

中社
成功

派克鱼市创始人中国唯一授权版本
首次披露派克鱼市成功秘诀

WHEN FISH FLY

让鱼飞翔

从默默无闻到举世闻名的创业奇迹

[美] 约翰·横山(John Yokoyama) 著
约瑟夫·米歇尔博士(Joseph Michelli, ph.D.)
靳怡 张倩 译

LESS FOR
CREA AND
ENERG PLACE

读者对象
一切渴望成功的
平凡人

中国社会科学出版社

WHEN FISH FLY

让鱼飞翔

从默默无闻到举世闻名的创业奇迹

[美] 约翰·横山(John Yokoyama) 著
约瑟夫·米歇尔博士(Joseph Michelli, ph.D.)
靳怡 张倩 译

LESSONS FOR CREATING
A VITAL AND ENERGIZED
WORKPLACE

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

让鱼飞翔/(美)米凯利,(美)横山著;靳怡,张倩译.
-北京:中国社会科学出版社,2005.5
书名原文:WHEN FISH FLY

ISBN 7-5004-4974-7

I. 让… II. ①米… ②横… ③靳… ④张… III. ①水产品—
商业经营—经验—美国 ②海产品—商业经营—经验—美国
IV. F737.124.726

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 023303 号

Copyright © 2004 John Yokoyama, Joseph Michelli, ph. D.
Originally Published in the United States and Canada by Hyperion as WHEN FISH FLY
Simplified Chinese edition Copyright © 2005 by China Social Sciences Press.
This translated edition published by arrangement with Hyperion, through Big Apple
Tuttle-Mori Agency, Labuan, Malaysia.
All rights reserved.

本书中文简体版专有权利由中国社会科学出版社持有,该专有出版权受法律保护。
版权贸易合同登记号 图字:01-2005-2007

责任编辑 杨晓芳
特邀编辑 虞晖
责任校对 刘俊
责任印制 王炳图
封面设计 李尘工作室

出版发行	中国社会科学出版社	
社址	北京鼓楼西大街甲158号	邮编 100720
电话	010-84029450 (邮购)	010-64031534 (总编室)
网址	http://www.csspw.cn	
排版	北京中文天地文化艺术有限公司	
经销	新华书店	
印刷装订	北京世界知识印刷厂	
版次	2005年5月第1版	印次 2005年5月第1次印刷
开本	640×960毫米 1/16	
印张	10	
字数	80千字	
定价	18.00元	

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与本社发行部联系调换。

版权所有 侵权必究

编辑部联系电话:010-64041536; 010-64059527



CONTENTS

第一章 树立梦想

——发现那条大鱼

如果你想建造一条船，不要只是号召人们去搬木头、
分工或发号施令，而应该让他们对广阔无垠的大海充满无
限的幻想。

从濒临破产到驰名世界	1
扭转工作场所敌对的态度	7
为他人提供便利、为自己赢得声望	9

第二章 变个人才智为团队成就

——众人划一桨

不要怀疑一小群甘于奉献、善于思考的人们就能够改
变世界。事实上，正是他们做到了这一点。

忠实于我们的目标	17
帮助员工找到自己的机会	20
赞美别人，那么你招聘员工时的忧虑就会一扫而空	22
对员工的想法采取开明的态度	24
作出承诺	27

让鱼飞翔——从默默无闻到举世闻名的创业奇迹

克服变革的阻碍	31
负责地听和说	32

第三章 享受过程

——鱼并不重要，重要的是捕鱼的经历

我们最担心的不是我们做得不够。我们最担心的是我们的力量无可限量。最使我们担心的不是黑夜，而是明灯。我们会问要做到聪明、出众、有才华、与众不同，我们该怎么做？事实上，我们应该问，我们不该做什么？

区分“做”和“是”	36
鼓励自我管理	38
实践承诺所面临的挑战	40
看到人们内在的潜力	42
看看是否实现了自己的梦想	43
给予员工自主权	49
让积极的想法指引你	52

第四章 首先改变你自己

——挣脱墨守成规的桎梏

生活把握在自己手中，会有什么变化？妙极了：没人需要被指责了。

一切从我开始	56
过去的回忆	59

正确看待逆境	63
走自己的路	66
买下派克鱼摊	67

第五章 建设性地交谈

——摘掉鱼钩

君子不知言，无以知人也。

让工作间里有利生产的交谈多起来	70
给别人表现自己的机会——我的笨弟弟迪基	71
自己先负起责任	74
改变现实先从改变想法开始	76
消除谣言	77
避免工作中的消极因素	78
切勿安于现状	79
抛却恐惧	80

第六章 倾听——让一切变得不同

——轻点，别把鱼吓跑了

当我们被别人倾听的时候，一个全新的自我被创造了出来，我们的的心灵变得宽阔、舒展。理想在心中滋长，萌发出蓬勃的活力。

职场内外的倾听艺术	83
倾听，领导的艺术	85

让鱼飞翔——从默默无闻到举世闻名的创业奇迹

为员工的幸福投资	87
忘却失意和背叛，永怀关爱之心	89
帮员工获得美好生活的机会	90
倾听问题雇员	92
教团队学会倾听	93
聆听——客户服务的诀窍	95
在工作区周围创造一种聆听的氛围	98
倾听顾客的抱怨	99

第七章 指导让我们变得完美

——从小草到参天大树

你能为别人做的最伟大的好事不是与他们分享你的财富，而是为他们指出他们自己的财富。

培养互邦互学的文化	101
主动接受指点	103
是什么阻碍着员工们互相指导	106
放下自我——敞开胸怀接受指点	110
不是想法而是观念	115

第八章 从工作挑战中获得成功

——解算绳索

帮助你兄弟的船渡江，那么你也会到达彼岸。

避免陷入彼此责备的怪圈	118
-------------------	-----

第九章 坚持立场

——发现你的选择是正确的

你到这个世上来并不仅仅是为了活着。你是带着伟大的梦想、带着希望和渴望成功的积极态度而来的，你要使生活变得更加美好，使世界变得更加富饶。如果你忘记了这一使命，你就会变得贫穷。

亲身体验你的工作场所发生的改变	133
让我们的成功经验帮助你的公司	135
让你的鱼飞起来	136
团队的目标	137
成功是一个持续的过程	143
派克鱼市以外的成功故事	144
把这些原则运用到生活中	145
促进社会的改变	146
我个人对你的承诺	149
 致 谢	 151

第一章

树立梦想

——发现那条大鱼

如果你想建造一条船，不要只是号召人们去搬木头、分工或发号施令，而应该让他们对广阔无垠的大海充满无限的幻想。

——安托万·德·圣伊古佩里

从濒临破产到驰名世界

这 20 年来，我一直在努力地工作，目标只有一个——使我在西雅图派克鱼市的那个小鱼摊生意兴隆。在这段时间里，我从没有过假期，而且每天工作 12 个小时以上，每周工作 6

让鱼飞翔——从默默无闻到举世闻名的创业奇迹

天。像许多小本生意一样，我的公司并没有取得什么巨大的成功。当然，正因为我和我的员工们共同的努力，我们的生活一天天变得好起来，但我还是希望派克鱼市能够更好。我打算拓展我的业务。

在 1986 年时，我决定向渔业批发领域发展。这是一个大错误！我把公司批发业务的运作交给了一个错误的人选，在短短 9 个月内我就陷入了严重的债务危机。我的生意和我都陷入了困境。除非能够在短时间内筹措到 5 万美元，否则派克鱼市将面临破产的危机。在此之前我从未向银行贷过一分钱，所以我根本不可能从银行筹措到这笔庞大的数目。我把我的员工召集到一起，对他们说：“这是一个生死抉择，要么游过去，要么沉下去。”我们决定游过去，渐渐地我们在财务方面稳定了下来。

这时，我的一个朋友卡伦·伯奎斯特给我打来电话，建议我和她的老公吉姆谈一谈我们公司的未来，他是一个商业咨询师。当我和吉姆见面时，他告诉我他有一个独特的咨询方法。但令人难以接受的是，他的收费比我支付给一名全职员工每周工作 60 个小时的工资还多。我对他说：“你一定是疯了。”我不可能支付这么多钱请人来为我们“咨询”。吉姆告诉我，如果我按照他的方法尝试 3 个月，还没有收回对他的投资，我可

以随时解雇他。因此，我决定冒一次险，看看他是否能够帮助我开拓更加美好的未来。如今，他和他的公司已经为我们工作了17年。

吉姆每隔一周就把我们的员工召集在一起开会，激发我们的斗志。他正是利用每次会议的机会，帮助我们认识到“我们想得太少了”，我们需要一个更加远大的目标——一个更大的策略。我们的员工对这个建议的答复是，“我们要成为举世闻名的！”举世闻名？我们？这意味着什么？这看上去似乎是一个荒谬的想法。我们只是一个1200平方英尺的小鱼摊，刚刚才从财务危机中恢复过来。如果不投入一分钱就可以变得举世闻名，这或许还有可能，因为我们没有钱做市场宣传。那怎样才能“举世闻名”呢？我们并没有因此放弃这个想法，而是决定要进一步发掘这个问题的答案。

我们并不打算按照常规的方法定义“举世闻名”。我们需要在我们的工作场地，定义自己的概念。当我们开始进行集体讨论时，一些有趣的想法浮出水面。一个鱼贩认为如果我们成为了举世闻名的鱼市，我们就应该穿着西服，开着奔驰来鱼铺上班。

但是当我们继续讨论“举世闻名”的含义时，我们的想法渐渐清晰，要做出一个世界闻名的创新，让每位光顾我们这

让鱼飞翔——从默默无闻到举世闻名的创业奇迹.....

里的人都有可喜的收获。直到如今，我们还在不断地根据市场的情形对“举世闻名”进行新的定义。比如，在工作进展缓慢时，什么才是举世闻名？如果顾客对待我们态度不好，我们该如何做呢？

在我们讨论举世闻名这个目标的过程中，我们意识到通过共同努力，我们可以影响彼此的生活，也可以影响顾客的生活。我们所能取得的成绩是无可限量的。那个起初看似荒谬的想法却成为激发我们的动力了。正如吉姆所说：“我们要创造的是举世闻名的派克鱼市，举世闻名就意味着给那些与我们接触的人们带来不同的感受。我们的目标不仅仅是为了要成名，而且要以与人们相处融洽、愉快而闻名。这一想法真的实现了。”

在宣布我们要成为举世闻名的派克鱼市的目标后，公司的发展目标不再仅仅是多卖几条鱼，而是要努力为顾客和世界提供超值的服务。卖鱼已经不再是我们做买卖的主要目的了。不要误解我——当你光顾我们的市场时，我们还是会为你提供最高质量的鱼，然后把钱收入钱柜。像所有的小买卖一样，我们工作中最重要的一部分就是赚取利润。但是，仅仅赚取利润还是不够的。如果一个经理或者企业主仅仅对赚钱感兴趣，那么他评价员工的惟一手段也只能是看他们能否帮助他取得金钱

上的成功。但是当企业的发展方向从获取利润转向更高的目标时，评价员工的尺度就变成了创造利润和为顾客服务的能力了。对于我们的理想来说，卖鱼就是实现这个理想的惟一途径。向顾客卖鱼将使我们有机会创造举世闻名的奇迹——我也愿意为此而努力。

我们的目标不仅远大而且具体、明确，它指导我们每天的工作，使全体员工拥有一个更加有意义的现实生活。他们不仅仅是卖鱼人，也是制造变革的人们。任何人都可以卖鱼，但是只有极少数的人可以在卖鱼的同时给一个企业带来巨大的改变。

我们的经历证明了目标和理想赋予人们的力量——改变随之发生了。回首过去，每天我们的最低目标就是继续我们的理想，建立举世闻名的派克鱼市。对于我们来说，理想就是我们的底线。如果通过我们的努力，派克鱼市成为了世界闻名的企业，那么其他的一切也就能够水到渠成地实现了。

作为企业主我的三个承诺：

我非常清楚举世闻名的派克鱼市意味着什么。从一个企业主的角度来说，我将：

1. 使每位光顾我这里的人都感到他们的生活发生了

让鱼飞翔——从默默无闻到举世闻名的创业奇迹

巨大的变化。

2. 对于那些富有创造力的员工，我将赋予他们更多的权力，让他们可以给彼此、给顾客、给社区以及更多人的生活带来改变。

3. 我将向人们证明如果赋予员工更多的权力，你将受益无穷。（最初，我只是打算向小企业主讲述这些。但是，这些天我发现我也可以同那些大企业的首席执行官以及社会组织的领导们交流我的感受。）

有时，我也很难实践自己的承诺。尽管我为它们付出了很多，但我必须承认在很多时候我们还不是举世闻名的派克鱼市。有时候，我只是挣扎着去上班。但即使是在感到迷茫的时候，我还是知道我可以重新找到自己的梦想。当我有权进行选择的时候，我总能找到正确的方向，回到梦想的身边。

我选择与每一位顾客、每一位员工、每一个供应商，甚至是您——我亲爱的读者一起创造举世闻名的派克鱼市。我非常清楚自己所做的选择，如果我错过了帮助员工和顾客改善生活的机会，我不能为了开脱自己而说：“我不知道我们的目标是什么。”我不能为了逃避责任而说：“我是老板，所以什么世界闻名之说根本就不适用于我。”我的员工们知道，我和他们

拥有共同的梦想；我不仅屡次在正式和公开的场合提起这个梦想，而且还不断地为这个梦想努力。在我的脑海中，每时每刻我都告诫自己我是“约翰·横山，举世闻名的派克鱼市”。

扭转工作场所敌对的态度

派克鱼市的工作环境曾经一度充满敌意。还记得有一次我曾经对一个鱼贩大喊大叫，把他都给吓哭了。他面带泪水对我说：“我可能永远无法令你开心。”如果我不开心，整个派克鱼市都会受到感染。由于当时我对待员工的态度，派克鱼市对于员工来说就好像一个旋转门，他们刚刚进来就马上离开了。我们面临很多严重的管理问题，包括员工偷盗、酗酒以及吸毒。如果我们之间不相互打斗，我们就会与那些在鱼摊上偷鱼的游民打斗起来。由于这些混乱的局面，在派克鱼市中，我们的利润率可以说排到了所有鱼摊的最后。自从改变了企业文化后，我们不仅长期占据派克鱼市销售额的首位，在全美任何零售业中你也很难找到每平方英尺利润率如此高的零售店。我们商店的员工流动率也出奇的低，在过去5年内我们的全职员工没有流失一个。事实上，不论你是否相信，每周都有志愿者到我们这里来做一天义工，他们就是为了体验我们的企业文化而

来的。

在鱼市上流行着这样一句话：“鱼是从头开始变臭的。”不幸的是，我一直都是这条鱼的头，因此当周围有任何事情开始发生变化时，我都首当其冲。也许把鱼市过去的问题归咎于我们的员工和其他商业因素对我来说是件更加容易的事，但是我的态度开始变化。直到我们拥有了梦想以后，我选择了一种全新的方式对待员工，情况真的有所改善了。我懂得了员工创造力的强大性和为他们提供一个展现自我的场所的重要性，派克鱼市从此开始腾飞了。在过去，我曾经像一个独裁者在统治着鱼市，很少表现出仁慈的一面。即使是现在，我们的鱼市也没有太多的民主。我们的员工之间可以讨论新的想法，提出新的建议，但是我毕竟在整个公司中占有最大的份额，因此最终拍板的往往是我。

在举世闻名的派克鱼市成立之初，我的目标还非常保守。我只是希望企业成功，或许还可以向其他企业主展示热爱员工和放权于员工的好处。后来，我逐渐明白我的商店确实能够给人们的生活乃至整个世界带来不同的感受。我们开始懂得获得声望与成为“举世闻名的派克鱼市”是完全不同的两件事。我们的目标不是获得更多的荣誉。相反，我们所要展示的是举世闻名的鱼贩究竟是什么样的。事情就是这样，从工作中产生

的目标往往能够带来意想不到的力量和难以预料的结果。

为他人提供便利、为自己赢得声望

我们把梦想和目标更多地体现在日常的工作之中，派克鱼市因此获得了更多的关注。许多人到我们这里来就是想看看我们的鱼贩是如何把鱼从一个人扔给另一个人的。就在我们制定了明确的发展目标后不久，西雅图举办了友好运动会。来自世界各地包括中国、日本、扎伊尔、俄罗斯、德国等国的摄影师和新闻工作者把他们的相机更多地对准了我们努力工作的员工。整个世界都看到了我们的鱼贩相互之间扔鱼给观众带来的欢乐场面。就这样，我们没有花一分钱，有关派克鱼市的照片和故事就传遍了世界。

在友好运动会结束不久，一个电影制造商找到了我们，说他在电视上观看了有关鱼市的节目。他想雇佣我们的三位员工在他的影片《自由梦想》中参与表演。在那之后，美国联合广播公司的《早安美国》节目也与我们联系，邀请我们参加现场直播的谈话节目。员工们早上四点就起来准备鱼市的开业，他们所付出的努力是有目共睹的。

我们鱼市的一位员工甚至在家里看电视的时候，也想着