

方言文化
Babel Publishing Company

為客瘋狂

Yum!



打造顧客滿足・員工
快樂・股東開心
的企業王朝

美國年度最佳執行長

David Novak

大衛・諾瓦克 &

John Boswell — 著

李俊融 — 譯

戴勝益

王品集團董事長

林來順

育冠企業（生活工場）董事長

洪雅齡

台灣連鎖暨加盟協會秘書長

強烈推薦

巴菲特說：

我十足想讓大衛・諾瓦克掌理我的
波克夏公司，在你讀過這本書後
就會知道原因了！

The Education of an
**Accidental
CEO**

為客瘋狂：打造顧客滿足・員工快樂・股東開心的企業
王朝／大衛・諾瓦克（David Novak），約翰・波士威
（John Boswell）著；李俊融譯。－初版。－臺北縣
永和市：方言文化，2009.10

面：公分

譯自：The education of an accidental CEO: lessons
learned from the trailer park to the corner office
ISBN 978-986-83770-5-9（平裝）

1. 諾瓦克（Novak, David）2. 百勝餐飲集團（Yum!
Brands Firm）3. 餐飲業 4. 企業家 5. 傳記 6. 職場成功
法 7. 美國

490.9952

98014090

為客瘋狂

打造顧客滿足・員工快樂・股東開心的企業王朝

作者：大衛・諾瓦克（David Novak）

約翰・波士威（John Boswell）

譯者：李俊融

主編：施比亞

編輯製作：食字工作室

出版發行：方言文化出版事業有限公司

讀友服務信箱：Babel@ms96.url.com.tw

電話：(02) 29294680 傳真：(02) 66095488

劃撥帳號：50041064

總經銷：大和書報圖書股份有限公司

地址：台北縣五股工業區五工五路2號

電話：(02) 89902588 傳真：(02) 22997900

2009年10月1日初版一刷

定價：新台幣350元

版權所有・翻印必究 Printed in Taiwan

ISBN 978-986-83770-5-9

*The Education of an accidental CEO: lessons learned from the
trailer park to the corner office*

Copyright © 2007 by David Novak and John Boswell

Published in the United States by Crown Business, an imprint of Crown
Publishing Group, a division of Random House, Inc., New York.

This translation Published by arrangement with Crown Business, an
imprint of Random House, Inc.

through Bardon-Chinese Media Agency

Complex Chinese translation copyright © 2009

by Babel Publishing Company

ALL RIGHTS RESERVED



方言文化
Babel Publishing Company

為客瘋狂

Yum!



打造顧客滿足・員工
快樂・股東開心
的企業王朝

巴菲特說：

我十足想讓大衛・諾瓦克掌理我的
波克夏公司，在你讀過這本書後
就會知道原因了！

美國年度最佳執行長

David Novak

大衛・諾瓦克 &

John Boswell — 著

李俊融 — 譯

戴勝益

王品集團董事長

林來順

育冠企業（生活工場）董事長

洪雅齡

台灣連鎖暨加盟協會秘書長

強烈推薦

The Education of an
**Accidental
CEO**

全球最大餐飲連鎖集團

Yum!



鮮少有如此成功的跨國連鎖企業領導者，巨細靡遺地分享自己的經營祕訣。這本書將是台灣連鎖加盟企業面對全球化競爭時代來臨，新興市場與中國的崛起，該如何做好準備走入世界與人一較長短的教案。

大衛·諾瓦克不曾念過商學院，沒有顯赫的家世背景，做過百科全書推銷員、飯店夜班櫃台接待和廣告小文案，原以為此生要是能當上廣告總監就心滿意足了。然而他一步步邁向人生的事業巔峰，成為年營業額高達二百億美金，全球最大餐飲連鎖企業百勝集團（Yum! Brands, Inc.）執行長，卓越管理橫跨一百一十二個國家的三萬五千家門市，超過一百萬名員工的五大知名餐廳品牌——**肯德基、必勝客、塔可貝爾、海滋客、A&W 美食**，是投資大師華倫·巴菲特心目中最佳且很想納入旗下的執行長人選，更為財經媒體評選為全球最頂尖的執行長。

成就如此偉大超凡的生涯事業，諾瓦克最終想告訴人們的唯一結論：「**別小看自己，你永遠不知道自己擁有多少潛能！**」

諾瓦克可說是當今最富魅力也最奇特，同時是最成功的企業領導者之一，他在本書中闡述打造全球最大餐飲集團的整個歷程，是一次彌足珍貴的企業實戰經驗與智慧。此外，諾瓦克在營造企業有關表揚與獎勵文化的創舉——從事業群總裁到餐廳門市洗碗工，所有員工都樂於讚賞他人的工作成就——向來是企業界研究學習的對象，也將在本書中有詳盡的探討。無論你是全球企業集團的執行長，抑或才正要起步發展的上班族，《為客瘋狂》所言的內容都將協助你達成想要的目標。

ISBN 978-986-83770-5-9



CB001

NT\$350

為客瘋狂

打造顧客滿足・員工快樂・股東開心的企業王朝

The Education of an accidental CEO

方言文化

全球名人好評

如果遴選執行長可以像美式足球聯盟選秀會那樣地挑選四分衛，那麼大衛·諾瓦克肯定會在第一輪就被挑走。我十足地想要由他來掌握自己的波克夏公司，在你讀過這本書之後，就會知道原因何在。

——華倫·巴菲特 (Warren Buffett)

大衛一直擁有領導本能，可以做到「與部屬同心協力」。他從未停止過自我學習，更不時地肯定他人，無論其出身背景為何，並總能真誠地面對自我。他個人的偉大事蹟，給每一位擁有權力的企業領導人上了重要的一課。大衛把工作歡樂化，他的熱忱更具有感染力，他能崛起成為企業的執行長絕對是必然的。

——布蘭達·芭尼絲 (Brenda Barnes)

莎拉·李 企業公司董事長兼執行長

這是一位深受信任，能給予人們自信心，並且才幹出眾的人所寫的書，傳達出生動有趣、幽默與激勵人心的意涵。

——拉瑞·包熙迪 (Larry Bossidy)

《執行力》作者

《為客瘋狂》深具閱讀樂趣，並也提醒我注意在摩根大通集團必須把每件事做到更好，更重要的是，這書所傳達的意涵——無論你已高居執行長或者事業才正要起步，你的每一天都將提供自己學習與工作表現更佳的機會，正如大衛所言：「你永遠不知道自己有多少潛能。」他的這本書在真誠中透露出聰慧，讓你看到自己的機會與真誠可以達到何其遠大的程度。

——傑米·迪蒙 (Jamie Dimon)

摩根大通集團董事長兼執行長

大衛·諾瓦克是偉大的領導者，也是令我感到驚奇的人。我們兩家公司的共通點不多，但我還是從大衛身上學到許多事物。他視員工如己出，亦是個創新者，更是我所遇過最佳全球佈局者之一。這本書充滿了許多作為一個真正可靠的領導者每日須做到的「細微之處」，也唯有如此才足以創建出偉大的公司。最佳的領導者必然也是最佳的學習者，大衛的「旅程」賦予人們在生活學習方面的諸多技巧。

——傑佛瑞·因莫特 (Jeffrey R. Immelt)

奇異公司董事長兼執行長

我是大衛·諾瓦克的極度崇拜者，他可說是全美最棒的執行長之一。他的故事句句珠璣，能協助人們以不同方式檢視自己的生活與職場生涯，值得細細品讀。

——肯·布蘭查 (Ken Blanchard) 《一分鐘管理》與

《高階領導》(Leading at a Higher Level) 作者

《為客瘋狂》是追尋領導力所有面向的一次絕佳旅程。大衛·諾瓦克具有典型追求卓越的人格特質，他擁有永不滿足的渴望，總能促使身邊的人提升到全新的境界。這個祕訣人人都想知道，而你將會在這本書中找到，絕對是你極度感興趣一讀的書。

——雷克·皮提諾 (Rick Pitino)

美國 NCAA 明星籃球教練

這本書最有意義的，並非在於它是充滿純粹智慧的好故事——雖然這也是事實，而是因為作者大衛·諾瓦克是個非常值得信賴，且所說的每一句話都深具意義的人，而書中的內容是任何想努力獲得真正成功者必修的偉大課程。

——派特瑞克·連頌尼 (Patrick Lencioni)

《優秀團隊的五大機能喪失症》(The Five

Dysfunctions of a Team) 作者與方桌集團總裁

成就絕非意外

推薦一

戴勝益 王品集團董事長

炎炎夏日，許多人喜歡從事海上活動，尤其是騎著水上摩托車在大海奔馳，那種刺激和快感，令人難忘。

水上摩托車的魅力在於它能快、能慢、可左、可右，完全受控於人。雖然海浪洶湧時，水上摩托車容易翻覆，但那種上下顛簸的震盪，超乎想像的有趣。

水上摩托車的技巧，在一陣摸索後就能駕輕就熟。遇到滾滾大浪來襲時，千萬不要轉彎迴避，否則，海浪會痛擊你的側面，將你擊落於海中，相反的，要正面以對、集中精神、降低速度，迎接巨浪的挑戰，等待大浪一過，你又可以加速前進了。

這就像遇到困難一樣，若心中只想逃避，終究會被問題打垮，反之，若能勇敢面對、誠心處理，必能化解難題。要有「永不服輸的拚勁」，因為「你永遠不知道自己有多少潛能」！從《為客瘋狂：打造顧客滿足・員工快樂・股東開心的企業王朝》書中，我們學習到作者面對問題的韌性，緊緊跟隨作者成功的腳步，他日若有所成就，這絕對不是「意外」！

成功事業的契機

推薦二

洪雅齡 台灣連鎖暨加盟協會秘書長

一塊美味令人吮指的炸雞，可以成就一個成功的事業，而因「歡樂」串連經營團隊、員工、顧客、股東、加盟主與供應商間的綿密關係，可以創建影響全球餐飲業的企業王朝。閱讀此書，讓人融入其中，啟發不少工作與人生的思維。

大衛·諾瓦克(David Novak)不吝分享工作生涯諸多「意外」的奇異旅程，永遠抱持正面積極心態不斷學習，以行動證明自己。他說：「你永遠不知道自己有多少潛能」，我也很認同這句話的力量。

這本書中有很多「人味」，值得分享：領導人的壓力與智慧、經營的哲學、承認失敗與承擔責任、連鎖總部與加盟主間的微妙關係、為客瘋狂的服務品質等等。

代序

PREFACE

蘇敬軾

百勝餐飲集團董事會副主席
兼百勝餐飲集團中國事業部總裁

大衛·諾瓦克先生是我們百勝餐飲集團的董事長兼首席執行官，也是我的頂頭上司。

和大衛一起工作了十餘年，每年他都會到中國來視察工作至少兩次，加上我去美國參加董事會和其他各種會議，我們相處的機會與時間蠻多的。時間久了，關係也慢慢超出了一般的長官下屬的拘束，更多的成了無不可談的戰友情誼，我也因此更多的瞭解他的為人。

大衛對我們公司有巨大的貢獻，尤其是在公司文化的塑造。我們的前身是百事可樂集團屬下的餐飲部門，基本上是運用了百事的全套管理規章和制度，人員也經常與百事的其他部門互相調動。百事雖然是個很不錯的公司，但是行業本質與我們餐飲有很大的不同。這也是為什麼在一九九七年我們要獨立出來單獨上市成為百勝集團的最大原因。大衛做為我們第一任的總裁，帶頭設計了我們的使命宣言和一整套企業文化的內涵，完全針對了我們餐飲業的需求而設計，這個創舉可以說是前所未見的。一般公司都會說什麼人是最重要的資產，要努力創新等等，與自己的行業似乎沒有任何關聯。但在百勝我們談的除了這些以外，更要談的是「為客瘋

狂」、「餐廳經理第一」這樣的觀念，這些觀念被明確地提出，讓我們公司上下員工都非常明白什麼最重要，如何作決定。在與百事分家十二年後，百勝現在非常清楚知道自己要走的路，也走得非常穩，最為員工稱道的就是我們的文化，我們都非常贊同，也引以為傲。

大衛個人最大的特質，在我看來，就是他對人的尊重與關愛。作為一個全世界最大餐飲集團的CEO，大衛一點都不趾高氣揚，相反地，大衛非常的平易近人，像一個大小孩般的充滿熱情，隨時不忘表揚任何人的傑出表現。他最愛說的話就是「Everyone can make a difference at YUM!」，對我這樣一個成天只想策略戰術戰法的人，大衛的這些思路很大的彌補了我的不足。有了他的要求，我們也都學會了設計自己的獎項，在適當的場合鼓勵認同表現出色的工作夥伴。有了清楚的方向，又不時的受到鼓勵，大家當然就熱情高漲，成績自然也就出來了。這件事說起來容易但做起來卻非常困難，每次看到大衛不放過任何機會去注意到所有人的感受，去鼓勵他人，就深感自己的不如。

大衛的書一如其人，講故事般的娓娓道來，毫不說教，但處處反映了他的處世之道，非常的坦率，希望讀者能從中體會到一些有用的東西。

二〇〇九·中國·上海

目錄

CONTENTS

【推薦一】成就絕非意外	戴勝益	6
【推薦二】成功事業的契機	洪雅齡	7
代序	蘇敬軾	8
【前言】你永遠不知道自己有多少潛能		13
第1章 公司分割——意外成為領導者		19
第2章 拖車停車場歲月——街坊孩子眼中的新面孔		25
第3章 大池塘裡的小蝦米——在眾聲喧嘩中脫穎而出		35
第4章 奠定根基，攀登高峰——進入職場工作		43
第5章 天龍特攻隊——向最優秀者學習		65
第6章 我的可樂之戰——失敗與承擔		81
第7章 成為營運者——勇於面對挑戰		99
第8章 我想要成為哪種類型的總裁？——做真正的自己		115
第9章 生涯營造者——促使企業營運逆轉		137
第10章 大規模的公司重建——轉變競賽場域		151

第11章	安迪與我——讓一加一能成為三	157
第12章	我們如何共同工作——設定期望	167
第13章	與部屬同心協力——實踐我的教導工作	181
第14章	第一年——凝聚成一個團隊	199
第15章	認同與獎勵——讚賞員工的能量	215
第16章	從最棒的人身上偷學招術——加速自我學習	223
第17章	對自己的期待小心應對——災害管控	241
第18章	為客瘋狂——餐飲業的最高宗旨	253
第19章	讓目標達成——驅動成果	263
第20章	領導者要能掌握問題——一個執行長的洞察力	279
第21章	永無止境的企業發展——無窮無盡的學習	297
後記		311
謝辭		313

你永遠不知道自己有多少潛能

前言

當第一次向內人溫蒂提及，我正打算寫一本書時，她問我——帶著我預料得到的半戲謔口吻——誰會想看一本可能從未耳聞過的公司執行長所寫的書呢？這個疑問遏阻了我一時興起的寫書念頭，並也令我重新思考，到底可以提出哪些對人們有益的見解？

身為百勝餐飲集團 (Yum! Brand) 的執行長，一個擁有肯德基 (KFC)、塔可貝爾 (Taco Bell)、必勝客 (Pizza Hut)、海滋客 (Long John Silver's) 與 A & W 美食等連鎖餐廳的全球最大餐飲事業公司，我自然有著許多不尋常的經驗在腦海中不時的出現，不過最讓我感到震撼的，卻是有一天我到了多年來未曾造訪的華盛頓特區，參加一家肯德基分店開幕活動，那家店所在的位置是個競爭十分激烈的郊區。

當時我觀察並肩作戰的工作團隊，對於他們能順利開設這家分店的高昂士氣和積極態度感

¹ Taco Bell 台灣一般通譯為「塔可貝爾」，但百勝在中國大陸所開設的連鎖餐廳則以「塔可鐘」為正式註冊名稱。

到不可思議，但最讓我吃驚的是，七個月後當我再度視察這家分店時，不但營業額增長，整個工作氣氛也充滿活力，同時對顧客的服務仍然維持甚至還超越開店時的品質。我不禁詢問其中某位工作伙伴，問她是如何進行管理，竟能在這麼艱難的市場環境中維持如此高昂積極的工作能量。她的回答讓我畢生難忘：「你曉得的，你永遠無法預期自己有多少潛能。」

這次的經歷可說相當適切地總結了我在這本書中想要表達的意涵，從更大的範圍來看，也總結了我工作生涯的際遇。幸運的是，在我突破重圍，經過逐級升遷，一直到四十六歲出任百勝這個擁有近百萬名員工的集團公司執行長的過程中，我從未完整了解「自己有多少潛能」。

我獲得快速拔擢進入公司的領導階層，也許有人會認為是因為我曾提出若干卓越的計畫，擁有出色的構思能力與無懈可擊的執行力，然而這完全不是事實。我之所以經常形容我的工作生涯是一場「意外」，是因為在我人生中未能竟成的工作遠超過獲得實踐機會的工作，結果也使得我一路走來的過程中，一再擴展自己的工作領域，並且屢遇各種工作機會的試煉。

要是知道我是在一個又一個的拖車停車場，而且不斷遷徙的環境中成長的話，你就能明白我童年時所受的教育和常人不太一樣。長大後，我並未選擇商業作為主修科系，而是進入密蘇里大學新聞學院就讀。

從大學畢業後，工作生涯的「意外」就隨之發生。我找到了一份年薪七千二百美元的廣告文案工作，雄心萬丈地立志有朝一日要成為一個創意總監，但我卻成了一個廣告業務專員，於

是我又選定廣告業作為發展方向，希望將來能在紐約幾家最大的廣告代理公司中工作。不過，我卻到了德州的達拉斯，抱持著學習封裝食品買賣的念頭，為樂事公司（Frito-Lay）² 處理相關業務。然而與此期待不同的是，我進入必勝客工作，並相當確信將會在餐飲事業中度過自己所餘的職業生涯。之後我得到一次難得的機會，成為全球經營最出色的公司之一——百事公司（PepsiCo）的飲料事業群行銷主管（後來更出任營運長）。接著則因為再無適當職位，我又回到餐飲事業中，而這次我被任命為肯德基的總裁，稍後並同時出掌肯德基與必勝客。

直到最後，就在我認為自己是個不折不扣的「百事人」時，我獲悉餐廳事業群將被分割，而我也有機會出任這家新上市公司的執行長。無庸置疑的是，這次的職務異動並非出自意外。事實上，在積極爭取這個職務的過程中，我還差點慘遭開除，這在稍後的篇幅中將會提及。

我猜想諸位可能會覺得我始終不了解自己該何去何從，不過最後的落腳處，還是讓我感到欣喜萬分。在這裡工作的經歷可說是一段奇異的旅程，更得到不少前所未有的學習機會。

舉例來說，有多少人能得到全世界最頂尖的形象顧問的指導？——這位顧問的客戶包括了強尼·卡森（Johnny Carson）³ 在內，而在我任職百事的時候，就遇上這等好事（不容否認地，這樣說的目的多少是想沾一點光）——或是接受公開演說專家的訓練，學習克服上台時的恐懼

² 創立於一九三八年的休閒食品公司，以販售「Late July」樂事「洋芋片」而知名於世。樂事公司現為百事集團的子公司之一。

³ 強尼·卡森（1925-2005）是主持全美收視率最高的夜間談話節目《今夜》達三十年之久的藝人，更是主持奧斯卡頒獎典禮最多次的主持人。