

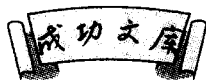


成功文库

主编 欧阳开程 飞 匡光凯

捅破成功的那层纸

远方出版社



捅破成功的那层纸

主 编 欧阳开 程 飞 匡光凯

远方出版社

责任编辑:张阿荣

封面设计:朱志辉

成功文库
捅破成功的那层纸

主 编	欧阳开 程 飞 匡光凯
出 版	远方出版社
社 址	呼和浩特市乌兰察布东路 666 号
邮 编	010010
发 行	新华书店
印 刷	华北石油廊坊华星印刷厂
版 次	2006 年 1 月第 1 版
印 次	2006 年 1 月第 1 次印刷
开 本	850×1168 1/32
字 数	12400 千
印 张	620
印 数	1—3000
标准书号	ISBN 7-80723-003-7/G·3
总 定 价	1550.00 元(共 60 册)

远方版图书,版权所有,侵权必究
远方版图书,印装错误请与印刷厂退换



成功，是许多人梦寐以求的人生目标，在追逐成功的过程中，他们历经风雨，踏过坎坷，虔诚地向那个方向进发。但为什么有的人可以越挫越勇，直至登上成功的顶峰；而有的人却会一败涂地，从此一蹶不振？

很多失意的人将别人的成功归功于运气和机遇，但机遇向来只垂青有准备的人。而成功人士更会告诉你：要想获得成功，首先，信念——是成功的第一要素，当你建立了这种信念，你将拥有排除万难的激情和动力，同时也就迈出了成功的第一步；其次要学习成功学，研究成功学，应用成功学理论，获取成功方法，成功技巧，并学会认识自己的优点、缺点，开发自身潜能，不断提升自己，改造自我；最后要确定目标，制定计划，应用成功学的方法、技巧，坚持不懈的

努力,你终将走向……

成功固然可以带给人财富,但财富却不是成功的全部。坚毅的品质,乐观的心态,爱心的奉献,财富的积累等等各方面的综合,塑造了成功的品牌,这种品牌会给你丰厚的财富,体面的社会地位,同时也将赋予你更多回报社会的责任。

因此,我们特为时刻梦想着成功的读者编辑了此套成功文库丛书,以期能让读者从中借鉴到一些成功的经验和技巧,从而找到最适合自己的方法去赢取人生的辉煌。

由于编者水平有限,书中难免有疏漏和不足之处,敬请读者谅解。

编 者

2006年2月



第一章 成功管理篇

一 经理人最容易犯的大错

你不用成为一个独裁者才能使所有的美国人团结起来。希特勒对于美国人性格的了解来自卡尔·梅伊所写的系列西部小说,几乎每个德国男孩都是看这些小说长大的,作者却从未踏上美国国土。但这也不能改变希特勒对美国生活的刻板印象。等看到我们美国人,因为能容忍别人自由表达而激荡出互相竞争的创意时,希特勒大概才会恍然大悟自己原先的印象是错误的。他所想像的美国是一个没有秩序的社会,自然也就脆弱,没有防卫能力,没有办法持续地努力工作。

我记得最兴奋的一次经验,是在第二次世界大战期间,当我还是一个小男孩时,我父亲安排我跟着他,搭乘一架满载记者的飞机,观看明尼亚波利斯市和圣保罗市的竞赛,比赛的项目是在空袭警报发布后,哪个城市能比较快地实施灯火管制。飞机沿着两个城市的边境飞过,我尽量把脸贴近玻璃窗上,避免错过现场的任何镜头。当警报声开始

捅破成功的那层纸



时,全城的灯似乎在一只看不见的手轻按开关下,瞬间熄灭了。

当独裁者希特勒发现意见纷陈、各有不同背景的美国人,竟然能够如此有默契,其中总有个答案吧!那就是动机、目标、资源、领导能力。这不是限制,也不是盲从,更不是规定。天晓得美国人有多讨厌规则。田纳格公司的前任总裁——西蒙斯曾是最敏锐的创业家。田纳格的人形容西蒙斯是他们公司今天营业额可达亿美元的关键人物。当西蒙斯在史丹福大学开研讨会时,我有个机会与他共进晚餐。

他说建立成功企业有四个原则:第一是找到资金;第二是建立有利的经营环境;第三是雇用关键人物;有关第四点原则,他停了好久才说出来:“到目前为止,我说的其实你以前就知道了,第四点原则才是最重要的,那就是:你必须知道什么时刻该离开,这是最困难的一部分,但却能令你致富。”

创意最怕受限

我有一位经营广告公司的朋友,叫斐伦。他的公司被《广告时代》选为该年度的广告公司——地位相当于电影奥斯卡金像奖——并囊括所有的奖,这是破天荒头一次把此奖颁给了一家既不在纽约,也不在洛杉矶,而在鸟不生蛋的中西部、名不见经传的广告公司。

对该公司敏锐的创意人员,斐伦的经营风格是最理想的,这些广告人可不是穿得正经八百的类型。如果斐伦强制他们全穿西装打领带,15分钟以内,办公室就全空了。但他和这个行业的人面临同样的挑战,产品如何比别人出



色。他做到了！借着给每个人最大的自由，同时赋予他们个人前所未有的责任。

我认识一位曾为斐伦工作、后来跳槽的公关说：“在斐伦那儿待了两年之后，才知道斐伦是老板，而我之所以会知道，还是因为斐伦要走了，接替他的人告诉我从此要转而向他报告，我才知道原来的老板是斐伦。”

斐伦了解在他的（也是你的）行业中人们想要寻找的不仅是金钱，更包括认同感、被欣赏以及创造的自由。斐伦给他们这些，他们则回报以他最想要的——在这行业里最出色的产品。

斐伦不下命令，他自己辛苦工作并亲自参与以协助创造的过程。在这个游戏里，你的资产就是创意，它可能来自任何人、任何地方。创意总监可以有能力写出棒透了的文案，就像文案撰稿也能构思版面。但维持活泼流动的创意，关键是制造出气氛，让人能自由自在地贡献自己。这也是为什么你能一拿起电话，就能直拨给斐伦，立刻和他说话，而没有任何人问“你是谁”或“你要做什么。”

世上没有一家年营业额 1 亿美金的公司能让你直接和老板通电话而不用透过总机及三个秘书。虽然斐伦因此用比他自己愿意的更多时间来和保险公司和股票掮客谈话，但比起创造出全国最佳的广告公司，这只是小代价。

公司内创业家

不论你身处何种行业，如果想成功，经营者必须创造出能让员工最具生产力的环境。如果你破坏了创造过程中他们自由的感觉以及神来之笔的即兴佳作，即使你让他们掌



握细节，还是无济于事。你不只提供你满意的环境，还要设法创造出他们需要的工作气氛以达到最高生产力。

看看那些离开了公司，曾以自己的专业帮助你成功的同事。他们不是为钱做事，他们需要的是表达自己风格的空间、被认同及受到激赏。给他们这个空间、认同他们、激赏他们，他们十之八九不会离职他去。我们已听过许多有关“公司内创业家”的故事，这不是一种新型态的资本主义，而是早就有的观念，让有才能的人士爬升至仅次于出资者地位，宁可他们成为“他们自己”企业的总裁，而不愿失去他们。

我们公司有一个精明的年轻人，他若自己经营公司，必定能够轻易成功，他本人也了解这一点。我们及时提供他资金并设立能表现他专长的部门，使他成为明尼苏达彩色信封麦凯信封的子公司的总裁。当然，如果他只是满足于成为一个平凡的员工，对我们更有利。但是这是一个变通方式——让他独立主持一家子公司，总比失去他、让他变成我们公司的竞争对手来得好。

约翰逊总统描述与胡佛的关系时，对所谓“公司内创业家”提出一语中的的解释，虽然有点无奈：“我宁愿他在我的势力范围内为所欲为，而不愿让他到外头与我为敌。”

所以请记住，如果你能发展出一种领导风格——用肯定的方式表达你的理念，并且让员工放手做你要他们做的事，借此表达你对他们的信任，他们自然会注意工作细节，就像驾着你的船参加美国杯帆船赛一般，技巧地完成艰巨的工作。

管理要像骑师薛麦克一般，由于他使用最轻的力道控



制缰绳，使他成为那行的顶尖骑师，有人说除非薛麦克认为有必要，马儿从不知道他就骑在马背上。

二 钱可买到经验，经验可以赚到钱

当我买下，也可以说我笨得被一家信封公司粘住不放时，这家公司有 12 名雇员，年营业额 20 万美金，及一大堆制造信封的破铜烂铁。买下之前，我曾自认很有商业眼光地查看这家公司的账。“不用看账了，”这家公司迷人的前任负责人说，“买不买，一句话！”

当我说我愿意买下这家公司时，我所雇请的律师曾经劝阻我。最初 5 年，我在破产与精神错乱中摇摆不定。

那些年我还不了解信封这种行业也可以像律师与会计师等行业那么有价值。律师与会计师的表现的确了不起。他们在专业方面无疑是行家，但请教他们其他行业的事就像请教一个兽医一样。

我也学会如何与一个伟大的美国机构——工运组织打交道。有一年年底，公司内开始要投票是否组织工会之前，我问我的新律师我该怎么办？

这名律师告诉我：“你不要因为他们参加工会而解雇他们，你不能吓他们，那是不公平的。但你可以一个个把他们叫进办公室，告诉他们彼此应该为追求一个共同目标而努力，不要运用工会等外来的干扰来告诉公司该如何经营。”

我照他的话做了，我把他们一个一个叫进办公室，引导他们高瞻远瞩，使他们了解只要我们像过去一样努力，未来



就会有瑰丽的远景。

所有的 20 位员工在我生动的演讲后，都表示会投票反对成立工会。只有一个职员对我说：“我祖父是工运人士，我父亲和我也都是，我会投票赞成工运。”

那就是说我将以 19 : 1 赢得这场选举。当时我年方 26 岁，乳臭未干，第一次尝试处理工运，就很轻松地证明我天生是处理劳工关系的长才。

太容易了，我真是一个了不起的企业家！我简直迫不及待要把这项胜利告诉我的律师。但他听了之后并没有赞誉有加，我把他的反应解释为嫉妒我的才能。他说：“等选举结果出来再说。”

翌日，工会选举开始，选举结果是 19 : 1——他们居然绝大多数赞成工运。我输了——19 : 1——我完全投降。

我过去所学的是我必须在事情尚未尘埃落定之前，做一些修正与调整，使我的事业目标能完全无虞。父亲也常教我不要担心泼掉多少桶牛奶，只要别把牛弄丢了，也就是说“留得青山在，不怕没柴烧”，这个工运故事的结局是我抬高了产品价格，以负担工会加薪的要求。

从买下公司之后的头几年开始，我摇摇摆摆地开始了自己的事业。至今，麦凯信封公司已拥有 350 个员工，营业额约 3500 万美元，在明尼苏达与爱荷华两地都设有工厂。

这只是一个在美国发生的微不足道的成功故事。我将告诉你，我是如何做到的，而且你也能做到。要注意的是，麦凯信封公司不是由于机会好，或找到一个很好的市场利基而成功的。

信封业比水泥业还不景气。我们的产品常遭受外来替



代品的攻击,如电话与电脑等更方便的沟通工具。为了增加盈余,成功的信封公司只有拟定一条符合逻辑的策略——掠夺别家公司的市场占有率。这意味着要加强销售人员的训练,走薄利多销的路线。信封业虽然没落了,仍可像农业一样,使政客有足够的兴趣说服大众——农业是美国式生活的支柱。

三 坏消息比好消息更该听到

我对自己有个金科玉律。恰如《追求卓越》一书所说,我每天在工厂内实施走动式管理。不用别人告诉我一句话,我就能学到一些新的事物,感受到工厂里的感觉、触觉及脉动。一句话也不用说吗?绝对不用。有如夫妻之间,不需要敲锣打鼓也能互通心意一样。

一个“能干的”经理人可借由在工厂内四处走动,而比任何人更早知道好消息。

然而一个“杰出的”经理会最先得到坏消息。没有人愿意承受坏消息,惹祸者也总是企图遮掩。如果你是领导阶层人士,你必须鼓励坏消息的流动,因为不这样做的话,情形还会更糟。

如果你认为只有由下往上沟通才是一种正式、有系统的沟通方式,就大错特错了。不要期待你下达命令的系统会告诉你坏消息。如果出了问题,在你知道之前,你的属下总会想办法先解决掉。他会把事情合理化,以消弭自己的责任。



你需要开辟第二条沟通渠道。你不但要鼓励你自己的员工,也要鼓励你的顾客非正式地告诉你坏消息。

世界最大、最成功的零售公司是黛顿·胡生公司。没有比零售业更难经营的了。看看那些已没落的美国零售巨人,如葛兰特及金伯零售店,或者已经有营运困难的,如飞旗、代林、肯尼迪等等。

当零售业没落时,黛顿兄弟如何想办法生存并成功的?多年来,你若要找黛顿,不要到办公室找他,而要到他的店里去找。如果他要回到他11楼的办公室时,他从不搭乘电梯,总是沿着电扶梯上楼,看看每一层楼店面的情况。该公司最高决策者之一麦克说,黛顿的每一个主要决策者每天都搭乘电扶梯上上下下11楼。他们不只是在店里“逛”,而是在“关心”他们的店。

真正的经营专家要找到最好的企业情报,绝不可能得自一篇报告或其他二手情报中,而是来自你与顾客及职员面对面、经常、迅速、直接接触的反馈。

四 天下无难事

我有一个很简单的方式完成我实在不想做的事。我把它简单地写在一张纸上,然后放在我桌旁地板上。每当我走到座位时,都必须越过这张令人烦心的纸,无论是跨过或踏过,逼得我会尽快完成这件事。



五 对待你的供应商，一如对待你的顾客

尽管供应商会在圣诞节时送来漂亮的水果篮，或请我们吃最昂贵的午餐，但是我们多半对供应商的看法还是：“他们虽然无知，却很精明，我们得随时看着他们。”

BG 公司对供应商的态度却不同，但是更接近“己所不欲，勿施于人”的金科玉律。举例来说，供应商不必常常出价争取 BG 的订单，BG 也不为了产品规格来决定供应商。这里有个例子可以看出他们如何运作。

我的一位朋友，姑且称之“阿良”，他在一家公关公司工作。另外，BG 的一个主管，我们就叫他亚瑟。

有一回阿良被炒鱿鱼，事情闹得众人皆知。城里其他公司不愿雇用他，所以他自己开了一家公司。开张 3 周后，生意出奇清淡。这时他接到 BG 的亚瑟打来的电话。亚瑟问他是否有时间帮他推展一个市场营销计划，并且为他们的一个活动作一些公关计划。

阿良表示他会想办法抽出空来。当整个计划完成后，亚瑟要阿良带着账单过去。阿良觉得有点奇怪——大多数人都会希望你把账单寄过去，他想大概他们想逐张查看，于是他紧张地整理好所有的单据并列清明细，然后去 BG。

亚瑟只瞥了帐单一眼。他把秘书叫过来，对她说：“请你看看我们是否能马上付清阿良的账款。”款项立刻申请出来。走出这栋办公大楼时，他已经拿到了钱。

在学校里谁告诉过你立刻付清供应商的账单？谁不是



尽可能延付账款,以便多生些利息?你见过有哪个会计因为太晚付钱给供应商而遭解雇的?

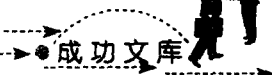
这个故事还有个结尾。3年后的圣诞节,阿良的事业已越做越好。他后来又为BG做过一些重要的企划案,但当业务越来越忙后,BG的消息就很少听到了。有天电话又响起,是亚瑟打来的。阿良想不想利用假日赚点外快?他们有件事立刻需要人帮忙。可是阿良和手下都已经忙得不可开交了。“我告诉他我从来没有这么忙过,”阿良说,“可是如果他们真的需要我帮忙,我也乐于从命。甚至我也可以介绍别人来帮忙。”

“不用了,”亚瑟说,“我会处理的。谢谢你的好意。真高兴你的生意这么好。”

我们又谈了一会儿,只是随便聊聊而已,但是当我挂掉电话之后,我非常激动,然后哭起来。我终于了解以前在我没有业务时他给我生意,并不是因为我是个很伟大的公关高手,在城里许多人比我做得更好。但亚瑟之所以要我帮他做,是因为他们知道我受伤害,并且我需要这个生意。后来他们再度打电话给我,也是试探我是否仍需要帮忙。没有人像BG公司那么照顾我这个犹太人。

无价之宝——忠诚度

在他困难时帮助过他,他终生难忘。有多少公司在停止与供应商的交易关系之后多年,仍永久拥有供应商的友谊呢?当阿良需要帮忙时,BG帮了他忙,也因此赢得了无价之宝——忠诚度。BG已体会到一个商业原则,因为它是如此基本而平凡,以致我们很少遵循:如果你期待别人关



怀钦佩,你就要主动先去关怀别人。听起来像是老生常谈,BG 但却收效甚微。你知道 BG 因此得到了什么服务? 获得了怎样的声誉? 他们从供应商那里得到了什么样的价格与交货条件?

我可以回答这些问题,因为自己也是 BG 的一个供应商,而且像阿良一样是个犹太人。事实上,他们得到最好的品质、最好的交货条件、最好的价格,虽然他们不比价,但你可确定他们了解行情,如果你索价过高,第一次他们会付款,却没有第二次的生意了。他们被公认是全城最好的客户,不只是因为他们付款爽快——每次货装上船之前,我就会拿到他们寄来的钱,这是业界少见的现象。也因为 BG 公司人才素质好,事实上,我们宁愿少赚一点,只要保持与他们做生意的荣幸。

你的付款方式也说明了你对交易对象的态度。所以不管是为你油漆房子的工人也好,或是运货的公司也好,如果你能一收到账单就立即付款,一定能受到较好的待遇。

六 人尽其才

BG 公司反映了两种不同才能的人:葛兰汉本人及他的伙伴魏尔森。葛兰汉是个典型的“对外先生”。他具体把他公司的形象展现给外人及内部职员。他的个性、领导风格、公众魅力,虽然看不见,却是公司旺盛士气的源泉。如果说葛兰汉激励了士气,魏尔森则维持了公司。内部的沉稳,他是“对内先生”:不爱出风头,低沉的调子,永不疲倦,



有一双识人及明察秋毫的眼睛，随和、温暖，能与人一对一的沟通，并且对葛兰汉绝对忠诚，用高效率、现代化的方式经营公司。

大多数公司，尤其是工厂，都需要这两种人才：业务员带回生意，经理人负责执行。但是你一定很惊讶有多少公司不了解，一个人很难同时拥有这两种才能，甚至许多公司因为“对内型”和“对外型”的严重冲突，搞得四分五裂。

《纽约时报杂志》写过一篇文章，介绍华尔街一家投资银行——雷门投资公司阅墙之争的内幕。粗略地说，该公司的“对内先生”赶走了“对外先生”，结果不到一年，这家名声响亮、有百年历史的公司就被另一家喜而森公司吞并了。

“对内型”的人认为自己足以应付公司的一切，他们终于尝到了苦头。

我不是一个“对内先生”，所以无法内外兼顾。但是自尊心使我花了很长的时间才承认这一点。一旦承认事实，我就去找一个人来经营我的工厂，让他做总经理。他做得比我好多了。但相反的，我的对外业务却做得比他好。

把对内和对外的角色分开，会让你大展鸿图。

七 老板不要自己扮“黑脸”

艾森豪威尔有尼克松为他唱“黑脸”，里根有里甘为他扮“恶人”，每个球队出了事都有个经理出面。你身为老板，得有个左右手在必要时能作出严苛而不受欢迎的决定，并且在他们过于严厉时打圆场。也许你会说老板地位超然，