

# 抱团打天下

美国施乐  
公司团队精神创造的奇迹

DON'T FIRE THEM,  
FIRE THEM UP



克·派斯特 罗杰·吉汀斯 / 著

林瑞唐 / 译

海南出版社

446957

F279.7123

P06

DON'T FIRE THEM, FIRE THEM UP

# 抱团打天下

美国施乐公司团队精神创造的奇迹

法兰克·派斯特 罗杰·吉汀斯 / 著  
林瑞唐 / 译



海南出版社

**DON'T FIRE THEM, FIRE THEM UP**  
— A MAVERICK'S GUIDE TO MOTIVATING  
YOURSELF AND YOUR TEAM  
by Frank Pacetta Roger Gittines  
Copyright © 1994 by Frank Pacetta  
中文简体字版权©1997 海南出版社  
本书由 Simon & Schuster, New York 安排  
Big Apple Tuttle - Mori Agency 授权出版发行  
**版权所有 不得翻印**

**抱团打天下**  
——美国施乐企业团队精神创造的奇迹  
法兰克·派斯特 & 罗杰·吉汀斯 著  
林瑞唐 译  
责任编辑：苏斌

※

海南出版社出版发行  
(570105 海口市滨海大道华信路 2 号)  
全国新华书店经销  
中国人民解放军 1201 工厂印刷  
1997 年 3 月第 1 版 1997 年 3 月第 1 次印刷  
开本：850×1168 毫米 1/32 印张：11  
字数：26 万 印数：20000 册  
书号：ISBN7-80617-915-1/F·45

---

定价：17.80 元

# 序

成功胜利绝不是偶然的，必须经由团队合作、全员努力；当然还要有卓越的领导者扮演改革和火车头的角色，才能带领团队走出阴霾迎向光明，进而挥别失败超越成功巅峰。本书作者法兰克·派斯特以其在美国施乐(XEROX CORP.)的亲身工作经历，明确地告诉了大家这个真理！

美国施乐崛起于 60 年代，当年 3 月，施乐推出世界第一部普通纸影印机 914 型。当时没有人会预料到，由契斯特·卡尔逊(Chester Carlson)所发明的“干式复印”(Xerography)会在世界各地的文书资讯处理上，造成空前未有的震撼；也没有人想到，影印机会被今日的社会学家公认为，影响现代人生活最大的十大发明之一。时至今日，以美国施乐为中心，施乐在全球 140 几个国家设立行销据点，透过美国施乐集团、英国兰克施乐集团(RANKXEROX)、日本富士施乐集团(FUJI XEROX)三大体系的运作，发展成全球性的庞大企业。施乐的这项奇迹，早已成为《读者文摘》、《时代》、《财星》等各大杂志津津乐道的故事，也是许多企业管理学者最感兴趣研讨的成功案例之一。

然而，就如本书作者所言(第十四章)，在获得成功喜悦之际，很容易就会受到诱惑而松懈下来，当你还沉缅于胜利的欢乐，不论内在或外在的敌人都已悄然掩至。70 年代中期，施乐的普通纸影印技术世界专利期满，新的竞争者风起云涌地投入

市场,一夜之间,施乐面临了成立以来首度市场占有率减少的威胁;再加上此期间国际石油短缺,经济呈现世界性的不景气,营运成长相形困难。除了以上外在因素影响外,施乐还发现内部的一些严重问题:

1. 过度依赖专属技术和产品的发展,以致延误公司追求新的发展和新的成长。

2. 初期一枝独秀的局面,造成施乐视客户为当然的态度,使得市场占有率未能积极扩大。

3. 重视高印量市场,疏于经营低印量市场,致使竞争者以此为目标,趁机瓜分坐大。

4. 公司迅速的成长和人力扩张,使得企业理念的灌输与人员的教育训练不够落实,造成管理策略的不稳定。

### 品质领导创新局

在内外交迫下,施乐的营收成长和市场占有率逐年下降,从1976年到1982年,施乐在全美影印机市场的比例,由全盛时期的80%,一下子掉落到13%。这是非常惊人的衰颓,要反败为胜起死回生,内在和外在问题的解决当然刻不容缓,于是在本书第九章及其他各章节中,作者不断提到的“品质领导专家”(Leadership Through Quality),就是当时在施乐总裁大卫·柯恩斯(David T. Kearns)的坚持及主导下,全公司上下如火如荼地展开。

1980年10月,日本富士施乐由于推动“全面品质管制”(Total Quality Control 简称TQC),不但获得品质界最高荣誉的戴明奖(Deming Prize),并使公司的业绩由谷底爬升到巅峰,回复往日的光荣。这样的事实让柯恩斯感受深刻并且非常心动,

1982年5月,柯恩斯赴日参加富士施乐20周年庆返国后,即开始筹划并全面推动。事后证明,他的决定完全正确,有关实施“品质领导”带领施乐走出黑暗的经过,在大卫·柯恩斯和大卫·纳德勒合著的《黑暗中的预言家——施乐如何再造自我并击退日本人》(Prophets in the Dark:How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese)一书中,有非常精彩的描述。在品质领导的风潮下,不但美国施乐于1989年11月获得“国家品质奖”,影响所及,施乐体系的世界140余国都成为以品质为导向的公司,其中荷兰、英国、法国、加拿大、澳洲、纽西兰等施乐,都曾获得该国的“国家品质奖”;而台湾施乐则已接受过试评,未来将以此为最高挑战目标。

对于品质,施乐的定义是:要让客户感到满意。本书中作者更进一步地将它定义为:“品质就是要取悦客户,除了取悦他们之外,别的都不需要(第九章)”。的确,很少人会想到,自己的薪水、奖金其实都是客户给的,不取悦他们要取悦谁?书中,作者买西装的经验(第十章)更值得深思;作者未当场试穿,回家后发现不合身,原想打电话要送回修改,谁知销售人员却亲自到住处拜访道歉,取回修改后当天即送回。这样高品质的服务,在国内可能听都没听过。然而正如作者所言,这样的品质绝对能让客户感受你的服务和身为顾客应享有的尊重,它所产生的全面性价值,除了增加一名永久性客户外,经由口碑相传,必然会增加更多的客户——意即会创造更多的利润!

从本书中可以发现,作者的成功除了贯彻“品质领导”外,另一项重要因素即为其管理和用人哲学。棒子和胡萝卜的理论大家都知道,可是如何运用才算巧妙?恐怕就不是每一个人都能知晓的。作者法兰克·派斯特以其在美国施乐克利夫兰地区经理反败为胜的实战经验,提供了我们最佳的典范;为了激发所属

业务销售人员追求成功胜利，法兰克·派斯特使用许多激励技巧，诸如：奥斯卡金像奖、名人墙、滑雪假期、抓钱机器、三月疯狂大赛、猎火鸡活动、“绝望者”等，林林总总简直令人目不暇给。这里面既有胡萝卜也有木棒，而其最终目的只有一个，那就是营造更有活力、节奏更快的销售气氛，让公司业绩更迅速地成长！或许由于东方人和西方人的观念、个性不大相同，其中有些作法我们不容易接受，但是却可以从中获得启示，现在的团队是否暮气沉沉？该用什么方法来增加活力？

1991年9月美国华尔街日报会专文报道本书作者法兰克·派斯特，绝非没有道理，这本《施乐精神》事实上就是一套业务销售宝典，不管是任何行业都能受益无穷。书中所提到的十大绝招令人回味无穷，在这里先摘录出来与你分享：

1. 在周末及傍晚时间，准备要提给客户的企划提案书。
2. 绝不对顾客说“不”——任何事情都有再商量的余地。
3. 不但要让顾客对产品有信心，更要让他们对你有好感。
4. 满足客户的需求，即使你必须对抗公司的官僚体系。
5. 提供客户各种服务，即使那不在你的工作范围之内。
6. 要比竞争者更了解他们的产品。
7. 和客户的任何会面都要提早到达。
8. 衣着光鲜精明干练的仪表，让自己看起来就像是“一件优越的产品”。
9. 即使已到该下班回家的时候，还是要再打一通电话。
10. 如果因为不太想去上班，而每天早上都在浴室里磨上一段时间，那你最好换一份工作。

以上的十大绝招建议你用施乐影印机缩小放在桌子玻璃下，或放大贴在墙上，然后——开始行动！

（本文作者为台湾施乐股份有限公司总经理） 沈洪炳

# 目 录

---

## 序 沈洪炳

---

|      |                  |       |
|------|------------------|-------|
| 前 言  | 教战守则第一条          | (1)   |
| 第一章  | 集体宣誓——从最后一名变成第一名 | (15)  |
| 第二章  | 重新出发——求胜的意志      | (37)  |
| 第三章  | 领导——热情与运筹帷幄      | (57)  |
| 第四章  | 突破——六个月内高升至前五名   | (81)  |
| 第五章  | 建立团队——领导、激励、授权   | (103) |
| 第六章  | 沟通——当个好听众        | (125) |
| 第七章  | 十大绝招——再附赠十二招小秘诀  | (151) |
| 第八章  | 增强威力——创造活力与能量    | (169) |
| 第九章  | 顾客——取悦他们,别的都不需要  | (193) |
| 第十章  | 齐头并进——调查客户与员工满意度 | (215) |
| 第十一章 | 全力一搏——圣诞老人也想做生意  | (233) |
| 第十二章 | 大整修——聘用、开除与茁壮    | (251) |
| 第十三章 | 陌生的拜访——永不投降,永不退缩 | (271) |
| 第十四章 | 敲响警钟——自夸及自毁      | (289) |
| 第十五章 | 坚强的爱——一封家书       | (307) |

---

## 前 言

# 教战守则第一条

如果你能珍惜人才、栽培人才，并让他们感觉你是真正关心他们的成就，那么你便能带领他们一起迈向胜利。

这不只是一本书，它更是活生生的生活片段；更真切地说，应该是“许多场真枪实弹的生活场景”。因为这些生活场景及故事，是由将近八十名男女共同构筑而成的；这 80 个人是我在施乐俄亥俄州克利夫兰销售特区，自 1988 年 1 月到 1992 年秋季一起共事的工作伙伴。他们交织成这本有关美国商业界“前线”的生活写真。

没错，我指的就是“前线”。那是一场战争，我们在某个战场上奋战，在几乎被自己的缺点击溃之前，赢得最后的胜利。

接下来你将读到的，就是有关起死回生、反败为胜的要诀，是“改变”所能带来的良机，有点戏剧性，有点浪漫，甚至有点令人匪夷所思。不过我的目的其实再基本、实际不过了——我要向世人证明我们是如何做到，能够在一年之间，将销售及获利能力几乎是最后一名的施乐克利夫兰销售区，化腐朽为神奇地转变成东北区第一名及全国第四名；同时更重要的是，我们告诉大家这种“反败为胜”的精神可以如何应用在全美各大城镇、各行业或不同的产品线——尽管“反败为胜”的成功机率并不高，尽管当时我们面对了极为激烈的国内、国际竞争。

“如何做”是非常具有实效的字眼。整体来说，这实实在在是一本告诉你该“如何做”的书：如何从满地残骸中重建，如何教导并激励死气沉沉的组织，以及如何创组常胜军，使他们再登巅峰并永保领先。接下来我将逐一与你分享上百项秘诀及技巧，让你能立即上手，使你的组织重新充电——不论你的生意正一日千里或是沉落谷底，它都将会是你最好、最有用的工具。

## 明尼苏达来的嫩小子

我被提升为施乐克利夫兰的销售经理时，整个施乐公司在总裁大卫·克恩斯(David T. Kearns)的卓越领导下，已经不再“失血”般亏损，甚至可说已恢复了在 70 或 80 年代早期所失去的产业竞争力；然而，克利夫兰的境况依旧惨不忍睹。既然情况已经这么糟了，我的上司也就一点都不担心指派我这个从明尼苏达来的嫩小子——年仅 33 岁而且经验有限，让我试着去挽救克利夫兰这个惨败的战地。万一我真砸锅了，反正也不会有更大的损失。

我想他们对我的信心大概完全依据一项经验法则：专门清除混乱的清除大队队长，应该知道“混乱”是如何形成的。我在施乐的早期纪录并不是非常光彩。我是那种典型的小伙子，虽然有潜力，能过关斩将合理地谈成一笔可观的生意，但骨子里却在敷衍应付，只是依赖天赋的本能，并不多花额外的力气。如果我是自己的上司，可能已经把自己开除好几次了。

不过很幸运地，我坚持下去并逐渐成熟。几次濒临溃败的经验，让我学到了有关管理及领导的重要经验。我亲身体会了在“愚民政策”下会是什么感觉，也知道拙劣的管理和激励方式，以及没有事先周详计划、后续落实的行事方式会导致什么结果。不过在施乐的这段早期岁月中，我也很幸运地能够经历上百小时卓越的训练，并且获得几位机智的先进及上司扎实的指引。

到达克利夫兰时，我已经准备就绪，蓄势待发。对于“失败”这两个字我已经了若指掌。我决心向世人证明克利夫兰绝非一滩死水，而且能够与任何对手同台竞技。我不愿意失败，我的新团队也不愿意。

## 坚定的中心思想

如果我是个传统的小说家,可能会将故事的开幕场景设在我,法兰克·派斯特(Frank Pacetta),在某个典型的中西部灰暗冬季天候中,步下一架从明尼苏达来的班机。不过,我的场景却开始于一间小小的厨房;这间厨房位在纽约市皇后自治区的法洛克威(Far Rockaway),一栋有着高高玄关的两层楼白色木造房子。时值夏天,我只有16岁,而且处境困窘尴尬。

那时,我的父亲(他在那间房子出生,现在也还住在那里),正把我春季的期末成绩单贴在厨房的冰箱门上,好让全世界都知道,他的儿子让他非常非常地失望。我的成绩单上一片惨绿,科科都是低空掠过,完全没有实现我对他承诺的,一旦进入布鲁克林杰苏预备学校就会有好成绩。

我向他做了这项承诺,却没有履行。他给我上了一堂永生难忘的课,这节课可以总结成我在本书中不断提到的四句话:信任、沟通、期待及结果。就这么地,那四句诀在我家那台老爷冰箱的大门上整整待了一个夏天。

这就是一本有关行销、销售、管理及领导书籍的开场?是的,的确如此。

驱使企业及企业人成功进入未来10年甚至21世纪的中心价值观,它们的重要性犹如锅碗瓢盆之于运作良好的厨房。

我们在克利夫兰所成就的每件事,都是向我的父母学习而来的——并不是在幼稚园(我必须向我的幼稚园老师说抱歉了)。

请稍安勿躁,不要把我刚刚所说的视为一文不值的老生常谈。当今最热门的商业理论认为,企业最宝贵的资产是“人”。

而一个服务导向的经济体制最重要的轮轴又是什么？你应该已经知道了，也是“人”。更重要的是，唯有人才能产生智慧财产：掌握及运用企业成功命脉的改革与创新。除了人以外，其他任何产品都只是任何人，包括你的对手，能够轻易买得到的，因此任何技术创新或流程简化所带来的短暂优势，都会在这种“可交易”的情况下被迅速摧毁。

然而，我们却依然将“人”这项资产当成一般商品：买来容易、丢弃容易。1992年，所有美国企业花在员工教育训练上的总经费，不过是所有薪资的1.5%，但有关流程、产品以及组织的动作机制，却获得至高无上的重视。这些事确实重要，但不如适才适用，并赋予适当的技术、态度、激励和奉献来得重要。

除非我们重新发觉那些身兼关怀子女、负责任、慈爱的父母等头衔的杰出领袖及管理者，他们所运用的实际法则，否则我们所有重要的产业都会持续沉落。

不要误以为我是个温情主义者。我也可以跟那些一丝不苟、铁血蛮横的最佳经理人一样，毕竟我们都有正经生意要做。但是仅靠蛮力是不够的，真正的挑战是培养人才，激发他们，使他们个个都像公司的重要资产般，发挥全部潜能。我的理论没有什么温情主义或儿女情长的优柔寡断，我想说的是“胜利与失败”之间的差别。如果你能珍惜人才，栽培人才，并让他们感觉你是真正关心他们的成就，那么你便能带领他们一起迎向胜利。

我们都曾面对两种情况：一是大家建立互信、忠诚，并激起热情、兴奋，进而促成团队合作；要不然就是黯然步出场外，眼睁睁看着历史及竞争者越过我们。

然而，最惨的悲剧并不是一定会发生，只要我们勇敢地站出隐藏的角落，并且斩断所有在我们默许下，假借“效率管理”之名所滋生，会阻碍重要人际关系发展的障碍。说真的，那些障碍必

须全部去除,包括今日许多企业在管理上视为正常的自私、粗率、手段至上论,以及“一切照章行事”的书呆子心态。

## 团队合作

我读过许多书,深受这些书的影响,也衷心认为,成功企业的运作原则其实可以回归到一个快乐的家庭。父母为了子女,总是将自己暴露在危险边缘,他们宁冒风险,承受外来的伤害及忍受失望的打击;他们不厌其烦地传授、督导及教诲子女,喋喋不休地数落及处罚子女……这些无非都只是想协助孩子能够成就他们自己的理想。

本书的目的就在阐述前面所说的道理。初抵克利夫兰,我就下定决心要协助那里的每个人成功。他们不该是失败者,我打算使他们美梦成真。在此过程中,我们有共同的欢乐,也创造出一个具强大磁场的工作环境,让每个人会在一大早就赶到办公室工作——那时候又有谁会想到别的地方去呢?这里已是个工作气氛如电流般激荡的地方!

我们做到了!打从第一天开始我就知道我们一定会做到。我会告诉你是如何做到的,但我也必须先警告你:这并不容易。你必须承担风险,而且可能产生错误,同时松懈怠惰;以命令代替劝导,以及屈从于“照我说的做就对了”的不良心态,更会时时诱惑着你。

成为一名领导者是件苦差事,这也是为什么领导者不多的原因。坐在桌后颐指气使,或像个粗心大意的房东,自己的房子倒塌了,还会怪房客、怪白蚁,甚至怪国税局,他责怪每一个人,就是不会责怪自己疏忽,这样的主管的确是简单容易多了。

接着我将让各位知道,成为一名领导者必须投注大量的精

力与时间,也许你们会因此吓得再不敢立志成为管理者。即便如此,我也觉得自己花了那么久的时间写这本书是值得的。我是个很有耐心的人,但对于一心只为名声及高薪而做事的人,就会变成毫无耐心,因为这种人会对他人的生活造成许多伤害,更别提处处掣肘组织的正常运作。

本书也将告诉你,像我这样做会有什么回馈。知道自己对别人的事业及其家人的生活有正面帮助,可能是世界上最能令人满足的事了。我在克利夫兰所做的就是如此,在那里工作的81位同事,个个都成为卓尔不群的菁英。或许有时候我会因负荷过重而暴躁不安,但我依然可以从他们的眼神中看出他们想说:“你做得公平而且正确。”我协助他们成长,也支持他们的家庭,更从中得到快乐。他们之中再没有人会满足于屈居第二,对于平庸式的管理也无法忍受。只要他们加入任何团队,一定会成为其中的磐石。

请读者诸君先打住,并回到上一段文章。找到最后一句话中的“团队”两个字。它实实在在、充满战斗意味,也是我不敢轻忽的两个字眼。在这本书中,你将会陆续读到不少有关“团队”及“团队合作”的理论及实务。我一直是个运动迷,从报纸运动版上所学到的管理领导知识,远比来自商业书籍的多。对我而言,最兴奋的事莫过于每个星期天到足球场上,让自己的脑力天马行空地激荡,思考如何培养领导力、管理方式,及建立团队的技巧。但是说来令人啼笑皆非,美国人虽然喜欢看团体性的运动,却怯于实际投入团体努力,超级明星、独行侠及独当一面的人,反倒一直是人们崇拜追求的偶像;说得难听一点,美国人实在不是好的团队合作伙伴。美国人也一直百思不解,为什么这一伙人每个星期七天都绞尽脑汁地一起工作?

团队合作才能让你赢得美式足球的超级杯,单靠一名教练

或是四分卫是不可能的。然而为什么这样明白的道理却无法获得人们的青睐？似乎不该说是因为人们根本没有注意到这层道理，因为1993年的超级杯大赛吸引了历史上最多的电视观众群。只不过电视上所呈现的那一场比赛画面，是鱼目混珠、不实在的；我们看不到开赛前在练习场地上，所有球员数百个小时的汗水努力，不断的战术演练，以及教练时而暴烈、时而缩水泄气，时而又像亲密的朋友般，运用各种方法将一群又高、又壮、又有才能的家伙，调教成一支更高、更壮、更有才能的团队。

哈，那么那个有着两千万美金手臂的四分卫又代表什么？还记得有1987年的旧金山四九人队吧？四分卫乔·蒙坦纳(Joe Montana)在辛辛那提队(Cincinnati)的25码线上，离结束只剩两秒钟，而且他们落后对方6分，他将球传入在达阵区的球员杰瑞·莱斯(Jerry Rice)手中，并赢得那场比赛。

## 成功不是奇迹

这代表了什么？一个超级英雄就可以独撑大局吗？真的是我们该长大的时候了！类似的美国西部牛仔文化，确实给了美国人很多乐趣，但那只是神话。或许你可以将神话般的精神加入香芋这项产品卖给青少年，但是对于影印机、喷射机、微电脑、生化科技，或是任何你说得出的产品，我们需要的是实在，不是神话。而实在就是团队合作。

如果你要的就是这个，那你就选对书了。如果不是，你最好把这本书退回原来买的地方，或许还来得及退钱。接下来我会传授各位有关团队合作的各项秘诀，我会很认真而且毫无保留地，否则就只是浪费你、我的时间。

错误的团队合作观念：一边是一个超级明星只手创造纪录，

另一边是一群衰弱、平庸、散乱、无士气，只会拾破烂的懒队友；这个错误的观念必须从此深深埋在地底深处。那样并不是一个真正的团队，只是一个随时会发生不幸意外，而且迟早一定会发生意外的团队。

相信只要老牛仔掏出柯特点四五(Colt.45)手枪，射出六颗子弹，世界便会就此臣服，是最愚蠢、自我毁败的错误观念。事实上本书的产生就为了证明这个观点。1991年9月，《华尔街日报》(The Wall Street Journal)以头条刊载了一篇文章，内容叙述施乐克利夫兰区的销售部门如何起死回生。这篇文章一开头就简明扼要地列下克利夫兰原有的问题：士气低落、客源缩减、日本货入侵。其中并描述有些员工人心惶惶地怀疑，谁会接下最高层销售经理的职务。

## 荒野大镖客？

所有的问题已陷入迷宫了！但是，等一下！那个骑白马、戴着白帽的人是谁？他会大开杀戒或是被屠戮呢？日正当中，而法兰克·派斯特正策马入城门。

我被形容成一个“万能高手”、“牛仔经理”、“工作强人，让属下又爱又恨”的人。真不可思议！由于这篇“创意惊人”的报道，我收到了足足有两尺高的读者来信。有的人可以善意地看出字里行间的真义，并了解真正在克利夫兰发生的事；但是有些人则下了错误的结论，武断地认为我是荒野大镖客。有一位从未见过我、从未与我共事过、更从未询问过与我共事伙伴的施乐同仁，写信到总公司告了一状，因为她认为这件事让她及整个公司都陷入困窘不堪的情境。

这个经验给了我一项极有价值的教训：“成功”并不会替它