

清华版·经管译林 ②



• 美国最佳畅销书

• 学会让雇员领导

• 指导真实商业运作方法，今日携你共同腾飞

Flight of the Buffalo

水牛的腾飞

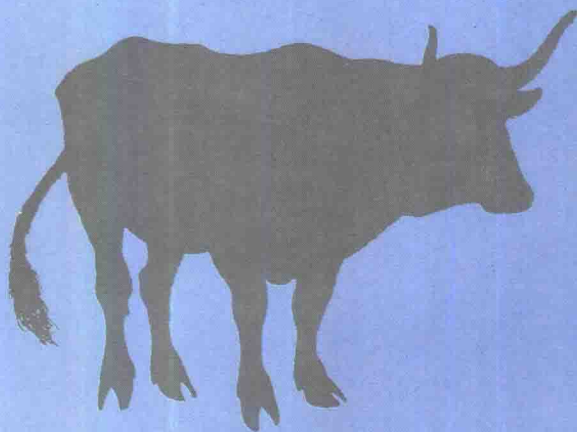


走向经营成功之路



[美] James A. Belasco & Ralph C. Stayer 著

陈 晓 译



清华大学出版社

清华版·经管译林②

水牛的腾飞

——走向经营成功之路

James A. Belasco 著
Ralph C. Stayer

陈 晓 译

清华大学出版社

(京)新登字 158 号

Flight of the Buffalo / James A. Belasco & Ralph C. Stayer

Copyright © 1993 by James A. Belasco and Ralph C. Stayer

Chinese (Simplified Characters) Trade paperback copyright © by Tsinghua University Press Published by arrangement with Time Warner Company (USA) through Arts & Licensing International, Inc.

All Rights Reserved

本书中文简体字版由时代华纳公司(A Time Warner Company)授权清华大学出版社独家出版、发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号: 01-98-1483

图书在版编目(CIP)数据

水牛的腾飞/布莱斯科(Belasco, J. A.), 斯德尔(Stayer, R. C.)著;陈晓译. —北京:清华大学出版社, 1999

书名原文: Flight of the Buffalo

ISBN 7-302-03393-5

I. 水… I. ①布… ②斯… ③陈… II. ①企业管理-经济理论
②企业管理-案例 N. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 07087 号

出版者: 清华大学出版社(北京清华大学校内, 邮编 100084)

<http://www.tup.tsinghua.edu.cn>

印刷者: 北京昌平环球印刷厂

发行者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 850×1168 1/32 印张: 10.25 字数: 266 千字

版 次: 1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-03393-5/F · 221

印 数: 0001~8000

定 价: 22.00 元

译者的话

拿到《水牛的腾飞》这本书是个偶然的的机会。信手翻来,没想到竟被它的内容深深吸引住了。一口气读完,文中敏锐的管理思维、新颖的管理理论和作者娓娓道来的叙述,如雷鸣电闪,如早春的小雨,让人彻悟,引人深思。于是,我决定把它译成中文,献给广大读者,特别是那些从事企业管理和爱好管理实践研究的朋友们。

拉尔夫是当今美国富有创造性的管理思想家之一,詹姆斯则是优秀的演说家。本书是他们合作的结晶,是集他们各自几十年的企业管理研究和实践的最新论著。由于他们两个都是白手起家,靠自己的管理方式和理论一步步走向成功的,因而他们的理论和经验更贴近于大众,更适合绝大多数的企业和组织。比尔·盖茨的“微软”王国毕竟是经营管理的奇迹,她离你我的生活毕竟还有一段距离。

管理是一门科学,也是一门艺术。它不仅需要严谨的理论,还需要一定的创造性,甚至是灵感。拉尔夫和詹姆斯正是这样告诉您的。在当今知识资本主义时代,传统的、家长式的领导已经不能适用。让每个员工以企业的发展为己任,真正成为企业的主人,也许是一条行之有效的革新之路。文中就此提出了“领头雁”式的领导模式:让组织中的每个人都行动起来,承担起各自的责任。作为领导者,你不必再去为每个员工安排好每一件工作,而应和他们一道,设计公司的管理模式,制定公司的发展战略,完善公司的奖励制度,发掘每个人的潜力和热情,合集体之力,在变化莫测的商海中立于不败之地。

本书作者以丰富多彩的案例和独具新意的理论陈述,向我们展示了企业管理的新视角、新理念,向我们介绍了诸多实际应用的方法。它是企业管理方面的杰作,因而成为风靡全美的畅销书。我真心地把它推荐给每一位有志于企业管理的中国读者。

本书的翻译得到了单鑫、蔡宇、石岑、杨艳华、吴欣、孙雪、卢春燕和张海燕的大力支持和帮助。在此谨表谢意。由于译者水平有限,翻译中的不当之处在所难免,恭请广大读者雅正。

陈 晓

1999 年 3 月于清华园

原著前言

——我们是如何合二为一的

这本书是一种独特合作方式的产物。我们在书中介绍了个人的领导经验：“我”吉姆·布莱斯科(James A. Belasco)和“我”拉尔夫·斯太尔(Ralph C. Stayer)是如何通过学习而极大地改变了自己的领导风格的。学习与改变是一种个人经历，所以我们觉得用第一人称“我”来写这本书更为合适；另一方面，由于我们的思想与行为非常相似，本书中的“我”能够代表我们两位作者的共同心声。

这本书的内容讲述了理论与实践的结合。虽然出发点不同，但我们走过的路是相似的。吉姆从大学和咨询业开始，而拉尔夫从香肠工厂的工作开始。我们把各自的经验与体会融合在一起写入这本书里。

下面先谈谈我们各自的经验。

吉姆·布莱斯科的经历

对我而言，与人共事是一件困难的事情。在过去 40 年中有 30 年的时间，我以自己的方式做事。无论是在课堂上讲课，向经理提出咨询建议，还是经营一家企业，我一直都知道如何把它做得最好。尽管我从来没有过于明显地表露出来，但至少在我头脑中一直持一种态度——“我的方法是最好的”。当然，这是在我遇到拉尔夫之前的情况。先告诉你一点我的背景：经商是我与生俱来的才能。在大约 40 年的商业实践中，我创立、拥有和经营过面包房、自助式

干洗店、搬家公司、拖车制造厂、私人教育机构、实验室仪器生产厂、专业化工厂和软件服务公司。这些企业的规模小至几十万，大到5亿美元。

以一般的财务标准判断，我在上述所有这些企业中都取得了成功。在我学会成为一名与众不同的领导之后，上述几家企业进一步获得巨大成功。例如，在我应用了新的激发员工活力的领导模式后，几年之内，我使一家专业化工厂成长了20倍，其利润和雇员人均收入在同行业中名列榜首。应用相似的领导体系，我将一家软件服务企业发展为该行业中最大的、盈利能力最强的企业。

当然，我是独立经营这些企业的。

如何经营好企业一直是一个谜。虽然我将一生都投入到商业活动中去了，但是直到最近我才能够清楚地勾勒出商业的基本原则是如何起作用的，或者如何使它们能为我所用。

我辛勤工作，认真地承担我的工作责任，并且经常为了为什么我不能从工作中得到快乐而忧虑。我长时间地努力工作，因为我认为要取得成功必须如此。然而，有时我怀疑是不是我太累了，以至于不能享受到自己成功的果实。我相信，学习是取得成功的关键，但是不知道最需要学习什么，以及如何才能更好地学习。

我学习有关利润和道琼斯平均指数的知识，但是没能从中理解到商业活动的“底线”究竟是什么。我从学习中掌握了如何阅读财务报表，但没有掌握如何经营一家成功企业。

开始我为老板工作，后来我也成了老板，但是一直不明白老板究竟应该做什么，如何做好。我出售产品、服务以及我的个人能力，但是并不清楚顾客到底在买什么，如何使他们出更高的价钱购买。

我知道现在有可能将整个图书馆的资料存储在指甲大小的芯片上，但我不明白机构中的人员的处事方式。我目睹了人类登月的壮举，但不知道如何让别人真正按照我的意图工作。

我通过上课、参加讨论会、读书与获得学位拼命学习“成功生

意的秘密”。但当原材料价格上升,企业利润减少时,人们并没有按照他们的承诺行事。其他人抢走了我的工作、订单以及我所渴望的荣誉,并且认为我活该。在过去 40 年绝大部分时间中,生意对我而言是神秘的。

另一些我的背景资料是我总是与粉笔灰为伍。我做了 30 年教授,起初在康奈尔大学,接着在纽约州立大学布法罗分校,在过去 20 年里则在圣迭亚哥州立大学任教,我的父亲是一名高中教师,大萧条中断了他的高等教育。我沿着他的道路出发并最终获得了博士学位。最初,我曾想回到商业圈中,但是一旦袖口沾上了粉笔灰,我就无法放下粉笔。

我热爱教师这一职业。没有任何事情能够比站在教室里、置身于一场热烈的讨论中更使我兴奋与愉快。我喜欢鼓舞、诱导和激发学生去思考,去检验新的想法,去质疑“事物存在和运行的方式”。

我喜欢研究工作。它使我有机会提出问题并寻求新的答案。我的专业学术训练使我能利用科学而严密的方法来提出问题并系统地寻找答案。除此之外,至少我的部分研究动力来自于我揭示商业秘密的愿望。

在某些方面我是一个典型的学者。我致力于质疑当前的“真理”,寻找新的答案,教育人们利用我的发现提高业绩。由于写作赋予我学习和教学的机会,尽管我不擅长于此道,我依然热爱写作。我的许多研究论文与学术著作是我过去教学工作的一些成果。

从其他方面来看,我是一个非主流的学者。我通过实际工作来检验我所教授的内容,同时帮助别人进行实践。我在严酷的真实条件实验中检验我的理论。我对实践的看法与我的一些同事有所不同。

有关我的更多背景情况是:如果你像我一样教学、演讲和写作,那么很快就会有来找你寻求如何解决问题的建议和帮助。这种情况在我职业生涯的早期就发生了。我的第一份咨询工作是为一曲柄钻生产厂的老板写一份工厂计划。这份计划指导如何代

表工厂主与运输工会进行谈判。这发生在 33 年前,当时我还只有 23 岁。

从那时起我就经常坐在许多企业和政府机构领导旁边为其出谋划策。这些机构包括 AT&T、IBM、麦道公司、Heineken 啤酒,皇家壳牌石油公司, Kellogg's, Ralston Purina, 圣迭哥市政府, Daughters of Charity National Health Care Systems, 荷兰福克飞机公司, Eli Lilly, 荷兰政府, 圣迭哥天然气与电力公司, Teledyne Ryan 和独联体。我曾经为超过 200 个客户提供咨询服务,您将在本书的以后章节中读到相关的理论与实践。

举几个非常成功的例子。我曾帮助一家大型国际电脑机构的地区经理及其下属选择商业合作伙伴以提高经营业绩。采纳了我的计划的三个国家分公司一直超过企业整体的发展速度和盈利能力水平。在我和一家大型国际饮料公司的总经理合作的两年时间内,我们使质量水平提高了 72%,利润提高了 32%。我和一家大型国际服务机构的总经理共同将质量与服务的观念逐渐灌输给 1.3 万名员工中的每一个人,在两年内该机构被顾客评为行业中的最佳企业。

咨询顾问工作很有趣,同时也具有挑战性。但最重要的是,它具有教育意义。我用我从咨询顾问工作中学到的东西来组织我的课堂教学,我总结从与客户共同工作中学到的精华,并把它们传授给我的企业中的员工。当然这一过程是双向的,我也将在自己的企业与研究工作中的收获传授给我的客户。对于我的客户和我个人而言,咨询顾问工作主要是一种有教育意义的经验。

作为一名教授,我研究什么起作用而什么不起作用。作为企业的拥有者与经营者,我努力奋斗以获得成功。作为一名咨询顾问,我指导别人如何同样地取得成功。所有这一切都由我一个人独立完成,直到 12 年前的一天。那天,我听到了一个一位 108 岁的老人找到了他生命中新的爱人并结婚的故事,这引发了我生命历程的

一个转变。这个故事使我思考为什么一些组织能够一贯表现出色，而大多数组织只能辉煌一时而后很快陷入平庸。对这一问题的思考引出了一项重大研究计划，其结果收录在我的最畅销著作《教大象跳舞：在你的组织中推动变革》中，该书阐述了实现重大组织变革的简单五步曲。

比上述研究及相应的著作更重要的是，这个故事引发了我对自己的领导风格与行为的深入思考。这一思考进一步引出了如何成功领导一个组织的一些重要的、深层次的发现。我认识到，在我改变别人之前，作为一名组织领导者，我必须首先改变自己。在多数情况下，我所渴望的领导行为经常是我的企业获得成功的最大障碍。只有当我学会检讨并且改变自己的领导方式后，我才得以真正开始学习如何获取成功。这本书展示了我在寻求从一个传统的领导者转变成由雇员领导的过程中，我内心的想法与斗争。

在我人生历程的早期，我感到非常孤独。客户经常一脸困惑地看着我，好像我在说外语。学生们勤奋地记笔记，但如果不用我的原话就难以说明我的观点。我对自己说：“噢，好吧，事情应该是这样。”总之，教学、研究和咨询是寂寞的任务，经营企业也是一样。

一个客户的人力资源部副总经理建议我和他的另一个顾问谈话，这个人就是拉尔夫。拉尔夫是约翰逊维尔食品公司(Johnsonville Foods)的总经理，并曾出现在最近的一期汤姆·彼得(Tom Peters)电视节目中。那位副总经理还送给我有关拉尔夫的一叠材料。开始我把这些资料束之高阁，在三番五次接到那位副总经理询问我对那些材料看法的电话后，我终于把它带上，作为一次越洋飞行途中的阅读材料。我几乎没什么兴趣，而且知识分子的清高暗示我：“一个造香肠的能懂什么？”

但是拉尔夫的材料吸引了我，他正在做一些极具创新意义的工作。他的许多实践与我在课堂上所教授的、对客户所建议的以及应用于我自己企业的东西非常相似。我一下飞机就马上从英格兰

给他打电话，经过一个小时的交谈，我确信我们有非常多的相似之处。我们约定两周后在长滩与我们的共同朋友——人力资源部的副总经理一起见面。

在长滩的会面使我找到了一个志同道合的伙伴。我们的道路是如此惊人地相似，我们在许多相同的领域独自奋斗着。在远离阳光灿烂的南加州的世界的另一个地方，拉尔夫正在忙碌地实践着许多我在过去的几年中一直在讲授、传播的内容。他的实际工作是我的理论的最好证明。

但是，从走相似的道路到在同一道路上共同前进并不相同。雄鹰并不群居，习惯独自行事的人也很少在一起共事。

在另外几次会谈之后，我们决定在一个咨询项目中合作，一个项目的合作成功引出了下一个项目的合作，一直延续下来。我们配合默契，互相取长补短。拉尔夫热情有创造力，我冷静严谨；拉尔夫善于语言表达，我擅长文章写作；拉尔夫有实际的例子，我有可以适用于这些实例的理论框架。

工作上的合作伙伴关系逐渐发展成为个人友谊。我们都有吸毒的儿子并为如何处理这一问题而十分苦恼。我清楚地记得与拉尔夫一起在荷兰的沙丘上边散步边讨论我们共同的痛苦，尽力想回答一个问题：“我们真的能够与一个家庭成员断绝关系吗？”（在本书中，您将找到这个问题的答案。）

共同工作也是要付出代价的。我们都因为与对方合作而失去了一部分咨询顾问生意。我的潜在客户认为约翰逊维尔公司可能是竞争对手，拉尔夫的潜在客户则认为大学教授不能真正解决实际问题。共同工作同样意味着，我们不时需要停下来想一想“对方将对此做何反应”，在合伙人关系中，需要事先考虑自己的行动对其伙伴的影响。这样做有一定难度，特别是当你估计错误时。

但是，共同工作给我提供了一个极好的学习机会。拉尔夫是一名杰出的老师，同时也是一名出色的学生，他对于学习的投入是个

人灵感的源泉。

由于共同的利益，我非常希望能建立联合企业，于是我们共同旅行，共同咨询、共同举办研讨会。如今，我们的生意非常成功，我不断地学习、成长。拉尔夫是我的亲密朋友，是我的同胞、我的顾问、我的合作伙伴和志同道合的精神伴侣。我们像一个人一样思考、发言和行动。

拉尔夫·斯太尔的经历

我喜爱梦想未来，我的梦想之一是在商业中取得巨大成功。我在商海中的每一次成功都会拓宽我的业务领域，但从没有使我的这一梦想改变，我相信将来也不会。我曾取得的成功虽令人满意，但是当我回顾过去，我发现没有任何一件事比得上下面一件事情所产生的影响。

我一直是个独来独往的人。过去，我虽然在生活中有些好朋友，但在生意上却从来没有过。我能够向朋友提出建议和忠告，但却从来不能接受别人的建议，因为我觉得自己比别人知道得更多。我曾尝试在生意中与人合作，但从未成功。我的工作原则是：或者由我全权负责并以我的方式处理，不然的话就不做。很多年来，我从来没有参与过我不能控制的事情。然而，突然有一天我遇到了吉姆·布来斯科。

本书的前言介绍两个惯于独自行事的人基于本书中揭示的共同原则——能够为双方增加价值，而学习如何建立一个合伙人企业的故事。吉姆已经讲述了他的故事，下面是我的故事。

我一直希望经商，特别是我父母所从事的业务。我在仅有 65 个人的威斯康星州的约翰逊维尔长大。我父母在周围市镇拥有几家零售店，并且在约翰逊维尔有一家为零售店供货的香肠加工厂。我的家就在香肠加工厂旁边，我的许多童年时光是在香肠加工厂中度过的。从 14 岁开始到上大学，每年夏天我都在那里工作。加

人到父母的行业是我想到过的唯一职业。

当我在 1965 年加入时,生意主要是零售业。几年后,我发现我们很难在这一行业求得发展。于是我决定集中精力经营香肠加工厂,然后把产品批发给其他零售商。这就是约翰逊维尔食品公司的起源。

在 70 年代和 80 年代间,约翰逊维尔食品公司从一个地区性的香肠制造企业发展为一个全国性的食品生产企业。企业发展的主要原因是应用了一种新的领导原则,它与吉姆在他的企业中应用的原则是一致的,它们组成了本书的主要内容。像吉姆一样,为了领导我的企业,我也不得不重新认识大多数过去我认为是正确的经营方式。我的历程贯穿了全书,所以在这里就不细说了。

我的历程是学习的过程,更准确地说是学习如何才能更好地学习的过程,这是我在学校没有学到的能力。我从来就不是一个好学生,也没有意识到考高分有什么重要性。能考进 Notre Dame 大学并毕了业就已经实现了我儿时的另一个梦想,但我一点儿也没有把学术界当回事,我只是觉得它们无足轻重。

在生意场上也是一样,我为了成功而学习一些我必须掌握的东西,但我从没意识到学习本身的重要性。我尽全力去推动着约翰逊维尔食品公司的发展,但在 1980 年,我碰了壁。我认识到,如果我仍然用过去的方法,我未来的成就也就会和现在差不多。我不满足于现在,我能预见到未来经营中将遇到的无数问题与危机。虽然我的企业能保持增长和较好的利润,但这不是我所渴望的成功。这样下去永远无法实现我的梦想。

为了实现我的梦想,我必须改变。搞清楚事情进展得不顺利的原因比较容易,但承认自己是问题所在则困难得多。很容易把问题归罪于除了我之外的其他任何事情,例如行业、命运等。最终认识到这一点是痛苦的情感经历,认清问题出在自己身上需要剥掉一切掩盖真象的借口与托辞,深入到我存在的核心。

起初，这是一个痛苦的过程。但我说服自己，为了学会成为一名有才干的领导人，我必须这样做。这种学习完全是个人探索，没有现成的指导书。这是我们为什么用第一人称写这本书的原因，这本书讲的不是他们，而是我，是吉姆，是你。

这一学习的过程帮助我领导约翰逊维尔食品公司在 80 年代成为全国著名企业。请不要把约翰逊维尔食品公司在过去 10 年中的成功全部归功于我，这是全体员工的成绩。但是如果我没有改变自己，这一切就不会发生。

我必须学会不仅要听而且要认真听取别人的意见。

我必须学会与别人合作并信任他们。

我必须学会更多地赞扬别人的贡献与成就，甚至超过对自己的肯定。

我必须学会学习的价值以及如何能够系统地完成学习。

没有这一学习过程，吉姆和我不可能成为商业伙伴。在我们初次会面时，我可能会笑脸相迎、随便寒暄几句，告诉他我想他应该做些什么，然后仍然各走各的路。

在 80 年代中期，我的商业成功的梦想进一步膨胀。随着我在约翰逊维尔学会了经商的新方法，我重新描绘了我未来的蓝图——尽力提高自己的领导水平，以便能指导其他企业的领导者。我真的非常喜欢和其他人一同在约翰逊维尔工作并帮助他们学习。和日常工作相比，这使我更愉快、更有成就感。我希望与存在复杂问题的大公司的领导者共事。然而作为一个威斯康星州一个小镇的香肠制造商，成功的可能性对我并不有利，甚至看起来没什么希望。

我的朋友汤姆·彼得改变了一切。他的著作《在混乱中繁荣》和他的电视特别节目《领导联盟》使约翰逊维尔食品公司全国闻名，人们开始打电话了解情况。这给了我从事咨询业的机会——当然是独立从业。

从那时起我为许多家企业提供了咨询服务，范围从小的种花企业到几十亿规模的高科技跨国公司，我还曾与军方和政府共事。这些经验是无价之宝。像吉姆一样，我把在咨询过程中学到的东西转化为经营自己企业的更有效的方法。

更重要的是，从事咨询业使我有机会遇到吉姆。吉姆是一名伟大的商人，伟大的教师，同时他也是一个“吸尘器”——我从没见过像他那样贪婪吮吸知识的人。我给他起了个昵称“真空吸尘器”。但是比这些更重要的是，吉姆是我的志同道合的精神伴侣。在第一次见面之前，我们走着相似的道路，我们为各自相同的问题而努力奋斗。

我们彼此很快成为聊天的对象，但在一起谈话是不够的。知识来源于实践而不是空谈，共同学习来自共同工作。我们知道我们一定要在一起共事，共同工作能够使相互关系更加深入与密切。当我们开始共同工作时，我们的思想非常和谐，行动十分合拍，客户无法分出哪些是他的，哪些是我的见解。

“我们”变成了“我”

我们的一个客户最近说了这样一句话：“当我闭上眼睛时，无法分清你们俩人中究竟是谁在说话。”这句话解释了为什么尽管是两个作者，而我们却以第一人称“我”来写这本书。每一种经验、见解和学识属于我们二者中的一个，但相似的经验在另一个人身上也发生过。我们把各自不同的经验相融合，形成新的产物。这就是为什么“我”能够最好地代表作者观点的原因。

毋庸置疑，由于多年的教学经验，下文中的大多数语言是吉姆的。拉尔夫画了大多数插图，例如水牛和大雁。然而每一句话都是由我们共同讨论，然后由一个人起草，再由我们俩人共同修改后形成的。无论在我们的咨询服务工作中还是在这本书里，真的不可能分清楚到底哪些是拉尔夫说的，哪些是吉姆说的。

因此，请不要浪费精力去试图分清楚谁做了什么。谁是吉姆或拉尔夫并不重要，吉姆或拉尔夫做了些什么也不重要，重要的是你如何理解和应用你读到的内容。希望你能够从这些个人经验中有所收获并使之为你服务。让“我”成为贯穿你的著作中的第一人称。

吉姆·布莱斯科
拉尔夫·斯太尔

本书要点简介

第一部分第1章的内容是我的领导历程的中期总结。我之所以以这一总结作为开始,是因为我已经学到的基本原则告诉我,尽管每个人的处境不同,但每个人的领导历程都无一例外地像我一样,是一个个人情感的历程。改变领导模式首先要从你的内心深处开始。

第2章讲述了我早期认识到并且经常提到的“在多数情况下,问题出在我身上”。我的心态,对事物的看法、想法与愿望,构成了企业成功的最大障碍。

你将会注意到这本书是从不同的视角写成的,第2章指出了这些不同角度。过去我习惯于把问题归罪于别人:他们是我的企业不如别人的企业表现得好的原因,他们是为什么我的计划没有产生预期结果的原因。当我学会把自己视为问题所在后,作为经理与领导者,我的效率有了极大的提高。我学会了当我发现工作业绩不令人满意时,所想到的第一个问题是“是不是因为我做的一些事或者我没有做到的一些事引发了这一问题”。明白自己是问题所在,使我学会了如何解决问题。这成了我领导历程的基本视角和这本书中全部内容的基石。

第3章描述面对一个与我过去的学术和实践经验完全不同的新世界时所面临的种种问题。我一直努力成为“领导者”,带领战士冲上山头,像特迪·罗斯福多年前所做的一样;用鼓舞人心的话语激励起军队的士气,就像克努特·罗克尼用“为了Gipper而战”演说所做到的一样;要规划出像刊登在《幸福》与《商业周刊》上受人