

Success ↑
Failure ↺

EXIT NOW

结果 才最重要

RESULTS RULE !

[美] 兰迪·普宁顿 (Randy Pennington) 著 徐静 杨胜 译

创立实现长远绩效的六大“结果法则”

美国企业家协会鼎力推荐

高居美国《时代周刊》《纽约时报》畅销书排行榜



中国书店
黑龙江科学技术出版社

结果 才最重要

RESULTS RULE!

[美] 兰迪·普兰顿 著
徐静 杨胜 译

中 国 书 店

黑龙江科学技术出版社

黑版贸审字 08-2009-003

图书在版编目(CIP)数据

结果才最重要 / [美] 兰迪·普宁顿著; 徐静, 杨胜译. —哈尔滨: 黑龙江科学技术出版社, 2009.3

ISBN 978-7-5388-5983-6

I. 结… II. ①兰… ②徐… ③杨… III. 企业管理—市场营销学
IV. F274

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 190996 号

RESULTS RULE! Build a Culture That Blows the Competition Away. by Randy G. Pennington

Copyright © 2006 by Randy Pennington. All rights reserved.

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by Beijing Zhong Zhi Bo Wen Book Publishing Co., Ltd.

This edition published by arrangement with John Wiley & Sons, Inc.

All Rights Reserved. This translation published under license.

结果才最重要

JIEGUO CAI ZUIZHONGYAO

作者 [美] 兰迪·普宁顿

译者 徐静 杨胜

责任编辑 张丽生 徐增光

封面设计 李卫峰

文字编辑 胡宝林

美术编辑 吴秀侠

出版 **中国书店** 黑龙江科学技术出版社 

地址: 哈尔滨市南岗区湘江路 77 号 邮编: 150090

电话: 0451-53642106 传真: 0451-53642143(发行部)

发行 全国新华书店

印刷 北京中印联印务有限公司

开本 880 × 1230 1/32

印张 5.25

版次 2009 年 4 月第 1 版 · 2009 年 4 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-5388-5983-6/F · 18

定价 19.80 元



PREFACE

前言

为什么沃尔玛能成为全球最大的零售商？为什么通用电气和宝洁公司能成为市场上长久的明星？是什么使你最喜欢的餐厅、干洗店、汽车经销商等从众多的同行中脱颖而出呢？

这不可能仅仅是产品、服务、价格的原因。虽然处处有竞争——即使是政府机构也有竞争。但是，有些企业、政府机构和非营利性机构根本就没有竞争意识，它们在很多领域，像产品服务质量、创新、运作以及最重要的方面——结果等，都放弃了竞争。

并不是你的竞争者都聘用了天才而留给你的全是傻瓜，他们的电脑程序、报酬制度、运作程序等和你的没有很大的差别；当他们坐下来讨论策略时，并不比你的洞察力更深。差别在于一种无形的东西，这种东西你必须了解。

在过去 30 年中，我工作过、咨询过、研究过的机构从各个公司到各个部门，很广泛。在这过程中，我注意到两件事情：

- 1.最优秀的领导者、机构及个人都有一个信条，这个信条可以称为“结果决定一切”。每个机构的目标并不相

同。对某些机构来说，是利润；对其他机构来说，是对选民的服务或者不超出预算。不管是哪一个行业，最优秀的机构永远都不会放弃关注结果。

2. 注重结果型的公司都创建、培养一种文化，这种文化会成为他们持久的优势。每个人的表现都体现他个人对所有制和管理的理解，员工自觉改变自己以适应公司的环境。优秀员工会珍惜出现在董事会会议上的机会，并借此做出贡献。

这本书讲述了怎样建立一种文化，这种文化把你和你的竞争者区别开来。把它看成一种难以理解的东西，它使你的运作成为你的竞争者的标准。

成为一个注重结果型的公司意味着你有自信，更有力、更高效地运作你的公司，更有效地管理你的同事和员工，对市场上的变化做出更快速的反应。不管你的意图是提供低端产品还是控制高端市场，你的竞争优势主要是一种导向有意义的结果的文化。

就这一点，你可能会好奇为什么要写一本关于取得结果的书。是这样的，像汤姆·彼得森说的：“明显之处有盲点。”

想想这些问题：

■ 我们生活在“我也一样”的世界上，所有的产品和服务都是商品。利润空间受到挤压。在这种环境下，取得成功的唯一办法是提高效率降低价格，或者除非你能使自己的产品很有价值让别人优先购买。除非你能使你的公司年年成功，否则便注定平庸。我们讨论的是怎样建立一个王朝而不仅是一个好年成。

■ 许多公司都曾经把手段和目的混淆起来。这是一种实行 MBBS 的倾向——最好的推销员管理办法——而不是日复一日地辛勤运作。辛勤运作不是对公司主动性的打击，大多数员工怀有好意并能够有所作为，但补偿上次工作失误的热心常常掩盖了关注结果的能力。

■ 我们有时也会混淆参与和成功。一个朋友告诉我一群父母之间进行的关于只要参加足球赛每个孩子都可以得到奖品的谈话，当一位父亲问为什么有必要对比赛中排在最后一名的团队进行奖赏时，我的反应是：“好，你来向孩子解释，为什么他是唯一一个没有拿到奖品的人。”

这不是一个孤立的事情。现在进入职场的一代人有足够的技能和知识使自己做出令人惊叹的业绩。但他们也是历史上最受保护的一代，人们也使他们感到自己更加独特。在许多情况下，他们的生活被设计成这样：从学校毕业后出去工作，但常常遭受冷眼，因为想提高自尊感，所以事事都有奖品和缎带。

公司有相似的趋势。我们给自己或别人奖励，这种奖励只和表现联系起来，而不是和取得有意义的结果联系起来。

得到承认非常重要，无疑自我感觉良好的人表现得更好。但是我们不要把参与和成功混淆起来。

这本书向你介绍取得成功的人和公司。例子从我所工作过的公司和我所调查研究的公司中选出，它们都取得了连续的成功。这些例子只是无数同类情况中的典型。

你可以看到我们熟悉的市场领军公司的名字。要想谈文化和追求结果的影响力，就不能不谈到东南航空公司、戴

尔公司、沃尔玛和通用电气等公司。

你也会遇到一些很少出现在媒体上的个人和公司的名字。史密斯·巴克林是世界上最大的联合经营公司，CreditSolutions.com是个增长超快的公司，光石公司是个推广公司，这3个公司都把成功建立在文化这个中心上。

你会读到有趣的公司，像艾美冰淇淋公司、镜子餐厅等，还会看到市政府——得克萨斯·亚迪逊政府。书中有一个拥有80亿资产的社区银行，也包括已持续两代的生产精确而上乘的旋转碳化物切割工具的家族企业，还有美国第一的莱克西斯经销商。您甚至能碰到我在康提那·拉雷多餐厅的朋友们，然后就可以理解我为什么每年要去这个餐厅40多次。

每个公司都在持续发展自己独特的文化，借以在自己独特的市场上取得成功。尽管各个公司有不同之处，也有相似的地方。我把这些相似之处称为“6个选择”。

注重结果型的公司选择：

- 1.坦率诚实地告诉自己真相和价值观。
- 2.在任何情况下都追求最优秀的而不是最容易的。
- 3.加强内外部伙伴关系的力量。
- 4.集中力量重点对待最主要的事情。
- 5.表现出负责的勇气。
- 6.每天都学习、成长和提高自己。

这本书始终贯穿着两个主题：

- 1.取得结果与其说与知识相关还不如说与做事相关。市场精英减小了知识和做事之间的差距。一般企业和注重

结果型的企业之间的差距在于后者切实地做业务的每个部分——策略发展、运作、认识。

2. 建立使你在市场上成功的文化没有6步、10步或12步的步骤。这里你看到的一些策略和技巧可以立刻应用到你的环境中去，其他的则要和原则结合起来。

第一章讨论了文化是你最重要的竞争优势这个论点。你可以了解到注重结果的文化特征及测试你的文化有麻烦的方法。

第二章是和真相和坦诚有关的。事实上存在着3种类型的公司——平庸的、优秀的和精英的。除非你告诉自己真相，否则什么都不会改变，这一章为你所在的位置画出了一个图示。

第三章是最重要的部分之一——选择并追求最优秀的而不是最容易的东西。你是追求最好的策略以取得有意义的结果呢，还是走一条容易的路跟在你的竞争者后面？你是做最佳的运作决定，还是偷工减料让你的产品被赶出市场？你选择最优秀的人才，还是随意聘用些很快就能找到的人，即使他们能力低下而且与你的企业文化并不匹配？

第四章讨论了加强伙伴关系的力量。有这样的暗示：如果你的客户不主动为你卖产品，你就有事可做了。

第五章讲述的内容是：集中精力，你就会发现几个公司怎样通过运用动机、原则、目标以及程序来取得有意义的成果。

第六章讲述责任感。这是个人也是企业最大的问题之一，一旦你掌握了责任感，它就变成你怎样克服挑战的问

题，而不是怎样解决它的问题。

过去的成功表明你曾经是正确的。第七章和你分享怎样通过改变、学习及成长达到新标准，以此来保持对成果的追求。

把这本书上的知识变为你自己所有吧。不管你的公司有1个人还是10个人，书中的概念和观点都将奏效。在书边上注释，画下重点、打着重号、折起书页吧，以便能够记起想回头再看的部分。

你可以在很短的时间内看完这本书，却可以永远研究它。你可以连续读每一章的内容，也可以随机选读。

你不会看到许多数字和比较分析，你甚至会责备这本书提供了太多的故事而不是理论或数据。但是，我的经验是故事、例子和应用的东西比图表更有可读性。这本书也包括了一些适当的不过我必须承认是（从最纯粹的角度）轶事性质的东西。

阿尔伯特·爱因斯坦曾经说过：“任何事情都应该做得尽可能简单，但不是马虎。”

我的目的是和你们分享立刻就能够使用的观点，这些观点将帮助你用一种简单直接（也希望有趣）的方式创造以成果为导向型的公司。

你准备好了吗？

现在开始吧。

兰迪·普宁顿

CONTENTS

目 录

第一章 注重结果的文化	1
市场决定论	1
最优秀的人了解什么？做些什么？	3
32 年和计算方法	4
注重结果的文化	10
公司的 DNA	12
通过改变运作来改变文化	13
你的文化有麻烦了吗？	14
这从来就不仅仅是一件事	15
每个人都参与领导	16
结果原则	17
第二章 庸才、人才还是精英，结果告诉答案 ...	19
通过运作方式了解他们	20
两年的奇迹	21
你在正确的轨道上吗？	21

错误的思维模式——错误的设想	24
其他的错误假设	27
向精英阶层迈进	29
压力使人们逃避现实	29
追问的勇气	30
真相开始于坦率的交流	31
开着的门	32
互相欺骗	33
你不可能三者全是	34
那又如何?	35
结果和责任心	36
你能洞察真相吗?	37
结果原则	37

第三章 追求最优秀的而不是最容易的 39

你将做出的最重要的决定	40
3 种类型的选择	41
追求你最远大的目标	42
晚会入场券	43
糟糕的基本品质使你的独特性无效	44
如果政府能做到, 你为何不能?	45
不是每个人都想追求最优秀的吗?	48
不仅仅是钱的问题	49

目 录

雇用优秀的人	51
天才并不总会赢	51
遭遇解聘	52
莉莉的测试	53
最重要的选择	54
“我承认”	56
灾难性的选择	56
你会选择什么?	58
结果原则	58
 第四章 将业务托付给注重结果的伙伴	59
给我一个理由,让我帮助你	59
给他们想要的并乐在其中	60
建立伙伴关系意味着什么	61
兰迪·普宁顿卡片的朋友	62
员工们也不在乎	65
变质的伙伴关系	65
建立伙伴关系的原则	67
不仅是报酬的问题	67
游泳池奇遇	68
你看到了什么?	70
事情虽小,意义重大	71
关键是要表现出你在意	72

结 果 才 最 重 要

SGS 工具的历程	73
信任的重要性	76
不信任的起因	77
什么样的信任意味着业务?	79
破烂的雨伞	79
你愿意为之奋斗吗?	80
结果原则	81

第五章 将精力集中在想要的结果上 83

集中精力的模式	83
沃尔顿的做法	84
变理想为行动	86
如果你相信原则，就要把它说出来	87
与目标相联系	89
制定纪律	91
如果重要，就做个测评	91
3 个重要问题	93
要处理问题	94
如果重要，就认可并奖励	94
内部持股	95
他们的行为很奇怪	99
不是谁都能拿到勋带的	99
讲述故事	100

目 录

休厄尔公司的模式	101
我们错在哪儿?	105
结果原则	106
第六章 责任决定结果	107
我们知道这些话	108
关于领导素质	108
我们想知道你怎么办	109
责任心的两个层面	110
我们自己要主动点	111
自上而下还是自下而上	113
抽水事件	115
激励他人的责任心	115
如何解决责任心的问题	116
害怕面对	117
你不适应文化	121
硬性决定不等于生硬的交谈	122
7毛9分钱问题的实际代价	124
学会授权	125
两种错误	126
你要做的全部就是负责任	127
结果原则	128

第七章 让明天的结果比今天的更好 129

回顾杰出公司	130
你从过去吸取教训了吗?	131
仅仅吸取过去的教训是不够的	132
你相信她吗?	133
企业文化——是加速器还是只锚	133
不断改变	134
转变，而不是改变	135
你学到了什么?	138
你有多在乎?	139
你能影响它	141
你愿意离开吗?	141
正直是必须的	142
是遵循企业文化还是跟着领导走?	143
建立一个强大的企业文化要用多长时间?	145
松开撑杆	146
结果原则	150

第一章

注重结果的文化



我最关注的问题是……我们丧失了团结、文化、精神。如果我们真的丧失了这些，我们就丧失了最有价值、最有竞争力的东西。

——赫伯·凯勒

美国东南航空公司董事长

市场决定论

市场从不说谎——结果决定一切！这是一切场合衡量成功的标准，不论是网球场上的竞技，还是地方法院内的辩论，不论是教室里的竞答，还是会议室的辩驳。它适用于各个层面上的每一个人。

获得第二名的团队绝不会被邀请举起超级保龄球奖

杯，然后发表一些我们每年都能听到的陈词滥调。这项荣誉只属于赛场上取得成功的团队。每年有5人被提名获得最佳影片奖，但只有一位电影制作人在发表超长的演讲时被乐队打断。

由于取得了不俗的结果，沃尔玛成为排外性俱乐部“财富1”的成员。2005年戴尔公司被《财富》杂志授予“最受欣赏的公司”的称号，原因——你能猜到吧——是优秀的结果。

还需要更多的例子吗？这些怎么样？

■ 丰田：生产出不同价位的非凡品质的汽车，这是年复一年地锻造世界上最高效的汽车加工厂的内部金牌标准——如果不是白金标准的话。

■ 诺兹特洛：每次每个店里都有许多种选择以及令你流连忘返的服务。

■ 威格玛食品市场、普伯利克斯和食品总店：这3个连锁杂货店证明自己是信得过的，关心顾客会使他们一再光顾。当然，这样，它们在盈余以分计算的行业内取得了可观的利润。

■ 容器商店：热情而富有爱心的人们帮你组织（或简化）你的空间，并使之疯狂增长。

■ 通用电气公司：拥有100多年技术领先地位的全球化公司，并继续发展创新，成为销售、盈利、运作观念等方面都领先的公司。

■ 星巴克：只因人们喜欢那里的饮料、环境和人，每周就有3300多万人排队付天价来买在家只需几便士即可做出的东西。