



The Five Principles

Quality Responsibility Mutuality Efficiency Freedom

© 1983, 1993, 2003 玛氏公司
本手册采百分之百不含氯纸张印制，符合环保。

玛氏公司

玛氏 五大原则

质量
责任
互惠
效率
自主

玛氏五大原则

在玛氏，我们对我们的公司和如何经营我们的公司有着共同的特别信念。这些信念，即我们的五大原则，使我们有别于其他公司，要求我们以不同的思考和行动对待同事、品牌和我们的业务。当业务增长时，我们坚持这些原则；当遇到挑战时，它们是我们可靠的指导。我们相信它们是我们成功的根本原因。这些原则一向具有高标准的要求，是我们企业文化的精髓。

值此玛氏家族新一代接管维护我们公司的原则和文化之际，我们认为重新思考一下是什么使我们今天有别于他人是非常重要的。新版的五大原则说明，五大原则对于二十一世纪的全球玛氏大家庭，依然如同过去一样，具有非凡的意义。

处于一个日新月异、瞬息万变的时代，我们的经营理念也在不断地发展变化，五大原则使我们在这样的环境中，承袭传统，迈向未来。

质量

**“顾客至上”是我们的信念；
保持高质量是我们的工作；
令产品物有所值是我们的目标。**

玛氏崛起于经济最萧条的时期，在发展的道路上，也曾遭遇到强劲的竞争对手。玛氏发展到今天的规模，全是依靠消费者每年数十亿笔的购买活动。每笔消费金额虽然往往微不足道，但却是我们全球发展的资金来源。为什么会这样？我们又应该怎么做，才能保持成功的势头？

顾客至上

我们必须谨记，在影响千百万消费者的选择之前，我们必须先说服第一位消费者，然后是第二位、第三位购买我们的产品。每一次销售，都应看作是最重要的一次。忘记这一点，我们就有停滞不前，无新建树的危险。

我们的成功完全依靠消费者，因此，我们必须不断地了解他们的需求。做到这一点，我们就能通过我们的产品与品牌，不但在今日能为消费者带来欢乐，在未来，也能灵活调整，适应日后不断变化的文化与生活方式，与消费者建立起终身的关系。

保持高质量是我们的工作

无论什么工作，我们都力求最高质量。我们从不在质量方面妥协，它是我们所有行动的标准，它源于我们的热情及身为玛氏大家庭一份子的自豪感。高质量的工作，来自我们个人的努力，它是形成高质量好品牌的第一要素，也是为企业赢得高标准好声誉的源泉。

使消费者受益的独特的高质量品牌

通过贴近消费者，我们发现，某些因素是他们反复购买我们产品的原因。坚持高质量的产品与服务，锲而不舍地追求卓越的标准，力图在生产和出货过程中尽量不影响环保，一直是我们成功的基础。其他公司也声称重视质量，但是很少能做到我们这样竭尽所能地提供最佳产品，不断创新，提高水平。除了产品设计之外，我们努力创造物质效益与情感效益相得益彰的品牌，让产品脱颖而出，成为上佳的选择。

物有所值

在坚持质量信念的同时，我们还必须提供物有所值的产品，也就是经济实惠的商业往来，在公认的品牌效益与产品价格之间，取得一个平衡点。当我们着手开发更多创新的产品及服务以满足消费者不断变化的品味和需求时，做到“物有所值”会变成一项十分复杂的任务。但是，把最佳品质和最好价值结合起来，我们就做到了提供最实惠的产品给消费者以满足他们的需要。

责任

**作为个人，
我们要求每个人各尽所能；
作为同事，
我们支持其他同事各尽其责。**

我们选择有别于那些因重重管理而淡化个人责任的公司，我们要求所有的同事直接对工作成果负责，并要求他们发挥主动性，运用自己的判断力，根据需要做出决定。我们聘用有职业道德，能胜任工作的同事，并且给予充分信任，我们要求同事用高标准要求自己，并对其行动负责。

同事的重要性

我们是一家全球性的公司，品牌、业务、运营遍布世界各地。如果事事都要公司高层集中决定，那公司又如何蓬勃发展？正因如此，我们授予全体同事充分的自主权，让他们在本职工作中全权负起责任。同事承担责任，做出了优秀的成绩，即可得到尊重、支持，并且依照业绩获得适当的奖励。我们庆祝取得的成绩，赞赏对工作分外努力的同事，也鼓励同事充分发挥才干，接受更具挑战性的工作。

团队工作与单位的责任

同事之间必须要分担工作，合力实现共同的目标。同样，各单位之间也必须携手合作，去实现企业的大目标。虽然每个单位需对自己的任务全权负责，但是各单位和各部门之间是互相依赖的，因此必须随时相互支持。因为我们彼此依赖，我们必须主动积极地就我们的目标、计划、活动以及需求相互交流。

责任与奖励

责任原则适用于玛氏的各个层面，从同事有义务保持最高标准的诚实规范与道德操守，到企业对社区与环境应承担的道德责任。我们重视并认可每个人的贡献，因此我们公平公正地对待每一位同事，避免特权，也反对任何形式的互不尊重行为。这也是“同事”一词的来源，它体现了玛氏的平等精神。公司内不分年龄、性别、种族、信仰，这是我们的政策和实践。正因如此，我们必须有勇气提醒那些行为与我们的价值观相悖的同事。我们认为，只要一言一行坚持原则，我们就能取得期望的结果。

互惠

**互惠就是分享利益，
可以分享的利益才会持久。**

我们相信，衡量业务关系的准绳，就在于我们创造了何等的互惠关系。互惠可以有多种形式，不单是指纯粹财务往来上的利益。同理，我们在力求富有竞争力的同时，绝不可以伤害合作伙伴的经济利益，或其他方面的利益。

当我们在新的地区、新的文化中创建成功的企业时，互惠原则一向是我们可靠的指导方针，它使我们成为优良的企业公民，使我们的企业活动对环境的影响降到最小，并更明智高效地运用地球上的自然资源。

互惠互利

我们完全仰赖与他人之间的密切关系——与消费者的关系、与同事的关系、与供应商、分销商的关系，以及与我们所在社区之间的关系。我们相信，只有以无私的态度去面对这些关系，并且公平回馈，企业才能获得最佳业绩。

我们的消费者

我们完全坚信品质与价值。不论受到何种商业压力，我们的行为与决策必须反映一个基本事实，那就是，只有提供品质与价值，我们才能得到支持和成功的回报。不顾这点而获得的利益，只是昙花一现。

同事、单位、股东

互惠原则同样适用于玛氏的各个方面。我们重视同事的个人才干和智谋，并根据他们的成绩，公平奖励。我们认识到每个人在不同的人生阶段有不同的需求，因此，同事可以按照充分平衡个人工作与生活的考虑，来选择工作方式与职业道路。

就单位而言，单位为了玛氏的整体利益，努力达成目标，作为回报也得到公司的支持和资源。在股东方面，他们在认识到必须给予持续不断的支持的同时，也得到公平合理的投资回报。

供应商与社区

我们与供应商和经销商谈判的时候，必须避免损害他们利益，而只对我们最有利的产品与服务条款。

互惠关系赋予我们一项特别的义务，要求我们尊重环境，并找出可持续的方法来达到我们的目标。我们的目标是公平地回馈地方和国家，在我们得益于与他们之间的伙伴关系的同时，促进当地社区的繁荣，提高居民的生活质量。

企业责任

我们对互惠关系不变的承诺，也赋予我们高标准的企业责任。它始终是玛氏公司管理的道德基石，帮助我们在所到之地处处公平交易。在我们与同事和消费者的关系中，互惠原则是我们彼此信任、相互尊重、以诚相待的核心。

效率

**我们充分利用资源，
绝不浪费；
务求人尽其材，
物尽其用。**

我们如何做到坚持原则，同时提供物有所值的产品，自由分享成功？我们的长处在于效率，能够组织所有的资产——有形资产、金融资产和人力资产，来实现最大生产率。这样，我们的产品与服务便实现了优质低成本，并且消耗最少的资源；同样，我们追求最有效率的决策程序来管理所有的运营活动。

总资产回报率 (ROTA)

玛氏的经营哲学不同于其他公司，这是我们制胜的关键。我们重视总资产回报率，因为它不仅仅是主要的财务指标，而且是企业成长的驱动力。资产最小化，使我们比起竞争对手，在较低利润水平的条件下，能够实现健康的回报，同时向消费者提供物有所值的产品。如此一来，我们还能有更多的现金，实现业务的增长。

高生产率、低成本

在各个单位，我们一直力图提高生产率，并降低成本。玛氏公司的办公室是一个开放空间，同事之间能够直接沟通，迅速分享彼此的经验与知识。我们的工厂井然有序，整洁而简洁。我们持续创新，不断追求新工艺，新科技，新的工作方法，以求增加产量、减少浪费，减少对环境的影响，使我们学到的知识得以充分利用。

新契机

任何业务的运营都是非常复杂的。要把我们的公司经营好，需要诸多的经验与知识。因此，我们对介入不是我们专精领域的活动，一向都是三思而后行。当我们推出新业务的时候，“总资产回报率”这个政策指标，帮助我们尽快达到高效盈利的目标。

效率任务

效率是公司全体同事的任务。它需要持续不断地公开沟通。它规范了同事个人与公司组织的做事方法。精简的机构、人数不多的同事及由能力杰出的同事担当的重要工作，皆是效率原则发挥作用的具体表现。

自主

**我们需要独立自主来塑造我们的未来；
我们需要利润来保持独立自主。**

玛氏是全球最大的私有公司之一，而私有性质是刻意选择的。许多企业和玛氏相同，以私有公司起家，但规模日渐扩大之后，公司发展便需要新的资金，于是他们出售股份，或是接受约束性，以求支持业务发展。他们为了发展而牺牲了一部分的自主权。我们认为，公司的繁荣成长，也能由其他途径达到。

利润的作用

玛氏的独立自主有赖于创造利润。因为玛氏盈利，现金充沛，所以不必大肆举债，从而避免了对管理的失控。只要玛氏拥有自主权，我们的福利就能永远摆在其他的财务考虑之上。

每位同事对玛氏公司的承诺，都必须同玛氏家族一样，那就是，极力保证公司的各项原则服务于公司内外每一个人的利益。为了这个目标，公司每年拨出一大部份的营运利润进行再投资。这些利润提供了资金，供我们兴建和改造工厂，进入新市场，投资研发，开创并推行新作风，收购新公司，建立战略联盟等等。所有这一切都是为了让我们始终保持竞争优势。

未来成长

如果玛氏持续创造充足的利润，便能保持独立自主，继续以我们认为最好的方式来经营公司。随着玛氏的发展，我们将对业务的多样化进行精心的决策，只进入我们能有卓越表现的领域和市场。

私有性质

私有性质令玛氏保持独立自主。独立自主要求同事和单位必须以负责的态度来运用独立自主。我们的经营风格，能让公司保持独立自主，并给予同事个人自由，让他们在追求公司共同的目标时，能创新、行动、成长。因此，我们便创造了一个充满热情的工作环境。有了私有性质、一致目标以及高道德标准这三点，我们探索新领域时便能敏捷行动，面对竞争时便能勇于迎接挑战，必要的时候，便能不畏风险大胆行动。最重要的是，私有性质让我们独立自主，以长远的眼光进行投资、开发业务，并照顾到每位同事的福利。在过去，这种精神一向是玛氏的驱动力。现在，我们大家要共同努力使其成为我们未来的指导力量。

致全球同事

玛氏家族坚信五大原则是企业文化的基础。每一项原则都能清楚地引导我们如何分辨轻重缓急，以及应当采取何种行事作风；结合起来，它们能帮助我们在最复杂的情况下，抽丝剥茧，找出正确的行事之道。

《玛氏公司的五大原则》初版于1983年发行。十年后，第二版问世。1993年之后的十年期间，五大原则成为同事可靠的行事方针。在玛氏同事学习新文化、新市场，适应新科技，直面新挑战时，同事们都努力把这些原则付诸实践。

本次的第三版《玛氏的五大原则》有一点变化。它强调我们必须怎样做才能在现代社会中取得成功，欣然接受更大的多样化，给予同事更多的行动自主权，并更加注重大众的生活质量。

本版所增补的新内容，反映出我们公司的发展，我们知识的增长，我们对人力资本有了更新一层的了解，并且更加重视企业对全球环境的责任。它强调我们必须根据身处的多元文化社会，找到工作与生活之间最适当的平衡。除此之外，也探讨了我们应该如何继续创造一个环境，让玛氏的每一份子都能乐于工作，达到最精湛的表现。

应该让首次接触到五大原则的同事认识到，这些原则在玛氏公司已根深蒂固。在这个几乎每家企业都订立价值宣言的年代，我们特别以五大原则为荣，因为它们从公司创始初期到今日，一直是我们的指导方针。它们一路带领公司发展到现在规模，有了您的协助，它能够将玛氏带进一个光辉灿烂的未来。

已熟悉五大原则的同事，请您借此新版发行的机会，反思大家应如何全力维护它们，并保持这些原则所要求的行为举止。在我们找出忠于这些根本原则的方法的同时，我们必须灵活地适应新环境。

作为玛氏家族的代表，我们一如既往地以清楚、简单的眼光，看待公司的目标。我们希望以自主的方式经营公司，它直接源自于五大原则。我们希望玛氏成为一个企业典范，以负责任的管理作风，不但维持私人企业的性质，也为人人带来利益。对于坚守原则、身体力行的同事，我们给予百分之百的支持。

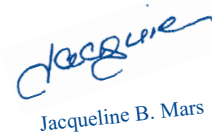
五大原则的要求很高，它们不容易做到，而且我们知道我们不是总能做得到。但是我们把它们视为我们的基础。相信我们总可以做得更好，就会产生不满足于现状的积极态度，如果今天我们没有攀登上高峰，明天肯定会到达顶峰。我们为自己制定了很高的标准，在努力达到这些标准的过程中，我们获得了很多乐趣。希望你们也有同感。



Forrest E. Mars, Jr.



John F. Mars



Jacqueline B. Mars



Victoria B. Mars



Valerie A. Mars



Pamela D. Mars-Wright




Linda A. Mars



Frank E. Mars



Marijke E. Mars



Alexandra B. Airth



Michael J. Mars



Stephen M. Badger II



Christa M. Badger