

智慧与财富

W&F

Wisdom & Fortune

系列丛书

智若愚◎著

你 可以说 不

如果你是公司的总裁，
如果你是部门的主管，
如果你是个体经营者……

还有，

如果你什么都不是，只是一个小职员，
你梦想有朝一日自己为自己打工，那么——

你应该看看这本书，

怎样当老板

一本教你 的书

SH

上海画报出版社

一本教你怎样当老板的书

江苏工业学院图书馆

藏 俸 章 以 说 不

智若愚◎著

图书在版编目(CIP)数据

你可以说不/智若愚编著. —上海:上海画报出版社,
2003

(智慧与财富系列丛书)

ISBN 7-80685-087-2

I.你... II.智... III.企业管理—通俗读物

IV.F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 019687 号

作者:智若愚

策划:明君工作室

责任编辑:邓 明

装帧设计:梁业礼

你可以说不

智若愚 著

上海画报出版社出版

(上海长乐路 672 弄 33 号)

新华书店上海发行所发行

中华印刷厂印刷

开本 880×1230 1/32 印张 4.375 印数 00001-10000

2003 年 3 月第 1 版 2003 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 7-80685-087-2/J·088

定价:20 元

如果你是公司的总裁，
如果你是部门的主管，
如果你是个体经营者，
还有，
如果你什么都不是，
只是一个小职员，
但梦想有朝一日自己为自己打工，
那么——

你的思维方式，
你的处事原则，
你的为人品行，
以及待人接物的态度，
一切的一切，
都将影响你的前程和利益。
因为你是老板，
因为当老板是一门艺术。

目 录

- ◇ 不仅仅奖励成功·····(1)
- ◇ 不求平衡的“鲶鱼效应”·····(5)
- ◇ 不要忽视“小”的美·····(9)
- ◇ “合法剽窃”不算偷·····(12)
- ◇ 不淘汰怎么行? ·····(16)
- ◇ 赛马不相马·····(19)
- ◇ “休克鱼”不是真死·····(21)
- ◇ 不优柔寡断·····(24)
- ◇ 不和盘托出·····(26)
- ◇ 睡觉不是睡觉,是学习·····(28)
- ◇ 不认可对方认可的观点·····(32)

- ◇家鸭不如野鸭·····(35)
- ◇“不,是我自己的责任”·····(38)
- ◇不仅仅是智多星·····(41)
- ◇不拉苦瓜脸·····(43)
- ◇只有部下的牺牲是不够的·····(46)
- ◇不服不行·····(48)
- ◇有时候,忽视细节不是好事·····(53)
- ◇不一样就是不一样·····(59)
- ◇片面? 不成·····(63)
- ◇退货不需要理由·····(67)
- ◇不寻常的脑子·····(70)
- ◇失败是成功之母? 不,是检讨·····(75)
- ◇发现不了问题就玩完·····(78)
- ◇偏听偏信不成器·····(83)
- ◇不要掉进谄媚者的陷阱·····(85)
- ◇有些话,不是为了说出来·····(88)
- ◇用心体会,不难开口·····(91)

- ◇你不会永远正确·····(93)
- ◇不玩老掉牙的游戏·····(100)
- ◇评价不能感情用事·····(105)
- ◇不容人者,非君子·····(109)
- ◇不冒险? 没门·····(115)
- ◇不能得“火鸡并发症”·····(125)
- ◇不敢轻视加薪艺术·····(129)

不仅仅奖励成功

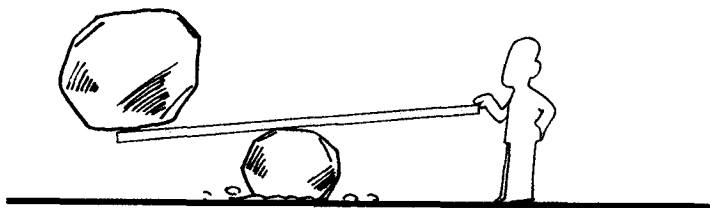
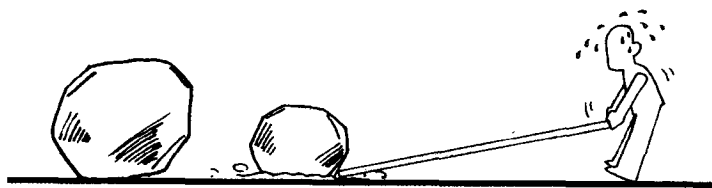
从古到今,无论哪个国家的伟大人物都不否认自己曾犯过错误。同样的道理,在市场经济中披沙淘金的老板们当然也避免不了犯错误。老板也是人,他们也会犯错误。重要的是作为领导者,他必须能够非常坚决地承认自己所犯的错误,并且积极改正。一般人和老板的区别也许就在这里。

1986年,美国通用电器公司以6亿美元的代价买下基德·皮博迪公司80%的股权。但最终基德·皮博迪公司使通用付出了12亿美元的代价。幸运的是,20世纪90年代以来执掌通用的杰克·韦尔奇敢于承认这样巨大的错误,并鼓励员工合情合理的失败。他说:“我鼓励失败的方法是,在人们失败的时候给他们鼓励,因为他们已经承受了震撼。我在克罗顿维尔学院开了一门6个小时的课,主题就是领导。我常常说,如果总裁可以买下基德·皮博迪公司并惨遭失败的话,那么还有什么事不可以做?这个主题曾经在《华尔街日报》的第一版出现了19次,

现在，如果总裁犯下错误而不被革职的话，那么你应该放心大胆地去做一切事。你的表现不可能更差了。”

为鼓励员工具备承担风险的勇气，杰克·韦尔奇主张“奖励失败，而不只是奖励成功”，他让员工明白：只要你的理由和方法是正确的，那么即使结果失败也值得奖励。通用曾经有一项 3000 万美元的投资计划，因为不可预测的市场因素变化而导致失败，但执行该计划的经理仍然得到升迁和红包，而参与计划的 70 位职员也每人获得一部录像机。

要善于利用失败的经验——



允许失败,这是一种积极向上和富有创新精神的环境所具有的典型特征。老板必须身先力行,创造这样的环境。当年,韦尔奇批准研制耗资 1000 万美元的新型洗衣机计划失败后,被人讽刺为“除了不能洗衣,别的什么都能做”,韦尔奇公开承认:“是我批准了这个项目,这不是我惟一的失败。”他想让一切具有创新精神、但因遭受挫折而感到丧气的员工知道,他们并不是第一个碰到困难的人。允许有坚持不懈的努力和创业的自由的同时,也就意味着允许有做错事情和遭受失败的自由。

相反,如果仅仅惩罚失败,其结果就是:没有人会勇于尝试。作为新型领导者,如果你拒绝你的员工或者自己的错误,那么你的企业不可能具有创新性,不可能有发展的动力。重要的是你要勇于承担风险,并从所犯错误中学到失败的原因,尽量避免以后重蹈覆辙。

杰克·韦尔奇“奖励失败,不仅仅奖励成功”的话语和举动很快被传达到其他地方的企业界。美国某大型企业的首席执行官曾在主持高层主管论坛时,当众鼓励“最佳失败”。

很大程度上只能承认,对经验最集中的学习往往是在我们失败而不是成功的时候。一个人学到的

大多数事情并不是通过正式的科班学习,而是在偶尔及失败的情况下得到的。有类似经验的人不只是某个个人。

通用电器公司还曾经推出名为“我的最大错误”的每周专栏。许多经理人在此坦然承认曾经有过的严重的决策失误,阅读这个专栏会让人欲罢不能。值得注意的是,所有的错误都是在很久以前犯下的,企业主管还无法承认最近所犯下的错误判断,但无论如何,最主要的教训如今经常在心头,仍然对他们产生影响。

不求平衡的“鲶鱼效应”

老板们希望自己的企业蒸蒸日上,永远处于领头羊的地位。究竟如何避免成功之后的衰败?如何避免使企业昨天的制胜之道演变成今天的惯性思维和僵化教条?如何防止成功企业内部滋长自我满足的心理进而令其丧失直面现实的能力?很少有人能回答这一系列问题。只有到了日益僵化的运行机制和管理层的自傲将企业逼到崩溃的边缘时,老板们才可能会思考:“究竟什么地方出了错?”

也许海尔的张瑞敏及其有关“鲶鱼效应”的理论可以帮助解决上述难题。张瑞敏在谈到海尔的发展时表现出非常强烈的忧患意识。他认为:尽管海尔仍能以很快的速度发展,但危机随时都有可能会出现,这与公司大小无关。当一个企业感到疲倦、不再创新、不能战胜自我的时候,危机随时都有可能到来。为此,张瑞敏提出了海尔集团内部运行机制的总思路:打破平衡,展开竞争,螺旋上升。他认为在任何时候、任何事情中,平衡都是相对的,不平衡

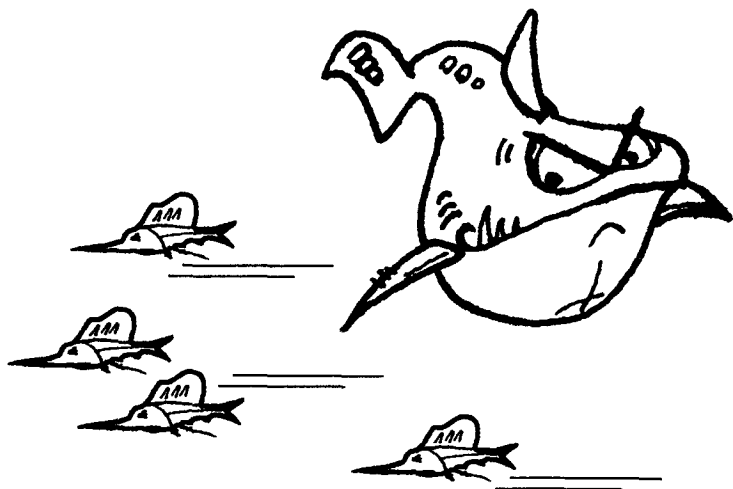
才是绝对的。事物都是在不断打破旧的平衡、走向新的平衡的运动中,得以保持活力和发展。或许不求平衡、打破平衡的做法,正是海尔稳步发展的奥秘。

张瑞敏打破平衡的思路据说是受挪威一个民间传说的启发。在挪威的一个渔村里,每年渔民都把捕捞来的沙丁鱼放入船上的鱼槽,然后驶回海港。但沙丁鱼不容易活,谁能将活的沙丁鱼带回去就能卖到好价钱。于是渔民们不断努力想做到这一点,但失败的次数居多,多半的沙丁鱼在路途上就死了。有一个渔民非常聪明,总是可以让鲜活的沙丁鱼进入市场。一个偶然的机,会,他将其中的奥秘告诉了大家。原来,他把一条鲰鱼放到了一大群沙丁鱼中,为了活命,那些沙丁鱼活蹦乱跳,一路拼命着回到渔港。这就是有名的鲰鱼效应。

一条鲰鱼成了打破一群沙丁鱼平衡的动力,沙丁鱼虽然失去平衡,却在拼命为自己赢得空气的同时赢得活力。企业老总也非常需要这样的“鲰鱼效应”。老板以不求平衡求“鲰鱼效应”的观念来促进企业之间、部门之间的竞争,才能使企业内部不断出现绩效特别突出的部门,部门内部不断涌现工作有新建树的员工,同时让每个企业、每个部门、每个

员工都清醒地认识到：谁能拼尽全力、以出色的工作保持与他人之间距离，谁才能保有自己相对的优势。否则只能带着失衡的心理被淘汰。

当遭遇威胁——



打破平衡意味着：在目标上，不断提出更高的要求；在观念上，始终保持有新的突破；在管理上，吐故纳新，使每一个管理者都能跟上企业总体战略调整的步子和路子。

打破平衡当然并不意味着企业要脱胎换骨，但目标要高、观念要新、管理者要动那是毫无疑问的。如果不主动打破平衡，平衡永远不会被打破，竭力保持某种格局的平衡，只能使事业的发展走向衰退。由此可见，打破平衡的想法得以实施，还必须要有忧患意识的存在。

不要忽视“小”的美

一些规模比较大的企业和它的老总们要在全球激烈竞争的市场中生存,就有必要改变大公司的行动和思考方式,他应该学会轻巧、灵活并尝试以小公司的方式进行思考。

大公司的老板必须善于找到结合能量和资源的方法,并努力把大公司改造成规模依然是大公司,却拥有小公司一样渴求、灵巧、精神的命运共同体。

像小公司那样灵活对于很多大型集团公司的老总来说似乎自相矛盾,毕竟野心勃勃的商界人士都希望使自己的公司发展规模不断壮大,甚至子孙满堂。其实,像小公司那样工作意味着尽量避免作为一家大公司所存在的内在缺陷。一般来说,大公司都或多或少有一种官僚气的趋势。

小而灵活的公司具有越来越大的竞争优势。小公司里可以进行更好的人际沟通,没有那一套官僚体制的繁文缛节,员工往往在听的同时也在说。因

为人比较少,通常也更能认识和了解彼此。小公司行动较快,他们很清楚在市场上犹豫不决的代价。在小公司里老板的表现会很清楚地显露出来,他们的表现和影响力大家都很清楚。小公司的浪费也较少,他们把较少的时间花在无穷无尽地审查、认可、打通关节和文件上。人较少,因此只做重要的事情,小公司的人员就可以非常自由地把自己的精力和注意力放在市场上,而不是和官僚体制对抗。大公司也应该这样不拘形式才能发展。小公司的速度快不只是带来直接的商业利益,还有更大的现金流量、更高的赢利能力和更大的市场份额。

公司似乎也遵循一种可预见的生命周期。初创时,公司老板为进入市场的紧迫性所困扰,在这样一种环境中,官僚主义很难找到立足点,好像冰不可能在快速运动的水流中找到一样。但是随着老板的事业越做越大,随着企业的发展,环境日益舒适,中层管理者优先考虑的东西变化了:首先从速度转向控制,然后从领导转向管理,再从赢得胜利转向保住已拥有的东西,然后从为客户服务转向为官僚主义服务,规模越大,问题也越多。此时,不能忽视小公司的“美丽”和“魅力”。

在通用电气公司,速度被当成优先考虑的因