

第一章 企业素质

有志企业无不追求卓越。假如知道了什么是现代企业的必备素质，就会知道什么样的企业是卓越的。知道了什么样的企业是卓越的，就有希望找到通向卓越的成功之路。

第一节 关于企业成长诀窍的反思 ——为什么要研究企业素质

1859年英国学者达尔文发表《物种起源》这部划时代的科学著作。在这部杰作中，达尔文揭示了自然界中普遍存在着的生物和无机自然界、生物和生物之间极为错综复杂的生存斗争。他指出，通过这种生存斗争形成适者得到生存和发展，不适者被淘汰的自然选择过程。这就是被恩格斯誉为十九世纪自然科学三大发现之一的进化论的真谛。令许多人感兴趣的是，生存斗争与自然选择过程本质上并不是自然界的专利，在人类经济社会领域同样也存在着自然选择，也发生着强者发展，弱者衰亡的过程。如果指出这种“强存弱汰”现象在大多数情况下未必是不健康、不合法和不道德的，这恐怕不能说是强词夺理。下面这些事例也许会说明一些问题。

在某大学校门两边，有姐妹俩各自独立开了一间小售货亭，经营的内容差别不大，但姐妹的服务态度却不大相同，姐姐待人热情周到，脸上总是荡漾着微笑，妹妹不知是逆反心理作祟，还

的是确实缺少微笑能力，待人总是有点冷淡。结果姐姐的生意兴隆，妹妹的却门庭冷落，两小店开张没几天，妹妹就不得不关门了事，另谋生计了。

1995年5月中国进入了双休日时代。这给一个时期来处于低迷状态的上海娱乐业带来了新一轮发展机会。一批眼明手快的娱乐业经理抓住了机遇，推出特色服务，掀起大众型休闲娱乐，在抢占市场的竞争中大获全胜。地处大、中学校集中区域的某文化馆推出票价仅2元的教师专场舞会，同时开设学生免费（点歌）卡拉OK专场，辅以精心编排的校园歌曲、世界名曲等，结果生意兴隆，第一个双休日营业额即达到46000元。一些娱乐场所则采取“连场优惠卡”的形式吸引游客，45元一张的优惠卡可使用30次，每场仅消费1.5元，从而客流量大增。某俱乐部根据老、中、青不同层次消费者的需要，分别配以沪剧、越剧伴舞、50年代民歌演唱以及爵士乐伴奏等特色服务，其每场的上座率都在95%以上。这些举动给周围同行倍增竞争的压力。

在日本，如果你开小车去加油站加油，那里的工作人员除了加油以外，可能还会为你擦擦车和清洗车内烟灰缸等等。在同业间竞争激烈的情况下，这种“分外服务”已成为许多部门赢得和稳定顾客的一个重要的手段。有一家银行的外勤人员就因为这种“分外服务”不及时而被人抢走生意。事情是这样的：这家银行的外勤人员了解到某户主准备将卖掉国债所得到的一笔巨款做长期存款，便登门拜访，对方提出了想为上中学的儿子找一家合适的补习学校的要求，这位外勤人员只因回话晚了一天，一条“大鱼”便被另一家银行捷足先登的外勤人员抢走了。

我曾亲眼见到过一条“大鱼”与一家证券经营机构擦肩而过的过程。有一天，光大证券在长沙的一家营业部的大户服务柜台迎来了两位提着保密箱的先生，两位先生看来是第一次向股市进军，说话声音低小，他们要求开户但显得不知所措。柜台小姐也

同样小声地告诉他们：股市刚刚收市，今天已经不能办开户手续了。除此之外小姐没有多说什么话。两位先生犹豫了一阵后，其中一位对另一位悄悄说：我们另找一个地方吧。如果柜台小姐热情一点，帮他们出一点主意，给他们提供一点便利，我想这两位投资人是不会轻易放弃他们所选中的投资服务机构的。

1978年12月，意大利阿利托利航空公司一架DC9班机掉入地中海，而意大利航线非常需要一架替代飞机。阿利托利的总裁昂伯特·诺戴奥给波音公司的总裁打了个电话，着急地问道：“阿利托利公司能不能很快得到一架波音727？”在那时候，买到这样的飞机要等两年，但波音公司把它的计划时间稍作改动使阿利托利在当月就拿到了飞机。六个月后，诺戴奥先生对波音的好意进行了报答，他使阿利托利公司取消了对麦克唐纳道格拉斯公司DC10型飞机的订货，而订了九架波音747宽体客机，价值57700万美元。

从这些事例中，我们感觉得到强者是什么。它是微笑、过硬的技术、“分外服务”、真诚与随机应变……这个实际上可以无休止地排列下去的系列中的每一项的反面，则都可能置企业于弱势境地。

强者生存、发展，弱者衰落、甚至消亡，经济领域的竞争也同样会形成一种选择机制。它迫使企业家们潜心思考：怎样才能成功？在《经营秘诀》、《管理技巧》之类的书林立东西而出版势头毫不见减的今天，我们宁愿安静下来，想一想那隐藏在各种各样的技巧、秘诀后面的，使技巧、秘诀成为技巧、秘诀的东西是什么。

许多类型的运动员三十来岁就得称老退位，因为他的身体素质比较要小他十几岁的青少年已发生某种变化，按运动生理学的要求，他的素质降低了，因而尽管他仍怀有技巧，也无论他如何刻苦锻炼，他要达到那辉煌的顶点已显得困难重重，力不从心。

使全世界骇然的艾滋病，其发生机理却十分简单。一种名曰“艾滋”的病毒侵入人体的血液并钻进了名曰“T”的细胞内，“艾滋”在“T”，内生长并大量繁殖，以后T细胞爆炸，许许多多的艾滋病毒通过血液再奔向其他的T细胞，无需多久，人体所有的T细胞就都被艾滋病毒所占领或破坏。T细胞是人体内的一种免疫细胞，专司吞噬细菌之职能，它被破坏了，人体的免疫能力也就被破坏了，因而一旦艾滋病患者受到其他感染，这种感染就会迅速侵蚀全身并最终夺走他的生命。从非洲丛林中跑出来的这个小微生物之所以有如此大的能量，就在于它从根本上侵蚀了人体，使人体的防御素质降到了零，此时，即使用上强大的抗菌药物，也无力对付外来侵犯了。

内因是决定的因素，自身素质是决定的因素。人体如此，企业的经营与发展莫不如此。如果说，企业经营管理有一千个诀窍、一万种技巧，那也万变不离其宗——企业素质是根本。一个企业在其生涯中累积形成的、支配其活动的内在素质，是其施展技巧、赢得活力的必不可少的基础。优良的素质会使企业像一炉火燃烧起来，它改变着吸收到组织中来的每个人，使企业管理人成为事业主义者，使平平常常的工人变成富有进取性和牺牲精神的战士。可以毫不夸张地说，当一个企业家开始反省他的企业素质，开始思考怎样才能改善他的企业素质、怎样去追求卓越时，他就开始走向成功了。

第二节 62家优秀企业的证明——何为企业素质

要给企业素质下一个简明的定义并非是一件轻松的事情。在一些专门讨论企业素质的论著中，有关企业素质概念的解释令人头晕目眩。因而我们与其去清理由各种概念交织起来的混沌世界，还不如从一些具体的事例开始我们的认识。

一、卓越企业是怎样做的？

三角洲航空公司是美国的一家声望颇高的航空公司，有一次，该公司的一位主顾对他的同行者讲述了一个关于该公司的特别出色的服务的故事。他的妻子有一阵子出门在外，没有看到报纸中所刊登的关于高级储存机票价格变动的广告。她手中机票的原有价格已经失效，她临去机场前打了一个电话发牢骚，结果三角洲航空公司的总经理亲自出马，拿着一张新机票站在机场门口等着她。这位总经理做了一件十分简单、平凡的事，但他同时也为自己的公司增添了一个动人的故事。这比起习惯于发号施令并把自己及其秘书班子禁闭在与世隔绝的象牙塔里的另一种类型的经理们来说风格又是多么的不同！

上述事例出自美国管理学家彼德斯和沃特曼所著《关于卓越的探求——美国优秀企业的管理经验》（以下简称《探求》）一书。这本 1982 年出版、号称工业化世界所有称职的总经理都拜读过的畅销书在我国也颇受青睐，笔者曾在一家图书馆一次就看到了六种各不相同的中译本。该书作者积跻身工商企业管理二十多年之经验，在一个小组的协助下，专门考察了一系列工商企业、访问了许多企业领导人和工人，从中挑选了 62 家众口称誉的优秀企业进行深入调查研究，最终完成了这本主要“定义和讲述什么是‘优秀’”企业的极富见地的著作。正是这本著作在材料和观点两方面为我们研究企业素质提供了一个极好的基础。

在这本著作中，作者用了洋洋三十多万字的篇幅说明优秀企业行为特色的八个基本方面，这八个方面的每一条看上去都是老生常谈，但是却为优秀公司所普遍实行。

优秀公司奉行的八条行为准则如下：

（一）侧重行动

“预备，开火，瞄准。”这看来有点荒谬，但“混乱的行动，

也比有秩序的闲散好。”许多优秀公司都是按“干起来，再修改，再试验”这样的典型步骤行事的。它们不会让一大群工程师和市场专家关起门来搞上一两年来攻一项新产品，而通常是组织一些小分队，到几家用户去试验他们的想法。这些优秀公司所采用的这些讲求实际的手段引人注目，它们就是靠了这些手段，才使企业得以步履轻捷，从而避免了由于规模扩大而常常难免出现的臃肿和迟钝。

（二）与用户建立密切的关系

优秀企业都向它们的服务对象学习。它们向顾客提供无与伦比的质量、服务和可靠性，提供功效显著而又经久耐用的物品。即使在最通用的日用产品方面，它们也能独树一帜、标新立异。国际商用机器公司一位负责销售工作的副总裁弗朗西斯·罗杰斯说：“如果某个公司让你出乎意料地得到了好的服务，这种出乎意料是可耻的。”优秀企业总是让人得到好的服务，企业里人人都做贡献，许多优秀企业从它们的用户那里得到关于产品的最好的主意，这来自经常和仔细地听取用户的意见。

（三）提倡自主和革新

富有革新精神的企业总是从企业内部培养出许多领导人才和革新家。明尼苏达采矿制造公司就是一个典型。“如此热衷于革新，以致那儿的基本气氛与其说像一家大公司，倒不如说像一串松散的实验室，里面聚集着狂热的发明家和无所畏惧的想开创一番事业的实业家，他们任自己的想象海阔天空，纵情翱翔。”他们不想用一根短短的缰绳把每个人都束缚住，使他们的创造力没有施展余地。他们鼓励切合实际的冒险，支持有益的尝试。他们遵循弗里彻·拜罗姆的第九条戒律：“你得犯一些合理数量的错误。”

（四）依靠人来提高生产率

优秀公司总是把普通职工看作提高质量和生产率的根本源

泉。它们不培植那种你我泾渭分明的劳动态度，也不把资本投资当做提高效率的根本方法。国际商用机器公司的小托马斯·沃森在谈到他的卓越的公司时说：“本公司的哲学大体上可以概括在三条简明的信条里，我想首先要想到的，也是我认为，最重要的，就是我们对个人的尊重。这是一条简明的信念，不过在本公司里，我们经理人员在这方面却要花去大部分时间。”德克萨斯仪器公司的董事长马克·谢泼德在谈到这一信念时是这么讲的：每一位工人都“被看成是有头脑、能出主意的，而不是只凭一双手干活的”；该公司在质量管理方面建立的数千个“职工参与运动”小组，确实每一个都对创造该公司辉煌的生产纪录做出过贡献。

（五）坚持基本价值观并使之深入到全体职工心中

小托马斯·沃森说过：“一个企业的基本宗旨、精神和驱动力跟它所取得成就的关系，要远比技术或经济资源、组织结构、革新和时机选择等这些因素与成就之间的关系密切。后面这些因素确实对成功有着重大的作用。不过我认为，组织中职工们信仰它的基本格言的强烈程度和履行这些格言的忠实程度所起的作用，却胜过所有那些因素。”被研究过的每一家出色企业在它们究竟主张的是什么方面，都是很明确的，而且很认真地对待价值观的形成过程。要创建起一个组织来，必须依赖许多能把长远意义和目的融会到日常行为中去的方法。这类方法中最最重要的一个，就是把社会上汇集起来的神话做一番精心的加工。这就是要努力用鼓舞人心的和理想主义的词汇，去说明本企业的目标与方法上的独特之处。国际商用机器公司所制定的服务目标十分简明而又充满雄心壮志：“我们要为用户提供全世界所有公司中最好的服务。”任何一家企业都总是一些重要矛盾的复合体——成本和服务，经营和革新，正正规规和不拘形式，重视“控制”的倾向与重视“人”的倾向，等等。值得注意的是，优秀企业的价值观体

系确实是相当清楚地在这些明显的矛盾中偏向于一方的。最后，良好的信念必须要成为所有人的主导力量。百事可乐公司的总裁说：“在我们这类企业里，贯彻执行得特别好，实际上往往比想出一些新鲜主意更见实效些。我们所取得的最引人注目的成就中，有好些的关键就在于执行得出色。”领导人所能做出的最大贡献就是阐明企业的价值观体系，并给它注入生命力。

（六）不离本行

约翰逊父子公司的前董事长罗伯特·约翰逊说：“决不要搞你不懂得怎样经营的企业。”普罗克特-甘布尔公司的前总经理爱得华·哈涅斯则说：“本公司从不偏离自己的基础，我们力求什么都行，但决不成为没有特色的大杂烩。”虽有少数例外，但往往数那些与自己所熟知的行业保持着相当密切联系的企业成绩最出色。

（七）精兵简政

在被考察的许多优秀的大企业中，没一家是正式按复杂的矩阵型组织结构经营的。而且就是一度曾试行过这种形式的企业，后来也都相继放弃了。出色企业的基本结构形式和体制都异常简单。最高层班子很精干，公司一级的职能人员不足一百人，却管理着营业额达数十亿美元的企业并不罕见。

（八）松紧相济

优秀企业的权力总是既集中又分散，大多数这类企业都把自主权一直下放到车间或产品开发组。另一方面，对于他们所珍视的为数不多的核心价值观来说，他们又是狂热的集权主义者。例如，明尼苏达采矿制造公司的特点就是一片混乱，几乎没有什么组织，而这种混乱都是围绕着它的那些产品革新健将们展开的；在数字设备公司，这种混乱已几乎难于驾驭，难怪有位高级经理说：“连自己顶头上司都不知道是谁的实在太多了。”可是数字设备公司锲而不舍地坚持产品可靠性，却达到了任何局外人无从想

象的程度。

优秀企业所具有的这八种特色，在《探求》一书中得到了生动的阐述。该书关于优秀企业的长篇证明不仅令人信服而且使人大开眼界。他们的证明也不仅仅只适应于美国或日本。诚如该书作者所指出的，优秀企业的一些共同的特点并不以不同国度的不同文化背景为转移。优秀企业的这八条特色或原则对于中国的企业家来说，没有一条会是新鲜的、出乎所料的。只是这平平凡凡的几条究竟受到了多大的关切还是一个问题，而优秀企业“最首要的标志”，却是他们对这些原则的关切的强烈程度。我们不想过多地讨论为什么这八条是优秀企业的标志，也不想涉及这八条在不同企业实行起来时各有何特点或各有何侧重。我们感兴趣的是，为什么优秀企业独独对这八个方面特别偏爱和特别认真呢？这八个特色能说明什么呢？这八种似乎是随机列出来的具体特色是否包含着某种更具一般性的、基本的内容？

二、卓越与素质

《探求》一书的作者说，优秀企业的八种特色并非是他们所研究的每一家出众的企业都具备、或者都达到同等显著程度的，不过在这些企业里，至少总的说来这八种特色总是占着优势，这一点是明白无误的，其中有几点是带根本性的，那就是：行动迅速、向顾客提供优良服务、切实可行的革新。此外，这八个方面的最后一个，即“松紧相济”是对前面七种特色的概括总结。撇开这一总结，让我们逐一对其他七个特色进行一次再探讨吧。

侧重行动和精兵简政讲的都是企业运行过程中的组织方式问题。贯穿在这两个特色中的要义恐怕就是“小、少、精、快、活”这五个字。在侧重行动一章中，作者首先阐述了优秀企业在增加组织的流动性或灵活性方面的努力。增加流动性或灵活性的目的就是要促使信息的广泛沟通。据说组织的流动性并不是什么

新概念，要说有什么是新的，那就是优秀企业看来很懂怎样才能很好地利用这种概念。不论是因为拥有大量非正式的信息沟通方式，还是因为掌握了运用诸如特派工作组这类特设组织的特殊手段，反正优秀企业总能雷厉风行，行动神速，这正是因为优秀企业的组织是流动性的、灵活可变的缘故。大办公室主义、把办公地点布置得简朴平易、走出办公室、组建俱乐部、开“比武庆功会”等等都会形成一种奇迹般的无拘无束的、随随便便的气氛和环境，这就促成了大量的不拘形式的信息交流过程。

侧重行动的另一组织特点是“化整为零，各个击破”。一家优秀企业分部的主管干部就战略问题说，他们几乎每年都解决了一个问题：有一年是从总部来了个突击小组，帮他们控制住了应收票据；还有一年，发起一场攻势，目标是关闭一些不盈利的部门；再有一年，搞了一场突击，促成了跟批发商间的一种新安排，使双方进一步协调起来。这就是所谓各个击破。其意思很简单，就是把事情进行分解，以促使组织变得灵活流动并鼓励人们行动起来。那些以行动为主的小单位是以各种名目出现的，例如：健将、小分队、工作组，还有什么大权独揽人物、项目中心、地下革新小组、质量控制小组等，不一而足。可是它们有一个共同点，即它们从来不在正式的组织结构系统图上露面，也很少在公司电话号码簿上亮相。然而它们却是特设组织中最显眼的部分，正是它们才使组织能保持住灵活流动的特点。小组的真正力量就在于它的灵活性。一位优秀企业的董事长把他的企业叫做“一种流动的、以项目为中心的环境”。

令人遗憾的是，专题工作组也可能成为不可救药的官僚主义组织的典型表现。某家大公司正式存在的专题工作组就有 325 个，在过去三年中竟没有一个是完成过任务，也没有一个被解散，而上交的工作报告的篇幅则大大超过了 100 页，在上面签名的人多达 20 乃至近 50 名。那么优秀企业的专题工作组有何特

点呢？

1. 这些专题工作组的成员为数寥寥，一般是十个或更少，据研究，最佳的群体规模是七人左右；
2. 专题工作组要向哪一级汇报以及它的成员们应具有什么样的资历，都要和待解决的问题的重要程度相称；
3. 专题工作组所能存在的时间一般是非常有限的；
4. 成员们一般是志愿参加的；
5. 不任命任何专职人员；
6. 只要需要就能很快凑成一个专题工作组，一般用不着什么章程；
7. 上级检查迅速及时；
8. 很少搞文件，主要是要拿出解决的方案。

侧重行动的再一个组织特点就是简单化的体制。灵活流动的组织与化整为零、各个击破的方法是同复杂的管理体制格格不入的。人们在谈到普罗克特—甘波尔公司的前任总裁杜普雷说：凡是备忘录，只要篇幅超过一页打字纸，他就非常讨厌。对于长篇大论的备忘录，他往往是在上面批上一句：“去芜存菁，便我理解”，就把它打回去了。要是那份备忘录谈的是复杂的事情，他有时会再添上一句话：“我不懂复杂的问题，只懂简单的。”有一回他向记者解释这件事说：“我的部分工作就是训练人们学会把一个复杂问题分解成一系列简单的事，然后大家才能够采取明智的行动。”简明的分析、一两项严密监控的数据能培养迅速反应的能力，而厚厚的材料只会使人们去互相折磨。一页纸主义是许多优秀企业的硬措施之一。

关于精兵简政，有两件事最重要。

1. 优秀企业的基本组织结构通常都是简单的，在这里具有十分明显的头等重要性的问题是要有一维论的思想，如要么按产品类型分部，要么按不同职能（财务、销售、制造等）分部，要

么按地理分布分部。如果组织结构过分复杂（像矩阵组织结构），常常会使头绪混乱，以致使人弄不清在哪种情况下、为什么事情、该向谁去汇报（例如“为这件事我该向哪位上司汇报”或者“我是不是得把这事向每个人都通知到？”）和如何使事情直截了当，清清楚楚。正是这种现象才制造出了那些冗员，他们是通过把每件事都搞得复杂而模糊，才拿到并保住重要的权柄的。

基本结构安排方面的简单化，实际上是以一种有趣的方式，使企业组织更易于灵便自主。正是由于基本形式很清楚，才使得围绕着基本结构做出一些灵活变通的安排容易起来。我们已经看到，那些优秀企业确实能更好地利用工作组、项目中心等临时机构去办事，那些优秀企业看来总是在不停地进行着改组。它们是在改组，但改组只是发生在外围，对基本形式是很少进行那么大的变革的。

2. 人员精干。在优秀企业简单结构的形式方面，一个关键性的共同之处在于：班子精悍，尤其是在企业最高一级。这两个特点是紧密联系在一起的，并且是自我完成性的。组织形式简单了，办事所需要的人也就少了。埃默森公司有 5.4 万职工，但公司总部人员不到百人也能应付裕如。罗姆公司管理两亿美元的业务所靠的只是公司总部 15 个人。麦克唐纳公司的人数也同样很少，它遵循的是克洛克的久经考验的名言：“在公司领导班子方面，我相信‘少就是多’。”与人员精干相应的是组织层次的精少。有一家银行，有好几百分行经理向同一个人汇报工作。这说明层级极少的组织是能办得到的。一位著名企业家认为，中层领导在多数组织中实际上除了像中止上面的观点下达和制止底下的主意上传这类“找活干”性质的活动外，实际上没有多少作用。他说，中层干部是一层海绵。中层人数少了，实际的领导反而能够更好地发挥作用。许多公司的层级和人员的数目正在变化之中，为了更好地对付日本人的竞争，福特汽车公司在 24 个月

内把它的中层干部砍掉了 26% 以上，而这还只是一个开端。企业家们在谈到少了多少人仍能很好地开展工作时认为，把层级和人数削减到 50% 甚至 75% 这都算不上什么稀罕的目标。

上述关于优秀企业组织和管理的各种特色，无不贯穿着“小、少、精、快、活”之要义。我们无需一一对位。无论是增强组织流动性以便广泛沟通信息；或是把要处理的事化整为零，通过各种小组各个击破；或是一页纸主义；或是促使基本组织结构尽可能简单，管理层次尽可能减少和管理班子尽可能精干等等，无一不是在催促着小了再小，少了再少，精了再精，快了再快，活了再活。因此，尽管这些优秀企业中的大多数都是一些庞然大物，却反应灵敏，行动迅速，生机盎然。在市场经济中，这种能力叫做应变能力。

应变能力，包括应对外部变化与内部变化两方面。外部变化包括各类市场条件、技术条件、社会条件和自然条件之变，内部变化则在人、财、物，产、供、销各环节无所不在。对付这些变化，无论内部的或是外部的，一要信息流畅，二要组织灵活。信息一触，组织就动，而且动得自如准确。这样的企业是健康的，富有青春活力的。因此，应变能力是企业素质高低的一大体现。

优秀企业不仅具有强大的应变能力，而且同时又具有强大的积累能力。《探求》一书中的那些超群出众的企业，在增长率和长期财富扩充情况等方面大多处在本行业的先进之列。这是被选为优秀企业的条件，“任何最佳企业都必须长期以来在增长率指标及表明经济状况健全的绝对指标两方面都得分较高才行”。但是，财务积累水平并非是优秀企业强大的积累能力的最富特色的部分。优秀企业最强大的积累能力乃表现在每一企业独特的无形财富的积累上。

依靠人来提高劳动生产率说的是要尊重人，通过尊重职工，把他们当作同伴对待来激发他们的工作积极性。这是优秀企业的

基本经验。尊重人是怎样实现的呢？是通过逐步积累起来的一大套结构性措施、制度、作风和价值观来实现的。这一大套无形之物使得优秀企业在依靠芸芸众生来取得优异成绩的方面能做到真正不同凡响，它使平凡的男男女女变成胜利者、革新者，使他们能脱颖而出并坚持下去。例如，业绩卓越的达纳公司的基本宗旨就是以下四条：

1. 要有效地把人们引来参加我们的事业，保持住信誉或激发起热情来，最好的办法莫过于面对面的交谈。向全体职工提供本公司营业情况的数字并与他们共同讨论，乃是至关重要的。

2. 凡我公司生产人员，要求改善自身技术，增大其今后职业生涯中的机会，或仅欲提高其一般教育水平者，本公司均有为其提供培训与发展机会之义务。

3. 保障本公司职工就业之稳定可靠，实为我们的基本宗旨。

4. 创立奖励制度，设置奖酬基金，以奖励出谋献策及勤奋工作者。

然而重视人最重要的一点莫过于树立基本的价值观。而一个企业根深蒂固的价值观的形成，是一个典型的积累过程，它往往需要通过领导人甚至数代领导人的长期不懈的努力，通过职工甚至是数代职工的孜孜不倦地发扬光大才能形成起来，并根深蒂固。

创立并灌输一种价值观体系，对于企业领导人来说，是一项很繁重的工作，这不仅要假以时日，坚持到底，而且还必须奔波跋涉，深入现场，做大量日常工作。他要以身作则，充当一个对具体细节十分热衷的角色，甚至见缝插针，不放过任何一个微小的机会。美国联合航空公司的杰出领导人卡尔逊每年要旅行 20 万英里，来表示对他称之为“有形管理”的那种方法的关心。他说：“每当我回家度周末的时候，我常常对太太说，我觉得我好像在搞竞选、拉选票，我从飞机上下来，就跟我能碰见的每位联

合航空公司的职工握手。我要让他们全能认出我来，并且感到给我提建议是毫不别扭的，或者甚至在想要跟我顶上几句嘴的时候也不必顾虑。”卡尔逊不仅自己深入基层去做“尊重人”的工作，而且坚持要他最高层的 15 个干部都如法炮制，把大量时间都花在现场上了。

由于优秀企业是靠具有连贯性的价值观体系来驱动的，所以实际上所有这些企业都带有树立这套价值观体系的领导人的个性的标记。有两位学者在进行实际考察后指出：“要在灌输价值观方面取得成功，看来跟领导人是否具有超凡领袖魅力的个性并没有多大关系。相反，这种成功靠的是领导人去躬亲实践他想要培植的那些价值观，堂而皇之地、诚恳踏实地、持之以恒地献身于这些价值观，并应辅之以非比一般的坚忍去加强这些价值观，这样价值观在职工中便可以扎根发芽了。”

基本价值观一旦在广大职工中滋生起来，就会形成巨大的驱动力量，唤起人们实现目标的狂热和自豪感，而这股力量反过来又会加强广大职工心目中的价值观念，如此循环积累以致代代相传。卡特彼勒公司的用户们一致反映，他们要买卡特彼勒公司产品的一条主要原因，就在于它的那些经销商。这些经销商有好多已经是第二代和第三代跟这家公司保持这种隶属关系了。

优秀企业超群出众的积累能力是在多方面表现出来的，除了资金积累，价值观积累，还有一种重要的积累，即专业积累。专业积累体现在不离本行这一优秀企业所具有的特色上。不离本行就是坚持自己特有的经营方向和技术基础，因而这本身就意味着是自己的特有的专业技术和专业管理的积累。据对 500 家大企业在 25 年间绩效的考察，发现那些在总的方面无疑是表现最佳的企业所采取的战略是，只进入那些建筑在自己的某种主要的长处或能力的基础上的，能从中吸取力量并扩大这种力量的行业。这些企业也常常研制出新产品并进军新行业，但却不愿向它们的管

理部门所不熟悉的领域投资。这些企业总是把某种主要的技术或长处作为其多样化经营战略的基础。

不离本行作为一种专业技术与专业管理水平的积累，同基本价值观的积累是遥相呼应的。因为基本价值观在很大程度上是在一定的专业技术与管理的基础上形成的，同时反过来它又约束着专业特长。所以一家以质量为本宗旨的公司在它试图涉足消费品业中的某一些纯粹时髦性的、对风尚式样很敏感的玩意儿时，就感到困难重重。另一家靠“价廉物美”这块招牌发家的企业，由于闯入高档品生产王国而惨遭失败。

专业积累并非只是把一件事干到底，也不等于简单化。关键在于多种产品、多种经营总是贯穿着一条共同的轴线。因此，优秀企业的增长，主要是靠自身内部逐步搞起来的，是自生自长的，如果兼并其他企业，或者是同行，或者只是一些小企业，易于同化，不致影响和改变买进一方企业的特点。它们每买进一家小企业或开始一项新行业，都以可控制得住为原则，一旦不行了，就很愿意及早甩手。

下面我们看看优秀企业的另一种特色，即提倡自主与革新这一特色。如果下面这种情况在美国很普遍，那么，在中国也决不少见。

一个很有见地的新主意可以在一家企业里被踢皮球，踢来踢去好几年，倒不是因为没人识货，看不出它的好处，而是因为没人愿去承担把它从言词转化为行动的责任。

优秀企业的不同点就在于，它有一批富有创造性的、狂热的、“叫人下不了台”的革新健将及健将后台（企业领导人）；有一套鼓励革新健将的制度；还有大量的试验以及无数互相关联的支持。

在许多优秀企业中，这些具有革新嗜好的健将，比之按部就班、正规而人浮于事的专门机构来，能获得更多的成功。有的优

秀企业在创新的统计表中，甚至出现了这样的记录，即任何成功的重大革新，很难找到哪一项是直接从正式的产品计划里搞出来的，而不是通过鼓励革新健将的办法得来的。据对美日十来个大大公司的 24 项重要的创新行动的分析，发现革新健将们在这里所起的作用是至关重要的。在这 24 个事例中，有 15 例是成功的，其中 14 例显然有一位革新健将参加，而那 9 起失败的事例中，则只有 3 起是由革新健将领头的，而另外 6 起不是根本没有革新健将，就是那位革新健将很早就离开，因而那一项目也就垮了。

革新健将不仅会想出主意，而且最重要的在于他们具有把主意付诸实行所需要的知识、诀窍、精力、胆略和毅力。然而这种人要缺少支持，即使能冒出来，也难以存活下去。优秀企业最令人印象深刻之处，就在于它们对革新健将的支持体制的完整。这种支持体制内容极多，下面列举的不过是其中的几条而已。

首先，在组织形式上，采取前面已指出的流动的、化整为零、各个击破的形式。

其次，展开内部竞争。优秀企业乐于打破“按规章办事”的信条，实行百无禁忌，各显神通，敞开自由竞争之类的官方政策。在推动各种将来有可能造出新产品的主意之间的竞争方面，国际商机公司是公认的能手。该公司正式鼓励人们偷偷地搞研制，并用不同的方法去解决同一问题。然后，到了一定程度，它就在各竞争小组中间选拔表现优异的“尖子”——这可是拿出实实在在的东西进行真刀真枪的性能评比，而不是那种书面计划之间纸上谈兵式的“竞争”。这种内部竞争使优秀企业为重复而付出了高昂的代价——自相火并、产品重复、机构重叠、多重开发项目中不采取部分所带来的费用损失等等。然而，所得到的好处，虽然不太容易衡量，却是多方面的，尤其是在鼓起职工的责任感与革新精神，以及由成功所带来的丰厚得不成比例的利润方面，更为突出。