

吴岩 编著

管理精英文库
90

会当凌绝顶

——成功领导典范



人民中国出版社

管理精英宣言

我是不会选择去做一个普通的人。如果我能够做到的话，我有权成为一个不寻常的人。我寻找机会，但我不寻求安宁。我不希望在国家的照顾下成为一名有保障的市民，那将被人瞧不起而使我痛苦不堪。

我要做有意义的冒险。我要梦想，我要创造，我要失败，我更要成功。

我绝不用人格来换取施舍；我宁愿向生活挑战，而不是过有保证的生活；宁愿要达到目标时的激动，而不愿要乌托邦式毫无生气的平静。我不会拿我的自由去与慈善作交易，也不会拿我的尊严去与发给乞丐的食物作交易。我决不会在任何一位大师的面前发抖，也不会为任何恐吓所屈服。

我的天性是挺胸直立，骄傲而无所畏惧，勇敢地面对这个世界。所有的这一切都是一位企业家所必备的。

会当凌绝顶
——成功领导典范

《会当凌绝顶——成功领导典范》 成功企业领导形象典范

理想的企业领导要‘审时度势’，把握时机，权衡轻重，以适当方式发表适当的言论，采取适当的行动，并能敏锐地观察人们对公司行为的反应。

身教重于言教

日本本田技研工业总公司的创始人和总经理本田宗一郎以对人太粗暴而闻名。他一看见员工做得不对，拳头立刻就会飞过去。虽没有做错、只是照葫芦画瓢，没有一点创新的人和做错事闯大祸的人一样，同样会遭一顿好打。有的人挨打后还不知道是怎么回事，认为他大概是发疯了，但事后本田宗一郎还是会告诉员工挨打的原因。由于一般都是不知不觉动手的，所以事后本田宗一郎会马上反省，但是也只是在脸上稍有点对不起的表情。

尽管如此，年轻人并不讨厌他，反而更加佩服他的表率作用。总之，本田宗一郎都是自己率先去干棘手的事，艰苦的活儿，亲自做示范，无声地告诉人们，你们也要这样干。例如：1950年，也就是藤泽武夫进入公司的第2年，有一天，为了谈一宗出口生意，本田宗一郎和藤泽武夫在滨松一家日本餐馆里招待外国商人。外国商人在厕所里不小心弄掉了假牙。宗一郎听说后，二话没说跑到厕所，脱光衣服，跳下粪池，用木棒小心翼翼地慢慢打捞，捞了好一阵子，木棒碰到一个硬块，假牙找到了。打捞出来后，冲洗干净，并作了消毒处理，宗一郎首先试了试。假牙失而复得，宗一郎拿着它，又回到了宴席上，高兴得手舞足蹈。这件事让完全失望的外国人很受感动。藤泽武夫目睹了这一切，认为一辈子可以和他合作下去。

那么肮脏的活儿，给钱让人干就是了。但是，那不就是以金钱来达到打肿脸充胖子的目的了吗？本田宗一郎最讨厌这种人，所以就自己亲自跳进粪池打捞起来。人们由此懂得了在金钱面前谁是高尚的，谁是渺小的了。

美国大器晚成的女企业家玛丽·凯·阿什在这个问题上更有自己独到的见解。她认为：领导的速度就是众人的速度，称职的经理以身作则。例如，所有美容顾问都必须对我们自己的生产线了如指掌，这项工作并不复杂，它只是一个如何做准备工作的问题。但是，一个销售主任除非自己是商品专家，否则是不可能说服其美容顾问成为商品专家的。我无法想象出一个不熟悉商品知识的销售主任怎样开好销售会议，这样的销售主任只能在会上要求众人“照我说的而不是照我做的那样去做。”

她说：“我相信，我们公司的情况也同其他公司一样，一个称职的经理是任何人也代替不了的。遗憾的是，许多为了晋升到经理层而努力工作的人真的当上经理后，身上却滋长出严重的官气。在我们公司里，有些人当上销售主任后，就不再亲自举办化妆品展销会了。结果，她们当中一些人在招收和培训美容顾问方面越来越不得力，她们之所以在招收美容顾问方面取得一些成绩，直接原因是，以前结识的正是那些本来就很有希望成为美容顾问的人。当上销售主任后，她们围着办公桌转，似乎再也结识不到适合当美容顾问的人了，她们甚至不知道这是为什么！另外，一旦不再亲自举办化妆品展销会，也就不再能以实际行动激励部下那样做了。你是否注意到这种情况，每当你刚干完的工作正好是你将教别人干的工作，你的热情总是会更高

涨？”

“经理不但应在工作习惯方面，而且应在衣着打扮方面为众人树立一个好榜样，经理的形象是十分重要的……”

“我只是在自己的形象极佳时才肯接待光临我家的客人，我认为，自己是一家化妆品公司的创始人，必须给人留下好的印象。因此，与其不能给人留下好印象，不如干脆闭门谢客。我甚至不得不限自己最喜爱的消遣方式：养花。我认为，要是让我们公司的一个人看见我身上沾满了泥浆，那多不好。我的这些做法已被传扬出去了。有人告诉我，我们的全国销售主任中有许多人在学着我的样子，都穿得十分漂亮，成了各自地区成千上万的美容顾问在穿着方面效法的榜样。”

“人们往往模仿经理的工作习惯和修养，不管其工作习惯和修养是好还是坏。假如一个经理常常迟到，吃完午饭后迟迟不回到办公室，打起私人电话没完没了，不时因喝咖啡而中断工作，一天到晚眼睛直盯着墙上的挂钟，那么，他的部下大概也会如法炮制。值得庆幸的是，员工们也会模仿一个经理的好习惯。例如，我习惯在下班前把办公桌清理一下，把没干完的工作装进我称之为‘智囊’的包里带回家，我喜欢当天事当天了。尽管我从未要求过我的助手们和7名秘书也这样做，但是她们现在每天下班时，也提着‘智囊’包回家。”

“作为一个经理，你重任在肩，你的职位越高，越应重视给人留下适当的印象。因为经理总是处于众目睽睽之下，所以你在采取行动时务必要考虑到这一点。以身作则吧！过不了多久，你的部下就会照着你的样子去做。”

玛丽·凯·阿什：说干就干，不能自食其言

有人说：“理想多的很，不过把理想变成现实的男人和女人才是无价之宝。”这句话说得十分准确，世界上有许多人虽有最美好的愿望，但却不把它变为现实。这种人是空想主义者，而空想主义者是当不好经理的。

玛丽·凯·阿什认为要想取得巨大成就必须善始善终，而最好的善始善终是说干就干，千万不能自食其言。她说：

“经理办事若拖拖拉拉，那就会一事无成。有一次，一个汽车推销员告诉我这样一件事，他说，他同其他14个推销员去找他们的老板和销售经理倾诉各自的主要苦衷。‘我们对佣金规定，附加福利及夜班时间太长有一些牢骚，’他对我说，‘因此，一个星期天下午，我们所有人在老板家里花了4个小时来研究这些问题。老板和销售经理认真地听取了我们的意见，他们完全同意我们的看法：我们的补偿计划已经过时，已无法同市内其他老板竞争，我们那天虽然花费了很多时间讨论那些问题，但是我们所有人回家时都很高兴，因为我们认为，我们终于使公司领导了解到我们面临的非常实际的问题。我们认为，那天的会议开得十分成功。’”

“‘好极了’，我说，‘他们那样倾听你们的意见，你们应该信赖他们。’”

“‘哦，他们装模作样地听我们发表意见’，他说，‘不过，仅此而已。他们从未善始善终地办成一件事。时间一周又一调、一月又一月地过去了，他们只字不提将根据那次会议进行什么样的改革。每当我们向他们提出这个问题时，他们总是找出一些借口敷衍了事。他们或者说，现在不是讨论这个问题的时候，或者说，别着急，我们将研究这个问题，不过不要指望明天就

进行改革。’ ”

“ ‘ 他们的话肯定会使你们感到沮丧 ’ ，我说。 ”

“ ‘ 远不只是感到十分沮丧，玛丽·凯，3个月后，参加那次会议的推销员中有4人远走高飞了，我们未走的人销售总额也大幅度下降了。 ’ 这些汽车推销员最终确实得到了他们要求得到的东西，但是，他们这时对公司领导实施的改革并不感激，因为公司领导毕竟过了那么长的时间才肯实施这些改革。公司领导当初要是说干就干，本来是会得到那些推销员的好感的。 ”

“ 要做到善始善终，还要注意一个重要的方面。一家百货商店的分经理对我讲了他的顶头上司——区经理犯了一个不可原谅的错误。 “ 我手下的采购员对公司关于采购员出差采购期间的旅差费补贴规定很有意见， ’ 分店经理说， ‘ 于是，当区经理来达拉斯时，我就向他反映了采购员们的意见，区经理向我保证，采购员们提出的要求是现实的，也是正当的，他立即采取一些改革措施来满足这些要求。他对我说： ‘ 我本周末将打电话告诉你公司总部同意满足这些要求的消息。 ’ ”

“ 分店经理接着说：“ 我想立即告诉他们，因为他们都准备在下星期一上午前往纽约采购。我想把他们的劲鼓起来，可是，区经理周末给我打电话说， ‘ 很抱歉，事情有些复杂了，在这次出差采购问题上，我无力帮助你的采购员们了。不过别着急，我们将在他们下次出差前满足他们的要求。 ’ 简而言之，公司总部拒绝了他曾经保证实行的改革，我的采购员们对此大为不满，其中就有人跑到当地另一家百货商店去了。 ”

“ 尽管这位区经理的本意大概是好的，但是从他过于安慰分店经理一事中可以看出，他的判断能力很差。一个经理决不可保证做某件事，除非他认为这件事肯定能办成。向已经失望的人空许无法兑现的诺言，那是会毁掉他们的，公司领导犯这种错误决不可以原谅。另外，一个经理除非完全有权对某事做出决定，否则，决不应作出保证。 ”

“ 我认为，最好是小心谨慎，不能兑现的诺言是成事不足，败事有余的。 ”

松下幸之助：以身作则，热爱经营事业

松下幸之助在《成功的哲学——我的经营观》一书中，介绍了自认为正确的经营方法以及心目中理想的经营者形象。诸如怎样培养和使用堪称企业最宝贵的资源“人才”等等，提出了在培养人才方面的独到见解：

常言道，事业成败在于人。可见，人才的培养事关重大。令人欣慰的是，近来几乎所有企业都在大力发展职工教育，有的还为此制定了规章制度，建立了专职机构。我认为，这样做确有必要，并且应该努力使这些措施落到实处，发挥作用。不过，切不可因此舍本逐末，忘记育人的根本，这是最重要的。

所谓育人的根本，就是要在教育职员、培养人才的过程中始终体现经营者自身的品格。换言之，经营者应以自己的优良品格来育人。

当然，这并非要求经营者必须具有高尚的人格，时时处处为人表率。要知道，经营者不是神，而是普普通通的人，也会有这样或那样的缺点。所以，对他人不能求全责备，而应当允许优秀的人品和常人的弱点在他们身上并存。

在我看来，经营者的优秀人品就是以身作则，热爱自己的事业。以商店

的店主为例，他可以是一身缺点，漏洞百出，但他作为一家之主对经营商店的热情之高，应是任何店员都望尘莫及的。店主的模范作用就是在这里产生，人品就是在这里体现的。俗话说，一马当先，万马奔腾。店主这样的模范行为，会影响带动店员，促使店员争相效仿，从而达到育人的目的。

但是，如果店主自身缺乏干事业的热情，那么，无论他学识多么渊博，才干如何出众，也难以对店员产生积极影响。由此推知，没有合格的经营管理者，不论企业教育职员的制度和组织多么健全，也不可能培育出优秀人才。

培养人才的另一件要事是，注意倾听和尽量采纳下属的意见。集思广益，经营才能成功，这是不言而喻的。广开言路，博采众长，不仅仅有助于企业的经营，而且可以使经营者充满自信，不断进步。反之，对下属的意见不闻不问，就会挫伤他们的积极性，经营者自己也会停滞不前。

总之，有志于培养人才的经营管理者，首先要自己对事业满怀热情，同时还要充分听取下属的意见。

蔡万霖：兼顾两头，事事亲问亲历

台湾大富豪蔡万霖 1979 年以后接掌着拥有 10 余家分公司的霖园关系企业集团，他以为，凡事都有个“纲”“目”关系，只有牢牢地把“纲”举起来，那“目”就会张开，从而才能捕到大鱼。这是他小时候溜河边玩耍时，看到渔民捕捉鱼时就已领悟到的。

他常说：“我今天掌管这么大的家业，首要的是必须抓住这个‘纲’，不然的话，就会出乱子，甚至会搞砸锅……”具体工作中，他的一套做法完全符合美国管理学家的高论：“一个得力的领导人必须擅长于兼顾两头：最高层次上的抽象概念和最一般层次上的具体行动。”作为总经理，他不能有丝毫的迟疑，要做的第一件事就是先抓好高级职员，这是企业的主力、骨干，不把他们的主观能动性发挥出来，就不能带领其他员工尽心尽责地履行各项任务。蔡万霖有自己的专用电梯，不管何时，他都会乘上电梯，从他设在国泰大楼第 28 层的办公室里，到所要去的员工办公处，一是要了解那里的业务情况；二是要察看员工们的工作。他的这种做法对于那些不自觉的员工是一个很大的限制。因此，每当他一出现，员工们便十分紧张，唯恐有什么失职行为被总经理发现。有时即使业务量不大，或是一天工作已处理完毕，很想出去转转，或打打高尔夫球，那也只能是想想而已。因为，没有人知道总经理什么时候会上来，什么时候会突然出现在你面前。蔡万霖自己每天都早来晚归，工作 10 多个小时，不辞辛苦，那么，身为他的部下，能不好好干吗？什么迟到、早退、中途溜号，或是出工不出力等等，都是不应该有的啊！因此，员工们每天工作都很紧张，都在为完成任务而忙碌不息！

蔡万霖说：“我不搞什么遥控指挥，我爱事事亲问亲历。”他的办公桌上不仅有录音自动电话，有移动式电话，也有“大哥大”，还有大屏幕电视监查系统，不出 500 坪面积办公的处所，就能了解到所要了解的东西。即使这样，他还是坚持到员工中去，以掌握住那些情绪上、感情上员工内心世界里的东西，也才能对症下药，话才能说到点子上。所以到处走动便成了他的职业习惯。“在这方面，我可能有点‘霸道’，不过，我若放任自流，不仅企业生存难保，恐怕你们也要遭殃的。”蔡总经理的一席话，使员工们个个心服口服。

“不以规矩，不能成方圆。”蔡万霖不仅以此去教育公司的员工，更以此教育自己的孩子，他深知要想让孩子们成为不平凡的有出息的人，就必须牢记“教养比门第更重要”，否则就是一句空话。他的3个儿子都在国泰担任关系企业副董事职务，蔡万霖严加管制，更不准晚上出门应酬。谁晚上外出，他就会搬张椅子坐在门口，非等儿子回来了才去睡觉。一次、两次，儿子们看到父亲如此严厉却又非常疼爱他们，深深地被感动，因此也就更加规规矩矩了。有一次，一个儿子酒醉迟归，他当场打了儿子一记耳光，那响声连外人都听得清清楚楚。可儿子不但没还手，连丝毫怨恨之意也没有，并表示一定听父亲的话，老老实实地做人，痛改前非，下不为例。

“子不教，父之过。”蔡万霖做的不仅仅是在尽父亲的责任，更主要的是表现他的高尚品德和博大胸怀！

西洛斯·梅考克：既坚持制度又不伤感情

美国国际农机公司创始人，世界第一部收割机的发明者西洛斯·梅考克，人称企业界全才。他几十年的企业生涯，历尽起落沧桑，没有几条道路是平坦的，但是他以他那全才的素质，赢得了市场的屡屡成功。

作为产权人公司的大老板，梅考克虽然掌握着公司的所有大权，有权左右员工的命运，但他却从不滥用职权。他能经常为员工设身处地的着想，在实际工作中，既坚持制度的严肃性，又不伤员工的感情。

例如，有一次，一个老员工违反了工作制度，酗酒闹事，迟到早退。按照公司管理制度的有关条款，他应当受到开除的处分。管理人员作出了这一决定，梅考克在决定上批示表示赞同。决定一公布，这个老员工立刻火冒三丈。他委屈地对梅考克说：“当年公司债务累累时，我与您患难与共。3个月不拿工资也毫无怨言，而今犯这点错误就把我开除，真是一点情分也不讲！”听完老员工的叙说，梅考克平静地对他说：“你知道不知道这是公司，是个有规矩的地方……这不是你我两个人的私事，我只能按规定办事，不能有一点例外。”

后来，梅考克了解到这个老员工的妻子去世了，留下了2个孩子，一个跌断了一条腿，一个因吃不到妈妈的奶水而啼号。老员工是在极度的痛苦中，借酒消愁，结果误了上班。了解到这个情况，梅考克为之震惊，他立即安慰他说：“你真糊涂，现在你什么都不要想，赶紧回家去，料理你老婆的后事，照顾孩子们。你不是把我当成你的朋友吗？所以你放宽心，我不会让你走上绝路的。”说着，从包里掏出了一沓钞票塞到老员工手里，老员工对老板的慷慨解囊感动得流下了热泪，哽咽着说：“我想不到你会这样好。”梅考克却认为，比起当年风雨同舟时员工们对自己的帮助，这事儿简直不值一提。他嘱咐老员工说：“回去安心照顾家吧，不必担心自己的工作。”

听了老板的话，老员工转悲为喜地说：“你是想撤销开除我的命令吗？”

“你希望我这样做吗？”梅考克亲切地问。

“不，我不希望你为我破坏了规矩。”

“对，这才是我的好朋友，你放心地回去吧，我会适当安排的。”事后梅考克安排这个老员工到他的一家牧场当了管家。

西洛斯·梅考克处理工作不感情用事。例如，有几个同他工作多年的员工，在公司遇到困难的时候背离了他，十几年后，公司状况得到好转，这几

个人又找上门来了。对于这样的人任何人都是难以容忍的。即使在当时，梅考克也为此深感痛心，并气愤地说：“我希望永远不再见到你们！”如今，公司兴隆，事业大振，梅考克早已把自己的誓言放在脑后，他欣然接受了这几名员工。这件事使这几名员工深受教育，老板不念旧恶。从此以后，他们同西洛斯·梅考克同心协力，为国际农机商用公司的强盛作出了自己的贡献。

井植薰：干不好就撤换

日本“三洋”电机公司总经理井植薰告诉人们：如果以每秒钟赚1日元计算，那么，赚1兆日元则需要用31710年的时间；如果将厚宽约1毫米的1日元铝币一个个叠加起来，长度可达100万公里，可以绕地球25圈。井植薰为什么算得这么清楚？因为“三洋”集团在他的领导下，从1979年开始，年销售额已经达到了1兆日元。即使在经济高度发达的日本，也只有像本田、索尼、丰田等几家大企业能够达到。而“三洋”是在1946年底才起步的企业，能够取得如此辉煌的业绩，靠的是什么呢？靠的是造就人。

井植薰造就人才的做法不仅仅是培养，他还很重视体力劳动与脑力劳动的结合，他认为，只有当人动脑筋干活，才能称为劳动。他反对凭主观臆断办事。一次，一家公司来请求他说：“不知怎么搞的，公司老不赚钱，您能否作个诊断？”于是，他指着零部件问陪他参观的厂长：“这个零部件，是多少钱买来的？”

“这个……我不知道，要问问购买科长。”

“是吗？你不知道？既然如此，让那位购买科长当厂长如何？这样就会赚钱了。”

还有一次，他到一家工厂了解亏损的原因。和工厂的厂长进行了这样一段对话：

“是否原料买贵了？”

“不是。”

“是生产方法不善吗？”

“大家都在拼命地工作，不用加班。”

“售价是否太便宜了？”

“并非如此。”

井植薰心理明白了，这3个基本条件都具备，工厂不可能亏损。而现在工厂确实亏损，说明厂长根本不了解工厂的情况，于是，他对厂长说：“这样还赚不到钱的话，只好撤你的职。”

以上例子可以看出，井植薰造就人才的做法不仅仅是培养。工厂经营恶化更换厂长，公司事业不振更换经理，是铁的原则。他认为，更换领导人并不意味着是葬送被撤者。人各有其所能与不能，将其从不能的地方调到其所能的岗位上，这对被撤换者来说是件好事。

罗伯托·戈苏塔：用纪律要求领导者

70年代以来，美国最大的饮料公司之一的可口可乐公司，一直受到百事可乐公司的冲击，竞争十分激烈。为了改变自己困难的处境，罗伯托·戈苏塔担任公司董事长后，对公司进行了大胆的改革，组成了一个精明强干的领

导集团。戈苏塔撤换了 10 多名经营不力的管理人员，调任了若干名年轻经理到公司总部工作，使之成为核心领导成员。在选择领导成员时，十分注重考虑可口可乐公司日益扩大的海外业务，吸收外国人士加入，使领导班子更具有国际性。

罗伯托·戈苏塔的高明之处在于，他不是只用纪律要求员工，而是首先要求约束领导者，他认为，只有领导者强大，才能使领导集团变得精明、能干，才能去领导员工，要求员工把企业办好。正因为如此，戈苏塔在公司里创造了一种广开言路的气氛，他特别谨慎地防范公司最高领导层内部的不团结所造成的破坏性，所以他非常注意对领导成员的严格要求，为求很好地合作，不允许有任何的差错。经理人员中如有表现不佳者，他坚决革除，毫不留情。一名了解公司内情的人说：“在业务上他是从来不讲个人交情的。”

罗伯托·戈苏塔不允许高级经理们在夏天离职休假，因为那是清凉饮料销售的旺季，也是生产的旺季，领导成员应各司其职，各负其责，带领工人们搞好生产。他认为，此时休假就是在战场上临阵脱逃。一些有 20 年工龄的高级职员，按规定可休假 5 周，但是也往往只准休几天假。他认为，休假是工人们的事，领导者不必去休假，戈苏塔以身作则，每年只休 1 周的假。

科林·马歇尔：把人放在首位

1983 年，有着马拉松运动员的修长外表的科林·马歇尔就任英国航空公司总经理，从此，他对该公司产生了巨大的影响。如果说有什么东西可以把科林·马歇尔从所有其他英国总经理人群区别出来，那就是他不顾一切地从事自己所宣传事业的献身精神。

科林·马歇尔刚任职时，他发现公司内机构风纪松懈，从某种角度上说，就像当年撞在阿尔亚拉麦面前的颓丧的英国军队一样。英国航空公司所进行的各种竞争都失败了，公司人员流失骇人听闻，获胜的信心已丧失到令人绝望的地步。然而他的到来，航空公司工作上失误的最糟糕阶段宣告结束，开始了重新把英国航空公司司机群编组和重新调整资金的工作。当时，人们对整个英国领航航空母舰的自信心和自尊心丧失殆尽，以致公司内外的许多人认为，即使该公司有把握幸存下来，但要重新恢复以往的荣耀似乎是不可能的。科林·马歇尔认为英国航空公司之所以成为人们的笑柄，是因为公司工作效率低，员工们丧失信心，飞机肮脏而使顾客纷纷转向比它小但有生气的竞争者。他花了近 6 个月的时间考虑自己新的作战计划，接着就开战了，他选定往来于英格兰和中部地区的区间飞行服务作为他的第一战。

区域运输是经济计划者的创造，英国航空公司当时对待不得不掏钱乘飞机的顾客如同对待牲畜一般。这样做的结果是业务一落千丈，使公司蒙受了巨大的损失。当英国中部地区最后被准予在区间运输线上展开竞争之时，英国航空公司在短短几周内就失去了 1/3 的顾客，为此，科林·马歇尔对区间运输进行了改革。他把膳食和饮料引进了区间运输线，他使飞机窗明几净，他开创让人在飞机起飞前买票订座的办法，鼓励全体机组人员热忱欢迎顾客，并不断地督促地勤人员准时做好工作，从而提高了飞机起飞的准点性。他甚至还教飞行员怎样说服内部通信联络系统按照他们的方法操作。改革的成绩是显著的，该公司揽回了许多它曾失去的乘客，不多久其对手就抱怨起英国航空公司来，说它采取的是不正当的生意行为，即总是装出一副不景气

的样子骗人，科林·马歇尔赢得了第一个回合的胜利。

这次胜利的重要性在于，它配合了马歇尔战役的全局进程，即“把人放在首位”，“英国航空公司的目标是要成为世界上最优秀的、最成功的航空公司。”他告诉全体员工说：“我们只有坚持不懈地向顾客提供优质服务，这个目标才能达到。”从1983年9月开始，该公司实施了一项“顾客第一”的培训工作。培训首先从顾客联络员开始，全英国航空公司21000名顾客联络员投入了一场历时2天的“如何使顾客感到满意”的培训活动，这种培训活动以后扩大到航空公司的每个人身上。

培训课程包括的内容有：大脑的功能、压力的控制、身体语言以及正反两方面的思维等，这些课程聘请曾在SAS斯堪的纳维亚航空公司工作过的顾问来讲授。为了说明学习这些课程的重要性，马歇尔想方设法参加了学习了其中的许多课程，他用自己的行动告诉英国航空公司的全体员工：处理他们之间的关系，与处理他们与顾客之间的关系是同等重要的。他说：“在一个像我们这样的行业里，没有什么生产线，因此，人就是我们最重要的财富，每件事都取决于他们如何作为一个整体来工作。”

培训课程的学习取得了显著的成效，在航空公司的历史上，飞行员和机组工作人员第一次发现自己与检查人员和行李管理员融合在一起。机组人员开始告诉地勤人员，他们曾经接待一个在检查口非礼的乘客时，心情是什么样的。英国航空公司成立起“顾客第一”自愿队，想出新招来提高服务质量和改善该公司的形象，例如，在圣乔治节给每一个乘客送一朵红玫瑰，设法从根本上改变人们对“青年飞行员是没有保证的少年”的印象；另外，航空公司还把机票发给新的工作人员，让他们站在受检队里，体验一下自己成为别人攻击目标时的心情。

渐渐地，“把人放在首位”成为一股势头，马歇尔通过完全改换航空公司制服来支持这股势头。为此，他雇用了美国设计商行兰德公司，他认为兰德公司是一个最好的公司，有了兰德公司的帮助，马歇尔并没停止对每件细微之事予以精心细致的关照，他甚至延期发放新机舱工作人员的制服，直到对空中小姐服装上的细条子的宽度感到满意为止。

科林·马歇尔曾打着“我们努把劲试试”的旗帜建起了艾维茨国际商业公司，他给英国航空公司带来的就是艾维茨的一套做法，信条是：乘客是第一的、最后的，也就是一切的一切；一个航空公司好比一个汽车出租公司，只有提供比其他竞争对于更好听服务质量才会战胜对手。同时，马歇尔还把国际电话电报公司不可多得的锐气带给了新公司，只要他不忙于英国航空公司与世界各地的业务活动，他便会不断地向高级官员们打听他们各部门工作的进展情况。每个部门都定期向他汇报本部门的工作情况，这并非是个带强制性的形式。当马歇尔召开一次任何人都可以出主意或随便发言的圆桌会议时，他总给人一种随和的感觉。

马歇尔给下属们留下的深刻印象是，他对每个人都了如指掌；他工作勤奋，一般情况下每天早上7点起床就伏案工作，无一例外地浏览当天的报纸，打电话给公益事务值日官核实其他的报道评论，每周至少工作5天半。他常常徒步在机场四周转转，与行李管理员和汽车驾驶员谈天，就好象飞行员与乘客欣然聊叙一样；当他飞往英国航空公司的任何分公司时，他总要挤出时间与当地的工人聊聊。作为航空公司的官方代言人之一。了解每个员工的事，是他公务中居首要的部分。他说：“如果雇员认为，你很关心他，或在感情

上非常理解他的话，那么，他就会尽心尽力，甚至不顾一切地完成他们所接受的任务。我认识一些杰出的人物，他们性格暴躁，蛮横无理，难与人共事，但他们都有强烈的正义感，他们说话算数，从不失言，关心他人胜过自己，他们募捐时，自己首先捐献，并且捐献最多，甚至当他们要求更多的报酬时，他们也明确说：‘他们首先考虑下属的利益。’”

科林·马歇尔在接管新工作 6 个月后，曾在高级官员中发动了一场众所周知的“7 月大屠杀”，即他以惯有的细致态度研究了机群管理部门情况后，便毫不留情地把它给撤消了，大批高级管理人员被斥之门外，代之而用的是一批低级管理人员，他们中许多人年龄都在 40 岁以下。几乎没有一个管理人员是从公司外面招聘来的，这些人很可能在他即将创造的新环境中产生影响，实践证明，马歇尔的冒险是正确的，他们将起来迎接挑战。自然这些人就成了马歇尔最坚定的支持者。

马歇尔的组织制度很简单，他喜欢一些掌握很高职权的副职官员，这些人把主要权力置于自己的控制之中，他完全相信他们有能力管好各自的部门。他总是不断地提出问题：关于工作的执行情况、工作效果，以及为什么根据他房间里电子发射屏幕的显示，9 点 15 分飞往格莱斯科的区间飞机 9 点 25 分还停留在地面上等等。对许多英航公司的雇员来说，他似乎是无所不在的。

《会当凌绝顶——成功领导典范》

成功企业领导选拔人才典范

“得人者昌，失人者亡”。这是古今中外公认的一条组织成功的要诀。

理查德·萨耶：到一般的小商人中寻找人才

理查德·萨耶靠做小生意创办了美国著名的萨耶·卢贝克百货公司。他一生最大的长处，也是他成功的最主要因素，就是他善于发现和起用人才。

萨耶最初在明尼苏达州一条铁路上当运送货物的代理商，这种代理商共同的烦恼就是有时收货人嫌货不好，拒收送到的货物，如果再将货物带回，就要倒赔一笔运费。于是他想出了一个新招，即邮寄。这不仅降低了退货率，而且也方便了买主。这种“函购邮寄”方式获得了意外的成功。为了扩大规模，他挑选了将近5年，饱尝了“伙计难找”的苦衷，终于找到了一个名叫卢贝克的人做伙伴，就这样，以两人姓氏为名的世界性大企业“萨耶·卢贝克公司”诞生了。

如鱼得水，如虎添翼，二人密切合作，公司第一年营业额就比萨耶独自一人时增加将近10倍，达40万美元。第二年的发展更快，为二人始料未及，面对这一切，他俩感到力不从心了。经过商议，他俩决定为自己的生意找个老板。为上百万元的生意找个经营人，比找伙计难多了。这种将相之才，实在是天才人杰，本来就是很稀少的，即使真有这种人才，恐怕也早被人拉走了。萨耶和卢贝克几次三番地谋划，决定开阔视野，到一般的小商人中寻找。大公司经理一般不屑于经营他们的杂货铺，而在平凡的人物中选拔适当的人才委以重任，他一定会全力报效。

在一次偶然的场合中，萨耶发现了一个名叫路华德的小布贩子，推销手段十分高明。“虽然不知道他长得什么样，也不知他是老是少，但我几乎可以肯定，这个人就是我们要找的人！”萨耶和卢贝克都感到了这一点。见面后，大出意外，原来路华德就是常到他们店里贩布的小贩子。从他的目光中，发现了一种说不出的飞扬神采，具有强大的吸引力。

萨耶开门见山地说：“我们想请你参加我们的生意，坦白地说，想请你去当总经理。”路华德要求给他三天时间的考虑。“可以是可以，但你要保证，不能再接受其他公司的邀请。”萨耶严肃地说。就这样，萨耶又一次表现出他思维敏捷和处事周到。果然，第二天就有两家化妆品公司请路华德去主持推销方面的业务，如果不是有言在先，路华德完全可以被其他公司拉去。在这次人才争夺中，萨耶抢先了一步，否则，公司的历史也许就要重写了。

当上总经理的路华德为报知遇之恩，天天废寝忘食地工作，终于做出了惊人的成绩。萨耶·卢贝克公司生意兴隆，10年之中，营业额竟增加了600多倍。现在，该公司拥有30万员工，每年的售货额将近70亿美元，对于零售行业，这简直是不可思议的天文数字。

王永庆：从内部寻找人才

台塑董事长王永庆在台湾是一个家喻户晓的传奇式人物，他从白手创业到主持台湾规模最大的台塑企业集团，从贫无立锥之地到台湾首富，是经过一番奋斗的。

企业的兴衰唯人才是赖，所以大多数企业都争相到企业外去招揽人才。王永庆不完全同意这种做法，他认为人才往往就在你的身边，因此求才应首先从企业内部去寻找。他说：“寻找人才是非常困难的，最主要的是，自己企业内部的管理工作先要做好；管理上了轨道，大家懂得做事，高层经理人才有了知人之明，有了伯乐，人才自然就被发掘出来了。自己企业内部先行健全起来，是一条最好的选拔人才之道。”

如今大多数企业家，虽然求才若渴，可是，由于企业内部基本的管理工作没做好，有很多人才而不自知，却在那里大叹求才之难，由于管理未上轨道，根本不知道需要什么样的人才，而盲目到处寻找人才。对此，王永庆进一步分析指出，企业家对自己企业内有无人才浑然不知，却又盲目向外找人力，纵使找到了人才又有何用呢？不能给予适才适所的安置，人才也是枉然。身为企业家，应该知道哪一个部门为何需要此种人才？例如：这个单位欠缺一个分析成本的会计人员，或是电脑的程序设计人员；究竟是哪一种成本分析？需要的是哪一部门的电脑专家？困难在哪里？从哪里去找？如果这些都弄不清楚，如何去找人才呢？如果自己不了解，怎么去判断何人适合哪一项工作呢？应该说，遇到这种情况，先确定工作职位的性质与条件，再决定何种类型的人来担任最适宜，然后寻求担任此职位的人才。

王永庆说：“就像苦苦的研究一样东西，到了紧要阶段，参观人家的制造，触类旁通，一点就会；如果不经苦苦的研究追求，参观人家的制造，仍然一无所得。要自己经过分析，知道追求的目的，才知道找怎样的人才，否则空言找人才，不是找不到，就是找到了也不懂得用。还有，人才找来了，因为自己的无知，三言两语便认为不行的也多得是；或者因为本身制度的不健全，好好的人才来了，不久就失望而去。”基于这个道理，台塑每当人员缺少时，并不是立即对外招聘，而是先看看本企业内部的其他部门有没有合适的人员可以调任，如果有的话，先在内部解决，填写“调任单”，两个单位互相协调调任即可。负责人事的台塑高级专员陈清标说：“通过内部的甄选有两大优点，一方面可以改善人员闲置与人力不足的状况；另一方面则因人员已熟悉环境，训练时间可以节省下来。”

这种做法的好处是，发挥了轮调的作用，将那些不适合现职的人，或对现职有倦怠的人另换一个工作，使其更能发挥所长，而且分工太细组织僵化等现象，也可以从调任中消除掉。

林绍良：不惜重金聘用人员

印度尼西亚的华人实业家林绍良，以富有的资产名列印度富商之首。美国《投资家》杂志把他列为世界 12 大银行家之一，有些国家的报刊认定他是“世界十大富豪之一”，一些在国际上享有盛名的报纸经过测算，推举他为“世界第六巨富”，林绍良究竟有多少资产？他自己也说不清楚，然而，目前世界上较为一致的看法是他的资产总数已达到 70 亿美元。

林绍良之所以能取得今天这么大的成就，一个重要的原因就是他用重金聘用了一个能干且忠实的伙伴——李文正。一个熟悉他的商人在报上公开披露：“林绍良的事业发展迅速，主要是他懂得量才用人，敢出重金”。

李文正原是香港汪印银行的总裁，而且以“医治银行能手”的称号，被新闻界和银行界所乐道，从而成为家喻户晓、人人皆知的重要人物，他金融

经验丰富，才华横溢，引起了林绍良的注意。1972年，林绍良因事飞往香港，在飞机上巧与刚辞去汪印银行总裁职务的李文正相遇。在热情的交谈中，他当即邀请这位银行家到他的“中央亚细亚银行”里来，并允诺给他17.5%的股份。当时，该银行的实际规模比李文正创办的“汪印”银行小得多，资产也只有“汪印”的1/33，存款额也只有1%。但是这家银行是林绍良的财政支柱，有林氏集团庞大的实体作后盾，该行定会有令人信服的业务发展潜力。因此，李文正欣然接受邀请。

林绍良慧眼识千里马，两人坦诚合作，使中亚银行飞速发展起来。到1983年，中亚银行的资产总额比原来增加332倍，存款额增长1253倍，在全印度尼西亚设有32处分行，形成了全国最大的私人银行网。而且在新加坡、台北、香港、澳门及美国的加利福尼亚、纽约等地设有分支机构。中亚银行不仅在印尼，在东南亚也被公认为是规模最大的银行之一。

看着自己蓬勃发展起来的事业，林绍良十分感慨地说：“自己所学不多，本无力量经营如此庞大的企业，现今之所以能有所成就，主要是善于选择共事的伙伴。”

范旭东：注重招揽人才

范旭东是中国的“化工先驱”，他创办了水利制碱公司，他经常说：“事业的真正基础是人才。”

在“水利”创办初期，范旭东托人设法在美国寻找华人中的制碱技术人才，经过多方努力，终于寻找到获得哥伦比亚大学化学博士的侯德榜。侯德榜对范旭东十分钦佩，他说：“像范这样的人，是值得我们拥护帮助的。”范旭东对侯德榜也十分赏识和信任，不仅委以“永利”技术全权。而且完全支持侯德榜应用、完善侯氏自己发明的制碱方法。1919年，侯德榜的制碱方法，被世界化学工业协会命名为“侯氏制碱法”。因此可以说，侯德榜的科学成就是和范旭东的名字联系在一起的。

范旭东于1922年，在久大精盐公司实验室的基础上，创办了黄海化工研究社，聘请化学博士孙颖川主持社务。这是我国近代第一个私立化工科技研究机构。也是范旭东注重招揽人才、重用人才，并十分重视培养人才、造就人才的重大举措。为了支持研究社的科研工作，范旭东带头将自己的酬金全部捐赠出来。研究社围绕生产中提出的实际问题进行了大量的科学研究，在理论研究和生产实践的结合过程中，培育出一大批化工技术人才。这批人才在建国后分别担当了国家建设和科研单位的重任，成为我国化工战线上一支重要的技术力量。

马克·麦科马克：观察人、了解人的七个步骤

美国国际管理顾问公司总裁马克·麦科马克重视创新、市场、人的因素，经营得法，由500美元起家成为亿万富翁。他在介绍观察人、了解人的方法时肯定地指出，学习观察他人的基本要点包括在下面列出的七个步骤里。（1）仔细地听。听人讲话，并不只是听听他说些什么，而且还要观察他是怎么说的。人们没有说出来的言语中的包含的意思常常比他说出来的更多。偶尔要使谈话停顿一下——短暂的沉默往往会对方说出更多的话。

(2) 仔细地观察。不需要看任何有关形体语言的书，只要注意看对方的穿着打扮，便可以了解他各种动作及姿态的含义，以及他可能会说些什么样的话。

(3) 尽量少讲。只要少讲话，自然就可以学到更多、听到更多——而且可以避免自己说错了话。每个人都能够做到少说话，而且几乎每个人都应该少说，多提问题，但不要由你自己说出答案来。

(4) 不要有先入为主的印象。通常人们相信首次印象，但是除非经过深思熟虑，否则不要轻易地建立首次印象，当别人给你留下印象时，不要随便作为信条加以肯定。

(5) 做好事先准备。当你准备和他人见面时或打电话给他人之前，先回想一下你过去对他的了解，并且想想看你想要他作出什么样的反应。也就是说根据你对他的了解，你应该怎么说或怎样做，才能达到你的目的。

(6) 注意谨慎。当你观察他人的时候，千万要谨慎。虽然你已经了解对方的作风，但绝不要告诉他你觉得他不够老实可靠，而且即使你凭直觉已经看出他的做法可能不对，也不要指出来。如果你让对方知道你对他的了解，以后就不可能再有效地运用这种了解来影响他了。

你了解别人，未必就应该让别人也看透你。切记！只要当他对你了解比较少时，你才能够利用你对他的了解。最可能泄露自己秘密的做法，就是把自己的成就和盘托出告诉他人。自己千万别说，让对方从其他人的口里了解你的个性和成就。

(7) 保持超然。如果你能在一些热闹的商务场合中强迫自己保持超然，你的观察力就能大为提高。当别人在酒酣耳热之时，流露出来的本性，将比其他场合多得多。假如你也跟着一起凑热闹，不但观察不到什么人，反而泄露了自己的本性。

我在任何商务场合中，经常像传教士一样冷静，只注重自己该做的事，从不同别人一块起哄。保持主动而不光做被动的反应，你才能够利用你所了解到的情况，也才能让你从了解别人到进一步控制别人。假如你受别人影响，而不能尽快恢复冷静，你很可能会失去有利的优势。

如果你能不受影响，自然也绝不会反应过度。这样一来你便成为控制者，而不会被别人控制。

土川元夫：以旁观者的身份观察人

日本名铁百货公司社长长尾芳郎，把自己认为是人才的一个朋友介绍给名古屋商工会议所，因为该所急需一名管理分部的主任。

名古屋商工会议所主席土川元夫和这个人面谈后，立即告诉长尾芳郎说：“你介绍来的这个朋友不是个人才，难以留任。”长尾芳郎听后很吃惊，接着有点生气地说：“你仅仅和他谈了20分钟左右的话，怎么就知道他不能被留任呢？这种判断太草率、也太武断了。”土川元夫解释说：“你的这个朋友刚和我一见面，自己就滔滔不绝地说个没完，根本不让我插嘴。我说话的时候，他似听非听，满不在乎，这是他的一个缺点。其次，他非常乐意宣传他的人事背景，说某某达官贵人是他要好的朋友，另一个名人是他的酒友等，向我表白炫耀，故意让我知道，他不是一个人一般的人。第三，我想知道的事他又说不出来，这种人怎么能共事呢？”长尾听完土川的话后，深深地

被感动，认为土川的分析很有道理。

就这样，土川元夫没有顾及老朋友的情面，拒绝了他的推荐，后来经过努力寻找，认真观察，终于找到了一个真正有能力的人才。

绝妙的暗察

在美国东海岸的某一港街，有一家著名的毛皮公司，公司的工作人员中有三人是亲兄弟。一天，他们的父亲要求见总经理，并提出为什么三兄弟的薪水不同？大儿子的周薪是 350 美元，小儿子的周薪是 250 美元，二儿子的周薪则是 200 美元。总经理听完后说：“现在我叫他们三人做相同的事，你只要看他们的表现，就可以得出疑问的答案了。”

总经理先把老二叫来，吩咐说：“现在请你去调查停泊港边的 H 船，船上皮毛的数量、价格和品质都要详细地记录下来，并尽快给我答复。”老二将工作内容抄下来后就离开了。5 分钟后他便回到总经理办公室作了工作汇报，原来他是用电话向 H 船了解情况的。

总经理又把老三叫来，吩咐他做同样的事情。1 小时后，老三满头大汗地回到总经理办公室，一边擦汗一边汇报，他说他去了 H 船，同时，将亲眼看到的船上的货物数量、品质等情况作了详细的报告。

最后，总经理把老大找来，吩咐他再去 H 船，调查其货物的情况。3 小时后老大才回到总经理办公室，他首先重复报告了老三的报告内容，然后说他已将船上最有价值的商品品名详细记录了下来，为了方便总经理与货主订契约，他已请货主明天早上 10 点钟前来公司一趟。返回的途中，他又向其他两家皮毛公司询问了货物的品质、价格，并请与该笔买卖有关的本公司负责人明天上午 11 点到公司来。

暗察了三兄弟的工作表现后，父亲高兴地说：“再也没有什么能比他们的行动给我的答复更能满意了。”

这件事虽小，它却告诫人们，在你的公司里，不要以谁毕业于高等学府就应该支领头薪，也不要以谁办事快就能支领效率薪，重要的是依个人的实际能力和办事的效果如何来决定。

满足特殊人才所需要的条件

英国冰岛冷冻食品公司的总经理为解决店内人员的培训问题，决意寻找一个专职培训的专业人员。

经过多方面的工作，他从马科恩—斯潘塞公司请来了一名女性，而且他认为她是能找到的最佳人选。实际上这种做法本身就有风险。有利的一面是，这个新聘请来的人显然是受到冰岛公司前景的极大鼓舞，不惜放弃马科恩—斯潘塞公司对她的成功和保障所做的承诺。不利的一面是，她会不会因为冰岛公司年销售额还不到 1000 万英镑的小规模而灰心丧气。因为马科恩—斯潘塞公司正迅速接近 20 亿英镑，再说马科恩—斯潘塞公司为她的工作提供了许多可自由调用的资源，而这些资源对于冰岛冷冻食品公司来说简直是不可想象的。权衡再三，冰岛冷冻食品公司总经理还是决定，不惜重金为她配备所需资源。这些资源包括：两名大学毕业生作她的助手，建立一个录像制作机构，并在每家分店安装了录像机和视听设备。这名女士到任后，制作出了一

整套录像材料，内容是商店高效率经营管理的各个方面，既高度专业化而又形象直观、生动活泼。公司里的各类人员通过这种方法培训，节省了大量的培训时间，以保证正常的营业时间，具有很强的吸引力，人才脱颖而出。

素野福次郎：租借人才

20 年代后半期，日本东京电器化学工业公司以刚出现的电视机热为跳板，实现了企业的高速发展，因此，来不及培养人才。到了 60 年代，该公司进一步痛感由于缺少人才带来的种种弊端，特别是经营管理部门，成为最缺人才的地方。面对这种情况，素野福次郎想来想去，终于想出一种独特的租借人才的高招，即把别的公司花长时间培养出的人才租过来。

素野福次郎认为，日本兴业银行人才很多，而且个个都很有才能。于是请求租借。日本兴业银行答应了他的要求，借给该公司一名叫神谷的专务。神谷专务由于长期从长银行方面的事务，因此具有银行家式的机敏性，并很自然地在行动上表现出来。

神谷专务来到东京电器化学工业公司后，使经营管理发生了很大的变化。经营部的员工们都很年轻，精力充沛，在神谷专务的带动下，几乎个个都成了工作迷。神谷专务的朋友较多，随之而来的是公司的海外活动也渐渐多了起来，公司的产品也更多地打入了国际市场，使公司获得了较快的发展。

看来，用人的方式多种多样，谁能抢先一步，谁就能取得成功。

以诚求贤

人才是人之精华，因此，人才是难得的。尤其是在社会人才不足的条件下更是如此。但是，只要企业家爱人才，以真诚的态度对待人才，就能聚集一支人才队伍。而对人才的吸引力，主要表现为以诚待人。

例如：美国一家汽车轮胎公司的经理肯特先生，有一次在一家酒馆饮酒，无意中碰了一个喝得酩酊大醉的青年人，不想却惹怒了他，于是对肯特大打出手。在酒店老板的劝阻下，这个青年才住了手。事后，肯特从店主那里了解到，这个青年在附近的一家工厂工作，经常来这里饮酒。有什么烦心的事吗？原来，据说他发明了一种能增加轮胎强度的方法，而且申请到了专利。但他找了几家生产汽车轮胎的厂商，要求购买他的专利，可是都没谈成，而且还被指责说这是异想天开。青年人感到怀才不遇，整天闷闷不乐，来这里借酒浇愁。肯特知道了这些情况后，对前些日子的冲突表示理解，并且决定聘请他到自己的公司里来。一天早晨，肯特来到了这个青年人上班的工厂，等到了他，但青年人却表现十分冷漠，不愿再向任何人谈起他的发明之事，扔下肯特径直走向了工厂。而肯特却一直等在工厂的大门口。到了中午，工人们都下班了，却不见青年人的踪影。这时，有的工人告诉肯特，那青年干的是计件工作，上下班没有一定的时间。这天，天气很冷，风也很大，肯特怕他在他离开的时候下班走了，因而一直不敢离去，忍饥受冻地等着。就这样，肯特从早上 8 点一直等到下午 6 点，这时，青年人才走出厂门。这回他一见到肯特便一反常态，很痛快地答应了肯特的要求。原来，吃中午饭时，青年人出来看到肯特仍等在门口，便转身回去了。当他知道肯特一天不吃不喝，在寒风中等了近 10 个小时之后，被其诚意深深地感动了。

肯特以真诚的心，得到了这个青年人才，不久便推出了新的汽车轮胎产品。

我国上海市有一家农民办起的公司，该公司所属的塑料厂花了30多万元购进了3台多功能吹塑机。设备进厂后全厂没有一个人能看懂图纸，更没有人能安装试车。总经理几经打听，获知有一家塑料厂的女工程师娄某能解决这个问题，于是他亲自去这家工厂拜访聘请，可是一连四五次到工厂，都找不到她。后来，总经理又多方打听，弄清了她家的住址，前去登门拜访，一连几次都被她以身体不好为由而婉言谢绝了。

在一个雪花纷飞的夜晚，刺骨的寒风吹得人直发抖。总经理再次叩响了娄工程师家的房门。当看到满身白雪、不辞辛苦的总经理又一次站在家门口，被深深地感动了，她终于表示愿意为这家工厂的发展助一臂之力。

总经理以诚求贤，10次登门，一时成为佳话。在娄工程师的帮助下，新设备很快投入生产，获得了很好的经济效益。

台湾中钢公司创办初期，总裁赵耀东四处访寻人才，把台湾赫赫有名的建厂、建港、采购、贷款、管理等方面的各路人才都延揽到自己的麾下，从而使该公司发展迅速，事业蒸蒸日上。

例如，在赵耀东诚聘名单里，排列第一的就是台湾财经界四怪之一，脾气又臭又坏的建厂高手刘曾适。刘曾适虽然脾气暴劣，但头脑冷静，思维缜密，素有“刘电脑”之称。当时，“刘电脑”在基隆和平岛台船公司任协理，为了将他争取到手，赵耀东八顾基隆没有结果，仍不死心，到第九次，“刘电脑”终于心软，应承了这位锲而不舍、真诚的赵老板。

再如，赵耀东网罗财经奇才陈世昌的办法为世人称道。陈世昌其有“财来自有方”的能力，他借钱的本事被赵耀东称为世界第一。可是，当要陈世昌出任中钢财务顾问时却被拒绝，一请二请不奏效，赵耀东干脆就跪在这个奇才的面前。陈世昌大惊，慌忙下跪还礼。

赵说：“你不肯应承，我就不起来。”

陈说：“何必强我所难。”

如此对跪了整整15分钟，这两位届已年近花甲的老人，终于握手大笑而起，陈世昌被赵耀东的真诚所打动，应允出山相助。赵耀东常说：“办中钢这样大的事业，最要紧的是选人才。”

赵耀东真诚求才的事广为相传。

威廉·伍德希德：高价“收买”人才

在美国纽约的华尔街，有一个来自中国上海的华人金融家，他的名字叫蔡志勇。蔡志勇50年代初期投身于美国金融界，几十年来任凭华尔街潮涨潮落，狂澜叠起，他都能以自己神奇智慧和力量化险为夷，绝处逢生。特别是在那一波三折、危机四伏的股票市场上，能够步步为营，稳扎稳打，从而取得了辉煌的业绩。被誉为“点石成金的魔术师”、华尔街的“金融大王”。1987年2月1日，蔡志勇荣任全美500家大型企业之一的美国容器公司董事会首席执行官和董事长。说到这里，我们不能不说说威廉·伍德希德这个洋“伯乐”是怎样慧眼识蔡志勇这匹“千里马”的。

威廉·伍德希德是美国容器公司的董事会首席执行官和董事长，是一个“唯才是举”的开明人士，他所领导的容器公司是一家实业公司，下辖多

家制罐厂，多年来一直想在金融界求得发展，因此，一直想聘请像蔡志勇这样的奇才来策划经营，但苦于找不到合适的人选。蔡志勇在金融界超凡的才能引起了威廉·伍德希德的注意，他慧眼识俊杰，立即与蔡志勇接洽商谈。由于威廉·伍德希德求贤若渴，爱才如命，又不愧是网罗人才的高手，竟不惜以 1.4 亿美元的现金和股权高价收购了由蔡志勇为董事长兼首席执行官的“联合麦迪逊”财务控股公司，并邀蔡志勇出任容器公司董事。1.4 亿美元这个惊人的“收买”价，明眼人一看就知，威廉·伍德希德收购“联合麦迪逊”是假，“收买”蔡志勇是真。

蔡志勇赴任后没有辜负威廉·伍德希德的厚望与重托，凭借着该公司的雄厚实力，在金融界大展其能，没多久就使得容器公司有了突破性的进展。他先是动用 1.52 亿美元收购了美国运输人寿保险公司的股票，又以 8.9 亿美元的巨资收购了若干家保险公司、一家经营互惠基金的公司、一家兼营抵押及银行业务公司……并再投资 2 亿美元，进一步发展这些公司的业务。他连续四年将超过 10 亿美元的资金用于容器公司的多种金融服务事业。

蔡志勇以金融业务为突破口，同时积极开展多样化的业务，使该公司 1984 年资产达 26.2 亿美元，销售额为 31.78 亿美元；1985 年第一季度的纯收入达 3540 万美元；而 1986 年第一季度的纯收入高达 6750 万美元，同期相比几乎翻番！证券业务更是令人惊叹！仅以 1985 年为例，容器公司下属的各保险公司售出的保险单面额高达 770 亿美元。如今的容器公司已今非昔比。它已成为拥有 33 个容器厂的巨大企业，在全美 500 家大型企业中排在第 130 位。该公司的金融服务业已形成完整的体系和不断发展的金融网络。看到蔡志勇仅上任 4 年，就为公司增加了 10 亿美元的资产。威廉·伍德希德更加器重蔡志勇，1982 年 2 月委任他为执行副总裁，1983 年 8 月又将他升任为副董事长、总经理，威廉·伍德希德自鸣得意地坦言相告：“蔡志勇是容器公司金融服务业的‘顶梁柱’，我们之所以收购他的公司，主要是为了把他吸收到我们公司里来。”

1986 年威廉·伍德希德退休，按惯例，作为董事长，他在退休之前要向董事会推荐他的接班人。作为候选人，当时有两名，一名是现任总经理，57 岁的蔡志勇；一名是现任副总裁，55 岁的康诺。最终，他选择了蔡志勇。因为他清醒地看到，蔡志勇在事实上已成为美国容器公司“伟大的战略执行者”，更具有“发展事业的信念和能力，更有进取心”。

威廉·伍德希德那 1.4 亿美元真是花得值得，人们赞叹威廉·伍德希德的英明选择。

最根本的观人之道：永恒的工作欲

人各有所长，但人与人之间的能力并没有太大的差异。不管是做现场工作，还是从事科室工作，不管是事务性工作还是管理性工作，工作得好与坏，不能完全取决于能力的大小，更不能简单地认为优秀者都是能力强的人，要具体人具体分析。

对于这一点，日本第二次临时调查会会长土光敏夫有独到的见解，他从自己长年从事的经营工作中深刻体会到：“人们能力的高低强弱之差固然不能否定，但这不是人们工作好坏的关键，而工作好坏之关键在于他有没有干好工作的强烈欲望。”他总结说：“人们能具有对工作的强烈欲望，并且能

永恒地存在下去，这是最重要的。具有了这种强烈欲望的人，才可以说是具有了通向成功的宝座的人。”他还认为，尽管有的人很有才能，但由于缺乏工作的热情和欲望，以致在事业上不能成功。如果两个人的才能略同，但由于对工作的热情和欲望不同，一段时间以后，也会产生很大的差异。土光敏夫个人成功的历史就是一个强烈的工作欲望充分表现的历史。

土光敏夫年轻时，在石川岛造船所和石川岛芝浦透平会社的工作就是凭着一股子热情和强烈的欲望才使他赢得了成功。直至现在他还是每天早晨 4 点起床，晚上 11 点才睡觉，上午 7 点就到达东芝总社上班，他的这种生活习惯已有 60 多年了。

当时在石川岛的技术人员中，充满了一种“为了事业的人请来，为了工资的人请走”的工作气氛，因此吸引了大量的技术高超、事业心强的老前辈来这里工作。此时的土光敏夫只是一个技术员，为了不使自己落后，他一方面努力提高技术，另一方面攻读德语。由于自己的热情和强烈的工作欲望，在石川岛期间，他研制成功了国产发动机，并使大量使用进口产品的厂家开始使用国产品。直到今天，当有人问起此事时，土光敏夫总皇说：“我没有什么超人的才能，但我有着永不息灭的工作热情和强烈的工作欲望。”

韦恩·卡洛韦：优胜劣汰的用人原则

美国百事可乐公司的产品在国际市场上长胜不衰，畅销全球。该公司总裁韦恩·卡洛韦在谈到他如何取得这一成绩时，他肯定地回答只有一个字：人。

韦恩·卡洛韦对他属下的 550 名管理人员的情况大多数了如指掌。他用自己 40% 的时间去研究人的问题。他坚持优胜劣汰的用人原则，亲自制定了各类人员的能力标准，每年至少一次与他的属下共同评价他们的工作。如果一个属下不够标准，韦恩·卡洛韦会给他一段时间学习提高，以观后效，如果已达到标准，第二年就会习惯性地提高要求。经过评估，公司的管理人员被分成四类：第一类，最优秀者将得到晋升；第二类，可以晋升，但目前尚不能安排；第三类，需要在现有的岗位上多工作一段时间，或者需要接受专门培训；第四类，最差者将被淘汰。

罗杰·昂利克是该公司全球性饮料部的高层经理人才，他与超级歌星迈克尔·杰克逊签订费用为 500 万美元的广告合同时，不必请求上司，只要在事后打个电话告诉韦恩·卡洛韦就可以了，这也是鼓励管理人员快速、独立地自己作出决定的结果。

百事可乐公司一贯倡导和弘扬进取精神，对于积极上进、具有风险意识、事业心强的管理人员倍加爱护，并允许他们偶尔出现生意上的失败。即使遭受了损失，老板会关照他下次行事时要倍加小心后，仍鼓励其要有冒险及创新精神。公司的每一个员工都以能为公司服务而感到自豪、而感到与众不同。公司规定，员工外出，一律往五星级饭店，乘飞机要坐头等舱位。对此，总裁韦恩·卡洛韦说：“我们是第一流的公司，员工当然也是第一流的。”

陶子厚：不采用“考试甄选”的办法

台湾多元经营之王陶子厚是国丰、信华台钟毛纺、益邦、新贸、华钟制

农业等五家关系企业集团的董事长，他除了有成功的经营之道外，还有重要的一绝就是用人之道。

人用好了，用活了，事业才能兴旺发达。陶子厚创办出众多的行业，在人才管理上采用了最重要的三项原则是：“知人善任”、“用人不疑”、“充分授权”。

任何公司、工厂的创立，陶子厚仅在初创之时必定亲自过问，一旦上了轨道，取得了一些经验，他就立即授权给总经理或是有关人员，让他们有机会充分发挥自己的管理经验和才干。陶子厚公司的员工大多是由朋友们介绍来的，他不凭一时感情和好恶来决定人选，更不采用“考试甄选”的办法招收人才，他认为，那样招的人，别的企业很容易用高薪轻易地将人员拉过去，借助于亲朋好友介绍来的员工，会相对稳定。

在具体招收学员的过程中，不大看其学历，也不管其地域，主要是在实践中看一个人是否有本事。如果什么也不行，就是再熟的朋友，交情再厚的人介绍来的，也不予以升迁。有些员工在他的企业里一干就是多年，仍然是一名普普通通的员工，从事着最普普通通的工作，在这个问题上，他是从不马虎的；对那些表现良好，能力极强的人，可以让他们担重任，甚至给他们连升三级。有一次，一个朋友介绍一个远方的人来公司任职，经过一年多的实际工作。这个年纪轻轻的小伙子被聘任为一个分公司的经理，这使许多先进入公司的人无不咋舌。

王永庆：标榜能力主义

大凡稍具有管理知识或经营经验的人都深知，企业的兴衰，事业的成败，其关键就在人才。人才的问题包括：求才、用才与育才三个方面。那么台塑是怎样用才的呢？

目前台湾的企业界用人大抵凭学历和资历，台塑对于新进公司的员工，由于他们尚无工作表现，没有什么可以作为考核的依据，因此也是凭学历与资历来采用的。总经理室高级专员钟弘治说：“只有刚进公司时，是以学历决定起薪，往后的升迁则全视个人工作表现而定。”前南亚塑胶协理、现任台育企管公司董事长的伍朝煌说：“就升迁而言，台塑标榜的是能力主义。”台塑董事长王永庆指出，倘若员工进来一段期间以后，高层经理人才对他的工作成绩不了解，只好仍凭资历去考核员工，时间久了，部属倚老卖老，人员老大，公司也因而变得老大，继续下去的话，公司就要老化，必定垮掉。他严肃地说：仅仅依靠学历、依靠年资，一定不是好的高层经理人才。大家都知道，企业要追求利润，而利润之创造完全系于人，评判人的工作效率，有业绩可以依据；先进国家之所以进步，在于他们以业绩来评判每个人的能力，绝不是靠学历、年资作为评判的标准。我们常听说外国人是现宴主义，而我们是温情主义。温情对待别人的确是一种美德，扩而大之，温情应该牺牲自己贡献给社会大众，才是真正的温情。倘若对没有实力、只靠学历和年资、倚老卖老的人给予温情，阻碍了企业的发展，这种温情是糊涂的、有罪的。这种温情主义非但不是令人欣赏的博爱主义，而是不折不扣的徇私主义。”

外国人对员工的要求公正无私，不讲情面，完全以工作绩效来评估个人的能力，并严格要求工作的品质与工作的数量，这才是扎扎实实的人才主义。

台塑用人的第一原则就是采用这种以工作绩效为考核依据的人才主义。

乔治·奥迪约姆：识别人才七法

在一个企业里，一些工作人员的巨大潜力被无谓地浪费掉或未能得到充分的发挥，是常有的事。为了企业的利益，主其事者应善于识别企业里的明星，使之不被埋没。

管理学教授乔治·奥迪约姆指出了该类人物的两个主要特征：明星人物有超乎其所担任务的工作能力；通常他能完成更多的工作，且取得更好的成绩。

至少可以提出如下几个问题，用以识别你企业里的明星。

(1) 他有没有雄心壮志？明星人物必须有取得成就的强烈愿望。他通过更好地完成工作，不断地去寻求发展的机会。

(2) 有无需要求助于他的人？这个问题的答案是很重要的。如果你发现有许多人需要他的建议、意见和帮助，那他就是要发现的明星了。因为这说明了他具有解决问题的能力，而他的思想方法为人们所尊重。

(3) 他能否带动别人完成任务？注意是谁能动员别人进行工作以达到目标，因为这可以显示出他具有管理的能力。

(4) 他是如何作出决定的？注意能迅速转变思想和说服别人的人。一个有才干的高级管理人员，往往能在需要的事实都已具备时立即作出决定。

(5) 他能解决问题吗？如果他是一个很勤奋的人，他从不会去见老板说：“我们有问题”。只有在问题解决了之后，他才会找到老板汇报说：“刚才有这样一种情况，我们这样处理，结果是这样。”

(6) 他比别人进步更快吗？一个明星人物通常能把上级交代的任务完成得更快更好，因为他勤于做“家庭作业”，他随时准备接受额外任务。他认为自己必须更深地去挖掘，而不能只满足于懂得皮毛。

(7) 他是否勇于负责？除了上面提到的以外，勇于负责是一个经理人员的关键性条件。

《会当凌绝顶——成功领导典范》

成功企业领导激励典范

无论您是“拳脚相加”还是“重金刺激”也好，都必须奖罚分明，以身作则。

IBM 公司：非同一般的激励

美国的 IBM 公司是世界上最大的计算机制造公司，该公司为了激励科技人员的创新欲望，促进创新成功的进程，在公司内部采取了一系列的别出心裁的激励创新人员的制度。该制度规定：对有创新成功经历者，不仅授予“IBM 会员资格”，而且对获有这种资格的人，还给予提供 5 年的时间和必要的物质支持，从而使其有足够的时间和资金进行创新活动。

这是一种非同一般的激励制度，它对于那些优秀的创新者不仅是一种有效的报酬，一种强有力的促进剂，也是一种最经济的创新投资手段，它使创新者获取了实物形式的自主权，这种自主权主要表现在：

(1) 有选择自己所追求的设想的权利。一个人如果没有充分的时间和资金去追求自己的设想，他就不能自由地选择怎样行动，必须等待公司批准。

(2) 有犯错误的权利。没有自己的资金，一个人就要为自己的错误向别人负责，有了自己的资金，他就只须向自己负责。

(3) 有把由成功带来的财富向未来投资的权利。

(4) 有通过自己的勤奋获得利益的权利。

IBM 公司的精明之处在于，采用这种奖励一举数得。它既使创新者追求成功的心理得到满足，也是一种经济奖励，它还可以以此留住人才，并促使他们为公司的投资能得到偿还而更加努力地去进行新的创新。

伊安·麦克唐纳：以提出问题激励积极性

激励人的积极性的方法多种多样，以提出问题的方式让员工们参与决策过程，往往比下命令更容易使人接受，实在是一种好办法。

在南非的约翰内斯堡有一家专门生产精密机床零件的小制造厂，有一次该厂的总经理伊安·麦克唐纳有机会接受一笔很大的订货，但是他深知自己无法满足客户的日期要求。再说，车间的工作是早已计划好，由于这批货所需要的时间太短，因此他认为接受这批订货简直是不可能的。

不管怎么说，他没有下命令催促人们加速工作突击这批订货，而是把员工们召集到一起开了一个会，解释了一下面临的情况，并且直言不讳地和员工们讲，如果本厂能够如期完成这批订货，对于公司和员工个人将意味着什么，然后这位经理开始提出问题：

“我们还有什么别的办法处理这笔订货吗？”

“谁能想出其他的生产办法来完成这笔订货？”

“有没有办法调整我们的工作时间或人力配备，以便有助于突击这批活儿？”

于是员工们的积极性起来了，大家七嘴八舌地提出了许多想法。结果，这批货不仅被接受下来，而且做到了按期交货。

蔡长汀：激励出企业内部的活力

台湾著名的“鞋业大王”、台湾环隆企业集团创始人蔡长汀，在长期的经营实践中，发现了不少企业都有一个致命的弱点，就是人才流失问题，花了很大的气力，用了很多钱才培养出来的企业栋梁，由于没有升迁的机会和可能，或另有更好发展的诱惑，往往使他们不顾一切地跳槽。

蔡长汀与这些企业恰恰相反，他用自己的钱使一些人成了股东或企业主。每当他看见自己认准并确有才干的人要离开时，就说：“别走了，留在环隆，我给资金，你自己干，成功了企业归你，失败了算是我出的培训费。”结果，想走的也不走了，从而更激励出企业内部的活力。人们不但高兴地看到自己前途的光明，也更钦佩蔡长汀的为人。“环隆就像是一株兰花，只有不断地分根，才能生出许多新的兰花来。有了这些小兰花，我们的人才就保住了，事业就发展了，何乐而不为之。”

人们都说，蔡长汀对“环隆”，全无把持的私心。他创建“环隆”绝不是为自己享受，而是一种人格上的升华和事业上的追求。正是在这种精神的鼓舞下，“环隆”企业发展十分迅速。据有关资料显示，1990年，该企业集团年营业收入净额已高达近14亿元新台币。

阿尔米公司：笑脸无处不在

阿尔米公司是美国钢铁公司和国民制酒公司的一家子公司，是一家生产钛产品的联合企业。几年前它的经营成绩低于一般水平，生产效率和利润都很低。但最近5年来，阿尔米公司却获得了引人瞩目的成功，究其原因是因为采取了一项积极注重人的生产效率的计划。

“大块头”吉姆·丹尼尔出任总经理的时候实施了这项计划。吉姆·丹尼尔原先是一名职业橄榄球员，当过克利夫兰的“布朗队”队长。《华尔街日报》把这项计划形容为“一个由感人肺腑的口号、相互交流和满脸堆笑组成的大拼盘。”丹尼尔的工厂里到处贴着告示，上面写着：“倘若你看到有谁脸无笑容，那就请对他报以微笑吧”，“要是员工们不喜欢，那将一事无成。”

阿尔米公司的标志就是一张笑脸，信笺上、厂门口、厂徽、工人的安全帽上，这张笑脸真是无处不在。“大块头”吉姆·丹尼尔花费大量时间用于骑车巡视工厂，他和工人们打招呼，开玩笑，倾听他们的意见，彼此称兄道弟。此外，他对工会方面也以大量的时间关心。当地的工会主席无不敬意地说：“他让我们出席各种会议，让我们了解工作的发展，这在别的行业真是前所未闻的。”

这样做的结果是，在最近3年里，几乎未加任何投资，而生产率差不多提高了80%。

野口音光：让员工在工作岗位上发挥能力

要做一名优秀的管理者只有掌握两项基础要素，才能获得成功。其一是人的因素，其二是环境的因素。管理者在人的世界中，能否不断一往无前，能否知人善任，建立最佳的工作群，开拓良好的人际关系等，都是值得深入

探讨的问题，日本企业家野口音光根据自己的实践经验，总结出让员工在工作岗位上发挥其工作能力的 17 个要点。

(1) 管理者和资深员工的工作态度，应为新进员工的楷模，不仅是有形地在工作中时常给予员工指导，无形中也应将认真的工作态度带给员工。

(2) 不时地向员工寒暄问好，以提高工作效率。当听取员工简报或下达命令时，也要表现出对这件事情的重视和关心，才能激励员工做好这项工作的决心。

(3) 扩大员工的工作范围，使之吸收不同的工作经验，也可借此防止因为工作毫无变化而产生的倦怠感以及墨守成规、毫无创造性的工作态度。

(4) 指导新进员工是资深员工应负的责任，尤其是一些担任专门业务的人，应以指导者自居，把自己由工作中得到的经验告诉新员工，因为口传的效果，会比真正去学习所得到的效果好得多。

(5) 在分配工作的同时，也要培养员工对这项工作应有的责任感。而员工把值得实行的工作目标与管理者讨论后，由管理者赋予员工权力来达成工作目标，但是不要仅存旁观的态度，必须不时地给予帮助与指导。

(6) 让员工多了解公司内外的情况，同时本身在作决策时，也应倾听员工的意见，必须不时地给予帮助与指导。

(7) 利用开会的机会，将新的情报报告给大家知道，同时，让员工学习分析的方法，以及采取小集团活动的方式，养成在团队中能与人和谐相处的态度。这也是学习如何领导的方法。

(8) 解决问题时，也要严格地要求部属去思考对事实的解剖与解决的对策。

(9) 让员工撰写富有创造性的提案，并且实施集体创造性的思考，以提高思考的自由度，以及弹性程度。

(10) 对于重要问题的解决，必须组成计划小组，同时，让员工实际学习如何群策群力以及调整的方式。因为一些能够完成调整功能的人才，在企业界是不可缺少的。

(11) 要让员工了解如何设定目标，拟定计划，以及活用资料等，并且让员工列出详细的报告书，以增加写作以及组织的能力。

(12) 赋予员工某些权力，并引领其见上司，企业内、外部的会议也最好让其参加，同时鼓励员工和其他部门交涉以训练其判断、发表以及说服的能力，并借此开阔其视野。

(13) 至于如何解决人际关系的纠纷，要让员工自行处理。让老员工指导工作上有问题的新员工，并且照顾他们，如果单位上办理课程讲习时，最好鼓励老员工担任讲课人员。

(14) 高阶层的职位有空缺时，最好从自己的员工中挑选出适合于这个职位的人。同时，另一方面，要吸收新鲜血液，以配合组织成员的新陈代谢。

(16) 不要因为员工年龄及学历上的不同，而造成态度及价值上的差异。应该依据员工的处事态度、行动力、知识、技能、健康，以及适应性如何来做升迁的标准。同时，不要因为员工的适应性较差，而在短期间内对他的工作能力加以否定。

(17) 除了工作上必须接触外，管理者于空闲谈天时，在不影响对方工作的情况下，应多找员工聊天，以了解其背景如何。同时，指导年轻的员工，发展其健全的职业观以及人生观。

秋父水泥公司：依靠自己员工的力量挽救自己

日本的秋父水泥公司是一家国际化的大公司，它的产品远销世界各地，深受用户的欢迎。

秋父水泥公司原来只是家庭小厂，产品知名度不高，员工们的劳动热情也不高，工作随随便便，拖拖拉拉。新上任的总经理决心改变这种局面。他认为，要想振兴企业，首要的问题是鼓起员工们的干劲。由于秋父水泥公司的利润不高，吸引力不大，一般人才都不愿意来。总经理下定决心，和现有的员工一道，齐心协力，让公司来个翻天覆地的变化，以崭新的面貌再展现在人们的面前。于是，他与员工们共同制定公司将来的发展计划，现在的整顿措施，另外，还让新来的员工住上4~5天的集体宿舍，指导员也与新员工们寝食与共。通过这种做法其目的在于让新人尽快了解公司的各种情况，体会公司的难处。因过集体生活而住进大房间的新员工，很快就能产生伙伴感和团结感，坚定了要与老员工们一起奋斗，振兴公司的决心。

秋父水泥公司的总经理带领这些普普通通的员工，心往一处想，劲往一处使，同舟共济。两年以后，该公司终于依靠自己员工的力量，挽救了自己，使产品以质量高、价格低而占领了市场，公司从此开始走上了振兴之路。

沃特森：广开言路，激发热情

1984年美国10家最佳企业中，国际商用机器公司(美国IBM)得分最高，获得第一名，为世人所瞩目。IBM的整个历史就是一条坚定的群众路线。IBM获得成功的首要因素在于用人。

公司创始人，被誉为“企业管理天才”的沃特森，在传奇式人物J·帕特森的指导下施展自己的开明观点，步步紧随帕特森的路子。他说：“几乎每一种宣传鼓动都是为了激发热情。……当初我们强调人与人的关系并不是出于利他主义，而是出于一个简单的信念：相信只要我们尊重群众，并帮助他们自己尊重自己，公司就会赚大钱。”沃特森曾做过推销员，他清楚地知道，企业的出路在于市场，而要在市场取胜，则必须依靠能熟悉市场、驾驭市场的人。沃特森为了培训一支精干的推销员队伍，亲自选人，亲自向他们讲授推销艺术，训练他们掌握产品知识，然后派往全国各地。经过培训的推销人员不仅了解市场，而且具有演员才能和宗教般的狂热感。IBM有一套独特的推销手法：长长的队伍走上街头，推销员在前开路，吹吹打打大显身手，操作人员紧跟后面进行实际表演，极富感染力。沃特森关于发掘人的潜力和调动他们的创造精神及献身精神，想方设法刺激员工为公司出谋划策和卖力干活。为了稳定人心，他大胆采取了终身雇佣制，使员工有明显优于其他大公司的工资收入，还经常为员工提供丰厚的福利服务。为了保护员工的工作热情，增强员工对公司的亲近感和信任感，他广开言路，倾听各种意见和主张。还规定公司内任何人在感到自己受压制、打击或冤屈时，可以上告。他亲自接见告状人，对有理者给予支持。他鼓励员工们工作中不怕失误和风险，为了公司敢于去承担似乎不可能完成的任务，敢去干一般人似乎无法办到的事。美国《幸福》杂志这样描写沃特森：“他的一半时间花在旅行上，一天工作16个小时，几乎每晚都在这个或那个雇员俱乐部中出席各种集会和

庆祝仪式。……他同员工们谈得津津有味，但不是作为一个心怀叵测的上司，而是作为一个相识已久的挚友。”

沃特森于 1956 年去世后，小沃特森继任董事长兼总裁，到 1979 年辞职。现任董事长约翰·奥培尔继承了沃特森的用人之道，他说：“公司是人办的，公司成功的秘诀是人，幸运的是 IBM 拥有一批努力工作，又能在工作中相互支持的人。”他也常引用沃特森的话：“你可以接收我的工厂，烧掉我的厂房，然而只要留下这些人，我就可以重新建起 IBM。”

最后，让我们记住 IBM 公司的一位经理的这样一段言简意赅的话：“你可以做错很多事情，但还会获得新的机会。但是，倘若你在人的管理上那怕弄出一点点差错的话，那就全完了，也就是说，你不是英雄就是狗熊。”

柯文昌：握手话别跳槽的员工

实力雄厚、信誉颇佳的美国惠普（HP）跨国公司，在台北有一家惠普科技公司，担任该公司总经理的是一个刚届“不惑之年”的年轻企业家柯文昌。他领导的惠普公司年平均增长率达 30%，比 HP 跨国公司 22% 的年平均增长率还要高。如此卓越的人物在人事管理方面独树一帜，能为跳槽的员工的实际着想，不指责、不强留、利索地放人、握手话别，这是柯文昌“互胜”精神的体现。

公司高层经理吴传成想离开惠普，柯文昌听说此事后一夜未睡，他仔细考虑，分析着惠普的现状。惠普是美国跨国公司，在台湾只能有一个负责人。吴传成虽说在公司工作 10 年，但做了高层经理后，再也没有升迁的机会了，这可能是他要离开惠普的直接原因。柯文昌考虑成熟了，待吴传成正式提出申请时，柯文昌十分爽快地答应了，出乎吴传成所料。

“完全理解”，柯文昌友好地主动握住吴传成的手，用了一句最古老的格言：“树挪死，人挪活，你很有实力，在别处发展可能更有前途，再说，我们还是兄弟，今后免不了要相互帮助的。”一席话说得吴传成泪水差点涌了出来。就这样，吴传成去了宏基。接着，人事经理陈逸民也跳槽去了和兴制衣公司，柯文昌也同样十分利索地同他握手话别。

许多人不理解柯文昌此举，他放走的人都是惠普的栋梁，最起码也要用各种方法，千方百计使他们留下来，干嘛这么轻易地放行？一个离开惠普，出去创业的人士说：“惠普每年至少要花 1000 万台币用在人才培训上，有的来惠普只是为了镀金，学了本事待价而沽。”对此，柯文昌坦然地说：“人家愿意来，说明惠普有很大吸引力。人家想走，强留也不会安心。再说，电脑业本来流动率就高。当初选进的人才不见得都符合惠普的要求。退一步说，一些优秀人才到外面去服务，也是惠普对社会的贡献，这也符合惠普一贯坚持的‘互胜’精神。”

日本电机公司：将功抵过，功过抵消

如何对待犯错误的干部，日本电机公司的做法值得借鉴。

日本电机公司的情报科长因提供了错误的市场信息，致使企业领导作出了错误的决策，使企业蒙受了重大的经济损失。怎样对待这样的严重错误，总经理是这样考虑的：情报科长可能是根本不称职，但也可能是“好马失蹄”，

一时大意而判断错误，把他撤职就会毁掉一个人才，何况目前还找不到一个更合适的人选来接替这个职务，一旦撤职会影响工作。于是总经理把情报科长找来，只告诉他要对这次错误作处理，但没有说具体将怎样处理，事情就此拖了下来。在以后的一段时间里，情报科长为了挽回因自己错误给企业带来的损失，一直兢兢业业地工作，多次提供了很有价值的信息，从而为企业决策作出了重要的贡献。由此可见，他对自己的职务是很称职的，上次出现的错误，只不过是意外。

此时，总经理再次把他找来，明确地告诉他，由于他的贡献，本应给予嘉奖，但因前次的问题还未作处理，故将功抵过，功过抵消，既不嘉奖，也不处分，不升也下降。这样的处理使情报科长及其他员工都感到满意。

比达·吉威特：巧妙的人事政策

美国土木建筑业大王比达·吉威特不仅称霸于建筑业界，在煤矿、畜牧、保险、出版、电视公司，甚至新闻事业界，也广泛地大展鸿图，获得了巨大的利益。

身为事业家的比达·吉威特，其成功的关键在于他那独特的经营哲学：“倘若可以多赚1美元，只要有这种机会，我绝对不放弃”；以及有一种近似天才先见，当一件事尚未来临，他便能预见它将在何时发生；和那种严肃而实际的人事管理专长。比达·吉威特作为经营者，能够展开很巧妙的人事政策，激发手下的才能和工作情绪，因此工作效率非常高，人人愿为他奋斗。我们可以从下面的实例中见其一斑。

1950年左右，比达·吉威特在同一时间标下了两项工程。一项是在俄亥俄州建设原子炉，一项是在怀俄明州建设克林利巴堤防工程。在这两项大小难易不同的工程，同时得标、且同时进行施工的情况下，比达·吉威特便表现出他那独特的用人方法。

所谓土木建筑工程师，一般都有共同的特性，那就是面对越困难的工程，越能提起工作兴趣，干起来越能发挥所长。何况对于原子炉建设，既能体现出站在时代的尖端，又含有国家意义，因此他们的情绪的确都非常高昂。而对于堤防工程，大家无不认为是举手间的小事，觉得干起来不够过瘾。比达·吉威特对于这两项工程的进行情况，时刻在注视着，并且根据从事堤防工程的技术人员在工作中的实际表现，随时调配他们去从事原子炉工程。相反地，对于在从事原子炉工程方面能力表现较差的，便送去干堤防工程。这种人事管理办法实施的结果，使得每个从业人员竞争意识大大增强，个个争先，也使得这两件工程保质保量很快完工。

比达·吉威特不仅在用人方面表现出非凡的才干，对于新人的发掘与培养也是十分积极的。对于刚出校门的年轻技术人员，头一年举行在职训练，使其接受广大范围的建筑技术的实际的在职训练，使技术人员能学以致用，激发潜能。在形形色色而且为数众多的工程中，人力物力密切配合，事事如意，工程完成得尽善尽美。

比达·吉威特在用人方面表现出来的过人之处还在于在他所经营的事业上、自己并不亲自参与，始终只指示做法，然后把一切完全托付给实际负责人，至于工作效果、更能很迅速地给予评价，丝毫不放松，这就是他的一贯作风。

丰田英二：“动脑筋创新”建议制

日本汽车巨子,曾任丰田汽车公司总经理和社长一职长达 40 余年的丰田英二于 1951 年在丰田公司实施了“动脑筋创新”建议制度,收到了很好的效果。

丰田公司的做法是首先建立了动脑筋创新委员会,决定了建议规章、审查方法、奖金等。其范围是,机械仪器的发明改进、作业程序的新方法、材料消耗的节减,并且围绕着车间作业程序方面的问题征集了新的办法。车间到处都设有建议箱,不论谁都可以自由地、轻松愉快地提建议。各部门(工厂)也分别设立了建议委员会、事务局,把提建议的方针贯彻到工厂的各个角落。同时各车间组成了“动脑筋创新”小组,组长以上对提建议的人,一定要有计划地给以协助,所以,设有建议商谈室。一个有经验的老工人曾经说过:“开始实行动脑筋创新,我们就对车间眼前接触到的所有事情、东西、工作以及机器,总是抱着追求‘更好’的态度。不管见到什么,总是在探求有没有更好的方法、更上算的做法、节省时间和工时的方法、消除使用材料等方面的担心和使之更便宜的方法。”

该制度实施不久,根据斋藤尚一的建议,征集了对全公司有代表性的口号。结果,“好产品好主意”这一条当选了。从 1954 年起,就把这条口号在全工厂用横写的萤光揭示牌悬挂起来。看到这种情况的一个外国人说道:“在芝加哥机场,向导牌都是挂在越过人头的上空,使人们看得清楚。所有的机场也都采用这个方式。你们厂的萤光揭示牌也类似这种做法。”

提建议的人,就自己的建议,可以和上司商谈。通过提建议,领导能够听到生产现场生气勃勃的声音,也能了解到员工掌握技术能力的程度。由于这样不断地反复,个人和小组都被发动起来了。提建议所得的奖金,在很多的时间,把它作为亲睦会、进修费和研究会的基金。同时它也成为同事之间相互谈心、以产生新的动脑筋创新所需要的食粮。该制度的建立,既提高了员工的思想 and 团结的气氛,也加强了上下级之间的联系。员工们利用这个制度,找到了创新的乐趣,从而充分发挥自己的能力,特别是看到自己的提议得到承认而感到满足。

丰田公司的建议制度,并不单纯地作为管理手段,而是和企业以及个人的不断成长紧密联系起来。该制度的审查标准划分为有形效果、无形效果、利用的程度、独创性、构想性、努力的程度、职务减分(专属业务的减分)第 7 个项目,每个项目是以 5~20 分的评分等级来评定分数。满分为 100 分。当然,从质量方面来说,分数没有上限。奖金最高的为 20 万日元,最低的则为 500 日元。对于特别优秀的建议要向科学技术厅上报,每月的建议件数按车间分别发表。同时,还按各车间、工厂、全厂等单位,举办大小不同规模的展览会,在展览会大会上,企业最高层领导出席并进行评议。

“动脑筋创新”建议制度实施的第一年,征集建议 183 件,而到了 1955 年,则达到 1000 件,到了 1970 年,达到了 5 万件。可见员工们的参与程度呈上升趋势,大大调动了员工的积极性,促使企业不断发展。

美国通用电器公司：开动大家的脑筋

美国通用电器公司拥有 29.8 万名员工，如何调动他们的积极性，使他们为公司带来更多的利润，是该公司总裁约翰经常思考的问题。他认为，作为一名企业高层经理人才，对人的管理应该以思想教育取胜，因此，他于 1989 年创造了一个称之为“开动大家的脑筋”的活动。

最初开展这一活动时，100 名由各个部门推选出来的代表分成若干小组，各自提出本部门的意见和要求，并发表自己的看法，公司高层经理在现场听取每个小组的汇报。根据规定要求，这些高层经理对小组提出的要求只能回答“YES”或“NO”，而不得用“研究研究”，“以后再说”之类的话推诿或搪塞。结果，许多平时难以解决的问题都在会上顺利解决或得到满意的答复。

“开动大家的脑筋”活动给企业带来了明显的效益。例如，在通用公司飞机发动机修理厂的一次会上，各小组共提出建议 108 条，这些意见除了对生产本身外，还谈到了设计厂标和在厂里建小卖部等问题。员工的建议被采纳后，当年就为企业节省了 20 万美元。

“开动大家的脑筋”活动不仅给通用公司带来了直接的经济效益，而且还赋予了员工一种参与感和主人翁意识，从而调动了他们的积极性。员工们说：“从前我们总觉得厂里想把我们赶出去，而现在我们是在为改善自己的工作环境和条件出主意。”总裁约翰认为，这是一条摸清企业发展脉搏，培养未来经济人员最基本的好路子。

松下电器公司：提实制度

日本松下电器公司以超一流的经营闻名世界。松下公司一贯重视人的作用，注意培养员工和公司“共存共荣、强存强荣”的士气。公司创建人松下幸之助说：“松下电器公司是培养人才的公司。要制造产品，先要制造松下人。”

为了把全体员工的意志，动员到企业所提出的目标和方针之下，公司采取下“提案制度”。规定的提案方式简单，限制性小，涉及范围广，职工普遍享有提案权，正式工和临时工都可以提，只要提案内容对公司有益，均可被采纳并得到奖励。提案的奖励标准规定得也十分明确，其重点包括：提案的效果；实施的可能性；构思的先进性；为实现提案所作的努力程度等。公司还设立了提案管理委员会，内设提案审查组和提案推广组，两个组之间保持着密切的联系。公司下属各单位，也都设立了提案管理机构，共 200 多个。

提案制度的实施，广泛地调动了员工的积极性和创造性，每年平均每人提案 5 件以上，入选率一般在 10%~20% 左右。这既鼓舞了士气，又改进了工作。松下幸之助的这些“制造松下人”的举措，培养和造就了一大批杰出的人才，使松下公司取得了巨大的效益。

日本富士电机制造公司：鼓励员工多提建议

善于用人，是企业走向成熟的根本途径，日本富士电机制造公司正是因为深谙此道，才不断发展，成为世界的名牌公司。

该公司非常注意用人，充分发挥每一个员工的聪明才智，近年来，每年平均全厂员工提出的改进工作的建议多达 99 项，占日本第一。而且这些建议

数的计算只限于实现以后有效果的建议，那些只提想法，没有付诸实施的，或者实行之后没有成效的建议数不计在内，因此，富士电机制造公司的建议数全是高质量的。该公司发动员工提出改进工作的建议的具体做法是：

首先，就是积极开展集体活动。从 1969 年起，该公司就开展高质量运动，即以小团体活动提高工作质量和可靠性。自从公司开展了小团体活动以后，在员工中造成了这样一种气氛，哪怕 1 项也好、2 项也好，都争先恐后地提出改进工作建议。

其次，公司提出了目标，以便调动员工的积极性。如“每人一年要提出 100 项建议，改进的目标是节约能源和改善工作”。由于目标和对象都很明确，建议也就容易被提出来。

最后，公司对每个员工的建议，不论大小，都认真对待，一视同仁。根据建议的适用性和效果，分别评定为特别、优秀、优良、A、B、C、建议等 7 个级别。建议和 C 级奖由车间委员会表扬；B 级以上提交厂小组委员会，在那里再次进行评定和选拔，并对 B 级和 A 级的建议提出者给予表扬；优良、优秀和特别三种奖则由公司进行表扬，发给一定的物质鼓励。这样，该公司员工的积极性大增，迸发出无限的活力，从而使富士公司的激烈的竞争中立于不败之地。

韩国五大财团：设立“建议箱”

韩国五大财团在企业内设立了“建议箱”，在发掘员工们的聪明才智方面收到了很好的效果。

现代财团：所属的各公司规定每人每年要提出 2~6 条建议，各部处每月要举行一次建议发表会。经专门审查委员会审查后分为 1~10 等，一经采用即给予 3000 元至 50 万元（韩币）的奖励。

乐喜金星财团：每年按月、季、年颁发“乐喜建议大奖”、“最多建议奖”、“最优秀建议奖”以及“建议最多部处奖”等，平均每个员工每月提一条建议，从计划到售后服务应有尽有。

三星财团：该财团从 1981 年就开始实行建议表彰制度。设金奖 200 万元，银奖 100 万元，铜奖 50 万元。

大字财团：不仅设立了小“建议箱”，而且还建立了“电话建议制度”，让员工们把一闪念中出现的想法立即通过电话提出来，并安排专职人员接电话，作记录。对员工们提出的建议设金、银、铜、鼓励奖。

鲜京财团：如果一个人或几个人提出的建议被采纳，公司将提供资金，由提建议者去独立经营，去实践，使建议变成现实。

酒井正敬：漫谈稳定人才的三大法宝

人才问题是企业兴衰成败关键，日本经济的飞速发展，主要原因之一是重视人才。在这方面，长期从事企业的经营管理指导工作的酒井正敬先生有独到的见解：“我所依据的原则是：在招工时用尽浑身解数，使出各种办法，不如使自身成为一个好公司，这样，人才自然而然就会汇集来。如果只是招工采用各种手段，说尽甜言蜜语，而当年轻人一旦进入公司，发现公司本身并不好，马上会想：‘我受骗了’。接着就会辞职。我的经营指导方针是：

不一定做大企业，而要努力做优良的中小企业。公司规模大，并不值得骄傲，值得骄傲的是公司自身优秀。”

招到优秀人才要会用才，有了优秀人才要有一定的办法和措施稳住人才，酒井正敬先生认为稳定人才的三件法宝是工资、休假、福利措施。他说：

（1）支付高工资是经营者的职责。

一个好的公司首先是员工的工资较高，给企业的员工支付高工资是经营者的职责。其实，也可以换一个说法，让员工们生活得更幸福是经营者的职责。我认为下面的几种说法是可信的：

“支付工资较高，只要工作不是特别累，员工是不会辞职的。”

“良好企业的工资相对较高。”

“高工资对员工来说吸引力较大。”

我当然并不否认也有的企业工资较低但员工也还稳定，但这样的企业中的员工恐怕都是别处不会雇用的人。现在已经很少见到那种认为“员工只是赚钱的工具”的经营者了，这种企业是很难集中人才的。这里有两个关系到提高工资的条件：提高劳动率。简单地说，就是把10个人的工作交给7个人干，而且不能加班加点，这就要改变蛮干乱干的现象，而要合理使用设备，科学组织生产，这样就可以把节省下来的3个人工资分摊到那7个人头上。开发产品增加盈利。企业一面做批发商，一面兼做制造商，开发新产品，这样才能增加盈利，也才能提高员工工资。

我曾经指导过某地的一家中型商场，姑称之为T商场，T商场的经理曾抱着“从清水的舞台上跳下去”的决心，决定扩大企业规模，把400坪的面积增至3000坪，但遇到了缺少人才的难题。这位经理花了半年的时间，把一家大商场的部门经理挖过来，破格任命他为商场的业务经理，此人还从这家大商场带过来了10个人。T商场的经理不仅都委以重任，而且都支付了高于大商场的工资，这就使T商场的工资体系提到大商场的水平。起初这对T商场经理是个很痛苦的决定，甚至夜不成眠。但是他的这个决定使事业获得成功，投资完全可以收回。他的这一支付工资办法，可以说是雇用有经验员工的有效手段。

“先增加利润还是先提高工资？”这个问题很像“先有蛋还是先有鸡”，但对现代企业来讲，我可以肯定地说要“先提高工资”。即使暂时困难，也要勇于克服，道路终会畅通。提高工资后，就会使经营者抱着“背水一战”的决心，不达目的决不罢休。

如果是“没关系吗？”“有点不放心”的瞻前顾后的心情，那是无法变成良好公司的。

（2）增加节假日，可以取得年轻人的好感。

我常有机会同即将就业的学生们交谈，某名牌大学电子专业的学生们对于自己的就职谈了以下的看法：“我希望就职的公司首先是能够充分运用自己的专业知识，也就是可以施展才干的企业。第二就是节假日能多些。第三是企业的稳定性和知名度。最后就是工资了。”对于节假日，他们认为：“星期六、星期日休息的周休二日制是绝对条件，其次是年休120天，夏天至少有10天的连续假日，冬假也一样。5月初的连休也不能少。”

听到这样的话，中小企业也许会感到悲观绝望，但是节假日却在普遍增加。现在日本产业界已进入了试行“周休三日制”阶段，其代表是百货行业。年轻人提出“宁肯工作日增加劳动时间，也希望节假日能连休。”像三

越、高岛屋这两家老字号的名店已实行了周休三日制。现在能使年轻人接受的休假日数，基本是年休 120 日，也有的行业达不到，只能做到年休 100 日。

我在东京，常去一家美发店。一般的美发店都是夫妻二人经营，这家美发店除了店长及夫人外，还有十几个年轻人，在美发店里算是比较大的了。美发业休息一天就一天赚不到钱，这在经营上是很棘手的。店长也曾为是“稳定人才”还是“增加营业额”苦恼过，但最后下了决心：“只要有人才，办法总会有。”决定将每周休一日改为每周休二日。店里的年轻人都很满意，他们常问自己在美发美容学校的同学：“不到我们店来工作吗？”我们店年休到了 100 天了，你们店怎么样？到我们店来吧！”从中不难看出，店长的这一步棋走对了。

（3）一点一滴改善福利措施。

近年来，大企业都在致力于改善福利措施，这与高工资、休息日多，并称为三大法宝。首先，对员工最重要的是企业能够资助住宅。某大企业扩大了以员工为对象的住宅融金网，以 3% 的利率借给管理人员 3000 万至 5000 万日元，这比银行的住宅贷款 5.5% 的利率低得多。另外，企业还利用本身所拥有的不动产来改善员工的住宅条件。员工独身宿舍有不少是简易的木结构，有的是 2 人同室或 3 人同室，这种状况只能使年轻人厌恶，对此经营者必须清楚。现在已经有了用电脑管理的独身宿舍了，住在那里的员工生活都由电脑来控制，只有持住宿卡的人才能进去，私生活绝对秘密，安全上也完全有保证。现在人们在街上散步，可以看到一些大企业的独身宿舍已配了空调机，也许不久的将来会解决集中供暖的问题。

在这三大法宝中，中小企业最不愿花费资金解决的就是福利措施。但是，如果从员工的角度来看，他们要长年在这家企业工作，最关心的就是福利措施。提高工资和增加休假日，都好解决，而员工住宅和独身宿舍则与公司的房地产密切相关，这是中小企业最头痛的。

我所知道的一家企业，将办公地点迁到郊外，员工食堂就显得很重要，那里适合员工用餐的餐厅很少，而且总是人满为患，服务质量也很差。这家企业的经理经过多方考虑，最后选择一家餐厅谈判：“我们公司准备包你们店用午餐，费用一半由我们公司负担。这样，80 多名员工有大部分将来贵店用餐，请贵店帮忙加以解决。”

餐厅承接下来，给店里工人提高了工资，解决了服务质量差的问题，又着手解决饭菜单调问题，增加了一些风味菜。这家企业很好地解决了用餐问题，不仅如此，还把本来准备建造员工食堂的房子改为茶座和酒吧。茶座从下午 2 点开始，酒吧从下午 6 点开始营业，员工们可以在幽雅的环境里，用很低廉的价钱，静静地喝上几杯，使员工间关系更加密切。

马狮公司：对人的照顾和关心

在英国，有些公司有比较优厚的职工福利待遇，然而英国最有效率的马狮零售公司却与众不同，它系统探讨的是那些影响到职工行为的“促进因素”。这些因素包括：尊重工作人员、注意工作人员的实际困难，承认和鼓励工作人员的努力和贡献，经常培训工作人员以发挥他们的才能。

该公司和坚持的一条原则是，对人的照顾和关心。公司创始人米采·马克士说：“只要把人放在第一位，就不会失败，做赚钱的事也是这样。”因

此，在近 100 年中，马克士·斯宾塞这个大公司，没有发生过行业性的大争端，在营业额、盈利、生产、管理和改革方面，毫不受干扰，业务蒸蒸日上，真是件了不起的事情，受到了人们的钦佩和羡慕。

马克士·斯宾塞公司没有工会是它的最大特色之一。这一点区别于英国大多数企业，公司并不是反对工会，而是强调人际关系的管理。从而形成了非常好的工作条件和人际关系。一个管理人事的经理回忆说：“有一次，一个当地工会的高级职员要我为他安排一次与商店员工的谈话。我安排了，并详细地出布告通知大家，结果我对他非常抱歉，因为没有人来。后来，我请他在公司的饭店里吃午饭，坐在营业员当中，店里令人愉快的情景感动了他，此后我就没再听到他说要来了。”

该公司认为“福利”首先是指关心个人的需要和健康。公司的一个董事说：“我们照顾关心员工，并不仅仅给予福利。”这就是说，照顾员工是目的，福利是手段，出发点是人的关系。为了优先关心员工的福利，公司采取了一个又一个的措施，有些不仅超过了员工福利的法定要求，而且大大超过了与之竞争的其他公司准备给而还未给的福利。该公司于 1934 年就成立了福利委员会，福利委员会每周开一次会，从未间断过。平均每周讨论 8 件事，大多涉及到员工和他们的家属，如贷款、补助金、长休假、减少工作时间等等，有时还提供法律性或医务性的咨询和帮助。

福利委员会有一个令人注目的特点，即预算不封顶，费用不受限制。该委员会由 9 人组成，都不是董事，但却有充分的自主权来处理一切困难和灾难事件，他们所作的决定和建议，很少遭到拒绝。所以，从某种意义上说，福利委员会为员工们提供了安全网，不管有什么困难，也不管困难有多么严重，都不愁无人相助。委员会对 90% 的事件可立即作出决定，在任何情况下，对所有的事都能尽快作出处理，并通知有关个人，或告知几天内可有结果。为此，公司为有这样一个委员会而感到自豪。

马克士·斯宾塞公司 1.3 亿的股份属于 235000 个股东所有，绝大部分都是个人小投资者，有 70% 的股东所持股在 2000 股以下，最大的股东是咨询委员会，其股份占总数的 7%。公司的董事们占有不到 0.5% 的公司财产。公司的 22000 个员工，按照公司的盈利分配规划，都成了股东。

藤田田：为员工多花费点钱值得

藤田田是日本麦当劳汉堡店的创始人和经营者，他说：“记住这一句话：‘日本麦当劳成功的信条是，为员工多花一点钱’绝对值得。”他认为，勤劳的员工是公司的财富，对员工不能吝啬。他说：日本麦当劳汉堡店每年平均在员工身上花费 1000 万日元，当然这笔钱绝对不是浪费。

为了保障员工及其家属的健康，所以每年共支付 1000 万日元给东京获洼卫生医院和警察医院，作为保留病床的基金。当员工或其家属生病、发生意外时，可立即住院接受治疗或者动手术。即使在星期天有了急病，也能马上送入指定医院，避免在多次转院途中因来不及施救而丧命。

前年及去年，麦当劳的员工都不曾因病住院，那么每年 1000 万日元，四年共 4000 万日元的钱岂不是白花了？但是不这么想，只要能让员工安心工作，对麦当劳来说就不会吃亏了。

麦当劳所采用的方法是全体员工及其家属都能得到一张诊断卡，可随时

凭卡住院。像这样处处为员工着想的企业机构，在日本算得上是绝无仅有。

德尔塔公司：琐碎小事，涓涓细流

在航空业的动荡过程中，只有屈指可数的几家航空公司能始终不衰，保持无懈可击的财务记录，德尔塔航空公司就是其中之一。美国运输工作联合会的F·奥康纳尔说：德尔塔公司“同其雇员之间有着牢不可破的关系”。

德尔塔公司大力宣传“德尔塔大家庭”观念，并身体力行之。它调动内部的积极性，提供比大多数航空公司更优厚的报酬，它处于一个传统的周期性行业内，但尽量避免解雇工人。该公司和许多优秀的公司一样，为了保证与公司的传统相一致，对所有申请工作的人都加以细致和反复的考察筛选。美国《华尔街日报》曾指出：“那些空中小姐是从数千名申请者中选拔出来的，先要经过两次面谈，然后还要由心理学家对她们的合作观念和集体工作观念作出鉴定。进了德尔塔公司，你不只是加入了一家公司，而是加入了一项目标。”

该公司的成功之源，在于大量琐碎小事的涓涓细流，广开言路的政策奠定了这一基调。前总经理T·伯比解释说：“我的地毯不得不每月洗一次，那些机械师、飞行员、机组人员都要来找我，要是他们真想说些什么，我们就给他们时间讲。他们完全可以直接来见我们，董事长、总经理、副总经理都没有什么‘行政副手’从中作梗、拒入门外。”该公司为核实员工的意见花费了大量的时间和资金，结果也常常会有一系列政策的重大变化。一位分析家说：这完全是“由于历来推崇的员工希望广开言路和高级管理部门乐于广开言路的结果。”

《华尔街日报》对这种政策的实施曾经作过这样一项报道：1979年2月，J·伯涅特的薪金少了38美元，公司没有付给他某天修理L—1011发动机的加班费，他的上司对此无能为力，这个41岁的机械师就写信给总经理D·加勒特，他在信中抱怨说：“我们总碰到令人头痛的报酬问题，这已经使一大批优秀人才对公司感到失望了。”3天以后，最高管理部门向伯涅特作了道歉，并补发了工资。从此，该公司甚至还改变了工资政策，对加班的机械师提高了加班费。公司对员工意见的重视还表现在其他方面，如全公司6000名男女乘务员的制服样式，就是由一个乘务员组成的委员会选择决定的。甚至机械师都可以自行选择其上司。

除此以外，德尔塔公司管理部门各部分的互换性也十分成功。例如，所有的高级副总经理都要接受公司任一部门工作的训练。同时，这些副总经理还要相互熟悉各自的工作。乃至在需要时能够接替任何一项工作。最高管理部门还有每逢圣诞节下去帮助搬运行李的传统。该公司的管理部门每年还投入大量时间去同员工聊家常。高级管理人员每年至少要有有一次在“公开场合”同全体员工见面，使企业的最上层和最下层进行直接的交流。每星期一上午都要举行一次班子会议，对公司的各项计划、问题和财务进行全面的检查。会后，各位高级副总经理与所属各部门负责人共进午餐，并把最新动态告诉他们。这样，消息就迅速而有系统地在整个公司中传播开。

沃尔一马特公司：我们关心我们的员工

美国的沃尔—马特公司如今有 2.6 万余名员工，在美国零售业中位居第四。70 年代期间，该公司的销售额从 4500 万美元增长到了 16 亿美元，商店数目从 18 家增加到如今的 330 家。

该公司总经理 S·沃尔顿关怀他的员工，由于他的坚持，几乎所有的经理人员都用上了镌有“我们关心我们的员工”字样的钮扣。在沃尔顿公司员工都被称之为“合伙人”，而不是雇员。S·沃尔顿倾听员工们的意见。他说：“关键在于深入商店，听一听各个合伙人要讲的是什么。那些最妙的主意都是店员和伙计们想出来的。”于是，沃尔顿的故事也就成了传奇。美国《华尔街日报》报道说：“几星期前的一个晚上，沃顿先生夜不能寐。他起床到一家通宵服务的面包铺买了些点心，凌晨 2 点半时，他带着这些点心来到一个发货中心，同一些刚从装卸码头上回来的工人聊了一阵。结果，他发现这儿至少还需要两个淋浴间。”令人惊讶的不是这个故事本身，而这样一个 20 亿美元企业的最高一级的经理居然还如此深切地关心着他的员工。

难怪员工们都亲切地称他为“山姆先生”。

玛丽·凯·阿什：公正待人，论功行赏

玛丽·凯·阿什是美国的一个大器晚成的女企业家。她重视妥善地管理人才，她认为，人才是一个企业中最宝贵的财产，企业管理的关键是人才管理。

她要求作为一名经理应尽量公正待人，论功行赏，有时，一名经理必须采取解雇人员的行动时，首先必须表现出极大的克制和同情，同时也还有一个采取正确的方式方法问题。玛丽·凯·阿什在阐述她的做法时说：

“我每次遇到员工不称职时，采取一种十分不同的做法。我的第一个行动，是同这个员工商量和她采取哪些具体办法可改进工作。我提出建议并规定一个合情合理的期限，这样，她也许会马上获得成功。不过，如果这种努力仍不能奏效，那我必须考虑采取对员工和公司可能都是最好的办法。我常常发现，一个员工不能胜任工作时，最不好受的是这个员工本人。”

“例如：要是我部下的一个负责公共关系的员工在大庭广众之下不敢发表讲话，也就是说，要是此人身上缺乏号召其他人所必须具有的那种能力，我就会用‘你们愿意别人怎样对待你们，你们也应该那样去对待别人。’用这条金科玉律来解决这个问题。我会问一问自己，假如我是这个员工，我会怎样想？于是，我会对她说：‘简，我们在一起工作了二年，每当我看见你在大庭广众之下，我就知道你浑身不自然。我看到，你在这种场合如同活受罪一样。我衷心希望这不是真的。不过，简，我认为让你干这种工作确实不太合适。我们喜欢你，希望你能成功。请问，你想不想试试别的工作？’如果在我们公司内实在为她找不到一个合适的工作，我们就积极帮助她在能够使其才能得到发挥的其他公司找到一个合适的工作。我不会像扔废报纸那样抛弃一名员工。有些经理肯定不同意我的这种见解，他们认为，一旦你解雇某人，某人就必须‘收拾东西滚蛋’。但是，每遇到这种不常见的事，我宁愿失之于‘宽厚待人’，不愿失之于过分强调公司需要的是中坚分子。”

李忠辉：体贴爱护员工

香港企业家李贵辉是个年轻的创业者，在短短的十多年时间里他就崛起了。他不仅在海外、香港拥有庞大的企业，众多的荣誉；在内地，他担任了全国侨联委员、广州市侨联委员、广州市政协委员等职，而且是梅州市政协委员、梅州市海外联谊会名誉会及广东外商投资企业协会理事。对于众多的头衔，李贵辉是当之无愧的。如果说事业是一首歌，那么李贵辉的生活、工作、学习、创业、投资就是其中一个个动人的音符。每一个音符都灌注了李贵辉本人的心血和智慧。其中的用人有道可见一斑。

李贵辉以诚待人，对待助手们，他首先是信任，其次是依靠。对企业管理，他以指导性计划为主，实行宏观调控。自己负责创造经营的大环境，对重大问题指点迷津，具体的经营管理，则充分交由下属承担，下属们能放手脚，干劲倍增。

李贵辉十分体贴爱护员工，他曾订下这样的规定：职工一律只取 50% 的工资，余下的 50% 由公司负责寄往职工家中，这条措施的确定意在防止有些员工胡乱花钱，影响家庭生活。如此周到的考虑，充满爱意的规定，受到员工与家庭的欢迎。李贵辉体贴爱护员工的事情做得太多太多了，一次，他在内地雇用的一个工人的母亲病重，他知道后立即给所在地医院的院长挂了长途电话，要求千方百计组织力量抢救。李贵辉就是这样从生活上、经济上关心体贴员工，使员工们工作起来尽心尽责，任劳任怨，从而为企业的发展奠定了基础。

李贵辉关心爱护员工，员工们也很尊重他，支持他，竭力维护李氏企业的声誉，如两个“嘉丽”公司先后招收了 1000 多名梅县子弟，他们进公司后，发扬了“过江龙”的精神，在各省市承包了不少工程，一年盈利数百万人民币。由于有信誉，工程不转包，不取巧，保质保期，设计、施工都由自己干，不假手他人，因此获得了一致的信任。而员工们则是纪律严明，工作作风严谨，不聚赌，不闹事，甚至不逛夜街，人称“客家大军”。李贵辉得到了最好的回报。

对待朋友，也是以诚相待。李贵辉的朋友很多，这些朋友给了他事业很大的支持。他奉信：“信人，人亦信己。”他的从商之道，其首要原则是忠于朋友。所以，朋友们对他的支持也很多。他在梅州市筹建工业城时，海外几十家厂商前去投资，为什么呢？答案很简单：因为他们都是李贵辉的老朋友，忠实的贸易伙伴。

阿瑟·利维：为人才分忧排难

美国斯凯特朗电子电视公司的总裁阿瑟·利维创业初期，在资金严重不足的情况下，为了研究一种新的显像管，录用了国内首屈一指的著名物理学家、电子扫描管的发明人罗森博士，从而创业成功。

罗森博士赏识阿瑟·利维工作和有魄力，有远见，然而更赏识他平常很能体贴关怀专家学者的苦衷，为他们分忧排难，因此罗森博士主动屈尊、心甘情愿为他效劳，有这样一件说起来似乎很可笑的事，罗森博士身为堂堂的著名物理学家，却有一个难于启齿的隐私：怕黑夜、怕打雷。有一天夜里，突然风声大作，雷雨交加，房屋停电了，到处漆黑一片。利维被雷声惊醒后，连忙披上雨衣，拿起手电筒，冒雨跑进罗森博士的居室里。这时的罗森早已吓作一团，龟缩在床上直发抖，利维急忙将他抱住，并小声地

安慰他，使他有了安全感。雷雨一夜未停，利维也就整整一夜陪着罗森。

这虽然只是件区区小事，但是对于罗森来说却是终身难忘，因为在他需要帮助的时候，利维能够伸出友谊之手。所以，当利维最需要人才的时候，尽管条件艰苦，罗森还是主动跑来为他效力。利维关心人才，尊重人才，不仅表现在对罗森博士的关心上，对其他研究人员也表现出同样的关心和爱护。

利维的新产品研制小组有 3 个主要专家，其中有一个叫弗兰克，他脾气古怪，性情暴躁，动不动就和别人争吵，研制小组上上下下的人他都吵遍了，就连利维也不例外。就是这样一个人通过一件小事，对利维感激不已。有一天，为了一个实验问题，弗兰克同研制组的另一个研究员劳布争执不下，他大动肝火，又拍桌子又摔东西。利维过去劝阻也着实被骂了一顿。正在他们闹得不可开交时，弗兰克的小女儿来到了实验室，她看见爸爸那副怒发冲冠的样子，吓得哭了起来。弗兰克见状再也顾不上继续吵架，赶忙跑过去，陪着笑脸哄逗着自己的小女儿。看到这一幕动人的情景，利维心里猛地一亮，发现了弗兰克虽然看谁都不顺眼，但对留在他身边的这个小女儿却是百依百顺。视为掌上明珠，不难看出，这小女儿就是他的主要精神依托。为了使弗兰克有充实的精神生活，利维立刻在公司附近为弗兰克租了一幢非常漂亮的房子，好让他经常和女儿生活在一起。

处于创业初期，资金十分紧张，在这种情况下，利维能够为弗兰克租房，这使弗兰克很过意不去，尽管经过再三劝说，弗兰克始终不肯搬进新居。利维很了解弗兰克的性格，只要他一流露出烦躁不安的情绪，就说明他正在犹豫不决，这时，如果正面去说，肯定效果不好，必须换个方式。于是他对弗兰克说：

“搬不搬家，恐怕由不得你了。”利维说。

“什么？我自己不愿搬，你还敢强迫我不成？”弗兰克提高了嗓门，大声地说。

“我当然不敢逼你，不过，你的千金安妮已替你作主了。”利维继续说，“她说你心境不好，容易发脾气，这会伤身体的。如果她能住在附近照顾你，你就不会发脾气了。起初，我也拿不定主意，怕你不肯搬。可是，安妮小姐最后说：‘我爸爸多可怜呀，我不能让他再孤独了，我要搬到他附近，经常照顾他，安慰他。’”

听完这番话，弗兰克的眼里充满了泪水，终于服从了利维的安排，搬进了新居。利维为弗兰克租房，虽然花费了不少钱，可搬家这件事所产生的影响却远远不是用这些钱所能买到的。首先，弗兰克认为，利维在资金状况窘困的时刻，仍然把他的生活快乐看作比金钱更重要，因而对利维感恩不尽。其次，这件事必然会使公司的其他专家和员工都知道经理讲义气，关怀部下，因此，他们都会齐心协力，把公司办得更好。另外，这件事一旦传向社会，那些有真才实学而又暂不得志的人，必然会拥向利维的怀抱，从而使他的人才队伍日益扩大。

本大和精工株式会社：工作乐趣委员会

日本大和精工株式会社创建初期，充其量只是一家中小企业，发展到现在成为世界上最大的渔具制造商，在国际市场上占有 20% 的份额。在国内的

占有率也达 31%。大和能有今天，关键在于前总经理松井义男在人才任用上的胆识。1962 年，大和邀请东芝公司的质量管理科长杉本辰夫每天晚上 6 时至 9 时为工人讲课，总共讲了一周。两人在此时相识，借此机会，杉本辰夫向大和公司提出了许多非正式建议，松井义男觉得他是个难得人才，于是通过同乡永野重雄说服东芝公司总经理土光敏夫将杉本辰夫转入大和公司。经过 5 年的努力，双方终于携手合作，其基础是两人那种对新思想、新方法的渴求；其条件是把权力全面委托给杉本辰夫。于是，杉本辰夫以副总经理的身份转入大和，半年后就任总经理。

杉本辰夫原先只是个机器商，然而，他的视野很宽，丰富的经历和宽阔的视野使他把科学的管理思想升华到战略的高度，并获得了成功。杉本辰夫是新时代企业家的典型，他办事坚决、果断，一旦下了决心做好了准备工作，就全力以赴、不屈不挠、果断神速。他认为：企业无论遇到什么样的机会都要量力而行。因此，他非常重视客户的要求与本公司实力之间的关系，巧妙地发挥了本企业的长处，抢占了日本企业尚未涉足的有发展前途的市场。

杉本辰夫到任后，立即把企业的中心工作转到了充实人才和提高员工素质上来，他认为提高员工的素质关键在于领导人的以身作则。因此，直到现在他还是坚持每天早上 7 时 15 分到公司，以自己的实际行动作为大家的表率。在工作中，他特别重视说起来容易做起来难的事情，总是严格要求，亲自检查。他主持工作后把原来公司内部众多的委员会进行精简，仅保留了 3 个，其中之一就是所谓“工作乐趣委员会”。其目的在于从工作、工资、环境 3 个方面集思广益，使公司成为充满工作乐趣的团体，使员工们精神愉快地充分发挥着自己的能力。此外，他在公司内部的经营方面也进行了一系列富有特色的改进，正是这一切，换来了大和公司今天的辉煌成就。

由此可以看出，松井义男为了公司的发展，想方设法把杉本辰夫招揽到自己的公司里来并委以全权，而杉本辰夫任职后，成立了“工作乐趣委员会”，重视的也是员工，可见，人是企业赖以生存的基础，有了人才，就有了一切；没有人才，就没有一切。

日本电通公司：“电通十则”

在现代化的企业中，组织分工愈趋合理化，经营管理也愈趋科学化，在这种情况下，往往被忽视的是精神力量，有些领导带动不了青年人，正是因为缺乏这个认识。

日本电通公司在激发员工精神方面有着十分成功的经验。该公司第四任社长吉田秀雄，在 1951 年，日本刚从战败后的混乱状态复苏，产业界也进入了重振旧业的关键时期制定了“电通十则”，不仅激起了全体员工的热忱和信念，造就了“电通人”的特殊气质，而且为电通的发展提供了巨大的精神力量。

“电通十则”的具体内容为：

- (1) 要“自己创造”工作，而非受令而为。
- (2) 要积极主动地“推动”工作，而非消极地等待领导的指示。
- (3) 向大的目标挑战，小的目标只会使自己变得渺小。
- (4) 要选择困难的工作，知难而进才会有提高。
- (5) 工作一旦开始，绝不可轻易放弃，要有不达目的，誓不罢休的劲头。

(6) 要“带动”周围的人，带动或被带动，时间一长，就会出现天壤之别。

(7) 做事要有计划，它会让你产生耐心、窍门和希望。

(8) 要自信，否则你的工作就会失去魄力和粘度、原度。

(9) 头脑要时刻处在“完全开放”的状态，眼观六路，耳听八方。

(10) 不怕摩擦，摩擦是上进之母、思想的火花，回避摩擦会使你变成迟疑不决、碌碌无为的人。

非正式讨论会

激发员工智慧的办法多种多样，在日本，下班后搞的“非正式讨论会”就是很有效的一种。

在日本，各企业的工作时间为5天工作制，即每周上5天班，每天工作7~8个小时。每天下班后，每个员工都自愿参加一个非正式的讨论会，这个非正式的讨论会一般是由最低层的高层经理人才，如工厂里的工头，公司里的课长主持。大家在一起，一面喝着酒，一面聊起当天的工作心得。讨论会上只要有一个发表他在今天工作中发现了什么新问题，常常就会引起大家的讨论。一个话题接着一个话题，聊天无形中变成了脑力激荡，很多对工作的好建议就是在这样的讨论会上提出来的，这对指导明天的工作，提高工作效率，都起到了很重要的作用。

“非正式讨论会”在日本目前已形成了一种风气，如果因为某种原因，小组的主持人不能到会，讨论会开不成，员工们宁可集体到酒馆去喝酒聊天，也不直接回家，因为回家太早，会被太太或邻居误认为不受公司重视，那将没有资格参加公司的非正式讨论会。

我国湖南省株洲市自来水公司于经理也十分善用聊天的方式沟通领导与被领导之间的信息和感情，调动了员工的积极性，从而使公司的社会效益和经济效益都取得了一定的成果。一天下班后，几个员工聚在一起大摆“龙门阵”，于经理凑上去说：“我也来聊聊。”其中一个员工很不友好地说：“你坐的是人造革的沙发，我坐的是天然草皮，屁股有贵贱，同你怎么能聊到一块呢？”他认为这么一说，经理会马上就走。谁知话音没完，于经理已经席地而坐。挨在他身边的另一个员工也话中带刺地说：“你想到的是‘一泓碧水沁万家’，我想的是‘2两白干暖心头’，还有房子、票子、儿子等方面的问题，摆起来不怕‘抬杠’？”于经理却接着说：“‘个人’和‘万家’紧紧相连，‘白干’和‘碧水’也有联系，就是‘抬杠’也能合着步子走。”就这样，在有问有答，有高腔，也有和气的氛围，于经理与几个普通的员工聊起来了，聊得那么融洽、那么投机，从猴子变人聊到自来水公司领导 and 员工的责任，从“酒干倘卖无”聊到发展生产与改善生活的关系，从当领导的也有七情六欲谈到如何共同争取更加美好的明天。经过多次这样的“聊天”，加深了领导与群众之间的相互了解，促进了经理同员工之间的感情交流。

“聊天”产生了效益，昔日株洲喝水难、用水难的问题在全体员工的共同努力下得到了很好的解决，由此说来，“非正式的讨论会”——聊天——确是一种激励员工的好形式。

日本企业家本田宗一郎在短短的 20 年间创建了世界上最大的摩托车公司，并开始创造出深受好评的各类汽车。本田公司是在美国制造日本车的第一家，也是第一个将日本小车返销日本的制造商。那么，本田的美国制造有限公司，（HAM）是怎样创造出了一个培育合作精神的内部环境的呢？

在 HAM，你是看不到私人停车场的，更看不到私人餐厅，而这些在其他国家的一些大公司里则是司空见惯的。本田公司的员工，从流水线上的工人到工厂的经理，每个人都在同一间餐厅内就餐，工程师们和经理们不仅与生产工人并排坐着用餐，而且在大多数的时间里，还与工人们在车间里一同工作。他们不仅仅是在贯彻实施新的设想，更多的是亲身投入到零部件的装配等具体工作中去，而不在于自己的双手是否会被弄脏。同样的，HAM 中没有私人办公室，代之而起的是宽敞、开放式的办公场地，人人肩并肩地伏案工作。

本田公司创造了一个培育合作精神的工作环境。不设置私人办公室、停车场和餐厅，鲜明地显示出本田不愿将他的员工分割成精才和庸才两大阵营，使每一个本田人都感觉到他或她同属于一个集体。

创业之初，本田宗一郎就大力强调青年人的作用。他坚信必须有最杰出的人才来为公司工作，资深职员从来不是高级职位的优先人选。他十分欣赏青年人渴望向陈规陋习挑战的开拓性思维方式，今天的青年员工被鼓励说这类话：“哪里的低级职员不敢于向他们的上级职员挑战，哪里就没有进步。”由此可见，良好的内部环境是激励人们天天向上的重要因素。

大荣公司：造出向高目标挑战的环境

处在节奏加剧、信息万千的现代工商社会里，企业急需的是善于应变的革新型人才，若要培养出这种新型人才，就必须有一个相应的工作环境，这就是日本以经营超级市场而著称的大荣公司对人才的观念。为了达到这个目的，该公司向员工们提出了“彩虹作战策略”，同时也造出了“面对危机、破釜沉舟”的环境，即使员工非向高目标挑战不可的环境。

“彩虹作战策略”是以东京为中心，东南 30 公里、西北 50 公里内的地区作为今后的发展区域，逐步设立超级市场，供应各种消费品。这个布局犹如一条彩虹，呈半圆形向外扩展。该公司的设想是以每 30 万人就有 1 家大型超级市场的比例来发展业务，扩大销售网。其气魄之大在日本商业界可以说是前所未有的。

当今，企业生存的最大课题就是培养人才，但是在方式方法上，却有不少企业走了弯路，例如，要使员工有工作意愿，养成自我启发的习惯，就必须做到倾听他们的要求，努力创造良好的工作环境。许多企业片面的理解这种观点，始终专注于客观条件，以为只要提高薪金，改善作业条件，增添福利措施，就能培养人才。其实不然，在这种思想的指导下，往往只会培养出缺乏雄心壮志、贪图安逸的人来，而造就不出充满斗志，不畏困苦、勇于进取的人才。

比较而言，首要之务并不是改善物质条件，而是提高领导者本身的精神素质。如何把领导者的热忱和构想体现到企业的巨大梦想中去，贯穿到员工思想和行动中去，这才是问题的关键所在。

大荣公司成立之初，仅有员工 13 人，为了培养人才领导经常向员工们描绘本单位设想的宏伟蓝图，创造上下一致奔向目标的热烈气氛，而如今已发展成为日本数一数二的大型百货公司。该公司总裁中内功，一直怀着一个巨大的梦想，不以全国零售业之冠为满足，而要成为世界超级市场之王。

树立宏伟的目标，编织绚丽的巨大梦想，从而点燃员工奔向目标的意愿之火，在实践中加以彻底的磨练，这就是大荣公司培养人才的宗旨。

创造工作气氛，增强员工的自豪感

近 10 年来，美国《幸福》杂志每年都进行一次公司声誉调查。在 1992 年，美国默克公司连续 5 年被该杂志评为全美“最受尊敬的公司”。

默克公司在社会上享有善于吸引人的美誉，其基本做法是：在该公司办企业的目标中，除了满足社会需要和赢得效益的原则外，重要的一条就是：“为员工创造一种工作气氛，鼓励先进，增强职业的自豪感，提高工作效益。”为此，公司在企业基本准则中明文规定：“努力保持得以吸引、培养和留用杰出人才的气氛，因为任何成就都是员工集体努力的结晶。”

1992 年默克公司用于研究和开发的经费高达 8.55 亿美元，占公司 1991 年销售总额的 11%。这一举动，吸引了有关行业不少富有才智的专业人员。1992 年 6 月，该公司又和著名化工企业杜邦公司合资，创办了一家国际性新型药品公司，这一举动，又吸引了 1500 名科研人员加入到默克公司的研究队伍中来。

运用“四台”形式，激励员工向上

我国无锡电缆厂运用“光荣台、闪光台、党风台、革新台”的形式，激励员工积极向上，通过宣传员工中的新人、新事、新思想，汇集员工中的闪光点，从而调动了广大员工的积极性。

光荣台选载作出较大成绩的先进个人和集体，以及在政治、技术、文化学习、岗位练兵、技术操作竞赛中的先进个人和集体的事迹。

闪光台反映体现共产主义新思想、新风尚的事例。

党风台选载公共廉洁、忠诚积极的好党员的事迹。

革新台选载意义重大的革新成果。

不论是上哪一台的个人或集体，都是经过民主评选产生的，由工会把他们的事迹整理出来，配上十几英寸的彩色图片，张贴在厂区的橱窗里。运用“四台”形式，可以达到树立典型、榜样激励；循循善诱、关怀激励；正面引导、强化激励的目的。该厂运用“四台”激励法后，全厂员工的精神面貌起了很大的变化。

(1) 使后进变先进。自 1981 年 5 月以后，在 5 年多的时间里共有 35 个后进员工受到表扬，他们在不同程度上都有了明显的进步。

(2) 使先进更先进。该厂变电所是个姑娘班，自从 1981 年 9 月上了“光荣台”后，在成绩面前不停步，1981 年被命名为质量信得过班，1982 年被命名为市“三八”红旗集体，1983 年以来又年年被评为省先进班组。

(3) 大力表扬廉洁奉公的好党员，促进了党风的好转。不少党员干部能正确地运用手中的权力，自觉抵制不正之风。

(4) 表彰了重大革新成果、革新能手和技术改造中的积极分子，加快了技术改造的步伐，促进了生产的发展。

如土建面积 5260 平方米、总投资 1603 万元的全塑电缆技术引进工程，从基建施工到建成只花了 1 年零 8 个月的时间。该工程形成生产能力后，年新增产值 4000 多万元，利税 1200 多万元。

三原修：满足部下的自尊心

有人说赞扬能使人勤奋工作，但在表扬和称赞时，一定要根据每一个具体的人来选择语言，这样才有效果。每一个人都有自尊心，领导表扬或称赞部下时，如果能让部下的自尊心得到满足，那就可以达到促使他们努力工作的效果。

为了能满足部下的自尊心，领导在必要的时候可以故意表现出自己的疏忽，让部下来提醒自己，这样他们就会产生出一种自己很能干的优越感。领导应该掌握古典式的“怀柔政策”，也就是以耐心亲切的态度去感化那些顽固的部下。

日本元西铁路的总监三原修能使部下充分发挥出自己的能力。他的方法是在每一次迎接刚参加工作的年轻人时，就对他们说：“我一直等待着你们的到来。”那些自尊心很强的人，听到这种话，总是很兴奋，因此工作起来干劲十足。这种方法还适用于以下类型的人。

- (1) 在其他部门很有成绩的部下。
- (2) 很想成为领导的部下。
- (3) 自信心非常强的部下。

领导如果要去指挥那些有专业特长的人，则应当表现出非常谦虚，要对他们说：“虽然我不是专家，但是有你们的帮助，我肯定能够成功”之类的话。

而对于那种自信过强，过于固执己见的部下，最好采取“怀柔政策”。

先表扬，后批评，再表扬

美国著名的女企业家玛丽·凯·阿什在对待员工工作中出现问题时，采取的做法是“先表扬，后批评，再表扬”。这就是说，无论批评什么事情，必须找点值得表扬的事情留在批评前和批评后说，决不可只批评不表扬，这是玛丽·凯·阿什总经理严格遵循的一个原则。她说：

“批评应对事不对人。在批评前，先设法表扬一番，在批评后，再设法表扬一番，力争用一种友好的气氛结束谈话。如果你能用这种方式处理问题，那你就不会把对方臭骂一顿，就不会把对方激怒。我看到过这样一些经理，他们对某件事情大为恼火时，必将当事人臭骂一顿，他们要让当事人确切地知道，他们对他的行为是怎样地气愤。主张这样做的人认为，经理应当把怒火发泄出来，让对方吃不了兜着走，决不可手软，发泄够了以后，或许以一句带有鼓励对方的话结束谈话，从理论上说，一切都将恢复正常。尽管一些研究管理方法的顾问鼓吹这种办法如何如何好，但是我不敢苟同。你要是把人臭骂一顿，其人必定吓得浑身哆嗦，决不会听到你显然在骂够了之后才补充的那句带点鼓励的话。这是毁灭性的批评，而不是建设性批评。”

“我认为，我们都有脆弱的自尊心，都希望受到表扬而不希望受到批评。例如，一个女人会买下自己喜爱的新衣服，但是，要是听到有人挑那件新衣服毛病，她会永远不再穿它。我记得，有一次我买了一件粉红色的蝉翼纱衣服，并打算穿它去参加一个宴会。我认为那件衣服很美，我看到自己穿上那件衣服挺好看，感到很满意。可是我女儿的看法则不同。‘妈，您不要穿那件衣服去参加宴会吧？’‘哦，穿。’我带着吃惊的口气答道。‘可是妈妈，您穿上那件衣服后像个大奶牛似的。’她对我说。”

“不用说，我脱下了那件衣服。我不但那天晚上没穿它，以后也一直没穿它。不过，要是有人对我说，‘唉，你穿蓝色衣服太美了，它正好把你眼睛的颜色衬托出来了’，那么，第二天我不穿一件蓝色衣服心里就痒痒了。”

“女人可能比男人更难以接受批评，我们女人易于接受在人少时提出的批评。这是因为女人所受的教养不同于男人，例如，男青年在参加体育比赛时受到的批评比女青年多。教练会因为某个男孩子做或没做某事而对他大声训斥，也可能因为他导致全队失利而严厉责备。不过比赛一结束，教练会让那个男孩子体面地认输，争取下次获胜。然而，直到最近，教练很少如此大声训斥或严厉责备女孩子，因此，女孩子易于在人少的场合接受批评并认输。总的来说，女青年往往受到袒护，不用像男青年那样常常受到声色俱厉的训斥。”

“因此，我主张在批评女人时，大部分情况下应和风细雨。”

人才管理学中的绝招

美国玛丽·凯化妆品公司最重视的是人，包括美容顾问、销售主任、员工，以及顾客和向公司提供原料的厂商。该公司相信，关心人与公司必须赚钱这二者并不矛盾。总经理玛丽·凯·阿什说：“不错，我们是把眼睛盯在赚钱上，不过赚钱并不是高于一切的欲望。在我看来，‘P’和‘L’的含义不仅仅是盈与亏，它还意味着人与爱。”

这种关心与爱，不单单是表现在对员工生活上的、工作上的、相互交往上的，更表现在对员工错误的批评上，玛丽·凯·阿什说：

“我认为，经理批评人的做法并不妥当。不是说不应当提出批评，有时，经理必须表明对某事不满意。但是，批评的目的是指出错在哪里，而不是指出错者是谁！”

“如果有人做错事时经理不表明自己的看法，那么，这种经理也确实过于‘厚道’了。不过，经理在提出批评时，一定要讲究策略，否则就有可能出现适得其反的结果。我认为，一个经理应当做到：当某人出错时，既能指出其错误，又不致挫伤其自尊心。每当有人走进我的办公室，我总是创造出一种易于交换意见的气氛。这一点很重要。我发现，只要我越过有形屏障——我的办公桌，那么，创造那种气氛则易如反掌。我的办公桌象征着权力，它向坐在一旁的来人表明，我有权指示他应该如何如何。我总是越过那个有形的屏障，以朋友和同事而不是以老板的身份与来人交谈。因此，我们同坐在一张舒适的沙发上，在比较轻松的气氛中研究工作。”

“我有时还同来人握手拥抱！在我看来，这是感情的自然流露。因此，我在这样做时感到轻松、自然。我认为，同来人握手拥抱能使坚冰消融，能使对方无拘无束。你会发现：同一种人打交道，握手是最好的方式；但同另

一种人打交道，拍拍背显得很亲热；同某些人见面，只有热烈拥抱才能表达出你们亲密无间的情谊。我们都听说过大夫在病床旁边对病人表示关心，同病人握手的情景。同样，经理也应在沙发旁边对来人表示关心。因此，走上去同来人握手、拥抱吧——这是人才管理学问中的一个绝招。”

在谈到与员工的关系时，玛丽·凯说：

“我认为，经理同自己的员工保持亲密的关系是正常的，相反，如果经理同自己的员工总是保持一种客客气气的关系，也就是说，总是保持雇主与雇员的关系，那则是反常的。我认为，这种气氛无助于最大限度地提高生产率。”

“另外，经理还必须强硬和直言不讳。假如某人的工作不能令人满意，你决不可绕开这个问题，而必须表达出自己的看法。不过你在这样做时要双管齐下——既要关心，又要严格。换句话说，你既必须起到经理的作用，又必须对那人表示同情。具体的界线是，既要十分亲热，又不能损害自己的监督作用。你同雇员的关系如同大哥哥大姐姐对小兄弟小妹妹的关系，既要表示爱和同情，又要使自己在必要时能够采取严格的行动。在我的许多雇员眼里，我的形象实际上是慈母。他们认为，我是十分关心他们的人，他们信任我。我多次听到我的雇员说：‘玛丽·凯，我妈去世好几年了，我现在就把你当作妈妈……’每当听到这种话，我感到无上光荣。”

吉诺·鲍洛奇：以斥责激励员工

吉诺·鲍洛奇悉心经营的重庆公司，从一个家庭化的小作坊一跃而成为拥有近亿元资产的大公司，凝聚了他无限的辛劳和心血。他深谙用人之道，将竞争机制引入企业内部，用竞争来督促员工、鞭策员工，鼓励员工学超赶帮。员工们深知，干得好，干得快，钱也挣得多；出了重大差错，则会被开除，在这样的压力下，大家都尽最大的努力干好工作。

鲍洛奇对部下高标准，严要求，好上加好，精益求精。他能看到部下的长处，更能看到他们的不足。他自信自负，精力充沛，聪明过人，他很少真正瞧得上别人的工作，总是以自己的标准去衡量，去评判，去指责别人。在重庆公司，不管是谁，不管是什么原因，一旦事情没办好，将会受到劈头盖脸的斥骂。

有一次，鲍洛奇决定兴建一个新厂，由于时间紧，任务重，他派了一批得力的干将去。在预定开工前的三个星期，他前去检查工作。在那里，他看到了一番令他不忍目睹的景象：员工们满脸是灰，身上是泥，满脸的疲惫，满身的狼狈，电灯没有装好，用一个临时的电灯泡替用……看到这里，鲍洛奇又爱怜又着急又生气，他想宽慰一下他们，却又想到，新厂如不能按时开工，将会给公司造成莫大的损失。鲍洛奇生来脾气暴躁，遇到这种情景更是火冒三丈，他不由地厉声训破斥，“你们一个个无精打采，是干工作的样子吗？像你们这样的进度，公司不死在你们手上才怪呢！”

他走后，员工们个个气愤激昂。你说我们不行，我们偏要做给你看看，员工们紧赶快干，夜以继日，终于按期完成任务。对于鲍洛奇的暴躁固执的性格，粗鲁简单的做法，不近人情的管理方式，尽管员工们当时觉得委屈，甚至背地里说他是“暴君”，但是，员工们对他还是表示出十足的理解，进而也就原谅了他。再说鲍洛奇的坏脾气往往都是表现在恰到好处、时时关心

公司的事务上，督促工人工作，完全是负责任的表现。在员工们眼里，尽管鲍洛奇喜怒无常，但却是个坦率、积极进取的领导得。他那独特挑剔的目光和做法促进每一个员工奋发向上，激起了员工们的干劲，从而推动了公司的发展。

这就是鲍洛奇的“斥骂管理术”，它不仅给公司带来了效率，更重要的是形成了一种直率、公平的风气。他对员工发脾气，事后像什么事情都没发生一样，他从来不给人面子，只重实效，有一种彻底的务实精神。他在脾气发作时，毫不掩饰，不仅自身如此，他还鼓励员工们之间互相发脾气，畅所欲言，毫无顾忌，有什么说什么，越直接了当越好，言辞越尖锐越激烈越好，有时甚至可以争吵不休。在鲍洛奇看来，不同的思想相互撞击，往往会产生智慧的火花。这样在公司内部就会形成一种民主的气氛，每个人享有充分的权利和自由，独特的个性可以尽情发挥，高兴或不满随时可以表达和渲泄，没有森严的等级，大家都是平等的合作关系，在以公司的利益为重的前提下得到统一，因此员工们热情地称呼他为“吉诺”。

美国麦考密克公司：减时提薪

美国麦考密克公司成立之初也还顺利，员工收入和企业利润的增长都比较快，但是，公司创始人 w·麦考密克是个个性豪放、带有浓厚江湖义气的经营者，其经营方法逐渐落后于时代，虽然苦心经营了许多年，公司渐渐变得不景气，以致陷入裁员减薪的困境，几乎马上就要倒闭了。此时，w·麦考密克得病去世，公司总裁由 C·麦考密克继任，人们希望他能重整旗鼓，恢复公司的元气。新经理胸怀壮志，表示不把公司搞好决不罢休。所以他一上任就向公司的全体员工宣布了一条令人吃惊的、与以前截然不同的措施：自本月起，全体员工薪水每人增加 10%，工作时间适当缩短，并号召大家：“本公司生死存亡的重任落在诸位肩上。希望大家同舟共济，协力渡过难关。”原先要减薪一成，如今后而提薪一成，而且工作时间还要缩短，员工们顿时听呆了，几乎不相信自己的耳朵。转而对年富力强的新经理的做法表示由衷的感谢。从此，士气大振，全公司上至总经理，下至普通员工，共同努力，1年内就扭亏为盈了。

同一个公司，由于新老公司经理采用了截然不同的措施，效果是不一样的。减薪，加大了员工的危机感，使之背水一战，是激励；加薪，振奋了员工精神，也是激励。麦考密克公司也由此大为振奋，发展更加迅速。如今，该公司已成为国际知名的大公司。

艾柯卡：掌握奖赏的时机

美国克莱斯勒公司总裁艾柯卡非常善于应用心理学的理论调动员工的积极性。心理学家查利·比彻姆说过：“要赞美某人，用白纸黑字；要申斥某人，打电话。”就是这个道理。

艾柯卡的基本做法是：

(1) 与员工交流。艾柯卡认为一个好的经理人员不仅应该具有向董事会或委员会说明自己脑子里的想法的本领，而且花在听的时间起码要与花在讲的时间一样多，真正的交流必须是有来有往的。经理人员要善于听取意见才

能调动员工的积极性，一个普普通通的公司和一个干得很出色的公司的区别就在这里。作为一个经理人员，艾柯卡最得意的事情就是看到被称为中等或平庸才能的人受到赏识，使他们感到自己的意见被采纳，并发挥了作用。

(2) 让员工了解经理人员的行动。艾柯卡说，他发现动员员工最佳的办法是让他们了解整个精心策划的行动，使他们个个成为其中的一部分。

(3) 要掌握好奖赏的时机。艾柯卡认为提升某人的时候就是增加其责任的时候。下属如果心情好，经理人员要肯定他的成绩，同时又要鼓励他百尺竿头，更进一步。当下属高兴的时候，就让他多做点事；当下属心灰意懒的时候，则不要让他太难堪，如果一个下属因自己失败而闷闷不乐，这时候经理人员如果落井下石，就会冒严重伤害他的危险，他就不想再上进了。

艾柯卡认为，一个经理人员如果能够调动另一个人的积极性，他的成绩就很大。要使一个部门能够正常顺利运转，一切要靠调动积极性，经理人员可以做两个人的工作，但经理人员不能是两个人，经理人员应该激励他的副手，使副手再激励他的部下，层层激励，就能焕发出极大的工作热情。

IBM 公司：别出心裁的奖励

美国管理学家及“目标管理”理论的创始人彼得·德鲁克认为，要调动员工的积极性，重要的是使员工发现自己所从事的工作的乐趣和价值，能从工作的完成中享受到一种满足感。这样，员工个人的目标和欲望达到了，整个企业的目标也就达到了，作业与人性两个方面就得到了统一。IBM 公司就是这样做的。

IBM 公司为了充分调动员工的积极性，采取了各种奖励办法，既有物质的，也有精神的，从而使员工将自己的切身利益与整个公司的荣辱联系在一起。例如，该公司有个惯例，就是为工作成绩列入前 85% 以内的销售人员举行隆重的庆祝活动，公司里所有的人都参加“100% 俱乐部”举办的为期数天的联欢会，而排在前三名的销售人员还要荣获“金圈奖”。为了表示这项活动的重要性，选择举办联欢会的地点也很有讲究，譬如到具有异国情调的百慕大或马略卡岛举行。有一个曾获得过“埃米”金像奖的电视制片人参加了该俱乐部 1984 年的“金圈奖”颁奖活动，他说 IBM 组织的每日“轻歌剧表演”具有“百老汇”水平。当然，对于那些有幸多次荣获“金圈奖”的人来说，就更增加荣誉感，有几个“金圈奖”获得者在他们过去的工作中曾 20 次被评选进入“100% 俱乐部”。因此，在颁奖活动期间，分几次放映的有关他们本人及其家庭的纪录影片，每人约占 5 分钟左右，该片质量与制片厂的质量不相上下。颁奖活动的所有动人情景难以用语言描绘，特别应指出的是，公司的高级领导自始至终参加，更激起人们的热情。

此外，该公司有时还会花样翻新地作出一些出人意料的决定，以增强公司的凝聚力。有一个员工的业务名片上有一些蓝颜色镶金边的盾牌，这是他 25 年工龄荣誉徽章的复制图样，同时上面还印着烫金的压纹字：“国际商用机器公司。25 年的忠实服务。”这就巧妙地告诉你，公司感谢你 25 年来的努力工作。员工拿着这张名片，可以同认识他的每一个朋友分享这一荣誉。

对于公司来说，这件事做起来并不难，但是它在员工的心目中激起的感情波澜却是巨大的，由此可见，IBM 公司激励人们的办法何等精明。

赏罚分明，科学奖惩

中国 RK 公司是一家专门生产日本式 Y 型劳动保护鞋的企业，由日本和中国国际信托投资公司投资合营。投产后，当年盈利 16 万美元，次年盈利 78.6 万美元，其中主要一招就是赏罚分明，科学奖惩。

RK 公司员工平均年龄仅为 19.7 岁，90% 以上的员工是刚走出校门的小青年，刚进厂时他们思想单纯幼稚，组织纪律性差，工作作风自由散漫。为此，公司运用经济手段，根据“奖勤罚懒、奖优罚劣”的原则，对各级管理人员和生产工人进行了严格的管理，收到了良好的效果。公司对员工规定了 6 个不准：即上班不看报、不闲聊、不办私事和打私人电话、私人不会客、不串岗、不开会学习。对工人规定了 4 个不准：即上班不串岗、不打瞌睡、不看书报、不穿奇装异服。不论是谁，一律不准迟到早退，凡违犯厂规厂纪者均按情节轻重予以处罚。例如：女工不戴工作头巾者罚款 1 元，把饭菜端进工作场所者罚款 5~10 元，随地吐痰者罚款 4~7 元，凡旷工者一律解雇等等。所有的各种不同处分（包括解雇、停发奖金、延长学徒期限、大会检讨和罚款等）的决定均有班组公布，以示警戒。对严重违犯公司规章制度和破坏劳动纪律的员工，在征得工会组织的同意后，即可辞退或解雇，据事务部经理介绍，有一年，该公司一共辞退了 12 名合同工。严格的厂规厂纪和各级管理人员身先士卒的表率作用，使公司内形成了人人勤奋工作、个人力求上进的良好风气。

在严格劳动纪律的同时，该公司也采取奖励手段促使工人努力生产，关心公司的经济效益。RK 公司的工资制度是基本工资+附加工资+浮动工资（凡完成平均先进定额的，按基本工资增加 50%）+ 奖金。奖金发放的原则是多超多奖，少超少奖，上不封顶，下不保底。奖金的发放权完全交给生产班长，由班长对自己班内每个工人完成当月工作任务的实绩和遵章守纪的情况每月进行一次考核并打分。以 100 分为标准，指标完成出色的加分，完不成或完成得不好的减分，然后按月底的总分发给奖励，管理人员（包括班长）还另有职务津贴。为了更好地发挥工人人们的聪明才智，公司还开展经常性的合理化建议活动，凡是工人提出一条合理化建议不论采用与否，一律给予奖励，被采用的合理化建议，则按经济效益大小决定奖励数额，最高的达 100 美元。仅自 1983 年 7 月至 1984 年 8 月的时间里，就有 217 人次提出合理化建议 255 条，被采纳了 96 条，实施了 68 条，经济效益达数万元。

该公司采用的赏罚分明，科学奖励的手段，有效地调动了广大员工的积极性，取得了很好的效益。

我国福建日立电视机有限公司的前身是福建电子设备厂，1980 年 12 月，福建省与日本株式会社日立制作所、日立家电贩卖（株）、东荣商行共同投资兴办的合资企业。该公司仅在 1982 年，全员劳动生产率为 20.5 万元，与原福建电子设备厂 1980 年最好水平相比，提高了 5.7 倍，总产值提高了 6.7 倍。该公司提高劳动生产率的重要手段之一，就是高赏重罚。

该公司过去迟到早退现象比较严重，上班游游逛逛。后来，公司在管理上实行高赏重罚的原则，收到了极好的效果。现在除每天上下午各休息 10 分钟以外，铃声一响，每个员工都在自己的工作岗位上紧张地工作着。该公司的所谓高赏，充分体现在关心员工的生活福利，在发展生产的基础上，不断提高员工的工资福利水平。所谓的重罚，是强调公司的规章制度要严格遵

守执行，以保证有一个好厂风。例如，在劳动纪律方面，除了设立自动签到机，严格考勤之外，还规定，凡是迟到 1 次，1 分钟，就扣发当月的奖金和浮动工资 20 元。为了保护环境卫生，公司规定，随地吐痰 1 次，扣发半年的奖金和全部浮动工资 120 元。规定宣布后，中方的一个副总经理第一个迟到，总经理也是中方的，他亲自找这个副总经理谈话，并按规定扣发了当月奖金。

该公司领导认为，制度不严，员工长期养成的坏习惯克服不了，不痛不痒的规章制度往往会落空。制度严了，引起大家的警觉，毛病就会少犯、不犯。两年多来，全公司基本消灭了迟到早退的现象。

MF I 公司：高薪酬，多奖励

成功的公司支付的酬金在其所在的产业部门中往往属于最高水平。这并不是由于经营上的成功而使它们有能力付高薪酬，而是因为它们认识到提供最高的报酬是吸引人才的一种有效的方法。有一项研究资料表明，员工教育程度越高，对企业的忠诚之心越弱。大多数受过高等教育的人，都是为了获得物质方面的成功而工作，因此，他们最不可能从工作中得到满足。所以，支付高薪往往能留住所需要的人才，在这方面，英国的穆勒家具公司集团（MF I），这个专门经销廉价组合家具的企业做得是成功的。该集团公司老板德里克·亨特也充分认识到，很多人不是能用更多的钱所能驱使的，他们认为个人自我价值的实现比物质报酬更为重要。更有可能从工作中获得他们想要的东西，因而往往是最忠诚的。成功的公司不是单靠利用人们为追求相应的报酬而努力工作的自然愿望，而更多地依靠激发积极性等其他因素。

MF I 公司除了支付高薪外，还把精力放在奖励方面。MF I 公司里的所有员工，包括清洁工和推销员，都被纳入一项部门奖励计划。所以，能引起员工们强烈兴趣的，是每个星期一上午公布一周的盈亏帐目。从参与开始，每个员工都能深刻认识到他们收益的分享是财富创造的必然结果，反过来，员工们通过增强责任感，提高生产率和利润率，从而增加了报酬，这就更进一步地推动了员工们的参与活动。由此形成了一种完整的良性循环。

MF I 公司除了采用与利润挂钩的奖金手段外，还采用其他奖励手段。例如：公司共有 24 个管理部门，每个部门根据服务、经营、销售等各方面的综合评比，评出其所属范围内得分最高的商店，然后加以奖励。公司在全国范围内评出百家最好的商店，其全体员工和他们的配偶可以免费享受一次难得周末海外旅游。

海外旅游虽说为百家最好商店的员工们提供了一种工作报酬之外的特殊奖励，同时也为最高管理层在一种非正式的、无拘无束的环境中会面交谈创造了新的机会。

采用这些切合实际的奖励计划，使 MF I 从默默无闻的小公司发展到现在在全国拥有 100 多家分店的、世界上著名的公司之一，年营业额达 3 亿英镑之多。

以军校精神造就人才

Dataflex 是美国最大的个人电脑经销公司之一，它以军校精神，将一些平凡的员工造就成为出色的电脑推销员。

就像军校一样，公司的新进员工必须接受资深员工的考验，每星期六下

午接受他们的公开批评。虽然这种做法会使有的员工难堪，但新进员工都明白这是为了建立一支纪律严谨的商场攻坚部队。公司的灰色墙壁上贴满了激励员工的标语：“表现一流水准”、“确定你的工作量超过公司支薪所要求的”等等。在夏季每星期五举行的公司烤肉餐会上，总裁罗斯总是亲手为员工们烤肉，就像军校里教官对待学员似的。

激励员工的方法很多，而罗斯采用的激励工具是金钱。他说：“我们要找的是寻求发财机会、金钱欲望强的人。”鉴于此，罗斯亲自负责甄选每一个推销员。公司的业务人员不领底薪，领的是佣金，平均每年可得 17.3 万美元，其中不乏哈佛商学院的企管硕士。占公司总业绩 20% 以上的顶尖推销员是一个年仅 27 岁的年轻人，四年前加入该公司，之前他曾当过喜剧演员及魔术师。而另一个顶尖推销员则曾是诊所秘书，还有一个目前仍在经营干洗店。

公司业务员每天早上 8 点便开始长达 2 小时的早会，会议的内容从介绍 IBM 最新产品到如何激发个人最大潜力的演讲，真是无所不包。此外，罗斯为了激励员工的士气，不时制造一些打赌的机会，例如，他曾和一个女业务员打赌：如果她连续几个月都创下 60 万美元的业绩，就将赢得自己的一部宝土新车。于是这个女业务员勤跑生意，不但赢得了这部车，而且创下了每个月 150 万美元的好成绩，还从罗斯那里打赌赢了一只劳力士手表和一对钻石耳环。

《会当凌绝顶——成功领导典范》

成功企业领导决策典范

制定决策慢条斯理，实现决策雷厉风行。前后 180 度大转弯，使你的伙伴既怕又敬。

日本企业家的经营作风：多谋善断

在美国人看来，日本企业家参加“谈判”的作风是十分独特的：制定决策慢条斯理，实现决策雷厉风行。这前后 180 度的大转弯，往往使得他们的西方伙伴既怕又敬。

举个例子来说吧。在谈判许可证协定的过程中，日方代表好象参加接力赛一样，每隔数月就能换一批。第一个代表团作了大量的笔记，不表态，回国了。6 个星期后，由来自同一个公司不同部门的另一批人接替了他们。新来的代表仿佛全然不知前面讨论过什么，他们围绕同样的问题与对方从头开始谈判。同样，作了大量笔记，不表态，走了。再度出现新的代表团，继续进行无休止的讨论。一年、两年过去了，什么结果也没有。面临这种马拉松式的谈判，美国人最初是困惑不解，继而感到十分吃惊，抱怨对方失去控制。而正当美国人对谈判几乎感到绝望的时候，日本人却突然表态，作出决策，并以闪电般的速度讨论完所有的细节。他们只用了 4 周时间就作好了投入生产的全部准备工作，并向西方伙伴提出了供应情报和人员的要求。事情是如此地出其不意，致使对方措手不及，陷入困境。反过来，现在是轮到日本人抱怨美国人的时候了。

关于日本人的“慢条斯理”，西方众说纷坛。有人认为这是优柔寡断、犹豫不决的表现；有人指责这是故意拖延时间、玩弄权术；但也有人把这看作是一种认真求实的精神。不管怎么评价，日本人制定决策的方法取得了成功，这一点却是无法否认的。

为什么日本人作出决策要花费很长的时间呢？对此，美国著名的管理学家彼得·德鲁克作过一些分析。

首先，日本人对制定决策的着眼点和美国人不同。在美国，人们把重点放在得出答案上，而日本人却把重点放在明确问题和解释问题上。在谈判中，美国人感兴趣的是确定方案，讨论条款、计划和条件；日本人则认为最重要的一步在于充分讨论所有可供选择的方案。例如，美国有个著名的公司向日本某公司提出了联合经营的建议。该日本公司在作出决策之前，一直没有讨论过是否需要联合经营以及按什么条件实现联合的问题。他们提出和讨论的问题是：“我们必须改变自己企业的方向吗？”直到最后确实认为改变原来的方向合乎需要，才表示同意联合经营，也只有这时，谈判才真正开始。

其次，日本企业家十分重视广泛听取和探讨下属人员的各种意见，力求在全公司人员反复讨论的基础上取得一个统一的看法。在制定决策前，并不提出答案应当是什么，也不强迫人们表态，以便讨论得以充分进行，直至取得一致意见为止。作出的决策可能在内部哪些地方受到欢迎，在哪些地方遭到反对，企业领导人了如指掌。他们将拿出足够的时间去说服反对者，或作出某些微小的让步去争取这一部分人，而又无损于决策的完整性。

由于意见趋于一致，日本人从不需要花任何时间去“宣讲”决策，决策一旦制定就能迅速付诸实施。相比之下，西方的有些经理却往往变成了预先

想好的答案的俘虏。他们需要花很多时间去说服人们按决策办，因为预定的决策经常遭到组织内部的抵制，甚至出现更糟的情况。等到大家都同意，决策也许已经过时了。

费尔：四项大决策

费尔在担任美国贝尔电话公司总裁的 20 年里创造了一个世界上最大规模的民营企业。电话系统应该民营，在今天的美国认为理所当然的。然而在上世界上已开发地区的电话系统中，只有贝尔公司经营的北美洲（包括美国和加拿大的魁北克和安大略两省），不是由政府经营。

贝尔公司之所以能有这样的成就，主要的原因，在于费尔担任该公司总裁将近 20 年之内，作了四大决策。

（1）贝尔电话公司必须预测社会大众的服务要求，满足社会大众的服务要求。于是便提出了“本公司以服务为目的”的口号。当初，费尔看清了一个民营的电话公司能站得住脚，不被政府收归国营，既不能采取防守政策，自食失败之果；也不应当采取防守政策，麻痹管理人员的创造力，而应该比任何政府企业都要更加照顾社会大众的利益，积极为其服务。费尔还认为应有一项判断管理人员及其作业的尺度，用以衡量服务的程度。把服务的成果视作管理人员的一种责任，从而，公司高阶层的职责，即在于组织及调整资源，提供最佳服务，并获得适当的收益。

（2）费尔认为一个全国性的电讯事业，绝不能以传统的“自由企业”进行无拘无束的经营。他认为，唯一的方法便是“公众管制”。费尔把有效的“公众管制”，作为贝尔公司的目标。这样，一方面确保公众利益，另一方面又能使贝尔公司顺利经营，兴旺发达。

（3）费尔替公司建立了贝尔研究所，成为企业界最成功的科研机构之一。他这一项政策是以一个独占性民营企业，必须自强不息才能保持活力的观念为出发点。他认为一个企业如果没有竞争力，便不能成长。电讯工业的技术最为重要，视其有无前进，决定于技术能否日新月异，贝尔研究所起源于这一观念。

（4）费尔在本世纪 20 年代开创了一个大众资金市场，他认为许多企业之所以被政府接管，多数是由于无法取得所需要的资金。为确保贝尔公司民营形态的生存，必须筹措大量资金。费尔发行了一种美国电话电报公司普通股份，直到今天这个普通股份仍然是美国和加拿大中产阶级的投资对象，也使贝尔公司获得了大量资金。

李维公司：点纱成金

做好市场调查树立牢固的市场观念，按用户需要组织生产是李维公司成功的市场决策。

李维公司的创始人李维·施特劳斯是德国犹太人。他抛弃了国内的职业，追随哥哥到美国做杂货商。19 世纪 40 年代后期，美国加利福尼亚州发现了金矿，掀起了“淘金热”。这给李维·施特劳斯“点纱成金”造成了可贵的机遇。一次，他乘船到旧金山开展业务，带了一些线团这类的小商品和一批帆布供淘金者搭帐篷。下船后巧遇一个淘金的工人。李维·施特劳斯忙迎

上去问：“你要帆布搭帐篷吗？”那工人却回答说：“我们这需要的不是帐篷，而是淘金时穿的耐磨、耐穿的帆布裤子。”李维深受启发，当即请裁缝给那位“淘金者”做了一条帆布裤子。这就是世界上第一条工装裤。如今，这种工装裤已经成了一种世界性服装 Levis 牛仔服。

牛仔裤以其坚固、耐久、穿着合适获得了当时西部牛仔和淘金者的喜爱。大量的订货纷至沓来。李维·施特劳斯于 1853 年成立了牛仔裤公司，以“淘金者”和牛仔为销售对象，大批量生产“淘金工装裤”。为了改进质量，以优质产品应市，他找到了法国涅曼发明的经纱为蓝、纬纱为白的斜纹粗棉布，这种新式面料坚固耐磨、美观大方。李维·施特劳斯还采用内华达州一位叫雅各布·戴维斯裁缝的建议，发明并取得了以钢钉加固裤袋缝口的专利。时至今日，Levis 牛仔裤上的钢钉，仍是结实和美观的象征。李维公司已有 140 年的历史了。当今，李维 (Levis) 牛仔裤已由最初的工装服装发展成为一种时尚服装，行销世界。在李维公司的发展历程中，始终坚持搞好市场调查，树立牢固的市场观念，按用户需要组织生产的市场决策。根据市场调查和长期积累的经验，李维公司认为，应该把青年人作为目标市场。为满足青年人的需要，李维公司坚持把耐穿、时髦、合体作为开发新产品的主攻方面，力争使自己的产品长期占领青年人市场。近年来，他们了解到许多美国妇女喜欢穿男牛仔裤。根据这种情况，李维公司经过深入调查，设计出适合妇女穿的牛仔裤、便装和裙子，1978 年的妇女服装销售情况看好，销售额增加了 58 %。

为了满足市场需要，李维公司十分重视对消费心理的分析。1974 年，为了拓展欧洲市场，研究市场变化趋势，了解消费者爱好，向德国顾客提出了“你们穿李维的牛仔裤，是要价钱底、样式好，还是合身”的问题。调查结果表明，多数首是要“合身”。于是，公司派专人在德国各大学和工厂进行全身实验，一种颜色的裤子，竟生产出了不同尺寸、不同规格和 45 种型号，大大拓展了销路。公司还根据市场调查获得的各种有关用户的信息资料，制定出五年计划和第二年度计划。虽然市场竞争相当激烈，但由于李维公司积累了相当丰富的市场调查经验，所制定的生产和销售计划同市场实际销售量只差 1% ~ 30%，基本做到了产销统一。李维公司的销售网遍及世界 70 多个国家，他们对所属的生产和销售部门实行统一领导。他们认为产销是一个共同体，二者必须由一个上级来决定，工厂和市场之间要建立经常性的情报联系，使工厂的生产和市场的需求保持统一。为此，公司设立了进行市场调查的专门机构，在国内、外进行市场调查，为公司的决策提供依据。

正确的市场决策，带来了李维公司的大发展。公司在 20 世纪 40 年代末销售额只有 800 万美元，1979 年增加到 20 亿美元，30 年增加了 250 倍。近 20 年来，李维公司已发展成为活跃于世界舞台的跨国企业，公司按地区分为欧洲分部、拉美分部、加拿大分部和亚太分部。各分部分管生产、销售、市场预测等项事宜。李维公司拥有 120 家大型工厂，设存货中心和办事处以及 3 个分公司（美国李维牛仔裤公司、李维国际公司和 BSE 公司）。分公司有规模庞大、设备先进的生产厂 42 家，最大的一家年生产能力达到 1600 万条。1979 年，李维公司在美国国内总销售额达 13.39 亿美元，国外销售盈利超过 20 亿美元，雄居世界 10 大企业之列。

大荣百货公司：顾客至上

号称日本两大百货公司之一的大荣百货公司创建于 1957 年。初创时的大荣公司只是大阪的一家小百货商店，职工 13 人，营业面积不过 50 平方米，全部资金仅有 8400 美元，开始只经营药品，后来扩展到经营糖果、饼干等食品和百货。大荣公司的经营决策是：一切以顾客为中心。由此走上了成功的道路。

大荣公司认为，一切以顾客为中心，基本含义是更好地满足消费者对商品的需要。其中，重要的一点是满足消费者对价格的要求。为了满足顾客对价格的要求，他们打破通常意义上的进货价格加上利润和其他管理费作为零售价格的通常观念，在深入调查消费者需要哪些商品的基础上，着重了解消费者认为合适并可以接受的价格，以此为采购和进货的基础。他们认为，凡是消费者所需要的商品，只要做到物美价廉、供货及时，总是可以卖出去的。依据一切以顾客为中心的决策，大荣公司把所经营的商品整理归类，按合理的计划和适宜的方法进行批发和零售。以衬衫为例，其他商店基本上是统一样式分为大、中、小三种规格，不同规格具有不同价格，而大荣公司则不同，他们和生产厂方协调一致，确定一个消费者满意、产销双方又有利可图的采购价格，深受消费者的欢迎，销售量扩大，销售额巨增。一切以顾客为中心的决策，使大荣公司在消费者心目中树立起美好的形象，声誉日隆。

大荣公司和生产者相互配合，采取了联合标名的方式。对质优价廉、深受消费者欢迎商品的生产厂家，大荣公司就和他们联合标名，即商品标有生产厂和大荣公司双方的名称。此外，大荣公司在从这些厂家进货时，一律采取现金结算方式以支持这些工厂的生产。这样，生产者和消费者以及作为中间商的大荣公司都互得好处。到 1970 年，大荣公司的营业额达到了 30 亿日元，成为日本首家包括 47 个商店的集团百货公司。1980 年营业额增加到 1200 兆日元，名列日本百货行业前茅。

吉列公司：不断进取

金·吉列是一个发明家，他把眼睛盯着全世界男人的胡子，发明了剃须刀并投入生产取得成功。

1895 年 40 岁的吉列是一家公司的推销员，职业的需要使他十分注意仪表的修饰。一天早上当吉列刮胡子的时候，由于刀磨得不好，不仅刮起来费劲，而且还在脸上划了几道口子，懊丧的吉列眼盯着刮胡刀，突然产生了创造新型剃刀的灵感。于是他辞去了推销员的职务，专心研制新型剃须刀。新发明的基本要点是安全保险、使用方便、刀片随时可换。由于没能冲破传统习惯的束缚，新发明的基本构造总是摆脱不掉老式长把剃刀的局限，尽管他一次又一次的改进设计，其结果却不能令他满意。几年过去了，吉列仍是空怀雄心，希望渺茫。一天，他两眼茫然望着一片刚收割完的田地，一个农民正在用耙子修整田地。吉列看到农民轻松自如地挥动着耙子，一个崭新的思路出现了。新剃须刀的基本构造应该同这个耙子一样，简单、方便、运用自如，苦苦钻研了 8 年的吉列终于成功了。

1903 他创建了吉列保安剃须刀公司，开始批量生产新发明的剃须刀片和刀架。经过潜心经营，又过了 8 年，吉列保安剃须刀不仅打开了市场，而且还把销量扩展到了整个美国。第一次世界大战的爆发，为吉列公司的发展提

供了一个良好时机。吉列对此紧抓不放，他以成本价格把大批保安剃须刀卖给美国政府，美国政府则以士兵应保持军容的整洁，给美国士兵每人发一支保安剃刀。这样赴欧洲战场作战的美国士兵把保安剃须刀的影响扩展到欧洲和世界其他地方的吉列这种策略表面上一文未赚，实际上却产生了任何广告难以达到的效果。1917年吉列保安剃须刀共销售了1.3亿支刀片，是吉列公司初创那一年（1903）70支的近80万倍。

第二次世界大战时，虽然金·吉列去世，但吉列公司仍沿用第一次世界大战时候的做法，把数量巨大的保安剃须刀作为军用品供应美军，随美军走遍世界各地。由此，吉列公司获得了战后的巨大发展。吉列公司并未就此止步，在世界经营剃须刀片的企业日益增多，竞争日益激烈的情况下，吉列公司为保护自己的优势地位，坚持产品创新的决策，于1959年推出了新产品——超级蓝色刀片，称为蓝色吉列，深受消费者的欢迎，连续创下了吉列历史上销售新纪录。1962年销售收入达到2.76亿美元，利润4500千万美元，市场占有率高达90%，利润率达到了16.4%，尤其令人震惊的是吉列公司以高达40%的投资收益率在当时的500家大企业中名列榜首。到1968年，吉列公司创下了销售保安剃须刀片1110亿支的纪录。

但是，面对世界各国同行业的激烈竞争，吉列想一统天下实在很难。意大利不锈钢刀片研制成功并投放市场，给了吉列公司一个沉重的打击，使他们措手不及。吉列公司在意大利的一统市场一下子被不锈钢刀片抢走了80%。随后不锈钢刀片又进入美国。吉列公司因拿不出和不锈钢刀抗衡的新产品而节节败退。面对这严峻的竞争，吉列公司并未因此而惊慌失措，而是凭借自己雄厚的实力，继续坚持新产品开发决策，迅速组织技术力量，投入大量资金全力开发研制不锈钢刀片。在意大利不锈钢刀片问世一年零六个月后的1963年9月，吉列公司把自己的新产品——吉列不锈钢刀片投放市场，竭力和意大利刀片抗衡。两年后，吉列公司又推出第二代超级吉列不锈钢刀片。并且以新产品为依托，采取大规模广告宣传和降低价格策略，不久就把意大利刀片赶出了美国市场。

随着社会经济的发展和科学技术的进步，1960年以后电动剃须刀问世，形成对吉列剃须刀的新威胁。吉列公司采取的对策仍是开发研制新产品，他们研制的“双排刃保安剃须刀”在安全、耐用、价格和能把胡子彻底刮净等方面，具有电动剃须刀不可比拟的优越性，足以和电动剃须刀抗衡。由此可见，新产品开发决策是吉列公司在市场上立于不败之地的保障。

盛田昭夫：奇妙的“U”形线

1956年2月，日本索尼公司的副总裁盛田昭夫又踏上美利坚的土地。这是他第100次横跨太平洋，寻找产品的销路。

纽约的初春，寒风刺骨，蒙蒙细雨夹着朵朵雪花，大街上的行人十分稀少。

身材矮小的盛田昭夫带着小型的晶体管收音机，顶着凛冽的寒风，穿街走巷，登门拜访那些可能与索尼公司合作的零售商。

然而，当那些零售商们见到这小小的收音机时，既感到十分有趣，又感到迷惘不解。他们说：“你们为什么要生产这种小玩意儿？我们美国人的住房特点是房子大、房间多，他们需要的是造型美、音响好，可以做房间摆设

的大收音机。这小玩意儿恐怕不会有多少人想要的。”

盛田并不因此气馁，他坚信这种耗费了无数心血而研究制成的小型晶体管收音机，一定会让美国人所接受。

事情总是这样，多余的解释往往不如试用中发现的道理。小巧玲珑，携带方便，选台自由，不打扰人，正是小型晶体管收音机的优点。很快地这种“小宝贝”已为美国人所接受。

小型晶体管收音机的销路迅速地打开了。

有一家叫宝路华的公司表示乐意经销，一下子就订了10万台，但附有一个条件，就是把索尼更换为宝路华牌子。盛田昭夫拒绝了这桩大生意，他认为决不能因有大钱可赚而埋没索尼的牌子。

宝路华的经理对此大惑不解：“没有听过你们的名字，而我们公司是50年的著名牌号，为什么不借用我们的优势？”

盛田昭夫理直气壮的告诉他：“50年前，你们的名字一直和今天的我们一样名不见经传。我向你保证，50年后我的公司一定会像你们公司今天一样著名！”

不久，盛田昭夫又遇上了一位经销商，这个拥有151个联号商店的买主说，他非常喜欢这个晶体管收音机，他让盛田给他一份数量从5千、1万、3万、5万到10万台收音机的报价单。

这是一桩多么诱人的买卖啊！盛田昭夫不由地心花怒放，他告诉对方，请允许给一天的时间考虑。

回到旅馆后，盛田昭夫刚才的兴奋逐渐被谨慎的思考取代了，他开始感到事情并非这么简单。

一般说来，订单数额越大当然就越有钱可赚，所以价格就要依次下降。可是眼前索尼公司的月生产能力只有1000台，接受10万台的订单靠现有的老设备来完成，难于上青天！这样就非得新建厂房，扩充设备，雇用和培训更多的工人不可，这意味着要进行大量的投资，也是一笔危险的赌注。因为万一来年得不到同样数额的定货，这引进设备就会闲置，还要解雇大量的人员，将会使公司陷入困境，甚至可能破产。

夜深了，盛田昭夫仍在继续苦思良策，他反复设想着接受这笔订货可能产生的后果，测算着价格和订货量之间的关系。他要在天亮之前想出一个既不失去这桩生意，又不使公司冒险的两全其美的妙计。

他在纸上不停地计算着，比划着，忽然他随手画出一条“U”字形曲线。望着这条曲线，他的脑海里如闪电般出现了灵感——

如果以5千台的订货量作为起点，那么1万台将在曲线最低点，此时价格随着曲线的下滑而降低，过最低点，也就是超过1万台，价格将顺着曲线的上升而回升。5万台的单价超过5千台的单价，10万台那就不用说了，差价显然是更大了。

按照这个规律，他飞快地拟出一份报价单。

第二天，盛田昭夫早早地来到那家经销公司，将报价单交给了经销商，并笑着说：“我们公司在于与众不同，我们的价格先是随订数而降低，然后它又随订数而上涨。就是说，给你们的优惠折扣，1万台内订数越高，折扣越大，超过1万台，折扣将随着数量的增加而越来越少。”

经销商看着手中的报价单，听着他怪异的言论，眨巴着眼。他感到莫名其妙，他觉得似乎被这位日本人所玩弄，他竭力控制住自己的感情说：“盛

田先生，我做了快 30 年的经销商，从没有见过像你这样的人，我买的数量越大，价格越高。这太不合理了。”

盛田昭夫耐心地向客商解释他制订这份报价单的理由，客商听着、听着，终于明白了。

他会心地笑了笑，很快地和盛田昭夫签署了一份 1 万台小型晶体管收音机的订购合同。这个数字对双方来说，无疑都是最合适的。

就这样，盛田昭夫用一条妙计就使索尼公司摆脱了一场危险的赌博。

贾尼尼：危机关头显身手

1928 年夏天，积劳成疾的美国银行家贾尼尼离开了刀光剑影的纽约华尔街，回到风光旖旎的家乡意大利米兰休养。

身在意大利米兰，心在美国纽约。贾尼尼始终密切地关注着万里之遥的纽约华尔街的情况。

一天，贾尼尼突然被一条新闻惊呆了，这条刊登在头版头条的新闻是这样写的：贾尼尼的控股公司纽约意大利银行的股票暴跌 50%，加州意大利银行的股票亦出现 36% 的跌幅。

贾尼尼大吃一惊，心急火燎地赶回加州的旧金山。

在圣玛提欧的豪华住宅中，贾尼尼召开了紧急会议。他阴沉着脸火爆爆地大声质问憔悴不堪的儿子玛利欧：“股价如此暴跌，一定有人在背后捣鬼，到底是谁？”在一旁的律师吉姆·巴西加尔赶忙替玛利欧回答道：“股价暴跌是由摩根的纽约联邦储备银行引起的，他们认为意大利银行涉嫌垄断，逼我们卖掉银行 51% 的股份。”

原来，意大利银行收购旧金山自由银行之后，金融巨头摩根怀疑贾尼尼野心勃勃要控制全美国的银行业，因此招来了联邦储备银行的干预。

面对这种情况，玛利欧主张卖出意大利银行的一部分资产，然后再买回公开上市的股票，从而使意大利银行由上市的公众持股公司变成不上市的内部持股公司脱离华尔街的股票市场。

其他的董事也都认为玛利欧所说的是目前唯一可行的办法，只有这样才能挽救意大利银行于倒悬。

但是，他们达到的一致意见却遭到贾尼尼的强烈反对，他认为这一策略不无可取之处，但未免太消极。

大家都沉默了，用征询的目光看着贾尼尼，意思是说，你否决了我们的建议，难道你有什么更好的锦囊妙计吗？他们对贾尼尼善于出奇制胜的才能一点也不怀疑。

然而，贾尼尼却说出一番使大家更吃惊的话：“再过两年我就进入花甲之年了，而且身体也渐渐支持不住了，我要辞去意大利银行总裁的职务。”

此话一出，令在场的人都大为吃惊。大家都痛苦地低下了头。因为他们都明白，贾尼尼是说到做到的人，是绝不会反悔的。

玛利欧却迫不及待地劝说：“爸爸，我们焦急地盼望您回国，不是想听您说这句话的，您呕心沥血一手建造起来的意大利银行，如今正处于生死攸关的紧急关头，我们需要您带我们一起度过这个难关！”

贾尼尼放声大笑起来，他挥动着拳头说：“我决不会让意大利银行倒下的！”

大家的情绪立即激昂起来，他们心里明白，贾尼尼已经有了一非常好的对策。他们都瞪大了眼睛盯着他。

贾尼尼接着说：“不但如此，我还要设立一个比意大利银行大好几倍的控股公司！我之所以辞职，就是要以个人的身份去游说总统和财政部长，促使他们制订一条新的法令，使商业银行的全国分行网络合法化。”

玛利欧却泄气他说：“等您说服他们颁布新法令，意大利银行早就完了！”

贾尼尼瞪了他一眼，似乎是责备儿子怎么这么没志气：“当然，我去游说一方面是争取合法化，另一方面也是一条缓兵之计。我们不仅不能让意大利银行倒下，而且还要设立比意大利银行还大几倍的全国性的巨型控股公司，发展出一个以原始银行业务为支柱的民办最大的商业银行。

贾尼尼这种高瞻远瞩的气魄，使大家都佩服得五体投地，对他的金蝉脱壳决策一致表示赞同。

于是，玛利欧等人很快就到德拉瓦注册成立了一家新公司——泛美股份有限公司，该公司的最大股东就是意大利银行。但由于它的股票分散在大量的小股东手里，因而外人很难再怀疑它有垄断嫌疑。

他们再以这家公司的名义，把别人控制下正在暴跌的意大利银行的股票低价买进，这样一来，便挫败了摩根等人欲置意大利银行于死地的阴谋。意大利银行不仅没有垮下，而且越来越发展壮大。后来它甚至还吞并了美洲银行，并将各分行都全部改名为美国商业银行。

贾尼尼担任美国商业银行这个全美第一大商业银行的总裁，成为改写美国金融历史的巨人之一。

威尔逊：先声夺人

世界旅馆大王、美国巨富威尔逊在创业初期，全部家当只有一台分期付款“赊”来的爆玉米花机，价值 50 美元。第二次世界大战结束时，威尔逊做生意赚了点钱，便决定从事地皮生意。当时干这一行的人并不多，因为战后人们都很穷，买地皮修房子，建商店、盖厂房的人并不多，地皮的价格一直很低。听说威尔逊要干这种不赚钱的买卖，好朋友都反对。但威尔逊却坚持己见，他认为这些人的目光太短浅。虽然连年的战争使美国经济不景气，但美国是战胜国，它的经济很快会起飞的，地皮的价格一定会日益上涨，赚钱是不会有问题的。威尔逊用手头的全部资金再加一部分贷款买下了市郊一块很大的但却没人要的地皮。这块地皮由于地势低洼，既不适宜耕种，也不适宜盖房子，所以一直无人问津，可是威尔逊亲自到那里看了两次以后，竟以低价买下这块草丛、一片荒凉之地。这一次，连很少过问生意的母亲和妻子都出面干涉。可是威尔逊认为，美国经济很快就会繁荣，城市人口会越来越多，市区也将会不断扩大，他买下的这块地皮一定会成为黄金宝地。事实正如威尔逊所料，3 年之后，城市人口骤增，市区迅速发展，马路一直修到了威尔逊那块地的边上，大多数人们才突然发现，此地的风景实在宜人，宽阔的密西西比河从它旁边蜿蜒而过，大河两岸，杨柳成荫，是人们消夏避暑的好地方。于是，这块地皮马上身价倍增，许多商人都争相高价购买，但威尔逊并不急于出手，真叫人捉摸不透，后来，威尔逊自己在这地皮上盖起了一座汽车旅馆，命名为“假日旅馆”。假日旅馆由于地理位置好，舒适方便，开业后，游客盈门，生意非常兴隆。从那以后，威尔逊的假日旅馆便像雨后春笋

般出现在美国及世界其他地方，这位高瞻远瞩的“风水先生”获得成功。

做生意如同下棋一样，平庸之辈只能看到眼前的一两步，高明的棋手却能看出后五六步。能遇事处处留心，比别人看得更远、更准，这便是威尔逊具备的企业家素质。

企业经营者采用这一谋略，要具有远见和胆识，要善于观察、分析市场发展情况，寻找战机，当机遇出现时，能够果断采取决策，适应市场变化需要，从而在竞争中取胜。

波音公司：金蝉脱壳

波音公司建于本世纪初，以制造金属家具发展起来的，以后转向专门生产军用品。第一次世界大战期间，波音公司设计并制造了C型水上飞机，由于该机种兼具巡逻艇和教练机的双重功能，颇得美国海军青睐，一下子就订货50架之多。刚从事军工生产的波音公司顿时在飞机制造业中成了一个有份量的角色。好景不长，战争结束了。美国海军取消了尚未交货的订单，整个美国飞机制造业陷于瘫痪状态。波音也不例外，困入了“死亡飞行”中。1920年，波音公司亏损20万美元，部分雇员不得不重操旧业，靠制造金属家具艰难维持。该公司创始人威廉·波音并没因此垂头丧气，而是进行了深刻的反思。造成“死亡飞行”的原因虽然有形势大变的因素，但也是由于自己过分依赖军方的结果。他果断地调整经营方向并采取了相应的措施：一方面继续和军方的联系，随时了解军用飞机发展的趋势、军方的要求，以便加以满足，以避免其他飞机制造商乘虚而入；一方面考虑到军方暂时不会有新的订货，完全可以抽出主要的人力、财力，开发民用商业飞机。为了保证这一策略的顺利实施，还必须吸收、培养人才。从此后，波音公司注意吸收培养人才，并授予他们充分的权力，把主要的力量投入民用飞机的研制，从单一生产军用飞机的旧壳里脱颖而出。战后经济的复苏刺激了对民用飞机的需要，波音公司推出的40型商用运输机以波音707、727客机正好满足了市场的需要，从而冲出了“死亡飞行”。以后又陆续出了波音737、747、757、767，同时替陆军、海军、海军陆战队设计制造了各式教练机、驱逐机、侦察机、鱼雷机、巡逻轰炸机和远程重型轰炸机等，波音公司日益壮大起来。该公司如果不“金蝉脱壳”，摆脱单一军用飞机的经营，就无法冲出“死亡飞行”，那只有飞向死亡。

“金蝉脱壳”这一谋略，是企业适应环境变化，调整投资方向，摆脱困境，走出低谷的有效招数之一。

奥纳西斯：乘间击瑕

闻名于世的希腊船王奥纳西斯是在一场空前经济灾难后才开始发迹成功的。1929年发生在世界范围内的经济危机，把阿根廷经济推入灾难的深渊。海上运输业也在劫难逃，首当其冲。奥纳西斯得知，加拿大国营铁路公司为了渡过危机，准备拍卖产业，其中六艘货船，10年前价值200万美元，如今仅以每艘2万美元的价格拍卖。他像猎鹰发现猎物一样，极为神速地前往加拿大商谈这笔生意。这一反常举止令同行们瞠目结舌，海运业空前萧条，1931年的海运量仅为1928年的35%，老牌海运企业家们避之犹恐不及，奥纳西

斯在这样的情况下，投资于海上运输，无异于将钞票白白抛入大海。许多人规劝他，好心的朋友们甚至认为他丧失了理智。他清醒地看到，经济的复苏和高涨终将代替眼前的萧条，危机一旦过去，物价就会暴跌转为暴涨。如果能转机买下便宜物，价格回升之后再抛出去，定能赚到可观的利润。海运业虽暂受冲击，也会随着经济的振兴，货物必将重新获得它应有的价值。奥纳西斯谢绝了同事和朋友们善意的劝阻，一意孤行，果断地将这些船只全部买下。果然不出所料，神奇的机会来临了，经济危机过后，海运业的回升振兴居各行业前列，奥纳西斯从加拿大购买的那些船只，一夜之间身价陡增。他一跃成海上霸主，大量财富源源不断地流入腰包，他的资产成几倍、几十倍、几百倍的激增。1945年，他跨入希腊海运巨头的行列。奥纳西斯所以能成功，主要是他有优秀企业家的某种超前判断之素质，这就是经营中有机敏过人，善于抓住空档见缝插针的本领，投资投到了点子上。

在采取这一谋略时，经营者要善于发现市场的“间”、“瑕”，主动出击，不失时机，采取投资行动，迅速生产出适应市场需要的产品来，以取得竞争主动。

日立公司：当机立断

日本日立公司为了扩大企业规模，发展生产，投入了大量资金，购买新建厂房建筑材料，新添置一些设备。这时，正赶上了60年代初整个日本经济萧条时期，现有产品滞销，卖不出去，扩大企业规模就可想而知了。面对这一严峻情况日立公司有两条路可供选择；一条路是继续投资，另一条路停止投资施工。日立公司经过大家认真讨论、分析、研究，最后，果断决定走后一条路，停止投资实行战略目标转移，把资金投放到其他效益方面，积蓄财力，待机发展。经过实践证明，日立公司的决策是正确的。从1962年开始，日本三大电器公司中的东芝和三菱的营业额都有明显下降，但是日立则一直到1964年仍在继续上升。进入60年代后半期，一个新的经营繁荣时期来到了，蓄势已久的日立不失时机地积极投资，1967年投入了102亿日元，1968年上升到160亿日元，1969年上半年就突破了千亿大关，达1220亿日元。从效益上看，1966年1970年，5年内销售额提高了1.7倍，利润提高了1.8倍。

德国大众汽车公司：一反常规

这是一个历史上的真实故事。1933年战争狂徒建立了纳粹政权后，为了笼络人心，巩固纳粹政权，异想天开地提出，要让每一个普通的德国人都能有一部小轿车。并下令由汽车设计专家菲·保尔博士负责设计这种命名为“大众”的小轿车，并强行规定价格必须在1000马克以下，好让普通的德国人买得起。这个价格比当时的汽车价格低了2/3以上，希特勒还要求，技术上要采用空冷式发动机，最高时速定为每小时100公里，耗油量限制在7公升/百公里以下，可乘4~5人。无论后人怎样评价希特勒的反常和狂妄，但这种要求却成为一种契机。廉价而普及型的“大众”车研究、设计、生产和销售，都大大促进了德国汽车工业的发展。

通常一种新型车或新产品，总是根据各方面的要求确定技术指标，以此

为依据进行设计和研制。成功之后，再根据生产和流通等各方面的开支，严格进行成本核算，最后确定销售价格，而大众车价格的确定，完全是一种反常规的做法，在汽车设计、研制、生产等八字没一撇的情况下，就根据德国人的一般生活水平，硬性规定每辆车的售价必须低于 1000 马克。在这个一反常规、蛮横不讲理的价格决策下再去进行设计、研制以及生产、技术、成本等方面的工作。而且所有的工作都必须满足价格低于 1000 马克的先决条件。然而，就是这种一反常规的价格决策，奠定了大众汽车公司后来兴旺发达的基础。

大众汽车于 1936 年试车成功，1938 年开始批量生产。希特勒下令要在不到 4 年的时间里达到大批量生产的目标。1939 年希特勒发动了第二次世界大战，许诺给普通德国人的大众汽车成了泡影。生产大众车的工厂也就成了兵工厂，专门生产装甲车、各类军车、飞机发动机和地雷。后来，这个工厂遭到盟军的轰炸，被破坏了 60% 以上。战后恢复生产。1945 年大众车的产量只有 1785 辆，这和英美等国的大厂家相比具有天壤之别。1948 年，若卢特霍博士担任了大众汽车厂的负责人，他重新肯定了保尔博士设计的大众车的优越性的特点，继续坚持大众车的生产，努力扩大销售。两年后，大众车的产销量从 1945 年的 1 千多辆猛增至 8 万辆，5 年后增到 13 万辆以上。改变了德国汽车工业的落后面貌。“大众”，并未就此止步，而是眼睛盯着当时世界大规模生产汽车的先进国家——美国，引进了美国的自动化生产线。50 年末产销量就已超过 200 万辆，1966 年的营业额超过 100 亿马克。位列世界汽车工业企业的第 4 名。目前，大众汽车公司已建设成功 4 个规模不等的同类工厂。1954 年独资在美国创建了“美国大众汽车公司”，投资总额达 2 亿 6 千万美元。1966 年在美国销售的大众汽车已达 50 万辆，占美国销售外国车总量的一半。1967 年销售量已占全美外国车销售量的 60% 以上。另外，在法国、巴西、澳大利亚、南非等国设有经营销售业务或兼营汽车装配业务的分公司。并在世界各国设有 5000 多个维修和服务中心，这些服务中心保持优质高效的服务。在世界市场上占领并巩固了自己的阵地，获得了成功和胜利。

孙子兵法说：“凡战者，以正合，以奇胜”。如果在企业经营管理上也可以“出奇制胜”，那么，大众车制胜的奇，就是奇在连大众车的影子都没有的时候，就已经确定了它的销售价格。

斯洛罗伯公司：适时调整

斯洛罗伯公司是目前全世界最大的百货商业企业集团。然而，它的发家却是以邮购业为起点的。

查理·斯洛原是一个办理铁路货物运输的代理商。由于几次承运货物被收货人拒收，不仅影响委托人的生意，而且使自己夹在中间陷于难堪。由此产生了代理邮购的念头。邮购销售有很多优点：首先是方便顾客，尤其是对于乡村的农民和居住在偏僻地方的人，省下跑路的时间和往返的路费，足不出户就可买到想买的。其次是选择的余地比较大，可根据邮购商品目录上对价格、性能和质量的介绍以及其他方面的信息，做反复地比较和充分的考虑，选定自己要买的商品。再次是邮购的商品是顾客自己选定的，退货的可能性较小，这对经营者是有利的。美国幅员广阔，人口众多，邮购市场潜力很大。

尽管邮购要顾客付出一笔邮寄费，但对于那些珍惜时间和重视效率的人来说是乐意这样做的。斯洛认定邮购业务具有不可估量的发展前景。他终止了货运代理的工作，开设了邮购商店。不久，邮购业务开展得热火朝天。几年时间他的邮购网就遍布了整个美国。1900年至1910年10年间，营业额从110万美元扩大到6100万美元，增长了近60倍。1920年营业额突破2个亿，达到2.45亿美元。

第一次世界大战以后，许多美国人从乡村和偏远地区流入城市，城市人口猛增，这使消费市场出现了一种对邮购业经营不利的形势，加之经济危机的影响，使斯洛罗伯公司的营业额降到1.6亿美元。然而斯洛罗伯公司并未因此一蹶不振，而是因时制宜采取了灵活调整经营的决策。开始实行从邮购销售到城市商店零售的经营战略转变。1952年至1961年，斯洛罗伯公司在美国各城市先后开设了378个零售商店，形成了一个规模庞大的连锁商店系统。零售商店6年的营业额居然超过了邮购销售50年的营业额，充分显示了因时制宜调整经营战略决策的正确性。新的经营战略确定了以后，面临新兴廉价商店和原有百货商店二个方面的竞争。斯洛罗伯公司所采取的对策是：制定实施“商店采购供应计划”。即由公司决定采购商品的种类和商品最高限价。为保证所采购商品质优价廉，商品从购买原料、生产制造到交付零售整个过程，全部纳入“商品采购供应计划”。他们以强大的销售能力为后盾，能够以巨额采购数量使生产者愿意接受公司极低的采购价格，并愿意按公司的规定和标准进行生产。“商品采购供应计划”使斯洛罗伯公司的商品价格比廉价商店的价格还低，但其利润却高于后者。斯洛罗伯公司具有无以匹敌的竞争力，1964年一跃成为美国第一大百货公司。随后，他们又在经营范围上不断扩充新项目和新品种。其原则是：只要有利可图就要试一试。这种因时制宜灵活调整经营战略的决策，不仅使斯洛罗伯公司在美国国内大获全胜，而且也使他们在世界范围内享有头等盛誉，成为名符其实的世界百货大王。

成功企业的大胆下注

企业家不仅应是谋略家，还要是有谋略的冒险家。在生意场中，只要看准机会，就要敢于决策，“大胆下注”。成功的老板，常常会发动果敢的变革或投资行动，有时几乎是以公司命运作赌注。这些行动风险极高，有些是在公司发轫期想要巩固自己的市场地位时采取的。美国安全克伦公司总裁唐纳·布伦曼决心要使自己的公司成为全国性公司，他在18个月的时间里，在全国各地开辟了100多条新线路，借以抢先占有全国的市场。另一个相似的例子，是美国共同医疗系统公司的首脑詹姆·麦卡勒，他在公司创立的头两年，敢于投入资本额的90%在电脑系统方面，以巩固公司和最大客户的关系，进而建立和形成对其他客户提供优质服务的能力。

也有一些公司是在发展的十字路口上，冒险下决心，改变方向。美国企业家迪米屈·狄埃拜洛夫为了促进本公司有更大的发展，投巨资吞并了合众水质公司，确立了米利坡公司在材料分离技术方面为全美最大厂商的地位。还有一个生动的例子：美国契尔登公司的鲍伯·契尔登总裁，他在1965年到1966年间投下850万美元，进行信用档案资料的全面电脑化。当时这家公司的年营业额与之比较起来实在很小，鲍伯愿意赌一下，因为他知道这项投资

可以极大地扩充资料处理能力，使得任何一家竞争对手都无法匹敌。鲍伯的赌注终于赚回来了。客户对该公司的能力给予很高的评价，公司的收益急剧上升。80年代初期，契尔登又一次在系统方面投入一大笔资金，花费450万美元用于程序的重新设计，大大提高了客户取得资料和操作的能力。现在契尔登已成全美的消费者随时保持最新信息资料的最大档案管理机构。

重要的人事任命，也是公司最大的赌注之一。杰出的企业家一般都具有优越的判断力和“识人慧眼”，能够果断地任命属下，促进事业成功。

大胆下注并不等于蛮干。对于成功的企业家来说，敢冒风险的前提是明了胜算的大小。调查表明，那些敢于大胆下注的企业家在决定采取冒险行动之前，无不是经过慎重的调查分析，确定周密的行动方案（计划）以及与之配套的应变计划。

索尼公司：技术为本

索尼公司是世界著名的电子工业企业之一，建有70余家分公司和3000个工厂，雇员共达4万多人。索尼的电子产品畅销世界市场。每年的营业额约为40亿美元左右，已发展成为庞大的跨国企业。所有这一切，都源于索尼公司重视发展新技术、研制开发新产品的决策。

1946年仅靠500美元资金起家的“东京通信工业公司”是索尼公司的前身。由于资金困难，起初只是专门修理收音机，并以优质服务而赢得了顾客信任，生意不错，公司有了一点积累。这时，公司的领导人井深大就开始组织技术人员研制开发新产品。他们研究出的第一种新产品是一种真空电压表，很快就以优异的质量打开了销路。随后，他们自行开发研制的电位器和广播控制装置也很快在市场上获得了成功。短时间内不断成功的新产品，使生产规模扩大，积累了相当的资金。索尼公司并未以此为满足，而是继续坚持重视发展科学技术、开发新产品的决策，推动公司的发展。1949年的一天，井深在日本广播协会的办公室看到一部美国造的磁带录音机。这在当时的日本不仅一般人未曾见过，就是技术人员也只有过耳闻。索尼公司意识到，这种新产品在日本将有广阔的市场潜力。他们马上就购买了磁带录音机的生产专利。生产中最大的困难是制造录音磁带。技术先进的德国和美国早已先后成功地生产出录音磁带，而在当时的日本不能生产，而且根据当时日本政府关于进口的严格规定还不能进口。在这种情况下，索尼公司决定依靠自己的力量克服困难，解决制造磁带的问题。他们抓紧时间反复试验，终于成功地制造出了磁粉，尔后又富有独创性地用纸代替塑料，制造纸基录音磁带。这种纸基录音磁带在强度上虽比塑料磁带差，但也完全符合使用要求。

经过一年的艰苦努力，索尼公司终于把自己制造的第一台磁带录音机、即索尼公司第一个电子新产品推到了市场上。但是，由于这台录音机体积大、价格高。重量达70余斤，所以在市场上几乎无人问津。显然，问题主要在录音机体积过大和价格昂贵。要在市场上打开销路必须解决上述问题。公司把精选的技术骨干集中攻关，经过10个月的努力，他们终于制造出了一种价格降低一半以上，一般人都可以提着走的轻便录音机，并打开了市场销路，使录音机成为日本的一种常见的普及商品，使公司获得了可观的利润。

1952年，美国人发明晶体管的消息传到索尼公司，立即引起了强烈的反响。他们清醒地认识到，这将在电子工业领域引起一场革命的重大发明。

为了立足于科技发展的前沿，索尼公司立即派人飞赴美国，对晶体管做详细深入调查。根据所掌握的情况，索尼公司紧紧抓住这一时机，提出了运用晶体管技术设计制造小型袖珍收音机的宏伟设想。他们先以 2.5 万美元购买了制造晶体管技术的专利，但运用这个专利生产的晶体管只能用于低频放大，不能完全满足制造小型收音机的需要。为此，索尼公司又集中力量攻关。仅几个月的时间，就设计制造出符合要求的各种性能的晶体管。索尼公司乘胜前进，全力以赴投入研制小型袖珍收音机的工作。经过努力，完全解决了收音机中与晶体管配套的各种元器件的小型化，成功地研制出世界第一个袖珍晶体管收音机，这比日本其它企业提前了两年。小巧玲珑的袖珍收音机人见人爱，第一批 200 万部一投入市场很快被争购一空。日本国内市场的畅销形势，鼓舞了索尼公司的士气，增强了他们开拓世界市场的信心。1960 年索尼公司独家投资在美国开设了分公司——美国索尼公司。随后，索尼公司又逐步打入世界其他国家的市场。

索尼公司重视发展科技，研制开发新产品的决策，结出了累累硕果。袖珍晶体和收音机研制开发成功后，他们又相继开发和改进了大量具有独创性的新产品。如：袖珍立体声耳机收录机、微型电视机、单枪单束彩色显像管、小型录像机等等。他们重视产品质量，在消费者心中建立了很高的信誉，在激烈的市场竞争中立足于不败之地，使索尼公司发展成为年营业额数 10 亿美元的巨大跨国公司。

《会当凌绝顶——成功领导典范》

成功企业领导技巧典范

牢牢抓住天时、地利、人和，运用你的技巧、魅力，一举成功。

魔鬼代言人

哈德森公司是一家生产成套机械设备的中型企业。事情纠葛主要涉及两个人物：负责技术设计的副总经理弗雷德·琼斯和负责销售的副总经理李·帕克。

哈德森公司已开始将一种叫作“500”型的新设备投放市场。“500”型的具体功能如何，在此无关紧要。“500”型系由琼斯负责的那个部门研制开发，该部门还负责检验和质量管理。帕克的工作是把“500”型同哈德森公司生产的其他产品一起推销出去。他还负责设备出售后的维修工作。

当琼斯同意“500”型可以上市时，他规定“500”型的运转速度不得超过每小时1300个单位，琼斯的那个班子还在继续努力，以使“500”型的输出能力增加一倍。

然而，琼斯发现，一些客户在使用“500”型时大大超过了这种机器的额定工作能力。在这种负荷下，“500”型似乎仍然运转较良好，但也有些机器发生了故障。

琼斯还得知了其他一些情况。于是，他就向帕克提出了责问。帕克手下的推销员虽然没有为这种超速运转提供担保，但他们也没有向用户强调“500”型的运转速度不得超过每小时1300个单位。帕克认为，要在竞争中赢得优势，就必须充分发挥这种新机器的潜力。这不仅仅是为了推销“500”型；有“500”型作“开路先锋”，他就能更好地推销哈德森公司的所有产品，帕克还认为，何况机器的故障报修率还远远没有达到不可容忍的程度嘛！

帕克愿意为此承担责任。但琼斯从现实考虑，意识到一旦产品普遍发生故障，将对公司的声誉造成极坏的影响。这还会搞坏琼斯的名声，当然有损于他的事业。

最后，哈德森公司的总经理意味深长地对琼斯和帕克说：“我切盼两位自行解决问题。”这就是说，只要有可能，就通过谈判来解决这个问题。

根据安排，两个部门的负责人要在一个星期后举行会谈，来“解决问题”。

弗雷德·琼斯拿定主意，要最充分地利用这一个星期。但他并不一开始就大张旗鼓。相反，他坐到办公桌前，陷入了沉思。他在进行自我反省，回顾自己同销售部门的关系。

琼斯知道，他们的关系时有龃龉，而且，他得承认，自己对此负有一部分责任。琼斯认为，销售部门固然是公司的一个必不可少的组成部分，但他又觉得自己要比他们高出一等。搞出“500”型这样的杰作，需要何等煞费苦心的研究和巧夺天工的设计，对此，销售部门知道些什么？精密的产品一到推销员手里就免不了乱套。

琼斯认真考虑了这些情况，并不掩饰自己的感情——如他的自尊心和雄心。在这个行业中，他已经颇具声誉，他不愿让推销部门为了完成销售指标而败坏他的名声。要说起来，这个动机并不非常值得赞美，然而事情确实如此。

琼斯用足够的时间对自我和自身的内在情感作了反省，接着，他又关注

到自己的谈判对手——帕克。

李·帕克是个正派人，他精力充沛，性格外向，很讨人喜欢。不管怎样说，他是一个精明的销售经理，是一个好管家。而且，他也雄心勃勃，胸怀大志。此人的所作所为，琼斯都一一看在眼里。他知道，帕克满心希望爬到公司的最高职位。谁不知道，帕克总是挖空心思打听琼斯的工作情况，对琼斯和他手下的人竭尽曲意奉承，阿谀拍马之能事。

琼斯还要作进一步的准备。他把自己的副手哈利·沃森叫来，指示他去作一次调查研究。沃森受命，尽力查清近年来哈德森公司在某些特定领域的销售情况：哪些人是最大的主顾，与客户的往来关系如何，客户报修率的增减等等。

琼斯自问，整个局势的现实究竟如何？因为，不管达成什么协议，都决不能只对哪个部门有利，必须使总经理相信，只有达成一项兼顾本公司短期和长期增长的协议，才是最好的解决办法。别的做法既不会使琼斯增色，也不会使帕克光彩。

然而，琼斯必须扭转局势。因为，现状——包括推销员允许客户以更高的运转速度使用设备——对帕克有利，而对琼斯不利。所以，对琼斯来讲，必须通过这次谈判，扭转现状。

当沃森完成了那项调查研究，琼斯就把本部门的骨干召集起来，一起研究沃森搞来的那些资料，他们对各个问题进行“即兴讨论”，虽说有些建议隔靴搔痒，不着边际，但琼斯已渐渐想出一个计划。

于是他写出计划草稿，然后同沃森碰头密商。他让沃森试作“魔鬼代言人”，提出他们认为帕克可能会作出的反驳，一一分析，找出应对对策。

经过这番扎实的准备，琼斯终于在谈判中达到了预期的目标。

货比两家，心中有数

谈判要取得成功，谈判前的商务调研工作的好坏是前提条件之一。特别在引进设备的谈判中，货比两家，掌握尽量多的资料显得十分重要。

现在，我国某矿区要进一步扩大生产，拟引进 29 台矿用汽车，经过研究和调查，分析了生产矿用汽车的 K 公司和 W 公司，形成了下面的论证报告：

关于 K 公司和 W 公司矿用汽车质量和价值的对比

1. 关于结构和质量的对比

(1) 主车架。

K 公司：车架寿命保证使用 15000h 不开裂，如果车架开裂数量超过三分之一以上时，同意赔偿全部开裂的车架。

W 公司：车架寿命保证使用 25000h 不开裂，如果车架开裂数量超过三分之一以上时，同意赔偿全部开裂的车架。

结论：我们提出的标准是车架使用寿命 15000h 不开裂，两家公司均达到要求的指标，但均没有实践证明是否可靠，从条件上看，W 公司优于 K 公司。

(2) 悬挂装置。

K 公司：前后悬挂装置的结构比较好，与 W 公司的结构相反，在现场的 6 台车使用实践证明，故障比较少。

W 公司：该公司悬挂装置在现场使用故障比较多，而且新的 C 型车在悬挂装置上没有改进，仍是原来的结构。

结论：两者相比，K公司的悬挂装置优于W公司。

(3) 变速箱。

K公司：变速箱是该公司自己设计、制造的，与W公司选用的阿里森DP8961变速箱相比，摩擦片面积大30%，在某矿6台车使用证明，运行8000~10000公里没有发生过故障。

W公司：DP8961变速箱在现场使用，2~3档经常发生故障，新的C型车采用DP8962仅轴承等有所改进，但摩擦片面积没有增大。

结论：K公司的变速箱，优于W公司选用的阿里森变速箱。

(4) 轮边减带速器及后轮制动。

K公司：该车设计有轮边减速器，后轮制动采用油浸多片式，效果比较好。

W公司：该车设计上没有轮边减速器，后轮制动采用蹄式制动装置，比油浸多片式效果差。

结论：K公司优于W公司。

2. 关于技术转让和合作生产的对比

(1) 技术转让内容。

K公司：利用购买29台车为筹码，K公司无偿地（不作价）将汽车的主车架、厢斗、举升缸、转向助力缸、燃油箱、结构件、整车总装调试等作技术转让（包括图纸、工艺卡、技术标准、工装等）。

W公司：与K公司相比，大致相同，但W公司坚持车架技术不能转让。

结论：K公司优于W公司。

(2) 合作生产。

K公司：同意合作生产8台车，中方制造上述7项内容的部件，中方不能制造的部件由对方提供，并由对方检查验收，对用户由K公司出合格证。

W公司：与K公司条件基本相同。

结论：两家的条件同等。

3. 关于价格的对比

(1) 计算的原则。

为了便于对比，均按购买21台整车并合作生产8台车计算。

均按到岸价格计算，即以每台汽车的离岸价格(F.O.B.) + 随选设备价格 + 海运费。(2) 每台整车到岸价格。K公司：237175美元 W公司：290498美元 每台整车到岸价格，K公司比W公司共便宜53323美元。21台车共计便宜1119783美元(3) 8台合作生产汽车。每台到岸价格：K公司：202175美元 W公司：263438美元 8台合作生产汽车，K公司比W公司，共便宜490104美元。(4) 29台汽车合计。K公司总价：6598075美元 W公司总价：8207962美元 要买29台矿用汽车，如果购买K公司的将比购买W公司便宜1609887美元。综合上述对比分析，如果谈判中不再出现新的情况，购买K公司矿用汽车，比购买W公司汽车，国家将少支付外汇160万美元，使用单位将少支付相应人民币约768万元，而且我国合作制造工厂，可以获得矿用汽车制造技术，为此，建议购买K公司矿用汽车。

由于矿区派出的调研小组通过调查作出了以上的调研论证报告，有了比较充分的谈判前准备，就使得谈判过程心中有数，处于比较主动地位，使矿区获得最大利润。

苏格拉底劝诱法

苏格拉底是二千多年前古希腊的哲学家，他以论辩见长。他创立的问答法至今还被世人公认为“最聪明的劝诱法”，其原则是：与人谈判时，开始不要讨论分歧的观点，而是着重强调彼此共同的观点，以免对方产生心理上的反感。等到双方观点取得基本一致后，再自然地转向自己的主张，苏格拉底劝诱法的作法和特点是：开头提出一系列的问题让对方连连说“是”，与此同时一定要避免对方说“不”。

美国一家电器公司的营销主管阿里森谈过这样一件事：

一次，阿里森到一家不久前新发展的客户那里去，企图推销一批新型电机。

等他一到这家公司，总工程师劈头就说：“阿里森，你还指望我们要能多买你的电机吗？”经过阿里森一番了解，原来这家公司通过使用，认为从阿里森那里购买的电动机发热超过正常标准。

阿里森知道与总工程师强行争辩没有任何好处，决定采取苏格拉底劝诱法来和对方论理谈判并争取说服对方，即决意取得对方作出一系列“是”的反应和具有较高认同姿态。

阿里森了解情况以后，先故意询问总工程师：“好吧，尊敬的先生，我的意见和您的相同，假如那些电动机发热过高，别说再买，说是买了的也要退货，是吗？”“是的！”总工程师果然作出他所预料的反应。

“自然，电动机是会发热的，但你当然不希望它的热度超过规定的标准，是不是？”“是的”。总工程师又一次说了“是的”。

然后，阿里森认为已经到了时机，就开始讨论具体问题了，他问道：“按标准，电动机的温度可以比室温高 72 华氏度是吗？”

“是的”，总工程师说：“但你们的产品却比这高得很多，简直叫人没有办法用手去摸，你说，这难道不是事实吗？”由于掌握了足够的事实，阿里森也不与他争辩，反问说：“你们车间的温度是多少？”总工程师略为思考，回答说：“大约是 75 华氏度”阿里森兴奋起来，拍拍对方的肩膀说：“好极了！车间温度是 75 华氏度加上应有的 72 华氏度一共是 140 华氏度右。如果你把手放进 140 华氏度的热水里，是否把手烫伤呢？”

总工程师虽然不情愿，但也不得不点头称是。

阿里森接着说：“那么，以后你就不要用手去摸电动机了，请您放心，那完全属于正常的。”

谈判结束了，阿里森不仅说服了对方，消除了对方对其产品的偏见，而且接着又谈成了一笔生意。

其实，阿里森开始所问的问题，都是谈判对手所赞同的，在他一系列机智而巧妙的发问中，获得谈判对手无数“是”的反应。

在谈判过程中，一开始说“是”字，会使整个谈判形势趋向于肯定的一面，这是谈判双方的心理需要，也便于情绪轻松，保持谈话间的和谐气氛，相反，说“不”字则容易造成情绪对立，致使谈判者全身组织紧张，聚集在一起成为拒绝状态，正如一位谈判专家所说，“一个‘不’字的反应是谈判最难克服的障碍。当一个人说‘不’字时，所有关于他的人格尊严都需要他坚持到底，过后他也许觉得说‘不’字是错了，然而他的尊严当时绝不允许他改变，只能一味坚持。”因此说服一个人的时候，开头就让他不反对，是

谈判桌上最要紧不过的事。

内行有助于谈判

法国 K·D 电缆制造总公司的副总经理卡森先生是一位生意谈判的能手，他的惊人的记忆力，也格外地耐心细致，每一次谈判之前，他都要花上一段时间把对方的情况，自己的资料以及整个国内、国际市场的情况了解得清清楚楚。他认为：“谈判是战争的一种，只有知彼知己，作好充分准备，才能取得胜利。”

1983 年 10 月，K·D 电缆制造公司打算向美国一家公司进口一台无氧铜主机炉，卡森主管这一谈判。商谈开始时，美国公司以为卡森很不懂业务，于是报价很高，要 210 万美元，卡森很客气地反驳道：如果贵方想真诚合作，不应该报出如此超出正常价格一倍的高价。这时美方的谈判者立即明白卡森对市场是有所了解的，于是他们把价格降到 140 万美元，接着又退让降至 120 万美元。最后，卡森把自己掌握的 1982 年和 1983 年上半年美国公司卖给希腊、巴西、匈牙利等国家的同种产品的价格情报出示给美方谈判者，其中价格分别为 97 万美元，98 万美元和 100 万美元。对方说：“现在情况不一样，我在产品上有所改进，原来几个关键零件我们用的是普通优质钢，而现在换成了高锰耐磨优质钢，再说现在物价也上涨了。”卡森针锋相对，他说：“据我所知，只是部分零件更换了材料，总价值不超过 2 万美元，今年近期两个月物价上涨指数只有 4%，如此计算，在贵方卖给匈牙利的机组 100 万美元的基础上加上这两个变化因素价格应定为 106 万美元，当然，贵方有可能还有其它什么困难，那么我们愿意增加 2 万美元附加费，总共付款 108 万美元，如何？”最后，美方不得不同意以 108 万美元成交，并签订了合同。

但是，当这台无氧铜主机炉运到 K·D 公司时，卡森发现产品质量不符合要求，与签订的合同不一致，于是，他们向美方索赔。这种索赔谈判又拉开了序幕，双方唇枪舌剑，你来我往，美方坚持认为产品是符合质量要求的。这时，卡森又拿出了各种无氧铜氧化炉的质量检测证据一齐逼向美方谈判者前面。这些验证材料中除了使用法国国产检测设备得出的结论，还有美国检测设备作出的复核结果，也有美国出口给匈牙利的氧化炉的检测结果以及双方在签订合同时各产品的质量指标的细则。事实表明，产品的质量是不符合要求的。这一下，把美方顶进了死胡同，美方谈判者哑口无言，卡森堂堂正正地提出赔偿直接损失和间接损失 25 万美元。

在这种铁的事实面前，美方同意赔偿直接损失 15 万美元，但拒绝赔偿间接损失，也否认有间接损失的存在。卡森义正辞严，摆出事实，讲出道理：“使用这种质量不合要求的氧化炉，产品次品率将高出正常电缆生产的 0.1%，次品降价出售产生的经济损失每年达 1.3 万美元，按设备使用年限 8 年计算，共计损失 10.4 万美元。贵方应有诚意维护自己的信誉，否则，K·D 公司将向法律部门申诉，到时候，贵方除支付现有的赔偿额，还必须支付所有的诉讼费用。K·D 公司不希望把纠纷扩大，K·D 公司也从没有在任何一次纠纷中失败过。如果贵方愿意双方自己解决，彼此均可以考虑适当让步。”

双方又是无休止地报价、压价，最终，美方敌不过卡森详细的事实证据，同意赔偿 K·D 公司 22 万美元。此至，谈判才得以结束。

由此可见，在生意谈判中准备工作一定要深入细致，情况清楚决心大，

事事洞明办法多。孤陋寡闻，必定力不从心；博学多才，才能多谋善断。

亦攻亦守，褒贬交替

玛丽·史密斯女士是洛杉矶时代杂志的记者，她在城郊拥有一栋房子，那栋房子已经很陈旧，一切都保持着原始的状态，四周的墙是用的灰绿色的岩石，屋顶是用附近海边的小圆石砌上去的。玛丽一家在这里住了多年，他们很喜欢这幢房子，尤其是他的丈夫杰克·史密斯先生喜欢这种古色古香。但是，近来玛丽越来越觉得这房子似乎光线太暗，一点也不清新淡雅，如果能拥有一所新的别墅，屋顶用白色的瓷砖，地面和四周的墙壁改用粉红色的大理石和胶合板，另外再拥有一所院子，院子里平坦宽阔，种上一片绿油油的青草，那就别说有多快活。

这时，正碰上承包商葛米兹先生有这么一所别墅想出售，于是，玛丽想找他谈谈，如果售价合适的话，玛丽想把它买下。

星期天一大早，玛丽就驾着她的采访车来找葛米兹先生。一见面，玛丽便说：“我是洛杉矶时代杂志的记者，不过今天不是来采访您，我想，如果我们合作得愉快，以后会有这种机会的。我今天来是想看看您的这所房子，如果质量、价格都合适的话，我想把它买下，因为我喜欢这种白色瓷砖屋顶以及这粉红色的大理石地面。”

葛米兹听后非常高兴，因为他没想到竟会有买主这么欣赏他的这所房子，而事实上，他想卖的几所房子都已卖出，这是最后一幢，原以为这会成为他的难题。葛米兹从玛丽的赞美声中感觉到玛丽的购买愿望，因此他把价格抬得很高，要 32 万美元。

玛丽虽不经商，但她当了多年的记者，她很善于在与人交往时巧妙利用褒贬交替的办法制服人。玛丽立刻反驳道：“葛米兹先生，这所房子是不值 32 万美元的。首先它的质量就很差，白色瓷砖屋顶经常需要维修，这很费事，现在建房子人们为了光线好，一般是采用开天窗的办法。我想，我最多只能出 25 万购买它。”

葛米兹也很厉害，他向来很会削弱反对意见，他说：“其实，现在的人购买房子，最重要的已不是考虑质量，而是它的外观能否让您满意。当然，如果把价格降到 30 万也是可以的。”

玛丽便说：“是的，我是这样，可我丈夫大概不会同意，他很喜欢我们原来的房子。您看我把房子照片带来了，我们原来的房子很有特色，质量也很好，而且我们住习惯了，但是，如果您可以把价格降下来，以至于我们有能力购买，我会去说服我丈夫的。”

葛米兹看了玛丽带来的照片，说：“你们的房子已经到了更新换代的时候了，现在已经没有人住那种老式房子，你不觉得住在那种光线色彩暗的屋子里感到情绪紧张，精神压抑吗？当然，如果您的丈夫很固执，您必须付出很多劳动去说服他来购买我的房子，我也愿意付出 2 万美元的代价出售，您觉得 28 万美元如何呢？”

玛丽是很聪明的，她知道再三表示她是喜欢这所房子的，同时，为了压低价格，她不停地找出这所房子的弱点和提出反对意见。最后，玛丽说：“葛米兹先生，我确实很喜欢您的这所房子，但只是喜欢它的白色瓷砖顶和粉红色大理石地面。我以前的房子是可以继续住的，所以，如果您出价太高我就

不买了，何况我丈夫不同意。但是，您不想想，您的其他几所房子都出售了，唯有这栋，已经2个月了也没卖掉，肯定是没人喜欢，而我一定是唯一喜欢它的人，您为什么不便宜一点卖给我呢？难道想继续留着它吗？如果您觉得25万美元会让您亏本，那么我愿意加到26万美元，但只能是26万美元了。”

最后，葛米兹领略了玛丽的能言善辩，同意以26万美元出售。

而玛丽原来的旧屋子，她同样以这种褒贬各半，亦刚亦柔，亦攻亦守，亦诚亦诈的方式以14万美元出售。也就是说，她花了12万美元就住上了新的别墅。

拖延时间术

80年代初，丹麦一家规模宏大的技术建设公司，要进一步扩大世界市场，有意参加联邦德国在中东的全套工厂设备签约的招标工程。

一开始，丹麦公司认为根据现状，他们无法得标，后来经过技术上的进一步讨论，相信自己比其他竞争对手有便优越的条件，逐渐感觉到有得标的机会。

两家公司的谈判代表进行了第一轮会谈之后，丹麦公司方面有意结束讨论，尽量提早和德方签订合同，以免再发生意外。可是，联邦德国公司的代表却认为，应该再进行一次会议。

在第二轮的会谈中，德方的一位年龄颇大的高级官员说：

“我们进行契约招标时，对金额部分采取了保留态度，这一点相信你们能够了解。现在，我要再说一些意见，这可能很伤感情，但也是不得已而为之，就是请贵公司再减2.5%的要价。我们曾经把同一提案告诉其他竞争对手，只等他们回答，便可作决定了，因为对我们来说，选谁都一样，不过，我们没有这么做，我们是真的有意和贵公司做这笔交易。”

听了这一番话，丹麦代表团感到问题有点儿棘手，而一时也很难有适合的应对之策，于是决定拖延时间，丹麦代表就说：

“那我们必须重新商量一下。”

经过一个小时的紧急磋商，丹麦代表团又重新回到谈判桌上，他们故意装出误解了德国方面的意图，向德方重新出示规格明细表，并说：

“贵公司刚才提出削减2.5%的问题，我方认为完全可以行得通。”

原来，丹麦方面已将规格明细表依照德方所希望削减2.5%金额的价格编写，并且还一一列出可以删除的一些项目。

听到这里，德国公司赶紧声明：“你们错了，我们公司的意思是希望你们仍将规格明细表保持原状，在这个基础上削减工程2.5%的金额。”

接下来的谈判，丹麦方面抓住规格明细表不放，把讨论主题紧紧围绕着规格明细表打转，双方根本没有提及降低价格的问题。

大约又过了一个小时，丹麦方面一看时间已经差不多了，想再一次结束讨论。

“你们希望减价多少？”丹麦代表重新提同一个问题，想看一看德方的反应。

德方代表的回答正是丹麦方面所希望听到的：“如果我们要求贵公司削减成本，可是，明细表不作更动，我们的交易还能成立吗？”

很明显，德国方面开始软化，再经过一番舌战，德方终于同意了丹麦公

司的意见，不再修改招标数。

之后，丹麦公司又就应如何进行工作，德方才能获得更大的利益，向德方提出了建议，结果德方表现出极大的兴趣。丹麦方面并且自动要求，请德国拨出负责监察的部分工作，交由丹麦公司分担。这样一来，交易谈成，皆大欢喜，在丹麦公司几乎不作任何让步的情况下，德方获得了所希望的剩余利益。

谈判的心理学技巧告诉我们，拖延时间，可以消除紧张感，稳定情绪。紧张时，不妨把讨论延期，或者采取拖延战术，把问题交给别人去处理，自己静一静心，这样的方法，在彼此冲突的场合，在谈判的紧要关头，往往能发挥极大的作用。

制造误解也是争取时间的一种办法。要在激烈的谈判中得胜的一种技巧，就是掌握情况，而掌握情况的要点之一，则是故意误解。当对方发现你误解他的意思，会立即加以修正，这样一来，对方便在无意中承受到说明自己情况的压力，而这对于我方来说，则是赢得了时间，增加了深入思考，研究应对的机会。

丹麦公司在与德国公司的谈判中，就是十分巧妙地运用了这两个技巧，遭到压力时，毫不狼狈地进行了抵抗，同时主动控制了谈判的主题，取得了谈判的最后胜利。

内部分歧无利于谈判

帕特·阿特金斯是一家运输系统制造公司的销售代理，他们公司刚推出了他们的新 Z 型作业线，管理部门最急于在这第一年里尽可能多地占领市场。Z 型产品比竞争对手的产品具有一些明显的优势，这主要是在工程设计等方面做了一些革新，节约了顾客在紧迫的情况下的机动时间。

帕特是一位干练的销售代理人，他刚与墨尔本服务公司签订了一份 35 台 Z 型运输机部件的合同，墨尔本服务公司是一家大公司，专门在海边码头、机场和货栈提供货物运输服务。

对一个销售代理人来说，没有什么事比经过忙碌紧张工作的一周后，驾车回办公室更令人高兴的事了，特别是在这一周里签订了有史以来第二大销售合同。这正是与墨尔本服务公司签订了那份合同后，星期五下午帕特的感觉。“多么漂亮的一击啊！4 个月极度艰难的谈判，坦率地说，那几乎全是我一个人干的，太难以置信了！”

实际上，尽管 4 个月中更多的时间是让墨尔本公司做最后的决定，帕特 在 35 台运输机计划售 335000 美元上只遇到了小小的反对。每台运输机的 10000 美元打 9.6 折，并且，虽然墨尔本一开始列入购买清单的只有 32 台，但帕特加进了一个小小的软垫就卖出了 35 台。

最后，巴里·帕金斯，墨尔本的购物部助理经理也仅能使每台降价到 9200 美元，这是帕特非常引以自豪的事情。毕竟，像巴里·帕金斯这样懂技巧，又富有经验的职业购买家原本可以把价降得更低的。

当然，还有其他杂七杂八的事情也都解决了。那也正是 4 个月来所要完成的。在巴里费力地得到本公司官僚们的同意以前，似乎开了许多次会，在那些会议上，帕特为了尽快达成最后的协议，同意了许多小的更改，如在两个前轮上，增加了一个附加安全锁；把 30 天后付款每月罚款 1% 延长到 90

天后付款每月罚款 1%；60 天的保修期，以及一些交货程序和货物贮备等次要细节。帕特首先考虑到实施的问题，他从转运部门的技术科着手，搞清楚了安全锁只须做点小改动，与这份合同的数额相比，其他细节问题似乎只是再付点小代价。

当巴里那天下午移交签订的合同时，帕特忍不住喜形于色。难道还有什么别的事比这个消息更能让帕特的老板弗兰·艾肯斯高兴的吗？帕特暗自庆幸，在过去的几周里，弗兰正在度假，而不能对合同的修改部分找毛病。有时帕特真不明白对什么事都小心谨慎的弗兰怎么会成了销售经理。但现在，弗兰回来就好了，他可以与转运系统的技术科、生产科和其他科研究出计划，有时，销售科在顾客和内部各科的细目协调上花的时间更多而非销售本身。“不管怎样，现在是弗兰的问题了”，帕特轻松地想。

星期一，当弗兰从积了两周的信件和几个小时的电话中脱开身时，已快到中午了，但还是足够的时间考虑帕特在上星期五签订的销售合同中的一些重要问题。帕特显然已同意在签约后 30 天把所有的 35 台 Z 型运输机部件全部移交给墨尔本服务公司。交接要在签字后 30 天内完成，那将太难了，似乎根本就不可能。因为签约时间是上星期四，那么，我们就只剩下 26 天了。要紧的是，若不按期交货，协议的超期罚款条文规定，迟一周，每台运输机罚金 1%。

在他们例行的计划汇报会上，弗兰的管理能力受到了考验，帕特来时得意地笑着，因为他签了那一大宗订单。弗兰却想要尖叫：“你许诺的下月 15 日交货究竟是什么意思！”但弗兰还是以比较轻松的语调对帕特所做的这笔大买卖称赞了几句，然后颇具策略地说：“为圆满地完成这笔交易，我们还需要解决一些问题。”

“第一个问题是在上个星期，有另外的两个大主顾向我们发了尝试性的订单，这些订单虽没有帕特那家的数额大，但这两个大主顾也要求尽早交货，并且根据他们尝试性订单的估计，跟他们长期做生意的可能性比墨尔本服务公司更大。”这两次合同签订前，执行部门都与生产计划协调者交换过意见。帕特向弗兰指出，车间旁边至少放置了 50 台新 Z 型部件。“她们必须以每天增加 5 台的速度完成组装任务，因此履行这个合同没有问题。”但帕特不知道，不仅这 50 台已有买主了，而且 Z 型部件已经有人预订过了。不错，车间里现在确实还有大批存货，但这是由于芝加哥劳工罢工而造成的运输延期。

最主要的是，运输机部件在生产方面有些困难，质量检测发现新 Z 型机器的轴承有缺陷，在这些都解决以前，存货只能存在那里。虽然缺陷看起来并不是大问题，但主管行政部门并不打算冒险让有瑕疵的新产品上市。

“还有，帕特，今天早上早些时候，我接到一个电话，说墨尔本服务公司的信誉并不好，帕特，表面上，你和墨尔本服务公司的谈判进展顺利而且合理。但是你显然只是单独考虑了这笔大买卖，而没有想到在转运公司内部将会涉及的人和事，没花时间去征求内部人员的意见就异常爽快地签下了这大宗订单。现在我们陷入困境了。当我不在的时候，好象一切事情都偷偷地找上了我们。我想，我应该更注意使你懂得在签订这么大宗合同以前，先征求内部意见的重要性。”

弗兰强忍着不向帕特发火，很显然，应该在合同签订前，而不是签订后交换意见。同样，当与墨尔本服务公司谈判时，帕特应该与生产协调员、信用调查经理和分配部门等进行协商。这一教训是以何等的代价换来的！

“好了，帕特，既成事实再说也没有用了。我们现在要做的是考虑怎样摆脱困境。如果墨尔本服务公司要把我们推向火坑，那么我们双方都得做一些让步，这就是我们应做的最好事情了。”

第二天下午，帕特焦急地在墨尔本服务公司的会议室外等着巴里的接待。这是仓促间安排的一个会议，巴里可能已经感到了有麻烦。当帕特提出请求取消合同中罚款条目或修改交付时间计划，解释着该公司因积压而无法交付订货的问题时，不管是假装还是真的，巴里看起来既严肃又生气，虽然在前一天的汇报会上，帕特并未与弗兰交谈，但帕特猜想，罚款条目是最让弗兰为难的事情。“签了一个什么约呀！全是轻率之举，该死！”

“帕特，我们的人已经与一家大海港签了约，我们是根据你同意的交付计划表定的这项约。现在，我们不能收回了。要不，我们就要失去一大笔生意。帕特，没有办法了。要么你及时地交付那些运输机，要么你们被罚款。实际上，如果你交货出的差错太多，并且影响到我们与海港的合同，你们付出的代价将还不仅仅只是罚款就能了事的。”

巴里很强硬，并且变本加厉。他威胁运输公司，如果不按期交付第一批货，他就取消订货。在这种情况下，帕特几乎宁愿他这样。这笔赌注太大，4个月的努力，几乎占全年销售总额20%的合同，并且还关系到整个公司的信誉问题。从巴里委婉的威胁语调中可以听出，如果运输公司不交付货物，他将诉诸法律。尽管帕特草签的原始合同可能没有什么法律效力，帕特没有签订这么大笔合同的权力，但这也不会有什么作用，这真是个难办的问题。无疑，这笔生意将失去，墨尔本服务公司再也不会与他们做生意，如果他们决定粗暴地对待这件事的话，不管谁赢，都必须付出昂贵的法律诉讼费。

“顺便说一句，帕特，你们的一个生产监察员公开告诉我们的一个维修班长说，你们的人愿意在前轮上安装安全锁。他说，这不仅不会花你们太多的时间和材料，而且你们的安全保险部门从开始就再三要求增加安全锁的。我记得，为安全锁，你还为每台运输机增加了25美元，我想，如果合同要修改的话，那么这75美元的部件费用就可以取消。”

“帕特，我们不打算攻击你们，不过我们在这宗生意上冒的风险太大。我想，你最好回去，跟你们的人把问题处理一下，在3个半星期内，我们需要第一批货物，我们希望得到。”

第二天早上，回到办公室，弗兰列出了下一步的计划。“帕特，墨尔本问题已使我们与其他至少两个大主顾的关系陷入困境。我正通知其他两个部门的执行人今天下午来开会，生产计划监督员史密特也参加。我知道，史密特易激动，有时简直是无缘无故的，但我们5个人得在一起想出一个办法；保证3位顾客感到满意，而又不会引起生产部门的骚动。”

弗兰停了一会儿，然后继续说道：“帕特，有一个相关的问题，我最好让你了解一下，你转到你目前的工作几个月前，我们曾就我们的设备有些故障与墨尔本服务公司发生了大的争执。这件事，你可能已听说了一点。我们确信他们的操作人员乱用设备，但最后，为了避免昂贵的诉讼费，运输公司市场副总裁鲍林戈先生和墨尔本公司经理达成一项解决方案。你知道，他们属于同一个俱乐部，我想，要是鲍林戈出面，他们在吃饭时见面，会把事情保持在半友好状态。现在问题是鲍林戈已意识到我们目前的困境，并且肯定地说，要在没有高层介入的情况下，自行解决。”弗兰说话的语气使帕特毫不怀疑尽早解决问题的重要性。

“帕特，我们可以试着把这个问题推给制造厂，叫他们找到解决的办法。但从以往的经验来看，我们将长期地付出代价。史密特还揣着十几个其他的弹丸，坦率地说，他那好激动、好斗的态度有时也是可以理解的。生产计划是各方压力集中的焦点。今天下午，将不会好过。”

“帕特，还有几件事，我们需要在这里谈谈。我知道，当我度假时，你得把许多紧要的事情集中在一起。但不论我在或不在，签订这样大笔的合同，许多细节都需先征得我们自己人的首肯。60天保修期没问题，他是我们计划中的一部分。但交付计划，条目修改，财务项目等等，都应该在我们与顾客进行谈判前进一步与自己人商讨，从而确定一个满意的标准。在对附加的安全锁的75美元讨价还价上，你做得很对，当墨尔本公司要求增加安全锁时，你有权提价。后来我们自己的一个监督员无意间把这个事透露给了他在墨尔本的朋友，这是你无法预料的。实际上，我或许应该召集几次会议，让生产和管理部门的人参加，每个人都能就大的谈判点在会上进行讨论。好像一直是我们内部的某人在背后对顾客透露了些什么，使得我们丧失一半付价还价的能力。”

弗兰预料得对。那天下午的会简直像捅了马蜂窝。史密特顽固不化，生产部门没有切实可行的办法去满足3家客户对新Z型设备的要求。会议结束时，仍毫无结果，球还是踢回给了弗兰，他得做出选择，究竟把哪位顾客去掉。这时，有个电话找弗兰。“弗兰，我是信用调查部的伯尼。我们已了解到，墨尔本服务公司过去一年里的财政支付记录不良，所以我们给他们的付款限期不能超过45天。”

最后，经过艰苦的谈判，弗兰不得不决定放弃墨尔本公司这一客户，为此，运输服务公司付出了巨额赔偿费。这次的失败，不仅运输公司失去了一个很大的客户，也使公司名誉受到损害。帕特·阿特金斯因此也失去了在一年内提升销售部副经理的机会。

两强相遇智者胜

宽敞，明亮的会议室里，包装设备公司的销售代表查理·辛普森和他的机械师以及生产同伴，正与松树城的中央公用事业公司的代表瓦特金斯先生就包装设备和附加齿轮的交易进行首轮会谈。

会谈中，查理对中央公共设施公司最初要求的包括设备和附加齿轮的交易提出了29.387万美元的价（他的最低价可以是26.5万美元）。“这个价格太高，超出了我的预期范围，”瓦特金斯指出，“我决不会向我的副总经理提出花费这么贵的建议。”

查理先拿出一份有详细条目的正式契约书，给瓦特金斯草签，当然合同还得例行地经过查理的律师顾问认可。无论怎么样，瓦特金斯坚持认为报价“至少高了3万美元”，这时查理开始逼迫他做出大的让步。

在与自己的成本分析小组通了几个电话后，瓦特金斯没有做出任何让步，只是一味坚持出价26万美元。并说：“价格高于26万美元，我的副总经理也不会同意。”这时查理得体地要求与副总经理会谈。“我要带一个工程部门的人来帮助说明建立的正当的技术背景情况。”开始，瓦特金斯不答应这个要求，但查理很有礼貌地坚持，所以瓦特金斯终于同意了。总的来说它听起来好像是一个十分好的建议，并且，“也许与副总经理会谈，可望通

过一次谈判就能解决你们（中央公用事业公司）坚持不付那么高价格的问题。”瓦特金斯答应在下个星期给查理安排一个这样的会谈。

在结束他们的首轮会谈之前，查理还想获得一些额外的信息以便自己能为与副总经理的关键谈判做好充分准备。在寻求了解副总经理对这场合同的态度和着重点的过程中，查理从瓦特金斯处引出了许多有趣的事实，副总经理对工程质量要求很严，查理的企业之所以被他们考虑是因为副总经理对他们的工程声誉很重视，查理还了解到，副总经理正急于想让安装尽快进行，因为一些其他的发展计划正依赖于这件工作的完成，瓦特金斯也间接提到另一个企业也在他们的考虑范围内，但他不愿提供任何情报帮助查理得到“竞争的方向”。在查理机智地得到尽可能多的情报后，他离开去为第二次会谈作准备。

查理回到自己的办公室，往沙发椅上一靠，点燃一只香烟，静静地思索着下一步的对策，他知道，中央公用事业公司的人不是好对付的。

一小时后，查理心中已经有了一套周密的方案，让工程部的吉姆在工程费用问题上采取很强硬的态度，扮演“硬汉”的角色，以尽可能地软化中央公司的人。然后查理给吉姆一个退场的信号，而他将以一个“好人”的身份上场，去完成这一谈判。“对，就这么办。”

星期二上午查理和吉姆应约来到中央公用事业公司，开始第二论会谈。会谈一开始，吉姆首先发言，他列举了两个以前他们为中央公司完成的工作的例子，证明他的费用分析非常精确。然后他拒绝对预算做出一点变动，相反他还要求在合同上增加一条灵活多变的人工成本项目。他解释说：“工会的一些人会对超时抱怨，而抱怨则需要安抚！”这种强硬的态度几乎除去了瓦特金斯和副总经理的武装，因为他们本来也想在这次会谈上采取强硬的态度。但吉姆扮演得很好；坚定地保持着压力，并不刁钻，却始终坚持原计划的价格和各条款。

在计划中的关键问题讨论完后，双方都未做出一点让步。

这时吉姆感觉到，他的“硬派人物”角色已使对方处于防御状态，虽然没能从中央公司处得到任何让步，但他防止了对方给他和查理施加压力，以求在价格上作出让步的企图。吉姆觉得他已经把他们逼得差不多了，这时他改变了方式，后退。于是他从公文包里拿出一叠工程数据资料。

他提出了许多统计资料证实设计时间，检验程序和应急安装。但一直不提各种成本项目预算的详细条目。副总经理几次就成本细节检验他，但一无所获。查理和吉姆作为一个谈判者太老练了，根本不会泄露如此机密的情报。最后，副总经理恼怒他说：“我们正处于停滞状态，除非计划能做一些令人可以接受的修改，否则我们将取消同贵公司的交易。”

为打破僵局，查理建议双方各自召开小组会议，“如果允许的话，我去打一两个电话，然后，我和吉姆将能更好地继续进行讨论。”中央公司同意了这个建议。在小组会上，查理和吉姆一致认为吉姆的“硬派人物”角色已起了作用。查理下步要做的是使事情脱离僵局，并且要打动这位副总经理。

一个小时后，他们又回到谈判桌边，查理首先强调他对中央公司的长期商业业务关系是多么地看重，他们向他保证：“不管怎样，我很想解决这个问题，以使贵公司满意。”“但是，有一个问题，”他继续说，“就是我公司最近遇到了一些法律纠纷，原因就是为两三个大公司提供了优惠，所以我觉得很难后退。根据吉姆合法的成本计划，至少在他的管理下，在这个时候

很难后退。”瓦特金斯提出：“那是你们的事，不是中央公司的。”查理反击道：“如果我们的法律部门变得不稳定，并且对我施加一些约束力，这可能影响贵公司的计划，虽然我和您一样对此将感到很遗憾。”查理又说：“我会尽量在自己的权力范围内想办法找到最后将为贵公司接受的建议。”瓦特金斯接下来说：“我对您解决问题的愿望表示赞赏。”又问道：“我公司需要把费用降低到 26000 美元范围内。我们能做些什么使您感到合适呢？”到这时，查理感到他已在谈判上取得了重要突破，于是建议进行一些修改使中央公司满意。作为交换，中央公司也将在价格上作一个大的让步。

虽然在最初的谈判中没有提及，但查理知道他越早交付安装设备，中央公司就会得到越多的好处，因为中央公司还有许多事情依赖着这个方案的完成。于是他提供了一个对中央公司来说有巨大利益（而对他们自己来讲，实际上，不花任何成本，而且是事前预计好）的比最初讨论的最后期限早 4 个星期的提前交付条件，作为交换，查理要求价格为 28.75 万美元。瓦特金斯和副总经理难以抑制他们对这项让步的热心，但是副总经理充分保持了冷静，马上回价 27 万美元。查理对这个价考虑了一会儿，然后回答说：“公司可能不会通过，考虑到大家对此争执不休，若接受的话，我们将不得不想想是否要改变生产程序。”

瓦特金斯和副总经理沉默了很长一段时间，在各自面前划了一些数字，然后回了一个 27.2 万美元的价。同时要求查理和吉姆取消人工成本条目的进一步考虑，自从小组会议后，吉姆一直都没发言，这时他有礼貌地指出难以 27.2 万美元成交。查理以同样有礼貌的语气表示了同感，消除了紧张。他在吉姆面前划了一些毫无意义的数字，以给中央公司谈判团一个机会去考虑考虑。这时，双方看起来都不准备作出更多的让步，而且因为时间已近正午，他们同意暂时休会去吃午餐，1 点半再开会，因为他们都需要打些电话和完成一些其他事。

在很长的午饭间隙，查理快速地投入了行动。他对自己的谈判代表做了重要的更换，撤下了扮演“硬派人物”角色的吉姆，换上了生产经理亨利·波洛克，他将和亨利的一个安装监督员一起负责中央公司的工作，后者主要是装门面的。

下午会谈开始不久，查理就把讨论引入一系列“如果我们改变”这一类问题，瓦特金斯和他的副总经理似乎很赞同，随后相互探讨了很多详细的生产 and 安装问题：“如果我们采用这类新型安装器，使重量减轻了，你们又怎么样？”

“如果我们同意由我们装设以后你们也必须装的金属线，你们愿意在价格上做一点让步吗？”“如果我们同意在星期六安装最易崩裂的部分，又怎么样？”

查理向中央公司提供了几个有用的建议，使他们合理地相应做出两三个重要的价格让步。但他也非常小心地避免对可能代价大的事情做出“如果……怎样……”的让步。事实上，查理做的这些小让步加起来才 450 美元，而他得到了瓦特金斯 6000 美元的让步，现在他们已将价提到了 27.8 万美元。但是查理非常富有经验，他觉察到中央公司真是打算和他们做生意，并且知道他们有“开工”的时间压力，他不打算就这么轻松地了结。他不想只得到 9% 的纯利润，因为他预定的是 20%。从现在的卖价来看，每增加 1000 美元，就等于增加 1% 的额外利润。

下午，双方都很疲倦，并且都欣然同意休息一会儿。虽然双方都已取得了很大的进展，但都没有为了结束谈判而草率地同意对方的要求。查理非常高兴有个机会与他的代表团员私下交谈，因为亨利和监督员对谈判都没有经验，他想确保他们都能按照他的战略行事。重要的是，在困乏的下午后半时不泄露不必要的情报。为了避免出现拖了很长时间却徒费精力的局面，查理决定通过一些压力实行加快战术。同时决定，除非要求特别说明，亨利和他的监督员将在谈判期间不发表意见。

会谈又开始时，查理就开始促使副总经理对已达成的 14 项协议进行草签。查理处理得很好，礼貌地应用持续的压力，最终达成了所有 14 条项目的协议，只是对两三个安装问题的定义做了一些阐明。这样全部 17 个关键方面有 14 个已经解决，需进一步协商的项目只剩下 3 个关键方面，当然也包括最后的价格。

然后情况就比较艰难了。在一个半小时内快速草签 14 个条文的协议后，中央公司还不准备同意查理谈判早期就一直没有让步的 28.75 万美元的价格。另外他们也不同意查理提出的先付款 50% 随后 3 个月每月付剩下的 1/3 的要求。相反，他们希望增加一条包括超期安装在内的重罚款项目。这时查理注意到瓦特金斯已变得很生气了。他想：瓦特金斯也许已向副总经理保证过他可以达成对意料之外延期的严格处罚协议。所以查理决定缓和一下，让瓦特金斯脱离困境，否则很可能有弄砸他已取得的所有成绩的危险。

于是查理开始改变战术，他表示他完全理解应有条罚款项目。但他又说：“我们已经同意了提前 4 个星期交付，那么在我的上级主管部门看来一条超期罚款似乎就显得多余了。不过我还关心能多快地把合同带回公司。不管怎么说，我的唯一想法就是立即签署合同。所以我非常赞同你的要求，如果罚款的日期订在最初的安装完成日期，即新协议的后 4 个星期的话，我想我可以马上草签这一条。”

这时，瓦特金斯似乎平静下来了，他甚至朝查理真诚地笑了一下。他表示“要考虑一下”，这个结果正是查理希望在这天下午能达到的。由于在价格和付款问题上还有大的差异，双方决定暂停谈判。查理推测他们两三天内肯定要再来与他协商。

果然，查理的耐心得到了回报，第二天下午，当他打电话给瓦特金斯要求谈谈基本问题时，对方迫不及待地要求次日上午再次会议。第二天，瓦特金斯、副总经理和查理及他的生产经理亨利·波洛克参加了会谈。开始半小时，查理和亨利谈得很少。他们只是单纯地听着瓦特金斯对日期协议的概括和他对目前双方所处境地的理解。查理同意瓦特金斯的总结，并且提出放一些 35 毫米的幻灯片以帮助阐明订货至交货间所需的时间。他和亨利利用了前一天的“休息日”，迅速把这些精致图片变成了 30 张幻灯片。这些幻灯片描绘了这个方案的关键设计、制造和所需安装时间。在用幻灯片概括上述三个方面的时候，查理给了他们每人一份生产程序和坚持安全政策的证明文件。

在亨利阐述了两三个技术问题后，查理提出是否现在可以在罚款问题上达成协议了，通过短时间的协商，双方同意在约定交付时间的后两星期推迟安装被处以罚款，即比查理上次会谈时提出的 4 个星期提前了两周。

延迟交付罚款的协议完成后，就只剩下付款程序和最后价格两个问题了，双方都极想对付款程序达成一个折衷的方案。最后中央公司同意了按查理最初提出的分 3 个月 3 次付清，每次付总额的三分之一。查理非常满意。

而根据中央公司目前的预算，也不难办到。

最后的价格却没有那么快解决。在几分钟的讨论后，瓦特金斯又作了 500 美元的让步，使开价 28.75 万美元与 27.85 美元，只相差 9000 美元。查理断定他还可能得到一些让步。但是随后的几分钟里中央公司一直坚持这个价，很显然，除非查理提出一些新的理由促使他们退步，否则他们不愿作出更多的让步。这时，查理建议暂时休会去喝咖啡，他去给公司办公室打个电话。

虽然查理对整个谈判有全权，他打电话给他办公室的唯一原因是通过电话进行常规查对。会谈重新开始时，他带来一个能令人激动的消息：他可以作出一个大让步，使价格降低到 28.475 万美元。中央公司副总经理对查理的“突破”表示感谢，但也表明了适度的不满意，“让步还不够大，我们要求再降 3000 美元。”查理意识到他已抓住他们了，因为副总经理也许急于结束谈判而无意间泄露了他们现在可能愿意出 28.475 万美元。这时他决定冒一个险，逼迫中央公司接受 28.475 万美元的最后价。他回答说。“很抱歉，我没有进一步让步的权力”。

为了让双方都有赢一赢的感觉，紧接着查理又提出挽回中央公司面子的建议，“我们还将免费提供价格 3000 美元的零部件（这实际上只会花 1000 美元）。”

使查理感到放松，甚至有点惊奇的是，两名中央公司代表团组员互相看了看，点了点头，然后向查理微微笑了笑，非常爽快地同意了。查理立即将协议要点概括进合同中。

草签完修改后的合同以后，查理又做了最后一次努力，他建议中央公司与他签订一份可能对中央公司有利的保修合同，包括以后 3 至 5 年时间的运行。瓦特金斯回答说：“我认为中央公司的维修人员可能干得下这份工作，但是如果你能给我一份维修合同的草案，我将研究研究，并且仔细考虑一下。”查理表示他将在第二天随打印好的销售合同一起给他寄去一份维修合同草案。

至此，合同中的所有 17 项都经过谈判，最后每个人都比较满意。

谈判至此结束了，双方对合同都表示满意，并且希望将来两家公司合作愉快。

泄密的代价

美国密德兰地区一家银行有一位非常难缠的客户——一位搞技术的工程师。他在经济景气的时间，曾经有过一段辉煌灿烂的时光，但后来由于萧条，便只好结束了他的公司。由于过去他所经营的顾问公司一直和银行保持良好的关系，因此，银行也一直认为他所经营的公司是一家相当健全的企业公司。但是，出于各种各样的因素，银行却不愿意给予他太多的贷款。而那位工程师，希望能够找到机会东山再起，千方百计地希望银行能贷款给他，争取银行的同情。

经过一段时间问后，他终于想到了另外一种方式：他必须先削弱对方的立场。于是，他便让会计部门整理出好几项抗议事项。

银行对于客户的这种抗议，显然有些措手不及。银行课长便立刻打了道歉的电话。但是，工程师又以银行办事能力太差，办手续太慢，致使该公司向外国购买一项产品的计划被拖延，而蒙受重大损失，大表不满。

还有一件事，因为银行职员的一项疏忽，使得一笔原来应该存入那位工程师私人帐户的款项，阴差阳差地存入了另一家公司的帐户，为了这件事，那位工程师又借题发挥地大发雷霆，并把银行以往所犯的种种“罪状”全部列举出来，要银行提出解释以及具体的解决办法。

两个星期之后，工程师认为时机已经成熟了。因为，在犯了那么多错误之后，那位银行经理心中已作了最坏的打算，准备接受一切严厉的批评和惩罚。这时，工程师又打电话来，意外的是，他对于过去所发生的事竟然绝口不提，反而以轻松的语气问道：“对于两年以上的私人贷款应该怎么样算法？”那位经理在事前一直预想银行方面会遭受激烈的攻击，但听到工程师的口气并不严重，便松了一口气，将利息的算法详细地说明出来。

“这样贷款是不是一般市面上最有利的方式？”

“当然！”经理赶快回答。

“据我所知道的，这是目前最有利的一种贷款方式。”他的语气十分惶恐，生怕再得罪了这位难缠的客户。这位工程师很希望和银行恢复往来，并要求银行的经理让他获得一笔私人贷款。结果，银行经理真的允许了他的要求。

但是，后来情况却发生了转变。因为那位工程师在疏忽中犯下了一个错误，使得银行经理取消给他的贷款，到底他犯下了什么错误呢？

原来，他在圣诞节那天接受了银行经理的午餐款待，在几分酒意下，便迷迷糊糊地把自己对银行经理采取的战术全部说出来了，还摆出一副很得意的样子。当时，那位经理并没有多说什么，但他内心却愤怒到了极点，他下定决心，要还以颜色给工程师。于是，第二天就宣布取消了给那位工程师的贷款。

由此可知，在谈判中要获得成功，不能过早亮出底牌，更不能过早表现出胜利者的姿态，应该让对方感到他是胜利者才对。

谈判者既不是圣人，也不是完全不懂得人情世故的人，一个成功的谈判者，是不会把自己的底牌全部泄露给对方，也不会把自己所渴望的事和理由说出来。但是，一个人的缺点和漏洞也是难以避免的，首先要对自己的不足有个真切的了解和准备。莎士比亚在《哈姆雷特》悲剧中有句“自知才能知之”的名言，对我们谈判者也很有启示。例如，一个一触即怒的人，很容易因为情绪激动而受人摆布，接受对他不利的协定。激动之中，他会不愿思考，特别容易为一个聪明对手的建议所左右。盛怒之下，即使他觉察到自己犯着荒唐绝顶的错误，也不会当即改弦更张。一个沉着冷静，心平气和的谈判者懂得如何利用情绪变化来取得预期的效果，而一个易于激动的人，只能让这样的谈判者随手摆布，也就是说，一个不冷静的谈判者，其底牌很容易被对方摸到。如果是这样，对方将占据比较有利的立场，从而迫使他做出很大的让步，或直接导致谈判的失败。

因利而动，退中取胜

东京，1987年7月。

现代风格的建筑，行色匆匆的人流，密密匝匝的汽车，此起彼伏的声浪，眼花缭乱的色彩。

夏日的阳光，金灿灿的洒向摩天大楼的金钢玻璃，洒向每一扇紧紧关闭

的窗户。

光线在一家位于闹市区的饭店的一排茶色玻璃窗前停止了，窗后，浅红色的丝绒窗帘，拉得严严实实，俨然一堵墙。

这是一间宽敞的会议室。这里即将进行一场扣人心弦的美日染料贸易谈判。

谈判门开处，走进几位美国人，为首的便是美国在北美最大的一家从事化工原料贸易的公司首席谈判代表杰克·尼克劳斯先生。只见他30不到的年纪，身着笔挺的西装。器宇轩昂，脚步稳健，带着“临战”的庄重神色，步进谈判室，去迎接即将开始的一次“外交”战。

微笑。鞠躬。握手。寒暄。短暂、轻松的礼仪一结束，谈判室内立即笼罩上紧张的气氛。

“杰克先生，贵公司如有靛蓝粉，我公司将购买。”日本一家株式会社的老板渡边开了口。

杰克先生似乎漫不经心地看了对方一眼，胸有成竹他说：“请报个价吧！”

日方老板惊异地发现，他面前的这位首席代表杰克先生，虽然年纪不大，但气度非凡，是个商场谈判老手。在价格谈判中，先逼对方开价，然后见机行事，自己掌握主动权，这是成功的要素，没想到，这位杰克先生也运用得这么娴熟。

“不行，每吨12000美元的价格太高了，我公司无法接受，如果不降低价格，我们将购买别的公司的靛蓝粉。”

谈判序幕一拉开，这位50开外，彬彬有礼，戴一副镀金秀郎眼镜的老板，便傲慢地来了个“下马威。”

杰克先生毫不介意，因为这证实了他对对手研究的正确性。赴日前，他收集并仔细分析了所有日本染料主要供应商的资料，基本掌握了目前日本市场染料的供应数量和供应价格，同时他还研究了谈判对手的性格、经营手段以及在谈判中可能采取的策略。经过一番冥思苦想，一个周密的对策早已酝酿成熟。他决心使出全身解数，谈赢这笔生意。

时针转了一圈又一圈，眨眼间上午过去了，下午又过去了，谈判仍在僵持之中。

彩色的东京之夜，火树银花，灯红酒绿，光怪陆离，拥挤的车流，闪烁的灯光，亮如白昼的繁华闹市，轰鸣着摇滚乐的舞厅，人影憧憧的酒吧……

此时，在这流光溢彩的喧闹的大都市饭店里，白天忙累后的杰克先生和他的几位助手在清静的房间里商量着对策。茶几上放着当地的报纸，登载着他们刚到东京第二天的一则消息：“美国北美贸易公司商务代表一行5人，在日本一个星期……”连日来，先后同18家日本商社和工厂“车轮大战”式的谈判，使他顾不上到街上例览一下。而更令人心焦的是还剩两天时间就要回国了。日商死守价格，寸步不让。杰克早已察觉到这是日商采用的拖延战术，他们知道，他此次若谈不成生意，空着手回去，交不了“帐”，杰克的声望就会受到影响。日商正暗暗得意，观望、等待着杰克先生降低价格。但是日商万万没有想到，这位哈佛商学院毕业的高材生，虽然年纪轻轻，但却经验丰富，对谈判技巧的运用早已训练有素。针对谈判开始时日方摆出的盛气凌人的架势，杰克决定采取回避周旋的策略，言词举动冷静、沉着，柔中有刚，待机反守为攻，使趾高气扬的日本谈判对手锐气全消，扭转被动局势。现在日方又采用拖延战术，杰克先生对此

胸有成竹，他知道，日本市场目前靛蓝粉的供应严重不足，价格上扬，此次交易若不成功，将会使日本许多厂家的生产受到影响。但价格太高，也会使日方无法接受，还可能影响到今后的交易，但若接受日方的条件，我公司将蒙受损失。

杰克踱到窗前，信手推开两扇关闭的玻璃窗，一阵清新的凉风拂面而过，也顿时觉得清醒了许多，他明白，在这表面平静的背后，正孕育着一场激烈的竞争。

又一场谈判开始了。大亚国际株式会社派人送来了谈判代表们明天回家的飞机票。杰克一看火候到了须再添一把火的时候了，就一语双关他说：“日本的生意我们不做了，将去香港市场，每吨靛蓝粉提价到 13500 元，抢手得很，明天机场见吧！”

杰克先生语调是轻松的，但日商听了却有字字千斤之感，那位日本老板的脸上露出了一丝不易察觉的惊愕神色。杰克暗自高兴，心里明镜一样清楚，对手的内心深处，已经有了松动。

吃晚饭时，杰克自信地对助手们说：“同日本人做生意，千万不能低三下四，必须柔中有刚，待机反击，才能成功，今晚一定会有好消息的”。

果然，晚饭后刚回到房间里，电话铃就响了，耳机里传来日商恳求晚上再谈一次的声音。

杰克握着匆匆赶来的日商的手，抑制住内心的喜悦，平静他说：“我们公司最讲信誉，这样吧；每吨靛蓝粉价格为 10800 美元。”在炽白耀眼的灯光下，双方很快就签订了 35 吨靛蓝粉供货合同。第二天，临上飞机前半小时，又同日商签订了 20 多个品种的 76 万美元合同。

这场“马拉松”式的谈判结束了，日商脸上挂着莫名的笑容说：“杰克先生，你是强手，令人佩服。”杰克先生回敬道：“阁下经营富有经验，让我们记住这次难忘的合作。”

釜底抽薪

美国亿万富翁哈默博士的一生中，除了引人注目的才能——充分利用政府政策和政府官员，还有一个特别的才能，就是和人交往谈判时的精明果断，机智灵活。

1961 年之前，哈默的公司主要生产酒类、铅笔、搞进出口贸易，经营采矿业，他的石油公司规模却很小，销售额和利润只占其他生意中的极小一部分，1961 年，哈默的石油公司在小小的奥克西钻通了加利福尼亚州第二个最大的天然气田，这个气田的价值估计至少 2 亿美元。几个月之后，公司又在附近的布伦特任德钻出了一个蕴藏量非常丰富的天然气田，价值可望达到 5 亿美元，如果立即找到需要天然气的顾客，并立即投入生产，这对哈默公司的前途无疑是一个极大的促进，可谓“锦上添花”。

哈默抑制不住内心的喜悦，他把他的几个亲密助手请来，商讨如何将产品打入市场，他们共同的想法是与太平洋煤气与电力公司签订为期 20 年的天然气出售合同，这样便可以长期稳定地保证生产和销售的最佳进行。

主意拿定后，哈默没有充分地作好商谈的准备：如何引入此话题，如何明确这一合同将对双方的利害关系等等，他匆匆忙忙赶到太平洋煤气与电力公司，没想到却碰了一鼻子灰，太平洋煤气与电力公司这个时候是非常神气

的，因为他已经有了充足的货源，同样找到了稳定的用户，因为他们最近已经耗费巨资从加拿大的艾伯塔买下了大量的天然气，并准备从艾伯塔到旧金山海湾区修建一条天然气管道，大量的天然气从加拿大通过管道可以输来。所以，太平洋煤气与电力公司的总裁对哈默说：“对不起，我们已经有了货源，可能质量上也是过硬的。”哈默受了挫，本想在价格，供货服务等方面让步，以使谈判能有转机，但太平洋公司的人却很没有耐心，他们不愿改变计划，而三言两语把哈默打发走了。

这无疑给哈默当头泼了一盆冷水，哈默一时竟不知所措，但他毕竟是从事多年经营的老企业家，经验丰富，心理承受能力强，不久之后，他就平静下来了，他构思了几种制服太平洋公司的办法，并且在短时期内，通过权衡，决定采纳一条他认为能最快见效的，最有力量 的办法——即所谓“釜底抽薪”。

哈默立即乘机前往洛杉矶市，因为洛杉矶市是太平洋煤气与电力公司的最大最稳定的买主，天然气的直接承受单位，只要动摇了这一最大的客户，必定要改变太平洋公司的计划，他很快找到了该市的市议会，绘声绘色地向议员们描述他的公司在什么地方开出了两口质量多么好的天然气，他为洛杉矶市的经济发展和市民们考虑，计划从拉思罗普修筑一条天然气管道直达洛杉矶市，他将比太平洋煤气与电力公司和其他任何投标人更为便宜的价格供应天然气，以满足洛杉矶的需要，而且，由于他将加快修建管道的工程进度，所以，也将比太平洋煤气与电力公司和其他投标人提供天然气的时 间更为缩短，洛杉矶市民将可在近期内用到他的价格便宜 的天然气。议员们中很多人听后便动了心，他们准备接受哈默石油公司的计划，而放弃采用太平洋煤气与电力公司的天然气。

哈默的这一招确实收效不小，因为太平洋公司的人知道这一消息后，十分惊慌，他们有可能面临的是破产。于是，他们赶紧来到哈默公司，找到哈默，表示愿意与哈默合作，接受哈默的天然气。这时，哈默可神气了，不过他是一个有经验，有涵养的老企业家，他不会居高临下，有意刁难人，而是很含蓄地抬高了自己的位子，找机会提出了一系列有利于自己的条件。反过来，太平洋煤气与电力公司却是被动，他们不敢提出任何异议，乖乖地同哈默签了合同。

在生意谈判中，有时会谈崩，这时应不再继续谈下去，而应该冷静分析阻碍谈判的主要原因是什么。然后，可直接找到与对方经济利益联系很紧的另一方，造成威胁对方的态势，最终使事情发生转机。哈默正是采取了这种釜底抽薪的办法，使他在生意谈判中站到了有利的地位，因而取得了胜利。

撤身而退的妙处

日本松下电器公司早在 1937 年左右即与荷兰的菲利浦公司有很多业务往来和技术经济合作，后来因第二次世界大战而中断联系。1951 年，正值日本经济恢复发展时期，电子事业可望前景美好。松下公司为了发展，希望尽快地积极地恢复与菲利浦公司的联系与合作，并主动与菲利浦公司商谈有关合作事宜。

松下公司方面负责谈判的是高桥君，他知识渊博，思维活跃，反应机敏，个性坚强，待人处事不卑不亢。谈判开始时，菲利浦公司因为考虑到日本是

第二次世界大战的战败国，处于国力十分贫乏的非常时期，但通过战后的几年努力，经济正在走上正轨，可望有一个较快的发展，这时日本必定十分急切地找到一个力量比较强大的合作伙伴，他们在谈判条件上因此也就会让步，会接受一些对方有利而对自己不利的条件。于是菲利浦开出的条件是认股 30%，由松下公司付技术报酬金 6%。松下公司的高桥君立刻感觉到菲利浦公司条件过分苛刻，似乎是在“趁人之危”，他平心静气，而且有礼有节地告诉菲利浦公司：接受贵方的技术指导，付与报酬金是应该的，但不宜过高。合资公司建立以后，经营管理方面的事务性工作全部由松下公司担任和出面，那么菲利浦公司是否也应该适当地付给松下公司一部分“经营指导酬金”呢？菲利浦公司听了高桥君的话后大感惊讶，他们没有想到松下公司在这种情况下竟然还敢在谈判中与菲利浦公司立于对等的地位。他们认为此时是松下公司求助于自己，所以，松下公司的态度是菲利浦方面以不能容忍的。因此，谈判刚开始，就陷入了僵局。菲利浦公司责问高桥君：“请问您是否有诚意？”

在菲利浦公司方面的强硬态度下，高桥君严正表明了松下公司的立场，毫不让步，他说：松下方面非常希望双方合作，希望贵公司指导。但双方的地位必须是平等的，利益应该是均等的，可接受的，而不应该有任何压榨的思想和行为。高桥君毫不妥协，在高压下果断地撤身而退，以表示松下公司“宁为玉碎，不为瓦全”的态度。

事后，菲利浦公司通过仔细考虑、盘算，反而着慌了。因为与松下公司合作，他们可以得到很多好处，不仅可以利润分红，而且也有利于自己的产品打入日本市场和亚洲市场，还能通过合作学习到松下公司的一些技术和管理经验。如果松下公司去找其他的合作伙伴而把他们给撇下，那么真正受损失的只能是菲利浦公司自己了。

结果，菲利浦公司又主动和松下公司联系，说商谈可以重新考虑，条件可以放宽，菲利浦有诚意让步并与松下保持长期合作。新一轮谈判开始了，此次，松下公司和菲利浦站到了同等的位置上，双方通过磋商、交涉，取得了一致意见。日本松下公司付给荷兰菲利浦公司的技术酬金降为 4.5%，而菲利浦公司则付给松下公司经营指导费 3%，这一比例，一直持续到 1967 年契约期满。1967 年换新约时，则改为各 3%，两公司进一步处于对等地位。

于是，合作合同正式签订，谈判圆满成功。

在商业谈判中，有时双方条件相当，谈判很快成功。而有时甲方要价太高，条件苛刻，使乙方难于接受。此时、如果无休止地纠缠下去，势必闹得更僵而毫无结果。但乙方中止谈判，撤身而退，则可另辟柳暗花明的幽径，找到解除僵局的办法。撤身而退的妙处在于：第一，结束谈判中的无休止的纠缠，让双方都能冷静地考虑问题。第二，让条件苛刻的对方感到如不答应对方的条件，就会有破裂的威胁，会认为再无油水可捞，而接受对方的条件。

竞卖会——一个别击破

琼斯先生经营一个俱乐部，几年来效益很好，只不过服务面很窄，来这里的几乎都是青年小伙子和姑娘们。最近他一直在构想，要扩大自己的营业和服务范围。第一步是扩大一部分给少年儿童们提供娱乐的场所和项目，尤其是目前孩子们比较热衷的游戏和游泳两个项目；第二步就是能开设一部分

给青年人消遣和打发时间的娱乐厅，他想录制一些古老的，怀旧的歌曲，让老年人享乐。当然要扩大这些经营范围，其他的都比较简单，现在要抓紧时间的项目就是修建一个游泳池，而且最好能在“六一”国际儿童节以前建好，以便在六月一日正式开张。然后采取一些免费或优惠服务一天的形式，吸引八方来客，或是和少年儿童基金会或者少年儿童活动中心联合举办一个游泳比赛，以扩大本俱乐部的影响。

琼斯先生知道，在洛杉矶想要修建一个游泳池是不会困难的，而且他的要求也不是很高，只要求大小规格不超过范围。按他自己所拥有的土地面积：长 100 米，宽 60 米，分两部分，左右各宽 30 米，分别按深度平均 1.1 米和平均 1.4 米修建，以便能方便不同年龄层次的儿童。再就是要有温水过滤设备，然后要求在 5 月 30 日以前完工并验收。没有其它特别的要求了。

究竟把这一项工程包给什么人？为了有一定的选择余地，琼斯先生首先打出了招标公告。结果，第二天就有 3 个承包商来投标，琼斯先生的目的，自然是想把这一工程项目包给最低的出价者，但是当他看过 3 个承包商的标单以后，发现 3 个承包商的标单所提供的都不尽相同，他们所提供的温水设备、过滤网、抽水设备、设计、装饰和付款条件等都不一样。承包商普洛格先生报价虽低，只有 9.5 万美元，但他的温水设备，抽水设备都是低功率的老式机器设备，设计装饰也极其简单；而承包商兰德先生的机器设备是当前最先进的，温水换水效率极高，一般也不会出什么故障。不过他的报从是 10.2 万美元；而承包商林思先生的报价高得出奇，他要 12 万美元，只是可以分期付款，分期付款的年限是 3 年，从当年 6 月 1 日起，每年 6 月 1 日付 4 万美元。更可观的是，他不仅提供的是最先进的温水、抽水设备和过滤网，而且完工后跟踪服务 8 年，另外他的设计装饰非常别致，游泳池四周的休息长椅制作成儿童们喜爱的各种动物模样。

突然间，选择变得如此复杂，要建这样一个游泳池是需要很审慎考虑的，最好的结果莫过于价格最低、设备最先进、设计最新颖、付款条件最优。

琼斯先生绞尽脑汁地思考了一阵，如何和这几位先生商谈？最后，他决定召开一次竞卖会，让 3 个承包商直接见面，公开竞争。

他邀请 3 个竞争者到他家里来。第一个普洛格先生是早上 9 点钟，第二个兰德先生约好九点一刻，第三个林恩先生则约好在九点半。首先是在客厅里接待他们，跟他们谈各方面的条件，同时，也让他们彼此看看去，比来比去，造成一种竞争很强的意识并明白随时有可能发生失掉这笔生意的风险。然后，在 10 点钟的时候，他再分别约 3 位先生到书房里细谈，让普洛格先生在原价的基础上更换先进的设备。而普洛格先生其实是很聪明的人，他早已了解到另外两位竞争者的底细。他告诉琼斯，林思手头目前还有许多未完的工程，他其实很有可能在 5 月 30 日以前是完不了工的，兰德正处于破产的边缘。当然，普洛格还是答应作一点让步，他同意换用最先进的过滤网，也打算把原来标单上说提供的塑胶管换成铜管，同样，也答应售后跟踪服务 8 年，分期付款可以考虑并作进一步商量，但必须有条件，分两年付款，每年 5 万美元，即总报价涨到 10 万美元。

兰德和林思后来也都作了一些让步，兰德同意降价 2 千美元，以 10 万美元结算。林思也同意把价格降到 13.5 万美元，仍然分 3 年付款，每年 4.5 万，他们同样都宣扬了自己公司的优势，强调并提醒琼斯，如果他接纳他的包商，会给自己带来什么风险。

无论如何，竞争者们都作了让步，同时，琼斯也通过调查几个互相冲突的卖主，学到了一些有关游泳池的知识，了解到曾一度看来似乎很简单的游泳池，原来包含了这么多的微妙和危险。现在，他需要进一步比较分析这 3 个承包商的优劣。

普洛格和兰德的要价都是 10 万美元，虽然兰德的温水设备、抽水设备要比普洛格的先进，但是兰德公司最近财务状况不景气，的确有破产的危险，接受兰德公司就意味着要冒风险，何况普洛格公司还能提供售后服务并可以分期付款。而林思公司的要价实在太高，尽管他的设计装饰是比较新颖别致的，但这对于经营游泳场似乎显得并不十分重要。当然，他可以进一步争取让普洛格公司这么做。

所以，第三轮商谈时，琼斯请来了普洛格先生，谈了自己的想法，告诉了普洛格先生兰德和林思公司的优势，同样也表达了自己愿意与普洛格公司合作的意愿，只是希望普洛格公司在装饰设计时能有所改进，自己愿意多出 5000 美元的价格，即付款 10.5 万美元，而且追加的 5 千美元是在第一年付款。

尽管普洛格公司如果接受琼斯提的条件，在技术上有一定的困难，在经济上利润也很微薄，但是考虑到竞争是如此激烈，形势一直是对买主琼斯先生有利，所以最后还是同意与琼斯签订合同，正式成交。

竟卖会使得卖主轻易就让步，这无疑给买主琼斯先生带来了极大的利益。

抬价策略

抬价策略是许多有力的策略之一。它在商业谈判的过程中，几乎处处得逞。至于它是否合乎道德，那就要看如何运用它了。无论如何，为了避免被剥削，每个买主和卖主都有了解这个策略的需要。

不道德的抬价策略就是：当买主和卖主已经讲好价钱了，第二天卖主却又把它提高了；买主虽然非常生气，也只好和卖主重新讨价还价，然后终于以较高的价格成交了。这种策略常常会被买主和卖主所使用。

举例来说，假定你想以 1200 美元的价钱卖出一辆轿车，有位买主来看车子，经过很长一段时间的讨价还价，你很不情愿地答应降为 1000 元的价格。他留下 25 美元的订金给你，可是，第二天他所带来的却是一张 925 美元的支票，而不是应付的 975 美元，并且一再地向你恳求解释：他只能筹出 925 美元而已。现在的问题是：你接不接受呢？相信大部分人都会接受的。

通常，人们不会很快就作出决定。可是一旦决定以后，他们就会认为自己所作的决定必是很好的，无论如何这是经过了一番努力后才作出的决定，并且也是所承认的好决定。

于是便不愿意轻易就推翻了整个交易，使一切都得重头来过。如果在作出决定的过程里，他曾经向其他人保证过，这是一个公平而合理的交易，那么他就更难改变已作的决定了。他们更不会去注意，他们所得到的和他们所应该得到的，是否差得很远？

抬价策略可以帮助卖主证明他的喊价是合理的。几年前，A 君曾是一家大公司的采买代表。在一项采办过程中，有位卖主的喊价是 50 万元，公司中的成分分析人员和他都深信对方产品只要 44 万元就可以买到了。一个月以

后，他和对方开始谈判。卖主使出了最厉害的一招，他一开头就先说明他原来的减价有错，他现在要求 60 万元的代价，这反而使 A 君不禁对自己原先的估计起了怀疑。直到今天，A 君还不知道，60 万元的减价到底是真的还是假的。不过 A 君仍清楚地记得，当 A 君最后以 50 万元的价格和他成交时，A 君感到非常的满意。所以抬高价钱确是卖主可以用来使买主相信他的出价是相当合理的一种方法。

我们也可以采用合乎道德的手段来执行这个策略，使对方不敢再作更进一步的要求。不久以前，B 君正准备购入一栋小洋房。屋主在和 B 君商谈了几天后，同意付出 100 元作为房子的清污费用。其实，认真来说，这并不是他的让步，因为根据加利福尼亚州的法律规定，卖主必须自动地把屋子打扫干净。

在签约的那一天，他们约好在早上九点会面。当时 B 君心里正盘算着要如何和他谈论壁炉和电冰箱的问题。壁炉和电冰箱都是旧的，他要搬到田纳西去，大概不会把它们带去的。B 君希望能把这两样东西列为双方交易的一部分，留下来给 B 君使用。但是在 B 君还没开口之前，他就先转移了 B 君的注意力。他推翻了前议，表示不愿出那 100 元的清污费用。这使得 B 君必须暂且搁下壁炉和电冰箱的问题，又大费口舌地和他争论起来。当 B 君终于说服他维持原议的时候，心里感到很高兴。后来 B 君也得到了壁炉和电冰箱，但并没有如 B 君想象地包括在原议中，而是由 B 君加价购买来的。他成功地遏制了 B 君的要求。

谈判时，任何一方都不知道能够走多远，能要求到什么地步。双方都知道谈判的时间愈久，有耐力的一方也就愈有利。假如 B 君能够坚持到底，就可以不花任何代价地取得壁炉和电冰箱，可是对方却利用不再付出 100 元清污费用的策略来暗示，封锁了 B 君更进一步的要求。B 君也因此不知不觉地降低了自己的期望。因为在交易完成之前，他终究还是有权推翻前议的。

不论是买主或者卖主，倘若你想要对方了解他只能到此为止，不能再进一步要求了，抬价便是一种很好而且很值得采用的方法。不论是有关南北越问题的巴黎和谈，或是几百万美元的大生意，甚至 100 元的清污费都很适用。

抬高价格往往会有令人意想不到的收获。在商场上，甚至在合同签订之后，也有人会毫不迟疑地使用这个策略。假如你没有心理准备，便很难抵御了。所以防御抬价策略的第一道防线便在于：充分了解它在什么时候会被使用以及如何的使用。以下是对抗抬价策略的几个措施。

(1) 看穿对方的诡计，直接指出来。也许对方和你一样不愿意使商谈触礁，而愿意和你开诚布公地谈谈。

(2) 订下一个不能超越的预算金额，然后努力去争取。假如你要卖一栋房子或车子，记住要尽量争取你所能得到的价钱。

(3) 尽量使对方在合同上签署的人数愈多愈好。因为在合同签好以后，有一些毫无道德、不讲原则的人，常借口上级不同意而推翻整个协定。倘若在合同上签署核准的上级人数较多的话，准备使用这个策略的人们也就较难得逞。

(4) 反抬价，反击回去：也推翻你和他所达成的协议。

(5) 召开小组会议，集思广议来思考对策。

(6) 在合同没有签订以前，不要不好意思要求对方的某种保证，以防他反悔。你可能因为此举而得到很稳固的保证。

(7) 考虑退出商谈。

这些方法并不一定能够成功。使用抬价战略的人自然知道自己在做什么，并且多半自以为胜利在握。所以，当你给予对方有力的反击时，你会发现他的损失比你还要大；你可以扭转情势，反败为胜。但是要记住对方也不是傻瓜，他是一个强硬对手，想要胜过他势必较为艰苦。

吹毛求疵

很久以前，俄国的某个乡村里，住着一位很聪明的人。有一天，一个忧心忡忡的女人来向他诉苦。因为她的公婆要来和他们同住，而她和丈夫以及两个小孩所住的小茅屋里却没有多余的空间，但又不能让他们露天而宿，所以只好请他们勉强住进那本已十分拥挤的小茅屋来。可是没过多久，她就感到非常难过和局促不安了，她哭着问这个聪明人：“我该怎么办呢？”

聪明人摸着胡子，沉思了一会儿，然后问她：“你有没有一只母牛呢？”她回答说：“有的，但这和我的困境有什么关系呢？”他接着说：“把这只母牛牵到你的小茅屋里住一个礼拜，然后，再来找我。”她半信半疑地听从了他的吩咐，因为他一向是以聪明闻名的。

一个礼拜后，这个妇人又来见这个聪明人。“事情愈来愈糟了，”她哭着说：“我的处境比以前更悲惨了。每当这只母牛稍微转动一下，屋里的6个人就得跟着移动位置，更不用说想睡觉了。”

这个聪明人摸着胡子，又沉思了一会儿，向她说：“你有没有养鸡呢？”她回答说：“有的，但这和我的困境又有什么关系呢？”聪明人接着说：“把你养的鸡也带到你的小茅屋里住一个礼拜，然后再来找我。”这个妇人比上回更迟疑了，不过她还是听从了这个聪明人的吩咐。

一个礼拜后，她歇斯底里地回来说：“你发疯了，你的建议愈来愈糟糕，我的小茅屋根本就住不下去了！鸡飞牛跳的，两个老的咳嗽个不停，两个小的在汤里发现了鸡毛，我和那口子也打起架来，这一切都是你搞出来的。”

这个聪明人仍旧摸着胡子，想了一会儿，说：“你回家后，把那只母牛牵出屋外，一个礼拜后再来找我。”她心里想：这个人实在是有点傻。但是，最终还是决定听从他的吩咐。

一个礼拜后，她又回来找他，这个聪明人问她说：“你这回觉得怎么样呢？”她回答说：“说起来实在奇怪，但是自从把牛牵出屋外后，我觉得稍微好过点了。”

这个聪明人再度摸着胡子，想了一会儿，说：“关于你的困境，我终于想到一个解决的办法了：把你养的鸡也赶出屋外。”

这个妇人赶出这些鸡后，就和她的丈夫，两个小孩以及她的公婆非常安乐地生活在一起了。

在实际的商务谈判中，买主通常可以利用这种吹毛求疵的战术和卖方讨价还价。买主先是再三挑剔，接着提出一大堆问题和要求。这些问题有的是真实的，有的却只是虚张声势。他们之所以要这么做，乃是为了要达到下面四个目的：

- (1) 使卖主把卖价的标准降低。
- (2) 买方才能有讨价还价的余地。
- (3) 让对方知道，买方是很精明的，不会轻易地被人欺蒙。

(4) 这个战术使销售员在以低价卖出货物时，仍有借口向老板交代。当他向老板报告时，他可以说，买方在移掉母牛和鸡之后，已经非常满意了！也就是说，买方已不再挑剔我们货物的许多缺点了，现在我们大家可以松口气了！不然事情可能会比现在还要糟糕，即使以这个价格，货还不见得卖得出去呢！

这种吹毛求疵战术在商场中已被证明是行得通的。我和许多人曾做过许多次的试验，证明双方在交易开始时，倘若要得愈高，则谈判的结果愈好。工会的谈判者也同样地由实际经验里学到：倘若要求得愈多，则所得到的也就愈多。因此他们总是一而再地运用这种战术。

但是，若从相反的立场来说，则身为卖方或者资方的代表的人，又该如何对抗这种吹毛求疵的战术呢？

(1) 必须很有耐心。那些虚张声势的问题及要求自然会渐渐地露出马脚来，并且失去了影响力。

(2) 遇到了实际的问题，要能直攻腹地、开门见山地和买主私下商谈。

(3) 对于某些问题和要求，要能避重就轻或视若无睹地一笔带过。

(4) 当对方在浪费时间、节外生枝，或作无谓的挑剔或无理的要求时，必须及时提出抗议。

(5) 向买主建议一个具体且彻底的解决方法，而不去讨论那些没有关联的问题。

不过，千万不要轻易让步，以免对方不劳而获。对方的某些要求很可能只是虚张声势而已。因此卖主应该尽量地削弱买主的声势，不要让他轻易得逞。同时，卖主也可以提出某些虚张声势的问题来加强自己的议价力量。

吹毛求疵能使你在交易时充分地争取到讨价还价的余地；如果你能够善加运用，则它必然会给你带来无穷的好处。

超难度动作

刚进入 60 年代中期，美国政府便批评日本政府的保护政策，并要求开放日本市场。政府在 1972 年 3 月之前公开表态要实行资本自由化。日本的汽车工业为了和美国的三大汽车公司抗衡，经讨论得出实施办法。他们呼吁有必要重新进行行业编组。日本汽车工业协会的全体成员还于 1968 年发表声明——“箱根宣言”。

接到这个宣言，通产省重工业局长在接见记者时发表讲话说：为了重新编组汽车工作，将对丰田、日产两大厂家进行行政指导。就是说使丰田和日产两大公司占据汽车行业的主导地位。

当时乘用车的市场占有率情况如下：丰田占 43.4%；日产占 34.4%；东洋工业占 10.2%；三菱占 4.0%；富士占 2.7%；五十铃占 2.2%；其他的占 3.1%。

面对丰田、日产两大公司的竞争和通产省的压力，号称天下第一的三菱集团下决心决不让步，决不轻易地放弃汽车。尽管话是这么说，但毕竟国内市场占有率仅达 4%。技术力量亦处于软弱的地位。要想摆脱困境，只能另辟蹊径，向海外发展，借助外部力量，强化自己的软弱不足的地位，制服通产省，生存下去。

当时，美国克莱斯勒汽车公司和通用、福特汽车公司正看好日本及东南

亚。克莱斯勒希望抢在通用和福特公司之前打入日本和东南亚市场，但在日本的贸易保护政策面前都碰了壁。三菱公司分析了美国 3 家公司的资料，认为与克莱斯勒合作的方案切实可行。于是一场以三菱重工业株式会社当时的副社长牧田巽一郎为中心展开了超难度动作的重大战略。这是一场特别秘密的战斗。

1968 年 6 月，克莱斯勒的科尔副总裁和三菱进行了最初的接触。接着，担任技术、销售、管理的负责人冒名来到日本，与三菱的首脑们进行了会谈。

1969 年 4 月，牧田副社长飞往美国。在他们公开的日程安排中，不包括同克莱斯勒的会谈。但是毫无疑问，他的最重要的目的就是这次会谈。

牧田副社长与三个部下在底特律和克莱斯勒的汤森德主席、博伊德总裁等举行了会谈。这天他们就最重要的议题——股份比例问题进行了谈判。

来美国之前，牧田副社长就向随行人员交代：“在股份比例方面，我们确定的战略目标是至少必保 51% 股份。”

会议一开始，克莱斯勒的汤森德主席就提出：“我们必须持股 50%，另外，由三菱公司付技术报酬金 6%。”牧田副社长认为：“接受贵公司的技术指导，付与报酬金是可以的，但对三菱公司而言，合资公司成立后，经营管理方面的事务全部由三菱公司出面，那么也应付给三菱公司经营指导酬金。至于双方持股比例方面，合资后引进贵公司的专有生产技术，但在我方生产，贵方在设备方面的投资很少。所以我们只能同意贵公司持股 30%。”双方唇枪舌剑、互不妥协，气氛越来越紧张，谈判陷入了僵局。眼看谈判再也不能进行下去了。牧田副社长撇开谈判话题，讲起了笑话。

“有一天，起了大雾，雾气浓得伸手不见五指，公路上的汽车只好一辆咬着一辆的尾巴行驶。突然，前面的一辆刹车停了下来，后面那辆车撞上了前一辆车的车尾。后面那辆车的驾驶员跳下车来大吼：‘喂！不想活了吗？这么大的雾，怎么可以在这里急刹车？’前一辆车的驾驶员不紧不慢地回答：‘还是让我先问您一下，你的车开进我的车库里来干什么？您难道还不想倒车？’”克莱斯勒公司的人听了忍俊不禁地说：“原来你讲故事也是我们要我们倒年呀！”双方哈哈大笑起来，紧张的谈判气氛缓和了不少。双方经过冷静思考，又经过几轮谈判，最后，就这个最重要的议题达成一致协议：三菱的股份占 65%，克莱斯勒的占 35%，作为补偿，三菱公司也作了让步，同意将三菱汽车在美国的独家销售权交给克莱斯勒。

牧田副社长曾在三菱与卡特彼勒的合并洽谈中遭受过重大失败。其股份持有率是双方各占 50%，总的来看，当时是依靠技术来掌握主导权。这个祸根至今没有除掉。

这次谈判结果对他来说是一次重大成功。牧田在羽田东京国际机场接见记者，发表了同意成立三菱·克莱斯勒联合公司的讲话。

通产省和日本的汽车行业受到沉痛的打击。对他们来说，真如晴天霹雳。通产省激愤地说：“他们合营公司生产的车，应该起名叫恬不知耻。”当时日本汽车工业协会的会长、日产的社长川又克二说：“我的心情就像被粗棒子打了迎面骨一样。我已无法努力使汽车行业像《箱根宣言》一样统一步调了。”

但是，现在，在三菱的背后有克莱斯勒作靠山，进一步说，其背后撑着美国政府。通产省终于屈服于他们的压力，不得不放弃重新改组行业的方针。市场占有率仅达 4% 的三菱汽车公司制服了通产省，乃至日本政府，在战略

上取得了成功。但是由于三菱在谈判中过于考虑互让，为以后留下了祸根。10年以后，他们的情况如何呢？据说克莱斯勒在1978年的预算中，出现了美国历史上最大的赤字，共10.97亿美元。现在已成了一个“濒临死亡的重病人”。

作为谈判的结果，三菱公司将本公司汽车在美国的独家销售权交给了克莱斯勒。但是，他们在美国的销售量的增长并不令人满意。我们看看下列数字：

1978年的实际情况是：第一位是丰田，共507800台；第二位是日产，共472300台；第三位是本田技研，共353300台；第四位是东洋工业，共156600台；第五位是三菱重工，共138000台；第六位是富士重工，共127900台，总计达170万台之多。足见日本汽车在美国具有压倒的优势。

在日本国内，三菱是继丰田、日产之后的第三位，然而在美国却不得不屈居第五。其原因就在于三菱将独家销售权交给了濒临破产之前的克莱斯勒。

松下幸之助的“说服”方式

说服的方式，有巧妙和笨拙之分。说服的方式并不是一成不变的，有时也因人因时因地不同而不同。有些人习惯于三五次重复，不厌其烦地直到被对方认可，而有些人习惯于只说一两句话。当然，有时必须多次重复，有时则必须简洁。无论如何，预先察知什么情况适合哪一种说服方式，才是最重要的。

日本的松下幸之助先生则习惯于使用后一种方式。

他有过一次经验。

那是1910年，他参加大阪市的联合区代表会议员的选举，亦即等于竞争市议会议员。当时在他居住地区的人士，推荐他当候选人，松下先生因为平时健康不佳，起初便加以拒绝，但周围的那些人都不答应。当时的情形，他自己似乎无法左右，因为是地区内有心人士所决定的，况且竞选活动也由助选同志去做，他自己只要安安静静地休养就可以，因此他不得不答应参加竞选。

候选人一共有28名，议员的名额是20名。但竞选活动展开之后，即形成料想不到的激烈场面，因为当时准许挨家挨户访问，各个击破，这成为竞选活动的主要工作。

开始时，地区内人士，都很默契地让松下先生好好休养，而让他们去进行活动。但是，候选人本人不出面，也讲不过去。其他候选人都一家接一家，全面展开挨户访问。本来就很少人认识松下先生，因此，在这次竞选中，他逐渐陷于艰苦奋斗的局面。

到了这个地步，松下先生便觉得不能再休养了。每当他听到其他候选人活动的情形，就觉得自己不该落人之后，非干不可的斗志油然而生。

到了投票前20天时，松下先生步上了竞选的最前线。然而当时的情势并不乐观。因为在此之前，他这个候选人始终没有亮过相。当时的情势对松下先生是很不利的，但是有意支持他的人，却意气昂扬。

松下先生所居住的小地区，从来没有选出过一个议员，这一次是第一次挑战。因此，对于竞选活动大家都是外行。也正是因为这样，大家都希望无

论如何，一定要使候选人能够顺利当选。即使没有把握当选，也愿意坚持到最后一分钟，全体人员的工作情绪都非常高昂。

松下先生自己也抱定全力以赴的决心，打算挨家挨户去拜访有选举权的选民，并且诚恳地拜托他们。不过，他的情形和其他候选人有些不同。不同的地方在于，其他候选人都挨家访问了好多次，再三反复地去说服选民，而松下先生只打算每家只去一次。

他想，如果为了表示诚意，使对方了解你的热忱，或许反复再三拜访是比较好的。但是候选人有 28 名之多，如果每一个候选人访问一家一次，选民就必须应付 28 次，这已经很惊人了；如果有些候选人拜访选民 3~4 次，那么这种疲劳轰炸会使大家感到非常厌倦。何况，如果每一个候选人都轮流不断地去拜访，那么家家户户都不要做事了。如果是商店，每一家都会陷入了“开店而休业”的状态。

因此，选民们会渐渐对候选人的话听而不闻；并会觉得“噢，又来了，真罗嗦。”这样就会适得其反。为了避免发生这种情况，松下先生决定挨户拜访，只做一次，在这唯一的一次访问当中，他便诚心诚意地说出他的意见，尽量争取对方的选票。

“我是第一次当候选人，地方上很多事情，老实说不太清楚，不过议员这项工作非常重要，因此若幸运当选，我一定要全力以赴。我挨家拜访，打算只做这一次，我不敢再来拜访，打扰各位，千万拜托多多提拔。”

他所说的话，大致都是这样。

结果如何呢？在 28 名候选人当中，松下先生竟以第二高票当选，这是出乎意料的。

所以，松下先生采取的只做一次来表示诚意这一点，多多少少得到了选民们的共鸣和了解，这无疑是他成功的原因之一。

律师和他的谈判术

泰国永康制药公司成立十多年来出口的药品 98.5% 是原料药，利润很低，亏损却高达 80%，而创汇率高的制剂药的出口量则总是很难上去。按照世界卫生组织 (W. H. O) 规定，凡生产过程不符合“药品生产管理规范”(G. M. P) 标准的产品，不准投入市场。因而管理落后、工艺落后的永康制药公司制剂厂也就很难挤入国际市场了。为了改变这种局面，制药公司决定和德国 M 公司合资，在曼谷建立一个新公司，一方面可以吸引 M 公司的新技术和新的管理方法，一方面也可以借助 M 公司的销售网，打入国际市场。

和 M 公司接触后，双方决定合资 500 万美元，在曼谷建一家制药公司。

M 公司起草了一份合同交给永康制药公司，要求作为谈判文本，永康制药公司仍由本公司的法律顾问吴耐安作为谈判代表。

吴先生看过合同之后，一直在思索一个问题：这份合同中，很多地方不是平等互利的，不仅德方要求得到高额利润，而且其中不少条款与泰国法律相冲突。那么应该要求修改呢，还是干脆拒绝？

吴先生多次担任过涉外经济谈判的法律顾问，他懂得一个判断，甚至一种态度在谈判中的份量。

于是，通过慎重思考，他决定电告德方：谈判须以我方合同文本为基础，应根据泰国法律重拟合同，否则不必来曼谷。

德国的克里先生一行来到了曼谷。

会谈在曼谷的一所高级宾馆进行。

会谈一开始，克里先生便提出了问题：“请问，为什么要用你们的合同而不用M公司的？”

吴先生看了看并排放在桌子上的两个文本，抬头说道：“比较一下两个文本就可以看出，M公司的文本有些地方含混不清，而且很多地方与泰国法律相冲突。这些问题在我方的文本中是没有的。”

“请举个例子。”克里先生毫不放松地说。

“比如说贵方要以工业产权进行投资，这是可以的。但依我国合资法规定，它的价格要由各方评议确定。现在M公司的合同稿中却单方面地规定了价格和计价方法，这是不合适的。而且，如果以工业产权作为投资，那么这一过程中的技术指导、技术咨询和检查，都是投资方的固有责任，不能另外计价。”吴先生不慌不忙地说。而且随后坦然地放下了文本：

“类似这样的问题，在贵方文本中有20条之多，所以我们认为，以贵方文本作谈判的基础文本是不方便的。”

这时，克里却低下了头去看文本。过了片刻他才抬起头来，带着一些微笑说：“因为没有参加前一段的双方接触，加上对泰国的法律了解不够，所以拟制的合同草案的确不合适，你方的草案确实比我们的好，那么就以你们的草案作为谈判基础本吧。”

经过5天时间，双方结束了第一轮谈判。

10天以后，第二轮解决实质性问题的谈判又开始了。

克里首先说道：“关于投资构成问题，我方要以专利、专有技术和商标等工业产权作为合资企业的构成。这是合乎泰国法律的。另外，我们的商标在国际上是有信誉的，这有助于推销合资公司的产品。而且这个商标是在泰国注册的，必须受到保护，使用必须付费。”

一时间，泰方代表全沉默了，如果这样，泰方的损失就太大了，上百万美元的盈亏就决定在这一席谈判之中。

吴先生凝思了片刻，沉着地说到：“德方商标已经在泰国依法注册，当然应受保护，非经议妥代价，任何人无权使用，但是这和本合同无关。双方经理已经商定，合资企业产品的45%由德方负责出口外销，55%由泰方负责内销，内销产品不用德方商标。至于外销部分用什么商标，那是德方的事，反正产品是由德方负责销掉。如果德方为了自己销售方便，外销部分采用自己的商标，这怎么能要合资企业付费呢？”

克里这时面无表情。

吴先生又继续说道：“关于专利问题，你们的大部分专利都已经过期了；至于专利有技术的补偿，我们可以在技术合同中进行研究。”

克里勉强露出了一丝微笑，点了点头，他说：“还有一个问题，合同要求德方保证合资企业技术的先进性，这个德方无法保证。因为使企业达到国际标准的因素是多方面的，德方无法单方面控制，这个条款是不是可以订为：德方努力确保技术的先进性和达到国际标准。”

吴先生想，这就成了不可靠的弹性条款了——如果对方不提供先进技术，企业达不到标准，他们便会说责任在泰方，是泰方没建设好。

“克里先生的意见很有启发，”吴先生说，“但技术的先进性还是要确保的。是不是可以分成两个问题：第一，德方应保证其提供的设计和技术的

先进性。根据合资法，这是合作的前提。第二，双方尽最大努力来保证企业最后达到国际标准。”

克里只好答应了，不过还想回国仔细考虑一下。

又是一个回合结束了。

2个月之后，克里又来到曼谷，在数日的谈判中，吴先生与对手逐条、逐句、逐字地辩论。争夺非常激烈。好像守卫防线，这里退回来，那里突过去，。经过持久的苦战，终于使协议基本保持了原状。而这时，吴先生却又从容说道：“关于销售净额一条应补充几个字。销售净额指的是扣除税款后的数额。”

克里一听就叫起来：“为什么要扣除税款？为什么你早不提出来？这样我们专有技术的提成要少很多。”

吴先生胸有成竹地说：“销售净额的定义，在贵国就是如此，我只是使它更明确罢了。而且这一条款是你们草拟的，我一直在等你们自己去纠正这一疏漏，所以拖到现在才提出。”

仅此一项，吴先生就使永康制药公司在合同期间能够避免30多万元的不合理负担。

经过旷日持久的协商、较量和激烈的讨价还价，最后互相让步，达成了协议：先合资建立一个550万美元的制药公司，再尽快合资续建一个原料工厂。双方合作期限为20年。

签字仪式在曼谷隆重举行。

以假乱真：“唱双簧”策略

在经济谈判中，常有人使用“唱双簧”的花招，又称之为“唱红白脸”。常规的模式是：先是由一人在谈判中提过分的要求，从而引起对方强烈的不满，甚至有可能在谈判中引发冲突，就在这时，另外一个人出现了，这个人多半是前一个人的上司，这位上司必定斥责前一个人做事太不负责，有欠修养，太无礼貌之类。于是前一个人只好乖乖退出谈判，由这位和颜悦色的上司继续谈判，和平的局面出现了。双方很快达成了协议。

上面说的把戏其实极为简单，所以有人喜欢使用，而且上当的人也是不乏其人。但是，由于这套把戏常用，所以识破的人也不少，故而在实际运用中、有的人又把这个方法变通一下，以便演得更为逼真些。例如，某一买家先向卖家开了一个价格，这个价格一般是比较低的，同时由买家与另外一家公司串通好，由这家公司向卖家提出要买东西，不过这家公司开的价钱是惊人的低，而且还振振有辞，说这个价格是合理的。当然也可由两家公司向卖家开价，这样，相形之下，真正的买家的价格仿佛是“高”的，从而使真正的买家在谈判中处于比较有利的地位。这就是唱“双簧”的变种。

使用这种方法，必须具备几个条件：首先，卖家的东西必须是很少有人问津的，即卖家更急于成交。其次，所卖的东西定价十分复杂，例如出售工厂、珠宝、古玩、艺术品等，如果是皮鞋之类可比性很强的商品，假设商品的市场正常价格是每双100元左右，即使买方串通好几家公司，分别开价50元、30元、20元一双，卖家也无论如何不肯卖给最高开价者50元的。

让我们看看，美国Alar公司是怎样巧妙地使用这套制造虚假价格的方法购得一处房地产的。

Alar 公司是一家经营百货的公司，有多家分店。近年市区中心的地价、房租连续上扬，公司本部在市中心租的房屋费用巨大，因此，公司有意把本部迁出市区，准备在市郊寻一块地方买下来安营扎寨。

经过寻找，Alar 公司看中了市郊的某一楼宇，该楼宇周围环境清新，交通便利，同时也调查了该地区的房地产之现状及发展趋势，该地段有无市政计划，以及城市的发展方向，这栋楼房的产权归属、结构与现值，是否有其他的买家等等。调查证实，并没有其他买家，而楼主急于出售。特别要说明的是：楼主是个人而非企业。房子是通过继承遗产而来的。

经过仔细考虑，Alar 公司拟定了一个制造虚假价格的谈判方案，即串通好几家公司向楼主开极低的价格以显示 Alar 公司的开价是高的。为什么这样做，有这样几层考虑：首先，建筑物的价格与彩电、皮鞋价格不一样，具有不同性，即便是外型尺寸、年代、风格、建筑标准以及所有方面都相同的数栋建筑，建在不同位置，价值是不同的。例如建在交通要道边就比建在偏远地区价值更高。甚至同一住宅区的相同住宅，几乎每一平方米的价值都是不同的。若让人们在其中挑选自己的居所，则一般人会挑选位于住宅区中部的居所，且在这栋中挑出最喜欢的一层（如六层住宅中取第四层），又在这一层中挑出最偏爱的一套，如此等等。市场上每平方米建筑面积的价格都可以是不同的。另外，这栋楼层的楼主是个人而非企业，这样他就没有能力去充分调查，以确定该楼宇的真正价值，同时也无机会和精力去寻找许多客户。该楼宇定价复杂，而且楼主是私人，这两点决定了与该楼主谈判可以运用“唱红白脸”的谈判战术。

Alar 公司与楼主进行了接触，该楼主开价是 1550 万美元，而 Alar 公司的底牌是：争取以 1100 万美元成交，最好是 1000 万美元成交，力争 950 万美元成交。Alar 公司提出的初始价格是 800 万美元，留有余地以讨价还价。

楼主在谈判中搬出了许多理由，来论证 1550 万美元的价格是合理的，而 Alar 同样搬出了许多资料来说明这栋楼就值 800 万美元，只不过 Alar 公司提供的资料更为复杂，更为繁琐，包括各种表格，数据，联立方程，先例、权威意见，而且还当着楼主的面用计算机演算了一番，目的是吓唬人，同时也说明：这楼就值 800 万美元。Alar 公司与楼主的分歧如此之大，双方自然是谈不拢的。Alar 公司赌咒发誓道：这肯定是所有想买楼的人当中的最高价格，绝对不可能有谁再出比这高的价格了。而这楼主自然是不认这个帐的，他心想，我就不信这是最高价格，我到偏要试一试看。

过了两天，另外有一家公司找到楼主，说是对这楼房感兴趣，楼主欣喜若狂：又有买主来了看 Alar 公司怎么神气。这位新买主把这楼房上上下下仔细地看了个遍，又问了许多情况，查了许多资料。过了两天，这位新买主找到楼主，郑重其事地说：“我打算买这房子，我的最高出价是 500 万美元。”听了这个数字，楼主几乎跌了一个跟头，立刻一口回绝了这笔买卖。不过，在这时楼主对这幢房子的价格基本上没有动摇。认为它就是值 1500 万美元。他心想：“这是我先辈留下的遗产，难道就值这么点钱？”

过了两天，又来了位新买主，也和前面那位一样，把房子仔细考察了一番。然后他十分认真地开了个价钱：457 万美元，还搬出了许多资料，说这个价钱是通过精确计算得来的，所以还有 7 万这个零头。这位楼主被惊得目瞪口呆，不过这回他可对自己房子开价有些动摇了，他心想：“Alar 公司的开价还真算是高的。”

又过了数天，第三位新的买主来了，他考察后的开价是：“550 万美元。这一次，这楼主倒不太吃惊了，因为他已适应了这低价钱，他觉得：大概我的楼房就值不了 1550 万美元。但楼主仍不甘心，十分小心地问道：“别的楼房都值 1000 多万美元，干吗我这房子就这么不值钱？”这位新买主用一句话就把楼主顶了回去：“情况不同嘛！”接着他又给楼主分析：这里有毛病，那儿又有毛病。地段不好，朝向不对，开门方向不对，结构老化等等，这正应了中国一句古话：“欲加之罪，何患无词。”总之，把这房子说得糟透。未了，还抛下一句话“这房说不定会有安全问题”，几乎把这楼主气得半死，立刻也回绝了这门生意。

楼主的信心终于动摇了，他已经差不多相信：即便 Alar 公司开的价钱仍有水分，但还算是比较高的。无可奈何之下，他只好给 Alar 公司打电话，表示他愿意在 Alar 公司方案的基础上，继续谈判，在电话交谈中，楼主语调恳切，已没了那份理直气壮的神气。

Alar 公司接到这个意料之中的电话，立刻着手谈判，以免夜长梦多。不过这次谈判，不能弄得冲突性太高，因为这次谈判的目的就是要合作成功，为了降低谈判冲突性，顺利达成协议，Alar 公司采取了以下措施：

首先是改变谈判主题，变单一的谈判主题为多项谈判主题。以前只是针对价格进行谈判，双方针锋相对，冲突性甚高，现在对价格、付款条件、成交后交货时间、交接程序、善后处理等问题同时进行谈判。这样，双方的冲突性可以降低，因为买卖双方对其中某些主题所产生的歧异，可借其他主题予以缓和。例如，当买方坚持削价时，卖方可要求立刻付款以维护谈判的合作性。

其次是再次调整价格，开价从 800 万美元调整到 850 万美元，但要求对方在付款条件上给予让步。款项分二次付清。

三是对其十分尊重，彬彬有礼，Alar 公司特派了一位性格温和的人与之谈判，这位新派的人员以和事佬的姿态出现，对楼主的困境深表同情，因为楼主身处困境，急需现金，所以才卖楼的。双方还探讨了如何解除困境的办法，令这位楼主心中舒服不少。

双方谈了几天后，Alar 公司看看火候已到，见好就收，再拖下去，万一又冒出一位什么买主，开价 1200 万美元的，那就前功尽弃了，于是赶紧成交，开价 937 万美元的价格成交了。

Alar 公司善于创新，从老套中发掘新路子，这确是富有启发，老的谈判手法翻新改造一下，常会产生意想不到的效果。

寄袭致胜

在经济谈判当中，所谓奇袭，即指意外的打击。在谈判中，无论准备得多么周详，都可能存在百密一疏的地方。其次，谈判对手也可能刻意地为你制造意外，使得你阵法大乱，信心丧失，甚至束手就擒。对手所刻意制造的意外至少包括下列各项：

- (1) 对已谈妥的事项或条件突然不认帐；
- (2) 增加新的要求；
- (3) 撤换代表；
- (4) 设定新的限期；

- (5) 态度变得异常强硬、软弱、傲横或仁慈；
- (6) 撤换谈判代表；
- (7) 揭露现有的谈判代表不是实权；
- (8) 突然更改谈判场地。

以上是常用的奇袭手段，当然有人不断地花样翻新。奇袭策略的关键是制造意外，效果是使当事者糊涂，最终目的是从中渔利。

下面举一个具体例子，看看如何创造性地运用奇袭策略，以使自己在谈判中获得有利势态。

日本一家大机电企业，其部分零部件是从印尼采购的，1989年年初，该企业派内田为代表前往印尼采购。内田一到印尼，便受到零件供应商的热情欢迎。内田所在公司与该零件供应商有长期合作关系，双方的关系是十分良好的。该零件供应商72%的营业额是销往内田所在的企业，所以基本上是该零件供应商依赖于内田所在的企业。

内田所受到的欢迎，不但是热情的，而且是异常的，这是因为这几年，内田所在企业经营业绩良好，利润持续上升，零部件供应商就未免有些眼热，他想把供应的零部的价格提上去，分享对方成果。为此，他对内田给予了异乎寻常的接待，每日大摆宴席，夜里歌舞伺候，白天游山玩水。

这样，应酬了几天，双方开始了正式的谈判。零部件供应商趁着内田高兴的劲儿，小心翼翼地提出零部件要涨价，他提出：

“近年来，原材料价格不断上涨，而且我们这里的劳动力在不断升值，成本增长的压力颇大。再说，贵公司近年来经营业绩不错，为了贵公司的前途，我方作出了长期的牺牲，我们打算涨价3%，我想，这个要求不算过分，这是你们能承受的。”

接着，零部件供应商又提供了许多表格、资料来说明他涨价是合理的。

内田听了零部件供应商的要求后，心中暗自吃惊，不过他仍旧不动声色，反驳道：

“在贵国有许多生产同类产品的厂家，他们都通过各种渠道向我公司透露了与我们合作的意向，而我们从这么多厂家中挑出贵公司合作，就是因为你们的供货质量比较好。但是，你们的价格已经偏高了，在本公司内部，不断有人提议，说你的价格太高，不如另寻卖家，而正是由于我，顶住了压力，才使贵公司得到这笔长期的大宗买卖。现在，你提出涨价，无疑将使我处于极为尴尬的境地，请看老朋友的面，不要使我为难吧！”

内田说完，摆出一副无可奈何的样子，仿佛他真的会处在众人指责的境地似的。内田的讲话，主要是两个意思：一是威胁零部件供应商，告诉他还有许多人正在和他竞争呢！如他不想做这笔生意，内田完全可以转向他人。另一个意思是希望获得零部件供应商的同情，他所讲的那些诉诸感情的话，目的是引发供应商的内疚之心。

内田的这些花招，没想到零部件供应商并不买帐，因为他感到内田转向其他卖家的可能是不大的，有以下三个理由来支撑供应商的观点。

首先，由于长期合作，内田已习惯于与这家零部件供应商交易，要改变交易对象虽然不是不可能，却是相当困难的。其次，与新的交易对象作交易，需要一个重新了解的过程，这花的谈判时间比与熟悉的合作伙伴谈判花的时间更多，而这样可能导致内田不能按期完成任务。第三，在短时间内，内田无法知道新的合作伙伴的信誉程度如何。

正是上述理由，该供应商没有理睬内田讲的话，避开了“还存在其他卖家”、“这使内田在公司中处境尴尬”等令人敏感的话题，而是直接诉诸困难。他在内田面前大谈特谈自己的困难，强调他供应的产品质量如何好，并进一步威胁说：“现在成本这么高，如果不涨价，我们说不定会破产呢！到时候，你到哪里去找质量这么好的零部件？”

内田见供应商有些不高兴，便想立刻结束谈话，以防止气氛恶化，便说了些模棱两可的话：

“哦！您讲的破产之事，那完全是另外一回事，我现在还没弄清这些资料，我们今天的谈话是富有成果的，虽然彼此之间也有些不尽相同的看法，但那只是观点和角度的问题，相信通过充分的沟通之后，我们会找到一种大家都满意的价格的。”这样，第一轮谈判就结束了。双方约定，第二天继续举行。

回到住处，内田开始仔细反省谈判过程，思考对策。经过对各种情报和信息的仔细分析，内田认为，如他不和零部件供应商做生意，这个供应商就会陷入困境，今天供应商的所作所为，完全是虚张声势。至于成本上涨问题，供应商当然是大大夸张了上涨程度，估计成本真实的上涨程度大约是 0.5%。基于此，内田定下了如下谈判策略：变单一谈判主题为多项谈判主题，先不谈价格问题，以降低谈判的冲突性，先就付款条件、交货条件、售后服务等内容进行谈判，把价格问题留到最后去谈，然后采取突然袭击的办法对供应商施加压力。

第二天，内田对零部件供应商声称：“我对你的处境也是理解的，但成本上升幅度不会这么大，加之我的权限很小，涨价 3% 太高了，涨 0.3% 还差不多，我正在请示国内本部，只有等国内公司总部决策后，才可决定是否涨价、涨多少等问题，所以，为了不浪费时间，我们是否先不谈价格问题，先就付款条件、交货条件、售后服务谈一谈，把价格的款项先空出来，留待最后谈判，不知先生意下如何？”

零部件供应商听后觉得言之有理，再说，只上涨 0.3% 与他的目标相差太大，在这个基础上谈是谈不拢的，于是便同意内田的要求，就其他内容进行谈判。

在随后的几天中，双方就合同的其他款项进行讨论，陆陆续续地达成了协议。与此同时，内田也不断地召见其他卖家，这使供应商感到很不舒服，内田向他解释说：“这是人家自己找上门来的。”供应商也无法考证内田的话的正确性，也只好作罢。

在谈判中，内田不断地强调“我这次回去要倒霉了”，暗示道：“说不定公司以后不会派我来印尼的。”又说：“公司大约不会同意涨价。”而且整天唉声叹气，仿佛真的大难将至一般。

一天下午，零部件供应商的办公室里忽然电话响起，内田从国际机场打来电话，说家里父亲病危，公司里来加急电报，召他急速回国，至于谈判的事，公司叮嘱：如没有完成，请万勿随意答应供应商要求，公司将另行派人来印尼采购。

供应商接到电话，急得几乎跳脚。急忙叫上秘书，带上合同与材料，飞车直奔国际机场，终于在内田登机前半小时抵达机场。内田这时也急得团团转，一遇供应商，大喜过望，立刻拿出电报，说明原因，两人在候机的大厅里就商量起来。

内田告诉供应商：这次回国，只怕不会再派他来了，恐怕以后供应商要与一位新手打交道。公司的电报，似乎有点指责他的意思，不过，现在签约还是来得及，这次他打算突破一下极限，答应供应商涨价 0.5%，如供应商不乐意，那么可以与新的公司代表再谈。又说了些父亲病危，他心乱如麻，回忆父亲对他的关心，伤心不已等等。还说，真是祸不单行，父亲病危，以后又不能来印尼，大家朋友一场，十分可惜云云。

这位零部件供应商立刻安慰内田，心中却急得很，他想：即使内田回国后不受公司批评，也要伺候父亲，故而，派一位新人来谈判是肯定的了。如来了一位陌生人，那么谈判的前景就充满了不确定性：新来的人好相处吗？双方能像以前一样彼此信任吗？新的代表会不会找其他卖家？对方公司是不是连 0.5% 涨价都不肯？重新谈判不是花费很多时间吗？与对方的合作是不是真的可能结束了？一连串的问题浮上了心头，一时间，这位供应商脑子里乱成一团。要在这么短的时间内，对这么多的问题理出头绪是困难的。

人类的心理有一种追求安全感的倾向，而不确定性就会产生不安全感。而人在匆忙间作决策时，常缺乏理智的考虑，这时，多半是受潜意识和情绪的影响。这位零部件供应商正是处于这种状况。在内田的突袭策略的进攻下，他已没法作理智的思考了，他联想到 72% 的生意如果被取消，他的事业也就完了。时间在飞跑，在最后 15 分钟里，追求安全的情绪支配了他的大脑，终于，这位供应商拿出合约，对内田说：

“就这样吧！涨价 0.5%，反正其他东西都已达成协议。请到这里填上价格的数字，我们签约吧！”内田赶紧抓起笔签字，双方签订了一年的合约。然后心满意足地上飞机回国了。

内田的奇袭策略达到了预定效果。

启用一个“失踪的人”

比佛利电视公司的经理凯乐尔先生是一个非常小心谨慎的人，物色一个什么电视主角或是经营一笔什么买卖总是要货比三家，反复比较思考质量的优劣和价格的高低，在这个漫长的思考过程中，为了不引起对方的反感，他总是要引出一个“失踪的人”——总裁到欧洲谈判去了，大概要过一个星期才能回来，要等他来作最后的决定；或者是说这个价格是我决定的，如果等总裁 3 天以后回来，他可能不会出这么高的价，请你赶快作决定。

有一次，比佛利电视公司和加利福尼亚电视公司合拍一部长达 74 集的电视连续剧，需要物色一个危险动作和镜头的替身演员，这笔交易的金额打算限制在 100 万美元之内。当然，万一没有人愿意以这个价成交，适当地提高一点价款也是无可非议的。自然，这项演员的物色和谈判工作由凯乐尔先生来承担。

广告登出之后，来应聘的很多，几经筛选，他看中了从空军部队退役不久的史密斯和杂技团演员克努里两位小伙子，他们的外形和已经物色好的电视主角，即被替身演员很相像，而且他们的胆量大，对高难度动作的技巧也掌握得很熟练。尤其是克努里，曾经为二十世纪福克斯电影公司做过一些替身演员的工作，他很有经验。

但是，克努里的要价很高，他说至少要 120 万美元，因为这一些动作的危险程度超过了任何一部电影电视，而且电视剧比较长，里面要上的镜头又

多，不仅增加了危险性，而且要占去他一年的时间。这时，凯乐尔先生则强调，比佛利电视公司从来没有出过这么高的价，而且即便是 100 万美元也是第一次，而且总裁制定完计划之后就到欧洲谈判去了，要一个星期之后才能回来。提价这么多他是不能作主的，请克努里先生考虑，是否可以以 110 万美元成交？否则，一个星期之后，等总裁回来，他十有八九只愿出 100 万美元。克努里答应了这一条件，他们商定 3 天后签合同。

其实，在这期间，凯乐尔又找到史密斯，说要出 100 万美元聘用他做替身演员，只是因为总裁到欧洲谈判去了，要过 5 天才能回来。现在他不能作最后的决定，所以暂时不能签协议。史密斯由于刚从空军部队退役，目前还没有一份让他满意称心的工作，所以，他耐下性子愿意等几天。

这样，凯乐尔心里踏实了，有了史密斯作“后盾”，他便可以再到克努里那儿“杀价”。3 天以后，当他们按事先的约定签合同时，凯乐尔又告诉克努里，由于情况发生变化，比佛利电视公司必须听加利福尼亚电视公司的领导和指挥，所以演员的合同要经过他们的批准，而他们只同意出价 105 万美元，请克努里能宽容谅解，接受这个价格。这时，克努里倒是无可奈何，他在前一天已经错过一个好机会，另外一家电影公司打算花 40 万美元请他做替身演员，那里的出场镜头很少。考虑到比佛利公司一次便能使他得到这么多报酬，他拒绝了那家电影公司，那么，现在他只好让步，接受 105 万美元的出价了。

而对于史密斯，凯乐尔找到他时，便说那位“失踪的人”即总裁回来后，不同意聘用他，所以只有请他谅解。而史密斯竟始终不知道，凯乐尔所说的“失踪的人”只不过是他在商谈时的一种策略。

当然，这一策略是带有欺骗性，长期使用，终究会被人识破，从而影响公司的信誉。另一方面，即使要使用这一策略，“失踪的人”；也必须有一个最佳的出现时间和出现方式，这一点是至关重要的。

语言的魅力

日本富士弦乐器制造株式会社是当今世界上最大的吉他制造商，销售量占全世界吉他市场的 25% 以上。然而，它最初的创始人横内佑一郎先生却有一段非常辛酸艰难的创业经历。

1964 年 5 月，横内先生面临日本国内市场吉他销售越来越不景气的局面，销售额和利润都连年滑坡，他通过研究世界市场和各国人们文化消费习惯的新动向，发现美国青年非常喜爱弹吉他，而美国市场的吉他供应略小于吉他需求，他迫不及待地决心跨洋渡海到美国去兜售他的吉它。起初，他倒是考虑过，自己不懂英语、不懂音乐、不懂美国人的风俗习惯、文化背景、待人接物和推销方式，孤身一人到美国一定会碰到很多困难。但是，由于他的公司已面临破产的边缘，以致于他顾不上考虑太多，便踏上了他的旅程。

果真不出所料。到美国后最大的障碍便是语言困扰，因为他不懂英语，只能举着吉他向人们指手划脚，没有人能明白他的意思，加上当时美国人的种族歧视，看不起黄种人，很多人都以为他是从亚洲过来的难民，只是一个卖艺的，于是没有人理睬他，甚至还受人嘲弄。

3 个月过去了，横内一把吉他也未推销出去，而且随身带的钱已经花销得差不多了。国内来信又告诉他，生意越来越糟，已经收不抵支了，如果不

尽快打开美国市场来挽救他的会社，就别无出路。横内流落美国街头，心情凄楚，百感交集，几乎想一死了之。

正在横内走投无路之时，他碰上了一位 60 岁上下的美国医生。这位医生心地善良，富有同情心，早年结识过一位日本朋友，能听懂一些日语，他明白了横内到美国的目的和当时的处境，便把横内带到自己家里。他替横内分析了当时的形势，断定问题所在就是语言交流的障碍，以致于影响生意谈判。于是这位善良的老医生白天黑夜教横内学习英语。经过两个星期的填鸭式教学，横内已能用所学的英语谈自己的所思所想，所作所为，尽管表达得很生硬，但对于一般的交谈和生意谈判已经不成问题。那位美国医生十分高兴，大声对横内说：“你的英语已经毕业了，做生意已经够用了，请你去推销你的吉他去吧！”

横内绝望的心境中又升起了希望之星。他重新拎起从日本带来的两把吉他，又开始奔走于纽约的吉他公司。这时的横内已粗通英语，能够准确地表达自己的意愿，介绍自己的公司和自己的产品特征，同时，他也略晓美国社会的人情风俗和语言习惯，能够运用一些美国人容易接受的语言交谈方式来待人处世。他已不再是初到美国时的那一副可笑又可怜的样子了。尽管他操着一口生硬的美国英语，但纽约的吉他公司的老板们终于明白了他是一位制造吉他的能手。于是，仅仅几天的功夫，横内就在生意谈判中获得了极大的成功，签订了 7500 美元的吉他销售合同。

初战获胜，横内喜出望外。他乘胜前进，从纽约出发，周游美国的各大城市，凭着背水一战的决心，摇动三寸不烂之舌，只用了 20 多天的时间，就拉到了 250 万美元的吉他生意。

这时候的横内，已不再是穷困潦倒于美国街头的绝望落魄的样子。他一扫海外孤子的辛酸，带着一大叠国外订单返回日本，以伟丈夫的姿态回到自己的家里，以成功的企业家的形象出现在公司同仁的面前。从此，美国市场打开了，横内公司进入了空前发展时期。

退一步，进两步

英国友尼利福公司总经理 G·J·柯尔在企业经营中有一个基本信条，即“不拘束于体面，而以相互利益为前提”。按照这个信条，他在企业经营和生意谈判交涉中常采用退让的策略。他坚信，退让并不意味着妥协和失败，在一定情况下，退一步，作暂时的礼让，可以赢得时间思考，同时还可以取得对方的信任。对未来的长期合作有益。其结果是，退了一步，却进了两步，对于对方有三分收益，对于自己很可能有十分收益。实质上比较起来，还是自己获得了利益。

友尼利福公司在非洲东海岸的一些国家早就设有大规模的友拉蒂特非洲子公司。这里是一块非常肥沃的土地，有丰富和廉价的肥皂原料，也适合栽培食用油的原料落花生等，这一块宝地是友尼利福公司财富的主要来源之一，多年来，这里发展很快，由于劳动力资源和自然资源都很丰富，而且价格低廉，同时，非洲当地由于生产技术落后，又无任何竞争对手，所以，利润上升很快，从业人员也发展到 14 万之多。

第二次世界大战结束后，非洲各地的民族独立运动蓬勃高涨，如火如荼，结果，友尼利福这些肥沃的花生栽培地，一块块被非洲国家收为国有，这就

使友尼利福公司面临着极大的危机。这时，经验丰富的总经理柯尔非常明白，如果不作一些退让，友尼利福公司必定会被高涨的非洲人民的独立浪潮所淹没。他亲自来到非洲，找到非洲政界和商界的一些旧友交涉，强调英国和非洲的长期合作将会给两国带来经济的发展。另一方面，柯尔针对当时非洲民族解放运动日益高涨的实际情况，决心作较大的让步。柯尔对友拉蒂特非洲子公司发出 6 条指令：第一，非洲各地所有友拉蒂特非洲公司系统的首席经理人员，迅速启用非洲人；第二，原来非洲人与白人在薪水上的差异，即时取消，采用同工同酬的办法；第三，为了培养非洲人干部，在尼日利亚设立经营干部培训所；第四，应当采取英非互利的政策；第五，以退让寻找公司在非洲的生存之道；第六，不可拘束于体面问题，应以创造最大利润为原则。

在与几内亚政府的交涉中，柯尔表示愿意自动撤走公司，这种坦诚合作的态度反而使几内亚政府很受感动，因而，他们召开政府紧急会议，讨论并决定愿意挽留柯尔的公司，希望它继续存在。

在与加纳政府的交涉中，为了表示友尼利福公司尊重对方的利益，主动把自己的栽培落花生地提供给加纳政府，这就获得了加纳政府对柯尔的好感，后来，加纳政府为了报答他，指定友尼利福公司为加纳政府食用油原料的买卖代理人，这就使柯尔在加纳独占专利权。

除此以外，柯尔在非洲各地都采用了退让的策略，也获得了不同程度的利益。

这样一来，在非洲民族独立运动的高潮中，很多西方国家的大公司在非洲的子公司都被迫撤走，有的通过谈判，收为非洲国家所有，而友尼利福公司却没有受到什么影响，平安地渡过了这一难关，而且还获得了一定的利益，为以后几十年在非洲的发展起到了很大的作用。

在生意谈判中，有时候不能咄咄逼人，要采取退让策略，这就可以取得对方的信任，使对方认为你是诚恳的，因而甘愿接受你的条件。当然，运用退让策略，既要适时，又要得体，一定要充分掌握对方的心理活动，使自己能怀必胜的信心，同时，对自己控制局势的能力要有正确的估计，万万不可不分时间、不问地点地滥用。

期限的“催眠”作用

期限对大多数人都具有“催眠”作用，因为它可以在一定程度上影响人的心理活动，使人采取行动，以符合“期限”的要求。例如，在西方许多买圣诞礼物的人都会在 12 月 24 日才采取行动，以便符合 12 月 25 日这个“期限”的要求；旅馆的住客大多数会在接近正午的时间交出房间，以便符合 12 时交出房间这个期限之要求。在领导科学中，有个“二八定律”，说是经过大量统计显示：人们常常把 80% 的工作量集中到 20% 的工作时间内完成，这 20% 的工作时间就是快到完成任务期限的这段时间；学生的学习也是如此，快到考试的这段时间学习效率最高。这类例子多到不胜枚举。在谈判场合中，期限也足以发挥同样的“催眠”作用，因为绝大多数谈判都是到“期限”将届才达成协议。基于这个道理，懂得设定期限的人，在谈判时颇能占优势，因为他能借期限约束对手活动范围。下面是具体实例：

韩国有家进出口贸易公司与荷兰进出口商做纺织品生意，双方已进行了一轮谈判，即将举行第二轮谈判。在第一轮谈判中，双方已初步确认：由荷

兰方向韩方订购长裤及棉麻裤，长裤的型号及面料是 w 型 11 条灯芯绒或 20X20、108X58 斜纹，规格为 S、M、L、LL、XL，颜色有 5 种，款式为五袋牛仔裤，而且长裤贸易的数量也已谈妥。但在第一轮谈判中，棉麻裤的生意却没谈妥，棉麻裤的型号、面料、规格、款式双方并没有分歧，但交易的数量与价格双方相差较大。主要原因是：长裤属于配额品种，棉麻裤属于非配额品种，配额数量是十分有限的，要扩大贸易，必须积极开拓非配额市场及非配额品种，因此韩方贸易公司希望以配额品种的长裤贸易带动非配额品种的棉麻裤贸易。荷兰方则希望少做棉麻裤生意，多做长裤生意，双方形成分歧，第二轮谈判的目的就是解决这些分歧。

针对这种情况，韩方谈判专家精心制定了一项以设定期限为主，配以其他谈判技巧的谈判方案。恰巧，荷兰方派出的谈判代表柯尔斯是位首次来韩国的年轻人，这又大大地有助于韩方谈判方案的实施。

柯尔斯是位年龄才 26 岁的年轻人，工作 3 年从事涉外谈判一年半，经验有些，但也谈不上十分老练。柯尔斯很早就向往韩国，韩国的文化对他来说有种种神秘色彩，他很想来看看这个有着两千年文明的国家。柯尔斯一次又一次地乞求老板之后，老板为摆脱他的纠缠，最后只好屈服说：“好吧！我派你到韩国去谈判，这可是笔大生意，你要小心，韩国人的水平是很高的。”柯尔斯大喜过望，立刻动手做了大量的准备工作：他向去过韩国的同行请教了经验，翻阅了公司里过去与韩国做贸易的档案，查阅了有关纺织品贸易的行情资料，还翻了本韩国历史教科书，仔细地看了一遍。完成了这些准备之后，柯尔斯信心十足，觉得这场谈判稳操胜券，同时他也更向往韩国了。就这样，他带着勃勃雄心和万般遐想，登上飞机，开始了为期 20 天的韩国之行。

柯尔斯一下飞机，立刻坠入了“友好而有礼貌”的隆重接待当中，韩方来了一位副经理，带了一群人，到机场恭迎柯尔斯大驾，此举大大满足了他的虚荣心，使他更是信心十足。其实，就从这时开始，柯尔斯对自己的能力开始估计过高了。韩方不仅帮他完成了通关手续。而且为他的食与住提供了周到的服务，并配备了专门的陪同人员。在闲谈中韩方的人员问到：“你是要按时坐飞机回去吗？我们可以安排车送你返回机场。”当时柯尔斯还没有意识到时间期限在谈判中的重要作用，反而满心感激地想到：“安排得可真周到。”于是柯尔斯犯了个致命的错误，立刻不加思索地伸手从衣袋中掏出回程机票给韩方人看，好让韩方知道该什么时候来接他去机场。这样柯尔斯的谈判间期限也就暴露了：只有 20 天。对于这一点，对方也是有点喜出望外的。因为韩方认为知道对手的谈判期限是件较难的事。

到达韩国的第二天，韩方代表立刻与柯尔斯进行了谈判，第一天谈判的内容都是些细枝末节的小问题，并在这些小问题上韩方基本上都作了让步。韩方之所以这样做，是精心安排的，一是因为谈判一开始就在一些次要问题上达成协议并做出让步，就可以形成融洽的气氛。其次，让柯尔斯旗开得胜，可以麻痹柯尔斯。再就是为以后要柯尔斯让步提供借口：上次我们已让了步，该你让步了。再说经过一天的谈判，柯尔斯诸事顺心，显得兴高彩烈，他想：“今天才花一天时间，就解决了好些问题，看样子这场谈判难度并不大，谈判的速度够快的，估计用不了 20 天时间，正好可以到处玩玩。”柯尔斯的这种想法，正中韩方的下怀。第一天谈判结束后，韩方提议：“为了今天愉快的开端，我公司打算举办一宴会以示庆祝，同时也算是为你接风洗尘。”柯尔斯也确实“非常愉快”，满口应承：“一定赴宴。”晚上饭饱酒足之后，

柯尔斯已有微微醉意，酒席间便有人问：“柯尔斯先生可到过韩国？”柯尔斯说：“我是第一次来贵国。”立刻有人接过话头：“我国是两千年的文明古国，历史悠久，文化遗产丰富，反正柯尔斯先生的时间还多，谈判进度也很快，不如到处看看，也不虚韩国一行。”在座的公司副经理立刻表态：“这个主意很好，我立刻派人去买机票，但时间仓促，不知是否买得到，柯尔斯先生早点说就好了。”副经理的说话，俨然是柯尔斯自己提出要游山玩水似的。不过这话却说到柯尔斯的心坎上，他立刻表示感谢，心里还满是感激呢。

随后几天，韩方安排柯尔斯谈判一两天，外出游玩三四天，从南到北，从东到西，到处乱跑。柯尔斯还十分感激对方：“在紧张的谈判之余，安排了这么多松弛神经的活动。”

就是在不外出游玩的日子里，时间安排总是满满的，每天晚上都请他去享用传统的韩国菜，以及饭后的余兴节目，每次都是在4小时以上。晚餐期间频频敬酒是免不了的，而且敬酒的名目较多，一会儿“为柯尔斯先生的健康干杯”，一会又是“为双方合作的成功干杯”，“为双方愉快的合作干杯”。柯尔斯也不敢破坏“愉快的合作”，结果每天都喝得极为尽兴。此外，还有些令人愉快的项目：请柯尔斯先生观赏韩国传统戏剧，甚至还请人来教柯尔斯学说韩国话，学烧韩国菜。

就这样，边玩边谈判。有一次柯尔斯忽然发现：离回国的时间只有4天了，可是谈判中最重要的问题——棉麻裤的数量、价格竟然根本还没触及，这可是这次韩国之行的主要任务啊。其他细小问题倒谈妥了，这个问题却还没谈。不过柯尔斯自我安慰道：“反正还有4天时间，抓紧时间还完全来得及。”确实，如果抓时间是来得及的。

于是柯尔斯通知韩方所剩时间不多了，应抓紧时间把谈判最后完成。韩方也认为确实应该加紧谈判。

其实韩方对整个谈判的情况是十分满意的，现在韩国的纺织品在西方很有吸引力，总的谈判势态是荷兰方面更迫切希望达成协议，韩方通过精心安排，迫使荷兰方面在极短时间内完成协议，利用“时间期限”的压力促使荷兰方面让步，这个目的已初步达到了，为了最后成功，韩方又采取了以下5方面的措施：

(1) 韩方贸易公司给柯尔斯提供了大量的资料，足有两尺多厚，这些资料有许多与这次谈判仅有些蛛丝马迹的联系。这样做的目的是使柯尔斯被一大堆琐碎的资料所包围，以致忽略真正重要的资料，而错过真正的问题。其次，一大堆的资料要耗费柯尔斯许多时间，这样用于真正谈判的时间又少了许多。这些资料不但数量大，而且有好些是自相矛盾的，要澄清这些问题，是又要花时间的。谈判中有句俗语：“大多的资料几乎和没有资料是一样糟糕的。”然而柯尔斯却一点也没有知觉。

(2) 韩方贸易公司又给柯尔斯增加了一个限制条件，即：“韩方有关政策规定，企业重大的外贸决策要政府批准。”对于这一点，柯尔斯已深信不疑。因为韩国是个政府干预经济极强的国家，政治又长期是军人专制政府，对经济运作限制颇多。韩方贸易公司宣称：“如果按照柯尔斯先生的条件订合约，则我公司损失巨大，这样重大的决策我公司无权拍板，如果上报政府就会影响成交时间，对双方都没有好处，对您柯尔斯先生更没好处，柯尔斯先生可否再让点步，这样就在我们的决策权限范围之内了。”柯尔斯心里拿不准上报政府批准到底要多长时间，但他知道是有这回事。

(3) 是向柯尔斯强调先例。他们告诉柯尔斯，韩方贸易公司与别人是以什么样的条件合作的，以前又是怎样做生意的，现在韩国做这类的生意通行的标准是什么。他们给柯尔斯看了大量的资料，证明他们给柯尔斯的条件比这些先例优惠了些。柯尔斯则反驳说：“那是过去的事了，现在情况已发生了变化。”韩方代表趁机说：“确实发生了变化，这个变化就是我公司生意越来越好做了，应该涨价才是。”

(4) 设法引起柯尔斯的同情心。韩方代表苦苦哀求柯尔斯，说：“前几天的谈判，我方频频让步，现在若再让步恐怕不好向上司交差，上司已经警告我了，我的前途就在此一举了。”等等。通过这位代表的无限引伸，描绘了一幅悲惨的前景，这确实使柯尔斯觉得有些内疚，他想：“人家这次可是盛情招待，又做了许多让步，真是令人过意不去。”当然柯尔斯也不是个天真的人，作为商人，现实的利害关系总是放在所思考问题的第一位，但这种内疚毕竟或多或少影响了他的心理状态，使他在谈判中讨价还价的底气不是那么足了。

(5) 韩方贸易公司设法满足柯尔斯的自尊心。韩方总经理在谈判中有时亲自出面参加谈判，对柯尔斯的态度也是十分谦让的。在平时闲谈时，总经理又盛赞柯尔斯是个人才，表示十分欣赏和喜爱柯尔斯，并无意中透露出这样的信息：“买卖不成人情在，即使生意没做成，也希望长期做个朋友。”既表达了时柯尔斯的尊重，又显示出韩方并不急着做生意。同时全体参与谈判的人都注意尽量满足柯尔斯的自尊心。例如在柯尔斯海阔天空地神吹他过去辉煌经历时，大家都侧耳倾听，不时捧他两句。而且，在整个谈判过程中，还不断地有人来向柯尔斯请教问题，诸如经济、政治、法律、社会风俗各个方面的问题都有，柯尔斯也是个好为人师之徒，又很健谈，常常滔滔不绝，口若悬河，加上周围的人一再表示惊叹、敬意，更是得意忘形了。这样，由于韩方采取了多方面的措施，终于基本上达到了预期效果。柯尔斯终于让了步，而且他只得让步，时间紧迫，再不让步就无法完成任务了。然而直到第20天上午，也就是他能留韩国的最后一天上午，双方还有一些小问题没谈完，柯尔斯只好老老实实继续谈判，最后送柯尔斯去机扬的小车已在门口等候了，他们仍在谈。为了不耽误乘坐预订的班机，柯尔斯只得草草地结束谈判的议题，并赶在轿车开动时完成了交易。这样的谈判结果，对荷兰进口商而言意味着什么，是可想而知了。

