

丁菱娟®

当我回忆从业务助理到
奥美公关董事长的这一路

坚定，做事 柔软，做人

一切做事该有的坚持，
为人该有的柔软，
都被包裹进故事里。

你正在经历的困扰，
将要遇到的挑战，

都将在她娓娓道来的
追述中被一点点醒。



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

做事坚定，做人柔软

当我回忆从业务助理到

奥美公关董事长的这一路

丁菱娟◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

做事坚定,做人柔软:当我回忆从业务助理到奥美
公关董事长的这一路 / 丁菱娟著. —杭州:浙江大学
出版社, 2014. 2

ISBN 978-7-308-12772-1

I. ①做… II. ①丁… III. ①丁菱娟—回忆录
IV. ①K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 002438 号

原书名:《老板请你喝的 70 杯咖啡》

原作者名:丁菱娟

©丁菱娟, 2013 年

本书经丁菱娟女士独家授权,限在大陆地区发行。非经书面同意,不得以任
何形式任意重制、转载。

浙江省版权局著作权合同登记图字:11-2013-304

做事坚定,做人柔软:当我回忆从业务助理到奥美公关董事长的这一路
丁菱娟 著

策 划	杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑	曲 静
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: http://www.zjupress.com)
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	杭州钱江彩色印务有限公司
开 本	880mm×1230mm 1/32
印 张	7.125
字 数	141 千
版 次	2014 年 2 月第 1 版 2014 年 2 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-12772-1
定 价	32.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式:0571-88925591; <http://zjdxcsb.tmall.com>

自序 做事坚定，做人柔软

丁菱娟

二十多年前的我，天真无知，一位贫穷家庭长大的女孩，顶着大家不看好的中文系文凭踏出校园，茫茫面对未知的人生。我拼命地抓住第一个机会，从科技公司的业务助理开始。那时我怀抱梦想，充满着好奇心，战战兢兢地努力，一步一步找到了自己最喜欢的企业公关工作。

我当了十年打工族，在这期间结婚生子，靠第一桶金出国留学，实现梦想。然后在工作最顺遂时，选择离开企业自行创业。那年我33岁，从一个人一张桌子的工作室开始创业之旅，随着台湾高科技产业的起飞，几年后公司被跨国传播集团相中，经由并购成为奥美公关集团的旗下一员，不久之后接任台湾奥美公关集团的执行长与世纪奥美公关董事长。我的职涯过程或许算幸运，但起步跟大家一样平凡，我只是乘风而起，主动为自己装上飞翔的翅膀。

这一路走来，我非常清楚，女性要在男性为主的职场中脱颖而出，无论在专业与态度上都必须更努力才能得到他人的认同。既要坚守立场，又要不得罪人；既要会做事，也要会做人。做事讲求的是效率、结果，所以要理性、明确。做人讲求的是圆融、沟通，所以要感性、同理心。尤其女人与生俱来的柔软就该在对的地方发挥，让它变成一种坚强的力量。于是“做事坚定，做人柔软”是我这些年体会出来非常重要的座右铭。

我会说人生有时就是选边站，父子骑驴的故事告诉我们横竖都没有最完美的解决方案。你必须选择一种信念、一种价值观，然后勇往直前。所以当我面临抉择的时候，我会选择一种观点、一种我相信的观点就做了，免去了很多烦恼与算计的时间，虽然很可能得到的不是最大的利益，但至少心安理得。这就是我做事坚定的原则。做了主管、领导人之后，更发现“做事坚定”，不朝令夕改，更能让下属跟随，他们更清楚组织目标，知道公司价值观与方向，不会不知所从，自然工作效率提高，沟通成本减少。尤其当你越坚定，你的磁场就越大，所有的资源力量自然往你身上集中。

但在做人上面，必须柔软，必须倾听，得理且饶人，理直但气和，这样才能得到他人的认同与合作。通常“人和”了什么事都好商量，都好办。在职场上“人脉”还是挺重要的，在关键的时候有人拉你一把，胜过自己默默耕耘。所以“做人柔软”，多站在对方立场上想，就是增强自己人缘的补帖。《易经》上的“众之所助，虽弱必强；众之所去，虽大必亡”，就是最佳批注。

在职场上做事，本来就是感性和理性要相辅相成，该抉择的时候不能犹豫，该妥协的时候不能强硬。该捍卫自己权利的时候绝不放弃，该弯腰的时候就低头。人生其实就是一连串的选择题，因为是选择题就充满了未知与变量，选择的时候要坚定，最忌犹豫不决，错失良机，若需要他人帮忙才能成事的，就必须说服和沟通。于是我渐渐体会到，坚定的事要用柔软的语气沟通来服人，柔软的心却要藉由坚定的意志力来完成目标。这互补的力量就像《易经》中的阴阳之道。

因为工作的关系，我比较有机会近距离接触每个世代的年轻人，了解他们的向往、快乐、失落与挫折。创业二十年来，最让我揪心、难过的往往不是客户工作的难题，而是员工的去留。最让我快乐的也不是客户工作的成功，而是员工的成长。我经常看着年轻人在职场上受挫、委屈、彷徨、无助。于是我想将我在职场上经历的、感受的、听到的，以及我的自省，集结成书，分享这些故事。我希望如果还在职场上奋斗的年轻人，可以从这本书中找到一些人生的解答，或是少走一些冤枉路，我想就值得了。

推荐序一 让天使帮助你

知名畅销作家 王文华

大家都叫她“丁董”，我叫她“Olive”。因为在我心中，她不是大老板，她一直是那个十七岁的文艺少女，在民歌时代，写下轰动校园的《给你，呆呆！》。

在《给你，呆呆！》那首歌中，主角跟一个叫“呆呆”的好友，促膝长谈，主题是爱情。聊天的语气随和、亲密。仿佛窗外狂风暴雨，而彼此是唯一的遮蔽。

在《做事坚定，做人柔软》这本书中，Olive 一样跟年轻朋友促膝长谈，主题是职场。聊天的语气同样随和、亲密。大环境如此复杂，Olive 的经验，可以帮年轻人化险为夷。

看过 Olive 两本书，一直喜欢她用亲身的小故事诠释职场的大道理。譬如说在上一本《专业与美丽——奥美资深公关人的职场平衡智慧》中，她用打网球时，愈常看记分板，打得愈烂，来诠释不要患得患失。

这次的新书，她同样用很多小故事，分享行走江湖的态度、策略和技术。

态度方面，她鼓励我们订立愿景、选择定位、勇于冒险、拥抱挫折等等。其中她和部属讨论“究竟有几成把握才出手”的故事，在我们面对风险、失败之时，很有启发性。

策略方面，她谈培养交叉专长、跟比自己优秀的人搭档等等。她和她聘请的总经理两人差异的故事，值得想找同事，甚至找伴侣的人参考。

实用的技术方面，她谈不要“刀子嘴”、不要批评前老板、每日结清待办事项等。举出自己小时候美术课的故事，有切肤之痛。也举了伦敦广告公司创意的提案方式，有国际视野。

书中有一篇叫做《让天使愿意帮助你》，说的是自己要做好准备，贵人才会来相挺。读完整本书，我看到 Olive 化身为天使，提携后进。

十七岁的丁菱娟，写过这样的歌词：

呆呆，我永远记得，你说爱要好好藏住，别让人知道。

呆呆，我也还记得，你说爱要懂得含蓄，别轻易付出。

如今的 Olive，毫无隐藏、绝不含蓄地，把职场经验跟年轻人分享。

我知道当年那首《给你，呆呆！》，让一位失恋的男生免于做出傻事。

如今这本书，应该可以帮助更多的年轻人，做出自己的大事。

我也知道当年那首《给你，呆呆！》，让一对夫妻相识、相恋。

如今这本书，应该可以帮助更多的年轻人，找到自己。

推荐序二 咖啡工作学

城邦媒体集团首席执行官 何鹏飞

提到喝咖啡,第一个联想到的是,几年前一句相当流行的咖啡广告词:“好东西要和好朋友分享。”简简单单一句话,很自然地把咖啡、好朋友、分享连结在一起,令人印象深刻。

第二件和喝咖啡有关的事,则是美国苹果公司执行长库克最近在慈善拍卖网站(Charitybuzz),公开拍卖和他一起喝一杯咖啡的机会。消息一曝光,立刻吸引程式开发者、企业家等人热烈竞标,最后得标金额是 61 万美元。以此换算,和库克喝咖啡一分钟要价 2 万美元。有趣的是,慈善拍卖网站先前拍卖,和美国前总统克林顿整日约会的价格,最后得标金额仅为 25.5 万美元,库克的价格接近克林顿的 2.5 倍。

因此,一起喝咖啡这件事,放诸四海,代表的隐性内涵包括沟通、分享、商机、朋友、愉悦、成功。我知道丁菱娟身为世纪奥美公关顾问公司董事长,已从事领导工作多年,她与员工沟通最频繁的沟通方式之一就是一起喝咖啡。在喝咖啡时间里,她倾听员工的

困扰,为他们指点迷津。

她的这本新书《做事坚定,做人柔软》,乍看书名令人好奇,究竟这是分享职场、管理、沟通的新书,还是小职员升迁和老板互动的教战手则?仔细阅读后发现,这不但是小职员出头天必读的好书,也是身为主管必看的领导心法。

认识丁菱娟多年,知道她一向处事圆融、善于沟通,意志坚定、态度柔软,而且“得理饶人”,实在是不可多得的沟通高手。透过这本书,让我看到女性创业家在经营事业时的柔软与坚强。

我始终认为,一个人拥有正确的观念与态度,不见得能立即成功;但是如果缺乏正确的观念与态度,就算一时幸运,终究还是会打回原形,难逃失败。小职员想要出头天,首先就要有正确的观念,不要怕权威,敢于亲近老板(直属上司),才是成功的第一步。

站在老板的立场,每个小职员都假设自己就是老板,义无反顾、全力以赴、相信公司、认同老板,变成老板的好伙伴,成为公司的核心团队,撑起公司的半边天,为什么要怕老板?

如同丁菱娟在书中提到:勇气,来自于坚定。鼓励所有小职员主动出击,敢开口说:“老板,我可不可以请你喝咖啡?”如此才可能获得比期盼更好的职位。

丁菱娟在这本书中,分享她经营事业二十多年的第一手领导心法,和一般理论型的管理学、沟通学、升职术都不一样,就姑且称为“咖啡工作学”吧!希望每位读者利用喝咖啡的时间,细细品尝书中的每一则故事,不再惧怕老板的权威,大胆放心,创造更好的人生。

目录

自序 做事坚定,做人柔软 / 丁菱娟 / 001

推荐序一 让天使帮助你 / 王文华 / 004

推荐序二 咖啡工作学 / 何鹏飞 / 006

Part 1 勇气 来自于你的坚定

1

勇气是一种信仰，你要先相信这是对的，这是值得的，然后才有力量义无反顾地勇往直前。所以坚定你的相信，是通往勇气的第一步。

做，就对了！ / 003

从愿景解决问题 / 006

定位清楚才能成功 / 009

敢承认自己的不足 / 012

老板，我请你喝咖啡 / 015

机会总在变动中出现 / 018

一场震撼教育的提案 / 021

快乐做自己 / 024

坚守原则 / 027

目标唤醒心底渴望 / 031

别把刀架在我脖子上 / 034

放轻松，表现更好 / 037

Part 沟通 用心找出共通点

2

沟通永远是双向的。要说服某人之前,要先认同他、接受他,我们的建议才会被接受。先求同了,异才有机会被接纳。

不要卷入办公室谣言 / 043

你的正义还是我的正义? / 046

一句话的力量 / 049

豆腐心,何必刀子嘴 / 052

直爽要有同理心 / 055

盛怒下,不做决定 / 058

沟通,先求同再求异 / 061

跟父母和解 / 064

做事坚定,做人柔软 / 067

不要有媳妇熬成婆的心态 / 070

远来是客 / 073

好聚好散,口不出恶言 / 076

管理客户的情绪 / 079

家人的支持是工作的要素 / 082

Part 3 竞争力 唤醒内在天赋

3

人的竞争力到最后,其实就是自己的心理素质。乐观的人寻求出路,悲观的人寻找借口。与其抱怨,不如让自己变成永不被淘汰的人。

起薪多寡真的不重要 / 087

A 咖人才胜过不景气 / 090

交叉专长创造差异性 / 093

找论剑的对象 / 096

“蹲马步”的必要 / 099

将挫折当做恩赐 / 102

把自己当自己 / 105

理性与感性之间 / 108

学一件从没学过的事 / 111

用心,不用力 / 114

无招胜有招 / 117

待办事项每日结清 / 121

“爱你所做”才能“做你所爱” / 124

请问董事长三个问题 / 127

Part 影响力 属于懂得领导的人

4

主管都是下属成长上来的，没有人天生就是主管。
很多主管不敢雇用比自己强大的人，自己变成组织的天花板，其团队不是唯唯诺诺，就是越来越弱。
倘若从现在起就开始学习成为一位好主管，自己努力求进步，也带领下属成长，不吝给下属机会表现，那么好的人才必定归队，为你所用，终有一天你将成为具有影响力的大师。

向上管理不是拍马屁 / 133

能力互补的超完美团队 / 136

领导人没有悲观的权利 / 139

表面和谐不是真和谐 / 142

创造“天鹅奖” / 145

雇用比你更优秀的人 / 148

让指挥的人参与战场 / 151

学习伙伴关系 / 154

把别人当自己 / 157

空降部队的美丽与哀愁 / 160

相信，因为期待 / 163

对着眼睛会发亮的人说话 / 166

找替死鬼 / 169

Part 5 观点 有主见才会与众不同

5

观点来自于细致入微观察后的思考。

你经过思考后的认同就形成了观点,观点是构成专业的源头,也是改变我们心态的理由。

没有观点只能人云亦云,缺乏坚定的力量。

爱情与工作不必二选一 / 175

让天使愿意帮助你 / 178

有进有退的人生才健康 / 181

小人得道,泰然处之 / 184

恶习会反扑 / 187

魔鬼就藏在细节里 / 190

浪漫与务实 / 193

求知心与同理心 / 196

人生的三件事 / 199

换汤就要换药 / 202

慢一点,可以更快 / 205

负面推论浪费能量 / 208

Part 1 勇气 来自于你的坚定