

总裁狮子心

FROM MESSENGER TO MANAGER

严长寿◎著

Stanley Yen

23岁，他从美国运通公司的传达小弟做起，

28岁，他已经是美国运通的总经理，

32岁，他成为亚都大饭店的总裁，

他，只有高中毕业，

他是怎么办到的？



吉林摄影出版社

FROM MESSENGER TO MANAGER

The Success Story of Stanley Yen

总裁狮子心

严长寿 Stanley Yen

B7A2P2/0P

吉林摄影出版社

JILIN PHOTOGRAPHY'S PUBLISHING HOUSE

台湾出版史最受欢迎的管理励志书

《总裁狮子心》

叙述普通人创造的伟大奇迹



台湾金书奖图书

·中国大陆修订版·

图书在版编目(CIP)数据

总裁狮子心/严长寿著,一长春:吉林摄影出版社
1999

ISBN 7-80606-372-2

I.总... II.严... III.作品-中国-当代 IV.I287.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 50960 号

本书由台湾皇冠文化集团委托台湾贸腾发卖股份有限公司授权吉林摄影出版社独家出版发行

总裁狮子心

Zǒng Cǎi Shī Zi Xīn

严长寿 著

吉林摄影出版社出版发行

(长春市人民大街 124 号 邮编 130021 电话 0431-5638387)

上海市印刷七厂印刷

各地新华书店经销

开本 850×1168 毫米 1/32 字数 18 千字 插页 2 印张 8

印数:1-20000 册

2002 年 1 月第 1 版

2002 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑:张耀天

责任校对:何 丽

版式设计:李正昌

封面设计:王琼瑶

ISBN7-80606-372-2/G·84

定价:19.80 元

如发现印装质量问题,请直接与我单位调换

本书出版概况

著作完成日期——1997年10月

初版(台湾)第一次印刷日期——1997年12月2日

初版(台湾)第三十六次印刷日期——1999年9月15日

第二版(台湾)第九次印刷日期——2000年8月2日

第三版(台湾)第一次印刷日期——2000年10月12日

第四版(中国大陆)第一次印刷日期——2002年1月1日

发行概况

初版后，一月三刷，创书市异数；

之后不断再版重印，累积达四十多万册，
被视为“台湾出版史奇迹”；

台湾许多单位，如远流出版、云门舞集
等企业，将之指定为员工进修教材，也
是台湾各餐饮旅游学校师生、各宾馆员
工与管理者的案头书；

在大陆，一九九七年开始出现两种盗版
版本，质次价高，未能引起重视；

2002年1月，本书出版简体字版，
为中国大陆惟一获得正式授权之合法版
本，首次印发两万册。

鸣谢：中华版权保护中心 杜清女士

[大陆版序]

中国大陆：时势造英雄的时代

严长寿

我曾经在台湾版《总裁狮子心》的序中提到，始终认为自己工作上的长处之一就是市场分析与研判的我，再怎么分析研判，也没有想到这本无意中写出来的书会如此畅销。而几次走访大陆、或是有大陆的友人来访，也不断地向我提及这本书，甚至热情地自愿为我居中牵线，希望能在大陆上看到《总裁狮子心》的正式出版与发行。

面对着这样的盛情，我不知该如何向他们表达，其实，随着再版数字与书店中畅销排行名次的攀升，我心里的压力也越来越大，总担心书中内容不够完善、也担心我在不同时空背景下所经历的一切，是否会带给年轻人一些误解。事实上，这本书并不是我个人的成功传记、也不是要去彰显我的任何成就，更不希望年轻读者羡慕我的，只是我的工作职称；相反的，这样的写作只为分享，分享我在平凡生活中所遭遇的一些工作历练中的小故事，也许是因为这样平

凡的小故事，正是每个人每天都会遇到的问题，所以才让读者感觉亲切。

现在，这本关于我个人的生活小故事就要在大陆地区正式出版发行了，怀着审慎的心情，我还是希望这样的观点可以正确地传达到所有关心这本书、关心我的读者的心里。

事实上，虽然大陆与台湾在过去的发展背景是不一样的，但是我们都生活在一个经济急剧成长的时代，甚至在某一方面来说，大陆发展的速度可能更加倍速于台湾。在这样的情况下，我们的周遭处处都隐藏着商机，也处处都有着危机。以台湾过去的成长经验来看，可以想见一个高度物质化的社会，所带来的常常是精神层面的忽略——因此在我们被物质蒙蔽之前，更应该澄明地去看看自己的内里：我是谁？我生命的追求是什么？要的是什么？我可以付出给这个社会的又是什么？

二、三十年前的台湾，工商业全面起飞，真的是一个时势创造英雄的时代，只要肯打拼，你有机会白手起家；只要肯上进，也有机会像我一样从一个小小的传达，做到公司的总经理。大陆现在也是这样，以往台湾花了二十年才走到的路，大陆可能十年就走到了。在这样的浪头上，我们一方面享受到这经济成长的本身，另一方面也要回头看看自己是不是有不够扎实、还需要努力的地方？

每一个新富的社会的来到，都会带来不同的价值观，于是我们会看到人们急着去炫耀他的成就、彰显他的所得、展现他的影响力，希望别人因为“知道”他而不敢轻视他。这种炫耀的心态，也许是成长社会的必然现象，但却为整个社会带来了压力与浮动。过去，台湾有很长一段时间处于这样“新富”的过程中，而现在，正足以作为大陆的借镜。

我在书中曾写到，我一直勉励亚都饭店的同仁：“做人要做发光体，而非反光体。”写这本书的初衷，是希望分享自己的所思所得，没想到收获最多的却是我自己，我得到了许多读者朋友的来信关怀、鼓励与肯定，也从中知道了这个社会，仍有许多同样努力的人（虽然他们未必能得到同样的成果），更发现到我们的社会中还有许多需要被关怀的人与问题。我知道靠我的一己之力不能解决所有的问题，但经过这样的交流，却让我和许多朋友们都有了更积极去面对问题的勇气。

所以，我多么希望：就从这一本书开始，这是一个小小的发光体，当她在大陆这么广袤地上发出第一个小光点，会有更多的大陆朋友们愿意一起点亮心中的灯，让我们一同面对这剧变的时代、一个时势造英雄的时代，一同迎接所有未可知的挑战！

二〇〇一·十·台北

[首版序]

总裁狮子心

严长寿

我是一个专业经理人，在过去三十年中只做过两份工作，一个是在把我由传达一直训练成为总经理的美国运通公司，另外一个就是在因缘际会的情况下踏入，而且一踏入就是十八年的亚都大饭店。

因此，如果说“观光事业”是我这一生中唯一从事的“正业”，似乎也不为过。也正因为涉入很深，所以对这个行业投入最多，也关心最甚，几乎除了亚都正常的工作以外，我大部分的心力都投注在与观光及美食有关的推广、包装、教育等工作上。“出书”在我的人生规划中，几乎可以说是想都没去想过。在一个偶然的机缘中，我应青辅会及《就业情报杂志》的安排，为一群青年朋友做了一场演讲，居然引起了不错的回响。紧接着，我开始为一些台湾极负盛名的医院、学校、航空公司及有关部门针对“人性化管理”问题做了一系列的演讲，也受到相当的肯定，几乎到了欲罢不能的地步。

皇冠不是第一个与我联络，希望替我出书的出版社，却是最有说服力的一家。他们为了这个承诺，付出了极多的时间及心力。为一个非专业的、行踪又难以捉摸的人出书，我想他们一定很后悔，但是既然要出书，总希望能够真正的对读者有所帮助。

这本书分成两个部分：第一单元，是针对我个人如何从一个没有大学学历的“传达”，在非常短的五年期间内，受到公司的器重，而成为第一个“本地人”总经理的历程。这其中有相当部分是机运，所谓天时、地利、人和，但也有更多成长过程的心得与读者分享。我希望这本书能够让一些求学之路不太顺利的朋友得到一些启示，知道事实上每一个人在这个世上都有可以发挥自己潜能的空间，但是他必须首先要学着认识自己，了解自己的长处，也了解自己的缺点。像我就是直到当兵回来，在第一个工作机会中，发现了自己的潜能与长处，而为自己开创了一片就业的天空。因此，我把自己这些成长过程中的小故事，以非常易懂的口语叙述出来。我刻意地强调“小故事”，因为我认为，到底这才是每个人每天可能遇到的问题；到了故事的后段，当然也提到了许多领导的心得。

第二单元，则是针对我如何由一个完全不懂旅馆管理的外行人，受命把一个地点不佳、环境不良，甚至连国际旅馆专家都几度评定为不易经营的亚都饭店，包装成一个在国际间享有盛名，曾经连续十几

年保持市场上最高占房率及最高房价的国际商务旅馆。比较值得大家参考的,是我如何把亚都变成一个“人性化管理”的公司,有其独特的企业文化。这其中有成就,当然也有挫折。而我最盼望能藉本书中传达的信息,就是平凡如我,一个一向以专业经理人自许,从不把钱财利益当做人生首要目标的人,也可以把日子过得充实而自在!

经过一拖再拖,这本书终于要出版了。但是,一直到要为封面照相,我才真正感受到要出书的心理压力。要交卷了!就像是记忆中每一次面对考试前的惶恐,真盼望这又是一场不必交卷的模拟考。事实上,直到日前,我还犹豫着是否要自己承担起所有已花费的编撰费用,打消出书的念头;但是想起了亚君、玉琪以及其他皇冠同仁,这一年来为我这个外行人所付出的努力,实在不忍教他们失望。终于,就这样怀着忐忑的心情要被“绑赴刑场”了。

在出书之前有很多人要感谢:我要谢谢亚君、玉琪以及皇冠多位朋友的帮忙,也要谢谢我的助理希平以及婉琤,更要特别谢谢柏老为我写序。事实上,每当我为台湾的观光事业努力得不到共鸣而濒临放弃的时候,是他们使我看到希望,也感受到在不同领域中相互的呼应与鼓励。当然,我也要谢谢我的董事长周志荣夫妇以及亲爱的亚都同仁,是他们的包容与认同,使我能在为亚都工作之余,为台湾的观光事

业略尽绵薄,虽然至今它的成就仍然有限。我也要谢谢我的另一半育虹,她永远是我人生旅途中一面助我看清自己的明镜。

最后我愿将这本书的所有版税捐赠给即将成立的“黄达夫医学教育基金”。育虹与我很有幸在过去的几年得以认识这位令人尊敬的医生。他在离开台湾二十年后,放弃了在美国杜克医学中心崇高的医学地位与工作,许下心愿把他毕生所学贡献给台湾的癌症病患者。他像一股清流,坚持孙逸仙纪念医院必须把医疗品质置于效益之上。当然幕后的和信集团也为了支持他这个理念而承担了硕大的赤字负担,可是当有了好的硬体之外,台湾更需要的是更多有同样理念的国际级医生,除了加入医疗工作,更能参与教学,为台湾培育人才,为此一群受他这种风范感动的朋友,特计划为他成立这个以他为名的基金会,希望在他的带领之下使台湾的癌症教学进入一个新的领域,也为台湾的癌症病患者带来新的希望。

一九九七·八·台北

在朋友们的支持下,“黄达夫医学教育促进基金会”已经顺利成立,并积极实践当初成立时的宗旨,为提升台湾医疗品质与水准而努力。为了能更妥善地运用所得版税,除了将继续捐赠给黄教授的基金会外,也在征得黄教授的同意后,将运用部分收入协助其他特定的公益慈善团体。

[改版序]

写在40万纪念版之前……

严长寿

二千年的夏天,我为了要了解SPA——这项目目前最热门的休闲活动在外国的发展,特别到普吉岛进行考察。没想到就在快要到达目的地的飞机上,遇到了一场飞机上的小灾难,窗外是离地两万多英尺的高空,两架引擎中的一架发生了故障,而机舱内则充满浓烟。

就在那慌乱的三十分钟里,我几乎已做好面对人生终点的心理准备,于是快速地回头检视了自己的一生。几个问题蓦然浮现心头:我们的人生中真正要追求的到底是什么?“我们想要的”和“我们真正需要的”之间又有着什么样的差别?我们又该如何让自己沉淀下来,好好地思考什么才是真正的自我?

从一九九七年底出版这本《总裁狮子心》迄今,已近三年的时间。这段时间以来,我常想这本书最大的受益者应该是我自己,因为书写、因为回想,让我重新检讨也检视了自己;也让我看到了作为一个专

业的经理人,我该往什么地方聚焦、我该做什么样的改变。

很多朋友写信给我,他们急着想移植亚都的经验,想知道为什么同样的事情在他们身上却遇到了阻力?这些问题都让我深思。

一个从零开始的创新公司和一个期待创新的老公司是完全不一样的。究竟过往我的这些经验能不能百分之百地移植到另外一家公司呢?除了时空背景的考量以外,面对一个新创的企业,专业经理人可以完全的参与、完全的掌控,如果理念正确,员工通常能够全身心地与经理人一起胼手胝足拼搏,整个企业也较容易在一个良性的循环中成长。但是在一个有一些历史的老公司中又不同了,每一个人都有他预设的立场,和他原有的工作习惯,那些他曾经视为是颠扑不破的成功法则,在整个大环境的改变下,也许这些原来造就公司成功的旧有工作模式与价值观,突然就变成了公司改革的最大羁绊。

换句话说,一个人做同样的一件事情,第一年做和做了十年以后,心态上也会有所转变,人的热情是会被磨蚀的、弹性也是会疲乏的。当公司刚刚起步,员工中可能有百分之三十个性是开创者型,他们积极而有冲劲;另外百分之三十是保守者型,他们安于目前的工作;另外百分之四十是中间分子,他们是公司的稳定基石。但等到公司成长到一定的程度,积极

的人有两条路，一是往上升迁、一是往外发展，也许就被挖角到其他公司去了。而补进来的这百分之三十的新人，并不完全是积极的开创者型的人，他们可能又有一部分会是保守的、安于现状的——这样经过一段相当的时间淘汰之后，公司中保守分子的比例会越来越大，公司的文化越趋保守，后面应征进来的人也就会越来越墨守成规，逐渐失去了随着市场竞争不断改变自己的灵活身段；那种敢去说服、敢去冲撞、敢去打破“内部官僚”的勇气也就越来越小，而“行动惰性”的积习就越来越大。

于是成功的公司也难逃失败的命运。

当然我们也可以像许多欧美公司一样，用裁员的方法来抑制旧习弊力量的扩张，但这毋宁是残忍的。那么，我们要怎么样去扭转这样的“宿命”呢？怎么样拉近老员工与新员工的距离（观念、能力、冲劲的距离）？我想只有一个方法：不要忽视问题，而要去正视它的存在。

我想：要避免公司的老化，要让整个公司的气质提升，员工的素养也必须有所改变，如果他的价值观还是停留在只关注在意自己的利益，那么公司也很难有任何进步。亚都二十多年来一直保持着夏令营的传统，在今天的夏令营我特别安排了许多音乐文艺的课程，让员工们自在地浸沉在艺术的殿堂里，去体会在现实生活之外、那些可能隐藏在惯性生活

之下的种种美好而细微的一切。

此外以往我们在员工夏令营中会讨论的两个问题：“如何提升员工对客户的服务？”与“如何提升公司对员工的服务？”今年也作了一些改变。我们将部门员工打散成一个个小组，让老中青不同年龄、不同工作面向的同仁们分配到一组，让他们分组去做讨论。而且今年的问题也作了一些改变，完全不谈工作，反过来让每位同仁来介绍自己，并增进相互的认识：第一个讨论主题是，在以往的人生中，我觉得最有成就感的一件事是什么？为什么？第二，如果我的人生中还有一个愿望没有达到，那是什么？为什么我现在不去做？第三件事，假设我今天晚上要请客，如果只有六个名额，不管是已逝或在世的人，我会请哪六个人？我为什么要请他？

大家分组讨论说出自己的答案后，再选出小组代表分别上台报告。然后不可思议的事情发生了，大家想都没有想到的是：这三个看似简单、却直指人性最深处的问题，竟然让许多平日沉默寡言的人突然滔滔不绝起来，而有更多同事说着说着情不自禁落下了眼泪。那一刹那间，大家的心因为愿意对彼此开放，一下子都靠近了。你可以体会他为什么工作时总是愁眉不展，他可以体会你为什么做事总是过于保守谨慎，没有年龄、没有性别、没有层级，从厨师、外场、会计、公关，到行政人员，全都因为心的开放，而

对彼此有了不同的理解。从理解彼此、到重视彼此，这就是打开沟通的第一步。

我们常常误以为沟通就是去向对方说自己的不满，其实不然，沟通应该是把自己打开、让别人走进来。因为沟通，同事间重新有了休戚与共的情谊，重新找到了对话的方式。

当然，也许这并不一定是可以解决公司老化的方法，但是亚都看到了问题、也愿意去面对问题，并试图用沟通去打破同仁之间的藩篱。

当出版社告诉我，《总裁狮子心》印行已经破四十万本的消息时，我心里其实是有着莫大的恐慌。正如同出书之前，我一再地问我自己：值得吗？我的经验值得书写出来作为别人的参考吗？但是面对着这么多热情的读者，迫切地希望亚都经验可以完全在他们的公司发酵，我很想说，亚都的方法绝对不会是唯一的方法，也不会是最好的方法，我要提供读者的应该说重要的是思考问题、面对问题的态度——你的心态会决定你的未来。

每一个公司都会随着成长而碰到新的问题，亚都也是。但是人性化的管理始终是我作为一个专业经理人不变的初衷，因为理解人性、因为尊重别人，我乐观地去面对所有环境变迁中迎来的所有挑战！

二〇〇〇·九·台北