

超级畅销书《首先，打破一切常规》《现在，发现你的优势》作者最新力作

The One Thing ——You Need—— to Know

最后， 告诉你三条 一定之规

优秀管理、杰出领导和个人持续成功的秘诀

[美] 马库斯·白金汉 (Marcus Buckingham) 著
方晓光 译

 中国社会科学出版社

最后， 告诉你三条 一定之规

优秀管理、杰出领导和个人持续成功的秘诀

[美] 马库斯·白金汉(Marcus Buckingham) 著
方晓光 译

图书在版编目(CIP)数据

最后,告诉你三条一定之规/(美)白金汉著;方晓光译.
—北京:中国社会科学出版社,2008.3

书名原文:The One Thing You Need to Know

ISBN 978-7-5004-6585-0

I. 最... II. ①白...②方... 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(2007)第 185244 号

Copyright © 2005 by One Thing Productions, Inc.

Simplified Chinese translation Copyright © 2008 by China Social Sciences Press.

All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体中文版专有权,该权利受法律保护。
版权贸易合同登记号 图字:01-2005-6244

策 划 路卫军
责任编辑 路卫军
特约编辑 骆 珊
责任校对 李 莉
责任印制 戴 宽
封面设计 久品轩

出版发行 **中国社会科学出版社**

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号

邮 编 100720

电 话 010-84029450(邮购)

传 真 010-84017153

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 三河市君旺印装厂

版 次 2008 年 3 月第 1 版

印 次 2008 年 3 月第 1 次印刷

开 本 710×1000 1/16

印 张 12.25

字 数 176 千字

定 价 28.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书,如有质量问题请与发行部联系调换
版权所有 侵权必究



作者简介

马库斯·白金汉于1987年毕业于剑桥大学，获社会和政治学硕士学位。他在盖洛普公司供职17年。其间，他主导了对全球顶尖领导者、经理人和工作单位的研究。基于这项研究，他出版了两本畅销书《首先，打破一切常规》（与科特·考夫曼合作）和《现在，发现你的优势》（与唐纳德·克利夫顿合作）。

白金汉曾接受《纽约时报》、《财富》和《快速公司》专访，现在是一名独立顾问、作家和演说家，被尊为全球顶尖的员工效率以及领导和管理实践的专家。他是美国国务卿的领导力与管理顾问委员会成员，与妻子和两个孩子住在洛杉矶。



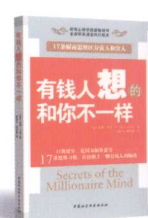
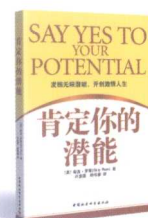
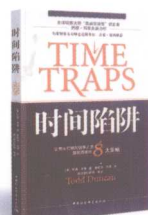
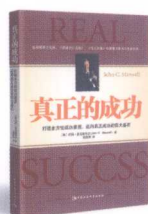
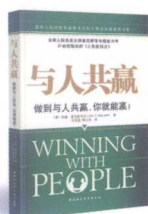
译者简介

方晓光，原盖洛普（中国）咨询有限公司副董事长，负责盖洛普人力资源管理产品在中国的市场开发与推广；现任FG咨询有限公司董事长、总裁。

The One Thing You Need to Know

最后，告诉你三条一定之规

成功学经典读物



译者序

本书作者马库斯·白金汉是英国人，刚满40岁，便被美国学界、企业和媒体尊为管理大师，有“神童”的美誉。马库斯并非学管理出身，他在剑桥取得的学位是政治学，却在哈佛和沃顿这样的一流商学院登堂入室，坐而论道。马库斯自称，他今天出人头地，很大程度上得益于在国际著名的管理咨询公司美国盖洛普公司供职的17年。其间，他师从公司已故董事长、资深心理学家唐纳德·克利夫顿教授，潜心研究和丰富后者开创的“优势理论”和“成功心理学”，并参与采访各界成功人士，阅人无数，悟出不少真谛。

对于许多关注管理的国人，马库斯应该不陌生。1999年和2000年，他在更年轻的时候先后与盖洛普资深顾问科特·考夫曼和克利夫顿教授合作了两本畅销书《首先，打破一切常规》（*First, Break All the Rules*）和《现在，发现你的优势》（*Now, Discover Your Strengths*），其中文版于2002年由中国青年出版社出版，广受赞誉和欢迎。

在某种意义上，眼下这本《告诉你三条一定之规》可以视为前两本书的续篇，既有继承，又有发展。所谓继承，主要是贯穿其中的“优势理论”和“成功心理学”。所谓发展，主要是作者针对杰出领导、优秀管理和个人持续成功而提出的“一定之规”。

尽管马库斯并没有宣称发现终极真理，但他笃信，一如自然界和人类社会的诸多现象，领导、管理和个人成功是有其内在规律的，而他的目的就是

“一语破的”,道出将这三方面的出类拔萃者与平庸之辈相区别的“一定之规”。

毋庸讳言,这都是马库斯的一家之言,说得对不对,由读者们自行评判。然而,鉴于书中所用的多学科理论框架,特别是马库斯亲自采访并分析的诸多案例,这些结论肯定不是赶时髦和拍脑袋的产物,因而值得一读。

先说领导。首先,马库斯与诸多管理学家不同,认为领导与管理虽然本质上都是率领和影响别人的行为,却存在重要区别。在《首先,打破一切常规》中,马库斯指出,领导是“向外看”的,关注的是环境、路径和未来。而管理正相反,是“向内看”的,关注的是组织、实施和绩效。

关于领导的关键词是“未来”。马库斯援引人类学家唐纳德·布朗的研究,指出,人性相通,我们都有“五大恐惧”和“五大需求”,即:对死亡的恐惧和对安全的需求;对外人的恐惧和对群体的需求;对未来的恐惧和对清晰的需求;对混乱的恐惧和对权威的需求;对渺小的恐惧和对尊重的需求。马库斯认为,就领导而言,虽然五条都重要,但最需关注的是未来,因为杰出领导的核心是“团结群众,为一个更美好的未来而奋斗”。杰出的领袖都是充满自信的乐观主义者,无论处境多么艰险,始终坚信前途一片光明。但仅仅乐观和自信还不够,要有效地唤起群众,领导者还得把话说明白,让大多数的人听懂,继而看到并认同他心目中的未来,这就是“清晰”的要求。用电脑作比喻,光有“Intel Inside”是不够的,还必须建立“傻瓜界面”。

马库斯是西方人,其所列举的杰出领导者——大到国家领袖,小到企业主管——都是西方的案例。其实,看看中国现代史,他的“一定之规”也是适用的。毛泽东不仅是个超越千难万险,对革命胜利充满信心的领袖,而且善于对亿万没文化的穷苦农民把话说明白。王明自诩能背诵《资本论》,可惜农民听不懂。毛泽东只用两句话——“打土豪,分田地”和“枪杆子里面出政权”——就唤起老百姓,打跑了国民党。到了改革开放,邓小平也是讲大实话的高手,一句“白猫,黑猫”加上一句“发展是硬道理”,就使中国翻了个。

基于上述，马库斯断言，杰出领导的“一定之规”是：“发现人们的共同点，并加以利用。”所谓共同点，就是群众的共同心愿。加以利用，就是用最简练和最清晰的语言和方式表述它，使群众满怀信心、步调一致地朝着你指出的方向前进。反之，如果鼠目寸光、见异思迁，或者自命不凡、空话连篇，是没有人跟你走的。

再说管理。其一，相对于宏观领导，管理是一种日常、直接和基层的活动。鉴于此，企业的高层领导和中层主管对于一线员工是不实施管理的，而只有一线经理才实施管理。其二，相对于战略决策，管理的定位是执行，执行的核心不是技术流程，而是带队伍。要带好队伍，关键在于两条，一是把人看准，二是把人用对。

为了界定优秀管理，马库斯用了两个比喻。首先，他指出，优秀经理人都当教练的。诚然，教练也有优劣，但是无论高明与否，教练们有一点是共同的，就是悉心培养和帮助运动员赢得比赛。这世上，恐怕没有渴望自己的弟子失败的教练。然而，职场上却不乏嫉贤妒能，不仅不帮助，甚至刻意阻挠部下进步的经理。究其原因，多半是某种阴暗的不安全感，俗称“武大郎综合征”。优秀经理则不同，他们天生就喜欢当伯乐，其最大的乐趣，莫过于帮助部下成功和发展。优秀经理是阳光和安全的，从来不怕别人超过自己，就像教练乐见自己的弟子上台领奖一样。

优秀经理的第二个特点是下象棋。象棋与跳棋的一个重要区别，在于跳棋子走法相同，而象棋子走法各异。优秀经理实施人本管理，从准确界定人性开始。在他们眼中，员工如同象棋子，都是各个不同的，所以不能“一视同仁”。不仅如此，人还是有感情的，所以不仅要晓之以理，更要动之以情。基于此，马库斯界定了优秀管理的“一定之规”：“发现每个人的与众不同之处，并加以利用。”换言之，就是发现每个人的独特才干，并把它转化为绩效。

杰出领导与优秀经理历来是组织成功的关键，而对个人而言，如果遇上他们，可谓三生有幸。我相信，大凡有点阅历的读者一定当过明星领导和经

理的部下,并可能因此而受益终生;也一定领教过平庸之辈,甚至受过明明不是那块料,偏要对你吆五喝六、管头管脚的人的折磨。我们即便自己不当头,至少可以用“一定之规”来区分优劣,所以应当谢谢马库斯。

进入知识经济,出现了一类新人,即彼得·德鲁克所谓的“知识工人”,他们不找饭吃,而专找发展。他们参加一个组织,有三大需求,一是前途,二是公平,三是关爱。谁来满足?我想,领导者应当通过讲明未来,给他们前途;并通过合理的制度安排,给他们公平;而他们的顶头上司,即那些一线经理们,则应通过日常的人本管理,来给他们关爱。然而,领导和经理们再好,也不能包办每个员工的职业生涯。说到底,个人发展只能自我负责。德鲁克说得好:“我们生活在一个充满机会的时代。但是没有责任就没有机会。员工发展不能依赖企业,而要当好自己的CEO。”

那么,什么是个人的持续成功呢?马库斯超越世俗的官本位和金本位,给出了这样的定义:“在最长的时间里产生最大的影响。”换言之,无论你做什么,成功就是持续出彩。马库斯援引的案例,都是呼风唤雨的超级成功之士,令我们望尘莫及;然而,如果把成功定义为充分发挥自身潜能,继而像书中提到的“百分之二十的人”那样,“每天都做你擅长做的事,”那么,他的结论对我们每个人都是适用的。

说真的,初看书关于个人持续成功的“一定之规”,有点出人意料:“发现你不喜欢做的事,马上停止。”其实,中国自古就提倡“有所为,有所不为”。人生苦短,时不我待,惟有将有限的精力和资源集中投向一处,才有望突破。鉴于此,马库斯把成功生涯比作雕刻,决定其最终结果的不是添加,而是剔除。他列举的超凡人士无论从事什么行业,都能绷紧一根弦,不断抵御岔道儿上的种种诱惑,目不斜视地朝既定的方向走到底。这不禁使我想起中国的一句老话,叫“挂一漏万”。它通常被用来指责不周到的人,然而,用书中的观点重新诠释,恰恰揭示了成功生涯的秘诀:既然“挂万”不可能,我们何不刻意地“漏万”,以求“挂一”呢?无论书中还是生活中的成功者,不都是“挂一”的高手吗?

说到这，个人成功似乎简单到家了，其实不然。停止做你不喜欢的事，是为了持续做你喜欢的事；同理，“漏万”的目的是“挂一”。问题在于，我们知道自己喜欢做什么事，该挂什么一呢？如果眼下不知，又该如何去知呢？这使我们回到贯穿马库斯三本书的优势理论。关于优势理论，有一本书，推荐大家读一读，题为《让兔子去跑，别教猪唱歌》^①，是马库斯在盖洛普的恩师克利夫顿教授亲自写的，其核心观念就是在自知之明的基础上，全力以赴地扬长避短。所以，如果你是鱼，就去游，是鹰，就去飞，是兔子，就去跑，千万不要为了赶时髦，去当全能动物。

马库斯为阐述优势理论，用了一句话，叫做“刻意的失衡”。他说，对于书中所描述的三种角色，“关键的技能不是平衡，而是它的反面——刻意的失衡”。“最有可能成功的人不奢望文武双全，相反，他们的策略是刻意地偏向一边”。这不是调侃，而是辩证法。马库斯摆脱了就事论事，转而从哲学的眼光审视管理，独树一帜，所以，他的书我喜欢，也希望你喜欢。

盖洛普咨询有限公司

（中国）前副董事长、

FG 咨询有限公司董事长、总裁

方晓光

2006 年 8 月，北京

^① 《让兔子去跑，别教猪唱歌》（*Soar with Your Strengths*）：中国社会科学出版社 2006 年版。

CONTENTS 目 录

第一章 关于“一定之规”的两三事	1
• “帮助我一语破的”	1
“你如果对一个问题深入思考,会发现什么?”	
• 问了一辈子的“为什么”	5
“本书的起因”	
• 检验“一定之规”	9
“为什么有的解释更加令人信服?”	
• 高屋建瓴的洞见	11
“什么是美满婚姻的一定之规?”	

第一部分

前两条一定之规

可持续的组织成功

第二章 管理和领导:有什么不同?	21
• 重要区别	21

“它们不同吗? 它们都重要吗? 两样你都会吗?”	
• 中层视点	24
“优秀经理在做什么? 当好经理需要什么才干?”	
• 高层视点	33
“杰出领导在做什么? 当好领导需要什么才干?”	
第三章 优秀管理的一定之规	49
• 优秀管理的基本功	49
“哪些技能能帮助你避免失败?”	
• 优秀经理下象棋	54
“优秀管理的一定之规是什么?”	
• 在沃尔格林(Walgreen)的铺子里逛一圈	56
“一名顶级经理是怎么做的?”	
• 优秀经理是浪漫的	62
“因人而异好在哪里?”	
• 三个杠杆	66
“要想管好一个人,必须了解哪三件事?”	
• 最有用的问题	81
“如何识别这些杠杆?”	
第四章 杰出领导的一定之规	83
• 领袖赢得我们的忠诚	83
“朱利安尼用什么话来帮我们摆脱恐惧?”	
• 五大恐惧,五大需求,一个焦点	87
“人性什么相通?”	
• 清晰的要点	95
“人们需要你讲明白什么?”	

• 领导的修炼	121
“顶级领导者如何把话说明白?”	

第二部分

第三条一定之规

个人持续成功

第五章 百分之二十的人	131
• 戴夫、默特尔和蒂姆	132
“持续成功什么样?”	
• 早期的悖论	143
“哪些解释是虚假的一定之规?”	
• 什么是持续成功?	146
“如何界定一句大实话?”	

第六章 三大学派	149
• 学派 1	149
“找对策略,好好运用”	
• 学派 2	151
“找准弱点,好好弥补”	
• 学派 3	162
“找到优势,好好培养”	

第七章 为了持续成功,你该如何应对:	171
厌烦	172

失落	173
挫折	174
疲惫	178
尾 声 刻意的失衡	183

第一章

关于“一定之规”的两三事

“帮助我一语破的”

“你如果对一个问题深入思考，会发现什么？”

从某种意义上，本书的起因是我在洛杉矶一家酒店的大堂里与佳里·托尔斯特德的一次谈话。佳里是富国银行（Wells Fargo）当地分行的总裁，任现职长达4年，成就斐然。然而，一如许多卓有成效的领导者，她天生爱挑自己的毛病。她刚对手下的大区经理们作了一场格外煽情的演讲，这会儿却独自站在一旁，一副不太满意的样子。

“怎么了？”我问。“你讲得真是精彩”。对于刚讲完话的演说人，我们总爱恭维几句，但这次我说的是真心话。她的演讲题目是顾客服务。她指出，鉴于现在市场上的大部分银行产品都是大路货，富国银行的生死存亡全靠服务质量。对于富国或更广大的商界听众，这话题并不新鲜。说真的，换一个平庸的演说人，一切会很快沦为老生常谈。但是佳里讲得头头是道，她讲了好多亲身经历的故事，还举了许多生动而贴切的例子。效果棒极了。

“我也不知道，”她回答。“有时演讲效果究竟如何，我真的说不准。大区经理们现在要向分区经理传达，我的话肯定会走样。然后，分区经理们要向手下的店面经理传达，而话到了他们耳朵里，会继续走样。等传到执行层

面——我们的客户服务代表和个人理财代表——时,就面目全非了”。

“别误会,公司的各级经理层层加码是好事,但是,我有时依然觉得,要使全体员工对客户服务保持一致,就必须尽可能把话说到点儿上。我的主题必须非常简明扼要,确保 43000 名员工都能把最核心的内容铭记在心。”

当时,我记得自己喃喃附和,必须把她的指示准确传达到最关键的部位。但是,在我大脑的某个高雅的角落里,她的愿望——把一个问题看得一清二楚,继而能一语破的,同时避免过于简化其核心内容——被储存了下来。其后几周,无论我走到哪里,也无论我与谁交谈,她的愿望总在我耳边回响:“帮助我一语破的。”

诚然,人们关心的题目是各不相同的。有人想了解优秀管理的组织原则。有人更关心杰出领导的本质。还有人探究事业成功的驱动力。但是,无论什么题目,人们都有相同的愿望:一语破的。

说到这里,我想有人会指责这种愿望,将它归结于思想上的懒惰。如果你能把生活简化成 PowerPoint 演示,那又何必与复杂的现实纠缠不清呢?但是,此种说法不仅有点不留情面,而且于事无补。我们都喜欢对现实的清晰归纳,这并不是因为我们思想上懒惰,而是因为这些归纳往往很有用。以春夏秋冬为例,它们就是把天气简化成了 PowerPoint 演示。毋庸讳言,它们忽略了大量的复杂性、例外和地区差异,但是,自古以来,农夫们不正是靠它们来安排播种和收获吗?

如果非要进行思想懒惰的指责,那就指责我好了。长达 17 年,我有幸供职于一家世界上最受尊敬的研究机构——盖洛普公司。在此期间,我有机会访问了一些世界顶尖的领袖、经理、教师、销售代表、股票经纪人、律师,以及各类公务员。虽然我当时未能总结出关于杰出领导、优秀管理或个人持续成功的一定之规,但这不等于一定之规不存在,而只是表明,我对此下的工夫还不够。

佳里的愿望,以及此后数月我从许多人那里听到的相同愿望,推动我开始下工夫。我认识到,既然大家都想一语破的,那么,向他们提供最好的帮

助，非我莫属。我在盖洛普做研究的经历主要是访问一大批人，然后设法从数据中寻找广泛的规律。现在，我在努力一语破的时，将以这些基础知识为起点，进行更深入、更贴近和更个性化的研究。我不会访问大批的优秀分子；相反，我将寻找一两个高手，一两个在各自领域中可测量地、持续地和大幅度地超过其同伴的顶尖高手。我找的高手来自各行各业，包括将一种卖不动的处方药变为全球头号畅销药的高管，一家世界超大零售商的总裁，短短一个月内销售 1500 多支吉列除臭剂的客户服务代表，50 年中没有受过一次工伤的矿工，还有世纪巨片《侏罗纪公园》和《蜘蛛侠》的编剧。

把人找到后，我就开始调查他们的所作所为中那些实际的、貌似平常的细节。为什么那位高管一再谢绝提升，却欣然接受扭转滞销药品的挑战？为什么那位零售总裁在制定公司战略时，要回忆自己在工人家庭长大的经历？推销除臭剂的客户服务代表上晚班，这与她的业绩有关吗？她的一个嗜好是举重，没想到吧？但这能否解释她为什么持续出彩呢？这些不同寻常的人究竟做了些什么，使他们在各自的岗位上出类拔萃？

我刻意选择了三种角色进行深入研究，因为我认为，如果你想在一生中取得骄人的业绩，并维持和扩大它，这三种角色是至关重要的。它们是：经理、领导和个人。在本书的第一章，我们将关注两个角色，它们是组织持续成功的基石。

优秀管理的一定之规是什么？

为了使你的手下创造最佳绩效，你必须把几件事做得格外好。你必须把人选准。你必须通过清晰界定你想要的结果，来提出要求。你必须通过关注员工的优势和控制他们的弱点，来激励他们。并且，当他们要求你帮助他们成长时，你必须学会如何引导他们去做真正适合于他们的工作，而不是简单地帮助他们顺着公司的阶梯向上爬。

以上每一项任务都有许多微妙的差异，但是，在不否定此种复杂性的同