

MANAGEMENT IN 10 WORDS

特里·莱希成功打造乐购的经验，
适用于任何国家、任何行业的管理者。——**杰克·韦尔奇**

赢 的 真相

[英] 特里·莱希◎著
(Terry Leahy)
侯新智◎译

乐购成长为
世界零售巨头的
10大关键



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

MANAGEMENT [英] 特里·莱希◎著
IN 10 WORDS (Terry Leahy)
侯新智◎译

赢的真相

乐购成长为世界零售巨头的10大关键



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

赢的真相: 乐购成长为世界零售巨头的 10 大关键 / (英) 莱希著;
侯新智译. —杭州: 浙江人民出版社, 2014.7

ISBN 978-7-213-06150-9

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字:11-2014-124号

I. ①赢… II. ①莱… ②侯… III. ①零售业-连锁超市-商业
经营-经验-英国 IV. ①F735.614.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 136180 号

上架指导: 企业管理

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京诚英律师事务所 吴京菁律师
北京市证信律师事务所 李云翔律师

赢的真相: 乐购成长为世界零售巨头的10大关键

作 者: [英] 特里·莱希 著

译 者: 侯新智 译

出版发行: 浙江人民出版社 (杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话: (0571) 85061682 85176516

集团网址: 浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑: 金 纪

责任校对: 张谷年

印 刷: 蕺城市京瑞印刷有限公司

开 本: 720mm × 965mm 1/16

印 张: 18

字 数: 22.6万

插 页: 3

版 次: 2014年7月第1版

印 次: 2014年7月第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-213-06150-9

定 价: 59.90 元

如发现印装质量问题,

我跟乐购一起成长

20 世纪 70 年代，我还是一个毫无经验但充满激情的营销新手，在乐购找到了一份工作。那时的乐购，在英国的零售业中还处于非常不利的地位。作为一家连锁超市，它只销售食品，在英国以外也没有分店，而且正在艰难地摆脱它“廉价折扣店”的名声。虽然它在 20 世纪 80 年代快速发展，但仍然被森宝利（Sainsbury）和玛莎百货（Marks and Spencer）这两家在英国繁华街区最常见的零售巨人远远地甩在后面。当我在乐购做了 14 年的首席执行官，于 2011 年离开时，它的规模差不多是这两家公司的 6 倍了，并且在欧洲、美洲、亚洲共 14 个国家和地区，有超过 6 000 家分店和业务机构，其服务覆盖了 50% 以上的世界人口。无论是谷物还是保险，手机还是香蕉，服装还是 iPad，无论是在实体店还是在网上，乐购每周都在向数以百万的顾客提供各式各样的商品和服务。乐购现在是世界第三大连锁零售商。

乐购的转变可以说是英国商业史上最了不起的事件之一。这要归功于一系列的因素：为了赢得顾客的忠诚，我们不懈地为顾客提供价值；持续不断地创新——革新我们的会员卡制度、零售服务、店面布局等；更为重要的是，我们还尽力满足员工渴望成功的强烈愿望。

我原本没有写书的打算，能完成这本书，我首先要感谢丹尼·斯特恩（Danny Stern）。是他的鼓励，让我能够把在一系列演讲中形成的关于管理的想法记录下来，成就了这本书。我还要感谢奈杰尔·威尔考克森（Nigel Wilcockson）编辑，和他一起工作我很愉快，他总是鼓励我，而且能把我的工作成果以条理清晰的结构和形式展现出来，让我惊讶不已。乔治·布里奇斯（George Bridges）一直支持我，给我提供了无私的帮助、意见和建议，我在这里也要真诚地感谢他。

能在乐购工作，我感到非常幸运。我觉得我的同事们是最优秀的。一个一个说出他们的名字可能本身就需要写一本书，而只提及其中几个，又会对被省略的同事造成不必要的冒犯。我不能一个一个地写出他们的名字，不过，我必须感谢他们。我在乐购的这 30 多年里，他们给了我许多帮助。他们中的有些人或许只是向我表达过小小的善意，但许多人给我带来了很大的帮助，一些朋友和同事这些年来也一直耐心地支持我、引导我。

最后，我要感谢我的妻子艾莉森和我们的孩子汤姆、凯蒂和大卫，是他们让我明白了什么是爱，什么是支持和欢笑。

序言 我跟乐购一起成长/ I

引言 信仰与人生观决定了我们的命运/ 001

01

真相

/ 011

所有的组织都很难面对真相。相比之下，给现实下一个自己的定义，然后根据这个定义来论成败，就简单多了。而我的经验告诉我，要想创造和保持成功，面对真相至关重要。

探求真相，成功的第一步

根据真相开展行动

更大的真相：乐购为何而生

02

忠诚

/ 043

赢得并保持顾客的忠诚，是所有企业，乃至所有组织最重要的目标。究其本质，赢得忠诚有一个“老套”的办法：投我以桃，报之以李。

追随顾客

紧跟潮流，建立忠诚

03

勇气

/ 071

好的战略，必须大胆无畏。人们需要一点刺激来大展拳脚，因为“只有想不到，没有做不到”。目标要令人兴奋，最好再带一点点恐惧。最重要的是，目标要激人奋进，让整个组织作出选择：要么去实现这些雄心壮志，要么就故步自封。

勇敢开拓新的边界

打破常规

不做小的规划

04

价值观

/ 101

强有力的价值观能够巩固企业的成功。价值观是管理者最后的定心丸，它就像暴风雨中的船锚，帮助企业找准自己的位置，让企业这艘大船不会在风浪中触礁。价值观指导着企业的行为规范，让企业懂得应该以何为重，面对困境时应该何去何从。

践行你的价值观

不同的文化，共同的价值观

用价值观让组织转型

05

行动

/ 133

仅仅有动机还远远不够。如果不能有效地执行，计划不过是一纸空文而已。

化言语为行动
行动策略
细节决定成败

06

平衡

/ 167

一个平衡的组织，不受官僚主义的过度操控，所有人向着正确的方向，携手共进。

脚踏实地
短期与长期

07

简单

/ 187

对于任何一家快速发展的企业来说，改变都不容易。我的解决方案相当简单：把事情简化。简单像一把刀，能切掉工作中“剪不断、理还乱”的烦扰。

实践中的简单
简单的想法，巨大的创新
简单挑战传统

08

精益

/ 211

可持续消费取决于用更少的自然资源获取想要的产品和服务。通过“精益”的思维方式，我们可以更环保，可以用更少的资源获取更多的成果。

精益思维
精益就是环保

09

竞争

/ 227

竞争对手以及竞争本身，都是极好的老师。不要等着竞争对手自己出现，主动去把他们“揪”出来。

在竞争中学习
不计代价的胜利不算胜利

10

信任

/ 249

信任是领导力的基石。当人们信任你时，他们觉得把自己的利益交到你的手里很安全。他们相信你的视野、能力、判断、动机和决心，愿意追随你将工作进行到底。

建立信任
尊重赢得信任

结语 真相，关键中的关键 / 267
译者后记 / 273

信仰与人生观决定了我们的命运

房间里坐满了英国政府官员。这些高层官员问我的问题，我之前已经被问过好多次了。“你是怎么做到的？是什么让乐购从一个经营困难，在英国只能称‘老三’的连锁超市，变成了世界第三大零售商的？”

“很简单，”我说，“我们不懈地专注于服务我们的顾客。给自己设定一些简单的目标和赖以生存的基本价值。然后，我们设立完成这些目标和价值的程序，并明确每个人的责任。”

所有人陷入了沉默。

有人轻轻地咳嗽。

有人在倒水。

气氛更加静默。

这是英国官员最“老实”的时候了。“这就是全部？”一位官员最后问道。
“是的。”我答道。

这本书是我在乐购成长中学到的经验的总结。文中的某些部分可能让你觉得太过简单、浅显。但基于我与来自全世界不同文化的人们一起交往和工

作的经历，让我惊讶的恰恰是，那些关于生活的（不仅仅是关于商业的）真理是如此的基本和简单，常常因为太过浅显而被人们忽略和舍弃。这些人错误地把“简单”当作“过分简单”了。我们往往会这样想：“我们生活的世界是如此的错综复杂，所以问题的解决方法也一定会很复杂。”这样的想法让很多人觉得自己在问题面前无能为力，解决这些问题是别人的责任。这些人逆来顺受地认为世界本来就是一个充满困难的地方，所有的挑战都由于太困难而无法克服，自己的雄心也因为太远大而无法实现。无论是在商业中还是在政治上，在私营领域还是在公共部门，很多人就这样接受了自己的命运。是重新思考的时候了！

是的，世界是复杂的，我们面临的全球性挑战，像人口增长、气候变化，以及如何规范全球经济体系等，统统都是复杂难解的问题。在商业领域，数字革命的冲击、纷繁晦涩的法律规章、错综复杂的金融市场——这些都把生活变成了一团乱麻。然而，无论是解决全球性挑战还是解决公司管理问题，有效而持久的方案总是简单的方案。这些方案平实易懂，往往基于每个人都能领会的、清晰的价值观和基本原则。

克服了许多复杂的挑战，乐购已然很出色，我也从中积累了一些最基本的经验和教训。撰写此书正是尝试把这些经验和教训与读者分享。我将我的想法归纳为 10 大关键词，这些关键词构成了我从实践经验中得来的管理的本质。我用最简单的形式提炼出了自己的想法，这和别人对我“直言不讳，又能切中要害”的评价不谋而合。确实如此，当遇到重要的事情时，我总是会说出自己的真实想法，这样做有时会得罪人，但却可以避免误会。

接下来谈谈这本书不讲什么。

这不是一部我在乐购的职业生涯发展史，尽管我所分享的内容很明显地受益于我在乐购超过 30 年的工作经验。乐购的传奇还在继续，而这部传奇中关于我的那部分，也仅仅是一部分罢了。乐购的成功不能归于某一个人，而是成千上万名员工为了共同的目标一起努力工作的结果。所有关于我的书都很容易给人这样一种印象：乐购的成功仅仅归功于我。事实上，当你读完这本书，可能也会留下这样的印象。若果真如此，在大家读第 1 章以前，请允许我先道歉。傲慢是人常犯的错误，但我希望我能够避免。

做生意总会犯错，我当然也不例外了。我作为营销总监第一次出席广告宣传活动；我们希望在超市中开设餐馆的失败尝试；我们在中国台湾地区不成功的发展……这都反映了“做生意就是承担风险”这一事实。没有风险的决策不会帮助企业成长。其中的窍门，就是从错误中学习，这样才不会犯下致命性的错误。本书的目的，正是和大家分享我从自己的事业中所吸取的经验和教训。是非功过，自有他人品评。

虽然书中的许多经验都来自零售业，但本书的内容绝不仅限于此。我希望不管你是做什么工作的，这些经验都能对你有些用处。不要一读到“顾客”这样的字眼，就想“我可没有顾客，这与我无关”。几乎所有的组织（包括个人）都有自己的顾客。在私营领域，一些公司可能把他们的客户或买家当作“顾客”。在公共部门，虽然没有金钱交易，但公民“通常”是他们提供服务的“顾客”，而公民通过纳税的形式向他们付费。我说“通常”，是因为有时候这些服务没得选：公民不得不接受国家给他们提供的服务。但如果公共部门想要成功，那也需要有清晰的目标和流程，以及一些其他的优秀品质。这些优秀品质我在书中会详细介绍。

本书也不仅仅是为那些高层管理人员所写，我的许多心得都直接与管理

各个层面的事务有关，不分巨细。即使你认为自己不是一个管理人员，我也希望你能从本书中学到些什么，从而对你的日常生活有所裨益。如果你在一家小公司工作，或者是一个小团队的一员，难免会遇到处理和同事间关系的困境、面临艰难的决断或者在制定和落实计划过程中遇到阻碍，那么这本书无疑会给你一些帮助。

本书不是什么奇幻的万能药，也不是万灵油推销员所说的“通往成功和幸福的秘诀”。听到这儿，你可能想把你买书的钱要回去了（作为零售商，我把退款视为失败的标志）。在实际的生活或者生意中，从来没有所谓的“尚方宝剑”能够刺穿所有问题的靶心。所以，违反这一事实的话都是谎言。然而，相信一些简单的真理，再加上不懈的努力，就会提高你成功的可能性。这就是我想说的。

我是一个注重隐私的人，因此很少接受私人采访类的访谈。但为了让读者更好地了解我写这本书的原因，请允许我在这里简要地介绍一下我的家族史。毕竟，书中的内容会渗透着我个人的信念和价值观。

我父亲出生在爱尔兰的斯莱戈郡（County Sligo），兄弟姐妹一共 10 人，一家子本打算移民美国。但是父亲喜欢赌狗的爱好的改变了他的计划：他在一次赌狗中赢了些钱，所以放弃了去美国的想法，从爱尔兰来到了利物浦。我想，如果那次赌狗父亲输了，我很可能就是美国人了。

父亲是个木匠，在第二次世界大战爆发后加入了英国商船舰队（the Merchant Navy），在大西洋上航行。一次，船被鱼雷击中，父亲也被弹片打中，但他活了下来。之后，他又得了肺结核，伤病让他无法再做木匠了。所以，他做了一名灰狗训练师。狗、赌博，还有大量饮酒，成了他生活的主要内容。

我母亲也是爱尔兰人，出身于阿尔马郡（County Armagh）的一个农民家庭。母亲从小就习惯了繁重艰苦的体力劳动。伦敦大轰炸（the Blitz）期间，母亲作为一名护士在英格兰的爱赛特市（Exeter）工作。之后，她搬到了利物浦，在托克斯泰斯区（Toxteth）遇见了我的父亲。然后，如他们所说，他们就这样结婚了。我在他们的四个儿子中排行老三，1956年出生于利物浦的贝拉维尔（Belle Vale）。

我们全家当时住在一所所有权归政府所有的活动板房中。这种拼接而成的房子，为成千上万的在第二次世界大战时期因为轰炸而流离失所的人们提供了住所。这种房子虽然廉价，在冬天又很冷，但仍然鼓舞人心。

父母是为生活打拼的普通人，我们家从来没有富裕过，但也从来没有挨过饿。食物在我的童年扮演着重要的角色。我小时候经常跟妈妈一起去购物，或许是骨子里的基因把我引向商店，抑或是妈妈把我这个男孩当作了她的女儿。离家最近的商店在一排组装的活动板房中，这些店又暗又小，塞满了货物，大多以店主的名字命名，像罗尼肉铺、哈利糖果屋、乔治杂货店等。

我上的第一所学校是当地的天主教小学。刚开始我并不喜欢它，总是逃学。我读书很慢，学校的作业也不太会。所幸，学校还是有一些好老师。这些老师发现我很聪明，并帮我赢得了一份奖学金去上利物浦最好的学校——圣爱德华学校（St Edward's），这是一所私立学校，学校董事会也为我们上学提供赞助。

圣爱德华学校就像是我的救命稻草。我的家庭和居住在这一带几乎所有的其他家庭一样，与专家、管理者、商人没有交集。我们生活在一种“他们和我们”的文化中。我们永远是我们，他们永远是他们。这似乎就是命

运，与之抗争毫无意义。16岁离开学校，随便找份什么工作，生活就是如此。当年我们都很崇拜哈罗德·威尔逊（Harold Wilson），他是邻近选区的工党国会议员，后来还成了英国首相。威尔逊挣脱了我们的世界，去了牛津大学，然后节节高升。他是成功地摆脱了命运的人，但也是很少的一部分人之一，是一个罕见的例外，至少在当时我们都这样认为。

然而，我的老师们告诉我事实并非如此。而之后，我也逐渐认识到，只要你肯努力，你就能做得像其他人一样好。一开始我很叛逆，好多年都是班里的差等生、捣蛋鬼，而且会拒绝老师们的教导。但是，当我们开始学习一些高级科目时，我发现我有很多感受想要表达，但作为班里的差等生，我的同学们并不把我的话当回事儿。所以，我开始用心学习，如饥似渴地读完了地理、历史、经济学以及通识教育的课本。我甚至还得了奖。我的老师可能到现在都不知道发生了什么吧。

那个时候的利物浦，工业趋于萎靡，而文化却蓬勃发展。我的早期学生时代是听着一些流行乐队的歌度过的——格里和带头人乐队（Gerry and the Pacemakers）、弗雷迪与梦想家乐队（Freddie and the Dreamers），当然，还有披头士乐队（The Beatles）。利物浦码头开始归于沉寂，那儿曾经是利物浦财富的源泉啊！机会正在流失。一年夏天放假回家，我本想找份工作，可是根本找不到。于是，我不得不乘巴士到了几百英里以外伦敦南部的旺兹沃斯（Wandsworth）。我问了好多家公司，最后在一个大型购物中心的乐购超市找到了一份工作。我的工作照看摆放咖啡和茶的货架。除了有点受不了商店里那一直单曲循环的背景音乐外，我很喜欢这份工作。当我离开的时候，我没想到我还会再回来。

我最初想在毕业后做一名建筑师，我喜欢这份职业所包含的创造力。可

是我高中会考的艺术成绩不达标，所以不得不放弃。后来，我又想做律师，但被告知以我的成绩上法学院还有些困难。于是，我开始考虑学管理——到底为什么我也不确定，只是觉得挺有趣，也很有挑战性。后来，我申请并获得了去曼彻斯特大学理工学院学习管理科学的机会。虽然很想家，而且被学校的规章制度弄得有些气馁，但是在学术上我很自信。这里的教学很有启发性，尤其是罗纳德·史密斯（Roland Smith）和加里·库伯（Cary Cooper）两位老师的教导，让我学会了简洁与专注的重要性——特别是要专注于你的顾客。

有了管理学学位，我向许多著名的快消品公司递交了求职申请，但都被拒绝了。于是，我参加了一项带薪实习，在全英国跑来跑去，向社区居民推销熟食、冷肉、奶酪等。向约克郡（Yorkshire）精明而实际的矿区居民推销食品可真不容易，但也很有趣。即便如此，我仍觉得这家公司前途暗淡，因为公司的结构碎片化，产权也不明晰。1979年，我向乐购申请了一份营销的工作，同时还申请加入阿尔康·福埃尔（Alcon Foil）公司——我认为这个品牌正处于上升期，会大有作为。乐购拒绝了我。幸运的是，他们可能认为那个赢得这份工作的人太优秀了，所以就立刻给了他别的事情来做。多亏了那个人的才华，我作为替补得到了这份工作。我加入了乐购，而这一干就是33年。

后来我娶了艾莉森，她是一名医生，我们三个孩子。

试图通过分析一个人的背景，来了解它对这个人信仰和人生观产生的影响，必然存在缺陷。你不能既做法官又做陪审团。但是，如果非让我躺在精神科医生的长椅上，同时再扮演弗洛伊德的话，我觉得我的成长和背景确实教会了我一些东西。

首先，举止得体、良好的教育、努力工作、常识和对他人的尊重都很重要。这些要素是任何家庭、社区、公司以及社会的基石。

其次，无论发生什么，要有对成功的渴望。小的时候我就认识到，要想达到目标，必须靠自己。自救，而非求救——这是我激励自己的格言。失败就意味着没有安全感，在平庸与贫困中艰难度日。我还发现，成功需要你全身心地付出，并要敢于冒险。我们学校的校训是“勇气源于信仰”（Courage through Faith）。信仰上帝，信仰自己，我觉得，这两种信仰我兼而有之。

最后，要有一颗乐于助人的心。不问来历，不问背景，想让每个人都过上更好的生活。我想做一些实实在在的事，我不想像政治家们那样，承诺太多、结果太少，更不想像他们那样说的太多、做的太少。

读这本书时，你可能会发现我引用了很多其他人的著作和经历。如果你觉得这些部分不够“原创”，请原谅我。我认为，如果总是太过求“新”、求“原创”，可能会忽略先辈们留下的宝贵经验和智慧。

管理咨询行业庞大而杂乱，但我引用的原始材料出自其中几位高人之手。其他一些材料来自一些军事领袖，其中，影响我最深的是陆军元帅斯利姆子爵（Field Marshal Viscount Slim）在第二次世界大战时期统帅英国第十四军（the British Fourteenth Army）征战缅甸的回忆录。他将一支打过败仗、士气低落的军队，变成了一支令人生畏、无坚不摧的力量。当然，这个比喻并不怎么贴切，不管怎么说，乐购并没有被打败过，也没有士气消沉——但斯利姆的许多经历还是激起了我的共鸣，影响了我的思维方式。

这听起来很像是老生常谈，但确实有许多共通之处：将军统帅着万千战士在机动多变的战场上作战，清晰的目标和流程显得至关重要；运作一个大