，也就是大家都很熟悉的“分析瘫痪”症状。我们常见的情况是：一线主管求好心切地提出计划，只是无法以计量方式证明这些计划的确能够奏效，结果老被总部打回，让他们备感灰心。总部为了安全起见，总以负面观点来看事情。日积月累，整家公司的热情、活力和冲劲就会荡然无存。

最重要的是，我们对“理性”这个名词遭到滥用感到惋惜。理性意味着明智讲理、讲逻辑、正确表达问题并且从中找出结论。不过理性在商业分析上的定义却非常狭隘，讲究“正确”的答案，但却遗漏掉复杂的人性要素。这就好像战略虽佳，却未考虑到沿袭的旧习惯、执行上的障碍，以及单纯的人性矛盾。就拿规模经济来说，如果可以获得最大的流程效率，所有供货商都提供毫无瑕疵的商品，并且能够准时交货，如果没有员工缺勤，没有员工互动不佳的问题，大型工厂的生产效益自然能够超越小型工厂。可是如同研究人员约翰·蔡尔德所说的（他以量化的方式来说明这个问题，这是极为少见的方式），员工人数介于 10~25 人且有工会组织的工厂，每年每千名员工因为劳资纠纷所损失的工作日平均为 15 天，员工人数至少有 1 000 人的工厂，则会平均损失 2 000 天，相当于前者的 133 倍。再以创新来说，有位研究人员最近指出，研究效益和小团体规模成反比：当人员超过 7 名时，研究效益就开始走下坡路。我们说过，10 人小组能够超越由几百人组成的大型团队，就是明证。

有人说这些事情（小型团队的热情、问题单单出在规模而已的说法）属于管理的“艺术”领域，我们对这种说法也很排斥。的确，量化这些要素确实很困难，可能也没有用。不过，面对过去的经验，我们绝对能够明智地、合乎逻辑以及精确地看待这些要素。摩托罗拉总裁约翰·米切尔不愿意让工厂规模超过 1 000 人，主要是因为“有时候人数超过 1 000 人，有些事情就会出错”。他的看法

难道仅是一种管理的“艺术”吗？还是说这是他根据以往经验所做出的明智推论？我看应该是后者。

那么，为什么理性主义的狭隘定义（“不含人性要素的机器”）会盛行这么久？为什么它还能激发出不错的生产力，特别是在第二次世界大战之后的那段时间？部分原因是，当时一切都单纯得多，没有强大的国际竞争对手，而且经济衰退之后，人们只要有份工作就谢天谢地了。此外，美国劳动生产力最高、产品全世界最棒的“骄傲感”也有影响力。

另一个重要因素是，过去 25 年的管理技巧确实有其必要。正如前面所说的，我们支持稳健的分析，我们所列的卓越企业都具备健全的分析能力和对产品的热爱；这两者都是不可或缺的。在分析模式崛起之前，人们只能在摸索中进行分析，但它并不适用于复杂的世界。学习如何细分市场，考虑金钱的时间价值，进行健全的现金流量预测，长久以来都是企业为了生存所需完成的重要工作。可是如果本末倒置，一味追求这些技巧，忽略了产品的重要性，麻烦就会随之而来。分析工具是辅助性的，有时候的确能发挥令人赞叹的作用，可是公司不能以此来制造或是销售产品。

不论是什么理由，过去这种理性管理模式仍以美国执牛耳，如乔治·吉尔德在《财富与贫穷》（*Wealth and Poverty*）中所说的，理性主义大行其道。史蒂芬·洛尔在《纽约时报杂志》封面故事里指出，世界各国担心被美国的管理技巧所席卷，而不光是畏惧美国的实验室、工厂或企业规模。他引述一位法国编辑瑟万·施赖伯的说法：“美国企业之所以在世界领先，并不是因为财力雄厚或是技术高超，而是靠企业的组织能力。幕后的功臣正是美国企业的经理人。”

不过就在施赖伯出版《美国人的挑战》（*The American Challenge*）之后的 13 年间，情况却急转直下。美国企业陷入经济、政治动荡的泥沼之中，动弹不得，一般认为，主要原因在于欧佩克（石油输出国组织）和美国国内各项规范日益增加。不过事实上，许多其他国家也有这类问题，它们却成功地克服了挑战。有人经常引述许多日本和德国企业证明“可以克服这类问题”，它们受欧佩克影响的程度远超出美国，而且面临更严重的经济限制。比起美国，德国经理人更要持续和工会斡旋，德、日企业也较少运用个人经济激励。如经济学家莱斯特·梭罗所说的：美国的竞争对手当中，没有一个是靠扩大收入差距来激发工作意愿的。他们的做法正好相反。看看收入最高和最低人口之间的差距，德国人努力工作，但收入不平等的程度比起我们低了 36%，日本人工作得更为努力，收入不平等的程度则比我们低了 50%。如果收入差距能够促进个人工作的意愿，那么美国应该是冲劲十足的国家，因为在工业化国家当中，只有法国收入不平等的程度超越了美国。

施赖伯在《美国人的挑战》一书当中指出，美国对管理人才的重视更甚于技术人才。不过有趣的是，史蒂夫·罗尔的引述又是从何而来？这是来自一篇名为《美国企业管理》（*Overhauling America 调 Business Management*）的文章，文中毫不留情地批判美国管理技巧。罗尔表示：“形势变化的速度实在太快。现在外国企业主管谈到美国企业，不再带着敬佩的口吻，而是充满了嘲讽。的确，美国企业似乎不乏管理失败的例子。”

1980 年底，不过短短几周，《新闻周刊》、《时代》杂志、《大西洋月刊》、《邓氏评论》（两次），甚至《时尚先生》封面报道都指出，该为美国企业困境负责的不是欧佩克，也不是法规，更不是奖金或是微不足道的投资支出，而是

管理者。《财富》杂志指出，本田有位副社长表示：我对于美国汽车制造商的投资额真的没有什么意见。请别误会我的意思。美国是技术最先进的国家，也是最富裕的。不过只有资本投资是不够的。不论在什么国家，产品质量和劳动生产力都要看管理的功力。底特律的汽车制造商必须调整管理系统，才可能提升其竞争力。

几周之后，《财富》杂志接着刊登一篇有关本田的文章《欧洲容不下美国的管理风格》（*Europe Outgrows American Management Style*）。文中批评美国短视、频频调整管理人员，而非建立稳定的管理机制，并对本身制造的商品缺乏热情。

对美国管理的批评大致可归纳为 5 个大项：1. 商学院的教育偏颇；2. 职业经理人观念不正确；3. 经理人不认同公司的作为；4. 管理者对下属不够关心；5. 高层主管和员工无法脱离自己的分析象牙塔。

以上这 5 点当中，尤其以商学院最具代表性，也最容易批评，所以经常成为众矢之的。芝加哥大学备受敬重的商业政策教授爱德华·拉普感叹，“我们制造出庞大的怪兽。”我们有位同人也表示（我也有同感）：“日本和德国企业能够成功进入美国，商学院可说是功不可没。”拉普更进一步批评商学院过度重视计量研究方式，这样的看法和我们研究的结果不谋而合。罗尔也在《纽约时报》撰文表示：“现在大家普遍认为 MBA 本身就是个问题。”迈克尔·托马斯曾经是成功的投资银行家，后来成为启发人心的作家，他对美国企业的管理方式提出简单的针砭之道：“心态不够开放……需要更广泛的愿景、历史感、吸收文学和艺术气息……要是我的话，我会关掉所有的商学院……”我们同意他所提的某些解决方式。业者以及观察人士也都提出类似的观点。我们早就听过国家半导体的人说，“顶着哈佛学士或是斯坦福 MBA 的人只能坚持 17 个月。他们无法应付弹性和缺乏组织的情况。”

我们就碰到过身边的人有这样的抱怨。德纳的雷内·麦克弗森成就了几乎是不可能的任务—在一个成长缓慢、工业组织化的产业提升员工的生产力。他后来成为斯坦福商学院院长；我们有位同人担任副院长。后来这位同人急切地把我们拉到一边说：“我们得好好谈谈。我刚才和雷内谈了许久。他跟我说德纳的经验。可是你知道吗？他在那儿所做的一切，MBA 课程全部没有教。”

缺乏远见

不过，推动美国前进的不是商学院，而是管理者。整个问题的核心是缺乏远见，缺乏一种对所谓职业经理人的整体感。拉普表示：

我们的制度可以制造出一大堆才华横溢的经理人，可是这些才能却不能满足企业的真正需要。这些职业经理人肯研究、肯分析、肯找出问题，也很懂得专业化、标准化、效率、生产力和量化。他们既理性又很会分析，而且坚持目标……在某些企业里，他们只要会对董事进行陈述，精通撰写计划或是战略，就可以平步青云。问题是，这些才能掩饰了他们整体管理能力的严重不足。如果要他们负责做出运营方面的决策、赚取利润、完成任务以及带领公司向前迈进，他们就会落荒而逃。

另一位观察家也注意到类似的现象。《商业周刊》有篇专门探讨二度工业化的文章指出：“高层主管多半对公司运营的形态缺乏直觉。”罗伯特·海斯以及威廉·阿伯内西在《哈佛商业评论》的文章《一路管理到经济衰退》（*Managing Our Way to Economic Decline*）中指出这个现象的原因：“寻常的职业

生涯……再也无法让未来的高层主管实际了解公司的技术、顾客和供货商……自从20世纪50年代以来,许多新公司总裁只注重财务和法务领域,并不重视生产。”海斯还说:“企业高层主管再也不会说,‘这是个好产品。虽然投资回报率还不是很清楚,我们就进行生产吧!’”另外一位观察美国企业管理的老将弗雷德里克·赫兹伯格只是说:“管理者不爱他们的产品。事实上,他们很排斥产品。”

相反,日本在小型汽车市场上却无往不胜。到底是什么造就了日本的奇迹?《财富》杂志的报道指出,这不仅是技术上的优势而已:

日本人值得骄傲的不仅是成功进入美国市场。他们的零件接合精密、汽车外型光鲜亮丽、铸模配合完美、车门坚固、材料优良耐用、烤漆零缺点。更重要的是,日本车担保期的故障率始终比较低,因此赢得可靠耐用的声誉。从技术层面上来说,大多数日本车其实相当普通。

我们最喜欢引用以下的故事来佐证《财富》杂志的分析:本田汽车某个工人每晚下班回家时,只要看到本田的车子,都会把车的雨刷一一压直,因为他实在无法容忍本田有一丁点儿的缺陷。

这件事情为什么那么重要?因为卓越的表现往往关系着人们是否受到单纯甚至于美丽的价值观所驱动。正如罗伯特·皮尔西格在《禅与摩托车维修艺术》(Zen and the Art of Motorcycle Maintenance)一书中所说的:

我工作时想起看到过的一本数字计算机手册有多么粗糙……手册内容充满错误、模糊不清,还有疏漏,有些内容糟糕到要看过6遍才看得懂一点点。不过最让我惊讶的是,维修工厂似乎也接受这种打马虎眼的态度。这种态度蕴藏在字里行间:“这台机器和宇宙万事万物都没有任何关系,跟你也没有关系。你除了打开开关、维持电压水准、检查错误的状况之外,你跟这台机器也是一点关系也没有。”就这样。技术人员对机器(他的摩托车)漠不关心,这跟维修手册对机器的态度,或是跟我当初把车子拿去修时的态度如出一辙。我们都是旁观者。这让我想到,摩托车维修的业务本身应该是最重要的层面,可是这个层面却没有相同的手册可以依循。他们对于本身处理的工作视为理所当然或是根本就不重要。

批评的焦点接着指向管理层,他们如果给员工一些机会,员工也可能会热爱自己的产品。有些批评者认为,这是一切问题的症结。阿伯内西教授回忆说,日本汽车业者成功的原因让他感到非常惊讶:“日本汽车业者似乎具有巨大的成本优势……我很惊讶地发现,他们的优势不是来自自动化……他们用‘以人为本’的态度来从事汽车制造工作……他们的员工干劲十足,愿意配合,而且对汽车的生产工作极为兴奋……美国的生产力无法和他们相比,这是因为有许多细节问题存在,不是单单调整投资政策就可以扭转过来的。”

罗尔赞同这样的看法,他引述日本索尼公司创始人盛田昭夫的话:“美国经理人太不关心员工。”盛田昭夫描述了他如何精心设计索尼美国工厂的成长过程。罗尔表示:“索尼在圣迭戈和多森的工厂,生产力稳定上升,和日本工厂的水准不相上下。”不过和松下电器的纪录比起来,索尼依然略逊一筹。松下电器收购摩托罗拉的电视生产部门后,5年内在美国中西部设的厂几乎没有员工离职,在几位日本总经理的领导之下,售后服务费用从2200万美元降到350万美元,每100件产品的瑕疵数,也从原本的140降到6。产品售后90天内的投诉,则从70%降到7%。员工流动率更从每年30%降低到1%。

索尼和松下在美国傲人的成就,充分说明了日本惊人的生产力并非靠“东方魔法”。有位评论专家表示:“生产力纯粹是靠人实现的……忠诚度、通过有效培训激发员工投入工作、员工将公司的成败视为己任,以及员工和主管之间的人际

关系，都有影响。”不过日本有个重要的文化特质，对于激发人的生产力似乎特别有效。正如某位日本主管所说的：“日本和世界其他国家大不相同。我们唯一的天然资源就是人民的勤奋。”

将人（不是金钱、机械或是心灵）视为天然资源，可能是这一切的关键所在。麦肯锡日本分公司董事长大前研一表示，在日本的企业里，组织和人为同义词。而且，以人为导向的做法能够促进人员对产品的热爱，一般员工也需要有些冒险和创新的空间。正如大前研一所说：

日本企业的高层主管不断强调，前线员工最了解业务……经营良好的公司极为依赖个人或是团体自动自发地从事创新、发挥创造力。个别员工的生产力和创造力能够充分发挥……完整的组织，包括提案箱（proposal boxes）、质量圈等，看起来是“有机的”、“充满创业精神”，而不是“机械的”、“官僚的”。

全球第二大成衣制造商蓝铃 CEO 金西曼表示，本书所列的卓越企业八大特质，每一项都与有关。

分析的象牙塔(1)

分析的象牙塔

美国企业不注重产品或是员工，是因为他们过于注重别的事物。也就是说，他们过度依赖分析、财务工具，以为这些工具可以让公司避免风险，可是事实上却会让他们裹足不前。拉普表示：“很多公司对制定计划的兴趣，远大于制造畅销的产品……碰到问题时，坐下来进行规划，最受大家欢迎。因为这样不但可以产生知识性的回馈，而且无须面对实际运作上的压力……正式的长期规划几乎都会导致过度重视技术面。”澳洲炼铝大厂 Koppers 董事长兼 CEO 拜罗姆建议说：“从一个组织来看，从对人的纪律来看，规划非常重要。我的立场是，尽管去做规划，但是规划完成之后，就可以将它搁置一旁。不要因此备受束缚，不要以此作为决策的主要考虑。这些规划主要是用来发现是否有变化产生。”《商业周刊》的文章中也有类似的说法：“强生、TRW 或是 3M 公司这些以思想超前著称的企业，没有一家聘有专业的企划人员。”

奥美广告创始人戴维·奥格威的说法更为直接：“商界人士大多缺乏原创力，因为他们无法摆脱理性的魔掌。”哈佛著名的营销学教授西奥多·李维特曾表示：“企业负责规划的技术专家建立了复杂的决策树，让高层主管赞叹不已，可是除此之外，真正的功效却乏善可陈。”标准品牌公司（Standard Brands）新产品计划惨败，更是明证。《商业周刊》封面专文指出，他们失败是因为聘用了一群以往服务于通用电气的规划人员，并且赋予他们运营的职责。董事长把这些人开除之后表示：“他们的确很聪明，却不是执行计划的料。”

对毕生都致力于数据分析的人而言，以上这些例子的确令人泄气。可是这并不是说公司不应该进行规划。计划是非做不可的，只不过不能本末倒置，远远超过拜罗姆所说通过计划做好心理准备的程度。企划人员常把计划奉为真理，实际资料如不符合计划中的数据（例如顾客对预先测试市场行动的反应），就弃之如敝屣，或是彻底加以忽略。企划取代了实际的行动（我们多年来观察发现，企业运营委员会经常提出以下的问题：“你们可曾以这项预测对企业员工进行意见调查？”）

美国企业的表现江河日下，至少和日本等国比较起来的确如此，生产力和质量标准更是远远落后。美国生产的产品再也不是最可靠或是最好的，而且缺乏成

本优势，在国际竞争激烈的产业尤为如此（例如汽车和芯片）。

人们刚开始探讨这个问题时，都是着眼于政府规范。不过这只是冰山一角。接着在 1980 年，企业主管、商业杂志记者，以及学术界研究人员开始追根究底，深入实际管理做法的核心，试图找到问题症结。这也难怪美国各界对过度依赖分析和狭隘的理性主义颇有微词。就算不看美日两国在文化上的差异，美国过度依赖理性主义和分析的做法，和日本重视人员和质量的态度依然大相径庭。

在探求问题症结的过程当中有两大障碍。第一个是沿袭已久的防卫心态。商界人士的智慧 and 灵魂终于面临批判，在这之前，媒体怂恿他们大可将问题归咎到别人身上一主要是怪政府。第二则是语言上的问题。人们认为，这不是批判“狭隘的理性”（也就是我们所说的“理性模式”），因而呼吁扩大理性的范畴；而是攻击理性和逻辑思考本身，也就此暗中鼓励遁入非理性和混沌之中。这让人以为解决问题的办法，就是把福特的董事会会议搬到禅学中心去开。当然，这是不可能的事情。

不过我们先来想想以下的问题：我们所谓理性模式的崩溃究竟是什么意思？这其实就是托马斯·库恩在其经典名著《科学革命的结构》（*The Structure of Scientific Revolutions*）里所说的“范式的转移”。库恩表示，不论是在什么时代、什么领域，科学家对于这个世界的观点都有共通之处，而这也就是主要范式构成的基础，或是他所说的“常规科学”。在这些共同信念的领域之内，研究人员进行实验，并逐渐地取得进步。托勒密的地心说就是一个古老但是很好的例子。在 16 世纪之前，人们对地心说的理论深信不疑，认为地球是宇宙的中心，月亮、太阳以及行星都绕着地球运行。科学家以这个学说为基础，发展出精密的数学公式和模型，预测行星运行的轨道。直到哥白尼和开普勒发现，如果以太阳取代地球作为宇宙中心，这些数学公式才算得通，人们所秉持的范式转移才开始出现。

范式转移开始时，进展的速度就非常快，但是过程当中充满了不安。人们感到愤怒。不断有新的发现，支持新的信仰体系（譬如哥白尼和开普勒的学说），科学的进化于此展开。另外像是物理学的相对论，以及地质学的板块构造学说，这些例子的重点在于旧有的“理性”终为新的、不同的，而且较有用的范式所取代。

我们希望商界也有这样的现象。我们认为，旧有的理性模式是直接源于泰勒的科学管理学派，这个学派现在已经不合潮流。但是从奉行这套范式的经理人身上，我们可以归纳出他们具有以下共同的信念：

- * 越大越好，因为这样可以获得规模经济。只要有怀疑，就着手进行整理，消除重复、重叠和浪费的部分。当规模越来越大时，务必要确定所有的事物都经过缜密、正式的协调。

- * 唯有降低成本才可能制胜。他们在最后的分析阶段专注于成本分析，想要生存下去，就必须压低成本。

- * 凡事都要分析。我们发现可以通过良好的市场分析、现金流量分析以及预算，避免做出错误决定。如果做分析就有这么好的效果，那么分析越多自然越好，这样的话，何不对研发等风险比较大的投资也进行现金流量分析，以预算作为长期规划的基础，做预测，并且以其结果设定硬性的数字目标。制作出一大堆企划案，其中主要内容是以数字为主。（对了，大多数长期预测从一开始就注定是错的，而且发明过程本身就充满了不确定性，是无法预测的。不过他们对这些事实都视而不见。）

- * 铲除异议分子，譬如狂热的推介人。毕竟，我们有一套计划。要以新的产

品开发活动创造出必要的突破，如果需要，可以调 500 位工程师加入，因为我们的点子比较好。

* 管理者的职责在于做决策，也就是做出比较好的预测，做出困难的决定，平衡投资组合，投入有吸引力的产业。执行的重要性居次。如果一定要正确执行，就把整个管理团队换掉。

* 掌控一切。管理者的职责就是把公司经营得井然有序，凡事一把抓。将组织结构得滴水不漏，撰写长篇大论的工作说明，建立复杂的组织矩阵模型，把所有可能发生的事都考虑在内，发号施令，做出明确的决策，把人视为生产的要素。

* 只要激励对了，生产力就会随之提高。如果提供可观的奖金给有效率、完成任务的员工，生产力的问题自然能够迎刃而解。绩效优异的人可以获得超高的奖金，最后面 30%~40% 工作不力的人则予以淘汰。

* 通过检验来控制质量。质量就跟其他环节一样，可以通过命令来掌控。如果有必要，不妨把质量控制部门扩大三倍（日本汽车制造商的每单位生产质量控制规模只有美国的 1/3，这就不用管了）。让质量管理人员直接对总裁报告，我们会让他们（员工）知道商业的真谛是什么。

* 公事公办。如果你会看财务报表，你就有管理的能力。要想赚大钱，只需要把员工、产品和服务三项资源整顿好了就行。

* 高层主管过分精明。仔细美化损益表和资产负债表，外人自然会对你赞誉有加。最重要的是，每季度的盈余最好都能不断增长。

* 如果不再增长，那一切就完了。在这个产业再也没有机会时，可以转而投入另一个陌生的产业。至少这样我们可以重新追求增长。

这些传统的商业理性主义至今在商业界依然扮演引擎般的角色，可是大多数卓越企业却不是靠这些成功的。为什么？理性主义有何缺失？

一个原因在于理性主义过分强调计算、分析，本身就充满保守的偏颇。降低成本成为首要之务，提升营收反而成了次要的工作。这会导致业者过度侧重成本，而不重视提升质量和价值；宁可把旧产品拿来修修补补，也不愿意开发新产品或业务工作。想要提升生产力时，只知道从投资下手，而不是激励员工的士气。在商业决策上，分析取向的弱点还包括：人们知道哪些事情容易分析，于是在那上头花比较多的时间，其他的环节多多少少就遭到忽视。

正如哈佛的约翰·斯坦布鲁纳的观察心得：“如果需要像计量分析般精确，人们只会分析眼前的问题，而忽略了最重要的问题。”这样一来，人们会过度重视分析成本，因为数字是“最实际”的，而且这是机械性的计算，比较容易掌握。其中的例子包括：买一台新机器来取代 19 个员工，减少 25% 的文书工作，关闭两条产品线以及加速其余的产品线生产。

偏重数字分析的另一个结果是，忽略营收层面的重要性。IBM 或是菲多利业务团队的活力或是杀伤力，是分析师无法诉诸数字衡量的。根据近年专家的观察，每当分析师谈到菲多利“99.5% 的服务水准”（在普通商品销售里，这是“超高水平”的服务层次）时，他们就会眼睛一亮，并且开始计算如果稍微降低服务水平，他们可以省下多少成本开销。这些分析师说得“没错”，菲多利的确可以立刻节省成本，然而他们并没有想到，假使菲多利真的这么做，势必会严重影响一万名销售人员（他们的零售商就更不用说了），市场占有率和毛利也会随之萎缩。同样的道理，纯粹从数字分析的角度来看，开拓重工“48 小时之内零件维修服务”和美国第三大家电制造商梅泰格的“10 年内保证零故障”的承诺就一点也不值

得；IBM 和 3M 公司对于产品开发的用心，以及宝洁不断推陈出新的努力也是多余之举。达美航空营造的家庭感受、IBM 对个人的尊重，以及麦当劳和迪士尼对干净整洁的坚持，从计划的角度来看也毫无意义。

只注重分析，最后所产生的是抽象、不带任何感情的哲学。美国在越战期间以尸体数量来衡量战况，以及无法理解东方讲究的持之以恒和长期思维，充分展现出美国资源配置失衡（人、道德和原料）的严重问题。麦克纳马拉对于数字的执迷只是时代的一种表征。福特汽车公司的罗伊·阿什同样也是热衷于追求数字。《财富》杂志以阿什在利顿造船厂失败为例，指出，“他对商业的概念几乎是完全抽象的，其聪明才智全都花在分析复杂的会计技术上，也让他的做法倾向于好大喜功：他致力于打造城市，兴建技术可与底特律汽车制造商媲美的造船厂。不过《财富》杂志不仅提到阿什在利顿造船厂的失败案例，还提到 10 年后 AM International 在他的领导之下如何失败。

理性主义取向会使各种情况里的活性元素破坏殆尽。《哈泼斯》杂志的编辑刘易斯·拉帕姆在一篇文章中表示，“他们老是谈论数字和重量—石油桶数、货币供给量，总是有关材料，几乎不会谈到人力资源；以事物为主，而不是以人为本。这种普遍的偏颇现象，和大家侧重于机构而非个人意见不谋而合。”约翰·斯坦贝克对理性主义缺乏生命力的现象也有类似的论述：

墨西哥马鲛鱼的背鳍上有 17 加 15 加 9 根刺，很容易数清楚。但是渔夫抓马鲛鱼的过程中，人因鱼的挣扎而让鱼线划伤了手，或是鱼儿落网之后，鱼尾朝空拍打，颜色忽明忽暗，其间的细节，都使鱼和渔夫的关系活了起来，产生一种崭新的外在关系，超越两者相加的实体。排除这种关系，再来数马鲛鱼的刺，就简单多了。只要在实验室里，打开满是怪味的罐子，取出被福尔马林溶液浸泡得褪色的僵硬鱼体……然后数刺数并且写下数字……你的数字必定无懈可击—不过不论是对鱼，还是对你，这数字应该都再也不重要……知道你在做些什么至少是件好事……在实验室里数着被福尔马林溶液浸泡得褪色的僵硬鱼体……虽然得到事实，但是这样的历程却毫无乐趣可言。在这种情况下，鱼已经失去了原来的颜色、质地，甚至它的死亡和味道都已遭到扭曲。

狭隘的理性主义往往失之消极。彼得·德鲁克就曾经对管理层过于侧重分析的负面影响做了这样的描述：“当今的专业管理者往往自视为裁判，可专门判决一个想法的生死……高层主管总以裁判自居，只要有人提出见解，必定加以否决。这种管理相当‘不切实际’。”哈佛的斯坦布鲁纳对一般员工的角色也有类似的说法：“提出批评本身就比提出建设性的建议容易得多。”他曾分析 MLF（北约组织所提议的多边核武共同机制）决策，以保守学者和现实世界政治家的观点来做说明。国务卿迪安·艾奇逊对哈佛出生的总统顾问纽斯塔特表示：“你觉得应该警告总统，其实你错了。你需要给总统的是信心。”斯坦布鲁纳进而分析“警告者”和“打气者”这两个角色。他虽然试图两边平衡分析，但分析模型还是落在警告这边，而不是打气。

美孚公司 CEO 罗莱·沃纳也以该公司的经验来呼应这个说法。他表示，美孚公司在 1960 年决定不参加普拉德霍湾的近海油管工程竞标，原因出在“财务部门的人帮了倒忙……探勘部门的人真可怜，被一群完全不懂石油和天然气的人牵着鼻子走。”海斯以及阿伯内西对于这个议题也很有见地：“我们认为，20 年来，美国管理者越来越依赖侧重分析的原则和方法，反而忽略了从实际经验得来的洞察力。由于缺乏实际的经验，分析取向的投资组合理论公式让经理人在配置资源方面日益走向极端。”最后，吉尔德在《财富与贫穷》一书中指出：“创意

（发明的前提）需要信念的配合。”他提出多个例子来支持这个论点，并以铁路的铺设为例，表示：“当初铺设铁路时，以经济层面来看根本行不通。”

现代的理性主义不重实验，痛恨错误。保守主义往往会导致人们花上许多年的工夫来研究调查，却迟迟不敢付诸行动，这正是商界人士试图避免的现象——他们终将孤注一掷。这些企业组织规模庞大的产品开发团队，年复一年地一再分析，最后终于设计出面面俱到的完美产品。可是 DEC、3M 公司、惠普以及王安电脑却是实验的温床，奉行“不理性”的原则，在混乱中不断开发新的产品。但是就在这期间，他们却开发出 10 种以上的产品。唯有实际采取行动，才有进步的可能，这些行动包括：对一两位顾客进行初步的产品样品测试，进行迅速粗略的市场测试，对某个生产线设置检验装置，对 5 万名订户测试新的促销活动。

大型企业普遍的公司文化是：不论错误有没有用处、有多小或是有多么不起眼，只要有错就要加以处罚。这其实是非常具有讽刺意味的现象，因为当今企业理性主义主要源自所谓的科学式管理。实验是科学的根本工具：从定义来说，实验要成功，势必得经过许多的错误、失败。不过这种问题并非局限于过度理性的商界人士，在科学界也很常见。备受敬重的历史学家罗伯特·默顿对此有以下说明：

科学性质的工作中，诉诸文字的报告与探求过程有很大的差异……这样的差异跟讲述科学方法的教科书和科学家实际上思考、感受以及着手进行研究的方式有点类似。讲述方法的书本会提出理想的模式，这些模式虽然井然有序、合乎规范……可是科学家实际工作的过程并没有道理可寻，通常是伺机行动。科学性的报告外表上看起来完美无缺，但是科学家在过程中出现的直觉、开始时走错的方向、错误、最后结尾的疏失，以及当初促使他们进行研究的意外事件，这些报告几乎都不会加以描述。

免疫学诺贝尔奖得主彼得·梅达沃则平淡地表示：“读科学‘报告’是没有用的，因为报告不单单隐匿科学家对其研究的推论，甚至于还会积极误导。”

“反实验”心态必然会导致过度复杂化和僵化。国防产业追求“超级武器”最能够凸显出“全垒打产品”的心态。《村声》（Village Voice）有位评论家如此表示：

要了解斯平尼（美国国防部“计划分析及评估”单位的资深分析人员）所造成的问题，最快的方式就是看看以下他所说的话：“我们的战略是不断追求技术上的复杂和精密，这使得高科技解决方案和战备度都独一无二。”换句话说，美国花在国防上的经费越多，战斗力就越低……美国花了更多的钱，制造出数量更少，但更为复杂的飞机，大多数时候都无法发挥作用。飞机数量较少，表示军方需要更精密的通信系统才能有效配置，这在真正的战争状况下是不可能生存的。

谨慎加上“分析造成的裹足不前”会产生反实验的偏差行为，最后更滋生出风险极高的“孤注一掷”或是“超级武器”的心态。

为了要制造超级产品，业者只有寻求更复杂、更难以执行的管理结构。这种趋势发展到极致就成了正式的矩阵组织结构。有趣的是，矩阵理论达到巅峰时期之前大约 15 年，研究人员克里斯·阿吉里斯就已找出矩阵的问题症结，他说：

这些新式的行政结构和战略为什么会有问题呢？……矩阵理论所依据的假设是：目标或是通往目标的主要路径如果已经界定清楚，员工就可以依照他们设计出来的最佳计划彼此合作，完成目标。然而在实际执行时，这个理论很难应用……因为没有多久，人们就会本末倒置，埋首于纸上作业。71%的中层经理人

表示，产品规划和计划审核文件，与完成生产线任务一样重要。另外一种情况则是退缩的心态，成功管理计划成了高层主管的责任……因为“这是他们的成果，他们得负责让它成功”……另一个常见的问题是：团队做出无数的小规模决策，却迟迟不采取行动。

这些复杂的症状是可以克服的，不过做法并不简单。IBM 的 360 计算机可说是美国商业史上最辉煌的产品成功故事之一，尽管如此，其开发过程却很松散。在这个过程中，IBM 董事长老沃森要求副总裁弗兰克·加里“设计一套系统，确保我们不会再重蹈覆辙”。加里照办，为老沃森设计出复杂的产品开发结构。几年后他自己成了公司董事长，他的首要任务之一就是淘汰当初设计的这些结构。加里表示：“老沃森先生说得对，这种产品开发结构可以避免重蹈产品开发过程的覆辙。可惜，在这种结构之下，我们再也无法发明像 360 这样的产品。”

对于复杂性，卓越企业的响应方式是流动性，也就是进行实验并加以管理。这些企业不断进行组织再造。DEC 有位主管表示：“如果有问题，就调动资源解决问题，就这么简单。”澳洲炼铝大厂 Koppers 董事长兼 CEO 拜罗姆的说法也支持同样的论点：“根据我对企业的观察，组织过度是最糟糕的问题，这种僵硬的组织在快速变迁的时代里令人无法忍受。”惠普的戴维·帕卡德指出，“组织应该避免过于僵化……组织要有效发挥作用，人们的沟通应该是通过最有效的管道进行，而不是受到组织图的限制。我们的公司就是如此。我经常在想，在组织形成之后，就应该把组织图给扔掉。”我们的日本同人大前研一在谈到美国组织的理性主义时表示：“日本企业大多连个像样的组织图都没有，没有人知道本田公司是怎样组织的，只知道它灵活运用许多项目小组……创新通常需要跨领域的专家配合，所以日本企业的组织灵活度就成为一种宝贵的资产。”

理性主义贬抑“非正式”管理的价值。分析、计划、告知、规定、检查等都是理性流程常用的词汇。至于互动、测试、尝试、失败、保持联系、学习、转变方向、调整、修正以及观察，则是非正式管理流程的词汇。我们在和顶尖企业访谈时发现，他们经常把后者的词汇挂在嘴上。英特尔增设一间会议室，就是要让不同领域的人员私下多加互动、解决问题。3M 公司赞助各种社团，也是为了增进员工彼此互动的机会。惠普和 DEC 花大钱改善本身的空中和地面交通系统，也是想让人员可以多多互相往来。产品不断推陈出新的做法，源自哈格蒂在德州仪器的“紧密连接”（tight coupling）原则。这些例子充分说明人们彼此讨论、解决问题，而不是故作姿态、辩论和一再延宕。

不过大多数美国经理人还是喜欢发号施令的做法，觉得得心应手。他们对 3M、DEC、惠普、布卢明代尔百货公司甚至 IBM 等公司的做法大惑不解，觉得这些公司的核心流程好像有点混乱、无法控制。毕竟，哪个脑筋正常的人会像惠普那样建立“走动式管理”，并且以此作为主要理念？其实，通过定期、不拘形式的沟通，非正式的控制管理比起事事讲求数字控制的管理反而更严格。不过除了卓越企业之外，其他公司都很难接受这个概念。

理性的思考模式让我们忽略价值观的重要性。我们通过观察发现，新成立的公司当中，朝精确的目标或是理性分析发展者寥寥可数。卓越企业的确具备超高的分析技巧，不过我们相信，他们的主要决策是根据其价值观，而非数字分析。

卓越企业会建立一种广泛、可以鼓舞人心的共同文化，在这样的架构内，人们可以寻找适当的变通方式。他们要求员工有所贡献，员工自然会产生高度的价值感，最后还会激发出他们热爱产品、提供高质量的服务、重视创新和贡献。

这种以价值为目标的文化，跟每季度 30 个目标、25 个控制成本的方法、100

个贬低生产线员工的法则截然不同。通过分析所拟定的战略老是变来变去，今年强调成本，明年又重视创新，天知道下一年又是什么花样。

理性主义的世界几乎没有内部竞争的空间。照理说，公司不应该和自己竞争。我们在研究卓越企业的过程中，却看到不少这样的例子。尤其我们发现，来自同事的压力才是促使员工努力工作的主要动力，而不是老板的命令。通用汽车首创内部竞争的概念；3M、宝洁、IBM、惠普、布卢明代尔百货公司以及特百惠公司都是这方面的佼佼者。部门重叠、产品线重复、多项新产品的开发团队，以及快速信息流通以刺激生产力提升，这些都是常见的口号。可还是有很多公司缺乏这样的观念。

我们要再度强调，只要能分析的事情全都拿来分析，是一种致命的错误观念。产品线重复和制造流程不一致所造成的代价，是可以确实衡量出来的，不过热情的产品推介人不断推陈出新所累积的营收增长，以及各个团队彼此不断竞争所累积的生产力，却是难以衡量的。

重点错误

狭隘的理性主义最主要的问题不是出在它本身，而是它误导了大家对管理的看法。斯坦福大学的哈罗德·李维特对此有很精辟的解释。他把管理的流程视为三个变量之间的互动，这三个变量是：开拓、决策和执行。理性模式的问题是，它只处理中间的要素——决策。李维特在对学生解释这三项活动的差异时，要他们联想三个最符合这三项变量的政治界领袖。譬如，一般学生会说肯尼迪总统最符合“开拓”的特质。至于“决策”这项要素，学生则可能选择卡特总统任内的国防部长麦克纳马拉。至于典型的执行者，学生都会选择林登·约翰逊。（“让我们彼此辩论”或是“宁可我误人，不可人误我”。）

为了加强学生对此的理解，李维特进而要求学生根据这三个类别联想不同的职业。属于决策项目的职业包括了系统分析师、工程师、MBA、统计人员以及职业经理人，这些职业的差异虽大，但是其理性取向却很类似。属于执行特质的职业则是心理学家、销售人员、教师、社会工作人员，以及大多数日本经理人等要和其他人互动的职业。最后，属于开拓项目的，则有诗人、艺术家、创业家以及企业领导者。

这三个类别彼此互相关联，只偏重其中一项而忽略另外两项，会相当危险。企业里充满了光说不练的开创者（类似艺术家的角色），也充满了缺乏愿景的执行者，例如只知一味妥协的人员，和本章所谈到的过度注重决策的人物。这儿的重点在于：执行的重要性绝对不亚于决策。这些流程本身并不相同，却可以彼此互补、强化。

“开拓”是一种美学的、直觉的设计过程。不论是建筑设计上的问题，还是企业的基本价值观，基本上都有无限的选择。在众多选择方案当中有许多坏点子，这时就可以利用理性的方法加以筛选。最后剩下很多好的设计构想，要从中做出最后的决定，就不能靠分析了。

执行的道理也很类似。李维特做了以下的比喻：“大家都爱自己的孩子，对别人的孩子通常不太有兴趣。”身为顾问，我们一再发现，光是“分析证明”方案A是最好的选择，然后就停在这儿不继续下去，对客户并没有什么好处。在咨询过程中，方案A就好像是我们自己的孩子，不是客户的孩子，所以不论分析得多么精辟，都无法激发人们投入。唯有让他们参与分析，一起了解问题，才能激

发他们对解决方案的热情。

前面说过，我们并不是要特别强调开拓或是执行的重要性。理性主义也很重要。深入分析应该让企业可以朝着正确的方向进行开拓，并且淘汰不好的选择方案。如果想提升甚至维持自身竞争力，就不能再过度强调理性层面了。

渴求激励的人(1)

第三章 渴求激励的人

理性主义的管理方式之所以会出问题，在于人并不十分理性。不论是泰勒的旧模型，还是今日的组织图，都不符合人的天性（当然，根据我们在此的论点，反之亦然）。事实上，如果我们对当前心理学的了解无误的话，就知道人类本身其实是冲突和矛盾的综合体。要了解卓越企业如何有效率地激发成千上万名员工投入工作以及不断创新，就得先了解他们如何面对人性的矛盾之处：

1. 人都是以自我为中心，喜欢听赞美的话，老把自己想象为赢家。可是事实上，人的才智大多相差不大，没有人真的像自己想像的那么出色，可是如果每天提醒自己这一点，对自己也没有好处。

2. 人类主导想象、符号的右脑和专司理性、推理的左脑一样重要。我们进行推论的方式，除了以有效数据分析，也常引用故事。我们比较常说“觉得对不对”，而不是“合理吗”或是“能够证明吗”。

3. 人就像是信息处理器，虽然好用但仍有缺陷。一方面，我们大脑的容量有限，同时顶多只能容纳十几件事情。所以管理层必须尽量简化事情，对复杂的组织而言尤为如此。另一方面，我们具有强大的潜意识，如果愿意，它可以累积相当可观的经验模式。经验是绝佳的老师，不过大多数商业界人士却低估其价值，我们稍后将会说明。

4. 人是环境的产物，对外在的奖惩非常敏感，受到内在动机的影响也非常大。

5. 我们往往以为表达意见很重要，其实实际的行动更为重要。你很难瞒过别人的眼睛。日久天长，人们可以从细微处看出你的行为模式，判断你是否言行如一。

6. 人都渴望找到人生的意义，如果公司能够提供这样的意义，员工自然会甘心为公司奉献。人也需要独立的空间，觉得能够掌控自己的人生，以及具备坚持下去的能力。

如何应对人性的矛盾

现在，让我们看看大多数企业是如何应对上述的人性矛盾。他们会很得意地为员工（生产力团队、产品开发团队或是部门经理）设定非常高的目标以及延伸目标。这些做法虽然很理性，最后却会造成反作用。德州仪器和特百惠公司为什么不这么做，反而由各团队自定目标？IBM 为什么设定销售人员全都可以完成的业绩目标？德州仪器当然也有懒惰的员工。而 IBM 不管再怎么筛选、培训，其销售团队也不可能全部都是超级销售员。这到底是怎么回事呢？

答案出奇的简单，可是大多数管理者都忽略了。有份心理学研究报告指出，他们随机抽取成年男子，要求受访者针对“自己和他人相处的能力”打分数，全体受访者（100%）都说自己可以排在前 50%。60%的受访者甚至把自己排在前 10%，有 25%的受访者更自认为是前面 1%的佼佼者。在另一份类似的研究报告中，70%的受访者认为自己的领导能力可以排在前 25%，只有 2%的受访者认为

自己的领导能力低于平均水准。至于体力这个对大多数男性而言都不容易自我欺骗的领域，至少有 60%的受访者表示自己可以排在前面 25%，认为自己低于平均水准的只有 6%。

我们都认为自己出类拔萃，对于自己的看法极不理性。这点对于组织有着很重要的影响。但我们发现大多数企业对员工却持负面的看法。他们会口头训斥绩效不佳的人员（大多数都是口头训诫，并不会真的采取惩罚行动，但光是这些难听的话就让人觉得胆寒）。这些公司虽然呼吁大家勇于冒险，可是就算是一丁点儿的失败也要施以惩罚。他们想要创新，可是却扼杀产品推介人的精神。他们顶着理性主义的大帽子，精心设计出来的体系却让员工的自豪感荡然无存。他们或许不是故意要这样做，但事实上却造成这种后果。

我们看过的研究报告传递出以下重要的讯息：人们喜欢自视为赢家。卓越企业便是基于这个观点，设计出能够不断强化这点的体系，让大多数员工觉得自己出类拔萃。员工的才智大致上属于常态，跟其他大型企业没有什么两样，可是他们强调的是制胜，而不是失败。他们的员工大多可以自定目标和配额，因为公司希望他们能够实现这些目标。

比较平庸的企业正好相反。IBM 致力让 70%~80%的销售人员可以实现目标；另一家公司（IBM 在某个产品线的竞争对手）正好相反，销售人员中只有 40%可以实现目标。结果这家公司至少有 60%的销售人员觉得自己是失败者。他们厌恶这样的感觉，结果导致工作绩效下降，并且产生无法预测、混乱的行为。把某个人贴上失败者的标签，他的所作所为也会开始像个失败者。如通用汽车某位经理所说，“现在的控制系统都是基于以下的假设设计的：90%的员工都很懒惰，什么事情都做不好，只想找借口搪塞、欺骗、偷窃，或是找机会搞破坏。其实真正的坏分子只有 5%，我们为了打击这 5%所设计出来的系统，却让其他 95%的员工士气大受打击。”

卓越企业所设计的体系不单单是为了让员工个个都能成功，在员工成功时还会予以褒扬。他们非常善于运用金钱以外的激励，提供各式各样的奖励。

正面激励的方式有许多种。心理学有另一个称为“归因论”的研究领域，最有意思的研究发现是斯坦福大学的李·罗斯所说的基本归因谬误。归因论解释了我们界定成败理由的方式。纯粹是运气好吗？还是技巧好？我们太蠢了吗？失败是因为系统的关系吗？心理学家觉得最有意思的归因谬误在于：只要是成功，我们通常都会把功劳归于自己，如果是失败则是系统的问题。如果一切都进行得很顺利，那么显然是“我的成就”、“我很有才华”等等。要是发生什么不好的事情，则显然“都是他们的错”、“都是系统的错”。同样，这对组织的影响也很明显。如果人们觉得都是“系统”的问题导致他们失败，他们就会置身事外。如果系统让他们觉得自己很成功，他们也会更为积极投入。他们认为是自己具备的技能促成了成功，最重要的是，他们会比较愿意一再尝试。

“只有成功最能促成成功”这句话其实是有科学依据的。研究动机理论的研究人员发现，人们能够顺利完成任务，主要是因为自信。至于他们是否真有这个能力，不管是以何种标准来衡量，其实都不重要。有一个实验请 10 个成年人解答 10 道题。每个人拿到的 10 道题目完全一样。等他们交出答卷之后，再分别告诉他们答案。其实他们所取得的答案并不是真的。实验人员告诉其中半数的受试者，他们答得不错，10 题里答对了 7 题。另外一半受试者，实验人员则告诉他们答得很差，10 题里错了 7 题。然后，再给全体受试者另外 10 道题（每个人拿到的题目都一样）。这次答案揭晓之后，实验人员发现第一回合以为自己回答得

很好的人，第二回合都答得更好，而在第一回合以为自己表现很差的人，在这一回合的表现则更糟糕。仅仅个人过去的成功史就足以提升人们的毅力、动力，有时候甚至还能有更为突出的表现。沃伦·本尼斯在《潜意识的阴谋：为什么领导者领导无方》（*The Unconscious Conspiracy: Why Leaders Can't Lead*）一书中提出了非常充分的佐证：“有一项针对学校教师进行的研究发现，如果教师对学生的期望很高，仅这点就足以提高学生智商测验的成绩 25 点。”

有关大脑功能的研究显示，人的左脑和右脑的差异其实很大：左脑主导推理、因果和语言，这是“逻辑”和理性的所在；右脑则主导艺术，能够记忆观察到的模式、回忆旋律、作诗。治疗癫痫的手术将左右脑之间的联系截断之后，这两边的差异就会非常明显地凸显出来。研究显示，右脑型的人擅长记忆，但是不善于诉诸言辞表达；左脑型的人不擅长记忆（譬如人的面貌）。有的人会说，“我很会记名字，可是老想不起别人的长相”，这种人不是有问题，只不过是右脑比较发达而已。

阿瑟·库斯勒指出右脑的主要功能。他在《机器中的幽灵》（*Ghost in the Machine*）一书里，将我们最深层的情绪、对战争和毁灭的倾向归诸于“右脑发育不完全”。他认为：“我们的行为一直是由发展不够完全、原始的体系所主导。”贝克更进而表示：“对生物性（亦即我们基本的特质）进行心理分析的重点在于对人类特质的长期洞察力。”他又表示，这让我们急切地“渴望出人头地”、“避免孤立”以及“最重要的是害怕无助”。

这些分析对于企业组织的影响力是不容忽视的，不过这还是有黑暗面的可能性（譬如，我们为了出人头地，几乎愿意不择手段）。商业研究学者明兹伯格针对这点加以解释：“这项研究一再凸显出以下事实：主要的管理流程过于复杂、难以理解（对于身为研究学者的我，以及对于负责执行的管理者而言，都是如此），引用的信息过于模糊，而且运用表达最不清晰的心理过程。这些过程似乎比较偏重理性、宏观性，而不是命令和因果；比较侧重直觉而不是智慧；似乎主要是右脑活动的特质。”

左脑和右脑的研究显示，企业充满（100%）高度“不理性”（以左脑的标准视之）、情绪化的人：这些人迫切地想要加入胜利的团队（“想要出人头地”），有效的小型团队或是单位环境里的同志情谊，让他们觉得如鱼得水（“避免孤立”）；这些人希望对自己的命运至少有些许的掌控（“害怕无助”）。现在，我们非常怀疑卓越企业的管理方式是根据右脑的考虑开发的。不过看来他们的确是如此，特别是和竞争对手相比之下更是如此。他们允许（而且运用）人性比较情绪化、比较原始的一面（有好也有坏）。他们提供可以出类拔萃的机会，以及追求质量和卓越的环境。他们还提供支持—更多褒奖的机会；他们也运用小型紧密的单位（从部门乃至“臭鼬工厂”，或是运用团队）；他们还在受保护的环境里提供出头的机会—作为质量圈的一部分，譬如在德州仪器有 9 000 个这样的实体。

另外值得注意的是，卓越企业对右脑特质的重视，让传统偏向左脑的做法直接受到冲击：激发人们努力贡献的诱因，和传统每季设定 30 个管理目标的做法大相径庭。关系紧密的小组或是小型单位并不在意规模经济，而且数以千计的质量圈允许自由表达意见，和传统生产组织“单一最佳方法”的形态正好相反。

我们右脑的本质层面中，还有一个通常不受传统管理形态欢迎，但却受到卓越企业青睐，这就是直觉的、创意的层面。许多人认为科学和数学属于逻辑思考，而逻辑、理性的思考对科学的进步绝对非常重要。不过正如前面提到科学范式的转移时所说的，逻辑并非推动科学进步的真正动力。詹姆斯·沃森是发现

DNA 结构的科学家之一，他在完成研究后，描述这种双螺旋状的结构时说：“你看，这真是美极了。”在科学的领域里，审美观（美的概念）极为重要，诺贝尔奖得主默里·盖尔曼表示：“当你发现一些结构单纯，而且符合其他物理定律的东西时，就算有一些实验数据不利于它，也无所谓了。”麦当劳前任董事长克罗克以极为细腻的说法描述汉堡的美观时，并不是脑子坏了；他只是认识到美观的重要性，而且了解这是建立商业逻辑的基础。

我们以直觉面进行“推论”的程度，和以逻辑面推论的程度不相上下，甚至有过之而无不及。实验派心理学家阿莫斯·特沃斯基以及丹尼尔·卡尼曼是“认知取向”心理学的领导者。他们一再实验，不断发现人们的直觉取向。譬如有个他们称为“代表性”的现象，就会对推论能力造成强烈的影响。简单来说，故事（完整而且本身说得通的事例）比起数据（根据定义，基本上是抽象的）更容易影响我们。有个典型的实验是这样的：实验人员告知受试者某个人的生涯，提供一些相关的数据，然后要求受试者猜故事中的人从事什么职业。实验人员告诉受试者：“杰克是个 45 岁的男性，已婚，有 4 个小孩。他很保守细心，而且有野心。他对于政治和社会问题并没有兴趣，大多数空闲时间都是用来从事他的诸多嗜好，譬如在家里敲敲打打，乘帆船出航以及解数学题。”然后告诉受试者，杰克是从由 80% 律师、20% 工程师构成的人群中挑选出来的。尽管受试者知道这个人群以律师为主，他们还是根据自己对于职业的刻板印象选择杰克的职业。在这个实验里，大多数受试者都认为杰克是工程师。

戈雷格里·贝特森也举例说明代表性的重要：

这个故事我以前就说过了，不过我还要再说一遍：某人想要了解心灵运作的奥秘，但他不是跑到大自然去了解，而是跟他的大型计算机请教。他问计算机：“你在进行运算的时候可曾觉得自己是人类？”计算机接着开始运行，分析自己的运算习性。最后，计算机把自己的答案打印在一张纸上，就跟一般计算机一样。这个人跑去看答案，结果发现纸上清清楚楚地打着：“这让我想起一个故事。”故事就像是一个小结点，或是我们所谓的“关联”。这台计算机当然没错。人们的思考方式的确是这样。

相关的研究还发现：

1. 我们不会太注意以往的结果。对我们影响最大的不是历史，而是目前某个好的逸事趣闻（或是一些八卦消息）。我们会根据正好想到的数据来进行推论（心理学家特沃斯基以及卡尼曼将此称为“可得性启发”，**availability heuristic**），并不在意这些数据是否有统计上的有效性。我们在东京的饭店里巧遇三位友人时会想，在这里碰到熟人真是奇怪，却不会想，其实我们认识的人也经常会去我们去的地方。

2. 如果两个事件同时发生，我们会立刻认为这两件事情具有因果关系。譬如，有个实验提供受试者有关某人的临床数据和他们的图像，过后要求他们回想自己发现了什么，结果他们会高估这个人的面貌和实际个性之间的关联（人们通常以为天性喜欢质疑的人通常眼睛会长得很奇怪）。

3. 我们过度相信样本的规模大小。我们发现小样本的说服力并不比大规模的样本逊色，有时候甚至有过之而无不及。譬如，有个人从一个坛子里取出两个球，这两个球都是红色的。另一个人取了 30 个球，其中 18 个是红色的，12 个是白色的。大多数人都认为第一个例子显示坛子内主要都是红色的球，尽管纯粹从统计的角度来看，其实正好相反。

数以千计的实验结果显示，人类的推论是出于直觉。人类会根据简单的决定

法则来做推论。在复杂的世界里，这是比较好听的说法，说穿了其实就是人类相信自己的直觉。我们需要想办法从不计其数的细枝末节当中找出头绪，开始采取以往就能够奏效的思路——关联、比喻、暗喻等等。

这有利也有弊，不过我们认为利大于弊。弊端在于，实验显示，在概率和统计学的世界里，我们的直觉没有什么发挥的空间。如果在理性层面多加训练，对此会有帮助！不过好处在于：在这个复杂的世界里，我们大概只能靠着直觉来解决问题。这是人胜过计算机的优势所在。

简单和复杂

“KISS”是个有趣的英文首字母缩略语，即：“Keep It Simple, Stupid!”（保持简单，傻瓜！）卓越企业最主要的特征之一，就是他们懂得化繁为简的重要性。有一个很强大的理由，让我们以诺贝尔奖得主西蒙来说明。西蒙深入研究人工智能领域，试图让计算机以更近似人类的方式“思考”，而不是简单地搜寻解决方案。

譬如，在西蒙和其同事最重要的研究结果当中，有一项是：人类不擅长处理大量的新数据和信息。他们发现，大多数人的记忆力有限，在短期内能够记住的数据顶多只有六七项。

可是在这个世界上，大型企业的组织都很复杂，如果我们把这项研究结果应用在管理上，就会发现有所矛盾。只要看看当公司人数呈算数级数增加时，员工之间的互动方式也会呈几何级数增加，就可以了解大企业有多么复杂了。如果公司只有 10 个人，可以产生一对一互动的关系总计有 45 种。如果员工人数增加到 1 000 人，总计为 50 万种。1 万人的公司，则有 5 000 万种。公司人数越多，为了适应复杂的沟通需求，沟通系统也会越复杂。

我们在研究期间读过许多企划案，其中没有一本是少于 50 页的。有家规模达 5 亿美元的消费品制造商，他们的高层主管们在个人计划当中列举的年度目标，几乎都超过 15 个，30 个目标的也不少见。你们可能觉得这没什么大惊小怪的，不过该公司最高层管理团队为了掌握高层 500 人的动态，设定的目标数可能高达 15 000 个。看到这个数字，你们可能才会惊觉到其中的复杂程度。当情况越来越复杂时，高层主管通常会有什么反应？当面对数以万计的目标时，他们会怎么做？为了达到这些目标，必须面对更为庞大的信息时，他们会怎么处理？这时候，他们会雇用更多的行政人员为他们简化事情。

其实，行政人员或许的确能为他们简化事情，不过基层职员会过得更加水深火热。

不管有多少个行政人员，他们一来就下达指示、提出要求，制定规定、政策、报告，甚至还做问卷调查。在这样的过程当中，信息过剩就出现了，即使是其中一小部分信息，也超过了人们短时记忆能够负荷的程度，情况会变得非常混乱。

虽然这是一般企业常见的问题，但是在卓越企业却会迎刃而解。首先，他们会特意精减行政人员，避免自上而下的混乱。譬如，德纳、艾默生电气、石油勘探公司史兰伯杰（Schlumberger）都是规模在 30 亿~60 亿美元的顶尖企业，但是总公司部的职员却不到 100 人。福特汽车的管理团队有 17 层，丰田却只有 5 层。重点在于设定一些关键性的价值取向，让大家知道孰重孰轻，这样一来，每天需要指示的事情就少得多（以免短时记忆超载）。麦克弗森接管德纳时，把厚达 22 英寸半的公司政策手册扔掉，以只有一页的公司理念取而代之，侧重“有

生产力的人员”。他的员工听到这消息都震惊了。麦克弗森解释说：“这表示公司 74 家工厂可能有多达 74 种不同的程序。对，这表示你们终于要开始做事了。”

这类公司当中，许多是以迅捷的工作小组来减少书面工作，宝洁对于减少文书工作的努力更是业界的传奇。他们坚持，任何形式的书面沟通，都只能以一页的备忘录进行。其他业者则“退而求其次”，忍受着内部相当严重的重复、多余和错误，因为以他们的规模来看，他们就算有心也无能为力。本书稍后说明研究结果时，会介绍卓越企业采取哪些化繁为简的方式。这些企业不顾复杂的现实世界，不仅化繁为简，而且从一开始就保持简单。当然，德州仪器“目标超过两个就等于没有目标”的标语其实不切实际。在这世界上，30 个目标是比较实际的做法。不过德州仪器的目标是符合人类天性的。如果靠一点运气和本身的毅力，一个人一年或许的确能完成两个目标。

西蒙在研究人工智能时，发现了另一个相当有意思而且令人振奋的结果。他和同事在设计让计算机也可以下棋时，对长期记忆进行了研究。这项研究牵涉到理性和直觉在记忆里所扮演的角色。西蒙一开始假设，棋赛可以完全根据理性取向进行，也就是说，他们可以用决策树这样的方式来设计计算机程序。计算机在下棋之前，会先搜寻所有可能的走法和对手可能的反应。从理论上来说，这应该是可行的，可是实际上并非如此，因为可能的走法为 10 的 120 次幂（而 1 兆仅为 10 的 12 次幂）。现代运算速度最快的计算机本世纪内也只能达到每秒 10 的 20 次幂的运算。所以根据理性取向设计下棋的计算机程序完全不可行。

西蒙接着研究国际象棋高手是怎么下棋的。在进行研究时，他请国际象棋大师（全世界的一流高手）迅速（约 10 秒钟）看一下正在进行的赛局，当时棋盘上还有大约 20 多个棋子。他发现，这位国际象棋大师看过之后可以正确记忆几乎所有棋子的位置。这完全不符合短时记忆的理论。当 A 级棋师（比大师低一级）进行同样的实验时，他们的得分要低得多。或许国际象棋大师的短时记忆力比较强，可是重点还不止于此：如果随机取样，给他们看非比赛的棋局，大师和 A 级棋师都无法记住棋子的位置。这当中一定有些奥秘。

西蒙相信，其中的奥秘在于，大师对棋子具备更为高超的长期记忆力，能够记住模式，也就是西蒙所说的“词汇”。A 级棋师具备大约 2 000 种模式的词汇，大师则拥有大约 5 万个模式的词汇。这样看来，下棋的人对于决策树思维的运用有限，他们一开始就以模式来思考：“我以前看过这样的棋局吗？在什么样的状况下？以前怎样下才能取胜？”

当深入思考西蒙研究的重要性时，我们很惊讶地发现，这项研究结果也可以应用在其他领域。不论是什么领域，真正的专业体现在丰富的模式词汇上，这是经过多年正式的教育特别是通过多年的实际经验所培养起来的。经验老到的医师、艺术家、技术人员都具备丰富的模式词汇，西蒙把这些词汇称为“老朋友”。

我们认为这个概念应该大书特书，它凸显出经验对企业的真正价值，同时也有助于解释走动式管理的重要性，不仅是员工受到重视而已。经验老到的主管具备准确的直觉，凭着“老朋友”模式词汇，他可以立刻了解情况进展如何。

模式词汇的概念对管理有几个层面的影响，让我们在进行重要的商业决策更加相？

正面激励(1)

正面激励

心理学家斯金纳在某些领域的声誉极差，他的技巧被最终认为是一种操纵。他招致了来自四面八方的抨击。他在论文《超越自由与尊严》(Beyond Freedom and Dignity)中提出“行为技术”(technology of behavior)这项震惊四方的理论。他表示，我们不过是外在世界刺激下的产物而已。只要彻底弄清楚环境，就可以确实预测个人的行为。我们面对的问题，和理性主义者面对“经济人”(economic man)的议题是一样的。经济人追求充分发挥效用，永不停歇，同样，我们永远无法彻底弄清楚四周环境，更无法预测个人行为。可惜，斯金纳对其研究结果的傲慢，和其中蕴藏的意识形态，使他强大和实际的研究结果遭到世人唾弃。

我们进一步探索就会发现，斯金纳最重要的研究成果，在于正面激励的作用，也就是对工作良好表现的奖励。斯金纳和其他学者特别指出正面和负面激励（特别是惩罚的威胁）之间的不对称。简而言之，负面激励会令人改变行为，但往往是以奇怪、难以预测、不理想的方式进行。正面激励也会让人改变行为，但通常是朝着理想的方向发展。

我们为什么要花时间讲这个呢？因为很多人都把管理视为上司与下属之间的关系，管理者就是老板，老板说的话就是命令的概念。这种管理方式少不了惩罚的威胁。这种基本概念如此普及，从某个程度来说，是因为忽视了人们需要觉得自己是赢家的渴望。此外，诚如斯金纳所言，一再强调惩罚，通常是极蠢的管理战略，效果不好，而且通常会让员工行为混乱、不听指挥。惩罚并不会压抑人们“做坏事”的欲望。斯金纳表示：“受到惩罚的人不会因此减少做出某种行为的可能性，顶多是学到如何避免惩罚。”

另一方面，激励不但能够调整行为，还能提升自我形象。先看一个负面的例子。假设我们因为“没有好好接待顾客”而受到惩罚，我们不会知道到底应该怎么改善，甚至可能因此学会干脆躲避顾客。以斯金纳的话说：跟惩罚有关联的是“顾客本身”，而非“接待不周”。另一方面，如果有人跟我们说，某个“神秘顾客”赞美我们“秉持 XYZ 公司最优良的传统，妥善处理琼斯女士小小的抱怨。”这样一来，效果就截然不同。从斯金纳和我们本身的经验来看，这下子员工可能会努力不懈，找出更多的琼斯女士来好好接待。这名员工学会了可以获得赞赏的具体（正面的）行为模式，同时也满足了人类提升自我形象的渴望。

亨氏旗下成功的冷冻食品公司奥丽达有个很有意思的做法，也就是利用正面激励的方式鼓励研发人员更勇于冒险和积极学习。该公司审慎地界定所谓“完美的失败”(perfect failure)，每回只要有这样的失败发生，就大肆予以褒奖。他们认识到，所有研发工作都有风险，想要成功，唯有不断进行尝试，管理层的主要目标应该是鼓励员工大量尝试，以及从尝试当中吸取经验，就算失败也值得赞扬。对于明显失败的提案，他们会立刻喊停，并不会对员工施以处罚，他们甚至还会对此营造一种正面的感受，以免失败的事项一直拖下去，导致成本暴增，最终令员工的士气大受打击。

正面激励带有禅学意味。它会让好的事情逐渐聚集而来，而非甩掉不好的事情。商业界跟其他领域一样，重点在于注意力，也就是如何分配时间的方式。所以管理层最重要的任务，就是让他人把注意力投注到理想的方向（譬如“多花些时间在顾客上”）。要做到这点，只有两个办法。第一，我们试着通过正面激励，让人们逐渐注意新的活动。这是温和的塑造过程。否则我们也可以用“牵牛的方式”，努力甩掉不理想的特质（譬如，“不要老待在办公室里填表格”）。斯金纳认为，这种方式的效率比较差，只是短期内看不出来。当你努力甩掉不好的特质时，对方会明确或是暗地里反抗：“你要我别待在办公室，那我不待在办公室，不

过我去了酒馆，而不是去拜访客户。”“聚集好事情”的方式会自然而然产生扩散的效果，正面激励的行为会逐渐占据越来越多的时间和注意力。根据定义，有些比较不理想的事情（谁会在意究竟是什么事情？）会开始逐渐消失。根据我们的筛选流程，逐渐消失的是我们希望以正面激励的行为取而代之的事情。使用方法不同，差异也会很大。如果只靠时间的力量（这种力量不会引起反感），我们可以选择把重要性较低的项目淘汰，那我们就不能自我欺骗，试图做比较不理想的事情（试图加以甩掉）。所以回到禅学的方式，正面激励是迎合潮流，而非逆向操作。

一般的观察结果是，大多数管理者都不太了解正面激励的价值。许多人根本就不重视，有些人则是鄙夷、贬低，或是认为这种做法有损其男子气概。卓越企业的例证充分显示，持这种看法的管理者会适得其反。卓越企业的管理者不但懂得正面激励的价值，还知道该如何管理。

如斯金纳所说的，执行激励的方式比起激励的次数要重要得多。

第一，激励应该具体，纳入越多信息越好。譬如，我们发现，卓越企业常见以活动为主的目标管理系统（“在7月17日之前让洛克威尔（Rockville）的工厂上线”），而不是以财务为基准的目标管理。

第二，“立即”正面激励。IBM的沃森在从事管理工作时，如果观察到员工有值得嘉奖的表现，会立刻开张支票给对方。我们经常发现这类当场奖励的做法。譬如在福克斯波罗（Foxboro）公司，创业初期技术突破对公司的生存极为重要。有天晚上，有个研发人员拿着成功的产品原型冲到总裁的办公室。总裁对这项杰出的解决方案感到惊讶不已，心里想着应该如何予以奖励。他弯下腰在办公桌的抽屉里摸来摸去，终于抓到一样东西，他躬身把东西交给这位研发专家，说：“给你！”他手里抓的是一根香蕉，这是他当时唯一能够找到的奖励。从那时候开始，小小的“金香蕉”胸针就成为福克斯波罗奖励研发成就的最高荣誉。我们在惠普还听到一个小故事：有一群营销部门的人以匿名方式送了好几包开心果给卖出新机器的业务员。

第三，回馈机制的系统应该考虑到可实现性。重大的成就并不常见，所以系统应该对小小的胜利也予以奖励。卓越企业经常会彼此交换好消息。

第四，由高层主管的意见回馈虽然无形，但是受到高层主管的注意却具有极高的意义。想想看，高层主管的时间如此宝贵，这种鼓励的力量说不定最强大。

最后一点，斯金纳指出，定期奖励会逐渐丧失影响力，因为人们会开始期待这样的奖励。无法预期、偶尔的奖励效果最好，这就是走动式管理的力量所在。此外，小小的奖励往往会比大规模的奖励更为有效。因为优厚的奖金往往引发钩心斗角，对于众多得不到但又觉得自己应该得到的人并无激励作用。记住，我们都觉得自己是赢家。在推出产品的项目小组里，哪个人不认为自己才是让新产品问世的真正功臣？象征性的小奖励会成为正面的激动力，而不是负面钩心斗角的焦点。

有许多学者延伸斯金纳的激励概念。其中最重要的是利昂·费斯廷杰的“社会比较理论”。他于1951年提出假设：人们最常通过和别人相提并论来评估自己的表现，而不是根据绝对的标准来评估。（其实，这段话可以回溯到1897年，诺曼·特里普利特在一项控制性实验里观察到，自行车选手“竞相比较谁骑得比较快，而不是看表”。）我们也发现许多卓越企业采用社会性的比较，譬如定期的同事评估（德州仪器、英特尔以及德纳管理系统的主流）、让大家都取得比较绩效的信息（业务团队、生产小组等等），以及故意造成内部竞争（譬

如宝洁的品牌经理人)。1955年,麦克弗森年轻时,因为告诉工厂员工他们的销售业绩和获利以及他们和其他工厂的比较成绩,而差点遭到开除。后来在1972年,他当上德纳的董事长后参观一家托莱多的工厂,这家工厂开设于1929年,经理和员工从未看过有关公司绩效的信息。很遗憾,这样的故事并非特例。我们希望在真空环境下激励员工。

需要强调的是,我们不是说应该以“激励”这个主题作为研究卓越企业的起点。斯金纳的研究的确重要,如前所说,大多数管理理论和实务很少运用他的研究发现。不过我们相信,出色的表现主要来自内在动力。表面上,自我激发和激励理论的概念有许多地方都彼此抵触;不过,在我们看来这两者其实配合得很好。罗切斯特大学的爱德华·戴西经过一再的实验之后表示,唯有营造有助于激发内在动力的条件,才能产生持久的承诺。戴西发现,简单来说,人们必须认为工作本身值得去做,才会真正地积极投入(此外,他还发现,如果定期对某个工作提供奖励,反而会降低员工对这份工作的承诺)。

管理者没有充分运用正面激励理论,或许不足为奇。真正让我们感到惊讶的,是大多数企业都未能充分发挥内在动力的力量。卓越企业的做法正好相反,他们以工作本身的价值来激发员工的内在动力。德州仪器和德纳都坚持各个小组和单位都应该自定目标。

几乎所有的卓越企业都秉持少数几个关键性的价值取向,然后赋予员工相当大的自主空间,只要是能配合这些价值取向的计划,都可以放手去做——找出自己的方法,自行完成任务、实现目标。

行动、意义和自我控制(1)

行动、意义和自我控制

行动胜于空谈的道理人尽皆知,不过人们往往反其道而行之。从一般人的行为看来,好像只要宣示政策就等于已经执行了。有人不服气地说,“可是我好几年前就以质量作为第一目标啊!”管理者无法亲自去开起重机,不过他们可以采取行动。他们做的是别的事情,简单来说,就是有所为而有所不为。他们的行动会展现出他们注重的优先要务是哪些,而这样的力量远远超过言谈。上面所说的案例里,该公司总裁的下属后来解释老板的话:“他当然重视质量。他从来没有说过‘我不在乎质量’。只不过他什么都注重。他一年宣布两次‘我重视质量’,但是却以行动表明‘我重视产品交货’,而且是一天两次”。另外一个案例里,某高科技公司总裁把振兴公司的希望都寄托在新产品的开发上,他并且(对证券分析师)公开宣称,公司正在这样积极进行。可是从工作日志和电话记录来看,他花在新产品上的时间只占全部时间的3%。尽管如此,他还一直问我们,为什么连他最亲密的盟友也不相信他以产品开发为先。

有趣的是,心理学界长久以来对于这个模糊的领域一直争辩不休。其中主要有两个学派,一个主张态度(信念、政策、声明)在行动之前,也就是“先说再做”模式。哈佛心理学家杰罗姆·布鲁纳掌握这派学说的精髓,他说:“人们比较可能做到‘有感而发’,却不易做到‘知而后行’。1934年有项突破性的实验则激发出正好相反的论述。这项实验结果指出,对外宣称的信念和行动之间几乎没有关联。

拉皮尔是一位教授,他在1934年和一名年轻的中国学生及其妻子一起在美国旅行。他们投宿了66家旅馆或是汽车旅馆,去了184家餐厅,只有一家旅馆

或是汽车旅馆拒绝他们，而且他们在餐厅从未遭到拒绝。经过一段时间之后，他们寄信去这些旅馆和餐厅，询问他们是否愿意接待中国客人（当时美国强烈排华），92%的人都回复说不愿意。拉皮尔和随后的许多研究人员都把这项研究结果解读为：行为和态度之间存有重大的不一致性。几乎所有业主都表现出愿意接纳，只有在回信时，才透露出不肯容忍的态度。

同样的道理，所谓“得寸进尺法的研究”显示，以渐进的方式获得对方的积极承诺有多么重要。有人做过一项实验，要加州帕洛阿尔托地区的居民在自己窗前竖立一个小小的交通标志，然后再进一步要求他们在院子内竖立一个更大的广告牌，结果发现，那些一开始就同意在窗前竖立交通标志的人，多半会接受这项进一步的要求。可是一开始没有被问到是否愿意在窗前竖立交通标志的人，95%都拒绝在院子里竖立大型广告牌。

这项实验的意义十分明显：就算是一小步（朝着你要他们走的方向），唯有让人们采取行动，他们才会逐渐赞同这件事情。此外，行动之后的肯定过程，也能够进一步激励人们行动，所谓行动，就是不断公开赞扬过程当中跨出的每一小步。“做事情”（大量的实验、尝试）会引领出迅速有效的学习、调整、扩散以及承诺，这也是卓越企业的标志。

此外，我们的卓越企业显然是从行动当中摸索出战略，而不是根据战略展开行动。研究战略流程的顶尖学者詹姆斯·奎因针对领导者在塑造战略中所扮演的角色做了一番探讨，其方法并非根据数据、以分析为先的程序。他列举领导者主要的工作，其中包括扩大了解、建立意识、改变象征、支持新的论点、调整战略并测试部分解决方案、扩大支持力量并克服反对力量、鼓励弹性并加以组织、推出实验并有组织地等待、争取员工的承诺、澄清公司的重点、管理各个联盟以及正式化承诺（如授权“推介人”）。领导者的角色可说是协调者和肯定者：在行动当中找出可行的路径并且加以调整（通常是在已成事实之后），将其塑造成可以通往新战略的持久承诺。简而言之，领导者要创造意义。

顶尖的数学家罗杰·彭罗斯表示：“这个世界是我们的感官创造出来的幻觉。”不过我们这些可怜的平凡人仍勇敢地（有时候是绝望地）在人生的白板上印刻意义。如布鲁诺·贝特尔海姆在《神话的魅力》（*On the Uses of Enchantment*）里所说的：“如果我们不希望只是活在当下，而是对本身的存在具备真正的认知，那么我们最大的需求，也是最困难的成就，就是找出人生的意义。”贝特尔海姆强调，神话和迷思在塑造人生意义上向来扮演着极为重要的角色。

在研究卓越企业的过程中，我们也同样发现，很多人在解释自己公司的特质时，经常用到故事、口号和传奇。我们访问过的企业，从波音到麦当劳，全都具有丰富的逸事、传奇和神话。这里说的是真正的神话。现在常将 IBM 沃森的事迹挂在嘴边的人，大多没有见过这个人，或是对他当时的处境有任何直接的体验。最近有两个大约 30 多岁的惠普工程师花了整整一个小时跟我们大谈“比尔和戴维”（我们后来很惊讶地发现，这两位工程师都没有见过公司创始人，自然也不曾和他们谈过话。在这个时代，沃森和美洲银行詹尼尼的传奇色彩，让他们成为一般人难以取代的神奇人物。尽管如此，从企业的角度来看，这些故事、神话和传奇都非常重要，因为它们可以传达公司共同的价值观和文化。

文化的主导和连贯，对卓越企业而言是一种非常重要的特质，这点在卓越企业之间毫无例外。文化的力量越强，越以市场为导向，公司就越不需要政策手册、组织图和详细的程序与规则。在这些公司里，员工知道在大多数情况下应该怎么做，因为公司的价值观非常明确。我们有位同事研究的某大公司最近抛出一连串

合并案。他说，“你知道吗？问题是所有的决定都没有前例可循。高层主管被一大堆细微的决定给烦死了，因为他们没有共同的公司文化。”

卓越企业则正好相反，因为具备丰富的神话，所以共同价值观非常明确。惠普每个员工都知道自己应该发挥创意，宝洁每个员工都知道产品质量是必要条件。奥斯卡·希斯戈尔在《宝洁，着眼于明日》（P&G, Eyes on Tomorrow）一书中表示：“他们所谈的事情跟产品价格几乎都没有什么关系……他们谈的是企业的正直性、公平对待员工。”已逝的理查德·杜普利在担任公司 CEO 时曾经这么说过，从一开始，宝洁创始人威廉·普罗克特和詹姆斯·甘宝就认识到企业的利益和员工是不可分割的。公司一直都没有忘记这点。”

表现不佳的公司通常也具备强大的文化，只不过这种文化对公司有害无益，因为他们只专注内部的斗争，而不是注重顾客；只注重“数字”，而不在意产品本身和销售人员。卓越企业则大不相同，因为他们都知道只设定财务目标的公司缺乏什么，或是不重视什么。这些卓越企业都认识到，每个人（不只是坐拥高薪的少数高层主管）都想要追寻意义。

对企业界而言，“超越”这个名词或许太高不可攀，不过开拓重工、贝泰和强生对产品的热爱，则充分彰显出它的意义。不论如何，许多领域的学者都肯定人类渴望追寻意义和追求卓越的需求。尼采表示：“人唯有找到生存的理由才能承受任何遭遇。”作家约翰·加德纳在《士气》（Morale）一书中指出，“人类会顽固地追寻意义。”我们的研究工作当中，有关公司组织结构改变的部分风险最大。在变动的组织中，人人自危，气氛低迷。为什么会这样？答案在于公司如果无法以价值观、神话、迷思和传奇等形态反映出本身的强大理念，人们只能从自己在公司组织图上的位置寻求安全感。一旦这个位置受到威胁，而又没有宏观的公司使命作为后盾，就会危及员工职业生涯的意义。

人们迫切需要意义，事实上，只要公司能够满足员工这方面的需求，大多数员工都会愿意牺牲相当大的个人空间。卓越企业具备极为强烈的文化，初进公司的人如果无法接受，就只能退出，没有什么中间地带。有位非常能干的营销主管告诉我们：“我对宝洁十分钦佩。他们是业界的顶尖公司。不过我可不觉得我能在那儿工作。”华尔街日报的亚当·迈尔森也有类似的说法。他请我们针对这个主题写篇文章，谈谈“我们为什么不想为卓越企业效力？”因为那种企业文化为许多人创造了意义，却也因此让许多人退却。

有些人看过我们的研究成果后曾经问道，这些卓越企业的组织和文化里是否有一两个陷阱存在。他们认为可能会有。第一，这些公司拥有强烈的传统，可能会忽略环境的巨大变化。这点的确没错。

不过我们认为，一般而言，卓越企业的价值观几乎都非常注重接触顾客，或是对外取向。由于高度重视顾客，卓越企业对环境的变化具备超高的敏锐度，因此适应力更胜竞争对手。

强大的文化比较令人担心的地方是可能遭到滥用。卓越企业强大的公司文化，让我们在寻求安全感时获得满足。公司满足员工对安全感的需求，从而赋予其人生的意义，员工也会更尽心尽力地报效公司。但是，大多数人寻求安全感时，似乎太容易向权威臣服；企业通过固守的理念赋予员工意义时，又太轻易施展权力。耶鲁大学的斯坦利·米格兰姆以及斯坦福大学的菲利普·津巴多进行的两项实验凸显出人性黑暗面的潜在危险，结果颇为令人震惊。

第一项是米格兰姆针对服从性进行的实验，许多人对此都耳熟能详。米格兰姆以金钱为奖赏，请受试者到耶鲁的实验室，参与一项电击测试。由受试者对“受

受害者”施以电击。事实上并非如此，这些受害者是和米格兰姆共同策划这项实验的同事，电击也是假的。此外，实验设计让受试者以为受害者以及电击都是随机选取的。起初，米格兰姆把受害者安排在一个房间内，接受电击者在另一个房间。受试者在身穿白袍的实验人员（扮演权威者的角色）指示之下转开开关，电击强度从“温和”到“极为危险”。在指示之下，他们执行电击，令米格兰姆大感惊讶、失望的是，这项实验“失败了”。全部受试者将电击开关“一路转下去”，百分之百服从命令，尽管先前在书面测试里，90%的人预期自己无论如何都不会执行电击。

米格兰姆还将这项实验做了调整。他在房间加装窗户，让施加电击者看到受害者因为痛苦而扭动身躯，还一边“尖叫”。尽管如此，80%的受试者依然把电击转到“强”，65%的人甚至转到“极为危险”。接着他让受害者扮演看似很顾家的40岁女会计。他还把这项实验转移到大学校园之外，在市中心一处相当沉闷的地方进行。他让施加电击者握着受害者的手。这些做法都是为了瓦解受试者对穿白袍的实验者命令的接受度。结果全部失效，人们大多依然遵从权威的指示。

米格兰姆为这个结果提出各种假设：这是人类的基因使然吗？在使我们全都臣服于权威的等级框架里有没有适者生存的价值观？还是说人类喜欢施虐？他最后总结表示，大体而言，我们的文化“几乎完全没有教导个人要对权威者指示的行动进行内部控制”。

津巴多的实验是在加州帕洛阿尔托（典型中上阶层的社区）的报上登广告，征求志愿参与“监狱”实验的人。某个星期六的清晨，津巴多亲自挑选志愿者，将他们带到斯坦福大学心理学系大楼地下室以墙板隔成的“监狱”。抵达之后几小时内，他随机指定一些志愿者担任“狱卒”，部分志愿者担任“犯人”，开始了角色扮演。在24小时内，这些狱卒的行为相当粗暴（包括肢体及心理）。第二天，有十几个“犯人”濒临崩溃，因此必须退出实验。“监狱长”津巴多担心自己和其他人的行为，在第四天就将这个预期进行10天的实验喊停。

我们可以将这些实验结果套用到卓越企业的文化，幸好这些文化并非对内取向。卓越企业的世界是特别开放给顾客的，而顾客能够为他们带来一些平衡感，以免他们的环境过度封闭。

整体而言，我们对卓越企业的公司文化相当佩服。尽管这些文化具有内在的危险性，却使公司因而对社会有所贡献。历史悠久的贝尔母公司（Ma Bell）近年来因为市场自由化而饱受打击，但是他们为美国架设的电话系统，不论是以哪种标准来衡量，都是全世界最好的。西奥多·韦尔多年来主张公司不是电话公司，而是“服务”公司，这种坚持和其成就有着密切的关系。

最后一点，而且似是而非的一点是，卓越企业也懂得充分运用另一项重要的人类需求，那就是控制自己命运的能力。任何机构只要能够赋予员工意义和安全感，我们几乎都愿意全心全意地效忠，但是我們也需要自我控制的力量。我们积极追求自主权，也积极寻求安全感。这听起来当然不合理，但是不知道要管理这种矛盾的人，从技术面而言就是不理智的。在《否认死亡》（Denial of Death）一书中，贝克提出以下矛盾的现象：“人类具备双重性的绝对矛盾。个性化表示人类具有出人头地的天性，这也形成人类无法忍受的孤立状态，但是要脱颖而出，一定得如此。这种差异成了一种负担，同时凸显出个人的微不足道和与众不同。”

心理学家在控制错觉领域研究自我控制的需求。简单地说，相关实验显示，只要赋予些微自决自主权，人们就会坚守岗位，更加努力工作，表现得更好。这类实验最受欢迎的领域包括认知取向的心理学。该领域有个典型的实验，是让受

试者在从事过某种活动之后，自行估计未来从事类似工作成功的概率有多少。实验结果相当一致：不论受试者是成人还是大二学生，对容易的工作都高估了成功率，对困难的工作则低估了成功率。简而言之，受试者一直扭曲概率的估计值。如果他们过去从事简单工作的成功率是 60%，那么可能估计未来的成功率为 90%。如果过去从事困难工作的成功率为 30%，受试者可能估计未来的成功率只有 10%。我们需要成功和出人头地，这是迫切的需求，所以我们高估了简易工作的成功概率。此外，为了保留颜面，确保安全，我们会低估困难工作的成功概率。

我们在前言里提过，“关掉噪音开关”的实验可以凸显出人类需要自主和渴望控制，即使我们从未使用这个开关，但如果想要的话就可以使用，这个事实会让我们的表现大幅改进。其他类似的实验也有一样的结果。有项实验允许受试者自行从装满彩券的箱子抽取彩券，受试者认为这样的中奖率会比由别人帮他抽奖高得多。另外一项实验提供受试者四罐没有标识的饮料品尝，然后问他最喜欢哪一罐，他对所选饮料的喜爱程度，会比只给他两罐选择的实验高得多（这些饮料全部都是同一款），我们认为自己有些决定权时，就会做更大的承诺。

卓越企业也了解这种矛盾的人性需求有多么重要。即使产业经济似乎亟须整合，这些卓越企业却把公司分成多个单位，然后授权给基层人员。这些企业提供出人头地的机会，但又结合了公司的信念体系和哲学（譬如德纳对于“有生产力的人员”的坚持），为人员提供超然的意义，如此使二者形成了极佳的合作。

转化型领导(1)

转化型领导

我们常说，卓越企业有如此杰出的表现，都是因为他们能将平凡的人结合起来，把他们的努力会聚起来，但绝不是因为他们的员工都有高于常人的能耐。真要说不同之处，那也只能说是他们有不寻常的领导能力，特别是在公司发展初期时。

领导能力表现在许多方面。领导者必须具备耐心，才能处理建立联盟这种无趣的工作。领导者也会刻意播种，希望公司的果园里能够顺利开花结果。领导者要从一般管理系统的词汇里细心地筛选出值得公司注意的重点。事情不顺利时就现身指导一番，事情进行顺利时则隐身而退。领导者会建立忠诚的高层团队，发表一致的言论。领导者会仔细聆听，经常说些鼓励、激励人心的话，并配合行动以服人心。领导者在必要时会态度强硬，赤裸裸地运用权威。如亨利·基辛格曾经说过的，“日积月累细微差异，把一百件事情做得好一点”。政治学家詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯在《领袖论》(Leadership)一书中表示，这类行为大多属于“交易型领导”(transactional leadership)，都是领导者每天必须从事的工作。

不过伯恩斯也提出另一种较罕见的领导作风，那就是“转化型领导”(transforming leadership)，这种领导方式着重于为员工追寻意义，替企业创造使命。我们非常确定，几乎所有卓越企业的公司文化现在都可以满足人类“非理性”的需求，从这样的企业当中，可以找出转化型领导技巧的蛛丝马迹。这种公司文化现在看来已十分强劲，好像已经无须继续施行转化型领导技巧，不过要是公司创业初期没有这种领导技巧，就不一定能培养出这样的文化。

转化型领导者也要注意细枝末节的事情。不过这些小事可不寻常，他们重视

的是良师诤友以及语言学家所采用的技巧，在这方面揣摩得越透彻，就越能够塑造价值、典范和意义。这类领导者的工作要比交易型领导者困难得多，因为他是真正的艺术家、真正的开路先锋。毕竟，他提出公司赖以凝聚士气的超然使命，并以身作则。此外，他长期努力支持一两个超然的价值取向，充分掌握所有的机会、论坛和观众。

伯恩斯强调领导者应该让下属超越日常的事务。他一开始指责学习领导艺术的学生不应该过度注重权力，并且表示权力会让他们无法注意到更为重要的任务，也就是使命的灌输。他表示：“大多数理论都忽略了这项核心价值（使命），对人的领导在于动员具备动机和使命的人们，通过和他人在公司或是心理上的竞争或冲突，激发、满足追随者的动机。”简而言之，伯恩斯表示：“领导并不是赤裸裸地展现权威，而是以追随者的需求和目标为依归。”他因此为转化型领导设定以下精简的定义：

当一人或多人与他人合作时，其中的领导者和追随者都彼此充分激励，士气大增，这就是转化型领导的充分体现。他们的使命一开始或许不同，但是彼此有关联性，在转化型领导者的带领之下会逐渐融合。权力的基础并非彼此抗衡，而是为了共同的使命而彼此支持。这种领导风格有各种不同的名称：提升、动员、启发、赞扬、劝勉以及教化。不过转化型领导风格最终会成为一种道德，因为人类的行为层次，以及领导者和追随者对于道德的期望都会随之提升，所以这对双方都有转化的效果……转化型领导风格是一种动态的领导，因为领导者和追随者建立关系并且置身其中，让追随者觉得得到“提升”，并且变得更为积极，因而培养出新的领导骨干。

伯恩斯和其他学者一样，也认为领导者会诉诸一些特定的潜意识需求：“根本的过程很难表述。大体而言，就是找出追随者潜意识的需求。”商业心理学家亚伯拉罕·扎莱兹尼克在比较领导者和管理者时也有类似的论点：“管理者喜欢和人共事；领导者则会煽动情绪。”心理学家戴维·麦克利兰在《权力：内在的体验》（Power: The Inner Experience）中对此提出一项以实验为基础的论述：

我们要通过实验了解，群众在听具有领袖魅力的领导人讲话时感受如何……他们显然会精神百倍，备受鼓舞，觉得更有力量，而不是觉得比较脆弱或是无奈。这显示，针对领导者对其追随者的影响力，传统的说法并不完全正确。领导者并不是单靠个人魅力和说服力让大家臣服、追随，另外还会通过强化和启发群众来发挥影响力……领导者能够激发追随者的信心。不论他和追随者拥有什么共同目标，追随者对于实现目标都会觉得满怀激情。

伯恩斯的主要论述之一是领导者和追随者的共生关系。我们发现，这种共生关系有两大特质：可信度和兴奋度。以可信度来说，具备共同价值的卓越企业里，领导者多半出身于公司的核心业务，譬如惠普和梅泰格是电子工程师，贝泰与福陆工程则是机械工程师。这些卓越企业的领导人几乎没有会计或是律师出身的。对第二个特质兴奋度，发明家和创业家霍华德·海德（Howard Head）（Head 雪橇和 Prince 网球拍之父）曾说：“要相信能完成不可能的任务”。在惠普，高层主管更将激发热情的能力定为经理人才的遴选标准。

奎因引述一位消费品制造商 CEO 的话：“我们慢慢发现，我们最有效的目标是在某些领域出类拔萃。我们现在试着让员工帮忙找出这些领域，协助客观界定“出类拔萃”的意义，以及在所选的这些领域出类拔萃的方法。这样做对他们的激励作用之大，令人不可思议。”

本尼斯对改革型领导者有个很好的比喻，“社会建筑师”。不过本尼斯、伯恩斯坦和我们对卓越企业的论述，其实早在几十年前巴纳德（我们将在下一章再提到他）和菲利普·塞尔兹尼克就已提出。塞尔兹尼克在 1957 年出版的《领导与管理》（Leadership and Administration）一书中指出：

对于创意而言，构建使命感是个挑战，因为这牵涉到人员和团队从中立、技术性的单位转化为具备特殊标记、敏感度和承诺的参与者。最终这是个教育过程。俗话说得好，有效的领导者必须了解教育家的意义，精通教育家的技巧……创意领导者的艺术和塑造机构的艺术一样，都是将人和技术原料重新塑造为一种有机体，其中蕴涵着新的和历久弥新的价值观……制度化的意义，就是把价值扩展至手边工作的技术条件之外。社会机制的收获大多反映在其满足人们或是团体需求的独特方式上。从员工积极承诺的角度来看，企业从原本是可消耗的工具，转化为一种个人满足感的重要来源……机构的领导者就是促进和捍卫价值观的专家。

我们大力赞扬价值观的重要性时，应该先问问赞扬的是什么价值观？如奎因所说的，对某些业者而言，这可能单纯是指在某些领域“出类拔萃”，或是犹如沃尔特·豪温说他自己和蒂芙尼是“诚实对待自己的审美观”。或许是像麦当劳克罗克所说的“汉堡包之美”，或是 IBM 沃森的“对个人的尊重”，或是德纳对“具有生产力者”的信念，或开拓重工的“48 小时内零件维修服务”。这些听起来过时了吗？如果持愤世嫉俗的态度，那当然过时了。对秉持这些价值观的企业而言，它们具有转化的作用。

我们的讨论大多听起来像在唱高调，譬如先前对于转化使命的讨论。这的确是高调，不过也非常实际。我们认为，人类极为不理性，会根据故事来做推论，以为不管以什么特质来看，自己都是属于排行前 10% 的佼佼者，需要出人头地和追寻意义等等。尽管如此，管理层的做法通常都没有把这些小缺点和限制纳入考虑。

不过卓越企业的管理层却考虑到了这些要素，不论是出于潜意识还是特地这样做。结果他们的表现更为耀眼，“平凡的”员工更加尽心尽力地报效公司。更重要的是，社会和企业这两个体制创造出人们可以成长、培养自信的环境，而且乐于积极参与公司和社会的事务。至于表现平庸的企业，则几乎正好相反。他们奉行公司规章，没有传奇和逸事可言，对员工大肆限制和控制，而非创造意义和赋予员工冲刺的空间，内部充满各种斗争而不是靠着道德力量来领导，这些公司经常面临失败的考验，而不是胜利的果实。

《追求卓越》 第三部分

管理模糊和矛盾

第三部分

回归基本面

第四章 管理模糊和矛盾

能够同时思考两种对立的观念，而且思路依然缜密，才是第一流的智慧。

——司科特·菲茨杰拉德

有些经理人看过我们所谓卓越管理的八大特质后，表示这些特质很有意思，却非不可或缺，不足以解释卓越企业为什么如此成功。在我们看来，这些经理人

可是大错特错，他们大多是聪明的商界人士，可是采用的理论基础却已经过时。这是可以理解的，因为新的理论不论正确与否，并不容易获得，而且还处于相当早期、混沌的发展阶段。顶尖的理论通常很难理解，也很难运用到真实的世界。

所以我们需要新的理论来说明卓越企业的绩效和这八大特质之间的关系。在本章，我们会试着从近年发展的管理理论，说明卓越企业的数据里有何理论上的意义。

不过先让我们暂时回到理性模式的世界。这种旧式的管理理论很直接，没有模糊或是矛盾之处，所以相当吸引人。可是真实的世界并非如此直接。（有趣的是，有位日本同道批评我们为其客户所准备的报告。他认为其中的说明过于精确、没有任何模糊之处，他的客户会因此感到怀疑。）科学的发展也充斥着各种矛盾，我们发现这点跟管理学理论的世界极为相似。就拿光的研究来说，科学家起先认为光是由粒子组成的，后来又发现光的动态呈现波状，等这样的观点被采纳，却又出现大量资料证明光是由粒子组成的。不过如果光的确是由粒子组成的，它应该有质量，就不可能以光速移动（光的传输速度的确是光速）。海森堡的研究结果显示，人们可以了解亚原子粒子的位置或质量，但是无法同时掌握这两者。物理学应该是最合乎理性的科学，但物理学家却以“魔力”、“奇怪”、“反物质”和“夸克”之类的名词来形容粒子，让物理学在模糊的透视镜里横冲直撞。

通过比喻（也就是我们曾经接触过、看过或是尝试过的事物）来掌握科学原理，会比较容易理解科学。这也是尼尔斯·波尔的原子模型会受到欢迎的原因。这套原子模型看起来就像太阳系一样，电子围着核子旋转，就如同行星绕着太阳转一样。不过，这种论点无法帮助理解原子，因为原子跟太阳系并不太相似。同样的道理，如果我们以军队来作为比喻，可能会比较容易理解管理的世界。在 20 世纪，大多数人还是会以军队来比喻管理结构。但要理解比较复杂的事物，这样的比喻就再也行不通——譬如陷入战火的兵团，就算一切明朗还是会有问题。威廉·曼彻斯特(William Manchester)在《永别了，黑暗》(Good-bye, Darkness)中讲了一个故事。年轻的海军上尉要带领大家突破重围，但是陆战队老兵对这种未经考验的狂热和命令嗤之以鼻。结果年轻的军官独自冲锋陷阵，从此一去不返。所以，任何识途老马都知道，即使在军队中，透彻的军队模式（一个指令一个动作）也不见得可行。我们显然需要更好的管理理论，但是，一开始要有更好的选择并不容易；加深了解之后，可能会变得比较容易。新一波管理思潮引领我们进入一个模糊、充满矛盾的世界，就如同科学的世界一般，不过我们还是觉得新的理论比较实用和实际。最重要的是，这些卓越的企业深谙矛盾的管理之道。

说明管理理论进化过程的论述相当多，对我们的研究而言，斯坦福大学理查德·斯科特提出的论述是最实用的起点。斯科特把理论发展和管理实务划分为四个主要时期。每个时期都有其独特的双向组合，一方是从“封闭”到“开放”，另外一方则是从“理性”到“社会”。现在让我们先看从封闭到开放这一边。这是从机械性的组织思考方式（封闭）到意识形态的思考方式（开放性）。20 世纪前 60 年当中的管理理论并未将环境、竞争、市场或是公司外界的事物纳入考虑，而是以“封闭系统”的观点来看世界。思维核心在于如何充分运用资源，所考虑的范围仅限于公司内部要素。这样的思维与现今的管理思维大相径庭，也较为短视。这种情况一直到 1960 年才有所改变，当时理论学家开始认识到国际组织动态会受到外界事物的改变，于是将外界力量对组织内部的影响力纳入考虑，随之进入“开放系统”的时代。

斯科特模型的另一面是从“理性”到“社会”。在这样的背景下，理性意味

着组织的存在具备明确的目的和目标，这些目的确定十分直截了当。譬如，如果你的公司属于采矿业，你的目的应该是如何从目前的矿井以及未来的开采活动中创造最大的获利。如果将之视为既定目标，高层主管需要选择的就仅限于以最有效率的方式实现目标。在这样的基础之下，公司可以做出理性的决定，而且循序发展。至于社会性，则是认识到目标设定的复杂，并且暗示目标的选择并非直截了当或是演绎而来的。（譬如，我们先前假设的矿井业务，“最大化”是什么意思？我们要怎么衡量“获利”——我们所做的仅限于采矿吗？怎样根据“探勘成功”这么难以捉摸的事情，做出具体的决定？）社会观点认为，确定目标是基于价值的抉择，而不是机械性的抉择。这样的抉择主要取决于社会性的结合、过去的习惯模式，以及其他会影响团体工作的动态，而非明智的思维。

把这两个轴线组合起来后，这四个时期就明确地凸显出来。第一个时期是从1900年到1930年左右，这是“封闭系统—理性行为者”的时代。这个时代的主要理论支持者为韦伯和泰勒。韦伯为德国社会学家，主张依规定行事的官僚制度是最有效率的人类组织形态。美国的泰勒则以时间和动作研究验证韦伯的理论。韦伯—泰勒学派认为，如果可以学会一套规则和技巧，如工作突破、最大控制幅度、权责分配方法，那么管理众人的问题或多或少可以得到解决。

韦伯和泰勒的梦想当然没有实现，封闭系统—理性行为者的时代在1930~1960年为封闭系统—社会行为者所取代。这个时代的代表人物为埃尔顿·梅奥、道格拉斯·麦格雷戈以及巴纳德和塞尔兹尼克。

梅奥为哈佛商学院临床心理学家，被誉为霍桑实验之父。这些研究工作一开始在许多层面都跟泰勒学派的传统极为相似，只是针对各个产业的保健要素进行直截了当的实验。这些研究主要是在伊利诺伊州瑟赛罗（Circero）西部电气工厂的线路室进行，目的在于测试工作状况对生产力的影响。

四个阶段的理论(1)

四个阶段的理论与代表人物

理性行为者

不过后来一连串的实验结果都相当令人惊讶，对理论背景影响极为深远。我们先前提到的灯光实验就是很好的例子：调亮灯光，生产力上升，调暗灯光，生产力再度上升。结果呢？这些实验持续了10年，结果依然令人惊讶。尽管实验数据本身足以支持各种解读，而且不断还有新的数据产生，但是重点似乎在于，只是对人的关注就能大幅影响生产力。我们对卓越企业所做的研究数据凸显出这个现象。惠普重视员工的团体创新，关注创新的制度（譬如谈论创新、予以推崇）就是非常明显的例子。以矿业公司来说，重视地质学家的公司在探勘方面通常会有很好的业绩。

梅奥和他在哈佛的追随者建立了产业社会心理学领域。第二次世界大战期间，这个领域不断地成长，战争接近尾声时，团体培训（group training）以及领导力遴选（leadership selection）等领域开始开花结果。战后的代表人物为麦格雷戈，他的主要贡献为X理论和Y理论。这是两种正好相反的观点，一种观点认为员工天性懒散，需要驱策，另一种观点则认为员工富有创意，应该赋予责任。麦格雷戈的理论横扫学术界，如他在突破性的著作《企业的人性面》（The Human Side of Enterprise）里所说的：“本书旨在证实企业的人性面是‘一体的’理论。也就是说，公司的整体特质取决于管理层对掌控人力资源的理论假设。”麦格雷戈反对

泰勒学派的理性方式。他批评说，“传统的组织理论里有个普遍的假设”，那就是职权乃管理控制最核心、不可或缺的方法。麦克雷戈表示，实际上，职权是诸多社会影响和控制形态当中的一种，可惜当时的著作文献和实务管理者都把职权视为一种绝对的概念，而不是相对的。

麦克雷戈认为 X 理论为“大众平庸性的假设”。其前提为：（1）一般人天生就厌恶工作，而且会想尽办法偷懒；（2）需要以处罚加以胁迫、控制、指导、威胁，人们才会付出适当的努力，协助公司实现目标；（3）一般人比较喜欢接受指导，希望躲避责任，野心比较小，最需要的是保障。麦克雷戈认为 X 理论不是稻草人，而是“对美国各个产业的管理战略都有实质的影响”。

相对地，Y 理论的假设为：（1）一般人本身不厌恶工作，会对工作付出脑力和体力，就跟玩乐和休息一样自然；（2）外界的控制和处罚的威胁并不是激发员工努力实现公司目标的唯一办法；（3）员工对目标的承诺，取决于公司就其成就所给予的奖励——这类奖励当中，最重要的首当自我满足感，它会直接激发员工努力实现公司的目标；（4）一般人在适当的状况下不但会学习承担责任，还会积极争取权责；（5）大多数人（而非少数人）往往都会发挥想象力、直觉和创意，为公司解决问题（这点是我们加上的）。

麦克雷戈的理论和随后发展出来的理论，也就是管理学人际关系在过去饱受批评。人际关系理论非但无法平衡理性模式，本身还有许多偏颇之处，这也正是该理论分崩离析的原因。假设有家公司奉行 T 型哦印(15)上露 系墓婊 19.襍鞞蒂 恚 约案髦帧敖源 蠹断病钡墓ぶ 骰肪常 度 暮么κ 牵喝缙 自诳 嶮背槩跼 靡揖醯貌皇娣 铤梢砸 蠹撞灰 槩跼 滓膊换崛衔 沂钦欠运 也臂 K 写竿推笠当父欣 诺奈侍狻 鼯 低ǎ 谩饬夜 鞠匀欢伎梢杂 卸 狻 N 侍馐牵 ∈ 虑桐墓低 弓淙凰忱 墙侵卮笠槿馊椿嵩獾胶整印*

理性模式虽然纯粹是由上而下的模式，但受到麦克雷戈误导的追随者所提出的社会模式，则纯粹是由下而上的模式，试图通过培训展开变革。麦克雷戈对此一直感到担忧，并且表示：“Y 理论的假设并未否认职权的适当性，但否认这适合所有的目的和状况。”

我们开始意识到（虽然还仅是模糊的认识）卓越企业之所以出类拔萃的核心主题。表面上，X 理论和 Y 理论是彼此大相径庭的概念，二者并不兼容。领导者的风格，不是权威式就是民主式。不过在实际上，领导者可能这两种领导风格都不具备，也可能两者兼具。IBM 的沃森、麦当劳的克罗克、万豪酒店创始人马里奥特等人率先把人员视为成人对待，鼓励成千上万名员工为公司奉献、创新，提供全体人员培训和发展的机会，并且把全体员工视为大家庭的一分子。其实，沃森的开门政策一直偏袒员工的意见。如果有员工对某个主管提出申诉，胜诉的通常都不是主管这一方。另一方面，这些企业界的领导人都极为坚毅，如果有人违反顾客服务和质量的核心价值，他们会毫不留情地加以纠正。所以，他们兼具关怀的一面，以及坚毅的一面。就跟优秀的父母一样，他们对下一代极为关怀，但也有很高的期待。以 X 或 Y 简单归纳他们的行为特质，根本就是模糊重点。

麦克雷戈和梅奥阐述将组织的社会理论应用于个人，与此同时开始研究的巴纳德和塞尔兹尼克尚未崭露头角。在我们看来，实务管理者大多忽略了巴纳德和塞尔兹尼克的研究成果。

巴纳德曾经担任新泽西贝尔公司总裁，退休后在哈佛根据自己的管理经验，于 1938 年写成《经理人的职能》（The Functions of the Executive）一书。该书相当深奥，很难理解，尽管如此，还是无损其巨著的风范。哈佛的肯尼思•

安德鲁斯在该书 30 周年纪念版（1968 年）的导言里说：“巴纳德的目标极富野心。正如他在前言里所说的，他的目的是先为正式组织的合作行为提供周密的理论。当个人需要成就某些目的，但却力有不及，便会产生合作的需求。”

梅奥、麦克雷戈和其他学者（包括巴纳德本身）的研究都是要了解如何激发员工最大的潜力，但是只有巴纳德发现经理人能在这个领域扮演突破传统的关键性角色。巴纳德主张，经理人必须确保人员对工作的承诺，并且积极管理非正式组织。而且，经理人也必须确保企业实现其经济目标。巴纳德可能是平衡看待管理流程的第一人。

巴纳德还率先讨论了 CEO 塑造和管理企业内部共同价值观的主要角色：“CEO 的重要功能，第一是提供沟通系统，第二是鼓励员工对工作全力以赴，第三是塑造以及界定目标。”他并且表示，企业的价值观以及目标，主要是由经理人的行为而非言谈所塑造的：“严格来说，目标主要是由公司高层积极采取的行动所界定的，而不是由文字界定。”他还强调，公司的目标必须获得全体人员接纳，才能产生效果。卓越企业正是如此：高层主管数十年如一日随时身体力行明确的价值观，公司各级人员也都完全明白。

<

巴纳德对于整体管理的重视，或许最能凸显出他的聪明之处：

人们对整体管理的常识并不明确，而且其实往往并不具备。控制主要是由某个特定的层面主导，例如经济、政治、宗教、科学、技术，无法保证成果（杰出绩效），而且往往沦于失败，或是面临失败的威胁。难怪具备整体管理观念的经理人有时必须采取更正措施，以面对未均衡看待所有因素所引起的危机。除了极少数管理人才或是少数行政机构（其人员对此反应敏锐，而且整合良好），正式、井然有序的整体概念往往并未形成。

即使是现在，也很少有人特别重视整体管理。

巴纳德的著作付梓之后不到 10 年，塞尔兹尼克发表了类似的理论。他在这套理论当中首创“特殊能力”（*distinctive competence*）（公司特别精通其他大多数公司都不擅长的领域）以及“组织特征”（*organizational character*）（他把组织的理念视为文化）。我们大量引用塞尔兹尼克的论点，因为他对组织特质、能力、机构价值观（*institutional values*）以及领导艺术的论述都极为精辟。我们发现这些特质（正如他对这些特质的说明）是卓越企业的成功基础：

“组织”（*organization*）这个名词意味着某种简单、精简、严谨的系统，其中的活动都经过精心策划协调。这是一种可以消耗，为了完成某个工作而设计的合理工具。“机构”（*institution*）则更像是出于社会需求和压力的自然产物——一种具备响应、适应能力的有机机制……“机构”、“组织”、“特殊能力”等名词都是指某些基本的流程，也就是把精心设计、安排的技术要素转变为社会性的有机机制……组织和价值观结合之后，就成为机构。这样的结合会产生独特的定位。当机构化进行顺利时，独特的前景、习惯和其他各种承诺都会结合起来，让组织生涯的各个层面增添色彩，并为其注入远超出正式协调和指挥的“社会整合”……经理人的功能在于找到适当的点来结合方法与目的，因为大家很容易认同这种抽象的主张，但很难认真看待它。企业管理往往过于强调方法或是目的，使得这两者分道扬镳。现代管理实务中对于效率的重视，会从两个层面过度强调方法……其一是使机制顺利运作，另外则是强调组织的技术性……运营理想的效率假设目标已定，而且资源可得。可是在许多情况下（包括大多数重大的情况），目标未必是既定的，（或者）就算目标已经界定，可能还要找出所需的方法。创造方法

不是狭隘的技术议题，而是牵涉到机构社会特质的融入。在两种情况下，领导能力不能只看效率，还要：（1）设定根本的使命；（2）创造能够实现这种使命的社会有机机制。

梅奥—麦克雷戈—巴纳德—塞尔兹尼克学说认为人类是社会性的行为者，这种理论影响极为深远。不过，如前所说，前面两者的理论因为遭到无知追随者的扭曲而未能获得应有的肯定，后面两者的著作则至今仍未普及或普遍获得赞扬。尤其是，我们发现的卓越企业八大特质当中，有两项（自主和创业精神以及以人为本）跟麦克雷戈的学说完全一致；另外三项（亲身实践、价值驱动，坚持本业以及宽严并济）则和巴纳德与塞尔兹尼克的观点相符。不过其中还是有些不足之处，因此我们回归斯科特的论述。

第三个阶段从 1960 到 1970 年左右，这个阶段向后倒退了一步，但同时也向前跨出了一步。斯科特将这个阶段称做“开放系统—理性行为者”的时代。这个时代的学者回归对人的机械性假设，这是倒退了一步；但学者终于把企业视为竞争市场里的一环、由外界力量所塑造，这个观点则是向前跨出了一步。钱德勒的《战略与结构》是这个时代的主要代表。钱德勒很直接单纯地观察杜邦、西尔斯、通用汽车以及通用电气等卓越企业的组织结构。譬如，钱德勒研究杜邦和通用汽车如何以市场为导向研发多种产品线。他后来发现，这些企业研发出种类繁多的产品线，同时也从功能单一的组织形态逐渐转为较为松散的复合式单位结构形态。

钱德勒的研究工作是在哈佛进行的，另外两位哈佛教授保罗·劳伦斯以及杰伊·洛斯基在 1967 年接着进行另外一项突破性的研究—《组织与环境》(Organization and Environment)。他们的模式比起钱德勒的模式要细密得多，不过结论大致相同。他们研究组织结构以及管理系统，并对成长快速的产业（精细塑料产业）和成长稳定、缓慢的产业（集装箱业）里表现最卓越的企业进行比较，结果发现，成长稳定的产业里，表现突出的企业都有共同的特征，亦即具备简单的功能组织形态以及单纯的控制系统。相对地，成长快速的塑料产业里，表现突出的企业则具备分权形态，系统也比其他落后的业者更为丰富。

最后，斯科特将第四个时期，亦即从 1970 年左右持续到目前，定为“开放系统—社会行为者”。这两个层面的特质都是混乱。复杂的社会行为者，也就是兼具优缺点、限制、矛盾和不理性的人，取代了理性的行为者。以前的时代里，企业仿佛与世隔绝不受外界影响。但是在这个时期，企业会受到外界不断快速变化的力量影响。以当今顶尖的学者看来，所有的事物都会不断变化，其中包括目的、方法以及外界的影响力量。这个时代的领导者包括康奈尔的韦克以及斯坦福的马奇。

在这个时期，主要的范式强调非正式、个人创业精神以及进化。我们可从比喻的变化嗅出顶尖管理学者大举偏离昔日论点的迹象。韦克极力主张，昔日以军队比喻企业组织的方式，会严重限制管理的思考能力，因此必须加以改变。他说：“企业有员工、产品线和指挥链，会开发战略和战术。企业会对竞争对手展开攻势，招募 MBA 人才……他们为了解决问题，会裁减人员”，加紧控制，加强纪律，增强力量，或是澄清职责，因为当军队人心涣散时，这是他们会采取的措施。”韦克深信，以军队比喻企业管理并不恰当。首先，军队的比喻对于输赢有明确的假设。可是在企业环境里，这样的假设并不恰当。第二，韦克认为军队的比喻不理想，是因为人们会通过模拟来解决问题，只要他们采取军队的比喻，“就会局限于非常有限的解决方案，以及非常有限的组织方式”。

韦克和马奇所提出的新比喻，包括航行、好玩、愚蠢、跷跷板、太空站、垃

圾桶、市场，以及野蛮部落。对于旧学派的经理人而言，这些比喻虽然让人备感威胁，但的确为管理开启了新的纪元。我们在讨论卓越企业时，还用到其他更多的比喻，譬如推介人、臭鼬工厂和沙皇，这些都是卓越企业自我比喻的字眼。韦克表示：“这些比喻虽然差异极大，但各自凸显出组织的某些特质，如果没有这些比喻，这些特质很可能会遭到忽视。”正如阿索斯所说的：“真相就潜藏在比喻中。”

巴纳德在 1938 年的著作《经理人的功能》堪称完整的管理理论。西蒙于 1947 年完成的《管理行为》(Administrative Behavior)也是如此。马奇和西蒙于 1958 年合著的《组织》(Organizations)列举了 450 个彼此相关的组织观点，也构成了完整的管理理论。

可是自此之后，几乎没有真正的组织理论著作问世。马奇可能认为，他和约翰·奥尔森于 1976 年合著的《组织的模糊与选择》(Ambiguity and Choice in Organizations)称得上是发展成熟的理论，但我们并不这样认为。当然，韦克显然并未宣称他的著作《组织社会心理学》(Social Psychology of Organizing)是发展完全的理论。事实上，他仅仅说：“本书与组织的论述有关。”

重点是，当今顶尖学者的努力为管理勾勒出重要的轮廓。他们的论点和先前存在的传统思维大相径庭，而且和我们对卓越企业的观察有许多不谋而合之处。这并不表示没有必要开发新理论。当今的管理者、管理顾问和培养未来管理人才的老师们要具备足够的能力，以迎接第二章所说的挑战，那就迫切需要新理论。

当然，我们在此并不是要提出完整的组织理论，不过我们的确认为，通过卓越企业的研究，可以发现一些遭到学者或是实务管理者所忽略的层面。此外，这些发现为我们提供了简单、直接的方法，从今日先进的理论凸显出至今不为人了解的概念。此外，我们在此应该提出一些基本概念，以便读者理解接下来 8 章中所介绍的 8 项特质。

前两章说明理性的局限性，我们除了接受这点作为明确的起点，另外还认为，身为公司的一员，都有四项基本需求：(1) 人需要意义；(2) 人需要控制权；(3) 人需要鼓励；(4) 人需要由行动和行为来塑造态度和信念，而不是由态度和信念来塑造行动和行为。

过去和目前的管理理论中，有些非常重要的概念必须融入新理论，其中有两项并未获得应有的重视，因此应该特别加以强调：(1) 公司文化的概念，特别是卓越的企业；(2) 企业成功，都要通过有目标但无法预测的进化过程。

文化的重要性

有些同事听说我们大谈价值观和独特的文化，都说：“太棒了，可这不是唱高调吗？企业难道不是赚钱第一吗？”答案是，的确，企业的财务必须稳健。卓越企业的财务在同业间也是佼佼者。另外，他们还需讲求整合公司财务状况、服务顾客、为各级员工界定意义等。正如某位主管所说的，“获利就跟健康一样不可或缺，而且越多越好。不过这并不是你存在的原因。”而且，从之前的研究当中我们发现，单单强调财务目标的企业，其财务表现并未超出追求各种价值观的企业。

令人惊讶的是，当代管理理论当中很少人论及价值塑造，尤其是公司文化的部分。本书第一章介绍 3M 时曾经引述过“被洗脑的政治狂热分子，绝不妥协自己坚持的核心理念”。请记住，3M 闻名于世，是因为他们不受拘束的企业精神，

而不是严苛的公司文化。达美航空秉持“家的感觉”，董事长汤姆·毕比也表示：“达美希望呈现的是员工彼此的紧密关系。”有些人离开德州仪器是因为公司“太过僵化”，但另一方面，该公司却又极为创新。德州仪器董事长谢泼德在提及“目标、战略与战术规划系统”（Objectives, Strategies, and Tactics planning system, 即 OST）时说：“要不是公司里洋溢创新的风气，OST 系统也无法发挥作用。”《财富》有位分析师对家电制造商梅泰格则有这样的观察心得：“家电制造商梅泰格的洗衣机相当可靠，绝大多数是拜艾奥瓦的工作伦理之赐。”哥伦比亚大学的斯坦利·戴维斯表示：“在纽约罗切斯特经营的企业（譬如柯达），或是在密歇根米德兰经营的企业（譬如陶氏化工），往往具备非常鲜明的企业文化。这比在纽约或是洛杉矶的企业要强得多。”

在巴纳德和塞尔兹尼克之后，学术界有些关于价值观和文化的论述相当精彩。譬如理查德·诺曼在《管理与政治家风度》（Management and Statesmanship）一书中谈论“主导商业理念”的重要性，并且表示企业里“最重要的流程”应该是鉴往知来，并且根据所处环境调整主导的商业理念。明兹伯格则将文化形容为一种设计的原则，称之为“使命的配置”（missionary configuration）（可惜他对此着墨不多），并为其赋予未来主义的色彩：“使命（结构）的配置会拥有自己的主要协调机制—社会化（socialization），如果愿意，也可以说是规范标准化，以及相对的主要设计要素—教化……组织会具备……一种意识形态。敏感的人会立刻‘感觉到’。”不过这其实不像明兹伯格所说的具备未来色彩。宝洁这样经营已经约有 160 多年的历史，IBM 已有 80 多年。利维斯以人为本的经营理念则始于 1906 年旧金山大地震之后采取当时前所未闻的“不裁员”政策。

帕蒂格鲁将塑造文化的流程视为管理层的主要角色功能：“‘领导者’不但要为组织塑造理性、可见的层面，譬如结构和技术，还要创造组织的象征、意识形态、语言、信念、仪式和神话。”斯坦福的乔安妮·马丁将组织视为“由构想组成的系统，其中的意义必须加以管理”。马丁的论述引起研究人员的兴趣，他们展开一连串实际、具体的研究。研究显示，高绩效的卓越企业在这方面充满了各种传奇，其中最受欢迎的三个例证首推惠普、IBM 以及 DEC。他们的研究也显示，绩效低落的企业在这方面较为贫乏。本尼斯对于形象和比喻是这样说的：

创造新做法，是塑造理解的表象，也就是说，新方法必须以正确的方式体现道德的迫切需求，而不是关于（机构）应该追求哪些目标的空谈……达尔文留名后世是因为他对贝格尔号旅程的美丽描述，而不是其论述的内容。因为进化论当时已经成形一段时日，不但有类似的论述，而且达尔文的叔叔已进行过主要的研究工作……所以，如果有人就施行变革征询我的意见，我第一个反应是：“你所使用的比喻有多明确？人们理解的程度如何？你对此投入多少心血？”

商业媒体约从 1980 年开始，逐渐将文化视为其自身的比喻。1980 年夏季末的一期《商业周刊》，以企业文化作为封面报道的主题，从此开创了这样的风气。现在的商业期刊里，这个名词出现的频率似乎越来越高。

威廉·怀特二世的《组织人》（Organization Man）及其追随者塑造出穿着法兰绒灰色西装的形象，在这之后，文化就成了谈论的禁忌。可是怀特以及昔日的管理思想家似乎忽略了第十二章所说的卓越企业具备“宽严并济”的特质。当机构由文化主导时，能真正做到最高程度的自主。文化能严格规范少数关键性变量，并且提供意义。但是在这些定性价值（以及在所有其他层面）当中，企业会鼓励人们出类拔萃、积极创新。所以，“IBM 代表服务”（IBM Means Service）

强调该公司对服务每个顾客所做的努力，但是这样的组织也提供相当大的空间。从基层职员到高层主管，这样的组织激励每个人兢兢业业，为服务每个顾客而努力。史蒂芬·罗思曼在《D&B 报告》(D&B Reports)一书中引述某位特百惠公司经销商的话指出：“公司给我很大的空间开发自己的方法。要让销售成功，需要某些特定的要素，这些要素可让身为经销商的你自由挥洒色彩，不论是紫色、粉红色，还是圆点（我偏好淡紫色和蕾丝），让你充分发挥潜能。”所以事实上，价值的力量主要在于鼓励人们充分发挥务实创新的精神。

进化(1)

进化

企业文化和共同价值观对公司的整合相当重要，从这个意义上说，进化的管理对于公司保持适应能力，也同样重要。

我们面临一个相当大的难题。当代的大多数理论不够紧密，也不够松散。理论不够紧密，不足以考虑共同的价值观和文化如何成为目标和稳定的主要来源。而且，当代大多数理论也不够松散，无法考虑到相对较为松散的结构和对新管理逻辑的需求，以确保大型企业随时保持适应能力。这些理论反而习惯性地提出结构性的规则和规划方法（这些都是僵化的形态），以抑制这样的需求。

大型组织本身的复杂性，让这些现象成为难以避免的问题，但是卓越企业却能因地制宜地成功避免这些问题。大型机构太过复杂，无法以规则手册管理，管理者为了简化这些问题，便运用少数涵盖核心目标的主要价值观。在大型企业里，适应也是非常复杂的难题，不能依规则管理，所以敏锐的管理者会鼓励“盲目的变化”（只要是好的尝试都会获得鼓励，不论成功与否）以满足概率法则——结果有许多触击球，偶尔会有双杀，十来年说不定会出现一次全垒打。

我们需要新的语言，为管理学增添新的词汇，其中包括暂时性的结构、项目小组、流动性的组织、小而美、渐进主义、实验、行动导向、模仿、积极尝试、无正当性的变化、内部竞争、嬉戏性、愚弄的技术、产品推介人、走私、阴谋集团，以及影子组织。这些比喻都和传统的说法大相径庭，隐含着缺乏方向以及急需行动的意义。更重要的是，我们需要新的比喻和模式，让这些名词成为有意义、连贯、容易记忆的整体。

前面说过，马奇除了提出“垃圾桶”的比喻之外，还提出一种决策模型。在该模型中，“各种问题、解决方案、参与者以及抉择的机会”混淆在一起，偶尔会产生决定。而且他还说，“（我们）需以愚蠢的技术弥补推论技术，让个人和组织无须充分的理由就可以采取行动。但不见得永远如此，也不见得是通常，而是有时候，人们在采取行动之前是无法思考的。”马奇指出，在这种系统之下的领导者扮演不同的角色，“这比较像是探测异常信号的监视器，而不是寻找特定数据的分析师”。马奇以较为吸引人的方式下结论：“这种管理组织的愿景相对而言比较温和。它假设组织需要驾驭，而不是推动，而且领导的效能往往取决于能否掌握介入的时机，让自然的组织流程机制充分发挥干预的效果，而不是彼此抵消。”马奇用了很多比喻，最可爱的一个是：“组织设计就好比建立防雪墙，引导雪花堆积的方向，而不是像堆雪人”。

韦克则以“松散联系的网络”来说明适应力。他表示，大多数管理技术都误以为应该采取严密的控制，亦即下令或是宣示政策，大家就会自动遵守。韦克表示：“我们越思考组织的细微之处，就会越发质疑命令的真正意义，而且更加相

信命令的普遍前提（命令有效率，是经过规划的、可以预期的，而且是经过考验的）不太可能是成功进化的条件。”他表示适应力的核心有两个进化流程，“没有道理的变化很重要。我最为认同有目的的变化”。他接着主张，“回顾式意义建构（retrospective sense making）是主要的比喻”，也就是说，管理层主要的任务在于事实发生之后，从组织里自然发生的“实验”中加以选择。其中成功且符合管理层目的的，则在事实发生后（回顾式意义建构），被标示为新战略方向的先兆。至于失败者，则是试图从“贫瘠、肤浅的环境”学习的牺牲者，没有什么值得效法之处，几乎没有“好的尝试”。韦克因此下了这样的结论：“从来没有人能自由完成自己无法设想的事情。”他也援引萧寿华（Gordon Siu）一个绝佳的实验来印证自己的论点：

如果在一个瓶子里装进 6 只蜜蜂和 6 只苍蝇，并把瓶子水平置于窗边，瓶底朝向窗外，你发现蜜蜂一直努力不懈，试图找出玻璃瓶的出口，直到筋疲力尽而死为止。可是苍蝇却在不到两分钟内，就从另外一端的瓶口成群飞出去……它们（蜜蜂）趋光，具有智慧，但一直徒劳无功，正是这些因素使然。它们显然认为一定能从最亮的地方找到出口，所以照做不误，其实不然。对它们而言，这个玻璃瓶超自然的神秘性是它们在大自然中所未见过的；它们从来没有碰过这种无法穿透的环境；它们的智慧越高，这个障碍就显得越发无法理解、越发奇怪，而且不得其门而出。苍蝇没有什么大脑、逻辑，不会朝着光成群飞去，只是四处飞舞，最后却能找到释放自由的出口。这个例子显示出单纯能获得幸运之神的眷顾，比较聪明的反而会筋疲力尽而亡。

韦克最后的结论是：

这个例子是说，实验、坚持不懈、不怕错误、风险、即兴创作、单一最佳方式绕行、僵化以及随机性，都是为了适应改变。松紧之间的对比最为强烈。造成差异的因素包括：方法和结果之间的关联、目的控制行动的程度、通过模仿相近者来找到解决方案、意见回馈控制搜寻、先前的行动决定后续的行动、过去的经验限制目前的活动、逻辑主导探索，以及智慧影响行为的程度，都有所差异。在这个例子里，行为者之间宽松的关系，让它们有机会找出成功克服环境重大挑战的方法。每只苍蝇和其周遭的苍蝇以及本身的经验，都没什么关联，可以进行无数的尝试，最后终于找到逃脱的办法。在这个例子里，宽松是个宝贵的资产，不过“宽松”何时、如何造就成功的改变，以及如何调整变化以适应宽松的现实面，则不是十分明确。

韦克、马奇以及其他学者都醉心于古典学派进化流程在组织发展中所扮演的角色。他们将企业和环境需求结合起来，向来都得到经济学家的肯定：如果企业不保持稳健、无法满足环境的需求，就无法生存。广义来看（尽管大多数管理层对此都感到不安），这项理论的确有道理。当今的《财富》500 强企业，五六十年前大多不存在。在美国，过去二三十年间民间企业新增的就业机会当中，2/3 来自员工不到 20 人的企业，全部都不是过去二三十年间的《财富》1 000 强企业。美国的汽车产业巨擘曾经所向无敌，可是现在我不禁怀疑，能够生存下去的会不会只剩一家。

在 1960 年，哈佛的李维特在《哈佛商业评论》名为《营销近视症》（Marketing Myopia）的文章中指出，每个产业都曾经是成长型的产业，可是天不从人愿，后来往往陷入恶性循环之中。业界管理者在尝到持续成长的甜头后，往往认定以后会继续成长，以为公司的产品无可取代，大量生产绝对有好处，产出增加必然能持续降低成本。所以他们只专注于审慎改善、制造成本降低的产品。这些因素都

导致企业停止成长，甚至失败。

经济学家伯顿·克莱因在《动态经济学》(Dynamic Economics)里也提出经过仔细研究、非常类似的观点：“如果产业已经达到成长迟滞的阶段，则进步通常不是来自这个产业里的主要企业。事实上，在成长较为迟滞的产业里，产生新S曲线（主要的新成长模式）的50多项发明（他研究过20世纪50项主要的突破性发明）当中，没有一项来自产业里的主要企业。”吉尔德也阐述了克莱因的论点：“企业在产业里致力创造最具生产力的流程，结果往往会损害他们的弹性和创造力。”

市场会不断进化，适应力极为重要，几乎没有大型企业能够置身事外。我们研究的卓越企业大多无法永远维持繁荣兴盛，我们只能说，他们比大多数企业更悠久、更成功，比大多数公司更能兼顾规模和适应力。

我们相信，这主要是因为他们刻意在公司内部播下进化的种子（管理学者近年才开始注意到这个领域）。卓越企业是学习型组织，不会被动地等待市场接受，而是会创造自己的内部市场。（有位分析师表示，IBM掌握90%的市场占有率时，真正的管理奥秘在于营造令竞争对手恐惧的阴影。）卓越企业建立各式各样的管理模式，力求避免僵化。他们进行更多的实验，鼓励多加尝试，允许小规模失败，保持精简，和顾客互动更频繁（包括公司的每个部门），特别是老顾客；他们还鼓励内部竞争，允许有成果的仿效和重复；使环境信息丰富，促进成功点子的散播。有趣的是，没有几家卓越企业会把他们的用心挂在嘴上。惠普、3M、DEC、王安、强生、布卢明代尔等杰出企业，对管理层在协调这类流程方面所扮演的角色更是三缄其口。他们一看情况就知道那是什么，而且也能找出恶化的端倪。不过他们跟我们一样，并没有完整的语言来说明这种现象。哈格蒂几乎让德州仪器的每个人都利用其OST系统将创新制度化，不过由于德州仪器具有井井有条、如系统般的本质，它所显示出来的，并非鼓励持续调整，而是压抑。

管理大师德鲁克多年前就预料到适应力的重要性，他在《不连续的时代》(The Age of Discontinuity)一书中表示：“商界人士必须学习如何建立及管理有创新能力的公司。”《经济学人》副总编辑诺曼·麦克雷则暗示：“我认为美国大型企业依然是世界上最具效率的企业，因为他们懂得不断进行组织再造。”长期研究商业战略的艾格尔·安索夫表示：“……我们可以预期，结构将不再是界定组织能力的主要元素。结构将成为变革和非变革(unchange)的动态促进元素，也就是‘有组织的混乱’(organized chaos)最终的模式。”这让我们想起，当初为各大矿业公司研究探勘部门的成败，并为客户提交报告时，所有成功的探勘业者都认为“最重要的就是有组织的混乱”。我们的同事安德森在这项研究初期的报告里，描绘卓越企业的特质为热闹、生气蓬勃的环境。

这好像更加强了卓越企业“小即是美”、“小即有效率”的哲学。我们发现的种种现象，其分裂和混乱的程度远超出传统智慧的范围。这到底是怎么回事？规模经济怎么了？这些企业如何具备成本效益？他们难道不知道经济学的学习曲线吗？《Science 82》在“当时这好像是个好主意”的单元里指出：

福特汽车公司10年前建厂生产V-8铁铸引擎，年产量达50万吨。本着大量生产有助于降低成本的原则，这座工厂高达4层楼，面积相当于72座足球场，可是设计却过大、过于专门。当更轻型的引擎问世时，福特发现，要为这座庞大的工厂增添制造设备，将会所费不菲，于是关闭这座工厂，回头采用已有30年历史、比较小型的工厂。

这些卓越企业了解，在小得令人惊讶的规模之外，规模不经济(diseconomies

of scale) 似乎正全力反扑。1980年初, 我们向惠普研发部门副总裁约翰·多伊尔报告初步的研究结果, 表示我们访问过的表现最杰出的企业(其中包括惠普)似乎将其部门和工厂“局部最优化”(suboptimizing)(定期进行组织再造, 让单位和工厂的规模小于市场要素或是规模经济所需的程度)。我们虽然将此视为有益的要素, 但他无视我们小心翼翼选择表达的字眼。他坚持说: “对我们而言, 你们所谓的‘局部最优化’就是‘最优化’(optimal)。”

本书其余章节提到许多案例, 这些案例的组织并不像其他书中所说的那般井井有条。小即有效的理念似乎是贯穿这些案例的主旨。我们发现许多部门、工厂以及分店的规模都小于成本分析师建议的程度。我们发现了“模拟创业精神”(simulated entrepreneurship), 德纳的“店长”(其实是厂长)就是很好的例子。德纳大约有 90 名店长, 他们采取分权制度, 而非采取古典学派的经济理论。也就是说, 他们各有自己的成本会计系统, 各自决定采购事宜, 各自掌控人事政策。我们观察过许多家公司, 发现 10 人的工作小组通常比设备完善、动辄数百人的研发部门还要有创意。我们从各种案例里发现内部竞争、不同小组致力于相同的目标、产品线复制和重复, 人们勇于尝试并且因承认错误而自豪, 因为这些错误具有实用价值。我们还发现无数小型、行动迅速的工作小组, 这些企业案例所采用的质量圈远远超出美国当时的一般企业。这些企业案例比较少采用标准化程序, 而且更愿意放手一搏——“只要有道理、有效用, 员工可以任何方式来做事”。

我们相信这些发现动摇了一些重要的理论根基。我们发现的“分裂”即分解成可以管理的单位, 远超过其他学者所宣称的程度。以目前的理论来看, 小即有效率的观念通常是用在小公司的创新发明中, 可是在大多数卓越企业里, 管理实务也多半拥护这样的信条。有趣的是, 我们越是深入探讨这个现象, 越觉得缩小工作团体不仅是提升效率的途径, 也是公司适应和生存的媒介。

宾州大学的奥利弗·威廉姆森是效率理论的顶尖学者, 他的著作《市场与公司的等级制度》(Markets and Hierarchies) 极为难以阅读、理解(作者在前言里也承认), 所以未能获得应有的重视。威廉姆森主张, 传统的规模经济学说严重低估“交易成本”, 亦即沟通、协调和决定的成本。这跟我们先前所说的论点相呼应: 员工人数若呈算数级数增加, 沟通等方面的复杂度就会呈几何级数增加, 许多要素需要彼此协调, 所以协调的成本通常会比技术带来的规模经济徒劳无功。越来越多的实证支持了威廉姆森的论点。

威廉姆森的理念和我们观察到的现象十分接近, 但其中有个重大的差异。他把世界视为非黑即白, 如果从交易成本来看, 某项事务交由市场处理(譬如外界人士), 效能可能优于交由管理层处理, 此事就必须外包进行。举一个小例子说明。在大型专业写字楼里, 为植物浇水好像是不起眼的工作, 可是要决定什么季节适合种植哪种植物, 而照顾这些植物会占去内部人员相当多的时间。所以, 外包给专门业者负责这份工作, 会比较合乎成本效益(提供这种服务的通常是有眼光的聪明创业者, 他们知道照顾植物有多么令人伤脑筋)。我们相信, 公司内部具有完整的市场选择。IBM、惠普、3M、德州仪器、麦当劳、达美、菲多利、特百惠、福陆工程、强生、DEC 以及布卢明代尔高层主管的做法都明显地反映出, 各式各样的市场能在公司内部顺利运作。宝洁从 1930 年起就采用内部竞争的政策, 斯隆更在 20 世纪 20 年代初期时将此政策应用在通用汽车公司内部。

这种做法牺牲了整齐划一, 却获得了效率。事实上, 收获不仅限于效率。大刀阔斧地缩编, 企业才能快速行动, 并从错误中学习。通过实验和犯错, 发现意想不到的成果, 新的战略方向也随之出现。

我们深信，大型企业不再创新，主要还是因为过于依赖大工厂、顺畅的生产流程、整合的运营、大型技术计划、严谨的战略方向。他们忘了要学习，也不懂得容忍失误。他们忘记当初公司能够成功，是因为公司文化鼓励行动、实验和不断地尝试。

事实上，我们相信，真正有适应力的组织会以达尔文的方式进化。公司会尝试、实验、容忍错误。也就是说，他们会促进自己的变化。有适应力的企业会学着迅速淘汰不适合的东西，保留扶植可行的方法。我们认为，“适者生存”的企业所拥有的创造力，都不是靠精准规划达成的。这些组织就像马奇所说的防雪墙，引导尝试、实验、错误，从大致正确的方向中偶尔发现重大的成果。我们的同事李·沃尔顿认为，管理层的主要任务其实是“往大致的西方放牧”。

有人批评我们以达尔文主义作为比喻的做法是画地自限，自我局限于小型、逐步的创新之中。批评人士认为，IBM 360 系统之类的大型突破产品，需要“背水一战”般地精心设计。我们想要提出这个问题，是因为这个论点极为容易以理论和实证加以反驳。从狭义逐步解读的进化理论来看（也就是逐步进化），这些批评人士的论点并无依据。譬如，顶尖的进化生物学家史蒂芬·古尔德就认为，人脑进化是随机进行的，根本不是逐步缓慢进步的。自此之后，情况就不曾改变。当然，重大的成功变化比起小型变化要稀有得多，不过这绝对是我们所期待的。不论如何，根据古尔德的说法，根据进化模式，重大的进展无须依靠全知上帝或精确规划。

事实证明更是令人惊讶。经济学家克莱因与其他学者在许多研究中都证明，在产业里，带来重大进展的人“从来都不是”产业领袖，反而是发明家或小人物，即使在钢铁和铝业等枯燥的产业里也不例外。而且，我们本身的研究也显示，从麦当劳（早餐菜单占了大约 40%的业绩）到通用电气（工程塑料与飞机引擎），绝大多数重大商业突破都是来自一小撮主流之外的狂热分子。另一位长期观察这个现象的学者也指出，IBM 过去二三十年间推出的重要产品，没有一项是正式系统下的产物。这不表示 IBM 没有好好规划新产品的研发计划，而是说明有时体制外的狂热分子，也有可能带来重大的变化。而且，重大发明的用途跟当初发明时的用意几乎都不一样。前面说过，当初计算机的应用有限，绝大多数都是应用在统计局；晶体管当初是为了军队而研发；柴油机车当初被视为只适用于集装箱转运；复印机起初是以小型、既有的平板印刷市场为目标，大量复印根本不是原来发明或营销的重点。

所以进化的说法适用于各种规模的创新、效率和效能。这个理论还有个重点值得一提。在生物学上，隔离可以防止物种受到外来灾难袭击，但是在商业界却不能。变化（相当于新产品的尝试）可能偶尔会发生，但是选择（成功）却不太可能发生。所以，不能将产生变化的流程（实验、尝试、犯错）视为个案，必须配合真正的商业需求以及机会，和环境（主要是和顾客）密切互动才行。传统理论在这点仍然远远不及卓越企业的做法。

管理理论在大约 30 年前出现了重大的变化。我们前面说过，组织模型终于开始重视环境要素。保罗·劳伦斯以及洛斯齐在 1967 年进行了一项突破性的研究。杰弗里·普费弗以及杰拉德·萨兰西克则是当时进化理论的明星级年轻研究学者，他们在 1978 年出版《组织的外界控制》(The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective)。在 1978 年，马歇尔·迈耶也出版了《环境与组织》(Environments and Organizations)，其中包括七大理论性的章节，扼要地重述那 10 年间 10 项重大的研究计划。这些研究学者都掌

握了正确的方向。譬如，普费弗以及萨兰西克表示：“本书重心在于探讨组织的行为，各位必须了解这种行为的背景环境。组织和环境条件绝对是密不可分的。有人说组织会对环境进行逻辑思考，从中判断从事的相关活动。”这番话没有错，不过我们觉得有趣的是，在这三位学者划时代的研究里，居然找不到“顾客”、“客户”或是“委托人”这几个字眼。这些著作都讨论环境，却忽略了卓越企业和顾客的密切联系，譬如布卢明代尔在纽约地铁进行的意见调查（大多是象征意义的），以及 DEC 和其他企业各式各样的使用者实验。

有些研究学者更进一步探索，特别是麻省理工学院研究高科技企业的詹姆斯·厄特巴克以及埃里克·希普尔，他们研究表现较好的企业和其顾客的密切联系。譬如，厄特巴克谈到创新企业的对外联系：“这意味着，和你所属的环境建立特殊而非一般的联系，和具有创意以及要求严苛的使用者进行联系，而且必须是私下进行的切身联系，所以技术生产者和顾客之间要进行相当密切的说明和试验。潜在使用者和为市场推出重大创新产品的企业之间，互动通常非常活跃。”可是厄特巴克和希普尔的著作并非主流，而且仅限于少数高科技企业。我们发现，企业和顾客之间密切联系的现象，其实并无产业之分。

巴纳德和塞尔兹尼克 50 多年前就讨论过文化和价值的塑造；西蒙大约在同一时期开始讨论理性的限制；钱德勒 40 多年前著书提出环境影响论；韦克在 30 多年前开始讨论进化的模拟。问题是，这些理论至今没有一项成为主流，所以对企业经营的影响微乎其微，甚至可以说毫无影响力。第二个问题，我们认为更重要的是，这些著作绝少提到卓越企业里各种现象间的关联性，他们没注意到，这不光是实验，而是以数千项实验构成卓越企业的经营特质；不只是内部竞争，而是所有的资源配置都通过内部竞争进行；不只是小即是美，而是指企业有好几百个超小型单位；不只是和顾客进行联系，而是通过各式各样的方法，下至会计上至 CEO，每个人都和顾客定期联系。简而言之，卓越企业的核心管理实务不仅超越以往的管理理论，他们简直把传统的管理智慧当做耳旁风。

最重要的是尝试

第五章 采取行动

八成的成功率已经出现。

—伍迪·艾伦

最重要的是尝试。

—FDR

准备，发射，瞄准。

—吉百利公司 CEO

东非的体育场有一些难以言喻的魅力。书籍无法掌握这样的精髓，幻灯片、电影甚至奖杯也无法企及，只有身临其境才会感受到。曾经去过的人可以热烈讨论好几个小时，从未去过的人却无法想象。

我们在描述某个似乎可以支持其他特质的卓越企业特质时，也体验到这样的无力感，这个特质就是行动导向。譬如，我们曾经对某位负责项目管理协调的主管说明，试图让他了解如何大幅简化公司复杂的形态、流程、文书工作，以及各委员会之间的互动，“3M 和德州仪器好像都没有这些问题。大家不过是定期彼此沟通”。但他面无表情地看着我们，可能我们这些话听起来一点也不像是美妙的建议，更说不上有用。所以我们接着说：“您的公司不是 3M 的竞争对手。我

们哪天去 3M 总公司圣保罗瞧瞧，你看了就会惊讶。”

3M 的友人同意我们入内参观，所以我们得以对该公司各种情形尽情观察。当时有许多非正式的会议正在进行，业务人员、营销人员、制造人员、工程部门的人员以及研发人员，甚至会计部门人员，坐在一起谈论新产品问题。我们刚好有机会参观其中一项会议：3M 的顾客来访，和 4 个单位大约 15 名员工讨论如何加强对他们公司的服务。他们的发言都很随意，没有四平八稳的结构。一整天走到哪里都会看到人们以看似随机的方式见面、开会。参观完毕后，我们这位朋友终于也认为这很难诉诸言表。现在他的问题跟我们一样：他对任何人都不知道该如何描述这样的情景。

行动导向很难描述，不过“行动”确实是应该尝试的做事方法。这是个复杂的世界，许多公司喜欢写报告，有些甚至动用几百名员工，大家被压榨得肠枯思竭，仅存的是一点员工忠诚而已。大型企业更像大型实验室，大量制造各种报告和专利证书，很少有新产品。这些企业有太多委员会和工作小组，层层叠叠的框架，反而赶跑创意，妨碍行动，工作起来不切实际，员工从未卖过、试用、品尝产品，有些甚至连产品长什么样都没有见过，而只是靠别人撰写的各种枯燥报告来了解。

大多数卓越企业却截然不同。它们当然也有工作小组，不过小组成员却只有少数几人，工作几天就能解决危机，创造佳绩。这比 35 人组成的工作小组，工作 18 个月，结果只得到一本 500 页的报告高明得多。

许多大型企业在面对复杂问题时，采取完全理性的响应方式：协调、研究、组织委员会、需要更多的资料（或是新的信息系统）。的确，世界极为复杂，大型企业也一样，所以用复杂的系统解决问题，好像说得通。不过这种流程往往运用过度。这样复杂的程序只会令组织反应迟钝，不能适应外界变化。

卓越企业让我们了解到，任何问题永远都有更好的对策。卓越企业似乎特别富有卓越的技巧，能克服呆板迟钝的现象。他们的方法包括各式各样的行动战略，特别是在管理系统、组织流动性以及实验等领域。这些设计可以简化系统，厘清哪些业务最重要，或是单方面限制目标的数目，以促进组织的活力。

走动式管理(1)

组织流动性：走动式管理

本尼斯在《当前社会》(The Temporary Society)以及托夫勒在《未来的冲击》①(Future Shock)里都指出“变形虫组织”对企业的重要性。他们指出，在变化快速的年代，光靠官僚组织是不够的。这里所谓的“官僚组织”是指正式的组织框架，其建立主旨在于处理例行、日常的业务，譬如销售、制造等等。“变形虫组织”则可以处理新议题，包括官僚组织漏洞，或是横跨许多层级而无从判断权责归属的议题；结果什么行动也没采取。

所以组织流动性的概念并不算新，倒是卓越企业懂得善于运用，才称得上新颖。不论是沟通，还是为特殊目的而设的项目小组，卓越企业都能迅速采取行动，因为它们的组织具有流动性。

卓越企业的沟通本质和运用方式，与一般企业大不相同。卓越企业拥有大量非正式、开放的沟通网络。这种沟通模式和密集度鼓励适合的人彼此定期接触，而且由于这种接触的定期性以及本质(譬如在准竞争的情况下，同事之间的接触)，系统的混乱和无规律得以受到良好的控制。

卓越企业非常重视不拘形式的自由沟通。譬如在迪士尼，从总裁开始，每个人都佩戴名牌，上头只有名字，没有姓氏。惠普公司员工彼此直呼名字，后来还采取开门政策。IBM 投入大量的时间和精力推行开门政策，这项政策是沃森当初的重要理念之一，尽管员工人数后来已达 35 万人，这项政策依然存在，董事长依然亲自处理所有的抱怨案件，不论员工等级为何。开门政策在达美航空也发挥了很大的功效；利维斯牛仔裤极为重视这项政策，甚至以“第五项自由”称之。

不拘形式的沟通，让管理层走出了办公室。联合航空公司的埃德·卡尔森将自由沟通称为“看得见的管理”(Visible Management)以及“走动式管理”。惠普把走动式管理视为“惠普之道”的重要一环。

另一个促进不拘形式自由沟通的重要关键是实体环境的配置。康宁公司在新盖的大楼里安装升降电梯（而不是手扶电梯），希望以此增加员工们面对面接触的机会。3M 赞助由十几个员工组成的俱乐部，让他们有机会在午餐时间或一般私下接触时解决问题。花旗银行某人员指出，长期以来运营人员和信贷人员的意见一直很难一致，后来公司把他们的位置安排在同一楼层后，争执就顺利解决。

这些例子的重点是什么？答案是大量沟通。惠普所有的黄金定律都跟加强沟通有关。就连惠普的社会环境和实际环境也强调更多的沟通：在位于加州帕洛阿尔托的公司里，随处可见许多人聚在一起讨论如何解决问题。这些特殊会议的成员，很可能包括了研发、制造、工程、营销以及销售部门的人员。但是大多数大型企业的经理和分析师却从不一起开会或是跟顾客讨论，也从不看看或是碰碰产品（我们说“从不”还是客气的）。一位惠普的朋友在讲到公司主要的实验室组织时说：“我们并不十分清楚什么结构最好，唯一能确定的是，我们凡事都从大量进行非正式沟通开始，这是一切的关键。我们必须不惜一切地保留这个传统。”3M 也有类似的信念，它的一位主管表示：“你们研究卓越企业的八大特质，我觉得还缺一项。你们需要第九个特质：沟通。我们彼此自由沟通，没有繁文缛节或是正式程序。”这些例子凸显出虚拟“保持联系技术”，也就是不断保持私下接触的重要性。

一般来说，我们观察到，定期、正面的同事评估具有极大的威力。以特百惠公司为例。该公司仅生产简单的塑料碗就缔造了两亿美元的税前利润，营业额约有 8 亿美元。管理层的关键任务是鼓励 8 万多名销售人员，每周一晚上举行“销售员大会”，全体销售员都要参加。会议中会举行全体同人起立致敬的仪式，每个人根据上星期的业绩依序上台。只要尽一点努力，几乎每个人都可以得到一枚胸针或是勋章，或是好几枚胸针或勋章。个人上台后，再以小组为单位，轮番上阵。这一方面是一种处罚方式，每个人都难以避免直接竞争；另一方面，这也有正面的意义，因为每个人都是赢家，会场都是拍手和欢呼的声音，而且采取非正式的评估方式，比一本正经的书面考核还有效。事实上，特百惠公司这个制度的目的是利用公布战果辉煌的好消息，来激励人心并加以庆祝。每个星期都有各式各样的比赛。譬如，主管会挑出三个业绩不佳的销售员，告诉他们，未来 8 周业绩进步最快的人就可以获得奖励。总计每年有 30 次庆祝活动，15 000 人得奖（每次 3 000 人获奖），还有颁奖活动以及各种仪式。整个环境充分运用正面激励的效果。

最重要的是，在惠普、特百惠公司和其他企业里，管理层致力于以下两件事：
(1) 高层主管以各种正面激励的方式来表扬任何有价值且已完成的行动；
(2) 大量制造振奋人心的机会。

我们进行第一轮卓越公司访谈时，三位主要的调查人员大约 6 周后会合，试

着摘述最重要（以及不同的）心得时，大家一致同意卓越企业都有自由沟通意见的良好环境。我们自此再也没有改变过这样的看法。丰富、非正式的沟通，是这项成功游戏的代号，而其惊人的副产品是鱼和熊掌兼得。也就是说，经常沟通能激发大家多行动、多实验、多学习，并且能够保持优势。

现在，再想想这点。《欧洲货币》（Euromoney）杂志报道指出：“大通银行资深主管虽不情愿，也不得不佩服花旗银行。在花旗银行，如果有不满意之处，就会着手加以改变，不是像我们这样逐步改善，而是立刻改进，就算必须彻底颠覆也在所不惜。”再让我们看看以下的案例。IBM 某主管曾说：“据说早在 20 世纪 60 年代，IBM 就设下目标，要在短短几周内大幅重整。”IBM 依然秉持同样的价值观，这种价值观所带来的稳定性，让 IBM 得以调动大量的资源克服某个特定的问题。另一方面，规模达 3 500 万美元的运动用品公司 TRAK 的 CEO 指出，为了激励公司的明星人才，他必须采用弹性的组织形态：“你不得不断推出新项目，以留住有价值的人才……（我们的方法）是有弹性的组织再造以及工作小组，并以此作为长期组织计划的一部分。”

哈里斯公司（Harris）公司同样也完成了几乎不可能的任务，那就是解决将政府研究经费拨到商业领域的问题。其他许多企业都试过，但是几乎全都失败。哈里斯成功的主因在于管理层定期将工程师（25~50 人）转出政府项目，将他们集体转入新的业务单位。波音的成功也是因为采取类似的做法。有位主管说过：“我们可以在两周内做到这一点（成立一个新的大型单位）。在国际收割机公司（International Harvester）连花两年都办不到。”

卓越企业在这方面的做法各有不同，不过都可以归纳出一个重点：不断调整人们转移资源的意愿，譬如工程师团队、营销人员团队、各单位的产品等等。

切割划分

我们清楚地记得，有次拜访某大航空公司产品事业协调部门的主管，此人曾经成功地解决劳资纠纷，因此获得现有的地位。他的办公桌上空荡荡的，他一味翻着《哈佛商业评论》里讨论人际关系的文章。当我们讨论他打算进行的计划时，他拿出一份清单，上头列举着他担任主席的各个委员会。这是一个过分强调矩阵组织的现象，容易造成职责零碎的工作环境。这和卓越企业的环境不一样。

有位主管过去曾执掌埃克森亚洲分公司，后来在某个高层管理会议上就“战略”发表演说，说出公司进步的传奇故事。这是公司关于高瞻远瞩、战略行动大胆的故事吗？我们认为不是。它是由一连串务实行动所串成的故事。在他任职的 10 年中，几乎每年都可以解决某个问题。有一年，地区总部派遣一个特别小组协助整治应收账款，另一年则是解决关闭亏损部门的问题。还有一年是针对经销商进行创新的安排。这是我们“组块理论”解决问题的典型例子。我们相信，企业成功的关键要素不过是正视实际的问题，加以克服，而且立刻采取行动。埃克森在日本的分公司只是几近完美地执行一连串实际的措施，让每个问题变得容易管理，然后一一加以克服。每个计划所需的时间都很短。无疑，在这么短的时间内，这些计划自然成为大家的首要目标。这听起来好像是战略性的远见，不过我们认为这是一个比较突出的特征：他们确实在执行一连串实际的任务。

在此有个基本的原则，也就是所谓“切割划分”这种以行动为导向的重要特质。这是指把事物分解开来，以促进组织的弹性及鼓励采取行动。这些以行动为导向的小单位有许多不同的名称——推介人、团队、工作小组、沙皇、项目中心、臭鼬工厂以及质量圈，不过这些名词都有一个共同之处——它们不会出现在正式的组织图上，也不会出现在企业的通话录里，它们却是维持弹性组织最明显的环节。

这些小团体是项目小组机制里最明显的部分，也就是卓越企业基本的组织单位。一般想到基本组织单位，通常是谈比较高层次的部门或那些会出现在组织图上的名词。不过在我们看来，小团体更重要，它能使组织有效运作。在这方面（以及许多其他层面），卓越企业看起来极具日式风格。在《日本第一》（Japan As Number One）一书里，作者埃兹拉·沃格尔表示，日本企业整体的业务和组织结构，都是以课长（Kacho）以及 8~10 人的小团体为核心。公司重要的基本构成元素是部门（section），而不是由某个配有个人秘书、助理的人负责特定的职务……这些基层小组在各自的领域里自行采取行动，而不是等待高层主管下令……系统要有效运作，这些部门主管一定要相当了解公司的目标，这点是美国企业所欠缺的。要通过长期经验以及多年和各级人员沟通，才能累积这样深厚的了解。

以小团体为组织基本单位的做法，在美国也奏效，只不过这种做法并非美国固有文化的一部分。3M 有好几百个由 4~10 人的团队负责开发新产品，德州仪器则有 9 000 个小组努力提升生产力。在澳大利亚，ICI 总监德克·齐德勒（Dirk Ziedler）在 20 世纪 70 年代初期仿效日本企业小组的形态，成立一连串环环相扣的团队。这家公司是澳大利亚少数具有绝佳劳动记录的大型企业之一。

小型团队真正的威力在于它极富弹性。3M 随处都有新产品团队，没有人会担心这些团队是否会破坏原有的组织制度。德州仪器董事长谢泼德形容他的公司为“一个机动性、以项目为导向的环境”，这样的形容的确相当恰当。杰出企业令人称道的地方在于，应该发挥功用的地方就绝对不会失灵。

卓越企业能够有效运用团队，这点和学术界在小型团队研究的结果相吻合。譬如，卓越企业提升生产力或是新产品的团队通常是由 5~10 人组成。学术界的研究对此有很明确的结果：在大多数研究里，最理想的小组规模约为 7 个人。其他的研究结果也支持这个论点。志愿加入、有限定期间，以及自行设定目标的团队，通常会有更好的成效。

特殊工作小组。特殊工作小组可说是有效行动的缩影。不过，这种小组也可能集无可救药的官僚组织之大成。我们对此印象非常深刻！例如，有个客户是规模达好几十亿美元的企业。我们对该公司的工作小组进行调查，发现这类单位总共有 325 个，数目虽多，但是长期以来却没有值得一提的工作表现。让我们真正感到震惊的是，在我们走访三年来，没有任何一个小组完成任务，也没有任何一个小组遭到解散。我们在另一家公司随机挑选工作小组的报告进行研究后发现，这些报告通常都超过 100 页，需要 20~50 个主管的批示签章才能通过。

让我们简短地回顾工作小组崛起的近代史。工作小组一开始当然是以各种未被归类形式出现，不过美国国家航空航天局和北极星（Polaris）计划为其赋予了正式的名称。美国国家航空航天局发明了特殊工作小组的结构，并在初期计划中发挥了很大的功效。这种结构在北极星潜水艇计划的成效更为卓著。工作小组的概念传播到产业界，几乎被应用在所有的事情上。到 20 世纪 70 年代，工作小组在大型企业已极为普遍，它本来的目的是要解决组织的僵化，结果不但没有成功，反而成为企业僵化体系的一部分。

事后看来，这些大企业的做法出了一些差错。就跟行政体系的其他工具一样，工作小组发展到最后，自己也成为问题的一部分，不但充斥着繁文缛节和协调工作，而且未能以任务为导向。烦琐、拘泥、墨守成规的组织未将工作小组视为紧急行动的独立单位，而是使它变得一样僵化。结果工作小组和协调委员会如出一辙，只是名称不同而已。它最后和其他被误用的管理工具一样，不但没解决企业

的问题，反而使情况恶化。

这是坏的一面。好消息是，做法正确的公司能接受变动，而且组织具有弹性，工作小组就可以成为有效解决问题的工具。其实，工作小组是对抗矩阵组织缺点最有效的工具，它强调必须跨部门解决问题并且积极加以实施，而非靠建立永久的方式来实现。

有个故事可以说明这点。在进行调查工作期间，某个寒冷的2月天，我们走访 DEC 位于麻省梅纳德的总公司。在正式的访谈之后，我们请一位主管说明接下来几天他打算进行的工作，希望借此了解 DEC 内部的实际运作情况。

他表示将会和6位同人重新安排全美的业务人力。这7人都是资深的生产线经理，都可全权决定改革项目。我们是在周四和他谈话，他们即将在当晚前往科罗拉多州韦尔市。他表示：“我们会在周一晚间回来，预计将在周二宣布对业务单位的改革计划。第一阶段的执行工作应该会在一周后完成。”

我们后来进行更多的访谈后发现，其他企业的做法和他们大不相同。DEC、3M、惠普、德州仪器、麦当劳、德纳、艾默生电气以及埃克森运用工作小组的方式，和其他企业的官僚模式大相径庭。卓越企业的工作小组都能依应有的方式运作。

卓越公司的工作小组人数并不多，通常只有10人或是不到10人。的确是先前所说小型团队的化身。官僚模式里的工作小组则正好相反，只要是有一些相关利益的人都可以参加，结果规模可能不断扩张，通常多达二十几人，有些甚至达到75人。工作小组的重点应该是只让主要行为者加入行动小组。不过这样的安排须以信赖作为基础，也就是说，未能加入小组的人能够信赖小组会努力为他们争取权益，所以许多公司都无法做到这一点。

工作小组汇报的层级，以及成员的资深程度，都跟问题的重要性成正比。如果问题很严重，几乎所有成员都必须是资深主管，而且整个工作小组应直接向CEO汇报。这些成员必须有执行权限。诚如DEC某位主管所说的：“我们只要资深成员，不要替代品。我们希望成员能够尽快完成任务，然后解散工作小组，回到原来的工作岗位。”我们将此称为“忙碌成员理论”（busy member theorem）。

工作小组的存在期通常很短。这是个极为重要的特点。在德州仪器，工作小组的存在时间通常不超过4个月。卓越企业都不希望工作小组存在6个月以上。

成员通常是自愿参加。3M是最好的例子，该公司某员工说：“如果迈克要求我加入工作小组，我会照办。这是我们做事的态度。不过这最好是个真正的问题，而且最后有些成果。否则，我再浪费时间协助迈克，就会被骂得很惨。如果是我的工作小组，我会努力确保每个参与者都能从中获得真正的价值。”

工作小组是在需要时迅速成立的，通常没有正式的组织章程。因为在复杂、多部门的环境里，工作小组是解决问题的主要办法，所以受访企业都能视需要紧急组织工作小组。先前说过某家公司有325个工作小组，每个工作小组都有一份正式撰文的组织章程（通常都很冗长），与此形成了鲜明对比。

后续追踪考核进行得极为迅速。德州仪器在这方面可以说是各界的表率。工作小组成立三个月后，必须对资深主管报告成果。“没什么成果，我们还在写报告”可不是个令人满意的答案。

不安排行政人员。在先前提到的325个工作小组里，大约半数都指派全职的行政人员专门处理大量文件。在德州仪器、惠普、3M、DEC或是艾默生电气里，没有一家指派一个写报告的人充当经理人、“某人的助理”或是全职撰写报告的人。

档案文件顶多是非正式的，而且通常少之又少。如某位主管所说：“这儿的工作小组不是为了制造文件而成立的，而是为了找出解决方案。”

最后，我们必须重申背景环境的重要性。IBM 的弗雷德里克·布鲁克斯在讨论发展 360 系统时，强调开放沟通的必要性。他是设计 360 计算机系统的主要功臣。虽然 360 系统是个庞大的项目小组，比一般工作小组的范畴更广，但其结构是流动性的。根据布鲁克斯的说法，他们经常进行组织再造，成员之间联系频繁；所有的主要成员每周开会半天，以核对进度并且决定变革计划，同时在会议结束 12 个小时内公布会议记录。因此，每个参与者都可以取得所需的信息：譬如每个程序设计师都可以看到项目所有团队的材料，而不只是扮演顾问的角色。布鲁克斯表示：“每个人都有权负责某件事。”360 系统团队每年召开“最高法庭”会议，通常要花整整两周举行。别处无法解决的问题，都可以在这两周内通过密集的讨论顺利克服。我们观察的企业大多无法做到让 20 位主要干部离开工作岗位两周，或是每周开会半日，也没有广泛交换信息，或是让所有参与者都有权限承诺负责某件事。

卓越企业和一般企业在这方面的差异极为明显，在此以另一个例子做结论。我们曾经手一个案例，评估某计算机管理信息系统项目的失败原因。这是一个跨公司的项目，并以工作小组的形态进行。我们汇集这个项目历年来点点滴滴的活动，发现他们虽然大致遵守工作小组管理原则，但是计算机人员和部门人员却几乎不曾面对面沟通。譬如，他们大可搬到同一栋大楼，甚至在同一间办公室工作，可是双方都不愿意这么做。他们进行实地参访时，大可住在同一家饭店，可是他们从不如此。

其中一方宣称他们住的旅馆比较便宜，另一方则反驳说，他们住的旅馆比较靠近工厂。经过好几个小时的参访行程之后，他们大可一起用餐，可是其中一方喜欢打网球，另一方则没有兴趣。这些理由听起来都很愚蠢，客户公司的主管一开始还不敢相信。不过当我们召集双方人员对质时，他们终于不甘心地承认以上所说的每一件事都是真的。但愿我们能说后来一切都有了改善，可是事实并非如此。从商业的层面来看，这个项目似乎面面俱到，但最后还是难逃失败。

项目小组以及项目中心。大家都喜欢作工作小组的分析，不过这种普遍的工具在卓越企业里却和其他一般企业大不相同。工作小组是卓越企业临时成立、振奋人心的特别组织，可以说是解决、管理棘手问题的实质性办法，也是促成务实行动的不二法门。

IBM 采取非常大型的工作小组，或称项目小组（另类的变形虫组织）进行 360 系统项目。人们说这个项目的进行一直断断续续，不过 360 系统组织（特别是在其最后几年）显然吸引了公司最顶尖的人才齐心协力完成任务。波音、贝泰和福陆工程等企业更是一一直都采用这种大型项目小组。的确，这是他们经营的根本形态，甚至可以说，其工作都是以项目进行的。他们迅速调整工作结构（处理日常事务的固定结构，以及项目团队的结构）的能力令人刮目相看。不过看着平常不常采用项目团队的企业如何在老手的带领下轻松转入这种模式，才更令人佩服。IBM 和 360 系统好像就是如此，我们对此也留下了深刻的印象。

另外特别值得一提的是通用汽车对临时结构的运用。美国汽车产业面临极大的挑战，管理不够迅速，经费缺乏。尽管如此，规模达 600 亿美元的通用汽车历经三年的努力，击败国内主要竞争对手，让我们刮目相看。他们凭借的主要工具是典型的临时性组织，也就是项目中心。通用汽车的项目中心从该公司传统独立的部门号召 1 200 位主要员工，包括首席工程师等重要人物。项目中心历时 4 年，

具有明确的任务：明确制定并进行缩编工作，以及回到各单位进行最后的执行工作。这个例子的最神奇之处在于，当任务完成时，这个项目中心也于 1978 年消失。事实上，通用汽车对缩编的成效极为满意，因此决定在 80 年代以此作为组织的主要模式。现在在特殊项目中心大楼里有 8 个项目中心，其中两个针对电动车以及整体引擎计算机化的工作进行研究，另外一个则是研究员工议题。

大多数企业在面临重大战略性的问题时，不是交给规划的行政人员处理，就是塞给忙碌的一线经理。如果这样做，行政人员根本无法提供承诺，一线经理也无法动员起来。IBM 的 360 系统或是通用汽车的缩编项目，都是极为显著的例子，足以说明如何成功克服这类问题。

日本人非常擅长运用项目小组的形态。譬如，为了在机器人或是微电脑领域取得世界级的地位，日本人号召各公司的骨干加入项目中心进行基础研发工作。解决关键性的技术问题后，这些人便回到原来的公司，再度疯狂地彼此激烈竞争。产品在日本经过激烈竞争的锤炼之后最终问世。

本田的 CVCC 项目就是一个例子。CVCC 召集多位骨干离开工作岗位，投入该项目工作达数年之久。佳能在开发 Canon AE-1 时也采取同样的做法，亦即召集 200 位资深工程师加入为期两年半的“X 工作小组”，直到 AE-1 成功开发出来并顺利在市场上推出为止。

切割划分的理念还有无数的例子，本书稍后的章节会介绍。目前我们要提出四个重点。第一，有关成本效益和规模经济的理念，让我们陷入大型行政体系的迷思之中，这样的体系根本无法运作。第二，卓越企业发现无数的方法可以分解事物，以促进组织的弹性，并组织适当的资源解决问题。第三，所有切割划分的理念和其他工具都需要背景的配合，否则无法发挥成效。企业的态度、气氛以及文化都必须以平常心看待临时行为，认为这样做比行政体系下的行事作风还要正常。最后，能够促进临时行为的环境，并非像表面上看起来那样缺乏结构和混乱，这种环境看似缺乏正式组织，其实具有共同的使命感、内部张力以及竞争，这样的文化行之有效。

实验型组织(1)

实验型组织

“执行、调整、尝试”是我们最喜欢的格言。韦克也说：“混乱的有所为比起有秩序的无所为更为可取。”“别光说不练”，也是同样的意思。着手进行，特别是在复杂的环境之下，其实就是放手尝试。只有确定明确的学习目标，而且付诸行动，学习和进步才能够累积。以实验来比喻这样的管理过程最为恰当，从更为广泛的层面来说，也就是实验的过程。

卓越企业的行动，最为重要、最明显的部分就是他们愿意尝试、实验。实验绝对没有快捷方式，它是一种完整的小型行动、可以管理的实验，让你能够从中学到一些东西，就跟上高中化学课一样。不过我们从经验中发现，大多数大型机构都忘了如何实验和学习。他们比较偏好分析和辩论，而且因为害怕失败（哪怕是极小的失败），对实验裹足不前。

《科学》杂志有篇文章就提到这个问题。美国国家航空航天局“发明”“成功导向管理”（Success Oriented Management, SOM）技术来控制航天飞机的开发工作。这套技术假设所有的事情都会顺利进行。如某位主管所说，“这意味着事无巨细的设计工作”，目的是消除实验硬件过程中重复和可能多余的开发环节，

以克服美国国家航空航天局面临的成本压力。不过正如《科学》和其他刊物所指出的，这种做法耽搁了整体完成艰巨工作的时间，以致发生许多尴尬事件，还有所费不菲的重新设计、人员安排混乱，以及表面上诸事顺利的假象。《科学》指出：“这种管理方式不切实际，不了解计划状态，也看不见进度和成本赤字。”

他们开发航天飞机三个主要引擎的情况，正是最好的写照。《科学》报道指出，“美国国家航空航天局的主要承包商没有个别测试引擎零件，而是把所有的零件焊接在一块，然后就打开电源。他们造成至少 5 场重大火灾。”在 SOM 的影响之下，美国国家航空航天局主管开始把预测和现实混为一谈（公正地说，他们可能迫于政治现实而不得不接受）。有位分析师表示，美国国家航空航天局深受“过度迷信技术”之苦。他说：“管理者过度自信，以为技术上的突破可以挽救这个形势。”美国国家航空航天局以前绝对不是这样，以前他们会故意留些空间，定期进行实验，并且能够按时完成计划。

类似的例子不胜枚举，这在管理实务上也很常见。譬如，某大银行准备在竞争白热化的市场上推出旅行支票，于是组成工作小组，努力了 18 个月，报告堆满了整个档案柜。但是在发行前夕，我们询问项目领导人，在测试市场方面做了哪些工作。他回答说，他已跟亚特兰大的两位银行界友人讨论过旅行支票的事宜。“两位？”我们难以置信地问道。他很肯定地说：“两位。我们不确定这个项目会不会获得通过，所以不想透露自己有什么筹码。”

我们每天都会听到这样荒唐的借口。另一方面，某位任职于 Zellerbach 纸业公司（宝洁在纸产品市场的竞争对手）的朋友却提出精辟的见解，让我们印象深刻：“宝洁不断测试、测试、再测试。你看着他们努力好几个月，通常是好几年。不过你也知道，当他们达到目标时，可能也是你退出市场，另寻利基市场的时候了。他们的测试全面而详尽，考虑到了所有的变量。宝洁显然不怕实验，也勇于昭告天下他们的下一步行动。为什么？我们觉得，这是因为他们在全美市场推出产品之前，从实验中学学习得到的附加价值，已超过意外失败所要付出的代价。”

这点是宝洁和大多数卓越企业都具备的特质。德州仪器的查尔斯·菲利普斯表示，公司早年崭露头角，主要是因为愿意大胆尝试，能够迅速学习，从实践当中吸取宝贵的经验（几乎是任何事物都可以学习）——这番话充分显示出实验的精神。“他们自己也很惊讶：一家规模只有 2 000 万美元的小公司，资源相当有限，却能在 2T 领域超越贝尔实验室、美国无线电公司（RCA）、通用电气等大公司，因为他们勇于放手去做，而不是只埋头于实验室。”

许多例子都呈现出同样的实验精神。贝泰的资深工程师对他们奉为圭臬的信条津津乐道，“不断尝试，不断去做”。福陆工程成功的主要因素可能就是他们所说的“设立构想，付诸实施”。在 Activision 公司，电子游戏设计的关键为“尽快做出游戏，弄出一些可以玩的东西，让你的同事立刻玩一玩。重要的不是好的点子，我们要看的是实际成品”。在位于旧金山、规模达 2 500 万美元的家居用品设计公司 Taylor&Ng，老板吴先生（Win Ng）表示其理念是：“尽快设计出产品原型，是我们设计师的首要目标，也是任何设计师的首要目标。不看到、摸到成品，我们不会相信这个原型。”

在惠普，产品设计工程师不论设计什么，都会把东西摆在桌子上，好让大家可以随手玩玩，这是他们向来的传统。全体员工的理念重点是到处走动，员工彼此的信赖程度极高，大家可以放心地随手玩弄同事正在发明的东西。有个年轻的工程师说：“你很快就会发现，应该有些什么东西可以让人们玩儿。上班第一天就有人跟你说，来玩儿你产品原型的人说不定就是某个主管，甚至可能是老板休

利特或是帕卡德。”惠普也很重视“邻座的联想”。这是指环顾四周，看看旁边座位上的同事，想想看你可能发明什么东西使他们的工作更为便利。

3M 研发部门主管罗伯特·亚当斯表示：“我们的战略是生产一些，卖掉一些，然后再多生产一些。”麦当劳的实验菜单、店面形式以及定价计划，比任何竞争对手都多。和德纳进行访谈的前三个小时，我们常听他们提到工厂正在进行六十几种生产力实验。前面提过宝洁，以一名分析师所提出的“崇拜实验”而闻名。管理卓越的企业每天都有类似的例子。一名分析师说：“布卢明代尔百货公司是唯一会进行整体实验的大型零售商。”事实上，利维斯牛仔裤有位员工的说法也印证了这样的观察。他在参加一项座谈会时表示：“布卢明代尔百货公司跟我们采购牛仔裤后，将它们漂白。我们就是这样得到褪色牛仔裤的点子。”假日饭店据说在它的两百个连锁旅馆实验，针对房间、定价以及餐厅进行变换。极为成功的奥丽达公司也是不断进行市场测试、口味测试、定价测试以及消费者小组实验，CEO 对于这些实验和其结果的了解，不亚于他对财务报告的了解。

其中的关键要素，在于创造环境和一套方法，鼓励大家不断实验。晶体管发明人的一番谈话，充分揭示了实验的精髓：

我比较倾向走一步算一步的做法。你要怎么展开工作？有的人读了很多东西，可是哪儿也到不了。有的人什么也不读，什么成果也没有。有的人到处问人，有的人则是什么也不问。我跟自己的人说，“我不知道怎么开始一个项目。你们何不放手去实验？但是有个原则，不要一开始就进行需要耗时 6 个月才能知道结果的项目。你只需要努力几个小时，就能从中得到一些心得，这就是一些小小的进步。”

奥格威也表示“试验”最重要：

在广告业，最重要的词汇就是“试验”(test)。如果顾客先试验过你的产品、广告，它们便能在市场上有亮丽的表现。25 个新产品当中，通常有 24 个无法通过市场测试。制造商如果不进行测试，就会因为产品全盘皆黑而背负沉重的代价（而且很丢脸）；如果经过测试，悄悄淘汰某些产品，就不会浪费过多的成本。测试你的承诺，测试你的媒体，测试你的头条和其中的说明，测试你的支出水准，测试你的广告。绝对不要停止测试，这样你的广告就能不断地改善……大多数大型企业的年轻人好像以为获利跟时间没有关系。当杰里·兰伯特首度以李斯德林漱口水获得突破性的成功时，他以月为单位，加速营销流程。兰伯特不局限于年度计划，而是每个月评估广告和获利。结果他在 8 年中赚到 2 500 万美元，而大多数人需要 12 倍的时间才能做到。在兰伯特的时代，兰伯特制药公司（Lambert Pharmacal Company）是以月为单位运作，而不是以年。我推荐所有的广告业者都采取这样的做法。

现为莱曼兄弟董事长的彼得·彼得森谈到他在担任贝灵巧公司（Bell & Howell）总裁时的经验，说了一个很生动而具体的实验：

你们有没有听过变焦镜头？到一家公司当新人的最大优势之一在于你完全不知道哪些事情不能做。我当初还以为有变焦镜头的照相机是用来看足球赛的。在我的心目中，它是贵得吓人的东西。有天我在实验室，刚好有个变焦镜头。我这辈子从来没有看过这个东西，我把它放到眼前一哇，这东西的确了得。有人跟我解释，表示这并不适合作为消费品，因为价格太贵等等。我问道：“把这做成照相机，会花多少钱？只是上头装个变焦镜头而已？”他们说：“你是指粗略地调整吗？我想可能得花 500 美元。”我说：“哦，那就做吧。我的薪水很高，如果我们再继续讨论一两个小时，至少要耗费 500 美元，就这么办吧。”我带着这个

照相机回家。那天的晚宴上，我把这个变焦镜头放在钢琴上，请大家来参加一场非常精密的市场研究（其实，就是请大家凑近看镜头）。大家的反应好极了：“天啊，这实在是太神奇了！我从来没见过这样的东西。”于是我们就以 500 美元生产这种相机……如果更多产业愿意以低成本尝试新点子，也许市场的反应会更不错。

彼得森的故事透露出企业实验精神的几个重点，其中最明显的是以尝试替代分析所达到的成本效益。其次是，手边有一个产品原型，可以激发人们以更具创意和具体的方式思考。在《语言与人生》（Language in Thought and Action）这本经典著作中，早川先生“此牛非彼牛”的说法精确地指出了这个现象的精髓。贝西的牛不是珍妮的牛。他要说的是从一个抽象层次跳跃到另外一个层次的重要性——从贝西的牛到珍妮的牛，以便清晰地思考或是有效地沟通。

譬如，我们有位同人曾经因为好玩儿，试着调配自制的肥皂。制作过程并不会过于复杂。我们使用的制作说明写得很清楚，有时候用词遣字甚至还颇为优美。不过我们犯了一连串的错误，在短短两三个小时之内，就学到了许多心得和小技巧。譬如，碱溶剂和脂肪混合物之间的温度配合极为重要。手册上对此的说明很明确，并且提供了许多建议。不过我们还是有问题。有个平底盘是金属的浅盘，盘面很大；另一个容器则是长窄形状的玻璃材质。形状和材质上的差异以及其他影响因素，使得关键时刻的冷却率大不相同。面对这种复杂的现象，唯有通过“感觉”才能迅速判断。经过实际接触物品、材料或是流程后所累积的丰富经验（以数学的说法，也就是出现和受控制的变量）是书面分析或是说明所无法相比的。

所以，当“碰触”、“尝试”、“闻闻看”成为关键词时，结果往往会令人惊奇。不过人们对于尝试体验的抗拒心同样也让人感到惊讶。飞机发明人奥维尔·莱特的传人弗雷德·胡文拥有 38 项重要的专利权，他也是达特茅斯大学的资深工程教授，他说了一个听来荒谬但又相当典型的例子：“在我的事业生涯当中，有三次客户面对复杂的机械问题一筹莫展，我坚持召集工程师和技术人员（模具制造人员）一起解决。每次这样做都能迅速找出解决办法。我记得有一次有人反对说，如果要工程师到车间里去，工程图会弄脏。”胡文强调说：“不论工程师的理念在哪里付诸实施，他都应该具备可以随时使用的非正式管道……工程图的制作成本比起产品制作成本还高，而且绘图只是单向的沟通，所以工程师拿回工程图时，说不定已经忘了当初为什么要这么设计，而且可能发现图里有些错误，会导致无法运作，或是某些地方需要修正，这样一来往往又要花 4 个月改正。”

所以如果手里有产品原型可以参考（这样不会过于抽象），人们（譬如设计人员、营销人员、总裁、销售人员、顾客）可以通过实验发挥更大的创意，思考产品的用途。市场研究并未预期苹果 II 计算机成功。我们认为这项产品能够如此成功，是商品质量以及计算机玩家所创造出来的，这些人全都使用苹果 II，而且几乎每天都设计出新的软件，成功就是这样来的。我们认识某位女性，她后来成为家里最常使用计算机的人，不但市场研究未预测到这点，她自己也始料未及。因为她自行在家创业，家里正好有台苹果计算机，她没事的时候可以玩玩儿，就这样玩儿出了一番天地。在这之前，如果你跟她说文字处理软件有多么神奇，她会断言自己用不到（事实上，她确实曾经这么说过）。毕竟概念过于抽象。不过有台计算机摆在那里让她玩弄，情况就大为改观。

正因如此，惠普才会如此强调工程师必须把实验产品摆出来让大家随手把玩。彼得森在晚宴上针对变焦镜头做市场研究，也正是最精密的营销研究方法。

速度和次数

实验的速度和次数是实验能否成功的关键要素。多年前，我们针对石油产业研究过业者探勘油田的成败要素。我们发现，如果业者拥有顶尖的地质学家、最先进的技术、最精密的仪器等等，在已有基础的油田钻井的成功率约为 15%。如果没有这些要素，成功率会降到大约 13%。这样的研究结果显示，尝试的次数也占了极为重要的地位。的确没错，美国顶尖油田探勘业者的阿莫科（Amoco）有位分析师表示，他们只有一个成功要素：阿莫科不过是钻比较多的油井而已。

该公司的生产部主管乔治·盖洛威表示：“大多数成功不是我们或其他人曾预料到的……如果你钻了许多油井，自然会有这样的成果。”我们发现，采矿也有同样的现象。采矿业者的成败，差异就在于他们钻取钻石的次数。开采钻石看似昂贵，却是发现宝矿唯一的办法。就算有地质学家和地球物理学家提供建议，也不过是揣测而已。吉百利公司有位前任高级主管同样也强调速度和次数的重要性。他回忆说，吉百利曾任命一位新产品开发部门主管，这位主管看过公司研发部门正在进行的计划后，乐观地宣布在未来 12 个月将会推出 6 种新产品，之后的 12 个月则会继续推出另外 6 种。他计划推出的产品，当时几乎都延迟了 2~7 年不等。后来他果真如期推出产品，其中有 3 项至今依然非常成功。有位参与计划的资深人员表示，“如果真的有心，你大可缩短产品推出的时间。他在 24 个月内推出 12 项产品，如果我们花 5 年推出同样多的产品，绝对不会做得比他好。”

彼得森解释吉百利成功的原因说，实验只是一种行动，所以会受到不合理期限的影响。在期限的压力下（以及在可以管理的行为配合下），原本不可能的事情似乎经常变成可能。彼得森说：

我发现，人们经年累月地从事某项工作，当有紧急状况出现……突然间就能完成。例如，我们开发一种 8 毫米的电子眼摄像机，原本预期需要大约三年才能完成。有一天，营销副总裁突然决定要试试另一种技巧。他拿了一些东西跑去跟工程师说：“我刚听到消息，竞争对手已经拥有 8 毫米的电子眼摄像机！”在 24 小时内，他们的做法马上完全不同了。这让我对“紧急性”所扮演的角色感到十分惊讶。

速度意味着迅速投入（现在就尝试）以及迅速脱离。储存技术公司（Storage Technology）总裁杰西·奥威达就极力主张应该大力通过决策，让员工不断地进行实验。

《财富》杂志的报道指出：

一个硬盘……制作成本比起售价高出 1 500 美元。奥威达决定调升售价 50%，可是仍无法奏效，于是决定淘汰这项产品，尽管公司已经对此投资了 700 万美元……但他厌恶按兵不动。他在该公司全美销售大会上曾说：“我认为一定要做出决定，即使是错误的决定，也比完全不做决定好得多。”他迅速改弦更张的能力，让公司避免因错误的决定而蒙受打击。对于存储技术公司而言，奥威达幸好有迅速纠正错误的习惯，平衡了他好高骛远的个性。

在企业里做实验，其本质跟扑克牌赌局很类似。每发一张牌，赌注就高一些，不过在最后一张牌掀开之前，你绝对不知道结果会怎么样，最重要的能力就是知道何时收手。

在大多数项目或是实验之中，不论你设下多少里程碑，或是画出多少 PERT 图，你投资所买到的不过是信息而已。只有事后才知道是否所有的信息都有用。而且，随着项目或是实验开始进行，每个重要的步骤都会越来越昂贵，而且更难

以喊停，因为已投下沉没成本，特别是这点涉及个人的面子。所以应不应该喊停是重要的管理决策。我们见过最好的项目管理以及实验管理系统，是把这些活动视为扑克牌局，把它划分为可以管理的单位，像做实验一样迅速做出评价，在过渡期间不会过度管理。计划能够成功，不过是把重大项目视为实验（事实上的确如此），并且具备扑克牌赌客的敏锐思维，看到手上的牌不对劲，立刻收手展开另外一场牌局。

廉价学习：无形性以及有漏洞的系统

大多数卓越企业以实验作为廉价的学习工具。事实证明，实验所花费的代价的确比精密的市场研究或是周详的人力安排更为低廉、有用。彼得森谈到当初于贝灵巧公司任职的时代时，相当明确地表示：

淘汰某个点子之前，以及在让任何周详的理性评估说服我们放弃这个点子之前，我们会问自己另一个问题。有没有办法可以用低成本实验这个点子？实验是实现创新的最强大工具，但是在美国产业界的应用却不够广泛……我在此想要强调的重点是，如果我们有实验的概念，并为“不行”、“不会”、“不应该”等字眼找出证明，更多好的点子就可以落实……在此再举一个例子。我们当初的规模不大，所以除非确切知道某个东西的确有效，否则无法承担数百万美元投资额的风险。一天，有人提出一个表面“荒谬”的点子。只要是读过哈佛营销案例记录的人都知道，这个点子为什么行不通：何不通过直接邮寄的方式销售价值 150 美元的摄像机（这可是 1956 年的时候）？……我们并没有说，“先生，这个点子实在荒谬”，而是说“让我们探讨一下，找出这个点子可以奏效的理由”。然后我们提出关键性的问题：“如果试试这个点子，我们得负担多少成本？”成本大约只要 1 万美元。重点是我们可能耗费价值 10 万美元的时间过度推论这个问题……10 位专家当中有 9 位会跟你说，这个点子不会奏效。可是事实上这个点子不但成功，而且现在许多获利丰厚的新业务都是以此作为基础。我们都可能过度高估智慧、理性的力量，以此判断往往极为复杂的点子。

实验的另一个重要特质是无形。在通用电气，实验的另外一个说法是“走私”，3M 的类似用语是“诈取”。这两家公司暗中拨一些资金、人力，用在公司主流组织之外，其实由来已久。通用电气辉煌的成就（工程塑料与飞机引擎）都跟“走私”有直接的关系。这样的过程对于通用电气极为重要。事实上，有位分析师表示，通用电气过去几十年间的所有重大突破都是源于某种形态的“走私”。有些观察家表示，IBM 也是一样。有位曾和沃森先生共事的同人甚至表示，公司秘密“走私”（实验）的次数，充分反映出公司的创新状况。3M 新事业投资部门主管泰特·埃尔德表示，规划、编制预算以及管理系统都应该设计得“有点漏洞”，因为很多人都需要从预算里挪一点资金出来，私底下研究非主流的计划。

最后一点，也是最重要的一点，是用户连接。在最成功的实验流程里，顾客，特别是老顾客，都是关键性的参与者。我们会在下一章深入探讨这个概念，现在要强调的是，卓越企业为使用产品的顾客进行实验。DEC 以低成本进行的实验，比任何一家竞争对手都要多（惠普和王安紧追其后）。每家公司都重视产品使用者。

麦当劳的实验显然都是配合使用者（顾客）进行的。另一方面，许多企业则等到设计、打造出完美的产品后，才接受顾客的检验，可是这时候已经到了计划的最后阶段，而且往往已经花了好几百万美元。DEC、麦当劳、惠普、3M 最令人称道之处是，让使用者在很早的阶段就可以看到和试用产品，然后改进产品。

实验的背景

我们前面说过，除非组织环境自由开放且具有弹性，否则临时安排（譬如工作小组）就不可能成功，如果实验环境不对，也不会有成果。管理层必须容忍有漏洞的制度；接受错误，支持“实验”，随变化做调整，并且鼓励推介人。《为了公司好》（For the Good of the Company）的作者伊萨多·巴马什提出了一个相当有意思的连锁反应，山姆·尼曼就是借此促成一桩极为成功的实验，为麦考利连锁店（McCrary）的分店增加了好几百万美元的获利。尼曼当时为公司主管，后来成为 CEO。在此引述他对成功实验过程的精辟说明：

我没有职权……不过当时有个机会。这家店亏损了这么多钱，我想知道怎样才能扭亏为盈。所以我对约翰（分店经理）说：“听着，我们要为这家店成立一个团队，由你当领导人。你和小组成员要到同地区竞争对手的店里参观，然后把参观心得记录下来，再找我们的经销商核对。每天晚上你都得开课、写黑板，与每个员工进行探讨……此外，我还要号召地区经理、采购人员以及其他分店经理等不同领域的人才，了解他们结合起来能有什么样的作为，弄清楚我们的整体经营方法。”接下来几周，他们进行研究，虽然意见很难一致，但还是努力达成了共识。大家的斗志高昂，兴奋之情溢于言表。为什么？因为他们头一回有这样的机会能以个人和团队的方式表现自己，每个人都尽其所能说出自己所知道的……结果公司没有花一毛钱。所有的改变都是运用店里现有的资源。楼面重新换过，走道拓宽，墙壁也重新粉刷过。整家店焕然一新，看起来赏心悦目。

这家店是怎么改头换面的？他们知道必须克服所有的竞争压力，因此冷眼观察、运用观察的心得。之前，他们要看老板的脸色，揣测他的意图。我不过是求他们发挥自己的直觉和智慧，结果得到一家这么棒的店。接下来的两年，这家店不但缩减亏损，还开始扭亏为盈。经过这样的努力，全公司都知道了这件事。董事长和他周围的人纷纷跑来参观。现在大家都纷纷仿效。每个人，包括每个副总裁、执行副总裁，甚至董事长，都想要一个地区。

要给人们指引一条道路。我就是这样做的。我甚至把员工送到印第安纳州的印第安纳波利斯。我告诉他们：“去印第安纳州的印第安纳波利斯，参观那儿的商店，跟他们学习。那儿也是由你们这样的人发挥自己的才华、努力经营维持的。”不久后，在公司总部，我改变了模式。我对负责采购的连锁店副总裁说：“乔，你不用去中西部了。你帮我在纽约弗拉兴打造另一个印第安纳波利斯店面吧。你已经观察过可以怎么做。不过我不要你照抄，而是以印第安纳波利斯当做模板。”我要他以弗拉兴的百货商店为标杆，打造出他自己的版本。

几周后，他请我去弗拉兴的店面，我发现那是我所见过的最漂亮的店面。我马上请其他人去看。你绝不会相信，他的店面竟然成为当地吸引人的休闲胜地，而且成为我们公司的珍宝。该分店的销售量马上直线上升，成为纽约最好的店面，而且鼓励了其他员工也想出去“开个有印第安纳波利斯店面特色的店”。

母公司对这套模式越来越赞赏，我又增加了不同的做法。我以印第安纳波利斯的商店作为视觉辅助教材，设计出一套改善公司的制度：选择一个单位进行改善，号召人们加以重整，然后让其他人来观摩学习。这种做法很快就替代了拟定方案或是用电话指挥。我会说：“来这儿看看。这是一家新公司，这是我们要学习的对象！”我指示每个地区（10~15家分店）必须有自己仿效的模范商店。各区经理都必须充分发挥他对这家商店的认识，并以“印第安纳波利斯”为基础，改善其地区的所有分店。这会成为他的模式，他经理的模式，以及每个想要观摩的人可以仿效的模式。这个理念像野火燎原般地普及开来。他们在晚上、星期天、假日都这么做。星期天更成了盛大的聚会，分店餐厅经理还会提供啤酒和食品。

这是他们人生中最辉煌的一年，所有连锁店在 47 个地区内发展成形，并树立风格。

尼曼描述的不仅是许多人一起进行实验的故事，也是允许员工有发挥空间的故事，让员工开始觉得像个赢家。最重要的是，这个环境允许（其实是鼓励）员工尝试新事物。除了前面已经谈过的部分，公司实验过程里应该有两个重要的背景层面。

第一个是稍带强制，不过大多数是自然而然的自我扩散。这种扩散的流程关键在于如何开始。有位大师曾说：“开始的时机是如此微妙。”他说得对。先从简单的东西开始，也就是从最容易改变的事物，从公司明确支持之处开始着手。我们见识过尼曼这么做。印第安纳波利斯的分店既非最大，也非最耀眼。不过在尼曼的指导之下，这是一家可以尝试新事物的店。某位朋友朱利安·费尔菲尔德的管理事业早期曾经面临一大挑战，他要协助一家绩效极差的电线电缆工厂东山再起。他说：“所有的事情都是一团糟，我不知道该从何开始，所以就先从日常事务着手。这是大家都同意可以改善的领域，而且也比较容易整治。我当时想，假使我对比较容易改善的日常事务大幅改革，他们自然会开始接受其他领域的改革。”事实上也的确如此。

大通曼哈顿银行曾对其零售业务（消费性金融）进行了一项成功的重大改革。他们的故事几乎也是一样，管理层先从地区性经理当中找出最有改革意愿的人。他们挑的地区并不是最大、最糟糕的，也不是最好的，而是改革时机已经成熟的地区。区域经理致力于尝试各种事物，从而缔造骄人的成绩。一个个志愿从事改革的经理频频传出捷报，成功的事迹不断散播，对改革最为排斥的区域经理到最后也加入了改革行列。同样，麦当劳的早餐菜单是在一些偏僻的地区推出的。有几家连锁店随之效法，20 多年来就如同星火燎原般地逐渐蔓延开来，后来早餐营收占到麦当劳总营收的 35%~40%。布卢明代尔百货公司实验过程开始的情形，几乎也是如出一辙：最可能进行改革的部门，是董事长最喜欢的进口食品部门。他们从这个部门开始，接着是家具部门。最受瞩目的时尚部门是最难改革的部门，所以最后进行。

顾问罗伯特·谢弗以下这番谈话，精辟地阐述了从累积小小的成功事迹当中建立动能的过程。

改善绩效的第一步应该立刻以实质成果为重心，而不是计划、准备和解决问题……先设定一两个具体的短期获利目标，成功要素就蕴藏在其中……“成果优先”的方式，令整个绩效改善的心态都为之改观……人们必须提出完全不同的问题……不是“阻碍改革的问题在哪里？”而是“我们过一段时间可以实现什么目标？”与其在人们还没准备好时就试图克服阻力，不如找出他们真正已经准备好的事物……几乎可以确定的是，当经理成功完成项目时，对如何安排接下来的步骤都会有许多想法。

谢弗以尼曼的事迹为例，说明如何选择可以管理的任务。他建议不断进行微调，直到找出可行的领域。“从众多分支单位中选出对创新和进步有兴趣的经理。和业务小组合作，选出少数几个市场的业务线，在一个月或是六周之内提升一定比例的业绩。当他们看到实质的成果时，就会对如何扩大实验提出建议。”

谢弗就跟尼曼、费尔菲尔德、大通曼哈顿银行和布卢明代尔百货公司一样，发掘出大量的变量。这种实验过程可以说是革命性的突破。在过程当中，行动远比规划重要，实际执行比思考重要，人们重视的是具体的成果，而不是抽象的思考。这跟禅学非常类似，也是强调随波逐流：可行的任务，从最简单的、准备度

最高的目标开始着手，寻找适应能力高的执行者，而不是冥顽不化的抗拒者。这点让我们想起布卢明代尔百货公司、3M、德州仪器、德纳、麦当劳、通用电气、惠普或是 IBM 许多勇于冒险的人才。冒险的概念是矛盾的。如果卓越企业一点险都不肯冒，反而会变得很危险。管理层的任务在于鼓励下属勇于尝试，能够容忍些微的失误，在成功之后将其树为标杆，带领大家为成功喝彩，并暗中引导、推广。即使在通用电气或是 IBM 如此复杂的企业里，实验都是管理新方法的核心。

简化系统

卓越企业的正式体制全都凸显出机动性、行动导向以及实验的特质。譬如有位初来乍到的同事为了和某位客户面谈，准备了一大叠提案呈交给对方公司的部门总裁。其中最短的也有 57 页之多。这可不是宝洁做事的方式。

宝洁公司的制度是人员精简、结构简单，且符合公司的行政政策。主管经常谈到“明显确定的人事常轨”。因此，其制度运作顺利，沟通良好。公司坚持“一页备忘录”，以强调行动的重要性。

我们有一次和宝洁某位品牌经理共进早餐时，问他“一页备忘录”的传奇是否真有其事。他说：“多多少少，不过我刚交出去一份建议书，对我们的品牌战略进行一些改变，这是一又四分之一页，结果被退了回来。他们说内容太长了。”这个传统可以追溯到过去担任宝洁公司总裁的理查德·杜普瑞：

……杜普瑞对任何打字超过一页的备忘录都非常反感。他经常把长篇大论的备忘录退回去，并且指示说，“缩减到我可以掌握的程度。”如果备忘录的内容牵涉到复杂的情况，他有时候会补充说，“我不了解复杂的情况，我只知道简单的情况。”有人在采访他时，曾经提出这个问题，他解释说，“我的工作之一就是培养人们把相关问题分解为一系列简单的议题。然后我们才能发挥智慧，采取行动。”

已退休的宝洁董事长哈尼斯也呼应这样的传统：“从意见中分出事实的简短书面报告，正是宝洁制定决策的基础。”

让结果越来越来来越不可靠的原因包括：MIS 和预测模型的普及、人员不断争辩以及解决问题过程中伴随而来的“政治化”。一页备忘录其实大有帮助。首先，这里头需要辩论的重点比较少，而且便于交叉核对和验证，有助于集中大家的精力。此外，如果在附录 14 里潜藏着一个错误的数字，你很难要某个人负责。如果只有 20 个数字，那么责任归属的问题就很简单了，因此内容会为更可靠。这种一页备忘录是不可能随便的。

查尔斯·埃姆斯曾任瑞恩电气（Reliance Electric）公司总裁，后来成为阿克梅锌死 蚶迹`cme-Cleveland）公司总裁，他也发表了类似的谈话。他说：“我可以叫部门经理在一夜之间拿出一份 70 页的提案，可是我却没办法叫他们给我一页的分析报告，告诉我‘这是为什么可以改善的三点原因，那是三个可能恶化的地方。’”

小说家约翰·斯坦贝克曾经说过，写小说的第一步是先撰写一页的目的说明。如果你没有办法在一页之内清楚说明，那你的小说之路就不可能走得长远。这是作家的经验之谈，不过大多数商界人士显然都没有注意到。这也难怪在长达 100 页的投资提案里，人们往往找不到重点。这种长篇大论的文章通常逻辑混乱，内容冗赘，思维不够严谨。更糟糕的是，资深主管和审查人员对这种提案所进行的辩论，也很可能缺乏焦点。

有位金融分析师曾经说过：“宝洁做得如此彻底简直到了无趣的地步。”另外一位则说：“这是一家思维缜密、要求精确的公司。”外人可能想不透，宝洁只要一页的报告，怎么可能做到如此思维缜密、信息精确的地步。其实部分答案就在把所有的重点以一页篇幅呈现出来的过程。宝洁的传统是，由助理品牌经理或年轻品牌经理撰写的第一份一页备忘录通常需要至少 15 份草稿才行。另外一个原因是，宝洁跟其他公司一样，也拥有许多支持性分析。差异在于，宝洁不会把这些厚重的分析报告丢给大家。另外一个提倡一页报告的原因则是……减少用纸！

一页备忘录的影响力不止于此。注重行动的墨西哥石油公司（Pemex）董事长塞拉诺告诉大家，他不会再回复任何书面资料，将改以电话沟通，希望以此建立公司内部新的沟通模式。联合科技公司董事长哈里·格雷表示：“大家都知道我痛恨书面报告，最初接掌 CEO 的职务时，我召集全体主管，告诉大家我对书面报告的厌恶和恐惧，并且说明为了读他们自认为重要的报告，我已经烦了一年。我指示他们不要再给我任何书面报告，除非是一页的备忘录。”

埃姆斯谈到以前在瑞恩时，公司过度依赖复杂的系统，但却因此无法管理基本的事务。“我们拥有各种规划系统，从长期到短期的战略系统一应俱全。可是我们却无法预期下个月要卖些什么。我先抛开 5 年的规划系统，然后是一年的规划系统，接下来是季度分析。到最后，我们靠着 30 天的系统经营了一年左右。直到那时，我们才终于把数字弄对。后来我们重新建立长期系统，不过规模再也不像原先那样庞大。”

艾默生电气、德纳、德州仪器等企业的经验则正好相反，这些企业只专注于一两项密切注意的数字，以加速响应能力。譬如，《纽约时报》有篇有关艾默生电气的报道指出：“部门总裁和其高级职员每个月都要接受总部集团副总裁的严密监督。高层主要看现在的表现，而不是未来。经理必须接受监督的三个主要项目包括库存、获利和销售。公司指示他们必须确定每个月、每季都创造获利，最终达到全年的获利目标。”同样，《今日管理》有篇有关德纳的文章说：“总公司对书面报告的格式并没有多少限制，不过至少要有基本的信息，最重要的项目是营收数字。早年，这类报表都要附上预算目标和许多其他资料。不过在目前的系统之下，单位主管会在每个工作日结束时，以电话或电报把营业收入总额以及大约的获利数字向总公司报告。

其实几乎所有的制度都可以简化。德州仪器公司的标语是“超过两个目标等于没有目标”。的确，德州仪器是以制度为导向的公司；前任董事长哈格蒂花了 10 年制定所谓“目标、战略和战术系统”（OST）的“用语”。不过 OST 的重点在于促进不拘形式的沟通以及个人负责的心态——在德州仪器的各种战略当中，最好的就是看似平凡无奇的“超过两个目标等于没有目标”。大多数公司的目标管理制度甚至为经理设定 30 个目标。没有人能在这么短的时间内完成这么多目标。德州仪器认识到一个事实：“我们考虑过，每个经理以往要负责完成许多目标。于是我们渐渐将目标一再减少。现在每个“产品顾客中心”经理一季只有一个里程碑。这样一来，我们就可以期待他们完成自己负责的目标。”其他公司也采取类似的做法。孟山都公司（Monsanto）董事长约翰·汉利（有趣的是，他也是宝洁培养出来的）表示：“一年的目标顶多只能定三到五个”。惠普的约翰·杨也呼应汉利的说法：“在我们的战略考虑中，重点在为各部门总经理制定三到五个目标。我们其实不需要财务目标。我们维持财务目标是为了他们高兴。如果他们完成这些目标，财务绩效自然也会好看。”惠普的目标着眼于行动，这点跟其他平庸的企业大相径庭。惠普的目标是活动，而不是经理难以控制的抽象

财务数字。譬如，“在 3 月 15 日之前让俄勒冈州尤金的工厂产能增加到 75%”，或是“在 10 月 31 日之前让西部地区业务人员花 50%的时间打电话给 X 类型而非 Y 类型的顾客”。

一页备忘录、诚实的数字，以及专注的目标，固然是卓越企业在制度上的特质，但是配合的环境也同等重要。问题是，外界所观察到的往往只是一些看似平淡无奇的特质。许多企业曾尝试所有的特质和制度—简短的沟通、以事实为依据做决策、目标管理。可是他们一开始并未成功，然后就放弃了，这些重要的特质就这样浪费了。没有几家公司坚持这样的制度设计，直到在“简单”与“复杂”之间取得平衡为止。宝洁已经在“一页备忘录”的沟通制度上花了长达 50 多年的工夫。

行动导向

卓越企业的特质中，最重要的就是行动导向。特殊工作小组、小型团队、临时结构，这些看似微不足道，实则不然。不论是 IBM 推出 360 系统，还是 DEC 的三日特别小组，这些卓越企业规模庞大，但几乎都不会因为过度复杂的形势而受到束缚。他们不妥协，也不会成立永久性的委员会或是历时多年的工作小组。他们不会沉溺于长篇大论的报告，也不会建立正式的衡量标准。他们认识到我们前面说的人类极限：人一次只能处理少量信息，而且如果有自主的空间（譬如可以做些实验），其表现会更加出色。

组织的主要问题是它们往往变得过于复杂。不过卓越企业会这么响应：“如果碰到重大问题，就召集适当的人员，加以解决。”“适当的人员”通常是指“没有时间”的资深主管。不过在 DEC、德州仪器、惠普、3M、德纳、福陆工程、艾默生、贝泰、麦当劳、花旗银行、波音、达美航空等卓越企业，这些人才却能拨出时间。他们能有时间，是因为公司不会执著于组织表、工作说明，或是精确的工作职责。

准备，发射，瞄准。在尝试当中学习。这样就够了。