

# 底线

通过人员与组织创造价值

**HOW TO BUILD VALUE  
THROUGH PEOPLE AND  
ORGANIZATION**

戴夫·乌尔里克 诺姆·斯莫伍德 = 著  
艾斐 孟立慧 张真 = 译 孟立慧 = 审校

 万卷出版公司

# WHY THE BOTTOM LINE ISN'T! 底线!

通过人员与组织创造价值

戴夫·乌尔里克 诺姆·斯莫伍德 著

艾斐 孟立慧 张真 译

孟立慧 审校



万卷出版公司  
VOLUMES PUBLISHING COMPANY

著作权合同登记号: 06—2004 年第 19 号

© 戴夫·乌尔里克 诺姆·斯莫伍德 著 2004

图书在版编目 (CIP) 数据

底线——通过人员与组织创造价值 / (美) 乌尔里克, (美) 斯莫伍德著; 孟立慧等译. —沈阳: 万卷出版公司, 2004.5

ISBN 7-80601-643-0

I. 底... II. ①乌...②斯...③孟... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 050146 号

Why the bottom line isn't! How to build value through people and organization

Copyright ©2003 by Dave Ulrich and Norman Smaollwood

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.

Published simultaneously in Canada.

出版发行: 万卷出版公司

(地址: 沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编: 110003)

印刷者: 丹东印刷有限责任公司

经销者: 全国新华书店

幅面尺寸: 165mm × 240mm

字数: 239 千字

印张: 21

印数: 1~15 000 册

出版时间: 2004 年 7 月第 1 版

印刷时间: 2004 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑: 高爽

装帧设计: 杜江

责任校对: 王春茹

版式设计: 万晓春

定价: 35.00 元

联系电话: 024-23284453 23284454

邮购热线: 024-23284454

E-mail: vpc@mail.lnpgc.com.cn

网址: <http://www.chinavpc.com>

《底线》一书以两位作者所提出的一个简单的问题开始：为什么同一行业中两家收益大致相同的企业，会在市场价值方面存在如此巨大的差异？在回答这个问题时，乌尔里克和斯莫伍德阐明了隐性价值理论，揭示了企业所具有的价值并不只和企业赢利水平相关，而是还涉及到企业更多的层面。也就是说，要考察企业基于资产而构建起来的长期价值，不仅要看财务报表，更要看企业的领导能力、品牌、企业文化，以及企业吸引人才的能力。作者在书中运用各行各业的实例，说明隐性价值是如何驱动市场价值的，甚至还为您提供在公司中运用隐性价值的工具。

在为企业进行大量人力资源、财务、IT及领导能力培训的基础上，作者深入研究这一问题，在本书中提出了领导者——不管职位高低，无论职能如何——可用于保护并提升组织总体价值的许多思想和方法。在每一章中，作者都将某种隐性资产作为一个概念提出来，然后提供大量的案例和工具，帮助领导者为股东、投资者、管理者、客户和员工创造并达成价值。

如今的成功领导者必须了解隐性价值在企业评价中的新作用。他们如果想要成为能够在企业内部不断构筑价值的新型领导者，就得从更宽阔的视角看待自己的作用。《底线》会告诉您下一步该怎么做，如何从现在开始改进您的组织。

不过，企业领导人并不是可以从本书所提供的技术和工具中获益的唯一的人。这些见解可以很容易地运用于所有的组织，包括学校、政府机构等。不管您所经营的是哪一类组织，只要通过隐性资产构建价值，组织就会发生显著的变化，员工会更加敬业，客户和投资者会越来越满意，越来越有信心，数量也会越来越多。您如果希望构建企业的长期价值，《底线》就是最清晰、最可靠的指南。

## 作者介绍

戴夫·乌尔里克博士与人合作出版了10本管理学专著，并发表过逾百篇文章，被《商业周刊》誉为管理学教育领域最顶级专家之一。戴夫·乌尔里克博士曾为半数以上的《财富》200强企业提供过管理咨询服务。最近，仍在赫尔曼·米勒公司董事会供职的戴夫·乌尔里克博士以密歇根大学教授的身份，加入了加拿大蒙特利尔以现代圣徒著称的基督教会的理事会。

诺姆·斯莫伍德是“基于结果的领导”管理咨询公司的共同创建人。该公司主要根据本书及戴夫·乌尔里克博士和诺姆·斯莫伍德合著的另一本管理学专著——《基于结果的领导：领导者如何创建企业并不断提升企业的价值》——所提出的观点、方法，为企业和其他机构提供教育和咨询服务。诺姆·斯莫伍德曾为许多行业的众多客户提供过包括领导能力拓展、企业发展战略、组织能力发展、变化管理，以及人力资源计划等在内的大量教育与咨询服务。

万卷出版公司

联系电话：024-23284453 23284454

邮购电话：024-23284454

E-mail: vpc@mail.lnpgc.com.cn

网 址: <http://www.chinavpc.com>

策划人/李英健 周雪林



## 赞誉

在如何更好地创造价值方面，戴夫·乌尔里克和诺姆·斯莫伍德向我们提供了一个堪称了不起的视点。行政管理人员会发现，从这一视点来考虑问题，不仅能够帮助他们发展并完善企业组织，更重要的是，还能够在塑造更有效的领导方式方面，给他们带来莫大的助益。此外，这一视点还可以对各种分析工具的运用进行指导。

——埃德·劳勒，南加利福尼亚大学马歇尔商学院组织管理学教授  
南加利福尼亚大学高效率组织研究中心创建理事

《底线》一书能够给每一位行政管理人员带来如此巨大的触动。为什么这么说呢？因为企业内部不断增加的隐性要素，正是企业持续不断创造价值的一个源动力。戴夫·乌尔里克和诺姆·斯莫伍德使我们对通常所称的“软性要素”的管理变得简单明了。他们提供了一种清晰而实用的方法，帮助我们认识自己企业内部的隐性要素，了解我们自己如何对待这些要素，并告诉我们，如何才能提高企业从隐性要素中创造价值

的能力。而这，正是那些在市场上游刃有余、雄心勃勃的领导者所面临的最重要地挑战。

——罗尔夫·福皮，苏黎士金融集团前任首席执行官

投资者、员工、顾客各式人等，他们对投资和股价的看法，是与期望和信心这两个纯精神因素紧密结合在一起的。更加特殊的是，外界对一个组织隐性价值——领导层、团队、学习能力、创新、发展战略——的判断，是他们购买这个组织股票，或信守对这一组织承诺的关键。通过这本大气而务实的著作，戴夫·乌尔里克和诺姆·斯莫伍德让我们了解了这些极为重要的隐性价值的特殊性，使领导层能够更好地开发这些价值、运用这些价值，从而创造出一个更加成功、更加美好的未来。

——朱迪思·巴德威克，

《在风暴中寻求平静——企业生涯中的混沌管理》一书作者

我们大部分人都把大量的时间花在了关心财务报表上。但是，在大多数情况下，提高企业隐性要素价值的工作——如改进企业的分销与配送系统、提升企业的品牌形象、提高企业的总体能力等等——往往是我们改善企业业绩的最好的机会。任何一个希望了解企业价值来源的人，都应该从头到尾地仔细阅读本书。书中所提出的许多意见，已经在我本人的日常工作中得到了卓有成效地应用。当然，如果您不愿意阅读本书的话，也没什么关系，那样，我就有机会在许多方面，大大地领先于您和您的公司！

——杰里·J.卡纳汉，农民保险集团公司市场总监

# 前言

很早之前，本书的写作工作就已经开始。从 20 世纪 90 年代末起，一直到 21 世纪初，我们一直在思考本书的写作问题，并为之孜孜工作。长期以来，一直有一个问题困惑着我们：同一产业中两家收益相同企业的股票价格，为什么会一个飙入云端，另一个却原地踏步？我们先做了这样一个简单的假定：同一产业中的两家企业，如果它们的收益是相同的话，那么，这两家企业的市场价值应该是一样的。但结果证明，事实并不如此。在一个不断上升的市场上，经常会出现一些企业股票价格狂飙劲升、而另一些企业的股票价格长期盘整的现象。于是，我们试图为这种奇迹找出一个合理的解释。我们认为，在这些企业中存在着一些十分关键的隐性要素（或隐性质量），而正是这些隐性要素，将企业的价值和投资者的投资行为连接到了一起。在这个世纪中，大型全球性公司的领导者们，往往要发展得比人们所预料的更快，因为人们总是相信，它们完全能够在以后的发展过程中，取得它们曾经取得过的成绩，从而为他们的企业和他们自己，带来

意想不到的、巨大的市场价值。我们对隐性要素进行的最初研究结果表明，与企业所获得的财务业绩相比，投资者对企业领导层、员工和企业文化的信任，更能提高这家企业的市场价值（或至少相等）。

在隐性价值为“正值”的时候，我们经常可以听到这样一种说法：我们所提出的概念对理解“牛市”极有帮助。我们很清楚地记得，我们和思科公司负责领导力拓展计划的管理人员有过一次会面。当时，思科公司的股价与收益的倍数（即市盈率）超过150倍，而同行业其他企业的平均股价与收益的倍数（市盈率）最高的也就在30倍以上。显然，思科公司已经在市场上建立起了一种信誉：他们知道如何通过迅速发展自己来建立市场价值，对如何在迅速发展过程中找到合适的路径也十分清楚。他们那位广为人知的首席执行官约翰·钱伯斯在一些发行量很大的杂志封面上的频频露面，没有为他们带来任何的负面影响。

我们还记得在瑞士的一次经历。当时，一位保险业行政人员问我们，美国在线凭什么能够收购时代华纳公司。“美国在线可要比时代华纳小多了呀?!”对于这样的问题，如果我们从两家公司在收入、收益和市场价值等方面的差异来进行说明的话，其结果一定是越说越令人感到丈二和尚——摸不着头脑的。

2002年，我们开始将我们的想法和考虑写入本书最后的完成稿。当时，整个商业世界正陷于翻天覆地的变化之中——纽约和世界许多地方都发生了恐怖袭击事件、经济衰退比人们一般预期的时间长得多、谎报收益事件不断出现、许多大公司的高级行政人员面对牢狱之灾惶惶不可终日、股

市严重下挫、多家妇孺皆知的全球性大公司顷刻间灰飞烟灭。世界进入了一个隐性价值“负值”的时代。一开始我们很担心，自己的想法会在不同的条件下变得一钱不值。但我们担心错了。事实上，我们关于建立隐性价值的概念，在帮助人们理解不管是“牛市”还是“熊市”方面，其效用都很明显。

在“牛市”中，一些企业的市场价值会比其他企业明显增加。而在“熊市”中，一些企业的市场价值会比其他企业跌幅更大。本书所给出的解释，将有助于我们理解这一现象。我们的观点完全可以在“熊市”得到验证：企业建立隐性价值的第一步——信守承诺——是提升企业形象的关键。在一个企业获得更高层次的隐性价值之前，必须使其员工、顾客、投资者对企业将严格信守其承诺有足够的信任。因此，无论在“牛市”还是“熊市”中，隐性价值概念都应该能够得到很好的应用。运用隐性价值概念，让人们能够依据某一特定企业所具有的隐性能力的大小，对该企业未来可能出现的某些趋势作出预测性判断。事实上，隐性价值概念是在“牛市”基础上演化而来的一个概念。而事实证明，它在“熊市”中能够起到的作用往往要更大一些。

在对隐性价值所进行的研究中，我们希望能把我们对这一概念所做的独特贡献做一番清楚的界定。在我们之前，早已经有许多人（最著名的当属巴鲁奇·列夫及其同事们）认识到了隐性价值、尤其是对这种价值进行衡量的重要性。而我们的独到之处则在于，我们将重点放在了企业领导层是如何在其组织内部建立这种隐性价值的，并提出了企业领导层可用以建立此种隐性价值的各种实用方法。由于将着重点放在衡量方法，以此来发现那些易于衡量的要素相对还比较容易，

所以我们很担心，很多东西会因此掉入衡量过度、过频的陷阱，从而无法抓住真正的重点。比如说，我们可以根据公开数据来衡量一家企业的研发方面。但我们实在无法相信，这家企业的领导层会花费大量的时间来计算，他们到底应该将营业收入的百分之多少用于研发，从而对企业的隐性价值产生他们所需要的影响。我们希望，能将这种隐性价值转化成一种看得见、摸得着的资产，去展现在企业领导层的面前，并和这些可以在日常工作中运用我们方法的领导者进行面对面的沟通。我们希望这些领导者能够计算一下，他们的日常决定是如何提升或保护他们企业的隐性价值的。

在本书的每一个章节中，我们都提出了一种概念性的隐性价值，并通过一些案例对这些隐性价值以前的运用方式进行分析，并对领导者可用以传输这种隐性的工具做了介绍。所以说，我们在隐性价值领域中的独特贡献，并不是挖掘出了某种特定的隐性价值，也不是找到了一种十分精确的衡量方法，而是突出强调了这样一个重点：企业领导者可以、也应该为企业建立隐性价值。

由于我们所关注的重点更加实用，所以，我们试图不只让那些专业财务人员和制订战略方向的高级经理来承担创造“正面”隐性价值的责任，而是向在企业中起着各种各样作用的、各个层级的领导者们，提供许多很容易操作的工具，因为，最大化的价值是在每一个层面、每一个地方，由所有的人共同创造出来的。

有必要指出的是，我们所做的这一工作，也正是人力资源专业人员可以也应该加以重点关注的。在任何一个项目中，人力资源专业人员都必须确保他们的工作能够“增加价值”。

而在他们所采用的概念、工具和建议有助于建立或保护企业市场价值的时候，他们就做到了这一点。对领导层进行培训的结果并不只是要让领导者变得更加高兴，也并不只是为了让领导者能够掌握更多的技能，或者让领导者在行为学习中实施更多的项目，更重要的是要让领导者能够把更多的信心带给顾客和投资者，并把获得更大的股东价值作为其工作的最终结果。

我们还认识到，这一工作在任何类型的组织中都是适用的。我们最早是在商业企业中开始这项工作的，以后，又把更多的注意力转向其他类型的组织，如教堂、学校、政府机构等等。我们发现，这一概念能够很快、很容易地从商业企业转换至其他各种类型的组织。例如，教堂就可能拥有“正面”或“负面”的隐性价值或声誉，而这种隐性价值或声誉有些是他们能够控制的，有些则是他们无法控制的。对于一座教堂来说，为建立隐性价值而开展的所有工作，都必须围绕教会领袖们能够控制的那些要素展开。一般来说，这些隐性价值可以包括社区关系、教会领袖们的素质和能力、对社区公众提供的各类捐赠所作出的反应、参与社区服务项目的人员安排等等。所有这些反应都会对现有和潜在信徒的慈善行为产生很大的影响。对于公共部门、学校、服务机构来说，同样也存在着“正面”或者“负面”隐性价值这个问题。这些组织的领导者照样可以采取行动，光大“正面”的隐性价值，减少或隐藏“负面”的隐性价值。

为了确保本书的内容无论在“牛市”还是在“熊市”中都适用，我们真的花了不少工夫。本书所提出的许多意见都是有根有据的，但本书的重点，却并不在于这些意见，而是

放在了如何加以运用之上。事实上，不管是大经理还是小主管，也不管他们是在大公司还是在小企业，是在上市公司还是在家族企业中工作，本书的内容都是适用的。

我们很清楚，我们所做的工作并不能起决定性作用。只要稍稍扳一下指头就会知道，还有多少事情要做。我们打算能够将这一工作继续下去，并希望有更多的人给我们以帮助。如果您想对我们有更进一步了解的话，欢迎各位读者光顾我们的网站——[rbl.net](http://rbl.net)。

——戴夫·乌尔里克于加拿大蒙特利尔

——诺姆·斯莫伍德于美国犹他州普洛沃

# 目 录

|        |                 |     |
|--------|-----------------|-----|
| 第 1 章  | 隐性价值的困惑：了解新游戏   | 001 |
| 第 2 章  | 工作或者死亡：为未来下注    | 028 |
| 第 3 章  | 增长：为自己确定机会      | 051 |
| 第 4 章  | 写好剧本：战略契合与技术诀窍  | 085 |
| 第 5 章  | 训练营：打造人才基地      | 106 |
| 第 6 章  | 统一思想：在企业内部构筑同一性 | 131 |
| 第 7 章  | 速度：最快胜过最好       | 158 |
| 第 8 章  | 学习：改变这场游戏       | 186 |
| 第 9 章  | 责任感：让团队工作卓有成效   | 214 |
| 第 10 章 | 协作：1+1>2 的隐性价值  | 247 |
| 第 11 章 | 领导品牌：让领导力无处不在   | 280 |
| 第 12 章 | 从无形到有形：赢得这场游戏   | 312 |

# 第 1 章

## 隐性价值的困惑：了解新游戏

什么是底线？一般认为，底线就是表示一家企业实际情况的那一个个实实在在的数字，也是衡量一家企业是否已经取得成功的一条途径。它吸引了所有人的眼球，并让所有人都不再继续争议。底线是一种非常清晰非常精确，也是一眼就可以看明白的东西。它是所有企业领导者梦寐以求的东西，也是外界对一个组织作出评判的依据。当企业领导者将底线公诸于众的时候，企业的每一位员工都会慢慢地低下头，不声不响地开始他们的工作。但事实上，底线并不完全代表企业的全部真实情况，它也不像企业经理们希望您相信的那样清晰，那样准确，更不是评判企业成功与否的评分牌。经理们不应该为了一味地追求底线，而忽视了其他许多东西。本书提出了一种全新的底线概念，一种能够创造企业真实市场价值的底线概念。在这样一种全新的底线概念中，“软性元素”和“硬性元素”对企业具有同样重要的作用，因为这些“软性元素”使顾客、投资者和员工对企业的未来充满了信心。由于所有的企业领导者都希望对未来充满信心，因此，

他们需要找到一种新的底线概念，一种将重心放在让人和组织创造价值之上的底线概念。一旦他们开始这样做，一些原本绝对不可思议的事情就会发生——员工会更加忠诚，顾客会更感满意，而投资者也会变得更有信心。

本书的目标非常简单：底线概念可以帮助企业领导者在各个层面上为股东创造价值，并通过这些价值与所有感兴趣的各方——股东、投资界、监管机构、顾客，以及企业的员工——保持良好的沟通。而要达到这一目的，就要综合考虑来自于各个方面的、各种各样的意见和建议。它涉及到对隐性价值在企业价值体系中的新作用，及其对组织理论考虑的新的转变的理解和认识。它要求企业负责人力资源、统计、财务，以及信息技术方面管理的领导者们，从一个全新的角度，认真地对他们应该起到的作用作一次全面的重新思考和认识。最后，它还让读者思考这样一个问题：如何让一个领导者真正成为企业隐性价值的构建师。

《底线——通过人员与组织创造价值》一书的基础，是我们多年来为众多企业提供咨询服务所积累的经验，以及我们对诸多行业领先企业的组织行为、财务和统计数字所进行的研究成果。本书的前提是，构成市场价值的要素发生了很大的变化。传统观点认为，如果一家企业能赚更多的钱，那么，这家企业的价值就处在上升通道之中。赚的钱越多，投资者对这家企业的评价就越高，企业的市场价值也就越大。但近年以来，这一逻辑却出现了明显的变化。同一行业领域中收益情况差不多的企业，其市场价值却会有天壤之别，而导致这种情况的原因，就是企业价值要素构成中隐性价值存在差异。

## 隐性价值差异导致市场价值高低

许多年以前，我们曾拜访过一家高科技企业的首席执行官。我们向他提了个问题：“什么事情会让您晚上从梦里惊醒？您最担心什么？”他回答说，他最担心的是公司股票的价格与收益的比（市盈率），因为他的公司的市盈率只有其最大竞争对手的一半。这表明，投资者评价其公司的收益只有其最大竞争对手的一半。也就是说，如果两家企业的收益都是 100 美元，他的公司的市盈率为 20 倍的话，该公司的市场价值只有 2000 美元，而其最大竞争对手的市盈率则为 40 倍，其市场价值达到了 4000 美元。这位首席执行官表示，在这种情况下，即使他能够削减 10% 的成本，或者能够提高 10% 的收入，他还是会在市场价值比赛中输得一败涂地。事实上，企业收益和企业的市场价值之间并不存在必然的相关联系。对这位首席执行官来说，他最希望搞清楚的是，如何才能提高其公司的市场价值，并长期保持之。

另一家刚刚更换了首席执行官的大型全球性企业则希望能够让企业顺利地实现转型。他们希望能够改变企业原来的文化，以使企业对顾客更负责任。但是，在谋求管理层对其计划的支持时，这位首席执行官却碰了一个不大不小的壁。于是，他请我们与其管理层进行交谈和沟通。刚开始交谈和沟通时，我们准备了一张表格，上面显示着过去 10 年来该公司与其最大竞争对手在市盈率方面的差异及其变化。从这张表格中，每一个人都可以十分清楚地看到，过去以来，该公司的市盈率始终要比其最大的竞争对手低 20% 左右。我们明