
什么是管理

What Management Is

(美) 琼·玛格丽塔·南·斯通

李钊平 译

电子工业出版社

译者序 追随智慧

管理是人类与生俱来的行为，然而，管理真正成为一门独立学科，却可以说是新生事物。二战之后，彼得·德鲁克在大量调查研究的基础上，完成了具有里程碑意义的著作——《管理实践》，管理学作为一门学科正式确立。不久，管理学受到了人们的普遍关注和重视，逐渐成为一门显学，各种论著纷纷面世。

在林林总总的管理学图书中，本书可以说是一个“异数”。

首先，不同于以往的许多管理学著作，本书并非仅仅写给职业管理者，而是将普通人也作为读者对象。作者追溯管理的本原，集中讨论管理的任务和使命，抓住管理与人类须臾不可分离的特点，提出了大管理的概念，认为管理本身并不是职业管理者的专利，而是人人每天生活中都要面对的主题之一。由此出发，作者讨论的内容就不仅包括我们常说的企业管理，还包括社会公共部门、非营利机构以及个人管理。

其次，本书操作性强，能够给读者提供很多具体的指导和帮助。不同于以往的许多管理学著作，作者认为管理学是一门实践性很强的学科，归根结底还是要落实到实践中去。根据人类活动的内在逻辑，作者从“设计”、“执行”两个层面展开论述：抓住了现代管理学的核心概念，比如价值创造、商业模式、竞争战略、组织架构；集中介绍了管理实践中的一些具体操作技巧，比如数字化、评估标准、创新风险、优化配置、人力资源等。经过作者简明概括、提纲挈领、全面系统地梳理，原本庞杂枯燥的管理学就成为一门指导人们日常生产、生活的艺术。因此，本书虽然篇幅有限，却撷英集萃，囊括了现代管理学的精髓。

再次，不同于以往许多艰涩深奥的管理学著作，本书借助大量典型案例，深入浅出展开论述，通俗易懂，可读性强。作者旁征博引，纵横捭阖，引用的案例涉及柯达、福特汽车、通用汽车、丰田汽车、本田汽车、通用电气、戴尔电脑、苹果电脑、惠普、eBay、思科、沃尔玛、麦当劳、英特尔、微软、可口可乐、百事可乐、3M、美国大陆航空、美国西南航空、美国捷运公司、嘉信理财等公司的成功经验，也包括凡士通、凯马特、孟山都、施乐等公司的失败教训；至于社会公共部门和非营利机构，则涉及美国红十字协会、美国自然保护组织、NBA、美国航空航天局、纽约动物学协会、国际人居组织、美国老年旅店组织、纽约市警察局、城市年组织等。站在这些机构后面的，都是大家耳熟能详的许多著名管理者，包括乔治·伊斯门、萨姆·沃尔顿、亨利·福特、阿尔弗雷德·斯隆、杰克·韦尔奇等。可以说，本书是对人类现代管理思想和实践的一次简要总结。

身为《哈佛商业评论》资深编辑，作者良好的学识修养、对现代管理学最新进展的全面把握和平易畅达的文字表达能力，都使本书成为当代管理学著作中的佼佼者。因此，现代管理学大师彼得·德鲁克，管理学家迈克尔·波特、吉姆·柯林斯、克莱顿·克里斯登森，以及一些著名职业经理人都极力推荐本书，并被美国《商业周刊》评为2002年度十大商业图书之一。在

翻译过程中，作者精辟深刻的论述常常令人拊掌赞叹。管理学是人类历史上最伟大的发现之一，真正进入中国内地却只有短短 20 余年时间。因此，本书的及时引进出版具有特殊意义。它不仅是资深管理者全面系统、简明实用的培训课程，也是普通读者的优秀入门读物。让我们一起分享追随智慧的快乐的喜悦吧！

作者序 一本商业基本原理指南

20 世纪 90 年代，我担任《哈佛商业评论》的高级战略编辑。在日常的工作中，我亲眼目睹并参与了当时很多所谓最前沿的管理思想的争论，几乎每个月都有作者、出版商和评论家宣称发现了具有“重大突破”意义的新管理思想。毫无疑问，这是一个众声喧哗的年代，所有论调都共同构成了任何语言中最危险的结论：这是一个人人追求标新立异的时代。

应对各种变化是管理最为困难的职责之一，充分有效地应对各种变化，就更需要准确把握没有发生变化的东西。掌握真正的不同之处，也必须首先明白保持恒定不变的东西及其原因。本书所要讨论的，就是那些恒定不变、经历了时间检验的基本管理法则和思想。

自从本书开始构思、撰写以来，世界发生了很多变化。20 世纪 90 年代经济繁荣、高涨，随之而来的就是令人痛苦的停滞不前。经济繁荣的年代，企业领导者似乎不会出错；而在经济不景气的年代，过去的所谓企业领导者偶像也纷纷卷入公司丑闻，看上去简直连最基本的判断能力也没有，企业家失去了往日的光环。在经济繁荣时期，我们曾认为他们绝对不会出事。可现在，等到数万亿美元的市值化为乌有，我们才明白，企业家和那些向他们投资的股东也都会出现问题。

短短两三年的时间，社会公众的情绪也从以前对新生事物的过于热情转向另一个极端，也就是过于冷嘲热讽。本书提供了一个相对“中庸”的观点，先是现实地讨论什么是管理，接着又理想化地讨论管理能够和应该是什么。最为重要的一点是，本书讨论了有关管理的缘由与方法。

到了 1999 年，我开始相信撰写这样一本书非常有用。也就是到了那个时候，我才清醒地认识到，股票市场并非唯一经历泡沫破灭的地方，在管理思想的市场上同样也存在泡沫。大量的资料堆砌让管理者只看得到“树木”而看不见“森林”，无法把握管理的精髓。因此，我试图在这样一本小册子中阐述管理学科的核心思想。本书出版以来，读者和评论家都称赞它是一本关于商业运作基本原理的优秀指南。

为什么需要这样一本指南呢？其实，如果给予足够时间，无需外力介入，金融市场就可以进行自我调整。而且，让人们摒弃一个曾经被广泛接受的错误概念相对来讲更加困难。华而不实的极端论调往往昙花一现，比如，过不了多长时间人们就会认识到，不能用浏览网站的“眼球”数量评估一个互联网企业的价值；过不了多长时间人们也就会认识到，曾经非常响亮的口

号——所谓“自由代理国家”（Free Agent Nation）概念，并非解决21世纪劳动力问题的良方。这些热门词汇的流行，只会给人们的经济价值观和生活带来破坏。

然而，其他一些思想还在蔓延，而且更具破坏力。几乎在不知不觉之间，管理思想和实践的核心发生了很多扭曲变形，这些都将对管理者进行事关大局的决策造成影响。一个组织机构的正确目标应该是什么？一个企业如何才能为客户、同时也为企业主创造价值？如何将一个企业或其他机构组织起来？如何运用数据界定一个组织机构成功与否？一个组织机构的价值定位到底是什么？

这里没有什么抽象的或学院化的探讨，只有管理者每天都要面对的具体问题。在书中，我收集了一些与所有市场的各类组织机构相关的管理原理。从这个角度讲，本书具有永恒的意义。本书撰写于20世纪90年代经济繁荣的巅峰时期，这些原理也许将会为读者带来迎接下次经济繁荣期的各种方法，即使这需要等待很长一段时间。

不过，自从本书的精装本出版之后，读者们都称赞了它的及时性，希望我指明困扰当今人们管理思想的一些误解。下面就是我认为大家应该纠正的一些错误思想，也是本书的核心内容：

1. 在20世纪90年代的经济繁荣时期，最流行的热门词语也许就是“股东价值”，它也是管理者追逐的核心目标之一。但是，很多公司由此将股东价值（也就是股票价格）的评估标准与实际创造的价值混同起来，迷失了自己的方向。股东价值只是结果，并非目的。由于选错了目标，很多公司因此而误入歧途。

2. 在互联网热中，很多人常常借用“商业模式”这个术语给自己糟糕的商业思路以合理性，“商业模式”一词本身也因此受到株连。事实上，每个能够正常运转的组织机构，不论企业、政府或者非营利机构，都需要有一个坚实稳固的商业模式。“商业模式”的概念威力强大，不过必须审慎、严格地使用，而不是随意滥用。

3. 如同在20世纪90年代所宣称的那样，“竞争战略”至今并没有消亡。它也没有随着时代步伐的加快或者经济全球化的新现实变得无关紧要。不过，竞争战略并不主要是关于彻底改造和激进变革的，也不是关于如何在本行业中做到最好、最大的问题。简单说来，竞争战略解决的就是差异化问题。

4. 20世纪90年代流行的说法，比如外部采购和兼并，实际上非常危险，因为对于一个组织机构而言，规模大小不同，采用的措施就会不同。正确的理解应该是，任何企业必须拥有自己独特的战略和市场。

5. 如果没有恰当的数字来衡量，就不会有卓越表现。近年来的公司丑闻已经清楚表明，太多的企业经理人认为数字就是为了让公司和自己脸上有光。这样运用数字非常危险。事实上，数字只是这些经理人装点自己门面的道具而已。

6. 涉及组织机构评估方法的时候，必须注意一个规模问题。让评估标准与自身使命相一

致，是任何组织机构面临的最大困难和挑战之一。不论企业还是非营利组织机构，都是如此。

7. 如果没有正确的价值观，就不会有长期的优异表现。在经济繁荣时期，大家很容易相信仅仅依靠个人才能就会成功。然而，很多本来非常优秀的企业最终失败了，比如安达信会计师事务所和安然公司。这表明，如果缺乏诚信，才能和活力只会带来更可怕的灾难。那么，一个组织机构正确的价值观到底是什么呢？答案依然是“那得根据实际情况而定”。将公司的价值观与自身使命结合起来，是管理所面临的另外一个最重要的挑战。

ID2002

导言 管理学是一门通用学科

在圈外人看来，任何商业活动都可能好像是“一个不费心机的机会游戏，只要心狠手辣，蠢笨的家伙也有可能获胜。然而，在旁观者看来，人类的任何行为实际上大都如此，除非这种行为被有目的、有组织、系统化地表现出来，除非这种行为被作为一门知识原理而归纳总结出来。”

——彼得·德鲁克

上个世纪最重要的技术创新是什么？是采用抗生学和免疫技术，将人类寿命延长了两倍甚至三倍吗？是汽车、飞机的出现对传统距离概念的重新定义吗？是推动我们进入新经济时代的沟通工具，如电话、电视、集成电路、计算机以及网络技术的出现吗？

所有这些技术创新都大大改变了我们的生活，不过，如果没有另外一个学科的介绍，那么上述技术创新就不可能如此迅速、广泛地为人们所掌握并普及到人们生活中。这个新学科就是管理学，它是一系列让组织机构运作的思想和实践的总结。我们在评估推动社会繁荣的生产力成就时，几乎让技术占去了所有功劳。不过，管理实际上应该拥有很大的分量。

人类的管理能力，也就是有目的的组织能力，可以说就是人类自身的天性，古老得就像拇指可以竖起一样。但是，管理学却是一门相当新的学科。它的源头可以追溯到19世纪中期，正式作为一门学科却是在我们这一代人身上才实现的。过去几十年来，管理学发掘出了自己真正的优势，将复杂、专业的知识转化成具体的操作。一些自由职业者也将自己所享有的自由归功于给自己带来专业、高效生产率的管理能力。

这个时代来临的一个标志就是每年MBA毕业人数的急剧攀升。1960年，美国有5000人获得了MBA学位，到了2000年，这个数字上升为100000人。同时，有关管理的支离破碎的零星论述也逐渐变成了滚滚洪流。尽管由于其中的概念、词汇过多，或许也因为有关论述篇幅过于庞大，很多人对“什么是管理”的困惑甚至比过去还要厉害，流行的概念有赖于更多相关学科的发展。

作为《哈佛商业评论》的编辑，我们有机会站在管理学科发展的前沿。我们的使命就是帮助更广泛的群体，包括正在从事具体工作的管理者和专业人士，接触一些管理学专家常常在小圈子内讨论的问题。我们向每位作者都提出两个问题：他们的文章是写给什么人看的？读者为什么会从中受益？我们仔细倾听他们的主要观点，并做出简要记录。不过，这一次轮到两位答这些问题了。

很多管理图书仅仅是写给管理者的，本书则是写给大众的。之所以如此，仅仅因为今天我们大家都生活在一个管理组成的社会。不论是否明确意识到这一点，实际上我们每个人都是尽力在管理上表现得更好一些。如果我们想在自己参与、支持、投资或者创立的组织机构中有一个更好的选择，我们就必须弄清什么是管理，管理的状况什么时候好、什么时候坏。如果我们想在自己的职业生涯中做出一个更明智的抉择，将自己的才能充分施展出来（这决定了我们自己事业的成败），我们就需要将管理学运用到自己的生活中。如果希望给孩子们一个更好的环境，我们就需要清醒地认识到如何在非营利性机构运用管理，比如怎样在教育和保健领域中恰当地运用管理学。

无论在什么情况下，只要需求超过了供给，我们就需要管理；无论在什么情况下，只要我们参与了工作或者志愿活动，就需要管理。在当今社会，要干得好一些，甚至做些好事，都需要我们像管理者那样进行思考，即使我们本人并非管理者。

不同于法律、医学或者会计学等其他专业，你根本无需任何资格认证就可以参与管理。事实上，这是唯一一个实践先于正规培训的领域。享有盛誉的哈佛商学院，一直要求学员在申请MBA专业学习之前必须要有实际工作经历。要想从教育中获得理论知识，在某种程度上取决于个人过去的经验。

在阅读本书的过程中，同样也是如此。

初次涉足管理领域的读者，将会从书中发现通俗、生动的管理基础知识。本书介绍了一系列非常重要的管理学思想，但在讲解的过程中，却运用了人和组织机构的大量实例。如果大家都像我们一样，感觉书中引用的故事非常有趣，那么，本书将会让你领略更多管理工作的广度和难度。这些真实案例说明了管理工作的范围和难度。粗略看来，管理学很容易被当做仅仅是有关经济学和工程学的，但是仔细分析之后就会发现，管理学主要是关于人本身的。真正的管理学是一门超越了所有规则约束的艺术，可以帮助我们理解自身和世界。因此，管理学是一门很有意义、但却不容易做好的学科。

拥有更多管理经验的读者，将会另有一番收获。本书提供了一系列重要管理思想与实践相结合的概念，比如价值创造、商业模式、竞争战略、80/20法则、表现评估、决策分析等。我们认为，上述概念和其他很多思想共同构成了管理学的核心，但有些过时了。我们尝试用一种新途径解释上述概念，以帮助读者在相当广泛的管理和专业工作领域，在商业组织机构和非营利组织机构中运用。对于那些认为管理学术语是自己理解管理的障碍而不是帮助的人来说，他们可以将本书当做自己希望掌握管理学，却不敢请教别人的手册。

精通管理的专家们，也将从本书中获得全然不同的感受。他们反思过去，视野宏阔，对于一些重要却未形成文字的规则也有了一个更加清晰简明的认识。他们也可能对组织机构的表现和自己的管理实践，产生新的认识。我们衷心希望他们能感觉到：本书尽管讨论管理基础知识，但这些知识却并不总是显而易见的。

一门经常被误读的学科

任何学科的出现都会促进该学科所涉及领域的进步。社会上一直将所谓管理者等同于掌控一定权力的人，比如业主或者监工。同样，人类社会很久以前就开始出现了医生。不过，直到医学成为一门可以教授、实践和不断提高的正式学科之前，我们实在无法对医生抱有太大期望。现在有特别好的医生，也有特别糟糕的江湖游医，但总体而言，医学这门学科提升了普通医学从业人员的素质，使他们远远超过了一百多年前最高明的医生。管理学科的建立也起到同样的作用，只是组织机构与我们的生活结合得太紧密了，以至于我们认为这一切都是理所当然的。

尽管取得了前所未有的成功，管理学依然是促成现代生活的专业中最不被人们所理解的。对于很多人来说，管理就是一种忍受。还有一种愤世嫉俗的看法认为，我们继承了一个有组织的社会，因此我们需要管理来使它们运转。然而，这些看法都倒置了事情的前后因果关系。实际上，因为长于管理，我们才建立了很多组织机构，实现了很多单个人根本无法实现的目标。

管理学的发展，让各种组织机构成为实现现代社会很多工作的载体。从艺术博物馆、广告代理商、拉链制造商到动物园，这些林林总总、纷繁复杂的各种组织机构反映了人类自身目标的宽泛。管理使组织机构的设立成为可能，良好的管理使组织机构运转得更好。在上个世纪，管理学科逐步转化了人们的工作经验，大大提升了工作效率。

然而，我们却很少这样看待管理。尽管企业在社会中的声望不断提升，管理在社会中的声望却在持续下滑。你最近有没有听说，一位才华出众的年轻人说自己将来想成为一位管理者？他们可能想成为一位企业家，一位咨询顾问，一位投资银行家，或者一位风险资本家，但可能没有人愿意将来成为一位管理者。

更具讽刺意味的是，当今世界上最受推崇的管理者、通用公司具有传奇色彩的前任 CEO 杰克·韦尔奇也出现了一些问题。20世纪80年代，当通用公司亟待变革、图谋发展的时候，韦尔奇自觉地放弃使用“管理者”一词。因为这个词带来很多麻烦，具有操控和官僚意味。韦尔奇开始对通用公司进行改造，他的所谓“领导者”一词引起了强烈反响。大约同时，世界上最受推崇的管理学大师彼得·德鲁克，也放弃使用“管理者”一词，改用“执行官”。

韦尔奇、德鲁克和其他人在继续这样做。名称的改变有助于人们采用新态度关注表现，以及在现代经济中所产生的结果。但是，与此同时，这种名称的改变也使人们对于管理概念的理解产生更多混乱，给管理带来了更多不好的名声。

对于我们大多数人来说，被管理的直接体验并非仅仅在工作之后才遇到。糟糕的老板到处都是，我们往往将管理看做老板施加给自己的命运，看做是性格和政治倾向在深刻影响着个人生活。我们越是从自己老板的行为出发去理解什么是管理，我们就越偏离了理解管理的正确方法。毫无疑问，我们不会马上认为管理是现代文明所带来的革命性创新之一。

事实上，对于很多人来说，新经济最积极的一面就是废除了管理以及传统的组织机构。新

经济的布道者声称，技术和虚拟的组织机构将会使管理者以及管理学本身不复存在。实行自我管理的团队将会取代过去的管理梯队，领导能力将成为每个人必备的能力。我们当中越来越多的人将会像自由职业者那样独立工作，而不是像传统的雇员那样接受严格管理。

在上述想像的情境中，还能找出足够多诱人的“事实”。不过从本质上说，这种观点不仅有点痴心妄想，而且对基本的管理概念也没有完全理解。监督或许会消失，但是管理并不主要是用来监督别人的；等级式的管理结构或许逐渐削弱，但是管理也并不主要是占据了指挥链条中的特权地位。**管理的真正功用是将复杂、专业化的东西落实到行动上面。**随着世界经济知识化、全球化时代的来临，人们的工作也将变得更加专业化和复杂化，而不是相反。因此，管理在我们生活中将会扮演越来越重要的角色，绝不会被削弱。

这也是新经济的一个内在的基本矛盾：我们接受的教育和专业化程度越高（可以更像自由撰稿人那样工作，更像自由职业者或者独立专业人士那样思考），我们越需要别人的共同操作或者执行来配合。互联网强调了这种相互依赖性，但是具有讽刺意味的是，互联网同时也让这种趋势表现得更加隐蔽。我们认为我们生活在自己的世界中，并且作为个体奉献着一些东西。但是，只有当组织机构形式让我们个人从事的专业工作效率更高的时候，这一切才有可能。

管理的职能就是建立可以运作的组织机构。它隐藏在所有的理论和工具之下，隐藏在所有的专业知识之下，肩负着改变我们经济和生活的艰巨使命。可以说，管理是我们每个人都无法回避的事情。

组织机构的变化非常剧烈，而且不断在以新形式出现。如果没有这些组织机构，什么事情可能都无法办成。竞争使组织机构变得更加灵活多变，技术赋予组织机构全新的运作模式，但是，它们为人们提供的生活结构的稳定性却越来越小。过去，我们希望组织机构为自己安排合适的工作，照管我们的职业，成就我们的工作生活。如今，这些都已经成为了过去。无论采用何种形式，今天的组织机构都需要个人更多的主动性和责任感。从本质上说，它们要求我们每个人都成为管理者。正如我们需要自己照顾自己的健康，而不是完全依赖医生一样，在知识经济时代，工作要求我们对自身的行为负责。

毫无疑问，作为 21 世纪工作和生活的生力军，需要掌握基本的电脑知识。我们认为，还需要基本的管理学知识。当然，这并不意味着有一本无所不包、大家应该阅读的管理学巨著以供学习，也并不意味着大家都要去读 MBA。对于每个想运用它的人来说，管理学都是一个开放的学科，一些世界上最著名、最能干的管理者就是自学成才的。事实上，许多成熟的学科都源于实际观察（相反，MBA 并不能保证一个人将来成为优秀管理者）。

管理知识意味着：无论怎样称呼管理本身，我们将来都要像管理者那样思考。也就是说，我们都需要不断学习、领会管理学。

本书并非又一本普通的管理学著作

第二次世界大战以后，彼得·德鲁克出版了一本常被誉为最好的管理学入门的图书——《管理实践》。在此之前，其实已经有了不少关于会计、销售、劳动关系等不同的管理学方面的图书。但是，德鲁克的著作首次将管理学作为一门具有内在统一性的学科来处理。

作为一位年轻人，德鲁克当时尝试从事过各种不同的工作，但是最让他留恋的还是记者这一职业。在长达一生的写作、教学、咨询工作中，他一直对好案例保持记者式的敏感。随着二战后的经济复苏，大公司享有了更多的权力。德鲁克感到，认识现代世界的关键就在于认识管理学，这也是他当初在通用汽车公司从事调研时的任务。德鲁克终生追求的工作就是解释管理，不仅仅是面向普通民众，而且也面向管理者本身。

在接下来的几十年里，从事管理学研究和写作的人大大增加。以前对管理学嗤之以鼻的学术机构，现在也开始重视管理学。咨询顾问们发现，公开出版自己的思想是一个非常重要的营销形式。到了20世纪90年代，很多作者都明白，给自己的思想贴上一个明确标记，也就是将自己的姓名与组织机构打算采用的一个项目联系起来，意义重大。再造自己的主张，成为上千本管理图书诞生的一个缘由。

事实上，每年公开出版的图书和主要文章已经超过了2000多部（篇）。这些图书和文章大多集中于一种思想、一类管理难题的深度思考，当然也有一些孤立的个别问题。因为读者大多希望这些主张能够在实践中运用，所以这些著作中充满了各种可以学习借鉴的教训，开列了一些可以实际操作的具体方法，比如，你今天可以通过做好这10条而成为一个高效率的领导者，或者是机敏的谈判专家。

这些说法到底有什么问题呢？首先从数字上来讲。如果每本书提出10条，每年出版2000本书，那就意味着需要做2万条。这些还仅仅是一年里需要阅读的东西。我们愈忙碌，那些成功捷径之类的东西就愈诱人。不过，到底是哪10条最适合你和周围的环境呢？你如何才能知道，自己是否选择了正确的方法呢？这就是不知道具体环境的建议所存在的问题。摔得粉碎之后，你将如何把这个汉普蒂·邓普蒂重新捏到一块儿去呢？

这也正是本书的目的，就是从总体上提出一个统一协调的观点，也就是综合管理。**本书不是教你如何做，而是要解释管理理论和实践的内在原因，帮助人们理解促成现代组织机构以及现代繁荣的管理学的基本原理。**你还会嘲笑呆伯特——管理学是个易说难做的学科，而我们中出错的人总是比正确的人要多。不过，你也会明白管理给每一个好日子所带来的影响。在那些不好的日子里，即使事情出了麻烦，你也会更清楚问题的症结所在。

运用“理论”这个词语时，我们有些发抖。管理工作，也就是让组织机构和人们运作的繁杂过程，不是深奥的粒子物理学。如果你想寻找抽象的公式，那么选择本书就可能不太合适。但是，没有一点理论，就很难搞清楚自己周围发生的事情。如果你想知道自己是否在一个管理良好的机构工作（与之相对的是，你是否喜欢自己的老板），那么你就需要一种管理理论。同样，

如果你的工作中包括招聘其他管理者，或者需要决定哪一位员工晋升，你也需要掌握“什么是管理”的理论。

一种好理论不会采用开列行动条款的形式来向你发出各种不同的指令。相反，好理论总会帮助你分析周围的事物，提供看清事物的方式，明辨是非，并且提出正确的问题。好理论总是非常珍贵，但从来没有像在今天这样剧烈变化的时代这样珍贵。当你以自己独立的方式应用时，旧有的规则，或者更激进的新规则，也许可以帮助你解决一些定义明确的问题。不过，很少有困扰我们的重大问题贴好了标签来到我们面前。对于变化的真正把握，来自于对世界为什么如此运作的理解。变化愈多，基本原理就愈加重要。

过去的20年里，正如彼得·德鲁克首次研究现代企业时那样，管理学以及它赖以生存的环境发生了急剧变化。美国社会的权力中心从华盛顿转移到华尔街，又从华尔街转移到了硅谷，现在似乎重新回到了华尔街。这都是些标志性地方，当然，它们代表着从政治权力向经济权力，从政治家、国有银行家向创新者、企业家和金融巨头的转移。新闻媒体工作者，也正如他们职业的名称那样，紧紧伴随着这些变迁的发生，创办了一系列新出版物，比如《快速公司》、《连线》，或者重新调整了原有杂志和媒体的重心，甚至连清高的《纽约客》杂志也新增了“财经一页”栏目。

有些时候，新闻工作者的镜头为我们清晰、深刻地展示了周围的商业文化。不过，他们常常也好像哈哈镜一样，把一些因素严重夸大，比如金钱。（媒体上充斥着有关金钱的各种内容：在眨眼间就创造或者损失了巨额财富、一笔巨额商业交易，或者每天的金融市场波动。）流行媒体懂得，好故事需要鲜明的个性，因此一些声名卓著的CEO纷纷登台，而那些巨人的生活方式也成了没完没了的话题。

我们对彼得·德鲁克深怀感激。本书也是将管理作为一门完整的学科，通过古往今来一些组织机构的成功或者失败经历，从源头上探讨管理学的核心概念。我们的目的就是透过森林看树木，简明却不过分简单化地表达一些复杂思想。我们将会介绍管理思想是如何演变的，也要介绍一些伟大思想的相互关联。我们准备将这些概念当做技术工具，因为已经有好多书那样做了。我们准备将这些概念当做解决主宰管理者世界的问题的途径。而且，这些问题都已经成为人人需要面对的问题。

本书的章节结构

本书分为两个部分。第一部分“设计”主要讨论一些宏观问题，并分做四章阐述了一个基本框架问题，即人们一起工作的原因和方法。我们创造了组织机构，以便完成任何个人都无法独自完成的工作。第一部分中关于设计的概念，为我们提供了一个对这些工作的学科化的思考方式，以及完成这些工作的可行性方法。

第1章从探讨“价值创造”开始。价值创造是一个被各种管理学词典滥用得最为厉害的一个词语，但它绝对不是毫无疑义的陈词滥调，相反，价值创造是现代管理中富有活力的法则和

基本的职能。价值创造回答了人们一起工作的部分原因。这个关于管理的基本问题触及了管理的目的和核心，也就是管理要完成的使命。第2章“商业模式”探讨了价值创造体系是如何运作的。第3章“竞争战略”强调了如何将自己的价值创造体系与其他竞争者区别开来，而且阐明如何通过这样的运作，来产生足够的价值以满足业主要求，并且自我发展下去。第4章“组织架构”最终回答了这个问题，界定了“我们”——在组织机构内外一起工作的人，建立的协议、规则，将所有人为了共同目标而更好地组织起来。

在很多管理图书中，价值创造和商业模式都遭受了冷遇。对于管理图书的作者来说，那不是战略和组织机构的问题，而是一个战场，许多残酷的思想论争都在那里发生，有的是一个战略学派与另外一个战略学派的争论，有的像蛋与鸡的争论一样，争辩战略与组织机构孰先孰后的问题。对于日益专业化的管理研究理论而言，争论激烈其实是一件好事情。不过，在这些争论中，常有一些人受到伤害。他们身处各种理论主张的混战之中，总是希望能继续自己的工作。

20多年以来，我们有幸与世界上最有影响的管理学者一起工作，帮助他们解决了如何向别人表达自己观点的问题。同时，我们时刻严密关注这些争论的主要观点。我们通过具体案例来阐述自己的观点，这或许是最好的解释方法。通过深入挖掘，你将会看到事物的很多层面，每一个层面都截然不同。然而，在有些地方，你或许会触及“基岩”，就是最底层的坚实基础，也就是事物的本质。

本书第一部分就是想探究管理学的“基岩”，重新确定管理学概念的核心。任何一个在组织机构中工作过的人，将会很快将这些核心概念与每年所要制定的所谓计划联系起来。很多组织机构都有自己关于这个集体仪式 (corporate ritual) 的叫法，它常常与其他一些重要管理程序如预算方案、领导梯队建设联系起来。尽管这些集体仪式决定了我们生活的方式和结构，它们也可能取代早先设计的意义。尤其是在做计划的时候，像许多组织机构的形式一样，计划往往本身就拥有自己的生命。

第一部分，除了仪式和程序，都集中在意义上面加以阐述。计划的真正表现形式并不是会议或者战略书，而是主要说明一个组织机构所要达到的目标，以及为了达到这个目标所要采取的行动。如果运用得当，管理的核心概念能够，也应该能够产生一些强大而实用的认识。不过，在这些高级概念的周围，却可能都是震耳欲聋的噪声。我们希望第一部分能够为大家提供一些赏心悦目的基本知识，免掉周围那么多的吵闹。

本书第二部分讨论的话题，就是如何将计划转化为行动：“执行——实现目标的具体途径”。战略(以及组织机构设计战略时的意义)就是为了取得一个优异表现而设计的生动蓝图。但是，蓝图仍然只不过是一个设计、构想。创造那个设计也许需要细致的分析，需要大脑中灵感的闪现，不过，将这个蓝图变为现实却绝对不是只要“执行”就可以了。执行可能没有那么多迷人的色彩，相反，它往往非常非常的困难。当高尔夫球王“老虎”伍兹来到一家高尔夫俱乐部，当钢琴家默里·佩拉西亚 (Murray Perahia) 坐在一架钢琴面前，那就不只是简单地“执行”，我们都清楚地知道他们将要做什么。真正做一件事情要比表面看到的艰难得多。

同样，真正做一件事情也比听起来要艰难得多。“执行”、“实施”，从字面上看非常简

单，听起来也好像并不比接到一个处方，或者执行一系列命令复杂多少。不过，执行所面临的挑战实际上却很大，它需要一系列训练和判断，部分依赖于组织机构的所有成员，并不仅仅是管理者。管理者在名义上可能管理着一切，但是实际上却几乎不可能完全控制所有人的表现。因此，如果要让大家依照能够使所在组织机构成功的方式行事，必须让每个人明白什么是成功、成功需要什么条件。可以说，相互协作往往是管理的最大挑战。

首先，组织机构中的每个成员都必须面对一个共同的现实，即便这个现实非常不明显。为了做到这一点，管理者必须依靠数字。第5章就是想让一位优秀管理者懂得去关注哪些数字，原因又是什么。同样重要的是，管理必须使组织机构的目标具体化，以便所有成员都能够朝着一个方向竭尽全力。第6章解释了恰当的衡量标准如何运作，从而使组织机构的真实结果日益明晰。

第7章探讨管理如何应对另外一个挑战，也就是如何平衡短期表现和长期表现。管理者必须运用今天的资源，冒着各种风险来创造未来。也就是说，他们必须懂得如何投资，如何改进自己的活动。在这个方面，管理者有很多话可讲。管理者还必须把自己和大家的全部精力集中在手头的重要工作上，确保资源配置合理，以求持续发展。这就是第8章讨论的主题。最后一个绝非无足轻重的问题，就是管理者必须充分发挥每个人独特的力量和才能。第9章探讨了价值观为什么在管理工作中如此重要，优秀的管理者如何运用价值观。

从某种意义上讲，上述这些“必然”都有相互抵触的地方。对于大多数人来说，谁都不希望自己的行动仅仅顺其自然，而且在组织机构中也很少是这样的。无论如何，个人的行为对于最终表现至关重要。所以管理实践上升为一门学科，成为管理者彼此学习借鉴的一种思考和行为方式。

本书第二部分所讨论的这些原则，已经在应对组织机构必须面对的广泛持久的挑战过程中演化、发展了几十年。尽管很多优秀的MBA和管理培训课程也会接触到第一部分提到的战略和组织的大设计概念，但是这些表现的原则却主要来自于工作实践，就像学徒需要在工作中摸索一样。

案例法：一个关于实证的词汇

从一定意义上来说，普通管理学可以在课堂或者通过书本传授，而最好的传授方法自然是案例分析。案例一定是真实可信的，而不仅仅是有趣的故事。案例紧紧抓住了工作中可能遇到的各种实际情况，抓住了理解概念所需要的一个特定环境。

也就是说，对于那些撰写现实中组织机构文章的人来说，有一个职业偏执问题。管理是实践的艺术，也基本上是一种表演艺术，会实时发生，目前扮演的一切总是不断逝去，既不会停滞不前，也不会倒退返回。运用现在的组织机构可以解释一些思想，但是，那些组织机构以后将注定会不断改变。昨天的英雄或许就是今天的狗熊，反之亦然。当作者抽出对其他人可能非

常宝贵的一节课、一个概念的时候，那个组织也总是可能已经或即将做出一些错误决定。我们所提及的一些组织机构，或许已经不按照我们介绍的那样去做了。

然而，案例是说明那些管理学原理的唯一途径，不论是介绍 1910 年的亨利·福特，还是介绍《财富》、《商业周刊》2000 年的封面人物，我们同样都要使用案例法。或许我们在书中提到的一些很新的公司，等到你阅读本书的时候已经不复存在了。不过，我们选择的大多数公司，还是维持了十多年甚至更长时间，那也就是说，他们的成功并不是撞大运。一些公司将会继续发展，表现出众，也有一些公司肯定会每况愈下。

不过，后来发生的事情，都不可能改变用他们说明的管理学的持久原理。商业新闻关注的是什么人进入公众视野，什么人退出公众视野。本书关注的则是一些可以经历较长时间检验的思想。亨利·福特曾经取得了巨大成功，但是，他在后来几十年中遇到了一些困难，甚至可以说表现得相当糟糕。不过，亨利·福特的所作所为将会帮助人们理解什么是战略，以及战略与组织机构之间的关系。同样，我们在书中讨论了戴尔公司和 eBay 公司的商业模式，不是因为我们认为这些商业模式将会在未来 1 000 年内继续独领风骚，而是因为他们会帮助你理解和评估任何商业模式。最后，我们讨论了很多非营利组织，比如美国自然保护组织、印度白内障专科医院等，都是想借此说明管理学概念应用之广泛。

第一部分

设计——一起工作的原因与方法

一群人走到一起，组成了我们称为公司的团队，这样，他们就可以共同获得个人独自无法获得的成果，从而为社会做出贡献。这些话听起来有些老套过时，但事实的确如此。

——大卫·帕卡德

惠普公司的创始人之一

从来没有任何人能独自拥有集体的智慧。

——佚名

第1章 价值创造——由外向里的视角

价格就是你付出了多少，价值就是你得到了多少。

——沃伦·巴菲特

“价值创造”是一个经常被提及的术语，在许多场合它很可能被当做另外一个故弄玄虚的商业名词。但是，事实上绝不是这样。价值创造是现代管理中一个很有启发性的法则，也是现代管理的主要职责。价值创造抓住了人们观念中一个关键转变，即从过去注重管理进入工作中的资源(也就是投入)，变为注重管理最终的表现(也就是产出或者结果)。不仅如此，价值创造还反映了组织机构表现的内容和方式。

同时，价值创造也是一个特殊的术语，它的涵义绝非不证自明。如果你真正想说的就是给

投资者一个很好的回报，那么，为什么还要大谈“为股东创造价值”？同样，如果你真正的意思是准备给客户一个好价格，那么，为什么还要大谈“为客户创造价值”？对于许多信奉实用主义的管理者来说，关键在于如何理解这个术语。当我们分析组织机构的实际工作时，我们可能更愿意考虑他们做过的具体事情，或者所提供的服务，而不是所谓抽象的价值观。

不过，**管理的使命，首先而且最为重要的就是价值创造**。在本章中，我们将探讨价值创造的涵义，价值的概念如何运用到管理实践的变迁中，价值创造为什么是一个高度概括的词语等等。

什么是价值

时代审计网络公司是一家简单而颇具代表性的新经济企业。迈克尔·哈里斯直到2000年才开始创办了这家公司，但是，公司的源头可以追溯到20世纪80年代，当时他还是一个软件开发者。哈里斯遇到了麻烦，虽然他使用的送货公司承诺准时送货，否则退款，公司的客户还是经常抱怨他未能及时送货。他不断听到愤怒的客户因为迟迟收不到订购的货物而发出的抱怨，然而，那些送货公司却从未提及迟送货物的事情。

由于这次的麻烦，哈里斯开发了一种跟踪软件，它可以随时提醒送货员是否已经晚于事先约定的时间送货。这个软件成为时代审计网络公司的基础。公司是这样运作的：公司客户每月为使用哈里斯的软件付费9.95美元。当送货员给客户送货晚点时，软件会提醒公司。有了这个信息，他们公司可以要求送货公司做出赔付，每件一般10~20美元。2000年春天，当这项服务开始的时候，这个软件就被著名的速递公司联邦快递和UPS（联邦包裹运输公司）采用，也被一些打算增加其他送货服务的公司所采用。

时代审计网络公司为自己的客户创造了什么价值呢？这部分决定于客户运送的货物的数量。根据公司的创立者之一罗伯特·摩尔斯对这个产业的估计，每天在联邦快递公司和UPS公司递送的1600万件货物中，大约有5%存在时间延误问题。也就是说，大概有80万件货物存在时间延误问题。因为送货费用平均每件约为12美元，也就是说每天大约有1000万美元的潜在赔付。假如一个公司每月送出的货物有100件，每年大约就会有1000美元的赔付。因此，如果这个软件系统真的很好使用，而且又不会增加客户的其他任何负担（这是两个非常重要的前提条件），客户的价值就非常容易得到保护。让我们想像一下，客户以大约每年120美元的代价，由此可以得到实实在在的1000美元。那也就是说，对于客户来说，这种服务每年将会带来880美元的价值。

在工业市场中，或者在所谓的B2B商业模式中，衡量一件商品或者服务的经济价值常常相当简单。为客户创造的价值，往往就是以为客户节约的时间、劳动或者原料的多少为依据，后者可以很快换算成为与之相当的现金。正如很多B2B企业一样，时代审计网络公司直接将自己的销售建立在自己服务所产生的价值之上。他们可以为客户提供在线统计，便于客户清楚掌握自己节约下来的现金。

但是，这种服务也可以以另外一种方式产生价值。让我们回顾一下迈克尔·哈里斯当初开发这个软件的动机。如果你知道送给客户的一个包裹迟到了，至少你可以为此做些什么。因此，对于一些客户来说，在建立良好客户关系方面，时代审计网络公司或许创造了更多价值。在实际工作中很难做到这一点，但是，那并不意味着这种思路就缺乏现实意义。

在占据美国经济三分之二的消费企业中，常常很难量化产品、服务与其所创造的价值之间的差距。化妆品公司经理查尔斯·雷夫森曾经自我解嘲说，化妆品行业本身销售的就是“瓶装希望”。对于客户来说，价值常常就包含在一些无形的东西上面，比如产品外观或者给人的感觉（例如色彩独特的苹果电脑，或者阿玛尼设计的产品），可以满足人们的怀旧情结，也可以满足人们的身份或者声望方面的追求。当人们被问到，假如遇到火灾，他们从屋里带走的唯一一件物品是什么时，大多数人的答案并不是最昂贵的物品，他们往往提到的是家庭照片。不过，在这里，价值好像与自己的定义不符，它或许要调整自己的主要构成了。

在1880年乔治·伊斯门让拍照片成为人人可以办到的事情之前，摄影还只是专业人士的特权。摄影的整个过程杂乱且麻烦：把液体化学药品倒在玻璃片上，接着，被拍的对象不得不静止好长时间，几乎永远停在那里一样，因为这些湿玻璃片需要很长时间曝光。

伊斯门搞清楚了怎样更容易地拍摄照片，他将所有化学药品首先放在轻薄的纸膜上。接着，他设计的照相机是如此简单，几乎所有人都可以使用。但是，这种标价25美元的柯达照相机，1888年时相当于一个人三个月的工资，远远超出了很多人的购买能力。因此，伊斯门又试着用制图板。结果，12年以后，一种更加简单、易于生产的布朗尼照相机制造出来了，伊斯门可以将价格定在1美元。伊斯门终于取得了对于大众带来价值的所有因素：使用简单、价格可以承受、人们珍爱家庭照片。作坊主乔治·伊斯门，一下子就成了工业家乔治·伊斯门。如今，由他亲手创建的柯达公司已经兴旺发达了一个多世纪。

客户决定价值

价值的形式不仅多种多样，产生价值的来源也各不相同，它可以来自于产品的用途、品质、与之相关的外观形象（通过广告和促销）、得到产品或服务的方便程度（是否容易得到，何处销售和分布）以及相关的服务等。无形价值越多，由客户决定的价值认可就越重要。很多人喜欢快餐，不过有些人讨厌快餐，一些人对自己的手机情有独钟，另一些人则非常讨厌在公众场合使用手机的人；为期两周、远离喧嚣都市的度假生活，可能是一个人的天堂，也可能是另外一个人的地狱。

即使在我们列举的价值容易量化的行业中，比如时代审计网络公司，为不同客户们创造的价值也并不完全相同。同样的服务，对于每月发送1万件包裹的客户来说，创造的价值将会远远超过仅仅发送100件包裹的客户。对于那些客户特别强调时间和可靠递送的公司来说，这个服务所创造的价值也要大得多。很显然，关键在于产品的价值不由制造它们的组织机构决定，而是由购买这种产品或者服务的客户决定。

当管理确立了自己的目标就是为客户创造价值，而不是单纯销售软件或者制造照相机后，那么概念就会提醒我们注意这个基本原理。这个概念也提醒我们，组织机构是达到目的的手段，但它本身并不是目的，它的存在是为了满足其他的需求。这也是一个组织机构(无论何种形式)与那些仅仅关注成员利益的部落、社交俱乐部或者家庭不同的地方。管理的主要职责之一，就是牢记管理本身的外向性，并且不断提醒别人。

这种不断的提醒非常必要，因为对于生活在一个组织机构中的人们来说，喜欢自己所从事的工作是很自然的事情，他们关注自己的制造以及成果，不论到底是什么，那最终都是生产。也就是说，人们自然关注经济学家所谓的“投入”，即促成一件工作顺利进行的各种因素。但是，**现代管理的一个最深刻的认识就是：一件工作完成得是否顺利。只有一次测试机会，那就是客户们愿意购买。**

客户从不理会设计一件产品所付出的艰辛劳动和其中包含的智慧，他们对真正的技术突破也大多无动于衷，因为他们认为新一代高技术企业家注定是要有新发现的。比如，20世纪90年代后期，硅谷图形公司拥有了美国硅谷地区一些最好的工程师，公司投入数百万美元资金开发交互式电视，公司认为这是一项将会带来重大变革的技术。但是，交互式电视结果成了一项到处寻求客户的技术，乏人问津。公司一位首席工程师基图·柯里芮这样解释公司的重大失误：“我们沉迷于技术革新，我们都认为‘哇塞，这项技术太酷了，肯定会为人们带来价值’。”事实并不是这样。为一些尚未明确的人们带来价值显然远远不够。只有真正的客户才会签单付款，只有满足了客户需求，而且必须是客户自己确定的那些需求，一个组织机构才能够正常运作。

制造的观念：价值等于效率

这些日子，有关客户关注点的问题备受关注，以至于很容易让人以为这个观点是不证自明的真理，没有人从其他视角认识企业运作。事实上，**是客户而不是生产者决定了商品或服务的价值**，这才是新近诞生的观念。从历史上来说，企业决定于它们所制造的产品。比如说，一个钢铁公司、咖啡公司或者汽车公司，他们成功与否，决定于如何用相同的甚至更少的原料生产更多的钢铁、咖啡或者汽车。

也就是说，挑战在于提升生产力，而提升生产力的途径就是设法让生产过程尽可能高效快捷。在需求远远超过供给的工业经济中，对效率的强调意义重大。管理的使命就是制造更多、更便宜的产品。1888年，当乔治·伊斯门开始制造出价格25美元的柯达相机的时候，他仅仅卖出了1.3万台。1900年，当伊斯门制造出更简单、价格只有1美元的布朗尼相机的时候，第一年就卖出了15万台。让更多人能够消费得起产品，带来了一个庞大的新市场。

生产效率的第一个提倡者就是弗雷德里克·温斯洛·泰勒。他于1856年生于宾夕法尼亚州一个名门望族，本来可以到哈佛大学读书，但他却选择了从事体力劳动。他在模具工和机械工学徒期满以后，就来到了米德瓦尔钢铁公司做了一名普通工人，这家公司是当时美国的著名公

司之一。在以后的6年中，他基本上干遍了公司所有的岗位，最终成为总工程师。

泰勒运用一个科学家的要求观察、评估、记录哪怕是最显而易见的工作，来提升公司的生产效率。1898年，他接受约瑟夫·沃顿(Joseph Wharton)的邀请，担任美国伯利恒钢铁公司顾问。约瑟夫·沃顿是这家公司股东之一，也是设在宾夕法尼亚太学的全美首家商学院的创办者之一。在这家公司，泰勒从事了许多管理试验，统统记录在他1911年出版的《科学管理的原理》(The Principles of Scientific Management)一书中。泰勒的观点非常明确：无论看起来多么简单的工作，人们都需要系统分析，从而找出“一个最佳方法”。

100多年前的一天，泰勒漫步在伯利恒钢铁公司。他看到600个男子挥舞着铁铲，每个人都量力而行。他们用同样的铁铲，装卸每一铁铲大约有30磅的矿石，也装卸每一铁铲不足4磅的炉灰。泰勒认为：铁铲大小的科学与否决定了“标准员工”（也就是一个人乐意而且能够承受的重量）每天可以完成的最大工作量。经过仔细试验，泰勒得出了自己的结论：每一铁铲最佳承重量为21磅。结果，公司为不同岗位上的员工换上了大小不同的铁铲，用小铁铲装卸矿石，用大铁铲装卸炉灰。

泰勒认为，经过上述调整，即便工人工资增加一点，公司的生产力还是大大提高了，开支却大大下降。在泰勒的分析中有一些价值参数。它们统统都是工厂内部因素。强调评估和分析的科学管理，才是第一个真正的管理规则。这个规则的核心就是：永远不要将长期形成的习惯当做从事某件工作的最佳方案。也就是说，在工作的时候永远不要想当然。

尽管由泰勒试验直接产生的“最佳方法”后来被广泛采用，但直到今天，泰勒本人以及他的科学管理却都没有太好的名声。在他生活的那个时代，泰勒备受劳工政治家们的抨击，而泰勒主义也就成了不强调技术、非人化管理的代名词。然而，发达国家的经济繁荣很大程度上应该归功于泰勒和他的追随者。在整个20世纪，我们一直讽刺“效率专家”，诅咒对效率的不断追求；另外一个方面，我们却也在不停地为财富和效率的提升而狂欢。泰勒主义(就像现代化一样)也许是一个浮士德式活动，但是很难想像，如果没有泰勒所倡导的不断提高效率的主张，整个世界将会怎样。

泰勒方法的真正缺陷在于，它仅仅关注生产效率。泰勒认为，价值就意味着无论做什么都要设法提高效率。泰勒并没有错，只是对管理的使命理解得过于狭隘。他从来没有考虑过你是否开始从事一件正确的事情，或者你能否通过拓宽自己的使命来创造更多的价值。

在商品数量相对较少、人类的主要挑战是以更低代价生产更多商品的20世纪初，泰勒的理论有着很大的合理性。但是，到了20世纪中叶，人类面临的问题却是缺乏足够多的消费者，尤其是在美国。那么，什么是价值？这个问题就需要一个全新的答案。

营销的观念：客户追求的价值

1943年，当出生于维也纳的彼得·德鲁克打算用两年时间从内部对通用汽车公司进行分析的时候，他的职业生涯面临着很大风险。那个时候，对一家公司进行研究并不是一件受人尊重的学术工作。今天，就连以保守出名的牛津大学也有了商学院，当年的那种看法简直有些令人难以置信。不过，直到第二次世界大战后期，公司研究仍然是一片空白，有关公司管理的著作基本上没有。

在具有划时代意义的著作《管理实践》中，德鲁克提出了非常重要的关于价值的新定义。我们需要效率，但是只有效率还远远不够。德鲁克注意到，客户购买的并非是产品，他们购买的是对于自己特定需求的一种满足。这也就意味着，客户的价值和购买行为往往不同于生产者对自己想要出售东西的认识。

像泰勒那样将价值定义为效率的观点，很容易让人们过分强调公司内部因素，强调公司应该做什么、如何做好这些东西。这也就是人们熟知的制造的观念(manufacturing mindset)。制造的观念认为，从制造的东西出发，价格取决于制造费用，接着将产品出让给客户。那是一种“生产——销售”的企业运作模式。

德鲁克提出了一个全新的思考模式，他不是让你目光向内，关注自己的公司制造了什么，就像硅谷图形公司的，工程师们开发交互式电视那样。相反，德鲁克认为，如果你想理解价值，就必须用客户的眼光观察周围的一切。也就是说，你不得不由外向里观察分析。这种新视角经过德鲁克和其他人的倡导，已经成为著名的营销的观念(marketing mindset)，那是一种“感觉——反应”的模式。它从客户需求出发，从客户愿意支付款项的数额出发。这两方面的内容决定了你应该生产什么，你应该用多大代价生产。这种视角的转换完全是革命性的，这种转换在管理学上的意义，如同发现世界原来并非一个平面那样重要。

这就马上引起了一个重要的区别，也就是销售与营销的区别。销售的观念确信客户会购买自己生产的所有东西；营销观念则相反，它是通过了解掌握客户所追求的价值，然后通过自己的工作满足他们的需求。为了帮助管理者树立这种由外向里的新视角，德鲁克设计了一系列颇具迷惑性的简单问题，比如：“我们是一个什么样的企业？”“我们的客户是什么人？”“我们客户追求的价值是什么？”等等。这些被全球管理者反复强调的问题，可以训练管理者运用客户的眼光审视自己的工作。

现在，每个工作的人都应该问自己这些问题，而不仅仅局限于管理者。对于从事脑力劳动的人，对于分析师、系统工程师或者物流专家等生产无形产品的人来说，这是一个尤其需要注意的问题。类似的问题还有：“什么人依赖我们的工作？”“他们如何运用我们的产品？”“为什么我们的产品对他们很有价值？”等等。如果缺乏与国外客户的直接接触，那么你至少也可以在国内的很多客户那里寻找答案，请他们明确指出：你们怎样才能为他们提供更有价值的服务？

同样的思考也适用于独立的专业人士，比如律师和咨询顾问，他们往往从制造的观念出发，

将自己提供的服务称之为“计时建议”、“关系”或者“分析研究”。但是，这些就是他们客户所需要的价值吗？贝恩国际管理咨询公司当初就是由一些认真思考过上述问题的一些人组成。他们认为：我们的客户希望得到更好的经营业绩，而不是一大堆报告。客户们想要购买的并不是计时建议本身，而是更大的收益率。

成功的企业家总是坚持不懈地为客户创造价值，尽管他们最初往往并非有意设计，而是出于本能或者偶然为之。但是，随着时间的推移，组织机构（尤其是规模庞大的组织机构）就会拥有自己的“生命”，变得日益臃肿，以惊人的速度远离市场。在第一次电子商务浪潮中，制造的观念又一次出现：很多企业家从自己的兴趣出发，热衷于制造一些远远超出客户实际需求的新产品或者服务。对于那些闭门造车，只盯着企业内部情况的人来说，在你决定生产什么东西或提供什么服务的问题上面，德鲁克的理论或许仍然是一种重要的解毒剂、清醒剂。

此外，回答诸如此类看似简单、显而易见的问题，实际上却并不是简单和显而易见的事情。几乎所有的组织机构，都至少有一些不同的方法来界定自己的业务。比如，如果麦当劳将自己定位为一家生产、销售汉堡包的公司，那么它就有可能集中精力生产世界上最棒的汉堡包。结果可能是，它们生产出了味道更好、价格更昂贵的汉堡包，但麦当劳食品自然就不会是一种快捷、便宜的食品了。恰当地确定自己企业业务的管理者，可以系统地关注自己客户所追求的真正价值。在上面提及的麦当劳的例子中，那就是快捷服务。如果他们的管理者仅仅将公司看成一家生产汉堡包的企业，那么，我们或许就从来不会知道麦当劳的名字。

同样，如果家得宝采购公司 (Home Depot) 将自己仅仅定位为一家普通的销售五金和建筑材料的公司，那么它就不会在短短20年内销售额达到300亿美元。家得宝采购公司的管理者从外面审视自己公司的业务，询问自己目标客户，也就是那些 DIY一族所追求的价值。他们了解到，那些毫无建筑经验的房主其实并不想要什么工具，他们只是想让自己的房屋得到力所能及的修缮。因此，家得宝采购公司就在销售自己产品的同时，还为那些人提供建议和指导，帮助修缮房屋的业主建立信心，掌握如何操作。

客户是什么人也往往并不是显而易见的。乔治·伊斯门的故事，后来有了一些重要的进展，他最终创造了一个基础广泛的庞大客户群，最初他却并未想到要为那么多人服务。

伊斯门的第一个公司生产涂有感光乳剂的干性玻璃片照相机，这项改进意味着专业摄影师无需再自己配制化学药剂，他们的工作相对方便、容易多了，也能做些移动，但是干性玻璃片照相机仍然非常笨重。19世纪80年代，当干性玻璃片照相机行业竞争加剧的时候，伊斯门却在为一种全新的发明不知疲倦地工作。他想用胶卷取代笨重的玻璃片，这种胶卷就是在非常轻薄的纸上涂上感光乳剂，然后固定在一个可以卷动的轴上。到了1885年，伊斯门打算将自己这项伟大的发明应用到市场上。

但是，伊斯门马上就遭受了重大打击。这种新型照相机的确非常方便，但是却存在致命缺陷，图像的质量难以达到专业标准。当摄影师放弃了他的这项新技术后，伊斯门公司濒临破产。接着，有关价值的新认识改变了整个历史。也许伊斯门有好产品，但是却找错了客户。如果专业摄影师不满意伊斯门胶卷冲印出来的照片，普通人或许仍然会喜欢，只要伊斯门能够制造出

一款非常简单、人人都可以操作的照相机，一切可能就会改变。

还有什么比一个由按钮控制快门的黑盒子和一个可以转动胶卷的按钮组成的照相机更简单的设计吗？当你自己完成了100次拍照之后，你可以将整个相机送回罗彻斯特，由那里的工作人员给你重新装好胶卷，让你继续拍照。当然，在这个时候，你的照片也已经冲印出来了。为普通人创造价值，这促使伊斯门不仅仅满足于经营一个生产企业（制造相机和胶卷），他还需要从事与之相配套的服务业（将底片冲印成照片）。柯达公司的格言和营销口号就是：“你只需按动快门，其余的交给我们来做。”

乔治·伊斯门将一个小型干性玻璃片企业，变成了世界历史上最大且最成功的消费型企业之一，他所做的就是分析客户是什么人、他们追求的价值是什么。

新的咒语——实现股东价值的最大化

在二战结束后的繁荣时期，营销成了管理中的后起之秀。效率，也就是正确地做事情，当然也相当重要。但是，到了现在，效力，也就是做正确的事情，做客户注重的事情，变得更加重要；至少从理论上如此：新的市场营销人员成了“暗暗劝说”客户的高手；广告被批评为受人操纵的冷酷游戏，故意诱导人们购买他们并不需要的东西。

20世纪60年代后期到70年代，管理者变得更加傲慢自大、与世隔绝，它更多关注自己的权力，而不是为各地客户或者华尔街的股东们带来价值。20世纪70年代到80年代初，犀利而富有闯劲的亚洲竞争者的出现，使这种局面到了不得不改变的地步。美国的首要工业——汽车工业很快就在日本丰田、本田汽车的冲击中败下阵来，而在五六年前，这些亚洲汽车公司的名字几乎无人知晓。美国底特律的汽车制造商们已经远离了自己的客户。当人们希望得到小气缸、更加经济省油的汽车时，他们还在继续生产大气缸汽车。

但是，这正是日本制造业发挥价值革命的真正威力的最佳时机。在20世纪70年代的石油危机之后，日本汽车工业的成功已经持续很长时间了。与底特律的汽车相比，日本汽车性能稳定、结实耐用。客户被一个简单事实征服了，那就是日本汽车给他们带来了更高的质量、更低的费用。也就是说，日本汽车公司为人们提供了更好的价值，消费者们很快用自己的钱袋做出了选择。

汽车工业仅仅是其中的一个例子。几乎是在一夜之间，日本制造业就吞噬了美国20%以上的钢铁市场。在美国整个制造业中，数以百万计的工作岗位被裁减，留下了一个很大的“生锈地带”（Rust Belt）——这个词语很容易让人们联想起过去的经济大萧条和沙尘暴所带来的灾难。

20世纪50年代到60年代，管理对美国经济繁荣做出了很大贡献。管理也的确应该拥有这些成功的回报，比如急剧增长的报酬和高速发展的公司。如果管理因为经济的平稳运行而受到好

评，那么当经济之舟即将沉没的时候，管理又在哪里？为什么管理者才能卓著，而他们执掌的公司表现得却那样糟糕？

新股东、金融分析师、公司批评者和融资买入专家们都提出了上述问题。他们指责说，管理者过分关注自身带来的官僚作风，其所作所为并没有真实反映公司所有者的利益。相反，太多的精力被白白浪费在庞大的管理帝国的建立上，从而牺牲了公司股东的利益。过去20多年来最为成功的CEO杰克·韦尔奇，最近用生硬的语言描述了这种巨大的变化：“自满、怯懦的管理者终于与充满敌意的人们约会了。”

20世纪80年代，一场空前的论战爆发了。这场论战常常被看做是公司所有者和管理者之间为了争取公司控制权的斗争。在媒体上，这场论战常常被描述成“不守规矩的行家里手对清白的受害者的一场袭击，他们为了很快赚钱而将公司撕成碎片”。但是，如果静静思考一下这个问题，就会发现“碎片”好于“整体”的唯一原因，就是这个“整体”设计或者管理得相当糟糕。杰克·韦尔奇所说的充满了敌意的人们懂得如何释放经营不良公司的价值，而且运用它将公司从“自满和怯懦”的管理者手中解救出来。结果，股东的价值不仅成为十年来公司的咒语，而且成为一个管理指导原则和生存法则：为股东创造最大的价值，否则你将会被资本市场的法则无情抛弃。

结果就是，管理者开始非常突出地强调企业所有者的利益，更加关注为客户带来价值和为股东创造价值之间的直接联系。在一些行业中，对表现不佳的管理表示满意曾经成为一种君子协定，那些日子已经一去不复返了。现在，股东们将会设立一个指标，而资本市场将会确定管理者的表现如何。各种追求更高回报的行为引起的有关企业目标的激烈争论仍然会时常发生。一些经济学家，比如密尔顿·弗里德曼认为，股东的利益必须一直放在第一位，简单地说，管理的目标就是确保股东价值的最大化。其他一些经济学家，尤其是欧洲的经济学家则认为，管理为整个社会承担着更为广泛的使命，需要为社会提供就业岗位和稳定。

不过，管理者个人或许有不同的社会哲学，当今没有一个CEO会认为资本市场是自然而然的事情，从而忽视资本市场的规则。在20世纪80年代之前，一家公司如果相对于自己发展潜力来说表现欠佳，但是创造的价值能够应付支出，它就没有多大麻烦，甚至可以过得很舒服。因为只要创造价值就已经足够了。但是，自从20世纪80年代以来，任何一个上市公司如果不能实现价值的最大化，管理者往往就面临着被解聘的危险。这也就是人们谈论资本市场规则时所暗示的意义。可以说，这种新规则已经彻底改变了管理实践。尽管一些非营利机构或者家族企业仍然与这种潮流保持了一定距离，但是他们也已经感受到了这种变革的影响。因此，**对于管理者来说，掌握价值创造的过程和卓越表现的方法就显得前所未有的重要了。**

如何创造价值

20世纪80年代到90年代，来自于竞争对手、客户和股东等各方面的压力在持续增加，管理者被迫反复检查自己做出的每一件事情。其中一个结果就是，对迈克尔·波特在《竞争战

略》的管理思想中引入经济学概念的兴趣持续上升，这本具有里程碑意义的著作几乎一手建立了企业战略的新领域。书中所提出的核心概念就是价值链，它是指一家公司与其供应商必须参与设计、生产、销售、供应和支持自己产品的行为序列或者信息流。

价值链思想带来的管理成果非常巨大。首先，你开始将每一个行为不仅仅看做“开支”，而是看做提高产品最终附加值的一个步骤。随着时间的流逝，这种观点改变了许多组织机构对自身业务的认识。比如，在25年前，如果你想进行股票交易，你就需要向经纪人支付高昂的佣金。经纪人承担了一整套活动，包括研究分析股票、完成交易、每月定期向你递交财务报表等，所有这些活动的费用都包括在佣金之中。

查尔斯·施瓦布创建了一家股票经纪公司——嘉信理财公司，开始围绕着另外一种价值链，实行佣金回扣。因为并不是所有的客户都想得到投资建议，他们为什么要支付佣金呢？取消那些需要建议的活动，转而关注完成交易，你就创造了另外一种低成本的股票交易模式，这样更多客户就可以参与到股票交易中。与价值链关注公司内部所发生的事情相对应，20年前由客户定义产品或服务的价值还只是一种新方法。现在，这都已经成为传统的智慧。

其次，价值链思想要求人们将经济活动看做一个整体，不论你处在哪个环节或者位置上。如果你想创办一家快餐食品公司，像麦当劳一样有很好的炸薯条，那么，你就不能向顾客致歉说，由于购买了没有适当储藏设备的农场主的土豆，影响了炸薯条的口感。客户可不管哪个环节、哪个人出了问题，客户关心的只是自己要的那份炸薯条的质量本身。因此，麦当劳不得不设法保证，无论如何，为他们提供的所有土豆必须达到麦当劳的质量标准。

这种相互依存的关系影响深远，管理的界限已经相当模糊，不论在公司与自己客户之间，或者在公司与自己的供应商或者商业伙伴之间，都已经像公司内部管理那样同等重要。

2000年充斥着有关汽车轮胎的各种新闻，最大的新闻莫过于凡士通公司对其轮胎产品的大规模召回。公司不是在庆祝自己的百年华诞，而是卷入了一场公共关系灾难。凡士通公司的轮胎故障已经与数十人死亡、数百起事故有关。数以百万计召回的轮胎、一连串的坏消息，还有不断增长的诉讼几乎淹没了整个公司。

然而，凡士通公司并不是唯一一家面临这种困境的公司。同样的麻烦也降临到福特汽车公司身上，因为很多质量出现问题的凡士通公司轮胎都安装在福特“探险者”系列汽车上。事实上，福特汽车公司本身并不生产轮胎，似乎与拥有“探险者”系列汽车的客户没有直接关系。不过，凡士通公司其实就是福特汽车公司价值链的重要一环。2000年夏天，凡士通公司破坏了福特汽车客户的价值，也破坏了福特公司股东的价值。

另外一则不大引起人们注意的仍然是汽车轮胎的故事。这是一个企业正常运作的故事，并没有什么危机。丰田汽车公司发现日本一家生产轮胎的小公司采用了一种新技术，就开始劝说一些大型轮胎公司跟踪采用这项技术。《华尔街日报》报道的标题是“丰田汽车公司促请轮胎公司采用新设计降低成本和重量”。为什么丰田汽车公司会注意这样做？因为他们明白：自己的客户永远希望得到价格低、油耗低的汽车。如果这意味着必须促请供应商采用新技术，为客户

创造更多价值，那么丰田公司就一定会这样做。事实上，丰田汽车公司的成功很大程度上就源于他们管理供应商的能力。

过去20多年来，通过对价值如何创造、管理需要超越组织机构本身等问题的进一步认识，管理本身也发生了很大变化。例如，10多年前，采购是一件不大受到重视的事情，其目标无非就是设法以最优惠的条件得到事先预定的东西。现在，采购活动已经逐渐演化成为“供应链管理”。这是一件真正意义上的变革，并不是仅仅名头上的变化。围绕着如何为客户创造价值，供应链管理要求人们必须拥有一个更加系统的思路：考察采购的东西本身，而不仅仅关注价格；考察采购的速度、机动性，同时考察成本；考察供应商的知识以及创新能力，同时考察供货质量。

我们刚才提到的价值革命，在公司业务的许多方面都发挥了作用。当公司跳出自己的圈子，从外向里观察的时候，他们常常会看到一个新世界，创新伴随各种形式的解决方案和增值服务满足了客户的需求，而不仅仅是向客户推销产品。如果了解这种转变对于一个公司翻天覆地的改变，那就不妨回顾一下杰克·韦尔奇对通用电气公司的改造。

通用电气公司曾经是世界最大的工业企业，但是，现在它80%的利润来自于服务。就拿通用电气公司的机车生产来说，它是通用电气公司最为古老的生产部门。从1895年起，通用电气公司的工程师们就一直在生产机车——这个工业时代的“铁马”。直到最近，韦尔奇才指出：“生产最新的高效能机车，这是你们肩负的使命。”这些都是制造的观念。然而，等到以客户的眼光审视自己的业务时，通用电气公司发现铁路所需要的已经不再是更大、马力更足的机车，而是希望用最小的成本运载最多的货物。现在，他们真正需要的是能够经常处于工作状态的机车。也就是说，他们需要的是安排机车的方法更合理，出现故障的时候能够更快捷地修理，等等。如果能够解决上述问题，那么你就大大提升了铁路的表现，这些就是客户真正向往的东西。

对于通用电气公司的机车生产部门来说，从投入到成果、从产品到解决方案的观念转变，就像打开电灯开关一样简单。一旦灯亮了，通用电气公司马上就提出了一整套服务，比如计算机辅助调度系统就能够帮助铁路公司更加有效地管理。得益于安装在机车上的设备，铁路公司和通用电气公司都可以随时随地掌握机车所在的位置。现在，如果机车出现故障，铁路公司无需打电话求助，通用电气公司的维修人员就可以直接赶往出事地点，排除故障。

由于制造产品已经变得日益稀松平常，对于客户来说也不再那么珍贵，因此，通用电气公司并不是唯一一家发现可以从产品的相关服务中获得比产品本身更多财富的公司。想一想，当你购买一台新电视机或者电脑的时候，当你从租售汽车的代理商那里获得财务担保的时候，你都可以得到一份服务合同。20世纪90年代，IBM公司的成功，很大程度上就是由于他们完成了从硬件生产商向解决方案提供商的战略转变。

同样的道理也可以运用到最普通的消费企业中。马莎·斯图尔特网站以较高价格出售所有家用物品，比如，它把某一品牌的熨斗在网站上以125美元的价格出售，但是在别的商场价格可能只有90美元。当被问及这种差异的时候，公司发言人解释说，他们公司通过提供使用

指导为客户服务增值。在网上点击了熨斗之后，你就可以学习怎样熨烫衬衫。客户是为这些建议付费，还是为从网上订购的方便付费，或者是为斯图尔特公司的品牌许可付费吗？答案可能是其中之一，也可能是全部。在新经济时代，价值日益附着于这些无形的东西之上。

非营利组织的原则

现在，美国有一百多万家非营利组织，它们的总和超过了整个经济体的10%。据估计，它们掌握着近20 000亿美元资产。它们之所以重要，不仅仅是因为资产规模庞大，而是由于我们社会的正常运转，在很大程度上依赖于它们。

我们认为，非营利组织，不论是作为单个组织，还是作为一个整体，其贡献都是非常巨大的。我们依靠它们进行教育和保健。它们促进艺术的发展，保护环境，救助陷于困境的人。然而，由于很多富有经验的管理者和志愿者参与这项活动，所以一个古老笑话说，管理一个非营利组织如同饲养猫群，总是要出一些乱子的。

为什么非营利组织那样难于管理呢？在某种意义上讲，营利性机构的管理者相对好办得多。它们创造的经济价值，远比非营利组织机构完成的社会福利更容易界定和评估。我们不妨回顾一下国际人居组织创造的价值。这个组织自从1976年成立以来，已经帮助全球50多万人建造了自己的房屋。该组织的使命就是通过帮助穷人建造朴素、大方、便宜的房屋，消除住房贫困。房屋主要由未来的主人和志愿者共同修建，当地建材销售商免费提供一些材料，当然还有专业技术人员的指导。按照这种模式，加之施工多在星期六进行，每项工程大约都需要好几个月才能完成。显而易见，这并不是一条高效的建房途径。

但是，房屋并不是国际人居组织所创造的全部价值。它们的使命并不只是成为经济、高效的房屋建造者，否则，它们就完全可以去募集资金，购买由专业人士建好的房屋。实际上，国际人居组织的另外一个使命是宣扬合作精神。因而，它们创造的价值超过了房屋本身，成为人们向社区或别人做出贡献的一种方式。

就像建造房屋一样，向社区或别人做出贡献也是国际人居组织的重要使命。正如该组织的一位成员所解释的，“我们的终极目的并不是房子，而是参与修建房子的人、未来居住的家庭、他们所组成的社会，以及以各种形式参与房屋修建的志愿者。”国际人居组织的很多构成因素，包括志愿者、捐赠人、受益人，都是其表现优劣的指标。如果他们不再相信国际人居组织创造的价值，他们就可能离开。然而，这些指标、信号都不如要求企业创造最大价值的市场魔力那么强大。运转良好的非营利组织在将自身使命落实到行动时，必须面对更为复杂的挑战。

他们必须问自己一系列简单而又有迷惑性的问题，诸如“我们的使命究竟是什么？”“我们所要创造的独特价值是什么？”“谁可以帮助我们完成自己的使命？”“如何将他们的利益与我们的使命结合起来？”等等。居于主导地位的必须是“使命”，而不是“客户”，因为“客户”可能将担负使命的组织机构引入歧途。接下来，让我们再回顾一下纽约市布朗克斯动物园

的熊猫政策。

再也没有什么动物能够像憨态可掬的熊猫那样吸引人们来到动物园，但是世界上最好的动物园之一——纽约市布朗克斯动物园却没有一只熊猫。这是不是就意味着，布朗克斯动物园没有很好地创造自己的价值呢？答案取决于布朗克斯动物园实际创造的价值。同样，也取决于布朗克斯动物园对自身使命的理解。

1895年，纽约动物学协会(NYZS)决定建立一个动物园，以促进动物学演绝，保护野生生物，教育社会公众。如果我们将动物园的资金提供者当做动物园的客户，那么，纽约市就是重要的客户。20世纪80年代，埃德·科克担任纽约市市长。这位显赫一时的政治人物感到，设法弄到一只熊猫对于自己竞选连任非常关键。因此，他花了数年时间游说北京，希望得到一对魅力十足的熊猫。他的努力成功的时候，纽约市动物园被迫担负起收养的职责。

接着发生的一切，值得我们从科学和政府的角度反思熊猫政策。现在，全世界熊猫的总量大约只有1 000只，因为雌性熊猫每年仅仅排卵一次，所以增加熊猫总量非常困难。埃德·科克弄来的雌性熊猫正值排卵期，但是一起运来的雄性熊猫还没有到生育年龄，结果什么也没有发生。繁衍这种稀有物种的一次重要机会就这样错过了。

1993年，纽约市布朗克斯动物园的主管机构改名为“野生动植物保护协会”。名称的变化有助于人们注意该组织的使命的变化，即它要将保护放在首位。它的目标、使命就是争取公众支持和科学技术，拯救濒临灭绝的物种，熊猫就是其中的物种之一。协会领导不得不面临一个两难境地。在动物园展示熊猫是唤起公众支持的有效手段，另一些人则认为这是一种很残忍的行为，因为我们仅仅保护了自己关注的物种。但是，野生动植物保护协会的科学家认为，将熊猫养在美国动物园中，对于熊猫物种来说弊大于利，因此布朗克斯动物园将不再保留熊猫。面临诸如此类艰难选择的时候，让这些非营利组织机构的管理能够正常运作的关键因素就是它们肩负的使命。

付费客户可以向营利机构提供明确的反馈信息，非营利机构却没有这个条件，它们的捐助者和受益人大多没有直接关系。虽然在非营利机构中引入客户的概念思考问题非常有益，尤其可以促使声名狼藉的官僚机构对于自己的服务对象更加负责，但是也会引起一些误会。

让我们看看美国红十字协会的情况吧。它提供了全国血液需求量的多一半。那么，美国红十字协会的客户是谁？是那些使用这些血液的医院，还是挽起袖子踊跃献血的人？直到20世纪80年代，这个问题仍然不很重要。正如所有非营利组织都建立在捐献者的慷慨之上一样，美国红十字协会将自己所有重要的因素，包括受益人、基金提供者、志愿献血者都看做客户。人们的关注和投入的资源让献血活动非常吸引人，许多献血者都乐于参加每年的献血活动。这种献血活动已经成为一种公共精神的象征。让人们都感到非常愉快。

但是，现在这一切都已经发生了改变。从20世纪80年代开始，艾滋病病毒(HIV)的蔓延使血液安全成为人们首要考虑的问题。对于献血者的详细检查变得十分必要，携带危险病毒的献血者必须被拒之门外。同时，医院面临控制开支的巨大压力，而血液成为他们压缩预算的主要项

目。这些都迫使美国红十字协会在开支上变得更加谨慎。比如削减规模较小、不太引起人们关注的献血活动。然而，并不是所有的献血者都乐于接受这种改变。

有一点是明确的。为了在新环境下完成自己的使命，美国红十字协会必须在客户和献血者之间进行适当的划分。结果，它不得不进行一些痛苦的转变，将献血者不再看做客户，而是看做供应链上的管理者。在这里，相当于“市场力量”的东西让这种改变不可避免。新的调整对血液管理提出了严格要求，医院开始更像真正的消费者，协会必须尽力压缩开支。也就是说，美国红十字协会被迫从外向里，确定自己所要创造的价值。

很多担负一定使命的组织机构却并没有面临如此强大的外部压力。总体而言，捐赠者要求更多的说明，政府基金也日益关注运作情况。然而，没有市场约束，非营利组织同样必须由外向里思考，接受自己所肩负使命的约束。

价值就是一个系统

在本章的开始，我们就指出**管理的主要职责是创造价值。但是，是否完成了自己的职责却不是由管理本身决定的**。日复一日，年复一年，旁观者可以自由决定是否继续支持那个组织机构。

确定谁是旁观者，或许这就是管理最为关键的决定。正如我们大家所看到的，做出这个决定对于营利性组织机构来说，要比非营利性组织机构相对容易得多。但是，即便是在商业

领域，客户也并不是现代管理唯一需要满足的对象。事实上，每个成功的组织机构都依赖于多个角色，他们都从各自独特的视角确定价值。

股东和其他投资者从容易量化的财务角度确定价值。员工则要复杂一些，他们会考虑今天的工资和健康福利，也看重培训和股票、期权这些将来才能确定价值的东西。员工追求的价值也许还体现在一些非经济因素上面，比如工作满足感、身份或者自豪感。就像非常关注价格一样，供应商也可能关注长期合作和开发先进技术的机会。

现代管理的挑战，就是确保这些需要的每个角色都可以选择参与到为所有人创造价值的系统之中。价值创造一词揭示了对组织机构的表现更广泛、更系统的认识，而这种认识方法是史无前例的。价值创造的内容，包含了工业时代对生产效率的关注，也包含了消费者时代对消费者、质量和选择的关注。不过，价值创造的概念本身具有很大包容性，完全可以涵盖所有现代管理的其他因素。因此，我们曾经在前面讲过，价值创造的概念是非常有用的。

在下一章中，我们将要探讨商业模式如何帮助我们掌握、管理创造价值的系统。我们将会看到，一个商业模式是如何作为系统运作、并将人们的洞察力转化为实实在在的企业的。

第2章 商业模式——将远见落实到企业

“商业模式”是互联网热时期的核心术语之一。它曾经为所有不大成熟的计划鼓吹过。商业模式的真正含义，其实就是如何赚钱。比如，对于微软公司来说，商业模式就是将自己用50美分制成的软件以120美元出售；对于Healtheon公司来说，商业模式就是在医生的处方或者订单上增加几美分；对于美国网景公司来说，商业模式就是一个不断进步的过程，没有人能够真正明白美国网景公司如何赚钱，事实上，长期以来美国网景公司一直在赔钱。很多互联网公司的商业模式大体相近，那就是将大批人吸引到自己的网站上来，接着招揽广告客户，至于这种商业模式的涵义，人们至今也不知所云。

——迈克尔·刘易斯，《新新事物》

正如价值创造的概念一样，商业模式也成为互联网经济的一个关键词。而且，由于大量滥用，商业模式一词已经失去了自身的某些意义。其实，同价值创造一样，商业模式也是一个非常有用的重要概念。本章将要探讨什么是商业模式，如何判断一个商业模式的好坏。尽管商业模式是个新生概念，但是关于商业模式的思想却源远流长。每个组织机构，无论属于新经济还是旧经济，无论是否属于营利组织机构，都非常需要一个切实可行的商业模式。

让我们首先明确商业模式的定义。

商业模式就是指一个企业如何通过创造价值，为自己的客户和维持企业正常运转的所有参与者服务的一系列设想。从本质上来说，商业模式是一种经过市场持续检验的理论。1992年，当迪斯尼欧洲公司开办了巴黎主题公园的时候，他们以为完全可以依照迪斯尼美国公司的主题公园运作。比如，他们以为欧洲游客肯定会像美国游客那样，在主题公园内花掉同样多的时间和金钱来购买食品、纪念品和游玩。

上述设想最终被证明都是错误的，例如，欧洲游客不像美国游客那样，整天在形形色色的饭馆里吃个不停。相反，欧洲游客大都希望能在同一时间享用午餐或者晚餐。这样，每到用餐时间，饭馆的压力就很大。垂头丧气等待用餐的游客往往排成了长龙。由于这些错误的估计，迪斯尼欧洲公司前几年遭到了灾难性打击，只有等到很多关键的商业模式逐步改变之后，它们才开始走向了成功。

管理学发端于企业理论，发端于整个组织系统如何运作的模式。主要的决策和创新都是对这种模式的检验。利润之所以重要，不仅因为它给你带来财富，关键是它能告诉你，你的商业模式是否真正有效。如果未能达到自己所期望的结果，你就应该重新检验自己的商业模式，就像迪斯尼欧洲公司后来所做的改进那样，科学的管理方法，就是从假设开始，接着在实践中接受检验，如果有必要再重新修正。

毫无疑问，商业模式的运用伴随着电子制表软件的普及。为了制定企业规划，列出企业未来的收支报表曾经是一件非常繁重的工作，现在却一下子变得轻松无比。但是，更为重要的是，制作电子报表要求你将企业的各个组成部分看做一个整体。一旦制作出了电子报表，你就可以提出“如果……就会怎样”之类的问题了。比如，如果市场每年平均上涨25%，那么就会怎样？敲不了几下键盘，你就可以看到一个小小的改变，给企业各个方面带来的巨大影响。也就是说，你可以将企业的运作“模式化”。

在我们用这种方法将一个企业模式化之前，商业史学家阿尔弗雷德·钱德勒、彼得·德鲁克等人已经给我们做出了解释。普通管理学往往就是通过案例分析，或者缩微历史试图做出解释，比如希尔斯公司和通用汽车公司的各个部门和政策如何组成一个有机的整体，通过为客户创造价值，也为股东创造了价值。案例分析往往能够揭示出一个重要的洞察力，无论主持企业的人是否意识到，其实在每个成功的企业背后，都有一个目光敏锐的人可以感觉到的商业模式。而且，从商业史上看，真正创造出来的伟大商业模式非常少，他们大多运用分析的眼光。归纳出了一种抽象“模式”。

那么，为什么近年来“商业模式”成为炙手可热的一个词语？从很大程度上来说，答案就在于互联网热引发了新冒险活动的急剧膨胀，互联网热使构想企业如何运作的新“理论”在技术上有了可能。从历史上来看，企业家常通过展示自己的成功，劝说别人投资自己初创的企业。也就是说，在公众面前，企业家必须获得利润，但是，他们当时实际上只能依靠家人和朋友的资助才能生存。不过，在20世纪90年代末的一段时间里，投资新企业的老规矩暂时被搁置一边，没有多少人在意。这个时候，企业家往往在自己企业运作正常之前就劝说人们投资。因为当时还没有产生利润，企业所谓的“商业模式”就被用来赋予未经验证的想法以一定的合理性。到了这个时候，所谓的“商业模式”，其实不过就是“请相信我们，我们明白自己正在做些什么，我们将来一定赚钱”之类说辞的缩略语。

但是，一个好商业模式所做的，就远非仅仅赋予企业家寻求资本的合理性。而且，好商业模式的内容，也不仅仅就是一个企业如何赚钱的问题。商业模式反映了围绕着管理的系统思想。

优秀的商业模式本身都有一个动人故事

“模式”就是在写满深奥数学公式的白板上，用语言抽象表现的东西。然而，商业模式本身却并不深奥难懂。一个商业模式，其实就讲述了一个企业如何运作的故事。就像所有好故事一样，一个好商业模式同样依赖于基本的人物、动机和情节。对于一家企业而言，其中的情节就是这家企业如何赚钱；对于一个社会公共部门而言，其中的情节就是如何改变世界（至少也应该锁定解决世界上某个角落的细小问题）。在上述两种情况下，人物刻画必须细致，动机必须合

理，而情节必须体现出对于价值的一种认识。

下面就是长期以来最为成功的商业模式之一，虽然这种商业模式已经问世100年了，直到今天它仍然被很多人学习借鉴。如同许多伟大的商业模式那样，它也源于一个人的受挫经历，而并非一个计划委员会细致分析的结果。这种商业模式的诞生，可以说有几分运气，经历过试验，也包含一些伟大的创见。即就是美国捷运公司和旅行支票意外诞生的故事。

美国捷运公司的前身是1850年成立的一家地区性货物快递公司。1892年，公司经理法戈前往欧洲度假，他费了很大劲才将自己的支票兑换成现金。“当我开始这趟备受折磨的旅程时。”他回来后说，“他们只收取现金。如果美国捷运公司的总经理都有这种麻烦，那么普通人不知道要面对怎样的境况，必须采取一些措施了。”美国捷运公司发明了旅行支票，在这个过程中，过去100年来最具价值的商业模式产生了。

那么，这个商业模式告诉了我们什么？谁是其中的关键性角色呢？他们是如何扮演自己的角色的呢？

从消费者角度看，这个故事可能更容易理解。只需要支付很少的一笔兑换费用，旅行者就可以不用提心吊胆（支票可以防范丢失和偷盗）且很方便（支票被广泛接受）。事实上，直到信用卡诞生之前，支票几乎就是旅行时，尤其是到国外旅行时携带钱的唯一办法。

在这个故事中，商人也是一个关键性角色。他们接受了支票，因为他们信任美国捷运公司的名字，这个名字就像一个通用的信用证，而且因为商人接受支票，这样就吸引了更多的消费者。接受支票的商人越多，人们参加这项活动的动机就越强烈。

对于美国捷运公司来说，他们开发了一项毫无风险的业务，因为消费者总是提前存入了现金得到支票，而这些支票随时随地都可以使用，非常方便。在整个情节中，有一些法戈本人或者美国捷运公司都没有预想到的潜在经济逻辑，让这个看似寻常的业务成了一个赚钱机器。

整个情节中的手法，就是我们现在所称的“浮存款”。对于成年人来说，这几乎已经是常识了：在销售和收回成本之前，公司必须预支制造产品的所有成本（主要包括劳动力和原料成本）。他们必须争取到资本，争取贷款。将产品运到市场的时候，他们总是祈祷卖个好价钱，以便能够偿还贷款并且获得利润。

美国捷运公司的旅行支票，改变了首先需要承担债务和风险的一般商业规律。因为人们常常在使用支票之前，早早就已经预付了现金，也就是“浮存款”。其实，美国捷运公司等于从客户那里获得了无息贷款，也就是这笔“浮存款”。而且，一些存款还将永远不会被提取，这样，美国捷运公司就以“浮存款”的形式暂时拥有了这些资金，而且这些资金的数额还越来越大。法戈的一次偶然的欧洲之行，带来了一个绝妙的商业模式，发现了“浮存款”这种新的金融手段。

当法戈开始做的时候，他也并不知道后面会发生什么。此后，这个故事变得更加清晰动人：

我们看到故事主角是谁，他们为什么那么做，潜在的经济逻辑推动了整个情节的发展，维持了整个体系的自我运转。如今，这已经成为人们耳熟能详的故事，很多人将这个原理推广运用到不同的商业领域。比如，零售商广泛采用礼券这种形式，不仅可以增加销售量，还可以利用“浮存款”。

从优秀到卓越：如何让好故事变得更好

我们认为，任何一个成功的企业后面都有一个相对简单、人人可以理解的商业模式。下面我们将进一步探讨这个问题。我们同样认为，每个成功的组织后面都有一个在其所处时代具有“革命意义”的商业模式。在我们陷入电子商务模式狂热的时候，我们很容易忘记一个简单的事实，早在亚当·斯密1976年出版的《国富论》中，就曾经讲过一家别针厂革命性地采用了专业分工进行生产，其实也就是当时一种崭新的商业模式。此外，像通用汽车公司当年建立的商业模式一样，今天eBay公司和思科公司也具有突破性的、振奋人心的新模式。

根据定义，一个成功的商业模式与现存的商业模式相比，代表的是一种“更好的方法”。它对于普通消费者来说可能更有好处，或者完全取代了旧有的方法，也因而成为下一代企业家所需要遵循的标准。今天，外出度假时早已经没有人包里还装满了各种信用证书。相对于法戈所处时代的各种“技术手段”，旅行支票可以说带来了质的飞跃。法戈的商业模式源于他对人们需求的敏锐洞察，他的新产品改变了旧有的“游戏规则”，也就是旅行经济的规则。旅行支票所消除的旅行成本并非严格是金融意义上的，在一个陌生的城市，人们再也无需担心遭到抢劫，或者花上好几个小时才能兑换到现金。旅行支票的出现去除了旅行的重要障碍，让更多人能够享受外出旅行的乐趣。

创造一种新商业模式并不像撰写一个新故事一样。从一定意义上讲，所有的故事其实都是对旧有故事的调整与变化，都是对人生所经历的普遍主题的再创作。同样，新的商业模式也都是所有商业活动中所反映出的价值链的一种变化。从广义上讲，这种价值链有两部分。一部分包括生产某种产品所涉及的活动，比如设计、购买原料、制造或者运送过程；另一部分包括销售某种产品所涉及的活动，比如寻找消费者、完成交易、商品配送或者售后服务。正如一个好小说所讲的那样，每个商业模式的细节也都应该是独一无二的。但是，不管怎样，任何商业模式都是一个关于人类基本的生产和销售两大活动的故事。这个情节可能从设计一种新产品来满足人们的需求开始，就像上面所提及的旅行支票一样；或者可以通过过程的创新，用更好的生产、销售、配送已经得到证明的产品或者服务的方法。但是，一种新的商业模式几乎总是对现有价值链的一种调整。

在本章中，我们将会回顾一些商业模式的故事。每个故事都从一个企业家的故事开始，他们认为自己发现了一种可以将事情做得更好的新方式。每个故事都提供了一个解决过去生产、销售问题的独特方法，也都讲述了如何创立一个好商业模式的方法。

案例 迈克尔·布罗尼尔与 Eastern Exclusives 公司

迈克尔·布罗尼尔是所谓客户关系营销的先驱之一，他建立的布罗尼尔-斯洛斯伯格·汉弗幕公司(简称BSH)，现在是Digitus(网络咨询公司)的一部分，也是美国最早、最成功的客户关系营销公司之一。他们利用信息技术的力量，帮助客户获取消费者的更多信息，制定目标更为明确、也更行之有效的营销计划。客户关系营销代表了一种解决普遍存在的问题的新思路：如何接近自己的消费者。

这种高明的新经济公司的“种子”，早在20世纪70年代就已经开始萌发了，当时迈克尔·布罗尼尔还是一名波士顿大学的三年级学生。与同学们一样，布罗尼尔偶尔也购买一些可以在当地商店或者餐馆使用的打折赠券。学生们象征性地花费一点钱就可以得到赠券，然后马上就可以在商店或者餐馆享受不少打折优惠。

不过，布罗尼尔对于这个过程考虑得越多，就越感到这样做没有多少意义。没错，赠券为学生们创造了价值，带来了实意。但是赠券还有为商人们创造更多价值的潜力，后者一直通过增加比萨饼和CD的销售额获取利润。开发为商人们带来更多回报的潜力就是布罗尼尔开始着力解决的问题。布罗尼尔意识到，问题的关键在于更广泛地发行赠券，最好能够让赠券到达每个学生的背包中。

布罗尼尔是如何做到这一点的呢？首先，他必须像一个学生那样思考问题，这自然没有多大困难。因为当时他本人就是一名学生。他懂得学生们常常为囊中羞涩犯愁。如果免费送赠券给他们，又会发生什么？他们怎么会拒绝免费的东西呢？

其次，布罗尼尔不得不解决具体的赠券发行问题。他的解决方案应该是相当不错的。他找到了大学公寓的主管，提出了一个建议：他愿意免费提供赠券，由学生公寓将它们发放到每个学生宿舍。这样做可以改善学生公寓管理部门的形象，因为学生和公寓管理部门的关系一直很糟。布罗尼尔的提议得到了积极的反馈，公寓主管很快就同意合作了。

接着，布罗尼尔就向附近的商家提出了一个更有趣的建议——如果商家愿意付给自己一小部分钱，商家的赠券就可以出现在布罗尼尔准备的赠券册中，就可以让波士顿大学14 000名住校学生看到，布罗尼尔的创意开始实施了，不久，他将自己的想法向其他校园推广。后来甚至推广到了市区的写字楼里。布罗尼尔的第一家公司——Eastern Exclusives公司，就这样诞生了。

布罗尼尔的创新不在于赠券册本身，而在于他设计的发行系统和商业模式都紧紧围绕着一个认识：是商人，而不是学生，才是赠券册的真正消费者。正是那些商人们购买布罗尼尔的服务的欲望才最为强烈。布罗尼尔免费送到学生手上的赠券越多，商人的销售额就增加得越多，因而他们愿意支付给布罗尼尔的钱就越多。这就是布罗尼尔的商业模式获利的一个方面，也是他本人赚钱的方式。

同样，这种模式在开支方面同样也有独到之处。让我们仔细考虑一下布罗尼尔运作这个赠券的所有活动和资源，也就是价值链上的生产和销售因素。必须要有人与商人们联系接触，签署合作协议，接着就是印制赠券的开支，最后，也是更为重要的，就是发行赠券的费用。也就是将赠券最终送到学生手头的费用。与学校公寓管理部门的合作发行不仅为商人们带来了更多价值（因为这样做可以让赠券到达更多学生手中），也将布罗尼尔的发行费用降低到了零。总之，布罗尼尔的所作所为具备一流商业模式的所有要素：一个具有明确可信动机的人，一个有待解决的问题，一个采用增收节支的经济手段的最佳情节。

对于寻求新客户的小公司来说，布罗尼尔的赠券是一个成本收益率很好的营销手段。布罗尼尔采用没有多少技术含量的方法，帮助当地商人扩大了在当地市场的销售份额。

案例 皮埃尔·奥米亚尔与 eBay 公司

如果从规模、范围和技术复杂程度上来讲，与上述案例截然不同的就是eBay公司。它是第一个、也是目前为止最为成功的个人与个人交易网站。如果说布罗尼尔成功的商业模式为那些数十个小商家接触数千名新客户提供了有效途径，那么，eBay公司则大大提高了经营的数量和范围。它利用互联网的力量，让数以百万计的买家和卖家通过网络聚集在一起。

正如很多创新企业一样，eBay公司是因为发现了一种更好的方法而建立起来的。在这个案例中，主人公就是皮埃尔·奥米亚尔，一个以“反对商业化”自居的前软件开发者，曾经在General Magic公司工作。当时，他的女朋友爱好收藏，很希望通过互联网能够与其他收藏者进行交换。为了做到这一点，皮埃尔·奥米亚尔在1995年开发了一个小型在线交易场所——拍卖网。可以说，这要远远早于很多人对互联网的认识。

随着网站的名气越来越大，越来越多的收藏者开始在网站上交换更多的物品。尽管最初上网交易的人都享受免费服务，不过，奥米亚尔很快发现自己需要收取很小的费用（每笔交易0.25美元）来维持网站的运作。1996年，他将这项业余爱好变成了全职工作。一年以后，这个网站就成为风险投资商垂青的非常红火的一个公司。这个时候，奥米亚尔感到自己需要一位具有品牌建设经验的CEO。1998年初，他邀请梅格·惠特曼担任这个职务。从一开始，惠特曼就被eBay公司所拥有的成功商业模式所震撼。正如她后来回忆的，“首先，与许多早先的互联网企业不同，eBay公司确实是一家离开网络就无法生存的企业，我觉得这简直太吸引人了。其次就是eBay公司的用户与网站之间的深厚感情。”1998年3月，惠特曼与奥米亚尔正式合作，并且在6个月之后将公司成功上市。在上市第一个交易日结束时，eBay公司的市值已经接近20亿美元。到了2000年夏天，eBay公司已经拥有了1500万个注册用户，占了网上拍卖企业的90%。一年之后，eBay公司的注册用户总数再次翻了一番。

eBay公司的商业模式到底如何呢？实质上，eBay公司就是一个永远在线、具有娱乐意义的拍卖场所。与现实世界的拍卖场所不同，eBay公司的实际市场非常庞大，而且非常高效。之所以如此，完全是由于互联网的力量。可以说，互联网是这个故事的关键因素。

你不必像一个经济学家那样，去理解为什么规模是产生一个高效率的市场的核心。规模庞大的市场，可以让购物者得到自己希望得到的商品，让销售者找到愿意支付最好价格的消费者。那些曾经摆过家庭地摊、处理过家里不大值钱的东西（比如，父亲留下来的转椅之类的东西）或者买过二手车的人，也许马上就能领会这一点。在任何买家成堆的地方，一定有人愿意付出更高的价钱。按照经济学的概念，这些情况赋予了买家更大的“效用”（价值），因此他们乐意支付更高的价钱。如果一个市场大到非常高效的地步，就会有很多买家相互竞争，抬高价格，因为商品本身有了最大的效用（价值）。

然而，将很多买家聚集起来却需要花费很大财力。让我们设想一下，如果在自家房子前面竖起一块牌子，宣布将要在院子里处理一些东西，可能只是一个相当小范围内的事情，目标仅仅限于一些恰好那个时候路过的潜在消费者。在本地报纸上刊登广告，你就会吸引稍稍多一些的买家，但是你需要付出一些代价。可以说，你想接触到的潜在消费者越多，你的开支也就越大。不过，无论如何你仍然会受到距离的限制，因为人们不会仅仅为了看一个旧转椅而大老远地跑过来。

假如身处这种情境之中，那么你就很难以理想的价格出售自己的物品，因为你选择招揽潜在消费者的方式通常并没有多大吸引力。如果你的旧转椅没有卖掉，你还可以将它抱回去，重新放在阁楼上或早已废弃不用的汽车里。只有合适的买家碰巧发现它，才可能真正成交。通过一次家庭售卖活动，买家或许会找到真正的便宜货，不过他们要花掉大量的时间，因为在找到称心如意的商品之前，他们可能不得不参加好多家庭售卖活动。缺少足够的买家，也没有多少种商品能够吸引人，家庭售卖活动大概就是你能见到的最低效的市场。当然，或许有些人会觉得这是一种打发时间的有趣方式，却实在不是谋生的手段。

各种零售商业模式，就是为了弥补上述经济活动的不足而做出的改变。通过做中间人，二手货商人试图将家庭售卖变成一种可行的商业活动。他们以较低的价格买进二手商品，运用自己的市场知识，通过挑选消费者希望得到的商品以及收集更多品种来为消费者增值。当然，这些商人也需要额外的成本，他们需要花时间弄到这些商品，需要支付场地租金，也有可能造成商品积压。然后，商人指望消费者乐于支付较高的价格，补偿自己这些额外开支。寄卖商店就是这种商业模式的一种变种，它让商人避免了商品积压的风险，因为只有商品销售之后，商人才向物主支付钱款。

eBay公司通过将数以百万计的人们引入虚拟的网络空间，成功解决了地方市场的低效问题。eBay公司吸引的买家越多，卖家也会越多，反之亦然（这也就是所谓网络效应）。这就是eBay公司故事的经济学解释。规模不仅解释了为什么买家和卖家被吸引到eBay公司来，而且解释了eBay公司怎样像一个企业那样运作。当完成交易的时候，eBay公司向每一件开列的商品收取小额费用（在0.25~2美元之间），因为附加服务（比如设法突出开列交易的商品）而收取较大费用（在2~49.95美元之间），以及潜在的较大费用（在售价的1.25%~5%之间）。也就是说，eBay公司赚钱的方式有许多种，包括从开列和完成交易商品的总量中收费，向卖家提供额外营销服务中收费，以及鼓励以更高价格出售商品中收费。

这就是eBay公司商业模式中收入的一面，而且，eBay公司的商业模式鼓励买家和卖家各自

按照有利于自己的方式行事。由于规模的原因，eBay公司的基本登录费用很低（最初还是免费的），因此这不会妨碍任何人进行这场游戏。对于卖家来说，eBay公司拍卖的形式不仅是一种享受，也有可能带来更高的售价，因为最后一刻加入的买家可能会激烈竞价。

eBay公司商业模式中开支的一面情况又是怎样呢？当然，在eBay公司刚刚开始起步的时候，互联网大大降低了很多人接触、联系的费用。如果没有这一点，eBay公司的商业模式就无法运转，但这仅仅是其中的一个方面。当一场拍卖结束的时候，如果有一个出价超过了买家事先确定的底价，eBay公司就用电子邮件通知卖家和买家，计算出付款、托运的后续费用。eBay公司无需保管任何商品，也无需任何库存。因而，eBay公司也就无需运输费用，也不存在任何信用风险。可以说，eBay公司没有一般企业都有的管理费用。

同样，促进诚实交易、行为端正的压力，在很大意义上也是他们的社区事务。

例如，他们鼓励用户在每一笔买卖完成之后返还回馈表格，接着这个表格连同用户信息也被放在网站上面。那些记录良好的人会得到彩色小星，而那些备受批评的人则将会被从网站上除名。不过，总体而言，eBay公司一直非常重视公共道德。从起步的那一天开始，eBay公司就懂得：如果在这个方面没有保障，就完全有可能让公司关门。因此，公司管理者就采取了一些保证诚信的服务，比如设立保证金账户。

对于卖家来说，eBay公司是一个费用非常低廉的营销渠道，它提供了便捷、低成本接触大量买家的途径。事实上，尽管eBay公司公众形象是一家全国范围内的家庭售卖场，但是它现在的主要受益者却不再是那些处理自己旧东西的个人。eBay公司已经成为无数小企业主营销和配送的主要工具，他们通过在eBay公司销售东西谋生。小企业主提供了商品，eBay公司提供了消费者并从中收取小额费用，这就是推动eBay公司商业模式正常运作的基本经济规律。eBay公司大大降低了无数小企业接触消费者的成本，赋予他们过去只有大型公司才享有的经济规模。在这个过程中，eBay公司扮演着一个中介角色，让无数小企业在起步阶段就能够生存下来。

随着这种卖家的出现，一些提供相关服务（比如运送或结算）的新公司纷纷出现。这些第三方公司弥补了eBay公司的不足，让它对小企业更具吸引力。事实上，客观地讲，eBay公司获得的赞扬之多，即便没有超过，至少也应该等于其他所有风险投资公司所获得赞扬的总和。正如一个感到满意的用户所说的，“对于我们这些用户来说，eBay公司最具资本主义特色。”

企业总是在不断发展，这也就是我们的商业模式与所讲述故事容易出现脱节的地方。**没有什么商业模式能够在纸面上固定不变，故事总是在不断发展、演化和改变。**在刚刚创办的前五年内，eBay公司就取得了显著成功，因为它是在网络上首先开发出可行的商业模式的公司之一，公司建立在为那些愿意付费的人提供服务的基础之上，而不仅仅是依赖广告生存。事实上，在最早的时候，拒绝广告是eBay公司坚持的原则，因为创办者认为广告可能弱化他们正在形成的社区氛围。

eBay公司也许会一直那样，也许会随着企业的演化而改变。毫无疑问，eBay公司将会继续检验自己的商业模式中的各种因素，而且eBay公司肯定会发生一些变化。像所有的商业模式一

样，eBay公司将来如何变化在很大程度上取决于市场力量，以及市场行为背后的心理学、经济学因素的影响。在本书的第二部分中，我们将会接着讨论。

市场如何运作

在任何一个特别成功或者失败的企业背后，都很容易找到带来这种结果的商业模式，或者导致失败的错误设想。结果出现之前，整个事物都充满了各种不确定性。然而，不确定性并不意味着绝对无法做出合理的设想。**最终决定商业模式成功的因素，往往都在于企业和个人在市場中的表现。**

比如，迈克尔·布罗尼尔明白：学生、当地商人和大学官员三者共同决定了自己赠券册的定价和成本，每一方都希望以优惠价格获取些价值。通过引入布罗尼尔本人作为代理，通过对三者所要获取的价值的判断，让他建立了一个新系统——一种低成本解决商人营销问题的方案。同样，eBay公司凭借自己心理学和经济学的认识，将收藏家、捡便宜货者、寻找社区归属感者以及小企业主聚集到自己的网站上来。eBay公司的商业模式能够运作起来，原因就在于其中每个追求自身利益的角色都从中获取了一些价值。

正如上面所讲的，每个成功的商业模式都明确提供了一些人，他们的行为如果不是必然的，至少也是可能的。相反，那些失败的模式常常做不到这一点，因为他们往往建立在模糊的角色和不大可能的行为上。不妨让我们来分析一下Web—house网站快速崛起和失败的过程。它是Priceline网络公司的一个分公司，这家公司引入了在购买机票时自主定价的概念。早期华尔街的热情鼓励了公司的CEO杰伊·沃克，使他将原有自主定价的商业模式拓展到杂货和汽油领域。

这里就是沃克想要讲述的故事。无数消费者通过网络告诉沃克自己愿意支付的价格，比如一罐花生黄油或者一卷卫生纸的价格，消费者可以明确提出自己的出价，但是不能明确要求品牌。如果消费者想购买花生酱，最终可能购买订好牌的，也可能购买吉弗牌的。

网站将消费者要求购买的所有商品收集起来，然后前往宝洁公司或者金佰利公司，完成最终交易。比如，如果厂方愿意将花生酱价格调低1美元，网站就答应在一周内订购100万罐。

网站的想法就是将消费者的需求收集起来，从而为零散的消费者扮演一个强大的经纪人的角色。通过代表数以百万计想要购买花生黄油、尿布或者汽油的消费者，网站就能够与生产消费品的大型公司或者汽油商人谈判折扣问题，并将节省的钱让利给消费者，而网站从中收取一定的费用。

这个故事到底有什么错呢？网站认为宝洁公司或者金佰利公司只是稍稍迟疑一下，就会答应来玩这个游戏。但是实际上，大型消费品公司往往用了数十年时间和大量金钱，打造自己公司的品牌，让人们相信自己的品牌更好。培养消费者对自己品牌的忠诚度是他们重要的命脉。（因

此，他们更乐意使用优惠券的形式。)现在，网站的商业模式鼓动消费者关注价格，而忽略了品牌。那么，制造商们会帮助网站来砍价、并破坏自己好不容易建立起来的品牌吗?这个故事要求有一个为了别人甘愿牺牲自身利益的关键性角色，显然不大好找。

市场关系是实力关系

每个商业模式中都深深蕴含着一系列有关世界如何运作的设想。尽管这种设想始于“谁是消费者、我们认为他们将会怎样”之类的问题，它同样还包括商业模式依赖的所有其他角色。概括起来说，**商业模式解释了一个组织机构将自身需要的智慧、资本和供应商联合起来的原因和方法**。虽然组成的形式和程度各有不同，但是任何组织都不可能在没有这些资源的情况下支撑太久。**从管理的角度思考问题，这就意味着需要透过市场的眼光看待这些资源，也就是说将整个世界看做智慧、资本和供应商组成的一系列松散的市场。**

作为消费者，我们最熟悉的市场其实就是产品市场。我们的眼光往往每次都集中在一种产品上面，最关切的就是选择(我能否得到自己想要的东西)和公正(我对付出的价格是否满意)。并且，我们常常将价格看做价值的表现形式(比如这辆汽车或者这台电脑是否物有所值)。管理者观察自己必须参与的市场的时候，却往往看到另外一些东西。他们看到了一个制约公司自身运作能力的实力关系网络，这个网络结构是一个瓶颈，最终决定了公司的成本和产品价格。

对于一个企业来说，生存的必要条件就是价格必须在生产成本和产品本身对于消费者的价值之间，如果产品价格过低，那么公司就可能倒闭；如果产品价格过高，那么就可能没有消费者。市场机制常常告诉管理者，他们是否有权力将自己产品的价格定在一个可以维持生存的区域，以及那个区域的范围。比如，他们能否获得医药公司的超额利润或者超市的微薄利润(利润空间就是一个商品或者服务的成本与实际销售价格之间的差距)。

一个公司的成本取决于市场，而在市场上，买家总在寻找最好的价格。公司从供货市场购买了所需要的原材料和配件，通过劳务市场“购买”了所需的雇员，而且通过资本市场搞到了所需要的运营资金(付给供应商或者建造各种设施)。在各自领域，市场价格(产品、原料价格、员工工资、利息等)反映了买家和卖家之间供需力量的平衡。

从一定意义上讲，这种实力关系仅仅是一种供求关系。比如，软件工程师和网站设计师的薪酬近年来大幅上升，就是因为市场对他们技术的需求远远超过了现有的供给。需要聘请他们的公司没有多少选择，因此他们的薪酬不断攀升。这样工程师们就居于主动地位，这也就是所谓的卖方市场。

从另外一个意义上讲，这种实力关系也是所谓产业结构现象的一个反映。产业结构主要由一种产业中相对集中的买家和卖家来决定。让我们来分析一下美国的汽车工业，其中三大汽车公司巨头(通用、福特和戴姆勒-克莱斯勒)的原料和配件生产厂家数以千计。同样，美国零售业也决定于三大巨头：沃尔玛、凯马特和塔吉特。当只有几家大公司从许多供应商那里采购的

时候，这些大买家很可能就居于主导市场的地位。在很大程度上讲，除非供应的商品高度集中或者非常稀缺，买家就将操纵和决定商品价格，这个价格绝不会允许卖家获取太多利润。

到底是什么东西给了大买家这样大的力量呢？因为每个卖家仅仅占据了买家需求很少的份额，如果一个卖家不能满足买家的条件，买家就会威胁与别人交易。对于卖家来说，这自然将会是一场灾难，因为这些大买家已占去了很大市场份额。所以，卖家对买家的依赖程度远远超过了买家对卖家的依赖程度。

当一些供应商为很多买家服务，或者卖家比买家需求小的时候，这种力量的平衡就发生了变化。让我们不妨来考虑一下那些时装商场用来展示自己服装的塑胶衣架市场的情况。不久以前，向三大超市巨头供货的衣架生产商很多。在三大超市巨头之中，凯马特就很会运用自己的购买力量，每年花4 000万美元的“好价钱”（那仅仅是对于凯马特自身而言）就可以了。

后来，实施多元化经营的泰克国际公司有意通过兼并、开拓和整合供应渠道来建立市场力量，慢慢地，泰克国际公司买下了所有向凯马特供应塑料衣架的公司。不到4年时间，泰克国际公司占据了大约70%—80%的塑料衣架市场，2000年的销售额达到了4亿美元（也就是以前凯马特采购额的10倍）。现在，情况已经大大不同了。根据《华尔街日报》的报道，泰克国际公司已经牢牢控制了市场力量，将衣架的价格调整到令许多客户痛苦不堪的地步，他们抱怨泰克国际公司滥用了市场力量。当供应商集中起来，尤其是在短期内很快集中起来之后，消费者可能就没有多少选择了。泰克国际公司已经完全掌握了战胜别人，甚至战胜包括大超市的办法。

同泰克公司一样，Priceline网络公司和eBay公司也都通过改变现有市场结构，开始改变力量平衡。即便在互联网时代，eBay公司的成功和Priceline网络公司的失败再次证明了市场力量的恒久法则。而且让人想起古老的鸡与蛋孰先孰后之谜。eBay公司通过提供消费者乐意付费的服务获得了发展。随着时间的推移，eBay公司已经吸引了1 500万用户，并且成为无数卖家赖以谋生的销售渠道。市场平衡已经完全转向了eBay公司。可以肯定的是，广告之类的商业活动将来对eBay公司具有决定意义。

Webhouse公司选择了另外一种不同的路子。像很多互联网企业那样，Webhouse公司扮演了一系列决定性、建设性的角色，它的商业模式使网站就像一个权力经纪人。不过，作为权力经纪人，就需要一大批忠诚消费者。要想拥有那么多消费者，首先就需要提供价格优惠的服务。由于生产消费品的公司拒绝合作，Webhouse公司就不得不自掏腰包，为客户提供价格优惠的服务。2000年10月，等到“烧”掉了数以亿计的风险投资之后，公司资金告罄，那时也早已经没有人再相信互联网神话了。

案例 戴尔：取消中间人

过去20年来，戴尔电脑公司所采用的商业模式是世界上最好的商业模式之一。迈克尔·戴尔作为当代典型的企业家而备受商业媒体的关注，这个年轻的电脑奇才从大学辍学，通过创立

自己的技术公司赚了大钱。不过，迈克尔·戴尔真正有影响的见解并不在技术方面，而是在商业方面。早在20世纪80年代初他就开始关注个人电脑生产企业的工作模式，并且发现了一条更好的路子。这种方法可以免除许多不必要的成本，让人们以更低的价格买到自己想要得到的电脑。

这条更好的路子就是向客户直销，绕过了分销商这个中间环节。戴尔电脑公司从消费者那里直接拿到订单，接下来自己购买配件组装电脑。这就意味着戴尔电脑公司无需车间和设备生产配件，也无需在研发上投入资金。消费者得到了自己想要的电脑配置，戴尔公司也避免了中间商的涨价。

这真是一个奇妙的商业创意！戴尔本人通过为消费者消除中间环节获得了大量财富。他以很低的代价获得了技术，比其他个人电脑制造商获得了更为丰厚的利润。戴尔电脑公司的直销商业模式就是利用现有的价值链，并且除去了一个不必要的、成本昂贵的环节（在经济学术语中，称之为“非居间化”或“脱媒”）。从消费者的角度看，这种新价值链更有意义。

戴尔从大学辍学、全力经营自己公司之时，他也没有料到取消中间人会有那么多优势。这也就是我们在故事中发现的真正有趣的地方。按照订单制造产品的方法让戴尔公司避免了大量库存产品产生的所有成本和风险。无论商业环境发生什么变化，这都将是一件非常好的事情。不过，在20世纪90年代，伴随着骄人的创新速度，戴尔电脑公司的商业模式更成为一道亮丽的风景。

我们大家都耳熟能详的**新经济的一个特点，就是价值的来源从具体事物向创意、从产品向服务转移**。戴尔电脑公司商业模式的成功进一步证明，产品甚至也可以像服务那样去做。这究竟会有什么意义？为什么会是这样呢？

库存对于服务企业来说一直都很重要。比如，如果你在一家航空公司工作，每次飞行你肯定都需要很大的固定成本。这些成本包括飞机本身、燃油以及机组人员，而且都是基本固定的。因为不论乘客是300人还是30人，这些成本都不会改变。为了赚钱，你就必须设法让飞机满员，这在航空业中被称为“上座率”。航空公司不可能将一个飞机座位放在库房里存起来，这些座位就像一盒非常容易腐烂的草莓一样，根本无法保留。医院也面临同样的问题，不可能将病床、仪器设备以及受过严格训练的医护人员放进库房中去。每一种专业人士，比如律师、医生、咨询师等，也都明白自己的时间不可能储存到库房中去。对于固定成本很高的服务行业来说，他们的主要工作其实就是设法解决上述问题。

然而，制造业企业过去往往依照不同的经济模式行事。如果生产的是一种小机械，那么你就可以将产品放在库房中，直到有消费者准备购买时才拿出来。不过，在一些产品更新换代很快的企业中，消费者的欣赏口味也变化很快，这时产品就变得像在服务业中那样，很容易“腐烂”过时。戴尔电脑公司的副总裁凯文·罗林斯曾经感叹说：“我们现在就像卖菜的农夫，搞不好东西就会烂在手里。”他的意思就是说，电脑技术的发展非常之快，如果公司不能迅速将电脑卖掉，产品就很容易变成一堆过时的机器，而过时的电脑就像已经开始腐烂变质的蔬菜、水果那样。这种关于库存和速度的认识，促使戴尔电脑公司在过去十多年里表现不俗。因此，

现在不论在什么行业，很多CEO都在讲，速度是他们优先考虑的问题之一。

十多年来，直销模式让戴尔电脑公司保持了一种令竞争对手疲于应付的速度，也让他们与客户建立了直接联系。这种联系又让他们及时掌握客户想要什么样的产品，何时需要这样的产品。然后，戴尔电脑公司运用这些信息促请合作的供应商及时生产并将配件送到自己的装配工厂。正如迈克尔·戴尔本人所说：“我们用信息代替了库存。”这对于戴尔公司的供应商来说同样有利，因为他们可以更稳定地向戴尔公司提供电脑配件。

开始的时候，其他个人电脑制造商对于戴尔电脑公司的做法根本不屑一顾。经过15年的发展，他们慢慢都或多或少地认输了，并加入了戴尔公司电脑直销行业。整个电脑行业中曾经处于支配地位的电脑分销代理商（2000年的总收入超过750亿美元），现在只有勉强维持生存了。2000年，三大行业巨头包括CHS 电子公司、MicroAge公司和InaCom公司都援引企业保护法第11条以寻求美国政府保护。

从一定意义上讲，这种故事的道德意义其实相当简单：为客户提供价廉物美的产品和服务的同时，自己的公司也会得到长足发展。但是，从另外一个意义上讲也会相当复杂，价廉物美的产品和服务需要通过一个系统、一个商业模式产生，商业模式建立在关于价值的远见之上，只有拥有优秀的商业模式，为客户提供价廉物美的服务才有可能实现。

戴尔电脑公司自身的成本结构大大降低了各种支出，因此它可以为客户提供更多价格低廉的电脑。戴尔电脑公司将来又会怎样做？随着个人电脑市场的发展开始减缓，戴尔电脑公司迅速将自己的直销模式拓展到新领域，比如转向服务器等产品。事实上，这是一种非常明晰的模式，戴尔电脑公司所有的管理者都深刻领悟了这种模式，从而也大大帮助他们很快适应变化。但是，毫无疑问，戴尔电脑公司仍将坚持自己的商业模式。战略（本书下一章将要讨论）的任务就是专门处理这些问题的。

改变了世界的故事

非营利组织也需要一个“商业模式”吗？答案是绝对肯定的，只是也许它用来说明自己体系的术语并不是“创造价值”罢了。但是，就像企业一样，非营利组织也是创造价值的系统。正如大家已经看到的，一种好商业模式将会帮助人们将组织机构看做相互有内在关联的整体系统来运作。在社会公共部门，一种好商业模式也会产生同样的效果。

分析任何成功的非营利的或政府的组织机构，大家将会从中发现一个好商业模式所具有的关键因素：**明晰的人物角色，合理的动机，他们一起展开了有意义的故事情节**。这些故事往往围绕着组织机构如何改变世界，或者至少改变了世界的某一方面来展开。其中的一个重要手段，即关于价值的重要见解，就是所谓的组织机构权变理论。

1994年，当威廉·布拉顿担任纽约市警察专员的时候，他提出了一个非常明晰的权变

理论：关注一些微不足道的生活过错，比如乱涂乱画或者乱跳旋转门，往往有助于预防更严重的犯罪。这也就是法律界所谓的“破窗”理论。这个理论认为：如果一座大楼的一块破窗玻璃没有马上修好，那么人们会认为大楼无人照管，不久以后所有的窗玻璃可能就会被打破了。在布拉顿领导下，纽约警方表明他们不会对人们的小过失熟视无睹。通过对犯过生活小错误者的例行搜查，他们发现了数以百计的武器，这些武器可能被用来实施更为严重的犯罪。从这些简单、容易沟通的权变理论入手，布拉顿才能够重新部署纽约警方的工作，纽约市的严重犯罪因而大幅下降。

案例 老年旅店组织：一种收费模式

对于非营利组织机构来说，权变理论是对于如何完成自己使命的独特认识。另一方面，这个商业模式必须说明组织机构如何获得自身所需要的资源，是否要通过收费、募集基金还是吸引志愿者。我们不妨来看看美国老年旅店组织，它在过去25年来改变了老年人的生活。

20世纪70年代，美国社会刚刚开始感受到老年人口的急速上升。那就是所谓的“美国灰”，是许多老人们不乐意看到的景象。用老年旅店运动创始人马蒂·诺尔顿的话来说，在美国逐渐变老是一个“浪费、悲惨地逐步远离社会的过程”。他相信改变这个过程唯一途经就是老年人自己“认识自身价值，首先改变自身”。

1975年，诺尔顿与同事大卫·毕安克共同创建了老年旅店组织，它就是帮助老年人实现转变的工具。这个组织的使命就是通过高质量的、可以承受的培训课程，帮助老年人寻找新兴趣和激情。他们两人从欧洲青年旅店运动中得到启发，欧洲青年旅店运动的简易旅店网络，让喜欢冒险的年轻人旅行和约会变得相当容易。他们想，为什么不能使用那么多闲置的大学公寓，为老年人提供相同的服务呢？

老年旅店组织的商业模式再简单不过了。它的“消费者”是一群拥有很多闲暇时间的退休者，他们有灵活的出行计划，乐于学习新东西。老年旅店组织的“产品”就是短期培训课程，这些课程由大学以及像博物馆之类的非营利机构提供。对于老年旅店组织的会员来说，参与的价值就在于培训课程，还有成为活跃忙碌群体中一员的那种感觉，这就是老年旅店组织的权变理论的核心。

那么老年旅店组织又是如何维持自己的运作的呢？会员自己通过交纳一定学费和住宿费，承担了大部分成本。让会员能否负担得起这点费用，一直是老年旅店组织优先考虑的问题。围绕这种模式的关键就是成本意识。项目提供者都理解这一点，并且设法调整自己。因为老年旅店组织提供了一种服务公众、更好使用自身设施的机会，同时还能带来少量收益。随着时间的推移，一些地方发现这项业务非常具有吸引力，就投入了大量资源。

老年旅店组织发展迅速，从新汉普郡一个只有220人参加的夏季项目，发展成为在50个国家拥有超过20万会员的世界组织。通过十分满意参与这项活动者的传播，老年旅店组织的发展势

头还在加速。老年旅店组织无需宣传广告，重要原因就是它本身是一个低成本、简单实用的组织。它的主要营销费用就是印发简易的黑白课程表，以及《全球服务名录》。

20多年后的今天，伴随着会员（他们比先辈们更加富有活力和热情）以及为“成熟”人群准备的教育和旅游市场的繁荣，老年旅店组织自身也在不断发展。除了继续保持自己会盟众多、吸引力强的做法之外，老年旅店组织还会提供更好住处，以及更多旅游基地和国际项目。对自身“商生模式”的清醒把握使老年旅店组织适应了社会变化，同时没有迷失原有方向。下面，让我们分析一下老年旅店组织如何处理定价策略和提供住处这两项事务。

在整个20世纪80年代，老年旅店组织的所有项目都收取同样低廉的费用，很多会员甚至认为“所有项目都是低价位”已经成为老年旅店组织的神圣使命。不过，这项定价策略让老年旅店组织无法提供一些会员希望得到并且能够负担的花费高一些的项目。经过多年的摸索，老年旅店组织现在终于放弃了过去的定价策略，强调优质优价，而不是专门追求低价位。现在，依照成本的不同，老年旅店组织提供了价格多样化的项目。老年旅店组织的管理者认为，这种变化与自己的使命是一致的。

提升客房条件看起来是一个明智的决策，许多提供系列旅行服务的公司让消费者自行选择不同价位（分做A、B、C、D、E五级）和舒适度的客房。老年旅店组织决定全面提高“舒适度”，以至于这个组织名称中的“旅店”二字现在看起来有点令人困惑。许多项目的客房不再像早年那样是学生宿舍、带公用盥洗间的房子。不过，老年旅店组织拒绝为参与同一个项目的会员提供不同客房，因为这将破坏自己所追求的集体感。

案例 城市年组织：列出捐助人和志愿者

尽管类似于老年旅店组织的自助项目变得越来越普及，但是很多非营利组织仍然依靠捐助人和志愿者获取所需要的基金和资源。让我们再来看看城市年组织的商业模式吧。

城市年组织由两位哈佛大学毕业生于1988年在波士顿发起成立。借助社区服务作为青年发展的工具，通过对让他们与来自各行各业、不同种族背景的人们一起工作一年时间，将他们培养成所谓的“民主时代的精英”——公民。让不同阶层的青年为了共同目标生活在一起，这就是城市年组织权变理论的核心。从事服务工作的一年时间，将培养青年的社会责任感和使命感，而团队工作的经历将培养他们的多元化思想。

城市年组织从奥林匹克运动中获得了灵感。它与资助自己的当地公司结成了天然盟友。这样做可以让公司以看得见的方式支持当地社区，不仅仅资助金钱，而且实际参加。在城市的劳动日，与当地居民和会员一起清理，打扫和修复公共场所和建筑，与加强公民教育的初衷相一致，城市年组织至少有51%的预算是（而且必须是）由个人资助。

对于权变理论的清醒认识，以及对于是否与自身商业模式合拍的准确把握，使城市年组织

在推广到波士顿以外地区的时候，仍然能够保持自身过去的特色。熟悉城市年组织的人可能会将该组织与会员的红色夹克联系起来，很快，这种标志性的红色夹克就在年轻人中间流行起来。当城市年组织在一个新城市推广时，如果红色夹克是当地年轻人的流行服装，组织者就会陷入两难境地。根据城市年组织最初的“理论”，红色夹克是该组织不可或缺的重要标志。不过，他们在实践中慢慢认识到，合身的夹克对于自己的运作非常关键，颜色本身却并没有那么重要。

另外一个方面，城市年组织将不会忽视多元化要求。如果新的推广城市在处理多元化原则上出现了问题，城市年组织从来不会听任这种局面延续，位于波士顿的总部马上就会派出一支经验丰富的团队帮助纠正错误，确保他们沿着正确的轨道前进。新会员的多元化对于城市年组织创造的价值至关重要。它必须将尽可能多种族的青年，将中学辍学者和大学毕业生团结在一起。这种多元化对于会员自我了解、相互了解以及了解世界将会产生直接的影响。这就是城市年组织的权变理论，也是关于创造价值的重要远见。如果抛弃了多元化原则，城市年组织就会失去正确途径，也就无法正常运转。

第3章 竞争战略——卓越表现的逻辑

战略的实质其实就是确定什么可以不做。

——迈克尔·波特，《什么是战略》

在所有的管理概念中，“战略”是最受人们关注，也是引起最多争议的概念。几乎所有人都都强调战略的重要，但是几乎没有人对它的理解完全相同。自从20世纪70年代后期战略的概念首次运用于商业企业以来，一系列颇有争议的图书和文章都试图给“战略”做出明确的界定，尤其是对战略如何发展做出界定。这些界定内容宽泛、庞杂，包括精细的实例分析、5年战略计划、公司内的头脑风暴讨论，也包括简单的远景规划。很多人对管理本身产生怀疑，一点儿也不奇怪。

但是，如果忽视了这个概念，你就要自己负责。战略对于任何组织机构的表现都至关重要。战略的思考始于一个良好的商业模式，后者作为一个系统，是完成一个组织机构特定目标的核心经济关系。不过，战略更进了一步，因为商业模式却并没有涉及普遍存在于商业领域和迅速发展的社会部门的一个关键因素，那就是竞争：无论迟早——而且往往是提早到来，每个成功的企业总会引来大批竞争者。本章将要探讨战略如何应对现实，以及战略对于组织机构取得并保持自身竞争优势的意义。

作为消费者，我们总是在相互竞争的事物之间做出选择。也许这些选择非常直接、明显，就像决定购买福特汽车而不是丰田汽车，投资富达共同基金而不是先锋共同基金，购买一台500美元的掌上电脑而不是购买价值5美元的笔记本和铅笔一样。总是有可供选择的事物，对于那些拥有资金和才能去投资的人来说也是如此。除非你许诺非常高的回报或者难得的机遇，一个组织机构所需的资金和人力都将有可能流向别处。社会部门中同样如此，很多很有价值的事情都在争取捐助人的基金和志愿者的时间。

在一个竞争的世界中，很好地创造价值仅仅是取得卓越表现所需的第一步。竞争要求你比对手做得更好，这就意味着要与众不同。当组织机构独一无二，并以他人无法模仿的方式运作的时候，它能够比对手做得更好，才能有卓越的表现。当我们排除掉各种所谓的专业术语，那么“战略”的简明涵义就是：**如何通过差异化方法做得更好。**

“通过差异化方法做得更好”的基本前提，就是你正身处于一个充满了各种选择的世界之中。每个企业做出的战略抉择。不论是明确的还是含蓄的，都决定了企业自身的定位，以及与其他竞争对手的关系。一般说来，也就是选择为哪些消费者和市场服务。提供什么产品和服务，创造什么价值。如果处理得当，这些战略选择就会让一个企业战胜竞争对手。

通过差异化比对手做得更好

1962年，本·弗兰克林杂货店的主人在美国阿肯色州罗杰斯镇开办了第一家沃尔玛超市。当时小镇上只有4500人。到了20世纪末，这个由萨姆·沃尔顿创办的公司已经拥有了4000家超市，为1亿消费者提供服务，公司雇员超过了100万人。无可争议地超过通用汽车公司，成为《财富》杂志世界500强公司之首。直到萨姆·沃尔顿1992年去世，沃尔玛公司的年均资产收益率有20年维持在33%，平均销售额增长35%。根据员工分红计划，所有最少在公司工作了1年、每周工作20个小时以上的员工，都是直接受益者。多年后，很多管理者，甚至包括一些按小时支薪的雇员，退休时都成了百万富翁。依照任何人的标准，这都是一个非常出色的表现了。那么，沃尔顿和他的伙伴们是怎样取得这一切的呢？

廉价零售作为一种新型商业模式，最早出现于20世纪50年代中期。当时，一批行业先行者开始将超市的概念引入到日用商品销售中来。其实，自从20世纪30年代起，超市就让人们领略了用消费者个人服务换取低价食品的好处。到了现在，这些受过教育的消费者开始成为另一场商业创新故事的主角。

一个新型廉价零售商意识到，自己可以将过去食品超市的销售模式应用到诸如服装、器具以及其他消费品上来。这种商业模式的核心，就是通过降低成本为消费者提供比传统百货公司价格低廉的商品。这样，廉价零售的商业模式就初步建立起来了。首先，他们取消了百货公司那些奢华的设施，比如地毯、枝型装饰灯；其次，他们让超市商品种类齐全，便于人们高效率地采购；再次，雇佣的店员更少了，让顾客自己为自己服务。处理好了上述问题，你就能在提供价格低廉商品的同时仍然可以赚到钱。

沃尔顿听说了廉价商店的故事，就去参观了一下，而且看到了这种销售模式的巨大潜力。1962年，借鉴了早年很多来自凯马特和其他超市的经验，沃尔顿决定自己开办一家超市。正是沃尔顿选择的差异性，也就是在已有商业模式上打上自己印记的举措，让沃尔玛公司取得了令人难以置信的成功，最终在激烈的市场竞争中占据了绝对优势。

那么，萨姆·沃尔顿如何让自己的超市与别人的廉价商店有所不同呢？一开始，沃尔顿就选择了为不同市场定位的不同消费者服务：1962年曾经风光无限的最大的10家廉价商店，今天早已经销声匿迹。这些商店全都集中在像纽约那样的大都市。用萨姆·沃尔顿的话来说，沃尔玛公司的“核心战略”，就是“将具有相当规模的超市开办到别人都不会注意的小镇上去”。他到处寻找那些相对封闭、人口在5000-25000人的小镇。其实在这里，商业模式和战略也是有所区别的。他的商业模式（廉价零售）与凯马特公司相同。但是，他的战略却是独一无二的。

萨姆·沃尔顿本人就来自于小镇，他非常了解当地的地形。小时候，距离他家最近的城市也大约需要4个小时的车程。沃尔顿认为，如果自己超市的商品价格不高于城市里的商品价格，人们自然就会在自己周围购物，不用进城买东西了。另外，很多沃尔玛超市所在地的市场规模都很小，根本无法维持一家以上的超市。这样，沃尔玛捷足先登，首先将自己的竞争对手排除在外，使对手无法再继续进入沃尔玛已经涉足的市场。（战略学家称之为先发优势。对于进行电

子商务的企业家来说，这也是一个“圣杯”。他们试图在电脑的虚拟空间中建立类似的独立领地。不过，先发优势发挥作用的前提条件，是必须存在阻止其他人进入的真正障碍。)另外，沃尔顿从不滥用自己是小镇上唯一超市的这个现实，从来没有将自己的顾客看做是理所当然。沃尔玛超市定期更新、提升自己的老店，这样，尽管新对手可能也会吸引一些顾客，沃尔玛仍然对很多老顾客具有吸引力。

沃尔玛在销售和定价上也有很多独到之处，他们承诺将为顾客创造一种与众不同的价值。竞争对手们常常依赖自有品牌货物、次等品牌、特价促销等手段。沃尔玛承诺销售著名品牌商品，并且天天特价。让这些承诺变成现实而非营销口号的关键，就是沃尔玛全面追求高效率、低成本。

沃尔玛所做的每件事情，都紧紧围绕着如何实现自己对顾客承诺的价值。比如，天天特价就意味着沃尔玛比自己竞争对手的广告费用少得多，那些竞争对手需要经常宣传自己进行的各种促销活动。比如，根据20世纪90年代进行的比较研究，每年沃尔玛的促销活动只有10—15次，而竞争对手则往往要举行50—100次促销活动。在沃尔玛整个价值链中，也都同样节省了开支。这种价值链包括管理超市和供应链中所进行的一切活动，后者具体来说就是指如何采购商品，如何将它们运送到超市中去。正如日本人通过重新设计采购和制造程序，有效解决了过去汽车工业中存在的成本与质量矛盾，沃尔玛也拥有了对于零售业质量变革的独特认识。

这些变革很多都在萨姆·沃尔顿本人身上表现出来。他像一只鹰那样严密监控各种开支，终生节俭，不断减少自己的生活开支。比如，他认为采购商品过程中的开支不应该超过商品总额的1%。因此，尽管他是世界上最富有的人之一，但是为了控制预算，他常常步行，而不乘坐出租车，出差时也常常与别人挤住在一起。这些都已经成为沃尔玛的传统，成为整个沃尔玛公司的行为准则，沃尔玛素来以召集供货商时设法节省1美分的行为闻名。他们与供货商的谈判也受到不少指责，主要集中在两个方面：一是举行谈判的地点很差，常常是在位于阿肯色州本顿维尔的一间没有多少窗户的屋子里；二是沃尔玛残酷的杀价能力。

萨姆·沃尔顿虽然非常节俭，但他很早就在公司内部的信息建设上投下巨资。可以说，沃尔玛比其他竞争对手花钱更多的唯一地方就是信息技术，因为及时、通畅的信息交流是零售行业实现最大销售量和最小开支的关键，对于每个超市销售状况及时准确地掌握，可以有效避免零售行业所面对的两个致命问题：库存过多或者过少。如果售完了顾客想要购买的商品，出现缺货断档的情况，超市就损失了一笔买卖；如果商品严重积压，库存过大，那么超市可能就须削价处理自己的商品，从而也减少了自己的利润。

沃尔玛应用信息技术的水平在零售业中居于领先地位。比如，早在1983年他们就开始使用手持式扫描设备，跟踪库存量，每天将各个超市的销售情况传送到总部，而在互联网出现前几年，他们就与一些重要的供应商如宝洁公司建立了电子联系网络，根据实际销售数据及时补充超市和库存。这样做的好处显而易见，沃尔玛和自己的供应商们的库存费用更低，而销售量却更高了。

物流支持也成为沃尔玛公司能够实行低价销售的关键因素之一。当然，部分还应归功于公

司在超市地理布局上的策略。随着公司扩张，沃尔玛逐步向外发展。大批超市链接在一起，因此每个超市都可以非常方便地从中心库房提货。这些辐射状的布局使沃尔玛能够及时地向各个超市送货，有时候每周甚至可以送好几次，大大降低了库存开支。同时，这样做也大大降低了送货开支，因为绝大多数沃尔玛的送货卡车可以满载。

随着沃尔玛不断寻找新途径提高效率，其仓库储存货物的概念也被赋予了一种截然不同的理解。它通过配送中心来输送货物。在这个转变过程中，重要的突破之一，就是沃尔玛倡导的所谓“交接式配送”。从卸货码头的供应商卡车上运来的货物直接由一辆卡车送往超市。正如它的名称一样，这样做的目的就是让货物直接进入超市，而无需卸载下来放在库房中。

沃尔玛的战略其实非常容易讲，也就是让优质商品以更低的价格出售，就是出售价廉物美的商品。不过，真正执行起来就要难多了。执行对于任何一个组织机构的表现都至关重要，我们在后面的章节中还要继续探讨这个问题。可以说，沃尔玛就是大家熟知的优秀执行者。然而，沃尔玛表现突出的关键因素还是它的战略。运用差异化策略，沃尔玛为自己的顾客创造了巨大价值。同时，沃尔玛也为投资者创造了巨大价值。我们将会在本书的第二部分详细探讨这个问题。

战略与表现之间的联系

今天，战略是一个非常常见，并且被滥用的词语，但它成为管理学术语则是最近的事情。1964年，现代管理学大师彼得·德鲁克在《成效管理》中，首次使用“企业战略”作为题目。不过，德鲁克和出版商非正式推广了这个概念之后，却遭到了反对。在稍后该书再版的前言中，德鲁克解释了其中的原因。他说：“人们反反复复谈论的‘战略’一词，常常‘属于军队或者政治运动中的概念，而不属于商业概念’。”

在战争或者政治活动中，战略目的非常明确。战略就是为了获得胜利，不论是战争，还是选举。只有一方能够成功，而另一方只能面对失败。非此即彼，这也就是战略家们所说的“零和游戏”：A方的胜利，必定伴随着B方的失败。

管理中的战略也是为了获胜，但是不像战争或者选举，竞争也并不总是一种零和游戏。在商业和社会部门中，可以有不止一位胜利者，自己的优异表现也并不一定要以置对手于死地为前提。比如，在廉价零售业中，沃尔玛自然是赢家，但是，塔吉特公司也同样是赢家，它通过关注时尚潮流为顾客创造了价值。廉价零售业的输家，就是像在整个20世纪90年代部表现不佳的凯马特公司一样，它想为所有人提供所有服务，没有找到自己参与竞争的特色。

战略是一门艺术，也是一门科学，我们下面将要简单讨论制定战略非常困难的原因。不过，企业战略的核心逻辑却再简单不过了。公司利润就是从收益中扣除各种开支，也就是说，一个公司胜过另外一个公司的路子只有两条：或者让自己的客户支付更高的价格，或者设法减少各种开支。无论从其中哪个方面着手，你都必须与众不同，都必须具有自己的特色，否则你怎么

能够收取更高的费用或者减少各种开支呢?这就是卓越表现的简单公式。

如果没有使自己独一无二的战略,你或许也能够创造很多价值,但是非常不幸,市场竞争妨碍了你收取更高费用,那么你就有可能将自己创造的大部分甚至全部价值转移给自己的客户。也就是说,或许你也能够创造价值,但是你自己却从中得不到任何实际好处。比如,养殖奶牛的农场主就遇到了这种情况,他们使用了生长激素,这种荷尔蒙能够提高20%的产奶量。早期采用这种方法的人赚了不少钱,因为当时牛奶价格稳定,而他们每加仑牛奶的开支却大大降低了。不过,随着越来越多的农场主采用了这种方法,牛奶供应量的持续增长促使牛奶价格下跌。这自然对消费者有利,对于牧场主来说却并不是个好消息。

对上述故事的一种更为系统全面的解释发生在消费电子行业。让我们回想一下20世纪80年代,当时来自日本的竞争成为西方每位CEO的噩梦。不论是电视机、录像机还是传真机,日本都能够以高质量、低成本生产出来,进而迫使美国、欧洲的竞争对手们纷纷退出这些行业。但是,在此之后日本经济却步履蹒跚,不景气的状态持续了十多年,为什么呢?一个重要方面就是贫乏战略。那么多日本公司通过相互模仿展开恶性竞争,他们的服务对象相同、产品相同,最终得到的也不过是一场代价昂贵的胜利。作为一个整体,他们赢得了这场消费电子产品竞争的胜利,但是非常不幸,这场胜利却是以破坏自己赚钱能力的方式获得的。

消费电子产品市场的竞争十分激烈,接近经济学家所谓的“完全竞争”。在那里,各方面旗鼓相当的竞争对手摩肩接踵。在完全竞争的市场中,各种成本都被压得很低,这也就意味着如果B方提出的条件优惠,就很难阻止消费者“移情别恋”,不再购买A方产品,转而购买B方的产品。市场的门槛也很低,那也就意味着很难阻挡新竞争者不断涌入并加剧竞争。说起来,所谓“完全竞争”这个词颇有些讽刺意义。其实,经济学家眼中的这种“完全”只是对于消费者有好处,对于管理者和工人来说,“完全竞争”纯粹是一场噩梦,他们更愿意将这种竞争称为“自相残杀”式的竞争:很多对手彼此残酷地竞争,致使商品供应充足,最终导致商品价格和员工薪水持续走低。

在一个完全竞争的市场中,一旦一家公司开始采用新改进的方式,或者降低价格,那么其他竞争者也只有紧紧跟进,采取类似行动,否则就有可能被远远抛开。就像进行一场无休止的赛跑,没有人能够最终获胜。这就是前面提及的养殖奶牛的农场主所遇到的问题,也是我们已经看到的很多互联网企业所遇到的问题。比如,当有一家互联网公司提供免费服务的时候,其他互联网公司也会马上为客户提供相应的免费服务。当越来越多的互联网服务商进入市场之后,每月服务费的价格就会持续走低,从超过20美元跌到15美元、10美元,甚至最后完全免费。因此,经济学家说,在一个完全竞争的市场中,利润会逐步归零。完全竞争的市场是买家的天堂,产品质优价廉,但是,生产商却会陷入困境,无力通过差异化战略谋取利润来继续维持自己的正常运营。

竞争的另外一个极端就是垄断。在这种情况下,唯一的生产服务商无需实施差异化战略,也就严重阻碍了产品或服务质量的提升,因为消费者没有其他选择。在电话只能通过电线连接到人们家中的年代,条件的限制决定了人们只能拥有一条电话线路,电话服务商也就处于垄断地位。一些公用事业如电力、自来水行业的情况也是如此。没有规则制约,垄断企业就可能拥

有很大权力，强行实施极高的价位(当然是相对于成本来说)。因此，政府有责任采取行动，通过政府限价或者打破垄断，调整消费者与垄断企业力量的不平衡状态，保护消费者免受滥用垄断权力的潜在威胁。

在观察了美国司法部与微软公司好多年的官司之后我们就会明白，一家非常成功的企业到底是合理利用规则行事，还是滥用垄断权力，这其实很难区分。微软公司是否滥用自己现有的垄断权力，不公平地将竞争对手排挤出市场之外。这属于法律问题。最终无论法律上如何裁定上述官司，无可否认的一点是，微软的 Windows 操作系统在市场上占据的支配地位是如此的明显，至少在一段时间内，很多消费者实际上已经没有其他的选择。结果，微软公司本身简直就成了一个印钞机，它所确定的软件价格远远高于成本，在整个 20 世纪 90 年代，它为企业主带来了大量超额价值。

处于极端的竞争状态的企业毕竟不多，也就是说，很少有企业处于纯粹无差异的竞争状态(完全竞争)，或者纯粹处于独一无二的地位(垄断)。了解这些知识对于我们大家来说很有帮助，它有助于我们认识竞争的一个重要方面，认识战略的目的。**企业经理人是自由市场和竞争社会的主导力量，对他们来说，就是要唤起人们的世界观和价值体系，鼓励优秀创意和努力工作，促进创新和精英管理。**事实上，每个经理人所向往的理想“竞争”状态，都非常接近微软公司的竞争状态，而不是养殖奶牛的农场主式的竞争，尽管我们上面讨论了竞争的很多优点，不过，企业战略的目标却都是想让一个企业远离完全竞争的市场，接近垄断市场的那一方。美国历史上具有传奇色彩的投资家沃伦·巴菲特，曾经将自己的 Berkshire Hathaway 投资公司比喻为“资本的城堡”，他曾经在《纽约时报》撰文指出：“有人想抢掠我们的城堡，但是，我却鼓励自己的经理人在城堡周围挖下一道壕沟，并且挖得越来越宽，在里面还放养了凶残的美洲鳄鱼。”

萨姆·沃尔顿自然也是上述说法的赞同者。回顾他最早、也是最为重要的战略——将自己的超市设在其他廉价商店业主忽略的地方，可以说，当时沃尔顿面临的竞争就是没有竞争，在他开店的地方还没有人竞争。他在自己“城堡”周围挖下的壕沟，可以说有数百英里宽。即便沃尔玛通过雄心勃勃的扩张让自己公司进入竞争对手的地盘，他们仍然能够取得不俗战绩，原因之一就是他们尽力避免面对面的竞争。到了 90 年代，只有 55% 的沃尔玛超市直接与凯马特超市面对面竞争，但是，在凯马特超市中，却有 82% 直接面对沃尔玛超市的面对面竞争，而且，到了沃尔顿不得不直接面对竞争对手的时候，他也早已找到了保护自己“城堡”的“美洲鳄鱼”，确定了明晰的价值定位。像萨姆·沃尔顿这样明智的竞争者，自然懂得“最好的竞争就是没有竞争”。

实施自己的战略

如果说战略就是追求差异化，那么到底如何实施呢？近年来，很多企业领导者和学者认为，技术变革和不断扩大更具活力的市场，使通过差异化保持自己竞争优势的观点过时了。这也许有点道理，但是也仅仅是有点道理而已。

与25年前相比，英特尔公司总裁安迪·格鲁夫曾被人广泛引用的名言“只有偏执狂才能够生存”，现在可能更有意义。甚至很多稳定成熟的行业，比如银行业、电信业、公用事

业，都已经经历了深刻的变革和转型。过去的很多巨头不复存在，而新兴竞争者占据了前者过去所把持的“城堡”。然而，直到今天，很多赢家仍然得以连续多年表现突出（事实上甚至有好几十年），他们通过运用竞争对手难以模仿的方式创造了价值。

这场竞争游戏变化越迅速，你所拥有的优势也越短暂，但是目的却一直未曾改变，也就是考虑如何避免、控制和约束竞争，以便获得高额回报。大卫·波特克是Schwab公司的首席执行官，他认为现在竞争的速度和程度都已经远远超过了以往任何时候。如果还没有在自己的“城堡”周围挖掘“壕沟”，那么你应该怎么办？波特克一语双关地回答：“我就不断转移自己的城堡。”也就是说，他必须不断寻找新途径以调整自己的产品和服务。

无论是挖掘“壕沟”，还是转移“城堡”，这两种战略方法的目的都是设法避免完全竞争。两种方法都在**提醒企业寻找自己的独特性，防止平庸化**。两种战略方法都设置障碍，阻止新竞争者进入，提高消费者选择其他产品、服务的转换成本。这种战略要求我们考虑如何让自己的产品、服务差异化，或者我们如何去进行这种差异化，以便让消费者在事实上没有其他替代产品供选择，或者在思想上感到没有其他替代产品。

大家是否还记得过去的广告时常鼓吹的“秘密配方”？尽管这常常只是一种促销手法，一种噱头而已，但是在一些行业（比如医药行业）的确有一些秘密配方，受到公司专利法的保护。实际上，一个拥有专利的药品就获得了政府提供的法律上的垄断，因此，也就不必吃惊医药行业的效益总是胜过了几乎所有其他行业，处方药品的费用甚至正演变为一个政治问题。（除了美国，世界上很多国家通过政府限价来解决这个问题，因此，同样的药品在美国市场上的价格要远远高于在加拿大、法国的价格。）专利是每个企业都极力追求的东西，它主要防止来自于完全模仿复制的竞争，鼓励创新。

如果说专利是竞争的一个“路障”，那么商标就是竞争的“减速阀”。公司投资数百万美元打造自己的商标品牌，就是为了减少消费者转而购买其他类似或者价格更低的产品或服务的机会。公司还会制定忠诚度培养计划，给自己的长期客户以一些好处。

在工业经济时代，完全竞争的屏障往往是有形的、具体的，比如前面提及的连接到你家里的电话线、各种管道，或者生产某种产品所需的庞大工厂等等。在知识经济时代，这种屏障越来越变成无形的、看不见的东西，比如知识产权或者像新产品开发、客户服务等公司的核心能力。

做出战略决策

防止完全竞争最为有效的途径之一，就是独特的定位。当这种定位中包括了战略决策的时

候，也就可能具有了持续的力量。在战略上面，决策就像岔路，你选择了一条路，那就意味着你不可能同时选择另外一条路。奋进汽车租赁公司（Enterprise Rent -A -Car）就提供了它们如何运作的一个简单例子。

如果你走进任何有一定规模的机场租车区的时候，一定能够看到爱维斯汽车租赁公司、赫斯汽车租赁公司的柜台，也可以看到很多小汽车租赁公司的柜台。不过，你却看不到奋进汽车租赁公司的柜台，这家公司总是比其他更有名气的竞争对手获取了更多利润，尽管它的租金要比对手低30%左右。如何解释这种不同呢？为什么爱维斯汽车租赁公司、赫斯汽车租赁公司不像奋进汽车租赁公司那样去做呢？如果用一个词语来说，就是他们的决策不同。

与爱维斯汽车租赁公司和赫斯汽车租赁公司将自己的客户定位于飞行旅游者不同，奋进汽车租赁公司的服务对象是那些还没有买到自己汽车的人。对于这些客户来说，如果需要自己支付租金，价格就是一个重要的考虑因素，而且他们肯定还要考虑保险公司是否会理赔。因此，奋进汽车租赁公司就有意识地裁减各种可能增加成本、客户却不愿意付费的项目。比如，他们将自己的店面设在很多租金便宜的郊区，而不是设在租金昂贵的机场内。他们还让自己汽车的服务年限长于其他竞争对手，也很少做广告，因为他们的客户大多是由保险评估员和汽车修理店推荐来的。

奋进汽车租赁公司的不俗表现是经过多种选择后的结果。尽管他们的客户付费较少，但是，他们节省的开支大大超过了收费低廉而造成的损失。爱维斯汽车租赁公司和赫斯汽车租赁公司虽然理论上也可以模仿奋进汽车租赁公司的做法，但是，他们这样做就很可能影响到为目标客户创造价值。

戴尔电脑公司提供了另外一个非常好的例子，那就是制定让定位不同的竞争对手很难模仿自己做法的决策。定位决策让戴尔电脑公司在近十多年里表现不俗，即便在其他个人电脑公司出现亏损的时候，它仍然能够赚钱。正如我们在上一章所提到的，戴尔电脑公司的直销模式最终推广到了整个电脑行业，但是，为什么戴尔电脑公司的竞争对手没有更快地做出反应呢？为什么其他电脑制造商可以让戴尔公司长期以来占据了这么多的市场份额呢？

简单地回答上述问题，那就是戴尔电脑公司的竞争对手被自身的战略束缚住了手脚。如果他们也像戴尔公司那样采用直销模式，就会破坏已有的销售渠道，疏远自己长期依赖的销售代理商。因此，多年以来，戴尔公司的竞争对手一直陷于是否学习戴尔直销模式的两难境地。如果部分借鉴戴尔公司的经验，采取直销模式，部分采用传统的营销模式，管理这种混杂的系统的难度可能更大，成本也可能更高。实际的情况也是如此，“骑墙派”的制造商试图采用两种模式，最终得到的结果却是更多的库存，还有更高的成本。

竞争战略的基本法则之一就是：如果有真正的决策，就不能同时选择两条道路。1989年，戴尔电脑公司就体会到了这一点。当时他们感到自己的直销模式发展得不够快，就试图通过代理商来销售。然而，当他们发现这种转变给公司业绩带来损害的时候，就马上取消了。问题在于，如果你同时选择两条道路，别人也会这么做。你的差异化道路必须具有持续力量（“城堡”需要一条难以逾越的“壕沟”），否则，你只会表现平平。

战略性思考

让制定战略变得异常艰难的原因，就是任何组织机构都不是生活在真空之中。当你为自己的“城堡”挖掘“壕沟”的时候，周围乃至整个地球上都已经有人在制造新的弹射器甚至加农炮。从战略角度思考问题，就是要认识到世界上充满了有想法的人，他们的目标可能就是制约或者挑战你的目标。比如，一位伐木工人决定劈开一根圆木，他自然希望不要遇到什么麻烦。但是，一位想攻占敌人据点的将军，却可能希望最好遇到一些抵抗。

战略性思考必然是相互的。它承认世界上充满了潜在的对手与盟友，承认竞争与合作的存在。这种战略性思考的方法，最早可以追溯到20世纪中叶的数学家约翰·冯·诺伊曼和经济学家奥斯卡·莫根斯特恩出版的《博弈理论与经济行为》。1994年，约翰·海萨尼、约翰·纳什、莱因哈德·泽尔腾三人由于在博弈理论研究方面的突出贡献，获得了诺贝尔经济学奖。

从博弈论理论家那里，管理者得到了关于战略思考的重要启示。首先，任何行为都会引起反应。为了理解可能发生的事情，你必须想像其他所有人的可能行为，然后再考虑自己的反应。这样做的目的就是想通过博弈，逆向推理，决定哪种行为更有助于达到自己的目标。其次，在经济博弈中，注意整个价值链以及每个参与者在整个价值链上的贡献非常重要。追踪下去，你就会看到谁有力量做什么事情。第三，尽管博弈成功的关键似乎就在于你自己所处的位置，但是实际上相反的一面可能才更重要。你必须设身处地从别人的角度思考问题。

下面这场发生在百事可乐与可口可乐之间的大冲突，进一步说明了上述原理。

20世纪70年代，百事可乐在市场调查中发现，消费者更喜欢轻便型包装，因此他们决定放弃使用传统的玻璃瓶，改用塑料瓶。自然，可口可乐可以完全模仿百事可乐的做法，但在当时，可口可乐外形独特的玻璃瓶就是自己的标志，他们为此用了数亿美元，几十年时间宣传推广，在消费者心目中树立了自己的形象。对于可口可乐公司来说，模仿百事可乐的做法是一件代价非常昂贵的事情：可以说，百事可乐公司发起了一场可以为自己和消费者带来价值，同时破坏可口可乐价值的运动。

这种战略思考(也就是博弈中的前瞻行为)，是制定真正拥有持续优势战略的关键。毕竟，如果别人很容易模仿你的做法，或者可以提供更好的做法，对于你谋求独一无二的地位自然不利。在本书第1章中，我曾经介绍过一家名叫时代审计的新网络公司，它曾经用一种很容易理解的方式为客户创造价值。现在，假设由你主管这家公司，或者考虑投资这家公司的股票，也就是说，假设你评判该公司的表现。那么，你了解该公司战略的哪些情况呢？

首先，如果确定这家公司能赚钱，那么，别人容易模仿这种服务赚钱吗？(也就是说，他们是否面临新进入者的威胁?)如果答案是肯定的，那么如何避免自己客户的流失?消费者能够自行设计制作软件、自己完成这些工作吗?一些好客户会一直跟随他们吗?在其他竞争者出现之前，他们是否应该首先尽力锁定这些客户?他们是否要关注中小型公司，因为小型公司自己开发软件的困难太大?或者，因为大公司的赢利状况要更好一些，他们是否应该着力向大公司推广?

另外一个重要问题，就是送货人将会如何响应。务请记住，时代审计网络公司一直没有找到管理配送的好办法。他们没有像戴尔电脑公司那样取消中间环节，减少成本。他们找到的方法就是让消费者提供信息，从而给予消费者比供应商(送货人)更大的权力。其实，公司只是将送货人的价值转移给消费者，并从中收费。那么，联邦快递公司和UPS公司会坐在那里，眼睁睁地看着数百万美元从自己的手边溜走吗?他们也许不会这样听之任之，那么他们又会怎样做呢?

送货人也许会简单地提高价格，用以弥补新成本，或者削减、延缓自己的服务承诺。如果送货人与客户之间的权力天平向送货人倾斜，也就是说，价格上涨的时候客户并没有选择其他品牌，那么这两种措施都是切实可行的。送货人的反应将会主要根据竞争的激烈程度。所有人或许都会向同一个方向转移，或者有一个甚至更多的公司会利用这个机会，从竞争对手那里争取新客户。

如果规模很大的送货人能够将更高的成本转移到客户身上，那么具有讽刺意义的是，时代审计网络公司也许会更有前途。为什么具有讽刺意义呢?因为退款给客户带来的价值可能会被更高的价格抵消掉。这种威胁也许会促使送货人改进并提高自己的服务质量(这也常常是竞争推动变革和价值创造的途径)，或许会促使他们考虑如何运用信息技术，大幅降低延迟送货的次数。如果出现了这种情况，时代审计网络公司又会陷入困境。这家公司和其他很多公司的尴尬在于：在不是非常成功的时候，就更可能成功。高额利润必然会吸引很多潜在对手的注意力(他们会说“这里的钱好赚”)，也能吸引很多送货人的注意(“我们不能容忍让这些家伙享用我们的午餐”)。

时代审计网络公司的商业思想其实非常简单，正是你想要寻找的价值创造的例子。但是，一旦你开始思考价值创造问题，这个故事就变得不那么简单了。制定战略很难，因为战略回答的是别人如何对你的行为做出反应。即便像时代审计网络公司这样一个小公司也有很多公司参与，更不要提那些还没有出现的潜在参与者了。这些参与者都是平凡普通的人，他们做出决定的时候会考虑到各种因素，包括一些不可预知的因素。

弥补所有这些不确定性和未知因素，需要一种接受过专门训练的思考方法，而这种思考方法建立在对各种竞争状况下基本经济力量的理解和掌握之上。1979年，首先由迈克尔·波特引入的所谓“五种竞争力模式”，已经成为战略研究领域的基础。波特教导我们寻找决定行业吸引力的主要力量，其中包括现有的竞争者、新参与者的威胁、供应商的力量、消费者的力量以及相关替代产品的可能性。

上述所有力量的相互作用决定了一个行业的竞争状况。决定了到底是完全竞争的市场，还是垄断的市场。无论如何，每个组织机构都首先会在自己的“城堡”周围挖掘“壕沟”，养上“凶残的美洲鳄鱼”，防范——一下子可能来自各个方面的攻击，正如我们前面质疑时代审计网络公司的情况那样。

专利、自有知识产权、商标、特殊才能等都有可能帮助人们保护自己的“城堡”。同时，像戴尔电脑公司、沃尔玛公司和奋进汽车租赁公司那样，由战略挖掘的自我保护的“壕沟”也是表现卓越的基础。但是，不论迟早，如果奖赏诱人，总会有人找到侵犯你“城堡”的途径。

市场越开放、创新，消费者的选择就会越来越多。在各种途径中，新经济正促使旧经济积极应对，转移自己的“城堡”。一些人将这种现象称之为“网络焦虑症”，也就是对于一些可能战胜你的新兴公司的忧虑(比如亚马逊网上书店对于图书销售行业，或者美商网络证券公司对于像美林证券等华尔街证券公司的冲击)。

底特律的汽车公司缺乏规划的问题由来已久，迫使消费者因为旧车设计使用寿命有限而购买新车。后来，来自日本丰田公司和本田公司的竞争促使他们不得不大幅改进汽车生产。同样，购物商业街由于原先设置的种种不便，现在也受到了各种新兴零售模式的挑战，比如有很多零售商参与的“公园购物”模式，以及网上“点击”购物的模式。购物者喜欢有很多相互竞争的商场设置在一起，以便自己能够从容地进行比较、选择。过去商业街的设计有意避免这一点，迫使购物者走很多商店。很多失望的、时间紧的购物者，转而就去选择更便捷的购物方式。现在，购物街已经不是城市购物的唯一选择，如果它们还想继续生存下去，就必须进行改革。

从优秀到卓越：非营利组织的战略

从前，非营利组织一直好像在另外一个天地里行事，几乎没有受到市场和竞争的压力。人们加入非营利组织就是为了“做点好事”，为别人服务，而不是相互竞争。有一个非常精妙(尽管有可能不真实)的故事认为，国际残疾人奥运会就反映了这种精神。那些身体残疾的参赛者位于起跑线前，准备完成100码的冲刺。发令枪响之后，他们马上奋力向前，但是其中有个人跌倒并哭了起来。其他参赛选手听到后，一个个都停下来，返回去安慰那位摔倒的选手。然后，所有参赛者手臂挽在一起，就像一个人那样同时到达了终点。

当然，这个故事的道德意义，就是帮助别人比赢得比赛更为重要。也就是说，实际上真正的胜利是帮助别人，而不是在比赛中战胜别人。这种服务意识深深植根于很多非营利组织人的心中，但是，无所不在的竞争已经让很多社会部门的人感到上述观念正在受到冲击。Kaiser Permanente是美国最大的非营利保健组织，其董事长兼CEO大卫·劳伦斯在形容这种新的环境和挑战时说：“过去十年来所发生的事情，已经让包括Kaiser permanente在内的非营利组织陷入了管理上的‘中年危机’。我们能在市场上展开竞争的同时，忠实履行自己的社会使命吗？”

这是一个非常重要的问题，也正如劳伦斯本人所说，将战略理解为“通过差异化做得更好”，这并不与非营利组织的使命冲突。相反，战略是非营利组织完成自身使命的关键。非营利组织迫切需要战略目标(也就是用优异的表现战胜竞争对手)，因为人们需要社会部门的很多服务，不幸的是，“过度供给”几乎成为有讥讽意味的笑话。在资源短缺的社会，无论是在教育问题、无家可归问题或者环境问题上，我们花掉的每一分钱都需要得到最大的社会收益。

与企业战略反映了企业如何通过差异化做得更好相似，非营利组织的战略也就反映了它们如何采取独到方法为社会带来更好结果。正如没有任何一家企业可以通过满足所有人的所有需求来取得成功一样，非营利组织同样必须做出重大选择，决定自己将要做什么，不做什么。

让我们来分析一下美国自然保护组织的情况吧。它是世界上最大的保护组织之一，也是具有非常明晰、统一的战略的组织之一。自从1951年成立以来，它就制定了明确的任务，也就是“保护代表了生物多样性的植物、动物和特殊环境”。自然保护组织还按照一个清晰的权变理论运作。自然保护组织通过购置土地，挽救受到威胁的环境和物种，出色地完成了自己的使命。那么，自然保护组织不做的事情是什么呢？当然有：比如，它不像其他很多环境保护组织那样，进行各种环境宣传活动。

自然保护组织购置土地的资金来自于个人的捐助，他们将捐款人锁定在那些认为“受到保护的景观”就是最珍贵的人身上。自然保护组织的前任CEO约翰·索希尔说：“自然保护组织的目标就是吸引那些越来越喜欢户外生活，想保留户外生态，并希望寻找能够真正完成这个任务的组织的人。他们喜欢我们采用私营公司的方式实现自己的目标。我们用传统的方式保护环境。那就是购买地皮。”自然保护组织不愿意依赖政府基金，而且一直对此保持警惕。

与其他组织不同。自然保护组织将自己定位为一个争取基金的私人组织，财务独立，采用市场的方法运作。索希尔这样描述自然保护组织的定位：“我们认为自己就像精明的亚当·斯密。”而且，自然保护组织自觉采取一种积极、非对抗、好消息不断的方法，这也与他们的整体战略相一致。比如，他们可能会向捐款人通报自然保护组织保护地增加的数量。自然保护组织不做的是什么呢？他们像很多环境保护组织所做那样，通过让人们面对那些不愉快的事实，鼓动人们采取行动。

结果。自然保护组织通过采用明晰、统一而且符合自身使命和战略的方法，取得了很大的成就。正如所有优秀的战略一样，这些方法包括了一系列决策。同时，由于对自身使命有了清醒地把握，自然保护组织制定了一个保持自身独特性的战略，一个让他们避免可能导致工作失去重心、浪费资源的战略。

对于任何组织机构来说，长久保持自己的方向都有很大困难。企业面临的挑战常常来自发展，发展的压力往往让企业过度扩张，模糊了自身定位，因而最终影响了表现。所谓新扩张的业务都可以带来收益的观点，鼓动企业不断涉足新领域。然而，1加1并不等于2，最后的总成果却少于各个部门业务的总和，并没有形成规模效益。

在社会部门，中心不突出可能会引起使命的泛化。有时候，它源于组织机构内部，源于对组织机构使命的自然扩张，实际却超出了自身的有效范围。比如，国际人居组织就有很好的建房模式，它们在相对固定的社区建房，参与的建材销售商、志愿者和未来的房主都住在当地社区。那么，国际人居组织是否应该将服务范围扩展到城市无家可归者或遭遇灾难的人身上？的确，城市里也有不少人缺少住房，但是，他们是否适合国际人居组织的权变理论？国际人居组织的商业模式、战略是否具有独特性呢？

通常，争取那些资助意愿与自身使命不符的捐赠的时候，组织机构的使命往往更容易发生泛化。当有人向资金匮乏的组织机构捐赠大笔不符合组织机构使命的钱款时，尽管很难回绝，却还是要回绝。约翰·索希尔解释美国自然保护组织谢绝数十万美元实施人口计划的捐助，他说：“你必须经常问自己，‘给了我们有限的资源，却要面对更严峻的挑战，这如何促进我们

完成保护生物多样性的使命？’我们必须经常对那些虽然诱人，却不符合我们目标的计划说‘不’。”

ID2002

第4章 组织架构——界限的划定

我们努力锻炼自己，不过，一旦开始组成集体，我们就必须重新组织起来。我在后半生才明白，我们想通过重新组织来面对新环境。这是一个好办法，它能产生一个前进的动力，同时也可能会带来了混乱、低效和纪律松弛。

——佩特罗尼乌斯（①佩特罗尼乌斯是古罗马作家，著自欧洲第一部戏剧式传奇小说《萨蒂利孔》描写当时罗马社会的享乐生活和习俗。现仅存残篇。——译者注。）《萨蒂利孔》（公元1世纪）

“组织机构”本身并不是一个热门词汇，但是，比如“一个组织机构应该是什么样子？”的简单问题，可能会比其他管理话题科学衍生出更多引起人们生活混乱的热门词汇。过去20多年来，很多大公司包括AT&T和IBM公司，都曾经经历了不止一次的重大重组、重建和调整。这些变革之所以引起混乱而且具有破坏性，就是因为它们好像马上要来一个截然不同的转型。

一方面，主流意见与那些重大的窒息企业精神的东西格格不入。通过重新划定企业的内外界限、外部采购、免费代理、战略合作等活动已经在控制企业规模方面日趋普遍。大企业通过减少管理层次、缩小规模（也就是减员），通过整个企业组织功能和部门的创新，变得更加“苗条”、高效和集中。可以说，创造价值的界限越来越超出了公司原有的范围。

然而，与此同时，我们现在又正处在历史上最大规模的企业兼并浪潮中。其中，无比庞大的通用电气就是这种竞争和管理的代表，在杰克·韦尔奇担任公司CEO期间，通用电气并购了数百家公司。思科公司的成功是后PC时代最动人的故事之一，它的胃口更为惊人，并购了许多很有技术前景的公司，也让争取思科公司的并购成为很多新创公司的梦想。还有一些新公司，仅仅从名字上就已经告诉了大家它们身后的故事，比如戴姆勒-克莱斯勒公司、埃克索-莫比公司、美国在线-时代华纳公司。十多年来，人们一般都称赞规模小、有实力的公司，但是，事实上规模已经很大的公司还在酝酿变得更大。

本章将要解释划定以及重新划定组织机构界限的原因。**管理的职责，就是要将复杂的专门化知识转化成为具体的行动。**它需要确定三个方面的问题。首先就是边界，它划分了什么是组织机构的内部、外部；其次就是组织系统图，它说明了整个组织如何划分成不同的工作部门，以及各工作部门之间的相互联系；第二就是一直都非常重要的权力，尽管有时候它是无形的。上述三个方面，决定了组织机构内部的运作。

企业应该如何组织？企业的界限应该划在哪里？企业的范围应该更大还是更小？应该单一还

是多样化?应该集中还是分散?应该自上而下,还是应该自下而上?应该自己拥有和掌握资产和员工,还是应该将合伙人和投资者联系在一起?面对这些问题的时候,我们为什么好像总是在改变自己的见解,总是在重新划定界限。

上述问题的答案是,一个**组织机构的设计是其战略的反映**,因此有时很难说清楚战略到底是在何处开始建立起来的。因为**战略是动态的,组织机构也必须非常灵活**。因此,划定一个组织的界限需要不断进行,而并非一劳永逸的工作。除此之外,**在什么地方划定界限取决于组织机构想要达到的目标,取决于如何通过差异化做得更好**。因此,一个明晰的战略思路就会成为一个组织设计的蓝图,形成最基本的决策,如规模(我们的组织到底要多大)、范围(我们的产品和服务和行动到底达到什么程度)、结构(我们如何组织自己)。划定组织界限就是对上述问题的具体回答。

案例福特与斯隆：两种战略，两种架构

汽车行业主导权的纷争,提供了战略与组织间关系的一个经典案倒。这个故事开始于上一世纪,当事人就是亨利·福特。在1903年建立福特汽车公司的几年内,福特的目标非常明确,就是要为大众制造汽车,制造工人们都买得起的汽车。正如同行们称福特是“疯狂的亨利”一样。福特制定的目标与当时一班人的观念相去甚远。那个时候,汽车是富人专有的玩具,虽然很有趣,但是价格昂贵,性能也谈不上稳定可靠。汽车制造还只是一门手艺,手工制作,一次只能生产一辆。

经过多年得精心研制,亨利·福特终于造出了自己梦想中的汽车。这种T型车坚固结实、容易操纵,售价是825美元。第一年,也就是1908年,他们就卖出了10 000多辆。这当然仅仅是个开始。福特不断消减各种成本,到了1912年,T型车的售价就降到了575美元。这也是汽车售价第一次低于人们的年均收入。到了1913年,福特汽车的年销量接近25万辆。

福特的目标决定了他的战略,他的战略又决定了公司的结构、规模和范围。福特为大众制造的汽车必须让人们买得起,那就意味着必须是一种规模经济,是一种大规模生产。T型车的售价越便宜,买得起的人就越多;购买T型车的人越多,每辆车的平均成本也就会越低。

其中具有突破性的改进就是建立了装配线。在1908—1912年间,装配线的建立让汽车售价降低了30%。福特在参观芝加哥一家肉品包装厂的时候受到了启发。当时他看到肉品切割生产线上的电动车将屠宰后的肉品传送到每位工人面前,工人们只切割事先指定部位的肉品。装配线的建立,让福特公司拥有了明显的效率优势,远远胜过了竞争对手。到了1914年,福特公司的13 000名工人生产的汽车超过26万辆。那一年,其他所有汽车制造商总共生产了28.7万辆汽车,仅仅比福特公司多出10%,但是他们的工人数量是福特公司的5倍,也就是大约有66 000人。

将自己的生产线限定为只制造一类汽车,这让福特的梦想成为可能。每个环节和程序都经过了分析,层层分解为最简单的部分,实施标准化生产,这些都最大化地提高了效率,将成本

控制到了最低。结果，就形成了一个高度专业化的生产体系，每一环节只完成一项工作，但是，这种系统制造的产品却非常好。

与福特的战略相对应，公司也是典型的命令和支配型的，每个环节都由最高层决定，由福特本人发布命令，实行垂直管理。集中组织起来。毫无疑问，在福特汽车公司，权力的界限是很明晰的。

1920年，美国经济出现衰退，汽车的需求量也减少了。由于福特汽车的成本很低，因此他们能够将自己汽车的价格再降低25%。不越，通用汽车公司无法像福特汽车公司那样去做，销售额急剧下滑。到了1921年，福特汽车的销量占据了整个市场份额的55%，而通用汽车公司所有汽车的销量仅仅占了整个市场份额的11%。

案例 斯隆的反击

亨利·福特的T型车正式投放市场的那一年，威廉·杜兰特成为别克公司的总裁，他将一些独立的汽车和汽车配件生产商联合起来，成立了通用汽车公司。在得到了凯迪拉克和雪佛兰公司之后，他们继续按照自己的思路去做。不过，他们内部各公司之间仍然相互竞争，就像他们要同福特汽车公司竞争那样。杜兰特组成了我们熟悉的通用汽车公司。但是他从来没有想出如何将公司所有厂家真正组台成为一个生产整体的方法。

这项工作落在了比杜兰特更为著名的继任者身上，他就是阿尔弗雷德·斯隆。在20世纪20年代前期，斯隆明白自己不能与福特公司的低成本T型车展开竞争。不过，如果他将自己的雪佛兰汽车定位为不只是普通的交通工具，情况又会怎么样呢？通过增加标准配置，如发动机启动装置，通用汽车公司就可以让自己雪佛兰汽车的价位高于福特汽车，仍然为消费者提供了“超值”产品，而且，通用汽车公司系统参照人们经济状况的不同，提供“满足各类钱袋、各种要求”的汽车。产品多样化，消费者分层化是斯隆为通用汽车公司制定的新战略。

斯隆的想法的确不错，但是，让通用汽车公司各种品牌的汽车满足不同消费者的需求，说起来容易，做起来却很难。它需要在公司机构设计上进行大幅度改进，因为这意味着通用汽车公司同时要向两个方向发展。一方面，生产可以满足不同消费者需求的汽车；另一方面，要让汽车价格能够为人们所接受，让各种汽车有共有的配件就显得非常重要。因此就要考虑生产线的兼容性。

斯隆通过建立新的组织结构以及多部门的公司解决了上述难题。用他自己的话来说，这种方式代表了一种“恰当的中间状态，就是让公司的管理，处于像福特公司那样的高度集中与通用汽车公司的过于松散之间”。他将整个公司分解，每个分公司负责某些特定的消费群，让有关产品和营销的决策更加敏锐。他又设立了一个强大的专业办公中心协调各分公司之间的关系，包括确立不同消费层次的市场。制定适宜的实施方法，帮助他们在产品设计和购销方面达到非常重要的经济指标。如果没有这样的中心协调机构，人们可能还是买不起通用公司的汽车。

斯隆的机构设置让通用汽车公司开始关注市场营销，以及生产和设计的经济指标。也就是说，斯隆建立的公司结构与自己的战略非常适应。

在今天看来，斯隆的改革稀松平常，实在普通不过，但在当时，这却是一个具有革命意义的变革。如果人们只想得到福特汽车公司生产的T型车，而且永远只想得到T型车，那么，福特公司高度集中的管理体系或许就会长期占据主导地位，因为那是生产T型车的最佳途径。但是，福特公司的管理体系只完全关注公司内部事务，也就是生产本身。斯隆的设计结构则让通用公司更加贴近市场，适应性更强，也能够不断成长发展。

通用汽车公司等一些主要的公司，包括希尔斯公司、杜邦公司、新泽西州标准石油公司等，都在第一次世界大战之后发展成了由多个分公司组成的结构。这种新的公司模式，通过让各个具体专业部门共同规划、扩大经济规模的方法，平衡决策分散的问题。结果，通过拓展公司业务范围，开发新的产品 and 市场，同时又没有加重经理人的过重负担，公司获得了长足发展。

在斯隆的领导之下，1940年通用汽车公司的市场份额上升到了45%，而福特汽车公司的市场份额则下跌到了16%。亨利·福特曾经取笑过通用汽车公司的组织体系，他说通用汽车公司的组织体系如同一棵大树，“结满了美丽的浆果，每个浆果上都有一个人或者办公室的名字。如果一个消息从位于左下角的人那里开始传递，到了公司总裁那里大概至少需要6周时间。”不过，现在看来，这也不过是酸葡萄心理作用罢了，实际上，斯隆的战略和机构设置取得了辉煌成就。

管理或者购买

规模不仅指一个公司产品链的宽度，而且指一个公司活动的范围。1899年，当全美30家汽车生产商总共制造出大约2500辆汽车的时候，没有一家汽车公司是自己生产配件，所有的配件都来自于零散的供应商。然而，随着时间推移，整个行业整合和规模加大，像福特和通用这样的公司开始拓展自己的生产经营范围，回头制造各种配件。到了20世纪20年代末，福特公司的垂直统一管理达到了顶峰，他们甚至买下了一家化工业马逊河丛林中的大型工厂，生产制造汽车轮胎所用的橡胶。

为什么公司需要划定，甚至重新划定自己在整个价值链中断扮演的角色？答案仍然是**为了使自己的结构与战略相适应。就要在恰当时间，寻找最能实现自己特定价值配置（就是合适的产品、合适的价格）的组织形式。**还是让我们再来回顾一下通用汽车公司制定的产品策略吧。

20世纪20年代中期，汽车消费者已经更加成熟，市场已经从过去流行的像福特公司的T型敞篷车，逐步变为轿车，消费者希望乘车更舒服一些。短短三年时间，也就是从1924年到1927年，轿车所占的市场份额从43%急剧攀升到85%。汽车制造商也纷纷出动，设法满足这种市场需求，同时尽力控制成本。

通用汽车公司解决这两个问题的方法是，要求其**主要供应商**费希尔车身公司在邻近通用汽

车公司一个新组装厂的地方建造一个车身工厂。将两个工厂建在一起，可以大大减少成本，比如，它们之间的运输费用就可以免去了。同时，通用汽车公司也可以保证得到自己所需要的车身。

费希尔车身公司拒绝了通用汽车公司的要求，因为通用公司要求该工厂生产的车身太过于专门化，只能满足通用汽车公司需求。如果双方在价格问题上出现分歧，费希尔车身公司将毫无还手之力，陷于非常被动的境地，因为它没有多少谈判筹码。经济学家将这种情况比喻为“敲竹杠”。而且费希尔公司将来会非常依赖通用汽车公司。因此，毫无疑问，费希尔车身公司不同意进行这项对于通用汽车公司非常有利的投资。

结果，通用汽车公司直接购并了费希尔车身公司。在制造业公司规模越来越大的时代，供应市场远远不如现在那么可靠，在价值链上实施向前拓展(backward integration, 也就是后向整合)的策略常常有两个意义。首先，良好的协调合作可以降低成本。其次，自己拥有供应商公司，可以保证重要原料的供应。如果公司依靠的是一条非常昂贵的装配线，那么你就负担不起配件用完的代价。

还有，一个公司所有制造或购并的决策，往往都决定了自身的经营范围，决策的核心仍然是一种平衡。当运用自己的资源和员工去做某件事情时，就拥有了更多的控制权。这就解决了公司的一个主要问题：如何协调自己的资源和员工做好工作？拥有了所有权，你就可以做出最终决定。比如，如果通用汽车公司拥有了费希尔车身公司，他们就可以决定费希尔车身公司的生产计划，决定公司何时生产何种产品，以最大限度地满足通用汽车公司的总体需求。通用汽车公司拥有费希尔车身公司所有权，拥有对费希尔车身公司的控制权，这可以让通用公司很容易管理非常复杂的公司系统。

不过，解决了公司内部的协调问题时，又可能与公司另外一个同样重要的问题，也就是激励机制发生冲突。对于一个公司的运转来说。其中每个员工都必须被激励着发挥自己的最大潜能，但是，伴随所有权而来的确定性可能会削弱这种激励，因为拥有了所有权，你就可能会丧失强大的市场刺激，而精神上的紧张可以让供应商时刻处于高度警惕状态，处于竞争的焦虑之中，作为一个供应商，像费希尔车身公司这样的公司不得不每天担心通用汽车公司转而购买别的供应商的产品。他们必须不断革新，降低成本。但是，等到成为通用汽车公司拥有的一家分公司之后，费希尔公司就有了很大安全感，也就等于一辈了有了“铁饭碗”。

丰田汽车公司的举措

作为点燃全球质量革命的典范，丰田汽车公司将会永远留在人们心中。同样，丰田汽车公司由于抛弃了一个迟缓的反应链，重新划分了所有工业领域权力和所有权的范围，也值得人们追忆。丰田公司的成功，提出了一个令管理者长期以来困惑不已的问题——什么是公司的“边界”？什么是公司的外部世界？丰田公司通过自己的行动向世人表明，你可以不必拥有供应商的公司，从而使自己的供应链更加高效地运作，并因此同时拥有两个最佳结果：一个就是伴随等

级管理(由所有权带来的)协调合作,另一个就是伴随市场而来的激励力量、灵活性和创新精神。

同时,丰田的成功也向很多公司内部划定的权力框架发起了挑战。公司外部的高效运作,需要公司内部的新观点和新做法。结果,早在“授权”成为西方世界的热门词汇之前,丰田公司就证明了充分发挥劳动力的价值。两种变化共同发展,与其说是有意识的设计,还不如说是丰田公司在恶劣市场环境下竭尽全力的结果。

20世纪50年代,丰田公司在汽车制造领域就像《圣经》中所讲的少年大卫对付巨人歌利亚。二战结束后,日本满目疮痍,资源匮乏。作为日本国内的一家小制造商,丰田公司的规模和资金都不足以在当时正在上演的汽车大战中与其他公司展开竞争。环境迫使汽车生产发生了变化,丰田公司最终找到了自己关键性的组织模式,向美国底特律的汽车公司的模式发起了挑战。当时,丰田公司自己无力建造配件厂,也无力购并其他配件厂。他们不得不完全依靠外部供应商,不仅仅在原材料上如此,在一些复杂的系统如刹车系统上也是这样。而且由于丰田公司没有空间、也没有资金准备库存。他们不得不学习如何在没有库存的条件下生产运营。

这种新模式与传统的做法看起来有两点不同:首先,这就意味着要与供应商共享信息。要把供应商更多地看做是合作伙伴,而不是竞争对手。供应商对于你所要达到的目标理解得越透彻,他们就越能更好满足你的需要。丰田公司的做法表明:合作可能符合每个人的利益,与供应商在价格上喋喋不休地争执从来都是场非输即赢的零和游戏。但是,如果为了消费者大家一起工作,创造更多价值,就会取得双赢的结果。

其次,制造业中传统的观点认为,库存是必要的麻烦。由于认为生产过程可能会周期性中断,所以你需要准备额外的配件,以防备不时之需。比如,你不会冒险让装配线因为缺少车轴停下来,而是会让手头有存货,“以防万一”。

丰田公司无力负担这种“以防万一”的模式,他们发展出了一套“及时供应”的模式。如果生产过程中的每个环节都非常可靠,就完全可以让供应商按照丰田公司的需要随时提供配件。要想让生产工艺中的每个环节都非常可靠,那就意味着要以全新的方式管理工厂。那也就意味着,赋予工人在出现问题时立即停止整条生产线的权力。如果让整条生产线还在继续运转,工人们袖手旁观,直到生产出次品,那么不仅要花掉更多成本,而且失去了从源头上解决问题的机会。让工人们杜绝出现次品的漏洞,这就是丰田公司组织框架的新要点。

这种框架推翻了长期沿用的泰勒和福特的管理思想,他们认为管理者总是提供思想,而工人们只能依照安排办事。丰田公司由员工们负责质量的模式,让问题在车间工人手中就及时得到解决。丰田公司的管理模式取代了过去的等级制度,开发出了一系列提高生产过程质量的方法,这些方法被人们称为“全面质量管理”(TQM)。这样,丰田公司的产品质量得到了显著提高。

丰田公司在成本和质量方面的竞争优势直接来源于组织实践。他们提供了一种不同于美国底特律地区汽车公司命令——控制式的组织结构,不同于他们的工人层级、功能平台和垂直结构。丰田公司并没有将管理看成所有创新的来源,相反,他们持续不断地发展进步依靠的是每个员工的积极参与。丰田公司没有让各个部门各行其是,而是组建了一系列能够解决问题、功

能交叉的团队。作为一个垂直管理的公司，丰田公司备受人们研究和模仿的供应链管理表明，超越公司界限的合作和信息共享可以为所有人带来好处，包括供应商、制造商，尤其是终端的消费者。

管理或者采购

生产或者采购，都是在制造业中产生的词汇。多年以来，它们仅仅被运用于将一些配件、材料、原材料等物质的东西变为一个终端产品的过程。公司在扩张过程中，经常需要考虑生产还是采购的问题。这些问题具体说来就是“到了我们自己生产这些东西的时候了吗？”今天，公司似乎更愿意收缩自己的经营范围，暂缓自己的扩张。因此，现在的问题正好反过来了，外部采购要求每个环节都要创造价值。还有别人比我们做得更好吗？如果答案是肯定的，那么他们做到可以补偿完成这项工作交易成本的程度了吗？只要两个部门相互作用，工作需要相互协调，那么交易成本就不可避免。交易成本主要包括寻找合适人选从事这项工作、签署协议以及与他们交流沟通的成本。

近年来，交易成本已经急速下降。下面这个非常简单的例子就足以说明其中的原因。1980年，当一位居住在洛杉矶的病人去看自己的医生时，医生可能会对他进行检查，接着朗读他的病历，并用录音机记录下来。第二天，医生手下的工作人员可能将病历转录下来，又将病历返回到建立病人档案的另外一位工作人员那里：这样，病人拿到病历可能需要两天时间。

现在的情况已经大大不同了，当洛杉矶的医生见到病人，记录下病历后，卫星通信工具可以迅速将记录送到印度，那里与美国相差十几个时区，这样，在洛杉矶的医生休息的时候，病历就被传送到印度的班加罗尔。当医生第二天起床之后，他就有了自己病人记录的副本。这样，整个工作就变得更加迅速，这对于治疗来说相当重要，而且价格也更为低廉。在上述过程中，技术扮演的角色显而易见。现在，尽管印度的这类工作尚未形成有组织的市场，实际效果还不十分明显，但是它们对于交易成本的影响却是十分显著的。

作为技术与市场变化的结果之一，今天医生的办公室同20年前相比，不论设备还是人员都已经大大不同了，信息处理上作(或者至少从某种程度上来说)现在可以在医生的办公室外完成。这种变化意义重大，因为医疗保健本身是一项信息非常集中的行业，30%的成本就花在信息收集、处理和报告上面。事实上，这些情况都与现代经济所论述的非常接近。新技术和全球化浪潮不断促使交易成本降低，印度、爱尔兰等国家正逐渐成为世界的后方办公室，成为外部采购的首选之地。

罗纳德·科斯由于研究交易成本如何决定组织的边界而获得了1991年诺贝尔经济学奖，其实这项研究可以追溯到20世纪30年代末。科斯用一种简单原理来解释组织规模问题。他说，当内部交易(也就是在公司边界内部)成本相对较低的时候，公司规模就会不断扩大；当外部交易成本相对较低的时候，在开放的市场环境中，公司就会继续保持较小规模，甚至还会缩小规模。随着市场更加高效、竞争性更强、交易成本降低，垂直型管理的吸引力就会大大降低。如果这

听起来有些抽象，那么你可以想像一下印度班加罗尔电脑旁正在工作的女子的那一幕吧。

现在，高效的市场随处可见，科斯的理论也变得时髦起来。事实上，科斯已经成为新经济时代网络和自由的鼓吹者所追捧的理论家。（比如，“高交易成本”也已经进入美国速记短语之中，指的是那些无端浪费别人很多时间、令人头痛的员工。）

科斯论述的问题永远存在，不过，科斯的思想在今天似乎具有特别意义，因为这种理论解释了新兴科技和市场如何让我们大家建立起各种组织，这些组织往往将自己的行动集中在十分有限的活动上面。医生通过自己的医疗技术创造价值，而不是通过打印病历创造价值。如果另外一个组织打印得更迅速、价格更低廉、正确性更高，那么对于病人来说，最好的“系统”就是将诊断治疗和打印病历分开来做。

现在，我们总是要**从外到内分析价值链，也就是从消费者的立场和观点出发，来寻求带来最佳效果的组织结构，不管谁做了什么**。我们不再认为，一个组织机构可以将研究、设计和制造产品、营销出售产品并且提供售后服务等一系列行动，都纳入自己公司的范围内。组织机构的规模和形式，完全取决于他们自己创造的价值？

由于价值已经从具体有形的东西逐步转化成无形的东西，很多公司将生产看做是一个外围行为，而不再是一个内在的核心行为。因此，很多公司已经不再自己生产产品：比如，耐克公司已经成为一家营销运动鞋的公司，而不再是一家生产运动鞋的公司；迪斯尼公司创造了米老鼠这个形象，不过现在他们让更为高教的亚洲制造商在自己的T恤衫上印上米老鼠形象；思科系统公司带来了新技术，也就是说，他们只是发现创意，尽管那些创意往往最终变为像路由器、交换机那样为互联网服务的具体产品。拥有大量合同的制造商，比如伟创立公司(Flextronics)、旭电公司(Sollectron Corp.)、Jabil Circuit公司和SCI Systems公司等，它们在2000年的产量占整个世界电子市场的20%，而且市场份额还在迅速攀升。

为什么像思科那样的公司十分依赖遍布世界各地的供应链管理？思科公司总是不断推出新产品，而且往往存一年之内就用更新的产品来取代。如果思科公司自己动手生产这些产品，那么可能就需要建市新厂，重新准备设备。如果在一种新产品上出现决策失误，他们可能就需要付出高昂的代价。像总部位于圣何塞的伟创立公司，公司规模扩大和缩小不仅仅局限于一个工厂，而是遍布全球好几个地方的工厂。伟创立公司的一位墨西哥经理布兰德·奈特向《华尔街日报》记者说：“如果我们一个客户输掉了自己的市场份额，我们也会设法与那些抢占了市场份额的人继续合作。”

自从阿尔弗雷德·斯隆以来，基本的制造~采购概念并没有什么改变，不过，内容却已经大不相同。在产品相对稳定、供应市场却不稳定可靠的时代，对于通用汽车公司来说，购买费希尔车身公司就很有意义；在创意主导发展、产品变化迅速的时代，像伟创立公司那样的全球化公司，实行外部采购就更划算一些。互联网技术的发展，让思科公司与自己的客户、转包商以及合作伙伴联系得更加密切，它们如同一家垂直管理的公司那样天衣无缝地展开合作。2000年，思科公司大约一半的订单就是通过互联网来签署的。

高效的市场，快捷、低廉的通信，这些大大降低了交易成本，促使公司之间的联系更加密切，从一定意义上淡化了公司数量的增长。从一般的行政管理职能到生产过程本身，任何东西都可以从外部采购。企业都在重新评估自身的界限，讨论自身内部需要做什么、外部需要做什么。它们更加集中精力关注具有重要战略意义、使企业独一无二的价值链环节。这些新结构在实践中会像在理论上那样有效吗？现在还难下定论。

市场并非包治百病的灵丹妙药

长期以来，我们都相信亚当·斯密的理论，认为市场这个“看不见的手”是促成每件事顺利完成的天然良方。然而，我们不可能看到仅仅靠现代通信方式联络的自由职业者组成的经济模式，也没有一个组织机构能够依靠所谓的市场优势解决所有问题。**市场并非包治百病的灵丹妙药，也不总是比管理这只“看得见的手”高明多少。**我们不妨来回顾一下发生在NBA身上的事情。1999年，观看联盟中各个球队比赛的主要电视观众下降了20%。

对于很多篮球迷们来说，观看一场比赛的主要原因并非一支球队，而是观看像迈克尔·乔丹、拉里·伯德那样的天才巨星的表演。以前，这些巨星在正式加盟NBA之前，往往已经在大学校队经受了四年锻炼，早已拥有了一大批自己的球迷。现在，在自由转会制度和队内竞争的双重压力下，这种体系已经完全遭到破坏。禁不住很多球队老板为球星们付出的高薪诱惑，很多球星过早就离开了学校，以至于还没有人了解或者注意到他们。结果，球队老板们不仅要为球员们付出更高的薪水，还要为培育不大景气的市场向球迷付出更高的代价。

从某种意义上讲，这就是我们前面曾经提到过的有关市场动力的另外一个简单案例。球员的才能是一种稀缺资源，自由转会制度赋予他们更多的权力来对付自己球队的老板，他们自己由此也切到了更大的一块蛋糕，获得了更多的好处。小过，更为有趣的是，这个故事表明，有组织的机构可以完成的更大的目标，市场本身却无法达到。球队根据自身利益行事，球员们也是如此。自身利益被认为是可以带来最好结果的“看不见的手”，但是，球迷们的背叛却在告诉我们，NBA的“产品”本身已经不再那么珍贵了。至少在2000年前后，NBA这块蛋糕本身变小了。对于消费者而言，NBA整体的价值萎缩了，因为没有人真正负责。没有一个人总体上负责NBA的经营，最大化地创造价值。

NBA正在发生的事情，就是公共事务悲剧在运动领域的一种体现。每个人都在谋求自身的最大利益，没有人主动考虑该项运动本身的发展健康与否。NBA缺乏一种强制的力量，迫使个人为了整体利益约束自己的行为。这些也正是管理机构可以做、而市场本身却无法办到的事情。在这种情况下，来一点“等级权威”或许还是有用的。

全球市场，全球规模

即便市场分布促使企业更加细化，但是，在很多行业中，总体的趋势仍然是朝着日益庞大的方向发展。如果你想在汽车行业有所作为，你就必须比亨利·福特时代甚至25年前市场所要求的庞大很多。同样，在医药、通信、石油、金融服务领域也是如此。每个行业都有自身规模上的要求，它们都会随着竞争环境的改变而改变。不过，总体而言，如今很多行业都在朝着更大、更强的方向发展。

如果我们观察过企业当初如何变大，那么也就很容易明白企业规模为什么会又一次发生改变。19世纪前，大多数市场都是本地化的。在轮船、火车和电报出现之前，因为过于昂贵和不大可靠，跨越地域边界的交易根本无法想像，当时，小企业、小作坊生产与小范围的地方市场相得益彰。随着全国市场的出现，以及新兴工业技术的普及，企业不得不变得更加庞大，以便不断提高效率。

现在，类似的力量再次改变了企业运作的内容。信息、物资交换的迅速和低廉，以及让世界贸易大受裨益的政治变革，都意味着很多行业的规模正日益全球化。价值创造资源的变化同样也非常重要。在亨利·福特时代，资本就像福特的汽车装配线那样是一种稀缺资源，企业的存在就是为了有效地运用资本。在当今的知识经济时代，能力和知识在决定一个行业的规模要求方面扮演了一个更加重要的角色。

比如在汽车行业，根据一般常识，一家汽车制造公司需要年销售量达到400万辆才能维持生存。独立的汽车制造商不断合并、相互依赖，因此，汽车行业的公司数量相对比较稳定。为什么汽车制造行业的门槛如此之高？现在，即便像汽车这样的制造行业也更多地受到知识经济的推动，而不是产品产量经济的推动。汽车公司需要比以往任何时候更加庞大，因为它们在品牌推广、进入新市场以及开发新技术方面需要付出高昂的代价。

本田汽车公司是到目前为止仍然保持独立、规模较小、为数不多的几家汽车公司之一。在规划公司发展方面，本田汽车公司给我们提供了一个有趣的案例。对于很多汽车制造商而言：研发更清洁、少污染的发动机需要一笔巨大的开支。一般来说，开发一种新型传统发动机需要5亿美元，开发汽油~电力混合或者燃油~电池驱动汽车则需要更多资金。承担这些巨额研发费用需要非常大的销售量，这对汽车公司的扩张产生了巨大压力。（同样的事情也发生在开发一种新药品或者发现新油田上面）

20世纪50年代，美国汽车每英里产生的废气中，氮氧化合物的排放量为3—4克。从此以后，接触式气缸大大降低了氮氧化合物的排放量。不过，根据美国政府的最新标准，2009年汽车的氮氧化物排放量将降低到每英里0.07克。整个汽车行业不得不在轿车，尤其在多功能箱式跑车技术上突破。这是一个严峻的挑战，开发费用如此高昂，甚至连一些大汽车公司也不得不相互组成研发联盟，共同应对这场挑战。

作为年产200万辆汽车的公司，本田汽车公司还只能算一个小汽车公司。但是，本田公司可

绝对是发动机生产的巨头，而汽车发动机占去了整个汽车成本的10%。如果算上用来制造割草机和摩托车的发动机，本田公司就是世界上生产燃油发动机的一家最大公司，年产量达到了1 000万台。由于本田汽车公司可以通过自身的产品链分担研发发动机的费用。这种优势部分补偿了它汽车生产总体规模上的劣势，

而且，本田汽车公司对发动机研发的重视，可以带来各种不同的汽车，满足消费者的不同需求。其他竞争对手们却不容易做到这一点。也就是说，本田汽车公司的决策者们可以加强自己的战略。很多F1方程式赛车的制造商们往往将自己的设计转包给其他公司，本田汽车公司却不必这样。它们的赛车项目促进了发动机的研发，本田汽车公司将从赛车中学到的发动机设计、制造技术运用到雅阁轿车和其他车型中去，本田公司的远见轿车则是美国第一辆全面采用汽油和电力混合发动机的汽车。而且，正如英特尔公司为其他电脑制造商提供芯片一样，本田汽车公司也将自己打造成为其他汽车制造商提供名牌发动机的公司。比如，1999年12月，本田公司得到了为通用汽车公司1年提供10万台先进的六缸发动机的订单。本田汽车公司的总裁吉野广由歧誓言要保持公司的独立。他对《华尔街日报》的记者说：“我们坚信公司的成功与规模大小没有多少关系。”如果本田汽车公司将来取得成功，根本的原因还在于它首先集中精力，解决好了发动机的问题。

组织起来解决社会的最大问题

所有的组织机构，包括非营利组织机构，都必须设法完成自身肩负的使命。但在社会部门中，规模却常常是一个令人头痛的问题。很多非营利组织需要用非常有限的资源来解决重大的社会问题，比如饥饿、贫困和疾病。20世纪90年代，当微软公司创立者比尔·盖茨突然出现在慈善事业中的时候，人们对他捐赠款项的数额充满了新的期望。正如在非营利领域所频频提及的：“盖茨基金”改变了非营利机构的面貌，第一次有可能让很多机构担当起他们声称要完成的使命。另一方面，其他主要的基金会受当初设计的管理原则的影响，重新反思了自己的战略。有意将目标更加集中在自身使命上，以便产生更加深刻的影响。

印度阿拉温德眼科医院就是一家肩负使命的机构。它的成功说明，只要制定出实现战略的计划，一个组织就可能完成自己的使命。1976年，退休眼科医生戈文德帕·文卡塔瓦米博士创建了阿拉温德眼科医院。医院在规模、范围、结构方面都做出了明智的选择。最初的时候，医院规模很小，仅仅是一家拥有20个床位的非营利性私人医院。经过25年的发展，阿拉温德眼科医院已经成为世界上最大的眼科手术医院，每年进行18万例白内障手术，其中70%是免费手术。

说起来，文卡塔瓦米博士的认识和方法很大意义上源于亨利·福特(文卡塔瓦米博士本人认为自己深受麦当劳运营模式的启发，其实它们的原理都是相似的)。在印度，数以百万计的人由于患上白内障而失明。其实他们大多数人经过简单手术就可以重见光明。对于医院管理工作来说，最大的挑战就是如何大幅降低白内障手术费用，让人们都负担得起。从某种意义上讲，文卡塔瓦米博士的梦想，就是为普通民众建立一所眼科医院。

正如亨利·福特当年生产的T型车那样，白内障手术就是文卡塔瓦米博士的T型车。他的医院集中精力，仅提供这一种“产品”——白内障手术。他设计了一种特别高效的、大规模的流水线来“生产”这种产品，每一个步骤都是标准化的，从病人检查、登记到进行手术都是如此。手术室的设计也是要最大化地发挥医生的手术能力。当医生为一个病人进行手术的时候，下一个病人已经在另外一个手术台上。当第一个手术结束的时候，医生可以立即开始进行下一个手术。如此等等，不断循环往复。

而且，医生们还形成了一系列可以自动模仿、学习的东西，慢慢地，一个标准的手术程序就形成了。我们也许可以放弃作为工业时代标记的亨利·福特式的命令、控制的管理风格，然而时至今日，他所开创的标准化设计原理仍然充满生机，得到了广泛应用。并且不断创造着生产率的奇迹。根据一份最新调查，进行一例白内障手术，在阿拉温德眼科医院的费用大约是10美元，而在美国医院得费用一般则高达1 650美元。

白内障手术的主要费用，就在于用人工晶状体取代患者混浊的晶状体。到了20世纪90年代前期，阿拉温德眼科医院需要购买大量的晶状体，他们逐步意识到如果能够自行生产晶状体，也就可以大幅度降低手术费用。于是，他们创立了AuroLab公司，这家公司生产的晶状体如今已经行销全球，每年产量高达70万只。这样，阿拉温德眼科医院不但满足了自身需求，其余产品还可以卖给其他医院。

在阿拉温德眼科医院正常运转之后，文卡塔瓦米博士就开始将手术分做两类：一部分针对需要付费的病人，一部分针对免费的病人，两者之间差别不是很大。付费病人的住院环境好于免费病人。但是，他们都享受同样的医生和护士的服务，得到同样的高质量医疗保护。阿拉温德眼科医院的战略也受到了阿尔弗雷德·斯隆的启发。正如斯隆同时为了两个目标努力一样，阿拉温德眼科医院的结构也同时可以完成两个目标。他们将付费病人与免费病人区别开来，但是差距不大，这样就在为付费病人服务的时候，不至于影响到为免费病人服务的质量。

付费病人对于阿拉温德眼科医院的成功至关重要，他们向医院提供了基本的费用，让医院能够维持下去。由于阿拉温德医院在眼科治疗方面的国际声誉，很多付费病人来到这里求医，同样可以说，医院的组织机构支持着战略的实施。阿拉温德眼科医院与美国一流的教学医院合作，开展研究和培训。总体而言，眼科医院的成本也许很低，但是他们一直居于眼科治疗的前沿，吸引了大批付费患者。而且，这也是医院吸引医生的部分原因。这里的医生工作时间长，报酬低，但是他们可以获得某种精神上的满足，这种满足部分来源于职业荣誉感，部分来源于该组织的社会使命。因此，阿拉温德眼科医院采用的组织结构大大促进了自身战略的实施。

阿拉温德眼科压院和本章所论及其他一些组织机构都证明了这样一个基本观点：**尽管管理学者的观点相去甚远。但是从来没有一条放之四海而皆准的最佳管理方法。组织机构的规模、范围和结构，很大意义上都取决于你所要从事的工作。**组织方式存在的最大问题之一，就是人人都喜欢尝试使用多种方法，特别是在公司外部采购或者兼并控股方面，因为大家都那样做，或者即便真正需要，他们也避免自上而下命令式的管理方法，因为从表面看来权威管理似乎存在政治问题。

如果我们能够更详尽地追踪这些组织机构的运作模式，随着时间的推移，它们还能说明另外一些基本的观点。凭空设计一种组织机构往往会徒劳无功，时间和实践将不可避免地推翻过去最好的计划，你将不得不修正自己的设计。你将要涂涂这儿，抹抹那儿，因为整个事物都是一个复杂的系统，某一个地方改变，另外一个地方将会受到意想不到的影响。任何组织机构总是在不断摆脱最初的设计。

凭空设计一种组织对你也是一种挫折，因为很多重要决定都是妥协、折中的结果，你在这个地方有所得，就可能在别的地方有所失。可以说，几乎没有不经过妥协、折中而得到的解决方案。将最新出现的方法当做万能药，就像文学作品中所描绘的那样，那你注定会很失望。相反，不论制定新的方案还是按照现行的方案去做，如果人们充分理解妥协和折中，就一定会有上佳的表现。

第二部分

执行——实现目标的具体途径

归根结底，一种远见或者创意如果无法得到切实执行，它都只不过是一个不切实际的幻想而已。

——斯蒂芬·H·凯斯

美国在线——时代华纳公司总裁

第5章 直面现实——关注数字

并非所有可以统计的东西都已经统计了，并非所有统计的东西都可以统计。

——阿尔伯特·爱因斯坦

第一部分探讨的概念对于制定良好的规划非常重要，我们在第二部分将继续讨论“执行”，也就是将规划落实为行动的问题。本章简要解释了数字对于执行的重要，介绍了组织机构中人人需要的基本数字。如同很多专业一样，管理学也有自己的专业词汇，量化就是其中之一。这个数字世界足以让非专业人士望而却步。不过，完全没有理由害怕。**数字是帮助你面对现实、有所作为的工具。**

2000年7月25日，由于一只轮胎爆裂撞击到了燃油箱，法国航空公司的一架协和式客机在起飞后不久发生了爆炸，这场空难夺去了113人的生命，也是超音速协和式喷气客机问世31年来所发生的最为严重的灾难。短短几天之内，协和式客机这个欧洲空中客车飞机公司的骄傲，一下子变得前途未卜。

为什么转眼之间世界上最快的喷气式客机——协和式客机就出现了问题呢？31年来，这类飞

机轮胎爆裂事故仅仅发生了3起，但是还从来没有导致过飞机坠毁这样的重大灾难。协和式客机的安全纪录究竟有多么糟糕？

总而言之，尽管我们难以接受，但是只有将协和式客机发生事故的次数与总飞行次数加以比较，我们才会明白事情的真相。因为正在服役的协和式客机如此之少，每天也只有为数不多的几次航班，那么事故率算是非常高了。按照协和式客机的事故率，美国航空公司每天就要发生一起严重的轮胎爆裂事故，轮胎碎片都有可能击伤机身或者发动机。天哪！每天发生一起这样的事故是个什么概念？因此，协和式客机一下子名誉扫地。所以，管理工作才需要坚持量化原则。简单数据就可以帮助我们摸清事实真相，而仅仅依靠直觉是根本无法掌握的。

数据对于组织机构的表现至关重要，但基本的管理数据却并非像火箭科学那样深奥难懂，人们也无需完全受制于数学知识，至少过去20多年来，哈佛商学院MBA专业的学生第一年必须按照规定学习诸如“怎样避免不懂数据？”之类的问题。如果看看哈佛商学院对MBA的要求，很多人也许会惊讶地发现，原来数据对于人们常识的影响远远超出了高中数学的意义。**真正的技巧就在于掌握数据的意义，而不是斤斤计较数据本身。**当然，有时候也需要通过真正弄清数据算法来理解它们的意义。

“量化”就是从简单的测量评估出发的一种方法。如果你想了解自己的真实体重，就需要在体重计上称量。对于任何组织机构来说也是如此。那样做的第一步就是需要规则，那也并非大家自然或乐意做的：自负与自卑往往同时存在，大家都认为自己将会比现在做得更好，另一方面，又担心数据可能暴露什么：面对现实、客观全面地认识现实都需要遵守规则，因此每个组织机构中的人都是从基本现象出发的，不会有自己的理解和认识。正如杰克·韦尔奇所说：“当所有人看到同样的事实，他们往往就会得出相同的结论。”

然而，量化的方法尽管非常必要，但是仍然不够。归根结底，真正有意义的东西还是通过这些数据来告诉我们组织机构如何运作。将一大堆枯燥的数据转化为一个有意义的故事，就必须将这些数据放到具体的背景之中。让我们回过头来看一下体重计，如果我们知道泰勒的体重是145磅，我们就算了解到一些客观事实，但是这并未运用管理概念。如果我们接着了解到泰勒是位身高6英尺的男士，那么上述数据就会开始告诉我们一个故事：如果泰勒是位身高5英尺的女士，那可能又完全是另外一个故事。好了，现在让我们再在其中增加一些背景，假如我们了解到，3个月之前泰勒的体重是200磅。这就不仅仅是一个故事，而是一个非常紧迫的提醒，至少如果是男士的话。如果是一位女士，我们则需要进一步了解更多信息，判断这个消息到底是好是坏。

很多类似数据对于精明的非管理人员来说，其实就是一些简单的比率，就像协和式客机的事故率那样，只需将协和式客机的事故与其他参照系加以比较。事实上，那不过是击球率，将我们的成功数与我们的跑垒数比较。好好想一想“六西格玛”概念，这个质量控制方法已经流行了十多年，而且至少还将会流行十多年。尽管“六西格玛”是摩托罗拉公司、通用电气公司以及Greek的很多人的信条，但是从根本上来说，它不过是一个击球率，仅仅告诉自己行动中并没有出错的比率。

统计学家运用“西格玛”概念来表示一个标准偏差。“一西格玛”表示31%的产品合格，“三西格玛”表示93.32%的产品合格。“六西格玛”表示99.99966%的产品合格，也就是说，在每百万件产品中，不合格产品只有3.4件。20世纪90年代后期，很多公司的产品合格率维持在“三点五西格玛”，也就是说，在每百万件产品中，不合格产品有2.28万件。因此，不论是在制造业中还是在餐馆的账单、薪水、医生的处方上都是如此。按照这个比例，航空公司在托运百万件行李时，也可能出现2.28万~5万次操作错误。尽管我们也会抱怨，但是实际情况可能是我们绝大多数人可以在到达之后找到自己的行李。不过，在安全领域，航空公司的安全率实际上早已经超过了“六西格玛”，也就是说，在每200万次飞行中发生事故不到1次。很多航空公司都应该做到这一点，但协和式客机却没有达到。

你所要寻求的比率，主要依据你的身份以及想了解的内容而定。一个投资者在考虑是否向一家公司投资的时候，最关注的问题就是评估这个公司能否如期还款。呼叫中心的管理者则可能对减少客户在电话机旁等待时间的方法最感兴趣。

相关比率则往往表明了某种发展趋势，比如一个公司的收入或者支出超过了过去5年（增长率就是现在与过去的比较）。正如比率那样，**通过将数据放在具体背景之中，表示趋势的数据就会产生意义。**让我们不妨引用苹果电脑公司的例子说明一下这个问题。

尽管苹果电脑在个人电脑市场所占的份额很小，但是，苹果电脑长期以来仍然占据着各类学校（包括大学）主要电脑销售商的位置。让我们想像一下，1999年，当得知苹果电脑占销往校园电脑总量的比率掉至12.5%的时候，苹果电脑公司的CEO史蒂夫·乔布斯做何反应吧！除非你是一位冷静的专业分析师，否则你无法想像乔布斯当时的沮丧。因为就在上一年，也就是1998年，苹果电脑在销往校园的电脑总量中所占的市场份额是14.6%，居于领先地位。1999年苹果电脑的市场份额比上年度滑落2个百分点的同时，戴尔电脑取而代之，以15.1%的市场份额占据了领头羊的位置。单独看来，任何数据都没有多少实在意义，但是如果放在一起分析，就会发现其中存在的问题。如果你是史蒂夫·乔布斯，你就会发现自己需要设法扭转这种颓势。显然，这并不是咬文嚼字，而是真正有意义的举措。

时刻牢记数据本身并没有生命，数据只是简要反映了实际生活中人们的工作情况。比如，当我们分析像DVD、手机或者E-mail等新技术出现后所发生的事情时就需要数据。起初只有一小部分人尝试使用，接着，这种新生事物变得价廉物美，那些很早尝试使用且付出高昂费用的人们让我们确信这种新生事物的确不错。这样，使用的人越来越多，这种东西也真正流行起来，每个人都必须拥有它。后来，当人人都拥有的时候，这种东西的增长势头就减缓了。上述过程几乎就是我们所有人都参与的消费行为模式，大家都很容易理解。这种模式在100年前乔治·伊斯门发明照相机的时候发生过，在今天手机的发明和普及过程中同样也发生过。

然而，当数据用S曲线而不是用人类行为来表现的时候，很多人就很难理解掌握了。对数学一直头痛的人可能觉得这些曲线超出了自己的理解范围，觉得我们在使用对于他们来说难度太大的东西。相反，对于那些数学迷来说，或许容易理解隐藏在这些S曲线背后复杂的数学问题，但是他们却很难将这些数学曲线与其所反映的人类行为联系起来。优秀的管理者就正处于这两个极端之间，他们运用数据有目的地实施一种不偏不倚的行动。数据可以帮助你认识到事物更多

的模式演变，以便采取适当的行动。比如，如果你就处在手机行业中，弄清自己在曲线上的位置，可能会让你从完全不同的角度考虑自己的销售计划或者供应链。

只要你明白隐藏在曲线后面的人类行为本身，那么常见的数学曲线就毫无神秘之处了。不过，人们都很容易仅仅关注数字本身，而忽略了这些数字所反映出来的人们行为。另外，如果没有了数据，人们将难以看到更大规模的变化。

最后，至少对于很多正在工作的总经理而言，数学本身并没有多么难懂。在几分钟之内，人人都很容易学会一些基本的比率运算，判断投资的正确与否。他们也会明白用好几个小时进行这些运算的原因。比如，“为什么负债率那么重要？”答案是：它从一定意义上说明了你偿还债权人债务的能力——相对于赢利能力而言，负债越多，你的资金缺口就越大，而你的债权人所冒的风险也就越大。

培养从数据中发现问题的能力是一项艰巨的工作，需要花费相当长的时间和精力。理解一个数据需要经验，这些经验可以让你形成一系列标准和期待值。经验给了你比较相关事物的一种感受，就像我们对于泰勒体重的反应一样。同样，经验还教你通过寻求其他数据，对一个数据做出反应，进而来丰富充实故事。

任何组织机构都不可能没有数字

在本书第2章中，我们通过讲故事解释商业模式，我们尤其关注检验一种良好模式的叙述逻辑。弄清楚故事了没有？是否能够真正理解故事中的主角？他们可能怎样去做？数据会让你向前迈出重要一步。如果叙述本身清楚，数据也将更有意义。

如果在你的故事中，把谁是你的客户、他们的价值何在等问题都弄清楚了，那么结果就会在你的收入中表现出来；如果在你的故事中，你把如何创造价值的问题弄清楚了，那么它就会在你的开支中表现出来。而且，如果在你的故事中，你把与别的竞争对手如何不同搞清楚，那么它就会在你的利润和赚钱能力上表现出来。收入、开支、利润和现金流等数据都是任何组织机构所不可或缺的。

在第一次电子商务浪潮中，隐藏在很多失败公司后面的真实情况，就是没有考虑基本的商业数学。比如，百货业开始的利润空间非常狭小，如果消费者购物时不愿意多花钱，同时你还要支付无法减少的服务和配送成本，那么你就根本无法运用现有的数学模式进行运算。

过去十多年来，理解基本原理和进行数据分析的能力变得更加重要，这不仅仅因为公司一直尝试新模式，而且因为新技术大大增加了我们的信息处理量。随着压缩代码、分区代码、信用卡代码、网络跟踪器等技术的应用，数据收集和数据库建立逐渐成为一种专业。计算能力让各种数据的兼容成为可能，比如，一个医药公司现在可以清楚地掌握医生在处方上使用了什么药物？

当今的管理者不仅可以比过去处理更多的数据，而且处理速度也更快，甚至达到了所谓同步“实时”的程度：我们不必再经过很长时间，就能非常及时地得到信息。我们可以在飞行途中处理业务，比如，航班实时订票数据可以让复杂的软件系统及时调整旅客分布，避免空载。甚至可以说，载客管理系统就能决定一个航空公司最终的盈亏。

面对这么多一下子扑面而来的数据，不要迷失于数据之中，要弄清楚我们到底想做些什么，哪些数据可以帮助我们找到自己的路；保持正确的方向；这一切显得前所未有的重要。没有量化，各种进步就绝无可能；但是管理者又需要不时地与自己的骄傲斗争，不要过分迷恋自己设计的量化工具，以致忘记了这个量化工具本来仅仅是用来帮助自己做出判断的。其实，不论你如何打发自己的时间，即便最精准的秒表也无法自动告诉你时间。

再让我们看看神童们的故事吧。二战期间，一支特殊的部队在哈佛商学院接受培训，他们用最新的量化方法决策，帮助美国军队在制造和后勤上取得巨大成功。战前，美军空军军团（美国空军前身）只有400架飞机。到了二战后期，美军拥有了23万架飞机和必需的零部件。短短几年之中，一下子汇聚了那么多人才和物资。这实在是一大创举。创造了这样一个数字奇迹之后，所谓神童的故事继续在美国的公司流传。

罗伯特·麦克纳马拉墨这一代人中的佼佼者。1949年，他接受亨利·福特二世，也就是亨利·福特孙子的邀请，带着这些数字管理的方法来到福特汽车公司。当时，福特公司在组织结构上存在问题，尤其需要财务监控，麦克纳马拉受命组建一支强大的管理团队。很快，他们被生产线上的员工称为“统计专家”，这些员工不满他们迅速获取了权力，却又不了解汽车工业。如今，“统计专家”已经成为我们日常语言中一个带有嘲弄意味的词语，专指那些运用数据但是却不了解数据意义的人。

20世纪70年代，福特飞马轿车教给了人们基本的成本效益分析。这种轿车的油箱设计有一个致命缺陷，曾经导致至少59人死亡。福特公司不得不为此付出了1.37亿美元。仔细核算一下这种车所带来的利润，如果除去所有费用，利润可能只有4950万美元。成本效益分析表明，重新设计飞马牌轿车已不可能。这场教训十分清楚，很多婴儿潮中成长起来的人对于管理及其方法都充满了怀疑。他们认为管理者就是那些非常了解各种价格、但是却对价值一无所知的人。时至今日，那种不信任感还没有绝迹，尤其是在非营利组织中。不过，事实上，制造福特飞马牌轿车时所用的方法曾经在二战中战胜过法西斯，方法本身并没有发生变化。

这是一段需要时时回味的教训。我们曾经也被强大的计算力量的问世搞得眼花缭乱，认为人们具有了前所未有的收集、处理数据的能力，似乎也就可以控制大局了。正如很多金融学教授所认为的，无论金融现在是否是一门真正的科学，也一定会向那个方向演进。然而，1998年美国长期资本管理公司出现的重大失误就给了人们当头一棒。

长期资本管理公司是一个套利基金，由包括诺贝尔奖获得者在内的一些金融专家负责。他们运用了自己有关风险控制的理论，却在全球资本市场引起了一场严重灾难。他们使用名叫“动态套期保值”的手法，通过将资本投向相反的方向来减少风险。这种手法相对保险一些，也给了投资者更多的信心投资那些本来没有多少把握的项目。长期资本管理公司的“动态套期保值”

建立在世界范围内不同市场的历史关联之上，事实上，一个市场的攀升往往就伴随着另外一个市场的下滑。在面对亚洲金融危机以及随后的俄罗斯经济恐慌中，长期资本管理公司仍然相信全球市场之间的关联将会拯救自己。他们没有采取措施，至少没有尽快采取措施来保护自己在全球资本市场危机中免于破产。

务请牢记这一点：商业和市场就是关于人及其各种行为的。得益于金融学和计算科学的进步，我们才有了更好的工具以理解和控制风险。不过，这些工具只能用来帮助我们做出判断。简单的数据或许可以帮助企业理解自己的使命，帮助它们达到自己的目标。同时，这些数据也能教育我们面对现实。著名数学家约翰·艾伦·保罗斯曾经精妙地指出：“整个世界可能就是一场比赛。一方面是由让事物简单化的科学家把握宏观，统计学家把握微观；另一方面是由让事物复杂化的人道主义者把握宏观，作家把握微观。双方在比赛中都应该成为赢家。”

第6章 真实的结果——组织中的使命与评估标准

在任何组织机构中，“结果”都是沉淀下来的“基础”，上面是无数的重要事件，这些事件最终带来了利润或者亏损。

——保罗·霍肯

史密斯和霍肯公司的创始人

最为有效的管理原则之一，也是让人们目标一致、齐心协力的途径之一，就是使组织机构的目标具体化。管理者的职责，就是将组织机构的任务分化成一系列对于个人来说非常具体的目标和行动。这也就是每个组织机构的真实底线结果，不论这个组织机构是学校、公司或者医院。管理者必须回答一个问题：“为了完成这个任务，我们大家应该如何去做？”本章将要探讨一个组织机构的目标决定了什么结果才有意义，哪些评估标准恰当。真正弄清上述问题并不是一件很容易的事情。米尔顿·赫尔希孤儿学校就是其中的一个典型案例。

巧克力大亨米尔顿·赫尔希逝世于1945年，他自己曾是一位孤儿。因此他在1909年创建了一所抚养、帮助和教育贫困孤儿的学校。20世纪90年代后期，米尔顿·赫尔希孤儿学校面临着一个非常棘手的问题。连续几年美国股市的持续上扬让这所孤儿学校的基金飞速攀升。到了1998年，学校的基金上升到了50亿美元，远远超过了斯坦福大学、麻省理工学院等著名高校，几乎超过美国最富有的五所大学的基金。问题是，孤儿学校所花掉的钱，根本无法达到赫尔希基金要求的那么多。

他们到底应该怎样管理和处置这件事情呢？米尔顿·赫尔希孤儿学校成千名衣着光艳的学生，享受着在一个美丽、宽阔的校园，配备了可以用金钱买到的各种最好设施。每名学生每年的培养费用高达6万美元，很难想象还能有什么别的学校的学生比他们的花费更高。如何花掉赫尔希的钱，来自各方面的意见争论不休。总体来说，他们争论的焦点，就是赫尔希基金应该如何将自己的使命落实到具体行动的评估标准上，让人们都明白基金的首要任务。

有些人认为。建立一个学习和发展研究中心将是履行基金使命的最好途径，他们会通过创造新知识评估自己的表现。一个智囊团提出了令人震惊的观点，他们认为如果那样做，主要受益将会是签约者和顾问，而不是那些真正需要扶助的贫困孩子。即便围绕如何最好地为贫困孩

子服务的问题，也会在具体的表现方面引起争论。一些人主张用基金扩大学校的招生规模，对持有这种观点的人来说，受资助学生的数量就是衡量赫尔希基金的最好标准；另外一些人则说，没有必要扩大学校的规模，而应该拓展受资助学生的范围，让离开米尔顿·赫尔希孤儿学校的学生在上大学期间也能得到资助。持有这些观点的人认为，关键不在于受资助学生的数量，而在于每个学生到底得到了多少实际帮助。

由于米尔顿·赫尔希孤儿学校的费用来自于基金，最终不得不请一个遗嘱检察院出面，审查赫尔希当年设立基金的“意图”。

这个事实说明，**管理最根本的挑战就是：将自己组织机构肩负的使命转换为具体行动。**现在，法院将要决定赫尔希基金的使用，但在大多数情况下，如何使用基金是管理者或者董事会的职责。赫尔希基金如何使用需要法院裁定，那完全是因为现在几乎找不到一个能被各方接受的“正确”答案。无论这个组织是企业或者社会机构，都只能这样解决。然而，如果没有明确答案来形成共识，那么组织机构中的每个人都会有自己的理解，并且根据自己的理解行事，出现混乱也就不足为怪了。

现代管理的说法之一，就是不在意其他东西，只看重结果。而且人们认为，对于一个精明强干的经理人来说，他们总是“能达到自己所期望的数字目标”的。然而，这些**迷恋结果的传统管理者，都模糊了组织机构赖以生存的目标与达到那个目标的最终结果之间的根本区别。**利润是结果，但并非目标。正如具有传奇色彩的惠普公司的创始人之一——大卫·帕卡德所说的：“利润并非管理的终极目的，它只是让各种终极目标的实现成为可能。”

美国现在已经成为一个人人都是股东或者投资者的国家，我们更容易比以往任何时候都想当然地认为，企业的目标就是产生利润。（不过，来去匆匆、没有产生利润的网络公司则是一个例外，也最终从另一方面证明了上述原理。）这些理解通过媒体和很多管理者还在不时得到加强。然而，任何企业的真正目标其实就是为客户创造价值，同时创造利润。

将目标和结果区别开来，这听起来好像是一种诡辩，其实并非如此，它实际上揭示了管理者如何让组织机构运作的核心。公司的表现并不就是简单地发布一个文告，或者给股东们都发一份E-mail，告诉他们每股赚1.23美元。组织机构是一种有意识的创造物，通过组织机构。我们大家联合起来完成了任何个人根本无法独自完成的工作。不过，大家联合起来的过程并不是自然而然就能达到的。我们也许非常偶然地发现一个可行的目标，然后寻找适当的途径展开合作、努力，并将我们自己组织起来。但是，这似乎也不大可能。彼德·德鲁克曾经批评说：“如果一个组织机构任凭自身发展，只能产生混乱、矛盾和糟糕的局面。”**尽管所有的注意力都在结果上面。但如果没有规则，就无法确保每个组织机构达到自己的目标。**但如果拥有规则，那么管理工作就相对简单、有趣得多了。

从T型车到火星探测

当亨利·福特1903年开办自己的汽车公司时，合伙人希望他生产价位高，利润大的汽车。福特的合伙人都是典型的汽车行业的早期投资者。他们认为每辆汽车的利润是衡量公司成败的最好标准，福特反对这样做。他的目标，也就是他创办公司的最大愿望就是“要为大众生产汽车”，让汽车进入普通人的生活。福特想制造出一辆价格低廉，可以取代马车的汽车。他想要汽车普及，让人们有朝一日觉得拥有汽车是“自然而然的事情”。这在当时远远超乎人们的想像。

1907年，福特回购了公司足够的股权，确保了自己大股东的地位，随后，他就运用自己对公司的控制权，扭转了公司的经营方向。对他而言，衡量公司成功与否的标志就是自己的汽车销量。“以适当较小的利润”，销售大量的汽车可以让福特实现自己人生的两大主要目标：让更多人能够拥有和享受汽车带来的便捷，同时让更多人可以找到一份高薪工作。在1908年到1916年之间，福特生产的“普通人的汽车”价格下调了58%。其实，当时他们接到的汽车订单已经远远超过了自己的生产能力。完全可以提高销售价格，福特公司的股东们攻击他不合时宜，迂腐不堪。与此同时，他每天付给工人们5美元的报酬，这也是当时汽车行业标准工资的两倍。《华尔街日报》批评福特，认为他将“所谓的道德精神法则，运用到了不该运用的地方”。

随着对价值创造认识的提高，我们现在终于能够理解为什么福特的评估标准是正确的。这种评估标准符合福特本人的目标、商业模式，而且符合新生的汽车工业的竞争现实。这种评估标准也让福特做出了“合理”的价位决策，也就是说，这种方法支持福特实现了人生的主要目标。当时汽车行业的成交量高达天文数字。因而对福特来说，真正的威胁就是如何生产出空前数量的汽车来，这也促使福特做出非常关键的“恰当”工资决策。（每天5美元的工资，也让福特公司的员工们成为买得起汽车的消费者。）

同样，现在我们也终于明白，20世纪90年代后期，为什么美国国家航空航天局在火星探测计划中采取了错误的评估标准。

在联邦预算减少的重压之下，美国国家航空航天局被迫修正自己的太空探测计划。他们放弃了庞大的、耗资数十亿美元和十多年时间的长期计划，采用了包括很多较小规模项目的战略。每个项目延续两三年时间，花费数百万美元。美国国家航空航天局局长丹尼尔·戈尔丁认为，他们的任务就是微小项目，积少成多，小步快走。

美国国家航空航天局的新思路，就是“速度更快、价格更便宜、做得更好”，这也成为他们每个人对于成功的理解。然而，1999年12月3日，美国国家航空航天局发射的火星极地探测器坠毁了，而在数月之前，就有另外一个火星气象卫星坠毁。调查人虽质疑，美国国家航空航天局所谓的“速度更快，价格更便宜，做得更好”的太空探险方法可能有些过头了。火星极地探测器着陆支架的开关出现故障，过早关闭了探测器的发动机，结果导致价值1.65亿美元的探测器坠毁在火星表面。假如美国国家航空航天局在前面的测试中没有偷工减料，这类细小的问题就会被发现，也很容易通过调整探测器的电脑设计得以解决。同样，价值1.25亿美元的火星

气象卫星的坠毁也是由于一个小小的失误：在卫星导航系统的设计中，没有将英尺转化成米。显然，他们削减费用、压缩规划，完全是以牺牲质量为代价的。

美国国家航空航天局的管理自然应该受到批评，更重要的是，我们应该从这个案例中接受教训。可以说，并不是他们理解错了成功，而是正确理解成功并不容易。美国国家航空航天局财务预算上的压力的确存在，不过，他们选择的衡量自己工作的标准，却将这个现实的一部分传达给了火星探测计划的所有参与者。美国航空航天局所采用的评估标准葬送了他们的火星探测计划。

对很多组织机构来说，表现是一个多面体，它来自于合理的平衡。没有一种评估标准能够百分之百地满足一个组织机构需要表现的内容。如同药品那样，任何评估标准都有自己的“副作用”，其中一些“副作用”可能对组织机构的健康十分危险。总之，没有评估标准你就不可能进行管理，同样，如果没有长期、认真思考如何让评估标准与自己的使命相一致，你也就无法使用它们进行管理。

探寻普遍的评估标准

这也许是本书中最老套的说法，但是它的确很有道理：**如何评估组织机构的表现其实就是管理**。没有评估标准就不会有上佳表现，评估标准能够帮助组织机构在涉足未知领域时制定有效的行动规划。良好的评估标准能帮助你找到自己的方法。当你在前进途中需要调整方向或速度的时候，它们也会发出信号。对于组织机构中的每个成员来说，**评估标准像一个灯塔，为大家提供了一个共同的目标和语言**。

因此，寻找正确途径取得成果，用管理学的语言来说就像寻找“圣杯”。为了获得一个恰当的评估标准，总会有人告诉管理者他们需要掌握管理一个企业的知识。EVA，也就是经济附加价值(Economit: Value Added)的英文缩写，就是近年来比较常见、也是现在最热门的一个词语，而投资回报(ROI)也是运用最久远的词语之一。

评估标准看似如此简单，就像测量你的血压或者胆固醇。它可以告诉你，也可以告诉关心你健康的家人、老板和保险公司所要了解的数据。因此，评估标准就像“圣杯”那样，它是人们一种神圣崇高的追求，但是从本质上来说，却并不容易找到。

让我们再来看看“结果”，这自然是一个对价值创造的严格考验。它不是一种完美的评估标准，却是你寻求评估自身行为的首选标准。如果客户愿意为他们得到的各种服务(包括各种资源)埋单，你们就会明白自己为客户创造了价值。你们的利润也是客户需要负担的费用之一。良好的结果告诉你，客户肯定了你们所做的一切。同时也就表明，你们正在从事一项足以应付各种成本的合理的工作，否则，利润空间就会非常低。如果你在为自己的客户创造价值方面做得不够好，销售额就会下跌，降价销售的压力也随之增大。因此，可以说结果是衡量你的工作表现、至少是短期表现的一个很好指标。

然而，**结果并不能说明一切。如果拿它作为一个长期指标就会出现很多问题。**比如，它无法说明经营的持续性，无法说明你是否通过价格欺诈来获得超额利润，或者你是否削减了本季度新产品开发、客户服务方面的费用。上述行为都会给你今天的结果带来好处，但是却会给明天埋下祸根。

发展便于企业管理的评估标准是一个不断演化的过程。伴随新管理挑战的出现，不断需要新法则。比如，工业革命带来了一系列效率标准的诞生。这些量化标准，通过计算来确定投入与产出，比如，计算出每磅纺织品的费用，或者比较每英里马路与管理一条铁路的成本。

随着企业规模不断扩大，结构日趋复杂，企业主不得不聘请高级主管、中层管理人员，也需要有信息和报告系统指导、监控和评估各级管理人员的工作。当阿尔弗雷德·斯隆整合通用汽车公司的时候，他意识到为了取代“任人唯亲的管理，各个分公司之间讨价还价”的局面，他需要能够比较各种活动表现的评估标准。其实，比较一个汽车装配厂与一个生产火花塞的效率高低，就如同将苹果和橙子进行比较一样，往往是风马牛不相及，很难得出真正有意义的结论来。

财务评估标准提供了一个“公分母”，使上述比较成为可能。因此，斯隆团队的财务总监唐纳森·布朗开发了一种计算每项商业活动投资回报率的评估方法。财务效率，也就是每项投资使用资本的产出情况，即投资回报，是最著名、运用最广泛的财务评估标准。它给了管理者如何通过有效管理成为世界上一个最强大的公司的准则。

但有些时候，良好的投资回报仍然不能说明什么。20世纪六七十年代，财务评估标准、尤其是投资回报率受到了很多管理者的追捧，结果，他们对这些数字的关注远远超出了数字所反映的现实本身。1980年，《哈佛商业评论》上一篇题为《我们的管理方式导致了经济低迷》的文章引起了很大反响，让人们对此开始有所警觉。文章令人信服地指出，过分看重像投资回报率这样的短期财务评估标准，可能会损害企业在创新方面的投资，而创新恰恰是企业生存发展的命脉。

过去20多年来的价值革命也再次证明了这个问题。目前，管理者运用一系列评估标准，不仅关注短期收益，还要关注企业今后的长远发展。与之相对应，很多针对不同企业、经过仔细研究的评估标准被用于提升企业的表现。运行评估标准和财务评估标准的结果告诉管理者怎样很好地运用原料、人力、设施和资本。员工流动的评估标准也成为衡量一个企业“内部气候”的重要气压计。外部表现的评估标准，比如客户满意和忠诚度(比如续购率、重复销售状况)、市场份额，都给了管理者一个掌握自己公司为客户创造价值情况的窗口，一个与对手竞争的晴雨表。

任何评估标准都不可能完美无缺，另一方面，缺少了这些评估标准也就无法系统、全面地开展工作：优秀管理者懂得，如果没有评估标准，他们自己也就无法生存。但是如果忽视了这些评估标准的缺陷(就像上面提及美国国家航空航天局太空探险计划的失败所说明的那样)，他们照样也无法生存。**优秀管理者总是像使用工具那样灵活运用评估标准。**几乎总是要结合起来全面考虑。尤其是在面临新挑战的时候，他们更会引用新的评估标准。

使命的评估

如果有机会在一个企业逗留较长时间，你一定会听到不少缩略词，比如ROI(投资回报)、SVA(股东价值分析)、ROIC(投资资本回报率)、EVA(经济附加价值)、EBIT(息税前利润)等等，不一而足。这些简单的缩略词其实都可以告诉你企业需要优先考虑的问题。缺乏头脑的管理者往往使用所谓标准的量化评估方法，好像他们自己拥有什么尚方宝剑似的。在管理良好的企业中，往往则是从更大范围内挑选出适合公司任务和战略、也非常适合现在状况的评估标准。

处于转折点上的公司(也就是指处于困境的公司)，往往正面对着一个非常荒凉冷清的“现实”。管理者必须马上弄清楚自己的状况，否则就会很快破产倒闭。曾经挽救过濒临破产公司的管理者，常常被誉为妙手回春的管理大师，不过这里更多的可能还是规则的转变。公司运营状况的转变，很容易让人们认识到管理的力量，认识到将公司需求转变为人人能够理解的简单评估标准所带来的力量。

为了说明这个道理，我们不妨回顾一下美国大陆航空公司格雷格·布伦尼曼总裁介绍自己公司的例子。

1994年，美国大陆航空公司18%航班亏损。布伦尼曼明白，赚钱的最快速途就是停止亏损航班的运营。他把管理人员召集到一起，开始向他们提问题。

“从格林斯博罗到格林维尔航线的旅客都只搭乘第一趟航班的时候，我们公司为什么每天要安排6趟航班？”他问。

“那是我们的战略。”有人回答说。

“这条航线最后一次赚钱是在什么时候？”他问。

“这条航线从来就没有赚过钱。”又有人回答。

“我们的战略怎么能是这样？”他感到非常困惑。

屋里一片沉默，接着他问：“是不是有人的男朋友或者女朋友生活在那里？我们为什么不在这条航线上安排一架小喷气式客机？那样或许费用会低一些。”

结果，这条航线以及其他纯粹赔钱的航线被取消了。

扭转美国大陆航空公司经营困境的战略，用布伦尼曼的话来说，“并不复杂，完全是根据常识来做。”停飞那些只有30位乘客、却有120个座位的航班；让乘客和行李准时抵达目的地；乘客饥饿的时候，为他们提供饮食；创造一种员工们喜欢工作的氛围，如此种种。他们评估员工业绩的标准，就是看员工是否将下列目标落实到具体行动上：每月的载客率、每个座位每英

里的收入、航班准点率、错送行李情况、流通量、休病假情况等。正如布伦尼曼所说的：“拥有一个大家都掌握的战略，以及一些可以遵循的评估标准，这正是成功经营任何企业的基础。”

将评估标准与使命结合起来

当时，美国大陆航空公司的处境非常危急，如果不能采取正确的评估标准和行动，公司将很快破产。像大陆航空公司那样直面困境，就可以找到问题的症结所在。即便没有类似压力，良好的管理也都力图达到同样的清醒认识。让我们再来看看富达投资公司的情况吧。

富选投资公司是美国规模最大的共同基金公司，管理的总资产超过了8 000亿美元。这类公司都是通过从自己管理的资产中收取佣金赚钱的。简而言之，向它们这类公司投资的钱越多，资产升值越多，公司赚到的钱也就越多。在整个20世纪90年代，退休金业务从富达投资公司微不足道的一部分，发展到了超过公司资产的30%。投资人和管理资产价值的数量也都有了稳步增长。

这些听起来似乎很成功，但是那些评估的标准“仅仅告诉我们，我们已经发展，而且更为重要的是我们不再像过去那样，我们现在属于忠诚基金投资的企业。但是，他们很少告诉我们，自己的所作所为怎样与当初的使命相矛盾。”一位富达投资公司的经理埃尔恩·麦克尔安如是说。对于富达投资公司来说，真正的结果是什么？回答这个问题需要我们“抛开手头的各种评估标准，比如我们管理的资产价值，参与投资的人数和赢利状况，因为所有的这些指标很容易长期看好。真正需要我们关心的是自己的任务，也就是确保参与富达投资公司的人都会有足够的钱退休。如果这些人最终没有什么资产，参与者和利润就会全面下滑：这或许需要一段时间，但这的确将会发生。”她接着说。

“确保美国人都有足够的钱退休”与“在退休金投资市场占有最大份额”，这完全是两种截然不同的任务：正是对自己公司使命的清醒认识让麦克尔安采用了正确的评估标准。“我们不大懂得怎样用足够的资金准备退休。”她解释说，“比如，对于一个年轻人来说，将自己全部资金投入收益确定型退休金上面，就不是一件明智的选择；或者，对于一个正处于收入巅峰时期的人而言，也就可能无法获得最大的纳税延迟？不过，一个准备退休的人却能用此办法很容易地计算出自己需要准备多少钱。因此，我们运用了下列评估标准，采取行动逐步改进。我们找到潜在的客户，然后与财务规划师一起，为他们评估资产配置和投资组合的多元化。我们提供规划工具，帮助客户建立财务目标，并评估达到这些目标的进展状况。”总而言之，使命引出了相关的评估标准，评估标准又引出了具体行动。

戴尔电脑公司在将自己的使命转化成行动时，也采用了精细的评估标准，但是却完全不同。当迈克尔·戴尔1984年创办自己公司的时候，他的目标非常简单：就是通过直销让客户得到更大实惠，而不是像其他公司那样通过中间商。在大学宿舍开始一个人干的时候，戴尔无需清楚表白自己的目标或解释自己的商业模式，现在，戴尔公司已经成为电脑行业的巨头，他不得不让公司的目标明确、具体。因此，早先确定的结果和特定评估标准，将会帮助一个大企业长期坚持正确的道路。

正如我们前面曾经讨论过的，在戴尔电脑公司的案例中，成功的关键之一就是速度。如果仔细分析，决定这种速度的因素包括电脑配件的生产时间和装配好的电脑送到客户那里的时间。为什么如此强调速度问题呢？因为在电脑行业中，新产品的更新换代非常之快，以至于如果电脑采用了“旧”配件，即便这些“旧”配件刚生产出几个月，那么，电脑在正式进入市场之前就早已经过时了。如果出现这种情况，电脑制造商只能低价处理，承受损失。不论是电脑业，还是时装业，产品生命周期短的行业普遍存在着产品报废成本。

戴尔很早就将自己的商业模式和商业表现的评估标准结合了起来。戴尔和他的经理人都能将自己想要做到的事情，也就是以尽可能最低的价格为客户提供最好的技术落实到具体的规则上面。比如，戴尔发现：一只显示器经过自己公司员工的手越多，装配过程越长，最终生产的电脑越容易出现质量问题。因而，戴尔开始全面减少员工“接触”显示器的机会。直到最后，他将自己员工接触显示器的机会降低到零。他与自己的显示器供应商索尼公司合作（索尼的产品质量一直很高），直接就在索尼的包装上贴上戴尔公司的名字。正如迈克尔·戴尔所解释的，“将一个显示器装上卡车运送到得克萨斯州的奥斯汀，卸下来送进一个仓库，仅仅是为了后来装上另外一辆卡车，这到底还有什么意义？”

对速度的强调，也同样成为戴尔的财务战略。困扰很多正在成长、即便是正在赢利的公司的一个难题，就是如果不加小心，就会用完现金。（因此，很多新公司常常担心“烧钱速度”，也就是公司用完原始投资的速度。）戴尔电脑公司前任 CFO 托马斯·J·梅雷迪斯是解决公司快速增长的财务问题的负责人。问题其实也很简单：你如何解决公司的快速增长与利润率、流动率之间的平衡关系？毛利，即收入减去售出商品成本，是衡量利润率的传统方法。但是，它不包括必需的发展投资资金（比如通过做广告建立市场，以及设备和库存上面的投资）。梅雷迪斯将戴尔公司的财务从关注并追求毛利，转向了资本回报上面，以促使戴尔公司实施低库存的生产模式。事实上，梅雷迪斯本人的汽车牌照恰好就是 ROIC，正好也是“投资资本回报率”英文单词的缩写。这或许没有什么，但是却很生动简明。如果你想让无数人迈向同一个目标，有意设置一些具有象征意义，甚至是具有戏剧效果的东西常常也很必要。

戴尔公司希望能够快速发展，同时不想背负大量债务维持运营。在这个方面，它所采取的措施之一就是计算库存时间。这个比率告诉你用完库存需要多长时间（也就是用你现在的库存总量，除以每天的销售量）。戴尔公司让公司的每个员工都懂得设法不断降低库存的理念。因为一个公司的库存越少，它所占用的资金就越少。

案例 通用电气公司评估标准的调整

在杰克·韦尔奇的领导之下，20年来通用电气公司一直保持着良好的发展势头。韦尔奇究竟采取了哪些评估方法才能取得这样优异的业绩呢？所有这一切，其实都依靠于公司和全球经济的状况。在担任CEO期间，韦尔奇通过好几个阶段来促进公司的发展，每个阶段都由一个可以不断反复的简单主题和短语组成，另外还采取了一些相关的评估标准。因为通用电气公司是一家规模庞大的联合企业，经营广泛，因此选择的评估标准也要适合通用电气公司的很多企业，这

些企业都有自己的商业模式和战略。通过确立首要目标（因为通用电气公司的收入和利润主要来自那里）。韦尔奇将通用电气公司的经营重点从传统的制造业转向了服务业，将通用电气公司从一家美国公司改造成为一个全球化公司。

韦尔奇在20世纪80年代就开始用一种清晰的战略评估标准对通用电气公司进行改造，要求每个部门都关注自己的竞争能力。他感到公司以往的成功让公司的管理过于集中，需要进行调整。他要求通用电气公司中每个企业都必须在自己的市场上居于第一位或者第二位，这也是他从彼得·德鲁克那里受到的启示。市场的领导者拥有了巨大市场力量和规模，往往更容易取得优异表现。如果你的企业没有居于行业第一、第二的位置，那就必须进行整改，否则就只能关闭或者出让它。韦尔奇“整改、关闭、出让”的简单主张告诉人们必须做什么，通用电气公司在哪些方面居于领先地位。韦尔奇从公司的战略而不是执行着手。他选择了一个评估标准，促使人们面对自己真实的竞争地位和前景争取优异表现。

20世纪90年代，经过重组通用电气公司（当然也受到过打击）。韦尔奇将生产力评估标准作为重新调整和建立信心的途径。当时，韦尔奇说：“我们必须寻找使生产力迅速、持续增长的关键。”他关于组织机构的核心主张就是“速度、简化、自信”。为了将这个主张落到实处，韦尔奇采取了一系列重要评估标准，其中包括三条至关重要的要素：“也就是客户满意、员工满意以及现金流。客户满意意味着可以获得更多市场份额，员工满意意味着你将会拥有生产效率高的员工。而且，如果你最终得到了现金流，那也就是说前两者都在发挥作用。”

90年代中期，韦尔奇采用新的战略目标，取代了自己曾经要求下属公司必须争取行业第一、第二的法则。他要求下属公司经理更加广泛地重新明确自己的市场，（按照这种算法，他们的市场份额当时大都不超过10%。）制定自己的发展计划。韦尔奇为什么又要进行这次调整呢？因为他懂得“任何严格、明确的规则，都会因为过于简单而无法得到广泛应用。”处在任何组织机构中的人们，当进入评估系统的时候，都具有很大创造性，因此需要定期调整规则。韦尔奇意识到，随着时向的推移，通用电气公司的管理者学会了如何寻求狭窄、独特的市场，以便使自己获得第一或者第二的位置。因此，对于韦尔奇来说，新的挑战就是迫使这些管理者重新关注公司的增长。

1996年，韦尔奇开始了自己的改造运动。正如我们在前面已经介绍过的，“六西格玛”评估标准本来是质量评估标准。不过，正如在通用电气公司所实施的那样，六西格玛理论采用了系统的方法，抓住了价值创造的所有因素。在这个过程中，首先要求客户明确自己追求的价值（也就是说，跳到事物外面，从另外一个视角观察）。接着，通用电气公司将产品设计、制造、销售到配送整个过程中的各个因素排列起来。这样，整个系统就可以完全充分地创造客户追求的价值。

韦尔奇非常推崇六西格玛理论。他将数据评估标准与经营理念结合起来，要求通用电气公司中30万名员工确立共同的目标。比如，他为此设计了一个新的“勇士级别”，根据培训和技艺水平的不同分绿带、黑带，黑带大师三类。韦尔奇将熟练掌握六西格玛理论作为获得晋升的一个条件，因而也就向员工传递了另外一个清晰的信息：赶快掌握六西格玛理论，否则就请你另谋高就。

在没有结果的时候，结果又是什么

使命和结果永远不可能一致，持有这种看法的人很多，尤其在一些社会部门里，因为在那些地方很难看到什么真正的“结果”。造成这种误解的基础，就是类似于下面的逻辑推理，他们认为：

使命=员工

结果=利润

员工≠利润

因此，使命≠结果

这种逻辑推理存在根本性错误，也是自欺欺人。表现并不与使命对立，相反，表现是完成使命的途径。如果表现被人们正确地理解掌握，表现和使命就不会发生什么冲突。事实上，不论我们谈及一个企业或是一个非营利组织，如果没有明确的使命，就不可能有什么表现。

博物馆一直将自己定位为“文化管理员”，是保存珍贵文物的场所。有了这个明确的使命，它所收藏的文物和价值就是评估自身表现的恰当标准。然而，现在很多博物馆为自己制定了截然不同的使命，将自己看做文化的倡导者，试图吸引更多观众欣赏、享受、接受启发。然而，倡导文化可以有很多形式，对“成功”与否的如何界定将会直接影响博物馆员工的行为。如果拓展观众是博物馆的主要目标，那么他们自然就会集中精力增加观众数量，同时也会鼓励博物馆员工举办观众广泛的展览。另一方面，如果你尝试拥有真诚资助的客户，就需要跟踪参观的次数(用博物馆的术语来说，就是重复销售)，以及博物馆会员卡的销售数量。用这种方法来明确表现，可以让每个员工都清楚自己的目标。

还有另外一个例子，设想你管理着一家医院的急救室。那么，你如何界定自己“成功”与否呢？“重复销售”显然不是一个适当的评估标准。相反，在美国，急救室的重复销售常常意味着，没有医生或者健康保险的人运用急救室作为自己主要的保健依靠。对于每个人来说，这几乎一直都是很棘手的问题。病人认为这是种非常糟糕的保健方式，医院同样也觉得这是一种非常糟糕的结果。那么，对于急救室来说，“正确”的评估标准应该是什么呢？是多快就可以找到需要救助的病人，还是在到达的最初几个小时内，心脏病患者能够存活下来的数量，或者还是另外一些综合的标准呢？

很多非营利组织根据自己的努力，而不是根据努力的结果来评估自己的成功。比如，各种基金会都报告说自己曾经资助了多少个项目，但是，最终到底有多少达到了获得资助时要求的结果？

警方常常统计在社区巡逻的警员数量，或者处理了多少紧急情况。因此，20世纪90年代中

期。纽约市警察局进行改革的中心内容，就是实现从强调评估警察的行动到强调评估结果的转变。对于纽约市布拉顿警察专员来说，设法减少犯罪就是自己所要达到的结果。

纽约市警察局开始密切关注犯罪统计。一位高级警员说：“统计不仅帮助我们完成年终指标，而且它也是我们达到目标的管理工具。”伴随纽约市警察局新的“破窗”理论，各个街区的警长也都有了具体的新标准。比如，统计人们犯罪或者行为不当的比例。布拉顿和他的团队运用这些标准不断地推进，以实现自己的最终目标——设法减少犯罪。这些评估标准将每个人的行为与他们的最终任务联系在一起。

将目标落实到具体表现的评估标准上面，这的确是一件非常细致、复杂的任务，绝非一件枯燥、乏味的数字游戏。比如，正像美国自然保护组织的试验所表明的那样：受保护的面积逐年增加，参与活动的成员数量以及获得的捐款数额也都在不断增长。根据他们传统的评估标准，也就是土地和基金的数额，美国自然保护组织可以说相当成功。然而，值得注意的是，该机构的目标、任务是挽救动植物物种。在他们筹集更多资金、购买更多土地的时候，他们实际上却在生物多样性这场更大的战争中败北了。在约翰·索希尔主席的领导下，1990年，该组织曾经停下来重新反思自己的战略和评估成功的标准。

获得马萨诸塞州一块名叫谢勒勃·布茹克的地产以后，美国自然保护组织吃惊地发现，沼泽中的乌龟数量正在大大减少。他们说：“保护区外的人类行为影响了乌龟赖以生存的水质。这里就出现了一个问题。我们认为自己购置一块土地，然后将这块土地封闭起来，就可以保护其中的生物，然而，这种想法被证明是彻底错误的，那也就意味着我们过去的一些评估标准。比如得到了多少用来保护的面积，都不是判断我们组织发展的有效指标。我们不能简单地模仿企业的做法，营利性企业只需每天检查自己的财务报表就可以决定应该如何去做：或者赢利，或者亏本。如果采用没有结果的标准，非营利组织很容易偏离自己的方向。对于我们美国自然保护组织来说，科学才是我们真正想要得到的结果。”

同时，科学也指出了获得新评估标准的途径。现在，美国自然保护组织从事的每一个项目都注意到了以下五点：努力保护整个生态系统；当前生态系统面临的压力；当前资源面临的压力；应对的总体战略；评估成功的标准。

为了保护淡水蚌类，他们在印第安纳州东北部实施的菲什·克里克项目就是一个很好的例子。在这个项目中，他们面临的困难就是水中泥沙过多，而这些泥沙来自于当地两种农业生产活动：水边耕作以及瀑布冲刷地耕作。美国自然保护组织通过补贴农场主设备费用，帮助他们种植不用耕作的农作物。在这项计划中，美国自然保护组织运用了三种评估成功的指标：不用耕作农田的面积，水中的泥沙含量，菲什·克里克地区的蚌类数量。美国自然保护组织主席约翰·索希尔先生说：“最终，我们必须用挽救的物种数量来评估我们成功与否。但是，从短期来说，为了判断自己是否采取了正确行动，我们必须了解自己去控制的某些东西。”

像美国自然保护组织那样以科学为基础，可能有助于他们确立行动的评估标准，而这些评估标准对于他们完成自己的任务非常重要。很多社会部门的机构，往往在掌握投入上要比在掌握产出上好很多。比如在教育系统中，评估教室和图书馆的数量、教学时间、设置的课程等，

总是要比明确教育系统中最终培养出什么样的人容易得多。如果教育的真正结果在于培养出优秀的公民，那么你又怎样评估教育的成功与否呢？

当你作为政治人物参加竞选的时候，常常很容易提出一些想要达到的政绩和成果。如果你是一位中学校长，想取悦不同意公共教育根本目标和评估标准的人们，那就会相当困难。目前，美国各地关于公共教育的争论就足以表明这种艰难。可以说，管理方面的教训显而易见。提高教育质量意味着首先要赞同我们将要达到的培养目标，其次是将这些目标细化成评估具体行动的一系列标准。

正确的评估标准能够帮助所有的组织机构达到自己的目标。总体而言，社会部门面临的挑战越来越成为新经济的挑战。随着脑力劳动逐步取代那些容易量化的体力劳动，随着经济模式逐步向服务业和无形经济的转化，有远见的组织机构就更应该思考如何确定自己的目标，如何评估自己的表现。

第7章 不确定性及其创新——豪赌未来

看看海龟吧，它只有在伸出脖子的时候才能前进。

——詹姆斯·布赖恩特·科南特

哈佛学校长

如同正在进行探险的航海家那样，优秀的管理者总是一只眼睛盯着地平线，另一只眼睛盯着自己目前所处的位置。他们要为现在负责，同时也要为将来长远的结果负责？管理者如何同时生活在这两个“时区”里呢？的确，在很多情况下，这非常困难

管理者如果不在今天创新进取，那就一定会在明天落伍。不过，他们为明天所付出的每一分钱，都不可避免地会影响到今天的表现，因此，拿彼得的钱，付保罗的账，对于他们来说也许就是家常便饭，他们始终明白自己需要同时与两人都保持友好关系。

此外，他们投资的项目无法保证总是能够赢利。根据定义，未来是不确定的，投资创新常常就像在跑马场赌博一样，如果我们了解两者的区别，这就是一个很恰当的比喻。首先，管理必须有自己的“赌注”，那就是创新工作，是一种非常特殊的解决问题方式，寻求创造价值的新途径，也是为了创造新价值。对于创造价值具有良好知识和洞察力的组织机构，常在竞争对手无法达到的目标上押下赌注。其次，通过积极的管理工作，可以让“赌博”转向对自己有利的一方。然而，一旦开始玩起来，那你就必须接受各种可能的结果，你所能做的只有被动接受最终结果。

本章将要探讨的问题，就是如何利用管理的原理，应对企业创新过程中的各种风险。也就是如何通过管理收集和运用各种知识，带来更好的赌局，做出更明智的抉择，并且在一切确定下来以后，管理好“赌注”。

权衡现在和未来

1927年5月，亨利·福特做出了一件惊世骇俗的事情。他在设计新汽车图纸的时候关闭了自己的汽车装配线。并且打发工人们回家。这成为企业发展史上最具讽刺意义的事件之一：一位曾经独自创造了来来的伟人，却无法忘怀自己昔日的辉煌。亨利·福特无法理解：自己曾经制造的非常成功的T型车，竟然也成为了过时的东西。假如没有沉醉于自己过去的创造之中，他肯定能预见即将到来的变化。但是，非常不幸，他被迫关闭了当时世界上最著名的汽车生产设备。

亨利·福特没有想到，一旦人们都拥有汽车，他们的生活就发生了彻底改变。不要忘记，正是福特本人让汽车成为人人都可以买得起的商品。这就意味着，某人购买一辆汽车，可能只是他购买的第一辆汽车。福特从来没有想到，人们还有可能购买第二辆、第三辆，更乐意购买更好的汽车，这种汽车会更加舒适、强劲、时尚。这一切真的发生了！伴随着美国经济的繁荣发展和分期付款购物方式的出现，越来越多的人买得起更好的汽车了。

这也就是说，人们曾经购买的第一辆汽车，现在却要把它当做旧车转让。因而，曾经作为基本的交通工具在市场上风光无限的T型车，现在甚至要以比旧车更低的价格出售了。亨利·福特的竞争对手阿尔弗雷德·斯隆曾经描述说：“当已经拥有了一辆汽车的顾客再次来到车市，将旧车当做购买新车的首付款的时候，他们其实就是卖掉了基本交通工具，希望新车还能为自己提供更多的好处。”

早在1925年，福特实际上就应该看到这种局面了。那一年，他的轿车和卡车销量达到了200万辆。不过，因为汽车市场发展迅速，福特汽车的市场份额已经从54%一下子跌到了45%。第二年，通用汽车公司雪佛兰牌汽车的面世，进一步挤占了福特公司的市场份额。到了1927年5月，亨利·福特被迫承认自己在这场汽车市场竞争中落败。他只能让工人们回家，然后自己开发T型车的“继承者”。

当然，亨利·福特当时的短视还不算是毁灭性的，他的公司最终仍然存活了下来。有些人则没有这么幸运，他们付出了更加昂贵的代价。我们不妨回顾一下最近美国数字设备公司的兼并事件。该公司的创始人迷恋所谓的小型计算机，可直到1977年，他们还没能看到人们都希望拥有一台放在自己家里的计算机这一前景。十多年以后，数字设备公司被康柏公司收购。

主要的转变，比如向个人电脑的转变，总是在不断放弃自己过去固有的东西之中进行的。大家都知道，就像化学在20世纪那样，生物技术将在21世纪大放光彩。不过，这种简单的概括，对于公司准确把握何时重新分配自己的资源却没有任何帮助。

孟山都公司是一家著名的化学公司。但是却把自己的未来押在了生物技术上面。显然，孟山都公司的预见是正确的。他们开发了一些产品。这些产品据说可以提高农产品的产量。同时对环境的影响也比化学方法少。比如，孟山都公司培育了抗病虫害的植物，这样，农场主就不必在自己的田地上喷洒数以吨计的灭虫农药。不过，也许有一天将被人们称赞为幻想家的CEO罗伯特·夏皮罗，却由于低估了人们对转基因作物的政治反应而最终输掉了自己的公司和饭碗。

可以说，转基因作物从技术上来说已经成熟，但是市场还没有做好准备，还不能接受。当孟山都公司被另外一家公司购并之后，罗伯特·夏皮罗的宏伟规划就宣告终结。今后5—10年，我们就会彻底明白罗伯特·夏皮罗到底是具有远见卓识的企业家，还是一个纯粹的幻想家。

游走于现实和未来之间，也是具有120年历史的柯达公司进入新的数码照相时代所要面临的两难处境。问题不是柯达公司是否要进行转变，而是在何时，怎样进行转变。1999年，柯达公司超过80%的毛收入，也恰好就是它所有的利润仍然来自传统照片，随着数码相机销售的大幅增长（而且这种增长还在加速），柯达公司在数码相机研发上一年的投入达到了5亿美元，引进了相关专家担任主管，并重新调整了公司机构。柯达公司的真正挑战，就是在准备应对数码时代之际没有过早放弃带来丰厚利润的传统照片产业。

市场和技术都在发生急剧变化，孟山都公司和柯达公司就是应对这种变化的两种不同的代表。不过，现实与未来之间的平衡问题——这个根本的两难问题却是普遍存在的管理现状。非营利组织也是如此，而且问题已经显现。现在，非营利组织面临着史无前例的压力，它们被迫将手头的每一分钱都投入到自己的服务中去，投入到今天的项目中去，至于这个项目明天能否产生更大的社会影响力则被远远抛到了脑后。它们的服务理念如此强烈，“至于我们大家都以为非营利组织简直就是将捐赠者的资源传递给受益者的通道。几乎没有捐赠者甚至非营利组织的管理者意识到：如果现在不在组织机构的建设和创新上投资，就无法在明天做得更好。

所有的组织机构都需要规则来促使自己迈向未来，并且回击现在面临的压力。否则，就正如英特尔公司总裁安迪·格罗夫所说的，我们都可能“做得太少、太晚”。格罗夫继而指出：“如何变革管理，存在着很多花言巧语，其实管理者大多讨厌变革，尤其在这些变革涉及自身利益的时候。”3M公司的创新纪录深受人们推崇，它在过去5年中一直要求各个部门从产品或服务销售额中至少每年拿出25%投入到创新研究中去。1993年，随着竞争的加剧，公司将今后4年中的投入标准提升到30%。3M公司确定的数据可能有些随意，但是，这些激励机制无疑都在促使我们积极迈向未来。

良好的管理是企业家式的

从长远说来，管理就是按照规则办事，同时也需要一些鼓励。不过，更为重要的可能是对未来拥有一个积极的信念。二战结束后，惠普公司来自国防部门的订单一下子没有了，这让公司的收入减少了一半。为了挽救创办不久的公司，比尔·休利特和大卫·帕卡德不得不解聘员工。但也就是在这个时候，他们发现了一个机会：其他公司解聘了一些在行业内最具有才华的工程师。当时的情况非常糟糕，休利特和帕卡德邀请这些优秀的工程师来到自己的公司，他们坚信未来会更加光明。

管理者投资规划自己的组织机构的未来，无论将来你能否负担得起所聘请的入，或者他们能否开发山新产品。其实这都反映了管理的乐观主义基础：19世纪，经济学获得了一个不可动摇的绰号，被授予“枯燥沉闷的科学”的雅号，因为托马斯·马尔萨斯预言，人口的增长将会

超过社会创造生活资料的能力。从根本上来讲，管理小仅是用来对付马尔萨斯主义，而且是极为乐观和自信的：没有什么问题解决不了，同样，没有什么现状不能变得更好。

我们常常将这种高瞻远瞩、积极变革的态度与“企业家”联系起来，而不是与“管理者”联系起来。然而我们越来越感到，良好的管理一定是企业家式的。在二战后的经济高速发展时期，发展就像冲浪，如果整个市场规模和富足程度都在发展，而你恰好处在这个浪潮之中，你也就可以发展。今天的经济状况已经远远不同，在什么地方才能获得发展完全取决于我们自身的理解。经济学家保罗·罗默等人认为，**创新和新思想是经济发展的更强大的推动力量。**

一大批受过训练、组织严密、目的明确的管理者引领了创新活动，美国已经成为一个企业化社会，变革成为人们的行为准则。与其他社会组织不同，家庭和社区本质上相对保守一些，现代组织机构则起着反稳定的作用，就是用来带动变革的。真正与众不同的思想，也许更多来自于刚刚诞生不久的新兴企业，比如，星巴克就给传统的咖啡巨头上了一课——还有另外一种体验市场等待人们去开发。不过，原来的霸主们还拥有很多优势，他们中的很多人现在也开始将创新——创造自己的未来作为头等大事。

与时下流行的陈词滥调相反，其实，管理者与企业家并不是完全对立的角色。正如彼得·德鲁克几十年前曾经讲过的，管理者与企业家“仅仅是同一个问题的两个不同方面”。**一个不学习如何进行管理的企业家维持不了多长时间；一个不学习创新的管理者，同样也维持不了多长时间。**独立的发明家或者创新天才可以在车库中完成自己的杰作……这一切在美国人的头脑中总是占据着独特的位置。不过，促使很多组织机构发展的创新往往都是共同努力的结果，也是经受了系统训练后的结果。没有人能够被教育成一个创造性天才，我们都是在学习创新。

“站在盒子外面思考”

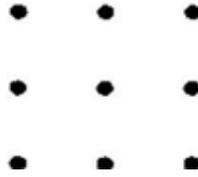
很多规则都是用一句成语表达的，但这些成语现在却常常让很多人望而却步。大约在1990年前后，我们就被警告说，“要站在盒子外面思考”。从此以后，这个成语就进入了词典，成了一个时髦词。但这个成语的使用频率却常常与真正的创新思想数量成反比。这个成语越流行，也许就正好说明那个时代缺乏创新思想。

这样的成语被通用到组织机构中，通常在最初的时候让人有一种去掉它的冲动。十多年前，克服对变革的抗拒是各种组织机构所面临的挑战。随着竞争的迅速加剧，很多组织机构中的人们才开始慢慢接受了新的思维方式。

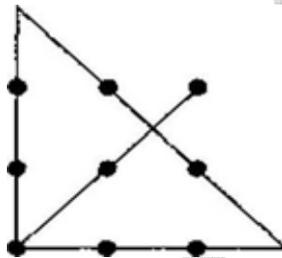
“站在盒子外面思考”这句成语存在的问题，就是它很快变成了空洞的口号，被人们不假思索地到处滥用。这实在令人感到有些羞愧，因为“站在盒子外面思考”这句成语是一个非常有用的形象比喻，指的就是当普普通通的人组成一个集体的时候，就会创造出非同寻常的价值。

这句成语来自于一个著名的数学难题，称为“九点问题”。大家可以想像一下：一页纸上

排列着九个点，分做三排，每排有三点。请问，如果铅笔不离开纸面，如何用四条直线将这九个点连接起来？



这个问题难住了大家，因为看到九个点时，我们马上就看到了一个正方形。这种常见的模式不可避免。接着，很多人无意中设想，他们自己必须待在那个想像的、其实并不存在的盒子里。正确答案应该是：四条直线中的三条必须延长到设想的正方形之外。所以，“站在盒子外面思考”这个比喻，指的就是思考时要突破常见的、决定了我们观察世界方法的固有思维模式。



很多运用“站在盒子外面思考”这句成语的人，往往并不了解这句成语的出处。这句成语的意思就是，要创造性地思考问题！否则就糟了，我们为什么不能更有创造性呢？当然，这一句劝告让很多人仍然感到茫然不知所措。这句成语的意思与字面不同，很容易引起误解。事实上，很多重大创新的灵感，可以说都是因为有了一个“盒子”，有了一些限制规定，比如在上述例子中，就是要求铅笔不能离开纸面。虽然我们常常不愿意将创造性的艺术家看成是解决难题的人，但很多伟大的艺术其实都是在一些特殊、甚至是非常严格的限制下寻找解决的新方法。比如，莎士比亚的十四行诗之所以精妙绝伦，部分原因就是他在灵活运用四行诗的严格规范下完成的；丰田汽车公司开发了一种及时库存管理系统，也是公司空间狭小导致的结果。

看过阿波罗13号太空飞船事故录像资料的人，一定会记得休斯敦飞船控制中心会议室举行会议的场景。引起飞船爆炸的原因是氧气瓶的螺丝存在问题，结果破坏了飞船。阿波罗13号在月球着陆的使命已经不可能完成了。探测计划的总指挥古恩·克兰茨果断改变原定计划，要求自己的团队完成新任务：让宇航员安全返回地面。当时，太空飞船动力不足已经到了十分危险的地步，很有可能无法安全返回。另外一个紧急信号灯开始亮起来的时候，飞船控制中心设计节能返回方案也进入倒计时。飞船中的二氧化碳含量急速上升。如果飞船控制中心不能设计出空气过滤装置，让宇航员利用太空舱中手边的材料临时对付一下，宇航员就有可能窒息死亡。克兰茨在眼前的桌上摆放了三个装满了各种材料的盒子，对身边的人说：“我们只能运用桌上的这些东西(他指着桌子上的物品)。让这个(他拿起了一个方形物体)穿过这个洞(他拿起了一个圆形的物体)，我们必须另外想出一个办法。”结果，他们指导宇航员用一些塑料软管、输

送带、飞行计划册的封面材料、一只袜子，完成了制作临时空气过滤装置的任务。

休斯敦航天控制中心是怎样挽救了阿波罗13号上宇航员的生命呢？其实，他们依靠的就是自己身上的激情、奉献和永不言败的精神。但是，如果没有整个团队制定的明晰目标和制约，上述精神也就不可能占据上风。他们每个人都将自己的精力集中在必须解决的问题之上，那么，他们很快找到了应对这个几乎不大可能解决的难题的途径了吗？答案是肯定的。他们是“站在盒子外面思考”问题吗？答案也是肯定的，但是，只有在他们认识到：做到这些完全依赖于自己对盒子里的东西（也就是需要解决的问题和必须尊重的限制）的透彻理解。吉恩·克兰茨在飞船控制中心借用了这个盒子，重申了他们的核心目标、宇航员的险恶处境、能源短缺以及二氧化碳含量的严重超标等困难。

创新的关键是为了创造新的价值，也就是在限制之下解决面临的问题，这些限制包括战略的限制、商业模式的限制、预算的限制等等。优秀管理者懂得如何运用这些限制，把它们看做激发自己创造力和才能的挑战。这就是有效创新的核心原理。

大卫·波特克是嘉信理财公司的首席执行官，他讲述的一段故事就说明了这个原理。嘉信理财公司要求一个小组寻找一种研究和解决客户投诉的更好途径，这自然不像休斯敦航天控制中心遇到的问题那样富有英雄主义色彩，但也是很多试图进一步创新进取的公司都要面临的工作。首先，那个小组绘制了嘉信理财公司处理客户投诉的工作程序，寻找一种可以在原来占用两周时间的基础上缩短几天的方法。接着，小组制定了更高目标，将处理时间减少到一周，并且更细致地分析了整个过程。例如，每个人都想当然地认为，采用书信形式与客户联系更合乎法律要求。事实上，书信形式往往增加了处理客户投诉的时间，而且仅仅是一种习惯。从法律角度看毫无意义。结果，通过使用电话与客户联系，嘉信理财公司节省了大量处理客户投诉纠纷的时间。

然而，调研小组并没有急于宣布自己取得了成功，就满足于处理客户投诉需要一周时间这一点上面。他们提出了一个更大胆的设想：“我们能否在48小时内完成任务？”这并非是无法解决的问题，而是完全重新设定的问题，重新思考了整个解决客户投诉问题所创造的价值。也就是说，这是一个重新设定的“盒子”。在这里，所有给予的东西都很容易到手。客户想要得到什么？这似乎非常清楚，他们就是想尽快得到回应，尽快解决问题。不过，请稍等一下。难道客户真的只是想得到有利于自己的答复吗？如果问题是客户仅仅是态度有所保留，而不是不满，那么嘉信理财公司应该怎样来做？这些问题让嘉信理财公司扪心自问：如果要满足客户的真正要求，自己需要付出什么代价？也就是需要分析嘉信理财公司解决每个纠纷所应付出的代价是多少。

调查小组发现，客户80%的投诉所涉及的金额，远远少于嘉信理财公司调查这件事情的费用。如果公司的目的就是为继续留住自己的客户，那么他们为什么不在投诉涉及金额少于调查费用的时候，就干脆主动做出让步呢？由于有了对问题的重新认识，这项改进工作取得了突破。嘉信理财公司与客户之间80%的纠纷在48小时内就可以解决了。这个事件之后，嘉信理财公司改变了对于公司各部门表现的评估标准：从过去考察客户的投诉，改为考察留住客户的情况。这样，就让每个人都清楚了自己想要得到的真正结果是什么。

这是否就是“站在盒子外面思考”呢?答案是肯定的,也是否定的。重新认识这个问题,其实就是重新描述一只仔细设定了新要求的“盒子”。成功的管理者可能运用不同的比喻来讨论自己的工作,但核心仍然是,组织机构的创新工作就是寻求新价值;这是用企业家的语言表述管理的一种方式,这样的管理可以创造一个更具活力、更加高效的未来。“站在盒子外面思考”,就能帮助大家跳出旧思想的局限。

你所需要的信息

那么,关于价值的新认识到底从何而来呢?你如何才能得到取得盒子所需要的知识?答案在本书关于价值创造一章的开始部分已经谈及,那就是通过客户的眼睛,从外到里观察。不过,那只是从概念上讲的,现在,我们要谈谈具体执行时的情况。

俗话说“倾听客户的声音”,其实这并不完全。如果你想收集关于如何做得更好所需要的信息,那就必须积极行动,而不仅仅是被动倾听,需要你积极培养自己的直觉,观察别人的行为。但也不要运用自己的逻辑去追问为什么。

这样做需要一种规则,因为它与多年来的方式迥然不同,很多人更愿意倾听。其实,我们愈成功,就愈有可能处于一种危险的境地,认为自己在所属行业中是最棒的。对于其他人的好奇心,也就是说,了解其他人为什么那么做的强烈兴趣逐渐丧失殆尽。培养个人的判断力、观察力、好奇心,这些都是提高自己直觉、本能和职业眼光的不可或缺的要素。

人们印象中所谓的市场研究,好像一个神奇的统计黑匣子,它能回答所有发现客户需求的问题。而这些需求,客户自己常常也搞不清楚。收集信息、培养新眼光的过程,依赖很多文化人类学的方法。在讨论战略问题的章节中,我们已经介绍了百事可乐公司在引进塑料瓶装过程中的机敏手段,那次创新让可口可乐公司处于非常不利的地位。现在,让我们分析一下百事可乐公司到底是如何发现这个新价值的。

20世纪70年代,百事可乐在美国软饮料市场上远远落后于可口可乐。决定寻求占据市场优势的方法以后,百事可乐公司的销售人员开始研究:当人们购买软饮料的时候,他们会有什么样的行为。在一次调研中,公司许诺,350个家庭可以按照折扣价每周随心所欲地购买碳酸饮料。当研究人员跟踪调研对象在家里的行为时,他们发现了一个未曾料到的现象:人们饮用碳酸饮料的数量,其实就是由他们能够带回家的饮料的数量所决定的。也就是说,他们能带回家多少碳酸饮料,就能喝多少。

基于这种认识,百事可乐公司开始关注饮料的包装,也就是将瓶子制作得尽可能轻便一些,让人们能够购买更多的饮料回家。他们用塑料瓶取代了玻璃瓶,用多瓶捆扎取代了六瓶捆扎。

这次创新的结果,在世界各地的超市都可以看到。这样的创新,从来不会来自销售人员的

直觉。特别是对于百事可乐公司竞争对手——可口可乐公司的销售人员来说，产生这种直觉更是不可思议，因为当时可口可乐公司特色鲜明的时钟造型的绿色瓶子具有很强的品牌识别效应。而且，也可以说，从来没有一次创新是通过询问客户的需要产生的。相反，创新来自于洞察别人的所作所为，来自于用一个开放的大脑去细心观察，用好奇心去追问背后的原因。

自然，我们如此关注创造力在革新创造中的作用，以至于有可能忽略了好奇心的巨大力量。当杰克·韦尔奇提名杰夫·伊梅尔特接替自己出任通用电气公司的CEO时，毫无疑问，韦尔奇一定称赞伊梅尔特喜欢变革，好奇心强。

麦当劳公司的创建者雷·克罗克曾经是一位经验丰富的奶昔搅拌机销售商。他了解很多餐馆仅仅需要一两台机器，因为每台机器一次就可以做出5份奶昔。后来，他感到困惑不解，为什么位于加利福尼亚州圣贝纳迪诺、由两位兄弟开办的一家名叫麦当劳的餐馆购置了8台这样的机器？多么大的业务量一次需要做出40份奶昔呢？克罗克只是想去看看个究竟。然而，1954年，他对麦当劳兄弟所开餐馆的拜访，却最终引发了一个崭新的行业——快餐业的出现。

同样的好奇心，也促成了3M公司创新史的基础。

1920年，美国费城的一个印刷油墨制造商弗朗西斯·奥凯，发信给一些矿业和砂纸制造公司，请求能给自己一些“用来生产砂纸的各种规格矿石样品”。因为3M公司从来没有卖过什么原料，他们很难想像弗朗西斯·奥凯会成为自己的一个客户，所以没有多少人予以理会。不过，3M公司的CEO威廉·麦克纳特的“好奇心和对新思想的兴趣，让他也提出了一个简单问题：‘为什么奥凯先生想要这些样品呢？’”奥凯接触过的其他公司没有一家提出这个问题。奥凯的回答让麦克纳特决定开始制造3M公司长期以来最重要的产品——防水砂纸。麦克纳特直接邀请奥凯加盟自己的公司。

同样，嘉信理财公司的很多创新也来自于对人们日常行为的观察，并且接着追踪背后的原因。例如，为什么“电话通”服务在英语不是母语的消费者中如此流行？“电话通”服务是一种按键式自动化交易系统，它提供报价，完成交易。观察了“电话通”服务的客户和使用方法后，嘉信理财公司发现了一个潜在的市场需求：对于那些英语不太好的人来说，使用这样一个系统要比与真人对话容易很多。真正要做的事情，就是向讲汉语和西班牙语的客户专门语言服务，这项业务后来在嘉信理财公司正式开展起来了。

有时候，你必须对人们的说法有所保留，尤其当他们的言行并不一致的时候。当问到各地分支机构的重要性时，嘉信理财公司客户典型的回答是“不很重要”。然而，波特卡经理说，我们每次开办新的分店，当地的业务量就增加一倍。这点尤其令人困惑，因为它与网络时代的经营观念不同，后者可以让嘉信理财公司免除设立分店的固定成本。不过，数据显示，即便嘉信理财公司80%的交易以电子形式进行，但是公司70%的新开账户却都是通过面对面的方式在各个分店完成交易的。波特卡说，在各地设立分店显然非常重要，但是调查中关于设立“分店”的事情却没有引起多少反应。后来，波特卡经理总结说：“市场研究科学必须从现实世界中个人的角度去解释。”

为不确定的未来做出决策

到目前为止，我们讨论的问题都是信息收集、分类、分析的方法，这些信息可能对我们的未来决策有所帮助。有了正确的信息，你就可能会拥有更好的机会。然而，即便拥有了世界上最好的信息，你也不可能完全掌握未来。

当我们在后面总结的时候，总会感到企业成功的故事一定有其必然性。当你听到休利特和帕卡德在二战结束后想方设法网罗有才华的工程师，以至于有时他们无力承担这些人才的高薪时，你就几乎可以预见到下一句：“其他的都已经成为历史了，在随后的几十年中，那些受聘的优秀工程师将成为惠普公司超常发展的核心动力。”不过，正如历史学家大卫·麦科洛提醒我们的，历史并没有什么确定性和必然性。尽管历史是“过去”，制造历史的人却生活在自己具体、纷乱的时代。他们的行为不但没有什么必然性，甚至也有可能产生截然不同的结果。

事情有可能产生多种结果，而不是一种结果，这可能就是管理决策的特征。你不得不用今天的资源，为不可预测的未来做好准备。你今天付出的是现金，未来得到什么却只能是一种希望或猜测，谁也无法保证将来一定会发生什么。

最终得到的结果到底是什么取决于很多因素。如果是基础扎实的企业或者投资项目，或者与你个人过去的很多其他项目非常相近，那么，短期内的的发展状况你可能就会非常熟悉，并且可以预见。如果是一个全新的投资项目，那么，即便是下个季度的发展情况可能也充满了变数，充满了高度的不确定性。不论投资项目新旧，受益周期越长，发生意外的可能性也就越大，比如技术或者客户的喜好发生了变化、新竞争对手出现、遭遇经济衰退等等。唯一可以肯定的事情，就是你无法得到做出决策所需要的全部信息，但是你必须做出决策。从某种意义上讲，你需要一种信念，就像比尔·休利特和大卫·帕卡德当初做出决策时那样。

你将不得不根据不充分的信息行事，你不得不进行“赌博”，而且一旦决策就没有办法反悔。人生中的很多决策就是这样做出的，管理者每天也几乎都要做出类似的决策。作家、长线投资顾问彼得·伯恩斯坦曾经用非常诙谐的语言概括了这种现象，他将自己的这种总结命名为“创新者的挽歌”：

你所拥有的信息都不是自己想要的；

你想要的信息都不是自己需要的；

你所需要的信息不是自己能得到的；

你能得到的信息付出的代价远远高于你的预期。

创新的原理之一，就是分解、剖析你所拥有的信息。到底出现了什么现象？它与设想相对，还是与结论相对呢？什么是可知的，什么是未知的？你自己所没有的信息是否与结果关系密切？

如果上述最后一个问题的答案是肯定的，那么，你能否在做出重大决策之前，从他人或者自己的试验中得到所需要的信息？你所拥有的信息的典型性和相关性如何？采样并不是统计学家的专利，我们做出未来的决策，往往都是根据过去的一些信息。比如，如果你喜欢惊险小说家约翰·格里塞姆的一本书，你肯定也会喜欢他的下一本书。这些关于未来的问题，根本无需占卜家们所用的水晶球，而仅仅需要一些逻辑推理技巧。

当嘉信理财公司开办了一家新的分店，或者星巴克进入一个新市场时，事先也难以知道会有多少新客户出现，不过，他们可以根据周围其他相关现象了解到很多信息并做出预测。比如，他们可以了解，接受他们服务的客户到底是哪一类人，他们也可以据此选择合适地点，增加吸引客户的可能性。他们还可以了解开设新分店的费用，并且由此计算出分担这些费用需要开发多少新客户（这项技术被称为保本分析）：运用个人的经验和判断力，他们接着就会问自己，那是否就是自己所期望的合理数目。

如果没有什么不确定性，那么就无需做出决策，而只要按部就班去做就行了。如果面临不确定性，自己又无法解决，成熟的管理者可能就会扪心自问：有了这些前提条件，我们怎样才能确保得到自己所要的结果呢？这些设想合理吗？

将赌注押在何处

没有冒险就不会有收获。这句话可以追溯到16世纪，当时新兴的商人阶层在大海上凭借冒险发财。我们不妨回忆一下创作于1596年的莎士比亚戏剧《威尼斯商人》。几乎在哈里·马科维茨因为提出投资组合理论获得诺贝尔经济学奖的400多年前，莎士比亚笔下的商人就已经懂得了分散自己经营风险的重要性。商人的贵重货物被搬上了6条船，每条船都驶向了不同港口，他们懂得不能同时将所有鸡蛋放在同一只篮子里。

即使威尼斯的资本市场丧失了某些令人向往的东西，像安东尼奥那样的商人对于价值、可能性和风险都已经有一种本能的认识（安东尼奥曾经发誓，如果自己不能按时还款，愿意割下自己1磅肉给债主夏洛克）。所有的决策都在不确定的状况下进行（即便是上述这种奇特的交易），也包括对于一些后果和可能性的考虑。同样，现在人们知道，当他们购买彩票时，中奖的几率其实非常低。不过，那就是自己所要的结果！那完全是一种幼儿式游戏，但是很多彩票迷们觉得自己是在用很小的代价去实现自己的一个伟大梦想：

贪婪和恐惧是一对相伴而生的恶魔，足以让我们无法做出关于风险和回报的正确判断。怕冒风险更为常见，由于害怕遭受损失，我们往往与好机会擦肩而过。购买彩票时的心理完全不同，人们往往被高得惊人的回报所迷惑，而低估了其中暗藏的风险。

管理者不可能成为局外人，他们必须保持更清醒的头脑，按照自己“赌局”的情况行事。即便华尔街上时常有人抱着一种赌博心理，企业家的管理工作也并不只是押一次赌注。现在的管理者必须拥有一系列能迅速做出决策的、简单而有力的工具。各种教育，比如量化分析的方

法、决策科学、谈判和筹资的教育，都提供了处理未知世界的一个系统方法。这些方法可以让那些普通的商人或者企业家对未来做出更为明智的选择。

创新的价值到底有多少

创造价值的新机遇总是伴随着一个价格标签，总是要付出一定代价。威廉·克莱·福特是亨利·福特的曾孙，也是福特汽车公司的现任总裁，他正投资20亿美元，将福特公司的RiverRouge设施转变为注重环保的窗口，并且在更为节省燃油的汽车上投入了数亿美元。非常明显的是，只有在收益高于支出的情况下，这些投资才会创造价值：将你希望得到的价值与风险成本相比较，就很容易得出结论。当然，过去半个世纪以来，这也是一直困扰那些具有最好的财务头脑的人的问题。

资金成本听起来非常抽象，其实这就像劳动力和钢铁成本那样实在。基本上，它就是运用别人的资金进行风险投资的成本。承担的风险越大，投资者或者债权人所要求的回报就会越大。资金成本，就是你在创造自己未来时所付出的代价之一。

在拥有个人电脑和计算器之前，管理者凭借经验和本能做出投资决策。作为风险和回报代理人，他们采用了一种名叫“投资回报”的评估方法。如果你在一个公司投入1 000万美元，每年可以带来200万美元的利润，那么收回最初投资就需要5年时间。投资回报分析的方法非常简单易行，但是却忽略了风险，忽略了不同投资项目的收益时间各不相同，面对的不确定性也各不相同。就像所有评估标准一样，投资回报也有自己固有的缺陷。如果投资回报是你唯一的评估标准，那么你会自然而然地垂青那些短期投资项目。

财务上最为重要的观念之一，也就是最为重要的做出判断的方法之一，就是所谓的净现值(NPV)。净现值就是你现在投资一个项目时，所愿意付出的价格，也就是对于那个投资基本问题的回答：它到底值多少？

计算一项投资的净现值，我们首先要考虑到货币的贬值问题，比如将来1美元的实际价值就少于现在的1美元。此外，还存在将来能否支储的风险(也被称为现金流量贴现分析，DCF)。接着，需要考虑净产出，也就是需要从投资收益在价值中扣除投资。如果净现值是正值，那就等于向你的投资打开了绿灯。也就是告诉你，除了其中的投资风险，你得到的回报将会多于投资。

过去30多年来，净现值一直是专业管理者衡量投资的标准，也已经成为全球化的标准。如果用手工计算，那就非常麻烦，但是随着计算器的出现，这种方法已经变得很简单。然而，净现值并不仅仅是一种衡量投资的标准，而是一种思想，一种观察世界的方法，一种探讨价值的通用语言。

“它到底值多少？”回答这个问题并不只是简单地将数据放在表格中。从将要创造的价值逆推，你必须扪心自问：将要达到的成功目标是什么？它需要哪些资源？完成的时限如何？很多时候，

比较棘手的问题都没有被问及，或者情况更糟，你只是马马虎虎地问了这些问题，其他就完全省略了。有些人将最好的结果（也就是他们最终希望发生的情况）与基本的结果混淆起来（也就是最有可能发生的情况）。你最终得到现金流的情况，其实就像你对这些问题的回答一样：怎样做会出现问题？怎样做不会出现问题？那些情况可能发生的概率有多大？

净现值让管理者在规划未来的时候带着一种控制意识，这就是净现值的力量，也是它的弱点，因为有些时候，控制意识是建立在精确的想像之上。我们常常以为，纸上的数据如此详细，它们一定是正确的。我们忘记了正如所有的模型一样，净现值也是建立在许多假设的基础之上的。首先，你可以将自己关于未来事件的期望转化为收益和成本预测。其次，在运用贴现率调整现金流的时候，你可以考虑时间和风险的影响。再次，一旦你开始按照那种现金流所代表的方向去做，就不能中途改变自己的想法。

认可上述假设，你就得到了建立、量化对创造未来非常重要的一个有效思路。忽视了上述设想，盲目按照很多数据行事，你就将被一种错误的确定性意识所左右。

作为一种现实模式，净现值有一个重要缺陷。它未能注意到学习和行动的动态序列，而这些都决定了很多战略投资的特点。比如，一家制药公司可能先开发一种新药品：但是，只有当这种新药品开发出来之后，公司才会继续后面的投资：制造药品的设备，推销药品的员工，研发该药品的下一代，现金流量贴现分析未能反映出我们对现实世界采取积极灵活的方法。这种方法的扩大、缩小或者整个思路的改变，完全依赖于我们所学到的东西。

计算能力的增强、财务理论的进步，带来了评估投资的另外一种方法，它是以运用建立价格期权的方法为基础的。如果你认为一只股票值得买入，但是又不能十分肯定，那么你就可以购买一个买入期权，这样，你就可以在将来某天按照今天的价格购买那只股票。接着，在你必须正式购买这只股票之前，你就可以等待各种事件发生，搜集更多信息。期权可以说就是保险的一种形式，如果股票下跌，你只会损失掉购买期权的费用。（同样，如果你的房子被火烧掉，你的损失可能就只是自己的保险费用。）如果股票上扬，那么。当你运用自己的买入期权，按照过去的价格购买股票的时候，你就得到了两者之间的差价。

期权背后的概念，就是拥有保留行动权利的价值，也就是当初采取的步骤可以让更大的一笔交易预约下来。期权首先是在学习上，其次是在行动上具有价值，期权的定价本身就是那种价值的量化。买入或者卖出期权在一些实际投资中应用得越来越多，比如在关于未来发展的新工厂或者药品试验上面。

施乐公司曾经是美国公司的榜样，但它却在未来发展的问题上跌跌撞撞，出现了不少问题，原因不在于它不能创新，而是它未能将自己的创新商业化。之所以发生这一切，从某种意义上讲，就是它在评估自身创新的时候运用了不当的标准。

20世纪70年代，施乐公司开发了第一台个人电脑，比苹果公司、IBM公司的个人电脑早了好几年，但是，遗憾的是这台被他们称为Alto的个人电脑，却从来没有被推向市场。施乐公司的首席执行官阿奇·麦卡德尔和公司机械制造部主管吉姆·奥尼尔都来自于福特财经学院，该学

院是二战后由罗伯特·麦克纳马拉组建的。

在施乐公司，麦卡德尔和奥尼尔等人创造了一系列文化：公司的决策都要通过净现值评估。毫无疑问，刚刚开发的Alto个人电脑未能通过这项评估。正如很多新技术或者新市场的出现一样，Alto无法证明这是一个值得投资的项目。假如施乐公司将Alto看成是一个可以让公司在电脑领域继续驰骋的真正有价值的期权，历史或许就需要改写。真正的期权提醒我们，即便没有成功，探索新事物、掌习新知识的努力也具有重要价值。面对不可知的未来，他们提供了一种规范而又更加灵活的方法来评估最终结果。

规划未来，创造机会

假设你有两个押赌注的机会，你到底会选择哪一个？

A 1美元有25美元的回报；

B 1美元有100美元的回报；

在A中，赌赢的概率是 $1/2$ ；在B中，赌赢的概率是 $1/10$ 。

这只是一个简单的问题，B回报更高，但是如果考虑到赌赢的概率，那么可以说，A其实是一个更明智的选择。10次中赌赢5次，每次得到25美元，其他5次你每次将输掉1美元。这场赌注的预期值，也就是可能平均结果是12美元。在B中，10次中就要输掉9次，平均预期值也就只有9.10美元。当然，创造未来几乎不可能像押赌注，然后被动地等待结果那么简单。

更准确地说，**很多不确定性和关于未来的选择，实际就处于你当初的决定和所追求的结果之间。**现实生活与赌博不同，不确定性往往联结在一起，一个就在另一个中间，明智的决策就是要将这些因素都考虑在内。管理是一项积极主动的工作，而不是消极被动的等待。随着事件的进展、新信息的出现，随着我们不断了解和接受反馈，我们都需要做出数百次决定。每次做出新决定的时候，我们都需要重新评估自己所期待的结果：

连续决策的时候，画出形象的决策图表很有帮助，这是一个系统分析各种涉及不确定性决策(包括个人和商业决策)的通用工具。建立决策图表，要求你进行广泛思考，从今天的决策开始，随着时间推移逐步解决各种不确定问题。决策图表将会使你系统地思考付出和新认识的顺序，非常有用。比如，开发一种新药是件风险很大的事情。在药品上市之前，管理者将面临一系列科学和管理控制风险。在实验室前景看好的药品，有可能在随后的动物试验中失败(那是需要解决的不确定性之一)。在动物试验中非常安全有效的药品，也有可能人体试验中失败(那也是需要解决的问题之一)。或者，这种药品通过了人体试验，但是却在正式投产的申请中失败。只有通过了所有这些程序，新药品才会面临市场竞争的真正风险，比如其他厂家可能有更好的产品，更强的销售力量，或者已经处于领先地位等等。

决策图表要求你关注每个重要的不确定性因素，关注各种不同的后果。类似的情形几乎总在发生。在事件和决策的迷雾之外，你突然发现了自己面前的冰山，这些至关重要的不确定性，有可能改变整个事件的最终结果。对于药品而言，上市时间(不论你第几个进入新药名单)就是一座冰山。几家公司用同样的方法解决一个疑难问题，不论是胆固醇低、骨质疏松，还是关节疼痛。无论哪家公司率先解决了这些问题，都将获得高额回报。决策分析帮助人们懂得，提早个月或者一年进入市场到底有多大意义。

让我们不妨看看墨科公司药品研发部主管爱德华·斯科尔尼克博士的经历。1994年，他们公司紧随孟山都公司，也开发上市了一种新型止痛药。不过，在市场表现上，孟山都公司的药品远远超过了墨科公司的同类药品。

两家公司的止痛药都很有前景。墨科公司的药品也顺利通过了安全有效性的动物试验。下一步就是人体试验。药品公司需要付出昂贵的代价，这也是最大的一笔赌注。斯科尔尼克博士究竟应该怎样去做呢？他可以首先试验其中一种止痛药，如果失败，他可以回头重试。这是代价较低的一种做法。当然，斯科尔尼克博士也可以同时测试两种药品，这样更快些。

斯科尔尼克博士究竟会选择哪一种方法？答案当然是更快的方法。这种方法不会让墨科公司一下子击败对手孟山都公司，但是却拉近了两家公司的差距。让公司生产的止痛药在1999年上市时取得了极大成功。墨科公司的两种止痛药，只有一种真正上市了。斯科尔尼克博士介绍说：“一种止痛药失败，另外一种成功了。仅仅根据临床试验前的数据，你无法判断哪一种止痛药最终会成功。选完全就像碰运气一样。”

这完全就像碰运气一样，没错，明智的决策也不过如此。既然如此，赌注越大就越好，也就是说，即便墨科公司非常不幸，开发的两种止痛药都没有成功，他们的决策也是正确的。上述案例还表明，优秀管理者不会仅仅押下赌注，然后静静地等待结果。相反，他们通过不断创新，创造了新机会押下赌注。接着，他们积极准备，关注影响巨大的不确定因素，以便使自己成功的可能越来越大。

当不能影响最终结果的时候，就像斯科尔尼克博士那样，他们也许就会设法规避可能威胁自己成功的风险。比如，决定航空公司利润率的关键因素之一，就是航空汽油的价格。不过，如果你拥有一家航空公司，你个人也无法左右整个航空汽油市场的价格。因此，就像我们大家面对自己无法承受损失时所采取的手段一样，很多航空公司也买起了“保险”。一家航空公司可以购买航空汽油的期货或者远期交易合同，现在就确定了以后购买航空汽油的价格，减少了由于汽油价格波动对于航空公司经营状况的影响。就像华尔街上的一些规避风险的复杂合同那样，它们都是保险的基本形式，通过让公司避免自己无力控制的因素来降低风险。

创造未来本来就是一件充满了风险的事业，对于管理者而言，这却有可能是个好消息。如果没有不确定性，也就很难有创造价值的机会。有了对价值、时间和风险的深刻理解，管理者和个人也就可以做出更明智的投资决策，资本市场也就会更有效地促进创新和发展。现在，我们有了理解和控制风险的更好工具，有了面临前所未有的不确定性时做出决策的上具。这些工具将会促使我们处理今天和明天关系的时候，保持更加清醒的头脑，让那些可能使我们的明天

更加美好的资本发挥更大的效用。

然而，工具仅仅是工具，它只能帮助我们做出判断，帮助我们解决复杂问题。归根结底，做出创造未来的艰难决策的是我们自身，而不是工具，我们必须充分运用自身的判断力，积极应对人类无法解决的未来不确定性问题。没有创新和冒险，也就不会有经济的进步和发展。管理的原理帮助我们，促使创新的风险投资获取更多的回报。

ID2002

第8章 创造成果——最优化途径

成果是利用机遇创造的，而不是通过解决问题创造的。

——彼得·德鲁克，《成效管理》

在一个特定的时间段内拥有“创造成果”的能力，可以说是成熟专业人士的特征之一。对于管理者而言，“某人能够带来一系列数字”就等于是对他的高度评价。从宽泛的意义上讲，这就是指完全可以放心大胆地让某人完成工作。从更细致的意义上讲，由于有这样一些个体的存在，在一天、一个季度甚至一年之后，毫无疑问，这个组织可以“完成自己的计划”。

成果并不仅仅是“发生”，可以说也不主要来源于工作勤勉或者表现出色。同样，**创造成果的能力也不是一些幸运儿生来就有的，而往往是从后天的工作中学到的。**并且，这种能力也是可以通过教育来获取的。这种能力的养成在很大程度上依赖于一系列基本的行为规范，尽管已经经历了数十年的实践演进。但我们依然可以看到，这些规范实际上是建立在一些非常简单的原理之上的。

第一个是帕累托原理，就是人们熟知的80/20法则，也被称为“不均衡原理”。80/20法则的涵义到底是什么？那就先回答这个问题：“百分之几的结果，是由百分之几的原因所带来的？”通常，一个公司80%的销售额和利润，来自于20%的客户；或者，一个公司80%的利润是由20%的产品带来的。具体到一个家庭，80%的家庭开支可能来自于20%的项目。杰克·韦尔奇把自己担任通用电气公司CEO的工作，总结成让“最好的人拥有最大的机会，将资金配置到最合适的地方”，其实这也就是帕累托原理的另外一种描述：将这个原理应用到组织机构上，那就意味着**组织机构的最终表现往往取决于是否做好了为数不多的几件事情。**因此，将一个**组织的资源集中在能够得到最理想结果的事情上非常重要。**

第二个原理也有很多名称和变化形式。在美国硅谷，它被称为“摩尔原理”，用来描述电脑更新的速度。在日本，它被称为kaizen，也就是指逐步提高、改善。在美国底特律等其他制造业中心，它被称为“持续不断的进步”。自从20世纪80年代以来，这些词汇日益成为重要、有用的管理学热门词汇。其实，在美国历史上，自我进步的法则源远流长，任何一位读过本杰明·富兰克林自传的人，都会明白这一点。用一句话概括。就是“你今天必须比昨天干得好一些，明天必须比今天干得好一些”。正如萨姆·沃尔顿所说：“你不可能一成不变地做事情，因为你周围的一切都在不断地发生变化。”

确立优先和 80 / 20 法则

1998年，在梅格·惠特曼出任eBay公司CEO五个星期之后，她主持了一次为期两天的会议，讨论收缩销售战线，并再次检查用户数据。如果了解eBay公司每个卖家的交易量都有人负责（当然是由eBay公司负责），你就可以很容易地列出双栏表格。第一栏按照递减顺序，也就是按照交易量从最大到最小的顺序将客户排列下来。第二栏进行累计（例如第一栏中，第一名客户的交易量为5万美元，第二名客户的交易量为4万美元，那么，在第二栏中，对应第一名客户的交易量累计将会是5万美元，而对应第二名客户的交易量累计则为9万美元，如此等等）。现在，看看第二栏，我们可以找到累计销售额占eBay公司总销售额80%的那一点，从中我们可以知道eBay公司销售的集中程度怎么。

经过两天的整理和排列，惠特曼和她的团队发现，eBay公司20%的用户，占据了公司总销售量的80%。这个消息并非听听而已，相反，它提醒大家，针对这20%客户的决策对于eBay公司的发展和收益非常关键。当eBay公司的管理者追踪这20%核心用户的身份时，他们发现这些人都是严肃的收藏家。因此，惠特曼和她的团队决定不再像其他网站那样，通过在大众媒体上做广告吸引客户，而转而在收藏家更容易关注的《玩偶收藏家》、《玛丽·贝丝的无糖小便帽世界》等收藏专业媒体和收藏家交易展上加大宣传力度，这一决策成为eBay成功的关键。

将注意力集中在这些核心用户上，也促成了eBay公司大销售商计划的诞生，该计划旨在通过提升核心客户的表现。从而带动eBay公司自身有更好的表现。该计划向三类大销售商提供了特权和认可。他们分别是：铜牌用户，每月销售2000美元；银牌用户，每月销售10000美元；金牌用户，每月销售25 000美元；只要大销售商获得了买家的好评，eBay公司就会在这个大销售商的名字旁边加注一个专用徽标，并给他们提供额外的客户支持。（比如，金牌销售商可以拥有24小时客户支持的热线电话。）

80 / 20法则是管理思想中最基本的法则之一。在组织机构中，正如在生活中的很多方面一样，一些很微小的部分，比如决策、产品、客户、配送渠道等，却能在很大程度上影响最终的结果。19世纪末，意大利经济学家维尔弗雷德·帕累托发现了80 / 20法则，也就是原因与结果之间令人吃惊的不平衡现象。当时，他正在研究财富和收入的分布问题。然而，只是在近几十年里，帕累托法则才被管理学界广泛接受。如今，帕累托法则影响了无数人的工作，尽管他们中很多人都还从来没有听说过帕累托的名字。

虽然死板地运用80 / 20法则可能会出错，但是80 / 20法则与实际的数据还是常常接近得令人吃惊。比如，在美国导致死亡的10个主要原因中，最主要的2个原因，也就是20%的原因，占去了死亡人数的67%：这种不平衡也就代表了很多原因和结果的关系，而且它还说明了帕累托法则的核心思想：在很多情况下，一小部分事情往往要比其他很多事情重要得多。

现在，每个管理良好的组织机构也都经历了上面提及的eBay公司的一此事情。2000年，占美国人口20%的富人，占去了新车消费的60%（10年前是40%）。汽车制造商紧随这个变化，据此设计了自己的产品：车型不断增大，装配了各种昂贵的设施，比如真皮座椅、高级音响。

同样，快餐业也依赖“核心用户”，20%的核心客户占去了客流量的60%，而在销售额和利润中所占的份额就更大一些。快餐业的核心客户是单身男士，年龄在30岁以下，一般每月光顾快餐店20多次。当然，快餐公司担心这样下去，可能会在自身形象上出现问题，因此他们的广告就不再直接针对这些核心用户，也不再给经常光顾的核心客户组织俱乐部。不过，他们肯定要着力满足核心客户的需求。比如，肯德基公司了解到自己的核心客户通常是那些在车上就餐的人，由于他们不大喜欢在开车的同时还要处理剩下的骨头，肯德基公司就专门为这些人推出了一种鸡肉三明治。肯德基公司客户服务部高级主管纳丁·布鲁尔对《华尔街日报》的记者说：“我们的核心客户现在可能正在肯德基公司以外的其他地方，吃掉了一吨鸡肉三明治。”

80 / 20原理的一个重要推论，就是平均数和总数除了误导管理者之外，没有多少用处。因为平均数和总数往往影响了很多决策，而这些决策对于行动非常重要。如果有些客户对于你们没有多少用，那你们就需要弄清楚他们是些什么人。比如，一家银行或者共同基金公司可能主要在自己的普通客户身上赚钱。不过，这掩盖了一个事实，那就是小额结余的账户实际上给银行或者共同基金公司带来亏损，而大额结余的账户则带来所有的利润。只有通过将总数分解开来(就像eBay公司对自己服务的销售商所做的那样)，那些数据才会讲出一个有意义的故事来。我们现在看到银行服务收取了一系列费用，原因之一就是银行进行了上述分析，制定了不鼓励小额账户的战略决策。

平均数和总数存在的问题就是，他们常常掩盖了各个数据的重大区别。如果有人告诉你，你的三居室平均温度是华氏70度，你自然感觉很舒服。然而，如果那个平均温度包括三个不同的具体数据，情况又会怎么样呢？如果厨房温度为华氏20度，卧室温度为华氏120度，起居室温度是华氏70度，你又会是一种什么样的感觉呢？我相信那完全是另外一种感受，每个房间所需要采取的措施也不一样：有的需要加温，有的需要打开窗户，有的不需要再管什么。如果平均数为1 000，那可以是100个数据，每个为1 000；也可以是500个数据为1 999，500个数据为1。而在第二种情况中，即便平均数为1 000，却没有一个数据接近1000。80 / 20法则鼓励管理者将总数分解，探寻每个数据背后的故事。一些分析师有时候将这个过程描述为“仔细拷问每个数据，直到它们告诉我们真相”。

20世纪80年代之前，很多公司认为自己所有的客户都同样重要。此后，随着80 / 20法则的传播，以及数据搜集和电脑处理能力的增强，对数据进行“分解”变得越来越普遍。选择为怎样的客户服务，成为公司战略的重要组成部分。现在的数据处理能力，让“客户选择”日益成为一种细致的行为。掌握了自己核心客户的数据，eBay公司就可以向他们分配更多资源，让他们感觉更好，鼓励他们在eBay网站上进行更多交易。航空公司通过掌握经常旅行的乘客的信息，向他们提供特别奖励(这也是一种资源分配形式)，在能给自己公司带来最多利润的客户中培养忠诚客户。银行和共同基金公司也很容易弄清，你是否就是他们一直想要的客户。如果感到银行正在设法拒绝继续为你服务，那也许你真的不是他们想要的客户。

帕累托原理和质量革命

过去的20多年来，世界上善于管理的公司纷纷建立了严格的质量标准。1951年，约瑟夫·朱兰撰写的具有开拓意义的《质量控制手册》正式出版，该书是点燃质量革命运动的火花之一。朱兰是一位罗马尼亚裔美国工程师，他发现次品的出现也符合帕累托法则：相对来说，**为数不多的质量问题，占去了质量问题所造成损失的很大比例**。因此，他认为如果在一个组织机构的生产过程中应用80 / 20法则，质量就会得到迅速提高。朱兰具有革命意义的思想最初在美国遭到了冷遇，但是却受到日本人的极大欢迎：在日本，朱兰和另一位美国的质量管理大师爱德华·戴明都被看做英雄。最终，美国、欧洲的制造商被来自日本的竞争对手压得喘不过气来。现在回过头来，整个西方世界都在执行所谓的“全面质量管理”（TQM）和“六西格玛”管理方法。

通用电气公司的“六西格玛”管理方法说明了帕累托原理的所有因素。它主张先从里面跳到外面，询问客户怎样判断一种产品或者服务的价值，通用电气公司将这些因素称之为质量要素。（对于这些因素，广泛采用的术语是“驱动”，这也是一个非常重要的商业术语，比如成本驱动、质量驱动和利益驱动。在所有因素中，一个主要驱动就是80 / 20法则中的“20”，往往能对最终结果产生重大影响。）一旦质量要素明确下来，通用电气公司的管理者们就反复检查整个系统的各个因素，判断哪些因素对于质量影响最大。他们确信，整个过程中的每个重要环节都将对公司所追求的零缺陷率产生影响。如果哪里的质量达不到“六西格玛”，他们就会分析其中的根源，并且按照80 / 20原理，确定其中最重要的原因。从客户需求出发，系统化地明确所出现的问题，这也就是取得“六西格玛”那样低差错率的方法。

不妨让我们再举个例子。在2000年，通用电气公司与家得宝采购公司合作，利用网络建立了直接配送系统。过去，通用电气公司将产品运送到家得宝采购公司，后者将这些产品放进库房，直到客户来购买。接着，家得宝采购公司负责将这些产品从自己的库房送到客户手中。家得宝采购公司面临的问题是，它希望为客户提供更多选择，却不想占用太多库存。解决的途径是建立储存产品的“中转站”，让家得宝采购公司的销售代表拿着客户订单，提取通用电气公司的产品。订单用电子邮件直接发送到附近通用电气公司的库房，接着，产品就直接运送到了客户手中。

当家得宝采购公司说自己打算向客户提供这种服务的时候，通用电气公司听到非常仔细。新系统向通用电气公司提供了一个与零售商巩固关系的绝好机会，后者已经掌握了销售渠道。但是，通用电气公司的确实一家非常规范的公司，他们没有马上答应。首先，他们要用“六西格玛”管理法衡量家得宝采购公司的建议。

认真确立了客户的质量要素，评估分析了自身能力，通用电气公司发现自己能够让大多数客户满意，但不是所有客户。那些居住在设想中通用电气公司库房服务半径之外的客户，那无法得到快捷有效的配送。因此，通用电气公司和家得宝采购公司协商同意：不仅仅是为一些客户提供服务，而是要为所有人提供良好服务。这样，远距离的客户仍然按照过去的模式购买其产品，也就是通用电气公司制造出产品，先运到了商场，然后再转到客户手中。

其中，一个质量要素让通用电气公司大吃一惊。客户们说，他们担心与通用电气公司工作人员交流，这甚至超过了担心是否能够24小时送货上门。如果通用电气公司的工作人员谦恭、专业，客户们甚至可以接受送货迟到，或者产品受损的情况。得到这个意料之外的新消息之后，通用电气公司马上调整了客户非常看重的配送系统，进一步培训安装和配送员工与客户交流的技巧。由于从客户的角度关注80 / 20法则，通用电气公司就能够适当地调整自己的资源。

如果在付出每1分钱的时候，都能够持续、系统地这样来做，那么你们也可能会像过去20多年来的通用电气公司一样，在经营上有优异的表现。

然而，对于我们绝大多数人而言，帕累托法则可以说既是一个好消息，又是一个坏消息。说它是坏消息，因为不论我们认为自己多么能干、高效，实际上我们浪费了大多数时间和精力，也就是说我们80%的努力，仅仅带来20%的结果。好消息是，它不仅说明了发展的空间，而且也提供了完成目标的方法。从这个意义上讲，朱兰的发现就是个非常好的消息，因为这就意味着原因复杂的质量问题。都可以得到系统的分析、解决。帕累托法则提供了一个改进表现的规则。

正如所有规则一样，运用80 / 20原理非常重要，因为它并不是自然而然的。我们设想很多需要解决的问题有太多原因，因此无法解决。此外，在工作上，也正如在我们生活中的其他方面一样，总是有很多事情吸引我们注意，这样太容易分散我们的注意力，经常要我们一下子应付太多的事情。事情一个接着一个，我们永远感觉时间不够，疲于奔命，好像所有的事情都同样重要并且有意义。当杰克·韦尔奇听到有人抱怨说，自己每周要工作长达90个小时，他建议这些人开列出自己正在做的20件事情，然后认真思考分析。他指出：“其中，有10件事情肯定是毫无意义的，或者就不是自己应该动手做的。”帕累托法则提醒我们用更少的努力，争取更好的结果。

创造成果要求我们一定要关注20%的决定性因素，关注那些具有最大影响的东西。经受了严格训练的管理者总是反复强调80 / 20法则，关注决定结果的重大成本和利润。随着时间的推移，那就是企业可以从自己员工投入的时间中得到足够回报的唯一途径。

资源配置：很难说“不”

资源配置是技术官僚们的口头禅之一，它让人们眼花缭乱，不知所措。如同“价值创造”一样，资源配置也是一个抽象、乏味的概念，很难引起人们注意：同时，如果将“资源配置”定义用比较通俗的话表述出来，就是“使资源和机遇结合起来”，这听起来也是老一套。就像“低价买人，高价卖出”之类建议那样，其中的道理显而易见，人们唯一能做的反应就是赶紧做一笔“大买卖”。事实上，这确实是一笔非常大的买卖，而且说起来要比做起来容易很多(切记，杰克·韦尔奇在通用电气公司就是这样处理自己的工作的)。

将资源与机遇有效结合起来的困难之一，就是信息。我们并不总是懂得机遇的价值，更无

法懂得数不清的机遇中，到底哪个机遇是“最好的机遇”。我们往往需要信息最终做出决断，而参与计划的人往往相互争夺资源。

但是，即便我们拥有良好的信息，要真正将一个组织机构的资源放在最适当的地方，也比听起来困难许多。人们不同意所谓优先的概念，他们建立了自己的王国，保护自己的地盘。他们迷恋过去，又不愿停下手头正在做的事情，因为那样就好像承认自己的失败。正如我们已经看到的，首先应确立数学的地位，这的确是一件简单的事情。然而，真正按照数学运算来行动却很难，因为将资源放在这里，就意味着不能放在那里。也就是说，当你感觉说“是”更容易、也更令人愉快的时候，你却不得不说“不”。量化的方法有时会极大帮助人们在做出艰难选择时免受政治影响。这些决策对于任何组织机构的表现都至关重要，当然做出类似决策仍然相当困难。

在媒体上面，社会公众甚至包括许多组织机构中的人，在与资源配置联系起来的时候往往是一副输家形象。一位好人一旦离开了一份好工作，他的生活将会发生截然不同的变化。我们凝视这位“输家”的面孔时，常常忘记了一个更大的画面：那里资源配置不受制约，就会有更多的输家面孔等待我们去凝视。卫生保健领域的问题尤其令人头痛。一方面，作为仁爱、公义社会的一员，我们认为人人都应该得到医疗保护；另一方面，作为纳税人，我们要求控制卫生保健开支、提供可以承受的健康保险。这也已经成为管理的艰难任务。

Humana公司是美国规模最大的保健公司，他们发现当10%的重症病人用去了公司80%开支的时候，公司就处在非常尴尬的境地。其中，充血性心力衰竭(选种慢性病每年花掉美国170亿美元)就是最大的一笔开支。Humana公司实施了一项新计划，运用了一套名叫“疾病管理”的方法。

Humana公司指派护士跟踪最危险的病人，与他们打电话商讨饮食和医疗问题，敦促他们如果需要就及时接受治疗，以避免出现常常需要更加昂贵的住院医疗费用的危机。在上一年里，全美确诊为充血性心力衰竭的病人的死亡率是1/5。采用了新计划后，Humana公司将病人的死亡率降低了一半，达到了1/10。这就是他们所要的真正结果。

不过，这时就引发了一个矛盾。投入更多人员处理充血性心力衰竭病人的工作，就意味着要减少在其他病人身上投入的资源，而且，Humana公司一度认为在后者身上投入的资源没有带来相应效益。这项决策对于那些失去了这些好处的个人来说，就是一种伤害。他们起诉Humana公司，并且得到了8000万美元的赔偿。我们并不想偏袒任何一方，只是要借此说明做出资源配置决策的艰难，以及对于组织机构表现的重要。无论什么情况下，只要存在资源短缺，为了达到最终效果，你必须反复进行权衡。如果资金充裕，对于创造价值认识明晰，管理者就能做出有效的权衡和决策。没有哪位管理者(甚至包括杰克·韦尔奇在内)能神话般地变出社会普遍追求的物质利益。

由于资源配置的决策可以修正，多年来，即便在一些比医疗保健更少感情和政治色彩的领域，比如大公司，也往往依靠自己的程式化方法行事。如果A部门的销售额占公司的20%，那么该部门就需要投入20%的资源；如果开支削减10%，订单也会随之减少。根据这样的比例实施

资源配置，避免了人为的政策因素，避免了令人头痛的事情。但是，这样做也省略了思考和判断，失去了让资源和机遇实现更好配置的可能。

上述程式化的方法是典型的官僚主义，这样的公司往往更多关注自身内部的政策因素，而不是外部所取得的实际成果。比如，虽然美国的军事技术和安全威胁几十年来已经发生了很大变化，但是，国防预算中各军种的拨款比例却没有多大变化。应该怎样解释这个现象呢？一个组织机构受到外部力量的干预越少，越容易依照内部逻辑实施资源配置。这样做的好处是可以避免翻船、动荡，不过，当决策工作的出发点是设法保证内部人人皆大欢喜的时候，组织机构就很容易陷入自己长期形成的惰性中，丧失创新进取的动力。

管理良好的公司在资源配置决策上有更明智的做法，正如在英特尔公司发展中的一段故事所揭示的那样。今天，英特尔公司在微处理器，也就是电脑芯片制造上处于世界领先地位。在过去15年里，英特尔公司的高额利润保证了自身的超常表现。然而，20世纪80年初期，英特尔公司还只是一家主要制造计算机动态随机存取存储器的公司，与日本生产商激烈竞争。后者从美国生产商那里很快获得了技术，并且不断压低价格使自己在竞争中处于有利地位。

英特尔总裁安迪·格罗夫在《只有偏执狂才能够生存》一书中，曾经对英特尔公司如何从一个生产存储器的公司转型为生产微处理器的公司进行了详尽回忆。其实，早在公司高级主管们开始认识到应该退出动态随机存取存储器生产之前，公司的中层管理者已经开始悄悄进行资源配置方面的调整，准备应对即将到来的变化。由于半导体生产能力缺乏，英特尔公司的生产规划人员和财务人员每天都不得不决定自己的工厂要生产哪几类产品，也要决定不生产什么产品。生产规划人员决定调整公司的生产能力，转向利润更丰厚的芯片制造。因为按照英特尔公司的测算，这些芯片足以带来丰厚的利润。在此基础上，英特尔公司的微处理器生产，很快就超过了动态随机存取存储器的生产。

这个决策似乎是一个毫无悬念的简单选择，尤其是按照该行业随后几年发展的情况来看也是如此。大约与此同时，日本公司却仍然坚信生产动态随机存取存储器的战略意义，他们大量投资，扩大生产能力，促使产品价格进一步下跌，也将美国的生产商挤出了动态随机存取存储器的行业。接着，韩国的公司也加入了竞争，低价存储器的洪流可以说一下子毁掉了该行业。尽管今天看来答案非常明朗，但是在1985年的时候，情况却并非如此，正如安迪·格罗夫所指出的：“存储器曾经就是我们自己公司的象征。”可以说，动态随机存取存储器是英特尔公司当时的核心标志，而且“在我们鼓足了与自己过去决裂所需要的勇气之前，有迹象显示，动态随机存取存储器就要为公司带来巨额亏损了”。然而，幸运的是英特尔公司的中层管理者已经开始处理“实际的资源配置和数据问题”，因此，等到公司高层决定退出存储器领域时，他们就非常顺利地将自己的产品重点转向了微处理器。格罗夫后来总结说：“英特尔公司将自己的产品规划从存储器转移到微处理器，原因就是后者的利润更高。然而，我们公司的高层管理者当时却被公司过去的辉煌捆住了手脚，他们的洞察力甚至还不如很多中层管理者。”

敢于说“不”

正如安迪·格罗夫所说，**改变现有的行为，就好像在修剪苗木，这对于最终的结果相当重要。**凡是在药品行业主持过研究开发的人可能都会告诉你，真正有用的东西并不仅仅依赖于正确计划，而取决于自己清楚该在什么时候，放弃那些没有达到自己希望的计划。开发一种新产品所需的时间和金钱是如此之多，很多主持研发项目的人，终其一生也不过就是进行五六个项目。可以想像，促使计划继续实施的压力会有多么巨大，而一旦公司撤销一个项目，对于个人的伤害又会有多么严重。

然而，这样的决定非常有必要，不仅在药品研发上，而且在所有事情上都是如此。这样的决定，是将资源从过去的优先考虑中解放出来的唯一途径。彼得·德鲁克是人类行为的细心观察者，他曾经反复强调：**组织机构创新的最大障碍就是惰性，也就是不愿意放下昨天的成功，不愿意放下不再能创造成果的资源。**他曾经将那些表现平平，我们却一直死死抱住不放的产品和商业活动称为“自我中心管理的投资”。德鲁克认为，解决的原则就是“系统放弃”，这也是杰克·韦尔奇1981年再造通用电气公司时所采用的方法。杰克·韦尔奇说，我们需要问自己一个彼得·德鲁克式的尖锐问题：“如果你尚未涉足这项业务，那么现在是否打算进入呢？”如果答案是肯定的，那就回答第二个问题：“你打算怎么做呢？”

人们不喜欢丢掉自己的原有“地盘”，不喜欢丢面子。他们往往陷入一种思想陷阱，也就是经济学家所说的“沉没成本”，它指一种时间和金钱的投资，只有在产品销售成功后才可顺利回收。在英语国家中，也被称为“将钱掉进排水沟里”。任何基础的商业课程中，这个概念常常很早就要讲到，其中的道理非常重要，那就是：当决定是否进行投资的时候，你就必须忘掉自己过去的投资。你必须问自己：从此以后，我在金钱和时间上的投资是否都会得到良好的回报？

我们必须接受这种教育，因为我们很多人并没有完全理解这一点。多年以来，心理学家发现人们不喜欢改变自己已经做出的决定。现在，上述发现在行为经济学领域再次得到了证实，行为经济学主要探讨人们投资时的心理状态。不论是购买一支股票、开发一种新产品还是聘用一位新雇员，类似的错误之间其实没有多大区别，我们更愿意证明自己早先的决定是正确的。沉没成本原理帮助我们避免落入上述陷阱，让管理者避免继续将资金投入不能带来收益的项目上面。

随着竞争的加剧，企业在进行一项投资的时候，必须比以往任何时候都要规范。否则他们就要浪费很多可以用来打造未来的资源。在社会公共部门，这种挑战同样也在加剧，甚至更难处理。比如，政府在项目开始实施之后，几乎没有什么机制能够让项目停止下来，因此他们常常只能任其自然，浪费了大量资源。同样，在非营利机构中，人们很容易相信，所有组织机构的活动都同样出色（并且应该继续），因为这些活动都或多或少有助于完成该组织机构的任务。实际上，一些活动总比其他活动更有效。然而，由于没有资本市场的外部约束，也没有将成本和收益联系起来工具，非营利机构几乎没有动力面对竞争优先中的艰难选择。所以，除非有来自外界的要求，否则社会部门不大可能将自己的重要资源从缺乏效能的方面，转移到更有效

能的方面。

同样艰难、重要的就是向那些更具诱惑的机遇说“不”，这些机遇可能导致资源从原来对完成该组织机构任务更为重要的方面偏离。下面这个决策原则，或许能帮助我们面对上述困境，那就是将这个机遇与其他相关的机遇评估比较，而不要孤立地说“是”或者“不是”？也就是说，不要问“这是不是一个好机会”，而是要问“这是不是一个最好的机会”。另外一个需要考虑的因素，就不仅仅是现金成本，还要考虑到随之而来的机会成本，因为别的选择同样需要你的时间和精力。

过去20年来，营利机构逐渐明白任何一种行动都需要权衡、妥协。同样的原理也应用于非营利机构，只不过执行起来相对灵活一些。假设(正如经常发生的那样)一位实力雄厚的捐赠人打算给你一笔基金，而这笔基金却与你自己设定的目标并不一致，那么你会怎么做？约翰·索希尔曾经解释过美国自然保护组织为什么要谢绝数千万美元的一个人口项目，他说：“你必须经常问自己，‘我们资源有限，面对重大挑战，怎样才能有助于我们完成保护生物多样性的使命？’，我们常常需要对那些看似紧迫、但是与我们的目标没有多大关系的计划说‘不’。”

战胜过去

20世纪60年代中期，当计算机革命刚刚开始的时候，英特尔公司具有传奇色彩的创建人之一——戈登·摩尔就曾经预言，芯片的处理能力每18个月就会翻一番。这个预言就是著名的摩尔定律，也成为美国硅谷的“圣经”。摩尔定律说明新技术带来的令人难以置信的持续发展速度，听起来就像物理定律一样。但是实际上却不是这样，它只是一个企业的发展目标，只是英特尔公司的管理者和工程师们确立和认可的一个目标而已。

除了涉及电脑芯片，摩尔定律还反映了一种长期存在的自我发展态度。企业历史年报里满是不愿意“适可而止”，不愿意满足现状、裹足不前的人。在拼命坚持泰勒科学管理的人身上能够看到，有了这种信念，你就可以让工作更有效率。显然，这种精神还表现在像亨利·福特、乔治·伊斯门那些永不倦怠、不断进取的人身上。在过去20年里，这种曾经是勤勉努力的一小部分人拥有的、值得称颂的好习惯，已经逐步成为一种大众所迷恋的东西，至少在商业媒体上如此。安迪·格罗夫是戈登·摩尔在英特尔公司的精神继承者，他也曾经说出了类似的活，有时候被称为格罗夫推论，那就是：“只有偏执狂才能够生存。”

然而，早在“基准测试”和“最佳操作”成为管理的热门词语之前，萨姆·沃尔顿就曾经要求每个人填写“战胜昨天”的记录，超市管理者通过每天销售记录的简单表格，与一年前同一天的销售情况做比较。如果在家庭里，这些记录可能就是类似于本杰明·富兰克林的童年日记。将过去与现在两天的销售状况比较，赋予沃尔玛的管理者一个强有力的刺激去提高纪录，制度化地不断提高自身的表现。

萨姆·沃尔顿这样描述自己所要达到的目标：“我们真的希望从一开始就成为自己所能做

到的最好的行家里手，成为最专业化的管理者。毫无疑问，我们具有成为一个进取者的个性，不过，在那种个性之下，我们一直具有经营者的精神——想把事情做得好些、再好些，尽我所能，一直做到自己所能达到的最好程度。”沃尔顿通过很多机制将这些精神制度化，鼓励员工提出新思想，并且把它们运用到自己的工作中去。比如，他创立的“店中店”赋予了很多经理在部门内不断创新的动力。

任何一种减少成本、加强服务的新举措获得成功之后，都会很快被推广到别的超市。沃尔玛服务的标志——义务“导购员”欢迎刚刚进入超市的每一个人，这就是在路易斯安那州的克罗利成功进行的一次减少偷窃货物试验的结果。他们都将导购员当成了一种额外服务，而不是一种减少成本的方法，使这个想法更趋完善。

沃尔顿三四十年前所做的一切都几乎是出于本能，今天的管理者则可以在“基准测试”和“最佳操作”的名义下更加系统地进行管理。这些相关规则，让越来越多的组织机构稳步发展和提高。将你们的产品或者服务与同行中最好的进行比较。即便这样做意味着你要跳出自己的组织机构或者行业之外思考。当然，目的还是为了发现谁做得最好，（比如，处理订单或者控制配送中心。）并且从中学习提高自己的方法。20世纪80年代，作为竞争加剧的结果，也是作为提升生产力和质量的需要，“基准测试”得到普遍推广。今天，作为引入新思想、保持发展速度的途径，“基准测试”更是受到了人们的广泛欢迎。

上述规范在快餐行业中表现得非常显著。事实上，麦当劳的创始人雷·克罗克，就是通过我们今天所谓的“最佳操作”思考而发现了商机。雷·克罗克当年曾经是一位经验丰富的奶昔搅拌器的推销商，他非常想知道究竟是什么原因，让麦当劳兄弟在自己的小店里一下子购买了8台奶昔搅拌器。而当时类似的餐馆一般只需要两台。1954年，雷·克罗克亲自赶去察看了麦当劳兄弟的餐馆，他马上意识到这可能具有非同寻常的意义。采用灵活的菜单、轻松快速的服务，麦当劳兄弟大大提高了快餐行业的效率。雷·克罗克本人曾经见过无数餐馆的运作，他认为麦当劳兄弟的操作是最好的。这样，一个规模巨大的全球化行业开始诞生了。

20多年后，也就是20世纪70年代后期，温迪屋的驾车售卖被带进了快餐行业。提出这个创意的戴夫·托马斯感到，驾车售卖无需占用饭店空间，也不需要额外员工，就可以大幅提高销售额。因此，驾车售卖不仅带来了额外收入，还有更高的利润。起先，驾车售卖仅仅是一时的想法而已。但是现在它却已经成为主角，几乎占去快餐收入的65%，而且其增长速度也远远高于其他销售方式。因此，他们的产品开发主要集中在如何创造适合在汽车里消费的新食谱，比如可以放在汽车杯架上的罐装色拉。

快餐行业所追求的最佳操作方法主要集中在速度上面，而不是像戴尔电脑公司那样借机降低成本，因为速度就是快餐顾客最关心的价值，尤其是对于驾车而过的顾客来说。麦当劳公司CEO杰克·格林伯格说：“在每个驾车顾客销售中每节省6秒钟，就能增加1%的销售额。”结果，每个员工都在评估每个驾车顾客通过的速度，运用最新的计算和遥感技术设法让销售过程更快。比如，麦当劳想让司机经过收费窗口节省时间，正在试验使用汽车挡风玻璃上的自动支付高速公路费用的雷达收发机。如果试验成功，就会很快在其他店里推广。

位于康涅狄格州达旦恩的温迪屋，已经被当做最佳操作的样板，其他温迪屋的经理可以经常来参观学习。达里恩的强迪屋为那些驾车经过的顾客作了专门设计，包括特殊的厨房布局，员工佩戴的无线耳机，这些耳机可以接收到即将到达的顾客的要求。位于驾车顾客通过道路上的各种高科技定时器和地下传感器。可以从不同方面评估快餐店的表现，如果员工对于一位顾客服务速度不够快，传感器会自动鸣叫提醒。在最近的一次测评中，达里恩的温迪屋服务每个驾车通过顾客的时间不足2分钟，大大低于其他连锁店2分钟30秒的平均速度。我们甚至还可以向大家保证，他们有可能会干得更快。

正如温迪屋和麦当劳的经理所证明的，快餐行业的“快”并不是自然而然就达到的。公司找到了恰当的评估标准，然后坚决执行。而且，他们还系统地改进工作，探索新的方案，测试检查是否有效。

在处理炸薯片之类订单的时候，节省几秒钟时间或许有些微小足道，但是，细想一下，节约生命不就是这样的过程吗？最佳操作规则甚至还会有更神圣的用途。

1994年，犹他州一家卫生保健机构的金·贝特曼博士开始寻找治疗肺炎的最佳方案。肺炎是一种简单的呼吸道传染病，也是美国人主要的死亡原因之一。贝特曼被自己的发现震惊了：整个医疗系统中还没有标准操作。研究了101个病例之后，贝特曼发现各地医疗机构运用了68种不同的抗生素药物。不过，研究也表明在几乎所有的病例中，的确有一种治疗方案是最好的。现在，贝特曼博士所在的医疗机构采纳了这种治疗方案。据贝特曼博士估计，仅此一项，每年就可以在自己所在机构内拯救50多人的生命。

一个医院合作组织——北新英格兰联盟创造了治疗冠状动脉疾病死亡率最低的一项记录。这项成果的取得，同样也起源于一项调查：各地医院冠状动脉病死亡率差别很大。他们没有将这个调查结果扔掉，也没有像很多医生那样拒不承认这个事实，相反，北新英格兰联盟的成员决定共享他们的操作和成果。

比尔·纽金特医生是新罕布什尔州达特茅新一希契科克医疗中心的心脏外科主任医师，他说，自己的第一反应就是感觉“可怕”。在一次访问中，他描述了自己最初的感受——一种不知所措的孤独和无助，一种对暴露出来问题的恐惧。然而，没过多久，他和同事们发现并采取了一系列最佳操作，包括手术前的准备、手术中输血、从手术室到特护病房的转送管理等等。所有这些变化将病人的死亡率降低了24%。可以说，最佳操作方法的采用减少了1/4的死亡率。

对于能够提高治愈率、控制成本的最佳操作方法的关注，迅速遍及整个医疗领域。美国明尼苏达州一直在发展医疗管理方面处于领先地位，2001年，该州采取了更大胆的步骤，5家主要健康保险公司宣布将要签署一系列有关50种常见疾病的框架协议。这个框架协议(或草案)由州内各家医院和医疗中心的医生提出，将会随着新药品和治疗方法的出现不断更新。

这就是管理学取得成果的运作过程，也是对前面和本章主要内容的重新阐述。你需要借助数据弄清自己的位置和情况，但是，只有数据仍然远远不够。人们必须消除戒心，信任别人。不仅要有勇气面对现实，而且要有兴趣探究其中的缘由，保持开放的头脑，不断探索创新。上

述几点对于取得成果都非常重要。没有信任、没有社会价值观就不会有任何成果。我们将在下一章接着讨论。

ID2002

第9章 人力资源——最重要的价值

有人曾经说过，招聘员工时，你希望他们具有三种品质：诚信、才能、活力。如果他们不具备第一种品质，其他两种品质有可能毁掉你。仔细想想，事实的确如此。如果他们不具备第一种品质，那么，你也许更希望他们还不如愚笨、懒惰些。

——沃伦·巴菲特

关于人的话题非常重要，因而我们放在最后一章讨论。然而，更确切地说，我们其实从本书一开始就始终围绕着人的问题。**组织机构的产生正是人类希望实现自身目标的结果，通过有效的管理，人们得以将自身的目标转化成具体的行动。**我们讨论的所有规则（从创造一个公共现实到配置资源），都在帮助人们将个人的独特贡献转化成组织机构的集体行动。

管理专业的学生和教授往往将整个世界分成两大部分，也就是数据和人。其中，“硬件”包括资金和运作，“软件”包括领导能力和组织行为。上述划分源于两种不同的管理思想。一方面是泰勒的科学管理的继承者，另一方面是“社会关系”学派。

但是，只有在教室里才会刻意将数字和人区别开来。所有真正优秀的执行官都懂得，管理的核心挑战其实就是如何将两者天衣无缝地结合起来。组织机构是经济机器，同时也是社会系统。机器每天按照人的吩咐行事，它们无需喜欢自己所从事的工作，也无需执著、关切自己的工作。它们不被欣赏的时候，无需投入全部精力。另一方面，它们受到鼓舞的时候，也不会创造什么奇迹。社会系统更为复杂，正如构成社会系统的个人那样。

这总是让那些将权力和控制置于至高无上地位的管理者感到失望。亨利·福特推崇命令和控制曾经到了病态的地步，他认为自己足以思考处理公司的所有管理事务。他要求于别人的，不过就是执行自己命令的“一双手”而已。彼得·德鲁克针对这一点曾经批评说，从来没有人能够只雇佣一双手，手其实只是一个“完整的人”的一部分。

问题是，“完整的人”如果没有手就很难完成什么事情，他们往往要凭借自己的双手才能完成工作。由于人类自身的利己主义倾向，我们永远按照利己和互利的原则行事。同样地，从内心而言，我们深深地抗拒被别人所管理。**事实上，对于管理的一个真知灼见就是，你其实最终无法真正管理别人。最优秀的员工就是那些懂得并且注意自我管理的人。**本章将要讨论这句话对于每个人的意义，不论是否是管理者。可以说，管理提供了一系列让社会成员自我管理的社会价值观，个人则需要对自己的行为负责。

回想当年，在工作主要还是一种体力劳动的时候，工作本身是可以被管理的，具体说来，就是可以分拆、组织和管理。工人们只需按照吩咐从事，而监工的职责就是确保工人们百分之百地执行命令。即便在管理的监督意味急剧减少的今天，我们仍然继续将权力与控制混同起来。拥有奖惩的权力(也就是管理)，并不等于就可以控制个人的表现。当人们刚刚成为管理者的时候，常常会感到追悔莫及。不错，他们终于可以“控制”别人了，但这时他们才发现自己也成了人质。他们感到自己比过去更加依赖别人，因为必须要通过他人的工作，自己的管理才能够得以实现。如果不愿意与他人合作，管理就可能一无所获。

从某种意义上讲，上述结论都是正确的，尤其在很多工作都包含了大量知识和服务因素的现代经济社会。在这里，最有价值的强大资源就在人们的脑海之中。你不可能监督一位工程师去写出更好的软件代码，你也无法命令一位护士照顾好自己的病人。对于知识型工人而言，他们对于自己本职工作的了解应该说胜过了老板的了解，监督管理他们就成为一件非常专业的苦差事。对于那些从事“情感化工作”的人来说也是如此，他们的工作需要比常人更多热情，比如飞机乘务员；或者需要比常人更凶蛮，比如讨债人。“情感化工作”一词由社会学家阿莉·霍克希尔德1983年首次提出，她将自己的著作命名为《情感管理》。

现代经济对管理提出了严峻挑战。一方面，组织机构的表现取决于个人的贡献，他们都个性鲜明，需要得到尊重；另一方面，当个人(尤其是优秀的个人)被组织到一起的时候，**组织机构及其目标就是第一位的。组织机构的整体表现依赖于相互协作、团队精神，依赖于个人将自己的才能和努力倾注到集体利益中去。解决好个人与集体之间的关系，是管理工作的核心。**这些都越来越需要借助一系列价值观来实现，即共同的价值观告诉个人应该追求什么，基本的信任让个人放手努力，并且尊重他们对于集体的独特贡献。

管理文化

1992年，通用电气公司的高级主管到佛罗里达州的博卡拉顿参加了一次会议。这一年公司业绩报好，大家的心情也都不错。杰克·韦尔奇说：“大家瞧瞧，今天参会的高级主管又比去年少了五位，其中一位是由于没有完成指标，另外四位则是由于他们所追求的个人价值问题。”

韦尔奇接着解释自己的观点。他将自己手下的管理者分为四种截然不同的类型。第一种类型是大众明星。这些人完成自己的使命，创造财富，共享我们的价值观。第二种类型的人正好相反。他们完成不了自己的使命，也不与我们共享通用电气公司的价值观。这些人不可能在公司长久待下去。第三种类型的人勤勉努力。他们完成了自己的部分使命。但与别人充分合作、共享我们的价值观。他们应该还有机会。第四种类型的人带来骄人的数字、成绩，但是却让人们远离了他们。“他们是你的障碍、暴君，你应该乐意让他们走人。”1997年，韦尔奇在给股东的公开信中指出：“决定让第四种类型的人离开公司，就是通用电气公司发展的一道分水岭……如果我们想让通用电气公司更加开放、坦率，共享公司的价值观。我们就必须这样做。”

韦尔奇所谈论的价值观到底是什么呢?答案就是对于速度的热爱，对于官僚作风的憎恶，对

于变革的喜好。这些都是通用电气公司所推崇的价值观，但是它们既不是普遍的伦理准则，也不是纯粹的道德价值观。它们是一种构成组织机构文化的共同理念，是关于“我们如何做”和“我们是什么人”问题的一系列设想。与伦理不同，一个组织机构的价值观就是深层次的观念，诚实正直的人们或许也会反对它。问题不在于一个公司的价值观是否比另外一个公司的价值观好，而在于哪一种更适合的价值观帮助公司实现了自己的目标。在这里，真正的评估标准就是适合与否。

让我们不妨再来回顾一下美国西南航空公司的案例。凭借令人难以置信的发展和利润记录，美国西南航空公司可谓过去30多年里，航空业中最为成功的公司。其实，从起步之日起，他们就采取了不同于其他航空公司的战略。很多航空公司将乘客从A地送往B地，主要降落在大型机场，为乘客提供食品和预定的座位，常常要求乘客途中换乘飞机。得到所有这些服务，乘客必须购买航空公司全价机票。

美国西南航空提供的服务有所不同。他们将自己的服务集中在一些航线上，而不是全部航线，强调在不很拥挤的机场之间实行不间断、点对点、短距离飞行，因而可以以更低的价格让乘客到达目的地。由于航班密集，乘坐西南航空公司的航班也非常方便。同样，由于不必为所有乘客承担所有事务，西南航空公司的成本就比其他很多航空公司低。如同戴尔电脑公司、沃尔玛超市那样，美国西南航空公司的机票价格虽然便宜，但是公司仍然可以获利。降低成本是美国西南航空公司成功的关键，也是他们的竞争战略。

现在让我们看看美国西南航空公司执行战略的情况。西南航空公司的成本优势，绝不仅仅由于他们更多关注自己所提供的服务，同样也依赖于他们拥有一批雄心勃勃、生产效率高的员工。公司管理严格，但是却并没有让工作制度限制员工们全身心从事自己的工作，结果，他们的人力成本很低，而客机服役时间更长。在登机口逗留的时间（也就是客机到达登机口到下次离开的时间），常常被用来当做西南航空公司通过员工努力，获得成本优势的一个典型案例。西南航空公司的6位地勤人员15分钟所完成的工作量，就相当于其他航空公司12位地勤人员35分钟才能完成的工作量。

美国西南航空公司在服务和价格上面，也与其他航空公司不同。西南航空公司将自己的服务看做是一种情感体验，而不仅仅是用精美的瓷器盛上食物的昂贵享受。从20世纪70年代就开始担任公司CEO、直到2001年才卸任的赫布·凯莱赫备受推崇，他认为要想为乘客提供高质量的服务，公司就必须将员工放在第一位，“如果员工们感到愉快、满意、乐于奉献、精力充沛，他们就会真正为乘客服务。如果乘客愉快，他们就会再次乘坐西南航空公司的航班。这一切，最终也会让公司的股东们感到愉快。”在西南航空公司，个人利益和公司利润非常明确地紧密联系在一起，每个员工都明白公司创下25年持续赢利记录的原因。

西南航空公司的企业文化主要是让人们愉快、满意、乐于奉献、精力充沛。工作应当是一种乐趣，以及人人都有个性，应当得到尊重，享有尊严的理念，就是他们企业的核心价值观之一。这些话讲起来非常容易，但是很少有公司能够真正做到。从这一点上来说，美国西南航空公司简直就是个“另类”。

美国西南航空公司用来促进自己价值观的体系和活动，可以说非常广泛，包括员工培训，公司主办的各类比赛、晚会、庆祝活动等等。比如，公司鼓励乘务员运用自己的想像力，让乘客感到愉快。公司鼓励乘务员在航班上提出诸如“谁袜子上的破洞最大”之类的古怪问题，并展开竞赛。我们可以举出很多例子，但是，这些例子并非一个个毫无意义的孤立事件，它们一起构成了公司企业文化很重要的一部分，成为他们的持续努力之一。

比如，当一家航空公司宣告破产时，西南航空公司的一队人马就被派到芝加哥，与那些刚刚丢掉饭碗的人面谈，对于很多公司来说，招聘新员工总是一个冷漠的活动。对于西南航空公司来说，招聘新员工却成为宣传公司，让人感受尊严的绝好机会。一支培训队伍帮助求职者撰写简历，即便对于那些根本不可能聘用的求职者也一视同仁。公司与每个人都要面谈，并且制作了面谈计划。避免求职者等待时间过长。相反，美国联合航空公司仅仅让求职者填写一张申请表，就要让他们等待两个小时。

“树立一个榜样并不是影响其他人的主要手段。”阿尔伯特·爱因斯坦曾经这样说过，“这只是一种手段。”如同萨姆·沃尔顿与沃尔玛公司的关系一样，赫布·凯莱赫已经成为美国西南航空公司价值的化身。赫布·凯莱赫生性幽默，他曾经与另一位CEO通过扳手腕来决定“更明智的飞行”口号的倡导权。他打扮成当年的猫王出现在西南航空公司宣传品上。个性丰富的领导者往往能够给人们留下更深刻的印象，并且有助于形成个性推动企业文化。然而，很多具有超凡魅力的人离不开高效的组织机构，反之亦然。个性可以变化，但是领导者创造的独特文化却会产生持久的价值观，进而指导和激励个人进步。

启动价值

企业文化建设是一项艰巨的任务，它需要交流、交流、再交流。企业文化不断发出简单的信息，反反复复，而这也正是杰克·韦尔奇的天赋之一。企业文化常常需要一种表演才能，需要一个代表性角色，可以让人们远远就能发现。企业文化需要一个符号，也需要讲故事的能力。前面我们已经探讨过，如何通过行为评估标准让组织机构的使命更加具体实际。同样，故事、仪式和符号也是激活价值观的有力途径。

价值观比较抽象，只有放在具体的故事之中，才会得到形象的说明。故事不仅容易记住，而且能够给人们以启迪，让普通人也有可能成为真正的英雄。人们提得最多的一个故事，就是诺德斯通零售公司长期执行的愉快接受顾客退货政策，即便顾客没有购货发票。这个故事中的英雄，就是那位售货员，他接受了已经用旧的轮胎退货，而实际上诺德斯通零售公司从来没有销售过这种轮胎。这个故事被反反复复讲给新员工听。通过这个几乎有些不可思议的极端事件，说明了一个人都能够理解的原则：诺德斯通零售公司就是设法要让顾客满意。也就是说，为了让顾客满意，员工应该努力到什么程度。

其他公司则向我们讲述了一些不同的故事，这些故事也都与各自的使命和战略相一致。比如，3M公司的故事就是鼓励创新。3M公司一位参加周末唱诗班活动的科学家，希望自己夹在赞

美诗集中的书签不要掉下来。由此诞生了即时贴，一种现在广泛使应用的、背面有胶的黄色小便笺。在美国西南航空公司，故事则集中在那些积极主动为乘客服务的“英雄”个人身上，比如登机口的工作人员迅捷热心的服务就为乘客带来了享受。旅行者不知道自己不能随身携带宠物，往往与小狗一起来登机。为了避免乘客取消旅行，西南航空公司登机口的工作人员就可能主动照管小狗两周，直到旅行者回来。

非营利的美国城市年组织主要是将年轻的志愿者召集起来，参与为期一年的社区服务工作。他们在宣传自己的价值观、建立自己的核心文化方面，面临着特殊的挑战。根据规划，城市年组织每年都更换志愿者，因此他们必须不断重建自己的文化。另外，城市年组织的志愿者分别具有不同的教育、经济和种族背景。

城市年组织的目标就是培养优秀的公民，而不是士兵，但是城市年组织从军队学到了很多东西，比如如何用标志、仪式产生凝聚力。他们将10—12位志愿者组成一个小队，培养他们的团队精神和领导能力。城市年组织的文化从其他组织中借鉴了很多，像精锐部队的团队精神、企业的责任感、与政治活动紧密联系、重视家庭等等。

在城市年组织中，规范和活力都是核心价值观，也是该组织权变理论的关键。上述价值观通过城市年组织鲜亮的服饰和早操仪式确立了起来。城市年组织的理想主义就反映在一系列富有启迪意义的故事，以及一些具有集体认同感的词汇上面。

价值观体现了一种共同的目标，即哪些事情值得人们竭尽全力去做。价值观具有很大的刺激推动作用。在历史上，组织机构往往更多依赖工作规则和经济刺激，这些情况将来也不会完全改变。人们需要清楚自己扮演的角色、权力和责任，而且必须获得合理的回报。将上述要求作为“基本需求”，并不意味着每个组织机构都能正确处理好这些问题。

然而，脑力劳动和服务工作却面临其他挑战。大家怎样才能像美国西南航空公司登机口的工作人员暂代乘客收养小狗那样，认真负责地对待自己手头的工作呢？(是否需要通过公司管理框架、程序或者经济刺激的手段来实现呢?)在新经济时代，这样做至关重要。

在美国西南航空公司，价值观一直胜过了各种规则。1990年前后，公司决定扔掉300页的公司手册，重新确定公司人力资源部门的职能。当时公司的人力资源主管安·罗兹担心自己部门可能会像很多公司的人事部门那样，纯粹成为一个维持秩序的部门。为了进一步强化这个信息，董事长、CEO科林·巴雷特曾经用非常通俗的语言解释了自己的政策：“任何员工在运用自己良好的判断和常识为乘客服务的时候，无论是否违反公司现有的规章制度，都绝对不会受到惩罚。”

管理箴言：诚信

早在儿童年代，父母和老师就教给我们一句做人应该遵循的箴言：投之以桃，报之以李；如果想让别人怎样对待我们，首先就要那样去对待别人。这句话的潜台词就是要善待他人，尊重他人。同样，如果也有什么管理的箴言，那一定就是：**信任别人，就像你希望得到他们的信任那样。**随之而来的一个推论就是，**忠实地履行自己的诺言。**

对于上述观点，经济学也有自己的解释。随着时代的变迁，经济学日益成为一门量化的学科，一门探讨“数字”的学科。不过，经济学的根本目的在于解释人类的行为。18世纪的经济学家先驱，比如亚当·斯密，就一直通过研究伦理和道德哲学来研究经济学。他曾经指出，在欧洲所有国家中，“荷兰的商业最发达，那里的人们也最注重诚信。”亚当·斯密解释说，这并不是所谓国民性的问题，而是出于利己主义的原因。“当人们很少往来的时候，某种程度上就存在欺骗别人的倾向，因为坑蒙拐骗的收益往往大于由此带来的损失。”如今，当我们正在被互联网上不知道姓名的商人蒙骗，或者被在街头角落里四处游走、兜售假冒劳力士手表的小贩们蒙骗而忧心忡忡的时候，也就更能认识到亚当·斯密论述中的永恒真理。

现代行为经济学家对于上述现象的解释，已经突破了人类自身的利己主义。荣获2001年度约翰·贝茨·克拉克奖(由美国经济学会评选，影响力仅次于诺贝尔经济学奖——译者注)的马休·拉宾教授曾经指出，基于互惠原则，人们对于公平正直的行为也会做出相似回应。如同希望得到别人的善待一样，人们也会那样善待别人，即便这样的行为并没有带来最大的收益和好处。

商业声誉包括了公司声誉、品牌声誉或者个人声誉等，都建立在诚信基础上。你到底是怎样一个人呢？你能实践自己的诺言吗？亚当·斯密所处的商业经济时代关于声誉的正确认识，到了今天显得愈加正确。由于信息传输更快、更难以捕捉，声誉也就更容易丧失，太阳微系统公司的CEO斯科特·麦克内利曾经观察过这种现象。他说，诚信比以往任何时候都显得更为重要。接着，他指出：“直到人们履行自己的诺言之前，诺言还仅仅只是诺言。这也就是声誉产生的基础……同生活中一样，商业活动其实也是一种人格活动。人格是实实在在的，也就是诚信，它或许是无形的(有时候甚至还会受到欺骗)，但丝毫没有减弱其真实性。”

人们常常说，不论对于组织机构还是个人，欺骗只能得逞一时，却不会最终成功。如果管理本身不值得信赖，那么个人可能就既不会与管理者共享自己的最佳创意，更不会将自己的所有想法和盘托出。没有信赖，组织机构就不会信任自己的成员，成员之间也会相互猜忌。如果人们之间相互猜忌，那么团队精神和相互协作就成为一纸空文。也就是说，如果没有信任，就做不了任何事情。

信赖遭到破坏的方式多种多样，不一而足。

2000年夏天，美国通信工人举行了为期18天的罢工，抗议Verizon电信公司。其中一个重要因素就是他们感到自己受到了公司压制。原来，公司要求员工每次接完客户电话后都必须按照规定问一句：“我今天为您提供了优质服务吗？”Verizon电信公司的规定向员工们传递了一个信息：公司不信任员工独自处理业务的能力。

正如一位工会负责人和一位老员工所说的，这样同客户存在的问题就是“听起来极不自然”，也让别人觉得不够真诚。更糟糕的是，就像一位女员工所说的，这让人感到你是“十足的傻瓜”。这是她设法安抚了一位恼怒的客户之后的感受。“你真是我遇到过的最好的员工。”那位刚才还很生气的客户说道，尽管他过去曾经与Verizon电信公司发生过冲突。女员工本来只想说一句“谢谢”就挂断电话，但是她知道她的上司可能正在监听自己的通话。因此，虽然不大乐意，她

还是照本宣科。读了公司要求挂断电话前必须同客户的那句话。结果，客户又一次被激怒了。

更麻烦的是，Verizon电信公司的员工一手拿着公司要求挂断电话前必须同客户的那句话。一手拿的却是公司所谓的价值观。公司声称自己的价值观就是诚信、尊重、想像、热情和服务。这显然与公司的所作所为矛盾，包括对待员工也没有那样做。verizon公司曾经声称，公司的价值观受到了吉姆·科林斯和杰里·渡拉斯《基业常青》一书的启发。该书揭示了那些伟大的公司何以伟大的原因，引起了巨大反响。不幸的是，verizon电信公司恰恰遗漏了该书作者关于价值观的一些核心观点：有关公司进步的核心价值观就是诚信。

组织机构之外的人，或许不大喜欢这个组织机构的价值观，比如，很多人就不喜欢香烟制造商菲利普莫里斯公司或者美国步枪协会的价值观。但是，如果这些价值观成为组织机构内部人们真正关切的问题，并且与他们的商业模式和战略相适应，那么通过给予组织机构内部的人们指导和启迪，这些价值观就会发挥很大的作用。

价值观有助于引导人们寻找感觉最适合自己的组织机构，在那些组织机构中，个人的能量都会与组织机构的目标很好地结合起来。因此，伟大的组织机构往往具有一种宗教色彩。正如杰克·韦尔奇所说，如果适合，那就是一个工作的非凡之地；如果不适合，你在那里就不可能待很久。

相反，平庸的组织机构往往创造一种虚假的“环境”，让每个人口头上赞同那些其实没有人真正相信的价值观。这完全是一种愤世嫉俗的游戏，没有真正的赢家，只有勉强留下来的幸存者。这些发生在现代各种组织机构中的故事，都成为创作卡通人物“呆伯特”的素材。尽管这些故事可以让人们开怀大笑，但是，毕竟很多人还是希望组织机构值得自己信赖。

尊重个人

在组织机构中，再也没有比尊重个人更为普遍和明确的价值观了。价值创造、站在盒子外面思考以及尊重个人等概念，都因为常常被冠冕堂皇地滥用，而让真正想使用的人们望而却步。然而，正如信任一样，尊重个人也是管理的基础，因为它对于组织机构的表现至关重要。管理可以创造一种环境，这种环境让人们的表现成为可能，不过表现的主体还是个人。民主政治建立在人人平等的理念基础之上，有效的管理同样也建立在尊重个人的基础之上。尽管这些价值观屡屡遭受伤害，但是并不能削弱它们自身的重要性。

尊重个人意味着什么？尊重个人如何才能落实到管理实践中去？我们认为，首先，**尊重个人意味着接受人的差异性**。每个人擅长做的事情各不相同，我们拥有不同的天赋、才能、视角和思考方法。影响人们表现的关键，就是能否在每个工作岗位上安排最合适的人。管理的作用就是发现人才，然后将他们安排到能够充分发挥才能的地方。实际上，聘请最合适的人员是管理工作最重要的职责之一。

这种思想由来已久，在工作岗位上招聘合适的人，是弗雷德里克·温斯洛·泰勒100年前提出的科学管理的核心法则之一。分析了美国伯利恒钢铁厂的75名生铁操作工后，泰勒发现只有1/8的人身体条件适合那项工作。在一家自行车轴承厂，他提出了一系列提高生产率的建议，不过他说最为重要的还是挑选出“合适的姑娘”来，因为她们身手更为敏捷。

招聘到合适的人，接着考虑将他们安排在什么位置属于人力资源配置的问题，或者，就像杰克·韦尔奇那样，将自己的角色描述成“把最优秀的人安排在机会最多的位置上”。为了更有效地做好这件工作，杰克·韦尔奇十分重视掌握GE高层500位管理者的情况，他亲自决定这些人的升迁，与每位从外面公司挖过来的高层管理者面谈。其实，如果仔细分析那些执行情况良好的组织机构，你都可以看到一个强有力的招聘、晋升、解雇员工的程序。

美国西南航空公司就是这样一个例子。20世纪90年代后期，公司每年接受20万人的求职申请，面试3.5万人，从中招聘4000人。主持面试的不是公司的人力资源专家，而是各个岗位上的资深专家。比如由公司的飞行员参与招聘飞行员，由公司的行李操作员参与招聘行李操作员。公司强调乐趣并不意味着公司不很规范。他们采取了一种最好的方法，界定公司所需员工的才能。比如，人力资源部初步确定了最优秀的35名飞行员，接着通过面谈了解他们的特点。团队合作的能力非常重要，公司通过具体实证考察求职者的团队精神，注意倾听求职者是否一直在说“我”这个词。西南航空公司甚至拒绝了一位飞行记录非常突出的求职者，因为他曾经粗鲁地对待公司的接待人员。

公司总裁赫布·凯莱赫说，最为重要的是“我们要求有好的工作态度。如果没有一种好的工作态度，我们就不会要你，无论你有多大能耐。我们可以通过训练改变一个人的技能水平，但是我们却无法改变一个人的工作态度”。在这里，工作态度就是指美国西南航空公司的价值观、快乐意识以及对人的尊重。这些价值观都是西南航空公司看重的东西，它促进了员工的团队精神。而且，良好的工作态度之所以备受重视，不是因为它属于一种管理时尚，而是因为它降低了西南航空公司的成本，激发了员工善待客户的热情。这也就是美国西南航空公司所谓“伟大态度”的内容，因此也对公司的表现至关重要。

赫布·凯莱赫以及所有优秀的管理者都懂得人都是各不相同的。他们拥有一种智慧，分辨什么东西可以教育，什么东西无法教育。你可以帮助人们发现他们的优势，将其擅长的事情做得更好，但是，你却不可以改变人的本质，也不应该试图改变人的本质。在很多组织机构中，花在招聘合适员工、了解他们才能上面的时间太少了，而在设法弥补那些根本无法弥补的缺陷上面却花掉了太多的时间和精力。

像很多重要的基本管理法则一样，这也是传统智慧，而不是传统做法。像这样永恒的真理不时被后人重新发现，却被装扮成激进的新观点。不过，这些所谓的真知灼见，其实也只是对管理难题的审视。如果也都很简单、自然，那么大家就这样干好了。

另一方面，我们都愿意温和、宽容地接受那些按照管理要求需要解聘、不能胜任工作的员工。留用这些员工，或许就是这个组织机构没有执行自己计划的唯一重要原因。总体而言，这样做对于组织机构来说不利，对于个人来说也许更糟。这意味着他处在一个不恰当的岗位上，

一个他永远无法成功的岗位上。虽然美国西南航空公司在招聘员工时做出了很大努力，但是也不能保证万无一失。因此，公司CEO科林·巴雷特说：“在试用期内，我们对员工继续细心考察。对于一个家族企业来说，这听起来似乎有些奇怪。如果看到了不适合我们团队工作的苗头或者工作态度，我们就会一再提出警告，并且采取严厉措施。”

在这种情况下，等待、迁就时间过长以至于无所作为，实在是一个普遍存在的问题（当然在各个组织机构中程度不同），不过在非营利组织机构中尤其严重，因为那里对于业绩没有具体要求。在那种环境下，表现不佳也不会造成什么后果，或者好像没有什么后果。非营利组织每季度的收入不会减少，股票价格也不会滑落。然而，非营利组织完成自己任务的能力却大大削弱了，这其实是一个非常严重的后果。20世纪90年代中期，当威廉·布拉顿调整纽约市警察局工作重点时，他不仅建立了一种注重结果的新体系，还撤换了75%辖区的警长。

非营利组织机构因为没有外部客户和资本市场的约束（当表现不符合标准的时候，外部力量可以提醒你），常常只能依靠董事会临时充当管理者的角色。董事会的职责之一，就是让成员对自己的表现负责。然而，实际上董事会很少能做到这一点。一位艺术机构的执行董事曾经说：“20年来，我一直审慎挑选看似明智的商人进入董事会。但是，他们似乎仅仅审查自己所了解的一些非常简单的东西。他们在自己公司中从来不会容忍的事情，在我这里却可以泰然处之，无动于衷。实际上，他们只想让自己显得高尚、和蔼，根本没有真正考虑我们机构的具体工作表现。”

如果一个组织机构拥有世界上最崇高的使命、最优秀的战略，却没有合适的人选来执行，那么它就永远不会成功。我们上面强调了招聘、解雇的重要性，而对管理教育的关注相对少了一些。原因也许在于，最有价值的课程都涉及感情，而这些在课堂上很难表现出来。

多年以前，哈佛商学院一个班的教学过程被广泛流传。因为他们采用了不同寻常的方法讲授一个课题。85名一年级学生中的部分人，还有共同度过了整整一年的插班生。正在公开辩论有关给予管理者公司期权的问题。在一个圆形大厅里。学生们坐成了半圆，而教授则坐在对面。

“你将会怎么做？”教授问。

一个学生回答说：“解雇他。”

大厅里一片寂静。接着教授盯着这位年轻的学生眼睛说：“我希望你现在离开这里，请整理好你的书离开这里。”

“什么？”那位学生显然非常困惑。

“出去。你将不再是我班上的学生了。我不想再看到你，快点离开这里！”

大厅里一片骇人的寂静。那位学生收拾了自己的东西，开始从走廊中退出。

“现在，你明白遭到解雇的滋味了吧？赶快回来，坐到自己的位子上。”教授说。

最为重要的是，这是一节关于“移情”（empathy，感同身受）的教育，也可能是一位管理者所要学习的最为重要的一课。移情就是站在另外一个角度，用别人的眼睛观察世界的方法。与其他人充分有效地合作，就意味着承认个人权威、视角的局限性。其实，正如本书前面一再强调的，价值创造就起步于用客户的眼光看世界。优秀的战略家往往用竞争对手的眼睛观察世界，谈判高手也往往用对方的眼睛看待所要讨论的问题。我们不能仅仅倾听，而是要主动想像着进入他人世界，这也是尊重他人的基础和前提。

管理我们自己

管理可以让人们更有效地管理自己。创造一种与组织机构目标相一致的文化，是管理工作的一部分内容。选择恰当的人员，鼓励他们开发个人能力则是管理工作的另外一部分内容；另外，优秀管理者通过教育（常常是通过具体案例），帮助人们管理好自己，分析自己的优点和缺陷，明白如何对待工作和学习，价值观该如何，如何激励自己……也就是说，优秀管理者促使人们具有自知之明。

“认识你自己”是古希腊的一句谚语，也是一生拥有幸福生活、工作的基础。的确，这是一项艰难、漫长的工作，很多公司常常试图去走一些捷径，他们聘请了一些顾问，这些顾问据说拥有提升自知之明的“法宝”。

迈克尔·刘易斯给我们讲述了20世纪80年代发生在硅卡公司的一个故事。当时，新任CEO埃德·麦克拉肯试图说服一批与自己意见不一致的工程师。他自然可以直接面对他们，不过他并没有这么做，而是聘请了一位心理医师进行了为期三天的治疗。心理医师让每个工程师填写了一份问卷，据此描绘他们的个性。“你坐在一伙人前面的小凳上，保持一个样子，一个接着一个。”心理医师说这仅仅是让人们相互了解的一种方法，并且一再强调“从来没有坏人或者坏样子，没有高下好坏之分，那仅仅一个样子而已”。不过，当一位工程师拿来自己的问卷时，“问题似乎就要解决了”。他说，“噢，太好了！”显然，在个性测试中，答案毕竟还是有正确与错误之分。

然而，这还是对心理学和权力的滥用，其实，管理与操纵之间的区别非常细微。正如色情文学，很难用抽象的概念界定它们，但是在接触实际文本的时候，人们还是能够很快明白。他们懂得，恰当地运用心理学可以帮助人们自我认识，但是滥用的时候，心理学就成为控制他人的工具。

如果使用得当，工具就可以帮助人。不过，根据定义，自知之明就是我们所有人对自己的认知。既然明白管理者不能真正管理我们，那么，我们都需要对自己的行为负责。既然明白人人都各不相同，由此造成我们表现的不同，那么，我们必须承认，责任的前提其实就是自觉。在这一点上，我们都在同一条船上，管理者和被管理者没有什么区别。

信息反馈对人有很大帮助。同样，这种实践也由来已久。一百多年前，在宾夕法尼亚州的伯利恒钢铁厂，泰勒的创新之一就是建立了一个个人表现的信息反馈系统。他说：“将每一个工人都看做是独立的个体。”因此，如果一个工人没有完成自己的任务，泰勒写道：“一些能干的师傅就被派去，向他们详细演示如何才能将工作干得最好，并且给予他们指导、帮助和鼓励。”

这些信息反馈和指导应该说比较容易，尽管实际上做到这一点的人非常少。信息反馈很难，即便是在那些集体参与的工作，不论你处于发出信息的一方，还是接收信息的一方。“信息反馈”是个中性词，它掩盖了这样一个事实，那就是其实就我们很多人的经历而言，“信息反馈”往往等同于“批评”。这让我们充满了自我保护的本能，结果，那些即便非常主动愿意指导我们的师傅，也不愿意再来指导我们了。所以，我们要自觉地做好生活选择，减少这些所谓的自我保护意识，或者至少要防止自我保护意识妨碍我们充分展示自己。

但是，如果我们很多人在最基本的第一步就出现问题，那么，就很难自觉选择好个人生活。我们大家都需要的自律意识，其实就是要思考我们是什么人、我们干什么最好。随着工作的日趋专业化和对于自己是什么人的思考的增多，随着对生活拥有了比祖父母更多的选择，我们大家面临的负担就不仅仅是懂得如何去做，还有到哪里去做的问题。

在自我管理方面，值得思索的问题其实就是管理的基本问题。首先是工作的目的，我们为什么工作？能不能赚钱？有哪些不同？如何谋生？在哪里工作、怎样工作才能实现自己人生的宏伟计划？（这也许扯得有些远了，但是，如果将自我管理看做是商业模式的个人化，你可能就会乐意面对真实的自我。）

作为个人，我们往往不大愿意将价值创造原理运用到自己身上。我们一直根据自己在某件事情上的努力程度，而不是所取得的成果，来评判自己的表现。再也没有比打破自己旧有的观念（也就是仅仅考虑自己努力的程度），而不考虑结果更为艰难的事情了。不过，直到动手之前我们是否很少系统思考过：到底是什么东西让自己与众不同？我们做得最好的事情是什么？在什么情况下我们做得最好？对于这些问题的回答，只是我们个人表现的恒久基础，没有谁比我们更清楚自己是什么人，我们的表现如何更为重要。一些人的个人情况很好，比如自由职业者，不过，我们很多人则需要寻找合适的组织机构，他们的价值观与自己的价值观恰好吻合，而他们创造价值的方法可以让我们自己有独特的表现。另外，由于管理者千差万别，我们就需要特别小心地寻找一位适合自己的老板。

在本书的开始部分，我们曾经讲到了管理的角色，特别提及新经济时代的一个悖论：我们接受教育的程度越高、越专业化（也因此更容易像自由职业者、独立的专业人士那样工作），我们也越需要别人的合作。我们认为，一方面，我们处在个人的世界，作为个体努力工作、奉献自己的力量；另一方面，能够这样做的前提是，必须要有一些组织形式能让我们的专业工作更加高效。

这样，就引出了另外一个悖论：我们的工作愈需要别人参与，我们就愈需要首先了解自己。

结语 展望未来

关于管理的讨论从来不会停留在一个结论上面，而是会不断延伸，它是一个开放的体系，将来还会有一系列内容。因为无论我们现在领会了多少，关于管理的探讨也将永无止境。那么，将来还会有什么呢？

首先，要问问你自己所在的组织机构（或者你所关注的任何组织机构）到底如何运作

我们在本书开始就已经提到，管理的职能就是建立能够顺利运转的组织机构。在所有理论工具后面，都有一种极大改变了我们的经济和生活的能力。如果本书完成了这个任务，那么原本抽象的管理语言、有时掩盖而不是揭示管理本质的词汇，将会变得更加集中、突出，促使你从管理者的角度审视管理。由于个人常常进行很多广泛深刻的讨论，管理的基本法则反而被埋没了。不过，这些法则却是你用来判断一个组织机构是否充分发挥了潜力，或者存在哪方面缺陷的标尺。

本书从探讨“什么不是管理”开始。我们认为，管理不是监督他人，不是应用经济学，不是在等级社会中占据了某种特权，而且管理并不仅仅局限于商业企业领域。

我们将管理界定为伴随人类始终的活动，因此才会冒昧地讨论“什么是管理”这个重大问题。

管理是让人们相互协作成为可能的学科。

管理的使命就是创造价值，价值是由组织机构之外的人确定的。对于企业来说，价值就是由客户和企业主确定的。从更广泛的意义上讲，对于政府机构和非营利机构来说，价值就是由社会确定的。

目标 管理始于一项值得完成的使命，也就是明确要创造的价值。管理的持续发展使复杂而专业的活动成为可能，这些活动数量、种类之多只有我们人类能够想像，从绘制人类基因图谱、扫除文盲，到生产炸薯条等，不一而足。其中一个共同因素，即所有表现的前提基础，就是首先必须要有明确的目标。因而，关于管理的第一个测试问题就是：对于正在追求的目标有没有一个明晰的认识？而且是否与组织机构中的每个成员迅速有效地沟通交流过这个目标？

与所要达到的目标相适应的设计 管理的第二个测试问题是，能否清晰说明组织机构如何完成自身目标？每个成功的企业在创造价值方面都有自己的远见，每个运作良好的非营利组织都建立在一个权变理论基础。拥有完整、统一的远见，正是任何一种良好的商业模式的职责。接着，更重要的一点就是战略，它主要解决现实竞争问题，详细说明一个组织机构如何通过差

异化比竞争对手做得更好。设计组织机构，即划定组织机构的范围、权力架构，实际就是建立实施竞争战略的工具。因而，可以说，关于管理的第二个测试问题就是：组织机构的设计是否既适合自身目标、能力和将要创造的价值，也适合其外在的竞争现实？

执行 有一个流传很久的女权主义的笑话，说的是著名舞蹈家弗雷德·阿斯泰尔和很有才能、却没有多少名气的舞伴金格·罗杰斯的轶事。阿斯泰尔得到的喝彩和赞美远远多于罗杰斯，但是，罗杰斯所做的舞蹈动作一点也不比阿斯泰尔少，只不过她往往站在后面，穿着高跟鞋而已。“执行”可能常常看到自己在管理中的地位，就像罗杰斯在舞蹈中的地位一样，没有得到应有的关注。与此相反，战略往往伴随着一个动人的故事。关于管理的第三个、也是最后一个测试问题是：管理能带来曾经许诺的结果吗？执行就是确立目标，跟踪评估进展，对比今天与明天的表现，确立重点并给予资源支持，明确职责和任务，鼓励人们自我管理、积极投入到集体使命中去。如果管理工作没有处理好上述问题，这样的组织机构就不会成功。

所有这些都是关于人的工作，因此，也就很容易出现人为错误。如果你想分析评估一个组织机构的表现，这些都是需要首先考察的方面。管理者面临各种压力，尤其面临发展的压力，很容易同时追求过多目标。另外，战略挫败往往就是在诚实和自我意识上的失败（换句话说，失败就是指要面对现实）。组织机构所需要的乐观主义，一种“我做得了”的管理态度，很容易造成一些不切实际的幻想。差的战略往往建立在对自身能力的过高估计上，这类管理者在竞争对手做得更好的时候，却宣称自己组织机构的所作所为才是核心能力，才会带来持续的竞争优势。执行的失败常常由于组织机构自身的一致性、适应性和信任度出现了问题，而且他们评估的项目不正确，方法不对头。他们说自己想得到X，但是组织机构的奖惩机制却引导个人做出了Y。

其次，在整个管理团队的背景下评估管理者。管理的范围超越了很多人的能力，因此很多组织机构都需要一个管理团队来运作

高尔夫运动之所以深受管理者欢迎，原因之一可能就是在打高尔夫时，很多人并不怎么在乎成绩。同打高尔夫球一样，管理实际上要比表面看起来难度大多了。在专业分工日益细化的时代，管理工作也许是一些多才多艺的人最后的“避难所”。管理需要专业技术知识和人类独有的深邃远见，需要应对异常复杂、充满变数的视角和气质；管理需要分析与移情，需要热情与好奇心，需要果敢与耐心。管理者是天生的怀疑论者，他们质疑一切事物，从不认为什么事情是自然而然的。同时，他们又必须信任别人，相信别人可以完成某项工作。虽然这听起来似乎有些离谱，但是事实上的确如此。从某种程度上讲，现实生活中的管理者往往令人失望，问题或许就在于对管理者的要求太高了。

人无完人，这句话似乎很容易理解。事实上，人们却经常指责管理者缺乏某一方面的能力。看来，作为管理者，仅仅在某些方面表现很好显然远远不够，受到导向错误的人鼓励并不是好事情，被像一台机器那样被驱赶而没有激励目标也好不到哪里去。上述广度和平衡两方面的要求，使管理工作成为一项团队运动，最好由具有多方向才能的人共同完成。团队中的每个成员必须具有诚信，而且要将集体使命置于个人利益之上。

最后，在考察社会公共部门缺陷的时候，作为公民，我们需要决定希望管理能够带来哪些

价值

正如管理者不断面临新挑战一样，管理作为一门学科也在不断发展。管理者不能消极等待新理论的出现，而应该积极着手处理自己的业务。管理者因该坚持进行各种尝试，随着时间的推移，新的解决方案将会逐步积累下来，并且添加到现有理论中去。当然，我们讨论过的很多核心话题还将继续，因为它们反映了管理领域的基本现实和管理本身的职能。

20世纪争论不休的重大问题之一，就是管理的缺陷问题(尽管人们很少用这种术语思考)。管理在所有经济中都能得到广泛应用吗?历史告诉我们答案是否定的。在高度集中的计划经济与高度自由的市场经济之间的意识形态论争中，市场经济很快占据了上风。但是，到了最后，市场经济的使命变得过于分散，整个体系也变得过于复杂，不得不回头采取一些相对集中的决策。

现在，我们采用另外一种方法考察管理的缺陷，询问是否在传统上由政府或者非营利机构主导的环境中开展管理工作。长期以来在商业背景下发展起来的管理学科，能否运用于教育、艺术、保健、社会服务等目标各不相同的领域?

正如大家已经看到的，我们对上述问题的回答是肯定的。纵观本书，我们列举了运用管理学，通过各种方式创造社会价值的组织机构的案例。比如国际人居组织、城市年组织促进了人们的社区意识和公民意识，美国自然保护组织、纽约布朗克斯动物园致力于保护生物多样性，印度阿拉温德眼科医院主要向那些无力负担医疗费用的人提供帮助，纽约市警察局则致力于保持和改善公共安全……

管理学会对社会福利事业有更大帮助吗?答案也是肯定的，但是，只有当我们作为公民承担个人义务，并且灵活运用管理学的时候才能做到。如果我们让管理去承担相互冲突的使命(比如，如果我们没有还考虑清楚学校应该培养什么人才，还没有考虑清楚我们想要得到多少卫生保健补贴、开支又是多少，却要参与管理工作)，那么，管理的潜能就注定不会发挥出来。

然而，这种过错是我们造成的，而不是管理本身造成的。政治是一门妥协的艺术，它让利益各不相同的人们聚集到了一起，即便他们依然存在分歧。管理是一门权衡的艺术，就是设法将各种资源配置到有利于完成组织机构目标的最佳位置上。在政治领域，妥协也许是关键，但是却往往损害组织机构的表现。如果一个组织机构没有明晰的目标，其表现肯定会大打折扣。在政治领域，为所有人谋取各种利益是一大前提，但是在管理上却永远不可能这样。

那么，我们到底要求管理创造何种价值呢?如果我们想在自己最看重的事情上由运用管理学，就必须承认这些事情最难评估，人们也最难达成共识。因此，寻找对于结果的说明性就显得非常重要，如果我们想让每个人都得到更好的教育和卫生保健，关键的一步就是充分发挥管理的作用，寻找评判发展和表现的标准，即便这些标准本身存在某种缺陷。当然，不可能由单一的评估标准(比如一个测试分数)来完成这项工作。这是一项艰巨的任务，但也绝非不可能完成的任务。

可说明性或许会成为今后十多年里的一个热门词语，我们也希望如此。因为作为公民，我

们在争取可说明性上面临着—个重大挑战：如何评判生活中最好的事物呢？这些事物也许很珍贵，却绝不会免费。在人们承担了自己责任的时候，恰当地管理可以让人们更容易得到这些事物。如果我们想在教育和卫生保健领域发挥管理的作用，就必须准备回答—系列问题，比如，我们看重的价值是什么？我们愿意为什么东西埋单？我们必须面对现实，必须权衡、完成各种目标。上述活动就是管理。