

徐聖智 <http://steven.spbc.com.tw>

先問，為什麼？

第五部

成功是最大的挑戰

第十一章

當為什麼模糊不清

某位大企業執行長這樣感嘆：「近年來，許多浮誇不實的企業，以及坐擁高薪執行長，行徑實在令我失。這些人坐在金字塔的頂端巧取豪奪，一心只顧自己的利益，不管別人的死活，這是當今美國企業界最嚴重的問題之一。」然而，這家企業近年卻也成了各界批評的焦點。

他在美國中部一座農場長大，當時正值美國經濟大蕭條時期，或許這也是他一生節約的原因。高中打美式足球時，沃爾瑪創辦人山姆·威頓(SmWalto)身高一七五公分，體重只有五十九公斤，他很早就了解勤奮的重要性。勤奮才有可能贏球，而身為校隊的四分衛，威頓贏過不少球。事實上，他們還曾奪得州冠軍的榮銜。無論是因為勤奮、運氣，或者純粹出於一種無可救藥的樂觀精神，威頓很早就習慣當贏家，他甚至無法想像「輸」是什麼感覺。他提出一種饒負哲學意味的說法：或許就是因為他永遠只想著贏，所以成為自我實現預言即使生長在大蕭條時代，他也因為擁有一條很好的送報路線，而一直維持不錯的生計。

威頓過世前，就已將沃爾瑪阿肯色州班頓維(Bentonville,Arkansas 一家小店，經營成年營業額四四〇億美，每週上門顧客高達四千萬人的零售業巨人、然而，要建立起一家規模相徵於全球第二十三大經濟體的超級大企業，光靠好勝個性、勤奮的態度，以及天生的樂觀精神，恐怕並不够。

威頓並不是第一個懷抱遠大夢想的創業家，許多小企業的老闆們，也都夢想著公司有天能夠成為大企業、你很難想像曾有多少創業家告訴我，他們的目標就是要將自己公司，展成億萬美元規模的大企業。然而，這樣的機率實在不高。今天，全美註冊有案企業總數，高達兩千七百七十萬家，只有一千家能登上<財星>一千大企業(Fortune1000)的名單，這些企業的年營收平均約十五億美元、也就是說，所有美國企業要躋身這份名單機率，其實還不到.0四%。

要建立規模大到足以影響市場的超級企業，當然需要其他條件配合。零售業的低價策略，並不是威頓發明。均一價十元店的概念，早在十年前就存在了，而凱瑪百貨(Kmart)與塔吉克百貨(Target)也都成立於一九六二年，和沃爾瑪同年。當威頓的第一家店開張時，折扣零售業早已是年產值高達二十億美元的行業。沃爾瑪的競爭者不僅限於凱瑪和塔吉克，很多競爭者的資金都更充裕，地點也更有利成功機會似乎更大。威頓甚至沒有發明出更好的經營模式，他承認自己向費德瑪商場(Fed-mart)創辦人索爾·普萊斯(SolPrice)「借用」了不少經營手法，這是一間在五十年代成立於南加州的折扣零售業先趨。沃爾瑪並非唯一採取低價策略零售商。正如先

前所討論,價格是非常有效市場操作手法,但光靠打價格戰,並無法建立高顧客忠誠度,也無法創造出引爆點。同時,低價策略並不能感動員工為沃爾瑪賣命工作。沃爾瑪沒有使用低價策略的專利,更重要的是,那也不是他們深受消費者喜愛,終而大放異彩的主因。

### 服務鄉里的沃爾瑪被社區排斥

威頓的原動力,來自於更崇高的目標和理念。他相信的是「人」,他深信只要自己照顧別人,別人就會照顧他。只要沃爾瑪為員工、顧客和社區付出愈多,他們給沃爾瑪的回饋也會愈多。他說:「大家彼此照顧、互利互惠,這就是我們的秘訣。」這個概念,要比「為大家省錢」偉大多了。對威頓而言,真正重要的不是顧客服務,而是「服務」本身。他建立沃爾瑪目的,是為了服務人群與鄉里,以及員工與顧客,服務是他的終極目的。

問題是,他的理念並未清楚傳承下去。他過世之後,沃爾瑪的為什麼(服務人群)跟怎麼做(提供低價商品),逐漸開始混淆。低價策略的市場操作,取代了威頓的感召能力服務人群。

「廉價」成為他們的驅動力,效率和利潤變成最重要的事,而這和威頓過去竭力實踐的創業初衷,形成了強烈的對比。威頓曾說:「電腦能精準告訴你實際賣了多少貨品,但無法告訴你原本能賣出多少東西。」要賺錢,就得付出成本,因為規模,沃爾瑪所付出的成本,絕對不只金錢而已。忘記創辦人的為什麼,讓沃爾瑪在「人」上面,付出了極為慘痛代價。想想威頓的創業初衷,這件事豈不諷刺?

沃爾瑪曾以照顧員工、體貼顧客聞名,但近十年來卻醜聞總身,而且每一樁醜聞,幾乎都與欺壓員工、剝削顧客有關。2008年十二月,沃爾瑪總共面對七十三樁違勞資法的集體訴訟案,而且早已因為許多判決,而付出過千萬美元的和解金。一個以服務鄉里為使命的企業,竟然和許多社區搞得水火不容,不禁令人唏噓。過去,各地民意代表曾努力修法,好協助沃爾瑪進駐他們社區服務,如今,大家卻群起抵制他們。以約市為例,布魯克林的市民代表就與工會聯手,抵制沃爾瑪在當地開店,因為他們在剝削勞工方面惡名昭彰。

沃爾瑪不但違反了威頓的創業理想,而且有件事別具諷意味,那就是他們未能坦然自嘲,從失敗中學習。威頓曾說:「成功時,熱烈慶祝。失敗時,幽默以對。不要把事情看得太嚴重,當你輕鬆以對時,別人也能輕鬆以對。」但他們不但未能坦承辜負了創辦人的理念,反而一錯再錯,沃爾瑪之所以在創辦人過世之後,想法、做法與對外溝通,都出現嚴重偏差,並不是因為競爭者變得異常厲害。2002年,凱瑪百貨聲請破產保護,三年後更與老牌零售巨人席爾斯百貨(Sears)進行合併。而年營業額高達四千億美元的沃爾瑪,總銷售金額也仍高出塔吉克六倍之多。

事實上,放眼整個零售市場,他們仍是全球最大零售業者,所賣出的DVD、自行車及玩具,數量遠高於其他企業。沃爾瑪傷害,並不是來自外部競爭。多年來,他們所面臨最大挑戰,一直就是自己。

對沃爾瑪而言,怎麼做跟做什麼始終沒變,面對的困境也與身為「企業巨人」無關,因為早在市場熱情消退之前,他們已是一家規模大公司了。真正改變的是,沃爾瑪的為什麼變模糊了,而且大家都明顯感受到。他們曾經大受喜愛,現在失寵、獲得反感,我們腦中清楚感受到這種負面情緒,卻無法說明到底是哪裡出了錯。於是,我們只好將問題,歸咎於那些看得見的具體因素,如規模和金錢等。如果外人看不清楚沃爾瑪的為什麼,他們內部恐怕也十分混淆。如果內部十分混淆,外人當然也就更看不清楚了。唯一清楚的是,今天的沃爾瑪,早已不是威頓所創立的沃爾瑪了。

到底出了什麼問題?若說一切都是因為他們只關心利潤,這就太過簡化。所有的企業都想賺錢,但這並不是事情出現如此重大轉變的原因。轉變只是問題的徵兆,如果不了解問題的真正原因,這種情況可能出現在每個大企業身上:讓成功企業轉變成為冷酷巨人的,並不是命運或某種神祕的企業循環,問題是出在「人」身上。

#### 毫無成就感的成功

每年,一群成功的創業家,都會在麻省理工學院位於波士市郊的恩迪考特別莊(EdicotHouse)固定聚集。這個他們自稱「巨人會議」的活動,絕非一般常見的創業研討會,也不是那種浪費時間的聯誼活動。他們不打高爾夫球、不做 SPA,也不舉昂貴的晚宴。每年,四、五十位企業家會花整整四天的時間,從早到晚專心聽不同領域的專家,分享理念與想法,之後再由與會者自行帶領討論。

幾年前,我有幸以來賓的身分,參加了一次巨人會議。我以為它又是一群創業家聚集討論自己的工作,會聽到一些有關利潤極大化、改善制度的討論與報告,但我所見到的,竟然是完全不同的東西。事實上,它與我的預期,幾乎完全相反。第一天,有人問與會者,有多少人覺得自己已經達到財務目標?大約只有八成的人舉手,我以為這個問題就已經很特別了。但真正發人深省的,卻是下一個問題。當大家手還舉著時,那個人又問:「有多少人覺得自己有『成功』的感覺?」八成的手又放了下來。場合裡,有一屋子全美最優秀的創業家,許多人身價上億,如果不想繼續工作,都能立刻退休,盡情享受人生。但絕大多數的人,却不覺得自己成功。事實上,很多人失去很多,非常懷念從前那種一文不值,在地下室奮鬥的日子。

這些優秀的創業家,已經來到人生的另一個階段:事業絕不只是在賣東西賺錢而已。他們發現了做什麼與為什麼之間的那種深層連結,因此聚在一起討為什麼,而且討論熱切。他們不像典型的 A 型人格創業家,來這裡只想彼此證明自己。他們之間有種奇妙的信任感,而不是尖銳的競爭心態。由於這種信任感,每個人都願意敞開心胸,不怕讓人看到自己最脆弱的部分,因為在未來的一整年內,他們有可能不再如此開誠布公。在四天的活動裡,每個人至少都留下幾滴熱淚。

我無意討論「金錢買不到快樂」,或「金錢買不到成就感」這類的話題,因為這些話題既不深刻,也不新鮮。真正讓我感興趣,是這些創家經歷轉變。當他們的

企業規模越來越大，自己也變得愈來愈成功時，什麼事情改變了？我們很容易看到事業成為他們帶來的具體收獲，比方說，財富的數量、辦公室的規模、員工人數、豪宅大小、商品市佔率，有媒體的曝光率等。但他們失去的東西，卻難以描述。有形的成就愈高，一些看不見的東西，也開始消逝。些成功的企業家，都非常清楚自己在做什麼，也都專精於怎麼做。但對許多人而言，他們不再清楚自己的為什麼。

既成功，也得很大的成就感

對某些人而言，成功其實有點反諷。很多人獲得很大的成功，卻毫無成就感。有些人功成名就之後，嗟嘆盛名只會帶來孤寂。成功與成就感並不相同，很多人常混為一談。成功是達成某些具體目標，是一種有形的成果，定義清晰，而且通常可以衡量。成就感恰好相反，它是一種感覺或心境。我們常用感覺來確認事實，比方說，我們常說「她覺得自己很成功」。為了達成具體目標而擬定計劃很容易，但為了追求成就感而擬定計劃，卻十分困難。在我看來，當你用做什麼來達成目標時，所獲得的就是成功。但當你清楚追求為什麼時，能獲得就是成就感。成功的動機很具體，但成就感的原動力，卻隱藏在我們腦海深處，那是一種很難用言語描繪的感覺。

成就感是永無止境的追尋。當我們每天上醒，追求都是做什麼背後的為什麼時，成就感就會油然而生。具體的成功只是里程碑，用來告訴我們自己方向沒錯。成功與成就感兩者並不相斥，我們兩種都需要。一位智者曾說：「金錢買不到快樂，卻能讓我們買到與快樂同行的遊艇。」這句話非常有道理。遊艇代表某種成功，具體、清晰可見，只要計劃正確，絕對可以達成。

有些人追求成功，卻誤以為那是終極目標，所以不管遊艇有多大，都無法獲得真正的滿足感。有不少人常以為，只要自己愈成功，成就感自然就會出現，事實並不然。

在打拼事業的過程中，我們會對自己的做什麼愈來愈有信心，也會日漸成為怎麼做的專家。每完成一些目標，成功的指標和進步的感覺，就愈來愈明顯。生命何其美好！但大多數的人在旅途中，常會不知不覺就忘了當初踏上旅程的原因。在旅途中，我們常會不小心走上岔路，無論個人或企業都一樣。巨人會議每位創業家所感受到的轉變，與沃爾瑪和許多大企所經歷過或在經歷的情況完全一樣。只是這些大企業的規模龐大，所以為什麼混淆不清所引發的震盪，影響範圍也比較廣泛，員工、顧客和社會大眾都深刻感受到了。

那些能永遠不忘為什麼的人，無論成就大小，都能由衷激勵我們。能永遠不忘為什麼，而且在過程中不斷締造里程碑，並帮助大家齊心同力往正確方向前進的人，才是真正偉大的領導人。偉大領導人的黃金圈，永遠保持在平衡狀態。他們追求為什麼，對怎麼做保持高度紀律，而且他們的做什麼，能完全證明並體現他們的理念。可惜的是，多數人的做什麼和為什麼，常會出現失衡狀態、我們所做的事情，

會和自己的為什麼分道揚鑣,當有形做什麼和無形的為什麼出現分歧時、一切都  
會開始茫然。

#黃金圈品酒讀書會 #徐聖智網站 #超潛力事業 #台灣酒藝文化發展協會