

5 Laws of Business from One of the Most Innovative
- Business Leaders of Our Time

打破商业常规 的8项法则

克莱斯勒公司二次转型背后的故事



(美) 罗伯特·A·鲁兹 著

籍琰 布森 译



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

Business Leaders of Our Time

打破商业常规 的8项法则

克莱斯勒公司二次转型背后的故事

(美) 罗伯特·A·鲁兹 著

籍琰 布森 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Robert A. Lutz: Guts: 8 Laws of Business from One of the Most Innovative Business Leaders of Our Time

Copyright © 1998, 2003 by Robert A. Lutz.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-1757

图书在版编目(CIP)数据

打破商业常规的 8 项法则 / (美) 鲁兹 (Lutz, R. A.) 著; 籍琰, 布森译.
—北京: 电子工业出版社, 2004. 9

书名原文: Guts: 8 Laws of Business from One of the Most Innovative Business Leaders of Our Time

ISBN 7-121-00222-1

I. 打… II. ①鲁… ②籍… ③布… III. 商业经营 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 080844 号

责任编辑: 刘露明 张静波

印 刷: 北京中科印刷有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 640×960 1/16 印张: 14.25 字数: 170 千字

印 次: 2004 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 27.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。



推 荐 序

这本书充满了对成规定律的挑战，因为鲁兹从来就不是一个墨守成规的人。他经常一手拿着盛满马提尼酒的酒杯，一手夹着雪茄，对未来充满激情和期待。多年来，鲁兹为克莱斯勒公司立下了汗马功劳，他彻底改变了克莱斯勒公司设计、开发和销售产品的传统方式。鉴于此，鲁兹对于他称之为“无法预料的变化”有着乐观的预测。鲁兹性格乖戾、着装随意，他宁愿相信创新的强大动力，也不迷信那些不厌其烦的数字和图表分析。

鲁兹坚持认为，要想从大规模的汽车生产中获利，需要非常规范的工艺和制造流程、财务控制、营销战略，以及其他商业实践。除此之外，他还洞悉整个商业系统是如何运作和反馈的。这正是鲁兹能够在克莱斯勒内部有效地推动变革，并最终生产出像 Viper 这样杰出的产品的首要原因。

就像其他很多行业一样，在汽车行业，为了巩固自身的地位，企业往往需要破除一些东西。这听起来比较容易，然而，变革会遇到很多阻力。“鲁兹法则”中包含的独特管理原则可以指导管理层渡过变革的难关。

每次听鲁兹在讲演中宣扬“顾客并不总是对的”、“过于关注质量不见得是好事”、“团队合作绝非万全之策”这些言论时，我都会替他捏把汗。幸运的是，媒体对他的这些观点

还算理解。当鲁兹写下“持不同意见的人是一种财富”时，他所说的正是像他自己一样对传统观念大胆质疑的人。

鲁兹在克莱斯勒公司任职的最后六年里无疑是该公司最具创造力的时期，在此期间平台型团队（platform teams）的概念深深扎根于每一名员工的脑海，并得以发扬光大。在20世纪90年代，克莱斯勒推出的全新汽车和卡车比此前20年还要多；克莱斯勒因汽车和卡车的设计和制造屡获殊荣；克莱斯勒成为世界公认的令人振奋的汽车开发的领导者，而且比其他公司制造得更快；克莱斯勒10年的赢利超过了此前60年的赢利总和这一事实，则是鲁兹“企业的首要目标并不是赚钱”这一法则最有力的佐证。

克莱斯勒公司规定行政人员65岁要退休，但是由于鲁兹的杰出表现，我们打破了这一常规，并授予他副总裁的头衔，由此他很快就名正言顺地成了一名“导师”。在鲁兹任期内的最后18个月里，他将出席我们最重要的会议，他将一如既往地以斜靠着椅子、嘴里叼着香烟（这也是有悖公司规章的行为）、悠然自得地吐着烟圈的形象出现在会场。鲁兹的演讲一如从前，但他将以导师的形象出现。

现在就拜读一下他的大作吧。

1998年7月

鲍勃·伊顿（Bob Eaton）

——克莱斯勒公司前总裁兼首席执行官



前 言

当我起身站立的时候，摄影机的灯光都快把我的眼睛闪花了，我扣上衬衫的纽扣，摆出一副自己极不习惯的姿势。

站在我旁边的是鲍勃·伊顿，克莱斯勒公司未来的首席执行官（他来自通用汽车公司）。挨着伊顿的是李·艾柯卡，克莱斯勒现任首席执行官，是克莱斯勒20世纪80年代那场重大变革的主导者，美国杰出的商业领袖，也正是此人阻止我（克莱斯勒的总裁）来担任伊顿的角色，也就是首席执行官。那一天是1992年3月16日，地点是在一间又小又简陋的房间里，这是克莱斯勒公司总部旧址所在地——密歇根州高地公园的接待室。

就在几分钟前，李宣布了新任命消息之后，我宣读了此前一天在家中起草好的声明。在这项声明里，我认为自己是一名团队领导者，所以没有任何理由仅仅因为有其他人被“任命”为团队领导人，自己就卷起铺盖走人。对此我毫不质疑。

但是那些讨厌的照相机仍不停地闪着，那些记者们问我：“鲁兹先生，您真的要留在克莱斯勒公司不肯走吗？也许结果会令您很失望吧？”

当时的情形你们可想而知，那似乎到了我生命的终点，过去的一切似乎都要离我而去。

那个时候，我的脑海里在想些什么？坦率地说，我也不

记得了。用人们的话说，我只感到时间在流走。我的朋友告诉我，让他们很费解的是，在那种气氛高度紧张和激烈的时刻，我竟然还在狡猾而顽皮地大笑！不过他们想了想又觉得不足为奇了，因为他们知道这正是我鲁兹的“典型形象”。

有了朋友们的形象描述后，我再告诉你当时在我脑海中闪过的念头：对于一个22岁高中还没毕业、30岁才离开大学校园的我来说，我的生活已经够丰富多彩了；对于一个曾经被《华尔街日报》称为“普通人中的贵族”的人来说，我当然对矛盾论还是略知一二的，也就是说，凡事都有好和不好的两面性；对于一个喜欢驾驶自己的直升机和打算买一架前苏联军用喷气式战斗机周末开开的人来说，我早已深谙总有一天我会碰到“蔚蓝的天空和无尽的天花板”，总有一天会“处处疾风暴雨”。

最后还有一点要说明的是，1992年那天我脑子里还闪过一个清晰的念头：对于热爱汽车的我来说，当时世界上再没有比克莱斯勒更有潜力的汽车企业了，所以要我选择的话，非克莱斯勒莫属。

接着我再跟你说说，在那屏息一刻我的头脑中没有闪过什么：就在几年之后，李不费吹灰之力接管了克莱斯勒公司，并成为拉斯维加斯赌城的豪客。结果是，通过“正式的接管程序”，在“双方达成一致协议”后，我退出舞台。最后，我必须指出的是，1992年那个梦魇中的我绝没有想到，5年之后，聚光灯下闪烁的我却是另一番情形——《福布斯》杂志在1997年1月13日那一期的封面上刊载了伊顿和我的照片，这意味着克莱斯勒公司已经与微软、英特尔、默克、通用电气公司一样，跻身最伟大、最具创新性的公司之列。

1992年那个聚光灯闪烁的日子之后，我对未来笨拙而毫无准备的反应是：“嗯，正如你所见到的，表面上看来，我很开心。”

朋友们帮我诠释了“表面上”一词的含义，我想从某种意义上来说事实果真如此。但是，你也知道，从30多年的职业生涯中我已经学到了很多，这也正是我在本书中要与你分享的。你也许有些纳闷，为什么我在一本企业管理类的书中有这么多个人色彩的东西，这看起来好像有悖常规。原因是这样的：我相信我整个职业生涯中最可宝贵的经验就是一个人不可能把个性和目的、情感和理性、左脑思维和右脑思维（书中将会详述诸如此类的术语）完全分割开来。许多信息都是混乱无序的（无论人们是否意识到这一点）。原因在于，就算到了世界末日，企业的本质也只有一个，那就是满足人们的需求，而人们的需求是复杂的、多变的，有时甚至是荒谬的。熟知这一点可以帮助你洞察生命的真谛：有时你摆脱“貌似开心”的最好方式就是坦然接受命运的安排，同时也尽享命运的恩赐。

稍后你会在书中看到所谓的“鲁兹法则”，当然了，这种叫法好像有点自吹自擂。让我首先以“鲁兹生活法则”（我想这也是我折中本性的一个典型表现，借用的是滚石乐队的一首老歌）来带你踏上旅程吧——“你并不是总能得到你想要的，但是如果你努力去试了，你可能就会发现，你所需要的你得到了。”

我已经受益于这个美好的生活法则了，希望你也一样。



内容简介

我写作这本书已经有五年了。期间，这个世界已发生了颇多变化，无论就美国的国家安全、商业信念而言，还是就我本人而言，一切都在不断变化之中。

这五年间，我们目睹了新戴姆勒-克莱斯勒汽车公司的浮浮沉沉、世贸中心和五角大楼的爆炸、哥伦比亚号航天飞机的升空失败，以及网络经济的复苏等诸多巨变。

就我个人来说，我于1998年，也就是我66岁那年，离开了即将合并的戴姆勒-克莱斯勒汽车公司。但我很快感到自己一时很难适应退休后的安逸生活。“等一等，”我的理智告诉我，“我现在还不能就这样退出。由于琐事缠身，我一直没来得及深析商业之精髓，这正是我一直想做的，而且我最终得到它了。”有意思的是，这个想法是在我安度晚年而不是在戴姆勒终日忙碌时产生的。

这样，就好像是一项必赴的使命，我受聘领导戴姆勒最主要的蓄电池供应商，也就是世界上最大的铅酸蓄电池制造商 Exide。我在国外时，Exide 是媒体公认的“问题公司”。糟糕的管理、失信的财务、巨额的债务、漏洞百出的商业实践，以及一个最终被送进监狱的领导班子，所有这些已使 Exide 公司深陷沼泽。我还想指出的是，能把所有这些糟糕透顶的事集于一身又何尝是一件易事？与克莱斯勒相比，

Exide 公司规模要小得多，它的产品也要更简单些。我想我在戴姆勒的丰富实践经验和管理技巧足以使我在 Exide 应对自如。

不知从什么时候开始，福克斯电视（Fox Television）推出了一档名为《狂人一族》（When Hubris Attacks）的电视节目，他们道出了我在执掌 Exide 期间的风风雨雨。曾几何时，我开始对自己产生怀疑，对我长久以来屡试不爽的 8 条经营之道感到困惑，究竟哪一条是真正的精髓？我是不是要破旧出新再次提炼新的经营法则？

法则 1 顾客并不总是对的

是否有人会在思想深处认为顾客永远是对的？我不会。我见过太多丝毫不了解自己究竟想买什么的顾客。我们有两款超小型汽车上市两年后一直销量不错，为了销得更好，我们进行了调查，结果如下：接受调查者称只要这些汽车稍稍再大一点，他们会更喜欢。于是我们展开了一场加大汽车体积的行动。没有人去想加大后的汽车体积其实同我们已有的一些价格稍高的款型一样。我们的市场营销人员对于解决顾客提出的问题关注得太多，当有人向他们指出这些解决方法非常荒唐时，他们竟回答说：“但我们必须听顾客的。”最后只好由我们对此进行否决。

法则 2 企业的首要目标并不是赚钱

企业必须赚钱，可赚大钱的公司几乎都不会将其目标定为“赚大钱”。这样的企业经常是由一些热情洋溢的企业家经营，会生产出令顾客兴奋、惊喜并能激发其兴趣的产品。巨大的利润只能以一种方式取得——为顾客提供伟大的产品，而伟大的产品来自被完全释放的热情。如果想赚钱，企业就必须生产出能吸引人们注意力的产品。

法则 3 别人都在做的事情，不要去做

管理经常受时尚左右，不过我对时尚持怀疑态度。有一个选择我决不会后悔，尽管在那时做出决定有点痛苦，那就是我们决定不再生产一款世界级水平的豪华汽车，这款汽车本来会是非常漂亮的。但是 1994 年到 1995 年，好像我们所有的竞争对手都在研制与此款汽车相似的产品。随之而来的是，利润空间已萎缩得非常之小，因此我们决定此款豪华汽车就到此为止。事实上，如果你想要让你的品牌或产品富有特色，那么你越是想通过满足每一个顾客的需求来扩展产品的影响力，其影响力就越弱。

法则 4 过于关注质量不见得是好事

有些公司以为它们关于质量的看法与顾客的完全相同，其实很可能并不相同。举例来说，与硬篷汽车司机相比，活动篷汽车司机更易被各种噪声所扰，但是活动篷汽车的车主总是回来再次购买。一家我工作过的汽车制造公司曾想砍掉活动篷汽车的生产，因为这类汽车引发的顾客怨言要比其他款式汽车多得多。但公司忽视了一点：拥有活动篷汽车的车主喜爱这种车。对活动篷汽车的积极评价远远超过了消极的一面。最终，这款车被保留了下来——它也应该被保留。一些高级管理人员很容易就忘记魅力、浪漫、情趣等特性。背离这些特性去给质量下定义，那么定义的范围就太窄了。

法则 5 过度的财务控制是很糟糕的

我对于财务还是非常尊重的，但我有一种强烈的感觉：其职能需要进行彻底的改造。严格的控制在以下两方面非常有害：首先，它会削弱企业探求更多机会的能力；另一方面的损害较微妙，由于评估是根据过去的业绩而定的，因而控制往往会倾向于维持现状。人们会陷入这样一种假象：一切

井井有条，一切都可以做出预测。对于财务控制而言，宽松一点通常好处更多。我们在克莱斯勒做出一切以成本控制为出发点的决定后，发现了这一点。各部门在决定如何削减10%的开支时就出现了余地。一些职位较低的人员在考察了克莱斯勒全公司厕纸和擦手巾的购买量后，竟有了“发现”：通过集中向某个供应商购买，可以使我们的集体开支削减50%，而不仅仅是10%。

法则6 持不同意见的人是一种财富

争论太多的人通常不受欢迎，但是忽视持不同意见的人会给你造成不利。这些人是变革的力量，他们通常能很快找到解决方法。所以，应多观察和聆听持不同意见的人的看法。不过，甚至我自己有时也很难分得清哪些是“变革的使者”，哪些是除了带来消极影响外别无用途的“破坏分子”。你必须有能力将这两种持不同意见者区分开来。

多少年来，我一直是美国加州大学伯克利分校哈斯(Haas)商学院常年聘请的顾问。这里是我的母校，我负责为一些公司提出中肯的经营建议。我很开心能够和公司各个部门的员工以及那些有一定经验、年轻气盛的刚毕业不久的小伙子们一同工作。记得是在1999年，我去参加一个会议，当时会场上没有了久经沙场的老将，也没有了西装笔挺的绅士。以前那种熟悉的会议气氛荡然无存，取而代之的是一群血气方刚、不修边幅的（甚至没有刮干净胡子）年轻的面孔，他们都在谈论着诸如“用最短的时间完成首次公开发行（Initial Public Offering, IPO）”、“加快企业化进程”、“打破陈旧的商业教育模式”等问题。我突然间觉得自己老了，彻底被淘汰了。

我所钟爱的母校在众人眼中是培养“少壮派富翁”（30岁就成了千万富翁）的摇篮。我打心底不同意这种看法，我觉得像我这样“古董”一般的人还是有着比那些乳臭未干的

新生代们更为丰富的经验和阅历。在返回底特律的班机上，我有感而发地给母校校长写了一封信。我节选出其中的一些：

“谢谢您的邀请……它真的让我觉得自己应该考虑辞去顾问工作了，这并不是因为薪水和待遇的问题。第一，由于交通的限制，我已经受够了往返于学校和住所的劳顿之苦，这次会议花了至少两天的时间，这影响了我正常的工作。第二，这次会议使我感触颇深，在一群‘天才少年’面前我深深地感到自己已经落伍了，我无法理解现在母校培养学生的重点和观念，我更无法接受不付诸行动就大谈要开办电子商务公司、网络公司，并且在 30 岁时就能赚得 1 000 万美元的学生们的想法。我想我的问题在于我的年龄和经验，我是在这样的一种企业文化氛围中成长起来的：我们设计和研制产品，然后把它们投放市场，并且在这其中为我们的客户和股东创造和增加新的价值。

……

再次声明，我不是在这里批判母校，我只是觉得母校现在的风格和我想像中的风格大相径庭，我也承认自己确实在超速发展的 .COM 世界里显得有些力不从心，脚步蹒跚。另外，我为学院从事了多年顾问工作，也该歇歇了。”

我的辞职申请被批准了（哈哈，多么快呀！）。在那之后，很快所谓的新经济模式、.COM 经济奇迹和“少壮派富翁”的梦想一一破灭了，哈斯学院的培训证书变得一文不值。我再次被邀请返回顾问的工作岗位，因为他们认为我的远见卓识和深邃的洞察力被忽略和埋没了。我有一千个理由不接受这样的邀请，问题很明显：如果你对一个你曾经深爱的事业

失去了信心和兴趣，你是永远不会回头的！

法则7 团队合作绝非万全之策

我首先说明一下：团队作业可能有益——克莱斯勒公司的员工知道它是多么有益。如果驾驭得当，团队工作甚至能产生奇迹：一个 80 人的团队只花了 36 个月就使 Viper 型汽车从设计室走向展览台，这创造了当时的纪录。然而，更多情况下，团队很难驾驭。个人通常有预见和勇气去提出建议，而团队则不然，这种作业需要的是妥协。

法则8 裁员一定要果断

.....

总而言之，我非常荣幸地和您分享我的 8 条经营之道。它们是一成不变的吗？不是。它们可靠吗？是的。就如同我在本书的结束语中提到的那样，在全球的汽车行业中，诸如克莱斯勒（Chrysler）、宝马（BMW）、雷诺（Renault）、通用（GM）等这些业界巨擎在面临接连不断的市场挑战中迎风破浪、越挫越勇的事实都验证了这 8 条经营法则的真谛所在。来吧，朋友们，和我一起体会这其中的美妙感觉！



目 录

第1部分 克莱斯勒二次转型的故事

一切从头开始2

克莱斯勒在 20 世纪 90 年代早期黯淡的处境与 1979 年相比没那么可怕。但是正如事实所显示的那样，这次美国政府不会再支持它走出困境了。这次这个十年前就在危机中奇迹般地幸存下来的病人要做一次心内直视手术，要靠自己来治愈自己了。

将平台型团队植入克莱斯勒12

很明显，如果克莱斯勒公司想要在竞争激烈的汽车行业生存下去，必须采纳一种全新的模式。在弗朗西斯的带领下，工程部完全打破了既定的、十分琐碎的工程组分类，建立起不仅仅是对个别部件负责，而是对整个汽车负责的工作单元。

“我们只不过去做了”——Viper 车的故事37

直到今天，还有一些日本汽车制造专家跑到我跟前问我：“告诉我，鲁兹先生，到底是什么样的市场调研促使你有了制造 Viper 的念头？那个市场调研一定是很高深的吧。”我的回答是：“我们根本没做任何市场调研——我

们只不过去做了!”

第2部分 亘古不变的鲁兹商业法则

导言	50
----	----

在不同的大洲、不同的公司、异样的人生舞台,我所信奉的人生哲学也随之得到不断充实和改变。由此,你会发现我在这里所要阐明的法则和规律是综合了成百上千的真实经历而提炼出来的金玉良言。

法则1 顾客并不总是对的	53
法则2 企业的首要目标并不是赚钱	62
法则3 别人都在做的事情,不要去做	67
法则4 过于关注质量不见得是好事	75
法则5 过度的财务控制是很糟糕的	80
法则6 持不同意见的人是一种财富	85
法则7 团队合作绝非万全之策	89
法则8 裁员一定要果断	98

第3部分 鲁兹的推论

导言	102
----	-----

最有竞争力的组织机构——能够真正享受最大心理健康的组织机构——往往能够小心地把握左脑思维和右脑思维之间的平衡。它们在混乱和沉寂之间穿梭,小心翼翼地不偏离任何一方。

抠门不见得是坏事	105
----------	-----

注重细节、守时、挑剔、衣着讲究、谨小慎微,总而言之,有一点抠门不见得是坏事。事实上,玛莎·斯图尔特喜欢把它说成一件好事。难道它比细节还重要?是的,

它很重要，但并不超过后者。正如一句老话说的那样：“细节铸就完美，但完美绝不仅仅是细节。”

现实中有一点恐惧不全是坏事.....123

在我们的生活当中有一点合理的忧虑是非常有益处的——比如说担心让整个集体失望，担心给个人或者是家庭带来困窘，或者是仅仅因为一时的疏忽而担心竞争会给自己带来什么后果。这种恐惧决不当被忽视，但是也不应当被夸大。因为一旦这样做了，肯定会有一个更大的恐惧来替代它：生存的恐惧。

领导艺术是常识，但是又不仅仅是常识.....154

假使有一种标准能把领导模式的好与差区分开，那就是好的领导模式从来不会过于花哨，也不会偏离常识太远。有时候，对于那些胸怀大志的领导者来说，学习这些技能的最后办法就是放下手中的书，仔细研究现实世界中一个实际领导者是如何成功的。

变革需要勇气.....186

有些变化是好的，也有些变化是坏的。对人们的评价应当以他们是否能做出判断为基础，而不是以他们是否能够顺从地、不加思考地接受某些变化为理由。对于那些能够抵制不当变化和敢于支持合理变化的人，我们应当给予较高的评价。

后记.....204