

普
华
经
管

正略钧策
管 理 丛 书

管理中的

小故事与大道理

刘志海 李松玉 ◇ 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

管理中的

小故事与大道理

刘志海 李松玉◇编著



人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理中的小故事与大道理 / 刘志海、李松玉编著. —北京: 人民邮电出版社, 2006. 1
ISBN 7-115-14177-0

I. 管... II. ①刘... ②李... III. 企业管理-通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第138888号

内容提要

我们的世界并不缺少规律, 而是缺少发现。本书通过90个趣味故事或寓言, 引出了90个管理法则, 让读者在领略故事之妙后, 顿悟管理之道, 在轻松阅读故事的同时学到丰富的管理知识。

本书既适合企业管理者阅读, 也适合商务人士, 以及对管理领域感兴趣的人阅读。

管理中的小故事与大道理

- ◆ 编 著 刘志海 李松玉
策 划 贾福新
责任编辑 许文瑛 赵卉蓉
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京迪杰创世信息技术有限公司制作
北京顺义振华印刷厂印刷
新华书店总店北京发行所经销
- ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 16.75 2006年1月第1版
字数: 225千字 2006年1月北京第1次印刷

ISBN 7-115-14177-0/F · 739

定价: 29.80元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223

前 言



荀子说：“天行有道，不为尧存，不为桀亡。应之以治则吉，应之以乱则凶。强本而节用，则天下不能贫；养备而动时，则天不能病；循道而不贰，则天不能祸。”大自然有其自身的铁律金规，不为谁而存在，也不为谁而消亡。谁能顺应自然规律，就能发展昌盛；谁无视自然规律，就会得到报应。同样，管理也存在许多有趣而神奇的规律和法则，谁善于发现并合理运用，谁就会收到意想不到的效果。综观世界长盛不衰的企业，它们都掌握了成功的生存之“术”。

所谓规律和法则是固有的、天然的，是不以人的意志为转移的客观存在，不管你意识到与否，只要违规，就非碰壁不可，而且最终由“自然”所决定。所以规律和法则只能去发现，而不能去创造。同样，经济规律也有客观性，它的存在和作用也是不以人们的主观意志为转移的。人们既不能“创造”、“制定”经济规律，也不能“消灭”、“改造”经济规律。当然，人们在经济规律面前并不是无能为力的，而是能够在实践中发现和认识它们，并自觉地利用它们为社会谋福利。

人们只有通过实践，才能认识和发现经济规律。毛泽东说：“人的正确思想只能从社会实践中来，只能从社会的生产斗争、阶级斗争和科学实验这三项实践中来。”

经济规律分为两类，即特有的经济规律和共有的经济规律。特有

的经济规律表现了某一社会形态经济过程和经济现象的特殊本质。共有的经济规律表现了各个社会形态经济发展过程的某些共同的本质。在这许多经济规律中，有一个起主导作用的经济规律，即基本经济规律，它决定社会生产发展的一切主要方面和一切主要过程。其他的经济规律则表现在社会生产的个别方面、个别过程，它们发生作用的范围和程度，要受基本经济规律的制约。

在西方国家，大多数经济学者认为，经济规律除了能对客观世界进行概括性解释外，另一个重要作用就是使人们可以进行预测，而预测又反过来使人们有可能对经济现象和过程进行控制。经济规律与自然规律的不同之处在于，关于某种经济现象和过程的认识本身会随着具体情况的变化而发生改变，对经济规律的研究要考虑到历史因素所造成的影响，它涉及价值判断，与动机、预期等心理因素有关。而对自然规律却不必如此。

所以说，我们的世界并不缺少规律，而是缺少发现。本书通过90个趣味故事或寓言，引出了90个管理法则。凡是失败的企业，必定是违背了企业发展规律中的一条或几条；但是，即使我们遵循了所有的发展规律，企业也未必能成功。也就是说，遵循企业发展的规律，是企业成功的必要条件，而不是充分条件；相反，违背了企业发展的规律，企业注定要失败。这也是一条管理法则。

其实，管理是一部无字天书，只能靠悟，悟道才是对规律的真发现。笔者才疏学浅，自知尚未悟透，对这些规律和法则在理解上或许有些偏差，但愿我们能自圆其说，而不误人。最后，愿与读者一同感悟。

编者

2006.1

目 录



1. 马太效应：强者越来越强，弱者越来越弱 1
2. 卡贝定理：放弃是创新的钥匙 4
3. 定位效应：最初的定位至关重要 8
4. 达维多定律（自吃幼崽效应）：永远保持市场领先 11
5. 弗洛斯特法则：筑墙前要明确圈出圈进的界限 14
6. 王安论断：当机立断才能抓住机遇 17
7. 智猪博弈：搭强者的便车 20
8. 彼得原理：小把戏能耍，大戏法不一定会变 23
9. 维多利亚女王效应：赠人玫瑰，手有余香 27
10. 米格-25效应：合理搭配会产生意想不到的效果 29
11. 苛希纳定律：人浮于事的结果是要付出成倍的成本 32
12. 70%原则：要善于看主流 34
13. 鲑鱼效应：领导都有许多追随者 38
14. 马蝇效应：发现企业的马蝇并善待他们 41
15. 哲学家的最后一课：扬善是去恶良方 46
16. 篮球架原理：设定你的奋斗高度 49
17. 手表定理（萨盖定律）：一件事情只有一个标准 51
18. 冰淇淋哲学：学会在逆境中生存 53
19. 基利定理：失败是成功之母 56
20. 沸腾效应：把管理进行到底 59

21. 近因效应：最后的往往代表整个或全部的 61
22. 洛伯定理：让责任左右员工 63
23. 托利得定理：言者无罪，闻者足戒 66
24. 古特雷定理：上个目标的结束，是下个目标的开始 69
25. 弼马温效应：发现和培育企业的监督员工 72
26. 华盛顿合作规律（拉绳实验）：谨防三个和尚没水喝 74
27. 酒与污水定律（烂苹果效应）：别让“污水”污染企业 77
28. 帕金森定律：机构臃肿弊端多 79
29. 大雁法则（群蚁效应）：建设高效率团队 82
30. 鲑鱼效应：危机感是一种生存动力 85

31. 晕轮效应：切莫被表面现象所蒙蔽 88
32. 懒蚂蚁效应：企业要有市场眼 92
33. 忌讳效应：要知道别人不喜欢什么 94
34. 250法则：人品重于商品 96
35. 拉图尔定律：给企业或产品起个好名字 99
36. 林德曼的成功启示：为值得做的事情努力 102
37. 权威暗示效应（保龄球效应）：不要迷信权威 105
38. 麦穗哲理：学会适时地选择 107
39. 圣人理论：世上没有什么神仙皇帝 110
40. 莫斯科定理：不要轻信第一感觉 113

41. 磨合效应：建立和谐型企业 115
42. 弗里德曼定律：有利益相互补充，才有需要相互满足 119
43. 帕累托最优（囚徒困境）：公平与效率的“理想王国” 121
44. 雷鲍夫法则：语言是沟通的基础 124
45. 避雷针效应：建立畅通的沟通渠道 127
46. 波特定理：批评要讲究方式 130
47. 克林纳德法则：沟通的好坏取决于沟通时的态度 132
48. 刺猬法则：人与人之间要保持距离 136
49. 霍桑效应：额外关注，会提升员工绩效 138
50. 格瑞斯特定理：正确地做事Vs 做正确的事 141

51. 石块理论：建立正确的管理流程 144
 52. 吉德林法则：提出问题有时比解决问题更重要 146
 53. 奥格尔维法则：使用比我们自己更强的人 149
 54. 破窗理论：防微杜渐 152
 55. 海因里希法则：彻底消灭事故隐患 155
 56. 蓝斯登原则：让企业进退自如 158
 57. 蝴蝶效应：魔鬼藏在细微中 161
 58. 青蛙原理：生于忧患，死于安逸 163
 59. 卢维斯定理：忘掉自己，才是真正的谦虚 167
 60. 斯坦纳定理（费斯诺定理）：少说Vs多听 169
-
61. 比林定律：学会说“不” 173
 62. 雷尼尔效应：工作环境也是待遇 176
 63. 南风法则（温暖法则）：温暖胜于严寒、柔性胜于刚性 179
 64. 皮格马利翁效应（罗森塔尔效应）：学会暗示自己 182
 65. 酒井法则：近者说，远者来 184
 66. 路径依赖：习惯成自然 187
 67. 奥卡姆剃刀定律：剔除多余的 191
 68. 毛毛虫实验：打破常规 193
 69. 蜥蜴哲学：适者生存 195
 70. 鲁尼恩定律：创新也需要时机 198
-
71. 沃尔森法则：把信息和情报放在第一位 201
 72. 塔马拉效应：善藏者人不可知 204
 73. 木桶定律（短缺元素定律）：找到企业发展的短板 207
 74. 寻因定理：改革前一定要先找到事情的成因 210
 75. 牢骚效应：让员工把牢骚发出来 213
 76. 史华兹论断：不幸事件，认为它不幸才是真不幸 215
 77. 王永庆法则：建立节约型企业 218
 78. 互惠关系定律：给予就会被给予，信任就会被信任 221
 79. 分粥法则：制度必须人性化 223
 80. 金鱼缸法则：制度必须透明 225

81. 洛克忠告：让制度发挥作用 228
82. 赫斯定律：广告不超过12个字 231
83. 布里特定理：酒好也怕巷子深 234
84. 伯内特定理：只有占领头脑，才会占有市场 237
85. 美即好效应：爱屋及乌 241
86. 铁血定律：企业无德而不立 243
87. 反哺效应：时刻都有回报社会之心 245
88. 艾奇布恩定理（150法则）：把握住自己的生存规模 247
89. 甩臂运动：把激情变为坚持，就会成就伟大 250
90. 尼伦伯格原则：圆满的谈判，每一方都是胜利者 253



1. 马太效应： 强者越来越强，弱者越来越弱



哲理故事

有这样一个故事，一位国王远行前，交给三个仆人每人一锭银子，吩



咐他们：“你们去做生意，等我回来时，再来见我。”国王回来时，第一个仆人说：“主人，您交给我的一锭银子，我已赚了10锭。”于是国王奖励了他10座城池。第二个仆人报告说：“主人，您给我的一锭银子，我已赚了5锭。”于是国王奖励了他5座城池。第三个仆人报告说：“主人，您给我的一锭银子，我一直包在手巾里存着，我怕丢失，始终没有拿出来。”于是国王命令第

三个仆人将他的一锭银子给第一个仆人，并且说：“凡是少的，就连他所有的也要夺过来；凡是多的，还要给他，叫他多多益善。”科学家罗伯特·默特把这种“强者越强，弱者越弱”的现象称为“马太效应”。

“马太效应”告诉我们，无论任何个人、群体或地区，一旦在某一方面获得成功，就会产生一种积聚的优势，就会有更多的机会取得更大的成功。这是个赢家通吃的社会，善用马太效应，赢家就是你。在我们的生活中，可以发现许多马太效应的例子。朋友多的人会借助频繁的交往结识更多的朋友，缺少朋友的人可能会一直孤独下去。假设投资回报率相同，一个人比别人投资多10倍，其收益也就可能多10倍。



管理启示：经营企业要学会放大优势

对企业的经营发展而言，要想在某个领域保持优势，就必须在此领域迅速做大。当你成为某个领域的“领头羊”时，即便投资回报率相同，你也能轻易地获得比弱小的同行更大的收益。而若没有实力迅速在某个领域做大，就要不停地寻找新的发展领域，这样才能保证获得较好的回报。这主要表现在以下7个方面。

1. 规模效应。规模是市场经济最具魅力的部分，市场竞争和博弈的最终结果必然是“大鱼吃小鱼”，使成功企业的规模越来越大，最后形成“垄断”型企业，这是马太效应得以凸现的主要原因。

2. 齿轮效应。道理很简单，大企业不发展则已，一发展就会将小企业远远抛在后面。

3. 领先效应。“一步领先，步步领先”，赢家通吃的关键在于先入为主，抢占先机意味着成功了一半，因为市场竞争初期的进入门槛是很低的，随着竞争加剧，后来竞争者进入成本、获取新客户成本将会变得很高。

4. 资源优势。资源是形成马太效应的核心，是推动马太效应的内驱动力；占有更多资源能降低成本，提高利润率，在竞争中能获得更多的优势，增强抗风险能力。

5. 聚集效应。越是发展势头好的企业，资金、人才、优惠政策等越向它聚集，形成良性循环。

6. 锁定效应。成功企业由于在市场上占有优势份额，人们会形成固定的消费习惯，从而很容易把它的技术或产品特点变成行业标准，使竞争对手无法改变这一状态。

7. 光环效应。心理学上的“光环效应”是这样表达的：当一个人在

别人心目中有良好的形象时，他会被一种特殊的光环所笼罩，从而赋予他其他的优秀品质。光环效应能增加人们对未知事物认识的可信度和说服力，使人们在认识事物方面达到“好的越好，差的越差”的效果，它是形成马太效应的另一个主要因素。



小故事

管理中的小故事与大道理

2. 卡贝定理： 放弃是创新的钥匙



哲理故事

19世纪中叶，美国加利福尼亚州一带出现淘金热，农夫亚摩尔也准备去碰碰运气。他家里很穷，买不起船票，只好跟着大篷车风餐露宿奔向加州。然而，后来他放弃了淘金却发了大财。放弃淘金的原因很简单，就是亚摩尔发现金矿区气候干燥，找金子的人最痛苦的就是没有水喝，经常抱怨：“要是有人给我一壶凉水，我情愿给他一块金子。”亚摩尔想，如果我能卖水给他们，他们不仅感谢我，或许我还能赚到比挖金子更多的钱。于是亚摩尔开始挖渠引水，被引来的水经过过滤之后，变成了清凉可口的饮用水，受到了淘金者的欢迎。很快亚摩尔就成了当地的富翁，而那些淘金者依旧还是挖金子的人。



美国电话电报公司前总经理卡贝这样论述“放弃”：**放弃是创新的钥匙，在未学会放弃之前，你将很难懂得什么是争取。**

卡贝定理告诉我们，做企业要学会放弃，正如一位诗人所说：“要想采一束清新的鲜花，就得放弃城市的舒适；要想做一个登山健儿，就得放弃白嫩的皮肤；要想穿越沙漠，就得放弃咖啡和可乐……”做企业同样需要放弃，只有“有进有退，有所为有所不为”，企业才会有所发展、有所创新。



管理启示：有所为有所不为

“有所为有所不为”是道教的观点。上天赋予每个人、每个企业的社会背景、才智、资本和机遇是不平等的，成功也不可能以统一的标准来衡量。所谓成功，就是每个人或每个企业一次次地实现自我超越、自我创新，多元化、大规模并不代表成功。我国许多企业并不懂得这些道理，以一时的成功迅速成为“行业新锐”、“商业神话”，接下来便是不知取舍的多元化发展，之后便是经历一次拿破仑式的“滑铁卢”，一夜之间，整个“帝国”就坍塌了。比如巨人、三株、爱多就是因为不懂得放弃而失败的。

所以，对于企业而言“有所为有所不为”就是在战略上要学会放弃。

首先，放弃是一种生存。有一个登山运动员，在一次攀登珠峰的活动，到了6 400米的高度，他渐感体力不支，停了下来，与队员打了个招呼，便下山了。有人为他惋惜：“如果再坚持一下，你就可以跨过6 500米的死亡线啦。”他回答说：“不，我很清楚，6 400米的高度，是我登山生涯的最高点，我一点都不感到遗憾。”如果不是懒惰和不尽心尽力，学会有策略地放弃，则表明你有自知之明。然而，生活中不乏破釜沉舟者，他们不遗余力地朝上爬，踩到坎想爬坡，爬上坡想登山，登上山想登月球，永无休止，全然不顾脚下的基石有多厚，也就很容易遭遇失败。

其次，放弃是一种智慧。有一位学者向日本明治时代的著名禅师南隐问禅，南隐禅师以礼相待，却不说禅，他将茶水注入这位来客的杯子中，杯子已满，但他还继续注入。学者眼睁睁地望着茶水外溢，终于不再沉默了：“已经溢出来了，不能再倒了。”“你就像这只杯子，”南隐答

道，“里面装满了你自己的看法，如果你不先把自己的杯子倒空，我如何对你说禅呢？”

第三，放弃是一种创新。柯特大饭店是加州圣地亚哥市的一家老牌大饭店，原先设计配套的电梯过于狭小陈旧，已经无法适应越来越多的客流。于是，饭店老板准备更换一部新式电梯。他请来全国一流的建筑师和工程师，请他们一起研究如何更换这部电梯。建筑师和工程师的经验都很丰富，他们足足讨论了半天，最后得出一致结论：饭店必须停业半年，这样才能在每个楼层打洞，并且在地下室里安装新式马达。“除此以外，没有其他办法了吗？”老板皱着眉头说，“你们可知道，这样做会造成多大的损失吗？”但建筑师和工程师们坚持说这是最好且惟一的办法。这时，一个店里的清洁工刚好拖地拖到这儿，看着他们愁眉不展的样子说：“要是我，就在楼外新装一部电梯。”所有人都说不出话了。第二天，楼外电梯的安装开始了。在建筑史上，这是第一部室外电梯。

日本尼西奇股份公司在20世纪40年代末期，是生产雨衣、防雨斗篷、游泳帽、卫生带等橡胶产品的综合性企业。后来，公司管理者从日本政府发表的人口普查资料中得到启发，他们认为每年大约有250万个婴儿出生，尿布是不可缺少的，如果每个婴儿用两条，全国一年就需要500万条，这是多大的市场啊！于是尼西奇公司决定放弃生产橡胶产品，专门生产婴儿尿布。从此，尼西奇公司按照用户需求生产出不同性能、不同规格的尿布，并不断地创新。尼西奇尿布经历了三代：第一代产品用一层布料做成，适应性相对较差；第二代产品在外观上做了一些改进，除了一层布料的尿布外，还将外面一层做成一条短裤，有松紧带，还有不同的颜色；第三代产品把尿布改为三层，最里层是棉、毛、尼龙的混

合织物，外层是一条漂亮的小短裤，从而解决了吸水、透气问题。如今，这种尿布已经发展到一百多个品种。经过几十年的创新、发展，尼西奇公司终于使小小的尿布成为与丰田汽车、东芝电器一样有名的产品，年销售额高达70亿日元，产品不仅行销日本国内市场，而且行销70多个国家与地区，成为世界上名副其实的“尿布大王”。

做大企业，并非意味着把企业做杂。学会放弃你所不能，把你能的做到极致，就会给企业带来无穷的商机。



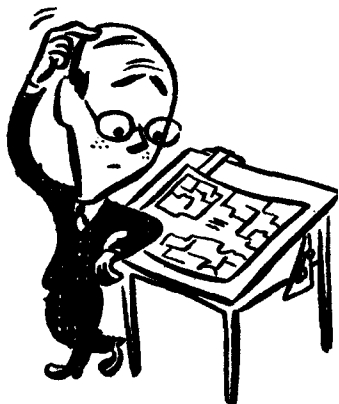
小故事

3. 定位效应： 最初的定位至关重要



哲理故事

美国密执安大学教授卡尔·韦克做过这样的实验：把6只蜜蜂和6只苍蝇放进同一个玻璃瓶中，然后将玻璃瓶子平放，让瓶子底朝窗户。蜜蜂不停地想在瓶底上找到出口，一直到它们力竭而死；而苍蝇在两分钟之内，穿过另一端的瓶颈逃逸一空。事实上，正是由于蜜蜂对光亮的喜爱，才使它们死亡的。蜜蜂认为，囚室的出口必然在光线最明亮的地方，它们不停地重复着这种看似合乎逻辑的行为。



后来，韦克教授把这个实验移植到人的身上，重新做了一个实验：在召集会议时，他先让人们自由选择位子，之后让大家到室外休息片刻再进入室内入座，如此五六次，他发现大多数人都选择了他们第一次坐过的位子。

最后，韦克教授得出一个结论：人们像蜜蜂一样，凡是自己认定的，人们大都不想轻易改变它。这就是有名的“定位效应”。

定位效应告诉我们，无论是一个人，还是一个企业，最初的定位是至关重要的，因为它会决定你以后的思维定式。