

美国《商业周刊》推荐畅销书

(美) 戴夫·隆加伯格 著

篮子大王

一个阿甘式英雄的创业神话
十八条特立独行的管理心得



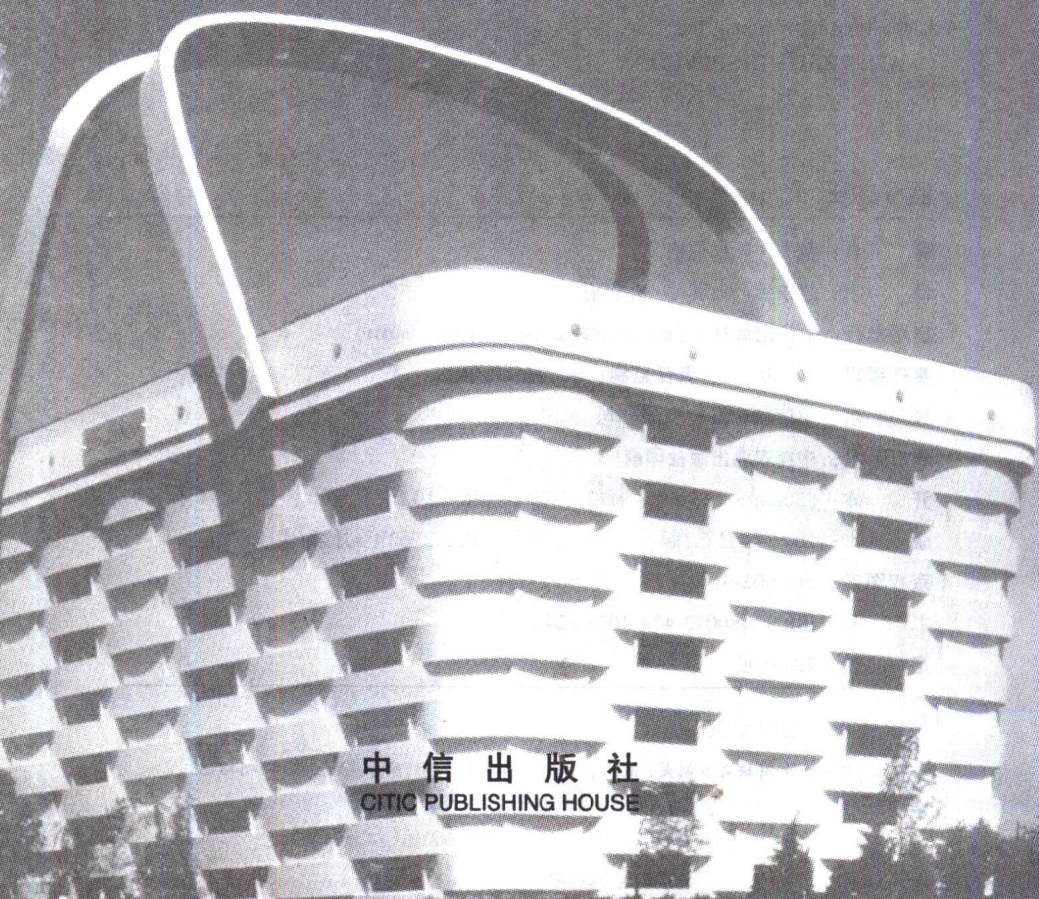
中信出版社

CITIC PUBLISHING HOUSE

LONGABERGER: AN AMERICAN SUCCESS STORY

篮子大王

(美) 戴夫·隆加伯格 著
赵东泓 阮斌兵 孙宏羽 译



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

篮子大王/ (美) 隆加伯格著; 赵东泓译. 北京: 中信出版社, 2002

书名原文: Longaberger: An American Success Story

ISBN 7-80073-424-2

I. 篮… II. ①隆…②赵… III. 手工业-工业企业-发展史-美国
IV. F471.268

中国版本图书馆CIP数据核字 (2002) 第013353号

Longaberger: An American Success Story

Copyright © 2001 by The Longaberger Company.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by
CITIC Publishing House.

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, Inc. through Arts &
Licensing International, Inc., USA.

ALL RIGHTS RESERVED.

篮子大王

著 者: 戴夫·隆加伯格

译 者: 赵东泓 阮斌兵 孙宏羽

出版发行: 中信出版社 (北京市朝阳区新源南路6号京城大厦 100004)

责任编辑: 方 希 责任监制: 朱 磊 王祖力

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 10.25 字 数: 204 千字

版 次: 2002年4月第1版 印 次: 2002年4月第1次印刷

京权图字: 01-2002-0142

书 号: ISBN 7-80073-424-2/F · 324

定 价: 22.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行部负责退换, 服务热线: 010-64648783

前 言

塔米·隆加伯格

写这篇前言可谓我多年来面临的最困难的任务之一，原因是我不仅要表达自己的观点，也要反映隆加伯格家族其他成员的想法。父亲给予我们那么多，为我们、为无数的人做了那么多。当然，我无法完全体察每个人的观点，我父亲戴夫·隆加伯格是一个非凡的人，以其多种多样的、独特的方式与每个人沟通。每个参加父亲葬礼的人都感受到一种深厚的感情。事后我意识到，那天人们一直谈论着父亲和我，以及整个隆加伯格公司的关系。

父亲生前嘱咐我在他的葬礼上发言，但我没听他的话。对子女来说，在父母的葬礼上讲话是最艰难的事，痛失亲人，我不知道我能否完整地说下去。即使我能够，我又怎么能在短短的几分钟内道尽父亲生命的价值？我该如何向已经深知他的人说出有意义的话？大约8 000人参加了为期两天的丧葬仪式，他们的生活已经发生了变化，由于父亲创立的公司，也由于与父亲本人的相处。所有的人都想告诉我们与我父亲之间的故事，告诉我父亲曾经如何感动他们，改变他们，推动他们，奖励他们。

我的注意力转向上百个不同的方向，很长一段时间里，我不知道怎样完成父亲的遗愿。我记得在父亲的内心深处，总是对人

们和他们的能力抱有更大的信心，比他们对自身的信心更足，无论是在办公室还是在卖场，他都不断地激励我们去做我们认为不可能的事。我们就走出去，做成功了，回来向他报告，他笑笑说：“瞧，我知道我用对了人。”当员工们看到戴夫·隆加伯格对他们充满了信心时，他们是不会让他失望的。他的信心在公司内部凝聚成无处不在的强大力量。

想到这些，我发现自己站在了高处。我看着哀悼者们，意识到神奇的事情已经发生。即使父亲已经离开了我们，他仍然推动着我向前，去尝试新事物，去迎接下一个挑战。那是他留给我和他的事业的宝贵遗产。即使父亲离去了，隆加伯格公司也能够满怀信心地走向未来。

我想有必要提一下，除了最后的编辑，我父亲参与了这本书的创作。你会在字里行间对他有很多了解，但是，由于他很谦逊，你不会发现与他密切无间的我们所熟知的某些特别的行为和品质。他不会细说他为了业务的发展而做出的种种牺牲，也不会去描述他在做出一些艰难的决定后回到家时的感受，更不会说出他在解聘人员时所经受的痛苦。你不会在书中读到他借钱给很多人，这个50，那个100，还有一些人只是利用他，从不给他回报。只有每天和他朝夕相处的人才会看到这些事情，知道他对公司和员工的爱是无限的。员工就是他的家人，他不停地帮助我们的员工、他的家人发展和改进工作。这依然是我们公司的特色。

你也不可能从书中体会他的幽默感。无论上班还是下班，我

父亲都把自己当作喜剧人物。他喜欢开玩笑，喜欢玩乐。为了搞笑，他用橡皮鸡、隐形墨水和难吃的胡椒口香糖。他会在你的吸管上打个结或偷偷把奶油巧克力软糖放进你的咖啡里。我上中学时，有一次，我们在餐馆吃饭。当我从洗手间出来时，父亲让每一个在座位上的人都站起来冲我鼓掌。我尴尬极了，又走回洗手间，从窗户爬了出去。

长大后，我从未想过为父亲工作，更不用说接替他成为隆加伯格的CEO了。1984年，我从俄亥俄州立大学毕业并获得营销学士学位。那时，公司有350名员工，没有大学毕业生。公司没有去招聘大学毕业生，如果我不是戴夫·隆加伯格的女儿，公司可能不会有第一个大学生。

因为口吃和其他问题，父亲在校时经历了一段艰难的日子。他从未感受到正规教育的好处，不赞成我上大学。我想他生活中的动力很多是源自他想向自己和其他人证明，没有学校的教育，他也能做到超出人们期望的事情。所以你能想像出他对我的学位的印象有多深！是的，为我高兴。印象深吗？只能说他对生意有自己的看法。在我21岁时，他让我为他工作，我说：“好的，但只干到我有一份真正的工作为止。”他肯定喜欢这句话，知道我真正的生意学习就要开始了。以后的15年里，我观察他凭着直觉行事，发出挑战，表达他的观点，做出必须做的决定。有些决定与我有关，甚至在创业初期，我们始终有着良好的工作关系。在业务的鼎盛期，我曾想离职，或者他有一两次解聘我，但只持续了一个小时

左右。

我并不知道，父亲一直有意识地在传授本书所阐述的价值观，这些价值观对公司的成功至关重要，使得公司从1973年的350名员工、800万美元的收入发展到2000年底的8 000名员工、10亿美元的收入。父亲不断地对隆加伯格公司进行创新，今天的公司仍然遵循他那持续、良性改革的理念。任何了解他的人都不会不知道他常说的那句话：“随着变化而变化。”

在此我讲一个父亲对待人和事的例子。大约10年前，他来找我说：“塔米，我们应该开始销售陶瓷产品，成立你的营销队伍，开发这个市场。”我对这个想法信心不足，所以并没有马上着手干。后来，在1990年的大会上，父亲没有告诉我就向我们的销售人员宣布了我们将在6个月内推出一系列陶瓷产品。他只是向大家公布了这个计划，我们别无选择，只有去做。现在，我们的陶瓷业务有两亿美元。父亲用同样的方式做出了其他几种创新产品。

最为有名的是他独自设想出我们新的公司总部大楼，完全仿照我们经典的市场篮子形状建造。这是大家听到的最疯狂的主意，它让我们的财务人员战战兢兢，不仅仅因为高达200万美元的设计费，用一帮银行家的话来说，“如果事情做砸了，你就卖不出去了。”

“如果事情做砸了，”父亲说，“我不在乎。”

父亲又一次做对了。我们已经收回了这200万美元，而且还有赢余。

现在，我知道我和许多其他人一样经历着同样的过程，我起

初并不赞同他的一些想法，就像那些银行家、建筑师和其他人所想的一样。渐渐地，我发觉他是一个幻想家，不仅凭借着他的天赋和意志实现了他的梦想，而且取得了独一无二的、极大的成功。他从不只关注现在。譬如，对经销商，他总是敦促他们花小钱做大事，他们这样做了。和我们的经销商的这种合作关系，我们要做得更好，索取更少，给我们的顾客带来更多的价值，这个目标一直是隆加伯格公司的奠基石。经常地，对于他人评价某某项目出色时，父亲会说：“它已经存在了，我看到了。”

今天，作为公司的CEO，我有时告诉公司的人，我们需要朝着一定的方向发展，但他们不会马上响应。我回想父亲的信念，如果你本能地知道什么对生意有益，你一定要“跟着感觉走”，像他常说的那样，找出合适的方式，让其他人参与，也鼓励他们找出办法。父亲把我从隆加伯格“开除”的那些时候，其实他是希望我留下。他想教我，通过他的行动和无尽的奉献言传身教。

他的另一个经验是，做一定工作的工人是他们自身领域或部门的最好的信息源。编织工知道事情是怎样的，问题出在哪儿，如何去解决。父亲告诉我，下生产车间，与那里的人交谈，找到一些答案。我最喜欢看到父亲在车间里逛来逛去，那里是他的天堂。他喜欢和员工说话，跟他们开玩笑，从他们身上汲取力量。病后更是如此。他最大的财产是与公司员工的关系。死亡也割不断那些联系。

1997年6月，父亲被诊断出得了癌症。我记得，获知这个消息

离开医院时我就知道我的生活将永远改变了。我想到了要做的一切，需要联系的所有人。责任的转换占据了我，我开始整理、罗列要做的事。我现在不能做照顾父亲的女儿，因为父亲依靠我去照管生意。这是我从他那里接过来的最重的担子。他一直有意识地培养了我15年，就为今天。我不能让他失望，因为我知道，他从所有员工身上看到的是成功，包括我。这是父亲的本事。

几个月来，我努力去理解父亲为什么得了癌症。我最大的安慰就是，把这段日子看作是父亲最大的牺牲。自从1973年他创办公司以来，他做出了一次次的牺牲。现在，他又经受了两年与病魔搏斗的日子，而没有躺下接受现实。为什么？为的是给隆加伯格公司的每一个人调整的时间，习惯他不总是在身边的想法。这对父亲来说不是最好的事，可对公司的转变有好处，无论从财务上，法律上，感情上还是组织上。如果他简单地放弃了，我们就无法把一切处理得圆满。

两年的日子里，我和父亲的关系变得完整。我知道我得到了他的爱和我经营公司的肯定。跟很多企业家不一样，他很明智，一直在培养接替他的人，这在家族公司里是很少有的。这也证明了他多么在意这个企业，证明了他超越生命的全力奉献。我们有很多交谈的机会，我们无话不谈。

父亲并没有在临终前将公司托付于我，他让我经过一步步努力赢得这份工作。他允许我犯错误，在我改正之后，他会笑着说：“瞧，你学到了东西，是不是？”

我气疯了，问他：“如果你已经知道了，为什么还让我失败？”

“这样你会了解如何达到目标，振作起来。当你最需要这样做的时候，我帮不了你。”

他总是向前看。

大多数生意人关心的是下一季度或下半年的事。在我们的会议上，父亲会说：“100年后，我们都不在了，但公司会怎么样呢？它会完成什么样的使命？”一个CEO这样去思考是很不寻常的。父亲希望这些问题成为隆加伯格的指导思想。

100年后，我希望我们用创新的方式经营企业，但我也希望我们永远不要丢掉父亲始终信奉的价值观：团结、诚实、信守诺言、尊重他人、公平对待员工、理解我们的顾客和销售人员。他教给我们的价值观和经营理念会代代永存在我们公司。

最后，在结束这个前言之前，我将列出隆加伯格家族的所有成员，他们对于父亲至关重要。

他的父亲和母亲：约翰·温德尔·隆加伯格和邦妮·琼·吉斯特·隆加伯格

他的第二个女儿：雷切尔·隆加伯格

他的孙子孙女：凯特琳、达斯廷、克莱尔、马修、本杰明

他的兄弟姐妹：吉纳维芙、温迪、杰里、拉里、里奇、玛丽、安、朱迪、吉丽·卢、盖瑞、卡门、杰夫

序 言

罗伯特·L·舒克

作为一个写商业题材的作家和俄亥俄州哥伦布市的居民，我已经连续多年跟踪报道隆加伯格公司神奇的成功故事。像很多俄亥俄州居民一样，我一直为在德累斯顿镇这么小一个篮子公司如何变成了整个州经济的中坚力量而感到惊奇。

1998年底，该公司的公关部给我打电话，讨论我是否有可能参与其创始人的自传的写作。书中讲述戴夫·隆加伯格的故事，并给有抱负的企业家们以指导。戴夫计划与3位作家约见，挑选出其中一位写他的书。当时，我有两本书已经签约，需要在1999年底以前完成。没关系，我不想错过与他见面的机会，他在过去的20年里已经成为活着的神话。我要见见他，如果我们能达成一致，我可以在完成其他两部稿子后开始写戴夫的书。

我花了两天时间研究这家公司。1998年10月5日，我见到戴夫的女儿雷切尔和公司的专职法律顾问汤姆·里迪。在哥伦布的雅特酒店吃晚餐时，雷切尔和汤姆向我详细讲述了隆加伯格家的故事，到晚餐结束时我已确信这本书值得去写。他们还提到戴夫得了癌症，他是在休斯顿的M·D·安德森癌症中心接受试验治疗的全美20个病人之一。他们比较乐观，但我有一个亲人被癌症夺去

了生命，所以我很担心。

晚餐后，他们告诉我：“我们和戴夫谈谈，一周内给你答复。”

第二天下午，我接到雷切尔的电话。“我和我父亲谈到了你，他愿意见你。你什么时候有空来我们这儿？”

10月7日上午我见到了戴夫。他属于你立刻就能喜欢上的人，这样一个成功人士如此谦虚，给我留下了很深的印象。我还欣赏他的幽默感。我不禁想，和这样的人一起工作多有意思。我和别人合作写过一些书，我相信和将要与你合作的人相处融洽是很重要的。如果合不来，我会走开。这是我的基本原则，我从未违背过。

戴夫肯定也喜欢我。会谈结束时，他对雷切尔说：“没必要和其他两个作家见面了。如果鲍勃（罗伯特的昵称）同意，我愿意和他合作。”

尽管戴夫对癌症很乐观，但我想马上开始这个计划。那个星期末，我做了安排，将我的其他两个项目往后拖一拖，这样我和戴夫可以马上开始。事后，对戴夫有了更多的了解后，我确信我做的正是他想让我做的。这不是他操纵我，他不是那种人。他就是那么坦诚、那么认真，而这些是我想写的。我很快发现，戴夫是我迄今遇到的最好的人。我相信这个品质在他的成功中起了重要的作用。

接下来的4个月里，我用磁带录下了对戴夫的采访，有些采访长达4个小时。我还采访了隆加伯格公司的员工、代表和家庭成员。对我来说，这是个很好的学习经历。我经常说，调研工作，加上比论文长好几倍的草稿的写作，相当于我读了一次MBA。至于这

本书，我可以凭此获得博士学位了！总之，戴夫和我谈到与人相处的原则，这些原则超越了我40年的商业和写作生涯里所遇到的一切。多年来，我一直研究国家顶尖管理大师的策略和技巧，我读了他们的书和他们在杂志上的文章，听他们的演讲。我也采访了很多大公司的CEO，如通用汽车、福特、本田、通用电气、AT&T、杜邦、美国运通、普登寿和MCI等。我对美国最成功的企业家们作过个人访谈。接触这些知名的商界领袖使我对美国一流公司的运营有了深入的洞察。

为了表述清楚这些大师们的经验教训，我必须完全理解他们的话。尽管我对商业有多年的研究和写作，我从戴夫·隆加伯格那儿学到的东西是我的职业生涯中最受启发的。他具有天生的领导能力和激励人的能力。我从未遇到如此受员工爱戴的人，也未见过如此忠诚的人。有趣的是，戴夫没有上过大学，没有接受过商业培训。他白手起家，在25年里创建了7个亿的私人公司。我将他的巨大成功归因于他出色的与人沟通能力。

戴夫一再告诉我：“我不管你干哪一行，你的成功在很大程度上取决于你建立起的人际关系。”我对隆加伯格公司观察得越多，我就更加认识到他说的多么有道理。他成功的规则显而易见，但是人们很少遵循这一管理原则。

当你读完这本书，你也会像我一样得出结论，世界需要更多的戴夫·隆加伯格——正直、坚持原则、努力实现自己的梦想。最令我兴奋的是，如果读者们以戴夫为榜样，最终我们中会出现

更多像他一样的人。

近几年，戴夫因他的远见卓识而闻名。他从不犹豫，与他的员工分享他的梦想，企业起步时，他就谈到了隆加伯格公司的未来。刚开始，有悲观者，也有反对者，然而，当他的远见充分展现时，人们开始把他的预言当作真理。戴夫说的经常会实现。

我最后一次采访戴夫时，他的癌症进一步恶化，我感觉可能是最后一面了。那时，我非常喜欢他。我意识到也许戴夫最让人喜爱的品质是他那么地关心你，让你也自动地去关心他。我很清楚为什么隆加伯格公司几千个男女员工那么爱他。

稿子写到一半的时候，我告诉戴夫：“现在有关你的故事的所有材料我都录在磁带里了。”

“继续做好你的工作，鲍勃。”他鼓励我。

我告诉他：“我预计在90天内完成，我渴望让你读最后的稿子。”

“不需要，”他答道，“不用读我已经想像得出书的内容。”

1999年3月17日，戴夫死于癌症。两天后，估计有8 000人参加了葬礼，向他们衷心热爱的人表达最后的敬意。

我永远不会忘记与戴夫的最后一次会面。我想他一定知道没有机会读我们的书了，但是通过想像，他表达了对我的信任。像成千上万为戴夫工作的人一样，他激励我尽最大的努力，我决心不让他失望。

这就是戴夫自己说的故事。

自序

你也许认为我是商界最不可能赢得成功的人。我21岁才从中学毕业，如果我那个班评选“最不可能成功的人”，那就是我。

我结束我的正规教育已经多年，但从那时起我学了很多书本之外的东西。你不会从课本里学到如何与人相处，在我看来，了解人才能做大企业。我吸取了很多教训，才使得我把隆加伯格公司发展成为一家7个亿的企业。7个亿是我们1998年的总收入，而且，有着恰当的管理团队，我们的优势还多着呢！

很难准确地说出我们公司何时起步。1973年，当我在俄亥俄州的德累斯顿开一家餐馆、一家杂货店时，我开始卖我父亲做的篮子。头5年里，我同时经营着3个企业，所以在篮子的业务上，我并没有投入企业起步时所需要的精力。我一周花整整60个小时经营我的杂货店和餐馆，没有时间专心于篮子的生意。直到1978年我才开始认真对待。不管怎样，1998年应该算是公司成立25周年。

像我的祖父一样，爸爸也在德累斯顿篮子公司工作，该公司于1936年停业。爸爸接着在德累斯顿造纸厂全职做技工，但是他仍旧在业余时间做篮子。作为12个孩子的父亲，为养家糊口，爸爸

不分黑夜和周末拼命干活。

在爸爸是个孩子时，编篮子是俄亥俄东部和中部的业务。德累斯顿镇和阿巴拉契亚地区接壤，所以大多数人都在煤矿和农场工作。在我出生后，采煤业开始走下坡路，大多数农场工人也转向去工厂工作。德累斯顿依旧是个适合居住的小乡镇，但是它的经济却更繁荣了。

1973年，做篮子对一个刚起步的公司来说并不是聪明的主意。人们认为：“哦，你能指望在中学就呆了15年的人做什么呢？”毕竟，你在商店里买什么都是用纸盒或塑料袋包装。手工编织的篮子都快成为人类遗迹了。

我没有上过大学，也没有读过如何致富或怎样创办新企业的书，更没有在大公司接受过正规训练。我知道的一切都是通过倾听和观察得到的。我不是个合格的读书人，但我是个伟大的思考者。毫无疑问，有时，我从所犯的错误的中得到最好的经验教训。相信自己，我犯了足够多的错误，吸取了教训！我按自己的方式做事，尽管很多人认为是违反常规的。但是，这是我自己的风格，你可以叫它“跳出圈子来思考”。

马克·吐温曾经把有怪念头的人称为“有新想法的人——直到他成功。”我刚开始卖篮子时，人们给我起的绰号比这可坏多了。当我在旧羊毛厂建起商店时，人们认为我是镇子里最蠢的人。我买下羊毛厂时，这个厂子已经空置了25年多，只有残缺的屋顶，杂草丛生！人们还笑话我，因为我告诉他们我计划把这个镇子变

成旅游景点。人们不能想像为何镇外的人要来参观穷乡僻壤。后来，当我宣布要把我们的7层高的新总部大楼盖成篮子的形状时，那些人认为我真是疯了。

我承认，我的管理方式是反常规的，所以我理解为什么人们说我疯了。我相信这与我提倡的事情有关，比如，工作场所要有乐趣。“工作中应该有25%的乐趣。”我和每个人都这样说。对大多数生意人来说，“乐趣”这个词并不在他们的办公词汇里。

我还相信人们休息得好才能最好地工作，因此，我鼓励每个人5点整准时离开办公室。很多管理人员认为让员工投入很多额外的时间，他们就是花钱取得了更大效果。我不这么看问题。我认为，这种做法只会事与愿违，下班时我几乎是把人们赶出大楼。“怎么啦？”我嘲笑他们，“难道你不能在正常的工作时间把事情做完吗？”

我提倡的另一件事是让职员给经理打分。在其他公司，常常是相反的做法。在我们公司，我们把这种做法叫做“自下而上的评估”。我们让职员填好详细的调查问卷，告诉我们他们对上司的看法。是不是有道理？还有什么人能比职员更了解经理的才能？

当你读这本书时，你会接触到很多你以前从未听说过的事。你会了解到一种完全不同的管理风格，与你在商学院学到的正好相反。至少，你从本书中读到的很多事与你遇到的不一样。不要忙着反驳，我在本书中提到的一切都是经过实践检验的。管用！它使隆加伯格公司的发展大大超出了任何人的想像。