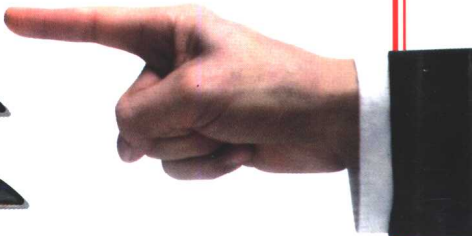


超级畅销书《首先，打破一切常规》的作者
柯特·科夫曼的最新力作



由此， 踏上 成功之路



(美) 柯特·科夫曼
(美) 加布里埃尔·冈萨雷斯-莫利纳 著
(中) 方晓光

基于对
1000万客户、
300万员工
和20万经理
的研究

Follow This Path

How the World's Greatest
Organizations Drive Growth
by Unleashing Human Potential



机械工业出版社
China Machine Press

由此， 踏上 成功之路



(美) 柯特·科夫曼(Curt Coffman)
(美) 加布里埃尔·冈萨雷斯-莫利纳(Gabriel Gonzalez-Molina) 著 方晓光 译
(中) 方晓光

**Follow
This Path**
**How the World's Greatest
Organizations Drive Growth
by Unleashing Human Potential**



机械工业出版社
China Machine Press

Curt Coffman , Gabriel Gonzalez-Molina . Follow This Path: How the World's
Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Potential.

Copyright © 2002 by The Gallup Organization.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by
China Machine Press/ Huazhang Graphics Inc.

This edition arranged with Warner Books, Inc., New York, USA through Arts &
Licensing International ,Inc., USA.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Warner Books, Inc. 通过 Arts & Licensing International,
Inc. USA授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以
任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2003-3150

图书在版编目 (CIP) 数据

由此, 踏上成功之路 / (美) 科夫曼 (Coffman, C.) 等著; 方晓光译. - 北京:
机械工业出版社, 2003.9

书名原文: Follow This Path: How the World's Greatest Organizations Drive
Growth by Unleashing Human Potential

ISBN 7-111-12628-9

I. 由… II. ①科… ②方… III. 企业管理: 人事管理 IV. F272.92

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第060414号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 李文静 版式设计: 刘永青

北京牛山世兴印刷厂印刷 · 新华书店北京发行所发行

2003年9月第1版第1次印刷

787 mm × 1092mm 1/16 · 14.75印张

定 价: 29.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线电话 (010) 68326294

中文版序

2002年“五·一”，深圳举行了一次“汽车嘉年华”活动。作为活动的一部分，我们中国盖洛普公司与当地一家知名的汽车杂志合作，对市民进行了一次题为“我最喜欢的汽车”的调查。其中问到这样一个问题：“您在购车过程中，从什么渠道获得所需信息？哪类信息对您的购买决策影响最大？”被访者的回答既不出我们所料，又发人深省。他们列举了诸多渠道，例如广告、报纸、专业杂志、车展、互联网等，但大部分人说，这类信息虽然重要，却不是他们购车的主要依据。他们告诉我们，无论获得多少间接信息，他们在拍板之前，都要做两件事：一是听现有车主介绍；二是试驾。

不久后，我赴深圳主持调查结果发布会，其间接受了深圳电视台的采访。采访快结束时，记者问：“方先生，通过这次调查，您对汽车界有什么忠告？”我想到上述问题，便说：“我在为汽车业作咨询服务时，一直在研究汽车的营销策略问题。汽车营销究竟从什么时候开始？消费者们在告诉我们，从卖出一辆车以后开始。”看到记者不解的表情，我解释道：“购买汽车属于一种高投入的决策过程。消费者会尽可能搜集各方面的信息，以求收益最大化。然而，目前中国车市的信息是严重不对称的，而消费者处于明显的弱势。面对不利局面，消费者会尽力弥补。向车主咨询和试驾

就是他们了解真实情况的主要手段。既然如此，厂家千万不要以为车子卖出去就万事大吉。恰恰相反，真正的营销工作刚刚开始。因为说穿了，营销的核心是什么？是口碑。有研究表明，如果你满足了一名顾客，他会告诉50个人。而如果你得罪了一名顾客，他会告诉250个人。如今，汽车业的竞争日趋激烈。厂家在大打车型、价格、渠道和广告战时，切勿忘记，营销的最终对象是活生生的消费者。如何把他们侍候好，让他们不仅买你的产品，而且当你的义务宣传员，才是持续获胜的真功夫。”

其实，我自己就有过一段类似的经历。我去年初买了一辆国内大厂生产的新型轿车。总体上，车子的表现还过得去。但是，与厂家的宣传相反，它并不省油。我为此打过服务热线，但接电话小姐不仅说不明白，而且态度冷淡。也巧，正好有位朋友看上这车，特来咨询。我没好气，抱怨了一通。对方听后，立刻放弃原计划，买了别的车型。

其实，车市如此，其他产品和服务何尝例外？想必各位读者在消费过程中，都有过各种愉快和不愉快的经历，并会情不自禁地为某个品牌或厂家唱赞歌或说坏话。如今不比从前，中国的市场大大丰富了。根据有关部门近年对数百种商品的跟踪调查，少部分供求平衡，大部分供过于求，没有一样供不应求。买方市场的形成，使所有商家都觉得生意难做。你死我活的竞争，很快教会了我们各种绝招。广告，我们有“标王”；降价，我们赔血本；炒作，我们拉上媒体，敢把牛皮吹上天。相比计划经济时代，我们现在的市场意识和运作的确高明许多。但相比国际一流的企业，我们不过是掌握了一些技术层面的皮毛。为什么？因为总体而言，我们不懂营销。我们用太多的精力去卖东西，却无暇顾及营销的核心任务——品牌建设和管理。我们的许多商品和服务只能说有一个牌子，而算不上有品牌。我们往往只见产品价格这些物，却不见顾客这群人。而对于人，我们往往只关注其理性需求——产品和服务的实用功能，而忽视其情感需求——使

用产品和服务所获得的感受。然而，感受更重要。

品牌有诸多属性，但其核心，用盖洛普的话来说，属于情感范畴。说到底，优秀品牌是煽情的。如何对消费者煽情，使他们“爱你没商量”？质量必须过硬，款式必须新颖，价格必须合理，网点必须便利。但这些仅仅是入场券。品牌建设靠的是真功夫，来不得半点投机取巧——必须通过一线员工持之以恒的优良服务，一个一个地去争取和保留忠实顾客，使他们有口皆碑。

如今，有一个时髦的说法，叫做“情感经济”。我理解，“情感经济”有两层含义。其一，随着生活水平的提高，人们的消费越来越非物质化。曾几何时，我们最渴望的，是“几大件”。现在，“几大件”仍然是许多人的目标，只是内容变了，从电器变成了住房和汽车。与此同时，不少人在基本的物质需要得到满足后，纷纷花钱买“体验”。于是，教育、旅游、娱乐和健身等行业成为新的经济增长点。即使原本纯粹的物质消费，也在日益情感化。汽车和手机不仅为了代步和通信，还为了表达个性。到“星巴克”与其说是去喝咖啡，不如说去找感觉。其二，关注情感的心理学进入了崇尚理性的经济学。经济学家历来假设，消费者在纯粹理性的基础上决策。心理学家则根据脑科学和行为研究指出，消费者的决策既基于理性思考，又受到情感制约。而由于信息不对称等原因，情感往往超过理性。

“情感经济”的到来引发了一场管理的革命。“人本管理”大行其道。产品、技术、价格、渠道、流程依然重要，但日益成为“惩罚因子”。就是说，做好了，至多让你出场；做不好，你就出局。那么，什么让你出彩呢？人本管理的专家告诉我们，对内培养敬业的员工，对外培养忠实的顾客。把内外人的工作做好了，你就获得了“奖励因子”。就是说，做不好，你未必出局；做好了，你肯定出彩，而且别人学不去。而做人的工作，既要晓之以理，更要动之以情。

长期以来，盖洛普公司潜心研究消费者和员工的意见、态度和行为，

对“人本管理”形成了独到的见解，并发明了有效的工具。我们的核心理念，被归纳为“实现企业效益最大化的盖洛普路径”。其基本思想是：在其他条件给定的前提下，软数据驱动硬数据。所谓硬数据，就是企业经营的财务结果。在“盖洛普路径”上，分别表现为“可持续增长”、“实际利润增长”和“股票增值”。无庸讳言，硬数据是企业业绩的终极指标。何谓软数据？“软”指的是人的态度和行为，而数据是对其进行科学测量的结果。在“盖洛普路径”上，分别表现为“发现优势”、“因才适用”、“优秀经理”、“敬业员工”和“忠实顾客”。我们认为，在其他条件给定的前提下，优秀经理帮助员工发现优势和因才适用，继而达到敬业；敬业员工培养和保留忠实顾客；而忠实顾客推动企业增长、利润和股票增值。简言之，“盖洛普路径”旨在帮助你赢得企业管理的“奖励因子”。

既然是数据，就必须测量。而既然要测量，就必须有科学的工具。盖洛普对“人本管理”的重要贡献，是三个测量工具。其一叫做“优势识别器”（StrengthsFinder³⁴）。盖洛普认为，每个人都有优势，即能持久地把某件事做得近乎完美的能力。优势由才干、技能和知识组成。其核心是才干，即“个人所展现的自发而持久的并能产生效益的思维、感觉和行为模式”。“优势识别器”把五彩缤纷的人类才干总结为“奋斗”、“思维”、“交往”和“影响”4组共34个主题，并通过180对陈述对个人进行测试，继而发现其5个标志主题。盖洛普强调，员工敬业是企业一切业绩的基础，而识别自身优势，并找到发挥优势的岗位是员工敬业的基础。

然而，除了识别和发挥个人优势外，员工敬业还需要另一个条件——优秀经理的管理。盖洛普认为，经理的核心职责，就是创造和保持一个有利于员工敬业的工作环境。那么，良好的工作环境有什么特点？每个经理在完成其核心职责上做得如何呢？对此，盖洛普发明了第二个测量工具，叫做“Q¹²”。“Q¹²”从12个维度测量一个企业的经营单位（部门或班组）的工作环境和员工敬业度。凡是充分体现这12个陈述的部门或班组就是一个

具有良好工作环境的优秀经营单位；凡是对这12个陈述充分认同的员工就是一名敬业的员工。企业领导的一个重要目标，就是保持和增加这样的单位和员工。

员工在优秀经理的管理下实现敬业，固然重要，但本身并不是目的。企业管理的核心是营销，营销的核心是品牌，而品牌的核心是顾客的口碑。盖洛普发现，要赢得口碑，有很多条件，但最重要的是员工与顾客之间良好的人际互动。通过敬业员工去争取和保留忠实的顾客，这才是目的。那么，忠实的顾客有什么特点？换言之，要使他们对你有口皆碑，需要满足其什么心理和情感需求？对此，盖洛普发明了第三个测量工具，叫做“CE¹¹”。“C”指的是顾客（customer）；“E”指的是忠实（engagement）；“11”就是争取忠实顾客而必须达到的11个情感结果，它分为“L³”（忠实的3个维度）和“A⁸”（情感依附的8个维度）两个部分。而“A⁸”又分为“信心”（confidence）、“诚信”（integrity）、“自豪”（pride）和“激情”（passion）4个层次及其所属的8个侧面。其最高境界是“激情”。一如上述，就是通过不仅满足顾客的理性需求，而且满足其情感需求，让顾客爱你没商量——“无法想象世界上没有你”。

我常说，盖洛普的管理理念，可以归纳为两个“M”的互动。其一是测量（measurement），其二是管理（management）。我们说，管理需要测量，测量为了管理。只不过我们所关注的，是软数据的测量和管理。在当今的世界，软数据越来越为人们所重视，即使历来最关心硬数据的投资银行界，也不例外。为什么？因为时代变了。随着知识经济的发展，最有价值的工作是以人为本的，而最有价值的员工是以知识和创新能力为生产工具的。他们不是简单地找饭吃，也不是简单地找稳定，而是执著地找发展。既然如此，企业的管理者能用产业经济的老办法，漠视其情感需求，一味实行管、卡、压，而无须担忧人才流失吗？同理，随着情感经济的发展，最有价值的顾客所追求的，不再是简单的物质满足，而是更高层次的情感

VIII

满足。既然如此，企业的管理者能继续见物不见人，只管卖货，而无须顾及顾客的感受和口碑吗？

关于员工敬业度的建设和管理，以及个人优势的发现和定位，盖洛普分别于1999年和2000年出版了两本畅销书《首先，打破一切常规》和《现在，发现你的优势》（中国青年出版社于2002年出版）。现在，我们把盖洛普的第三本管理畅销书《由此，踏上成功之路》介绍给读者。本书有别于前两本，对盖洛普路径进行了全程阐述，并提供每个阶段的管理指南。我们相信这本书能对大家有用。



联想集团总裁兼CEO杨元庆专文推荐

以人为本 基业长青

进入新世纪，我和同仁们都在思考和讨论一个问题：我们真正的追求应该是什么？历经IT产业的萧瑟冬天，我们开始逐渐清晰了自己的使命，要把联想做成一家基业长青的公司——为客户提供卓越的信息产品和服务，使人们的生活和工作更加简便、高效和丰富多彩；为员工创造发展空间，提高工作生活质量；为股东带来长远利益；最后是服务社会的文明进步。

清晰了我们将长久为之奋斗的使命，自然令我们感到倍受鼓舞。鼓舞之余，又一个现实的问题摆在我们面前：我们如何才能实现自己的追求呢？就这样，我们开始着手设计如何把联想从优秀公司变为卓越公司的道路。

在设计未来之前，我们首先回顾了走过的道路。回看这么多年的发展，联想一直秉承“人本管理”的经营理念，强调干部要善于带好队伍，倡导员工把个人追求融入到企业长远发展之中，要求员工服务客户时注重客户体验、使客户获得超出期望的满意等等。非常有趣的是，联想的这些经营理念与《由此，踏上成功之路》的观点不谋而合，这条成功路径不仅指导联想取得今天的成就，还将引领着我们实现基业长青的使命。正像这本书的作者所指出的那样，通过优秀经理来培养和保留敬业的员工，敬业的员

工来培养和保留忠实的客户，忠实的客户最终推动了公司的业绩、利润和股票持续增长，这是任何想达到优秀或卓越的公司的必经之路。

人本管理，对大多数的企业管理者来说，已经不是新名词。但是，当我们谈到人本管理到底是什么时，我们大多是见仁见智，思路非常开阔。而谈到具体如何实行人本管理的时候，大家往往面面相觑，不置可否。联想集团这么多年的经营管理过程中，一直都非常强调以人为本，每个阶段都在不断总结人本管理的方法。但毕竟，这是一种靠经验和感悟的做法，在联想的过去也许是适合的，对于一个志在基业长青的企业来说，不仅需要清晰的人本管理理念，还要有科学的管理方法和实用的管理工具，惟有如此，才能使我们的人本管理真正变成企业的核心竞争力，变成企业基业长青的基石。

可喜的是，《由此，踏上成功之路》从行为科学、心理学等角度，用大量的事实和数据对人本管理进行了系统的阐述和论证，形成了一个基于“情感经济”的人本管理理念。这本书给我印象最深的是人本管理的关键在于“情感管理”，企业通过情感管理来驱动员工敬业和客户忠实，给企业带来源源不断的增值，最终为企业铺平了从优秀走向卓越的道路。可贵的是，这本书没有仅停留在理念阐述的层面，而是着重介绍了盖洛普发明的人本管理评测工具和管理方法，例如Q¹²（用来评测员工敬业度）和CE¹¹（用来评测客户忠实度）等。对于人本管理，既有系统理念阐释，又有可操作的方法和工具，把人本管理的艺术性和科学性有机地结合了起来。我想，这正是这本书的实用价值所在。

企业在应用这本书的管理理念和方法的时候，应注意结合企业自身的实际状况，在具体的管理情景中去检验和完善，逐渐变成适合自己 and 属于自己的管理模式，这样才能发挥其应有的价值和效益。联想在引进这本书

介绍的员工敬业度管理方法的时候，正是本着这样的原则在努力实践。

值得一提的是，这本书给了我们一个非常鲜明的启示：我们正在步入“情感经济”的时代，“人本管理”将是大势所趋。对企业来说，实施人本管理将促发一场变革，即对传统观念和管理做法进行变革。变革需要上下对话、全员参与，需要一定时间和耐心。《由此，踏上成功之路》不仅给我们展示了美好前景，也给予了必备的方法和工具。

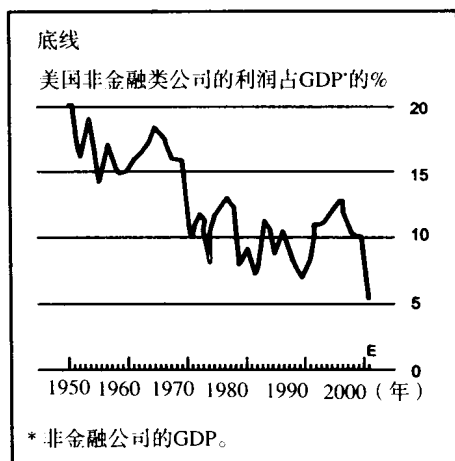


盖洛普公司董事长兼CEO詹姆斯 K. 克利夫顿

推 荐 序

最近一期的《经济学家》刊登了一幅两英寸见方的图，我看后一直感到寝食不安。图虽然既小又简单，但在我看来，却讲述了有史以来一个最发人深省的商业故事。我想不通，为什么美国所有的报纸不在头版转载它。

也可能大家都明白，只有我一人蒙在鼓里。以下就是这张图：



资料来源：J.P.摩根公司商务部；《经济学家》2001年12月8日第65页。

你和我都不必把这幅图送到研究部去翻译。很显然，它所描述的是过去50多年来，美国所有的非金融类公司的利润率走向。你只需用一点数学知识，就能测出，美国的资本主义什么时候就会破产。

摆在你眼前的，是一股势不可挡的力量，正在一步一步地把美国公司的利润挤干。它就像一头怪兽，向我们每个人咄咄逼来。是的，我们大家都有过春风得意的好时光，当时，我们的产品无人能比，我们的市场份额坚不可摧，我们打遍天下无敌手。造成这种形势的原因很多，可能是因为我们完成了一项天才发明，也可能是因为我们赶在别人前面在关键地段开了比萨饼店，还有可能是政府的规定顺了我们的意，让我们赚大钱。

曾几何时，美国做民意调查的只有盖洛普博士。由于仅此一家，它财源滚滚。可现在，美国有5 000多家公司从事此行，其所用方法大同小异。无数其他行业的情况相同。我记得，盖洛普的咨询电话费一度高达每分钟30美分，做一次10分钟的电话访谈，我们要付给AT&T公司3美元。我们现在付给MCI公司的电话费是每分钟3美分，一次10分钟访谈的成本从3美元降为30美分。

由此派生出一个令人恐惧的问题：我们究竟是管理顾客的高手，还是在公司开会时夸夸其谈，到了关键时刻却黔驴技穷，只会砍价？这幅小图的“故事”在于：你完成了伟大发现，发明了拳头产品，夺取了丰厚利润，然后却沿着刀峰般的山脊迅速溜到谷底。

总之，这张小图讲述了许多故事——每个故事都令人毛骨悚然。

让我们回到电话业。20年来驱动这一行业的，究竟是AT&T、MCI，以及Sprint的高超营销和领导，还是MCI分割了老贝尔一度独享的暴利？世通公司后来居上，是不是因为它的总裁更善于砍价，继而在刀锋上生存得更久？20年的电话战说穿了是不是一场控制下的砍价大战？汽车、电脑、零售，如此等等，是不是都这样？

最近，我们都练就了一身“砍价”的硬功夫。25年前，我们对此还一窍不通。于是，我们仔细聆听爱德华·戴明博士和约瑟夫·朱兰博士的教诲。他们教会我们如何通过“减少变化”来大大降低生产成本——真是聪明至极。我们支持这一运动，因为这样我们就能继续砍价。它延缓了我们

在刀锋上的下滑。

我们也进行了“流程再造”，而且卓有成效。在盖洛普公司，我们通过运用有关公司领导的两大创新理论，也省下了大把的银子。

我们很快就学会如何砍价，但是，对于如何增加利润率，我们却什么都没学着。对此的无知很快就导致一种挥之不去的绝望，伴随着沿着刀锋下滑的老总们。说真的，2002年初，我一边记下这些感想，一边在琢磨，可能就是这种绝望导致眼下泛滥成灾的假账丑闻。有时，如果压力太大，我们可能都会在道德上扛不住。我们的绝望源于对赔本的恐惧，而不是因为我们天生就是贼。面对沿着刀锋下滑的压力，病入膏肓的公司终于败下阵来。很显然，坑股东比坑客户要容易得多。

问题终于水落石出：面对无情的竞争，我们无法通过正常的经营来维持利润率。问题的根源何在？在于完全建立在价格基础上的顾客关系。如果你与别人的惟一不同是价格，那你卖的就是大路货。

出路何在？你必须与顾客建立一种超越价格的关系。否则，你就会陷入困境，然后“突然”破产。

没错，你应当把削减成本和流程再造的最新绝招用足，从而最大限度地提高效率。但是，这些绝招并不能长期确保你的利润率。

如上所述，面对眼下时髦的花招，如减价让利、做花账或坑股东，最终的出路都将是建立以顾客为中心的管理模式，在不减价和不做假账的前提下，保持和发展顾客群。

你的企业能否成功，并不取决于你对经济学、组织发展学或营销学的造诣，而取决于你对心理学的理解：每个员工如何对待你的公司，如何对待你的顾客。

请你扪心自问：为什么有的员工面对外界高薪的诱惑，能不为所动，安心工作？为什么有的员工天生就知道如何处理顾客的抱怨，而从不得罪他

们？为什么有的顾客对在家门口抢你地盘的商店视而不见，偏要多走几里地来光顾你的铺子？如果你不会回答这些问题，你就无法保持高利润率。

换一种说法，你必须释放人性的威力，否则，你就会继续沿着刀锋滑下去。

50年来，美国经济创造了奇迹，靠的是非同凡响的革新和创业。虽然这有不可替代的价值，但是，在竞争空前激烈的新时代，除非我们发现一种新的方法来管理人性，否则我们就会南辕北辙，陷入利润递减的怪圈。

这本书所说的，正是这一点。它描述了领导者建立强大、持久和诚信的组织必须采取的步骤。它通过破译人性的密码，为你的企业奉献了一条全新的“路径”，作为你的指南。请你快来读这本书，追随这条路径，以全新的领导姿态，率领你的企业再创佳绩。



优秀的组织之所以持续增长和盈利，是因为它们做了其他组织不做的事情：它们最大限度地发挥员工独特的内在才干，继而建立与顾客的紧密联系。它们深知，要想永久增强竞争优势，惟一有效的途径就是开发人力资源。

感到惊奇吗？是的。

与商业常规背道而驰吗？毫无疑问。

成功吗？理所当然。

这会改变你对员工和顾客的看法吗？如果你想与优秀组织一起盈利和发展，并与它们竞争，就必须这样。

变革的时候到了

如果你没有注意到，我们就想提醒你，就员工和顾客而言，世道已经变了。在当今的工作单位，员工已不像过去一样，听从同一个指令齐步走，例如：完成学业，然后找一份待遇丰厚的稳定工作；拼命工作，确保自己和家人衣食不愁；勤奋、自律、负责，加上愚忠。

一名电缆修理工回忆说：