

看世界

百年老店

杨啸林

的定力

应该说，西门子的历史并非一帆风顺。不过回顾其历史不难发现，从西门子诞生的那一天起，维尔纳的人生哲学就深深烙印在企业家身上，成为企业的核心理念。维尔纳对核心技术的执着追求。

维尔纳曾在《回忆录》里形容自己“自我感觉是学者和技术人员”。有别于同时代大部分企业家，维尔纳深爱科学，这一理念也深深影响了西门子，使得其一直对技术创新情有独钟。正是基于对科技的持续关注与投入，西门子才屡屡冲破瓶颈。

就说西门子的第一款产品指针电报机。仅从技术水平而言，这款产品与其他产品并没有本质区别，而且其性能很快就被莫尔斯电报机超越了。当时普鲁士专利制度尚不完善，很多电报机生产商都放弃了自己的产品，转而生产莫尔斯电报机。但维尔纳坚决不肯走捷径，而是基于自家的产品不断进行技术升级，最终发明出双向电报机和双工电报技术。此外，维尔纳还通过反复试验，找到了一种来自马来西亚的塑胶作为绝缘材料，一举解决了电报线埋进地底时的绝缘问题，最终让公司在电报领域站稳脚跟。

即便已经成为企业家，维尔纳也并未停止学习的脚步。1844年，在观看完法国工业博览会展出的多种前沿技术产品后，备受启发的维尔纳感慨地说：“只有掌握丰富的科学知识，才有可能开启下一次技术发明革命。”他果断停下手头工作，开始埋头苦读，还经常跑到柏林大学“蹭课”，到工程学会参加理论研讨。此后，从发明开启电气工程新时代的直流发电机，到利用自身在电气化领域的积累进入电力工程机械制造领域，制造出第一辆电动轨道列车、第一座电梯等，西门子凭借其不断发展的核心技术，奠定了全球最大电气工程公司的名号。

当然，西门子的创新故事远不止于此。20世纪60年代，西门子另一项关键技术——工业数控系统问世。通过自动化战略，西门子再次快速崛起。从2008年开始，西门子逐步转向数字化战略并一直持续至今，公司也被评为近十年来数字化转型最成功的工业制造型企业之一。

其次，做自由贸易的坚定拥护者。早在西门子刚刚在本国市场站稳脚跟、员工也只有90名时，维尔纳就已经开始思考如何打造一家国际性公司了。他先后在圣彼得堡、伦敦、巴黎设立分公司，迈出了海外扩张的第一步。维尔纳敏锐地发现，当时的企业营业额主要靠普鲁士王国和北德几个相邻公国的订单，业务来源单一导致经营风险无法分散。若能开展全球化布局，不仅可以扩大公司收入来源，还能减少不可抗力因素带来的风险。

事实正如维尔纳所预料。19世纪中期，当普鲁士国内市场因越来越多的竞争者以及

国家政策转向快速收缩的时候，正是电报业务尚处于萌芽阶段的俄罗斯为公司带来了源源不断的订单和利润。当1853年克里米亚战争爆发，波及公司业务，智利和澳大利亚的订单相继而来，美国公司对西门子电报机产生了兴趣，英国的电缆生意也有了起色和转机。

尤其值得一提的是名噪一时的全球海底电缆项目。该项目设计线路以英国为起点，途经俄国、普鲁

士和波斯，通过英国铺设在波斯湾的海底电缆抵达印度。西门子正是凭借在圣彼得堡、伦敦、柏林的分公司，努力争取到了各自所在地政府当局的准许，这才顺利完成项目。项目完工于1870年并持续使用至1931年，让英国和印度之间的可靠电报传输时间缩短至5个小时。

深深感受到自由贸易红利的维尔纳是自由贸易的坚定支持者。他曾预言，在将来与美国的竞争中，欧洲“只有尽可能清除欧洲内部的所有关卡”才能维持下去。如今看来，欧盟内部早已取消了关税壁垒。在后来的经济全球化浪潮中，包括西门子在内的跨国企业都因自由贸易和专业分工得到快速发展。

再次，要相信“我想要”的魔力。维尔纳的目光总是盯着未来。其实，作为开拓者，挫折与磨难一定不会少，但维尔纳从不轻言放弃。

在他写给妻子玛蒂尔德的一封信中说道：“在‘我想要’里有种强大的魔力。”

“障碍之所以存在，是为了被克服掉。”在维尔纳的创业史中，处处透露着这样的定力。

19世纪60年代，随着海底电缆业务的快速扩大，维尔纳开始设想将西门子打造为整个海底电报领域的国际领先企业。在实现梦想的过程中，合作伙伴哈尔斯克因为担心风险退出了，西门子英国公司因为陷入发展困境自顾不暇，加上海底电缆铺设本身就存在大量不可控风险，很多人都劝维尔纳缓一缓再说。但维尔纳不同意，支撑他的就是“我想要”3个字。1875年，跨大西洋海底电缆项目最终顺利完成，出色的工程质量不仅让公司在之后几年获得了另外5个横跨大西洋的电缆订单，也让公司成功挺进具有国际地位的电缆电报企业梯队。

“障碍之所以存在，是为了被克服掉。”在维尔纳的创业史中，处处透露着这样的定力。

19世纪60年代，随着海底电缆业务的快速扩大，维尔纳开始设想将西门子打造为整个海底电报领域的国际领先企业。在实现梦想的过程中，合作伙伴哈尔斯克因为担心风险退出了，西门子英国公司因为陷入发展困境自顾不暇，加上海底电缆铺设本身就存在大量不可控风险，很多人都劝维尔纳缓一缓再说。但维尔纳不同意，支撑他的就是“我想要”3个字。1875年，跨大西洋海底电缆项目最终顺利完成，出色的工程质量不仅让公司在之后几年获得了另外5个横跨大西洋的电缆订单，也让公司成功挺进具有国际地位的电缆电报企业梯队。

“障碍之所以存在，是为了被克服掉。”在维尔纳的创业史中，处处透露着这样的定力。

19世纪60年代，随着海底电缆业务的快速扩大，维尔纳开始设想将西门子打造为整个海底电报领域的国际领先企业。在实现梦想的过程中，合作伙伴哈尔斯克因为担心风险退出了，西门子英国公司因为陷入发展困境自顾不暇，加上海底电缆铺设本身就存在大量不可控风险，很多人都劝维尔纳缓一缓再说。但维尔纳不同意，支撑他的就是“我想要”3个字。1875年，跨大西洋海底电缆项目最终顺利完成，出色的工程质量不仅让公司在之后几年获得了另外5个横跨大西洋的电缆订单，也让公司成功挺进具有国际地位的电缆电报企业梯队。

“障碍之所以存在，是为了被克服掉。”在维尔纳的创业史中，处处透露着这样的定力。

19世纪60年代，随着海底电缆业务的快速扩大，维尔纳开始设想将西门子打造为整个海底电报领域的国际领先企业。在实现梦想的过程中，合作伙伴哈尔斯克因为担心风险退出了，西门子英国公司因为陷入发展困境自顾不暇，加上海底电缆铺设本身就存在大量不可控风险，很多人都劝维尔纳缓一缓再说。但维尔纳不同意，支撑他的就是“我想要”3个字。1875年，跨大西洋海底电缆项目最终顺利完成，出色的工程质量不仅让公司在之后几年获得了另外5个横跨大西洋的电缆订单，也让公司成功挺进具有国际地位的电缆电报企业梯队。

“障碍之所以存在，是为了被克服掉。”在维尔纳的创业史中，处处透露着这样的定力。

19世纪60年代，随着海底电缆业务的快速扩大，维尔纳开始设想将西门子打造为整个海底电报领域的国际领先企业。在实现梦想的过程中，合作伙伴哈尔斯克因为担心风险退出了，西门子英国公司因为陷入发展困境自顾不暇，加上海底电缆铺设本身就存在大量不可控风险，很多人都劝维尔纳缓一缓再说。但维尔纳不同意，支撑他的就是“我想要”3个字。1875年，跨大西洋海底电缆项目最终顺利完成，出色的工程质量不仅让公司在之后几年获得了另外5个横跨大西洋的电缆订单，也让公司成功挺进具有国际地位的电缆电报企业梯队。

“障碍之所以存在，是为了被克服掉。”在维尔纳的创业史中，处处透露着这样的定力。

19世纪60年代，随着海底电缆业务的快速扩大，维尔纳开始设想将西门子打造为整个海底电报领域的国际领先企业。在实现梦想的过程中，合作伙伴哈尔斯克因为担心风险退出了，西门子英国公司因为陷入发展困境自顾不暇，加上海底电缆铺设本身就存在大量不可控风险，很多人都劝维尔纳缓一缓再说。但维尔纳不同意，支撑他的就是“我想要”3个字。1875年，跨大西洋海底电缆项目最终顺利完成，出色的工程质量不仅让公司在之后几年获得了另外5个横跨大西洋的电缆订单，也让公司成功挺进具有国际地位的电缆电报企业梯队。

“障碍之所以存在，是为了被克服掉。”在维尔纳的创业史中，处处透露着这样的定力。

19世纪60年代，随着海底电缆业务的快速扩大，维尔纳开始设想将西门子打造为整个海底电报领域的国际领先企业。在实现梦想的过程中，合作伙伴哈尔斯克因为担心风险退出了，西门子英国公司因为陷入发展困境自顾不暇，加上海底电缆铺设本身就存在大量不可控风险，很多人都劝维尔纳缓一缓再说。但维尔纳不同意，支撑他的就是“我想要”3个字。1875年，跨大西洋海底电缆项目最终顺利完成，出色的工程质量不仅让公司在之后几年获得了另外5个横跨大西洋的电缆订单，也让公司成功挺进具有国际地位的电缆电报企业梯队。

“障碍之所以存在，是为了被克服掉。”在维尔纳的创业史中，处处透露着这样的定力。

19世纪60年代，随着海底电缆业务的快速扩大，维尔纳开始设想将西门子打造为整个海底电报领域的国际领先企业。在实现梦想的过程中，合作伙伴哈尔斯克因为担心风险退出了，西门子英国公司因为陷入发展困境自顾不暇，加上海底电缆铺设本身就存在大量不可控风险，很多人都劝维尔纳缓一缓再说。但维尔纳不同意，支撑他的就是“我想要”3个字。1875年，跨大西洋海底电缆项目最终顺利完成，出色的工程质量不仅让公司在之后几年获得了另外5个横跨大西洋的电缆订单，也让公司成功挺进具有国际地位的电缆电报企业梯队。

“障碍之所以存在，是为了被克服掉。”在维尔纳的创业史中，处处透露着这样的定力。

19世纪60年代，随着海底电缆业务的快速扩大，维尔纳开始设想将西门子打造为整个海底电报领域的国际领先企业。在实现梦想的过程中，合作伙伴哈尔斯克因为担心风险退出了，西门子英国公司因为陷入发展困境自顾不暇，加上海底电缆铺设本身就存在大量不可控风险，很多人都劝维尔纳缓一缓再说。但维尔纳不同意，支撑他的就是“我想要”3个字。1875年，跨大西洋海底电缆项目最终顺利完成，出色的工程质量不仅让公司在之后几年获得了另外5个横跨大西洋的电缆订单，也让公司成功挺进具有国际地位的电缆电报企业梯队。

“障碍之所以存在，是为了被克服掉。”在维尔纳的创业史中，处处透露着这样的定力。

19世纪60年代，随着海底电缆业务的快速扩大，维尔纳开始设想将西门子打造为整个海底电报领域的国际领先企业。在实现梦想的过程中，合作伙伴哈尔斯克因为担心风险退出了，西门子英国公司因为陷入发展困境自顾不暇，加上海底电缆铺设本身就存在大量不可控风险，很多人都劝维尔纳缓一缓再说。但维尔纳不同意，支撑他的就是“我想要”3个字。1875年，跨大西洋海底电缆项目最终顺利完成，出色的工程质量不仅让公司在之后几年获得了另外5个横跨大西洋的电缆订单，也让公司成功挺进具有国际地位的电缆电报企业梯队。

“障碍之所以存在，是为了被克服掉。”在维尔纳的创业史中，处处透露着这样的定力。

19世纪60年代，随着海底电缆业务的快速扩大，维尔纳开始设想将西门子打造为整个海底电报领域的国际领先企业。在实现梦想的过程中，合作伙伴哈尔斯克因为担心风险退出了，西门子英国公司因为陷入发展困境自顾不暇，加上海底电缆铺设本身就存在大量不可控风险，很多人都劝维尔纳缓一缓再说。但维尔纳不同意，支撑他的就是“我想要”3个字。1875年，跨大西洋海底电缆项目最终顺利完成，出色的工程质量不仅让公司在之后几年获得了另外5个横跨大西洋的电缆订单，也让公司成功挺进具有国际地位的电缆电报企业梯队。

“障碍之所以存在，是为了被克服掉。”在维尔纳的创业史中，处处透露着这样的定力。

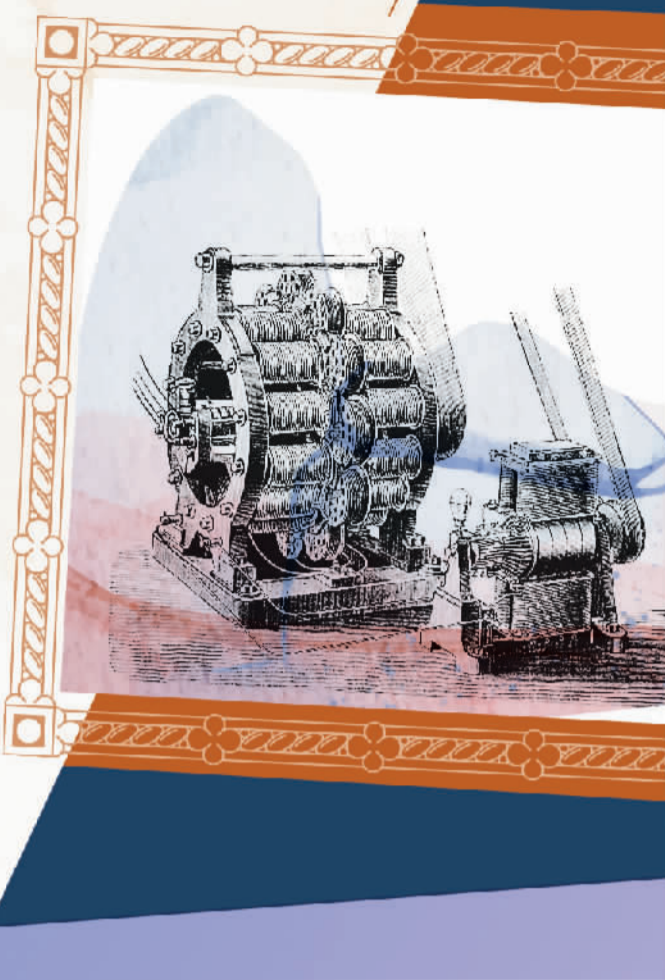
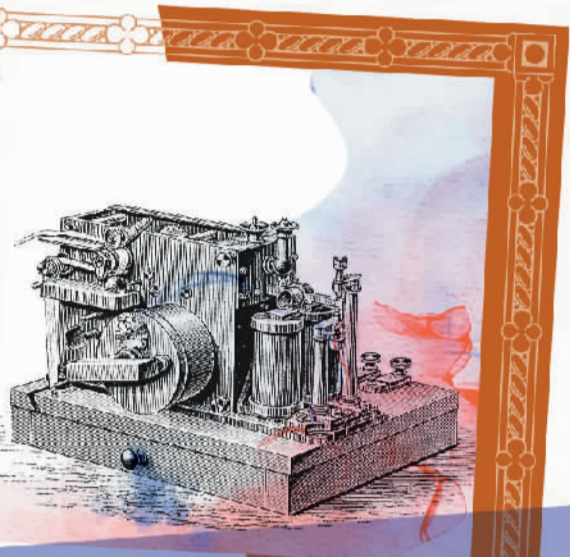
19世纪60年代，随着海底电缆业务的快速扩大，维尔纳开始设想将西门子打造为整个海底电报领域的国际领先企业。在实现梦想的过程中，合作伙伴哈尔斯克因为担心风险退出了，西门子英国公司因为陷入发展困境自顾不暇，加上海底电缆铺设本身就存在大量不可控风险，很多人都劝维尔纳缓一缓再说。但维尔纳不同意，支撑他的就是“我想要”3个字。1875年，跨大西洋海底电缆项目最终顺利完成，出色的工程质量不仅让公司在之后几年获得了另外5个横跨大西洋的电缆订单，也让公司成功挺进具有国际地位的电缆电报企业梯队。

“障碍之所以存在，是为了被克服掉。”在维尔纳的创业史中，处处透露着这样的定力。

变迁。伴随着一代代西门子家族继承人的更迭，至1993年最后一位西门子家族成员彼得·冯·西门子离开了公司领导层，西门子也从一家家族企业转型为一家由职业经理人管理的公众企业。

如今，“绝不为了短期利益牺牲未来”的标语依旧镌刻在西门子公司大厅最显眼处。这句话的提出者正是维尔纳。

回顾西门子公司的发展历程，我们依然能梳理出贯穿公司发展百年的脉络：注重科技研发，并把研究的重心放在中长期业务战略上；不会因为回报周期长而放弃对关键领域的持续投入；站在公司未来发展的高度审视每一个重要决策……这些最初设定的原则，陪伴西门子走过了绝大多数企业未能走过的漫长岁月，这可能也是这家全球电气化、自动化、数字化领域行业巨头能够成为“百年企业”的秘诀所在。



悦读

肖瀚

重塑思维模型

根据咨询公司麦肯锡的研究，如果以财务绩效来评价企业CEO的工作业绩，排名前20%的CEO任期内平均年度股东回报比平均值高28倍。形象地说，如果将1000美元投入标普500指数基金，假设资金在10年内以历史平均水平线性增长，将产生近1600美元的收益。但如果投给绩效排名前20%的CEO，收益将超过1万美元。

不过，要想成为一名优秀CEO越来越难了。根据统计，过去20年间，《财富》500强公司中有30%的CEO任期不足3年，40%的CEO任期不超过18个月。2000年至2019年，美国CEO的平均任期从10年缩短至不到7年。同期，全球范围内CEO离职率从近13%升至近18%。

优秀CEO究竟有怎样的共性？哪些行动能够帮助CEO带领企业跨越周期？《卓越领导者的思维模型》就是一本试图回答这些问题的著作。

本书作者，3位麦肯锡全球资深董事合伙人卡罗琳·杜瓦、斯科特·凯勒、维克托·马尔霍特拉，基于麦肯锡卓越CEO中心多年研究和数据库，从2400多名上市公司CEO中筛选出最杰出的66人，进行了深入采访。他们将众多回答归纳为六大要素，其中排名第一的就是“设定组织方向”，用现在流行的话讲叫作“重塑赛道”。

假设奈飞(Neeflix)联合创始人兼前CEO里德·哈斯廷斯在世纪之交时向员工宣布，公司的愿景是“成为美国最大的DVD公司”，恐怕不会有人奇怪。毕竟，DVD邮寄租赁正是奈飞当时的核心业务。“但如果哈斯廷斯真的设定了这一目标，我们写这本书时很可能不会拜会他，因为奈飞会像当时的头部录像租赁公司百视达一样不复存在。”作者如此评价。

事实上，当时的哈斯廷斯已经把目光投向了尚不成熟但更具想象空间的“战场”。2002年，他在接受媒体采访时表示：“我梦想着20年后拥有一家全球性的娱乐发行公司，为影视业提供独特渠道。”正是基于这一宏大愿景，他推出了一整套战略举措，比如进军视频流媒体业务、押注云计算、创建奈飞Originals(原创)等。他在接受本书作者采访时进一步补充道：“正因如此，我们才给这家公司取名为奈飞，即‘飞速流动的网络’，而非DVD by Mail(邮寄DVD服务)。”

站在今天的视角评价哈斯廷斯当年的行为，似乎有事后诸葛亮之嫌。毕竟，“前瞻性”这个词只适用于成功者，用统计学语言讲就是存在“幸存者偏差”，即当信息仅来自于幸存者时，可能会与实际存在偏差，因为那些转型失败的人已经无法发声。这使得人们只能看到经过筛选的结果，而没有意识到筛选的流程，因此会忽略关键信息。

那么关键信息是什么呢？哈斯廷斯的答案是：“你一定要搞

清楚自己感兴趣的是什么，你想追寻和坚守的又是什么。以前的‘定义’可能自始至终都是错的。”

相较于哈斯廷斯玄而又玄的回答，百思买前CEO休伯特·乔利的回答可能更易懂一些。他说：“正确的方向在4个圆圈的交集上。这4个圆圈分别是‘世界需要什么’‘你擅长什么’‘你对什么充满热情’以及‘你怎样赚钱’。”简单来说，就是“锁定自身优势与市场的交集”。

乔利于2012年夏天临危受命，接手已经奄奄一息的百思买。作为电子产品线下零售商，当时的百思买在亚马逊等科技公司的降维打击下节节败退，年亏损额超过10亿美元。

乔利相信，百思买可以通过帮助客户选择对的产品来证明自身价值。因为买电子产品和买其他产品不一样，比如在网上看不出电视的画质差异，也听不出音响或耳机的音质差异。买完产品后，安装调试也常常让人头痛。因此，有丰富经验的销售顾问非常有帮助。如果拼一线服务，还有比百思买更好的选择吗？

通过观察市场需求、公司能力和事业激情这3个圆圈的交集，乔利看到了一个可以重塑赛道的潜在愿景。“我们不是做电视、电脑生意的。从根本上说，我们甚至不是零售商。”他说，“我们是一家通过科技丰富人们生活的公司。”

但是，还有第四个圆圈——这样做能赚到钱吗？乔利明白，许多顾客都会先来百思买门店了解产品，然后在网上以更便宜的价格购买产品。在这一点上，线下门店受制于成本结构，永远无法与电商竞争。但乔利认为，只要线下能够提供额外的增值服务，包括帮助外行用户筛选最适合的产品、提供更加优质的售后服务等，消费者自然会选择他们。

乔利还发现，寻求垂直整合的消费电子产品同样需要实体店。鉴于此，百思买采用了“店中店”模式，即规划出部分店面给某个品牌商，并配置销售专员。他说：“我们为苹果、LG、微软、三星、亚马逊、Facebook和谷歌提供服务。这些公司需要实体店展示产品，我们可以提供，这样他们就不用承担巨大成本和冒着未知风险自建门店了。百思买是‘角斗士的竞技场’，我们向所有人收取入场费，包括顾客和供应商。这是一种三赢的局面。”

资料显示，到2019年6月乔利卸任时，百思买的股价在其任期内从20美元涨到约68美元，飙升了240%，而同期标普500指数仅上涨了111%。找到正确的交集无疑带来了丰厚的回报。

另一个令人惊讶的事实是，这些大获成功的公司没有一家专注于财务绩效。整套逻辑链是完全相反的：利润是愿景达成后带来的结果。全球最大保险公司安联集团CEO奥利弗·贝特解

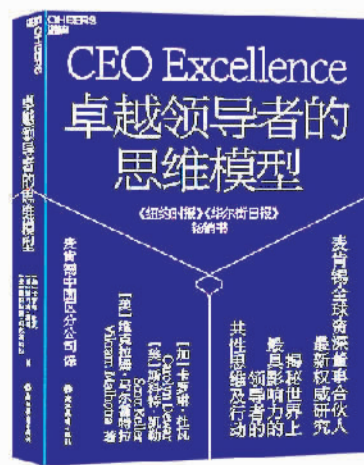
释了其中的原因：“我要让净利润翻倍”这种话激励不了任何人，连我的核心领导团队也动员不了。所以，真正的问题是怎么样让队伍拧成一股绳？”

作者的答案是用好“彩票效应”。诺贝尔奖获得者、以色列心理学家丹尼尔·卡尼曼曾经做过这样一个实验。他策划了一场抽奖活动，一半参与者被随机分配有编号的彩票，另一半则只拿到了空白彩票和笔，由参与者自己写下彩票号码。抽奖前，研究人员提出回购彩票，价格由彩票拥有者自行提出。基于理性预期，两组参与者给出的价格应该是差不多的，毕竟无论彩票上的数字是怎么来的，获奖概率都一样。然而可以想见，答案是非理性的，亲手写下彩票号码的人要价至少高了5倍。这个实验揭示了关于人性的重要真相。正如哈佛商学院管理学教授、美敦力公司前主席兼CEO比尔·乔治所言：“人们会对自己参与创造的东西给予更大支持。”这一潜意识与我们想要掌控事物的渴望有关，而且是一种根深蒂固的本能存在。

《卓越领导者的思维模型》中明确指出，他们采访到的每一位卓越领导者都很好地运用了“彩票效应”。套用中国读者都很熟悉的表述方式，全员参与将激发企业上下所有员工的主人翁意识。在这一刻，老板的公司变成了员工的公司，为别人打工也变成了为自己的事业奋斗。二者间的差异显而易见。

在当今这个飞速发展的世界，许多领导者试图将不确定性降至最低，这听起来合情合理。然而，事实证明，谨慎确实可以提升企业存活率，但如影随形的是永远不会兑现的宏伟目标。卓越领导者明白这一点，因此，他们会以不同的思维方式来设定组织的方向。与其说他们是命运的“接受者”，不如说是“塑造者”，他们不断寻找机会，并利用机会改变历史。具有这一思维方式的领导者很清楚：若以10年为一个跨度来看，谨慎还是勇敢将决定公司究竟是平庸还是伟大。

或许，美国作家玛丽安·威廉姆森在《发现真爱》一书中道出了成为卓越领导者的关键：“你的小心翼翼帮不了这个世界。”



在全球经济复苏乏力、大量企业被迫缩减投资的当下，德国百年品牌西门子依旧“不差钱”。今年，西门子投资数十亿欧元，聚焦数字化、自动化等前沿生产研发。

纵观全球，历经百年仍能存续的企业已是凤毛麟角，遑论西门子还干得风生水起，尤其在数字化转型浪潮中更是“存在感”爆棚。这不由得让人追问：西门子的成功是否有秘诀可循？

理解这样一家纵横百余年的跨国企业，并从中总结成功经验并非易事。不过，从对西门子创始人维尔纳·冯·西门子的观察开始，一定能找到蛛丝马迹。

维尔纳于1816年出生在北德平原的汉诺威附近。那个穷困的年代，彼时，拿破仑战争刚刚结束，欧洲大部分地区都出现了饥荒。与此同时，法国的政治动荡也给当时的普鲁士带来不小的观念冲击。这一切促使普鲁士王国进行了大刀阔斧的改革，资本主义和工业随之兴起。

在这样的环境下，年轻的维尔纳很快就发现了自己在自然科学方面的天赋与兴趣。在炮兵工程学院学习期间，他又接触了大量工业制成品，进一步迷上了应用。最初，维尔纳只是喜欢搞研究，并没有“一定要成为企业家”的想法。据《西门子传》记载，维尔纳曾说：“我一直怀有一种追求的渴望，即把自然科学所获得的成果变为实际生活中有用的东西。”直到维尔纳快要31岁时，他才最终成立那家现在被称为西门子股份公司的企业，而创办动机是应用他发明的指针电报机。

凭借这项发明，公司成立不久便获得了价值不菲的订单：为普鲁士王国政府建造一条从柏林到法兰克福的电报线路，这也是世界上首条地底电报线路。任务顺利完成，西门子公司也成功挖到了第一桶金，为百年传奇奠定了良好的开端。



本版编辑 韩叙美 编高妍 来稿邮箱 gjb@jrb.cn