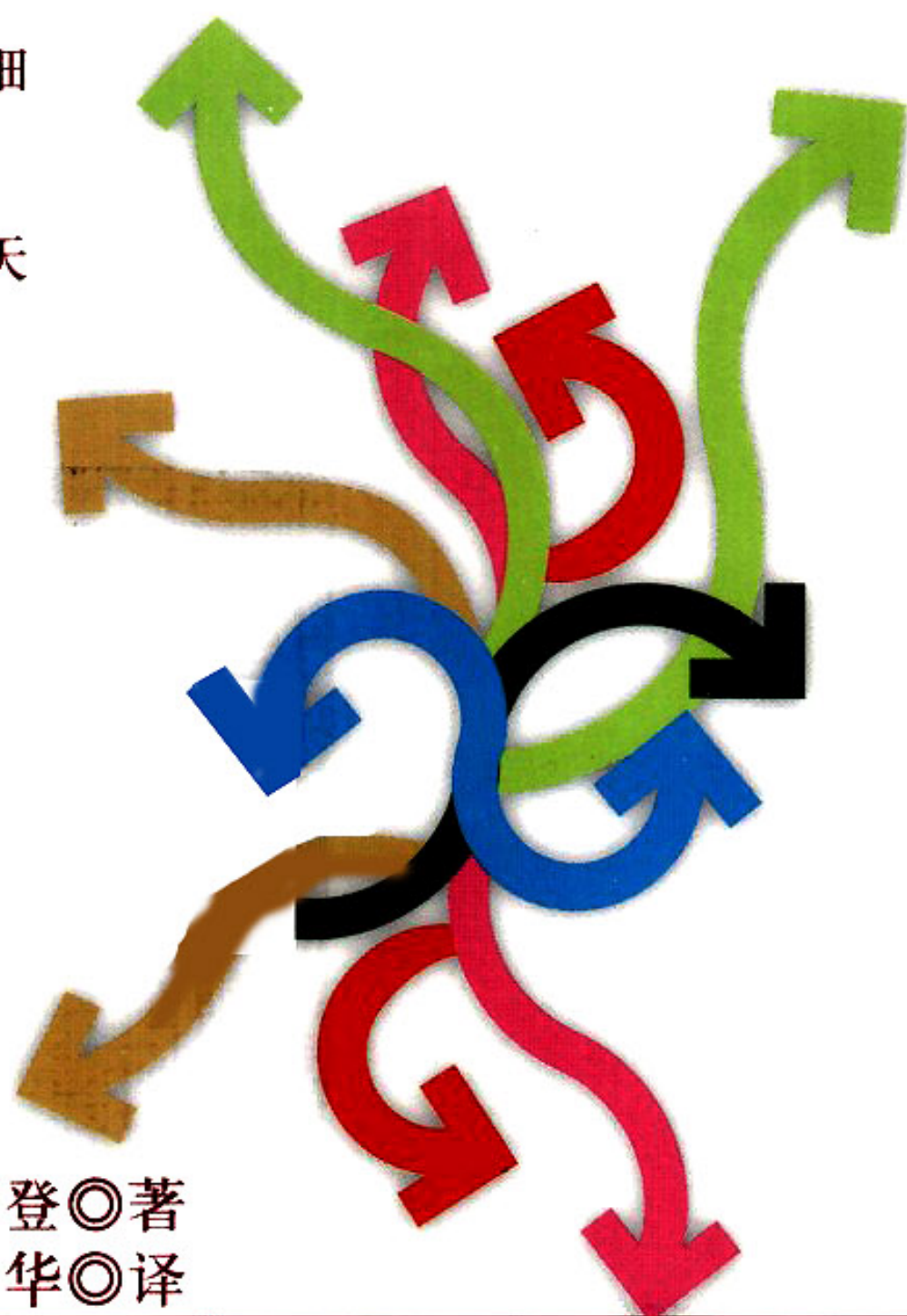


一次读完 100本商业经典

经典的西方商业理论，值得我们细细
品读、研究。

当下的西方商业世界，也许就是明天
的中国商业世界的写照。



(美) 杰克·科弗特 托德·赛特斯登◎著
王 华◎译

The 100 Best Business
Books of All Time

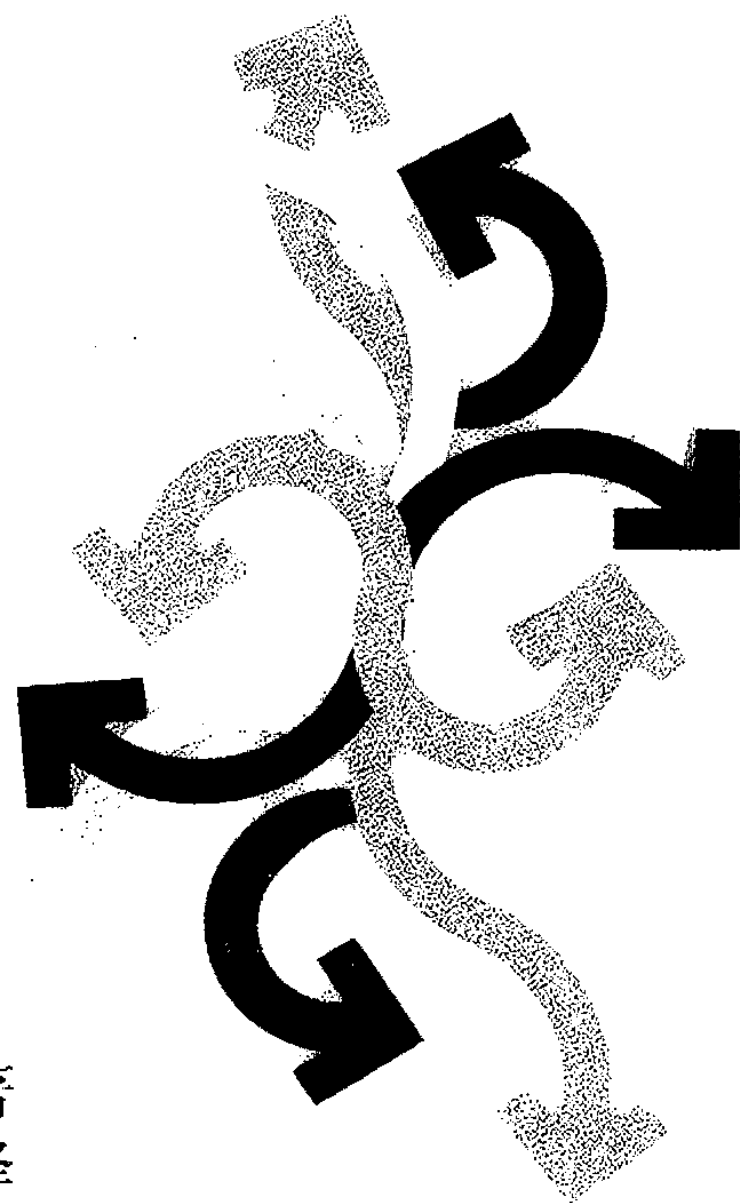
仅供个人阅读研究所用，不得用于商业或其他非法目的。切勿在他处转发！

本电子书制作者



一次读完 100本商业经典

The 100 Best Business
Books of All Time



(美) 杰克·科弗特 托德·赛特斯登◎著
王 华◎译

电子工业出版社·

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Jack Covert and Todd Sattersten: The 100 Best Business Books of All Time: What They Say,
Why They Matter, and How They Can Help You

Copyright © Jack Covert and Todd Sattersten, 2009

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in part in any form.

本书中文简体字版由 Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2009-4162

图书在版编目 (CIP) 数据

一次读完 100 本商业经典 / (美) 科弗特 (Covert, J.), (美) 赛特斯登 (Sattersten, T.) 著;
王华译. —北京: 电子工业出版社, 2010.1

书名原文: The 100 Best Business Books of All Time

ISBN 978-7-121-10142-7

I. 一… II. ①科… ②赛… ③王… III. 商业经营—著作—简介—世界 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 238778 号

责任编辑: 刘露明

文字编辑: 郭心蕊

印 刷: 北京机工印刷厂

装 订: 三河市鹏成印业有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 19.5 字数: 347 千字

印 次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

定 价: 38.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

前

言

——致商业图书读者

2007 年，美国新出版的商业图书多达 1.1 万种。如果把这些书一本一本地摆起来，可建立起一栋九层高的楼房。要想读完密密麻麻地排列在这座高楼中的 8.8 亿个单词，将要耗费 6 年半的时间。而在这座以图书搭建的城堡的某个角落里，一定砌着你目前所面临的商业问题的解决方案。

一位图书出版商前不久为我们提供的一项研究结果显示，人们购买商业图书的目的之一就是找到问题的解决方案。当你陷入对某事一无所知的困境，正考虑是否高价聘请一位顾问来帮忙时，答案也许就躺在某本商业图书中，好的商业图书中囊括了许多有价值的见解和建议，而你只需要花二三十元的费用和 2 小时的精力就可以一览无余了。

不仅如此，商业图书还能够改变你——如果你愿意接受它们的影响的话。例如，《世界是平的：“凌志汽车”和“橄榄树”的视角》(*The Lexus and the Olive Tree*) 将引导你走向全球化之路；《现在，发现你的优势》(*Now, Discover Your Strengths*) 通过一番测试，帮助你挖掘自己的优势而不是劣势；《魔球》(*Moneyball*) 则告诉你，任何行业都可以被改造。

但是，要把这些书中的宝藏一一找出来是件很困难的事情。我们需要对不断发行出来的新书予以鉴定、分类，分辨出哪些是好书，哪些是更好的书，哪些是最好的书。而出色地解决了这个难题的就是本书——《一次读完 100 本商业经典》。

向读者推荐最好的商业图书是我们公司的使命。在 800-CEO-READ 网站创立之初，杰克 (Jack) 每周通过人工汇编向顾客发布最新出版图书的清单。后来，该清单发展为一种月度评论刊物，即《杰克·科弗特图书精选》(*Jack Covert Selects*)。2004 年，托德 (Todd) 加入了公司，图书推荐方式得到了进一步扩展，包括每天撰写网络博客，每半周发布一段播客视频，以及每月在 ChangeThis 网站 (changethis.com) 上发布一系列评论文章。最近，我们又增加了两种推荐方式，

即每年颁布一次的“800-CEO-READ 商业图书奖”与《*In the Books*》期刊，二者都以评选每年出版的最好的商业图书为宗旨。

在进行了长达 1/4 个世纪的商业图书筛选之后，我们决定将所有最值得一读的图书都汇编到一起，以方便读者选择。

选择标准

不可避免地，我们对于这 100 本商业经典图书的选择结果会遭到一些质疑。因此，接下来就让我来说明一下我们对这些图书的选择标准。第一个也是最重要的标准是图书所含思想的品质。由于意识到对品质的判断是主观的，我们发现甄别图书品质是否最好的唯一方式是，对每一本书都询问同一套问题：作者是否提出了好的论点？作者的陈述中是否有新的内容？书中的思想与我们熟知的商业常识是相符的还是相悖的？这种思想能帮助我们改善自己的商业结果吗？在对成千上万种图书进行询问之后，我们筛选出大量的候选图书。然而，书中含有好的思想并不代表就能跻身这 100 本经典图书之列。

第二个标准是图书所含思想对当今商业人士的适用性。我们淘汰了所述理论已过时和已被新理论替代，或所引用的成功案例的主角公司已经倒闭的图书。例如，弗雷德里克·泰勒（Frederick Taylor）在 20 世纪初主张的劳动者只是组织机器中可被任意更换的小齿轮的观点，已广泛地被一种更加人性化的观点所替代，即不同的劳动者在其工作中发挥着呈现多样性的优势作用。本书推荐的 100 本图书中所包含的思想都是与时代同步的（适用性更强），故而能在众多同类图书中脱颖而出。

第三个标准是图书所含思想的可行性。如果用语含糊，再好的思想也晦涩难懂；如果行文繁冗，再有价值的信息也难以发光。例如，尽管我们十分尊崇亚当·斯密，但是却没有推荐他那长达 900 多页的《国富论》（*The Wealth of Nations*），因为要读懂它实在是一件艰难的事情。我们认为，杰弗里·摩尔（Geoffrey Moore）的《跨越鸿沟》（*Crossing the Chasm*）比埃弗雷特·罗杰斯（Everett Rogers）的《创新的扩散》（*Diffusion of Innovations*）更具有可行性，所以向读者推荐前者。从这种意义上讲，我们支持的是那些对满足读者需求更可行的思想。

如何使用本书

本书按照所推荐的图书主题分为 12 个部分。我们以最重要的主题——“自我成长”为本书的开端部分，接着依次展示领导力、战略、销售与营销三个主题。

然后，向读者推荐了以规则与计分为主题的图书，随后依次展示管理、传记和创业三个主题。接近本书尾声的三个部分，分别以商业故事、创新与创意、奇思妙策为主题。

本书最后一个部分是随身宝典。该部分与其他 11 个部分的结构不同，旨在帮助你迅速地了解商业世界。该部分所推荐的图书将向读者证明，商业图书能够给商业人士提供有价值的帮助，再忙碌的人也可以通过短暂的阅读受益。

在对所推荐图书所做的评论中，我们的阐述都尽力介绍这 100 本图书的思想、重要性和作用。对每本书仅用 1 000 字左右的篇幅进行同一目的的评论是很棘手的任务，但是我们的努力最终结出了丰硕的果实，向读者展示了一篇篇融合图书简介、我们自己的故事、图书作者提出思想的背景及如何实现对图书的最佳利用的评论文章。我们对这些图书的评论任务进行了分配，并在每篇评论的开头指明了该评论的作者（杰克或托德）。

在本书的结构设计上，我们所耗费的心血一点也不比筛选这 100 本图书时耗费得少。为了使本书的编排与众不同，我们搜集、吸收了各种各样的点子。我们还设置了独立于评论文章的专栏，向读者介绍了具有与商业图书同等影响力的电影、小说甚至儿童图书。

我们真诚地希望你能够喜爱本书，并运用它来找到你所面临的商业难题的解决方案。我们期待着倾听你对本书的意见和建议，或者你在读完本书中推荐的某本书后得到启发从而取得成功的故事。请将你的看法或故事发送至 jack@800ceoread.com 或 todd@800ceoread.com。此外，你还可以在 100bestbiz.com 网站上找到更多与本书相关的资料。

目 录

CONTENTS

第 1 部分 自我成长

1	<i>Flow</i> , Mihaly Csikszentmihalyi 《幸福的真意》米哈里·契克森米哈赖 著	2
2	<i>Getting Things Done</i> , David Allen 《尽管去做》戴维·艾伦 著	4
3	<i>The Effective Executive</i> , Peter F. Drucker 《卓有成效的管理者》彼得·F·德鲁克 著	7
4	<i>How to Be a Star at Work</i> , Robert E. Kelley 《五星级员工是这样诞生的!》罗伯特·E·凯利 著	10
5	<i>The 7 Habits of Highly Effective People</i> , Stephen R. Covey 《高效能人士的七个习惯》史蒂芬·R·柯维 著	13
6	<i>How to Win Friends and Influence People</i> , Dale Carnegie 《卡内基沟通与人际关系》戴尔·卡内基 著	16
7	<i>Swim with the Sharks without Being Eaten Alive</i> , Harvey B. Mackay 《与鲨共泳》哈维·B·麦凯 著	19
8	<i>The Power of Intuition</i> , Gary Klein 《直觉的力量》加里·克莱因 著	22

9	<i>What Should I Do with My Life?</i> , Po Bronson 《这辈子，你想做什么？》坡·布朗森 著	24
10	<i>Oh, the Places You'll Go!</i> , Dr. Seuss/Theodore Geisel 《噢，你将去的地方！》索伊斯博士/迪奥多·盖泽尔 著	26
11	<i>Chasing Daylight</i> , Eugene O'Kelly 《追逐日光》尤金·奥凯利 著	29

第 2 部分 领导力

12	<i>On Becoming a Leader</i> , Warren Bennis 《成为领导者》沃伦·本尼斯 著	34
13	<i>The Leadership Moment</i> , Michael Useem 《大决策、大教训》迈克尔·尤西姆 著	36
14	<i>The Leadership Challenge</i> , James M. Kouzes and Barry Z. Posner 《领导力》詹姆斯·M·库泽斯、巴里·Z·波斯纳 著	40
15	<i>Leadership Is an Art</i> , Max De Pree 《领导的艺术》麦克斯·帝普雷 著	42
16	<i>The Radical Leap</i> , Steve Farber 《站在浪头》史蒂夫·法柏 著	44
17	<i>Control Your Destiny or Someone Else Will</i> , Noel M. Tichy and Stratford Sherman 《把握命运：GE 的成功奥秘》诺尔·M·提区、史崔佛·薛曼 著	46
18	<i>Leading Change</i> , John P. Kotter 《领导变革》约翰·P·科特 著	49
19	<i>Questions of Character</i> , Joseph L. Badaracco Jr. 《领导者性格》小约瑟夫·L·巴达拉科 著	52
20	<i>The Story Factor</i> , Annette Simmons 《讲故事》安妮特·赛蒙斯 著	54

- 21 *Never Give In!*, Winston Churchill Winston S. Churchill 57
《永不屈服》温斯顿·丘吉尔 演说 温斯顿·S·丘吉尔 摘选

第 3 部分 战略

- 22 *In Search of Excellence*, Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr. 62
《追求卓越》汤姆·J·彼得斯、小罗伯特·H·沃特曼 著
- 23 *Good to Great*, Jim Collins 65
《从优秀到卓越》吉姆·柯林斯 著
- 24 *The Innovator's Dilemma*, Clayton M. Christensen 69
《创新者的窘境》克雷顿·M·克里斯滕森 著
- 25 *Only the Paranoid Survive*, Andrew S. Grove 73
《只有偏执狂才能生存》安迪·S·格鲁夫 著
- 26 *Who Says Elephants Can't Dance?*, Louis V. Gerstner Jr. 76
《谁说大象不能跳舞?》郭士纳 著
- 27 *Discovering the Soul of Service*, Leonard L. Berry 79
《服务的奥秘》利奥纳德·L·贝利 著
- 28 *Execution*, Larry Bossidy and Ram Charan 82
《执行》拉里·博西迪、拉姆·查兰 著
- 29 *Competing for the Future*, Gary Hamel and C. K. Prahalad 84
《竞争大未来》加里·哈梅尔、C. K. 普拉哈拉德 著

第 4 部分 销售与营销

- 30 *Influence*, Robert B. Cialdini 88
《影响力》罗伯特·B·西奥迪尼 著
- 31 *Positioning: The Battle for Your Mind*, Al Ries and Jack Trout 91
《定位：头脑争夺战》艾尔·里斯、杰克·特劳特 著

32	<i>A New Brand World</i> , Scott Bedbury with Stephen Fenichell 《品牌新世界》斯科特·贝德伯里、斯蒂芬·芬尼契尔 著	93
33	<i>Selling the Invisible</i> , Harry Beckwith 《销售无形》哈利·贝克维斯 著	96
34	<i>Zag</i> , Marty Neumeier 《品牌差别化战略》马蒂·纽梅尔 著	99
35	<i>Crossing the Chasm</i> , Geoffrey A. Moore 《跨越鸿沟》杰弗里·A·摩尔 著	102
36	<i>Secrets of Closing the Sale</i> , Zig Ziglar 《金克拉赢家销售书》金克拉 著	105
37	<i>How to Become a Rainmaker</i> , Jeffrey J. Fox 《如何成为造雨人》杰弗瑞·J·福克斯 著	109
38	<i>Why We Buy</i> , Paco Underhill 《顾客为什么购买》帕科·昂德希尔 著	111
39	<i>The Experience Economy</i> , B. Joseph Pine II and James H. Gilmore 《体验经济》B·约瑟夫·派恩二世、詹姆斯·H·吉尔摩 著	114
40	<i>Purple Cow</i> , Seth Godin 《紫牛》塞斯·高汀 著	117
41	<i>The Tipping Point</i> , Malcolm Gladwell 《引爆点》马尔科姆·格拉德威尔 著	120

第 5 部分 规则与计分

42	<i>Naked Economics</i> , Charles Wheelan 《赤裸裸的经济学》查尔斯·韦兰 著	126
43	<i>Financial Intelligence</i> , Karen Berman, Joe Knight, John Case 《财务智慧》卡伦·伯曼、乔伊·奈特、约翰·凯斯 著	128

- 44 *The Balanced Scorecard*, Robert S. Kaplan and David P. Norton 131
《平衡计分卡：化战略为行动》罗伯特·S·卡普兰、大卫·P·诺顿 著

第 6 部分 管理

- 45 *The Essential Drucker*, Peter F. Drucker 134
《德鲁克管理思想精要》彼得·F·德鲁克 著
- 46 *Out of the Crisis*, W. Edwards Deming 138
《转危为安》W·爱德华兹·戴明 著
- 47 *Toyota Production System*, Taiichi Ohno 142
《丰田生产方式》大野耐一 著
- 48 *Reengineering the Corporation*, Michael Hammer and James Champy 145
《企业再造：企业革命的宣言书》迈克尔·哈默、詹姆斯·钱皮 著
- 49 *The Goal*, Eliyahu M. Goldratt and Jeff Cox 148
《目标》艾利·M·高德拉特、杰夫·科克斯 著
- 50 *The Great Game of Business*, Jack Stack with Bo Burlingham 151
《伟大的商业游戏》杰克·斯塔克、鲍·伯林厄姆 著
- 51 *First, Break All the Rules*, Marcus Buckingham and Curt Coffman 154
《首先，打破一切常规》马库斯·白金汉、柯特·科夫曼 著
- 52 *Now, Discover Your Strengths*, Marcus Buckingham and Donald O. Clifton 157
《现在，发现你的优势》马库斯·白金汉、唐纳德·O·克利夫顿 著
- 53 *The Knowing-Doing Gap*, Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton 160
《管理者的误区》杰弗里·菲佛、罗伯特·I·萨顿 著
- 54 *The Five Dysfunctions of a Team*, Patrick Lencioni 162
《团队的五种机能障碍》帕特里克·兰西奥尼 著
- 55 *Six Thinking Hats*, Edward De Bono 166
《六顶思考帽》爱德华·德·波诺 著

第 7 部分 传记

-
- | | | |
|----|--|-----|
| 56 | <i>Titan</i> , Ron Chernow
《工商巨子》荣·切尔诺 著 | 170 |
| 57 | <i>My Years with General Motors</i> , Alfred P. Sloan Jr.
《我在通用汽车的岁月》小艾尔弗雷德·P·斯隆 著 | 173 |
| 58 | <i>The HP Way</i> , David Packard
《惠普方略》大卫·帕克 著 | 178 |
| 59 | <i>Personal History</i> , Katharine Graham
《个人历史》凯瑟琳·格雷厄姆 著 | 181 |
| 60 | <i>Moments of Truth</i> , Jan Carlzon
《关键时刻 MOT》詹·卡尔森 著 | 184 |
| 61 | <i>Sam Walton: Made in America—My Story</i> , Sam Walton with John Huey
《萨姆·沃尔顿自传》萨姆·沃尔顿、约翰·休 著 | 187 |
| 62 | <i>Losing My Virginity</i> , Richard Branson
《理查德·布兰森自传》理查德·布兰森 著 | 190 |

第 8 部分 创业

-
- | | | |
|----|---|-----|
| 63 | <i>The Art of the Start</i> , Guy Kawasaki
《创业的艺术》盖伊·川崎 著 | 194 |
| 64 | <i>The E-Myth Revisited</i> , Michael E. Gerber
《突破瓶颈》迈克尔·E·格伯 著 | 197 |
| 65 | <i>The Republic of Tea</i> , Mel Ziegler, Patricia Ziegler, and Bill Rosenzweig
《茶叶共和国》梅尔·辛格勒、帕特丽夏·辛格勒、比尔·罗森斯维 著 | 199 |
| 66 | <i>The Partnership Charter</i> , David Gage
《合伙人章程》戴维·盖奇 著 | 202 |

The 100 Best Business Books of All Time

- | | | |
|----|---|-----|
| 67 | <i>Growing a Business</i> , Paul Hawken
《如何把企业做大》保罗·霍肯 著 | 204 |
| 68 | <i>Guerrilla Marketing</i> , Jay Conrad Levinson
《游击营销》杰伊·康拉德·莱文森 著 | 207 |
| 69 | <i>The Monk and the Riddle</i> , Randy Komisar with Kent Lineback
《僧侣与谜语：一位硅谷企业家的创业智慧》兰迪·科米萨、肯特·林内贝克 著 | 209 |

第 9 部分 商业故事

- | | | |
|----|--|-----|
| 70 | <i>McDonald's</i> , John F. Love
《麦当劳》约翰·F·洛弗 著 | 214 |
| 71 | <i>American Steel</i> , Richard Preston
《美国钢铁》理查德·普雷斯顿 著 | 217 |
| 72 | <i>The Force</i> , David Dorsey
《原力》戴维·多西 著 | 222 |
| 73 | <i>The Smartest Guys in the Room</i> , Bethany McLean and Peter Elkind
《房间里最精明的人》贝萨妮·麦克莱恩、彼得·埃尔金德 著 | 225 |
| 74 | <i>When Genius Failed</i> , Roger Lowenstein
《赌金者》罗格·洛温斯坦 著 | 228 |
| 75 | <i>Moneyball</i> , Michael Lewis
《魔球》麦可·路易士 著 | 231 |

第 10 部分 创新与创意

- | | | |
|----|---|-----|
| 76 | <i>Orbiting the Giant Hairball</i> , Gordon Mackenzie
《改变毛粪石的轨道》戈登·麦肯齐 著 | 236 |
| 77 | <i>The Art of Innovation</i> , Tom Kelley with Jonathan Littman
《创新的艺术》汤姆·凯利、乔纳森·利特曼 著 | 239 |

78	<i>Jump Start Your Business Brain</i> , Doug Hall 《开动商业脑力》道戈·霍尔 著	241
79	<i>A Whack on the Side of the Head</i> , Roger Von Oech 《在脑袋一侧猛敲一下——打开思维枷锁，提高创造力》罗杰·冯·欧克 著	245
80	<i>The Creative Habit</i> , Twyla Tharp 《创造性的习惯》崔拉·夏普 著	248
81	<i>The Art of Possibility</i> , Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander 《可能性的艺术》罗莎蒙德·斯通·赞德、本杰明·赞德 著	250

第 11 部分 奇思妙策

82	<i>The Age of Unreason</i> , Charles Handy 《非理性时代》查尔斯·汉迪 著	254
83	<i>Out of Control</i> , Kevin Kelly 《失控》凯文·凯利 著	257
84	<i>The Rise of the Creative Class</i> , Richard Florida 《创意新贵：启动新新 经济的精英势力》理查德·佛罗里达 著	260
85	<i>Emotional Intelligence</i> , Daniel Goleman 《情感智商》丹尼尔·戈尔曼 著	263
86	<i>Driven</i> , Paul R. Lawrence and Nitin Nohria 《驱动力》保罗·R·劳伦斯、尼汀·诺瑞亚 著	266
87	<i>To Engineer Is Human</i> , Henry Petroski 《打造世界的工程师》亨利·波卓斯基 著	269
88	<i>The Wisdom of Crowds</i> , James Surowiecki 《百万大决定》詹姆斯·索诺维尔基 著	272
89	<i>Made to Stick</i> , Chip Heath and Dan Heath 《让创意更有黏性》奇普·希思、丹·希思 著	275

第 12 部分 随身宝典

- | | | |
|-----|---|-----|
| 90 | <i>The First 90 Days</i> , Michael Watkins
《最初的 90 天》迈克尔·沃特金斯 著 | 280 |
| 91 | <i>Up the Organization</i> , Robert Townsend
《领导箴言》罗伯特·汤森 著 | 281 |
| 92 | <i>Beyond the Core</i> , Chris Zook
《从核心扩张》克里斯·祖克 著 | 283 |
| 93 | <i>Little Red Book of Selling</i> , Jeffrey Gitomer
《销售红宝书》杰弗里·吉特默 著 | 284 |
| 94 | <i>What the CEO Wants You to Know</i> , Ram Charan
《CEO 说》拉姆·查兰 著 | 285 |
| 95 | <i>The Team Handbook</i> , Peter R. Scholtes, Brian L. Joiner and
Barbara J. Streibel
《团队手册》彼得·R·斯科尔蒂斯、布赖恩·L·乔伊纳、
芭芭拉·J·史崔贝尔 著 | 286 |
| 96 | <i>A Business and Its Beliefs</i> , Thomas J. Watson Jr.
《一个企业的信念》小托马斯·J·沃森 著 | 287 |
| 97 | <i>Lucky or Smart?</i> , Bo Peabody
《27 岁成为千万富翁》博·皮博迪 著 | 288 |
| 98 | <i>The Lexus and the Olive Tree</i> , Thomas L. Friedman
《世界是平的：“凌志汽车”和“橄榄树”的视角》托马斯·L·弗里德曼 著 | 290 |
| 99 | <i>Thinkertoys</i> , Michael Michalko
《思考的玩具：商业创新手册》迈克尔·米哈尔科 著 | 292 |
| 100 | <i>More Than You Know</i> , Michael J. Mauboussin
《魔鬼投资学》迈克尔·J·莫布森 著 | 294 |



第 1 部分 自我成长

这次花点时间在你自己身上，怎么样？

你有很多事情要做。

你需要打破一些旧习惯，养成一些新习惯。

你要活出自己想要的人生。

你必须从阅读本部分开始。

Flow

Mihaly Csikszentmihalyi

《幸福的真意》

米哈里·契克森米哈赖 著

杰克 评

对于幸福的追求已经过从亚里士多德（Aristotle）、托马斯·杰弗逊（Thomas Jefferson）到维克多·弗兰克尔（Viktor Frankl）等各时期众多思想家的探讨，时至今日，对这个主题的讨论仍在继续。无论人类社会的物质享受和文化成就方面取得了多大的进展，幸福仍然是难以捉摸的。尽管我们不断地对幸福这一主题进行讨论、著书立说，但还是不能清晰地认识它。

不过，我们所有人都经历过幸福。幸福往往在不经意间来临，在那一刻，你会感觉不到时间的流逝，数分钟甚至数小时似乎还没有一瞥所耗费的时间长。这就好比控球后卫在大赛中无意间投中一个三分球时体会到的那种感觉；这就好比作家坐在电脑前面流畅无阻地进行创作时的心理体验。在这些时刻，当我们专心致志、浑然忘我时，我们体验到的正是米哈里·契克森米哈赖所说的“心流”。获得心流的体验也就是我们渴望的幸福状态。

对我们来说，这些时刻是那么的短暂和不可预测，但是契克森米哈赖的研究却显示了不同的看法：某些追求和活动是有助于达到某种心流状态的。契克森米哈赖对这些活动的共同特征进行了描述，其特征包括：“个人的技能足以应付即将面临的挑战，并形成一种有目的的、受规则约束的行为系统，可清晰地提示其成绩的好坏程度。”从最广泛的意义上来说，游戏就包括了这些元素：规则限定边界；实践发展技能；评分体系则对成绩做出即时的反馈。

契克森米哈赖假定，如果工作与游戏的构成元素相似，那么在工作中将更容易体验到心流。他以真正体验到心流的外科医生为例。外科医生的目的是很明确的：将损坏的肢体修复好。而对其成绩的反馈正是即时而持续不断的：查看心搏监控器。尽管没有一次外科手术是相同的，但外科医生却反复经历着紧张的挑战。设置手术室是为了防止干扰，而由于风险很大，外科医生必须保持精力高度集中的状态：“由于非常紧张，因此没有精力去考虑其他任何不相关的事情或担忧可能发生的任何问题。这时，外科医生已浑然忘我，对于时间的感觉也不再准确。”所有这些工作特点使得外科医生常常处于激动的状态。只有当其所做的手术变得机械性地重复化，且手术结果变得可预测之后，外科医生才不会那么激动和紧张了。

心流意即“一个人完全沉浸在某种活动当中，无视其他事物存在的状态。这种经验本身带来莫大的喜悦，使人愿意付出巨大的代价”。

该书的前提假设是基于我们所有人都拥有过的体验，即在那些珍贵的时刻，在时间如箭般飞逝的同时，我们发现自己完成了一件重要的事情。我把《幸福的真意》选做本部分推荐的第一本书，以对我们的心灵活动的广泛讨论来作为完成评论任务的出发点。但是，这些最优经验不光能够提高工作效率，而且可为我们提供许多幸福之旅。我领略过心流的体验，它给予我一种兴奋的感觉，而就像对待所有好东西那样，我想要了解如何能够更加频繁地获得那种感觉。似乎没有什么比这样的努力更有价值的了。

📖 图书信息：Flow: The Psychology of Optimal Experience, Harper Perennial, 1991, ISBN 9780060920432。中文版由中信出版社出版。

🔗 相关链接：可能性的艺术，《可能性的艺术》；领导的艺术，《领导的艺术》；自我认知的艺术，《情感智商》。

Man's Search for Meaning by Viktor E. Frankl; The Pursuit of Happiness by David G. Myers; Group Genius by Keith Sawyer。

Getting Things Done

David Allen

《尽管去做》

戴维·艾伦 著

托德 评

大多数想要把事情做得井井有条的努力都失败了。即便细心地运用富兰克林柯维计划（FranklinCovey planner）或者个人掌上电脑来加以辅助，任务的优先完成顺序还是会不断地随着组织事件的变化而变化。日程表只是有效地管理了你所从事的大量事务中的一小部分内容，而已为人们所证实的是，每天的工作清单就像戴维·艾伦所描述的那样：“远远不足以应付一个普通专业人士所遭遇到的数目巨大、纷繁复杂的日常事务。”

在《尽管去做》一书中，艾伦指出，心静如水，工作效率才会高。干扰因素很容易分散我们的注意力，拙劣的工作清单则总是迫使大脑应接不暇。《尽管去做》将关注的焦点从一般的时间、信息和任务管理的问题转移到了行动管理的问题。通过对要采取的行动进行确定和管理，任务的优先完成次序就变得清晰了。只要运用某种可靠的方法将这些行动记录下来，就可以将干扰因素赶出大脑，给大脑留出更多的空间来进行重要的思考。

“糟糕的是，当你对这些事情感到无能为力、无可奈何时，你的大脑仍然毫不懈怠地一个劲儿地提醒你。”

艾伦提出了一种“工作流程管理方法”，由五个不同的步骤组成。第一，将

值得注意的每件事情（如尚未阅读的电子邮件、堆积如山的杂志、烦琐的后勤事务）都集中起来进行分析处理；第二，对各项行动的优先完成次序做出决定；第三，将行动结果有条理地记录到工作清单、日程表或计划簿上；第四，每周对总体流程进行一次回顾，以对任务进度做一个全面的检查；第五，实施行动（如回复电子邮件、将杂志反馈给出版商、购买日用品）。如艾伦所述，尽管大多数人声称是因为时间不够才造成任务耽搁的，但实际上时间并不是问题；未将需要完成的行动理清才是人们失败的原因。

管理 workflows 的五个步骤

1. 收集一切引起我们注意力的事情
2. 加工处理后，确定它们的实质及解决方法
3. 组织整理得出的结论
4. 把它们列为我们行动的选择方案
5. 行动

艾伦的方法模式受到了渴求更高工作效率的人们的欢迎。尽管认真执行所有五个联系密切的步骤最有可能达到完成任务的目的，但采用某些单一的方法或卓越的技术也有很大帮助。例如，艾伦建议用记事本把近期要处理的事项记录下来。最近，我采纳了他的建议，开始使用一个电子记事本（和他推荐的纸质记事本不一样）。现在，我要高兴地告诉大家，一个可靠的方法

所带来的简单好处就是帮助我把大脑的一部分存储空间清理干净了。

说《尽管去做》有一批追随者尚属保守的说法。程序设计人员和科技爱好者是采纳该书所述的简单但系统化的方法来消除大脑干扰因素的早期追随者。他们利用最高效的软件来进行测试和试验，常常通过编写自己的代码来创造出能够最好地满足他们的独特需要的解决方案。有几十种卓越的应用软件已经上市，同时一些行业旗舰软件的集成软件也应运而生，如 Microsoft Outlook。《尽管去做》的新一代追随者们可以简单地通过谷歌（Google）搜索出有助于他们实施组织变革的论坛、博客和卖主信息。

台上一分钟，台下十年功。为了使表演的每一个细节都臻于完美，优秀的运动员们往往需要花费许多年的时间来训练。艾伦在《尽管去做》中推崇了这种循序渐进、坚持不懈的精神。过于松弛或紧张的精神状态都会削弱我们的工作能力。只要按部就班、集中精力地实施行动，商业人士就能像运动员一样通过保持清醒的头脑和向前的冲劲而取得成功。

📖 图书信息: *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*, Penguin Books, 2001, ISBN 9780142000281. 中文版由中信出版社出版。

☉ 相关链接：个人的效能，《高效能人士的七个习惯》；早期如何取得成功，《最初的90天》；组织的效率，《执行》。

Ready for Anything by David Allen; *Mind Hacks* by Tom Stafford and Matt Webb; *Lifemaker* by Gina Trapani。

《杰克·科弗特图书精选》简介

《杰克·科弗特图书精选》的图书评论原型来源于我在20世纪80年代末期每周发表一次的“新书清单”(New Acquisitions List)。每周六，我都将该周新出版的图书的名字及其扉页上摘下来的几十个文字用打字机打出来。然后，再将清单邮寄给我的客户们——主要是一些公司的图书管理员和少数商业图书阅读爱好者。这些清单一度填补了新书信息领域的空白，直到1995年亚马逊公司开始以一种使读者更容易获取信息的方式对一些具体的图书种类(如商业图书)进行评论。我的客户对象从此发生了变化。由于通过互联网更容易获取新的信息，公司的采购方式也随之发生了巨大的变化。

在新千年来临之际，我的导师——哈利·W·斯沃兹书店(800-CEO-READ的母公司)的所有者戴维·斯沃兹(David Schwartz)——建议我们将“新书清单”改为每月发表一次的新书推荐评论，并且用我们自己的语言来进行评论，而不是直接摘取书中的文字。我们继续向客户介绍好书，向他们推荐不同于互联网上推荐的书。《杰克·科弗特图书精选》就是我们将自己的公司塑造为优秀商业图书鉴定者所走的第一步棋。这些评论成了我们向商业图书阅读爱好者们提供更广泛的图书信息产品的里程碑。

这些年来，我们已经对350多本好书进行了评论。本书推荐的书中就有18本上榜过《杰克·科弗特图书精选》，它们分别是：《创业的艺术》、《从核心扩张》、《追逐日光》、《德鲁克管理思想精要》、《执行》、《团队的五种机能障碍》、《从优秀到卓越》、《如何成为造雨人》、《现在，发现你的优势》、《改变毛粪石的轨道》、《合伙人章程》、《直觉的力量》、《紫牛》、《引爆点》、《这辈子，你想做什么？》、《CEO说》、《谁说大象不能跳舞？》。

——杰克·科弗特

The Effective Executive

Peter F. Drucker

《卓有成效的管理者》

彼得·F·德鲁克 著

托德 评

彼得·德鲁克的理论和观点总是立足于最基本的层次，即假设读者对其论述的主题毫不了解或所知甚少。《卓有成效的管理者》的理论假设也不例外。德鲁克以一个提问开始了该书的论述：如果对体力劳动者的最终衡量标准是效率，那么对知识工作者的相应衡量标准是什么呢？德鲁克认为，知识工作者应该通过做正确的事而不是正确地做事来实现工作效益。正是这种具有深远影响的见地使得该书成为本书推荐的 100 本商业经典之一。

“卓有成效的管理者与其他人最大的区别就在于前者对自己的时间十分爱惜。”德鲁克首先提出了这样的观点。在以自己一贯的风格切入主题的过程中，他引用了一系列研究来展示人们对于时间的观念是多么淡漠，很难记住自己是如何打发时间的。因为典型的管理者通常都受其所服务组织的控制和支配，所以关于时间的问题就愈加尖锐。德鲁克建议管理者记录一份工作日志，如果发现自己一半以上的时间都是受他人所控制和支配，那么就是时候夺回自己的控制权了。通常，有三个方面的时间支配需要仔细考虑：一是并非必须完成的事情；二是别人能做得更好的事情；三是需要他人做一些不必要的配合的事情。

有效的执行官善于利用组织中每个人的长处。德鲁克在该书中谈论了用人之长的重要性，比《现在，发现你的优势》中的盖洛普优势理论早了 35 年。然而，卓有成效的管理者必须懂得，若想利用某人的长处，那你也得容忍他的短处。德

鲁克毫不怀疑雇用优秀人才的正确性，并称任何管理上的问题都属于雇用问题的一部分。而贡献是评价成效的唯一衡量标准。

为了阐述这个观点，德鲁克用了一整章的篇幅来讨论贡献问题，声称这种衡量标准为卓有成效的管理者提供了注意的焦点。在组织层面，对于贡献的关注使得组织的注意力从下行沟通和内部事务转移到上行沟通和外部事态，开始关心客户、顾客和其他相关组织及人员。“提出‘我能作什么贡献’的问题，实际上就是要挖掘工作中未曾开发的潜力。”德鲁克写道。他认为，互相沟通、共同协作、自我提高和培养他人都是贡献的自然延伸。

只有集中精力才能作出贡献。德鲁克认为卓有成效的秘诀就是善于集中精力，他说：“卓有成效的管理者总是把重要的事情放在前面先做，一次做好一桩事情。”这句话预示了戴维·艾伦的《尽管去做》思想的流行。在集中精力做一件事情时，管理者往往会通过提出一些重要的问题来明确需要摆脱哪些无关紧要的事情，尤其是那些从未按预期完成过的事情。摆脱过去对于实现进步是非常重要的。管理者的任务实质上就是决定如何将资源投入到创造未来中去。

“卓有成效毕竟不是一门‘学科’，它只是一种自我约束性的实践过程。”

决策是德鲁克对于卓有成效的最后一方面的探讨。卓有成效的管理者要解决问题。他们将问题的发生视为一开始就要面对的普遍现象，设法采用一些对每个人（而不是仅对问题涉及人员）来说都简便易行的方法来解决问题。他们还懂得，什么都不做有时也是一个解决问题的办法。卓有成效的管理者明白，未付诸实施的决策不是完整的决策。组织中每个人都能理解的简单的解决方案更容易被采纳。德鲁克强调，在没有成为某个（些）组织成员责任的一部分之前，决策只是一个意图，而博西迪和查兰在《执行》一书中也如此认为。

时间、优势、贡献、集中精力和决策，自从德鲁克首先在《卓有成效的管理者》中提出这些概念之后，它们已经被运用于各种各样的工作中。该书已成为领导者们不可或缺的卓越指南，指引他们立足于正确的细节层面、从正确的认知角度应用这些概念来实践。该书既可作为初学者学习管理的出发点，也可作为已具有丰富管理经验人士的警钟，不断提醒他们：劳动不是指做事，而是指做正确的事。

□ 图书信息： *The Effective Executive: The Definitive Guide to Getting the Right Things Done*, HarperCollins, 2006, ISBN 9780060833459。中文版由机械工业出版社出版。

☞ **相关链接：**发现自己的优势，《现在，发现你的优势》；集中你的注意力，《尽管去做》；将决策转化为行动，《执行》。

Managing for Results by Peter F. Drucker; “What Makes an Effective Executive” by Peter F. Drucker, 《哈佛商业评论》2004 年 6 月（也可参见 2006 年版《卓有成效的管理者》的前言）。

How to Be a Star at Work

Robert E. Kelley

《五星级员工是这样诞生的！》

罗伯特·E·凯利 著

杰克 评

要想在工作中表现杰出，你就必须超越同事，尽一切可能引人注目。《五星级员工是这样诞生的！》将教你如何在实现此目标的同时不致过于骄傲。

该书的核心理念围绕着 20 世纪 80 年代中期及美国电话电报公司解体之后贝尔实验室的一系列研究进行探讨。为了找出精英员工区别于普通员工的特征，罗伯特·E·凯利和他的团队在贝尔实验室做了 24 个月管理顾问。首先，他们调查了高层和中层管理者，询问他们精英员工和普通员工的区别是什么。管理者们的回答可能正是你所预料的：精英员工应该更加聪明、更善于解决问题、更具有紧迫感、更加开朗、能承担更大的风险。然后，公司对精英员工和普通员工进行了多重测试。结果很令人吃惊。研究者们发现，二者之间根本就没有可加以衡量的区别。对贝尔来说，这是一个好坏参半的情形。坏的一面是，没有任何一种特征可被管理者们用做衡量精英员工的标准；好的一面是，这让研究者们意识到，管理者可以向所有员工展示哪些因素是成为精英员工的必要条件，并帮助后者成为五星级员工。

凯利提出了 9 种策略，以帮助员工实现“精英之梦”。他所描述的其中一个策略是：具有为人处世的能力。

普通员工认为，为人处世的能力就是通过在溜须拍马、搬弄是非来引起目标对象注意的能力。而精英员工则认为，这是一种可以使自己通过操纵组织

的各个竞争关系来促进合作、解决冲突、完成任务的工作策略。

成为五星级员工的9种策略

1. 创新能力
2. 建立关系网络：借鉴别人的知识
3. 自我管理能力：掌控工作与生活
4. 抓住问题的实质：从多角度看问题
5. 甘当配角：辅助别人的能力
6. 团队合作的能力
7. 掌握具体事物的领导方式
8. 为人处世的能力
9. 表现和说服能力

为了帮助领导者们培养为人处世的能力，凯利介绍了一种完全可行的六步法：寻找一位导师；弄清楚“真正的”而非年度报告中描绘的组织系统图；掌握建立关系的方法；学会管理冲突；创造一个适当的环境；提高个人信誉。

凯利提出的另一个策略是具有创新能力，他将其描述为“开拓组织中的空白地带”。凯利列举了一些通过创新而获得卓越成绩的人的例子。他讲述了某个州政府官员的故事。由于该官员所在部门

可能会实行精简政策，所以她很担心自己会被裁掉。为了使自己的价值得到组织的认可从而保住工作，她将全部的医疗保险和联邦补助手册都带回家学习，并在学习州和联邦对于医院成本和收益的核算方法时，发现了两者之间的核算差异。该差异导致的结果就是，一直以来州从联邦获得的拨款比应得的要少很多。最后，州从联邦获得了其余应得的4.89亿美元，而该官员也因此保住了自己的工作。凯利认为，精英员工的下列行为体现出了他们的创新能力：寻求承担比职位说明书所规定的更多的责任；为了合作者或大局的利益而付出额外的努力；对某个想法或主意坚持到底直至成功施行；在担任新职责时愿意承担一些个人风险。作者的研究显示，在所有员工中，有60%~80%的普通员工内心并不具有创新意识，并且不愿意付出额外的努力，因为他们认为这等于是做别人分内的工作。

“精英不是天生的，而是后天造就的。”

有趣的是，凯利的研究帮助一些组织取得了更多的成功（详情参见《五星级员工是这样诞生的！》的修订版）。例如，他发现，由于在工作场所中存在歧视，有些员工有时难以采取创新、建立关系网络及进行团队合作的策略。凯利还发现，通常来说，如果所有员工都在自己的日常工作中实施了精英策略，那么公司的生产效率将平均增加100%；同时，如果受歧视的工作者实施了精英策略，那么公司生产效率的上升幅度将超过300%。

凯利显然支持“精英是后天造就而不是天生的”这一观点，并推断出，在大型的组织中也可以对员工特质进行培养。这就充分地证明了该书所提出的9种策

The 100 Best Business Books of All Time

略的有效性。对想要取得进一步发展的员工和雇主来说,《五星级员工是这样诞生的!》都是一本不可多得的实用指南。

📖 图书信息: *How to Be a Star at Work: 9 Breakthrough Strategies You Need to Succeed*, Three Rivers Press, 1999, ISBN 9780812931693。中文版由华出版社出版。

➡ 相关链接: CEO 的期望,《CEO 说》; 如何建立更好的人际关系网络,《销售必胜绝招》; 如何培养人才,《我在通用汽车的岁月》。

Sink or Swim by Milo Sindell and Thuy Sindell; *You're in Charge, Now What?* by Thomas J. Neff and James M. Citrin; *Know-How* by Ram Charan。

The 7 Habits of Highly Effective People

Stephen R. Covey

《高效能人士的七个习惯》

史蒂芬·R·柯维 著

托德 评

《高效能人士的七个习惯》是史蒂芬·柯维在就读博士期间对众多个人发展文献资料进行研究调查之后得出的成果。他研究了 200 年来有关自我帮助、大众心理学和自我完善的著作，并识别出两种截然不同的自我完善理论。第一种理论就是我们在像本杰明·富兰克林那样的美国早期理想主义者的作品中所发现的一些道德标准，如正直、勤勉、谦虚和朴实。这种理论被柯维称做“品德”，并在 20 世纪初之前一直是美国成功文学界的主流理论。然而，柯维发现，自第一次世界大战之后，这类文学所表达的思想发生了重大的变化，其关注的重点从品德修养转移到个性、行为和态度的完善方面，即“个人魅力”。他针对一些图书，如《卡内基沟通与人际关系》、《思考致富》(*Think and Grow Rich*) 及《积极思考就是力量》(*The Power of Positive Thinking*)，所阐述的理论提出了自己的观点，认为其中最好的书不过是聚焦于某些次要的性格品质，而最差的书则利用一种急功近利的思想教人们要诡计。

柯维将前 6 种习惯平均分类为“个人的成功”和“公众的成功”两个范畴。第一个追求个人成功的习惯是“积极主动”，描述了个人在刺激和回应之间、失去工作和失去自尊之间的选择自由。学习新技能的主动性可简单地在“试试看有没有其他可能性”和“我已无能为力”这两种言语的区别中体现出来。

高效能人士的七个习惯

1. 积极主动
2. 以终为始
3. 要事第一
4. 双赢思维
5. 知彼解己
6. 统合综效
7. 不断更新

第二个习惯是“以终为始”，其鼓励人们利用想象力预见关于未来的一系列创造性选择，这也是领导所具备的一种能力。柯维建议写一份个人使命宣言，以理清个人在家庭、工作和社会中的不同角色与责任。第三个习惯是“要事第一”，要求在承担使命宣言中确定的角色的同时，对任务的优先次序进行协调，以确保工作部署有条不紊。当柯维询问

读者哪种习惯最难形成时，得到的回答是流程管理方面最难，于是他又写了另一本书来探索这个问题，这本书就是《要事第一》(*First Things First*)。

“良好的人际关系的基础是自制与自知之明。”柯维写道。接着开始论述三个追求公众成功的习惯：“双赢思维”、“知彼解己”、“统合综效”。这三个习惯都是建立在关系的基础之上的。“双赢思维”是一种人际领导能力，使全部参与方都实现互惠互利。经典的谈判学著作《谈判力》(*Getting to Yes*)也采用了同样的理论，提倡人们以更加广博富有的思想进行互动，摒弃过去那种零和博弈的狭隘思想。

做一个好的倾听者是一种技能，在任何关系的发展中都颇有裨益，这是“知彼解己”这一习惯的核心思想。当有人对我们说话时，我们的本能反应就是倾听：表达自己是否同意其观点；从自己的观点出发提出问题；根据自己的经验给出建议；试图根据我们即将做出的反应来推测是什么促使别人有这样的想法。为了举例说明，柯维花费许多篇幅讲述了一个失望的儿子和善意的父亲之间的对话。柯维多次引用了这段对话，以向我们展示如果带着偏见倾听将使对话的效率多么低下。作者写道，在倾听时，应“用自己的语言重述一下听到的内容，并表达出自己的感想”。然后，他向读者展示，如果倾听得当，例子中的对话将会产生多么彻底的改变。这个习惯的另一半内容是如何表达自己的观点，在此，柯维回溯了亚里士多德有关信誉、情感和逻辑的哲学理论。

“管理是在成功的阶梯上努力往上爬，领导则指出所爬阶梯是否靠在正确的墙上。”

“统合综效”将七个习惯系统地融合在了一起。当人们团结在一起时，整体的力量大于个体的力量之和，往往能形成更博大的见识，并取得事先未预料到的

成就。柯维称，统合综效是第三种选择——既非按照我的方式，也非按照你的方式。当信任和合作的力度加大后，所有关系都能得到发展。

第七个习惯是“不断更新”，这又回到了个人习惯层面，但是它“将对前面六个习惯进行更新，使你具有真正的独立能力，并能够实现和他人之间有效的相互依赖”。柯维认为，我们有四个方面要不断地更新和加强：生理、心智、心灵及社会/情感。他建议我们每天花一小时锻炼前三个方面，并找时间做做心血管健康训练。可以读读经典图书，写写日记，进行冥想或祷告。只有不断充电，我们才有足够的精力在生活的其他方面取得成功。

📖 图书信息: *The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change*, Free Press, 2004, ISBN 9780743269513。中文版由中国青年出版社出版。

☞ **相关链接:** 柯维批评的理论,《卡内基沟通与人际关系》; 有关移情倾听的更多信息,《情感智商》; 记住自己的使命,《追逐日光》。

Man's Search for Meaning by Viktor E. Frankl; *First Things First* by Stephen R. Covey; *Eat That Frog!* by Brian Tracy。

How to Win Friends and Influence People

Dale Carnegie

《卡内基沟通与人际关系》

戴尔·卡内基 著

托德 评

“你好，这里是 800-CEO-READ。我是梅格（Meg），请问你有什么事？”

“我是安妮（Any）公司的琼·多伊（Jane Doe）。我订的货还没有送达，但是我今天必须拿到手。”

这是每个服务性公司都不愿接到的电话。当顾客没有收到自己需要的东西时，就意味着公司得对这个顾客关系进行修补。这就好比你的配偶烹调了你最爱吃的晚餐而你却姗姗来迟：期望没有得到实现，某人的情感受到了伤害。不管你是一位顾客服务代表、部门经理还是一位忠实的配偶，你都需要掌握一套可在每一种关系中修复破裂的情感和最大化关系潜力的技能。

《卡内基沟通与人际关系》常常被奉为力图实现个人发展的人们的教科书。该书名本身隐含着亲密的拍背、有力的握手等含义，对新结识的人来说往往意味着友好。结果，许多读者本能地对卡内基的观点做出了怀疑的反应。甚至连卡内基自己也承认这一点，当他在讲述自己赞扬某位邮政职员有一头漂亮的头发的故事之后，听者问他：“你想从他那里得到什么好处？”然而，卡内基反对这种嘲讽的理解方式，并引用了心理学家艾尔弗雷德·阿德勒（Alfred Adler）的话，以此来帮助读者正确地理解该书内容：“生命遭遇最大的困难，以及给他人造成最大伤害的，是那些对人类没有兴趣的个体，就是这类个体导致了人类所有的失败。”

当在邮政局对职员进行恭维时，卡内基所遵循的是他认为在人际交往中最重

要的法则：时时让别人感到重要。“请”、“谢谢”、“麻烦你”等语言就是这个法则的简单体现。“使别人感到重要”是一个常识，但是卡内基接下来的表述才使该书的思想完整地表达出来：“并怀着真诚的态度。”

卡内基将该书划分为四大部分。在第一个部分中，他解释了与人们进行沟通时应遵循的三个主要原则；在第二个部分中，他安排了6个短小的章节来描述如何使人们喜欢你；在第三个部分中，他展示了如何利用12个原则来促使人们的想法和你一样；在最后一个部分中，卡内基论述了领导这个主题，采用的标题有“先讲你自己的错误”、“给他一个愿意全力追求的美誉”等。

“时时让别人感到重要。”

不管你正在处理送货迟到的问题还是错过晚餐约会的问题，卡内基提供的几种技巧都有助于你平息暴风雨。首先，尊敬地称呼对方，并表达自己对此失误是多么歉疚。其次，承认自己的错误，并让对方发泄其心里的不平和怨愤。最后，再一次真诚地说：“对于你的责怪我一点也不觉得委屈。如果我是你的话，反应也肯定和你一样。”

经过了十七八年，在出版了1500万册之后，人们还在阅读《卡内基沟通与人际关系》，这是因为卡内基著作中的真理简单易懂。随着时间的推移，有人开始批评他提出的一些原则，声称书里的故事在新的世纪中已经过时了，但事实上，该书传达的是我们永远都需要的警示，即我们所拥有的一切就是和周围人们的关系，并且总有一种更好的处理这些关系的方式。

📖 图书信息： *How to Win Friends and Influence People*, Pocket Books, Special Anniversary Edition 1998, ISBN 9780671027032。中文版由中信出版社出版。

🔗 相关链接：柯维对卡内基的批评，《高效能人士的七个习惯》；阅读卡内基的其中一个例子，《工商巨子》。

Think and Grow Rich by Napoleon Hill and Arthur Pell; *The Power of Positive Thinking* by Norman Vincent Peale。

全球各地的风俗习惯

1990年，受到500多位国际旅行者经历的激发，罗杰·爱克斯泰尔（Roger Axtell）写了《全球规则与禁忌》（*Do's and Taboos Around the World*）

The 100 Best Business Books of All Time

这本指导国际行为的畅销图书。在今天这个全球化的时代，理解业务所在国的不同文化的必要性已日益提高。

你知道吗？新加坡以其是亚洲贪污腐败率最低的国家而自豪。由于它关于贿赂的法律非常严格，因此其政府雇员可能不会接受任何礼物。（资料来源：*Kiss, Bow, or Shake Hands: Asia*, Terri Morrison, Wayne A. Conaway 著）

你知道吗？在中东，就算是双方对协议条款达成了一致，也并不意味着成交。在签订合同的过程中，谈判仍会继续。（资料来源：*Multicultural Manners: Essential Rules of Etiquette for the 21st Century*, Norine Dresser 著）

你知道吗？在传统谈判中，智利人认为感情比事实更加重要。事实往往被添加上主观和个人的因素。（资料来源：*Kiss, Bow, or Shake Hands: Latin America*, Terri Morrison, Wayne A. Conaway 著）

介绍全球各地风俗习惯的畅销图书有：《全球规则与禁忌》、《*Multicultural Manners: Essential Rules of Etiquette for the 21st Century*》、《*An American's Guide to Doing Business in China*》、《*Kiss, Bow, or Shake Hands: How to Do Business in Sixty Countries*》、《*Cultural Intelligence: A Guide to Working with People from Other Cultures*》等。

Swim with the Sharks without Being Eaten Alive

Harvey B. Mackay

《与鲨共泳》

哈维·B·麦凯 著

杰克 评

哈维·麦凯总是充满自信和勇气。大学毕业后，麦凯在一家地方性的包装公司找了一份初级工作，开始做销售。三年后，他收购了另一家小型的包装公司，并将其发展为资产达1亿美元的大公司。现在，他已成为最畅销的商业图书作者，他首次出版的书《与鲨共泳》被译为35种语言，全球销量超过400万册。但他的成就和影响力并不仅限于自身的成功。他曾帮助明尼苏达双城棒球队组织赛事，使其继续留在明尼阿波利斯，并筹资建设了汉弗莱大都会球场，还曾为明尼苏达大学的癌症研究项目筹集资金。哈维·麦凯带给我们的启发和鼓舞有很多，其中就包括这本经典的励志著作，它指导我们处理在各种商业情形下面临的问题，在众多“鲨鱼”的围攻之下安然无恙地生存下来并茁壮成长。

该书的最初版本于1988年出版，在2005年出版的平装本中，麦凯对各个版本之间的不同之处进行了说明。在最新的版本中，他增加了关于如何应用技术节省时间和提高沟通效率的内容。这部分新内容充分证实了麦凯的观点，即鲨鱼总在改变，而总是掌握最新的所有可得资产是实现持续成功的关键。但是，该书的精华还是其永恒不变的原始内容。

作者将《与鲨共泳》划分为四个部分：销售、管理、谈判和小提示。在这本仅250页却有近90个章节的著作中，你会发现这些简洁的理论很容易吸收。例如，销售部分中的第9条箴言“把一座城市里最好的餐厅变成你的私人俱乐部”

对我很有启发，因为我发现，在我去纽约市拜访出版商的时候，我用到了此箴言所讲述的方法。麦凯解释了你为什么不必为了打动客户而拥有某豪华俱乐部会员资格的原因。他提出了一套按部就班的程序，向读者展示如何打电话给城中最好的餐厅以了解事先需要做些什么，从而当你走进餐厅时，能得到充满人情味的盛情接待，且在用完餐后，不用付账就可以直接出去（账单事先付过了）。结果会怎样呢？你将会给客户留下你是一个大人物的印象，他会认为值得和你做生意。第 19 条箴言“如果你能找出一个认为自己是白手起家的人，我就能向你展示世界上最容易的销售”是一个很简洁的章节，其所包含的唯一思想就是“你所需要做的全部工作就是使对方认为那是他自己的想法”。麦凯对于商业的诠释是，只要怀着适当的勇气，任何目标都可以简单而有效地达成。

有关麦凯的商业智慧的另一个例子是违反直觉。在管理部分的第 64 条箴言中，“进行严格的招聘测试”提出这样的问题：“问问自己，如果这个应聘者去为竞争者而不是自己工作，你会有什么感受？”第 44 条箴言则告诉读者，“鼓励员工做最难也是最有价值的工作——思考”，“如果你发现某个管理者正盯着墙而不是在填写报告，那就上前去祝贺他——他在思考。这对任何人来说都是最难做到的、最有价值的事情”。前文清晰地表达了这样的理念：雇用好员工并维护创造性环境，不过，麦凯是从另一种视角总结出了这些奇异的观点，以帮助读者消化它们。

“建立与维系人脉是最被低估却最为重要的管理技巧。”

在该书最后一个部分，即“小提示”中，麦凯讲述了一个有趣的故事，标题为“如何结交名人”。麦凯打算结识卡斯特罗（Castro），于是对后者做了一些研究并了解到卡斯特罗喜欢打保龄球。一见到卡斯特罗，麦凯就问他身材怎么保持得这样好。原本以为卡斯特罗并不懂英文，但他却未等翻译人员开始翻译麦凯的话就回答道：“打保龄球。”接着，麦凯对卡斯特罗说，他在大学里曾经三次获得过保龄球比赛冠军荣誉，很快，卡斯特罗就开始一直用英文和麦凯进行交流了。麦凯认为，要想结交名人，就不要做出一些表示自己多么崇拜他们的言行举止，而应该谈论他们感兴趣的事情。

有的图书提出了新的思想，有的图书则介绍了新的思想方法。哈维·麦凯创造了第二类图书中的经典之作，告诫我们危险就在身边。该书以诙谐的方式向我们展示了永恒的信息和知识，将会在未来的许多年里拯救更多企业。

📖 图书信息: *Swim with the Sharks without Being Eaten Alive: Outsell, Outmanage, Outmotivate, and Outnegotiate Your Competition*, Collins Business, 2005, ISBN 9780060742812。中文版由中信出版社出版。

➡ 相关链接: 不同的观点,《领导箴言》; 更多箴言,《销售红宝书》; 紫牛,《紫牛》。

Fish! by Stephen C. Lundin, Harry Paul and John Christensen; *Eating the Big Fish* by Adam Morgan; *It's Not the Big That Eat the Small... It's the Fast that Eat the Slow* by Jason Jennings and Laurence Haughton; *What They Don't Teach You at Harvard Business School* by Mark H. McCormick。

The Power of Intuition

Gary Klein

《直觉的力量》

加里·克莱因 著

托德 评

由于讲述了盖蒂（Getty）博物馆中的希腊假雕像及约翰·戈特曼（John Gottman）在华盛顿大学的“爱情实验室”（Love Lab）引起轰动故事，马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）的《决断2秒间》（*Blink*）赢得了销量第一的宝座，并使得直觉这一主题成为2005年度的热门话题。格拉德威尔还重点讲述了一个人的故事，这个人就是加里·克莱因。克莱因是俄亥俄州的博士，已从事决策制定研究长达30年之久，在该领域中与专业人员在高劳动强度职业中共同工作而闻名。

克莱因发现，救火队员、美国海军陆战队的下士及新生儿护士在采取行动前并不会会有意识地考虑所有的可能情况；相反，他们通常在对收集到的信息做出迅速的判断后快速地采取行动。随着更多的情况出现，他们再重新进行判断，如果有必要就改变行动。当询问他们为什么能这么快就做出决定时，他们使用了一些含混不清、神秘费解的概念来进行解释，如“压力”、“超感觉力”等。但是，克莱因对这些解释并不满意，他做出了进一步的研究。

当你阅读《直觉的力量》时，会感觉其对于快速决策的解析很令人迷惑。你一般多久考虑一次自己的思考方式？当面临像是否搬迁到大城市或转换工作这样重大的决定时，我们都会慎重地加以考虑，但是却很难清楚地理解从大脑中接收到的模糊直觉，从而要采取行动就更难了。研究显示，从事诸如海军指挥和海

上石油钻井平台管理等工作的职业人员在制定决策的时候 90% 靠直觉。在对那些依靠直觉来生活和工作的人进行挑选的过程中，克莱因发现，其中一部分人对这种无意识的思维过程习以为常、如鱼得水。他对这个过程进行了描绘，建立起一个可供教学的架构。

克莱因利用一个环形图来描述其决策模型。首先是寻找线索，如救火队员寻找起火源，或客户代表从之前的销售方案中寻找共通思路。不管事先是否知晓或熟悉，这些线索都将促使我们形成对某些模式的识别。然后，大脑就开始对可能采取的行动进行描绘、模拟、评价，直至找出满意的行动方案。在做出决定后，我们开始实施行动，并再一次启动上述思维过程。

认识这个思维过程将为你提供一个提高直觉力的机会，对此，克莱因提出了各种不同的方法。他提供了贯穿全书的一系列决策游戏。这些简单的故事将读者置于各种隐晦不明的假定情形中。譬如，在一个例子中，由于销售收入下降，公司总裁要求你领导一群闲散的同事开发新产品。然后，克莱因列举了 26 条有关该项目进展的信息，包括同事之间的闲谈和公司内部电子邮件内容，并要求你把自己对每一条信息的反应及其对项目造成的影响记录下来。这个练习直接将重点放在培养决策模型中的早期技巧上：筛选线索和了解发展模式。

“我将直觉定义为我们将经验转化为行动的过程。”

直觉并不是某种神秘莫测的能力，也不是某些人具备而另一些人不具备的特殊思想属性。较强的直觉力来源于对这种无意识思维过程的认知及现实经验的累积。在克莱因的研究对象的生活中，直觉显然贡献着更多的力量；与此同时，快速而准确的决策制定方式则正是商业世界所需要的。毫无疑问，《直觉的力量》将教你如何相信自己的直觉和增强你的第六感。

📖 图书信息: *The Power of Intuition: How to Use Your Gut Feelings to Make Better Decisions at Work*, Currency/Doubleday, 2004, ISBN 9780385502894。

🔗 相关链接: 影响决策的其他力量,《影响力》; 群体决策的力量,《百万大决定》; 制定人生决策,《这辈子,你想做什么?》。

Blink by Malcolm Gladwell; *Sources of Power* by Gary Klein; *Decision Traps* by J. Edward Russo and Paul J. H. Schoemaker。

What Should I Do with My Life?

Po Bronson

《这辈子，你想做什么？》

坡·布朗森 著

杰克 评

坡·布朗森正处于他人生的转折点。当他所写的电视剧被拒绝后，他的电视编剧工作也就结束了。在他的第一个孩子即将降世之际，他失业了。他并不担心下一份薪水从何而来，相反，布朗森问了自己一个很普通的问题：“我到底应该何去何从？”对这个问题的自省使得他开始好奇于其他人是如何展望自己的未来的，或者他们在这样重要的职业抉择关头是如何为自己明确定位的。因此，他决定做一个调查，并决定“周游全国，把那些和我说话的人的故事记录下来”。他收录在《这辈子，你想做什么？》中的故事的主角都是一些普通人，有的人有家庭，有的人受过的教育很少，有的人有钱——总之，他们都是我们在日常生活中经常见到的人，却能让我们从他们身上学到不少东西。

《这辈子，你想做什么？》于 2002 年出版，布朗森描写道：“在这个时期，我们对公司领导失去了信心，我们不再相信新技术会使我们的生活更加美好，自由遭到袭击的我们开始珍视和看重生命，人们开始重新审视什么对自己是重要的和应该信仰什么。”在这部分内容中，布朗森讲述了一些关于“恶魔和绊脚石”阻止我们追求真实愿望的故事。

布朗森以不同寻常的方式组织了这部分内容。他安排了八小节来描述人们与什么恶魔进行抗争，成功地清除了什么障碍。这种分组穿插故事的叙述方式丰富精彩、引人入胜。例如，在解释为什么要描写那些充满耐心和毅力的人时，布朗

森写道：“我描写他们不是为了训诫年轻人或性子急的人，而是出于对全局的考虑。我们中的大多数人选择的都是慢道，而不是捷径。”布朗森在提及故事主角时满含亲密之意，由不得你不沉浸于他们的故事之中。

布朗森访问的人们来自各个社会阶层。他们无不对布朗森毫无保留地展示自己的心灵，向他坦白一切。作为一个倾听者和作者，布朗森也并没有做出任何尝试和他们隔离开来的举动。尽管有时这标志着作者的个性，但是在这里却和主题自然地契合到了一起。在经历了许多同样的风风雨雨之后，布朗森已经过上了精彩的生活；他自己的故事将各章节有机地联结在了一起。

“我最常被问到的问题是：‘你的书描写的是人生还是职业？’我就笑着警告他们不要停留在语义的层面，并回答道：‘我描写的是关于那些敢于诚实地面对自己的人的故事。’”

在开始部分，布朗森与读者分享了一个故事：英格兰的一位公共关系管理者放弃了能够使他的薪水增加一倍的升职机会，转而攻读景观设计师学位，选择走别人很少走的路。他在自身心灵的指引下，通过实际行动为布朗森所说的“正直”提供了例证。很多时候，我们都是仅凭由激情引发的直觉而决定改变人生的轨迹，我们所选择的方向并不是建立在现实经验的基础上，而是为了满足某个未被满足的愿望。

坡·布朗森希望这本书能以那些在我们前面实现了人生飞跃的普通人的故事为激励，给予我们走出温室的勇气。他自己也上了很有意义的一课，并写出来和我们分享：“我曾经以为人生就像一份供以各种选择的菜单。但现在，我认为所谓的选择就是选择是否对自己或他人诚实，除此之外，人生的其余内容就像是一个已剥皮的多层夹心蛋糕，我们要不断地挖掘，一层一层地找出我们原本以为不具备的才能。”

☐ 图书信息： *What Should I Do with My Life? The True Story of People Who Answered the Ultimate Question*, Ballantine Books, 2005, ISBN 9780345485922。

☛ 相关链接：若要阅读鼓舞人心的图书，请参考本书第 7 部分推荐的传记图书。

I Could Do Anything If I Only Knew What It Was by Barbara Sher with Barbara Smith; *I Don't Know What I Want, But I Know It's Not This* by Julie Jansen; *Free Agent Nation* by Daniel H. Pink; *What Color Is Your Parachute?* by Richard Nelson Bolles。

Oh, the Places You'll Go!

Dr. Seuss/Theodore Geisel

《噢，你将去的地方！》

索伊斯博士/迪奥多·盖泽尔 著

托德 评

许多年以前，我们从一位顾客那里收到了一份购买《噢，你将去的地方！》的大订单。当我们连续收到这样的订单之后，我们开始好奇起来。一个国际制造商怎么会需要这么多索伊斯博士写的书呢？在给该公司的人力资源部门打过电话之后，我们了解到他们是用此书来给新员工做定位指导。

你的雇主可能永远都不会为你提供这本书，但可能有人曾将此书当做毕业礼物或新生礼物送给过你。你肯定很想知道到底这本书有何特别之处，使其能位列必读商业图书的名单之上。如果你还没有打开此书，那就趁此机会把它从书柜的底部翻出来，接着你就会知道原因了。

《噢，你将去的地方！》出版于 1990 年，是迪奥多·盖泽尔（索伊斯博士是他的笔名）的绝笔之作。这本书一经面世就连续两年位列《纽约时报》（*New York Times*）畅销书榜，盖泽尔说：“这是一个验证。我再也不为儿童写书了。我为所有人写书。”

正是因为其广泛的感染力和极高的影响力，使这本书进入我们的推荐之列。杰克和我经常说，我们已经看见这本书被换上不同的封面再版发行过几十次。盯着计算某本书被反复发行了多少次是一件乏味的事情。真正促使你不断回头去关注的动力是当其思想及其包装方式传达出新的（以及真实的）意义时所发出的魅力。

《噢，你将去的地方！》是一本关于自我帮助的书，就像梭罗（Thoreau）和

爱默生（Emerson）为了实现个人层面的自我完善所进行的自我帮助那样。该书以无比积极的语言拉开了序幕：

祝贺你！

今天是属于你的。

你即将踏上美好的征程！

你已经起航远行了！

.....

此处用了不到 600 字的篇幅，就概括了人的全部经历。它告诉年轻人，选择是他的权利，而他所要做的就只是决定而已。但是决定就意味着要判断，而且会导致一定的结果。索伊斯指引年轻人走别人较少走的路，因为“这条路上总有未知的事情会发生”。

正是对于消极因素的真实描写使得该书非常激励人心、令人信服。混乱、孤独、拖延相继亮相。每个因素都是一个挑战，但索伊斯毫不怀疑我们的年轻人能够战胜这一切困难。索伊斯说，他的所有作品的唯一共同点就是充满希望，而《噢，你将去的地方！》将为你提供一剂健康的精神药物，帮助你面对道路上的每一次新的经历或挫折。

“你会成功吗？是的，你当然会成功！（98.75%保证。）”

在许多夜晚里，我都为我的孩子们朗读此书。我不知道自己经常这样做到底是读给孩子们还是我自己听。但我明确地知道，这本书向我们表达了一个可实现的理想，即我们都能成为更好的人，并且为了我们自己和我们的孩子们，我们将会创造一个更加美好的世界。每一本书都应该充满这样的希望。

📖 图书信息： *Oh, the Places You'll Go!*, Random House, 1990, ISBN 9780679805274.

🔗 相关链接：参见接下来介绍的儿童商业图书。

各时期的儿童商业图书

想要跳出思维的边框进行思考，就必须在边框之外赢得灵感。也就是说，要从不太可能的地方获取灵感。“所有大人都曾经是孩子。”安东尼·德·圣·埃克苏佩里（Antoine de Saint-Exupéry）写道。无论是进行重新审视、恢复活

力，还是简单地逃避忙碌生活中的各种需求，我们都建议重读曾经让我们在孩童时代最难以忘怀的故事和课文。你将从中找到永恒的真理。下面介绍几个我们不断从中获得灵感的故事。

《小王子》(*Le petit prince / The Little Prince*)是安东尼·德·圣·埃克苏佩里的一部经典中篇小说，讲述的是一个外星小男孩通过不断地使一个大成人回想起自己随着年龄增长经常忘记的真理而改变了后者的人生，这个真理就是：孩子通过提问而学习；得到精心培育的花儿会开花；没有目的的工作是毫无意义的；要想认识世界，就要体验世界；总是会有时间来交朋友的。最深刻的真理可能是：“只有用心才能正确地看事物；眼睛是无法看到本质的。”《小王子》将会帮助你更新自己的思想；你甚至有可能今天晚上就会仰望天上的星星了。

在列夫·托尔斯泰(Leo Tolstoy)的一个短篇故事的基础上，琼·J·穆德(Jon J. Muth)创作了《尼克莱的三个问题》(*The Three Questions*)一书，讲述一个名叫尼克莱(Nikolai)的小男孩为了寻求三个问题的答案而经历的一切。这三个问题是：“一生中最重要时间是什么？”“生命中最重要的人是谁？”“生命中最重要的事是什么？”当尼克莱拜访过他的动物朋友们，解救了一些朋友于危难后，在一只名叫列夫的老龟的帮助之下，他认识到自己已经懂得了那三个问题的答案。《尼克莱的三个问题》语言简洁、平实，能引起孩子和成年人深思。

凯文·卡罗尔(Kevin Carroll)的《红皮球的规则》(*Rules of the Red Rubber Ball*)是一本充满想象力的小书，它向所有年龄段的人们揭示了这样的大道理：不管做什么，你都要追求能使你最快乐的事情，并且在追求的过程中要敢于放弃。卡罗尔是在费城的街上长大的，那时，运动场就是他的避难所，也是他酷爱的地方。《红皮球的规则》既是一个关于他在余生中不断追逐红皮球的著名故事，也是一个强有力的指引，鼓励我们憧憬未来、抓住机会，并且每一件事情都留出时间享受乐趣。

在《继续走下去！》(*Walk On! A Guide for Babies of All Ages*)中，马拉·福瑞兹(Marla Frazee)以孩子学习走路的过程为比喻，展示如何走出惯性思维的束缚、抓住机会、扫除障碍，并明确谁和什么是值得相信的。这是我们作为人的最初的尝试经历：“试着走一步，再走一步。”通过一般性的观察，“看看每件事情从这里看起来有多大的不同”。《继续走下去！》告诉我们，有时我们得靠自己的双脚站立起来走下去，才能发现世界的新景象。

——丽贝卡·施莱(Rebecca Schlei)

Chasing Daylight

Eugene O'Kelly

《追逐日光》

尤金·奥凯利 著

杰克 评

这本书的赠阅本已经躺在我的办公桌上有三个星期了，还没被打开看过——这只是我从出版商那里收到的诸多赠阅本之一。当我清理桌子以供搁置其他新书时，我终于看到了这本书封底上的文字：

2005年5月24日，尤金·奥凯利一边想着自己排得满满的工作日程和人生计划，一边走进了医生的办公室。六天后，他就会辞去在KPMG（毕马威会计师事务所）担任的CEO职务。而那些人生计划则被缩减至100天，使他有足够的时间告别人间。

我关上了办公室的门，把所有的电话都转出去，把整个下午的时间都用来阅读这本精彩的小书《追逐日光》。毫不羞愧地告诉大家，当时我读得流泪了。

该书详细描述了从奥凯利被诊断为癌症晚期到他去世的三个半月间发生的故事。他用令人难以忘怀而又非常乐观的语调叙述着一切，提醒我们拥抱许多短暂的人生时刻：和家人在一起的时刻，和朋友在一起的时刻，甚至独处的时刻。奥凯利完全不掩饰自己的恐惧。但真正打动我的是他的简洁而又深刻的写作风格。例如，看看下面这一小节内容：

临终前的事情做起来很艰难。总结人生，处理文书及法律工作。在正常情况下，这些事情是很令人厌烦而恼火的。当然，发生在垂死时的其他事情——身体或情感上的事情也是坏不堪言的。但是，如果这些文书工作就足以令你垂头丧气，

那么你还能在身后留下些什么？

不管是第几次阅读这些文字，我都深受感动。他几乎叙写了生活中的每一件小事情，如卖出房屋或制定旅行计划。但其中有一点很明确，他在谈论勇气，谈论以正确的方式离开世界。

假定你是一家大型会计公司的 CEO，你于 1973 年刚参加工作就在这里担任助理会计师，后来一直没离开过。你现在只有 53 岁，人生还有很多精彩在前面等着你。或者至少，你拥有一个非常诱人的退休计划。但接着你就得知自己患上了无法治愈的脑癌。尽管你之前制定了诸多计划，但这就是你人生的终结。《追逐日光》的表述很简单：因为我们是人类。这本书之所以能打动我，可能是因为我与奥凯利是同一代人，或者可能是因为我曾经在一年前失去了我的良师益友，他是得肺癌去世的，我仍未从失去他的震颤中恢复过来。对每个阅读《追逐日光》的人来说，这是一个得知自己即将死去的人的非凡领悟——他只是较早面临了每个人的一生最后都要面临的情形，因此非常害怕。

“我真的很幸运。医生说我能再活三个月。”

我原以为作者可能会向我们叙述一个关于精神启迪的故事，或者像许多临终回忆录那样罗列自己的遗憾和痛苦，如关于自己所爱的女儿和家人的伤感情节。但是，作者没有这样做，这不是奥凯利的性格，我们听到的是他的吟唱。当他得知自己得了绝症后，他以一个会计师的方式开始列出计划：“1. 辞职；2. 选择一个医疗方案，以便…… 3. 让这最后时光成为我人生最美好的时光，并使最受我处境影响的人们也尽可能美好地度过这段时光。”接着，他为自己在这最后日子里要做的事情列了一个清单：“依次处理好法律和财务事务；‘告别’亲友；简化生活；活在当下；创造（享受）美妙的时刻和完美的时刻；开始生与死的过渡；计划葬礼。”他真是不愧为至死方休的会计师。

该书书名来源于奥凯利和他的妻子工作之余的日常运动——打高尔夫球，在那整个夏天都打高尔夫球，追逐日光。他们一家人相互充满着深深的爱，而这本书的结局也实在令人震撼。该书最后一章内容是由他的妻子撰写的，描述了他死亡时的情形。她还修改了他在最后几日的叙述，因为那时他的脑癌细胞已经扩散，一些叙述已偏离事实了。

《追逐日光》意味深长地证实了，我们的生活及生活中的人们都是会消逝的，只有我们所享受过的快乐时光是永恒的。而如果我们能战胜各种恐惧，包括对于

面临死亡和离开所爱之人的恐惧，我们就能战胜一切。这是我在 2006 年最喜爱的书，并且也是我这一生最喜爱的书之一。我力荐你阅读《追逐日光》：它将改变你的人生。

📖 图书信息： *Chasing Daylight: How My Forthcoming Death Transformed My Life*, McGraw-Hill, 2008, ISBN 9780071499934。中文版由中信出版社出版。

➡ 相关链接：放下这本书花点时间与你关心的人相聚一下。

Not Fade Away by Laurence Shames and Peter Barton; *The Year of Magical Thinking* by Joan Didion; *The Last Lecture* by Randy Pausch and Jeffrey Zaslow。

8



第 2 部分 领导力

领导力是我们所有人都渴求的，存在于政治家、CEO 及长辈（不管承认与否）等身上的一种似乎无法识别的素质。本部分内容旨在证明，领导他人所需要付出的代价或具备的技能并不是难以捉摸的。本书所荐作品的作者们分别从不同的角度阐述了同样的道理：每个人都需要一位能预见未来并带领他走进未来的领导者。

On Becoming a Leader

Warren Bennis

《成为领导者》

沃伦·本尼斯 著

托德 评

沃伦·本尼斯首先假定领导能力是无法教授的：“更多的领导者是由机会、环境、勇气和意志造就的，而不是由各种领导课程培养出来的。领导课程只能教授技能……发展人格和建立愿景才是成就领导者的途径。”通过对近 30 位来自各行各业的领导者的采访，再加上本尼斯本人作为领导者、学者和顾问（甚至为美国总统做过咨询）的经验，使得《成为领导者》的思想达到了非凡的深度。该书的长久影响力反映出它对于领导的独一无二的诠释。该书还精彩地展现了对人生意义的无止境的探索，以及这种探索对于成为一个成功的领导者具有怎样的影响。

成功的领导者是那些能够充分表现自我的人，本尼斯说这支持了他自己的人本心理学信念。在亚伯拉罕·马斯洛（Abraham Maslow）的发展下，心理学的这门分支学科研究的是作为人类的真正意义，其主要目标是促进个人的自我实现。这看起来似乎是某种神秘的东方启迪思想理论，但其实是马斯洛需求层次理论的根本。你最近可能已经从盖洛普优势理论中了解到了这个理论。换句话说来说就是：为了取得成功，你必须弄清楚自己擅长做什么，并努力去做。

“没有哪个领导者原本就打算成为一个领导者，”本尼斯说，“人们只是计划如何度过自己的人生，并充分地表现自己。当这种表现变得有价值时，他们就成了领导者。”接着，本尼斯要求我们思考自己的人生，以及家人、朋友和学校是

如何影响我们树立信念的，他强调，这些关系和经历并不能定义我们，只是提供了一些信息来帮助我们发现或反省真实的、独一无二的自我。虽然我们的理性总是在和感情进行斗争，但只有和内心感觉协调统一起来，直觉才对领导者有用。因此，我们必须审视自己的动机，争取做出健康的价值表达，放弃自私的追求。

通往个人启迪的道路是不平坦的，《成为领导者》的编排结构也很错综复杂，就好像是我们所有人都要走的路一样。其章节结构比较松散，标题鲜明有趣，如“了解你自己”和“发挥直觉的力量”。然后，本尼斯就利用广泛的信息资料和采访内容进行编写，给该书奠定了对话式的基调。每一页内容所包含的思想智慧不断地激发读者从不同的角度对领导进行思考。例如，已故导演西德尼·波拉克 (Sydney Pollack) 说：“你可以为驾驶汽车、操纵飞机这样的事情总结一套操作程序，因为它们的操作方法总是不变的。但是，像领导这样的事情，就好比一门艺术，每一次进行领导时都得重新应用一套程序和方法。”这些特别的内容使得该书与其他普通的、结构严谨的领导指南类图书形成了对比。

“更多的领导者是由机会、环境、勇气和意志造就的，而不是由各种领导课程培养出来的。”

在《成为领导者》一书中，本尼斯从不同角度对领导进行了论述。他介绍了密歇根大学的一位科学家，后者声称，在核战争和世界性流行病爆发后，社会最大的风险是各阶层的领导素质。然后，本尼斯向读者提出了挑战：“我们的生活质量取决于我们的领导者的素质。由于似乎没有一个人是自愿做领导者的，那么就得靠你自己了。如果你曾经梦想过做领导者，那么现在就是你实现梦想的时候了。我们需要你。”

📖 图书信息：On Becoming a Leader: The Leadership Classic, Basic Books, 2003 年更新版, ISBN 9780738208176。中文版由中国人民大学出版社出版。

🔗 相关链接：如何在困境中领导，《非理性时代》；另一本持相同观点的领导图书，《领导的艺术》；人生的决策，《这辈子，你想做什么？》。

Judgment by Noel M. Tichy and Warren G. Bennis; Organizing Genius by Warren Bennis and Patricia Ward Biederman; The Maslow Business Reader by Abraham H. Maslow and Deborah C. Stephens。

The Leadership Moment

Michael Useem

《大决策、大教训》

迈克尔·尤西姆 著

杰克 评

1949年8月5日，瓦格纳·道奇（Wagner Dodge）和他的15个救火队队员被命令空降到蒙大拿的曼恩峡谷扑灭森林大火。用空降灭火员的话来说，这是一场从夜里10点钟燃起的大火，他们必须从夜晚奋战到第二天清晨。当他们正在和火焰对抗时，火势突然借助风力蔓延开来，挡住了他们通往峡谷底部河流的逃生之路。道奇和他的队员们放弃了灭火，试图逃生，但是却发现被包围在熊熊烈火之中。混乱中，道奇停了下来，点燃一根火柴，将它扔到林中空地的草上。他之所以采取这一违反直觉的举动，是希望以火攻火，从而保护自己和队员们。但这时候，队员们已经对他失去了信心，他们无视道奇让他们聚到他身边的明显示意，转而各自寻找自己的逃生之路。事实证明，对道奇团队中的13个队员来说，这是一个致命的选择。在《大决策、大教训》一书中，沃顿学院（Wharton School）的教授迈克尔·尤西姆引用了这个故事，和其他一系列故事一起向我们展示领导者面临的非常时刻。

尤西姆精彩地叙述着那些经历过领导危机的人的真实故事，以向读者传授九大领导原则。他将领导力时刻定义为：当我们的公信力和声誉处于危险之中，当其他人的命运或机会取决于我们的行动的时刻。当“愿景具有战略性、话语具有说服力、结果有形可知”的时候，就处于最佳的领导力时刻。尤西姆通过对广泛的职业和事件的描述，展示了真正的领导者在情况危急时应该做什么或不应该做

什么。这个广阔的认识带来了一个激励人心的成果，拓宽了成为领导者的意义。

尤西姆在每一章的开头都讲述了一个吸引人的故事，然后对故事中人物所采取的行动或所犯的错误进行剖析，以强调其中隐含的道理。在曼恩峡谷救火的故事中，道奇首先犯的错误是提前到达了目的地，并要求队员们先赶去灭火，而他自己则返回降落地点取供应物品。在他返回之际，火势进一步扩大，他们的唯一选择就是逃命。这时，道奇又犯了另一个错误：他叫他的队员们丢掉所有的工具。尤西姆说，这个命令等同于道奇“叫他的战士们丢盔弃甲”。道奇的这两个决定在当时的情形下都是合理的反应，但是尤西姆认为，促使队员们对道奇失去信心的还有一个不太明显的原因：道奇的沟通方式是安静的、命令式的，而且一直没有和队员们建立起信任友爱的关系。因此，当他在突发情形下做出不寻常的决定时，队员们找不到理由去相信他。

“当愿景具有战略性、话语具有说服力、结果有形可知的时候，就处于最佳的领导力时刻。”

其他的决策时刻发生于为了更大的利益而做决定时。尤西姆讲述了默克公司（Merck & Co.）的罗伊·瓦格罗斯（Roy Vagelos）与一种叫做“河盲症”的蔓延性疾病进行抗争的故事。1988年，全世界有2 000多万人（大部分人是穷人）患上了这种疾病，其中1/3的人因此而失明。这种疾病是由一种水寄生虫引发的。默克的化学家们已经发现，用于治疗动物犬心虫病的一种药也能杀死这种寄生虫。作为药物研究的领导者，瓦格罗斯拿到了这个发现结果，但是却陷入两难境地：由于病人付不起医药费，因此这种新药品没有利润潜力；同时，将治疗动物的药物转为治疗人的失败率很高，且由于这种疾病的特点，病人需要连续14年用药才能完全除去寄生虫。尽管有这些重大的障碍，但瓦格罗斯还是下令将研制项目继续进行下去，并很快取得了试验成功。当面临是否将该药品商业化生产的决定时，作为默克公司CEO的瓦格罗斯，决定不进行商业化生产，但是这一次，他面临着担负对股东们的财务责任。尽管遭到强烈反对，但瓦格罗斯还是顶着压力坚持了下去，这就展示了最佳的领导是做正确的事。

尽管《大决策、大教训》中的许多信息都与外界传统企业中发生的事件相关，但尤西姆在沃顿学院中积累的知识财富却使他能够剖析出当前企业领导者们在他们的职业生涯中所面临的各种挑战。该书以讲故事的形式，生动地向读者展示了领导者们在各种情形下所要经受的严峻考验，并启发读者在每一个领导力时刻应该如何做出最佳决策。

☐ 图书信息: *The Leadership Moment: Nine True Stories of Triumph and Disaster and Their Lessons for Us All*, Three Rivers Press, 1998, ISBN 9780812932300。中文版由上海人民出版社出版。

☉ 相关链接: 历史上的另一个领导事件,《永不屈服》; 一个更加重大的领导力时刻,《谁说大象不能跳舞?》; 一个糟糕的领导力时刻,《房间里最精明的人》。

The Killer Angels by Michael Shaara; *Leading at the Edge* by Dennis N. T. Perkins; *It's Your Ship* by Michael Abrashoff。

电影中的领导力

电影可以是纯粹娱乐性的,也可以对人们的日常生活造成影响。我们中很少有人需要学习如何领导海难幸存者排除险阻去探索丢失的宝藏,大多数人面临的是办公室中的领导挑战。一些电影很好地描述了有关领导的灵感和思想,下面介绍几个例子。

《十二怒汉》(*12 Angry Men*; 1957)——主演: 杰克·克卢格曼 (Jack Klugman)、杰克·瓦顿 (Jack Warden)、亨利·方达 (Henry Fonda)、埃德·贝格利 (Ed Begley); 导演: 西德尼·吕美特 (Sidney Lumet); 荣获三次奥斯卡奖 (Oscars) 提名和四次金球奖 (Golden Globes) 提名。《十二怒汉》塑造了许多管理者和 CEO 都需要的领导、御人和谈判技巧的典范,几乎登上了每一位影评家的“必看电影”名单。这部电影围绕着在一个案件中由 12 个人组成的陪审团对于被告的判决争议而展开。只有一个陪审员认为被告是有罪的,于是他们就此展开了激烈的争论,并在争论的过程中深刻地显露了每个人的性格。通过这个故事,使有心的观众学习到了劝说和处理争议的重要技巧。

《阿波罗 13 号》(*Apollo 13*; 1995)——主演: 汤姆·汉克斯 (Tom Hanks)、比尔·帕克斯顿 (Bill Paxton)、凯文·贝肯 (Kevin Bacon)、加里·西尼斯 (Gary Sinise); 导演: 朗·霍华德 (Ron Howard); 荣获九次奥斯卡奖提名 (赢得两次奥斯卡奖) 和四次金球奖提名。1970 年,三名宇航员起航飞天,计划送一个人上月球。尽管他们谁也没能登上月球,但这次任务还是被视为一次“成功的失败”。由于发射过程中发生了爆炸,使宇宙飞船受损,三名宇航员的生命面临危险。在地球上,航天指挥员尤金·克兰兹 (Eugene Kranz)

命令美国国家航空航天局的工作人员竭尽所能找出能让三名字航员安全返回地球的解决方案。在太空中，尽管情形不容乐观，但队长詹姆斯·洛威尔（James Lovell）仍坚持鼓励团队集中精力执行任务，协同工作，并且保持乐观的态度。这两个人所表现出来的非凡领导力就像这次航天任务一样闻名于世。

《演艺事业》（*A Midwinter's Tale*; 1995）——主演：迈克尔·马罗尼（Michael Maloney）、琼·柯琳斯、约翰·柯林斯（Joan Collins）、詹妮弗·桑德斯（Jennifer Saunders）、茱莉亚·莎华拉（Julia Sawalha）；导演：肯尼思·布拉纳（Kenneth Branagh）；荣获威尼斯电影节“Golden Osella”奖和金狮奖（Golden Lion）提名。《演艺事业》表现的是在文学作品中很常见的“举行演出”主题。影片讲述了一个社区组织为了保全教堂而举行哈姆雷特（Hamlet）戏剧演出的故事。在这个故事中，有一个人总是在会议上提出一些新的点子，指导剧情安排，并努力付诸实施。当然，并不是所有的演出都进行得很顺利，但是在现实生活中，具备促使所有人劲儿往一处使的技巧是成功的关键。冲突不可避免地产生了，员工（在此故事中，员工就是戏剧演员）没有得到有效的激励或者没有看到大局，因此，就需要一个卓越的领导者来阐明主要目标，使每个成员都充满士气、各司其职，并保持一定的紧张气氛，最终获得圆满成功。

其他有关领导力的电影有：《异形2》（*Aliens*; 1986）、《死亡诗社》（*Dead Poet's Society*; 1989）、《伊丽莎白一世》（*Elizabeth*; 1998）等。

——罗伊·诺明顿（Roy Normington）、
萨利·霍德森（Sally Halderson）、
凯特·米蒂（Kate Mytty）

The Leadership Challenge

James M. Kouzes and Barry Z. Posner

《领导力》

詹姆斯·M·库泽斯、巴里·Z·波斯纳 著

托德 评

在准备写作《领导力》前，詹姆斯·库泽斯和巴里·波斯纳向不同背景的人们提出了这样一个可自由回答的问题：“你期待并推崇领导者具备什么样的价值标准、个性品质或特征？”回答中一共包含了 20 个特征，其中有 4 个特征是大家一致推崇的：诚实、有远见、激励人心、能干。这些结果与沟通专家们所说的“信息可信度”的含义是一致的。成功的新闻广播员、销售人员和政治家都表现出了这些品质，其中最为显著的促使他们从获得公信力到成为领导者的品质是：有远见。

两位作者继续对各个领导者进行研究，以了解他们是如何做到自己的最佳表现的。在搜集了几百个（现在已达到了几千个）对个人最佳领导力时刻的研究案例并从这些经验中总结出普遍的思想之后，库泽斯和波斯纳提出了 5 个领导原则：以身作则、共启愿景、挑战现状、使众人行和激励人心。当他们发现自己最初关于追随者重视领导者何种品质的研究，与隐含在最佳领导力时刻中的普遍思想具有相似之处时，他们就意识到自己离揭开谜底不远了。他们通过将上述领导行为与客观的评价标准，如财务绩效增长和团队满意度联系起来，进一步检验了他们的研究的有效性。

要了解库泽斯和波斯纳的丰富研究是如何应用的，就要把领导的第二个特征“有远见”和作者总结的第二个领导原则“共启愿景”联系起来考虑。领导者能够推测事情发生的可能性，正如一个被调查者所说的：“规划组织的未来是我的

专职。”然而，高级管理者们说，他们只把3%的时间用在了考虑未来上。作者主张，在一线工作岗位上工作的员工若想要进入管理岗位，则每接近一步就应该在考虑未来方面花上15%甚至更多的时间。作者建议他们通过阅读报刊图书来激发灵感。

作者推荐的另一个技巧可以扩大你的时间范围。从过去开始，思考一下你和你的公司已处于什么位置，然后考虑一下未来。在此，作者引用了 Omar El Sawy 教授的发现，即从历史开始思考，可以使预言者看到2倍远的未来。此外，为了使愿景能被真正地启动，还应该分享愿景，把其他相关人员争取到共启愿景的行动中来。

自1987年以来，《领导力》的销售量已经超过了150万册，最近又发行了第四版（中文版已由电子工业出版社出版发行），这有一部分原因是由于作者从事的广泛研究和提出的实用方法带给读者的吸引力。但是，读者应用作者提出的理论方法的兴趣并不仅限于利用此书。各种独特的补充资料额外提升了《领导力》的思想深度。例如，有300万读者使用“领导技能评估”（Leadership Practices Inventory）中的30个问题来评价和他们共事的领导者。“领导挑战工厂”（Leadership Challenge Workshop）则为公司培训师提供了一套和不同团队分享领导原则的工具。而练习册、视频光盘和在世界范围内举行的各种研讨会，则进一步强调了领导技能是任何人都能学习的。

“领导力不是一个身份，也不是一组不能为常人所破译的密码。事实上，领导力是一套可以观察到的技巧和能力。”

《领导力》和其补充资料提供了一个理论系统，帮助我们了解领导力是如何与商业的方方面面结合在一起的。库泽斯把《领导力》比做一棵圣诞树：企业家拥有各种各样的经营思想和点子，就好像那些等着挂上圣诞树的美丽装饰物和彩灯。

□ 图书信息: *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass, 2007年第4版, ISBN 9780787984915。中文版由电子工业出版社出版。

☞ 相关链接: 工作流程管理策略,《尽管去做》; 让创意具有黏性的策略,《让创意更有黏性》; 制定战略的策略,《从优秀到卓越》。

The Offsite by Robert H. Thompson; *The Leadership Challenge Workbook* by James M. Kouzes and Barry Z. Posner; *Christian Reflection on The Leadership Challenge* by John C. Maxwell, James M. Kouzes, and Barry Z. Posner。

Leadership Is an Art

Max De Pree

《领导的艺术》

麦克斯·帝普雷 著

杰克 评

艺术一直是赫曼米勒公司（Herman Miller Inc.）成功的一个要素。从一开始，密歇根的这家现代家具制造商就与最优秀的设计师一起合作打造工业设计典范，如乔治·尼尔森（George Nelson）、查尔斯·埃姆斯（Charles）和雷·埃姆斯（Ray Eames）。今天，赫曼米勒公司继续将它的创新设计目标与创新领导实践结合在一起。在《领导的艺术》中，赫曼米勒公司的前 CEO 麦克斯·帝普雷将这种领导的艺术描述为：“尽可能以最有效而人性的方法将人们解放，让他们去做自己该做的事。”帝普雷通过一系列故事和思想，而不是策略和规则传达了上述信息。

早期，赫曼米勒工厂中用中央驱动轴来运转机器。负责管理这套系统的是一位技工，因此他是工厂中的重要人物。一天，这位技工去世了。赫曼米勒公司的创始人，也就是帝普雷的父亲去拜访了技工的遗孀，并表达了自己的吊慰之意。当时，技工的遗孀读了一些诗给他听。老帝普雷就问这些诗是谁写的，遗孀告诉他是技工写的。现在，那件事情已经过去 60 年了，麦克斯·帝普雷却仍然充满好奇：“他是一位做技工工作的诗人？还是一位写诗的技工？”

帝普雷看起来对那已逝去的机会感到很悲伤。这个“秘密的诗人”原本可能会成为广告文字撰稿人。“当我们思考领导者，以及公司和组织中的各种人的才能时，我们了解到，领导的艺术就是提升、解放和实现这些才能。”这就消除了

领导方式在家庭和办公室之间的分离。

除了应具有这种人性化的认知，领导者还应该能够将理论付诸实践。帝普雷提倡的一种领导方法是“流动型领导”。他写道，在许多组织中，存在两种类型的领导方式，即传统等级型和流动型。流动型领导者不管自己处于什么职位和应承担什么职责，都会积极地对面临的情况负责。作者讲述了一个令人感动的故事：由于一位流动型领导者迅速采取了负责任的行动，使得在教堂中昏死过去的病人得到了救助。我曾经花了一些时间来思考，以了解我自己和我的员工们能否成为流动型领导者，结果很令我振奋，我所建立的公司文化正好吸引和留住了这样的人才。尤其是在像我的公司这样的小公司中，员工的责任往往随着各个时期公司重要事情的变化而变化，因此，流动型领导者对每个项目的成功起着重要作用。

“理解和接受多样性使我们明白，每个人都是有用的。”

在《领导的艺术》中，帝普雷用诚挚而极具说服力的语言，阐述了带领和管理一个公司及其员工的真正意义：“领导者的第一要务是充分认清现实，最后一件任务是说谢谢，在这中间，领导者必须成为一个仆人。这就是一个精明领导者扮演的角色。”《领导的艺术》在任何时候都能为你所用，帮助你认识自己或明确你将要成为的领导者。

📖 图书信息: *Leadership Is an Art*, Currency/Doubleday, 2004, ISBN 9780385512466。

➡ **相关链接：**倾听的作用，《首先，打破一切常规》；从失败中学习，《如何把企业做大》；其他公司的成功奥秘，《服务的奥秘》。

Servant Leadership by Robert K. Greenleaf; *Synchronicity* by Joseph Jaworski; *Stewardship* by Peter Block.

The Radical Leap

Steve Farber

《站在浪头》

史蒂夫·法柏 著

杰克 评

寓言通过讲故事的形式将复杂的思想简单地表达出来，以易于读者理解和消化。只要使故事中的人物、情节、意旨和结论发生适当的碰撞，就会产生神秘的魔力。史蒂夫·法柏令人惊叹地成功完成了这个碰撞，创作出了他自己的出色寓言——《站在浪头》。

《站在浪头》中寓言的情节曲折复杂。其中，在一个发生于某个星期的故事中，史蒂夫·法柏自己扮演一位管理顾问（就像大多数商业寓言故事那样）。史蒂夫接到朋友贾尼斯（Janice）的电话，后者在她所热爱的公司中的处境很窘迫。贾尼斯是该公司的营销副总裁，在那位非常杰出的总裁突然消失，其职位由一位名叫鲍勃·杰弗斯（Bob Jeffers）的会计师担任后，她事实上已成为公司中的二把手。这个新上任的总裁没有什么人际关系技能。贾尼斯很讨厌现在公司中的变化，所以她考虑辞职，并向史蒂夫咨询自己的决定是否妥当，她还请史蒂夫帮忙找那位消失的总裁。她和史蒂夫的关系很好，希望听听他的建议。

对史蒂夫来说幸运的是，就在前些天，他曾经在出去喝咖啡的时候和一个看起来像是海滩流浪汉的人交谈过。这个人就是艾奇（Edg），他是商业界最具有鲜明特点的奇人之一。这时，艾奇成了史蒂夫的导师，他对史蒂夫解释说，领导力“总是很重要的，而且很难取得。这是一种强烈的个人能力，往往令人惶恐、无所适从，但它无可辩驳地要求我们在日常生活中实施自己所支持的想法，从而战

胜恐惧”。为了克服恐惧心理，艾奇建议采取“超级领导”方式。艾奇的建议促使史蒂夫找到了帮助贾尼斯的方法。

超级领导力产生于对 OS!M 的追求过程中。OS!M 是“Oh Shit! Moment”的首字母缩略词。艾奇将 OS!M 定义为“人类固有的、天然的指示器，显示你正在或即将做确实重要的事情，而且你内心充满恐惧”。艾奇还向史蒂夫介绍了 LEAP 策略：培养爱、创造能量、激发胆识、提供证明（Love, Energy, Audacity, Proof）。

对许多商业从业者来说，刚开始的时候对 LEAP 策略的各个方面是有点难以接受的。大多数商业人士认为爱和能量有点过于感情化，并不是商业技巧。但是，只要你想自己曾经有一份真正热爱的工作，每天早上都很积极、愉快地起来上班，就能理解艾奇对史蒂夫说的爱和能量的含义是什么。这是一种热烈的爱，最终可以“改变世界”。而大局观念则可以激发胆识，使你最后能提供证明或结果。

“做你自己热爱、他人需要和希望你做事情。”

我并不打算继续讲述这个故事是如何收场的，但是相信我，这是一本特别的书，它向我们展示了超级领导是最好、最成功的领导方式。《站在浪头》的特别之处还在于，它是一部独特的寓言作品，寓言中的人物都很有趣，很容易分辨，而且情节曲折多变、跌宕起伏。因此，你将会沉浸于这些人物为了解决问题而做出各种努力的情景，并会尝试采取 LEAP 策略和使自己的领导方式更加“超级”。

📖 图书信息：The Radical Leap: A Personal Lesson in Extreme Leadership, Dearborn (Kaplan), 2004, ISBN 9780793185689。

🔗 相关链接：认识一下法柏的朋友，《领导力》；读一部优秀的管理小说，《目标》。

The Radical Edge by Steve Farber; Leadership and Self-Deception by the Arbinger Institute; The Fred Factor by Mark Sanborn。

Control Your Destiny or Someone Else Will

Noel M. Tichy and Stratford Sherman

《把握命运：GE 的成功奥秘》

诺尔·M·提区、史崔佛·薛曼 著

托德 评

1994 年，我接受了通用电气（General Electric, GE）制造管理计划中的一个职位，这个计划是 GE 用于培养大学毕业生的几个计划之一。在那一年的一天，我收到了《把握命运：GE 的成功奥秘》的第一本赠阅书。当时，这本书已经出版一年了，得到了公司内部人士的高度认可。诺尔·提区那时正在帮助 GE 重新开发领导培训计划，他和史崔佛·薛曼共同创作的这本书展示了 GE 在 CEO 杰克·韦尔奇（Jack Welch）的带领下发生的演变。

《把握命运：GE 的成功奥秘》出版时，杰克·韦尔奇还没有被《财富》（*Fortune*）杂志誉为“20 世纪管理大师”（Manager of the Century），GE 的市场资产也还没有达到 4 500 亿美元。现在的教授和评论家们可以轻松回顾过去并称赞杰克·韦尔奇的 20 年改革是卓越的，但提区和薛曼却是最先认识到这一点并对其著书立说之人。尽管 GE 的财务成果未能达到吉姆·柯林斯（Jim Collins）在《从优秀到卓越》中所认可的标准，因而没被选入此书，但是《把握命运：GE 的成功奥秘》却对杰克·韦尔奇将 GE 从优秀推向卓越的过程进行了详尽的描述。

当杰克·韦尔奇于 1981 年出任 GE 的 CEO 时，他所面临的情形对任何领导者来说都是最好的——GE 的情况不错，但他相信能更好。当时根本没有确切的情形表明需要改革，因此韦尔奇需要对 42 万名员工进行说服。为了促进改革，韦尔奇在 1982 年发表了著名的宣言，称 GE 的每一项业务都要做到市场第一或

第二，并发誓要“‘整顿、关闭或卖掉’任何一项达不到这些标准的业务”。当时的一些管理人士对此表示不厌烦，他们认为这是“同样的故事，不同的领导者”而已。

在接下来的10年中，韦尔奇成功地实现了他的宣言。他在前4年里卖掉了125个经营单位，其中包括许多长久以来在公司中处于重要地位的消费者品牌。在这10年中，有30万人因所属部门被卖掉或者被公司解雇而离开了GE。“我认为，商业人士的工作之一就是摆脱激烈竞争的处境，转而进入可获得成功的合适的环境。”韦尔奇说。到1993年，GE的每一个业务部门在其各自的市场中都占据了第一或第二的位置。韦尔奇将此称为“让硬件正常运转”，企业硬件的合理建设促进了GE这个联合大企业的成功。

韦尔奇知道，仅通过精兵简政而获得的利益是有限的，因此，在他剩下的一半任期中，他将改革的焦点对准了“软件”。韦尔奇将资金投入到了对克劳顿（Crotonville）的革新中。克劳顿是GE在纽约的一个分支机构，每年为GE培训1万名员工，“给管理者灌输新的思想和方法”。他很快意识到，这种直接的培训方法只能触及一部分职工，公司需要比传统的信息录像和内部简讯更有效的宣传教育方式。这些新的价值标准应该在全球的GE制造工厂和办公室中都加以实践。

“彼得·德鲁克所说的对杰克·韦尔奇造成极大影响的一句话是：‘若非你已经处于商业之中，你今天还会选择进入商业世界吗？’”

这个观点促进了群策群力会议的产生。这是一种市政厅式的会议，由30~100名员工参加，在历时几天的会议中讨论“他们共同的问题”。直至会议结束前的最后几个小时，老板才能参加会议，并对员工们总结出的行动方案当场进行肯定或否决。在5年中，有20多万名、占GE员工总数85%的员工参加过群策群力会议。这个文化突破使员工能够采取必需的手段消除不必要的工作，并跨越工资等级和业务职责的区别建立起相互之间的信任关系。这个成就被哈佛大学商学院教授莱恩·施莱辛格（Len Schlesinger）誉为“改变人们行为的最大规模的计划行动之一”。

《把握命运：GE的成功奥秘》的最新版本一共有694页，但是你千万不要因其篇幅之巨而畏缩。该书的前半部分叙述了有关韦尔奇及GE的相关信息，后半部分详细介绍了韦尔奇遇到的各种挑战，及其采取的从全球化到以速度取胜的相关应对措施。2001年，即在杰克·韦尔奇即将离任之际，该书的修订版本增添了

杰克·韦尔奇在 GE 20 年的年报中发表的内容，一共有 160 页。在 2005 年发行的第二次修订版本中，对一些信息进行了修订，并增添了薛曼的开篇语和提区的编后记两部分内容，最后一部分增添的内容来自提区编写的长达 70 页的“革命手册”（Handbook for Revolutionaries），该手册向领导者们提出了根据 GE 所实行的激进变革来评价他们自己的组织的挑战。

来自杰克·韦尔奇商业评论中的问题

1. 你的全球竞争环境是什么样的？
2. 在之前的 3 年里，你的竞争者针对你都做了些什么？
3. 在同一时期，你又做了些什么来回应他们？
4. 未来他们可能会如何攻击你？
5. 你计划怎样超越他们？

资料来源：It's All in the Sauce, 《财富》，2005 年 4 月 4 日。

我认为自己被 GE 雇用是很幸运的一件事，我以个人的名义担保，杰克·韦尔奇采取的行动引发了彻底的文化革命，获得了显著的效果。我从来没会见过韦尔奇，但是我在 GE 工作的 6 年中所得到的知识和经验是无法衡量的。尽管 GE 可能会制造飞机引擎或发行信用卡，但它的核心产品还是培养世界级的管理者。GE 的所有 CEO 都来自公司内部，而波音（Boeing）、克莱斯勒（Chrysler）和直觉（Intuit）等许多大公司的现任 CEO 却来自 GE。提区和薛曼

对杰克·韦尔奇的描写给各行各业的领导者们树立了一个卓越的领导典范。

📖 图书信息：Control Your Destiny or Someone Else Will, Collins Business Essentials, 2005, ISBN 9780060753832。

➡ 相关链接：另一个改变认识和行为的故事，《管理者的误区》；另一个伟大的公司变革，《谁说大象不能跳舞？》；看看吉姆·柯林斯认可哪些公司，《从优秀到卓越》。

The Cycle of Leadership by Noel M. Tichy; *Winning* by Jack and Suzy Welch; *If Harry Potter Ran General Electric* by Tom Morris。

Leading Change

John P. Kotter

《领导变革》

约翰·P·科特 著

杰克 评

在“9·11”事件发生之后，我们的商业就像其他各个领域一样受到了猛烈的撞击。这场剧变改变了我们图书公司一向积极的环境和气氛，同时，我们对图书市场的下滑也几乎无能为力。我聘请了一位顾问来给我们设计一个变革计划，以促进我们所有人再一次团结起来，共渡难关。尽管刚开始推行的时候，这个变革计划得到了员工们的拥护，但是最终还是失败了。约翰·科特的《领导变革》一书向我们揭示了失败的原因。实施变革计划就好比使河流改道而行，尽管在河床上筑了一道石墙，但河水还是会顽固地坚持其天然的航线，奔向、越过甚至最终冲垮石墙。因此，要想成功地改变河流方向，就要不断地予以维护。而该书的成果就在于向我们展示了如何永久地改变公司的航线。

科特将该书命名为《领导变革》是因为他认为，公司要使变革计划实施成功，就需要领导者而不是管理者来领导变革。事实上，他认为成功的变革需要 70%~90%的领导 和 10%~30%的管理。许多公司在这方面并没有发挥出足够的领导作用。当前的一些公司利用制度化的管理来取代领导的作用，这样做只是给变革增添了麻烦。现在回想起我公司之前面临的窘境，我终于明白，虽然当时我知道变革是绝对必要的（事实上就是我要求变革的），但是我却将它视为一种管理工作，而且没有意识到自己应该领导变革，应该做实施变革的领导者。

该书围绕着“变革的八个步骤”展开。第一步是“增强紧迫感”，这看起来

似乎很简单，但科特说：“在一个拥有 100 名员工的公司中，至少要有 24 名员工的表现远远超越正常的职责要求，才能产生重大的变革。在一个拥有 10 万名员工的公司中，则需要 1.5 万名甚至更多的员工做到这一点。”由于我的公司实行的是开放式管理，所以我认为向我的员工们展示这些数字就足以激发他们的紧迫感了，但是对大多数员工来说，这些数字是模糊不清、未经证实的，并不足以激发我们走出危险的自满心理。

科特对于自满心理的论述揭示了变革计划是如何被破坏的。他提出了一系列增强紧迫感的方法，并辅以如何激励员工的实践案例。科特建议将变革目标设定在按照常规的企业运作方式无法达成的较高水平上，并向更多的员工传达有关顾客满意度和财务绩效的更多信息，尤其是那些与竞争者相比处于劣势的信息，通过这些方法帮助员工明白公司管理面临的问题的严重性。而现在，我清楚地意识到，我失去了一个让我的员工接受挑战的大好机会。

“受经济全球化和相关技术与社会趋势的影响，各行各业的企业将面临更可怕的危机和更精彩的机会。”

“组建领导团队”是科特提出的第二个变革步骤。他认为，仅靠 CEO 一人来促进变革是注定要失败的，因为变革计划的成功要靠一个全面的团队来实现。科特提出，领导团队应具备如下特征：定位能力、专业技能、公信力、领导力，而信任和诚实则将团队凝聚在了一起。他强调：“在领导团队中，管理和领导都同等必要和重要，他们必须协同工作。前者控制整个过程，后者则推动变革。”在我们的失败经历中，我就是只顾着维持变革、与强烈的自满倾向作斗争，而没能建立一个牢固的团队来持续地推动变革，使变革成为一种习惯。

正如我所学到的，变革开始易，坚持难，很难长期地维持下去。不管你打算使公司重新充满活力，挽救一个失败的战略，还是打算重新组建团队，你都会在科特的《领导变革》一书中找到适用的思想和方法，该书向你展示了如何一步一步地将沙袋放置到合适的位置，使得对河流的改道工作能获得最大、最持久的效果。

📖 图书信息: *Leading Change*, Harvard Business School Press, 1996, ISBN 9780875847474。
中文版由机械工业出版社出版。

➡ **相关链接:** 未来是变革的时代,《竞争大未来》; 一个变革狂热者的观点,《只有偏执狂才能生存》; 选择你的变革方法,《团队的五种机能障碍》后的资料。

Our Iceberg Is Melting by John P.Kotter; *Managing at the Speed of Change* by

Daryl R. Conner; *Managing Transitions* by William Bridges。

你唯一需要阅读的期刊——《经济学家》

阅读图书的时间是有限的，因此，如果你每周只有可读完一本商业期刊的时间，那就选择《经济学家》(*The Economist*)吧。

自英国制帽匠詹姆斯·威尔逊(James Wilson)创办《经济学家》以来，该杂志已成为集商业、政治和社会于一体的核心刊物。该期刊每周发行一次，其使命是促进自由贸易，反对英国议会的贸易保护主义政策。

现在，《经济学家》已在全球范围内发行，并持续地支持自由贸易。由于其对于上述使命的热心奉献精神，其员工的报道范围并不仅限于商业社会，也包括了当代生活中可能影响商业社会的所有方面：政治运动和趋势、政府政策、国际争端、科学及文化。报道的内容涉及了各方面成员如何去工作、处理事务及与他人互动。

这个方法对商业社会很有用，因为商业和政治、社交因素有着错综复杂、不可分割的联系。

与《福布斯》(*Forbes*)、《财富》等期刊更狭隘地聚焦于美国政治和金融市场，且往往受华尔街影响相反的是，《经济学家》所报道的背景范围更加广泛。《经济学家》的文章都是匿名发表的，这使得该期刊具有一种客观的可靠性，并使人们的注意力集中在手中的期刊上而不是文章作者的个人观点上。

《经济学家》的每一期都对每周发生的重大事件进行深度报道，尤其是在美国、其他美洲国家、亚洲、中东、非洲、欧洲和其本土——英国发生的事件。期刊内容包括对整个商业和政治环境的分析与推论，并辟出了有关图书和艺术的板块，此外，其每个季度还会发布一次有关科学和技术的报道。

——托德·赛特斯登、迪兰·施莱西尔(Dylan Schleicher)

Questions of Character

Joseph L. Badaracco Jr.

《领导者性格》

小约瑟夫·L·巴达拉科 著

托德 评

在商业图书中，形形色色的故事扮演着重要的角色。不管是对于理查德·布兰森（Richard Branson）如何创办他的维珍公司（Virgin）的叙述，还是对于肯·雷（Ken Lay）和杰弗里·斯吉林（Jeff Skilling）在安然公司玩弄骗术的调查，这些故事都给我们上了很好的一课。然而，当作者通过正式的案例研究或自传等文体叙述某位商业领导者的故事时，作为读者的我们往往怀疑这些故事情节的真实性，怀疑它们是否因为时空的转移而被曲解，或者甚至作者有意误导我们。惠普（Hewlett-Packard）的前任 CEO 卡莉·费奥瑞娜（Carly Fiorina）和董事会成员汤姆·柏金斯（Tom Perkins）显然对于费奥瑞娜女士离开公司的事件持不同看法，而他们的不同看法就会导致完全令人难以辨别的不同结论，从而使得人们所理解的内容也含混不清。

哈佛商学院的商业伦理教授约瑟夫·巴达拉科认为，与其费力地理解复杂的现实商业案例研究，还不如将文学故事作为一种学习工具应用起来。文学故事的独特优势在于，其与现实并未捆绑在一起。具有讽刺意味的是，这种文体直接或间接展示的人物思想、动机和行为更加令人可信。巴达拉科广泛地搜索了详细描述领导挑战和差异的经典文学故事作品，并在哈佛商学院开设了一门围绕这方面内容的课程，《领导者性格：从文学故事中透视管理》就是这门课程的文学版本。

该书每章的开端都通过一段文学故事摘要提出一个有关领导的问题，然后再详细地反映故事主人公与困难进行的斗争。前四个故事重点讲述领导者在从事某职业之初可能面临的情形，后四个故事则阐述领导者在成长过程中面临的挑战。

例如，其中一个问题是：“我的道德准则有多灵活？”巴达拉科通过叙述从契努阿·阿凯比的《碎裂》(*Things Fall Apart*)中学到的教训对这一问题做出了分析。该故事中的非洲部落领袖奥康库(Okonkwo)年轻时工作很努力，最终获得了财富和人们的尊重，并成为部落的领袖。由于白人殖民者的到来，他的部落及其生活方式遭到了物质上和精神上的双重挑战，但奥康库却因受限于其仪式化的、不灵活的道德准则，而不能对这两种挑战的围攻进行反抗。巴达拉科将这种道德准则与另一种道德准则进行了对比，后者就像饱经风霜的老树一样，一方面根深蒂固，另一方面其繁茂的枝叶却能根据周围环境的情形而斜生曲长。

巴达拉科叙述的这些故事更加现实地反映了生活的多变性，有效地帮助我们摒弃了大多数商业图书提倡的僵硬法则。在另一章“我拥有美好的梦想吗？”中，阿瑟·米勒(Arthur Miller)的《推销员之死》(*Death of a Salesman*)的主角威利·洛曼(Willy Loman)具体地表现了梦想可能产生的现实结果。而巴达拉科所述故事《秘密的分享者》(*The Secret Sharer*)中的船长则向我们揭示了真正知道下面这个问题的答案是多么困难的一件事：“我做好了担当的准备了吗？”

“严肃文学给予我们一个有关领导力的独特的内部视角。”

在每一个例子中，巴达拉科都建议读者假设自己处于故事主人公的情境，问问自己在那种情境下会怎么做。通过这种独特的方式，巴达拉科启发了读者的想象力，促使读者对自己的性格进行质询。

☐ 图书信息: *Questions of Character: Illuminating the Heart of Leadership Through Literature*, Harvard Business School Press, 2006, ISBN 9781591399681。中文版由商务印书馆出版。

🔗 相关链接: 领导者如何应用故事来启发自己,《讲故事》; 关于性格的严肃问题,《房间里最精明的人》; 更多关于性格的微妙问题,《赌金者》。

Things Fall Apart by Chinua Achebe; *The Love of the Last Tycoon* by F. Scott Fitzgerald; *I Come as a Thief* by Louis Auchincloss; *A Man for All Seasons* by Robert Bolt; *Antigone* by Sophocles。

The Story Factor

Annette Simmons

《讲故事》

安妮特·赛蒙斯 著

杰克 评

对许多文化中的很多人们来说，讲故事早已是一种重要的沟通方法，这种方法的有效性很难量化评估，要将其应用于商业则更加困难。尽管如此，集团进程顾问有限公司（Group Process Consulting）的总裁安妮特·西蒙斯仍然认为，讲故事是领导者用来说服和激励下属的最好方法。但是对许多领导者来说，由于讲故事本身的无章法性，学习应用起来比较困难。西蒙斯解释道：“将讲故事分解为各个情景片段或按优先次序进行分解，是破坏其本身的做法。我们知道故事中有一些真理是不能加以证明的，但却相信它们是真理。讲故事促使我们进入这样一种状态，即我们相信自己所知道的真理，即便这些真理是无法用经验来加以衡量、整理和验证的。”

西蒙斯声称，经过专门训练，大多数商业人士已经具备了讲故事的能力；事实、研究和幻灯片制作演示技巧是讲故事的辅助工具。然而，西蒙斯警告道，由于人们很容易获取大量的信息，因此他们并不想要或并不需要，甚至并不相信事实。事实有可能被操纵和控制。人们要相信领导者说的话，才能建立起对领导者的信任。“信任的力量能够移山填海，而事实并不能。”她说。西蒙斯相信，只有故事能够实现这种愿望。在《讲故事》中，西蒙斯对故事的独一无二的激励能力和影响能力进行了具有说服力的论述，并为我们如何提高自己讲故事的技巧以获得听众的最佳回应提出了一系列建议。

为了帮助我们重新发现自己讲故事的天赋，西蒙斯提出了6种可影响他人的不同故事类型：关于“我是谁”的故事；关于“我来自哪里”的故事；梦想故事；教你讲故事；行动价值故事；“我知道你在想什么”的故事。她举例说明了每一种故事类型，并指导我们如何创作自己的故事。例如，在任何故事的开端，你都必须告诉人们你是谁，以及你为什么要把他们讲故事。在你的听众开始想象和思考之前，讲述一些私人的故事最有助于解释你的动机和立场。

不管你是一个组织新上任的领导者，还是一位正在宣传贫穷造成的影响的积极分子，当你打算向听众传达一个重要的观点时，“你必须看见它、感觉到它、闻到它、听到它，进入自己所讲故事中的情境。这样，观点传达的效果将会有很大的不同。但大多数人都会踌躇不前，他们紧紧地把持住自己，而不走进故事中的情境”。但是，西蒙斯认为，大多数领导者害怕采取这种方法主要是因为两个原因：“第一个原因是，他们害怕自己看起来很愚蠢、迂腐、做作或不专业。”在我们看来，所谓专业的表现就是直截了当、讲事实根据、能控制情绪。但西蒙斯警告道，如果真是这样“专业”的话，我们的故事讲述就会变得僵硬，最终达不到影响听众的效果。

“如果不是故事赋予其生命力并使我们在个人层面上对其产生兴趣，任何思想价值都是毫无意义的。”

人们踌躇不前的第二个原因是：“我们是一群喜欢控制的怪胎。在讲故事的过程中失去自我就意味着，你不像在逐条阅读幻灯片或注释内容时那样处于控制之中。”以汤姆·彼得斯（Tom Peters）为例，人们常常称赞他是一位优秀的演说家和讲故事家。只要见过像彼得斯这样优秀的演说家的人都知道，讲求事实根据和控制情绪并不是彼得斯的个性。当讨论会结束时，他总是把所有要传达给听众的信息都充分地传达到了，而且他真的和听众一起进入了故事中的情境。

在讲故事时像彼得斯那样留出机会来倾听听众的心声是值得的，但是要想影响那些不愿接受你的观点的听众，就需要你做出特殊的努力，关于这一点西蒙斯专门安排了一章来讲解。她认为，在高风险的情形下，讲故事具有一个天然的优势。既然这样，你就不会输；你可能赢不了，但也不会输。当你正在进行严肃的谈判，只涉及事实和理性的观点时，你其实就等于正在划清界限。这将给你的反对者一个机会来否定或反对你的观点，以及证明你的观点是错误的。而当你利用故事来表达自己的观点时，你有时就可以绕过上述障碍，或者即便你绕不过去，你也可以对故事主题进行重新部署，因为没有人会明确地反对。

在研究讲故事的过程中哪些事情可以做或不可以做时，西蒙斯强调，我们必须坚持应用这个具有影响力的方法。作为一个成功的讲故事家，西蒙斯解释道：

讲故事和其他任何艺术一样，可以做得很好，也可以做得很糟糕。有时一些讲故事讲得好的人会达到一种浑然忘我的境界。力量就是力量。当你在讲述一个有影响力的故事时，你就会感受到力量的冲击。你将面向一个充满脸庞的海洋，或者看到一对陶醉的眼睛，这时你就会知道自己已经进入了倾听者的脑海。你已经进入了一块秘密的地方，在那里，听众正在根据你所讲述的故事，运用自己的想象力描绘一幅幅新的逼真场景，并推断出新的结论。尽管你可能无法掌控整场演出，但你肯定是其中的一个主角。

这段话说明，讲故事者和听众之间的关系可能变得多么亲密，而在这种亲密关系之间必须存在着相互之间的信任。讲故事者永远都不能违背这种信任。

西蒙斯在全书的论述中列举了各种故事和寓言，并提出了一系列帮助读者成为优秀沟通者的实用建议。作为一个领导者，知道如何影响某个形势或者群体是一项宝贵而必要的技能。要想磨炼这项技能，《讲故事》将是你的不二选择。

📖 图书信息： *The Story Factor: Inspiration, Influence, and Persuasion Through the Art of Storytelling*, Basic Books, 2006, ISBN 9780465078073。中文版由海南出版社出版。

🔗 相关链接：关于团队的故事，《团队的五种机能障碍》；关于领导的故事，《站在浪头》；关于克制的故事，《目标》。

The Hero with a Thousand Faces by Joseph Campbell; *The Leader's Guide to Storytelling* by Stephen Denning; *What's Your Story?* by Craig Wortmann。

Never Give In!

Winston Churchill Winston S. Churchill

《永不屈服》

温斯顿·丘吉尔 演说 温斯顿·S·丘吉尔 摘选

杰克 评

假设这样一个场景：你的组织正在被一个曾经狠狠地打败过你的竞争者再一次袭击。这个组织就好比一个岛屿，没有太多的逃生之路，也无法即刻获得援助。组织的董事会已经尝试过和竞争者进行谈判，虽然达成了一项协议，但又很快被打破了。于是董事会决定解雇现任 CEO，返聘一位已经退休的老领导来试一试重整旗鼓。这位老领导以其非传统的管理手段而出名，是一个优秀的沟通者；事实上，他可能是 20 世纪最优秀的沟通者。

如果你到现在还没有猜出来，那让我来告诉你，这个假设中的组织就是 1940 年的英国，而这位复职的 CEO 则是温斯顿·丘吉尔。

丘吉尔正面临最根本的转变形势。1940 年 6 月的情形是：德国人将英国军队赶出了欧洲大陆。这是现代战争史上最狼狈的一次失败，以英军离开英格兰海岸线，从敦刻尔克撤退而告终。当时，美国还没有准备好援助英国，因此英国只能孤军奋战。于是，英国重新起用了 66 岁的丘吉尔，而这位老人也用战争的胜利证明了自己是历史上最伟大的变革艺术家。

丘吉尔的处境和现代企业 CEO 的处境有显著的相似之处。沟通和激励对任何变革来说都是重要的，是优秀领导的标志。为了扭转国家的命运，温斯顿·丘吉尔充分利用了自己作为现代史上的伟大演说家的天赋。《永不屈服》是丘吉尔

的演说精选集，是由其孙子摘选出版的。被收录在这本书中的演说文章，从时间跨度上来看，起始于 1897 年，即丘吉尔 22 岁时向樱草会（Primrose League）发表的题为“山穷水尽的激进主义”（The Dried-Up Drainpipe of Radicalism）的演说，结束于其获得“美国荣誉公民”称号后的 1963 年，即其 88 岁时在白宫发表的演说。这些精选演说文章只是丘吉尔的代表作，如果要将他的全部演说文章都收录起来的话，估计会有本书的八倍那么厚。

该书中每一篇选文的开头都有一段简短的前言，用以说明每篇演说的历史背景。例如，在从敦刻尔克撤退后丘吉尔发表了一篇演说，该书中此演说的前言解释道：“举国处于一种不正常的欢庆状态，这是丘吉尔所急于抑制的。”这个背景说明就为读者理解接下来的演说做好了准备。在这次演说中，丘吉尔首先花了一段时间来陈述有关撤退的积极作用，这是完全有必要的鼓舞之词，然后说道：“我们必须极其小心，不要把这次撤退蒙上胜利的色彩，战争不是靠撤退来取胜的，但这次撤退行动却也包含了胜利。而这个胜利是空军取得的。”丘吉尔非常注意不使其听众沮丧，但是他也忠实于描述现实的情形。很多时候，领导者的第一反应都是利用大量现实情况来反驳群众的意见，但事实上，选择温和的语气或首先认同群众的情绪，能促使信息的传达更加令人信服。

“我向国会表明，如我向入阁的大臣们所表明的那样：‘我所能奉献的唯有热血、辛劳、眼泪和汗水。’”

在他于 1955 年最后一次在英国国会下议院的演说中，丘吉尔建议英国人民：“如果讲求公平，热爱自己的同胞，尊重正义和自由，黎明就会到来，就会使不得不生活于这个丑恶时代、受苦受难的世代获得安定和胜利。同时，永不退缩，永不疲倦，永不绝望。”在了解了丘吉尔成长的历史条件之后，你就会毫无疑问地认为他的演说和写作才能乃是天之所赐。尽管我们中可能没有人会在退休后请回去拯救一个国家的战争命运，但我们每天都会有实践领导的机会。

《永不屈服》是值得你收藏的一本经典图书，它将激励你在下一次演说中展现最优秀的自我。

📖 图书信息: *Never Give In! The Best of Winston Churchill's Speeches*, Hyperion, 2003, ISBN 9780786888702.

☞ **相关链接：**表现领导天赋的更多故事，《销售无形》；说服心理学，《影响力》；为什么我们今天还要学习丘吉尔，《让创意更有黏性》。

The Second World War by Winston S. Churchill; *The Lost Art of the Great Speech* by Richard Dawkins; *Churchill on Leadership* by Steven F. Hayward; *The Wit and Wisdom of Winston Churchill* by James C. Humes。

第 3 部分 战略

战略是公司在市场竞争中所做的所有事情的总和。决策的范围包括从决定是否提供免费送货，到决定奥马哈是否为设立新厂的最佳地址等一系列决定。此外，你是打算强攻还是佯攻？将这些方面组合在一起形成战略的方法有无数种，而本部分所推荐的图书将告诉你哪种战略组合更适合你的公司。

In Search of Excellence

Thomas J. Peters and Robert H. Waterman Jr.

《追求卓越》

汤姆·J·彼得斯、小罗伯特·H·沃特曼 著

托德 评

《追求卓越》的出版是商业图书发展史上的一个转折点，因此我们将它作为本书推荐的第一本战略图书。在其于 1982 年发行之之前，一些历史学家和学者操纵着对商业组织的讨论，而毫不令人意外地，他们发表的相关报告往往都是枯燥而过时的。通过《追求卓越》的发表，汤姆·彼得斯和小罗伯特·沃特曼推广了对于组织成功奥秘的探索，并且创造了一段与时代同步的对话，易于更广范围内的读者所理解。这并没有夸大该书标题在叙述商业理念方面的重要性及该书所展示的重大发现。

彼得斯和沃特曼首先简要地回顾了有关组织理论的历史，然后明确地阐述了应该如何对组织进行设计。该书首先回顾了 20 世纪初的政治经济学家马克斯·韦伯 (Max Weber) 和机械工程师弗雷德里克·泰勒 (Frederick Taylor) 的相关理论。大多数人都熟知泰勒对于时间的推广研究及其在 1911 年出版的《科学管理原理》(*The Principles of Scientific Management*), 但实际上是韦伯提出的“官僚层级结构是人类组织的最优形式”这一理论。然后，又介绍了艾尔弗雷德·钱德勒 (Alfred Chandler) 在《战略与结构》(*Strategy and Structure*; 1962) 一书中阐述的关于组织应该根据市场环境来进行组织设计的观点。

在《追求卓越》中，彼得斯和沃特曼得出了一个关于组织成功的结论，该结论与早期的商业组织理论有着极大的区别，他们认为：人们都是无理性的，而将人们组织起来的各种组织必须要解决这个问题。这个结论完全反驳了源自军队管

理方法的商业组织历史模型，在这种模型中，管理者一边集中精力控制其团队行为，一边实施已制定好的五年战略计划。相反，彼得斯和沃特曼则主张人本主义的价值观，这是一种后军事模型，包括意图、少许控制和积极强化。这个结论就是：知识重要；文化重要；人员重要。

从这一理念出发，彼得斯和沃特曼花了五年的时间来研究如波音、惠普和 3M 这样的大型公司，它们都将自己的员工看做公司取得成功的不可或缺贡献者，

八个组织行为原则

1. 采取行动
2. 接近顾客
3. 自主和创业精神
4. 以人为本
5. 亲身实践、价值驱动
6. 坚持本业
7. 组织单纯、人员精简
8. 宽严并济

而不仅仅是普通成员。《追求卓越》的后半部分内容展示了对诸多公司进行研究后总结出的八个组织行为原则。

自该书出版后的 25 年以来，其他学者也相继展开了对企业成功模型的研究和开发，而他们得出的理论都不无相似之处。然而，这些理论是值得一览的，毫无偏见地说，它们作为开拓性的理论，为企业取得成功提供了重要的指引，但是我们也惊讶地看到，它们很少被运用到实践中去。

“在观察这些优秀的公司时，特别是在研究它们与顾客互动的方式时，我们得到了一个最惊人的发现，即它们始终存在着困扰。当它们在诸如质量、可靠性和服务等方面对顾客做出了不合理的过度承诺时，尤其会面临这种困扰。”

与之前的管理图书形成对比的是，《追求卓越》阅读起来是一种享受，毫不费力。彼得斯和沃特曼从满怀热情的观察者的视角来创作此书，因此阅读此书时就好像在会议室听这些大公司的管理者们讲述他们的故事一样。热情是具有感染力的（如果你真的想感受一下充满感染力的热情，那就听听彼得斯讲故事的录音）。这一特点赋予了此书某种真实性，激励人们立即采取新的行动。此书具有历史性的影响，读起来就像某位工业考古学家的笔记一样。它介绍了尚需 15 年才成为零售巨头的沃尔玛（Wal-Mart）；讨论了作为文化实证的惠普方略；并介绍了在谷歌之前就已成为鼓励员工发挥自己爱好的公司典范的 3M。

《追求卓越》提出了一个永恒的商业组织愿景：员工及其所有无理性的怪癖和天生的异常特性都能为组织所容纳。彼得斯和沃特曼总结出了一个随着时间的

流逝将更加牢固的真理：人是组织运行的动力。

📖 图书信息: *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, Collins Business Essentials, 2006, ISBN 9780060548780。中文版由中信出版社出版。

➡ 相关链接: 战略的结构性观点,《从优秀到卓越》; 优秀领导的例子,《永不屈服》; 追求卓越领导,《站在浪头》。

Re-Imagine! By Tom Peters; *Give Your Speech, Change the World* by Nick Morgan; *Mavericks at Work* by William C. Taylor and Polly G. LaBarre。

Good to Great

Jim Collins

《从优秀到卓越》

吉姆·柯林斯 著

托德 评

在过去的 15 年里，没有人在组织成功研究方面的影响超过了吉姆·柯林斯。《从优秀到卓越》自 2001 年发行以来已售出了 200 多万册，而每当公司 CEO 们被问及哪些书对他们的决策制定产生了重要影响时，他们提得最多的就是此书。通过《从优秀到卓越》，柯林斯为管理会议引进了一部新的“词典”，他建议管理者采用诸如“刺猬理念”、“飞轮”等容易记住的比喻性词汇。更重要的是，他改变了人们的交流技巧。

柯林斯的前一本书《基业长青》(*Built to Last*)详细阐述了长存不衰、久享盛誉的组织机构的各种习惯和特性。《从优秀到卓越》是柯林斯为了响应企业领导者们想要知道他们能否改变自己平凡的公司发展路径并获得《基业长青》中所述企业巨头们的巨大成功而创作的。他花了五年的时间来寻找这个答案，而得出的答案是“能”。

柯林斯和他的团队寻找那些曾经一度处于市场中下水平但后来又获得了持久成功的公司。这些“从优秀到卓越”的公司所取得的利润率应比标准普尔 500 (S&P 500) 指数高出 3 倍以上，并且保持该利润率水平长达 15 年以上。《财富》500 强中只有 11 家公司达到了柯林斯的严格标准。

这些从优秀到卓越的公司值得注意的另一个原因是：它们并不著名。这个名单中并不包括像通用电气和可口可乐那样的（受媒体青睐的）蓝筹巨头，也没有

像英特尔那样的成长快速的高技术公司。相反，读者将会看到一个钢铁制造商、三个零售商、两个金融服务提供商、三个著名的消费者包装商品公司、一个健康护理产品公司和一个销售邮资计算器的公司。这才是领导者们真正想要相信的：既然 Pitney-Bowes 和房利美（Fannie Mae）能做到，我们也能做到。

在将从优秀到卓越的公司与一些同类公司相比较后，柯林斯发现了前者在取得成功之前就已应用的一系列方法。在这段时期里，公司识别出并晋升有雄心壮志的领导者——不是对他们自己的职业发展的雄心壮志，而是对公司整体成功的雄心壮志。接着，在决定公司发展方向之前，这些谨慎的领导者先花大量的时间来挑选合适的团队成员，并且在找到合适的人才之前能容忍公司的有限成长。然后，这些领导者创造出一个允许员工发表自己的意见和承担责任的环境。

当上述公司最终实行过渡时，它们依靠预备阶段所采取的方法，集中精力获取成功。为了具体地阐述这一理念，柯林斯引用了古希腊的一则寓言：“刺猬与狐狸”（The Hedgehog and Fox），并采纳了评论家以赛亚·柏林（Isaiah Berlin）的分析：“狐狸知道很多事情，但是刺猬知道一件重要的事情。”刺猬理念位于下列三个交叉圆圈的中心：

1. 你最擅长的究竟是什么？
2. 驱动你的经济引擎是什么？
3. 你深深渴望的是什么？

柯林斯以瓦尔格林斯（Walgreens）为例，阐明了刺猬理念在企业工作中的含义。这是一家由药剂师创办的连锁杂货店，至今仍在经营，其使命被赋予了真实和激情这两个意义。该公司改变了自己在经济上取得成功的衡量标准，将关注的焦点从商店平均利润率转移到顾客平均利润率上，因为该公司的管理层认为，赢得忠诚顾客比成为连锁店或拥有一个品牌名称更重要。成为最便利的杂货店是该公司的差别化竞争优势，也是其能够做得最好的一个方面。这一焦点已扎根瓦尔格林斯的所有方面：从选择街道交叉处为商店地址到提供最令顾客满意的产品。

“优秀是卓越的大敌。”

所有从优秀到卓越的公司都具备这一特性。柯林斯描述了一种纪律性的文化，该文化在做出一系列规定和限制的同时，也允许个人自行决定最好的行动方案。他还发现，在这些公司中，技术是辅助工具，而不是主要动力。柯林斯将这些努力比做掷一个巨大的飞轮：刚开始是很费力的，但是公司会慢慢地积蓄起动力，并持续不断地运转，驱使它向前行进。这种缓慢而平稳的观点完全与汤姆·彼

得斯对于世界的观点——“不进则退”形成了对比。

该书介绍的理性成功方法使其广受会计师、律师、MBA 学生、小企业主和创业人士的欢迎。由于来自顾客和股东的永无止境的双重压力，每一个管理者都在寻求成功之道，而《从优秀到卓越》提供的帮助并不仅限于此。柯林斯的这部作品就像一个鼓舞人心的传奇故事，使读者相信自己及自己的公司能够取得少数人和少数公司才能取得的成功。

📖 图书信息: *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap...and Others Don't*, HarperCollins, 2001, ISBN 9780066620992。中文版由中信出版社出版。

🔗 相关链接: 支持优秀的人,《追求卓越》; 更多的战略方法,《平衡计分卡: 化战略为行动》; 如何开始创业,《创业的艺术》。

Good to Great and the Social Sectors by Jim Collins; *Built to Last* by Jim Collins and Jerry I. Porras; *Blue Ocean Strategy* by W. Chan Kim and Renee Mauborgne。

得到书中思想的最佳方法

在决定将哪本书选入本书推荐之列时面对的最大困难之一就是，评价图书本身的可获取性与书中所含思想的价值。有许多极好的思想没有通过适当的书本结构表达出来，还有成千上万的图书中的思想根本就不应该如此大费周章地发表出来。

下面就介绍两本值得关注其思想但是又因其结构不当而未能被我们选中的图书。这两本书都很厚。我们欢迎读者阅读原作，但是在这里，我们将给大家介绍一些更加实用的得到书中思想的方法。

1. 迈克尔·波特的《战略的五种力量》(*Five Forces of Strategy*)。波特对于竞争战略的定义描述被视为过去 30 年中最重要的商业理论发展。商业类专业的学生应该记得他提出的五种力量(供应商、顾客、竞争者、替代者和新进入者)。波特的《竞争战略》(*Competitive Strategy*)一书花了 592 页篇幅来详尽地介绍其学术观点，大多数读者阅读起来是相当费劲的。因此，首先应该阅读波特于 1979 年在《哈佛商业评论》上发表的，并在 2008 年修订过的“形成战略的五种竞争力量”(*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*)。这篇文章仅用 19 页就囊括了竞争战略的主要思想。

2. 彼得·圣吉 (Peter Senge) 的《学习型组织》(*Learning Organizations*)。在翻阅圣吉最畅销的《第五项修炼》(*The Fifth Discipline*) 时, 读者可能会被开篇第一章的流畅描述所迷住, 但是最后只会因作者那令人费解的写作风格而停滞不前。圣吉的认为组织通过学习来竞争相对更快的原始观点来源于克瑞斯·阿吉瑞斯 (Chris Argyris) 的著作, 并考虑了许多顶尖商业理念。《第五项修炼·实践篇》(*The Fifth Discipline Fieldbook*) 和《变革之舞》(*The Dance of Change*) 将帮助读者轻松地理解书中的思想, 这两本书是由圣吉和一组作者编写而成的, 书中包含了许多简短的评论文章、工具条和练习题, 使读者易于吸收《第五项修炼》中的思想。

——托德·赛特斯登

The Innovator's Dilemma

Clayton M. Christensen

《创新者的窘境》

克雷顿·M·克里斯滕森 著

托德 评

许多图书出版商都以传奇的方式看待出版行业的起源，这以约翰·古登堡（Johannes Gutenberg）于1453年成立的铅活字印刷厂为标志。尽管那种珍贵的印刷形式在过去的550多年里几乎没有发生多少变化，但图书销售和分销的方式在过去的30年里发生了翻天覆地的变化。独立经营的书店遭遇了一轮接一轮的竞争冲击，首先是沃尔顿书店（Waldenbooks）和道尔顿书店（B. Dalton）这样的连锁购物商场，后来出现了像巴诺（Barnes & Noble）和博德斯（Borders）这样的大卖场零售商，以及最近出现的网络书店，如亚马逊（Amazon）。而与今后的结构性转变结果——按需印刷和电子化分销相比，上述零售分销方式就显得苍白无力了。在《创新者的窘境》中，克雷顿·克里斯滕森展示了管理者原本用起来得心应手的管理实践方法在面对破坏性创新时是如何失去效用的。

克里斯滕森在该书的开头就阐明了两种创新的区别。首先，从新产品到顾客服务的一切设计都是为了满足顾客需求。在商业的常规路径中，顾客是埋单的一方，这使他们对一个组织的决策制定具有重大的影响。根据其满足现有顾客和获取支撑公司经营的必要利润的能力为评价标准的新的创意和机会就被称做“持续性创新”，且往往是现有的（居统治地位的）公司一贯采取的成功方式。

但有时候，创新产生了新的技术或创造出了组织公司资源的新方法。这就是“摧毁性创新”，它并不会为现有市场带来绩效，而新进入市场的公司则被迫寻找

一批与传统市场上的顾客对创新的评价标准不一样的新顾客。现有公司不重视摧毁性创新是因为其带来的利润较低，而新公司则在现有市场之外找到一个较小的立足点，并利用这一市场空间寻求进一步的拓展。随着摧毁性创新的绩效超过了持续性创新，新公司开始进入现有市场，而它们较低的成本结构就进一步推动了现有市场的升格，从而丧失了现有的有利市场。

克雷顿·克里斯滕森在《创新者的窘境》中展示了一系列案例研究，包括钢铁行业为何仍然受到小钢铁厂的摧毁性创新的支配性影响。通过采用废弃钢铁而不是铁矿作为原料来生产，小钢铁厂只需要具备传统综合钢铁厂 1/10 的规模，而生产钢铁的成本也比后者要低 15%。当小钢铁厂第一次于 20 世纪 60 年代出现时，它们只能生产一些低品质的钢铁制品，其唯一的市场就是建筑用钢筋。综合钢铁厂则乐于放弃这个低端的、价格敏感性市场——它们没想到，小钢铁厂想要进一步发展并进入它们的市场。在完全不同的成本结构和比现有技术改进更快的技术的支持下，小钢铁厂开始生产结构钢材和钢板。目前，美国小钢铁厂的产量占该国钢铁总产量的 50%，而令人惊讶的是，没有一家现有的综合钢铁厂通过建设一个小钢铁厂来利用摧毁性创新。

“为了达到持续成功的目标，优秀的管理者不仅必须擅长为合适的职位挑选、培训和激励合适的员工，还必须擅长为合适的职位挑选、建立和配备合适的组织。”

如果说综合钢铁厂只是把头埋在沙里了，这种说法太简单。克里斯滕森说，大多数摧毁性创新的发起市场对大型组织来说太小了，没必要集中精力去对付。这些新兴市场缺乏明显的证据证明它们将会有利可图。当摧毁性创新技术处于开发阶段时，它们的用途是无法预测的，而更糟糕的是，当现有公司尝试在其成熟市场中应用这些创新工具时，往往不得要领。几乎在每一个摧毁性创新的案例中，都出现了由一系列新崛起的公司统治该行业的现象。

克里斯滕森认为，由于摧毁性创新的兴盛，公司应该创造合适的组织结构来应对。公司通常提拔成功的管理者来领导新组织，但是，如果没有说明新组织的程序和价值观，新的领导层仍然会按照原来的路径进行决策。摧毁性创新要求创造一个具有合适成本结构的独立自主的组织来运作新兴市场。在 20 世纪 70 年代，电机控制器行业出现了摧毁性创新产品——可编程逻辑控制器（Programmable Logic Controller, PLC），而唯一成功地越过了这场摧毁性创新的公司是罗克韦尔自动化公司（Rockwell Automation，即后来的 Allen-Bradley 公司）。这家坐落于

密尔沃基的公司在 PLC 进入商业领域不久后就买进了两家较小的公司，并把它们合并到一个独立的分部中，与其原有的电机分部进行竞争。罗克韦尔的成功向我们展示，在发生摧毁性创新的期间，一边维持在传统产品市场的领导地位，一边建立新的优势是可行的。

尽管创新者的窘境来源于无法控制的外部压力，但是摆脱这一窘境的任务却是内部的事情。缺乏相应信息和经验的管理者应该大胆地投资于摧毁性创新技术。已经过试验的可靠的资源配置程序偏爱现有客户和他们的需求，而不支持需要关注的孵化方案。为了在创新过程中幸存下来，摧毁性创新技术需要营销领导者寻找喜爱其新性能的新客户。随着创新绩效的提升，起初对此新技术并不感兴趣的客户往往会转而十分欢迎它。

□ 图书信息: *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business*, Collins Business Essential, 2006, ISBN 9780060521998。中文版由江苏人民出版社出版。

☞ 相关链接: 钢铁行业的摧毁性创新故事,《美国钢铁》; 全球化摧毁性创新故事,《世界是平的:“凌志汽车”和“橄榄树”的视角》; 团队机能障碍的故事,《团队的五种机能障碍》。

The Innovator's Solution by Clayton M. Christensen and Michael E. Raynor; *Competitive Strategy* by Michael E. Porter; *Innovation and Entrepreneurship* by Peter F. Drucker。

从经验中学习

案例研究是揭示理论实践的一个有效方法。下列三个来自哈佛商学院的案例研究将促进读者对其中包含的商业问题的思考，每一个案例都配以相应作者的著作，为读者寻求更深层次的思考提供了完美的下一步。若想阅读完整的案例研究，请登录 www.harvardbusiness.com。

1. 学习建立独特的竞争战略

案例: 模仿戴尔 [Matching Dell; 作者: 简·W·维瑞金 (Jan W. Rivkin)、迈克尔·波特]。迈克尔·戴尔 (Michael Dell) 通过运用竞争分析、为消费者提供最需要的产品而成为个人电脑行业的领导者。在直销和零售趋势转变

之后，戴尔创造并运用了一种目前已成为行业标准的战略。通过聚焦于产品和服务并建立一个支持其战略的基础架构，戴尔成为个人电脑行业任期最长的 CEO。

图书：《竞争战略》(*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*；作者：迈克尔·波特)。在这本具有划时代意义的战略管理图书中，波特让读者了解了戴尔的竞争计划，并提供了一系列工具，任何企业都可以通过运用它们在其行业中取得成功。

2. 学习将战略转化为成果

案例：波士顿歌剧院 (Boston Lyric Opera；作者：罗伯特·卡普兰)。1992 年年底，波士顿歌剧院意识到，其演出成本超过了收入。在新的领导层的带领下，他们重新评估了自己的演出成本，并在保证质量的前提下按比例缩减了成本。当看到会员人数越来越多后，剧院对这个忠诚的组织进行了调整：把会员转变成出资者，并征召自愿工作者和董事会成员。结果，剧院赢得了络绎不绝的观众和可观的利润。

图书：《平衡计分卡：化战略为行动》(*The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*；作者：罗伯特·S·卡普兰、大卫·P·诺顿)。卡普兰的著作进一步增强了这一理念，即组织如何通过理解和比较有形与无形的成本和利润来实现赢利。

3. 学习利用创新

案例：礼来公司 (Eli Lilly and Company) 关于糖尿病治疗的创新方法 (作者：克雷顿·M·克里斯滕森)。自 20 世纪 20 年代初以来，礼来公司已生产出了世界上最好的胰岛素。然而，当其竞争对手诺和诺德 (Novo Nordisk) 公司于 20 世纪 90 年代初生产出来一种使用起来极为方便的胰岛素笔之后，礼来公司就知道自己陷入了麻烦。作为回应，礼来公司生产出了一种类似的胰岛素笔，并注入更好的胰岛素，这种胰岛素的作用机制更接近正常人的胰岛素作用机制。

图书：《创新者的窘境》(作者：克雷顿·M·克里斯滕森)。克里斯滕森的著作详细阐述了诸如礼来这样的公司是如何找准自己在市场中的位置、调整创新理念，从而向前发展的。

——乔·缪勒 (Jon Mueller)

Only the Paranoid Survive

Andrew S. Grove

《只有偏执狂才能生存》

安迪·S·格鲁夫 著

杰克 评

作为英特尔公司的创办人之一和前任 CEO，安迪·格鲁夫帮助创造了一个领先技术企业。乍一看，《只有偏执狂才能生存》似乎是一本自传或企业故事，但是其副标题揭示了该书真正的中心思想：如何利用对每一家企业都构成挑战的危机点。该书是对危机管理或危机识别方法的一次有效改革，展示了格鲁夫在竞争市场上积累的经验财富。

该书的理论基础是战略转折点（Strategic Inflection Point, SIP）。格鲁夫主张采用迈克尔·波特的五力模型来帮助确定企业的竞争利益。除了顾客、竞争者、供应商、替代者和新进入者这五种力量，格鲁夫还提出了第六种力量，即“补充者”，是指提供补充产品的企业，就像纸是墨水的补充物一样。当这六种力量的其中一种颠覆了既有的战略计划时，公司就面临着一个 SIP，这就好比波浪变成海啸、无声电影突然被有声电影所取代，或者沃尔玛在美国城镇的所作所为一样。当发生这种巨大的变化时，管理层就会被迫采取不同的行动。“企业对管理行动的回应与之前不一样了。我们已经失去了控制力，不知道如何重新获得控制力。最终，在行业中将会形成一种新的平衡。一些企业会更加强大，另一些企业则会更加弱小。”

甚至在回顾过去时，我们也很难识别出 SIP 发生的时刻，但是一个未被注意到的 SIP 对公司的未来可能会产生致命的威胁。格鲁夫以一个迷路的徒步旅行者

为比喻对比进行了阐释。在徒步旅行的某个时刻，旅行者意识到自己迷路了，但是不知道自己是何时开始迷路的，不知道自己的脚何时开始走错了方向。在同一时刻，他并没有意识到：“事物看起来不同了。肯定有什么东西改变了。”格鲁夫认为，清醒的意识是防止被 SIP 击败的主要武器。就像比喻中的旅行者一样，一旦识别出并承认了 SIP 的发生，对 SIP 做出何种反应对判断自己的方向是很重要的。

然后，格鲁夫又讲述了发生在 20 世纪 80 年代初的英特尔的故事。当时，日本公司进入了存储器市场，并抢占了英特尔的一块市场，因为日本公司制造存储器的成本更便宜、效率更高。在此，格鲁夫再一次强调识别出 SIP 是多么困难的一件事。他利用“信号和噪声”为比喻来区分是真的发生了威胁或问题，还是只是在雷达显示器上显示的一个暂时的干扰信号。格鲁夫称，判断市场或内部变化是否是 SIP 信号的唯一方式是通过“广泛而彻底的思考来澄清”。格鲁夫承认，在这种情形下，英特尔由于过分考虑其现有顾客将会对商业变化做出何种反应，从而耽搁了太长时间，以至于没有认识到他们正面临着真正的 SIP。最后，英特尔退出了当时是其主要业务的存储器市场，转而制造处理器。

作者关于电脑行业如何从垂直市场（以集硬件和软件生产为一体的 DEC、王安公司和 IBM 公司等为代表企业）转变为水平市场（由微软、戴尔和惠普等公司组成）的分析具有很宝贵的价值。当这个 SIP 贯穿整个电脑行业时，诺维尔（Novell）成为第一个在这个新状态行业中开发网络的企业。当时，诺维尔是一家小型的生产硬件和软件的垂直导向公司，正面临资金短缺、无力支付供应商的困境，必须对公司进行重新设计。几年后，诺维尔就成了一家资产上十亿美元的公司，这就是它迅速地对 SIP 做出反应的结果。正如格鲁夫所指出的，相对于在垂直企业中同时制造最好的电脑和最好的软件来说，将重心放在较窄的市场上（如网络）更容易做到最好。

“管理，尤其是危机管理，很大程度上就是对人的管理。”

我创办的这个图书公司曾经遭遇了三次重要的 SIP。我就像格鲁夫所描述的旅行者一样，在满怀迷途的忧虑和压力的同时，却不知道是如何走错的，这是我职业生涯中的低谷时期。任何企业或市场都不是固定不变的，而《只有偏执狂才能生存》将说服你“小心提防”可能成为 SIP 的即将发生的事件，并明确自己是进行回避还是主动接受挑战。

📖 图书信息: *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points That Challenge Every Company*, Currency/Doubleday, 1999, ISBN 9780385483827。中文版由中信出版社出版。

➡ 相关链接: 关于波特的五力模型的更多信息,《从优秀到卓越》后的资料; 面对 SIP 时如何领导,《领导变革》; 公司如何成功应对 SIP,《美国钢铁》。

Andy Grove by Richard S. Tedlow; *Swimming Across* by Andrew S. Grove; *Direct from Dell* by Michael Dell with Catherine Fredman。

Who Says Elephants Can't Dance?

Louis V. Gerstner Jr.

《谁说大象不能跳舞？》

郭士纳 著

托德 评

“这不是我的自传”，郭士纳在《谁说大象不能跳舞？》的开篇写道。随着退休的日子临近，郭士纳希望企业领导者和旁观者们开始询问他对于诸如经济趋势、全球化趋势等相关问题的看法。这才是他想要写的书的类型。然而，每个人都想知道他自己是如何做的，他如何改革 IBM 的。在他的任期内，即 1993 年至 2001 年，IBM 的收入从 627 亿美元上升至 859 亿美元，其股票价格则翻了 10 倍。人们对此充满了好奇，因此，郭士纳认为自己除了写作此书外，别无选择。

这位曾在麦肯锡（McKinsey）、美国运通（American Express）和雷诺兹-纳贝斯克（RJR Nabisco）供职过的长岛人领导了 20 世纪最著名的改革，因此，如果不对这个故事进行评述的确说不过去。当杰克·韦尔奇忙于再度增强已非常成功的通用电气的活力时，郭士纳成功拯救了濒临破产的蓝色巨人，获得最高的荣誉。

当郭士纳在 1993 年“愚人节”这个相当不祥的日子里走马上任时，他发现公司简直一团糟。当时，IBM 这个技术行业的开拓者在不到 10 年的时间里就已丢失了一半市场。在竞争者中，它的顾客满意度处于第 11 位，排在一些已不复存在的公司后面。但是，郭士纳最担忧的是 IBM 的成本情况：“平均来说，我们的竞争者每花 31 美分就能创造 1 美元的收入，而我们则要花 42 美分。”

为了快速地扭转形势，郭士纳制定了一系列大胆的决策。那时，IBM 的个人

电脑发展正在接近顶峰，有 50 亿美元被投入到主机的研发中。不过，郭士纳还是决定售出公司建立的通信网络。此外，还放弃了对应用软件的开发，而决定向竞争者销售硬件和软件，并采取一体化服务战略。紧接着一年前的 4.5 万人大裁员之后，又有 3.5 万人被解雇。回想起来，这些都是很容易理解的举措，但是郭士纳说，在那时候，全世界各种商业杂志和 IBM 的办公室之中却充满了对这些举措的怀疑。

但是，每一项举措都是建立在对 IBM 及其技术市场将走向何处的战略考虑的基础之上的。当郭士纳认识到宽带即将普及，而 IBM 又没有能力与现有的电信公司进行规模化竞争时，就将其通信网络以 50 亿美元的价格卖给了美国电话电报公司（AT&T）。IBM 的主机业务在新的一年收入了 190 亿美元，这是在听取了首席信息官们的愤怒及他们对维护 IBM 在交易密集型的零售、金融和政府业务上的“巨型计算机”形象的期望后产生的直接结果。IBM 全球服务部门则从销售功能的一个不起眼的组成部分，转变为一个年创收达 300 亿美元的业务部门，

其雇用的员工人数是 IBM 总员工人数的一半。

老汤姆·沃森（Tom Watson Sr.）的基本信条

1. 做好每一件事
2. 优良的顾客服务
3. 尊重个人

“IBM 的一切改革都与执行有关。我们不得不停止抱怨和责备，停止调整内部结构和系统。我不想听到任何借口。”

描述完在上任后的前十个月里所实行的战略举措后，郭士纳开始深入阐述贯彻于 IBM 内部的“满足文化”。在一番回顾之后，郭士纳认为 IBM 问题的根源来自其史无前例的成功。这个电脑巨人早已经对经济变化和价格战争麻木，变得孤立和迟钝起来。郭士纳将激活 IBM 文化的工作比喻为“突然训练自小就被关在笼子里喂养的狮子如何在丛林中生存”。从废除着装规范，到将管理者及其信息送到顾客面前，这一系列文化变革在对蓝色巨人和郭士纳的领导充满信任的成千上万的员工的自发配合下取得了成功。

但是，这个典型的变革故事的标题为什么那么奇怪呢？我将引用郭士纳的原话来说明这一点，同时，这段话也阐明了郭士纳一直相信 IBM 具有潜力。

规模大这一点是很重要的。规模是可以调节的。其规模之宽广和深远使得我们可以做出更大的投资，承担更大的风险，更耐心地等待成果。这并不是一个关

于大象能否胜过蚂蚁的问题，而是一个关于大象能否跳舞的问题。如果它能跳舞，蚂蚁就必须离开舞池。

☐ 图书信息: *Who Says Elephants Can't Dance? Leading a Great Enterprise through Dramatic Change*, Harper Business, 2003, ISBN 9780060523800。中文版由中信出版社出版。

☉ 相关链接: 20 世纪的另一个伟大的变革,《把握命运: GE 的成功奥秘》; 为什么 IBM 的一位执行官将组织再造比喻成“在头上放一把火,然后用锤子砸灭它”,《企业再造: 企业革命的宣言书》; IBM 创办人的儿子的评论,《一个企业的信念》。

The Maverick and His Machine by Kevin Maney; *Father, Son and Company* by Thomas J. Watson Jr. with Peter Petre; *The Future of Competition* by C. K. Prahalad and Venkat Ramaswamy; *Harvard Business Review on Turnarounds* by Harvard Business Review。

Discovering the Soul of Service

Leonard L. Berry

《服务的奥秘》

利奥纳德·L·贝利 著

杰克 评

企业明珠——美国中西部航空公司 (Midwest Airlines) 在我们的城市里运营。这家航空公司起初只是 Kimberly-Clark 公司的班机队，负责接送往返于地处威斯康星州中部 Fox Valley 的公司总部和地处佐治亚州亚特兰大市的研发部门的管理者。当航空业的管制解除后，公司就把机队改建成了一个客运航空公司。现在，中西部航空公司已成长为一项占据密尔沃基 50% 航空市场份额的公司，而其制胜武器就是优质的顾客服务。中西部航空公司被公众誉为美国最好的航空公司，它采用的是回收利用的波音飞机，配备了宽大的皮质座椅。与许多优秀的公司一样，它有很多为顾客所称道的故事。其中一个故事就是它的每一次航班都供应新鲜的巧克力糕点。总之，中西部航空公司的服务很特别。

在《服务的奥秘》中，利奥纳德·贝利博士讨论了 14 家以服务为核心的持续成功的公司，其中就包括中西部航空公司。这本书写于 10 年之前，当时书中所述公司的平均运营年限就已达到了 31 年，在这些令人赞叹的岁月里，它们开发了许多经过验证的可靠的战略。贝利研究的不是商业媒体界经常关注的公司，而是诸如嘉信 (Charles Schwab)、The Container Store、Enterprise Rent-A-Car 和圣保罗市 Saints 棒球队这样的公司，所有这些公司的使命都是非常不同的。我必须承认，有些公司还有很多新的故事可供我们学习，如美国西南航空公司 (Southwest Airlines)、星巴克 (Starbucks)、哈雷戴维森 (Harley-Davidson) 和里

兹·卡尔顿 (Ritz Carlton)，它们都是优秀企业的典范。贝利研究的公司中既有员工人数仅为 120 人的公司，也有员工人数多达 3.5 万人的公司；既有上市公司，也有私人公司；既有本土公司，也有国际公司。这些公司向我们提供了一个崭新的图景。这个广阔的研究范围使该书更有深度，不像许多其他图书那样只关注服务业中的大型公司。

尽管这些公司有很多不同的表现，但是它们都有一个共同点，就是它们的成功都是建立在持续服务的基础之上的。在这 14 家公司中，只有两家公司在其发展历史中有过两个以上 CEO。即便是现在，离贝利写作此书已有 10 年之久了，这些公司中的大多数还是在由其最初的 CEO 领导。这种高度的稳定性使得领导者们能够建立起信任基础，并展现出实现持续性成功所必需的正直和真实的品质。

这些组织都建立于人道主义的价值观之上，人道地对待它们的员工和顾客（或者如作者所说的组织及其合作者），关心他们的福利和发展机会。以价值为驱动的领导、以信任为基础的关系和慷慨大方是作者提出的建立人道组织的九个重要驱动力中的三个，这些价值观显著而始终如一地存在于这些公司之中。

贝利和我们分享了领导者们在面临人道组织维护挑战和持续的压力时所展现出来的智慧。餐馆老板 Drew Nieporent 非常成功地经营着自己的巍然不败的企业。他在全球各地开了许多餐馆，赢得了所有大型的餐馆奖项。他认为，建立一个以价值观为基础的企业是使企业实现持续发展的关键。“餐馆就像孩子一样，”他说，“当他们年轻时，需要你的关注。你把价值观和原则传授给他们，希望他们茁壮成长。”

“我写此书的目的是要识别、描述和阐明使服务企业获得持续成功的驱动力。”

然而，服务的持续性成功面临着三个挑战。当你利用服务为顾客创造价值时，这些挑战会变得更大：“服务所需的劳动越密集，实现下列目标的挑战就越大：在快速成长的同时实现成功运营，在价格竞争的同时实现成功运营，以及保持企业最初的精神。”接着，贝利列举了一些成功地战胜了这些挑战的公司。他谈论了瓦卢杰航空公司 (Valujet) 在 20 世纪 90 年代的快速成长，以及由于控制松懈和不关注非财务性目标而导致的同样快速的下滑。这家最终改名为穿越航空公司 (AirTran) 的企业在快速成长期间没能实现成功运营。

岁月教导我过一种安宁而快乐的人生，并让我明白，实现这种人生目标的方

法就是为了正确的理由而活着，而不管你遵循的是“十戒”还是“金箴”。在我自己的人生中，我非常看重因果报应。你之所以做某件事是因为它是正确的，而不是因为你将从中获得什么报酬。《服务的奥秘》向我们展示，许多组织通过运用这种精神激励的方法取得了成功的结果，而贝利则指导我们如何在坚持企业价值观和人生价值观的同时取得成功。

 📖 图书信息: *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*, Free Press, 1999, ISBN 9780684845111。中文版由企业管理出版社出版。

➡ 相关链接: 发现更多的潜在价值,《可能性的艺术》; 领导的奥秘,《领导的艺术》; 另一家具有服务精神的航空公司,《关键时刻 MOT》。

A Complaint Is a Gift by Janelle Barlow and Claus Moller; *Minding the Store* by Stanley Marcus; *The Nordstrom Way* by Robert Spector with Patrick D. McCarthy。

Execution

Larry Bossidy and Ram Charan

《执行》

拉里·博西迪、拉姆·查兰 著

杰克 评

10 多年以前，我曾与一位在其简历中称自己是门撒国际（Mensa）成员的 MBA 共事。他打算做运营和战略管理，而我则集中精力做自己最擅长的销售和服务管理。在我们一起合作的 6 年中，每次执行任务时我始终保持步调一致；而他则是刚开始时加速前进，到最后却不慌不忙，结果往往完不成任务。这可不是一个完成运营任务和实现战略目标的有效模式。我曾经以为出现这个问题的责任在于我，可能我过于漫不经心或者遗漏了某些重要的事情。不错，我们完成的结果并不总是完美的，因此我们有时就不得不回过头去检查，但是任务已经完成了，只能做出一些细微的改动。在他离开公司一年之后，我读到了这本书——《执行》，它向我揭示，上述问题的责任不在于我，而是因为他不能采取行动并坚持到底执行下去。《执行》向我证明了，行动对成功来说是必不可少的，是最重要的。这个观点显然得到了其他读者的共鸣，因为我们在职业生涯中都有过执行失败的经历。

个体的任务完成具有合理的价值，但是执行并不仅仅与个体绩效有关；公司在制定战略举措和实施新计划方面肯定也会面临同样的困难。正如作者所解释的：“执行是一整套非常具体的行为和技术，它们能帮助公司在任何情况下都得以建立和维系自身的竞争优势。”该书阐述了三个有关执行问题的观点。第一部分解释了执行这门学问的含义和要求。

- 执行是一门学问，它是战略的一个内在组成部分；

- 执行是企业领导者的主要工作；
- 执行应当是一个组织文化中的核心要素。

第二部分介绍执行的要素；而第三部分则讲述如何执行，强调实施行动的必要性。作者成功地让我们清醒地认识到，我们和我们的公司必须走出自我保护区，不断地跟进环境的变化。

阅读该书完全是一种享受，通过对话式的写作风格，该书让我们了解了所面对的挑战。全书以第一人称写作而成，博西迪和查兰轮流向我们分享了他们的经验，因此，我们得到了他们作为商业世界明星人物所积累的全部知识。第一人称的写作方法使得该书阅读起来具有人性化的感觉——这种方法应该在商业图书的写作中进行推广。为了支持他们的结论，博西迪讲述了霍尼韦尔（Honeywell）、联合信号（Allied Signal）和通用电气的“战争故事”，查兰则加入了不同于博西迪的、来自其 35 年顾问经历的独特见解。这种二元的配合论述使他们的结论更加稳固。

“对于今天的大多数企业领导者来说，他们所面临的最大问题不仅是没有学会执行，而且没有人向他们正确地解释这一点。”

尽管在 5 年之内就售出了 100 多万册，《执行》自从 2002 年首次出版以来还是遭到了各种批评。许多人认为对失败案例的使用及作者的夸大其词，对书中传达的信息具有不利的影响。但是，任务完成技巧是商业著作的一个永恒话题。要想找一本论述组织有效性的好书是很费时间的。所以，我想请上述批评人士推荐一本比《执行》更好的书。例如，德鲁克的《成果管理》（*Managing for Results*）涉及的话题范围有一些相同，但是却缺乏像博西迪和查兰那样有针对性的论点。在《执行》中，作者绘制了一张蓝图，指引领导者们往自己的组织中注入健康、实事求是的态度。不管读者或评论家们如何理解《执行》，该书都向我们展示了一条基本原则：没有执行，就谈不上任务的完成。

□ 图书信息: *Execution: The Discipline of Getting Things Done*, Crown Business, 2002, ISBN 9780609610572。中文版由机械工业出版社出版。

☞ 相关链接: 个体的执行力,《卓有成效的管理者》; 通用电气与执行,《把握命运: GE 的成功奥秘》。

Executive Intelligence by Justin Menkes; *You're in Charge, Now What?* by Thomas J. Neff and James M. Citrin; *The Power of Alignment* by George Labovitz and Victor Rosansky。

Competing for the Future

Gary Hamel and C. K. Prahalad

《竞争大未来》

加里·哈梅尔、C. K. 普拉哈拉德 著

托德 评

大多数管理者都认为竞争活动是发生于当前的。看看领导者们在大多数时间里都干些什么：批阅年度预算、出差到全球各地会见重要客户、等着看每个季度末的销售数据。加里·哈梅尔和 C. K. 普拉哈拉德写道，如果企业领导者把所有时间都耗费在当前的事务上，那么他们就已在竞争中失败了。《竞争大未来》对传统的战略理论和方法进行了强烈的斥责，向短期的渐进主义提出了挑战，对公司成长问题做出了回答。

该书写于 1994 年，哈梅尔和普拉哈拉德表现出了对组织再造流行理论的厌恶，反对许多管理者通过削减投资和人力来提高公司投资利润率，而不专注于利用已有的利润创造出更多的收益。与此同时，两位作者看到沃尔玛、本田、佳能和施瓦博（Schwab）这几个公司利用全新的战略对自己的市场进行了重新界定，它们的战略目标并不是要把自己变得更精干或者更好，而是要变得与众不同。

创造战略性差异需要具有远见。“如果一个高层管理团队不能明确地描述出最有可能威胁公司未来成功的 5~6 个重要的行业趋势，那就说明他们没有能力掌控公司的命运。”两位作者还说，对这些市场影响力的理解将产生一种促使公司首先到达未来的先见之明。对于首先到达未来的公司来说，报酬是丰厚的：先于对手收回投资成本、赢得早期采纳者的拥护、成为市场规则的制定者。

预测未来 5~6 年之后的行业状态并不是最终的目标，而理解市场上的各种

影响力量并对其发展趋势做出有见识的推测，才是具备远见的体现。哈梅尔和普拉哈拉德所举的有关一个音像店未来的例子，向我们阐明了这一严肃的挑战。他们描述了一个零售店的优势：员工见识广博、产品供应及时、店址合理。然而，他们又接着对未来进行了描述，他们描述的未来就像今天的 iTunes（记住，该书写于 1994 年）：“包含 1 万曲音乐”，“90 秒钟的乐曲试听”，“可下载到数字存储设备上”。从一方面看来，他们对于未来的描述很准确，但还是完全没有预见到 MP3 音乐形式的兴起，盗版市场的影响，或者其他网络零售商销售的音乐产品种类比实体零售店要多得多。但是，光是作者所预见到的，就足以帮助任何音像店弄清楚未来的趋势，并使它们有足够的时间来对挑战未来趋势做出战略性部署。因此，没有必要对未来做出完整的预见，但是必须有一个大概的了解。

趋势判断力体现了一个公司在竞争未来的过程中应具备的技能。“核心竞争力”这个术语是哈梅尔和普拉哈拉德首创的，用以描述公司在竞争中所需要的一系列技能。对于追求何种核心竞争力的选择将决定公司能在什么样的市场中进行竞争，而对于长期竞争力发展的远见将促使公司在正确（或错误）的时间处于正确（或错误）的位置。本田将自己的核心竞争力定位于发动机和传动系统的发展上，这就使它进入了从摩托车到小型喷气式飞机的各个市场中。日本胜利公司（JVC）早在录像机成为主流消费品的 20 年前就开始投资于生产该产品所需的竞争力发展中，因此在录像机时代到来时，它赚了个盆满钵满。

“首先预见未来更多的是需要拥有一个宽广的视角。”

《竞争大未来》中每一章的思想深度都堪比《哈佛商业评论》上的文章，且言辞热情洋溢。哈梅尔和普拉哈拉德所宣扬的思想可能和你在教堂里所听到的一样：仔细考虑你今天做出的选择，因为它们将决定你明天成功与否。

📖 图书信息： *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, 1996, ISBN 9780875847160。

🔗 相关链接：上述作者所反对的思想，《企业再造：企业革命的宣言书》；市场领导的真理，《从核心扩张》；锻炼自己的远见，《世界是平的：“凌志汽车”和“橄榄树”的视角》。

The Art of the Long View by Peter Schwartz; *Fortune at the Bottom of the Pyramid* by C. K. Prahalad; *The Mind of the Strategist* by Kenichi Ohmac.



第 4 部分 销售与营销

彼得·德鲁克说，公司的唯一目标就是创造顾客。市场营销负责收集信息、规划产品销售、制作和发布吸引潜在顾客的信息。销售则将人们的兴趣和欲望转化为金钱。本部分内容涉及了在创造顾客的过程中所运用的方法和面临的陷阱。

Influence

Robert B. Cialdini

《影响力》

罗伯特·B·西奥迪尼 著

托德 评

接受陌生人送的花的行为会引起连锁反应。接受者立刻会有一种自己必须以某种方式答谢对方的强迫感。我们已为自己的生活预先设定好了一整套各种类型的自然行为，如果我们被要求有意识地考虑自己制定的每一个决策，那么我们很快就会变得麻痹僵化起来。随着人类的进化，我们已经建立起了一套心理秘籍，以帮助我们应对这些选择和决定的冲击。这些方法中有许多通常是积极的，已经促进了社会的运行和繁盛。

社会心理学家罗伯特·西奥迪尼在《影响力》中使用的大量案例表明了他对人类行为的深刻理解，该书副标题尤其体现了他在说服心理学方面的造诣。在这本书中，他研究了美国历史上发生的许多著名且通常臭名昭著的事件。他还讲述了在实地调查研究中发生的个人逸事，如在一家高级餐馆用公共汽车运送桌子，在许多公司注册成为销售培训学员等。他的研究将骗子和汽车经销商们早就知道的道理总结出来了：利用我们的机械反应来获利。他将这种现象与各种不同的说服形式联系到了一起。

咱们再回到接受花的问题上。这种自古就有的强迫性互惠互利原则，使得远古部落能够在不同的部落成员和文化之间进行任务分配，实现跨越海洋的货物交易。克里希纳派（Hare Krishnas，印度教里膜拜毗湿奴神的教派）通过送花给航空旅客来维持其财务平衡，因为大多数收到花的人都会自觉地通过小额捐赠来表

示回报。超市中的样品试用也会让你产生受人恩惠的感觉，你可能会为了感谢给你提供样品试用的销售人员而选择购买该产品。

做出承诺并保证言行一致地履行承诺，对我们及我们周围的人们都是很重要的。如果某个人表达了某种观点，那么要推翻该观点往往很难。如果你被推选为陪审团主席，西奥迪尼建议你采用无记名投票的方式来选举，以避免做出公开承诺，因为这可能会对达成一致意见的判决造成阻碍。签字批准请求也具有同样的效果；人们在同意诸如签字这样的小事情之后，会做出越来越重大的支持性举动。若在设定目标（如戒烟或者创办一个新企业）时利用这种方法，即这种写下并分享你的梦想的行为，将激活承诺和支持的双重机制。

人们也会因为接受了周围人们的社会性暗示而被说服。西奥迪尼将这种现象称为社会认同，并声称我们在两种情形下最容易受影响。第一种情形是当存在不确定性时，情景连续剧中的配音笑声就是利用这一契机使观众确信某个场景或情节应被理解为可笑的。第二种情形发生于我们接受与我们相似的人们的暗示时，相似程度越高，我们就越有可能被说服。从穿什么衣服到听什么音乐，社会性认可都是一种强大的说服方式。

对销售专业人员的培训都特别地注重情感技巧的培养。汽车经销商会以你汽车尾箱里的一袋高尔夫球杆或一辆婴儿车为话题来调动你的情绪，从而了解你的职业。特百惠公司（Tupperware）的理家顾问们以另一种不同的方式来理解和运用这个技巧，他们举办的理家会既丰富了家庭主妇的理家知识，又让她们结识了新朋友，与会者之间的情感比他们对产品的情感所带来的购买潜力更大。西奥迪尼说，作为顾客的我们，最好的防御办法就是将注意力集中在交易上而不是产品介绍人员身上。

运用“权威”，能够削弱顾客的自主判断力，促使顾客做出令人费解的选择。西奥迪尼讲述了斯坦利·米尔格兰姆（Stanley Milgram）为了解释纳粹战争罪犯的行为而做的一系列试验，试图弄清楚人们是否会在知道执行命令将伤害他人的情况下，仍然自愿服从命令。一位权威人物，即指导者要求试验对象（与米尔格兰姆合作的）向参与者提问，参与者每答错一个问题，试验对象就按下按钮电击他一次。电击的强度随着答错问题的次数增加而加重。最后一次电击具有最强的伤害力，电压会达到450伏特，但是，米尔格兰姆的试验对象中仍然有2/3的人自愿地按下了30次按钮，使电击强度达到了最大。米尔格兰姆据此得出结论，严格运用权威的指导者创造了促使试验对象继续按按钮（伤害他人）的必要影响力。

“短缺”可能是最容易理解的说服技巧，是我们最常面临的影响方式，这是市场商人和销售人员最喜爱的工具（例如，“限时供应”，“我不知道这辆汽车还有多久就会被别人买走”）。因为我们在任何事情上都讨厌不能占上风，丧失机会的威胁使我们对不能很轻易获得的东西产生更加强烈的欲望。因此，印刷错误的邮票和布雷特·法弗（Brett Favre）的明星卡反而因为它们的数量有限而具备了更高的价值。

“现在我终于可以承认，一直以来我都是一个容易上当受骗的人。”

西奥迪尼让读者放心，要想不被别人操纵于股掌之间还是有办法的。每解释完一种说服技巧，西奥迪尼都会提出相应的防止被愚弄、欺骗和利用的办法。例如，如果一个销售人员试图利用他的魅力来左右你，你就将注意力集中在产品的特点上面，而不要去关注他。但是，西奥迪尼认为，这些捷径必须在复杂性日益增加的世界里始终保持不受影响才能为我们所用。

在讲完这些有趣而又具有警戒意义的故事之后，西奥迪尼向我们展示了两个重要的观点。第一，如果没有这些影响我们的决策制定的心理秘籍，我们的生活将会很艰难；第二，这些方式也敞开了剥削利用的大门，使得无害的推荐和有意的欺骗之间的界限变得模糊不清起来。

~~~~~  
📖 图书信息: *Influence: The Psychology of Persuasion*, Collins Business Essentials, 2007, ISBN 9780061241895。中文版由中国社会科学出版社出版。  
~~~~~

🔗 相关链接: 更多你不知道的东西,《魔鬼投资学》; 故事如何影响人们,《讲故事》; 影响力的经典故事,《卡内基沟通与人际关系》。

Nudge by Richard H. Thaler and Cass R. Sunstein; *Sway* by Ori Brafman and Ron Brafman; *The Art of Woo* by G. Richard Shell and Mario Moussa; *Blink* by Malcolm Gladwell.

Positioning: The Battle for Your Mind

Al Ries and Jack Trout

《定位：头脑争夺战》

艾尔·里斯、杰克·特劳特 著

杰克 评

当你想到便携式音乐播放器的时候，脑海里就会冒出一个品牌的名称——iPod。关于苹果是如何统治该市场的故事，就是一个关于成功定位的突出范例。定位是让你的产品进入潜在顾客头脑的过程。1972年，艾尔·里斯和杰克·特劳特通过在《广告时代》（*Advertising Age*）杂志上发表的“定位时代的到来”（*The Positioning Era Cometh*）系列文章向公众介绍了他们的定位理念。1981年，他们出版了《定位：头脑争夺战》一书。产品、服务和公司的定位变得非常必要起来，因为当今世界中的过度传播导致了被里斯和特劳特称为“过分简单的头脑”现象的出现，这是消费者为了应对各公司及其营销人员对他们的狂轰滥炸而形成的防御机制。今天，可供我们选择的东西实在是太多了。例如，在20世纪70年代，乐事（Frito Lay）销售的薯片只有10种；而到了90年代，其供应的薯片达到了78种。那么跑鞋又如何呢？20世纪70年代的5种跑鞋到90年代后上升为285种。如此多的选择造成了过重的信息负荷，消费者只能选择关闭自己的大脑。因此，里斯和特劳特说：“定位就是帮助在人们的大脑中找到窗口的一个有组织的体系。”

由于信息负荷过重，广告的效果被削弱，因此两位作者建议营销人员：只有简单化的信息能够在众多杂乱的信息中脱颖而出。他们提出的产品定位的方式之一就是：“通过一词占领大脑。沃尔沃汽车公司用的是‘安全’一词，宝马汽车

公司用的是‘驾驶’，联邦快递是‘隔天到’，佳洁士是‘（没有）蛀牙’。一旦在众人脑子里拥有了一个词，你就得用它，否则就会失去它。”那么，你要如何做才能使代表你的产品的词占领消费者的大脑呢？其中一个方式就是抢先占领。我们都记得林白（Charles Lindbergh）和罗杰·班尼斯特（Roger Banister）分别是飞越大西洋和在4分钟之内跑完一英里的第一人，而不记得谁是第二人。另一个促进消费者记忆的有效方式是：“如果你在某个市场当不了第一，那就重新定位一个可以让你最先进入的市场。”例如，米勒酿酒公司（Miller Brewing）虽然不是第一家制造啤酒的公司，却最先创造出了清淡啤酒品牌米勒淡啤（Miller Lite）。

在该书出版20周年纪念之际，出版商发行了精装版本，并在书中的空白处添加了作者的注释和评论。新的版本中添加了更新的有关成功与失败的故事，这为该书增添了更多的价值。1981年，作者简练和直接的写作风格为该书带来了成功的首次发行，而他们在接下来的版本中增加的清晰的事实和观点，则促使读者以一种新的方式来思考营销。

“定位就是帮助在人们的大脑中找到窗口的一个有组织的体系，它的基本概念是，传播只有在合适的环境中和合适的时间里才能实现。”

里斯和特劳特认为，任何事物都可以定位。他们阐述了从天主教堂、比利时到孟山都（Monsanto）生物技术公司的各种案例。两位作者还相信，你甚至可以进行自我定位。在每一个案例中，最终的目标是清楚定位，而最初的使命是成为消费者最先考虑的对象。

📖 图书信息： *Positioning: The Battle for Your Mind*, McGraw-Hill, 20周年纪念版, 2001, ISBN 9780071359168。中文版由中国财经济出版社出版。

➡ **相关链接：**成为市场冠军或亚军的力量，《把握命运：GE的成功奥秘》；保持始终如一的力量，《麦当劳的秘密》；低价策略的力量，《萨姆·沃尔顿自传》。

Ogilvy on Advertising by David Ogilvy; *Building Strong Brands* by David A. Aaker; *The 22 Immutable Laws of Marketing* by Al Ries and Jack Trout.

A New Brand World

Scott Bedbury with Stephen Fenichell

《品牌新世界》

斯科特·贝德伯里、斯蒂芬·芬尼契尔 著

杰克 评

随着世界上最著名的两个品牌的增长，斯科特·贝德伯里成了被关注的焦点。1995年至1998年，他担任星巴克的高级营销副总裁。在那段期间，星巴克的年增长率超过了40%。而在任职于星巴克之前，他在耐克担任了7年的广告总监，正是在这段期间，耐克的品牌形象发生了彻底的改变。在《品牌新世界》里，他阐述了自己对那些经典品牌创造历程的看法，并论述了与品牌建立、品牌延伸和品牌忠诚相关的内容。该书着重介绍了星巴克和耐克的品牌故事，也涉及了别的品牌成功和失败案例。

贝德伯里帮助启动了“Bo Knows”和“Just Do It”这两个宣传活动。他详细描述了耐克在从过于男性化、“弱者不适用”的态度转变为面向整个家庭的品牌，并最终转变为领先体育健身公司这个过程中所承担的内部压力。“Just Do It”成为一个不光代表着运动产品，而且体现着价值和精神的品牌。

贝德伯里后来又帮助星巴克进行了有效的品牌定义。他刚上任不久，星巴克就在日本开了第一家海外店面。他在星巴克的角色与在耐克的非常不同，负责和霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）一起创造用以识别星巴克的品牌代码。要完成这个任务，他就必须收集足够的信息，而为了收集信息，他采取了三个步骤。首先，他对产品——咖啡进行了研究。他发现：“根据预计，全世界每天所煮的咖啡超过了30亿杯。其中，我认为至少有27亿杯咖啡煮得很糟糕。总之，我们面临着一个具有巨大市场价值的环境。”其次，他对顾客进行了尽可能多的了解。

最后，他通过市场调查弄清楚了星巴克的店址应如何选择。

正是这些丰富的信息避免了星巴克做出品牌延伸的错误选择。贝德伯里解释道：“星巴克品牌的核心识别理念更多的是关于提供最好的咖啡体验，而不是供应最好的咖啡。”因此，他们一直尽最大的努力去实现这一理念。因为星巴克非常清楚自己的品牌理念，所以它明白提供折扣与其向顾客做出的承诺是相悖的。“我们要以始终如一的更好的服务来回报我们的顾客，而不是偶尔提供便宜的咖啡。”贝德伯里说道。放弃一个大多数咖啡公司都会用来吸引回头客的策略对其他公司来说可能是错误的做法，但是星巴克很清楚自己的品牌理念，也很了解自己的顾客，所以它做出了异乎寻常的决定。

除了和我们分享他在运作这些强大品牌时获得的经验外，贝德伯里还向我们传授道，每个公司都应该具备“品牌建立”这一组织原则。与认为品牌建立是公司营销部门的任务的想法不同的是，他认为，品牌建立应该是公司的所有部门都应该重视的核心任务。他提出了品牌建立的八个法则，并在其中阐述了所有品牌都应该包含的核心价值：简洁、耐心、关联性、可接触性、人性化、无处不在和创新。想要迅速地在自己的品牌中加入人性化的价值吗？那就试试自嘲、展示真诚的同情之心、支持某项事业、倾听和观察、承认自己的错误、明确自己的灵魂、成为一个更加人性化的雇主。

“关联、简洁和人性化——而非技术，会使品牌在未来与众不同。”

我发现，《品牌新世界》中格外具有启迪意义的是贝德伯里所提倡的品牌的两个重要方面：爱和信任。他说，不管对产品还是服务来讲，爱和信任对于品牌的建立都很关键。如果公司或产品缺少灵魂或精神，那么再积极有力的广告活动也无法帮助建立起品牌，在营销活动中，要想得到顾客的响应，爱和信任都是必不可少的。贝德伯里明确地告诉我们，事实上，最好的品牌是建立在卓越的产品或服务的基础上的。它们并不是一开始就以最好的品牌出现在公众面前的，而是一旦公众选择了某个品牌，那么你就有机会在全世界打响该品牌。

通过阅读描写企业明星或由企业明星写作的大多数图书，你可以对打造世界级品牌的领导者们有一个总体了解，或者对某个行业在某个时期的情况有一个概览。在这本书中，斯科特·贝德伯里还帮助我们深入地学习了品牌创造的理论和方法。

图书信息: *A New Brand World: 8 Principles for Achieving Brand Leadership in the 21st Century*, Penguin, 2002, ISBN 9780142001905。中文版由中信出版社出版。

相关链接: 其他不同的品牌,《品牌差别化战略》; 利用全面的组织数据,《赤裸裸的经济学》; 关于品牌建立的案例研究,《理查德·布兰森自传》。

Lovemarks by Kevin Roberts; *The Lovemarks Effect* by Kevin Roberts; *Pour Your Heart Into It* by Howard Schultz and Dori Jones Yang。

商业图书畅销榜

当读者不确定到底买哪本商业图书时,就会到《华尔街日报》的“畅销书榜”上去找。我们则通过在 Nielsen BookScan 工作的朋友得到了畅销商业图书及其累计销量的最新清单。

1. 《从优秀到卓越》: 144.7 万册。
2. 《怪诞经济学》: 120 万册。
3. 《决断两秒间》(*Blink*): 111.1 万册。
4. 《谁动了我的奶酪?》(*Who Moved My Cheese?*): 94 万册。
5. 《现在,发现你的优势》: 88 万册。
6. 《团队的五种机能障碍》: 65.2 万册。
7. 《赢》(*Winning*): 47.6 万册。
8. 《销售红宝书》: 45.6 万册。
9. 《尽管去做——无压工作的艺术》: 44.6 万册。
10. 《寻找优势 2.0》(*StrengthsFinder 2.0*): 44.3 万册。

以上数据来源于 Nielsen BookScan 在 2004 年 1 月 1 日至 2008 年 7 月 31 日发布的信息。

——亚伦·施莱西尔 (Aaron Schleicher)

Selling the Invisible

Harry Beckwith

《销售无形》

哈利·贝克维斯 著

杰克 评

哈利·贝克维斯的论点是：销售服务的技巧与销售物质产品完全不同。在导言中，贝克维斯讲述了在检索哈佛商学院营销案例研究目录的过程中的发现，截至该书写作之时，也就是1997年，这些案例研究中有1/4涉及服务性公司。在对《财富》500强中的服务公司进行研究后，他发现3/4的美国劳动者在为服务性公司工作。“简言之，美国是一个利用产品营销模式的服务经济社会。但是，服务并不等同于产品，服务营销也不等同于产品营销。”

根据这一论点，贝克维斯解释道，《销售无形》“并不是一本介绍方法的书，尽管它包含了许多具体的建议，相反，这是一本介绍如何思考的书”。他声称，服务营销的关键是所提供服务的品质，而人们则错误地以为营销就是对服务进行宣传。事实上，贝克维斯得出的结论是，如果你的服务质量真的很棒，可能就用不着宣传了。抱着质量是关键的看法，贝克维斯推荐我们采取以下基本步骤：“定义你‘真正’所属的行业，消费者‘真正’希望购买的产品，你的服务的定位，如何理解潜在消费者的心理和他们的购买行为，以及如何同潜在消费者进行沟通。”

该书内容相当简单明了，但其表述方式则使人耳目一新。书中的章节就像闪电一样明亮而简短，有的篇幅还不到一页。在“开篇”部分中，有一章标题为“渥比刚湖效应：过于高估自己”。贝克维斯指出，美国人自视甚高，而企业则好比

电台主持人加里森·凯勒（Garrison Keillor）虚构的渥比刚湖，“在这里，妇女很强壮，男人很英俊，所有的孩子都很优秀。”这种夸大的看法并不能致使我们进行自我反省，结果，就可能会出现自认为服务很优秀的情形。我们应该假定我们的服务很糟糕，以迫使我们为之进行改善。

在“快速调整”部分的“目标放在信息上，不要放在传递信息的人上：提高销售人员能力的最快途径”一章中，贝克维斯讲述了三个杰出销售人员的故事，他们有能力将冰箱销售给爱斯基摩人，但是在经纪公司却如陷泥沼。贝克维斯解释道，这个公司的销售问题实际上是营销问题。“这个公司没能成功地创造或建立起能促使销售广告词具有强大影响力并让销售人员真正信服的差别化优势。”想象一下，一个一流的销售队伍在销售一项定位笼统模糊的“优质服务”时是多么的艰难。当潜在顾客打电话来询问“我们为什么要购买你的服务”时，我们回答不出那么强有力的广告词。直到我们发现了自己的差别化优势，即我们有能力进行定制化订单服务，“优质服务”对我们的消费者来说才变得实际起来。直到那时，我们才有机会将消费者转变为顾客。为了成功地把服务销售出去，你必须为自己的服务建立起明确的差别化优势，因为你的服务对顾客来说并不是直观的。

在“潜在客户如何思考定位、瑕疵和美国运通公司”部分的“最后的印象会继续延续”一章中，作者讲述了一个例子：查理·布朗（Charlie Brown）注意到莱纳斯的鞋的前半部分刷得很光滑，但后半部分却很粗糙。当查理把这个发现告诉莱纳斯后，莱纳斯却回答说，他在乎的是当他进入房间时人们对他的看法，而不在乎走出房间时人们对他的看法。贝克维斯认为这是错误的。很多研究结果显示，人们往往记住开始和结束时的印象，而忘记中间的情形。如果你想让人们对你的总体印象与最初的印象保持一致，那么就不要再忽视最后留给他们的印象。

在“营销不仅仅是市场营销部门的任务”部分的“你的公司的降落伞是什么颜色的”一章中，作者提出了理查德·鲍利斯（Richard Boles）所著的经典职业指导图书《你的降落伞是什么颜色？》（*What Color Is Your Company's Parachute?*）中的问题：“我擅长做什么？”这是当你寻找新职业时必须问自己的一个问题。贝克维斯认为，当企业问自己这个问题时，往往只会做出“我们是一家建筑公司”之类的回答。这种笼统的表述只能实现在你的公司和其他类似公司之间的比较，而不能帮助你寻求差别化你的公司的方法。通常，在行业描述中是找不到增长点的。“在规划营销时，不要只考虑你的公司类别，而要考虑你的技能。”

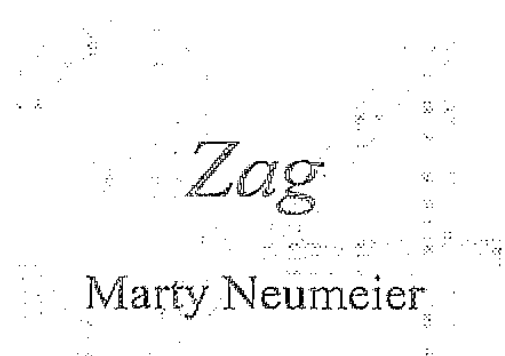
“服务营销的一个令人沮丧的重要事实是：失败总是比成功容易得多。”

哈利·贝克维斯成功地做到了许多作者尝试做过却以失败告终的事。他发现了一片竞争产品并不多的蓝海，并充分地利用了这个发现。该书利用简单易懂的语言向我们解释了在进行服务营销时应该如何做，才能生存下来并稳定发展。不管你是律师、会计师，还是干洗工，该书都能像贝克维斯保证的那样改变你的想法。

📖 图书信息: *Selling the Invisible: A Field Guide to Modern Marketing*, Business Plus, 1997, ISBN 9780446520942。中文版由长安出版社出版。

🔗 相关链接: 以服务为核心的公司,《服务的奥秘》; 创办一个服务企业,《如何把企业做大》; 一个服务企业的故事,《关键时刻 MOT》。

Ted Levitt on Marketing by Ted Levitt; *Getting Everything You Can Out of All You've Got* by Jay Abraham; *The Invisible Touch* by Harry Beckwith。



《品牌差别化战略》

马蒂·纽梅尔 著

杰克 评

我们孩提时代所读的书里充满了很多图片，而文字则很少，使我们能够直观地进行学习。这种通过图片来学习的能力在我们长大之后也没有消失。我认为目前商业图书对图片的运用还太少，但将来会有更多的图书采用这一方法。马蒂·纽梅尔的营销图书就引领了这一潮流趋势。这些书都很简短，在短暂的飞行途中即可读完，但是它们论述的主题——品牌差别化，对每个企业都是非常重要的。它们通过采用图片来突出显示重要观点，从而将主题分解为易于吸收的各个小片段。纽梅尔很了解图片在沟通中的有效性。他从事的第一份职业是美术设计师，并于 1996 年创办了关于美术设计理论的《批判》(Critique) 杂志，现在，他是一家专业从事“品牌合作”的公司的总裁。他写作的每一本书都很优秀，其中的《品牌差别化战略》尤其突出。

纽梅尔采用具有概括性但又清楚分明的写作技巧，创作了这本思想鲜明、才华横溢的书。以纽梅尔展示的六张图片为例，每一张图片都展示了一对相反的图景。例如，他描绘的“营销”图景是一个男人对一个女人说：“我是一个非常好的情人。”而“品牌化”的图景则是女人对男人回答道：“我明白了，你是一个非常好的情人。”这两句对话之间的差别既微妙又清楚：品牌化是关于顾客对你的产品或信息如何理解，而与你告诉顾客什么样的信息完全无关。

纽梅尔认为，消费者正在受到太多杂乱的产品和服务信息的冲击。由于这些

杂乱的信息，你必须对自己的品牌进行差别化，而且要实施彻底的差别化。用他的话说就是：“人人都向左转，那你就向右转。”

由于对我们大多数人来说，差别化并不是出自本能的反应，因此纽梅尔在该书剩余的篇幅中阐述了如何实施该方法。成功实施该方法的诀窍之一是寻找“空白区域”，即目前尚未被人占领的区域。大多数企业都理解差别化的必要性，但是却很难明白彻底差别化的理念。当纽梅尔论述彻底差别化时，他解释道：“如果你也去做任何人都在做的事情，那就太愚蠢了。追随领导者的人是无法成为领导者的。相反，你必须在这些领导者之间找到属于自己的区域。你必须找到差别化优势。”

“获得差别化优势的最快捷的方法是观察竞争者在做什么，然后选择做不同的事情。不，要做完全不同的事情。”

纽梅尔介绍了差别化的步骤与方法，帮助你寻找、设计、建立和更新你的差别化优势。已确立差别化优势的公司可以对其品牌进行重新定位，或者弄清楚品牌在启动之后将何去何从。但是，纽梅尔说，要做到这一点，你就必须知道你的公司处于“竞争循环圈”中的什么位置。他用“剪刀石头布”游戏来打比方，说明大、中、小型公司在该循环圈中的竞争方式。新公司是“剪刀”公司，它们的成长归功于其锋利的特征。它们通过占领较大的“布”公司的空白区域而实现成长，这是因为它们进入市场的速度更快，或者是因为大型公司太忙而没有注意到它们的进入。这些小公司最终会转变为“石头”公司或中型公司。“石头”公司通过压垮还没有资源抗衡的“剪刀”公司而获得发展。最后，“石头”公司发展为“布”公司，并利用其网络和资源来打败其他“石头”公司。“石头剪刀布”这个比方完美地展示了不同规模的公司在此循环圈中是如何转变的，以及这些公司的优势和劣势又是如何随着时间的变化而改变的。

在标题为“带回家的启示”的最后一章中，纽梅尔对该书前面每一章的重点都进行了简要的总结。这就为读者提供了一个实用的内容概要，方便将来复习。他还推荐了一系列图书，并对每本书做了一段简短的介绍，以便读者查找。

《品牌差别化战略》是一本介绍不寻常思想方法的不寻常的书。对商业图书来说，这本书就实现了有力而有趣的差别化。

图书信息: *Zag: The #1 Strategy of High-Performance Brands*, New Riders, 2007, ISBN 9780321426772。

☞ **相关链接：**另一本充满许多图片的书，《改变毛粪石的轨道》；创新的艺术，《创新的艺术》；马蒂的客户合作技巧，《六顶思考帽》。

The Brand Gap by Marty Neumeier; *The 22 Immutable Laws of Branding* by Al Ries and Laura Ries; *Brand Sense* by Martin Lindstrom。

Crossing the Chasm

Geoffrey A. Moore

《跨越鸿沟》

杰弗里·A·摩尔 著

托德 评

20 世纪 50 年代末期，社会学家绘制了一条钟形曲线来描述农民是如何采用马铃薯种植新技术的。在最初的研究中，确定了五个不同的分组，每个分组对采用新技术的接受程度都不同。这些新技术首先得到了少数领先创新者的热烈支持，随后出现了较多的早期采用者。随着创新的延伸，大部分农民（包括早期大众和后期大众）都改变了他们的种植方法。落后者是最后实施改变的人，而且往往是在别无选择的情况下才会实施改变。1962 年，埃弗雷特·罗杰斯（Everett Rogers）推广了这个概念体系，在他的划时代著作《创新的扩散》（*Diffusion of Innovation*）中将其扩展为更广泛的消费主义和变革趋势，而技术行业则早已利用这个范式来描述对产品和服务的采用。

杰弗里·摩尔于 1991 年出版了《跨越鸿沟》，向读者提出了重要的警示。传统营销思想指引公司在技术采用生命周期曲线的每一个群体处都建立起营销力量，并以其前进的势头带动企业过渡到该曲线上的下一个群体。摩尔的研究证实了这些群体之间存在着细微的裂缝，但是他的真正洞察力在于发现了早期采用者和早期大众之间存在的深不可测的鸿沟。

在这个发现的帮助下，摩尔终于解释清楚了许多新进入市场的技术公司经历的困难。正如这些新公司所认为的那样，它们获得的吸引力要归功于在早期市场的成功，但是其最初的收入增长开始变得平缓，而公司则开始大量耗费现金。公

司发现它们在向早期大众进行销售时，不能获得自己从早期采用者中博得的同等的声誉和口碑，因为将这两个群体隔离开来的鸿沟是一个会导致二者互不相容的因素。

作为早期采用者，顾客将采用新技术看做是使自己占据有利竞争位置和给自己供职的公司带来改变的一个机会。相反，早期大众想要的是可靠而稳健的改善。也就是说，早期采用者想要变革；而注重实效的早期大众则想要改进。

摩尔认为，只有通过 D-Day（1944 年 6 月 6 日第二次世界大战中，盟军在法国北部的诺曼底登陆，从此人们称这一天为 D-Day）式入侵，才能跨越这个鸿沟。早期大众中的潜在顾客非常满足自己已拥有的产品或服务。摩尔要求入侵者进攻一个单独的空白市场，并将所有的努力都集中在一个单独的顾客群上。只有在早期大众中建立起一块小型的市场基础后，早期大众中的其他人才会得到一个必要的参考基础，从而愉快地采用新产品。

摩尔详细介绍了公司在计划进攻时需要采取的方法。空白市场的选择基于已有顾客或运作方法可识别，但效率低下的行业能够得到改善这一前提。在接下来的案例中，摩尔介绍了硅谷图形公司（Silicon Graphic），这是一家提供高效计算解决方案的制造商，它的目标市场是好莱坞，主要是推荐后者购买它的高端工作站，以代替传统的物质电影胶片剪辑。

“鸿沟现象导致所有新兴的高科技公司面临一个危险情形，为此它们必须离开已建立好的、相当安全的早期市场，转而到主流市场中寻找一个新的立足点。”

摩尔还认为，我们应该建立起联盟，让合作者也加入到竞争中来。早期大众希望新产品能与自己已有的产品兼容，配有即插即用的零件，并希望在付款时能拿到一份操作手册。

对阅读过 1991 年首次出版的《跨越鸿沟》的读者来说，再读一下 1999 年的修订版也是值得的。在修订版中，摩尔对大多数故事进行了重新编写，并介绍了一系列试图跨越鸿沟的新公司。但更加有趣的是他对这些公司如何使用这个理论的描述。现在，一些公司站在了另一些成功跨越鸿沟的公司的肩膀上，关于此现象，摩尔讲述了网景公司（Netscape）成功跨越鸿沟后，微软据此在互联网浏览器市场上继续发展的故事。他还讨论了一些公司建立战略来阻挡和躲避鸿沟跨越的现象。

《跨越鸿沟》叙述了一些重大的变革事件，并介绍了许多高科技公司的经验，

因此，这本书中充满了技术术语和内行人士熟知的缩写词。这个说明只是为了给你提个醒，做好阅读的准备，而并不是要使你打退堂鼓。摩尔写作此书的前提假设是：变革及人们对变革的接受能力是自然地变化的。我相信你一定会采纳某些变革，并且从《跨越鸿沟》中了解到许多变革的方法和挑战。

☞ 图书信息: *Crossing the Chasm: Marketing and Selling Disruptive Products to Mainstream Customers*, Collins, Business Essentials Edition 2006, ISBN 9780060517120。中文版由机械工业出版社出版。

☞ 相关链接: 创办你自己的高科技公司,《创业的艺术》; 佼佼者是如何管理自己的生活的,《尽管去做》; 一个优秀科技公司的创业故事,《惠普方略》。

The Change Function by Pip Coburn; *Dealing with Darwin* by Geoffrey A. Moore; *The Cluetrain Manifesto* by Christopher Locke, Rick Levine, Doc Searls, and David Weinberger; *The Long Tail* by Chris Anderson。

Secrets of Closing the Sale

Zig Ziglar

《金克拉赢家销售书》

金克拉 著

杰克 评

我这一生都在做销售。我最初的职业是卖报纸，后来开了一家音像店，而到现在，我已做了 25 年图书销售，因此，我一直都在关注那些谈论成交和销售技巧的销售人员，以及那些精于骗术的推销员。我的销售技巧更多的是出自本能的反应，而且更加以人为本：如果人们对我所提供的产品不感兴趣，那么这个问题就出在我的产品上，而与我的演示或推介技巧无关。但是，就算是最优秀的销售天才也能够受益于研究成果和实践经验，金克拉的《金克拉赢家销售书》就是一部理想的销售宝典。

金克拉告诉我们，销售和成交并不神秘；相反，它们是有形的，就好比他的妻子迫使他买下一栋新房子时的情景一样。在金克拉看来，看牙医的过程也显示了这一特点：他注意到，牙医及其助手在给病人看病时主要都是采用积极的语言。例如，采用“修复”而不用“修补”；采用“接待室”而不用“候诊室”；采用“不舒服”而不用“疼痛”；采用“确认预约”而不用“提醒预约”。不同语言的影响效果是有差别的，而用语婉转很重要。对于此，金克拉分别列出了 24 个有助于促进销售的词语（例如，证明、健康、容易和发明）和 24 个对成功销售无益的词语（例如，交易、支付、合同和签字）。只要观看一下夜间的商业信息节目，你就会看到这些已被付诸实践的方法了。

该书展示了适用于整个销售过程的真理和技巧，并重点阐述了成交技巧。的

确，成交是销售活动中的关键环节，但是，要想成交，就必须理解销售的其他方面，如销售态度、异议处理和成交心理学。《金克拉赢家销售书》将销售过程分解为各个部分进行阐述，对每一位销售新手来说都是理想的参考指南。

指导销售的图书非常多，但是该书的智慧是潜藏在一系列有趣的故事中的，金克拉利用这些故事阐明了销售的方方面面。我发现其中一个故事尤其有意思。在一次暴风雨中，他跑到一个加油站去躲雨，其间听见加油站老板说暴风雨能给他带来好运。因为雨水会把钉子和垃圾冲到公路上去，容易导致汽车轮胎被扎破，从而就为他增加了业务。这位老板雇用了一位负责换轮胎的优秀员工，后者很会讨顾客喜欢。“我没办法左右雨水的降临，但是每当下雨时，我有办法帮助人们解决问题。”老板解释道。通过这个故事，金克拉向我们展示，了解你的顾客、正确地对待他们并抓住时机，总是会有所回报的。

“潜在顾客更多的是被你的信念所打动，而不是被你的推理所说服。”

在该书中，金克拉从头至尾地充当着你的私人销售指导者。他要求读者在开始阅读之前准备一支笔和一个记事本放在手边，因为他希望读者将这本书看做是一本类似教科书的学习手册。我在阅读这本书时确实是做了笔记的。但是，这本书绝不是一本学术理论读物。书中充满了精辟绝伦的语句，指引着你不断进步。下面就举几个例子：

1. “潜在顾客更多的是被你的信念所打动，而不是被你的推理所说服。”
2. “你销售的不是产品，而是产品的功能。”
3. “辉煌成就的背后往往是默默无闻的准备。”
4. “你自己说自己的企业好或坏并不是真的好或坏，别人说你的企业好或坏才是真的好或坏。”

金克拉的目标是启发和指导我们改进日常的销售活动。该书的总体思想就是鼓励我们遵循销售的基本原则。有时候，我们将销售过程过分地人情化了，而该书就可以帮助我们坚持遵循基本原则。一本书的价值有时候体现在能将你引回正轨或者能向你传授处理日常工作的更好方法上。来自金克拉这位公认的销售大师的经典、实用建议完全符合这样的价值标准。

图书信息： *Secrets of Closing the Sale*, Fleming H. Revell, 2006, ISBN 9780800759759。
中文版由江西人民出版社出版。

➤ **相关链接：**与鲨共泳，《与鲨共泳》；学习游击营销，《游击营销》；紫牛理论，《紫牛》。

How to Master the Art of Selling by Tom Hopkins; *The Sales Bible* by Jeffrey Gitomer; *Cold Calling Techniques (That Really Work!)* by Stephan Schiffman.

银幕上的销售

下列电影之所以能吸引我们的注意，是因为它们涉及了销售职业中普遍存在的诚实、竞争、自信等现实问题。

1. 《征服钱海》(*The Big Kahuna*, 1999)。参加过某个行业会议的人都会谈到这部电影。为了拯救公司，凯文·斯派西(Kevin Spacey)和丹尼·德维托(Danny DeVito)必须努力获得一个重要客户。但是，当一位来自HQ的新手不愿意利用人际关系来促成此事时，情况就变得复杂了。有的观众可能会觉得这部电影的剧情很乏味(整部电影就围绕着三位角色在公司接待室中发生的故事而进行)，但是，其中的对白很巧妙，引人入胜。总的来说，这部电影展示了我们是如何进行销售的。

2. 《锅炉房》(*The Boiler Room*, 2000)。电话推销的支持者将会用这部电影来证明电话推销是行得通的。该电影的主角(由乔万尼·瑞比西 Giovanni Ribisi 扮演)被吸引进了一家对顾客(及其员工)采取高压销售策略的股票经纪公司。《华尔街》(*Wall Street*)这部揭露贪婪和无情的电影被认为是这个公司的培训题材。

3. 《推销员之死》(*Death of a Salesman*, 1985)。这部由阿瑟·米勒导演的电影是美国的经典影片。这个故事让我们目睹了坚持追逐梦想(对自己及周围人们所怀抱的梦想)的消极方面。1984年该同名舞台剧在百老汇成功开演之后，达斯汀·霍夫曼(Dustin Hoffman)在电影改编版本中扮演了威利·洛曼这个角色。

4. 《拜金一族》(*Glengarry Glen Ross*, 1992)。这部电影是戴维·麦米特(David Mamet)的杰作，主要讲述激励的方法和当一个人在获得过度奖赏与惩罚时会发生的情况。公司的销售经理在进军城镇市场的过程中建立了新的销售竞争规则——成功者将获得一辆凯迪拉克轿车，而失败者将被解雇。这对员工激励具有什么效果呢？该电影的演员阵容非常强大，有杰克·莱蒙

The 100 Best Business Books of All Time

(Jack Lemmon)、阿尔·帕西诺 (Al Pacino)、埃德·哈里斯 (Ed Harris)、艾伦·阿金 (Alan Arkin)、凯文·斯派西和亚历克·鲍德温 (Alec Baldwin)。

5. 《锡人》(*Tin Men*, 1987)。丹尼·德维托和理查德·德莱福斯 (Richard Dreyfuss) 在这部电影中扮演两名互相竞争推销铝片的推销员。在 20 世纪 60 年代的巴尔的摩, 从事这种职业的人的好日子已经不长了。他们的不讲职业道德的销售策略引起了整个城市人们的注意。该电影中的人物不像其他电影中所表现的那样故作勇敢或具有特殊本领, 他们只是一些普通人。我们认为这就是该电影令人信任的原因。

——托德·赛特斯登

How to Become a Rainmaker

Jeffrey J. Fox

《如何成为造雨人》

杰弗瑞·J·福克斯 著

杰克 评

《如何成为造雨人》将帮助你给自己的销售队伍再充一次电，或者，就像这本书对我的影响一样，它将帮助你重新重视你的买单人：顾客。这种出色的品质（当我偏离了最重要的目标时该书所给予我的启发）使得该书非常靠近我的心声。当该书于 2000 年出版之后，我就在《杰克·科弗特图书精选》里第一次对它撰写了评论。这是一个幸运的巧合。那时，我的公司正笼罩在亚马逊的阴影之下，后者正在成为图书销售领域的新贵。通过阅读福克斯的著作，我很快认识到，我忘记了我的公司的基本需要：乐于购买我们所提供的产品和服务的顾客。这看起来是很显然的事情，但这就是福克斯在该书中所述观点的特点：简单而宝贵。从事销售的人们都知道，人生就是销售自己或商品的一个过程，而该书则为他们提供了易于消化的实用销售建议。

所谓造雨人，是指能给其所服务的组织带来收入的人。该书提供了能够帮助造雨人最大化其成就的一系列策略。在标题为“早餐会钓钱”的一章中，作者称，举行早餐会议是因为：（1）在一天的膳食中，早餐是最便宜的，选择也比较简单，因此费神最少，而且没有人喝含酒精的饮料；（2）早餐节省时间——当顾客还在上班的路上就把会议给开了；（3）早餐会议较少被取消，因为了解和解决当天的问题刻不容缓（通常，造雨人每天会参加两次早餐会议）。

该书展现了一些最好的即时行动建议，能够迅速地改变你的业务运作方式。

在题为“在销售会面时千万别喝咖啡”这个章节中，作者解释道，因为平均每个销售会面只需要花费 18~20 分钟的时间，所以在你做推介时不要分散注意力，他还说：“当你手中拿着一杯咖啡时，是没办法做笔记的。”在“立志成为今天的‘最佳服饰先生（女士）’”一章中，作者声称，比自己的客户装扮得更得体（只要别穿得过于讲究）很重要，这会让他们认为你很专业、自信和成功。“注重装扮能取悦你的顾客。展现出你对顾客的尊重，你的顾客会很欣赏这一点；你的顾客会在后面的销售中反复地选择你。”通常，我们很少关心顾客是怎么看我们的，尤其是当我们和他们打交道的时间较长时。对此，我想做出进一步的建议：在工作场所装扮得体将显示出你对工作的尊重。你的员工或同事将很欣赏你，而且可能会受到你的影响。

“每个员工的最重要的工作就是，直接或间接地赢得并留住顾客。”

每一位销售人员刚进入我的公司时，我都送他一本《如何成为造雨人》，这本书的实际用途是无限的。无论你是一位老练的销售经理、中级销售管理者，还是一位正在寻找工作的高校毕业生，《如何成为造雨人》都将为你提供开启成功销售之门的金钥匙。

📖 图书信息: *How to Become a Rainmaker: The Rules for Getting and Keeping Customers and Clients*, Hyperion, 2000, ISBN 9780786865956。中文版由上海人民出版社出版。

➡ 相关链接: 如何成为五星级员工,《五星级员工是这样诞生的!》; 如何竞争,《与鲨共泳》; 公司销售队伍是如何工作的,《原力》。

Hug Your Customers by Jack Mitchell; *Secrets of Great Rainmakers* by Jeffrey J. Fox; *The Rainmaker's Toolkit* by Harry Mills。

Why We Buy

Paco Underhill

《顾客为什么购买》

帕科·昂德希尔 著

杰克 评

在我从事前几份职业之前，曾经开过一个音像店。我经常坐在柜台后面观察我的顾客，试图了解他们的购买习惯。例如，他们最终的购买选择是受唱片封面颜色或风格的影响吗？那时，我并不知道顾客兴趣研究是一门学问，但当时我真应该用上这本书——《顾客为什么购买》。

25 年以前，自称是城市地理学家和零售人类学家的帕科·昂德希尔创办了一家叫做 Envirosell 的公司，主要调查人们的购买行为。他的公司为各种组织提供如何与顾客进行最佳沟通并最终销售出去更多东西（这是所有零售组织的目标）的建议。昂德希尔对顾客购买的研究涉及了被他称做实地研究者的跟踪者，这些跟踪者暗中跟随在商店中购物的顾客，将后者所做的每一件事都记录下来。在录像带的辅助下，他们亲自评估了“顾客对商店环境的近 900 种不同的反应”。后来，他们的发现被应用于店铺设计、标志设计和产品陈列设计。昂德希尔利用这些丰富的材料写作了《顾客为什么购买》，这本书的内容主要基于购物的机理、人口统计学和动力学等理论。

昂德希尔通过详细介绍当今零售界存在的问题确立了该书的背景。许多专家同意市场上“零售过度”的观点。零售商开设商店并不是为了寻找或服务于新的顾客，而是与其竞争者进行直接竞争。随着报纸业的衰落和网络信息的增加，说服人们购买产品变得越来越困难。人们在制定购买决策时对品牌的考虑已减少了



头客。作为一位多年从事实体店经营的零售商，我一次次地沉浸于这本书中，并总是惊讶于竟然有如此多的商店把这么简单的事情都做错了。

📖 图书信息: *Why We Buy: The Science of Shopping*, Simon & Schuster, 1999, ISBN 9780684849140。中文版由中信出版社出版。

☞ 相关链接: 顾客去哪里购买,《萨姆·沃尔顿自传》; 顾客购买什么,《体验经济》。

Trading Up by Michael J. Silverstein and Nell Fiske; *Being the Shopper* by Phil Lempert; *The Culture Code* by Clotaire Rapaille。

The Experience Economy

B. Joseph Pine II and James H. Gilmore

《体验经济》

B·约瑟夫·派恩二世、詹姆斯·H·吉尔摩 著

托德 评

硬石摇滚餐厅（Hard Rock Cafe）、迪士尼世界和星巴克提供的不仅仅是食物和饮料。这些公司还创造了戏剧——其中的剧本、道具和演员共同创造了令人难以忘怀的体验。3 美元的拿铁咖啡或 75 美元的公园入场费体现了顾客为了获得美好记忆而需要付出的代价。

下面来看一下生日晚会的发展。最初的生日蛋糕是母亲们用面粉、鸡蛋、糖和牛奶制作而成的。我成长于 20 世纪 70 年代，我记得当时我的母亲是利用杂货店出售的便宜而省时的蛋糕混合配料来制作蛋糕的。在我十几岁时的两次大型生日晚会中，我的生日蛋糕来自面包店，并定制化地用糖霜写着“祝托德生日快乐”。而当我的儿子伊桑（Ethan）满四周岁时，我们把他的朋友们邀请到了查克芝士儿童餐厅（Chuck E. Cheese's），一边吃着比萨、蛋糕，一边玩电子游戏。在接下来的一年中，每当有人问伊桑多大时，他就会回答道：“我四岁了，我的生日晚会是在查克芝士举行的。”还有比这个更好的广告吗？毫无疑问，这对他的影响非常大（这会导致他对以后的生日晚会的期待）。

约瑟夫·派恩和詹姆斯·吉尔摩在《体验经济》中运用这个生日晚会的例子说明了商品从货物到服务再到体验的发展过程。蛋糕的配料成本可能只有几美元，但是购买一次生日体验的代价可能是前者的 20~50 倍。而父母们则愿意支付这么高的额外费用，因为他们在为自己的孩子安排这么有趣而完美的晚会时收获了巨大的价值。公司也能够维持这么高的定价标准，因为其提供的舒适体验与

竞争对手是明显不同的。两位作者对国内生产总值和就业情况的分析证实了这一点，说明在总体经济中，体验比货物或服务的发展速度都要快。

就像所有优秀的顾问一样，派恩和吉尔摩建立了一个图形来评估体验。其中一条轴线表示顾客是主动参与还是被动参与，另一条轴线表示顾客是融入情景还是吸收信息。娱乐体验在这四个“体验区域”中是最为我们所熟悉的，在这个区域中，顾客被动地进行观看，并吸收信息。教育体验与前一种体验的吸收水平相似，但参与主动性较强，就像亲自参加在儿童博物馆的展览时得到的体验一样。遁世体验就好比去拉斯维加斯的娱乐场或互联网聊天室，参与者完全融入情景并积极主动地参与。美学体验也是很常见的，如去古根海姆艺术博物馆参观，参与者的精神高度沉浸于其中。我们的目标就是将所有四个区域组合在一起，取消那些与其中任何一个区域不匹配的活动。

“那些将自己定位于日益削弱的货物和服务市场的企业必将落后于时代潮流。要想避免这个悲惨的命运发生在自己身上，你就必须学会提供一个丰富多彩、引人注目的体验舞台。”

创造体验并不是一件新鲜事。两位作者通过对艺术（尤其是戏剧）的分析，来探讨企业和舞台之间的相似性。戏剧的剧本是“事件进展的基本指令”，类似于公司设计的销售、订单申报、运营和分配之间的交流程序一样；而表演就是类似于提供的产品和创造的价值。将这个比喻扩大后，人力资源部门就变成了挑选演员的部门，而星探担任的角色则比传统的人力资源经理更具有动态性。迪士尼早就已经借用了这一语言来告诉其“演员”，他们的角色就是为顾客创造难以忘怀的体验。

该书出版于1998年，较早地抓住了顾客要求更多的体验这一趋势。现在看看我们的图书销售行业的情况。作者在《体验经济》中介绍了巴诺公司的CEO伦纳德·雷吉欧（Leonard Riggio），描述了他那就像剧院一样的超级图书市场给人们创造的社会体验。亚马逊通过创造独一无二的顾客购买体验赢得了巨大的成长，它根据顾客的购买历史、浏览历史和欲购买清单，以及其他零售商无法复制的独特的产品选择方法，来为顾客提供个性化的推荐。当转向新闻出版界的时候，我们在博德斯的网站上看到，它正在提出一个在密歇根州安阿伯市设立一家概念商店的竞争计划，这是“一个新的突破性的购买体验”，它将物质产品和数字产品都集合在一个商店里。如果你的企业需要一个新的剧本，那么《体验经济》将指引你找到自己的舞台。

📖 图书信息: *The Experience Economy: Work Is Theatre and Every Business a Stage*, Harvard Business School Press, 1999, ISBN 9780875848198。中文版由机械工业出版社出版。

➡ 相关链接: 创造体验,《创造性的习惯》; 一个完全专注于体验经济的公司,《理查德·布兰森自传》; 我们推荐的体验,《开动商业脑力》后的资料。

Improve Wisdom by Patricia Ryan Madson; *On Caring* by Milton Mayeroff; *Performance Theory* by Richard Schechner。

对商业图书作者的采访录音

自2004年12月以来,我们已经发布了对诸多商业图书作者的采访录音,其中包括丹·平克(Dan Pink)、塞斯·高汀(Seth Godin)、凯文·卡罗尔(Kevin Carroll)等。我们积聚了许多直接来自作者的如宝藏一样珍贵的商业建议和观点。以下内容摘自采访时一些作者发表的见解。

1.《全新思维》(*A Whole New Mind*)的作者丹·平克在2005年3月接受我们的采访时说道:“这三个力量,即富裕、亚洲和自动化,正在促使我们从一个左半脑技巧最重要的世界转移到右半脑能力最重要的世界,这些能力就是直觉能力、全局能力、艺术感知能力。”

2.《员工成长》(*Growing Great Employees*)的作者埃里卡·安德森(Erika Andersen)在2007年1月接受我们的采访时说道:“就像你不能迫使植物生长一样,你也不能迫使员工成长。你要把植物种植到合适的地方——给员工安排合适的工作。你照顾他们、维护他们、培养他们。在我看来,管理的核心就是一个支持与创造的过程。你不是在制造员工,而是在帮助他们成长。”

3.《科技创新的成与败》(*The Change Function*)的作者皮普·科伯恩(Pip Coburn)在2006年6月接受我们的采访时说道:“让用户转而使用新技术是怎么回事?我认为,这就是改变习惯的过程。你在要求别人做不同的事情。在他们目前所承受的痛苦和想要尝试不同事物的欲望之间有某种联系。如果采取新方法的转机大于已感受到的全部痛苦,人们将会改变自己的习惯。”

——迪兰·施莱西尔

Purple Cow

Seth Godin

《紫牛》

塞斯·高汀 著

托德 评

2003 年,《紫牛》改变了我的人生。

是的,它对我确实产生了重大的影响。那时,我正在我父亲的金属薄板加工厂里工作,试图了解这个公司。该书的副标题《让营销成为多余》展示了我们在改变自己的思想时所需要的洞察力。市场上几乎没人知道我们这个只有四个人的小车间的存在,因此我们需要想办法赢得市场的注意。我们将营销集中在一个单独的行业细分市场上,建立了一套引人注目的营销方案,在 12 个月内就使顾客数量增加了一倍。而这些都是《紫牛》的功劳。

要理解《紫牛》的思想,就要先理解“remarkable”这个词的含义。在这里,remarkable 并不是指“不可思议的”或者“奇特的”。高汀对 remarkable 的解释是“独一无二”,描述的是产品或服务能够激发用户对其进行口碑传播的能力。光是惊叹“哇!”并不够。我们的目标是得到这样的宣传效果:“哇!嘿,杰克,你看见那个东西了吗?”就好像当你真的发现一头紫色的牛时所引发的反应一样。

由于营销人员在前 50 年里一直使用的“经检验而可靠的”方法正在日益失去其效力,因此,人们之间的口头传播前所未有地显得更加重要。TiVo^①已经改变了电视广告的世界:你最后一次坐在电视机前面看广告是什么时候?互联网已

① TiVo 是一种数字录像设备,它能帮助人们非常方便地录下和筛选电视上播放过的节目。

经改变了印刷广告的效果：几乎每一种印刷媒体的读者人数都在下降。几乎在人们可能看得到的每一个事物表面都印有广告，如咖啡杯、飞机上的托盘桌和厕所的门。这些都是企业不顾一切地想要赢得我们注意而采取的手段。

《紫牛》将口头传播看做合理的营销手段，并将此方法向前推进了一步，激励企业思考如何优化这个方法。是的，人们之间的口碑传播很重要。但是，你如何能够控制该媒介或者激起口碑传播呢？高汀建议，在创造自己的“紫牛”时，要把精力集中在一小群特定的人们身上。要迎合你市场中的早期采用者。为了能对别人说自己是第一个获得或使用某新事物的人，这些人比其他任何人都愿意付出更多的代价。你需要的是每个周末都去找到新餐馆就餐的人，因为他们想要成为第一个告诉其朋友有关该餐馆信息的人。你需要的是坚持最先实施新技术的公司，因为它们想要对外夸耀自己处在技术潮流的前沿。

“我写《紫牛》一书的目的就是想强化你的创意愿望，我要告诉你想尽办法去开发一些伟大的创意，这样做不仅丝毫不冒险，相比于流于平庸反而更安全、更有益。一旦你看清楚老的营销手法再也行不通了，你就会有更迫切的愿望去创造一些值得人们谈论的、更有价值的事物。”

对《紫牛》的营销就是将该理论应用于实践的杰出例证。高汀将该书的平装版印刷了1万册，在每一个以《紫牛》为主题的牛奶盒中放入一本。然后，再在牛奶盒的外面印上如下“营养成分”信息：你将阅读的页码（152）；优秀例子的数量（38）；书中所包含的牛的双关语（14）；等等。牛奶盒上最后还印有一句表达其真实目的的注释：“一经打开后，请在7天之内读完。不要忘了和你的同事分享这本书。”

高汀曾经为《快速公司》（*Fast Company*）杂志做了4年的专栏作者，因此他的牛奶盒营销活动已有固定的受众。他以每盒5美元的价格将该书出售给读者。该牛奶盒以邮寄的方式交付给读者，并在盒子上留有一块空白的地方用于书写收件人地址。如果读者想要多买几本，价格是不变的，但是他们必须一次性购买12本。这样一来，读者自己可能只会保留一两本，而将其余的赠送给其朋友们。他只用19天的时间就将1万册书全部售出了。而自2003年出版以来，这本书的销售总量已达到了25万册。

成为独一无二也是会遇到问题的。只有顾客相互谈论你，口碑传播才有效，

但是鼓励这样的谈论会同时引起好和坏两个方面的评论。或者，你可能在尝试了很多种鼓励策略之后仍然不成功，因此，你必须克服任何会导致失败的因素。然而，你是别无选择的。想要发展企业，或者得到想要的工作，抑或使你的事业具有吸引力，唯一的途径就是变得独一无二，鹤立鸡群。

你打算告诉最亲近的五个朋友多少件今天经历的事情？一件？还是一件都没有？现在，考虑一下今天你的顾客所经历的事情。他们会和自己的朋友谈论这些经历吗？如果你不能充满自信地做出肯定的回答，那么就是时候做一些引人注目的事情了。

~~~~~  
 图书信息： *Purple Cow: Transform Your Business by Being Remarkable*, Portfolio, 2002, ISBN 9781591840213。中文版由中信出版社出版。  
 ~~~~~

➤ **相关链接：**让营销更有黏性，《让创意更有黏性》；创造具有吸引力的点子，《开动商业脑力》。

The Big Moo by Seth Godin and the Group of 33; *Creating Customer Evangelists* by Ben McConnell and Jackie Huba; *The Anatomy of Buzz* by Emanuel Rosen; *The Pursuit of WOW* by Tom Peters。

The Tipping Point

Malcolm Gladwell

《引爆点》

马尔科姆·格拉德威尔 著

杰克 评

格拉德威尔在《引爆点》的开端讲述了暇步士牌（Hush Puppies）鞋在时尚潮流中复兴的故事。20 世纪 90 年代初，当纽约市东村的一群小青年开始穿这个品牌的鞋后，这个品牌就开始复兴了。到 1994 年年底，新潮时尚设计师们已开始在他们的秀场中用这个品牌。当这种鞋的制造商狐狼公司（Wolverine）正考虑停止这条销售疲软的产品线时，这个品牌突然变得十分流行起来。这些并不出众的牛津鞋是怎样火爆起来的呢？为了帮助读者彻底地理解暇步士现象及其他例子，格拉德威尔解释道：“观念、产品、信息和行为方式，都会像病毒一样传播和流行开来。”只要我们理解了病毒的概念，就能理解这种传播的含义。

在导言中，格拉德威尔告诉我们流行潮的三个特征：传染性；微小的变化产生巨大的效果；变化是突发的而非渐进的。为了阐明流行潮是如何呈几何级数增长的，格拉德威尔用一个简单的智力练习来帮助我们理解指数增长的含义。他写道：如果你将一大张纸反复折叠 50 次，折叠后的纸的高度同到太阳的距离差不多。这个练习告诉我们，尽管人是天生的渐进主义者，但流行潮却不是渐进性传播的。“要想理解流行潮的威力，我们就不能不考虑这种比例差距上的天壤之别。对于一件小事引起的巨变和剧变，我们要有心理准备。”

在阐述社会性流行潮时，格拉德威尔提出了该现象的三个法则：个别人物法则、附着力因素法则和环境威力法则。

个别人物法则向我们介绍了三个社会群体：内行、联系员和推销员。内行就好比“数据库”，是指我们通过其寻求答案的聪明人士；联系员就好比“社会粘胶剂”，是指那些了解人们的人士；而推销员就是指那些“当我们不相信所听到的事物时具备能够说服我们的技巧的人，而且他们与前两群人一样对引爆流行潮的口头传播是很重要的”。

为了解释附着力因素法则，格拉德威尔举了几个例子，其中包括我最喜爱的电视节目《蓝狗线索》(Blue's Clues)。为了确保该节目赢得观众的喜爱，每期节目在播出之前都要被研究者们测试三次，并且每个星期都会去征询学龄前儿童们的意见和建议，以帮助调整剧本。我很喜欢这个理念，即直接拜访观众并根据他们的意见和建议来制作令人难忘的节目，即便做出的改变非常之小。

“破窗理论”是用以说明环境威力法则的一个例证，该理论认为，流行潮在真空中是不会发生的。在破窗理论中，如果某建筑的一扇窗户被打破了但没人修理，人们就会以为没人照料和管理这栋建筑，结果，就会有更多的窗户被打破，从而导致了更多罪行的产生。格拉德威尔讲述了戴维·古恩(David Gunn)对纽约市地铁系统进行达数十亿美元的改造过程，展示了对破窗趋势的逆转。在20世纪80年代，纽约市的犯罪行为达到了历史最高水平。当时，地铁系统处于一片混乱之中，车厢经常被乱涂乱抹得一团糟，因此人们很害怕乘地铁。戴维·古恩首先做的事情之一就是制定一个清理车厢涂鸦并使其保持整洁的计划。地铁员工被强制清理车厢：未清理干净的车厢不允许使用。对车厢的清理工作向乘客们展示着地铁系统，即“破窗户”正在被修理，从而阻挡了犯罪的势头。

“《引爆点》描述的是一个简单观念。”

《引爆点》的主旨是帮助我们弄清楚周围世界的状况。这是一本实用性很强的非理论性指南，指导我们理解身边的社会性流行潮，并帮助我们学习如何利用这些传播。为了跟上迅速发展的企业前景，人们正在求助于那些聚焦于大环境的图书，如托马斯·弗里德曼(Thomas Friedman)的《世界是平的》(*The World Is Flat*)、格拉德威尔的下一本书《决断2秒间》和史蒂文·利维特(Steven Levitt)与斯蒂芬·杜布纳(Stephen Dubner)合著的《怪诞经济学》。《引爆点》的理论背景更加宽广，写作水平也比传统的商业图书要好得多。该书引领了流行潮，并将继续作为最杰出的商业图书而存在。

📖 图书信息: *The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference*, Back Bay Books, 2002, ISBN 9780316346627。中文版由中信出版社出版。

➤ **相关链接：**另一位《纽约客》(New Yorker)杂志作家的著作，《百万大决定》；受到该书启发而创作的一部作品，《让创意更有黏性》；格拉德威尔简介，《从核心扩张》。

Blink by Malcolm Gladwell; *Collapse* by Jared Diamond; *Freakonomics* by Steven D. Levitt and Stephen J. Dubner.

四位具有超级影响力的作家

1. 马尔科姆·格拉德威尔 (Malcolm Gladwell)

(1) 超级影响力：魅力。

(2) 投稿媒介：《纽约客》。

(3) 著作：2000年10月发表于《纽约客》的一篇题为“推销员”(The Pitchman)的文章赢得了美国“国家杂志人物奖”(National Magazine Award for Profiles)；《引爆点》；《决断2秒间》。

(4) 经典言论：“我们不知道我们的第一印象来自哪里或者意味着什么，所以我们并不总能认识到它们的脆弱性。”(摘自《决断2秒间》)

2. 查尔斯·费什曼 (Charles Fishman)

(1) 超级影响力：调查研究。

(2) 投稿媒介：《快速公司》。

(3) 著作：2003年12月发表于《快速公司》的一篇题为“你不知道的沃尔玛”(The Wal-Mart You Don't Know)的文章赢得了由纽约出版协会(New York Press Club)颁发的2004年度最佳商业杂志故事奖；《沃尔玛效应》(The Wal-Mart Effect)。

(4) 经典言论：“当然，最终是作为顾客的我们才拥有力量，并将该力量给予了沃尔玛。沃尔玛的优势、洞察力和骄傲中有一部分来自它敢于为美国顾客说话的魄力。”(摘自“你不知道的沃尔玛”)

3. 麦可·路易士 (Michael Lewis)

(1) 超级影响力：分析诠释。

(2) 投稿媒介：《纽约时报》、《Portfolio》和《Slate》。

(3) 著作：2005年12月在《纽约时报》上发表了一篇题为“Coach Leach Goes Deep, Very Deep”的文章；《魔球》；《说谎者的扑克牌》(Liar's Poker)；

《弱点》(*The Blind Side*)。

(4) 经典言论: “Coach Leach 认为, 赢得胜利的团队是行动最快的团队, 而行动最快的团队是想要最快地行动的团队。他相信, 失败和成功都会促使参赛者的速度慢下来, 除非他们自己不愿意慢下来。”(摘自 “Coach Leach Goes Deep, Very Deep”)

4. 丹尼尔·H·平克 (Daniel H. Pink)

(1) 超级影响力: 远见。

(2) 投稿媒介: 《连线》(*Wired*)。

(3) 著作: 《全新思维》和《自由职业者国度》(*Free Agent Nation*)。

(4) 经典言论: “我们正从一个依靠信息时代的逻辑性、线性与计算机式能力的经济和社会转变为一个依靠概念时代的创造、移情与着眼大局能力的经济和社会。”(摘自《全新思维》)

——丽贝卡·施莱

第 5 部分 规则与计分

如果你不知道游戏规则，怎么能玩好游戏？

Naked Economics

Charles Wheelan

《赤裸裸的经济学》

查尔斯·韦兰 著

托德 评

彼得·德鲁克所说的话中最经常被引用的一句来自他 1954 年出版的《管理实践》(*The Practice of Management*)一书：“商业只有一个真实目的：创造顾客。”此处，德鲁克用一句简单的话就总结了经济学家们 100 多年以来提出的观点。在以市场为基础的经济中，顾客和公司就像在跳舞：前者期望满足他们的需求和欲望，而后者则试图赚到钱。因此，如果你发现德鲁克的见解能给你带来启发，那么查尔斯·韦兰的《赤裸裸的经济学》中的经济学理论则将使你耳目一新。

“鸡为什么要过马路？因为它要最大化自己的效用。”

许多人很难理解经济学，更不用说找到一个有用的方式将经济学应用到自己的日常生活中。这多与经济学入门课程变得无用有关——供应与需求曲线，涉及火器和乳制品的故事，以及充当大学必修课的必要性。但是，韦兰在导言中陈述了他想要提供的是一些不同的东西：“这本书中的经济学不是为笨蛋写的；而是为从未学过经济学（或已记不清自己学过经济学）的聪明人写的。”在韦兰对经济学的表述中，没有涉及任何图表、方程式或晦涩难懂的术语。相反，你会发现他在谈论杰普是如何决定其新羊毛衫的价格的；为什么汉堡王（Burger King）在其收银机处贴有一张说明如果你没有收到收据就可以免一顿餐费的提示条；或者，干净的洗手间、节假日不休的服务和始终如一的汉堡包给麦当劳的餐馆带来

了什么效果。通过这些故事，韦兰启发读者对诸如供应与需求、动机和信息等概念进行思考。这些概念变得有形起来，并与日常生活相联系，而且，你会发现经济学在决策制定方面能够给予我们非常有帮助的信息。

韦兰以微观经济学作为其论述的开始，涵盖了市场和动机理论。第 3 章和第 4 章讲述了政府的角色及市场在无政府状态下是如何举步维艰的。另外还有一章讲述的是信息经济学，是向该书后半部分的宏观经济学的一个过渡章节。生产率、金融市场、联邦储备系统和全球化是后半部分的主要论题。结尾部分对截至 2050 年的未来进行了展望，并鼓励读者利用新获得的知识考虑将来会面临的潜在问题。

该书包含的知识内容涵盖了大学的全部经济学课程，虽然只是做了仅 228 页的介绍性论述。韦兰的论述进程很快，话题范围很广，他的目标就是向读者展示不那么沉闷的经济学，并帮助读者从另一个角度观察自己周围的世界。

📖 图书信息: *Naked Economics: Undressing the Dismal Science*, W. W. Norton & Company, 2002, ISBN 9780393324860。中文版由中信出版社出版。

➡ **相关链接:** 经济学理论的应用,《魔球》; 经济学理论的更多应用,《从优秀到卓越》后的资料; 老板想要你知道什么,《销售红宝书》。

The Economic Naturalist by Robert H. Frank; *New Ideas from Dead Economists* by Todd G. Buchholz; *The Undercover Economist* by Tim Harford。

Financial Intelligence

Karen Berman, Joe Knight, John Case

《财务智慧》

卡伦·伯曼、乔伊·奈特、约翰·凯斯 著

托德 评

尽管有很多新闻媒介和非社论性专栏都致力于评论安然和世通（WorldCom）的倒闭，但普通美国人还是不理解它们失败的程度和意义。如果我们想要真正理解商业和金融公司对世界的影响，就必须理解会计学的原则。而我們所需要的就是《财务智慧》。

会计学通常被比做商业游戏中的计分行为，但这并不是一个好的比方。这是对簿记角色的误解。随着年、月、周、日、时而不断变化的市场比在规定的 60 分钟之内结束的对抗赛要复杂得多。最后的得分以及据此评判出的胜负可能可以用来比拟公司的净收益，但是净收益并不是一个简单的二元函数。相反，净收益是一个更加完整的用销售收入减去成本的数学运算函数。

会计的基本问题通常是关于“时间”的问题。会计的基本原则之一是配比原则——即销售收入及其相应成本应该一起报告。卡伦·伯曼、乔伊·奈特和约翰·凯斯就从这里展开了论述。例如，书店的收银机记录了所售图书的销售收入和相应成本，这二者之间的差就是利润。而为前台购买的设备（如一台新计算机）则被记为一系列按月发生的支出，这是出于对精确描述其使用寿命的考虑。作者指出，当公司陷入麻烦时，它们对于配比原则的不当解释很可能就是造成麻烦的起因。在世通公司的例子中，像办公用品这样的日常支出被记为像办公建筑这样的成本，它们的财务回收期限被延缓了几十年。

当管理者审查一组财务报表时，他对于公司选择何种基本假设来解释销售收入与成本的正确配比的理解是很重要的。例如，要了解分期获得的收入是否在购买日就记入了总体收入中，或者按月分期付清合同金额是否会对诸如销售人员佣金、产品赢利能力计算和将来提供相同产品的决定等每一个方面造成影响。对于这些差别的考虑并不是无关紧要的，《财务智慧》为我们提供了一系列有助于企业要素决策制定的有效方法。

“财务信息系统是企业的神经系统。”

作者们在全书中始终运用简单易懂的语言来阐释利润表、资产负债表和现金流量表。他们对术语进行了界定，并使用了一些常见的同义词，但是作者们自豪地声称，他们在《财务智慧》中一次也没有用过“借方”和“贷方”这两个术语。他们在对财务比率的阐述上也采用了这种简单的表达方式，例如，资产回报率和应收款项回收期，这都是管理者经常用于评估公司财务状况是否健康的工具。

该书的副标题——“管理者如何理解数字的真正含义”是这本书唯一失策的地方。它大大地限制了《财务智慧》的读者范围。我们全心全意地向从维修技师到车间经理的所有员工推荐这本书，因为，它将帮助你学到更多的企业管理知识。

📖 图书信息: *Financial Intelligence: A Manager's Guide to Knowing What the Numbers Really Mean*, Harvard Business School Press, 2006, ISBN 9781591397649。中文版由商务印书馆出版。

🔗 相关链接: 公开公司财务信息的作用，《伟大的商业游戏》；实现卓越的财务成功的战略，《从优秀到卓越》；改革目标，《目标》。

How to Read a Financial Report by John A. Tracy; *Managing by the Number* by Chuck Kremer and Ron Rizzuto, with John Case.

初学者图书

如果你打算学习一门新知识，初学者图书就是非常有用的学习资源。无论你想要打网球，制作一个幻灯片，还是自己酿造啤酒，都能找到一本可以帮助你书。但是，也有一些初学者图书介绍学习新的商业知识的有效方法。下面列举几本为商业人士所写的初学者指南。

1. 《六西格玛傻瓜书》(*Six Sigma for Dummies*)。作者: Craig Gygi, Nell Decarlo and Bruce Williams)。六西格玛的实践者们通过解决业务流程或制造流程中的无效率问题,为企业带来了上亿美元的利润。然而,当听说六西格玛时,大多数人却显得目光呆滞、迷惑不解。到底什么是六西格玛呢?这本为初学者打造的指南将向你介绍许多易于理解的、有价值的理论和方法。

2. 《业务持续性与故障恢复》(*IT Disaster Recovery Planning for Dummies*)。作者: Peter Gregory)。你的企业并不是要在遭到海啸或地震破坏之后才需要重建和恢复。断电、火灾或设备失灵都会破坏你的技术系统,从而威胁到企业的未来。该书提供了一系列步骤,帮助初学者确立、起草和测试一个有效的恢复计划。

3. 《萨班斯-奥克斯利法案》(*Sarbanes-Oxley for Dummies*)。作者: Jill Gilbert Welytok)。萨班斯-奥克斯利实际上是关于会计学的法案。这项由美国国会通过的法案要求对企业的会计实践进行监控,尤其在安然公司倒闭之后,该法案更加得到了重视。该书将详细地向你讲述《萨班斯-奥克斯利法案》的方方面面。

——亚伦·施莱西尔、萨利·霍德森

The Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan and David P. Norton

《平衡计分卡：化战略为行动》

罗伯特·S·卡普兰、大卫·P·诺顿 著

托德 评

1 000 多年以来，科学方法一直作为技术进步的基础而不断发展。首先根据经验得出猜测，其次由猜测建立起假设，最后通过试验来证实或否定该假设。在企业中，战略扮演着假设的角色，这是企业领导者为其市场猜测而打的赌。大多数管理者都没能成功地将战略付诸行动，而当他们实施战略的时候，也缺乏用于判定其行动是否成功或失败的衡量标准。罗伯特·卡普兰和大卫·诺顿在他们的《平衡计分卡》中提出了一种系统的衡量方法，将战略和行动有机地联系起来。

计分卡好比一个显示企业运作情况的仪表，并提供了将企业战略和管理行动联结起来的反馈机制。首先是一套以企业所处生命周期阶段为基础的通用财务标准，成长期企业关注销售额和市场份额，而成熟期企业则重视单位成本和运营费用，诸如顾客满意度、顾客保持率和顾客份额的标准则用于衡量企业的价值主张。其次是一整套内部标准，用于衡量提供顾客和股东价值的创新、运营和服务过程。最后，企业如果不在员工成长和发展方面做出投入，也不能实现价值的传递，因此就需要如员工满意度之类的衡量标准。

“如果不能衡量，就不能管理。”

作者称，大多数高级领导团队都确立了 15~25 个标准，但是却很快发现这些标准中有 20%在新的计分卡中缺乏支持数据。“如果没有数据支持，对某个关

键战略目标的管理过程就很可能不适当或不存在。”这个建立标准的过程揭示了需要注意的企业各方面的差距和错漏。

《平衡计分卡》是管理者学习计分的高级课程。应该从企业最高层开始实施作者提出的方法，因为确立企业可行性战略和愿景的是高级管理层。应该在企业层级中自上而下地推行战略衡量标准，以促使团队和个人目标与企业的总体战略目标相匹配。而计分卡的反馈应该能够明确地证实或否定高级管理层的战略假设。

调研销售结果、计算资本回报率和预测现金流几乎是每一位企业领导者的首要任务。《平衡计分卡》的吸引力在于其将企业最高层战略和其他所有阶层的决策制定直接联系在了一起。管理者们不用再苦苦地探索非预期结果的未知原因，就能够看清楚各个（领先的和落后的）内部指标之间的关系以及财务结果。

📖 图书信息: *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press, 1996, ISBN 9780875846514。中文版由广东出版社出版。

🔗 相关链接: 财务会计的基本要素,《财务智慧》; 14 个管理要点,《转危为安》后的资料; 利用数据驱动营销,《开动商业脑力》。

The Strategy-Focused Organization by Robert S. Kaplan and David P. Norton。

第 6 部分 管理

管理是领导者们攻击的目标。他们认为纪律是令人厌烦、不利于鼓舞人心的，因此不愿意承认纪律对于组织的重要性。管理是企业的护卫。本部分推荐的图书阐述了组织人际关系理论和实践的变迁与发展。现在，是时候对管理加以更多的重视了。

The Essential Drucker

Peter F. Drucker

《德鲁克管理思想精要》

彼得·F·德鲁克 著

杰克 评

当我们为本部分挑选最好的图书时，我们都知道彼得·F·德鲁克的著作是必须入选的。但是具体应该选择他的哪一本书呢？尽管他的名字在企业思想界经常被提到，但是人们却常常认为他的书太厚重而难以消化，因而很难理解他的宝贵思想和结论。德鲁克出版的书多达 39 册，涉及了从企业管理、创业到非营利性组织等方方面面的内容，因此很难在如此多的选择中进行取舍。

现在，作为一个音乐迷，我不会再推荐别人购买“音乐精选集”唱片。这类唱片集的问题在于，它们没能体现出艺术家们的原始唱片集完整的微妙之处。我发现 iTunes 和其他的单曲集也具有这样的问题，因为听者可以随意地选择他们知道的乐曲。很多时候，我只有在多次听完一整张唱片之后，才能找出我最喜爱的乐曲——我对这种方式非常看重。不管怎样，虽然《德鲁克管理思想精要》就是一个类似于“音乐精选集”的集合，但确实是一本必读图书，因为德鲁克的全部作品实在是太多了，阅读起来就像攀登高峰那样艰难。虽然自认为懂音乐的我不会跑去购买《马勒最佳乐曲集》（*The Best of Mahler*），但为了使普通读者能领会理论著作的精髓，《德鲁克管理思想精要》的出版是非常必要的。

当德鲁克的日本编辑兼好朋友笃男植田（Atsuo Ueda）从出版业退出转而去做教师后，他想让自己的学生概要地学习德鲁克的全部管理思想，于是就诞生了《德鲁克管理思想精要》的雏形。这个精选版本于 2000 年在日本出版，对原著进

行删减后的内容还是多达三册。2001 年在美国出版的版本被缩略为一册。德鲁克认为这次汇编很好地总结了他的全部作品。

《德鲁克管理思想精要》由德鲁克在其职业生涯中所强调的三个重点而组成：管理、个人和社会。他十分关注人们在组织中扮演的角色。这些部分中的每一章内容都分别来自德鲁克的一本书，感兴趣的读者可以回到原著更深刻地探究其中心思想。该书只摘录了德鲁克的 39 本书中的 10 本，编辑表示，虽然另外还有 5 本书也应该囊括进来，但它们的技术性更强，不适于编入介绍德鲁克管理思想精要的书。

“在每一个决策和行动中，企业管理都应该总是把经济绩效放在第一位。”

显然，德鲁克是一个多产的作家，但到底是什么使得他后期的作品变得如此重要呢？我读过成千上万的商业图书，而阅读德鲁克的著作是一种不同的体验。他的每一个段落都需要反复咀嚼，这不是因为其文字难以理解，而是因为他使用的每一个词都是经过谨慎选择的，以最佳地表达出他想要表达的观点。他的每一句话都经过精心雕饰，其表达的思想非常重要。如果你读书时习惯将想要记住的重要内容标示出来，那在阅读该书时就最好只标示出你不想记住的词语，因为不需要记住的内容非常之少。

例如，德鲁克说，企业的目的就是创造顾客。这很简单。他又说，商业企业只有两个基本功能：营销和创新。这很重要。在关于时间管理的一章中，他提出了一个策略，我在写评论或其他重要备忘录时多次使用该策略，并发现其很管用。他建议，当你有一个很繁重的写作任务要完成时，应该在初稿之前先打一个非常粗略的草稿。打草稿花的时间一般要少得多，然后再用分成的各个较短的时间段对草稿进行编辑和修订。这很实用。是的，这些理念都很简单，但是真正重要的方面在于实践。作为管理者和领导者，我们意识到每个企业的实践方式是不同的，而该书提供的基本理念是每个人都可以在其组织中进行实践的。

问一下你认识的拥有商业学位的人，你就会惊讶地发现他们中有许多人没有阅读过德鲁克的著作。这位一开始做过记者的管理大师从未停止过写作，从未停止过观察，而他的观点在行业的变迁中历久不衰。但他的著作数量之巨仍然令人畏缩，因此我们推荐读者阅读《德鲁克管理思想精要》，以理解其对商业世界的无与伦比的见解。

📖 图书信息: *The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management*, Collins Business Essentials 2008, ISBN 9780061345012。中文版由机械工业出版社出版。

🔗 相关链接: 德鲁克的另一本书,《卓有成效的管理者》; 德鲁克的第一个案例研究的主题,《我在通用汽车的岁月》; 对管理的轻视,《领导箴言》。

The Daily Drucker by Peter F. Drucker; *Adventures of a Bystander* by Peter F. Drucker; *The Last of All Possible Worlds* by Peter F. Drucker。

德鲁克经典语录

“企业的唯一合理目的是: 创造顾客。”

——《管理实践》, 1954

“我们甚至不再理解变革本身是好还是坏这个问题。

我们利用规范为出发原则。

在改变规则后我们没有看到变化。

我们看到的是规则本身的变化——事实上, 我们今天能够理解的唯一规则就是那在不断地变化着的规则。”

——《已经发生的未来》(*Landmarks of Tomorrow: A Report on the New "Post-Modern" World*), 1959

“雇主与人格无关。

雇用是一个要求特殊履行的特殊合约。

任何试图超出界限的行为都是侵犯。

这是对隐私的既不道德也不合法的侵扰。

这是权力的滥用。

除了需要向雇主提供绩效外, 员工不需要付出忠诚、爱心和态度。”

——《管理: 任务、责任、实践》(*Management: Tasks, Responsibilities, Practices*), 1974

“所有的经济活动都是高风险的。保卫昨天, 即不进行创新, 比创造明天要危险得多。”

——《创新与企业家精神》(*Innovation and Entrepreneurship*), 1985

“组织中的纪律并不是指‘人们相处融洽’; 检验标准是绩效, 而不是一

致性。”

——《卓有成效的管理者》，1967

“我们只有一个选择：要么建立一个运作机能良好的工业社会，要么看着自由在混乱和专制中消失。”

——《工业人的未来》(*The Future of Industrial Man*), 1942

“大型组织并不是万能的。大型组织的成功来自其规模巨大而不是反应灵敏。跳蚤能跳到比它本身高很多倍的高度，而大象却不能。”

——《断层时代》(*The Age of Discontinuity*), 1969

“每年问一次老板：‘我或者我的下属对你的工作提供了什么帮助？’‘我或者我的下属做过什么妨碍你的事情？’”

——《九十年代的管理》(*Managing for the Future: The 1990s and Beyond*), 1992

“无论员工想不想承担责任，企业都必须要求他承担。”

——《管理实践》，1954

“一个人如果总是关注别人的缺点而不是优点，那么就应该永远也别让他担任管理职务。”

——《管理实践》，1954

“确定问题可能是决策制定中最重要的一环，也是管理者关注得最少的环节。通常，对正确问题的错误回答可以进行改正和补救；而对错误问题的正确回答是很难改正的，因为很难对问题进行诊断。”

——《卓有成效的管理者》，1967

Out of the Crisis

W. Edwards Deming

《转危为安》

W·爱德华兹·戴明 著

杰克 评

1980年夏天一个星期六的晚上，我坐在奔驰于密歇根州野外的汽车后座里观看一部名叫“如果日本能，我们为什么不能？”的NBC（美国国家广播公司）纪录片。这部纪录片讲述了当美国的公司努力挣扎时，日本制造业是如何以惊人的速度成长的。尽管该纪录片受到欢迎的程度并不一致，但人们还是普遍相信是它引发了美国的质量运动。它还让美国人知道了一位80岁的数学家、统计学家及音乐家的名字：威廉·爱德华兹·戴明。据说，福特汽车公司的总裁兼运营总监唐纳德·彼得森（Donald Petersen）在看了这个节目后，就雇用戴明帮助其将这个超级汽车公司从严重的衰落中拯救了出来。福特的Taurus和Mercury Sable汽车于1985年相继问世，戴明还帮助福特将其文化口号变革为“质量第一”。

当这个纪录片播出时，戴明已经80岁高龄，但是他早在改革福特之前就一直在致力于改变商业价值。在1940年的人口普查中，美国政府使用了戴明开发的一种抽样方法。结果，在第二次世界大战结束之后，美国政府就派遣戴明去日本帮助重建该国的工业基础设施。在那里，戴明发现日本人很容易接受用于改进制造流程的新方法，并努力重振自己的工业。为了感谢他所做的工作，一个以纪念戴明的贡献和促进日本质量控制继续发展的奖项应运而生。戴明的理论对日本的影响是史无前例的，且一直持续到今天，尽管他在美国没有得到同等的赞赏。

在美国，为了推广质量运动并解释其理念，戴明于1982年出版了《质量、

生产率和竞争定位》(*Quality, Productivity, and Competitive Position*)一书,并于1986年将其更名为《转危为安》。这本具有重大意义的书是50多年以来质量管理方面的巅峰之作。该书最重要的价值在于戴明的“14项要点”,列举了管理中的重要原则。尽管戴明的专业背景是数学家和统计学家,但随着时间的流逝,戴明得出结论,制造流程中的重要因素是人的因素,而管理对一个组织的生产率具有不可思议的控制力。

“质量改进将人员和机器的时间浪费转化为优质的产品与更好的服务。”

以戴明著名的“红珠实验”为例。他邀请观众登上舞台并告诉他们,他们的任务就是将白色的珠子(只能是白色的珠子)交付给一位虚构的顾客。每一位观众都在蒙上眼睛后从一个装着红色和白色珠子的大碗里取出50颗珠子。戴明对每一位观众的成果都进行了记录,并分别记下了他们所取白色珠子和红色珠子的数量。观众每取出一个珠子,戴明就会实行管理人员常用的绩效影响方法:奖赏做得好的,而惩罚做得不好的。显然,见证了这一实验的每个人都看到了这种管理方法的徒劳无功。尽管顾客不会接受任何红色的珠子,但却仍不可避免地有一定比例的红色珠子被取出来。这个实验的结论是,一个人的绩效是其工作对象产生的直接结果,而与任何外部影响无关。因此,取出更多红色珠子并不代表其绩效更差,不应该被扣除工资或者遭到根据其绩效做出的其他惩罚。管理的工作就是改进流程,增加员工取出白色珠子的可能性。

红色珠子就是系统不良的结果。“员工不是问题的所在,问题在于高层!管理层!”这是戴明的一句名言。他在1993年发表于《产业、政府和教育中的新经济》(*New Economics for Industry, Government, and Education*)的一篇文章上论述了其对管理角色的观点。戴明解释道,他对管理角色的观点是:“管理的工作就是指所有要素都朝向系统的目标而努力。第一步是说明:组织中的每个人都必须理解系统的目标及如何向其努力。每个人都必须理解一个自私的、不受约束的、自利的团队会给组织整体带来的损失和破坏。”通过这些表述,戴明解释清楚了团队观念对质量运动的影响有多大。

《转危为安》成功地穿行于统计学、流程科学和管理艺术的险峰中。这本书验证了戴明的管理天赋,而他的理论在其逝世后的20世纪90年代初才引起了美国人的注意。

□ 图书信息: *Out of the Crisis*, MIT Press, 2000, ISBN 9780262541152。

➤ **相关链接:** 关于团队观念的更多理论,《CEO 说》;将服务理念植入到组织的 DNA 中,《服务的奥秘》;质量的消极面,《打造世界的工程师》。

The Deming Management Method by Mary Walton; *Juran on Quality by Design* by J. M. Juran; *Understanding Statistical Process Control* by Donald J. Wheeler and David S. Chambers。

戴明的 14 项管理要点

1. 制定坚定不移的产品和服务改进目标,并力求获得竞争力、保持永续经营和提供就业机会。

2. 采纳新的理论。我们处于新经济时代。管理界必须认清挑战,必须了解自己的责任,并领导变革。

3. 停止对质量检验的依赖。取消大规模的检验,在第一环节就把好产品的质量关。

4. 废除最低价得标的采购法。相反,应该最小化总成本。每一个零部件只对应一个单独的供应商,并与之建立长期的忠诚信任关系。

5. 始终如一地持续改进生产和服务系统,改进质量和生产率,从而持续地降低成本。

6. 举办岗位培训。

7. 建立领导层。监督的目标是为了促使人员、机器和配件的生产效率更高。对管理的监督需要检查,对生产工人的监督也需要检查。

8. 消除恐惧,从而每个人都能有效地为公司工作。

9. 撤除部门间的樊篱。研发部、设计部、销售部和生产部的人员应该像一个团队一样合作,共同预见产品或服务在生产和使用过程中可能遭遇的问题。

10. 终止喊口号、训诫和要求员工达到零缺陷率及新的生产率水平。这样的训诫只会导致对抗关系的发生,因为质量和生产率低下的大多数原因应归咎于系统,而并不属于员工能力范围之内的责任。

11. (1) 取消工厂劳动标准(配额)。建立领导机制。(2) 取消目标管理。取消数字和量化目标管理。建立领导机制。

12. (1) 排除掠夺工人习得最佳工艺技巧的权利的障碍。监督者的责任应该从纯粹的数量转变为质量。(2) 排除掠夺管理和设计人员习得最佳工艺技巧的权利的障碍。这意味着,除此之外,还要取消对管理层的年度绩效目标考核。

13. 制定强有力的教育和自我完善计划。

14. 让公司的每一个人都参与到改革中来。改革是每个人都要执行的任务。

Toyota Production System

Taiichi Ohno

《丰田生产方式》

大野耐一 著

托德 评

第二次世界大战刚结束时，日本的汽车行业还处于发展的初期。1949年，日本市场上的全部客车仅有1 008辆。该行业的许多管理者都将羡慕的眼光投向了太平洋彼岸。拥有500万辆客车的美国市场及来自亨利·福特（Henry Ford）装配线的大规模生产技术显示出，美国汽车行业已形成了有利的规模经济。

大野耐一对此却持有异议。作为丰田机械工厂的一名监督员，他看到美国汽车公司正在通过减少汽车类型和生产标准化零部件来赢得规模经济的优势。他发现在自己的国家有着不同的问题。“我们的问题是，在少量生产多类型汽车的同时如何削减成本。”大野耐一在《丰田生产方式》中写道。

随着大野耐一的车间协作系统的发展，并在一个看似非常简单的理念——杜绝浪费的支撑下，丰田在全球汽车巨头中崭露头角了。运动机件、等待零部件和备存零部件等存货都是一种浪费。以分门别类的方式来解决浪费问题能产生一些边际收益，但是与从系统层面解决浪费问题取得的重大进步是无法比拟的。

大野耐一的生产系统有两个支持理念：准时生产（JIT）和自动化生产。准时生产也常常被称为拉式生产。与集权化生产方式不同，在准时生产方式下，每个环节的生产都根据当前需要从上游供应者那里索要零部件，这意味着，只需要在最终的生产环节发出需求信号时装配好发动机。自动化生产是指赋予机器以人类智慧的理念，例如，使机床具有检测出不合格材料或破损工具的能力。智能机

器能够减低产生不合格零部件的风险，并使得由单个熟练工人操作单个机器的方式转变为由半熟练的多面手操作多个机器的方式。

大野耐一取得的进步是他天生的好奇心和细心观察周围世界的直接结果。他的拉式系统的分权化决策制定方式就好比人类的心和肺根据人体的需求程度而发生的反射性的变化。日本文化中的协作观念，是直到第二次世界大战之后随着棒球和排球运动的引进才产生的；日本的传统运动项目，如相扑和柔道，强调的都是个人主义。大野耐一早期曾在丰田的纺织部门工作，亲眼目睹了一个纺织工人同时操控 40~50 台可自我纠正的织布机的生产过程，因此，当他转移到汽车部门时，非常惊讶于其单个熟练工人操控单台机器的生产方式。

在 20 世纪 90 年代中期，我为俄亥俄州哥伦比亚的 GE 工厂建立了一个供应原材料的拉式系统，从中直接了解到了该系统的好处。在建立此系统之前，采购和生产管理部门得建立月度计划，并通过大量的计算来确定材料需求量。采购订单发出后，供应商根据约定计划供货。但是，从来没有一次是严格按照计划进行的。变化无常的顾客需求、生产产量和机器运行时间会导致对材料的需要不是太多就是太少。通过制定标准的订货数量和简单的条形码标签，车间生产工人就可以自主地预订他们需要的原材料数量。该系统建立完成后，减少了超过 30%（200 万美元）的存货采购成本，最重要的成果是，该系统解决了集权化计划的缺点导致的材料短缺问题。

“工业社会应该树立起只在需要时按照所需数量进行采购的勇气或常识。”

在论述丰田及其生产方式的几本书中，大野耐一的作品是最好的。这本书只有 120 页，很快就能读完，但是他 30 年的系统改进经验促使其论点升华为关于组织供应链的全新系统性观点。另外，还有一个优点。这听起来完全是内部改进的行为，其实是针对如何在顾客需要时精确地生产出他们想要的产品的。大野耐一说，丰田越接近零浪费率，“每个人具有独特个性的图景就越清晰”。尽管这个结论并不是显而易见的，但它从根本上揭示了大野耐一创造的高效系统是多么地卓越。

图书信息：Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production, Productivity Press, 1988, ISBN 9780915299140。

The 100 Best Business Books of All Time

☞ **相关链接：**关于自我维护系统的更多论述，《失控》；大野耐一改进了什么，《我在通用汽车的岁月》。

The Machine that Changed the World by James P. Womack, Daniel T. Jones and Daniel Roos; *The Toyota Way* by Jeffrey K. Liker; *The Elegant Solution* by Matthew E. May。

Reengineering the Corporation

Michael Hammer and James Champy

《企业再造：企业革命的宣言书》

迈克尔·哈默、詹姆斯·钱皮 著

托德 评

20 世纪 90 年代，“再造”变成了一个充满魔力的管理术语。当时，一些商业杂志的封面故事盛赞迈克尔·哈默和詹姆斯·钱皮是战略领袖。诸如迪尔（Deere）、福特和杜克动力（Duke Power）等公司都通过使用该理念而获得了巨大的成功。甚至连郭士纳都在他的著作《谁说大象不能跳舞？》中宣称，在他对 IBM 的改革中，再造发挥了不小的作用。然而，每一个潮流的背后总是跟着嘲笑和奚落。

20 世纪 90 年代，“再造”这个术语替代了前十年流行的“重组”、“改组”、“扁平化”和“缩小化”。这个术语的流行给陷入困境的管理者们在面对媒体监督和股票市场压力时提供了一个很好的掩护。只要提到新的再造计划，就意味着承认了问题的严重性，并向股东表明正在采取适当的措施。但实际的结果是大大不同的，而企业领导者和记者很快就会转而分别寻找和报道下一个简单的解决方法。剩下的只是人们对这 20 世纪后半叶最重要的企业理念之一的又爱又憎的矛盾心理。

在《企业再造》中，哈默和钱皮辩论的中心是亚当·斯密及其关于劳动力分工的理论。斯密认为，从熟练工人思想（所有任务由单个工人完成）到由专门人员分工完成简单、重复性任务的思想的转变是经济增长的关键。亨利·福特的装配线和艾尔弗雷德·斯隆对管理专员的引入就是斯密理论的现代体现。

许多组织仍然在采用汽车先驱者用过的劳动力分工经营模式。但是斯密理论

本身是关于生产率的问题。专门人员之间的任务移交会产生排队现象，并带来了产生错误的机会；因为组织中错综复杂的工作任务分工，那些实际只需要 90 分钟就能完成的工作，要拖延到几天才能完成。而当有人提出更好的方法时，各部门之间的互相指责又会延误对问题出处的确定，从而难以取得进步。

企业再造过程中常见的错误

1. 试图调整而不是改变流程；
2. 试图从下至上地进行再造；
3. 过度节省使用必需的资源；
4. 想要在不得罪任何人的前提下实现再造；
5. 忽视人们的价值观和信念；
6. 满足于微小的成果。

(参见《企业再造》第 13 章中列出的全部常见错误)

《企业再造》使得该理论再度火暴起来。哈默和钱皮认为，流程是由整个流程而不是单个步骤组成的，这样理解就简单了。多面手承担几个专门人员的任务，并负责做出何时完成什么任务的决定。多重流程取代了标准化分工，个人或小型团队各负其责，从而减少或取消了质量控制检验和监督控制环节。而对该新工作流程是否成功的评价标准是终端顾客的满意度。

更重要的是，工作的本质改变了。原本只是机械地干活的员工变成了项目负责人，被授权处理自己看到的情况。他们的管理者则卸下重担，变成了教练员，根据员工完成的的质量的好坏而不是数量的多少来进行绩效监督。

“严格地说，‘再造’是为了在重要的现代绩效评价标准方面取得显著进步而对企业流程进行的根本的重新思考和彻底的重新设计。”

哈默和钱皮建议采取大胆的改革措施，将“彻底改革”看做再造的同义词。你也许会觉得无从着手，但可以从直接影响顾客的有故障的流程开始改造。一些可以看得见的事情，如一堆来历不明的盒子或杂乱狼藉的文书工作，就表明了系统有故障。一大串电子邮件或塞得满满的语音信箱说明个人之间的沟通过于频繁，这就为流程的重新设计找到了突破点。随着产品和顾客的演变，公司在自然演变的过程中就产生了这些复杂的问题。而再造就使得领导者能够理清这些脉络，并对运转不良的企业流程进行简化改造。

杰克·韦尔奇说，为了使公司跨出一小步，他总是必须处于极端主义的浪尖上，而流程再造的极端形式就具有类似的效果。无论怎样，《企业再造》都为每一位企业领导者打造了一个永恒的流程分析工具。

📖 图书信息: *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, Collins Business Essentials, Paperback 2003 年更新版, ISBN 9780060559533。中文版由上海译文出版社出版。

➡ 相关链接: 亚当·斯密的经典理论简介,《我在通用汽车的岁月》后的资料; IBM 前 CEO 对企业再造的认可,《谁说大象不能跳舞?》; 如何实施变革,《领导变革》。

Lean Thinking by James P. Womack and Daniel T. Jones; *The Discipline of Market Leaders* by Michael Treacy and Fred Wiersema; *Business Process Improvement* by H. James Harrington。

The Goal

Eliyahu M. Goldratt and Jeff Cox

《目标》

艾利·M·高德拉特、杰夫·科克斯 著

杰克 评

在艾利·M·高德拉特和杰夫·科克斯于1984年出版了《目标》之后不久，一家密尔沃基的公司发给我们一份购买10本该书的订单。在那之前，我从来没有听说过这本书，而当我收到该书后，细读之下却惊讶地发现《目标》竟然是一本小说。尽管在今天这是很常见的，但在那时，以故事的形式创作商业图书是很新颖而引人注目的。该书吸引我注意的地方是作者如何给该书赋予了活力。他创造了逼真、鲜活的人物，以轻快的叙述方式讲述了一家公司为了扭转其分公司的衰退趋势而做出的种种努力。

这个故事的主角亚历克斯·罗哥（Alex Rogo）是在UniCo旗下的分公司UniWare中新任职的工厂经理，领导着600名员工。母公司非常不满意UniWare的生产率状况，遂给了亚历克斯三个月的时间来扭转其状况。为了扭转趋势，亚历克斯必须解决各种各样的问题，如发货迟滞、存货过多、不能令人满意的质量水平等。

正当不知从何处着手改革时，亚历克斯想起了他与物理学家乔纳（Jonah）的一次偶遇。他们俩曾在一次机场中转中进行了谈话，其间亚历克斯自豪地告诉乔纳，他的公司刚安装了一批艺术级的机器人。亚历克斯对乔纳说，这些机器人已将一些部门的生产率提高了36%。乔纳向亚历克斯提出了一系列有关机器人带来的结果的问题：你的公司制造了更多产品吗？人力投入减少了吗？或者你的存

货减少了吗？当亚历克斯对这些问题都做出了否定的回答后，乔纳告诉他，他对于成功的理解是多么的错误。当时，亚历克斯并没有接受乔纳的建议，但随着最终期限的迫近，他重新联系上了乔纳。

在一系列短暂的会晤和电话沟通中，乔纳教给亚历克斯一些评估总体生产结果的方法和工具，而不只是评估亚历克斯曾在之前的谈话中引以为豪的机器人的生产率。亚历克斯怎样才能知道实施这些变革对扭转公司状况有用呢？首先，乔纳向亚历克斯解释了他在 UniCo 的老板真正关心的结果是什么。下列财务评估指标表明了公司高层的绩效如何：净利润、投资回报率和现金流。然后，乔纳说，亚历克斯能掌控的最好的内部评估指标（也就是所制定的工厂决策中会对财务绩效产生影响的标准）是产量、库存量和运营费用。乔纳提醒亚历克斯：“我们的目标不是孤立地改善某一个评估标准，而是在减少运营费用和库存量的同时增加产量。”

亚历克斯想象不出乔纳的方法在他的工厂中将如何起作用，直到他带领自己儿子的一群童子军进行了一次远足。他很难将这些男孩儿们聚在一起行动，因为一些人走得快，一些人走得慢。他开始明白了这些差别的原因。其中一个走得特别慢的男孩儿名叫赫比（Herbie），亚历克斯意识到，他之所以走得慢是因为背包里装的东西太多。亚历克斯将他背包里的东西分了一些给别的男孩儿后，赫比就赶了上去，大家行进得顺畅多了。此处，高德拉特和科克斯提出了《目标》中最受欢迎的“TOC 制约法”（Theory of Constraints）。利用 TOC 制约法可以帮助一个组织在对流程（不管是装配线还是任何重复性操作流程）进行考察后，找出制约其产出量最大化的瓶颈。通过研究工厂各环节的实际运作情况，并找出和迅速解决“赫比问题”，工厂最终实现了公司总部要求取得的成功目标。最后，亚历克斯获得了晋升，而母公司将 TOC 制约法推广到了其他分公司中。

“为什么我们不能始终如一地准时以优于竞争对手的成本生产出优质产品？”

在过去的 20 多年里，《目标》的销售总量超过了 300 万册，被翻译为 21 种语言出版，被 200 多所大学院校用做教科书，还被改编成了一部电影。高德拉特是一名犹太物理学家（好比书中的人物乔纳），他主张在教学的过程中应该多提出问题少发表感叹。乔纳就使用了这种苏格拉底式的问答法，而通过乔纳的问题，我们和亚历克斯一起获得了学习的机会。《目标》为我们解答了很多关于从整体的角度看待流程的问题，并展示了持续地改进流程的必要性。

The 100 Best Business Books of All Time

📖 图书信息: *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*, North River Press, 2004 年第 3 版, ISBN 9780884271789。中文版由电子工业出版社出版。

➡ 相关链接: 关于团队的故事,《团队的五种机能障碍》; 关于领导的故事,《站在浪头》; 怎样利用故事,《讲故事》。

The Toyota Way by Jeffrey Liker; *Deming and Goldratt* by Domenico Lepore and Oded Cohen; *We All Fall Down* by Julie Wright and Russ King; *The Machine That Changed the World* by James P. Womack, Daniel T. Jones, and Daniel Roos。

The Great Game of Business

Jack Stack with Bo Burlingham

《伟大的商业游戏》

杰克·斯塔克、鲍·伯林厄姆 著

杰克 评

在发表了描述其春田再造公司[Springfield Remanufacturing Corporation; 美国国际农机公司(International Harvester)的分公司]的《伟大的商业游戏》一书之后, 杰克·斯塔克被誉为写作开放式管理(Open-Book Management, 以下简称OBM)的第一人。OBM是一种以和员工分享公司所有财务信息为前提的管理策略。该策略的原理是, 如果员工理解他们的行为对公司整体会有怎样的影响, 他们就会更加努力地工作, 而工作效率也会更高。然而, 有一个会影响该策略成功实施的补充条件: 管理层必须具有信誉(这并不是短暂的时髦理论), 而员工必须具有热情。

很多年以前, 我就已经开始使用OBM策略, 和员工分享财务信息, 因为我认为我的员工们的团体智慧比我一个人强大得多。我一直认为, 信息透明化管理是最好的、最正直的管理方式, 使我能够在夜里安心地入睡。在艰难的时候(我们经历过经济状况很糟糕的岁月), 员工理解我们为什么要勒紧裤腰带, 为什么会做出一些令人难以接受的决定。而当兴旺的时候, 员工则明白赢得胜利所付出的代价, 并能够真诚地庆祝自己对公司成功作出的贡献。要使这种管理策略顺利施行, 培训(让员工懂得企业财务的基础知识)是关键。OBM策略仍然没有成为普遍的管理方法是因为, 它要求与组织所有层面的每一位员工都持续地同心协力。我恰恰相信, 并且认为斯塔克也会同意的一点是, 正是这种同心协力的精神

使工作变得有意义。

斯塔克和一群管理者购买了 IH 的一个整修柴油发动机的分公司，这个被他们叫做春田翻新中心的公司状况很糟糕。使用 OBM 策略意味着首先要赢得员工的投入。斯塔克明白，在早期，除非让员工对他们所做的工作及工作单位充满自豪感，否则是难以赢得他们的投入的。他举行了一个家庭招待会，给员工提供工具让他们装饰自己的工作场所，并将精美的公司产品陈列出来展览。到周末的时候，他还邀请员工的家人来参观他们的工作场所。

“最优秀、最有效、最有利可图的企业运营方式是，让公司的每一个人都知道公司的运营状况和财务状况。”

为了成功地实施 OBM 策略，管理层应该向组织中的每个成员展示企业的大局。这样做与传统的管理方法是背道而驰的，但是春田公司的结果和我的观察证明，这是行得通的。员工也必须保持进步和大胆地发表自己的看法，信息的共享将激励他们，并使他们根据这些信息制定日常工作决策。用一个比方来总结 OBM 的作用就是：众人拾柴火焰高。团队和团队建立对 OBM 的成功具有很重要的作用。斯塔克列举了一部分在春田再造公司中发挥了有效作用的目标。

1. 企业是一项团体性运动——选择需要组建团队的运动。
2. 积极进取，建立信心。
3. 庆祝每一次胜利。
4. 这是一场竞赛。
5. 让每个人都具有同样的目标。
6. 不要用目标来告诉员工你想要他们做的每一件事。

这个方法看起来可能有些古怪，因为这本书是在 1992 年写的，但是，目前春田再造控股公司已拥有了 15 家分公司，总销售额达 3 亿美元。1983 年价值 1 美元的春田再造公司股票现在已涨至 800 美元。春田再造公司的员工拥有这些股票，而且公司从来没有解雇过任何一名员工。

我坚定地相信，OBM 在我的公司的成长中扮演了很重要的角色，同时这也是促使我的公司的员工流动率极低的原因。但是，斯塔克提倡的 OBM 策略要求管理者坚持不懈地与员工共享公司的全部信息。这是一个单程的旅行：让人们分享更多信息意味着你永远不会退后，永远不会有所保留，永远不会拒绝员工的参与。

📖 图书信息: *The Great Game of Business: Unlocking the Power and Profitability of Open-Book Management*, Currency/Doubleday, 1994, ISBN 9780385475259。中文版由中信出版社出版。

➡ 相关链接: 关于会计学的更多观点,《财务智慧》; 如何促进企业成长,《如何把企业做大》; 重工业的故事,《美国钢铁》。

Open-Book Management by John Case; *Managing by the Numbers* by Chuck Kremer and Ron Rizzuto, with John Case; *Maverick* by Ricardo Semler。

First, Break All the Rules

Marcus Buckingham and Curt Coffman

《首先，打破一切常规》

马库斯·白金汉、柯特·科夫曼 著

托德 评

银幕上出现的管理者形象不是暴君就是小丑。在皮克斯（Pixar）的《超人总动员》（*The Incredibles*）中，鲍勃·帕尔（Bob Parr）的经理亨先生（Gilbert Huph）体现了一个暴君的全部特征，尤其体现在他的命令用语上：“马上停下来，否则就炒了你！”组织用语大多仍然来源于军队，但是“军官式的管理者”已经随着新一代中层管理者的上台而逐渐退出历史舞台。商业媒体纷纷报道已下台的领导者们，并指出权力欲是他们下台的原因，而真正下降的则是公司的市场价值。

马库斯·白金汉、柯特·科夫曼所著的《首先，打破一切常规》对管理者的角色做出了新颖的诠释。两位作者都在盖洛普公司任职，而这本书则是一个大规模调查项目的研究结果。该研究的目的是确定优秀管理者的形象。该调查首先提出的问题是：“管理者重要吗？”管理者对公司的成功具有非常重要的影响力，但是盖洛普公司想要通过研究分析来证实这一个常识。它确实做到了。当盖洛普对较大型公司的业务部门逐一进行调查时发现，与糟糕的管理者相比，优秀的管理者能为公司取得更好的销售额和利润率，人员流动率也更低。

为了将优秀和糟糕的管理区分开来，盖洛普对 12 个重点问题进行了调查。盖洛普用上了自己在多年的调查历史中积累的客户关系：它为这次研究准备了 100 多万个可供选择的工作场所调查。研究员们在设计问题的时候确定了 12 个“能够抓住最多信息和最重要信息”的切实可行的问题。这些问题与诸如生产率、

利润率、保持率和顾客满意度等企业运营结果直接相关。

1. 你知道公司对你的期望是什么吗？
2. 你拥有正确完成工作所需的材料和设备吗？
3. 在工作中，你每天都有机会做自己最擅长的事情吗？
4. 在过去的7年中，你是否因为工作优秀而获得过表扬或称赞？
5. 你的上级或工作中的某位同事是否关心你的个人情况？
6. 工作中有人促进你发展吗？
7. 在工作中，你的意见受到重视吗？
8. 公司的使命和目的使你感到自己的工作重要吗？
9. 你的同事们都是为了工作出色而努力吗？
10. 你在工作中有一位最好的朋友吗？
11. 在过去的6个月的工作中，有人找你谈过你的进步吗？
12. 在过去的一年中，你在工作中有过学习和成长的机会吗？

盖洛普对来自24家公司2500个部门的10.5万多名员工进行了这12个问题的调查。结果显示，对 these 问题的肯定回答较多的员工在绩效较高的部门工作。这一结果使得盖洛普找到了识别优秀管理者的方法。盖洛普继续访问了8万名高级管理者，录音时间超过了12万小时。

研究员们反复地听到这样的说法：“优秀的管理者帮助每一个人逐渐成为像自己这样的人。”盖洛普访问的管理者们一致地认为，员工的发展来源于发挥他们的天然优势而不是支持他们的劣势。这一观点与传统的认知是完全相悖的。他们的研究显示，管理的焦点发生了从让员工适应职位到给员工安排合适职位的转变。“教练式管理者”最好地体现了白金汉和科夫曼的研究结果。

这个过程是从雇用开始的，在此，选择新员工的主要标准是才能。以美国国家航空航天管理局为水星太空计划挑选7位宇航员为例，考虑一下20世纪最重要的人类努力是如何失败的。所有候选人都具有最适合的军事飞行经验，他们花了两年的时间学会了必要的太空飞行技巧。尽管具有共同的经历，可是当这些宇航员被送进太空舱并被发送到太空轨道之后，他们每个人的表现却非常不同。在新的环境中，他们的表现有的问题频出，有的却完美无缺。挑选宇航员时管理者没有考虑到的是每一个宇航员的个人能力。每个人都有其天生的特性，对相同刺激的反应是不同的。例如，在发射的过程中，其中一人的脉搏高达每分钟150次，而尼尔·阿姆斯特朗（Neil Armstrong）的脉搏却从来没有超过80次，这表明了每个宇航员在接下来的任务中会面临多大的困难。

在调查中询问有关行为的问题（例如，请和我谈一下在某种情形下你是如何做的。）能够了解一个人的才能。注意倾听那些表明其常规才能的快速回答。询问候选人对什么表示满意也能使调查者了解前者对自己优势的定位，以及对自我实现的定位。例如，最优秀的卡车驾驶员会不断地对周围的交通情况做出评价，并描述他们在预知潜在问题的过程中获得的天然乐趣。

“一份健康职业的活力来源于对潜在才能的发现，而不是对已有经验的利用。”

根据员工天生的才能给其安排合适的工作能产生出色的效果。以作者笔下的人物琼（Jean）为例。这位数据录入文员每个月平均打字 56 万个，比全美国的行业平均数 38 万个要高出近 50%。在了解到她的这一才能后，经理和琼一起坐下来商定了一系列目标和报酬标准。在接下来的几个月中，琼将她的业绩提高到了 350 万个，几乎是行业标准的 10 倍。另外更重要的是，她的经理建立了一个人才雇佣标准，从而使得现在琼的周围都是每月打字数超过 100 万个的同事。通过与最好的员工进行沟通，管理者就能了解是什么使得他们如此出众，以及他们的优势如何能为整个团队所应用。

才能的高低是不平等的，但每个人都拥有独一无二的技能和能力。《首先，打破一切常规》告诉我们，管理者应该通过改变自己的管理方法，来挖掘出员工的最大潜能。

📖 图书信息： *First, Break All the Rules: What the World's Greatest Managers Do Differently*, Simon & Schuster, 1999, ISBN 9780684852867。中文版由中国青年出版社出版。

➤ 相关链接：管理不仅仅是和 IQ 相关，《情感智商》；基于调查研究的领导方法，《领导力》；管理的衡量标准，《平衡计分卡：化战略为行动》。

12 by Rodd Wagner and James K. Harter; *Vital Friends* by Tom Rath。

Now, Discover Your Strengths

Marcus Buckingham and Donald O. Clifton

《现在，发现你的优势》

马库斯·白金汉、唐纳德·O·克利夫顿 著

杰克 评

从小我们就被教育要改正我们的缺点，以成为全面发展的人。上学时，很少有父母和老师会祝贺我们某门课程取得了“优”，相反，他们会问：“你的数学成绩为‘中’是怎么回事？”在企业中，仍然存在着这种情形，但是马库斯·白金汉、唐纳德·O·克利夫顿和盖洛普公司却声称，这是一种无效的方法。他们认为，如果我们发挥自己的优势，在工作生活中就能成长得更快，取得满意的成绩。他们表明，这是一种“稳定的近乎完美的表现”。在为写作这本书做准备的过程中，盖洛普抽样调查了 170 万名员工，询问他们是否得到了做自己最擅长的事情的机会，结果，全球只有 20% 的被调查者做出了肯定的回答。《现在，发现你的优势》的目的就是为全体劳动者们改变这一令人沮丧的现实。

正如《首先，打破一切常规》中的研究所显示的那样，管理方法的改变能够激励员工做出最好的表现。《现在，发现你的优势》重新设定了员工改进的范畴。前者假定，任何员工都能够通过学习而获得胜任几乎任何工作的能力，并认为“他们最大的成长空间存在于他们的最大劣势中”。相反，后者则教导管理者和员工如何建立自己的优势，从而使工作绩效最大化。显然，试图使方块与圆洞完全契合的做法是毫无优势可言的。

下一个很明显的问题是，对我们的劣势担忧了这么多年之后，我们怎样才能决定自己的优势？为了确定成功人士的行为模式和技能，盖洛普进行了 200 万次调查访问。调查发现，人们普遍存在的才能类型有 34 种。现在，盖洛普已开发

出了一种叫做 StrengthsFinder 的网络工具，以帮助人们发现自己的优势。如果你购买了《发现优势 2.0》这本书，就可以从封底上找到 180 个在线测试题的登录密码。做完测试之后，你就会看到五种你最有可能获得的优势类型。这本书对每一种类型都进行了长达一页的分析，一共有 1 670 万种可能组合，因此这个测试结果对你来说几乎是独一无二的。

当我做这个测试时，我发现我的第一个优势是协调能力，即“寻求各方面的一致同意”，但我很快意识到，对一个带领企业进入 21 世纪的领导者来说，协调能力可能并不是最好的优势。尽管这个优势使我赢得了大量忠诚的员工，但有时候制定战略决策是不能考虑协调一致的。我的合著者的主要优势是具有“以更高的眼光看问题”和询问“如果……不就更好吗”的能力（《发现优势 2.0》将此称为“预见未来的能力”）。我们俩的合作很成功，因为我们的优势达到了很好的平衡。我坚定地相信，在这个行业呈衰退趋势的时候，我们公司却连续四年获得两位数的增长与我们的成功合作是分不开的。

“不管你的优势和劣势分别是什么，我们都要帮助你利用优势和克服劣势。”

我在改进员工绩效时所犯的 error 之一，就是试图把方块不留缝隙地放进圆洞里。例如，我曾试图让一个寡言少语、以任务为导向的员工成为一个更优秀的销售人员，而实际上他更适合做支持人员，因此我那样做既浪费了他的才能，也白费了我的精力。白金汉和克利夫顿发现，最优秀的管理者明白两点：每一个员工都具有独一无二的不可磨灭的才能；而每一位员工最大的成长空间就存在于他的最大优势中。他们讲述了体现这一理念的成功管理者的例子。例如，著名的 NBA 篮球教练菲尔·杰克逊（Phil Jackson）亲自选择了一些有关个人发展的图书送给他的球员们，以帮助他们进一步提升自己天生的才能。成功的电影导演萨姆·门德斯（Sam Mendes）在安排演员角色时非常重视演员的优势，因此使他们发挥出了最佳的表现成绩。作者还为我们提供了另一笔财富：一页列出了 34 种优势类型管理方法的清单。这个在线评估非常有价值。

大多数人在拿起这本书时都期望能从中找到诸如下述问题的答案：“我的优势类型能表明我现在选择的职业是否正确吗？”的确，从事某些职业的人们之间具有一定的共性。例如，记者们可能都具有“适应能力”，因为他们的工作内容每天都随着被指派采访的故事的不同而改变。但通常来说，作者认为，你的优势类型并不会影响你从事什么行业，而是可以为你在某个行业中应该扮演什么角色

提供指导。事实上，盖洛普惊讶地发现很多具有类似优势的人在不同的行业中都干得很出色。一个重要的区别在于，“发现优势”并不是一个职业指导测试，而是可以帮助增强绩效的测试。

尽管我们倾向于关注自己的劣势，但发现自己的优势是非常有利的。沃伦·巴菲特（Warren Buffett）就是知道自己的优势并坚持到底的典范人物。他知道自己是一个有耐心和务实的人，人们都很信任他。作者告诉我们，巴菲特不投资于技术行业是因为他不了解该行业，但是“他识别出了自己最优秀的才能，并将它与学问和经验编织在一起，组成了我们今天所看到的强大优势”。我们可能无法取得像巴菲特那样辉煌的成功，但是，如果《现在，发现你的优势》能成功地使我们对自己的工作更加满意和充满信心，这就是一种真正的成功了。

📖 图书信息：Now, Discover Your Strengths, Free Press, 2001, ISBN 9780743201148。中文版由中国青年出版社出版。

🔗 相关链接：德鲁克对优势的看法，《卓有成效的管理者》；企业家应该具备的优势，《突破瓶颈》；对于优势的理解如何帮助一个棒球队壮大起来，《魔球》。

StrengthsFinder 2.0 by Tom Rath; *Discover Your Sales Strengths* by Benson Smith and Tony Rutigliano; *What Got You Here Won't Get You There* by Marshall Goldsmith with Mark Reiter。

The Knowing-Doing Gap

Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton

《管理者的误区》

杰弗里·菲佛、罗伯特·I·萨顿 著

托德 评

“一听，二看，三做。”

这是外科医生学习新手术程序的步骤，最后实施手术的一步表明医生已经学到了相关知识。这种训练模式与美国军队在对士兵进行模拟军事训练和实弹演练中所采取的模式相似。航空飞行员、海洋货船船长和职业运动员也采用同样的训练方法，但是，企业从业人员似乎喜欢理论胜过实践。

要知道做什么不成问题。每年有 1.1 万本商业图书、8 万名 MBA 和价值 600 亿美元的公司培训课程通过各种各样的途径向我们传达这些知识。但是，《管理者的误区》的作者杰弗里·菲佛和罗伯特·I·萨顿描述了一个差距，他们说：“相比将知识付诸实践的能力的区别，公司所拥有的知识之间的区别更小。”他们将这个差距称为“知行差距”。

由于知识广泛可得，作者提出了下一个问题：“知行差距真的存在吗？”他们引用了大量的学术和行业研究结果，以展示由于没能采纳业内优秀的企业实践方法或因为公司内部工厂之间缺乏对最佳实践方法的共享，而产生的公司之间或公司各部门之间重大的绩效差别。组织及其领导者们没有将方法付诸实践，而做出了一系列空洞无用的选择。

无意义的沟通是罪魁祸首，菲佛和萨顿说。拿着幻灯片或计划书讨论创新战略和组织重整只是一种模拟实践的努力。建立使命说明书需要耗费相当多的脑

力，但其产生的结果却只是让参与者多跑一点路而已。阻挡在知行之间的另一个障碍就是爱唱反调者。这些人在他们同事的眼中很聪明，而且很快就会以“以前做过”为借口放弃尝试任何新事物，从而把行动扼杀在了摇篮中。爱唱反调者并不是唯一的障碍，吉姆·柯林斯在《从优秀到卓越》中支持的成功品质——坚固的文化，也会阻止行动和抑制必要的变革。历史和传统往往是决策制定的参考依据，既有可能使企业保持正确的航向，也有可能将企业引入歧途。

作者进一步提出，“知行差距”来源于恐惧心理。实践的主要结果之一就是失败，愿意尝试实践的不随俗者往往害怕因为失败而丢掉自己的工作，或者更糟糕的是，会受到其同事们的羞辱。正如戴明的一句名言所说，我们应该把恐惧心理赶出去。菲佛和萨顿也同意这一点。外科医生已经这么做了，他们建立了一种和同事分享错误教训的文化。企业领导者们也应该这样做，互相分享从失败中学到的教训，并把这一习惯传给员工。此外，还应该给予冒险者第二次和第三次尝试的机会。

“相比将知识付诸实践的能力的区别，公司所拥有知识之间的区别更小。”

在该书的结尾，作者讲述了一个为零售管理者举办的研讨会的故事。会后，梅西百货公司（Macy's）的一位经理对该研讨会表示了谢意，并描述了所有这些方法在她的公司中是如何地行不通。来自 Trader Joe's 零售店的一个小组也对研讨会表示了感谢，接着又说道，这些课程中的方法有许多已经在他们的公司中实行了，但有些事情他们应该能够做得更好。他们中的一人已经通过电话向公司总部报告了在会议中学到的内容，并被明确地告知这些方法会“在星期一开始实施”。公司总部鼓励这个小组进行实践，而不只是理论性地思考作者提出的建议。至少，他们愿意一试。正如菲佛和萨顿所说的：“如果你通过实践而学到知识，那么就达到了知行合一。”

📖 图书信息：《The Knowing-Doing Gap: How Smart Companies Turn Knowledge into Action》, Harvard Business School Press, Hardcover 2000, ISBN 9781578511242。中文版由江苏人民出版社出版。

🔗 相关链接：更加个人化的做法，《尽管去做》；更加有组织的做法，《执行》；取得更多销售额，《金克拉赢家销售书》。

Had Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense by Jeffrey Pfeffer and Robert I. Sutton; *The No-Asshole Rule* by Robert I. Sutton。

The Five Dysfunctions of a Team

Patrick Lencioni

《团队的五种机能障碍》

帕特里克·兰西奥尼 著

杰克 评

团队是现代管理中非常重要的一部分，但这种情形并不是本来就有的。以前，员工在被指派做某一项工作并经过培训后，会反复地做这项工作，直到上级监督者要求其改变。由于不同的人观点不同，因此将各个员工组织成为一个具有共同目标的团队，通常能够使决策制定和任务完成的效果更好。然而，团队的维护却隐患重重，因为团队的成功依赖于团队成员的特性——他们的目标或工作习惯不同。让个性迥异的人们共同工作并同时朝着一个目标努力是一个严峻的挑战。这就好比牧猫一样。

有很多书已对团队的各面进行了论述，如团队理论、团队管理、团队建立和团队激励等。但是在《团队的五种机能障碍》中，帕特里克·兰西奥尼利用该主题围绕着团队这个流行的管理方法创作出了一部小说。兰西奥尼写作本书的成功源于其创造出了可信的人物角色，并将他们安排进可信的公司中处理可信的情况。这听起来似乎没什么，但是一些采用了这种写作方式的小说成功了，另一些却并没有成功——这取决于它们的现实基础有多牢固。许多商业小说的内容过于人为化，就好像连续剧或肥皂剧那样把现实生活夸张化了。兰西奥尼的小说结局并不总是完全愉快的，但它们是以现实为基础的，因此更适于需要阅读该书的人们，尤其是你正在培训的人们。

在《团队的五种机能障碍》中，兰西奥尼虚构了一个在互联网泡沫期间的、

位于硅谷、拥有 150 名员工的公司。仅仅在两年之前，这家公司被认为是热门的新技术公司新秀之一。但是从一开始，它的管理团队就不团结，甚至互相陷害。于是，董事会解除了其中一个共同创办人的 CEO 职务，并从行业外部雇用了一位新的 CEO。在对该公司进行了为期几周的观察之后，新任 CEO 举行了一次远距离会议，并直截了当地说道：“我们的管理团队的经验和才干比任何一个竞争者的都要强，我们的现金比他们充足，我们的核心技术更优秀。而且，我们有一个强大的董事会。尽管有上述这么多优势，我们却还是在收入和顾客增长方面落后于两位竞争者。有人能告诉我这是为什么吗？”在接下来的每一次会议当中，她都以此作为开场白，直到期望扭转公司状况的团队能够回答这个问题。

“公司最终的竞争优势不是财务，不是战略，也不是技术，而是强大而珍贵的团队协作。”

当该公司和其新 CEO 致力于解决内部和外部问题时，管理团队成员的各种不同个性显现了出来，作者借此展示了五种普遍的团队机能障碍：缺乏信任、惧怕冲突、欠缺投入、逃避责任和无视结果。这五种机能障碍是互相联系的：在缺乏信任的团队之间是无法进行热烈的讨论的；除非你在讨论时公开而无所畏惧地发表了自己的真实意见，否则是无法全心投入于团队决策的；如果没有产生一

团队的五种机能障碍

1. 缺乏信任
2. 惧怕冲突
3. 欠缺投入
4. 逃避责任
5. 无视结果

点或者很多冲突，就达不成一致意见。随着公司的成长，我雇用了一些具有不同观点的员工，我发现，冲突也可以是积极的，而且对于新计划的引进和实施非常重要。正如兰西奥尼所说的：“所有重要而长久的关系都需要利用创造性的冲突来促进其发展。婚姻关系、亲子关系、朋友关系及商业关系都是如此。”

在这个例子中，兰西奥尼安排了一个愉快的结局。通过管理团队的新生，该公司成长为一个拥有 200 名员工的公司，甚至具有与业内领导者相抗衡的能力。在团队高效的合作之下，公司的士气和产品质量都提高了。《团队的五种机能障碍》并不仅仅是一个能够帮助你从中找到对你的团队或企业有用的新方法的优秀故事。这个故事不仅是兰西奥尼课程中的有效工具，而且包含了长达 40 页的工作表和评估工具，以帮助你制定一个新的团队组建计划，或者对现有团队进行重

新设计。

☐ 图书信息: *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*, Jossey-Bass, 2002, ISBN 9780787960759。中文版由中信出版社出版。

➡ 相关链接: 关于领导力的故事,《领导力》; 创业的故事,《茶叶共和国》; 团队实用指南,《CEO 说》。

The Five Dysfunctions of a Team: Participant Workbook by Patrick M. Lencioni;
Leading Teams by J. Richard Hackman; *Peak Performance* by Jon R. Katzenbach。

选择你自己的学习方法

每个人的学习方法都是不同的,学习的挑战就在于找到获取知识的正确途径。我们将各种图书分成了三种类型,并举出了一些例子,以期对每个人找到自己的学习方法有所帮助。

1. 故事和寓言——利用短小的虚构情节来强烈地象征和比喻某种思想或观点。(1) 变革主题。《谁动了我的奶酪?》(作者:斯宾塞·约翰逊):该书讲述了当奶酪被动过之后两只老鼠(两个人)对该变化的反应。(2) 激励主题。《如鱼得水》(*Fish*; 作者:Stephen C. Lundin, Ph. D., Harry Paul, John Christensen):西雅图的 Pike Place 鱼市场的一个经理接受了实施激励战略的挑战。(3) 领导主题。《站在浪头》(作者:史蒂夫·法柏):领导大师艾奇向我们展示,培养爱、创造能量、激发胆识、提供证明是超级领导力的重要特点。

2. 现代理论——阐述当代观点和故事的出版尚未达到 10 年的图书。(1) 变革主题。《应变求生》(*Change or Die*; 作者:艾伦·多伊奇曼):受到《快速公司》文章启发而写作的关于行为变革的图书。(2) 激励主题。《你的水桶有多满?》(*How Full Is Your Bucket?*; 作者:Tom Rath and Donald O. Clifton):该书阐述了如何用实际的经验来充实我们的大脑。(3) 领导主题。《领导力》(作者:詹姆斯·M·库泽斯、巴里·Z·波斯纳):向领导者提供了五种适用于公司每一个层面的实用方法。

3. 经典名著——经久不衰的商业理念。(1) 变革主题。《变革》(作者:约翰·P·科特):这位著名的哈佛教授和我们分享了领导变革的八个步骤。

(2) 激励主题。《积极思考就是力量》(作者: 诺曼·文森特·皮尔): 这本经典著作向我们传授如何通过积极的思考克服各种阻碍。(3) 领导主题。《领导论》(*Leadership*; 作者: 詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯): 原始独创的权威领导学教科书。

——罗伊·诺明顿

Six Thinking Hats

Edward De Bono

《六顶思考帽》

爱德华·德·波诺 著

托德 评

假设你的公司正在面临一个大问题，一个类似于你最大的客户被竞争对手抢走的问题。

公司总裁举行了一个会议来讨论这个问题，而每个与会者在进入会议室时都怀抱着不同的心思。研究部的人员拿着一堆说明该项目做得很成功的图表；创意部准备了 6 个改善宣传广告的点子；客户经理担心会议结束后自己是否会被解雇；业务经理则一边走一边摇头，回想起她曾对每个人说过接这个客户是一个坏主意。

这个讨论变成了对谁的观点更有价值的争论。每个成员的意见都使得对别人的意见的考虑很困难；然而，考虑广泛的意见却是打破企业僵局的关键。

为了使该讨论继续前进，爱德华·德·波诺在《六顶思考帽》里提出了六顶代表人类特定思考形式的思考帽。他给每顶帽子都涂上了一种颜色。这个帽子的比喻很有效，因为它暗示了一个人的思考形式可以根据情形而被采纳、改变或摒弃。下面用爱德华·德·波诺的描述简要介绍一下六顶思考帽。

1. 白色代表中立和客观。白色帽子与客观事实和数字相联系。
2. 红色代表愤怒、狂暴和激动。红色帽子代表了情绪化的观点。
3. 黑色代表阴沉和严肃。黑色帽子表示谨慎和细心，往往指出某个主意的缺点。

4. 黄色代表乐观和积极。黄色帽子是乐观的，通常充满着希望和积极的想法。

5. 绿色代表青草、植物、丰富和茂盛。绿色帽子表示创造力和新点子。

6. 蓝色代表冷静，而蓝色也是天空的颜色，因此还代表着超越一切。蓝色帽子表示控制、对思考过程的组织及对其他帽子的运用。

在上述情景中，问题就在于每个与会者所戴的帽子颜色都不同，并且他们都没有意识到这一点。通过让每个人每次戴一顶帽子，六顶帽子的思考形式可促使参与者将他们的力量集中在一个特定的方向上。在会议中，可以按照最适于讨论的顺序运用这些帽子。例如，在会议的开端总裁可能会戴红色帽子，以增强员工们对失去客户的感受。接着，他可能会戴上白色帽子，总结客户离开的客观事实和原因。在会议的结尾，可能会让全部与会者都戴上黄色帽子，考虑新的可利用资源的优势。

《六顶思考帽》的方法具有很多实际好处。讨论的时间会减少，因为其与会者们都集中使用一种特定的思考形式。不管如何，都应该共享一顶思考的帽子。争论不是会议的主题，应该给予具有某种思考倾向的个人在其他帽子之下更广泛地思考的自由。这些颜色各异的帽子本身已被消除了自我主义，使得对问题的探讨以自然而客观的方式进行。

“思考的最大敌人是复杂，它会让我们困惑。”

爱德华·德·波诺的写作风格很值得关注。他频繁地提及读者期望听到的人们在利用六顶帽子思考形式时得出的见解。戴黑色帽子的人可能会说：“我看到竞争者即将与我们的低价策略相抗衡的危险信号。”戴红色帽子的人则可能说：“我觉得，只要出现困难他就会取消原先的约定。”这些对话使得读者更容易理解和运用上述方法。甚至当你第一次向人们引入这种思考形式时，你就会发觉自己对这个过程很熟悉，而且可以很容易地预料到人们的问题和顾虑。

正如他的许多学术著作所表明的那样，爱德华·德·波诺的思想很严谨，但《六顶思考帽》是最容易理解和运用的。商业人士在会议讨论（而且通常是对立性争论）方面花费了很多时间，而该书介绍的方法将帮助你有效地组织会议，以取得真正的进展。

📖 图书信息：Six Thinking Hats, Back Bay Books, 1999 年更新版, ISBN 9780316178310。
中文版由北京科学技术出版社出版。

The 100 Best Business Books of All Time

☞ 相关链接：使用头脑风暴法的公司，《创新的艺术》；利用头脑风暴法进行营销，《开动商业脑力》。

Lateral Thinking by Edward De Bono; *Tactics* by Edward De Bono; *Teach Yourself to Think* by Edward De Bono。

第 7 部分 传记

他们是怎么做到的？每当我们遇到某个名人或富人，都想问这个问题。我们想要模仿他们，想知道如果我们沿着他们的足迹前进是否能到达同样的彼岸。但是，正如马克·吐温所说的：“历史不会简单重复过去的音调，但会合辙押韵。”传记提供的是指导和参照，能帮助我们更好地规划自己的道路。

Titan

Ron Chernow

《工商巨子》

荣·切尔诺 著

杰克 评

金属钛（titanium）的命名来源于泰坦（Titans），后者是希腊神话中的一个巨人家族。如果我们也以此方式给原油命名，那么它就有可能被叫做洛克菲勒——他是第一个将这种天然资源的能量转变为世界性商品和企业财富的人。约翰·D·洛克菲勒（John D. Rockefeller）建立起了大企业的标准，对其颇为敬佩的传记作者荣·切尔诺在《工商巨子》中讲述的就是关于他的故事。

洛克菲勒于合适的时间（1853年）、在合适的地方（俄亥俄州克利夫兰市）创造了历史。克利夫兰是美国五大炼油地区之一，洛克菲勒在10多岁的时候随家人搬迁到了这个城市，年纪轻轻便成为将石油转化为照明用煤油的专家。由于其努力工作，并且具备节约成本和理解大局的能力，洛克菲勒的职业在早期发展得非常迅速。石油是装在油桶里通过铁路运输的，而洛克菲勒发现自己制造油桶比从外部采购要便宜，每桶油可因此节省150美元的成本，这只是有关他节省成本的一个小例子。由于其值得信任的清教徒式教育背景和聪明的商业头脑，洛克菲勒在取得地方银行贷款方面也具有非比寻常的优势和能力。1868年，即他开始自己的职业生涯仅仅5年之后，他的工厂的炼油产量就比位于接下来的三个最大炼油厂的产量总和还要多。1870年，标准石油（Standard Oil）诞生了。

切尔诺在复述中清楚地说明，洛克菲勒在最大化利润和改变该行业方面的欲望非常强烈。1871年，宾夕法尼亚铁路公司（Pennsylvania Railroad）的老总提议

与其进行联合，如果采纳这个提议，洛克菲勒会得到很大的利益。但是该提议没有得到实行，因为当泄露出来的消息称运输费用预计会提高 100%（标准石油和铁路公司将分享从中获得的利益）时，东部的一些炼油厂提出了抗议。宾夕法尼亚的一个油田也因此发生了暴力事件，在此剧变之后，铁路公司退让了，并降低了收费。但是，洛克菲勒采取了另一个方法，他开始购买炼油厂，加强对炼油行业的控制力。他采取了极具侵略性的策略，如以低于成本的价格销售产品，来威胁其他炼油厂所有者在被挤垮之前把工厂出售给他。1872 年，他在六周之内就买下了克利夫兰 26 家竞争者中的 22 家。

10 年后，洛克菲勒在多个州拥有了多家企业，由于很难管理，便设立了标准石油信托公司（Standard Oil Trust）来专门控制这些多样化的企业。尽管公司的主要商品——煤油的价格已经下降了 80%，但由于洛克菲勒做出的极具侵略性的商业行为，该信托公司面临的公共关系问题还是很严峻。这些商业行为并非不合法，因为当时并没有对其进行约束的法律。结果，又过了不到 10 年，美国政府就命令标准石油解体。很少有企业曾经被美国国会的法案针对，但《谢尔曼反托拉斯法》（*Sherman Antitrust*）就是为了打击标准石油信托公司而颁布的。今天，你只要看看沃尔玛和微软的成长历程，就能了解当代大公司与糟糕的公共关系和垄断控诉所做的斗争。

“他具有节俭、自力更生、勤奋和不屈不挠的事业心等所有优点。然而，由于无视政府和任意践踏竞争者，他也成了许多极端罪恶的化身。”

切尔诺强调，做了多年的慈善事业后，洛克菲勒令人置疑的策略和突出的成功才得以缓和。这种两面性使得该传记充满了吸引力，而作者也贯彻始终地展现出他对该主题的热情。切尔诺写道：“事实上，到洛克菲勒去世时，他那么多的罪恶却出乎意料地带来了如此多的慈善和福利，所以可能连上帝也会在天堂欢迎他——就像这位工商巨子一直充满信心地期盼的那样。”

洛克菲勒是一个很虔诚的宗教徒，他相信自己来到这个世界的使命就是挣钱，并利用这些钱来使其他人的生活更美好。他坚持认为，他最大的人道主义成就不是在人生后期所做的慈善工作，而是他在挣钱的同时为人们提供了许多工作机会和用于点亮千万家庭的煤油。洛克菲勒活到了 98 岁高龄，并且在其一生中，他更多的时候是在散财而不是聚财。但是他没有以人们预想的方式（例如，像安德鲁·卡内基那样修建图书馆或音乐厅）创造慈善事业，而是把钱投入到可以产

生普遍影响的研究中去。他还捐赠了大量资金给许多学校，包括亚特兰大的斯贝爾曼非裔美国人学院、芝加哥大学和纽约市的洛克菲勒大学。

这位石油巨子在看到机会后就会竭尽所能地追求其愿景。今天，我们在革命家比尔·盖茨和萨姆·沃尔顿身上看到了同样的雄心壮志。每当想弄清楚像个人电脑或大卖场零售这样的创新事物是如何出现的，以及他们的成功是如何颠覆我们对于商业的理解的时候，看看老一辈商业领袖的经历总是能增进我们的见识。通过荣·切尔诺的精彩描述，使我们能够全方位地了解这位巨型企业始祖轰轰烈烈的一生。

📖 图书信息: *Titan: The Life of John D. Rockefeller Sr.*, Vintage Books, 2004 年第 2 版, ISBN 9781400077304。中文版由海南出版社出版。

➡ 相关链接: 美国钢铁工业的复兴,《美国钢铁》; 洛克菲勒使用的规则,《赤裸裸的经济学》; 像洛克菲勒那样与鲨共泳,《与鲨共泳》。

The Prize by Daniel Yergin; *Andrew Carnegie* by David Nasaw; *The People's Tycoon* by Steven Watts。

My Years with General Motors

Alfred P. Sloan Jr.

《我在通用汽车的岁月》

小艾尔弗雷德·P·斯隆 著

杰克 评

当通用汽车的主席艾尔弗雷德·斯隆在 1953 年春天为《财富》写了一篇文章后，因为其涉及的内容很广泛，所以该杂志的作者之一约翰·麦克唐纳（John McDonald）建议他将这篇文章改写为一本书。斯隆与麦克唐纳（代笔人）、年轻的研究员小艾尔弗雷德·D·钱德勒（Alfred D. Chandler Jr.）以及斯隆的长期助理一起仔细研究了通用汽车的历史档案，创作出了《我在通用汽车的岁月》这部巨著。由于麦克唐纳可以得到斯隆的大量档案资料，这本书中摘录了许多备忘录、详细的信件和会议记录，尽管有时处理起来很棘手，但这种综合的方式有助于全面地讲述斯隆在通用汽车的岁月。1946 年，彼得·德鲁克出版的《公司的概念》（*Concept of the Corporation*）一书就是对通用汽车做的详细研究，是斯隆邀请德鲁克（有偿）调查该公司之后的结果。他们的观点很相似，他们都知道，除非公司的构建理论得到发展，否则它是不可能持续地成长的。

1899 年，通用汽车的领袖是 W·A·杜兰特（W.A.Durant），而斯隆是汽车行业供应商海厄特滚轴公司（Hyatt Roller Bearing Company）的总裁。1916 年，通用汽车购买了海厄特和其他许多供应商，并建立了一个名叫联合汽车（United Motors）的集团。斯隆被任命为该集团的副总裁，并承担一些重要的职责。他还被提升进了通用汽车的董事会。第一次世界大战结束后，汽车行业遭遇了一个严峻的低迷时期，股东们开始担忧起来。尽管杜兰特在并购领域和汽车行业被誉为

优秀的预言家，但他却并不是一个成功的管理者。在这段时期，斯隆成了联合汽车的总裁，他撰写了一篇“可解决在第一次世界大战后公司扩张带来的一系列特殊问题”的组织研究论文，并将其呈交给了执行委员会。这篇论文是有史以来最重要的商业文件之一，主要是因为，在这篇论文中斯隆展示了一个高效率的组织，该组织使用了诸如集中采购和利用可互换零件来制造不同的汽车等方法，可为在那段艰难岁月中挣扎的通用汽车节省一笔重要的资金。1922年，斯隆战胜杜兰特担任了通用汽车的总裁，并于1937年成为了董事会主席。在通用汽车的岁月中，他成功地证明了自己是20世纪的管理大师之一。

在20世纪20年代，以T型车（Model T）为特色的福特汽车公司占据的汽车市场份额超过了50%。在杜兰特的领导下，通用汽车放弃了手边的优势业务，转而追求其他次要的挑战，如铜冷却（copper-cooled）发动机的创造。此外，通用汽车的汽车品牌过多，常常互相挖走顾客。而利用斯隆的组织计划合并了汽车品牌的新通用汽车，则创造了为顾客终生提供汽车的理念，就像其口号所宣传的那样。第一次买汽车的顾客可能会选择低价的雪佛兰，而年长者则会购买凯迪拉克。与此同时，福特汽车的T型车升级减慢了，所以当斯隆的管理策略稳固之后，通用汽车就变成了之后几十年里最大的汽车和卡车制造商。

“我在1920年的态度是自信和谨慎。我们不能掌控环境，或者不能精确地预测它的变化，但是我们能够通过灵活性在商业的跌宕起伏中生存下来。”

说斯隆在通用汽车任职的45年中取得的成功令人印象深刻，简直太轻描淡写了。1922年，斯隆领导的公司有2.5万名员工，而到1962年，即斯隆在通用汽车任职的最后一年，其领导的员工人数达到了60万。在此期间，通用汽车的汽车和卡车年总销量从20.5万辆增加到了449.1万辆，而总资产则从1.34亿美元上升到了92亿美元。他能取得这种成就的部分原因是由于他使通用汽车成为第一个每年都推出新型汽车的公司。他明白，人们想要的不是反映他们当前处境的汽车，而是能反映他们的追求的汽车。由于顾客往往想在超出他们的财务能力范围的情况下买车，为了给他们提供购买新车的融资便利，斯隆就成立了通用汽车承兑公司（General Motors Acceptance Corporation）。

斯隆的管理风格允许委员会制定决策，不过他会通过协调委员会内部的争议而促进组织未来计划的决策。这个方法帮助斯隆和通用汽车在该行业中稳坐了几十年头把交椅，并由此产生了“职业经理人”的概念，这就是德鲁克在其著作的

《一个代笔人的实录》

2003年，约翰·麦克唐纳在麻省理工学院出版了《一个代笔人的实录：为艾尔弗雷德·P·斯隆写作〈我在通用汽车的岁月〉的历程》（*A Ghost Memoir: The Making of Alfred P. Sloan's My life with General Motors*）一书。作为该传记的后续读物，麦克唐纳自己的书对读者了解20世纪的管理大师创造模范功绩的过程具有启迪意义。他对于该书中比较敏感的信息的讨论很引人入胜。例如，斯隆对于其垄断市场的开诚布公的话使通用汽车的律师们深为惧怕。麦克唐纳详细描述了这些律师在读手稿之后，出于对反垄断问题的担忧想要阻止该书出版的打算。麦克唐纳针对通用汽车的起诉采取了前所未有的措施，从而使得该书在斯隆逝世前两年，即1964年得以出版。

序言中对斯隆的描述。

由于详细地摘录了斯隆的大量信件和商业文件，《我在通用汽车的岁月》的写作形式与通常的传记形式大为不同。这本书向我们展示了21世纪的商业大师的思想和行为，并详细讲述了决策制定和其他重要的组织问题，是想要学习各类型企业管理的商业管理专业学生的理想读物。

📖 图书信息： *My Years with General Motors*, Currency Doubleday, 1990, ISBN 9780385042352。
中文版由华夏出版社出版。

🔗 相关链接：关于曾为斯隆做过咨询的德鲁克的更多信息，《德鲁克管理思想精要》；反对斯隆观点的理论，《企业再造：企业革命的宣言书》；汽车制造的演变历史，《丰田生产方式》。

Concept of the Corporation by Peter F. Drucker; *Guts* by Robert A. Lutz; *A Ghost's Memoir* by John McDonald.

经典名著

1. 《国富论》。亚当·斯密的经济学巨著可能并不是一本轻松的读物，其厚重的分量决定了它不是那么容易理解的。事实上，作为古往今来最伟大的思想家之一，斯密尽管是以18世纪的观念处理经济问题的，但是这些方法中有许多在今天仍然很适用。

他不遗余力地对微观经济学、宏观经济学、全球化和税收等理论进行了全面而彻底的阐述。实际上，其真正重要的地方在于对事实的详尽揭露：似乎金钱在资本主义社会中任何时候、任何地方的转换，都被斯密进行了论述。

不管身处哪个行业或何种等级的公司中，这本书对于思考自己每天为什么去哪里工作的任何读者都是有用的。现在，像“无形的手”和“利己主义”等词汇可能经常回荡于高中历史课堂上，但是它们在每个人朝九晚五的世界里也仍然是适用的。

2. 《物种的起源》。历史上很少有图书像《物种的起源》那样继续对这个难题进行探索。虽然达尔文的科学观念和人性理论一度引起高度争议，但是其巨著在当今社会却进入了商业讨论的领域。事实上，随着时间的流逝，人们对这本书的理解方式发生了许多变化：公众对该书的认知仿佛就证实了自然选择的结论（而其复杂程度更高）。

这部巨著在对人类与环境的相互作用做出广泛推论的同时，也可作为商业游戏的指导：每一个新设企业都要进行“生存竞争”，而“本能”则是每一个消费者都具备的特点。

不要深究其理论中陈腐的部分，并忽略其历史方面的沉重因素，《物种的起源》的核心理论是非常易懂的，它对于人性的观点异常敏锐。

3. 《君主论》。马基雅维利的这本著作是对权力和控制的经典研究，涉及的商业或政治思想很少。非常具有讽刺意味的是，他写这本书的目的原本是为了打动洛伦索·德·美第奇（Lorenzo de' Medici）和获得一份轻松赚钱的工作。怀着最自私的对舒适生活的渴望，马基雅维利创造出了一部具有商业价值的巨著，其论述包括控制、权威、势力、弹性和坚定不移地追求目标等。“只要目的正当，可以不择手段”等谚语已经变成了陈词滥调，但是在理论和实践中它们仍然非常有效。虽然引用或遵循他的理论并不会使你受欢迎，他的名字也成了令人惧怕和厌恶的老板的代名词，但是《君主论》强调了一个基本的原则：这不是个人事务，而是商业事务。

4. 《孙子兵法》。到目前为止，《孙子兵法》是经典著作中最优秀的一部，也是最简明的和全世界都不可或缺的巨著。没有任何人能够对其作用和价值进行公正的评判：它被中国战士熟记于心，深受拿破仑的推崇，甚至在第二次世界大战中还被当做美国军队的教科书。

近来，这本旷古绝今的军事著作已开始引人注目地进军商业战场。间谍、谋划、善用环境和抢占先机都是孙子的策略。在阅读书中描述的进攻和治军策略时，你会觉得自己不想和这样的人进行斗争，而这可能就是竞争者对将此理论付诸实践的人的感受。

在这本书的名气持续攀升的同时，其简单、神秘而诗歌般的论述有趣而

深刻，使得每一位读者都能从中受益。

《孙子兵法》虽然创作于公元前 500 年，但仍然是当今所有竞争活动的至理名言。尽管武器随着时间在不断变化着，但是人类冲突的法则却是永恒不变的。

——托德·拉扎斯基 (Todd Lazarski)

The HP Way

David Packard

《惠普方略》

大卫·帕克 著

杰克 评

惠普备受你关注的原因可能是多种多样的：你的桌上可能安装着一台惠普打印机；你可能是硅谷历史的狂热爱好者，并且去过惠普起家的地方，那个条件恶劣的车库；你可能对卡莉·费奥瑞娜的浮沉产生了兴趣；或者你观看了惠普在 2006 年的泄密和内讪事件。你还可能听说过“惠普方略”，吉姆·柯林斯在阐述这个管理方法时写道：“并不是说每个公司都必须采纳惠普方略中的具体措施，而是要明白，休利特（Hewlett）和帕克（Packard）证明了创建一个以系统性原则为基础的公司的力量。”惠普是美国商业界成功故事的主角，而《惠普方略》则讲述了该公司的成长经历，以及它的杰出方法为什么能使其取得卓越的成功。

休利特和帕克原本似乎不可能成为合作者。大卫·帕克出生于 1912 年，曾是篮球和径赛的明星运动员。他小时候很爱好无线电通信装置和电气设备，后来进入了斯坦福大学攻读电气工程学。在斯坦福的第一年（1930 年）秋天，他认识了在很多方面都和自己相反的比尔·休利特（Bill Hewlett）。休利特患有诵读困难症，学习很艰难，他被斯坦福录取只是因为他的父亲在那里教书。他开玩笑说，他选择电气工程学是因为自己喜欢电车。

在斯坦福学习期间，休利特和帕克成了亲密的朋友。1937 年，他们举行了第一次“商业”会议，讨论共同创办一个公司。帕克负责管理公司的制造业务，而休利特则负责电路技术和设计。他们的合伙公司成立于 1939 年（该公司名字中

的姓氏顺序是用抛硬币的方式来决定的)。他们的第一个产品是用于制造稳定声音频率的音频振荡器(他们给该产品命名为200A型,是因为该数字会使人们以为该公司创立已有一段时间了)。同时,单身汉休利特搬到了帕克及其妻子租用的房子后面的只能停一辆汽车的车库里。那个现在已被誉为“硅谷发源地”的车库成了他们的第一个车间。

到1964年,惠普从生产出第一件产品起已获得了长足的发展。该公司的总销售额达到了1.25亿美元,且所有的收入都来源于科学仪器。这两位创办人做出了进一步的创新,开发了一种作为小型计算机而不是零配件的自动控制器,很快带来了更多的销售收入,并为他们未来的业务道路做好了铺垫。该公司在多样化产品的投资中不断地发展壮大。到1994年,惠普的来自计算机产品、服务和支持业务的销售收入几乎达到了200亿美元,占其总销售收入的78%。

“我们认为,如果我们可以使每个人都同意我们的目标和理解我们的努力,那么我们就能够使他们不受任何拘束,让他们朝着同一个方向前进。”

当这些产品使得惠普获得成功和闻名于世时,它的管理哲学为其赢得了另一种尊重。在1957年举办的第一次远程会议中,该公司对其采取的“惠普方略”进行了描述。它总结的五条原则构成了一套公司哲学,在大公司里继续保留小公司的特性。它制定了革命性的管理制度,如“弹性工作时间制”,并建立了可自由发展的小型团队。1966年,公司的目标发展为七个。到今天,这七个目标分别是:创造利润、服务客户、坚持专业领域、健康成长、关注员工、注重管理、尽公民义务。帕克解释道,每一个目标的含义都可以用一句话来概括。例如,坚持专业领域的含义是:“在集中精力继续谋求新的发展机会的同时,仅限于涉足我们有能力在其中作出贡献的行业。”这些共同的目标为所有员工设定了界限,但同时也允许他们在该界限内自由地发挥自己的才能。

休利特和帕克都是杰出的思想者,并更加成功地实现了自己的愿景,但是当面临重要抉择时,也为自己的顾客和员工做出了正确的选择。这本书不是教我们如何创建一个类似的公司,而是告诉我们,建立一个以一套强大而明确的价值观为基础的公司将会带来多么卓越的成功。

📖 图书信息: *The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company*, Collins Business Essentials, 2005, ISBN 9780060845797。中文版由华夏出版社出版。

The 100 Best Business Books of All Time

➤ **相关链接：**其他像惠普一样杰出的公司，《追求卓越》；一个技术公司的改革，《谁说大象不能跳舞》；一个拥有远大目标的优秀领导者，《个人历史》。

Bill and Dave by Michael S. Malone; *Tough Choices: A Memoir* by Carly Fiorina。

Personal History

Katharine Graham

《个人历史》

凯瑟琳·格雷厄姆 著

杰克 评

在当今企业界，一个人经营一个大企业长达近 30 年是一件不平凡的事；而如果这个人是一位女性就更不平凡了。凯瑟琳·格雷厄姆在其丈夫于 1963 年去世后到 1991 年期间，一直经营着最初由她父亲创办的华盛顿邮报公司。当她接管该公司的时候，还没有一位女性企业家经营过像《华盛顿邮报》这样大规模的公司。凯瑟琳·格雷厄姆不但取得了成功，而且超越了普通意义上的成功，在《个人历史》中，她格外精彩地讲述了她的人生故事，因而在 1998 年赢得了普利策奖。但她的成功也是来之不易的。在整个任职期间，她在博得同僚和下属尊重方面也遇到了很多麻烦，并且，该书还讲述了她为了相信自己的直觉而付出了多么艰苦的努力。她是一个杰出的成功领导者，也是人们的精神偶像，因此该书是我们必不可少的阅读选择。

格雷厄姆是含着金钥匙出生的。她的父亲以前是一位金融家，后来又做了政府官员。她的母亲是一位知识分子，也是一位共和党人。格雷厄姆承认，她的童年备受庇护。下面这个故事表明了她的自我意识：每隔一年，他们一家人都会去西部野营旅行，看看她母亲所说的不是每个人都生活在大房子现实。格雷厄姆对此做了充满智慧的反省：“我原本确实是那么以为的，但这个教训让我看到了现实的局限性。在去加利福尼亚的旅途中，我们看到了五栋低矮的平房、11 头驯马和 17 头驮马，都非常地简陋艰苦。”这就是使得《个人历史》具有吸引

力的故事之一：格雷厄姆过着优越的生活，但是却能认识到自己的经历不是每个人都能拥有的。

尽管格雷厄姆害怕艰苦的工作，但她也不是屈服于财富和机遇的奴隶。在瓦萨（Vassar）学院读了一年之后，她转学到了芝加哥大学，并在“大萧条”期间参加了工会政治活动。的确，她的家庭关系给了她一些帮助——毕业之后她通过父亲的帮助得以在旧金山一家报社供职，但是她仍然参与（报道）了在码头举行的工人运动，逐渐成为工会的领导者。

当格雷厄姆在其丈夫去世后接管华盛顿邮报公司时，该公司由一份日报、《新闻周刊》（*Newsweek*）和几个电视与广播台组成。作为总裁，她负责管理这三个分支机构。她一上台就面临了许多意外和固有的挑战，经历了 20 世纪的几个重要事件。约翰·F·肯尼迪、小马丁·路德·金和罗伯特·F·肯尼迪的刺杀事件与种族运动，使得日报在美国人的日常生活中变得更加重要起来。也许是运气好吧，当《华盛顿邮报》开始扩张势力的时候，纽约市的几家日报却陷入了劳资纠纷，且其中三家不得不以倒闭告终。因此，那些作者们被迫放弃了在周刊的工作，从而使得《华盛顿邮报》赢得了许多优秀的作者（尤其是社论、国内国际新闻方面的作者），并在其他日报日益下滑的时候提升了其报刊的质量标准。

由于缺乏竞争，具备充足的预算，格雷厄姆采取了一些非常冒险的行动。例如，她允许《华盛顿邮报》驻越南的记者揭露美国政府的谎言。格雷厄姆还抓住了与大人物建立关系的机会。该书中摘录了当《华盛顿邮报》采取反战姿态时，她与约翰逊总统讨论越南战争的信函，尤其有趣的是，其中谈到了约翰逊在 1960 年获得副总统提名应归功于她的丈夫。

令人惊讶和耳目一新的是，格雷厄姆在书中也揭露了她对报刊的商业方面所怀有的不安全感。她承认，她对《华盛顿邮报》的新闻和评论方面要感兴趣得多，而这就是她与发行商发生冲突的原因。例如，当罗伯特·F·肯尼迪被刺杀后，她一大清早就接到了发行部经理的电话，后者询问她应该做何反应。后来她的决定是首先仍然按照原计划发行报纸，然后再发行一份特刊。她是在码头上独自做出这个决定的，而她的发行商对她没有就此事首先与他商讨而感到非常生气。

但是，这并不等于是说她对报刊的商业管理方面没有兴趣做出改进。她曾经在得克萨斯 Instruments 公司、施乐公司和 NCR 公司学习过优秀管理的基本知识，还花了一周的时间在 IBM 的高级管理课程中学习计算机。令她惊讶和恼怒的是，她是该课程中唯一的女性，而她却发现自己学习技术的理解力和其他男性学员没什么区别。她非常乐意学习，并努力实践。

“我（向《华尔街日报》的外交记者 Phil Geyelin）说了我对每一个和我共事的编辑说过的话：我不愿意阅读重要报纸上的任何内容，也不愿意阅读未经过我们讨论的任何突变新闻；我既要了解事件的开端，也要知道其结局。”

凯瑟琳·格雷厄姆相信她能带来很大的影响。她通过坚持严格的道德准则、欢迎变革和不屈服于风险因素而获得了商业上的成功。不被她的故事所吸引简直是不可能的事，例如，她曾与杜鲁门·卡波特（Truman Capote）一起坐在船上，阅读和讨论《冷血》（*In Cold Blood*）的版前赠阅本。当我阅读《个人历史》的时候，我为自己有机会一睹她精彩的人生和了解现代商业中最杰出的女性名人之一而感到荣幸。

📖 图书信息： *Personal History*, Vintage Books, 1998, ISBN 9780375701047。中文版由江苏人民出版社出版。

🔗 相关链接：应付突如其来的职业变化，《最初的90天》；领导过程中令人难忘的时刻，《大决策，大教训》；我们推荐的期刊，《领导变革》后的资料。

A Good Life by Ben Bradlee; *Power, Privilege and the Post* by Carol Felsenthal; *All the President's Men* by Carl Bernstein and Bob Woodward。

Moments of Truth

Jan Carlzon

《关键时刻 MOT》

詹·卡尔森 著

杰克 评

在 20 世纪 70 年代，瑞典以 ABBA 流行组合、萨博汽车（Saab）、寒冷的天气、白肤金发碧眼人和社会主义而出名，但其领导水平却并不闻名于世。但是，当詹·卡尔森在 32 岁的时候被聘请来经营 Vingresor（北欧航空公司的度假旅行社）之后，一切都改变了。卡尔森在 Vingresor 的成功使他获得了母公司的总裁职位。北欧航空公司当时正受到在连续 17 年赢利之后产生的严重损失的困扰。在北欧航空公司任职期间，卡尔森将这个平凡的国有航空公司转变成了一个世界级的航空公司，使其成为欧洲最大的航空公司之一，每天有 1 000 多个航班往返于 34 个国家的 103 个目的地。《关键时刻 MOT》一共有 135 页内容，是卡尔森的自传，叙述了他在航空公司经历的一系列与商业人士相关的故事。

当卡尔森成为 Vingresor（他刚从大学毕业就在此公司任职）总裁的时候，他是办公室中出了名的“白大家伙”。此次晋升促使他扮演了自认为与总裁身份相适的优秀角色，为每个人遇到的问题提供解决方案。他的一个同事把他叫到一旁向他指出，他不是被晋升来亲自解决所有问题的，而是要充当支持和援助的角色。他在回忆的时候将那个时刻看做其职业的转折点。

公司不是要我亲自制定所有决策，而只是为员工们能够更好地工作而创造合适的氛围和条件。我开始明白传统公司管理者与新型公司管理者的区别，前者不断地从公司的高层发布指示，而后者则调节气氛、总揽大局。

6年后，即当他成为北欧航空公司的首席运营官之后，他通过使用这一进步方法（授予第一线员工制定决策的权力）使航空公司脱离了困境。

卡尔森测定，每一个顾客和北欧航空公司员工互动的平均时间为50秒。他把这些互动的时刻称做“关键时刻”，因为不管是和一位票务员还是行李员打交道，顾客都会在这段时间做出对整个公司的评价。如果顾客不满意那个时刻的经历，则公司所有的营销活动和广告标语都会失去意义。因此，卡尔森创造了一个提供培训并授权给其2万名员工解决每个问题的新型组织。结果，顾客每一次和北欧航空公司员工打交道之后，都对他们的办事效率留下了积极印象。

通过这次改革，卡尔森成功地将北欧航空公司的理念从传统的“生产导向”转向了“顾客导向”。但是在完善顾客服务之前，首先遇到的挑战是确定北欧航空公司的顾客范围。卡尔森决定定位于商业旅行者，因为他们是最有利可图的对象。他们较少考虑价格问题，但他们对航空公司的选择也是最变幻无常的，因为他们想要以最快捷的方式到达目的地。对商业旅行者来说，便利性比品牌更受他们欢迎。

“不知情者无法承担责任；而知情者则不得不承担起责任。”

定位于特定顾客决定了接下来采取的每一个决策。例如，当卡尔森接任时，公司已计划购买新的空中客车大型客机，来更换旧的DC-9型客机。空中客车客机比DC-9型客机的运营成本要低6%，但是前者必须达到满座率才能实现该节约效果。由于空中客车客机有240个座位（DC-9型客机只有110个座位），因此这无疑是一个非常大的挑战。卡尔森很快意识到，公司的乘客基数太小了，根本无法坐满这么大的客机；若要增加每次班机的乘客数，就得削减航班数。但是这样做就与商业旅行者的需求相违背了，他们需要很多航班，能够随时起飞和到达目的地。最后，北欧航空公司做出了一个不寻常的决定：放弃购买空中客车大型客机。卡尔森写道：“我们的顾客导向理念是以市场而不是产品为出发点的。”那个决定在当时是革命性的，在今天也仍然如此。

卡尔森改革北欧航空公司时也并非没有遇到困难。当他开始对原有的金字塔形管理层级进行精简时，中层管理者们受到了来自上下两端的夹击。上层管理者想要赋予第一线员工为顾客提供额外服务的权力和自由，这一分权化政策显然对中层管理者来说是一个很大的冲击。在讲述了一些有关中层管理者进行反抗的有趣故事之后，卡尔森解释道，任何一个扁平式组织的中层管理者都必须意识到：“他们的权力和职责就是将总体战略转化为第一线员工可遵循实施的实践指导方

针，然后为第一线员工把能帮助他们实现目标的必要资源调动起来。”

大多数商业图书都要用 250 至 300 页的篇幅才能向读者传达该书仅用 135 页内容就阐明的信息。卡尔森在 20 世纪 80 年代对一家欧洲航空公司的重组看起来可能距离我们今天面临的挑战已颇为遥远，但是它简明地教给了我们一套卓越的领导和管理方法。在当今时代，消费者的购买选择已扩大了很多，从而上述方法就显得相当重要了。我们每天在旅行或购物时都会经历许多关键时刻，但是很多企业显然还没有理解卡尔森在 20 多年以前就提出的理念。该书将会促使你改变自己作为消费者时制定决策的方式，以及作为服务提供者时处理业务的方式。

📖 图书信息: *Moments of Truth: New Strategies for Today's Consumer-Driven Economy*, HarperCollins, 1989, ISBN 9780060915803。中文版由中国人民大学出版社出版。

➡ 相关链接: CEO 想要你知道的信息,《从核心扩张》; 人性化领导,《领导的艺术》; 倾听顾客需求的作用,《服务的奥秘》。

Service America in the New Economy by Karl Albrecht and Ron Zemke; *Customers for Life* by Carl Sewell and Paul B. Brown; *The Customer Comes Second* by Hal F. Rosenbluth and Diane McFerrin Peters。

Sam Walton: Made in America—My Story

Sam Walton with John Huey

《萨姆·沃尔顿自传》

萨姆·沃尔顿、约翰·休 著

杰克 评

萨姆·沃尔顿是 20 世纪最杰出的商人。他的企业从阿肯色州新港市的一个出售廉价商品的小商店发展成了 2007 年总收入达 3 800 亿美元的零售巨人。尽管他取得了如此史无前例的成功，沃尔顿还是明白《财富》杂志在 1985 年将其评为美国最富有的人时，真正希望报道的新闻是什么。沃尔顿在《萨姆·沃尔顿自传》中对这些新闻进行了列举：“我驾驶了一辆在货箱里关着一条猎犬的皮卡车；我戴着沃尔玛的棒球帽；或者我在市区广场旁边的理发店里理了发……”沃尔顿在书中用谦逊简洁的语言讲述了其白手起家的故事，而引自最熟悉他的人们的话语则使我们能从个人的角度了解他。尽管这种谦卑的语气可能有一点过犹不及，但这并不会削弱这个故事的吸引力。萨姆·沃尔顿是一个杰出的人物，他会告诉我们一个非凡的故事。

在沃尔顿看起来很平凡的外表之下，潜藏着一颗聪明而志向远大的雄心。只要了解一下他的童年，就能明白他多早就具备了领导者的素质。他是当时密苏里州历史上年龄最小的被授予最高军衔的童子军士兵；他在所读高中的常胜橄榄球队中担任四分卫；他还是一位篮球运动员（仅仅 5.9 英尺高就担任领导篮球队的后卫），而他所在的球队也常胜不败。沃尔顿在年轻时就具有非常谨慎的竞争性情，这给他的一生都带来了好处。

他早年的故事跟美国的很多人都相似：他小时候住在一个小镇，大学毕业后

在 JC Penny 供职，接着又谈恋爱、结婚。在第二次世界大战期间，他在后备军官训练队里服役。第二次世界大战结束后，由于他的妻子海伦（Helen）不愿意住在人口超过 1 万人的大城市，他就把家搬到了阿肯色州的一个小镇。1945 年，他用自己的 5 000 美元和他岳父的 2 万美元购买了 Newport 那家出售廉价商品的小店。

在接下来的 15 年里，沃尔顿把他的公司发展成为了拥有 16 家店的连锁店。在早期，他一直都只在小城镇里开分店。选择这些城镇是因为，沃尔顿只想在距离最近的配送中心只有一天运货路程的地方开分店。公司总部一直设在阿肯色州，并在小城镇扎稳了根。

然而，沃尔顿并不是唯一看到了折扣零售潜力的企业家。1962 年，S·S·克雷斯吉（S. S. Kresge）、代顿·哈德森（Dayton Hudson）和伍尔沃斯（Woolworth）分别创办了凯马特（Kmart）、塔吉特（Target）和伍尔科（Woolco）。作为回应，沃尔顿于同一年在阿肯色州的罗杰斯市开设了第一家沃尔玛商店。在接下来的五年时间里，凯马特的商店数目扩张到了 250 家，总收入达 8 亿美元，而由于沃尔顿坚持其原来的定位于小城镇市场的计划，致使沃尔玛的商店数目只发展到了 19 家，总收入仅 900 万美元。其他的折扣商店都在大市场上互相攻击。在沃尔玛发展的早期，沃尔顿经营着 18 家杂货铺和屈指可数的几个沃尔玛商店。他早期所使用的会计方法和文件分类方式非常有趣，也很令人吃惊。例如，一直到所管理的商店超过了 20 家，他才放弃用文件架来归档整理收据和文件。

“近来一些野心勃勃的公司和报酬过高的 CEO 所做的许多事情真的很令我烦恼，这些 CEO 正在从公司的高层搜刮掠夺，除了自己，他们谁也不关注。”

但这就是沃尔顿创造的最著名的文化。实际上，在早期他的管理者们对他们所管理的商店参与了投资。沃尔顿不断视察这些商店，并研究他的竞争者们。当他出差旅行甚至和家人度假旅行时，他都会在各种零售店前停留下来研究他们的技巧。然后，他就会推敲和改进这些“剽窃”来的技巧，并将其试用于自己的商店，从而使公司保持不断地创新。

当你偶然在自己的生活中认识某个精力充沛、活力无限的人时，你会毫不奇怪他是如何取得成功的。我想这就是当你遇到萨姆·沃尔顿时会发生的情景。在说服员工紧随他的严格管理时，他的沟通技巧和风格发挥了很重要的作用。尽管有很多关于沃尔玛的图书，但如果你想要知道沃尔玛的来龙去脉的话，最好还是

倾听来自其创始人的叙述。萨姆·沃尔顿对其工作的激情是令人敬佩的，而他在该自传中和我们分享了他的激情。事实上，他甚至建议读者“借鉴或剽窃”他的成功经验。

~~~~~  
📖 图书信息: *Sam Walton: Made in America—My Story*, Bantam Books, 1993, ISBN 9780553562835。中文版由中国社会科学出版社出版。  
~~~~~

➡ 相关链接: 全球化,《27岁成为千万富翁》; 创新,《创新的艺术》; 执行,《执行》。

The Wal-Mart Effect by Charles Fishman; *Direct from Dell* by Michael Dell with Catherine Fredman; *Wal-Smart* by William H. Marquardt。

Losing My Virginity

Richard Branson

《理查德·布兰森自传》

理查德·布兰森 著

杰克 评

理查德·布兰森是过去半个世纪里最成功的企业家，他创办了 360 个不同的公司和品牌：从维珍可乐（Virgin Cola）、维珍音乐（Virgin Music）到维珍大西洋航空公司（Virgin Atlantic）。这些公司和品牌中有一些失败了，如维珍可乐，但也有一些成了行业权威，如维珍大西洋。不要以为布兰森的自传仅止于此：他称该书为其自传中的第一册。该书讲述了他前 43 年的生活，不过在第一章的开始却描述了他 1997 年的一次失败的乘气球环球飞行经历。该书所述故事结束于 1993 年，那一年他被迫卖掉了维珍音乐来拯救维珍大西洋——这被他称做自己商业人生中的低谷时刻。该书的总体主题是生存，其中充满了有关他人生中的生存故事、他非凡的企业家精神，以及他的成功与失败，为那些想要追随他足迹的人们提供了鼓励和警示。

就像许多自传图书一样，我们从其开端开始介绍该书。布兰森叙述了有关其童年时代的家人和学校的故事。由于患有诵读困难症，再加上性情桀骜不驯，布兰森在学校的处境极为艰难。他对学校规章制度有一些改革的想法，后来在此愿望的驱使下，他和他的朋友尼克·鲍威尔（Nik Powell，他自始至终都追随着布兰森，竭力促使布兰森的新点子得以在第一线付诸实施）一起创办了一份名叫《学生》（*Student*）的面向学生和青年的报纸。该报纸的第一期于 1968 年 1 月发行，当时布兰森年仅 17 岁。布兰森讲述了他和尼克如何打电话给银行和大公司拉广

告客户的故事，揭示了他足智多谋的天分。他们俩打电话给可口可乐，说百事可乐在这份报纸上做了广告；然后又打电话给百事可乐，说可口可乐在他们的报纸上做了广告。同时，他在追击重要新闻时也无所畏惧，被他采访过的人物包括米克·贾格尔（Mick Jagger）和约翰·列侬（John Lennon）等。列侬曾经许诺将一首尚未发行的歌曲以软唱片的形式夹在布兰森的报纸里，这件事差一点儿让布兰森破产。布兰森大大提高了报纸的印刷量，期待着获得暴涨的销售额，但是列侬最终却没有交付唱片。这个故事只是布兰森遭遇的不幸事件中的一个，但并没有使他就此出局。

1970年，《学生》的员工人数几乎达到了20人，他们每个人每周的薪水都是20英镑。但那时候，布兰森发现了另一个成功之道。他知道音乐对《学生》的读者来说是何等重要。他也知道普通的音像店对所售唱片不打折，所以，他就在《学生》上做了一个提供便宜的邮购唱片的广告。读者的反响非常热烈，从而一个新的企业诞生了。当然，他知道他们得给这个企业取一个巧妙的名字，后来他们采用了维珍这个名字，因为他们都是企业界的新手。维珍邮购唱片公司赢得了大量的邮购订单，但这种盛况并没有维持多久。在1971年1月，邮政工会（Union of Post Office Workers）的工人们举行了长达六个月的大罢工。

这个麻烦又使布兰森再次面临了生存的困境，但这种境况似乎激发了他的创造力。他看到了在实体零售店销售唱片的机会。那时候的音像店是一个枯燥而刻板的地方，其所有者往往对音乐新潮所知甚少。位于伦敦牛津街的第一家维珍音像店创造了一种可让顾客在其中逗留、聊天和试听新音乐的环境。当尼克每天忙于经营音像店的时候，布兰森发现销售供出口的唱片更便宜，可为他节省一些成本。销售出口唱片的决定导致他蹲了一晚上监狱，后来他的母亲把他保释了出来。最后，他支付了6万英镑罚金才了结此事。布兰森是一个足智多谋的人（总是在寻找捷径），但是那天晚上的经历致使他发誓再也不做任何会使自己进监狱或无地自容的事情了。

“但是，与失去童贞不一样的是，无论你给自己创造了一个怎样的世界，你都可以从中不断地领会到新的和不同的东西。”

布兰森很快意识到，零售店的利润率很低，真正赚钱的地方是在后台。他发现在伦敦市外有一个破败的庄园，可用做建设录音棚，于是他就用3万英镑买下了它，其中的2万英镑是从银行借来的，其余的资金则来自他的朋友和家人。由

于主流录音棚对年轻的乐队不是很欢迎，布兰森于是决定采取不同的经营方式。他为音乐家们准备了房间，以方便他们在这个艺术级的录音棚里进行长时间的录音。最终，这个录音棚因其艺术级的录音设备和环境而闻名于世。1992年，为了拯救他在1984年创办的维珍大西洋航空公司，布兰森遗憾地以10亿美元的价格将维珍品牌出售给了EMI。

这些只是令人对《理查德·布兰森自传》爱不释手的其中几个故事。布兰森的决定表明了他对下一个大目标的不断追求，而他识别机会和从失败中总结教训的能力堪称所有读者的典范。当被要求描述他的个人商业理念时，他告诉人们：“这并不是那么简单的事。要想成功，你必须亲临战场，你必须倾尽全力，而如果你拥有一个优秀的团队并且运气更好的话，那么你就有可能做出一些成绩。”

📖 图书信息: *Losing My Virginity: How I've Survived, Had Fun, and Made a Fortune Doing Business My Way*, Three Rivers Press, 2004, ISBN 9780812932294。中文版由中国科学出版社出版。

➡ **相关链接:** 创办一个引人注目的企业，《一个企业的信念》；展望令人起敬的人生，《可能性的艺术》；创建杰出的品牌，《品牌差别化战略》。

The Rebel Rules by Chip Conley; *Buffett* by Roger Lowenstein; *Giants of Enterprise* by Richard S. Tedlow。



第 8 部分 创业

“创业”这个词是 1950 年才被创造出来的。然而，那时的铁匠、面包师和烛台制造者面临的挑战与今天的有机作物农场主和数据库设计师所面临的并没有什么不同。这些企业都在激情中诞生，但却常常在实践中失败。创业是一件时髦而又充满危险和生命力的事，正是这些特点鼓舞着我们做出了创业选择。

The Art of the Start

Guy Kawasaki

《创业的艺术》

盖伊·川崎 著

杰克 评

如果你仔细观察图书馆或当地大书店中的书架，你就会发现有很多关于如何创办一个新企业的图书。那么，你如何才能找到一本可以帮助你实现自己想法的书，而不用将整个书架上的书都买下来呢？在这种情形下，作者的信誉是很重要的。当然，你想要从亲身经历和实践过的人那里学习经验和教训，但是你也希望他们能将自己的知识转化为鼓舞人心的实用建议。

《创业的艺术》的作者盖伊·川崎就是值得你信任的导师。1984年，他被苹果公司聘请担任软件的传道者，负责说服软件制造商为即将生产出来的麦金托什计算机开发程序软件，他在自己的第一本书《销售梦想》（*Selling the Dream*）中对此项业务进行了叙述。他现在是 garage.com 网站（一家处于投资初期的新创技术企业）的创办人和总经理；他还是许多技术企业的顾问，参与很多董事会会议。通过这些丰富的经历，川崎总结出，创办一个新企业（或者雇用一个人、建立一个品牌等）是一门艺术，而不是一门科学。他将通过这本书帮助你以自己的风格创办自己的企业。

如果你曾观看过川崎演说（如果你还没有观看过，那一定要观看一下），你就会知道他具有与众不同的风格。《创业的艺术》中就注入了这种独特的风格。例如，他使用的十大谎言清单非常出名，在此书中也发挥了很好的作用。但是，

你不要以为那是一些会使你厌倦的条款款。川崎的写作风格很轻松，并且贯穿着幽默感。例如，在一个为了避免发生雇用错误而设计的清单中，他为我们总结了应聘者可能使用的十大谎言，其中两条谎言如下所示。

谎言：“我从来没在一家公司工作超过一年是因为我很容易厌倦。”

真相：“只要用一年的时间人们就会认清我是一个愚蠢的家伙。”

谎言：“我是一个副总，但是我没有下属。”

真相：“在我们公司里，任何一个愚蠢的家伙都能当副总。”

川崎运用了许多独特的方法来展示这些信息。他将“常见问题”变成了“常避问题”；利用图表来对比常识和川崎的实用建议；每一章都以一个 GIST 概念（Great Ideas for Starting Things）为开端，并常常包含了一个小节，介绍了从 T 恤衫设计到聊天艺术的各种技巧；他还在每一章的最后推荐了一些有用的读物。

“在一个新设公司工作不是一件易事，因此，对自己的工作充满信心与你的能力和经验同样重要。”

聪明的组织总是为可行性建议提供实施平台。在“口头表达的艺术”一章中，他提出了幻灯片演示的“10/20/30”规则，即一个幻灯片应该只有 10 页内容，演示只花费 20 分钟，并用 30 号字体设计幻灯片。的确，大多数促销会议的时间安排都是一个小时，但川崎建议只用 20 分钟是因为：第一，先前的会议可能已耗费了很长时间，导致你的时间被缩短；第二，你需要充足的时间在演示之后进行讨论。在这一章中，他还建议你通过询问与会者三个问题来为你的演示做好铺垫：“我可以占用你们多少时间？”“我可以和你们交流的最重要的三件事是什么？”“我可以快速地演示一遍幻灯片然后处理你们提出的问题吗？”如果他们提出的问题与你准备的内容大相径庭的话，这个方法可能会给你带来挑战，但这个风险是值得冒的。这些建议将改变幻灯片演示的效率，因为它们使得演示更加透明化，更贴近与会者心声，这是一种与众不同且颇受欢迎的方法。

当你购买《创业的艺术》的时候，你购买的其实是川崎 25 年来在硅谷、苹果公司和自己的企业积累的经验。当你阅读《创业的艺术》的时候，你将体会到他的独特风采。这是一部所述内容与写作风格并重的力作。创业总是最困难的一件事，而川崎将创业时需要特别注意的重点都予以了展示和阐述。

图书信息：The Art of the Start, Portfolio, 2004, ISBN 9781591840565。

The 100 Best Business Books of All Time

☞ **相关链接：**销售箴言，《从核心扩张》；管理箴言，《领导箴言》；营销箴言，《紫牛》。

Selling the Dream by Guy Kawasaki; *E-Boys* by Randall E. Stross; *High-Tech Start-Up* by John L. Nesheim。

The E-Myth Revisited

Michael E. Gerber

《突破瓶颈》

迈克尔·E·格伯 著

杰克 评

你做出了北波士顿（North Boston）最好的煎饼卷或希博伊根最棒的香肠，于是你就考虑是不是自己开一个店。你的朋友和家人，甚至包括陌生人都向你打保票说，你的手艺这么好，开店的话一定能成功。你开店的第一步就是用房子去申请第二次抵押贷款；第二步则是辞掉现有的乏味工作。

考虑一下我刚才描述的创办你自己的成功企业所要实施的步骤。反复考虑一下！你正处于陷入 E-Myth 的危险之中，这就是创业者们经常犯的把马车套在马头前的错误，他们以为仅凭一个好的创意和努力工作就能取得成功。在格伯第一次就这个主题发表《创业神话》（*The E-Myth*）一书之前，大多数关于小企业管理的图书都是讲述如何设计创意并将其付诸实施。而格伯则揭示了经营新的小企业会遇到的难题和风险，同时，他的主要目标是通过讲述每个读者都能理解的故事来介绍一些重要的企业经营理念。

在阅读《突破瓶颈》时，你将认识莎拉。莎拉是一个面包师，她做的馅饼是全国最好吃的。她想自己开一家店，但是却不知道怎样才能从一个烤面包专家转变成一个成功的小企业主。起初，她取得了一些成功，因为她聘请了一位能干的经理来帮她经营企业，而她自己则集中精力做她最擅长的事情——烤馅饼。不幸的是，后来这位经理跳槽了，致使莎拉遭受了一场灾难。格伯通过这个故事给读者很好地上了一课，而不需要读者去释解其他小企业

管理图书中经常描述的一些抽象规则或假想建议。

格伯认为，造成小企业失败的普遍原因来源于一个“致命的假设”，即如果你懂得企业的技术性工作，那么你就懂得如何经营一个从事技术性工作的企业。换句话说，会烤面包并不等同于会经营面包店。而格伯向我们展示，如果想要成为一个成功的小企业主，你就需要具备三方面的技能：技术技能、管理技能和创业技能。他认为，不懂得其中一个或几个技能就是导致大多数小企业失败的原因。不过，令人安心的是，格伯相信这些技能都是可以习得的。

格伯称，企业真正的产品不是其销售的内容，而是其销售的方式。格伯将这一理念用一个被其称为“特许经营模式”的系统予以了归纳。其目的是创办一个基于系统的企业，而不是基于人力的企业。要做到这一点，你就必须将你的企业看做一个潜在的特许经营企业，并据此建立你的内部系统。你可以看看麦当劳、迪士尼和联邦快递的经营方式，它们的产品都是始终如一的。迪士尼的经营模式就是基于系统的，任何员工都可以穿上米奇老鼠的服装或站在柜台后询问：“您想来点什么？”结果就形成了一个完全可以测量的、不用依靠任何个人的企业。

要利用这种可测量性，企业就必须能够成长。格伯提出了三个不同的活动：创新、量化和结合改进。他建议，在进行创新性改革时，可以从招呼顾客这样简单的事情做起。例如，不要再说：“您需要买什么？”而说：“您以前来过这里吧？”然后测量这种新的打招呼的方式是否为你增加了销售额，通过利用这些测量的结果，你就可以改进未来的表达和演示技巧。

“你的企业是一个手段而不是目标，是一个用以充实而不是消耗你的人生的工具。”

格伯以一封写给莎拉的信作为该书的结尾。他满怀激情地谈论了爱心的重要性，说这是存在于创业者内心的追求最完美的姿态。而仅仅烤制出完美的馅饼还不够，这种关爱的态度应该贯彻于整个企业经营中。《突破瓶颈》让我们看到了创业的希望，向我们传授了一系列创业技巧。

📖 图书信息： *The E-Myth Revisited: Why Most Small Businesses Don't Work and What to Do About It*, HarperCollins, 1995, ISBN 9780887307287。中文版由中信出版社出版。

🔗 相关链接：学习企业家的经验，《理查德·布兰森自传》；学习技师的经验，《目标》；学习管理者的经验，《首先，打破一切常规》。

You Need to Be a Little Crazy by Barry Moltz; *No Man's Land* by Doug Tatum。

The Republic of Tea

Mel Ziegler, Patricia Ziegler, and Bill Rosenzweig

《茶叶共和国》

梅尔·辛格勒、帕特丽夏·辛格勒、比尔·罗森斯维 著

托德 评

我很喜欢听杰克讲述 800-CEO-READ 的创业故事。我总是全神贯注地听着，并且想知道一个书店后面的三个书架是怎样变成一个拥有 15 个员工、收入达几百万美元的企业；我想知道杰克做过什么，使得我们能够在与大卖场零售商和互联网商务的竞争中生存下来；我还想知道这个充满活力的文化是怎样形成的。为了弄明白我们为什么会发展成为这样的公司，我搜索了我们过去发生的一些重要事情。800-CEO-READ 的创业历史并没有明确的书面记录，实际上，大多数公司都没有这样的记录。我想这就是为什么我如此喜欢《茶叶共和国》的原因，它讲述了一个公司的起源，以及该公司是如何利用茶叶来改变世界的。

香蕉共和国（Banana Republic）的企业家梅尔·辛格勒发现，随着时间的流逝，他的服装公司拥有了“自己的思想”，而他则与自己子孙的思想越来越不一致。在决定卖掉这个服装公司之后，还没有从痛心中恢复过来时，这位沮丧的企业家在飞机上意外地发现坐在自己身旁的是比尔·罗森斯维。比尔正在寻求过一种自己热爱的生活。他们俩互相述说了自己人生的一些变化，而《茶叶共和国》就是他们在 20 多个月里的通信记录。组成《茶叶共和国》的梅尔、比尔和梅尔的妻子帕特丽夏，他们三人之间的传真和信件记录了一个创业计划的演变过程。

罗森维斯立刻就被辛格勒对茶叶如何能够创造一个不同的思想国度的描述

深深打动。他们把这个共和国想象成一个肉体和精神相结合的地方。点缀于书中的帕特丽夏的插图让我们从视觉上理解他们三人之间酝酿的计划。在他们最初几个星期的讨论中，原料茶、儿童配制茶和用长江水酿制的瓶装茶等可能的创意都一涌而出。

这种共同的愉悦感促使他们俩继续向前迈进，开始付诸行动。罗森维斯转而开始专注于研究茶叶市场的机制。他去超市实地调查，与茶叶代理人交谈，并展开坚持不懈的研究，这一切努力使他们对想要进军的世界有了一个大致的认识，而设想的组织结构图和不断发展的产品组合则使得这一创业计划更加具体化。想要成为企业家的读者将会非常欣赏罗森维斯的深思熟虑和周全准备，但是他在给辛格勒的信件中讲述的一些细节预示了前方会遇到的问题。

“我的作用就是让他富有创造力。”

两位合作者之间开始出现了越来越紧张的情形。辛格勒认为，与实际创办企业相比，罗森维斯对于纸上谈兵更感兴趣。他犹豫不决，在该书的注释中，他承认自己需要辛格勒的指导和支持。察觉到罗森维斯的犹豫不决之后，辛格勒清楚地表明了自己要扮演的角色：他很乐意做一个指导者，并且可能会参与投资，但是他的贡献也就仅止于此。罗森维斯的信心动摇了，他放弃了共和国，在一个朋友的设计公司谋了一份工作，并发誓要自己创办茶叶公司。

经过毫无进展的一年之后，罗森维斯怀着新的活力回到了当初的创业计划上。这一次，他将完全靠自己。他必须成为茶叶专家。他在伦敦的世界茶叶贸易中心度过了紧张的一个月，学习诸如分辨大吉岭茶是头道茶还是二道茶等细节知识。他又开始了和辛格勒之间的讨论，这一次的讨论有着新的期望：“我不再等着让他来领导创业，因为我最终明白了一点，如果我不带头实施创业计划的话，就没有人会去做。”三位作者最后于1992年组建起了茶叶共和国。他们的创意终于开花结果了。

《茶叶共和国》里的观点揭示了创业的阴阳两面。该书记录了一个新创业计划的制定活动和市场的无情现实，并告诉我们，你唯一能信任的就是你自己的心智。在罗森维斯重新燃起对这个创业计划的激情之后不久，他就问辛格勒什么时候最合适创业。辛格勒像平常一样颇有创见地回答道：“Never and always。”

☞ 图书信息: *The Republic of Tea: The Story of the Creation of a Business, as Told through the Personal Letters of Its Founders*, Currency/Doubleday, 1994, ISBN 9780385420570。

☉ **相关链接：**顾客为什么购买，《顾客为什么购买》；旅行的魔力，《噢，你将去的地方！》；体验的力量，《体验经济》。

Brewing Up a Business by Sam Calagione; *Pour Your Heart into It* by Howard Schultz and Dori Jones Yang; *Typo* by David Silverman; *The Dip* by Seth Godin。

The Partnership Charter

David Gage

《合伙人章程》

戴维·盖奇 著

托德 评

马凯特大学的研究者们在对 2 000 多家公司进行研究之后发现，94%的成长迅猛的公司都是由两个或两个以上的所有者共同创办的，只有 6%是由个人独资经营的，而成长缓慢的公司中则有近一半是由个人独资经营的。

尽管上述证据表明合伙创业的成功几率更大，但是大多数刚出炉的企业家对于合伙经营的想法还是很畏惧。《公司》(Inc.) 杂志就这个主题对它的读者进行了问卷调查，结果发现 2/3 的回答者认为合伙是一个坏主意。当问他们为什么这么认为时，大多数人都说“不可避免的冲突”和“未实现的期望”将会导致很多问题。

由于数据显示合伙是必不可少或不可避免的一种形式，于是就为教师们提供了一个阐述合伙人之间的特殊关系的机会，但相反的是，商业学院的教师们却把大量的课堂时间花在讨论管理者与员工的复杂关系上。例如，尽管医生和律师通常从学校一毕业出来就会参加实际工作，而且大多数人会一直在企业里供职，但学校却从来没有对他们进行过企业体制方面的教育。关于合伙管理方面的图书也很缺乏，而《合伙人章程》正好为填补这一空缺牵线搭桥。

当和一两个合伙人共同经营企业时，可能会出现下列情形（全部情形见原书 196 页）。

1. 一位合伙人坚持雇用另一位合伙人不喜欢的关键岗位员工；

2. 一位合伙人被控告性骚扰；
3. 公司的竞争者主动提出想买断全部产品；
4. 公司资金断流；
5. 个人或家庭危机妨碍了一位合伙人的工作能力；
6. 一位合伙人突然对该企业失去了兴趣；
7. 一位合伙人在盗窃公司财产时被抓住。

戴维·盖奇在《合伙人章程》中列出了这些可能出现的麻烦和困难，以检验合伙人之间的关系。商业关系通常缺乏个人关系中的情感联系，其界限是根据所有者股份、薪金和头衔来划分的。但是，合伙人的外部生活或企业健康状况的变化却不可避免地影响着合伙关系。尽管一些情形可能会受到公司建立时所订立的法律文件的约束，盖奇还是建议制定一个章程，以描述合伙人更广泛的适时需求。

“合伙人章程是一个必不可少的工具，因为很少有人学习过怎样做合伙人。”

章程的制定为合伙关系的运作建立了一套基本的准则。在合伙人章程中，确立了一致同意的共同愿景。所有者股份是根据每个合伙人的资本投入数量和控股份额等因素来决定的；职责和头衔的分派则根据合伙人想要在公司中起多大作用及决策制定的方式而确定。更重要的是，要拟订一个资金配置计划。这个过程是与合伙人的价值系统和对合伙关系如何运作的预期形成对照的。盖奇说，在一开始就把这些事情都弄清楚，将能够减少合伙关系在未来可能发生分离的问题。

由于一些错误的理由，创业者没有谨慎对待合伙关系；而商业合伙关系是一种复杂而不断变化的关系。然而，正是这种微妙关系和协作优势为创业带来了更大的成功机会。

📖 图书信息: *The Partnership Charter: How to Start Out Right with Your New Business Partnership (or Fix the One You're In)*, Basic Books, 2004, ISBN 9780738208985。中文版由机械工业出版社出版。

🔗 相关链接: 理解我们的基本动机,《驱动力》; 理解情感智商,《情感智商》; 硅谷最著名的合伙企业,《惠普方略》。

Start-ups That Work by Joel Kurtzman and Glenn Rifkin; *Riding Shotgun* by Nathan Bennett and Stephen A. Miles; *Team of Rivals* by Doris Kearns Goodwin。

Growing a Business

Paul Hawken

《如何把企业做大》

保罗·霍肯 著

杰克 评

20 多年前，高端优质园艺工具的邮购供应商 Smith & Hawken 公司的创办人保罗·霍肯写了这本颇不寻常的书。大多数创业图书的内容都是和融资、雇用最佳员工或制定商业计划有关的，《实现创业的梦想》的内容则是关于创办一个可持续发展的、能够为创业者带来满足感的优秀企业。通过告诉你如何关注创业的理由而不是方法，该书能帮助你成为一个更优秀的商业人士。霍肯对写作该书的目标进行了解释：“我想要用一本展示个人如何成功地实现创业梦想的书，而不是一套箴言和结论，来揭开创业神秘的面纱。”

1965 年，美国的新设企业有 20 万家。1986 年，也就是在该书出版之前一年，这个数字增长到了 100 多万。这一快速的繁衍现象使得霍肯断定，商业的未来将由街上的小企业主们而不是大企业领袖们来决定。

霍肯还认为，商业不仅需要理论，更需要实践，这与乘冲浪板或弹钢琴没什么区别。要立足于实践，他建议：“把自己当做一名顾客，走出去从窗外往里看看你的商店。把自己当做一个孩子，想象一下世界是如何运转的。在晴天的时候去拥挤的公园转转。不要只是坐在商店后面的小屋里阅读商业图书（包括本书）。”没有人会期望新人从一开始就表现得很优秀，霍肯建议：“放松。慢慢来。在工作中不断地实践和学习就行了。”

霍肯还讨论了“商业技能”，这个术语是迈克尔·菲利普斯（Michael Phillips）

和萨利·拉斯贝里 (Salli Rasberry) 在他们 1986 年出版的《诚实的商业》(*Honest Business*) 一书中首创的。霍肯认为, 商业技能可以影响商业的成功和失败。商业技能是指理解人们的需求、支付额度和决策制定方式的技巧, 企业越小, 对商业技能的学习就越重要。菲利普斯和拉斯贝里将商业技能分解为四个部分: 坚持不懈、直面事实的能力、最小化风险的能力和将理论付诸实践的能力。霍肯还增加了财务技能。

霍肯强烈建议你用自己的钱创办企业。这样做可以避免支付利息, 而且你不会乱花钱, 因为你知道这笔钱是多么艰难地挣来的。更重要的是, 这样一来, 你就不会跟朋友和家人借钱, 从而不会把你和他们的关系复杂化。霍肯还对你需要多少钱来创办企业的问题做出了回答: 足够进入市场即可。这种自力更生的方式可以使你具有一种紧迫感, 从而保证产品的质量, 让你迅速地学会运作企业。

“把商业回报看做金钱和把商业风险看做失败, 意味着你将什么都得不到。”

在写书评的过程中, 我发现有一种成功的商业图书可以让你在拿起来翻到任何一页时都能够立刻找到一个非常有价值的信息, 该信息包含的论据事实、励志故事或意义深远的引语会立即改变你看待世界的方式。这本书的每一页都书写着让你想要和别人分享的知识珍宝。例如, 在讨论应该如何看待风险时, 霍肯写道: “如果你坚持认为有风险, 那就再仔细看一下。如果你还是认为这是风险而不是机会, 那就走开吧, 因为你可能是对的。”在该书的每一页中, 都充满着他商业的激情, 相信当你阅读该书时, 你也会被他的话语挑起激情。

~~~~~  
 📖 图书信息: *Growing a Business*, Simon & Schuster, 1987, ISBN 9780671671648.  
 ~~~~~

🔗 相关链接: 创业的重要性, 《从核心扩张》; 创业的智慧, 《僧侣与谜语》; 领导能力的发展, 《领导的艺术》。

Small Giants by Bo Burlingham; *Let My People Go Surfing* by Yvon Chouinard; *Raising the Bar* by Gary Erickson and Lois Lorentzen; *Setting the Table* by Danny Meyer.

几个建议

1. 去哪里寻找一本好书？答案是西雅图的 Elliot Bay 图书公司。这是一个制造梦想的独立经营的书店。走进书店，在旧书和雪松木书架的香味中找一本书，然后进入咖啡厅，一边喝着咖啡，一边吃着有机三明治，一边看书。

2. 去哪里举办一个出色的活动？答案是芝加哥的 Catalyst 农场。这个位于芝加哥闹市区外的宽敞空间里摆放着许多古色古香的桌椅、一块巨大的可擦写板和一些储藏食物的冰箱。这里的服务人员是首屈一指的。去一趟农场，找到你自己的灵感。

3. 去哪里睡一个好觉？答案是纽约市的图书馆酒店 (Library Hotel)。位于中央火车站拐角处的这个豪华酒店受到了杜威图书十进分类法的启示，逐层按照哲学、心理学、地理学和历史学等类目来命名。每个房间都放有图书。第六层的书架上放的是商业图书。

4. 如何去上述地方？答案是中西部航空公司 (Midwest Airlines)。它的飞机上设有一流的座位，有宽敞的空间搁腿。这家密尔沃基的航空公司提供的点心不是咸脆饼和花生，而是新鲜烤制的巧克力饼干。

Guerrilla Marketing

Jay Conrad Levinson

《游击营销》

杰伊·康拉德·莱文森 著

杰克 评

小企业面临的一个主要矛盾是：营销创意大，营销资金少。曾担任过广告执行官的杰伊·康拉德·莱文森在 20 多年前就创造了解决这个矛盾的方法——《游击营销》；而现在，已有 50 多本书的名字与《游击营销》相关。依我之见，这本书是小企业中每个想要学习理论以联系实际的人的最佳选择。

在 20 世纪 80 年代初，我就曾经用此书的第一个版本来指导我的业务发展；那时，我的企业名叫斯沃兹商业书店（Schwartz Business Books），员工总数不到 10 人。那本书中有关于直接营销、目录销售和黄页广告的章节。2007 年出版的新版本删除了这些已过时的方法，加入了一些论述当前问题的内容，介绍了如“电子媒体营销（e-media）”等 21 世纪新方法的“新媒体营销”，以及诸如商品展览会、公共关系和社区活动等“无媒体营销”，等等。但是，《游击营销》的新版本仍然保留了最基本而有效的营销要素。例如，莱文森用了一页的篇幅来讲述如何打招呼。他认为，如果你在谈话中称呼顾客的名字，他们往往会更加喜欢你，并愿意和你继续做交易。这类建议将帮助你建立起基本的人际关系。

但是，在你启动任何营销活动之前，应该为企业预先设定一个长期目标，以促使企业中的每个人都站在同一战线上。要做到这一点，就必须设计出企业的核心概念。莱文森认为，要用精简的语言来表达该概念。他用一个开设电脑课程的小企业的例子进行了说明。在莱文森的指导下，该小企业的概念从冗长的二三十

个字简化为了寥寥六个字——“电脑入门培训”。这一清晰的概念为企业增加了学员，因为人们很容易理解其提供的服务内容。

游击营销人员善于使用“小媒体”，包括“拉生意、发送个人信件、寄明信片、电话营销、发传单、制作名片”等。在早期，为了实现业务增长，我制作了一些广告传单，将其发给我的朋友们贴在他们公司的布告栏上。这是一个简单、直接而永不过时的方法。你可以看看当地咖啡馆的布告栏上有没有这样的广告传单。

“营销是公司与世界保持联系的唯一门路。”

小企业的营销战略并不仅限于微型媒体。莱文森认为，游击营销人员也可以使用像电视、报纸、杂志和广播等这样的大众媒体来促进他们的产品和服务销售。该书对如何使用大型媒体和使营销资金的投入取得最成功的效果提出了建议。

莱文森在一个题为“游击营销的特性”的小节中进行了总结。他阐述了一个优秀的游击营销公司应该具备的特征。他特地描述了其中一个特征：“这是对某个想法的直接和可识别的传递，它简单而明确，不需要进行解释”。“绿巨人”（Green Giant）和“米其林人”（the Michelin Man）就是两个经典的例子。

当《游击营销》的第一版于 1983 年出版时，立刻就掀起了一股热潮。这部持久畅销著作的作者已为 21 世纪的创业者们出版了最新版本。莱文森向我们揭示，小企业可以使用和大企业同样的方法，也可以使用大企业从来不使用的许多方法。这本书帮助我建立起了我的企业，相信它也会给你提供帮助。

📖 图书信息: *Guerrilla Marketing: Easy and Inexpensive Strategies for Making Big Profits from Your Small Business*, Houghton Mifflin, 2007 年全面更新版, ISBN 9780618785919。中文版由海南出版社出版。

➡ 相关链接: 阅读从该书 97 页开始的销售和营销内容。

How to Make Big Money in Your Own Small Business by Jeffrey J. Fox;
Permission Marketing by Seth Godin; *Getting Everything You Can Out of All You've Got* by Jay Abraham。

The Monk and the Riddle

Randy Komisar with Kent Lineback

《僧侣与谜语：一位硅谷 企业家的创业智慧》

兰迪·科米萨、肯特·林内贝克 著

杰克 评

兰迪·科米萨毕业于哈佛法学院，后来在波士顿开始了自己的事业。在成为苹果公司的内部顾问之后，他与别人合作创办了 Claris 公司（隶属于苹果公司），然后在许多游戏开发公司中担任了高层职位。此外，科米萨还帮助建立了 WebTV、TiVo 和 Mondo Media。由于有如此丰富的经历，科米萨简直堪称创业者崇拜的偶像。

科米萨在其作品中体现了其职业的不寻常特性。大多数图书要么是小说形式，要么就是非小说形式，只有少数的图书，如 E·L·多克托罗（E. L. Doctorow）的《褴褛时代》（*Ragtime*）是二者的结合体。在商业图书的写作中，将这二者结合起来尤其困难。但是，兰迪·科米萨创作的《僧侣与谜语》却实现了这二者的美妙结合。当他向读者分享他对于工作的真谛的寻求时，他提出了一个问题：“你打算为自己的余生做些什么？”

科米萨以一个故事作为该书的开端。在缅甸的一次骑摩托车旅行中，科米萨搭载了一位和尚去几个小时车程之外的寺庙；途中，和尚仅用简单的手势和拍肩膀来给他指路。到达目的地后，科米萨拜见了会说英语的方丈。在短暂的参观之后，那个和尚又向科米萨表示他想回到之前上车的地方。由于不胜劳累，科米萨就问方丈和尚为什么要回去。方丈没有回答他的问题，而是打了一个谜语：“假设我有一个鸡蛋，我想把鸡蛋从三英尺高的地方丢下去而不使它摔坏。我应该怎

样做呢？”当科米萨骑车在郊外穿行的过程中被眼前的美景所吸引时，他突然觉得这次长途骑车不再那么疲惫了，于是，他解开了这个谜语的答案。现在，作者又将这个令人好奇的谜语留给了我们来解答。

接下来，科米萨又带领我们走进了硅谷的一个办公室。他在这个办公室中与一位虚构的创业者莱利（Lenny）进行了对话。莱利是一个非常固执的人，他正在设计自己的商业计划。他相信自己能够通过在线销售骨灰盒而赚到钱：“我们打算让葬礼重新充满乐趣，”他说。尽管莱利充满了热情，但科米萨却并不看好他的推广计划。科米萨建议莱利把兴趣从赚大钱转变为真正而实际的动机上，从而帮助后者改进其计划。科米萨问莱利：“促使你愿意将余生都花在你的计划上的真正动力是什么？”

科米萨指出，只要你对这个问题找到了自己的答案，一切都会改变。你找到的兴奋和热情会使别人也对你的计划感到兴奋。“值得你追求的是企业的浪漫而不是财富。”科米萨说道。

“不管我们多么勤奋或聪明，我们的财务成功最终都依赖于不可控制的外部条件。”

《僧侣与谜语》是在互联网泡沫兴起期间写作的，那时的商业游戏规则是不同的。事后，科米萨在该书新的平装本前面正直地指出，尽管莱利的商业计划与互联网相关，但该书与互联网商业及互联网创业者们竭力争取的“更好、更快、更便宜”的世界是没有关联的。相反，他解释道：“事实上，《僧侣与谜语》的主要内容并不是与商业相关；它讲述的不是关于低价买进高价卖出的内容，而是如何在谋得生计的同时创造自己的人生。它讲述的是如何塑造有意义的生活，使你从中找到自己。它讲述的是工作的目的以及如何将个人得信念和行动结合在一起。《僧侣与谜语》讲述的是运作企业的理由而不是方式。”

这本书吸引我的地方在于其描述的科米萨精彩的人生和通过莱利的故事所展现的深刻训诫。很少有创业图书对企业的人性方面进行探讨。在寻找方丈所出谜语的答案的过程中，科米萨意识到，值得我们付出努力的其实是旅行的过程而不是目的地，我们应该关注的是踏出的每一步，而不是终点线。这个简单的道理能够将我们生活中的许多压力绞出来，尤其当我们试图通过新的创业或其他巨变来改变生活时。这的确是一个难能可贵的学习大师智慧的机会。

📖 图书信息: *The Monk and the Riddle: The Art of Creating a Life While Making a Living*, Harvard Business School Press, 2001, ISBN 9781578516445。中文版由机械工业出版社出版。

➡ 相关链接: 寻求人生幸福的真意,《幸福的真意》; 完成任务的艺术,《尽管去做》; 创业的灵感,《茶叶共和国》。

The Magic of Thinking Big by David Schwartz; *Founders at Work* by Jessica Livingston。



第 9 部分 商业故事

作家们在对办公室和工厂进行实地参观之后，创作了让许多人都为之瞩目的企业经营的传奇故事。他们还看见了组织的机能障碍源于我们的个人缺点。本部分推荐的图书讲述了企业各种经营手段的成功与失败的故事。

McDonald's

John F. Love

《麦当劳》

约翰·F·洛弗 著

杰克 评

在美国大多数城镇中，每一个品牌的快餐店似乎都是紧挨着另一家而开设。这些品牌中设店最多的要数麦当劳，而在《麦当劳》一书中，约翰·洛弗讲述了这个公司从崛起到发展为连锁巨头的故事。通常的商业图书要么打着经过某些“权威人士”授权或审查过的旗号，要么打着揭露负面内幕信息的旗号。洛弗谨慎地对读者表明了他的立场：“这不是一本撰写公司历史的书，不是那种受公司委托纪念其重大历史的书。我是一个独立自由的撰稿人，麦当劳公司对这部作品的编辑出版没有任何控制权。”作者本着公平的态度创作了《麦当劳》这本书，向读者展示了这个无所不在的品牌的完整图景。洛弗讲述了快餐行业的故事、第二次世界大战后不断变化的社会状况、充满梦想的麦克唐纳兄弟、战略家雷·克罗克（Ray Kroc）、特许经营决策，以及其他关于麦当劳公司的事实（和传说）。

快餐行业的出现对我们的社会生活方式造成了巨大的改变。就像通常发生的任何一个巨变一样，导致该巨变发生的因素有很多。第二次世界大战后，家庭的可支配收入增加了，更多的人买得起汽车，更喜欢以汽车作为家庭交通工具，而“婴儿潮”也开始了。美国的企业家们开始探索由这些现象带来的有利时机，但是没有有一个企业取得麦当劳那样的成功。洛弗讲述了 Bob's Big Boy、汉堡王、泰斯特冷饮（Tastee Freeze）、奶品皇后（Dairy Queen）和肯德基是怎样创办的，并向我们展示了麦当劳是如何从一文不名变得享誉世界的。

尽管雷·克罗克在连锁经营的成功中发挥了举足轻重的作用，但麦当劳的经营概念并不是他构想出来的。这个概念是麦克唐纳兄弟理查德和莫里斯设计出来的，他们于1937年在加利福尼亚州的圣贝纳迪诺创办了一个免下车餐馆，并持续地对这个餐馆进行改进。当去拜访这两位兄弟，想要弄清楚他们为什么持续购买这么多他公司销售的搅拌器的时候，雷·克罗克发现他们的菜谱很简单，向顾客供应食物的速度很快，而且餐馆中具有更多的家庭气氛，这与当时流行的定位于青少年的、由侍者送餐上车的低级汉堡店形成了鲜明的对比，由此，他看到了这个餐馆的发展潜力。此外，这个餐馆的食品销量非常大，每天还没开业就排起了等待就餐的队伍，而且一整天都很忙碌。1955年3月2日，雷·克罗克成为了麦克唐纳兄弟及其品牌的总经销商。

洛弗用大量的故事向我们展示了新公司，包括我们所知道的现在已是著名品牌的公司在创业之初普遍面临的困难。读者将会着迷于克罗克如何拿出270万美元现金来购买麦克唐纳兄弟的连锁品牌，后来却发现这两位兄弟并没有将其餐馆包含在交易中时是多么的愤怒的故事（他就在那个街区开了一家新的餐馆，把麦克唐纳兄弟的旧餐馆挤垮了）。作者还向我们讲述了麦当劳的大多数特色食品（如猪柳蛋堡和巨无霸）是如何经过特许餐馆的试验后呈送到公司员工面前的。

“雷·克罗克因创造了一个主要的新行业而名垂青史。他在食品服务行业的成就可与炼油行业的约翰·D·洛克菲勒、钢铁制造行业的安德鲁·卡内基和汽车装配行业的亨利·福特相媲美。”

据说，不管你在哪里买麦当劳的食品，口味都是一样的。当然，这就是克罗克的目标。这个品牌的优势也正在于此，因为对快餐的强烈的心理诉求就是其可靠性。他信奉所有餐馆都保持一致性的理念。如果被授予特许经营权的餐馆所有者不遵循这些规则，就不会被授予第二个餐馆的特许经营权。例如，在伊利诺伊州奥克布鲁克的麦当劳公司总部附近的地区，一度只有一个麦当劳餐馆。“这是公司开发最不充分的地区之一。原因是：于1957年获得这一地区特许经营权的约瑟夫·斯文尼（Joseph Sweeney）没有严格按照公司的标准经营其第一个餐馆。于是，斯文尼再也没能得到开第二个餐馆的许可。后来，公司于1968年买回了斯文尼的特许经营权。而现在，在斯文尼原来的特许经营区里，已有15个麦当劳餐馆。”克罗克严格的管理战略确保了麦当劳餐馆的一致性。

在这本470页的书里，作者以简单明了的方式向我们讲述了许多意义深刻的

故事。读者将学到很多寓于故事中的知识，如供应商和新产品开发、特许经营权的设立和具体装备的设计等。现在，对组织所有层面进行培训的战略和产品标准化的理念，在很多企业和行业中仍然没有得到充分的运用。这不是一本传授如何赚取百万财富的指南，而是对 20 世纪最成功的公司之一——麦当劳的剖析和透视。

📖 图书信息： *McDonald's: Behind the Arches*, Bantam, 1995 年修订版，ISBN 9780553347593。中文版由中国建材工业出版社出版。

🔗 相关链接：另一位创造了全球著名企业的企业家，《萨姆·沃尔顿自传》；学习更多的零售经验，《顾客为什么购买》；从更多的地方寻找创意，《竞争大未来》。

The Emperors of Chocolate by Joël Glenn Brenner; *For God, Country and Coca-Cola* by Mark Pendergrast; *The Wal-Mart Effect* by Charles Fishman; *Fast Food Nation* by Eric Schlosser.

American Steel

Richard Preston

《美国钢铁》

理查德·普雷斯顿 著

杰克 评

《美国钢铁》是理查德·普雷斯顿创作的一个非常出色的故事，讲述的是一个著名的领袖人物在美国钢铁制造这个古老而衰退的行业里展示出来的才能和得出的结论，即通过引进创新性制造方法和本着认真负责的态度对待工人，不但能够培养起竞争的能力，而且能够成为赢家。这本书的吸引力远远超过了传统商业图书或历史训诫。它就像一本传奇小说，普雷斯顿在其中用生动的语言描绘了美国钢铁行业的一段形势危险而严峻的时期。“长长的蓝色电弧在一大堆废弃汽车和破旧的工业机器之间蜿蜒穿行……在钢铁溶化的噪声中，钢铁工人们根本无法听见他们自己满怀恐惧的尖叫声。噪声似乎要震开他们的头颅，而一股麝香似的气味充满了厂房，这是长电弧溶化钢铁时发出的气味。”

自从 17 世纪中后期卡内基钢铁公司建立以来，美国历史性地统治了钢铁行业，并取得了巨大的利益。由于其优越的地位，美国钢铁行业没有继续寻找能够更加高效和经济地制造出钢铁的新方法，而仍旧采用“如果没坏就不去修理”的一贯做法。投入的资金只是用于更换老化的设备，而没有用来开发新的运作方式。其他的资金就流入了劳动大军的口袋，因为工会为工人们赢得了丰厚的待遇。

标准的生产方式是用一个鼓风炉来将铁转化为钢，但这种制造方法占用的空间非常大。例如，印第安纳州加里市的加里工厂就占据了密歇根湖 6 英里长的湖岸线，其中一个厂房就占了 1.5 英里。显然，美国钢铁行业存在很多问题，而一

场剧烈的风暴正在形成——高昂的制造成本、自以为是隐患和来自亚洲及欧洲的逐渐增强的竞争。

欧洲的制造商们开发了另一种钢铁生产方式，即电弧熔炉。这也就是著名的小钢铁厂所使用的方式，它用废弃钢铁而不是铁矿来炼钢。这是一种很有益的制造方式，因为它使小钢铁厂的产量可动态变化，可以根据需求随时启动和停止生产。1969年，Nucor钢铁公司（即后来的Nucor公司）的总裁，也就是《美国钢铁》中的英雄人物肯·伊文森（Ken Iverson）在美国南卡罗来纳州达林顿开设了一个小钢铁厂，这个大胆的举动使得美国钢铁行业开始重新站稳了脚跟。

“一个优秀的商人受挫难而恢复快。”

由于开拓了这一新的方法，Nucor公司得以在这个衰退的行业中取得成功。伊文森不但在生产方法上做出了创新，还对管理方法进行了革新。伊文森创办了一个只有五个层级的公司：看门人和CEO之间只隔了四层。在Nucor的收入从1970年的110万美元增长到70年代末的4200万美元期间，它的员工总数一直都少于20人。这种精兵简政的方式使得公司的决策制定很迅速，而且工作环境中也具有更多的自主性。然而，成功总是会伴随着一些坎坷的。Nucor的工人没能加入工会。尽管Nucor工人的工资比其加入工会的同行们要少得多，但是Nucor制定了奖金计划，使其工人有期望获得相当于工资两倍的收入。

1986年，伊文森看到了公司的成长速度放缓，但他发现钢板生产是一个新的机会，因为汽车行业对此钢铁产品的需求量很大。他做出了一个史无前例的举措，购买了一台庞大的、未经试验的新机器，该机器能够将溶化的钢水轧制成钢材。伊文森相信，有了这台新机器，公司只要500名工人就可以生产出100万吨钢材。日本的钢铁行业也是世界最先进的钢铁行业之一，但其需要2500名钢铁工人才能生产出100万吨钢材。劳动力的减少完全改变了竞争的舞台，而Nucor取得的业绩大大地超越了伊文森原先设定的目标。

理查德·普雷斯頓引人入胜地讲述了这个非比寻常的小钢铁厂的故事，具有讽刺意味的是，该钢铁厂坐落于印第安纳州的克劳福兹维尔。但只要想一想该钢铁厂对废弃钢铁、劳动力和便利公用事业的需要，你就不难明白它为什么要建立在这个有着许多老工厂的高度工业化地区了。该书中涉及的人物包括伊文森、有趣的工厂总经理凯斯·厄尔·巴斯（Keith Earl Busse）和为Nucor生产钢铁的忠实勤恳的工人们。普雷斯頓为这个故事添加了许多传奇和刺激的戏剧性元素。他讲述了工人在采用一个试验性生产方式时发生的一起爆炸事件，读到这里时，我

被深深地吸引住了，连走路的时候都舍不得放下书，就想赶紧看到这个事件的结果如何。下面摘录了这个故事的一段描述。

在钢水包越过铸造塔5秒之后，从起重机上发出了“呜呜”的鸣叫声。正站在控制室中控制台旁边的米利特（Millett）听到了这个声音并抬头望去。他看见起重机的绳索已经损坏散开了。钢水包正在往地面掉。这个装满了钢水的钢水包很大，它自身有15英尺高，而其底部离地面有40英尺高。当它经过控制台往下掉的时候看起来似乎速度很慢，而起重机上的绳索正在从绞车上发出鸣叫声……一道巨大、明亮的黄光闪现，灯光随之熄灭。

再找一本像《美国钢铁》这样的能让我和同事的交谈中多次引用到其内容的书很难。理查德·普雷斯頓是一个优秀的非小说作家，我认为他能与马尔科姆·格拉德威尔和麦可·路易士等当代杰出的作家齐名。在这本书中，他用自己的写作天分讲述了一个关于创新和复兴的传奇故事。伊文森及其公司Nucor的故事既鼓舞人心，又具有教育意义，它向我们揭示，采用新技术和以人为本的创新型组织结构是实现商业成功的有效途径。

📖 图书信息： *American Steel: Hot Metal Men and the Resurrection of the Rust Belt*, Prentice-Hall Press, 1991年第2版, ISBN 9780130296047。

🔗 相关链接：破坏性创新的理念，《创新者的窘境》；工程设计的艺术性，《打造世界的工程师》；创新的艺术，《创新的艺术》。

Plain Talk by Ken Iverson; *And the Wolf Finally Came* by John Hoerr; *Making Steel* by Mark Reutter; *Andrew Carnegie* by David Nasaw。

商业小说的启示

我们在从狄奥多拉·德莱塞（Theodore Dreiser）于1912年出版的《金融家》（*The Financier*）和斯隆·威尔逊（Sloan Wilson）于1955年出版的《穿灰色法兰绒制服的人》（*The Man in the Gray Flannel Suit*），到乔舒亚·费雷斯（Joshua Ferris）最近出版的《当我们来到尽头》（*Then We Came to the End*）的一系列小说中发现，对商业小说的界定比较困难，而且它的生命周期是杂乱无序的。以工作伦理和追求幸福为主题的经典论述性作品、揭示骄傲导致失败的寓言和讲述重新塑造自我的故事等小说，使得这种形式对从高中生到

高层管理者的很多人都有帮助。许多商业小说直接地对商业问题进行论述，而其他的一些小说则提供了奇妙有趣的课程。但是，总体上只有少数小说经受住了时间的考验，仍然能够有效地帮助所有读者走出自我和学习他人经验。

1. 《大亨小传》(*The Great Gatsby*; 作者: F. Scott Fitzgerald)。《大亨小传》被广泛地评为美国最伟大的小说，它也可能是对美国梦的最佳打造：白手起家、年轻而富有的杰·盖兹比(Jay Gatsby)正从他的新豪宅中热切地望着东艾格(East Egg)更加华贵的灯光。他想要更多，想要住进那里。而这本书既证明了美国生活中从赤贫到暴富的可能性，也谴责了自私自利的品行。在盖兹比的商业伙伴们看来，他可能并不像洛克菲勒那么冷酷无情，而是更加热情和富有怜悯心。Fitzgerald在该书创作中最为成功的地方在于，描述了盖兹比过大的野心是如何摧毁了曾经使他辉煌一时的力量。

2. 《笨伯联盟》(*A Confederacy of Dunces*; 作者: John Kennedy Toole)。这本遗著注定要因其悲剧色彩及其对新奥尔良理想世界的幽默和滑稽的描绘而被人们记住，此外，它还展示了每个工人和苦工都讨厌的东西——除了自信和自我发现的时刻。当自负、肥胖的伊格内修斯·赖利(Ignatius Reilly)挂着热狗在法国人特区四处兜售(但更多的是被他自己吃掉了)时，他发现自己正面临一个转折点。事实上，这里的每个人似乎都是为了一个并非挣钱的理由而工作，如特里克茜(Trixie)和躲避警察的琼斯(Jones)。Toole描写了街头流浪者的寂寞和滑稽，尖锐地揭露了在一天工作中涉及的人们、场合、欲望和任务的荒谬可笑之处。

3. 《美国田园诗》(*American Pastoral*; 作者: Philip Roth)。Roth笔下的20世纪60年代版盖兹比——Seymour Levov因为社会动乱而逃离家乡。该小说周详地描写了Seymour一出生就拥有的纽华克地区手套制造产业，表现了为维持一个家庭企业所必须付出的倾心力。Roth创作的这个既充满感情、又滑稽有趣的故事征服了几代人，它向我们展现了美国历史上极独特又普遍的一个剪影，并在最后证明，正直、坚定、宽容和诚实并不会成为能够阻挡社会摧毁你的一切的铜墙铁壁。

4. 《完整的人》(*A Man in Full*; 作者: Tom Wolfe)。Wolfe史诗般的作品对现代亚特兰大互相交错的商业、政治和社会状况进行了散漫的描写，其描写的焦点不断地变化，但是却保持着对失望的商界巨头查理·克罗克(Charlie Croker)的最敏锐的刻画。他的仁慈的做法，如对3000英里之外的

被解雇的仓库员工康拉德·汉斯莱 (Conrad Hensley) 施与了恩惠，向地位低下的劳苦大众表示了同情和怜悯，并强调了穷人和其雇主之间的巨大差距。Wolfe 的描写自始至终都保持着敏锐的洞察力，最为深刻地揭示了人们在自尊和迫在眉睫的巨额债务之间进行的自我斗争。

5.《当我们来到尽头》(*Then We Came to the End*; 作者: Joshua Ferris)。Ferris 的小说代表了商业小说的下一代潮流，他对现代办公室生活和营销世界的诙谐的批评性描绘，几乎就像是与电影《上班一条虫》(*Office Space*) 和电视系列剧《办公室》(*The Office*) 配对的剧本。这部作品不但非常有趣，而且也具有许多 Toole 式的讽刺意味。Ferris 清楚地向我们展现了经常被忽视的办公室之间的陋习、蠢事和闹剧。作者用极具娱乐性和讽刺性的语言描绘了一幅被我们称之为“上班”的景象。

——托德·拉扎斯基、丽贝卡·施莱

The Force

David Dorsey

《原力》

戴维·多西 著

杰克 评

《原力》是一本关于销售的非小说类叙事性作品，它与我们推荐的其他实用的销售图书有很大的不同。该书主要讲述一个优秀团队的发展历程，以此揭示了销售中的阴暗面，并表现了当目标受短期利益驱动时所必需的侵略性商业实践方法。该书读起来像是一本小说，它使我想起了《办公室》（*The Office*）和《拜金一族》。在《原力》中，我们看到了一个权威人士对在竞争激烈的销售舞台上取得卓越成功所需要的品格和毅力的观点。

戴维·多西曾经做过新闻记者，当他创作这个故事时，施乐公司的辉煌岁月已过去了许久，而正在竭尽全力地销售其昂贵的复印机。在获得接近俄亥俄州克利夫兰市一个成功的施乐销售团队的史无前例的许可后，多西花了一年的时间跟随在该团队销售经理弗雷德·托马斯（Fred Thomas）的后面进行调查研究，当时，他的团队还远远没有达到年度销售目标。托马斯长久以来在该公司的表现都很优秀，他一边竭尽所能地帮助他自己和他的团队取得成功，一边却又对自己为此所做出的努力表示质疑。《原力》不仅仅只是一本商业图书，它还揭示了，当未来的命运极大地依赖于以正确的手段来达成一个非常重要的交易时，每个团队成员及其家庭承担了多少持续的个人压力。

多西出色地勾画出了各个人物的真实形象，使我们得以看到这些不屈不挠的成功者的各个方面。弗兰克·帕斯塔（Frank Pacetta）是施乐的明星销售员，也

是该书中最有魅力的人物之一，他同时表现了销售职业中英勇和令人讨厌的两个方面。他的干劲和将施乐 67 个销售区中的一个区从第 57 名提升到了第一名的成就极其著名。他的下属愿意为他披荆斩棘。他用这样的话语来影响和激励销售队伍：“伙计们，你们可以拥有工作的乐趣。你们可以摆脱许多人都面临的工作无趣的现实，因为，在这里，和我一起，你们可以像在大学的时候那样自由和疯狂，同时每年还能挣到 6 位数字的收入。”他们的实际情况是，一边享受乐趣，一边做销售。当他们成功地达到销售目标之后，帕斯塔就会举行没有约束的庆祝会，如在一流的 Firestone 乡村俱乐部庆祝一整天。但是，他对待下属的方式很严酷，要求他们保持一致性和取得杰出的绩效。当然，他还要求下属黑白分明。他们的目的就是赢。如果赢不了，那就等于输。没有界于赢和输之间的概念。帕斯塔反复地用竞赛或战争来打比方，以激励他的下属们。尽管多西对帕斯塔进行了富有感情的刻画，尽管对他的成功表示了热烈喝彩，但是我仍然发现在这个故事中流淌着一种真实的悲哀。

“销售就是控制他人，激励他们做本不会做的事情——自始至终地使他们认为自己在你的控制之下。”

销售的阴暗面（每一天都围绕着月末目标而转，销售员就是为了销售的最终结果而活）被弗兰克对弗雷德说的一句话形象地概括了出来：“戴上你的头盔，弗雷德。这是一场战争。”《原力》还使读者见证了一个新销售员，或者说一个可怜而冷漠的电话销售员是如何被培养成一个成功的签单能手的。学习使交易更有吸引力的各种方法是他的培训内容之一，如在交易之初人为地抬高价格，以便在讨价还价时再进行削减。多西写道，当销售员一直“让你赢得一开始没想到会得到的价格优惠”时，就会让顾客以为自己占了上风。《原力》把这些阴暗的方面都予以了揭露，而我们则荣幸地（可能有一点震惊地）看到了这一切。

我很感激《原力》揭露出了销售职业中不讨人喜欢的阴暗面，创办企业的这么多年来，我一直在与这个现实进行斗争。而这本书的价值在于，其描述了一个正处于艰难转变期的行业，以及许多之前已经很成功的销售员每个月仍然要为实现销售目标而奋斗的现实。可能你会将《原力》看做生活中有关销售的训诫，也可能将其看做是激励你在一个富有竞争性的职业中取得成功的指南。不管你怎样看待，《原力》都对企业的动力——销售的本质进行了独一无二的透视。

□ 图书信息：The Force, Ballantine Books, 1995, ISBN 9780345376251。

The 100 Best Business Books of All Time

☉ **相关链接：** 电影中的销售，《金克拉赢家销售书》后的资料；一本销售宝典，《从核心扩张》；成为优秀销售员的诀窍，《销售必胜绝招》。

Xerox: American Samurai by Suzanne Snyder Jacobson; *SPIN Selling* by Neil Rackham; *Selling to VITO* by Anthony Parinello; *Hope Is Not a Strategy* by Rick Page。

The Smartest Guys in the Room

Bethany McLean and Peter Elkind

《房间里最精明的人》

贝萨妮·麦克莱恩、彼得·埃尔金德 著

杰克 评

我喜欢阅读犯罪小说，观看 PBS（美国公共广播公司）上的英文警察疑案剧，期待着我最喜欢的推理小说作家詹姆斯·李·伯克（James Lee Burke）和詹姆斯·W·霍尔（James W. Hall）出版新书。可能是我对优秀推理小说的爱好使得安然公司的故事激起了我的兴趣。如果不考虑那些悲愤的员工们的形象（这些受害者们坐在公司总部外面 E 字母的台基上，膝盖上的文件箱里装着从公司带出来的私人物件），那么，安然的诈骗和倒闭案并不失为一个最吸引人的推理故事。就像所有优秀的侦探小说一样，这个故事里包含了许多具有可疑（或可敬佩的）动机的人物，以及构成这个完整大案的其他要素。

首先，让我们来了解一下故事背景。安然在内布拉斯加州奥马哈市成立，于 1979 年成为控股公司。后来，该公司搬迁到了休斯敦市，以传输与销售汽油和电力为主营业务。以前，能源行业是受政府管制的，成本和利润都受到限制。在 20 世纪 80 年代解除管制后，赚大钱的机会就来临了。安然公司的 CEO 肯·雷（Ken Lay）知道解除管制是一件好事，但他没有一个能充分利用该机会的计划。后来，杰弗里·斯吉林（Jeffrey Skilling）登场了，他十分清楚该如何做，随后安然就迅速腾飞起来。2000 年，安然的市場資本总额达到了 600 亿美元，成为《财富》500 强企业。从斯吉林上台到安然宣告破产期间，发生了一些在安然历史上最引人注目的事件。

现在，让我们来认识一下这个故事中的几个主要人物。首先是发掘了该案件线索并讲述了该故事的稽查员贝萨妮·麦克莱恩。有两位证券经纪人在寻找空头净额时，首先发现了安然衰退的一些蛛丝马迹，并把这一消息报告给了麦克莱恩女士。其中一个经纪人告诉她：“你检查一下 10-k 年报，看看能不能弄清楚他们是怎么挣钱的。”这两位经纪人找对了人。麦克莱恩在成为高盛公司的投资银行家及分析师后，又成了《财富》杂志的作家。因此，当和安然的人员谈话时，她能提出一些恰当的问题。后来，麦克莱恩于 2001 年 3 月 5 日在《财富》杂志上发表了一篇题为“安然的标价是否过高”的文章，该文章提出了一个实质性的问题：安然的钱是从哪里来的？

“安然的故事描述了人性中自大、贪婪、自欺欺人的弱点；描述了受野心驱使的拜金狂徒；描述了在解除管制的世界里进行的一个重大的试验；描述了一个行不通的商业模式；描述了一些精明的人，他们相信自己的下一次赌博能够挽回上一次损失，而不承认他们的错误。”

接下来，让我们来看看这两位反面人物：杰弗里·斯吉林和肯·雷，以及他们的“作案武器”——一种被称为“按市值计价”的会计记账方式。斯吉林和雷都出生于中下阶层家庭，他们都是精明而具有紧迫感的人。雷是经济学博士，斯吉林是哈佛商学院 MBA 计划的贝克学者（即名列前 10%）。雷于 1984 年开始担任即将被称做“安然”的公司的主席和 CEO。一年之内，他就合并了奥马哈一家叫做 InterNorth 的公司，为了实现这次合并，他聘请了麦肯锡顾问公司来做咨询。其中一个咨询师就是年轻的杰弗里·斯吉林。1990 年，斯吉林被聘为安然的一个新分公司——安然金融公司的主席和 CEO。

尽管雷和斯吉林的成就和抱负相似，但是他们之间还是有很显著的区别。雷真的希望自己受人喜爱。他喜欢进行社交活动，而不喜欢制定艰难的商业决策，因此更加像是一个政客（他认为自己应该去竞选 2000 年的美国财政部长）。他喜欢挥金如土带来的虚名；公司的飞机经常被用于服务他和他的家人。在管理层午餐室里，助手会把他的三明治放在一个精美的瓷盘上，而其他高层管理者吃的都是用纸包的三明治。

杰弗里·斯吉林是一个才华横溢的人，他能够很快地想出新的主意并将复杂的问题简单化，但是他的人际关系技巧很糟糕。他不管别人如何看待自己；相反，

他关注的是股票价格和怎样使下一个季度的华尔街电话会议圆满举行。他能想出特别好的主意，但是却难以将它们付诸实践。后来，安然的一位管理者对此进行了很好的解释：“杰弗里·斯吉林是沟渠的设计者，而不是挖掘者。”他也不知道何时中断一个显然不成功的计划，而任由其随着时间的流逝从问题演变成灾难。

因为安然做的是为城市和公用事业等大型客户提供能源的长期业务，因此通常和客户签订 10 年的合同。正规的会计准则要求在整个合同期间都要将资产和负债记入资产负债表，而按市值计价的记账方式则允许记入在签订日预计的合同总体价值。1992 年，斯吉林和安然通过这种方式得到了美国证券交易委员会的批准。这种记账方式有两方面的问题：第一，登记销售收入的时间与销售现金到账的时间不一致，这会导致很严重的销售和现金问题。第二，通过这种方式，可以在实际取得收入之前就向投资者展示巨大的增长额。最终致使安然倒塌的原因就是现金不足，而现金不足则是因其为了保持股票（以及所有吸引人的职工优先认股权）价格上升而不惜任何代价地持续推进公司增长而导致的。巨额负债使其身陷囹圄。事后，据传安然背负了 380 亿美元债务，而现金流则为零。

这两个精明、富有而有势力的商界精英并不是有意地毁坏带给他们财富和势力的源泉——安然。在此，他们陷入了自己创造的噩梦，或者因为自己自负的个性而陷入困境。安然的失败并不是蓄意安排的，而是一系列相互联系的事件的结果。这种情况会再一次发生吗？当然会，在下列情形下尤其会重演这样的悲剧：CEO 狂妄自大，销售员的报酬取决于短期的销售业绩，高层管理只重视以增长额来赢得金融证券上的短期成功，采用的是支持上述做法的会计方法，以及会计师事务所没有做好监督工作。再加上行业解除管制，结果会如何就一目了然了。

当安然的内幕消息泄露之后，我就开始关注有关该事件的所有信息。我每天都阅读《华尔街日报》，以了解最新的消息。我还阅读了在安然倒闭后不久就出版的几本书。然而，《房间里最精明的人》出版得较晚，因为作者想要取得所有事实证据，用详尽的故事来打造这本权威的书。

📖 图书信息：《The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron》, Portfolio, 2004, ISBN 9781591840534。中文版由中国社会科学出版社出版。

🔗 相关链接：自大的续篇，《赌金者》；自大的前篇，《工商巨子》；自大的故事，《领导者性格》；所有的会计准则，《财务智慧》。

Den of Thieves by James B. Stewart; *The Predator's Ball* by Connie Bruck; *Barbarians at the Gate* by Bryan Burrough and John Helyar.

When Genius Failed

Roger Lowenstein

《赌金者》

罗格·洛温斯坦 著

托德 评

在《赌金者》中，金融记者罗格·洛温斯坦自始至终都在预示着长期资本管理公司（Long-Term Capital Management, LTCM）未来的命运，因此，我们对这个故事的结局并不感到惊讶。洛温斯坦做得最好的一点是向我们展示了盲目自大是如何摧毁这个公司和几乎整个金融系统的。在两位诺贝尔奖获得者的成就和不断发展的计算机技术的基础上，长期资本管理公司前所未有地将学术理论进一步应用于现实世界的实践中，并成为用于研究市场如何挑战刻板理论解释的现实案例。洛温斯坦的故事虽然是以当今复杂的金融市场为背景，但它却依旧是一个古老的话题。

这个故事的开端介绍了一个名叫约翰·麦利维瑟（John Meriwether）的美国中西部地区的年轻人，对赌博和股票的爱好最终致使他放弃了高中的数学教师职业，转而在所罗门兄弟公司进行债券交易。在 20 世纪 70 年代，由于新的计算机技术带来了即时定价方法，债券市场发生了巨大的变化，而麦利维瑟从中发现了遍及各处的有利机会。他最初的交易集中于利用不同债券利率之间的差额。对这些债券的估价很容易，而且麦利维瑟发现，如果新闻情报不利，市场通常会卖空债券。如果利率差额扩大，就会产生套利交易机会，而他则据此推测，在投机热潮过去后利率差额会缩小。这种经过精心预测的赌博式交易为他的雇主赢得了丰厚利润，于是他很快就得到了晋升，拥有了更多的交易权限，但麦利维瑟认为自

己需要一个新的优势能力来应对这个新游戏。

他采取的方法是从大学院校雇用最优秀、最聪明的人才。他的套利交易团队成员由来自麻省理工学院、哈佛大学和伦敦经济学院的学生与教授组成。这些数据操作能手很快就喜欢上了华尔街。他们的理论模型不再只是获得某些普通杂志的赞扬，而是与真实的金融资本一起发挥了更多的作用。麦利维瑟管理他们，鼓励他们，并保护他们免遭所罗门交易场地上其他交易人的伤害。他还通过让他们在内部对选举和扑克牌游戏等许多事情下赌注，来激发他们对赌博的兴趣。

当麦利维瑟在所罗门的职业晋升到达顶点后，他却因自己的一个下属被发现从事违法的证券交易而被迫离职。麦利维瑟想要快速地重新获得他在华尔街的声望和地位，于是就组建了一只名叫长期资本管理的对冲基金，并想要复制自己在所罗门的运作规模和范围。麦利维瑟很轻松地就把非常忠于自己的大多数旧部成员招募了过来，并雇用了金融学术界的两位超级明星罗伯特·默顿（Robert Merton）和拜伦·史高斯（Byron Scholes），他们两个人都获得了诺贝尔经济学奖。他为自己的新团队提供了 12.5 亿美元的运作资产。

这些交易者又重操旧业，开始利用债券利率差额来交易。史高斯对这种每笔募捐交易给投资者带来的利润较少的投资方法的描述是：“攫取其他人看不见的小钱。”赚大钱的唯一途径是利用财务杠杆作用，通过取得巨额债务来大大增加交易量，从而赚取大量的利润。结果证明，这既是该战略的优点，也是其缺点。

“‘你这是在推土机面前捡钱。’一位善意的金融管理者警告道。”

在所罗门试用过并在新公司进行了改良的交易方法运行得非常理想。麦利维瑟和他的充满梦想的团队为投资者提供了一剂万灵药：保证以很低的风险获得收益。在第一年里，长期资本管理公司为投资者赚取了 28% 的利润率。该交易方法让交易者们知道应该在何时买进什么证券。但是随着时间的推移，长期资本管理公司开始认为这种交易方法也适用于其他交易。他们开始成为自己取得的成功受害者：他们需要赚到的钱投资出去，而债券的有利交易机会却变得更难取得了。预计债券的价值是很容易的；但是，像股票、货币、利率互换等这样的证券却具有较高的风险，许多都需要交易者自行判断和评价。这使得该公司从成功进一步迈向了危险；尽管如此，长期资本管理公司的资本还是在 4 年之后增长了 3 倍，它的投资者们为此而欣喜若狂。

但是到 1998 年 8 月，一切都崩溃了，长期资本管理公司大约在 5 个星期之

内就损失殆尽。他们的许多赌注都押错了；与历史平均值相比，债券利率差额正在逐渐扩大。麦利维瑟的交易者们开始怀疑起来。长期资本管理公司的巨额债务加剧了这个问题。几乎华尔街的每个公司都不同程度地牵涉其中，它们中的大多数都借了大量资金给长期资本管理公司。这些公司也采取了和长期资本管理公司相似的运营方式和交易方法，一直在通过各种方式与后者相竞争。最后，美国联邦储备银行将 14 家银行联合起来贷给长期资本管理公司 36.5 亿美元，以保证后者的偿付能力。这个紧急援助行动使市场平静了下来，投资者们在两年之后获得了资金返还，而这段真实的经历证明，市场的变动是非常随机的。

我们通过阅读历史或企业故事来学习教训，而洛温斯坦还有很多东西要和我们分享。他提出，联邦储备银行的干预阻止了市场进行自我纠正，将成为另一种不负责任的金融行为的根源。导致安然倒闭的原因是贪婪，而致使长期资本管理公司陨落的原因却是盲目自大：这些交易者们相信自己能够预测未来。该书在结尾部分对麦利维瑟和他的交易者们后来的去向进行了简要的交代。长期资本管理公司垮台后，其原班人马利用 2.5 亿美元原始资本建立了一个名叫 JWM Partners 的公司。他们吸取教训了吗？

📖 图书信息： *When Genius Failed: The Rise and Fall of Long-Term Capital Management*, Random House, 2001, ISBN 9780375758256。中文版由上海远东出版社出版。

➡ 相关链接：麦利维瑟以前的一个同事的著作，《魔球》；安然的倒闭，《房间里最精明的人》；如何从失败中学习，《打造世界的工程师》。

The Bonfire of the Vanities by Tom Wolfe; *Liar's Poker* by Michael Lewis; *Buffett* by Roger Lowenstein。

Moneyball

Michael Lewis

《魔球》

麦可·路易士 著

杰克 评

诺曼·梅勒(Norman Mailer)、汤姆·沃尔夫(Tom Wolfe)和琼·迪迪安(Joan Didion)都是当代伟大的非小说类文学作家,我认为,麦可·路易士的成就也足以与他们媲美。他和马尔科姆·格拉德威尔将非小说类叙事文学的水平带到了一个新的高度。麦可·路易士的作品拥有非凡的魅力。

2003年,麦可·路易士创作了《魔球》,讲述了比利·比恩(Billy Beane)重新振兴奥克兰运动家棒球队(Oakland Athletics;以下简称A's)的过程。如果你是一个商人或棒球迷,或者只是一个对讲述失败者如何取得成功的优秀故事着迷的人,这本书就是你的不二之选。首先,让我来告诉你这个故事的结局:自20世纪90年代中期以来,A's一直是棒球界中付给运动员薪水总额最低的五个棒球队之一,同时也一直是最优秀的棒球队之一。为什么会出现这么有趣的现象呢?那就看看比恩是怎么做的吧。比恩是一个非常年轻的总经理,他的这个职位非常难以胜任,似乎注定要失败。他被要求提高这个二流球队的水平,却没有得到任何资金支持。但是他成功了。用一句俗语来说就是,他通过跳出思维的束缚而取得了成功。但他其实是通过充满活力的态度和大量的勇气来实现对这个传统球队的成功管理的。我们每一个人都可以将他的经验和教训应用到我们的企业中去。接下来我们就来了解一下他的成功经历。

比恩认为,其他球队用起来好的计分法并没有他所发现的一套计分法那样有

价值或可靠。在 20 世纪 70 年代中期，一个名叫比尔·詹姆斯（Bill James）的棒球迷创造了另一种评价棒球运动员成绩的方法。他以上垒率和多垒安打率而不是击球率为评价标准——这是一个有用但并非创新的方法。詹姆斯真正的突破在于，他意识到一个关键的选手应该是具有优秀的选球能力的击球手（换句话说，他们应该不会选击糟糕的投球）。击球手与投手合作越好，以及前者自由上垒的次数越多，球队的得分就越多。当然，得分是棒球队真正的目标。比恩在 A's 组织中采用了詹姆斯的评价方法。

确定采用这种计分法后，比恩采取的下一步就是寻找身价便宜而年轻的球员或年纪稍大的过几年就会退役的老球员。在几个赛季中，一旦年轻球员经自由经纪人介绍跳槽到别的薪水高的球队，A's 就可以补偿性地获得从接收该球员的球队中优先挑选新队员的权利。结果，在 2002 年的新球员分配中，A's 得到了七次优先挑选新队员的权利（这是现代棒球新球员分配历史上最多的），从而使得它可以挑选到符合其激进的新评价标准的优秀而年轻球员。

“奥克兰运动家棒球队的决策人员对棒球运动做了大量系统而科学的调查研究，对从移动速度的市场价格到大型球队的普通球员和高级球员之间的内在差异等每一个方面都进行了重新审查。”

除了运用比尔·詹姆斯的计分法之外，比恩还利用了其他与众不同的方法。他不选择高中的投手（大学投手还可以，但通常也不是很有价值），不偷垒，不采用短打。他看重的是实际的数字和成绩，而不是球员的速度和体型。棒球是一个拥有丰富历史和传承惯例的运动，因此，比恩采取的每一个创新方法都被看做是不同寻常的。

比恩的谈判技巧非常著名。其他大型棒球队的某些总经理们已不愿意再接他的电话，因为他们以前吃过他的亏。比恩的下属利用技术和互联网上传播的计分法优点，并追踪记录每个大型和小型球队的每个球员的情况。因为 A's 在寻找具备的技巧与大多数球队球员不同的球员，所以他们就能够从基层挑选一位符合其要求的球员。然而，比恩必须小心谨慎，因为如果其他球队的总经理们听说他对他们的某位球员感兴趣的话，这位球员的身价就会飙升，从而超出 A's 的预算。

每一个专家都会告诉你，经营一个成功的企业的关键是识别人才、留住人才、善于谈判和做好预算。对棒球队的经营也完全相同。麦可·路易士成功地讲述了一个精彩的成功故事，为我们提供了一个非常有启示意义的商业观点。然而，《魔

球》所讲述的不仅仅是一个精明的商人的故事。麦可·路易士讲述的这个故事将激励每一位读者进行积极和独立的思考，而不受任何有限资源的限制。这本书的巨大价值就是让我们意识到了对新方法的需要。寻找一个节俭、富有创造力的新方法来经营你的企业。这本不寻常的书对每个商业人士来说都是值得阅读和收藏的。

图书信息: *Moneyball*, W. W. Norton Company, 2004, ISBN 9780393324815。

相关链接: 另一个优秀的作家,《引爆点》; 另外几个优秀的作家,《引爆点》后的资料; 另一个评价员工才能的方法,《创意新贵》。

Liar's Poker by Michael Lewis; *Fooled by Randomness* by Nassim Nicholas Taleb; *Shoeless Joe* by W. P. Kinsella。

行业透视

行业图书以广泛的视角对更加宽广的竞争领域进行透视。它们指导我们如何通过分享经济社会中其他行业的实践方法,使我们的工作适应于更加宽广的竞争环境,并带领我们深入地了解内幕信息。

1. 《沃尔玛效应》(*The Wal-Mart Effect*; 作者: 查尔斯·费什曼)。没有一家公司达到了沃尔玛这样的规模,取得了和它一样的地位。它在成本和效率方面的持续努力使得它成为世界经济中的权威企业,并设定了包装、产品设计和商业实践的标准。通过《沃尔玛效应》一书,费什曼还展示了这个本顿维尔的零售巨人是如何不断地进行企业改革的。

2. 《大片》[*Big Picture*; 作者: 爱德华·杰伊·爱泼斯坦 (Edward Jay Epstein)]。爱泼斯坦向我们揭示了好莱坞和控制电影行业的六大媒体公司鲜为人知的运作内幕。电影的典型特点是其制作成本超过收入; 著名演员的薪水极高,而媒体公司的收益来源并不是票房销售收入,而是出售翻印许可和电影相关产品所取得的收入。这就是爱泼斯坦在该书中所揭露的大片。

3. 《无所不在的石油经济》[*Oil on the Brain*; 作者: 丽莎·玛格内莉 (Lisa Margonelli)]。玛格内莉对全世界的石油从提炼到成为油箱中的汽油的过程进行了追踪记录。在这本书中,她给我们讲述了一个独资经营的加油站所有者销售水比卖汽油更赚钱的故事。她发现,当购买一辆新车时,消费者

通常对杯托的要求比对燃油效率更加挑剔。每一个故事都揭露了从石油提炼到汽油消费的复杂过程。

4. 《全球经济中一件T恤的旅行》(*The Travels of a T-Shirt in the Global Economy*; 作者: Pietra Rivoli)。乔治敦大学的经济学教授 Rivoli 开始研究自己的棉织T恤衫是如何来的。她发现, 美国政府的政策对从得克萨斯州西部棉田到中国纺织厂这个服装生产过程的每一个步骤都进行了规定, 并最终导致自由贸易的价格并不像她所想象的那样自由。



第 10 部分 创新与创意

创新与创意的意义并不止于画画。将想象的责任只交给艺术人员来承担是没有任何益处的。尽管剧作家和作曲家的创新实践比我们早了几个世纪，但我们也聪明地从中获得了一些启示。本部分所推荐图书的中心内容是关于激发灵感和开发创意的过程。

Orbiting the Giant Hairball

Gordon Mackenzie

《改变毛粪石的轨道》

戈登·麦肯齐 著

托德 评

我们喜欢问读者们是否阅读过《改变毛粪石的轨道》，因为每当获得肯定的回答时，都使我们觉得提出这个问题非常值得。他们一开始并不用语言来回答：在电话中，你会听见他们停顿下来回想阅读这本书的体验；当面对面时，你会看见他们的一切动作都舒缓了下来——他们轻微地垂下肩膀，做一个深呼吸，然后微笑。最后，他们才会简单地回答说“是的”。很少有图书能够激起这样富于感情的反应。

戈登·麦肯齐以一些学童及其创造力的故事开始了该书的论述。在每次讲习中，麦肯齐都坚持向孩子们演示他是如何制作金属雕塑的，并总是问有多少人认为他们自己是雕塑家。一年级学生总是积极地举手回答，而年龄越大的孩子就越少举手。出现这种压力是“正常的”，而且是很常见的，因为随着孩子们的年龄增长，他们的创造天赋就受到了压制。通过这个故事，麦肯齐引出了一个坏消息：公司中也存在着这种压制创造力的现象。

麦肯齐解释道，“公司创造力”这个术语通常是一个矛盾的说法。他早期曾和一个上司在贺曼公司（Hallmark）的创意部工作过，他们的角色就好比一个“巨大的毛粪石”。这个描述令麦肯齐百思不得其解，直到他开始思考这个问题：“毛粪石是从哪里来的？”“首先，两根毛发黏结在了一起。然后它们分别与另两根毛发进行黏结。另两根毛发再去黏结别的毛发，如此持续地黏结下去。不久，当

毛发都被黏结起来之后，就形成了一个难以拆解的毛粪石。”

随着毛粪石增大，每个人和每件事都被引力拉向其核心。组织的常态和一致性规则主导着一切。麦肯齐承认，这就是使得许多组织取得成功的原因。但问题是，组织中的人员及组织本身都永远发挥不出他们的全部潜能。

麦肯齐的故事和建议向我们提供了使自己和他人走进并保持待的创新轨道中的方法。麦肯齐的解决方案不是为了理清这个毛粪石，而是为了帮助人们寻找一个在遵循组织引力的同时仍然保持创新的方法。他花了一章的篇幅来谈论毛粪石梳理及其是如何使人们失去承担风险的信心的。第 19 章则只有一句话：“奥维尔·莱特（Orville Wright）并没有飞机驾驶执照。”

另一个故事中，麦肯齐在装修一套新的办公室时，购买了一批老式的奶桶。当他决定把它们用做灵巧的废纸篓时，却被迫对自己的购买进行解释。在被指责购买了未经批准的办公用品之后，他非常愤怒。这时，一个头脑清楚的同事挽救了局面，他建议将这些奶桶当做被重新起用的公司艺术收藏品。这样一来，既符合公司规定，又使得每个人都满意。麦肯齐反思道，由于愤怒的控制，致使他失去了想出一个每个人都接受的解决方案的机会，而这是每个想要保持创新的人都必需的技能。

“奥维尔·莱特并没有飞机驾驶执照。”

麦肯齐讲述的故事非常鼓舞人心，但更重要的是，他详细地勾画了组织固有的创新障碍。这并不是一个常见的写作方法。书店里有大量关于如何使你自己变得更加具有创造力或者使你的团队开发出更多创意的图书。一个为创造性组织（如贺曼）工作的创新人员的背景会使得创新障碍更加真实，让人们产生自己更难以克服它们的心理（“噢，如果戈登都有这些问题，我做起来就更艰难了。”）。

使得《改变毛粪石的轨道》从我们所推荐的其他书中脱颖而出的真正原因是它将文字和图片的完美结合。许多商业图书都尝试过利用图表和图片来强化其表达的信息，但是它们都没能很好地达到这一目标。它们对图片的利用看起来就像是对文字内容的重复性表述。而麦肯齐则用图片来指引正文内容，而不只是简单地摘录正文内容和标题。他用从金字塔到李树的一组图片对贺曼有计划的组织演变进行了即兴描绘，就像随意涂写的便条一样，而在该章最后的画着一张皱巴巴的纸的图片则马上解释了上述图片是怎样绘成的。麦肯齐选择自行出版的决定也使得该书逃脱了被大型出版社规格化的命运。

我们推荐《改变毛粪石的轨道》的唯一目的就是希望你开始阅读该书，从而

当有人问你是否阅读过该书时，你能够做出肯定的回答，或者就算是一个肯定的微笑也值得了。

📖 图书信息: *Orbiting the Giant Hairball: A Corporate Fool's Guide to Surviving with Grace*, Viking, 1998, ISBN 9780670879830.

➡ 相关链接: 更多关于创新的故事,《从优秀到卓越》; 关于失败企业的故事,《房间里最精明的人》; 取得成功的力量,《噢,你将去的地方!》。

Rules of the Red Rubber Ball by Kevin Carroll; *One Great Insight Is Worth a Thousand Good Ideas* by Phil Dusenberry; *Unstuck* by Keith Yamashita and Sandra Spataro。

The Art of Innovation

Tom Kelley with Jonathan Littman

《创新的艺术》

汤姆·凯利、乔纳森·利特曼 著

托德 评

硅谷的著名设计公司 IDEO 救活了一系列令人吃惊的富有创造力的产品，如新奇的苹果鼠标、奔迈（Palm V）掌上电脑和获奖的三星显示器，这使得外部人士都很好奇 IDEO 是怎样创造出这么多著名的产品和服务的。

答案就在《创新的艺术》中，这本 21 世纪的标志性图书讲述的就是如何产生新的创意。该书的开端部分读起来更像是一个公司的传记而不像指导革新的指南，但是自第 3 章起，《创新的艺术》就开始加紧了对该书主旨的论述，向我们展示了为什么这本书是宝贵的商业图书的典范。IDEO 打开了它的门户，向读者揭露了是什么使得其如此成功。作者乔纳森·利特曼和 IDEO 的总经理汤姆·凯利告诫读者，不要认为新创意的产生有什么魔术套路，这是该书自始至终都在向读者传达的忠告。

凯利推荐的许多方法都包含着一个“最佳实践”的思想。IDEO 对调查研究的核心信念借鉴于人类学的知识范畴。调查研究能够创造违反直觉的洞察力：更大、更粗的牙刷更适用于手较小的人。该公司忽视个人的作用，而拥护团队的力量，并以促使爱迪生发明出电话、留声机和电灯的 14 人团队为榜样。塑造模范原本是设计师和技师的工作，但在这里却是所有人的工作内容；模范成了他们偏爱实际行动的具体表现。

头脑风暴法在 IDEO 的创新过程中发挥着重要的作用。凯利说，他们并不是

漫无目的地围坐在一起喝咖啡和吃点心，相反，每个参与头脑风暴会议的人在开始讨论时，都必须提出一个清晰、明确的问题，因此，一个 60 分钟的头脑风暴会议往往会收获 100 多个创意。为了提高团队记忆，他们将会议中提到的每一件事都记录在纸上；这就提供了大量的创意空间，并使得他们更加容易地回到某一个需要进一步讨论的创意上。对每个创意进行编号是 IDEO 学到的一个简单窍门，以激励团队提出更多的创意和便于快速地转战于各个创意间而不致落下某个团队的创意。这对团队新成员来说难道不是一个最好的方法吗？派他们去玩具店看看。这些最佳实践显示，头脑风暴法并不只是 IDEO 独有的工具。凯利详细地阐述道：“这也是一个普遍的文化影响，以确保个人不会浪费太多精力在空想上……”

“公开地感谢冒险者、打破常规者甚至失败者，并解释为什么每一个成功的组织都需要他们。”

《创新的艺术》教导我们，最好的创意不是空想出来的；调查研究胜过于推测猜想；团队的力量大于个人的能力；行动总是强于幻想。

📖 图书信息: *The Art of Innovation: Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*, Currency/Doubleday, 2001, ISBN 9780385499842。中文版由中信出版社出版。

🔗 相关链接: 激发创新的习惯,《创造性的习惯》; 创新的障碍,《管理者的误区》; 如何使团队保持积极发言,《六顶思考帽》。

The Ten Faces of Innovation by Thomas Kelley with Jonathan Littman; *Thoughtless Acts?* by Jane Fulton Suri and IDEO; *Everyday Engineering* by Andrew Burroughs and IDEO。

Jump Start Your Business Brain

Doug Hall

《开动商业脑力》

道戈·霍尔 著

杰克 评

你可能曾经在电视上见过道戈·霍尔，他是一个名叫“美国发明家”（American Inventor）的电视节目的裁判员。他之所以能上该电视节目和写这本书，是因为他在 12 岁的时候就成了一个发明家，取得了工程学学位，并且在创办自己的尤里卡兰奇（Eureka! Ranch）公司（根据其网站所述，该公司的唯一目标是加快上层的增长）之前曾在宝洁公司做了多年的营销创意总监。霍尔的著作《开动商业脑力》与我们分享了他在尤里卡兰奇开发的分析系统；他相信，通过运用这个系统，你可以显著地提高下一个计划或创意的成功概率。

霍尔的理念是建立在科学分析的基础之上的。有 6 万个数据点支持他的分析系统，同时还“对新商业理念的逾 120 万个顾客反馈进行了评估和分析，以识别出用于确定顾客创意是否成功的核心原理”。在第一个部分，即“营销术的三大法则”中，霍尔声称，有三个法则可以极大地提高你的下一个产品或创意的成功概率。事实上，他认为，通过遵循这三个法则，你可以将成功概率从通常的 20% 提高到 40% 以上。这三个法则是：（1）卖点。该产品对你的顾客有什么好处？霍尔教导说，要从市场中的众多产品中突围而出，你必须直接创造卖点。（2）真正令人信服的理由。目前，顾客的信任度空前地低下，而正因为如此，你的可靠性和承诺就显得非常重要。（3）绝对与众不同。“如果没有独创性的特点，你的产品就只能为你赚取像日用品那样微薄的边际利润。”霍尔认为，这种独特性的独

特程度应该比你所想象的要超出 10 倍，并且必须成为应用前两个法则的前提。以这三个法则为基础，才能确保引起你的顾客的注意，从而提高你成功的概率。总而言之，霍尔认为卖点就是你所提供的内容，真实令人信服的理由就是对你如何实现自己的承诺的说明，而绝对的与众不同就是为什么顾客会对你的产品感兴趣的原因。

在第二个部分，即“创造力的三大法则”中，霍尔介绍了产生成功创意的三个法则：（1）寻找刺激物。“刺激物是激发企业成长思维，或任何创造性思维的动力。”（2）海纳百川。“多样性是将刺激物转变为持续产生创意的连锁反应的动力。”（3）面对恐惧。只有当你能面对自己的恐惧时，前两个法则才能发挥作用。关于面对恐惧的章节内容令人大开眼界，因为你会从中发现，尽管大多数公司利用诸如预算、组织规范和员工消极等限制作为公司创新具有局限性的借口，但其实这些所谓的限制的根源还是对创新的恐惧。我发现，该书所引用的戴维·怀特（David Whyte）的话尤其具有深刻的洞察力：“创新就是挖掘出隐藏于你自己心中的东西。实施创新就是使你自己在公众面前接受考验。”霍尔清楚地指出，创新有时候会要求你在会议中放弃自我或者背道而驰。对我们中的大多数人来说，这是一个重要而并不轻松的挑战。

“该书的使命是帮助管理者创造出能让顾客掏腰包的产品、服务和广告。”

霍尔的研究灵感来源于 W·爱德华兹·戴明的著作。霍尔讲述了戴明对他的启发。

提高生产质量的唯一方法是通过更好的系统、员工培训和系统化改进来完善生产流程。戴明博士称，当流程改进之后，就会出现浪费减少、重复劳动减少和顾客满意度提高等必然的连锁反应。戴明说，改善系统就等于改善工厂。

霍尔采纳了这个理论，并将其应用到产生创意和创办企业的理念中。霍尔相信，戴明博士的理念能够被应用到任何小企业或某个单独的企业部门中去，并不仅限于在工厂生产系统中的应用。问题不在于你面临的竞争、拥有的员工或所处的市场。相反，霍尔认为，导致许多创新停滞不前的原因是你选择新创意或新产品的方法。通过《开动商业脑力》，他为我们提供了提高产生成功创意概率的方法。

📖 图书信息: *Jump Start Your Business Brain: The Scientific Way To Make More Money*, Emmis Books, 2001, ISBN 9781578601790。

➤ 相关链接: 如何成功地创业,《创业的艺术》; 戴明的著作,《转危为安》; 如何使创意更具有黏性,《让创意更有黏性》。

Jump Start Your Marketing Brain by Doug Hall; *Cracking Creativity* by Michael Michalko; *Rules for Revolutionaries* by Guy Kawasaki with Michael Moreno。

值得参加的会议

与你的同事进行持续的沟通能够鼓舞进步和激发新的创意。那么,除了公司内部会议之外,你还可以去哪些更好的地方聆听行业领导者的观点并与周围的人们继续沟通?

1. SXSW Interactive。在这里,一些杰出的怪才、严肃理论的创作者、新媒体创业者 and 创新人才聚在一起,进行为期五天的专题讨论和聚会。大约有400名行业专家来到得克萨斯州的奥斯汀市与大家分享他们的专门知识和技术。这个具有教育意义的精彩会议为我们提供了丰富的信息。除了专题讨论之外,还有一个Interactive/Film (iF!)商业展览会,用于展示数字创意人才和电影制片者等人员所使用的创意工具。当然,还有一个音乐演出。

2. TED Conference。每年有超过1 000人参加这个在加利福尼亚州蒙特利举办的一年一度的专家讨论会。它的门票往往提前一年就售光了。会议的内容包括科学、商业、艺术,以及我们的世界面临的全球化问题。在4天里,有50位演讲者分别向与会者进行8分钟的演讲。该会议没有采取分类讨论形式,从而使得每个与会者都能获得同样的经历。这就是它为什么如此成功的原因——所有的知识和信息都得到了有效的传达和分享。

3. Gel。Gel是“Good Experience Live”的简称,会议内容涉及了从电影艺术、文学到商业的许多方面。在参观纽约市的美术画廊、参加技术实验和参与讨论会之后,与会者们非常振奋、颇受鼓舞。

4. Pop!Tech。每年10月份,有500位来自科学、技术、商业、设计、艺术、教育和政府领域的具有远见的思想家们汇聚到缅因州的卡姆登市,一起探讨影响我们共同未来的最前沿的思想、技术和变革的力量。然后,与会

The 100 Best Business Books of All Time

者们通过图书、电视节目或直播活动等与我们分享他们在会议中向来自全世界的专家们学到的知识和经验。甚至当 Pop!Tech 的会议落幕后，其中的讨论内容还会继续激励全世界的人们。

——亚伦·施莱西尔

A Whack on the Side of the Head

Roger Von Oech

《在脑袋一侧猛敲一下 ——打开思维枷锁，提高创造力》

罗杰·冯·欧克 著

杰克 评

所有的创意都有生命周期。它们在经历诞生、成长和灭亡之后，又被新的创意所取代。但我们需要一种产生新创意的可靠方式，这是因为，与一条好狗不同，好的创意并不总是呼之即来。保持创造力的挑战是无止境的，每当面临创意的产生时，新技术并不一定会使挑战更加容易对付。但是，罗杰·冯·欧克的著作做到了这一点。他选择了一个颇为复杂的主题，经过一番分析和论述后，为我们提供了一套激励人心的实用建议。

该书的中心内容被分为十章，详细地阐述了冯·欧克提出的抑制创造力的最大的思想障碍。各章依次讨论了下列等内容：讲求实际、按规矩办事、游戏是无关紧要的、避免含混不清、不要做蠢事。在每一章中，冯·欧克都集中论述了创造性思维的基本原理。例如，在“讲求实际”一章中，他建议：“当你评价新创意的好坏时，首先看它们的积极、有趣和可能有用的特点。这个方法不但可以阻止通常存在的消极偏见，还能够使你挖掘出更多的创意。”作为一个在开发新创意时一直努力注重实效的人，我已被指责具有消极的偏见。这个基本的方法显示，改变看待创意的视角可以使你不再消极，甚至备受鼓舞。

每章的结尾都有一个小结，例如，冯·欧克在“游戏是无关紧要的”的结尾写道：

“如果需要是发明之母，那么游戏就是发明之父。用游戏来启发你的思想。

提示：如果下一次你遇到了问题，那就游戏一场。

提示：如果没有问题，那也抽点时间来游戏一下。你可能会从中发现新的创意。”

在利用创造性思维解决商业问题时，往往会出现严重的脱节现象。许多人都相信，在花时间游戏之前，事实根据和研究就能带来解决方案，他们认为游戏不是一个重要的工作。

“通过改变视角和与我们的知识做游戏，我们就能变平凡为非凡。”

冯·欧克用来激发创造性地解决问题的训练是独一无二的。例如，他为读者设定了下列情境：假设你是一个销售人员，需要将某公司的 100 万个过剩的存货——滚珠推销出去。你会怎么做？创造性思维首先会让你从自己的经验中寻找解决方案，但是这样的话你就必须尝试不同的方法，一个接一个地尝试。这样的尝试是没有止境的。“我们将愚蠢、荒谬和不切实际的方法当做实用的新方法的基石。”冯·欧克说道。而如果你采用头脑风暴法，就会出现作者所述的下列可能性：你可以把滚珠用做校水准器；把它们缝在帆布背心里，用做运动员训练用的服装；或者用它们来填充布袋椅或其他家具。作者解释道：“这个训练的要点是，一个方法、概念或事物（如上例中的滚珠）的意义取决于你将它放在怎样的背景下。如果你改变了它的背景，它的意义就会改变。例如，将滚珠看做闪亮、漂亮的东西而不是用于减少摩擦的东西，就产生了各种各样的首饰和艺术创意。”这个训练有效地展示了：即便我们采用了创造性思维，却仍常常自我设定思考的界限，从而限制了我们的创造力。推倒这些界限，就是拓宽我们的视野、获得更多创意的一个途径。

要想在短短的书评中展示罗杰·冯·欧克激发创意的所有方法是很困难的。该书的每一页都向你清晰地展示了创造力在工作中应该如何发挥作用。作者还引用了许多有关改变视角的名言，如圣捷尔吉（Albert Szent-Gyorgyi）所说的“所谓发现就是指以不同的视角看待同样的事物”，以及帕布罗·毕加索（Pablo Picasso）所说的“创造来源于破坏”。《在脑袋一侧猛敲一下》是一本可以帮助你挖掘出自己的创造力的实用指南。

❏ 图书信息：A Whack on the Side of the Head: How You Can Be More Creative, Business Plus, 2008 年 25 周年纪念版, ISBN 9780446404662。中文版由中信出版社出版。

➤ 相关链接：如何影响他人，《影响力》；一些新颖的观点，《影响力》。

One Small Step Can Change Your Life by Robert Maurer; *The Artist's Way* by Julia Cameron; *Creativity* by Mihaly Csikszentmihalyi。

The Creative Habit

Twyla Tharp

《创造性的习惯》

崔拉·夏普 著

托德 评

对不切实际的大型创意的热爱显然蒙蔽了我的双眼，但是在阅读了《创造性的习惯》后，我终于明白，公司创新是远远不能与艺术创造相比的。在你开始列出它们之间的所有区别之前，我想请你先回想一下你曾经参与的最后一次营销活动或系统升级。当你们完成该活动后，你有没有评估一下其带来的销售增长额，以及与竞争者进行比较后的结果如何？或者该活动能与毕加索的绘画或爱迪生的发明相比吗？苹果显然做到了这一点，现在该轮到你来做同样的事情了。

夏普是美国最优秀的舞蹈设计师之一，她提出，“搜寻”是寻求新创意的第一步，也是探索性的一步。我们搜寻出的最原始的事物来源于我们的经历：回想早期的记忆；与朋友交谈；观察自然界。“在最好的事物之间进行搜寻，你就会自动地提高自己所发现创意的质量。”对夏普来说，所选择的音乐就决定了她所创造的舞蹈的水平，莫扎特、贝多芬、勃拉姆斯和海顿是她进行搜寻的第一站。你在搜寻时所选择的参照物将形成整个创意过程。

一旦最原始的创意露出眉目之后，下一步就是要完全获得它们。对夏普来说，每个项目都开始于一个简单的纸箱。她将在此过程中获得的所有东西都放进纸箱里，就像音乐家在乐谱上获得的一段美妙的旋律，或者插画画家在写生画簿上捕捉到的一个侧影轮廓。不管采取什么工具，都要将所有灵感聚集在一起，且不会对创意本身进行限制。在她的每个纸箱里的第一个东西都是一张蓝色的指引卡

片，用以描述该项目的目标。在她设计百老汇演出节目《破浪而出》(*Movin' Out*) 的过程中，一共累积了 11 个纸箱。这些纸箱中的指引卡片上写着“讲述一个故事”和“创造出让舞蹈者值得为之付出的舞蹈”等目标，指向中还有诸如比尔·乔尔 (Bill Joel) 的全部唱片分类目录、《周末狂欢》(*Saturday Night Fever*) 影碟和镶有流苏花边的衣物等。

夏普以一种舞蹈设计师独有的优雅方式对创意进行了探讨。在她的艺术眼光的指导下，该书的设计很雅致，采用的书本尺寸和字号都很大。在正文叙述完之后有一些练习——有更多与她的舞蹈人生相似的东西。该书向我们展示了更多有关作者、创意过程及读者的信息。夏普在该书的结尾表达了她对自己所选择的人生的满意：“总的说来，一个创造性的人生也具有像食物、爱心和信仰那样的力量。”

“用运算法则来展现创意就好比生物化学家用公式来表达爱的化学特性。创意就是要挖掘出企业中的浪漫故事。”

丹·平克在他的著作《全新思维》中说道：“新的 MBA 就是 MFA (Master of Fine Arts, 艺术大师)。”他是对的。艺术家们在持续开发创意方面所做的努力比企业早了几个世纪。现在，是时候采用类似的创意方法来改进我们的每一个项目了。在你的创意枯竭之前，请阅读一下《创造性的习惯》，并一直把它放在你的枕边，以持续地启发你的灵感。

📖 图书信息: *The Creative Habit: Learn It and Use It for Life*, Simon & Schuster, 2006, ISBN 9780743235273。

🔗 相关链接: 行业的创新困境,《创新者的窘境》; 企业也需要训练,《如何把企业做大》。

The War of Art by Steven Pressfield; *A Whole New Mind* by Daniel H. Pink; *Bird by Bird* by Anne Lamott。

The Art of Possibility

Rosamund Stone Zander and Benjamin Zander

《可能性的艺术》

罗莎蒙德·斯通·赞德、本杰明·赞德 著

杰克 评

大约在 10 年前，本杰明·赞德在哈佛商学院出版社的年度会议上向书商做了演说，以推介他即将出版的著作。那天我也在场，我发现他是我见过的最会鼓动人心的人之一。赞德是波士顿交响乐团的指挥，也是一名教师，而正如我在会议上所看到的，他还是一名优秀的沟通者。他和妻子罗莎蒙德·斯通·赞德——一位高管教练和家庭系统治疗师，利用一系列具有启发性的故事、寓言和有趣的个人逸事创作了一本关于可能性的著作。在开端部分，他们写道：“我们的前提是，在日常生活中对我们造成阻碍的许多情形，可能只会在我们所假定的范围之内才会真正造成阻碍。如果为同样的情形设定不同的范围，事物的发展就会出现新的路径。”正如赞德在其音乐职业生涯中所学到的，接纳和适应这种转变的方法就是实践。

该书所述的第一项实践是“全属创造”。在通过科学研究展示了动物、昆虫和人类是如何认知和理解他们周围的事物后，作者宣称，我们被自己创造的构想所限制，我们的视野局限于我们的假定范围之内，而实践则对这些假定提出了挑战。由于现实完全是创造出来的，因此第一个步骤就是，虚构一个可以改善我们的人生及我们周围一切的故事或意义范围。

本杰明·赞德在新英格兰音乐学院向乐器演奏者和歌唱者教授研究生课程。在 25 年的执教生涯之后，他意识到，每一年他的学生们都很担心自己的表演对

最终评分的影响，因此在表演时很害怕承担风险。于是，赞德在后来的课程中，一开始就对每个学生说他会给他们的成绩评 A 等。唯一的要求是学生们必须在将来给赞德写一封以“亲爱的赞德先生，我能拿到 A 是因为……”为开头的信，在信中说明他们取得 A 的具体理由。赞德摘录在该书中的信件确实表现出了令人惊异的见地和激情。当你没有评分的压力之后，创意就会自由地涌现出来。如果赞德没有取消通常的学术评估限制的话，学生们也就不会有勇气去自由地冒险创新。

“一家鞋厂派出两名市场开拓人员到非洲的一个地区去了解市场前景。其中一位发回电报说：‘毫无希望，这儿的人不穿鞋。’另一位则非常乐观地写道：‘绝佳的市场机会，这儿的人都还没有鞋！’”

只要使我们的直觉不再受到常规的约束，就可以改变一个班级或公司的文化。赞德夫妇将此称为“六号准则”。该准则的本质就是没有准则，你应该放松自己，不要过于严肃。当你放松之后，你周围的一切都会自然地跟进：“这个新世界的本质是合作的，它的目标就是实现我们所有的合作愿望。”对自我限制的消除可以为我们带来更深层次的互动，从而获得新的可能性。

通过诸如“擦出火花”、“从任何位置领导”、“顺其自然”等实践，你可以想象该书其余章节所激发的变化。如果你乐于接纳赞德夫妇的观点，如果你对寻求更快乐和满意的工作和生活感兴趣，那么阅读该书将会为你带来革命性的转变。《可能性的艺术》将教导你如何从不同的视角看问题，引导你过上一种更加高尚、满意和充满激情的生活。

 图书信息：The Art of Possibility: Transforming Professional and Personal Life, Penguin, 2002, ISBN 9780142001103。中文版由商务印书馆出版。

☉ 相关链接：创新的艺术，《创新的艺术》；小企业经营艺术，《僧侣与谜语》；领导是一门艺术，《领导的艺术》。

Are You Ready to Succeed? by Sri Kumar S. Rao; *What Got You Here Won't Get You There* by Marshall Goldsmith with Mark Reiter; *Leadership and the New Science* by Margaret J. Wheatley。

不常见的新颖观点

有许多值得一读的国际商业图书在你当地的书店里是很难找到的。它们中的每一本都与传统的商业图书非常不同，它们的版式独一无二，充满了大量的图片。如果你想寻找新颖的观点，这些图书就是你的选择。

1. 《Creativity Today》（作者：Igor Bytsebier and Ramon Vullings，荷兰）。Bytsebier 和 Vullings 认为，创造力在每一种职业中都很重要，每个人都有责任发展自己的创造力。他们通过案例研究、练习和诸如为堵车和排队寻找解决方案等各种各样的挑战，来帮助读者培养自己的创造力。

2. 《灵感》[*The Idea Book*; 作者：费德里克·阿恩（Fredrik Hären），瑞典]。一个好的创意往往是受到外部事物所激发的。关于这一点，《灵感》用 150 页篇幅通过各种实践活动、故事和引自诸如爱因斯坦和宜家创办人英格瓦·坎普拉德（Ingvar Kamrad）等著名思想家的名言，向我们展示了学习创新的各种方法，并穿插着 150 页空白页，用以记录新出现的创意。

3. 《Life's a Pitch》（作者：Stephen Bayley and Roger Mavity，英国）。《Life's a Pitch》是由两本独立的书合并组成的，这两本书都是关于产品宣传推介的。Mavity 称，与理性诉求相比，人们更容易对情感诉求做出回应，因此，你推介自己的方式比你推介的产品更加重要。Bayley 则将人生看做一场戏，他对如何做一个更好的演员进行了论述。

4. 《KaosPilot A-Z, 2nd Edition》（作者：Uffe Elbæk 及其朋友，丹麦）。1991 年，Elbaek 创办了一所革命性的商业大学，名叫 KaosPilot，其教育体系是基于创意、企划和商业设计的。这本书具体地表现了该教育体系。该学校的捐助者包括美体小铺（Body Shop）的已故创办人安妮塔·罗迪克（Anita Roddick）和《连线》（*Wired*）杂志的凯文·凯利等。Elbæk 解释道：“正如你被告知的那样，《KaosPilot A-Z》中充满了价值、信念和评论，充满了活力、参考资料和诀窍，充满了往事、愿景和跌宕起伏的情节……还充满了图片。”



第 11 部分 奇思妙策

本部分推荐的图书将带领你把常识和最先进的观点结合在一起，以探寻一些尚未被发掘的交叉理论。当学术之墙被推倒之后，在这些学术理论的交叉处就出现了新的观点。这也是商业图书未来的发展方向。

The Age of Unreason

Charles Handy

《非理性时代》

查尔斯·汉迪 著

杰克 评

当我经营音像店的时候，我就知道我的产品比业内任何人的都要好，因为我对音乐有一种天生的激情。但是，当我转为销售商业图书时，说实话，我在与人交谈时是通过详述出版商的信息或列举某位作者的业绩来蒙混过关的。我无所不谈——除了图书的内容外，因为我并没有专门的学术背景或个人经历作为支撑来讨论某本书的特点。《非理性时代》是第一本与我有共同语言的商业图书。通过此书，查尔斯·汉迪为我提供了一个理解各种商业图书的方法。

汉迪出生和成长于爱尔兰，是一名副主教的儿子，毕业于牛津大学，并曾在壳牌国际公司供职十余年。20世纪60年代，他进入了斯隆商学院，并认识了沃伦·本尼斯和其他处于领导和管理最前沿的领袖，他们激发了他对组织及其运转方式的兴趣。然后，他在伦敦商学院度过了近30年的执教生涯，写了18本书，发表了大量的文章。汉迪自称是一名“社会哲学家”，从这一角度出发，他主张采用人性化的方法来经营企业，正是这一点首先吸引了我。在《非理性时代》中，汉迪对变化、生活和工作这三个领导我们通向完美人生的要素进行了论述。

在该书出版之际，也就是1989年，汉迪称，“非理性的时代就要到来了”，不连续的、无规律的和不可预测的变化已经成为正常现象。汉迪举出了一个有关不连续变化的深刻例子。当他年纪轻轻便开始工作时，他预计自己要工作47年，每年工作47个星期，每个星期工作47个小时，总计起来要工作10万多个小时。

但在他之后的下一代人的工作时间却减少了一半，他们研究生毕业后才参加工作，每年工作 37 个星期，每个星期工作 37 个小时（培训和额外的假期占了一部分时间），总计起来他们在一生中只需要工作 5 万个小时。这一切变化都是在一代人身上发生的。想象一下这些变化对休闲、教育、家庭生活和整个社会的时间分配会产生什么样的影响。

汉迪说：“现在，我们在人类历史上第一次有机会促使工作适应我们的生活方式，而不是让生活来适应工作。如果错过了这个机会，我们会疯掉的。”为了实现这一点，我们就必须从组织外部着手，因为这会使我们具有更多控制力，能够按照自己的意愿进行工作。由于工作时间从 10 万小时变为 5 万小时，就给了我们更多的时间来控制自己的工作，汉迪提醒我们利用这些时间来培养新的才能、认识新的人员和学习新的技能。

“该书的目的是促进我们更好地理解跟自己有关的变化，从而使我们——包括每个人及整个社会能够减少损失、增加利益。”

汉迪并不反对组织，但他看到组织正逐渐转变为“三叶草型”，在这种结构中，有三类不同的群体，对他们的“管理方式不同，支付方式不同，组织方式不同”，对他们的期望也不同。第一个群体是组织的“核心”，如能干的专业人员、管理者和技师。第二个群体包括从事专业性但非基本工作的外部分包商，第三个群体的成员则由临时工或兼职人员组成。汉迪认为，随着商业逐渐向服务型经济转变，第三个群体的发展是最快的。汉迪的三叶草型组织虽然是在近 20 年前提出的，但今天仍然被证明是恰当的。

汉迪不愧为一名社会哲学家，他将三叶草的概念应用到了学校。除了现有的学校外，第二个群体是为每一个学生制定合适教育课程计划的一位教育管理者。第三个群体则包括一系列教授个别专业课程的小型学校，如艺术学校、语言学校和计算机学校。这种类型的学校规模小、办学灵活，注重满足学生的需求。

我很难说明汉迪的著作对我到底产生了多大的影响。由于我的桌上和仓库中的书架上放满了太多的图书，因此我很少把书一直摆在我的个人书架上。但是查尔斯·汉迪的著作一直被放在书架前排的中央位置。汤姆·彼得斯对汉迪的看法也和我一样，2007 年 3 月，他在自己的日志中写道：“简单说来，他是我所认识的最值得尊敬、最富有思想性和知识最渊博的专家之一。我们在重要事情上的观点几乎完全一致。”我的确无法说出更好的称赞之辞了。许多年以前，我曾有

The 100 Best Business Books of All Time

幸和汉迪一起吃过一顿饭。现在，通过这本富有见地的不朽著作，你也能够认识他了。

📖 图书信息: *The Age of Unreason: Reflections of a Reluctant Capitalist*, Harvard Business School Press, 1990, ISBN 9780875843018.

☞ 相关链接: 如何实施变革,《领导变革》; 如何传播变革,《讲故事》; 一个通过变革而生存下来的企业,《美国钢铁》。

Myself and Other More Important Matters by Charles Handy; *The Age of Discontinuity* by Peter Drucker; *Nuts!* By Kevin Freiberg and Jackie Freiberg。

Out of Control

Kevin Kelly

《失控》

凯文·凯利 著

托德 评

人类文明的持续发展是以我们控制自然的能力为基础的。农业的发展和动物的驯养表现了我们早期对植物和动物的控制。孟德尔（Mendel）在 1866 年对豌豆实施的异花授粉展示了对自然的更大的控制力，为当今生物工程学奠定了基础性的第一步。在于 1994 年出版的著作《失控》中，凯文·凯利挑战了关于控制的观点，他认为，科学、经济学和社会系统的最大进步将悄然来临。

这并不是说控制不能促进进步，而是说我们得改变对它的理解。凯利认为，呈阶梯函数的变化是伴随着自动控制中的进步而发生的。例如，蒸汽机将蒸汽转变为机械能的功能是在詹姆斯·瓦特（James Watt）增加了一个使机器可进行自我调控的离心调速器之后才实现的。对能量的控制引起了对材料的控制。创造者可利用的反馈机制使得对几乎每一件事物的创造都成为可能。凯利设想道：“创造像分子这么小的摄像机？为什么不能？创造像楼房那么大的水晶？只要你想……不管你想要什么样的形状，物质本身都不再是障碍。物质总是‘自由的’。”自动控制的机制就是这样的，这是我们刚开始理解的一种模式，凯利相信，它将开创一个具有可自我进化的机器的新纪元，这些机器能够自行做出决策。

1990 年，卡内基梅隆（Carnegie Mellon）大学的研究生设计了一个有六条腿的机器人，名叫安布勒（Ambler）。安布勒的设计师们致力于创造一个能够自主地行动，并具备去火星旅行所需要的能力的机器。但是这个重达两吨的机器几乎

不能通过试验区域。缺点在于，Ambler 的大脑是集中化的，在做出哪怕最小的举动之前，它都要对每一个可能的选择考虑一番。麻省理工学院的罗德尼·布鲁克斯（Rodney Brooks）受到昆虫结构的启发，对这个问题的处理大为不同，他的名叫格根斯（Genghis）的机器人有一个很小的微处理器，用于控制它的六条腿，这是模仿蚂蚁和蟑螂腿上的神经细胞而创造出来的。每一条腿都通过观察其他腿的举动而做出相应的举动，而这个细微的改变使得格根斯能够在地上轻快地穿行。布鲁克斯还慢慢地教他的机器人如何在更加复杂的环境中攀爬和排除障碍，每一个简单的程序都建立在另一个程序的基础之上。

“复杂的事物都是由简单可行的事物发展而来的。”凯利写道。通过对心脏神经细胞和胃部味蕾的最新发现，我们已经意识到，人类的生活其实也是非常分散的，更像是许多独立的单位在混乱拥挤地活动，每一个都在整体中发挥着自己的作用。我们似乎能接受蜂窝或蚁巢中的这种现象和机制，却对认为人生可能也只是由一个个子程序累积而成的观点感到恐惧。

“唱片里说：没有人被控制。我们不能预测未来。现在，听听唱片的反面：我们都在控制。我们能够学会预测不远的将来。学习是为了生存。”

而不管是机械学的还是生物学的机器，都只是刚开始抓到复杂事物的一点点皮毛。现在，考虑一下许多人类组织的规模，以及作为子程序的人们是如何做出举动的。拥有诸多独立交易人的金融市场通过价格来传达经济意义，而与此同时，计算机却讽刺性地控制着它们无规律的行为。当参与者提交亚马逊评论、del.icio.us 链接和 Digg 选票时，互联网正在展示能够从杂乱随机的字节中筛选和表现出重要含义的初始信息符号。

这篇短小的评论无法涵盖凯利在其长达 472 页的著作中所阐述的所有内容。作者的论述广泛而深刻，既回溯了帮助读者理解该书内容的历史，又介绍了鼓励读者想象力的科幻小说。尽管《失控》写于 1994 年，但它仍然具有预知价值，因为我们仍然苦于接受和适应这个脱离我们控制的复杂世界。凯利写道：“本世纪（20 世纪）剩余的时间是用来对 21 世纪的主要心理活动进行排练的：怀着尊严，随它去吧。”

📖 图书信息： *Out of Control: The New Biology of Machines, Social Systems, and the Economic World*, Basic Books, 1994, ISBN 9780201483406.

☉ **相关链接：**群体控制，《百万大决定》；组织控制，《把握命运：GE 的成功奥秘》；自我控制，《高效能人士的七个习惯》。

Emergence by Steven Johnson; *Sync* by Steven H. Strogatz。

The Rise of the Creative Class

Richard Florida

《创意新贵：启动新新 经济的精英势力》

理查德·佛罗里达 著

托德 评

如果你正在阅读我们的书，那么这是一个很好的使你成为理查德·佛罗里达的创意新贵成员的机会。工程师、作家、女演员和建筑师组成了这个新经济部门的核心，而如果你将律师、会计师和管理者等利用创造力来解决问题的职业人士也包括进来，这个新经济的范围就进一步扩大了。《创意新贵》一方面对我们是谁进行了探讨，另一方面也论述了关于创意在经济发展中所扮演角色的有趣理论。

佛罗里达的研究显示，大约有 30% 的美国劳动者属于创意新贵一族，总人数从 1980 年的 2 000 万人增长到了 1999 年的 3 800 万人。创意新贵们的平均年薪达 48 750 美元，几乎是制造行业或服务行业劳动者的两倍，他们的总收入占全美国劳动者工资收入的一半。创意新贵与普通劳动者的区别并不仅限于此。

佛罗里达告诉我们，创意新贵们不随波逐流，并喜欢表达自己的个性。例如，在招聘面试中，创意新贵们会向面试官询问同性合作者的利益、自我决策的独立性问题，以判断公司对多样性的接纳程度。这种波希米亚式的思维方式对工匠来说并不新鲜，但这些价值观现在已经被一个广泛得多的群体所采纳。然而，创意新贵们相信，报酬是通过在他们的成功标准中设定目标和取得成就等勤奋工作获得的，而这一点就是使他们区别于波希米亚式群体的地方。创意新贵们对这些价值观的采纳解释了世界范围内的多样化趋势，涉及了从允许星期五穿便装到公

司为员工提供个人健康医疗福利等方面。

创意新贵与其雇主之间的社会契约也发生了改变。劳动者们希望被个性化地对待，要求弹性的工作时间制度，甚至要求更加灵活的着装规范。管理者们努力寻求用定制化的方式来对待每位员工，而公司则在这种变化的关系中获得了利益。因为创意新贵们天生容易受到挑战的激励，于是各公司就通过展现新产品和苛刻的日程安排来吸引员工，并获得了员工高度的身心投入。在这种情形下，报酬并不是用金钱来衡量的，而是以同事和行业领导者的认可来体现的。

“就像最好的公司一样，最好的城市在很多方面都做得很好，为每个人都提供了一定的价值。”

如果创意新贵们希望工作场所中的规则有所不同，那是因为他们赖以生个人追求不同。“创意型工作往往都是智力型的，是一种长期伏案的工作，因此，创意新贵们力图通过体育活动来充电。”佛罗里达认为，这些迅速涌现的健康俱乐部和正日益兴盛的冒险运动（如攀岩和穿靴鞋旅行等）向我们展现了一群追求创造性和积极性生活方式的人们。他进一步强调，他们的活动往往都是单项体育运动，如跑步、骑自行车和游泳，这与他们追求个人利益和弹性工作时间制度相吻合。这种生活方式趋势就是佛罗里达的研究和结论的核心主题。

在过去，拥有的水或其他自然资源决定了一个地区的经济潜力。但佛罗里达相信，创意新贵是经济增长的新资源。当选择去哪里生活时，创意新贵们寻求的是“劳动力密集市场”（thick labor markets），以方便他们在各个公司之间的横向转移。有的人选择方便进行户外消遣和日常事务能与不可预料的工作日程实现良好配合的城市。佛罗里达的结论和《创意新贵》的出版使得地区经济发展兴盛起来。佛罗里达的研究证明，利用州和市政府支出来吸引公司或为职业体育场筹资的做法是无用的。相反，技术、才能和容量成了许多地区用来促进创意资本增长的新蓝图。

佛罗里达说，创意新贵们有很多任务要完成。首先，他们必须认清自己在个性和才能上的共同价值观，而且不再对艺术家与工程师或自由派与保守派进行区分。然后，他们投资于公共或私人研发领域，并支持多维的、不同形式的当地文化，从而在不断成长的创意资本中取得领导地位。

光是商业领导者面临的地区经济问题的论述就使得该书值得一读，而佛罗里达对创意新贵这个新群体的界定和阐述将赢得许多读者的认同，并使他们备受鼓舞：谁不愿意成为创意新贵的一员呢？

The 100 Best Business Books of All Time

📖 图书信息: *The Rise of the Creative Class: And How It's Transforming Work, Leisure, Community and Everyday Life*, Basic Books, 2004, ISBN 9780465024773.

➡ 相关链接: 创新和组织之间的平衡,《改变毛粪石的轨道》; 管理和员工保持率之间的联系,《首先,打破一切常规》; 创新与创造能力,本书第 10 部分。

The Death and Life of Great American Cities by Jane Jacobs; *The World Is Flat* by Thomas L. Friedman; *Bowling Alone* by Robert D. Putnam。

Emotional Intelligence

Daniel Goleman

《情感智商》

丹尼尔·戈尔曼 著

托德 评

我们这个社会总是关注对智力的研究和测试。但是，当我们因为得知我们的社会或国家在阅读与算术能力的最新评分上处于落后地位而叹息时，丹尼尔·戈尔曼却告诉我们，一个人的智商水平并不能说明太多。智商测试是第一次世界大战的遗物，当时它被军队用于从数百万新兵中筛选出合适的人员来担任合适的职位。但一项接一项的研究显示，智商并不能有效地预示现实世界中最终成功的概率。

相反，戈尔曼称，情感在我们的学习、行动和交流能力中发挥的作用更大。通过推广研究者约翰·梅尔（John Mayer）和彼得·萨洛韦（Peter Salovey）的成果，戈尔曼使“情感智商”这个术语得到了公众的认可。出版于 1995 年的《情感智商》是戈尔曼最著名的一部作品，对情感智商在我们生活的各个方面发挥的作用进行了最精深的调查研究。

戈尔曼首先讨论了自我认知，这是他在对情感智商进行独创性研究时所确认的五种能力中的第一种。一个人处理情感的能力通常会落在一个连续区间的某处：从用以发觉和改变自身情感的健康自觉能力，到产生认知但接受各种心理状态（无论好坏）的中间水平，最后到一种让人深陷其中的、激烈而不可控制的情感状态。戈尔曼举例说明了人们不能恰当地处理情感所带来的损害：加里（Gary）既不能理解他未婚妻的情感，也不能适当地表达自己的情感；而埃利奥特（Elliot）

则在切除一个严重影响使人们能够对不同选择进行情感评估的神经线路的脑瘤之后，失去了做出决定的能力。在这两个例子中，由于不具备确定情感状态的能力，因此他们不能处理情感，而处理情感并不是一件小事。

当我们完全被情感冲击后，大脑就会失去对情感的控制。因此，第二个能力，即自我控制情感的能力是很重要的。愤怒、焦虑和忧郁都是人类在处理危险、不确定性和损失的过程中产生的。大多数人每天都在同这些情感进行斗争，而戈尔曼通过研究向我们介绍了一些管理这些情感的方法。他建议通过看电视或阅读来最小化愤怒和焦虑，而当感到忧郁或孤独时，就走出房屋去找朋友聚一聚。

戈尔曼说，移情能力与自我认知情感的能力同等重要，前者是情感智商的第三种能力。我们的许多情感信号都来自 90% 的非语言沟通。婴儿很小的时候就会寻找能使他们的表达得到理解的信号，并会模仿其父母的喜怒哀乐。一岁的孩子看到别的孩子流泪就会跟着哭，刚学走路的两岁孩子就能够区分自己和他人的情绪，会适当地安慰不开心的玩伴。具有移情天赋的青少年更受欢迎、更开朗，在交友方面更幸运。移情并不容易实践，需要具备将自己的情感搁置一旁而去认知周围人们所传达的情绪的能力。

“自我控制情感（延迟满足愿望和抑制冲动）的能力是一切成就的基础。”

戈尔曼提出的第四种能力是社交能力，即处理周围人们的情感的能力。演员是调动观众情感的大师，政治家和企业领导者也利用同样的技巧来激励和说服他们的选举者。戈尔曼说，对玩耍中的孩子进行研究将带来一些有趣的见识。研究者们发现，不管是否受欢迎，每个孩子在某些时候都会被群体所拒绝，但是受欢迎的孩子会通过观察和模仿群体行为来赢得群体接纳，而不会试图硬挤进去吸引群体对他们的注意。

最后，毅力也是实现成功社交的强大力量。这首先要具有控制使我们分心、迷惑的心理冲动的能力。在 20 世纪 60 年代，心理学家沃尔特·米歇尔（Walter Mischel）实施了一个测试，他给一群四岁的孩子提供了两个选择：要么立刻免费饱餐一顿，要么等几分钟得到两次免费就餐的机会。他对长大后的这些孩子的跟踪研究结果显示，毅力的强弱预示了社交能力的强弱。小时候毅力强的孩子长大后能接受挑战、独立性强、积极主动，而毅力弱的孩子长大后则腼腆害羞、优柔寡断、脾气暴躁。放弃立刻满足愿望和抑制情绪化的本能是世界级领袖区别于普通杰出人士的关键能力。戈尔曼还称，乐观和创造一种积极的思想状态也是帮助

实现成功的情感能力。美国大都会人寿保险公司 (MetLife) 现在已把乐观作为招募销售人员的重要决定因素。

《情感智商》中包含了有关婚姻、管理和对孩子进行情感智商教育等章节内容, 促使读者重新考虑从工作到家庭等各方面的情况。对大多数人来说, 该书传达的信息是如何增强情感认知能力, 从而建立更健康的社会关系。而对许多人来说, 不管是过去还是现在, 如果看不到戈尔曼所描述的人性缺点, 将是一件很残酷的事情。

📖 图书信息: *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, Bantam, 2006 年 10 周年纪念版, ISBN 9780553383713。中文版由上海科学技术出版社出版。

🔗 相关链接: 一些自认为聪明的人, 《房间里最精明的人》; 情感是如何从我们最原始的驱动力中显露出来的, 《驱动力》; 爱和领导的联系, 《站在浪头》。

Frames of Mind by Howard Gardner; *Why Marriages Succeed or Fail* by John Gottman; *Executive* by Harry Levinson。

Driven

Paul R. Lawrence and Nitin Nohria

《驱动力》

保罗·R·劳伦斯、尼汀·诺瑞亚 著

托德 评

每当看见一些不能理解的人类行为时，我和我的妻子常开玩笑地问道：“面对这种情况，原始人会怎么做？”当我们看到孩子们的日常行为时，最常提出这个问题，但是近来，我们对行为的思考范围扩大了，将我们的习惯和相关动机也考虑了进来。我们认为，尽管我们已经进化成了文明优雅的人类，但我们的基本驱动力与 7 万年前祖先的却是相同的。

哈佛商业学院的教授保罗·劳伦斯和尼汀·诺瑞亚也同意这一点。在《驱动力》中，两位作者假定现代人的行为是以一套天生的驱动力为基础的。如果你认为性欲和饥饿就是这样的驱动力，那么你就是被纯粹的生物学观点所误导了。作为学术界的外行人士，两位作者试图将生物学家和社会科学家联系在一起。他们对心理学、人类学和社会学知识的分类感到痛惜，这些学科中的流行思想体系使得提出一个统一的人类行为理论很困难。但这正是《驱动力》所追求的目标。

从许多方面看来，《驱动力》就是一项对过去 40 年的进化理论的调查研究，而劳伦斯和诺瑞亚对这些理论进行了超凡的论述。作者首先介绍了心理学家史蒂文·平克尔（Steven Pinker）提出的一个思想：人类的头脑中有一套天生的广泛技能，包括对数量的基本概念、选择适宜习惯的能力、用道德规范判断事物正确与否的能力。接着，他们又介绍了考古学家史蒂文·米森（Steven Mithen）的假设：正是这些技能的相互混合，促使人类的认识力在 5 万年前实现了重大的飞跃。

然后，劳伦斯和诺瑞亚假设，在这段期间，人类行为开始受到以下四种驱动力之一的驱使：获取、结合、理解和防御。从表面上看来，这些驱动力确实是真实的，但是作者慎重地向我们展示，这四种驱动力是原始驱动力，而我们本能地附加在这四种驱动力上的其他动因只是派生出来的。例如，获取的驱动力最常附着着野心和嫉妒，但其最根本的驱动力还是对长期生存的渴望。在进化期间，结合的驱动力领导我们形成了部落，进一步提高了生存的可能性，但这还是建立在种族屠杀等暴行的基础上的。理解的驱动力最好地解释了人类是如何超越他的灵长类亲戚实现独一无二的进化的，而在所有已知人类文化中的宗教信仰和艺术的持续弥补了我们理解上的差距。防御的驱动力对财富、关系甚至意识形态进行保护，并由此导致了争议和战争的产生。

“人们看起来似乎易于对新理论感到好奇并予以接纳，但他们也不会放弃旧理论，除非证明新理论更好，即更有用、更简明、更精确。”

在该书的最后一部分中，劳伦斯和诺瑞亚从四种驱动力的视角应用了他们在组织方面的专门知识。他们首先近乎理想化地描述了这样一种情形：员工自然地互相结合在一起，获取的驱动力经历了明确的公司目标的磨炼，团队为了必需的资源而在内部和外部进行自我防御。然后，作者利用两家美国公司来作为对四种驱动力组织设计的研究案例。首先，对通用汽车公司与日本汽车公司进行了比较。作者的结论是，通用汽车在艾尔弗雷德·斯隆时期的崛起来源于对获取的驱动力的强调，如让各部门及其管理者为了资源配置而展开竞争。近年来，这种驱动力在公司与供应商和工会之间的关系中甚至更加突出，而其日本的竞争者却不同，后者通过在全公司范围内形成一致意见来鼓励结合的驱动力，并通过虔诚地投入于持续改进来培养理解的驱动力。相反，在作者的眼中，惠普是从一开始就走对了路的模范公司。书中提供的证据显示了惠普的创始人比尔·休利特和大卫·帕克的深思熟虑，他们采纳了一套使员工具备四种驱动力的价值观。结果，惠普具备了适应经济环境和技术产品变化的独特能力。

在为了更好地理解人类行为而做出努力的同时，《驱动力》也为我和我的妻子提供了一个养育子女及处理人际关系的指南。例如，给我们的孩子规定“休息时间”可以有效地纠正他们的不良行为，因为他们在暂时的孤立期间不能与家中的其余成员进行联系。可以用劳伦斯和诺瑞亚的四种驱动力来解释美国信用卡债务上升的原因：这些信用卡可以轻易地实现我们对获取的渴望。不管你是出于个

人还是社会的目的，认识和理解这些原始驱动力都为我们提供了另一种剖析人类优势和弱势的视角。

📖 图书信息: *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*, Jossey-Bass, Paperback 2002, ISBN 9780787963859.

🔗 相关链接: 一个满足了这些驱动力的组织,《惠普方略》; 一个没有满足这些驱动力的组织,《我在通用汽车的岁月》; 关于达尔文的更多信息,《我在通用汽车的岁月》后的资料。

Consilience by Edward O. Wilson; *The Third Chimpanzee* by Jared M. Diamond; *The Origin of Wealth* by Eric D. Beinhocker; *Descartes' Error* by Antonio Damasio; *How the Mind Works* by Steven Pinker; *Survival of the Sickest* by Sharon Moalem and Jonathan Prince。

To Engineer Is Human

Henry Petroski

《打造世界的工程师》

亨利·波卓斯基 著

托德 评

每件事情都会失败；这只是时间的问题。

父母总是预先警告他们的孩子，失败是件很寻常的事情。我们第一次学走路和第一次未经训练就骑自行车的经历，已经完全让我们明白了失败是怎么回事。当我们找到平衡后，摔伤和挫败的次数就减少了。在《打造世界的工程师》中，亨利·波卓斯基首先回顾了这些儿童故事，一方面再一次警告我们，另一方面透过工程师的视野描述了一个更加具有伦敦桥往事风格的世界。

感谢工程师们的设计，现在，一支笔可以用好几个月，而一辆车则能够用很多年，它们的寿命是由其功能、审美和经济之间的平衡而决定的。当将创意转变为物质产品时，工程师们要对这些互相对抗的力量进行仲裁。根据波卓斯基的描述，这种仲裁更像是艺术而不是科学。但波卓斯基警告道，有时艺术却会损害优良的工程设计。

堪萨斯市凯悦酒店设计了一个豪华的中庭，其中有两通道由一组吊杆贯穿悬吊在天花板下。在早期规划的过程中，为了简化结构和方便采用标准的建造技术，又用两组互相独立的吊杆代替了单组吊杆系统。这个小小的改动使得该吊杆系统支撑通道的力量大大减小，而造成了重大伤亡事故。1981年7月17日，通道垮塌，造成114人死亡和200人受伤。

波卓斯基利用凯悦酒店的故事说明了工程设计的几处微妙差异。该工程各方

面的人员都非常粗心大意：之前的一个天花板垮塌事件和工人们在不稳定性的谈论已足以警告工程师们应该对通道规划进行重新测试；但是他们最终却没有做出任何更改。在这个事故发生之后，一些写给商业期刊编辑的信件中也提出了一些看起来显然属于工程设计方案的建议，但这已无任何意义。了解失败的本质可以提供通向核心问题的途径，但这是原先的工程师们并不具备的一种后知之明。现在让我们回到把工程设计看做艺术的观点上来。对于这些通道的独特设计和建造使得工程师们处于一种危险的思想状态，而且比他们所意识到的要危险得多。

这个学科领域看起来似乎是以事实和公式为基础的，在假设的基础上，工程设计被更好地描述为：人们开发尝试性地描绘各种现象并需要持续地重新评估的创意的工作实践活动。工程师们花费了大量的时间来从他们的同行所犯的错误中吸取教训。波卓斯基又以达赫舒的弯曲金字塔为例，展示了建筑的反复试验法。欧洲大教堂上的飞拱体现了施工后改造建筑的相似方法。计算机辅助的三维制图和有限的因素分析并不能使今天的工程师们摆脱失败的可能性，因为新的设计进一步增强了对抗因素之间的平衡压力。尽管这明显是一个悲剧，但凯悦酒店的通道垮塌事故成了一个很有价值的案例研究对象，未来的工程师们可以从中吸取教训。

“与做诗一样，工程设计也追求完美。”

波卓斯基在失败案例分析方面的专长为商界人士提供了重要的学习课程。同设计一样，不管是自行决定的还是经人建议的组织成功方案，都被更好而精确地假定在某种条件之下，并总是接受重新评估。工程师们所说的“安全系数”或库存分析师们所说的“安全库存”处理的都是关于建筑材料或配送系统的真实条件所对应的不确定性。企业也有它们自身的安全系数，不管是关于多余存货的问题，还是有关因配送中心变化而延期履行对顾客的承诺的问题，它们都最好确保这些安全系数不会膨胀和致使企业实践草率进行。

许多人口头上同意失败是企业学习过程中的一个自然阶段，但真正从内心里接受这个观点却似乎有点儿困难。股东不会同情失败的产品；顾客期望他们的产品如约而至并且完好无损。大多数其他主题类似的图书都详细介绍了成功公司的经营方式，而波卓斯基则在其著作中讲述了一个更加复杂的有关失败的故事，使得商界人士可以从失败中学到智慧。该书给我们上的最重要的一课就是把失败看做学习的机会。失败是很寻常的，但不能从失败中吸取教训的公司总是重复地犯同样的错误。在工程设计领域，重复犯错会导致生命的代价；而在企业界，则会

使我们失去生计。

📖 图书信息: *To Engineer Is Human: The Role of Failure in Successful Design*, Vintage Books, 1992, ISBN 9780679734161.

➡ 相关链接: 失败的更多微妙形式,《领导者性格》; 大公司是如何陨落的,《赌金者》; 经营方面的失败,《目标》。

The Evolution of Useful Things by Henry Petroski; *The Logic of Failure* by Dietrich Dorner; *Mistakes Were Made (But Not By Me)* by Carol Tavris and Elliot Aronson。

The Wisdom of Crowds

James Surowiecki

《百万大决定》

詹姆斯·索诺维尔基 著

托德 评

2006 年的非小说类叙事性图书非常多,其中有许多对决策的各个方面进行了论述。史蒂文·利维特与斯蒂芬·杜布纳的极受欢迎的《怪诞经济学》出乎意料地将枯燥的经济学工具应用于如毒贩的居住决策(结果,许多人都选择和他们的母亲住在一起)等活动中去。马尔科姆·格拉德威尔的《决断 2 秒间》则探讨了直觉的微妙之处。上述两本书都是关于个人决策的理论,而詹姆斯·索诺维尔基在其著作《百万大决定》中则采用一种明显不同的方法对群体决策的力量进行了论述。

索诺维尔基通过大量的案例展示了何时群体解决问题的效果优于个人。当电视娱乐节目《谁想成为百万富翁?》(*Who Wants to Be a Millionaire?*)中的竞争者们向朋友打电话求助时,得到正确答案的可能性为 65%,而向现场观众求助得到正确答案的可能性为 91%。艾奥瓦电子市场聚集的生意人都是根据他们对各种政治选举结果的预测而制定生意决策的。这种基于市场的方法在几个百分点之内就能够预测出实际的选举结果,75%的时候比投票者民意测验还要准确。

这并不是说群体决策在任何情形下都优于个人决策。索诺维尔基提出,要使群体决策优于个人决策,必须满足三个条件。首先,群体必须具有多样性,以确保意见和观点的来源是广泛的;其次,群体的成员必须具有一定的独立性,这是一个更加苛刻的限制条件,因为我们往往具有天生的从众心理;最后,必须要有

一个能将群体的不同意见合起来的方法。例如，市场利用价格来统一体现所有购买者和销售者的意见，以及决定产品或服务价值。

当这些条件都被满足后，经证明群体很适合解决三类问题。上述打电话给朋友求助和进行选举预测的例子就属于索诺维尔基提出的认知问题，这些问题都有明确的答案。协调问题则可以在股票市场中找到解决方案，即使供给与需求相匹配。企业在组织个人追求某个目标的过程中就做了许多这样的事情。最难以解决的是合作问题，个人很难不顾自己的私利而从更宽广的视角解决问题，纳税和控制污染就属于这类问题。

“我认为我们现在所知道的就是，从长期看来，群体意见将为我们带来制定正确决策的最佳机会，面对这一事实，对于权威和领导的传统看法将变得苍白无力。”

该书的后半部分致力于案例研究，其中有三个案例是专门针对企业问题的。“委员会、陪审团和小组：哥伦比亚空难问题及多大规模的小组适于开展工作”这个案例最好地证实了索诺维尔基通过真实故事分析处理经济学、社会学和心理学问题的综合能力。在这个案例中，问题的焦点是美国国家航空航天管理局的太空任务管理团队在 2003 年哥伦比亚号太空飞船航行的过程中表现出的团队机能障碍。一开始，团队领导者琳达·汉姆（Linda Ham）是根据事先得出的结论（用于在发射时点燃太空飞船的泡沫的残骸并没有危险）来操作的，而忽略了相反的质询和意见。汉姆团队后来遭遇的事实证实了政治科学家查兰·奈米斯（Charlan Nemeth）主持的一项研究，该研究发现，考虑了少数人意见的陪审团制定的决策更加微妙，并运用一个更加严密的程序来获取结论。汉姆团队的会议记录显示，汉姆不考虑少数人意见。索诺维尔基还利用了社会心理学家加罗德·斯塔瑟（Garold Stasser）的研究来阐述小型团队中的问题。在斯塔瑟的实验中，团队的所有成员都收到了两条同样的信息，而其中几个成员还收到了一两条额外的信息。与前述案例一致的是，团队只考虑了大家共有的信息，而不理睬少数人掌握的特殊情报。哥伦比亚号的悲剧本应该避免的，只要该团队采取更加广泛的决策程序，将所有成员的意见和信息都合计起来考虑。

许多公司已经运用了《百万大决定》中的方法。惠普、谷歌和微软等公司正在用内部决策中心来为它们的产品预测顾客需求。西班牙的服装零售商 Zara 正在利用来自其全世界范围内的 1 000 多家商店的实时反馈和“三周之内将概念转变为产品”的生产程序，实现每年上市 2 万种新产品，严格按照每一家商店的款

型和数量要求进行生产，并且每周补充两次存货。但是，广纳团队意见的做法要求领导者理解群体力量的缺点，并确保整个组织及其各个组成部分都尽可能做出最佳决策。

当下一次有人问“我们如何解决这个问题”时，答案应该明确无疑了：倾听群体意见。他们能做出更好的决策。

📖 图书信息： *The Wisdom of Crowds*, Anchor Books, 2005, ISBN 9780385721707。中文版由中国社会科学出版社出版。

🔗 相关链接：小型团队的问题，《CEO 说》；有效地管理小型团队，《六顶思考帽》；复杂的群体力量，《失控》。

Flavor of the Month by Joel Best; *Super Crunchers* by Ian Ayres; *Smart Mobs* by Howard Rheingold。

读者最喜爱的十本商业图书

在写作本书期间，我们进行了一项投票调查，让读者对他们最喜爱的商业图书进行投票。下面是在读者投票总数中位列前十名的图书。

1. 《目标》；
2. 《高效能人士的七个习惯》；
3. 《从优秀到卓越》；
4. 《卓有成效的管理者》；
5. 《卡内基沟通与人际关系》；
6. 《引爆点》；
7. 《紫牛》；
8. 《怪诞经济学》；
9. 《世界是平的》；
10. 《幸福的真意》。

Made to Stick

Chip Heath and Dan Heath

《让创意更有黏性》

奇普·希思、丹·希思 著

托德 评

创意是变化不定的。然而，我们每天都在向员工、客户、伴侣或孩子传达我们的创意。通常，当听众的大脑对这些无穷无尽的事实、意见、观点和结论进行筛选时，被用来传达创意的语言和图像，以及该创意原本的目的会逐渐消逝。我们面临的挑战就在于，如何使创意更稳固、更有黏性。

你童年时期的家，肯尼迪力图把人类送上月球的挑战，伊索寓言中的道德教训——这些创意中的每一个都具有可识别的特性，使得它们牢牢地黏在我们的记忆中。斯坦福大学的教授奇普·希思多年来一直对许多不好的创意（许多都是都市传说的形式）吸引注意力的现象感到好奇。丹·希思与人合伙创办了一个生产视频教科书的公司，当与美国最受爱戴的一些教授一起共事时，他发现他们使用的

黏性创意的六条原则

1. 简约
2. 意外
3. 具体
4. 可信
5. 情感
6. 故事

的教学方法几乎都相同。这两兄弟把他们的兴趣、理论和经验集合在一起，共同创作了《让创意更有黏性》这本书，帮助我们使自己所传达的信息更加难以忘记和更加有效。丹和奇普提出了黏性创意的六条重要原则：简约、意外、具体、可信、情感、故事。

人的记忆擅长于记住可识别的事物，人们更容易记住具体而非抽象的事物。这就解释了你为什么很容易记住自己童年时期的家。我们还很怀念童年的事情，如一想到生日派对和身上的伤疤，就会联想起它们发生的地点。这些情感增强了记忆，使得它们更有黏性。因此，具体和情感是黏性创意的标志。

奇普和丹利用美国前总统约翰·F·肯尼迪在 1961 年向国会发表的演讲说明了黏性的另一个原则：意外。肯尼迪的演讲内容涉及了那个时代的大多数意料之中的事情：冷战、北约和民防。但是，这篇演讲的结尾部分改变了美国历史的轨道。他宣称：“在这个年代过去之前，美国应该努力实现将人类送上月球并使其安全返回地球的目标。”这是一个出乎大众意料的宣言，这个探索太空的呼吁吸引了美国公众的注意力。更重要的是，当这个国家询问自己如何实现上述目标的时候，这个挑战就引起了一个“知识差距”（knowledge gap）。正是这种好奇心（我们已知道的和我们想要知道的知识之间的差距）促使美国在 1969 年把尼尔·阿姆斯特朗送上了月球。

谚语是典型的黏性创意。“二鸟在林，不如一鸟在手”这个谚语就非常具体化，它运用的是明显可理解的实物。一个复杂而具有广泛适用性的寓意很简单地就表达出来了，没有浪费一个字词。西班牙语、波兰语和中世纪拉丁语中也有这种类似的简短语句。这个谚语的创意源自创作于公元前 570 年的伊索寓言“鹰与夜莺”。这就是一个黏性创意。

“我们想要剖析黏性创意（包括自然形成的和人为创造的），以弄清楚是什么使它们具备了黏性。”

与所有优秀的商业图书或其他图书一样，故事是《让创意更有黏性》的支柱。故事使希思兄弟及我们的创意具有生命力。作者说，故事就像思想的模拟器。施乐公司的修理工经常在午餐时和他们的同伴一起分享各自的故事。乍看起来可能仅仅是同事间互相诉苦或发牢骚的行为，实际上创造了一个很好的学习环境。当一位修理工讲述他遇到的一个意外的机器故障时，和他共餐的伙伴就会了解到这个问题，从而使其为将来可能遇到同样的问题而做好准备。施乐的这些修理工之间的故事，具备了作者所述的大多数黏性原则。你会发现每一个故事中包含了对复印机零件的具体描述、意外问题和情感上的挫败感觉等。做到这一点的诀窍就是使故事足够简单，只保留其精华和影响力。

《财富》500 强的 CEO 们和非洲的卫生保健工作者们的共同点是什么？他们都面临着将创意宣传给成千上万的人们的巨大挑战。不管是传达一项战略性改

革，还是倡导能够拯救生命的健康行为，让创意具有黏性都将促使他们的努力赢得成功。对教师、工具制造商、管理者和营销人员等我们所有人来说也都是如此。每个人都在宣传某些东西。《让创意更有黏性》提供的一套工具将帮助你使自己的创意更有吸引力。

📖 图书信息: *Made to Stick: Why Some Ideas Survive and Others Die*, Random House, 2007, ISBN 9781400064281。中文版由中信出版社出版。

➡ 相关链接: 希思兄弟的灵感来源,《引爆点》; 达到思想的最高境界,《定位: 头脑争夺战》; 创造口碑效应,《紫牛》。

Words That Work by Frank Lutz; *Story* by Robert McKee; *Start-Up* by Jerry Kaplan。



第 12 部分 随身宝典

我们的成功案例证明：商业图书能够帮助解决问题。前面的 89 本书当然也证明了这一点。接下来的 11 本书还有一个特别的优点，即你可以立刻运用它们来解决问题。这是每一个繁忙的商业人士都在寻求的“随身宝典”。

The First 90 Days

Michael Watkins

《最初的 90 天》

迈克尔·沃特金斯 著

作者简介：迈克尔·沃特金斯是哈佛商学院的一名教授，从事领导和谈判领域的研究。他出版了 *Right from the Start* (2005)、*Shaping the Game* (2006) 及许多商业谈判图书。

内容简介：沃特金斯称，一般人在自己的职业生涯中会经历五次工作转换——纵向或横向的。某项工作干得好并不意味着你在其他工作上也能干得出色。但是，如果你花在调整职业上的时间太多或不够，都会导致你在职业阶梯上的倒退。沃特金斯制定了一套包含十个步骤的指导方针，以帮助你转换自己的工作。这套既实用又可立刻应用的方针中包含的建议有：如何提升你自己、结成联盟和赢得早期成功。

关于转换工作的箴言：“美国总统需要花 100 天来证明他自己；你只需要 90 天。你在新工作伊始的前三个月里所采取的行动，大大地决定了你会成功还是失败。转换工作会带来一个机会，一个从头开始和在新组织中做出必要改变的机会。但这也使你背负了严重的弱点，因为你缺乏既有的工作关系，对新工作的角色和任务理解得并不详细。”

图书信息： *The First 90 Days: Critical Success Strategies for New Leaders at All Levels*, Harvard Business School Press, 2003, ISBN 9781591391104。中文版由经济科学出版社出版。

➤ **相关链接：**阅读《最初的 90 天》第 237 页至第 240 页中有关五个工作转换挑战的解决方案。

Up the Organization

Robert Townsend

《领导箴言》

罗伯特·汤森 著

作者简介：安飞士汽车租赁公司（Avis）针对顶级汽车租赁公司 Hertz 做出的大胆而鲜明的广告语“我们只是第二名，但我们会更加努力”就象征了罗伯特·汤森在扭转出租汽车公司命运期间（在 1962 至 1965 年间，他是该公司的 CEO）所采用的领导风格。

内容简介：《领导箴言》是企业经营的入门读本。1970 年，汤森写作此书时是一名相当年轻的年仅 50 岁的执行官，他的活力充满了每一个章节。有的章节篇幅很短，甚至只有一个段落，但是它们都是按照其标题在字母表中的顺序排列的。这种对重要商业建议的常识性处理直接造就了该书的效果。汤森在自己的企业中采取的集中创新、取消组织层级制度和鼓励所有员工参与决策的方法，在该书中也得到了体现。

关于头衔的箴言：“头衔是一种有用的手段，但是需要权衡。一方面，头衔是心理补偿的一种形式，如果分配的头衔太多，其价值就会被贬低。另一方面，头衔也是一种手段。如果我们的销售人员的头衔是副总裁，而你的是销售代表，当他们两个人都在等候客户接待时，猜猜谁会先被接待并赢得客户更多的注意。如果你发现没人应征低级工作，那就有可能是因为你发布的岗位头衔过时了。一家餐馆通过将餐馆工的头衔改为‘后勤管理员’而解决了长期短缺餐馆工的问题。”

The 100 Best Business Books of All Time

📖 图书信息: *Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits* by Warren Bennis, Jossey-Bass, 2007 年纪念版, ISBN 9780787987756。中文版由机械工业出版社出版。

➡ **相关链接:** 阅读《领导箴言》第 141 页至第 159 页中有关进一步改进组织的箴言。

Beyond the Core

Chris Zook

《从核心扩张》

克里斯·祖克 著

作者简介：克里斯·祖克是贝恩公司（Bain & Company）的一名合伙人，并领导该公司的全球战略业务。他还出版了《回归核心》（*Profit from the Core*）和《不可停止》（*Unstoppable*）。

内容简介：《从核心扩张》是克里斯·祖克创作的公司成长三部曲的中部。他的早期研究发现，只有 1/8 的公司能在 10 年的时间里保持合理的销售额和利润增长。在《从核心扩张》中，祖克研究了聪明的公司是如何识别出并扩张到邻近其核心业务的新业务增长领域的。他的研究确定了增长机会的五个维度：顾客、竞争者、成本结构、分销渠道和品牌。只改变一个维度的新增长计划比改变三个以上维度的成功概率高出三倍。

关于寻找增长机会的箴言：“只有 25% 的增长计划投资（其中大多数属于邻近业务扩张）创造了价值、实现了增长。新产品的平均成功概率是 30%；创业公司的成功概率低于 10%；合资公司的成功概率约为 20%；相关业务并购的成功几率约为 30%。这些研究跨越了许多不同领域的方法和数据，它们都显示出公司寻找和实现新的业务增长是多么困难。”

📖 **图书信息：***Beyond the Core: Expand Your Market without Abandoning Your Roots*, Harvard Business School Press, 2004, ISBN 9781578519514。中文版由中信出版社出版。

🔗 **相关链接：**阅读《从核心扩张》第 73 页至第 107 页有关评估邻近业务扩张计划的内容。

Little Red Book of Selling

Jeffrey Gitomer

《销售红宝书》

杰弗里·吉特默 著

作者简介：杰弗里·吉特默是一位销售顾问，他的演说非常著名，他具有无与伦比的热情。吉特默是报业联盟的一名专栏作家，他的每周发布一次的电子邮件快讯“Sales Caffeine”拥有大量的读者。

内容简介：这是一部使你每周一早上精神焕发的著作。在这里，吉特默收集了所有优秀的销售大师的理论，并通过他的“on the street”写作风格将它们串联在了一起，为你打造了一本必要时给你提供启示的销售图书。

关于销售的箴言：“不要销售产品。不要销售服务。销售约会。合同或账单是无法通过电话来签订或兑现的——就要销售约会。”

“如果你展示自己，就能建立起良好的关系网络；如果你有准备地展示自己，就能建立起最好的关系网络。”

“不要硬行推销，要用心推销。好的问题很快就能到达问题、需要和情况的核心，而不会使购买者觉得自己正在被强迫。”

📖 图书信息：Little Red Book of Selling: 12.5 Principles of Sales Greatness, Bard Press, 2004, ISBN 9781885167606。中文版由机械工业出版社出版。

➡ **相关链接：**阅读《销售红宝书》第 124 页至第 135 页有关第八个销售法则的内容。

What the CEO Wants You to Know

Ram Charan

《CEO 说》

拉姆·查兰 著

作者简介：拉姆·查兰是《财富》500 强公司中的 CEO 和高级员工的顾问。他具有非常重要的影响力，例如，杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）在从杰克·韦尔奇手中接管通用电气公司时，就曾向他咨询过建议。

内容简介：这本书只有 130 页，内容简单易懂，为读者提供了一套学习企业经营本领的速成课程。该书的前半部分相当于一部指南，解释了一系列管理者重视的财务评估标准，如资产回报率和现金流。然后，查兰对国际业务、完成任务和项目实施计划等进行了论述。新员工在上岗的第一天需要两样东西：一是公司手册；二是《CEO 说》。

关于商业和直觉的箴言：“运用这本书来学习企业语言。然后把书放在一边去实践，直到将企业的基本原理转变成一种直觉，就像小摊贩那样。你将发现企业的常识，并将培养起自己的企业经营本领。”

“具有企业经营本领的人们不只是记住教科书中的术语等语句。他们还理解它们的真实含义，本能地认识到它们之间的关系，并运用它们来创造一幅思想的图景。真正的商业人士将赢利的各种元素结合在一起，以从直觉上把握整个企业。”

📖 **图书信息：***What the CEO Wants You to Know: Using Business Acumen to Understand How Your Company Really Works*, Crown Business, 2001, ISBN 9780609608395。中文版由人民邮电出版社出版。

➡ **相关链接：**阅读《CEO 说》第 2 章中关于企业基本原理的更多内容。

The Team Handbook

Peter R. Scholtes, Brian L. Joiner and Barbara J. Streibel

《团队手册》

彼得·R·斯科尔蒂斯、布赖恩·L·乔伊纳、芭芭拉·J·史崔贝尔 著

作者简介：彼得·R·斯科尔蒂斯和布赖恩·L·乔伊纳是 20 世纪 80 年代和 90 年代期间的质量运动的早期导师。他们的许多研究成果都拥护戴明的管理理论，该理论的一部分宣称团队是改进质量所必需的条件。

内容简介：《团队手册》是一本权威的实用工作手册，可以很轻松地应用于工作场所中，而且这本书自从于 1988 年初版以来，就一直长盛不衰。这不是一本帮助你决定是否要建立一个团队的书；相反，这是一本可以帮助你成功完成下一个团队计划的指南。该书的每一页都留有足够的空白以便你做笔记，还有许多可以从网上下载的工作表，以帮助你的团队发展。

关于团队管理的箴言：“要想成功，组织就必须依靠知识、技能、经验和群体的广泛意见来解决多方面的问题、制定完善的决策和建立有效的解决方案……在团队创造的环境中，团队成员能够跟上变化、了解组织和发展协作技能。”

“一旦人们认识到大多数问题都是由系统造成的，他们就不会再责备员工个人。相反，他们会询问哪个系统需要改进，并且更有可能去搜寻需要改进的真正原因。”

📖 图书信息： *The Team Handbook*, öriel Incorporated, 2003 年第 3 版, ISBN 9781884731266。

➤ **相关链接：**阅读《团队手册》的序言。

A Business and Its Beliefs

Thomas J. Watson Jr.

《一个企业的信念》

小托马斯·J·沃森 著

作者简介：小托马斯·J·沃森于 1952 年从他的父亲手里接过了 IBM 的大权。在他 20 年的任期中，他领导 IBM 进行了几次跃迁，包括从机械领域转变到电子计算机领域。

内容简介：1962 年，沃森被邀请在哥伦比亚商学院研究生院举行多次讲座，以作为表现演讲者对大型组织管理的演讲的一个组成部分。《一个企业的信念》就是从沃森的演讲中发展而来的。沃森论述了 IBM 的以人为本的管理哲学及其所围绕的三条信念：尊重个人、提供世界上最好的顾客服务、本着可以用更好的方式完成任务的观念来执行所有任务的责任。

关于根据信念行动的箴言：“首先，我坚定地相信，想要生存和取得成功的任何组织都必须以一套合理的信念为前提，制定其所有的政策和行动。其次，我相信促使公司成功的最重要因素是严格地遵守这些信念……最后，我相信如果一个组织想要处理不断变化的挑战，就必须准备好持续地改变自己除了信念之外的每一个方面。”

📖 图书信息： *A Business and Its Beliefs: The Ideas That Helped Build IBM*, McGraw-Hill, 2003, ISBN 9780071418591。中文版由中信出版社出版。

🔗 **相关链接：**阅读《一个企业的信念》第 11 页至第 28 页中有关 IBM 的三条信念的内容。

Lucky or Smart?

Bo Peabody

《27 岁成为千万富翁》

博·皮博迪 著

作者简介：博·皮博迪是 20 世纪 90 年代互联网兴起期间的成功名人。他创办了 Tripod 这个拥有 100 万个会员的网站寄存公司，以 5 800 万美元的价格将其换成了 Lycos 股票，并在两年之后使其飙升到了 6 亿美元。

内容简介：皮博迪称，企业的成功更多的是靠运气而不是智慧。作者说，除了在正确的时间处于正确的地点之外，创业者还可以通过做一件事来增加他们成功的机会，即创办“完全创新、十分引人注目、开明积极”的公司，使优秀的人们想要和你一起工作，顾客想要购买你的产品。聪明的创业者认识到运气对结果的影响，不理睬会掩饰成功的真实原因的媒体的吹捧。

关于创业的箴言：“当你抬头看见一朵云时，你会产生如下的哪种想法？”

1. 哇，那朵云真是一幅美丽的图画。
2. 唔，你怎样向别人描绘那朵云呢？
3. 这真是一个无聊的问题。我从来不抬头看云。
4. 让我想想。我想知道我是否能制造出一种环境友好型的化学物质，可以立刻在某个限定的地理区域中创造出或消散掉云朵。
5. 唧，我想知道云到底是如何形成的。

如果你产生了第 4 种想法，那么你就更有可能已是一名创业者。如果你产生了第 5 种想法，那就继续读下去，你还有希望成为一名创业者。”

📖 图书信息: *Lucky or Smart? Secrets to an Entrepreneurial Life*, Random House, 2005, ISBN 9781400062904。中文版由中信出版社出版。

➡ 相关链接: 阅读《27岁成为千万富翁》的全部内容。

The Lexus and the Olive Tree

Thomas L. Friedman

《世界是平的：“凌志汽车”和 “橄榄树”的视角》

托马斯·L·弗里德曼 著

作者简介：托马斯·弗里德曼是《纽约时报》的外交事务专栏作家，他还出版了四本著作。他在2006年出版的《世界是平的》（这已成为当今全球商业中的流行用语）的总销量已超过了200万册，并继续影响了他对《世界是平的：“凌志汽车”和“橄榄树”的视角》的创作。

内容简介：弗里德曼宣称，全球化利用自己的规则和逻辑进入了冷战结束后遗留的真空地带。这本书向我们展示了全球化趋势对全世界每个国家的政治、环境和经济的影响是如何地明显。弗里德曼运用了生动而广泛的例子，如卡塔尔的巨型塔可钟（Taco Bell）和一群不知名的金融交易人坐在家中将他们的钱从法兰克福转移到东京，以突出展示我们的沟通方式、投资方式和认识世界的方式的变化。

关于世界的两分化状态的箴言：“我发现，“凌志汽车”和“橄榄树”其实是冷战后时代的两大标志：世界的一半看起来似乎从冷战中脱困而出了，致力于建立一个更好的凌志，致力于现代化、简约化和私有化他们的经济，以实现在全球化体系中的繁荣稳定发展。而世界的另一半（有时候甚至是国家的另一半或个人的另一半）仍然在为了谁拥有哪棵橄榄树而竞争不已。”

📖 图书信息: *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, Farrar, Straus and Giroux, 2000 年增改版, ISBN 9780374185527。中文版由东方出版社出版。

➡ 相关链接: 阅读《世界是平的: “凌志汽车”和“橄榄树”的视角》第 113 页至第 137 页中有关认识电子族的内容。

Thinkertoys

Michael Michalko

《思考的玩具：商业创新手册》

迈克尔·米哈尔科 著

作者简介：迈克尔·米哈尔科是一位享有盛誉的创新专家，经常在企业界做有关创新问题的演讲。

内容简介：米哈尔科在作为美国陆军的一名官员被派往北约任职时，开发了该书所述的创造性思维理念。他看待军事、政治和经济问题的方式与众不同。为了找到新的解决方案，他组织了一个专家团队来搜集所有知名的创造性思考方法。离开军队后，他受命为美国中央情报局建立一个关于创造性思维的智囊团。米哈尔科将该书分为线性技术和创新直觉两个部分，为了阐明自己的观点，米哈尔科在该书的第 39 章内容中安排了一些谜题和游戏。

关于开发创造力的箴言：“我们每一个人都必须确认我们自己独特的创造力。尽管人们的创造力在很多方面是相似的，但是却永远不会相同。所有的松树看起来都非常相像，但是没有一棵与另一棵完全相同。因为这一系列的相似性和区别，所以要归纳出全部不同的个体创造力是很困难的。每个人都会做一些不同的事情，有的事情是独一无二的。毕竟，艺术家不是特殊的人；但每个人都是一个特殊的艺术家。”

“如果你像创新者那样行动，那么你就会成为一个创新者。重要的是具有创新的意愿并且付诸行动。”

📖 图书信息: *Thinkertoys: A Handbook of Creative-Thinking Techniques*, Ten Speed Press, 2006 年第 2 版, ISBN 9781580087735。中文版由新华出版社出版。

➡ 相关链接: 阅读《思考的玩具: 商业创新手册》第 11 页至第 21 页中有
关丰富思维的有效方式的内容。

More Than You Know

Michael J. Mauboussin

《魔鬼投资学》

迈克尔·J·莫布森 著

作者简介：迈克尔·莫布森是 Legg Mason 投资公司的首席投资战略师，也是哥伦比亚商学院的兼职教授。

内容简介：《魔鬼投资学》中的 38 篇文章原本是莫布森在瑞士信贷公司（Credit Suisse Group）供职时为该公司快报的“融会贯通的观察者”专栏所写的。融会贯通（是指所有知识都可以被联合成一个单独的工作系统的观念）大大地影响了莫布森的投资理念。每一篇文章中的具体研究都被赋予了一个易于理解的比喻意义及其对投资者的启示。不要因为该书讲述的是金融主题而被吓到，该作品的本质是了解人们如何制定更好的决策，这对我们所有人都是有帮助的。

关于蜜蜂和股票市场的箴言：“蜂巢和股票市场之间的最大区别可能就是动机和价格的角色。在一个蜂群中，每只蜜蜂的行动不是为了最大化自身的利益，而是整个蜂群的利益。在股票市场中，每个交易人都是为了最大化自己的利益。这个区别使得蜂群比股票市场更加稳固，因为蜂群不易受会致使股票市场脆弱波动的正面反馈的影响……同时，蜂巢中没有价格。在自由市场经济体系中，价格很重要，因为它们能帮助个人决定如何配置资源。蜜蜂通过舞蹈来传达信息，但是股票市场中的价格通常不仅向投资者传达信息，还影响他们，刺激他们采取不健康的模仿行为。”

📖 图书信息: *More Than You Know: Finding Financial Wisdom in Unconventional Place*, Columbia University Press, 2008 年增改版, ISBN 9780231143721。中文版由广东经济出版社出版。

➡ 相关链接: 阅读《魔鬼投资学》中的任意一篇文章, 你都会从中学到东西。

电子工业出版社世纪波公司好书推荐

《银弹销售：6 步成功拿到订单》

书号：978-7-121-10042-0

作者：G·A·巴蒂克

定价：28.00 元

出版日期：2009.12

内容简介：

本书作者每年培训的销售人员达 2.5 万人。他把多年的销售经验和对数千位资深销售顾问的访谈所得，精心制作为一颗颗“银弹”，让你在销售战场上攻无不克。本书讲述了获得订单、提升销售业绩的 6 个关键步骤，告诉读者如何将复杂的理论用于销售实践中。这 6 个步骤包括事先做好准备、构建客户关系、了解客户、为客户量身打造具体解决方案、处理客户关心的问题、完成交易。

《90 秒内赢得好感》

书号：978-7-121-10082-6

作者：（美）尼古拉斯·布斯曼

定价：23.00 元

出版日期：2009.12

内容简介：

沟通是建立人际关系的基本要素，但并非所有人都能准确把握。本书介绍了在沟通中如何给对方留下好的印象，并维持长久而良好的关系。作者认为人们在最初沟通时的前 90 秒是至关重要的，本书专注于这一点，首先对人们的沟通过程进行了剖析，之后介绍了如何倾听、如何洞察对方的感官偏好等，最后提供了有助于提高交往能力的练习题，易用、有效。本书适用于面试、销售、管理、观点推介、入学申请，以及寻找知己。

《人人需要知道的 50 种管理思想》（双色）

书号：978-7-121-09448-4

作者：（英）爱德华·沃林

定价：28.00 元

出版日期：2009.09

内容简介：

本书介绍 50 种经典的管理思想，在当今知识经济时代，这些经典的管理知识是工作、生活交流中所必需的。本书以浅显易懂的语言介绍，帮助读者在短时间内掌握管理思想和理念的精华，并且包含了诸如德鲁克、波特等管理大家的个人介绍、名言，包括了诸如通用等大企业的案例，帮助读者拓宽知识面。本书帮助管理专业学生、管理者、咨询人员在充满趣味的阅读中快速掌握经典管理思想，使管理工作更高效，与人的沟通更顺畅。

电子工业出版社世纪波公司推荐书目

书 名	定价 (元)	作 者
草根创业的 5 项修炼	32	钟普洋 叶茂松
人人需要知道的 50 种管理思想 (双色)	28	爱德华·沃林
图解德鲁克管理精粹 (修订版)	29	久恒启一
绿色战略: 超越红海竞争, 实现持续经营	28	基姆·卡尔森
内部控制与企业风险管理: 案例与评析	35	胡为民
银弹销售: 6 步成功拿到订单	28	G·A·巴蒂克
广告销售老鸟成长记	28	余夕仁
如何正确定价	29	莎拉·马克斯韦尔
成功的产品包装	23	萨姆·霍恩
真是一个好创意!	29	奇科·汤普森
市场营销管理全案 (含光盘 1 张)	78	杨毅宏
销售文案写作技巧	22	安迪·马斯林
谈判, 就这么简单 (修订本)	28	赫布·科恩
市场营销禁忌 100 例	29	张卫东
品类管理实战 (修订本)	36	程莉 郑越
保险战争	32	刘平
黄金投资: 入门与技巧	28	马刚
我们怎么过冬——当经济环境糟糕时	26	彼得·桑德
人人需要了解的 14 个经济指标	32	曾伏娥

以上图书各大新华书店均有售, 或按如下地址咨询:

北京世纪波文化发展有限公司 (北京市万寿路南口金家村 288 号华信大厦)

邮编: 100036 电话: 010-88254199 E-mail: sjb@phei.com.cn

反侵权盗版声明

电子工业出版社依法对本作品享有专有出版权。任何未经权利人书面许可，复制、销售或通过信息网络传播本作品的行为；歪曲、篡改、剽窃本作品的行为，均违反《中华人民共和国著作权法》，其行为人应承担相应的民事责任和行政责任，构成犯罪的，将被依法追究刑事责任。

为了维护市场秩序，保护权利人的合法权益，我社将依法查处和打击侵权盗版的单位和个人。欢迎社会各界人士积极举报侵权盗版行为，本社将奖励举报有功人员，并保证举报人的信息不被泄露。

举报电话：(010) 88254396；(010) 88258888

传 真：(010) 88254397

E-mail: dbqq@phei.com.cn

通信地址：北京市万寿路 173 信箱

电子工业出版社总编办公室

邮 编：100036



一次读完 100本商业经典

The 100 Best Business Books
of All Time

我们不是带你浏览，而是深度评析每一本书。
我们不是主观猜测，而是尽量以客观标准评判。
我们不是点到为止，而是尽可能给你很有价值的信息。

在本书中，你将发现：

- » 现在，你比以往任何时候都需要脱颖而出。《五星级员工是这样诞生的！》揭示的贝尔实验室教授新员工的9种策略将帮助你成为五星级员工。
- » 若想阅读一个优秀的企业变革故事，不要选择杰克·韦尔奇的回忆录。相反，你应该阅读IBM的CEO郭士纳创作的《谁说大象不能跳舞？》。
- » 你从失败中学到的东西比你从成功中学到的要多。《团队的五种机能障碍》和《创新者的窘境》将指导你如何使失败转变为机会。
- » 一个棒球队将会怎样教你少花钱、多办事？麦可·路易士的《魔球》将告诉你答案。
- » 本书最后的“随身宝典”部分将向你介绍《最初的90天》、《销售红宝书》和《CEO说》等著作中最重要、最鼓舞人心的内容。

世纪文景文化发展有限公司

<http://www.century.com.cn>



咨询热线：(010)85254199

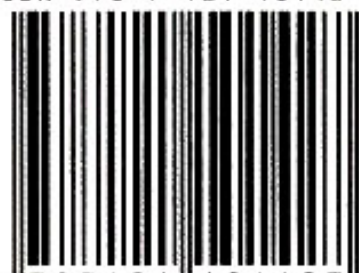
cs@pbk.com.cn

责任编辑：陈禹明

本书贴有防伪标签，凡没有防伪标签者，属盗版图书。



ISBN 978-7-121-10142-7



9 787121 101427 >

定价：38.00 元