

中欧 - 华夏新经理人书架 ▲

# 留住权力

Staying Power

…经理人获得权力并留住权力的30个秘诀

[美] 托马斯·施韦克 著  
肖吉 周文来 译

10条规则讲述如何通向不败的事业之路；  
10条规则讲述如何创造不败的职业个性；  
10条规则讲述如何不败地组织和发挥他人的才能。

华夏出版社



# 留住权力

Staying Power

[美] 托马斯·施韦克 著  
肖吉 周文来 译

## 图书在版编目(CIP)数据

留住权力/(美)施韦克著;周文来,肖古译.

—北京:华夏出版社,2004.1

(中欧—华夏新经理人书架)

ISBN 7-5080-3365-5

I. 留… II. ①施… ②周… ③肖… III. 成功心理学—通俗读物  
IV. B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 113177 号

Thomas A. Schweich: Staying Power

Copyright © 2003 by Thomas A. Schweich

Chinese language editon published by Huaxia Publishing House.

本书中文简体字版专有出版权由 Andrew Nurnberg Associates International Ltd 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:图书 01-2003-8384

## 留住权力

[美]托马斯·施韦克 著

周文来 肖古 译

策 划:陈小兰

责任编辑:姬利敏

出版发行:华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

经 销:新华书店

印 刷:北京圣瑞伦印刷厂

版 次:2004年1月北京第1版

2004年1月北京第1次印刷

开 本:787×1092 1/16开

印 张:16.5

字 数:200千字

定 价:25.00元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换



# 引言

## “最不可能成功”

你可能是个不败的经理人，但也可能不知道“最不可能成功”这句话。因为巨大的成功是复杂且不容易实现的。数以百万计的人们都具备成为业界领袖所需的品质，但是他们没有发现通向成功的个人之路。因而他们只能勉强地从事平庸的职业，仅得到现金上的回报。实际上情况不是那样。

处于另一极端的是，许多经理人认为他们的事业是稳固的且如日中天，实际上他们正在职业灾难的边缘摇摇欲坠。这些人经常遭遇无法恢复的挫折。只要看一下一些大公司的会计和关联交易丑闻，如特科国际 (Tyco International)、世界交互 (Global Crossing)、安然 (Enron)、安达信 (Arthur Anderson)、施乐 (Xerox)、爱迪非尔传播公司 (Adelphia)、艾姆克隆生物技术 (Imclone) 等，这些都让那些高级经理人名誉扫地。他们认为一切都很正常，可是不久公司就迅速倒闭了。这样的失败本可以避免。

为了揭开职业胜利的神秘面纱，这本书特地收集和分析了一群成功人士的睿智言论。这将使你很好地利用自身的优秀品质，而摒弃掉那些可能使你走向失败的缺点。它也为你提供一些职业上保住权力的秘诀，这些秘诀直接源自我们国家一些最成功人士的切身经验。

不论你选择什么职业领域——公司经理、军事长官、政治家、演艺人士、作家，基本的规则是一样的。我们将从职业不败的三个入门要求讲起。首先，你必须精明，你不必是聪明的，但必须是精明的。我假定你就是。如果你不是，建议你书放回架上，省下钱来。所有不败的经理人都是很精明的。

其二，你必须把你的事业放在优先列表前面的地方。不败的经理总是在无尽的战斗中，平衡家庭、休闲兴趣和几乎占用掉所有时间的工作之间的关系。稍后，我们将详细讨论这个问题。我假定你也在从事此战斗，假如你不是，那么高级经理层将不能保证有你的一席之地。

最后，你必须诚实。但这并不意味着你必须是个道德上的社会改良家。你可以是粗暴的，在某些情况下甚至可以是残忍无情的，你要能冒险。但是你必须知道“底线”在哪儿，不能越过它，稍后我们将谈论这些“底线”。

假如你具备成为不败人士所必需的智慧、责任心和正直，你还必须在你整个职业生涯中连续学习和实践 30 个基本策略。按照我的话说，光有睿智、雄心和好的目标，而不遵从这些规则，你还是很难成功。

当我坐在纽约 LaGuardia 机场靠近 Gate D3 的黑色椅子上时，我决定写一本关于职业上保住权力的书。飞机是一个小时后的，而我早到了两个小时，竟然发现那儿没有安全线。我在椅子上找到一个不显眼的位置，然后把我的注意力转到三个小时的《今日美国》阅读中。

两分钟后，我被一个身穿制服的中年人的大声问话打断了。“咳，您好！”

“嗯？”我问，好像此人的问话把我的注意力从《双城记》的尾页上转移过去。

他指着我的行李标签，上面有我的名片。“您在大的法律公



司工作？一个在全世界拥有数百律师的公司？”

“是的。”

“我有一个中学朋友，他在另一个法律公司工作过一段时间，去了你们的公司。我很惊讶他竟然能得到这份工作。哎呀，在中学他是个笨蛋，真不是一个成功的法律料子。我想了很久，但是我怀疑他不可能在你的地方待太久。你甚至可能没听过他的名字。”

“哪个沃尔特？”我蛮有兴趣地问。

“沃尔特·梅特卡夫。”

我微笑着说：“实际上他已是公司总裁了。”

此人惊恐万状：“绝不可能！沃尔特？那是不可能的。”

“确实是真的。”

他摇头说：“我无法相信！”

这个事件可能反映出持续存在的中学生嫉妒心理，它让我陷入思考。那个人所指的“笨蛋”变成了国家最著名的一个法律公司的总裁。他被《国家法律期刊》评为全美最出名的百名律师之一，他与著名的政治家、慈善家、首席执行官——甚至和艾伦·格林斯潘也交往甚密。他是怎样做的呢？

两周之后，我和客户共进午餐，我听到一个关于名叫苏珊的女人的谈话，腔调和上次相似。她是一个拥有数十亿美元的金融机构的人力资源和管理部门高级副总裁。受过良好教育的（但不怎么成功的）进餐人员哀叹道：“她甚至都没上过商学院。”一个银行家从学校把她雇来当行政助理——一个很荣耀的秘书职位。接下来的八年该公司进行了四次合并，每次合并苏珊都得以晋升，而她的同事或降职，或到外单位，或仅仅保住原职。现在苏珊管理着450人，这些人都向她汇报工作，年薪40万美金，她以前的同事都为她的成功而困惑。

我把沃尔特、苏珊以及许多像他们那样的人视为不败的经理

人，他们得到了他人所热望拥有的职位，并在困难时期保住了职位。没有人能彻底明白是怎么回事。在绝大多数情况下，他们并不是那些“最可能成功”的幸运儿，然而他们却能轻松地迈向成功之路，好像是命运的安排。想想看，中学时你的那些最可能成功的同学现在怎样了？我甚至不知道我的那些最可能成功的同学在哪儿，那肯定不是我。

不败的经理人经常是这样的女人或男人，他们的事业是由近乎牛鞭的东西、而不是由上帝优雅之手所引导，使得她（或他）走过光荣和忧虑交织的道路，进入公司高层领导之列。我的研究结果表明，不败的经理人走向成功并不容易，很少有人能轻而易举。借用体育商品销售公司青年首席执行官的比喻：不败的经理人“勇敢地骑在成功冒险的波涛之上，就像浪尖上的冲浪手，但是不被周边失败的浪潮所波及”。这个人抓住了重要的一点。其他那些受过良好教育、聪明并富有大志的人却走向公司平庸之列。然而不败的经理人发展、奋发并存活下来。她或他保住了权力。

不败的经理人给他们同事造成的困惑表明他们的同事有着许多缺点，正是这些缺点导致他们的同事走向平庸。所以我决定通过介绍 70 个高级经理人的情况，弄清他们走向成功的真相。他们是我在当作家、演讲者、律师和检举人的职业生涯中所遇到的，其中的很多人好像是常胜不败的。

为了获得一个独特而全面的视角，我所介绍的人物是极具多样性的，不仅在性别、宗教信仰、政治信仰和人种上，而且也在他们的工作类型上。实际上，本书中我所讨论的这些人只有一个共同点：他们都站在极富竞争力的领域的最前列，并待上很长时间。这些领域包括大的商业、金融、军事、政治、娱乐、写作、医学和法律方面。

70 人中有 40 个人我都进行了面对面的采访，一些被采访人事业十分成功，已经家喻户晓。不过我认为采访一些成功程度一般



的人士也很重要，例如成功的中小企业主以及一些出身寒微而后变成大公司工程师和高级管理者的人。被采访者范围很广，包括马里奥特（Marriott）国际公司的传奇人物比尔·马里奥特、美国惟一赢利的航空公司——西南航空公司首席执行官吉姆·帕克、Express Scripts 公司首席执行官贝雷特·托恩、众议院少数派前领袖理查德·格普哈特、前参议员鲍勃·多尔、前司法部长珍妮特·里诺、美国退役海军上将兼驻中国大使约瑟夫·普鲁赫、卓越的美国黑人企业家厄尔·格拉夫、六次艾美奖得主的电影制片人克里斯多佛·劳埃德、八次格莱美奖获得者谢乐尔·克罗。采访一般持续两个小时或更长。一些公司，像马里奥特国际公司和波音公司，让我接触到跨部门的高级经理人，这有助于我收集公司的看法，以补充我所采访的单个职业人的想法和观点。

在其他情况下，我不是通过正式采访，而是通过与之合作解决法律事务、商业交易、城市事件的过程中获悉这些高级经理人的观点的。例如，我在担任参议员约翰·丹佛斯调查韦科事件的参谋时，有机会和高级职业人面对面交流以及与之共事，如参议员艾伦·斯佩克特，皮特·休恩梅克将军（后来是美国特种部队总司令），国防部部长威廉·科恩，司法部、国防部、联邦调查局的几个高级官员，两个联邦大法官，甚至包括前总统克林顿。通过这些经历和当律师、演讲者、检举者时的经历，我记下这些高级职业人工作时的行为和言论。很多富有洞察性的言论也包括在本书中，并用我对事业的研究结果作为补充。

令人感兴趣的是，从摇滚歌星到四星上将，他们都是用略微不同、但却是同样富有洞察力的方法在说话和做事情。当佩戴环形鼻饰的紫发蓬克女鼓手像挂满战斗勋章的银发士兵一样庆祝自己成功时，我们必须提取职业成功的真理性东西。通过对成功人士的大范围调研，以补充自己的职业研究，我想我们将最终弄明白是什么造就了不败经理人。

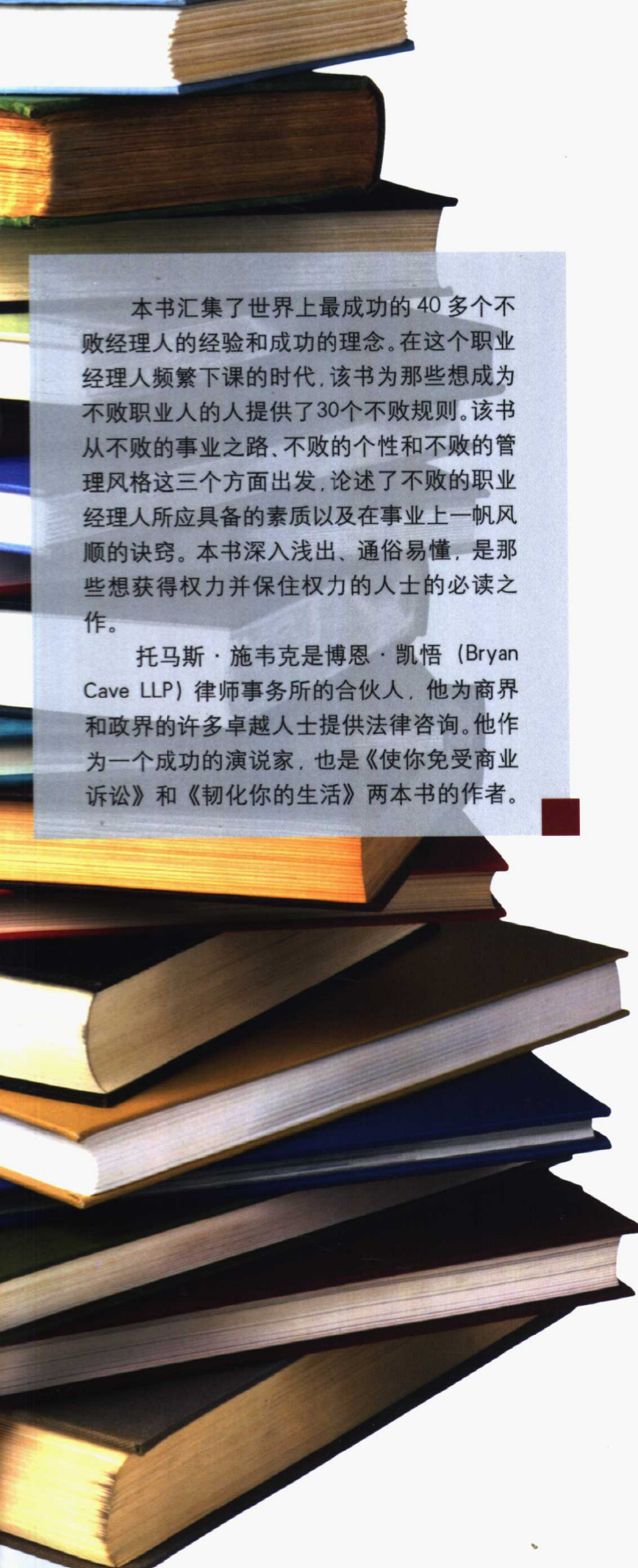


这本书并不深奥，但是接下来的 30 个规则是很有用的，你可以每日使用。我承认不败的经理人是多方面的、见多识广的，所以在很多情况下很难对他们进行归类，他们也是很有策略的人。是的，他们的内心有着复杂的自我意识，但是他们也用具体详细的行为原则去培育职业成功和个人形象。我将把深刻观察他们的领导艺术和组建团队留给别人。我们将谈及把最成功人士从一群人中分离出来的具体策略。这不是一本关于职业心理学的书，而是关于职业成功的书。

在实践的基础上，我得出结论：不败的经理人往往遵从这 30 个不败规则，或简言之叫 ROI（首字母缩写词 ROI 在法国是“王”的意思）。一旦你去掉那些无形的东西，不败经理人的 ROI 就很简单，并易于提取。在很多情况下，他们是阴谋欺诈的——有意策划的，近乎于算计的。事实上，我所采访的一个人说这本书的题目应该是《新王子：阴谋光顾 21 世纪》（The new prince:Machiavelli visits the Twenty first century）。我认为这个题目是褒义的。经理人、我或者你使用这些我所描述的规则不必有歉疚感。它们是那些才智之士走向成功并待在那儿的方法——完全合法、合乎道德，它们没有错。

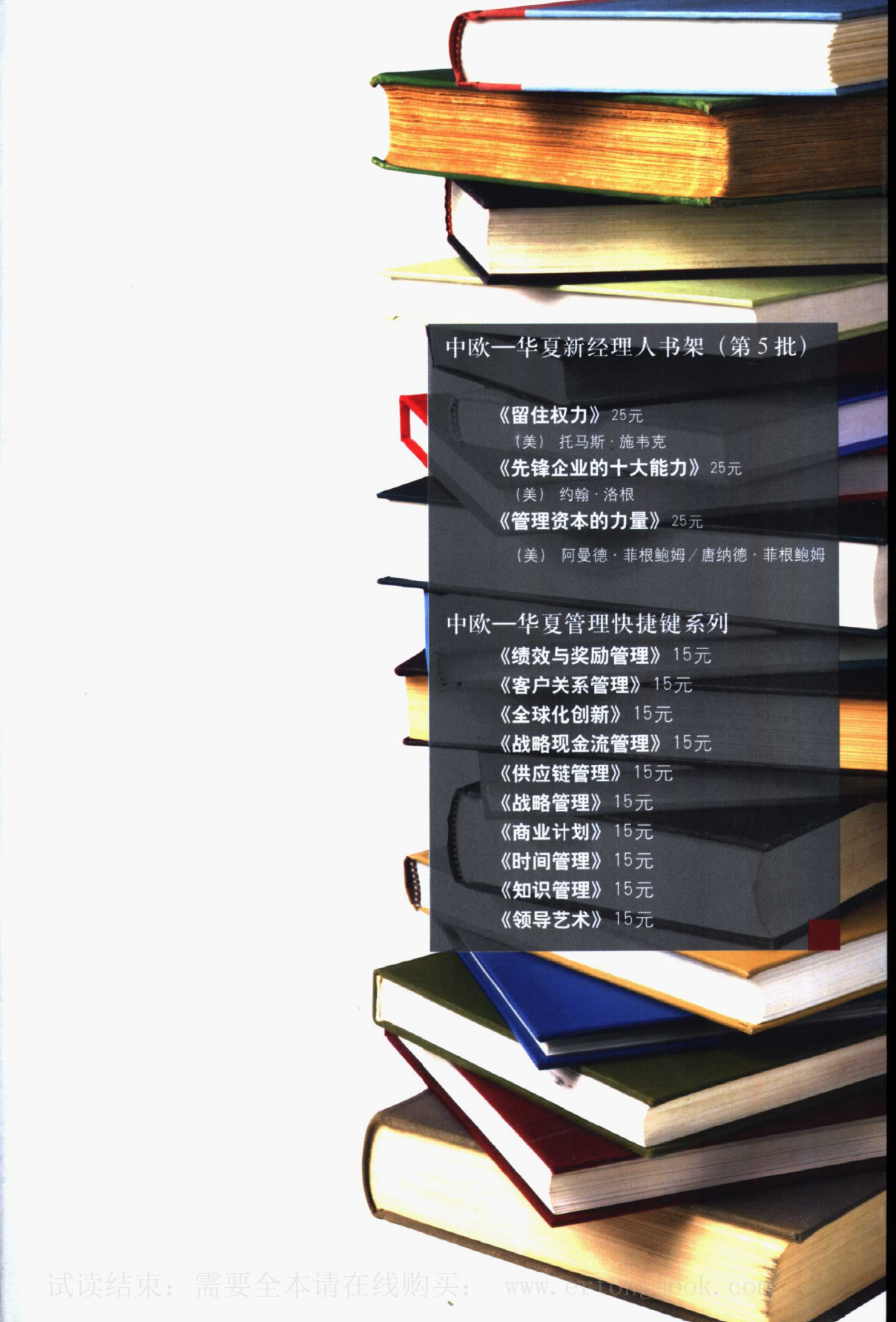
很少有成功人士坚持每条规则，但是大多数人坚持其中的绝大部分规则。这 30 个规则涉及三个主要区域：事业之路、个性特征和管理风格。所以我决定把本书分为三个部分：“不败的事业之路”，“不败的个性”和“不败的管理风格”。通向不败事业之路的事业计划方面有 10 条，创造不败职业个性的内心特征有 10 条，不败地组织和发挥他人才能的管理原则也有 10 条。

每一小节结构相同。首先，我陈述 ROI，然后我给出高级经理人对调查问题的回答结果，最终导向 ROI。紧接着调查问题和回答，我通过给出和我讨论的高级职业人的具体观点，来详细阐述 ROI。这样的过程很简单，但结果会让你惊讶不已。



本书汇集了世界上最成功的40多个不败经理人的经验和成功的理念。在这个职业经理人频繁下课的时代,该书为那些想成为不败职业人的人提供了30个不败规则。该书从不败的事业之路、不败的个性和不败的管理风格这三个方面出发,论述了不败的职业经理人所应具备的素质以及在事业上一帆风顺的诀窍。本书深入浅出、通俗易懂,是那些想获得权力并保住权力的人士的必读之作。

托马斯·施韦克是博恩·凯悟(Bryan Cave LLP)律师事务所的合伙人,他为商界和政界的许多卓越人士提供法律咨询。他作为一个成功的演说家,也是《使你免受商业诉讼》和《韧化你的生活》两本书的作者。



中欧—华夏新经理人书架（第5批）

《留住权力》 25元

（美）托马斯·施韦克

《先锋企业的十大能力》 25元

（美）约翰·洛根

《管理资本的力量》 25元

（美）阿曼德·菲根鲍姆/唐纳德·菲根鲍姆

中欧—华夏管理快捷键系列

《绩效与奖励管理》 15元

《客户关系管理》 15元

《全球化创新》 15元

《战略现金流管理》 15元

《供应链管理》 15元

《战略管理》 15元

《商业计划》 15元

《时间管理》 15元

《知识管理》 15元

《领导艺术》 15元

# 目 录

---

致 谢

引 言

## **第一部分 不败的事业之路**

- 规则1. 不要详细规划你的事业 003
- 规则2. 及早发现你的天赋，立即抛弃幻想 013
- 规则3. 保持职业灵活性 021
- 规则4. 运气 029
- 规则5. 推销组织，而不是推销你自身 041
- 规则6. 慎重利用关系和关系网 049
- 规则7. 遇到挫折时，全盘招认并卷土重来 059
- 规则8. 学着对付虚假的外界宣传 067
- 规则9. 将工作视为家庭的一部分 077
- 规则10. 找到一份你擅长的工作 083

## **第二部分 不败的个性**

- 规则11. 将愤怒作为一种策略，而不是情绪 091
  - 规则12. 利用畏惧心理锐化职业判断力 101
-

- 规则13. 尊重雄心，但要消灭机会主义 109
- 规则14. 珍视忠诚，但不要依赖它 117
- 规则15. 重视精神和信仰的力量 121
- 规则16. 和下属保持一定的职业距离 131
- 规则17. 注重外貌特征 139
- 规则18. 持久地坚持职业道德 149
- 规则19. 不要长久地失去信心 161
- 规则20. 显示出你的职业魅力 167

### **第三部分 不败的管理风格**

- 规则21. 不要成为微观管理者 175
- 规则22. 深入钻研特定的问题 181
- 规则23. 胁迫管理会赶走才干、机会和创造性 187
- 规则24. 注重获取信息 193
- 规则25. 风险分析时排除情绪因素 199
- 规则26. 果断地结束意见分歧 205
- 规则27. 通过结盟和调整获得结果 211
- 规则28. 会议最少化 217
- 规则29. 重视谈判的开始和结束 221
- 规则30. 将组织利益放在第一位 227

**结 论** 233

**附 录** 235

**索 引** 241

**译 后 记** 251

# 第一部分

## 不败的事业之路

成为一个能够留住权力的职业人的第一步是要了解高级职业人如何规划他们的事业。我研究了他们对诸多问题的回答，如：你是什么时候知道你想从事什么职业的？你怎样集中于具体的事业目标？运气在你的成功中扮演多大角色？你怎么知道何时采取行动？你怎样对待失败或挫折？这里是他们对这些问题以及有关事业之路的其他问题的精彩回答。



# 规则 1

## 不要详细规划你的事业

“生活是零零碎碎的，你从事一项你喜欢的工作，享受它并为之努力工作。我们大多数人在早期并不制定不切实际的事业目标。相反，我们拿出我们所拥有的本领，并很好表现。”

“集中于你手头的工作，并做好它，同时睁开眼睛寻找下一个机遇，这是最好的。”

——迈克·西尔斯

波音公司行政副总裁兼首席财务官



当你启动你的事业时，  
你有“事业计划”吗？

回答是的占：5%

回答否的占：95%

1982年，我在哈佛法学院遇到一个极其自信、自负且十分聪明的青年学生加里。一天午餐时，他给我讲述了职业成功的要点。他说确保事业成功的方法就是早作计划，并集中于某一具体明确的目标。他继续宣布说在本学年末他的名字将出现在著名的《哈佛法律评论》上，并说在十二年内，他将成为他的家乡堪萨斯州的共和党参议员，就像他心目中的偶像参议员鲍勃·多尔一样。他还说在二十五年内他将竞选总统职位。“汤姆，你得先知道你想要什么，然后才能去得到它”，他坚定地说。直到如今，许多在场的人还能忆起他的话语。

几年后，加里确实取得了“进步”。他被联邦当局指控买卖毒品和枪支而被捕，交保释金后获释。好像他的法律学识并没有立即给他带来他要寻找的财富和荣耀，他转而从哥伦比亚走私可卡因。最终当局逮捕了他，罚他在监狱中度过了几年。这个本来打算成为一个星条旗象征的人，但最后却只能勉强满足于条形徽章。他的个人自信感导致了犯罪。这究竟发生了什么？

## 问题焦点

加里太专注于他的目标了，不败的经理人不是这样的。在我与数十位成功人士的会谈中，有一点撞击着我的心灵，即不败的经理人虽然雄心勃勃，但很少有长期而具体的事业计划，甚至更让人感兴趣的是，多数人认为太专注于某一明确具体的事业目标往往适得其反，难以成功。

就此问题，我和加里的偶像——鲍勃·多尔进行了认真的讨论。他所走的路程是加里梦想的。参议员多尔开始并非是无往而