

The Caterpillar Way

探析领导力、成长和
股东价值方面的经验启示

卡特彼勒之道

克雷格·T. 布沙尔 (CRAIG T. BOUCHARD)
詹姆斯·V. 科赫 (JAMES V. KOCH)

著 奥蓝格 郑小娇 译



中国电力出版社
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

The Caterpillar Way

卡特彼勒之道

克雷格·T. 布沙尔 (CRAIG T. BOUCHARD) 著 奥蓝格 郑小娇 译
詹姆斯·V. 科赫 (JAMES V. KOCH)



003200810

内 容 提 要

本书是作者在对卡特彼勒公司的首席执行官、执行副总裁、经理、经销商、客户、工会领袖以及华尔街分析师等相关人员的采访和分析的基础上写就,较全面地展现了卡特彼勒的管理与经营之道。通过阅读本书,读者可以了解到,卡特彼勒怎样从一个伊利诺伊本地企业发展成全球性企业,在面对变化和危机时是怎样调整的,它是怎样做到长达几十年持续增长的,为什么卡特彼勒成了人力资源与工会谈判的福地……进而帮助读者增强对生产企业管理和经营的认识,并积极地面面对困境和危机。

图书在版编目(CIP)数据

卡特彼勒之道 / (美)布沙尔(Bouchard, C.T.), (美)科赫(Koch, J.V.)著; 奥蓝格, 郑小娇译. —北京: 中国电力出版社, 2015.12

书名原文: The Caterpillar Way

ISBN 978-7-5123-8449-1

I. ①卡… II. ①布… ②科… ③奥… ④郑… III. ①工业企业管理-经验-美国 IV. ①F471.26

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 244489 号

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 刘红强

责任校对: 王小鹏 责任印制: 赵磊

三河万龙印装有限公司印刷·各地新华书店经售

2015 年 12 月第 1 版·2015 年 12 月北京第 1 次印刷

700mm×1000mm 16 开本·17.5 印张·217 千字

定价: 66.00 元

敬告读者

本书封底贴有防伪标签,刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题,我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究



纪念卡特彼勒公司在华四十周年 ——读《卡特彼勒之道》有感

(一)

20世纪90年代初期，徐州工程机械集团公司与卡特彼勒公司在现今号称中国工程机械之都的徐州市，合资组建由卡特彼勒公司控股的挖掘机生产企业。当时我是中国机械工业部工程农业机械司负责人之一，主管工程机械行业的发展工作。对中方人员而言，那是一件崭新的、需要边学边干的工作。通过这项工作，我与卡特彼勒公司陈其华副总裁相识了，并与其结成了忘年交。我离休以后，其华仍不忘旧谊，经常找机会约我交流、谈心，始终保持着朋友间的友谊和联系。

(二)

《卡特彼勒之道》一书的作者是克雷格·布沙尔（Craig Bouchard）和詹姆斯·科赫（James Koch）。我与他们并不认识，他们的相关信息我是通过阅读该书稿得知的。克雷格·布沙尔先生是一位卓有成就的企业家，詹姆斯·科赫先生是一位著名的经济学家。他们对市场经济均有深厚的理论知识和丰富的实践经验。近年来，他们对卡特彼勒公司全球发展战略的效果和经

营措施，进行了比较全面和具体的考察工作。该书就是作者的考察记录。

这部著作内容很丰富，其中对卡特彼勒公司的论述是客观的，评价是公正的。举例来说，作者对卡特彼勒公司 2000 年到 2012 年间的业绩做了具体考核，并与苹果、波音、可口可乐等九家世界著名大公司在此期间的股价增长率和营业额增长率进行了比较，结果卡特彼勒公司在共十家大公司中仅次于苹果公司而位居第二位。众所周知，上述两项指标，是衡量大型企业实力和经营管理水平的试金石；尤其是这期间发生过世界金融危机，在如此恶劣的环境里，卡特彼勒公司能够取得这样成功的业绩，着实令人钦佩！

再譬如，作者创立的布沙尔 - 科赫规模效率评价模型具有一定的学术意义和实用价值。该模型含有二十五项评价标准，作者用这些标准对卡特彼勒公司过去二十年的生产发展和经营战略做过评议；证明卡特彼勒公司在此期间连续扩大生产范围和提高经营规模的发展战略卓有成效，不仅指导公司成功地度过了数次不同程度的市场危机，而且使公司发展得越来越好。特别值得指出的是，卡特彼勒公司在此过程中推向世界市场的每类产品，都是全球同行业中的领先者。事实证明，卡特彼勒公司在困难面前没有退缩，不因产品类型、产量、企业数目增加而疏于管理，相反地，公司经过机构改革而减少了管理层级，计划工作与世界经济运行趋势越来越吻合，生产和经营管理工作发展得更为精细。

卡特彼勒公司来到中国市场以后，以产品高性价比的优势和及时周到的维修服务，很快赢得了广大用户的信赖和肯定。中国改革开放步步深入和经济全球化的高速发展，进一步证实了中国是安全和理想的外商投资目的地。因此，卡特彼勒公司现在把中国看成自己未来发展的希望所在之一。这应该是颇有远见的观点。

总之，该书以不同角度再现了卡特彼勒公司数十年的发展历程；从多个

层面总结了卡特彼勒公司的决策经验；尤其对全球市场不景气年代领导公司成功度过一个又一个难关的各界领导者的果断决策，作者更加重视，进行了透彻的分析和高度评价。

他山之石，可以攻玉，《卡特彼勒之道》一书对中国广大用户、工程机械制造企业相关人员、政府官员、国有企业以及对卡特彼勒公司深感兴趣的人士具有积极的启发作用；尤其对企业领导层人士而言，此书更是值得仔细阅读和深入研究。

（三）

卡特彼勒公司在中国的用户可以分成两类：一是使用其产品的用户，主要和卡特彼勒代理商交往；二是与其进行技术合作的工程机械制造企业，直接和卡特彼勒总部沟通。

20世纪70年代末期，正当中国改革开放刚刚拉开序幕之际，中国工程机械行业当时的政府主管部门——原第一机械工业部重型矿山机械工业局就在酝酿与卡特彼勒公司进行技术合作之事。刚跨入20世纪80年代，卡特彼勒公司应邀派出高级技术代表团，对中国工程机械行业的重点企业进行了为期两周的考察访问。

代表团考察后认为，中方企业尚不完全具备合作的技术条件。继而时任卡特彼勒公司董事长的李·摩根（Lee Morgan）先生访问中国原外贸部和原第一机械工业部，受到两部领导人的热情接待，其对中国有了进一步了解。这是新中国成立后，卡特彼勒高层领导人首次访华。紧接着四川齿轮厂和成都工程机械厂液力分厂，率先联合与卡特彼勒公司签订了工程机械液力变矩器系列和行星式动力变速箱系列的技术转让合同。原第一机械工业部和四川省人民政府给予两厂很大的帮助与支持，两厂努力按期顺利完成样品试制任

务。经卡特彼勒公司的专家检查，完全符合卡特彼勒标准，因而极大地增强了卡特彼勒公司同中国扩大技术合作的信心。

1987年，中方组织十个省市的十二家企业，共同与卡特彼勒公司签订了一个规模宏大的制造技术转让合同，其中主要内容包括三部分：一是三种轮式装载机（936E、966D、980S型）、两种履带式推土机（D6D、D7G型）、两种集材机共三类七种主机的制造技术；二是工程机械柴油机（3300系列）及其供油系统、冷却系统、控制系统等全部零配件的制造技术；三是对液力变矩器系列和动力变速箱系列在以前的合同基础上免费增加多种变型系列的制造技术，以及驱动桥、轮辋、液压元件、履带总成（含驱动轮、导向轮、托链轮、支重轮、链轨节、履带板）等多种主机基础部件制造技术。执行合同初期，经卡特彼勒公司同意，在上述签订合同的十二家企业以外，又选择生产技术条件基本符合要求的三十多家相关的零部件和原材料生产企业作为协作单位，共同承担卡特彼勒公司提供的各种零部件制造技术、高强度耐磨合金钢材改善性能的技术和高强度耐磨履带板成形轧制技术的消化吸收工作。这些新增的企业都得到卡特彼勒公司免费提供的相应技术和专家定期指导；制造的产品同样要经过严格的验收程序，直到完全达到卡特彼勒标准，专家方签字通过。在合同上还明确规定，这些零部件产品可以面向中国工程机械行业整个市场。

这是一项涉及中方十多个省市、横跨机械与钢铁不同产业的四十多家企业的技术引进工作，内容特别复杂，技术含量相当高，执行合同的组织和协调工作非常繁重。原国家经济贸易委员会了解情况后，将其列为国家重点支持项目，并称之为“工程机械技术一条龙引进”，意思是说该项目从动力系统、传动系统、行驶系统、操纵系统以至各种工作装置系统和主机装配的制造技术一应俱全，好比从龙头到龙尾是一条完整的大龙，在当时机械部门引进的

技术项目中是非常突出的；接着拨给资金，定期检查主要企业的工作进度。在各级政府的推动下，这项工作按期顺利地完成了。

参加该项工作的四十多家企业，陆续进行了不同程度的技术改造，发展成为中国工程机械行业的骨干力量。

近二十年来，卡特彼勒公司在中国良好的投资环境里，在对中国有关企业进行技术转让和合资经营的基础上，开始自行投资建厂。公司目前已在江苏、山东、河南、北京、上海、天津等省市发展了不同类型的企业四十余家，其中多数是制造公司，另外有投资公司、融资租赁公司、技术研发公司、再制造工业公司、试验场、物流中心等企业，员工总数达一万三千人，已成为卡特彼勒公司拥有庞大生产规模、领先技术水平、丰富产品系列的海外生产基地，也是中国工程机械行业首屈一指的外资企业。

(四)

经过四十年的接触和交往，我深感卡特彼勒公司从不计较一时得失，总是着眼于长远发展目标，确实具有世界大公司的风度；在工作经验和经营理念方面，有许多过人之处，很值得我们研究和学习。

一是合作互利共赢理念。

卡特彼勒公司与中方企业探讨技术转让时，非常强调合作的成功；成功的标志就是合作双方实现互利共赢。为达到这个目的，卡特彼勒公司从合同生效之日开始，总是一丝不苟地按计划开展工作：首先确保对方在合同有效期内制造出完全达到卡特彼勒标准的合同产品；通过现场具体工作为对方培养掌握合同产品全部技术的工作团队；对方设计和建设合同产品生产线时，按生产合同产品的要求提供技术上的支持和咨询服务；及时为对方培训管理人员。这样就为引进技术的企业播下了技术进步的种子，大大提高了技术进

步的起点，而且加速了技术进步的速度。从20世纪80年代末期开始，中国工程机械行业以这批引进国外先进技术的大型骨干企业为龙头，组成了若干各具特色的企业集团；经过资产重组后很有活力，发展很快，成为工程机械行业的火车头。

如前所述，这期间卡特彼勒公司在中国相关政策支持下，获得了长足的发展，在中国不仅开拓了产品销售市场，而且建成了海外最强大的生产基地，成为卡特彼勒公司强有力的支柱之一。

双方取得这样的成绩，除了共同努力和诚心相待以外，很明显与卡特彼勒公司一直着眼于双方长远发展的互利共赢理念是分不开的。

二是卓有成效的代理商机制。

卡特彼勒公司拥有全球最具竞争优势的代理商机制。代理商是产品生产者与使用者之间的沟通桥梁。据卡特彼勒有关人士介绍，合格的代理商必须具备的条件是：第一，拥有足够的资金，能按时付清订购产品的费用，保证不影响产品供应方生产资金的周转；第二，掌握一定的市场需求量，了解用户的需求，在用户中有信誉；第三，有熟悉产品使用工艺和结构特点的专家，能指导用户提高生产效率，一旦发现产品不足之处，能很快把信息反馈给制造商，作为改进提高的重要依据，在这方面工作成绩显著者会获得制造方的重奖；第四，具有维修服务能力，保证在最短时间内到现场服务。为了支持代理商对用户的维修服务工作，卡特彼勒公司在全世界建立了约二十家大型零部件中心，储存着充足的易损件和维修配件。凡是卡特彼勒公司生产的产品，即便淘汰不生产了，只要用户还在使用，就保证继续供应所需的易损件和维修配件，直到使用报废为止。卡特彼勒与代理商之间是互相依存的鱼水关系，双方分工明确，互相促进，共同发展。这种机制使卡特彼勒公司、代理商、用户三者形成有机的统一体，对促进社会经济的和谐发展极为有利。

中国工程机械生产企业以往是自产自销，没有代理商的概念。自从改革开放以来，逐渐引入了代理商机制。现在工程机械行业的主要企业，都在学习卡特彼勒的做法，代理商也在逐渐成熟之中。

三是始终保持技术第一、质量第一的发展战略。

卡特彼勒公司具有重视科学技术工作的优良传统。公司的研发中心随着世界市场的发展而壮大，其先进程度和试验研究规模是同类型公司望尘莫及的。卡特彼勒研发中心一直走着开拓性的创新道路，研究开发的新产品一直在全球同行业中处于领先的位置。

卡特彼勒公司现代化的先进工厂，能保证生产出完全符合卡特彼勒标准的高质量产品。

优秀的代理商体系，保证为广大用户及时周到地做好售前、售后服务工作，最大限度地提高用户的经济效益，使广大用户与卡特彼勒公司之间始终保持着和谐的供需关系。

以上是卡特彼勒公司在世界市场保持“两个第一”的基本保障条件。

卡特彼勒公司“两个第一”的声誉，也被中国广大用户和制造企业所认同。目前，中国工程机械行业的大型骨干企业正在学习卡特彼勒公司的经验，普遍建立了研发中心。当然这还需要进一步发展提高，争取尽快缩小与卡特彼勒研发中心之间的差距。

四是深得人心的团队精神。

卡特彼勒公司进入中国市场以来，同时带来了团队精神。团队精神要求企业更好地发扬每位员工的智慧和积极作用，使涓涓小溪汇成涛涛江河。

建设团队精神的关键，卡特彼勒公司认为在于企业领导者的主观能动性和积极性。领导者经常深入基层，做好全面细致的调查研究工作，认真虚心地倾听员工的呼声，及时采纳他们对工作的好建议；了解分析他们的想法和

要求，关心他们的生活，维护保障他们的切身利益，解决存在的实际困难；引导员工搞好团结，自觉地把企业整体利益放在首位，使企业成为融洽和睦的大家庭。

公司领导者对广大员工无微不至的关怀，换来的必然是员工对公司深切的热爱，因而对公司产生更大的回报。这也正是卡特彼勒公司提倡的团队精神所应该产生的实际效果，是公司稳步发展和技术进步的力量之源。

中国工程机械行业多数企业，目前都在建立适应自身条件的企业文化。尽管其内容千差万别，但都包含有卡特彼勒公司所倡导的团队精神的基本要点，对领导者和员工群体双方，都具有深刻的督导作用。

（五）

四十年过去了，新的四十年接踵而至。

新的年代，必然为卡特彼勒公司带来新的、更为严峻的挑战！我坚信，卡特彼勒公司定会未雨绸缪，运用自身的成功经验，积极主动地化挑战为机遇。

我衷心祝愿卡特彼勒公司再接再厉，坚持与时俱进，继续为中国和全球市场做出新的、应有的、更大的贡献！

杨红旗

（2015年8月25日 于北京）



克雷格·T. 布沙尔

感谢我最忠实的朋友，我亲爱的妻子梅丽莎（Melissa）。

同时向下列人员致以诚挚的谢意：

卡伊（Kai）、贾斯丁（Justin）、帕特里克（Patrick）、谢尔（Shale）、坎贝尔（Cambelle）和布瑞迪（Braidy），所有这些漂亮可爱的孩子们；

查尔斯镇资本（Charlestown Capital）公司的拉杰·马哈许瓦里（Raj Maheshwari），一名商业奇才，也是我的搭档；

约翰·韦伯（John Weber），优秀的华尔街分析师，为我们的预测模型提供了宝贵的帮助。

才华横溢的詹姆斯·V·科赫，他是我整个职业生涯中的良师益友。

詹姆斯·V. 科赫

感谢堂娜（Donna）、伊丽莎白（Elizabeth）、马库斯（Marcus）、奥利弗（Oliver）、菲利克斯（Felix）、马克（Mark）、特拉（Tera）和卡尔文·奥古斯都（Calvin Augustus）。

同时，向欧道明大学的同事和朋友们致谢，人员太多，就不在此一一提及，但是我要特别感谢维诺德·阿加瓦尔（Vinod Agarwal）、维姬·柯蒂斯（Vicky Curtis）和阿尤什·图希达斯（Ayush Toolsidass），对本书的特别帮助。

最后，感谢克雷格·T·布沙尔——我从他身上所学到的，远比我教给他的多。



The Caterpillar way: lessons in leadership, growth, and shareholder value

978-0-07-182124-7

Copyright © 2014 by McGraw-Hill Education

All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including without limitation photocopying, recording, taping, or any database, information or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

This authorized Chinese translation edition is jointly published by McGraw-Hill Education and China Electric Power Press. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan.

Copyright © 2015 by McGraw-Hill Education and China Electric Power Press.

版权所有。未经出版人事先书面许可，对本出版物的任何部分不得以任何方式或途径复制或传播，包括但不限于复印、录制、录音，或通过任何数据库、信息或可检索的系统。

本授权中文简体字翻译版由麦格劳 - 希尔（亚洲）教育出版公司和中国电力出版社合作出版。此版本经授权仅限在中华人民共和国境内（不包括香港特别行政区、澳门特别行政区和台湾）销售。

版权 © 2015 由麦格劳 - 希尔(亚洲)教育出版公司与中国电力出版社所有。
本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签，无标签者不得销售。

北京市版权局著作权合同登记号：01-2015-0157



序言

第 1 章

探寻“圣杯”

1

第 2 章

不变则亡：卡特彼勒重构和改组

23

第 3 章

总部设在美国的全球性公司

49

第 4 章

中国：卡特彼勒未来的象征？

69

第 5 章

重估中国机遇

81

第 6 章

中国经济增长率回归平稳了吗

91

第 7 章

卡特彼勒的国际化之路

107

第 8 章

卡特彼勒及员工

121

第 9 章

卡特彼勒宝贵的代理商网络

145

第 10 章

产品质量、定价及品牌

159

第 11 章

生死关头

177

第 12 章

调整卡特彼勒业务模式

193

第 13 章

未雨绸缪：卡特彼勒化危机为商机

217

第 14 章

卡特彼勒为何能在投资者面前脱颖而出

231

第 15 章

经验启示

255

致谢