

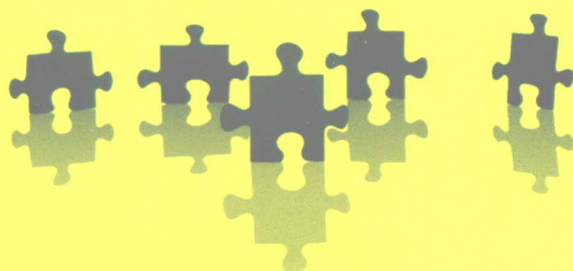
亚马逊网络书店五颗星评价
《华尔街日报》畅销书作者最新力作

拥抱 你的员工

员工积极的力量是所有企业成功的基石

(美) 杰克·米切尔 (Jack Mitchell) | 著
Mitchells/Richards/Marshs服装店的首席执行官
方颖 | 译

HUG YOUR PEOPLE



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



拥抱 你的员工

员工积极的力量是所有企业成功的基石

HUG YOUR PEOPLE

(美) 杰克·米切尔 (Jack Mitchell) | 著
Mitchells/Richards/Marshs服装店的首席执行官
方颖 | 译



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

内 容 简 介

在《拥抱你的员工》一书中，杰克·米切尔将如何创造幸福员工的秘诀分享给大家，这些秘诀虽然看似简单，但是招招都能出奇制胜：

- 对他们友善（一开始就聘用友善的员工）。
- 信任他们（他们应该得到你的信任，并将更加努力漂亮地完成工作，以继续赢得这种信任感）。
- 向他们灌输自豪感（当他们为自己的工作引以为豪时，会表现得更加富有成效）。
- 让他们参与（因为你无法单打独斗）。
- 慷慨地对他们表示认同（且不止是在金钱方面——但也别太吝啬）。

HUG YOUR PEOPLE: HIRE, INSPIRE, AND RECOGNIZE YOUR EMPLOYEES TO ACHIEVE REMARKABLE RESULTS by JACK MITCHELL

Copyright © 2008 by Hyperion

Originally published in the United States and Canada by Hyperion

This edition arranged with HYPERION

Simplified Chinese edition copyright © 2008 China Machine Press

All rights reserved.

本书引进版权登记号：图字：01-2008-3136

图书在版编目（CIP）数据

拥抱你的员工 / (美) 米切尔 (Mitchell, J.) 著；方颖译. —北京：机械工业出版社，2008. 12

书名原文：Hug Your People

ISBN 978-7-111-25635-9

I. 拥… II. ①米…②方… III. 企业管理：人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 185204 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

责任编辑：李新姐 丁秀丽 责任校对：侯 灵

责任印制：李 妍

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2009 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm · 14.5 印张 · 1 插页 · 181 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-25635-9

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

销售服务热线电话：(010) 68326294

购书热线电话：(010) 88379639 88379641 88379643

编辑热线电话：(010) 88379001

封面无防伪标均为盗版

对本书的评价

通过所有基业长青的企业，你都会发现在其背后有一群积极主动、兢兢业业、精力充沛的员工。杰克·米切尔在激励和鼓舞员工方面堪称特级大师，他能让员工表现得异常优秀——且每一次都能超出客户的期望，让他们始料未及。

——汤姆森公司总裁兼首席执行官

理查德 J. 哈林顿 (Richard J. Harrington)

杰克·米切尔创建了一种“拥抱文化”真正做到了鼓舞他人，这种文化穿越了工作场所进入到我们的日常生活中。简单地说，杰克·米切尔对待客户的方式让这个世界变得更加美好。

——美国公共广播企业 (PBS) WNET/13 电视台

艾美奖获奖主播 史蒂夫·阿杜巴托 (Steve Adubato)

《拥抱你的员工》一书是《拥抱你的客户》的完美续篇。优质的客户服务从幸福的员工开始，而杰克·米切尔准确地抓住了这一内涵！

——纽约人寿保险公司董事长兼首席执行官

塞伊·斯腾博格 (Sy Sternberg)

每天忙碌的生意和伴随而来的错综复杂常常让我们无法停下脚步，忽略了本应遵循的基本道理。本书在这方面是一个很棒的提醒，让人感觉很轻松——和你的员工建立起正确的关系，而剩下的就是轻松了！

——IBM 公司创新和技术部高级副总裁

尼古拉斯 M. 多诺弗里奥 (Nicholas M. Donofrio)

在当今竞争激烈的环境中，要想成为 No. 1，必须网罗你所在行业最优秀的员工，这是前提条件。而留住这些员工需要靠个性化的方法，杰克·米切尔告诉你该怎么做。

——艺珂集团 (Adecco Group) 北美企业首席职业官兼
人力资源高级副总裁 贝尔纳黛特·肯尼 (Bernadette Kenny)

《拥抱你的员工》十分鼓舞人心。杰克·米切尔带你进入一段类似人生旅途的商业旅途。本书不但能帮助你成为一名更出色的领导者，同时也帮助你在做人方面更为出色。在星巴克，我们体验过杰克传授给我们的有助于组织发展的第一手经验。如果你希望和他人建立起更富有成效的关系，读读本书。

——星巴克咖啡董事长 霍华德·贝哈尔 (Howard Behar)

杰克又做到了。《拥抱你的员工》实事求是、通俗易懂，讲述了如何培养员工以及致力于客户服务的文化，这将驱使所有各行各业商业努力获取成功。

——赫斯特媒体集团 (Hearst-Argyle Television, Inc.)
总裁兼首席执行官 大卫·巴雷特 (David Barrett)

本书具体地描述了雇主对待创建一种企业文化的态度，这种文化能让员工乐意为之工作，且为他们能共同合作实现利润最大化而感到自豪。阅读本书，可以创建一个出色的工作环境，让所有员工都感受到尊敬、尊严和公平，都明确地认识到企业的工作道德、价值和规范，你就会获得巨大的成功，正如米切尔模式所显示的那样。

——阿斯本家族企业集团 (Aspen Family Business Group) 创始人
大卫·博克 (David Bork)

我对你上本书的赞美之词同样非常适用于本书：“我经常在想，

一个组织的实力是由它的文化和对员工的态度来定义的。在理查德，员工们都很出色——他们与众不同。现在，我不再到其他商店买东西了。”但对于本书，我想说的是：在《拥抱你的员工》中，杰克·米切尔分享了他在如何培养和留住一流员工方面惊人的洞察力——如何成功经营企业的关键。

——雷曼兄弟集团董事长兼首席执行官

小理查德·富尔德 (Richard Fuld, JR.)

如何通过认同、赞扬和尊敬员工，获取到令人激动不已的益处，我国一家顶尖的零售商提供了一种不同寻常的洞察力。当你走进米切尔/理查德/马什服装店时，会发现人们对这一信念的强烈情感，而作者杰克·米切尔就是最好的实践者。这是一本积极乐观的读物，我要推荐给所有正在试图激励、鼓舞和留住他们团队的领导者阅读。

——霍尼韦尔公司前董事长，《执行》(Execution) 和《转型》(Confronting Reality) 的作者 拉里·博西迪 (Larry Bossidy)

杰克·米切尔又做到了——他又写了一本充满智慧、富有同情、极为有用的书。(大多数人在看过之后将即刻想投奔杰克。) 但不要被书名骗了——这不是本“软绵绵”的书。如果你遵照杰克所说的方法，运用鼓舞的方法进行管理和领导，将会给企业带来利润。

——盖洛普出版公司 (Gallup Press) 主编

杰弗里·布鲁尔 (Geoffrey Brewer)

这是一本关于如何通过打造一流的团队精神培养员工的“圣经”。
BRAVO! (意大利语，太好了!)

——杰尼亚 (Ermenegildo Zegna) 首席执行官

希尔多·杰尼亚 (Gildo Zegna)

米切尔家族懂得尊重员工和让客户高兴之间必不可少的关系。任何一家企业的成功都取决于员工的能力以及他们传递给客户的价值。而我本人就是一个极好的例子，一个“心满意足”的米切尔客户。

——施乐企业董事长兼首席执行官

安妮 M. 玛尔卡西 (Anne M. Mulcahy)

在《拥抱你的员工》一书中，杰克向读者展示了他的家族获取成功的关键——令人叫绝的客户服务和满意度是你把同事也看做家庭成员的结果。只要他们多付出一份努力，没有什么要求难以完成，他们总是积极乐观地贯彻着这一思想。由于员工们对他们所做的事感到无比自豪，且感受到赞赏和尊敬……就像客户一样，杰克的客户服务在美国可能是做得最好的。

——赫斯特 (Hearst) 杂志总裁

凯西·布莱克 (Cathie Black)

你的观点完全正确，令我受益匪浅。如果我们能够大规模地复制你为了“拥抱你的员工”所做的一切，将会真正做到对员工的珍视。你的书教会了我很多，杰克。非常感谢你告诉我这么多了不起的理念。

——百事可乐董事长兼首席执行官

因德拉·努伊 (Indra Nooyi)

欢迎来到拥抱世界！

希望您能从《拥抱你的员工》一书中感受到乐趣。我非常乐意收到您的——反馈、意见、最喜欢的拥抱故事……以及本书对您的商业实践产生的影响和您已经取得的成就。

谢谢！

拥抱，

杰克·米切尔

又及：欲了解更多有关拥抱的内容，欢迎登录我的网站：

www.hugyourpeople.com

献给我们所有出类拔萃的员工……

234 位“拥抱者”和他们的配偶及家人以及成千上万名自 50 年前父母为我们打开了大门之日起就和我们一同工作、取得成功的员工们。他们是：Aggie Auguste, Alana New, Alethea Gordon, Alina Ayrapetova, Allison Borowy, Allison Santopietro, Amy Jarman, Ana Naulaguari, Ana Margarit Tomai, Andrew Mitchell, Angela Guitard, Angela Pieretti, Angelo Pasqua, AnneMarie Drumgold, Anthony Renzuella, Arlene Pressman, Arlyne Goldberg, Barbara Evans, Belinda Cole, Beth Massoud, Be Betsy Rojas, Betty Candia, Beverly Martin, Bill Mitchell, Bob Carella, Bob Castonguay, Bob Mitchell, Bob Palazzo, Bozana Mican, Brian Hawkins, Bruce Johnson, Bruce Kelly, Bruce Lagerfeldt, Carlos Morales, Carmela Roach, Carol Mattutat, Carson Chinn, Cathy Fotinopoulos, Cathy Kozak, Chris Herde, Chris Mitchell, Christine Koster, Claire Gladstone, Claudia Henao Builes, Colleen Kenny, Courtney Duke, Dan Cote, Dan Farrington, Daniel Beliard, Danuta Dziadura, Darinka Stojanivic, David Borowy, David Hays, David Lynn, Debbie Mazza, Deborah Turtoro, Debra Gampel, Debra O'Shea, Denise Laimo, Dennis Riordan, Derrick Lopez, Domenic Condoleo, Doreen Nugent, Dorothy Wasley, Ed Barroso, Edit Kovacs, Eleni Hasiotis, Eliza Epifano, Elizabeth Starr, El-

len Finlayson, Elli Koumbaros, Elsa Lara, Emmanuel Garcon, Enza Arel-
la, Eric Hollo, Evelyn Shelton, Fabio Ramirez, Jr., Fatima Salvador,
Ferdie Ocasio, Frank Galli, Gail Sheriff, Gary Barrows, Gerald Eu-
gene, Gerry Federici, Gerry Kostic, Ginger Kermian, Giovanna Stella,
Gloria Serna, Greg Alston, Hector Morales, Heidi Williams, Helene
Cote, Hernando Aguila, Iren Vass, Isabel Terranova, Iwona Kelly, Jack
Mitchell, Jacquie Carlino, Jacquie Tolkin, James Cash, Janet Wilson,
Jay Hanna, Jean Debreus, Jean Evans, Jeff Kozak, Jennifer Celli, Jill
Olson, Jim Arndt, Jim Callaghan, Jim Denino, JoAnn Salvioli, Joe Bion-
di, Joe Cox, Joe Derosa, Joe D'Eufemia, John Hickey III, John Hytros,
Jordan Lewis, Jose Garcia, Josette Ollivierre, Judy Barker, Judy Brooks,
Kim Thi, Kristen Fernandez, Kristin Hulet, Lauren Monin, Lauren Per-
ez, Laurie Baik, Linda Arbeit-Rait, Linda Gans, Linda Levy, Linda
Mitchell, Lisa Coppotelli, Lisa Iselin, Lisa Prisco, Luigi Sposito, Luis
Bedoya, Lynn Tate, Maggie Yavarian, Manuel Naulaguari, Margaret
Franke, Margarita Gutierrez, Margo Bonner, Maria Abrantes, Maria Sabi-
no, Marilyn Wallack, Mark Taylor, Marlene Bernikow, Marlowe Malouf,
Martha Potts, Mary Berliner, Mary Nicolia, Mary Ellen Hart, Matilde
Cruz, Melissa Piorkowski, Michael Crookhorn, Michael Laszlo, Michael
Servidio, Michele Romano, Nadia Kappel, Naki Halepas, Nancy Keller,
Nasra Capar, Neil Gordon, Nina Prodromidis, Noella Duh, Nora Bedoya,
Norberto Barroso, Pam Madonia, Pamela Miles, Pat Giannitti, Patricia
Cinquemani, Patricia Kaylor, Paul Mendelsohn, Phuong Heitz, Phyllis
Bershaw, Ralph Alfano, Ray Cerritelli, Regina Cole, Richard Laidlaw,
Rickey Oleet, Rita Roman, Rob Rich, Robert Greenfield, Robin Fanoli,
Robin Imbrogno, Rocco Messina, Ron Marsh, Rosa Chuquimamani, Rosa

Lee Jones, Rosario Ramirez, Russ Mitchell, Said Lawoo, Sam Anderson, Sandra Nacewicz, Sarah Butterfield, Scott Mitchell, Scott Nugent, Shirley Bond, Sol Lynch, Sonia Spencer, Sophia Carella, Soula Kalomenidas, Stefan Rastawiecki, Stephanie Oshana, Stephen Goss, Steve Kerman, Steve Palumbo, Sue Cammarota, Sylvia Lundberg, Sylvie Sanchez, Taffy Parisi, Teresa Baginska, Teresa Pagliuso, Theresa Cirino, Theresa Goncalves, Tia Powell, Todd Bonner, Todd Mitchell, Tom Maleri, Toni Bentley, Tony Famiglietti, Tony Gregorio, Trish Rapoport, Tullio Giannitti, Tullio Giannitti Jr., Turkan Rahim, Tyler Mitchell, Vanna Temares, Vicki Cox, Will Daley, Wilson Montaleza, Winnie Rogers, Yuriy Ayrapetov

我打心底里感谢你们。

所有人都希望受到赞赏

这种情况我以前曾经遭遇过，而它至今依然令我震惊——坦率地说，让我大为惊讶！

不久前，一位非常出色的女性员工，结束了她在纽约一家一流的专卖店数年销售衬衫和领带的工作，转而加入了我们企业，成为我们在康涅狄格州的一家服装店的一员。对于她的前一份工作，任何人都毫不怀疑地认为她是一个真正的明星。她工作卖力、经年累月地加班加点，而毫无怨言。她的客户喜欢她。她收入颇丰。福利待遇也很优厚。

于是，我们都很好奇，她到底因为什么离开纽约而加入我们在康涅狄格州的团队？

其实很简单。

那家企业没有任何一个人曾经在私下里告诉她，她有多么的珍贵。即使当她仅在一周内就销售了一百万美元的商品时——那得是多么巨



大的一堆衬衫和领带——没有人，从来没有一个人，走到她跟前，对她说，“哇！干得不错！你太棒了。”

没有！一次都没有！从来都没有！

她的老板为了表示感谢给她送过一束花吗？

连一支雏菊都没有。

这伤害了她。让她感觉到工作，嗨，不过就是工作而已。

她的经历让我想起我一直认为非常简单的一件事：**所有人都希望受到赞赏！**

我是一家专门经营高端男士和女士服装的商店的首席执行官，我们在纽约大都市地区开了三家大型商店，我们的店开到现在已是第三代。能够有机会和一群非常出色的员工在一起，在销售柜台以一种私人的方式对待常常光顾我们商店的成百上千位的客户，令我感到是上苍的一种眷顾。我曾经写过一本名字叫做《拥抱你的客户》（*Hug Your Customers*）的书，讲述了我的家族和我们的同事为了发展我们的事业，如何激情洋溢地建立起出人意料的、非凡的人际关系。我写此书的目的，是因为有许多企业都在说他们很关心员工，然而却并不知道如何去表达。我想，通过我们的故事，他们或许可以学会我们是如何通过大量的拥抱来表达这份关爱的。

当然，一个“拥抱”可以是一个熊抱，但更多时候是我们所做的一件事的一种象征。我们把拥抱当做一种正面的行动、姿态或行为，通过它体现出一种人与人之间个性化的关系，并让人产生一种“哇！这些人真的很关心我”的感觉。

事实上，拥抱是一种格外强有力的心态。我记得，在我的四个儿子的成长过程中，我被拉着去看了《星球大战》（*Star Wars*），虽然直到今天我还分不清卢克和达思·韦德，但我清楚地记得有个人说过，“愿原力与你同在”。原力的理念一直让我记忆犹新，而我把“拥抱”

就看成是一种原力。

我并不清楚《拥抱你的客户》会产生怎样的反响。但仅凭它的受欢迎程度，以及有那么多的企业——从迈达斯（Midas）到佩雷斯制鞋企业（Payless ShoeSource），从耐克到摩根士丹利；从丹佛、堪萨斯城和拉斯韦加斯的企业到伦敦、斯德哥尔摩和罗马甚至是爱沙尼亚的企业！——都邀请我去给他们的团队作演讲，就足以让我吃惊，这是因为他们从康涅狄格州的两家服装店，米切尔和理查德，所实践的指导原则中，发现了一些有意义而新鲜的东西。在2005年，我们继续发展并收购了第三家店，即位于长岛的马什，而我们的拥抱文化同样非常成功地在那里得到推行。

然而，真正让我感到惊愕的是听众们热切地想了解更多情况。

于是，我一次又一次地听到来自各地的人们，从星巴克到临街的熟食店，提出一个相同的问题：“你是如何聘用并激励你的员工，让他们保持高效率的？”

事实上，我对他们说，我们“拥抱我们的员工”，而且员工们的确一直高效率并忠心耿耿地为我们工作了35年、45年。他们甚至从未想过要离开！

每天我都能收到如潮涌般的电子邮件，当我演讲完后，或在飞机上、或大商店里，以及银行和大楼里，都会有很多很多热心的、普通的职员们快步走到我跟前，问我，“好像哪儿都不再有忠诚了。工作和以前根本不一样了！”

向客户提供一流的个性化服务历来是我们家族的首要目标——自从1958年，我的父母，诺尔马和埃德·米切尔开始创办企业之初，我们就一直在拥抱——而我们绝对不会忘记的一件事就是，如果你不能正确地对待你的同事，就无法提供一流的服务。你不可能在真空中提供非凡的客户服务——只有一流的员工才能提供一流的、个性化的



服务！

由于我们一直非常看重员工，我们把他们称作“同事”，而不喜欢使用雇员、工人这些常常带有贬低之意的词语。我们特别喜欢把他们称作我们的“拥抱者”，因为是他们在拥抱我们的客户——无论是从意义上还是从字面上说都是如此。

研究显示——并且我们成功的故事就是活生生的例子——当同事们感到极为满意时，客户便会感到极为满意，这是十分具有说服力的。当你周游世界，遇到各种人，无论他们正卖着裙子还是手风琴，你常常看见他们拥有一切，除了满意。你看见人们常常表现得粗暴无礼且失望不满，可能是因为他们受到了不公正的对待，所以才会如此不公正地对你，客户——或者更恶劣，他们不理睬你，甚至根本就不帮你！

显然，激励员工是个巨大的全球化的挑战。当我听到许多管理者和同事讲述他们为了鼓舞员工的士气想尽一切办法后流露出的绝望的语调，我目瞪口呆。

我全心全意地相信，大多数企业的领导者，大多数时间都是诚实并友善的。他们工作得非常努力，当他们担负起率领团队的责任，以实现股东对高利润的期望，当他们根据情况认同并奖励他们的同事时，他们理应得到不菲的收入。

所有的企业都希望员工成功而忠诚。许多企业都“明白”员工是他们最重要的资产。和我们一样，一些企业认识到他们也要讲求做人。然而，看上去似乎一些企业只关注对产品的拥抱，以及如何制造出更好的小产品、高尔夫球或高清电视，或如何给它们漆上不同的颜色，装上一些新的铃铛和哨子。或在销售不景气的时候，他们只关注价格。他们把价格降低，创造一些吸引人的生意机会——却从来都没想过，如果他们能够在私下更加关心同事，让同事感受到他们的拥抱，就能更加努力且漂亮地工作，且乐于多付出一份努力去拥抱每个客户！

我并不是说你不应该关注制造更好的产品，然而，员工积极的力量是任何一家企业获取全面成功的基石。

如果所有人都能理解，那将会产生怎样巨大的影响！

以 人 为 本

如今，在企业内部经常存在一种非常严重的关系疏远现象。我把这种现象称作人情关系疏远。人们在办公室的时间比在家要多，并希望从他们每天的工作中感受到个人和职业的满足。这不仅仅是钱的问题。他们希望能适时地得到赞扬。希望有机会对自身进行改进。希望受到认同，并对工作有目标感。那些聪明而年轻的员工自不用说，即使一些年长的前辈，也希望得到“一种生活”。

于是，话又说到了赞赏。按照我们的思维方式，赞赏就是一切。即使是今日秀（Today show）的主持人马特·劳尔，一次在完成对工作满意度和认同的分析后，在节目结束时也说，“每次都能说一些体贴的话就太好了。”

当我在买东西或买车，乘飞机或火车旅行时，我从未感受到拥抱你的“拥抱者”的需求是如此的强烈。每一次，当我遇到这些脸上毫无表情的人们，我就明白了，他们并没有真正地投入到自己的工作中，他们是“身在曹营心在汉”。

令我吃惊的是，在同人们讨论时，无论他们是处在什么样的年龄段、具有什么样的资历以及处于什么样的行业，很少有人说他们在工作能够做自己，他们真正的自己。大多数人说他们常常处于戒备的、小心提防的心态。企业的文化应该让员工做本来的自己：正直、坦率和诚实，且彼此之间相互关照。企业需要认同且发挥每位员工独特的



才智和长处。然而让我非常难过的是，这个世界上有太多的人感到无法在工作中做到真实的自我。

我们常常看到，员工只有当他把事情搞砸并费力解决后，才会从他的老板那里听到些什么。你知道吗，奚落某人是很容易的。有些人可能会说赞扬别人是件困难的事。事实上，赞扬是一名管理者能够做到的最让人满意的事。

很早以前，我曾经有些阅读障碍，当我读高中的时候，辅导员告诉我，因为我看书很慢，可能无法上大学。他建议我考虑做一名手艺课教师。感谢上帝，因为有了了不起的老师相信我、表扬我并帮助我，我可以自豪地说，我不但上了大学，读了研究生，还找到了适合自己的职业。这个世界当然需要合格的手艺课教师，但我对如何教别人做一条板凳或是一个鸟笼子一无所知！

拥抱文化能够清清楚楚地让你做自己，并让你在智力上、情感上和经济上都有所建树。你就是你，我们为此感到高兴。

当然，这种文化是从上层开始的。领导者或领导者们承担起重任，并为企业设定基调、思维模式以及文化。而你，如果得到了拥抱文化的助力，也可以成为掌控自己行动和命运的领导者。我认为领导力不仅是至高无上的，同时它是一切。

当拥抱文化在一家企业内部弥漫，就会成为一种以人为本的文化。

了解谢莉和理查德想要什么

在一些不是以人为本的企业里，我总能听到有些人说，雇主几乎都不了解员工，自然也不知道与员工们休戚相关的个人问题。他们不知道谢莉正为了在一个学校教学质量较好的地区买房子而拼命省钱。