

“彼得原理”的知识将使你的生命产生革命性的变化，甚至可能拯救你的生活。

——《纽约时报》

资源总是会自我调整，以求效应的最大化。“三八法则”提倡将更多力气花在关键的20%上，以产生更大的成效。

——哈佛大学教授吉普夫

- ◆企图决定版图◆思路决定出路
- ◆态度决定高度◆格局决定结局

成功者

必知的

著名定律

CHENG GONG ZHE BIZHI DE
ZHUMING DINGLU

海尔集团总裁张瑞敏曾问自己的员工：

石头怎样才能在水面上漂起来？

下属纷纷献计：把石头掏空；放在木板上；造块假石头……

张瑞敏一边听着，一边笑着摇头，直到最后得出正确答案：速度！

于艳华◎编著

中国商业出版社



CHENG GONG ZHE
BIZHI DE
ZHUMING DINGLU

成功者 必知的 著名定律

于艳华◎编著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成功者必知的著名定律/于艳华编著. —北京: 中国商业出版社,
2008.10

ISBN 978 - 7 - 5044 - 6206 - 0

I. 成… II. 于… III. ①人生哲学—通俗读物
②工作方法—通俗读物 IV. B821 - 49 B026 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 089078 号

责任编辑: 常 勇

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京明月印务有限责任公司印制

*

787×1092 毫米 16 开 22 印张 320 千字
2008 年 10 月第 1 版 2008 年 10 月第 1 次印刷
定价: 39.90 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)

编者序

人不能改变环境，但可以改变思路；人不能改变别人，但可以改变自己。多一个思路，多一条出路。思路决定出路，观念决定前途。

据说海尔集团总裁张瑞敏曾问自己的员工：石头怎样才能在水面上漂起来？

下属纷纷献计：把石头掏空；放在木板上；造块假石头……张瑞敏一边听着，一边笑着摇头，直到最后得出正确答案：速度！

这个问题难吗？相信所有玩过水漂的小孩子都能够回答出来。这给我们一个基本的启示——无论遇到怎样的难题，只要稍微变个角度，就可以找到一个轻松又合理的答案。改变思维逻辑就能够改变自己的人生，常识经常会蒙蔽我们的眼睛，拓展一下思维会让你看到一个不一样的世界。

一个农夫进城卖驴和山羊。山羊的脖子上系着一个小铃铛。三个小偷看见了，一个小偷说：“我去偷羊，叫农夫发现不了。”另一个小偷说：“我要从农夫手里把驴偷走。”第三个小偷说：“这都不难，我能把农夫身上的衣服全部偷来。”

第一个小偷悄悄地走近山羊，把铃铛解了下来，拴到了驴尾巴上，然后把羊牵走了。农夫在拐弯处四处环顾了一下，发现山羊不见了，就开始寻找。

这时第二个小偷走到农夫面前，问他在找什么，农夫说他丢了一只山羊。小偷说：“我见到你的山羊了，刚才有一个人牵着一只山羊向那片树林里走去了，现在还能抓住他。”农夫恳求小偷帮他牵着驴，自己去追山羊。第二个小偷趁机把驴牵走了。

农夫从树林里回来一看，驴子也不见了，就在路上一边走一边哭。走着走着，他看见池塘边坐着一个人，也在哭。农夫问他发生了什么事。

那人说：“人家让我把一口袋金子送到城里去，实在是太累了，我在池塘边坐着休息，睡着了。睡梦中把那口袋推到水里去了。”农夫问他为什么不下去把口袋捞上来。那人说：“我怕水，因为我不会游泳，谁要把这一口袋金子捞上来，我就送他二十锭金子。”

农夫大喜，心想：“正因为别人偷走了我的山羊和驴子，上帝才赐给我幸福。”于是，他脱下衣服，潜到水里，可是他无论如何也找不到那一口袋金子。当他从水里爬上来时，发现衣服不见了。原来是第三个小偷把他的衣服偷走了。

这就是人生三大陷阱：大意、轻信、贪婪。

讲这个小故事是给大家拓展一下思路。所谓拓展思路，就是要善于从事物的相互关联中去认识事物、考虑问题，把它们作为系统来通盘运筹，不能只抓

一点、不顾其余，追求一方面、损害四面八方。有人误以为马之所以比牛跑得快，是由于马蹄比牛蹄优良。于是，通过外科手术，把马蹄移植到牛腿上，期望牛也能像马一样快速奔跑。殊不知马蹄要发挥正常的作用，必须以马的骨架为支撑条件。而马的骨架要发挥正常的作用，又必须以马的肌肉系统、血液系统、循环系统、内分泌系统乃至基因结构作为支撑条件，所有这些系统都是互为条件的。

在美国，长时间盛行一种会议叫“头脑风暴会议”。参加会议的人可分成几组，每组十几个人，就某个问题展开丰富的联想，创造性地参加讨论，可以毫无顾忌的发表自己的设想，既不怕别人讥讽，也不怕别人批评。这种会议的惟一目的在于提出一系列有助于领导者寻求解决问题的办法。这种方法对拓展领导者的思路，形成创造性思维，颇有益处。

在管理实践中，上百位管理精英总结了各自的经验，每个人都提出了自己独特的观点。这些观点和格言被管理界所广泛引用和借鉴。当然，他们的每一句话都有着各自不同的背景和含义。因此看待这些管理格言和定律的时候，我们不能单独从字面上进行理解，而应该深入实际地进行解读，否则只会陷入照本宣科的困境。

正如我国著名数学家华罗庚所说：“‘人’之可贵在于能创造性地思维。”这些管理学中的定律法则同样也指导着我们的生活，开拓着我们的思路。

本书仔细分析各种定律的内容，配以丰富生动的小故事，以达到通俗易懂的目的。定律、法则、寓言、故事构成了本书的主要内容，不仅能为企业管理者提供生动的培训资料，对于追求个人成功者来说也有不错的借鉴意义。

下面列举出一些本书中的名句，作为小结。

1. 在其他地方投资，你是不会发财的。
2. 如果你面对的是一条河，那么就先让自己变成一条船。
3. 能把冬天的冰淇淋卖出去就不会害怕夏天时的竞争了。
4. 没有满意的员工，就没有满意的顾客。
5. 在每一次谈判中，你都必须准备向对方做出让步。
6. 一生中的麻烦有一半是由于太快说“是”，太慢说“不”造成的。
7. 只有你的需要可以满足对方时，双方才会一拍即合。
8. 能做到 100%，就坚决不做 99%。
9. 把失败当成你最有价值的学费。
10. 对公鸡来说，麦粒比钻石更重要。
11. 领导者的作为永远不是个人的事，团队将因此而改变。
12. 合作的基础：把对方看的比自己重要。
13. 你在场时发生什么并不重要，关键是你不在场时会发生什么。
14. 凡是让员工把牢骚埋在肚子里的公司，结局都会很糟糕。

15. 如果你遇见员工而不认识，那你的公司就该“减肥”了。
16. 除了生命本身，没有任何才能不需要后天的锻炼。
17. 与其想尽各种招数招聘人才，不如在留住人才上做文章。
18. 雇用比自己强的人，就能拥有一个巨人公司。
19. “捣蛋鬼”是财富。
20. 不要让外界的影响来决定自己的命运，而是始终向前看。
21. 带一块手表的人知道准确的时间，带两块的人便不敢确定几点了。
22. 如果有十个朋友的想法和你相反，你的主见就很难不动摇。
23. 没有必要做出决定时，就有必要不做决定。
24. 杰出的策略必须加上杰出的执行才能奏效。
25. 把问题写出来，便已经解决了一半。
26. 最有效的控制不是强制，而是触发个人内在的自发控制。
27. 承认问题是解决问题的第一步。
28. 没有创新精神的人，意味着永远只能是一个执行者。
29. 将对手击败之前，先将自己击败。
30. 懂得放弃的人，已经握住了一把创新的钥匙。
31. 不幸——只有在你认同的情况下，才会真正成为不幸。
32. 认为顾客是对的，但顾客并不总是对的。
33. 商业的初衷不是为了赚钱。
34. 过分追求完美会毁了你。
35. 财务管理要张弛有度。
36. 团体协作也有弊端。
37. 光有成功的计划还不够，要想到失败。

目 录

一、选拔与任用

水桶定律 (2)

一只水桶能装多少水取决于水桶中最短的一块木板，而不是最长的那块木板。

墨菲定律 (4)

如果坏事有可能发生，不管这种可能性多么小，它总会发生，并引起最大可能的损失。

酒与污水定律 (7)

如果把一匙酒倒进一桶污水中，你得到的是一桶污水；如果把一匙污水倒进一桶酒中，你得到的还是一桶污水。

帕金森定律 (9)

帕金森现象产生的根源——权力的危机感。

蘑菇管理原理 (11)

蘑菇长在阴暗的角落，得不到阳光，也没有肥料，自生自灭，只有长到足够高的时候才开始被人关注，可此时它自己已经能够接受阳光了。

韦尔奇原则 (12)

我的全部工作便是选择适当的人。

艾科卡用人法则 (14)

审时度势，学习用人，不利形势也可以发生逆转。

奥格威法则 (19)

如果我们每个人都雇佣比我们自己都更强的人，我们就能成为巨人公司。

- 乔布斯法则** (21)
一位出色的人才能顶 50 名平庸的员工。
- 彼得原理** (23)
在一个等级制度中，每个职工趋向于上升到他所不能胜任的地位。
- 皮尔斯定律** (28)
要追寻有效的企业经营发展前途，企业的未来接任人选实在是件相当重要的事。
- 倒金字塔管理法** (30)
给予一些人以承担责任的自由，可以释放出隐藏在他们体内的能量。
- 大荣原则** (34)
企业生存的最大课题就是培养人才。
- 吉格勒定理** (36)
设定一个高目标就等于达到了目标的一部分。
- 犬獒效应** (38)
让企业在竞争中生存，困境是造就强者的学校。

二、目标与成果

- 二八法则** (42)
80% 的社会财富集中在 20% 的人手里，而 80% 的人只拥有 20% 的社会财富。
- 巴菲特定律** (45)
在其他人都投了资的地方去投资，你是不会发财的。
- 纳尔逊原则** (47)
永远别嫌小。
- 费斯法则** (48)
在拿到第二个以前，千万别扔掉第一个。

贝尔效应 (51)

想着成功，成功的景象就会在内心形成；有了成功的信心，成功就有了一半把握。

阿尔巴德定理 (53)

看到了别人的需要，你就成功了一半；满足了别人的需求，你就成功了全部。

马斯洛理论 (54)

人在满足了生存、安全的需求之后，就渴望被尊重，希望人格与自身价值被承认。

长尾理论 (56)

由于成本和效率的因素，人们只能关注重要的人或重要的事，而需要更多的精力和成本才能关注到的大多数人或事却被忽略了。

皮京顿定理 (59)

人们如果无法明白地了解到工作的准则和目标，他必然无法对自己的工作产生信心，也无法全神贯注。

洛克定律 (61)

当目标既是未来指向的，又是富有挑战性的时候，它便是最有效的。

人性定理 (63)

任何一个健康的人的任何一个行为，都是服务于他自己的目的的。

马太效应 (66)

好的愈好，坏的愈坏，多的愈多，少的愈少。

基利定理 (69)

容忍失败，这是人们可以学习并加以运用的极为积极的东西。

参与定律 (71)

每个人都会支持他参与创造的事物。

沸腾效应 (73)

水温升到 99℃，还不是开水，其价值有限；若再添一把火，在 99℃的基础上再升高 1℃，就会使水沸腾，并产生大量水蒸气来开动机

器，从而获得巨大的经济效益。

王永庆法则 (75)

节省一元钱等于净赚一元钱。

怀特定律 (77)

领导在群体外的声望有助于巩固他在群体中的地位，而他在群体中的地位又提高了他在外界的声望。

三、素养与统御

刺猬理论 (80)

保持亲密的重要方法，乃是保持适当的距离。

鲑鱼效应 (83)

下属的悲剧总是领导一手造成的；下属觉得最没劲的事，是他们跟着一位最差劲的领导。

暗示效应 (87)

诱导人们按照一定的方式去行动或接受一定的意见，使其思想、行为与暗示者期望的目标相符合。

蓝斯登原则 (88)

在你往上爬的时候，一定要保持梯子的整洁，否则你下来时可能会滑倒。

卢维斯定理 (91)

谦虚不是把自己想得很糟，而是完全不想自己。

比伦定律 (93)

失败也是一种机会。

特里法则 (95)

承认错误是一个人最大的力量源泉。

白德巴定理 (97)

能管住自己的舌头是最好的美德。

细节魔鬼论	(98)
魔鬼存在于细节之中。	
美即好效应	(100)
看不到优秀背面的东西，就不能很好地解读它。	
蓝柏格定理	(101)
压力只有在能承受它的人那里才会化为动力。	
托利得定理	(104)
测验一个人的智力是否属于上乘，只要看他脑子里能否同时容纳两种相反的思想，而无碍于其处世行事。	
磁石法则	(105)
无论手段多么巧妙，高压手段终会招致他人的抵制和报复。	
齐加尼克效应	(106)
苦中寻乐，调整心态追求成功。	
情绪效应	(109)
恐惧、焦虑、抑郁、嫉妒、敌意、冲动等负性情绪，会导致身心疾病的发生。	
杜根定律	(111)
强者不一定是胜利者，但胜利迟早都属于有信心的人。	
柏林定律	(113)
成功的最大障碍莫过于取得不断的成功。	
波特法则	(114)
最有效的防御，是从根本上阻止战斗发生。	
贝勃规律	(115)
第一次刺激能缓解第二次的小刺激。	
从众效应	(116)
当个体受到群体的影响（引导或施加的压力），会怀疑并改变自己的观点、判断和行为朝着与群体大多数人一致的方向变化。	

超限效应 (119)

一种刺激过多、过强或作用时间过久，会引起心理极不耐烦或逆反的心理现象。

出丑效应 (120)

对于那些取得过突出成就的人来说，一些微小的失误，不仅不会影响人们对他的好感，相反，还会让人们从心里感觉到他很真诚，值得信任。

德尼摩定律 (121)

凡事都应有一个可安置的所在，一切都应在它该在的地方。

路径依赖理论 (123)

事物一旦进入某一路径，就可能对这种路径产生依赖。

四、沟通与协调

零和游戏 (128)

在一项游戏中，游戏者有输有赢，一方所赢正是另一方所输，游戏的总成绩永远为零。

避雷针效应 (130)

善疏则通，能导必安。

华盛顿合作规律 (131)

一个人敷衍了事，两个人互相推诿，三个人则永无成事之日。

牢骚效应 (133)

牢骚是改变不合理现状的催化剂；牢骚虽不总是正确的，但认真对待牢骚却总是正确的。

管理沟通论 (135)

管理就是沟通、沟通再沟通。

夏皮罗法则 (136)

如果把最高主管的责任列一张清单，没有一项对企业的作用比得上适当的沟通。

沃尔顿法则	(137)
沟通是企业成功的真正关键之一。	
位差效应	(138)
来自领导层的信息只有 20%~25% 被下级知道并正确理解, 从下到上反馈的信息不超过 10%, 平行交流的效率则可达到 90% 以上。	
威尔德定理	(140)
人际沟通始于聆听, 终于回答。	
古德定律	(143)
成功的沟通, 靠的是准确地把握别人的观点。	
乔治定理	(145)
有效地进行适当的意见交流, 对一个组织的气候和生产能力会产生有益的积极的影响。	
艾德华定理	(147)
高级主管如果不能互相信任, 任何集体领导都不会有好的效果。	
氨基酸组合效应	(149)
组成人体蛋白的 8 种氨基酸, 只要有一种含量不足, 其他 7 种就无法合成蛋白质。	
暗箱模式	(150)
将企业的关键性资源整理和处理在各种各样的暗箱中, 然后运用各种机制共享暗箱中的资源。	
阿尔布莱特法则	(151)
把一群聪明人收编进组织后, 结果往往变成集体性愚蠢。	
拉锯效应	(152)
一个优秀的人才要发挥作用, 必须善于与他人相互配合, 否则将一事无成。	
米格-25 效应	(153)
前苏联研制的米格-25 喷气式战斗机的许多零部件与美国的相比都落后, 但因设计者考虑了整体性能, 故能在升降、速度、应急反应等方面成为当时世界一流的战斗机。	

五、激励与约束

蝴蝶效应 (156)

在一个动力系统中，初始条件下微小的变化能带动整个系统的长期的巨大的连锁反应。

南风法则 (158)

温暖胜于严寒；得人心者得天下。

马蝇效应 (159)

越是有能力的员工越不好管理，因为他们有很强烈的占有欲，或既得利益，或权势，或金钱。

热炉法则 (161)

当人用手去碰烧热的火炉时，就会受到“烫”的惩罚。

破窗理论 (165)

环境具有强烈的暗示性和诱导性，必须及时修好“第一扇被打碎玻璃的窗户”。

拉伯福法则 (168)

人们会去做受到奖励的事情。

波什定律 (169)

表扬愈具体，愈能达到鼓励的目的。

安慰剂效应 (170)

病人虽然获得无效的治疗，但却“预料”或“相信”治疗有效，而可以让病患症状得到舒缓。

阿伦森效应 (172)

人们最喜欢那些对自己的喜欢、奖励、赞扬不断增加的人或物，最不喜欢那些显得不断减少的人或物。

保龄球效应 (174)

希望得到他人的肯定、赞赏，是每一个人的正常心理需要。

秋尾法则	(175)
重用即是重奖，信任才易胜任。	
柔性管理法则	(177)
“以人中心”的人性化管理方法。	
横山法则	(180)
最有效并持续不断的控制不是强制，而是触发个人内在的自发自制。	
梅考克法则	(182)
管理是一种严肃的爱。	
阿什法则	(183)
承认问题是解决问题的第一步。	
赫勒法则	(185)
当人们知道自己的工作成绩有人检查的时候会加倍努力。	
洛克忠告	(187)
规定应该少定，一旦定下来之后，便得严格遵守。	

六、组织与策划

波特定理	(190)
当遭受许多批评时，下级往往只记住开头的一些，其余的就不听了，因为他们忙于思索论据来反驳开头的批评。	
古狄逊定理	(192)
一个累坏了的主管，是一个最差劲的主管。	
拜伦法则	(194)
授权他人后就完全忘掉这回事，绝不去干涉。	
皮格马利翁效应	(196)
说你行，你就行，不行也行；说你不行，你就不行，行也不行。	
权威效应	(198)
一个人要是地位高，有威信，受人敬重，那他所说的话及所做的	

■ 必知的著名定律

事就容易引起别人的重视，并让他们相信其正确性。

克里奇定理 (200)

没有不好的组织，只有不好的领导。

安泰效应 (202)

水失鱼，犹为水；鱼无水，不成鱼。

布利斯定理 (203)

用较多的时间为一次工作事前计划，做这项工作所用的总时间就会减少。

套裁效应 (205)

裁制两件以上服装时，要在一块布料上作合理的安排，尽量减少废料。

艾奇布恩定理 (206)

摊子一旦铺得过大，你就很难把它照顾周全。

钱的问题 (207)

当某人告诉你“不是钱的问题，而是原则问题”时，十有八九就是钱的问题。

弗洛斯特法则 (209)

在筑墙之前应该知道把什么圈出去，把什么圈进来。

七、决策与执行

手表定理 (212)

带两只不同走时的手表未必能告诉你更准确的时间。

苛希纳定律 (213)

如果实际管理人员比最佳人数多 2 倍，工作时间就要多两倍，工作成本就要多 4 倍；如果实际管理人员比最佳人员多 3 倍，工作时间就要多 3 倍，工作成本就要多 6 倍。

布利丹效应 (215)

不要让优柔寡断浪费任何东西。

福克兰定律	(216)
没有必要作出决定时，就有必要不作决定。	
儒佛尔定理	(218)
有效预测是英明决策的前提。没有预测活动，就没有决策的自由。	
奥卡姆剃刀定律	(219)
切勿浪费较多东西去做用较少的东西同样可以做好的事情。	
行动定律	(221)
不成熟的尝试，胜于胎死腹中的策略。	
吉德林法则	(226)
把难题清清楚楚地写出来，便已经解决了一半。	

八、创新与竞争

毛毛虫效应	(230)
毛毛虫习惯于固守原有的本能、习惯、先例和经验，而无法破除尾随习惯而转向去觅食。	
青蛙法则	(232)
生于忧患，死于安乐；要时刻保持危机意识。	
舍恩定理	(234)
新思想只有落到真正相信它、对它着迷的人手里，才能开花结果。	
卡贝定理	(236)
放弃是创新的钥匙。	
达维多夫定律	(238)
没有创新精神的人永远都只能是一个执行者。	
鲁尼恩定律	(241)
赛跑时不一定快的赢，打架时不一定弱的输。	
达维多定律	(242)
任何企业在本产业中必须第一个淘汰自己的产品。	