

跋足而不迷路能赶上虽健步如飞但误入歧途的人，大自然创造了人，但发展人和形成人的却是社会。深入现实又不被现实所淹没，这是人生的行为法则之一。



人生成长奠基石丛书

renshengchengzhangdianjishicongshu

# C HONGXIN

---

## FAXIANSHIJIE

---

# 重新 发现世界

运用之妙 存乎一心



yun yong zhi miao

cun hu yi xin

主编：堵军




中国新闻联合出版社

人生成长奠基石丛书

# 重新发现世界

主编 堵军



中国新闻联合出版社

重新发现世界/堵军主编. ——中国新闻  
联合出版社, 2004. 9

ISBN 988 - 97899 - 6 - 5

**中国新闻联合出版社出版发行**

(北京复兴路 83 号 0381 信箱)

(香港观塘开源道 60 号骆驼漆大厦第三期 10 楼)

2004 年 9 月第 1 版                      2004 年 9 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 毫米              1/32                      印张: 159

字数: 3174 千字              印数: 1——5000 册

定价: 475.20 元

本卷定价: 19.80 元

## 编者絮语

文学是对人类生存状态的描摹，是对人类生存经验的艺术表现和思考，是一个民族的心灵之窗。文学作品是人类精神产品的一座宝库，她时贯古今，地连八方，浩如烟海，璀璨辉煌；在这里不是珍藏着一颗珍珠，而是各民族珍珠美玉的荟萃，踏入这座殿堂，你的面前会出现无数个新的领域，你可以从此了解到不同民族、不同时期的政治、经济、文化等各方面的情况，各民族的风土人情、心理状态等等也会透过纸缝，活跃在你的面前。文学作品不仅给人以知识，而且给人以教育。文学也是人学，尤其是那些优秀的作品，总是或多或少地阐述人生的道理，有的甚至有着深刻的见解，虽处异国异地，我们同样可以得到启迪，受到教育。

人生之中，什么是“成功”呢？《广辞苑》里对“成功”一词下的定义是“完成事业”，而《辞典》把 success(成功)解释为“尝试或努力取得理想的结果。”

我们在本套丛书中，多次使用“成功”一词的意思就是“实现自己的理想。”

生活是自己创造的。每个人都会时常面临生活、工作和社会的各种各样的问题。我们的处世方法、工

作态度、努力程度、思维方式和心态信念等等决定了我们一生的成败。

不论干什么，我们都希望自己能够成功，都试图尽量避免失败或走弯路。《人生成长奠基石丛书》也正是你成功奔向自己的理想、轻松而潇洒地生活的一盏明灯。本套丛书通过大量的、丰富的内涵，使读者在轻松中得到有益的启迪，学会从容地面对生活中的各种问题，更深刻地理解和把握人生，在未来的人生旅程中，多一些得，少一些失，多一些成，少一些败。

如果你希望摆脱平凡的生活，如果你想追求卓越的品质，如果你想探索成功的奥秘，如果你想充分地发展自我，展现自我。那么，请你试着选择本套丛书，在闲暇无聊或苦闷彷徨的时候，打开它，不管你是浅尝，还是深味，本丛书都会给你指导，给你安慰，给你鼓舞，给你力量！

编 者

2004年9月

## 目 录

1 形势法则 .....	(1)
在恶性竞争面前 .....	(2)
“活”和“死” .....	(5)
多学科的立体作战 .....	(8)
编织一张“情报网” .....	(11)
让信息开“直达快车” .....	(14)
“形势法则” .....	(17)
2 组织气候 .....	(21)
“百人法则” .....	(22)
“转化型领导” .....	(25)
治一治“大企业病” .....	(28)
“高度非正式沟通” .....	(31)
明尼苏达的“第十一诫” .....	(34)
“组织气候” .....	(37)

<b>3 人才效应</b> .....	(40)
企业的凝聚力 .....	(41)
选人之道 .....	(44)
兰德的“用人之道” .....	(47)
“样样都是”与“一无是处” .....	(50)
“善用缺点” .....	(53)
用才尚需育才 .....	(56)
<b>4 效率的耗散结构</b> .....	(59)
“让人们都注意到自己” .....	(60)
拖拉与“有计划的拖延” .....	(62)
“一分钟表扬” .....	(65)
“单页备忘录” .....	(67)
“金香蕉”奖 .....	(69)
“问三个‘能不能’”与“两张表” .....	(72)
开会也要计算成本 .....	(75)
<b>5 诀窍启示录</b> .....	(78)
“变身术” .....	(79)
麦克唐纳的“货真价实” .....	(81)
“交叉利用” .....	(83)
别患“行销近视病” .....	(85)

---

---

“广告心理” .....	(87)
用户渗入 .....	(90)
“消费者协会” .....	(92)
<b>6 素质方格</b> .....	<b>(95)</b>
“工作成熟度” .....	(96)
“生产数字”以外的天地 .....	(99)
基本武器——文化水平最高的劳动力 .....	(101)
给职工注入“企业的价值观” .....	(104)
“无缺点计划” .....	(107)
“茶票”与“锱铢必较” .....	(110)
“车厢”的动力 .....	(113)
<b>7 自测表</b> .....	<b>(116)</b>
你是否够格当经理? .....	(117)
你是哪一种类型的领导者? .....	(121)
你了解你的部下吗? .....	(124)
检查你的创造力 .....	(127)
如何评估你的能力? .....	(129)



## 1 形势法则

大自然创造了人，但发展人和形成人的却是社会。识时务者为俊杰。成功的管理者无不善于审时度势，对竞争、信息流动、情报处理、立体战争，了如指掌。印度大诗人泰戈尔说：“失去现实生活联系分子，也就失去了自己生存的意义。”深入现实又不被现实淹没，这是企业家的行为法则之一。

## 在恶性竞争面前

由于众所周知的原因，“竞争”这个字眼，是姗姗来到社会主义经济辞林中的。现在，它已为不少经理、厂长所知晓，一个“相竞而奇”的局面，正在我们这儿出现。

然而，竞争有两种，一种是良性竞争，亦即是“八仙过海，各显神通”；另一种是恶性竞争，亦即是“以邻为壑，互拆台脚”。碰到后一种竞争，该怎么办呢？不妨听听松下幸之助的回答。

松下幸之助在国际经济界是一位鼎鼎有名的人物。他以一个火盆商店的小伙计为起点，仅经过一代人努力，便创建了世界数一数二的家用电器公司，并被誉之为这个公司的“当今太上皇”。在日本每年的“高额纳税个人顺序表”中，他总是名列第一。有一次，一位日本记者在采访他时，请他谈谈“恶性竞争”的问题。松下幸之助对此感慨系之：在恶性竞争中，即使是很有适应性的人，弄不好也会破产。国家与国家之间的恶性竞争，可能会发展成为战争。而战争一旦发生，很健全的东西，也可能遭到毁灭，优秀的人物，也可能被打死，即使是战胜者，有时也会被流弹夺去生命。所以，在任何情况下，都不要进行恶性竞争。松下幸之助对恶性竞争的看法，自然有其偏颇之处，但他提出的问题，倒很能引人思索。

因为竞争在他们那儿，发展到“恶性”的地步，实在难免。

激烈的竞争环境,有时会给企业带来致命的灾害,尤其是中小型企业,由于财力之薄弱,常常在竞争市场上,处于劣势的地位,很容易受到大型企业的垄断。利用倾销的政策,卖空的市场,大型企业扼杀中小型企业的生命,其目的都是为了造成独占性的垄断市场。这种恶性竞争,不仅存在于同一个国家内的同一行业间,尤其表现剧烈的,还是国际贸易市场上的竞争。有很多经济强国,往往利用廉价的倾销政策,打击经济不发达国家的民族工业。所以,在恶性竞争面前,取何种态度,实在是涉及“企业生命”的大问题。

对策何在?现代企业管理学开了三张药方。第一张药方是,“适应国情的适当措施”。就是讲,国家要采取有效的决策,采取适当的措施,制定选择性地保护国内工业的政策。比如,利用高税率的进口策略,辅助国内工商业,扶持他们与先进国家中的同行进行公平性的竞争。另外,便是依靠工商业本身,采取合作外销的政策,大家彼此避免搞国内相互残杀的恶性竞争,而是团结一致,形成为国家与国家间的竞争,以此在国际贸易市场上,作为一个坚强竞争的实体,赢得一席之地。

第二张药方是,“加强内部管理”。商场如战场。一个企业组织体,要能达到生存与发展的目标,唯有从加强内部的合作做起,如何促进组织的合作协调功能?可从两个方面入手。其一,要增进组织合作的功能,必须使组织中各成员,在工作上能互相依赖,根据业务专精,协调合作的原则,使每一单位成为一个功能的团体,进一步发挥组织整体的效能,其二,要透过目标管理的方法,赋予企业内每一单位及每一员

工,都有确定的努力目标,以激发各单位及个人的潜在能力。不论企业整体之目标,还是单位个人之目标,都须根据竞争的原则,具有相当的挑战性,亦即要有相当的难度。

第三张药方是,“发挥高度的管理效能”。所谓有效的经营管理,就是要把组织内每一成员,散漫而不一致的目标,归划成一个整体而相互协调的系统;从组织目标的实践中,使每一单位及成员,都能发挥个人高度的成就感,这样才算达到高度的管理艺术境界,亦即是利用竞争的外在环境,加强内部合作的效力;以内部合作的效力,来赢得竞争的胜利,这样才能增加组织适应环境的能力,使企业组织能不断地发展而鼎盛。

简言之,在恶性竞争面前,需要的是一种适应性。松下幸之助讲,“古代中国人有一则谚语说:‘君子一日三转念。’所谓‘三转念’,就是说早上决定的事,中午也就不行了,就得重新考虑,到了晚上又变了。这是一千年以前的思想方法,现在则必须是‘一日百转念’了。”松下幸之助的这一说法,是很有见地之语。日本“方便面大王”安藤,向美国市场挑战的事实,便说明了这一点。美国是“快速食品”的发源地,安藤要把他的“方便面”打入美国市场,可谓“困难重重”。且不说日本的同业讥笑他,就连美国的市场调查机构也百般阻拦,一是说美国人没有吃热汤面的习惯,二是说日本“方便面”里肉太少,营养价值低。然而,在这场恶性竞争中,安藤从三张药方入手,终于进入“柳暗花明又一村”的境地。一般的超级市场,都纷纷出售“方便面”。安藤已在美国设立了两个制造“方便面”的工厂。

我们进行的竞争,是社会主义竞争。经济体制改革的深入,为竞争的开展创造了良好的社会环境、经济环境。然而,我们对外开放,亦不可避免地会碰到恶性竞争的问题。要使我们在这种竞争中能立于不败之地,不妨先看看人家的对策。

### “活”和“死”

80年代初,当日本的钢铁技术向美国出口时,在世界上引起了一点小小的震动。请看下面几个具体项目:

新日铁公司向美国钢铁公司提供连续退火技术;日本钢管公司为卡依赛钢铁工厂训练技术工人;川崎制铁公司为共和钢铁公司进行技术诊断;住友金属公司为美国钢铁公司就汽车用冷轧钢板的制造提供技术援助。

真是“今非昔比”。当年,在战后的废墟上,日本从美国引进带钢连轧技术,开始了他们钢铁工业的技术革新。可以说,日本钢铁工业是全靠“山姆大叔”的扶持才得以发展起来的。但今天竟会超越美国,并反过来向美国输出技术,这一点,据说连日本人自己也感到有点意外。

原因何在?不妨作点研究。人们常把美国称为“实验之国”。美国人喜好新的尝试,新的试验,并且能果断地付诸实施,这可以说是美国的国民性和社会特点。用我们现在的的话来说,即是所谓的“活”。

在这种心理趋势下,人们往往对那些具有创新性和发展

性的项目感兴趣。就拿钢铁工业来说,从第二次世界大战到50年代中,美国对这个行业的投资与开发也是挺积极的。但是,后来出现了塑料与制铝的新材料工业,而又有传说钢铁将要被此两种材料“取而代之”。于是乎,这方面的人才和资金就开始向新的领域扩散。钢铁工业就此开始陷入“日薄西山”的境地。据有关专家认为,这一时期的损失,对美国来说具有一定的“历史悲剧性”。因为50年代正是钢铁技术大发展的前夜。到了60年代,大型高炉、氧气顶吹转炉相继普及,以及随之而来的采用计算机自动化等,美国均没有赶上,正是“一步失着,步步脱落”。所以今天才会有请当年的“小弟弟”去帮助技术开发和指导的事情发生。

比起美国人的“活”来,日本人在这个问题上似乎有点“死心眼”。人们发现,日本人不象美国人那样一味追求革新产业和新兴产业,他们也不大愿意从似乎“停滞”的产业中撤退。钢铁工业一时的不景气,并没有使日本的钢铁行业“垂头丧气”,他们扎扎实实地寻找新技术,向生产的更深更广的层次进军,从而打开了局面,从看似绝路的境地又闯出一条阳关大道。新日本制铁公司的稻山嘉宽先生曾这样说:“我是搞铁的,不管将来出现其他任何赚钱的买卖,除铁以外我什么都不想搞。”这段诉之衷肠的话语,可以说是“一干到底”思想的集中概括了。

美、日两国在钢铁行业的兴衰,是颇能给我们一些启示的。现在,我们强调开发新产业、新产品,固然很有必要。但这种转向或掉头,都必须建立在科学基础上的“审时度势”,具有长远的打算和眼光,特别是应当对本行业的发展前景有

一个较为准确的预测。这就不至于象孙悟空吃仙桃那样，咬一口丢一个，结果是“驼子跌跟斗——两头不着地”。

怎样“活”？怎样“死”？除了要有战略眼光以外，往往还涉及领导者的心理品质。人们通常说，一个称职的领导者，必须有创新能力。这诚然是很对的。创新能力是领导者最宝贵的智力品质。企业家要开创新局面，就必须具备创新能力。如果缺乏创新能力，墨守成规，因循守旧，就不能成为好的企业家。特别是开发新产业、新产品，必须根据国家的需要，本学科、本行业发展的动向，及本单位的实际情况，及时提出自己的设想，不断改进领导方法与提高领导艺术。只有勇于改革，大胆创新，才能步步登高。就这一点来说，企业家不“活”，企业便会成为无声无息的“一潭死水”。

但是，话也得说回来，“活”要与“死”结合，亦即是讲，创新能力要同坚韧毅力溶合起来。目标的实现，不仅要有始终如一的坚定追求，而且要有百折不挠的毅力。“一桥飞架南北，天堑变通途。”坚定的追求要成为动人的现实，得靠毅力架设桥梁。企业的生存与发展，对于一个缺乏毅力的企业家来说，将会感到处处寸步难行。开头固不易，但是“行百里者半九十”，比较起来，坚持到底更困难一些。“靡不有初，鲜克有终。”这不仅因为一个目标的实现，需要不断地探索和把握事物的发展规律，以此来规范和调整我们的行为，而且其间还会经常遭到挫折和失败。要是没有毅力，不是功败垂成，便是半途夭折，这是没有丝毫疑问的。

由此可以断定，该“活”的时候，脑子确要活一点；但该要有点“死心眼”的时候，就该效法那位稻山嘉宽先生，铁了心

一干到底。愿企业家在培养自己的创新能力的同时,坚韧地锻炼“咬定青山不放松”、“但有进兮不有止”的毅力。

### 多学科的立体作战

犹如一个人一样,名噪全球的美国“硅谷”,在走过了“幼年扶持时期”,步入“青春发育期”以后,如今已到了十字路口。

在历经数年的辉煌增长以后,美国的硅工业正经历着严重衰退。这种衰退,从表面上看,是日本人在作祟。据介绍,在美国市场上,日本人的竞争价格几乎是“掠夺性”的。英特尔电脑公司董事长惊呼:“日本要在下个世纪到来的时候垄断全球的信息工业。”严峻的现实摆在“硅谷人”面前:仅有“硅谷”初创时的冒险精神,远不足于跟擅长经营的日本人在信息工业方面一决雌雄。

人们在寻找新的出路。一些公司把重振“硅谷”的希望,寄托在“山姆大叔”的军事订货上。大前年,五角大楼在“硅谷”化了48亿美元。前年可能更多。但是,国防部究竟能不能拯救“硅谷”呢?谁也没有把握。

有识之士开始探讨,“硅谷”的新灵魂是什么?问题提出来了,答案却众说纷纭。其中有一种观点认为,未来的创新不再象“硅谷”初创时那样,两三个人便可凑合而成,而是需要30—40个专门家、企业家、思想家协调工作好多年。

这种观点值得重视。如果将这种观点的丰富合理的内



稍稍作分析,对我们说来,至少有以下3点可供借鉴:

其一,就科学创造的具体专业本身来看,确立创新目标的劳动组合,已不再是你、我、他的简单相加。今天的时代,已经不是男耕女织的小生产时代,已经不是仅靠个人奋斗就可以轻取成功的时代。而是被称为合作奋斗或协作奋斗的时代。正因为如此,协作以及专家之间的智能协调,就显得格外重要。

其二,“未来的创新”不单是专业的突破,还同时需要有方向性、可行性以及相关专业的总体发展趋势的预测和论证。专业上的创新,总是伴随着思想上的突破。因此,“未来的创新”应是专门家与思想家集于一身或者相互组合的事业。

其三,随着科学技术以越来越快的速度、越来越大的规模进入直接生产过程,科学创新与生产管理、经营手段也就结下了不解之缘。所以,在70年代改变了世界并给自己带来了繁荣的“硅谷”,当然也不能“免俗”。未来“硅谷”的企业家,应该而且必须是为每一块美元斤斤计较的人,这不是坏事呢?看来也未必。因为专门家、思想家、企业家的协调工作,毕竟也要讲经济效益。

“硅谷”的新出路,在于“多学科的立体作战”。从本世纪开始,科学技术的综合性越来越强,边缘学科、综合学科越来越多。许多科学技术问题,单靠以前那种科学家自由研究的方式,已难以解决。必须有一批“一专多能”的科学家实行多学科的大协作。有了这样一种多学科的立体交叉作战,总体的科研能力、生产能力才能大大提高。这不是“纸上谈