

10個關鍵詞 | 讓管理 完全不一樣

真相
忠誠度
勇氣
價值觀
行動
平衡
簡單
精實
競爭
信任

李希在特易購的成功經驗，
適用於任何產業的每位領導人。

——傑克·威爾許 (Jack Welch)

Truth

Lean

Management
in 10 words

Loyalty

Balance

Trust

Simple

Values

Act

Compete

Courage

10個關鍵詞 讓管理完全不一樣

Management in 10 Words

by Terry Leahy

泰瑞·李希——著

王諤茹／陳重亨——譯

創新觀點19

10個關鍵詞讓管理完全不一樣

2013年8月初版

定價：新臺幣350元

有著作權・翻印必究。

Printed in Taiwan

著者	Terry Leahy		
譯者	王 聰	茹	
	陳 重	亨	
發行人	林 載	爵	

出版者 聯經出版事業股份有限公司
地址 台北市基隆路一段180號4樓
編輯部地址 台北市基隆路一段180號4樓
叢書主編電話 (02) 87876242 轉 223
台北聯經書房：台北市新生南路三段94號
電話：(02) 23620308
台中分公司：台中市健行路321號1樓
暨門市電話：(04) 22371234 ext. 5
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：(02) 23620308
印刷者 世和印製企業有限公司
總經銷 聯合發行股份有限公司
發行所：新北市新店區寶橋路235巷6弄6號2樓
電話：(02) 29178022

叢書主編 鄒 恆 月
編輯 王 盈 婷
封面設計 黃 聖 文
內文排版 陳 玫 稜

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回聯經忠孝門市更換。 ISBN 978-957-08-4231-9 (平裝)
聯經網址：www.linkingbooks.com.tw
電子信箱：linking@udngroup.com

MANAGEMENT IN TEN WORDS

Copyright © Terry Leahy 2012

First published as Management in Ten Words by Random House Business Books

10個關鍵詞 讓管理完全不一樣

目次

自序 005

前言 007

第一章 真相 021

傾聽顧客的意見，讓顧客成為領導者

第二章 忠誠度 059

忠誠的顧客，是所有公司最好的行銷

第三章 勇氣 093

好的策略，必須大膽和勇敢

第四章 價值觀 129

強而有力的價值觀，足以鞏固成功的企業

第五章 行動 165

一旦擔心某些事情可能出錯時，通常就是該採取行動的時候

第六章 平衡 201

平衡的企業不只是團結一致向前走，而是在正確的時間，跨出正確的步伐

第七章 簡單 221

簡單是一種永恆的力量，也是創造精實組織的踏腳石

第八章 精實 247

藉由精實思考來支持綠色環保，以更少資源求取更多成果

第九章 競爭 263

從競爭中學習，不只對個人、企業，對整個社會都有無窮助益

第十章 信任 287

能在組織裡培養出信任文化，才是真正成功的領導者

結語 307

10個關鍵詞 讓管理完全不一樣

Management in 10 Words

by Terry Leahy

泰瑞·李希——著

王諤茹／陳重亨——譯

10個關鍵詞 讓管理完全不一樣

目次

自序	005
前言	007
第一章 真相	021
傾聽顧客的意見，讓顧客成為領導者	
第二章 忠誠度	059
忠誠的顧客，是所有公司最好的行銷	
第三章 勇氣	093
好的策略，必須大膽和勇敢	
第四章 價值觀	129
強而有力的價值觀，足以鞏固成功的企業	
第五章 行動	165

一旦擔心某些事情可能出錯時，通常就是該採取行動的時候

第六章 平衡 201

平衡的企業不只是團結一致向前走，而是在正確的時間，跨出正確的步伐

第七章 簡單 221

簡單是一種永恆的力量，也是創造精實組織的踏腳石

第八章 精實 247

藉由精實思考來支持綠色環保，以更少資源求取更多成果

第九章 競爭 263

從競爭中學習，不只對個人、企業，對整個社會都有無窮助益

第十章 信任 287

能在組織裡培養出信任文化，才是真正成功的領導者

結語 307

自序

我在一九七〇年代加入特易購（Tesco）時，只是個行銷生手，但野心勃勃。當時英國的零售業還相當不成熟，正在擺脫折扣商店名號的特易購，只賣食物，在英國海岸以外也沒有別家分店。特易購在一九八〇年代迅速成長，但直到一九九〇年代中期，仍然落後位於英國高街（high street）^①的兩大零售巨頭：桑斯博里超市（Sainsbury）^②及馬莎百貨（Marks & Spencer）^③。

我在特易購當了十四年的執行長，二〇一一年離開時，特易購的成長已超過桑斯博里超市及馬莎百貨的六倍之多。現今，特易購是全球第三大零售商，一共擁有六千多家店面，遍布歐洲十四個國家、美國及亞洲。特易購已經深入全球一半以上人口的生活之中，銷售產品非常廣泛，從麥片到保險，手機到香蕉，衣服到平板電腦；無論在實體商店或虛擬網路上，每星期都有上百萬名顧客到特易購消費。

① 譯註：在英國是指城鎮或都市的主要商業街道，相當於美國的商业大街。

② 譯註：一八六九年成立，目前在英國排名第二，規模緊追特易購。

③ 譯註：簡寫M&S，英國零售業龍頭之一，一八八四年創立。以銷售服飾及較高價的食品為主。

特易購的轉捩點，是英國商業史上最非凡的事蹟之一。那要歸功於許多因素的組合：努力不懈地提供顧客有價值的商品及服務，以贏得顧客的忠誠度；持續地創新，例如創立顧客忠誠會員卡制度、零售服務、新產品規格等；以及最重要的是，員工一心想成功的意志力。

我原本無意寫書。這要感謝史坦恩（Danny Stern）鼓勵我，把平時一系列的談話編輯成一本有關管理的書。此外，我跟編輯威卡克森（Nigel Wilcockson）合作得很愉快，他總是不斷鼓勵我，而我對於他能將我想要闡述的理念，塑整成一致性的架構與風格，令我讚嘆不已。另外，我對布里吉斯（George Bridges）始終如一的支持我、提供我無以計量的協助、忠告及建議，著實銘感五內。

我真的感到很幸運可以在特易購工作，並遇到很好的同事。如果要一一列舉他們的名字，恐怕可以寫成一本書；但如果只列出一些人，對那些被略而未提的同事，我又不小心冒犯了他們。我在特易購工作超過三十年，幫助我的人實在太多了，少說也有好幾百人，我實在無法從頭開始列舉。大部分的同事都曾對我釋出善意、好心地協助我，也有很多人給我非常重要的幫助，還有一些朋友與同事多年來也都很耐心地支持我、賜予指教。

還要特別感謝我的內人艾莉森，還有我們的孩子湯姆、凱蒂和大衛。從他們身上我獲得了愛、支持與歡笑。

前言

會議室裡坐滿了英國政府的男女官員，這些高級官員提出的問題，就跟我一再被大家問到的一樣：「您是怎麼辦到的？」「究竟是什麼因素，讓特易購得以從一家原本苦於掙扎求生的超市，以及在英國屈居第三的零售商，蛻變成為全球排名第三大的零售業者？」^①

「非常簡單，」我說，「我們的宗旨，就是堅持不懈地提供顧客所需的商品與服務。為此，我們訂立了一些簡單的目標，建立一些應該遵循的基本價值觀，創設一套能夠達成這些目標的流程，並確保每位員工都能知道自己身負重任。」

（現場鴉雀無聲）

（禮貌性的乾咳聲）

（有人往杯裡倒了些水）

①譯註：以營業額計算，排名全球第一及第二名的，分別是美國沃爾瑪（Wal-Mart）及法國家樂福（Carrefour）。特易購遍布亞洲、歐洲及北美洲等十幾個國家，不但是英國最大的連鎖超市，也是馬來西亞、愛爾蘭共和國及泰國等地最大的連鎖超市。

（這下變得更寂靜了）

這是行政官員開會時最普遍的反應了。「就只是這樣而已？」一位官員終於忍不住提出了疑問。而我的回答是：「對，就只是這樣。」

這本書是關於我在特易購成長期間獲得的經驗。讀者可能會覺得大部分的內容都很簡單，也淺顯易懂，然而，就像我在世界各地遇到不同文化的人，或是跟不同國籍的人共事時所感受到的那樣，我也很訝異地發現，原來不單是做生意這件事，就連生活本身，其實都是奠立在一些很基本、簡單的道理上。不過，正因為這些道理太淺顯，所以大部分的人都把它們拋諸腦後，很多聰明人甚至忽略了它們，並把「簡單」誤解為「簡化」。其實，我們一直以來之所以會有這種想法，是因為我們生活的世界太複雜，才會理所當然地認為解決問題勢必也是相當複雜的一件事。

因此，許多人認定自己根本就沒有能力解決問題，而且總認為解決問題是別人的責任，如果不是由像你主管那類等級的人來負責，那就是他們的主管，或是國家元首、聯合國祕書長之類職位的人。總之，就是除了他們自身以外的任何人。他們很輕易就相信，這個世界根本就困難重重，我們無時無刻都得面對很多難以克服的挑戰，想要發揮野心、實踐夢想，根本就是遙不可及的事。無論是在政治界、私部門還是公部門，大多數人都選擇認命。我認為，現在該是大家重新思考的時候了。

這個世界確實複雜。我們所面臨的全球性挑戰，像是人口增長、氣候變遷，以及如何規範

全球經濟體系等，統統都是複雜難解的問題。在企業中，數位革命對產業結構的影響，像迷宮般難以理解的規範及法條，以及金融市場的複雜性等，使現代人的生活比以往更加錯綜複雜。然而，無論是面對全球性的挑戰，或一家公司的管理問題，其實最簡單的解決方法，就是良好又持久的解決方案。那是我們大家都可以了解的方法，往往也是奠基於明確價值觀和原則的方法，所以每個人都可以明白並掌握。

我在特易購成為今天這個規模的過程中，學會了這些基本經驗，並以此克服了一些艱深複雜的挑戰。撰寫這本書的目的，就是嘗試與各位讀者分享這些經驗。全書以十個箴言說明最基本的管理本質，這些都是從我的經驗中得來的。我希望**凡事以最簡單的方式來解決**，這多少反映出我個人的一些特質：例如，很多人說我不太懂得人情世故，過於坦率，說話又直中要害，這倒是真的。遇到重要的事情，我就是直言不諱，有時確實免不了會冒犯到別人，但至少可以避免不必要的誤解。

這本書並不是有關我在特易購的職業生涯發展史，雖然接下來我要談的，顯然都是根植於我在特易購三十多年的工作經驗。特易購的故事還是進行式，而我僅僅是其中的一個角色，是它整個發展過程中的一部分而已。我期待讀者接下來會讀到特易購一些成功的關鍵，但請不要誤會，特易購的成功並非單一個人的功勞，而是成千上萬的人朝向一個共同目標辛苦奮鬥的成果。只要是有關我職業生涯的書，都可能給大家一個錯誤的印象，認為特易購的成功完全是我一個人的功勞。確實，當我自己第一次讀這本書、甚至再讀一遍時，我都還不時擔心，我

可能會造成大家這類誤解。如果是這樣，在你們還沒閱讀第一章前，我在此先跟大家致歉。傲慢，是常見的過失，也是我希望自己能避免犯的錯誤之一。

經營事業不可能不會犯錯，我當然也免不了有所失誤，例如我擔任行銷總監（Marketing Director）時第一次做的廣告宣傳、我們企圖在各家分店裡面設置餐廳，以及我們在台灣發展失敗等。要列出清單，將會是很長一串。這些也反映出一個事實：商業就是冒險的事業。不涉及風險的決策，不是會讓事業輝煌成長的決策。訣竅在於從錯誤中學習，這些錯誤才不會成為致命傷。

如果今天我要為我在特易購犯下的錯誤接受審判，我很肯定我的律師可以為我做一些答辯，也可舉出其他我該認罪的案例。然而，我寫這本書的目的，並不在於讚揚我所做過的決策，或為之辯解，而是要傳授我在事業生涯中學到的經驗與教訓。至於功與過，我會留給別人來當法官、陪審團做裁定。

雖然這本書有很多經驗來自零售這門專業領域，但它其實不只談零售業。無論讀者平時做什麼、或從事什麼工作，這些經驗都很實際，適合大家運用。當你讀到「顧客／客戶」（customers）這個詞時，千萬不要認為「我並沒有客戶呀！所以這本書裡面談論的，根本與我無關。」幾乎每家企業都有客戶。在私部門，一些公司可能會談到他們的客戶，或是所謂的「買家」（buyers），買家指的就是他們的客戶。對公部門來說，一般公民雖然沒有直接參與錢的流通，但他們「通常」就是公部門提供服務的使用者，也就是公部門的客戶，因為他們已

經藉由納稅支付了費用。我用「通常」這個詞，是因為有些服務是沒有選擇的，也就是說，公民只能接受公部門提供的服務項目。如果公部門經營得很成功，那這類組織也必須具備相當明確的目標、流程和其他一些特性。後面我會補充說明。

這本書也不只是專為大企業中居高臨下、對未來感到憂心忡忡的管理高層所寫的。書中許多的觀察及經驗，都與管理的任何努力息息相關，無論事大事小。

我希望再次強調，即使讀者不認為自己是個管理者，你可能還是會發現接下來的內容對你的日常生活有所助益。如果你在一家小公司工作，或是小團隊的一員，你的機會便在於如何處理好工作中的人際關係、如何做出艱難的抉擇，以及如何擬定和實施各項計畫。而這本書無疑可以幫助你。它不是像一些神奇的萬靈丹，或像蛇油推銷員舌粲蓮花說的「成功和幸福的祕密」。如果是的話，你很快就會討回你的錢（而我身為零售商，把退款視為一種失敗）。我現在就可以讓你們大失所望，因為人生並沒有所謂像銀子彈命中靶心那般，幸運地就能擁有幸福人生和成功事業。任何告訴你有那回事的人，是在撒謊。但是，這世界確實有一些簡單的真理，再加上辛勤地工作，就能增加成功機會。這就是一切。

我應該在我的「並不是」名單上再添上一項，那就是：這並不是一本關於我——泰瑞·李希的書。我只是個個人，並不是公眾人物，所以我拒絕了很多記者的訪談邀約，這可能使他們惱怒，因為他們很善意地以「個人訪談」的名義邀約我談論「我的生活」。要我將我的生活公諸於世，讓我感覺不是很舒服，因為一方面，我的生活著實與大家無關，另一方面，我實在無

法相信有人會對我的生活感興趣。

說了這麼多，我想接下來讀者必須先了解我的一些背景，才能明白我在書中寫的一些事情的緣由。一切都與我的信仰和價值觀密切相關。所以，斟酌了一下，準備開始訴說我的簡史了。

我父親出生於愛爾蘭的斯萊戈郡（County Sligo），是家中十個孩子之一。他那個時代有機會移民到美國，他原本也有意移民，但因為熱中於賽獵犬的賭博，之後命運就改變了。有一次，他在獵犬賭局贏了一點錢，結果，他還是離開了愛爾蘭，但不是去美國，而是利物浦（Liverpool，位於英格蘭西北部的城市）。如果當時那場賭局失敗了，那我現在很有可能就是美國人了。

我父親是名木匠，第二次世界大戰爆發時，他加入了海軍艦隊。在大西洋戰役中，他們的船被魚雷擊中，他被彈片掃射到，但所幸存活下來。後來他罹患了肺結核，病情使他無法繼續再當木匠，結果他成了獵犬訓練師。訓犬、賭博，再加上酗酒，成了他後來度過餘生的方式。他是個善良、聰明的人。我有時也跟他一起去酒店，其中有些還是沒有牌照、亂七八糟的地方，我還記得曾有人喝醉酒突然舉起槍枝，為自己的人生感到忿忿不平。

我母親也是愛爾蘭人。她出生於阿馬郡（County Armagh）一個農民家庭，自小就非常辛勤勞苦。後來她當了護士，去了英國，曾於閃電戰（Blitz）期間在埃克塞特（Exeter）工作。之後她搬到利物浦，在托克斯泰斯（Toxteth，利物浦市南區）遇到了我父親。根據他們說的，