

Plain Talk Lessons from a Business Maverick

Plain Talk Lessons from a Business Maverick
Plain Talk Lessons from a Business Maverick
Plain Talk Lessons from a Business Maverick
Plain Talk Lessons from a Business Maverick
Plain Talk Lessons from a Business Maverick
Plain Talk Lessons from a Business Maverick
Plain Talk Lessons from a Business Maverick
Plain Talk Lessons from a Business Maverick

《财富》“全球最受赞赏公司”
上榜企业总裁讲述的公司故事

小总裁大企业

成功企业=70%文化+30%技术

肯·艾佛逊 著
Ken Iverson
With Tom Varian

1.263

广东经济出版社



小总裁 大企业

成功企业=70%文化+30%技术

肯·艾佛逊 著 Ken Iverson
汤姆·瓦利安 (Tom Varian) 协著
郭颐顿 杨彦恒 译

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

小总裁, 大企业/肯·艾佛逊 (Ken Iverson) 著. —广州: 广东经济出版社, 2002.1

ISBN 7-80632-317-1

I. 小… II. 艾… III. 钢铁工人-工业企业管理-经验-美国 IV. F471.263

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 094053 号

PLAIN TALK

Lessons from a Business Maverick

Copyright©1998 By Ken Iverson

Authorized translation from the English language
edition published by John Wiley & Sons, Inc.

Simplified Chinese Language Copyright©1998

简体中文版由 John Wiley & Sons, Inc. 独家授权

版权所有, 翻印必究

本书初版原名《实话实说》, 敬请读者不要重复购买。

出版 发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团股份有限公司
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	850 毫米×1168 毫米 1/32
印张	5.75
字数	115 000 字
版次	2002 年 1 月第 1 版
印次	2002 年 1 月第 1 次
印数	1~5 000 册
书号	ISBN 7-80632-317-1 / F·153
定价	12.00 元

如发现印装质量问题, 影响阅读, 请与承印厂联系调换。

销售热线: 发行部 [020] 83794694 83790316 邮政编码: 510100

(发行部地址: 广州市合群一马路 111 号省图批 107 号)

网址: www.sun-book.com

传统产业从事知识管理的典范

台湾大学工商管理系教授 洪明洲

知识管理并不是高科技产业的专利，传统产业也应该做知识管理。

美国著名的钢铁公司——Nucor，是传统产业做知识管理最成功的公司。了解 Nucor 如何从事知识管理，大致就掌握了知识管理的实务操作方法。

过去三十年来，Nucor 是最创新且成长速度最快的钢铁公司。从 Nucor 前总裁、现任董事长 Ken Iverson 的自传《小总裁，大企业》一书中我们可以看到，Nucor 实施知识管理，所倚重的不是信息科技，而是一套鼓励员工不断创造价值的制度与文化，马立兰大学的 Gupta 教授称之为组织生态 (social ecology)——由人直接控管与操作的社会环境。

Gupta 教授说，有良好的组织生态，即使像 Nucor 这样的传统产业，生产有形的钢铁，公司有庞大的固定资产，它也能成为一个与高科技厂商一样的“知识机器” (Knowledge machine)。

1960 年，美国钢铁工业已经面临许多的问题，例如：需求的减少、其他物质的替代 (例如：铝)、外来的竞争者、紧张的劳

资关系、美国经济获利增长最差的报告记录等。但 Nucor 在这样的问题工业中超过三十年不受影响，并且在没有并购的情况下，一年的销售增长率达到 17%，平均一年的股东报酬率超过 20%。

Nucor 惊人的成功不能以产业结构来解释，Nucor 的成功在于通过发展及不断提升三个专长来达成：

一、知识创造

Nucor 的成功在于知识创造，源自于公司组织生态的三个要素：1. 卓越的人力资本；2. 高动能的薪资奖励制度；3. 高度的授权（包含容忍失败和极高的责任感）。

Nucor 能够获得卓越的人力资本，在于将工厂建造在乡下地方，有勤劳苦干的劳工，并能提供最高的薪水来吸引每一项工作最优秀的求职者。公司可以使用严格的评选标准来雇用诚实、奉献、目标导向、自律的人。

Nucor 建立在持续投入各项技能及在职训练的基础上，透过高动能薪资奖励制度来诱发员工对新知识的需求——从生产线员工到 CEO，这样的奖励制度，薪资是没有上限的，这个薪资奖励的结构，促使管理者和公司高层主管可以获得更多的报酬。

无论何时，Nucor 鼓励员工工作实验，它让员工在自主负责的条件下，进行必要的实验。Ken Iverson 说：“我们试着不断地告诫员工，我们不是所罗门王，做决策必然犯错。好的管理者也有可能做错决策，一位普通的管理者，他会做 50% 的正确决策及 50% 的错误决策。而一个优秀管理者会做 60% 的正确决策，40% 的错误决策。但是，只要不要重复做相同的错误决策，就是好主管。”

二、知识取得

要成为第一个进行采用突破性技术的公司，在过程中总是会有风险，特别是对资本密集的钢铁工业。Nucor 却能不顾这些风险，不但成为美国第一家采用小型炼钢技术的公司，也是全世界第一家利用小型炼钢技术做成卷钢和铸铁的公司。Nucor 公司惊人的成功在于技术的取得及它的专业、理念及行为。因为 Nucor 允许每一个员工去找寻更好更有效的方法来制造钢铁及其他相关的产品，它的第一线员工比其他钢铁公司的人更能掌握制造过程。

三、知识储存

公司经常因为大量员工的离职而损失他们的知识，Nucor 为保护公司的知识，坚守不景气中不开除员工的政策，以减少工作时间来取代开除员工，同时 Nucor 减少工时总伴随着“共享痛苦”计划：当减少工人薪资，主管的薪资也同时调降，而主管减薪的幅度一定比工人来的大。所以，不景气时，Nucor 的员工流动率是所有钢铁工业中最低的，公司反而能建立员工对公司的信任及尊敬。

四、知识分享

Nucor 公司透过三项任务结合知识分享与交流：确认时机知识分享、鼓励个人知识分享、建立有效率的传送管道、说服个人接受和使用他们所接收的知识。

1. 确认时机知识分享：Nucor 有系统地利用透明化的绩效资料来衡量公司里每一个工作团队、部门和工厂的绩效表现。每一个单位和组织总部不需要掩藏，而能分享彼此的知识。

2. 鼓励个人知识分享：Nucor 也流行去鼓励每个单位热心

的分享彼此经验，Nucor 相信在这样的基础下能激励组织中每一个阶层的团体。这样的激励能确保每个单一的高层主管，绩效对他或她的红利造成最小的影响。

3. 建立有效率的传输管道：

(1) 内部知识传输——Nucor 的目标是建立一个沟通社群，推广信任和开放式的沟通，让每个人有更多的机会与其他人交流。

(2) 外部知识传输——Nucor 使用以下工厂间的知识传输管道：第一，将所有绩效评估的资料定期分送给所有工厂的主管。第二，所有工厂的基层主管每年召开三次的会议，重新审查每一个设备的成效。第三，工厂基层主管、高层主管、机器操作员定期参观其他的制造厂。第四，了解在知识转移中必然存在的困难，Nucor 会从其他工厂挑选一些具有专长的人才过来协助。

4. 说服个人接受和使用他们所接收的知识：在 Nucor，公司很明确地告诉员工：不要尝试独自一个人独立创新，它运用以下两项制度鼓励合作创新：第一，公司的薪资奖励结构会反映出单独创造知识的成本很昂贵；第二，公司的绩效评估完全透明，让每个单位都能看到。换言之，Nucor 将工作场合改造成像鱼缸一样透明的工作环境，彼此毫无隐私。绩效较好者就能获得较高的报酬，绩效较差者，则会受到其他同事的排挤。

以上是我读《小总裁，大企业》的一点体会。其实，翻遍全书你都找不到“知识管理”这个词，这正反映了 Ken Iverson 的独特风格：没有一点华而不实的东西，一切皆以有利于企业发展为诉求。类似的例子，在这本薄薄的书中你还会找到许多。

管理无模式

北京工商大学经济学院教授 梁小民

随着网络热的消退，网络公司在裁员，9·11以后一些公司受创，又在裁员。繁荣时增人，衰退时裁员，已经成为许多企业经营管理的模式。然而，并不是所有公司都遵循这一模式。20世纪80年代初，当市场衰退时，美国的纽可钢铁公司(Nucor)并不裁员，而是高层领导与员工共同减薪，渡过这个难关。

纽可公司在许多方面都没有遵循我们所熟悉的模式，但它成功了。从1966年肯·艾佛逊执掌公司开始，纽可从一家濒临破产的小公司发展为今天的美国第三大钢铁公司，平均年增长率为17%，年销售额达到40亿美元，跻身《财富》500强，并荣登《财富》“全球最受赞誉的公司”榜。艾佛逊由于其卓有成效的管理和博大的胸怀而声誉四起，成为媒体追逐的管理明星和管理学院讲坛的常客。

艾佛逊把自己的经营管理之道和纽可的成长历程写成了《小总裁，大企业》一书。在这本书中，艾佛逊把纽可成功的经验归结为“70%的文化加30%的技术”。纽可企业文化的中心是不迷信任何管理模式，从自己的实际出发，走自己的路，形

成了自己企业的独特文化精神。

现代企业理论把企业劳资之间的关系定位为资本雇用劳动，劳动者处于受支配的地位，资本处于统治地位。由此种关系所建立的企业实行严格的等级制。这种等级制体现为企业的集权和巨大的收入差别。现实中的许多企业是按这一模式建立和管理的。应该承认，由于各种要素在生产中的贡献不同，重要性不同，承担的风险不同，企业内部又有计划经济的特征，这种管理模式也并非没有道理。但它的缺点之一是难以发挥全体员工的积极性，会产生美国经济学家莱宾斯坦所说的 X 无效率，即由于员工怠工引起的效率损失。所以，如何激励所有员工成为企业理论的中心之一。

纽可公司文化的核心是企业内的平等主义，它的观念不是资本雇用劳动，而是资本与劳动之间的合作。整个公司内从首席执行官到一线工人只有四个管理层级，所有的人一律一视同仁，包括总裁在内的高层管理者没有豪华的房车和专用停车位，没有任何特殊待遇，与工人在同一个食堂吃饭。各分公司经理有自己的决策权。当遇到困难时，不解雇工人，而是高层管理者承担最大的压力和最多的减薪。工人收入高，连孩子上学都有补贴。在这样一种平等的环境中，员工充满自豪感，工作热情高，真正把企业作为自己的事业。正是这种精神创造了纽可公司的辉煌业绩。平等出效率，这句话用于整个社会效果如何难以确定，但从纽可的情况看，在企业内确实是有几分道理的。平等的观念与做法是纽可独特文化的中心。这是它有别于其他企业的一个显著特点。

当前国际企业界崇尚越大越好。波音与麦道合并、康柏与惠普合并、奔驰与克莱斯勒合并等等，都是在努力把企业做大。一位有“台湾杜拉克”之称的管理专家也告诫中国企业家“一定要作老大”。国内一些大企业也在政府策划甚至强制之下进行合并，似乎“大就是好”已成为一种定式。纽可是一家钢铁企业，但艾佛逊坚持的做法是“小有小的好处”。他称赞西南航空公司正是以小而获得成功。纽可利用小的优势，以机动灵活、改革创新和低成本与大钢铁公司竞争，不仅生存下来，而且活得有滋有味。作为一家年产 800 万吨钢材的“迷你钢厂”，它们甚至生产出了只有大公司才能生产的扁钢，应用了薄板铸造技术，并第一个从事碳化铁的商业生产。

其实 700 名员工，年产 800 万吨各种钢材，名列《财富》杂志 500 强之中的纽可公司也并不算小。艾佛逊强调其小的优越性，是在于他按小企业的方法来管理企业。这里有两点值得注意，一是进行分权管理。全公司分为 8 家炼钢厂和 21 家分部，各自都有自己的独立决策权，总部的高层管理人员仅有 22 人，整个公司只分四个层次。当公司内的每个单位都有决策权时，小的优势就发挥出来了。二是不设研究与开发部，也没有总工程师队。大企业总是大而全，从研究开发到设备安装维修一律不求人。有一些小企业效益差也是因为犯了大企业病，追求“小而全”。纽可按小而专的方式管理，这就利用了社会服务，节省了成本。管理学家总强调企业内部研究与开发的重要性，这固然不错，但像纽可这样利用社会上的研究与开发能力，不也同样成功吗？

纽可的成功于它走出了一条适合自己企业实际的独特道路。它的许多做法与教科书或管理权威们讲的模式并不相同。世人以成败论英雄。所以，纽可的经验受到企业界与管理学术界的关注。但决不要把纽可的做法又作为一种可以照搬的模式。纽可的经验是敢于打破已有的模式，如果把它的经验又归纳为一个模式，就阉割了它的经验的精神。

学者们总爱把某些企业成功的经验总结为某种模式，上升为理论，写为专著，然后批发这种模式。许多企业家迷信这种模式，亦步亦趋地按这种模式做，结果是失败者多。艾佛逊正是在这种意义上嘲讽了那些学到若干模式而解决不了企业实际问题的 MBA 们。

从经验中总结出管理理论是重要的，这些理论反映了管理中的某些共同规律，但把这些理论作为普遍适用的模式就错了。各个企业的情况千差万别，没有任何一个模式能概括出丰富多彩而又在不停变动中的现实。管理企业是无固定模式可以照搬的。那些把自己的模式说成放之四海而皆准的专家都是有意或无意的骗子。从实际出发，灵活地运用各种管理理论与别人成功的经验，是纽可的成功之路，也是管理企业的灵魂。

如果我们不把这本书中所讲的纽可成功经验作为模式，而是从中吸收对自己有益的东西，并在此基础上创造出自己企业成功的经验，那么，读这本书就有意义了。正出于这种原因，我建议中国的企业家、尤其是国有企业的老总们“活学活用”地读读这本书。

序

关于肯·艾佛逊，我已经写过五六本书了。但是我不知道自己是在写他。我以为自己写的是领导作风。然而当我读了《小总裁，大企业》之后，我才意识到，肯在很多方面，都像是我所描写的抽象的领导，但是在这里，他却是一个有血有肉的领导。

肯·艾佛逊几乎直觉地贯彻了我所提倡的全部理论。比如我说：“优秀的领袖必须给群众一个梦，一个有截止期限的梦。”肯所塑造并领导的纽可（Nucor），上上下下充满了难能可贵的雄心壮志，以及干一番事业的坚强决心。

我还说：“领袖必须善于营造这样一个社会气氛，必须欢迎观点不同的创见，必须使人人都愿意冒险。”我已经看到了这么一个气氛。那就是纽可。《小总裁，大企业》带领我们详细领略了这么一种率真的企业文化。

我还说：“军阀主义的、指挥控制式的领导作风，是一个时代错误。旧领导作风向新领导作风的转变，对任何机构的最高领导层来说，都是一个挑战。”如果可以当一次事后诸葛亮的话，那么当初我应该加上一句，“除了纽可以外的任何机构。”

小 总 裁 ， 大 企 业

35 年来，肯绝对没有实行（也绝对没有容忍）指挥控制式的领导作风。在这一方面，以及其他许多方面，他和他的纽可同事们长期实行的领导作风，现在成了人人效法的榜样。事实上，肯的这本书，在很多方面印证了我所倡导的领导作风：

“今天的领导，必须对在公司中拥有股份的群众的看法保持敏感。他必须意识到，每一位员工，都可以对公司目标的完成做出特殊的贡献。”

“优秀的领导者同时必须是优秀的追随者。领导者和追随者具有某些相似的特点，如耐心倾听、与同事精诚合作，共同解决挑战性的问题。”

“专业化的管理，是希望和优秀管理之大敌。我认为，我们需要的，如果有这种需要的话，是知识广博的‘通才’。我认为，管理学院对‘专才’的强调，实在是太过分了一点。分工过细，只能对机构带来危害。”

在阅读《小总裁，大企业》的时候，你首先应当对你心目中的理想领导形象进行反思，然后作好准备，去体验那些相似得令人吃惊的发现。

华伦·本尼斯（Warren Bennis）

南卡罗来纳大学

马歇尔工商管理学院

工商管理名教授

《组织天才》之作者

鸣 谢

我需要感谢的人太多了，因此无法在此逐一列举。首先我要感谢对这本书感兴趣的约翰·威利父子出版公司。吉姆·柴尔兹激起我的写书欲望的第一人。雷纳纳·梅尔斯对本书的付梓出版，尽了全力。吉姆·赫拉瓦塞克在本书的写作过程中，不断地给我启迪，并且帮我删掉了那些无关的部分。汤姆·瓦利安更是神通广大，一手包办了讲演、录音、采访和备忘录的整理工作，并对我们公司的宗旨和作法，进行了完整的反思。

我还必须感谢所有参与采访和评价的组可人。他们才是本书真正的主角。

目 录

传统产业从事知识管理的典范	洪明洲
管理无模式	梁小民

序	i
鸣谢	iii
引子	1

我将描述我们是怎样将纽可从一个默默无闻的小公司，发展成今天这样一个在美国钢铁行业中位居第三的大公司的全部过程。

第一章 崇高的事业	9
----------------------------	----------

我们所做的，是将经理和工人的利益天生就截然不同的陈见抛在一边。我们的经理和员工携手并肩，追求着一个共同的目标：长期生存。

第二章 相信你的直觉	21
-----------------------------	-----------

由于我们把这么多的自治权交给了我们的经理和员工，有些人就把我描绘成了一个“放权吹鼓手”。

第三章 摧毁等级制度 43

为了培养员工的进取精神，管理顶层花费的钱财，高达数百万美元之多，然而员工的进取精神，又遭到那个管理顶层的不断打压。

第四章 进步的引擎 67

许多经理因为责任重大而感到压力重重，而许多员工则因为工作缺乏挑战性而感到无所事事，这是现代企业中最大、也是最可怕的一对矛盾。

第五章 荣辱与共 85

在我看来，绝大多数的经理对公司应从给员工的工资津贴中得到什么样的回报的问题认识不足。

第六章 小有小的好处 103

纽可和其他《财富》500家大公司的另一个关键区别在于：我们并不热中于从名牌大学招募员工。

第七章 风险和冒险 121

如果公司上下静如死水，没有新计策、怪思想流动，我的心里就会觉得怪难受的。

第八章 伦理高于政治 139

在经商的过程中坚持伦理道德标准，往往是很不容易的。但是不管它做起来有多么困难，你也必须去做。

目 录

第九章 金玉良言 149

我们力图把注意力放在真正有意义的东西上，比如最终业绩和长期生存。

结语 医治庸才 MBA 的药方 155

从名牌管理学院毕业的 MBA，在我们这里运气一直不佳。问题的部分原因，就在于部分 MBA 进入管理领域的目的有误。