

普羅書坊

TOP & HOT

听老板的 就错了

潘燊昌 著

CoCo 漫画

厉以宁、施振荣、高希均

专序推荐



连续数十周雄踞金石堂排行榜管理类图书第一名

超级企业制造超级千亿老板
超级老板倡导超级职场创意

知識出版社



听老板的就错了

PATRICK'S WAY

潘榮昌 著

CoCo 创意漫画

知 識 出 版 社

总编辑：徐惟诚

社长：田胜利

图书在版编目 (C I P) 数据

听老板的就错了 / 潘荣昌著. —北京：知识出版社，
2003. 6

ISBN 7-5015-3748-8

I . 听… II . 潘… III . 商业经营—经验 IV . F715

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第052591号

策 划：张高里

口 述：潘荣昌

责任编辑：张高里

文字处理：刁明芳

责任刷制：张新民

创意漫画：COCO

中文简体字版由台湾天下远见出版股份有限公司及潘荣昌先生
共同授权出版

知识出版社出版发行

(北京阜成门北大街17号 邮政编码：100037 电话：010-68318302)

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

总策划 北京普罗文化发展有限公司

印 刷 北京东光印刷厂

新华书店经销

开本：880毫米×1230毫米 1/32 印张：8.375 字数：128千字

2003年7月第1版 2003年7月第1次印刷

印数：1-20,000册

ISBN 7-5015-3748-8/F·148

定价：18元

本书如有印装质量问题，可与出版社联系调换

所以宁

运用之妙， 存乎一心

宋朝对辽、金作战，讲究布阵，而阵图往往是事先拟好的，有些还直接出自中枢，将帅必须按阵布防，不得违背。至于阵图是不是适合疆场的地理人文状况，那就知道了。这样一种作战方式，怎能不打败仗？而岳飞用兵，却打破了宋朝的常规。他说：“阵而后战，兵法之常，运用之妙，存乎一心。”战场情况千变万化，地理人文因村因乡因景而异，不从实际发出，不采取灵活机动的作战方式，必然处处被动，时时受制于敌。岳飞正由于突破了按阵图布防和出击的常规，才能屡建战功。我想，这对于商场上的竞争，对于公司的经营管理，同样是适用的。不久前，仔细读了著名企业家、ING 安泰人寿总裁潘荣昌先生口述的《听老板的就错了》书稿，

我加深了对“运用之妙，存乎一心”这句至理名言的领会。

潘荣昌先生提出了他自己的三 C 哲学。三 C 就是把 Change(变动) 视为 challenge(挑战)，反而有 Chance(机会) 开创出新的局面。这实际上就是化为主动的道理。古往今来，无论是战场上还是商场上，无论是政府的治理还是公司的经营，凡是能从容应对危局，把劣势变为优势的，都离不开“变动——挑战——机会”的转化，这也是潘先生所说的“危机就是转机”。他在书里列举了不少例证，读来引人入胜，对于 EMBA、MBA、大学和专科学学生，以及一切从事公司经营管理的人都很有启示。早在 1970 年，美国一位企业家伊利·戈尔德斯顿在读到著名经济学家加尔布雷思 (J. K. Galbraith) 的新著后，就在《美国经济评论》(1970 年 5 月) 上撰文对加尔布雷思进行挖苦。他说，你们这些经济学家好比是鱼类学专家，总是粘在珊瑚礁上，从水面上往下看鱼群的游动，品评一番，而我们这些企业家好比是鱼，我们在水里看到周围鱼群的游动，看他们是怎样谋求生存的，从水里看鱼群游动和从水面上看鱼群的游动完全不一样。这段嘲讽很

有意思。潘先生是企业家，他对商场情况的了解，对公司经营管理的心得体会，正同鱼在水里观察四周一样，有自己独到之处，的确要胜过经济学家许多。何况，公司经营管理中的奥秘和制胜之道，更不是讲坛上的经济学教授所能了解的。潘先生是全香港第一位通过英国精算师资格考试的香港居民，精算是他的本行。用他自己的话说：“要学会糊涂”，“成天与‘数字’交往，只要算得精就可以了。但在与业务员的相处过程中，我学到很多‘做人’的道理。”作为精算师，要算得精确；作为企业家，又要学会糊涂。这难道不正是“运用之妙，存乎一心”的体现吗？学识渊博的经济学家中间，有多少人能真正懂得这一点？

使我最感兴趣的是书中有关法家、儒家、道家的管理哲学的阐发。他的观点和我不谋而合。我在所著《超越市场与超越政府：论道德力量在经济中的作用》（经济科学出版社 1999 年版）中曾这样写道：“法治的出发点是‘人性恶’；由于法治从‘性恶’出发，所以强调的是告诫，是处罚，非如此不足以使社会安定、有序，所以要贯彻有法可依，有法必依，执法必严，违法必究的原则；由于法治从‘性善’出发，所以强调的是道德感染与教化，

是循循善诱，诲人不倦，从而不仅可以使社会安定、有序，而且可以使每个社会成员都成为道德高尚的人。”

(第 251 ~ 252 页)儒家主张德治，法家主张法治，二者尽管侧重点不同，但不一定是相互排斥的，大到社会的治理，小到公司的治理，对不同层次、不同工作岗位的人有不同的对待方式。潘先生在他的著作中，对儒家的管理哲学和法家的管理哲学在公司内部的运用，讲得十分透彻：一方面有赏有罚，严格执行规章制度；另一方面采用“人性化”的管理，以身作则，以德服人，发挥团队精神。不能否认，这些正表明在公司内部德治与法治兼用的必要性。

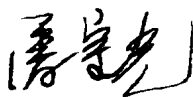
至于道家的管理哲学，我和潘先生各自从不同角度来领会和阐发。我在北京大学光华管理学院开设的《管理制度和管理哲学》课程中，是这样讲授的：“道家管理哲学的要点，是尊重客观规律，顺应客观规律的事情。凡事都要站的高些，看得远些，待人要宽厚，缓流总比急流宽，这样，处理大事时就总会留有余地。”潘先生在书中则写道：“世事变化无常，很多事情成功与否要看时机，所谓‘天时、地利、人和，缺一不可’。决策者只能尽力而

为，制胜关键在于能否在于让公司的优势和环境的大趋势巧妙配合。有时要比流行领先一步，有时要和市场逆势而为，好像黑里有白，白里有黑，可能今年亏损，明年就翻身。”他还说：“了解到公司赚钱时不必太快乐，反之也不用太悲伤，有时候反而能看得更清楚。”从这里可能清楚地看到，他把道家的管理哲学运用到公司的经营管理时，结合自己的经营理念，谈出了独到的见解。这些都助于使读者通过本书而进一步了解他和他所领导的公司取得成就不是偶然的。

尤其需要介绍给读者的，是潘先生的下面这两段话。他说：“落到管理的现实面时，法、儒、道三家精神强一些。但总括来说，越是基层的管理，法家方法的比例越重；层级越往上，道家的比例就越重，而我最向往的，则是道家的‘无为而治’。”这两段话十分精辟，无疑是潘先生长期在公司工作体会的总结，希望每一位阅读本书的人不要对这两段话一瞥而过。当读者读到这两段话的时候，不妨阖上书本，先静思一番，再往下读。道家的“无为而治”，究竟意味着什么？用潘先生的话说，就是寓“管理于无形之中”。这也许是管理的最高境界吧！

我作为北京大学光华管理学院的院长,有幸请到潘先生来光华管理学院演讲。他在光华管理学院讲坛上发表演说时,生动的语言,风趣的用词,深刻地内容,使学生们受益颇多,掌声不绝。我在会议结束时说,欢迎潘先生以后常来。可惜因他事务繁忙,不能像我所希望的那样常到光华管理学院和同学见面。现在,这本代表他的经营管理思想的《听老板的就错了》一书在大陆出版了,我会对光华管理学院的学生们说,快去认真读一读这本书,从这里不仅可以学到知识,还能学到方法,不仅可以开阔视野,还有助于建立新的概念,对 21 世纪的企业工作者来说,是必不可少的。

北京光华管理学院院长



推荐序

潘榮昌先生是我执教香港大学时的学生。榮昌为人积极、主动、勇于接受挑战。毕业后他加入了公务员行列,但不久,又毅然从安稳的职位退下来,投身充满挑战性的保险行业。他的决定充分展现了他的胆识,及富有冒险、进取的精神。这些年来,看见榮昌在保险业中面对种种困难及危机时积极及正面的态度,我实在为这位出色的学生骄傲。

在他的著作《听老板的就错了》中,他与读者分享了一位成功企业家的经验,亦描述了个人的心路历程。榮昌在书中提及工作方面的实战经验,肯定可以帮助时下年轻人,特别是没有社会经验的一群,掌握及重整工作应有的态度。

在激烈的职场上如何突出自我并争取表现的机会，以及训练创新的思维方法，都是现今年轻上班一族步向成功的要诀。樂昌凭他在保险业的丰富经验，与读者分享他怎样凭着“不一样才能当第一”、“不做跟昨天一样的事”的信念来争取骄人的成就。在职的年轻人虽然已离开校园，仍须透过终身学习来帮助自己提升竞争力。许多在工作上应持有的心态及技巧，是要透过学习加上实践，才能领会个中要诀的。只要以终身学习为目标，透过观察并汲取前人的经验，必定能于工作上有所裨益，步向成功。

我诚意推荐这本书给所有年轻人，并期望读者在书中获得事业成功的良方。

香港理工大学校长

施振荣

突破瓶颈， 才能创造出价值

ING 安泰公司在保险界素负盛名，我三年前就曾邀请安泰总裁潘荣昌先生来宏基，向公司经营团队传授服务业的观念和心得。半年前又安排公司同仁赴安泰参观，并派各级主管多次观摩其电话服务中心。日前潘先生计划发表新书，请我替他写序，我欣然同意，也因此对他的经营理念有进一步的了解。

潘总裁强调“有危机，才有表现机会”和“不怕犯错，才能创新”的企业文化，与我一再勉励同仁“挑战困难、突破瓶颈、创造价值”的座右铭，有着相同的精神和意义。

我总认为，无论个人或企业，只要能够突破瓶颈，就

可达到最高效益,因为许多资源都在瓶颈处因为不敢尝试,而被浪费或耗损掉。要突破瓶颈,必先挑战困难,而挑战困难时,不免遭遇失败,一个人是否有面对现实、屡败屡战的勇气和毅力,就变得非常关键。

我常形容一个人如果成功了,他就会更有信心,处在一个“良性循环”里;但若是失败,就要记取教训勿再犯同样的错误,从“负面循环”里跳脱出来。因此除了从失败中学习、不断充实之外,也不得不讲求策略;在遭遇困难时,或者暂缓、或者绕道而行,最终的目的都是突破,所谓“留得青山在,不怕没柴烧”,终究会水到渠成。

宏基的发展历程,就是不断地印证这样的挑战哲学,在组织上不断地创新再造。

书中提到潘总裁为了鼓励创意,刻意营造一种“领导者包容犯错”的企业文化,和我多年来在宏基内部喊出“帮员工犯错付学费”是同样的用心良苦。

他采行“走动式”管理激发基层创意,并用“轮调方式”逼着高层主管再学习和创新。而我一向鼓励“公司内部能有不同的声音是件好事”,宏基内部开会时,可以说是“没大没小”,每个人都可以有自己的想法,但不是无

的乱放矢、为反对而反对，提出的建议必须是双赢或多赢的建设性意见。

为了鼓励研发人员有创新，我鼓励他们不只在实验室里研发，还要走出实验室，将创新的精神融入到生活里。好像我们办公桌上的茶杯，每天都是放在左手边，哪一天换到右手边，说不定会带来新的心情或是新思维。

从年轻时起，我的想法总是和别人不太一样，中学时大家想考医科，我就不以为然；大学时同学都想出国，我也不认同，一直是勇敢地走自己的路；日后宏基自创品牌、强调人性本善、摆脱家族企业的经营模式，都与时下许多企业的做法“与众不同”，这点我倒是非常认同潘总裁所说的“不一样才能拿第一”。

在我的经验当中，许多事情往往在正向思考中陷入困局，运用“反向思考”，反而可以出现很多活路，有助于突破人生与事业经营的盲点。

宏基集团董事长

目录

- 序1 运用之妙,存乎一心 厉以宁/1
- 序2 推荐序 潘宗光/7
- 序3 突破瓶颈,才能创造出价值 施振荣/9
- 序4 一个“格局决定结局”的范例 高希均/13
- 序5 企业如果只是一个人说了算,
早晚会的垮台 李志达/17
- 自序 再大胆一次 潘荣昌/21

第一部 危机就是转机

- 人生1:有危机才有表现机会/4
- 人生2:不按牌理出牌/12
- 脑筋急转弯1:听老板的就错了/22
- 人生3:精算风险谋略闯关/24
- 人生4:善用新官三把火/32
- 脑筋急转弯2:花钱买不到的,最有价值/40



策略 1: 做错了, 怎么办? / 42

策略 2: 把损失加倍“赚”回来 / 46

脑筋急转弯 3: 一念之利, 皆大欢喜 / 50

策略 3: 用真情战胜危机 / 52

管理 B2B: 从人本出发

人生 1: 学会糊涂 / 58

人生 2: 对员工忠诚 / 64

脑筋急转弯 1: 员工离职是公司的错 / 72

理念 1: 法、儒、道家的管理哲学 / 74

理念 2: 三个圆圈登上巅峰 / 80

脑筋急转弯 2: 不需费力改变弱点 / 88

理念 3: 世界不是一条生产线 / 90

理念 4: 授权相对论 / 94

脑筋急转弯 3: 管理老板比管理属下更重要 / 98

理念 5: 自我管理最省成本 / 100

第三部 世界因你而不同

人生 1: 不一样才能当第一/106

脑筋急转弯 1: 没有落伍行业, 只有落伍想法/116

人生 2: 不怕犯错才能创新/118

人生 3: 24 小时服务不打烊/126

脑筋急转弯 2: 帮竞争对手服务客户/136

奇招 1: 中层主管是创意杀手/138

奇招 2: 计划跟不上变化/142

脑筋急转弯 3: 提早完成不一定好/146

奇招 3: 最高招的服务: 认错! /148

奇招 4: 客户说不买反而是机会/152

第四部 E 时代交战守则

人生 1: 不做跟昨天一样的事/160

人生 2: 态度决定高度/168

人生 3: 小不忍则乱大谋/176

