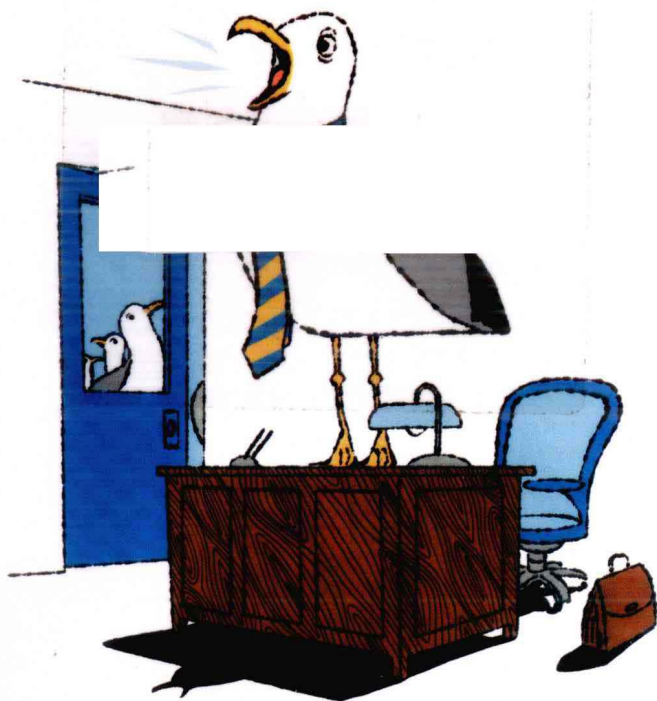


HarperCollins Publishers
哈珀·柯林斯出版集团

聒噪

拒绝聒噪，只要结果——成就卓越管理者的终极美德

[美] 特拉维斯·布拉德伯里◎著 苏海晏◎译



Squawk!

HOW TO STOP MAKING NOISE
AND START GETTING RESULTS

 中华工商联合出版社

聒噪

拒绝聒噪，只要结果——成就卓越管理者的终极美德

[美] 特拉维斯·布拉德伯里◎著
苏海晏◎译



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

聒噪 / (美) 布拉德伯里著; 苏海晏译. —北京: 中华工商联合出版社, 2010.3
ISBN 978-7-80249-130-4

I. 聒… II. ①布…②苏… III. 寓言-美国-现代 IV. ①I712.74

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 039728 号

SQUAWK! HOW TO STOP MAKING NOISE AND START GETTING RESULTS

Copyright ©2008 by Dr. Travis Bradberry

Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 by China Industry & Commerce
Associated Press Co. Ltd

All rights reserved. Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of
HarperCollins Publishers, 10 East 53rd Street, New York, New York, 10022.

本书由美国哈珀·柯林斯出版集团授权中华工商联合出版社有限责任公司以中文简体
字版出版发行。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2009-1368 号

聒噪

SQUAWK! HOW TO STOP MAKING NOISE AND START GETTING RESULTS

作 者: 【美】特拉维斯·布拉德伯里 (Travis Bradberry)

译 者: 苏海晏

责任编辑: 胡小英

封面设计: 奇文堂

责任审读: 海 鸿

责任印制: 张 萍

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2010 年 4 月第 1 版

印 次: 2010 年 4 月第 1 次印刷

开 本: 880mm×1230mm 1/32

字 数: 90 千字

印 张: 5

书 号: ISBN 978-7-80249-130-4/F·063

定 价: 24.80 元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场 A 座
19-20 层, 100044

<http://www.chgslcbs.cn>

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题,
请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

许多公司每天都在流失顶尖人才，这些流失的人才往往都是具有开创精神的人。如果你想避免这类现象的发生，并学会将团队凝聚在充满温馨协作的氛围之下，请阅读这本小寓言故事并将其中所讲的理念深植于心。

——迈克尔·E·格勃 畅销书《电子神话》作者

这本书既深刻又有趣！它是每位管理者的必读书。

——朗恩·麦米伦 畅销书《关键对话、关键冲突与影响》合著者

作为公司的管理者，我初次阅读本书就被深深触动。这本书在我的部门里迅速传开，每位同仁都非常喜欢它。书中犀利且具创造性的内容为我们解决了日常工作中出现的管理及人际关系问题。大家都非常积极地将书中的知识用于实践并卓有成效。请阅读本书并切身体会它能给你带来什么！

——米蒂·陈 台湾百事食品公司市场营销总监

我对本书中就如何管理团队所阐述的直指人心且具操作性的内容深信不疑。它在挖掘团队优势、提升士气、强化执行力方面提供了一个非常有趣的学习方法。快去阅读它并展翅翱翔吧！

——马瑟·凯丽 畅销书《经理人的梦想》作者

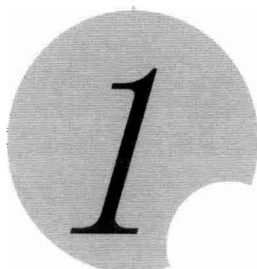
这本简洁风趣的书籍让你领略到如何比其他人更好更快地改善团队。

——博恩·崔西 畅销书《吃掉那只青蛙》作者

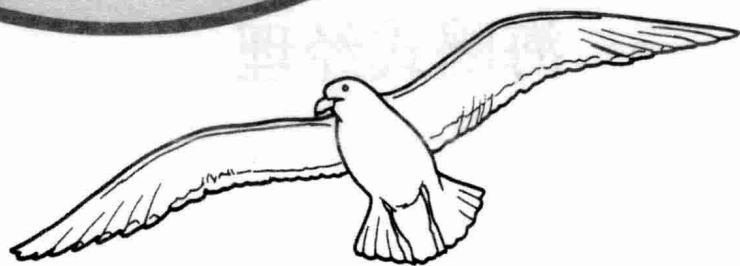
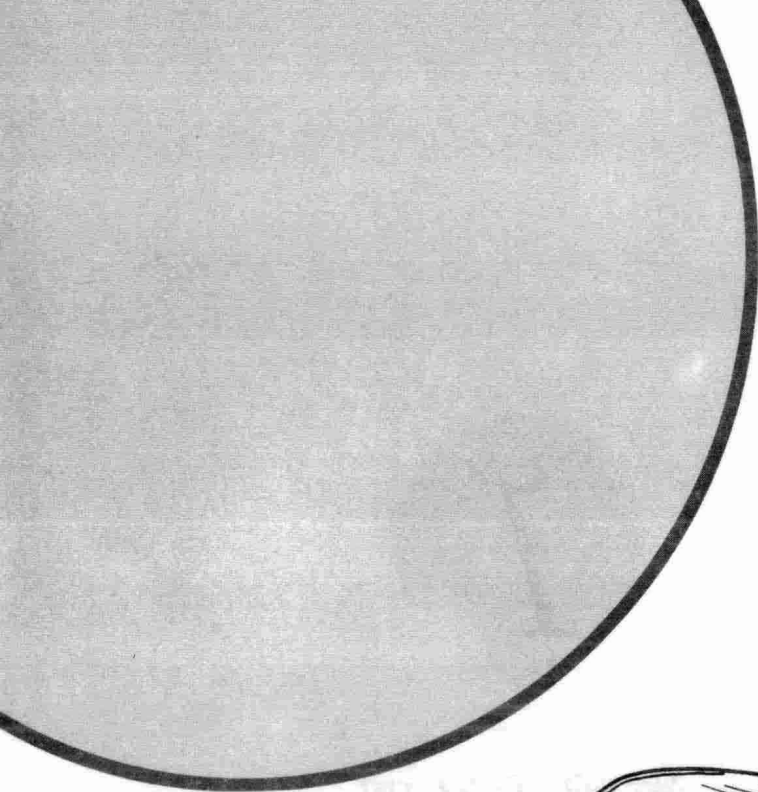


目录

1. 海鸥式经理..... 01
2. 意外之得..... 19
3. 美好的前景..... 43
4. 沟通 沟通..... 75
5. 用爪子去执行.....103
6. 新的一天..... 125
7. 卓越管理者的三个美德..... 139
8. 海鸥式管理的代价..... 145
9. 你是海鸥经理吗..... 151



海鸥式经理





自打查理记事起，他发现自己多年来在事业方面都是一帆风顺。当他与同伴们分享他事业有成的体会时，请原谅我的俏皮话——因为查理并不仅仅是只海鸥，他更是只真正热爱自己工作的海鸥。直到最近，在他看来，这仍是一份让他热衷的轻松工作。作为族群的首领，他的主要工作就是确保他们对南加州海岸主题公园美食广场的占有权。查理非常享受这份工作。

多年以前，查理的族群曾和其他的族群一起在海滨地休养生息。查理凭借他的野心、激情以及灵光不断的灵活脑瓜在族群中声名显赫。有一天，他向大家宣扬了一个诱人的理想国景象：在那里只需通过一些小伎俩就能确保衣食无忧。查理也亲自考察过那个地方，在接下来的日子里，每天都有海鸥们来听查理描述有关“新大陆”的诱人景象。终于，这位自信满满的首领让族群中的部分人确信，为了族群的发展，他们需要加入到查理组建的新队伍中来，一起离开这片贫瘠的海岸，奔向那令人期待的美食广场。

当查理带领新族群到达海岸主题公园后，他们惊喜地发现这里的美食广场完全超出了大家的想象。所有的食物不但营养

丰富而且唾手可得，毫无戒心的人们对海鸥们具有攻击性的“俯冲轰炸”毫无招架之力。就这样，这种白天从游客手中肆无忌惮地“夺”食，夜晚安全地栖息在峭壁上鸟窝里的安逸生活维持了好些年。当查理的族群在美食广场慷慨地庇护之下，每天沉浸在可口的美食中，过着丰衣足食生活的同时，另一批鸥群仍在海岸边为了生存，与鹈鹕和因人类捕杀变得越来越聪明且数量越来越少的鱼类奋战着。

在族群里，只有查理知道在何时、何地并如何搞到称心如意的美食。因为在搜寻食物方面的卓越表现，他被大家尊为“大哥大”。在这种情况下，族群交由他来管理是最合适不过了，充足的食物既能满足族群的需要，也能轻易地让大家满腹流油。很长一段时间里，查理根本不用担心如何使每个人生活快乐。

而今，情形急转直下。

刚开始，偶尔会有零星分布的鸟宝宝啄壳问世，但小宝贝们成长的速度非常惊人。宝宝们迅速长大成人，很快他们又开始了新一轮的孵化过程。一切仿佛就在刹那间，在大家几乎还没有什么意识的时候，族群数量已增至最初的 3 倍。可不幸的



是，食物却还是那么多，一点没见增加。

海岸主题公园依旧是受大家欢迎的地方，但只有那些享受完日光浴后的游客才会在某一时间挤进美食广场。最初的时候，基于充足食物的存在，大家都会张开翅膀欢迎族群新生儿的到来并给它们喂食。但是很快，这种食物充足，每只海鸥谦恭有礼的状况就要被谁能抢到第一个去吃那盘遭游客遗弃的墨西哥薄脆片的混乱状况所取代了，这只是个时间问题，早晚的事。

过去，族群成员间的争吵不会持续太久——一些鸟儿会直接将目光转向邻桌的美餐。随着时间的推移，昔日从不令人发愁的食物渐渐变成了稀缺物品，族群成员间的争吵也变得更加频繁且引人注目。随后的日子里，每过一个月，食物供给匮乏的问题就加重一些，同时，族群中日益渐增的饥饿感也在侵蚀着成员间的团结。

当最近一批幼仔快要接近成熟期的时候，查理仍感觉他一直以来做着一项非凡的工作并掌控着大局。他依旧每天重复着自己那些日复一日做着且必不可少的工作——和其他鸟类讨价还价，确保自己在海岸公园的地盘，解决族群成员间的矛盾

冲突，偶尔负责对毫无防备的小孩子们进行俯冲并攫取他们手中的糖果，以及为了给同伴解围向穿着暴露的观光客投放“精准制导”的鸟粪。这些就是查理日常的工作，而他自己也热衷于此。

这些工作伴随着他的每一天，直到在某个吵闹的夜晚，当查理返回栖息地时，他发现族群的伙伴们正聚在一起激烈地辩论着什么。查理无意间听到一些只言片语，好像是关于食物供给的事情，他很快就把大家的争论简单地归到吵嘴里去了，没当回事。以查理一贯的作风，他会在双脚落地之前就大叫着发号施令。这次，他降落到族群中间，依旧疯狂拍打着那双仿佛要将大家驱散的翅膀，并试图以其惯用的、看似最有效的长篇演说来结束大家的这场争论。

通常，当查理认为要处理的问题已经“解决”之后，他会立即奔赴下一个“职责”所在，基本上不给大家留讨论问题的机会和时间。可是今晚，因为所有的海鸥都聚集在了一起，这使查理没有借口离开了。这种境遇令查理感到一种尴尬的沉默。说完他想说的话后，查理用力鼓着气挺起胸，向后收起翅膀，



以趾高气扬的姿态来回踱着步。这次，他从四周伙伴们的脸上没有看到昔日那种充满迷茫的神情。取而代之的是，海鸥们看上去有些异样的坚定，仿佛在做一个大家过去一直想要做却一直没敢做的决定。

斯科特向前走了一步，站了出来。他是族群中的得力干将，他光洁的羽毛和粗壮的骨骼使他与站在其身后瘦弱的同伴们形成了鲜明对比。斯科特是族群中的元老级人物，在这个族群刚成立时就加入了，他不是会装腔作势的人，开门见山，他就说了：“查理，我们现在有一个非常严重的问题。”

“真的？怎么啦？”查理一副非常吃惊的样子问道。

“我们很饿啊，查理。大家都吃不饱。”斯科特边说边瞥了一眼聚集在他身边的骨瘦如柴的伙伴们。

查理扫视了一眼那些骨瘦如柴的伙伴们，“噢，伙计们，看看你们自己！是不是那些讨厌的麻雀把我们的食物全抢走了？”他问道。对查理的提问大伙报以意味深长的沉默。“你们在听我说吗？”查理追问道。“伙计们，别担心，你们根本不需要为此担忧。我非常清楚大家有能力搞定那些正给你们带来饥饿的鸟

儿们。”

“查理，你不明白。”玛雅从人群中挤出来说道。“那只鸟——那只让我们挨饿的鸟，就是你。”和斯科特一样，玛雅也是族群中的元老之一，她以其睿智和洞察力在族群中为人称道。与斯科特不同的是，她拥有精准的理解力，并会及时地将这种理解以尖酸刻薄的方式在族群中悄悄散布。

“谁？什么？我？”趾高气扬的查理愣住了，“拜托，我可不是那个把你们食物吃掉的家伙。这么多天，你们中的好多人，我连面都没有见着。”

“是啊，这也是问题的一部分，查理。”玛雅说道。

“你到底是什么意思？我都没在这儿，怎么会吃掉你们的食物呢？”查理边说边用他的翅膀尖挠头，有点丈二和尚摸不着头脑了。

斯科特后退几步，“你的确没有吃我们的食物。可现在的问题是，没有充足的食物，在你的领导下，大家的日子没有任何起色。”

“没有足够的食物？这事你也没有向我汇报啊，我怎么能

料到大家已经没吃的了？”查理愤怒地质问斯科特。

“事实上，我们好几次都想把这事告诉你，可你根本就不想听我们说。就像今晚，你仍旧自负地确信你知道问题的所在。我们大家今天之所以聚在这里，就是希望能与你谈论此事。”

“行，如果真如你所言，那么请告诉我，我到底错在哪里？”查理接着说道，“我非常想知道我是如何没有尽到让你们所有人都吃饱饭这个责任的。”

于帆，这位搭载来自台湾的进口货轮、加入族群没多久的伙计（他曾被骗进装满金枪鱼罐头的集装箱，虽然大家现在依旧能从他的言谈中感受到那种因长时间没说话而表现出的语言迟钝，但幸运的是他挺过来了）也挤出人群并询问查理是否能和他探讨一下族群面临的问题。他话音刚落，围作半圆形的海鸥们立即频频点头表示赞同。正当于帆准备说的时候，查理突然有一种如鲠在喉的感觉，仿佛所有人都站在他的对立面。

“查理，你之所以无法真正明白我们所面临的食物短缺问题，是因为你大部分时间都没有在我们身边。你只有在看到大伙发生口角或向你请求帮助的时候，你才会现身，即使是这样，

你也不过是俯冲下来一下，之后又消失得无影无踪了……”

“哦，要知道，我很忙啊。难道你们想让我天天跟在你们屁股后面，喂你们吃饭吗？”查理用嘲讽的口气问道。

一听这话，族群中的海鸥们有些慌乱，大家紧张地踱着步并相互躲闪，直到斯科特挺身而出，“拜托，查理，你现在说这话不公平，这并不是问题的关键。先让于帆把话说完。”

于是，查理面向大家张开翅膀，后退了两步，略低下头并紧闭双唇，他用这种方式告诉大家，他现在将要闭紧嘴巴并倾听大家畅所欲言。

“当你俯冲到大伙身边的时候正是我们有问题需要你帮助的时候，”于帆继续说道，“你之所以不能完整地了解一件事情的始末，那是因为你根本不愿尝试去听大家的意见。你太过注重发号施令而忽略了聆听。”

斯科特再次加入到对话中，“就像今晚，你依旧想让大家认为事情仍像你认为的那样简单，而我们则愚蠢得甚至不知道自己能做些什么。”

“等一下！”查理争辩道，“我从来没认为大家是傻子。”

虽然这种争吵令族群中的一些成员开始感到害怕想退缩，但斯科特并没有受到这种干扰。他很了解查理并且知道事情迟早要走到这一步。“你说的没错，查理，你的确没有在主观上认为大家都是傻子。但当你东跑西颠并丢下一连串的命令时，这些行为让我们确信你把大家当成刚出生、没有主见的婴儿。可更糟的是，当你飞走之后，却发现你又给我们留下了一堆需要处理的烂摊子。”斯科特很自然地说着，并觉得他开始能和这位海鸥经理顺畅沟通了，“这就像在那个时候……”

“像什么时候？”查理在聆听的过程中突然插了句嘴。

于帆立即介入。“好吧，查理，我知道斯科特想说什么。他在讲上个星期四下午的事情。在座的各位还记得那个在美食广场关门之前，穿着橙色大圆领背心、肥胖、多毛的家伙给他老婆买了一盘超大的、撒满墨西哥辣椒的墨西哥薄脆片。这俩人先是争吵，好像在说男的本应知道那个女人对辣椒过敏，之后他们俩怒气冲冲地走了，墨西哥薄脆片就被遗弃在桌子上了。”

“然后？”就和大多数被迫忍受别人一堆批评的人那样，随着时间的推移查理渐渐地开始失去耐心。