

致胜之道

英国最佳公司成功的秘诀

● [英] 沃尔特·戈德史密斯 戴维·克拉特巴克 编著

● 曹景行 潘基平 连辉 秦建勋 冯天泽 译

上海翻译出版公司

致胜之道

[英] 沃尔特·戈德史密斯
戴维·克拉特巴克

(武定西路1251弄20号)

新华书店上海发行所发行 上海中华印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张8.125 字量186,000

1987年4月第1版 1987年4月第1次印刷

印数1 20000

统一书号: 4311·43 定价: 1.80元

译者的话

《致胜之道》由英国两位企业管理研究学者沃尔特·戈德史密斯和戴维·克拉特巴克所著。他们通过对英国社会的深入调查，定出衡量成功企业的标准，由此选择了在经营管理上最出色的二十三家英国公司。他们对这些公司作了大量的调查研究，并同它们的董事长、总经理等领导阶层，以及很多普通雇员进行了广泛的交谈，归纳出这些公司取得成功的八个要素。作者除了列举成功公司的管理经验以外，还指出了那些不成功公司失败的原因，并把两者加以比较，这样可以使读者既了解取得成功的秘诀，也提醒读者不要犯导致失败的错误。

特别要指出的是，作者十分强调“人”在企业经营管理中的重要作用。实际上，归纳出来的每一条成功经验都以“人”为第一要素。

我们把这本书推荐给我国读者，是因为我们相信，我国企业界，特别是经营管理人员一定可以从中得到一些有益的东西。前几年，日本和美国的管理学在我国颇为流行，现在，研究一下英国成功企业提供的经验，不失为另一种选择。

在这里，我们想说的一句话是：中国的社会、政治和经济制度以及文化传统同西方国家完全不同，只有当管理科学的普遍原则扎根于我国数十万企业之中时，它才真正充满活力，成为现实的生产力。我们也希望这本书能够在这方面给人们一点新的启迪。

译者

一九八六年八月

• 1 •

人名录

- | | |
|----------------------------|---------------|
| 伯纳德·奥德利, 董事长 | AGB 研究公司 |
| 德里克·霍尔登—布朗爵士, 董事长 | 联合莱昂斯公司 |
| 诺埃尔·斯托克代尔, 董事长 | 联合乳制品公司集团 |
| 劳里·巴勒特爵士, 董事长 | 巴勒特开发公司 |
| 比尔·佩里, 联席总经理 | 贝亚姆公司集团 |
| 迪克·乔达诺, 集团主席 | 英国氧气公司集团 |
| 欧文·格林爵士, 总经理 | 英国轮胎和橡胶公司 |
| 布赖恩·尼尔森, 集团总经理 | H. P. 布尔默控股公司 |
| 丹尼尔·克拉克, 董事长 | C. & J. 克拉克公司 |
| 肯尼思·科克爵士, 前高级合伙人 | 科克·古利公司 |
| 温斯托克勋爵, 总经理 | 通用电气公司(GEC) |
| 斯坦利·格林斯戴德, 董事长 | 格兰特都会食品公司 |
| 汉森勋爵, 董事长 | 汉森信托公司 |
| 布里姆普顿的西夫勋爵, 董事长 | |
| (任职到1984年7月)马科思—斯潘塞公司(M&S) | |
| 德里克·亨特, 总经理 | MFI家具公司集团 |
| 伊恩·麦格雷戈, 董事长 | 国家煤矿局 |
| 约翰·克拉克爵士, 董事长 | 普莱西公司 |
| 皮特·普里查德, 董事长 | 普里查德服务公司集团 |
| 欧内斯特·哈里森爵士, 董事长 | 雷克尔电子公司 |
| 莫里斯·沙知, 董事 | 沙知公司 |
| 约翰·塞恩斯伯里爵士, 董事长 | 塞恩斯伯里J. 公司 |
| 肯尼思·科菲尔德爵士, 董事长 | |
| 标准电话和电报公司(STC) | |

奈杰尔·布罗克斯，董事长
里普利的福特勋爵，董事长

特拉发尔加·豪斯公司

特拉斯豪斯·福特公司（THF）

欧克特·米恩爵士，董事长
约翰·贝克利，董事长

联合饼干公司集团

伍尔沃思公司集团

1.10

成功的公司简介

AGB研究公司(AGB Research) 是由伯纳德·奥德利、道格拉斯·布朗、迪克·加普尔和马丁·马登议员在1962年创立的，开始规模很小。二十二年来，该公司不仅成为最大的英国市场研究公司，而且还成为国际规模的信息提供者，拥有遍布于约二十个国家的一百多个子公司。

AGB研究公司的股票在伦敦证券交易所中挂牌，上市资本额逾一亿英镑，在世界各地拥有1,000名雇员和几乎同样数目的股东。自公司创立以来，营业总额和利润逐年增长。

今天的AGB研究公司是一个多种经营的信息集团，从事贸易和技术资料出版、计算机工作台和计算机系统、会议、展览和市场销售及咨询服务等业务。

联合莱昂斯公司(Allied-Lyons) 是一家母公司，其子公司分布于英国和海外，经营项目有三类：啤酒(联合酿造有限公司)；葡萄酒、烈性酒和软饮料(肖沃林斯公司和怀特威斯葡萄制品有限公司)；以及食品(J. 莱昂斯有限公司)。集团经营的公司在国内制造和销售各类定牌食品和饮料，这些公司的名字有很多是家喻户晓的。

该集团不引人注目但很稳健，它在七十年代后期接管了陷入困境的莱昂斯公司集团，并使之改变面貌。

联合乳制品公司集团(Associated Dairies Group) 总部设在利兹，是英国发展最快的公司之一。它每周为二百五十万英国家庭提供生活必需品，包括日用杂品、新鲜食品、

地毯、窗帘、家具和床上用品。它还是肉类和奶类食品的大制造商。

集团雇员有二万九千余人，在英国各地设有220多个零售店。它在六十年代后期建成阿斯达超级商场，从而成为实现超级商场这一设想的先驱者。今天，大多数主要的食品零售商都在仿效联合乳制品公司集团。该集团年营业总额已超过十五亿英镑。

巴勒特开发公司（Barratt Developments）是英国最大的私人住宅建筑公司。自1958年建立以来，它一方面靠兼并，一方面靠自身的壮大，在英国各地不断发展。1980年，公司创办了它的第一家海外企业——巴勒特美国公司，并购进加利福尼亚州的两家住宅建筑公司，成为目前加州最大的住宅建筑公司之一。

巴勒特开发公司拥有四十二家子公司，均依靠自身的力量创造利润。分权给子公司的做法体现了集团的理想：在股票公开上市的公司所必需的规范内进行开拓性管理。

住宅建筑仍然是集团的基础，但是越来越多地介入整个“屏蔽性”业务，包括财产投资、承包合同和闲置财产经营等，这使得集团营业额在过去十年中增长百分之一万以上。

贝亚姆公司集团（Bejam Group）是由约翰·阿普索普于1968年创立的，创办资本二万英镑。当时他有了一个好主意，并得到两个同事的支持。这个主意是：英国将会很快地把冷冻视为保存食物的最佳手段，特别是如果能以更为实惠的方式得到各种各样的冷冻食品的话。1972年，公司的股票公开上市，超额认购数约达一百三十二倍。目前，集团在英

国各地经营二百多家冷冻食品中心，食品销售额在三亿英镑左右，并在冰箱销售市场上居领先地位。集团拥有雇员约五千人，资本超过一亿五千万英镑。在三位创业者中，有两位仍然很重视创业时的那个好主意。

英国氧气公司集团(The BOC Group) 的总部虽然设在英国，但对全世界约五十个国家的经济有所贡献。它在这些国家生产并销售其四种主要产品中的一种或多种，这四种产品是：工业用气体、医疗用品、含碳产品和焊接用品。所有这些产品的生产，该集团或处于世界领先地位，或者是世界主要生产者之一。此外，集团还经营其他业务，包括真空工程、碳化物、教育和食品服务。

1983年的营业额为二十亿英镑，其中百分之四十以上来自美国。自1979年以来，该集团的经营利润几乎增长百分之五十，达到一亿五千三百万英镑，运用的资本几乎翻了一番，达到十九亿英镑。

英国轮胎和橡胶公司(BTR) 是一家从事多种经营的控股公司，主要业务包括能源和工程、材料管理、交通运输、国防和建筑。近二十年来，销售额和收入逐年稳步增长。在过去十年里，利润年增长率至少为百分之二十。

H. P. 布尔默控股公司(H. P. Bulmer's) 从1887年开始在赫勒德福经营苹果酒。虽然它的股票1970年就已公开上市，但布尔默家族仍持有百分之五十四的普通股。其主要业务仍然是苹果酒，约占英国苹果酒市场的一半，目前，苹果酒市场已发展到约相当于英国啤酒市场的百分之五。布尔

默的苹果酒也在澳大利亚生产和销售。其他业务包括在英国批发葡萄酒、烈性酒和其他饮料，其中有一些名牌产品，如多米克葡萄酒，佩里尔矿泉水。该公司还是英国果胶的唯一生产者。果胶是从水果提取的一种自然胶状物，主要用于果酱和糖果工业。

公司在雇员参与管理方面名列前茅，其形式包括雇员分享利润计划，劳资关系非常融洽。

截止1983年4月的五年里，公司通过自身的发展，营业额从四千零四十万英镑提高到八千九百万英镑，税前利润从二百六十万英镑上升到一千三百三十万英镑。期间，公司普通股的价格几乎上涨了七倍，在市场上流转的股票资本额达一亿一千五百万英镑。

C.&J.克拉克公司 (C. & J. Clark) 在四大洲拥有工厂，在八个国家拥有商店，产品行销全世界，不仅有鞋，还有制鞋机械、鞋的零配件。公司的经营宗旨是从事有关鞋子的所有业务，在经营中竭尽全力以求在每个选定的国家中获得利润，并且，不管什么时候和什么地方，只要有可能而且有利可图，就向那里发展出口贸易。

公司选择的地方是较为发达和富裕的国家，其产品的设计和规格也主要是按照这些国家的需求。他们所经营的鞋子业务依赖于制鞋工业、制鞋和经销，批发和零售。

十年来，公司的纯销售额从一亿一千万英镑增长到五亿一千一百万英镑，税前营业利润从六百万英镑提高到二千七百万英镑。在这十年中，公司的发展是靠海外兼并和着意扩大零售业务，它的商店从1973年的200家增至1983年的1440家。

通用电气公司 (GEC) (The General Electric) 是英国最大的电子和电气公司。1963年, 温斯托克勋爵就任总经理时, GEC的销售额为一亿三千一百万英镑, 利润为六百万英镑。二十年以后, GEC的销售额达到五十四亿五千六百万英镑, 利润为六亿七千万英镑。

除了在英国的一百二十家子公司以外, GEC 在世界很多地方拥有制造和销售公司。1983年从英国的出口额逾十亿英镑。GEC的主要经营项目包括: 电子系统和组件、通讯和经营系统、自动化和控制、医疗设备、发电设备、电气设备和消费产品。

大都会食品公司 (Grand Metropolitan) 总部设在英国, 在国际上经营食品、饮料和娱乐场所。其业务包括: 酿造、小客店、饭店、娱乐场所、膳食服务、度假、牛奶和奶制品、旅馆、葡萄酒和烈性酒、家养动物饲料、运动用品和烟草产品。1983年的销售额超过四十四亿六千万英镑, 在全世界的雇员总数约为十三万。

汉森信托公司 (Hanson Trust) 是一家主要的工业管理公司。1983年的销售额为十五亿英镑, 其主要经营地区在美国和英国, 业务活动范围从建筑材料、干电池、百货商店和免税商店到特种纺织品、工程和电气产品、鞋类、食品和服务。汉森信托公司的创建可以追溯到1965年, 当时它是一家股票公开上市的小公司, 价值不超过一百万英镑, 由詹姆斯·汉森先生(现在的汉森勋爵)和他的同事戈登·怀特先生(现在的戈登·怀特爵士, 大英帝国高级功勋爵士)合伙开办的。该公司保持了利润、股票收益和红利连续增长二十年的

纪录。税前利润从1974年的一千万英镑增长到1983年的九千多万英镑。过去五年里，在资产为十亿英镑的公司中，它是利润增长最快者之一。自1984年以来，汉森信托公司成为《金融时报普通工业股票指数》包括的三十家公司之一。

马科思-斯潘塞公司(Marks & Spencer) 是商业闹市区零售商中盈利最高的公司之一，到1984年已有整整一百年的历史了。西夫勋爵是迈克尔·马科思的孙子，从1972年开始任董事长，1984年他辞去董事长职务，改任公司总裁。现在的董事长是雷纳勋爵。

马科思-斯潘塞公司以其商品标准高、价格公道、有效地建立良好的人际关系以及尽可能地进英国产品而闻名全国。在我们这次调查中，很多公司都说它们的目标是成为“这个行业中的马科思-斯潘塞公司”。

MFI 家具公司集团 (MFI Furniture Group) 从一个邮购社起家，很快就发展成专门经销廉价“组合”家具的连号零售商店，现在在全国拥有一百二十多家分店。公司继续在组合家具市场上占支配地位，公司实行不送货上门的方针，这使它成为小轿车车顶货架的主要零售商。过去五年中，公司的营业额增长两倍，税前利润提高了百分之二百五十。雇员人均销售额稳定增长，1983年达到十万英镑。

普莱西公司(The Plessey Company) 是一家国际性企业，经营通讯和办公室系统及国防电子系统的设备、集成电路设计和制造、光电和微波设备、小型高效微机系统以及电子组件。

在过去五年里，公司的税前利润增长了两倍，从四千六百三十万英镑增加到一亿四千六百四十万英镑，同时，营业额从六亿四千八百万英镑提高到十亿零七千五百万英镑。

普里查德服务公司集团 (Pritchard Services Group) 最初是英国一家著名的清洁服务公司，在过去十年里，不仅营业额增长九倍，即从1974年的三千三百万英镑猛增到1983年的三亿二千五百万英镑，而且通过其遍布四大洲的约七十五家营业公司提供多样化的服务。目前，向医院和家庭病人提供的医疗服务价值已达一亿二千八百万英镑，超过了营业额为一亿一千七百万英镑的建筑、清洁和维修服务；同时，食品服务、保险服务和出租纺织品业务也不可忽略，营业额达到八千万英镑，在它们所经营的市场中都是重要的势力。

雷克尔电子公司 (Racal Electronics) 创建于五十年代初期，当时是一家只有两个人的咨询企业，通过自身的扩展和兼并，公司取得了空前的发展，成为一家专营通讯和电子等高技术的国际大企业。在股票公开上市后的第二十四年年头上，公司正在使自己的营业额达到十亿英镑。公司获得成功的基本方针是：建立单个的小公司，它们在产品 and 供应方面各自负责设计、发展及市场销售。在英国、南北美、欧洲、亚洲、非洲和澳大利亚，其主要营业公司超过一百家。雷克尔公司的产品通常有百分之七十销往海外。

沙知公司 (Saatchi & Saatchi Company) 是个控股公司，掌握着一个国际广告公司网。它自1970年8月创立后，经过不断的发展，到1980年成为英国最大的广告公司，到1981

年属欧洲之首。1983年的数字表明，它是世界上第七大广告公司网。1983年，公司在其英国、美国和国际三人营业部门中有三千多名雇员。

公司的财务记录比上述进展更胜一筹。不管是佣金和费用收入，还是税前利润都持续增长，自公司创立以来从未中断过。前者复合平均增长率达到百分之三十八，后者为百分之四十七。

公司的成功应完全归结为对一种坚定不移的战略目标的执着追求：创立大型广告公司，给雇员以充分的稳定感，给客户以全力支持，同时，成功地采用先进的和富有活力的创新方法。

J·塞恩斯伯里公司(J. Sainsbury) 是1869年创立的一家多种食品零售连号商店。现任董事长约翰·塞恩斯伯里爵士是创始人的曾孙。

塞恩斯伯里公司原是一家私人公司，到1973年才开始在伦敦证券交易所公开发行证券。

约翰·塞恩斯伯里爵士曾评论说：“在股票公开上市后的十年中，我们共投资六亿英镑，提高生产率百分之四十四，创造了二万四千个新的就业机会，税前利润从一千四百万英镑增长到一亿零七百万英镑，每股股票收益（扣除通货膨胀因素）的复合年实际增长率达到百分之八点八，是大公司中增长最快的公司之一。”

标准电话电报公司(Standard Telephones and Cables) 向国际市场提供电子产品和服务。一九八三年公司营业额达九千二百万英镑，税前利润九千二百万英镑。海外销售总额

逾二亿七千万英镑。STC是世界上海底电缆系统的最大供应商,同时,公司也在国际市场上销售具有竞争能力的产品,涉及信息技术、零部件、系统和终端使用产品的整个领域。该公司由“西方电气”公司于1883年创办,1925年被国际电话电报公司收购。1982年国际电话电报公司所持股份减少到百分之三十五。STC保持与国际电话电报公司的技术协议,使它能够通过利用国际电话电报公司庞大的世界性研究与发展计划。

特拉发尔加·豪斯公司(Trafalgar House) 是奈杰尔·布罗克斯爵士建立的第一代公司,当时,他还很年轻。特拉发尔加·豪斯公司依靠私人资财创办发展起来,1963年公开发行股票。它最初通过兼并,迅速扩展到建筑和与建筑有关的业务领域。它收购的公司中有一些颇具名望,如特罗洛普·科尔斯公司、胶合剂公司(其自身合并了克利夫兰桥梁和工程公司)和丘纳德公司,还有从英国钢铁公司那里买下的帕斯·多尔曼·朗公司。最近又从国营部门买下了斯科特·利思戈公司。与布罗克斯共事的有维克特·马修斯(后为勋爵)和艾里克·帕克,后者原是财务主任,现任总经理。他的班子使特拉发尔加·豪斯公司成为一个主要的建筑、工程和航运集团,使许多并不出众的公司在被兼并后面貌一新,通过果断明智的投资使它们得到扩展,从而成为股票市场上最能持续获利的明星之一。

特拉斯豪斯·福特公司(Trusthouse Forte) 在世界各地拥有六万名雇员,以膳食服务和旅馆为中心从事多种业务活动。福特勋爵在第二次世界大战以前以牛奶店起家创办这家公司,现在仍任董事长,他的儿子罗科任总经理。目前,公

司在英国和爱尔兰拥有二百多家旅馆，在美国拥有五百五十多家，豪华旅馆遍布欧洲和世界各地。膳食服务包括二百家“小厨师”饭店、高速公路服务区和向航空公司、工厂、办公室和学校提供伙食。八十年代初期的衰退和庞大的投资计划使股息和利润水平保持一般，但是特拉斯豪斯·福特公司仍然被认为是世界上最能持续盈利的旅馆集团之一。

联合饼干公司集团(United Biscuits Group) 拥有雇员四万多名，其中三万一千人在英国。该集团由英国一批主要的食品公司联合而成，主要从事食品加工，并通过它在国内外的批发和零售网点销售，使用“麦克维蒂斯”、“克劳福斯”、“K P”、“特里”和美国的“基布勒”及“香料岛芳草”等商标。

对新行业的持续投资保证了集团的迅速发展，最近它又扩展到冷冻食品、饭店和快餐领域。在过去五年里，营业额和利润几乎都翻了一番。

序言

本书写于变革的时代，希望能够影响变革。毋庸讳言，它的基本方法借鉴了美国的《探索企业成功之路》(In Search of Excellence)一书，但又考虑到英国的经营条件、具体作法 and 法律环境与美国很不相同，因而作了重要的变动。本书从开始着手时就预料到，导致英国公司获得成功的那些特点必然同那本美国著作所揭示的不完全相同——这个预料已被证实，有时还是以意想不到的方式证实的。

二十世纪八十年代中期，英国公司发现自己处于一种奇妙的环境中。由于国民生产总值的低速增长和产业界弥漫着精疲力竭的气氛而作了多年工业化欧洲的穷伙伴以后，他们突然从衰退的恶境中摆脱出来，比以往要精干得多，健全得多。经济合作与发展组织(OECD)的预测认为，英国将在工业增长中领先。由于政府放弃了对工资、价格、股息和外汇的控制，规章制度上的约束减少了，主宰劳资关系的工会幽灵连同工会对立法的影响已经消失，使那些有管理能力的经理们现在也有机会施展才干了。新的组织结构已经形成，它使公司更灵活、更快地恢复和顺应环境——由于它们需要到国际市场上去竞争。同时，国内许多部门中的竞争日趋激烈，结果使幸存者具备更有利的条件来对付国际市场。

把所有这一切归结于政治变革是幼稚的。即使是现政府也承认，它仅仅能够帮助创造一种公司可加以利用的环境。众多经济学家和其他专家想让我们相信，这些变化不过是自然周期的一部分而已。我们也看到了英国公司内部的一种社会性变化，在那里，利润动机重新得到肯定，可能比维多利亚

女王时代以来的任何时期都更强烈：而且工作中人的价值也得到提高，至少对那些有职业的人来说是这样：因为最终认识到，尽可能运用企业组织中的人而不是其他任何资源，才能得到较高的生产率 and 利润。

在这一片混乱中，很多公司败下阵来。1984年初的企业破产数仍然处于创纪录的水平，几乎没有什么迹象表明这个数字会有所减少。大多数公司在衰退中封闭企业，裁减雇员（经常比应当采取这一措施的时间晚很多），等待形势好转。然而，也有一些公司坚持下来了，他们不仅经受住了风暴，而且在风暴中得到发展，并获得了意想不到的力量。这些公司所从事的常常不是新兴产业，而是成熟的甚至是正在衰落的产业，如制鞋业、原材料工业等等。是什么赋予这些突出的公司以成功的素质呢？

我们根据几项衡量成功者的标准挑选了二十三家出类拔萃的公司。这些标准是：

1. 资产、营业额和利润在过去十年间高速增长（我们允许由于改变经营方向而出现暂时性的轻微下降）。这些公司要在十年内使其规模扩大一倍或两倍——而且做到了。

2. 在该产业部门始终享有领先者的声誉，其他公司或仿效它们的作法，或从它们那里挖取人才。在我们挑选的二十三家公司中，格兰特都会食品公司的一家分公司的人事主任戴维·塔格就说：“我们每时每刻都处于那些搜寻人才者的包围之中。”

3. 享有牢固可靠的社会名望。人们对公司及其经营普遍感觉良好。

我们采用几种不同的方法来挑选符合所有这些标准的公司。一种是直接而简单的观察——有些公司在该部门中出类