

卓越

MORE
THAN
A
PINK
CADILLAC

Mary Kay Inc.'s
9 Leadership Keys
to Success

背后的力量

[美] 吉姆·安德伍德 著

玫琳凯：《福布斯》杂志评选全球最具传奇色彩女性；同居里夫人、希拉里一道被评为20世纪最有影响力的商业女性。

玫琳凯公司：世界500强企业，三度入选《财富》杂志“全美100家最值得工作的公司”，全美10个“最适宜女性工作的企业”之一。



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

玫琳凯公司 9 大领导要诀

卓越

MORE
THAN
A
PINK
CADILLAC

Mary Kay Inc.'s
9 Leadership Keys
to Success

背后的力量

[美] 吉姆·安德伍德 著
曹建海 杨有志 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

卓越背后的力量——玫琳凯公司9大领导要诀/[美]安德伍德著;曹建海等译. —北京:中信出版社, 2004.4

书名原文: More Than a Pink Cadillac

ISBN 7-5086-0150-5

I. 卓… II. ①安… ②曹… III. 企业管理—经验—美国 IV. F471.268

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第010131号

More Than a Pink Cadillac

Copyright © 2003 by McGraw-Hill, Inc.

Simplified Chinese translation edition jointly published by McGraw-Hill Education (Asia) Co. and CITIC Publishing House.

本书中文简体字翻译由中信出版社和美国麦格劳-希尔教育(亚洲)出版公司合作出版, 未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。本书封底贴有 McGraw-Hill 公司标签, 无标签者不得销售。

ALL RIGHTS RESERVED.

卓越背后的力量——玫琳凯公司9大领导要诀

ZHUOYUE BEIHOUE DE LILIANG

著 者: [美] 吉姆·安德伍德

译 者: 曹建海 杨有志

责任编辑: 常海芳

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 14 字 数: 148千字

版 次: 2004年5月第1版 印 次: 2004年10月第7次印刷

京权图字: 01-2003-4865

书 号: ISBN 7-5086-0150-5/F · 695

定 价: 25.00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: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

More Than
A PINK CADILLAC
致谢

本书专为纪念玫琳凯·艾施 (Mary Kay Ash) 而著。2001年11月, 当她离开人世的时候, 这个世界已经不再是她来到时的样子。由于她的原则、她的激励和她的领导, 全世界成千上万人的生活得到了改善。毋庸置疑, 她是领导过任何公司的最佳首席执行官之一。

我要感谢玫琳凯公司的领导班子成员, 感谢他们如此开诚布公地谈论公司的情况, 以帮助我开展调研。特别是迪克·巴特利特 (Dick Bartlett), 他引导我完成了这一调研过程。他的领导智慧贯穿了本书。

我要感谢理查德·纳拉莫尔 (Richard Narramore) 对这一研究课题的信任, 感谢他在理解本书方面表现出的勤奋。每一个作家都需要有深刻见解的编辑的支持, 而理查德就是这样的一个人物。

我的代理人约翰·威利格 (John Willig) 在5本书中都提供了热情的支持。在这个过程中, 他的见解和坦诚给了我很大的帮助。

我还要对玫琳凯公司的许多人表示谢意, 感谢她们愿意跟我叙述她们自己在公司里的经历——无论我去什么地方, 无论我采访的对象是谁。这些人中包括行政部门的盖伊 (Gay)、前台的詹妮特 (Jannette), 以及我在电梯里和午餐排队的队伍里遇到的很多人。我非常感谢安妮·纽伯里 (Anne Newbury)、阿琳·莱纳兹 (Arlene Lenarz) 和多萝莎·丁格勒 (Doretha Dingler) 提供的资料, 使我大量了解到了公司丰富的历史情况。

我经常在大学里不由自主地向我的学生们讲述她们的成功故事, 希望他们能够发现自己的潜力。她们为帮助他人而做出的努力是令人振奋的。

我必须感谢玫琳凯公司的传统部 (Heritage Department)。莉萨·比格尔 (Lisa Beegle) 总是热情地帮助我寻找我需要的东西。伊冯·彭

德尔顿（Yvonne Pendleton）是这一课题得以成立的功臣。她主动付出了时间，提供了大量资料，确保我能够找到对本书来说至关重要的人和故事。她还确保我能够获得真实的数据。谢谢你，伊冯，谢谢你在撰写本书中给予的帮助、指导和支持。

吉姆·安德伍德

2002年8月

More Than [REDACTED]

A PINK CADILLAC

中文版序

卓越背后的力量



现在想起来，1963年实在是一个传奇而又意味深长的年份。这一年，丹尼斯·伽柏在其著名的《创造未来》一书里，写下了这样一句广为流传的短语——未来不能预测，但是，未来能被创造。而就在同年的9月13日，已经45岁的美国得克萨斯州达拉斯市的玫琳凯·艾施女士，以其25年优秀直销员的资历和为所有女性提供机会、实现梦想的宏大愿望，创立了玫琳凯化妆品公司。

没有人能够预测，这家当时只有9名美容顾问而又籍籍无名的公司，到底能走多远。客观一点讲，当时的玫琳凯甚至还没有达到进入预言家视野的资格。但诚如丹尼斯·伽柏所言，所谓的未来，全都是被创造出来的。玫琳凯正是这一名言的有力佐证者：经过41年的发展，默默无闻的玫琳凯已经从一家小型的直销公司，成为世人瞩目的大型化妆品跨国企业集团。如今玫琳凯的业务遍布世界33个国家和地区，年营业额高达36亿美元。

本书中所言及的凯迪拉克汽车，目前还没有大量进入中国市场，在马路上也还未能找到粉红的凯迪拉克，但著名的“粉红色凯迪拉克之家”——玫琳凯早已进入中国。作为玫琳凯对最成功女性、最顶尖业绩的奖励，在中国也已经有16位女性，获得了粉红色的别克轿车。它们与凯迪拉克一样，都是玫琳凯最有魅力的“粉红色文化”的有机组成部分。

但在玫琳凯，还有超越粉红色凯迪拉克而且意义更大的东西存在。那就是玫琳凯的企业使命——丰富女性人生。如此志向远大的企业使命，意味着玫琳凯要为全世界的女性，提供前所未有的经济独立、无限的个人发展和个人成就的机会。不过令人惊讶的是，玫琳凯企业使命的履行结果好得出人意料：玫琳凯不仅已经在全球拥有了100多万人的美容顾问队伍与2 000多万的忠实顾

客，更有不计其数的女性在玫琳凯的激励与资助下，提升了自尊与自信，并将一直藏匿于心的梦想化为了现实。

我要强调的是，在这本书中写的管理理念，也是中国玫琳凯的努力目标，我们意识到玫琳凯之所以是玫琳凯，就是因为她独特的企业文化和管理理念，这是玫琳凯成功的重要要素。有人会怀疑，中西文化的不同是否会影响玫琳凯这种企业文化能在中国的大地上成长、开花、结果。其实这套理念是以激情、爱心、诚信、严格的价值观溶入到企业管理及领导风格中去的。这都是待人处世的基本原则，满足人的实际及感情需要，是没有国界种族之分的。

让我们来观察一下玫琳凯的黄金法则：你要别人怎样对待你，你也要怎样对待别人。这其实与中国传统文化的“仁爱”在内在精神与人文关怀上是相契合的。《论语》里说：己所不欲，勿施于人，事实上也可以理解成玫琳凯黄金法则的一种注释，只不过它是最基本、最底线的一种注释而已。

我想读者也能注意到，这本书不是在谈管理方法，也不是一本操作手册。它是在介绍管理的基础。这就如同浮在大海中的冰山，能够给人家看见的，只是冰山的一小部分。冰山以下才是最大的一块。实际上，玫琳凯所提倡的管理规条、黄金法则以及乐施精神，是怎么融会贯通到公司的每一个细胞、每一个决定中去，才是它的精华所在。

事实上，企业管理并没有多么精深艰涩。从某种意义上而言，它还是非常简单的，真正的可贵之处在于把握创新与坚持之间的平衡。GE公司的传奇CEO杰克·韦尔奇说：“并没有什么绝对真理和管理秘籍……我遵循对我行之有效的一些基本理念，诚信是最重要的。我总是相信最简单、最直接的方法。”而彼得·德鲁克甚至为管理下了这样的定义——传播处事态度、

价值观以及行为所产生的这种深远变化的工具是“技术”，我们称之为管理。

那些取得巨大成功的卓越公司，其背后的力量是什么？吉姆·柯林斯在其《从优秀到卓越》一书中，有四个重要的答案：第5级经理人、先人后事、直面残酷的现实（但决不失去信念）以及训练有素的文化。

以此观之，玫琳凯之所以卓越，不仅是有着骄人的不凡业绩，而是上述所有卓越公司所共同拥有的力量，玫琳凯几乎全部具备。玫琳凯·艾施毫无疑问是一位伟大的女性，同时也应该是一个优秀的第5级经理人。让我们看看她与第5级经理人的定义是如何完美地契合：将个人的谦逊品质和职业化的坚定意志相结合，建立持续的卓越业绩。至于信念、文化以及人才方面，玫琳凯更是企业中的典范。玫琳凯甚至一直被认为是一个依照一套强大的原则而成长、至今仍然以这些原则为根基的优秀公司。

我个人认为，好的书籍应该跟陈酿的美酒一样，既让人有所收益，而且书里面的一些细节会让人在过去很长时间之后，仍然回味悠长。彼得·德鲁克《创新与企业家精神》一书，曾经给我带来了美妙的阅读感受。而直到现在，我仍然记得书里面一段关于“管理”的趣味描述：上个世纪的70年代初，当美国管理协会邀请小企业负责人来听“总裁管理课程”时，他们得到的回答是：管理，这不关我的事——那是大公司的玩意儿。直到1970年或1975年，美国医院的行政人员仍然排斥标有管理名称的事物，他们口口声声说：“我们是医务人员，不是商人。”

这本书尽管与玫琳凯有着深切的渊源，所讲述的内容，有很多都是我这个玫琳凯人所熟知的，但我仍然从中深受启发。而书中的很多细节和故事，也让我记忆深刻。我深信这本书，一定不

会让对它抱有期望的广大读者失望，它能带来的，应该是更多的惊喜和快乐。

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Paul Mark', with a stylized, cursive script.

Paul Mark

玫琳凯大中国区总裁

2004年3月

More Than [REDACTED]

A PINK CADILLAC

原书序

超越粉红色凯迪拉克



近30年来，我对“你好吗”这类问题的回答从来都是“太棒了”。

我必须承认，在我年近七旬的时候，身体上不可能总是感觉“太棒”的。可是，当我的回答是“太棒了”时，我指的并不是我的身体状况，而是我的精神状态。

玫琳凯公司里的所有人对这个问题的回答都一样。为什么？因为我们从玫琳凯本人那里学到的是：没有其他可以接受的答案。假如你有机会来到我们在达拉斯的世界总部附近，那就来试一试。你只要拦住任何一个员工并问她“你好吗”，我敢担保她的回答一定是“太棒了”。

尤其是我们的领导人们牢牢地记着这一点。偶尔，来自我们公司外部的人们——有时甚至是新员工——怀疑这种答复是不是不够诚实，甚至虚伪。但是，这些怀疑论者忽略了我们视之为领导风格的关键内容。**感情型领导风格**是成功领导的根本。领导人影响着公司内部每一个人的感情心态。

就我自己而言，我注意到，如果按照玫琳凯打算的那样去运作，“太棒了”是不可能虚伪的——它是价值驱动的，是一家公司根深蒂固的文化的一部分内容。多亏有了玫琳凯，我们有了一个共同目标，同时我们每个人都有着一种特殊职责需要去履行。我们已经选择为他人服务，选择在给予中获得满足。

玫琳凯称之为我们的“乐施精神”（Go-Give Spirit）。我们的目标，或者说使命，是要**丰富女性人生**。显然，除非你的心态建立在谦虚谨慎的基础上，否则你是无法做到这一点的。但是，正如吉姆·安德伍德通过本书所阐述的那样，我们相信，你同时只有在遵循“黄金法则”（“你希望别人怎样待你，你也要怎样待别人”是玫琳凯公司的黄金法则。——编者注）时，才可能完成玫琳凯的使命。

至于“粉红色凯迪拉克”，不错，那是我们公司最著名的一个形象——也许是市场营销史上最好识别的标记之一。而且，它也是一种表彰形式，表彰某人在经销我们的产品——也就是化妆品——方面的出色表现。但是，这种“会到处走动的奖品”象征意义要深远得多。它是我们称做“玫琳凯方式”的整个经商之道的象征。本书深刻分析了一个独特的、取得巨大成功的企业。这个企业是通过一套简单而强大的原则成长起来的，并且至今仍然立足于这些原则。

不过，让我从头说起吧。

我们的创始人玫琳凯在年轻的时候几乎没有什么优势。但她确实拥有的一个优势是她母亲经常给予的鼓励。“你能做得到。”母亲告诉自己的女儿，而这句话在女儿心中打下了深深的烙印。第二次世界大战刚刚结束，当玫琳凯开始她的直销事业、当上了斯坦利家庭用品公司（Stanley Home Parties）的推销员时，这句话又经受了残酷的考验。她很快就明白了，她不能在斯坦利聚会上向女主人和宾客们解释说，由于她那天晚上感觉不很舒服，因而他们必须原谅她不很标准的展示。正如玫琳凯经常喜欢说的那样，“那一招不管用。”她知道自己必须做到……**太棒了**，否则很有可能就没有销售、没有利润，而她的家人也会挨饿。

在创建了自己的公司后，她懂得了**太棒了**的又一种积极强大的力量。当她身边的人们因为她的态度而变得更加积极的时候，她们就会更有热情，业绩就会直线上升。她常常说：“只要表现得热情高涨，你就会变得热情高涨。”她还补充说，“没有热情，就永远实现不了什么伟大的事情。”

玫琳凯知道，每一个人都有一个目标。用她的话说，“上帝没有时间创造一个无用的人，而只能是创造某个重要人物。”在我们公司之外的许多人可能会觉得这些话十分迂腐，可这是玫琳凯用

来影响他人的感情、实施领导的一个重要方式。管理学学者约翰·科特（John Kotter）撰文指出，领导艺术就是创建一种愿景，促使他人向那个愿景看齐，然后激励他们去实现该愿景。我认为，美国商界里没有人在这方面比玫琳凯做得更好。

玫琳凯知道自己的人生目的。她还知道，她的目标超过了她的生命。当电视台《60分钟》（*60 Minutes*）新闻杂志的莫利·塞弗（Morley Safer）暗示玫琳凯是在利用上帝扩大自己的野心时，玫琳凯毫不犹豫地回答说，他说反了。她由衷地认为上帝在利用她来实现他的目的。

她坚信自己的人生有一个宏大的模式。在我认识她的30年中，我从来没有见她偏离过自己的目标，一次也没有。我请读者想一想，在你认识的人当中，有多少人能够让你得出这样的结论。

玫琳凯把自己的公司看成是一个**家庭**——一个她立志要实现永恒的活的社会。在她看来，P&L不是“盈亏”（profit and loss）的缩写，而是表示“人和爱”（people and love）。她知道，对于一家希望持续数十年的公司来说，利润的最大化不能成为其驱动力。不要误解了我的意思：玫琳凯知道利润非常重要，但利润只是实现目的的一个手段。利润可以导致下一轮投资，可以进入“丰富女性人生”的下一个阶段。她知道自己必须慷慨大方，在她的员工和她的独立销售队伍成员身上投资；而且她还必须创建由信任和忠诚编织起来的纽带——从公司型的“家庭”内部开始，一直延伸到她的数千万顾客。

几年以前，在瑞士达沃斯的年度世界经济论坛（World Economic Forum, WEF）上，我与迈克尔·哈默（Michael Hammer）展开了一场公开辩论。他的著作《再造企业》（*Reengineering the Corporation*）刚刚出版，在美利坚公司正掀起一股潮流。在流程再造的一些关键性观点上，我不同意哈默的意见。流程再造的核

心内容似乎集中在了根本不那么吸引人的裁员过程。此后，虽然更大领域里的流程再造遇到了种种坎坷，但裁员之风在美国商界仍然刮得十分凶猛。在21世纪初的几年里，大规模裁员的做法继续保持着创记录的水平，平均每年有将近200万工人被砸了饭碗。

从那时起，裁员似乎成了美利坚公司提高生产力和利润水平、提升股东价值、主宰全球竞争的最受欢迎的手段。在参加世界经济论坛会议的世界顶尖级的1 000位公司领导人当中，我猜想他们大多数都同意这种公司责任和领导方式。事实上，在我40年的高层管理经历期间，我大量接触了这个层次的商务界同僚，发现这种方式的某一种“版本”，也就是用几乎毫无人性的战争般措辞勾画出来的见解和战略，已经成了常规惯例，而不是个案。

在这个问题上，十分有趣、同时让人十分挠头的是，这些公司的员工们对领导方式的看法完全不同。他们希望自己的领导人以诚信为怀，尊重他人，诚实可信，公平公正，甚至富有同情心。

如果我们希望他们做出最佳努力的话，难道我们不应当听一听他们的意见吗？

我努力使自己成为一名“仆人式领导”，而且我认为历史上最有效的领导人拥有的正是这种心态。我由衷地相信，公司可以是社会变革的主要工具，正如玫琳凯在赋予女性力量方面的所作所为一样。公司还可以致力于某个更高的目标，比如提高女性的健康水平，资助癌症研究，消灭针对女性的暴力行为，以及环境保护。我相信，衡量未来领导人是否成功的尺度并不是巨额利润、令人厌恶的股票期权和单纯的股东财富创建，而是他们对可持续社会、生态系统和经济的贡献，以及——最重要的一点——他们扮演的人类精神的护卫者角色。这些因素应当确定并指导着领导人的目标。

玫琳凯从许多方面——不论大小——追求着自己的目标。我

清楚地记得1973年我刚加入公司时见到的公司内部电话通讯录——是按照人名（而不是姓氏）的字母顺序排列的。她知道像一家小公司那样运作的价值：的确更像是一个大家庭。这种做法至今仍然沿用。公司的高级管理人员（公司的独立销售队伍成员已经超过了90万人）仍然会花时间给遭遇家庭灾难（无论是健康问题、意外事故还是家中有人过世）的每一个人打电话，让每一个人知道我们像一个大家庭一样在乎她/他个人的情况。我们还用明信片的形式祝贺每个人的生日和圣诞节，事业上取得成就时的表扬信更是频繁。尽管我们已经成为一家数十亿美元的企业，但保持一种家庭的密切联系对于我们来说至关重要。

在我担任玫琳凯公司总裁的时候，我坚持要接听所有从一线销售组织打到我办公室的电话。多亏了我们出色的客户服务培训，绝大多数很有可能最后打到我办公室的此类电话在还没有找我的时候就得到了满意的答复，但我的承诺依然有效。你也许能猜想得到，作为一个距离玫琳凯只有几步远的亲身实践的领导人，我**喜欢**与我们的顾客联系。说句实话，当我们的客户服务水平提高到了让我感觉自己不需要再投入精力的程度时，我找到了一个新的途径来保持这种个人的联系。我常常溜到信息服务部的电话厅里，戴上耳机，接听一会儿电话。用不了多会儿，我就能感觉到客户服务人员的态度如何，感觉到我们的下一个业务挑战来自何方。

从玫琳凯那里，我学会了仔细聆听。她相信，做一个好听众对于一个好的领导人来说至关重要，而且她使得我们所有在她身边的人也相信这一点。但是，关于领导风格，她还对我另有要求：**要像女人那样思考**。玫琳凯不止一次地提醒我，说我在有些问题上“**像男人那样思考**”。那种心态在一家拥有将近100万女性独立销售队伍的公司里根本行不通，因此我和另外一些男士学会了

“同情型思维”（找不到更好的词了）。而正因为如此，我们成了更好的领导人。

我在前面谈到过，玫琳凯有一种使命感。她还有一种自身精神永恒的清楚的意识。在20世纪70年代初期，她通过图书、演讲、录像、会议和其他各种形式，接受了一个挑战，即要确保自己的人生使命在她之后得以延续。她还知道，她需要有人理解如何将她的信仰永远继承下去。正如吉姆·安德伍德所解释的那样，她把自己的注意力集中在了她所称的“她的”首席经销商身上——这是独立销售组织的最高层。她将自己的目标托付给这些领导人，一遍又一遍地强调，当她无力履行我们的使命时，她们必须准备继续履行。

“首席”们——我们亲切地这么称呼我们的首席经销商——在玫琳凯病重期间以及在她2001年11月22日去世以后，的确继承了她的事业。没有多少领导人用这样一种包罗万象的“继承方案”全面指导自己的工作，也没有多少领导人如此娴熟地实施过这种方案。

玫琳凯虽然通常总是从高瞻远瞩的角度指挥若定，但她也明白我们必须在日常的层面上**付诸实施**，才能出色地完成我们的任务。她在聘用她的第一批员工的时候，做了一张粉红色小卡片，上面详细列出了我们对顾客的服务承诺。40年后的今天，我们仍然向新员工发放这样的卡片。由于我们与我们的销售组织之间的关系，以及销售组织与自己的顾客之间的关系，我们在贯彻实施方面必须坚决杜绝任何差错。当然，实施不当的成本是巨大的，但我们从更加人性的角度来看待这个问题。实施方面的问题对销售人员和她的顾客来说都是痛苦的。劣质或者粗鲁的服务会导致立刻、直接失去一个顾客，但更严重的是，那位顾客会将自己的愤懑与卖给自己产品的人以及产品包装上印着名字的公司联系在一起。我们之所以将巨资投入到培训和先进的客户服务计划之中——比如“优先顾客计划”和各种因特网计划，正是为