

美国著名管理杂志《综合管理》年度精选图书



(美) 小托马斯·派特辛格 著
Thomas Petzinger, Jr.
高梓萍 彭文新 张岚 等 译

创业先锋

The New Pioneers

改变现代企业管理方式的  企业家

“小托马斯·派特辛格是我们的领航员，《创业先锋》
是一部精深透彻、激励人心的力作。”

——约翰·奈斯比特（《大趋势》作者）



机械工业出版社
China Machine Press



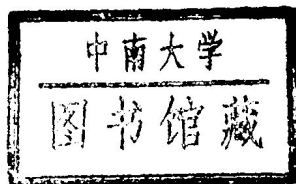
0976073

(美) 小托马斯·派特辛格 著
Thomas Petzinger, Jr.
高梓萍 彭文新 张岚 等 译

创业先锋

The New Pioneers

改变现代企业管理方式 企业家

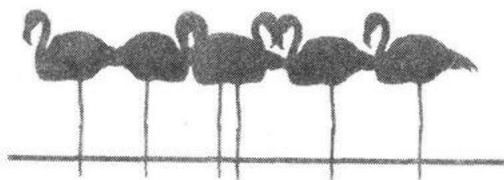


机械工业出版社
China Machine Press

自从我们人类靠着两条后腿站立起来，这一扇破碎的门已经咯吱咯吱叫着被打开过五六次了。这是一个充满活力的时代，此时此刻，人们发现以前对任何事情的认知都可能是不正确的。

汤姆·斯道帕德 (Tom Stoppard),

《世外桃源》(Arcadia) 的作者



译者序

被著名未来学家约翰·奈斯比特（John Naisbitt）赞誉为“一部精深透彻、激励人心的力作”——《创业先锋》一书的中文版终于出版了。在美国著名专栏作家小托马斯·派特辛格所撰写的3部著作中，本书首次被翻译为中文译本并被推荐给中国读者。

首先，请允许我们向新闻界从事商业经济类专栏写作的记者们推荐本书。小托马斯·派特辛格在著名的《华尔街日报》从事了近20年商业分析写作，从专题记者、调查记者直到总编；还担任过编辑和专栏的撰稿人。他的职业不仅使他能够博览群书而且能够在工商界获得广泛的第一线调查资料。在工商企业界，他不是作为舆论监督者出现，而是作为合作者去参与。他认识到仅仅描写各种商业竞争领域里的冲突事件难以真正理解工商业运作的本质。本书就是他通过对美国社会各类工商企业实际运作的调查研究所做的总结与归纳，企业与消费者、企业与企业间的合作更是本书的重点。研究和报道财富的创造过程、研究和报道需求的满足过程，也就是研究报道现实的工商企业。小托马斯·派特辛格是商业分析专栏记者的典范。

其次，我们向那些立志在30岁时拥有自己企业的青年创业者推荐本书。在本书的每一章中都描述了与您同龄、走上不同创业之路的人们所走过的道路，或许可为您提供些许借鉴。尽管美国的商业环境与中国的商业环境有着难以描述的差异，但是共同点是一致的——那就是，每个人都可以也必须在自己所生活的社区找到自己的“位置”，您通过什么方式对您所在的社区（更扩大一些就是您所生活的社会）提供什么样

的服务，满足人们的何种需求，而这些服务所得不仅能够维持您和您的家人的生活，也足以实现您的人生价值。

第三，我们向有志于从事工商企业经营管理的首席执行官们推荐此书。此书不厚、方便阅读。书中描写了许许多多不断改变着自身所在的工作空间、企业生存的市场空间的人们，他们正是您的同僚、伙伴，至少是和您拥有同样权力的人们。他们在改变着自身，改变着环境，创造着新的发展机遇。他们做得到的，您也并非不能做到。

最后，我向那些从事工商管理教育的老师们举荐这部书中那些生动的案例与分析。描述和分析美国工商界正在经历的一场深刻的革命性变革，描述正在彻底转变之中的美国企业的面貌，披露不断创新的经济过程，这是本书的中心。小托马斯·派特辛格认为，最适合观察这场变革的场所，是那些在不断变革中取得成功的中小企业，而不是名列《财富》500强的企业高管办公室里。同样，代表中国企业发展未来的典范，恐怕也应当到那些伴随着中国改革开放而不断进取的中小企业中去发掘，而不应当仅仅到那些依赖上级任命保持权威、仅靠优惠政策保持优势的大企业里选择。

值此书中文译本出版发行之际，借此书一角对本书中文版出版发行做出不懈努力与合作的各方面人士谨表谢意。感谢北京华章图文信息技术有限公司的各位编辑及张晓卿女士，她们出色的工作使本书的中文译本得以顺利出版。

此中文译本的封面、目录、导言由高梓萍译，彭文新校；第1章、封底、致谢由彭文新译，高梓萍校；第2章、第3章、第4章、第6章、第10章由张岚译，高梓萍校；第5章由杨中华译，王丹校；第7章由陈岩松译，何芳校；第8章由付晓云、王拥军译，彭文新校；第9章由张岚、邓蕾译，高梓萍校；全书由高梓萍总校。衷心感谢中央财经大学孙凤兰老师所给予的帮助！

VI

若有不当之处，敬请各位读者批评指正。

如希望和本书译者建立联系，可选择如下方式：

高梓萍 Email: gao@manager.com.cn

彭文新 Email: peng@manager.com.cn

彭文新 高梓萍

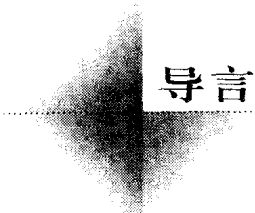
目 录

The New Pioneers

译者序	
导言 适应变化的时代	1
 第1章 工商之本	 21
人是工商之本，是交易与技术发展的基础	
第2章 人人都是经纪人	45
新的规则有助于规模小但联系紧密的企业发展	
第3章 “按照您的要求做”	87
顾客就是标准	
第4章 定价的技巧	127
创新的经济需要激进的定价策略	
第5章 从计划到实施	149
灵活与一致会培育创新与信任	
第6章 众“智”成城	181
知识与自组织在混沌的边缘变得活力无比	
第7章 同心协力	223
如何实现共同目标	

VIII

第8章 金钱与动机	245
在职场上人们渴望表现自我	
第9章 家族企业优势	267
家庭与职业的重新统一	
第10章 “都是我的儿子”	299
在赚钱的同时兼顾社会伦理	
致谢	333



导言

适应变化的时代

费城的理海大街（Lehigh Avenue）可以说是这座美国城市市内贫民住宅区的典型街区。街上那些无精打采的游民的目光中流露出药瘾的痕迹。墙壁上覆盖着一层一层的胡涂乱画，每一层都像这座城市某个时代的遗迹。街角的小商贩在晨报的一旁展示着色情书刊。卡车尾部排出的浓烟在大街上飘荡着。就在这儿，在1995年冬末一个清爽的早晨，当我正在十字路口等待红灯变换时，美国的一种完全新型的经济使我猛然醒悟。

一辆庞大的都市公共汽车吼叫着，缓慢地从街道对面的车站开出，露出一间名叫“费城药店（Philadelphia Pharmacy）”的小铺面。走进店门以后，就仿佛来到了另一个世界。店员们表现出满腔热情。顾客在狭窄的走廊上拥挤着——女学生们不停地精心搜寻化妆品，母亲们挑选日用品，老人们苦寻着医疗补助药物（美国由各级政府资助、以穷人和伤残者为对象的药品。——译者注），而店员们极力地疏导人群流畅地在商店里穿行。我不久后认识的一些在这儿工作的人大多是西班牙裔和非洲裔的未婚妈妈，都住在附近阴暗的房子里。

只有身穿一所郊区小学曲棍球队队服站在医药柜台后面的店主兼主药剂师理查德·奥斯特（Richard Ost）例外，正像他描述自己的一样：“费城东北边儿的一个白人小子。”

理查德·奥斯特从药学院毕业之后就加入了Thrift Drug公司，和他的很多同龄人一样，开始时都是进入美国的大公司工作。他很快就看够了集团公司内部官僚作风和争权夺利造成的低效和资源浪费。他跟我说：“无论如何我也决不专门为别人工作”，我一次又一次地从他的同龄人那里听到过这样的牢骚。他之所以选择做药剂师，是因为受只有10 000美元可用资产的限制，因此他在经济不发达的理海大街地区买了一个药剂师柜台，他只买得起这样一个地方。

理查德·奥斯特渴望新技术（至少是符合时代潮流的新技术）。他用最少的投资装配了一套处于初级发展阶段的系统，很费劲地用个人计算机输出处方药服用说明，通过敲击一个按键打印出大约1000个标准疗法和处方药服用说明中的任意一个。有一天他发现一位名叫伊丽莎白·利昂（Elizabeth Leon）的助手费力地抄写处方药的服用说明。他问道：“为什么你要这样做呢？”伊丽莎白·利昂解释说一位不会说英语的客户由于看不懂处方药服用说明，不肯拿走她的药。理查德·奥斯特做了进一步的调查，结果发现在这个有大量西班牙裔的大社区中，她的很多客户都有同样的问题——弄错服用剂量和次数，把眼药放进嘴里吃，或者是想翻译的话，在找到人翻译之前基本上也就等于完全没有处方药服用说明。于是当伊丽莎白·利昂有空儿的时候，就不时地手工书写西班牙语处方药服用说明，而不是敲击键盘用计算机打印。

理查德·奥斯特突然感到大为吃惊！是啊！为什么他以前一直没有这样做呢？为什么以前所有的药房都不这样做呢？他和伊丽莎白·利昂很快就把1000个标准疗法和处方药的服用说明翻译成西班牙语，这样他的助手们就可以适时生成两种语言中的任一种的标准疗法和处方药服用说明。只要按一个键就可以选择在英语的“one tablet twice a day”（一天服两次，每次服一片）和西班牙语的“una tableta 2 veces al dia”之间进行切换。

通过广泛听取员工的建议，多关注消费者的呼声，不断改进经营管理，理查德·奥斯特的业务快速增长。不久以后，他的店面扩大到一家改造后的汽车零件商店，添加了几个普通家常用品展销走廊。展销空间非常有限，但工作人员不停地给货架重新上货，一星期完成半车货物的上架。给这些新扩展的业务配备合适的员工不是一件容易的事。当理查德·奥斯特发现一位可靠、忠实的员工时——通常是一位妇女或一位母亲——就用家庭医疗福利来吸引住她，市中心区的老板几乎没有人这样做。他还采取利润分享的方式，完成每个销售项目和每一项支出控制都给员工一笔利润分成。他每两个星期举行一次员工会议，与员工一起分享最新的财务成果，以便员工了解联合行动的成果，并且找出需要改进的地方。如果在理海大街上说越南语的消费者增加了，理查德·奥斯特就在系统中加上第三种语言，越南语，如“Uong ngay 2 lan, moi lan 1 vien”。

随着业务的不断发展，理查德·奥斯特不能再一个人承担销售规划、订货、编制计划等事务，于是他训练员工自己处理这些事务。他派他们去参加推展会；有些人还是第一次到这个小镇以外的地方去。他给员工印了业务名片，这样一些常来的顾客可以点名找某个员工，而不受语言影响。在商店结束营业的繁忙时刻，理查德·奥斯特可能会转而问商店的看门人：“您需要我做点儿什么吗？”

理查德·奥斯特的行为很快受到这个社区的领导阶层和一般公众的良好评价。这一年，他成为西班牙裔市民首选的英裔人士，给费城药店带来了极高的声誉。当附近的美国新教圣公会医院需要有人接手礼品店和特许经营药店时，他们选择了理查德·奥斯特，这样他就得到了另一家客流量大的小商店。他在这家医院药店的员工在楼上的病房向病人免费赠送西班牙语的电视导购资料、含有附近他开的其他药店的特价促销广告。他给医院这家商店的“TastyKakes”定的价钱正好可以找回1美元，够在自动售货机上买一杯咖啡。这样做虽然利润率下降了一点，但

却使他的食品货架一天可以周转八次。

在我来到理查德·奥斯特的三个很小的营业点采访的时候，他当时一年做价值500万美元的生意，按营业面积来衡量，是美国药店平均业务量的四倍以上。他的处方药的销售量大幅增加，而且他支付货款的记录也无懈可击，就连Merck公司和其他大的供货商都开始给他打折，按照给全国性连锁店供货的价格给他供货。

在不到1000平方英尺的一个很小的特定区域内，理查德·奥斯特成功地应对周围的各种挑战，沉着冷静地处理困扰他的各种事务。他没有处心积虑地寻求成功，世界上任何一个五年计划都不能够做到像理查德·奥斯特那样迅速地鉴别各种机遇。他的业务的发展不是靠计划而是靠适应能力，不是应用商学院学到的知识而是凭借自己来自现实生活的实践经验。他的雇用政策，他对技术的应用，甚至于他的定价策略将他的业务与周围的社会编织成为一个整体。它之所以能取得惊人的成功，是因为他把周围的社会作为凝结员工、顾客、地方行政领导和相关医药公司利益的媒介。

理查德·奥斯特的名气越来越大，最后终于引起了医药巨头AmGen公司的注意，该公司聘请他把他的成功秘密制成声像资料，打算分发到全国范围内的10 000个医药商店。理查德·奥斯特很快就开始在全国范围内奔忙起来，帮助药剂师们与员工和顾客沟通。在我造访费城药店三年之后，理查德·奥斯特作为咨询顾问对药品经销商起的作用比他作为药剂师起的作用更大了。所以他把三个小药店卖给了Rite-Aid公司。

正如人们所说，那是一个他无法拒绝的报价。华尔街正处于一场特大的牛市之中，为了保持收益的逐年增长，大公司出高价收购富于创新精神的小企业。此外，药店正在演变成为可以出售各种日用杂品的商店，让大的零售商来接过利润不断缩水的小店，理查德·奥斯特当然是非常高兴的。虽然看着全国性连锁店的旗帜在自己的商店上面升起，理查

德·奥斯特心里感到有些不是滋味，但是他也明白自己留下更好的社区环境。在这笔交易完成以后，理查德·奥斯特给他以前的店员分发了25万美元的奖金和其他报酬。他们很多人都在大的连锁店得到了晋升的机会，这一点理查德·奥斯特本人从来没有提供过。

从开展业务的第一天起，理查德·奥斯特就认识到自己是更大组织中的一部分。就像处于各种环境包围着的有机体一样，他让自己的企业随着周围社会的变化而变化，而且同时也引起周围社会的变化；他自己以及与他有关的人都会从中受益。理查德·奥斯特高高兴兴地拿着出售收益，开始探索通向创业家的道路。

* * *

在我第一次踏进费城药店（Philadelphia Pharmacy）时就意识到其中的价值所在。我当时已经为《华尔街日报》（*Wall Street Journal*）做了将近20年的商业分析。覆盖的领域有特大型兼并收购案、雇员罢工、破产以及企业分拆案例。我已经有过在屋顶公寓套房中采访首席执行官和在半英里深的地下采访煤矿工人的经历。我已经指导过有关华盛顿州的经济报道，并且已经写了两本有关大型石油和民航企业的书。但是我驾车从理海大街离开的时候，突然意识到自己一直以来为之奋斗的事业几乎都是研究冲突。我写过有关个人和商业机构之间长久以来存在的由管理方式（而不是创造财富）引起的冲突。在把自己的大半生都贡献给工商业写作之后，我对工商业的实际运作却知之甚少。

此后不久，我创办了一个名为“第一线”的新专栏，每周出一期。我在该专栏中不是拼凑一些一般性的消息和材料——高级职员和分析家通常做很多判断和分析——而是下决心写一些与实际开发产品、向消费者销售产品、与竞争对手面对面交战的无名小卒有关的文章。从我报道

过的每一个成功人士那里可以看出工商业正在经历着一场革命，尽管在高层和董事会会议室中不太显眼，但是在生产第一线的情景却是令人眼花缭乱的。

我以前认为工厂应该是按部就班、像时钟一样精确地运作的。后来我遇到了卡勒娜·佩德里（Charlene Pedrolie），她负责管理位于弗吉尼亚州乡村地区的一家用煤渣空心砖建造的家具制造厂。卡勒娜·佩德里改革了装配线、胶粘机、钉箱机，缝纫女工们忙乱地来回奔跑装配沙发。在经历了改革初期车间中的大混乱之后，生产率和产品质量直线上升。

我一直认为产品是按照成本加利润来定价的。然而我在宾夕法尼亚州的金戈夫普鲁西亚（宾夕法尼亚州东南部一社区，是费城的一个郊区。——译者注）遇到了保罗·格瑞兹尼（Paul Graziani）。他卖一种叫做“人造卫星工具包”的软件，这是他在通用电气公司担任工程师时开发的一个产品，通用电气公司以每套300万美元的价格出售。当我1995年第一次看到保罗·格瑞兹尼的时候，他非常高兴地告诉我他正在以每套9 999美元的价格出售“人造卫星工具包”软件。但我1997年再一次看到保罗·格瑞兹尼的时候，“人造卫星工具包”软件已经一文不值，但是通过重新进行市场定位，他的公司比以前赚的钱更多。

我常常想，只有经理人员能够做出困难的决策。然而，我走访了位于康涅狄格州诺沃克（康涅狄格州西南的城市，位于史丹福东北长岛海峡上。建于17世纪中期，在美国独立战争时被英国人烧毁。——译者注）的奔驰汽车信贷公司。那里的员工们正在忙于探索一种减掉自己工作岗位的方法。为什么会这样呢？因为取得成功的人将以新的工作岗位作为奖赏，帮助公司发展。

我曾经认为从事工商业需要一笔风险资本。然而，我在明尼阿波利斯市见到了一位靠债务度日的艺术家，他通过在遍布全球的互联网上销售信函式样设计，从一个无家可归者变成像霍拉肖·阿尔杰（Horatio

Alger, 1832—1899, 美国作家, 其作品为鼓舞人心的历险小说, 如《衣衫褴褛的狄克》, 描述了贫穷的孩子如何通过努力和正直善良而获得巨大财富和尊敬。——译者注) 作品中描写的故事人物。

从我自己的体验来讲, 美国的大公司要防止调节机制失效和提防各地方的当地激进主义分子。然而, 我看到了杜邦公司 (DuPont) 的工厂经理如何在企业盈利能力猛增的同时, 消除工厂与周围社区之间的隔阂。

我一直认为大型公司刻意地追求每一块钱, 保护每一笔资产, 监视每一位员工的行动。然而, 我访问了堪萨斯州威奇托市的家族式企业科赫工业公司 (Koch Industries), 这家企业已经发展得比波音公司、英特尔公司、摩托罗拉公司都要大, 却从来没有做过预算, 从来没有制定过总体计划、也从来没有编写过工作职责说明书。

当然, 印度学者已经写了很多年关于工商业革命的作品。但是至今也没有什么东西可供我在写作中迷失方向时借鉴。听说领导者们承认他们极力主张对自己的机构进行“松散控制”。我目睹了砖块和泥灰变成了经营陈旧化的标志。从前在生意来往中达成协议后习惯于握手的人们开始采取拥抱的方式 (眼睛盯着对方钱包的缘故)。

我所亲眼目睹的是工商管理方面的质变呢, 还是只是向新时尚的转变呢? 是一个新的开端还是一些新的呆伯特 (Dilbert, 由美国当红漫画家兼作家史考特创作。该系列漫画广受全球上班族的喜爱, 有人评价: “一部呆伯特漫画所包含的真理比商学院里一整书架的案例分析还要多。”——译者注) 式的素材? 这些疑问促使我从一个更基础的层面来考察研究工商业问题, 超过了一个商业编辑和记者的能力范围。工商管理最重要、最基本的导向性力量是什么? 它究竟为什么存在? 资本主义和人道主义可以并存吗? 领导能力是什么? 创造力来自何方?

英国生物学家史蒂夫·琼斯 (Steve Jones) 评论说: “现实社会在召

唤，探求真理的惟一途径就是走出家门，投入现实社会去工作。”¹ 为了寻求这些问题的答案，我进行了长达三年的探索研究，走遍了32个州的一百多个城市，在这些地方调研了从研制微型电路技术到收集加工餐馆废弃油脂的各种企业。通过这些调研，我有机会接触到处于当今管理学界和经济学界最前沿的思想家。我还深入科学家们的实验室和报告厅调研，这些科学家关于物质世界的最新发明对我们工商界长期以来所持的一些约定俗成的观念提出了挑战。我的调研结果将在后面各章节中提供给读者。

本书是对正在兴起的新经济模式的一种初步探索。我所提供的资料证明，工商业正在经历着一场迄今为止最剧烈的根本变革，就像水经过加热由液体变成气体一样。我研究这些变化趋势的目的是验证其可行性，为读者提供详细资料，或许还能鼓舞人们——无论是创业家或者是咨询顾问，经理或者是普通员工，建筑商或者是经销商——投入这场变革的潮流之中，成为新经济领域的开拓先锋。

一个世纪以前，美国历史上一位杰出的学者弗雷德里克·杰克逊·特纳（Frederick Jackson Turner，1861—1932，美国历史学家。——译者注）发表了他传说中题为“边疆在美国历史上的重要意义”的演说。他公开宣称，边疆的扩展是“历史性的转变和顺应”，就像“生物适应环境的变化”一样。他说在这种潜在可能性中“每个人的机会都是均等的，市场这块蛋糕已经切开，新的行为观念在发展，新的制度、新的思想体系正在建立。”

今天，新经济领域的开拓先锋们已经处于一个新的边界线上，尽管他们有人追寻财富，有人追寻自由，然而他们都追逐最新的东西。与西方老一代开拓者的不同之处在于，他们同时处于技术的前沿、思想的前沿和价值的前沿。新经济领域的开拓先锋们赞成员工和顾客之间个人利益的平衡。他们更多地利用科学的方法而不是利用权力。他们尽力去顺

应竞争、适应竞争，而不是抵制竞争、操纵竞争。² 在令人茫然、错综复杂和不断变化的境况中，他们认识到高压的策略变得很脆弱，有共同的目标才能持久。简而言之，资本主义正在日益地与人性融合在一起。

我不会贸然提出在工商业和生物之间建立连通关系，或者是像弗德里克·杰克逊·特纳那样勇敢地提出在进化论和经济学之间建立连通关系。的确如此，当我们深入地研究一个成长着的组织，或者是花了很多时间研究一个创业家时，就会发现工商业中的很多现象非常像纯生物学上的进化——适时地为推进人类智力的发展添加燃料。进化之剑赋予人类各种能力，以便我们估量周围的环境、与同行搞好合作、并且通过无数的并行活动促使我们的组织在没有中央计划和中央控制的情况下进行调整。公司的并行活动促成了相同模式的经济制度与经济秩序的形成。而随着自由和缩小国家对经济干预的范围扩大到其他国家，全球范围内就会逐渐呈现出相同的发展动态。

下面，我们将通过生物学进行间接的讨论，借助侧面的论述虽然随意而简短，但是这些都是至关重要的。随着学者和顾问们援引生态系统和进化进行比喻，供工商业借鉴，工商业和生物学之间建立的连通关系开始渗透到我们的文化。事实上，生物学的设计模型对于工商业来说是值得推崇的。我们想说工商业不是像大自然，工商业本身就是大自然。³

生物学思维模式在机构的发展过程中起到了非同凡响的作用。（正如爱因斯坦所说：“理论决定度量对象”⁴）。在经营活动中验证某些东西时，我们只需考查三个世纪以来起主导作用的经营模式，这种方法仍然被很多（或者是大多数）经营人员所采用。虽然细枝末节说起来有点令人生厌——至少对于我来说是这样，但是长远框架的重构对于了解企业需要吸取的历史教训以及面临的未来挑战是至关重要的。

这个故事始于苹果——不是夏娃的苹果，而是艾萨克·牛顿的苹果。