

追求效率

(美)

贾森·詹宁斯 著

曹丽君 译

世界8大高效公司

的成功之路

高生产率公司教你获得丰厚利润



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>

追求效率

世界 8 大高效公司的成功之路

LESS
IS
MORE

How Great Companies Improve
Productivity without Layoffs

(美) 贾森·詹宁斯 著

曹丽君 译

電子工業出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Copyright © 2004 by Publishing House of Electronics Industry

Original English language edition: Copyright © Jason Jennings, 2002

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书中文简体字版本由 Portfolio 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何形式抄袭、复制或节录本书部分或全部内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-2257

图书在版编目(CIP)数据

追求效率:世界8大高效公司的成功之路/(美)詹宁斯(Jennings, J.)著;
曹丽君译. —北京:电子工业出版社, 2004.8

书名原文: Less Is More: How Great Companies Improve Productivity without Layoffs

ISBN 7-121-00055-5

I. 追… II. ①詹… ②曹… III. 公司—企业管理—经验—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 061641 号

责任编辑:刘露明 黄佳

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:15.5 字数:170 千字

印次:2004 年 8 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 zltts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

译者序

“追求效率”是一个非常有吸引力的主题。大到国家，小到个人，都需要“追求效率”——用同样的或更少的资源做更多的事。对企业而言，有效率，有生产力，是成功的关键。但是，怎么做到呢？我们试图找寻答案，在这本书之前，诚如作者所言：为什么没有一本书阐述最有效率和最有生产力的企业是如何做到那样的？

为了填补这个空白，作者带着他的调研团队开始了世界范围内的大搜索。世界上的好企业数不胜数，然而，最终有幸列入作者名单的却屈指可数，只有 8 家。我们耳熟能详的许多公司，如可口可乐、耐克、通用电气、IBM、微软、诺基亚、沃尔玛、都无缘“金榜题名”；而列入其中的有些公司，如耶路、兰特克、Nucor、The Warehouse、却并不为我们所熟知。于是我不禁有些担心：这些公司确实如作者所说的，是最有效率、最有生产力的吗？是值得其他公司仿效的吗？我选了一个我最不熟悉（也许是行业不同的原因）的公司——Nucor，上网搜索了一下，结果一下子出来了很多条消息，比如，它是传统产业中知识管理做得最成功的公司、是最创新且成长速度最快的钢铁公司、是过去 30 年中美国最成功的钢铁公司，如此等等。看来作者所言非虚。其实，从作者设定的标准就可以看出，作者对最有效率和最有生产力的公司的选择是非常审慎的，同是又是别具一格的。比如，有常规标准——盈利水平、资本投资回报等，也有非常规标准——是否有吸引力的“火花”、是否媒体曝光过度、是否

追求效率

世界 8 大高效公司的成功之路

是另一个安然。

在经过这些标准的严格筛选后，世界上最有效率和最有生产力的公司就呈现在我们面前了，它们涉及的领域很广，包括制造业、金融业、运输业、百货业、航空业等。作者以饶有趣味的对话，分 5 个主题——专注、精简、数字化、激励和贯彻，向读者展现了这些精心挑选的公司的经验教训，比如，商业是一场比赛，为了赢得比赛，你必须知道比赛的规则。这些经验教训证明了本书的命题“追求效率”。理解简单大目标、坦率、铲除官僚主义、尽快开除不合适管理者、避免裁员、总是问“这么做有什么好的商业理由？”等原则，作者也都是以简单易懂的语言娓娓道来，诚如他所说的，没有“令人厌烦的图表、深奥的学术思想、难解的数学运算”。作者在最后一章，总结了追求效率、创建成功的商业组织的 12 条法则。

当然，金无足赤。作者极度推崇的这些高效率的公司，也并非完美无缺。比如，2003 年 6 月有报道称，“The Warehouse 的创始人重返一线，介入公司的日常运作，制定紧急计划，解决其澳大利亚分部的问题。”但是，这些并不重要，重要的是我们从这些企业中学到了如何精益，如何提高效率和生产力，如何创建成功的企业。

授之以鱼，不如授之以渔。尽情阅读吧！作者的生花妙笔将带你踏上提高效率和生产力之旅，让你在心旷神怡中领略成功企业的领导人的睿智与勇气，扬起生活与事业的成功之帆。

由于水平和时间的原因，书中疏漏错讹，恐难幸免，还望读者原谅。

译者

2004 年春

于怡然居

序 言

因为《追求效率》精装版中所写的那些公司的绩效继续独一无二，所以我比以往任何时候都更加相信，每一个人，只要和商业有关系，就应该阅读和学习这本书。那些公司以及它们非凡的领导人再一次证明了自己是这个星球上最优秀的、最有生产力的商业组织。

人人都很艰难

20 世纪 90 年代末期的繁荣过后是突如其来的萧条时期。在这个时期，大多数企业仍坚守自己的阵地，为了生存而苦苦挣扎。2001~2003 年，美国公司的利润猛跌，跌幅超过 20%；为了接近前些年的绩效水平，大多数公司不得不加班加点地工作。我们看到一波又一波的裁员、缩减规模、重组、大幅度削减支出。我们听到新兴企业的丧钟敲响，而任何建议投资 IT 的鲁莽之人都会遭到被解雇的威胁。上万亿的股东价值消失得无影无踪；成百上千万企业奋力挣扎但徒劳无功，仍然免不了灭顶之灾。

相反，我们在精装版中所写的每一家公司不但都生存了下来，而且愈发欣欣向荣。尽管面临着与其他公司相同的经济环境，但是它们每一家的收入都增加了，利润也上升了，而且它们共新增了上万个工作机会，还引入了新产品和服务，收购了其他公司，继续阔步向前。这是因为它们事情做

得正确。

仍是世界上最有生产力的公司

❏ World Savings

当我第一次写赫布与马里恩·桑德勒——World Savings 40 多年的共同主席和 CEO——时，我将他们的金融机构描述成一个“将自高自大拒于门外”的地方。最值得瞩目的是，World Savings 的分支机构吸引的存款额是与它最接近的竞争对手的两倍，而与此同时它的分支机构的运营只用了对手一半的费用。35 年间，World Savings 的每股收益每年都以 20% 的速率增加，它是这个世界上我们能找到的唯一一家有如此业绩的公司。

即使是美国经济于 9·11 之后正式进入衰退，World Savings 仍继续保持了它那令人难以置信的绩效，并预计在 2001 年 12 月至 2003 年 12 月间营业收入整整增加 30%。

❏ Nucor 钢铁公司

恐怕很难找到比钢铁行业更易受到周期性经济打击的行业了。1997 年以来，有 40 多家美国钢铁公司宣布破产。几乎每一个星期钢铁公司的 CEO 们都在华盛顿，拿着“化缘钵”，请求政府维持钢铁进口的关税，或者是乞求政府接管它们已经耗尽的养老基金。传统钢铁公司争辩说，它们之所以无法竞争，是因为它们有沉重的遗留成本：养老金、工会契约、旧工厂、旧炉子。然而，Nucor 却不然。

自我们第一次调研和写 Nucor 钢铁公司起，它也面临着其他钢铁公司经历的同样大的问题，但是它却选择了另一条解决之路。它最近公布了它连续第 132 季度的红利；2002 年 4 月，它与 Mitsubishi 公司以及一家中国钢铁生产商合资在澳大利亚建造一家工厂；它还购买了 Birmingham 钢铁公

司和它的 4 个年生产能力达 200 万吨的生产厂。

在 2001~2003 年的衰退和熊市期间,美国的非住宅建设日趋下滑,这反过来影响了 Nucor 的钢梁业务。但是, Nucor 克服了所有不利条件,在过去的 12 个月里,公司收入仍然呈两位数(10%)增长,利润较前些年提高了 43%。

✎ Ryanair

9·11 以来,各种财经媒体都估计,世界所有航空公司共损失了 300 多亿美元。这个数字比航空业自出现以来总共挣的还要多。恐怖主义引起的混乱、疾病和衰退,将迫使航空公司不得不奋力挣扎、重组、修补,尽力避免陷入未来几年的破产浪潮中。

在我们第一次将 Ryanair 确认为世界上最有生产力的公司之一时,这家爱尔兰折扣航空公司就已击败了西南航空公司——美国杰出的折扣承运人,它在每一个营业标准上都几乎是对方的 4 倍。自那时起,几乎所有其他公司都已破产或在悬崖边上摇摇欲坠,而 Ryanair 取得的持续胜利却仍然在创造新的记录。

在过去的 12 个月里, Ryanair 启动了 20 个新目的地的服务。与此同时, Ryanair 继续成为欧洲第一号准时航空公司;与所有美国航空公司相比,它的行包丢失最少,在准时性方面也位列第一。在 2002~2003 会计年度,乘坐 Ryanair 飞机的人数增加了近 40%,达到 1500 万人;收入增加了令人吃惊的 35%,税后利润率竟达到了 28%。Ryanair 还宣布了世界上最大的一笔波音 737 订单(150 架新飞机),创造了飞机制造业的历史。

Ryanair 显然是世界上用简单大目标激励员工、创建企业文化的最佳例子。这家公司决心成为欧洲最大的定期航班国际承运人,到 2010 年年乘客人数达到 4000 万人。我打赌它肯定会实现这个目标。

❖ The Warehouse Group

沃尔玛总是被拥戴为世界上最有效率和最具赢利能力的零售商，所以你可以想像，当调研小组和我发现，一家总部位于新西兰和澳大利亚的零售组织在几乎每一个营业标准上都优于沃尔玛时，我们有多么惊讶。

自我们对 The Warehouse Group 和它遍布澳大拉西亚¹ (Australasia) 的 230 个分店进行的最初调研到现在，已经两年了。除了最近令人费解的 CEO 事件——公司的创始人斯蒂芬·廷代尔重掌帅印——外，The Warehouse Group 继续很轻易地在关键的股东权益回报率 (ROE) 上击败了沃尔玛，比沃尔玛的高出了 20%，达到 27% 的极高水平。在过去的 12 个月里，它的销售额较往年上升了 12%，每股收益增加了 33%，红利增加了 8%。

❖ 耶路公司

2003 年，耶路 (Yellow) 公司被《财富》杂志评选为运输行业最受尊敬的公司第一名。仅仅 7 年的时间，从在悬崖边上摇摇欲坠的公司到世界上最有生产力的公司之一，再到最受尊敬的公司，耶路的成就令人惊叹。

尽管经济不景气使其他运输公司不断倒下，但耶路又一次在 2002 年使它的收入大大提高，每股收益增加了一倍，接着在 2003 年宣布用 10 亿美元收购它的一个竞争对手——陆路快运公司。

❖ 宜家

对这家卓越的私有零售组织来说，数字说明了一切。在过去的 12 个月里，宜家开了 6 家新店，增加了 1 万名员工，

1 一个不明确的地理名词，一般指澳大利亚、新西兰及附近的南太平洋诸岛。有时也泛指大洋洲和太平洋岛屿。——译者注

销售额上升了 22% 以上，达到 120 亿美元。宜家还计划未来 10 年每年在美国开 5 家新店，它还进入了中国上海。

尽管我们所写的每一家公司都超出了它们的客户的期望，但是宜家更是将客户满意艺术变成了一门科学。每一个员工都过着他们的目标客户——普通大众——那样的生活，而不是待在象牙塔里，想像着客户想要什么。

❖ SRC Holdings

尽管我尊重并高度赞扬下面将写到的每一个公司及其领导人，但是只有 SRC 的 CEO 杰克·斯塔克散发出来的那种纯粹的真诚让我落泪。

SRC 接管世界上一些最糟糕的、最没有吸引力的企业，将它们变成超现代的、受过高度训练的商业单位。斯塔克的目标很简单：让每一个员工都懂经济、懂财务、懂商业、有见识，从而使他们真正理解商业的运作机理。

去年，SRC 的年收入上升到了另一个两位数——16%，它的营业利润增加了 36%，这是一个按惯例你根本想不到的数字。

最近，在乘坐一架往返于斯普林菲尔德和密苏里州圣路易斯之间的小飞机时，我注意到了一个年轻人。他一直在他的笔记本电脑上敲着键盘，甚至连飞行途中的狂风暴雨都丝毫没有影响到他。当我们着陆后，我问他在哪家公司上班。

“我在为 SRC 控股公司——世界上最伟大的公司工作。”

❖ 兰特克

我们一开始就竭力赞许私有公司兰特克为效率和生产力的典范。它是一家在没增加人手的情况下生产率连续 7 年每月上升 1%、销售额增加两倍的公司。

在我们研究的所有公司中，兰特克可能最易遭到经济不景气的攻击。正如你将了解到的，它制造一些设备，用以

追求效率

世界 8 大高效公司的成功之路

把许多小箱子拼成大箱子，这样一来，制造商就能更容易地将它们的货物和产品运送到最终目的地。显而易见的是，制造商生产和运送的次数越少，它们对兰特克设计和建造的革新设备的需要就越少。如果你认为那听起来像是会成为兰特克生产率下降的一个原因，那你就错了。

最近 12 个月的数字揭示出，董事会主席帕特·兰卡斯特和他的儿子吉姆——公司的 CEO——是如何战胜恶劣的经济环境的。在过去的一年中，兰特克的收入增加了 4%，发货增加了 19%，利润提高了 15%，人均销售额增加了非同寻常的 20%，而同时它的安全数字改进了整整 50%，这是这个企业不屈不挠地致力于持续提高生产力的进一步的证明。显然，兰特克通过努力保持持续改进来响应减少的需求和更激烈的竞争。这使它得以降低成本，同时为它的购买者实现了巨大的节约，而且在致力于安全的同时人均生产力达到了更高的水平。那正是生产力的定义：在保持或降低投入且不将任何人置于物理风险中的同时增加产出。

如果你阅读并了解了帕特·兰卡斯特对生产力真谛的领悟，以及任何一家公司如何复制兰特克所取得的成功，你就会对有胆有识的领导力有一个全新的看法。

华尔街怎样？

我最常被问到的问题是：“你会推荐买你在《追求效率》里写的那些公司的股票吗？”

有些人问这个问题确实是出于好奇，而有些人则是因为他们在寻找热门投资消息。我猜想，很少有人把它当成“我逮到你了”（gotcha）来问，希望有些公司已经不行了。在回答他们的问题之前，我总是给出下列忠告。

任何一个依照热门消息或陌生人的建议而购买股票的人都是傻瓜。惟一值得投资的公司是这样的公司：有真正的

领导力，经证明无论经济景气与否都有能力保持动力，能经常控制成本，领导人、员工和客户之间存在永不满足的三角家庭关系。任何满足这些标准的未来投资肯定都是一项好的投资。

因此，这表示，我将用彻底的“是的”来回答。是的，两年前我们所写的所有公众交易公司做得都比同行要好，因此在市场上的表现也要好得多。如果一位投资者有 10 万美元，在 2001 年 9 月 1 日，各以 2 万美元购买了我们所写的 5 家公众交易公司——Nucor、World Savings、耶路、The Warehouse Group 和 Ryanair——的股票，然后持有这些股票，并将分红再度投资，那么到 2003 年 6 月 30 日，这位投资者的股票投资就价值 12.9 万美元。比较而言，同样的 10 万美元投资于占据股票市场交易 80% 的标准普尔 500，将价值 8.7 万美元。这意味着，在我们下面将介绍的这些公司上的投资比整体市场的表现要高 48%。所以，有时，甚至连市场都证明了它们的合理性。

调研在继续

当你读到这些话的时候，由 UC Berkeley MBA 布赖恩·梭伦 (Brian Solon) 和我带领的一个新组建的调研小组，正在为我们计划在 2005 年初出版的下一本《Portfolio》书，深入地评估 10 万多家公众交易和私有公司，搜寻 10 家“某个东西”做得比其他任何公司都好的公司——那“某个东西”就是我们要迷住你的东西。我们在世界各地奔走，试图了解这些公司是如何做到这样好的，接着向你汇报结果。调研小组和我邀请你访问 www.jennings-solutions.com 网站，了解正在进行的进展报告。

我很高兴《追求效率》精装本成了美国畅销书，但是只有当这个星球上的每一位商业人士都拥有一本卷角的平装

追求效率

世界 8 大高效公司的成功之路

本，问这本非同一般的小书所提出的所有问题时，我才会心满意足。请将此话传出去——高效真的就是成功！

贾森·詹宁斯

2003 年 6 月

加利福尼亚 Tiburon

前言

生产力说的是什么？

生产力 (productivity) 就是在减少投入的同时维持产出，或者，更好的状况是，在减少投入的同时增加产出。要点是：用同样的或更少的资源做更多的事。

如同商业世界中的其他人一样，我总是对效率和生产力着迷。但是，每当我试图钻研有关这个主题的书时，总是要么极度厌烦各种图表以及冗长、细小的脚注，禁不住哈欠连天，要么深深困扰于其中深奥的学术思想、各种宏观经济学的解释、各种各样的百分比、各种形式的经营成本测算，以及涉及的跨公司操作，恹恹欲睡。种种数学运算和专业术语几乎令我华发丛生。

为什么没有一本书阐述最有效率和最具生产力的公司是如何做到那样的？其中的经验教训，任何人或任何公司都可以学习。

一旦我决定填补这个空白，任务就变得清晰明了：首先找出世界上一些最具生产力的公司，深挖里钻，了解它们做了什么，使自己能够胜于其竞争对手，然后以人们易于理解和实施的方式介绍这些公司的经验教训。

开始调研

调研伊始，我着手组建了一个由热忱的调研者（包括刚

从普林斯顿、斯坦福、伯克利大学毕业的学生)组成的小组,接着设定他们连同我自己的任务——不带先见地调研世界范围内的数千家公司。在调研成千上万的数据库、公开记录、财务报告、存档资料和以前的出版物时,小组成员只需要保持开放的眼光和思维就行了。哪怕只有一点儿线索提到某些公司的效率或生产力,我们都会把它们找出来。

在忙碌了数月后,我们列出了一个有 80 个候选公司的清单,这些公司的绩效远远超出了其他公司。我们是在调查、思考、讨论、淘汰成千上万家“老一套”的公司后,做出选择的。

接着,调研人员又花了数周研究他们各自分配到的一组公司,最终提出他们认为值得深入研究并应写进本书的公司,并向整个调研小组陈述自己的观点。我们知道,其他人的质询会很尖锐,而自己的回答必须准确。我们决心对彼此苛刻一些,紧张的氛围形成了,调研人员把这个项目看得如同生存冒险一样严肃,只不过这是智力生存而已。

通过这样的过程,标准逐渐制定出来,并且不断被修正、提炼。比如,某个公司的人均销售额超出了行业平均水平吗?如果没有,那么调研小组就认为,这个公司很难成为生产力典范。这个公司的资本投资回报率是否高于行业平均水平?它的赢利情况怎么样?一个企业,除非人均利润高于竞争对手的,否则很难成为世界一流生产力的典范。它们做了一些什么事(任何事都可以),使自己比同行更有生产力?如果它们不是出类拔萃的,那么就会被调研小组淘汰。

很快,一个非常规标准浮出水面。

“呸,多令人厌烦的公司啊!”有一位调研人员说,“谁愿意了解这样的公司?”

于是,我开始考虑,“吸引力”是否也应该是一个选择标准。如果一个公司没有某种“火花”,那么不管它的故事中的观点是多么有用,读者可能都不会太感兴趣,调研、访谈、写作可能会变成单调乏味的杂事,而不是冒险,我也会

无法令读者信服，赢得他们的关注。所以，要使读者对这本书感兴趣，就得在选择过程中考虑这些公司的风格和吸引力。

而且，因为我们并不会鼓吹我们所选择的公司是世界上惟一有生产力的公司，所以我们可以自由地挑选那些读起来最令人兴奋的公司。我们的清单中包含世界上 10 个最具生产力的公司，我们坚信它们的经验教训可以为他人所用。

那么，在深思熟虑和认真筛选后，最终我们会以什么样的标准来评判生产力？衡量一个公司及其员工是否在真正紧要的领域胜过其他公司的尺度是什么？

评判高生产力公司的标准

以下是本书选择公司所用的标准。

1. 人均销售额

这个标准由总销售额除以员工人数得到，反映公司销售产品的能力的大小。（在我们最初的公司清单中有一家西班牙时装零售商 Zara，媒体曝光度非常高，但是其人均年销售额只有 10 万美元，而时装零售行业的平均水平是 30.2 万美元，所以这家公司不符合标准。）

我们还十分清楚一些公司为了夸大人均销售额所玩的花招。它们先解雇全职员工，接着再雇用他们或其他人为合同工（兼职人员）。从纸面上看起来，它们的表现很好，但这并没有逃过我们的眼睛。我们核算所有被考察公司的劳动力数目，确保它们是准确的，同时清点兼职人员，并按比率换算成等值的全职员工。

2. 股东权益回报率和资产回报率

一定时期内一个公司的资本净值回报率告诉股东，资本的使用效率如何。例如，如果一家公司的资本净值（资产减

负债)是 500 万美元,一年赚取 100 万美元,那么这家公司的年股东权益回报率就是 20%。

我们在调研中分析了许多利润很高的公司,这些公司为它们的股东提供了有竞争力的股权回报。与行业平均水平相比,有些公司的投资回报非常高,这表明这些公司在效率或生产力方面要远远优于它们的竞争对手。

类似地,我们还考察了各公司的资产回报,只有那些表现最优的才能进入我们的清单中。

3. 人均营业收入

在进行公司比较时,净利润数字可能会带来误导:它们受不同国家的税率的影响,而且常常包括以前的种种费用或赊欠,可能无法反映实际营业收入。所以,我们决定用营业收入除以全职员工或等值全职员工的数目,这似乎能更好地反映公司的生产力。

这个标准迫使那些对工人的待遇差、质劣价廉或打压供应商的公司做出改变。尽管这本书讲的是用更少的资源做更多的事,而不是变得好看或赢得公众的注意力,但是我们还是相信,市场最终是公平的,奖优罚劣。我们要求我们所选的公司有 10 年以上的从业经验,这意味着我们剔除了有欺骗行为的公司。

接着,我们又确定了另外两种标准,这两种标准更倾向于情感而非智力。

1. 这家公司媒体曝光过度了吗?

有 3 家公司——诺基亚、西南航空公司、哈利-戴维森(Harley-Davidson),最终被我们删去了,没有成为调研小组深入调研的对象。这么做是为了避免调研小组把精力放在那些受到广泛报道的公司上面。

2. 这家公司会是另一个安然吗?

轰动世界的安然公司崩溃事件——短短数月,安然公司