

HZ BOOKS
华章经管

CEO的商业智慧



领导卡夫、纳贝斯克、吉列跨越巅峰的神奇CEO

巴菲特、韦尔奇、李开复、钟彬娴、夏兰泽、博西迪一致推荐阅读!

刀锋上的舞蹈

我如何挽救了吉列

Doing
What
Matters

詹姆斯·基尔茨
(James M. Kilts)

[美] 约翰·曼弗雷迪 著
(John F. Manfredi)

罗伯特·洛伯
(Robert L. Lorber)



机械工业出版社
China Machine Press

刀锋上的舞蹈

我如何挽救了吉列

詹姆斯·基尔茨
(James M. Kilts)

[美] 约翰·曼弗雷迪 著
(John F. Manfredi)

罗伯特·洛伯
(Robert L. Lorber)

姜文波 等译

Doing
What
Matters



机械工业出版社
China Machine Press

James M. Kilts, with John F. Manfredi and Robert L. Lorber. Doing What Matters:
The Revolutionary Old-School Approach to Business Success and Why It Works.

Copyright © 2007 by James Kilts.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Crown Business通过安德鲁-纳伯格版权代理公司授权机械工业出版社在中国大陆出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2008-0313

图书在版编目(CIP)数据

刀锋上的舞蹈: 我如何挽救了吉列/ (美) 基尔茨 (Kilts, J. M.), (美) 曼弗雷迪 (Manfredi, J. F.), (美) 洛伯 (Lorber, R. L.) 著; 姜文波等译. —北京: 机械工业出版社, 2009.1

(CEO的商业智慧)

书名原文: Doing What Matters: The Revolutionary Old-School Approach to Business Success and Why It Works

ISBN 978-7-111-24147-8

I. 刀… II. ①基… ②曼… ③洛… ④姜… III. 日用品-工业企业管理-经验-美国 IV. F471.268

中国版本图书馆CIP数据核字 (2008) 第069318号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李欣玮

版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2009年1月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 15.75印张

标准书号: ISBN 978-7-111-24147-8

定价: 38.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

在管理类的书籍里，我喜欢那些语言明白晓畅，观点清晰简洁，案例生动，实效性强的作品。相比于某些管理类著作中缜密的理论剖析和繁冗的经验罗列，这本书读起来更像是一次在咖啡厅与作者面对面分享管理经验的过程。就像每一次与自己熟悉的企业高管闲坐晤谈一样，只读开头几页，我就被作者强烈的个性特征和简洁的叙述方式所吸引。每涉及某个管理难题，作者只用几句话就可以触及要害，然后再辅以精彩的案例剖析。用这种方式推介的管理理念，比如“抓住关键”，比如重视团队成员的“理智诚实”，等等，与我自己在管理中积累的经验有相当大的重合度。细读下去，共鸣越来越多，我不断用自己的管理经历与作者对类似情况的处置方式互相参校，阅读的过程变成了某种意义上的交流和互动，在我的阅读经历中，这种感觉很少出现。

很多重要的管理理念，在大多数人看来，都是些简单得不能再简单的基本原则而已，比如“在正确的时间，用正确的人，做正确的事”，但詹姆斯·基尔茨对这些基本原则的理解之深入和运用之熟练，远超出普通人的想象。詹姆斯强调“抓住关键”，却并不把这句话当做简单的口号。当他成为吉列70年来第一位空降CEO的时候，他所面临的情形，也许比很多管理者在企业初创或上市期间面临的问题更复杂。按照书中的描述，他在挑战和压力面前，能够用比常人更加敏锐的眼光，从错综复杂的内部、外部环境中找到突出重围的关键所在。他所使用的思维方式听上去很简单，比如用筛选法优先剔除那些缺乏可行性的候选方案，比如找到关键的衡量标准，比如少承诺多兑现，但问

题是，一旦管理者在现实中处于复杂甚至是不利的环境，就很可能因为干扰因素过多而忽视了这些简单方法的有效性。我想，詹姆斯的过人之处在于，他可以时时保持清醒，然后用最简单也最有效的思维方式，找出影响问题的基本要素，然后，只做该做的事。

像所有成功的领导者一样，在詹姆斯·基尔茨的管理工作中，他对领导和团队的重视是贯穿始终的。他说，“领导者最重要的职责之一就是营造适宜的环境，给员工提供发展的机会，让他们能够实现自己最大的潜力。”我想，任何一个现代企业的领导者都会认可这一观点。我喜欢詹姆斯为了达到这一目标所施行的许多管理办法，比如，在“松紧结合型管理”理念的指导下，既明确员工的工作目标，又赋予他们足够的自由度；再比如，从理智诚实、结果取向、决策能力、领导、理性思考能力等五个方面出发，选择自己的团队成员。对詹姆斯和他的领导团队来说，团队建设“成功的一个标志是猎头公司盯上了他们（团队的成员），拼命地想把他们挖到别的企业去”，“成功的另一个标志是他们拒绝离开”。这种提法很别致，也很有趣，但的确是一个相当有效的衡量标准。作为企业高管，如果我的员工成为众多企业竞相追逐的对象，同时又愿意留在企业中快乐地工作，我当然会感到无比的满足和巨大的成就感。

看得出，詹姆斯是一个直率、有激情、有活力的人。他把自己到吉列上任的第一天比做诺曼底登陆日的头几个小时，紧张而刺激。在第一天里，他充分利用从早餐到午餐的时间，充分接触公司各部门的员工，并通过各种方式，包括演讲、声明和包含20个问题的自答问卷，将自己的观点直截了当地告诉每一个员工。对优秀管理者来说，适应新的环境，迎接新的挑战，总是一件充满乐趣的事情，而詹姆斯在书中所推介的原则和方法，的确可以成为每一个面临挑战的管理者最好的实践指南。

李开复 博士

谷歌全球副总裁兼大中华区总裁

看到这本书正好是奥运会期间，很多事情都无法做了，正好静下心来好好地读了读这本有趣而实用的书。

中国在奥运会中摘金夺银，如履平地，甚至大家对银牌铜牌也已经几乎没有兴趣了，而在经济的“奥运会”中，在这个更为真实而且每天都在进行的残酷竞争中，中国企业还有很长的道路要走。我们离世界先进水平还有很大的差距，尤其在商业经营本质和执行力方面，更是如此，这本书清晰地展示了我们在这方面的差距。差距，意味着中国企业的成长空间与机会。

作者基尔茨曾是卡夫食品、纳贝斯克、吉列的首席执行官，这三家世界级的快速消费品企业，所生产的优质产品数十年来一直陪伴着全世界消费者度过每一天，尤其是奥利奥饼干和锋速3剃须刀，也成为众多中国人生活中的重要组成部分，我也是它们的消费者与使用者，因此，看到这本书感到格外亲切。而基尔茨更是以他讲故事的方法娓娓道来，更使得本书颇具可读性，其中，“小小的红色剃须刀”的故事令我印象深刻。

基尔茨提出要引入红色的锋速3剃须刀，以增强对年轻男性的吸引力和渗透力。这个提案立即遭到了营销人员的强烈反对，因为“红色”代表着血的颜色，而这容易让剃须者联想到割伤，因此产生恐惧。坦率地讲，当看到这里时，我也并不赞同基尔茨的提案，担心他怎样收场。而随后卓越的营销策划，通过驾驶着动力极其强劲的红色赛车夺得冠军的赛车手，塑造了年轻人喜爱的品牌形象，大大提高了对年轻男性的吸引力。“小小的红色剃须刀”，击碎了所谓“过去的

事实”的可靠性，它无比清楚地告诉我们，很多所谓的“事实”只是从未受到检验或者质疑的“过去的假设”。

由此看来，基尔茨是一个极有创新精神的企业家。他所践行的“全面创新”观点更是给中国企业提供了一个清晰的创新思维指南。基尔茨倡导，要让组织相信创新是每一个人的责任，因此，“轰动创新”、“渐进创新”、“持续改善”共同构成的“全面创新”将帮助企业形成创新文化，创新将不再是例外，而将变成惯例。

基尔茨在书中一再强调“抓住关键、着眼基本要素”，而这其中，吉列与宝洁的合并集中体现了基尔茨的这一原则，也充分展现了基尔茨的长期规划与战略眼光。吉列已经走上了良好的发展态势，年销售额达到庞大的110亿美金，产品创新日新月异，一切看起来都是那么美好，而就在此时，基尔茨和吉列的董事会却选择了与宝洁公司合并，这无疑需要很大的勇气与洞见。基尔茨引用了美国前总统艾森豪威尔的话：“我们真正的问题不是我们今天的实力，而是迫切需要以今天的行动来确保明天的实力。”这就是战略思维高度。

我到处在讲，中国企业的战略联盟一定要“靓女先嫁”，公司好时合并叫战略联盟，公司不好时只能叫处理垃圾尾货了。与其陷入困境时被挑来选去，莫如趁着现在有实力的时候主动选择一个好伙伴，这不是更好吗？“宁为鸡头、不为凤尾”的封建遗毒贻害不浅，长远眼光与宽广胸怀是中国企业家最为匮乏的“基本要素”。

基尔茨的执行力也给我很多启发。基尔茨在演讲前训练20多遍的习惯给我留下了深刻印象，相比之下，每次重要演讲前我都会演练3次，当时还有些犹豫是否有些“过”了，如今看来还有差距。在这样一本重要的著作里，基尔茨花费了相当篇幅来介绍“周报表、周例会”的价值与细节，可见基尔茨对此方式的重视，对执行力的重视。我一直在我管理的企业里推行类似做法，员工经理们颇有微词，因此，我也有些担忧与摇摆，而看到基尔茨的做法和分析后，坚定了我的信心。

基尔茨反思从不自满的职业生涯，形成了“学习很关键”的终生信条：

始终不满足于现状，这是让个人、组织或企业不断进步的最好方法。相信这也一定是基尔茨不断成长、不断成功的信条，看似普通，实则真理，只不过基尔茨以他数十年的所作所为亲身实践了这个成长真理。

基尔茨善于透过现象洞察商业经营的本质，“抓住关键”、“关注基本要素”等理念在当今纷繁复杂的商业世界里，颇有价值，我郑重向各位读者朋友推荐这样一本有趣而实用的好书。

彭志强

盛景网联培训集团董事长

盛景商业研究院院长

“我想你要被炒鱿鱼了”

很多年前，我母亲在电话里跟我说：“工头打电话来说厂里没有纸箱了，生产线要停工了；我想你要被炒鱿鱼了。”那一刻，我开始认识到了“抓住关键”的重要性。

当时，为了完成在芝加哥大学商学院的学业，我在通用食品公司（General Foods）的“酷爱”牌（Kool-Aid）饮料厂担任了一个初级职位。我负责订购原材料，却忘了给一条饮料生产线订购所需的纸箱。接到母亲的电话之后，我赶紧给纸箱公司的销售人员打了电话，恳求他给我立刻配送纸箱。当天夜里，我亲自帮着装车，把一卡车的纸箱运到了工厂，幸运地保住了工作。

在之后我从小小的厂长助理成为首席执行官的过程中，这个“抓住关键”的简单教训对我来说一直至关重要——要想取得商业上的成功，有些事你必须做到，而有些事你却应该忽略。

现实世界中是什么情况

就像我在过去二十年里所做的一样，无论是预订生产线所需的纸箱，还是管理大型企业，“抓住关键”这个简单的方法非常奏效。在我担任卡夫食品公司的首席执行官时，这个方法是奏效的。在拥有奥利奥、乐之、趣多多等众多全球品牌的纳贝斯克公司（Nabisco），这个方法同样也是奏效的。最近（2001~2005年），当我领导世界上最著名、最赚钱的消费品企业吉列公司时，

“抓住关键”的方法再次经受住了考验。

尽管我已经拥有了丰富的商业经验，但是“抓住关键”这一概念的形成，却是在我离开卡夫之后尚未加入纳贝斯克的这段时间。这期间，我在母校芝加哥大学的商学院做访问学者和驻校高管。无论是在教室里还是在非正式的聚会上，和母校的学生们在一起都是令人兴奋的。他们是最优秀、最聪明的学生，他们学习和吸收了大量的管理理论、原则和应用。然而，一年来学生们反复提出的问题就是：“当我毕业后进入现实的商业世界中时，我该怎样做？面对这么多的选择和信息，作为一名管理者，我要怎样找出并抓住真正的关键呢？”

就在这个时候我开始认为，拥有大量的知识当然很好，但知道**怎样**运用这些知识才是商场中的关键。或许，我可以帮助大家把知识化为有效行动的基础，用我的经验把校园里的原则和理论等知识与传统的实际应用联系起来。

在之后的八年里，我把精力从象牙塔转向了更加紧张刺激的商业实践，帮助纳贝斯克和吉列摆脱了威胁其生存的业绩下滑。然而在这期间，“找出并抓住关键”的问题一直都是我要考虑的一个因素。

调和“革命性”与“传统”

比如，本书英文版书名（Doing What Matters: The Revolutionary Old-School Approach to Business Success and Why It Works）起看似自相矛盾的副标题——“怎样达成重大的成果——革命性的传统方法”，就是来自于那些年的实践经验。“传统”意味着基本要素，就是说企业必须将基本要素放在最突出的位置。订购纸箱了吗？如果没有，生产线就要停工。

但是，仅仅具备基本要素是不够的，你必须将它们应用到当前极速变化的环境中。比方说，你接手了一家刚刚耗资5 000万美元改组了销售队伍的企业，但它仍然处于濒临坠毁起火的境地，就像当年的纳贝斯克一样，

你必须要在它坠毁之前迅速地采取果断措施。

你不仅要搞清楚应该关注和应该忽略什么，你还必须要以“革命性的”速度和决心去这样做。但是，即便灾难就在眼前，很多组织的各级人员往往还是宁愿做些无关痛痒的小调整。他们嘴上说要提升绩效，但实际上一切照旧。

吉列当时就是这种情况。作为刀片和剃须刀的最大制造商，吉列的地位在全球的各个地区几乎都没有受到挑战。吉列的制造能力无人能及；在整个消费品领域中，吉列的产品设计和研发无可匹敌。

吉列不仅发明了安全剃刀和双刃刀片，还在100多年里将湿式剃须的每个重大进步都实现了商业化。近年来，吉列的开发机器似乎更胜从前。1998年引入的“锋速3”剃须系统轻而易举地取得了巨大的成功，上市的头三年里就创造了超过25亿美元的销售额，成为了一款利润极其丰厚而又深受全世界男士喜爱的产品。

增长点在哪里

那么问题出在哪儿呢？

首先，**净销售额、净利润和净收益都陷于零增长**，华尔街和吉列的董事会都确信更糟糕的事情还在后头。在2001年，我就任吉列的新任首席执行官，成为吉列公司70多年来第一个外来的掌舵人。公司的人力资源副总裁告诉我，有65%的管理者的绩效评级都是“**超过预期**”或者“**非常突出**”。吉列不仅仅是失控了，而且深深地陷入了厄运循环。

我的任务是扭转局面，但留给我的时间并不充裕。是的，我们必须保留那些重要的东西——高品质的世界级品牌以及无可匹敌的科技创新、诚信、尊重等伟大的传统。但是，我还要以过去为起点领导彻底的变革。传统的方法是基础，但需要调整，有时甚至要接受彻底的改造和颠覆，这样吉列才会恢复往日的辉煌，吉列的管理者才会赢得业界的尊重。

让我们以绩效测量系统为例，来说明哪些事情是必须做到的。与许多

企业一样，吉列使用的是五级测评系统：**未达预期、有待提高、达到预期、超过预期、非常突出**。反常的是，一家企业的业绩越差，企业的员工就越有可能获得更高的评价。管理者不想在企业境况不佳的时候打击员工的积极性，于是就提高员工的绩效评级。正因如此，尽管吉列的业绩持续下滑，但其管理者却有2/3取得了最高的绩效评级。

随着时间的推移，这个系统已经变得没什么意义了，甚至会损害绩效。“**抓住关键**”的方法使用百分制。是的，这像是回到了学生时代。你可能得到53分或是99分——1~100分之间的任何分数。每一分都有意义，这不仅仅是因为个人的自尊心，而且也因为每个人的得分都要在全体同事中分享。“**抓住关键**”的方法抓住了员工的情感，让他们知道自己究竟处在什么位置，促使他们渴望超越和改变——就现在！

吉列的创新和产品开发最需要这种革命性的传统方法，尽管吉列一向擅长搞出引起**轰动**的创新。吉列已经推出了一系列成功的创新：先是“阿特华”双刃剃须系统，然后是1989年取而代之的首款独立弹簧减震的男用感应式刀架，1990年又推出了女用感应式刀架，没过10年又研发出了性能和舒适性更优秀的“**锋速3**”。

破解新产品开发的密码

引起轰动的创新——这种改变游戏规则的产品开发是所有消费品企业追寻的圣杯。它可以为企业提供竞争优势，几乎总能带来加速增长和盈利能力。吉列似乎已经破解了攫取圣杯的密码。

吉列已经认定的方法是，生产性能最优秀的产品，并以适当的价格提供给世界各地吉列品牌的忠诚使用者。表面上看来，这种方法是完美无瑕的，然而不幸的是，事实恰恰相反。

在吉列，引起轰动的创新是少数天才的专属领域。革命性的变革需要每个人的关心和参与。但是，怎样才能既实现变革，又不会犯不分精华和糟粕一律否定的错误呢？答案的一部分就是三层次的全面创新（total

innovation, TI) 流程。

你不能放弃轰动创新 (big-bang innovation), 因为它是不可或缺的。你可以再增加两个创新层次——**持续改善** (continuous improvement) 和 **渐进创新** (incremental innovation) ——从而建立一个金字塔。这样, 你就把创新者由一小群研发人员和工程师扩展为企业上下的每个人, 无论他们的级别、职能和专业知识是什么, 每个人都参与全面创新。

成本削减也可以说明为什么“抓住关键”既是革命性的也是传统的。成本削减很平常, 但企业往往陷入了危机才想到拿它作为最后一搏。然而, 商业的全球化意味着你要与来自世界各个角落的低成本的供应商竞争。“抓住关键”的方法要求“一般管理费用零增长” (zero overhead growth, ZOG)。这使削减不必要的开支成为企业的一种生活方式, 一种战略需要, 而不仅仅是短期的急救措施。

新的思维模式使问题得到简化

让我们来看看其他一些对传统方法的革新。

- 打破障碍, 让不同部门的人互相交流, 这往往是一种难以捉摸的追求。“抓住关键”的独特方法会让人们抢着分享计划和交流信息。
- 很多勤恳、出于好心的管理者会不知不觉地陷入绩效不佳的恶性循环。“抓住关键”的方法能够帮助员工和企业避免陷入或者迅速地摆脱厄运循环。
- 挑选优秀人才的方法不拘一格。“抓住关键”的实践不仅让我领导过的企业拥有了强大的后备实力, 而且还为其他一些《财富》杂志的上榜企业培养了首席执行官和高级领导者。
- 很多专家强调上任伊始首个一百天的重要性。在本书中, 我们将告诉你怎样利用上任的第一天, 为你未来的成功打好基础。
- 战略计划需要巨大的努力和资源准备, 但最终往往是竹篮打水一

场空。在本书中，确保了行动和责任的战略制定方案，将会让你的战略计划成为日常经营活动离不开的指南针。

“抓住关键”不仅是技巧，也是接受复杂问题并将其简化的思维模式。在本书中，我将用自己在吉列、纳贝斯克和卡夫经历的实例和轶事来证明，在这个变幻莫测、维持现状就意味着失败的世界里，“抓住关键”可以为你的前进打下基础。

“抓住关键”可以重新点燃你对基本要素的热情，这样你才能让员工和你一起改变和进步，从而打败竞争对手，为股东创造价值。

正确的团队

现在让我就本书的另外两位合著者说几句。约翰·曼弗雷迪和罗伯特·洛伯并不是你印象中那种典型的合著者。换句话说，他们不仅与我一起合写了这本书，而且参与了本书思想形成的整个过程——约翰在我的手下做了八年多的高管，罗伯特则是我的外聘顾问。

事实上，我与约翰的关系可以追溯到30多年前，那时我们都在通用食品公司，我做产品管理，他做产品宣传。近年来，我们几乎天天在一起，共同制定和实施了帮助纳贝斯克和吉列扭转局面的计划。从我进入卡夫开始，罗伯特·洛伯就一直与我和我的高管团队合作。后来我到了吉列，我们仍然保持着这种合作关系。罗伯特不仅是一名优秀的教师和辅导者，他还与肯·布兰佳合著了畅销书《一分钟经理人实践》(*Putting the One Minute Manager to Work*)。因此，我们都是本书的作者。

本书的结构

在我们开始之前，先让我来说说本书的组织结构。本书包括四个部分。

领导者的关键 本书的第一篇将探讨管理一家企业所必需的基本要素

分析以及领导一家企业所不可或缺的个人特征。

基本要素分析可以帮助你破除很多企业管理的神话和误解，为你设定目标打下坚实的基础。简而言之，基本要素分析会让你踏上抓住关键的正途。

谈到个人特征，也就是谈到了领导者的关键。根据多年来聘用、培训、培养、提拔还有解雇别人的经验，我确定了成功的领导者应该具备的四个特征：理智诚实、情感投入/热情、行动取向以及对业务和员工的透彻理解。我们将各用一章的篇幅来探讨每一个特征，阐释它们怎样影响企业的业绩、文化以及经营活动的成败。

避免陷入死亡螺旋 第二篇讨论对组织的领导和管理关系重大的过程和程序。选择正确的团队并加深他们对领导过程的理解至关重要。不是所有的人都必须是所从事业务的研究者，但是，你必须掌握管理组织的方法，否则根本不必奢谈领导。为了强调这一点，我们将阐释厄运循环怎样让企业陷入死亡螺旋。

正反观点——长期需求与眼前需求 第三篇讨论企业管理难度最大的一个领域，尤其是在当前的环境中。对于所有的组织来说，愿景和长期计划都是必不可少的。你要怎样平衡短期绩效的需求，同时定义愿景和长期战略，让大家知道你们正在走向何处呢？这个问题常常会在组织内部造成不确定性和紧张，因此是一个必须要抓住的关键。

与媒体和政客面对面 最后一篇涉及两方面：一是对企业人来说最不熟悉、最害怕的政客和媒体；二是我在整个职业生涯中学到的很多经验和教训。这两个方面虽然不同，但却暗含着同一个主题，那就是“做正确的事非常关键”。

现在，让我们开始“抓住关键”吧。

推荐序一 李开复

推荐序二 彭志强

前 言 “我想你要被炒鱿鱼了”

第一篇 基本要素、态度和人员是关键

第1章 你怎么知道什么是真正的关键	2
第2章 专注于基本要素很关键	14
第3章 理智诚实很关键	28
第4章 热情很关键	43
第5章 行动很关键	58
第6章 理解什么是正确的事很关键	73

第二篇 领导是关键

第7章 正确的团队很关键	90
第8章 领导的过程很关键	111
第9章 上任第一天很关键	131
第10章 忽视关键会使你陷入厄运循环	146

第三篇 未来是关键

第11章 正确的路线图很关键	162
第12章 长远的考虑很关键	176

第四篇 做正确的事是关键

第13章 政客和媒体很关键	198
第14章 学习很关键——反思从不自满的 职业生涯	214
附录：吉列2001~2005年的财务指标	228
致谢	232
译者后记	235

刀峰上的舞蹈

我如何挽救了吉列

第一篇 基本要素、态度 和人员是关键

DO
WHAT
MATTERS