

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。

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驭重大变革的能力。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

中看到这些栩栩如生的故事的。

发现成功之路

在写这些故事的同时，我们也在思考用什么方式来描述它们。我们没有介绍以往的成功理论，而是从每一个真实的故事中来发现“成功之路”。我们所发现的这十条成功之路并不是企业应对所面临的挑战和危机的惟一法宝，但却是这 50 个公司获得成功的决定因素。

这十条成功之路可以被归纳为每一个渴望成功的企业所应长期重视的三个基本点，这就是员工、客户流程和组织结构的不断完善。这三个基本点构成了本书的三个部分，即激发员工的创造力和才能；取悦消费者，开拓新市场；致力于不断的提高。

最重要的是，构成本书主线的这三大主题也是美国企业能屈能伸，并保持较高竞争力的原因。第一个主题介绍了美国人自我提高、自我发展的惊人能力，他们有能力面对新的挑战，他们具有灵活性，愿意接受新的思想和变化，在解决问题和抓住机会方面极富创造力。第二个主题介绍了美国人喜欢竞争，崇尚发展的特点。他们竭尽全力地服务好客户，开发新产品，在国内外找寻新市场。第三个主题介绍了美国人在创新、运用新技术和不断改进生产方式方面的聪明才智。

书中的这些故事内容翔实。有些书或文章只侧重质量问题，还有的只侧重员工授权和客户。只有很少一部分会涉及技术的提高、流程的改进和组织结构的重塑。

以上各点都很重要。与其它书所不同的是，本书较为全面地介绍了多种成功方法，以及如何像这 50 个公司中的大多数那样同时采用几种成功方法。

理想的情况是企业能定期“重塑组织”，同时实施其它 9 条成功方法。就像田纳科汽车公司的前任 CEO 迈克·沃尔什（Mike Walsh）说的那样：“在对企业进行改革时你会发现员工们做的比你想像的要好得多。

一定要不断提高

就像 Robert Frost 在其诗中说的那样，美国企业正站在十字路口上，他们可以走一条熟悉而又舒服的路，延用他们已经习惯了的做法。他们也可以在这条熟悉的路上走几年，但他们可能会因此而停滞不前，或者在 2000 年之前已经被淘汰出局。

他们还可以走“很少有人走过的路”，为此他们需要考虑该做什么，如何开展工作，如何为客户提供服务，如何发现新的潜在客户，最重要的是如何成为一个不断学习、不断提高的企业。

要想获得成功和保持成绩就必须不断地学习和提高。本书介绍的 50 个公司就是这么做的。如果他们无法做到不断提高，那么竞争对手就会超过他们。事实上，这些企业以及其它任何成功的企业所面临的最大挑战是：如何才能时刻都有一种不断提高的紧迫感。

我们希望这些成功故事可以促使所有的美国企业及其它组织机构，特别是政府机构，走上本书所介绍的这十条成功之路，这也是企业想在竞争激烈的全球经济中生存并发展的必由之路。

我们坚信，所有企业都不想错过美国企业振兴这个机会的。

制造业又有希望了

制造业的繁荣不仅为美国带来了财富，还让美国变得独立和安全了。

—— 亚历山大·汉密尔顿，1789~1795 美国财政部长

美国经济的第一缕曙光出现在 20 世纪 80 年代中期，那时的一切都很模糊，以至于大多数人没有察觉到这一缕曙光。事实上，很多人都认为美国经济的好时光已不复存在。但是，到了 20 世纪 80 年代末，这一缕缕的曙光变得越发耀眼，预示着美国工业的振兴。

不错，美国工业是依靠自身的力量而非政府的政策和计划重新站起来的。美国公众也变得越来越依靠企业去解决社会问题，提高自己的生活质量了。

国内外都发生了明显的变化。在国内，制造业的劳动生产率和技术水平都得到了提高，20 世纪 80 年代，美国制造业的生产率水平每年都在以超过 3% 的速度提高，使美国工业总体的生产率水平一直处于世界领先地位。在国际上，美国的出口异常繁荣。彼得·德鲁克曾说：“20 世纪 80 年代末世界经济中所发生的最重大的事件是美国制造业出口的繁荣……这种出口的繁荣是史无前例的，事实上，在整个经济的发展过程中也是史无前例的。”

是劳动生产率的提高带来了美国制造业出口的繁荣。

美国的制造业让美国经济重新获得了竞争力，这的确让人振奋。这也就中止了有关后工业化社会和限制工业化的说法。

制造业在近年来的所有表现绝非都是尽如人意的。特别是表现为裁减员工的企业规模缩减，对于企业和几百万被裁减下来的员工来说，这是一个很痛苦的过程。他们中的大多数都是表现很好的员工，他们之所以被裁减下来不是因为他们干得不好，而是因为经济的不景气，激烈的国际竞争，以及多数美国企业在 20 世纪 80 年代所表现出的目空一切、效率低下。毫无疑问，企业规模缩减是美国企业为了实现振兴所付出的最昂贵的代价。

但是我们也不要忘记这些代价所带来的丰厚回报。对总体经济如此，对每个人也是如此。

企业规模缩减的最大好处是美国又有了竞争力。因为美国企业改掉了阻碍其增强国际竞争力的目空一切的缺点。在今天的全球经济中，缺乏国际竞争力意味着你将难以生存，本书中的大多数企业都提到了这一点。还应记住的是，企业不能只会裁减员工，还应当赋予他们权利，培养他们，将其视为总体组织结构中的一个组成部分。结果将是：整个经济的竞争力和劳动生产率得到提高，这将进一步带动投资和发展，最终创造出更多的就业机会。

所有的媒体都没有谈到过企业规模缩减所带来的第二个好处，这就是规模缩减为规模扩大铺平了道路。1994 年 9 月的一项研究结果表明：每 3 家裁减员工的企业中有 2 家会在裁减员工的同时招聘员工。企业通常会放弃其不再具备竞争力的领域，而扩大可以为其增值的领域。13% 的规模已缩减的企业的实际用人数是增加的。另外，新改制的和新缩减的企业通常会发展起来，并创造就业机会。其中大部分就业机会源自出口行业。自 1986 年以来，出口行业共创造了 230 万个就业机会。本书中的很多企业的员工人数都有所增加，有些企业的增幅还很大。应该有这样一个总体印象：1992 年到 1994 年期间，美国经济共创造了 550 万个新的就业机会。这些新工作的工资水平只高不低，小时工资超过了全美 15.50 美元的平均水平。

最后要强调的是美国制造业的规模缩减被过分地夸大了，实际上，制造业是就业机会的创造者。规模缩减的部分原因是大部分美国制造企业将其在服务方面的业务剥离了出去。由于制造企业不断加强其在产品

方面的服务，剥离出去的这些服务企业通常发展得很好。与此同时，为制造企业提供服务的新的服务企业也在不断增加。一项研究表明：12%的美国人从事的是与制造业有关的服务业，这在所有的工业化国家是最高的。不言而喻，是制造业推动了美国的服务业及美国经济的发展。

制造业的神奇力量

或许 20 世纪 80 年代最让人感到惊奇的是“逝去的制造业”竟然推动了美国经济的增长。人们也逐渐认识到了制造业对经济的影响作用已超过了服务业。这一事实在 1993 年 David Cantor 为国会所做的服务调查报告中得到了证实：

认为美国制造业不太具有竞争力的看法似乎不太正确。首先，美国制造业对 GDP 的贡献率从 1980 年的 21.5% 增加到了 1989 年的约 23%。其次，或许是较为重要的一点，制造业对经济的推动作用要大于总体经济中其他部分的作用。最新的数据表明，1987 年，制造业每增加 1 美元的产出就会为整个经济带来 2.30 美元的产出，而服务业每增加 1 美元的产出只能为整个经济带来 1.60 美元的产出，尽管服务业在五大经济领域中所占的比重最大。这足以证明制造业在经济发展中所起的显著作用。

这就是制造业推动经济发展的神奇力量。除了销售额增长对 GDP 所做的直接贡献外，制造业对中间产品、原材料和服务的需求还带动了相关产业的发展。若加上这些相关产业，制造业对整个经济的贡献率约为 31%，远远超出其所做的直接贡献。

Cantor 说制造业对经济的影响作用是服务业的 1.5 倍。一个不争的事实是：制造业是迄今为止对美国经济贡献最大的领域。只有了解了制造业的这一神奇力量才能理解为什么说制造业的发展，劳动生产率的提高，就业机会的增加，及员工生活水平的提高可以决定美国经济的未来。

主要行业的振兴

最令人吃惊的恐怕要算曾一度面临危机的主要行业又振兴起来了。钢铁、汽车和半导体这三大主要行业就是最好的例子。

20 世纪 80 年代初，这三大行业的国内和国际市场份额锐减，我们几乎要失去这些重要行业了。今天，它们又回来了，重新获得了市场份额并具有很强的竞争力。

最糟的行业可能要算钢铁行业了。该行业的成本非常高，效率十分低下，这都是由该行业在 20 世纪上半叶的巨大成功所造成的。应当感谢那些特大型钢铁制造企业（整合了从原材料生产到成品钢生产全部活动的企业），他们重新安排了组织结构，致使许多美国钢铁企业成为了世界上效率最高的企业。生产每吨钢材所需的工时由过去的 11 个小时锐减到现在的 4 个小时，比日本的 5.4 个小时和德国的 5.6 个小时还要少。本书中的两个成功故事展示了这一过程。美国钢铁马拉松公司（USX）位于印地安那州的盖瑞（Gary）工厂通过让员工参与的方式成功地由一个世界上最缺乏效率的公司之一转变为效率最高的公司之一。生产每吨钢材所耗费的工时由 10 年前的 7.1 个小时减少到了 2.7 个小时。在查帕拉尔钢铁公司（Chaparral Steel），无论何时，950 名员工中总会有 85% 的员工正在接受某种培训，该公司还创造了生产每吨钢材只需 1.4 个工时的纪录。总之，美国的钢铁公司的劳动生产率要高于欧洲和日本，是世界上成本最低的钢铁制造商。1994 年钢铁的出口量超过了 400 万吨，是 20 世纪 80 年代中期的 4 倍。进口钢材所占的市场份额由 1984 年的 26% 减少到了 10 年后的不足 20%。企业家们都争着开办钢铁厂，1987 年到 1994 年期间，钢铁行业新增了几千个就业岗位。

美国工业的另一个象征——汽车制造业，也在 20 世纪 80 年代上半期遇到了困难。那时，美国企业的质量是人们嘲笑的对象，日本车的市场份额在逐步扩大。今天，美国人又开始买美国车了，因为它们在客户服务和质量方面位居前列。最近一项调查显示：80% 的美国人认为美国车的质量在过去的五年里有了很大的提高。他们的看法是正确的。最近的一次由 J.D.Power 组织的质量调查显示：10 个质量有所提高的品牌中的 7 个都是美国车。最能说明问题的例子之一就是福特公司生产的“金

牛星” (Taurus)，它是美国最畅销的车，借鉴了本田雅阁 (Honda Accord) 的特点。克莱斯勒 (Chrysler) 公司之所以会“二次振兴”是因为他们对汽车的生产方式进行了再创造。结果是美国三大汽车企业重新拿回了国内汽车市场的市场份额，三年里 (1991~1994)，由 70% 扩大到了 75%。克莱斯勒公司的 CEO 罗伯特·伊顿总结了这惊人的变化：“20 世纪 80 年代，美国是汽车生产成本最高的国家，而我们现在的生产成本是最低的。”这是 10 年来三大汽车公司大力削减成本，加大技术投入，重塑组织结构所带来的结果。

半导体行业的发展为我们清晰地展示了美国高科技企业的实力及其参与全球竞争的能力。该行业中的美国企业同样在 20 世纪 80 年代初期被日本企业甩在了后面。截至到 1988 年，日本企业占据了世界半导体市场的半壁江山，而美国企业的市场份额则由 1980 年的 60% 减少到了 40%。美国企业开始反击，他们借助其在产品设计和软件开发方面的能力，将重点放在了如微处理器和客户定制电路这样的具有更高价值的产品上。截至到 1992 年，美国半导体企业的销售额达到了 770 亿美元。美国芯片制造企业在全球市场的市场份额由 44% 增加到了 1993 年的 79%。几乎每一个芯片制造企业都获得了最高的利润，英特尔最高，为 23 亿美元。还是英特尔，1992 年，该公司击败了来自日本的竞争对手 NEC 和 Toshiba，成为了世界上最大的半导体供应商，该公司 1993 年的销售额增长了 50%，达到了 88 亿美元。

这三个行业的情况代表了美国工业的总体情况。就业绩指标而言，美国不仅在上述行业走在了世界的前列，在化工、飞机制造、造纸和林业产品、电子设备、电器元件、制药和医用产品、电脑、电脑软件、食品生产，以及很多行业都是如此。摩根斯坦利的一项研究表明：1987 年至 1992 年期间，全球 9 个行业利润的 50% 都装进了美国企业的腰包，日本有 2 个，欧洲所有国家有 3 个。这意味着美国将毫无疑问地会成为新一代电脑和通讯技术的领先者。

在我们深入了解劳动生产率提高和出口增加的同时，应当记住开始于 20 世纪 80 年代下半期的企业振兴是由我们所挑选的这些成功企业所带动的。

劳动生产率的持续提高和技术的不断进步

让我们先来说说制造业劳动生产率的提高，因为它是维持并提高人们生活水平和加快经济发展的主要因素。有关制造业劳动生产率的真实情况很重要，也很令人振奋。在 1980 年到 20 世纪 90 年代初这段时间里，除制造业以外的其它经济领域的增长率不足 1%，即使在 1992 年到 1993 年的“缓慢”，复苏期也是如此。而美国制造业的劳动生产率却在大幅提高，与此同时，日本的劳动生产率仍保持原有水平，德国的劳动生产率水平在下降。

这一数字说明了 20 世纪 80 年代美国制造业的劳动生产率在持续提高，并达到了最高水平。事实上，那时的美国制造业正在成为一部功力极大的发动机，势头超过了其它经济领域及国际竞争对手。具有讽刺意味的是，1985 年正是外界宣扬美国制造业“已死去”最多的一年，而这一年却正好是美国制造业的劳动生产率连续 6 年（1983~1988）平均每年提高 4% 的正当中的一年。汤姆·斯图亚特在其发表在 1992 年（10 月 19 日）《财富》杂志上的文章里说道：“制造业才是美国劳动生产率的明星。”

是什么推动了制造业劳动生产率的提高？部分是因为很多企业的规模缩减。在他们辉煌的日子里，生产率总是在提高，也没有激烈的国际竞争，这使得太多的企业变得目空一切、机构臃肿。无情的国际竞争不仅裁减了他们的员工，还改变了其成本结构。大规模的减少浪费和重新设计生产方式的全面质量运动更进一步降低了成本。

制造业生产率提高的真正推动力是技术的进步和对新技术和新设备的广泛应用。近年来多数主要的技术突破都与制造业的产品和流程有关，其中包括：先进的材料、微处理器、光纤通讯、医疗器械、药品、空间探测及电脑硬件和软件。这是因为 75% 的研发活动都是由制造企业自行开展的。如果以每个人和每一分钱的产出率来计算劳动生产率，我们的结论就是美国制造业的劳动生产率是其它非农经济领域的 6 倍多。

正因为如此，1992 年 12 月 4 日的《华尔街日报》才会报道说：“与五年前相比，很多美国企业都增加了其在研发方面的投入。他们在如电脑、软件、空间探测及化学制药这样的尖端行业与国外竞争对手不

相上下或已经将他们甩在了后面。”本书中所提到的多数企业都是因为他们广泛使用了先进技术而获得成功的。

自 1982 年开始的制造业生产率水平的持续提高增强了美国在世界经济中的领先地位。一项由声望很高的麦肯锡咨询公司在 1993 年所作的研究显示：日本工人的劳动生产率只相当于美国工人的 83%，而德国工人的劳动生产率只相当于美国工人的 79%。

出口异常繁荣

美国的制造业在 20 世纪 80 年代极具竞争力的说法可以被这一主要事实所证实：1985 年到 1999 年期间，制造业的出口额年均增长近 9%，日本为 2.3%，德国为 1.7%。出口额是进口额的 2 倍，持续超过经济增长的速度。结果是：美国在工业化国家出口总额中所占的比例由战后到 20 世纪 80 年代中期的 10% 增加到了 1993 年的 14%。

20 世纪 80 年代初美国贸易赤字的大幅增加不是因为美国企业不具有竞争力，而是因为过高的利率水平及过多的联邦预算赤字所导致的 1981 年至 1985 年美元的大幅升值，而美国后来的出口却一直在以前些年下滑的速度在迅速增长。

导致美国出口繁荣的主要原因除了美元的贬值以外，另一个重要原因是劳动生产率的提高使美国在很多行业成为了世界上生产成本最低的国家之一（1985 年到 1993 年期间，美国制造业的人工成本年均下降了 6.4%，而日本和德国却每年分别上升了 6.6% 和 4.2%）。

出口的强劲增长为这一时期美国 GNP 的增加带来了 40% 的贡献率。此外，出口还创造了大量的就业机会，1986 年从事出口的人数占就业总人数的 5.7%，到了 1990 年，这一数字上升为 7.4%。

阿尔·埃巴在 1993 年 1 月 18 日的《华尔街日报》上是这样描述有关美国工业在国际经济中的乐观表现的：

出口的出人意料的持续增长显示了美国强大的竞争力。美国在工业化国家出口总额中所占的比例已由 1986 年的 15.3% 增至 22% 还要多。出口的增长使美国的经济形势变得明朗起来。过去六年中所出口的产品几乎都是制造产品。很显然，美国正在从竞争激烈的

国际市场中抢回自己的市场份额。

制造业又站起来了

很显然：美国的制造企业有能力参与国际竞争，美国工业可以重新成为推动经济发展的发动机。

面对激烈的国际竞争，美国的制造企业没有被 20 世纪 80 年代中期所盛行的“制造业已死亡”的说法所吓倒，他们实施了全面的振兴计划。本书介绍的就是关于每个企业是如何振兴，以使自己成为可以参与全球竞争的企业的。

十条成功之路

我们之所以可以比别的企业做得好是因为我们会仔细观察并问自己我们做的是哪一行？我们做得对吗？

——Marmon 集团总裁兼 CEO 罗伯特·普里茨克

任何组织的各级领导都应接受那些成功地改变了企业面貌的企业家们的建议，这就是：任何组织都可以发生巨大变化，那些阻碍改革的进行、为改革的成功埋下隐患的或大或小的障碍恰恰可以推动组织向前发展。

——Tom Peters 集团创始人兼总裁汤姆·彼得斯

这是一本关于企业如何才能获得成功的书。在进行了广泛深入的调查和走访之后，我们将目光集中到了 200 个成功故事上，从中我们挑选出了最后的 50 个，并对其中的 10 个企业作了深入的案例分析，我们得出的结论是：成功的企业是那些知道什么是最基本的事，如何才能创造性地、大胆地做这些事以应对瞬息万变的企业环境和经济形势的企业。

因此，如果你想让你的企业获得成功，就不要试图去找寻什么特殊方法，你只要去做最基本的事，并且正确地去做就行了。我们在本书中所介绍的十条成功之路中的每一条都是一件最基本的事。

这十条基本的成功之路可以被归纳为每个企业都应强调的三个基本