著名的100个管理定律

1. 奥格尔维定律 ：善用比我们自己更优秀的人

提出者：美国奥格尔维。马瑟公司总裁奥格尔维。

点评：如果你所用的人都比你差，那么他们就只能做出比你更差的事情。如果我们每个人都雇用比我们自己都更强的人，我们就能成为巨人公司。

2. 光环效应：全面正确地认识人才

　　提出者：美国心理学家凯利(H. Kelly)

　　点评：如一个人最初被认定是好的，则他身上的其它品质也都被认为是好的，有似“爱屋及乌”的原理。它指个人在敬仰、爱慕他人过程中所形成的夸大了的社会认知。光环效应在爱情和偶像崇拜中最明显。

3. 不值得定律：让员工选择自己喜欢做的工作

　　提出者：

　　点评：不值得定律最直观的表述是，不值得做的事情，就不值得做好，这个定律似乎再简单不过了，但它的重要性却时时被人们疏忘。不值得定律反映出人们的一种心理，一个人如果从事的是一份自认为不值得做的事情，往往会保持冷嘲热讽，敷衍了事的态度。不仅成功率小，而且即使成功，也不会觉得有多大的成就感。

　　因此，对个人来说，应在多种可供选择的奋斗目标及价值观中挑选一种 ，然后为之奋斗。选择你所爱的，爱你所选择的，才可能激发我们的斗志，也可以心安理得。而对一个企业或组织来说，则要很好地分析员工的性格特性，合理分配工作，如让成就欲较强的职工单独或牵头完成具有一定风险和难度的工作，并在其完成时，给予及时的肯定和赞扬；让依附欲较强的职工，更多地参加到某个团体中共同工作；让权力欲较强的职工，担任一个与之能力相适应的主管。同时要加强员工对企业目标的认同感，让员工感觉到自己所做的工作是值得的，这样才能激发职工的热情。”

4. 蘑菇管理定律 ：尊重人才的成长规律

　　提出者：

　　点评：蘑菇管理是许多组织对待初出茅庐者的一种管理方法，初学者被置于阴暗的角落（不受重视的部门，或打杂跑腿的工作），浇上一头大粪（无端的批评、指责、代人受过），任其自生自灭（得不到必要的指导和提携）。相信很多人都有过这样一段蘑菇的经历，这不一定是什么坏事，尤其是当一切刚刚开始的时候，当几天蘑菇，能够消除我们很多不切实际的幻想，让我们更加接近现实，看问题也更加实际。

一个组织，一般对新进的人员都是一视同仁，从起薪到工作都不会有大的差别。无论你是多么优秀的人才，在刚开始的时候，都只能从最简单的事情做起，“蘑菇”的经历，对于成长中的年轻人来说，就像蚕茧，是羽化前必须经历的一步。所以，如何高效率地走过生命的这一段，从中尽可能汲取经验，成熟起来，并树立良好的值得信赖的个人形象，是每个刚入社会的年轻人必须面对的课题。

5. 贝尔效应：为有才干的下属创造脱颖而出的机会

　　提出者：英国学者贝尔

　　点评：贝尔天赋极高。有人估计过他毕业后若研究晶体和生物化学，定会赢得多次诺贝尔奖。但他却心甘情愿地走了另一条道路——把一个个开拓性的课题提出来，指引别人登上了科学高峰，此举被称为贝尔效应。这一效应要求领导者具有伯乐精神、人梯精神、绿地精神，在人才培养中，要以国家和民族的大业为重，以单位和集体为先，慧眼识才，放手用才，敢于提拔任用能力比自己强的人，积极为有才干的下属创造脱颖而出的机会。

6. 酒与污水定律：及时清除烂苹果

　　提出者：

　　点评：把一匙酒倒进一桶污水，得到的是一桶污水，如果把一匙污水倒进一桶酒，得到的还是一桶污水，这就是酒与污水定律最直白的表达。在现实中，在任何组织里，几乎都存在这样的人物，他们存在的目的似乎就是为了把事情搞糟。最糟糕的是，他们像果箱里的烂苹果，如果不及时处理，它会迅速传染，把果箱里其他苹果也弄烂。“烂苹果”的可怕之处，在于它那惊人的破坏力。一个正直能干的人进入一个混乱的部门可能会被吞没，而一个无德无才者能很快将一个高效的部门变成一盘散沙。组织系统往往是脆弱的，是建立在相互理解、妥协和容忍的基础上的，很容易被侵害、被毒化。

破坏者能力非凡的另一个重要原因在于，破坏总比建设容易。一个能工巧匠花费时日精心制作的陶瓷器，一头驴子一秒钟就能毁坏掉。如果一个组织里有这样的一头驴子，即使拥有再多的能工巧匠，也不会有多少像样的工作成果。如果你的组织里有这样的一头驴子，你应该马上把蛇清除掉；如果你无力这样做，就应该把它拴起来。

7. 首因效应：避免凭印象用人

提出者：美国社会心理学家洛钦斯

　　点评：首因效应，是指个体在社会认知过程中，通过“第一印象”最先输入的信息对客体以后的认知产生的影响作用。

在社会认知中，个体获得对方第一印象的认知线索往往成为以后认知与评价的重要根据。首因效应的影响作用可以在一定程度上得到控制。首因效应的产生与个体的社会经历、社交经验的丰富程度有关。如果个体的社会经历丰富、社会阅历深厚、社会知识充实，则会将首因效应的作用控制在最低限度；另外，通过学习，在理智的层面上认识首因效应，明确首因效应获得的评价，一般都只是在依据对象的一些表面的非本质的特征基础上而做出的评价，这种评价应当在以后的进一步交往认知中不断地予以修正完善，也就是说，第一印象并不是无法改变，也不是难以改变的。

8. 格雷欣法则：避免一般人才驱逐优秀人才

　　提出者：托马斯·格雷欣爵士(Sir Thomas Gresham，英国伊莉莎白女王一世的顾问)

　　点评：格雷欣法则，简单来说就是劣币驱逐良币。是说在市场上流通a，b两种币，面值一样但a是足值的货币，而b不足值，仍然可以充当交换货币。那么理性的人都会选择以次充好，将a留下来，将b用出去。从而在市场上，b驱逐了a。

9. 雷尼尔效应：以亲和的文化氛围吸引和留住人才

　　提出者：华盛顿大学教授

　　点评：西雅图位于太平洋沿岸，华盛顿湖等大大小小的水域星罗棋布，天气晴朗时可以看到美洲最高的雪山之一雷尼尔山峰，华盛顿大学的教授们出于留恋西雅图的湖光山色，愿意接受较低的工资，而不到其它大学去寻找更高报酬的职位，他们为了美好的景色而牺牲更高的收入机会，被华盛顿大学的教授们戏称为“雷尼尔效应”。由此可见，美丽的景色也是一种无形财富，它起到了吸引和留住人才的作用。我们可否利用“雷尼尔效应”呢？美丽的西雅图风光可以留住吸引华盛顿大学的教授们，同样的道理，企业也可以用“美丽的风光”来吸引和留住人才。当然，这里的“美丽风光”不仅是自然风光，更多的是良好的人际关系和健康的文化氛围。

10. 适才适所法则：将恰当的人放在最恰当的位置上

提出者：

　　点评：做好人力资源配置是人力资源管理的基础。简单地说就是将合适的人放在合适的岗位上，真正做到适才适所。建立完善的激励机制与掌握合适的激励手法是人力资源管理的中心任务。对于激励通常有两种。第一种是普遍的物质激励；第二种就是人性面激励。两种激励应该是整合使用，关键是必须把握员工的需求层次，以最有效的补偿手段满足他的心理需要，并把这种需要引导成为他内在的驱动力量，并激发这种力量释放到企业发展所需要的本职工作上，让平凡的人做出不平凡的业绩。

11. 特雷默定律：企业里没有无用的人才

提出者：英国管理学家E·特雷默

　　点评： 每个人的才华虽然高低不同，但一定是各有长短，因此在选拔人才时要看重的是他的优点而不是缺点，利用个人特有的才能再委以相应责任，使各安其职，这样才会使诸方矛盾趋于平衡。否则，职位与才华不能适合，使应有的能力发挥不出﹐彼此之间互不信服﹐势必造成冲突的加剧。在一个团队中，每个人各有所长，但更重要的是领导者能将这些人依其专长运用到最适当的职位，使其能够发挥自己所长，进而让整个企业繁荣强盛。没有无用的人，只有不会用人的人。

12. 乔布斯法则：网罗一流人才

提出者: 苹果计算机公司老板史蒂夫·乔布斯

点评：乔布斯说，他花了半辈子时间才充分意识到人才的价值。他在最近一次讲话中说：“我过去常常认为一位出色的人才能顶两名平庸的员工，现在我认为能顶５０名。”由于苹果公司需要有创意的人才，所以乔布斯说，他大约把四分之一的时间用于招募人才。高级管理人员往往能更有效地向人才介绍本公司的远景目标。而对于新成立的富有活力的公司来说，其创建者通常在挑选职员时十分仔细，老板亲临招聘现场，则可使求职者以最快速度了解与适应公司的文化氛围和环境。

13. 大荣法则：企业生存的最大课题就是培养人才

　　提出者：日本大荣公司

　　点评：企业的发达，乃人才的发达；人才的繁荣，即事业的繁荣。

14. 海潮效应：以待遇吸引人，以事业激励人

提出者：

点评：海水因天体的引力而涌起，引力大则出现大潮，引力小则出现小潮，引力过弱则无潮。此乃海潮效应。人才与社会时代的关系也是这样。社会需要人才，时代呼唤人才，人才便应运而生。依据这一效应，作为国家，要加大对人才的宣传力度，形成尊重知识、尊重人才的良好风气。对于一个单位来说，重要的是要通过调节对人才的待遇，以达到人才的合理配置，从而加大本单位对人才的吸引力。现在很多知名企业都提出这样的人力资源管理理念：以待遇吸引人，以感情凝聚人，以事业激励人。

第二章：以人为本的人性化管理

　　古语云：得人心者得天下！在企业管理中多点人情味，有助于赢得员工对企业的认同感和忠诚度。只有真正俘获了员工心灵的企业，才能在竞争中无往而不胜。

15. 南风法则：真诚温暖员工

　　提出者：“南风”法也称为“温暖”法则，源于法国作家拉封丹写的一则寓言

　　点 评：北风和南风比威力，看谁能把行人身上的大衣脱掉。北风首先来一个冷风凛冽寒冷刺骨，结果行人把大衣裹得紧紧的，南风则徐徐吹动，顿时风和日丽，行人因为觉得春意上身，始而解开纽扣，继而脱掉大衣，南风获得了胜利。

　　领导者在管理中运用“南风”法则，就是要尊重和关心下属，以下属为本，多点人情味，使下属真正感觉到领导者给予的温暖，从而去掉包袱，激发工作的积极性。

16. 同仁法则：把员工当合伙人

　提出者：美国一个家庭用品公司

　点 评：该公司把销售人员称作“同仁”。公司非基层职位90%以上的是由公司人员填补的，公司400名部门负责人中，只有17人是从外面招聘的。公司股票购置计划也力图使全体员工都成为真正的“同仁”。所有员工都可以在任何时候以低于公司股票价格15%的幅度购买。以此表现出的是，公司人才流失比零售业的平均水平低20%。“二人同心，其利断金。”企业与员工有了共同的目标与使命感，才会风雨同舟、同甘共苦。

17. 互惠关系定律：爱你的员工，他会百倍地爱你的企业

　　提出者：

　　点 评：“给予就会被给予，剥夺就会被剥夺。信任就会被信任，怀疑就会被怀疑。爱就会被爱，恨就会被恨。”这就是心理学上的互惠关系定律。人是三分理智、七分感情的动物。士为知己者死，从业者可以为认可自己存在价值的上司鞠躬尽瘁。当你真诚地帮助员工的时候，员工才能真正地帮助你！

18. 蓝斯登定律：给员工快乐的工作环境

　　提出者：美国管理学家蓝斯登

　　点 评：跟一位朋友一起工作，远较在“父亲”之下工作有趣得多。你给员工快乐的工作环境，员工给你高效的工作回报。让你的员工快乐起来！

　　有关调查结果表明，企业内部生产率最高的群体，不是薪金丰厚的员工，而是工作心情舒畅的员工。愉快的工作环境会使人称心如意，因而会工作得特别积极。不愉快的工作环境只会使人内心抵触，从而严重影响工作的效绩。

　　有很多公司管理者，比较喜欢在管理岗位上板起面孔，做出一副父亲的模样。他们大概觉得这样才能赢得下属的尊重，树立起自己的权威，从而方便管理。这是走入了管理的误区。现代人的平等意识普遍增强了，板起面孔不能真正成为权威！放下你的尊长意识，去做你下级的朋友吧，你会有更多的快乐，也将使工作更具效率、更富创意，你的事业也终将辉煌！

19. 柔性管理法则：“以人为中心”的人性化管理

　　提出者：金星啤酒集团

　　点 评：著名的马斯洛需求理论提出人的需求有五个层次：生理、安全、社交、尊重、自我实现，而且这五个层次是逐级渐进和同时存在的。为员工创造经济需求（生理、安全）及精神需求（社交、尊重、自我实现）“自我实现”的文化氛围和参与管理的“自我改善”机制，充分调动了员工积极性，增强了企业的活力和凝聚力。

　　自我改善的柔性管理不是放任自流，随心所欲，而是以严格规范管理为基础，以高素质的员工队伍为条件，突出员工自我管理的主体，通过顺势而人性化的管理，强化管理的应变能力。把员工在企业中自我价值的实现与企业的发展目标相融合。

20. 坎特法则：管理从尊重开始

　　提出者：

　　点 评：尊重员工是人性化管理的必然要求，是回报率最高的感情投资。尊重员工是领导者应该具备的职业素养，而且尊重员工本身就是获得员工尊重的一种重要途径。

21. 波特定律：不要总盯着下属的错误

　　提出者：1766年，普鲁士天文学家约翰·提丢斯（1729－1796）推导出了用天文单位来计算从太阳到行星距离的公式。该公式于1772年被德国天文学家约翰·波特（1747－1826）公诸于众。

　　点 评：该公式（D＝（N＋4）AU/10） 用字母D表示从太阳到某一行星的距离，在推导出这个公式的时候，人们发现了水星、金星、火星、木星及土星与D值相吻合。 1781年天王星的发现正好与D值19.6相吻合， 1929年发现的冥王星，其D值有所误差，而对于海王星来说，这个公式则完全失效。

　　再好的人也有犯错误的时候，不要总盯着下属的错误不放。重要的是，查找错误的原因。

22. 刺猬法则：与员工保持“适度距离”

　　提出者：

　　点 评：两只困倦的刺猬，由于寒冷而拥在一起。可因为各自身上都长着刺，于是它们离开了一段距离，但又冷得受不了，于是凑到一起。几经折腾，两只刺猬终于找到一个合适的距离：既能互相获得对方的温暖而又不致于被扎。

　　“刺猬”法则就是人际交往中的“心理距离效应”。领导者要搞好工作，应该与下属保持亲密关系，这样做可以获得下属的尊重。与下属保持心理距离，避免在工作中丧失原则。

23. 热炉法则：规章制度面前人人平等

　　提出者：

　　点 评：每个单位都有自己的规章制度，单位中的任何人触犯了都要受到惩罚。

“热炉”法则形象地阐述了惩处原则：

（1） 热炉火红，不用手去摸也知道炉子是热的，是会灼伤人的——警告性原则。领导者要经常对下属进行规章制度教育，以警告或劝戒不要触犯规章制度，否则会受到惩处。

（2）每当你碰到热炉，肯定会被灼伤。也就是说只要触犯单位的规章制度，就一定会受到惩处

（3）当你碰到热炉时，立即就被灼伤——即时性原则。惩处必须在错误行为发生后立即进行，决不拖泥带水，决不能有时间差，以便达到及时改正错误行为的目的。

（4）不管谁碰到热炉，都会被灼伤——公平性原则。

24. 金鱼缸效应：增加管理的透明度

　　提出者：

　　点 评：鱼缸是玻璃做的，透明度很高，不论从哪个角度观察，里面的情况都一清二楚。

“金鱼缸”法则运用到管理中，就是要求领导者增加各项工作的透明度。各项工作有了透明度，领导者的行为就会置于全体下属的监督之下，就会有效地防止领导者滥用权力，从而强化领导者的自我约束机制。

第三章：灵活有效的激励手段

　　有效的激励会点燃员工的激情，促使他们的工作动机更加强烈，让他们产生超越自我和他人的欲望，并将潜在的巨大的内驱力释放出来，为企业的远景目标奉献自己的热情。

25. 鲶鱼效应：激活员工队伍

　　提出者：

　　点 评：挪威人的渔船返回港湾，可是渔民们捕来的沙丁鱼已经死了，只有汉斯捕来的沙丁鱼还是活蹦乱跳的，原来，汉斯将几条沙丁鱼的天敌鲶鱼放在运输容器里。因为鲶鱼是食肉鱼，放进鱼槽后使沙丁鱼们紧张起来，为了躲避天敌的吞食，沙丁鱼自然加速游动，从而保持了旺盛的生命力，因而它们才存活下来。如此一来，沙丁鱼就一条条活蹦乱跳地回到渔港。

　　这在经济学上被称作“鲶鱼效应”。其实用人亦然。一个公司，如果人员长期固定，就缺乏活力与新鲜感，容易产生惰性。因此有必要找些外来的“鲶鱼”加入公司，制造一些紧张气氛。当员工们看见自己的位置多了些“职业杀手”时，便会有种紧迫感，知道该加快步伐了，否则就会被Kill掉。这样一来，企业自然而然就生机勃勃了。

　　当压力存在时，为了更好地生存发展下去，惧者必然会比其他人更用功，而越用功，跑得就越快。适当的竞争犹如催化剂，可以最大限度地激发人们体内的潜力。

26. 马蝇效应：激起员工的竞争意识

提出者：美国前总统林肯

点 评：1860年，林肯当选为美国总统。有一天，有位名叫巴恩的银行家到林肯的总统官邸拜访，正巧看见参议员萨蒙?蔡思从林肯的办公室走出来。于是，巴恩对林肯说：“如果您要组阁的话，千万不要将此人选入您的内阁。”林肯奇怪地问：“为什么？”巴恩说：“因为他是个自大成性的家伙，他甚至认为他比您伟大得多。”《纽约时报》主编亨利?雷蒙顿拜访林肯的时候，特地告诉他蔡思正在狂热地上蹿下跳，谋求总统职位。

　　林肯以他一贯以来特有的幽默对雷蒙顿说：“亨利，你不是在农村长大的吗？那你一定知道什么是马蝇了。有一次，我和我兄弟在肯塔基老家的农场里耕地。我吆马、他扶犁。偏偏那匹马很懒，老是磨洋工。但是，有一段时间它却在地里跑得飞快，我们差点都跟不上他。到了地头，我才发现，有一只很大的马蝇叮在他的身上，于是我把马蝇打落在了。我的兄弟问我为什么要打掉它，我告诉他，不忍心让马被咬。我的兄弟说：哎呀，就是因为有那家伙，这匹马才跑得那么快。”然后，林肯意味深长地对雷蒙顿说：“现在正好有一只名叫‘总统欲’的马蝇叮着蔡思先生，那么，只要它能使蔡思那个部门不停地跑，我还不想打落它。”

　　没有马蝇叮咬，马慢慢腾腾，走走停停；有马蝇叮咬，马不敢怠慢，跑得飞快。这就是马蝇效应。马蝇效应给我们的启示是：一个人只有被叮着咬着，他才不敢松懈，才会努力拼搏，不断进步。

27. 罗森塔尔效应：满怀期望的激励

　　提出者：美国心理学家罗森塔尔

　　点 评：美国心理学家罗森塔尔考查某校，随意从每班抽3名学生共18人写在一张表格上，交给校长，极为认真地说：“这18名学生经过科学测定全都是智商型人才。”事过半年，罗氏又来到该校，发现这18名学生的确超过一般，长进很大，再后来这18人全都在不同的岗位上干出了非凡的成绩。这一效应就是期望心理中的共鸣现象。

　　运用到管理中，就要求领导对下属要投入感情、希望和特别的诱导，使下属得以发挥自身的主动性、积极性和创造性。如领导在交办某一项任务时，不妨对下属说：“我相信你一定能办好”、“你是会有办法的”┉这样下属就会朝你期待的方向发展，人才也就在期待之中得以产生。一个人如果本身能力不是很行，但是经过激励后，才能得以最大限度的发挥，也就变成了行。

28. 彼得原理：晋升是最糟糕的激励措施

　　提出者：

　　点 评：每个组织都是由各种不同的职位、等级或阶层的排列所组成，每个人都隶属于其中的某个等级。彼得原理是美国学者劳伦斯.彼得在对组织中人员晋升的相关现象研究后，得出的一个结论：在各种组织中，雇员总是趋向于晋升到其不称职的地位。彼得原理有时也被称为“向上爬”原理。

这种现象在现实生活中无处不在：一名称职的教授被提升为大学校长后，却无法胜任；一个优秀的运动员被提升为主管体育的官员，而无所作为。对一个组织而言，一旦相当部分人员被推到其不称职的级别，就会造成组织的人浮于事，效率低下，导致平庸者出人头地，发展停滞。

因此，这就要求改变单纯的“根据贡献决定晋升”的企业员工晋升机制，不能因某人在某岗位上干得很出色，就推断此人一定能够胜任更高一级的职务。将一名职工晋升到一个无法很好发挥才能的岗位，不仅不是对本人的奖励，反而使其无法很好发挥才能，也给企业带来损失。

29.“保龄球”效应：赞赏与批评的差异

　　提出者：

　　点 评：两名保龄球教练分别训练各自的队员。他们的队员都是一球打倒了7只瓶。教练甲对自己的队员说：“很好！打到了7只。”他的队员听了教练的赞扬很受鼓舞，心里想，下次一定再加把劲，把剩下的3只也打倒。教练乙则对他的队员说：“怎么搞的！还有3只没打倒。”队员听了教练的指责，心里很不服气，暗想，你咋就看不见我已经打倒的那7只。结果，教练甲训练的队员成绩不断上升，教练乙训练的队员打得一次不如一次。

　　希望得到他人的肯定、赞赏，是每一个人的正常心理需要。而面对指责时，不自觉的为自己辩护，也是正常的心理防卫机制。

　　一个成功的管理者，会努力去满足下属的这种心理需求，对下属亲切，鼓励部下发挥创造精神，帮助部下解决困难。相反，专爱挑下属的毛病，靠发威震慑下属的管理者，也许真的能够击败他的部下，但是，一头暴怒的狮子领着一群绵羊，又能创造出什么事业呢？

　　用好赞赏的技巧，关键是把你的注意力集中到“被球击倒的那7只瓶”上，别老忘不了没击倒的那3只。要相信任何人或多或少都有长处、优点，只要“诚于嘉许，宽于称道”，你就会看到神奇的效力。

30. 末位淘汰法则（活力曲线）：通过竞争淘汰来发挥人的极限能力

　　提出者：GE公司前CEO杰克·韦尔奇（活力曲线其实质就是“末位淘汰”）

　　点 评：将员工划分为不同的类别，然后严格地加以区别对待。这正是韦尔奇所推崇的“活力曲线”，这一曲线被认为是给GE带来无限活力的法宝之一。

以业绩为横轴（由左向右递减），以组织内达到这种业绩的员工的数量为纵轴（由下向上递增）。

利用这张正态分布图，你将很容易区分出业绩排在前面的20%的员工（A类）、中间的70%的员工（B类）和业绩排在后面的10%的员工（C类）。

这种评估组织内人力资源的方法，韦尔奇称之为“活力曲线”。

　　“末位淘汰法则”顾名思义是“将工作业绩靠后的员工淘汰掉”，其实质是企业为了满足市场竞争的需要，在对企业员工的工作表现做出科学的评价后，进行分类或排序，并按照一定的比例标准，将末几位予以调岗或辞退的行为。

31. 默菲定律：从错误中汲取经验教训

　　提出者：美国空军上尉工程师爱德华·默菲

　　点 评：源于美国空军1949年进行的关于“急剧减速对飞行员的影响”的研究。实验的志愿者们被绑在火箭驱动的雪橇上，当飞速行驶的雪橇突然停止时，实验人员会监控他们的状况。监控器具是一种由空军上尉工程师爱德华·默菲所设计的甲胄，甲胄里面装有电极。有一天，在通常认为无误的测试过程中，甲胄却没有记录任何数据，这使技术人员感到非常吃惊。默菲后来发现甲胄里面的电极每一个都放错了，于是他即席说道：如果某一事情可以有两种或者两种以上的方法来实现，而其中有一种会导致灾难性的错误，那么这一错误往往就会发生。

　　默菲的这一说法后来得到广泛的流传并被总结成默菲定律：如果坏事有可能发生，不管这种可能性多么小，它总会发生，并可能引起更大的损失。

　　我们对于幸福快乐的事情总是容易忘记，而对于不幸郁闷的事情却总是耿耿于怀。

我们在日常排队时也不是总排在最慢的队伍中，排上快或慢的队伍发生的概率大致是相同的，也是一个随机的事件。在一些其它的事情上，原因也与此很相似。

32.“垃圾桶”理论：有效解决员工在工作期间偷懒的问题

　　提出者：

　　点评：荷兰有一个城市为解决垃圾问题而购置了垃圾桶，但由于人们不愿意使用垃圾桶，乱扔垃圾现象仍十分严重。该市卫生机关为此提出了许多解决办法。第一个方法是：把对乱扔垃圾的人的罚金从25元提高到50元。实施后，收效甚微。第二个方法是：增加街道巡逻人员的人数，成效亦不显著。后来，有人在垃圾桶上出主意：设计了一个电动垃圾桶，桶上装有一个感应器，每当垃圾丢进桶内，感应器就有反应而启动录音机，播出一则故事或笑话，其内容还每两周换一次。这个设计大受欢迎，结果所有的人不论距离远近，都把垃圾丢进垃圾桶里，城市因而变得清洁起来。

　　在垃圾桶上安装感应式录音机，丢垃圾进去播出一则故事或笑话，效果远比那些惩罚手段好得多，既省钱，又不会让人们感到厌恶。同样，要解决员工在工作期间偷懒的问题，用监管和处罚的手段实际上也是很难奏效的，因为员工的工作成效主要还是要靠其用心努力。员工偷懒，是故意偷懒还是忙里偷闲？是员工自身的原因还是公司管理出了问题？具体问题要具体分析。在处理员工偷懒问题上，加强沟通很重要。须注意的是，让员工超时且拘束地工作，已是不合时宜的管理方法；给员工多点理解、关心和体谅，会有助于发挥员工的工作积极性和创造力。

33. 比马龙效应：如何在“加压”中实现激励

　　提出者：

　　点评：人会期待别人对自己好印象，就会认真的表现良好行为；若期待别人会讨厌自己，就会随便表现。让人比成龙，自己就会像龙一样地表现，反之，被比成马，会像马一样地反应。这种现象称之为“比马龙”效应。

　　现代管理科学研究表明，如果一个人长期不能面临挑战，甚至无事可干，那他必然会产生一种“怀才不遇”的挫折感，极有可能失去原有的一腔抱负和凌云壮志，甚至产生抵触情绪，进而离开他最初的组织。因此，任何一个组织都应该给新参加工作的人员以必要的压力，为他们提供成长锻炼的机会和施展才华的舞台。松下公司的“中级人才”观以及“让B级人做A级事”等都是高期望式激励，这些无一不是人力资源管理中“比马龙效应“的具体实践。

34. 横山法则：自发的才是最有效的，激励员工自发地工作

　　提出者：日本社会学家横山宁夫。

　　点评：有自觉性才有积极性，无自决权便无主动权。 在管理的过程中，我们常常过多地强调了“约束”和“压制”，事实上这样的管理往往适得其反。如果人的积极性未能充分调动起来，规矩越多，管理成本越高。聪明的企业家懂得在“尊重”和“激励”上下功夫，了解员工的需要，然后满足他。只有这样，才能激起员工对企业和自己工作的认同，激发起他们的自发控制，从而变消极为积极。真正的管理，就是没有管理。

促进员工自我管理的方法，就是处处从员工利益出发，为他们解决实际问题，给他们提供发展自己的机会，给他们以尊重，营造愉快的工作氛围。做到了这些，员工自然就和公司融为一体了，也就达到了员工的自我控制。

35. 肥皂水效应：将批评夹在赞美中

　提出者：美国前总统约翰·卡尔文·柯立芝

点评：约翰·卡尔文·柯立芝于1923 年成为美国总统, 他有一位漂亮的女秘书, 人虽长得很好, 但工作中却常因粗心而出错。一天早晨, 柯立芝看见秘书走进办公室, 便对她说:“今天你穿的这身衣服真漂亮, 正适合你这样漂亮的小姐。”这句话出自柯立芝口中, 简直让女秘书受宠若惊。柯立芝接着说:“但也不要骄傲, 我相信你同样能把公文处理得像你一样漂亮的。”果然从那天起, 女秘书在处理公文时很少出错了。一位朋友知道了这件事后, 便问柯立芝:“这个方法很妙, 你是怎么想出的?”柯立芝得意洋洋地说:“这很简单, 你看见过理发师给人刮胡子吗?他要先给人涂些肥皂水, 为什么呀, 就是为了刮起来使人不觉痛。”

36. 威尔逊法则：身教重于言教

　　提出者：美国行政管理学家切克·威尔逊

　　点评：领导的指导是员工克服困难的后盾。每个组织都有自己管理绩效和指导员工的方法。指导有助于个人的成长并对组织的成功产生作用。如果对员工的指导很出色，绩效管理就转变成为一个协作的过程，这个过程可以让每一个人受益。

　　麦当劳快餐店创始人雷·克罗克是美国社会最有影响的十大企业家之一。他不喜欢整天坐在办公室里，而是大部分工作时间都用在"走动管理上"，即到所有分公司部门走走、看看、听听、问问，随时准备帮助下属解决工作中遇到的问题。。

　　最先创造"走动式管理"模式的惠普公司，为推动部门负责人深入基层，又创造了一种独特的"周游式管理办法"。为达此目的，惠普公司的办公室布局采用美国少见的"敞开式大房间"，即全体人员都在一间敞厅中办公，各部门之间只有矮屏分隔，除少量会议室、会客室外，无论哪级领导都不设单独的办公室。这样，哪里有问题需要解决，部门负责人就能以最快的速度赶到现场，带领自己的员工以最快的速度解决问题。正是这些保证了惠普公司对问题的快速反应能力和解决能力，并成就了它的辉煌。

　　通用电气公司的韦尔奇也是一位专注于带领部下解决问题的优秀管理者。

37. 麦克莱兰定律：让员工有参加决策的权力

　　提出者： 哈佛大学教授戴维.麦克莱兰（David McClelland）

　　点 评：麦克莱兰经过大量深入研究发现从根本上影响个人绩效的并非人们通常所认为的是智商、技能或经验，而是诸如“成就动机”、“人际理解”、“团队影响力”等一些可被称为资质的东西。1973年，麦克莱兰教授发表了题为《测量资质而非智力》的文章。

　　成就需要理论：成就的需要是权利的需要、归属的需要、等等需要中的一个重要的需要。

　　必要的时候，为自己的员工贴上一个权力的标签，可以极大地提升他们的工作热情与主人翁意识，而且它所产生的效果许多时候是其他激励方式所不及的。

38. 蓝柏格定理：为员工制造必要的危机感没有压力便没有动力。

　　提出者：美国银行家路易斯·B·蓝柏格

　　点 评：压力只有在能承受它的人那里才会化为动力。

　　一天一头驴子，不小心掉进一口枯井里，农夫绞尽脑汁想办法救出驴子，但几个小时过去了，驴子还是在井里痛苦地哀嚎着。最后，这位农夫决定放弃。于是他便请来左邻右舍帮忙一起将井中的驴子埋了，以免除它的痛苦。 农夫的邻居们人手一把铲子，开始将泥土铲进枯井中。当这头驴子了解到自己的处境时，刚开始哭得很凄惨。但出人意料的是，一会儿之后这头驴子就安静下来了。农夫好奇地探头往井底一看，出现在眼前的景象令他大吃一惊： 当铲进井里的泥土落在驴子的背部时，驴子的反应令人称奇──它将泥土抖落在一旁，然后站到铲进的泥土堆上面！

　　就这样，驴子将大家铲在它身上的泥土全数抖落在井底，然后再站上去。很快地，这只驴子便上升到了井口，然后在众人惊讶的表情中快步地跑开了！

　　就如驴子的情况，在生命的旅程中，有时候我们难免会陷入"枯井"里，会被各式各样的"泥沙"倾倒在我们身上，而想要从这些"枯井"脱困的秘诀就是：将"泥沙"抖落掉，然后站到上面去！

　　对一个企业的发展来说，压力的促进作用尤为明显。对于一个成功者来说，压力越大，动力越大。

39. 赫勒法则：有效监督，调动员工的积极性

　　提出者：英国管理学家H·赫勒

　　点 评：当人们知道自己的工作成绩有人检查的时候会加倍努力。没有有效的监督，就没有工作的动力。

　　从本质上来说，人都是有惰性的。管理之成为必要，一部分原因也就在此。管理的主体是人，客体也是人，要真正达到调动员工的工作热情，提高员工的工作积极性，就要良好地运用起你手中的激励和监督机制，调动好你的指挥棒。

　　企业不仅要建立起科学有效的激励机制，还必须要进行科学的实施和管理，监督各项工作的顺利进行。有效的激励机制能大大加强员工的工作主动性和热情。但光有激励是不够的，建立一个有效的监督机制。

　　美国著名快餐大王肯德基国际公司的连锁店遍布全球60多个国家和地区，总数多达9900多个。然而，肯德基国际公司在万里之外，又怎么能相信它的下属能循规蹈矩呢？

　　有一次，上海肯德基有限公司收到3份国际公司寄来的鉴定书，对他们外滩快餐厅的工作质量分3次进行了鉴定评分，分别为83、85、88分。公司中外方经理都为之瞠目结舌，这3个分数是怎么评定的？

　　原来，肯德基国际公司雇佣、培训了一批人，让他们佯装顾客、秘密潜入店内进行检查评分。这些“神秘顾客”来无影、去无踪，而且没有时间规律，这就使快餐厅的经理、雇员时时感受到某种压力，丝毫不敢懈怠。正是通过这种方式，肯德基在最广泛了解到基层实际情况的同时，有效地实行了对员工的工作监督，从而大大提高了他们的工作效率。

40. 激励倍增法则：利用赞美激励员工

　　提出者：

　　点 评：员工从管理者的赞美中所得到的要远远大于管理者的付出。学会使用激励的杠杆，就会明白做人和管理的真谛。

41. 倒金字塔管理法则：赋予员工权利

　　提出者：

　　点 评：“倒金字塔管理法”能激发员工的工作热情。员工一旦受到信任与重视，就会为企业发展提出好的建议，就会使自己甚至使整个企业的工作效率大大提高。

42. 古狄逊定理：不做一个被累坏的主管

　　提出者：英国证券交易所前主管N·古狄逊

　　点评：一个累坏了的管理者，是一个最差劲的管理者。管理是让别人干活的艺术。

　　在现实生活中，我们会发现有不少管理者常常忙得焦头烂额，恨不得一天有48小时可用；或者常常觉得需要员工的帮忙，但是又怕他们做不好，以致最后事情都往自己身上揽。虽然一个称职的管理者最好是一个“万事通”，但一个能力很强的人并不一定能管理好一家企业。管理的真谛不是要管理者自己来做事，而是要管理者管理别人做事。

　　管理者要做的也不是自己亲自处理困难的工作，而是去发现能干的人去做这些事。而要做到这一点，一方面是给下属成长的机会，增强他们的办事能力，另一方面是要懂得授权。

　　企业的发展壮大不能光靠一个或几个管理者，必须依靠广大员工的积极努力，借助他们的才能和智慧，群策群力才能逐步把企业推向前进。再能干的领导，也要借助他人的智慧和能力，这是一个企业发展的最佳道路。

第四章：沟通是管理的浓缩

　　松下幸之助有句名言：“企业管理过去是沟通，现在是沟通，未来还是沟通。”管理者的真正工作就是沟通。不管到了什么时候，企业管理都离不开沟通。

43. 霍桑效应：1）让员工将自己心中的不满发泄出来

　　　　　　　2） 由于受到额外的关注而引起绩效或努力上升

　　提出者：哈佛大学心理专家梅奥为首的研究小组

　　点 评：1）社会心理学家所说的“霍桑效应”也就是所谓“宣泄效应”。霍桑工厂是美国西部电器公司的一家分厂。为了提高工作效率，这个厂请来包括心理学家在内的各种专家，在约两年的时间内找工人谈话两万余人次，耐心听取工人对管理的意见和抱怨，让他们尽情地宣泄出来。结果，霍桑厂的工作效率大大提高。这种奇妙的现象就被称作“霍桑效应”。

2）1924年11月，以哈佛大学心理专家梅奥为首的研究小组进驻西屋（威斯汀豪斯）电气公司的霍桑工厂，他们的初衷是试图通过改善工作条件与环境等外在因素，找到提高劳动生产率的途径。他们选定了继电器车间的六名女工作为观察对象。在七个阶段的试验中，支持人不断改变照明、工资、休息时间、午餐、环境等因素，希望能发现这些因素和生产率的关系——这是传统管理理论所坚持的观点。但是很遗憾，不管外在因素怎么改变，试验组的生产来效率一直上升。

历时九年的实验和研究，学者们终于意识到了人不仅仅受到外在因素的刺激，更有自身主观上的激励，更有自身主观上的激励，从而诞生了管理行为理论。就霍桑试验本身来看，当这六个女工被抽出来成为一组的时候，她们就意识到了自己是特殊的群体，是试验的对象，这些专家一直关心的对象，是这些专家一直关心的对象，这种受注意的感觉使得她们加倍努力工作，以证明自己是优秀的，是值得关注的。

有一所国外的学校，在入学的时候会对每个学生进行智力测试，以智力测验的结果将学生分为优秀班和普通班。结果有一次在例行检查时发现，一年之前入学的一批学生的测验结果由于某种失误被颠倒了，也就是说现在的优秀班其实是普通的孩子，而真正聪明的孩子却在普通班。但是这一年的课程成绩却如同往年一样，优秀班明显高于普通班，并未出现异常。原本普通的孩子被当作优等生关注，他们自己也就认为自己是优秀的，额外的关注加上心理暗示使得丑小鸭真的成了白天鹅。

44. 杰亨利法则：运用坦率真诚的沟通方式

　　提出者：

　　点 评：在企业里，人际的沟通是无可避免的，沟通问题也同样无可避免，开放、真诚、坦率是人际关系中的重要元素，是促进沟通渠道畅通的有效保证。

45. 沟通的位差效应：平等交流是企业有效沟通的保证

　　提出者：美国加利福尼亚州立大学

　　点 评：沟通的位差效应是美国加利福尼亚州立大学对企业内部沟通进行研究后得出的重要成果。他们发现，来自领导层的信息只有20%-25%被下级知道并正确理解，而从下到上反馈的信息则不超过10%，平行交流的效率则可达到90%以上。

　　进一步的研究发现，平行交流的效率之所以如此之高，是因为平行交流是一种以平等为基础的交流。为试验平等交流在企业内部实施的可行性，他们试着在整个企业内部建立一种平等沟通的机制。结果发现，与建立这种机制前相比，在企业内建立平等的沟通渠道，可以大大增加领导者与下属之间的协调沟通能力，使他们在价值观、道德观、经营哲学等方面很快地达成一致；可以使上下级之间、各个部门之间的信息形成较为对称的流动，业务流、信息流、制度流也更为通畅，信息在执行过程中发生变形的情况也会大大减少。他们得出了一个结论：平等交流是企业有效沟通的保证。

46. 威尔德定理：有效的沟通始于倾听

　　提出者：英国管理学家L.威尔德

　　点评：说的功夫有一半在听上。一问一答之间就可以受益无穷。在企业内部，倾听是管理者与员工沟通的基础。但在现实中很多人并没有真正掌握“听”的艺术。

47. 踢猫效应：不对下属发泄自己的不满

　　提出者：

　　点评：是人与人之间的泄愤连锁反应。

　　某公司董事长为了重整公司一切事务，许诺自己将早到晚回。事出突然，有一次，他看报看得太入迷以至忘了时间，为了不迟到，他在公路上超速驾驶，结果被警察开了罚单，最后还是误了时间。这位老董愤怒之极，回到办公室时，为了转移别人的主意，他将销售经理叫到办公室训斥一番。销售经理挨训之后，气急败坏地走出老董办公室，将秘书叫到自己的办公室并对他挑剔一番。秘书无缘无故被人挑剔，自然是一肚子气，就故意找接线员的茬。接线员无可奈何垂头丧气何地回到家，对着自己的儿子大发雷霆。儿子莫名其妙地被父亲痛斥之后，也很恼火，便将自己家里的猫狠狠地踢了一脚。

48. 雷鲍夫法则：认识自己和尊重他人

　　提出者：美国管理学家雷鲍夫。

　　点评：在你着手建立合作和信任时要牢记我们语言中经常使用“我承认我犯过错误 / 你干了一件好事 / 你的看法如何 / 咱们一起干 / 不妨试试 / 谢谢您 / 咱们 / 您。”它会让你事半功倍。

49. 特里法则：坦率地承认自己的错误。承认错误是一个人最大的力量源泉。

　　提出者：美国田纳西银行前总经理L·特里

　　点评：正视错误，你会得到错误以外的东西。

　　谁都难免会犯一些错误。当我们犯错误的时候，脑子里往往会出现想隐瞒自己错误的想法，害怕承认之后会很没面子。其实，承认错误并不是什丢脸的事。反之，在某种意义上，它还是一种具有"英雄色彩"的行为。因为错误承认得越及时，就越容易得到改正和补救。而且，由自己主动认错也比别人提出批评后再认错更能得到别人的谅解。更何况一次错误并不会毁掉你今后的道路，真正会阻碍的，是那不愿承担责任，不愿改正错误的态度。

　　勇于承认错误和失败也是企业生存的法则。市场不是两军对垒的战场，企业不是军队。承认失败，企业可以避免更大的市场损失，可以重新调整自己的市场策略，也就可以重新取得市场机会。

第五章：崇尚团队合作精神

　　比尔·盖茨说：“团队合作是企业成功的保证，不重视团队合作的企业是无法取得成功的。”建设一支有凝聚力的团队，已是现代企业生存发展的一个基本条件。

50. 华盛顿合作定律：团队合作不是人力的简单相加

　　提出者：

　　点 评：1964年3月凌晨3点的时候，在纽约一位年轻的酒吧女经理被一个杀人狂杀死。作案时间长达半个小时，附近有38人看到或听到女经理被刺的情况和呼救声，但没有一个人出来保护她，也没有一个人及时给警察打电话。

　　事后，美国大小媒体同声谴责纽约人的异化与冷漠。然而，两位年轻的心理学家——巴利与拉塔内并没有认同这些说法。他们专门为此进行了一项试验。

　　他们寻找了72名不知真相的参与者与一名假扮的癫痫病患者参加试验，让他们以一对一或四对一两种方式，保持远距离联系，相互间只使用对讲机通话。事后的统计数据出现了很有意思的一幕：在交谈过程中，当假病人大呼救命时，在一对一通话的那组，有85％的人冲出工作间去报告有人发病；而在四个人同时听到假病人呼救的那组，只有31％的人采取了行动！

　　两位心理学家把它叫做“旁观者介入紧急事态的社会抑制”，更简单地说，就是“旁观者效应”。他们认为：在出现紧急情况时，正是因为有其他的目击者在场，才使得每一位旁观者都无动于衷，旁观者可能更多的是在看其他观察者的反应。

　　这种现象产生的原因之一，正在于“旁观者效应”，与人们一般以为的世态炎凉之类的社会氛围或看客的冷漠等集体性格缺陷没有太大关系。

　　如果把这当作一次合作，那么合作失败的最根本原因就在于“旁观者效应”，众多的旁观者分散了每个人应该负有的解救责任。因此，社会学家认为责任不清是华盛顿定律产生的最主要原因。

　　　人与人的合作，不是人力的简单相加，而是要复杂和微妙得多。在这种合作中，假定每个人的能力都为1，那么，10个人的合作结果有时比10大得多，有时，甚至比1还要小。因为人不是静止物，而更像方向各异的能量，相互推动时，自然事半功倍；相互抵触时，则一事无成。

我们对合作研究得不多，最直观的反映就是，目前的大多数管理制度和行为都是致力于减少人力的无谓消耗，而非利用组织提高人的效能。换言之，不妨说管理的主要目的不是让每个人做到最好，而是避免内耗过多！

　　　对一个组织来说，进行详细的职务设计是绝对必要的，只有让每个人都知道自己该做什么，才能遏制“华盛顿合作现象”的发生。

51. 木桶定律：注重团队中的薄弱环节

　　提出者：

点 评：一只沿口不齐的木桶，盛水的多少，不在于 木桶上最长的那块木板，而在于最短的那块木板。要想提高水桶的整体容量，不是去加长最长的那块木板，而是要下功夫依次补齐最短的木板；此外，一只木桶能够装多少水，不仅取决于每一块木板的长度，还取决于木板间的结合是否紧密。如果木板间存在缝隙，同样无法装满水，甚至一滴水都没有。

　　水桶定律是讲一个水桶能装多少水，完全取决于它最短的那块木板。这就是说任何一个组织，可能面临的一个共同的问题，即构成组织的各个部分往往是优劣不齐的，而劣势部分往往决定整个组织的水平。

“水桶定律”与“酒与污水定律”不同，后者讨论的是组织中的破坏力量，“最短的木板”却是组织中有用的一个部分，只不过比其分部分差一些，你不能把它们当成烂苹果扔掉。强弱只是相对而言的，无法消除，问题在于你容忍这种弱点到什么程度，如果严重到成为阻碍工作的瓶颈，你就不得不有所动作。

52. 苛希纳定律：确定最佳管理人数

　　提出者：西方著名管理学者苛希纳

　　点 评：如果实际管理人员比最佳人数多两倍，工作时间就要多两倍，工作成本就要多4倍；如果实际管理人员比最佳人数多3倍，工作时间就要多3倍，工作成本就要多6倍。

　 阐明了一个道理：人多必闲，闲必生事；民少官多，最易腐败。由于实际的人员数目比需要的人员数目多，诸多弊端由此产生，形成恶性循环。

　　苛希纳定律告诉我们：要想铲除“十羊九牧”的现象，必须精兵简政，寻找最佳的人员规模与组织规模。这样的话才能构建高效精干、成本合理的经营管理团队。

53. 凝聚效应：凝聚力越大，企业越有活力

　　提出者：

　　点 评：凝聚效应是指集体对其成员的一种吸引作用。

值得强调的是，集体可以满足人们成就的需要。人们普遍具有一种探索、创造并且取得成就的需要，当通过努力，在某个方面取得成绩的时候，他们就会产生一种积极的情感体验，就会感到精神上的满足。然而正如刚才所述，个人的力量是有限的，如果能够得到集体中成员的帮助和支持，他们不仅越来越深刻地体会到集体的力量、魅力，更会在集体的帮助下取得更大的成就。

在集体中，人们不仅得到多种需要的满足，同时还逐步认识到个人与集体的关系。只有集体每个成员都对集体负责，主动承担集体义务，逐渐形成集体意识，产生集体责任感、荣誉感的时候，集体才真正具有凝聚力，才能产生凝聚效应。需要指出的是，凝聚效应也具有两重性，防止狭隘小团体思想的滋生，是在工作中需要正确引导的。

54. 懒蚂蚁效应：懒于杂物，才能勤于动脑

　　提出者：北京大学教授郑学益

　　点 评：生物学家研究发现，成群的蚂蚁中，大部分蚂蚁很勤劳，寻找、搬运食物争先恐后，少数蚂蚁却东张西望不干活。当食物来源断绝或蚁窝被破坏时，那些勤快的蚂蚁一筹莫展。“懒蚂蚁”则“挺身而出”，带领众伙伴向它早已侦察到的新的食物源转移。相对而言，在蚁群中的“懒蚂蚁”更重要，——“懒蚂蚁”担任着探路、引路、警备等职责。

　　在企业中注意观察市场、研究市场、把握市场的人更重要，这就是所谓的"懒蚂蚁效应"。

55. 蚁群效应：减掉工作流程中的多余

　　提出者：

　　点 评：蚂蚁的世界一直为人类学与社会学者所关注，它们的组织体系和快速灵活的运转能力始终是人类学习的楷模。蚂蚁有严格的组织分工和由此形成的组织框架，但它们的组织框架在具体的工作情景中有相当大的弹性，比如它们在工作场合的自组织能力特别强，不需要任何领导人的监督就可以形成一个很好的团队而有条不紊地完成工作任务。

　　蚂蚁做事很讲流程，但它们对流程的认识是直接指向于工作效率的。比如，蚂蚁发现食物后，如果有两只蚂蚁，它们会分别走两条路线回到巢穴，边走边释放出一种它们自己才能识别的化学外激素做记号，先回到巢穴者会释放更重的气味，这样同伴就会走最近的路线去搬运食物。从工效学的角度看，人类的工作过程（流程和具体动作）都可能存在多余环节，提高工作效率的一个重要途径就是如何去发现和减掉那些多余环节。但工效学的概念则是减少了不必要的动作，节约了成本，提高了效能。

　　蚂蚁做事有分工，但它们的分工是有弹性的。一只蚂蚁搬食物往回走时，碰到下一只蚂蚁，会把食物交给它，自己再回头；碰到上游的蚂蚁时，将食物接过来，再交给下一只蚂蚁。蚂蚁要在哪个位置换手不一定，唯一固定的是起始点和目的地。

"蚁群效应"的优势集中表现为：

弹性---能够迅速根据环境变化进行调整；

强韧---一个个体的弱势，并不影响整体的高效运作；

组织---无须太多的自上而下的控制或管理，就能自我完成工作。

蚁群效应无疑是现代企业在组织发展中所梦寐以求的。

56. 飞轮效应：成功离不开坚持不懈的努力

　　提出者：

　　点 评：为了使静止的飞轮转动起来，一开始你必须使很大力气，一圈圈反复地推，每转一圈都很费力，但是每一圈的努力都不会白费，飞轮转动得越来越快。达到某一临界点后，飞轮的重量和冲力会成为推动力的一部分。这时，你无须再费更大的力气，飞轮依旧会快速转动，而且会不停地转动。

人在进入某一新的或陌生的领域的时候，都会经历这一过程。如果要让飞轮转起来不花太大力气，条件是要有足够的坚持，这也意味着得用时间足够来保证。

57. 米格—25效应：整体能力大于个体能力之和

　　提出者：

　　点 评：前苏联研制生产的米格—25喷气式战斗机，以其优越的性能而广受世界各国青睐，然而，众多飞机制造专家却惊奇地发现：米格—25战斗机所使用的许多零部件与美国战机相比要落后得多，而其整体作战性能达到甚至超过了美国等其他国家同期生产的战斗机。造成这种现象的原因是，米格公司在设计时从整体考虑，对各零部件进行了更为协调的组合设计，使该机在升降、速度、应激反应等诸方面反超美机而成为当时世界一流。这一因组合协调而产生的意想不到的效果，被后人称之为“米格—25效应”。

　　米格—25效应是指，事物的内部结构是否合理，对其整体功能的发挥关系很大。结构合理，会产生“整体大于部分之和”的功效；结构不合理，整体功能就会小于结构各部分功能相加之和，甚至出现负值。

　　恩格斯讲过一个法国骑兵与马木留克骑兵作战的例子：骑术不精但纪律很强的法国兵，与善与格斗但纪律涣散的马木留克兵作战，若分散而战，3个“法”兵战不过2个“马兵”；若百人相对，则势均力敌；而千名法兵必能击败一千五百名马兵。说明法兵在大规模协同作战时，发挥了协调作战的整体功能，说明系统的要素和结构状况，对系统的整体功能，起着决定性作用。

　　从哲学高度看，“米格—25效应”是质量互变规律的生动体现。事物的质变有两种基本形态：一是量的积累；一是结构的变化。两者都能使事物发生质的飞跃。碳(C)原子的空间排列不同，其物理性质也就截然不同：金刚石坚硬无比，石墨则柔软细腻。田忌与齐威王赛马，是结构变化引发质变的一个经典。田忌三战三败后，请军事家孙膑点拨，以同样三匹马复赛，结果二胜一负，反操胜券，独因排序的调整，即结构的变化。

　　人类思想和观点上的交流与碰撞，是结构变化促成质变的高级形态，是“米格—25效应”价值的高层体现。这就是中国传统文化中所提炼的“集思广益”思想。成功学大师拿破仑·希尔对此给予了极高评价，他认为，“集思广益”是人类最了不起的能耐，不但可以创造奇迹，开辟前所未有的新天地，还能激发人类的最大的潜能。常见的情况是，人们在思想的交流与碰撞中，一次就有可能产生独自一人10次才能完成的思考和联想。

　　尊重差异是脑力合作、集思广益的本质。只有重视不同个体的不同心理、情绪、智能，以及个人眼中所见、脑中所想的不同世界，才能相互吸收有益的东西，弥补各自的不足，做到资源整合，发挥整体大于部分之和的重要作用

第六章：决策是管理的心脏（上）

　　管理学家西蒙指出：“管理就是决策。”决策是企业管理的核心，它关系到企业的兴衰荣辱、生死存亡。可以说，领导者科学理性的决策等于成功了一半。

58. 儒佛尔定律：有效预测是英明决策的前提没有预测活动，就没有决策的自由。

　　提出者：法国未来学家H·儒佛尔

　　点 评：当今是科学技术迅速发展的年代，也是信息"爆炸"的年代。据统计，世界各地每天约有上百亿信息单元的信息量在全球各地传递着。这些信息在当今世界，被称之为第四类战略资源，它与自然资源、财物资源、人力资源，统称现代社会发展的四大资源。这四大资源被大量使用，构成当代世界各国经济社会发展战略计划的基础。不论那类国家和地区，若要迅速发展经济，获取综合最优化社会经济效益，必须对这四类战略资源进行系统综合的开发，如偏废哪类，都会给整个社会长远发展带来严重制约和影响。

　　在瞬息万变的市场大潮中，面对诸多的信息，你怎样利用？只有预测！一个成功的企业家能从繁复的信息中预测出未来市场的走向，并马上将其转化为决策的行动。没有预测活动，就没有决策的自由。香港的李嘉诚先生就是因为善于预测，才成就了自己现在的事业的。

　　　精明的预测能为企业的发展决策提供自由的空间，使信息产生价值，转变成赚钱的机会。一个企业要发展，要提高经济效益，就必须了解国内外经济态势，熟悉市场要求和摸清与生产流通有关的各个环节。这就需要广泛、及时、准确地掌握有利于企业发展的各种信息，这样才能综观全局，预见未来，运筹帷幄，立于不败之地。

59. 吉德林法则：认识到问题把难题清清楚楚地写出来，便已经解决了一半。

提出者：美国通用汽车公司管理顾问查尔斯·吉德林

点 评：只有先认清问题，才能很好地解决问题。

谁都会遇到难题，人如此，企业也是如此。在瞬间万变的环境下，怎样才能最有效地解决难题，并没有一个固定的规律。但是，成功并不是没有程序可循的。遇到难题，不管你要怎样解决它，成功的前提是看清难题的关键在哪里。找到了问题的关键，也就找到了解决问题的方法，剩下的就是如何来具体实行了。

　　英国的麦克斯亚郡曾有一个妇女向法院控告，说她丈夫迷恋足球已经到了无以复加、不能容忍的地步，严重影响了他们的夫妻关系。她要求生产足球的厂商--宇宙足球厂赔偿她精神损失费10万英镑。在我们看来，这一指控毫无道理。但在结果宣判之前，种种迹象表明，这位妇女的要求得到了大多数陪审团成员的支持。想到马上就要支付巨额的赔偿费，宇宙足球厂的老板很是忧虑。

这时，宇宙足球厂的公关顾问认为，对公司来说，问题的关键就是这位妇女的控告让公司损失了大笔的钱，要是能通过这次控告重新赚回损失的钱，问题不就迎刃而解了吗？于是，他向公司建议：与其在法庭上与陪审团进行无谓的陈述，还不如利用这一离谱的案例，为公司大造声势，向人们证明宇宙厂生产的足球魅力之大。于是，他们与各媒体进行了沟通，让他们对这场官司进行大肆渲染。果然，这场官司经传媒的不断轰炸后，宇宙足球厂名声大振，产品销量一下子就翻了四倍。与损失10万英镑比起来，宇宙足球厂算是因小祸而得了大福。

要想解决问题，必须清楚问题出在哪里。看到了问题的症结所在，也就找到了解决问题的办法了。所以，遇到问题后首要的就是要分析问题，只有这样，在解决起问题来才会得心应手，事半功倍。

60. 手表定律：别让员工无所适从

　　提出者：

　　点 评：手表定理是指一个人有一只表时，可以知道现在是几点钟，当他同时拥有两只表时，却无法确定。两只手表并不能告诉一个人更准确的时间，反而会让看表的人失去对准确时间的信心。

　　在企业经营管理方面，给我们一种非常直观的启发，就是对同一个人或同一个组织的方法，不能同时采用两种不同的方法，不能同时设置两个不同目标，甚至每一个人不能由两个人同时指挥，否则，将使这个企业或这个人无所适从。

手表定理所指的另一层含义在于，每个人都不能同时选择两种不同的价值观，否则，你的行为将陷于混乱。

61. 皮尔斯定律：意识到无知才使我们充满活力

　　提出者：美国贝尔电话电报公司实验室著名科学家,“卫星通讯之父”约翰?皮尔斯

　　点　评：意识到无知是有知的开始

　　《史记留侯世家》记载的张良捡鞋：秦朝末年，张良谋杀秦始皇没有成功，便逃到下邳隐居。一天，他在镇东石桥上遇到位白发苍苍老人。老人的鞋子掉到了桥下，便叫张良去帮他捡起来。张良觉得很惊讶，心想：你算老几呀？敢让我帮你捡鞋子？张良甚至想拔出拳头揍对方，但见他年老体衰，而自己却年轻力壮，便克制住自己的怒气，到桥下帮他捡回了鞋子。

　　谁知这位老人不仅不道谢，反而大咧咧地伸出脚来说：“替我把鞋穿上！”张良心底大怒，正想脱口大骂，但又转念一想，反正鞋子都捡起来了，干脆好人做到底。于是默不作声地替老人穿上了鞋。张良的恭敬从命，赢得了这位老人孺子可“教”的首肯。又经过几番考验，这位老人终于将自己用毕生心血注释而成的《太公兵法》送予张良。

　　张良得到这本奇书，日夜诵读研究，使之后来成为满腹韬略、智谋超群的汉代开国名臣。张良克制自己的不快，为老人拾鞋、穿鞋，看上去好像很窝囊，但这并不是软弱的表现。明知自己比老人身强力壮，处处礼让，这既表现为对老人的尊重，也表现为对自身品格的完善。张良正是在不断礼让的过程中，磨砺了意志，增长了智慧，最终成为“运筹帷幄之中，决胜千里之外”的杰出的军事家、政治家。

　　真正的强者总是善于隐藏自己的锋芒，成熟的管理者应该掌握一种外圆内方的管理、处事技巧。多一份谦虚就多一点机会。。

62. 羊群效应：提升自己的判断力，不盲目跟风

　　提出者：

　　点 评："羊群效应"本来是说管理学上一些企业的市场行为的一种常见现象。例如一个羊群（集体）是一个很散乱的组织，平时大家在一起盲目地左冲右撞。如果一头羊发现了一片肥沃的绿草地，并在那里吃到了新鲜的青草，后来的羊群就会一哄而上，争抢那里的青草，全然不顾旁边虎视眈眈的狼，或者看不到其它还有更好的青草。羊群效应的出现一般在一个竞争非常激烈的行业上，而且这个行业上有一个领先者（领头羊）占据了主要的注意力，那么整个羊群就会不断摹仿这个领头羊的一举一动，领头羊到哪里去吃草，其它的羊也去哪里淘金。

63. 自来水哲学：以品质优良的制品和消费者能购买的价格，像自来水一样源源不断地为顾客提供出来。

　　提出者：日本松下电器公司创始人松下幸之助

　　点 评：自来水哲学是松下幸之助一生经营活动的总结和写照。他之所以能够在企业经营管理方面取得如此巨大的成功，是因为他运用了他自己提出的独特经营管理思想。"自来水经营哲学"是松下电器公司最基本的经营理念，相当于宪法中的总纲。

　　这是松下根据自己的人生体验，受到自来水的启发而总结出来的。 他的经营信念即在于此：“如果一切东西都像自来水一样，能够随便取用的话，社会上的情形就将完全改变了。我的任务就是制造像自来水一样多的电气用具，这是我的生产使命。尽管实际上不容易办得到，但我仍要尽力使物品的价格降低到最便宜的水准。”１９３２年５月５日，在松下电器公司的创业纪念日上，松下向全体员工表明了自己的这种信念，并把它确定为公司的经营哲学，要求全体员工遵照执行。松下在演讲辞中讲道："大抵生产的目的，不外乎丰富人们日常生活的必需品，以充实生活的内容。这也是我生平最大的愿望。

　　自来水哲学的核心，按松下自己的说法，就是永远为民众服务，即通过丰富和不断增多的物质使人们得到生活的安定和幸福。他从生产电扇阻盘开始创立松下电器公司，在经营过程中，他逐渐悟到经营企业的真正使命--为大众服务。这种经营思想始终贯穿在松下经营的过程中。创业之初生产的电扇阻盘和配线器材就充分体现了这一宗旨，以后松下又先后设计生产了双灯用的插头、炮弹型电池式电灯、方形电灯、熨斗电炉、收音机、电唱机等生活用品，为人们提供了极大的方便，顾客争相购买。

　　二战爆发前后，日本许多企业为了生存都和军队结成财团，生产军需产品。松下公司却以极大的勇气甘愿冒险，仍以民需为主要目标，以提高民众生活的水平，改善人民生活质量，制造出质量更好、价格更便宜的商品为己任。

　　在松下的经营史上，曾有几次危机，但松下幸之助在困难中依然坚守信念，不忘为民众服务的经营思想，使公司的凝聚力和抵御困难的能力大大增强，所以每次都能化险为夷。

　　迈克尔·戴尔则演绎了美国的自来水哲学版本。迈克尔·戴尔这个年轻的电脑奇才早在20世纪80年代初他就开始关注个人电脑生产企业的工作模式，并且发现了一条更好的路子。这种方法可以免除许多不必要的成本，让人们以更低的价格买到自己想要得到的电脑。 这条更好的路子就是向客户直销，绕过了分销商这个中间环节。戴尔电脑公司从消费者那里直接拿到订单，接下来自己购买配件组装电脑。这就意味着戴尔电脑公司无需车间和设备生产配件，也无需在研发上投入资金。消费者得到了自己想要的电脑配置，戴尔公司也避免了中间商的涨价。戴尔电脑公司的直销商业模式就是利用现有的价值链，并且除去了一个不必要的、成本昂贵的环节（在经济学术语中，称之为"非居间化"或"脱媒"）。

　　松下和戴尔的故事，意义其实相当简单：为客户提供价廉物美的产品和服务的同时，自己的公司也会得到长足的发展和丰富的利润回报。使顾客常受益，乃是企业获益的最大源泉。

64. 松下水坝经营法则：随时作好准备，能宽裕地运用各项资源，企业不论遇到什么困难，都能长期而稳定地成长。

　　提出者：日本松下电器公司创始人松下幸之助

　　点　评：在松下幸之助的经营秘诀中，"水坝式经营法"是十分独到的。松下每每从自然、人生、社会中受到启迪，将其运用到经营管理中来。

　　人们修筑水坝，目的主要是蓄水，一方面拦洪，一方面提供水源，发挥发电等提供能源的作用。

　　水坝贮蓄是为了释放，收是为了放，如果公司的各部门能像水坝一样，即使外界形势有所变化，也能维持稳定和发展。设备、资金、人员、库存、技术、企划、新产品的开发等等，都应该有水坝，这样就可以保持宽裕的运营弹性。

　　松下设计的水坝有数个，诸如："设备水坝"。就是设备的使用不达到１００％，就是说，即使设备只运用到８０％或９０％，也应该是正常获利的。

　　如果设备到了１００％的营运才能赢利，那是相当危险的。其一是疲劳，容易发生故障而不能运行；二是一旦市场需求增加，也无能为力。 如果尚有１０％或２０％的设备能力剩余，一旦产品市场反应良好，即可提高产量，满足市场。

　　"资金水坝"。经营十亿资金的事业，需要十一或十二亿资金的准备。如果不留余地，万一有新的情况发生，要增加资金，却无所适从，其结果不仅不能发展企业，而且连那十亿资金也发挥不了作用。

　　"库存水坝"。即产品要保持适量的库存，以应生产停滞或产出量减少之急，也可以对市场需求的激增作出及时反应。

　　"新产品水坝"。已经产出新产品的同时，要有更新的产品研制，甚至已经研制完成。

　　除此之外，还有其他水坝，这些都是不难理解的，举一而反三，尽在其中。松下在经营中总结出来的这些水坝贯穿思想于企业经营的每一个环节。

　　更值得我们注意的是，松下在这些有形的水坝之外，更倡导建立无形的水坝，这就是"心理水坝"，也可以叫作"水坝意识"。这是从人们观念和意识这个更基本和更重要方面着眼设立的。

　　在某些具体方面，"心理水坝"也是存在的，那就是"忧患意识"、"心理承受能力" 等等。生意场上瞬息万变，风云难测，有此水坝，才能处变不惊，应付裕如。

　　松下幸之助对"水坝式经营法"是深信不疑的。他说："我深信，只要能遵经这种方法，随时作好准备，能宽裕地运用各项资源，企业不论遇到什么困难，都能长期而稳定地成长。松下认为，经营的规模大小、门类多少，一定要和公司的综合实力相称，一定要与经营者的才能、精力相称。如果贪大求多，其效果反而不如专而精。

65. 巴菲特定律：到竞争对手少的地方去投资，长期持有，耐心等待企业的成长为自己创造财富。

　　提出者：美国著名控股公司伯克希尔·哈撒韦公司董事局主席沃伦·巴菲特

　　点　评：全美富豪排行榜上名列前三位。在排行榜的前十位富豪中，巴菲特是唯一自股票市场获得财富的人。巴菲特从1956年开始他的投资生涯，40年间，无论股市行情和经济运行状况如何，巴菲特从未遭遇过大的风险，也从未有过亏损年度。战后美国股票的年平均收益率在10％左右，而巴菲特却达到了28％的水平，创造了在那些市场专家、华尔街经纪人以及旁观者看来几乎不可思议的奇迹，实现了资产连续惊人高质量的滚动。 巴菲特已经成为全世界投资者人人皆知的投资大师，他的投资故事像神话一样被到处传诵。

　　40年间，巴菲特仅仅执行了几个正确的投资决策，就使他拥有了今天的财富。他看好的行情往往令其他投资者深感疑惑，然而事实却证明他独具慧眼；他从不遵从所谓的分散投资策略，而是将巨额资金投在少数几种股票上。然而，这几种股票却为他创造了巨大的财富，令人惊诧不已。如其控股的伯克希尔·哈撒韦公司股票，30年间股价从每股7．6美元攀升至3万美元。巴菲特的成功，使得他被人们喻为“世界第一股王”、“当今（也许永远是）最伟大的投资者”。他投资股市的独特理念和方法，已成为全球各地股票玩家竞相追逐的金科玉律。

　　实际上，巴菲特的投资原理很简单：只做传统的长期投资。其道理是：买卖股票原本就是转移股权，持有股权者即为股东，股东权益来源于企业运营所获取的利润。长期而言，股票的价格取决于企业的发展和企业所创造的利润，并与其保持一致，而短期价格却会受各种因素影响而大幅度波动，没有一个人可以做到始终如一地准确预测。因此，真正的股票投资应该是选择一家真正值得投资的好公司，在合适的价位购入其股票，长期持有，耐心等待企业的成长为自己创造财富。

　　巴菲特从多年自身的经验中，总结了一整套行之有效的规律和策略，即著名的“十二定律”。

66. 吉格勒定理：设定高目标等于达到了目标的一部分。除了生命本身，没有任何才能不需要后天的锻炼。

　　提出者：美国行为学家培训专家吉格.吉格勒

　　点　评：气魄大方可成大，起点高才能至高。

　　不少人认为天才或成功是先天注定的。但是，世上被称为天才的人，肯定比实际上成就天才事业的人要多得多。为什么？许多人一事无成，就是因为他们缺少雄心勃勃、排除万难、迈向成功的动力，不敢为自己制定一个高远的奋斗目标。不管一个人有多么超群的能力，如果缺少一个认定的高远目标，他将一事无成。设定一个高目标，就等于达到了目标的一部分。

　　美国伯利恒钢铁公司的建立者齐瓦勃出生在美国乡村，只受过很短的学校教育。尽管如此，齐瓦勃却雄心勃勃，无时无刻不在寻找着发展的机遇。他相信，自己一定能做成大事。

　　18岁那年，齐瓦勃来到钢铁大王卡内基所属的一个建筑工地打工。一踏进建筑工地，齐瓦勃就抱定了要做同事中最优秀的人的决心。 一天晚上，同伴们都在闲聊，惟独齐瓦勃躲在角落里看书。这恰巧被到工地检查工作的公司经理看到了，问道："你学那些东西干什么？"齐瓦勃说："我想我们公司并不缺少打工者，缺少的是既有工作经验、又有专业知识的技术人员或管理者，不是吗？"有些人讽刺挖苦齐瓦勃，他回答说："我不光是在为老板打工，更不单纯为了赚钱，我是在为自己的梦想打工，为自己的远大前途打工。"抱着这样的信念，齐瓦勃一步步向上升到了总工程师、总经理，最后被卡内基任命为了钢铁公司的董事长。最后，齐瓦勃终于自己建立了大型的伯利恒钢铁公司，并创下了非凡业绩。凭着自己对成功的长久梦想和实践，齐瓦勃完成了从一个打工者到创业者的飞跃。

　　开始时心中就怀有一个高的目标，意味着从一开始你就知道自己的目的地在哪里，以及自己现在在哪里。朝着自己的目标前进，至少可以肯定，你迈出的每一步都是方向正确的。一开始时心中就怀有最终目标会让你逐渐形成一种良好的工作方法，养成一种理性的判断法则和工作习惯。如果一开始心中就怀有最终目标，就会呈现出与众不同的眼界。有了一个高的奋斗目标，你的人生也就成功了一半。

第六章：决策是管理的心脏（下）

　　管理学家西蒙指出：“管理就是决策。”决策是企业管理的核心，它关系到企业的兴衰荣辱、生死存亡。可以说，领导者科学理性的决策等于成功了一半。

67. 卡贝定律：放弃有时比争取更有意义

提出者：美国电话电报公司前总裁 卡贝

点 评： 卡贝指出：放弃是创新的钥匙。瑞士军事理论家菲米尼有一句名言：“一次良好的撤退，应与一次伟大的胜利一样受到奖赏。”无论个人还是企业，都要学会放弃。

68. 布利丹效应：成功始于果敢的决策

提出者：法国经院哲学家布利丹

点　评：“布利丹效应”，是从一个外国成语引申而来的。十四世纪，法国经院哲学家布利丹，在一次议论自由问题时讲了这样一个寓言故事：“一头饥饿至极的毛驴站在两捆完全相同的草料中间，可是它却始终犹豫不决，不知道应该先吃哪一捆才好，结果活活被饿死了。”由这个寓言故事形成的成语“布利丹驴”，被人们用来喻指那些优柔寡断的人。后来，人们常把决策中犹豫不决、难作决定的现象称之为“布利丹效应”。

69. 普希尔定律：再好的决策也经不起拖延

提出者：

点 评：思虑太多，会阻碍迅速做出决策。“一个好的企业领导人不能拖拖拉拉，迟滞决策。因为一个再正确的决策，如果做迟了，也会是错误的。”

70. 沃尔森法则：把信息和情报放在第一位，金钱就会滚滚而来。

提出者：美国企业家S·M·沃尔森

点　评：你能得到多少，往往取决于你能知道多少。

要在变幻莫测的市场竞争中立于不败之地，你就必须准确快速地获悉各种情报：市场有什么新动向？竞争对手有什么新举措？……在获得了这些情报后，果敢迅速地采取行动，这样你不成功都难。

日本尼西奇公司原是一家生产雨伞的小企业。一次偶然的机会，董事长多博川看到了一份最近的人口普查报告。从人口普查资料获悉，日本每年有250万婴儿出生，他立即意识到尿布这个小商品有着巨大的潜在市场，按每个婴儿每年最低消费2条计算，一年就是500万条，再加上广阔的国际市场，潜力是巨大的。于是立即决定转产被大企业不屑一顾的尿布，结果畅销全国，走俏世界。如今该公司的尿布销量已占世界的1/3，多博川本人也因此成为享誉世界的"尿布大王"。

多博川从一份人口普查报告中看到了巨大的商机，从而取得了巨大的成功，这得益于他对市场的敏锐观察力和及时出击的战略。获取情报重要，快速对情报作出反应更重要，这就要求商家要善于根据新情况、新问题，及时调整原来的思路和方案，采取相应的对策，做到市场变我也变。

在与竞争对手的征战中，情报尤其重要。孙子云：知己知彼，百战不殆。如果自己处于优势，怎么都能将对手挤出竞争领域，这当然是最好不过的了。关键是很多时候都是胜负难料的，在对击败竞争对手根本没有什么把握，市场也看不出来对自己的公司多么有利时，怎么办？精工舍钟表公司为我们提供了一个绝妙的案例。

20世纪60年代以前，历届奥运会的计时器供应权都被瑞士名表行欧米茄公司垄断。1964年奥运会的主办权交给了日本。日本精工舍钟表公司看到了这是一个对欧米茄发动攻势的机会，于是要借机对其发起进攻。为深入了解自己的对手，精工舍派出了一只高素质的"间谍"队伍对欧米茄的计时器进行了侦察。他们发现，欧米茄公司的计时器都是机械表式的，误差较大。要想战胜欧米茄，就必须在减少计时器的误差上下功夫。精工舍对症下药，组织大批研发人员开发一种误差更小的计时器。终于，不久以后，一部具有世界先进水平的951Ⅱ石英表研制出来了。这种计时器每天的运行误差只有0.2秒，而欧米茄的计时器误差则在30秒以上；与当时类似于小卡车大小的计时器比较起来，951Ⅱ石英表只有3千克，已经够轻巧了。

石英表的这些优势很快赢得了国际奥委会官员的认同，不久，他们就做出了将1964年计时器供应权交给精工舍的决定。精工舍终于取得了在计时器上对欧米茄的竞争成功！

精工舍的成功得益于自己对竞争对手的全面了解，和针对其弱点进行战略突破的策略。它的成功，给我们以不小的启示。

71. 哈默定律：天下没什么坏买卖，只有蹩脚的买卖人。

提出者：西方石油公司董事长犹太人阿曼德·哈默

点　评： 犹太人阿曼德·哈默1898年生于纽约，1917年在医学院学习期间掌管了父亲的一家制药工厂。由于经营有方，他成为当时美国惟一的大学生百万富翁。他在20世纪20年代与苏联进行了大量的易货贸易，无论从生意上还在和苏联领导人的关系上都获得了很大的收益。后来他又涉足艺术品收藏与拍卖、酿酒、养牛、石油等行业，在每一个领域里都取得了非凡的成功。无论从哪个方面说，他都是一个带有传奇色彩的人物。他以九十岁的高龄仍然在西方石油公司董事长的位置上一天工作十多个小时，每年都在空中飞行几十万公里。1987年他完成了《哈默自传》，这是他一生成功经验的浓缩，在这本书里，就有哈默定律。哈默定律说的是：天下没什么坏买卖，只有蹩脚的买卖人。

1924年1月16日列宁逝世，这对哈默继续在苏联的活动产生了负面的影响。就在他考虑是否有必要继续留在那里的时候，他随便走进一家商店，想买一枝铅笔。售货员给他拿了一枝德国造铅笔。在美国这种铅笔只值两三美分，在苏联却值26美分。哈默大度地花了一美元买下了这枝铅笔。在他的头脑中，已把这枝铅笔同百万美元的生意联系起来了。他跑去问当时的苏联教育人民委员克拉辛：“您的政府是不是已经制订了要求每个苏联公民都得学会读书和写字的政策？”“当然，我们认为这是我们的基本任务之一。”“假如是这样的话，我想要获得一张生产铅笔的执照。”事情就这样办成了，而此时的哈默还根本就不知道如何制造铅笔。他跑到德国和英国，花高薪聘请制造铅笔的行家里手，随后哈默回到莫斯科选址建厂。虽然他深切地感到，他在列宁保护下的黄金时代已发生巨大变化，但他历经艰苦，工厂终于办起来了，而且提前几个月开工，以后成为世界上最大的铅笔工厂。

　 还有一个卖梳子的故事。经理考验推销员，给他们一天的时间去向和尚推销梳子。第一个人宣传梳子质量如何好，对头发是如何好，还可以按摩，最后他骗了一个头上长癞的小和尚说梳子可以抓痒，终于卖出了一把。第二个聪明一点，他提醒和尚说香客们的头发被风吹乱了是对佛大不敬，而和尚如果听之任之的话就是一种罪过了，结果他卖出了十把——每座佛像前一把。第三个竟然卖出了三千把！经理问是怎么做到的，他说：我到了最大的寺庙里，直接跟方丈讲，你想不想增加香火钱？方丈说想。我就告诉他，在寺最热闹的地方贴上告示，捐钱有礼物拿。什么礼物呢？一把功德梳。这个梳子有个特点，一定要在人多的地方梳头，这样就能梳去晦气梳来运气。于是很多人捐钱后就梳头，这样又使得更多的人去捐钱。三千把一下就卖光了。

　 从这两个故事可以看出：或取或舍显高下，一买一卖见智愚

72 .隧道视野效应：不能缺乏远见和洞察力，视野开阔，方能看得高远。

提出者：

点　评：一个人若身处隧道，他看到的就只是前后非常狭窄的视野。

　　美国的一个摄制组，想拍一部中国农民生活的记录片。于是他们来到中国某地农村，找到一位柿农，说要买他1000个柿子，请他把这些柿子从树上摘下来，并演示一下贮存的过程，谈好的价钱是1000个柿子给20美元。

　　柿农很高兴地同意了。于是他找来一个帮手，一人爬到柿子树上，用绑有弯钩的长杆，看准长得好的柿子用劲一拧，柿子就掉了下来。下面的一个人就从草丛里把柿子找了出来，捡到一个竹筐里。柿子不断地掉下来，滚得到处都是。下面的人则手脚飞快地把它们不断地捡到竹筐里，同时还不忘高声大嗓地和树上的人拉着家常。在一边的美国人觉得这很有趣，自然全都拍了下来。接着又拍了他们贮存柿子的过程。

美国人付了钱就准备离开，那位收了钱的柿农却一把拉住他们说："你们怎么不把买的柿子带走呢？"美国人说不好带，也不需要带，他们买这些柿子的目的已经达到了，这些柿子还是请他自己留着。

"天底下哪有这样便宜的事情呢？"那位柿农心里想。看着美国人远去的背影，柿农摇摇头感叹道："没想到世界上还有这样的傻瓜！"

那位柿农不知道，他的1000个柿子虽然原地没动地就卖了20美元，但那几位美国人拍的他们采摘和贮存柿子的记录片，拿到美国去却可以卖更多更多的钱。他也不知道，在那几个美国人眼里，他的那些柿子并不值钱，值钱的是他们的那种独特有趣的采摘、贮存柿子的生产生活方式。

柿农的蝇头小利比起那几个美国人的利益来说实在不算什么。在企业的投资构成中，我们的决策者是像文中的柿农一样只看到眼前的比较直接的"小利益"还是能把眼光放长远一些，发现更大，但可能比较隐蔽的"大利益"呢？

识时务者为俊杰。一件事情，重要的不是现在怎样，而是将来会怎样。要看到事物的将来，就必须有高远的眼光。看清了它的将来，坚定不移地去做，事业就已经成功了一半。

明智的人总会在放弃微小利益的同时，获得更大的利益

73. 青蛙法则：时刻保持危机意识

提出者：

点 评：把一只青蛙放在装有沸水的杯子里，青蛙马上跳出来。但把一只青蛙放在另一个温水的杯子中，并慢慢加热至沸腾，青蛙刚开始时会舒适地在杯中游来游去，直至发现太热时，已失去力量跳不出来了.

因为环境的恶化，再加上竞争及生存压力，往往使我们的生活品质很难真正有所改善，但我们可以开始一个“新的革命”：

1．大环境的改变能决定你的成功与失败。大环境的改变有时候是看不到的，我们必须时时注意，多学习，多警醒，并欢迎改变，才不至于太迟。

2．太舒适的环境就是最危险的时刻，很习惯的生活方式，也就是你最危险的生活方式，不断创新，打破旧有的模式，而且相信任何事都有再改善的地方。

　　3．要能察觉到趋势的小改变，就必须“停下来”，由不同角度来思考，而学习是能发现改变的最佳途径。

74. 坠机理论：依赖“英雄”不如依赖机制

提出者：

点　评：管理界一直有着“坠机理论”的说法，即企业需要在平日的经营管理中采取适当的措施，形成一套完善制度，避免因企业的领导突然“坠机”，从而导致企业“坠机”。

　　一直以来，在企业管理领域，人们经常担心一个企业的命运过于依赖于某一个领导人。他才能非凡，资源丰富，个人魅力十足，他就是企业的化身，就是企业的“护身符”。可是，一旦他“坠机身亡”，企业就像失控的飞机一样落得不确定的下场。

在中国企业，仍然处于个别人独领风骚的时代，过于强调领导人个人的才能、魅力和声誉。领导者有魅力并不是坏事，但是一个企业或团队仅仅依靠领导者个人魅力是十分危险的。

“9.11”事件中，轰然倒下的是纽约世贸大厦，依然挺立的是市长朱利安尼不屈的领导魅力，有人这样评价他：“他稳定了这座城市，在熊熊大火中仍保持着优雅。事实上，他比总统更像一位领袖。”

然而，就是这样一位传奇的美国式领导，当他试图突破市长只能连任2届的法律条款，谋求延长任职3个月时，民众抛弃了他。《纽约时报》无情地评论：统治这个城市的是法律而不是个人。

由此，得出结论，组织持续发展，制度的作用高于个人能力。在王石成功登顶后记者采访他时，他说：“现代企业需要制度化，需要有个团队去管理，一把手在与不在，应该能够照常运转。”另外，一个企业如果拥有清晰的流程、完善的制度，也是规避人情、减少冲突、建立良好人际关系的最佳办法。研究发现，在民企中由于基础管理薄弱，缺少足够可操作的运作流程，大多数的民企还停留在经验管理时代，管理的随意性很大；另外，由于民营企业大多源于家族式模式，在企业内部管理层中，各种各样的关系，而中国人很难逃避人情的桎梏，这样管理的难度就大大加大了。如果有规范的制度，制度面前人人平等，就可以在某种程度上淡化人情，甚至可以规避人情，使企业或团队内部运作流畅。著名民企远大的老总张跃坚信地认为：“一个企业不想长久经营，制度可以不要；如果要长久经营，就必须有制度；如果永远是一个小企业，也不需要有制度。”

基业常青不靠“教父”，基业常青要靠“制度”。上飞机之前，你给自己的企业买保险了吗？成功经理人的职责之一就是建立和健全制度。

75. 奥卡姆剃刀定律：不要把事情人为地复杂化

　　提出者：英国哲学家奥卡姆

点　评：12世纪，英国奥卡姆的威廉主张“唯名论”，只承认确实存在的东西，认为那些空洞无物的普遍性概念都是无用的累赘，应当被无情地“剃除”。他主张“如无必要，勿增实体”。这就是常说的“奥卡姆剃刀” ———简单性原则或称为奥卡姆剃刀原则。

他规定，如果有一组理论都能解释同一件事，则可取的总是最简单的，需要最少假设的那一个。这把剃刀曾使很多人感到威胁，被认为是异端邪说，威廉本人也因此受到迫害。然而，并未损害这把刀的锋利，相反，经过数百年的岁月，奥卡姆剃刀已被历史磨得越来越快，并早已超越原来狭窄的领域，而具有广泛、丰富、深刻的意义。

奥卡姆剃刀定律在企业管理中可进一步演化为简单与复杂定律：把事情变复杂很简单，把事情变简单很复杂。这个定律要求，我们在处理事情时，要把握事情的主要实质，把握主流，解决最根本的问题，尤其要顺应自然，不要把事情人为地复杂化，这样才能把事情处理好。

生活中不论你面临什么问题或困难，或者正在努力实现什么目标，都应当思考这样一个问题，“什么是解决这个问题或实现这个目标的最简单、最直接的方法？”你可能会发现一个简便的方法，为你实现同一目标节约大量的时间和金钱。

　　英国物理学家胡克比牛顿更早提出引力观念，但在他那里，引力是无法证明的庞杂的“多”，而牛顿把这一切都剃掉了，只留下了“一个苹果掉在地上”这样一个最简单的事实，并以此作为科学推动的初始点，发现了万有引力定律。

　　复杂的事情往往是可从最简单的途径解决。牛顿以后一个个伟大的人物沿着奥卡姆剃刀剃着的这条思维之路前进。200多年后，爱因斯坦剃掉了长在牛顿头上的“荒草”，用单纯的演绎法建立新的科学体系。他们的的共同特点是：将复杂的对象剃成最简单的对象，然后再着手解决问题。

　　复杂性法则的欠缺：增加实现目标的成本、错误或时间的可能性。

　　所有人类活动都有一种本能倾向，即增加活动过程的复杂性。但是，人类活动包括在科学、医药、销售、营销等领域中的所有进步都来自于简化过程。

　　复杂性法则就是，“在任何过程中，人类活动的复杂性随活动步骤的数量增加而增加”，时间增加，成本越高，所犯错误可能越多。

　　在任何实现目标过程中，你必须随时留心能够减少步骤的方法，必须对任何复杂的过程感觉非常灵敏，因为潜在的时间、成本和失误次数可能非常大。必须要简化、简化、再简化。

　　简化你的工作和生活：突出重点、改善技能、授权、外包、舍弃———它们以高速度和低成本实现你的目标。

76. 帕金森定律：从自己身上找问题

提出者：英国著名历史学家诺斯古德·帕金森

点　评：帕金森通过长期调查研究，写出一本名叫《帕金森定律》的书。他在书中阐述了机构人员膨胀的原因及后果：一个不称职的官员，可能有三条出路，第一是申请退职，把位子让给能干的人；第二是让一位能干的人来协助自己工作；第三是任用两个水平比自己更低的人当助手。这第一条路是万万走不得的，因为那样会丧失许多权利；第二条路也不能走，因为那个能干的人会成为自己的对手；看来只有第三条路最适宜。于是，两个平庸的助手分担了他的工作，他自己则高高在上发号施令，他们不会对自己的权利构成威胁。两个助手既然无能，他们就上行下效，再为自己找两个更加无能的助手。如此类推，就形成了一个机构臃肿，人浮于事，相互扯皮，效率低下的领导体系。

　至上而下，一级比一级庸人多，第二条产生出机构臃肿的庞大管理机构。由于对于一个组织而言，管理人员或多或少是注定要增长的。那么这个帕金森定律，注定要起作用。也就是有这样一个公式：

X＝[100(2KM+l)/yn]100%，

其中K表示一个要求派助手从而达到个人目的地人。从这个人被任命一直到他退休，这期间的年龄差别用L来表示。M是部门内部行文通气而耗费的劳动时数。N是被管理的单位。用这个公式求出的X就是每年需要补充的新职工人数。数学家们当然懂得，要找出百分比只要用X乘100,再除以去年的总数Y就可以了。不论工作量有无变化，用这个公式求出来的得数总是处在5.17-6.56%之间。

显然，如此类推，就形成了一个机构重叠、人浮于事、互相扯皮、效率低下的领导体系。而且这个定律不仅在官场中出现，在很多组织中都能看到这样的帕金森现象。权力的危机感，是产生帕金森现象的根源。

第七章：创新是企业的生命

　　创新是企业发展动力的内核，是市场竞争的必然结果。企业只有创新才可以打破常规，突破传统；只有不断创新，才能在激励的竞争中永远立于不败之地。

77. 达维多定律：不断创造新产品，同时淘汰老产品

　　提出者：英特尔公司副总裁达维多

　　点 评：点评：要保持领先，就必须时刻否定并超越自己。

　　达维多定律的理论基点，是着眼于市场开发和利益分割的成效。人们在市场竞争中无时无刻不在抢占先机，因为只有先入市场才能更容易获得较大的份额和高额的利润。英特尔公司在产品开发和推广上奉行达维多定律，获得了丰厚的回报。英特尔公司始终是微处理器的开发者和倡导者，他们的产品不一定是性能最好的和速度最快的，但他们一定做到是最新的。为此，他们不惜淘汰自己哪怕是市场上卖得正好的产品。例如486处理器，当这一产品还大有市场的时候，他们有意缩短了486的技术生命，由奔腾处理器取而代之。英特尔公司运用达维多定律永远把握着市场的主动，把竞争对手甩在背后，把供货商和消费者吸引在周围，引导着市场，也掌握着市场。

只有不断创造新产品，及时淘汰老产品，使成功的新产品尽快进入市场，才能形成新的市场和产品标准，从而掌握制定游戏规则的权利。要做到这一点，其前提是要在技术上永远领先。企业只能依靠创新所带来的短期优势来获得高额的"创新"利润，而不是试图维持原有的技术或产品优势，才能获得更大发展。

78. 路径依赖：跳出思维定势路径依赖

提出者：新制度经济学家诺斯（North, D）

　　点 评：诺斯（North, D）创立了制度变迁的“轨迹”概念，目的是从制度的角度解释为什么所有的国家并没有走同样的发展道路，为什么有的国家长期陷入不发达，总是走不出经济落后制度低效的怪圈等问题。诺斯考察了西方近代经济史以后，认为一个国家在经济发展的历程中，制度变迁存在着“路径依赖”（path dependence）现象。

　　它是类似于物理学中的“惯性”一旦选择进入某一路径（无论是“好"的还是“坏"的）就可能对这种路径产生依赖。某一路径的既定方向会在以后的发展中得到自我强化。

　　路径依赖指的是一种制度一旦形成，不管是否有效，都会在一定时期内持续存在并影响其后的制度选择，就好像进入一种特定的“路径”，制度变迁只能按照这种路径走下去。“路径依赖－－小事件和环境可以决定某种发展的结果，而且一旦某些小事件和环境的结果占据主流，就导致这种发展进入特定的路径。”[1]广义上路径依赖说明“历史上某一时间已经发生的事件将影响其后发生的一系列事件。”[2]狭义上路径依赖意味着“一旦一个国家或地区沿一种轨迹开始发展，改变发展道路的成本非常高。尽管存在着其他的道路选择，但已建立的制度会阻碍对初始选择的改变。”

　　人们过去做出的选择决定了他们现在及未来可能的选择。好的路径会起到正反馈的作用，通过惯性和冲力，产生飞轮效应而进入良 性循环；不好的路径会起到负反馈的作用，可能会被锁定在某种低层次状态下。

　　美国铁路两条铁轨之间的标准距离是4英尺8.5英寸，这个标准，究竟是从何而来的呢？原来这是英国的铁路标准，而美国的铁路原先是由英国人建的。那么为什么英国人用这个标准呢？原来英国的铁路是由建电车轨道的人所设计的，而这个正是电车所用的标准。电车的铁轨标准又是从哪里来的呢？原来最先造电车的人以前是造马车的，而他们是沿用马车的轮宽标准。因为如果那时候的马车用任何其他轮距的话，马车的轮子很快会在英国的老路凹陷的路辙上撞环的。为什么？因为这些路上的辙迹的宽度是4英尺8.5英寸。

　　这些辙迹又是从何而来的呢？答案是古罗马人所定的，因为在欧洲，包括英国的长途老路都是由罗马人为他们的军队所铺的，4英尺8.5英寸正是罗马战车的宽度。如果用不同的轮宽在这些路上行车的话，他的轮子的寿命都不会长。 而为什么以这为车轮距宽度呢？原因很简单，这是战车的两匹马的宽度。

　　因此，可能今天世界上最先进的运输系统的设计，是两千年前便由两匹马的宽度决定了。这就是路径依赖，看起来有几许悖谬与幽默，但却是事实。

　　职业生涯无法摆脱这种路径依赖，一旦我们选择了“马”，我们的人生轨道可能就只有4英尺8.5英寸宽。虽然我们并不满意这个宽度，但是却已经很难从惯性中抽身而出。

79. 跳蚤效应：管理者不要自我设限

　　提出者：

　　点 评：目标决定人生。“跳蚤效应”来源于一个有趣的实验：生物学家曾经将跳蚤随意向地上一抛，它能从地面上跳起一米多高。但是如果在一米高的地方放个盖子，这时跳蚤会跳起来，撞到盖子，而且是一再地撞到盖子。过一段时间后，你拿掉盖子，你会发现，虽然跳蚤继续在跳，但已经不能跳到一米高以上了，直至结束生命都是如此。

　　为什么呢？理由很简单，它们已经调节了自己跳的高度，而且适应了这种情况，不再改变。不但跳蚤如此，人也一样，有什么样的目标就有什么样的人生。我们周围有许多人都明白自己在人生中应该做些什么，可就是迟迟拿不出行动来。根本原因乃是他们欠缺一些能吸引他们的未来目标。有什么样的目标，就有什么样的人生！

　　有一个真实的例子，说明一个人若看不到自己的目标，就会有怎样的结果：

　　1952年7月4日清晨，加利福尼亚海岸笼罩在浓雾中。在海岸以西21英里的卡塔林纳岛上，一个34岁的女人涉水进入太平洋中，开始向加州海岸游去。要是成功了，她就是第一个游过这个海峡的妇女。这名妇女叫费罗伦丝·柯德威克。在此之前，她是从英法两边海岸游过英吉利海峡的第一个妇女。那天早晨，海水冻得她身体发麻，雾很大，她连护送她的船都几乎看不到。时间一个钟头一个钟头过去，千千万万人在电视上注视着她。在以往这类渡海游泳中她的最大问题不是疲劳，而是刺骨的水温。15个钟头之后，她被冰冷的海水冻得浑身发麻。她知道自己不能再游了，就叫人拉她上船。她的母亲和教练在另一条船上。他们告诉她海岸很近了，叫她不要放弃。但她朝加州海岸望去，除了浓雾什么也看不到。几十分钟之后，人们把她拉上了船。而拉她上船的地点，离加州海岸只有半英里！

　　当别人告诉她这个事实后，从寒冷中慢慢复苏的她很沮丧，她告诉记者，真正令她半途而废的不是疲劳，也不是寒冷，而是因为在浓雾中看不到目标。柯德威克小姐一生中就只有这一次没有坚持到底。两个月之后，她成功地游过了同一个海峡。

同样，一个企业要想取得成功，也要为自己设定一个可以追逐的目标。摩托罗拉公司就是因追逐目标而成功的典型。

在美国企业界，有一个深孚众望的奖项--美国国家品质奖。它象征着美国企业界的最高荣誉。赢得此奖的企业，必须是能生产全国最高品质产品的企业。

　　为赢得该项奖项，摩托罗拉公司从1981年就开始了竞争。它派了一个侦察小组，分赴世界各地表现优异的制造机构进行考察。目的不仅是看他们怎么做，也要看他们如何精益求精。所有摩托罗拉的员工都面临着挑战，力求大幅度降低工作中的错误率。结果是产品错误率降低了90%，但摩托罗拉仍不满意。公司又设定了新的目标：所生产的电话的合格率达到99.997%。所有摩托罗拉员工，都收到一张皮夹大小的卡片，上面标示着公司的目标。公司还制作了一盒录像带，解释为什么99%的产品无故障仍嫌不足。这盒录像带指出，如果这个国家的每一个人，都以99%的品质来工作，那每年就会有二十万份错误的医药处方，更别说会有三万名新生儿，被医生或护士失手掉落地上。并问，99%的品质，对于将其性命托付给摩托罗拉无线电话的警察而言，是否足够？

　　1988年，66家公司开始竞夺美国国家品质奖。大部分参赛单位实际上都是一些像IBM、柯达、惠普等大公司的某一部门，但摩托罗拉却以整个公司为单位参加竞赛，并以绝对的优势轻松夺魁。

80. 比伦定律：失败也是一种机会

提出者：美国考皮尔公司前总裁F·比伦

　　点 评：若是你在一年中不曾有过失败的记载，你就未曾勇于尝试各种应该把握的机会。

　　在我们的人生旅途中，机会无处不在。但机会又是稍纵即逝的，你不可能在做好所有的准备后再去把握。这就要求我们有一种试错精神。即使最后证明自己错了，也不会后悔。因为你把握了机会，而且至少知道了你先前把握机会的方式是行不通的。人们常说的失败是成功之母，失败是一笔财富，含义也大致在此。

　　在行业圈子里，流传着宝洁公司的这样一个规定：如果员工三个月没有犯错误，就会被视为不合格员工。对此，宝洁公司全球董事长白波先生的解释是：那说明他什么也没干。

　　美国管理学家彼得·杜拉克认为，无论是谁，做什么工作，都是在尝试错误中学会的，经历的错误越多，人越能进步，这是因为他能从中学到许多经验。杜拉克甚至认为，没有犯过错误的人，绝不能将他升为主管。日本企业家本田先生也说：“很多人都梦想成功。可是我认为，只有经过反复的失败和反思，才会达到成功。实际上，成功只代表你的努力的1%，它只能是另外99%的被称为失败的东西的结晶。”

　　汽车工业是个“全球性”工业，20世纪60年代末，日本企业大规模向外发展，是从汽车开始的。但日本汽车第一次尝试进军美国市场，却以失败告终。面对失败，它们不埋怨、不相互指责，而是举国一致、重新部署，反复斟酌查找失败的原因，在总结经验教训的基础上他们重新确定了向美国提供油耗低、质量好、符合美国人的操作习惯、具有美国风格的美式汽车的战略。实践证明，他们的新战略是可行的。

　　IBM公司在1914年几乎破产，1921年又险遭厄运，20世纪90年代初再次遭遇低谷。但是，在一次次纠错中，他们最终都战胜了暂时的困难。有一次，IBM公司的一位高级负责人曾由于工作严重失误，造成了1000万美元的损失，他为此异常紧张，以为要被开除或至少受到重大处分。后来，董事长把他叫去，通知他调任，而且还有所提升。他惊讶地问董事长为什么没把他开除，得到的回答却是：要是我开除你，那又何必在你身上花1000万美元的学费？

　　1995年，由于种种原因，联想（香港）集团出现巨大的管理、产品和财务危机。在有被投资者抛弃的危险时刻，联想没有恐慌，他们冷静分析了出现问题的原因，果断将香港联想和北京联想合并，使联想整体渡过了难关。从这件事情中，联想掌舵人柳传志悟到：中国内地市场在相当长时间内都应该是联想的主战场。正是基于对失败和挫折的反思，联想重新部署了中国本土市场的策略与布局，他们终于搭上中国PC市场快速增长的快车，成为1996-2002年中国快速增长的PC市场上最大的赢家。

二十余年来，微软一路坦途，但盖茨认为习惯于失败是成功的基础。因此，盖茨常常雇佣在其他公司有失败经验的人做其助手，借用他们的经验避免重蹈覆辙。盖茨最为欣赏的人是福特汽车创始人福特和通用汽车创始人斯隆。盖茨办公室有一张福特的照片，作为激励，也作为警惕--福特梦想做出便宜好用的交通工具，创造出汽车世纪，但最后固执地坚持原来的信念而不能持续进步，二十年后霸主地位被后起的通用取代。悬挂一张福特照片，既是对他普及汽车全民化的崇敬，又是对他失败的一种反思。

　　怎样对待“失败”是企业成长过程中回避不了的问题。一个成功的企业，它会知道从失败中记取本企业“应该做什么”和“不应该做什么”的教训，不单是从失败中找到能够孕育出成功的“成功之母”，更是从失败中更多地知道了什么不应该做，应该割舍什么。割舍是企业在面对失败时的一种很有意思的现象：企业把失败当成财富，是因为失败证明了有的路走不通。

第八章：竞争决胜的智慧与策略

　　21世纪是一个充满竞争的时代，企业生存的最大武器就是竞争。在这场较量中，对竞争方法、竞争策略以及竞争手段的管理，将成为企业决定胜败的关键因素。

81.犬獒效应：让企业在竞争中生存,困境是造就强者的学校。

　　提出者：

　　点 评：当年幼的藏犬长出牙齿并能撕咬时，主人就把它们放到一个没有食物和水的封闭环境里，让这些幼犬自相撕咬，最后剩下一只活着的犬，这只犬称为獒。据说十只犬才能产生一只獒。

　　我们生活在一个变革的时代。挑战和机遇同在，竞争是它的最显著特征。竞争是一种刺激，一种激励，也意味着新的选择和新的机遇。竞争出生产力，竞争出战斗力。只有主动迎接竞争的挑战，我们才能成为强者。

　　比斯高公司行政主管唐纳·肯杜尔认为：在生意上遇到强劲、精明的竞争对手，是用钱都买不到的"好事"。在他看来，竞争乃是重燃斗志，维持成功的真正力量。"有很多人苟且偷生，毫无竞争之志，最后终于白头以终。对于这类人，我只感到悲哀。打从做生意以来，我一直很感激生意竞争对手。这些人有的比我强，有的比我差；但不论其行与不行，他们虽令我跑得更累，但也跑得更快。脚踏实地地竞争，最足以保障一个企业的生存。"

82.零和游戏原理：在竞争与合作中达到双赢

　　提出者：

点 评：“零和游戏”是指一项游戏中，游戏者有输有赢，一方所赢正是另一方所输，游戏的总成绩永远为零，“零和游戏原理”之所以广受关注，主要是因为人们在社会的方方面面都能发现与“零和游戏”类似的局面，胜利者的光荣后面往往隐藏着失败者的辛酸和苦涩。

20世纪，人类经历两次世界大战，经济高速增长、科技进步、全球一体化以及日益严重的环境污染，“零和游戏”观念正逐渐被“双赢”观念所取代。人们开始认识到“利已”不一定要建立在“损人”的基础上。通过有效合作，皆大欢喜的结局是可能出现的。

但从“零和游戏”走向“双赢”，要求各方要有真诚合作的精神和勇气，在合作中不要耍小聪明，不要总想占别人的小便宜，要遵守游戏规则，否则“双赢”的局面就不可能出现，最终吃亏的还是合作者自己。

83.快鱼法则：速度决定竞争成败

　提出者：美国思科公司总裁约翰.伯斯

点 评：钱伯斯在谈到新经济的规律时说，现代竞争已“不是大鱼吃小鱼，而是快的吃慢的。”这就是快鱼法则。

　　在当今市场经济的激烈竞争中，几乎所有的经营型服务型企业都在用尽全身解数抢占市场、扩大销量。事实上，市场先机稍纵即逝，速度就成为了获胜的关键因素之一，此时市场的成败，就不能仅仅以“大鱼”、“小鱼”论，而要看“快”与“慢”了，形成“快鱼吃慢鱼”的结果。

　　例如：加拿大将枫叶旗定为国旗的决议在议会通过的第三天，日本生产的枫叶小国旗和玩具就出现在加拿大市场，销售异常火爆，而加拿大的厂商却坐失良机。

　　其实，快鱼法则不只体现在市场竞争中，在企业内部管理中仍然表现出重要性，即提高工作效率。同样一件事，第一个人用一小时做好，第二个人用半小时做好，那后者就是“快鱼”，他就能在有效工作时间里做更多的事情，他就是优胜者。从整体来讲，如果我们企业的每一个员工，都有一种“快鱼”的紧迫感，摒弃丝毫的懈怠和推托态度与行为，多一些责任，少一些借口，最终都能取得骄人的成绩，我们的企业也就会实现飞速的发展，获得更大的成功。

84．马太效应：只有第一，没有第二

　　提出者：《新约.马太福音》中的故事

　　点 评：：一个国王远行前，交给3个仆人每人一锭银子，吩咐道：“你们去做生意，等我回来时，再来见我。”国王回来时，第一个仆人说“主人，你交给我的一锭银子，我已赚了10锭。”于是，国王奖励他10座城邑。第二个仆人报告：“你给我的一锭银子，我已赚了5锭。”于是，国王奖励他5座城邑。第三个仆人报告说：“主人，你给我的一锭银子，我一直包在手巾里，怕丢失，一直没有拿出来。”于是，国王命令将第三个仆人的1锭银子赏给第一个仆人，说：“凡是少的，就连他所有的，也要夺过来。凡是多的，还要给他，叫他多多益善。”这就是马太效应的代表格言，这种穷者越穷，富者越富的现象被称为“马太效应”。

映当今社会中存在的一个普遍现象，即赢家通吃。

　　对企业经营发展而言，马太效应告诉我们，要想在某一个领域保持优势，就必须在此领域迅速做大。当你成为某个领域的领头羊时，即便投资回报率相同，你也能更轻易地获得比弱小的同行更大的收益。而若没有实力迅速在某个领域做大，就要不停地寻找新的发展领域，才能保证获得较好的回报。

85.生态位法则（格乌司原理）：寻求差异竞争，实现错位经营

提出者：俄罗斯的生态学家格乌司

点 评：格乌司做了一个试验：把一个叫双小核草履虫和一种叫大草履虫的生物，分别放在两个相同浓度的细菌培养基中，几天后，这位中年人发现这两种生物的种群数量增长都呈S型曲线。接着，他把这两种生物又放入同一环境中培养，并控制一定的食物，１６天后，培养基中只有双小核草履虫自由地活着，而大草履虫却消逝得无影无踪。在其培养中，他没有发现有一种虫子攻击另一种虫子的现象，也未见两种虫子分泌出什么有害物质，只发现双小核草履虫在与大草履虫竞争同一食物时增长比较快，将大草履虫赶出了培养基，于是中年人又做了相反的一种试验，他把大草履虫与另一种袋状草履虫放在同一个环境中进行培养，结果两者都能存活下来，并且达到一个稳定的平衡水平，这两种虫子虽然也竞争同一食物，但袋状草履虫占据食物中不被大草履虫竞争的那一部分。人们把他这种发现称为，也叫“生态位现象”。

如果把“生态位”作进一步的解释，那就是在大自然中，亲缘关系接近的，具有同样生活习性或生活方式的物种，不会在同一地方出现。如果它们在同一区域内出现，大自然将会用空间把它们各自隔开，如虎在山上行，鱼在水中游，猴在树上跳，鸟在天上飞；如果它们在同一地方出现，它们必定利用不同的食物生存，如虎吃肉，羊吃草，蛙吃虫；如果它们需要的是同一种食物，那么，它们的寻食时间必定要相互错开，如狮子是白天出来寻食，老虎是傍晚出来寻食，狼是深夜出来寻食…在动物世界里没有两种物种的生态位是完全相同的，有些物种亲缘关系接近或相似而使生态位部分重叠，这时就会出现严酷的竞争，如一山不能容二虎。如果强者进入弱者的生态领域就会出现“龙陷浅滩受虾戏，虎落平川遭犬欺”的状况；如果弱者进入强者的生态领域中就会出现大鱼吃小鱼、小鱼吃虾米的状况。因此，强者只能在自己的生态位上是强者，弱者也只能在自己的生态位上才能自由生存。

生态位现象对所有生命现象而言是具有普遍性的一般原理，同样适用于人类，因为生物所具有的各种属性人类都具有。

　　每个人都必须找到适合自己的生态位，即根据自己的爱好、特长、经验、行业趋势、社会资源等，确定自己的位置。人们在总结成功与失败的经验时，往往喜欢从资金、产品、市场来寻找原因，很少有老板是从生态位的角度来寻找原因的。这里所说的“生态位”。包括两个方面，一是自己所处的生态环境，一是自己所需要的生态环境。所谓“生态位环境”，即自然环境和社会环境。自然环境为气候、食物、土壤和地形；社会环境为文化、观念、道德、政策等。生态环境影响着一个人的性格，性格又对人的创业有直接影响。

　同时， “生态位法则”，对我们今天研究企业的发展战略及竞争谋略也有着很大的作用。

按格乌司原理，一个物种只有一个生态位，但并不排斥其他物种的侵占，如一山不容二虎，并不是说A山的老虎不能到B山，老虎饿了哪里都能去，不过去了就会发生一场生死搏斗，这种现象在商界叫市场竞争。企业的产品在刚开始进入某个特定市场时，往往没有竞争对手，形成原始生态位或竞争前生态位或虚生态位。但是，只要市场是开放的，均衡的，很快就会有其他竞争者大举进入该市场，形成生态位的部分重叠。如果市场容量极大，大家尚能暂时相安无事，但随着市场份额的相对缩小，竞争就会日趋激烈。企业无论大小强弱，都要像狮子与羚羊一样训练快速奔跑，否则你就会被吃掉。

在动物界，凶猛动物之间，为了避免因争夺食物而造成不必要的伤亡，它们寻找食物的时间都是错开的，市场竞争也是如此，如果两个企业同时去争夺同一个市场，必定会造成“两败俱伤”，这种“两败俱伤”的结果，是任何企业都不愿意接受的。虽然市场竞争上客观存在的，但竞争策略总是要遵循这样一条原则：只要有可能，就得避开竞争对手的制约，避免双方无谓的争夺，与竞争对手共同谋求发展，实现真诚合作，却能成倍地提高双方效率。美国商界有句名言：“如果你不能战胜对手，就加入到他们中间去。”现代竞争，不再是“你死我活”，而是更高层次的竞争与合作，现代企业追求的不再是“单赢”，而是“双赢”和“多赢”。

另一方面，竞争的各方都乐意利用尚未有对手竞争的资源转移到不与其物种发生重叠的生态位去，或尽量在少重叠的生态位中生存发展。错开生态位的主要途径是利用自身的优势形成自己的特点，各自形成自己的特色，使自己的生态位不与同行重叠，在市场得到最大利润。

大自然给每一个或每一群人都提供了一个适应其生长的特殊环境——生态位，且每一个生态位都具备一定的优势，也就是说要发现自己的生态位，这也是哲学探究的最高目标——认识自我。认识自我，是实现自我的第一条件。

一个没有能力与大企业抗衡的中小企业，你就不要去充当老虎的角色，而甘心当一个猴子，猴子的优势是灵活。如温州、宁波等地的中小企业，他们的经营思维是“船小不到大海中去同大船相争捕小鱼，而是在小河里捕大鱼”。因为中小企业与大企业相比，它有反应快、应变能力强的特点，这正如美国著名管理学家德鲁克所说：“小企业的成功依赖于它在一个小的生态领域中的优先地位。”

对于一个企业家来说，选准了“生态位”，干什么都容易成功，偏离了“生态位”，干什么都容易失败。纵观成千上万的企业成功与失败的案例，虽然原因不尽相同，但有一点是非常明确的，那就是“生态位”的得失制约着结果，同样的资本（包括人力资本和货币资本），为什么在此地能成功，到彼地不能成功；同样的一个平台，为什么有的人能成功，有的人不能成功；同样的一个人，为什么前期能成功，后期不能成功。这些都是“生态位”在起作用。

可以这么说，吃老鼠的猫即使成了老虎，充其量也只能吃狼吃狗，决不能吃狮子吞大象，这就是“生态位现象”。

好企业并不是一年能赚几个亿或几十个亿的企业，而是长盛不衰的企业。自然界检验一个物种成功的尺度，是看这个物种是否能延缓下去，而检验一个企业的成功尺度是看这个企业能否生存下来，能否长久生存下来。做企业不是百米冲刺，而是马拉松赛跑。衡量企业成功的标准不是强大，而是生存，能生存就是最好的企业，偏离自己的生态位去做强者的企业，非垮不可。世界上的好企业都是百年不衰的企业。如美国的通用电器公司（１２０年）、可口可乐公司（１１５年）、吉列安全剃刀公司（１００年）、法国的人头马白兰地酒业公司（２４１年）等。而这些百年不衰的公司往往都是选准了自己的生态位。这些企业既是强者又是适者。强者与适者的结合，是对自己“生态位”的高度发挥。在动物界，老虎是强者，但因为人们的开发，老虎在慢性饥饿中减少，而被视为弱者的老鼠，人们虽然天天灭，然而还是到处都有，因为老鼠的生态位没有发生根本的变化，它可以避开老鼠药和人们的棍棒生存。因此，谁适应大自然创造的法则就可以生存下来，否则就灭亡。

一个企业的成败的原因有很多，“生态位”应该是主要的原因之一，因为它要求的是人与自然、人与社会的和谐发展。

86.猴子—大象法则：以小胜大，以弱胜强

提出者：波士顿顾问公司（Boston Consulting Group）。亨德森（Bruce Henderson）

点 评：大象可以踩死猴子，但猴子也可以骚扰大象，使大象遭遇挫折。 大象体积越大，猴子的胜算就越大。大象——规模庞大的公司；猴子——行动灵活的小公司。任何一家公司要想成功，最重要的是在市场上竞争；要竞争，必须有市场分析和一套完整的策略。

　　哈勒尔公司在1967年时凭借买断的“配方409”清洁喷液的批发权，已占据美国清洁剂5%的市场，几乎50%的清洁喷液市场。后来，家用产品之王——宝洁公司开始眼红。它推出了一个叫“新奇”的清洁喷液。哈勒尔的生意遭遇到大的问题——显然，它不是宝洁的竞争对手。

按照宝洁的习惯做法，它在创造、命名、包装、试销和促销“新奇”这个产品时，郑重其事，声势浩大。在全国展开大笔资金投入的广告攻势。结果在丹佛的试销小组报告：“所向披靡，大获全胜”，因此，宝洁在喜洋洋的气氛下，信心十足。

哈勒尔感到了恐惧：他得到的信息表明他即将被踢出清洁喷液的市场；他要垮掉：他必须冷静下来，设置对抗的策略。

哈勒尔决定采取三步：1、扰乱对手的视线；2、打击对手主管人员的信心；3、限制对手产品在市场上的销售量，因为销量不佳，难以抵补已投入的大量资金而撤出这个“新奇”产品项目。

首先，宝洁在丹佛试销时，哈勒尔从丹佛撤出自己的“配方409”。当时有两种形式可供选择：第一种，全部把自己的产品从货架上搬走；第二种，先中止在丹佛的广告和促销，然后停止供货，渐渐使商店无货可补。以上两种撤货形式实际分别是哈勒尔第一步“策略”的二种选择。哈勒尔选择了第二种，因为如果选择第一种，很容易让敌人发觉。哈勒尔成功了。宝洁主管人员认为“哈勒尔已不在市场了”。

接着实行第二步。在宝洁“新奇”大面积上市，正准备开展全国范围内的“席卷攻势”时，哈勒尔将“配方409”以原来价格的50%倾销，本来已经飘飘然的宝洁，此时却感到措手不及。

同时实施第三步，哈勒尔用广告来大肆广而告之：“优惠期有限！”结果一般的清洁喷液消费者在很短的时间内几乎购买了可用半年以上的“配方409”清洁喷液。——也就是说，宝洁的“新奇”再好，甚至即便也跟进降价，但消费者在半年内也用不着再买此类商品了！

在信心打击下，产品上市就严重滞销，宝洁内部开始认为“新奇”是项“错误的产品”，在议论纷纷中，不得不撤消了“新奇”的生产销售计划。

哈勒尔赢得很险。——小公司都这样。但它这只精灵的猴子知道大公司的心理：自信，花费大量的开发、销售费用，不密切注意小公司的动静。它成功地躲开宝洁这只大象的脚步声，然后，迅速打击大象的信心，把这块市场上的草木全吃光，大象看到没有食物，尽管远途跋涉而来，也只能离开这里！

第九章：成也细节，败也细节

　　细节的不等式意味着1%的错误导致100%的失败。许多企业的失败，往往是由于细节上没有尽力造成的。把任何细节做到位，企业就不会存在问题。

87. 破窗效应：及时矫正和补救正在发生的问题

　　提出者：美国斯坦福大学心理学家詹巴斗

　　点 评：所谓“破窗效应”理论来自詹巴斗多年前进行的一项实验。在这项实验中，詹巴斗找了两辆一模一样的汽车，把其中一辆摆在帕罗阿尔托的中产阶级社区，而另一辆停在相对杂乱的布朗克斯街区。他把停在布朗克斯街区的那辆车的车牌摘掉，把顶棚打了个洞。结果这辆车一天之内就被人偷走了。而放在帕罗阿尔托的那辆车摆了一星期仍完好无损。然后，詹巴斗用锤子把那辆好车的玻璃敲了一个大洞。结果呢，仅仅过了几个小时，这辆车也被偷走了。以这项试验为基础，政治学家威尔逊和犯罪学家凯琳提出了一个“破窗理论”：如果有人打坏了一幢建筑物窗户的玻璃，而这窗户又没有得到及时的修理，人们就可能受到这扇破窗户的暗示而去打烂更多的窗户玻璃。时间一长，这幢建筑物被打碎的玻璃会越来越多，最后变得破烂不堪。这表明；在公众麻木不仁的氛围中，犯罪就会滋生、繁衍。就把人的这种心理命名为“破窗效应”。

88. 多米诺(骨牌)效应：一荣难俱荣，一损易俱损，连锁反应。

　　提出者：

点 评：多米诺骨牌是一种用木制、骨制或塑料制成的长方形骨牌。玩时将骨牌按一定间距排列成行，轻轻碰倒第一枚骨牌，其余的骨牌就会产生连锁反应，依次倒下。

　　这种效应的物理道理是：多米诺骨牌竖着时，重心较高，倒下时重心下降，倒下过程中，将其重力势能转化为动能，它倒在第二张牌上，这个动能就转移到第二张牌上，第二张牌将第一张牌转移来的动能和自已倒下过程中由本身具有的重力势能转化来的动能之和，再传到第三张牌上,所以每张牌倒下的时候，具有的动能都比前一块牌大，因此它们的速度一个比一个快，也就是说，它们依次推倒的能量一个比一个大。

　　大不列颠哥伦比亚大学物理学家A.怀特海德曾经制用了一组骨牌,共13张,第一张最小。长9.53mm,宽4.76mm,厚1.19mm,还不如小手指甲大.以后每张体扩大1.5倍,这个数据是按照一张多米诺骨牌倒下时能推倒一张1.5倍体积的骨牌而选定的.最大的第13张长61mm,宽30.5mm,厚7.6mm,牌面大小接近于扑克牌,厚度相当于扑克牌的20倍.把这套骨牌按适当间距排好,轻轻推倒第一张,必然会波及到第13张.第13张骨牌倒下时释放的能量比第一张牌倒下时整整要扩大20多亿倍.因为骨牌效应的能量是按指数形式增长的.若推倒第一张骨牌要用0.024微焦，倒下的第13张骨牌释放的能量达到51焦。可见骨牌效应产生的能量的确令人瞠目.

89. 蝴蝶效应：1%的错误导致100%的失败

　　提出者：气象学家洛伦兹（Lorenz）

　　点 评：洛伦兹在华盛顿的美国科学促进会的一次名叫「一只蝴蝶拍一下翅膀会不会在Taxas州引起龙卷风？」的讲演。他论述“一只蝴蝶在巴西扇动翅膀，有可能会在美国的德克萨斯引起一场龙卷风。”

　　这是源于在1961年的某个冬天，他在办公室操作气象电脑。平时，他只需要将温度、湿度、压力等气象数据输入，电脑就会依据三个内建的微分方程式，计算出下一刻可能的气象数据，因此模拟出气象变化图。

这一天，Lorenz想更进一步了解某段纪录的後续变化，他把某时刻的气象数据重新输入电脑，让电脑计算出更多的後续结果。当时，电脑处理数据资料的数度不快，在结果出来之前，足够他喝杯咖啡并和友人闲聊一阵。在一小时後，结果出来了，不过令他目瞪口呆。结果和原资讯两相比较，初期数据还差不多，越到後期，数据差异就越大了，就像是不同的两笔资讯。而问题并不出在电脑，问题是他输入的数据差了0.000127，而这些微的差异却造成天壤之别。

　　就是说：某系统如果初期条件差一点点，结果会很不稳定；一件表面上看来毫无关系、非常微小的事情，可能带来巨大的改变。他把这种现象戏称做「蝴蝶效应」。从此以后，所谓“蝴蝶效应”之说就不胫而走，名声远扬了。

　　从科学的角度来看，“蝴蝶效应”反映了混沌运动的一个重要特征：系统的长期行为对初始条件的敏感依赖性。经典动力学的传统观点认为：系统的长期行为对初始条件是不敏感的，即初始条件的微小变化对未来状态所造成的差别也是很微小的。可混沌理论向传统观点提出了挑战。混沌理论认为在混沌系统中，初始条件的十分微小的变化经过不断放大，对其未来状态会造成极其巨大的差别。

　　可以用在西方流传的一首民谣对此作形象的说明。这首民谣说：丢失一个钉子，坏了一只蹄铁；坏了一只蹄铁，折了一匹战马；折了一匹战马，伤了一位骑士；伤了一位骑士，输了一场战斗；输了一场战斗，亡了一个帝国。

　马蹄铁上一个钉子是否会丢失，本是初始条件的十分微小的变化，但其“长期”效应却是一个帝国存与亡的根本差别。这就是军事和政治领域中的所谓“蝴蝶效应”，听起来有点不可思议，但是确实能够造成这样的恶果。

一些看似极微小的事情，却有可能造成集体内部的分崩离析，一定要防微杜渐，否则，悔之晚矣。

90. 海恩法则：任何不安全事故都是可以预防的

　　提出者：飞机涡轮展机的发明者德国人帕布斯.海恩

点 评：是指：每一起严重事故的背后，必然有29次轻微事故和300起未遂先兆以及1000起事故隐患。它是提出一个在航空界有个关于飞行安全的“海恩法则”。要想消除这一起严重事故，就必须把这1000多起事故隐患控制住。

海恩法则强调两点：一是事故的发生是量的积累的结果；二是再好的技术，再完美的规章，在实际操作层面，也无法取代人自身的素质和责任心。同样去检查飞机发动机的涡轮扇叶，有的机械师走马观花，有的机械师却看出了扇叶上的一个细小的裂纹。

“海恩法则”多被用于企业的生产管理，特别是安全管理中。“海恩法则”对企业来说是一种警示，它说明任何一起事故都是有原因的，并且是有征兆的；它同时说明安全生产是可以控制的，安全事故是可以避免的；它也给了企业管理者生产安全管理的一种方法———发现并控制征兆。

在现实生活中，海恩法则几乎适用于事关安全的所有领域。

91 .王永庆法则：节省一元钱等于净赚一元钱

提出者：台湾台塑总裁王永庆

点 评：王永庆在多个场合多次反复强调这样一句话:”节省一元钱等于净赚一元钱”。 他的这个思想被台塑集团员工奉为经典,并为国内外企业管理者称为”王永庆法则”.

赚钱要依赖别人，节省只取决于自己.在现实生活中，我们大多看重的是财富的创造，对于节俭似乎注意不够，有时甚至认为这是小家子气。殊不知，节俭也是理财的一部分。学会了节俭每一分不必花费的钱，你也就学会了对财富的运用和创造。

微软的盖茨和一位朋友同车前往希尔顿饭店开会，由于去迟了，以致找不到车位。他的朋友建议把车停在饭店的贵客车位，盖茨不同意。他的朋友说"我来付"。盖茨还是不同意。原因很简单，贵客车位要多付12美元停车费，盖茨认为那是"超值收费"。作为一位天才的商人，盖茨认为：花钱像炒菜一样，要恰到好处。盐少了，菜淡而无味，盐多了，苦咸难咽。哪怕只是几元钱甚至几分钱，也要让每一分钱发挥出最大的效益。一年夏天，32位世界级企业家（总资产超过英国一年的国民经济总收入）举办一次"夏日派对"，盖茨应邀出席这个盛会，身穿的一套服装，是他在泰国菩提岛休假时花了不到10美元买的，还抵不上"歌星"、"影星"干洗一次衣服所花的钱。盖茨说，一个人只有当他用好了他的每一分钱，他才能做到事业有成，生活幸福。

　　美国知名品牌总资产2950多亿美元的大公司--沃尔玛的成功，离不开它的严格管理，也离不开"俭"；沃尔玛的知名，也源于它的高效益和出手的"阔"。 沃尔玛的"俭"的确是从一张纸做起的。如果你没有复印纸，想找秘书要，对方一定是轻描淡写的一句："地上盒子里有纸，裁一下就行了。"如果你再强调要打印纸，对方一定会回答："我们从来没有专门用来复印的纸，用的都是废报告的背面。"据报道，"2001年沃尔玛中国年会"与会的来自全国各地的经理级以上代表所住的，只不过是能够洗澡的普通招待所。 沃尔玛的节俭不只是针对员工的。企业老总坚持率先垂范。沃尔玛的创始人山姆尽管是亿万富翁，但他节俭的习惯从未改变，没购置过一所豪宅，经常开着自己的旧货车进出小镇，每次理发都只花5美元--当地理发的最低价，外出时经常和别人同住一个房间。 沃尔玛的办公室都十分简陋，而且空间狭小，即使是城市总部的办公室也是如此。除了办公设施简陋外，沃尔玛还有一个很重要的措施，就是一旦商场进入销售旺季，从经理开始所有的管理人员全都到了销售一线，他们担当起搬运工、安装工、营业员和收银员等角色，以节省人力成本。这样的场景只会发生在一些小型公司里，而且这种行为常常被人视为"不正规管理模式"，但在沃尔玛这样的大集团中却司空见惯。 沃尔玛人也有"阔气"的时候。摆"阔"主要体现在兴办公益事业上。山姆?沃尔顿不仅在全国范围内设立了多项奖学金，而且这个"小气鬼"还向美国的五所大学捐出数亿美元。

王永庆法则告诉我们:

　　(1) 财富积累是创造和节省两种途径形成的;

　　(2) 节省是现代人的美德,即使世界最大的企业老板,也把节省作为自律的一项要求;

　　(3) 节省不分时间和地点,随时随地都应尽量节省每一分钱,节省应从细节做起;

　　(4) 个人不节省,无益致富;企业不节省,无益发展.

第十章：打好营销这张牌

　　没有成功的营销，就没有成功的企业。市场营销活动是企业利润实现的最终手段，在市场同质化极强的产品竞争中，营销的成败往往决定了整个企业经营的成败。

92. 凡勃伦效应：商品价格定得越高越能畅销

提出者：美国经济学家凡勃伦

点 评：美国著名经济学家、哈佛大学经济学教授哈维·莱宾斯坦（harvey leibenstein）在《消费需求理论中的跟潮效应、逆潮效应和凡勃伦效应》（1950年）中根据消费需求动机的不同，将消费需求分为功能的需求（functional demand）和非功能的需求（nonfunctional demand ）两大类。功能的需求是由商品的内在品质所产生的那部分商品需求。非功能的需求是由商品的内在品质以外的因素所产生的那部分商品需求，包括外部消费行为所引起的需求、预期的需求和非理性的需求等。无理性的需求（irrational demand ）是那种未经事先的计划或谨慎的计算，而是由一时的冲动和突然的念头所引起的购买，它不是为了理性的目的，而是为了满足突然冒出的念头和愿望。由外部消费行为所引起的需求，可分为跟潮效应（bandwagon effect）、逆潮效应（snob effect）和凡勃伦效应（veblon effect）三种类型。

其中 所谓凡勃伦效应，是指消费者对一种商品需求的程度因其标价较高而不是较低而增加。它反映了人们进行挥霍性消费的心理愿望。

款式、皮质差不多的一双皮鞋，在普通的鞋店卖80元，进入大商场的柜台，就要卖到几百元，却总有人愿意买。1.66万元的眼镜架、6.88万元的纪念表、168万元的顶级钢琴，这些近乎“天价”的商品流通，往往也能在市场走俏。

其实，消费者购买这类商品的目的并不仅仅是为了获得直接的物质满足和享受，更大程度上是为了获得心理上的满足。这就出现了一种奇特的经济现象，即一些商品价格定得越高，就越能受到消费者的青睐。

了解了“凡勃伦效应”，我们也可以利用它来探索开展新的经营活动。

93. “100-1=0”定律：让每一个顾客都满意

提出者：来源于一项监狱的职责纪律

点 评： "100-1=0"定律最初来源于一项监狱的职责纪律：不管以前干得多好，如果在众多犯人里逃掉一个，便是永远的失职。一就是全部在我们看来，这个纪律似乎过于严格了。但从防止罪犯重新危害社会来说，百无一失是极为必要的！

后来，这个规定被管理学家们引入到了企业管理和商品营销中（包括服务行业），很快就得到了广泛的应用和流传。它告诉我们：对顾客而言，服务质量只有好坏之分，不存在较好较差的比较等级。好就是全部，不好就是零。

有一次，一个法国农场主驾驶着一辆奔驰货车去德国。路况良好，可是，当车行驶到了一个荒村时，发动机出故障了。农场主又气又恼，大骂一贯以高质量宣传自己的奔驰骗人。这时，他抱着试一试的心情，用车上的小型发报机向奔驰汽车的总部发出了求救信号。没想到，几个小时后，天空就传来了飞机声。原来，奔驰汽车修理厂的检修工人在工程师的带领下，乘飞机来为他提供维修服务。一下飞机，维修人员的第一句话就说：“对不起，让您久等了。但现在不需要很久了。”他们一边安慰农场主，一边开始了紧张的维修工作。不一会儿，车就修好了。

“多少钱？”看见修好了，法国农场主问道。“我们乐意为您提供免费服务！”工程师回答。农场主本来以为他们会收取一笔不菲的维修金，听到这些简直大吃一惊，“可你们是乘飞机来维修的呀？”“但是是因为我们的产品出了问题才这样的。”工程师一脸歉意，“是我们的质量检验没做好，才使您遇到了这些麻烦，我们理应给您提供免费服务的。”法国农场主很受感动，连连夸赞他们，夸赞奔驰公司。

100多年来，奔驰得以永葆自己青春的法宝是什么？是质量，是服务！优质的服务让奔驰跑得更快。正是这种一个都不放过的服务精神，才造就了奔驰今天当之无愧的汽车王国的地位。

　　顾客的购物标准很简单：谁对我好，谁的服务能让我满意，我就买谁的东西。100个顾客中有99个顾客对服务满意，但只要有1个顾客对其持否定态度，企业的美誉就立即归零。

94. 鱼缸理论：发现客户最本质的需求

提出者：日本全面质量管理（TQM）专家司马正次

点 评：鱼缸就象征着企业所面对的经营环境，而鱼就是目标客户。经营者要做的就是先跳进鱼缸，实际深入到用户所处的环境，接触那些用户，学着和鱼儿一起游泳，了解他们所处的环境和他们真正体验作为一个客户对产品的需求。然后，跳出鱼缸，站到一个相对更高更广的环境中，重新审视分析客户状况，以发现他们最本质的需求。

近几年来，家电行业的竞争异常激烈，众多厂家为了在日趋成熟与饱和的市场上争得一杯“残羹”，以价格大战为标志的恶性竞争打得一塌糊涂，在这场混战中，海尔坚持不参与“价格战”，而是棋高一招地打一场着眼于为顾客利益考虑的“价值战”，顾客点什么“菜”就做什么“菜”正是这一经营理念的根本体现。

遵循这一理念，海尔电冰箱为北京市场提供了最高技术水平的、非常贵的高档新品；为上海家庭生产了瘦长型、占用面积小、外观漂亮的“小小王子”；为广西顾客开发了有单列装水果用的保鲜室“果蔬王”。从顾客不断变化的个性化需求中，海尔创造出了一块又一块可以独自享用的新“蛋糕”。

　　国外一位著名的管理专家说过一句精彩的话：“优秀的公司满足需求，伟大的公司创造市场。”要在市场竞争中取胜，企业和经营者就不要被市场上所谓的“热点”迷惑住双眼，而应善于倾听顾客的声音，从流行的现象下面发现潜在的机会，在更高层次上拓展生存和发展空间。

95. 长鞭效应（Bullwhip Effect）：加强供应链管理

提出者：美国著名的供应链管理专家HauL.Lee教授

点 评：赶车人手抖长鞭，鞭梢便在空中舞过长长的弧线……这样的场面司空见惯，被一些专业学者称之为“长鞭效应”，而且被推广到各个领域，于是管理学领域开始盛行“长鞭效应”的说法：动力源头一个微小的动作，反映到链尾就演化为剧烈的震荡。

“长鞭效应”在如今的供应链管理无疑是表现得最为突出的了。1998年，在英国举办的供应链管理专题会议上，一位与会者提及，在他的欧洲日杂公司，生产、供应环节发生着这样的现象：从渔场码头得到原材料，经过加工、配送到产品的最终销售需要150天时间，虽然消费者得到这样的商品没有感觉到不好，而且所有的中间环节也都是按照他们原本的最优效率运转着，但是这位管理者做了一个数据对比后，感到非常惊愕，他的产品加工的整个过程仅仅占用了150天中的45分钟。为什么供应链条被拖得这么长，而真正最有价值的只有45分钟，大部分时效被如何浪费掉了呢？

　　在整条供应链上，各个环节：零售商、批发商、分销商和制造商等等，每一个节点企业的订单都会产生波动，需求信息都有扭曲发生（这不过是或多或少罢了），这样下来，通过零售商、批发商、分销商、制造商，逐级而上，信息的扭曲越来越严重。

美国著名的供应链管理专家HauL.Lee教授解释Bullwhip Effect为：尽管特定产品的顾客需求变动不大，但是这些商品的库存和延期交货波动水平却相当大。

“长鞭效应”是对需求信息扭曲在供应链中传递的一种形象的描述。其基本思想是：当供应链上的各节点企业只根据来自其相邻的下级企业的需求信息进行生产或者供应决策时，需求信息的不真实性会沿着供应链逆流而上，产生逐级放大的现象。当信息达到最源头的供应商时，其所获得的需求信息和实际消费市场中的顾客需求信息发生了很大的偏差。由于这种需求放大效应的影响，供应方往往维持比需求方更高的库存水平或者说是生产准备计划。

解决长鞭效应最好的方法是将这个鞭子缩得越短越好，这样引起的变化也会很小。透过高效的供应链管理系统，可以减少长鞭效应，直接降低企业的营运成本，实现实时响应客户需求的理想境界。”

高效的整合供应链被认为是解决方法的最有效武器。但是一些传统的模式必须改变才能达到真正的高效运转。因为通过分析，管理学家认为，问题不在于是否对供应链进行了管理，而在于没有通过新的管理模式，尤其是在分销与库存管理方法上。

传统上，由于供应链每一个环节都是自己管理的库存，都有自己的库存控制目标和相应的策略，而且相互之间缺乏信息沟通，彼此独占库存信息，因此不可避免地产生了需求信息的扭曲和时滞，使供应商无法快速准确地满足用户的需求。

主要问题发生在快速响应用户需求的整个供应链上，供应链各个环节的活动都应该是同步进行的，而传统的库存和分销管理思想显然无法满足这一要求，必须从这两方面入手解决问题。在国外首先出现了一种全新的供应链库存管理——VMI（Vender Managed Inventory，供应商管理库存），正在成为生产制造的避免“长鞭效应”的突破点。

VMI与RMI（Retailer Managed Inventory，零售商管理库存）的传统库存管理方式完全相反。库存不在由各自企业自行管理，而是作为供需双方共同管理的“第三方库存”。

96. 弗里施法则：没有员工的满意，就没有顾客的满意

提出者：德国慕尼黑企业咨询顾问弗里施

点 评：通常情况下，沃尔玛公司在阿肯色州罗杰斯机场的飞机库里都会停有12架飞机。为了能听到最基层的声音，地区经理们每个星期一的早晨都要乘坐飞机前往自己分管的地区视察。视察一般进行到周四。在视察过程中，经理会大量接触基层的员工，了解他们的信息和对公司的建议，了解他们对商品销售走势的看法，对提出了有价值建议的员工进行及时奖励。因为能广开言路，倾听最基层员工的意见，沃尔玛总是能了解到最新的信息，从而及时作出调整。

　　老板山姆·沃尔顿强调：公司领导是员工的公仆。公仆领导，也就是领导和员工之间是一个“倒金字塔”的组织关系，领导在整个支架的最基层，员工是中间的基石，顾客永远是放在第一位。领导为员工服务，员工为顾客服务。只有把“老板”伺候好了，员工的口袋里才会有更多的钞票。员工作为直接与“老板”接触的人，其工作精神状态至关重要。因此，领导的工作就是指导、支持、关心、服务员工。员工心情舒畅，有了自豪感，就会更好地服务于顾客。

　　在沃尔玛，任何一个员工佩带的工牌上除了名字外，没有标明职务，包括最高总裁。公司内部没有上下级之分，见面就直呼其名，这种规定使员工们放下了包袱，分享到了平等分工的快乐，营造了一个上下平等的工作氛围。

　　沃尔顿还强调：员工是“合伙人”。沃尔玛公司拥有全美最大的股东大会，每次开会，沃尔玛都要求有尽可能多的部门经理和员工参加，让他们看到公司的全貌，了解公司的理念、制度、成绩和问题，做到心中有数。每次股东大会结束后，沃尔顿都会邀请所有出席大会的员工约2500人到自己家里来举办野餐会。在野餐会上，沃尔顿与众多不同层次的员工聊天，大家畅所欲言，交流对工作的看法，提出对公司的建议，讨论公司的现状和未来。

因此，加大对员工满意度与忠诚度的关注，是提升企业服务水平的有效措施。企业光靠优厚的薪金、稳定的福利，很难长久地留住员工，让员工为企业勤恳工作。只有想办法让员工热爱工作，在工作岗位上越做越开心，才能很好地发展下去。

　　赋予员工使命感，是一个让员工满意的不错方式。使命感可以驱策人向前走。企业必须赋予员工使命感，鼓舞企业员工去接纳公司的概念，分享公司管理者的感受及态度，认同公司的方向，并且去执行。这样员工就有可能在工作中更投入，更多地关心公司的成长。

　　让员工满意的另一个重要方法，就是为员工创造各种发展自己的机会，对他们实行成长管理。企业是由员工组成的，企业的成功是建立在员工成功的基础之上的，企业的发展与员工的个人发展密不可分。在成长的问题上，企业和员工并不是对立的两个方面，如果能够从员工成长的角度管理，可以激发出员工发展自己能力的愿望，同时积极地提高并投入到工作中去。

97. 250定律：不怠慢任何一个顾客

提出者：美国著名推销员拉德

点 评：每一位顾客身后，大体有250名亲朋好友。如果你赢得了一位顾客的好感，就意味着赢得了250个人的好感；反之，如果你得罪了一名顾客，也就意味着得罪了250名顾客。

丽兹·卡尔顿饭店是一家拥有28个连锁分店的豪华饭店，平均房租高达150美元，但这28家饭店的入住率仍高达70%，老顾客回住率超过90%。原因是它以杰出的服务闻名于世。“卡尔顿”的信条是：“创造温暖、轻松、优美的环境，提供最好的设施，给予客人关怀，使客人感到快乐和幸福”，甚至实现客人没有表达出来的愿望和需要。

　　卡尔顿饭店为了履行诺言，对服务人员进行极为严格的挑选。标准是：“我们只要那些关心别人的人”。为不失去一个客人，他们培训职员学会悉心照料客人的艺术和要做所有自己能做的事情。全体职员无论谁接到顾客的投诉，都必须负责到底，授权当场解决问题，而不需要请示上级。只要客人高兴，每个职员都可以花2000美元来平息客人的不满。

　　卡尔顿饭店，每位职员都被看做是“最敏感的哨兵、较早的报警系统”。职员们都理解自己在饭店的成功运作中所起的作用。正如一位职员所说：“我们或许住不起这样的饭店，但是，我们却能让住得起的人还想到这儿来住。”卡尔顿饭店的职员也都感到自豪，其他豪华饭店的职员流动率达45%，卡尔顿饭店却低于30%。

随着产品同质化时代的到来，服务成了企业和商家取得成功的一个重要方面。服务不好，顾客就不会再上门，而且会让周围的人知道这一点。服务好了，顾客不但会自己再次光顾，而且可能会介绍更多的人光顾你的产品。所以，一定程度上说，服务的胜利，就是竞争的胜利。善待每一位顾客，你就点亮了一盏吸引更多顾客的明灯。

98. 布里特定理：充分运用广告的促销作用

提出者：英国广告学专家S·布里特

点 评：要推而广之，先广而告之。如果商品不善于做广告，无异于在黑暗中向心爱的姑娘打飞眼。

广告作为商品经济的产物，无疑正日益在搞活经济的舞台上，扮演着越来越重要的角色。一则好的广告，能起到诱导消费者的兴趣和感情，引起消费者购买该商品的欲望，直至促进消费者的购买行动。

可口可乐公司的前任老板伍德拉夫有句名言："可口可乐991%是水、碳酸和糖浆，如若不进行广告宣传，谁去喝它呢？"可口可乐畅销全世界，打进了一百三十五个国家和地区的市场，被人们视为是美国精神的象征。可口可乐如此受人们喜欢，除其他原因外，广告作用不可低估。"可口可乐"公司从1886年开始，就不惜工本，充分利用广告手段来扩大产品销路。1886年可口可乐公司的营业额仅有50美元，广告费就花了46美元；1901年其营业额为12万美元，广告费花了10万美元；如今的广告费每年平均6亿美元以上。我们细算可口可乐广告费占营业额的比例：1886年为92%，1901年为83%。可能正是这个惊人之举使991%都是水、碳酸和糖浆的饮料，卖了个世界第一名。

提高商品的知名度是企业竞争的重要内容之一，而广告则是提高商品知名度不可缺少的武器。精明的企业家，总是善于利用广告，提高企业和产品的"名声"，从而抬高"身价"，推动竞争，开拓市场。

广告在传递产品信息方面，是最迅速、最节省、最有效的手段之一。好的产品借助于现代化科学手段的广告，其所发挥的作用不知比人力要高多少倍。好的广告不仅能为企业带来经济效益，还有利于树立企业的社会形象。广告能使经济效益和社会效益很好地结合起来。二者相辅相成，互相促进，企业整体机能作用就能更好地得到发挥。

99. 尼伦伯格法则：成功的谈判，双方都是胜利者（双赢）

提出者：美国杰出的谈判家尼伦伯格/中国学者牟传珩（苦阳子）

点 评：80年代末期，苦阳子撰写的《谈判学研究》（中国华侨出版社1991年出版）一书，首次提出“成功的谈判，每一方都是胜利者”的观念，把“双胜”政治思想隐含于谈判理论之中。该书成之为我国第一部从程序到实体，从理论到实践，全面系统的研究谈判双赢思想，并使之成为一门独立学说的理论著作。

1999年11月15日，中美两国就世贸谈判达成双边协议，中国国家主席在会见美方谈判代表时称，这是一个“双赢协议”。而后，中央电视台在“焦点方谈”节目中采访中美世贸谈判中方首席谈判代表龙永图时，龙就“双赢”提法做出颇耐寻味的一个解释，称之为“英文名词”。由此“双赢”提法兴行中国大陆，并引起媒体关注。当时台湾当局已有要在政治上与大陆政府搞“双赢”的提法；韩国总统金大中在谈及与朝鲜关系时，也提及双赢主张。由此可见，“双赢”提法不仅在中国，也已为国际社会所接受。

双赢谈判的四大原则：

1）要知道人们在谈判中，不是为同样的东西而来的。不要认为对方想得到的东西，你就一定有所损失。你们要的不一定是同样的东西。糟糕的谈判对手试图强迫对方改变立场，而高明的谈判对手知道即使立场差别很大，双方的利益也可以是共同的，所以他们通过行动让对方改变立场，关注双方共同的利益。

2）不要把谈判局限在一个问题上。

3）不要太贪心。不要企图拿走谈判桌上的最后一分钱。

4）把一些东西放回到谈判桌上，给一些额外的优惠。

100.韦特莱法则：从别人不愿做的事做起

　　提出者：美国管理学家D·韦特莱

　　点 评：先有超人之想，后有惊人之举。成功者所从事的工作，是绝大多数人不愿意去做的。

　　美国内战结束后，法国记者马维尔去采访林肯。问：据我所知，上两届总统都想过废除黑奴制度，《解放黑奴宣言》也早在他们那个时期就已草就，可是他们都没拿起笔签署它。请问总统先生，他们是不是想把这一伟业留下来，给您去成就英名？

　　林肯：可能有这个意思吧。不过，如果他们知道拿起笔需要的仅是一点勇气，我想他们一定非常懊丧。

　　马维尔一直都没弄明白林肯这句话的含义。

　　林肯去世50年后，马维尔才在林肯致朋友的一封信中找到答案。林肯在信中谈到幼年时的一段经历。

　　“我父亲在西雅图有一处农场，上面有许多石头。正因为此，父亲才得以以较低的价格买下。有一天，母亲建议把上面的石头搬走。父亲说，如果可以搬，主人就不会卖给我们了，它们是一座座小山头，都与大山连着。

　　“有一年，父亲去城里买马，母亲带我们在农场里劳动。母亲说，让我们把这些碍事的东西搬走好吗？于是我们开始挖那一块块石头。不长时间，就把它们给弄走了，因为它们并不是父亲想象的山头，而是一块块孤零零的石块，只要往下挖一英尺，就可以把它们晃动。”

每个人都想成功，但在真正面对现实时，许多人却又表现得无所适从。慢慢地，他们会觉得成功是非常人才能办到的事，自己是没什么指望了。因为有很多人都这样想，就注定了成功只是一小部分人才能达到！其实，所谓成功者，其与其他人的惟一区别就在于，别人不愿意去做的事，他去做了，而且全身心地去做。所以，成大事其实只需要那么一点点勇气。