

HarperCollins Publishers
哈珀·柯林斯出版集团

《经济学人》《财富》杂志一致推荐的
新一代管理大师、伦敦商学院战略学教授、麦肯锡咨
询公司顾问唐纳德·萨尔全新力作。

《黑天鹅》(The Black Swan)已经令人信服地证明了“世界是动荡和不可预测的”，但它几乎
没有留下如何应对动荡的良策……唐纳德·萨尔的《动荡》，带你走进“后黑天鹅”时代。

THE UPSIDE OF
TURBULENCE
SEIZING OPPORTUNITY IN
AN UNCERTAIN WORLD

动荡

企业的黄金机会
[美]唐纳德·萨尔◎著

**THE UPSIDE OF
TURBULENCE
SEIZING OPPORTUNITY IN
AN UNCERTAIN WORLD**

动荡

企业的黄金机会

[美] 唐纳德·萨尔◎著
陈庆予 张遵璐 王晓春◎译



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

动荡：企业的黄金机会/(美) 萨尔著；陈庆予，张遵璐，王晓春译。

—北京：中华工商联合出版社，2011.1

书名原文：The Upside of Turbulence: Seizing Opportunity In An Uncertain World

ISBN 978-7-80249-739-9

I. ①动… II. ①萨… ②陈… ③张… ④王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 240095 号

The Upside of Turbulence by Donald Sull.

Copyright © 2009 by Donald Sull, and Translation Copyright © 2010 by Donald Sull.

Published by arrangement with Harper Business, an imprint of HarperCollins Publishers, 10 East 53rd Street, New York, NY 10022.

本书由美国哈珀·柯林斯出版集团授权中华工商联合出版社有限责任公司以中文简体字版出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号：图字 01-2010-3845 号

动荡：企业的黄金机会

The Upside of Turbulence: Seizing Opportunity In An Uncertain World

作 者：【美】唐纳德·萨尔 (Donald Sull)

译 者：陈庆予 张遵璐 王晓春

责任编辑：李怀科 韩 旭

责任审读：海 鸿

责任印制：迈致红

装帧设计：水玉银文化

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：三河市华丰印刷厂

版 次：2011 年 3 月第 1 版

印 次：2011 年 3 月第 1 次印刷

开 本：710mm×1020 mm 1/16

字 数：200 千字

印 张：14

书 号：ISBN 978-7-80249-739-9

定 价：36.00 元

服务热线：010-58301130

销售热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场 A 座
19—20 层，100044

http: //www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，
请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

仅把动荡看成威胁绝非应对它的最好办法，人们总是在繁荣中寻找商机，殊不知，动荡才意味着黄金机会。

第 1 章

寻找机遇，以小搏大

动荡的市场用三种不同的方式创造着商机：动荡为经济引进新的资源；令现有的资源进行创造性整合；刺激新的消费需求。

- 一、动荡加剧 / 009
- 二、风险即商机 / 014
- 三、乱中求胜 / 016
- 四、变化非偶然 / 019

第 2 章

时也、命也、运也

逆幂规律意味着个人和公司经常面对的是稳定出现的小型机会，周期性的中等机会和偶尔出现的黄金机会。威胁也是如此，许多小麻烦分散在不定期的中等风险之中，再加上周期性的突发致命威胁，都可以使一家公司倒闭。

- 一、反 L 型时间观 / 028
- 二、机会的逆幂规律 / 031
- 三、时机决定命运 / 035
- 四、不可小觑的运气 / 039

第3章

蓝图悖论

蓝图时时处处都是临时性的，要根据新信息修订它们或者直接废弃它们。蓝图悖论需要我们在决策与修订之间、稳定性和灵活性之间保持一种微妙的平衡。

- 一、任何理论都只是尚未被推翻的假设 / 046
- 二、科学就是猜想与反驳的循环 / 047
- 三、任何关于未来的知识都只是暂时性真理 / 048
- 四、波普尔忽略了什么 / 053

第4章

警惕企业的行动惯性

陷入行动惯性之中，就如同一辆轿车的后轮被卡在了车辙里，管理层看到了市场的转变，疯狂地猛踩油门，试图摆脱困境。然而他们非但没能尽快脱险，反而越陷越深。

- 一、要不要投入 / 063
- 二、后续投入 / 067
- 三、行动惯性 / 071

第5章

关注异常现象

异常现象的出现并不是故事结束的标志，它们可以给老故事带来新的转折。所有的发展蓝图都是有缺陷的，异常现象的出现，突显出简单的理论模型与复杂的现实状况间的差异，突显出稳定环境与动荡时期的差异。

- 一、蓝图与现实 / 083
- 二、企业常见的异常现象 / 086
- 三、识别企业异常的隐患 / 090
- 四、快速纠错 / 094

第 6 章

保持蓝图的变通

在动荡不安的世界中，有责任感的领导人都承认即兴发挥的重要性——美国海军陆战队已经将这种观点纳入他们的口号之中：“随机应变，克服万难”。死守蓝图不知变通往往是思想僵化而非卓越领导力的表现。

- 一、探索，但不要强制执行 / 103
- 二、团队要会即兴发挥 / 106
- 三、RUSH：即兴发挥所需数据的 4 大特征 / 107
- 四、企业成员间的持续互动 / 112
- 五、为员工提供心理安全感 / 114

第 7 章

认识灵活的本质

强调灵活性不是为了提高速度，而是为了改善时机——在正确的时间做正确的事情。

- 一、灵活方能致胜 / 120
- 二、三种灵活性，哪种适合你 / 123
- 三、领导者要线性规划还是…… / 127

第 8 章

建立灵活的工作框架

灵活应变循环作为一种工作框架，可以帮助管理者更有效地组织和管理各种讨论。采用灵活应变循环法进行领导的第一步，就是要决定讨论什么、何时讨论、谁参与讨论、怎么主持讨论。

- 一、了解情况 / 137
- 二、做出决策 / 140
- 三、付诸行动 / 145
- 四、进行修正 / 149

第9章

打造灵活的组织

积极的员工、内部的竞争和前进的目标结合在一起，既容易催生绩效压力，也容易催生走歪门斜道的想法。包括安然在内的多家公司，都因灵活应变而崛起，最终却因不道德甚至不合法的行为而深受其害。

- 一、灵活创造奇迹 / 156
- 二、RUSH 数据 / 159
- 三、全液压操作系统 / 161
- 四、海盗型员工 / 163
- 五、灵活的企业文化 / 165
- 六、领导者的作用 / 170

第10章

避免企业的中期危机

根据传统的看法，企业与生物一样，都要不可避免地经历初创期、成长期、成熟期和衰退期。这是相当错误的。事实上，公司并没有生命周期，机遇才有。

- 一、企业生命周期的四个阶段 / 181
- 二、企业发展的常见症候 / 185

第11章

培养灵活的耐力

黄金机会并非均匀分布在时间的流程中，但耐力可以让公司一直撑到黄金机会出现的时候。

- 一、耐力 / 197
- 二、企业耐力与战略灵活性 / 201
- 三、灵活的耐力 / 203

THE UPSIDE OF TURBULENCE

Seizing Opportunity
In An
Uncertain World

第 1 章

寻找机遇，以小搏大

- 一、动荡加剧
- 二、风险即商机
- 三、乱中求胜
- 四、变化非偶然

动荡的市场用三种不同的方式
创造着商机：动荡为经济引进新的
资源；令现有的资源进行创造性整
合；刺激新的消费需求。

六岁的时候，我的祖父第一次带我参观了位于俄亥俄州克里夫兰市（Cleveland, Ohio）的美国钢铁与电线公司（American Steel and Wire），他在这家公司工作了 42 年，开始是工程师，后来做主管。作为一个访客，我只能走到警卫亭那里，但即使从这里望去，这家工厂也令我大吃一惊——它是那么的巨大，那么的喧闹，到处烟雾腾腾。祖父拉着我的手，一再向我保证这是一个安全的地方，就像一座城堡。当我们回到祖父家里吃午饭的时候，我画了一幅画，就把工厂画成一座巨大的城堡。高大魁梧的士兵组成了防御部队，身穿钢铁铠甲，将一锅锅的金属熔液倾泻在侵略者身上。

20 世纪 60 年代，我祖父所在的工厂隶属美国钢铁公司（United States Steel Corporation），这家钢铁公司看起来同样牢不可破。美国钢铁公司由摩根（J·P Morgan）和安德鲁·卡耐基（Andrew Carnegie）等商业巨头们于 1901 年建立，是当时世界上最大的工业公司，它的粗钢产量占全美粗钢产量的 2/3，全球粗钢产量的 1/3。这家公司的企业规模、市场份额、资产负债表、资产基础以及技术力量为它构筑了令竞争对手难以逾越的保护屏障。尽管美国钢铁

公司的市场份额在 20 世纪有所下滑，但仍然是美国经济发展的重要驱动力之一。20 世纪 60 年代，当工人们加入美国钢铁公司设在匹兹堡的莫农加希拉河谷工厂（Pittsburgh's Monongahela Valley）时，主管们解释说，一旦战争爆发，这里将是苏联重点轰炸的三个目标之一，苏联将以此来削弱美国的整体经济。

美国钢铁公司是如此的强大，以至于公司的管理者敢于公开挑战总统的权力。哈里·杜鲁门总统（Harry Truman）曾经尝试征用工厂以确保将足够的钢铁投入朝鲜战争，但是未能成功。约翰·肯尼迪总统（John F. Kennedy）曾经呼吁抑制钢铁价格上涨，美国钢铁公司的主管们最初忽略了他的要求，然后反而提高了钢铁的价格。当肯尼迪总统在电视新闻发布会上公开抨击美国钢铁公司之后，这家公司也只是停止了价格的上涨而已。20 世纪 70 年代，这家公司为庆祝自己的成功建立了一座纪念碑——美国钢铁大厦（U.S. Steel Tower），这是匹兹堡最高的摩天大楼，整座大厦用一种叫做 Cor-Ten 的高强度合金钢包裹，从而永远免受风雨的侵蚀。

此后几十年间，钢铁行业经历了无数的动荡。1973 年，石油输出国组织（OPEC）对美日和西欧的石油禁运使石油价格暴涨四倍，并引发了严重的经济衰退，接下来的几年则出现了经济停滞与通货膨胀齐飞的“滞胀”局面。1980 年，经济发展再次陷入不景气状态，随后几年发生了更为严重的经济衰退。诸如技术水平、汇率波动、政府政策、原料成本、产品价格、客户偏好等变量的波动进一步冲击了钢铁商的利润，并且每个变量本身又有很多不稳定的因素：小型钢铁厂的技术对传统的生产方式形成了冲击；政府征收或撤消关税，改变环保负担，将国有钢铁公司私人化；汽车、家电和包装行业的客户用塑料和铝合金取代钢铁，有时又重新转向钢铁。企业的合并与破产也改变了竞争的格局。

美国钢铁公司奋力调整。但到 1986 年，公司的钢铁业务已经连续五年亏损，国内出货率下降到 15% 以下，股票也已经跌到过去 30 年的最低点。美国钢铁公司削减了三分之一的产能，开始兼营石油和天然气行业，并且把公司

的名字改为美国钢铁马拉松（USX），但依然没能阻止公司的衰退。卡尔·伊坎（Carl Icahn）的恶意并购引发了进一步的公司重组，导致美国钢铁公司不复往日的辉煌。1979年，公司雇用了171654名员工，十年之后只剩下27173人，不足原来的1/6。

20世纪80年代中期，我在麦肯锡咨询公司担任制造业顾问，办公室就设在美国钢铁大厦里。经过连续几轮的裁员之后，大厦内的一些楼层已经空无一人，许多没有被裁掉的员工看起来也都是垂头丧气，无精打采。同时，匹兹堡的河谷减少了近5万个与钢铁行业相关的工作岗位，已几乎没有什么可让苏联轰炸的了。美国钢铁帝国的衰落令我百思不得其解，科技创新风暴对钢铁行业产生的冲击，与它席卷其他行业并无二致，但是如果能有哪个公司经受得住这场暴风雨的话，那一定是美国钢铁公司。

几年以后，我移居阿克伦城（Akron），在优利来-百路驰轮胎公司（Uniroyal Goodrich Tire Company）上班。阿克伦市的情况并不比匹兹堡好多少。近60年间，在美国占主导地位的五家轮胎厂有四家位于阿克伦城。但在18个月内，这四家轮胎厂因为被外国公司并购而消失。我们最大的客户是底特律的汽车制造商，但它们在几十年间持续低迷，就好像演进一场慢动作的车祸。这里曾是美国工业重镇，是美国经济增长的发动机，而如今已经沦为荒凉地带。1992年，我参加了哈佛商学院的博士课程班，着手研究为什么有些公司会在动荡的市场中日渐衰败。我这么做，与其说是出于学术目的，不如说是个人兴趣使然，我就是想弄明白，在我年轻时那么辉煌的工业重镇为何如今变得锈迹斑斑，形同废墟？

在研究中我发现了一个内在的动力学模式。为了成功，管理者必须遵循某种特定的思维路线，并且借助于那些能够支持自己世界观的流程、资源、外部关系、企业文化使之不断强化。随着时间的推移，仰赖于此取得的成功会使这些思维方式更趋坚定。当市场发生变动时——在这个动荡的世界里市场一直都在变动——管理者会发现他们陷入了自己编织的惯性思维网络，只

会变本加厉地推行那些过去可行的方法来应对当前市场的动荡。我把这种动力学模式称作“行动惯性”（active inertia）。管理者看到了市场的变动，做出了反应，但是僵化的思维模式却将他们带回到自己熟悉的行动轨道中。行动惯性不仅摧毁了制造业，而且导致了 Digital、Wang、Data General 在内的微机行业领航者的衰败，影响了传统航空公司对低价航空竞争的反应速度，加快了区域银行的消失。

用行动惯性可以解释很多现象，尤其可以解释为什么美国钢铁公司或者通用汽车公司这样的领航企业为什么也会在动荡的市场中驻足不前甚至节节败退，但是它却不能解释一切，尤其无法解释像丰田或者嘉年华邮轮公司（Carnival Cruise Lines）这样的企业为何能乱中取胜，欣欣向荣。最重要的是，行动惯性不能很好地解释米塔尔钢铁公司（Mittal Steel）的崛起。1976 年，米塔尔（Lakshmi Mittal）在印度尼西亚建立起他的第一家钢铁厂，在此后的 20 年间，他通过收购墨西哥、加拿大、特立尼达、德国、爱尔兰、哈萨克斯坦以及美国等地运作不佳的资产，建造起排名世界第四的钢铁公司。在这个发展过程中，米塔尔积聚了价值 20 亿美元的个人财富，确保了他在福布斯全球亿万富豪榜的地位。在目睹了强大的美国钢铁公司因市场动荡而衰落之后，我很困惑，在这样一个无情的行业里，要怎么做才能从一个小厂起家，变身为全球钢铁帝国呢？

米塔尔没有把成功归因于钢铁行业的好转。20 世纪 90 年代的钢铁行业依旧缺乏吸引力，仍然深陷于持续的衰退之中。当时由波士顿咨询集团（Boston Consulting Group）对全球钢铁行业进行的调研表明，从总体来看，钢铁行业给它们的投资者带来了亏损，市场表现不如其他的原材料行业，其中，有 13 家美国钢铁企业——包括 LTV 和 Wheeling-Pittsburgh 公司——在三年的时间内宣告破产。波士顿咨询集团的调查结论是：“单纯的资本主义无法解决问题”，并且建议政府介入以拯救全球的钢铁行业。但这份报告中对米塔尔公司却只字未提。

在我看来，米塔尔的成功靠的是把握而不是回避动荡，因此才能在瞬息万变的并购市场中砸下重锤。1995年，米塔尔了解到哈萨克斯坦政府要卖掉他们最大的钢铁厂。许多西方人对哈萨克斯坦的了解主要来自于纪录片《鲍拉特：学美国文化，让伟大的哈萨克斯坦获益（Borat: cultural learnings of America for Make Benefit Glorious Nation of Kazakhstan）》。哈萨克斯坦夹在中国和俄罗斯之间，拥有丰富的矿产资源。众所周知的卡尔梅特公司（Karaganda Metallurgical Complex，简称Karmet），是世界上最大的单址钢铁厂之一。苏联解体时，卡尔梅特公司已经衰落，到1995年产能减少了一半以上。由于客户无钱支付，卡尔梅特公司80%的生意靠以物易物的方式进行，甚至自行印刷货币以支付员工的薪资。卡尔梅特公司的三万多员工是公司所在地特米尔套（Temirtau）的主要消费者，但这座城市也随着这家公司的衰退而没落，人口减少了40%，海洛因与爱滋病大肆传播。哈萨克总理卡热格尔金（Akezhan Kazhegeldin）通告米塔尔，收购钢铁厂的任何买家都必须同时接管并经营这座城市的孤儿院、医院、电车、学校、报社。

米塔尔并未漠视哈萨克斯坦的动荡局势。卡尔梅特的财务报告中已经显示出令人吃惊的不确定性，包括汇率风险、价格波动、通货膨胀、利率变化、税收增加、法律修订、环保规化、收归国有的可能性等。最糟糕的是，工厂位于地质断层之上，容易发生地震。但米塔尔毫不畏惧，在考察工厂一个月之后就断然买下，并同时收购了当地的煤矿和铁矿以提供原料。后来，当地的电力公司也倒闭了，米塔尔又买下了电力公司。

到2008年，米塔尔已经建立起全世界最大的钢铁公司——安赛乐米塔尔公司（ArcelorMittal），成为全球第五大富豪，地位远远领先于其他世界知名的富豪，比如迈克尔·戴尔（Michael Dell）、乔治·索罗斯（George Soros）、迈克尔·布隆伯格（Michael Bloomberg）。米塔尔的崛起与美国钢铁公司的衰落正好揭示了本书的写作动机：探讨在大动荡时期，公司应如何逆境求生，乱中取胜，甚至蓬勃发展，欣欣向荣？

十几年来，我一直在寻找世界上最动荡的市场，以研究赢家和输家的区别何在。我和同事们对一些国家（包括中国和巴西）和一些快速变革产业（包括通讯、企业软件和欧洲的快速时尚产业）中一系列成功和不成功的公司（如图 1.1）作了对比分析，揭示出成功企业的一系列运营秘诀。

图 1.1 精选案例组合

新兴市场	行业	比较成功	不太成功
中国	饮品	娃哈哈 (Wahaha)	乐百氏 (Robust)
中国	食品	顶新 (Ting hsin)	统一 (Uni-Presiden)
中国	家电	海尔 (Haier)	红星 (Red Sta)
中国	个人电脑	联想 (Legend)	长城 (Great Wall)
巴西	酿造	布拉玛 (Brahma)	南极洲 (Antarctica)
巴西/欧洲	航空	巴西航空工业公司 (Embraer)	费尔柴尔德-多尼尔公司 (Fairchild Dornier)
巴西	集团	沃托兰廷集团 (Votorantim)	约奥-桑托斯集团 (Grupo Jaao Santos)
巴西	银行	伊大屋银行 (Banco Itaú)	联合银行 (Unibanco)
中东	银行	土耳其担保银行 (Garanti Bank)	土耳其德米尔银行 (Demirbank)

发达市场	行业	比较成功	不太成功
美国	邮轮	嘉年华 (Carnival)	皇家加勒比 (Royal Caribbean)
美国	企业软件	BEA	Novell
美国	轮胎橡胶	固特异 (Goodyear)	凡世通 (Firestone)
美国/亚洲	汽车	丰田 (Toyota)	通用 (General Motors)
美国/欧洲	电信设备	诺基亚 (Nokia)	摩托罗拉 (Motorola)
欧洲	快速时尚	飒拉 (Zara)	贝纳通 (Benetton)
欧洲	电讯	西班牙电信 (Telefónica)	意大利电信 (Telecom Italia)
欧洲	航空	易捷 (easyJet)	Go
欧洲	银行	西班牙国家银行 (Banco Santander)	西班牙大众银行 (Banco Popular)
韩国	集团	三星 (Samsung)	大宇 (Daewoo)

这些发现只标志着研究取得初步成果非研究的终点。为了验证这些发现的适用性，我对每一种观点都进行三重验证：第一，理论上是否有创新性见解？我的某些发现与既有理论相左，对这些发现的验证逼使我必须阐明它们为何是正确的，并且帮助我自己将深刻的洞见、理论的锋芒与肤浅的概念区分开来。第二，它能够推广应用到其他领域中吗？人们在各种各样的领域里

与动荡搏斗，形式也多种多样——如战争行为、即兴创作、新品研发、科学调查等等。如果类似的结论独立地出现在非商业的环境中，就会增加我的信心——说明我的理论更具普适性。最后一点，这些理论建议在实践过程中会有作用么？我在伦敦商学院曾经主持过为期一周的关于在动荡市场中如何进行管理的“训练营”，其间我通过对客户与高管们进行咨询，对我的初步发现进行了检验。假如高管们发现某种理念适用于他们的公司，我就会保留它。如果某种结论未能通过这三个测试中的任何一个，我就会抛弃它。

一、动荡加剧

我们生存在一个动荡的时代，停下来思考一下短期内发生了多少变化是值得的。

如今，每日的新闻报道和相关分析总会反复强调：我们生活在一个特殊的动荡时期。建立于1850年的雷曼兄弟公司（Lehman Brothers），成功挺过了美国南北战争、多次经济衰退、四次金融恐慌、两次世界大战、经济大萧条、石油危机和“9·11”恐怖袭击，却没能在2008年的经济危机中幸免。系统性研究证实，这个世界对于公司来说的确是越来越动荡了。对美国主要股市股票交易情况的综合研究表明，从20世纪60年代初到90年代后期，个股回报率的波动性增加了两倍以上，并在经济衰退、股市崩盘的时候达到高峰。但是，公司层面上的巨大波动并没有增加整个市场的波动，因为个股强烈的此涨彼跌平衡了市场。

在一系列的研究中，迭戈·柯敏（Diego Comin）教授及其同事已经发现企业层面的动荡急剧上升。美国上市公司的营收、利润及就业率的波动，在1960~2000年间增加了两倍以上。公司债券与十年期国债间的利差是另一种衡量企业风险的方式，这个利差在同期增加了四倍。柯敏发现，全球股市的波