

MAN@GER

survive,
thrive & drive
your company
in the information age

10秒钟经理

互联网时代赢家秘诀

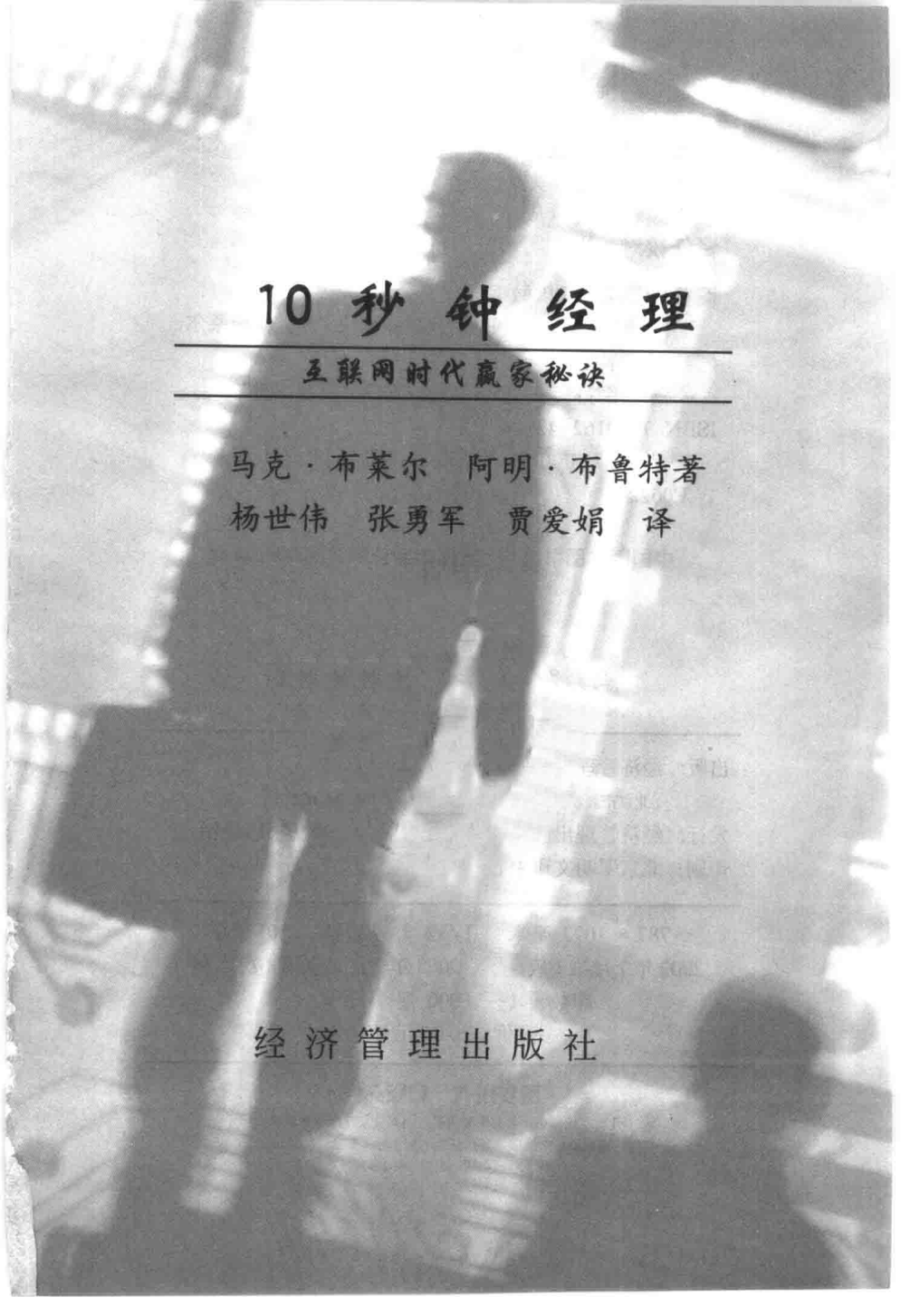
经济管理出版社

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

杨世伟 张勇军 贾爱娟 译

马克·布莱尔 阿明·布鲁特 著

MARK BREIER WITH ARMIN A. BROTT



10 秒 钟 经 理

互联网时代赢家秘诀

马克·布莱尔 阿明·布鲁特著
杨世伟 张勇军 贾爱娟 译

经济 管理 出 版 社

选题策划 杨世伟
责任编辑 陈 力
技术编辑 晓 成
责任校对 平 实

图书在版编目(CIP)数据

10 秒钟经理: 互联网时代赢家秘诀 / (美) 布莱尔,
(美) 布鲁特著;

杨世伟等译. —北京: 经济管理出版社, 2002

ISBN 7-80162-425-4

I. 10... II. ①布... ②布... ③杨... III. 网络经济
IV. F062.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 036229 号

10 秒钟经理

互联网时代赢家秘诀

马克·布莱尔 阿明·布鲁特著

杨世伟 张勇军 贾爱娟 译

出版: 经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编: 100035)

发行: 经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷: 北京翠明文印中心

787 × 1092 毫米 1/32 7 印张 105 千字

2002 年 7 月第 1 版 2002 年 7 月北京第 1 次印刷

印数: 1—8000 册

定价: 20.00 元

· 版权所有 翻版必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社发行部负责调换。

通讯地址: 北京阜外月坛北小街 2 号 邮编: 100836

联系电话: (010) 68022974

北京市版权局著作权合同登记:

图字: 01-2002-2309 号

The 10-Second Internet Manager

Copyright (c) 2000 by Mark Breier and Armin A.brott

Chinese(Simplified Characters only) Trade Paperback

copyright(c) 2001 by Economic Management Publishing

House (Jing Ji Guan Li Chu Ban She)

Published by arrangement with James Levine

Communications ,Inc.

through Arts & Licensing International,Inc.,USA

ALL RIGHTS RESERVED



号

言

导 言

就我个人而言,我喜欢快速地做每一件事,不管是思考、讲话、游戏还是做决策。我加盟一家因特网公司并做管理工作,其中涉及到的尽是些快速的——以及快速变化的——工作。也就是说,我不得不尽快地招聘员工、并购其他公司、改变战略以及解聘员工,并且还要让员工做些他们匪夷所思的事情——甚至让他们以他们做梦都想不到的速度去做这些事。

记得刚步出大学校门的时候,我曾读过一本名为《一分钟经理》的书,我非常喜欢它。那时我正运营着自己的公司——一家名为 Amzaing Events 的专门从事集会和重大活动策划的公司。我们公司主要从事这样一些工作:譬如为了向美国卡罗海海军元帅的夫人表示致敬而组织的合唱踢踏舞会;或者为一家公司的集会游戏之事——诸如先在他们的宴会上扔进一个高尔夫球,随后再送进去一个高尔夫球手、一个球童、一个电视





主持人及一个职业教练。

如果现在让我回忆起《一分钟经理》这本书，我发现它里面一些普通的、常识性的方法给了我深刻的印象（鉴于它经久不衰的销售记录，我敢肯定有这种感觉的人决不只有我一个）。这些年来，我曾向好多人推荐起这本书。但当我最近向我的一个同事介绍起这本书时，我却突然意识到我已经完全忘掉了这本书中的细节内容。当然，关于书中的主要观点，我还是能记得的：即管理者能够并且应该快速地做出行动，同时对其下属做出评价。但其中一些精妙之处已经在我的记忆中消退，于是我决定重读这本书。

我去买回了一册。当我手中重新捧着这熟悉的、薄薄的小册子的时候，一种令人愉快的、强烈的怀旧感袭上我的心头。但令人难以置信的是，在开始重新阅读这本书的短短几分钟里，我竟然发觉自己对作者叙述其观点时那种从容、缓慢的节奏难以忍受。这种感觉令我气馁，于是我放下这本书。在互联网世界的工作经历在我的脑中打下了深深的烙印，使我认为我能在一分钟之内读完这本书。我意识到问题出在近来我们处理问题的方式。对我而言，现在要让我找出闲暇的一分钟也是可望而不可及的事。





网络公司正在以一种令人难以置信的速度高速增长。这些公司里面，云集着具有高成就动机的员工。他们所生成的观念，是其他行业的任何一家公司所可能生成的三倍。每一天，网络公司的顾客需求都在变化，他们的需求数量更大、品质更高并且变化更快。因此，网络公司正在竭力建成和维护自己的技术应变平台，以应付这个技术进步日新月异的时代。

我自己也很难找出空闲的一分钟，因为我每个小时都会接到几十上百个电话、电子邮件、信函和下属的请示——老朋友会在电视上看见我，于是想与大家聚一聚；好多人在邀请我去参加网络会议和商业合作会议；来自中国的商业伙伴需要会见；并且那些媒体公司的高级经理会来找我，名义上是感谢我在他们那儿刊登广告，实则是想千方百计从我这儿挖掘出有关网络业的新闻素材。而且我每个月都会接到若干电话，总会有人试图收购我们或让我们兼并他们。对我而言，如果对这些《财富》500强企业的CEO置之不理，那是极不礼貌的事情，更何况这些人对目前网络公司的股票市场价值痛恨不已。当然，除此之外，那些记者、政客、非营利组织和工商专业学生的约见也是多得数不胜数。





有些时候，某些人会试图从我这儿得到些与亚马逊公司（Amazon.com）有关的趣闻，因为我过去曾经是那儿的营销副总裁。有时他们又希望从我这儿了解一些我对那些新闻记者在报纸上刊登的关于网络证券或软件业之争的报道所持的看法。但在大部分时间里，他们更愿意了解一些其他的东西。身为一个网络CEO有什么秘诀吗？在未来的6个月里网络行业将有什么变化？怎么样才能找到关于喧嚣的网络业的奥妙以使他们最终能在IT之路中呼风唤雨？简而言之，他们所希望得到的就是那些能使他们成功的秘诀。天知道，好像只要有了这些素材，再加上些水搅和一下，接下来你就会——嘘——得到一家前卫的网络公司。

相信我，如果我能回答他们的话，我也要在闪念之间完成以节省我的时间。但事实上，创立和运行一个成功的网络公司不能仅凭秘诀和魔方。新经济在呼唤新的技术和观念。但同时呢，诸如Amazon.com、eBay、AOL及其他的一些公司所取得的令人炫目的成功还基于一些一流的传统商业管理理念：关注顾客、服务于需求以及建立品牌忠诚等。这其中的差别是这一切必须以一种不可思议的速度完成。

所以，我现在呈给您的这本微型的、薄薄的





小册子——我所知道的最接近魔方的东西——就是关于我在这些年来的心得中通往IT之路的捷径。不幸的是，大家也许会以为这条捷径是踩着我的老朋友——《一分钟经理》的肩膀面世的，并有一些与之对立的地方。但这本书不应该遭受这样的评判：因为我完全同意——一个经理最好的一分钟要用来与别人交流。但是，如果没有那一分钟空闲的时间你该怎么办呢？我想，这也就是你为什么要来读这本《10秒钟互联网经理》的理由了。

事实上，我们完全可以去掉本书标题中的“互联网”一词而称之为“10秒钟经理”。最近有一种说法，那些商业传道者认为商业取得成功的关键因素不再是拥有最精明的领导或最先进的技术（当然，拥有这些有益无害）。与以往相比，成功更与“速度”息息相关。商业的繁荣发生在这样一个世界——所有事物的变化都以光速进行的世界。上述规律适用于任何一个行业。因而，无论你正掌管着一家网络电脑公司、建筑公司，还是你即将成为一家上市公司的领导或你现在就身为某少儿学校家庭教师协会的会长，这本小册子都会告诉你如何更敏捷、更快地展开行动。





不宣之秘

下面是这本书将要告诉你的几个要点。如果你没有足够的时间细读下述导言的话，只要读一下下面的黑体字就可以了。

1. 敏捷而快速地完成事

你能与实力雄厚、资金充足的竞争对手相对抗的优势就是速度。照我说的去做，否则一切玩完。不过，如果你准备这样做的话，你将不得不学着让你的公司“顺天”行事，这需要你尽可能地从每件工作中挤出点时间。

2. 早、中、晚定时 E-mail。但其他时间要进行语言交流

E-mail 是互联网世界的氧气。但如果应用不当，它会使员工窒息，进而降低整个公司的效率。有效地使用 E-mail 是理智的管理者与那些碌碌之辈的差别之所在。

3. 重视来自顾客的反馈信息

大多数公司所面临的最大难题来自于下面这些事实：不去倾听顾客的心声，不以顾客为中心去服务，不去努力理解顾客之所需。理解顾客是企业营销取得成功的秘诀之一——不管是网络公司抑





或任何其他公司。互联网为我们提供了数不尽的机会去征求和接受顾客的反馈意见。如果你忽视了这一点，那些行动快捷并以顾客为中心的人们将会从你这儿分得一杯羹。

4. 使会议变得更有效率

会议是许多员工职业生涯中的洪水猛兽：太长的时间，太多的欠缺行动基础的讨论，太少的相互尊重，太多的相互指责，太多的迟到者以及太多的夸夸其谈而不知所云者。没有哪个意欲在互联网时代取得成功的管理者可以沉迷于这种毫无出路的会议泥潭中。

5. 注重品牌

要想在网络业混出个名堂，建立一个持续性的、可识别的品牌形象是其中的关键。而建立和维护某种品牌形象是始之于这个行业本身的命题。要想成为行业中的权威、老大和“大腕”，那你在做出每一个决策时头脑中必须有品牌的观念。

6. 取胜于金融市场

互联网公司的CEO经常会遇到需要寻找实力雄厚的投资人的情况，因为这些人拥有调动数以十亿计资金的能力。要在互联网世界取得成功，你不得不学会与金融界中形形色色的人打交道——包括金融诈骗犯、业界新手、偏执狂和真正的投资





家。

7. 找到乐趣

工作应该是充满乐趣的、有益的并使人感到拥有一定的自由度。但对那些工作狂来说，如果长年累月的痴迷于工作，那会使他们疯掉。因此，你要把你的公司划分为若干充满活力的团队，经常举办一些活动来庆祝工作上的成就并建立一种“努力工作、努力放松”的文化氛围。这样一来，你将会在组织的活力、创造力和效率等方面收获颇丰。

你将在本书各章中看到的行动语录仅仅是个开始！访问www.10secondmanager.com吧，那儿将会告诉你更多，以教会你怎么样才能在信息时代取得成功。噢，对了，别忘了将你的心得与同道分享啊。



目 录

导 言	1
第一章 快速行动的秘诀	1
第二章 充分利用电子邮件	37
第三章 获取反馈	65
第四章 提高会议效率的秘诀	97
第五章 品牌形象，特别是互联网 上的品牌形象	119
第六章 在投资丛林中生存	153
第七章 享受乐趣	181
后 记	203

第一章

快速行动的秘诀



当你走在硅谷的街道上时，你总会听到有人在谈论“互联网时代”。对当代的人们来说，正可谓“今日一天，昔日一年”。这是一个以“24/7”为特征的世界，也就是说，如果你一周的七天内有一天不保持24小时的冲劲，你就会落伍。“互联网时代”不仅意味着全速工作，还要求企业在任何时间去响应顾客的需求。这既是现实中顾客的期望，也是每个互联网公司所追求的。上述现象所带来的结果就成了一种持续工作的商业文化，也就是说好的市场机会随时都会到来。如果你置身于如此的商业文化中，就需要你时刻不要远离传呼机、传真机、E-mail 或手机。

我相信，在未来的某个时候，这种高速运转的速度将会慢下来。但是在今天，去创造全新的商业理念（如e-Bay）和重塑并取代那些旧的、成型的商业模式（像亚马逊公司对书商所做的那样），这种机遇是如此的千载难逢，以至于变得几乎难以把握。而保持上述进步之轮运转的能源就是速度。

你可能有一个伟大的商业计划以及一个顶尖的组织团队，或者你可能掌管着一个跨国公司，正在用金钱来买通你进入网络时代的通行证。但是谁也不能保证你会取得成功，当今的世界已经不是一个优者生存的世界，而是一个快者生存的世





界。恰如Cisco系统的John Chambers所言：“企业将或者最快，或者消失”。

让我来告诉你一个关于速度是如此重要的故事。

在1998年春天，我做亚马逊公司的营销副总经理已经超过一年的时间，我和我的妻子准备去墨西哥一周以逃避这疯狂的网络风潮。那是令人



震惊的一年。在1997年的第一个季度，我们公司取得了16亿美元的收入——这相当于1996年我们全年的营业额。我们以每月递增25%的速度膨胀，到1998年第一个季度，我们以年增150亿美元的规模在前进。我们掀起了一个全国规模的电台广告运动，这成为一种全新

的、登峰造极的、离奇的网络广告模式——是当今大多数网络公司仍然不能接受的。其中最好的一个创意是我们模拟的征地启事——来寻找一块足够大的场地来容纳这个全球最大的书店。它或者是玫瑰碗体育场，或者是五角大楼，或者是波音飞机起降场。我们公司的股票价格在飙升，我的营销部已经雇用了超过50人。全年中，亚马逊公司就像





一只冲天的火箭，势不可挡。

那时，每天都是漫长而疲惫的。周末只不过是另外两个工作日而已。休息的日子是如此稀少并相隔遥远。Jeff Bezos，我们的总裁，无情地驱赶着他的下属向前，不停地增加新的项目，迎接新的挑战。到处都是绷紧的神经。许多年轻人的面色变得苍白，还有很多人在变胖。

在日本，人们用一个词——karoshi 来形容一种健康状况，即人们“工作劳累致死”。这不是我的工作风格，也不是我所希望在我的部门中提倡的。我们的速度非常快，并且经常令人心焦，但基本上是有趣的。我向Jeff 提议给员工们一个平衡他们生活的机会，这可能是有利于我们的工作的；他们能更加高效并更加乐意在此工作。但Jeff 不同意我的意见，他说：“在大多数的公司，员工或者努力取胜、或者以速度取胜、或者以聪明取胜。但在这儿，你必须同时做到上述三条，我们没有任何时间来做其他的任何事。”

幸运的是，我是一个乐观的家伙。因此，我和我的妻子路达准备外出放松一下。这将是一个难得的没有孩子随同的假期。但就在我们即将出发的前一天，我

