

电子图书



信息技术的结晶

人类文明的载体

网络的基本资源

前 言

教战守则第一条

如果你能珍惜人才、栽培人才，并让他们感觉你是真正关心他们的成就，那么你便能带领他们一起迎向胜利。

这不只是一本书，它更是活生生的生活片段；更真切地说，应该是“许多场真枪实弹的生活场景”。因为这些生活场景及故事，是由将近八十名男女共同构筑而成的；这 80 个人是我在施乐俄亥俄州克利夫兰销售特区，自 1988 年 1 月到 1992 年秋季一起共事的工作伙伴。他们交织成这本有关美国商业界“前线”的生活写真。

没错，我指的就是“前线”。那是一场战争，我们在某个战场上奋战，在几乎被自己的缺点击溃之前，赢得最后的胜利。

接下来你将读到的，就是有关起死回生、反败为胜的要诀，是“改变”所能带来的良机，有点戏剧性，有点浪漫，甚至有点令人匪夷所思。不过我的目的其实再基本、实际不过了——我要向世人证明我们是如何做到，能够在一年之间，将销售及获利能力几乎是最后一名的施乐克利夫兰销售区，化腐朽为神奇地转变成东北区第一名及全国第四名；同时更重要的是，我们告诉大家这种“反败为胜”的精神可以如何应用在全美各大城小镇、各行业或不同的产品线——尽管“反败为胜”的成功机率并不高，尽管当时我们面对了极为激烈的国内、国际竞争。

“如何做”是非常具有实效的字眼。整体来说，这实实在在是一本告诉你该“如何做”的书：如何从满地残骸中重建，如何教导并激励死气沉沉的组织，以及如何创组常胜军，使他们再登巅峰并永保领先。接下来我将逐一与你分享上百项秘诀及技巧，让你能立即上手，使你的组织重新充电——不论你的生意正一日千里或是沉落谷底，它都将会是你最好、最有用的工具。

明尼苏达来的嫩小子

我被提升为施乐克利夫兰的销售经理时，整个施乐公司在总裁大卫·克恩斯（David T. Kearns）的卓越领导下，已经不再“失血”般亏损，甚至可说已恢复了在 70 或 80 年代早期所失去的产业竞争力；然而，克利夫兰的境况依旧惨不忍睹。既然情况已经这么糟了，我的上司也就一点都不担心指派我这个从明尼苏达来的嫩小子——年仅 33 岁而且经验有限，让我试着去挽救克利夫兰这个惨败的战地。万一我真砸锅了，反正也不会有更大的损失。

我想他们对我的信心大概完全依据一项经验法则：专门清除混乱的清除大队队长，应该知道“混乱”是如何形成的。我在施乐的早期纪录并不是非常光彩。我是那种典型的小伙子，虽然有潜力，能过关斩将合理地谈成一笔可观的生意，但骨子里却在敷衍应付，只是依赖天赋的本能，并不多花额外的力气。如果我是自己的上司，可能已经把自己开除好几次了。

不过很幸运地，我坚持下去并逐渐成熟。几次濒临溃败的经验，让我学到了有关管理及领导的重要经验。我亲身体会了在“愚民政策”下会是什么感觉，也知道拙劣的管理和激励方式，以及没有事先周详计划、后续落实的行事方式会导致什么结果。不过在施乐的这段早期岁月中，我也很幸运地能

够经历上百小时卓越的训练，并且获得几位机智的先进及上司扎实的指引。

到达克利夫兰时，我已经准备就绪，蓄势待发。对于“失败”这两个字我已经了若指掌。我决心向世人证明克利夫兰绝非一滩死水，而且能够与任何对手同台竞技。我不愿意失败，我的新团队也不愿意。坚定的中心思想

如果我是个传统的小说家，可能会将故事的开幕场景设在我，法兰克·派斯特（Frank Pacetta），在某个典型的中西部灰暗冬季天候中，步下一架从明尼苏达来的班机。不过，我的场景却开始于一间小小的厨房；这间厨房位在纽约市皇后自治区的法洛克威（Far Rockaway），一栋有着高高玄关的两层楼白色木造房子。时值夏天，我只有16岁，而且处境困窘尴尬。

那时，我的父亲（他在那间房子出生，现在也还住在那里），正把我春季的期末成绩单贴在厨房的冰箱门上，好让全世界都知道，他的儿子让他非常非常地失望。我的成绩单上一片惨绿，科科都是低空掠过，完全没有实现我对他承诺的，一旦进入布鲁克林杰苏预备学校就会有好成绩。

我向他做了这项承诺，却没有履行。他给我上了一堂永生难忘的课，这节课可以总结成我在本书中不断提到的四句话：信任、沟通、期待及结果。就这么地，那四句诀在我家那台老爷冰箱的大门上整整待了一个夏天。

这就是一本有关行销、销售、管理及领导书籍的开场？是的，的确如此。

驱使企业及企业人成功进入未来10年甚至21世纪的中心价值观，它们的重要性犹如锅碗瓢盆之于运作良好的厨房。

我们在克利夫兰所成就的每件事，都是向我的父母学习而来的——并不是在幼稚园（我必须向我的幼稚园老师说抱歉了）。

请稍安勿躁，不要把我刚刚所说的视为一文不值的老生常谈。当今最热门的商业理论认为，企业最宝贵的资产是“人”。而一个服务导向的经济体制最重要的轮轴又是什么？你应该已经知道了，也是“人”。更重要的是，唯有人才能产生智慧财产：掌握及运用企业成功命脉的改革与创新。除了人以外，其他任何产品都只是任何人，包括你的对手，能够轻易买得到的，因此任何技术创新或流程简化所带来的短暂优势，都会在这种“可交易”的情况下被迅速摧毁。

然而，我们却依然将“人”这项资产当成一般商品：买来容易、丢弃容易。1992年，所有美国企业花在员工教育训练上的总经费，不过是所有薪资的1.5%，但有关流程、产品以及组织的动作机制，却获得至高无上的重视。这些事确实重要，但不如适才适用，并赋予适当的技术、态度、激励和奉献来得重要。

除非我们重新发觉那些身兼关怀子女、负责任、慈爱的父母等头衔的杰出领袖及管理者，他们所运用的实际法则，否则我们所有重要的产业都会持续沉落。

不要误以为我是个温情主义者。我也可以跟那些一丝不苟、铁血蛮横的最佳经理人一样，毕竟我们都有正经生意要做。但是仅靠蛮力是不够的，真正的挑战是培养人才，激发他们，使他们个个都像公司的重要资产般，发挥全部潜能。我的理论没有什么温情主义或儿女情长的优柔寡断，我想说的是“胜利与失败”之间的差别。如果你能珍惜人才，栽培人才，并让他们感觉你是真正关心他们的成就，那么你便能带领他们一起迎向胜利。

我们都曾面对两种情况：一是大家建立互信、忠诚，并激起热情、兴奋，

进而促成团队合作；要不然就是黯然步出场外，眼睁睁看着历史及竞争者越过我们。

然而，最惨的悲剧并不是一定会发生，只要我们勇敢地站出隐藏的角落，并且斩断所有在我们默许下，假借“效率管理”之名所滋生，会阻碍重要人际关系发展的障碍。说真的，那些障碍必须全部去除，包括今日许多企业在管理上视为正常的自私、粗率、手段至上论，以及“一切照章行事”的书呆子心态。

团队合作

我读过许多书，深受这些书的影响，也衷心认为，成功企业的运作原则其实可以回归到一个快乐的家庭。父母为了子女，总是将自己暴露在危险边缘，他们宁冒风险，承受外来的伤害及忍受失望的打击；他们不厌其烦地传授、督导及教诲子女，喋喋不休地数落及处罚子女……这些无非都只是想协助孩子能够成就他们自己的理想。

本书的目的就在阐述前面所说的道理。初抵克利夫兰，我就下定决心要协助那里的每个人成功。他们不该是失败者，我打算使他们美梦成真。在此过程中，我们有共同的欢乐，也创造出个具强大磁场的工作环境，让每个人会在一大早就赶到办公室工作——那时候又有谁会想到别的地方去呢？这里已是个工作气氛如电流般激荡的地方！

我们做到了！打从第一天开始我就知道我们一定会做到。我会告诉你你是如何做到的，但我也必须先警告你：这并不容易。你必须承担风险，而且可能产生错误，同时松懈怠惰；以命令代替劝导，以及屈从于“照我说的做就对了”的不良心态，更会时时诱惑着你。

成为一名领导者是件苦差事，这也是为什么领导者不多的原因。坐在桌后颐指气使，或像个粗心大意的房东，自己的房子倒塌了，还会怪房客、怪白蚁，甚至怪国税局，他责怪每一个人，就是不会责怪自己疏忽，这样的主管的确是简单容易多了。

接着我将让各位知道，成为一名领导者必须投注大量的精力与时间，也许你们会因此吓得再不敢立志成为管理者。即便如此，我也觉得自己花了那么久的时间写这本书是值得的。我是个很有耐心的人，但对于一心只为名声及高薪而做事的人，就会变成毫无耐心，因为这种人会对他人的生活造成许多伤害，更别提处处掣肘组织的正常运作。

本书也将告诉你，像我这样做会有什么回馈。知道自己对别人的事业及其家人的生活有正面帮助，可能是世界上最能令人满足的事了。我在克利夫兰所做的就是如此，在那里工作的 81 位同事，个个都成为卓尔不群的菁英。或许有时候我会因负荷过重而暴躁不安，但我依然可以从他们的眼神中看出他们想说：“你做得公平而且正确。”我协助他们成长，也支持他们的家庭，更从中得到快乐。他们之中再没有人会满足于屈居第二，对于平庸式的管理也无法忍受。只要他们加入任何团队，一定会成为其中的磐石。

请读者诸君先打住，并回到上一段文章。找到最后一句话中的“团队”两个字。它实实在在、充满战斗意味，也是我从不敢轻忽的两个字眼。在这本书中，你将会陆续读到不少有关“团队”及“团队合作”的理论及实务。我一直是个运动迷，从报纸运动版上所学到的管理领导知识，远比来自商业书籍的多。对我而言，最兴奋的事莫过于每个星期天到足球场上，让自己的

脑力天马行空地激荡，思考如何培养领导力、管理方式，及建立团队的技巧。但是说来令人啼笑皆非，美国人虽然喜欢看团体性的运动，却怯于实际投入团体努力，超级明星、独行侠及独当一面的人，反倒一直是人们崇拜追求的偶像；说得难听一点，美国人实在不是好的团队合作伙伴。美国人也一直百思不解，为什么这一伙人每个星期七天都绞尽脑汁地一起工作？

团队合作才能让你赢得美式足球的超级杯，单靠一名教练或是四分卫是不可能的。然而为什么这样明白的道理却无法获得人们的青睐？似乎不该说是因为人们根本没有注意到这层道理，因为1993年的超级杯大赛吸引了历史上最多的电视观众群。只不过电视上所呈现的那场比赛画面，是鱼目混珠、不实在的；我们看不到开赛前在练习场地上，所有球员数百个小时的汗水努力，不断的战术演练，以及教练时而暴烈、时而缩水泄气，时而又像亲密的朋友般，运用各种方法将一群又高、又壮、又有才能的家伙，调教成一支更高、更壮、更有才能的团队。

哈，那么那个有着两千万美金手臂的四分卫又代表什么？还记得有1987年的旧金山四九人队吧？四分卫乔·蒙坦纳（Joe Montana）在辛辛那提队（Cincinnati）的25码线上，离结束只剩两秒钟，而且他们落后对方6分，他将球传入在达阵区的球员杰瑞·莱斯（Jerry Rice）手中，并赢得那场比赛。

成功不是奇迹

这代表了什么？一个超级英雄就可以独撑大局吗？真的是我们该长大的时候了！类似的美国西部牛仔文化，确实给了美国人很多乐趣，但那只是神话。或许你可以将神话般的精神加入香芋这项产品卖给青少年，但是对于影印机、喷射机、微电脑、生化科技，或是任何你说得出的产品，我们需要的是实在，不是神话。而实在就是团队合作。

如果你要的就是这个，那你就选对书了。如果不是，你最好把这本书退回原来买的地方，或许还来得及退钱。接下来我将会传授各位有关团队合作的各项秘诀，我会很认真而且毫无保留地，否则就只是浪费你、我的时间。

错误的团队合作观念：一边是一个超级明星只手创造纪录，另一边是一群衰弱、平庸、散乱、无士气，只会拾破烂的懒队友；这个错误的观念必须从此深深埋在地底深处。那样并不是一个真正的团队，只是一个随时会发生不幸意外，而且迟早一定会发生意外的团队。

相信只要老牛仔掏出柯特点四五（Colt .45）手枪，射出六颗子弹，世界便会就此臣服，是最愚蠢、自我毁败的错误观念。事实上本书的产生就是为了证明这个观点。1991年9月，《华尔街日报》（The Wall Street Journal）以头条刊载了一篇文章，内容叙述施乐克利夫兰区的销售部门如何起死回生。这篇文章一开头就简明扼要地列下克利夫兰原有的问题：士气低落、客源缩减、日本货入侵。其中并描述有些员工人心惶惶地怀疑，谁会接下最高层销售经理的职务。

荒野大镖客？

所有的问题已陷入迷宫了！但是，等一下！那个骑白马、戴着白帽的人是谁？他会大开杀戒或是被屠戮呢？日正当中，而法兰克·派斯特正策马入城门。

我被形容成一个“万能高手”、“牛仔经理”、“工作强人，让属下又爱又恨”的人。真不可思议！由于这篇“创意惊人”的报道，我收到了足足有两尺高的读者来信。有的人可以善意地看出字里行间的真义，并了解真正在克利夫兰发生的事；但是有些人则下了错误的结论，武断地认为我是荒野大镖客。有一位从未见过我、从未与我共事过、更从未询问过与我共事伙伴的施乐同仁，写信到总公司告了一状，因为她认为这件事让她及整个公司都陷入困窘不堪的情境。

这个经验给了我一项极有价值的教训：“成功”并不会替它自己说话。以我为例子，《华尔街日报》虽然一片好意地报道我们反败为胜的事，但最后却依然被歪曲了。为什么？我想其中的道理就在于，人们总倾向将成功及失败的原因归诸于单一的个人。不论是成功或失败，我们总会这样认为：如果有成功的奇迹，一定来自好人的努力，而坏人总是破坏每件事。

《华尔街日报》的记者认为我一定是个10英尺高的超人，而且不是真的拥有什么点石成金的绝技，只是靠着踩在别人身上，才使任务完成。

他错了！我没有这样做，而且永远也不会这样做！

如果只靠踩着别人，牺牲别人，那任务永远不会完成。在克利夫兰发生的一切证明这一点。那时该销售区已经失去了重心及凝聚力，大家都不抱什么希望；当员工陷入低潮，没有人会出面负责恳谈、或是拉他一把。领导统御的功能完全丧失，全然没有传授与激励这回事。

初到克利夫兰时，我察觉到每个人的脸上都挂着“失败者”这几个字，而他们似乎也接受这样的字眼。在他们的想法里，克利夫兰已经是个大黑洞，是座大坟场，他们被缠在最底部已经无能为力。当时我并没有想要做一个奇迹创造者，我只是跳进这个大黑洞，让每个人相信我们会像支团队一样一步步地往上爬，并且一次一铲土地填进洞里——最后将黑洞堆成大山。

客户至上

本书会逐步引导读者经历我运用各项手法的过程，其中有些章节是讨论领导、沟通、激励、建立团队合作，以及种种有关管理及销售的细节，文中还会交织叙述“克利夫兰成功史”的各种情节、故事。我给各位安排了特区的前排的位置，让你可以详细观赏；在我们启动强力新产品专案时，在我们进行每月业务简报时，甚或当某笔原本谈妥的生意却突然走样，而需要快刀斩乱麻、勇气十足地立即做决定时，你都会宛如身在现场。你将会看到授权、毫不留情地检视每项假设、揭露并除去每个潜藏的黑暗角落，以及要求全然互信的重要性。

在设计构思本书时，我将读者分为两种基本型态：一是想要“没有鬼扯”的实用工具书，另一类则是对个案的历史及故事有兴趣，并希望从中了解概念的培养及发展过程。本书的最后一章就是纯粹的“实用工具书”。如果你想要学得一个奏效的快速技巧，请立刻就跳到最后一章阅读，一旦其中有某一部分触动灵感，你可以立刻翻阅相关的章节，做进一步研读。反过来说，从头开始逐步阅读到最后也会有很多的收获。了解这些有关领导及管理的概念，是如何在真实世界的各种状况里运用，将会有莫大的助益。

除了有关销售及管理的种种外，这本书也适合任何型式的工作者阅读，不论你是在哪个产业、身居何职，是管理者还是被管理者，本书都会提供有用的运用工具。我对业务销售人员特别有兴趣，许多观点也依此而发，但是

读者诸君不见得一定要直接参与业务工作，才可以阅读这本书。我非常认同一句古老的话：不管自己清不清楚，我们每个人都是销售人员。不管你是靠两条腿走路才能领薪水，或是每天两腿跷在桌子上就能衣食无缺，从本书获得最大利益的唯一要求就是：同意个人的成功与否，完全根据你让客户满意到什么程度。这不是则笑话，我们每个人都有客户。如果你扮演父母亲的角色，你就该蹑手蹑脚地走进你“小客户”的床边，亲吻他并道晚安；如果你是研发工程师，就该以服务纪录来与客户握手；如果你是名教师而且正面对某个口出狂言的学生，那么你的客户正对着你说话呢！

客户至上！如果我们好好照顾他们，他们也会好好照顾我们。

盗录特准证书

我不想写一本连自己都不想看完的书。身为一名读者，最令我讨厌的就是书里面有一大堆又像圆饼又像糖果棒的图表，以及画来画去的线条（当然，在二垒板及本垒板间的线除外）；所以在本书中你不会看到这些。我想要强调的是真正有用的信息，真正值钱、实用的工具。希望读者诸君在看完任何一段文章后，都可以把书本放下立即起而实行。你可以将书的任何一页撕下来贴在公布栏上，也可以匿名将之寄给公司内部的主管，让他们了解到一个领导者是要身先士卒，而不是躲在背后。拜托各位，请尽量偷用我的创意，它们通常都有效！

之所以说“通常”有效，是因为我非常怀疑所谓的“百发百中”。只要任何一本书提出所谓“屡试不爽”的观念时，我便会把书摆回书柜中，因为天底下压根就没有这回事。本书会告诉各位什么东西没有用，作者自己又犯过什么样的错误。我的观念是，如果到今天我都没有犯过错，那就表示我并没有冒任何风险；如果我没有冒任何风险，就是说我没有试着在这场游戏中将自己推向另一个高峰。因此所有证明我并非天才的糗事，都会包含在本书内。

现在读者诸君应该可以猜得出，我是一个不怕被别人误认为是怪物，也不怕被他人误会是具有强制性格的人。如果“厌恶失败”的人很奇怪，那我想我也属于这种奇怪的稀有动物，因为我非常憎恶失败。但是事实上，我并不认为自己奇怪，在竞争中力求生存、奋力动用个人最大潜能，设定并达成高目标，都是人类的基本特质。

如果你想看本书却没有任何求胜意志——如果你真的没有，那你才是奇怪的人，而不是我。不管你曾遭遇到什么样的挫败、失望，甚至听烦了那些听来没有很大作用“保持希望”的劝告，即使你已疲累不堪，我相信你的胸中依然还有求胜意志在燃烧。

其实我在克利夫兰的所作所为、“以及本书中将会呈现的”，就是让胜利成功的希望出现在眼前。所以你还有什么好迟疑的？只要你愿意，希望马上就会浮现面前，那就是“胜利成功”的前景。在接下来的文章中，你将会不断地看到这几个字出现。“胜利成功”是最终、最强的驱动力，它与《圣经》上“该隐与亚伯”(Cain and Abel)的故事一样久远，和巴顿将军(General George Patton)战争第一原则“在敌人歼灭你之前，先歼灭敌人”一样重要。

对我而言，巴顿将军的这句话就可以改写成：“在别人赶到你前头销售之前，先赶到别人前头去销售。”

为什么？

因为那感觉太棒了！来吧，我会告诉你那是什么意思。

序

成功胜利绝不是偶然的，必须经由团队合作、全员努力；当然还要有卓越的领导者扮演改革和火车头的角色，才能带领团队走出阴霾迎向光明，进而挥别失败超越成功巅峰。本书作者法兰克·派斯特以其在美国施乐（XEROX CORP.）的亲身工作经历，明确地告诉了大家这个真理！

美国施乐崛起于 60 年代，当年 3 月，施乐推出世界第一部普通纸影印机 914 型。当时没有人会预料到，由契斯特·卡尔逊（Chester Carlson）所发明的“干式复印”（Xerography）会在世界各地的文书资讯处理上，造成空前未有的震撼；也没有人想到，影印机会被今日的社会学家公认为，影响现代人生活最大的十大发明之一。时至今日，以美国施乐为中心，施乐在全球 140 几个国家设立行销据点，透过美国施乐集团、英国兰克施乐集团（RANKXEROX）、日本富士施乐集团（FUJI XEROX）三大体系的运作，发展成全球性的庞大企业。施乐的这项奇迹，早已成为《读者文摘》、《时代》、《财星》等各大杂志津津乐道的故事，也是许多企业管理学者最感兴趣研讨的成功案例之一。

然而，就如本书作者所言（第十四章），在获得成功喜悦之际，很容易就会受到诱惑而松懈下来，当你还沉湎于胜利的欢乐，不论内在或外在的敌人都已悄然掩至。70 年代中期，施乐的普通纸影印技术世界专利期满，新的竞争者风起云涌地投入市场，一夜之间，施乐面临了成立以来首度市场占有率减少的威胁；再加上此期间国际石油短缺，经济呈现世界性的不景气，营运成长相形困难。除了以上外在因素影响外，施乐还发现内部的一些严重问题：

1. 过度依赖专属技术和产品的发展，以致延误公司追求新的发展和新的成长。
2. 初期一枝独秀的局面，造成施乐视客户为当然的态度，使得市场占有率未能积极扩大。
3. 重视高印量市场，疏于经营低印量市场，致使竞争者以此为目标，趁机瓜分坐大。
4. 公司迅速的成长和人力扩张，使得企业理念的灌输与人员的教育训练不够落实，造成管理策略的不稳定。

品质领导创新局

在内外交迫下，施乐的营收成长和市场占有率逐年下降，从 1976 年到 1982 年，施乐在全美影印机市场的比例，由全盛时期的 80%，一下子掉落到 13%。这是非常惊人的衰颓，要反败为胜起死回生，内在和外在问题的解决当然刻不容缓，于是在本书第九章及其他各章节中，作者不断提到的“品质领导专家”（Leadership Through Quality），就是当时在施乐总裁大卫·柯恩斯（David T. Kearns）的坚持及主导下，全公司上下如火如荼地展开。

1980 年 10 月，日本富士施乐由于推动“全面品质管制”（Total Quality Control 简称 TQC），不但获得品质界最高荣誉的戴明奖（Deming Prize），并使公司的业绩由谷底爬升到巅峰，回复往日的光荣。这样的事实让柯恩斯感受深刻并且非常心动，1982 年 5 月，柯恩斯赴日参加富士施乐 20 周年庆返国后，即开始筹划并全面推动。事后证明，他的决定完全正确，有关实施

“品质领导”带领施乐走出黑暗的经过，在大卫·柯恩斯和大卫·纳德勒合著的《黑暗中的预言家——施乐如何再造自我并击退日本人》(Prophets in the Dark: How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese)一书中，有非常精彩的描述。在品质领导的风潮下，不但美国施乐于1989年11月获得“国家品质奖”，影响所及，施乐体系的世界140余国都成为以品质为导向的公司，其中荷兰、英国、法国、加拿大、澳洲、纽西兰等施乐，都曾获得该国的“国家品质奖”；而台湾施乐则已接受过试评，未来将以此为最高挑战目标。

对于品质，施乐的定义是：要让客户感到满意。本书中作者更进一步地将它定义为：“品质就是要取悦客户，除了取悦他们之外，别的都不需要(第九章)”。的确，很少人会想到，自己的薪水、奖金其实都是客户给的，不取悦他们要取悦谁？书中，作者买西装的经验(第十章)更值得深思；作者未当场试穿，回家后发现不合身，原想打电话要送回修改，谁知销售人员却亲自到住处拜访道歉，取回修改后当天即送回。这样高品质的服务，在国内可能听都没听过。然而正如作者所言，这样的品质绝对能让客户感受你的服务和身为顾客应享有的尊重，它所产生的全面性价值，除了增加一名永久性客户外，经由口碑相传，必然会会增加更多的客户——意即会创造更多的利润！

从本书中可以发现，作者的成功除了贯彻“品质领导”外，另一项重要因素即为其管理和用人哲学。棒子和胡萝卜的理论大家都知道，可是如何运用才算巧妙？恐怕就不是每一个人都能知晓的。作者法兰克·派斯特以其在美国施乐克利夫兰地区经理反败为胜的实战经验，提供了我们最佳的典范；为了激发所属业务销售人员追求成功胜利，法兰克·派斯特使用许多激励技巧，诸如：奥斯卡金像奖、名人墙、滑雪假期、抓钱机器、三月疯狂大赛、猎火鸡活动、“绝望者”等，林林总总简直令人目不暇给。这里面既有胡萝卜也有木棒，而其最终目的只有一个，那就是营造更有活力、节奏更快的销售气氛，让公司业绩更迅速地成长！或许由于东方人和西方人的观念、个性不大相同，其中有些作法我们不容易接受，但是却可以从中获得启示，现在的团队是否暮气沉沉？该用什么方法来增加活力？

1991年9月美国华尔街日报会专文报道本书作者法兰克·派斯特，绝非没有道理，这本《施乐精神》事实上就是一套业务销售宝典，不管是任何行业都能受益无穷。书中所提到的十大绝招令人回味无穷，在这里先摘录出来与你分享：

1. 在周末及傍晚时间，准备要提给客户的企划提案书。
2. 绝不对顾客说“不”——任何事情都有再商量的余地。
3. 不但要让顾客对产品有信心，更要让他们对你有好感。
4. 满足客户的需求，即使你必须对抗公司的官僚体系。
5. 提供客户各种服务，即使那不在你的工作范围之内。
6. 要比竞争者更了解他们的产品。
7. 和客户的任何会面都要提早到达。
8. 衣着光鲜精明干练的仪表，让自己看起来就像是“一件优越的产品。”
9. 即使已到该下班回家的时候，还是要再打一通电话。
10. 如果因为不太想去上班，而每天早上都在浴室里磨上一段时间，那你最好换一份工作。

以上的十大绝招建议你用施乐影印机缩小放在桌子玻璃下，或放大贴在

墙上，然后——开始行动！

（本文作者为台湾施乐股份有限公司总经理） 沈洪炳

第一章 集体宣誓 从最后一名变成第一名

新官上任，原则先讲明，拿出“一定做得到”的态度，明快决断、不容置疑地将原则及方向树立起来。

克利夫兰一向声名不彰，就一个城市而言，它总是人们讪笑及恶意嘲讽的对象。但就一个曾在俄亥俄州戴顿市(Dayton)的戴顿大学(University of Dayton)念了四年书，又在施乐的哥伦布区(Columbus)工作了十年的年轻小伙子来说，我知道克利夫兰绝不只是一个城边的河一天到晚失火，而所属的棒球队却总是冒不出火力的城市。

我不像其他的同事，拒绝考虑晋升或转调克利夫兰来接管销售部门、相反的，我为这个机会雀跃不已。那些同事之所以会拒绝，部分原因是他们误以为这项工作会迫使他们牺牲原来的生活型态，像一条被腐蚀不堪的皮带拴死的老牛，不得解套；同时他们也担心，会接下一个被所有施乐人视为不可能达成的任务。

我并不是比他们更勇敢或更有远见；事实上，我只是愿意冒一些风险，到任何我能掌控局面的地方。我觉得自己已经准备就绪，信心满满，并且决心要成功。

在说了这么许多之后，我还必须补充一点：打从一开始，我也不知道自己会一头栽进怎样的情况。首先，我同意以明尼亚波里市销售经理（当时排名第二的职务）的职等离开原有的工作，调职核可后，我才开始完整地调查克利夫兰。什么“谋定而后动”，我压根就没想到！

战鼓频催

不过就算先花时间做过评估，我想自己还是会迫不及待地要接下这项任务。理论上说来，克利夫兰的绩效，应该能和条件相同的其他特区齐头并进才对！那时它的利润约达 5600 万美元，有个人口相当于 50 万的中央城市，同时还负责了俄亥俄州东北区的大部分业务。克利夫兰的表现应该至少相当于哥伦布或是辛辛那提。但是，这都只是理论上的说法而已。

实际情况是，在俄亥俄州的 11 个销售区，甚至在全国 65 个销售区里，克利夫兰几乎是敬陪末座，它在客户间的声誉更是奇差无比，以致在 1980 年中期施乐上下全力推动起死回生的“品质领导”（Leadership Through Quality）专案时，所有克利夫兰的大客户都认为那只是一个大笑话。其中一位客户甚至酸溜溜地说，克利夫兰的销售策略根本就是“鱼目混珠销售”。

恶名昭彰的过去，再加上查阅过所有的绩效数据，都显示克利夫兰的确是名实相符的“烂摊子”〔这里单指整个销售部门的运作情况。对于我的两名管理伙伴，汤姆·比尔（Tom Bill）以及汤姆·海伍德（Tom Haywood），我是由衷地感谢及赞赏。他们一位负责行政管理，一位负责售后服务，都全力以赴并且手腕卓越。使克利夫兰重新站起来，他俩居功厥伟〕。但是即便我知道了这样的事实，在明尼亚波里市的最后一个工作天，我仍然在拟定作战计划，想办法创造出一种新的工作心态，以便让克利夫兰能攀上中西部的鳌头，并能和全国性的大销售区，诸如芝加哥、亚特兰大、波士顿及丹佛等城市相比较。仿佛已战旗高举战鼓频催，但我竟然还未踏进办公室一步呢！

别打混，别摸鱼

我深信以身作则的效用。你可以选择用狂哮、怒吼及威胁等方式去驱动他们，然而最有效快速的方法还是以身作则，让别人了解你想要完成什么。第一天到克利夫兰上班，我很快意识到该做的第一件事，就是重建工作伦理，因为克利夫兰的业务代表及经理们在早上 10 点及 11 点左右，还会出小差溜到大楼大厅的咖啡屋去坐坐。我立刻下了一道禁令，很清楚、斩钉截铁地让每个人知道，又长又轻松的“早餐时间”已经是过去的事！

第一天早上 7 点，我就坐在办公桌前，往后的每一天也都是七点就报到。这样一来，就算是智能不足的经理人，也应该知道什么时间就该进办公室，而向他们报到的业务代表也很快地就了解到打混摸鱼的时代已经过去了。每天早上 7 点 30 分左右办公室就开始动了起来，任何一个仍流连在咖啡屋的人，会被认定是有很严重的个人问题。

这其中有一项很重要的观念——新官上任，不一定要带三把火。不论原来的组织运作有多糟，新官上任的第一道指令都该是“重新开始运作”。畏惧式领导，或是立刻来个“全员大搬风”，只会使原本想达成的目标更难完成。一开始明快地树立原则，能迅速除去员工的困惑，并使每个人都知道，想保住饭碗就该遵循新的游戏规则。当组织运作的困惑消失，又没有其他偷工减料的方法时，员工如果不能适应新原则，唯有选择离开。如此一来，办公室会自动开始“自我大清扫”。

这就是第一个秘诀！赶快用你的红笔写下：新官上任，先讲明原则，拿出“一定做得到”的态度，明快决断，不容置疑地树立原则及方向。扶危解难的骑兵通常是旗帜鲜明、号角齐鸣而来。你必须是那个果断、原则分明的骑兵。

领导管理就是如此。我对工作的假设是：每个人都想成功。这样的假设应该说得通才是，但为什么他们没有成功呢？有三个理由：本职学能不足、欲望不强，或是领导太拙劣。许多时候，或者说是大部分时候，是由于领导太拙劣。这也是为什么每当一支运动团队遭到连败命运时，球员并不会被解雇，反倒是教练被炒鱿鱼！球员都有技巧、有求胜欲望，要不他们也不会被选上，但他们所缺乏的是方向指引、是整体协调、是激励，这些唯有领导者才能提供。

尽快树立原则及方向；我说的是起而行的原则，不是坐而言的空谈，可以让每个人感受到原来的领导功能已不再是一片空白！这项动作本身就能传达出强而有力，令人信心满满的讯息，更重要的是，树立原则及方向也传了一个重要的真理——如果你不知道自己的方向，就永远到达不了目标。有问题的组织永远感到前途茫茫、不知何去何从，不确定的坏因子便会开始到处腐蚀整个组织。

不论把自己当成教练或骑兵，身为领导者的你就是必须让属下知道你们正往哪里前进。这是第一任务。

在一开始就明快地树立原则方向，不仅使得克利夫兰有了领导及激励的基本方针，同时更造成一股气氛：朝目标迈进的火车就要开了，赶快上车，不然就留在原地踏步。决定权在你自己手上。

这不能只是随口说说，也不能是短暂的灵机一动，更不能是毫无意义的纸上谈兵，因为心存侥幸的怀疑者，会等着看你是不是认真地剑及履及。这班火车不能明天再走，或是下星期再走，它必须要在你的脚一踏上车后就发动！

那些上车的人很快就会开始力求表现，向你证明他们能够胜任。所以如果这班火车愈晚开，身为领导管理者的你就需要花更多的时间，才能完全了解，究竟有多少人是可用之材！

上车的人如果有射击准头不够，无法胜任者，我就先来个目标练习。身为初到克利夫兰的新官，我要知道可以马上做些什么，不论是训练也好，指引也好，额外的督导也可以；这就是为什么需要领导者的原因，而不是呆在那里干着急地猜测谁能做，谁不能做！

一开始就明确果断设立原则的重要性，是笔墨也无法形容。

回到未来

第一天到克利夫兰，我立刻安排了一场重要会议，要求所有与销售运作相关的人都必须参与。在办公大楼底层那间如同罗马竞技场的阶梯会议室，所有的人都到齐了；我要让每个人在同样的时间内，获得相同的讯息。

能够再回到俄亥俄州的感觉真是太棒了！这种过度的兴奋感，让我前一夜根本无法成眠，一心只想让克利夫兰的每个人，在离开那个阶梯会议室后都有重生的感受。我期盼他们集中心力，专注下列几点：

改变已经发生。

期望目标已经定好。

排除没有意义的事。

重建工作伦理及顾客至上的观念。

每个人都会喜欢在克利夫兰工作。

我们会工作得很辛苦，但是公平的。

整个销售团队及后勤组织加起来一共有 44 个人，会议室的每个位置上都坐了人。如果将所有的销售主管集合起来靠墙站，他们就会像一组救火队或是一队镇暴警察，不过很不幸的，他们的工作并没有救火员或镇暴警察那样轻松，因为他们是我的销售主管，必须负责 7 个不同的销售小组及业务代表。换句话说，他们都是战斗排长，必须浴血奋战。

除了与个别主管简短的谈话外，我避免进行没有第一线业务代表参与的会议。因为在克利夫兰当时的情况下，任何可能造成“阶级分化”的动作都会有严重后果。“耳语”式的沟通只会制造困惑及误解。千万不要运用中间传话，尽量使沟通简单、短捷。

梦幻计划

走进阶梯会议室时，现场的气氛紧张而迫人，即使是那些业绩符合标准的人也焦虑不安，更别提那些未达标准的业务代表了，他们简直就是“闻色变”。所有人都知道我是为了达成什么目的才被派到克利夫兰的——至少他们自认为都知道。

做业务的第一项原则就是，称许表现卓越的“超级营业员”，这也“永远”是我主持会议的第一个开场白。克利夫兰的 34 名业务代表中，有 12 人达成去年的年度目标。虽然这个纪录整体说来很烂，但是那些达成目标

的人仍值得赞许。忽略了他们的成功，会是个大失策。“称赞员工”不但不会花你一毛钱，反而还会产生极大的“红利”。光靠一份薪水，不论它的数目有多大，都不够。

如果你是一名主管，今天还未曾称许任何一位部属，那么不是你的组织已经病得很严重，没有任何一件事值得赞扬（不过我很怀疑这点），就是你欺骗了你的部属，剥夺了他们今天辛苦努力应得的回馈。所以亲爱的读者，现在请放下书本，走进办公室或是拿起身旁的电话、大哥大，告诉某位部属他今天表现得很好，而且你非常感谢他的努力。

如果他们因此吓了一跳，请不必吃惊。克利夫兰的同事在那里当然是吓了一跳，因为他们并未预期到会议上会有一丁点的赞扬，当时的“失败文化”已经根深蒂固，即使是那些成功的人也以极为悲观的态度看待自己的成就。但是我要求全体一起热烈鼓掌以赞扬他们的成就，因为我要让每个人感受到“成功”、“胜利”的滋味究竟是如何。掌声停下来后，我站在主持台前沉默了片刻，然后在没有任何预警的情况下，开始严词指出过去三年表现极为差劲的数据。

“数据”就是最残酷的现实，其中一项显示克利夫兰每名业务代表平均订单的数据，更是教人看了都为他们惭愧，它不仅在该区域中排名最低，甚至就全国的排名而言，克利夫兰也几乎是敬陪末座——何况克利夫兰不是个小区域。接着我又回头举出其他几个销售区，在产品及其他范围的杰出表现；不论举出什么例子，这样的比较都显示了克利夫兰的严重落后。

我告诉他们：“那些都是历史、昨日种种譬如昨日死。”我要树立两项原则：第一，即便整体表现不好，那些工作表现杰出者绝不会被那些表现不佳者所埋没；其次，“放下屠刀，立地成佛”式的重生，并非只是个宗教教义，每个人都有重生的机会，他们该做的就是伸出手去努力争取。

接着我说：“我希望每个人每个月都准时‘付房租’。”他们应该知道话中的含意。施乐的最高管理阶层，为七大区域及其他八九个销售特区制定了一个最基本、最低的业务要求，我们称之为“梦幻计划”。这些区域大部分都是根据地理位置来划分，诸如东北区、西南区、中西区等，不过也有些特区是跟地理位置毫无关联的，其目的是用来提供行销测试，或在某些特别专案上运用。但是不管区域划分的基础为何，梦幻计划中对某个区域所设定的业绩要求，是根据该区域前三年的表现总合而定，区域性的副总裁再针对该区域的特殊状况，对计划做一些修正。一旦这个动作完成后，计划就会正式公布，并依据该区域中不同管理团队的现存客户量及开发潜力，酌量分配。

所有业务人员的奖金，都是以此计划为基础，如果他们完成计划目标，公司就会根据超目标部分发给相对的红利；相对的，如果目标并未达成，公司就会开始对该区清算总账，并根据差额及投入的资源花费做裁量考评。当这样的系统有效地运作，同时每个人大都投入计划的设定过程，使得计划达到真正公平时，该地区的销售潜力就能正确地反映出来，而不会只是由上级设定一个强制性的配额。

付房租才能住下

我把达成计划目标比喻为“付房租”，是要向他们发出一个讯号——就如同每个家庭每个月都要达成一定的预算，以便居有屋、食有饭一样。任何

一个不能分担预算达成计划的业务人员或管理人员，都会“住”不下去。

我公开要求与每位经理人签订一项合约，在合约内他们每个人必须同意在下个年度里，达到最低要求的各项业务数字及行动计划，并愿全力以赴。接着各经理人就该与其所属的业务人员，共同发展出这项合约的内容，以确保每个团队成员都能同舟共济地履行合约。

达成这项计划就像是要进入某家高级 KTV 或夜总会，必须先付最低消费额一样，付了基本消费额才能进门。想要点饮料、吃牛排必须额外付现钞，而开胃的海鲜鸡尾酒、助兴的噪音喇叭，以及逗趣的高帽子，更需要额外的付出。所以光会做计划还不够，应该要力求达成计划，以超越仅求糊口的现况。

但如果经理人惊慌失措，或者不切实际地强行订定目标，那这个作法就会全然失效。最典型常犯的错误，就是依据过去的绩效数字设定业务目标，现今的市场状况瞬息万变，原本一片繁荣，可能在几个星期内就变成荒原。所以如果领导人不全神贯注，保持弹性，等到业务经理及代表拚了老命，却仍离目标老大一截时，后悔就来不及了。既然所有业务人员的奖金发放是基于达成计划与否，那么前述的结果最后只会深深打击业务人员，使他们士气低落。

相反地，如果把一个过去表现不佳的区域当做永远翻不了身的咸鱼，随便订下一个低目标，就是没有考虑到长期冬眠的生意也会有遍地开花结果的一天。为了要避免前面提到的这两项陷阱，我让自己像海绵般地吸收各类统计数字。我要知道管辖范围内的每件事，包括基础数字、轶闻、证据、分析、谣言，甚至是任何人所做的合理猜测。

这也是为什么站在这个团体面前时，我知道自己对他们的要求并不是缘木求鱼。因为只要一看纪录我就能够洞悉全貌，例如我的业务人员在拜访客户的次数上，就比不上其他区域的业务人员，他们没有在客户的决策者面前出现，结果自然是签不到生意。

我一向信服：如果别的地方做得到，那我们也能做得到，而且可以做得更好。克利夫兰的低落绩效与别人是否期望过度并没有关系，反之亦然；问题是从来没有人对这个团队说：“就是去做！去做那些姊妹区域内正在做的事就好了！”

业务人员都能言善道，最会找借口，他们会想出一百万个理由来向你解释为什么生意做不成。不过你还是必须听他们讲，而且非常认真地听，听完后，再实际看看周遭的竞争者怎么做。例如亲自打电话询问某位主要客户，他上一次见到竞争对手的业务代表是在什么时候？是不是上个星期？你上个星期有没有在那里？如果不是上星期，是多久以前？我认为，如果竞争者能突破某项障碍，我们也能。

施乐有一套非常有用的“正确行动”专案，能够在悲剧发生之前，找出并矫正不符标准的行动，稍后我会详细阐述其内容。但是在克利夫兰，我发现有好几个连续两三年绩效不符的业务代表，居然都没有被送进此专案接受训练。我就任时，只有一个人正在接受“正确行动”的训练。居然只有一个人！”

这样的现象是不是让你意会到什么？它至少告诉了我，不论上级要求的业绩是过度或不足，任何失败都不需要承担后果。所以，未达成绩效要求，也算不上什么大不了的事。如果老板都不在乎了，底下的人又为什么要在乎

呢？

“踢皮球”大赛

1988年正月到克利夫兰报到时，真正让我吃惊的是，品质领导行动居然已真的在施乐其他地区落地生根，并且获得成效。所以，克利夫兰当时的低落绩效真可说是“异类”，几乎已倒退到早几年景况不好的那种惨状。日本人狼吞虎咽地侵占低档市场，不断提供价值、品质值得信赖的影印机，吃下了我们极大部分的市场占有率。在高档产品方面，伊斯曼柯达（Eastman Ko-dak）又不断以高利润的新产品线轰击我们，而类似的产品线在早几年原本是我们的主要获利产品。克利夫兰的客户，不论大小，都想着要解约，他们已经受不了乱七八糟的服务，以及令人头痛、无止境的产品问题。

业务及行销人员从此陷入绝望的泥淖，除了少数几位明星业务代表外，大部分的人仿佛都身在一架自动驾驶的飞机上，无法自行掌控，而飞机正以失去控制的速度下降中。

为什么？简单的一句话，借口。

失败都是别人的错。克利夫兰办公室里的每个人都认为，无法控制的大环境牺牲了他们。工作团队责怪管理团队，管理团队则责怪工作团队；把他们合起来看，他们又责怪施乐、日本人、整体经济状况，甚至责怪克利夫兰这个市〔更不必提有人还怪到阿克朗（Akron）、扬斯镇（Youngstown）以及罗伦（Lorain）等邻近城镇〕。

然而在此同时，其他区域却依然有着不错的表现，这中间最大的差异，就在于品质领导专案是否确实在执行。1982年，施乐最高总裁柯恩斯认为，整体情况已经恶化到再不革新，唯有走上被人遗忘、消失一途，因此自那时起，内部革新就不断快速地进行。那种认为传真机是种又别扭又复杂的器材，客户必须学着认同这种机器生来就会故障，会让你花钱又受气的恶毒心态必须就此消失。

柯恩斯深受几位品质管理大师，诸如戴明博士（W. Edwards Deming）、裘兰（Joseph Juran），以及克罗斯比（Philip B. Crosby）等人的影响。他既推又拉，无所不用其极地驱动施乐，直到强调重视顾客期望及需求的品质新定义出现为止。简单来说，品质领导行动的精神就是要每个人去思考，当客户能选择不同的供应商时（本人的登陆正是反映此现象），谁能准确无误地辨明客户购买产品的动机，并适时提供服务，谁就能做到生意。我们必须思考，产品及服务方便吗？价格低廉吗？是最尖端的技术吗？前面几项要素都有吗？

类似的自我测验持续不断地挑战原本的管理方式，因为今日能够及格过关的人，如果不能持续观察并满足客户需求，很可能明天就被当掉了，而客户的需求总随着新技术发展及市场状况改变而不断递嬗。

听起来很简单，但品质领导专案以及全面要求品质的行动，对于“活在象牙塔外就会感到不舒服”的人来说，是非常冷酷无情的。光靠嘴巴要持续求变、求新以及对客户回应是一回事；真正每天都自我要求如此做的，又是另外一回事；在克利夫兰及施乐其他地区光说不练的人可真不少。对许多施乐的经理人而言，品质领导专案就像是要求他们成为戏团的空中飞人，在没有安全护网的情形下，表演空中三圈转体的秋迁绝技。