

发挥自身、同事及组织的潜能



医药学院 6102 11016688

发现 天才

[美] 艾伦·S·葛雷格曼

(Dr. Alan S. Gregerman)◎著

魏丽娜◎译

SURROUNDED BY GENIUSES

任何一个员工都有与众不同的可以给公司
带来发展的天赋和潜在的能力

献给每个相信用**更好的方式**成就重要事情的人

中国铁道出版社



医药学院 6102 11016688

发现天才

[美] 艾伦·S·葛雷格曼
(Dr. Alan S. Gregerman)◎著
魏丽娜◎译



中国铁道出版社

北京市版权局著作权合同登记 图字:01-2009-4676

图书在版编目(CIP)数据

发现天才/(美)艾伦·S·葛雷格曼(Gregerman, A. S.)魏丽娜译.
—北京:中国铁道出版社,2010.1
ISBN 978-7-113-10928-8

I. ①发… II. ①艾… ②魏… III. ①天才—研究
IV. B848.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 239825 号

Surrounded By Geniuses: Unlocking Brilliance in Yourself, Your Colleagues And Your Organization
By Alan Gregerman
Copyright: © 2007 By Alan S. Gregerman
This Edition Arranged with Sourcebooks, Inc.
Through Big Apple Tuttle-mori Agency, Labuan, Malaysia.
Simplified Chinese Edition Copyright: 2010 China Railway Publishing House
All Rights Reserved.

书 名: 发现天才
作 者: [美] 艾伦·S·葛雷格曼 著
译 者: 魏丽娜

责任编辑: 王淑艳 电话: 010-51873027
封面设计: 大象工作室
责任校对: 张玉华
责任印制: 李 佳

出版发行: 中国铁道出版社 (100054, 北京市宣武区右安门西街 8 号)
网 址: <http://www.tdpress.com>
印 刷: 北京市兴顺印刷厂
版 次: 2010 年 4 月第 1 版 2010 年 4 月第 1 次印刷
开 本: 700 mm×1 000 mm 1/16 印张: 10.75 字数: 165 千
书 号: ISBN 978-7-113-10928-8
定 价: 22.00 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书, 如有缺页、倒页、脱页者, 请与本社读者服务部调换。



前言

是否能使企业或团队永远占据不败之地？在过去的几年里，这个话题引起了很多商界精英的兴趣。我们总是要求最好的，并且试图找出“很好”与“一般”的区别，以此从众多领导者中区别最杰出的，或者是找出可以给予我们帮助的人。

但现实却是那些领导者一个接着一个受挫，甚至被彻底淘汰。他们由最初的不顺恶化为失败。有些逐渐退出了我们的视线，甚至从商界销声匿迹。今天新旧更替的速度超乎想象，现在还是我们效仿的榜样，也许明天就会成为历史。客户早已对这样的变化习以为常，并且要求他们得到的价值也随着这样的变化而改变。我们的产品、服务、立意、品牌都有可能进入半衰期，从我们眼前彻底消失。

像福特、通用电气、克莱斯勒这样的大企业也面临同样的问题，努力使自己在市场中生存下来。时代华纳公司和戴尔都曾经领跑于自己的领域，也都曾经陷入低迷状态。时代华纳公司预想保住其媒体界的霸主地位，就不得不针对今天的局势做出新的经营模式。戴尔也承受着巨大的压力，竞争者有廉价的劳动力，完善的售后服务，这些都对戴尔一贯不变的经营模式亮出红灯。今天还自鸣得意的企业也许明天就会陷入黑暗。不久前，年青一代还沉溺于网络聊天，与网友见面，今天我们就开始担心它是否被使用过度，怀疑是否对网络聊天做出了正确的评价。

企业渴望一流的市场策略，先进的技术改革，顶级的市场销售，无懈可击的规划方案。

企业可以做什么呢？

我无法预知未来，也就无法知晓本书中涉及的企业哪些会成为未来半个世纪的霸主。事实上，我认为绝大多数都不可能做到。要想在这个残酷的市场中始终做出准确无误的判断是很难的。我只能预测个人、企业、团队、创意的潜能。这很简单，我还可以预测出只要可以为客户创造绝对今人满意的价值，就可以在市场占有一席之地。

所以在本书的第一章里，我会将大量的篇幅用于解释我所理解的商业本质——一个充满挑战，机遇的舞台，一个可以成就伟业的平台。我也会解释为什么我们多数人不能够发掘自己的潜能，解释为什么“好奇”是我们长期生存发展的关键武器。

感谢读者阅读《发现天才》，这本书讨论的是每个人、公司及组织都有创造辉煌的潜能，即使目前我们还没有做到这一点。

进入正题之前，有几个必要问题与大家探讨。提问是本书的核心，也是展开新想法及为客户提供更大价值的服务的关键。

第一，有多少次当你到办公室时，与同事互相问候，在茶水间交流，参加会议，被周围充满智者的氛围感染？如果你和大多数人一样的话，答案应该是否定的。事实上，当你询问大多数人的时候，这个简单的问题也会引起大多数公司或组织成员的大笑。

第二，你可否有过这种感觉，当你开车、乘汽车或火车的时候，感到周围充满了智慧。如果和其他人一样，承受同样的压力，过着同样一成不变的生活，那么答案也是否定的。事实上，在回家的路上，你可能发现周围都是愤怒的司机、呆头呆脑的路人以及毫无意义的广告，而不是能产生伟大灵感的环境。

上述问题听上去很有趣，但却是各行各业在全新的市场中取得成功所必须思考的问题。我们的社会鼓励新想法的诞生，所以，我们必须不断地寻找方法，为我们的顾客和股东提供更大价值的服务。只有每天不断挖掘自身潜能、同事及合作者的潜能，才能不断创新。听上去要求很高，但却是可以做到的。事实上，在过去的20年里，通过我们与各行各业的领军企业的合作发现，每个人都拥有这样的能力，在适宜的环境下，多多少少都会创造奇迹——不是每天按部就班地工作，或是在会议桌前讨论新观点，等待有新的突破，而是通过大家的通力合作，将周围的世界看成是充满奇思妙想、无限灵感及可能，从而变革我们的公司、组织、客户的生活，甚



至是我们自己。

上述观点是本书的核心，而其中的潜在含义很值得深思。本书指出，我们共同生存的世界和10年前不一样。大多数公司对世界的看法还停留在10年前的状态。现在，灵感并不是取得成功的唯一因素。我们每个人都有机会接触到同样的知识；每家公司都有机会取得成功；每位员工都能发挥重要作用。最富有创新精神的成员及组织最有可能在社会中立足。

我们所面临的挑战与想象中完全不同，需要更加积极的心态。除了极少领域需要高端的特殊技术专业人才，大多数公司或组织都能依靠自身能力为顾客提供更高价值。我们的周围处处充满洞察力和灵感的源泉，所以，要与智者多沟通。是开始探索客户及企业成功之旅的时候了。



开篇

我们应该从哪里开始呢？这本书中，我希望说明在竞争激烈的市场中，你和你的公司或组织如何能胜出。不按常理经营，而是重新发现所有人的好奇心和天赋，并善于发掘团队的智慧。

什么是“天才”？

讲解之前，我们思考一下“天才”意味着什么。然后想想我们的公司为什么必须要脱颖而出呢。此后，我们在一个典型的工作地点做一次快速的考察，发现为什么创新是如此之难。

正如我希望你从前言中了解的那样，这本书主要基于两个对你和你的公司或组织至关重要的理念。

第一个理念是我们都有成为天才的潜能。这可能与我们以往认为的伟大的历史人物不同。毕竟，孔子、托勒密、达·芬奇、爱迪生、居里夫人、爱因斯坦都拥有超凡的智力，并不能在你的公司里随处找到，但是我们却以自己的方式发挥才能，铸就成功。事实上，每个人都有能力展现智慧之光——大家一起合作激发出新的能量，发现做事的更新更好的方式，为信赖我们的客户提供更大价值的服务。我们所做的就是以略微不同的角度审视自己和彼此。成为天才，我们只需要准确的洞察力和适宜的环境。

第二个理念，我们生活的世界充满了智者和能用来实际改革公司或组织的知识。这可能与我们通常认为的伟大思想的酝酿过程，或者是相关人物不同。毕竟，我们中的大多数人都没有实验室服装，更不用说拥有博士、科学家的星级实验室，处理复杂信息的超级计算机或者装有最新基因的盘子。但是，从某种意义上说，智慧对于我们的成功是至关重要的。我

们最相关的实验室，大概就是嘈杂的街道，安静的山路，公园的白日，马戏团的夜晚，参观当地的博物馆，收看颁奖的电视节目和为娱乐举办的比赛或者参加一系列与组织和企业不相关的旅程。事实上，为了不断取得胜利，我们必须接受不熟悉，至少是不可预知的事物。置身于能够挖掘自身潜质的地方。我们所要做的就是从不同的角度去看待这个世界。为了挖掘我们的智慧，我们只需要准确的视角和适宜的环境。

这两个观点的唯一问题是与大多数人和企业看待彼此和世界的方式相悖。与我们大多数人作为领导、雇员、团队成员和成年人所处的环境和所接触到的观点相悖。这种相悖是怎样的呢？

大多数人将同事和自己看成是车轮上的齿轮，试图使我们的组织一直向前运行。我们是拼图游戏中的一块，很少知道最终拼出的图片是什么，更别说我们能做些什么，使图片变得更加美丽。所以，当我们被合作者问到时，我们倾向于这样回答：“乔在财务部工作”、“珍妮在人力资源部工作”、“卡罗尔是销售人员”、“海琳娜管理重要档案”。除了将同事称为工作中的好伙伴，他们还有角色、责任、职务头衔、特定办公室的使用者，或是在工厂里的占据空间。

他们都是被称作组织图片中的一部分，关在一个被职责所定义而非以自身独特才能定义的盒子里。如果我们在大型公司或企业工作，“部门”或“职责”很可能会非常具体。但他们独特的才能很可能被忽视，也就意味着我们集体的才能、组织的真正财富很可能被埋没。

他们的行为很大程度上支持了我们这种观点。受到人际关系影响，出于责任，他们努力完成工作，减少清单上必须完成的问题，处理每天重要或无足轻重的电话、发送至关重要的电子邮件、参加重要或不重要的会议、解决最严峻的问题。如果娱乐意味着唱歌、跳舞、大笑，或是为不可预知的宇宙增添无穷的想象力，那么他们很少参加这种娱乐活动。他们不会在职责内外寻找机会改善公司现状。

我们的行为，在很大程度上允许他们避免这些。只要他们能完成自己的工作——不打乱我们最神圣的材料——我们似乎很满意被它们包围。毕竟，没有它们，我们将很孤独。除此之外，我们共同的最终目标就是能顺利完成工作就好。所以，我们不能想象他们会期待取得成就的时刻。依我们所见，他们最可能的就是期待早点下班。日复一日，我们很难发现他们



可以帮助公司或者组织获得成功的惊人之处。也难以发觉周围智者的想法也就不足为奇了。

我们一定也不会想象我们的组织会取得辉煌的成就。毕竟，难道这是由一组担心丢掉工作的领导指导的一般员工的总和吗？是那些渴望取得保守进步，而不敢尝试新的或者尚未熟知想法的领导可以做到的吗？谁在乎我们的公司或者组织是否在生命的开始就做得很辉煌呢？让我们今年比去年好一点。我们可以不断地想或者快速地效仿竞争对手的新方法。贴近我们的企业和我们的知识储备，因为新鲜的想法培育轻视，熟悉的想法培育成功。

敢于和陌生人交流

如果我们换一个角度看待我们的组织、员工和周围的人会怎样呢？如果我们将他们视为宝贵的财产并组织起来创造辉煌又会怎样？如果我们将同事看做潜在的智者，等待机会跳出他们的位置和角色又会怎样？如果我们真诚地期待他们每天有所突破，推动我们继续向前会怎样？如果我们相信，大家每天来上班就是要寻求一种改变又会怎样？然后，有了这种觉悟和环境，一切皆有可能。

如果我们换个角度看待丰富多彩的世界又会怎样？如果我们能够明白，发现不同想法的唯一方式就是换一个角度看世界又会怎样？

但是，这么多年以来，我们不会通过不同的视角去看待彼此，看待我们的企业以及我们所共有的世界。如今，我们如何学着去做呢？我花了很长时间从孩子们身上学习，并且试图发现将孩子们的天赋释放到成年人、公司及企业的方法。我们小的时候，我们看待事物的方法与现在不同。对于自身、他人及周围的世界，我们并没有惯性的思考模式。每天，我们都满怀激情和精力，带着求知的双眼、带对周围世界的惊奇、好奇心和诚恳的态度投入到生活中。我们探索学习新事物、新方法和新技能的机会。即便是周围最简单的事物，我们都将其想象成无限的可能。我们从一个地方学到一种观点，然后将这个观点应用于其他地方。我们的世界虽然很小，但也很深奥——有无穷无尽的事物等着我们去探索、了解并应用。

但在孩子和成人的世界中，大多数人没能认真去观察周围的人和事，并将它们看做是新想法产生的源泉和机会……并将不同及更多的价值传递给客户。随着慢慢长大，我们看待员工的方式是他们表面的能力，而不是

潜在能力。我们看待事情和观点的角度是在其原有的环境中，而不是将其置身于我们所能为其创造的新的环境中。

想象一下，不久前我送8岁的女儿凯莉到公交车站，坐公共汽车上学时的快乐。当我们遇到社区中从未见过的住户时，在我们具有保护性的父母眼里，这个人有些可疑，我警告我的女儿，不要和陌生人说话。这是我们大多数父母都会告诉孩子的事情，这一点在现在这个不太稳定的社会里显得尤为重要。凯莉带着真诚和疑惑说道，“但是，爸爸，如果不这样的话，我怎么能结识新朋友、学习新事物呢？”

凯莉和她的新朋友怎么能在长大成人后，重新塑造她们的公司、组织或周围的世界呢？对于成年人来说，打破思维模式的链条是一项挑战——甚至对于那些帮助他人产生新想法的成年人。也许我需要一个更好的方式去面对机会。

说了这么多，我必须承认，这本书主张与陌生人交谈，将自己置身于一个充满机会和不确定性的世界。然后，充分去利用这些可能性。对于公司或组织来说，“开放、好奇、谨慎”是非常好的建议。并不是每件事物都可以成为你的公司或组织伟大想法的来源。但是，挖掘和理解却要比你所能想象的更加值得。每天，我们都会遇到那些能够改变我们或顾客生活的想法。但是，我们没能去关注它们。

不确定的世界

在我放弃向思想开放的孩子一样思考和行事的想法之前，让我来举个例子，帮我们了解作为成年人和企业所面临的挑战。在我写这本书的时候，这一幕深深地印在我的脑海中。几年前，我带着4岁的儿子诺亚做第一次视力检查。众所周知，第一次总是充满了担心和好奇。在去那儿的路上，他问了许多问题。许多问题都是关于检查过程中的细节。但是，也有一些问题是关于医生的。

他好奇地大声问道，“他会不会摸我的眼球，或是在我眼睛里放黏黏的东西呢？”

“不是那样的”，我回答道。“医生只是让你透过一个凉凉的玻璃，测试一下你的视力。”

诺亚问道，“就这样而已吗？”

“就是这样”，我回答。



“好，出发。”

我们到了那儿之后，坐在舒服的椅子上排队。然后，医生走进监察室，告诉诺亚为什么要做这个检查，并问诺亚能否看到视力表第一行的字母。在发现带有图片的视力表效果会更好时，便有了下面的对话：

医生：“从最上面的图片开始。”

诺亚：“帆船。”

医生：“好的，下一行。”

诺亚：“一个 O，一个 X。”

医生：“很好，下一行。”

诺亚：“棋子、星星和心。”

医生：“好的，下一行。”

诺亚：“一个 O、帆船、星星、茶杯，还有一个 X。”

医生：“再看一个，这是什么。”

诺亚：“一个点。”

医生：“这和点不太一样，再想想。”

诺亚：“一个小点。”

医生：“再想想，是一种很普通的形状。”

诺亚（想了一会儿）：“宇宙飞船。”

医生：“不太准确。”

诺亚（又停了一会儿）：“怪兽卡车与汽车相撞。”

医生：“还像别的什么东西吗？”

诺亚：“撞汽车的那辆怪兽卡车里面的一只狗。”

医生：“不准确，不过已经很好了。”

事实上（或是在成人的眼里），这个图片就是一个更小的茶杯。其实，这就是诺亚和医生想象的源泉。但是它也是一个可能的源泉。当诺亚达到他实力的极限时，正是他想象力的开始，同时也是医生想象力的极限。

对于大多数成年人、公司或企业来说都是一样。我们似乎只是专注于所能看到的、所知道的，以及所需要知道的东西，而很少去发挥作为个体或集体的想象力。所以，尽管我们能够以全新的方式去看待周围，但我们却很少这样去做。作为成年人和组织，我们最大的机遇在于换个角度看世界。我们需要将茶杯看成是宇宙飞船，或是看成撞汽车的那辆怪兽卡车里

面的一只狗。我们需要发现更多可能和机会。我们不要按照事物现存的方式看待，而要以一种可能的方式看待它。

领导者的真正挑战

如果本书中还有另外一个伟大想法的话，那就是大多数领导都不懂领导的艺术，除非这种艺术是领导一组平凡的人去创造不平凡的成绩。如果他们可以的话，领导者将花费更少的时间去抱怨周围的世界。缺乏创造力、热情和对雇员的激发——花费更多的时间，为智者创造环境。时间挑战、强迫他们专注于短期目标和成本的任何数字，而不是激发人们的力量，做正确是事情。随后，我们将细细讨论这些问题。

在第一部分，让我们设置一个平台去观察，为什么人、公司或企业想要成功是如此苦难。第二部分，我们将开始十段旅程，改变我们的公司。第三部分，我们将讨论如何利用这些想法，作为激发创新和客户价值的动力引擎。

这里只是一些小技巧。在这本书中，我将运用公司或组织来表明你和同事所处的位置。我意识到，读者来自于四面八方，这些词汇包括了各种各样的组织：私人的、公共的和社区的。尽管大部分时间，我们都是在公司里工作，我希望不再公司工作的人也能够得到启示。同时，书中也会用到顾客这个词，来表明公司或组织服务的对象。当然政府、非赢利性组织、甚至是专业服务公司，并不会使用顾客这个词，但是我希望你能明白我的观点，即集中精力为我们的服务对象提供最有价值的服务。无论我们认为他们是顾客、公民或是成员、股东或消费者、病人或作者——竭尽全力帮助他们取得成功。



目录

前 言	I
开 篇	I

第一部分 背景

第一章 白种人不擅长游泳	3
不要等待自己成为天才后才开始行动。	
第二章 探求价值	9
想取得游戏的胜利,就要在游戏中学会改变。	
第三章 天才需要突破	23
为什么从前一直坚信的都不起任何作用,我们应该做些什么?	
第四章 好奇是最有力的武器	27
好奇为何成为我们最有力的武器? 我们怎样重新认识并且利用它?	
为什么 13 世纪的旅行者可以成为 21 世纪最重要的思想家?	

第二部分 10 个旅行

第五章 承诺的力量	37
观点:保证顾客满意,才能获得事业的成功。	
实践:回到过去,体会一种不同的待客之道……	

- 第六章 交谈的魅力** 48
观点:高水准的交谈成就商业成功。
体验:带一大盒饼干,与一位9岁的女孩一起走过街区。
- 第七章 表演的神奇之处** 58
观点:精彩的表演可以赢得商场上的胜利。
体验:感受太阳马戏团的表演……
- 第八章 顾客的希望就是我们的目标** 66
观点:可以通过解决一切难题在商界获得完胜。
实践:与世界上第一流的酒店礼宾进行交流……
- 第九章 分秒必争的时刻** 74
观点:一周工作7天,每天24小时。
体验:到外伤治疗中心去,在那里每一分钟都要作出救生的抉择。
- 第十章 做到最快** 86
观点:我们可能凭速度在商业中取胜,但前提是速度能够解决问题。
体验:去坦桑尼亚的热带大草原,那里有陆地上跑得最快的动物。
- 第十一章 无即是有** 94
观点:在重要细节上精打细算,可以获得成功。
体验:电视史上最成功的一部喜剧之一——一部没有主题
的连续剧。
- 第十二章 像钻研火箭技术一样思考问题** 104
观点:完美或是接近完美可以使我们在商场上获得成功。
体验:阿特拉斯5号的发射过程及火箭专家的世界……
- 第十三章 只有微笑才有收获** 114
观点:我们可以通过使客户变得更快乐、更健康而获得事业的成功。
体验:北海沿岸的一个健身班,那里到处充满快乐。
- 第十四章 蜘蛛官能** 124

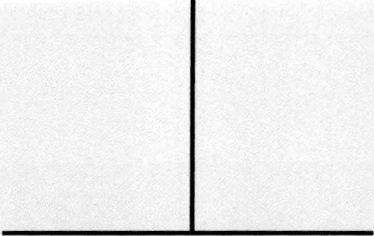


观点:我们可以预知客户的需求并且给予客户的价值。

体验:翻开卓越的连环画册,走进一位非常出色的超级英雄的世界。

第三部分 铸就成功新模式

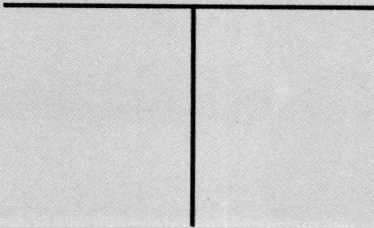
第十五章	释放自身才智	135
	如何挖掘出我们潜在的天赋.....	
第十六章	培养骨干员工	141
	如何创造出一个让所有人的天赋都能充分发挥的环境。	
第十七章	领导者的必要工作	152
	观点:如何能成为一名引人注目的领导者。	
	体验:如何不断地为客户创造显著的价值,来重新定义领导。	
后 记		155



第一部分

背景

The Context



第一回合

背景

THE CONTEXT