

图书在版编目(CIP)数据

从十大名企看美国式精英打造/陈东编著. —上海:
学林出版社, 2007. 4

ISBN 978-7-80730-343-5

I. 从... II. 陈... III. 企业管理: 人事管理-
经验-美国 IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 042944 号

从十大名企看美国式精英打造



编 著——陈 东
责任编辑——叶 刚
封面设计——郑 晖

出 版——上海世纪出版股份有限公司
学林出版社(上海钦州南路 81 号 3 楼)
电话: 64515005 传真: 64515005

发 行——新华书店上海发行所
学林图书发行部(钦州南路 81 号 1 楼)
电话: 64515012 传真: 64844088

照 排——南京展望文化发展有限公司
刷 刷——上海展强印刷有限公司

开 本——640×978 1/16
印 张——14
字 数——22 万
版 次——2007 年 4 月第 1 版
2007 年 4 月第 1 次印刷

印 数——8 000 册
书 号——ISBN 978-7-80730-343-5/F. 41
定 价——21.80 元

序



现代管理学之父彼得·德鲁克曾说：“企业只有一项真正的资源——人，管理就是充分开发人的资源以做好工作。”

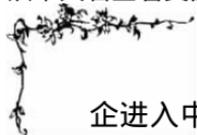
在当代，这个理念越来越为人们所接受和推崇，人才在企业中的作用得到了充分的证明。

21世纪是人才的世纪，不少企业家断言，一个企业的发展将在很大程度上取决于企业拥有人才的数量和质量。而一个企业的精英人才更是帮助企业获得长足发展的主要支撑。对于备受瞩目的美国顶级企业来说，精英人才更是企业命运的关键。

美国开国元勋之一、第二任总统亚当斯曾说：“任何社会最终都将由精英统治。”人类社会尚且如此，企业更是亦然。

美国拥有世界上不少知名企业，这些美国顶级企业，无疑是世界上最优秀、最成功的企业。例如微软、通用电气、麦当劳、沃尔玛、惠普、IBM、宝洁等等，这些企业不仅拥有悠久的历史，更多的是在培训其精英人才、企业文化、管理理念等方面具有各自的特色。这些企业之所以能出类拔萃，在世界企业之林立于不败之地，其中一个重要的原因正是由于其拥有一大批适合自身企业的精英人才，懂得如何培养自己需要的精英人才。

虽然我们正在不遗余力地学习外国优秀的精英管理理念，但由于我国的人才培养，尤其是精英人才培养，起步比较晚，随着越来越多名



企进入中国,我国企业在这方面的不足正在逐步显现。正是看到了这样的差距,所以我们编纂了本书。

本书以美国十大顶尖企业——包括微软、沃尔玛、IBM、通用电气、宝洁、惠普、福特、麦当劳、摩托罗拉和 Google 为对象,通过各个企业在企业文化、管理制度等方面培育精英人才的特点的挖掘,揭示企业在精英人才培养中的重要作用以及美国名企特有的精英培养方法,使广大企业管理者和员工通过阅读能对精英人才的培育有一定的了解,并能取长补短,建立适合自己企业和个人的精英打造计划,为我国企业打造属于自己的精英人才提供借鉴。

为了能让本书更具专业性和实用性,本书在编辑过程中还采访了大量曾经在美国企业工作过的职业人士,以及一些曾经有过旅美经历的人力资源专家。此外,我们也从网络上搜集了大量这方面的现实性案例以及管理学者的专业意见,加上自己的看法,编撰成了此书,希望在解读美国名企精英打造方式的同时,给予我国企业的人才培养和精英打造一些启示和参考意见。

本书以通俗易懂的语言、生动丰富的案例,缜密严谨的思维,详细阐述了美国十大名企在精英人才培养上的独特见解,旨在让广大企业管理者和有意提升自己职业含金量的个人能对美国企业的精英人才培养有所了解,汲取其中的思想精华,取长补短。

这是一本探讨企业精英人才培养的经典读本,培养企业未来管理精英的最佳教程,值得任何一个想成就一番事业的企业家或管理者研读,并借鉴到自己的企业管理和人才培养中去。而对于想获得成功,有意成为企业精英的职场人士来说,这也不失为一本好书,能成为提升个人职业发展水平的深度指南。

本书在编写的过程中借鉴参考了诸多相关文献,在此对于相关作者、专家深表感谢。由于时间仓促,编写量大等各种原因,部分资料未能完全标明及联系到原作者,在此深表歉意。欢迎原作者及时与我



们取得联系,届时将奉上稿酬。

最后,衷心希望读者能够通过本书领略到美国名企精英打造的一些秘诀,并给予我国企业的管理者一些启迪和参考,那将是我们最大的荣幸。

CONTENTS

目 录

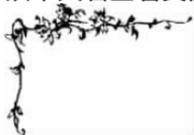
序 / 1

微软(Microsoft)

- ▶ 对工作有传教士般的热情和执著 / 5
- ▶ 将兴趣和好奇心化成动力 / 12
- ▶ 与工作和产品谈恋爱 / 17
- ▶ 培养工作狂 / 24

沃尔玛(WAL-MART)

- ▶ 在细节中铸造信誉 / 34
- ▶ 在节俭中前进 / 40
- ▶ 员工也是合伙人 / 47
- ▶ 永远为顾客提供最佳服务 / 54



通用电气(GE)

- 学习是一种竞争力 / 64
- 在失败中学习 / 70
- 变革带来生机 / 78

福特汽车(Ford)

- 全员参与管理 / 91
- 倾听员工的声音 / 97

宝洁(P&G)

- 强烈的主动工作意愿 / 107
- 自信地接受挑战 / 114

国际商用机器公司(IBM)

- 忠诚胜于能力 / 125
- 把工作当成个人事业 / 131

惠普(Hewlett-Packard)

- 信任是对人最好的激励 / 141
- 不求最先,但求最好 / 146

摩托罗拉(MOTOROLA)

- 统一权力与责任 / 154





- 坚持自己的决策 / 157
- 尊重不渝,正直不移 / 161

麦当劳(McDonald's)

- 做一名脚踏实地的实干家 / 172
- 能力高于学历 / 178
- 标准化创造未来 / 183

谷歌(Google)

- 不受束缚地创新 / 194
- 享受工作,才能更好地工作 / 199
- 永不满足,力求最佳 / 205



优秀员工应该始终表现你对公司及产品的兴趣和热爱。如果你对公司的产品不感兴趣,你很快就会落伍,并被淘汰出局。

——微软董事会主席、首席软件设计师、世界首富
比尔·盖茨



名企简介

微软于 1975 年 4 月 4 日由比尔·盖茨和保罗·艾伦合伙成立，并于 1981 年 6 月 25 日重组为公司。世界首富比尔·盖茨(William (Bill H. Gates)担任微软公司的董事会主席及首席软件设计师。史蒂夫·巴尔默(Steve Ballmer)是微软首席执行官。

微软最初的总部设在新墨西哥州阿尔伯克基，现总部位于雷特蒙德(Redmond,大西雅图的市郊)。公司目前在 78 个国家和地区开展业务，全世界雇员人数接近 57 000 人。

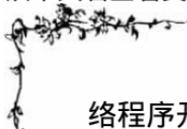
在 2006 年《财富》500 强中，微软公司排名第 140 位，在美国企业 500 强中排名第 48 位，2006 年微软总公司营业总收入 397.88 亿美元，年利润 122.54 亿美元。

创建于 1975 年的微软公司最初以“Micro-soft”为名称(意思为“微型软件”)发展和销售 Basic 解释器，目前已经成为世界个人和商用计算机软件行业的领袖。微软公司为用户提供范围广泛的产品和服务，并具有通过优秀的软件与人们在任何时间、任何地点，通过任何设备进行沟通的能力。

微软支持公司快速增长的软件业务组织结构，包括以下核心业务组：

个人服务组(PSG)：由公司副总裁 Bob Muglia 领导，致力于为个人用户和商业用户提供更容易的在线连接，并且为各种各样的设备提供软件服务。PSG 包含了微软的个人、NET 倡议、服务平台部、移动组、MSN 的互联网访问服务、用户设备组以及用户界面平台部。

MSN 和个人服务业务组：由公司副总裁 Yusuf Mehdi 领导，负责网



络程序开发、业务发展以及 MSN 和微软其他世界范围内的市场和销售，包括：MSN eShop, MSN Carpoint, MSN Home Advisor, the MSNBC venture, Slate 和 MSNTV 平台组，由公司副总裁 Jim Allchin 领导，负责在各个方面不断对 Windows 平台做出改进。例如把存储、通讯、消息通知、共享图像及听音乐等变为 Windows 客户体验的自然扩展。此外，本组包括 NET 企业服务器组、开发工具部和 Windows 数字媒体部。

办公和商务服务组：由公司副总裁 Jeff Raikes 领导，负责开发提高生产力和商业流程的应用和服务。工作包括将功能完善且性能强大的 Microsoft Office 逐步演化为服务于基础的产品。除 Office 部门之外，商用工具部门，包括 bCentral 和 Great Plains 的商用应用程序部门都将属于该部门。

全球销售、市场和服务组：由公司副总裁 Orlando Ayala 领导，集成了微软的销售和服务伙伴，以满足世界范围内微软用户的需要。这些用户包括：企业用户、中小型组织、教育机构、程序开发人员和个人用户。此外，本组包括微软产品支持服务、网络解决方案组、企业伙伴组、市场营销组织和微软全球三大地区的业务组织。

微软研究院 (MSR)：由公司资深副总裁 Rick Rashid 领导，负责对今天或明天的计算课题提出创造性的建议和解决方案，使计算机变得更加易于使用。同时负责为下一代的硬件产品设计软件，改进软件设计流程和研究计算机科学的数学基础。关于 MSR 更详细的信息可参见 Microsoft Research Web page。

运营组：由首席运营官 Rick Belluzzo 领导，负责管理商业运作和全部的商业计划。包括公司的财政、行政管理、人力资源和信息技术部门。

在 IT 软件行业流传着这样一句告诫：“永远不要去做微软想做的事情。”可见，微软的巨大潜力已经渗透到了软件业的方方面面，简直是无孔不入，而且是所向披靡。



对工作有传教士般的热情和执著

比尔·盖茨有句名言：“每天早晨醒来，一想到所从事的工作和所开发的技术将会给人类生活带来的巨大影响和变化，我就会无比兴奋和激动。”

或许，这句话很大程度上能代表比尔·盖茨对工作的热情和执著。在他看来，一个成就事业的人，最重要的素质是对工作的激情，尽管能力、责任或是其他都同样不可或缺。他的这种理念，成为微软文化的核心，成为培养微软精英的核心，像基石一样让微软王国在 IT 世界傲视群雄。

美国经济学家罗宾斯曾经提出过这样一个理论：

人的价值 = 人力资本 × 工作热情 × 工作能力。

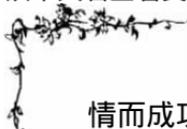
这也就意味着，一旦一个人缺乏工作热情，即使有再高的才干，他的价值也是零。而一个充满工作热情的人，却能将他力所能及的每一件事都做得很好。

微软将对待工作的热情放在了企业文化和员工培训的核心位置，因为工作热情是工作的灵魂，甚至就是生活本身，一个员工如果不能从每天的工作中发现乐趣，充满热情，仅仅是因为要生存才不得不从事工作，仅仅是为了生存才不得不完成职责，这样的人注定是要失败的，也注定无法受托企业的重任。

美国著名的管理和培训专家内尔·依格和李·哈佛也曾对世界 500 强企业，尤其是美国著名企业的精英打造和员工素质培训进行了多年的研究。研究表明，在世界知名的企业中，最重视的员工能力之一，就是对待工作的热情和执著。

爱默生曾经说过：“有史以来，没有任何一件伟大的事业不是因为热





情而成功的。”这也成为了以比尔·盖茨为首的微软人所信奉的理念。

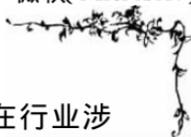
在微软的员工中，流传着这样一句话：对盖茨满怀崇拜，对艾伦满怀羡慕。由于身体原因，微软的另一位创始人保罗·艾伦已经提前退休，他不用来微软上班，却依然身价百亿。然而，在微软的所有员工眼中，比尔·盖茨永远不会放弃工作。一位微软的员工曾这样说道：“艾伦是一个热爱生活的人，盖茨则更热爱工作。”

盖茨将全部的热情都投入到了工作中去，执著于自己的追求。2006年6月，51岁的比尔·盖茨亲自宣布，从2008年7月开始，将不再负责公司的日常管理，他的身份将只是微软董事长兼重点开发项目顾问。微软人士透露，“盖茨的想法是：退出公司日常事务管理，全心全意思考微软的长远战略发展，其中包括如何面对互联网时代。”为此，微软设定了两年的过渡期，以确保盖茨的日常管理职责能平稳有序地完成交接。

然而，这并不意味着比尔·盖茨不再工作，或是放弃、离开他一贯热爱的工作。即使2008年之后，盖茨还会出现在微软公司的高层会议上，同时会更多地出现在一些慈善会议上。作为全球第一慈善家，盖茨希望将绝大部分“退休”时间用于关注290亿美元规模的“比尔及美琳达·盖茨基金会”的全球健康和教育工作。可见，他这位微软的领军人物，始终停不下对工作的热情。

正是由于盖茨对工作的热情，使得他对于自己的下属员工、合作伙伴以及他眼中的精英式人才，都有极高的要求。他欣赏满腔热情工作的人，他将对工作的热忱和执著放在了人才衡量的重要位置。在微软的理念中，精英人才首先必须是一位对待工作充满激情，乐于工作的人，能以饱满的热情投入到一天的工作中去。

微软的招聘官员也表示，微软人，首先应是一个非常有激情的人：



对公司有激情,对技术有激情,对工作有激情。一个人可以在行业涉猎不深,年纪也不大,甚至是刚从学校毕业的“新鲜人”,但是如果他有激情,投入到工作中的热情就很高,就更善于掌握新知识,对问题更敏感,更能发现各个领域间的联系,负担和压力较少,容易激发对工作的狂热,发挥自身的潜力。所以,微软所打造的精英,都必须习惯于将工作当成一种乐趣,并因此对自己的工作感兴趣,热爱自己的工作。

曾经看到过这样一则故事,放在这里与大家分享:

在古老的欧洲,有一个人在死后发现自己来到一个美妙而又能享受一切的地方。他刚踏进那片乐土,就有个看似侍者模样的人走过来问他:“先生,您有什么需要吗?在这里您可以拥有一切您想要的:所有的美味佳肴,所有可能的娱乐以及各式各样的消遣,所有您想要拥有的,都可以让您尽情享用。”

这个人听了以后,感到有些惊奇又非常高兴,他暗自窃喜:这不正是我在人世间的梦想嘛,可以享受一切所想要的!

很多天,他都在品尝各式的美味佳肴,同时沉浸在美色之中,他享受着想要的一切,尽情吃喝玩乐。

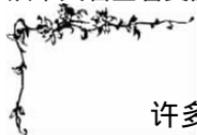
然而,有一天,他却对这一切感到厌倦了,这一切的消遣都无法再让他快乐,相反让他感到索然无味。于是他就对那位侍者模样的人说:“我对这一切感到很厌烦,我需要有一些事情给我做,来排解我的无聊。你可以给我找一份工作做吗?”

他没想到,他所得到的回答却是摇头:“很抱歉,我的先生,这是我们这里唯一不能为您做的。这里没有工作可以给您。”

这个人非常沮丧,愤怒地挥动着手说:“这真是太糟糕了!那我干脆就留在地狱好了!”

“您以为,您在什么地方呢?”那位侍者温和地说。





许多时候，我们以为自己厌恶工作，但是当真正失去了工作，才发现也失去了工作带来的乐趣。

美国著名的企业家，也是世界首位亿万富翁约翰·D·洛克菲勒也曾经说：

失去工作就等于失去了快乐。……我可以很自豪地说，我从未尝过失业的滋味；这并非我的运气，而是因为我不把工作视为毫无乐趣的苦役。我能从工作中找到无限的快乐，我喜欢我的工作。

我认为，工作是一项特权，它带来比维持生活更多的事物。工作是所有生意的基础，所有繁荣的来源，也是天才的塑造者。不管人们多么有钱，工作都使人奋发有为，比别人、甚至比他们的父母做得更多。

……

工作就如同储蓄，虽然卑微却奠定幸福的基础；工作就好比食盐，虽然平凡，但能增添生命味道。但人们必须先爱它，工作才能给予最大的恩惠，人们才能获得最大的结果。

我初进商界时，时常听说，一个人想爬到高峰需要很多牺牲。然而，岁月流逝，我开始了解到很多正爬向高峰的人，并不是在“付出代价”。他们努力工作是因为他们真正地喜爱工作。任何行业中往上爬的人都是完全投入正在做的事情，且专心致志。衷心喜爱从事的工作，自然也就成功了。

……

工作是一种态度，它决定了我们快乐与否。……天堂与地狱都由自己建造。如果你赋予工作意义，不论工作大小，你都会感到快乐，自我设定的成绩不论高低，都会使人对工作产生乐趣。如果你不喜欢做的话，任何简单的事都会变得困难、无趣，当你叫喊着这个工作很累人时，即使你不卖力气，你也会感到精疲力竭，反之就大不相同。事实就



是这样。

如果你视工作作为一种乐趣，人生就是天堂；如果你视工作作为一种义务，人生就是地狱。检视一下你的工作态度，那会让我们都感觉愉快。

“如果你视工作作为一种乐趣，人生就是天堂；如果你视工作作为一种义务，人生就是地狱。”这句话无疑是对工作态度的最好诠释。对于微软的管理者来说，对于美国名企的管理者来说，他们都明白让员工热爱本职工作并能快乐工作的重要性。

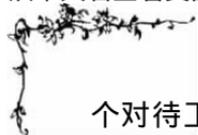
为了避免员工产生厌倦工作的情绪，应当培养一种乐于工作，在工作中寻找快乐的理念。微软正是意识到了这一点，所以十分注重对于员工的“快乐工作”、“享受工作”的意识培养，希望其精英员工都能具备主动寻找工作乐趣的精神，而不是厌恶工作或为了生计迫于无奈而工作。

微软中国公司的前任总裁高群耀说：“岗位可能只有一个，涨薪也许会让你高兴 15 分钟。但人作为社会的人，会有很多需求，比如自信心、成就感、被大家认可的感觉等。业绩好的时候希望听到赞美，希望领导知道；心烦意乱的时候，希望找人倾诉。如果满足了他们‘内在的需求’，激发出其内在的热情，则会产生长期的激励效果。”

比尔·盖茨也在优秀员工的准则中提到：“如果你做产品销售，销售指标的完成是检验工作表现的一个重要手段。但是，若完成销售指标和最大幅度提高下月奖金及薪水是你唯一的工作动力，你也许会慢慢脱离团队，并错失成功发展的良机。”这句话并不仅仅针对销售人员，而是适用于所有职业人士。

不把薪水当成唯一的工作动力，关注工作和自身发展，是微软对精英的又一要求。一个仅仅为了生计、报酬工作的人，容易满足于现状，一旦达到了基本要求，就失去了继续努力的热情和动力。相反，一





个对待工作有热情，关注工作和自身发展的人，能始终保持一种尽善尽美的工作状态，能够透过工作的本质发现对于自己和企业双赢的机遇，既为自己的职业发展带来提升，又为企业创造利润。这样的精英式人才，无论是哪家企业都会欢迎。

在微软，员工都有一个意识：收入只是你工作的副产品，做好你该做的事，出色完成你该做的事，理想的薪金必然会来。而更为重要的是，工作的最高报酬，不在于获得什么，而在于会因此成为什么。

比尔·盖茨 19 岁初创微软公司，那时的他并不被人看好，但他不仅让自己成功，也让人类进入一个新的纪元。

在 IBM 的大型主机还主宰着商业社会时，比尔·盖茨就预见到个人电脑必然会普及：“让每一个家庭的每台桌子都运行着一部电脑，每部电脑里面都运行着微软的软件。”正是这种远见卓识让他成为世界最富有的人。

比尔·盖茨对未来科技的预见，使得他选择了成功的最佳起点。正像他所描述的那样：我们瞥了一眼放在英特尔 8008 芯片旁边的东西，然后就在上面工作起来。我们问：“如果计算机的使用接近免费之时将会怎样？”我们相信由于有廉价的计算动力和利用硬件优势的了不起的新软件，计算机将会遍布各地。当所有人都未开始做的时候，我们把赌注押在微型计算机硬件上，同时生产微型计算机软件，从而建立了我们的王国。我们最初的洞察力使得其余的一切都显得容易些。我们可谓既占了天时又占了地利。所以我们捷足先登，取得了成功。

1995 年时，微软公司以操作系统和软件雄霸个人电脑市场。但当时，比尔·盖茨几乎犯了个致命的错误：他没有及时地意识到互联网的引入将使整个信息技术产业和全球经济发生根本性的革命。然而由于他随时保持对周围世界的敏感性，并及时听取别人的意见，使他



改变了看法,全面调整了微软的战略。

当比尔·盖茨发现自己错了的时候,立即写了一个电子邮件给麾下两万多名员工。信的题目是“因特网大冲浪”,看上去是一个新时代的宣言。比尔·盖茨在那里说,网络将要彻底改变我们的产品。他还命令他的员工,从明天早上开始,把他们计算机硬盘上的所有软件都删掉,以便重新开始。那个早上微软公司乱作一团,很多人都不高兴,因为很多非常赚钱的产品小组,就这样解散了。成百上千个工程师不得不跑到新的办公室去上班。但没过多久,所有人都承认他是

对的。

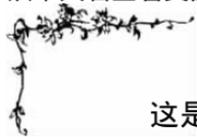
信息产业的历史,似乎很少有人能够准确地预见未来,但比尔·盖茨却以他与与众不同的正确的洞察力,打造出了微软神话。

比尔·盖茨在谈到自己成功时,曾经这样说道:“人们常常要我解释微软的成功。他们想知道我们的公司从两个人、小本经营发展到一家拥有两万名雇员和年销售超过 60 亿美元的秘密。当然,不会有一个简单的答案,但运气是一个因素,然而我想最重要的因素还是我们的远见和有高度的洞察力。我从来都是戴着望远镜看这个世界的。”

信息技术行业瞬息万变,微软清楚地意识到,要获得长久的发展和成功,要时刻保持在顶端位置,要不被淘汰,就必须打造一种具备远见卓识,以一种洞察的眼光来看待工作的企业精英。无论是企业或是员工,有远见才能为未来的机遇做好准备,进而获得成功。

无论是在工作中寻找乐趣,或是不将薪水报酬作为唯一的工作动力,愿意以长远的眼光来看待自己的工作,都是微软打造精英的一个方面,都作为对工作充满热情的理念的一种具体体现。

其实,在中国的企业中,有不少人也将对待工作的热情放在了很高的位置。时常开会学习讨论,有的人将这些口号标语悬挂于企业醒目处,但是却收效甚微。



这是为什么？因为这些企业将精英员工的培养仅仅停留在了口号的阶段，所谓的企业文化并未真正深入到员工心中去。我们需要学习西方企业管理的先进之处，更要学到位，落实到行动中去。

对于微软来说，培养精英式的人才，首先要培养一种对工作传教士般的热情和执著，而通过这种热情的培养，配合各类优势条件，诸如技术切磋的机会、平等沟通交流、自由的工作环境、吸引人的研究课题等等，来留住精英人才。

微软公司认为，如果只是用高的待遇，或许可以吸引到一些人，但是很难留住人才，也很难保持企业稳定的长久的发展。只有一个特别吸引人的环境，才能吸引到并且长期留住所有最佳的人才。在微软全部三个研究院中，人才流失率不到 3%，与美国硅谷的人才流失率约在 12% 相比，显然要优秀许多。



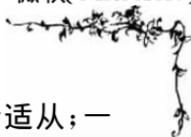
将兴趣和好奇心化成动力

“It's fun !”

这是比尔·盖茨常说的一句话，也是微软员工所熟悉的一句话。在微软里，“fun”代表的是对工作的热情，是对技术和产品的兴趣和好奇心。

在微软以“工作热情”打造精英人才的文化中，如何培养员工的工作热情被放在了极其重要的位置。而每一个人的热情往往就来源于他的兴趣和好奇心。有了好奇心，做有兴趣的事，可以事半功倍，会更有成就；而做没有兴趣的事或是对其漠不关心，那结果只会事倍功半，甚至可能一事无成。所以，微软十分注重培养员工对产品、技术的好奇心和兴趣。

对任何人来说，兴趣和好奇的驱动力是特别重要的，因为被兴趣和好奇驱动和被压力驱动有着极大的区别：



一个是主动的，一个是被动的；一个目标明确，一个无所适从；一个再累也觉得快乐，一个即使很轻松也不快乐。前者将成为精英人才，后者则只能停留在默默无闻的普通员工上。

当然，好奇心和兴趣并非仅仅是制造热情的开端，同样也是引发员工的专注、热情，并使这一热情始终保持较高水平的一种能量，是一种积极向上的力量。

而对于微软公司来说，好奇心和兴趣是一名优秀员工所必须具备的。它能让一个人为之努力，废寝忘食。或许在旁人看来，这是苦不堪言的工作，但是在一名因好奇和兴趣产生工作热情的员工眼中，他在追求自己想要的东西。这样的工作不会令人感觉痛苦或是枯燥，甚至还很开心，因为他要做的事情不是“不得不做的”，不是“应当做的”，甚至不是“义务”或者“责任”，而是完全出于自己的兴趣和意愿，为了自己的成功和个人提升。

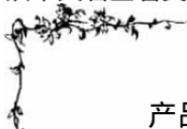
比尔·盖茨曾经下过这样的结论：“一个好员工，首先对自己所在公司或部门的产品具有起码的兴趣和好奇心。”

信息技术行业是一个时刻变化的领域，需要对已有技术和产品不断改进，对新出现的问题思考并解决，这一切都需要有兴趣和好奇心作为支撑。

我曾经采访过一位在微软公司任职的工程师。当我提及微软是如何在行业内保持领先地位时，他说：

在微软，我们技术、产品的研发和改进从来都没有止境，而这都来源于微软员工的好奇心。即使产品已经较为成熟，但我们都依然习惯向自己发问，以期能有所突破。

初进微软时，企业曾经对我们进行培训，其中重要的一个环节就是了解微软的产品。不仅仅是功能认识或是操作，更重要的是引导大家思考：



产品为什么这样设计？

产品的优点是什么？

在实际运用时，会遇到怎样的问题或不便？

我们还能做出怎样的改进？

如果抛开现有的产品，还能生产出怎样的新产品？

.....

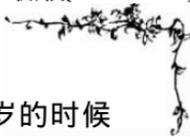
或许你提的并不是非常专业的意见，因为在微软中技术人员所负责的领域并不相同，但是这种思考提问能帮助员工培养一种对产品刨根究底的好奇心。

在微软，兴趣和好奇心是产品研发的驱动力，是企业成长和个人提升的动力，是精英员工重要的素质之一。一个有精英意识的员工，必须对企业的技术和产品有追根究底的好奇心，对自己的产品习惯于多问几个为什么。

正如当代著名物理学家李政道博士所说：“好奇心很重要。道理很简单，只有好奇才能提出问题，解决问题。可怕的是提不出问题，迈不出第一步。”微软意识到，要使员工拥有主动开发、改进产品的意识，就必须培养对产品拥有好奇心的精英式人才。

微软提倡员工对自己的产品刨根究底，一个始终在问“产品为什么如此设计”的员工，一个总是对改进和提升产品、技术充满兴趣的员工，才可能产生对产品的探知欲，才可能因兴趣去研究和改进，才可能为企业和个人带来更大的突破。“我们所酷爱的许多产品，都是靠好奇心和强烈的兴趣创造出来的。”

就拿比尔·盖茨自己来说，他小时候就是个电脑迷，喜欢摆弄自己的电脑，甚至拆开重新组装。他对电脑为什么能进行程序的运行充满疑问。正是这样的疑问、好奇，带领他进入了电脑软件的世界。为



了解答自己的疑问,他不断学习相关知识,自己摸索,在13岁的时候写出了第一个软件程序。也正是好奇心让他对电脑软件充满兴趣,让他乐此不疲地钻研软件知识,让他成就了今天的微软帝国。

正是因为比尔·盖茨对于电脑软件有着极其浓厚的兴趣,并且帮助他获得成功,所以,微软清晰地意识到,人才对于工作的兴趣是多么重要。所以,当微软定义自己的精英人才时,将学会培养对工作以及工作相关领域的兴趣,也作为其中一条重要的标准。

微软认为,每个员工都有他特别喜欢的东西,也一定有特别适合他做的东西。只要他去寻找,就能找到,只要他找到了,就会产生兴趣和好奇,就会感觉到有一种热情涌出。一个精英应当理解自己的兴趣和自己的能力,在自己热爱的领域,淋漓尽致地发挥自己的潜力。

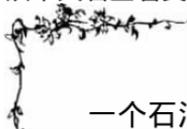
在微软,大部分的员工都是偏才、专才,都在自己最感兴趣的领域内工作,将自身的优势最大化地发挥出来。因为微软的管理者明白,一个人按兴趣做事,快乐地工作,这样才有可能到达卓越和成功。因为按兴趣做事和快乐地做事,才会有热情。

当然,对于一名精英来说,仅仅拥有了好奇和兴趣,提出了疑问还不够,更重要的是对问题进行思索,并逐步寻找到解决方案。

有一位年轻人,在一家石油公司里谋到一份工作,任务是检查石油罐盖焊接好没有。这是公司里最简单枯燥的工作,凡是有出息的人都不愿意干这件事。这位年轻人也觉得,天天看一个个铁盖太没有意思了。他找到主管,要求调换工作。可是主管说:“不行,别的工作你干不好。”

年轻人只好回到焊接机旁,继续检查那些油罐盖上的焊接圈。既然好工作轮不到自己,那就先把这份枯燥无味的工作做好吧!

从此,年轻人静下心来,仔细观察焊接的全过程。他发现,焊接好



一个石油罐盖，共用 39 滴焊接剂。

为什么一定要用 39 滴呢？少用一滴行不行？在这位年轻人以前，已经有许多人干过这份工作，从来没有人想过这个问题。这个年轻人不但想了，而且认真测算试验。结果发现，焊接好一个石油罐盖，只需 38 滴焊接剂就足够了。年轻人在最没有机会施展才华的工作上，找到了用武之地。他非常兴奋，立刻为节省一滴焊接剂而开始努力工作。

原有的自动焊接机，是为每罐消耗 39 滴焊接剂专门设计的，用旧的焊接机，无法实现每罐减少一滴焊接剂的目标。年轻人决定另起炉灶，研制新的焊接机。经过无数次尝试，他终于研制成功了“38 滴型”焊接机。使用这种新型焊接机，每焊接一个罐盖可节省一滴焊接剂。积少成多，一年下来，这位年轻人竟为公司节省开支 5 万美元。

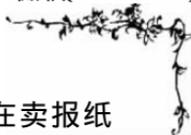
一个每年能创造 5 万美元价值的人，谁还敢小瞧他呢？由此年轻人迈出了成功的第一步。

许多年后，他成了世界石油大王——洛克菲勒。

这或许是一个大家熟知的例子，但是却很能说明问题：精英人才懂得用大脑去工作，带着问题工作，在工作中思考。

比尔·盖茨在谈到优秀员工工作方式时说，精英人才的工作方式是用大脑工作。他还举了一个例子：

某个地区，有两个报童在卖同一份报纸，两人是竞争对手。第一个报童很勤奋，每天沿街叫卖，嗓门也响亮，可每天卖出的报纸并不是很多，而且还有减少的趋势。第二个报童肯用脑子，除去沿街叫卖外，他还每天坚持去一些固定场合，一去后就给大家分发报纸，过一会儿再来收钱。地方越跑越熟，报纸卖出去的也就越来越多，当然也有些损耗，但很小。渐渐地，第二个报童的报纸卖得更多，第一个报童能卖出去的更少了，最终不得不另谋生路。



同样是卖报纸,却有两种不同的结局,差异就在于是否在卖报纸的过程中思索如何提高销量,并寻找解决的方法。在企业中,同样一项工作,有的员工能高效且完善地完成,甚至对于相关技术、流程有所改进;但是有的员工在工作中出现问题时,却固守着过去的工作方式方法一成不变。这就构成了精英人才同普通员工的差异,前者对自己的工作感兴趣,能把握最佳的工作方法,考虑如何用最低的成本、最少的时间完成工作,并在工作中发现问题并加以解决,而后者却只是按照固有的方式工作,缺少在工作中思考的意识,所以只能低效率地工作。

好奇的过程往往就是思索的过程,兴趣则是坚持探究的动力。因为好奇和兴趣,所以就会提出问题,继而引发思考,并坚持不懈地追求答案。

在微软的文化中,十分倡导员工用好奇心发现问题,用兴趣驱使行动,用大脑去工作,带着问题工作,在工作中思考。并且利用自己的知识,思考分析问题,找出产生问题的症结所在,并最终解决问题。这一系列的行为,是员工对工作热情的体现,也是能力的体现。

对于一个企业来说,这种能力是十分可贵的,所有的企业都迫切需要这样的人才。在我国,已经有不少企业在对员工进行培训时,注意培养对好奇心及与工作相关的兴趣,但是大部分企业缺乏对此项能力的关注,仅仅通过报酬或是其他手段来要求员工工作。

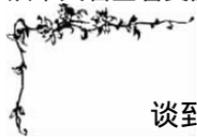
或许企业能通过各种手段迫使员工为其工作,并且获得一定的效益,但是这并不能迫使员工成长并投入热情,也无法使员工成为精英式人才。



与工作 and 产品谈恋爱

微软前副总裁李开复博士曾经说过这样一段话:





谈到对工作的热爱，我认识的一位微软的研究员曾经让我深有感触。他经常周末开车出门说去见“女朋友”。后来，一次偶然机会我在办公室里看见他，问他“女朋友在哪里？”他笑着指着电脑说：“就是她啊。”

几个月前，《北京青年报》上曾有一场探讨比尔·盖茨和保尔·柯察金谁更伟大的讨论。由于从小在美国长大，我并不知道保尔和他的那些事迹。但是，我非常赞同保尔的这段名言：“人最宝贵的东西是生命，生命属于我们只有一次。人的一生应当这样度过，当他回首往事的时候，不因虚度年华而悔恨，也不因碌碌无为而羞耻……”所以，选择一个你真心热爱的事业，不断地挑战自我、完善自我，让自己的一生过得精彩和充实。

李开复先生的话并不夸张。这种对工作和产品的狂热，决定了一个人对工作的投入，决定了员工愿意能够以一种充满激情的方式进行工作，即使遭受挫折也毫不放弃，即使有所牺牲也毫无怨言。正是意识到了这一点的重要，微软将培养员工对产品、工作的喜爱以及关注也列入了企业文化核心中。

以微软的标准来看，一个合格的精英，必须发自内心地喜爱工作和企业产品，是一个同自己的工作及产品“谈恋爱”的人！优秀员工应该始终表现你对公司及产品的兴趣和热爱。如果你对公司的产品不感兴趣，你很快就会落伍，并被淘汰出局。

这一点看似简单，但是做起来却十分不易。

在著名的销售和成功学大师陈安之的著作中曾经提到这样一个故事：

有一个销售课程主讲者谈到一个非常好的例子。他说有一个人从事电脑销售，那个讲师问他，你卖的产品是什么？



他说：“我卖电脑。”

结果讲师又问他一次：“你到底卖什么？”

他说：“我跟你讲过，我卖的是电脑。”

后来那位讲师又问他：“这个电脑有什么功能？”

“这个电脑不得了，假如公司用这个电脑，效率会提升 25%，成本可以降低 25%，人员可以减少大概 10%。”

“这对客户有什么好处？”

业务员表示假如这些都能做到，公司的营业额至少会增加 25% 以上，公司的成本至少降低 20% 以上，所以对一个公司来讲，一年可以增加营业额 40%~45% 以上。

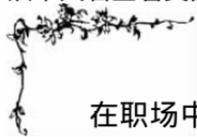
讲师说：“这个就是你卖的产品，而不是电脑。”

在微软的员工培训中，也时常会有相似的例子，其目的就在于让员工了解自己的工作和产品。

了解自己的工作和产品，是提供优质服务、研发和改进产品等一切工作的前提。通过了解自己工作的内容和职责，了解自己为了什么而工作，了解自己产品的性能等内容，对本职工作和企业产品有了更深层次的认识，才能引发一种对工作和产品的认同感。

微软认为，一个被企业和客户认同的精英，必须首先对自己的工作和产品有所认识和信任，衷心喜爱，并进而产生一种自豪感，认定自身工作和企业产品的价值及重要性。

个人的工作能为客户提供怎样的服务，能为同事的工作提供怎样的帮助，能为企业创造怎样的效率，企业的产品能为客户带来怎样的好处……了解自身工作的重要和产品的作用，自然能衍生出一种工作热情，推动员工不断追求卓越。一名员工，要想提升自己，成为职场精英，就必须对自己所从事的工作的价值有深入的理解，只有认定自己工作的价值，才可能为公司赚取更多的利润，成为企业最需要的人才，



在职场中稳操胜券。

微软正是通过这样的方式，让员工了解，进而喜欢上自己的工作 and 产品的。在微软，你必须了解，你并非是制作一个软件或是销售它，而是要通过它为客户解决困难，提供便利和服务，只有了解它的优势并且发自内心地认同和喜爱，才能不断完善自己的工作，不断改进产品。让每个员工对自己的工作产生热情及使命感，相信自己的产品及微软的企业哲学。当一个员工能做到这些的时候，也就向精英人才又迈进了一步。

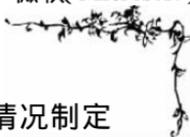
或许微软的员工服务的地域、领域并不相同，但是他们在谈到自己的企业、工作和产品的时候都是那么的神采飞扬，言语中充满了热情和骄傲，让人不自觉地受到鼓舞和感染，也喜欢起他们的工作和产品来。这正是微软所想要达到的效果，运用员工的热情来感染他的客户。

是对工作和企业、产品的热爱，促使这些员工不断进步，遇到困境也决不放弃，最终使自己成为了企业所需要的精英人才，也使自己的职业生涯提高了一个层次。

在微软，几乎每个人都了解自己工作的重要，自己的无可替代，自己创造的软件将为全世界数亿人所使用，这种认知不断推动员工向着更高更好的目标迈进，达到企业和个人的双赢。

当然，作为一名合格的精英，仅仅了解自己的产品是不够的。可以说，所有的企业都处于一个大市场之中，存在着同行业的竞争对手。要保持一个企业在行业内的领先优势，就必须了解其竞争对手的产品，关注竞争对手的动态。

比尔·盖茨告诫部下最多的话之一，就是“去了解他们（那些虎视眈眈的对手）”，“多想一下竞争对手”。因为这是一个竞争的时代，而信息技术行业的发展更是日新月异。一个企业的成功很大程度上就



取决于它是否能了解对手,了解行业的发展,并根据自身的情况制定企业发展战略。

一名成功的微软人,应该有一种了解竞争对手的意识,通过各种渠道研究对手的产品、销售网络、功能、消费群甚至专利权等等,达到提升自己企业产品的目的。

“一个好员工,应密切注意公司的竞争对手,对竞争对手的产品的好坏和精英的有无效率都能努力了解。”这是比尔·盖茨对“好员工”的定义,也是微软打造精英的一个重要方面。

俗话说,“知己知彼,百战不殆”,了解并分析竞争对手,吸收其精华,去其糟粕,建立行业竞争优势,才是制胜法宝。而这一切,都需要精英人才来完成。

除此之外,对于一个企业来说,最终的工作、产品都会直接面对客户,为客户提供满意的服务也是工作热情的一种重要体现。现代企业的竞争,从一定程度上说,就是服务的竞争。微软总裁比尔·盖茨也发现了这一秘诀,所以将微软的使命定位于“给全世界最好的服务”。他非常了解,一个企业只有让客户满意,才能获得利润,求得发展。

在微软,如果讨论一个技术要不要产品化,微软内部有个专门的部门来模拟会有哪些人、在什么场合用这个产品。小说家要根据社会学家做的市场调查,虚构几个场景让不同的主人公使用产品,甚至可能最后拍成图片或是电视片。研发部门的人可以看到一个模拟的未来产品走向,他或许能看到,一个家庭主妇实际上不可能用这个新产品;或是一个公司的经理很喜欢这个产品,但因很多功能学起来很费劲,最后他放弃了。



微软通过这种情景模拟、角色转换的方式,首先假设自己是客户,想购买怎样的产品和服务?需要解决怎样的问题?希望获得何种服务?使自己能站在客户的立场看待问题,真正了解客户的需求,继而使企业的产品和服务更贴近客户的需求。并且,还要从自己的角度出发,思考如何能让用户很快地熟悉软件的适用操作,如何让软件适用更人性化,如何为用户带来乐趣等等。以此使自己的产品更贴近客户的生活、工作。

站在客户的立场,了解他们想要什么,企业产品将为他们提供什么,贴近客户的需求,提供最好的服务,不断改进产品,是微软打造精英人才一条重要行动目标。

比尔·盖茨常说:“客户需要什么样的产品,我们就给他提供什么样的产品。”对于任何一个企业来说,任何一个成功的产品都应当解决两个问题:

我们可以帮助客户解决什么问题?

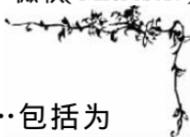
我们能给客户带来什么价值?

只有从这两点出发,才能使产品符合客户的需求,为客户所信赖和喜爱。而在微软的精英培养上,也从这两个方面加强了意识的提升。

综观许多世界著名企业,可以说,每一个最受尊敬的企业,都有一群狂热地热爱自己产品和企业的员工。套用柳传志的话,这些员工何止是热爱自己的企业和产品,他们甚至将生命都奉献给了工作。唯有同企业和产品“谈恋爱”,爱它的优点和缺点,才能用热情感染客户和自己,才能成功。

与微软的精英打造方式相比,在这一点上,我国的大多数企业都做得不够。员工缺少自己企业的品牌意识和自豪感,对自己的工作和成果不了解也不喜欢,产品与客户需求存在一定的脱节。

在咨询职业生涯提升的人中,大多数都会抱怨公司现在的产品不



好、制度不合理、广告太少、福利待遇太差、未来没有发展……包括为数不少的企业中高级管理人员也是如此。

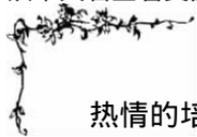
这很大程度上反映了我国企业在精英打造上的一点不足：不少企业并没有意识到培养员工对产品和企业的热爱，仅仅停留在了雇佣关系上。而员工也没有意识去了解自己的产品，更谈不上喜爱，也就没有热情去工作，自然也就无法获得高回报和好结果。

曾经有一位前往咨询的职场人士这样说：

我是新进企业不满一年的新员工，我所在的企业因为之前的文化氛围和制度等关系，相对工作节奏比较缓慢，上班也很轻松。但因为所做的工作是我所喜欢的，而且企业的产品被广泛使用也十分令我自豪，所以我常常感觉浑身有使不完的干劲。我干起来总是很用心，也做了许多不是自己份内的工作。但是不少老员工都说我对工作热情过头了，即使做得再多，对自己也没有任何好处。他们平时都对工作比较得过且过，只是把自己的工作基本做好，甚至想办法偷懒。因为我和他们不同，所以他们常嘲笑我。其实，我真的很喜欢这份工作，即使工作很累，也令我甘之如饴。

当时，咨询人员给他的建议是坚持自己喜欢的工作。后来，他也确实成功了，不久他就被从所有的雇员中挑选出来，当上了部门经理，进入公司的管理层，令那些嘲笑他的人瞠目结舌。可以说，是他的热情让他获得了提升。但是从这个案例中，我们不难发现，在许多中国企业中，尤其是大中型企业，由于原本的体制和激励机制的问题，尽管企业都在寻找“热爱公司”、“热爱产品”的员工，但是却忽视了对员工工作热情和热爱的培养，许多人对工作产生了倦怠。

找一个充满热情、热爱产品的人才并不容易，而要保持他的热情更不容易。所以，对于中国不少企业来说，将企业文化的熏陶和工作



热情的培养落实到每个人的工作行为和意识中去是十分必要的。否则,即使原本充满干劲的员工,进入了一个缺乏动力的企业,那久而久之,他也会变得缺乏热情。

这种对企业、工作、产品的热爱,值得所有企业关注并对员工进行培养。所有的企业都在寻找会“跟产品谈恋爱的人”!

在企业中,要想获得个人的提升,成为企业甚至行业追捧的精英人才,就不能将关注的焦点停留在企业、产品、工作的不满意之处,这只会消磨个人的热情。而一旦缺乏了工作热情,即使能力再多么卓越,也无法获得成功。只有建立一种对企业和产品的热爱之情,才能让客户也认同你的工作和产品,才能成为企业所需要的精英式人才。



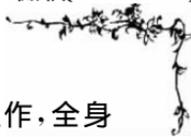
培养工作狂

我们常听说有关工作狂的故事,他们除了工作外,没有一丝休闲的时间。有些人就因为热爱工作,几乎达到废寝忘食的地步。因为工作给他成就感,工作让他兴奋,工作使他活得充实。他们对工作的看法,犹如我们对游戏。他们认为工作是扩展自我、获取新知、探求新境界的方式。

在微软,从总裁到普通技术人员,就几乎都是如此,以一种废寝忘食、极度忘我的狂热来进行工作,不达目标决不罢休。

比尔·盖茨是一个对工作有着传教士般热情和执著的人。自从进入湖滨中学那间小计算机房的那一天起,计算机对于他就产生了一种无法抗拒的吸引力。15岁时,他就为信息公司编写过异常复杂的工资程序。

1973年春,他被哈佛大学接受为学生,他更一发不可收,经常在计算机房通宵达旦地工作。



当 1975 年,他同艾伦刚刚创业时,就十分热爱自己的工作,全身心地投入到软件设计中去,几乎达到了废寝忘食的程度。他对软件程序设计着了迷,常常通宵达旦地工作,当灵感来了的时候,更是几天几夜地泡在工作室。

在微软,员工都很渴望参加一些全球性的公司内部会议,这些会议对新员工尤其具有强大的震撼力。每个人的周围都有成千上万的人在一起交流,他们的脸上洋溢着对技术近乎痴迷的狂热和对客户发自内心的热情,这样的会议通常是在大家的欢呼,甚至是眼含热泪的情况下结束的。这些场景会激起你同样的感情,每个人都会自然而然地融入其中。

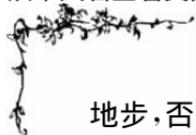
一位微软员工说:“这种热情,就来自于人内在的东西。在微软工作,热情与聪明同等重要。”

拿破仑·希尔说过,一个人成功的因素很多,而居于这些因素之首的就是热情。没有热情,不论你有什么能力,都发挥不出来。微软正是意识到了热情能带动员工发挥自身最大潜能,所以将培养员工对工作的热情放在了精英塑造的核心位置。一个人的热情能感染更多的人,所以在微软,“工作狂”越来越多,精英也越来越多。

比尔·盖茨认为:最好的劳动成果总是由头脑聪明并具有工作热情的人完成的,令人满意的产品往往是由充分发挥自己主观能动性的工作狂研发的。对于微软这样的企业来说,员工对工作、技术的狂热是十分重要的。

微软的一位公关经理曾经这样评价比尔·盖茨:

盖茨不仅是个工作狂,而且对自己的要求也十分严格,如果部下认为办不到的事,他会自己拿回去做,且迅速正确地做到几乎完美的



地步，否则决不罢休。这种狂热的态度令大家十分敬佩。

这是比尔·盖茨的过人之处，也是他感染着所有员工的地方，给员工带来压力，带动了下属的工作热情，在企业内部以身作则地培养一种工作狂的精神，不达目的决不罢休。

事实也证明，比尔·盖茨和微软的所有员工都用实际的行动证明了运用惊人的工作狂式的热情所能创造的巨大成功。微软打造精英拥有一种“工作狂”的态度，孜孜不倦工作，使他们能有效地利用时间高效工作，并在企业内部竞争压力的氛围中不断追求卓越。

一位微软的中国工程师说了他的感受：

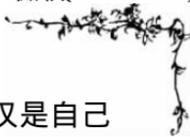
虽然说做技术开发，很大程度上需要个人的智慧和主动，但是对于许多中国员工来说，更习惯于被要求去如何做，甚至是被命令做什么。

但是进入了微软，很容易发现根本不是那样。在微软，你不会有厌恶工作的情绪。首先，工作本身、工作的目标都被设计得十分吸引人。并且每个人都被安排在最能发挥自己作用的位置上，因为喜欢，因为兴趣，所以每个人都愿意工作，愿意将工作做得更好。

其次，微软给了员工一个施展的舞台。这是我觉得同中国的同类企业最大的区别。以前我也在本土的软件企业工作过，更多时候我们是被具体要求和步步引导式地进行工作，有时甚至受到行政上的管理干预。在微软就没有类似的问题，我喜欢这里的氛围，因为自由，所以能极大地调动我的每一个细胞来进行工作。

不过，在最初我还是会因为习惯了过去的一种工作方式而感到不适应，但是渐渐会被微软的文化所同化和熏陶，然后主动并且充满热情地去工作。可以说，这是我感觉最有效率的工作方式。

当然，微软的内部竞争也是相当激烈的。同事之间也存在着竞



争,每个人都醉心于自己的工作,埋头苦干。要知道,这不仅仅是自己对工作充满热情,还能将这种热情散播开来,影响其他的人。这更激发了我一种不断进取、促使我尽力而为的工作激情,用工作的成就来换取一种满足和自豪,甚至常常主动加班工作或是做更多的工作。这让我学到了更多。

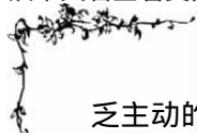
在微软,不仅员工被培养了一种乐于工作的理念,同时也创造了一种员工相互竞争的氛围。在压力和竞争的氛围中,每一位员工都自觉地努力工作,并逐渐被“工作狂”的方式所感染,任何时候对待工作都尽力而为,以最快的时间和最简便的方式解决问题。

当然,要求精英具备“工作狂”的态度,并非是说要求员工只能不停工作、不能休息或是透支精力、健康,而是说要在意识上具备一种狂热,有一种激发自身高效工作的内驱力,来维持和驱使员工去实行与追求成长和更上一层楼。

反观中国部分企业目前的现状,时常有“过劳死”、加班过度损害健康之类的消息见诸报端,这并不代表着中国企业的员工已经具备了工作热情,具备了工作狂式的激情、狂热,更多是被迫于无奈而选择了不停地工作。

被迫地工作并不能引发员工的热情,也不能使员工主动追求卓越,替企业创造财富。

有不少职场人士拥有令人羡慕的薪水和职位,工作总是十分忙碌,但是他们却也总是在抱怨他们的工作。在企业内,不少管理者仅仅是通过一种硬性的指标或是权威迫使员工不断工作,却鲜少有人从员工对待工作的态度、“工作狂”意识上来培养员工。这两种方式或许都表现为员工努力地工作,但是从内在来说,权威或是指标只会令员工反感,而通过意识的培养却能让员工主动并且乐于工作。长久之后,两者带来的区别也是相当大的。并且,不少中国企业的管理者缺



乏主动的以身作则的行动，自然下属也很难有工作狂式的工作激情。

比尔·盖茨认为：所有的员工都有成为精英式员工的潜力。微软的员工都很优秀，他们不愿受人指使，但是很乐意被引导着发现该如何去做或是更好地解决问题。企业应当想出一些办法，让员工自己寻找更好的方法，而决不应该命令说必须如何做。这不仅能锻炼员工的能力，也是诱发他们工作热情的一种方式。这样做远比命令式更能培养出企业所需要的精英。

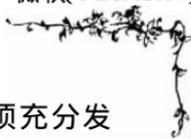
对于这一点，微软中国研发中心的桌面应用部经理毛永刚深有体会。

1997年，毛永刚被招进微软中国研发中心，负责 Word 程序。当时的他只有一个大概的资料，没有人告诉他该怎么做，用何种手段、工作来完成任务，仅仅是告诉了他一个抽象的目标。和美国总部交流沟通，得到的答复是一切按照自己的想法去做。

或许这会令人在最初无所适从，但是这样的做法极大地调动了毛永刚的主动性，让他有了施展才华的舞台，并最终设计出了满意的产品。

对于一个研究员来说更重要的是能够有足够的资源来专门地从事研究，能够得到学术界的认可，并能有机会将技术转化为成功的产品。微软就提供了这一切。良好的文化熏陶加上硬件资源的配套，使微软成为精英的培育者和聚集地。

企业需要的永远都是积极主动的员工。“一个好员工，应该是一个积极主动去做事，积极主动去提高自身技能的人。这样的员工，不必依靠管理手段去触发他的主观能动性。”微软文化中的精英，需要狂热，需要主动，它通过一系列意识的培养和激励措施，将企业要员工工作转变为员工乐于工作、主动工作。



在微软,任何一个具有专业技能、有竞争力的员工都必须充分发挥自己最大的主观能动性,主动找寻工作及其解决方法,这也是微软精英的准则之一。一个人只有主动了解自己要做什么,并且规划它们,全力以赴完成,才能受到管理者的青睐,提升个人的职业价值。

综观当今世界,最成功的人永远都是那些对待工作积极主动,全情投入的人。

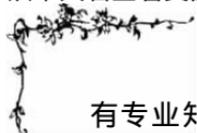
比尔·盖茨说过:“在微软,如果一个人既有才智,又有很大贡献,那么这个人微软可以说是如鱼得水;如果这个人不具备我们要求的那种旺盛的精力和其他各种素质,那他就不适应留在微软。我们公司上下只是全力以赴做好每一项工作。我的员工都很有自信且技术很好。工作占据我绝大部分时间,我们如果不抓紧时间前进,就会远远落在别人后面。”

1975年1月份的《大众电子学》杂志,它封面上 Altair 8080 型计算机的图片一下子点燃了比尔·盖茨的电脑梦。仍在哈佛大学求学的比尔·盖茨打电话给罗伯茨表示要给 Altair 研制 Basic 语言。之后,盖茨和艾伦在哈佛阿肯计算机中心没日没夜地干了8周,为8008配上 Basic 语言,开辟了 PC 软件业的新路。

1975年5月,比尔·盖茨产生了退学的想法,他希望能和好友艾伦一起创办一个软件公司,但他的父母极力反对。比尔·盖茨当时认定了自己创业的想法,只有付诸行动,才能实现自己的梦想。他不顾父母的极力反对,毅然离开了西雅图到了亚帕克基。

虽然盖茨的父母想用一些方式阻止盖茨开公司,但盖茨还是坚持自己的想法,最终与保罗·艾伦创办了微软公司。

“有了好的想法,就马上去做!只有付诸行动,才会取得成功。”这是盖茨的座右铭,也是微软人提倡的工作理念。一名精英不仅仅需要



有专业知识和技术，能有创新的点子，更重要的是能将想法落实到行动中。

微软要求他的员工：有了想法，立即去做，在做的过程中遇到问题，不达目的誓不罢休。这是一种对待工作的狂热，也是“工作狂”态度的表现之一。它支撑员工克服各种困难，最终达成工作目标。

在微软的理念中，一个精英应该永远给自己设立一些很具挑战性、但并非不可及的目标。在确立将来事业的目标时，不要忘了扪心自问：“这是不是我最热爱的专业？我是否愿意全力投入？”如果能够对自己选择的工作充满激情和想象力，那么对前进途中可能出现的各种艰难险阻也就会无所畏惧。

一名精英式人才，需要的不仅仅是兴趣，不仅仅是热爱，更要坚持不懈地将热情延续到工作的行为中去，依靠“工作狂”的态度来带动企业的成长和个人的提升。

可以说，任何企业都需要具有“工作狂”特质的员工，因为他们主动、坚韧、热情，所以他们能成为企业的精英。



沃尔玛为拥有卓越的商业信誉而倍感骄傲。作为公司的一员，您同样享有我们公司所享有的诚实和正直的信誉。希望您的个人品行能与这种高标准保持一致。

——沃尔玛员工手册



名企简介

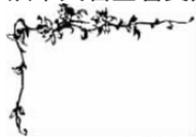
1962年,美国零售业的传奇人物山姆·沃尔顿先生在阿肯色州罗杰斯开办了第一家沃尔玛百货商场,标志着沃尔玛百货有限公司成立。至今,沃尔玛百货有限公司已经成为美国最大的私人雇主和世界上最大的连锁零售商。

沃尔玛的开办,已经有四十余年,现任总裁为李·斯科特。目前,沃尔玛在全球10个国家开设了超过5000家商场,员工总数160多万,分布在美国、墨西哥、波多黎各、加拿大、阿根廷、巴西、中国、德国和英国等国家。每周光临沃尔玛的顾客近一亿四千万人次。

2006年,沃尔玛全球的营业收入达到3156.54亿美元,位列《财富》杂志世界500强企业第2位,并连续多年登上“最受尊敬企业”排行榜。同时,沃尔玛在全球多个国家被评为“最受赞赏的企业”和“最适合工作的企业”之一。

在沃尔玛的商店中,包含三种零售业态:一是沃尔玛购物广场。购物广场,又称超级购物中心,经营应有的生活日用品,通过一站式购物,适应今天人们繁忙的生活方式,为顾客提供综合服务。二是山姆会员商店。山姆会员商店实际上是仓储式商店,它以仓储价格向会员提供各种优质产品。山姆会员商店的利润很低,主要靠收取适当的会员费,这样,会员顾客购买商品时,能享受到低于市价10%~30%的低价。三是折价商店。折价商店就是廉价商店。

作为世界零售巨人,沃尔玛凭借其流通规模大、运用高科技进行沟通和企业运营以及顾客至上的服务等优势,创造了今日的辉煌。



在细节中铸造信誉

沃尔玛百货有限公司的创始人山姆·沃尔顿曾经说过：“不要损坏您的信誉。信誉是无价之宝。不要拿您的廉洁刚正去妥协，要拥有一个好名声。”这是对整个沃尔玛公司的告诫，也是对所有沃尔玛员工的告诫。

可以说，当今时代是一个尤其讲究信誉、诚实的时代，一个企业想要在行业内取得发展，获得顾客的认可，就必须拥有良好的信誉作为支撑，这是企业获得最大盈利的关键。几乎所有成功的企业都将“诚信”列为其企业文化的核心因素之一，也将诚信作为衡量人才的重要标准之一。

曾有一位成功人士这么说：“企业所寻求的人才无非需要两方面的能力，一是‘聪明’，即无论智商、情商都很高；二是‘努力’，愿意尽其所能成为顶尖的人才。然而如果没有‘诚信’作为这两项能力的基础，所谓人才也就不再是一位人才，甚至有可能给这个企业带来损失和伤害。”

企业需要建立并维护其信誉来使自己为顾客所接受，获得利润，而企业的信誉最终必须由其员工来体现和落实。没有员工的诚信就没有企业的诚信，无论企业将其产品或服务的诚信口号喊得多么响亮，没有愿意严格执行这些口号的员工，再多的口号都是空话，这也终将损毁企业的长远利益。所以，沃尔玛将人才的“诚信正直”作为了企业精英打造的重点。

在沃尔玛的员工手册中有这样一句话：“诚实的信誉是沃尔玛最大的财富之一。同样您诚实的信誉也是您最大的财富之一。”沃尔玛用这样的理念来告诉其员工，坚持诚信，将为企业和员工带来双赢。而沃尔玛的诚信文化，则集中体现在了细节管理上。



一位沃尔玛中国公司的员工这样说：

“在我们的发展过程中，所面对的最大挑战之一就是‘从小处着想’。我们决不能忽略那些使沃尔玛成功的细微之处——保持通道清洁、货架上琳琅满目，考虑陈列和推销商品的新方法，以及永远为我们的顾客提供最佳服务。”这是沃尔玛百货公司董事会主席罗博·沃尔顿写给所有沃尔玛人的话，被放置在沃尔玛员工手册的首页。

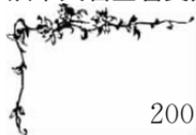
在沃尔玛，每位员工都必须对员工手册有深入的理解，其中对每一位员工提出了各种细节的要求。从地面的清洁、货物的摆放、货架的设计、收银的步骤等等，都做出了明确的规定。

举例来说，在搬运商品时，员工应该采用良好的搬运技巧，甚至被要求绑上腰带保护背部；当发现地面有液体残留时，应主动清除，以防有人滑倒；每一位同事每天都有责任注意发现和控制危险区域，防止意外事故……

可以说，这是到目前为止我看到的，将员工的行为细节列得最为清晰的企业。

从中，我们不难看出，沃尔玛将细节的关注放在了企业文化的重要位置。企业的信誉必须由员工的行为得以体现，沃尔玛将企业的信誉和员工的诚信细化到了其具体行为和每一个管理、工作细节之中，正是希望员工能通过关注并严格执行这些细节，来体现自己的诚信和企业的信誉。

在沃尔玛的文化中，一个由数以百万计的个人行动构成的公司，也经不起1%的行动偏离正轨，即使仅仅是1%的错误，也能带来100%的失败。所以，只有那些从小处着想，决不忽略那些使企业成功的细微之处的人，才能成为其精英人才，并获得认可和提升。



2001年的感恩节,沃尔玛推出了电脑和打印机捆绑销售的策略,但是没有取得预期的效果。当大家都认为这个销售策略不正确时,有管理人员注意到,有一家商店的捆绑销售特别火爆。

为此,总部立刻打电话询问此情况,将摆放位置、广告宣传、陈列形式等细节全部了解了一遍。最后,沃尔玛的管理人员发现,由于这家店将货物包装箱打开,让顾客亲眼看到箱子内的电脑和打印机,这样,顾客便兴趣盎然,所以才有销售火爆的局面。

于是,公司总部立刻下令:所有商店都打开箱子。结果,各连锁店的电脑和打印机销量迅猛增加。

正是因为沃尔玛的管理人员注意到每一家店的相同性,观察出每一家店的差异性,才使这一销售策略获得成功,而它的关键正是对细节的体现。

其实,沃尔玛的细节关注传统由来已久。当沃尔玛的竞争对手斯特林商店开始采用金属货架以代替木制货架后,山姆·沃尔顿先生立刻注意到了这一变化,他立即请人制作了更漂亮的金属货架,并在沃尔玛的所有商店中推行。不久,沃尔玛就成为全美第一家百分之百使用金属货架的杂货店。

而当沃尔玛的另一家竞争对手本·富兰克特特许经营店实施自助销售时,山姆·沃尔顿先生听说这一消息,立即连夜乘长途汽车到该店所在的明尼苏达州去考察,仔细观察其销售方式、店铺设置等,在此基础上进行改进,开设了沃尔玛自助销售店,这在当时是全美第三家。

从这些方面我们不难看出,沃尔玛为了维护其信誉,在细节上从不放弃努力进行改进。

曾有公司做过这样的统计:如果全球市场中的1个消费者对某产品或服务的质量满意,会告诉另外6个人;如果不满意,则会告诉22



个人。

正是出于对企业信誉的维护,沃尔玛要求员工以诚信的品质对待自己的工作。在沃尔玛的企业文化中,一名精英就应当以企业信誉为重,能自觉维护企业的声誉,并积极履行企业的每一个服务承诺,不放过任何一个细节。

曾有一位德国顾客,下午在所住酒店向沃尔玛公司订购两种当地特产,准备带回去送给亲朋,要求公司在晚上9点送到酒店。公司工作人员通过电脑联网系统一查,发现该产品已脱销。

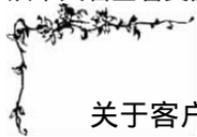
按照一般企业的处理惯例,公司只要向顾客实情相告,顾客也会理解,或者可建议他另选其他商品。但在沃尔玛,这样一件小事被迅速反馈到公司主管经理,经理迅速召开专门会议,所有人员推迟下班时间,分成几个小组赴本市其他一些大百货公司,最后以高于本公司三分之一的价格买到了该产品,并在飞机起飞前送到了顾客手中。

沃尔玛要求其员工都必须了解,一名员工的行为,即使再微小,对于顾客、媒体等来说,都是代表了企业的形象,都对企业的名誉有着直接的影响。如果今天你在一个细节上疏忽,明天可能就会失去许多顾客,造成企业形象的损失,甚至造成信誉危机。

对于一个企业来说,之所以能够做到信守承诺,来自于每一位员工的努力,而员工的诚信也体现在了积极履行企业的每一项承诺之中。

正是因为这种企业文化的熏陶,在上述案例中,没有人因为加班等原因抱怨,也没有人将此事当作一件无关紧要的小事。每个人都将此事当作自己理应完成的工作,将履行企业的服务承诺、维护企业信誉作为自己的义务,将为客户提供满意服务作为天大的事。

而与之对比,让人不禁想到了一位酒店经理曾经说过的这样一个



关于客户服务的案例：

一对夫妇决定带着放暑假的孩子去度假，最终他们选择了一家非常有名的旅游度假酒店，因为若干年前他们曾经在那里度过了非常愉快的假期。然而令人遗憾的是，他们这次的假期却完全不如预料中的那样好。

首先房间的空调坏了，让人来修理却足足等了一个多小时。接着他们的房间没有及时整理，叫服务生来整理又等了很久。最终走的时候酒店的机场巴士居然临时取消了一班，要等下一班就要在两个小时之后。

这对夫妇回家后写了封信给酒店的经理，他们将这次度假称为“等待中的假期”。因为他们感觉无论做什么，酒店的服务都似乎需要让他们等待很久。他们在信中写道：

“这是一家让我们充满了美好回忆的酒店，在这些年当中，我们陆续向很多朋友推荐这里作为度假的好去处。然而，这次我们却大失所望，也为我们的朋友感到抱歉。尽管我可以选择将此事告诉媒体，但是最终还是取消了这个念头，我想失去忠诚的顾客是你们最大的损失。”

这封信寄出去后很久都没有回音。终于有一天，酒店的副总经理在查看顾客留言时发现了这对夫妇的留言，声称他们非常不满意酒店的服务，因为时间的关系，他们会稍后写信过来。酒店的副总经理就马上要求查看是否收到他们的来信，最后发现这封信始终没有给予答复。于是酒店副总经理立刻致电这对夫妇，并对当时的服务情况做出了解释，因为当时的确是酒店的一个特殊时期，发生那样的状况纯属偶然。

这对夫妇表示，事实上他们带着愿意听听酒店的解释的心情写那封信的，但是这似乎又是一个漫长的等待。很抱歉他们已经把自己的



遭遇告诉了很多入。

如果说酒店一时服务的失误事出有因,那么为什么一封投诉信会被搁置那么久呢?原来回复信件一直由酒店一位经理负责,而这位经理那段时间抱病在家,造成了回复信件的耽搁。似乎这位经理情有可原,然而,只有员工才能够履行企业的承诺,由于他的疏忽造成企业形象的伤害已经无法挽救了。

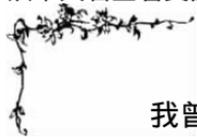
或许这家酒店的一系列问题都是有原因的,但是这样的行为已经影响了企业的信誉。

在沃尔玛,这是绝对不允许发生的。一名由沃尔玛培养的精英人才,必须在任何时候都做好本职工作,不因个人状态或情绪影响工作,或是导致企业商业运作的不稳定。

尽管沃尔玛公司实行十分人性化的管理,但是在做好本职工作,维护企业信誉的诚信原则上,绝对不允许员工有任何的疏忽。员工必须意识到,在工作方面,自己的行为即代表了企业,除己之外,没有人能够代替。所以,每个人都必须做好自己的工作,维护自己的诚信,维护企业的诚信。

每个人都可能因为处于不佳的状态,因为情绪糟糕,因为各种客观原因,而忽视自己的工作。但是,对于员工来说,工作中可能会遇到一些什么问题,什么是潜在的风险,什么是潜在的收益,他们自身最了解。作为一名诚信的员工,必须在任何时候保证自己的本职工作不受影响甚至损害企业利益,不能理所当然地认为:别人会帮我完成任务的,我处于这样的情况,即使有些疏忽别人也会予以理解的。

与沃尔玛的细节打造信誉文化相比,尽管我国的不少企业也意识到信誉是企业的生命,也将诚信列入了企业文化的核心,但仅仅停留在了重视诚信,强调诚信的重要性的层次上,而对于诚信的具体行为、概念却鲜少提及。



我曾经采访过几位中国企业的员工,当问到“什么是企业员工应遵守的诚信”时,几乎所有人都回答是“不说谎、不损害企业利益”等内容。显然,我国的企业文化并没有对员工个人的诚信行为做出具体的界定。虽然时时高喊着“诚信”的口号,却没有让员工了解自己的责任和值得提倡的具体行为。

在不少中国企业员工的意识中,企业信誉受损或是因个人原因未能履行自己的职能,都与自己无关,自己并未受到损害。这显然是不正确的。

而对于各种细节的关注,不仅仅企业员工,即使是企业的管理者也常常采用一种漠视的态度,将重心放在大事情上,而忽视细节的管理。



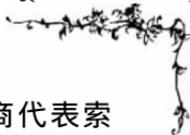
在节俭中前进

在沃尔玛,诚实是一项宝贵同时也是必需的品质,甚至在沃尔玛的员工手册中,明确指出:“诚实的信誉是沃尔玛最大的财富之一。同样您诚实的信誉也是您最大的财富之一。”

可以说,沃尔玛从原本的一家乡村小店发展成为今日的世界零售王国,其本身就是一项奇迹。而这项奇迹的缔造基础之一就是沃尔玛始终坚持的诚信原则,并将其作为企业精英打造的核心之一。

沃尔玛十分看重一名员工对于企业资源、财产的重视程度,甚至将其视为一种行为准则和商业道德。一旦违背了这些,员工就必须离开沃尔玛。

曾有一位朋友告诉我,每位员工进入公司时都要签一份廉洁诚实声明,以后还要经常进行廉洁诚实培训。通过这样的方式,沃尔玛的员工诚信意识会普遍提高,并且将诚信体现到工作中的所有行为中去。



禁止以任何形式向供应商、供应商代表或潜在的供应商代表索取、要求或接受任何具有经济价值的礼品及馈赠。

各部门举行聚会或开展活动时，禁止向供应商索取礼品或馈赠。供应商可为慈善机构或非营利性组织筹集基金做捐献。

礼品及馈赠包括但并不限于：免费商品、体育及娱乐活动入场券、货币或商品形式的回扣、给予沃尔玛某位员工“特别”折扣、打折的商品或不再使用的样品、供应商付款的旅游、酒水、食品、用餐及个人服务等。

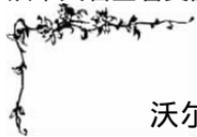
当发生这种情况时，收到的任何礼品必须退回供应商并向其解释公司制度。不能退回的礼品一律视为沃尔玛公司的财产。

廉洁诚实——这是沃尔玛对本公司员工的要求，也被写在企业的员工手册中，作为企业同员工共同追求卓越所必须严格执行的一条。

除此之外，在沃尔玛，任何形式的不诚实行为，都将导致解雇。即使只是在零售商店里，预先未付款就从一个破损的袋中拿糖吃，这种小事。在沃尔玛的精英意识中，无论东西的大小，保护公司的财产是每一个人的职责，在工作中始终坚持诚信，以诚实的标准严于律己，不侵害企业利益，保护企业财产。同时，当别人发生不诚实行为时，也有责任让管理层的成员知晓。

沃尔玛百货有限公司的创始人山姆·沃尔顿曾经说过：“不要损坏您的信誉。信誉是无价之宝。不要拿您的廉洁刚正去妥协，要拥有一个好名声。”这是对整个沃尔玛公司的告诫，也是对所有沃尔玛员工的告诫。

众所周知，当年，沃尔顿对其商店的定位就是中下阶层，经营服装、饮食以及各种日常杂用品，最重要的是以低出别家商店的价格出售，因而吸引了众多顾客。直到今日，沃尔玛的连锁店越来越多，但始终坚持“天天低价”的法则。



沃尔顿有句名言：“不管我们付出的代价多大，如果我们赚了很多，就应当转送给顾客。”他的“女裤理论”就是对沃尔玛营销策略的最好阐释：女裤的进价 0.8 美元，售价 1.2 美元。如果降价到 1 美元，会少赚一半的钱，但却能卖出 3 倍的货，增加三分之一的利润。

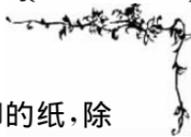
但是即使获得了丰厚的利润，沃尔玛也要求员工始终坚持节约的原则。在沃尔玛公司的经营理念中，每一分钱都有其价值，即使获得了利润，也没有任何理由挥霍或是浪费。在沃尔玛的管理层眼中，沃尔玛人的诚信就体现在了对待企业资源和财产的行为上，体现在每一个细节中。

沃尔玛员工要喝咖啡，自己要在旁边的储钱罐里放上 10 美分。公司这样做是为了让员工时刻了解成本节约的重要性。

而在沃尔玛(中国)，很多店为员工准备了免费的纯净水，但不可能准备纸杯。有的店在员工餐厅配有电话——当然是投币电话。在沃尔玛大连店，专供员工使用的洗手间根本没有卷纸，更不会有香皂，很多情况下，员工们用来洗手的都是部门不能销售的洗手液、沐浴露，甚至洗衣粉。

一般来讲，每家沃尔玛店都会有两间工作站，一个属于非食品部门，另一个属于食品部门。工作站往往一专多能：它是部门经理和主管处理文字工作的地方，还是所有人到系统里察看相关数据、打印标签的地方，也是摆放商品的地方——包括散货、需要索赔的商品、临时撤下的商品、贵重商品、赠品等统统都放在这里。所以工作站可能经常拥挤不堪，杂乱不堪。

另外，工作站还是召开部门会议和人力资源进行培训的地方——人力资源只有一个培训室，如果有几个培训一同发生，就只有安排到工作站进行。



沃尔玛可以说“视纸如命”。公司从来没有专门用来复印的纸，除非非常重要的文件，否则一律用纸的背面。沃尔玛要求员工使用废报告纸背面打印、复印公司内部文件，可根据自己的需要用企业的裁纸机裁成相应规格。

沃尔玛任何员工使用的工作记录本，都是用废报告纸裁成的。

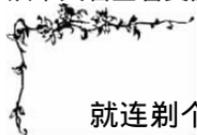
从上述几项中，我们不难看出，沃尔玛对其员工的要求十分严格具体。在沃尔玛的企业理念中，能被称为精英的人，必须是拥有并贯彻节俭意识，珍惜企业资源如同自己的财产的人，并且能努力降低成本，杜绝浪费。

或许会有人对沃尔玛的做法心存质疑，一个年营收超过3 000亿美元的零售帝国，为什么会如此“小气”？但在沃尔玛人的意识中，盈利来源于他们的低价策略，来源于他们的卓越服务，也同样来源于对成本的控制和资源的节约。这不是“小气”，而是一种有效利用。沃尔玛的员工认识到，由于损耗造成的损失直接减少了公司的利润，并且在将来的发展机会以及同事们的加薪机会中减少了经费，因此杜绝损耗，人人有责。

一名真正“诚信”的员工必然会时刻以企业利益为重，并且珍惜企业的公共资源，就如同珍惜自己私人的财产一样，杜绝浪费。这是员工诚信意识的一种具体体现。

或许这些行为仅仅是工作习惯或是细节问题，甚至牵涉到物品的成本十分微小，但是如果不注意，积少成多，就可能造成企业重大损失。沃尔玛从建立企业之初就意识到了这一点，所以从未放弃对企业精英员工的节俭意识的培养，使得上至企业总裁，下至普通员工，都能将企业资源的节约时刻放在心上。

山姆·沃尔顿这位亿万富翁在退休之后，继续开着那辆旧货车，



就连剃个头也要精打细算。据说,山姆常常光顾一个只要 5 美元的小理发店,还舍不得给一分钱小费。

而其子罗伯逊·沃尔顿自从继任沃尔玛董事长一职以来,继续住在毫不起眼的老房子中,在美国媒体的报道中很难听到有关罗伯逊生活的任何消息。

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿外出时经常和别人同住一个房间。而沃尔玛的经理人员因公外出也决不住豪华旅店。

召开“2001 年沃尔玛”中国年会的时候,来自全国各地的沃尔玛经理级以上的代表都住在统一的招待所。

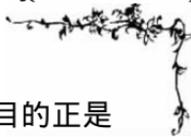
在世界各地,每次沃尔玛开新店之前,都会有美国专家从总部赶来帮助建店。但这些专家也决不在当地多逗留,一旦开店就立即离开,因为多待一天就是浪费一日的开支。

无论在美国还是在世界上任何地方,沃尔玛都很少做广告。其最大竞争对手凯玛特的广告宣传占到了总运营费用的 10.6%,而沃尔玛则只占到 0.4%。平常,沃尔玛的宣传广告仅仅是黑白两色的几张纸而已,发送频率也很低。难得的彩页广告往往是对购物满一定数额的顾客进行附赠。

当企业安排促销活动时,常常请其员工甚至孩子担任模特,海报等也由员工负责设计、制作。

作为沃尔玛培养的精英人才,应当不断努力帮助企业通过提高规模效益、减少中间环节等方式降低销售成本,以此使企业、个人、顾客三方获利。

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿曾说,“每节省一块钱,我们就在竞争中前进一步——而这种进步正是我们梦寐以求的。”可能有人认为沃



尔玛的做法是挖空心思、绞尽脑汁地省钱，但事实上，节约的目的正是“为顾客省钱”，通过高效的管理带来低廉的管理成本。在沃尔玛，每一位员工都被彻底灌输这一想法。

沃尔玛对顾客最重要的承诺就是始终提供低价商品，关键在于控制开销。之所以能够做到这一点，也正是因为他们坚持降低经营成本。控制的成本越多，所降低的价格就越多，这样才能够处于竞争的前列。

记得以前曾经看过这样一个故事：

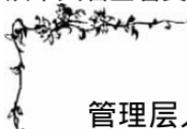
有一天，沃尔玛创始人山姆·沃尔顿在一家店面巡视，看到一位店员在给顾客包装商品，随手把多余的半张包装纸、长出来的绳子扔掉了。山姆·沃尔顿微笑着说：“小伙子，我们卖的货是不赚钱的，只是赚这一点节约下来的纸张和绳子钱。”

任何一家成功的企业，都应当力求其每一位员工在工作中努力使企业的运营成本降低，从自己身上节省，才能让企业获得更多的利润，使客户获得更大的实惠，使自己获得更丰厚的回报。

作为一名希望成为精英人才的员工来说，应当明白为公司节省花费，公司也会按比例给你报酬。奖励可能不是今天、下星期甚至明年就会兑现，但是它一定会来，只不过表现的方式不同而已。当你养成习惯，珍惜企业的资源，维护企业的利益，努力控制成本，你的职业价值就会有所提升，而你也会受到上司、企业的关注。

与之相比，我国的不少企业，即使盈利并不多，也习惯在许多方面奢华浪费。许多没有多少人的企业，造了一栋办公大楼，许多办公室被空置。不少企业连盈利都谈不上，却在招待、企业办公用品等方面大手大脚。

由于企业鲜少将节俭等作为企业文化的一部分对员工进行培训，



管理层人员对此的认识也不够，甚至自身存在这样的问题，这也就造成我国企业的许多员工都缺乏珍惜企业资源的意识，甚至将企业的公共资源当作是理所应当享受的“福利”。

在我们的办公室中，常常能见到这样的情形：

× 办公桌上成捆的单面复印纸，很多纸上都只有一两行字，很多文件没有必要用新的纸张，完全可以使用旧纸张的背面。

× 办公桌上横七竖八放着好多支笔，没有一支墨水用完的，但是员工仍然经常找不到自己的笔，而去找文具保管员领用。

× 记事本、速记贴、文件夹、报账单等的损耗速度难以想象。

我曾经看到过某大型企业的一则案例：

这家企业为了方便员工和财务部的工作，报销单都是采用自动复写的特殊纸张，每张报销单 A4 大小，成本为 1.8 元人民币。财务部门一再强调请员工注意节约这种报销单。但是员工在填写报销单时，仍然是随意填写，填错了就撕掉重新取一张。

财务部曾经做过一个统计，他们拿出去的报销单是收回的将近 3 倍，也就是说平均每位员工填写一张正确的报销单就浪费了另外两张。每位员工平均一个月报销 2 次左右，这样算下来，每位员工平均每年浪费近百元人民币。可能单看一个员工还不觉得是很高的成本，可是 1 000 多名员工每年填写报销单竟然就浪费了近 10 万元！

其实，在我国这一类的情况十分普遍，看似极小的浪费却会因忽视而带来极大的损害，造成企业、员工甚至顾客等多方的利益都受到损害。

可以说，沃尔玛在这一点上的经验十分值得中国企业借鉴。企业的诚信来源于员工的诚信，员工的诚信亦体现在其维护企业利益，珍惜企业资源之中。一名精英人才，不仅仅有能力，更应该有自觉维护



企业利益,节约成本,为企业创造价值的理念。



员工也是合伙人

在之前的小节中,我们谈到了沃尔玛对精英人才的要求,诚信品质的要求体现在员工对企业、对顾客等方面。但是,这些诚信仅仅是对外的。而在公司内部,沃尔玛也同样坚持诚信这一原则。

对沃尔玛稍有了解或是同其员工有所接触的人都会发现,沃尔玛的员工都被称为“合伙人”,这一沃尔玛特有的术语是从1971年开始使用的。

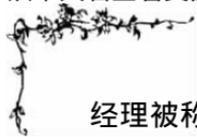
在沃尔玛创始人山姆·沃尔顿的眼中,顾客、员工和股东都是公司的上帝,作为一名沃尔玛人,必须对所有人诚信,其中也包括了同事。对于一家企业来说,企业发展需要员工团结一致地奋力工作,需要所有员工和谐相处并凝聚在一起。所以在沃尔玛,管理者同员工的关系往往是一种伙伴关系。

在沃尔玛,我们直呼其名。这有助于营造一种顾客和同事都希望得到的一种温暖、友好的氛围,为我们大家提供一个愉快的工作环境。沃尔玛相信从自己同事的身上能够反映出其服务的顾客和社区的多样性。为了保持竞争力,沃尔玛必须保留一支多样化的员工队伍。沃尔玛完全遵守现行的就业机会均等法。

沃尔玛期望员工以严谨和尊重的态度对待他们的同事,且全力支持沃尔玛提供平等就业机会和保持一个没有任何骚扰的工作环境这一工作宗旨。

我们为同事提供均等机会的承诺不仅由公司政策来保证,更会付诸行动,我们不会容忍任何形式的歧视。

您可能在主管和经理被称为老板的公司工作过。在这里主管和



经理被称作教练。他们通过培训来帮助你，解决工作中遇到的困难。

这些话来自于沃尔玛的员工手册，从这些言语中，我们能看到沃尔玛企业内的和谐与相互尊重。就如同沃尔玛企业价值所规定的一样，沃尔玛是建立在一些非常朴素的价值观和信仰的基础之上的，所有的员工共同创造非凡，并且这种信仰贯穿于沃尔玛人所从事的每一件工作之中。

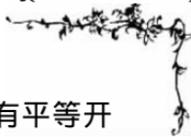
在沃尔玛的管理者看来，公司应有一个平等开放的环境，这能激发所有员工的工作热情，使他们感到企业如同一个大家庭，自己是企业重要的一员。这样的文化决定了沃尔玛的“门户开放政策”。

沃尔玛强调倾听员工意见的传统，来源于其创始人山姆·沃尔顿。山姆曾经说过：“我们相信，在本顿威尔总部没有什么创造性的东西发生，我们的观点是最好的建议来自第一线的员工。公司认为，员工是最了不起的资源。”

直到现在，沃尔玛始终坚持着这一理念。在公司总部的办公楼前，公司的任何人没有一个固定的车位，包括总裁。而沃尔玛也始终坚信开放平等的企业文化有助于企业和员工共同发展，培养为企业着想的精英式人才。

在沃尔玛，经理人员常主动倾听员工的想法，任何员工都可以向经理表达他的看法，包括建议和不满。而且，自从创始人山姆开始，企业的最高管理者、各级主管和区域经理，每周都必须花三至四天时间在各分店视察，了解店内情况，听取员工意见。

正是这样开放平等的气氛，塑造了今日团结的沃尔玛。正如同山姆·沃尔顿所说：“关于真正的合伙关系，还有一点值得提及，那些远离其员工，出了问题也不愿不耻下问的经理人员永远也不可能成为员



工真正的合伙人。”在沃尔玛的文化理念中，一名精英就应当有平等开放的意识，能尊重并信任同事或下属，平等地看待每一个人，倾听同事和下属的意见。

在企业中，许多时候，一名经理人员并不如在一线工作的员工了解工作的实际情况，要想做出正确的商业判断，就必须倾听各方的意见，其中包括你的下属。

一名不懂得尊重同事和下属，不懂得倾听他们意见的管理者，必然无法获得他人对其工作的支持，也将永远无法成为一名精英。甚至在沃尔玛还有这样一条规定：任何管理层人员如有借门户开放政策实施打击、报复的行为都将导致相应的纪律处分甚至解雇。

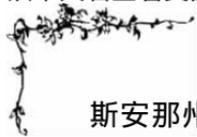
正是由于沃尔玛自上而下地推崇这一“员工=合伙人”的理念，努力营造平等开放的文化，所以沃尔玛的每一位员工都十分关心企业的发展，主动为企业提供自己的建议和意见。

在沃尔玛的本顿威尔总部，人们常能看到一些员工从很远的密西西比或者堪萨斯等地开着小货车来这里等着见董事长。虽然可能由于工作安排，并非每一位员工都能受到董事长或总裁的亲自接见，也未必员工反映的每一个问题都能解决，每一项建议都能被采纳，但是由于公司的平等开放，员工乐意相信和帮助公司。并且企业也鼓励员工为企业献计献策，提供好的点子。

沃尔玛内部有“点子大王”一说，意为鼓励员工可以带着改善自己所在机构运作的点子去找自己的主管。

众所周知，迎宾员的思想为沃尔玛所独创，是沃尔玛最早设立迎宾员这一职务。在沃尔玛，每时每刻都有员工站在入口处向顾客微笑致意或者说着“欢迎光临”。沃尔玛每到一地，最先吸引顾客和地方竞争对手注意的就是它的迎宾员，甚至引得竞争对手也纷纷效仿。

但是，这个职位并不是由山姆·沃尔顿设立的，而是由位于路易



斯安那州克劳里的一家商店的同事设立的,他主动想出了这个点子,来提高商店的服务,吸引更多的顾客。

山姆·沃尔顿和汤姆·克格林在 1980 年偶然遇到了第一位迎宾员。山姆与商店“教练”和“迎宾员”谈完之后,带着他认为有史以来听到过的最伟大的设想之一回到了总部,在沃尔玛的所有门店都设置了迎宾员这一岗位,并获得了巨大的成功。

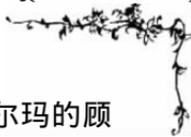
如果不是这位同事主动为企业提供这一好的建议,如果不是山姆·沃尔顿真正相信公司的最佳设想产生于公司所有阶层的同事,迎宾员这个重要的职位是不会有在沃尔玛的所有商店中存在的。

20 世纪 80 年代末,一位来自佛罗里达大学营销专业的一名学生在沃尔玛的配送中心工作了一个夏天。他被沃尔玛的文化所感染,在自己工作的基础上提出了一个使工作更有效的建议——如何更快地填写订单。结果他的建议被公司采纳,为了回馈这位员工,公司以他的名字在佛罗里达大学设立了一个 5 年的零售专业奖学金,表明对员工主动帮助企业提出建议的承认和鼓励。

员工们在沃尔玛的激励下贡献着自己的力量。他们为降低成本出谋划策,设计别出心裁的货品陈列,还发明了灵活多样的促销方式。这就是为什么沃尔玛有如此强大凝聚力的原因所在。

山姆·沃尔顿曾经说过:倾听我们的同事,他们是办法的最好来源地,是点子大王。在沃尔玛人的眼中,诚信的员工也必须是能主动为企业提供建议,帮助企业和工人共同进步的员工。要想成为一名获得其承认的精英,必须不断地挖掘更新更好的做生意的新办法,主动为企业的发展提供建议,改进服务和产品。

公司的成功取决于员工和员工的建议。沃尔玛正是看到了这一点,鼓励员工随时随地将对企业有帮助的主意贡献出来。在沃尔玛,



这些点子帮助企业节省了数以亿计的美元，并且还提高了沃尔玛的顾客服务标准。一位员工发现沃尔玛花钱的送货上门服务可以由原本行驶在相同路线上的沃尔玛货车代替，这个建议每年能为沃尔玛节省开支 100 万美元以上。一位员工关于现金收支报告周转合理化的建议，每年节省开支 9 000 美元以上。

此外，沃尔玛还提倡员工之间的经验分享。在企业中，经验的分享能使员工从竞争中挣脱出来，而且可以使同事在工作中避免重复的错误，帮助大家在一起工作，使公司朝着正确的方向前进。

为了编写本书，我采访了不少沃尔玛的员工，其中一位曾经在美国沃尔玛公司工作过的朋友告诉我：

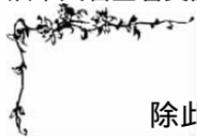
在沃尔玛，同他人分享自己的经验、信息都是十分重要的。企业始终相信如果所有的员工都了解公司的发展目标，以及如何才能实现这些目标的话，员工会工作得更好，企业也会发展得更快。

从新进员工培训开始，我感觉就身处一个开放而平等的环境，有不少资深同事和店长都会来为我们授课，传授工作中的各种规范和经验。这让我们很快就融入了沃尔玛的文化中，工作也更易迅速开展。

开始正式工作后，所有同事还可以通过公司内部刊物以及各种基层调查会议的机会，同其他人进行交流。尤其是沃尔玛的“基层会议”给我留下很深的印象。

每年，公司各地的除了临时工以外的同事汇聚一堂，公开地讨论建议和关注他们认为最重要的问题，这是沃尔玛的基层调查，按时下流行的话来说，就是沃尔玛的草根会议。

在会议期间，大家的建议和关注都将被着手处理，提出的问题将得到管理层的解答。而在基层调查过程中，员工将完成一份绝对保密的调查问卷，沃尔玛承诺的疑问和评论永远不会被用来针对员工个人。这就确保了大家的畅所欲言。



除此之外,许多部门整个年度都会有一些小型基层会议,使管理层与员工之间的交流不仅体现在一年一度的基层调查中,而且贯穿在整个年度中。这些会议充分体现了沃尔玛将员工当作合伙人的文化理念。同样由于沃尔玛的信任,其员工也会同样诚信地对待公司,这样才能塑造出沃尔玛式的对企业诚信的员工。

这同国内的一些企业完全不同。因为竞争激烈,即使有企业提倡内部经验的沟通,但是不少人为了自身的利益而大都有所保留。或者企业高层给员工以提出建议和问题的机会,但是大家都担心受到之后的排挤和打击,往往不会说真话。

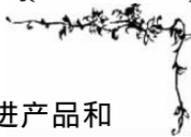
沃尔玛提出同事之间的信息共享,不仅是对员工的信任,更是它培养精英的一种手段,对员工诚信的一种考验。

对于沃尔玛来说,经验的分享有助于更多员工获得提升。一名优秀的员工,应当是一名愿意将工作经验和想法同他人分享的“公仆领导”,也是一名能在任何情况下,能对外界保守公司机密的人。沃尔玛的精英有义务使类似利润幅度、未来计划、销售额和损耗等保密信息在企业内部流通,保持自己的竞争优势,但绝对不能将机密向外界泄露。

毋庸置疑,沃尔玛在精英打造上是成功的,它用其平等开放的诚信文化塑造了众多对企业、顾客诚信的精英人才,将沃尔玛凝聚成了一个整体,使所有人都团结起来为了企业的壮大而努力。

在当代中国,几乎所有企业都已经将诚信提到了企业文化的重要位置,也将其作为精英人才的一条重要标准。但是国内企业常常忽视在企业内部营造诚信、平等、开放的环境。缺少了企业环境的支持,往往即使员工想要为企业提出建议或是交流经验,也会产生各种顾虑。

曾有一位资深职场人士说:



企业对员工进行培训,强调要诚信,主动为企业着想,改进产品和服务,这是十分正确的,能够帮助企业和个人获得双赢。但是,在真的落实的过程中,我发现会遇到各种困难。例如,当我认为企业的供应商给出的价格并不是最理想的,出于企业的利益我应当向我的上司指出,但是往往由于牵涉到一些其他人的利益,我所指出的问题无法获得解决,而且因为此事我也会受到同事或上司的排挤、打击。

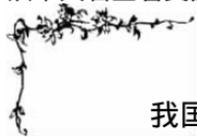
我觉得,在这样的情况下,不少人就宁可选择沉默,而不是做一名诚信的精英。企业缺少对员工诚信行为的鼓励和保护,我认为这是目前中国企业同不少外国企业的一大差距,也因为这,很难培养出精英式的人才。

另外,在中国的企业中,员工普遍缺少信息经验分享的意识。在世界知名企业中,员工普遍认识到经验的分享能带大家少走弯路,高效工作,而这样也就造就了更多的精英人才,使企业发展得更好。

但是在国内,因为竞争激烈,不少员工担心经验分享后自己的优势就不存在了,所以不愿将自己的经验告诉别人,而企业也很少正视这一问题。长久之后,可能塑造了一两名企业精英,但是对于企业的发展和员工的整体提升却难以有所帮助。

这位职场人士正是谈到了目前中国企业在精英员工打造上的一些现实问题。缺少对员工诚信行为的保护和激励,仅仅从口号上要求员工对待企业诚信,这并不能使员工成为精英式人才。

沃尔玛百货有限公司高级副主席唐·索德奎斯说过:“毋庸置疑,沃尔玛的成功是基于这样一种坚强的信念:让每一位同事实现个人的价值,我们的同事不应只是被视作会用双手干活的工具,而更应该被视为一种丰富智慧的源泉。我们的同事确实非凡。”沃尔玛之所以有今日之成功,能塑造出众多的精英人才,同其自身的开放、平等的文化分不开。



我国的企业若想要打造出更多真正的精英人才，不仅仅要学习世界知名企业的表面，更要在企业内部创造一种有利于精英打造的文化氛围，给精英成长提供有利的环境。



永远为顾客提供最佳服务

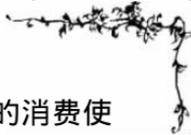
除了天天低价的策略之外，沃尔玛另一个引人注目的特点就是优质的服务。

沃尔玛创始人山姆·沃尔顿为公司制定了三条价值观：服务顾客、尊重个人、追求卓越。这是沃尔玛企业文化的精华。从沃尔玛建立至今，为顾客提供尽可能最佳的服务始终被放在了首位，也被沃尔玛人视为其成功的关键。

山姆·沃尔顿在《老板的信条》一文中曾经提到，“所有同事都是在为购买我们商品的顾客工作，事实上，顾客能够解雇我们公司的每一个人。他们只需到其他地方去花钱，就可做到这一点。衡量我们成功与否的重要标准就是看我们让顾客——‘我们的老板’满意的程度。让我们都来支持盛情服务的方式，每天都让我们的顾客百分百的满意而归。”这是沃尔玛的精英要求，也是沃尔玛员工诚信对待工作和顾客的体现。

在这些世界知名企业的理念中，服务往往决定了企业的兴衰。曾经有一位沃尔玛的店长在一次采访时表示：当代一个企业的成功的秘诀就是两个字——服务。一个企业只有做好了服务，才会获得利润的回报，才能在同行业竞争中胜出。

沃尔玛人视服务为生命，每一个初到沃尔玛的员工都被谆谆告诫：你不是为主管或者经理工作，其实你和他们没有什么分别，你们只共同拥有一个“老板”——那就是顾客。顾客是你们工资的发放者，



是你们的衣食父母，顾客的消费使你有能力买房、买车，顾客的消费使你有钱付账，让后代接受良好教育。要用你们的友好、礼貌和对他人需求的关注，让顾客真正享受一些从未享受过的关爱，让他们每天都有宾至如归的感觉，乘兴而来，满意而归。

如同沃尔玛员工手册中所注明的：没有我们的顾客就没有我们的生意。有时，您可能遇到一个不满意的顾客，记住——这位顾客与那些满意的顾客一样对于我们是同等重要的。我们不愿看到顾客带着不满情绪离开我们的商场或会员店。沃尔玛将保证顾客满意作为员工必须尊崇的一条基本守则。

在沃尔玛的管理者看来，对于顾客而言，每一位员工都代表了沃尔玛，所以必须让每一位员工都树立“顾客至上”的理念，让每一位员工都有主动为顾客提供服务的意识，让每一位员工都必须将“保证满意”的理念贯彻到底。

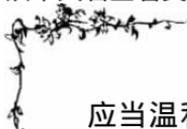
在沃尔玛人的眼里，卓越的顾客服务是自己区别于所有其他公司的特色所在。山姆·沃尔顿在第一块沃尔玛的招牌上写下了最重要的四个字——保证满意，这也成了沃尔玛的企业精神之一。

我曾经采访的一位沃尔玛门店经理这样对我说：

在沃尔玛，我体会最深的就是它的顾客服务。

在我们的任何一家门店总是醒目地写着这一经营信条：“第一条：顾客永远是对的；第二条：如有疑问，请参照第一条。”在工作中，我们每一个人都切实将此作为标准来检验自己的工作，而并非仅仅将“保证满意”停留在标记和口号上。在沃尔玛，为了实现“保证满意”的企业精神，公司编制了许多具体行为规则。

就拿“三米微笑”规定来说，公司要求同事能对三米以内的顾客微笑（请对顾客露出你的八颗牙）、行注目礼，甚至打招呼，在施行的时候



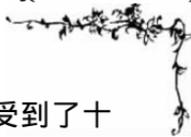
应当温和地看着顾客的眼睛，向他打招呼并询问是否需要帮助，并且尽可能叫出顾客的名字。这一原则是公司创始人山姆首创的，他在密西西比大学竞选校学生会主席时发现了这一方法，并将它带到了商业运作中。在实施的时候，这一条确实起到了很大的作用，大多数顾客都认为他们因此获得了重视和尊崇。

不仅如此，因为我工作的关系，我常会遇到因为各种原因想要退货或换货的情况。无论是怎样的情况，我都必须遵照“保证满意”的宗旨，毫不犹豫地坚持退款政策，确保每个顾客都会永无后顾之忧。沃尔玛有4条退货准则：1. 如果顾客没有收据——微笑，给顾客退货或退款；2. 如果你拿不准沃尔玛是否出售这样的商品——微笑，给顾客退货或退款；3. 如果商品售出超过一个月——微笑，给顾客退货或退款；4. 如果你怀疑商品曾被不恰当地使用过——微笑，给顾客退货或退款。我想，这是任何一家零售企业都很难做到的，但是沃尔玛做到了。作为员工，这样的企业令我自豪，作为顾客，我也更愿意选择这样的店来进行消费。

随着市场竞争的日益加剧，产品的差异已经越来越小，价格战也几乎走到了尽头。谁能在竞争中获得领先，就取决于客户的忠诚度，取决于员工的服务质量。

沃尔玛早在开创之初就意识到了这一点，它始终坚信，只有同事的诚信，为顾客提供满意、优质的服务，才能赢得顾客的忠诚和企业的生存发展。所以，在打造精英人才时，沃尔玛十分看重服务意识，要求能殷勤、诚恳地对待顾客，事事以顾客为先，将企业的顾客服务准则落实到每一项工作中，确保不打折扣地满足顾客的需要。

事实上，为了能使每一位顾客满意而归，沃尔玛的员工都尽可能提供超值服务。



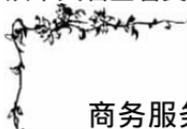
我曾经作为顾客在沃尔玛的门店进行消费，在这里我感受到了十分满意、愉悦的购物过程，沃尔玛店铺内的通道、灯光设计都十分令人舒适，购物导向标志也十分方便，最重要的是沃尔玛的员工都十分热情。而当我作为一名同事进入沃尔玛工作后，我才深深体会到原来顾客所感受到的满意是每一位同事的付出产生的结果。

当我刚进入团队时，首先必须了解部门商品的优点、差别和价格高低，每天开始工作前花5分钟熟悉一下新产品。除此之外，教练强调最多的就是令顾客满意，甚至为他们提供超值服务。在沃尔玛，有许多具体的行为规范，例如当顾客向沃尔玛员工提问时，我们必须认真回答，永远不能说“不知道”；原则上哪怕再忙，都要放下手中的工作，亲自带领顾客来到他们要找的商品前面，而不是仅仅给顾客指一指，或是告诉他们商品在哪儿；鲜食部门的员工必须亲自把商品递到顾客手中，不可以往柜台上一扔了事；如果某收银台无顾客而收银员发现附近其他收银台有人在排队，就应当主动招呼顾客到自己这边结账……

类似这样的规定还有许多，只有当你成为一名沃尔玛人的时候，你才知道始终贯彻这些顾客服务的标准并不容易。你甚至必须得去认识那些常来的顾客，叫出他们的名字。但是当你发现，他们听到自己的名字被叫出来时那种喜悦的表情，你会发现这样的顾客服务确实有它的优势。

这是一位沃尔玛员工的经历和感受。可以说，始终力争超出顾客的期望，为企业赢得良好口碑，这是沃尔玛精英人才的一条重要标准。

为使顾客在购物过程中自始至终地感到愉快，沃尔玛要求它的员工的服务要超越顾客的期望值，也正是这“事事以顾客为先”的点点滴滴为沃尔玛赢得了顾客的好感和信赖。而且，在硬件方面，沃尔玛还率先提供了免费停车、商品免费咨询、免费送货服务、商场内设休闲和



商务服务中心等等，为顾客提供便捷舒适的环境。

超值服务，归根结底是为顾客带来极大的心理满足，相当于顾客在获得商品效用价值上又补充获得了服务带来的价值，也相当于变相低价，赢得了顾客的忠诚。

在沃尔玛，每一位精英员工都有这样的服务意识，每一个人也都为能成为精英而努力。

就如同刚才这位沃尔玛员工所说，当有顾客提问时，任何人都不能回答“不知道”，因为每一位沃尔玛的员工都有责任为顾客提供服务，即使这本不是自己的工作。

一个阴云密布的午后，大雨突然间倾泻而下，一位浑身湿淋淋的老妇，走进费城百货商店。正值货物盘点的时候，售货员都忙着自己手里的工作，很少有人注意到了这位老妇人，再看看她狼狈的样子和简朴的衣裙，大家都对她不理不睬。

只有一位年轻人发现了她，走过来热情地对她说：“夫人，我能为您做些什么吗？”

老妇莞尔一笑：“不用了，我在这儿躲会儿雨，马上就走。”

但是，她的脸上明显露出不安的神色，因为雨水不断从她的脚边淌到门口的地毯上。

正当她无所适从时，那个小伙子又走过来了，他说：“夫人，您一定有点累，我给您搬一把椅子放在门口，您坐着休息一会吧！”两个小时后，雨过天晴，老妇人向那个年轻人道了谢，并向他要了一张名片，然后就消失在人流里。

几个月后，费城百货公司的总经理詹姆斯收到一封信，信中指名要求这位年轻人前往苏格兰，收取一份装潢材料订单，并让他负责几个家族公司下一季度办公用品的供应。詹姆斯震惊不已，匆匆一算，只这一封信带来的利益，就相当于他们两年的利润总和。



当他以最快的速度跟写信人取得联系后，方知她正是美国亿万富翁“钢铁大王”卡内基的母亲——就是几个月前曾在费城百货商店躲雨的那位老太太。

詹姆斯马上把这位叫菲利的年轻人推荐到公司董事会，当菲利收拾好行李准备去苏格兰时，他已经是这家百货公司的合伙人了。那年，菲利 22 岁。

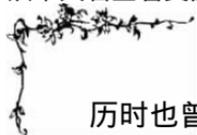
不久，菲利应邀加盟到卡耐基的麾下。随后的几年中，他以一贯的踏实和诚恳，成为“钢铁大王”卡内基的左膀右臂，在事业上扶摇直上，飞黄腾达，成为美国钢铁业仅次于卡内基的灵魂人物。

这是一个为人所熟知的故事。菲利之所以能获得机会，就在于他主动为顾客提供服务，不管这是不是他的本职工作，不管顾客看上去是否寒酸，是否能做成生意。这是一种精英式人才的表现，也是沃尔玛精英的必备素质：充分认识到任何人都拥有权去确定顾客是否得到最佳服务和最大收获，即使顾客所需的商品并非你负责的类别，或是这本不是你的分内工作。

在沃尔玛的门店，听沃尔玛的员工说得最多的话恐怕就是：“这是我的工作！”或许这句话很少在其他工作场所听到，因为对于大多数的顾客来说，可能更习惯于听到“这不是我的事”之类互相推诿的言语。但是在沃尔玛，这样的话绝对不允许出现，为顾客提供服务是每一个人的职责，无论是普通员工或是门店经理，甚至企业总裁。

所以在沃尔玛，你常能看到这样的场景：一到公休日、节假日，平时忙碌的美国人就涌进购物中心。几乎让所有的沃尔玛店面都感觉人手不够，这时，沃尔玛从运营总监、财务总监、人力资源经理及各管理部门主管、办公室秘书，都换下笔挺的西装，投入到繁忙的商场之中，去做收银员、搬运工、上货员、迎宾员……

沃尔玛百货公司董事会主席罗博·沃尔顿在提及自己的童年经



历时也曾提到：在我和我的兄弟姐妹们的成长历程中，我们总是在父亲的商店里帮忙——扫地、搬箱子，甚至操作冰淇淋机。我记得我的感觉是：商店的员工就像家庭中的一员，他们总是努力工作并乐于助人。

在沃尔玛的精英理念中，通过群策群力，以及共同工作，确保我们的顾客在一个清洁、安全的环境中得到最高的价值，最多的选择以及彬彬有礼的待遇，是每一位员工的职责，无论你的职位是什么。

与之相比，我国的不少企业在服务上往往逊色许多。尽管多年来市场的磨炼让企业的服务意识和水平有了不少提升，但是同沃尔玛这样的世界知名企业相比还相去甚远。企业本身对服务认识不够，缺乏对服务标准的制订，要培养具备服务意识，积极主动为顾客提供超值服务的精英人才就更加困难。

从竞争的意义上讲，让顾客满意，赢得顾客的忠诚，是现代企业迎接挑战，锐意进取的基础和前提。而企业的服务最终将落实到员工的行为中去。要培养具备优秀服务意识的企业精英，企业首先要树立诚信的服务理念，让“顾客就是上帝”并不仅仅是一句空头的口号，将满足顾客、尊重顾客、服务顾客放在首位，这样自然能获得巨大的回报。



我们的行为受一种基本的核心信念所驱使：一个企业持续从任何来源、任何地方学习的愿望、能力，以及迅速将学习所得转化为行动的愿望和能力，是根本的竞争优势。

——通用电气公司前任董事长和首席执行官
杰克·韦尔奇



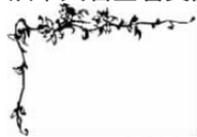
名企简介

美国通用电气公司(GE)的历史可追溯到托马斯·爱迪生于1878年创立的爱迪生电灯公司。1892年,爱迪生通用电气公司和汤姆森-休斯顿电气公司合并,通用电气公司(GE)正式成立。从爱迪生创办电灯公司开始,历经近130年,通用电气始终保持长盛不衰,成为自道·琼斯工业指数1896年设立以来唯一至今仍在指数榜上的公司,被多家权威机构列为全球杰出企业之一。

2006年,通用电气全球的营业收入达到1571.53亿美元,位列《财富》杂志世界500强企业第11位,并蝉联“2006年度全球最受赞赏的公司”第一名,这是GE在最近8年中第6次位列榜首。

目前,美国通用电气公司已经成为世界上最大的多元化服务性公司,同时也是高质量、高科技工业和消费产品的提供者。从飞机发动机、发电设备到金融服务,从医疗造影、电视节目到塑料,GE公司致力于通过多项技术和服务创造更美好的生活。

杰夫·伊梅尔特自2001年9月7日起接替杰克·韦尔奇担任GE公司的董事长及首席执行官,GE始终在各个科技领域进取不息,在许多方面确立了世界领先的地位。目前,通用电气在全世界100多个国家开展业务,在全球拥有员工近30万人,其中包括在26个国家运作的270家生产厂。GE旗下的30多个业务集团,有近半数的业务集团均已雄踞同行业的前端。



学习是一种竞争力

带动美国通用电气以每年 10% 以上速度增长的前 CEO 杰克·韦尔奇曾说过：“你必须相信，你是一个学习型企业，不断挑战你已经拥有的东西。”

自从 20 世纪 90 年代以来，杰克·韦尔奇在对公司硬件进行了重要改造之后，将注意力转向培养学习型组织的企业内部环境，致力于将通用电气塑造为思想和智慧超越传统和层级的学习型组织。

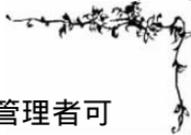
韦尔奇将学习喻为“通用电气的血液”，他倡导企业的员工不断地学习。在一个学习型文化的企业中，学习并非是一时或是一阶段的，必定是有耐心和韧性的事情。韦尔奇通过各种培训和会议不断强化企业学习型文化的持续。

正如管理大师彼得·德鲁克所说：“我们正从信息时代走向知识时代。”一个企业要想在激烈的竞争中立于不败之地，就必须不断创新，而创新就来自于不断的学习。“真正持久的优势就是怎样去学习，就是怎样使自己的企业能够学习得比对手更快。”

知识经济时代，当学习成为一种能力，并且是一种体现竞争优势的能力的时候，企业在行业中的领先地位就源于组织的整体学习能力，即企业必须建立学习型组织，而此时企业需要的精英人才就必定是具备持续自主学习能力强的人。

坐落于哈得逊河谷的克罗顿维尔学院，又称克劳顿村，这原本是一个默默无闻的地方，但是 GE 却令它享誉全球。

1956 年，当时的通用电气公司 (GE) 总裁拉尔夫·科迪纳 (Ralph Cordiner) 在纽约州奥思宁 (Ossining) 一块 52 英亩的土地上建立了世界上第一个大公司的管理学院，专为通用电气这一家企业培养人才。



时至今日,科迪纳的“职业化的、具有‘非凡适应能力的’管理者可以监管任何工作”的理论已经得到了证明。克罗顿维尔学院已经成为一个世界级的管理开发中心,被美国《财富》杂志称为“美国企业界的哈佛”。

克罗顿维尔学院是 GE 所有员工学习的大课堂,是 GE 的思想库,甚至与 GE 共成长,这里培养出了杰克·韦尔奇、杰夫·伊梅尔特等 GE 决策层人员。

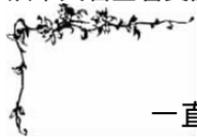
每年,在克罗顿维尔接受培训深造的 GE 高级经理人员有 5 000 至 6 000 人,他们来自 GE 在全球的业务部门,有的甚至尚在大学时就受到 GE 的关注。

克罗顿维尔的师资十分强大,教员 50% 是 GE 高层经管人员,包括杰克·韦尔奇、杰夫·伊梅尔特。

在通用电气的企业理念中,教授领导能力的最好方式就是由领导人授课,而不是请大学教授给领导人讲课,这样才能传授实际的经验和教训。在韦尔奇担任 CEO 的 20 年中,克罗顿维尔举办了 280 个管理方面的专业培训课程。

每一个课程中,学员都被要求以行动为导向,带着问题参加学习,学完之后带着行动计划回去;强调案例研究,强调传播 GE 的实际经验与最佳做法。在一些课程中,业务部门的领导人会拟出具体的项目让学员去做。在一定的情况下,还组织学员与业务部门一起针对实际问题开展研究与讨论。

对于中层管理人员来说,GE 给他们提供正式的机会来管理一个团队或者一个业务部门,同时向他们提供接触公司更高层领导的机会,使他们身体力行地学会如何成为一个高层领导。而对高层领导人,GE 则提供给他们一个更广泛的全球化环境,更广阔的视野和更高层的培训,让他们有机会进行交流、互相学习。



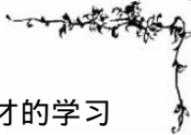
一直以来,人们都认为企业的市场竞争实质上是产品的竞争,产品的竞争其实就是技术的竞争,而技术的竞争最终归结到人才的竞争上。但随着知识经济时代的到来,企业、人才的竞争都最终成为学习能力的竞争。

随着科技的飞速发展,当今世界,知识老化的速度和世界变化的速度一样,越来越快。有专家预计,2020 年的知识总量将是现在的 3 至 4 倍;而到 2050 年,目前的知识总量只占届时知识总量的 1%。可见,知识、人才都是有时间性的。今天的人才或许在明日就失去了其用武之地,一个人如果不及时更新自己的知识,将很快就会被淘汰。所以,为了使你在明天依然是一个货真价实的人才,一定要有学习能力作为你的后盾。

西方的白领阶层中流行着这样一条知识折旧定律:“一年不学习,你所拥有的全部知识就会折旧 80%,你今天不懂的东西,到明天早晨就过时了。现在有关这个世界的绝大多数观念,也许在不到两年的时间里,将成为永远的过去。”对于一个精英人才来说,终身学习,不断更新是保证自己不被淘汰与取代的手段,不断学习更是其成功的基本要素。

美国通用电气公司很早就预见到了这一点,所以在培养精英人才时,十分注重学习能力的塑造。在 GE 的文化理念中,精英人才就应当是将学习能力视为企业和个人的竞争力,视学习为一种荣耀,树立终身学习的理念,随着时代和市场的发展不断学习,不断更新自我的人,而并非停滞不前的员工。

在通用电气的理念中,员工的培训、精英的打造是企业不可或缺的投资。就如同 GE 前董事长和首席执行官杰克·韦尔奇所说:“我们的行为受一种基本的核心信念所驱使:一个企业持续从任何来源、任何地方学习的愿望、能力,以及迅速将学习所得转化为行动的愿望和能力,是根本的竞争优势。”



通用电气为保持企业在行业乃至世界的领先地位,将人才的学习能力培养放在了精英打造的重点。GE 提倡员工树立符合时代的终身学习理念,并且通过各种手段帮助员工不断更新知识,提高自我,成为企业需要的精英人才。

GE 的管理者都明白,每一个人才背后,一定要有很强的学习能力作为支撑物。人才竞争的背后隐藏着学习能力的竞争。对企业来说,尤其如此。如果你的学习能力每况愈下,那你很可能从一个“人才”变成你的企业乃至社会的一个“包袱”。人才其实是一个动态的概念,它不是一成不变的,不是永恒的。它需要不断地晋级,不断地发展,只有人才的学习能力不断地加强,不断地提高,才能保证人才的新鲜,这样的人才才是知识信息时代的人才,才是真正意义上的人才。

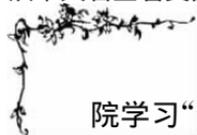
其实,在世界上,GE 并非是唯一为企业培养人才创办大学的企业,但却是最早也是最成功的一家。现在的通用电气依然在努力建立自己的学习型组织,致力于提高整个企业组织的素质。在通用电气看来,时代在发展,知识在更新,学习也必须不断跟进。无论是对于组织或是精英人才,学习都已经成为随时随地的必要选择。只有不断学习、更新自我的人,才能更好地投身到工作中去,才能帮助企业立于不败之地。

我有一位定居美国的朋友,任职于美国通用电气公司,他曾经将他在 GE 的一些见闻和感受告诉我:

或许我接触的集团企业并非最多,但是到目前为止,通用电气是最关注人才的学习能力及其培养的。

众所周知,克罗顿维尔学院是 GE 的人才培养基地,GE 一年为学院拨款近 10 亿美元,在克罗顿维尔学院接受培训的员工也是从基础到高级各个层级皆有的。

当我进入 GE 一年多之后,我的上司就要求送我去克罗顿维尔学



院学习“领导基础”课程。可以说,这是 GE 内部最基本的培训课程,主要针对初进企业 6 个月到 3 年的有发展前途的年轻职员。我很清楚地记得,当时培训的课程十分丰富,包括企业文化的熏陶、学习能力及精神的塑造、答辩的技巧、财务分析方法、不同国籍成员交流开展工作的技巧等等。

在 GE,你能感觉到很强的学习氛围,首先随着自己的职位提升和职业发展,企业会根据不同的阶段提供各类成长型课程。而我周围的同事,也总是在不断地学习深造,掌握最新的管理方法以及与工作相关的技术。即使是企业的高级管理人员,也决不会因为已经获得的成就和职位而停止学习,因为每一个 GE 人都知道,不进则退,在这个时代,不努力学习更新自己,那很快就会被淘汰。

而 GE 的管理人员也是层层关注自己的下属的培训、提升,还会组织各种学习经验、最新知识的交流讨论。在 GE,几乎没有像其他企业里,上司将下属的功绩占为己有或是担心自己的下属超越自己而处处排挤下属的现象。相反,更多的高层管理者会十分注重下属的提升。

可以说,GE 的无止境学习型文化为我个人的职业发展带来很大的益处,能更好地为企业效力,同时我也十分欣赏这样的企业文化。

杰克·韦尔奇曾经说过:“无止境的学习型文化消除了当然地认为‘通用电气模式’是唯一或最好模式的观点。”通用电气提倡的是所有员工,尤其是管理人员、精英人才的无止境学习,所以,在 GE,一个人要想获得发展和承认,就必须不断学习,精英人才尤其如此。

在通用电气的企业文化中,管理人员以及精英人才应当在无止境的学习中起到表率 and 激励作用,并且能把下属当成未来的领导来培养,重点关注持续学习的能力而非个人资历及经验,为企业培养更多精英人才而努力。



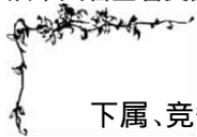
在通用电气中,为了避免一般企业管理者担心自己地位受到威胁而不愿培养或提拔下属的情况,GE 将“把下属当作未来的领导来培养”作为提拔管理人员的一个重要条件来看待,而公司的各层管理者也都建立了为企业挖掘和培养更好人才的理念。正如韦尔奇所说:“学习必须成为企业文化的一部分。经理有责任将这一点告诉员工,并起表率作用。”在 GE 的文化中,如果某一管理人员不热心于对下一代领导者的培养,就会立即被他的下属打上“失去领导者资格”的烙印,一个合格的管理领导者就必须热衷于培养企业未来的领导精英。

就拿美国通用电气公司的高级副总裁藤森义明来说,他是在工作 10 年后才进入通用电气就职的,可以说,与那些已经在通用电气工作了多年的人相比,藤森的资历、经验并不出色。但是凭借开发南美医疗器械市场的提议,仅仅进入 GE 半年的藤森就给杰克·韦尔奇留下了很深的印象,不久就被任命为美国通用电气亚洲医疗器械系统公司的市场开发部经理。10 个月后又被提升为美国通用电气横河医疗器械公司的市场开发部部长。1990 年,藤森又被任命为负责统管美国通用电气全球 CT 事业部总经理,1997 年晋升为美国通用电气公司总部的副总裁,并担任 GE 医疗亚洲区总裁兼首席执行官。2001 年 5 月被任命为 GE 塑料集团总裁兼首席执行官。

从藤森的发展轨迹来看,他出色的潜能吸引了 GE 的高层管理者,并给予了他各种锻炼的机会。

在通用电气公司,资历和经验往往都是次要的,是否受到管理者的挖掘和重视,能否成为 GE 的精英人才,关键在于一个人的潜能如何,是否具有不断学习的意识。

在这一点上,我国的不少企业是十分欠缺的。在不少国内企业中,常存在晋升欲望强烈的上司掠夺下属功劳或是千方百计排挤能干



下属、竞争对手的情况。竞争本无可厚非，但是对于企业来说，无形中，许多人才因为受到打压而无法在企业中获得施展才能的舞台，这并不利于企业的长远发展，这本身也是企业的管理人员对于精英人才打造的一种忽视。

现代，越来越多的企业已经认识到人才的重要性，意识到学习能力也是一种竞争能力的体现，所以十分看重一个人的实力。但是在特别看重实力的企业，员工之间的竞争也就更加激烈，为了获得晋升和发展，上司更不可能关注下属的发展和培养。

事实上，为了企业长远的利益，不仅要重视人才的实力，更要重视不断学习的能力，为企业带动、培养更多人才的能力。同时，企业也应当采取措施，来确立组织的学习型文化，确立培养下属、挖掘人才的保护措施。

一个聪明的企业，对你的员工重视的不应仅仅是文凭上的学历，更重要的是他是否具有足够强的学习能力。而对于企业来说，知识经济时代企业一定要努力把自己建设成学习型组织，只有这样的组织才能使企业在未来的竞争中居于不败之地。企业要致力于努力修炼成为学习型组织，这样才能从根本上提升企业的竞争力。



在失败中学习

近半个世纪以来，美国通用电气公司始终致力于学习型组织文化的打造。为企业的人才提供更多的发展、学习机会，提供各类锻炼的途径，同时为企业提供更多的精英人才。

在打造 GE 的企业精英过程中，企业为其优秀员工提供了各种挑战和锻炼的机会，有时甚至派给十分艰巨的任务。因为在通用电气的精英打造理念中，越是优秀的人才，就越要让他到新兴的行业或是经营不景气的行业中去从事棘手的工作，要用艰巨的任务来磨炼他。众



所周知,企业最难的是要找到将困难事业引向成功道路的优秀人才,如果连企业的优秀人才也无法改变困境,企业的竞争力就无从谈起。

通过完成一个又一个“不可能完成的任务”,GE的企业精英越来越成熟,而企业也通过这样的手段来锻炼其精英管理能力。

事实上,向困难挑战多了,失败常常是不可避免的。

按照老汤姆·沃森的话,如果你想要取得成功,那就请加快你失败的速度。不仅仅是企业中,几乎所有情况下,成功总是同失败共同存在的。永远只有一时的失败,没有永远的失败。

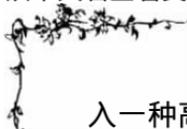
实验学习是企业学习的一种重要方式。Garvin(1993)对企业学习的活动进行分析后,总结出五种企业学习的方式,即系统解决问题、采用新方法进行试验、从过去的经验中学习、从他人处学习和传递知识等,并认为试验是企业学习的重要方式。Marquardt(1996)提出探索性的预见性学习是企业学习的重要方式。但是,必须认识到未来是不确定的,试验和探索性学习不一定会成功,因此企业文化在鼓励尝试的同时必须允许失败。Geus(1997)研究发现,长寿公司的基本特性之一就是宽容的,这些公司允许擦边行为、大胆的尝试,以及一些古怪的想法。作为一家学习型文化主导的企业,鼓励尝试并允许失败是通用电气公司的人才培养理念之一。

1963年的春天,在美国通用电气公司,一名28岁的员工经历了一生当中认为是最为恐怖的事件之一——爆炸。

当时,他正坐在匹兹菲尔德的办公室里,街对面正好是实验工厂。这是一次巨大的爆炸。爆炸产生的气流掀开了楼房的房顶,震碎了顶层所有的玻璃。他飞奔出办公室,向出事的办公楼跑去。

他跑到三楼,害怕极了。爆炸带来的灾难比他预想的更糟。一大块屋顶和天花板掉到了地板上,不可思议的是,没有人受重伤。

当时,人们正在进行化学实验。在一个大水槽里,他们将氧气灌



入一种高挥发性的溶剂中。这时，一个无法解释的火花引发了这次爆炸。非常幸运的是安全措施起到了一定的保护作用，爆炸产生的冲击波直接冲向了天花板。

作为负责人，他显然有严重的过失。

第二天，他不得不驱车 100 英里去康涅狄格的桥港，向集团公司的一位执行官查理·里德解释这场事故的起因。这个人对他是很信任的，但他还是准备接受训斥。他已经做好了最坏的准备。

他知道这时可以解释为什么会发生这次爆炸，并提出一些解决这个问题建议。但是由于紧张，失魂落魄，他的自信心就像那爆炸的楼房一样开始动摇。

这是他第一次走进这位领导的办公室。

查理·里德却很快就使面前的年轻人平静了下来。作为一名从麻省理工学院毕业的化学工程博士，查理·里德是一个有着很深专业素养的杰出科学家。实际上，查理·里德在 1942 年加入美国通用电气公司以前，还在麻省理工学院当过五年应用数学的教师。查理·里德对技术也同样有着很大的热情。这个家伙是个跟企业结婚的单身汉，是 GE 公司中级别最高的有着切身化学经验的执行官。查理·里德知道在高温环境下做高挥发性气体实验会发生什么。

查理·里德表现得异常通情达理。

“我所关注的是你能从这次爆炸中学到了什么东西。你是否能够修改反应器的程序？”

年轻人没有想到查理·里德会问这些。

“你们是否应该继续进行这个项目？”查理·里德的表情和口吻充满理解，看不到一丝情绪化的东西或者愤怒。“好了，我们最好是现在就对这个问题有个彻底的了解，而不是等到以后，等我们进行大规模生产的时候。”查理·里德说道，“感谢上帝，没有任何人受伤。”

查理·里德的行为给这个年轻人留下了深刻的印象。



这个 28 岁的年轻人就是杰克·韦尔奇。

他在自己的自传中,当回忆起这段经历时,他说:

“当人们犯错误的时候,他们最不愿意看到的就是惩罚。这时最需要的是鼓励和信心的建立。首要的工作就是恢复自信心。”

事实上,在完成任务的过程中,由于种种意想不到的原因,任务完成得不好或出现失误。一个管理者如果对其下属一味地指责、埋怨、批评、训斥,不给丝毫的温暖和善意的帮助,就会冷了下属的心,甚至会激化演变为敌对情绪和叛逆心理,这是每一个管理者都不愿看到的。

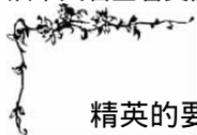
查理·里德知道,每个人都免不了会犯错误,当错误发生后,如何解决问题,防止错误的再度发生是最重要的。盲目的撤换负责人或当事人也是不恰当的,要知道,错误也是一种经验。用人不疑、疑人不用,杰克·韦尔奇最终的成功也验证了查理·里德的正确眼光。

在失败时给予“从头来过”的机会,是通用电气公司打造精英人才的一个重要法则。只要抓住机会,无论如何都可以振作精神,重新来过。

在通用电气的精英打造理念中,精英人才就应当勇于挑战艰巨的任务,同时能允许失败,接受失败,在失败后能迅速建立和恢复信心。

在通用电气公司,管理者关注的并非是一项工作中的错误或失败,而是观察员工在遇到挫折、失败,犯下错误的时候会怎样处理和面对。管理者都明白,所有的成功故事总伴随着一些失败的经历,成功固然是好事,但失败或犯错误同样十分平常,关键在于如何看待和处理。所以,在 GE,对于犯错或是失败,管理者通常采用较为理性和宽容的态度,为优秀员工重新振作和努力提供依托。

如果一个人害怕失败或是犯错误,谨小慎微、安于现状,极力回避未知的事物,宁愿稳妥也不去冒险,那就只能表明他并不具备 GE 对



精英的要求。这种做法会让自己的工作变得单调死板、缺乏生气，致使你的职业生涯沦于平庸，甚至有倒退的危险。

如果一个人在遭遇失败或是犯错误，就因此受到打击而一蹶不振，那就只能表明他并不具备 GE 对精英的要求，无法承受失败和错误，重新恢复信心。相反，如果一名员工在失败后能快速恢复信心，将目光从失败的阴影中转移到如何获得成功上来，这将更有助于他成为一名精英式人才。同时，对于企业来说，即使失败，也是企业成长中必须经历的，成功不是奇迹，要相信实验和学习，而实验会避免更大的失败。

世界知名企业思科集团的总裁钱伯斯也曾经有过多次的失败经验，甚至可以说，思科(Cisco)是他工作过的第一家成功的公司。

此前，钱伯斯曾经在 IBM 和王安公司任职，但都恰逢两家公司的衰败期。

70 年代末期和 80 年代初期，钱伯斯担任 IBM 的市场经理。他在 IBM 干了六年，同时也目睹了公司没有转向微机的失误。“从中我学习了很多，其中最忌讳的就是作为管理者离客户越来越远，而且对客户说他们比客户知道得更多。”

1982 年钱伯斯加入王安公司，当时公司在文字处理器市场上几乎处于垄断位置。但是他们对个人电脑的崛起置若罔闻。当时钱伯斯负责一大半海外业务，公司主席王安要他接管美国业务。钱伯斯以为王安是要他新年后再接管，但是王安说：“不！我是说明天就开始。”这时候钱伯斯就意识到公司已经面临困境。而他上任后的第一把火就是解雇 4 000 名员工。“我几乎被人们的谴责所杀死”。这个经历永生难忘。后来王安引退，公司管理更陷入混乱，钱伯斯在王安公司工作了 8 年，最后怀着厌恶的心情辞去了工作。这段悲惨遭遇更让他记忆犹新。



在经历这样两家企业之后，钱伯斯最终加入了思科公司。他从这两次失败的经验中学会了很多，他明白这种衰败都是由于对计算机产业陈旧而落后的思想造成的，因此他知道，如果自己也犯这种错误，思科照样会重蹈覆辙。他发誓永远不会下令大规模裁员。1995年思科面临挑战，不得不努力降低成本，但他也没有解雇一名员工。

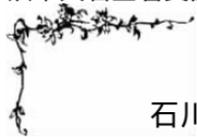
成功者与失败者的不同之处并非是谁更幸运，而是谁能从失败中获得经验教训，更好地为了成功而努力。如果我们害怕失败那么将一事无成。失败并不可怕，可怕的是找不到失败的原因。成功学家拿破仑·希尔曾经说：“一个成功的人，最擅长做的事情就是探讨失败。探讨失败的原因，就是找到成功的方法。”

钱伯斯目前的成功来源于他两次失败的经历，他从失败中受到启发，寻找失败的原因，避免重蹈覆辙，这样的失败未尝不是一件好事。

通用电气公司的领导者都明白：从失败中学习就能不断前进。所以他们正视失败、容忍失败。在他们眼中，一名精英人才并非能创造不败神话，而是必须能从失败中学习经验和教训，总结经验使自己更快获得成功，能接受失败但不能重复犯错误。

对于 GE 来说，在学习型的企业文化中，失败以及错误是可以接受的，关键在于不重复犯错误，要在失败的经验中吸取有益的教训，为下一次的 success 做准备。错误并不可怕，最可怕的是不能从错误中吸取教训，重新站起来。

成功的经验是一种财富，失败的教训同样是一种财富。作为领导者，应该给予员工重新来过的机会，对于已经造成的问题，如何充分地利用它来教育员工，把失误利用起来，也是一种学问。只有让员工们认识到错误并不可怕，可怕的是重复错误，而不吸取教训，这样才能充分地发挥员工的创造力和积极性。



石川泰彦曾在通用电气日本公司负责向日本市场推广 GE 生产的电冰箱。当时,通用电冰箱乃至通用电气这个品牌在日本几乎毫无知名度,尽管他费尽心机,试图将自己的产品推向日本消费者,但是效果并不理想。

但是这并不影响企业管理者对他的信任,他被任命为通用电气塑料太平洋公司汽车零部件市场经理。现在,石川泰彦回想起当时的情景时依然说:“接任这个与自己过去干的行业完全不同的工作是一个很大的挑战,但我依然不顾一切地去干了,并且干出了成绩。”

在向日本汽车“三强”推销通用电气产品过程,石川的才能获得了淋漓尽致的发挥。

1995 年,石川调回日本任通用电气塑料公司营业总监,1997 年起,他作为“六西格玛”活动的领头人活跃于公司上下。

对于许多企业来说,石川对于冰箱的营销失败可能会导致对其才能的全盘否定。但是在通用电气,企业对精英的标准更强调从失败中振作起来和吸取经验。

美国通用电气公司致力于培养未来的管理者在任何事业部门都能用得上的“具有普遍意义的精英本领”。因为 GE 设计了 11 个行业的各个事业部,如果仅仅局限在一个领域中,对于个人的发展和企业的调整都无益处。

在美国通用电气克劳顿维尔学院进修的企业人才往往来自世界各地和工作领域,在此期间,这些来自通用电气不同行业的学员会组成一个个小组,一起探讨各自在工作中遇到的难题及其解决方法。尽管这个小组的成员都来自通用电气,但是由于大家并不在同一事业部,所以其作用就相当于来自公司以外的专家顾问团。

在培训期间,学员们将不断地交流自己的心得和看法。在回到自



己的工作岗位后,也会在各自的工作领域开展全员的学习活动,不断交流看法。而在通用电气中,一旦某个事业部有了失败的经历或是好的经验方法,都会被其他事业部拿来讨论学习和参考。

这样的讨论既是一种沟通,也是一种学习。在 GE 的精英打造中,强调的是打破部门和功能之间的界限,多方面学习,并且将失败的经验教训融入到整个组织中去,使每个人都能从前车之鉴中获益。

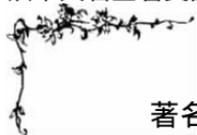
学习是多方面的,并非仅局限于自己的领域及经验。唯有从各种来源甚至他人的失败中汲取经验,才能将损失降到最低,避免同他人犯同样的错误。

通用电气的前 CEO 杰克·韦尔奇说,“我鼓励失败的方法,在人们失败的时候给他们鼓励,因为他们已经承担了失败。如果惩罚失败,其后果是没有人会勇于尝试。商业本来就是一系列的尝试和错误。”

而 IBM 公司董事长沃森曾对一位颇有前途却在一项风险投资中使公司损失 1 000 万美元的员工说,“小伙子,不必紧张,我们只不过是替你交了 1 000 万美元的学费而已。”

事实上,世界上国际知名企业都在不同程度上允许失败,认为“失败是正常现象”,愿意让员工在失败中学习,甚至认为应该奖励“合理错误”。

富士公司从 1988 年开始实施“关于事业风险投资与挑战者的纲领计划”。如果员工的新事业构思被公司采纳,则公司和提出人就共同出资创建新公司,并保证给予 3 年工资,假如失败了,仍可以回到公司工作。对于新创立的公司,富士公司不但给予资金支持,还给予经营与财务等必需的人才支持。



著名的 3M 公司努力创造轻松自由的研究开发环境,如果你的创造性构思失败了,那也没关系,你不会因此而遭到冷嘲热讽,照样可以从事原来的工作,公司依然会支持你的新构思的试验。还有一些优秀企业,有着“败者复活制”和“失败大奖”的表彰制度,旨在给予失败者挑战精神的激励和从失败中寻找成功的因素,把失败真正作为成功之母,从而最终获得成功。

在世界最著名的高科技园区——硅谷流行一句名言:“边干边学,边败边学。”以宽容的态度对待失败者,是硅谷成功的关键所在。

与此相比,我国的不少企业仍然陷入在害怕失败,不愿正视失败的误区之中。重视精英人才的能力,却缺乏对其能力的信任,发生一点失败或是错误就立即给予“打击”,这样并不利于精英人才的成长。

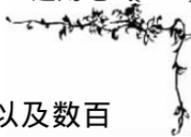
事实上,失败是一所最好的学校。许多时候,成功是依靠在失败的经验中摸索而来的。作为一名现代企业领导者,作为一家力图打造精英人才的企业,应当对失败具备一定的容忍能力。鼓励员工挑战艰巨任务,同时在员工失败时给予鼓励和指导,这才是企业真正应当做的。



变革带来生机

作为一家拥有近 130 年历史的著名企业,通用电气也有着一些自己的传统,习惯固守于一些传统领域而无视世界的发展,甚至在通用电气长期存在着一种“外来(NIH)综合征”,即一个观点如果不是在通用产生的,那它就没有价值。这种“外来(NIH)综合征”限制了通用电气向供应商、客户和其他跨国公司学习的主动性。

吉姆·博夫曼引述了一个界限如何损害通用的例子。某一时期,



通用向汽车行业销售了数十亿英镑的塑胶产品、数十亿的灯具以及数百万的电动机产品。但是每一种通用业务的销售部门都同汽车行业打交道，好像他们不是为同一公司工作。问题在于分权导致每一个独立核算收益和损失的单位太小，以至于削弱了竞争实力。分权也导致了太多层次的批准和其他职责界限。工程部门只负责设计，结果发现制造部门在生产时困难重重，销售部门不能为其找到销路。当产品被售出后，服务部门却发现很难维修。

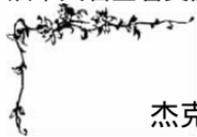
博夫曼说，“没有横向交流的等级界限降低了决策效率，浪费了太多的时间。我们的业务之间存在着界限——在我们本应列队进入市场时，我们却单枪匹马独自上阵。”

这样的境况给通用的长期稳定发展带来了隐患。在通用电气公司内造成了许多隔阂，包括管理层之间、工程人员和营销人员之间、通用正式工和钟点工之间、通用和整个外部社区之间，等等。

但是，通用电气是一家有着不断学习更新氛围的企业，尤其自“第一 CEO”杰克·韦尔奇上任之后，整个企业内更是充满了学习和变革的文化，大家都在努力紧跟甚至赶超市场的脚步。面临这样的局面，杰克·韦尔奇采取了一系列的变革手段，努力将通用电气打造成一家无界限的企业，表明通用是一个开放的、自由的、不拘泥于陈规的公司。在那里员工能够迅速地且容易地调换工作岗位，他们能够尽可能快地、有效率地与外部世界接触。这就是为什么在今天的通用，无界限毫无疑问地成为我们公司最为重要的理念。

事实上，企业中很多管理者都惧怕变革，甚至都相信以不变应万变是最好的经营策略——也许因为那是最安全的。但崇尚学习和变革的杰克·韦尔奇并不这么认为。他相信，惧怕变革将一事无成，一名能够驾驭明天的精英人才就应当热爱变革。

在当今通用电气公司的文化理念中，学习就在于不断的更新，就在于摒弃旧的不良的东西，创造新的更适应发展的东西。



杰克·韦尔奇在通用电气公司发动的第一次变革是革命性的。在1980年，韦尔奇接手通用的前一年，大多数人认为通用电气公司运营很正常。它有250亿美元的销售收入，利润达15亿美元，并且被作为一个典范案例收录于全美各大经济院校使用的许多畅销的管理学教材中。

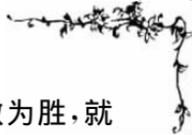
可是，杰克·韦尔奇面对这样的局面依然忧心忡忡。高科技产业和全球化竞争趋势迅猛发展，对通用的销售收入和市场份额构成了挑战，质量不断改善的高水平产品层出不穷。而且所有这些变化正在以越来越快的速度发生着。这种变化是不可逆转的，经营环境已日趋竞争激烈，如果不对公司的结构、产品、规模等方面进行一些较大的变革，这些变化会给通用招致大麻烦，通用会走向衰退。

韦尔奇认为，面对如此的变化应当以一贯的积极态度去接受它、利用它，通过自我调整以适应市场需要。但是他的任务并不简单。因为，正如他乐于指出的，变革是没有选民支持的，他将遭遇很难召集起大批员工来支持他的计划。几乎没有在岗人员认为变革是令人愉快的。变革像通用电气这样一家历史悠久的公司在许多人看来是荒唐的。

并且，杰克·韦尔奇通过进一步的研究后认为，通用需要的那种变革不是一种表面化的临时的修修补补。绝对不是。为了真正增强通用电气的竞争力，他必须进行更加激烈、触及到深层次的变革，这种变革是美国主要的大型企业所未尝尝试过的。没有别的什么人或事件胁迫他这样做——甚至也不是通用基层人员的呼声，这些人恰恰认为公司状况很好。

正是在这样的局面下，杰克·韦尔奇展开了他领导通用后的第一次变革。

韦尔奇新策略的基本内容是淘汰一些过时业务，只保留那些在市场上占据统治地位的业务。从现在开始，每个通用事业部都必须占领



市场第一或第二的地位，一旦公司不能使这些业务迅速转败为胜，就只能将其关闭或出售。

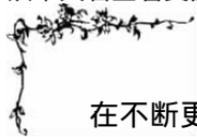
新政策使通用得以在整个 80 年代以及 90 年代初期持续不断地发展进步。还有许多其他的变革，他们标志着韦尔奇改善公司形象的措施开始实施。

收购策略是正确的。通用在传统上主张培育自己的业务分支而不愿从外部收购。而在 80 年代中期，韦尔奇迈出了引人注目的一步，破坏了这由来已久的传统。

1985 年 12 月 12 日，通用电气公司以 62.8 亿美元收购了通讯业巨人 RCA，包括 NBC 电视网。那时候通用电气公司是全美第 9 位大工业公司，而 RCA 在全国服务业公司中位居第二。强强联合，通用和 RCA 组成了一个销售额高达 400 亿美元的新的超级企业，列居《财富》500 强的第 7 位。

两年后的 1987 年，韦尔奇这个善于驾驭变革的人，采取了另一项反传统措施：放弃通用最珍爱的业务之一，同时收购了医用诊断领域的一家公司。一段时间以来，全美电视机和录像设备的最大制造商——通用的家用电器分部，一度陷入困境。韦尔奇明白，要想使这种当时列全球第 4 位的业务成为第一，那将是“完全不可能的”。通用不得不放弃家电制造，而将它的资源用于支持具备成为市场领导者潜力的事业。因此，1987 年 6 月，通用将该分部转让给最大的电器公司托玛斯公司(Thomson S. A.)。作为交换，通用获得了 Thomson — CGR 医用成像设备制造分部，这个分部每年在欧洲出售近 7.5 亿美元的 X 光设备以及其他医疗诊断机器。这给通用提供了进入欧洲医疗诊断市场的捷径。

从 20 世纪 80 年代早期韦尔奇发动的重组行动，到 20 世纪 90 年代中后期遍及整个公司的质量行动，韦尔奇马不停蹄地重新修订着通用的一个又一个发展计划。目标只有一个——发展，而手段和方法则



在不断更新。

变革是有效的——无论是要把通用塑造成为市场领导者，以便给通用家族增添高利润、高产量的新业务，还是意在开发利用员工们的智慧。韦尔奇知道那是有效的，因为通用的人员在增加。他知道变革奏效了，因为到 90 年代中期，通用已成为全国最强大的公司和按市场资本总额计算的全球最有价值的公司。即使这般成功也没能使韦尔奇停止继续变革的探索。

这是由于通用电气的管理者始终坚持学习与变革的理念，才使得 GE 始终能紧随市场的脚步，保持自己的领先地位。现在的通用电气，早已没有了过去的保守、排斥外来的传统观念，取而代之的是不断进取、更新自我的学习理念。

在通用电气公司的文化中，企业需要的精英就应当如同杰克·韦尔奇一般具有变革的勇气，具有敏锐的前瞻性眼光，洞察市场发展动态，不断更新自己，继而改变公司。这是时代对精英人才的要求，决不停止更新、变革的脚步。

W·詹姆斯·麦克纳尼是通用事业部的负责人之一。多年来，他一直注视着韦尔奇的行动。在 1995 到 1997 年间，麦克纳尼曾任通用照明事业部的董事长兼首席执行官，之后，被任命为通用飞机发动机事业部的负责人。

韦尔奇要求麦克纳尼以及通用的其他每一位事业部主管们都应时常重新审查自己的工作计划，正视每天早晨面临的新问题。那也许是一个关于竞争的问题，或者是一个关于市场的问题，每天早上情况都不一样，昨天重要的今天却可能已不再重要。“结果，你被迫去面对、去适应新的情况。”麦克纳尼说，“根据在过去 24 小时中外部环境所发生的变化，我们很可能对昨天刚刚达成协议的一笔交易，或者



刚刚开始执行的一个方案,做出完全不同的结论。像杰克这样的家伙的确很少见。在许多公司里,领导者们大都不愿意改变自己已经做出的决定,不愿意‘朝令夕改’。”

韦尔奇则不然。据麦克纳尼观察,韦尔奇视变革为动力,尽管那可能会使公司在一段时期内陷入某种程度的混乱。

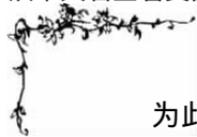
“杰克总能够敏锐地洞察到某个行动方案是否已不重要、已经过时或者效用在降低。”罗伯特·赖特——通用所辖的 NBC 电视网的董事长这样说,“他使一个公司永葆活力的能力简直是一流的。在某个策略被充分挖掘利用之后,他总是有能力立即提出另一套新的策略构想。”

事实上,变革从来都不是一件容易的事,在通用转型的过程中,变革也受到过抵制和挫折,甚至遭受到媒体、公司其他高层、员工等的抨击。但是杰克·韦尔奇始终力排众议,将变革进行下去。由于他丝毫不惧怕变革,所以在他的通用电气公司里,变革简直是家常便饭。那是一个日新月异的地方。

除了在企业的格局、发展领域进行变革之外,在最近的 30 年中,通用电气还对自己的组织架构体系进行了大刀阔斧的改革。所有权与经营权分离、削减决策层、减少直接精英单位的内部管理层次等等手段,铲除企业内部的官僚主义。

美国斯图·伦纳德奶制品商店的经理斯图·伦纳德培训教育中层干部,使他们成为零售业务和竞争分析方面的专家,成为主人翁,成为胜者的方法很独特,其做法就是访问竞争对手。

他经常挑选一个与自己商店的经营有相似之处的竞争对手作为访问对象。去访问时,不管是远是近,即使是几百公里以外的地方,他也会带上 15 个下属一同前往。



为此，他还专门设计了定员 15 人的面包车。当这些下属随着中层干部出发时，就意味着他们参加了一个“主意俱乐部”，将接受斯图·伦纳德对他们的挑战：谁能第一个从竞争对手的经营管理中受到启发，提出对本公司有用的新思想？能不能保证自己至少提出一条新思想？因为这是访问回去后必须立即付诸实现的，是访问的目的。

虽然斯图·伦纳德商店的经营不错，但在整个访问过程中坚决禁止任何人提及任何自己比被访问者干得更好之类的话题，为的是让每个访问者都能至少找到一处竞争者比斯图·伦纳德商店干得好的地方。

对于这种做法，他解释说：“给别人挑一点毛病是很容易的，例如发表这样的议论：‘这些家伙根本不知道该做这个或那个’，可这种做法对我们来说无异于陷阱，一不小心就会掉进去。因此，我们订了一条规矩，不允许说这种话，你应当尽量找出一件竞争对手比我们干得好的事，很可能那只是一些小事，但是只有这样你才能不断改进自己的工作。”

除了在内部开展学习与变革之外，通用电气也十分注重通过观察、学习竞争对手来提升自己。在通用电气看来，一名精英应致力于向竞争对手学习，在竞争对手的成功或失败中汲取经验，分析竞争对手的可借鉴之处，避免重犯他们的错误。

在通用电气的成功中，就离不开对竞争对手的分析和学习。杰克·韦尔奇最初下定决心在 GE 进行变革，正是因为他看到了日本同类企业对于市场的冲击。美国老牌企业故步自封，而日本的一些同行业公司却能以更低廉优质的产品赢得市场，在这样的情况下，向这类企业学习，提升自己的优势是必须的。

并且，在倡导学习的通用电气公司里，还十分提倡借鉴其他公司的经验。韦尔奇在 1993 年给股东的信中坦率地承认，通用大量借鉴



并得益于其他公司的好主意。通用采纳了克莱斯勒(Chrysler)和佳能(Canon)公司的新产品介绍技术,采用了通用汽车公司(GM)和丰田汽车公司(Toyota)的高效原料供应技术,从摩托罗拉(Motorola)和福特公司(Ford)学习质量行动。谈到质量计划,韦尔奇得意地说:“令我自豪的是这计划不是我们发明的,是摩托罗拉公司首先发明了它。Allied 紧跟其后,我们也采纳了它。这是荣誉的象征,没什么不光彩的,这是我们做的一件大事。”通过采纳 IBM 、强生(Johnson & Johnson)、施乐(Xerox)等公司的建议和最佳方案,通用迅速打入了中国市场。

事实上,当竞争对手或其他企业在产品的品牌、质量、营销、公关、企业文化等方面优于本企业的时候,一个企业精英人才就应当研究对方,学习对方,以此来带动本企业的发展。有了学习,才可能超越。



我在福特汽车公司所获得的宝贵经验之一就是：
我深信，团队合作能使美国所有公司和组织的业绩表现
大大改善。

——福特汽车公司前总裁 唐纳德·彼得森

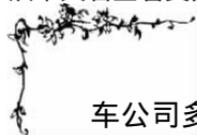


福特汽车公司是世界最大的汽车企业之一。由亨利·福特先生1903年创立于美国的底特律,公司名称取自创始人亨利·福特的姓氏。它是一个以生产汽车为主,业务范围涉及电子、航空、钢铁和军工等领域的综合性跨国垄断工业集团。目前公司总部设在美国密执安州的迪尔伯恩市,拥有职工近40万人。在30多个国家中的福特汽车制造装配企业,在2006年创造了高达1772亿美元的营业总收入,所生产的轿车、卡车和商用车远销世界6大洲,200多个国家。

1908年,福特汽车公司生产出世界上第一辆属于普通百姓的汽车——T型车,世界汽车工业革命就此开始,为“装在汽车轮上的美国”立下了不朽功勋。因此,福特汽车公司名扬天下,福特本人也成为世纪名人。

1913年,福特汽车公司又开发出了世界上第一条流水线,这一创举使T型车一共达到了1500万辆,缔造了一个至今仍未被打破的世界纪录。福特先生为此被尊为“把世界装上轮子”的人。在1999年,《财富》杂志将他评为“21世纪商业巨人”以表彰他和福特汽车公司对人类工业发展所做出的杰出贡献。

福特汽车公司旗下拥有的汽车品牌有福特(Ford)、林肯(Lincoln)、水星(Mercury)、阿斯顿·马丁(Aston Martin)、美洲豹(Jaguar)、马自达(Mazda)、沃尔沃(Volvo)和陆虎(Land Rover)等。此外,还拥有世界最大的汽车信贷企业——福特信贷(Ford Financial)、全球最大的汽车租赁公司——赫兹(Hertz)及汽车维修公司——Kwik-Fit。这些都是人们耳熟能详的品牌,同时,由于福特汽



车公司多年的苦心经营,这些品牌本身都拥有着巨大的价值。以“福特”品牌为例,根据国际著名品牌咨询公司 Interbrand 的调查,品牌价值为 364 亿美元,位居汽车品牌价值榜首,名列全球所有品牌第 7 位。

福特汽车公司的商标是蓝底白字的英文“Ford”字样,被艺术化了的“Ford”形似活泼可爱、充满活力、美观大方的小白兔。“Ford”犹如在温馨的大自然中,有一只可爱、温顺的小白兔正在向前飞奔,象征福特汽车奔驰在世界各地,令人爱不释手。

在 2006 年的《财富》500 强公司排行榜上,福特汽车位列第 9 位,当年总营业收入达到 1 772 亿美元。

在美国独立 200 周年期间,为了配合这个有纪念意义的节日,美国最大的通讯社——美联社,在对这 200 年中的 20 件大事进行的全美民意测验中,福特汽车公司名列第 10 位,可与后来的“阿波罗”飞船登月、原子弹爆炸媲美。



全员参与管理

2003年,福特汽车公司迎来其百年华诞,从诞生至今,福特汽车公司已经成为世界最大的汽车企业之一,在全世界爱车人的心中有着不可动摇的地位。但是,这家百年老企业一路走来也并非一帆风顺。

20世纪70到90年代,日本汽车大举打入美国市场,势如破竹。1978至1982年,福特汽车销量每年下降47%。1980年出现了34年来第一次亏损,这也是当年美国企业史上最大的亏损。

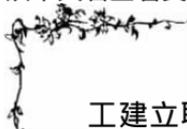
1980至1982年,福特汽车公司三年亏损总额达33亿美元。与此同时工会也是福特公司面临的一大难题,十多年前,工会工人举行了一次罢工,使当时的生产完全陷入瘫痪状态。

面对这两大压力,福特公司却在5年内扭转了局势。原因是从1982年开始,福特公司在管理层大量裁员,并且在生产、工程、设备及产品设计等几个方面都作了突破性改革,即加强内部的合作性和投入感。

鉴于福特员工一向与管理层处于对立状态,对管理层极为不信任,因而公司管理层把努力团结工会作为主要目标,经过数年努力,将工会由对立面转为联手人,化敌为友,终于使福特有了大转机。

亨利·福特二世对于职工问题十分重视。他曾经在大会上发表了有关此项内容的讲演:“我们应该像过去重视机械要素取得成功那样,重视人性要素,这样才能解决战后的工业问题。而且,劳工契约要像两家公司签订商业合同那样,进行有效率、有良好作风的协商。”

亨利二世说到做到,他启用贝克当总经理,来改变他在接替老亨利时,公司职员消极怠工的局面。首先贝克以友好的态度来与职



工建立联系,使他们消除了怕被解雇的顾虑,也善意批评他们不应该消极怠工,互相扯皮。为了共同的利益,劳资双方应当同舟共济。他同时也虚心听取工人们的意见,并积极耐心地着手解决一个个存在的问题,还和工会主席一道制定了一项《雇员参与计划》,在各车间成立由工人组成的“解决问题小组”。这充分体现了员工参与决策的重要性。

福特公司内部形成了一个“员工参与计划”之后,员工投入感、合作性不断提高,福特公司一辆车的生产成本减少了 195 美元,大大缩短了与日本的差距,而这一切的改变就在于公司上下能够相互沟通;内部管理层、工人和职员改变了过去相互敌对的态度。领导者关心职工,也因此引发了职工对企业的自豪感和信任感,从而努力工作促进企业发展。

从实践中,福特汽车的管理者明白,适合自己企业的精英人才必定是懂得倡导全员参与管理,激励下属畅所欲言的管理者。

“全员参与管理”是福特公司在员工管理和人才培养中最突出的一点。公司赋予职工参与决策的权力,缩小了职工与管理者的距离,职工的独立性和自主性得到了尊重和发挥,积极性也随之高涨。“全员参与制度”的实施激发了职工潜力,为企业带来巨大效益。参与制不仅在福特公司,而且在美国许多企业,以至世界各地使用和发展着,实践证明:一旦劳动力参与管理,生产效率将成倍提高,企业的发展将会获得强大的原动力。

参与制的最主要特征是将所有能够下放到基层的管理权限全部下放。对职工报以信任的态度并不断征求他们的意见。这使管理者无论遇到什么困难,都可以得到职工的广泛支持。那种命令式的家长作风被完全排除。

麦克格雷戈在《企业中人的因素》一书中指出,人群中普遍存在着解决组织问题方面的想象力、才智和创造力,如果条件恰当,人不但



不会逃避责任,还会主动承担责任。当企业为人群提供和创造了优秀的制度环境时,人便会产生由衷的归属感和参与意识,从而使个人价值得到充分的展现。人的自我实现——从行为科学的角度看,最高的目标莫过于自由发挥自身的才智和力量。好的组织应提供给人这种机会,人也甘愿为这种组织尽心竭力,这种思想是与新教倡行的个人意志不谋而合的。

与传统的集权式的家长作风比,参与制使员工产生了自觉地认同意识,使企业从激烈的劳资纠纷中摆脱出来,形成一种合作的、健康的、和谐的工作秩序和人文关系。同时,这种职工参与管理制度,在某种程度上缓和了劳资间势不两立的矛盾冲突,改变了管理阶层与工人阶级泾渭分明的局面,大大减轻了企业的内耗,可以说,参与制是美国团队合作文化的一个重要组成部分。

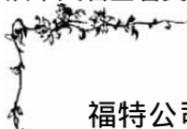
在福特公司管理者的眼中,“全员参与管理”的魅力还在于能促进员工参与管理决策的热情,充分发挥自身的潜能。这对于企业选拔和培养精英人才也是十分重要的。

时至今日,“参与制”不仅在福特公司,更在美国乃至世界许多公司使用和发展着。在中国的企业中,也越来越重视由员工参与到企业的管理决策中来。

1923年,美国的福特公司有一台马达坏了,公司所有的工程技术人员都未能修好。只好请来一个人,这个人叫思坦因曼思,原是德国的工程技术人员,流落到美国后,一家小工厂的老板看中他的才能雇用了他。

福特公司把他请来,他在电机旁躺了三天,听了三天。之后,他要了一架梯子,一会爬上去,一会爬下来,最后在马达的一个部位用粉笔画了一道线,写了几个字“这儿的线圈多了十六圈”。

果然,按照他的方法把这十六圈线圈一拿,电机马上运转正常。



福特公司为此给了他一万美元的报酬。

亨利·福特对这个人非常欣赏，一定要他到福特公司来工作。这个德国人却说：“原来的公司对我很好，我不能见利忘义。”福特说：“我把你所在的整个公司都买过来就是了。”于是，亨利·福特为了这一个人把整个公司都买过来了，并对原来的老板十分礼遇。思坦因曼思为此十分感动，之后为福特公司的汽车发动机发展解决了不少难题。

福特公司就是如此重视人才，尊重人才。

亨利·福特从他的工作实践中体味到，现代企业的竞争，实际上是人才的竞争。因此，人才的争夺，是企业家决策中的关键，要在竞争中赢得胜利，必须拥有企业所需要的各种人才。设备需要人去操作，产品需要人去研发，有了人才才能有高效率和高效益，才能为企业赢得长久的发展。

而相比于此，我们的一些企业，往往会忽视人才的重要性。虽然嘴里叫着：尊重人才、重视人才，但是却没有实际行动。在企业管理制度中缺乏对人才的保护和培养，也不为其创造各种有利于发展的环境和条件，在这样的环境下，人才的流失是必然的。

在福特公司，为了获得人才，可以为他买下一家公司；要留住人才，更要为其提供各项待遇和必要的尊重。

尊重每一位职工——这个宗旨就像一条看不见的线，贯穿于福特公司管理企业的活动，同时也贯穿于企业领导的思想，这个基本信念对于其他任何企业领导来说都是不能忘记的，不但不能忘记，而且还应该扎扎实实地将它付诸实施。如果口是心非，受到惩罚的不是别人，只能是企业本身。

“生产率的提高，不在于什么奥秘，而纯粹在于人们的忠诚，是他们经过成效卓著的训练而产生的献身精神，是他们个人对公司成就的认同感，用最简单的话说，就在于职工及其领导人之间的那种充满人



情味的关系。”

这段话揭示了这样一点：“人是最宝贵的资源，对人尊重使工作成为一种新型的具有人性味的活动——爱你的职工，他会加倍地爱你的企业。”

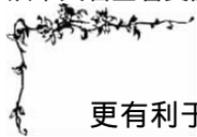
所以，对于福特汽车公司来说，它的企业精英必须是能够爱自己的下属，尊重每一位同事，能通过自身的行动赢得他人对企业忠诚的人才。

人都能感受到外界传递的信息，一个感到别人对自己友好并尊重自己的人，往往会愿意为企业奉献自己所有的力量。这样一来，企业就会招揽更多的人才。一个会揽才的企业，总会比只知对财、物斤斤计较的企业兴旺发达。

在福特公司，企业的精英人才必须使下属职工真正地感到自己是重要的。在人类社会中，每一个人都是重要的，在企业中也并不例外。因此，企业管理者不论是在制定计划还是在日常的交往中，都必须发自内心地记住这一定义。并且要把这一定义处处体现在自己的行动上。

福特公司的贝克经理在谈到自己对于职工的态度时说：“当我每次看到某个人的时候，我都要一丝不苟地对待他们，使他们认识到自己的重要性。心不在焉只会给他们带来伤害。”

此外，福特公司的精英人才还必须对每一位职工都要真诚相待，信而不疑。这是管理者授权的基础，也是尊重、激励下属的基础。人与人之间最宝贵的是真诚。只有建立在彼此推心置腹、真诚相待、信而不疑基础上的友谊，才能经得起考验。精英人才关系到企业的命运，是企业未来的领导者，必须懂得真正尊重职工，必须和职工建立起这种经得起考验的友谊。但要想到这一点，并不是一件很容易的事，这要求管理者无论身居何职都要坚持不耻下问，与部属间兄弟般相处。同时员工对企业产生一种亲密感，与团队产生共命运的感觉，这



更有利于员工才能的发挥。

有一个装扮像魔术师的人来到一个村庄，他向迎面而来的妇人说：“我有一颗汤石，如果将它放入烧开的水中，会立刻变出美味的汤来，我现在就煮给大家喝。”

这时，有人就找了一个大锅子，也有人提了一桶水，并且架上炉子，就在广场煮了起来。这个陌生人很小心地把汤石放入滚烫的锅中，然后用汤匙尝了一口，很兴奋地说：“太美味了，如果再加入一点洋葱就更好了。”立刻有人回家拿了一堆洋葱。陌生人又尝了一口：“太棒了，如果再放些肉片就更香了。”又一个妇人快速回家端了一盘肉来。“再有一些蔬菜就完美无缺了。”陌生人又建议道。在陌生人的指挥下，有人拿了盐，有人拿了酱油，也有人捧了其他材料，当大家一人一碗蹲在那里享用时，他们发现这真是天底下最美味好喝的汤。

亲密是介于组织、主管和员工之间的一条看不见的线。有了亲密感，员工才会有信任、牺牲和忠贞。故事中，当每个人贡献自己的一分力量时，众志成城，就可以煮出一锅如此美味的汤。

福特公司曾经向职工公开账目，这一做法使职工大为感动。实际上这种做法对职工来说无疑产生了一种强大的凝聚力，它使职工从内心感到公司的盈亏与自身利益息息相关，公司繁荣昌盛就是自己的荣誉，分享成功使他们士气更旺盛，而且也会激起他们奋起直追的感情。这就是坦诚关系的妙用。

获得人才，留住人才，企业还需要培养自己的人才，为人才提供适应其发展的各种环境和条件。在福特公司，不仅仅培养企业的管理者，公司更注重培养受过高等教育的技术人才。

由于福特公司注意网罗受到过高等教育的人员，因此其新工人的整体情况呈现受过高等教育的人的比例上升的趋势。上过大学的约



占1/3,有4年本科学位的约占4%,持中学毕业证书的人约占97%。都高出原有工人的比例。

制造业现在也不像过去那样被人瞧不起,不少受过高等教育的人也乐意在组装线上拧螺丝。例如,威廉·沃德是一个获得历史学位的大学毕业生,却进入了福特公司的一个装配厂,虽然现在福特公司不指望雇用的新工人都是大学毕业生,但他们在工厂不断发展之际无疑想招聘到一些可以节省培训和再培训费用的工人。

同时福特公司正大幅度裁减管理人员,让工人自己负起某种责任,好保证质量,重新改进生产程序和改进产品。无疑,在此方面,受教育程度高的人具有一定优势。

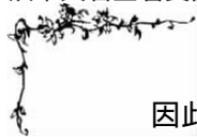
受过更高教育的人进入福特公司显示着新一代美国汽车制造工人正在出现。造就新一代工人队伍,公开招聘、严格筛选是应该令我们注意的。公开招聘制度是对人事管理上的权力主义、官僚主义的一种冲击和抑制,也是对个人主动精神的激励。



倾听员工的声音

汽车大王亨利·福特在自传里这样感慨地说道:“我们非常重视员工的意见和建议。工厂里不论是拥有职位的人,还是没有职位的人,对于每项工作该怎么做,都有着开放的头脑,如果说有什么固定的理论和固定的规定,那就是没有任何事情已经做得尽善尽美。整个工厂的管理总是向各种建议开放着。我们有一个非正式的建议征集系统,任何工人都可以通过它,把他所想到的任何主意和别人交流,并为此采取行动。由此我们获得了巨大的收益。”

在福特看来,好的建议来自于企业内部,并要有一种意识,即公司要为员工创造一种良好的工作环境和氛围,而这能在很大程度上推动着公司的发展。



因此,福特公司十分重视员工的意见和建议,同时也鼓励员工能畅所欲言,要求管理者通过各种途径倾听员工的声音。

兰吉尔载重汽车和布朗Ⅱ型轿车在福特汽车公司的历史上曾获得了空前成功。而其成功,恰恰离不开员工的建议。

投产前,公司大胆打破了那种“工人只能按图施工”的常规,而是把设计方案摆出来,请工人们“评头论足”,提出意见。期间,工人们提出的各种合理化建议共达 749 次,经研究,采纳了其中 542 项,其中有两项意见的效果非常显著。在以前装配车架和车身时,工人得站在一个槽沟里,手拿沉重的扳手,低着头把螺栓拧上螺母。由于工作十分吃力,因而往往干得马马虎虎,影响了汽车质量,工人格莱姆说:“为什么不能把螺母先装在车架上,让工人站在地上就能拧螺母呢?”这个建议被采纳,既减轻了劳动强度,又使质量和效率大为提高。

另一位工人建议,在把车身放到底盘上去时,可使装配线先暂停片刻,这样既可以使车身和底盘两部分的工作容易做好,又能避免发生意外伤害。此建议被采纳后果然达到了预期效果。正因为如此,他们自豪地说:“我们的兰吉尔载重汽车和布朗Ⅱ型轿车的质量可以和日本任何一种汽车一比高低了!”

在福特公司,倾听员工的建议和意见是一项传统,也是一项重要的工作。对于福特汽车公司的精英来说,在团队中懂得让员工“为所欲为”,提倡一种敢想敢做的精神和气氛,能够充分调动和发挥员工的整体创造性和能动性,是一项必要的能力。

在福特汽车公司的企业文化中,提倡为员工创造一个良好的环境,让员工能够各抒己见。有效的建议常常来源于员工中,作为一名精英式人才,就需要学会倾听,并鼓励员工畅所欲言。即使是一些暂时行不通的建议,也应当鼓励员工再回家想想,努力让想法变得可行。



福特公司的一位经理曾经形象地比喻过自己倾听员工意见的过程：

当员工提出一种新想法时，经理会戴上一顶热情的帽子，认真倾听并不时表现出惊讶或赞赏，同时提出一些温和的问题；过几天，经理会戴上一顶询问的帽子，请员工来，并提出一些尖锐的问题，对员工提出意见的思路进行探索；又过一段时间，经理会戴上一顶决定的帽子，对员工的意见和建议进行最后的决定。

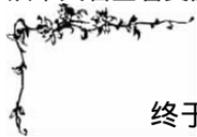
在一个团队中，沟通是合作的基础，如果有人固执己见，往往团队的目标就无法实现，合作也会变得低效。相反，如果一名管理者能在团队中倡导各抒己见的氛围，大家交流想法和心得，同时领导者能采纳员工的意见，合作往往会获得很好的结果。

作为一位管理者来说，在与工人相处时，都以友好、平等的态度来倾听他们的谈话，帮助他们解决各种困难。这样，员工会以更加高昂的士气去进行工作，也会提出更多改进工作的方法，为企业的高效生产做出更多的贡献。工人们有了发言权，不但解决了他们生活方面的问题，更重要的是对工厂的整个生产工作起到了积极的推动作用。

花 56 美元买一辆 56 型福特，你动心吗？

这是一个打动了不少美国人的广告词。与它相关联的，是一个因为定位好而创造畅销奇迹的故事。

1956 年，福特公司推出一款新车。这款汽车样式和性能都很好，价钱也不贵，但是很奇怪，销路平平，和当初的预计完全相反。公司的经理们都急得像热锅里的蚂蚁，但是绞尽脑汁也找不到让产品畅销的方法。这时，费城地区分公司新来的一个大学生，对这款汽车发生了浓厚的兴趣！



终于有一天，他灵机一动，有办法了，他径直去了总经理的办公室，向经理提出一个创意，在报纸上大规模打广告：“花 56 元买一辆 56 型福特。”这个创意的具体做法就是：谁想买一辆 1956 年生产的福特汽车，只需要先付 20% 的货款，余下部分可按每月付 56 美元的办法分期付清！广告一出，十分灵验，这句广告词，简直是尽人皆知，该款汽车被疯狂抢购，短短的 3 个月，该款汽车在费城地区的销量，竟然从原来的倒数第 1 位变成了第 1 位！

这位年轻人很快受到赏识，被调往华盛顿总部，委以重任，后来他成了福特的总裁，他就是艾柯卡！

这是艾柯卡为福特公司创造的奇迹，而这个奇迹也正是建立在管理者倾听员工的建议的基础之上的。一个人的能力往往有限，但是大家的创意和能力往往是无限的。一旦能激发员工的积极性，所获得的回报往往是巨大的。

福特公司要求管理者，认真倾听职工意见。工作在装配线上的工人们由于整天与生产线接触，因而，往往比领导更熟悉生产情况，他们完全可能想到经理们所想不到的意见来提高劳动生产率。此时，领导是否能够倾听工人意见便至关重要。

如果当职工找你来谈关于公司生产经营等方面的建议，或其他有关企业事宜，而被你拒绝的话，则会使他（她）的自尊心受到伤害，而对工作感到心灰意冷，最终影响企业劳动生产率。特别是青年人，往往会因为受到上级的责难怀恨在心而怠工，生产次品来进行报复。

所以作为一个企业领导，即使不从人情的角度来考虑，也应当从企业经济效益得失的角度考虑，认真倾听职工的意见。“士为知己者用”，如果连坐下来听听对方的谈话都做不到，那就更说不上使人才为你所用了。



《圣经·旧约》上说,人类的祖先最初讲的是同一种语言。他们在底格里斯河和幼发拉底河之间,发现了一块异常肥沃的土地,于是就在那里定居下来,修起城池,建造起了繁华的巴比伦城。

后来,他们的日子越过越好,人们为自己的业绩感到骄傲,他们决定在巴比伦修一座通天的高塔,来传颂自己的赫赫威名,并作为集全天下弟兄的标记,以免分散。因为大家语言相通,同心协力,阶梯式的通天塔修建得非常顺利,很快就高耸入云。

上帝耶和華得知此事,立即从天国下凡视察。上帝一看,又惊又怒,因为上帝是不允许凡人达到自己的高度的。他看到人们这样统一强大,心想,人们讲同样的语言,就能建起这样的巨塔,日后还有什么办不成的事情呢?于是,上帝决定让人世间的语言发生混乱,使人们互相言语不通。

人们各自操起不同的语言,感情无法交流,思想很难统一,就难免出现互相猜疑,各执己见,争吵斗殴。这就是人类之间误解的开始。

修造工程因语言纷争而停止,人类的力量消失了,通天塔终于半途而废。

团队没有默契,不能发挥团队绩效,而团队没有交流沟通,也不可能达成共识。作为一名名企精英,要能善用任何沟通的机会,甚至创造出更多的沟通途径,与成员充分交流。

唯有团队领导者从自身做起,秉持畅通交流的精神,有方法、有层次地激发员工发表意见与讨论,汇集经验与知识,才能凝聚团队共识。团队有共识,才能激发成员的力量,让成员心甘情愿地倾力打造企业的通天塔。



我们需要的人才 ,无论是男性或女性 ,都必须是聪明而乐于奉献的 ,自信而又积极主动 ,勤奋而又愿意不断接受挑战的人。

——宝洁公司大中国区前任总裁潘纳友



名企简介

美国宝洁公司(Procter & Gamble, P&G)由威廉·波克特(William Procter)和詹姆斯·甘保(James Gamble)两人于1937年在美国俄亥俄州辛辛那提市(Cincinnati)共同创立,并以两人的姓氏进行组合,命名了这个公司。

“星月争辉”标志在20世纪50年代成为公司非正式的商标。到了60年代,星月标志出现在所有公司产品以及来往文件上。

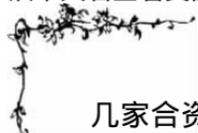
宝洁公司现在的董事长兼首席执行官是雷富礼(A. G. Lafley),公司总部所在地美国俄亥俄州辛辛那提市。目前,宝洁公司有13个品牌年销售超过10亿美元。

2006年,宝洁公司全年总营收达到567.41亿美元,在2006年度《财富》500强中,排名第81位。

宝洁公司最初仅生产、销售肥皂和蜡烛,经过近一个半世纪的发展,1980年,宝洁已发展成为全美最大的跨国公司之一。目前,宝洁公司已经发展成为世界最大的日用消费品制造商和经销商之一,经营300多个品牌的产品,畅销160多个国家和地区,其中包括洗发、护发、护肤用品、化妆品、婴儿护理产品、妇女卫生用品、医药、食品、饮料、织物、家居护理及个人清洁用品。宝洁的帮宝适、护舒宝、潘婷、汰渍、碧浪、佳洁士和玉兰油等皆为全球知名的品牌。

宝洁公司在全球80多个国家设有工厂及分公司,全球雇员近10万。1988年,宝洁公司在广州成立了在中国的第一家合资企业——广州宝洁有限公司,正式进驻中国市场。

目前,宝洁公司已陆续在广州、北京、上海、成都、天津等地设有十



几家合资、独资企业。宝洁在华投资总额已逾 10 亿美元，拥有约 4 000 名员工。

宝洁公司目前在中国销售的产品有：飘柔、潘婷、海飞丝、沙宣洗发护发系列，舒肤佳香皂、玉兰油香皂、舒肤佳沐浴露、玉兰油沐浴乳、激爽香皂、激爽沐浴露，玉兰油护肤系列、SK-Ⅱ，护舒宝卫生巾，佳洁士牙膏、佳洁士牙刷，碧浪、汰渍洗衣粉，帮宝适纸尿裤，品客薯片，得宝纸巾等，其中飘柔、海飞丝、潘婷、伊卡露、舒肤佳、玉兰油、护舒宝、碧浪、汰渍和佳洁士等已经成为家喻户晓的品牌。



强烈的主动工作意愿

宝洁公司具有人员精简、结构简单的特点。对于宝洁公司来说，需要的是符合其企业文化的员工，员工数量不在多，而在于每位员工都是宝洁需要的精英人才。

对于宝洁来说，所有员工永远是他们最为宝贵的财富，企业吸引并招募的是世界最优秀的人才，并将其打造成完完全全的宝洁人。

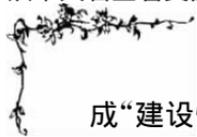
众所周知，宝洁招聘有个著名的特点——青睐应届毕业生，除少数情况，一些对工作经验和社​​会关系没有特定要求的职位以外，宝洁都直接从重点大学选拔优秀应届毕业生。依照他们的说法，“应届毕业生像一张洁白的纸，更容易涂上美丽的色彩。”这“美丽的色彩”很大程度上就是宝洁的企业文化。

在招聘的过程中，宝洁公司通过一道类似“你成长中对你影响最大的因素是什么”的模糊问题，大致了解求职者的背景、学识以及其性格、潜质，并通过这些来判断他是否崇尚宝洁的企业文化，能否融入宝洁的团队中去。

仅从招聘这部分来看，不难发现宝洁公司十分看重员工对于企业的认同和适应度，它所需要的是关注个人，同时也关注企业，对工作极具热情的精英。

联合保险公司有一个业务员名亚尔·艾伦。亚尔一心想要成为顶尖的业务员，他时常阅读励志的书籍与报章杂志，并试着加以运用。他在《无限的成功》杂志上面，看到一篇文章，名为“培养建设性的不满”。

一个寒冷的冬日，亚尔跑遍威斯康星一条街道上的每一家商店，却毫无所获。当然，他非常失望，但是，他决定用积极的心，把失望变



成“建设性的不满”。

第二天，他告诉同事昨天失败的情形，并且说：“等着瞧！今天我要回去找那些人，我的业绩一定会比你们所有的人加起来更好！”

亚尔做到了。他再度拜访同一条街道的每一家商店，当天就签下 66 份新的意外险保单。

亚尔在风雪中举步维艰 8 个小时，连一份保单也签不成。他重新调整自己的态度，在同样的条件下，把失望转变成积极的力量，赢得第二天的成功。亚尔的业绩顶尖，很快就升为业务经理。

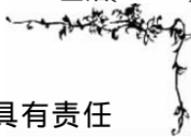
当亚尔在寒冷的冬日跑遍一条街道上所有的商店却毫无所获时，他是失望的。但他愿意把失望转化成“建设性的不满”，撇开失望和不满的情绪，用积极的心态再次面对挑战，再度拜访了同一条街道的每一家商店，当天就签下 66 份新的意外险保单。这是他积极投身于工作的结果。

对于宝洁公司来说，企业需要的也正是像亚尔这样的精英人才。由于宝洁的人员精简，所以对于每一位员工的要求都很高，自己分内的工作必须积极、独立完成。在宝洁公司管理者的眼中，一名精英就必须具有极强的主动性和工作意愿，坚忍不拔，能够独立自主地以极大的热情做好自己的工作。

在宝洁公司的文化中，一名合格的职业人士首先必须能认真对待自己的工作，能胜任自己的工作。有了这一前提，才能谈个人发展和提升。因此，宝洁公司十分看中员工的在职培训。

尽管每一位宝洁的新进员工都会在宝洁学院接受入职等内容的培训，但是最重要的依然是员工的在职培训。在宝洁，有一句真理：“在职训练是最好的训练。”宝洁将每日的工作视为学习和教育的源泉，员工首先学习如何胜任自己的本职工作，更好地为企业服务。

我有几位朋友都在宝洁公司任职，虽然分属不同的分公司，但是



他们都认为,在宝洁工作,重要的一点就是要对自己的工作具有责任心和积极性。其中一位曾经这样对我说:

在宝洁工作,你必须始终处于一种十分快速、高效的工作状态中。你的上司希望看见的是你全身心地投入到自己的工作中去,并且能积极、独立地完成。

在工作中,宝洁允许犯错误,但是员工必须为自己的工作承担相应的责任。在公司的文化中,责任感是诚信和主人翁精神的一种体现,是上司和客户信任的来源。就如同宝洁的核心价值中所提倡的,每位员工都应当具备一种责任心和使命感。

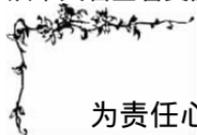
所以,作为一名宝洁人,我们都始终十分看重自己的责任,在工作中丝毫不敢马虎。

在宝洁公司的核心价值中这样写着:

主人翁精神——我们相信个人的责任心与使命感,能够满足公司业务的需要,改善我们的体制,以及帮助他人提高工作效率。我们秉持着公司所有人的精神来对待公司的资产,一切行动皆以公司的长远成功为依归。

从这一核心价值的描述以及宝洁员工的自述,我们不难发现,作为一名宝洁的精英人才,必须将公司视为自己全身心的投入的对象,为自己的工作承担责任,带有责任心地对待每一项工作。宝洁公司要的人一定要懂得如何聪明地工作,更要能抗压。每个人必须把自己所负责的事情在期限内完成,并要努力做到最好。

企业不需要缺乏责任感的员工。他人的信任来源于个人的责任心。对于任何一名职场人士来说,都会因尽责而受到尊敬和赏识,因



为责任心而获得信任。而一旦一个人总是推卸自己的责任,也就意味着失去他人的信任,失去发展的机会。

任何人的成功都离不开责任感,精英人才的成长、成功尤其如此。如同美国总统林肯所说:“每一个人都应该有这样的信心:人所能负的责任,我必能负;人所不能负的责任,我亦能负。如此,你才能磨炼自己,求得更高的知识而进入更高的境界。”也唯有如此,才能成为职场中的强者,成为精英式人才。

爱若和布若都受雇于一家超级市场,开始时大家一样,从最底层做起。但不久爱若受到总经理青睐一再被提升,从领班直到部门经理。布若却像被人遗忘了一般还在最底层混。终于有一天布若忍无可忍,他认为自己的能力不比爱若差,理应也能获得晋升,但事实上却总是得不到上司的赏识。他向总经理提出辞呈,并痛斥总经理狗眼看人低,辛勤工作的人得不到提拔,相反提升那些溜须拍马的人。

总经理耐心地听着,他了解这个小伙子。工作肯吃苦,但似乎缺少了点什么,缺什么呢?三言两语说不清楚,说清楚了他也不服,看来必须得想个办法,忽然他有了个主意。

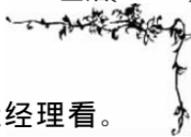
“布若先生,”总经理说:“您马上到集市上去,看看今天有什么卖的。”

布若很快从集市回来说,刚才集市上只有一个农民拉了车土豆卖。

“一车大约有多少袋?多少斤?”总经理问,布若又跑去回来说有10袋。

“每袋价格多少?”布若再次跑到集上。

总经理望着跑得气喘吁吁的他说:“请休息一会吧,看爱若是怎么做的。”说完叫来爱若对他说:“爱若先生,你马上到集市上去,看看今天有什么卖的。”爱若很快从集市回来了,汇报说到现在为止只有一个



农民在卖土豆,有10袋,价格适中,质量很好,他带回几个让经理看。这个农民过一会还将弄几筐西红柿上市,据他看价格还公道,可以进一些货。这种价格的西红柿总经理可能会要,所以他不仅带回了几个西红柿作样品,而且把那个农民也带来了,他现在正在外面等回话呢。

总经理看了一眼脸红的布若,说:“请他进来。”

或许许多人都看到过类似的故事,而这也是宝洁在员工培训时多次提到的一点。在宝洁公司的文化中,提倡的是一种自动自发的工作态度,一名精英人才应当主动寻找工作,而不是等待上司安排,应当自动自发地将工作完成得更完美。

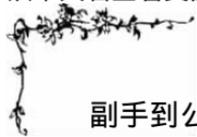
在宝洁公司根据其宗旨和核心价值做出的原则和行为规定中,有一条就是:力求做到最好。

- ✓ 我们力求在公司所有的策略重点上都做到最好。
- ✓ 我们对照内部和外部最高的标杆来认真衡量我们的工作表现。
- ✓ 我们善于从过去成功和失败中吸取教训。

从这些宝洁公司提倡的行为中,我们很容易发现宝洁人对于工作做到最好的不懈追求。在宝洁人看来,自动自发、追求极致都是一种强烈的工作意愿的表现,都是精英人才的一种必备素质。如果像故事中的布若一样,仅仅按照上司的吩咐工作,不懂得将工作做到位、多做一步,那必然是不会成功的。

事实上,对于任何一名职场人士来说,将工作做到最好都是个人获得发展和成功的必备条件之一。自动自发地工作,是任何一家企业都欣赏的员工表现。不需要上司要求你、强迫你,自觉做好自己的事情,而且比他人多想一步,多做一点。自动自发是一种工作热情的体现,无需别人要求或告知却在做着恰当的行为的一种表现。

有一次,某著名石油公司的高层管理者约翰·丹尼斯和他的一位



副手到公司各部门巡视工作。到达休斯敦一个区加油站的时候，已经是下午3点了，约翰·丹尼斯却看见油价告示牌上公布的还是昨天的数字，并没有按照总部指令将油价下调5美分/加仑公布，他十分恼火。

约翰·丹尼斯立即让助手找来了加油站的主管弗里奇。

远远地望见这位主管，他就指着报价牌大声说道：“弗里奇先生，你大概还熟睡在昨天的梦里吧！要知道，你的拖延已经给我们公司的荣誉造成很大损失，因为我们收取的单价比我们公布的单价高出了5美分，我们的客户完全可以在休斯敦的很多场合，贬损我们的管理水平，并使我们的公司被传为笑柄。”

意识到问题的严重性，弗里奇先生连忙说道：“是的，我立刻去办。”

看见告示牌上的油价得到更正以后，约翰·丹尼斯面带微笑说：“如果我告诉你，你腰间的皮带断了，而你却不立刻去更换它或者修理它，那么，当众出丑的只有你自己。这是与我们竞争财富排行榜第一把交椅的沃尔玛商店的信条，你应该要记住。”

然后，约翰·丹尼斯和助手一起离开了加油站。而从此之后，那位主管弗里奇先生做事再也不会拖拖拉拉了。

这家公司就是著名的埃克森-美孚石油公司，它将“决不拖延”列为公司员工的一条重要行为准则，指导员工的行为。

在“决不拖延”的理念指导下，埃克森-美孚石油公司创建了效率速度部。这个创意来自于一级方程式赛车(F-1)，这一世界级赛事完美地诠释了“速度”的价值。创意人约翰·丹尼斯也十分强调“决不拖延”的理念。在他的办公室数字墙上，你可以看到这样几句话：

决不拖延！

如果我拖延下去，我将会怎么样？

如果将工作拖到以后再去做，那么会发生什么？



这是企业培训中常用到的一个案例。虽然仅仅是单价高出 5 美分,虽然只是没有立即调价这种“小事”,但这就是一种职业精神匮乏的表现,是对工作的拖延。对于企业来说,有损信誉;对于个人来说,影响晋升。

同为美国著名企业,宝洁同样将决不拖延奉为企业精英标准的重要一条。在宝洁公司的经营理念中,决不拖延是企业信誉的保证,是员工高效工作的表现。在商场、职场中,有时丁点的拖延都可能造成巨大的损失,为企业和个人带来不良的影响。

在宝洁公司的精英理念中,企业精英必须不拖延,能高效地进行工作。事实上,决不拖延是进阶的职业化行为,是任何一名精英人才都必须具备的素质。任何一个人要想成为一名精英人才,就必须掌握决不拖延的能力。

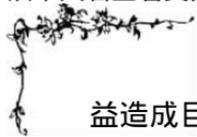
我的一位在宝洁公司工作的朋友对我说过这样一个故事:

在美国的一个偏僻的地区,有一个宝洁分公司的员工接到了客户要求及时送达的一个业务,不巧的是随后的大雪堵住了道路,为了实现对客户的承诺,这个普通员工在无法和领导层联系的情况下,就直接租赁了一个直升机把货品送到了飞机场,然后办理长途货运。

这种工作也许每一个人都会做,但是否有这种意识与胆量却未必。因为员工必须理解公司的文化与自己的责任,然后他才能做出维护公司声誉的决定。

在培养精英人才的过程中,我国的企业往往无法使员工达到这一程度。很多时候,员工顾虑重重,因为各种原因而无法尽一切可能维护企业的利益。这是我国精英人才培养上的一大缺陷。

宝洁的管理者认为,拖延是一种恶习,滋生了惰性,也抹杀了创造力。在许多情况下,拖延即代表着低效率的执行能力,会对企业的利



益造成巨大的负面影响。环境每分钟都在发生变化,都可能影响整个企业的全局发展。因为员工的拖延给企业造成了负面影响,也会直接影响员工个人的发展。

在宝洁,每一位员工每天都有许多的事务等待处理,在这样的情况下,员工就必须有高效的执行能力和决不拖延的态度,在最短的时间内处理完工作,为企业抢占先机。



自信地接受挑战

“飘柔,就是这样自信!”

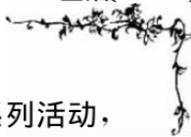
相信这句广告语,广大中国消费者都不陌生。在中国,随着飘柔品牌战略的深入,消费者了解了这个品牌,同时也在潜移默化中接受了宝洁公司所推行的一种积极、自信的企业文化。

宝洁公司十分倡导自信,同时希望自己拥有的员工也是自信的人。在宝洁公司的网站上,清楚地写着:“我们正在寻找自信而又积极主动,并愿意不断接受挑战的人才加入我们的公司。”可见,自信,是一名合格宝洁人必须具备的条件之一。

作为宝洁在中国最早进驻的品牌之一,“飘柔”的品牌活动始终致力于“自信”这一主题。

2000年11月,宝洁公司在北京、上海举办首届飘柔自信学院活动,赢得社会各界的认同与好评。这次活动以“自信”为主题,无论男女老少,均可成为学院的学员。通过各类互动课程的参与,帮助学员改变自己,变得更自信,更积极,更好地展现个人的风采。在“飘柔”的品牌文化中,飘柔女性应当保持从容面对压力,保持自信优雅的形象,将最美好的自我展示在世界面前。

此外,“飘柔”还相继推出“飘柔自信学院”、“多重挑战”、“同样自



信”、“职场新人”、“说出你的自信”、“寻找飘柔自信之星”等系列活动，将“自信”概念演绎得炉火纯青。

在此之后，宝洁公司还在全新的飘柔网站上推出网上飘柔自信学院，采取全新的网络培训方式，课程设计精炼活泼，为更多渴望自信的普通人提供在线自信培训，激励和帮助他们“建立自信、培养自信、展示自信”。

最早进入中国的宝洁品牌——“飘柔”的品牌文化在很大程度上反映了宝洁的文化理念。自信，且有自尊心，是宝洁公司甄选人才，尤其是评判、培养精英人才重要的一条标准。

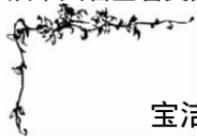
我曾经采访的一位宝洁分公司的人力资源经理这样说：

有一句谚语是这么说的：怀疑自己是走向失败的第一步。在宝洁，我们希望每一位员工都能是自信且自尊的。

自信是一个人最宝贵的东西之一，只有先自信，才能博得别人的信任。相反，那些总是认为自己“不行”的员工，是不可能愿意为了将工作顺利完成而努力争取的，很可能在遇到挫折时就放弃了，这并不是我们愿意看到的。

同时，我们认为自信与自尊也是分不开的，因为自信，所以更在乎自己是否受到尊重。自尊心高的员工往往勇于负责，有独立的思考能力，必要时能发挥创意，完成工作。而自尊心低的就会对工作结果满不在乎。

所以在甄选进入公司的人才时，我们十分看中面试者的自信自尊情况。同时在员工培训、内部晋升时，也十分看中这一点。在宝洁，我们认为，没有自信和自尊是无法将工作完成得尽善尽美的，也不可能对工作具有极强的责任感，更谈不上接受工作中时时可能出现的各类挑战了。



宝洁人大都乐于接受挑战,更希望在竞争中获得优胜,这与其企业文化也有很大的联系。

在宝洁的人才观中有这样一条:

积极求胜的热情——我们决心将最重要的事情做到最好。我们不会满足现状,我们曾积极地去力求突破。我们有强烈的愿望去不断地完善自我,在市场上获得胜利。

在宝洁人的价值观中,追求卓越是永无止境的。一名精英人才就应当对工作具有更高的期望、标准,能设定具有挑战性的目标。有强烈的成就动机,乐于接受艰巨工作的挑战。

在任何企业中,那些工作进展快、做事多、又能欣然工作的人,往往是最容易获得上司赏识,最终担任公司重要职务的人。相反,总是消极看待工作、不断寻找工作缺点的人最终不可能获得成功,甚至会毁了整个职业生涯。

我接触的不少宝洁经理人都表示,他们欣赏的人才,是不断追求卓越、强烈希望获得成功和晋升的人。因为这样的人往往会将工作的目标定得高于上司的期望,在任何时候都渴望将工作做得尽善尽美,简洁高效。并且当在工作中面对困境时,也将其视为一种磨炼和挑战,欣然接受,并攻克它。

安德鲁·罗文,弗吉尼亚人,1881年毕业于西点军校。作为一个军人,他与陆军情报局一道完成了一项重要的军事任务——将信送给加西亚。任务完成后,他被授予杰出军人勋章。

当美西战争爆发后,美国必须立即跟西班牙的反抗军首领加西亚取得联系。加西亚在古巴丛林的山里——没有人知道确切的地点,无法带信给他。美国总统必须尽快地获得他的合作。怎么办呢?有人对总统说:“有一个名叫罗文的人,有办法找到加西亚,也只有他才能找得到。”

他们把罗文找来,交给他一封写给加西亚的信。罗文拿了信,把



它装进一个油布制的袋里，封好，吊在胸口，划着一艘小船，四天之后的一个夜里在古巴上岸，消逝于丛林中，接着在三个星期后，从古巴岛的那一边出来，徒步走过一个危机四伏的国家，把那封信交给了加西亚。但这些细节都不是重点，重点是：麦金莱总统把一封写给加西亚的信交给了罗文，而罗文接过信之后，并没有问一堆无谓的问题，也没有抱怨这个几乎是不可能完成的任务，而是接受了命令并且尽一切努力去完成它。

罗文的事迹通过《致加西亚的信》——一本小册子传遍了全世界，并成为敬业、服从、勤奋的象征。

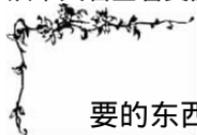
这是美国著名的励志大师阿尔伯特·哈伯德的《把信送给加西亚》的由来。罗文在送信的过程中，遇到了许多障碍，但是他却能坚持下去顺利克服，没有放弃。他明白自己接下了任务，代表的就是整个军队，甚至美国，在为加西亚将军送信。他接受了这项任务，就等于许下自己能完成任务的承诺，就必须为此负责。

在现实中，具备罗文这种坚决完成任务、坚持对工作负责的人才是十分被企业看好的，他保证了企业的信誉和工作的高效执行。

如同宝洁所培养的精英才一样，即使面对工作困境，能坚强、坚持，找到突破口，并最终完成工作。

在管理制度上，宝洁有一句名言：一页备忘录是宝洁的管理结晶。相信不少职场人士对于宝洁的“一页备忘录”都有所耳闻。宝洁的管理者要求其所有员工，在汇报工作、提交备忘录和报告时，不遗余力地将报告的内容的精华浓缩到一页以内。而在宝洁的训练制度中，备忘录这项做法也是出了名的。员工必须养成一种习惯，清楚、简单地把信息呈给上司。

前任总经理查德·德普雷对下属报告的要求是把它简化成我需



要的东西。大量雇员之间无休止的较量,导致了解决问题过程中的“政治化”和复杂化,而这些又进一步变成了增加不稳定性的因素。因此,一页备忘录就能解决很大的问题。

在宝洁,备忘录大致可以分成两种,“信息备忘录”和“建议备忘录”。“信息备忘录”的内容包括研究分析、现状报告、业务情况、竞争分析和市场占有率摘要;“建议备忘录”则是一种说服性的文件,重点包括:建议目的、背景信息、建议方案以及背后的逻辑讨论和下一步的做法。备忘录的形式大致为:

1. 相关信息(发自谁 from?发给谁 to?转交给谁 cc?日期 date);
2. 标题;
3. 一句话总结备忘录的主要内容;
4. 3至4行总结备忘录的主要内容;
5. 相关背景资料介绍(2至3行);
6. 备忘录内容(建议、意见、工作总结、信息共享等);
7. 主要缘由、总结、工作计划等;
8. 下一步任务;
9. 签名。

“我不理解复杂的问题,我只理解简单明了的!我工作的一部分就是教会他人如何把一个复杂的问题简化为一系列简单的问题。只有这样,我们才能更好地进行下面的工作。”这是宝洁公司前任总经理查德·德普雷的话,也是宝洁公司简洁、高效工作文化的缩影。一页备忘录的作用在于要点鲜明集中,条理更简洁清晰,审核的速度加快了,节省了决策者的精力和时间,效率自然也就上去了。

在中国国内的不少企业中,许多时候倡导着高效、节能的口号,但是却在工作中,存在着流程繁复、报告繁多、审批拖延等等弊端。这样的直接后果就是造成了工作的低效执行。而在精英人才的培养上,由于企业



的流程和观念始终如此,很难培养出能将问题简单化,高效执行的人才。

在宝洁,一个精英人才,必定是能将问题简单化的人,因为简单的执行,往往就代表着高效和快捷。

在宝洁,品牌管理人员如果想要升迁,最好先学会写备忘录。在宝洁,备忘录的写作甚至被当作一种训练的工具。对资历较浅的人员来说,一个备忘录重写多次是常见的事;成为品牌经理后,一个备忘录仍有可能被要求重写五六次。凭借不断地重写备忘录,宝洁希望能够训练员工更加周密地思考问题,才能实现严格、细致的要求。

此外,由于宝洁基本实行内部选拔的制度,所以宝洁公司十分注重人才的领导能力的培养,让晋升的员工能胜任管理者的岗位。

在宝洁公司的人才观中,有这样几条:

卓越的领导才能——领导及激励别人。宝洁人与同事有良好的工作关系,并努力帮助部属发挥他们的潜力。

较强的表达交流能力——简明而有说服力地表达自己的观点。在对别人具有影响力的同时,宝洁人也善于以客观开放的态度吸取别人的建议。

较强的分析能力——全面思考工作中的问题,并得出合理的结论。因为宝洁人具有较高的才智,他们能对瞬息万变的商业竞争及时做出反应。

优秀的合作精神——成功地领导一个集体以取得最佳成果。宝洁人懂得如何激发热情从而在工作中最好地发挥个人及集体的作用。

可以说,这几条都是对人才的领导能力的要求。宝洁注重对人才的领导力和思维分析力的培养,希望将其优秀的员工打造成具备极强领导能力的精英人才。

难怪在世界 500 强企业中,有不少公司的高层管理决策者都来自宝洁。是宝洁的文化培养了这些不断追求卓越、乐于接受挑战和新事物的精英人才。



无论你进 IBM 时是什么颜色 ,经过培训教育 ,你都会变成蓝色。

——IBM 座右铭



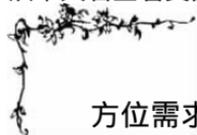
IBM, 全称 International Business Machines Corporation, 即国际商用机器公司。1914 年 IBM 创立于美国, 目前已经发展成为全球最大的信息技术和业务解决方案公司之一, 是美国也是世界最大的电子计算机制造商, 同时也是世界上经营最好、管理最成功的公司之一。

IBM 公司总部位于美国纽约州的 Old Orchard Road, Armonk。目前拥有全球雇员 31 万多人, 业务遍及 160 多个国家和地区。在 2006 年《财富》500 强中位列第 29 位, 2006 年总营业收入达到 911 亿美元。

作为全球 IT 第一巨头, IBM 有着“蓝色巨人”的称号。同时也是一个很奇特也很强大的公司, 从螺丝钉、键盘鼠标到 CPU 硬盘内存到大型机、巨型机, 它都可以制造, 从软件到硬件到服务, 它都可以提供, 这在 IT 历史上是目前独有的。

很大程度上可以说, IBM 前三十年的历史就是 IT 业前三十年的历史, IBM 就是计算机的代名词。无论在美国, 还是在世界上, IBM 都取得了极大的成功, 有着极其深远的影响。美国《时代周刊》称: “IBM 的企业精神是人类有史以来无人堪与匹敌的……没有任何企业会像 IBM 公司这样给世界产业和人类生活方式带来和将要带来如此巨大的影响。”就连比尔·盖茨也不得不承认: “IBM 才是计算机行业的真正霸主, 毕竟是它一手栽培了我。”

在过去的八十多年里, 世界经济不断发展, 现代科学日新月异, IBM 始终以超前的技术、出色的管理和独树一帜的产品领导着全球信息工业的发展, 保证了世界范围内几乎所有行业用户对信息处理的全



方位需求。

众所周知,早在 1969 年,阿波罗号宇宙飞船载着三名宇航员,肩负着人类的使命,首次登上了月球;1981 年哥伦比亚号航天飞机又成功地飞上了太空。这两次历史性的太空飞行都凝聚着 IBM 无与伦比的智慧。

进入 21 世纪之后,IBM 的领导层又发生了一次变化,山姆·帕尔米萨诺(Samuel J. Palmisano)于 2000 年做了 IBM 的总裁,两年后,接替郭士纳成为 IBM 的 CEO。

IBM 与中国的业务关系源远流长。早在 1934 年,IBM 公司就为北京协和医院安装了第一台商用处理机。1979 年,在中断联系近 30 年之后,IBM 伴随着中国的改革开放再次来到中国。同年在沈阳鼓风机厂安装了中华人民共和国成立后的第一台 IBM 中型计算机。

随着中国改革开放的不断深入,IBM 在华业务日益扩大。80 年代中后期,IBM 先后在北京、上海设立了办事处。1992 年 IBM 在北京正式宣布成立国际商业机器中国有限公司,这是 IBM 在中国的独资企业。此举使 IBM 在实施其在华战略中迈出了实质性的一步,掀开了在华业务的新篇章。随后的 1993 年,IBM 中国有限公司又在广州和上海建立了分公司。

到目前为止,IBM 在中国的分公司已经扩展至沈阳、深圳、南京、成都、西安和武汉,以及福州和重庆办事处,从而进一步扩大了在华业务覆盖面。伴随着 IBM 在中国的发展,IBM 中国员工队伍不断壮大,目前已发展到近 3 000 人。Henry Chow 为目前 IBM 大中国区董事长兼首席执行总裁。



忠诚胜于能力

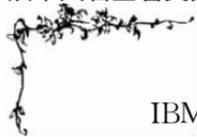
在 IBM 自己看来,它之所以能成为 IT 界巨头,企业能够享誉全球,最重要的一个原因就是由于其员工的忠诚所带来的企业凝聚力。IBM 认为,人是企业中最宝贵的财富,一旦能调动员工的忠诚和积极性,往往就能带动企业更好地前行。

因此,IBM 十分注重对于员工的企业文化熏陶,致力于将员工培养成一个完完全全的 IBM 人。正如同 IBM 座右铭中所述,“无论你进 IBM 时是什么颜色,经过培训教育,你都会变成蓝色。”IBM 希望其员工都能是忠于企业,完全接受并认同企业文化的人。

穿着“IBM 制服”的老员工们讲课,他们强调 IBM 的价值观。每天早上,在 IBM 座右铭和标语的周围,学员们会起立高唱 IBM 歌曲集中的歌,其中有《星条旗永不落》和扉页上 IBM 自己的颂歌《永远向前》。IBM 员工唱道:“手拉着手,共努力,与 IBM 共同向前进。意志刚强的同仁们,在一切领域共同向前进。”

这是一位 IBM 新员工在公司的见闻。从这段文字中,我们不难看出,IBM 需要并且培养的就是一个认同企业理念,适应企业的价值观的精英人才。

曾有一位在 IBM 公司干了 9 年的雇员表示:离开 IBM,就好像在移民。可见,IBM 的员工是完全接受了其企业文化,在 IBM 的文化理念中成长发展。多年来,IBM 致力于将自己的员工“染上自己的色彩”,因为只有一名完全认同自己企业文化理念的员工,才会为了企业的命运而奔波,为了企业的发展而努力工作,将公司的事业视为个人的事业。



IBM 前负责销售的副总经理巴克·罗杰斯在他写的《IBM 公司方式》一书中写道：

国际商用机器公司甚至在招聘人员之前，在第一次面试时，就开始用它的……思想向他们灌输。对有些人来说，“灌输”一词的含义就是洗脑子，但我认为在工作中……这没什么消极的。基本上说，每个想为国际商用机器公司工作的人都被告知：“瞧，我们就是这样办事的……对其中的含义，我们有些十分具体的想法——如果你为我们工作，我们就将教你怎么对待顾客。如果我们对顾客和服务的态度与你的不协调，我们只能分道扬镳——越快越好。”

IBM 十分注重员工的培训。在 IBM 看来，不经过培训的员工是无法胜任企业交给的任务，也无法完全成为企业需要的、认同企业文化的人才。例如：公司决不让一名未经培训或者未经全面培训的人到销售第一线去。因为销售人员们说些什么、做些什么以及怎样说和怎样做，都对公司的形象和信用影响极大。如果准备不足就仓促上阵，会使一个很有潜力的销售人员夭折。而在 IBM 的新进入人员训练课程中，还包含了如下课程：“公司经营哲学、公司历史及传统。”

事实上，这种理念在美国的许多公司都十分普遍，可以说，在世界 500 强企业中，有不少企业都致力于培养完全属于自己企业特色、被独特企业文化所熏陶的忠诚的精英人才。因为，不少卓越的管理者和企业都认为，自己企业所培育的精英往往才是最适合自己企业的，而跳槽来的员工往往会被其他企业的文化束缚住手脚，可能无法完全认同自己企业的文化理念。

而在这一方面，我国的企业不少还不具备这种意识，甚至更希望员工是具备多年经验的老手。这同“企业文化”概念在我国起步推广较晚不无关系。相比于世界 500 强企业培养具有自己特色的精英人



才,我国的企业在这方面的各类条件还不成熟。但是,增强企业文化培训,增强员工的主人翁精神,势在必行。

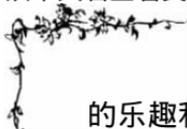
在 IBM 工作的员工,很多人都为自己能在 IBM 工作而感到非常荣幸和自豪,而这正是 IBM 所希望的,也是其高人一筹的远见体现。早在老沃森当权时期,他就说过:“我希望 IBM 的推销员能够被人青睐,受人尊敬。我希望他们的妻子儿女为他们的丈夫或父亲感到骄傲。我不想他们的母亲当被问到孩子在哪工作时躲躲闪闪,羞于回答。”

时至今日,IBM 始终坚持以员工为重,尊重个人的政策,让其员工感到贴心。而这一切的最终目的,都是希望员工在企业中能感到“家”的感觉,能因企业而感到自豪。

IBM 常常花样翻新地推出一些举措来增强员工自豪感和企业凝聚力。IBM 曾经为一批在公司已经服务了 25 年的员工印制业务名片,在名片上印上了一些蓝色镶金边的盾牌,这是 IBM 员工 25 年工龄荣誉徽章的复制图样,同时还在名片上印制了烫金的压纹字:“国际商用机器公司——25 年的忠实服务。”这就巧妙地告诉了员工,企业感谢其 25 年来的努力工作和做出的贡献。同时,员工拿着这样的名片也会自然产生一种荣誉感和自豪感,同他的朋友以及客户共同分享荣誉。

事实上,这种事还有许多。对于企业来说,这种小举措并不难,但是他在员工心中激起的感情波澜却是巨大的。员工会因此为自己的工作和企业自豪,同时更愿意为企业努力工作。

美国的著名管理学家,目标管理理论创始人彼得·德鲁克认为,要让员工更好地为企业服务,在工作中更高效,产生更大的价值,就必须让员工认同这个企业并为企业感到自豪,要能发现自己所从事工作



的乐趣和价值,并由此产生满足和自豪。这样,员工个人的目标和愿望达到了,也就带动了企业的提升。

因此,IBM 非常注重企业与员工个人两者目标、利益的统一。IBM 认同的企业精英,必须具备主人翁的精神,具有企业自豪感。IBM 试图使企业达到这样一种理想的状况:每个员工都是企业的主人翁,工作不是为了提职加薪、邀功请赏,而是一种自觉自愿的行为,即使老板和同事没有看到,也要努力把事情做好。

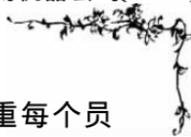
超凡的优越感思想也贯穿了 IBM 的整个历史。早在 IBM 公司取得全国性地位以前,即从 1914 年开始,老沃森就开始寻求对员工灌输本公司是个优越的和与众不同的工作地域的思想。他宣扬说:“如果你不认为这是世界上最伟大的企业,那么你就将一事无成。”

在老沃森提出树立本公司与众不同且优越于其他公司的思想半个多世纪,在 1989 年,小沃森又在一本为纪念公司建立 75 周年而出版的题为“IBM: 一家与众不同的公司”刊物中的一篇文章中这样写道:

如果我们以为只是在替另一家公司工作,那么,我们就将变得与别的公司没什么两样了。我们得树立与众不同的 IBM 思想。一旦你有了这种思想,很容易就能发挥干劲,为使 IBM 真正保持与众不同而努力工作。

IBM 可能是最早积极实施以员工为重心的美国公司。老托马斯·沃森在 1914 年创办 IBM 时,就曾经设立过三条企业的“行为准则”,作为企业管理者和员工的行为指导,也是 IBM 企业文化理念的精华。这三条中,排在首位的就是:必须尊重个人。

老沃森非常厌恶过去那些以公开的行为来侮辱雇员,或者用拐弯抹角的方式来打击他们自尊,或者粗暴地对待雇员的那些公司和管理



者。老沃森认为,员工是企业最大的财富,他真诚地希望尊重每个员工的权力和自尊,希望每个为他工作的人都会对自己和他的工作感到愉快和自豪。

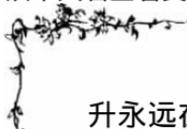
而小沃森也曾经说过:“通过我们对人们的尊重和帮助人们尊重自己这样的简单信念,我们的公司就肯定能盈利。”尊重员工,尊重个人,是员工和他人能认同企业文化,维护企业声誉的基础。

在 IBM 公司的理念中,企业最大的资本不是机器和资金,而是人。在 IBM,“公司英雄”是营销人员,他们才是 IBM 的真正的大人物,并且员工人人参与营销,同时人人受到尊重。尊重,使 IBM 的员工个个充满自信、自尊、自强的精神,也使他们成为世界上最具效率的营销大军之一。

在 IBM,每一个人都可以使公司变成不同的样子,所以每位员工都认为自己是公司的一分子,公司也试着去创造小型企业的气氛。分公司永保小型编制,公司一直很成功地把握一个主管管辖 12 个员工的效率。每位经理人员都了解工作成绩的尺度,也了解要不断地激励员工上进。有优异成绩的员工就获得表扬、晋升、奖金。在 IBM 公司里没有自动晋升与调薪这回事。晋升调薪靠工作成绩而定。一位新进入公司的市场代表有可能拿的薪水比一位在公司工作多年的员工要高。

自从 IBM 公司创业以来,公司就有一套完备的人事运用传统,直到今天依然不变。拥有 40 多万员工的今日与只有数百员工的昔日,完全一样。任何一位有能力的员工都有一份有意义的工作。在将近 50 年的时间里,没有任何一位正规聘用的员工因为裁员而失去 1 小时的工作。IBM 公司如同其他公司一样也曾有不景气的时候,但 IBM 都能很好地计划并安排所有员工不致失业。

有能力的员工应该给予具有挑战性的工作。IBM 公司的职务晋



升永远在自己公司员工中挑选。如果一有空缺就由外界找人来担任，那么对那些有干劲的员工是一种打击，而且使他们深受挫折、意志消沉。IBM 公司有许多方法让员工知道，每一个人都可使公司变成不同的样子，在纽约州阿蒙克的 IBM 公司里，每间办公室，每张桌子上都没有任何头衔字样，洗手间也没有写着什么长官使用，停车场也没有为长官预留位置，没有主管专用餐厅，总而言之，那是一个非常民主的环境，每个人都同样受人尊敬。

IBM 公司的管理人员对公司里任何员工都必须尊重，同时也希望每一位员工尊重顾客，即使对待同行竞争对手也应同等对待，公司的行为准则规定，任何一位 IBM 的员工都不可诽谤或贬抑竞争对手。

某位经理人曾经这样评价道：“IBM 能够成为一家优秀公司、并历经兴衰仍然持续成功的根本原因，其实在它的创始人沃森那里就有了一种逻辑的注定——并不是所有崇尚人性价值的企业都能持续成功，但持续成功的必定是那些弘扬人性创造力与个人价值的企业。从 IBM 近 90 年的发展历程中，我得到一个感受——成功自有道理，但持续之道却可能在创始人那里就大致注定——并不是所有崇尚人性价值的企业都能持续成功，但持续成功的必定是那些弘扬人性、创造力与个人价值的企业。”

所以，对于 IBM 来说，精英不仅仅是具备能力，更需要具有一种人性的关怀，应当自信、自尊、自强，并且尊重个人，维护下属的利益。

近年来，我国的不少企业也越来越重视企业员工的利益，尊重他们。但是在长期的权威、权力意识熏陶下，还是有不少企业领导者忽视了对员工自尊、自信的培养，忽视了关注、尊重员工。事实上，粗暴地对待员工，看似能使员工“努力工作”，但是这类企业不可能获得员工和客户的尊重、信赖。尊重是相互的，忠诚同样如此。缺乏尊重，就谈不上忠诚，更不能让员工认同企业文化，为企业的发展添砖加瓦了。



我们希望每一位员工都非常有职业操守、职业道德,不管是跟客户,还是跟内部员工的关系,甚至是个人在社会中作为社会个体都非常负责、诚信地处理问题和承担责任。

这是 IBM 员工手册中的一段话。IBM 的企业文化,强调忠诚,是对员工职业操守和职业化行为的一种要求。企业的员工必须对企业、客户负责,精英人才更是如此。在 IBM 的管理者眼中,精英人才是忠诚于企业,不计较报酬和名誉,不受周围环境的干扰,不受利诱,具备职业道德和职业操守的人。精英必须能在任何环境下,始终坚持以企业的利益为重。

IBM 是一家十分注重员工忠诚的一家企业,IBM 认为忠诚既是一种品德,更是一种能力,而且是其他所有能力的统帅和核心。缺乏忠诚,其他能力就失去了用武之地。所以,IBM 始终致力于对员工各项素质的培训,提供各种激励措施,不希望员工的流动性过大。近年来,该公司更换的第一线销售人员低于 3%,可以说,从一定程度上反应了 IBM 在培育精英、留住人才方面是成功的。

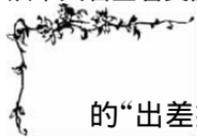


把工作当成个人事业

忠诚胜于能力,是世界 500 强企业选人、育人、用人、留人的重要标准。当今时代,优秀的企业都越来越看重员工的忠诚与否,认为这是员工价值观和企业凝聚力的基础和集中体现。

企业希望员工对其忠诚,正是希望员工对待工作能尽心尽责,为企业的发展壮大做出积极的贡献。一旦有了忠诚,员工才可能将工作当成个人的事业,将企业利益同个人利益挂钩。

IBM 公司有许多特殊的管理方式,由前总裁小沃森·托马斯创立



的“出差报告反馈管理法”就是其中出色的一项。

IBM 为公司所有的供销员做了一条特殊的规定：每次出差回来都必须填写两种客户访问报告表。无论你是从事什么工作，是否与客户直接相关，都必须填写。

这两种客户访问报告表分别用红、黄两种颜色区分，红色报告是常规报告，报告本公司争取新客户的情况。而黄色报告为特别报告，报告客户的不满以及公司在市场上暴露出的各种弊端。

在填写这两种报告的时候，IBM 要求员工忠实于客户，无论客户说得有多么难以令人接受，都必须如实地记录下来，不能有丝毫的掩饰、隐藏。

通过员工对客户和市场的反馈，IBM 能迅速地掌握自己产品的动向。通过公司相关部门对这些报告的整理和汇编，将直接送给总裁亲自审阅。事实上，小托马斯就从这些报告中发现了许多有价值的建议和意见，在此基础上整改企业，调整努力的方向，使企业获得更好的发展。

在 IBM，这一出差报告反馈管理法为 IBM 的发展提供了许多有价值的信息。由于 IBM 始终倡导尊重个人，培养人才的自信、自豪、自尊感和忠诚能力，所以，员工愿意把工作当作是与个人命运休戚相关的事来看待。当一家公司所有的员工都是其产品最忠实的宣传者、其服务最忠实的执行者，这样的公司怎么能不获得成功？

这样的理念正是 IBM 人才观的体现。IBM 希望其精英人才都能时刻关心本企业的发展情况，主动收集和反馈企业信息，维护企业声誉，保持企业良好发展。

事实上，无论对于企业或是个人，这都是双赢的。时刻关注企业的发展，主动收集和反馈客户信息，既节省了企业各种市场调查、信息网络、公关人员的成本，有利于企业，同时，企业的发展也带动个人职



业含金量的提高以及事业的发展。

我曾经听 IBM 公司的一位同事说过一个发生在美国本土 IBM 公司的真实故事：

卡佳是 IBM 公司的一位制图员。每天为了设计、描绘图纸，他必须查找资料。由于资料都存放在资料室，而办公室离资料室的距离也不近，每天跑几次资料室，实在是又累又麻烦。

一天，当卡佳在工作之余环视自己的办公室时，他突然发现，如果将办公室的布局调整一下，让几张办公桌更挨近点，就能腾出一片空间，摆放几个书柜来存放资料。

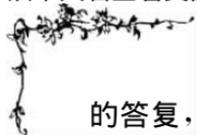
他立即将这个想法告诉了自己的上司，上司一听，认为这个建议十分实用，就立即采纳了。

之后，卡佳办公室里的同仁就无须每天跑几次资料室了，节省了时间和精力，能更好地为 IBM 服务。而卡佳也因为他的这个想法，获得了 IBM 的奖励。

在 IBM，这样的事还有许多。公司通过对这种行为的奖励，来激励员工想出各种办法提高工作效率和产出。IBM 提倡员工的个人事业同企业命运挂钩，在员工为企业创造价值的同时，也获得了个人事业的成功和报酬。这一点，还体现在 IBM 的服务上。

IBM 的创始人老托马斯·沃森是销售员出身，所以他对顾客有着特殊的感受。为此，他希望 IBM 将是一个“顾客至上”的公司，服务成为全球第一，也就是 IBM 的任何一举一动都以顾客需要为前提。IBM 公司对员工所做的“工作说明”中特别提到要对现实的顾客、未来可能的潜在的顾客都要提供最佳的服务。

为了让顾客感觉自己是多么重要，IBM 要求无论顾客有任何问题，一定在 24 小时之内解决，如果不能立即解决，也会给予一个圆满



的答复,如果顾客打电话要求服务,通常都会在一个小时之内就派人去提供服务。此外,IBM的专家们随时在电话旁等着提供服务或解决软件方面的问题,而且电话是由公司付账。此外还有邮寄或专人送零件等服务,来增加服务范围。IBM公司还要求任何一个IBM新零件,一定要比原先换下来的好,而且也要比市场上同级产品好。

一次,美国亚特兰大的兰尼尔公司所用的IBM主机发生故障,向IBM公司求助。IBM公司在几个小时内找来了8名专家,其中有4位来自欧洲,一位来自加拿大,一位来自拉丁美洲,以便及时为兰尼尔公司排除故障。

一位在IBM工作的女服务代表,驾车前往某地为顾客送一个小零件。但是由于连日的大雨,原本的小河变成了急流,通往该地的16座桥梁只剩2座能够通行,来往车流造成了交通的严重堵塞。往该地原本25分钟的车程也变成了不知要多久的爬行。这位服务代表担心耽误了机器维修,影响客户的工作,急中生智找到了一双旱冰鞋,抛下汽车,一路滑行来到客户所在的地方,为客户及时排忧解难。

这样的事例可能是许多国内企业无法想象的,但是IBM所强调的就是这样的服务品质。在IBM看来,一名企业精英人才,必定是能够贯彻企业对用户彻底服务的精神,将个人当作企业对待客户的窗口的员工。时刻具备服务意识,将为顾客服务解决那些具有挑战性的难题作为个人提升与企业生存活动的一部分。

不少企业对服务的理解并不透彻,仅仅认为服务就是售后服务,事实上,服务无处不在。

IBM强调服务。记得IBM提出了响彻全球的口号——“IBM就是服务”。同时它的员工能真正为企业而履行其对客户的承诺,这与



企业和员工的互相忠诚分不开。IBM 强调服务的品质取决于公司训练及教育,在这方面,IBM 已经在全球所属公司投下了大量的钱财,所提供的训练与教育是什么公司无法比拟的。每年,每一位 IBM 的经理要接受 40 个小时的训练课程,而后回到公司内教导员工。有时甚至定期邀请顾客前来一同上课。经营任何企业,一定要有老顾客的反复惠顾才能使企业成长,一定要设法抓住每一位顾客。最优异的顾客服务是能使他再来惠顾才算成功。

而在 IBM 的培训学院,一切都是为了激发忠诚、热情和崇高的理想,IBM 认为这是取得成功的必由之路。校门前是用两英尺高的字母雕刻而成的一块座右铭(在国际商用机器公司随处可见),上面写着一个大字:“THINK。”一进校门就是一栋大理石楼梯,据说这是为了让学员们在步入课堂时有个奋发向上的思想准备。

忠诚带来企业和个人的双赢,IBM 通过企业文化理念的熏陶,增进员工的忠诚度,让员工自愿为之努力奋斗,获取个人和企业共同的利益。

经过企业文化的熏陶,员工自愿将企业交与的工作当作是个人自己的事业来奋斗。这正是 IBM 希望看到的,IBM 希望自己的员工能按照既定的目标,始终如一地做好自己的工作。事实上,因此你也会名利双收,成为一名精英式的人才。



惠普不应是一个紧张的、军事化的公司组织 ,而应是这样一家公司 :员工们享有自由 ,去选择最适合他们各自责任领域的方式去实现总体目标。

——惠普公司目标



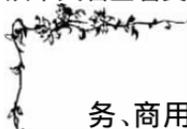
名企简介

1934年,刚从斯坦福大学电气工程系毕业的戴维·帕卡德(Dave Packard)和比尔·休利特(Bill Hewlett)去科罗拉多山脉进行了一次为期两周的垂钓野外露营。由于彼此对很多事情的看法一致,而结成一对挚友。此后,比尔在斯坦福大学和麻省理工学院继续研究生学业,而戴维则在通用电气公司找到一份工作。受斯坦福大学教授及导师 Fred. Terman 的鼓励和支持,两人决定开办公司并“自己经营”。

1938年戴维夫妇迁居至加利福尼亚州帕拉阿托(Palo Alto)市艾迪森(Addison)大街376号。比尔·休利特就在这栋房子后面租下一间小屋。比尔和戴维用538美元作为流动资金,并利用业余时间在职场里开展工作。1939年,正是在这个狭窄的车库里,两位年轻的发明家比尔·休利特(Bill Hewlett)和戴维·帕卡德(David Packard),怀着对未来技术发展的美好憧憬和发明创造的激情创建了惠普公司,开始了硅谷的创新之路。

惠普公司(Hewlett-Packard, HP),名字由两位创始人的姓组合而成。惠普公司的第一个产品是声频振荡器,它是音响工程师使用的电子测试仪器。HP公司的第一个客户是Walt Disney Studios,该公司购买了HP的8台音频振荡器为经典电影“Fantasia”开发和测试创新的音响系统。

六十多年来,HP从未停止过创新和变革的步伐。这种精神使HP从一家年收入4000美元的公司,发展成为今天在全球拥有约15万名员工、分支机构遍及170多个国家和地区、2006年营业收入达866.96亿美元的信息产业巨擘,业务范围涵盖IT基础设施、全球服



务、商用和家用计算机以及打印和成像等领域。目前全世界有超过 10 亿人正在使用 HP 技术。

目前,HP 公司的大多数营业收入来自计算机,从掌上型计算机直到超级计算机,加上外部设备和服务。HP 公司于 1966 年推出第一台计算机,用于搜集和分析 HP 电子仪器的数据。现在,HP 是世界上发展速度最快的个人计算机公司。此外,该公司还制造和服务于网络产品以帮助客户连接 HP 计算机以及其他制造厂商的计算机。

HP 无处不在,HP 在美国的 28 个城市和其他许多国家拥有产品开发和生产设施,这些国家是:澳大利亚、巴西、中国、法国、德国、印度、爱尔兰、意大利、日本、韩国、马来西亚、墨西哥、荷兰、西班牙、新加坡和英国等。

此外,HP 还是最大的计算机服务和支持公司之一,建立了 35 个响应中心为 120 个支持服务中心提供支持服务。HP 公司也提供一系列范围广泛的咨询、管理和金融服务以使客户经济地、及时地和轻而易举地访问信息。

同时,HP 是世界第一流的打印机供应商,该公司为打印机制订技术、性能和可靠性标准。

如今的 HP,作为全球领先的高科技公司,在 2006 年美国财富 500 强中名列第 11 位,在全球财富 500 强中名列第 33 位。HP 当年创业的车库也被美国政府确立为硅谷诞生地。HP 的创新精神更是激发了千千万万硅谷人的创业激情。

中国惠普有限公司成立于 1985 年,总部位于北京,是中国第一家中美合资的高科技企业。在 20 年的发展历程中,中国惠普始终保持业务的高速增长,是 HP 全球业务增长最为迅速的子公司之一。中国惠普公司目前已在国内设立了九大区域总部、28 个城市办事处、37 个支持服务中心、超过 200 个金牌服务网点、惠普商学院、惠普 IT 管理学院和惠普软件工程学院,现有员工 3 000 多人。



信任是对人最好的激励

卡莉·费奥瑞纳是惠普历史上第一任女 CEO,在她的果敢而坚强的领导下,惠普成功合并了它的竞争对手康柏。费奥瑞纳曾经说过:“相信、尊重个人,尊重员工,公司的成功是靠大家的力量来完成的。”

在惠普,始终坚持以“信任”为核心理念,很早就开始实践“以人为本”的企业文化。

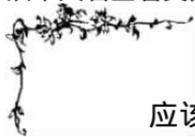
早在帕卡德和休利特创建惠普公司时,他们便要求公司的零件箱和储藏室应该始终开放。可以说这是惠普信任员工,注重情感激励的一个重要表现。

一个星期六,人们都度假去了,比尔·休利特却悄悄地在属下的一个工厂巡视。他发现那里的实验室库房区上了锁,便立刻跑到维修班,找到一把螺丝刀,竟把库房门上的锁给撬了下来。

星期一早上,前来上班的该厂工人们读到了他留下的一张字条:“永远不要将此门锁上,谢谢!”

对于许多企业来说,库房重地总是铁将军把门。但是在惠普,你却看不到这样的景象。库房不上锁,是惠普公司一种不同凡响的特点,也是其“信任”文化的一种重要表现。

惠普公司有一条“实验室库房开放政策”:公司的工程师们不仅可以自由出入库房取用物品,而且他们被鼓励将零部件带回家供个人或家庭使用。老板这样做的理由是:不论他们拿这些零部件或设备做什么用,也不论是否与他们的工作有关,只要他们在这些零部件或设备上下功夫,动了脑筋,他们就会学到东西,加强自身的技术革新和理念创新,从而带动整个企业的技术进步和创新。



应该说,信任激励的方式为惠普赢得了许多成就和人才,直到今天,在惠普的精英理念中,一名精英就是应当能信任同事和下属,并运用信任来进行情感激励的领导者。

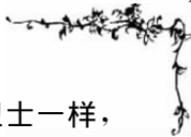
在惠普的文化理念中,信任员工是增强企业员工凝聚力的一种重要方式,是他们“以人”为中心”的经营哲学的体现。在得到信任之后,全体员工的献身精神得到极大的增强,士气高涨,对待工作总是全力以赴,还产生了一种与企业共命运的强大动力。可以说,这样的结果是惠普对员工情感激励的结果。

在惠普的管理者看来,那种因为担心企业的零件或设备被员工拿走或是借用,总是牢牢锁住库房大门的企业,事实上是因小失大。员工的创新意识和技术能力增强就是应当在实践中增长,一旦员工能在操作的过程中获得成长,那企业获得的利润远比一个零件、一台设备要多得多。惠普公司把这种“信任人,以人为核心”的经营哲学称为“惠普方式”。老板比尔说:“这些听起来有些陈腐,但戴维(另一位老板和创始人)和我由衷地、诚心诚意地相信这种哲学。”

在看惠普的“实验室库房开放政策”时,我想到了曾经看过的一则小故事。在这里,我同大家一起分享:

有一个劳教犯,在外出修路的过程中,意外捡到了1 000美元,他不假思索地把它交给狱警。可是,狱警却轻蔑地对他说:你别来这一套。你这是拿自己的钱贿赂我,想换取资本获得减刑。你们这号人,就是不老实。囚犯万念俱灰,他觉得世界上再也不会有人相信他了。当天晚上,他就愤然越狱了。

在逃命的途中,他大肆抢劫钱财,准备外逃。在抢到足够多的钱财后,他乘上开往边境的火车。火车上很挤,他只好站在厕所旁。这时,有位漂亮的姑娘走进厕所,关门时,却发现门锁坏了。她走出来,轻声对他说:“先生,你能为我把门吗?”他一愣。看着姑娘纯洁无邪的



眼神，他点点头。姑娘红着脸进了厕所，而他像一个忠诚的卫士一样，严严把守着那扇门。

在这一刹那间，他突然改变了主意。在下一站，他下车了，到警察局投案自首。

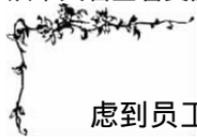
事实上，人都是一种复杂的生物。当不被尊重和信任的时候，往往会自暴自弃，向无益的方向发展，而当他感到被信任之后，就会产生一种热情和责任感，由此产生的动力是巨大的。

现代企业讲究团队，讲究员工的投入与忠诚，事实上，这一些都必须建立在信任的基础上。信赖是相互的，企业信赖员工，就是从侧面激励了员工，使员工愿意信任企业。只有能让员工信赖的企业才能让员工忠诚，对企业充满信任和依赖感。

我国的不少企业在与国际管理和文化理念的接轨中，十分强调员工对于企业的责任和忠诚，但是往往忽视自身的责任。信赖必然是相互的，如果一家企业总是对其员工“严防死守”，员工感受不到信赖，也就很难产生一种归属感和责任感，自然对待工作也就很难全力以赴了。

其实，让自己的员工全心投入到工作中去在很多时候并不是一件太难的事情。让工作渗透到他们的生活中后，一切都会变得积极起来。也许，只有善于判断、思考、选择，创造适合于当时当地的管理方式的人，那些不以时髦而盲目接受、不因“陈腐”而一概排斥的人，才有希望找到赢的策略。

我曾听惠普公司的一位元老说，1950年，有人曾出价1 000万美元买下惠普公司，这在当时是一笔不小的数目，但是被惠普公司的管理者毅然拒绝了。是什么让惠普拒绝这样一个优厚的出价？公司的高层后来解释说，如果卖掉公司，必然会使员工落入陌生人的手中，而陌生人是会以金钱私利为先，会置惠普员工的利益于不顾。正是因为考



虑到员工的利益，所以惠普高层宁可放弃自身优厚的利润。

在惠普的管理者看来，惠普公司的全体员工都是“博士”，每个人的尊严和价值构成了“惠普方式”极其重要的组成部分，确信“不论男女，大家都想有一个富有创造力的好工作，有一个好的工作环境，大家都会把工作做好”。由于对每个员工都很看重，因此惠普公司有一条不成文的规定：每位员工一经聘用，绝不轻易辞退。在这一点上，美国的其他公司是难以做到的。

为了培育人才，员工的培训被列入重要的议事日程。在美国，没有哪一个企业里的工程师能够像惠普公司那样有如此之多的机会到名牌大学去进修深造，掌握最新的科学技术知识，而且学费、路费和住宿补贴全部由公司承担。与此同时，公司每年都要举办各种培训班，组织员工学习和提高。惠普公司每年还要到高等院校选拔优秀毕业生，当面考评，择优录用。

惠普的用人政策是：给你提供永久的工作，只要员工表现良好，公司就永久雇用你。即使是在公司的生意遭受到严重打击的时候，惠普也经受住了考验，始终坚持这一政策。在这样一种文化的倡导下，惠普成为一家著名的人性化管理企业，同时获得了员工的信赖和忠诚。结果是职工走到一起，谈的往往都是产品质量之类的问题，大家都为公司及自己部门的成就而自豪。

需要注意的是，惠普所坚持的“不轻易解雇人”的政策同我国企业之前始终坚持的终身雇佣制还是存在一定的区别。惠普在企业的内部毅然坚持一种激励和竞争的模式，激励每一位员工努力工作，做出最好的成绩。

在对企业的经营管理上，惠普有着自己的特色。帕卡德认真分析了竞争日趋激烈的市场后，提出了“企业越小越好”的理念。随之着手改革，把企业分成若干个有一定独立性的小公司和小集团，并且大力倡导和鼓励在企业内部开展竞争。尽管惠普公司后来发展到 10 万雇



员,这位老总仍然以“大企业,小集团”的模式进行管理。

美国惠普公司创造了一种独特的“周游式管理办法”,鼓励部门负责人深入基层,直接接触广大职工。为此,惠普公司办公室采用美国少见的“敞开式大房间”,即全体人员都在一间敞厅中办公,各部门之间只有矮屏分隔,除少量会议室、会客室外,无论哪级领导都不设单独的办公室,同时不称职衔,即使对董事长也直呼其名。这样有利于上下左右通气,创造无拘束和合作的气氛。

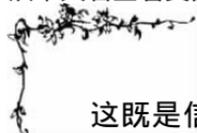
惠普提倡走动式管理,加强上下级沟通和过程监控,这样便于接触第一手资料,及时发现问题并解决,变被动为主动,增进团队的凝聚力。

惠普的每个员工都在敞开的环境中办公,即使需要单独办公环境的高层领导也不例外,只不过他们的办公室墙体是由玻璃材料做成,这样下属从外面就可看到领导的忙闲,知道何时会打搅领导讨论问题。

员工之间不论职位高低都一律直呼姓名。两位创始人一直坚持这一习惯。公司还设立了专门的谈话室,供员工之间单独谈话使用,以增进员工相互了解,工作上相互配合。只有在客户面前,员工才称呼各自的头衔。

公司鼓励员工畅所欲言,要求员工了解个人工作情况对企业大局的影响,并不断提高自身的技能以适应顾客不断变化的需求。

惠普所倡导的这种沟通无拘束和合作的氛围,十分有利于企业员工的成长,也有利于精英人才的脱颖而出。在惠普的价值观中,精英就是能在企业中建立并维护一种无限制的沟通和合作氛围,在团队中能以一种简单、直接的方式进行沟通,并能保证团队成员间的理解和信任的人。惠普要求,企业的管理人员对于员工的建议要虚心接受,



这既是信任员工、尊重员工的具体行动,同时也可以让公司紧跟在市场的最前沿,因为员工往往是最先了解市场动态和客户需求的人。

对于企业来说,营造一个快乐、进步的环境,在管理的架构之中和同事之间,可以公开、自由、诚实地进行沟通,是十分重要的。形成相互之间的融洽、协作的氛围有利于提高工作效率,避免出现沟通不良的问题。

而对于企业来说,能善于建立、维护并利用这种氛围的人,是真正的企业精英。



不求最先,但求最好

“惠普之道”的核心是重视产品的质量,为顾客提供优质的服务。惠普质量管理的原则是“宁愿不当第一,但质量超过第一”。质量是企业生命,提高质量有多种措施,培养精英人才是其中最重要的一种。

惠普公司之所以能在对手如林的商场中以产品的质量取胜,关键在于公司的创始人戴维·帕卡德和比尔·休利特在吸引、留住人才方面所取得的成功。这两位老总是富有远见卓识的企业家,他们发现企业的后劲在于人才,企业无法估量的资本是人才,知识可以称得上是企业的无形财富,是构成企业文化的不可缺少的要素。

一位用户曾到一家小型计算机商店,想买一台能编制程序的计算机。推销员对产品的渊博知识和对用户的热情与关心都十分突出。顾客一问才知道他不是这家商店的职工,而是惠普公司的研制开发工程师来这里收集用户对公司产品的反映。

惠普为了加强同用户的联系,总是把新来的管理学硕士或工程师,分配到与产品直接推销有关的岗位上去,以加强对产品质量的跟踪与考察。



为使惠普产品能够更有效地进入市场，惠普往往采取“后发制人，伺机反击”的战略。竞争对手的同等新产品进入市场后，惠普先是按兵不动，公司的工程师专访时，特意向用户打听，他们对那种新产品的哪些方面喜欢，哪些方面不喜欢；他们希望那种产品要具备些什么特点。用不了多久，惠普公司的推销员就会带着更能适应用户要求的新产品，登门拜访。这就拥有了满心欢喜、忠心耿耿的广大用户。

历史地看，在惠普，一项新产品占领市场后，对该产品的改进计划也就付诸实施了。例如，公司计算机系统分部生产的 HP3000 型机，到 1982 年已在全世界 8 000 多处装设，这种系统在质量上是位居前列的。然而不久，惠普就推出了改进 HP3000 型机质量的计划。惠普的依据是：“要是不保住自己在质量方面的优势，那日本人就会跑到惠普前面去的。”

惠普长期实施“实验室了解用户环境”计划，就是让用户把他们对公司产品和服务的要求，讲给公司的工程师们听。还有一项计划，要求软件工程师们去替销售代表守电话，要他们去走访直接听取用户意见。公司质量改进计划里相当于质量控制小组的单位如质量加强小组、优质小组、攻关班等比比皆是。惠普公司到处都设有质量管理目标和考核指标，任何部门都不能置这些计划于不顾。

不难看出，惠普所认同的精英，必须是注重质量、严谨严格的人，他们能够取人之长，借鉴竞争对手的优点为自己所用的，从而达到“青出于蓝而胜于蓝”的效果。更重要的是，精英必须能够对他人的失败原因加以研究、分析和改善，为企业研制出更适应市场的新产品。

或许惠普无法始终成为市场上新产品的创造者，但是它始终坚持“质量第一”的承诺，为客户提供“完全符合顾客要求”的新产品，以绝对优势压倒其竞争对手的新产品。这样不仅造就了一批忠实的顾客，同时也避免在研发中走弯路，省去不少研发时间和试制费用，节省了



成本。

正是坚持“宁愿不当第一，但质量超过第一”的惠普之道，才让这昔日的车库作坊发展成为今日世界知名的大企业。

惠普公司是微电子企业，处在当今瞬息万变的信息时代，应用最新的科学技术最多最快，因此对人才和知识的渴求显得更加迫切。

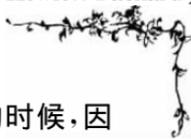
惠普在新产品的开发上采用密集型策略，充分发挥本公司的技术特长，在现有的骨干技术和骨干产品上进行系列开发。每年惠普公司要拿出其销售收入的8%至10%进行新产品的开发，如此之大的资金投入在美国企业中也是不多的。

许多年前，惠普公司的电脑工作小组，为了一个问题无法解决，伤透了脑筋。经过好几个星期的努力，有一天，一位电脑工程师冲进了经理的办公室，高兴地大喊“找到答案了！”那位经理也很兴奋，一面高声说：“恭喜！恭喜！太好了！”一面想要拿出什么东西，来奖励这位工程师。谁知越是情急，越是找不到适当的东西，最后他抓了一根香蕉，塞在那位工程师手里。

当时的情况自然是很有趣的，可是，这件事后来却成为惠普公司最高荣誉“金香蕉奖”的由来。这只香蕉演化为一只小小的香蕉形金别针，成为惠普对科技创新的最高奖赏。员工都为能得到此殊荣而感到自豪。

惠普的领导者深知激励企业员工的重要性。只有唤醒员工对企业理念和企业价值观的认同，员工才能真正与企业并肩作战，他们的热情和斗志才能充分激发出来。所以，对于一名精英人才来说，必须掌握各种激励的技巧，懂得适时激励下属，不吝惜赞赏，并能通过激励员工达到生产的高效。

在不少企业中，员工最常抱怨的一句话就是：“我从来就没有在我



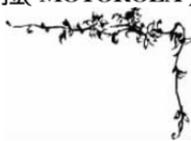
做出成绩的时候看到过我的经理，他经常出现在问题发生的时候，因此，他常常盯着我的问题不放。”精英人才往往是一个企业的期望，是企业重点培养的管理人才，所以更应该细心观察员工的成就。相信，只要你打开发现的眼睛，即使是再小的努力、再微不足道的成就，你也一定能够觉察得到。你可以走过去拍拍他的肩膀，或者真诚地说一句：“好样的。”只要你的态度是真诚的，员工往往会非常欣赏这种几乎没有成本的奖励方式。他们工作的心情会更轻松、工作节奏会更明快，工作的效率也会提高。

此外，不少管理者的常见激励做法是等到年终的时候发一些奖金，作为对员工一年工作的奖励。这种做法的缺点是员工可能已经遗忘了自己究竟因为什么才得到这份奖励，从而失去了原有的激励效果。一般来说，成果发生时间与奖励到来时间的间隔越长，奖励的效果就会越差。因此，应该在员工有良好的表现时，就立即给予相应的奖励。特别是对于赞赏而言，更应该遵守这条法则。作为管理者，可以在每天下班之前写一张纸条，送给员工，表彰他对待客户的态度，或者走到员工的座位前，称赞他在技术方面的某项设计，你还可以利用午餐的时间约某位员工出来，和他谈谈当天的销售业绩。即使每天花出一分钟的时间来奖励员工，他们的精神和士气也会受到很大的鼓舞，工作效率也会大幅提高。



对每一个人都要保持不变的尊重。

——摩托罗拉公司名言



名企简介

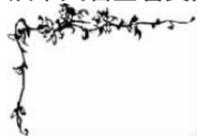
摩托罗拉公司创立于 1928 年,是全球无线、汽车电子及宽带通讯领域的领导者,最早生产整流器和车载收音机,在四五十年代不断发展壮大。60 年代,摩托罗拉开始拓展海外市场,逐渐成为一个全球性公司。从 1979 年前摩托罗拉公司诞生之日起,摩托罗拉便以高尚的企业道德树立着优秀企业公民的形象。摩托罗拉的创新产品,使人类生活更具智慧、更加美好。

目前,摩托罗拉在全球 66 个国家共有 9.7 万名员工,业务范围涉及无线通信、半导体、汽车电子、宽带、网络和互联网接入产品等。摩托罗拉是移动电话、寻呼机、双向无线电和商用 GSM 和 CDMA(码分多址)技术的带头人,2003 年的全球销售额为 271 亿美元。公司现任董事长、首席执行官是爱德华·詹德。

摩托罗拉在 2006 年的总营收为 368.43 亿美元,在《财富》世界 500 强企业排行榜中位列第 152 位。

摩托罗拉公司 1987 年进入中国,先在北京设立办事处,1992 年在天津注册成立摩托罗拉(中国)电子有限公司,主要生产寻呼机、手机、对讲机、无线通信设备、半导体、汽车电子等,产品销售到中国和世界其他市场。

目前,摩托罗拉在中国大陆有 1 家独资企业,1 家控股公司,9 家合资企业和 24 家分公司,员工 12 000 多人。2003 年,摩托罗拉(中国)电子有限公司的销售额是 46.7 亿美元,出口 40.9 亿美元,连续多年保持中国手机市场占有率第一,被中国外经贸部评为中国最大的外商投资企业和外商出口企业,被《财富》杂志评为在华整体受欢迎的外企第二名和人力资源经理眼中的热门雇主第一名。



统一权力与责任

1964年，劳勃·高尔文接替父亲保罗·高尔文成为摩托罗拉公司的董事长兼CEO。在劳勃接管摩托罗拉之后，就在摩托罗拉实施了“权责统一”的改革。

在劳勃看来，一个公司越大，员工渴望分享企业的权力和利益的愿望也越大。在许多公司，每一位员工都或多或少希望感觉到自己就是企业的老板，能对企业具有一定的影响力，能获得企业的一部分利益。这就需要企业的高层管理者释放一定的权力和利益，把整个公司分成许多个独立作战的团队。因为只有这样才能使大部分人分享到高尔文家族所拥有的权力与责任。

正是有了这一层认识，劳勃·高尔文在摩托罗拉开始推广“权责统一”，将员工的命运、利益同企业捆绑在一起，旨在激发和保持员工的进取心。在此过程中，摩托罗拉持续不断地创造一些适当的环境与计划，尽量让员工多参与同自己有关的管理工作，让更多的人参与到管理中来，分享权力、利益和责任。

为了将“权责统一”落实到实处，高尔文将权力下放给所属各工厂、各部门。一般情况下，摩托罗拉总公司在营业额、利润及研究发展经费所占比例等问题上，与各部门、各工厂的经理取得协议后，他们都可以按照自己认为适当的方式去自由支配经费。

公司的一位高级管理者曾经说，摩托罗拉的管理原则是：把公司的各个部门当成是相对独立的事业部门来处理。公司所属的每一工厂、每一部门都要有自己本身的研究和发展单位，并且有权来决定一切营销活动。摩托罗拉总公司的管理原则是尽可能减少干涉。

在这样的“权责统一”的要求下，公司有一套明确的升迁制度，只要员工在履行责任中创造性地工作，就能获得相应的权力。这在很大



程度上调动了员工的积极性。

对于摩托罗拉来说,一名精英人才就必须懂得如何利用授权来激励员工,让员工成为企业的主人,每个员工能清楚地了解到自己的价值和责任,推动企业的发展。

当然,分权、授权也有一定的度,过了这个标准往往会将企业导向失败的深渊。曾有不少管理评论家戏称摩托罗拉公司是“分权的文化与集权的企业”的统一,而摩托罗拉的成功总是出现在分权与集权的统一与平衡之时。这句话有一定的道理。对于我国的企业来说,应当学习摩托罗拉的“权责统一”,同时也要注意平衡企业整体的集权。

1913年,亨利·福特厂由于工人不安心生产,或者说逃避超负荷低工资的劳作,所造成的直接经济损失达到了300万美元。

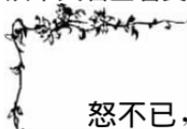
经过慎重考虑,亨利提出了营救公司的重大策略:即实行5美元工作日,任何合格的福特厂工人,即使是最低工种清洁工,也毫不例外,都可享受;同时,还将9小时工作日改为8小时工作日。

对于以上的措施,福特公司的业务经理库兹恩斯对记者宣称:“这是迄今未曾有过的一场革命。”而亨利则表示:“这项措施应该马上实行,我宁愿在本厂出现几万名富裕、满足的工人,也不愿意在我的公司里看到一小撮新贵族和百万富翁!”亨利还认为:提高工资,缩短工作时间这两项改革,将是“新工业秩序”的起点。

后来,亨利·福特在自传中写道:“8小时、5美元工作日的决定,是我们采取的降低成本的最佳措施之一。”在亨利宣布上述措施的同时,还宣布了一条振奋人心的消息,福特厂即将招收4000名新工人。

这一消息传出,第二天清晨,近一万名申请者冲到了福特厂的大门外,大家一边猛力捶打着福特厂的铁门,一边发疯般地嚎叫:“5美元!5美元!”

对于以上消息,金融界的反应却截然不同,对亨利的激进改革愤



怒不已，攻击他日薪 5 美元的做法实际上是一种欺骗性的策略，“薪资革命”的目的不是保护劳工，而是为了避免罢工，因此这是一种无能和可耻的行为。主要城市的报刊纷纷载文，说亨利·福特是幻想狂、追名逐利者，他的愚蠢做法将会导致一场全国性罢工的传染病。《华尔街日报》的老板们把 5 美元、8 小时工作日，说成是犯了“经济罪”，而且也违反了道德规范，即把“圣经上的原则”误用到了“不该应用”的领域。

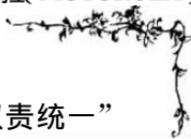
不久之后，那些诅咒福特汽车公司会因为 5 美元 8 小时工作日而破产的批评家们，就不得不为亨利付出较小代价而换来巨大利润的事实而惊叹了。由于这一决定的实施，福特公司获得了高于其增加工资几倍的盈利，而劳动力变动率却降低了 90%，员工无故缺勤率也从每日 10% 降至 3%。

不到一年的时间，人们都清楚地看到，新的工资制度不仅没有使福特公司赔本，反而大赚特赚。因为这种手段激励员工发挥了更高的生产能力，使用在每件产品上的资金和时间消耗比以往更少了。车间里人人都竭尽全力，结果使质量提高，产量猛增，不久就远远抵消了提薪的花费。福特汽车公司 1914 年纳税后的净收入是 3 000 万美元；1916 年即达到了 6 000 万美元，翻了一番。

这虽然是 20 世纪初的故事，但福特公司所采取的措施，仍然符合现代管理理论中的激励原理，值得后来人借鉴。福特与员工利益分享的政策，换来了员工争先恐后的干劲，毫无怨言的努力工作，赢得员工的忠诚，同时保证了企业稳健地走向辉煌。

对于福特如此，摩托罗拉亦是如此。在摩托罗拉的文化理念中，利益也应当与员工共同分享，或许企业一时的利润降低了，但是从长远来看，将获得更大的回报。

在管理中，责任和权力是统一的，缺少任何一项都无法完成工作



任务。每名员工都蕴藏着无穷智慧和力量,当企业推行“权责统一”之后,员工感受到自己的权力和责任,就能将潜能发挥出来,迸发出用之不竭的工作激情,提高工作效率。

同时一旦将利益与员工直接挂钩,让员工感受到自己的权力和责任事实上同个人利益休戚相关,自然也就产生了工作积极性。



坚持自己的决策

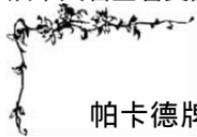
干任何事业,决策之后很可能会碰到许多不曾想到的困难。这时,敢于坚持自己的决策是第一位的。事业的成功,需要在坚持中达到自己的目标。这一点对于企业领导者来说尤为重要。

摩托罗拉最初并不是指寻呼机和移动电话而是指汽车收音机。这一商标名称有“开动”与“收音机”的双重含意,是高尔文在一天早晨刮脸时,突然在他的头脑中闪现出来的一种灵感。高尔文最初在一个蓄电池厂工作,一个朋友与他聊起了汽车收音机的事。高尔文觉得这一设想不错。生产汽车收音机一定比蓄电池更有前途。于是他决定辞去蓄电池厂的工作,独自搞起汽车收音机来。

1928年9月25日,高尔文制造公司在芝加哥哈里森街847号一座出租大楼的房子里诞生了,雇员仅5人。哈里森街上的这幢大楼是六层的砖砌建筑,地下室的一部分用作仓库。

在最初的几个月,公司的运转十分困难,高尔文定下规矩:凡是不马上用的东西一概不买。第一个星期支付的工资仅63美元。流动资金不足是最叫高尔文伤脑筋的事。在与一家主要的银行谈判中,为了争取贷款,高尔文曾建议为银行家的一辆汽车装一台收音机,作为汽车收音机的完善程度的实际表演。

在贷款文件最后签字的日子里,高尔文带着一队人,为银行家的



帕卡德牌新车安装收音机。在安装过程中高尔文几次从办公室来到银行家处，解释安装方面的情况，不时谈到“车轮上的音乐”的光明前景。安装完成，收音机打开后运转正常，高尔文的员工站在车旁，不禁发出胜利的笑声，双方致以热烈的祝贺。然后银行家心怀感激之情将车开走。高尔文和他的员工们在收拾工具打扫现场时，没有注意到救火车驶过工厂的叫声。工厂周围正是居民密集、火警频繁的地区。可是一会儿有人来报信，说他们刚才安装的收音机在不远处起火了。高尔文立刻赶到现场。看到救火队已在浇灭帕卡德牌汽车冒烟的残骸。那位心神不定的银行家对他说，他们离开工厂不久，就发现车轮下边冒出了一股烟。他赶紧停车，跳出车门，在附近一家杂货铺打电话报了火警。

员工们为这样一件事感到十分不安。高尔文为了安慰和稳定员工们的情绪，说了好多鼓励和满怀希望的话。但在好长一段时间里，全厂的气氛仍然受到影响。

“当时有好几位朋友来劝我放弃，我毫不客气地把他们赶走。”高尔文在自传中说，“你得坚信你的决策——真的，人的一生也许就因某一次决策而大为改观，你不要轻易改变自己的决定。”保罗·高尔文在自传中写道。

此后一年，高尔文做了一个专断的决定，使事情变得格外紧张。他认为公司如果要生存，要跻身汽车收音机的生产行列，他们必须在大约一个月之后的1930年6月及时完成一个完好的收音机装置，让他能开车到亚特兰大市举行的“收音机厂商协会会议”上去。

高尔文毫无根据的乐观思想激怒了他的许多部下，有一个员工嘟囔说高尔文“要不是一个疯子，就是一个混蛋”。

高尔文则督促自己和员工们更加努力地工作。他们开始在高尔文的史蒂倍克汽车上装配收音机装置，还说：“如果这个装置不能运



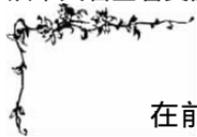
转,那高尔文就只能驮着收音机去亚特兰大了。”

也许由于工人们毅力大于他们领受的失望,或许因为起早贪黑努力工作的结果,他们奇迹般地为高尔文的汽车完成了一台可用的样机,比会期还早几天。这台装置比目前的汽车收音机的灵巧装置差得很远,但是它能运转,当汽车发动机开动时,收音机的信号听得很清晰。

高尔文和他的妻子丽莲开着车子来到了亚特兰大。他在会场没有摊位,没有职位,也没有让他表演的地方。就在临近的木板路附近的一条环形的林阴路上,他们为汽车找了一个停放的位置。这里正好让高尔文抓到了那些到木板路上来散步的与会商人们,吸引他们进车里看看,还在这里听收音机的表演。有时,高尔文去联系别的商人时,丽莲怀着和高尔文一般的热情展示他们的收音机。

当木板路上的活动清闲时,高尔文还来到会议厅同一些商人交往,劝说他们到外面开一下汽车。不少人不屑一顾,连短暂的一会儿也不愿意。可是有一些人却应邀而去,回来也颇为满意。这些人确认这个装置是精巧的,但与此同时大部分人并不认为这东西具有成批生产的价值。这时,高尔文本人还不知道,他的展示活动引起了人们的重视,与会的商人中传说着有一个“芝加哥的非法贩酒商人”。高尔文突然发现他本人成了重视的中心,十分惊奇,不禁高兴地感到他的这个举动有好结果了。当有人问他:“你的酒在哪儿?”他的高兴心情一下子消失了。妻子也深感尴尬之极,她拉着高尔文,劝他赶紧放弃这项工作。

然而高尔文依然坚持自己的意见:虽然这次亚特兰大市之行没有得到什么直接的或积极的效果,但不失为一个有希望的开端。有些商人对汽车收音机有了好印象,订购了一两台。还有的人买得多一些,最多的一位要6台。总数不多,但高尔文此番回芝加哥终究有了更大的信心——他干汽车收音机是有前途的,他的决策并没有错。



在前途出现一丝曙光的时候，“高尔文制造公司”遇到了 55 型汽车收音机的折磨。这台被称作“不光彩的 55 型”是高尔文亲自设计出来的新产品。由于电力供应设计得不合规格，为了收音机能在汽车内成功地运转，将电线同蓄电池直接连接起来而未用保险丝（是为避免保险丝产生强烈的电源交流声）。由于这一型号收音机的功率不足，振动器紧贴，开始燃烧变电器，然后是电线，最后是汽车。

这种可怕的火灾常给他们带来麻烦。依阿华州苏城的一位代理人有一台 55 型收音机安装在他车库中一辆汽车上，这个车库与其他房屋相连。汽车着火了，车库也烧着了，结果把房子烧掉一半。安装在一个灵车中的 55 型收音机使这辆车着了火，尸体也烧成灰烬，结果使乐于用传统葬礼的家庭及其亲友为之愤怒。

最后，高尔文因越来越多的怨言与愤怒指责从现场传来而感到失望——他仍不后悔自己当初生产汽车收音机的决策，只是决定回收已装运的几千台 55 型收音机，然后把这些收音机毁掉，他的弟弟约瑟夫用一把长柄大锤完成了这一工作。

高尔文并未被这些倒霉的事情弄得萎靡不振。他是从艰苦与不景气的岁月中奋斗出来的，岁月已经证明他有能力对此做出果断的决策，而不只是消极地对待不幸。

高尔文说：“砸碎这些收音机，给我们所有的人一个出出气的机会。我们需要解放，因为正是这些东西捆住我们的手脚。当这些收音机运回来时，我们又栽了一次跟头。我们不要只栽跟头，更重要的是吸取教训。我们已跌倒多次了，我知道我能重新站立起来，因为我相信自己的决策，我得坚持下去。”

摩托罗拉今日的成绩或许是最好的证明。

正是由于保罗·高尔文的这段经历，所以摩托罗拉对于自己的企业精英有着很高的要求。摩托罗拉的精英人才必须能在各种情况下



坚持自己的决策,即使遭受挫折也坚持不懈。

摩托罗拉的企业文化强调自信,当你经过深思熟虑做出决策之后,就应当将其始终不渝地坚持下去。

事实上,在干事业的过程中,遇到困难和障碍是必然的,特别是在竞争激烈、发展迅速的现代社会,只有用巨大的毅力,顶住压力、阻力,迎难而上,一点点地克服,坚持不懈,逐步推进,才能推动事业向成功的方向前进。这是个人成功所必需的素质,也是一名精英人才所必须具备的素质。



尊重不渝,正直不移

在摩托罗拉的员工关系手册中这样写着:

我们的基本信念(我们一贯的行为方式):

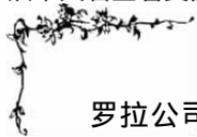
以人为本。

尊重和善待每一个员工;保持公开及直接的沟通环境和气氛使员工能够主动和最大限度发挥自己的潜能并为摩托罗拉贡献出自己的聪明才智;为每一个员工提供个人培训和发展的机会以确保最富于能力和高效率的人力资源;尊重资深的员工;为员工提供公平和具有激励的薪资与福利;根据个人才能为员工提供晋升的机会;实施并推行人人机会均等和主动参与的政策。

诚实与道德规范。

在我们与顾客、供应商、员工、政府部门和社会打交道的过程中始终坚持诚信不渝和操守完美的最高道德标准,严格遵守所在国家和社区的法律和法规。

可以说,“对人保持不变的尊重”和“坚持高尚操守”始终是摩托



罗拉公司的文化核心与价值观的基石。

随着世界经济水平的提高,企业管理也发生了许多的变化,人,受到了普遍的重视。以人为本,尊重个人,肯定个人尊严,成为摩托罗拉企业文化最主要的内容之一。摩托罗拉倡导在企业的发展、创造财富的过程中,也应该尽量满足人的生存、安全、尊重等多层次的需要。

在摩托罗拉,或许某个阶段会放弃一些业务,但他们几乎从不放弃凝聚全球的员工,始终把“对人保持不变的尊重”的人才理念作为指导企业发展的最高准则。

作为一名摩托罗拉的精英人才,必须能够适应企业的这一文化,对任何人都要保持不变的尊重,肯定个人的尊严。

摩托罗拉公司是一个上市公司,但高尔文家族对摩托罗拉直到今天依然享有足够的控制。摩托罗拉始终有着“高尔文精神”的影子:以人为本的持续增长动力。以人为本的持续增长动力,说起来平淡无奇,却又包含着深刻的长盛不衰的企业经营之道。

在摩托罗拉,公司一级及下属各层管理者的办公室大门要始终敞开着,意在表明领导者与一般员工是平等的,准许员工随时进入领导者的办公室提出意见和发泄不满。

在每个季度,员工的直接主管都会与员工进行单独的面谈,交流思想与感受,并填写“肯定个人尊严”问卷。在摩托罗拉,言语、身体或视觉上的侮辱、骚扰或冒犯的行为是不被接受的。实例包括基于种族或民族特征的言辞不恭以及不受欢迎的性接近。

此外,摩托罗拉的员工还享有充分的隐私权。员工的机密记录,包括病例、心理咨询记录和公安调查清单都与员工的一般档案分开保存,公司内部能接触到雇员档案的仅限于“有必要知道”的有关人员。在没有征得本人同意的情况下,任何人不得对外公开员工的私人资料。这种对员工隐私的周密保护也充分体现了公司对每一个人的充分尊重。



摩托罗拉的创始人保罗·高尔文不仅本人辛苦工作,而且重视正直的人才,一直对为他工作的人才十分关怀,以诚相待。他珍视并忠诚于和同事间的关系,也因此,许多极具才华的人对他怀着深厚的感情,愿意追随于他的左右。

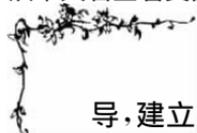
高尔文之所以能取得人才的依赖,最重要的原因之一就是最重视人的情感和尊严。他注重奖励那些有创造能力的人,并同意权威应属于勇敢地负起责任的人。他对人们的关怀扩展到他们的雇佣关系之外,当他听到他的人才家人生病时,他就打电话探询:“你真的找到最好的医生了?如果有问题,我可以向你推荐这里看这种病的最好医生。”由于他的努力,许多按常理不会到来的专家被请来了。而且在这些情况下医生的账单就直接交给了他。

他曾亲自干预人才的酗酒问题。他打电话把酗酒人召唤来,同他谈话,试图说服他接受适当的治疗,以摆脱酗酒的恶习。一次,当管理人员建议把一个不可救药的人才开除时,高尔文要求先和这个人谈谈。20年后,这位人才仍被雇用,而且成了管理人员。

高尔文对人才无微不至的关怀的大量故事在摩托罗拉的工厂中流传。在一条生产线上作业的一个女孩,他父亲是摩托罗拉的人才,身患癌症,在家养病;高尔文叫这个女孩回家照看他的父亲,并照发全部工资。他还从自己的腰包中拿出钱来,替一个人才的子女交纳大学的学费,为一个人才的妻子交纳分娩费。

“人心齐,泰山移”,无论在哪里都是这个道理,全体人才的同心协力、一致努力是企业能获得最终成功的有力保证。摩托罗拉的管理者始终坚持对人才无微不至的关怀,从情感上关注员工的生活,让员工在企业内部感受到尊重和归属感。

但要做到这一点,管理者就要多关心人才的生活,对他们遇到的事业挫折、感情波折、病痛烦恼等“疑难病症”给予及时的“治疗”和疏



导,建立起正常、良好、健康的人际关系、人我关系,从而赢得人才对公司的忠诚,增强人才对公司的归属感,使整个企业结成一个凝聚力很强的团体。

比尔·阿诺斯是一位 20 世纪 30 年代的采购人员,他回忆在不景气的最恶劣阶段时,他因牙病而延缓了迫切要做的工作,因为他无力去做。

高尔文看他如此的痛苦不堪,就让他去找医生。当手术做完后,费用是 200 美元,这是当时只有普通工资收入的人所不能支付的。阿诺斯从未见到账单,他每次向高尔文询问,得到直截了当的回答是:“我会让你知道的。”

几年后,当阿诺斯的生活改善了,他直率地告诉高尔文,他要偿还高尔文支付的那个账单。当高尔文问他为何如此关心这件事时,阿诺斯回答说,他还钱是为了使高尔文能帮助其他人医好牙病。

高尔文乐于将自己的好运同别人共享。在经过头几年艰苦奋斗,企业终于开始有了改进后,高尔文告诉和他共同创业的人,他们在工资之外,应分到公司增加的财富。他要他们理解,他们在公司未来的岁月中会受到公平对待,就是说,送给他们每人一些股票。他告诉自己的人才:“我不要你们跟我一辈子,只靠工资为生。我希望你们和你们的家庭在公司中也是股东,因此,一直到退休,你们都有奔头。”

摩托罗拉人才成立了许多组织,第一批组织中有几个于 1938 年成立。其中最重要的是“服务俱乐部”,它把 1928 年和高尔文共同创业 10 年的老战士组织在一起。摩托罗拉服务俱乐部的第一次集会于 1939 年在高尔文的办公室举行,与会的有九个人,三个是 1928 年进来的,六个是 1929 年来的,他们聆听了高尔文热情洋溢并表示感谢的贺



词后，都感情激动，热泪盈眶，发誓他们不会让高尔文失望。

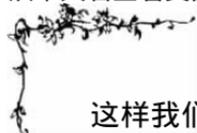
同美国重要企业的很多其他创办人相比较，高尔文在更大程度上以公司为生命。高尔文强烈地意识到：他必须用他的真诚的感情感说服他的人才，使他们认识到“一个公司只能在它的人才参与管理后，才能发挥效能，否则，它只能是死水一潭。”他排除种种障碍取得的成功是由他的人才对他表示的尊敬与爱戴来显示的，没有在那些艰难困苦与磨炼的创业年代里建立起来的这个忠诚的核心，摩托罗拉是不可能创造出今天的辉煌的。

应该说，摩托罗拉的“尊重个人”的文化对于企业的发展和壮大起着功不可没的作用，是成功的。每一位摩托罗拉的员工都用自己的行动诠释着“尊重不渝”的含义。他们待人尊重，如同他们希望自己得到的对待一样。他们与全世界的每一个人接触时都坚持遵循“尊重不渝”这一原则。

任何时候我们都将以尊重的和公正的态度互相对待彼此，所谓“己所不欲、勿施于人”。我们将尊重来自于全世界不同个人的差异。雇用决定应基于商业原因，例如资格、才能及成就，并且遵守国家的和地方的劳动法规。

除了“始终不渝地尊重每一个人”以外，作为摩托罗拉人，还都应该而且必须是道德高尚的人。一般的企业是靠铁的纪律和上级对下级的严格管束来维持其运转的，而摩托罗拉的理想却是要把员工的工作集体营造成为一个和睦、愉快、团结、主动、勤奋的大家庭。这种理想决定了只有在道德上完美的人才能成为这个家庭的一员。

摩托罗拉的管理者认为，人的内在品德必然外化成为人的行为，人们总是根据一个人的行为来判断他的内在品德的。因此我们时时刻刻都应该注意规范自己的行为，使之符合道德和文明的准绳，只有



这样我们才能相互尊重,和睦相处;才能使大家保持轻松愉快的心情,才能形成相互信任、团结合作的气氛。也只有这样才能实现大家庭和每一位成员的共同理想。

正直不移,意指忠实于我们的理念。我们毫不妥协地坚持诚实、公正以及“做正确之事”,即使环境困难亦当如此。

高尔文从来不把利润放在公司最重要的位置上,在 1930 年的大危机中,大多数公司都在虚报财务指标与产品利润,高尔文却对他的财务人员说:“告诉公众真相。”

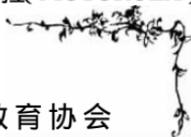
正直、诚实,是摩托罗拉始终坚持不懈的价值观。在摩托罗拉的文化中,再好的领导,再好的经理,再好的员工,不遵守职业及商业道德,就不合格。所以,作为其精英人才,重要的一条标准就是能正直处世,以职业和商业道德进行工作,始终坚持诚信的原则。

遵守职业及商业道德是摩托罗拉工作标准中最基本的一条。它构建了摩托罗拉“正直诚信”的基础。“尊重不渝,正直不移”这两条基础价值观成就了摩托罗拉今日的成功。

除此之外,摩托罗拉还为员工提供良好的培训机会,为个人和企业的共同发展提供平台,这也作为其“以人为本”的文化的一个重要组成部分。

和麦当劳大学一样,摩托罗拉大学反映了公司对培训工作的重视,该大学总部设在伊利诺伊州肖姆堡,从东京到檀香共设有 14 所分校,预算超过 1.2 亿美元。学校课程由“辅导工程师”制定,内容包括批评式思维、解决难题的方法、管理、计算机、英语补习和如何使用机器人等。

实际上课堂教学仅是摩托罗拉公司培训的一部分,更重要的是“现场操作”或实习。例如在伊利诺伊州阿灵顿海茨的工厂,新雇员在



老雇员的指导下的学徒期间可拿到工资,美国培训与教育协会(ASTD)的卡内维尔说,在每年 40 小时的正规培训以外,就额外的实习培训而言,摩托罗拉公司是在全美国公司中率先实行这种培训方式的公司。

许多公司也做了不少培训工作,但摩托罗拉公司出色地将教育与公司的业务目标结合起来。例如,公司要确定一个缩短产品开发周期的目标,那么它就设计出一项课程以解决这一问题。公司的培训不仅仅是为教育而教育,学生们要接受一些具体的工作训练,直到能够正确地掌握。

在摩托罗拉,一个领导者首要的责任并不是去做决定或者指挥,而是去创造和保持一种催化环境,要去为其他人提供可以学习的“遗产”,并通过摩托罗拉的制度系统鼓励对这种遗产进行再创造。



1. 不用俊男靓女：相貌平平但勤劳、能吃苦。
2. 用生不用熟：刚步入社会，心态单纯、诚恳。
3. 被麦当劳录取的人，无论职位高低，都要从普通员工做起。

——麦当劳选人的三项基本原则



麦当劳公司(McDonald's Corporation)是全球最大的连锁快餐企业,总部位于美国伊利诺伊州欧克布鲁克(Oakbrook, Illinois)。

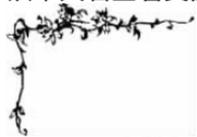
1955年3月2日,由雷·克罗克建立的麦当劳体系公司诞生了,其前身为麦当劳兄弟1937年在美国的加利福尼亚州开设的一家汽车餐厅。1948年,兄弟俩对餐厅业务进行了大胆的改革,压缩了食品的品种,引进了自助式服务方式,把厨房操作改为流水线作业,加快了食品的产出速度,适应了人们生活节奏加快的需要,顾客对此十分满意。

1954年,雷·克罗克在美国伊利诺伊州普兰开设了加盟的麦当劳餐厅,并看到了麦当劳特许加盟和连锁经营的发展前景,经过一番努力,他得到了麦当劳兄弟的授权,处理麦当劳特许经营权的转让事宜。

1961年,雷·克罗克买下了麦当劳公司的所有权,并且大刀阔斧地改进了特许加盟和连锁经营制度,使麦当劳迅速发展成为以出售汉堡包为主的连锁经营快餐店。

通过半个世纪的努力,麦当劳连锁快餐机构,目前已发展成为在全世界121个国家和地区范围内拥有31000多家分店的跨国公司,成为餐饮行业的世界第一品牌,金黄色的双拱门(大“M”)也随之深入人心。

在2006年《财富》500强中,麦当劳公司排名第318位,2006年麦当劳公司营业总收入为204.602亿美元。在国际著名品牌研究机构世界品牌实验室推出的2003年世界最有影响力品牌100强中,麦当劳名列第2位。



做一名脚踏实地的实干家

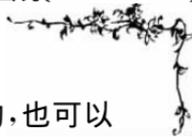
在麦当劳公司负责招聘的乔治·布朗曾说过：“我们所追求的并不是要有一定的工作经验，而是一种精神状态。我们对曾在服务性行业工作过的人感兴趣的原因是，他已经具有与人交往的意识、方法和服务精神。我们是要建立更好的平衡，在人员招聘时不排斥任何人才。”

从这番话中我们不难看出，麦当劳的人才观是十分务实的。在麦当劳的管理理念中，优秀的员工不是一纸学历、美丽的相貌所带来的，甚至那些他人口中的“天才”也并非麦当劳想要的精英，唯有那些勤奋实干的员工才是优秀的。

事实上，无论在什么企业中，至今留存下来的辉煌业绩和杰出成就，无一例外地都得益于优秀人才的勤奋工作和实干精神。所有的老板都只会觉得勤勤恳恳、充满热忱、说干就干的员工更有价值，都欣赏那些依靠事实说话而非靠主观臆断做决策的下属，而不喜欢那些整天只是口头上说说，而轮到要真正干了却拖拖拉拉、总是逃避的下属。

在麦当劳的用人理念中有一条基本原则，就是坚决不用“俊男靓女”。这一条原则乍看上去十分奇怪。众所周知，当今服务、餐饮行业招收雇员时，通常对雇员的外貌、身材十分讲究，尤其是女性，有的企业甚至将漂亮的容貌作为招聘雇员的一条重要标准。乃至一些其他行业的企业在招收员工时，也十分看重雇员的外貌。

但是在麦当劳，漂亮的外貌绝对不是优势，因为麦当劳不讲求漂亮，它需要的是吃苦耐劳，勤奋实干的员工，更注重内在的员工精神状态。麦当劳只在乎她工作负责、待人热情，让顾客有宾至如归的感觉，如果只是个中看不中用的花瓶，是不可能留在麦当劳待下去的。



事实上,在麦当劳餐厅,女服务员的长相也大都是普通的,也可以看到既有年轻的也有上了年纪的员工。

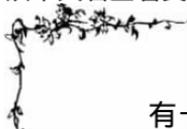
麦当劳是一家连锁餐饮企业,宗旨是为顾客提供满意的服务。在麦当劳的管理理念中,无法为顾客提供满意服务的员工就不是企业需要的人才。并且由于企业的经营范畴,需要的优秀人才必然是能够吃苦耐劳、勤奋实干的。

根据多年的经验积累,麦当劳将能够吃苦耐劳而不是讲究外貌,勇于面对困难和挑战,能为企业贡献自己的力量,脚踏实地而不虚华,作为其定义企业精英人才的首要标准。或许这样的人没有很高的学历或是一定的工作经验,但是在麦当劳看来,勤奋实干能弥补这一切,同样能为企业做出贡献。

此外,勤奋实干还能体现出一名员工的工作热情。因为当一个人喜欢他的工作的时候,就会主动地去考虑如何更好地完成工作,更加勤奋投入,对待工作不会拖延,一有好的想法就立刻实行,这样也自然而然地表现出了他的自发性、创造性和实干精神。

麦当劳在选人时并不像大部分餐厅那样只招收年轻漂亮的小姐,而是来者不拒。只要接受了它的培训,谁都可以上岗。许多为顾客点餐以及做清洁卫生工作的是三四十岁甚至年近五十的员工。而且麦当劳对残疾人、老年人都能安排尽其所能的职位。

而麦当劳除了不要“花瓶”之外,甚至也不用所谓的“天才”。在麦当劳管理者的眼中,“天才”是留不住的。在麦当劳里取得成功的人,都得从零开始。脚踏实地工作,炸薯条、做汉堡包,是在麦当劳走向成功的必经之路。这对那些不愿从小事做起,踌躇满志想要大展宏图的年轻人来说,是难以接受的。但是,他们必须懂得,麦当劳请的是最适合的人才,是愿意努力工作的人,脚踏实地从头做起才是在这一行业中成功的必要条件。



有一位在麦当劳公司任职的朋友告诉我这么一则真实的故事：

20世纪70年代初，麦当劳看好了中国台湾市场。其总部决定先在当地培训一批高级管理人员。

他们选中了一个著名的年轻企业家。通过几次商谈，还是没有定下来。最后一次谈判，总裁要求该企业家带上他的夫人来。

在商谈的最后关头，总裁问了一个出人意料的问题：“如果我们要你先去洗厕所，你会怎么想？”他被这突如其来的一“棒”打懵了头。好在他旁边的夫人打破尴尬：“没关系，我老公在家里经常洗厕所。”就这样，他通过了面试。

但令人万万没想到的是，第二天一上班，总裁真的安排他去洗厕所，并尾随其后观察之。直到后来他当上了高级管理人员，看了麦当劳总部的规章制度才知道，原来麦当劳训练员工的第一课，就是先从洗厕所干起，就连总裁也不例外。

事实上，包括2004年4月被指定为麦当劳首席执行官的查理·贝尔也是从洗厕所开始的。

1976年，15岁的查理·贝尔在麦当劳的第一份工作是在悉尼郊区的一家麦当劳打扫厕所。不过不久之后，贝尔的勤奋就使经理把他引向正规职业培训。几年下来，他掌握了生产、服务、管理等一系列工作。19岁时，贝尔被提升为店面经理。

27岁，贝尔当上麦当劳澳大利亚公司副总裁，29岁成为麦当劳澳大利亚公司董事会成员。他在任期间，麦当劳在澳大利亚的连锁店从388家增加到683家。

随后，他被调去美国总部，并先后担任亚太、中东、非洲和欧洲总裁及麦当劳芝加哥总部负责人，直至2002年底被坎塔卢波任命为首



席运营官,并进入董事会。

负责海外市场的那几年,他管理的澳洲和法国市场均表现不俗。在像法国这样一贯对美式快餐食品有强烈抵触情绪的国家,贝尔也使麦当劳获得了令人瞩目的成功,通过细心周到的服务,改进的食谱,极大地改善了麦当劳的品牌形象,顾客忠实度有明显的增加。

随后,麦当劳奇迹般地扭转局面,也被广泛认为是坎塔卢波和贝尔两人共同完成的。2004年4月查理·贝尔被指定为麦当劳的首席执行官。

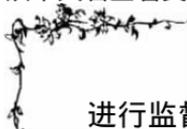
正如1977年接任雷·克罗克麦当劳公司董事长职位的特纳所说:“对于那些一直有机会表现、一直未能出头的人,麦当劳提供由零开始的起步。”成功的前提就是脚踏实地的实干。

或许,对于那些年轻的、取得了各式文凭、踌躇满志想要大展宏图的人来说,先从“洗厕所”开始往往是不能接受的。但是,在麦当劳公司,任何人都必须懂得,脚踏实地从头做起才是在这一行业中成功的必要条件。

麦当劳的精英人才都明白,从基层做起是通往成功和晋升的必经之路,无论学历、经验或是过去的成就如何,在麦当劳公司内,都必须从“零”开始。

被麦当劳录取的人,无论职位高低,都要从普通员工做起,当然,时间长短是不一样的。做服务员是麦当劳人的“基础课”。对基础课的考核也是相当严格的,岗位观察表达到100分才算合格,因此基础课决不可怠慢。

事实上,麦当劳公司如此要求并不是没有道理的。“一屋不扫,何以扫天下?”有些人并不知道从小事做起,从基层干起的重要性。但是,作为一名未来的管理者,如果你没有经历过各个阶段的尝试,没有在各个工作岗位上亲自实践过,那么你又如何以管理者的身份对他们



进行监督和指导呢？在这里，从收付款到炸土豆条直至制作各色冰淇淋，每个岗位上都会造就出未来的餐馆经理。

麦当劳用人方法的核心是让为其工作的人相信他们能够得到平等的待遇以及相应的地位和报酬，只要他们脚踏实地地实干，为工作付出努力。在麦当劳的人才培养体系中，晋升并不如其他企业那么复杂，对提升者有诸多限制。麦当劳规定了“凡有3个月以上工作经验者皆可为经理级的组长，不受年龄和性别的限制。”

麦当劳就是如此，只要你不断地为企业努力实干，永远有晋升的机会，同样，一旦离开了实干，任何管理者都可能被取而代之。

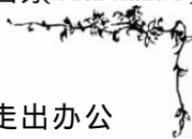
在麦当劳，“走动管理”是其一种最典型的工作方式，最初由雷·克罗克发明。在建立公司之初，克罗克就习惯花费大部分时间到公司的各处走走、看看，而不是整日待在办公室里。这便是“走动管理”。事实上，麦当劳还曾经发生过“将经理的椅子靠背锯掉”的事情。

麦当劳公司曾经有一段时间面临非常严重的亏损危机，公司的经营状况十分糟糕。为此，克罗克十分着急。

为了弄明白经营不善的原因并扭转这一局面，克罗克又采用了他的老办法——走动管理，对公司进行了深入细致的调查研究，倾听员工、顾客各方面的意见，最后发现导致企业濒临困境的一个重要原因就是公司各职能部门的经理早已习惯了靠在办公室舒适的椅背上，对下属指手画脚，发号施令。

这些经理总是待在办公室中，将大量的时间花费在抽烟、闲聊等不利于工作的事情上，而不是深入了解公司的运营现状，官僚习气十分浓厚。正是由于他们对于公司的许多现实情况不甚了解，致使决策与企业实际相背，严重影响了公司的经营状况。

为了改变这一局面，最大限度地提高公司的工作效率，克罗克想出了一个奇特的方法：将所有经理的椅子靠背都锯掉。这么做的目



的在于不让那些经理再舒适地靠在椅背上闲聊，而不得不走出办公室，展开“走动管理”，深入了解公司的一线经营现状。

在当时，许多经理都无法理解克罗克的这一做法，甚至有人认为克罗克疯了，但碍于董事长的威严，他们也只得照做。但不久之后，事实证明这一“奇招”是切实有效的，经理们也能理解克罗克的苦心，积极主动地深入到公司各个部门的一线，对公司的现状进行全面深入的了解，在走动中随时随地地解决在实际运作中暴露出的各种问题。

可以说，“走动管理”是麦当劳经营理念的精髓之一。人都是有惰性的，一旦长期处于舒适安逸的环境中，很容易贪图享受而不愿走出办公室，不愿进入经营一线。久而久之就与公司的现实经营状况脱节，无法做出正确的决策。

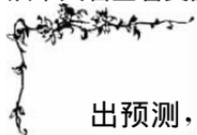
所以，在麦当劳公司里，要想成为一名精英人才，就必须摆脱官僚习气和商业活动中的惰性，积极广泛地深入到经营、生产一线，最大效率地为提高公司效率服务。任何的决策都必须建立在对企业现实情况和一线运作现状深入了解研究的基础上，任何缺乏依据的、拍拍脑袋就做出的决策或判断都可能将企业推入困境。

在采访过程中，一位麦当劳公司的中层管理者告诉我这样一个故事：

当麦当劳进入新国家或地区的市场时，公司一般会派一位高层领导者先去该地考察市场，预测企业的发展。

曾经有一次进驻某个地区时，被派往该地进行调查的官员发现当地的居民数量很多，但是通过衣着、交通等观察，认为当地消费水平不够，于是做出“麦当劳在该地区不会有很大市场”的结论，认为目前该地区的人们会是想吃的多，但掏钱买的少。

由于他的结论并没有任何的客观数据作为支撑，仅凭直观感觉做



出预测，所以结论未被采纳，并且由于他的行为与麦当劳的走动管理的经营理念不符，被总公司以不称职为由受到降职处分。

不久，公司又派了另一位年轻人前去考察。这个年轻人首先测得了闹市区的人流量，请不同年龄层次的消费者试吃，并详细询问他们对麦当劳食品的味道、价格、店堂设计等方面的意见。不仅如此，他还对当地的鸡源、油、面、盐、菜等相关行业进行了详细的调查。最终得出结论：麦当劳打入该地区的市场，消费群巨大，能盈大利。

事实证明，这个结论是正确的。

在麦当劳，几乎所有的工作要得出结论、做出判断，都需要你亲自深入调查，而不是拍拍脑袋得出结论、做出决策，这样的决策只是建立在个人猜测的基础上，缺少说服力。在麦当劳的企业理念中，一名精英首先是一名脚踏实地的实干家，唯有去做才能显示卓越。

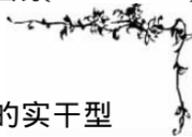
反观我们的企业，官僚氛围浓重，组织层级颇多。不少领导者对于一线的工作根本不熟悉也不了解，却总是凭个人臆断来做出决策。环境瞬息万变，缺少事实和数据的支撑，都可能导致错误的判断，使企业面临意想不到的风险，甚至造成无可挽回的巨大损失。

麦当劳的走动管理，让精英人才深入到企业的各个实干层面去，对于我国不少企业具有十分重要的借鉴价值。



能力高于学历

麦当劳公司的建立者雷·克罗克喜欢勤奋的实干家，而十分讨厌那些“只想坐在银行的桌子后面，以为这样便是进入商界了”的大学生。因此，麦当劳的选取人才的标准也十分独到，从不把学位作为人才选拔的唯一标准，相反更青睐愿意努力工作、不怕艰难压力、脚踏实地型的“小人物”。



或许克罗克的想法有失偏颇，但是却造就了麦当劳独特的实干型企业理念，同时也反映出国内外不少大学生的问题：眼高手低，不愿从基层做起，希望一步登天成为管理者。这样的人显然不适合麦当劳。

翻开麦当劳的招聘启事，不难发现，要求通常是：“有服务意识，具备语言和文字的沟通能力，组织能力和计划性、适应能力和体能。”而对于学历，相反没有过高的要求。

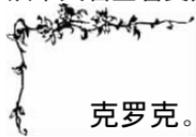
与其他公司不同，麦当劳就如同是一个大家庭，员工来自不同渠道，年纪的差距也相当明显，因此学历的高低在家庭内部并不是筹码。

作为服务行业，麦当劳选择员工，学历仅仅是参考，决不会以“名牌院校毕业”为标准，也不考虑年龄和性别因素，可以说，在麦当劳提供的就业机会面前，是人人平等的。年纪大的可以把经验告诉年纪轻的人，同时又可被年轻人的活力所带动。因此，麦当劳请的人不一定是大学生，而是什么人都有。

麦当劳公司的一些极具才华的高级管理者中，有不少是低学历甚至完全不可能被其他公司录用的人。但是麦当劳却给了他们机会。麦当劳的前董事长弗雷德·特纳就是其中的一位。

特纳是被克罗克发现的一位不可多得的管理帅才。1956年2月，年仅23岁的特纳加入麦当劳，先后担任过连锁店经理、部门主管等职务，1958年，25岁的他就被升任为公司副总经理，1967年又被升任为公司执行副总经理，1968年接替索恩本成为麦当劳总经理时，年仅35岁。

为什么如此年轻的特纳受到了克罗克的青睐？克罗克认为，特纳最大的特点就是吃苦耐劳，忠心耿耿且脚踏实地，他愿意为麦当劳贡献自己的力量。当特纳到总公司工作后，仍然不时深入到一线门店进行走动管理，及时发现并解决问题，可以说，正是他的实干精神吸引了



克罗克。

之后,特纳凭借他灵活的经营头脑和高超的管理才能,为麦当劳公司创制出一套完整的突出严格监督特色的快餐业连锁营运制度作出了巨大的贡献。

麦当劳有很好的培训系统,经过一步步的努力,每个人都能成长起来,而且,公司的很多事是“做”出来的而非研究出来的,因此公司更重视人的实践能力。

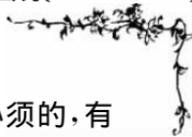
在麦当劳的企业理念中,有些事情,学历不高的人首先会动手做,而一些高学历的人却始终空洞地进行讨论研究。所以,要成为麦当劳的精英,并不一定要有傲人的学历,而一定要有出色的实践动手能力。在麦当劳,学历并不代表个人能力,必须通过实干才能体现自己的价值。

事实证明,麦当劳的这一人才观是成功的,虽然不少精英人才缺少学历的支撑,但是他们具有不拘泥于传统的管理观念,能在工作的过程中为麦当劳源源不断地注入新的活力,使得麦当劳的生意蒸蒸日上。仅仅在 20 世纪 80 年代,公司 26 位领导人之中有 12 人(包括董事长特纳在内)没有高等学历,但是他们却用实际结果证明他们的价值,证明他们是真正的精英。

时至今日,在麦当劳,20 岁就当店长的人同样不在少数,他们可以没有大学学位,但是必须是勤奋踏实的实干家。

当然,不看重学历并不是说麦当劳选人是很随意的。进入麦当劳,要经过三次面试,用人部门、人力资源部和为期 3 天的餐厅实习。通过这 3 天实习,公司了解应聘者的各项能力,根据综合指数决定是否录用。应聘者也能决定是否要在公司工作。在这过程中,工作经验也并非十分重要。

在麦当劳的用人理念中,有一条十分奇特的原则:用“生”不用



“熟”，也就是说，在麦当劳，在其他企业的经验并不一定是必须的，有时麦当劳更欢迎那些刚跨出校门的年轻人。

麦当劳在其近半个世纪的经营经验中，积累了一整套成功的管理经验，有自己的完整的培训理念和体系，所以有时宁愿选择新人，因为麦当劳要用自己的企业文化来培训员工，而不希望员工受到原企业的文化影响而被束缚住。麦当劳欢迎的是一种能积极工作、乐意为顾客服务的员工，工作经验并不重要。

麦当劳选择精英便是如此：工作经验并不重要，重要的是工作精神状态，能接受企业的文化理念，重在做人。

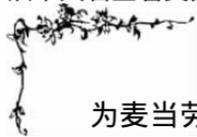
麦当劳公司的建立者克罗克，在尚未创立麦当劳公司之前，曾经同一位推销员合作准备投身到厨房折叠式桌椅的生意中去。但是不久后，克罗克发现这位推销员同自己的秘书暗中勾结，仿造这种桌椅而换了另一种名称投入到了市场，严重打击了自己的生意。克罗克一气之下就解雇了他们，中止了合作。

从此，克罗克就更加看重一位员工的诚信和做人的态度。在克罗克看来，工作经验可以不重要，但是做人的态度和做事的精神状态是十分重要的。只要踏实努力地干，克罗克总是十分欣赏，常大力提拔那些尽职尽责的员工。

不仅如此，麦当劳的培训，也对员工的工作态度等有严格的引导。

在麦当劳的理念中，首先是将一名员工培养成一个合格的人，其次才是一名合格的员工。所以，麦当劳始终都将培养一个合格的人放在首位。他们坚信，即使员工离开了麦当劳，但是因为有了麦当劳的培训，就将会是一名对社会和企业有用的人。

在企业创立之初，克罗克就十分讲求工作道德，信奉储蓄、节俭，外貌整洁，生活俭朴，因此赢得了公司所有员工对他的依赖和忠诚，成



为麦当劳团结的核心。克罗克对待下属像父辈，又像一名导师，给予员工慷慨的帮助并训示一些人生道理。麦当劳创业初期，克罗克经常请几名职员到家中聚餐。

说到这里，不禁联想到中国的一些企业。在知识经济的冲击下，不少企业也开始注重员工的培训，但是不少时候仅仅停留在了一个工作技能的层面上，而忽视了对于员工精神状态和工作态度的培训。这样的培训机制下造就的只是一种操作者，而非一名精英人才。

当然，麦当劳对于员工积极性的调动手段远不止这些。在麦当劳这个大家庭中，公司为员工提供了非常好的实战途径，甚至主动提供让员工自己做老板的机会。

麦当劳法国公司人事部主任艾蒂安·雷蒙强调：“人们要求我们的合作者做许多事情，但人们也可开开玩笑，气氛是和谐友好的。那些在公司干了6个月以上的人后来都成了麦当劳公司的忠诚雇员。”最艰难的时期是初入公司时期。饮食业是艰苦的，在最初的6个月中，人员流动率最高，离去的人中，有80%的人根本不了解这一行业。应该知道：要听从吩咐，不要计较工作时间。

能坚持下来的关键在于协调好家庭生活与餐馆工作的时间。那些更善于分配和利用时间的人，那些对工作投入最多的人是胜利者。而且，他们的牺牲是有价值的，他们中那些有责任感的、有文凭的、独立自主的年轻人，在25岁以前，就可能得到许多企业不可能得到的好机会：真正成为一个中小型企业的管理者。

长期以来，麦当劳一贯信奉克罗克所说的，“没有个人的成长，就没有公司的成长”的信念，在人才培育方面下了相当大的工夫，所花费的资金也远远超过同行的其他公司。

不仅如此，麦当劳还十分注重对于员工的授权，给予他们更好的



发展空间。

克罗克是一个自由思想者，他不想阻碍年轻经理的发展，他对年轻经理们一般采取诱导、咨询和要求的办法，从不独断独裁。他曾说过：“我喜欢授权，而且一向尊敬那些能想到我想不到的好主意的人。”

在这个理念的支持下，麦当劳的每一位经理都有自己的发展空间。麦当劳授予经理们非常大的权利和责任，鼓励他们发挥所长，使他们在自由与责任之间取得平衡，并有机会证明自己的能力。在分权管理的制度下，麦当劳的经理表现出对工作很高的热诚和合作精神。

在许多时候，公司的领导者鼓励年轻经理们提出不同的意见，并热衷于将新注意付诸实践。麦当劳的高级管理人员举行会议的房间，被称为“战事房”，这个名字准确地表达出了麦当劳的经理人员在激烈的快餐业竞争中同仇敌忾的合作精神和团队意识。这间会议室没有任何昂贵的装潢，而是采取环形设计，充分体现了麦当劳“平等合作”的观念，经理们可以各抒己见，为公司出谋划策。新的构想一经产生就会付诸实施，麦当劳在经营中总是勇于冒险，不畏失败。

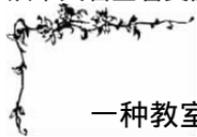
麦当劳的员工尽管性格各异，各自的发展空间也不一样，但他们都对麦当劳的事业表现出高度的忠诚，对他们在麦当劳的共同事业有一种很强的使命感，在这种使命感的感召下，员工们团结一致。

在麦当劳的理念中，精英必须是在企业的充分授权下，能争取自己的发展空间，表现出很高的热诚和合作精神。一名精英必然是能通过个人的发展，来带动企业的整体发展。



标准化创造未来

麦当劳公司早期的高层管理者卡罗斯曾经说：“麦当劳必须制造



一种教室气氛,才能更有效地向快餐连锁加盟者及其员工系统灌输标准化操作和其他相关的经营哲学和理论,而这些都是各个的店由于条件限制而难以办到的,因此必须建立一所汉堡大学。”

尽管企业出资建立一所私立大学在当今世界已经十分普遍,但是一家快餐连锁企业要创立自己的大学,这在许多人眼里是完全没有必要的。但是,在麦当劳的观念中,对全体员工进行标准化培训,尤其是对一线员工的基本素质和各类操作技能的提升都是企业发展的关键所在。

于是,麦当劳的汉堡大学依然在一片惊讶声中诞生了。这家最初的汉堡大学始建于1961年,当时麦当劳花费了2.5万美元在一家麦当劳连锁店的地下室建造了一间教室。教室内放置了所有麦当劳餐厅的模拟器材,并聘请企业的员工、管理者以及专职教师为受训者上课,通过这样的方式为麦当劳培养了适应其自身需要的精英人才。

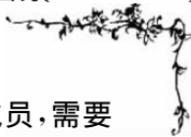
通过这样的培训,员工能迅速掌握工作中所需的技能和应做到的标准,整体提升了员工素质和企业形象。

我有一位朋友在美国留学时,曾经在麦当劳打工,就这段经历,他告诉我:

我曾经在麦当劳连锁门店打工,可以说在麦当劳打工的经历为我之后的职业发展带来了一定的影响。

麦当劳每年都要雇用超过50万名新员工,新员工在工作前必须要学的东西非常多,但是所有新员工的第一课都是“麦当劳企业文化教育”,让所有的员工能迅速了解企业的目标与追求,并以这种目标和追求来指导自己的工作。

初进麦当劳的第一天,经理对我们这些新手“船员”进行培训。在麦当劳,服务员工习惯被称为“船员”,而经理就是“船长”,这样的称呼令我感到很新鲜。但是一段时间之后,我发现这样的称呼其实还有其



他的用意：它使所有的员工感到同其他人是一个团队中的成员，需要全体“船员”同心协力，进行沟通、协调、配合，才能使船快速、平稳地前进。正是这样的一种氛围，让我很快就感染上麦当劳的工作和家庭气氛，融入到这个集体中去。

在之后的培训中，麦当劳的一系列标准工作流程和制度都令我折服。我必须学会如何为顾客点餐、熟悉商品单价、操作收银机、如何配餐、如何放置物品和餐点、如何选择牛肉、如何配置汉堡肉饼的成分、操作煎炉的方法等等。这一切都与我在麦当劳的工作息息相关。

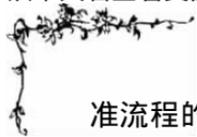
在熟知了工作标准和流程后，我很快就进入门店工作了。但显然没有我想象得那样简单。在许多方面，麦当劳的标准是近乎严苛的，甚至细化到细微之处。一开始令人很难接受。

以牛肉饼的挑选为例，就有 40 多项质量控制的检查，只要有一项不符合规定标准，就不能出售给顾客。包括严格要求牛肉原料必须挑选精瘦肉，牛肉由 83% 的肩肉和 17% 的上等五花肉精制而成，脂肪含量不得超过 19%，绞碎后，一律按规定做成直径为 98.5 毫米、厚为 5.65 毫米、重为 47.32 克的肉饼。

当我最初看到这个标准的时候，几乎呆愣住，我从没有想过一块小小的汉堡中的牛肉饼竟然有这么多的，甚至精确到 0.1 毫米的标准。但是在麦当劳，任何一名员工就是要按照这样的标准来工作。

面包不圆、切口不平不能要，要在 50 秒钟内制出一份牛肉饼，一份炸薯条及一杯饮料，烧好的牛肉饼出炉后 10 分钟、法式炸薯条炸好后 7 分钟内若卖不出去就必须扔掉……只要在麦当劳工作，这一切都必须按照这样的标准来进行。

在麦当劳“产品质量指南”的横轴写上各种食品的名称，纵轴写上每个小时及分开时段显示每 5 分钟内应有的食品保存量。当时我所在的门店根据时段的销量，要求 10 分钟应制作 12 个汉堡包。根据标



准流程的计算,每个汉堡包的制作时间是1分45秒,加上调制、清理炉面和取新肉饼的时间,10分钟可以做4次。所以,为了保持始终有最新鲜的汉堡,根据要求应当是12个汉堡包要分4次做,每次做3个,用这样的“少量多次”的原则制作,就能把最新鲜的和质量最高的汉堡包送到顾客手中。

最初我认为这样的要求没有太大的意义,曾经想过能不能在工作中投机取巧来使自己轻松一些,将12个汉堡一次做完,这样就能节省不少工作时间。为此我甚至暗自高兴,认为自己的做法十分聪明。但是有一次,我的一位同事看到了,非常严厉地告诫我,为了企业的声誉和顾客的满意,一切都应当严格按照科学标准流程来操作,他甚至重新为我示范了一次。

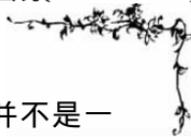
这给我的震撼是相当大的,我为我的“小聪明”而脸红。我没有想到工作中的操作竟然是如此较真。

在国内,不少企业即使制定了各类标准,但往往是一纸空文,很难落实到实处,甚至有员工根本就不知道有这样的标准,每个人都只是按照自己的方式在工作,能偷懒则偷懒。同样,企业本身对制定标准和严格检查并不重视,致使不少企业有制度却并没有执行,也不重视对员工进行这些制度标准的意识灌输。

在此,我不禁想到了国内快餐连锁“荣华鸡”的失败,在其失败原因的反思中,有一条重要的失误,就是“管理规章不实不细”。标准的制定仅仅是第一步,并不代表了标准制度的实施。事实上,这种标准、规章制度的实施细则和实施检查细则同样重要。

相比之下,麦当劳要做得好得多。在麦当劳,几乎每位员工都严格按照企业的标准在工作。

作为麦当劳的企业精英,就必须了解自己工作相关的企业标准和流程,严格按照标准系统进行工作。



其实,要让所有的麦当劳餐厅确保服务和产品的统一,并不是一件易事。为此,麦当劳公司的建立者雷·克罗克才有了制定严格统一的标准,为每个快餐连锁店的员工进行培训,严格控制每一步操作流程的想法。

在麦当劳,几乎所有事情都能用数字、用标准来衡量,虽然烦琐,却让企业在无形中为顾客提供了始终如一的满意服务。

麦当劳金色的拱门允诺:每个餐厅的菜单基本相同,而且“质量超群,服务优良,清洁卫生,货真价实”。它的产品、加工和烹制程序乃至厨房布置,都是标准化的,严格控制。

在“品质、服务、清洁和物有所值”的经营宗旨下,人们不管是在纽约、日本或中国香港、北京光顾麦当劳,都可以吃到同样新鲜美味的食品,享受到同样快捷友善的服务,感受到同样的整齐清洁及物有所值。这就是麦当劳的“QSCV”(Quality, Service, Cleanness & Value)管理。

麦当劳将自己的企业理念和经营方针浓缩为“QSCV”,意即麦当劳为人们提供品质一流的产品、周到的服务、清洁的就餐环境以及让人们感到在麦当劳就餐是物有所值的。

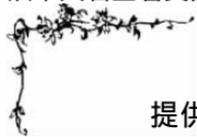
Q: 是英文 quality 的第一个大写字母,就是品质、质量。

麦当劳制定了一整套严格的质量标准和管理制度,以保证在任何情况下都向顾客提供品质一流的食品。

无论是食品采购,产品制作,烘焙操作程序,炉温,烹调时间等,麦当劳对每个步骤都遵从严谨的高标准。麦当劳为了严抓质量,有些规定甚至达到了苛刻的程度。

S: 是英文 service 的第一个大写字母,即服务。

在麦当劳,对服务视如性命般重要,正如他们所宣称的:“我们卖的不是汉堡包,而是服务。”



提供快捷、周到、细致的服务,是麦当劳成功的法宝之一。麦当劳从经验中懂得向顾客提供优质服务的重要性,因此每一位员工都会以顾客为先的原则,为顾客带来欢笑。

C: 是英文 cleanliness 的第一个大写字母,即清洁、卫生。

在麦当劳的观念中,“清洁”不仅是指字面意义上的清洁,凡是与餐厅的环境有关的事情,都属于“清洁”的含义,都纳入严密的监视和管制范围内。无论是在柜台服务,还是在厨房制作食品方面,工作人员除了完成规定的工作之外,都养成了随手清理的良好习惯。另外麦当劳还非常重视餐厅周围和附属设施的整洁,连厕所都规定了卫生标准。

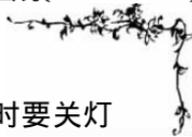
V: 是英文 value 的第一个大写字母,即价值。

所谓价值,就是价格合理、物有所值。“物有所值”是麦当劳对顾客的承诺,合理的价格,营养丰富的食品。

麦当劳强调,“提供更有价值的物质商品给顾客”。现代消费者的需求不仅趋向高品质化和高品位化,而且也趋于多样化。如果企业只提供单一模式的商品,消费者就会很快失去新鲜感。麦当劳必须努力地适应社会环境和公众需求的变化,重视商品新价值的开发,不断给商品增加附加值。

麦当劳的“QSCV”标准化管理被许多企业所借鉴。它不仅有效提高了企业对员工的培训效果,切实保证了麦当劳餐厅的各级员工都具备本职工作所必需的职业技能和素质,更让企业的精英来帮助确立公司的竞争优势。

我曾有幸翻看过麦当劳的“经理发展手册”,可以说这四本厚厚的大书就是麦当劳管理的一个依据。一个人,能否成为麦当劳的业务骨干,就要看他能否读懂这些书,并经过实践的检验。这四本书对工作的方方面面都关注得很细致,比如营运训练册中,对饮料的取用、卫生



消毒的程序介绍得非常细致。另一册中,对中午离开办公室时要关灯做了明确要求,每个细致的要求都反映出公司严谨的做事风格和服务意识。

在麦当劳公司中,从克罗克领导时开始,就流传着一种“细节说”,即要求所有的员工严格按照企业制定的流程标准操作,同时关注到工作相关的细微之处。这些细节可能是牛肉饼 1 毫米的差距,可能是洗手间清洁的频率,可能是食品制作后保存期是否超标,可能是地上的小纸片是否被立刻拣起,也可能是服务员在递送餐点时是否使用礼貌用语……

日本的麦当劳公司在类似快餐企业的激烈竞争中,始终能保持其优势地位,除了低价之外,还有一个绝招——“0 日元的麦当劳微笑”。

在日本麦当劳连锁店中,在汉堡包、炸薯条等餐点的标价下,醒目地标示着“麦当劳微笑,0 日元”。尽管并没有增加多少成本,却在无形中让顾客感觉到了一种超值的享受,一种真诚的温暖。这一做法使其获得了各方的好评,顾客盈门。

顾客来餐厅用餐,不仅重视食物的口感,更注重在店里的气氛,营造一个充满了微笑的温暖空间,这也是在其他快餐店看不到的。在麦当劳用餐,特别能感到温馨的气息。因为每一位员工是如此的有亲和力,这让顾客深觉麦当劳不仅只是一家快餐店,更是一个散播欢乐和爱的地方。

事实上,世界上的每一家麦当劳都是如此做的。“向顾客微笑”贯彻在为顾客服务的每一个步骤细节中。在这些为顾客切实考虑的细节中,折射出一种服务意识和温暖关怀。

可以说,麦当劳是一家十分注重标准、细节的企业,符合其标准的



精英人才也必须是一名关注细节,在任何时候都严格遵守每一个标准要求的细节,把每个细微的地方精确化,提高工作效率和工作质量的人。

正是这些细节的关注和管理,让麦当劳保持了竞争优势,创造了这一快餐连锁帝国。



Google 的企业文化鼓励创新 ,而且不受任何束缚。即使每项工程都要有计划、有组织地实施完成 ,但公司决定留给每位工程师一定的私有时间 ,让他们去做自己认为更重要的事情。

——Google 亚洲产品及策略总监 宓群(James Mi)



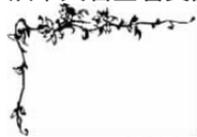
名企简介

1998年9月7日,Google公司在加利福尼亚州门洛帕克市正式诞生了。这个在创立之初,办公室就是朋友转租的车库,除了公司创始人拉里·佩奇和谢尔盖·布林之外,就只有一个雇员的小公司,却在创立当年当选为《PC Magazine》1998年度最佳100网站之列。今日,总部位于加利福尼亚山景城的Google公司,在全球各地都设有销售和工程办事处,汇集了全球最顶尖的技术人员和业务专家。Google以势不可挡的姿态走向了世界,已经成长为世界知名企业。

2006年《商业周刊》全球顶级品牌100强中,Google排名第24位,品牌价值123.76亿美元。同时,在最近一次美国《商业周刊》(Business Week)近日公布的全球100家最具创意的公司(The World's Most Innovative Companies)排行榜中,Google位列第2名,仅次于苹果电脑公司。而在IT和技术类同行的评价中,Google更是超越了苹果。

Google.com是互联网上5大最受欢迎的网站之一,在全球范围内拥有无数的用户。而Google目前被公认为全球规模最大的搜索引擎,它提供了简单易用的免费服务,用户可以在瞬间得到相关的搜索结果。用户可以使用多种语言查找信息、查看股价、地图和要闻、查找美国境内所有城市的电话簿名单、搜索数十亿计的图片并详读全球最大的Usenet信息存档——超过10亿条帖子,发布日期可以追溯到1981年。

“Googol”是一个数学名词,表示一个1后面跟着100个零。Google使用这一术语体现了公司整合网上海量信息的远大目标。



不受束缚地创新

旧金山的 101 公路上曾经放置过一块广告牌,上面写着:

“常数 e 里出现的连续的第一个 10 位质数 (first 10-digit prime found in consecutive digits of e), com”。

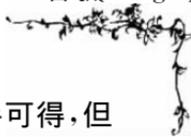
第一次看到这个样一句话,确实让人摸不着头脑,但是每一位 Google 的精英却都会会心一笑。这是 Google 特有的招聘广告,这个没有任何提示的广告,只对那些数学天才开放:任何做出这道题的人,登陆这个网站后,将需要继续解答若干道新的数学题,顺利完成后,他将获得前往 Google 面试的邀请,并且由 Google 承担所有的费用。

从这个侧面,我们不难看出 Google 的创新无限,同那些要求条条框框的招聘启事相比,无疑,这则招聘广告更具创意,同时也更考验人才的真实能力。事实上,Google 还曾将一种包含 21 道难题的“Google 实验室能力测试”刊登在一些专业期刊上,其中包括解出“ $www\dot{-}google=dotcom$ ”这一方程式中的每个数字,或者“用最多 29 个字写你来 Google 实验室后最想做什么。”

作为目前公认的最成功搜索引擎软件公司,Google 始终将不受束缚的创新精神作为企业精英选拔和培养的首位。

如同世界管理学大师彼得·德鲁克曾说过:“不创新,就死亡。”在目前这个竞争激烈的新经济时代,企业的成功往往就来源于不断创新,来源于员工的不断创新。信息技术日新月异,相比于其他行业来说,更需要创新的支撑。

可以说,Google 能获得今日的辉煌,同他平等开放的氛围和信马由缰的创新分不开。让 Google 运转起来的,并非要求像杰克·韦尔奇式的管理大师那样,而是一种纯粹的创新气质。



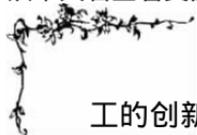
Google 的出现为世界带来了巨大的改变,信息变得唾手可得,但 Google 始终坚持着创办以来的“不邪恶”原则,坚持自己的创造“能使世界变得更好”。坚持不断创造,孜孜不倦地追求技术创新,突破现有技术的限制,随时随地为人们提供快速准确而又简单易用的搜索服务。

在 Google,人们习惯了用数字说话,但并非所有好看的数字都打动两个创始人。曾有不少员工说过,谢尔盖·布林经常会在听取报告时,非常直截地问一句“这能让世界变得更好?”然后将一些可以大赚一笔的项目放弃。或者当有工程师建议在图片搜索中加上和图片大小相等的广告条,拉里·佩奇就会反问:“难道我们还挣得不够多吗?需要这样影响网页速度吗?”即使工程师们预计将为公司带来一年 8 000 万美元的收入,两个创始人仍不为所动:“我看不出这对我们的用户体验有何改善。”

尽管 Google 的产品均为免费,但每款产品发布后,仍有非常细致的产品跟踪和分析。一款获得 20% 用户认可的产品可以称为极大的成功,而那些认可率低于 10% 的则会被比较快叫停;获得成功的产品将得到更多人力支持,失败的小组则立即解散所有人并且并入其他小组。

不难看出,Google 始终立足于产品不断进行改进,坚持为客户提供最好、最便捷的产品。在 Google 人眼里,精英就应当是具备专业能力,孜孜不倦地追求创新,突破现有的限制,随时随地为人们提供优质服务的的人才。

因为 Google 清楚地知道,在飞速发展的当今时代,唯有时刻创新前进,才能保持自身原有的优势。而对于企业来说,一个好的创意就如同原子裂变一般,一点一滴的创意都能带来无穷的改变和数以万计的商业利润。所以,要想继续创造 Google 的神话,就必须优先保持员



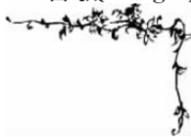
工的创新精神,不断产生和改善产品。

曾经有人说,在创新的路上,只有两种人,一种是领先别人的人,另一种是被别人领先的人。领先别人的人永远让别人跟着他走,被别人领先的人永远跟着别人走。而无疑,一名精英人才必须是一名领先别人的人。要领先就需要不断地创新,一旦停止了创新,就将落后。

自 2003 年以来,Google 一直在内部实行“70 - 20 - 10 原则”:将 70% 的力量投入核心业务,20% 的力量投入相关业务,10% 的力量放在探索业务。在这一精力划分体系下,每名工程师都有自己 20% 的时间根据自己的爱好进行项目尝试,让那些有想法的工程师有时间尝试自己的兴趣所在。

这一制度极大地调动了工程师们的创造积极性,并且效率极高。一般传统的创新方式多为由一个人提出设想并设计一整套创新方案,然后由不同人分工合作实施,最后再整合在一起,这样往往过程复杂,沟通成本也偏高。而 Google 的这一创举却让某个人独立实现其想法,就免去了很多沟通成本。例如 Google 最初的图片搜索,是中国工程师朱会灿一个人用 6 个月时间搭建的,随着这一项目的成熟,更多人再参与进来。

Google 内部流传这样一句话:一切皆有可能。在 Google 的办公楼里,设有两块约 10 米长的白板,一块写着 Google 的外星计划,另一块是 Google 的大师计划。上面均是员工书写、绘制的各种异想天开的“计划”:如买下火星、消灭罪恶、开办 Google 银行,设计一部通往月球的电梯,做出 Google 的操作系统等等。这其中一些注定不会实现,但也有一些已经变成了现实:比如有人曾写下“雇来温特·瑟夫”,随着这位互联网之父来到 Google,这一愿望已经实现,不过他距离 Google 员工为其设计的工作:“重新设计 TCP/IP”和“第三代互联



网”，还相差甚远。

Google 亚洲总裁李开复说：“我们在拿世界做我们的实验室，这里的一切都是自己动手，是一个完全脱离了‘工厂模式’的研究院，想停都停不下来”。或许，这就是 Google 能够不断前行、不断创新的秘密。

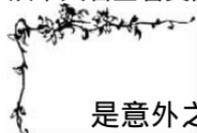
接触过 Google 的人都知道，Google 人尊重每一个新想法，在 Google 内部，没有人会轻易否定哪个想法太傻，或者太大，相反其领导人愿意刺激员工思考。

Google 的工程师可以在设计一个产品之初，不去考虑 CPU 计算能力、存储、带宽、商业化等众多局限想象力的问题。因此，Google 内才能进行大量多数企业难以开展的项目：运用其搜索技术编辑基因和生命科学数据库；扫描上百万本已经不存在法律问题的图书；追踪每一次网络上的扫描，并对每个用户的数据进行存储、分析；尝试着建立一个全球手机姓名地址簿，把其电子邮箱 G-mail 里的所有信息永久保存下来……

在 Google 的文化中，创新是无边界、无限制的，所以，Google 认同的精英也必须具备充分的技术能力和想象能力，愿意将一些看似不切实际的想法努力化为现实。如果没有梦想，不敢想象，不愿尝试，是永远不可能迈出创新的一步，又怎么可能不断创造出更完善的产品呢？

可以说，Google 取得成功的关键因素之一，也就是它认为好的想法可以随时随地产生。不仅如此，Google 对于天马行空的创意也十分具有包容性。即使这个想法同搜索引擎无关，也可能在 Google 得到实现。

2004 年愚人节，Google 一同发布了容量大得惊人的免费 G-mail 邮箱和“月球研究中心”招聘广告，让人搞不清楚是博人一笑的娱乐还



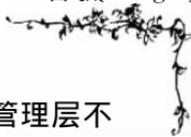
是意外之喜。而一年后的 2005 年 4 月 1 日,Google 又将邮箱扩容到 2GB。这个愚人节,没有人会怀疑 Google 是在娱乐大众。

除了电子邮箱继续给用户带来惊喜外,同一天,Google 声称将自己的触角探入了食品工业,这实在让人匪夷所思。Google 有了自己的饮料品牌 Gulp(测试版),这一消息正在网络上飞速流传。Gulp 分为谷氨酸盐型、无糖型、胡萝卜素型和滋补型四种口味,并带有一定的功能区分度(就像洗发水一样)。据说,这种饮料采用了“自动吸收(Auto-Drink)”技术,可以最大限度避免出现口渴状态,而且可以加速人脑电脉冲的处理过程,并扫描脑中的 DNA,让大脑变得更聪明。这是又一次的“病毒式”营销,因为网友只能通过 Gulp 瓶盖去换取新的饮料,而第一个瓶盖在哪里呢?未了,Google 还不忘做秀,声称这种饮料的“滋补原理”只有拥有相当于斯坦福大学博士学位的人才能理解。

据说 Gulp 的发明来自 Google 运营副经理 Urs Hoelzle,他利用自己的“20%私人时间”去玻利维亚和秘鲁交界处的热带雨林从事植物学研究,并在 2003 年 7 月 11 日从一株木棉的树冠上采集到了某种附生植物的样本,然后,在 Google 实验室中最终发现了现在使用在 Gulp 饮料中的功能成分。

直到最近,Google 依然频繁推出让人惊讶的作品,比如 Google 地图搜索、富有趣味性的 Google 金融,甚至 Google 火星。Google 依然在试图打造全球数字化图书馆、向所有用户提供免费语音服务、提供全球每个角落的卫星照片搜索,还有可能涉足无线宽带服务领域。Google 深信,无论何地何时,每个人都能获得每一比特的信息,不管它的文本格式是音频还是视频。

看着这一系列的数据,很难不让人为 Google 涉足这么多领域而惊讶。每一个领域的创意都如此匪夷所思,这就是 Google 的魅力。



记得中国的 Google“文化大使”周红曾说,Google 规定,管理层不能限制员工在公司内部自由流动,这深有感触,她自己就因为兴趣的原因,曾从一个部门到另一个部门,“只有做自己喜欢的事情,才能很有创意。如果有所限制的话,就难以发挥出个人的最大潜力”。

类似的举措在 Google 还有很多,这些举措对发挥员工的创造力很有效。作为 Google 的工程师,你可以选择开发自己的项目,也可以参与任何你感兴趣的项目,你甚至可以同时参与多个项目。Google 这种鼓励创新的内部自由生态,把整个公司变成了一个小型的硅谷。

相比之下,我国有不少企业员工和管理者依然习惯墨守成规,即使环境已经改变,依然按照既定的方式行事。企业无法提供良好的创新环境,缺少对精英人才的创新意识培养,也就很难拥有自己的精英人才。而不少优秀人才由于种种原因,在思想上也禁锢了自己的创新动力,只愿意每日完成上司交代的工作。

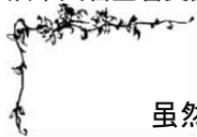
当然,完全照搬 Google 的创新模式和文化并不合适,毕竟两国的文化存在一定的差异。但是,Google 的无限制、无止境的创新意识和体制值得国人借鉴。

在这个新旧交替快速的时代,不创新就代表着衰败,意味着死亡。如果不摒弃旧的东西,确立新的东西,那么生活是不会发展的。所有的一切都必须适应时代发展的脚步,除了变化以外没有什么是永恒的。我们不能一成不变,我们必须创新来推动自己的成功和社会的前进。不提倡别的,只提倡现存事物,一概保留旧传统的事业或社会是必定走向衰亡与停顿的。



享受工作,才能更好地工作

1998 年,当佩奇和布林创办 Google 时,他们的年龄不过 25 岁和 24 岁,这就让 Google 在其成立之初有着强烈的学校生活色彩。



虽然两人性格差异巨大——前者内向、低调,喜欢思考事情是如何发生的,后者精力旺盛,好动,喜欢对既成事实进行改善——但两个人都热爱在工作中游戏。

因此,Google 在这样的人格基础上形成了一种尽量让员工快乐工作的文化。在规模尚小时,它就成为了硅谷唯一一家用期权招聘厨师的公司。在第一位名厨离开之后,2005年8月初,Google 发出招聘启事,宣布招聘两名“首席烹饪官(ChiefCook-Officer)”。Google 的工程师们不仅可以免费食用金枪鱼、猪排和炖菜等美味,而且可以品尝烤扇贝、砂锅菜等在高级宾馆也难能一尝的美食。Google 的目标是,免费提供每一名员工喜欢吃的美食,这包括中餐、素食、泰国菜、汉堡包等等。

多年来,Google 每天为所有员工提供免费的三餐,以及免费的医疗、牙医、美发、洗衣、干衣等服务。

在 Google 的办公室里,随处可以找到免费的十几种巧克力豆和几十种饮料,台球桌、桌上足球、按摩椅散布于其间,员工可以带狗上班(猫还不行),每个员工还能获得 100 美元布置自己的空间(有人买了《星球大战》里的机器人 R2D2 和尤达大师的模型,有人则买了个红绿灯挂在自己脑袋上,还有人买了一座英式电话厅)。

员工的福利待遇非常好:每台电脑配两台平板显示器;卫生间的抽水马桶是 800 美元一套的数码控制马桶,可以通过遥控调整坐便温度和水压。

也正是由于这种开放、自由的企业文化,虽然 Google 的薪水在硅谷并不算顶级,它仍有大量员工一天 12 小时以上待在办公室。

Google 中国区总裁李开复说:“之前我也一直困惑,认识的许多朋友都去了 Google,有些是资深研究者和科学家,我发现他们以前的憔悴消失了,到处充满了活力,像找到了一个梦幻之家,上班像是在



享受。”

我想,他说出了许多人的困惑和心声,而上面的这段材料则解答了这一问题。

Google 为其员工提供了舒适、自由的环境,并未影响员工的工作,相反,更激发了员工的一种自由创新的热情,不断前进,为企业创造出更多的价值。企业同员工在自由和纪律之间保持平衡。因此,在工作的时候,员工们都非常专注。

我曾经遇到过一位在 Google 工作的顶尖工程师。他告诉我:

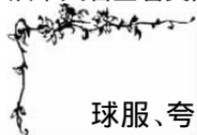
我选择 Google,因为我觉得它很酷,你的任何想法都可能在这里实现。而且我十分喜欢它能在每星期的工作日中,提供一天的时间来让我做自己喜欢的研究,这让我在事业和兴趣中能找到平衡。

在 Google,你必须懂得享受工作,去挖掘工作中的乐趣,因为享受了工作才会更投入进去。

我十分喜欢 Google 的自由氛围,你几乎可以在自己的范围内,想干什么就干什么。工程师们可自由地在楼下的车库里玩旱冰球,或在办公室里进行遥控飞机飞行比赛。4 000 美元一辆的滑板车停放在园区内各处,人们可以骑着滑板车在大楼之间穿行。员工可以穿着运动鞋或溜冰鞋上班——实际上,就连佩奇和布林也是如此。

而对于可以自由支配的 20% 时间,我认为它真正落到了实处,而不是一句空话。公司并不会去衡量 20% 时间你究竟产出了多少,干了些什么,我可以根据公司的使命自己来做合适的调整。如果近期我觉得现在手边的工作非常重要,我完全可以不碰那 20% 的时间。

并且,我完全不用担心上班迟到的问题,因为我们一般都是中午才开始上班。Google 实行的是弹性工作制,这对于我来说非常适合,也更容易激发我的创新灵感。我也不必时刻西装领带,甚至可以趿拉着拖鞋去上班。我可以自己选择穿什么样的工作服装,哪怕是宽松的



球服、夸张的披头士演唱时的行头都可以。

我喜欢这一种宽严有度的气氛。我想,我就是被这些吸引来的。

或许正是因为这种氛围,这种自由支配自己工作的感觉,吸引了众多的顶尖科技人才选择 Google。让人就在进入 Google 的第一天,也能被 Google 内部处处激荡着的“创新激情”所震撼。

即使公司并没有要求员工加班,甚至给予了 20% 的自由兴趣支配时间,但是在 Google,直到半夜还经常人声鼎沸,甚至还能听到员工们在大厅弹奏钢琴,停车场也总是有车。这就是 Google 人的工作激情,因为他们是在做自己喜欢的事情,所以他们不在乎工作很长的时间。

在 Google,每一个人可以自己选择做什么,然后按照不同的兴趣,结合成一个个的团队。每个人想的是怎么为公司好,做出对用户有意义的产品,而不是如何扩张自己的帝国。每一个人都是透明的,没有秘密,没有“三角沟通”。每一个人的目标和业绩都是透明的,在公司内部网络上即可看到。

每个员工都在 Google 享受着工作带来的乐趣和成就。或许在外人看来这是一种混乱,但它在乱中蕴藏着不变的创造力。Google 倡导员工在享受工作,在其精英理念中,精英必须能在工作内享受充分的自由,可以用 20% 的工作时间去做自己认为有价值的事,并为企业带来价值,必须懂得自我安排工作,自我控制管理,根据自身优势安排工作。

众所周知,一个人所做的事情如果是兴趣所在的话,往往会获得更大的回报。对于各方对 20% 自由时间的质疑,Google 相信,在 Google 每一个人做的都是自己喜欢的事情,他会放 20% 的时间进去,可是可能会有 40% 的结果,所以,20% 还有一个发挥的余地,就是让员工有自主自由,然后做其爱做的事情。因为 Google 的管理者相信,公司最终会得到更好更多的结果。事实证明,到目前为止,Google 是这



项政策最大的获益者。

记得马克·吐温说过：“成功的秘诀，是把工作视为休闲。”这似乎就是所有精英的工作态度。没有人能够在自己讨厌的工作上获得巨大的成功，而精英人才的铸就必然需要把自己的工作和自己的兴趣密切结合在一起。

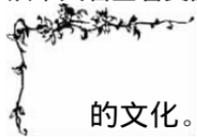
Google 提倡在快乐自由的氛围中游戏工作，享受工作，最终都是希望其精英人才能够在工作中获得更大的成功，为企业赢得更大的利益。毕加索曾说过：“我工作时，觉得舒服自在；无所事事或谈天说地，令我困倦。”或许我们都不像毕加索，但是我们仍可以尽力找出能令我们兴奋的事来，把许多愉快的方式带到工作中。

有人称 Google 就像最后一个冲向擂主微软的挑战者，或许我们可以将 Google 同微软略微进行一下比较。

微软因其行业霸主的地位，在人力资源方面有严格的规章制度，跟传统的跨国公司没有什么两样，甚至比传统跨国公司更严谨。在微软内部存在着一个台阶很高的金字塔制度。比如，如果一个刚毕业的计算机博士一般在微软是第 48 级，此后每两年升一级。而发明了这一世界上最复杂等级制度的比尔·盖茨则是 72 级，稳坐金字塔的最高点。

而在 Google，却完全是另一番景象。Google 并没有严谨的层级，始终坚持为员工提供完善的福利，每位员工都能发表自己的见解。员工享受着名厨打理的免费午餐，穿溜冰鞋穿梭于办公室之间，甚至可以把宠物带到办公室，累了还可以去外面遛狗。

Google 公司一直坚持从“垃圾是放错地方的珍宝”的角度看“人人是人才”，始终坚持最优先发展的就是保持员工的创新精神。创始人佩奇和布林在一次技术大会上称，他们鼓励自己的员工坚持自己的主见。Google 增长的内力正源于其坚实的人才基础以及既约束又开放



的文化。据说,该公司每平方米的博士数量多于任何其他美国公司,堪称精英的集中地,更重要的是 Google 能尽可能激发出每一个精英人才的潜力来。

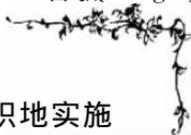
微软现在有 56 000 员工,但它的 700 人的研究组是独立运作的。Google 有 1 900 名员工,却没有独立的研究组,但是这 1 900 人,全都是“勇闯蛮荒之地的无畏先锋”,都勇于产生创意,实现创新,使得 Google 的前途充满了机遇。

Google 经理极少会告诉工程师们解决什么课题。他们只是列出了 100 个优先开发的项目名单(现在增加到 240 项以上),工程师们根据自己的兴趣选择研究项目,并自由组合成研究小组。但是,公司并不限制工程师们的研究范围。恰恰相反,它要求工程师们每周要花一天时间搞自己个人的研究项目,不管这种项目看起来是如何地另类甚至可笑,它的目的是希望能够从中培养出下一个重大创造。Google 负责工程的副总裁韦恩·罗斯说:“我们鼓励创造,容忍混乱。”

并且,更重要的一点不同的是,尽管 Google 将主要的招聘来源集中在计算机科学这个学科范围,但其精英人才并不局限于相关的专业,Google 欢迎每一位创新的人才,欢迎任何对计算机科学感兴趣的各方人士,哪怕他们是半路出家。即使某个人的背景是火箭技术或者脑外科医学两者之一,也不妨前来一试,因为该公司的雇员中就有一名前火箭专家和一名脑外科医生,但现在,他们都在 Google 找到了新的舞台并且干得非常出色。

Google 崇尚创新,企业的人才也相当多元化,因此作为 Google 的精英需要能吸收多元的知识,平等地对待每一位同仁。而这正来源于 Google 的“人人是人才”的精英人才观。

Google 公司依赖员工创造性的想法保持竞争力。正如同 Google 亚洲产品及策略总监宓群(James Mi)所说:“Google 的企业文化鼓励



创新,而且不受任何束缚。即使每项工程都要有计划、有组织地实施完成,但公司决定留给每位工程师一定的私有时间,让他们去做自己认为更重要的事情。”

创新是一个企业的灵魂,在这个竞争激烈的时代,需要员工的不断创新来推动整个企业的前进。如何保持员工的创新热情成为企业必须攻克的难题。而 Google 的经验无疑值得我们借鉴。

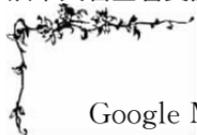


永不满足,力求最佳

随着 Google 的崛起,越来越多的企业看上了互联网搜索这一领域,加入了竞争的行列。从软件巨头微软、网络门户雅虎到初创公司 Technorati 和 Exalead 都试图分得搜索市场的一杯羹。业界新闻 *SearchDay* 编辑克里斯·谢尔曼分析说,“搜索使用 Google 几乎成了大多人的一个习惯,但其竞争者的实力也不可小觑,它们推出了一些很有分量的产品和服务。”

在这样严峻的局面下,Google 面临更多的挑战。这样的挑战来自于他人,同样也来自于自己。但是它却始终保持领先,这同它的“永不满足,力求最佳”的企业价值观分不开。在 Google 人的眼中,用户的需求在不断增长,产品也必须随之不断改进,永远力争为所有信息搜寻者提供更高标准的服务。

Google 要做的就是搜索。拥有世界上最大的研发队伍之一,心无旁骛地攻克搜索问题,我们知道自己擅长什么,也知道如何可以做得更好。通过持之以恒地对难题进行反复的探索,我们始终能够解决复杂难题,并不断地改进已被公认为 Web 上为数百万用户提供快捷、完美的信息搜索体验的最佳服务。得益于努力改善搜索服务,我们可以将掌握的知识应用于新产品,其中包括 G-mail、Google 桌面和



Google Maps。在改善搜索服务的同时，我们也在不断推出新产品，我们的愿望是将搜索的强大功能应用于以前未曾探索的领域，并帮助用户更多地访问及利用其生活中不断扩展的信息。

这是 Google 所列的其发现的十大真理中的第二条。从中我们看到了 Google 所倡导的力求最佳的工作态度。对于一名 Google 培养的精英人才来说，能获得成功的工作方式就是永远力求更加完善，就是不断改进产品，为客户提供最佳服务，心无旁骛地将一件事做到极致。

Google 让每一位员工都明白，身处瞬息万变的高科技行业，要想获得成功，保持领先，就不能停止自己前进的步伐，必须始终创新，不断提升自己，一旦满足于现状，就意味着倒退，意味着被他人赶超，意味着可能被无情地淘汰，意味着在未来的失败。在 Google，永远没有最好！

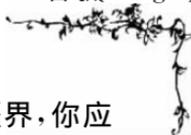
华裔美国科学家、Google 中国区总裁李开复曾经这样说：

“我在苹果公司工作的时候，有一天老板突然问我什么时候可以接替他的工作。我非常吃惊，表示自己缺乏像他那样的管理经验和能力。但是他却说：‘我建议你自己给自己一些机会展示这方面的能力，你会发现自己的潜力远远超过了想象中的那样。这些经验是可以培养和积累的，我希望你在两年后可以做到。’

“正是有了这样的提醒和鼓励，我开始有意识地加强自己在这方面的学习和实践。果真，在两年后，我接替了他的工作。

“我也把这句话送给年轻人，我建议你们也给自己一些机会展示这方面的能力，你或许会像我一样，惊讶于自己在这方面的能力远远超过了想象中那样。

“人的潜力是无限的，你不主动尝试新的机会，你就永远也不知道自己还能做什么。



“要知道，山外有山，天外有天。在 21 世纪，竞争没有疆界，你应该放开思维，站在一个更高的起点，给自己设定一个更具挑战的标准，才会有准确的努力方向和广阔的前景，切不可做井底之蛙，满足于目前的成就。”

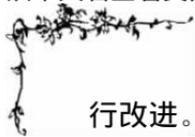
在 Google，每个人都有着这样的理念，不断追求更好的自己，对待工作也始终力求做到极致。因为 Google 的精英都明白，一个人的潜力是无限的，只要有不断提升自己的意识，就完全有可能做到自我超越。要想成为这个时代的领跑者，就必须总是力求做到最好，不断追求更好。

永不满足，力求最佳。在 Google 不仅仅是一种口号，更是深入每一位员工心底的观念。在这里，每一位 Google 人都受到企业文化和使命感的驱使，永远不对现状满意，永远有着各种奇思妙想，永远向着更高的目标前进。

就拿 Google 对于网站速度的突破来说，Google 可能是世界上唯一一个努力让其用户尽快离开自己网站的公司。Google 执著地消减自己网页上的每一个多余的比特和字节，不断地提高服务环境的效率，并一次次地打破自己创造的速度纪录。其他人认为大型服务器是处理海量数据的最快捷方式，但 Google 却发现联网的 PC 机速度更快。在他人已接受搜索算法所决定的明显速度限制时，Google 却写出了新的算法，证明了速度无限的真理。Google 一直在不断地努力，让速度再快一点。

作为一名 Google 精英人才，就不能将最好视为终点，而是应当将现有的成绩看作一个新的起点，永不满足现状而驱动自身更好地工作。

Google 提倡为搜索者提供的服务始终超出他们的预期，希望通过创新和反复探索，选择行之有效的技术，并以异乎寻常的方式不断进



行改进。甚至在全球用户还未明确意识到自己的需求之前为其做出周密考虑,并开发出富于创新的工具和产品来满足他们的需要。为了实现这个目标,Google 一直在孜孜不倦地追求技术创新,突破现有技术的限制,随时随地为人们提供快速准确而又简单易用的搜索服务。这种永不满足现状的态度就是深藏在世界上最佳搜索引擎背后的终极驱动力量。

在国内不少企业中,从企业决策者、管理者到普通员工,都普遍缺乏一种力求完美,工作要求极致的精神。往往满足于现状,而不再在服务、产品上提出更高的要求。还有不少企业在行业内保持一定的领先,就故步自封,不再愿意创新前行。一个没有创新氛围的企业,一个满足于现状的企业是不可能培养出一名精英人才的。

所以,尽管 Google 的企业文化在一定程度上是美国文化的体现,但是,对于我国的企业及其精英培养都具有借鉴意义。为了培养更多能成为企业保持领先优势的精英人才,企业必须首先在内部培养一种开放、平等的创新氛围,同时鼓励员工挑战自我,挑战他人,永远希望做得更好。

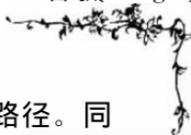
三个工人在砌一堵墙。有人过来问他们:“你们在干什么?”

第一个人没好气地说:“没看见吗?砌墙!我正在搬运着那些重得要命的石块呢。这可真是累人哪……”

第二个人抬头苦笑着说:“我们在盖一栋高楼,不过这份工作可真是轻松啊……”

第三个人满面笑容开心地说:“我们正在建设一座新城市。我们现在所盖的这幢大楼未来将成为城市的标志性建筑之一啊!想想能够参与这样一个工程,真是令人兴奋。”

十年后,第一个人依然在砌墙;第二个人坐在办公室里画图纸——他成了工程师;第三个人,是前两个人的老板。



这三个人代表了三种员工,也代表三种不同的个人发展路径。同样在砌墙的三个工人,最后却获得的是不同的成就。这一切都取决于三个工人的工作态度和意识。第一个人只是被动地接受工作,只是埋怨工作,并且仅仅是狭隘地看到了他工作的简单流程。第二个人则能够略微提升自己工作的实质,抱怨也少了许多,但也仅仅是满足于自己目前所做的工作,并没有想过要进一步提升自己。而第三个人才真正站在了一个高度上看待自己的工作,为自己的工作发展制定了更高的目标,决定了自己未来的发展趋势,所以最后获得的成就也就更大。

没有最好,只有更好。无论是企业的普通员工或是企业的领导管理者,“只有更好”的精神都显得十分重要。对一个员工来说,这意味着不断超越自我,意味着获得成功,意味着再创辉煌的可能性。而对于一个企业来说,“只有更好”就标志着持续的发展。