

海外现代经营管理丛书

管理成功 的诀窍

[美] 唐纳德·K·克利福德 著
理查德·F·卡瓦纳

中国图书出版社

海外现代经营管理丛书

管理成功的诀窍

——高速增长的美国中型公司
是怎样取得成功的

[美] 唐纳德·K·克利福德 著
理查德·F·卡瓦纳

玄翠兰 译

程铭 校

中国图书出版社

一九八八年·北京

内 容 提 要

该书是美国颇有名望的麦金西管理顾问公司在花了两年时间进行广泛调查研究的基础上写成的。它用大量事实介绍了美国高速增长的中型公司是怎样取得成功的，涉及到企业管理的几个最重要的方面，强调企业管理的核心是“人”，从中揭示了企业成功的奥秘。

该书为美国畅销书之一，是我国众多的介绍国外企业管理译著中的一部佳作，值得经济管理人员认真一读。

2550/29

管理成功的诀窍

——高速增长的美中中型公司是怎样取得成功的

[美] 唐纳德·K·克利福德 著
理查德·F·卡瓦纳

玄翠兰 译

和 铭 校

中国图书出版社出版

(北京西城区太平桥大街4号)

新丰印刷厂印刷

新华书店北京发行所发行

开本787×1092毫米1/32 印张9.75 字数204,000

1988年7月北京第1版 1988年7月 第1次印刷

印数1—16,000

ISBN7-5050-0139-6/F·64 定价：3.00元

《海外现代经营管理》

丛书出版前言

“经营是艺术，管理是科学”，这已经成为了一句流行话。可是，到底如何经营管理，却各有千秋。为了配合对外开放，搞好经济，加速改革方针的贯彻，我们在有关方面的倡议与支持下，决定出版一套参考资料，取名为“海外现代经营管理丛书”。本丛书拟采取以译为主的方式。即精选介绍海外企业成功之途的新著，直译出版。同时，对其他国家或地区已有的中文本，则采取直接影印的方式，以便缩短出版周期，尽早与读者见面，以祈对当前经济改革有所参考。

但由于本丛书是参考资料性质，为了展现全貌，便于读者分析，一律不加删改，由读者自行辨别正误，决定取舍。

由于我们人力有限，涉猎不足，在选题、组织、编辑、印刷中都会有不少缺点。欢迎广大读者指正。同时，也希望读者向我们推荐选题，乃至组织译写。

中国展望出版社

译校者的话

在美国，管理方面的书籍浩如烟海，但象《管理成功的诀窍》这样的书并不多见。之所以这样说，主要是因为这本书是在广泛调查研究的基础上写成的，它用大量事实介绍了美国高速增长的中型公司是怎样取得成功的，并从中得出了有意义的结论。

在阅读过程中，读者们将会发现，这本书涉及到了企业管理的几个最重要的方面：经营战略、新产品和新市场的开发、企业文化、人事管理、组织机构和领导风格等等。在谈到这些问题时，作者用许多实例说明，尽管不同企业有不同的特点，但其管理经验的核心却都是一个字：人。

企业管理的方法和基本原则不是一成不变的，这是本书反复说明的另一个道理。在五六十年代被认为是重要的管理原则，在七十年代就不一定再是重要的了。有些原则不仅不重要，反而成了束缚企业发展的教条。这再次说明，企业管理是动态的，企业管理原则是随着客观情况的变化而变化的。任何一个成功的企业家都是根据企业内外的实际情况来制定其战略策略的。用固定眼光来看待企业管理基本原则的人，是不会成为真正的企业家的。

作者还在本书中说明，不仅在高技术行业中可以出企业家，而且在一些普通的行业里同样可以创造出令人惊叹的成绩。在谈到这个问题时，本书作者用得较多的两个英文字是

niche market。如果查英文字典，niche的意思是壁龛（即放置雕像、花瓶等的墙壁上的凹入处）。但在本书中，这两个英文字的意思是指新的市场或新的市场空隙。高速增长的中型企业之所以能取得成功，是因为它们能发现某些层次的顾客对某些特殊产品或服务的需求，并给以满足。而这些特殊产品和服务所形成的市场，就是新的市场或新的市场空隙（即niche market）。中小企业的经营者都很明白，它们是无法与那些地位稳固的大企业作面对面的殊死斗争的。它们唯一的出路，就是寻找那些大企业所疏忽的或使大企业提不起兴趣的新市场或新市场空隙。只要它们能在这些新市场中立足并取得领先地位，它们就可以取得成功。在这一方面，本书列举了不少生动有趣的实例。

为了开辟新的市场，本书中的中型企业几乎无一例外地把创新放在重要地位。它们不仅鼓励职工开发新的产品和服务，而且鼓励职工寻找新的原料来源，创造新的生产方法。在创新过程中，这些中型企业敢于进行风险投资，放手让职工进行实验，并允许职工在实验中犯错误。这样做的结果，大大调动了职工的积极性，使新发明和新创造不断涌现。

在本书中，作者用一定的篇幅介绍了上述中型公司的企业文化。这种企业文化的一个典型，就是克雷研究中心制定的“克雷风格”。“克雷风格”把克雷研究中心的价值观、敬业精神和人际关系准则作了系统的概括，并贯注到该中心的职工中去。正是由于有象“克雷风格”这样的企业文化，才能把上述公司中的纪律和精神这两个方面有机地结合起来。

本书还通过许多实例对企业最高行政主管的作用进行了介绍和分析。最高行政主管是美国等西方国家大公司中掌管

日常管理工作的最高领导人，也就是我国通常所说的“第一把手”，这个职务常由公司总裁兼任。作者认为，最高行政主管是企业致胜的关键人物。一个成功企业的最高行政主管必然具备许多较为特殊的品质。而且，作为公司最高领导人，他们还会随着企业规模的变化来改变自己的角色和作用，并为自己挑选合格的接班人。由于本书对最高行政主管作用的分析是结合具体的企业家进行的，因此具有更大的说服力和参考价值。

伟大导师马克思和列宁都曾指出，资本主义的企业管理具有两重性。也就是说，资本主义的企业管理制度和方法既是科学的，同时又是残酷剥削工人的工具。这一重要的论断同样也适用于本书。我们相信，广大读者在阅读这本书的过程中，是能够对之加以区别和认识的。

本书是在美国纽约市翻译和校对的，译校过程中曾得到美国麦金西管理顾问公司陈德厚先生的热情帮助。山东大学王广存老师也协助做了大量的工作。在此特向他们致以诚挚的谢意。

由于能力和水平所限，本书的译稿肯定还有一些不足之处，敬请广大读者给予指正。

和 铭

1987年2月于纽约市

序 言

在美国，企业家精神仍然存在，而且还得到了发扬。

正如本书所说的那样，那些成功地领导公司高速增长的男女企业家们——不管他们在何种工业部门进行竞争；也不管他们的公司位于何处——正在以下领域为经济作出巨大的贡献：就业机会、出口、投资者的利润、国民生产总值以及经济发展和创新的基础。

为了培养美国的创新和企业家精神，作为美国中型高速增长公司联盟的美国企业联合会，其创始者们希望，这一组织要远远超越仅通过吵吵嚷嚷以成为唤起国家政策制订人的注意力的又一特殊利益团体。他们希望美国企业联合会能有所做为。

因此，美国企业联合会从建立起就把注意力集中在使美国经济能获得增长的最有潜在影响力的一些问题上。我们一贯强调关键性的经济问题和经济增长、就业创造率以及美国人的平均生活水平之间的关系。我们通过制订对国家整体利益有广泛和深远影响的政策来建立本组织的信誉，而不是仅仅强调那些狭窄的、只影响到高速增长的本组织成员的问题。

美国企业联合会不怕采取独立的，有时甚至是向企业界其他成员挑战的反传统的立场。我们总是力求把对国家政策的争论集中在长期经济增长的要求上。在1982年，我们不顾

企业界大部分人对增税（特别是公司所得税）的反对，努力促成了税收平衡法和财政责任法案。由于此项法案的实施，在某种程度上使货币政策有所缓和，从而促成了美国战后最强劲的一次经济复苏。数以百万计的美国普通工人因此受益，另有成百万的贫困的美国人终于开始加入了全国经济生活的主流。

如果这样的成就和这部书所列举的其它贡献能够持续下去的话，那么在全国必定能创造出一种有助于企业家成长的气氛。这种繁荣所制造的气氛不是为了维护某种特殊的利益，而是共同利益的胜利。为此，我们的政府必须整顿金融秩序，以使企业家能以合理的价格得到他们为进行风险投资所需的资本，从而把梦想变为现实。商业和工业的规章条例必须少而精，因为企业家应该把他们的精力放在公司建设和创造就业机会上，而不是填写表格。在世界市场上，我们的政府应该议定一个公平的竞争环境，在这里应以对顾客的价值，而不是以国别或者补贴来定胜负。

美国企业联合会以能赞助麦金西管理顾问公司最初进行的研究为荣。这项研究曾于1981年发表了一篇长达40页的题为《中型高速增长公司的卓越表现》的报告。这个报告奠定了本书的基础。经济教育对美国的前途和安全都是很重要的。我们希望，通过对本书所记述的企业家、企业界领导人的实践和对哲学和历史的了解，新一代的获胜者能从他们与众不同的经验中获益。

本书中的很多发现，诸如价值和创新、企业家的领导方法、明晰的组织机构等，与那种曾一度被视为先进管理经验而实际上是错误的传统观念是背道而驰的。但是这些发现证明，上述价值观念和哲学理念为自由企业开辟了广阔的天

地。而在包括美国企业联合会成员以及他们遍及全美国的正在成长的姊妹公司中，自由企业每天都在正常运转。

美国企业联合会董事长

小亚瑟·莱维特

总 裁

约翰·艾伯丁

于纽约和华盛顿市

作者对本书的介绍

列举实例是一种极其有效的学习方法。

儿童们是通过观察父母、兄弟、姐妹、伙伴、老师、同学及邻居的成功与失败的实例来学习的。手艺人要从学徒开始做起。律师和学企业管理的学生通过案例分析的方法来学习。医生要经过实习和住院大夫的阶段。差不多我们每个人都从我们的良师益友那里学到了有益的东西——这些成功的实践者把他们的智慧和经验传授给我们，为我们树立了很好的榜样。通过实例学习谈起来容易，但做起来就难了。这种学习有一个过程，在这个过程中你要发现怎样做有效并多做这些有效工作；怎样做无效并少做这些无效工作。通过实例学习并不是不动脑筋地模仿，而是必须理解实例中的高明之处，有选择地应用它们，并经常检验它们，而且敢于超过、敢于对它提出挑战。

为了帮助别人学习中型高速增长公司的管理经验，我们为本书精心选择了一些实例。它们大部分是1981~1983年麦金西管理顾问公司为美国企业联合会举办的训练课程的内容。它们几乎都是企业的好榜样。它们在销售额、职工人数和利润等方面增长很迅速。它们是如何办好企业和进行创新的范例。它们中的大部分在走向成功的征途中遇到了一些重大困难，并解决了这些困难。反过来，它们又通过增长速度和获利能力的提高加速了经济和本行业的发展。

这些公司是怎样取得上述成效的？它们为什么能够取得这样的成效？从它们的实例中应当得到什么启示？这些就是本书的内容。我们采取的研究方法是相当直接的，这和我们的麦金西管理顾问公司的同僚汤姆·彼得斯和鲍伯·沃特曼¹以及战后的日本工业家所采取的研究方法相同。前两个人在80年代初令人难忘地探索了大公司获得卓越成就的经验：就象战后日本工业家在访问美国时记录了大量关于美国的一些大公司是如何工作的实例一样。

我们最初抽样调查的公司是美国企业联合会的成员。这些公司的销售额在我们开始研究这一项目时是2500万到10亿；而在这以前的五年内，他们的利润和销售额的年增长率都超过了15%。总的说来他们的成绩实际还要更好：在1983年以前的五年中，美国企业联合会中那些向公众发行股票的公司的销售额年平均增长率为18%，利润的年平均增长率为20%，股票价值年平均增长率为38%。无论是从行业或者服务部门来说，还是从地理位置和所有权方面来说，这些成功的企业在全国所有中型企业中都是名列前茅的优秀代表。

毫不奇怪，自从1981年我们开始这项工作以来，美国经济和美国企业联合会的会员公司内部都发生了很大的变化。因此，我们为写本书所做的调查也就更广更新了。我们有几个抽样公司的增长速度已超过了美国企业联合会制定的10亿美元的上限。这并不令人感到意外，因为就其定义来说，增长的公司就是要继续增长。有一小部分公司已经合并或已被收购；有的财政上已经遇到严重困难，成功的机会渺茫，即

1 他们合写了《寻求卓越的管理方法》一书，1982年由纽约哈泼和罗出版社出版。

使有也很遥远。因此，在调查研究的过程中，我们还增加了一些新公司。在我们所研究的公司中，有几个曾经是或现在是麦金西管理顾问公司的客户，经征得他们的同意，我们把自己在为这些公司服务过程中对其多年观察和分析的结果写进了本书。但是在大部分情况下，我们的考察是新的。我们认为某些实例比另外一些更好，我们为自己的选择负全部责任。

首先我们阅读了我们所能得到的有关这些公司领导、竞争者及其市场的所有资料。然后我们制定了一个会见和访问的庞大计划。同高级管理人员会见有特别的重要性，在四年内我们会见了100多位。但是，与老板的交谈并不都是能了解到公司的全部情况。我们又增加了几百次了解事实真相的交谈，交谈对象包括公司前行政主管和创立人、其他管理人员、校友、基层工人、顾客、竞争者、工业观察家（如记者、财经问题分析家）以及其他可能有第一手资料和创见的人。我们还提出了82个调查题目，以详细地收集营业、财务和市场方面的资料，并为每个行政主管人提供一个证实或者反对我们的研究结果的机会。

我们了解的某些管理经验是大家所熟悉的。某些例子与彼得斯和沃特曼合著的《寻求卓越的管理方法》一书中所介绍的相似。例如，我们看到一些较小的但成效更好的公司，它们与该书介绍的“卓越公司”相似，管理人员同样也是自治、试验、行动和重视价值管理方面的专家。他们与顾客保持密切的接触，并贯彻始终。我们发现了这些相同之处，甚至发现有些公司更为热心地追求这一特点，这不使我们感到惊奇；我们与汤姆和鲍伯的讨论证明，那些取得最佳管理效果的大公司一般都是在他们转型期内发展了他们。

的管理哲学、实践和价值观念的。这一特点也是本书的主题。

但是我们所发现的许多战略、组织和领导特征与盛行的关于企业如何取得成功的常规理论截然不同，而与此同时，我们所研究的企业获得了很好的经营成果，有的甚至超过了我们最近的研究结果。为了证实这些看法的正确性，我们又做了进一步的调查和分析。由于我们从成功的企业中获得了如何取得成功的经验，这就有必要用这些经验来检验另外一些经营效果各异的企业，以证实我们观察的特点对成功的企业是共同的，而对失败的企业则是不具备的。我们从标准和普尔统计年鉴（包括6000家企业）的资料库中和邓氏统计年鉴（包括500万家企业）中抽出资料，把我们研究的成功企业与不成功的企业进行比较和对照，以追踪工业的发展趋势和考察大量的中型公司。除了这些统计分析之外，在我们力图对成功和不太成功的公司进行对照时，麦金西管理顾问公司集体的智慧和我们的40多年来为各种经营成效的客户服务的亲身经验，对我们都是无价之宝。

我们有幸参与“市场战略对利润的影响”这一专题的共同研究。这是麻省剑桥战略计划研究所主持的一项受尊敬的学术和工业研究与应用项目。该项目使我们得以使用其数据库和软件，使我们能够详细了解由2500个企业单位组成的200家公司的营业和经营成效资料。读者将会看到，我们曾以抽样调查中的结论来对上述项目中的大公司进行检验，以分析在四年期间我们所发现的成功的公司的特点与525个中型的企业的经营效果有何内在联系。

对企业成功文献的广泛研究，引导我们阅读了包括一般报刊文章和博士论文在内的大量的资料。除了70年代唐·克

里福德写的关于中型企业的一些文章外^①，我们几乎没有发现其它的类似文章。但是我们却获得了了解大小企业管理情况的洞察力，而这种洞察力是有助于我们形成整体概念的。我们认为两种基本著作——70年前发表的约瑟夫·熊彼得的关于企业家的论述和彼特·德鲁克写的有关管理、企业家精神和创新的当代作品，是非常杰出的著作。

我们这本书是根据我们的新发现编写而成的，而绝不仅仅是一些实例。第一章介绍成功的企业以及它们是如何获得成功的。第二章是对这些公司在争取成功、转型和最后取得成功这几个阶段所必须克服的障碍提出一些看法。以后三章在企业的战略、组织经验和领导特点等方面提供了一些更为详尽的实例。然后我们又举了几个遇到困难的公司实例，因为大部分公司都会遇到困难：为什么会遇到困难？它们是怎样获得成功的？我们对三个公司的考察说明了获得成功的全过程。最后我们对所得到的一些最重要的教训提出了看法，并说明了这些教训对大小企业有何教益。

需要指出的是，我们在本书中并不想为企业算命。用各种方法来衡量，我们引以为例的公司都取得了显著的成功和增长。但如果历史是一面镜子，它会指出并不是所有的公司的成功都能继续保持下去。企业的成功确是创新和建立新传统的结果。我们在这里所提出的企业管理的现代传统，对于那些80年代成功的企业家来说，仅仅是他们提出挑战并予以加强和改造的一个起点。

^① 这些文章分别发表于1973年9~10号和1977年7~8月号的《哈佛商业评论》和1975年秋季的《组织动力学》杂志上。

目 录

序言	(1)
作者对本书的介绍	(1)
第一章 朝着新的管理传统迈进	(1)
一、被忽略的领域	(2)
二、在哪里竞争和怎样竞争	(5)
第二章 增长的愿望与获胜的技巧	(23)
一、达到中型企业的障碍	(23)
二、增长的愿望	(24)
三、取胜的技巧	(28)
四、发展中的风险与挑战	(29)
五、对领导人的新要求	(38)
第三章 游击战略	(41)
一、在哪里竞争与怎样竞争	(43)
二、创新：成功企业的竞争优势	(49)
三、发现和领导新的市场	(63)
四、建立优势地位	(70)
五、价值，而不是价格	(81)

第四章	成功的组织：永恒的冲突	(89)
	一、变化的动力	(93)
	二、竞争失败者的态度	(104)
	三、成功公司的做法	(107)
第五章	行政主管：领导班子致胜的关键人物	(146)
	一、他们是怎样努力工作的	(148)
	二、成功者的管理风格	(154)
	三、行政主管角色的变化	(169)
第六章	优秀公司如何对待困境	(184)
	一、对待困难的态度	(185)
	二、遇到了什么困难	(200)
第七章	把各种因素合为一体	(204)
	一、克雷研究中心的创造力	(205)
	二、自动数据处理公司的力量所在	(228)
	三、密封气包装公司的集体管理小组	(245)
第八章	企业家的公司	(266)
	一、有目标的创新管理	(268)
	二、创新精神和纪律相结合	(274)
	三、企业家的领导能力	(280)
	四、怎么办?	(288)