

世界上最伟大的经营之道



绩效之鹿

THE JOHN DEERE WAY

[美] 戴维·马吉 著 宋苗 苏丹 等译

约翰迪尔 如何保持基业长青



上海远东出版社



绩效之鹿

THE **JOHN DEERE** WAY

[美] 戴维·马吉 著 宋苗 苏丹 等译



上海译文出版社

图书在版编目(CIP)数据

绩效之鹿: 约翰·迪尔如何保持基业长青/[美]马吉
著; 宋苗, 苏丹等译. —上海: 上海远东出版社, 2007

ISBN 978 - 7 - 80706 - 480 - 0

I. 绩… II. ①马…②宋… III. 企业管理-经验-
美国 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 088820 号

The John Deere Way: Performance That Endures

Copyright © 2005 by David Magee.

This edition arranged with John Wiley & Sons International Rights, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2007 by Shanghai Far East Publishers.

All Rights Reserved. This Translation Published Under License.

本书中文版由 John Wiley & Sons International Rights, Inc. 授权上海远东出版社独家出版。未经
出版者书面许可, 本书的任何部分不得以任何方式复制或抄袭。

图字号: 09 - 2006 - 791 号

策 划: 学习事件

特约编辑: 季 丰 李 瑾

责任编辑: 李 英 应韶荃

封面设计: 李 廉

版式设计: 李如琬

• 坐标书架 •

绩效之鹿 约翰迪尔如何保持基业长青

著者: [美]戴维·马吉

出版: 上海世纪出版股份有限公司远东出版社

地址: 中国上海市仙霞路 357 号

邮编: 200336

网址: www.ydbook.com

发行: 新华书店上海发行所 上海远东出版社

制版: 南京前锦排版服务有限公司

印刷: 上海市印刷二厂有限公司

装订: 上海张行装订厂

版次: 2007 年 8 月第 1 版

印次: 2007 年 8 月第 1 次印刷

开本: 710 × 1000 1/16

字数: 166 千字

印张: 13.75 插页 /1

印数: 1 — 7000

ISBN 978 - 7 - 80706 - 480 - 0/F · 300 定价: 30.00 元

版权所有 盗版必究(举报电话: 62347733)

如发生质量问题, 读者可向工厂调换。

零售、邮购电话: 021 - 62347733 - 8555

序

当戴维·马吉首次前来造访约翰迪尔,表示要为我们写书时,我们对一名作家愿意花费如此多的时间和精力了解我们公司并讲述它的故事深感荣幸。我们同意让戴维采访我们的雇员和退休职员,查阅我们的档案资料,出席我们的会议,因为我们认为他可能是对的,这里的确有值得讲述的故事,同时,我们也很好奇,想看看一个外来者,一名独立的作家是如何了解这家公司的。戴维以坚持不懈的热情开始了他的调查,希望确定是什么使得这家公司及其产品在这么多年来成为很多人生活中不可取代的一部分。他一直在探寻公司成功的秘密,最终确定了所谓的“约翰迪尔之道”。

对于很多人来说,他们在这本书中发现的信息就是他们在日常工作中的“第二天性”。约翰迪尔成立伊始就拥有一批极具奉献精神

的雇员,他们理解、培育并滋养着那些使约翰迪尔获得成功的重要品质,并以身为公司的一员而深感骄傲。然而,对于我们来说,学习作者花费一年时间探寻并揭示出的令约翰迪尔持久成功的关键因素,也是受益匪浅的。

这些年来,已有很多关于约翰迪尔的著述文献,这些极具价值的文章已经帮助我们了解和欣赏了这家全球化公司及其产品几十年来所扮演的重要角色。然而这次,戴维是从一个与众不同的角度着眼,论述了使约翰迪尔获得今天的成就的经营方法和态度,并分析了开拓公司美好未来的诸多行动和努力。他的评论见解深刻,并且与我们关于公司持久成功之道的看法不谋而合,尽管我们从来不

曾以这样明确的方式表述这些看法。

这本书将向您揭示一些直观而简单的真理，您在读完本书之后，可能还会觉得有更多真理有待发掘。一个拥有如此深远影响的产品和服务的公司，是如何依靠最基本的商业原则和商业信誉繁荣发展的？然而，正如戴维所写，谈论诸如诚实和守信等价值观是很容易的，但是要为一家公司注入一套核心的价值标准，并使之成为这家公司在全世界范围内取得长期成功的基础，并不是一件容易的事。公司是如何做到这一点的？这些价值标准对于公司——包括其顾客、雇员、股东、供应商和经销商——又有着怎样的意义？这些都是本书要重点揭示的内容。了解了那些使约翰迪尔如此与众不同的、看似简单的品质，就能了解我们在全世界是如何迎接复杂挑战的。

在约翰迪尔，我们非常关心的是如何开展工作，如何贯彻我们的核心价值标准。对于诚实、优质、守信和创新这些价值标准，我们永远不会作出让步。我们为实现这些价值标准投入了全部的精力，并在此过程中，使我们的公司和我们的产品一样伟大。通过实现这些价值标准，我们将那些伟大的领导者和忠诚的员工留给我们的精神财富不断升华，并给未来的领导者和员工留下更多的财富。

世界各地的迪尔员工都有着无与伦比的技能和无人能及的热情。敬业的经销商一直是客户购买高品质的约翰迪尔产品、零部件和服务的一个主要原因。我们的供应商一直能够按时保质地交货。所有这些努力都有诸如优质和诚实这些全面而强大的精神财富作为后盾。

纵观公司历史，我们已经赢得了“优质”、“诚实”的声誉，这是我们无价的资产。我们努力达到这些标准，不仅仅为了成为一家优秀的公司，还因为这样做是正确的。我们永远不会为了短期利益而使

公司的信誉受损。公司的所有相关人员都将信誉看作一个长期的目标。

公司对信誉的承诺可以追溯到它的创始人约翰·迪尔。1837年,来自佛蒙特州(Vermont)的铁匠迪尔得到了灵感,用废弃的锯条铸造了一把特殊的犁,这种犁能让农夫们在美国大平原黏稠的土地上轻松地耕作。他发明的犁能够帮助美国中西部的居民耕田犁地,为播种做好准备。此后,迪尔创立了一家公司,并致力于实现他的座右铭:“我决不把我的名字放在与我的名字不相称的产品上。”我们至今仍然受到他这种精神的鼓舞。

当然,我们是否做得好是由顾客评定的。一个成功的企业应该能够满足顾客的需求,它所提供的全部产品和服务都应达到高质量和高价值的标准。因此,所有相关人员——我们的雇员、经销商和供应商——都在极其努力地工作,以期赢得顾客持久的赞誉。

今天,我们在努力争取每天都有更好的表现。概括起来,我们的目标是:建立一家公司,进行一项投资,使之配得上我们制造的高品质产品,和制造这些产品的、极具奉献精神的所有员工。我们目前的行动为一个精简的、管理有方的企业的运营方式设定了基调,在这样的一个企业中,我们所做的一切都是为了生产伟大的产品,实现利润的增长和世界水平的资本回报率。我们的目标是成为一家在全世界都取得优秀业绩的公司。

当我们说到业绩时,指的是持久的业绩。只有一个拥有异常优秀的员工、经销商和供应商,按照优秀企业的经营方式开展业务,用先进的技术生产顾客想要和需要的高品质产品与服务的优秀企业,才能获得持久的业绩。我们坚信,约翰迪尔正在向着光明的未来前进,它的收益和运营水平都将步上更高的台阶。

这本书是献给约翰迪尔的员工和领导者的礼物,他们在过去的

岁月中用诚实、优质、守信和创新的价值标准,建设和培育着我们的公司。同时,这本书还告诉我们,今天,是什么原因让约翰迪尔的员工们坚信,我们最美好的时光——获得持久的优秀业绩的日子——即将到来。

戴维对于约翰迪尔成功要素的洞见非常深刻,我希望他的观察能够帮助您在个人生活或商业生涯上从中受益。

罗伯特·莱恩

约翰迪尔董事会主席兼 CEO

前言

当我和我的编辑探寻美国最具代表性的价值型企业,以阐释当今企业界的最新动向时,我们很快就在为数不多的候选者中锁定了一家公司——约翰迪尔。约翰迪尔是一家植根于美国中西部的全球化公司,其经营理念是在公司漫长的发展历程中逐渐累积形成的,公司的历史可以追溯到 1837 年,那一年,铁匠约翰·迪尔发明了自清理式钢犁。约翰迪尔牌钢犁为西部农业带来了一场巨大的效率革新,也成为了约翰·迪尔创建的公司的骨干产品。在经历了超过一个半世纪的发展后,约翰迪尔成为了世界领先的农用产品生产商。

早在试图破解这家生命力如此持久的公司的成功之道以前,我就对约翰迪尔及其主要的农用和家用设备有一般性的了解。我知道很多农民多年来一直在使用约翰迪尔牌拖拉机、联合收割机和各种配件,对这些产品充满了热情,给予了充分的信任。我知道一些医生、律师和商人喜欢在度假农庄驾驶着约翰迪尔牌拖拉机修理树篱,这甚至比打高尔夫球、打网球或打猎更能使他们愉快。我知道约翰迪尔这个品牌以高品质作为承诺。我还知道有很多终生的收藏者,因为受到约翰迪尔独特的传统和与众不同的个性的吸引,而收藏这些与其商标同色的黄绿色产品。

我无法完全理解的是,为什么全世界会有那么多人对约翰迪尔,包括它的产品和品牌有着如此巨大的热情,在他们之中,有些人的家族中几代人都与约翰迪尔或其产品有着直接的关系,而另一些

人之前从未接触过约翰迪尔的那些带有著名黄色商标的产品,更不要说曾经亲自使用过它们。约翰迪尔不仅仅是一个领先的农用产品制造商,凭借对土地耕作者几十年如一日的坚实承诺,它已发展成代表价值与永恒的主流文化标志。

约翰迪尔这个品牌受到了各界人士的喜爱,从粗犷的硬汉到追随时尚的潮流先锋,今天,这个品牌已经成为美国乃至世界上很多国家最为知名的品牌之一。在农业飞速发展的巴西,农夫们喜欢使用约翰迪尔拖拉机和收割设备,而一些社会名流,包括演员阿什顿·库切尔(Ashton Kutcher)和网球明星安迪·罗迪克(Andy Roddick)经常头戴约翰迪尔卡车司机帽出现在公众场所。从带有约翰迪尔标志的广为流行的帽子,到坐骑式剪草机,再到高端农作物收割机,从莫林到曼哈顿,从德国到巴西,人们每天都在穿戴、坐骑和使用约翰迪尔的产品,它的商标图案——一只跳跃于绿色背景之上的黄色小鹿^①,以及那句广为人知的广告语——“迪尔强鹿,无与伦比”,很好地诠释了它的品牌形象。

拖拉机和农用设备仍然是约翰迪尔销售量最大的产品。这个以伊利诺伊州的莫林为基地的《财富》500强企业仍然以农业和乡村作为业务核心,但是经过30多年的发展,这个品牌已经进入了很多其他领域,例如面向消费者的草坪和场地管理、景观工程、保健、商业建设和林业设备等。尽管北美的农业生产一直在不断收缩,并经历了大规模的重新调整,约翰迪尔凭借与全球农业发展的密切联合和品牌的多样化,近年来仍在不断成长。

在董事会主席兼CEO罗伯特·莱恩(Robert Lane)的领导下,约翰迪尔现今的年销售额高达200亿美元,拥有46000名雇员,产

^① Deere(迪尔)与Deer(鹿)谐音。——译者注

品销往 160 个国家。约翰迪尔旗下拥有农业、林业、建筑、草坪和场地维护、高尔夫球场维护设备等生产线,同时提供医疗保险服务,并生产发动机。特许经营也成为了约翰迪尔的业务之一,在约翰迪尔建立的第 168 年,这个品牌已经变得比以往任何时候更加强大,它已经被世界各地的人们视为“乡村硬汉风格”的象征。现在,我们可以买到约翰迪尔牌靴子,约翰迪尔牌自行车,一款流行的电子游戏(约翰迪尔:美国农夫),以及其他几百种带有约翰迪尔商标的产品。

但是有些事情一直没有改变。这家公司仍然主要通过独立经销商销售产品,服务于各界用户,包括农民、建筑商和许多客户团体。很多约翰迪尔的经销商将这一事业一代代地传承下去,很多使用约翰迪尔产品的家庭陪伴这家公司一路走来,经历了产品的更新换代,从最初的钢犁到 1924 年问市的两缸 D 型拖拉机,再到今天价值 25 万美元的高端 9750 STS 联合收割机。这家公司的核心仍然是它口口相传的价值箴言,这些箴言年复一年地从莫林流传到全世界的约翰迪尔运营场所。

举例来说,今天,公司的员工们在陈述自己的观点时常常会习惯性地引用公司创始人约翰·迪尔的话。约翰·迪尔会怎么做?无疑地,这家成立于 1837 年——那一年,铁匠约翰·迪尔首次用自己发明的自清理式钢犁帮助农民在美国中西部的黏土地上耕耘——的公司至今仍在按照其创立者所宣扬的价值观运转,虽然领导方式、公司愿景和目标都已打上了新时代的烙印。举例来说,罗伯特·莱恩身体力行,倾注了将近 5 年的心血,将约翰迪尔的价值原则贯彻于公司的业务经营之中,以期使公司在各个方面长期保持较高的运营水准。

在超过一个半世纪的经营史上,约翰迪尔并不是一个完美无瑕的公司,错误是不可避免的。但是不论是顺境中还是逆境中获得的

经验教训,都巩固了公司的根基,使其能够更好地追求它的目标——日复一日地为用户、雇员和股东提供持久的价值。约翰迪尔成功的秘密是本书的主要内容,正是这些品质使得约翰迪尔在几十年中取得了如此骄人的业绩,也正是这些品质共同造就了约翰迪尔的成功之道。

目录

前言/ 1

第一章 传承文化/ 1

尽管约翰迪尔在全世界都取得了良好的业绩,但它的文化得以完好保存的原因是,它的一只脚始终牢牢地踏在中西部的土地上。对于这一点,没有人会质疑。

第二章 质量至上/ 27

“我们因质量而闻名,是因为我们总是能一次就成功吗?”莱恩说,“不幸的是,我们并非如此,因为事情通常没有这么简单。但是即使我们不能一次就成功,人们也知道我们会一直为我们的产品提供支持。这就是约翰迪尔做事的方式。顾客们通过多年的经验了解到了这一点。”

第三章 以创新带来变化/ 39

“一派胡言,”迪尔回答道,“客户不是非得买我们制造的产品。我们必须不断改进工艺,否则就会失去市场。”

第四章 永葆诚实/ 57

现在,诚实可能比以往任何时候都要重要,但是它并非由美国当前的商业形势左右,它的重要性完全是由约翰迪尔自创始以来的经营方式决定的。

第五章 永恒的承诺/ 69

“人们相信迪尔公司会为其产品提供支持，”约翰迪尔的管理人员山姆·艾伦说，“因为人们年复一年地看到我们这样做。在这些年里，有那么多故事被人们传颂。公司对质量的承诺无所不在。你会听到这些故事，并说，嗯，这就是约翰迪尔做事的方式。”

第六章 建立一家与你的产品同样伟大的公司/ 87

如果我们的公司不能得到改善，就会被其他公司吞并。

第七章 树立品牌/ 111

“有很多人将我们看作一部美国志，”公司管理人员山姆·艾伦说，“我们会非常小心，不希望做出任何冒犯我们的核心客户的事情。我们必须善于自我保护，这样才不会丧失我们在 168 年中建立起来的地位。”

第八章 所有的关系都必须是双赢关系/ 129

“人们曾经有过很多忧虑，”约翰迪尔经销商鲍勃·波顿斯坦纳说，“我们认识到这带来了更多的机会。我们坐下来，说，‘我们怎样从中受益。’”

第九章 凭借根本优势努力成长/ 143

当农业领域的增长放缓时，约翰迪尔医疗保险部门很自然地想到：我们是否可以利用我们的优势，并将其转变为公司成长的机会？回答是肯定的。约翰迪尔医疗保险部门开始在约翰迪尔社区的传统客户圈之外寻求重大发展。

第十章 持久的业绩/ 157

“我们的工作经营一个伟大的公司，无论在什么市场条件下，”莱恩说，“这无疑使约翰迪尔的传统步上了一个更高的台阶。”

附录 A 约翰迪尔历任领导人/ 167

附录 B 约翰迪尔历史大事记/ 173

附录 C 约翰迪尔绿色公告/ 181

附录 D 约翰迪尔战略/ 187

附录 E 约翰迪尔公司/ 193

致谢/ 198

按语/ 202

译后记/ 204

尽管约翰迪尔在全世界都取得了良好的业绩，
但它的文化得以完好保存的原因是，它的一只脚始终牢牢地踏在中西部的土地上。对于这一点，没有人会质疑。

第一章 传承文化

优秀企业最显著的特点是，它们都有一种与时俱进的独特文化，对于恪尽职守的企业员工来说，这种文化是他们永恒的信念。在约翰迪尔，了解企业文化就是了解这个企业的发展史，了解这家168年前在美国中西部以制造单铧农耕犁具起家的公司，是如何发展成一家拥有众多产品和服务的全球化公司，并被其客户和仰慕者视为可靠、信赖和价值的标志。

从本质上看，约翰迪尔的文化植根于土地，并通过其员工身上具有的耕耘者的价值观得以体现，最终形成了一套卓越的运营准则，从公司的最高领导层到最基层的员工一直贯彻着这些准则。在约翰迪尔，工作是如何完成的比仅仅完成工作更加重要。不论是涉及顶级农业、林业、建筑、草坪和场地管理设备的设计、生产、销售和服务，还是信贷申请的处理，约翰迪尔的员工们都知道，任何决策和行动都必须以如下原则为准绳：诚实、公平待人，对公司的产品和服务给予支持。

这种“以正确的方式做事”的原则是公司创始人约翰·迪尔制定的，多年来一直被严格地遵守着，尽管由于各种因素，公司的员工已经换了一代又一代，但其最主要的、坚实的基础，领导层的连续性