

Gung

Turn On the
People
in Any Organization

Ho!

一种激活组织激情
和能力的革命性方法

共好

[美] 肯·布兰佳 谢尔登·鲍尔斯 著
陈佳伟 译

史蒂芬·科维、
汤姆·彼得斯共同推荐
点燃团队中的每一个人，
从员工到老板



Gung Ho! 共好

Turn On the People in Any Organization
一种激活组织激情
和能力的革命性方法

[美] 肯·布兰佳 谢尔登·鲍尔斯◎著
陈佳伟◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

共好 / (美) 布兰佳, (美) 鲍尔斯著; 陈佳伟译. —北京: 中信出版社, 2014.6

书名原文: Gung Ho!: Turn On the People in Any Organization

ISBN 978-7-5086-4421-9

I. ①共… II. ①布… ②鲍… ③陈… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2014) 第 023401 号

GUNG HO written by BLANCHARD, KEN; BOWLES, SHELDON and first published in 1997

by William Morrow

Copyright © 1998 Blanchard Management Corporation. All rights reserved.

CHINESE SIMPLIFIED language translation published by CHINA CITIC PRESS.

This CHINESE SIMPLIFIED Translation is published by arrangement with PEARSON EDUCATION, INC.

Copyright © 2014 Blanchard Management Corporation. All rights reserved.

本书仅限中国大陆地区发行销售

共好: 一种激活组织激情和能力的革命性方法

著 者: [美] 肯·布兰佳 [美] 谢尔登·鲍尔斯

译 者: 陈佳伟

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京盛通印刷股份有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 5.25 字 数: 59千字

版 次: 2014年6月第1版

印 次: 2014年9月第2次印刷

京权图字: 01-2013-3493

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-4421-9 / F · 3131

定 价: 28.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

纪念安迪·查尔斯·朗克罗

(1940—1994)

以及他挚爱的妻子珍

儿子罗伯特

Gung Ho!

前言

佩吉·辛克莱

许下的诺言，是一笔未偿还的债……

——罗伯特·W·瑟维斯

(Robert W. Service),

《山姆·麦吉的火葬》

星期二那天，我向安迪·朗克罗许下承诺。

我承诺，我会告诉你们，我们如何挽救了我们的企业，使之免于倒闭；我们如何以破纪录的生产率，取得了破纪录的收益；你如何才能如法炮制，激励你的全部员工，激发他们所有的潜能。但首先，我想告诉你们我为何许下这个承诺，以及本书的成书缘由。一切都始于 1994 年 6 月的沃尔顿纪念医院。



当时安迪正住在医院里。我们心知肚明，这将是我们的最后一次会面，但我始终不愿承认他即将离开的事实，也不愿跟他说那些必须要说的话。于是，我故作轻松地谈论春天、棒球和生意。

我说到一半就停下了，只是因为我已没有闲话可聊。之后是一阵短暂而尴尬的沉默，至少对我而言是这样的。然后，我听到自己脱口而出。

“我爱你，安迪。”我哽咽道。

他那饱经风霜的大手缓缓地划过床单，盖在我的手上并紧紧握住，力气依旧大得惊人。

“我知道。”他说，然后补充道，“我也爱你，一如既往。”

我不知道这是他一时的情绪迸发，还是我的来访耗尽了他的所有力气，总之，他闭上了双眼。他的头安详地靠在枕头上，但我知道他没睡着，因为他依旧紧紧握住我的手，让人安心。也许，他只是用沉默在向这个时刻致敬。多年来的相处让我认识到，如果安迪长时间沉默，就表示他认为我说的话很重要，值得停顿后再慎重回答。

我们两手相握，一起坐了几分钟。安迪曾经告诉我，他的母亲教导他不要在别人刚刚沉默的时候开口，而应该等待沉默结束以后再继续。最终，安迪开口了：“今天我将离开，去和

我的祖先们相聚。”他像往常一样开门见山。

我没有回答，也没有必要回答，他继续说：“你对我有恩，给了我自尊和财富。”

“哦，不，安迪，不，”我说，“是你对我和公司的所有人有恩。”

“我们做了很多事，一直同甘共苦。”安迪的语气不容争辩。

然后他补充道：“但是仍然还有很多事要做。人们还是不快乐，一进办公室，他们就感到心灰意冷。”

我轻轻地握了握安迪的手。一进办公室的门，他们就心灰意冷。千真万确。在美国，无数的灵魂死在办公室门口。

“你必须把这个故事告诉世人，并让它一代代地流传下去。”安迪停顿了一下，深吸几口气之后才继续说：“共好的故事。‘松鼠的精神’，‘海狸的方法’和‘鹅的礼物’。”

“我会的，安迪。我会的，我保证。”

“谢谢你，”他回答道，“你卸下了我最后的包袱。”

然后他补充道：“猫头鹰在呼唤我的名字了，正等着领我上路呢。我要趁着还有光的时候离开。”他看着我，微笑，他那宁静祥和的神情令我永世难忘。

“共好，朋友。”

“共好，朋友。”我回答道。



“共好”(Gung Ho)是多年来我们打招呼 and 道别的特殊方式。这将是我们的最后一次了。

他闭上眼睛，这次他睡着了。他的呼吸变得慢而浅。他握着我的手放松了。

我知道，不论医生说什么、做什么，安迪在这个世界上的生命将在日落前结束。他已决定离开，他说到做到。

我不知道我在他身旁坐了多久，也不知道他是何时去世的。他的灵魂平和地响应了猫头鹰的召唤，在不知不觉间完成了生与死的转换。在某个时点我意识到，他已经走了。

我把自己的手从他的手中抽离，带着夺眶而出的泪水站起来，弯下腰默默地与他吻别。

他脸上依然带着一抹微笑。

我不记得自己离开房间，也不记得叫过护士。但我记得我在离开医院的途中思考着该如何兑现我的承诺。我应该怎样讲述这个故事？“松鼠的精神”、“海狸的方法”、“鹅的礼物”，这三个引领我们走向成功的秘诀。

医院旁边的礼堂里某些活动正在散场。当我正在等红灯转绿时，我感觉有两个男人走到我身后。沉浸在思绪中的我没有听到他们的对话，但突然，其中一人说的一句话响亮而清晰地

传了过来：“佛家有云，当学生准备就绪，老师自会出现。”

当绿灯亮起，我开始过马路时，我想到，也许，如何兑现我承诺的答案，也会自己出现吧。

我不想回家，也不准备回公司。转角处有一家丹尼斯餐厅^①。无事可做的我走进去点了一杯咖啡。每当我想到安迪，我就会哭泣，所以，我把心思放在我许下的承诺上，思考如何讲述那个故事。共好的故事。

安迪和猫头鹰肯定已经在旅途中休息了足够的时间，来安排我以后的巧遇，帮助我完成这个故事。

① 丹尼斯餐厅（Denny's），全美最大型的连锁餐厅之一。——编者注

Gung Ho!

导言

肯·布兰佳

谢尔顿·鲍尔斯

造化弄人，

机缘巧合。

来得早，

不如来得巧。

——曼利·格兰特 (Manly Grant)，

《精选诗集》(第二卷)

周二中午，我们在沃尔顿召开的研讨会，将会在周三早上结束。结束了第一场会议之后，我们决定到街对面的丹尼斯餐厅早点吃午餐。

由于我们合著了《顾客也疯狂》(*Raving Fans: A Revolutionary*



Approach To Customer Service), 我们发现很有必要写一本配套书: 一本讲述如何将组织内的员工转化为组织内狂热粉丝的书。许多组织试图将倦怠、缺乏创见甚至心怀怨恨的员工打造成“狂热粉丝”。这个方法是注定要失败的。更糟糕的是, 员工们讨厌上班, 就这样浪费了一天的时光——至少有 8 小时。

我们的著作代理人玛格丽特·麦克布赖德和我们的编辑拉里·休斯对这个项目很热衷, 但不包括我们预设的标题: 员工也疯狂。

“这个书名太拗口了。”这是玛格丽特的评论。

“员工暴动。”拉里嘟哝道。

不过, 标题还不是我们最大的问题。拼图还少一块, 就像物理学家知道很多问题的答案, 但是还没有可以解释万物的大统一理论。

我们对前往沃尔顿 2 号工厂的发祥地——沃尔顿充满期待。沃尔顿 2 号工厂的故事也许是全美最著名的商业逆袭故事。不幸的是, 我们和这家工厂的总经理佩吉·辛克莱的会面预约被取消了。她的一位好友也是同事得了重病。她发信息表达了遗憾之情, 这让我们很失望。

佩吉·辛克莱是一个传奇。当她接手沃尔顿 2 号工厂时,

它是全公司 32 家工厂中最差的一家。而如今它的经营状况非常好，白宫赞扬它为全美最优秀的工厂之一。它的效率、收益率、革新性、创造力以及它带给客户的“狂热粉丝”式的服务，所有这些都都可以追根溯源到——一支有准备、有意愿、有能力，渴望接受新的挑战并为共同目标通力合作的员工队伍。简而言之，也就是我们心目中的“狂热员工”。

在去丹尼斯餐厅的路上，我们讨论了目前的尴尬处境。要找到那个缺失的关键板块——我们的大统一理论，佩吉·辛克莱很可能就是我们最大的希望，但现在我们要与她失之交臂了。谁知道我们什么时候才能重回沃尔顿呢？我们的日程已经排到了几个月之后。

“佛家有云，当学生准备就绪，老师自会出现。”当红灯转绿，我们走向马路对面的丹尼斯餐厅时，我们中的一位发表了颇有哲学意味的看法。我们完全没有在意先我们一步走进餐厅的女人。直到饭菜上了桌，我们才注意到她。她独自坐在餐厅的另一头。即使满面泪痕，我们依旧可以轻而易举地认出那是佩吉·辛克莱，她就是白宫寄给我们的沃尔顿 2 号工厂获奖宣传册照片里的人。

就在同一时刻，她抬起头认出了我们。出乎意料的是，她



站起来径直向我们的桌子走来。我们费力地站起来，自觉尴尬。毕竟我们在她的悲伤时刻侵扰了她的隐私，更何况我们素不相识。

“我是佩吉·辛克莱，”她大方地说，“我认识你们二位，很抱歉，我今天没能信守约定。我今天……嗯，我今天心情不太好。”

不知所措的我们出于礼貌地问她是否愿意和我们共进午餐。满以为她会在道谢之后转身离开，但她再一次让我们惊讶。在犹豫之后，她竟然接受了我们的邀请。

之后，我们坐下来聊了三个小时。在其后的数月中我们也屡次会面。当我们的出行路线重合时，我们经常会约在机场酒店见面。接下来的故事讲述的就是我们在这些会面中获知的内容。

当学生准备就绪，老师自会出现。

共好！

Gung Ho!

目录

前 言 / VII

导 言 / XIII

共好的故事 / 001

松鼠的精神 / 017

海狸的方法 / 047

鹅的礼物 / 091

后 记 / 127

共好策略 / 131

再评估指南I / 133

再评估指南II / 135

再评估指南III / 137

鹅 鸣 / 139

关于作者 / 147

共好的故事

这林子迷人、幽暗而深邃，
但是我有约在身，
还要赶几英里路才能安睡，
还要赶几英里路才能安睡。

——罗伯特·弗罗斯特（Robert Frost）

《雪夜林边小驻》

我被算计了。

我，佩吉·辛克莱，一颗在总部冉冉升起的新星！

当老头子莫里斯告诉我，我已被任命为沃尔顿2号工厂的



总经理时，我就应该意识到。

我光顾着为能掌管工厂而兴高采烈，却对一些其他人都一目了然的事实视而不见。我从来没有做过企业负责人，一直都在部门主管的位子上。理论我都懂，但我从来没实践过。我既没经验，也没做好去经营一家工厂的准备。即使是一家状况良好的工厂，我也做不到，更何况它还不是。

我曾在一份内部研究报告里指出莫里斯的战略计划有致命缺陷，我以为他已经原谅我了。他不太高兴，但他承认了问题确实存在，这给公司节省了一百万美元。我以为沃尔顿2号工厂是对我们的回报。只是——不是我想象的那种回报。

9月4号，星期二，我干劲十足地来到沃尔顿2号工厂。到下班时间，我彻底意识到自己被耍了。所有人都知道这家工厂是全公司最差的一家，但我没想到它会差到这种地步。它之所以还活着，仅仅是因为总部还在使用过时的成本核算方式，而这种状况不会持续很久。这家工厂正处于生死存亡之际。

六个月，最多一年之内，它就会关门。完蛋！而且还带着我一起完蛋。我是沃尔顿2号工厂最完美的替罪羊。

傻子都能看出来工厂的生产率为何如此低下。公司对待员

工还不如对待堆在院子里的原材料好。

当我见到管理团队时，我只发现了一个闪光点：150 人的精加工车间。尽管沃尔顿 2 号工厂问题重重，但公司的 32 家工厂里没有一个车间像它这么有效率！也就是说，这家工厂大约 10% 的员工是“宝石”。剩下的员工看起来都像是专注于自暴自弃了。

当我见到精加工车间主任的直属上司部门经理时，他告诉我那里的情况其实也不容乐观。

“你最好赶紧辞掉那里的车间主任。”部门经理提议道。

“真的吗？为什么？”我问道。我还纳闷儿为什么这是我的责任而不是他的，但当时我主要是对为什么应该辞退那位车间主任感到好奇。

“安迪·朗克罗是个扫把星。那个印第安人，你懂的。当然，我对印第安人没什么成见，这家伙聪明大胆，这一点毫无疑问。他甚至还有 MBA（工商管理硕士）证书。但他是个捣蛋鬼，是我的眼中钉、肉中刺。少了他，那个车间肯定会更好。愚蠢的印第安人！”他带着露骨的厌恶补充道。他随后的评论更糟。

我不知道安迪·朗克罗是不是个捣蛋鬼，但我知道这位经理在我在位期间肯定干不长。虽然我自己都有可能在六个月后