

本书告诉你如何才能提高效率，
怎样才能得到最好的效果。

合适的 才是好的

成功管理的
48条捷径

[美] 米勒·斯诺 著
余志红 译

WHAT TO BE
SUITED IS GOOD

哈尔滨出版社

本书会告诉你
如何才能提高效率，
怎样才能得到最好的效果。

合适的 才是好的

成功管理的 48条捷径

[美]米勒·斯诺 著
余志红 译

WHAT TO BE
SUITED IS GOOD

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

合适的才是好的:成功管理的48条捷径/[美]斯诺著;余志红译.
—哈尔滨:哈尔滨出版社,2004.2
ISBN 7-80699-091-7

I. 合… II. ①斯… ②余… III. 企业管理-案例-世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 114451 号

责 编:文 慧 邢万军
封面设计:红十月工作室

合适的才是好的——成功管理的48条捷径
[美]米勒·斯诺 著 余志红 译

哈尔滨出版社出版发行
哈尔滨市南岗区贵新街170号
邮政编码:150006 电话:0451-86225161
E-mail:hrbcbs@yeah.net

全国新华书店经销
河北省保定市时代印刷厂印刷

开本:880×1230毫米 1/32 印张:8.5 字数:145千字
2004年2月第1版 2004年2月第1次印刷
ISBN 7-80699-091-7/F·12
定价:18.80元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-86225162
本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

前 言

聪明人买鞋不去挑价钱最贵的,也不会挑最流行的,而是买最适合自己脚的。鞋子好不好,只有自己的脚知道。

若把穿鞋的道理移植到管理上,就会生出一个颇为有效的管理原则,叫做“合适的才是好的”。

有这样一则笑话:有一个人得到了一条名贵的吊袜带,因贪慕虚荣,就去配好袜子;又去配好鞋子,配好以后又感觉衣服太寒酸,就去配裤子;配好裤子,又去配了名牌上衣。结果,一身名牌,家里一无所有,还欠了一笔债。这就说明了一个最简单的道理,合适就好,不要不顾自己的实际情况去追求最好。那种信奉完美主义的人到头来往往会两手空空,什么东西也得不到。

战略只有合适的,没有最好的

任何战略乃至一个具体项目的实施,犹如选鞋一样,关键在于“合适不合适”,即能否在合适的环境里,使用合适的人,颁布和遵守适合于这个环境的规则,并以合适的方式坚定而执著地予以执行。

这是一个较为普遍的现象:公司在起步阶段一般都会把自己的战略锁定在合适之上,一步一个脚印,务实求进,稳步发展;而一

且顺利步入上升扩展期,同时面对市场多方面引诱,手中又有了大把的钱的时候,公司战略就容易不自觉地偏离“合适”这个基准点,总以为自己做什么都合适。事实却告诉人们:真正合适于自己做的事并不多,而真正能获得成功的事更少。

在回答记者提问相比于德国大众、美国通用的投资规模,本田为什么采取了小投入、滚动式发展的做法时,本田汽车有限公司总经理说:“就我了解的情况,通用、大众、丰田的确跟本田的做法不同。本田在世界排名第七位,是中等规模企业,如果跟大企业做法一致,那么很难在这个行业里生存下去。我想我们的生存方式不是最大的投资,而是最大限度地利用现有的资源来满足客户的要求,就像量体裁衣,适合自己的最重要,这也是40多年来我在本田的工作方法。”

在战略定位上应该得出这么一个法则:既然合适于在一条小河里成为一条大鱼,就没有必要一定要去和大海里的鲸鱼一争高低,企图成为一条鲸鱼!同理,大海里的鲸鱼也没有必要眼热小河里的大鱼的那种悠闲!

只有合适的人,才是实用有价值的

人们常说:“人是最重要的资产。”这种说法其实也是不准确的。人不是最重要的资产,合适的人才才是最重要的资产。

在一般人眼里,出身名牌大学,经过国际著名大公司的熏陶,有着诱人的工作经历就是有用的人才。殊不知,即使是块好材料,也不一定适合你的公司。能够在有序的环境里发挥自如的优秀人才,一旦进入一个无序的复杂状态,往往就会显得束手无策,无所适从。数不清的“空降兵”败阵而归,其本质就是“不合适性”在作怪。抛开文化冲突、环境差异等因素,仅就每个人所独有的心态就已经构成了适不适合你的公司的关键因素了。

所谓合适人才的特质集中表现在为人的兼容性和做事的韧性,以及顽强的执行力。尽管有些人没有“漂亮的外衣”,“时髦的经历”,但具有潜在的成长性和持久力。一个可持续发展的公司在选择关键性人才时,就应该把择人的重心放在这个基本点上。

德国吉恩鲍姆人事咨询公司的一份研究报告指出,所谓最优秀的高素质人才的失败往往不在于其缺乏专业知识或者国际经验,而是自我评价过高和难于适应环境。

因于发展瓶颈的企业领导者,挖空心思到外面去挖人,这固然没错。但要注意一个问题,看起来好的,可能并不一定实用。从公司之外请来被奉若神明的名人做领导,往往对公司从优秀到卓越的跨越过程起到了消极的作用。

其实,最实用、最合适的人可能就在自己身边。为了从长计议,不妨确立“人才就在自己的身边”的经营理念,先营造一个有利于人才成长的环境和氛围,然后,适度并且不断地引入外来人才,只有这样,企业才有可能建立起良好的人才生长和发展的有效机制。

合适于自己的方法,才是有效的方法

合适就是独有。

由于每个公司都以自己独有的生存方式、自己的行为习惯和心理特征得以存在,因而采取何种方法、何种工具从事管理,本该就是千差万别、各具特色的。尽管每年都有潮涌般的参观学习者到通用公司去学习它的管理方法,但是结果却令人瞠目,至今没有一家公司拷贝模仿如愿。现在,某些企业里盛行削足适履、生搬硬套的做法,好像那些见诸报道的世界上最为“时髦的”、“先进的”、“流行的”管理方法都是好的,拿来就可以奏效。其实不然。产生一种合适于自己企业的独有的管理方法,大都需要一个循序渐进、

农夫般耕耘的过程,那种祈求一蹴而就、简单模仿结果是无效的。别人成功的方法,背后自有支撑它那独有的生存环境和日积月累的无形资源。

东方中国有个故事叫“南橘北枳”。意思是说:一种叫做橘子的水果移植到北方以后,由于水土不同,却长出一种叫做枳子的东西。认真汲取其精华,学习其中的要点,哪怕只是学会某一点,也是最重要的。譬如某些公司在最基本的质量管理程序都没有执行到位的情况下,倒不如从全面质量管理的 ABC 开始,把最基本工艺标准自觉执行好,把每一道工艺程序老老实实在地做好,没有必要赶时髦,模仿韦尔奇的豪气,不问青红皂白地推行六西格玛管理法。只有认识自己,把握自己,选择并且执著地经营适合自己的东西才是最好的。

值得说明的是:合适的才是好的,并不是说,凡事要被“合适”所束缚。合适既是一个相对的概念,又是一个开放的理念。企业谋求基业永续,就应该因时而变,与时俱进,既立足眼前,又放眼未来,不为眼前的“合适”束缚手脚,停步不前。

所谓合适才好,并非一好百好。本书精选全球成功经营的企业为案例,以一种轻松诙谐的方式,从用人、管人、制度、企业文化、管理方法等角度入手,全面阐释“合适的才是好的”这一经营理念。

译者

2004. 1

前言	001
第一篇	001
铸就品牌 卓尔不群	
第二篇	007
审时度势 着眼未来	
第三篇	014
人性原则 永结同心	
第四篇	019
因产品制宜 视情况而变	
第五篇	025
冲破羁绊 挑战权威	
第六篇	030
以人为本 人性关怀	
第七篇	035
文化管理 个性彰显	
第八篇	041
审时度势 把握成功	
第九篇	046
善待下属 着眼未来	
第十篇	051
以德为本 诚信创业	
第十一篇	055
稳扎稳打 步步为营	

第十二篇	062
团结协作 马到成功	
第十三篇	068
核心顾客 生存之本	
第十四篇	072
物尽其用 人尽其才	
第十五篇	076
以人为本 适者生存	
第十六篇	081
保持低调 默默发展	
第十七篇	087
目光敏锐 求变求新	
第十八篇	094
强势宣传 打造品牌	
第十九篇	099
人格魅力 无处不在	
第二十篇	103
深入调研 理性公关	
第二十一篇	107
协同并进 永攀高峰	
第二十二篇	111
企业危机 未雨绸缪	

第二十三篇	117
机动灵活 无往不利	
第二十四篇	122
求新务实 保证成功	
第二十五篇	129
精诚所至 金石为开	
第二十六篇	135
感情投资 留住人心	
第二十七篇	141
和谐文化 抢滩登陆	
第二十八篇	146
持之以恒 稳步前进	
第二十九篇	152
立足长远 互赢互利	
第三十篇	155
目标明确 决策果断	
第三十一篇	161
准确定位 生财有道	
第三十二篇	167
快马一鞭 非凡记录	
第三十三篇	171
严于律己 宽以待人	

第三十四篇	176
总结教训 不断发展	
第三十五篇	184
讲究效率 注重结果	
第三十六篇	188
人文关怀 永做最佳	
第三十七篇	193
终极关怀 猎取人心	
第三十八篇	197
加强训练 培养能力	
第三十九篇	204
组织协调 管理创新	
第四十篇	209
三箭齐发 挖掘潜能	
第四十一篇	214
宣传之道 成功之道	
第四十二篇	218
洞察市场 大胆革新	
第四十三篇	222
打破常规 放飞理想	
第四十四篇	226
创新的时代 创新的思维	

第四十五篇 232

以人为先 兼容文化

第四十六篇 235

洞悉行情 细分市场

第四十七篇 241

相信自己 舍我其谁

第四十八篇 245

公平理念 稳定人心

第一篇

铸就品牌 卓尔不群

世界上不是缺少机会，而是缺少发现机会的眼睛。

一个人请求上帝赐他富贵，上帝说：我答应你。这个人很高兴地转身回家了。在路上，他看见了一个很大的口袋，他想打开看看，但又一想，我是快富贵的人了，还拾身边的破烂干吗？可回到家里，一连等了三天，却没见到一分钱。他气冲冲地去指责上帝不守信用。上帝叹了口气说：“我给了你一大袋子的钱，可你连把它带回家的兴趣都没有。”其实，世界上不是缺少机会，而是缺少发现机会的眼睛。无论上天给了你怎样的好机会，都需要你自己把它拿来。

对每一个企业管理者来说，具有敏锐的洞察力是很重要的。如果你能抓住哪怕是一个稍纵即逝的机会并及时作出合理而明智的决策，那么，你就有可能为你的企业带来巨大的成功。

案例 可口可乐的品牌战略

第二次世界大战给人类带来了巨大的灾难，却给了可口可乐公司一只诺亚方舟，他们在炮火硝烟之中看到了巨大的商机。

最廉价却又最昂贵的饮料

1941 年 12 月 7 日，日军偷袭美国海军基地珍珠港，美国被直接卷入了世界大战的漩涡。紧张的战事使可口可乐的经营陷入困境，国内销售情况不佳，国外的销路更是一筹莫展。可口可乐的第二任董事长罗伯特·伍德鲁夫焦虑万分。正在他“内交外困”的时候，老同学班塞从战区给他打来电话。伍德鲁夫说：“难道你还想着我吗？”

班塞却说了一句让伍德鲁夫既伤心又感激的话：“我不是想你，我是天天在想你的可口可乐。”

班塞的一句话使伍德鲁夫的心情豁然开朗：如果前线的将士都能喝到可口可乐，那么当地的人自然也可以喝到这种饮料，这样销路还用发愁吗？

次日，伍德鲁夫发表特别声明：“不管我国的军队在什么地方，也不管本公司要花多少成本，我们一定要让每个军人只花 5 美分就能买到一瓶可口可乐。”

为此，可口可乐公司印刷了名为《完成最艰苦的战斗任务与休息的重要性》的小册子。小册子强调：由于在战场上出生

入死的战士们的需要，可口可乐对他们已不仅是休闲饮料，而是生活的必需品了，与枪炮弹药同等重要。

可口可乐公司仿照美军使用脱水食物的方式，把可口可乐浓缩液装瓶输出，并设法在战区设立装瓶厂。大战期间，公司一共派遣了248名技术观察员随军辗转，从新几内亚丛林到法国里维拉那的军官俱乐部，一共卖了100亿瓶可口可乐。

可口可乐激发了士兵的士气，同时也紧紧抓住了每一个士兵的心。伍德鲁夫后来感慨地说，可口可乐真正的黄金时代是在战争给人们带来灾难的时候。

特殊的公关

追求“月晕效应”与追求利润同等重要，这是可口可乐人的一个根本共识。在第二次世界大战期间，可口可乐与不少名人结缘。

五星上将巴顿把可口可乐当做必需品，无论他转战何处，都要技术观察员跟着搬迁装瓶厂。巴顿有次半开玩笑地说：“我们应当把可口可乐送上前线，这样就不必用枪炮去打那些混蛋了。”

更富有传奇色彩的是，伍德鲁夫与前总统艾森豪威尔的密友关系也是在可口可乐的基础上建立起来的。

1945年6月19日，艾森豪威尔从战场凯旋归来，人们为英雄们准备了一桌丰盛的午宴。在午宴之后，有人问艾森豪威尔将军是否还要点什么。

“给我来杯可口可乐好吗？”艾森豪威尔笑容满面地脱口答道。

一饮而尽后，艾森豪威尔严肃地说：“我还有一个要求。”

侍者肃立恭听，结果传入耳朵的却是：“我还要一瓶可口可乐。”

艾森豪威尔之所以同可口可乐的大老板关系亲密，除了第二次世界大战期间对可口可乐的钟爱之外，还另有原因。比如，他认为企业与政府应同心合作。这抚平了整个国家战后的紧张情绪，带来将近 10 年的满足感和显著的消费量。

而伍德鲁夫在 1952 年将艾森豪威尔送进白宫，他以压倒性的胜利当选总统。

树立可口可乐的爱国形象，恐怕是伍德鲁夫最成功的公关举措。大战期间，公司以每本 1 美分的价格卖出成千上万册《了解战斗机》，当时的美国小孩几乎人手一册；同时出版《我们的祖国》，介绍美国的钢铁、木材、煤炭和农业生产情况。可口可乐也是广播节目《胜利大游行》的赞助商，他们雇请了 100 多个乐队在全国各军事基地演奏。这些都不以打广告的形式出现，却取得了异常良好的广告效果。

从战场走向世界

日军偷袭珍珠港，是第二次世界大战的一个重要转折点，也是可口可乐史上的转折点。大战使可口可乐遍行天下。在第二次世界大战以前，尽管伍德鲁夫千方百计想把可口可乐推广到全世



界，但是在很长的时间内，却只将它推广到加拿大、古巴、德国等有限的几个国家。

1948年，可口可乐公司的技术观察员开始陆续从美军占领区返回。但是他们建立的工厂却留了下来，为战后的新发展奠定了坚实基础。

那时候，跨国的企业联营还处于萌芽状态，国际性的技术转让与合作也仅仅在机械方面开始出现。像饮料这样的一般消费品，转让技术和出卖制造权是没有先例的。

伍德鲁夫是一个喜欢用“新着儿”的人。经过一番筹划，一个新理念出现了：“利用当地的人力、财力和物力，开拓可口可乐的国外市场。”这就是可口可乐公司的“当地主义”原则，也就是现在的“本地化”策略。

“当地主义”原则主要有：

1. 在当地设立公司，所有员工都用当地人；
2. 由当地人自己筹措资金，总公司原则上不出钱；
3. 除可口可乐“秘密配方”外，一切设备、材料、制瓶机和瓶子、运输、销售等等，都由当地人负责办理，总公司只提供技术服务；
4. 销售方针、生产技术和人员培训由总公司统一负责。

伍德鲁夫认为，外国人对美国的崇拜不会一成不变，对美国货也不会永远迷信。他们的爱国心会逐渐加强，像饮料这样的消费品，如不借助当地人的力量，是很难在海外长期立足的。

可口可乐作为一支社会力量，影响着不同的时代，而时代也影响着可口可乐。可口可乐往往能抓住稍纵即逝的机会，更多地用行动去影响时代。无论是在经济危机中，还是在第二次世界大