

打破金科玉律 拆掉潜伏在思维里的墙

思维里的墙

经典案例

张兵 编著

新一代人生设计手册

“人生开窍的智慧书”

心智模式决定我们的命运

我们原来可以这样活

吉林出版集团
北方妇女儿童出版社

思维里的墙

经典案例

吉林出版集团

北方妇女儿童出版社

图书在版编目(CIP)数据

思维里的墙 / 张兵著. —长春: 北方妇女儿童出版社, 2010.10
ISBN 978-7-5385-5058-0

I. ①思… II. ①张… III. ①企业管理 IV.
①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 193913 号

思维里的墙

作 者 张 兵

出 版 人 李文学

责任编辑 李少伟 张晓峰

封面设计 X-7

开 本 787mm × 1092mm 1/16

字 数 190 千字

印 张 14.5

版 次 2010 年 11 月第 1 版

印 次 2010 年 11 月第 1 次印刷

出 版 吉林出版集团

北方妇女儿童出版社

发 行 北方妇女儿童出版社

地 址 长春市人民大街 4646 号

邮编: 130021

电 话 总编办: 0431-85644803

发行科: 0431-85640624

网 址 <http://www.bfes.cn>

印 刷 三河市鑫利来印装有限公司

ISBN 978-7-5385-5058-0 定价: 28.00 元

版权所有 侵权必究 举报电话: 0431-85644803

目 录

第一章 目标

- 巴拉昂遗书——穷人最缺少的是野心 / 1
- 目标置换效应——手段不是目的 / 4
- 登门槛效应——得寸才能进尺 / 6
- 手表定理——两只手表不能告诉准确的时间 / 9
- 篮球架定律——跳一跳才够着的目标更具吸引力 / 10
- 跳蚤效应——永远不要“自我设限” / 13

第二章 战略

- 博弈规则——首要因素是猜到对方怎么想 / 16
- 菲米尼论断——好的撤退应和胜利一样受到赞赏 / 19
- 标杆管理——最优秀的老师是你的对手 / 22
- 自吃幼崽效应——原则性的放弃也是一种选择 / 24
- 费斯法则——在得到第二个之前，别扔掉第一个 / 28

第三章 领导力

- 布罗克法则——强将手下无弱兵 / 31
- 南风法则——温暖胜严寒 / 34
- 铁轨法则——亲密有间，疏而不远 / 36
- 懒蚂蚁效应——懒于杂务，才可勤于思考 / 38
- 踢猫效应——领导者要避免坏情绪的传染 / 41

- 拜伦法则——忘掉已经授权他人的事情 / 44
- 费斯诺定理——多听少说 / 47
- 韦尔奇原则——领导的全部工作就是选择适合的人 / 50
- 威尔逊法则——领导的指导能让员工信心倍增 / 51
- 古狄逊定律——累坏的领导是不称职的 / 55

第四章 决策

- 路透法则——看到别人看不到，才能做到别人做不到 / 58
- 莫西尔法则——倾听员工的心声是管理者应做之事 / 61
- 斯隆法则——有争论才有高论 / 64
- 基多夫定理——好想法要在恰当的时机提出 / 67
- 冰山定律——了解真相之前不要轻易决定 / 69

第五章 团队

- 酒和污水定律——一勺污水让再多的酒都变成污水 / 74
- 华盛顿合作定律——三个人永无成事之日 / 76
- 羊群效应——从众心理导致盲从 / 79
- 鲑鱼效应——团队需要“活跃分子” / 81
- 木桶法则——木桶盛水多少取决于最短的木板 / 85
- 狼群法则——团队需要炮灰 / 88
- 需求层次理论——人的需求是不断上升的 / 90

第六章 用人

- 散财效应——财散人聚，财聚人散 / 94
- 特雷默定律——世界上没有无用之人 / 97
- 蘑菇管理原则——把初学者放于“阴暗”的角落 / 99
- 乔布斯法则——一个出色人才能顶 50 个平庸员工 / 101
- 彼得原理——看清岗位提对人 / 104
- 套娃定律——善用比自己强的人，企业才能成为巨人 / 107

第七章 执行力

罗杰斯法则——实现构想，需要切实的行动 / 110

洛克忠告——策略绝妙，不如执行有效 / 113

飞轮效应——坚持不懈，最终将会达到目标 / 115

华克法则——过度专注就变成了偏执 / 117

王安论断——成功始于果敢的行动 / 120

第八章 绩效

棕熊法则——激励的方法不同，产生的绩效也不同 / 123

帕金森定律——警惕人浮于事的“职场污染病” / 126

倒U形假说——一个人的工作效率和外界刺激有关 / 129

霍桑效应——发泄不满情绪有助提高工作效率 / 131

求真法则——求真务实是提高绩效的根本 / 133

第九章 经营

冰淇淋哲学——能在冬天生存，就能赢得夏天的竞争 / 135

哈默定律——天下没有坏买卖，只有蹩脚的生意人 / 138

马太效应——贫者越贫，富者越富 / 141

长尾效应——重视个性化、小利润的大市场 / 143

沃尔森法则——信息与情报是金钱的领路人 / 145

索尔法则——多元化经营是一把双刃剑 / 148

第十章 细节

蝴蝶效应——微小的偏差可酿成极大的错误 / 151

一分钟效应——一分钟是很长的时间 / 152

多米诺效应——推倒一张骨牌，所有骨牌都会倒下 / 155

沸腾效应——99℃加1℃就变成沸水 / 157

第十一章 危机

青蛙效应——生于忧患，死于安乐 / 160

蓝斯登原则——往上爬时，一定要保持梯子的整洁 / 162

富翁和狼——陷阱往往会伪装成机会 / 165

破窗效应——破窗不修，好窗户也会被打破 / 167

弗洛姆效应——不要被想象中的危险吓倒 / 169

第十二章 客户

二八定律——80%的利润来自20%的客户 / 172

阿尔巴德定理——满足顾客需求才能成功 / 175

250定律——每个客户背后都有250个潜在客户 / 177

凡勃伦效应——商品价格定得越高越畅销 / 179

奥新顿法则——顾客即是市场 / 182

第十三章 谈判

奥狄思法则——圆满谈判的结果是双赢 / 185

柯美雅法则——用好脑袋比用好嘴巴更重要 / 187

居家效应——熟悉的环境是成功的筹码 / 190

克伦特法则——谈判切莫仓促 / 192

亨登法则——坚持谈判的“四项原则” / 195

第十四章 合作

猎狗经济——成功来自合作 / 197

跷跷板原则——不懂得让步，就不能够上升 / 199

共生效应——竞争中求合作，合作中求共生 / 202

零和游戏——赢者所得和输者所失刚好抵消 / 204

沃兹沃思法则——商业的本质是团队合作 / 207

第十五章 品牌

派克法则——名气就是财富 / 209

拉图尔定律——一个坏名字会使好产品滞销 / 212

赫斯定律——广告超过12字，读者记忆力降低50% / 214

布里特定理——商品不做广告，就像姑娘暗处送秋波 / 216

伯内特定律——要占领市场，先占领顾客头脑 / 218

项链定律——持久、统一的推广如一串项链 / 220

第一章

目标

巴拉昂遗书

——穷人最缺少的是野心

法国富翁巴拉昂，在成为富翁之前是一位非常贫穷的年轻人，后来一次偶然的机会，他开始推销装饰肖像画，在不到十年的时间中迅速发家致富，居于法国五十大富翁之首，同时他也是一位非常年轻的媒体大亨。然而上天弄人，他不幸患上了前列腺癌，在临终之前，他在遗书中写道：

我曾经是一位穷人。现在将以一个富人的身份离开人世，我并不想把自己成为富翁的秘诀带入天堂，在跨入天堂的门槛之前，我已经把这个问题的答案放进了银行我个人的保险箱里，并留下一百万法郎作为揭开这一谜底的奖金，若谁能够猜出我成为富翁的谜底，他就有权利拿走我保险柜中的一百万法郎，虽然我无法面对面地给他鼓励和称赞，但在天堂的我依然会为此给予他称赞与掌声。

巴拉昂的遗书被刊登在报纸上之后，有四万多人投寄了自己的答案，有一些人认为穷人最缺少的是金钱，如果穷人拥有足够的金钱，他们也会变成富人；也有一些人认为，穷人最缺少的是机会，如果他们有了致富的机会就可以变成富人；另外还有一些人认为穷人缺少的是技能，他们之所以贫穷是因为没有足够的钱学习技术，如果他们拥有一技之长，同样可以成为富人，所有的答案应有尽有，各不相同。

在巴拉昂逝世周年纪念日时，他的律师和代理人在公证部门的监督下打开了银行内的那个保险箱。并向众人公开了他致富的秘诀。在所有的来信中，只有一位名叫蒂勒的九岁女孩，猜出了正确的答案，她的答案是：“穷人最缺少的是野心。”

在颁奖之时，很多好奇的成年人都问蒂勒，在回答富翁的答案时你为什么会想到是野心，而不是其他别的答案？蒂勒单纯地说：我有一个姐姐，她每次把她的男朋友带回家时，总是警告我不要对她的男朋友产生野心，所以我在想，拥有野心应该可以使人得到自己想要的东西。

这就是巴拉昂遗嘱的真正内涵。穷人只要拥有野心，就能够获得成功。一个公司如果拥有更大的野心，就会在未来的日子里获取更大的发展。的确如此，野心不仅是改变一个人，而且是改变一个企业命运的巨大力量。

2004年，一直低调行事的胡茂元高调公布上汽集团要与通用、丰田、福特、戴克和大众五家跨国汽车巨头平起平坐。到2020年，要让上汽集团成为世界上六大汽车制造企业之一。为此提出了开发自主产品的新思路。在当今汽车行业竞争相当激烈的今天，很多人把胡茂元的想法和野心当做痴人说梦。

当年，在胡茂元十七岁的时候进入这家公司时，上汽集

团只是上海拖拉机厂，在整整三十七年的时间里，胡茂元已经从当年的学徒工变成现在的总裁，而且上汽集团也已经成功地进入到世界“五百强”企业的行列。终于实现了上汽集团几代人的夙愿。

2004年6月，上汽集团与老牌汽车公司英国罗孚（MGRover）签署合作协议。罗孚虽然在资金方面有些缺乏，但是拥有先进的技术，所以胡茂元希望利用自己的资金和英国罗孚的先进技术，合作开发一个新的汽车平台。到2004年10月，上汽集团又成功地收购了韩国的双龙汽车公司，这样上汽集团不仅可以拥有双龙现有的产品类型，而且还可以在既有技术的基础上进行自主品牌的开发创新。胡茂元并不仅仅满足于在轿车方面进行自主品牌的创新开发，他还有更大的野心，他开始进军轻卡、重卡、微型卡车等领域，试图让上汽集团成为全能冠军。虽然上汽集团已经成功地并购了不少的汽车公司，但胡茂元意识到这并不是一件简单的事情，虽然此时的上汽已经拥有雄厚的资金积累，但是并不能满足企业迅速发展的速度。要想在2020年真正地成为与通用、丰田、福特、戴克和大众五大国际企业平起平坐，还需要付出更大的努力，但是胡茂元始终相信，一个企业只要具有成功的野心，就会获得成功，上汽现在所取得的巨大的成就已经证明了这一观点。

野心可以使一个人成功，可以使一个企业不断地发展壮大。一个企业之所以没能成功是因为领导层缺乏成功的野心。一个企业创建伟业，仅仅拥有发展的条件是远远不够的，更重要的是拥有成为巨型企业的欲望和野心。

美国加利福尼亚大学的心理学家迪安·斯曼特研究发现：“野心”

是推动企业发展的强大动力，一个企业只有拥有更大的“野心”，才可以创造更大的价值，攫取更多的资源。一个企业的野心越大，它所追求的目标也就越高，其自身的潜能才会发挥得更充分。

一个没有野心的企业，就没有追逐欲望的动力，就会安于现状，在激烈的商场竞争中碌碌无为直至被淘汰出局。所以，一个企业时刻需要强劲的野心，只有在野心的推动和激励下，企业才能勇往直前地发展，成为世界巨头。

目标置换效应

——手段不是目的

目标置换效应是由美国的管理学家约翰·卡那提出，他在一项实验调查中发现，在实现目标的过程中，总会有很多直接的或者间接的原因影响着目标的实现。在所有的因素之中，“目标置换”对目标的实现产生的影响较大。所谓的“目标置换”就是指在实现目标的过程中所发生的一种行为“偏差”和“错位”的现象，它主要表现为在完成目标的过程中太看重达到目标的技巧、方法和流程，反而忘记了目标本身。这样会使实现目标的行为离目标越来越远。甚至和目标背道而行。

关于卡那法则，我们都听过“南辕北辙”的故事，它讲的就是这个道理。在做事情之前，要先搞清方向，如果你的方向是错的，你的条件越好，你奋斗的程度越大，你的错误就会越大，最终离成功就越来越远。做任何事情之前，应该先认清方向，然后再去行动，这样才可以取得成就，正所谓：方向不对，努力白费。

对于一个企业来讲也是如此，作为企业的领导层，首先要做的事情就是明确企业未来发展的方向，如果一个企业的整体目标方向出现了错误，就算所有的人再怎么努力，也不会取得理想的效果。在企业的经营管理中，很多管理者盲目行事，看到同行业的竞争对手做什么，

就会跟着做什么，从不问清楚青红皂白，更不了解市场行情的变幻莫测，由于没有确定的方向，所以最后总是以失败告终。

第一次世界大战结束之后，很多美国人在精神上极度空虚，失去了正视现实的勇气，在当时，指间夹着一支香烟，表情失落沮丧，是很多美国年轻人的写照。尤其是烟劲十足的雪茄更受这些年轻人的欢迎。很多商家从这一现象中看到了商机，于是都开始争先恐后地进入到香烟市场。当然市场感觉敏锐的菲利普·莫里斯烟草公司也不例外，他们开始推广自己的香烟品牌——万宝路。

在创业初期，万宝路被定位成女士香烟，因此在品牌推广时，广告画面是一个靓丽妩媚的女郎，正在悠然自得地吞吐吐雾。菲利普·莫里斯所有的人都认为这种广告宣传肯定会获得巨大的利润。可是，事与愿违，尽管当时美国吸烟人数年年都在上升，但万宝路香烟的销路却始终平平。一些领导错误地认为，是香烟的颜色影响了销量，因为女士都喜欢涂抹口红，当抽烟时，鲜红的口红会染在白色的香烟上，给人一种极不雅观的印象。于是，菲利普·莫里斯公司把万宝路的烟嘴换成了红色，可是万宝路的销量依然没有任何的起色。

菲利普·莫里斯公司的所有管理层都一筹莫展，他们开始讨论万宝路销量不见提升的原因。是万宝路的质量问题吗？当然不是，万宝路从原料到加工都在追求精益求精，不可能会出现质量上的问题。是广告的宣传力度不够吗？当然也不是，自从万宝路成立开始，公司已经投入了巨额的广告费用。

难道是由于价格问题？答案仍然是否定的，因为万宝路在保证质量的前提下，尽量降低价格，它的价格绝大多数消费者都能承受。管理层的所有人都在绞尽脑汁地思考这个问题，却无法找到影响万宝路销量的真正原因。在十几年漫长的寻找和摸索中，菲利普·莫里斯公司结识了著名的营销策划大师李奥·贝纳，并让他策划提高万宝路香烟销量的方案。

经过对香烟市场的深入调查和再三思考，李奥·贝纳认为要想提高万宝路的销量，就要对万宝路进行一次“变性手术”。于是李奥·贝纳提出：首先要对万宝路进行重新定位，从原来的女士香烟改成男士香烟，他们不仅改变了香烟内在成分，而且彻底改变的万宝路的外在形象：以阳刚之气的男人形象代替了原来广告中靓丽女郎的优雅形象。经过这种精心的形象改造，万宝路上市不久就赢得了众多消费者的喜爱和好评。在短短一年的时间，万宝路已从不知名的香烟品牌，一举成名，跃居美国香烟销量的前十名。

失败的管理者总是无法确定自己的方向，总是在盲目的寻找中失去良机，或者在错误的决策中茫然行事，最终只是南辕北辙，离自己的目标越来越远。

登门槛效应

——得寸才能进尺

“登门槛效应”是指：在你寻求别人帮助时，如果第一次提出的要求过高，往往会遭到别人的拒绝，而如果只提出一个较小的要求，别人就比较容易接受，等接受小的要求后，你可以再提出较大一些的要求，这样对方为了保持在你心目中原来较好的印象，就很容易答应你更大的要求。这就好比登门槛，在你的请求下，如果对方同意开门和你说话，就有可能让你进入家门，所以叫做登门槛效应。

“登门槛效应”不仅仅用于和别人的交流和沟通，同样可以用于在实现目标的过程中把目标进行一次次分解，通过实现一个个较小的目标，最终实现大的目标。关于登门槛效应在目标分解中的应用有一个很好的故事。

有一位名叫山田本一的日本人，他是一个没有名气的普

通选手，然而在一次马拉松比赛中竟然成为冠军。当记者问他获得冠军的秘诀是什么时，他只是简单的一句话：靠智慧战胜对手。记者听后不以为然，感觉他是在故弄玄虚，认为他的成功只是靠运气而已。几年之后，他又一次在马拉松比赛中获得冠军，当记者再次向他采访，问起他获得冠军的原因时，他同样是原来的那句话：靠智慧战胜对手。这次记者没有放弃，继续追问他获得冠军的真正原因，在记者的再三追问下，山田本一终于告诉记者自己获胜的真正原因，他笑着说：在每次比赛之前，我都会开着车把这个赛道绕上一圈，在途中我会用心记下一些比较特殊的标志，比如，在最前面有一个银行，然后有一幢红色的房子，再接下来就会看到一个广告牌。当比赛开始后，我会用百米冲刺的速度冲向第一个目标，然后又奋力达到第二个目标，最终我会把比赛的全程分解成很多容易达到的较小的目标。在最初参加比赛时，我并没有想到用这种方法，所以每次跑到十几公里的路程时我就感觉自己难以坚持下去，但是当我运用这一方法对自己鼓励时，发现自己自始至终都拥有足够的动力，这就是我两次获得冠军的原因。

这个故事告诉我们在实现目标的过程中需要把目标进行分解。一个企业，从制定目标到实现目标是一个漫长而艰辛的过程，甚至会由于某一决策的失误，出现止步不前甚至倒退的现象。即使一个企业的实力再强大，指定的目标也不可能一步到位，立刻实现，而是需要一个逐渐发展的过程。在这一过程中，要想使企业保留足够的斗志，清晰企业最终的发展方向，最好的方法就是将企业的长远目标分解成众多短期的目标，在一个个目标实现的过程中，不但可以坚持企业发展的方向，而且增强了实现终极目标的信心。比如，一个企业的目标是

在一年的时间内突破产品销售一千万的销售额，企业可以根据市场的淡、旺季节分解成季度目标，假如在第一、第四季度是产品销售的旺季，在第二、第三季度是产品销售的淡季，可以把一年的目标分解为：第一季度：三百万；第二季：二百万；第三季度：一百五十万；第四季度：三百五十万。当他通过企业所有员工的共同努力实现第一季度的目标，就会增强实现下一个目标的信心，然后坚持不懈地努力，最终就会实现企业一年的销售目标。

按照以上的方法把企业的长期目标分解成年目标，再把年目标分解成半年目标、季度目标、月目标，然后再把这些较小的目标分解成部门目标、个人目标。这样企业中的每一位员工都能明确自己的目标，并按照目标完成任务。鼓励员工积极主动地实现目标，在企业内部要使员工的“自我控制管理”代替原来的“压制性管理”，使员工从原有的“要我做”转变成“我要做”的工作意识。

在进行企业的目标分解这方面，海尔公司的目标管理方法是值得借鉴的：

海尔公司对企业的整体目标进行逐步的分解，并把具体的目标任务分解到每一个人的身上，他们对员工的要求是“日清日毕，日清日高”。无论是公司中的车间工人还是企业人的高级领导都明白自己每天应该做什么，他们知道如果某个人在某一环节中出现了差错，就会导致延误工作时间，造成一连串的连锁反应，海尔分解目标的管理制度，使每一个人都心中有数，明白自己“今天该做什么”。这种日清日毕的目标管理制度相当于把企业的整体目标分解成若干个小的目标，只要做到各尽其责，每个人完成自己当天的目标任务，最终就会实现企业的整体目标。

企业中的目标分解，就是将企业的整体目标进行纵向、横向和时序上的分解，分解到各个层次、各个部门，然后具体到每一个人，每一天的工作目标，明确目标的责任，这样就形成了完整的目标体系，最终达到整体目标的实现。实现目标，如同在爬楼梯，如果想从一楼上到十楼，你就必须一步一个台阶地向上爬，如果你想一步登天，从一楼跳到十楼，往往会欲速则不达，跳得越高摔得也就越狠。

手表定理

——两只手表不能告诉准确的时间

“手表定律”是指：一个人拥有一只表时，可以知道准确的时间，当他同时拥有两只表时，却无法确定时间。因为两只手表并不能告诉一个人更准确的时间，反而会让看表的人对两只表都失去信心。

一个企业在对员工管理的过程中不可能同时选择两种不同的目标，否则最终会使整个企业陷入一种混乱不堪的狼狈状态。

手表定理在企业经营管理方面更是给我们一种重要的启示：对于一个企业来讲，不可以同时采用两种不同的管理方法，不可以同时设置两个不同的目标，这将使企业员工无所适从；一个人不能由两个以上的领导进行指挥，这将使这个人失去工作的方向和重心。

在企业中，如果一个员工需要向一个上级汇报工作进展情况，并遵从他的指令，这个员工就可以很好地完成工作，而且较容易达到指定的目标；而一个员工如果需要同同时向两个领导汇报工作情况，并听从他们不一致的指令，将会使员工的工作陷入混乱。

一个知名的通信公司，在北京设立了代表处，被派出的驻北京市场专员在工作的过程中，既要向本地的首席代表汇报工作的进展状况，又要向国外总部的市场部经理汇报工作