

第一部分

经理的责任

第一章

事业理论^{*}

· 1994 年 9—10月号

到不久前——不会早于 40 年代后期 或 50 年代前期
直——我们还不曾拥有今天流行的那些新式管理技术：

缩减规模、外购、全面质量管理、经济价值分析 (EVA)、基准法、再造等。其中每一种都是十分有用的工具。但是，在这些技术中，除了外购和企业再造之外，设计它们的初衷都在于以不同的方式解决早已存在的问题。它们属于那种告诉人们‘如何做’的工具。

然而，今天经理们越来越频繁地面对的问题却是“做什么”，特别是那些已经取得长期成功的大公司。问题都是极其相似的：昨天还是行业明星，今天却处于停滞不前和意志消沉的困境。它们遭遇了各种麻烦，往往似乎已经陷入无法控制的危机中。这一现象绝非仅限于美国，它在日本、德国、比利时和法国、意大利、瑞典同样存在。甚至连非工商业组织——

工会、政府机构、医院、博物馆和教会也不例外。事实上，在后面那些领域中，情况看起来更加棘手。

上述种种危机的根源几乎都不在技能方面，甚至也不是因为做了错事而造成的。事实上，在绝大多数情况下，人们做了正确的但却是无效的工作。怎样解释这种明显的矛盾呢？问题在于当初建立和运行组织所依赖的假设已经失去了现实性。正是这些假设塑造了组织的行为，提供指导其有所为和有所不为的原则，并就何种结果对组织具有意义的问题作出规定。这些假设包括如何看待市场，如何鉴别顾客和竞争者以及他们的价值和行为；包括对技术及其发展的态度，对本公司的优势和弱点的认识等等。这些假设指出公司为什么能够赚钱。我称之为公司的“事业理论”。

每一个组织，无论其是否为商业性的，都会形成自己的事业理论。应该说，一个具有清晰、一致和目标集中的特点的有效理论能够产生巨大的能量。例如，在 1809 年，德国政治家和学者洪堡就是凭借着一套关于大学的激进理论创立了柏林大学。在此后长达 100 年的时间里，直至希特勒上台前，他的理论决定了德国大学的面貌，特别是在学术和自然科学研究领域。1870 年，德意志银行的创始人和首任总裁，第一位全能银行家 乔治·西门子，成功地推广了一个同样清楚的理论：在工业化进程中用企业家融资的方式将停留在农业社会中的四分五裂的德国统一起来。经过 20 年的苦心经营，德意

志银行终于成为欧洲最大的金融机构。它将这一优势地位成功地保持至今，其间经历了世界大战、通货膨胀和希特勒的破坏，始终未有动摇。同样，在 19 世纪 70 年代，三菱公司借助于一套清晰的和全新的事业理论，在短短的 10 年时间里成为新兴的日本工商业的领导者，在其后不到 20 年的时间里又成为第一家真正意义上的跨国企业。

同样，事业理论既可以解释像通用汽车和 IBM 这样的在 20 世纪后半叶里统治了美国经济的企业的成功，也可以说明他们今天所面临的挑战。事实上，今天在全球范围内许多大型成功企业中所出现的困难，其症结就在于他们的事业理论过时了。

每每当大型组织——特别是那些取得多年成功的组织——陷入困境时，人们总会将其归罪于员工的懒惰、自满情绪、骄傲自大、臃肿的官僚体制。这些解释看上去有道理吗？回答当然是肯定的。但实际上它们都是一些似是而非的说法，很少切中问题的要害。试看两个近来最引人注目的例子，IBM 和通用汽车公司。它们都是被指责为“自满的官僚主义”的美国大公司，如今正碰上各自的麻烦。

早在计算机产业的发展初期，IBM 就已经将计算机电子化列为遵奉不渝的信条。IBM 深信，这一产业的方向是建立大型的计算机中心站，可以同时容纳数量极多的使用者同时

运算的超功能中央处理器。各项因素——经济的、信息处理的逻辑、技术——似乎都有利于这一信条。谁也料不到的是，几乎在一夜之间情况就发生了根本性的变化。就在中心站和以大型中央处理器为基础的信息系统即将建成之际，两个年轻人装配出了第一台个人电脑。每一家计算机生产厂商都知道，生产个人电脑的观念是荒谬的。个人电脑在记忆量、数据库、运算速度和计算能力方面都有很多局限，几乎不可能取得成功。事实上，厂商们都认为个人电脑是行不通的。这一结论来自施乐公司，该公司的一个小组曾制造出第一台 PC 机，但没有再往下做。然而，当那个像私生子一样的怪物——首先是苹果电脑 然后是麦金托什——上市之后，消费者以自己的购买决定表明了他们的喜悦之情。

在历史上，大型的成功企业在面对这种局面时所做出的反应几乎是无一例外地拒绝承认现实。“这是一种愚蠢的时髦玩意儿，不出三年就会从市场上消失”，当年蔡斯公司总裁在看到 1888 年柯达公司的新产品时就是这样讲的，当时这家德国公司在世界照相机市场上的地位就像 1 个世纪后 IBM 在计算机市场中的地位一样。对于个人电脑的崛起，绝大多数大型机生产商也作出了类似的反应，可以列出一长串名单：在美国有 Control Data, Univac, Burroughs, NCR 在欧洲有西门子，Nixdorf, Machines Bull 和 ICL；在日本则是日立和富士通公司。IBM 当时是大型机市场上的霸主，其销售额等于其他所有厂

商的总和，利润也达到了创记录的水平。它完全可能作出像其他厂商一样的反应，事实上，它也应该那样。然而，出乎意料的是，IBM 立即接受了 PC 机的新现实。几乎在一夜之间，IBM 将那些久经考验并获得成功的公司政策、规则和管理模式全部放到了一边，它一下子组建了两支相互竞争的小组去开发更简化的 PC 机。仅仅两年之后，IBM 已经成为世界上最大的 PC 机制造商和行业标准的制定者。

这一成就在商业史上绝对是空前的，IBM 根本不屑于在诸如官僚主义、懒惰或骄傲自大等争论中浪费时间。遗憾的是，尽管这家公司表现出前所未有的弹性、活力和谦虚谨慎的态度，几年之后 IBM 还是陷入了困境，大型机业务和 PC 机业务概莫能免。突然间，它变得行动迟缓，优柔寡断，丧失了变革的能力。

通用汽车的情况也同样令人费解。在 80 年代早期——当时，通用汽车的主力产品旅行轿车的生意一落千丈——通用汽车公司收购了两家大型企业：Hughes Electronics 和罗斯·佩罗的电子数据系统公司（EDS）。分析家们普遍认为，这两家公司都已是成熟的企业，他们批评通用汽车公司出价过高。然而仅仅几年后，被人们视为已经发展成熟的电子数据系统公司（EDS）的收入和利润增长了 3 倍。10 年之后，到了 1994 年，电子数据系统公司的市值膨胀为通用汽车公司当初收购时的 6 倍，而其收入和利润则增长了 10 倍。

与此相似，通用汽车在国防工业行将崩溃之前购入了 Hughes Electronics——一家盈利甚微的大型企业，其业务范围局限于国防项目。在通用汽车公司的管理下，这家企业实现了在国防项目上的利润增长，成为第一家成功实现军转民的大型国防企业。尤其令人惊异的是，创造这一骄人业绩的是一批工龄长达 30 年的通用汽车公司资深统计专家。他们从未在别的公司里工作过，甚至从未在财会部门之外工作过。就是这同一批人，他们在通用汽车公司本部从事汽车制造业时却未能充分发挥其效率。在上述两例收购活动中，他们所做的其实仅仅是原封不动地照搬通用汽车公司的政策、措施和工作程序。

在通用汽车公司内部，这种成绩倒也不足为奇。这家公司本身就是 80 年前一系列成功收购的产物，收购方面的特长是它的核心优势之一，其作法则是为收购经营良好但业务成熟的企业付出“过高的价格”——其早期的收购对象包括别克汽车公司，AC Spark Plug 和 Fisher Body 等——然后将它们提升为世界级优秀企业。在收购业绩方面，通用汽车公司是无可争议的霸主。面对如此显赫的成功，你自然不会将官僚主义、懒惰和傲慢自大同这家公司联系在一起。令人困惑的问题在于，一方面是通用汽车公司在自己一无所知的领域中频频得手，另一方面则是它自己的本行却每况愈下。

怎样解释这一现象？为什么那些多年来行之有效的政策、措施和行为方式——在通用汽车公司的案例中，还应该说明它们仍适用于其他公司和其他行业——失去了往日的光彩？其症结在于，IBM 和通用两家公司所面对的现实早已大大偏离了当年它们所做出的基本假设。换言之，现实环境已经悄然变化，而事业理论却未能与时俱进。

IBM 面对 PC 机时代的降临做出了灵活的反应，这样的转变在该公司的历史上并不是第一次。在 1950 年，它也曾在一夜之间完成了企业的战略转变。Univac 当时是世界上技术最先进的计算机公司，它展示了第一台多功能计算机的样机。在此之前该行业所设计的都是单一功能的机型。IBM 自己在 30 年代后期和 1946 年分别设计了两台计算机，但其功能都仅限于天文学运算。1950 年，该公司尚在试验阶段的计算机是专为加拿大北冰洋地区的 SAGEC（半自动地面控制网防空系统）而设计的，但它也只有一项功能：敌机预警。在看到 Univac 的样机之后，IBM 立刻放弃了正在开发的高级单功能机型，调集最优势的工程师改进 Univac 的设计并在此基础上设计出了第一代可用于大规模生产（而不是手工模型）的多功能计算机，随即推向市场。三年之后，IBM 成为世界上占绝对优势的计算机厂商和行业标准的制订者。IBM 并不是计算机的始创者，但在 1950 年，它所表现出来的弹性、速度和谦虚的态度帮助它创建了整个计算机产业。

令人遗憾的是在 1950 年奏效的策略到了 30 年后却风光不再了。整个 70 年代,IBM 一直假设现实中存在着一种可以称为“计算机”的东西,这一立场与 50 年代毫无差异。然而,PC 机的崛起摧毁了这一假设的现实基础。大型计算机主机和 PC 机的共同之处并不比发电厂和电烤箱生产厂之间的共同点更多。后二者尽管是不同类别的企业,但至少具有内在的依赖性和互补性。相反,PC 机与大型计算机主机却是势不两立的竞争对手。它们对信息所下的基本定义是针锋相对的:对大型机来说,信息就是存储记忆;而对简便型的 PC 机而言,信息却是软件。发电厂和电烤箱当然是两个不同的行当,但它们可以由同一家企业经营,通用电气公司成功管理这一类型的业务组合已经有长达数十年的历史。但是,大型计算机与 PC 机恐怕很难在同一企业内存存。

IBM 试图将两者都保留下来。可是,由于 PC 机生产是整个公司中业务发展最快的部门,不可能令这一部分隶属于大型机业务。在这种情况下,IBM 无法全力优化大型机的业务。另一方面,由于大型机业务仍然有利可图,公司同样也没能把精力全部放在 PC 机业务上,IBM 由此陷入了左右为难的境地。究其原因,则在于 IBM 始终坚持其错误假设:将计算机仅仅看成是机器,或者用更枯燥的表达来说,IBM 认为计算机是由硬件驱动的产业。

通用汽车公司的事业理论曾经比 IBM 还要成功,因此也

就更加根深蒂固。正是在这一理论的指导下，GM 发展成为世界上最大的和最赚钱的制造商。在长达 70 年的历史中，该公司从未遭到过挫败，创下了工商业史上无与伦比的记录。这一理论将有关市场与顾客的假设同核心竞争力和组织结构的假设紧密地结合起来。

从 20 年代早期开始，通用汽车公司就做出了一条假设。它认为美国汽车市场在价格上具有同质性，并且形成了按收入等级划分的市场。“好”的二手车的重售价值是厂商所能控制的惟一变量。旧车的折价越高，消费者就越有可能更新换代，购入新车——边际利润更高的车。根据这一理论，频繁地剧烈地变换车型只会降低二手车的重售价值。

在公司内部，这些关于市场的假设代代相传，与此类似的还有那些关于如何组织生产才能获得最大的市场份额和最高利润的假设。就通用汽车公司而言，答案在于持续的大批量生产，尽量减少每一型号在当年度内的设计变化，向市场推出整齐划一，产量最高，单位固定成本最低的车种。

通用汽车公司的管理者们在实践中将上述有关生产和市场的假设发展为一系列半自治分部结构，每个分部负责某一收入层次的市场，每个分部中价格最高的车型同前一个分部价格最低的车型重叠。只要二手车的售价能够保持在较高的水平，顾客就无法拒绝以旧换新，提高消费档次的诱惑。

这套理论经受住了长达 70 年的考验。即使是在大萧条

中最艰苦的日子里，通用汽车也没有发生亏损，其市场份额则节节上升。然而到了 20 世纪 70 年代后期，这套关于市场和生产的假设却失去了往日的魔力。市场的结构已经转变为一系列具有高度流动性的“按生活方式”来划分的细分市场。收入仍然是决定购买因素，但却不再是惟一的考虑因素了。与此同时，精益生产方式使小批量生产在经济上成为可行的。缩减产品周期和增加产品变化的策略在成本和利润上都优于一贯制的产品。

通用汽车公司当然不会不知道市场环境的变化，只是无法接受而已（通用汽车公司的工会至今仍拒绝接受），他们试图用修修补补的手法来解决问题。公司保留了现有的按消费者收入类别划分的分部，但它们现在所生产的却是一种面向所有消费者的汽车。它还试图通过对大批量、长周期产品的生产进行自动改造，来同小批量精益生产方式相竞争（在此过程中浪费了 300 亿美元），与外人想象的正相反，在修补的过程中，GM 投入了大量的时间和精力，作出了极为艰苦的努力。然而其结果却是令消费者、经销商甚至 GM 自己的管理人员和员工都陷入了混乱。与此同时，GM 忽略了它的真正有成长表现机会的市场：轻型卡车和小型卡车。它在这两个产品的市场上占有不可动摇的领先地位。

事业理论由三个部分构成。

第一 有关组织外部环境的假设 社会及其结构、市场、客户和技术。

第二，有关组织特殊使命的假设。在第一次世界大战和之后的几年里，西尔斯百货公司形成了有关自己使命的假设：服务于美国家庭需要的采购员。十年后，英国的马狮公司成了第一家取消阶级差别的零售店，它的口号则是甘当英国社会阶层交流的中介人。AT&T 也是一战和之后的几年中明确了自己的使命：让每一个美国家庭，每一家美国企业都能装上电话。组织的使命不一定都像前几家这样野心勃勃。GM 的态度就要谦虚得多——用阿尔弗雷德·斯隆先生的原话来说 就是“成为地区性机动运输工具业”的领导者。

第三，为完成企业使命所必须的核心竞争力假设。例如，创立于 1802 年的西点军校认为，自己的核心竞争力在于培养值得信赖的领导人。马狮公司在 30 年代认为其核心竞争力是识别、设计和开发它所销售的——而非购入的——商品的能力。AT&T 在 20 年代则认为自己的核心竞争力是它在技术方面的领导地位，因此能够在不断提高服务水平的同时稳定地降低费率。

外部环境的假设决定了公司的利润来源，而公司使命的假设则决定了哪些结果在组织眼中是有意义的。换句话说，即从总体上讲他们认为自己应该为经济和社会作出什么样的贡献。最后，核心竞争力的假设说明公司为了保持自己的领

导地位所必须具备的特长。

当然，上面的这一切听起来简单到了可疑的程度。事实却是，设计一套清晰、一贯和有效的事业理论可能意味着多年的艰苦工作、反复思考和探索实践。然而，任何组织要想取得成功都必须拥有一套自己的事业理论。

有效的事业理论应该具备那些特点呢？以下四项就是最起码的要求：

1. 环境、使命和核心竞争力的假设都必须是符合现实的。

在本世纪 20 年代 当 4 名身无分文的曼彻斯特年轻人西蒙·马克(Simon Mark) 和他的三位姻兄 决心将一家乏味的小零售店发展为不同社会阶层交流的中介时，第一次世界大战的爆发已经极大地动摇了英国的阶级秩序。当时，成功的销售商的核心竞争力是选货。马狮公司认为，销售商比生产商更了解顾客。因此，应该由销售商，而不是生产商来设计产品，开发产品。销售商应该去寻找能够按照自己的设计生产产品和满足自己成本要求的生产商。对销售商的这种新定位还要花上 5~8 年的时间才能取得成果，才能让那些传统的供货商接受 后者总是视自己为“制造商”而非“分包商”。

2. 三个方面的假设必须相互协调。

在通用汽车公司几十年长盛不衰的岁月里，这一条起了至关重要的作用。当时通用汽车公司关于市场的假设与它的最优化生产流程就协调得非常好。在 20 年代中期，通用汽车公司还决心引入新的闻所未闻的核心竞争力：制造流程的财务控制和资本配置理论。由此出发，通用汽车公司发明了现代成本会计和第一套合理的资本配置程序。

3. 事业理论必须为整个组织内的成员所知晓和理解。

这一要求在组织的创建阶段比较容易实现。此后，随着组织日渐成功，它越来越倾向于将自己的理论视为当然，而对这一理论本身的反思却越来越少。整个组织养成了得过且过的风气，凡事只求能够走捷径。考虑问题只以是否有利于自己出发，而不再以是非为依据。这个组织开始停止思考，停止向自己提出问题。它记住了答案却忘记了问题。事业理论变成了“文化”。“文化”是不能代替规则的，而事业理论恰恰就是一种规则。

4. 事业理论必须不断经受检验。

它不是刻在石板上供人顶礼膜拜的，它只是一个假说 是一个试图解释持续变化的事物——社会、市场、顾客和技术——的假说。因此 任何一个事业理论必须具有自我革新的能力。

有的事业理论极为成功，多年来一直指导着组织的活动。但是，既然它是人类的创造物，就不可能万世长存。事实上，从今天的情况来看，几乎没有哪个理论能够长期有效。最终，每一个理论都会过时而不再有效。只要看看今天那些曾在 20 年代盛极一时的大企业，就可以真切地了解这一点。通用汽车公司和 AT&T 如此，IBM 也不例外。它发生在今天秉承全能银行理论的德意志银行中，同时也出现于正在快速解体的日本人的 Keiretsu（日式企业集团，由于历史渊源和财产上的交融关系形成的一组日本企业——译注）身上。

在事业理论过时的情况下，几乎每一家组织的第一反应都是保护性的。最常见的作法是像鸵鸟一样把头埋在沙堆里，假装什么事也没有发生。第二个反应则是修修补补，80 年代早期的通用汽车公司和今天德意志银行莫不如此。一家又一家以德意志银行为“主办银行”的正业突然地和完全出乎意料地陷入危机，表明这家银行的事业理论已不能适应今天的市场环境。也就是说，德意志银行再也做不到它力图实现的目标：对现代企业进行有效的控制。