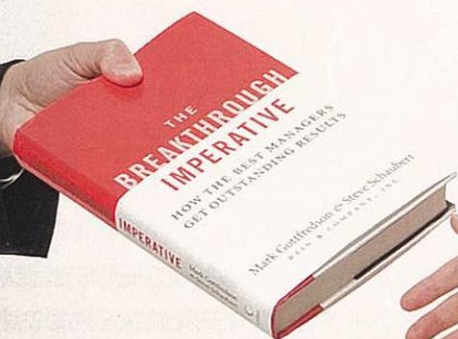


“四项基本法则” 让CEO待得更长些

文_本刊记者 孙海燕



* 马克·哥特弗莱森 (Mark Gottfredson), 1983年毕业于哈佛商学院, 被美国业内权威杂志《咨询》评为“25位最有影响力的咨询顾问之一”, 担任贝恩全球绩效业务的负责人。[摄影_刘林]

如今新上任的CEO已经没有大把的时间用来证明自己的价值。被称为“25位最有影响力的咨询顾问之一”的马克·哥特弗莱森(Mark Gottfredson)和同事史蒂夫·肖伯特(Steve Schaubert),为那些不愿提前出局的CEO找到了四项“突破法则”。

当沃伦·纽尔顿(Warren Knowlton) 2002年接手有着150年历史的英国公司Morgan Crucible的时候,这家生产碳素、陶瓷以及其他工业材料的老牌公司正陷于严重的困境,股票价格在5年之间已跌了90%。他上任后的第一件事情,就是全面诊断每一个业务。他给200多个业务经理都发了一张30个问题的调查问卷。随后,他从这些经理的问卷反馈中了解到了公司目前的业务状况,从而决定了未来的发展战略。三年之后,这家公司不再是每年10%的亏损,而是6%的赢利,股票价格翻了10番。

之后,当贝恩公司的两位资深合伙人马克·哥特弗莱森(Mark Gottfredson)和史蒂夫·肖伯特(Steve Schaubert)找到纽尔顿的时候,他们发现当初纽尔顿所列的30个问题恰好与他们所提出的“CEO不能忽视的四项基本法则”一一对应。

不过,并不是每一个新任的CEO都有纽尔顿的运气。根据一项对离职的美国公司CEO的调查显示,从1999年到2006年期间,美国公司CEO的平均任职时间从10年降到了8年。其中,20%的CEO的任职时间非常长,平均任职时间达到23年之久,而40%的CEO,平均任职时间还不到2年,就被不甚满意的董事会“赶”走了。不仅CEO面临着如此巨大的时间压力,CFO、COO、CMO等其他高管所任职的时间甚至还要少于CEO,平均任职时间仅为3年左右。

这样“残酷的现实”不仅仅发生在美国,

在各个经济体中越来越寻常见。如今,面对席卷全球的经济危机,CEO们所面临的压力比以往更大,他们需要在极短的时间里证明自己的价值。

CEO的领导力与公司业绩表现之间的相关性不言而喻。以保时捷为例,保时捷多年来超乎寻常的业绩表现与它那大名鼎鼎的CEO文德林·魏德金(Wendelin Wiedeking)博士密切相关,从1993年中期,也就是魏德金博士刚刚上任的时候,到2005年12月,保时捷的股票价格超出德国CDAX股指的8倍。不过,在魏德金博士上任的前2年半里,保时捷的表现几乎与CDAX股指持平。

哥特弗莱森和肖伯特,从同事克里斯·祖克(Chris Zook)研究的G8经济体中的公司数据库中,选取了202家在10年间平均利润增长至少达到5.5%的公司。他们的研究发现,平均而言,在公司CEO任职的前6个月,虽然表面上这些公司的市场表现与相关的股指几乎一样,但这些CEO采取了各种明显的举措;之后,业绩的攀升比较平缓,直到这些CEO任职了6年之后,成功似乎突然间爆发了,这些公司的业绩超出了相关股指的1倍;直到这些CEO任职了9年之后,这些公司的业绩超出了相关股指的2倍。

显而易见,个人能够让公司表现得与众不同,然而,这里存在一个时间因素,如何让成功来得更快一些?如何在最初的两三年里,就能比其他拥有相似记录和领导品质的同伴们表

现得更为出色,安然度过最艰难的“考验期”?

哥特弗莱森和肖伯特希望找到像魏德金博士这样的成功高管背后的“秘诀”。他们对3000多家公司进行长达20多年的广泛运营评估后,总结出四项简单却具备显著成效的“突破法则”,并在2008年推出的新书《突破法则——优秀经理人如何获取出色成就》做了详细阐释:

法则一:成本和价格持续降低。

法则二:竞争定位决定你的解决方案。

法则三:客户及利润池不可能一成不变。

法则四:简化带来成效。

在商学院的教科书里,各类商业法则并不缺乏哥特弗莱森和肖伯特所定义的四条法则。如何在上百条商业法则中找出这四条“基本法则”,是这项研究最困难的部分。

“每当我们向那些成功的经理人询问是什么让他们取得了成功,他们会立即说出三个或四个因素,从来没有多于五条。这就是一个现象,人实在不能同时处理多于三个或者四件事,所以我们想得到三或四条法则。”哥特弗莱森如此解释道。

哥特弗莱森和肖伯特为那些“不愿提前出局”的CEO们提出了“3-4-3综合法”,具体解释为:他们最多只有3年的时间来呈现结果;他们从来不能忽视这四条基本商业法则;他们应该遵循三步行动计划——对公司目前的状况取得共识;设定你将会到达的“目的地”,使之具有说服力、激励性以及现实性;安排路径和关键行动规则。

寻找成功CEO的“基本法则”

《东企》：你们是如何找到这四条“基本法则”的？

哥特弗莱森：首先，我们回顾了我们的3000多个客户，以及数据库中众多公司20多年来的业绩表现，然后分析这些公司成功或失败的原因。

我们询问那些非常成功的CEO，是什么导致了他们的成功，接着将他们所说的因素与我们已有的一些假设和归纳进行对照，看看两者是否相符。在我们的书中，列出了100家成功公司的案例，100%的公司都遵循了这四个法则。当然这并不是绝对的，它们之间是有联系的，但并不能代表因果关系。

为了证明因果关系，我们就去观察哪些失败的CEO。我们想知道，当他们失败时，之前是否打破了这四个法则或者忽视了它们。我们研究了225位在2006年离职的CEO的例子，大约有38%的人是因为他们的表现而离职，也就是85位左右，这其中91%的人因为没有遵循这四个法则中的一条而与成功失之交臂。虽然取得出色的商业管理需要关注很多方面，但是这些法则是必须的。

《东企》：这些法则有一定的先后顺序吗？你觉得这些法则在将来也会保持不变吗？

哥特弗莱森：这些法则并没有一定的先后顺序。我觉得它们在现在和将来都会适用的，因为其中一些法则是动态的，就像第一条——成本 and 价格持续降低，这就是一个动态的法则。当然，你也要不断发现正在变化的东西，与此来调整你的战略。既然这些法则在过去的40年里都是正确的，那么我相信在将来的40年里，它们仍旧会是正确的。我不觉得它们会改变，就像万有引力定律，它们不会在下一个世纪被推翻。

《东企》：你提到了经验曲线，事实上这不是一个新概念，你为什么将它作为第一条法则的基础？

哥特弗莱森：的确是这样，经验曲线是一个老的概念，具体而言：随着一个行业的经验累计，该行业的产品或服务成本将会随之降低，而且，下降的幅度能够被预计出来。但是据我所知，很少有公司根据这个规律来管理，他们并不依赖经验曲线来做成本控制，虽然他们应该这样做。

另外，一部分人自以为了解什么是经验曲线，但是其实他们对一些细节还是一无所知。比如，他们不知道怎么识别经验曲线中正确的单位价值，顾客真正购买的是单位价值。比如，顾客为汽车购买轮胎，他所真正购买的并不是轮胎，而是轮胎所运转的路

程。这可以解释尽管1980年的一个轮胎价格比1960年的轮胎价格涨了50%，但前者的轮胎更耐用，所能运转的路程远远大于后者，所以实际的单位价值还是降低了。管理者常常为这个现象所困惑，因为他们很难识别并计算出单位价值。我们为之做了74个行业的经验曲线。有一些公司的采购部运用经验曲线来管理业务，他们计算出每件采购商品的经验曲线，但这样做的公司并不多，所以，运用这种方法管理的公司成功了。

《东企》：在你们的调查中，针对不同地区的公司，所得到的调查结果是否也有不同？

哥特弗莱森：是的，而且非常有趣。我们拟了一份问卷调查，让不同的公司来自我鉴定他们是否符合这四条法则。问卷调查大概有90个问题，我们向全球六千多个公司发放了这份问卷，然后进行回收分析。我们发现，不同的文化关注的地方也不一样。比如说，德国公司的问卷调查显示，他们一般在第一条上给自己的评价非常高，但是在第三条上的表现较差。

《东企》：你觉得这四条法则对初创企业适用吗？

哥特弗莱森：同样适用。在美国和欧洲，90%的初创企业以失败告终。他们失败的原因，并不是因为他们没有好的想法或产品，而是这些好的想法到底有没有实施出来。这就是问题所在，他们没有意识到他们的竞争力到底在哪里。他们只知道顾客想要什么，却没有考虑成本方面的竞争优势，或者遵循其他的基本法则，最终只能以失败收场。

我的一个朋友刚刚开办了一家治疗重病患者和绝症患者的医院。他读了我们所提出的理论以后，很受启发。我问他：“当地最大的那家医院有几家分所？”他回答说：“七家”。我继续问他：“一旦有人生病，他们最先想到的是哪家医院？”“是他们。”我接着向

12项必须了解的事实

法则1	法则2	法则3	法则4
成本/价格经验曲线	资产收益率/相对市场份额	顾客细分和需求	产品和服务的复杂性
所处的相对位置	市场份额趋势	顾客忠诚度	组织和决策的复杂性
产品赢利性	能力资产和差距	利润池变动	流程的复杂性

准确地诊断你公司目前的状态，基于特定的目标来设定你公司未来到达的状态。

12项必须了解的事实来帮助成就定义公司目前的状态和想要状态

他指出他应该通过扩大医院的数量来占据市场份额。随后,他开始筹划扩张他的医院。

“基本法则”应对经济危机

《东企》:在你看来,何时是实施这四条“基本法则”的最佳时机?

哥特弗莱森:做这件事的最佳时间就是CEO刚刚走马上任的时候。如果他不这样做,那么就会“错失良机”。或者是当所有权发生变化的时候,比如公司并购的时候,也是开始诊断公司的好时机;或者是当公司遇到困难,你需要反思你的战略的时候。

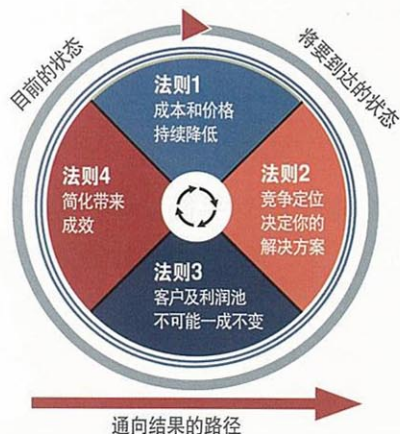
在最初的几百天里,你需要对公司做一个全面的诊断,判断公司现在所处的状态,以及你想要成就的状态。这是一个很长的过程,这就需要你考虑组织结构、商业结构,以及如何实行动机会,以便让公司里的每个人都应该做什么。如果你那样做了,那么你就成功了。当一个CEO上任之时,就是他做这些努力的最佳时机,

《东企》:你能否更详细地阐述一下如何根据这四条法则制定行动计划?

哥特弗莱森:这通常是一个三步走的计划,第一步是确认目前的状态,第二步是设定想要到达的目标,第三步是制定路径。

在实施计划的时候,你需要培训很多人,让他们参与到变革的计划中来。如果你想在组织里做一项重大的改变,需要有多少人理解你,并跟随你做出改变?答案是:你所有员工中的10%。因此,你需要为这些人制定培训计划,让这些人在公司最关键的环节中取得变革的成功。这就是第一步。如果你在最初的几个月已经做到了这点,那么就是考虑接下来的18到24个月应该是怎样的。随着时间的推移和商业上的动态变化,你需要回过头来看一下你所做的变革,以此做出调整。

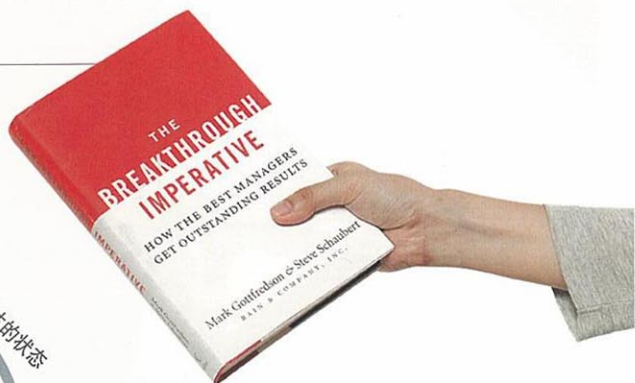
商业基础法则



《东企》:在如今全球经济危机的大环境下,这四条法则意味着什么?

哥特弗莱森:虽然经济危机带来了许多挑战,但也创造了不少机遇。比如,麦当劳在这次经济危机中继续保持赢利的状态,因为越来越多的人选择去麦当劳,他们每天多卖出200万个汉堡。

事实是,在这种萧条下,每个企业受到的影响是不同的,因此,它反而更强调了这四条法则的重要性。举个例子,如果你是个低成本的制造商,那么你在本次经济危机中所损失的就要比高成本的制造商损失的要小,那么你就处在一个比较优势的地位,因此,更为重要的是,你需要仔细考虑如何再减少你的成本。在市场成长十分迅速的环境里,所有的公司都争先恐后地争夺市场份额,每个人都能卖得很好。然而,在萧条时期,占据市场的公司往往是那些能够提供满足顾客需要、价廉物美的产品的公司,所以顾客会跟随好的公司,而那些在市场边缘的公司,并不在乎顾客的需要,那么他们会伤得最惨。这是一个十分重要的时期,大家应该努力了解顾客的需要。



The Breakthrough Imperative: How the Best Managers Get Outstanding Results

出版社 COLLINS BUSINESS

出版日期 2008年3月

对于成本的减少,你要想好到底要节约哪一部分的成本,如果你减少的是顾客不可见的成本,那么这就是好的做法;如果你减少的成本影响到产品或服务的质量,那么你就会受到影响。举例而言,在2001年、2002年的经济衰退时期,我们的许多竞争者裁员,而我们把最好的人才吸纳进来。当市场变好时,我们有了更好的人才竞争,我们就更容易克服这种经济衰退。所以,要想好什么是需要节约预算的,而什么是需要更多投资的,这会在之后帮助你取得成功。

《东企》:你怎么看待中国公司在遵循这四条法则方面的表现?

哥特弗莱森:我觉得中国的公司应该会在第一条上做得很好。中国企业在成本上具有很多优势。在第三条上,他们也会做得很好。但是,我觉得有一些问题是中国企业必须去思考的,那就是第四条——简化带来成效。中国企业应该更加为顾客着想,特别是中国市场的变化速度相当之快,顾客的地位就愈加重要,我们发现本土的零售商开始更多关注顾客的价值。●(刘健对本文亦有贡献)