

除了“硬实力”之外，
公司的“软实力”也是成功的重要因素

7种软实力

做生意 到底靠什么

成功人士成功背后的故事……

安德鲁·戴维斯 著 (英)哈里·博登 摄影 郭强 译

除了“硬实力”之外，
公司的“软实力”也是成功的重要因素

7种软实力 做生意 到底靠什么

成功人士成功背后的故事……

安德鲁·戴维森 著 [英] 哈里·博登 摄影 郭蓓 译



中国市场出版社
China Market Press



图书在版编目 (CIP) 数据

7 种软实力：做生意到底靠什么 / (英) 戴维森著；(英) 博登摄；郭蓓译. —北京：中国市场出版社，2008.9

ISBN 978-7-5092-0469-6

I. 7... II. ①戴... ②博... ③郭... III. 成功心理学—通俗读物 IV. B848. 4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 133829 号

Copyright © Andrew Davidson 2002, 2004

Photographs © Harry Borden/IPG

Copyright of the Chinese translation © 2008 by Portico Inc.

This translation of *SMART LUCK: AND THE SEVEN OTHER QUALITIES OF SUCCESSFUL ENTREPRENEURS*, Second Edition is published by arrangement with Pearson Education Limited.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号：图字 01-2008-4128

书 名：7 种软实力——做生意到底靠什么

著 者：[英]安德鲁·戴维森

摄 影：[英]哈里·博登

译 者：郭 蓓

责任编辑：郭 佳

出版发行：中国市场出版社

地 址：北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话：编辑部 (010) 68033692 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销：新华书店

印 刷：三河市华晨印务有限公司

开 本：787×1092 毫米 1/16 13 印张 197 千字

版 次：2008 年 9 月第 1 版

印 次：2008 年 9 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5092-0469-6

定 价：36.00 元

7

种软实力

——做生意到底靠什么

伦敦，北阿克顿 1

1. 做生意要有天赋 5

2. 做生意要有韧性 31

3. 做生意要乐观 53

4. 做生意要有活力 83

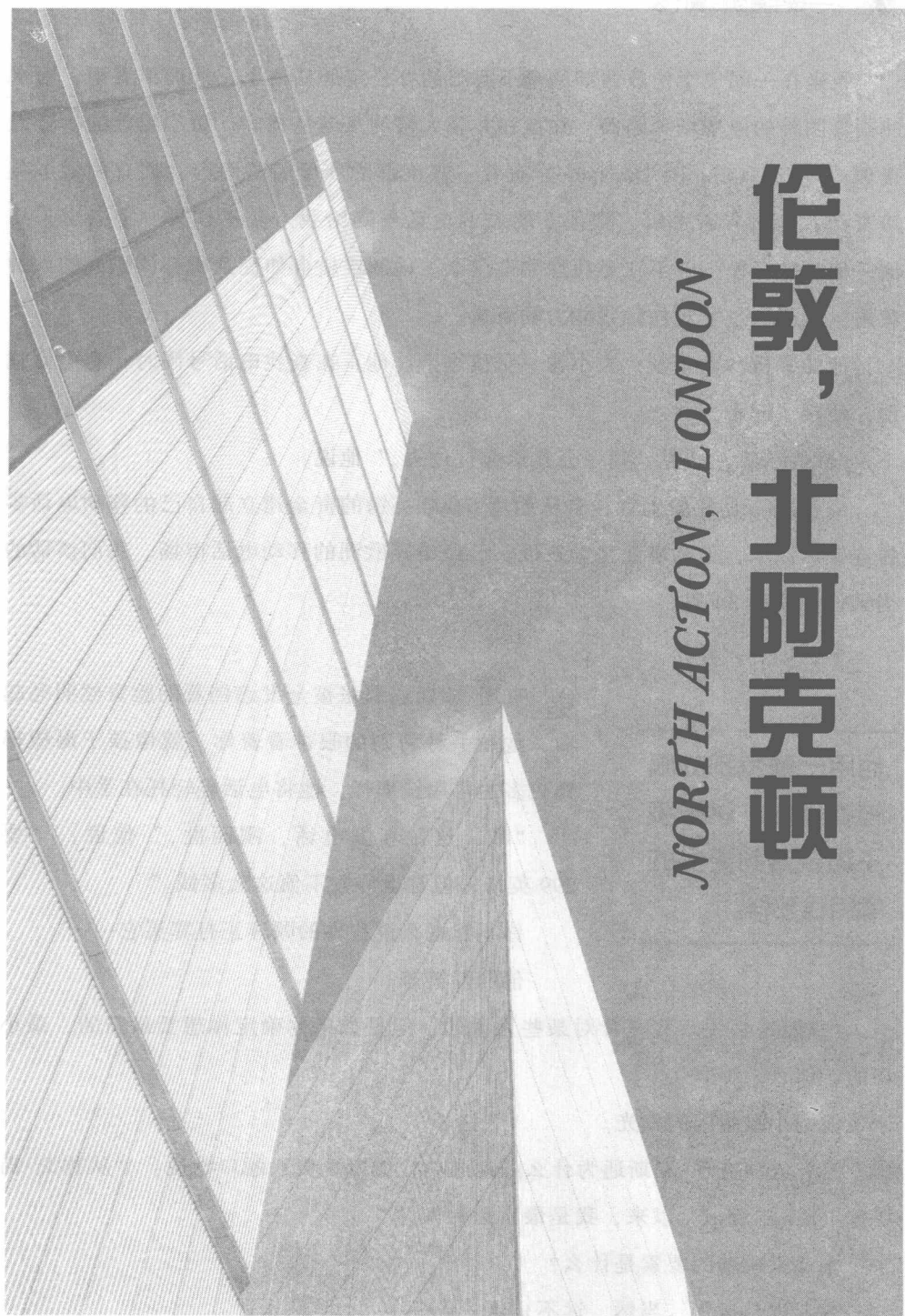
5. 做生意要自律 109

6. 做生意要有才智 131

7. 做生意要有抱负 149

好运气 171

他们现在在哪儿？ 195



NORTH ACTON, LONDON

伦敦，
北阿克顿



我坐在一间位于伦敦西部的毫不起眼的办公室的扶椅上，外面下着雨，雨水冲刷着阴暗的停车场和路面，弥漫在办公大楼的水泥丛林间。矮小粗壮的年轻人查理·邓斯通（Charlie Dunstone）有着一张忧郁的沙鼠般的面容，拥有两亿多英镑资产，他拨弄着手机，把他女朋友的电话号码给我。我正在为一家杂志采访他。他非常轻松，并不在意我想和谁交谈。他的轻松自如受到所有认识他的人的尊重，甚至超过了对他赚钱能力的尊重。

他的手机薄而坚硬，大小像一张信用卡。他正在查找电话号码时，有电话找他，他接了起来。

“你等一下，马克。我一会儿给你打过去。”他说。

经营 Mos 是他的生意，自从他用 6 000 英镑的资金建立起自己的移动电话零售连锁店以来，他的事业蓬勃发展，已经雄踞欧洲的移动电话市场。我们谈话的当天他还只有 34 岁。

电话值多少钱？

他用一种特别的眼神看着你，就像孩子渴望得到更多的零用钱那样。

查理·邓斯通那张被金发遮挡着的脸突然明亮起来，他用一种特别的眼神看着你，就像孩子渴望得到更多的零用钱那样。他将电话轻轻托在手中。

“哦，这是新款电话，刚面世，”他说：“要 299 英镑，但是也许它不值这么多钱。”

你不能这么说！你的顾客正打算买它……

他咧嘴笑着。

“我能这么说。我是针对某些人说的，但是如果你确定你想要最新的、最小巧的，那么……”

他的小眼睛闪闪发光。

当有人问查理·邓斯通为什么如此成功，他以玩笑般的口吻说：“从林戈·斯塔尔（Ringo Starr）以来，我是最幸运的人。”

企业家成功的要素是什么？

智者说是运气，当然，远不止这一点……

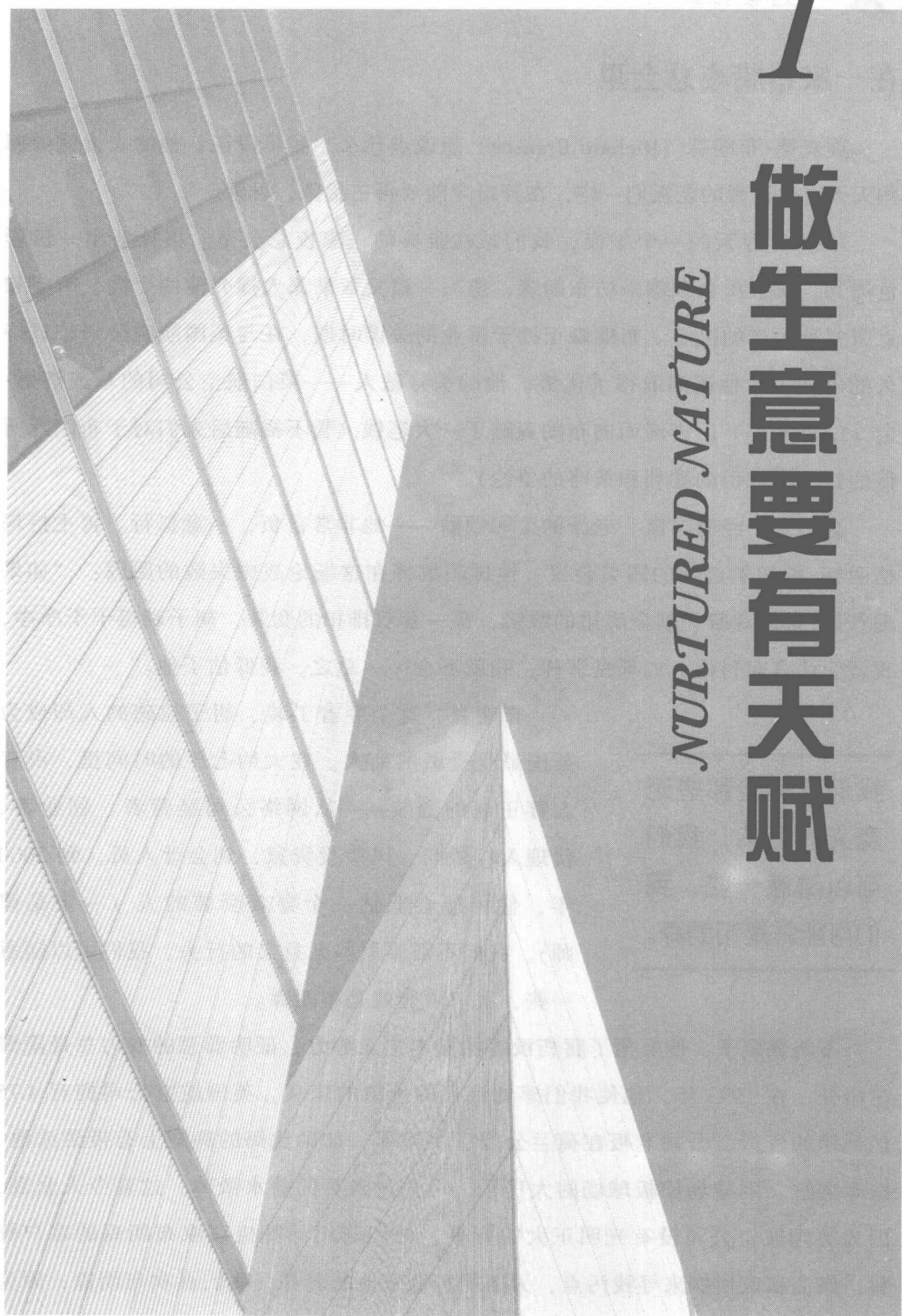


查理·邓斯通

1

做生意要有天赋

NURTURED NATURE



在一家希腊夜总会里

理查德·布朗森 (Richard Branson) 想说点什么。我可以说，他的表情就像那些天天应付记者的老板们一样，在开口之前要再三犹豫、思索。

1993 年春天的一个午夜，我们站在雅典的一家夜总会里。报社要出一份彩色增刊，我被派去跟踪采访布朗森，想写一篇文章来深入探究他的个性、声望和克服各种困难的决心。布朗森正处于事业的关键时期，在与英国航空公司旷日持久的争吵中，他逐渐取得了优势。他的头号敌人——英国航空公司的总裁洛德·金 (Lord King) 因诽谤而向布朗森赔了一大笔钱（暂不提随后人们对于布朗森所得的钱、所取得的胜利和策略的争论）。

金是一个经验丰富、老派的公司领袖——他非常自负，一意孤行，曾主持玛格丽特·撒切尔首相的圆桌会议。他试图解释在这场论战中失败的原因：“如果理查德·布朗森戴一副金属边的眼镜，穿一套双排扣的套装，胡子剃得干干净净，我就会认真对付他。如果是那样，我就不会……总之，我低估了他。”

布朗森，这个穿着工装、胡子拉碴的人却成为英国最受爱戴的商人。在大约七年的时间里，没有人穿正规的套装——从网络公司经营者、创业者、代理人、顾问、风险投资家，到会计人员。到 2000 年，你可能会低估一个穿着套装的人（一定是律师）。我们不需要那些无意义的行头，我们可以随意一些，我们可能就是布朗森。

我们不需要那些无意义的行头，我们可以随意一些，我们可能就是布朗森。

布朗森赢了，他颠覆了腐朽没落的资本主义势力，证明邪恶的权力总是隐藏在暗处。在 1993 年，他使我们感觉到人的价值的悲哀。英国航空公司拥有 4.75 亿英镑的资产，公司老板在荷兰公园、牛津郡、加勒比海的岛屿上有带游泳池、按摩浴缸、网球场和板球场的大房子，可公司雇员的薪水微薄。这真令人悲哀，因为英国航空公司没有光明正大的行事，他们利用计算机窃取布朗森的客户资料，雇佣私家侦探来寻找污点，力图损害诋毁他的名誉。我们喜欢布朗森，因为

他与众不同，因为他在一定程度上改变了商业经营的模式和概念，因为我们都想像他一样。

再回到夜总会。这是漫长难熬的一天，在旋风般的异国之旅中，我无时无刻不尾随着他。出席英国领事举办的晚会，乘坐直升机去海德拉岛考察建立酒店的可能性，然后去赴一个盛大的晚宴。此行的主要目的是促使布朗森与希腊一家小型航空公司建立新的合资企业，以我的理解就是重新油漆飞机，将名字改为“维珍”（Virgin），让乘务员穿上红色的制服，在伦敦盖特威克机场和雅典之间飞行，布朗森因此将得到丰厚的回报。布朗森赶去参加首航仪式，为众人打气——他的确非常擅长这方面的事情。陪同他此行的有他的妻子、孩子、父母，维珍的员工，旅行代理，贸易记者，一家从事纪录片业务的电视台的职员，还有我。

他将所有一切都处理得相当漂亮，给每个人都留出时间，用他特有的动人的、犹豫再三的方式在恰当的時刻发表了恰当的演讲，他说的每一句话似乎都发自内心，他好像有点局促不安，哦，天哪，好像以前从没有人要求他在公众场合讲话。晚宴后他的家人被送回酒店，我们蜂拥前往夜总会。里面非常拥挤，似乎一半的雅典人都来了，伴随布朗森左右的是斯廷（Sting）和菲尔·柯林斯（Phil Collins）（没有人告诉他们布朗森一年前卖掉了唱片公司）。另外一半雅典人在外面排着长队。

夜总会里面像梦幻一般，一个大屏幕播放着维珍大西洋公司的录像，由娴熟的乐手组成的四重奏乐队的对面是一个小舞台，上面正在表演波萨诺沃舞。其中一个人凑近麦克风引领大家齐唱“维珍！维珍！”。身穿白色衬衫和牛仔裤的布朗森从上方的包厢里看着眼前这一切。他旁边的一张桌子上，维珍公共关系部门的一个员工正在起舞，一群身穿红夹克的乘务员跟随着他，一个个和蔼可亲，排列整齐。

我紧挨着布朗森，想为我的报道增添点色彩，这就要了解他所擅长的东西。（他比其他生意人有预见性，能看到机遇并且驾驭它。）我看见他觉察到了我的出现——我可以写他感觉到了我的需要，但那也许是误解——最终，他试图帮助我。在拥挤的人群中，他转向我咧嘴一笑。

“嘿，你看到过一本黑色的小书吗？你知道在哪里保存你所有女友的地址吗？”

我对这种男人间的善意的玩笑感到失望，不知该如何回答。不，我有点不知所措地回答，他的脸上掠过一丝不快。布朗森在自己的事业生涯中总是喜欢针对合同的某一点或某些纰漏开玩笑，卖弄幽默。他以前都说过些什么？也许有很多是照抄别人的，却自认为是自己的才智，他总是善于此道，而我却不善应付。

最可笑之处在于，此行最有趣的人不是布朗森而是他的母亲。

两个问题

许多年后，在伦敦西部的一间奢华的公寓里，我坐在一张昂贵的椅子上，问艾伦·休格（Alan Sugar）先生，是什么造就了一个优秀的企业家？艾伦·休格是Amstrad公司的老板，是消费电子领域的领军人物，也是自我奋斗精神的化身。他毫不犹豫地回答：“是你的天赋，你与生俱来的力量，你的脑力，你的商业才智，能迅速了解什么事情能做，什么不能做，透察市场的变化，抓住市场机会，抓住最终客户的需求。”

这就提出了两个问题：有企业经营活动的基因吗？什么样的教育能造就企业家？

你的母亲和父亲

在我与成功人士交谈的过程，很少谈到他们与他们的母亲之间的关系。直到有一天美体小铺（The Body Shop）的老板安妮塔·罗迪克（Anita Roddick）向我提起了她的母亲，我才意识到这一点。她的亲生父亲并没有和她母亲结婚，这是一件非常复杂、令人困扰的事情，谁都不希望这样的事发生在一个孩子的成长过程中。很久以前当她被告知一切时，她非常痛苦，但是，此后她和母亲之间的关系非常亲密。

母亲和儿子，父亲和女儿，这种亲密的关系能帮助孩子树立自信心，消除被人拒绝的恐惧感。父母将一切都告诉孩子，鼓励孩子不断努力而不要顾虑别人怎

么说或怎么想，无论发生什么他们都爱自己的孩子，这将为社会造就自我至上者，但同时其中相当比例的人将成为自信的领导者，有一些人可能是伟大的经营者。这是养育过程，与天生遗传无关——有多少优秀企业家是成功企业家的孩子？至少，要将天性和培养两者巧妙结合起来。

天赋：……体力和智力活动的内在力量；这种内在的主导力量或驱动（动物或人）决定、指导着人或动物的行为和特征；（与之相对的是培养）遗传就对个人特征产生影响或决定着个人特征……

——《牛津英语词典》

培养：……养育或训练一个人的过程，尤其是要悉心监护和照料孩子。当然，社会环境也对个人性格的形成有影响，甚至起着决定作用（与天性相对）。

——《牛津英语词典》

养育理查德

伊芙·布朗森（Eve Branson）是一个金发碧眼的女人，身材苗条，虽然已经70岁了，但仍很漂亮。在她的自传当中，系统阐述了是如何赋予布朗森雄心壮志的——特德（Ted），他亲切、博学的律师爸爸（法官的儿子，祖父是殖民时代的律师）给予了他个人魅力。和布朗森交谈，他会说是伊芙（她的父亲是一个股票经纪人，祖母是爱丁堡主教的秘书，祖父是一个教士）帮助他克服了羞怯，限制他看电视，教育他不要虚度光阴，让他做些有益的事情，比如在晚会上表演、走出去开阔视野，经受锻炼。她做的最出名的一件事情是把年仅四岁的他放在距家半英里的地方，告诉他自己找到回家的路，让他学习克服困难。

布朗森有一次解释说：“我的父母用这样的哲学教育我‘你必须做事情——你不必看别人做什么，也不必听别人正在做什么’。”

她似乎在加强他的个人意识：表演，穿着怪异的服装，悬吊在直升机上，乘



坐热气球环游世界，经受磨炼，这些都可以锻炼一个人的胆量。如果你不表演的话，你就会失去我对你的爱。伊芙出生于一个富足的家庭，是一个勤奋的舞蹈演员，还当过空姐。她从后花园起家经营她的刺绣事业，保留着大量的随笔和日记。听起来是不是有点熟悉？她还是一个个性相当鲜明的人。

我是在去雅典的旅程中遇到她的。她和特德好像是维珍公司的执行官助理，从头到尾对新闻媒体说个不停，参加各种社交聚会，但从不交流任何政治性的陈词滥调。布朗森此行带着他的妻子琼（Joan）、孩子霍莉（Holly）和萨姆（Sam）。琼非常突出的一点是，从不接受采访而且出言谨慎。将全家人置于镁光灯下——有的人非常讨厌这样，对于布朗森来说需要超乎寻常的信心，但这并不是我们所关注的。布朗森这样的安排是一种非凡的胜利，或者说是一种恰当、周密的训练。新闻媒体将焦点从维珍公司的员工转移到他的家人身上，总是围绕着伊芙和琼，试图揣测他们的需要，随时准备投其所好。

飞机返回伦敦是早上8点，布朗森和新闻媒体的聚会一直持续到凌晨4点。在机场，特德花白的头发整齐地梳向脑后，套装的口袋里装着吉卜林文集，学着新闻记者的样子坐在地板上，不停地喃喃自语。“我的，我的，”他咧嘴笑着：“你看起来像个地图册，把整个地球都扛在自己肩上。”伊芙穿着一套华丽的黑色、镶金边的长套装，开始在她的维珍新闻册上奋笔疾书。她后来告诉我，她计划出一本有关她和理查德一起旅行的书。她的儿子得知此事后，不遗余力地阻止她找出版商。

关于天赋

到2000年的时候，英国的商业经营——稀奇古怪的、色情的、理性的大不列颠商业经营者都宣称自己获得了净利润，建立自己的业务并且创造财富——向布朗森学习。

卢克·约翰逊（Luke Johnson）也是非常成功的企业家，他对我说：“拥有个人天赋非常重要吗？不是的，不是最根本的，但是确实有帮助。很多人说，要保

持低姿态。有关布朗森的一个争论是，理查德·布朗森是根据公共关系部门对人的研究结论来建立自己的事业王国的。我不是说他不是经营天才，我想强调的是，没有公共关系他就不可能成为英国最富有自我奋斗精神的人。对于那些从不重视公众和信息透明度的人来说，这是一个很好的反例。”

卢克·约翰逊是一位非常优秀的企业家，投资了很多连锁店，如比萨快送连锁店和 Belgo 连锁，每年获利上千万英镑，他还自己撰写新闻专栏。

有人说，理查德·布朗森是根据公共关系部门对人的研究结论来建立自己的事业王国的。

英雄布朗森

在布朗森成长的过程中，他被告知羞怯就意味着自私。

这个世界真正了解布朗森吗？我们不认识他，没有和他一起生活，没有伴随他成长。我们只能去探索研究，追寻蛛丝马迹。我的桌子上放着汤姆·鲍尔（Tom Bower）的布朗森传记。你可以称之为了一本精彩的、振奋人心的书，可以与艾伯特·戈德曼（Albert Goldman）描写约翰·列农（John Lennon）和猫王的作品相媲美，艾伯特·戈德曼主要从事虐待问题的研究。说布朗森是个大英雄是否太过分？我不这么认为。汤姆·鲍尔及时矫正了其他有关布朗森的自传，你可以进行对比阅读，有的说布朗森是一个勇敢的冒险家，有的说他是一个善于调情的骗子（男性企业家和极强的性冲动）。在鲍尔公正、准确的评论中——汤姆·鲍尔在书中当然要表明自己是真实准确的，那些傻瓜对布朗森毫无办法，软弱的员工收入菲薄，而老板却攫取了大量的财富，那些故弄玄虚、玩弄辞令、前呼后拥的企业大亨——没有人想听独一无二的真相，我们偏向接受最早接触的真相。布朗森是个英雄。

因为我们已经在其中投入太多。然后，到了 2000 年，政府拒绝给他国家彩票。如果恰好是这一次事件发生在布朗森身上，公众的幻想被打破，那么会给我



理查德·布朗森

们留下什么？又一个令人泄气的大亨吗？但是从我的角度看，这种幻想还没有真正破裂，只是有点萎缩，在重塑信心之后会再膨胀。如果那是你最好的机会……

也许幻想破灭的过程是缓慢的。

我曾经问布朗森是否很享受与公众打交道的过程。他耸耸肩说：“你知道，如果你一天要接受 15 次同样的访谈，这不会是一种享受。”然后他以自己特有的方式，吞吞吐吐地向我描述了他的想法。

“有两条明确的分界线，陪伴我的永远是家庭，就像习惯说‘你好’！杂志铺天盖地，但是如果你以自己的事业为骄傲，你就必须站出来亲自去推广它。我为了自己唯一的事业——航空公司而接受采访，被问到各种问题，坚决反对一切有损公司名誉的行为。现在，维珍航空公司已经名扬天下，我可以选择董事长的位置，说我对任何工作都不再感兴趣，我也可以对自己发起的计划非常骄傲，呕心沥血地继续工作以确保成功，为所有工作人员提供支持。”

他还说，较高的能力可以使老板工作起来更得心应手，并列举了几个好处。“因为我很有名，所以我可以打电话给世界上的任何人，可以直接与某公司的总裁打交道，把事情谈妥。”

换句话说，他对与公众打交道这一问题是深思熟虑的。暴露在镁光灯下时，他镇定自若，就像是一个小男孩为自己母亲的客人表演节目。他被告知，如果害羞就意味着自私。这是否决定了他的管理模式，令他更具有家长式的专制？

“我想我比其他很多老板更具有家长作风，有一些小事情可以说明这一点。在日常经营中，我让员工直接写建议给我，有人担心绕过副经理会有些不良影响。我认为人们直接面对我，我就必须承担起团队领导的责任——这听起来可能非常严重，但这是团队所需要的。在决策过程中常常会遇到挫折。如果公司中的每个人直接面对我，我给他们怀疑自己的经理的权利，经理们也接受这种方法。我经常会站在个人的立场上思考问题，以避免挫败情绪蔓延，我在两者中起调节作用。”

与其他老板相比，他是否认为自己在经营过程中发挥着更加重要的作用，因为大家对他更为关注？“我对此持怀疑态度，你必须区分各种经营业务。我有一