



“我要飞得更高”(设计台侧)

# “梦想”为何“坠地”?

## 波音企业文化“密码”解密

### 低调

#### 内里尊贵,外表低调

谁也没有料到,伟大的“梦想”突然“坠地”,享誉全球数十载的航空领域翘楚遭遇了滑铁卢,为什么一个斗志旺盛的创新型公司迷失了方向?波音究竟有着怎样的困境?

现在,波音787“梦想客机”已经停飞,波音公司正面临开创喷气式飞机以来最严重的危机。有形的问题已经很明显,其中最重要的就是如何保证每一个零部件的质量,波音零部件的生产采用了大量的外包形式,外包地遍及全球135个国家。但美国《新闻周刊》记者想探究的是,波音现在面临的危机,有多少是由于企业文化这种无形的东西所造成的?也许从某种意义上说,这种无形的危机才是危机的根本所在。波音独特的精神气质,那种争强好胜的精神是造成这次危机的原因吗?还是波音现在已经失去了自己的传统精神,才引发了这次的危机?

现代快报记者 潘文军 编译

### 敏锐

#### 一个方程式造出波音707

大多数客机有着相同的基本形式:机翼伸展在机身两侧,发动机则挂在机翼下面。喷气式飞机的起源在纳粹德国,1945年二战结

束后,一个代号为“健壮”的航空专家小组由美国政府派往欧洲,他们的任务是攫取德国的科学秘密,他们在森林深处一个被伪装成农场的地方发现了一个巨大的研究中心。

“健壮”小组中就有一位是波音的工程师,此人名叫乔治·施瑞尔,在航空史上产生了重大的影响。施瑞尔在文件中发现了一种新型机翼高速飞行的方程式,这种飞机的机翼像一个箭头贴着机身。施瑞尔立刻坐下来给他西雅图波音工厂的同事们写了一封长达7页的信,描绘了新式机翼的构想,并要求同事们在波音风洞中尝试这种构想。

波音公司在风洞中测试后发现,德国的高速机翼原理正确。接下来需要整理出细节:如何把机翼连在机身上,发动机挂在哪里最合适,然后让做测试的飞行员驾驶这种新型飞机进行安全测试。虽然这种机翼可以让飞机的速度比螺旋桨时代的飞机提高一倍,但是就像驯服一匹野马一样,想保证新型飞机的安全性还是有难度的。施瑞尔和他的工程师们花了10多年才造出了世界上最快的轰炸机——B-47,他们还在努力制造出世界上第一架喷气式客机——波音707。

### 进取

#### 不放过挑战对手的机会

不久以后,也就是在20年前,记者开始和那些为波音747工作的人交谈,他们的生活明显地被噩梦占据了,这个噩梦无处不在,这个噩梦会突然出现,这个噩梦十分折磨人,这个噩梦就是天才乔治·施瑞尔,他们都生活在施瑞尔的压力之下。一位非常有成就的设计师说:“问问我的妻子,我究竟受到了乔治·施瑞尔多么大的压力。她会说我就快死了。”这名设计师的话里充满了敬畏。

上世纪90年代初,施瑞尔已经退休了,在离波音机场10英里的西雅图另一面,记者在施瑞尔牧场风格的房子里找到了他,他的房子位于一条死胡同的尽头,房子有自己的码头,可以让他尽情欣赏华盛顿湖的风景。施瑞尔邀请记者去他的工作室,工作室的桌子上放着他的玻璃纤维帆船模型。帆船引起了他的悲伤。他一直在游泳池中测试这个模型,想利用流体力学来弄清楚问题。

“水中和大气中的情况一样吗?”记者问他。

“不一样,”他肯定地回答道,“在大气中前行容易得多,大气中的情况很杂乱,但水中的情况更糟糕。”

记者很难将眼前这个亲切的老头和部属们口中那个脾气暴躁、反复无常的独裁者画上等号。记者试图建立一个更加全面的施瑞尔的形象,结果发现,施瑞尔性格的变化缘于身份的变化。当年施瑞尔是公司的人,是受人尊敬的组织者和决策官,他只要随便看一眼,就能发现飞机存在的问题。当年施瑞尔要想在竞争中立于不败之地,需要自己的想法能够独立独行。部属认为,施瑞尔不放过任何一个挑战竞争对手的机会,这没错。在1964年波音707问世之前,道格拉斯公司和洛克希德公司统治了美国的飞机市场,但在波音707问世之后,飞机市场的竞争就尘埃落定了。

### 宽容

#### 培养有独立思想的人才

桑顿·阿诺德·威尔逊是施瑞尔培养的人才之一,和施瑞尔一样有着特立独行的想法。威尔逊因为喜欢吹牛而“声名狼藉”。他对记者说,他在职业生涯初期是一个工程师,被波音当作高管后备人才送往麻省理工学院进修。麻省理工学院的一名教授告诉威尔逊:“你们波音公司每年都派人到这里来,IBM、通用、

柯达这些大公司每年也派人到这里来。当然,每个公司派来的都不是等闲之辈,只不过如果你看见了一个IBM公司的小伙子,你就知道该公司的其他小伙子都是什么样了,而波音公司每年派来的人都不一样。”

记者认为,波音的宽容来自于它的根源。波音公司成立于1917年,在西雅图杜瓦里什河的一滩肮脏的死水那里生产水上飞机。二战期间,波音公司为美国空军生产了数以千计的轰炸机,但该公司仍被认为是一个地方小企业。直到乔治·施瑞尔推出第一架喷气式轰炸机,将那些执行追踪任务的驱逐机都远远甩在身后时,美国军中的将军们才都惊呆了。于是,飞机进入了喷气时代。

波音的特殊性一是体现在它的员工以及员工的独创性方面;二是体现在他们企业的清白上,他们经常被竞争对手以耍手腕或在华盛顿游说的方式击败;三是体现在与一个场所的牢固结合上。波音机场拥有自己完善的科研队伍,波音制造的客机越来越被全世界所熟悉。这看上去就够了:他们似乎觉得无需招摇和卖弄,他们拥有的飞机是真正有吸引力的飞机。

### 傲慢

#### 蔑视空客,遭遇挑战

但这种情况不可能永远持续下去。

最终,一个外国竞争对手出现了,这个对手一开始几乎是隐形的。由于单个的欧洲飞机制造公司加入波音的努力已经告吹,于是法国人把“空中客车”当成了联合欧洲资源的方式,并于1972年制造了第一架双引擎宽体飞机——A300。对于空客的第一次挑战,波音选择了忍耐。然后,在1984年,空客又推出了A320——一种较小的双喷气式飞机,其矛头直指波音最持久的摇钱树——波音737。A320引入了更自动化的驾驶舱,并且飞机以几乎全新的方式起飞,这种起飞方式以前只



1940年波音314飞过自由女神像



B-17轰炸机

有军用飞机才会使用,A320标志着客机技术有了一个飞跃。即便如此,波音公司依然十分骄傲自满。记者上世纪90年代经常造访西雅图,但接触到的波音公司的经理几乎都对空客持有偏见,一些人暗示,A320在技术上走得太远,使用一种违反直觉的机器对于整个飞机的机身来说是不健康的。然而,很多航空公司喜欢A320,乘客也很喜欢。A320的客舱比波音737宽,这就更容易负载货舱。很明显,如果不做大的改造,波音737将在竞争中处于劣势。

### 野心

#### 搬迁总部,向军工领域扩张

与此同时,企业野心的变化是显而易见。波音已经不仅是客机制造商。为了说动华盛顿,它的军事业务,包括导弹和直升机制造,已经成长为优先业务。1996年当选为波音总裁的菲尔·康迪特曾经是一个致力于把客机业务发展至极致的工程师,但作为总裁,康迪特有了一个更大的梦想:将波音与麦克唐纳·道格拉斯公司合并,联合成为一个航空领域的超级大企业集团。

康迪特在1997年实现了两家公司合并。一些老一代的工程师承认:多年来他们一直感到不安,他们认为道格拉斯的人占据了太多的要职,合并后不是波音接管了道格拉斯,而是波音被道格拉斯接管了。2001年,《西雅图时报》曾经做过一个头条大标题——“波音跑了!”西雅图举城震惊。康迪特决定把波音总部搬迁到芝加哥的老莫顿盐业大楼。康迪特的理由是,合并后的波音扮演的不再是世界客机供应商的角色,它扮演的是在更广阔的领域内成为国防部主要承包商的角色,在芝加哥能更好地扮演新角色,西雅图只是一个分支。

### 衰弱

#### 总裁承继遭遇断层

在芝加哥,波音独特的工程师文化开始衰弱。2003年,已经退休的道格拉斯公司前总裁哈里·斯通西弗复出,取代康迪特担任波音公司总裁。康迪特因为涉嫌五角大楼合同腐败和在市场上将太多的份额丢给了空客而被迫下台。两年后,斯通西弗也离职,波音不得不寻找一个更稳定的领导者。

公司从航空人员中只找到了一个接替斯通西弗的候选人——艾伦·穆拉利,穆拉利既是一名工程师,又是一名有力的推销员,他是一个令人信服的领导者,懂得尊重同行。然而,总裁的位子最终落到了外来者吉姆·麦克纳尼头上,他曾经在宝洁、麦肯锡、通用电气、3M等公司工作过。在通用电气公司,麦克纳尼曾经接受过杰克·韦尔奇铁腕方法的教育。麦克纳尼只在波音干了一年,就因心怀不满跳槽去了福特汽车公司担任CEO,他现在被认为是福特的救星。然而波音一贯以航空人员为总裁的传统到他这就断了。

### 颓废

#### 失去灵魂的“梦想”推介

记者于2006年又回到了西雅图,这次是应邀参加一个激进的新项目——波音787“梦想客机”的见面了解会。那个时间点波音公司推出的全部产品就是一个模拟客舱,在拉拢客户的过程中,模拟客舱的体验始终是第一步。当波音707在上世纪60年代起飞上天时,波音公司显示了罕见的国际化派头:他们在曼哈顿下城一个旧咖啡仓库修建了一个模拟客舱,并且让空姐模拟空中服务,还模拟了飞机飞行时发出的声音,当时首个完成单人不着陆跨大西洋飞行的查尔斯·林德伯格亲自出席了体验会。

“梦想客机”的首次亮相也无法做得更好了。机舱本身是一个亮点,窗户很大,舒适的灯光,拱形的舱顶以及干净、湿润的空气无不体现着时代的飞跃。但是,展示的场所却很古怪,机舱展示地隐藏在西雅图郊区家具展示厅中,毫无特色。而附近的行政和商业部的宿舍都是千篇一律的钢铁和玻璃的建筑,人在里面感觉像在一家银行,人们呆在室内安静地盯着监视器,资深的工程师则躲在没有窗户的洞穴里。

之后的访问加强了这种感觉——那是一个没有灵魂的地方。2008年,公司和组装飞机的机械师之间的长期矛盾终于爆发,8个星期的罢工导致波音公司每天损失1亿美元。波音公司决定在南卡罗来纳州建立一条新的生产“梦想客机”的生产线。这被工会看成是报复行为,最终,在2011年,波音公司和工会签署了空客而被迫下台。两年后,斯通西弗也离职,波音不得不寻找一个更稳定的领导者。

个事实,西雅图机械师的技术支持是必不可少。

然后还有穆拉利的问题。当然,我们无法判断缺席者的价值,但穆拉利是一个实用的博学者,有处理即将发生的一团糟的事情的天分。他确信好事不出门,坏事传千里的原则,他不相信负面消息能够被掩藏起来,无人知晓。在创造波音777的过程中,记者卡尔·萨巴格接替了穆拉利的角色,穆拉利对萨巴格说:“我正在留存一个梦想。与作为团队一员创造一架崭新的飞机相比,任何其他事其他角色都是微不足道的。”穆拉利的精神既严谨又有感染力,他显然是一个卓越的领导者。当机械师在工厂车间发出抱怨时,他耐心倾听,然后采取行动。他的离开,在空中留下了一个大洞。

## 采访手记

在与波音公司的长期交往中,记者已经与之结下了深厚的感情,记者十分享受乘坐喷气式飞机的过程,而对于波音公司所受到的任何伤害都会感伤。记者知道,所有的魔法都不如每天的飞行经验更有魔力;记者还记得,早期的喷气机是相当粗糙的机器。在波音707诞生的最初10年,也发生了一系列的事故,其中任何一次事故都比今天“梦想客机”遭遇的问题更为严重。

过去40年中,飞机已成为更复杂的机器,飞机变得更成熟、更安全,到目前为止,飞机是世界上 safest 交通工具,乘坐飞机的死亡率为2940万分之一。飞机的复杂性导致波音必须采取新的管理方式,波音公司必须与“梦想客机”遇到的问题作斗争。21世纪的今天,企业刚愎自用的空间实在不大。这些日子以来,任何有风险的想法都受到市场规模、竞争的激烈程度以及令人眼花缭乱的技术进步的复杂性的制约。在这样的环境中,有许多能做但最终没做的事,规避风险的本能是野心和成功的刹车。

记者始终觉得,将总部迁到芝加哥削弱了波音的宽容和冲击力等独特品质。莫顿盐业公司的管理层没必要去盐矿,但记者认为,波音的管理层必须闻到机油味才能有灵感。