



DARE TO LEAD !

領導力

全球頂尖CEO的管理經典

Mike Merrill (麥克·梅里爾) ◎著

冷元紅◎譯



《領導力》是希望在瞬息萬變的市場中立於不敗之地的一線經理們的必讀書！

它匯集了世界50位有創意有激情、勇於擯棄傳統走自己的路的商業領袖的成功故事

本書是在瞬息萬變的市場中打拼的一線經理們的必讀書，它也適合準備邁向自己創業夢想的創業者、MBA學員和管理專業教師、學生們閱讀。

國家圖書館出版品預行編目資料

領導力 / 麥克·梅里爾著；冷元紅編譯。——初

版。——臺北市：海洋文化，2005[民94]

面；公分

ISBN 986-7371-29-1(平裝)

1. 組織(管理) 2. 領導論

494.2

94011052

Hidden Treasure 04



領導力

海洋文化

作者／麥克·梅里爾

編譯／慕容

責任編輯／謝奇妙

版面設計／玆工作室

出版者／海洋文化事業有限公司

Ocean Culture CO.,Ltd

社址／台北市中正區寧波西街3號10樓

電話／(02)2937-7206

傳真／(02)2936-3170

E-mail／ocean-book@umail.hinet.net

印刷／普林特斯資訊有限公司

總經銷／旭昇圖書有限公司

地址／台北縣中和市中山路二段352號2樓

電話／(02)2245-1480

傳真／(02)2245-1479

香港總代理／全力圖書有限公司

地址／香港新界葵涌打磚坪街58-76號和豐工業中心一樓8室

電話／(852)24219438

傳真／(852)24947609

出版日期／2005年7月初版一刷

定價／250元

尊重智慧財產權未經同意請勿翻印

ISBN 986-7371-29-1

Printed in Taiwan

Dare To Lead © 2004 mike merril.

Original English Language edition published by Career Press, 3 Tice Rd., Franklin Lake, NJ 07417 USA.

All Rights reserved.



DARE TO LEAD !

領導力

全球頂尖CEO的管理經典

Mike Merrill (麥克·梅里爾) 著

冷元紅 譯



《領導力》是布望在瞬息萬變的市場中立於不敗之地的一線經理們的必讀書！
它匯集了世界50位有創意有激情、勇於擯棄傳統走自己的路的商業領袖的成功故事。

本書是在瞬息萬變的市場中打拼的一線經理們的必讀書，它也適合準備邁向自己創業夢想的創業者、MBA學員和管理專業教師、學生們閱讀。

譯者序

古希臘哲學家色諾芬二十六歲就當選為希臘將軍。在一次前有好戰的土著人、後有波斯追兵的行軍中，為了擺脫困境，他指揮軍隊加快速度搶佔制高點。「士兵們！」他喊道，「想想你們現在是在為希臘而戰，為你們的妻兒而戰！稍加努力，前方的路就會暢通無阻！」

這時，一個叫索特里達斯的士兵說：「色諾芬，我們不在一個立足點上。你騎在馬背上，而我卻拿著盾牌，早已疲憊不堪。」

色諾芬本可以理直氣壯地把他抓起來，稍後處罰他，但他沒這麼做，而是立即從馬背上跳下來，把索特里達斯的盾牌取下來拿著，徒步前行。當時他還穿著騎兵胸甲，所以走起來很笨重。他一邊掙扎著向前走，一邊給士兵加油。其他士兵開始打索特里達斯，向他扔石頭，咒罵他，直到迫使他拿回自己的盾牌，讓色諾芬重新騎上馬指揮。他們終於先於敵人到達了制高點，成功進入底格里斯河邊肥沃的平原。

從色諾芬的故事中，我們看到了無窮的榜樣力量，尤其當這個榜樣就是領導人時。兩千多年後，捷藍航空的CEO大衛·尼萊曼以另一種方式實踐著榜樣領導。他每周



譯者序

至少飛一次捷藍航空的航機，分發登機證、裝運行李、打掃衛生、收拾垃圾、傾聽顧客和乘務員的建議和抱怨。當CEO就在自己身邊辛勤工作時，乘務員怎麼能對打掃飛機有所怨言呢？

正如本書作者所言，「無論你的公司有五名還是五千名員工，為組織中其他人設定基調的都是領導人。」這種基調就是公司的精神指南。缺乏精神指南，公司就猶如茫茫大海中航行的無舵之舟，終究會迷失方向，哪怕CEO聰明無比。

在大衛·尼萊曼的榜樣領導下，捷藍航空只用了一年時間，就成長為全美國最具贏利能力的航空公司之一。

領導不是科學，而是藝術。大衛·尼萊曼展現的榜樣領導只是領導藝術之一。在整個翻譯過程中，我一直為這五十位頂級CEO的領導藝術激蕩著。

家得寶的伯尼·馬庫斯和亞瑟·布蘭克透過「與伯尼和亞瑟共進早餐」的電視節目來與員工交流；儘管名列「富比世」美國四百大富豪榜，九九美分店的戴夫·戈德仍是早晨第一個到辦公室的人；沃爾瑪的山姆·沃頓、Trader Joe's的喬·科洛比、Linkys的賈妮·曹和維克托·曹夫婦，皆透過避開與競爭對手正面交鋒而取得成功；加里·胡佛

則盡情揀貝行業內外好點子，創辦第一家圖書超市Bookstop。戈登·白求恩憑藉每人六十五美元的目標獎金激勵恢復士氣，拯救了大陸航空公司。

經濟學告誡投資者，不要將雞蛋放進一個籃子裡，而馬克·吐溫卻說：「將你所有的雞蛋放進一個籃子裡，然後看好這個籃子。」五十年來，哈裡和艾絲特經營的In-N-Out的菜單上總共只有四樣東西——漢堡包、乳酪漢堡包、雙乳酪雙漢堡肉和炸薯條，但卻令人吃驚地最受青睞；Google的勞瑞·佩奇和瑟奇·布林在一個充滿競爭者的領域裡是一個遲到者，但卻拒絕隨波逐流地成為入口網站，專注於將「搜索」做得盡善盡美，最終坐上搜索引擎領域的第一把交椅。專注於將一件事做到極致，這就是「放進一個籃子裡」的秘訣。

有沒有不用花錢就做廣告的美事？easyJet的CEO斯特萊昂斯穿著印有easyJet字樣的橘黃色連身服，乘坐競爭對手的首發航機搶得媒體注目。九九美分店的迪夫和Cranium的泰特、亞歷山大也都巧妙地做到了。

面對華爾街的壓力，「好市多」公司的吉姆·辛尼蓋爾表現出無比的勇氣，他拒絕為增加利潤而削弱「好市多」的核心價值——它的員工和顧客。「照料你的人。」捷藍



譯者序

航空的CEO大衛·尼萊曼說，「我們生活在一個服務性環境裡。因為你想獲得成功，因此你往往忽略了這些人。但是，你得真的照料他們。」

商業成功沒有魔法，亦沒有普適的真理，然而五十位頂級CEO所展現出來的根本領導原則是：一切全都圍繞人。廣告大師卡羅爾·威廉斯說得好：「你管理的是文件，但領導的是人。」

冷元紅

目錄

1 從一線中學習

榜樣領導 18

以身作則 20

行勝於言 22

實踐你的理想 23

別躲在後面領導 26

2 迂迴取勝

噢，感謝7-Eleven！ 30

悄悄繞過競爭 34

攻擊不同的目標 39

別在競爭對手的領地上與之交戰 42

小心即大勇 45

3 利用思想而不是時間

酒瓶中的優勢利用	4 9
發現品質上的優勢點	5 0
從甜甜圈到大把鈔票	5 3
以短褲起家	5 6
拓展品牌，但別過分擴張公司	6 4
發現優勢點	6 5

4 盡情拷貝好點子

跟隨領導者	6 8
好點子總會傳出去	7 3
向別人請教	7 6
向行業外看	7 8
向最優秀的學習	8 1

5 將雞蛋放進一個籃子裡

創造自己的特色 84

固執己見 87

將某件事做得比其他任何人都好 87

走向盡頭 95

專注於一點 101

6 如果找不到解決辦法，那就改變問題

「鄉巴佬」糖果 106

從過去中學習，而不要沈溺於過去 111

轟動性問題 116

改變問題 120

7 乘勝追擊

如果一開始你確實成功了……

1 2 2

小改進，大成果 1 2 8

計畫又一次行動 1 3 2

舊點子翻新 1 3 4

尋找加強成功的途徑 1 3 6

8 成為自己最好的宣傳者

引起注意的一個容易法子 1 4 1

他們害怕什麼 1 4 3

讓消息不翼而飛 1 4 5

自己創造需求 1 4 7

草根行銷活動 1 4 8

徒步拜訪 1 5 1

一次一個顧客 1 5 3

創造性地傳播訊息 1 5 5

9 找出顧客真正所需

傾聽顧客的聲音 1 5 8

找到顧客的興趣點 1 6 1

第四十七種原動機優勢 1 6 3

用錢投票 1 6 7

成功蒙蔽了雙眼 1 6 8

一樣的問題，不一樣的行業 1 7 0

你認為他們需要，他們就真的需要嗎？ 1 7 2

10 將顧客抱怨變成祕密武器

將顧客服務倒過來 1 7 7

問題始於這裡 1 8 0

如何才能解決問題 1 8 2

給本·希爾打電話 1 8 3

顧客服務的隱密智慧 1 8 6

11 不走過今天，就無法到達未來

大計畫，大支出，但沒有顧客 191

依常理支出 192

安全經營BEL 193

首先必須生存 196

保持靈活性和適應性 199

平衡預算 201

12 將利潤置於人之上，那就一樣也得不到

短期利潤 vs. 長期價值 206

看到森林 211

不只是一輛精緻的卡迪拉克 215

誠信領導 220

13 讓員工制定決策

讓他們解決你的問題	2 2 5
拯救日產	2 2 6
哈雷呼嘯而回	2 2 9
稍許的欣賞就會大有裨益	2 3 6
讓員工參與決策制定	2 3 8

14 幫助他們銷售，就會實現雙贏

問他們想要什麼，而不是你想要賣給他們什麼	2 4 2
改變eMachines的遊戲規則	2 4 5
從另一個角度審視你的客戶	2 4 8
啤酒走向高科技	2 5 2
讓他們生活得更容易	2 5 4
幫助他們，你就會賺更多的錢	2 5 5

15 讓外部伙伴成為你團隊的一分子

長期關係比短期利潤更有價值	259
改變寶潔的態度	261
將對手變成盟友	264
讓被授權方負責	267
除非共贏，否則就不是好交易	269
生活遠不只是更低的價格	272
互惠互利的關係	273

16 讓使命栩栩如生

讓使命演繹真實	277
讓使命成為個人追求	280
喚起人們的內心激動	282
找到焦點所在	284
不要偏離軌道	285

堅守你的願景 2 8 9

別讓會計師制定政策 2 9 1

你到底為什麼在這兒 2 9 2

鼓舞並不能自動自發 2 9 3

17 保持與眾不同

藍色態度 2 9 9

總是給予人們超出期望的 3 0 0

貨真價實 3 0 4

如果不為它感到驕傲，那就別在它上面冠名 3 0 7

保持完美品質 3 0 9

公司就是產品 3 1 1

18 照料你的人，他們也會照料你

一個員工友善型家具公司 3 1 5

結

語

329

結果裡的一份牛排

3
1
9

花時間訓練他們

3
2
3

人是你最好的投資

3
2
5

一切全都圍繞人

3
2
7