

MEI GUO QI YE JIA CHENG GONG JING YAN

致富秘诀——

美国企业家
成功经验



12

致富秘诀—美国企业家成功经验

中国科学院人才交流服务中心编译

北京科技出版社出版

(北京花园路3号3号院)

军事学院印刷厂排版

中国科学院印刷厂印刷

北京市新华书店发行

各地新华书店经售

*

开本: 787×1092 1/32 印张: 12 字数: 240 千字

1984年4月第一版 1984年4月第一次印刷

定价: 2.10元

统一书号: 4274·003

出版说明

美国学者、著名企业管理顾问彼德斯(Peters)和沃特曼(Waterman)所著《美国62家优秀工商企业的最佳管理经验》是作者考察了许多工商企业、访问了许多职工后,挑选了其中六十二家众口称誉的优秀公司,进行深入的调查研究后撰写的,其中心内容是“定义和讲述什么是‘优秀’”。

作者的调研对象,从出售计算器的小商店到生产波音飞机的大公司,从当地推崇的旅馆到国际知名的王安实验室。他们从这些获得成功的企业“具有典型意义的、实打实的例子”中提炼概括出了八条经营管理的基本原则,强调“质量和服务是优秀公司的不变标志”,并进行了一些理论探讨。

这本书的出版,曾轰动了美国,一年多来一直居于畅销书的首位,并引起了舆论界的重视,有的说“这是长时间以来出版的最有用的一本书”,还有的说“这本书应在全美国商学院中用作研究生教程”。

当前,我国的大、中、小工商企业和服务行业正在进行改革改善经营管理,这本嘲笑“关在象牙塔内搞大脑游戏”的管理者和颂扬进行革新而使企业进入优秀行列者的书,是值得我们分析、有批判地参考、借鉴的。特予翻译出版,以饗读者。

中国科学院人才交流服务中心

1985年元旦

目 录

序言.....	1
引言.....	3

第一部分：收集的有关资料

第一章 成功的美国企业.....	14
------------------	----

第二部分：建立新理论

第二章 理性模型.....	39
第三章 奖励与报酬的对象——人.....	68

第三部分：深入到若干基本问题

第四章 管理中的模糊与矛盾.....	105
第五章 倾向于动手做.....	138
第六章 密切与用户的关系.....	183
第七章 自主权和企业管理.....	233
第八章 调动人的积极因素，提高生产效率.....	274
第九章 亲自动手，价值驱动.....	323
第十章 坚持主体经营范围.....	337
第十一章 简化机构形式，依靠管理人员.....	352
第十二章 松——紧并重原则.....	364

序 言

有几点在读本书之前需要陈述一下。我们写这本书时收集了不少资料，并把它们细致地归纳成八条基本原则。如果有读者认为这些内容都是些婆婆妈妈的话，那就想错了。每一个观点看上去都是老生常谈（例如与用户保持密切关系，调动人的积极因素，提高生产效率），但是优秀公司实行这八条基本原则是非常多的，而它们的同行企业奉行这八条的，就像洛杉矶的天空没有烟雾的日子那样稀少。

第三章和第四章比较难读一些，因为这两章之中的理论性内容比较多，不妨先跳过去，放在最后读。但我们建议读者至少要把这两章浏览一下，并使这两章涉及的问题引起你充分的注意。我们这样做的目的是想让你理解，优秀管理的八条基本原则不是因为它们行得通所以才行得通。它们之所以行得通是因为它们具备特殊的意义。在这八条原则所论及的范围内，优秀公司的管理人员对千万个普通人的最基本的需要和个性进行过深入的推敲、研究和探索。同时，优秀公司的光辉业绩反映出它们具备健康的理论基础，尽管有时还不甚自觉。而且，当读者看到这些理论怎样有趣味时，也会时常感到愉快的。当然，这些理论不是什么未经尝试的新想法，绝大部分理论都是经过长时间的科学试验和来自各方面的论战的考验而站得住脚的东西。可惜的是它们或多或少总是被有些管理人员及管理学家所忽视。

我们还要在此声明的是，在我们的优秀公司主顾之中，

很少有像麦金西公司那样的。麦金西公司支持我们的研究及对本书的写作，但从来干涉我们选择哪一家公司作为研究对象。

引 言

吃过晚饭后，我们决定在华盛顿再住一晚，因为忙了一整天，我们赶不上最后一班飞机回家了。我们没有预订旅馆，但离四季旅馆很近，以前也在那里住过，很喜欢它。我们走进这家旅馆的前厅想着怎样说明我们的情况临时定一个房间。我们站在那儿，身子还没有暖过来，就看见招待员走了过来，微笑着叫出我们的名字，询问我们需要什么。这真叫我们感到惊讶，她竟然还记得我们的名字！我们立刻就明白了为什么在短短一年之间四季旅馆就成为这个地区为旅客所喜爱的旅馆，并在开业一年之后就跃居本地区最受推崇的四大明星之一。

你能通过思索从这些好的现象之中得到什么启迪呢？不错，这类偶然事件往往使我们感到很大的激动，因为这几年来，我们一直研究企业的优化问题。在我们看来，若要理解企业种种优秀表现，其线索就是寻找这些很普通的雇员的不寻常努力的种种个别表现。如果我们找到许多这类偶然表现时，我们就可以肯定我们已经追踪到特别出色的情况了。还有，当我们看到雇员们表现特殊时，我们也几乎可以肯定这家公司的财政情况也是一样特殊的好。

我们渐渐地得出了结论。我们曾在华盛顿州与一些波音飞机公司的一些经理们就下述问题交换过看法：优秀公司似乎应用各种方法不厌其烦地培养，养育和关心那些我们称之为“产品金牌者”的人——这些人对自己的想法坚信不疑，

不理睬办公制度对他们的束缚，坚持在他们工作的系统中在工程上实现自己的想法，一直把成果推到用户中去。有人会噓道：“什么金牌者！我们就是要把他们全杀掉！”当说到这些事时，鲍伯·威辛顿先生在场，他开始向我们讲述波音公司曾怎样赢得了后掠翼 B—47 型飞机的订单，后来发展成大获成功的喷气客机波音 707。他还告诉我们波音公司怎样赢得了 B—52 飞机的订单，这种飞机最初的设计是螺旋桨式的，后来被波音公司设计成具有更多优点的喷气机。

在我们看来，第一个故事吸引人的内容是，有一小队波音公司的工程师把同盟国占领下的纳粹实验室的档案资料彻底翻阅了一遍。这使他们确信他们所设计的后掠翼式飞机具有许多显著的优点。然后就是在风洞里对后掠翼设计大做实验，得到一个令人惊讶的结论，如果飞机引擎不能按在机身里，最好把它们安装在机翼的前端。第二个故事讲的是在培唐旅馆里，一小队波音工程师度过了一个不眠的周末，把 B—52 飞机原先的设计做了完全的改动，搞出了一个 33 页的梗概建议书，在第三天即星期一（仅过了七十二小时）就把它提交给了美国空军（这些人甚至花了 15 美元从玩具商店里买了些材料做出了这种飞机的模型）。这些故事都说明一小队人马充分施展了他们的能力，为他们出色的公司挣来了怎样的有利成果。实际上，波音模式在不同行业的 3M 公司或国际商业机械公司也寻常可见：一小队勇于竞争的人成为革新行动的源泉，并用他们的实际成果打击了企业内部存在的官僚主义、文牍主义的气焰。

再引用一个例子。有一天我们走进一家卖计算器和电子产品的小商店，买一台可编程序的计算机。售货员对于产品

的知识，热情及兴趣使我感到惊讶，所以我们就攀谈起来。闹了半天他根本不是这个商店的雇员，而是惠普公司的一位二十八岁的发展工程师，来这亲自摸一摸使用者对惠普产品系列有什么反应。我们早听说过惠普公司对其能与顾客建立密切关系而甚感自豪，一个新学数学经营毕业生或电气工程师都要有机会参与这项工作，亲身体会一下在实际过程中，产品是怎样引入和投放市场的。难以置信的是，惠普工程师对顾客的态度就像我们所见过的任何售货员那样热情。

不管我们来到世界什么地方，从澳洲到欧洲到日本，我们都不能不对麦克唐纳公司的汉堡包分店高标准的整洁以及一致的服务感慨俱深。当然不是每个人都喜欢吃汉堡包，有人也不喜欢说麦克唐纳公司在全世界范围内传播了美国文明，但麦克唐纳公司确实在全世界范围内全面达到了高质量的服务。（对于一个服务行业进行质量控制是一件特殊困难的事。不像是制造业，可以把生产的零件逐个检验，不好的就扔掉。服务行业的产品一旦生产出来当时就要消费掉，生产产品和使用就在同一时间同一地点。你必须保证整个大公司成千上万的人都坚持同样的高标准，每一个人对公司坚持高质量都要有所理解，并全都真心诚意地去做。）

我们想起了几年前发生的一次谈话，那是一个充满阳光的和煦的春天里，在明镜般的日内瓦湖畔，我当时正在特莫德商学院任教，去访问了一位老同事。这位同事因为职业关系经常外出旅行，使他的夫人感到很不高兴，于是他放弃了老行当为麦克唐纳公司到瑞士去开办一系列汉堡包分店，他夫人到瑞士后甚感异国情调的不便，但当瑞士人成了麦克唐纳店忠诚的顾客后，也就开始习惯了。他对麦克唐纳公司印象

最深的是它“对人的重视”。“我在麦金西公司呆了七年，从来没见过像麦克唐纳公司这样对它的工作人员如此关心。”

我们的另一位朋友向我们讲述了最近他为一家医院购置了一套计算机系统，他挑选了国际商业机械公司。“有不少家公司在技术上比国际商业机械公司先进，天才晓得它的那些软件用起来是多么困难啊。但只有国际商业机械公司才肯花费力气去了解我们。他们上上下下地找我们的人了解情况。他们用我们的语言讲话，从来不向我们啰嗦我们听不懂的计算机结构的细节。他们开的价钱足足高了百分之二十五。但他们提供了无可比拟的可靠性和技术服务的保证。它甚至为一家本地钢铁公司提供了一个后备接口，以防这家公司的计算机系统出故障。他们给你提供的设备总是恰到好处，正中需要的。他们的每一件事情都洋溢着确保成功的作风。虽然我们的购买预算相当紧，但只要是买国际商业机械公司的机器，我们还是很容易做出决定的。”

我们每天都听到关于日本企业的故事，它们那种独特的文明，他们开会时的喧嚣，唱公司歌曲，歌颂公司的信条。目前，一般认为这类事情在美国是不适宜的，我们有谁会相信在美国的企业内会发生这类宗族般的行为？但是美国也确有这种例子存在。如果一个人不亲眼看见，很难想像那些卖塑料碗的特伯沃尔公司的人在每周星期一的振兴精神聚会时游戏的热烈情景。还有莫利·塞弗先生六十年代在米纳兹公司搞的马里·柯·露丝姆提克化装舞会也有同样的热烈情景。当然，这些例子也很容易被误解为只是为了出售某种产品。另外在惠普公司，还有同类的啤酒闹饮会定期举行，每一个人都参加，这是各个部门为了增进人们相互接触而采用

的方法。而当我们早年通过国际商业机械公司销售训练课程时，每天早晨我们都要唱歌，就像日本企业中的工人那样极富热情。

在对顾客和学生讲课的时候，我们常以三角洲航空公司那种独一无二的管理作风做为例子。我们都是些经常出门在外的人，我们都有过这样的经历，当我们最后一刻需要与机场方面打交道时，我们爬上三角洲航空公司的台阶，看门的雇员就会递给我们所需要了解的资料。上次我们遇到了一位经理，他举着手对我们说：“现在让我来告诉你们三角洲到底是什么样子”。我们以为他会告诉我们出乎理论范围之外的事情，结果他讲述了一个令人感慨的三角洲航空公司特别出色的服务的故事。他的妻子有一阵子出门在外，没有看到报纸中所刊登的关于高级储蓄机票价格变动的广告。她手中机票的原有价格已经失效。她临去机场前打去一个电话发牢骚，结果三角洲航空公司的总经理亲自出马，拿着一张新机票站在机场门口等着她。

谁在普罗克特·甘布尔公司的销售经理部呆过，谁就会真正相信普罗克特·甘布尔的成功更来源于它高超的质量，而不是它在市场方面的技巧。我们记得起一幅很有趣的景象，在斯坦福大学夏季经理学习班，一位普罗克特·甘布尔经理红着脸愤怒地宣称：“普罗克特·甘布尔公司制造市场上最好的卫生纸。不是因为只不过是卫生纸、肥皂或那种低级商品，普罗克特·甘布尔公司就认为不值得做好，”普罗克特·甘布尔公司的这种商品总是比同行的产品要好得多。（这就像许多优秀公司一样，这类价值观念是非常深入人心的。有一回普罗克特·甘布尔公司因为缺少材料来源而拒绝往肥皂里投放低等

的代用品，而这批肥皂是正在打仗的陆军部队所急需的。）

我们最后一个故事是关于弗里托公司的。这个公司的人有时在雨、雪、风暴和泥泞中跋涉，他们不是邮递员，他们是去送本公司所产的土豆块的售货员。他们正在努力保持“99.5%的服务标准”，这在全弗里托公司都是引以为自豪的，也是这个公司无可比拟的成功根源。

这类故事还有很多。当我们开始对企业的优秀性质进行考察时，吸引我们的是，当我们越往深处挖掘时，我们越是发现在优秀公司中这类故事多的数不清。我们终于认识到这种文明一点也不亚于日本企业。不管在何种工业中，优秀文明的表现都比比可见。也不管在何种行业中，优秀公司的做法大致相似，有时采用越深越大的方式，经常是采用密集的和重复的方法来促使它的雇员接受这个公司的企业文明——要不就请开路。

还有始料不及的是，文明的内容大都仅有少数几个主题。不管优秀公司是弯洋铁皮的，还是炸汉堡包的，还是出租房间的，都认为自己的企业首先是为别人服务的，顾客至上。他们不会把未经试验的技术和金玉其外败絮其中的东西拿去对付顾客。他们奉献给顾客的产品是耐久的，服务是快速的。

质量和服务是优秀公司不变的标志。为了做到这一点，需要每一个人同心协力，而不只是最出色的那200个工人。优秀公司需要并能从中常的人那里引导出超高等的表现。（戴纳公司前总经理雷内·麦克弗森先生认为那些特别差劲的人或那些表现特别出色的对企业都不能起到关键作用。他督促要关心中常的人，要馈养他们，对他们不要束缚。）

我给这事贴上的标签是“调动人的积极因素，提高生产效率”。许多公司都只不过是嘴皮子上说说。只有优秀公司才实实在在地去做。

它还使我们觉悟到，我们用不着必须去日本寻找样板来用它山之石攻己之玉。我们手里有一大批美国的企业，它们的成分从任何观点看都是正确的——顾客、雇员、股票持有者，还有公众。它们已经正确地干了许多年了。只不过我们没有注意到这些事例罢了。优秀企业的所作所为清楚地显示出它们与正确的理论相合，只不过我们试图进行分析的深度不够罢了。

以前的管理心理学主要是“X理论”和“Y理论”，工作丰富的意义，当前是质量圈。但用这些理论来解释打了翻身仗的日本企业和美国优秀公司就显得不够了，但能够应用的理论也不是没有。举例来说，心理学家欧内斯特·贝克尔已经树立了一个理论支柱，认为人是受“双重性”所驱动，他既要求做为一个组织的成员又要求脱颖而出，他既要成为一个胜利的队伍中坚固的成员，又要求充分发展自己的优点而成为明星。

关于胜利的队伍，贝克尔先生认为：“社会是一艘载着广大的英雄主义的大船……人若是发现了他的生活意义就会超越死亡……人想在社会上发挥作用的要求是最炽烈的……人所真正惧怕的不是死亡，而是无意义的死亡……宗教仪式是给人以生命形式的一种技巧。一个人认为自己有价值这一信念是由某些标志来构成的，他的生命之树因为标志而繁茂，是关于自身价值的抽象观念。人的自然欲念在标志的王国里可以获得极大满足”“人们认为不自由性（人们的统一

性的巨大标志)应该是自我不朽性的新娘”。换句话说,如果人们愿意把自己的百分之九十五都交给某项事业,那他们一定认为这项事业是伟大的。在这方面,企业也能使人们谐振起来,就像企业可以搞高级俱乐部以及授人以某些荣誉一样。

我们要求出人头地——甚至还要求在一个胜利的团体里出人头地。其中我们常常发现,若是能给予那些普通工人(车间工人,销售助理,会计)一点点余地能控制他们自己的目的,他们也能投入极大的能量,做出超职责的贡献来。心理学研究这个问题所做的实验证实这个观点。一些成年的受试者被要求猜谜语并做选择答题。背景是一片大噪声;具体来源,有两个人在说西班牙语,一个人说亚美尼亚语,一台油印机在转,一台手提计算器和一台打字机,还有街上的噪音——这些都混在一起变成不可区分的音响。受试者分成两组。一些人就坐在桌子前面做他这门功课,另一组人桌上有一按钮可以把这些噪音清除掉,这是一种现代化的控制模拟技术。桌上有按钮的那一组人解出了5倍于对照组的人的谜语,在选择答题中犯的错误也较少。现在要让你吃惊了:……有按钮的那组人并没有真正按过按钮。造成两组受试者行为差别的仅是他们对自己部分控制权的知觉。

一些最佳管理的企业,它们就遵循这样的理论去行动。举例来说,有一个100名工作人员的销售分店经理把草地体育馆(新泽西州)租用了一个晚上。下了班后,他的优秀推销员从运动员的入场口走进体育场的场地上,每一个人一出现,电动记分牌上就闪动着他的名字,观众席上是公司总经理部来的人,其它办公室的工作人员,还有受表扬的人的亲戚朋

友，这些人集合到一起向走在场地上的推销员大声欢呼。

这个公司就是国际商业机械公司。这只是国际商业机械公司增强人的英雄主义的一幕，它满足人想要成为一个伟大事业的一员的需要，（许多非优秀公司对这种铺张浪费不屑一顾）它还关心了人们要求自我表现（出人头地）的基本要求。国际商业机械公司为这一显著的矛盾的双方面之间搭起了一座桥梁。如果这是优秀公司突出的特色的话，它就是驾驭模糊性事物和矛盾的能力。而我们那些搞理性分析学的朋友会对我们说，一个优秀公司不应该有这等不合常规的行动。

弗里托公司的土豆块罐头和梅塔格公司的洗衣机已成为家庭必备的商品了；其实为家庭妇女们提供99.5%的服务这种做法显得十分可笑——但如果你看看这两个公司的边缘效果以及市场股票的行情的话，你就不会再有这种想法了。美国企业的问题就在于我们总是迷恋于管理的分析学工具，而掩盖了我们对于管理艺术的无知。我们那些工具都仅是用于度量和分析的。不错，我们可以度量成本费用。但梅塔格公司和履带拖拉机公司那种奋发的工作队伍做出了怎样高质量的产品，弗里托—莱利公司的销售员为了普通的顾客多跑了多少里送货上门，这些行动的价值，是难以用分析学工具去估量的。

更坏的是，我们的分析工具使我们陷入了纯理性主义的泥坑，对优秀公司的那种蓬勃的革新性采取旁视的态度：在3M公司是非理性的产品金牌者，在数字设备公司生产线的增殖和重叠，普罗克特·甘布尔推销经理之间的竞争，艾尔弗雷德·斯隆先生于1920年为通用汽车公司引入的机构交叉；国际商业机械公司在不同部门生产线之间广泛引入交叉以增

加竞争性也有差不多相等长的历史。但是理性分析家们是不吃这一套的，直至今日，他们还是不喜欢交叉，他们只喜欢严格分门别类。他们不喜欢做新的尝试时犯必要的错误，而只喜欢谨小慎微的做计划。他们喜欢知道每一个人每时都在干什么，他们喜欢搞控制。他们建立庞大的职员队伍。当他们津津乐于此道时，王安试验室、3 M公司或布诺明达公司早就搞出了十项新产品，抢先数月投入市场。

这样我们就超越了传统理论的范围，主要是出于我们对人的性质的研究——一个别人和一个大集体——这使我们对几项主要的经济原则做了修正，它们是企业的规模与生产经济性的关系问题，纯分析能不能带来严格性问题，以及使中等的人做出高等成绩（特别是在质量上）的能力问题。

从优秀公司得来的材料逐渐累积起来，形成了清楚的结论。在美国也有好消息，出色的管理实践不但在日本有，在美国也有。更重要的是，好消息来自对待普通人的良好态度以使人们发光发热，以及要求制造那种能用得上用的好的产品。大规模经济廉价生产让位于把人的积极性充分调动起来的小的生产单元。研究发展人员精心谋划的大爆冷门的产品被一大群金牌者领导的灵活机敏的试验小组所替代。对降低产品成本僵化的态度让位于着重提高产品质量。等级森严和三块瓦式的礼服让位于见面打招呼直呼其名，只穿衬衫，奖励庆祝会和有弹性的工程组织工作。严格按照厚厚的规章制度手册办事为每一个人积极主动做贡献所代替。

甚至管理工作本身也发生了有趣的变化。经理们不再关在不开花结果的象牙塔内搞大脑游戏，而到实际工作中去促进形成价值观念，通过教练和表扬来加强正面效果——这些

事都是和工人一起在支持孕育产品的过程中实现的。

这本书将对上述问题做深入探讨。这本书将要定义和讲述什么是优秀。它将要试图从优秀公司的做法中得出普通的结论，并用正确的社会和经济理论来支持我们对优秀公司所做的调查。最后，我们非常重视在这本书中应用从管理实际工作中直接收集来的资料——都是企业实践中有典型意义的、实打实的例子。