

软优势

优秀公司持久成功的秘密

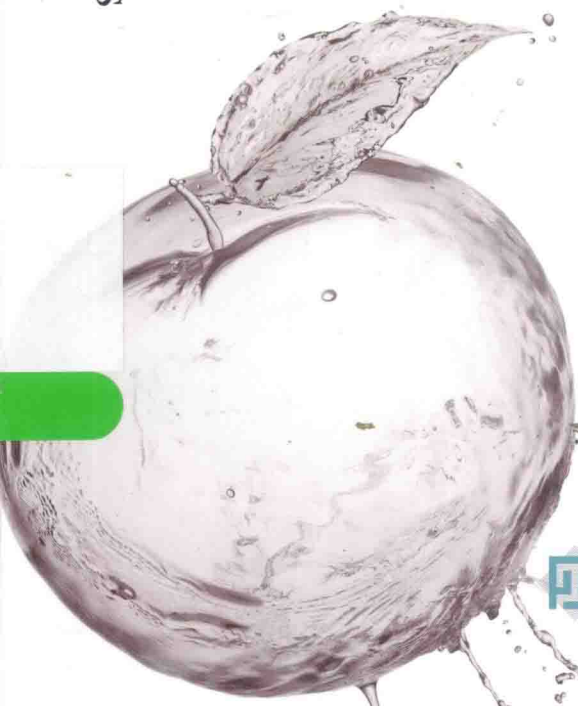
The Soft Edge

Where Great Companies Find Lasting Success

[美] 里奇·卡尔加德 (Rich Karlgaard) 著
张明玖 译

“在我们的知识经济中，‘软优势’的益处具备持久的力量。如果想在明天的收益中分一杯羹，你就应当认真研读卡尔加德的这本前沿的书。”

—— 艾米·埃德蒙森
哈佛商学院诺华领导力和管理学教授



 中国工信出版集团

 电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

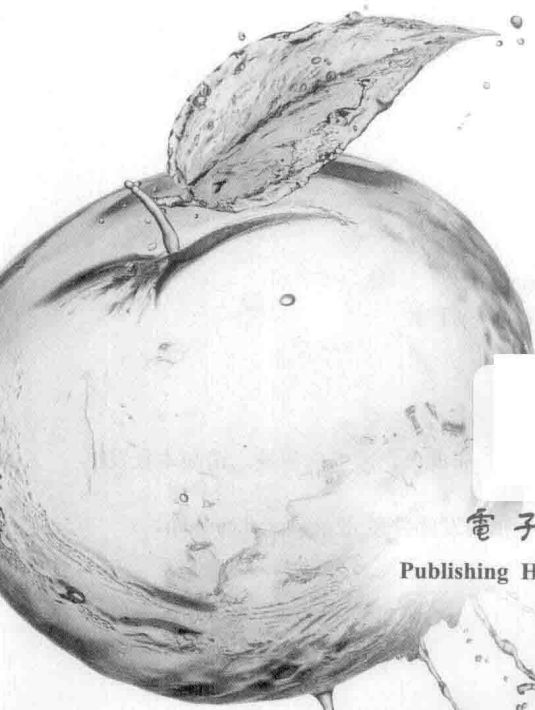
软优势

优秀公司持久成功的秘密

The Soft Edge

Where Great Companies Find Lasting Success

[美] 里奇·卡尔加德 (Rich Karlgaard) 著
张明玖 译



电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Rich Karlgaard: The Soft Edge: Where Great Companies Find Lasting Success
ISBN: 978-1118829424

Copyright ©2014 by Rich Karlgaard.

All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc. Responsibility for the accuracy of the translation rests solely with Century Wave Culture Development Co-PHEI and is not the responsibility of John Wiley & Sons, Inc. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese translation edition copyrights © 2015 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版经由 John Wiley & Sons, Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书
面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2014-5772

图书在版编目(CIP)数据

软优势: 优秀公司持久成功的秘密 / (美) 卡尔加德 (Karlgaard, R.) 著; 张明玖译. —北
京: 电子工业出版社, 2015.10

书名原文: The Soft Edge: Where Great Companies Find Lasting Success

ISBN 978-7-121-27257-8

I. ①软… II. ①卡… ②张… III. ①公司—企业经营管理 IV. ①F276.6

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 226105 号

策划编辑: 王莞朕

责任编辑: 王莞朕

印 刷: 三河市双峰印刷装订有限公司

装 订: 三河市双峰印刷装订有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 16.25 字数: 169 千字

版 次: 2015 年 10 月第 1 版

印 次: 2015 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 48.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发
行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

序

我和鲍勃·沃特曼都是精明务实的家伙。我们都是麦肯锡公司的顾问，都是工程师（鲍勃是采矿专业，我是土木专业），都是斯坦福大学的工商管理硕士。我们两个自始至终都能以敏锐的目光分析生活。对美国的公司，我们也都持有麦肯锡人的观点。此外，我们都曾在麦肯锡旧金山办公室工作，办公室位于当时美国银行总部的第48层。我们上面隔几层，就是该银行首席执行官富丽堂皇的办公室。在我的记忆里，那间办公室的橡木门一直伸入充满传奇色彩的雾气之中。首席执行官被一群身着萨维尔服装的手下人所保护，很难相见。

1977年的一个下午，我们沿着美国101公路，驱车48公里，拐向佩奇米尔路，接着拐入另一家公司——惠普公司的总部。那时，惠普公司刚刚跨越10亿美元收入这一门槛。我们预约了惠普公司总裁约翰·杨，其间，根本无需任何繁文缛节，无需任何废话。我们一到，约翰就快步走出来迎接我们，带我们到他的办公室。或者说，实际上，这间办公室是一个隔间，只有一半是墙面，长宽大约都是3米，由他与一位秘书共用。

半小时后，让我们醍醐灌顶的时刻来到了。杨先生给我们介绍了一种会改变命运的理念。在充满传奇色彩的惠普之道范围内，这是一种被亲切地称为“MBWA”的观念，或叫走动式管理（Managing by Wandering Around）。离开办公室，与工程师们（或采购人员、或任何人）一起闲逛，交换意见，在做具体工作的地方把握企业的脉搏。

下面，再跳过5年时间。我和鲍勃已经写好了一本书，名叫《追求卓越》（*In Search of Excellence*），尽管书刚刚出版，但看起来很多人都在购买它。那时，我们在纽约市，正为了《今日秀》（*Today Show*）节目，前去参加布赖恩特·冈贝尔的凌晨访谈。在所谓的休息室里，鲍勃看着我，脸上浮现出一丝苦笑，说：“好吧，谁先在这个国家电视台谈谈‘MBWA’？”他比我年长，因此，我推辞了。

我们把MBWA称为“软材料”（Soft Stuff）的一部分。它代表要与你的顾客们保持联系，在大公司里，甚至代表要与你的员工们保持联系。它代表快速创新，要激发这种创新，必须组合出一个灵活性强的蓝本，动员每个员工马不停蹄地为此效力。

我们仍然是工程师。我们仍然要分析能发掘到的任何数据。但是，现在——多亏惠普公司、3M公司、强生公司和大约40个其他同类公司——我们更全面地了解了如何保持卓越绩效。没错，“硬材料”确实非常重要。但是，事实证明，用一个不太令人喜欢的比喻来说，“卓越的基石”是“软材料”。这是指一些价值观念，包括：百分之百地调动全体员工的精力和想象力；尽量与员工亲密合作和共同创造；不需要进



行上千次的预先审批，马上尝试很酷的东西；不在乎不可避免的纰漏，尽快继续进行下一个尝试。

我和鲍勃发现了我们没有预料到的内容，这与我们先前的观点交错在一起。《追求卓越》一书里的观点和故事很难成为这些问题的“解决方法”，但是，我们确实有助于推动一种新的企业管理模式朝着前沿的方向发展。

时代已经变了——或者说，已经变了吗？毋庸置疑，惠普之道转错了弯，接下来好几个首席执行官都用数字进行管理，扼杀了惠普公司的精髓。可以证明此种错误行为的，先是 20 世纪 90 年代的安然公司和世界通信公司，接着是 21 世纪初的次贷危机，现在是太多无视现实、对数字着迷的一群人。公司能够登上高高的经济金字塔，但接着就会整个崩溃。

到了该重新洗牌的时候了么？

我认为是该重新洗牌了，这促使我接受了一个令人愉快的任务，即为一场重大变革的肇始而欢呼。这是一次新型而必要的变革，里奇·卡尔加德的《软优势》一书是其来临的前奏。作为《福布斯》(Forbes)杂志的发行人，与我和鲍勃·沃特曼并无什么不同的是，里奇把自己无懈可击的逻辑和努力获得的经济学方面的资历带入了书中。并且，与鲍勃相同，或者说甚至做得更多的是，在《软优势》一书里，他几乎没有逃避对事物进行分析这一方面。

里奇提出并维护各种力量所组成的一个稳定三角形：“硬优势”（指

导执行复杂任务的系统和程序)、“战略基础”(如果你没有一个明确的战略方向,你会很快跌倒)和他在本书中提到的重点“软优势”(常常被忽视或轻描淡写,但在一个疯狂得令人难以置信的世界里,它提供了人类价值观和快速恢复的能力)。

本书的核心内容与《追求卓越》一书的核心内容“八个基本原则”并无太多不同,以软优势的主要构成部分作为章节内容,并对此进行了详细考察,既富有趣味又颇具启发意义。它们是:

- 信任
- 聪敏
- 团队
- 品位
- 故事

我认为,在软优势的五个组成部分(或者如里奇所称的五大支柱)里,在论述被称为“品位”(它显然支撑如苹果这样的公司取得了辉煌的成功)的这个基本要素时,里奇举了一个例子,把整本书的内容连在了一起。虽然作者既生活在硅谷的中心,又在那里经营生意,但是,他有目的地触及了经济的各个方面。想一想闪电自行车公司首席设计师罗伯特·安格所说的这番话。安格把“品位”称为“数据真相和人性真相之间难以找到的最佳点……你想要某件效果极佳,能真正让人动情的事物”。硬优势和战略基础确实必要,但是,如果没有软优势对或多或少可持续的差异化所做出的贡献,它们也就等于废话而已。



我必须承认，用最温柔的语言来说，我超爱这本书。自 1977 年以来，我一直在打一场“软优势之战”——也就是说，花了整整 37 年。这实际上是一场不能获胜的战争。我强烈而毫无保留地相信这种平衡（如里奇的力量三角形所体现的那样）。但是，我也相信，人们默认的立场将总是赞成战略基础和硬优势，而如果不时刻保持警惕的话，软优势将总是注定会成为短缺（往往非常短缺）的资源，人们不会花费足够的时间去关注它。可是，正如本书如此出色地证明的那样，从总体上看，或许在这个加速变化的时期，只有坚定而热情地长期致力于充满活力的软优势，才能提升持续成功（没错，还有卓越）的概率。

总之，无视这本令人叹为观止的书中所提到的观点，要自担风险。

汤姆·彼得斯

前言

一个转型的故事和持续生产率收益

在商业上，边际收益可以累加。这是我们花费那么多时间寻找它们的原因。如果我们能够把成本降低两个百分点，并把研发时间缩短一个月，就可以看到差别了。好的公司一直坚持不懈地追求这类改进，从未停止过。但是，优秀的公司并不止于此。它们进行更深层的挖掘，以寻找到转型收益。为了证明这一点，让我给大家讲一个有关个人转型的神奇故事吧。

2001年10月，在得克萨斯州圣安东尼奥市时尚的河畔步行区，31岁的居民罗伯特·埃斯皮诺萨踏上了自己的曼杜卡餐厅的送货电梯平台。就像踏入空中似的，平台突然塌陷了。它猛跌10米落到了地下室，一下子撞到钢筋混凝土上。

在头昏目眩中，埃斯皮诺萨爬出了电梯井。他时而清醒，时而昏迷，几乎不记得急救人员是何时来到的。他们小心翼翼地固定好埃斯皮诺萨的脖子，把他捆在一副担架上面，开车行驶了9公里的路程，把他送进了布鲁克陆军医疗中心。接着是6小时的重症监护治疗。埃斯皮诺萨活



了下来，但他的康复之路既漫长又痛苦。

埃斯皮诺萨一直寻求一种独立自主的生活，他天生就有经商才能。他家在墨西哥经营一家名叫德菲乐玛的家具店。很快，该店业务就拓展到了圣安东尼奥市。随着自己长大成人，埃斯皮诺萨认为，他会进入家族企业。但是，随着时间的流逝，他迫切想要在家庭的保护圈之外证明自己的能力，承担新的风险。

因此，他开了曼杜卡餐厅。以这种方式宣布独立，要么是勇敢的表现，要么就是让人恼火的举动。在开始运营的前3年里，餐厅的失败率为60%，是风险最大的行业之一。埃斯皮诺萨的妻子鲁德丝坚持为他购买人身和伤残保险，以降低他们的风险。“我不大了解保险。于是，我打电话给我认识的费尔南多。我信任费尔南多。”

这种信任让他们受益匪浅。在埃斯皮诺萨由于遭遇电梯坠毁事件而命悬一线之后，费尔南多·苏亚雷兹就经常来到医院探望他，几乎与他的家人一样频繁。“他总是在那儿，”埃斯皮诺萨说，“不像一个商人，倒像一位朋友。”

尽管如此，这种推销方式效果也不是很好。埃斯皮诺萨无钱再购买保险。2001年，经济增长速度本来就有所减缓，“9·11”恐怖袭击事件让情况变得更加糟糕。旅游和酒店业受挫尤重。2002年，身体虚弱的埃斯皮诺萨被迫关闭了曼杜卡餐厅。他从来没有遭受过那样的失败。

苏亚雷兹注意到埃斯皮诺萨的钱包已经干瘪，信心也在下降。他邀请埃斯皮诺萨尝试去自己所在的西北相互人寿保险公司做代理人。埃斯

皮诺萨接受了。

但是，接受一份推销保险的工作到底意味着什么呢？这类工作仅仅支付佣金。这是一项真正的事业吗？或者说，在人生的脆弱阶段从事这份工作是一次愚蠢的赌博行为吗？“最初的3年非常困难，”埃斯皮诺萨承认，“我不知道怎么打销售电话。我成功的机会渺茫，主要是缺乏信念。我丧失了信心，甚至每周把我的办公桌彻底清理三遍。”

通过训练和导师的帮助，埃斯皮诺萨总算熬过了艰难的初始阶段，收入开始慢慢多了起来。然而，要维持生存、支付账单和设法工作下去，还是比较困难的。接着，转机出现了，永远改变了埃斯皮诺萨的事业。“我当时在参加一位客户的葬礼，”他说，“死者8岁的女儿站了起来，说她想她的爸爸。接着，她说，她的家人都会很好。听到一个8岁的女孩儿说出这样的话，我禁不住泪流满面。我突然意识到，我正在做的是一份非常重要的工作。”

那天，埃斯皮诺萨找到了自己的信念。在短短的几年里，他成为西北相互人寿保险公司在圣安东尼奥市招募新代理人的高级专员之一。埃斯皮诺萨估计，当他信念的开关被打开后，他的生产率提升了大约5倍。那不是边际收益。它是大得多的某样事物。对埃斯皮诺萨及其代理的公司来说，由此带来的收益仍然在累积，仍然在组合。

多数公司希望能出现此类转型事件。我观察到，优秀的公司明白在何处播下种子。

里奇·卡尔加德

目 录

第 1 章 持久创新的源泉——软优势	1
一个简单的三角形是如何预测长期健康的	3
公司持久成功的三角形	5
要努力争取不断创新和持久成功	17
现在为什么要写《软优势》一书	19
第 2 章 硬对抗软——资源之争	22
硬优势从资源的稀缺性发展而来	25
“将来，制度必须是第一位的”	26
反对沉闷理性的呼声日益高涨	30
爱德华兹·戴明是如何发现神奇的均衡的	33
硬优势尽管极好，但稍纵即逝	36
软优势是公司持久健康的关键	38

第 3 章 信任——万事顺畅的力量倍增器	39
信任值 250 亿美元的销售业绩	41
信任是优秀的基础	43
构建信任具有战略意义，也比较罕见	45
信任是创新的基石	48
天堂里的烦恼：NetApp 公司	49
当销售中的拒绝十分普遍时，信任仍然奏效吗	52
信任是如何让人坚韧起来的（反之亦然）	55
如何构建一种内部和外部信任文化	58
（明智地）利用数据建立与顾客和员工的信任关系	65
数据可视化：信任的催化剂	69
获取优势	71
第 4 章 聪敏——你和你公司的适应速度有多快	72
到底什么是聪敏	74
坚韧加快学习速度	78
知识爆炸：梅奥诊所	81
充分利用神经可塑性	86
向最优秀的人学习	87
从自己的错误中快速学习	90
伟大的教练是如何想到最佳主意的	93



横向思维	96
我推测，是沃森医生	98
梅奥诊所医生的学习速度能快到可以避免被颠覆吗	102
获取优势	106
第 5 章 团队——精干和多样化创造优秀成果	108
团队早已存在，团队合作方式是新颖的	112
“两个比萨饼法则”的强大力量	114
变得小而快：思爱普公司	119
如果分享是好事，为什么还那么艰难	122
肤浅而拘泥于法律条文的多样化会带来失败	123
为什么认知多样化能发挥作用	125
寻求不同的视角和共同的核心价值	129
三个基本要素：吸引力、热情和坚韧	131
培养高期望的坚韧	134
为个人自律创造空间（有界限）	137
如何利用众包来加强团队的能力	140
社交数据记录法：团队协作的硬科学	142
获取优势	146
第 6 章 品位——实用之中的美，有利可图的神奇魔力	147
什么是品位？为什么它如此宝贵	150

三个重要的方面：功能、形状和意义	152
整合和智能：Nest 实验室	160
闪电公司是如何失去其品位的	164
如何收回你的魔力	165
揭开品位的秘密	168
品位与数据相遇之处	179
找到最佳点	183
获取优势	187
第 7 章 故事——历久弥新的故事所带来的力量	188
故事是有冲突的叙述	192
为什么商界需要故事	194
故事和目标的重要性	197
误入歧途的故事：戴尔	201
领导力和讲述故事	203
为什么西锐飞机公司倡导整机降落伞	205
精彩故事与讲故事	208
当你的顾客讲的故事比你的故事好时	216
技术在不断变化，而故事却能持久存在	220
数据讲述故事	223
获取优势	226



结论——高绩效的最佳点	227
每小时 320 公里的创新	233
后记	239

第 1 章
持久创新的源泉
——软优势