

美国杰出企业的

MEIGUOJIECHUQIYEDE
CHENGGONGMIJUE

成功秘诀

〔美〕毕德士、华特曼著

广西民族出版社

美国杰出企业的成功秘诀

美国 毕德士 合著
美国 华特曼
天 下 译

广西民族出版社

美国杰出企业的成功秘诀

广西民族出版社

美国杰出企业的成功秘诀

美国 毕德士 华特曼 合著

天 下 译

※

广西民族出版社出版

广西新华书店发行 广西地质印刷厂印刷

※

开本：787×1092 $1/32$ 印张：5.75 字数：126千字

1984年11月第一版 1984年11月第一次印刷

书号：4138·1 定价：1.20元

F27
21

作者简介

毕德士 (Thomas J. Peters)

生于美国巴尔地摩市，曾获康乃尔大学土木工程学士及硕士，史丹福大学企管硕士及商学博士。目前负责自己创办的顾问公司 (Palo Alto Consulting Center) ，并任教史丹福大学企管学院。他曾任麦肯锡顾问公司之主要顾问，并常为华尔街日报撰稿。

华特曼 (Robert H. Waterman, Jr.)

出生于美国丹佛市。他曾获科罗拉多矿业大学工程学士及史丹福大学企管硕士。在麦肯锡顾问公司服务已约二十年，目前任经理职。他曾撰述许多有关企业的文章，并时常在史丹福大学企管所客座讲学。

洋为中用 有利于培养人才

——《美国杰出企业的成功秘诀》序

中国大陆，正全面展开经济体制改革。这是“振兴中华”的头等大事，也是确立以经济建设为工作重点的路线后必然要迈出的关键步伐。

要进行经济改革，特别是进行工业、城市的经济改革，首先当然要有一个正确的改革指导思想和战略部署，但更重要的还是“尊重知识，尊重人才”。因为揭示知识、人才是经济改革的成败关键，有助于理解和执行正确的改革指导思想和战略部署。因此，要使工业、城市的经济改革取得成功，需要有千千万万的管理人才，技术人才，和各方面的专家。在当前，尤其需要大量的经济管理人才，来具体执行贯彻中央的战略决策。特别是，中国幅员辽阔，人口众多，工业、城市的企业、单位，数目庞大，各个不同单位，在拥有企业自主权的新形势下，领导者如何运用经济规律来领导经

济事业，企业单位成员如何协助领导人搞好经营管理，为集体、国家、个人带来效益？如何运用企业经营自主权？如何运用价值规律和市场调节？如何制订企业经营方针、策略、制度？如何管理好各级员工、组织劳力、建立责任制？如何建立良好的作风、发挥协作精神？如何对待顾客……等等，这一切都需要靠人去探索和实践。因此，人才是成败得失的关键。

而人才，又离不开知识。何谓人才，除了必要的品德之外，学识、经验、知识、都是构成人才的主要因素。

“文革”十年浩劫，鼓吹“知识无用论”，耽误了人才的培养，造成了思想上的误导。加之强调“突出政治”，忽视经济规律，狠批“物质刺激”，对资本主义的东西，一概否定，弄得人们谈经济色变，更不利经济管理人才的培养与成长。十年树木，百年树人。培养人才是一件十分艰巨的工作。尤其是对经济管理人才的培养，更为艰巨。培养经济管理人才，主要途径，当然是由学校培养。但目前工业、城市经济改革已迅猛展开，波澜壮阔，形势促人。立即把数百万个大、中、小企业单位的领导人送进财经学院求深造的办法，一时是行不通的。最实际的办法是让各单位领导人边做边学，在游泳中学游泳（当然，要两条腿走路，同时迅速发展各类经济学院，以满足各类企业对人才的需求）。

为了有利于培养经营管理人才，有助于开展经济改革，给经营管理人员提供一些有价值的参考资料，我们推荐《美国杰出企业经营管理秘诀》一书，给大家参考。本书是两位美国工程师、著名管理顾问所著。他们为了写好本书，深入访问了美国六十二家优秀的大公司，花了大量的时间，进行

调查研究，与这些成功企业的上上下下，各层人士，深入座谈。在浩如烟海的材料中，研究分析，去粗取精，归纳探索出杰出企业成功的“八大要素”：

一、行动至上，重视实践——不断的尝试去做；起而行，从实践中找出规律，而不是光在那儿讨论问题；

二、服务至上，接近顾客——强调从顾客身上学习；

三、让员工发挥自主性与创新精神；

四、尊重员工，透过人来提高生产力；

五、领导人以言教、身教树立企业共同的价值观；

六、做内行的事；

七、组织形式单纯，人事精简；

八、宽严并济——“鱼与熊掌兼得”。

这“八大要素”，骤然看来，似乎并非惊人之词。但本书成功之处，是能以几十家成功企业为例，用大量生动活泼、饶有趣味、令人深思的例子，来说明这些“要素”，给人以很大的启发。由于工作的需要，笔者最近“啃”了十多本世界各国有关经营管理的参考书，觉得本书确有其独特之处，作者确有其独自发现，并非人云亦云之说。

笔者以为，本书有不少见解，十分精辟，而这些精辟的见解，又能从具体事实中，画龙点睛地加以说明。

譬如，本书一再强调“顾客至上，服务第一”的宗旨，但并没有停留在为服务而服务上，而是从具体实例中，引伸出十分深刻的商业哲理来——杰出公司努力为顾客创造最佳的产品，一方面耐心地为顾客服务，听取顾客的意见；另一方面，在服务中，又从顾客那里得到灵感，精益求精，再创造出更佳产品。迪吉多与IBM就是两个明显的例子。

又如，本书曾用大量的例证，说明一个公司的成功，关键在于企业主持人能以身作则，塑造及维持整个组织的价值共识——所谓企业精神。旦达航空公司的总经理，为了贯彻服务第一的精神，亲自处理一个普通顾客的批评，把优待票送到机场给这个顾客。这样的小故事，不断出现。所谓“软就是硬”，企业主持人不仅关心如何赚钱，而更要注意社会效果和企业的价值观念，使整个企业员工为办好企业而自豪，同时加强责任感。

本书尤其注重对企业领导人经营管理技巧的介绍与归纳，例如领导者如何实实在在的尊重员工，调动员工的积极性，如何严于律己，宽于待人；如何虚心向市场、顾客学习，如何制订指标、降低成本，注重信息，亲自进行调查研究等等，相信对世界各国的企业，都有借鉴的意义。

在企业的组织结构上，本书提倡“因应社会变化的弹性组织”，反对机构冗肿，人浮于事，主张精简人员，以一些先进企业为例，提出“‘小’即是美”的观点，认为“规模小是全力投入的主要动力”。这是十分精彩的见解——也是美国一些成功企业的秘诀之一吧！

经营管理学，是社会科学的一个组成部分。从科学的角度看来，应该是有其规律性的，一些成功企业的经营管理经验，往往也是跨越国界的。运用经济方法管理经济的原理也是相通的。这是问题的一个基本方面。但另一方面，我们必须看到，经营管理工作，不是绝对的，任何成功的经营管理，都受到社会制度、经济体制和文化的影响，甚至也受到习惯势力、传统力量的影响，受到有关规定的制约。因此，我们提倡从实际情况出发，实事求是地借鉴别国的经验，创

造性地参考外国的经验，而不是生搬硬套，照本宣科。我们提倡洋为中用，外为我用，取其精华，弃其糟粕。闭关自守，夜郎自大，把别国的东西，都看作“洋奴哲学”固然不对；把外国一切东西，都看作金科玉律，至圣名言，亦属不智。重要的是，我们要以振兴中华为己任，敢于吸取资本主义社会某些有益的经验，特别是运用经济的方法管理经济的经验，进行经济改革，摆脱苏联的模式，建立中国式的社会主义经济。海内外广大炎黄子孙，都希望祖国的四化事业取得成功！

但愿我们伟大的祖国，民富国强！

刘文勇

一九八四年十月十八日于香港观海阁

目 录

作者简介

杰出企业名单

序

第一章	楔子	(1)
第二章	哪些公司杰出?	(8)
第三章	理性的偏失	(17)
第四章	采取行动	(24)
第五章	接近顾客	(44)
第六章	独立自主与企业精神	(79)
第七章	生产力靠人来提高 ...	(105)
第八章	建立正确价值观	(135)
第九章	做内行的事	(147)
第十章	组织单纯, 人事精简	(155)
第十一章	宽严并济	(164)

第一章 楔 子

吃过晚饭，我们决定在华盛顿再待上一晚，但是我们已迁出原来住的旅馆，只好信步走到曾一度停留过的四季旅馆 (Four Seasons Hotel)，我们走过大厅时，一面思忖着如何和柜台打个商量，必须在这里住一宿，也预料会遭到冷面孔，因为这时已很晚了。

但是出乎意料之外，柜台的接待小姐抬起头，微笑地向我们问好，并叫出我们的名字，这时我们才恍然大悟为什么四季旅馆成立才一年，就已赢得四颗星的评价，这在旅馆业是少见的。

的确是这样。但是你也许问，这有什么了不起，我们觉得了不起的是，这些不凡的表现都是由普通的员工努力聚合而成的，这也与我们过去多年来研究卓越公司的心得不谋而合，更重要的是我们可以十分确定，员工的表现往往与公司的财务报酬成正比。

另外再举个例子，我们到一家电器店，想买一架可写程式的计算机，售货员很热诚，而且看得出有很深的专业知识，开始交谈后，才发现他不是普通的店员，而是一位年仅二十八，从惠普电脑公司 (Hewlett-Packard) 派来的开发工程师，他需要亲自接触用户，了解他们对产品的意见。

我们早已听过惠普对他们“接近顾客”的哲学执行得最彻底，他们雇用企管硕士和工程师后的第一个典型工作，往往要他们实际举办介绍产品的工作，但是这位热诚不逊于任何售货员的工程师又让我们对惠普加深了一层认识。

麦当劳奇迹

从澳洲、欧洲旅行到日本，我们在每个麦当劳汉堡（McDonald's）店停留后，不得不钦佩他们能在全世界维持其一贯的高水准服务和整齐清洁，不是每个人都喜欢吃汉堡，很多人也不喜欢麦当劳在国外被看成是美国文化的象征，但是麦当劳在全世界都能有这样的服务实在难能可贵（控制品质在服务业最困难），不象制造业，有品管员负责剔除不良产品，但是在服务业，顾客当场考验其产品——服务，没有时间修改。所以公司主持人必须能够确定上下员工皆能达到同样高水准的服务，并深知公司对服务品质的要求。

我们想起了一位同事的话：“最令我惊讶的是，我在麦肯锡顾问公司（Mckinsey & Company）工作的七年中，没有碰到过象麦当劳公司这么以人（包括消费者和员工）为重心的客户。”

另一位朋友告诉我，他们医院最近装置了一座主要电脑系统，他们选择IBM的原因是，“很多其他牌子的科技比IBM前进，”他说，“而且软体也好用多了。但是只有IBM的推广人员不厌其烦地访问我们上上下下。他们不说行话，不用高深的电脑知识来吓我们，虽然价格比别人高25%，但是他们的服务能人人信赖，他们甚至把我们的电脑和本地

一家钢铁公司的电脑连接起来，做为后备之用，如果我们的坏了，就可以用他们的。此外，IBM的产品介绍能切中要害，一切看来很成功又有保证的样子，虽然我们的预算很紧，但是我们的决定实在太容易了。”

不必到日本找模范

我们每天都听到日本的公司如何如何——他们有特殊的文化，常高唱公司歌、高喊公司的信条。大家以为美国公司与这无缘，谁能想象美国人会做出这种“部落行为”呢？但是确有美国公司也这么做，旁人很难想象塔普尔公司(Tupperware，销售塑胶餐具)和玛丽凯公司(Mary Kay，销售化妆品)的推销员在庆功会上的热烈喧闹。此外在惠普，每个部门主管定期邀请全公司同仁来一次啤酒狂欢，既联谊又彼此沟通。我们其中之一早年曾在IBM接受过销售训练，每天早上也要唱歌，热切的程度不输于日本工人。

在与客户的研讨会上，我们最喜欢举旦达航空公司(Delta Airlines)独特的管理风格，我们常旅行的人都知道这家航空公司驻机场的职员，会费尽心力为你安排在最短时间内转机。但是我们听过一个更感人的实例：一位太太因为换了地址，职员阴错阳差，把她的优惠票的期限错过了，她打电话去抱怨，旦达航空公司的总裁亲自出马，站在登机入口处等她来，交给她一张新机票。

这些故事不胜枚举，而且在我们做研究的过程中，这种故事越挖越多，我们发现这些公司有着和日本公司一样深厚的文化，而且每个公司不断地通过各种途径，加强宣导这些文化，使每个员工都能有同样的价值观，不适合这种文化就

会自愿退出。

这种文化的菁华——品质高、服务好——不是最高级经理能达成的，而是每个员工的通力合作，所以杰出公司要求普通人提供杰出的服务。戴那公司（Dana，重机械公司）的前任总裁不断强调，公司的关键人物不是少数的害群之马，也不是表现卓越者，而是一群普通人，所以如何激励、关切这些普通人是管理者最重要的工作。我们称这为“由凡人增加生产力”，几乎每个公司都口头强调如此；但很少公司真正做到。

最后，我们发觉并不一定要东渡日本去找些经营范例来攻击美国公司的缺点。有很多美国公司一开始就走对了路线，以与之最息息相关的分子——顾客、员工、股东和社会大众——的观点来经营，而且行之有年，我们只是没有注意而已，更没有尝试分析这些公司出于直觉的种种作法，和科学化管理理论相吻合的程度。

三元论的矛盾

近年来管理心理学的探讨着重于X理论、Y理论或工作丰富化的价值，现在又是品管圈。这些都没有深入解释激励日本和美国杰出公司士气的魔钥，但是细细发觉有些理论还是很有用的，例如心理学家贝克（Ernest Becker）就发现了一则被管理分析学家所忽略的理论，他坚信人是被“二元论”所驱使的，也就是一个人既希望做胜利团体里的驯顺的一份子，同时又想鹤立鸡群，或为一颗闪亮的明星。

所以为了塑造或维持胜利的团体，人们愿意每天牺牲八个小时，公司事实上就成了高级俱乐部，是员工身份的

表征。

同时，每个人也想在胜利的公司头角峥嵘，所以每个员工（店员、小职员等）对可以自主的工作，纵使是小部份，总是会全力以赴。

IBM 星式的明

有个实验可证明此点。研究主持人要求成人受试者解答谜题以及做校对的工作，但是周遭环境很嘈杂——西班牙语、亚美尼亚话夹杂着复印机、打字机和计算机操作的声音，以及街道传来的噪音。然后这批成人被分成两组，一组人可以按钮关掉这些杂音，另一组人则否。结果具有控制开关钮的一组比另一组解答的谜题多了五倍，校对所发生的错误也只有另一组的几分之一而已。但是更令人惊异的是，有按钮权的组里没有一个人真正按钮关掉噪音，显然只要知道自己有控制权，就可使情况改观。

最佳管理的公司也遵循这些原则，例如一家公司的销售部门经理辖下有一百位业务员，有一晚他们租了一个在纽泽西州的体育场。工作完毕后，辖下业务员一个个从场外沿着通道跑进广场的跑道，看台上的计分器打出每个人的名字，公司的高级总裁、同业，和家人都在座，大声为他们喝采。

这个公司是IBM，这样做是为了满足人性的两种矛盾欲望——既要属赢队的一分子，又要能自我表现。IBM是在处理一个很棘手的两难情况，杰出公司最可贵的地方是他们处理两难和含糊情况的能力。这些在经济学家看来简直是不可能解决的难题，却成为杰出公司的日常工作。

至于服务的高水准，可见于产制马铃薯片的弗瑞多公司

(Frito-Lay)。再偏远的小店每天也会有他们的业务员来补货，难怪他们的市场占有率如此之高。今天在美国，我们太注重管理工具，而蒙蔽了管理的艺术面。我们太钟情于测量、分析，以及可量度成本；但是这些工具并不能测量出梅台电器 (Maytag) 高品质的洗衣机，以及弗瑞多公司的业务员为了一个普通顾客多跑一哩路所产生的价值。

理论与实际的距离

内部竞争也是创新泉源，3M、迪吉多电脑 (Digital)、IBM 和宝碱公司 (Procter & Gamble) 都有重复的生产线和部门，很多理论家不赞同如此，他们认为组织表一定要清楚，避免叠床架屋，也认为计划一定要天衣无缝，不能有犯错的可能，更坚信层层僚属控制，而且要有大的幕僚群。但以新产品多而著称的王安 (Wang Labs)、3M 幕僚群却很小。

所以我们要摆脱传统理论的束缚，去深入了解个人和组织的运作关系，然后修正一些重要的经济常理，例如企业必须达到经济规模，数据分析是万无一失的。

分析完这些杰出公司后，令人鼓舞。卓越的管理不限于日本，美国也存在。更重要的是这些公司带给社会很多启示，例如待员工真诚，期望他们发亮，并制造出高品质产品。这些公司不一味追求达到经济规模，而是建立一群群斗志高昂的小单位，不愿意制作精确细密、希异盖世发明的研究计划，宁愿有一群孜孜不倦的研究员；他们不极端管制成本，宁愿着重提高品质；他们的员工直呼其名；组织有弹性；不必按照厚厚的规章行事，只要每个人贡献一己心智。