

J
INGYING GUANLI
ZAI XUE ZAI WU

经营管理在学在悟

沈 军 著

四川出版集团·四川人民出版社

经营管理在学在悟

沈 军 著

J
INGYING GUANLI
ZAI XUE ZAI WU

四川出版集团·四川人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

经营管理在学在悟 / 沈军著. — 成都: 四川人民出版社, 2008. 8

ISBN 978-7-220-07646-6

I. 经… II. 沈… III. 企业管理—研究 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 124511 号

JINGYING GUANLI ZAI XUE ZAI WU

经营管理在学在悟

沈 军 著

责任编辑
封面设计
技术设计
责任校对
责任印制
出版发行

网 址

发行部业务电话
防盗版举报电话
照 排
印 刷
成品尺寸
印 张
插 页
字 数
版 次
印 次
书 号
定 价

孙 毅

文小牛

杨 潮

叶 勇

丁 青 李 进

四川出版集团 (成都槐树街 2 号)
四川人民出版社

<http://www.scpph.com>

<http://www.booksss.com.cn>

E-mail: scrmcbsf@mail.sc.cninfo.net

(028) 86259459 86259455

(028) 86259524

四川上翔数字制印设计有限公司

成都东江印务有限公司

170mm×240mm

14.25

3

263 千字

2008 年 8 月第 1 版

2008 年 8 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-220-07646-6

36.00 元

■ 版权所有·侵权必究

本书若出现印装质量问题, 请与我社发行部联系调换
电话: (028) 86259624



目 录

◎理论辨析篇◎

把握领导本质 升华跟随精神	(2)
也议《致加西亚的信》	(6)
从战略人力资源管理中获取新动力	(13)
论人力资本与我国现代企业制度的建立	(20)
从政府角度看公司治理	(25)
找准着力点 抓在关键处 不断提升政府服务企业发展的能力	(33)
浅谈政府如何为中小企业服好务	(37)
县级政府运作发展之问题与创新	(42)
关于党委组织部运作系统的分析	(49)
运用市场细分理论 创新企业营销理念	(55)
企业专业化与多元化发展之辨析	(62)

◎案例研析篇◎

长虹公司 2004 年“巨额计提”的会计政策述评	(68)
对 PCB 制造公司质量控制方案的构建	(73)
Bremen 电气(新加坡)私人有限公司经营思路	(78)
巨影录像公司的挑战	(85)
上海家化六神沐浴露的营销策略	(92)

金山公司的市场战略	(98)
格兰仕的价格竞争策略	(108)
对“京东方从合资到收购”的讨论	(113)
“汉城集团更换领导”评析	(119)
商务谈判实例分析	(125)
惠普与戴尔之战略比较	(135)

◎实践探析篇◎

宜宾市翠屏区商贸富区战略研究	(148)
西部地区新农村建设投入模式及路径选择	(170)
后 记	(223)

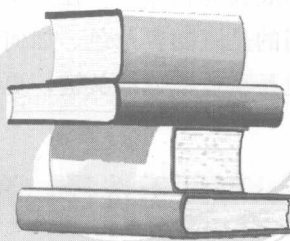
经

营管理在学在悟

◎沈军 著

JINGYING GUANLI ZAIXUE ZAIWU

理论辨析篇

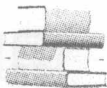


把握领导本质 升华跟随精神

在我们的文化中，人们往往把视线及注意力都放在领导者身上，而忽视了占人口 98% 以上的跟随者，“跟随者”几乎成了轻蔑的字眼。其实领导者和跟随者是相对的概念，在管理链条中，在领导层级中，在职业生涯中，人人都是跟随者，领导者就是跟随者，领导的本质就是跟随。优秀的领导者同时也是有效的跟随者，善于跟随的跟随者才有希望成为领导者。领导者身后必然有许多跟随者，没有跟随者的领导者便不成其为领导者。在一个组织、一个企业、一个单位，更多的人在更多的时候充当的是跟随者角色。如何当好跟随者，如何有效跟随，不仅是自我发展的需要，也是事业成败的关键，更是职场的永恒话题。

一、理性于选择，智慧跟随

随着经济的快速发展、人才的加速流动，在职场打拼的人们就有了更多的求职机会和择业空间。选择好一个企业或组织就选择了人生的事业，跟随好一个优秀的领导者就选择了一片广阔的天地。正确选择是有效跟随的前提，正确选择是一种准备、一种勇气、一种智慧、一种本领。“拥有有效领导者的组织，往往都能培养出有效跟随者。”古人云：“与智者同行即得其智，与仁者同行便得其仁。”古人又云：“良禽择木而栖。”综观一个企业的强弱成败、一个组织的沉浮变迁、甚至一个民族的荣辱兴衰，可以深刻地认识到：“狮率羊群，羊亦狮；羊率狮群，狮亦羊。”在烽火连连、战事频频的秦末时期，张良、萧何、韩信等群雄豪杰、贤臣谋士，追随胸怀宽广、志向远大的刘邦，帮助刘邦纵横四海，横扫千军，终成大业。一个搏击社会、追求建树的人必然选择前景广阔、引领潮流的事业，定会跟随意志坚定、发奋有为的上司。当然，领导者与跟随者是互动的，选择也是



一种素质的考验、本性的掘现、互动的结果，愚者往往择其庸，拙者往往跟其平，奸者往往适其诈。因此，有智慧、有追求的人，便会以宽广的眼界和高远的境界，冷静审视环境，认真检视上司，择优而随，择善而从。领导者也要善于跟随，跟随者必须有效跟随，在跟随的过程中，创造不朽的价值，铸就无悔的人生。

二、忠诚于选择，信义跟随

忠诚信义是人最重要的品质，如果少了忠心耿耿的跟随者，领导者就无从领导。一个组织、一个领导者在选择下属并委以重任时，必然要从品德上看人，从才智上看人，从实绩上看人，但更注重从忠诚上看人。古往今来，忠者被千秋颂扬，奸者被千年唾弃，诚者被万人高歌，伪者被万古辱骂。鞠躬尽瘁、死而后已的诸葛孔明虽死犹生，陷害忠良、祸国殃民的秦桧死不抵过。忠诚并非顺从，也绝非奴性，而是在事业上积极主动地奉献、任劳任怨地工作、求真务实地拼搏，更是在辅佐上司中以诚相投勤奋敬业、以心相融无私无畏、以行相拥恪尽职守。不忠诚者，在人生路上或有背信，或有弃义，无法赢得口碑，很难得到重用，终将一事无成。反之，忠诚度高的人，便会踏实认真、不畏艰难、积极作为、尽心竭力，辅佐上司战胜充满困难的今天，应对富有挑战的明天，迎接辉煌灿烂的后天。忠诚并不只是有利于企业和组织、有利于管理者和领导者，事实证明：真正的最大受益者是自己，是社会，因为对事业高度的责任感和忠诚感一旦养成，会使自己成为一个值得信赖的人、一个可以担当重任的人。把忠诚当做一种精神、一种习惯、一种态度、一种信念，践行忠诚，忠诚于事业，忠实于上司，自觉与发展共进步，主动与事业共命运。

三、投入于选择，敬业跟随

敬业是投入的基础，投入是敬业的体现。西班牙有一句俗话说：“一个心不在焉的人就是穿过森林也不会看到一棵树。”企业中有很多员工，同样的年龄，同样的学历，同样的分工，有的成长快、潜力大，有的却难适应、技能差，造成这种差别最重要的原因在于他们对工作的投入是否到位。有知识、有见识、有胆识的跟随者都会很投入自己的选择，不仅积极投入，而且善于投入。一是为选择投入精力。从现实中可以看到：一些人生活在种种借口之中，也失败在种种借口

之中。找借口的人往往是赌运气的人，也是不投入的人。借口可以暂时逃避困难和责任，但找借口的代价是非常惨痛的。跟随者要深知：投入是最有价值的勤奋，投入是最负责任的表现，一旦作出了选择，就要投入于选择，用心投入所选择的事业，用力投入所推动的发展，用功投入所服务的上司。二是为挑战投入精神。有的人总是抱怨困难多、资源少、环境差，遇到困难就逃避，面临挫折就回头，受到委屈就放弃；有的人面对困惑不叹气，面对困难不歇气，面对困苦不泄气，不责环境，不怨条件，而是越战越勇。两者最大的区别就是有无投入精神。其实，只要精神不滑坡，办法总比困难多。机遇是潜在的，挑战是现实的，善于在挑战中投入便赢得了机遇；条件是外在的，实干是必需的；善于在实干中投入便创造了条件。三是为创新投入精诚。开拓创新是成就事业的关键，勇于投入是开拓创新的法宝。跟随者在开拓创新中的投入是一种能力、一种责任、一种作风、一种境界，“精诚所至，金石为开”。有了精诚的投入，才会坚持不懈、持之以恒，才会聚精会神、凝心聚力。跟随者要让投入于事业的精诚成为主宰自己行为的灵魂，投入执著，投入意志，投入追求，不断开拓事业，不断创新发展。

四、负责于选择，有为跟随

从某种意义上讲，跟随者负责任的作风更加重要。跟随者应对自己的职业生涯、自己的行为、自己的发展负起责任。美国品德教育联合会主席麦克唐纳说：“能力不足，责任可补；责任不够，能力难补；能力有限，责任无限。”跟随者应有的负责精神，就是要踏踏实实绝不朝三暮四，任劳任怨绝不懒散马虎，爱岗敬业绝不贪图享受，创造业绩绝不居功自大。有效的跟随者会主动对工作负起责任，积极解决问题或改善工作过程。跟随者勇于负责，需要在四个方面下工夫。一是在增强忧患意识中知责。“忧劳兴业，逸豫败事”。忧患意识是一副清醒剂，源于对事物发展规律的深刻认知，能使人在安乐中预测危机，从顺利中发现风险。跟随者要在危机感中增强压力，在紧迫感中增强动力，在责任感中增强能力，用“不准备，就是准备失败”的意识警醒自己，用“临危在前，居安在后”的精神来启迪自己，用“把昨天的绊脚石当成今天的垫脚石”的气魄来振奋自己，用“从现在做起，把憧憬变成现实”的决心来激励自己，增强事业心和责任感，实干苦干，尽职尽责。二是在增强谨慎意识中思责。“细微之处见精神”。跟随者要追求超脱而严谨、超然而慎微的境界，养成处处用心、事事小心的习惯，细处抓落实，小节严要求，思考问题、分析问题、解决问题要严谨慎重，说话、



讲话、谈话要热诚明智。对事情务实求实，对工作精益求精，对同事真挚坦诚。如履薄冰思职责，似踩钢丝度人生。三是在增强时效意识中履责。富兰克林说过：“把握好今天就等于拥有双倍的明天。”跟随者要强化“遇见未来，不如预见未来”的超前意识，急在关键处，抓在点子上，不做“有才华的懒人”。要有说了就算、定了就干、干就干好的作风，讲求效率，务求效能，追求效益，在思路创新上超前谋划，在措施落实上超速运转，在重点突破上超常发展。四是在增强质量意识中尽责。对于工作，早干迟干都要干，不如早干；对于事业，干好干差也得干，何不干好？跟随者要树立争创一流、走进前列的精神，拿出自己的最大干劲，干出自己的最高水平，把好质量，彰显作为。

五、贡献于选择，成功跟随

才干才气是跟随者的资本，贡献奉献是跟随者的价值。跟随者的贡献不是在会迎会拍、会吹会捧上，而是在挑战困难中贡献力量，在迎战劣境中贡献才智，在竞争制胜中贡献智慧。一是在谋事上作贡献。有效的跟随者总是积极参与勾画远景，为上司出谋划策、献计献策，致力于思维活思路清、信息灵重点明、观念新应变快方面，善于站在事业的高度谋思路、把握发展的程度找出路、服务全局的角度探新路。跟随者要明确发展的目标，专注事业的方向，注重知识的提升，增强才能的积累，强化素质的修炼，做到思维在前沿、参谋重效度、服务有价值。二是在共事上作贡献。一个企业或一个组织要缔造辉煌，必须要有一个目标同向、事业同心、甘苦与共的团队。在很多环节上，跟随者是上级与下级联系的桥梁，是同事间合作互动的纽带，诚信、团结、互助是不可或缺的品格，切勿在团队中丢失诚信、丧失公信。优秀的跟随者，必须加强团结修养，提升合作能力。在团队中，领导者必须感知跟随者希望朝什么方向奋斗，努力使跟随者的目标同组织的目标相结合；跟随者应练就“施人慎毋念，爱施慎毋忘”的美德，不奉承，不争名，不夺利，不傲慢，不冷漠，不自大。谦虚尊重差异，坦荡包容多样，真诚欣赏同僚，多琢磨事少琢磨人，多信任少猜忌，努力营造“天时地利人和”的共事环境，最大限度地增加和谐因素，最大限度地增大团结系数。三是在做事上作贡献。献身和能力是有效跟随的先决条件。在做事中，自主意识是基础，自强精神是动力，自信态度是关键。跟随者要始终充满克服困难和化解矛盾的奋斗乐趣，要始终保持锐意开拓和不断进取的奋斗精神，要始终坚守爱拼才会赢和贡献有作为的奋斗信念，孜孜不倦，奋发执著，追求成功，作出贡献。

也议《致加西亚的信》

《致加西亚的信》这本书出版于1899年。书中的故事发生在1898年，当美西战争爆发后，美国需要立即与西班牙的反抗军首领、古巴民主独立的领导者加西亚将军取得联系。加西亚在古巴丛林的山里，没有人知道他的确切地点，所以无法直接写信或打电话给他，美国总统必须尽快地获得他的合作。有人向美国总统麦金莱推荐了一个名叫安德鲁·罗文的陆军上尉，麦金莱总统把一封信托付给他，让他去交给加西亚将军。整个故事就是讲罗文上尉如何历尽千辛万苦把信交给加西亚的。

一、接受任务——服从、信义，不讲条件

罗文上尉接过信后，并没有问加西亚在什么地方、如何寻找加西亚，而是马上着手送信工作。他把信装进一个油布制的袋里，封好，吊在胸口，划着一艘小船，四天之后的一个夜里在古巴上岸，消逝于丛林中。接着在三个星期之后，从古巴岛的另一边出来，徒步走过一个危机四伏的国家，把那封信交给了加西亚将军。罗文在没有人确切知道加西亚在哪里的情况下，以其绝对忠诚、强烈的责任感和创造奇迹的主动性，完成了这件“不可能完成的任务”。

二、宣示品质——忠诚、敬业，忠于职守

第一，忠诚将成就自己的事业。《致加西亚的信》展示了罗文上尉忠诚、敬业、服从、信用的良好品质、个性特征和人格魅力。让我们知道：忠诚和敬业并



不是只有利于企业和组织，有利于老板和领导者，其实真正的最大受益者是自己，是社会，因为对事业高度的责任感和忠诚感一旦养成之后，会让自己成为一个值得信赖的人、一个可以被委以重任的人，这种人永远会被上司看重，永远不会失业。一个人的能力中：知识占了20%，技能占了40%，态度占了40%，而一个人最重要的态度之一就是诚信，一个人要有全方位的诚信度。具体地说，就是当你的上司信任你，同事信任你，部属信任你，上游厂商和下游客户都信任你的时候，你就真正具有了诚信的口碑，那你就值得被委以重任。只要具有罗文上尉这种忠诚、敬业的精神，即使你在帮别人打工，也同样能够成就自己的事业。

第二，敬业将实现自己的价值。敬业，其实就是一种主人翁精神，唯有敬业精神，才能锻炼出让有限资源发挥出无限价值的能力，才能在没有被告知如何寻找加西亚的情况下，靠自己的能力和智慧找到加西亚。以有限资源创造无限价值的能力，是人类最可贵的能力，只有敬业才能培养出这种能力。无论是在人生的什么阶段，都要去努力培养这种能力和精神。故事在宣示忠诚度、敬业精神、主人翁精神和感恩意识的同时，也回应了马斯洛心理需求的最高层次，即自我价值的创造与实现。

第三，抱怨将毁掉自己的前途。我们周围有许多人，受过良好的教育，才华出众，但总是抱怨环境，怀疑同事，消极懒散，以种种借口遮掩自己缺乏的责任心。他们错误地认为敬业是老板剥削员工的手段，忠诚是管理者愚弄下属的工具。这种态度严重影响了自身的成长和进步。《致加西亚的信》中写道：“只要你依然是某一机构的一部分，就不要诽谤它，不要伤害它，轻视自己所就职的机构就等于轻视你自己。”任何机构、任何组织一定会有缺点，也一定会有优点，之所以选择了这个机构或组织，正是因为优点大于缺点。但当看到缺点时就大肆抱怨，渐渐养成抱怨环境、吹毛求疵的习惯，最终的受害者只能是自己，而不会是环境或组织。那些喜欢终日抱怨的人，即使自己独立创业，也没有办法获得成功。

三、启示员工——勤奋、负责，坚定信念

第一，培养坚持不懈、坚韧不拔的信念。对于打拼市场的人、追求事业的人、发愤作为的人来讲，都不同程度地面临着艰苦的条件和困难的环境。有些人面对困难和挫折会越战越勇，他们不会去苛责环境差、困苦多，而是要求自己更严格、更进步；有些人十分在意环境和条件，其实环境和条件都是客观的，机会

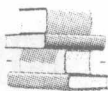
和运气都是均等的，并非成功的人条件特别好、失败的人条件特别差。奋斗的人拼的是智慧，投机的人赌的是运气。要充分理解和认可所从事的事业的重要性、所肩负的使命的神圣感，把所做的事情视如“送信给加西亚”。一个人追求事业的成功、追求价值的实现，就应该养成罗文上尉这种坚持不懈、坚韧不拔的态度，就应该树立迎难而上、勇往直前的精神。

第二，培养忠诚信义、敬业负责的精神。《致加西亚的信》这本书在全世界已广为流传，送信人罗文上尉也被广泛颂扬。“送信”变成了一种象征，变成了一种忠诚、一种承诺、一种责任，罗文是敬业、忠诚、勤奋等优秀品质的代表，是一种榜样，是一种精神，唤起了人们对忠诚信义的重新认识。正如书中所说：“它的影响不仅局限于一个人、一个企业、一个国家，甚至整个人类文明的发展都有赖于此。”当我们选定目标并努力去做一件事情时，信念是成功的基础。如果遇到困难就退却，受到委屈就止步，那将一事无成。我们应该向罗文学习，调整好自己的心态，适应环境，勤奋敬业，忠诚负责，在困难面前不低头，树立决心和耐心，增强勇气和毅力，勇于进取，不畏艰难，无论发生什么情况，都要想尽一切办法完成任务，做一个成功的“送信”人。

第三，培养踏实认真、追求成功的作风。诚实、信用是基本的道德准则，踏实、认真是永恒的时代精神。急他人所急，想他人所想，从基础的工作做起，踏踏实实，一步一个脚印，认真完成上级交给的每一项工作任务。一个懒散、马虎、没有责任感的人是不能成为“给加西亚送信的人”的。干任何事都离不开事业心和责任感，要加强学习，刻苦钻研业务，不断提高自己的素质、能力和水平，对工作要尽职尽责，实干苦干，追求主动，对事业要尽心尽力，孜孜不倦，追求成功。

四、启迪领导者——重才、信任，建好团队

第一，增强精神感召，真正找到“罗文”。发现“罗文”，寻找“罗文”，这是领导者必须思考的问题，作为组织或企业的领导者，要让下属对你充满信任，就像罗文上尉对美国总统麦金莱的信任一样，真正从内心深处充分认同领导者交给他的任务是非常有价值的，思想上不用怀疑，行动上不必迟疑，千方百计地去完成好任务。那么组织或企业的领导者们，凭什么让下属感觉到，他们排除一切困难去努力实现目标是值得的、是毋庸置疑的，这个思考对于领导者很重要。领导者当然都希望下属忠诚勤奋，有主人翁精神，可领导者凭什么让人深感任务和



使命的神圣,凭什么让人义无反顾地去克服困难,去努力奋斗。领导者要反思自己真正具有这样的能力吗?只有具备了这种能力,才能找到真正的“罗文”。

第二,注重价值激励,积极培养“罗文”。在具有共同价值观的基础上,确立好共同的目标,组织成员就会自觉主动地表现出主人翁精神,也就会有意识地将自己培养成“罗文”。“罗文”也不是自发生成的,要加大培养力度,教育员工要忠于职守,爱岗敬业,增强奉献精神,强化主人翁意识,特别是要有强烈的事业心和责任感,对任何事情都要求实效、抓落实。要使组织成员认识到:为实现组织目标而奋斗是一项让自己激情燃烧的事业,使自己自觉像罗文上尉一样,认准价值,不惧困难,去努力完成任务。富有成效的教育培养工作,将使更多的“罗文”围绕在领导者的身边。

第三,培育组织文化,建设“罗文”团队。一个企业或组织追求发展、追求兴盛,必须在永续成长和永续经营上下工夫,必须要拥有一大群“罗文”为共同的使命而奋斗。一个企业或一个组织要缔造永远的辉煌,必须要有一个团结、敬业、忠诚、勤奋的团队。一滴水无法汇成浩瀚的大海;一棵树无法形成广袤的森林;一个人同样也无法成就非凡的功业。作为领导者,其任务不仅是在组织内、在企业内发现、培养一两个“罗文”,也不仅是一时一事地寻找到“罗文”,关键是要拥有一批“罗文”,建设“罗文”式的职工队伍,形成“罗文”团队。对于一个具有很好企业文化的企业、有很好组织文化的组织,员工受企业文化、组织文化的熏陶和感染,他们认可了企业的价值观,理解了组织的使命,从而勤奋敬业、忠于职守,所以企业文化、组织文化是真正的核心竞争力。只有在很有价值、很受认可的企业文化或组织文化下面,才会聚集起一群“罗文上尉”,才能拥有一批“送信给加西亚”的人,这一批人在团队文化、团队精神的旗帜下,竭尽全力,携手并肩,同心协力,使企业或组织不断从辉煌走向新的辉煌。

附：

《致加西亚的信》摘要

在一切有关古巴的事件中，有一个人最让我忘不了。

当美西战争爆发以后，美国必须立即与西班牙反抗军首领加西亚取得联系。加西亚在古巴丛林的山里——没有人知道确切的地点，所以无法写信或打电话给他。美国总统必须尽快地获得他的合作，怎么办呢？

有人对总统说：“有一个名叫罗文的人，有办法找到加西亚，也只有他才能找得到。”

他们把罗文找来，交给他一封写给加西亚的信。关于那个名叫罗文的人，如何拿了信，把它装进一个油布制的袋里，封好，吊在胸口，划着一艘小船，四天之后的一个夜里在古巴上岸，消逝于丛林中，接着在三个星期之后，从古巴岛的那一边出来，徒步走过一个危机四伏的国家，把那封信交给了加西亚——这些细节都不是我想说明的，我要强调的重点是：麦金莱总统把一封写给加西亚的信交给了罗文，而罗文接过信之后，并没有问：“他在什么地方？”

像罗文这种人，我们应该为他塑造不朽的雕像，放在每一所大学里。年轻人所需要的不只是学习书本上的知识，也不只是聆听他人的种种指导，更重要的是加强一种敬业精神，对上级的托付，立即采取行动，全心全意去完成任务——“把信带给加西亚”。

加西亚将军已不在人间，但现在还有其他的加西亚，凡是需要众多的企业经营者，有时都会因为一般人的被动——无法或不愿专心去做一件事——而大吃一惊。懒懒散散、漠不关心、马马虎虎的做事态度，似乎已经变成常态；除非苦口婆心、威逼利诱地叫下属帮忙，或者除非奇迹出现——上帝派一名助手给他，没有人能把事情办成。

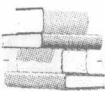
不信的话，我们来做个试验：你此刻坐在办公室里——周围有6名职员，你将其中一名叫来，对他说：“请帮我查一查百科全书，把哥立奇的生平做成一篇摘录。”

那个职员会静静地说“好的，先生”，然后就去执行吗？

我敢说绝对不会。他反而会满脸狐疑地提出一个或数个下列的问题：

他是谁呀？

哪套百科全书？



百科全书放在哪儿？

这是我的工作吗？

为什么不叫查理去做呢？

他是过世的人吗？

急不急？

我是否把书拿来，由你自己来查？

你为什么要查他？

我敢以十比一的赌注跟你打赌，在你回答了所提出的问题、解释了怎么样去查那个资料，以及你为什么要求查的理由之后，那个职员会走开，去找另一个职员帮助他查哥立奇的资料，然后又回来告诉你说，根本查不到这个人。当然，我这个打赌可能会输，但根据或然率，我还是会赢的。真的，如果你是聪明人，你就不会对你的“助理”解释，你会满面笑容地说“算啦”，然后自己去找。这种被动的行为，这种道德的愚行，这种心灵的脆弱，这种姑息的作风——在于都把这个社会带到三个和尚没水喝的危险境界。如果人们都不能为了自己而自动自发，你又怎么能期待他们为别人采取行动呢？

登广告征求一名速记员，而应征者中，十之八九不会拼也不会写——他们甚至不认为这些是必要条件。这种人能写出一封给加西亚的信吗？

在一家大公司里，总经理对我说：“你看那个簿记员。”

“我看到了，他怎么样？”

“他是个不错的会计，不过如果我派他到城里去办个小差事，他可能把任务完成，但也可能就在途中走进一家酒吧，而当他到了闹市区，可能根本忘了他的差事。”

这种人你能派他送信给加西亚吗？

近来我们听到了许多人，为“那些为求温饱而工作的无家可归人士”表示同情，同时又把那些雇主骂得体无完肤。

但从没有人提到，有些老板如何一直到老，都无法使有些不求上进的懒虫做点正经的工作；也没有人提到，有些老板长久而耐心地感动那些当他一转身就投机取巧的员工。在每个商店和工厂，都有一个持续的整顿过程，公司负责人经常地专门送走那些显然无法对公司有所贡献的员工，同时也吸引新的进来。不论业务怎么忙碌，这种整顿一直在进行着。只有当景气不佳，就业机会不多，整顿才会出现较佳的成效——那些不能胜任没有才能的人，都被摒弃在就业的大门之外，只有最能干的人，才会被留下来。为了自己的利益使得每个老板只保留那些最佳的职员——那些能够把信带给加西亚的人。

我认识一个极为聪明的人，他没有自己创业的能力，而对别人来说也没有一丝一毫的价值，因为他老是疯狂地怀疑他的雇主在压榨他，或存心压迫他。他无法下命令，也不敢接受命令。如果你要他带封信给加西亚，他极可能回答说：“你自己带去吧！”

当然，我知道像他这种道德不健全的人，并不会比一个四肢不健全的人更值得同情，但是，我们也应该同情那些努力去从事一项大事业的人，他们不会因为下班的铃声而放下工作。他们因为努力去使那些漠不关心、偷懒被动、没有良知的员工不离谱太多而日增白发。如果没有这份努力和心血，那些员工将挨饿和无家可归。

我是否说得太严重了？也许是吧；不过，当整个世界变成贫民窟，我要为成功者说句同情的话——在成功机会极小之下，他引导别人的力量，终于获得了成功，但他从成功中所得到的是一片空虚，除了食物外，就是一片空白。我曾经是为了三餐而替人工作的人，也曾经当过老板，我有过这两方面的种种感受。贫穷不是好的，贫穷是不值得推荐的，并非所有的老板都是贪婪者、专横者，就像并非所有的人都是善良者。

我钦佩的是那些不论老板是否在办公室都努力工作的人；我也钦佩那些能够把信带给加西亚的人；静静地把信拿去，不会提出任何愚笨的问题，也不会存心随手把信丢进水沟里，而是不顾一切地把信送到，这种人永远不会被“解雇”，也永远不必为了加薪而罢工。文明，就是为了焦心地寻找这种人才的一段长远过程。这种人不论要求任何事物都会获得。他在每个城市、村庄、乡镇——每个办公室、公司、商店、工厂，都会受到欢迎。世界上急需这种人才，这种能够把信带给加西亚的人。