



# 管 理



# 1

## 经营的理论

**在**相当长时期里,也许自 40 年代末 50 年代初以来,一直没有产生过像今天那样多的新的重要的管理技术:诸如缩小经营规模论、利用外部资源论、全面质量管理论、经济价值分析论、标准比较论<sup>①</sup>、重组论等等。这些理论都是有利的工具。然而,除了利用外部资源和重组外,这些工具的作用主要是以不同的方式来做已经在做的事情。它们都是“如何做”的工具。

而“做什么”今天已越来越成为管理面临的主要挑战,特别是那些长期来一直很成功的大公司。像下面这样的事情已经是耳熟能详了:某家公司昨天还是超级明星,一转眼却变得停滞不前,挫折重重,麻烦丛生,而且常常陷入似乎是不可控制的危机中。这种现象决不仅仅限于美国,在日本、德国、荷兰、法国、意大利、瑞典等也屡见不鲜。这在企业之外的组织中也是一样发生——像工会、政府机构、医院、博物馆、教会等。事实上,在这些领域里这样的事情似乎甚至更难控制。

在几乎所有这些危机中,其根本原因并不是事情做得太差,甚至也不是做了错误的事情。在大部分情况下,做的事情是正确

的——但没有成果。用什么可以说明这种明显的悖论呢？组织赖以建立和经营的设想已经不再适应现实。这些设想形成组织的行为，决定它们要做什么和不做什么，明确规定它们认为有意义的结果是什么。这些设想围绕着市场，指明顾客和竞争对手，认识他们的价值和行为；这些设想也是关于技术和技术的能动作用，一家公司的长处和弱点等等。这些设想涉及某个公司之得到回报的东西，我称这些设想为一家公司的经营理论。

每一个组织，无论它是否为企业，都有其经营理论。确实，一个清晰、和谐一致、集中的有效理论是极为有力的。例如，1809年，德国政治家和大学者威廉·洪堡根据全新的大学理论创立了柏林大学。随后的100多年直到希特勒的崛起为止，他的理论明确了德国大学的定义，特别是在学术和科学研究领域。1870年，第一家通用银行德意志银行的创立人，首任总裁格奥尔格·西门子也提出了同样清晰的经营理论：通过工业发展运用企业家的资金来统一仍然处于农业化的分裂的德国。自它创立后的20年间，德意志银行成为欧洲的首屈一指的金融机构，直到今天仍然保持着这个地位，尽管其间发生了两次世界大战，通货膨胀和希特勒的统治。19世纪70年代，三菱公司根据一项明确的全新经营理论创立起来，在10年内，它成为正在崛起的日本的领袖企业，并在接下来的20年中，成为首批真正跨国经营的公司之一。

同样，经营理论也解释了如通用汽车公司和国际商用机器公司的成功(它们在20世纪下半叶主宰了美国的经济)，也解释了它们面临的挑战。事实上，目前世界上众多大型的成功的企业

① 标准比较论 (benchmarking)，一种经济管理理论，根据某一特定标准，衡量竞争对手的产品，以比较和提高自己的产品。——译者

组织所面临的困境，其背后的原因正是它们的经营理论已经不再有效了。

每当一个大型组织陷入麻烦时——特别是当它多年来一直是很成功时——人们总是指责它反应迟钝，自我满足，傲慢自大，官僚机构庞大等等。这些解释合理吗？也许。但只不过是相对正确的。看看美国大公司中最近陷入麻烦的两个最明显的并受到广泛批评的例子，所谓‘傲慢的官僚主义’。

从计算机诞生之日起，国际商用机器公司就坚定地相信它将一日千里地发展。公司认为也能够以精确的科学证据来证明，未来将和中央工作站以及日益强大的计算机主机联系在一起，通过它们，庞大的终端用户群得以接入。一切现象——经济学、信息的逻辑、技术等等——都导致这个结论。随后，当这种以中央工作站和大型主机为基础的信息体系似乎确实产生时，突然间有两个年轻人拿出了他们的首台个人电脑。每一个计算机制造商都认为这种个人电脑是荒谬的。它没有记忆体，没有数据库，没有速度，或者说没有成功所需的计算能力。的确，所有计算机制造商都认为个人电脑必定会失败——这个结论正是数年前为施乐公司所得出的，当时该公司的研究小组实际上已经造出了首台个人电脑。然而，当这个私生的怪胎——先是‘苹果’电脑，后来是‘麦金托什’电脑——来到市场时，人们不仅喜欢，而且掏钱购买了。

在历史上，每一个成功的大公司在面对这类意料之外的事情时，总是拒绝接受。“这只是一种愚蠢的小玩意，3年之内就会消失得无影无踪。”蔡司公司总裁 1888 年见到柯达公司的勃朗尼照相机时这样说道，当时这家德国公司是世界摄影市场上的老大，正如国际商用机器公司在 一个世纪后的计算机市场上一样。大多数大型主机制造商对个人电脑的反应也差不多。可以

列出一长串厂商的名单：在美国有数据控制公司、尤尼瓦克公司、宝来公司、NCR 公司等，在欧洲有西门子公司、尼克斯多夫公司，布尔机器公司，ICL 公司等，在日本有日立公司和富士公司等。国际商用机器公司是大型机的霸主，其销售额等于其他制造商加在一起的总和，利润是创纪录的，它可以作出同样的反应。事实上，它也应该这样反应。然而，国际商用机器公司却立刻把个人电脑作为新的现实接受下来了。几乎是一夜之间，它把那些业已证明并经过时间考验的政策、规则 and 规定都放在一边，立即设立了不是一个而是两个互相竞争的开发小组，从事设计甚至更为简单的个人电脑。两年后，国际商用机器公司成为世界上最大的个人电脑制造商，并由它来制订工业标准。

在企业经营史上取得这样的成就是绝对没有先例的，它难以证明所谓的官僚主义，反应迟钝或者傲慢自大。然而，尽管该公司具有无可比拟的灵活性，反应敏捷，处世谦逊，但几年后它却在主机和个人电脑两方面都陷入苦苦挣扎的状态。突然间它又不能前进了，无法采取决定性的行动，无法作出改变了。

通用汽车公司的情况也同样令人困惑。在 80 年代初——当时通用汽车公司的主要业务载客汽车的制造几乎瘫痪了——公司接管了两家大型企业：休斯电子公司和罗斯·佩罗的电子数据系统公司。分析家一般都认为这两家企业都系成熟型，批评通用汽车公司收购的代价过高。但在短短数年内，通用公司把所谓成熟型的电子数据系统公司的收入和利润翻了 3 倍。10 年后，也就是 1994 年，该公司的市场价值已是通用公司当年所付价格的 6 倍，收入和利润则是当年的 10 倍。

同样，通用公司收购休斯电子公司——一家大型但没有利润的公司，仅仅从事军工生产——时正当军火工业全面崩溃的前夜。在通用公司的管理下，休斯公司的军工利润实际上增加

了，成为唯一的军火大承包商，并且成功地进入大规模民用工程。令人注目的是，同样是这些财务主管，他们在汽车行业完全缺乏效能——他们都是通用公司的老前辈，工作达 30 年之久，从未服务于其他公司，而且也从未在财务和会计部门外工作过——但就是他们，取得了那些令人吃惊的成就。在这两次收购行动中，他们不过是运用了在通用公司所推行的政策、操作实践和运作程序。

这个故事在通用公司是人人皆知的。自从通用公司在 80 年前以迅疾的收购行动而创立以来，它的核心能力之一便是“高价”收购那些运作良好但已经成熟的企业——如它早年收购别克公司，AC 斯帕克公司，费希尔车身公司等——然后使它们成为世界级的企业。没有什么公司在成功收购方面可以和通用公司的运作相比较，而通用公司之取得这些成就，当然不是因为它有官僚主义，反应迟钝，或傲慢自大。然而，在通用公司所知甚少的那些行业中运作良好的东西，在通用公司本身却可悲地失败了。

如何来解释这个事实，即在国际商用和通用公司这两个案例里，那些运用了几十年的政策、实践和行为——在通用公司的例子里，它们在全新的行业里仍然运作良好——在它们被开发和为之开发的组织里却已经是行不通了。每一个组织所面临的现实已经急剧改变了，已经不同于那些组织以为仍然如此身处其中的现实了。换一种方式来说，现实已经改变，但经营理论却没有随着这种变化而变化。

在对个人电脑的新现实作出灵活反应之前，国际商用机器公司也曾经作过一次迅速的基本战略调整。在 1950 年，当时的世界主要计算机生产厂商尤尼瓦克公司推出了第一台通用计算

机的机器原型。当时所有早期的设计都是单一目的的机器。国际商用机器公司自己的两台计算机分别设计于 30 年代末和 1946 年,仅仅用于天文学计算。它在 1950 年设计的机器是要安装在加拿大北极的防空预警系统的,其目的也仅有一个,那就是早点认出敌机。国际商用机器公司立即放弃了它的开发先进的单一目的机器的战略,转而安排它的最优秀的工程师专攻尤尼瓦克的设计,进一步完善它,并由此设计出第一台可供生产(而不是手工制作)和服务的通用计算机。3 年后,国际商用机器成为世界计算机主导厂商和计算机工业标准制订者。它并没有创造这种计算机。但在 1950 年,它的灵活性、速度和谦虚好学创造了计算机产业。

然而,帮助它在 1950 年取得优势的同样设想 30 年后却证明是无效的。在 70 年代,国际商用机器公司假定计算机是同样的东西,就像 50 年代它所作的假定一样。然而个人电脑的出现使这一假设失效了。事实上,大型主机和个人电脑并不是同一类东西,正如发电站与电烤炉不是一回事。而且,后者虽然不一样,但它们还是互相依存和补充的。相反,大型主机和个人电脑根本上是互相竞争的,就它们对信息的基本定义而言,实际上是互相冲突的。对大型主机来说,信息意味着记忆。对没有头脑的个人电脑来说,信息则意味着软件。建造发电站和生产电烤炉必定是不同的业务,但它们可以由同一个企业实体所拥有,正如通用电气公司数十年来所做的那样。相反,大型主机和个人电脑也许无法在同一个企业实体中共存。

国际商用机器公司企图把两者结合在一起。然而,由于个人电脑是该行业中增长最快的一部分,它不能使这部分从属于大型主机业务。这样,公司也就无法优化其大型主机业务。又由于大型主机业务仍然是公司的主要收入来源,因此它也无法优化



其个人电脑业务。结果，那种假设，即计算机就是计算机——或者更明白地说，该产业是由硬件驱动的——使得国际商用机器公司陷入瘫痪状态。

通用汽车公司的经营理论甚至比国际商用机器公司更为有力更为成功，并使得它成为世界最大、赢利最高的生产厂商。该公司保持 70 年没有后退——企业史上无可匹敌的纪录。通用汽车公司的理论把市场与顾客的紧密网络假设和核心能力与组织结构的假设结合在一起。

自 20 年代初，通用汽车公司便假定美国的汽车市场在价值上是同质的，由特别稳定的收入集团所分割。在管理层的控制下，“性能良好的”旧车之二手价值是唯一的自变量。很高的贴换价值使得消费者能够在购买新车时提升到下一个新的类型——换句话说，购买边际利润较高的车型。根据这个理论，频繁地或大幅度地改变车型只能够压低贴换价值。

在企业内部，这些关于市场的设想是和关于生产应如何组织以创造最大市场份额和最高利润的设想联系在一起的。在通用公司的案例中，它的答案是长期的大规模生产但每一年的车型作最小的变动，其结果是统一的年度车型在市场上达到最大数量，而每辆车的固定成本降至最低点。

通用公司最后把这些市场和生产的设想转化为半自主的部门结构，每一个部门专注于某一个收入阶层，并作出相应的安排，使得它的最高价格的车型与另一部门的最低价格的车型重叠，从而在二手车价格居高不下的情况下迫使人们购买价格更高的车型。

整整 70 年，这个理论行之有效，甚至在大萧条的低谷，通用公司仍然年年赢利，市场份额稳步扩大。但到了 70 年代末，它的那套关于市场和生产的设想失效了。市场被分割成极不稳定的

所谓“生活方式”细分市场。收入只是消费者作购车决定的众多因素中的一个，不是唯一的因素。同时，精益型制造业创造了一种小规模生产的经济学。它使得短期的多变的车型比长期的统一的车型成本更低，利润则更高。

通用公司了解这种情况,但就是无法接受(通用公司的工会现在仍然不接受)。相反,公司企图采取补救的办法。它保留了按照收入阶层设置的部门,但每一个部门现在提供的是“适合所有人的车”。通用公司试图与精益型制造业的小规模生产经济学竞争,其方式是使长期的大规模生产模式实现自动化(在这个过程中损失了大约 300 亿美元)。与流行的见解相反,通用公司以惊人的能量,辛勤的工作,以及大量时间与金钱的投资,居然把事情补救过来了。但补救仅仅是使消费者、销售商,以及通用公司自己的雇员和管理层感到迷惑。同时,通用公司忽视了它真正的增长市场,那就是轻型卡车和面包车市场,在这里,通用公司曾据领先地位,并且几乎可以立于不败之地。

一种经营理论有三个部分。第一,对组织所处环境的设想:社会及其结构、市场、顾客、技术等。

第二,关于组织的具体任务的设想。西尔斯百货公司在第一次世界大战期间和以后,将其使命定义为服务于美国普通家庭的最了解情况的购买者。10年后,英国的马克斯-斯潘塞公司将其使命定义为以第一家无阶层差别的全民零售商的形象成为英国社会的变革前哨。美国电话电报公司也是在第一次世界大战期间和刚结束后把它的使命定义为确保每一个美国家庭和企业拥有一部电话。一个组织的使命不一定都如此宏大。通用汽车公司把自己的作用看得更为谦逊,按小阿尔弗雷德·斯洛恩的说法,就是成为“人们的陆上机械化交通工具设备”的领导者。

第三，关于实现组织之使命所需的核心能力的设想。例如，建立于 1802 年的西点军校将它的核心能力定义为培养值得信赖的领导人。马克斯-斯潘塞公司在 1930 年左右把它的核心能力定义为确定、设计和开发它所销售的商品，而不是采购商品的能力。美国电话电报公司在 1920 年左右把它的核心能力定义为使公司能够持续提高服务同时稳步降低费用的技术领先地位。

关于外部环境的设想决定了一个组织将因什么得到回报。关于使命的设想规定了组织把什么结果看作是有意义的，换言之，这些设想指明了该组织认为它对整个经济和社会应作出何种贡献。最后，关于核心能力的设想则明确了组织必须努力的方向，以维护领先的地位。

当然，这些听上去会让人误以为很简单。实际上，要达到一项清晰的、前后一致的、有效的经营理论要花多年的时间，要经过艰巨的努力、思考和实验。然而，要取得成功，任何组织都必须搞出其经营理论。

有效的经营理论，落实到具体方面，究竟是什么呢？一共有四个方面。

一、有关环境使命和核心能力的联想必须符合实际。本世纪 20 年代初，来自英国曼彻斯特、身无分文的西蒙·马克斯和他的三个姻亲兄弟，在第一次世界大战已经深深动摇英国阶级结构之时，认定一个普通的廉价商品市场应成为社会变革的前哨。战争的结束带来了大批新的消费者，他们要买质量好、有特色且价格不昂贵的商品，如女式内衣、外套、长袜等等，这些正是马克斯-斯潘塞公司第一批取得成功的商品种类。马克斯-斯潘塞公司随后系统地致力于开发全新的闻所未闻的核心能力。当时，一个商人的核心能力便是出色的采购。马克斯-斯潘塞公

司认定销售商比制造商更了解顾客。因此,应当是他们而不是制造商来设计与开发商品,并找到制造商按照他们的设计、规格和成本生产商品。这个关于商人的新定义花了 5 至 8 年时间才得以成立,并为传统的供应商所接受,后者以前总是认为他们是“制造商”,并不是“分包商”。

二、关于所有这三个方面的设想必须彼此互相适应。这也许就是通用汽车公司长期来获得成功的最大力量之所在。它关于市场的设想和关于生产流程最优化的设想完美吻合。在 20 年代中期,通用公司决定它也要获得新的从未听说过的核心能力:对制造流程进行财政控制,以及一种资本配置理论。结果,通用公司创造了现代成本会计和合理的资本配置流程。

三、经营理论必须为整个组织的人所知道和理解。在一个组织的早期阶段,这是很容易的。但当它取得成功后,便越来越把经营理论当成想当然的东西,越来越少地意识到它。随后,该组织会变得满不在乎,开始走捷径,开始搞权宜之计而不是咬住正确的东西不放,不再思考,不再提出问题。它记住的是答案,但却忘记了问题。经营理论成为一种“文化”,但文化并不能代替纪律。经营理论是一种纪律。

四、经营理论必须受到不断的考验。经营理论并不是刻在石碑上的铭文,它是一种假设,是对不断流动变迁之事物的假设。诸如社会、市场、顾客、技术等等。所以,自我变革的能力必须植入经营理论的内核。

某些经营理论是极为有力的,可以持续很长时间。但作为人的创造物,它们并不会永存,实际上,今天的经营理论很少会持续很长时间。最终,每一项经营理论都会过时而变得无效。这正是发生在美国大企业 20 年代所赖以建立的那些理论上的情况。

它体现在通用汽车公司和美国电话电报公司的理论上，也已经体现在国际商用机器公司的理论上。并且显然正发生在德意志银行和它的通用银行理论上，也正发生在迅速解体的日本的大型系列集团上。

一个组织对其经营理论已经过时的第一个反应几乎总是防御性的，倾向于把头埋在沙子里，装做什么也没有发生。接下来，则是努力修补，如通用汽车公司在 80 年代初的做法，或者德意志银行今天正在做的那样。的确，德国的大公司今天一家接着一家遇到突然的完全没有意料到的危机，而德意志银行正是它们的“管家银行”，这表明该银行的理论已经不再有效了。也就是说，德意志银行以前的宗旨是向企业提供有效管理，但对于现代企业它已经无能为力了。

但修补无济于事。相反，当一项理论开始显示出过时迹象时，就应该立即着手重新思考，并再一次提出问题 关于环境、使命和核心能力的设想究竟有哪些最准确地反映了现实——其前提是清楚的，即那些伴随我们成长的由历史遗传下来的设想已不合时宜了。

随后又应当做些什么呢？有必要采取预防性措施，即在组织内部建立起对其经营理论进行的系统监查和测试。有必要进行早期的诊断。最后，有必要对处于停滞状态的理论再思考，并采取有效的行动，以改变政策和实际操作，使组织的行为符合其环境的新现实，符合对其使命的新定义，符合有待开发和获得的新的核心能力。

预防性措施只有两项。但如果前后一致地利用起来，这两项措施应能使组织保持警惕，有能力迅速改变自身和其理论。第一项措施被我称之为抛弃。一个组织应每三年对其所有产品、服

务、政策和销售渠道提出以下这个问题,即我们是否已经不在轨道上了,我们现在是否将进入轨道 通过对公认的政策和日常工作提出问题,组织迫使自身对其理论进行思考,迫使自己考验其设想,迫使自己提出问题 为什么这个现在行不通了,尽管 5 年前我们着手搞的时候看上去是很有前途的?是否因为我们犯了错误?是否因为我们做错了什么事情?或者是否因为事情没错,但仍然行不通?

没有系统的有目的的抛弃,组织就会为事务所压倒,就会把它的资源浪费在它决不应该做和不应该再做的事情上。结果,它将缺乏资源,特别是人才,而这些都是抓住市场、技术和核心能力变化时产生的机会所必需的。换言之,当组织的经营理论已经失效时,它将无法对创造出来的机会作出建设性的反应。

第二项预防性措施是研究你的业务范围之外发生的事情,特别是研究非顾客。走动管理在数年前盛行起来。它现在仍然是重要的。尽可能多地了解你的顾客也是重要的——这也许是信息技术发展最快的领域。但根本变化的最初迹象却很少发生在组织内部或它的顾客范围内。最初迹象几乎总是在它的顾客范围之外出现。非顾客在数量上也总是压倒顾客。沃马特公司执美国零售业牛耳,占全美消费品市场的 14%。这也意味着这个市场的 86%不是该公司的顾客。

事实上,有关非顾客的重要性,近年来最好的例子是美国的百货公司。20 年前,美国百货业处于顶峰时期,其顾客占了美国非食品零售市场的 30%。百货公司经常向它们的顾客发出问卷,研究他们,调查他们。但百货公司不关心另外 70%不是它们顾客的人,它们看不出有什么理由要去关心。它们的经营理论是,大部分有能力上百货公司购物的人自然会来。50 年前,这个理论确实行得通。但是 60 年代婴儿潮中出生的一代人成长起

来后，这个理论就失效了。因为，这一代人中占主宰地位的集团是受过教育的双职工家庭中的妇女，对她们来说，钱并不决定她们要去何处购物。时间是首要的因素，这一代的妇女花不起很多时间到百货公司去购物。由于百货公司仅仅盯着它们的顾客，所以一直到前几年才刚刚认识到这个变化，但为时已晚，生意已经流走了，再也来不及把婴儿潮这一代人的生意拉回来。百货公司得到的教训是，尽管关注顾客是至关重要的，但这并不是全部。一个组织也必须是受市场驱动的。

为了早一点看出问题，经理人员必须注意警告性迹象。一个组织达到自己原来目标之时，也总是其经营理论过时之日。所以，达到自己的目标并非是可以庆祝的理由，而是进行新的思考的缘起。美国电话电报公司在 50 年代中期实现了它的使命，让每一个美国家庭和企业都可以用上电话。当时，有些主管人员提出应重新评估经营理论，例如，把本地服务——这里目标已经达到——和正在增长的未来的业务分离，开始经营长途业务，并扩展到全球电信业务。他们的观点未受注意，几年后，该公司大受折腾，仅仅依靠反托拉斯法才使它得到挽救，后者正是用命令实现了该公司管理层当初不肯自愿去做的事情。

高速发展是组织的理论发生危机的另一个肯定的迹象。任何组织在相当短的时间里两倍三倍地扩大自己的规模，就必定会超越自己的理论。甚至‘硅谷’也知道，一旦一家公司的规模发展之大使得人们都要佩戴姓名标牌才能互相辨识，那么，光办一些啤酒聚会是不足以达到互相交流目的的。不过，这类快速增长提出的挑战是针对更深层次的设想、政策与习惯的。为了继续正常地运转，更不用说发展了，该组织就必须再次对其环境、使命和核心能力提出问题。

一个组织的经营理论之失效，有两个较清楚的信号。其一是

意料之外的成功——无论是该组织自己的还是竞争对手的。另一个是意料之外的失败——同样,无论是自己的还是竞争对手的。

当初日本汽车向美国大举出口使底特律三大汽车巨头摇摇欲坠时,克莱斯勒公司却取得了完全出乎意料的成功。它的传统轿车失去的市场份额甚至比通用公司和福特公司还大,但它的吉普车和面包车销售——完全意外的发展——却如日中天。当时,通用公司在美国的轻型卡车市场上居领先地位,在设计和质量两方面都未受到挑战,但它没有注意它的轻型卡车的生产能力。毕竟,按照传统的统计,面包车和轻型卡车被归入商业用车型,而不是载人用车型,即使现在这类车大部分被买来用于载人。然而,要是通用公司注意到克莱斯勒公司这个较弱的竞争对手的成功,它也许早就会意识到它关于市场和核心能力的设想是失效了。从一开始,面包车和轻型卡车市场就不是一个高收入阶层的市场,二手车贴换价格对它也没有什么影响。自相矛盾的是,在轻型卡车领域,通用公司早在 15 年前就已大大走在前面,形成了我们今天所称的精益型制造业。

意料之外的失败和意料之外的成功一样,应当被认真地视为一个警告,恰如一个 60 岁的老人“轻微的”心脏病首次发作。60 年前,时当大萧条,西尔斯公司认定汽车保险已经成为一种“附属品”,而不是一种金融产品,因此,销售汽车保险符合该公司的使命,即成为服务于美国家庭的最了解情况的购买者。人人都认为西尔斯公司在发疯。但汽车保险很快成为西尔斯公司最赢利的业务。20 年后,在 50 年代,它认定钻戒已经成为必需品而不是奢侈品,该公司成为世界最大的——也许是最赢利的——钻石零售商。所以,在 1981 年,当西尔斯认为投资产品已成为美国家庭的消费产品时,这也是很符合逻辑的。它买下迪恩·



维特金融公司，并把该公司的办事处搬入西尔斯的商店里。这一着棋是一场大灾难。美国公众根本没有把他们在金融方面的需要看作是“消费品”。当西尔斯最后决定放弃并把迪恩·维特公司放在西尔斯商店以外作为独立的业务来经营时，该业务立刻就开始繁盛起来。1992年，西尔斯以挺不错的利润卖掉了它。

要是西尔斯确实把这次失败，即成为美国家庭投资的提供者，看作是它的理论的失败，而不是一次孤立的失手，它也许会提前10年来改造自身，并重新定位，而当时它在市场上还处于相当领先的地位。因为，西尔斯也许会看出，正如它的其他几个竞争对手如J·C·彭尼公司等当时已觉察到的那样，迪恩·维特公司的失败使整个市场同质性概念有了疑问——西尔斯及其他大众零售商多年来赖以建立它们战略的正是这个概念。

传统上，我们都想找到魔术师以他的魔杖使一个病入膏肓的企业起死回生。然而，建立、维护和恢复一项理论并不需要——一个成吉思汗或达·芬奇坐在经理办公室里。它并不关系到天才，它关系到的是努力工作；它并不是聪明与否的问题，而是责任心——的问题。这正是总裁、经理们能够得到报酬的原因。

实际上确实有不少总裁曾经成功地改变了他们的经营理论。默克公司<sup>①</sup>总裁通过把力量全部集中在研究开发经专利注册的极具突破性的药品，使该公司跨入全世界最成功制药企业之列，他以大量征用常规药品和非处方药品经销商的方式急剧改变了该公司的理论。他并没有因这样做而导致“危机”，当时公司表面上经营得很好。相似的还有数年前索尼这家世界最著名的消费电子硬件制造商的新总裁，他也改变了该公司的经营理论。他买下好莱坞一家电影制片公司，由此开始改变该公司的经

<sup>①</sup>默克公司（Merck），美国最大的制药公司之一。——译者