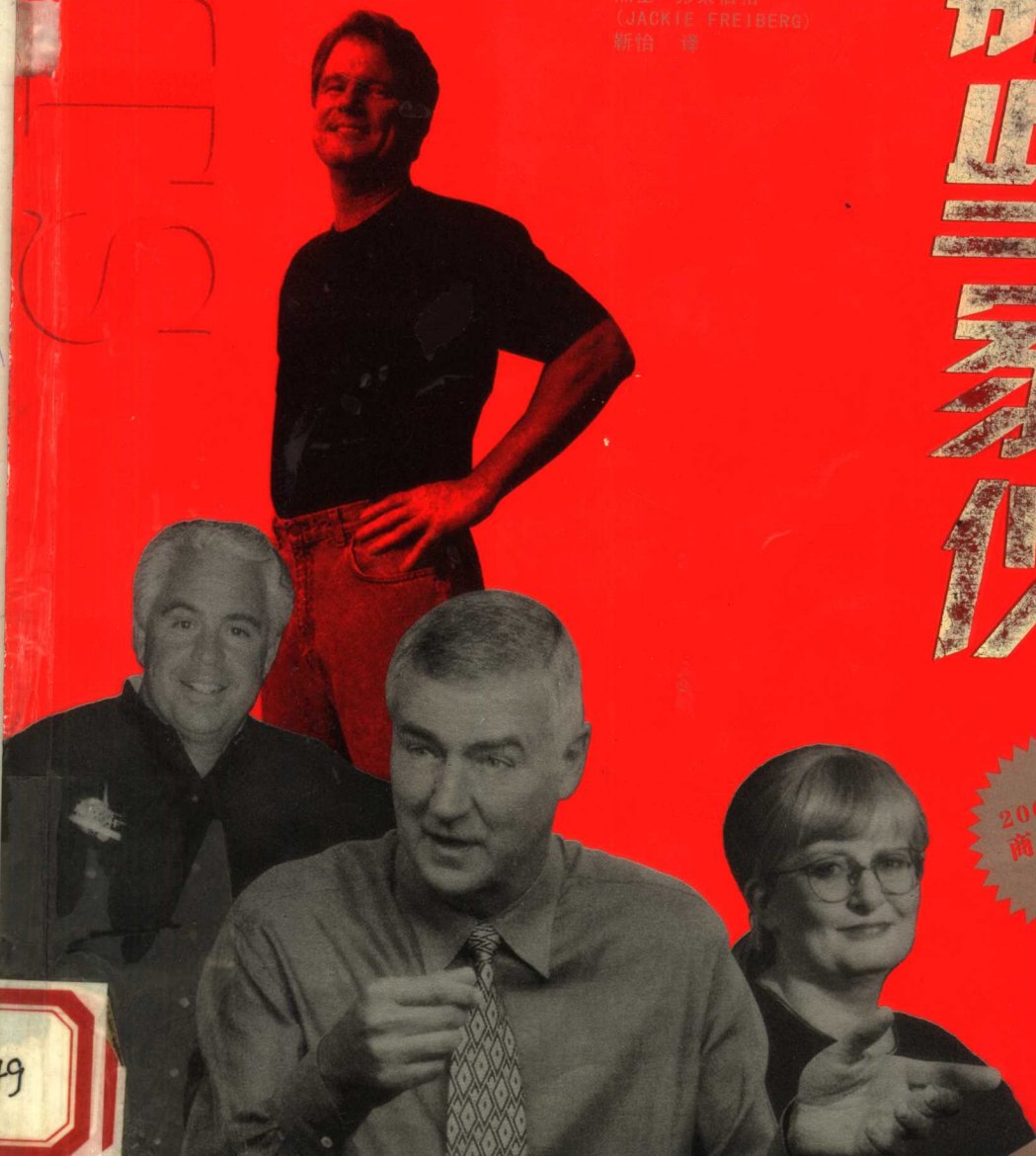


胆气造就 与众不同

瞧！

[美] 凯文·弗莱伯格 (KEVIN FREIBERG)
杰基·弗莱伯格 (JACKIE FREIBERG) 著
斯怡 译

那些家伙



2005最佳
商业领袖
读本

GUTS **COMPANIES** **THAT BLOW THE DOORS** **OFF BUSINESS -AS- USUAL**

瞧！ 那些家伙

—— **胆气造就**
与众不同

凯文·弗莱伯格
(KEVIN FREIBERG) 著
[美] 杰基·弗莱伯格
(JACKIE FREIBERG)
靳怡 译

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

瞧! 那些家伙/[美]凯文·弗莱伯格著; 靳怡译. - 北京: 中国社会科学出版社, 2005. 2

书名原文: GUTS!

ISBN 7-5004-4853-8

I. 瞧… II. ①凯… ②弗… ③靳… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 126360 号

Original English language edition Copyright © 2004 by Kevin and Jackie Freiberg
Simplified Chinese edition Copyright © 2004 by China Social Sciences Press.

This edition published by arrangement with Currency Books/Doubleday, a division of Random House, Inc., through Bardon - Chinese Media Agency.

All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体版专有权, 该权利受法律保护。
版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-6290

责任编辑 杨晓芳
责任印制 王炳图
版式设计 中文天地

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029453

传 真 010-84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

排 版 北京中文天地文化艺术有限公司

经 销 新华书店

印刷装订 北京市房山印刷厂印装

版 次 2005 年 2 月第 1 版

印 次 2005 年 2 月第 1 次印刷

开 本 700×1025 毫米 1/16

印 张 14

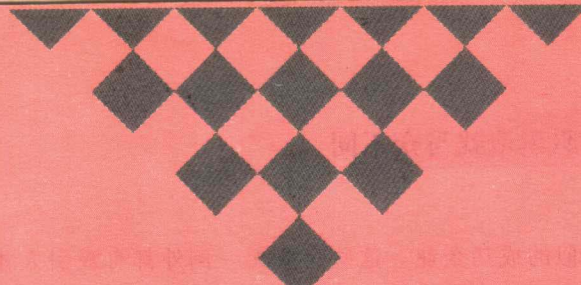
字 数 188 千字

定 价 29.80 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话: 010-64041536; 010-64059527



序 言

INTRODUCTION

早在 1996 年的时候，我们就出过一本书，介绍一家全美知名的成功企业。这本书名叫《我为伊狂！——西南航空公司经营成功的神奇秘方》。我们料定这家航空公司的传奇经历及其不讲究论资排辈的企业文化会引起人们的极大兴趣，可是该书销售的火爆情形还是令我们大为吃惊。到 2003 年为止，《我为伊狂！》一共售出了超过 50 万册，迄今每月还可卖出几千册。

为什么人们对这本书如此感兴趣？看起来全世界的人们都对取得非凡成就者的故事着迷，而西南航空恰巧就是一个这样的成功者。即便是在“9·11”以后，其他航空公司受到金融动荡的沉重打击而摇摇欲坠，可是西南航空公司的业绩却一路乘风而起。不仅没有裁减员工、关闭航线，反而新招募了 6500 名员工，并增开了数条航线。他们的顾客非但没有转投其他航空公司，还把未用完的套票再捐回给公司，甚至还捐献现金。在“9·11”之后，西南航空是惟一家每个季度都赢利的航空公司。

受到西南航空传奇故事的鼓舞，我们开始着手物色其他与西南

航空相类似的成功企业。这些企业无一例外都有吸引人才、在商战中立于不败之地的独门诀窍。因为在《我为伊狂！》一书中取得的成功，我们在采访各个企业时一路绿灯，畅行无阻。这些公司不仅包括在《财富》杂志各种“最佳”评选活动中的佼佼者，还包括一些虽然不在榜上，可是在本行业中却数一数二的优秀企业。我们在这些企业当中发现了许多了不起的人物，他们善于激励别人，对事业满腔热情，热爱自己的工作，并且热切希望将自己的技能、天分和才干发挥到极致。我们打定主意要弄清楚，为什么这些企业如此与众不同。

我们在调查中发现，虽然时隔数年，可是西南航空依然独树一帜，成就非凡。而其他那些企业，虽然各有自己的独到之处，却与西南航空有着共同的特征。它们都是由一些我们称之为“有胆有识的领导者”所掌管。这些“有胆有识的领导者”毫不犹豫地打破种种陈规陋习。这些机构、企业涉及方方面面，从软件公司，到广告公司，甚至包括军队。这些机构的领导人有勇气抛弃陈旧的管理方法、规则和观念。他们有足够的魄力开拓创新，始终做到以人为本，以一种崭新的方式开展工作。我们相信，在未来的岁月里，这些工作方式将成为一股主导潮流。

我们希望通过阅读此书可以令你变得更有魄力，对工作更投入，对下属更体贴，面对困难更勇敢，在公司里的作用更举足轻重，并成为更好的领导者。你只需在自己的领域内突破常规，拿出一点点魄力来就行。

目 录

CONTENTS

序 言 / 1

第一章 决不因循守旧 / 1

第二章 塑造企业文化 / 21

第三章 倡导主人翁精神 / 53

第四章 雇用积极上进的员工 / 89

第五章 提供人性化服务 / 123

第六章 崇尚英雄主义 / 157

第七章 在平凡中发现乐趣 / 189

结 论 伟大的领导人需要勇气! / 213

致 谢 / 217

CONTENTS



决不因循守旧

一些惟利是图的想法总是把雇员仅仅当做是一种人力资源，认为他们与资本、能源、石油、机器设备等无异，可以任意处置和分配，但是富有勇气的领导人们并不这样想。

恰恰相反，他们把那些雇员都看做是具有天分与才能的个体。那些富有勇气的领导人从来不怕被竞争对手批评甚至嘲笑。凭借非凡的勇气与独到的见解，这些领导人放弃了那些令人生畏的管理方式，取而代之的是用心、纪律、忠诚和幽默来进行管理，也因此获得了长期的利润。正是由于他们的领导，公司的业绩迈上了一个新的台阶。本书的重点就是展示这些富有勇气的领导人是如何获得令人难以忘怀的成绩以及为什么他们能够获得这样的成就。



勇气通常被认为是人类所具有的各种特质中最重要的一个，因为它是保证其他特质的前提。

——温斯顿·丘吉尔

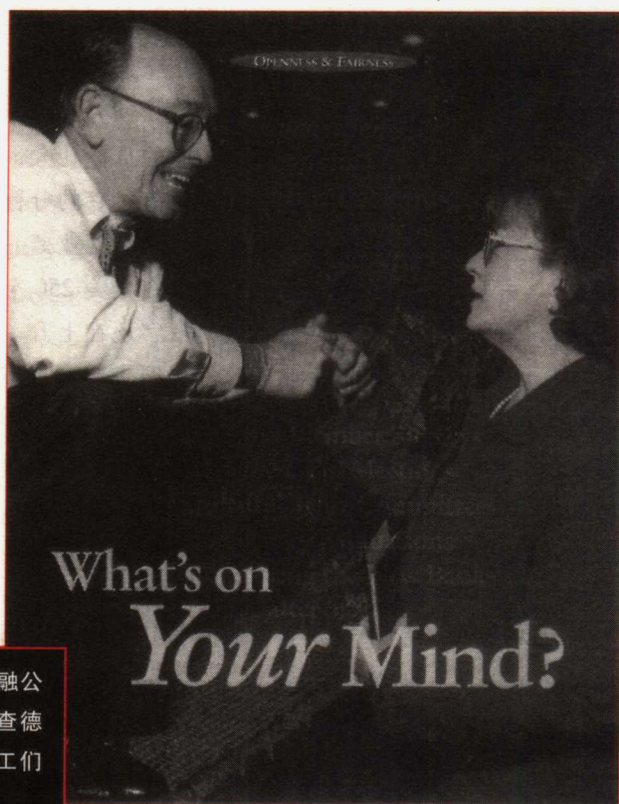
这些领导人让我们明白：想要既努力工作，又享受乐趣；既做自己所爱的事情，又获得利润是完全有可能的。我们想用语言把六年来对这些领导人身体力行的观察记录下来。

吉姆·布兰查德为员工尽心尽力

雇员们应对他们的老板效力，不是吗？在西诺乌斯金融公司工作就不是这样。西诺乌斯金融公司的主席和首席执行官吉姆·H. 布兰查德反复地对我们说他是为公司的员工们工作。他的任务就是尽可能地为员工们提供他们发展所需的一切，包括鼓励、培训、资源和独立思考的空间。布兰查德这种违反常理的领导方式被称做“公仆式的领导”，这种极端的想法如今在许多成功的企业中都非常流行。布兰查德的其中一项惯例就是每周召开一次会议，谈一些无风不起浪的事情。比如通常第一个问题就是：“我们最近做的最愚蠢的25件事情是什么？”

凭借非凡的勇气与独到的见解，这些领导人放弃了那些令人生畏的管理方式，取而代之的是**用心、纪律、忠诚和幽默**来进行管理，也因此获得了**长期的利润**。

公仆式的领导方式给西诺乌斯公司的员工们带来了几乎所有可能给予他们的好处，可以说已经达到了极限。一个侧面的事实反映了员工们的态度，在《财富》杂志所列“全美最适宜工作的100家企业”的排名中，这家拥有10400名员工的企业一直名列前茅。在1999年，它甚至获得了排名第一的殊荣。到2002年底，该公司的市值已经达到了710亿美元，拥有210亿美元的资产，收入超过17亿美元，利润达到了3650万美元。你能看出忠心耿耿的员工与稳定的财务表现间的内在联系吗？



西诺乌斯金融公司的吉姆·布兰查德尽其所能，与员工们联络感情。

西诺乌斯是总部设在佐治亚州，哥伦布市的一家金融服务巨头。一个世纪前，它起家时名为哥伦布银行与信托公司，仅仅是当地的一家银行。如今，它已成为在美国东南部拥有 40 家分行的金融业龙头企业。它的旗下还有西诺乌斯保险公司、西诺乌斯抵押公司、西诺乌斯证券公司以及西诺乌斯信托公司等其他金融服务机构。

除此之外，西诺乌斯还拥有全美最大的贷款业务公司之一 TSYS 超过 80% 的股份。哥伦布银行与信托公司是信用卡业务的先行者。早在 1951 年的时候，它就成为世界上首批具有发行信用卡能力的银行之一。14 年以后，公司发明了一款具有突破性意义的软件产品，可以通过电子途径处理银行账户。公司也开始使用这种软件处理其

他银行业务，特别是数量激增的信用卡账户。TSYS 除了开展信用卡业务以外，还提供电脑设备的销售与租赁业务、电子邮件与电子商务服务，以及商业银行账户的打印服务。

如果你不是在夹缝中生存，那么你所占的空间就太大了。

——匿名

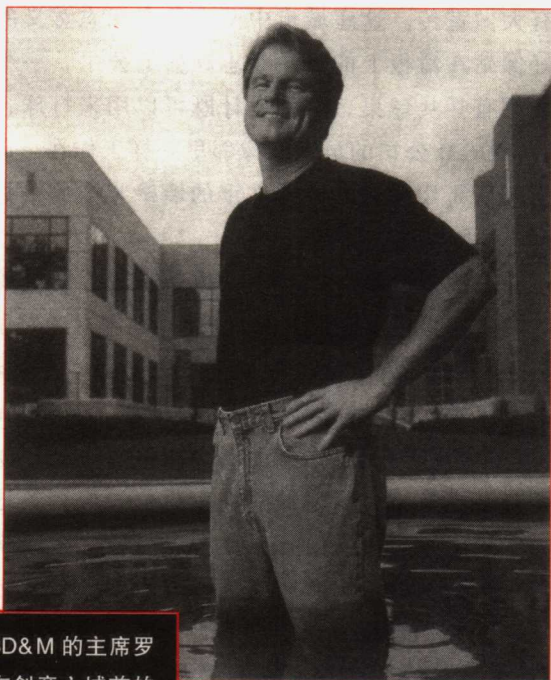
随着西诺乌斯的日益壮大，它的业务几乎遍及了全美的每个角落。它的分行提供包括个人储户存储、抵押、信用卡等业务，并在地区经济中发挥重要作用。它在全美 250 个不同的地点开展业务，并且这一数字还在上升。尽管它绝大多数的银行业务收入仍旧主要来自佐治亚，但是在过

去的十年内公司的业务已经突破了州的界限，在阿拉巴马州、佛罗里达州、南卡罗来那州和田纳西州都先后兼并了当地的银行。西诺乌斯还增加了在互联网与投资银行业务方面的投入。同时，西诺乌斯公司也采取了分担风险的做法，购入了一些汽车保险和人寿保险公司以及在债务追索领域处于领先地位的 Wallace & De Mayo 公司。

在 1989 年公司把哥伦布银行与信托公司更名为西诺乌斯。你可能对此感兴趣，西诺乌斯是由“synergy”与“novus”两词合并而来的，意为“服务品质一流，在同行业中独树一帜。”

罗伊·斯彭斯有勇气建造创意之城

GSD&M 是全国第三大广告公司，如今已成为奥姆尼康集团麾下的一家分公司。事实上，它所出售的商品就是点子。1971 年，得克萨斯大学的六名毕业生创立了这家公司，他们凭借的仅仅是一个共同的信念：伟大的创意将会带来巨大的利润。GSD&M 的总部创意之城建在得克萨斯州的奥斯汀市。在那里，人们总能想出不同凡响的创意和策略，使他们的客户往往以超出凡人想像的速度取得成功。该公司的领导曾经写道：“正是企业创始人们当初想要创造出一些新东西的简单想法为 GSD&M 公司的成立注入了最初的能量。尽管我们后来人对此并不十分了解，但是这一观念成为了我们公司的核心文化。努力追求和创造出那些令人感到愉快、震撼和难以忘怀的创意正是我们的工作，也是促使我们不断向前发展的驱动力。”



这是 GSD&M 的主席罗伊·斯彭斯在创意之城前的照片留影。

——怀亚特·麦克斯帕登

罗伊·斯彭斯是 GSD&M 公司的现任主席，也是公司最初的六个创始人之一。他曾梦想建立自己的城市，但是他并没有让这个想法仅仅停留在梦想阶段。为了吸引那些最具有创造才能的人才，斯彭斯试图寻找到一个能够激发出创作人员非凡灵感的工作场所。这个地方一定要不落俗套。一个新奇的想法诞生了：他设计并建造了创意之城。这是一幢非常新潮的建筑，他以出人意料的方式让员工们聚到一起工作，从而激发他们的创作灵感。这幢建筑在设计上一部分仿效古希腊的集市，一部分则模仿 SoHo 的画室。其巧妙的设计就是旨在抛弃那些常规的方法，随时随地为那些奇思异想提供空间。

为了避免像有些公司那样由于自命不凡而抑制思想创新，创意

之城并没有大做宣传。这座城市中两个具有标志意义的“创意”之塔，一个好像站在滑板上的一头斗志旺盛的公牛，一个用软墙进行隔音的塔则配有乒乓球桌，这种设计既可以用来打球，也可以用来交流想法。GSD&M公司的员工们像邻里一样工作在一起；广告编写人员工作的场所是用涂满绘画与文字的墙壁装饰的格林威治村；还有专为财会人员所设的财务区。

根据“屁股决定脑袋”的理论（也就是说你的处境决定你的想法），GSD&M公司特设了30间“战争室”以用来通过争论激发员工的创造力。比如一个名叫“红辣椒烤肉酒吧”的“战争室”中，里面设有一个小售货亭，桌上摆着菜单，房上吊着一个蒂法尼式的吊灯。其他的房间里也摆有客户公司的产品以及一些值得纪念的东西。

当初斯彭斯没有把创意之城建在广告公司聚集的地方比如纽约或洛杉矶，而选择建在奥斯汀无疑是一种冒险。多年来，这种风险渐渐被每年两位数的增长率所冲淡。公司现在声称每年都有超过10亿美元的订单，它们都来自世界知名公司如美国科技、查尔斯·施瓦布、西南航空公司、美国空军以及世界高尔夫球冠军赛等等。GSD&M连续六次被广告周刊杂志评选为“年度最佳广告公司”。在2002年，随着广告行业遭遇了百年难遇的大衰退的打击，GSD&M公司和它的对手都受到了影响，收入额下降了25%，仅为6080万美元。但是GSD&M并没有因此而退缩，公司员工的人数又增加了6%，达到了565人。

偶然一遇的经济衰退并不能从根本上阻碍像GSD&M这样志在四方的公司向前发展。它帮助双树宾馆业务大幅攀升就是一个很好的例子。双树宾馆属于希尔顿酒店集团旗下，位于俄勒冈州，斯普林菲尔德市。

广告公司在为酒店做宣传时，通常专注于豪华的客房、游泳池和服务质量。但是GSD&M公司却说服他的客户采取一种全新的策略——制造一种新的商标，即一种巧克力饼干。它象征着在这里居住会拥有“甜美的梦”和“平和的心境”。这些饼干被放在酒店大厅的客房登记处，很快就成为了双树宾馆又一新的卖点。这一宣传使得双树宾馆的客房预定率从每天2000间飙升至13000间，成为全美



顶级宾馆中发展最快的宾馆。

已去世的哈里·奎德拉奇相信他人

把自己打下的天地委托给别人来管理是需要勇气的。在这一点上，很难有人可以比哈里·奎德拉奇这位奎德图片的创始人和总裁做得更好。奎德图片是一家世界知名的照片冲洗商，它经常为世界著名的杂志如时尚杂志、国家地理、新闻周刊、人物周刊、时代周刊、美国新闻与世界报道杂志提供照片。



哈里·V. 奎德拉奇，位于威斯康辛州皮威奇镇的奎德图片的创始人。

它还为 Lands' End, Lillian Vernon, and Victoria's Secret 公司印刷直销广告、书籍，零售插页和销售目录。

奎德拉奇深信最好的管理方法就是大胆放权，把权力更多地委派给员工们，他们的表现就越好。奎德拉奇给予他的员工们以充分的信任，他甚至放心让员工们负责组建新的公司。多年来，有六个方面的业务都是由雇员们担任经理和合伙人的。

他的“大胆放权”的管理方式的一个最典型的例子就是奎德大学。这是公司一年一度的盛世，持续了多年，即使在 2002 年 6 月奎德拉奇不幸溺死之后也一直持续。每当这一盛事到来的时候，所有奎德图片的经理们

都要聚集在一起参加为期三天的会议。他们参加会议的地点往往距离办公地点很远，因此在此期间公司的日常工作全部由公司普通的员工们负责——

指定工作计划、经营最新的冲印器材、发送货物、处理纠纷和招呼客户。

奎德拉奇疯了吗？当然不是，这是勇气之举。

1971年奎德在威斯康辛州的皮威奇小镇上用少量的资金在一个废弃的工厂里建立了奎德图片公司。奎德将公司视如自己的孩子。当时，他仅拥有11名雇员，一个租赁来的图片冲印机和一台借来的订书器。由于皮威奇位置偏远，奎德能够揽到的工作大多都是别人没有兴趣做的。“我们公司以什么活都做而闻名”，负责运输的副总裁比尔·德佳说。他所提到的就是奎德图片公司“抓住所有机会”的企业文化。

起先，奎德拉奇并没有资金招募到有经验的员工，因此他雇用了大批新手，并对他们进行培训。随着公司的规模不断壮大，他的雇员们被升职并委派更重要的工作。在奎德拉奇“大胆放权”的管理方式中，尽可能地保持管理结构的稳定是其中的一部分。在他的公司中，每个人都是有机会的，只有在那些棘手的问题上，他才会亲自出马。富有活力的员工与富有经验的领导层之间的结合为奎德图片接受任何一项工作都提供了巨大的空间。

1977年，在公司接到了第一个大客户《新闻周刊》时，获得了大规模招兵买马的机会。这笔一直持续到今日的买卖也使得奎德图片获得了更新技术的必要资金。由于公司的个人所有制，奎德图片躲过了80年代的兼并热和债务激增，这也使得银行都愿意将现金贷给它进行设备更新。

在20世纪的最后十年，奎德图片开始向海外拓展业务。很快它就在阿根廷图片冲洗业占领了市场，随后又在巴西和波兰建立了合资企业。此外，它还创建了包裹/直达物流公司，提供运送大宗物品的服务。到2002年时，公司员工的人数攀升至11000人，同时公司占领了大量的市场，营业额已达到18亿美元，比前一年上升了6%。

科琳·巴雷特重视企业文化

在很多人眼中，她是精神领袖。科琳·巴雷特是拥有35000名



员工的西南航空公司的总裁和首席运营官，是美国航空业中职位最高的女性。这个在公众面前略显羞涩的总裁在 30 年前曾帮助西南航空公司在得克萨斯的达拉斯成立。她是西南航空公司令人称道的企业文化背后的灵感源泉。在 1990 年，她成立了公司的企业文化委员会，以保持和弘扬公司核心的企业文化——概括为“企业精神”。当时，企业文化还没有得到广泛的重视。但是，在科琳·巴雷特看来，企业的核心文化未来将成为西南航空公司用以打败其他对手的关键所在。毋庸置疑，“企业精神”成为了将整个企业团结在一起的巨大的粘合剂。

曾有无数的文章撰写西南航空公司和它的传奇创始人赫布·D. 凯莱赫。但是对于巴雷特却鲜有足够的评价。她的价值观体现在她的企业文化中，而这两点又在西南航空公司过去所获的荣誉中得到了体现：从 1997—2001 年，西南航空公司一直位列《财富》杂志“全美最适宜工作的 100 家企业”排行榜中的前五名。然而在 2002 年的排



科琳·巴雷特是总部位于得克萨斯州达拉斯市的西南航空公司的总裁和首席运营官。

名中，西南航空的名字不见了。为什么？这是因为巴雷特又大胆地决定退出该项评比，以节省价值超过 10 万美元的投入。正如她对员工所说的那样：“对我们来说，最重要的是要脚踏实地，而不是在那些评比中与其他公司较劲。”

这是不是一个明智的选择？你自有评论。在“9·11”恐怖袭击以后，许多美国的航空公司都被迫拆借资金、取消预订的购买计划、缩减航线、裁减人员和降低票价。但是，西南航空的境遇却截然不同。该航空公司的员工们仍然保持强大、投入、专注、团结和高昂的斗志。

“9·11”后的结果说明了一切：

- 西南航空公司的上座率仍然达到 100%，没有解雇任何一名员工。
- 它仍然严守承诺，执行向员工们分红和提供储蓄的计划，总额达到了 1.975 亿美元。
- 它开辟了新的航线。
- 它在美国国内航空市场上人均每航程的收益率又上升了将近 25%。
- 公司 2002 年的收入达到了 55 亿美元，净收入达到了 2.41 亿美元，毛利率达到了 30.5%，而行业的平均毛利率仅为 26.02%。

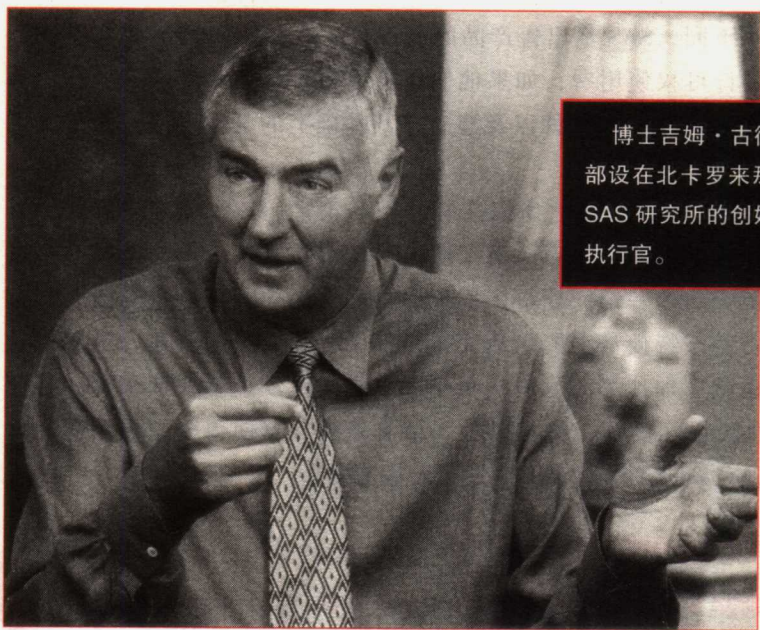
赫布·凯莱赫和科琳·巴雷特开创了西南航空公司大胆勇敢的作风，他们组建了美国最出色的工作团队，在服务、飞行安全和业绩表现上都在行业中独占鳌头。

巴雷特帮助打响了西南航空的服务品牌——她为员工做到的就是她希望员工为顾客做到的。这也成为了西南航空的生存之本。



吉姆·古德奈特敢于放任员工

让员工随心所欲地着装不是一种愚蠢的做法吗？世界知名的智能软件公司 SAS 研究所的创始人之一、首席执行官吉姆·古德奈特并不这么认为。他深信，如果你能使你的员工更专注于他的工作，那么他们就能为你的公司创造出更惊人的成果。他的公司证明了这一点。



博士吉姆·古德奈特，总部设在北卡罗来那州卡里的 SAS 研究所的创始人和首席执行官。

1976 年，当古德奈特还在北卡罗来那州立大学任教的时候，他就和他的伙伴们共同创建了一个公司推销他在学生时代设计的数据分析软件。他们就以产品的缩写为公司命名。位于北卡罗来那州卡里的 SAS 研究所仍属于古德奈特名下，他控制着研究所 2/3 的股份，其余的股份则由另一位创始人约翰·萨利所拥有。

在随后的几年里，他们将公司发展成为了世界最大的私人软件