

34 个 原 则

——知识经济先锋的经营智慧

[美] 杰弗瑞·詹姆斯 著
李 淑 琴 等译

时 事 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

34 个原则/(美)詹姆斯(James,G)著;李淑琴等译.

—北京:时事出版社,1998

ISBN 7-80009-518-5

I. 34… I. ①詹… ②李… Ⅲ. 商业经营—经验—美国 N. F737.12

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 33746 号

Copyright ©1996 by Geoffrey James

This translation published by arrangement

with Times Books, a division of Random House, Inc.

Chinese Translation Copyright © 1998

by Current Affairs Press

34 个原则

——知识经济先锋的经营智慧

责任编辑:白汉香

特邀编辑:赵志强

责任校对:吴 非

刘 凌

时事出版社出版发行

(北京市海淀区万寿寺甲 2 号 邮编:100081)

新华书店经销

北京国防印刷厂印刷

开本:850×1168 1/32 印张:9 字数:194.7 千字

1998 年 12 月第 1 版 1998 年 12 月第 1 次印刷

印数:1-10000 册 定价:15.00 元

目 录

前 言		(1)
第 一 章	探秘	(7)
第 二 章	商场不是战场	(35)
第 三 章	微软的百万富翁	(65)
第 四 章	无序管理	(93)
第 五 章	员工不是孩子	(121)
第 六 章	动力是畏惧还是理想	(139)
第 七 章	勇敢迎接变革	(157)
第 八 章	企业文化评估	(181)
第 九 章	突破束缚	(209)
第 十 章	善用电子邮件	(229)
第十一章	生活于平衡之中	(249)
后 记		(263)
附 录 一	通向成功的思想模式	(267)
附 录 二	建立精英企业文化的四个阶段 ...	(271)
附 录 三	电脑精英们的管理策略	(273)
译 后 记		(281)

前 言

15年前,摆放在一般工作人员办公桌上的最为高级的办公设备,只是一部一百多年之前就发明了的电话机。现如今,在普通的办公室里,几乎人人都用个人计算机(简称PC机)、传真机、语音信箱、移动电话、计算机网络系统、电子邮件、便携式计算机、因特网及与现代计算机技术相关的各种设备。新技术的大量涌现决不仅仅是改变了工商界,因为以“光速”传播的信息使得企业内部无时无刻不繁忙紧张。

本书旨在帮助你及你的企业为迎接高技术带来的世界性挑战做好准备。它展现在读者面前的是新一代企业领导者历尽艰辛而获得的成功经验。正是这些人领导了使人类工作环境得以全面改善。他们是现代企业管理的开拓者,我称他们为“电脑精英”——因为,他们领导着当今工商界最富活力的企业,并为其蓬勃发展及连续不断的成功做出了重大的贡献。

这些公司包括著名的软件巨头——Microsoft(微软)、头号 PC 机生产厂商——COMPAQ(康柏)以及飞速发展的 Hewlett—Packard(惠普);同时还有一些不甚知名的企业,其中包括 SiliconGraphics(美国 SGI 计算机公司),该公司销售功能强大的工作站;Intuit(茵图伊特),该公司生产的 Quick-en 牌软件包掀起了最近个人购买计算机的风潮;Dell Computer(戴尔计算机公司),该公司仅在 10 年中,就由同宿舍的一群计算机迷发展成了一个年销售额达数十亿美元的公司。

这些公司有着一个共同的特点,即他们都是在激烈竞争中发展和壮大的。要想在当今的计算机行业中兴旺发达,企业必须强劲有力,同时又灵活多变;它既要有长远的目标,又要随时能调整自己的发展方向。如果你所处的行业内部竞争日趋激烈,而你的公司又无法逃避,那么,就请看一下电脑精英们是如何在当今世界自动化水平最高的计算机行业取得一个又一个成功的吧!它必将使你受益非浅!

依照电脑精英们的观点,在工业快速发展的社会要想长盛不衰,关键在于创造一种新的企业文化。翻开他们企业的发展史,你就会发现这些精英们的确不同于以前的工业巨头。在大多数人眼里,所谓“大公司”就是这样一个所在:在这里,经理们可以对下层人员呼来喝去。这种情形,在计算机诞生之前也许还行得通,然而,如今却不再灵验了。

电脑精英们与以往工业时代行业巨头们迥然不同。他们不摆架子,能用人不疑,毫无家长作风。而这些恰恰与许多工业时代巨头的行为形成了鲜明对照。请见下表:

传统经理	电脑精英
越大越好,最大的才是最好的。	简、捷、快。
市场是有待占领的属地。	视顾客为合作伙伴。
彻底消灭竞争对手。	今朝竞争,明朝合作。
不要让他人看见自己的错误。	暴露我之不足,让全体职工引以为戒。
教导雇员要效忠公司。	组织公司雇员开展轻松愉快的娱乐活动。
用计算机作为裁减雇员的工具。	用计算机作为提高雇员工作效率的手段。
让那帮蠢猪去猜吧!	总要向职工们解释清楚自己的决定。
人者无信,尤为雇员。	疑者不用,用则不疑。
成功即拥有雄厚的人力和财力。	成功就是对自己所做所为的陶醉。

由此可见,在信息时代,成功不但需要而且取决于开明管

理措施的应用。电脑精英们在此为我们树立了活生生的样板。相比之下,那些传统公司蔑视雇员的旧的条条框框已完全过时。

电脑精英们所创立的企业文化以尊重人为基础,提倡雇员遇事自行决定,提倡个人才干与精诚合作相结合。这种文化氛围使人们相信:雇员也应该有机会成为百万富翁。这样的企业文化使人们不用过分拘泥于礼仪,从而使“工作”与“娱乐”融为一体。这种企业文化认为注重信义与相互尊重就是生产力。简而言之,这种企业文化与当今许多企业的现有文化大不相同。

这种新的企业文化,可以充分发挥现代计算机技术的作用。假如原来那些“命令与控制”的管理技巧在计算机诞生前还算得上灵验,那么,到了如今各级雇员均可在几秒钟内就能与世界各地取得联系的时代,它们已完全落伍了。提高生产力的唯一途径,就是利用计算机技术将那些曾一度受老派大企业观念所压制的潜在的创造力解放出来。

要做到这一点,人们必须更新观念,需要对一些基本的商业信条重新认识。比如,做经理,做雇员分别意味着什么?做买卖又意味着什么?电脑精英们所持的商业信条与大多数经理有着本质的区别。

人们的思想总是决定着行为。因此,那些认定雇员就是一群只会唯命是从的童子军的经理们,必然就会采用严格死板、等级森严的组织结构形式。与此相反,另外一些经理则相信雇员是能够干好工作,值得信赖,有智慧、有才干的成年人。那么,这些经理就自然而然地采取灵活机智、轻松愉快的管理方法。由于如今的工作时时处处都受到技术的钳制,所以,灵活

多变的管理方式倍受青睐。因此,要想保证工作效率,企业经理就必须掌握、吸收、消化这些新的商业信条并发扬光大,以便长期保持其经营管理方法的灵活多变性。

本书为你提供了学习和掌握这些最核心的商业信条的机会。这些观点都是当今世界高技术领域内最富成功的领导人所笃信不移的信条。本书共十一章。前七章通过实例分析、思考题及直接引述电脑精英们的言谈话语,引导你摒弃陈腐的经营观念,用崭新的、切合实际的思想取而代之,从而帮你实现观念上的根本转变。

第八章到第十一章讲述了怎样在你的企业内部拓展新文化的影响,为你提供在自己的企业逐步形成一流的、灵活机智的企业文化的方式方法。

本书从头至尾,引用了大量电脑精英们的言语,其目的在于能为读者提供直接向这些世界高技术经济领域内最富智慧、最为出色的管理人员学习的良好机会。

从第二章开始,每章都分别介绍了精英们独到的经营策略,共 34 条。他们正是用这些策略才使自己的企业既强大又灵活。每一条策略均与新的企业文化相一致。它们之所以奏效是因为新文化为其提供了富于智慧、充满人情味的框架基础。因此我想提醒大家:倘若你不愿接受精英们新的文化观念,切勿采用这些策略,因为经营观念不转变,这些谋略就不会开花结果。现在,我要向你发出挑战——如果你愿意接受——就请你作一名文化的革命者吧! 成功的企业文化来自于企业中每一个人的思想、意图及努力。在企业的发展进程中,经理固然起着主导作用,但是,企业内其他成员所起的作用亦不能忽视,因为他们决定着企业前进的步伐和格调。尽管如

此,在取得企业的最后胜利方面,新文化领袖人物所起的作用往往超过那些只是被指派负责某项具体操作任务的人员。本书将会使你成为促进企业发展和完善的“催化剂”。

此外,本书还能为你提供其他方面的帮助。假如你认为自己目前尚不具备改变你公司现状的能力,那么,这本书会告诉你如何在错综复杂的公司内部生存与发展。也许你当前的公司已在变得不可救药,那么,这本书将会引导你在一个更先进的公司中找到光辉的前程。

在技术变革的风暴席卷整个经济领域的今天,这本书将为你排忧解难,使你能经受住时代的考验。想想看,难道你不愿让自己的公司也去体验一下电脑精英们所享受过的扣人心弦、激动人心的成功吗?如果愿意,请让我们一起步入他们的辉煌世界吧。

第一章

探 秘

首先给大家引见这样一些非常有趣的人士，他们管理着（不知该词用得是否恰当）当今商业领域最成功、最令人羡慕的公司。这些公司中，有的人所共知，有的则不甚知名，虽然后者也参与了这场不但涉及技术而且也波及经营管理的特殊革命。你之所以有必要去了解这些公司的管理人士，是因为他们谱写了管理规则的崭新篇章。这些规章在当今急剧发展的市场上已卓有成效。我将这些人士称为“电脑精英”。

他们的经历千差万别。譬如像比尔·盖茨(Microsoft 公司董事长)和米歇尔·克兹曼(Powersoft 数据库产品公司首席执行官)均为大学辍学生；其他的像萨弗·克利什(AST 公司董事长、该公司在远东 PC 机市场占有最大份额)和埃克哈德·费弗(世界最大的 PC 机制造商康柏公司首席执行官)是从其他国家来到美国的；而像萨莉·纳拉迪克(专营儿童教育软件的 Edmark 公司首席执行官)接受的则是传统的管理体系教育。电脑精英中许多人曾有过异乎寻常的宗教经历。

Lotus(莲花公司即1—2—3表格处理软件公司)创始人米奇·凯伊坡曾教过默想;据传 Apple(苹果公司)的联合发起人史蒂夫·乔布斯是在与一位古鲁(印度教的宗教领袖)邂逅之后才做起生意来的。总的来说,这些人与一般的首席执行官相比,年纪较轻。迈克尔·戴尔(Dell 计算机公司创始人)年仅30岁;他们中最年长的惠普公司的路·普拉特也只有54岁。

他们这些迥然不同的历史背景并不说明他们彼此毫无相同之处。事实上,他们那种有别于工业化时代传统经营“诀窍”的新的经营思想将他们紧紧联系在一起了。如果你仔细去听,就会发现新一代领导人说起话来,不像以前的领导那样经理味儿十足。他们使用的言词不同,列举的事例不同,采用的比喻也不同。他们身上体现出一种势不可挡、蓬勃向上的朝气。他们不摆架子(至少不经常摆架子),从不对新思想疑神疑鬼。他们的思维模式与以往的经理们截然不同。

与那些管理着诸如 IBM(美国国际商用机器公司)、Digital(美国计算设备公司)或 Unisys(优利西斯公司)等的传统计算机公司的“好老弟”们所不同的是,新一代企业领导人都是极具创造力的企业家,现代计算机工业正是由他们创建的。他们的领导水平无与伦比,他们的经营方法使经济效益大幅度提高,他们待雇员仁爱为本。他们的公司无论从外观上还是感觉上都不同于一般的公司。在这里,官僚作风几乎不复存在,看大门的与副总裁交往甚密。这里提倡的是:人人生来能力平等,雇员们也能做出惊天动地的大事。电脑精英们找到了如何造就具有丰富的创造力和高度灵活性企业的途径。他们才真正称得上是计算机行业及其他领域内未来经理们的楷模。

开宗明义,计算机给世界带来了翻天覆地的变化。在人们日常生活中,计算机的作用无处不在,无时不有。现代化的世界没有了计算机简直无法想象。经济系统的运营和调整少不了它,金融交易的检查与核对更是离不开它。全球电信网络可以将来自世界四面八方的信息传递到我们的家中,传递到董事会办公室,这都归功于技术大发展。如今,计算机已随处可见,可以安装在汽车上、电视机中及微波炉内。个人电脑几乎成了如同美国人办公桌上的电话机一样普通的东西。

经济领域内的计算机化给企业带来的巨大影响,使得过去最有名望的公司承受着巨大的压力。他们面对计算机技术的挑战,虽然拼命挣扎,却往往以失败告终。公司减员已司空见惯,不再是什么新闻。企业中层领导中途被解雇,像落魄的幽灵到处游荡,四处寻觅工作,心里念叨着:“这只不过是暂时的挫折”,好使自己仍有一丝希望。无论走到哪里,经济新闻带来的都是些巨变的消息。

受到冲击最大的莫过于计算机行业自身了。一大批最为知名的公司——传统计算机生产厂家包括 IBM 公司、Digital 公司及 Wang(王安公司)——纷纷摇摇欲坠、日趋没落,他们只等着后起之秀——康柏、微软及 Intel(英特尔)等公司——取而代之。市场的变化令人深感震惊,因为传统计算机生产厂家几乎具备所有的优势——巨额资产、丰富的经验、大批的客户和高超的技术……但是,他们还是不能逃脱失败的命运,市场地位和企业利润每况愈下。

传统计算机生产厂家的衰落和电脑精英们的崛起足以反映整个世界各行各业的现状。众多曾名噪一时的工业巨头正如同传统计算机厂商们一样,遭遇着不知从何处突兀而起的

后起之秀的激烈竞争。每个行业的经理和领导者都必须去应付、去利用这场规模宏大的市场革命。电脑精英们的所作所为值得我们效仿。他们从一次又一次的尝试和挫折中知道了在未来经济环境中,哪些做法会行之有效,哪些会徒劳无益。

有关精英们的事例,我们要讲的还很多,如他们领导的公司、他们用以创建战无不胜的管理机构所采用的策略等等,从中你会悟出他们取得空前成功的秘诀,了解他们新企业文化的内涵。不过,在探讨这些扣人心弦的新方法、新举措之前,我们有必要回顾一下历史,以便我们更好地了解当时促使精英们一跃而起并立于世界前列的市场背景。

简史

本世纪 70 年代是计算机业的鼎盛时期,一派生机勃勃,欣欣向荣的景象。集成电路的发明导致了计算机的诞生,其运转之快、能力之大是前所未有的。那时,计算机的需求量很大,其利润率则更大。自动化水平的高低成了衡量一种职业好坏的标准,谁若有幸被计算机厂家录用,那么他注定前程似锦。

在传统的计算机厂家中,IBM 公司遥遥领先,仅它自己一年的收入就超过所有对手收入的总和。它的竞争对手是一帮历史与之差不多一样长的大型主机厂商。这些厂商中有人称之为 BUNCH(班奇)的集团公司——BUNCH 即 Boroughs(柏洛兹公司)、Univac(龙尼沃克公司)、NCR 公司、ControlData(控制数据公司)和 Honeywell(霍尼韦尔公司)的总称。除此之外,还有一群专营小型主机(被称为小型计算机)的厂家,其中包括 Digital 公司、DataGeneral(通用数据公

司)、Prime(普拉姆计算机公司)、王安公司及其他一大批计算机厂家。

直到 80 年代初,表面看来,鼎盛的计算机业似乎还将永盛不衰,其利润直线上升。无论是传统的大型机还是小型机的生产厂家似乎也将个个随之不断壮大。整个计算机行业内部几乎没有人会料到,所有这一切在此之后的 5 年中竟然都成了记忆中的往事。

给计算机业带来变化的是微处理机。所谓“微处理机”就是“单片机”,它极大地降低了个人使用计算机的开支。计算机价格的大幅度下降,改变了计算机生产、销售、购买及使用的途径。70 年代的大型主机,体积庞大、结构复杂,用户只能从同一个厂家购得整套机器,所以,厂家便可抬高整套机的价格。这宗巨额交易迫使计算机厂家与客户彼此之间必须保持密切联系,有时厂家得派专门技术人员上门指导,例如,一些 IBM 的销售人员甚至得在用户单位现场办公。

微处理机则使这一切大为改观。与笨重复杂的老式小型机和大型主机相比,微处理机可以使每个人足不出户,在自己的工作台上就能获得使用主机的机会。随着技术的高速发展,计算机的价格大幅度下降,从 1970 年的 100 万美元降到了 1995 年的 100 美元。照此比例推算,如果计算机是汽车,那么,你今天只需 1 美元就能买到一辆 1970 年价值 1 万美元的丰田轿车。

微处理机的另一个特点是,它可以像立体声音响那样在货架上出售。人们无需再去精打细算高薪聘请销售人员到用户所在地亲临指导。用户从当地邻街的计算机专卖店里就能买到自己需要的机器。在过去,购置一台计算机是公司的重大

举措,除去上帝之外,人人都得签字同意;现如今,一台 PC 机大概随便哪个人都能买得起。低层的经理们花钱不多就可弄到与公司高层经理们使用的庞大主机功能同等的计算机。于是,一场购机热掀起来了,因为世界各地的专业人员都需要掌管和利用属于他们自己的计算设备。

同时,微处理机也使软件领域内的创造之花竞相开放。程序设计人员为这种价格低廉的计算机开发了新的软件产品。令人叫绝的文字处理软件、表格处理软件及数据库等软件新产品顿时充斥了市场。

微处理机和随后接踵而至的软件革命打开了计算机市场的大门。哪里有市场,哪里就有利润。那么,谁能争得这份利润呢?按理说,最具优势的莫过于那些已在同行业内拥有 20 年经营历史的传统计算机公司了。

试想,这些公司有着得天独厚的条件。他们资金雄厚,技术先进,完全有能力开辟新的生产销售途径。事实上,IBM 公司后来确实发明了标准型号的 PC 机产品,现在仍很畅销。同样,小型机厂家 Digital 公司早在 70 年代就开发了诸如电子邮件、电子会议等现今刚刚在 PC 机网络中开发出的软件产品。更值得一提的是,这些厂家曾以经营有方久负盛名。IBM 公司在当时的《幸福》杂志排行榜中,是首屈一指的世界知名公司。直到 1988 年,Digital 公司创始人肯·奥尔森还被经济新闻界标榜为“卓越的企业家”。巨额的财富、顶尖的技术、非凡的管理——你也许会认为——他们该胜券在握了吧?然而,结果并非如此。

到 1995 年,BUNCH 集团在一阵风似的合并与衰落之后销声匿迹了。原来的 Univac 和 Borroughs 合二为一,并且小得

已不成其为公司了；霍尼韦尔公司的计算机公司已迁往法国，只靠政府救济勉强维持生计；NCR 公司被 AT&T(美国电报电话公司)兼并，只等大批裁员之后再度露面；控制数据公司也近乎全军覆没。

小型计算机厂家的境况也没好多少。王安公司已宣告破产，Prime 和 DataGeneral 也束手无策，现已不复存在。曾是“华尔街宠儿”的 Digital 公司则眼睁睁看着自己的股票直线下跌，从最高点的 199 美元落至仍在看跌的 28 美元。仅一个季度的亏损就达 17.5 亿美元，这与收入高峰 1988 年的 13 亿美元相比，实在是一个惊人的数字。

在十来个 1980 年曾一度盈利的小型机厂家中，15 年之后唯一做为主力军生存下来的是惠普公司。它通过成功地改产 PC 打印机和计算机工作站产品，巩固了其在本行业的主导地位。

在传统的大型主机生产厂商中，唯有 IBM 公司还算是完好无损。然而，近来它为了保证企业不亏损，也不得不忍痛割爱裁员过半。它已经发现自己在 PC 机行业的地位江河日下，也看到了新崛起的对手们正津津有味地吞食着本属于它自己的市场。不过，目前 IBM 的财务状况尚属稳定。但是，如果该公司不去收复“失地”、重振雄风，那么，这种现状很难说还会维持多久。

尽管传统的计算机厂家纷纷深陷困境，但是总的来说，整个计算机行业仍在不断发展，只不过促其发展的是一批与传统公司完全不同的崭新的计算机公司。它们当中，有的是专营软件产品的软件公司，如微软公司(操作系统软件)、Word—perfect(表格处理软件)、Novell(诺威尔公司，网络系统软件)

和 Oracle 软件公司(数据库系统软件)等等;有的是生产 PC 机产品的公司,如康柏公司和戴尔计算机公司;其他的像 Sun (太阳)及 SGI 公司则生产高价位的专用计算机工作站。当无数个传统计算机厂家支离破碎,奄奄一息之时,人们(无论是计算机行业内部还是局外人士)都明显地意识到——“换岗”的时候到了。

令人啼笑皆非的是,那些规模庞大,“根深蒂固”的传统厂家,凭其传统的经营法则完成向新产品的转化,本该毫无问题。无论从哪方面考虑,他们都应该轻而易举地战胜微软、苹果等诸如此类的后起之秀。但是,出人意料的是,由众多举世瞩目的公司组成的行业大军竟然被突然杀出的后起之秀打得落花流水,从此默默无闻。更不用说那些公司的雇员了,他们被突如其来的市场大变革搞得惊慌失措。将近 50 万人突然踟躅街头,另谋生路。人们的脑海中只萦绕着一个问题:“这到底是怎么回事?”

竞争中获胜的后起之秀们在感到诧异的同时,更多地是感到欣喜,他们已从传统厂家的手中悄悄地夺过了市场的领导权。这些公司迅速壮大起来,为它们的创始人,为自己的雇员,同时也为它们的股东们创造着财富。不过,我们要了解的并不是行业内部地位、权力变更这一事实,对我们真正有价值的是这些新兴公司在如此激烈的竞争中战胜对手的办法。面对无比强大、坚不可摧的对手,他们无论从资金、头脑还是技术方面来看都不占优势。那么,他们的竞争优势到底在哪儿呢?