

Revival of the Fittest

Revival of the Fittest

Revival

Revival of the Fittest

Revival of the Fittest

Revival



优秀的承诺

唐纳德·Z·苏：
继彼得·德鲁克、迈克尔·波特之后的新一代管理大师
你的公司三年后还在吗？

[美] 唐纳德·N·苏 著

Revival of the Fittest

Revival of the Fittest

Fittest



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

REVIVAL OF THE FITTEST

优秀的承诺

[美] 唐纳德·N·苏 著
李田树 李芳龄 译

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

优秀的承诺 / [美] 苏著; 李田树等译. —北京: 中信出版社, 2003.7

书名原文: Revival of the Fittest

ISBN 7-80073-859-0

I. 优… II. ①苏… ②李… III. 公司—企业管理—研究 IV. F276.6

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第061930号

Revival of the Fittest by Donald Norman Sull

Copyright © 2003 by Donald Norman Sull

Simplified Chinese translation copyright © 2003 by CITIC Publishing House

Published by arrangement with Harvard Business School Press through Bardons-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED

优秀的承诺

著 者: [美] 唐纳德·N·苏

译 者: 李田树 李芳龄

责任编辑: 袁卫华

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 13.5 字 数: 137千字

版 次: 2003年9月第1版 印 次: 2003年9月第1次印刷

京权图字: 01-2003-3365

书 号: ISBN 7-80073-859-0/F · 556

定 价: 25.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

目 录

致谢 ///VII

引言 ///XIII

第一章

承诺的生命周期 ///1

第二章

积极惯性陷阱 ///25

第三章

你的公司处于危险中吗? ///49

第四章

转型承诺的威力 ///79

第五章

选择正确的固定桩 ///99

第六章

挑选合适的转型领导者 ///125

第七章

使你的承诺更具牵引力 ///147

第八章

转型承诺的七个致命过失 ///165

第九章

公开承诺的私人层面 ///187

第一章

承诺的生命周期

管理的承诺有生命周期。创业者以战略框架、资源、流程、关系及价值观为对象，做出“定义承诺”，开创成功，塑造后来组织继续发展的特色。其后，经理人做的承诺倾向于强化组织既有面貌，让组织的轮廓更分明。“强化承诺”将组织规范在一定轨迹内，当环境产生变动，经理人可能试图挣扎做一些改变。但固特异的故事告诉我们，承诺不一定就此决定组织的命运。经理人可做“转型承诺”，促使组织因应竞争环境变动做必要的调整。



经理人的任务到底是什么？许多人认为，经理人的主要任务是制定战略——做决定，决定组织到何处竞争、应如何竞争。另一批学者认为，企业主管的主要任务是发展和管理流程（process），包括经营、决策制定与资源分配等流程。还有人强调，塑造独特文化才是经理人最重要的工作。

这些观点大家耳熟能详，也都有一定的道理。然而，我要在这一章介绍一个新观点：经理人的主要任务是，选择、做出及信守承诺（commitments），有时还需重新做承诺。经理人做出各种承诺，大到包括制定影响公司未来命运的重大决策，例如投资发展某一科技，或结束某个事业；小到例行公事，例如保证提升客户服务品质，或允诺达成预算目标。这些承诺共同的特色是：约束（bind）组织成员未来履行特定行为。

研究“管理的承诺”（managerial commitments），有助于了解公司一开始为何能成功，后来为何会产生并受制于惯性（inertia），以及公司最终如何因应环境变革而调适自我，或因无法调适而失败。本章将界定管理的承诺的意义，列出经理人运用不同的机制，做出承诺，检讨所做承诺的利益与成本，并检视承诺是否经得起时间的考验。

什么是管理的承诺

“管理的承诺”是本书理论模式的基石。我把管理的承诺定义为，创业者或经理人所采取的能约束组织成员在未来履行特定行为的任何行动。经理人经常做出承诺，

经理人的主要任务是，选择、做出及信守承诺，有时还需重新做承诺。经理人做出各种承诺，大到包括制定影响公司未来命运的重大决策，例如投资发展某一科技，或结束某个事业；小到例行公事，例如保证提升客户服务品质，或允诺达成预算目标。这些承诺共同的特色是：约束组织成员未来履行特定行为。

从而规范组织未来行动。(附1-1说明了本书对“承诺”下的定义与学术文献所探讨的“承诺”的关联。)有时,经理人甚至未意识到他们做了承诺。以下是最常见的承诺行动类型,描述经理人如何约束组织行为。类型之间并不互斥,可能也不尽周全,仅为我个人的研究心得。

附1-1: 什么是“承诺”

经济学家、社会学家与心理学家都用“承诺”这个词,但意义大不相同。我以“管理的承诺”为基础建构了一套理论模式。经理人的“承诺”和其他学科的“承诺”不同之处在哪里?首先,经理人的“承诺”指的是“行动”,而非指一个人依附于某个组织或目标的心理状态。另外,“承诺”有时指的是组织前后一贯地坚守某个战略,或某人长期执著于某种行为,这些也不是本书所说的“承诺”的意义。

请注意,本书对“承诺”下的定义,与两个层面——经理人与组织——有关联,而大多数学术文献所探讨的“承诺”,指的是个人的承诺。例如,学者曾探讨过这样的主题:一个人现在的行为和未来符合自己期望的行为之间的关系。常见的例子是,一个人公开发誓戒烟,以增加未来失败的成本(失去信用和遭朋友讥笑等)。这种“承诺”约束的对象仅为当事人,不是大型组织。

有些学者探讨的是与人无关的“承诺”。例如产业组织学(Industrial Organization)的经济学者,在做经济模式分析时,将公司视为一个可创造最大价值的“黑箱”。建构的模式,旨在探讨一家公司所做的承诺,包括产能扩充、广告行销等,将对竞争产生哪些影响。这类模式对于帮助我们了解竞争动态有启发性,却无法解释个人在管理承诺时所扮演的角色。实际做承诺的人往往是影响成败的关键,我将在后面章节深入探讨。

最近兴起一股思潮,探究“承诺”对个人及组织层面可能产生何种影响。学者透过此类研究——即所谓的“愈陷愈深”

(escalating commitment to a failed course of action)——探讨公开声明(承诺)对经理人日后降低削减赔钱项目的能力与意愿的影响。然而,就像“愈陷愈深”这句话暗示的,这类研究只强调承诺带来的不利影响,很少指出承诺的益处。

投入资本。为规范组织朝特定方向努力,经理人有时会投入现金,表明组织全力支持的态度。所有的投资,本质上均意味着现在下注——投入资金在研发、并购或广告等方面——将来赚钱。某些投资行为可能会牺牲现阶段的利润。例如英特尔每回推出新型奔腾芯片,现有微处理器的销路都会受到冲击。这些失去的利润其实是一种投资,目的是帮助公司规范未来方向,为新芯片的成功铺路。

所有的投资,本质上均意味着现在下注——投入资金在研发、并购或广告等方面——将来赚钱。

制定人事决策。经理人在分配人力资源方面所做的决策——例如网罗更多人加入新成立改革组织的阵容,从赚钱的事业部门调派有经验的主管去开展新创事业,或开除反对新经营方向的经理人——也是一种强有力的机制,帮助组织规范未来行动方向。

结束。经理人亦可借取消备选方案规范组织行为——例如降低现有企业的产能,或通过出售、关张行动结束整个事业。结束决策最能有效约束一家公司,因为一旦结束某个事业,想要重新建立或再买回该事业,所耗费的时间与金钱实难以估量。例如,假如福特汽车公司能够很快用很少的钱重新盖一座工厂,或通过市场机制取得产能,它的关张决策就没什么约束力了。

公开保证。经理人可借公开宣誓公司将履行某事,从而约束组织行为。我们还记得,美国电话电报公司前任董

事长兼CEO迈克尔·阿姆斯特朗（Michael Armstrong）曾保证，该公司将达成让数百万传统电话用户成为电缆电话用户的目标。这种公开宣誓的动作，相对增加经理人或公司未来未能实现诺言的成本，包括公司信誉受损、将来难以说服客户再购买其产品、投资人却步不前，或给竞争者可乘之机。经理人公开做出保证后，其个人名声也成为赌注，因此，经理人将尽可能信守承诺，避免将来付出“必须承认自己误判形势”的心理成本。

公开主张。经理人可借公开声明某事，从而约束其组织。例如，某创业者公开主张，某个竞争者最具危险性、某个客户群最有发展潜力，或某种科技最具威胁性。公开声明迫使经理人受到约束，必须履行。员工、合伙人与客户也会依据他们对经理人的预期，调整自己的行为。经理人通常会从一而终，以避免出现必须认错的窘境。

与资源供应者建立关系。经理人常做一些决策，以满足外部利益相关者（银行或客户）的要求。这些利益相关者提供公司所需的资源，却不见得与公司追求最佳利益站在一致立场。例如股票公开上市公司必须反应投资人的要求。最近有研究显示，尽管可能损及长期利益，公司有时仍须满足最大客户的要求。客户与投资人显然是公司的主要利益相关者，可提供互补产品的合作伙伴也对公司有一定程度的重要性。例如多年来，英特尔与微软的命运紧密交织。隶属特定团体（设定标准的组织或产业协会）的业者，其自主权限（discretion）也将受到限制。

这些关系不会凭空产生，一家公司起初可能采取一

经理人公开做出保证后，其个人名声也成为赌注，因此，经理人将尽可能信守承诺，避免将来付出“必须承认自己误判形势”的心理成本。

些行动，开始依赖投资人、客户或合伙人提供其所需之金钱、技术或互补产品，彼此逐渐建立关系。例如，在某些商业评论家的笔下，朗讯公司无异于“听任华尔街使唤的奴隶”（slave to Wall street）。这一结果归因于该公司经理人的选择：让分家出去的公司变成股票公开上市公司。当然，没有一家公司可以一切都自己来，完全不依赖外部关系。然而，创业者与经理人在建立外部关系的初期，就应掌握自主支配权限，决定未来将如何发展这些关系。

没有一家公司可以一切都自己来，完全不依赖外部关系。然而，创业者与经理人在建立外部关系的初期，就应掌握自主支配权限，决定未来将如何发展这些关系。

签约。白纸黑字的合约也能约束组织的行动。和公开保证一样，一旦签了约，经理人与企业的信誉也成了赌注。经理人一想起违反合约将对其信誉造成伤害，就会尽量想办法信守合约条文——尽管合约内容有时不会详列所有可采取的应变措施与对方要求的所有条件。此外，签约后，监视与督促履行合约的责任，将移转到法院或仲裁人等第三者机构上，从而限制了经理人的支配权限。

操控信息。经理人可选择特定绩效标准与控制制度，促使员工专注于执行某些任务。常言道，你评估什么，人们就做什么。经理人可将奖励办法纳入绩效标准，以强化承诺的重要性。如果有一批员工，公司是依新事业的实际业绩发给红利，另一批员工，公司完全依工龄长短发给红利，前者显然更愿意积极投入，为新事业创造更好业绩。

承诺是一把双刃剑

有时，经理人会在无心或无意识的状态下做出承诺。

但也有不少时候，经理人刻意以承诺这种工具作为目的。承诺可以作为对抗竞争者的长期优势。例如，不断投资于研发新技术，或不断投资建立品牌，是漫长且艰巨的工作；当一家公司做了这类承诺，可避免竞争者快速模仿。此外，一家公司做的承诺也会影响竞争者的作为。例如一家公司大笔投资扩充产能，可打消潜在竞争者进入市场的念头。

承诺还可说服其他公司生产互补产品。例如20世纪80年代初期，IBM斥巨资发展个人电脑，促使许多独立软件业者乐意为IBM的硬件产品编写程序。此外，承诺也会说服消费者采用新技术（没听说过有人采购IBM计算机而被公司开除），或者，当两种互斥的技术平台争夺龙头地位——例如Wintel对抗Mac——而爆发“标准大战”时，消费者会因为业者所做的承诺而选择支持某种技术。

除了可创造竞争优势外，承诺也可为整个组织带来利益。例如，对外公布一份明确的战略计划书，有助于员工集中目标，指引他们的活动。又如，一家公司如宣誓实现某个目标，并采取支持该目标的行动，常能激起士气，动员全体员工发挥力量，即便目前离实现具体目标还有一段距离，员工依然会坚持下去。

为达到理想境界而做出承诺，在适当的环境下将提高实现目标的可能性——事实上，这么做将创造出可自我应验的预言（self-fulfilling prophecy）。大胆承诺可打消竞争者的念头、建立宝贵资源、吸引商业伙伴携手合作、说服客户参与，并鼓舞员工士气。当然，有了这些组织利益，并不能保证公司一定能成功。而是说，如果

大胆承诺可打消竞争者的念头、建立宝贵资源、吸引商场伙伴携手合作、说服客户参与，并鼓舞员工士气。

组织依环境需要采取正确行动，那么做出大胆承诺，确实有助于创造可自我应验的预言，从而增加成功几率。

经理人做出承诺，期望市场竞争时增加优势，期望组织得到利益。然而承诺亦须付出成本。首先，承诺可能让组织目前的弹性受到限制。例如，公司专注于某个发展新产品的方法，在特定技术领域取得优越的创新成绩，但在其他技术领域就可能表现不佳。又如，做出承诺之后，组织可能不顾负面反应，以不合常理方式继续坚持既定航向。另外，承诺也可能会减弱组织遇到环境出现不可预期变动时的应变能力。经理人前面所做的承诺，可能让组织后来受到非预期的伤害；或者，外部环境可能出现非预期的变动，组织先前的优势变成劣势。

经理人做出承诺，期望市场竞争时增加优势，期望组织得到利益。然而承诺亦须付出成本。首先，承诺可能让组织目前的弹性受到限制。另外，承诺也可能会减弱组织遇到环境出现不可预期变动时的应变能力。

承诺的生命周期

一般认为，企业有生命周期：在新生期，新事业诞生，成为一家新创企业，稍后进入快速成长的青春期，接下来是成熟期，然后逐渐衰老，乃至死亡。乍看之下，以生物寿命周期做比喻似乎是有道理的。然而这个比喻无法解释如诺基亚或IBM这些大企业的生命历程：它们都逆转了生命周期，再度取得青春活力。通过本书所介绍的“管理的承诺”理论架构，便可了解，为何公司不仅能越过一些必经阶段，还能不断地汲取青春之泉。

我用“承诺的生命周期”(life cycle of commitments)作为本书理论架构的基础。我的观念很简单：在创业初期，对战略、对一系列流程、对资源、对价值观、对公司和投资人、客户及合伙人的关系，创始人及其他经理

人做了一连串的承诺。这些初期行动——我称之为“定义承诺”(defining commitments)——为一个向前迈进的组织塑造了基本性格。组织渐渐成熟时, 经理人继续投资、做出保证、对外发表声明、制定人事决策, 及采取其他约束公司行为的行动。然而, 这些历史承诺——表现于现有组织内——多半有限制组织行动的作用。因此, 经理人在成熟阶段所做的承诺, 其目的多为强化现有组织——因而称为“强化承诺”(reinforcing commitments)。

只要公司跟得上外在环境的步调, 经理人所做的强化承诺便未失职。当外在环境出现变动时, 组织若不跟着调整, 将与环境脱节。此时, 经理人必须做“转型承诺”(transforming commitments), 好让组织从根本上调整步伐, 以适应新环境。

依本书理论模式, 经理人应如何让公司行驶在正确航道上呢? 接下来将以轮胎业为例, 尤指费尔司通轮胎公司与固特异轮胎公司的发展史, 探讨承诺模式的生命周期。

只要公司跟得上外在环境的步调, 经理人所做的强化承诺便未失职。当外在环境出现变动时, 组织若不跟着调整, 将与环境脱节。此时, 经理人必须做“转型承诺”, 好让组织从根本上调整步伐, 以适应新环境。

定义承诺

20世纪前30年的轮胎产品, 即相当于今天的半导体, 轮胎产业也是当时技术创新的温床。(参见表1-1) 当时, 轮胎制造商供应汽车制造商所需主要零件。轮胎业不仅成为全世界成长最快的产业, 而且在美国成立了几个专门研究实验室, 就研究密集度而言, 仅次于化学产业。业者对研发的投入, 是其后轮胎产生数次重大改良的主要原因: 1900年, 轮胎平均使用寿命只有500英里(约

800公里),而且在任何速度下都不安全;35年后,轮胎平均寿命增加了40倍,价格却降了80%。

爆炸性成长,加上技术推波助澜,进入门槛又低,使得数以百计的创业者陆续进入轮胎业,大部分集中于俄亥俄州的阿克伦市。1900—1923年间,就有超过500家新登记成立的轮胎公司。1926年,阿克伦一地所生产的轮胎,约占全美轮胎总生产量的60%。当时的阿克伦市,就如同今天的硅谷,成为创业者一圆发财梦的中心。1920年,两名当地新闻记者估计,阿克伦市的轮胎业总共孕育了122名百万富翁。

爆炸性成长,加上技术推波助澜,进入门槛又低,使得数以百计的创业者陆续进入轮胎业,大部分集中于俄亥俄州的阿克伦市。

表1-1

阿克伦:20世纪前期的硅谷

- 1900—1923年,汽车销售额增加了1 000倍。
- 轿车轮胎出货量从1910年的200万个,增加为1925年的5 900万个。
- 1900—1934年,超过500家公司进入轮胎产业。
- 至1920年为止,单单阿克伦市一地的轮胎业,已孕育出122名百万富翁。
- 轮胎平均使用寿命从1900年的500英里,增加为1923年的2万英里。
- 25年内,轮胎平均价格下降80%。
- 在20世纪20年代的美国,就研究密集度而言,轮胎业排名第二,仅次于化学产业。
- 轮胎公司是美国最早成立专门研究实验室的企业。
- 1914—1934年,轮胎业每人每小时生产轮胎数从30个增为160个,劳动生产力提升率高居全国第二。
- 1926年,阿克伦一地生产的轮胎占全美轮胎总产量60%。
- 1910—1920年,阿克伦是美国成长最快的城市。

1900年,哈维·S·费尔司通先生(Harvey S. Firestone)迁入阿克伦市,创立费尔司通轮胎橡胶公司(Firestone Tire & Rubber Company)。在初创时期,创始人哈维做了一系列

定义承诺，逐渐界定公司的性质。和其他创始人及创业元老一样，哈维不是一次而是分阶段做这些承诺。为保持灵活开放起见，创始人通常会尽量避免做出具约束力的承诺，直到“若不做出承诺，便无法取得所需资源，以至于无法追求某个机会”的那一刻。常见的定义承诺包括，服务单一客户或市场细分、投资研发单一技术，或发行股票吸收更多资金等。创始人与创业元老在做这些承诺时，通常都未意识到这些决策将左右组织未来的面貌。定义承诺可粗分为五大类：战略框架、资源、流程、关系与价值观。

战略框架。战略框架是一个共同心理模式，经理人与员工通过这个模式看外在世界。有了共同的战略框架，遇到须回答以下主要战略性问题时，经理人与员工的答案就会一致：我们从事哪一行？谁是最具威胁的竞争对手？谁是最重要的盟友？如何创造价值？我们为何必须自行生产？哪些客户是成败关键？哪些客户则无关紧要？

有了共同的战略框架，新创公司就不会没有方向感地胡乱成长。例如费尔司通轮胎的哈维，将成功机会界定在橡胶轮胎领域。今天看起来，这似乎是个显而易见的战略框架，然而在1900年，外在环境并没有那么明确。具体地说，当时全国仅有数千辆汽车，既无可靠的公路网，也只有有钱人才玩得起汽车，汽车就如同今天的私人喷气式飞机。费尔司通以一个框架围住机会——从公司名称“费尔司通轮胎橡胶公司”可见端倪——促使员工专注于橡胶轮胎的生产，等到汽车产品出现爆炸性成长，从而带动轮胎需求激增时，公司即可全体动员，迅速做出反应。当时，

常见的定义承诺包括，服务单一客户或市场细分、投资研发单一技术，或发行股票吸收更多资金等。创始人与创业元老在做这些承诺时，通常都未意识到这些决策将左右组织未来的面貌。定义承诺可粗分为五大类：战略框架、资源、流程、关系与价值观。

将自己界定为橡胶公司，生产包括雨具、注射器、消防水管等五花八门产品的老字号如美国橡胶公司（U.S. Rubber），在争夺新兴的橡胶轮胎市场时，面对专门生产橡胶轮胎的费尔司通与固特异，因力量分散而丧失了不少市场占有率。

资源。经理人有时也会承诺投入资源。资源包括土地、工厂、设备等有形资产，及品牌、专利权、技术等无形资产。请注意，并非所有对资源的投资行动，都能规范一家公司未来努力的方向。经理人在股市购买另一家公司的股票，次日再卖掉，即为一例。资源必须具备三个特征，才称得上是定义承诺。首先，它必须是一种“耐久”资源，因为耐久资源才有可能对未来产生影响力。其次，它必须是一种“专业化”资源。这意味着，资源不能轻易被其他公司应用到不同的战略。这也意味着，一旦公司投资发展这种专业化资源，其未来行为将受到一定约束。最后，它必须是“非流动”资源，或难以在生产要素市场买卖。否则，经理人即可轻易卖掉资源，换取现金，更改经营方向。

哪种资源投资可发挥约束公司未来努力方向的功能？投资广告建立品牌就是很好的例子。哈维·费尔司通是体育活动行销的先驱，编列大笔预算建立公司品牌，并赞助“印地安纳波利斯五百英里大赛”（Indianapolis 500，一级方程式赛车的一站）的开幕式。如此斥巨资所建立的品牌，显然已变成一种耐久资源；即便公司不再花钱做广告，大家对该品牌仍然留有印象。它也是一种专门资源。费尔司通不可能轻易超越其专门领域进行品

资源必须具备三个特征，才称得上是定义承诺。首先，它必须是一种“耐久”资源，因为耐久资源才有可能对未来产生影响力。其次，它必须是一种“专业化”资源。这意味着，资源不能轻易被其他公司应用到不同的战略。这也意味着，一旦公司投资发展这种专业化资源，其未来行为将受到一定约束。最后，它必须是“非流动”资源，或难以在生产要素市场买卖。否则，经理人即可轻易卖掉资源，换取现金，更改经营方向。

牌延伸，打着原有品牌去销售另一种完全不同的产品，如软饮料。最后，这一品牌资源的确难以（虽非不可能）买卖，或给予特许证，这在一定程度上是因为该品牌带有的专业化意义。

费尔司通同时投资于其他具备耐久、专业化与非流动的资源。在初创时期，费尔司通专心做市场营销工作，将制造外包。1902年，哈维决定自行生产轮胎，就在阿克伦盖了一座轮胎工厂。其后陆续大量投资扩大生产能力，积极研发。因为这些投资而打造成功的资产——大型工业园区与产品技术——即具备耐久与专业化的特色。费尔司通的产品创新，包括时髦的镶边及轮辋设计，得以突破竞争者轮胎设计专利权的限制。过去，这些专利权曾有效阻止费尔司通公司攫取较大市场占有率。

流程。在本书中，流程是指一个组织通过正式与非正式手段完成事情的步骤。涵盖组织内各种重复的流程，包括生产、物流、决策制定、雇用与训练、新产品开发及投资等。承诺建立特定流程，可让人心无旁骛地专心从事价值创造任务，并从经验曲线上升获得生产力提升的好处。一旦建立了大家都认同的流程，一个复杂组织内的不同功能，即可通过流程协调各种活动。当行为可以预测，即被视为适当的行为，从而提高新创公司的存活几率。

在初创时期，费尔司通公司的经理人专注于改进制造作业。经过数年的实验与逐步改良，发展出一套非常完美的“橡胶浸染”（gum-dipping）流程。这一流程把织布完全渗透到橡胶内，再经硬化处理，塑造出形状一致

承诺建立特定流程，可让人心无旁骛地专心从事价值创造任务，并从经验曲线上升获得生产力提升的好处。一旦建立了大家都认同的流程，一个复杂组织内的不同功能，即可通过流程协调各种活动。当行为可以预测，即被视为适当的行为，从而提高新创公司的存活几率。