

比尔·波拉德 著  
C.WILLIAM POLLARD  
坚妮 翻译

# 企业的灵魂

THE SOUL OF THE FIRM

比尔·波拉德在《企业的灵魂》中告诉我们如何管理大规模的服务产业、如何使服务业的员工获得尊严、生产力和有意义的工作。

—— 现代管理大师 彼得·杜拉克 ——

责任编辑 鲍永升  
版式设计 任志珍  
责任校对 李 灵

北京市版权局  
著作权合同登记章  
图字:01—1998—2328号

**图书在版编目 (CIP) 数据**

企业的灵魂/[美]波拉德著;坚妮译.—北京:中共中央党校出版社,1999.2

ISBN 7-5035-1910-X

I.企… II.①波… ②坚… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (98) 第 36281 号

中共中央党校出版社出版发行

(北京市海淀区大有庄 100 号)

河北新华印刷一厂印刷 新华书店经销

1999 年 2 月第 1 版 1999 年 2 月第 1 次印刷

开本:850×1168 毫米 1/32 印张:4.75

字数:89 千字 印数:1—30000 册

定价:20.00 元

## 《企业的灵魂》

英文原版版权所有：为您服务基金会 (Service-Master Foundation)。1996

英文版由 Harper Business 和 Zondervan Publishing House (Harper Collins Publishers 分支机构) 联合出版。

中文版版权所有：光华公益基金会。1998

本书中文版简体字版权由北京版权代理有限公司代理

中文版由光华服务产业有限公司出版，所有出版发行的盈利将捐赠为您服务基金会和光华公益基金会。

本书未经为您服务基金会和光华公益基金会许可，不得翻印。

---

## 衷心感谢您购买和阅读《企业的灵魂》

作为为您服务公司 (ServiceMaster) 在中国的特许运营商，光华服务产业有限公司荣幸地向您推荐本书。《企业的灵魂》已成为光华服务产业有限公司员工的必读物，也是我们在工作中奉行不渝的经典。我们相信它不仅对服务行业有教益，对其他行业和企业以外的读者也会有所启迪，因为它讲述的是生活本身的真理。

光华服务产业有限公司  
一九九八年五月三十一日

---

此书献给为您服务的人们  
是他们使这一切每天发生

## 前 言

1986年秋天，特明尼斯国际公司（Terminix International）的股东库克〔E.W. (Ned) Cook〕决定出让公司，我作为公司的总裁和首席营运经理，负责向所有可能的买家介绍公司，因而第一次见到比尔·波拉德（Bill Pollard）<sup>①</sup>，他当时是感兴趣的几个公司之一——**为您服务（ServiceMaster Industries）**公司的总裁和首席执行总裁。我记得那是一次很愉快的会面，我介绍完特明尼斯的优点和潜力之后，比尔要求私下和我谈，我以为他会像其他买家一样讨论特明尼斯的财务和市场预测。

出乎我意料，我们谈起人、管理哲学、领导和我们对工作环境的责任。我觉得讨论不寻常但是耳目一新，我们讨论价值，人的尊严，上帝在人们生活和工作中的

---

<sup>①</sup> 威廉·波拉德（C. William Pollard）是本书作者的全名，威廉（William）在英文里也可以简称为比尔（Bill），在这本书里作者全部使用比尔·波拉德做称呼。

重要性，以及**为您服务**代表公司文化的四个目标，我可以认同这些价值和责任，因为它们同我个人对人的看法和道德相符合，但将这些想法引进一次可能的收购谈判却让我没有准备。

我必须承认，在我们的谈话中比尔没有威胁或唐突的口气，相反无疑是分享式的讨论，显然反映出**为您服务**的哲学：尊重文化、人格和相信所有的人。回想起来，比尔还谈起了《企业的灵魂》。

随着特明尼斯收购的进行和我们之间关系的发展，我看到比尔性格的其他方面，他是一个——现在还是没有废话的强硬领导，清楚他的棋子和走向，必要时立场坚定。对他最好的表述可能还是来自他的大儿子齐普，他说他的父亲是“一个无情的谈判专家，不枯竭的智囊，执着的提问者”（见后记）。这确实是对一个投身于他的信仰、家庭、工作和**为您服务**员工中的人的中肯评价。

《企业的灵魂》谈的是人和价值，它解释人对任何企业的最终成功能起决定作用，不仅因为他们有工作道德和对成功的投入，还因为他们有机会为他人服务，与他人合作，对他人的生活产生影响。

这本书传达的信息是清楚的，企业的领袖对企业里每个人的道德、专业和个人发展都负有责任，要做到这点，就要相信我们是根据上帝的喜爱和形象被创造，相

---

信要尊重每个人的人格和价值。

《企业的灵魂》用简单明了的手法写成，借用企业各阶层相信同样价值观的人们的生动例子，强调了价值、人和领导责任。用具有个性的阐述方式，比尔传达了这样一个信念：顾客、员工、股东，当他们受到尊重，他们会投桃报李。这本书给我们提供了一系列有关企业价值的重要思想，有关领袖道德责任的观点，并教导人们如何共同拥有“企业的灵魂”。

卡罗斯·堪图 (Carlos H. Cantu)<sup>①</sup>

---

<sup>①</sup> 卡罗斯·堪图 (Carlos H. Cantu)，现任为您服务公司首席执行官。



---

## 鸣 谢

没有别人的帮助，我无法完成这样一本书。启发我写这本书的两个导师——肯·汉森和肯·魏斯纳——已经不在人世，他们对我和服务大家庭里许多其他的人都有过很大的影响。我也感激我的同伴卡罗斯·堪图，他在阅读草稿的过程中，给予了建议、支持和鼓励。

很多其他的人都为我的成长付出过，他们包括我大学时的教授沃克曼（Volkman），我的同事和法律实习时的客户，服务于教育和其他行业时的朋友和同事，如何森·阿默丁（Hudson Armerding），比利·格雷汉（Billy Graham），亚伦·鄂美（Allan Emery），乔治·边尼（George Bennett），马克斯·德·普利（Max De Pree），彼得·杜拉克（Peter Drucker），法兰西斯·何斯本（Frances Hesselbein），吉·赫斯克（Jim Heskett），阿尔·萨舍（Earl Sasser），廉·索尔辛格（Len Schlesinger），吉尔·霍桑（Jerry Hawthorne），迪克·吉瑟（Dick Gieser），唐·苏德魁司（Don Soderquist）。

我在为您服务的老師就数不胜数了。这些年来，我

---

们董事会的董事代表了特别的一群人，不是有权力的人，或者享受乡间俱乐部，批准我的奖金的一群人，而是对我的思想质疑，支持我的一些妄想，当我走错路时否定我的一群人。每一个人也都是我的好友，鼓励我前行。

我们在日本达斯金公司（Duskin）的领导千叶宏二（Koji Chiba）、驹井茂春（Shigeharu Komai）；在中东的领导人汉森·默哈拉克，都是特别的朋友，教会了我在不同文化氛围里工作。

我的母亲、妻子朱迪（Judy）、孩子和他们的家属都对这本书的完成以他们的方式有所贡献，他们耐心地等待，阅读我的想法。朱迪以她的方式鼓励和批评。我的女婿克利斯·格南（Christ Grant）因为启发我写这本书要受到特别感谢。感谢我忠实的秘书凯·比斯（Kay Bitts），她总是带着微笑在草稿上辛劳。最后要特别感谢的是我的同事代夫·巴斯勒（Dave Baseler），他协助我走完每一步，没有他的服务，就没有《企业的灵魂》一书。

---

## 引 言

# 从人开始

一个律师能对企业的灵魂发表什么见解？一个教授或者商人又能阐述得更好吗？生活给了我从事所有这些工作的经验，但是对我来说，这些经验没有人的存在便显得枯燥和空洞。人创造了生活、朝气、良知，还有企业的灵魂。

我服务的公司**为您服务**有一个灵魂。我们追求利润，但是正如现代管理之父彼得·杜拉克所说，我们同时是一个“培育和发展人”的企业。虽然我们花很多时间为他人做低下的服务，但是我们的企业就如哈佛商学院的吉·贺斯克（Jim Heskett）描述的那样，它“打破了失败的循环，重新启动了工作，给人训练，将他们的自尊提升到一个前所未有的水平”。

**为您服务**的成功后面有什么秘密？我们的传统是什么？在不同的环境下会不会发生效用？能否经得起时间的考验？

二十年前的我就像今天你们一样读这种书，问这些问题，作为局外人看这些问题，不知如何将它们应用到我的生活和未来。那时我面对事业和生活的转折点，当了五年大学教授和行政人员后，准备回到法律界，但又有一个工作机会让我犹豫不决：我应当到一个知名的律师事务所当合伙人，还是到过去五年里飞快成长的为您服务？

如果我选择从商，那么意味着新的领域和尝试，给予我的条件很独特，甚至出格：高级副总裁意味着主要的管理责任，但是薪金福利还不及我五年前当律师的收入，而且我的第一个任务是到路德森医院和后勤小组一起清洁走廊、病房甚至厕所和马桶。我从来没有听说过一个公司用这种工作训练它的高级行政人员！

当时的公司主席肯·汉森（Ken Hansen）和总裁兼首席执行官肯·魏斯纳让我不要担心起始薪金，如果我做得好，公司业绩也好，我的年终奖金加上购股权益会超过所有的差额。他们还说我的第一个任务虽然特别，会对我有好处，我能学到服务业的领导艺术，我会感受到前沿服务工人的情绪和为他人服务的心情，我还会学到作为经理和领导人的责任，以及我的工作对我作为丈夫和父亲的影响。当时惟一能证明这些保证的，就是对两个肯的信任。

没多久验证就出现了。我进入培训几天后，一件意

外使我至今仍记得别人是如何看待在琐碎服务业工作的人的。我当时正在医院一条繁忙的走廊里干活，把“地板未干”的牌子竖在一旁准备拖地板。人们流水似地从我身边经过，忽然一个女士停下来问：“你不是比尔·波拉德吧？”我说我是。她介绍她自己是我太太的一个远房亲戚，然后看着我和我的拖把，摇着头说：“你不是一个律师吗？”意思是“你就不能找一份更好的工作？”我顿了顿，看着我的水桶说：“没有，我换了一份新工作。”这时又有几个人凑过来了，她有些尴尬，凑到我耳边说：“家里没事吧？”

发生在那头几个月还有其他很多事情，都给我留下现实的印象，对人的了解也随之增长。我现在每年仍然花几天时间到第一线和工人一起干活，加深对他们和对顾客的了解。你往下读这本书就会看到“我们服务”日，那天每个为您服务领导都有机会直接与顾客接触。这些特别的日子使我们和现实保持了联系。

我加入为您服务已经二十年了，时间过得飞快。两个肯说得对，我的酒杯何止半满，满得溢出来了。我现在有一个另外的头衔：主席。有十年半的时间我是首席执行官。我们现在比1977年扩大了20倍，雇用和管理的人超过20万，在30个国家共有500万客户。我们是在纽约股市交易的公众公司，有5万多股民，市场价值超过30个亿，被《财富》杂志列为千个企业的“明

珠”，《华尔街日报》的“第一明星”。我们为医院、学校和家庭服务，有产品名牌“为您服务”（ServiceMaster）、“草地真绿”（TruGree-Chemlawn）、“特明尼斯”（Terminix）、“玛丽妹”（Merry Maids）、“美国家庭防护”（American Home Shield）。

这些年我们好像同时在做长短跑，保持每个季度销售和利润持续增长。我个人也在发展和成长，增加了对别人的理解，对妻子和家庭的爱。我的孩子都是抚养他们自己家庭的成年人了，也是为您服务的热心股东。你看，我的工作不仅仅是一份工和一个位置，它成了一种生活方式，我的工作成就了我。

写这本书比我预想的要难，可能也没写好，或者永远不会写好，因为书里所写的每天都被生活中的人翻新。你就要看的并不是又一本“商业”书，它说的是领导艺术，但不仅是讲如何领导。它讨论利润的重要，但不是讲如何赚钱。应该说它是讲人和他们的工作的一本书，是关于企业作为一个组织，人在里面如何工作，关于工作中的人如何造就企业的灵魂的一本书。

所以，如果您正领导别人，或者决心要去当领导，这本书说的就是关于您，关于您要去领导和共同工作的人，和他们的潜力。你们有潜力在一起创造价值，价值体现在你们的改变，你们制造出什么，你们全部努力的成果中。这个概念相对商场压力底线来说好像太理想

化，但是它在我们公司的日常工作中得以印证。

我们的社会经济是由许多公司组成的，有大有小，有的称为有限公司，有的是合作公司，有的个人经营（如街上的理发店、洗衣店、杂货店）。企业也可以用在社区组织、慈善组织，如医院或者学校。虽然我这本书用的经验和例子来自商业市场，关于人的原则却是普遍性的、跨文化的。

一个商业企业的目标是创造最高的利润，被称之为“企业理论”。它解释了不同的企业如何依据总体满足顾客需要这点来作出商业决定。一个经济学家描写这种“自由市场机制”就像黄油硬块浮在黄油牛奶里一样浮在市场的海洋里。我们大多数人从未想过将公司比作黄油硬块，将我们服务的市场比作黄油牛奶，但市场和顾客的需求会改变是一种现实，企业只能跟着浮动才能生存，关键常常是企业是否跟得上改变的速度。

那么企业对生产利润的要求和人的发展是同步的吗？在一个企业裁员、重整、重新规划的现实里，人往哪里安排？我们能够期望企业既赚钱又培育灵魂吗？在**为您服务**里，我们的任务是培训和发动人去服务，去更有效地工作，做更好的人。这个任务对领导人和经理们具有挑战性，它不仅是一份工作，一个谋生手段，事实上它是我们的使命。

那么是否就说我们轻视利润呢？并非如此，请看数

字，我们的利润指标很简单：从每6分钱的投资里我们生产1元的营业额，以净利润的形式收回6分钱的投资，从增值角度看，是百分之百的回报。人和利润是我们使命的一部分。利润是股东用来检验我们的标准，它提供开发和发展人的资源。

但是利润对我们来说是中段目标而不是终极目标。“一个人纵使得到世界，但却失去灵魂，这有什么好处？”少数人手中积累大量利润是不公正的。我们的奠基人马然·魏（Marion Wade）曾提醒我们：“**钱就像牛粪，你堆得再高也不会更好闻。**”如果我们只讲利润，我们就不会培育企业的灵魂，最后，我相信这种企业的员工会失去方向和目标，也就会失去客户，更失去利润。

**为您服务**是赚钱的，我们的平均回报率是50%，过去二十年里1元1股的公司股票已经变成28元1股。我们的员工生产利润，创造价值，同时作为股东也分享了他们创造的财富，他们为工作、生产力和利润庆祝。

当你走进我们在伊利诺斯州多纳尔斯的总部，你会在右边看到一堵宽90英尺、高18英尺的弧形大理石墙，永远刻在这墙上有近1英尺高的四段文字，那是我们公司的目标：

---



一切为了上帝的荣耀  
帮助人发展  
追求优异  
在盈利中成长

如果你参观总部其余的部分，你会注意到所有的工作空间都可以变换移动，大部分的墙不到顶，所有的物件都可以改换调整，就像我们服务的市场，需求和机会不断地变换。但是大理石墙表达了一种不改变，刻在上面的原则是永存的。

前面两个目标是终极目标，后面两个是中段目标。我们力图对这些目标进行实践，它们亦给我们提供了是非标准。我们在一个有包容性的环境里，接受不同的人，但是我们的目标统一。

这不等于说我们做的一切都正确，我们也犯过错误，因为有一个明确的标准，我们无法隐瞒错误，它一出现就被发现和纠正，有时被原谅。这标准也不能简单看做是为了经济利益定制，也不能像数学公式那样套用，不管怎样，它为我们的行动提供坐标，它是一组活的原则，使得我们能克服生活的困境和失败，保证起点不变，提供原因和希望。

很少人能从我们遵守的一套原则里找出错误。坦率地说，是有关上帝的话题引起疑问。“把上帝和利润联

---