

MAKING IT
IN AMERICA



美国制造

50家美国制造业企业的 成功内幕

[美] 杰里·贾西诺斯基

罗伯特·哈姆林/著 刘勃/译

“这是一本建立在广泛调查基础上的有关美国制造业成功的书，该书出版得很及时，可读性也很强。”

—— 汤姆·彼得斯

MAKING IT
IN AMERICA

美国制造

50

家美国制造业企业的

[美] 杰里·贾西诺斯基

罗伯特·哈姆林 / 著 刘勃 / 译

成功内幕

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

美国制造/(美)贾西诺斯基,(美)哈姆林著;刘勃译.

- 北京:华夏出版社,2005.11

ISBN 7-5080-3855-X

I. 美… II. ①贾… ②哈… ③刘… III. 制造业-经济发展-研究-美国 IV. F471.264

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 129888 号

Jerry Jasinowski, Robert Hamrin: Making it in America: Proven Paths to Success From 50 Top Companies.

Copyright © 1995 by National Association of manufacturing.

Chinese language edition published by Huaxia Publishing House.

本文中文简体字版专有版权由 Simon & Schuster 出版社授予华夏出版社,版权归华夏出版社所有。未经出版者许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作合同登记号:01-2005-3375

美国制造

[美]杰里·贾西诺斯基 罗伯特·哈姆林 著

刘 勃 译

策 划: 陈小兰

责任编辑: 姬利敏

出版发行: 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

经 销: 新华书店

印 刷: 北京人民文学印刷厂

版 次: 2006 年 1 月北京第 1 版

2006 年 1 月北京第 1 次印刷

开 本: 700×1000 1/16 开

印 张: 18.75

字 数: 250 千字

插 页: 2

定 价: 29.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

致 谢

我们最想感谢的是那些创造了这五十个成功故事的员工、管理人员以及高级行政人员。他们在追逐成功的过程中所表现出的创造力、勇气和执着使我们非常钦佩。我们还要感谢每个企业中为我们提供及时有效的信息，帮助我们安排采访活动的主要联系人。另外，我们所采访的每一位员工的贡献也是不容忽视的，他们所说的大部分内容都被直接收录到了本书中。

我们还要感谢很多高级行政人员，他们都是美国商界的顶级人物，他们的独特见解及被写在每个故事开始部分的至理名言极大地丰富了本书的内容。以下各位也从百忙中抽出时间审阅了本书的开始部分以及本书的整个结构，他们还以面谈的方式或通过电话为我们提供了建设性意见，他们是：

德克斯特·贝克，空气化工产品公司董事长兼 CEO（已退休）

彼得·布朗宁，Sonoco Products 公司行政副总裁

罗伯特·奇泽克，库伯工业公司董事长兼 CEO

艾伦·杜根，施乐公司高级副总裁

詹姆斯·邓拉普，Texaco USA 公司总裁

乔治·费希尔，柯达公司 CEO

斯坦利·高尔特，固特异轮胎橡胶公司董事长兼 CEO

约翰·哈特利，Harris 公司董事长兼 CEO

李·艾柯卡，克莱斯勒公司 CEO（已退休）

J.W.Kisling，Multiples 公司董事长兼 CEO

2 美国制造

哈维·麦凯，Mackay Envelope 公司董事长兼 CEO

达纳·米德，田纳科公司 CEO

特蕾西·奥罗克，美国瓦伦会社联合公司 CEO

罗伯特·普里茨克，The Marmon 集团总裁兼 CEO

约翰·杨，惠普公司 CEO（已退休）

还有，我们要感谢在本书创作初期曾多次参与我们的讨论的 Denny Gulino 和 Peter Hannaford。还要感谢做了大量组织和联系工作的 Laura Brown、Gabe Berg、Angie Fine 和 Rob Enright。我们还要特别感谢为我们提供个人观点及有关多个成功故事颇有价值的信息的《工业周刊》的主编 Charles Day。

我们的出版代理商 Jonathon Lazear 一直都是尽心尽力的，他很快就帮我们联系上了美国最好的出版商：Simon & Schuster。他还就本书的重点和结构提出了一些颇有价值的建议。与 Simon & Schuster 出版社的高级编辑兼副总裁 Bob Bender 的合作让我们感到非常愉快。在与他的第一次电话交谈中我们就知道了他是一个专业的、热情的、品格高尚的人。

两年来，我们的夫人，Isabel Jasinowski 和 Carol Hamrin，不仅始终如一地支持我们，还在书名和公司的选择上给予了我们极大的帮助。没有什么能比我们两家在一个夜晚共同庆祝更高兴的事了。

我们俩都想对对方说：“感谢你让我们的合作自始至终都很愉快、和谐并富有成果。”

献给为我提供力量和能量的 Isabel，还有让我不得不以新的视角看待每一天生活的我的孩子们：Abe、Paul 还有 Anne Marie。

杰里·贾西诺斯基

献给 Carol 和我的三个孩子：Eric、Krista 及 Kira，他们是我每天的快乐源泉。还要献给与我患难与共的一个真正的朋友 John Bernbaum。

罗伯特·哈姆林

前 言

过去几十年中美国工业的振兴是本世纪所发生的重大事件之一。

我喜欢振兴。就是因为我非常喜欢，我在克莱斯勒也发起了两次振兴活动。

经过 20 世纪 80 年代中期的重组，美国工业重振雄风，再一次成为世界经济的领导者，在劳动生产率、出口、成本和产品质量方面都走在世界的前列。

本书通过五十个真实的企业成功的故事为我们完整地讲述了美国工业的振兴。该书介绍了这些企业所面临的挑战、他们的反应以及其所创造的辉煌成就。

这些故事本身就是很好的教材。该有的人物，员工、管理人员和公司的 CEO 都在其内。使这些追求成功的奇迹变得栩栩如生。总之，是人创造了成功，而不是企业。

企业的兴衰离不开员工。如果没有他们的智慧，管理者们是无法创造成功的。让员工们发挥其才干，倾听他们，照他们说的去做，结果一定会让你欣喜若狂的。

这些都是我在克莱斯勒最艰难的日子里所获得的经验。那时，我们不仅听取员工们的意见，我们还让他们告诉我们如何才能在三年来削减 40 亿美元的成本。

克莱斯勒所取得的成绩大大超出了我们的想像。我可以自豪地说，我们在新车开发和成本方面均处于世界领先地位。

克莱斯勒的故事只是五十个成功故事中的一个。这些故事会让你强烈地感到美国又有希望了。另外，这些故事只是正在美国发生的所有的

2 美国制造

成功故事中的一部分。

如果从事服务业和制造业的企业都能按照本书作者贾西诺斯基和哈姆林所介绍的获得成功的方法去做，一定还会诞生更多的成功故事。随着成千上万个企业的振兴，美国一定会在未来很多年里一直处于世界经济领导者的地位。

部分美国企业所做的是简单但却意义深远的最基本的事。这就是：充分发挥员工们的才干、能量及创造力。善待客户并清楚地了解他们。塑造并重塑运营程序，直到其能最大限度地发挥其高效性和灵活性。

听起来很简单吧？看看我的例子，这确实有效。

这本书让获得成功变得更简单了。它将我所见到的企业真实的成功故事完整地记录了下来，是一本引人入胜的读物。

李·艾柯卡

目 录

致 谢	1
前 言	1
概 要	1
第 1 章 制造业又有希望了	9
第 2 章 十条成功之路	17

第一部分 激发员工的创造力和才能

第 3 章 授权员工	33
案例 1: 授权基层——罗德公司	37
案例 2: 做正确的事——赫尔曼米勒公司	44
案例 3: 新旧工厂均得益于员工参与 ——固特异轮胎橡胶公司	48
案例 4: 老板开始放权了——约翰逊维尔食品公司	52
案例 5: 也要授权工会——美国钢铁马拉松公司	54
第 4 章 对员工进行培训与再培训	57
案例 6: 教育的魔力——威尔伯特公司	61
案例 7: 总会有 85% 的人正在接受培训 ——查帕拉尔钢铁公司	65
案例 8: 不增加成本的培训——CR 工业公司	66
案例 9: 生机勃勃的学徒制——雷梅尔工程公司	68

2 美国制造

案例 10: 在培训方面与工会建立伙伴关系	
——福特汽车公司	72

第 5 章 奖励员工们的美好表现 76

案例 11: 奖金激励着员工——林肯电气公司	78
案例 12: 你创造了利润, 就应该分享 ——惠而浦公司	86
案例 13: 辛勤工作的钢铁工人是百万富翁	
——俄勒冈钢铁公司	87
案例 14: 另一个救苦救难的员工持股计划	
——瑞飞公司	89
案例 15: 每个人都可以得到大小相同的蛋糕	
——纽柯钢铁公司	91

第二部分 取悦客户, 发现新市场

第 6 章 超出客户期望 97

案例 16: 了解和关心每一位客户——大平原软件公司	100
案例 17: 史无前例的服务——戴尔电脑	107
案例 18: CEO 亲自接见客户——第一工业公司	110
案例 19: 骑上哈利摩托去寻找你的客户	
——哈利·戴维森公司	112
案例 20: 直接面对客户——施乐公司	116

第 7 章 开发新产品和新市场 120

案例 21: 一台新产品研发机——乐百美公司	123
案例 22: 这就是好产品——微软公司	130
案例 23: 剥离而不是分割——美国热电公司	135
案例 24: 新奇古怪与再创造——奥德电子公司	137
案例 25: 166 个公司都在开发新产品——强生公司	138

第 8 章 走向世界 142

案例 26: 打破传统模式, 销往全世界——太阳微系统公司 ...	145
-----------------------------------	-----

案例 27: 丢掉抱怨, 立即行动——佳能得公司	153
案例 28: 在国外投资, 投资, 再投资 ——空气化工产品公司	156
案例 29: 先后后内——瓦迪亚数字公司	159
案例 30: 小公司也可以遍布全球 ——Rust Evader 公司	161

第三部分 致力于不断的提高

第 9 章 追求全面质量	165
案例 31: 追求完美——摩托罗拉	169
案例 32: 全员参与是提高质量的基础——安普公司	178
案例 33: 在所有业务中实现最合理成本目标 ——爱默生电气公司	182
案例 34: 一本书让公司全面改革 ——联合电器控制公司	185
案例 35: 全面质量管理必不可少——哈丁兄弟公司	187
第 10 章 力求在环境方面做得最好	190
案例 36: 防治污染有利可图——3M 公司	193
案例 37: 速战速决——库伯轮胎和橡胶公司	200
案例 38: 创新以达到看似不可能的标准——西尔公司	202
案例 39: 争取实现环境与质量的同步提高 ——道氏化学公司	203
案例 40: 投资于环境研发——伊斯曼化学公司	206
第 11 章 提高速度与灵敏度	209
案例 41: 今天的未来工厂——艾伦-布拉德利公司	212
案例 42: 为客户提供“虚拟产品”——罗丝控制公司	221
案例 43: 流程式生产的力量——班琪表业公司	223
案例 44: 最接近“虚拟公司”的公司 ——金斯顿科技公司	225

4 美国制造

案例 45: 计算机集成制造提供了竞争的绝对优势

——皮维电子公司 229

第 12 章 重塑组织 231

案例 46: 执着带来生存与繁荣——英特尔公司 235

案例 47: 摆脱自满——康柏公司 246

案例 48: 重新开始制造汽车——克莱斯勒公司 251

案例 49: 将改革进行到底——美国瓦伦会社联合公司 257

案例 50: 迅速大胆地出击——田纳科汽车公司 261

索 引 267

概 要

大多数美国人都不知道美国正经历着对企业、客户、员工及国家未来的经济意义深远的企业振兴和经济复苏。在过去的 10 年里，成百上千的美国制造企业所发起的振兴运动是美国经济复苏的直接原因。

美国工业的这一新的动向是历史发展的结果。美国的制造企业将竞争对手甩在了后面，使美国的制造业再次成为世界的工业发动机，为提高美国人的生活质量做出了巨大的贡献。但多数美国公众，甚至是企业的领导和员工对此都一无所知。

本书就是想通过 50 个非凡且真实的企业成功的故事让大家知道美国企业的振兴是如何推动美国经济复苏的。这些故事清晰地说明了任何一个企业，也就是说任何组织和组织中的个人，都可以获得成功并成为振兴运动中的一分子。

“美国制造”意味着：在美国生产可以为人们的生活带来具有高质量的产品，在挑战中获得个人和企业的成功，以及美国制造业会继续成为财富增加和生活水平提高的主要来源。

找寻自己的成功之路

无论你是企业中的管理者，普通员工还是即将工作的学生，这些成功故事都会帮你找到适合你的成功之路的。虽然这些故事都是关于制造业的，但其所讲述的十条成功之路也适用于服务业、政府机构及非营利性组织。这些故事涉及大企业、小企业、高科技企业、非高科技企业、年轻企业及历史悠久的企业，可以说任何企业都可以成功。

2 美国制造

本书自始至终都在讲述成功以及如何才能获得成功。每个成功故事的结尾部分都有一部分关于“结果”的内容。相信你一定会认为如下所述的辉煌成就是值得人们为之欢呼，为之奋斗的。

- 由于安普公司在产品质量方面所做的努力，其产品和服务的质量在 5 年中提高了 10 倍。
- 约翰逊维尔食品公司授权员工的措施使该公司的劳动生产率在 1984 年到 1992 年期间增长了 3 倍，销售额增加了 15 倍。

这些真实的结果会让你对自己的企业浮想联翩的。

关于“如何”才能获得成功可以在每个故事中的“反应”这部分中找到。从中你可以发现每个企业获得成功的关键，以及同样适用于你的企业的特别之处。在每个故事的最后我们都总结了一条简短的“经验”。例如，从田纳科汽车公司（Tenneco）的故事中我们总结出了如何才能迅速反应，成为世界级企业的经验：

经 验

如果企业已陷入困境，那么就应该迅速、大胆地出击，然后着重在领导、质量和结果方面下功夫，以成为具有世界水平的企业。

有的经验是有悖常理的，如 CR 工业公司的故事告诉我们：

经 验

将自己的员工当作培训人员，就可以在不增加成本的情况下，把培训拓展到公司的每个角落。

还可以从 CEO、管理人员和生产工人在讲述他们是如何成功的话语中找到有关成功经验的内容，如英特尔公司的 CEO 安德鲁·格罗夫所说的：“我们克服了困难，我们为此非常骄傲。”“对于我们来说，速度是最重要的。”“追赶我们的人越多，我们走得就越快。他们会一个接一个地消失的。”“只有执着的人才能生存下去。”

总之，是这些 CEO 们有悖常理但却意义深远的经验帮助了美国企业的振兴。如果这个规矩还没破，就打破它。过去的老办法，即使是成

功的老办法，也已不再适应今天的竞争环境了。

在基本价值观和变革之间找到平衡点

正在美国进行的企业振兴是本世纪最伟大的企业变革。为什么会在此刻发生？是什么力量推动了这次振兴？

在今天的美国企业中存在着两股巨大的力量：一股力量是回归到企业的基本点、基本价值观，以使企业有一个明确的工作重心并平稳发展，另一股力量是渴望不断创新、提高，以应对外界的巨大变化。真正的成功企业是那些能够平衡好这两股力量的企业。他们将自己的企业建立在其一贯遵从的诚实、正直、公平及信任等价值观的基础之上，同时，他们大胆创新、锐意进取，必要时，他们会改变整个组织结构，他们甚至喜欢变化。

这确实很难平衡，但是，正像本书中所介绍的 50 家公司那样，这是可以做到的，而且回报极为丰厚。

这两股力量的存在对于美国企业来说是一件好事，因为它使美国企业在今天的全球经济中拥有了独一无二的竞争优势。有两个事实可以说明具体的原因。事实一：由于新经济是建立在信息和知识的基础之上的，这样，企业要想成功就要依靠智慧和想像力。事实二：美国人的特点是聪明、灵活，有竞争意识，愿意不断改变并提高自己。事实上，美国企业的振兴就是美国人在其近代历史中所表现出的无与伦比的巨大力量的再次释放。

美国企业振兴的核心是企业充分发挥了每位员工的创造力。这意味着一切都是与美国人非凡的能力所分不开的，如他们的灵活性、想像力、创造力、渴望变化、接受新思想、挑战旧体制及锐意进取。如果能够找到这样的员工，企业就可以不断学习、不断进步了。

请注意，这里所强调的是人的思想及其对新知识的学习，与 18 世纪中叶美国的工业革命是有本质上的区别的。在那时，机器是中心，工人只不过是机器的附属品。于是在 19 世纪的美国又爆发了一场工业革命，它为 20 世纪末以人为本，机器为辅的企业振兴奠定了基础。

人的力量

你对所发生的一切观察得越仔细，越会发现一些令你赞叹的事，因为你会从所观察的人的身上发现所有的真实情感，如愤怒、期待、自豪和热情。是的，热情，本书所介绍的极富创造力的变化几乎都是由于这些企业中的某个人或多人有希望不断提高的热情。

这样的人通常都是 CEO，尽管我们没有发现惟一的成功秘诀，但有一点却近乎惟一，这就是：要有一个具有远见和热情的 CEO。企业进行重大改革时的首要任务是：CEO 心中要有一个明确的公司愿景，即他或她希望企业有个什么样的未来，以及如何利用现有优势进行改革以达到企业目标。这要求 CEO 具有独特的视角。其次是要有让理想变为现实的热情、主张、行动及执着。

通用电气公司董事长杰克·韦尔奇在其改变这个官僚作风严重的庞大公司的 10 年间充分展示了他驾御重大变革的能力。他说：“如果你的改革力度不够大，不够彻底，官僚作风就会吞噬你。如果企业有一个只会无关痛痒地处理问题，让大家误以为这就是领导该做的事的领导者，那么任何变化都不会发生。”这就是主张和热情。这也是领导者而不是普通的管理人员该说的话。

企业的改革通常源自 CEO 的愿景，而成败与否则取决于员工的态度与行为。因为，要想开始改革，首先要让员工接受它。要想使工厂或公司的改革获得成功，必须要得到员工们的支持。他们必须要对此充满热情。

我想让他们看看我的本事。我想这么做，因为管理层信任我们，尊重我们，我想赢得信任和尊重。我想让他们知道我不希望改革失败，我喜欢改革，我想让改革持续下去。不论结果如何，我都愿意这么做。

——戴比·菲利普斯 罗德公司代顿工厂操作工

美国制造业的辉煌成就

在如此短的时间内发生了如此巨大的变化的确让人惊叹，因为 20 世纪 80 年代中期的美国制造业曾被宣布为“已经死去”。

日本将会“埋葬我们”。美国危在旦夕。

但到了 20 世纪 90 年代中期，美国制造业开始振兴了。这场声势浩大的振兴再一次将美国制造业牢牢地锁定在了世界领先者的位置上。就像我们在第 1 章中所讲述的那样，美国又掀起了新一轮的出口热潮，并于 1992 年再次成为第一大出口国。另外，过去十年里劳动生产率的巨大提高保住了美国制造业生产率水平世界第一的地位。

制造业的振兴还表现在其它方面。美国产品的质量又变好了。最近一次由 Peter Hart 公司进行的调查显示：66% 的美国人觉得美国产品的质量在过去的 5 年中提高了。在大部分功能性指标方面，很多从事高科技产业的美国制造商都位居世界的前列，包括电脑、化工、制药、数据处理与再创、电脑软件、电子元件和设备。以汽车、钢铁和半导体为龙头的美国企业重新走在了世界前列，最终导致了极具竞争力的经济的出现。1994 年的世界经济论坛将美国经济评为世界上最具竞争力的经济。

美国制造业的振兴带动了美国各个地区的振兴，其中最为明显的是中西部地区。在 20 世纪 80 年代被称作“锈带”的地区如今已变成了经济增长区，每 6 个从事制造业的人当中就有 1 个在从事与出口相关的工作。位于山区的各个州的振兴也应当归功于美国的制造企业。犹他州是 1993 年全美工业发展最快的州，紧随其后的是新墨西哥州、内华达州、爱达荷州、科罗拉多州和亚利桑那州，这着实令大多数人大吃一惊。

我们想要强调的是企业的振兴势必会伴以相当高的代价。主要表现为过去十年间美国企业规模的缩减，几百万从事制造业的美国人失去了工作。与此同时，企业规模的缩减也为美国经济及美国人带来了好处，第 1 章将对此作详细说明。缩减企业规模让美国企业再一次获得了竞争力，这就为企业规模的扩大铺平了道路，因为企业掌握了如何提高效率的方法，这样他们就可以扩大生产，提供新的就业机会。我们要强调的另一个关键问题是，不是所有制造业的失业者都成为了真正的失业者，他们中的很多人都在与制造业有关的服务业找到了工作。最后要强调的

是:制造业加速了新兴服务行业的发展和经济的总体发展。

对公司的选择

我们从未想过要写一本关于美国企业振兴的书。我们没有那样的雄心,我们的初衷很明确,就是要写一本讲述成功的制造企业并激励人们向他们学习的书。

我们还想用事实批驳流行于 20 世纪 80 年代中期的有关美国制造业的悲观看法。这并不是说有关美国制造业的负面报道都是错误的。美国很多的制造企业仍身处困境。许多企业的管理者仍在延用过去的管理模式。尽管如此,我们觉得那些成功的企业是应该为世人所知的。

于是我们决定写一本书。我们要到员工、管理人员和这些企业的 CEO 中间去,我们要问他们成功的方法和值得学习的经验,然后将这些成功的故事告诉其他制造企业以及所有希望在现在和 21 世纪能够使自己的企业成功的人。

因此,对于制造企业来说,这本书非常实用。还没有哪本书可以如此翔实地介绍成功的美国制造企业及他们的员工是如何做的。正是这些新观点和新做法让众多的美国制造企业成为了世界制造业的领军人物。

在选择公司及其成功故事时,我们首先调查了几千家制造企业,走访了几十位专家以及行业和州贸易协会,了解他们所青睐的成功故事。我们还查阅了大量资料。这样,我们找到了大约 200 个候选故事。那么,我们是如何从这 200 个故事中找出最后的 50 个的呢?

我们反复研究各公司的年度报告及财务报表,同时,向专家、工会和企业的领导以及员工进行咨询。我们还全面研究了媒体的报道。在选择 50 个最佳故事时,我们力求用与众不同的视角去发现可以代表中小型企业公司,因为中小型企业在美国 376000 家制造企业中占到了 95% 的比重。

对这最后的 50 个公司,我们将走相同的成功之路的企业归在一起。实地进行的对员工、管理人员和 CEO 们的个人采访帮助我们生动地讲述了每个企业的成功故事。

但是,尽管这些成功方法不很科学,但却是真实的。你会在这本书