

第一部分

如何超越



安德鲁·卡耐基 (Andrew Carnegie) 1835—1919

卡耐基常被人们描绘成这样一种形象：冲动、傲慢、理想主义、热情、忠诚而眼光敏锐。他生于苏格兰，12岁那年随全家移民美国。他生平第一份工作是缠线圈，当时的工资是每星期1.2美元。16岁时，卡耐基成为宾夕法尼亚州铁路公司的无线电报报务员，其后他在那里工作了12年之久。后来，他预见到对钢铁桥梁的需求并自立门户开办了凯斯顿桥梁厂 (Keystone Bridge Works)。最后，他专事钢铁生产，后来还买下一家石油公司、一条铁路和一些汽船。1901年，他以2.5亿美元将卡耐基钢铁公司出售时，该厂的钢产量已占全美国钢材销售量的25%。

卡耐基将他的成功很大程度上归功于他周围的人们。他曾经给自己写下这样一个墓志铭：“这里长眠着一位知道如何将比自己聪明的人团结在自己周围的人”。无论生前身后，卡耐基都被认为既是暴君、又是圣者。作为商人，他的所谓与对手和解就是让他们完全屈服于他的要求。作为雇主，他则尽可能地压榨员工，他给他们的工资实际上充其量不过是“反正都得我赢”的表现。1892年家宅炼钢厂 (Homestead Steel) 大罢工期间，300多名平克顿警卫队员被雇来弹压工人，而卡耐基则躲到苏格兰逍遥自在。那次冲突最终酿成流血事件，并成为卡耐基生平中的一个污点。

然而，卡耐基又被视为一位圣者，因为他生前将多达3.25亿美元的财产捐献给慈善事业，其中包括7 000个宗教团体。卡耐基和约翰D. 洛克菲勒^[1]同为首批大力捐助慈善事业

[1] 约翰D. 洛克菲勒 (1839—1937)，美国实业家、慈善家。以石油生意起家，曾一度垄断美国的炼油业，其公司后被美国最高法院根据反托拉斯法判决肢解为数个小公司。洛克菲勒的个人财产最多时达10亿美元，他通过基金会向慈善机构捐助总额也高达5.5亿美元。

的人士。他也十分关心青年人的教育问题；因此他不仅向图书馆和大学捐款捐物，而且经常就社会问题著书立说或发表演说。《商业成功之道》(*The Road to Business Success*)一文，源自卡耐基在匹兹堡对科里商学院 (Curry Commercial College) 学生的一次演讲。在这次发人深省的演讲中，他阐述了著名的“为拯救老板而打破陈规”的观点，并探讨了独立行动的重要意义。



商业成功之道

安德鲁·卡耐基

我可以告诉大家这个秘诀。其关键是不要问“我必须为老板做什么”，而应问“我能做什么”。对工作尽职尽责当然很好，但别人对此的判断往往是，你在现在的职位上做得这么好，因此你最好继续做这些工作。年轻人，如今这一套就行不通了。对未来的合伙人是行不通的，对此必须有所超越。我们这个班上培养的是办事员、簿记员、财会人员和银行出纳员等等。有些人终其一生也就不过如此了。一个运输公司的办事员可以做到这一点，如果他在发票上发现了与自己的工作毫不相干的错误，而这个错误却逃过了主管人员的眼睛；一个过磅员可以做到这一点，如果他怀疑到磅秤调整有误并让人调准后为公司节约了开支，尽管这本是主管技工的事；一个信差，也可以由不照章办事而帮人得到期盼的回信而播下升迁的种子。没有哪种工作是如此低贱或如此简单，也没有哪样工作又高不可攀，以致有能力又有干劲的年轻人不能迅速地几乎日胜一日地证明自己值得更受信赖和得到重用，而且同样重要的是，要显示自己有不断进取的坚强决心。如果有一天，要求你在自己的部门中指出有损公司利益的事，你的机会就来了。你就要像个男子汉那样，



挺身而出，直言不讳。勇敢地指出问题之所在，说出自己的理由，向你的老板证明，在他忙于考虑其他事情的时候，你却在他或许觉得你在睡觉的时候苦思冥想如何增加他的利益。你的意见或许是对的或许是错的，但不论如何，你已经达到了成功的第一个条件，你已经引起了人们的注意。你的老板已经发现他所请来的不只是个简单的打工仔，而是个有心人；不是个仅仅满足于干活挣钱的家伙，而是个连业余时间 and 全部注意力都扑在工作上的人。这样的员工应该得到重视和善待。很快，你的意见就会在本部门进行求证，如果很好，很快你对更多方面问题的意见和建议会得到证实和采纳。这就意味着合伙关系；如果不是和现在的老板，就是和别的老板。这时，你的脚就已经踏上了阶梯，能攀登多高就完全取决于你自己了。

一个人若想升迁必须做出一些与众不同的事情、一些超越自己部门范围的事情。他必须引起人们的注意。

大家可能常听到这样一种错误论调，“如果要讨老板欢心的话，就对他言听计从”。我要告诫你们的是，千万不可如此，这不是你们应遵守的规则。只有不断打破陈规才能拯救老板。伟大人物总要不时革故布新。那些老规矩只适合那些没有追求的人，别忘记你注定是要做老板的，而且还要破旧立新。一旦你确信老板的利益会因此而得到增加，并且你也确信其结果也会对你有益时，就要毫不犹豫地去做。只有你对你所属部门的事情比老板还清楚时，你才能成为一个合伙人。如果要你谈谈自己独立做事的情况，就要展示一下自己的才能，告诉他你知道本该这样做，而那些命令又是如

第一部分 如何超越

何荒谬。卡耐基公司中的年轻人之所以赢得声誉，是因为他们证明我们对想要知道的事情还不及他们所了解的一半多。他们之中有些人有时表现得好像他们才是企业的主人而我倒像个一知半解的、敷衍虚伪的纽约客。当然，他们现在不受什么束缚了。他们才是真正的老板——这正是我们要寻找的对象。

尽可能早地做你老板的老板；要尽早去尝试。如果是那种好的老板，他就不会过于固执己见而敝帚自珍；如果他不是，他也就不是你应该继续共事的人——趁早离开他，即使当下有所牺牲也应在所不惜，另找一位能慧眼识才的老板。

未来合伙人和未来百万富翁们的一个确定的标志是，他的收入永远超过支出。他早早就开始攒钱，几乎从刚挣钱时就开始攒钱。哪怕只能一丁一点地积攒，就从那一丁点做起。稳妥地将其投资，不一定要投在债券上，可以投在你有理由认为盈利的任何方面，但记住不要用它赌博。难得的投资机会很快就会出现。你积攒的那点钱，将积少成多并成为你意想不到的信用基础。资本经营者信任攒钱的年轻人。你辛辛苦苦积攒的每100美元，正在寻找合伙人的米达斯公司就可以贷给你1000美元；有了1000美元，就可贷给你50000美元。你的上司所要求的并不是有多少资本，而是能证明自己有创造资本的商业习惯，并能够以最佳途径创造资本。在自律方面，是那些能够使自己的习惯服从于手段的人。先生们，最早积攒的几百美元很能说明问题，从现在开始就做些事情吧。那些像蜜蜂一样辛勤积累的人将占未来百万富翁中的多数。



当然，还有比攒钱更好、更高的目标。将极端地敛财作为最终目标是可耻的。我想，一个人之所以攒钱和想致富，只是使自己在有生之年能更好地有所作为。请大家记住这样一个基本原则：永远量入为出。

如果你年复一年仍在下属的职位上停滞不前，就可能变得不耐烦或有挫折感。毫无疑问，当商业活动越来越集中于大公司时，年轻人要白手起家也越来越困难。在匹兹堡这个巨额资本成为必需之物的城市，其难度更是不同寻常。然而，我愿与大家共勉的是，世界上没有哪个国家的有才干又精力充沛的年轻人能够比在美国更迅速地崛起，也没有哪个城市会有更多的、更高的发展余地。对一流（请注意这个形容词）簿记员的需求永远是不可能满足，供给从未能满足需求。年轻人常常列举种种理由说明自己未能成功显然是由于特殊情况所致。一些人说，他们从未有过机会。这简直是胡说八道。没有哪个年轻人，（如果他曾经有过工作的话）从没有得到过机会，甚至是非常好的机会。从工作的第一天起，他的直接上司就会对他进行分析评价；工作一段时间之后，如果有优点，公司也会对他有所评价。他能力如何、诚实与否、他的习惯、交际能力乃至脾气和禀性，都会得到考察和分析。那个从没有机会的年轻人，实际上曾被上司认真考察过，但由于他的某些令人不快的行为、习惯或交往，而被上司认为缺乏必要条件或被认为公司不值得与之进一步发展关系。

努力耕耘吧，因为一旦你有所产出，就会有最好的市场，你想多存货都不行。你的智慧越多，你可以要的价码就越高。

第一部分 如何超越

另一类年轻人将失败归咎于老板不公正地提拔了那些他们偏爱或有特殊关系的人。他们还坚持认为老板不喜欢比自己聪明的人、冷落有抱负的天才，并以压制年轻人为乐。情况根本不是这样。相反，没有哪个因将难求而蒙受损失的老板会不为寻找人才而心急如焚。在今天的匹兹堡，没有一家企业不在苦苦寻觅商业人才。他们中任何一家都会说，市场上从没有那样东西像人才这样稀缺。对人才的需求永远是旺盛的。他们或许不会像野燕麦那样永远都能丰产丰收，但他们在市场上却有着得天独厚的优势。不要对从事任何合法生意犹豫不决，因为在美国没有哪个行业会在人们为其专心致志地不懈努力之后仍无法取得较好的收益。每一个行业都会有不景气的时候，其间，工商业界饱经磨难，工厂亏损经营，只是为把工厂和员工拢在一起；工人有事可做；企业可以保持其产品的市场占有。但另一方面，经营人们所需产品的任何合法企业，肯定会有相当赚钱的时候。

“不要把所有的鸡蛋放在一个篮子里”的说法是错误的。我要告诉你们的是“把所有的鸡蛋放在一个篮子里，然后好好看着”。

下面讲的是成功的最主要条件，也是重要秘诀：把所有的精力、思想和资本全部集中到所从事的生意上。一旦开始，就决心干出个名堂来，占据领先地位；想方设法去改善企业，用最好的机器，并尽可能地用好它。

失败的企业正是那些分散使用资本的企业，这意味着他们也分散了自己的人才和精力。他们把资金往这儿投一点、那儿投一点，东投一点、西投一点，哪儿都有点。注意观察



周围的情况，这样的人是不会失败的，因为看着和挎着一个篮子很容易。在美国，试图挎着太多的篮子才是打破大部分鸡蛋的原因。如果一个人带三个篮子就得将其中一个篮子放在头顶上，这样就更容易摔跟头。美国商人们的一个错误就在于精力不能集中。

我的演讲总结起来就是：瞄准最高的目标；永不进酒吧；不要沾酒，或仅在吃饭时来点儿；不投机取巧；不签空头支票；对待企业利益如自己的利益；为拯救老板而打破陈规；集中精力；把所有的鸡蛋放在一个篮子里，并看好篮子；永远量入为出；最后一条，不要不耐烦，因为，如爱默生所言：“除了你自己，没人能将最后的成功从你手中夺走”。

有些年轻人，他们家境贫寒以至必须从事艰苦的工作。我在这里要向这些寒门子弟表示祝贺。金钱的负担是年轻人最沉重的负担。这样的压力之下年轻人常常会步履蹒跚。匹兹堡有许多关于年轻人经过奋斗而成功的真实例子。他们值得称赞。而大多数的富家子弟却未能抵御金钱的诱惑，沉溺于碌碌无为的生活。我不久也可能会给一个富家子弟留下诅咒，让他承受金钱万能的重压。我对家境贫寒的年轻人的告诫就是：“你们最可畏的竞争对手不是来自你们的班级。富家子弟不会太难对付，值得注意的是那些出身贫寒、比你们还贫寒得多、其父母甚至无法出钱让他们到这所学校就学的孩子。你们得天独厚的优势应已使你们在竞争中处于明显的领先地位，但留心别让这种孩子在关键时刻挑战并超过你。注意那些中学刚毕业就得参加工作和那些从打扫办公室做起的孩子，他们可能才是你应当注意的黑马。”

马尔科姆 S. 福布斯

(Malcolm S. Forbes)

1919—1990

奢侈无度的舞会弥漫着商业与享乐交杂的气息；伊丽莎·泰勒曾一度成为他的伴侣；他的生活方式也成了媒体聊天专栏的话题；他一手创造价值上亿美元的帝国在继续扩张。一向挥金如土的福布斯总喜欢说，他得到这些完全得益于一种“纯粹的继承能力”。有一点可以肯定的是：他从父亲伯特那里继承了机敏和睿智。事实上，他的成就也大多是通过自己的努力而获得的。福布斯在第二次世界大战期间初显他的勇气，当时在眼科检查中，他做了手脚才得以入伍。后来在一次寻找失踪部队时，他差点被打断一条腿。直到1964年他哥哥布鲁斯去世时，福布斯才开始掌管家族的印刷生意。他说：“做老板的乐趣来源于主管们真正喜欢做的事——战争和挑战。他们似乎是那些永远不会被肩上的责任压垮的精灵。”

尽管《福布斯》当时已经有相当稳固的基础，但好大喜功的福布斯突发奇想，他发起了一场大胆和有力的广告宣传。著名的“福布斯：资本家工具”的口号即由此而来。在宣传解释语中，福布斯说：“这是幽默，但又意义深远。当‘资本家’一词几乎成为一句咒语时，这真正恢复了它的本来意义。”那次广告宣传使得《福布斯》的发行量超过了其主要对手《财富》，也使得福布斯有了足够的钞票去购买甚至包括菲济的一个小岛（福布斯希望把那里的人们，在短短一代人的时间里从椰子时代过渡到信用卡时代）在内的任何东西。

生活上奢侈无度的福布斯是个非常有商业头脑和善于观察的人。他曾尖锐地指出，“办公室最有用的设备仍然要算废纸篓”。下面选摘的两篇是他为《福布斯》自己的专栏撰写的短文，文章透露出其睿智。他对成功及偶尔失败的重要性的坦率看法尽现在其风趣的语言之中。



持续成功的一个重要因素

马尔科姆 S. 福布斯

能保持不断成功的一个重要因素是偶尔失败。决策是高层人士的一项主要职责，他所做出的正确决定应该大大多于其错误的决定。

大多数时候判断正确很容易使人飘飘然。一个人正确率越高，他的下属和伙伴就越不愿意同他争辩。当然，他们也就不愿意指出或提醒他的错误。

显而易见，从大多数时候正确到想当然地认为一个人任何时候都是正确的，没有很大的跳跃。这时候，没有什么能比一个比较严重的、本不该犯的错误的出现更能使人恢复确保持续成功所必要的清醒。

乔·刘易斯（Joe Louis）在经历了被马克斯·斯克姆灵（Max Schemling）击败的痛苦之后曾长期保持着冠军的荣誉；费德洛·帕特森（Floyd Patterson）在英格玛·乔纳森（Ingemar Johansson）让他尝到失败的滋味后东山再起，比以前更加勇猛。

一个名人如果毫无建树，就会和因不下蛋而将被送上餐桌的母鸡有着同样的下场。

离得开比离不开更重要

马尔科姆·福布斯

多数情况下，当我们夸奖某人工作做得好时，会大大称赞地说离不开他了。

这是句虚情假意的奉承话，因为那么多退休或被辞退的人在幡然醒悟之后已经发现，他们离开后一切似乎还在继续运转。

你现在的职位多大或多小都不重要，如果你没培养好一个可以胜任它的人，就无法离开。这样你就使自己的升迁成为一个难题，如果不是不可能的话。

在商业中，一个人在现在的职位上做到拿得起放得下就是离“离不开”最接近的了。如果一个人是惟一能应付他现在工作的人，他又如何能升迁到新的岗位呢？

你或许觉得你让老板无法开除了你，但实际上你也让自己无法升迁了。

我看到大家都在点头赞同。

我在想，你们当中究竟有多少人可以肯定地说至少已有一



离得开比离不开更重要

个人可以代替你的工作、甚至比你做得好呢？你们今天可以问问向你汇报工作的人，看一看眼下他们手下是否有人可以做他们的工作。从他们的回答中，你可以判断他们是否可以提拔。

离得开比离不开更重要。

托马斯·阿尔瓦·爱迪生

(Thomas Alva Edison)

1847—1931

“天才，就是1%的天分加上99%的汗水”，这是爱迪生的名言。他还认为自己只是“一张唱片机或一个接收装置”，并以此从大千世界接收印象再将他们展示出来。这位自学成才的发明家以各种方式在他的“装置”上接收了许许多多的印象，并在一生中获得了1 000多项发明专利权。当然，他之所以在30岁时便举世闻名还是因为留声机的发明。此后不久，J. P. 摩根亲自把爱迪生请到自己在曼哈顿的豪宅为他安装第一个使用发电机的家用照明系统。这套系统给摩根留下了深刻印象，以致他后来收购了爱迪生照明公司，并由此创立了通用电气公司。

被人称为“发明了20世纪”的爱迪生还是个商人，关心着从如何让广告立竿见影到降低管理费用等大事小情。对他来说，自动化可以说是口头禅，他认为机器将使人们解放出来，一个崭新的思考时代将从此出现。他旗下那些精简、高效的工厂不仅生产产品，也产生了亨利·福特这样的门徒。亨利·福特是典型的爱迪生公司员工，具有丰富的理论和实践。爱迪生在挑选新员工方面坚持高标准严要求。他曾在两年时间内面试过2 000人而只聘用了其中的80人。虽然许多落选者上过名牌大学，但爱迪生发现他们大都在独立思考方面有所欠缺。

思考是爱迪生不变的特点。他对许多问题都有深刻的思考，从打击华尔街的骗子到争论谁的“斯旺尼河曲”^[1]唱得最好（尽管爱迪生本人几乎双耳失聪）。在他的实验室里，

[1] 斯旺尼河，美国河流，发源于乔治亚州南部流经佛罗里达州入墨西哥湾。民间流传着许多关于该河的歌曲，最著名的是“故乡的老人们”。

悬挂着乔什瓦·雷纳德^[1]的格言：“一个人除了老老实实认真思考之外，没有什么捷径可走”，并作为告诫全体员工的律条。在《他们不懂得思考》(They Won't Think)这篇短文中，爱迪生深刻阐述了他最喜欢的话题，他说，除了仰卧起坐和俯卧撑之外，锻炼的形式还有许多。这无疑又把思考留给了读者。

[1] 乔什瓦·雷纳德(1723—1792)，英国著名画家。曾任首届英国皇家艺术学会主席、英王御前画师，并获封爵士。他以肖像画见长，著名作品有“受难的缪斯”等。是英国绘画史上最杰出和最有影响的画家之一。

他们不懂得思考

托马斯·安尔瓦·爱迪生

每个人都有自己的特长。一个人做某些事会比其他事做得更好。然而，许多人从未找到最适合自己的工作，其原因往往是因为他们没有进行足够的思考。太多的人对适合或不适合自己的所有工作都随遇而安、得过且过。当他们不太适应时，就怨天尤人，而惟独不怪自己。

牢骚满腹的人往往近乎愚蠢，他们从不设法改善自己的思维能力。

正如锻炼可以使肌肉发达一样，一个人的头脑也可以开发，条件是他能够刻苦地进行思考锻炼。

为什么那么多人一事无成？就是因为他们不懂得思考。

我要在我的工厂四处都挂上这样一块牌子，写上“一个人除了老老实实认真思考之外，没有什么捷径可走。”

此话千真万确。几乎没有哪一天我不发现这句话是多么刻骨铭心的正确。

如果思考能得到应有的重视，每个人该取得多少进步，整个世界又能取得多少进步啊！在我看来，只有不足 1% 的人能认识到通过锻炼思考能力可以取得怎样巨大的成就。

正是因为不会运用自己的思维，这么多人才从没有锻炼



他们不懂得思考

出骄人的思维能力。大脑和身体的其他部分一样，通过适当的锻炼和运用可以得到加强。如果你把胳膊放进吊索中并保持较长一段时间，再抽出来时，你就会发现胳膊活动不了。同样，大脑不用就会萎缩。

通过锻炼思维能力，你可以增强大脑的理解力并获得新的能力。例如，一般人大脑的观察力不到眼睛的 1‰。一般大脑对眼前晃过的东西根本不会留下印象。我们与生俱来的观察力是如此之弱，这几乎令人难以置信。

头脑不用也会生锈，经常思考才会反应敏捷。

有件事可以证明这一点。刚开始研究白炽灯照明系统时，我们在位于一座小山脚下的门罗公园市附近有个灯泡厂。当时我们的工作非常繁忙。75个人每天工作20个小时，只睡4个小时，最后获得了成功。

我为他们提供膳食，上班时间甚至还专门请人演奏管风琴。一天半夜我们用餐时，有件事使我注意到从总厂到灯泡厂的小山边的一棵樱桃树。似乎没人知道樱桃树的位置。由此，我做了个小小的试验，结果发现，尽管有27个人每天走这条路达6个月之久，却从没一个人留意到那棵树。

不能下决心培养自己爱思考习惯的人，失去的是人生最大的乐趣。

眼睛能看到许许多多的东西，而一般的大脑只能记住其中很少一部分。事实上，对于经过高度训练的大脑所能“看到东西之少，哪怕是最粗略的概念也几乎没有人知道。我记