

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

全美企业家超越MBA商务全书

(下)

 **eBOOK**  
内部资料 非卖品

全美企业家  
超越 MBA 商务全书

(下)

经济日报出版社

# 全美企业家超越 MBA 商务全书

## 五条可靠的信息渠道

SM 公司的一位经理从刚买的《华尔街金融报》看到，有一家大公司在美国中西部的工厂即将倒闭。他灵机一动，主动与这家公司联系，提出购买该工厂的设备，结果几天时间，买卖成功。

这中间没有什么神秘的，这种形式进行的生意天天都在进行着。但是能够发现机遇，并及时给公司去电话的，就只有他本人一个。这位经理说：“《华尔街金融报》拥有 200 万名读者，除我之外，至少应该还有一个人像我这样，敢用 10 美元去买价值为 100 美元的货。”

仔细思考，并不奇怪。商场上的经商者来自四面八方，信息渠道也广，但是敢于靠此抓住机遇，采取行动的人毕竟是太少了。

工厂倒闭，拍卖机器，这是一种廉价销售，只要抓准了，是不会输的。而得出这个结论的人并不需要极高的天赋，只需要快、准、狠。有的公司有专门收集情报，为各业各部门提供咨询参考。

目前各大公司的消息渠道，通过新闻媒介得到极大范围的传播。如何得知其信息是否准确，有五个较可靠的信息渠道：

### 1. 朋友

朋友是最重要的消息来源，不仅因为他们会指正你，而且，不同行的朋友可以提供你接触不到的人际关系。更重要的是，熟悉你业务的朋友，还能给你很多具体的建议，节省你自行摸索的时间。

某公司的一位经理，最近想提供他的一套计划方案给一家财务公司。他在拜访这家公司之前，先咨询了负责这家公司广告代理的好朋友。他并没有要求介绍他与什么高层次的人会面，他只是需要知道一些要人名字，而他的朋友很乐意奉告，便节省他许多摸索的时间。

### 2. 总裁

总裁人物（如果你有机会接近的话），是很好的消息来源。和他们谈五分钟，比与他的部属谈五个钟头来得有用。

麦考梅克不知有多少次遇到这样的情况，在别的公司会议里，听一些专家一一列举种种不可行的理由，最后总裁进来了，在几分钟内就提出了一个可以付诸实际的办法。

### 3. 顾问

好的顾问保持他的独立客观立场告诉你应该听的，而不是他们认为你中意听的。不好的顾问为了保全自己的工作，他们所说的不见得客观，你得征询别人的意见做为参考。

### 4. 竞争者

你可以从轻率愚昧的竞争者口中套出许多消息。特别是在同业的会议中，让竞争者把你当成亲信，告诉你有关他们企业的情报，比你透露给他们的还要多。

### 5. 媒体

对从新闻媒体得来的消息相当谨慎。首先，媒体的消息并不是由你独享，全世界的人和你同时获知。其次，这消息不过是第二手或第三手的资料，常常是由竞争者、顾问、总裁，甚而由你的朋友所提供的。此外，它并不是最可靠的，媒体上总有大多与事实不符的报导。

对公司最有用的媒体消息，是人事任用的变动。因为当一个人加盟新的公司或刚获升迁时，最企求有所表现，此时也是促销计划构想的良机。

## 15 种常用的公关手段

在企业界中传讯消息及彼此沟通，有如下的各种方式。就其有效的程度依次为：

(1) 传单：不及格。传单几乎完全无效。在街头的一角分发，到街尾就被人丢掉了；

(2) 大量寄发的信函：D<sup>-</sup>。发 1000 封信有 990 封都被丢掉，这实在不能称之为有效。而邮寄能有百分之一的回应，已经算是很不错的了；

(3) 广告：C。快！上次你看到的，还记得的好广告是什么？

(4) 新闻消息：C。读者多，可靠性高，但是很难由你控制；

(5) 小册子：C。用来建立形象，或促销给已经有意购买的人；

(6) 打字信：C。标准的沟通方式。这样可以保护自我，其有效程度与信的长短成反比；

(7) 亲笔信函：B<sup>-</sup>。对已经认识的人，会有亲切的味道。对不认识的人，效果如何，很难说；

(8) 大型集会：B。这是有官僚作风的人的最爱。愈搞不清楚自己要讨论什么，他们所邀请赴会的人愈多。

大型集会的讨论，可以用来交代决定好的事宜，比较不适合用来做决议。而且这需要楔而不舍的跟进；

(9) 小组讨论：B<sup>+</sup>。公司内部作决议时的一种可取的方式。三个人一个小组就好，更理想的是两个人；

(10) 打电话：A<sup>-</sup>。应像人家说的，打电话仅次于本人就在当场。下次决定要打电话或写信时，记住这一点：

(11) 一对一的谈话：A<sup>+</sup>。绝对是最好的沟通方式，并且效果胜过以上各种方式加起来的总和。下次你决定要带着同仁或单独前往时，考虑这一点！

## 八种难写的报告

据说，传递下列八种信息的报告最难起草：

(1) 你就是这么干的；

(2) 我和我的想法不一样；

(3) 我闯祸了；

(4) 有坏消息告诉你；

(5) 我干了一件漂亮事；

(6) 老板，你错了；

(7) 这是我的要求；

(8) 这就是你的水平；

以这八句话中任何一句开头的报告，大部分人都有兴趣看下去。

### 1. 说出要点

要根据读者的时间和注意力来措词。许多写报告的人只写给自己看，用自己的方式平铺直叙地写报告。实际上，别人并不想知道你考虑某个问题的过程，他们甚至不愿意读那种又臭又长的报告。他们只想尽快地了解要点。如果你想报告降低成本的新方法，在报告的第一句话中就应该表达出来；如果你想买一台计算机，也应该从一开始就提出来，不要在报告的结尾才说出目的，这样不会有好效果。

## 2. 要有自己的特色

看一个好的报告，不看签字，你就能知道是谁写的。报告的风格自然能说明作者的身份。遗憾的是，大部分报告都显得毫无个性。人们不去用自己独特的方式来表达自己的想法，却模仿着别人用安全、熟悉、四平八稳的腔调来写报告，例如：为尽快实现提高生产率之目的，有关方面已经决定……等等。

有自己的特色并不是件容易的事。但是，你开始可以尽量使用人称代词，比如“我”、“你”、“我们”和“我们的”，等等来增强一定的个性。代词一般都很短，而且也十分具体。

在发挥自己的特色这方面最忌讳幽默。当然，幽默是商业中最有价值的工具之一，但是，幽默和笑话最好是面对面地表达。书面文件中出现的幽默很危险，因为你并不知道读者会采取什么态度。

## 3. 要了解读者

要根据读者的情况来修饰你的报告。请不要忘记，不同的读者对你有不同的要求：你的上司希望了解情况，同事希望你不要把他们忘记了，下级要求你给以指示。

当然，你应当尊重每一个人，不尊重别人的结果是糟蹋自

## 4. 标题要清楚

起草报告要考虑下面这几个因素：

- (1) 组织自己的想法；
- (2) 简化复杂的内容；
- (3) 注出要点；
- (4) 该分页就分页；
- (5) 让读者能不慌不忙地读完。

## 5. 多用动词

多用色彩鲜明的动词是提高写作水平的最快方法。任何字典里都有成千上万个生动的动词。在你的报告里多用动词，这样，你的报告就会既精彩又有力。尽可能用主动语态，如：“我建议”，而不用被动语态，如：“经建议”。被动语态是报告中的一大毛病。去掉被动语态，报告就会精彩不少。

## 6. 语法正确尤为重要

草率的人自然会写出草率的报告。语法的正确和错误，事先是否经过认真检查是个对读者尊重与否的问题。只要报告语法正确，即使是你的建议没被采纳，也不会影响你的名声。

## 人体语言中的陷阶

科学家研究结果证实，人类的肢体可以传达许多信息。人们许多不自觉的动作，常常折射出他内心世界的反映。但是肢体语言并不一定就那么真实地告诉你内心里面所想的，这主要是两个原因：

(1) 拿不准人体语言的准确含义。在谈判进入关键阶段，人们都非常认真的时候，有的人身体前倾，或者下意识得将桌上的文件，资料推向一边，表现得全神贯注于谈判之中；可是在同样的时候，麦考梅克也见过不少人向后仰靠，做出一副悠闲姿态。

(2) 尽管人体语言是种下意识的行为，可是有些人却有意识地运用人体语言来达到某种效果，运用得并不一定准确，影响我们对其真实意义的理解。

比如说，在演讲中，发言人总是用提高嗓门来引起别人的注意力，其实轻声细语他说可能更能打动别人。年轻的管理人员总是以说得快，干得快显示其权威，其实节奏稍低一点对别人影响更大。不管什么时候，要是看到别人刻意运用人体语言来加强效果，我们就想起瑞得·奥尔巴赫的话：“重要的不是你告诉别人什么，而是别人听到了什么。”

### 了解人体语言是一项非常困难的事

当然，这并不是说不相信人体语言的存在。人体语言的确存在。关键是不要匆忙得出结论，不要按老套演绎，不要硬看出一些并不存在的意思。你应该把你的注意力放在更可靠的观察之中。可以从以下3个方面来考虑：

#### 1. 声音因素

和别人谈话时，你要注意对方的重音位置和声调。尽管人们在听别人说话时往往并不相信自己的耳朵和直觉，但是，“我真喜欢她。”和“我真喜欢她！”这两种语调自然存在着明显的区别。在这句话中把逻辑重点放在“我”、“真”、“喜欢”和“她”几个不同的字词上，表达的意思和情感是有区别的。同样，你应该注意对方所选择的不同的形容词和副词来表达自己的愿望。

#### 2. 比较因素

衡量对方的回答，要拿他平常的标准来作比较。他对所热衷或强调的事，是怎么样的反应？

有位主管在办公室里，接受某公司经理的建议方案，相当冷淡他说：“这可能也不错。”半个钟头后，他的助理兴冲冲地冲进来告诉他一个大好的消息。他也只是轻描淡写他说道：“那不错。”

对他表现热忱的程度，该公司往往认为，假如他对惊天动地的好消息只有“不错”这样云淡风轻的反应，那么以他的标准来说，他的“可能也不错”也许就是相当认同了。

#### 3. 时间因素

许多人常以别人在一件事上所花时间的长短，来衡量他对这件事重视的程度。这种想法常常会影响对实际情形的判断。如果你去参加一个演讲会，原来说好发言人讲60分钟，结果只讲了30分钟，你会认为是受骗了。虽然演讲人透彻他说明了问题，还为你节省了30分钟时间。但是你仍然觉得缺了些什么。

当你走进老板的办公室参加一个原定一个小时的会，结果老板15分钟就干净利落地解决了问题，不管老板态度多么鼓舞人心，你仍会觉得，你和你的方案未能引起老板足够的重视。

### 一字之差出奇制胜

有时候增加一个词能够决定一个项目的成败。有一位代理商曾代表一个作家将一本新书的片断出售给一家发行量很大的杂志社。这种作法在出版界很普通，人们称之为“首次连载权”，它能给作家带来四位数或五位数的额外收入。

然而在代理商不知道的情况下，这位作家又将同样的权力以廉价卖给了另一位朋友，这位朋友主办了一份发行量很小，但专业性很强的杂志。这种作法自然损害了前面那家大杂志社的利益。

代理商的对策是在传统说法前挖空心思增加一个词，成功地解决了这个

问题。他对所有的人说那家小杂志社获得的是“首次专业连载权”。他创造了一个新的领域，没有人能够与他争辩。

当然，因为种种原因，有的人不接受朴实的语言。他们非常注重语言的委婉程度。

麦考梅克曾经为美国陆军制定了一个娱乐计划。他提出要表现军队中“欢乐”的一面，并且相信这一提法和征兵口号“想干什么，就干什么”能吻合起来。他把这一想法告诉广告代理，而且强调了“欢乐”的概念。

广告代理及时提出：“我很喜欢这个计划。但是，不能用欢乐这个词。你要懂得军队中那些一本正经的军官不愿意看到‘欢乐’这个词，他们比较喜欢听的是‘提高生活素质’。

### 汉城·奥林匹克时间

最需要使用简捷明确的语言的时刻，是在你试图使别人接受一个复杂的或富有改革性的建议的时候。

麦考梅克代表 1988 年汉城奥林匹克组织委员会就美国电视转播权进行谈判时，他们碰到的一个问题就是汉城和美国东海岸的时差问题。两城之间时差 13 个小时。这就是说，汉城那边正在进行中午的比赛，纽约时间已是晚上 11 点。可以想象，在这个时候进行实况转播，观众很少。这对于他们和美国三大电视公司讨价还价十分不利。

但是，IMG 的谈判小组的头头巴利·福兰克先生只用了下面几个字便解决了问题：“汉城·奥林匹克时间”。

他的建议只是将南朝鲜的夏时制再延长一段，把举办奥运会的两周也包括进去，并把这段时间称之为“汉城·奥林匹克时间”。结果是时差由 13 个小时变成 14 小时，这样上午进行全部比赛都可以在美国收看电视的黄金时刻进行实况转播。

这一简洁而又优雅的短语，也使人注意到，这电视节目是多么的不一般。

### 注重文字的艺术

文学家要写好作品，必须深入生活、观察和体验生活，要把自己所思所想用心写出来，去感动和鼓舞人，获得这样的成功，需要不断学习，包括学习他人应用文字的技巧。如果不注重这些文字艺术，就难以抓住读者的注意力，靠堆砌成语、华丽的辞藻来粉饰而写成的文章，只是一堆无人爱看的废话。

在企业同样如此，作为经理每天都得接触大量文件和报告，他们常讲，特别喜欢谈的是文字简明的报告或材料；尤其反感那种长篇大报告，读这样的报告既费时费事，又不受人欢迎。

按照商业习惯，商业文书应有以下几点明确的要求：

#### 1. 直接了当

著名作家金提先生在他的《论写作》一书中写道：“起草报告文件，最忌讳的是的浮夸。不少行业的经理都错误地认为，如果报告形式太简单了，则意味着人很笨。其实，简洁正是无数次精炼的结果。含糊不明的语言让人难懂其意，还容易引起他人对你的错觉，好象你本身就不屑于认真去开动一下脑筋。

#### 2. 简明扼要

在商业文书中，只要能表达清楚。愈简短的字、愈简洁的句子、愈简短的段落或报告，将最有说服力和最具有成效。

### 3. 态度鲜明

公事上的文件通常有两个目的，一是陈述你的构想，一是抵挡别人将他的构想加诸于你。在未著一字之前，就要择定其一。不论是进攻或防守，你都得先弄清立场，否则受文者更会搞不清楚。

### 4. 目的明确

在写每个句子时，都要斟酌阅读者的时间和其注意力。很多人写公文是写给自己看的，用来记下其思考的过程，但其他人并不需要知道你思考的每一步细节，更没有兴趣仔细阅读它。大家要知道的是你写公文的主要用意，而且要很快就能一目了然。假如你要提出降低成本的方法，开宗明义，第一句话就要说出来。你要求买个新电脑，在一开始就提及。不要把惊人之语留到最后，否则很可能被吓到的不是别人，而是自己。

### 5. 要有针对性

要针对读者，修饰你的写法。这并不意味着用巴结的语气去讨好上司，或是摆起架子训斥你的部属；而是不要忘记，对方已经明白你的角色：你的上司期待你向他报告；你的同事希望你照会他们；而部属则需要你指示他们。当然，不管对什么人都当心存尊重，损人永远不利己。

### 6. 用黑点标明

用黑点标明有几个好处，形式有几种：

- (1) 组织思考的过程
- (2) 简化复杂的项目
- (3) 标出整篇的重点
- (4) 分段清楚易读
- (5) 给予阅读者喘息的机会

### 7. 不要马虎草率

草率的人才会写出草率的公文。正确的文法和无误的校对能显示你对受文者的尊重，即使你的建议不被采纳，也能赢得别人对你的好感。

## 两封函电的反响

在很多情况下，一份成功的函电和一封文笔拙劣的函电之间的区别常常是有细小的，让人难以真正发现。唯一能让人发现的是收信人自己，而到那时，情况已发生极大变化了，恐怕想弥补已来不及了。

这两封内容都是谈有关客户奖金税抵扣的事情。这两封传真都是由IMG公司在克利夫兰分公司两位经理分别传真给驻东京公司经理的。虽然从内容看，均说的是同一事情，但二者产生的效果却是完全相反，用这两封传真和比较，的确说明问题。

第一封信是：

“我不懂为什么这次客户的奖金得扣税。不扣税是很重要的。务必处理此事，不加扣税，全数付清客户的奖金。”

这种写法令人头痛。首先，第一句话就使人印象不佳。这种说法要不就是自认无知，要不就是故作讽刺，而显得狂妄自大。

第二句说的是废话。麦考梅克派住日本的会计人员当然晓得，他们应该要尽可能减低客户的税务负担。没有人喜欢听人家说教，不管是当面或是传

真都是一样。

第三句话打着官腔，但其实并没有权威性。叫收信的人处理事情，但并没有提及怎样处理；而且语意含混，“处理”到底是什么意思？此外，这也表示他对税法不太在行。税的扣缴是法律上的规定，不管这税法是不是合这位发言仁兄的心意。即使找理由说，这封信是因写给公司同仁而不太讲究，还是毫无可取之处。

第二封信，出自一位经验丰富的经理之手，他是这样写的：

“我收到了您寄来的客户奖金。我注意到有 20% 的奖金被扣缴了。这是否不寻常？我以为，往常我们都能避免扣缴这种税。这位客户很需要现款，所以，如果有办法可以免除扣税，我们极愿试试。有没有什么办法呢？如果有什么我这边能帮忙的，请告诉我，好让我这位客户能免除扣税。”

这封信毫无武断专横的腔调，全篇都是建议的语气，没有下达任何命令，但却要求答复。而且像“我注意到”、“我以为”这样的语句使整个声调和缓，并有个人的色彩（似乎可以听到他在讲话）。麦考梅克也喜欢他提及“客户很需要现款”，让日本办事处发现这一点小秘密，争取他们的同情，建立一种互信的关系。这种协商的语调增强此信的效果。提出“有没有什么办法呢？”这样的问题，表示愿意帮忙的意愿。这封信并没有把一个相当平常的税法规定的问题，当作是对方的过失。

## 树立企业形象

企业的良好形象一般从以下几方面表现出来：

### 1. 产品形象

产品形象不仅包括产品的实际效用，还包括产品的品牌、款式、价格、色彩、包装、装潢等诸多方面。产品是企业的生命线，是企业形象的重要组成部分。一个重视产品形象的企业，其组织形象也必定为公众所称道。

有一位叫凯瑟琳的女企业家，用了短短的十几年时间，把一个家庭式的小面包店发展成为一家现代化企业，每年的营业额从 2~3 万美元猛增到 4000 万美元。

凯瑟琳深知，要想在激烈的竞争中名列前茅，赢得信誉，必然要具有过硬的产品和优质的服务。因此，她把产品质量当作自己的生命一般，要求手下员工人人把关，不能有丝毫马虎。

为了取信于消费者，她在包装上注明烘焙日期，标明成本与利润，使消费者知道面包新鲜程度和订价准则。凯瑟琳决不卖超过 3 天的面包，她经常派人到商店收回出厂超过 3 天的面包。

凯瑟琳还十分注重运用公关广告做宣传。为了让消费者充分注意到她的公司重视新鲜度，特意在报刊上登载大幅图文并茂的广告，词句有时由她亲自撰写，读来朴实无华，生动有趣。如“我是个家庭主妇，不会做生意，但我抱着维护家里人健康的心理来做面包，最起码让它保持新鲜和清洁卫生！”又如“获得专利权的面包，其营养价值是不容怀疑的，请放心吃吧！”

最成功的一次公关宣传工作，却是偶然发生的，但它又是必然的结果。

一年秋天，凯瑟琳所在的州发大水，面包很畅销，到处缺货，而凯瑟琳照样派人把超过 3 天的面包进行回收。车到公路，被饥饿的抢购者团团围住，一定要买过期的面包，但押车的运货员说什么也不肯卖，并解释：“不是我不肯卖，实在是公司有关规定太严了，如果有人把过期的面包卖给顾客就一

律开除。”但饥饿的人们却并非几句话就能打动的。这时正巧碰到几位记者，知道情况后，又代表群众提出抗议：“现在是非常时期，总不能让人看着满车的面包忍饥挨饿吧？”无奈中运货员灵机一动，凑到记者耳边说：“我倒有个办法，卖，我是无论如何也不肯的，但是抢，我就没有责任了，大家把面包拿走，凭良心丢下几个钱意思一下，反正公司也不会可惜一车过期面包的。”话一经点透，一车面包很快就被强买光了。运货员还特意让记者拍了一个阻止群众拿面包的照片，以证明这件事不是他的责任。

这件真实的故事被记者一经渲染，在各报刊登载，凯瑟琳的面包给消费者留下了深刻的印象。公司信誉鹊起，一发而不可挡。

## 2. 员工形象

员工形象不仅是指员工的服饰外表，还包括服务态度、敬业精神和员工的精神面貌。

很多企业老板在招聘员工时，对员工的外貌身高十分重视，因为它在定意义上反映着企业的形象。从心理的角度上讲，爱美之心人皆有之，漂亮潇洒的外形总是能够顺利赢得他人的好感，从而达到自己的目的。

据说这是因为欣赏了别人的美，自己如果不能以优雅动人的美丽做为回报，就只好以物质利益回报了。身材高大、形体健美的人，穿衣漂亮好看，引人注目，容易给人留下深刻的第一印象，而第一印象的优劣，决定着未来交往的程度和效果。

在美国，漂亮高大的人员总会被招聘单位所青睐，而且他们得到的薪金也往往高于相貌平常的同事。由此看来，人类的天性都是相同的。

然而挑选员工并非选美活动，“人不是因为美丽才可爱，而是因为可爱才美丽。”有些其貌不扬的员工却拥有着高昂的工作热情和敬业精神。

这种热情往往会不由自主地影响客户、顾客、同事乃至一切与他（她）打交道的人。他们运用动人的面部表情、迷人的微笑和亲切的话语，像和煦的春风一般温暖人心，同样留给人以“真善美” 享受。

## 3. 环境形象

企业内部生活、工作的环境，也对企业形象的塑造起着不可或缺的作用。

人是社会的产物，人的生存离不开周围的环境。行为学家发现，当工厂厂房的颜色涂成深灰色时，工人情绪低落，心情烦躁，效率低下，而如果粉刷成淡蓝色或果绿色，并适时播放轻柔的音乐，那么工人就会轻松愉快，热情饱满地从事工作，劳动效率也会得到很大的提高。

优美舒适的环境会使员工产生奋发向上、开拓进取的激情，并能产生一种热爱企业、以企业的成绩为骄傲的认同感和亲和力。

同时，整洁优雅的工作环境也能使顾客或客户对企业生发出一种目标明确、富有信念、重视信誉的良好印象。特别是商业企业，更要依靠购物环境来强化独特的自我形象，使往来顾客产生3~5秒的视觉冲击，吸引消费者更多地驻足流连于销售空间，诱发其消费意识和购物需求。

风铃响叮当，顾客聚满堂。

日本有一家小型商店，经营日用百货，从外观上看，它与邻近的商店没有什么差别，但是每天顾客盈门，令老板应接不暇。

为什么这家小店这么受欢迎呢？原来商店的门前挂了一串美丽的风铃，轻风吹拂，风铃叮叮咚咚地发出一阵阵悦耳的铃声，像是从天国中传来的声音，给过往的行人带来美好、欣喜的享受。而且小店的店名就叫“铃屋”，

一个充满温馨与浪漫的名字，令许多重视情调、追求美好心理感受的顾客流连忘返，浮想联翩。

#### 4. 服务形象

有一位成功的企业家曾经说过：“企业要推销自己的产品，只有两条路：第一条路是你的产品特别优异，有许多特点非同寻常；第二条路是不愿削减价格，而以售后服务来争取主顾的信“心。”

实际上，企业对售前、售中服务一般都比较重视，但是对售后服务则漫不经心，有些小型企业还会以实力有限做托辞。不少消费者对企业总有一种“过河拆桥，卸磨杀驴”的感觉。岂不知在经营中，服务才是经营的第一步，对于企业来说，服务的质量直接影响着企业的形象。

#### 5. “西尔斯”的生意经

美国有一家由杂货店发展起来的百年老店“西尔斯”，虽然经历了几代人，依然生意兴隆，声誉卓著。迄今为止，西尔斯在美国50个州有8000多家分店，39万个美国家庭是其老主顾。被誉为“美国第一店”。

西尔斯之所以生意兴隆，其实并没有什么诀窍，用老板的话说，他只不过把大家公认的经营准则“货物出门，概不退换”改为“货物出门，保证满意，否则退款”罢了。

对西尔斯来说，这并不是戏言。无论哪一种商品，无论顾客提出了什么理由，只要顾客要退或要换时，西尔斯都是照退照换不误。

为此，西尔斯还制订了一项规定，要求公司的店员在收回货物退回货款时，决不与顾客争执。即使明知顾客在占小便宜，西尔斯也睁一只眼闭一只眼，甘愿上当受骗。有时顾客送回一双已被穿旧的皮鞋，西尔斯的员工照样陪笑收下，有的顾客因使用不当而损坏了工具，他们也痛快地予以调换。

对此，有人困惑不解，但老板西尔斯说：“即使偶尔被少数人钻了空子，这也没什么关系。我们正是指望那些来退货的顾客，再买一些以后不再退货的商品呢！”广大顾客也正是看中了西尔斯良好的服务形象，才成为他忠实的“上帝”。

当然，塑造良好的企业形象，除了要保持和发扬企业的优良传统外，还要坚持不断创新的原则。特别是对于小型企业，没有创新就没有发展。因此，企业的老板们必须具有开拓创新的意识，有不断进取的精神和以不断变化的工作方式去开展公共关系活动。

#### 32次加急电话

正确的方法应是正视现实，勇于承担责任，纠正错误，从行动上接受公众的批评，体现出知错就改的诚意。挽回失误所造成的影响，重新在消费者心目中建立较高的信誉，树立良好的企业形象。

有一位到东京出差的美国新闻记者在奥达克余百货公司买了一台索尼牌电唱机，回住处后打开一看，才发现里面没有装内件，是一台空心唱机。这位美国记者十分气愤，于是决定第二天赶往奥达克余商店交涉这件事。

次日上午他正准备出门，该商店打来加急电话，向这位美国记者连连道歉，并说明商场副经理将马上送来一台全新唱机。

50分钟后，百货商店副经理和一名职员匆匆赶到，送上新唱机，外加一盒蛋糕、一条毛巾和一张著名的音乐唱片。在谢罪的同时，他讲述了该商店对此事采取的相应措施和经过。

原来当天下午4时32分，售货员发现售出了一台空唱机，立即报告警卫人员迅速寻找这位美国顾客。但为时已晚，于是又报告监理人员，监理人员又向监督和副经理汇报。经过仔细分析，他们决定从顾客留下的“美国快递公司”的名片出发，寻找顾客的线索。

当晚他们连续打了32次加急电话向东京四周的旅馆询问联系，此外还派专人用长途电话向“美国快递公司”总部打听情况，结果从“快递公司”的回电中知悉这位顾客在纽约父母家的电话，随即再打电话了解到顾客在东京住处的电话，终于在该顾客离开之前打通了电话，找到了顾客，送去了唱机。

这使美国顾客十分感动，当然，也就充分谅解了公司的失误。但是，这32次加急电话的故事却不胫而走，到处流传，成为公共关系活动的经典之作。

### 不要留下令人不愉快的言行

如果你感觉自己在公共场合有类似下面的毛病，一定要迅速改正，否则，将导致公关活动的失败。

(1) 话题以自我为中心，不管对方是否感兴趣。而且滔滔不绝，没完没了。当对方另换话题时，又有意阻挡，根本没有听取对方表达意见的诚心；

(2) 不注意对方政治及风土人情，民族习俗方面的禁忌。说了不该说或不合适的话，也不及时向对方表示歉意；

(3) 老大自居，轻视他人，使人感到不平等；

(4) 过多议论与对方利益无关的问题，不时说一些第三者的坏话；

(5) 过于做作，说话仪态失常，或低三下四，讨好对方，或傲慢无礼，怠慢对方；

(6) 不懂装懂，说了外行话还强词夺理，讲话也不留有余地，使对方感到条件过于苛刻，不好通融；

(7) 自作聪明，好耍手腕，且心术不正，让对方感到不可信任；

(8) 只想得到人家的好处，而自己“一毛不拔”，不想吃亏；

(9) 轻易许诺，又不能兑现；

(10) 不能保守业务秘密，且喜欢散布谎言。

### 不要忽略各种关系

#### 1. 不要四面树敌

在复杂的社会关系中，人与人的关系盘根错节互有牵连，公司无意开罪了一个人而没有取得谅解的话，很可能就不止树起一个敌人了。

这样的情形要是得不到及时纠正，在竞争如此激烈的商战中，公司的业务可能无法展开，因为顾客都跑到别的公司去了，协作的单位也不配合，甚至公众舆论与导向不利于公司的一边。

#### 2. 不要开罪顾客

有的商店内张贴着这样一条格言：“顾客是皇帝。”意思说顾客是至高无上的，商店是为顾客服务的。

在商业经营伊始的远古时代，人们就已经注意到善待顾客是生意的必要，但在当今的商战中，还有一些经营者往往会疏忽这个格式，开罪于顾客。

某个银行曾发生这样的事。一位顾客从自动柜员机存入现金，翌日往银行转帐时，赫然发现并未有该笔现金在开户帐号上。

查询之下，柜员的态度是一脸不相信，并说：“我们只相信机器显示，阁下并无证明已存入一笔现金。”

该顾客愤然向报社投诉，记者前往银行了解真相，一位主管用同样的话答复记者，并且加上一句：“我们是相信证据的，你可别乱写啊！”

虽然主管的态度和颜悦色，但无意中已侮辱了顾客和记者的职业尊严。记者当即说：“报社的报道是有根据的，我们要的是事实，不是单靠荧光屏的显示，报道是否瞎说，由我们的总编辑负责审定。”

不久报纸以大篇幅揭发报道了一些从自动柜员机存入现金，却没有显示，平白损失了金钱的顾客的投诉。连带该银行的一般服务态度，不少客户纷纷指责该银行曾经怠慢了他们的事实。

从此之后，顾客对该银行的员工是否忠诚，产生极大的怀疑，银行声誉由此日渐低落。许多市民把现金，甚至有不少巨额的现金转到别家银行。该行的生意受到极大的影响。

### 3. 不要开罪新闻界

因为公司的主管处理不当，开罪了顾客而影响公司的智力投资事例前面已提到。相信这不是第一家受影响的公司，也不是最后一家。

因此企业的经营者应该时时提醒自己及员工，碰到与外界发生矛盾的时候，更多的要从自身找原因，切不可不问青红皂白硬顶。

因为即使再有理，从某种意义上讲硬拼硬顶的后果。公司永远是输家；公司将失去了一位顾客或一位同盟者，而树起了一个敌人。

要是公司员工开罪了新闻界，那造成后果可能更严重。从前的例子已可以略窥一斑。

加州某一建筑公司的公关经理曾犯了这样的错误。一次开会，主管说有一件消息要向新闻界发布，是某项建筑楼字的计划，但必须在一周后才发布。这位公关经理在一次谈话中与报社记者透露了消息。

结果，那家报纸很快刊出了该项楼字发展计划，而其它报纸纷纷打电话到该公司询问：为何单约某报刊登？而且这些报纸扬言似乎还要联合起来抑制这个公司。

不管这个事件最后如何了结，公司的形象已受到损害。新闻媒介在现代商业竞争中起了消费导向的作用，得罪了新闻界，无疑也是堵塞了企业未来的发展之路。

### 4. 不要开罪协作部门

现代社会，分工越来越细，每做一件事，更讲究行业与行业，部门与部门、人与人的协作关系。

因为一件小事开罪了协作部门，往往会给公司带来很多意想不到的麻烦，公司的利益因此受损，这是所有经营者所不能忽视的。

芝加哥某个公司曾碰到这样的事。公司先后向电话公司申请所属各部门安装电话。半个月后，电话公司派人来安装了两部。唯独业务部的电话没有装上。

公司主管马上责问电话公司，言语中多有责难。

电话公司答复因为申请日期不同，另行安装。过了半年，公司生意跑了不少，公司主管更是怒火中烧，于是兴师问罪。电话公司说该地区线路紧张，一般一年内安装也是符合公司章程的。后来电话是装上了，但该公司的生意也受到了很大的损失。

一个企业社会上立足，要与许多部门相联系，特别是水、电，交通运输等等，要是开罪了这些协作部门，公司就要为此付出沉重的代价。

### 危机处理有备无患

《企业公共事件》一书的出版人泰瑞莎·杨西·克恩则指出公共事务管理的特性：“公共关系在于将一既定信息由公司内传达至公司外；而公共事务管理的程序却刚好是由外至内。”

如今可以很明显地看出，从事公共事务管理的幕僚人员，实质上充当协调性的秘书职务，是很明显的趋势。

通常这些幕僚人员指认及分析过主要的问题后，便将结果报告给较高级的管理阶层，但他们本身并不从事制定或执行策略。

在理想的情况下，公共事务管理可针对任何情况，做预先反应。因此，公司若能尽早参与某一问题，改变事件结果的机会也就相对地提高。以下有两则成功的例子，可对公共事务管理的真相有较清楚的认识。

几年前，美国运通公司预先得知，“禁止商人对使用信用卡消费者做额外索价”的联邦立法即将废除。此议案一旦通过，将使商人变本加厉地向消费者索求额外款项，进而打击消费者使用信用卡购物的意愿。

于是美国运通公司便积极号召消费者团体，一同向立法委员陈情，终于使得这项法令继续留存。而美国运通公司也因此能洞烛机先，使其业务不受丝毫影响。

另一个例子为全州保险公司，由于保费问题，遭受市区大众施加压力，于是公司立即组成“美国市区保险”专案，修改内部某些政策，以顺应市区市场的需求，并向外界宣布公司的诚意和改进方案。

由于这些适时而迅速的反应，终于遏阻了可能发生的进一步激烈行动。

如同公共事务委员会的雷郝温所说：“公共事务管理与策略规划，两者的结合关系已日趋紧密。公共事务管理所关心的是政治与社会的环境，而公司明了外在的变化，将有助于推迟拟订长期的计划与发展。”

### 怎样和新闻界打交道

一个公司的高级主管曾说，新闻界使他们公司伤透了脑筋。他说：“新闻界对我们公司总是进行歪曲报道，口气很不好。”

有人问他，公司里谁负责和新闻界打交道。他说：“没人负责这方面的工作。公司里有一条规定，就是任何人都不得和新闻界交谈。”应该说，在现代传播媒介方面，这位高级主管本人已经落伍了。不应怪任何人，只能怪他自己。

另一方面，不少精明的管理人员，他们主动地追寻记者，雇佣出版人，希望自己的名字能够经常见诸报端。奇怪的是，他们与新闻界的关系也不是很好。关键是，新闻界人士既不想和你太亲近，也不想被你疏远。只有处于中间位置，新闻界才能起作用。怎样才能做到不近不远呢？

#### 1. 不得和新闻界人士争论

和新闻界人士争论，一般的对话也成了争吵。你的话一被别人引用，便更加充满了敌意。在新闻界工作的人和别的行业工作的人一样，既有君子，也有小人。但是，与别的行业不同的是，他们拥有一个独特的武器，那就是最终发言权。这一点不容任何人争辩。

## 2. 给他们足够的采访时间

记者要求进行3个小时的采访，你只给2个小时。在这样的情况下，你不能责备记者没有如实报道或不站在你这一边。

## 3. 尽可能保密

尽力避开新闻界的注意，尤其是避开公众的注意。任何一个好的发展战略计划，只有在较长的时间内不让对方知道才能起到更好的效果。

如果一个人在某个行业中的位置举足轻重，有效的保密能打击他的竞争对手。至少能够干扰他们的方向。比如说，IBM公司从来不对尚在开发中的产品做任何评论。结果一大批专门分析IBM动向的专家应运而生。这些专家们很少能够做出正确分析，即使他们的结论是正确的，人家也绝不会把自己公司的前途建立在他们的分析上。

## 怎样接受电视采访

走向电视屏幕有不少好处。这是促进业务的最有效的方法之一。

但是，上电视并不是件容易的事。不少信心十足，精明强干的高级主管，他们在记者面前、在愤怒的股东面前都能做到应付自如。但是在电视摄像机面前，他们就显出不足。许多在日常工作中帮助他们成为能干的主管的小动作，在电视屏幕上都是致命的弱点，比如说话中故意安排的停顿，甚至沉默，眼睛迅速地在室内四处张望，等等。出席电视采访前，你应当多少了解一点电视采访的特点。

这里有几点要点，供你参考：

### 1. 事先有计划

不要指望一帆风顺的电视采访。新闻节目要有戏剧性的内容和争论来吸引观众。采访人提出的问题一般比较尖锐，难以回答，有时甚至怀有敌意。

在遇见讨厌的问题的时候，采取的对策是绕过去按自己的计划来回答。最好的办法是通过将那个问题重新措辞，偷梁换柱，然后再回答他。大部分采访者会钦佩此人的机智。长期以来政治家们都是这么干的。

### 2. 谨慎一点为好

走进摄影棚之前，你要问制片人三个问题：

(1) 这是个什么节目？

(2) 你要我说什么？

(3) 节目中还有什么？

如果对方的回答有任何一点使你不满意，你便应拒绝他们的邀请。

### 3. 保持冷静

马歇尔·麦克卢汉曾说过，电视本身必是一种较为冷静的宣传媒介，较适宜于平静的，娓娓而谈的方式。然而，大部分电视剧制作人都认为，证明某个有争议的问题应该采取的最好方式是安排二、三个人开展一场争论。在你同意以口头斗士的形象出现在电视屏幕上之前要记住这一点，至少要把握住自己的立场观点不发生混乱。

## 请客的经验

因为有的人的职业生涯就是与不同的人议事，所以他在早晨、中午、晚上都经常与别人一起进餐。总的来说，他与朋友，或客户一起吃饭主要是一种乐趣，不是为了赚钱。

但是，如果你有能力使每一餐饭都给你自己和你的客人留下愉快的回忆，那么利润会随之而来。你要记住，娱乐消闲就象弹吉它：弹起来很容易，真正掌握它却很难。

下面是成功的请客的经验：

#### 1. 充分利用做主人的优势

人们都说宁愿做主人，不愿做客人。有着付钱的义务，你可以决定邀请什么人，更重要的是，可以决定请客地点。不要轻易将这个权利让给你的客人或秘书。否则你将失去做主人的优势。

#### 2. 取你所需

如果让你选择，宴会的环境应比较安静、宽敞、服务周到。别外还有一些餐厅优点很多，但是比较喧闹、拥挤、服务较差。在这些地方你可以与亲密的朋友聚会，但不适合邀请你希望与之做生意的人们。

#### 3. 必要时要求特殊服务

为了保证得到一张最好的桌子和最少的干扰，最好要求一些特殊服务。

比如说，你可以在某家熟悉生意应酬的餐馆订一个单间。如果愿意，你可以控制整个过程，从座位的安排，酒的选择到何时上色拉。每个城市总有那么几家餐馆擅长这种服务。

你甚至可以要求餐厅将食物送到你的办公室。这样安排不仅可以保证主人完全的控制局面，这顿晚餐还可以使你的客人对你本人和你的事业有了更深的了解。

安排这样一顿晚宴并不一定需要豪华的公司餐厅。关键是要弄清楚，你究竟准备展示公司的哪一个方面。

罗格·彭斯克以前曾是赛车运动员，现是 10 亿美元资产的运输王国的主管。他效率极高，讲究清洁，是一个相当优秀的人物。罗格有次甚至邀请银行家们到他的宾夕法尼亚总部作客，并在他干净得一尘不染的车房里共进午餐。

### 选择出人意料的地点宴客可以大获收益

选择一个有点出人意料的聚会地点，十有八九能使你的宴请获得成功。

人们在选择餐馆时往往墨守成规，通常是凭习惯，而不是凭活泼的想象，选中的餐馆总是他们所熟悉的，肯定不会出什么差错的地方（不用说对他们的客人来说也很熟悉，没有新鲜感。）

下一次当你需要宴请贵客时，试试将你的客人带到他们从未听说过的地方。或者他们从未去过的地方。或者一个看上去和你联系不上的地方。如果这个餐馆各个方面都够水平，一定会给你的客人留下深刻的印象。

另外，如果可能，还可以再邀请一些出人意料的客人。比如，在 IMG 公司运动项目的业务中，可以邀请网球冠军马蒂娜·纳夫拉蒂洛娃和两三个公司主管共进晚餐。将这两个不同圈子里的人物请到一起，对大家都是一种新鲜的体验。对会见与自己在网球场一样有成就的商人，马蒂娜一定极有兴趣，而那些每星期都与同自己一样的商业巨头聚会的公司主管们，一定会发现和一个世界级运动员交谈，是一次令人眼界大开的经历。

### 和来访者打交道

既然你是老板，那么就不可避免地要和各式各样的来访者打交道。那些

想拜访你的人，不管是谁，都必定有他们访问的理由或事情。也许你并不那么想，但对于来访者来说，这些理由和事情却是非常重要的。

如果你能考虑到这一点，就应当对来访者的要求采取宽容的态度。可是另一方面，你也要考虑自己工作的时间问题，如果忽略了这一点，就可能使你的工作遇到意想不到的麻烦，甚至会破坏你生活的节奏。换句话说，接待来访者也要取得适当的平衡。

如何明智地处理好和来访者之间的关系，问题的关键在于怎样巧妙地回避。首先要从避免直接会面开始。对于那些同自己关系不太大的来访者，不管怎么说，最好的办法还是在不会伤害对方感情的前提下见面。

当双方必须见面时，也应预先定好会面时间，从而在某种程度上已经控制了来访的干扰。但即使在这种情况下，为了使会谈卓有成效地进行，也必须巧妙加以处理。

你需要做的就是引导谈话，不要让对方把话题扯到一边去。总之要平稳地控制谈话的方向。

如果对方在谈话中说些没有用的废话时，为了把它拉向有意义的方向，你可以提出一些问题；如果谈话跑了题，就应委婉地给予暗示；若是对方的谈话毫无条理，根本不合乎逻辑，你也不要把自己的想法强加给别人，而要把对方引导到符合逻辑的方向上去。

- (1) 总结或阐述结论性的意见；
- (2) 用闲话代替正式话题，表示正式谈话内容已经结束；
- (3) 看看手表或挂钟；
- (4) 故意显出一付疲劳的样子；
- (5) 站起，暗示对方该走了；
- (6) 把来访者引向门口；
- (7) 尽管来访者还在讲话，你却取出书籍来读；
- (8) 事先嘱咐下属，到规定时间时进来告诉说，外面还有人在等着；
- (9) 也可以采取稍微爽快的态度，告诉他自已很忙；
- (10) 谈话一开始或者谈话接近尾声时告诉来访者，自己还有其他事，时间有限。

有这样一个有趣的例子，某位律师，为了打断长久而无聊的会谈，居然使用装有闹铃的手表，预定的时间一到，铃就猛然响起来，使对方注意到会谈的时间结束了。这种方法虽然好象有点粗暴，但非常有效。

要注意，你自己绝对不要直接或间接地引出不必要的谈话。请记住，如果一次会面浪费四分钟，一天和五个人见面的话，一个星期就要浪费两个小时了。

### 把握人情

商业竞争固然激烈残酷，可是有时候也需要表现出一种真挚的温情。你可能欣赏一个商业上的朋友并真心想帮他做一件事，但这与商业人情不同的地方就在于你是否有意要造成对方的心理负担。

商业人情是代表某人或因某人请求而做出的姿态，目的就是为了使他觉得欠你一份情。但是如果为别人做好事却被视为“为了偿还什么”，那么其效果将会大大减弱。

有些老板常常把人家为他们办的好事和他们为人家做的事记录下来，以

便有机会“扯平”，其实这样做是极不明智的。

一位精明的老板应当十分清楚该如何把握明显的人情，而哪些人情又是不必要做出的。

例如，你帮助了某人的一个伙伴，而对方却根本不知道这件事。既然他不明白为什么要感激你，你的人情也就算白做了。当你为他人做出一项友好表示之后，应当很随便地让他们知道它，比如“前天我为你的朋友提供了一部汽车”、“某某知道您帮了我们的大忙”等等。

顺水人情也是商业交往中经常会遇到的事。但如果你做得太明显，就很容易被误解并造成亏欠的感觉。另一方面，你的良好用心不一定十分符合他人的利益，很可能会使他发怒或者根本不感激你。这就好象是你想救助一位溺水者，但用力太猛把他的手臂给折断了，虽然你救了他，但是他从心底里感激你吗？

比较高明的做法是花些时间拜访某人，请他到一家有名气的饭店吃饭，席间和他去辩论本来两分钟就能谈完的事；你还可以打一个时间较长的电话或干脆写一封长信，尽情地把你的所思所想表达出来。

有时候，最令人感动的人情却是间接的。维尼和鲍勃是一对生意上的伙伴，一次偶然的的机会，维尼得知鲍勃的小儿子是美国著名歌星迈克尔·杰克逊的狂热歌迷。

不久，维尼先生恰好参与组织了一场杰克逊的个人演唱会，于是他便给鲍勃打了电话，告诉他有关演唱会的事，并询问他的儿子是否愿意得到一场贵宾入场券。鲍勃的儿子得知此事欣喜若狂，而鲍勃对维尼也是万分感激。

如果你想打动你的主顾，那就为他的孩子们做点事情吧！对你的主顾来说，这要比你为他本人做任何事还要好得多。

关于你商业上最重要伙伴家庭，你知道些什么？对此，是否表示过关心，或者花过时间去了解？其实朋友的家庭生活情况往往包含有大量对你有用的信息。

如果想做一个能让人长期感激的人情，那么你不妨去做对方的中间人，把同你没有直接利害的双方撮合在一起，这样双方都会铭记你的功劳。

但人情不管是大小，不管是长是短，最重要的一点是：要么你做完它，要么让对方知道为什么我没能做成它。

对于这些商业方面的小事，人们似乎记忆得最长久，而你没有给予重视或不了了之的诺言则会牢牢地印在别人的脑海里。几年一晃就过去了，直到某一天，人们会突然提起某件事，好象它就发生在昨天一样。

## 公关的策略和技巧 (B)

### 借助赫鲁晓夫品尝百事可乐占领苏联市场

1959 年美国副总统尼克松访问原苏联时，在莫斯科举办美国商品博览会。当时任百事可乐国际部经理的斯梯尔设法将百事可乐打进了该博览会。

当尼克松引导原苏共总书记赫鲁晓夫来到展厅时，斯梯尔拿出两瓶百事可乐饮料：一瓶是在纽约生产的美国货，另一瓶是用莫斯科的水调配制成的，请赫鲁晓夫品尝鉴定，哪一瓶更可口。

结果赫鲁晓夫认为后者更可口而连饮了好几杯。记者的照相机、摄影机把这一情景迅速传遍了原苏联城乡。接踵而来的，是一场原苏联民众品尝百事可乐的热潮。

博览会后不久，百事可乐成为第一家获准在原苏联销售产品的西方消费品公司；接着百事可乐在原苏联的饮料生产厂相继投产。

1980 年，百事可乐又成功地赞助了莫斯科奥运会，从而进一步巩固了它在原苏联的规模最大的西方消费品公司的地位。

### 冈佐银行不惜撒谎维护客户关系

纽约冈佐国家银行是闻名世界的一家大银行，它的许多存款客户都是外国的公司，其中以日本人为最多，可以说日本客户是冈佐银行的基础。

80 年代中期，由于日美贸易摩擦日趋激烈，美国政府开始向日本施加压力，要求重新调整美元对日元的比价，以减少美日贸易逆差给美国经济带来的消极影响。在美国政府的强大压力下，日本政府勉强同意调整美元对日元的比价。

冈佐银行作为一家美国银行，当然对此表示欢迎，但是考虑到自己的客户主要是日本人，银行公共关系部门决定对此事采取谨慎态度，不发表任何议论。

然而冈佐的一位主管经济的专家由于不谨慎，向美联社的一位记者私下发表了一番谈话，认为“比价调整是美国的胜利”。这番谈话在 15 分钟内，就被美联社的新闻电报传到了全世界 4000 多家报纸和证券交易所中。

冈佐银行总裁闻讯，立即召见银行的公共关系部主任。他说：“在日本商业领袖中，日元升值是不受欢迎的事情。如果我们冈佐银行表示欢迎庆贺的态度，必然伤害日本商业领袖的自尊心，其结果一定是自找麻烦，造成银行业务上的重大损失。”经过研究、策划，冈佐银行当天就通过各种媒介发表声明，否认了美联社的报道。

这一措施，使一触即发的银行与日本客户之间的纠纷，尚未发生即被有效地预防了。

### 借助纪念活动港湾公寓销售获成功

圣诞节来临时，埃德尔曼公司给住在港湾公寓的住户们提供印有港湾公寓景色的精美贺年卡，还组织住户在假日举行房间装饰大竞赛。

通过这些活动给住户们创造了一种乐融融的生活气氛，大大加强了他们的群体意识，从而使港湾公寓更富吸引力，刺激现有住户向亲朋好友推荐这座公寓楼的热情。

为了进一步提高港湾公寓的知名度及其住户的自豪感，埃德尔曼公司组

织了一项题为“芝加哥历史纪念品大拍卖”活动。开始，他们在电视等媒介上大做广告，争取广大公众献出具有芝加哥历史意义的纪念品，受到了公众的踊跃支持，由此吸引了 500 多户加入了港湾住户的行列。港湾公寓的形象开始深入人心了。

公司开展的另一活动，是借助美国国旗制定 200 周年纪念日，他们邀请市长的代表在公寓前主持了一次盛大的升旗仪式。这项活动受到了 4 家电台的青睐，相继播放了仪式的实况；3 家芝加哥大报登载了这一仪式的照片，于是，港湾公寓名声大振，没过几个月，这座原来滞销的公寓套间全部售出。

### 借修复“自由女神”运通公司扬美名

运通公司发起的为修复“自由女神”像筹资的运动，是一项在全国范围内进行的带有慈善性质的公关销售活动。

1983 年第四季度该公司大肆宣扬，说该公司信用卡持有者每购买一次物品，它便捐助一美分给“自由女神”像修复工程，每增加一位申请该公司信用卡的新客户，它便捐助一美元，最后，该公司为修复工程筹集了 170 万美元的免税费用，与此同时，使用和申请该公司信用卡的人数也随之猛增。前者比以前增长 28%，后者增长了 45%。

由该公司委托的对持有运通信用卡人士进行的电话调查表明，受调查者全都了解这一广为宣传的推销活动，其中许多人说，之所以接受运通公司的宣传，是为了促进修复女神像和帮助运通公司成功这一“美好事业”。

### 雷诺公司故意起诉替自己宣传

1945 年，雷诺为一桩生意来到阿根廷，无意中看到了一种在美国还无人知道的新奇产品——圆珠笔，而且得知笔利制笔公司已经购买了在美国生产这种笔的专利权，雷诺买了几支带回美国。一到芝加哥，他就请一位工程师帮他设计了一种新型的、利用地球吸引力自动输送墨水的圆珠笔。

雷诺深知笔利公司规模庞大，一件新产品要经过许多机构方能推向市场，自己必须抓住时机争取捷足先登。

于是他举着自己这支唯一的圆珠笔到纽约金贝尔百货公司拜访，他使出浑身解数向该公司宣传，推销十分成功，该公司一次就订购了 2500 支。金贝尔百货公司销售雷诺圆珠笔这一天，顾客反应之强烈震惊了整个零售业，该公司被迫请 50 名警察来维持秩序。而雷诺在接到 2500 支订单后，又到金贝尔公司的竞争对手梅萃百货公司那里去登门宣传，又接到一大笔订货。成本只有 0.8 美元的圆珠笔售价高过 12.5 美元，利润十分可观。

在推销圆珠笔时，雷诺担心有人还不知道这种笔问世，想扩大宣传而又缺乏人力财力，雷诺就决定利用法院来“宣传”。毫无根据地向法院起诉说两家大制笔公司——笔利公司和爱发公司违反了反托拉斯法，因为这两家公司想方设法地阻挠雷诺公司生产和试销自己的圆珠笔，要求赔偿 100 万美元。

这两家公司很快提出反控告，许多报纸都报道了这一消息，最后案子不了了之，唯有雷诺达到了宣传目的。

### 百事可乐靠美好形象占领印度市场

七十年代后期，世界著名的两大饮料公司“可口可乐”和“百事可乐”先后去敲印度市场的大门。开始印度政府拒绝了两大公司进入印度的要求，

意欲保护本国饮料工业。之后又提出，如要进入，必须接受政府的一些条件，诸如规定产品出口份额等。两大公司辗转全球，十分兴盛，自然不愿接受政府的附加条件，于是掉头就走，无心商讨，给印度人民留下了骄横专断，不可一世，不愿真心帮助印度富强的极坏印象。

生意人都知道“时间就是金钱”，百事却认为“真正的金钱是形象”。百事后来决定彻底改变过去那种令人不快的形象。百事公司向印度政府提出了三条保证，要求印度政府提供重新进入的机会：

第一，百事可乐公司在印度开分厂也好，建立合资企业也好，必然保证就地取材，以扶助当地农副产品生产，按计划，百事可乐公司将消费掉旁遮普邦生产的全部水果和四分之一的蔬菜。因此，照百事可乐公司管理人员的话讲，公司向印度输出的是当地副产品的加工能力与技术，而不是什么“可乐”。

第二，百事可乐公司还向印度政府担保，工厂开业，将全部雇用印度当地的工人或农民，工厂规模越大，提供就业机会就越多。这一步，对于一个每年有 100 万失业人口和占人口总数 70% 的农民的国家来讲，无疑是一个较大的贡献。

第三，成品的内销外销比重是印度政府最为关心的问题。百事可乐公司想其所想，主动提出食品加工厂的 50% 的产品将出口外销，其中包括价值数百万美元的炸土豆片。大批的出口既为印度创了外汇收入，又在一定程度上保护了印度国内市场。

百事可乐公司转变形象的努力获得了成功，印度政府正式批准百事可乐公司进入印度市场开设合资公司。

### 有惊无险的事故是宣传的好话题

四年前，一架赛斯纳公司生产的“奖状”号飞机在下降时，遇到一只叼着兔子的老鹰。老鹰见到飞机这个庞然大物时很害怕，丢下兔子就跑。糟了！兔子恰巧被吸入飞机发动机。发动机一旦被损坏，这架飞机就完了！飞行员惊出一身冷汗。然而，很幸运，兔子撞机虽使螺旋桨受损伤，但发动机却安然无恙，飞机平安地降落在地面上。

由于“奖状”号飞机装的是加拿大普拉特·惠特尼公司生产的 PT6 发动机，PT6 发动机因此成了世界上唯一经受过“兔撞试验”的发动机，由此意外地证明了该发动机工作的可靠性。

这家发动机公司借此机会，大加宣传，于是在世界航空工业界赢得了很高的声誉。

### CBC 军火公司靠感情投资突破禁地

CBC 公司是一个大型的高技术公司，尤以军工产品的营销为主，这样的企业要想进入不希望战争的西欧有重重的障碍。CBC 公司十分明智地意识到这种形势，所以，决定不惜巨资进行文化公关活动，吸引高层人物，寻找突破口。借着艺术活动的题目，做好市场营销的文章。

CBC 公司曾主办了一次规模颇大的摄影作品巡回展览。内容是西德著名摄影师阿尔弗莱德·艾森思特的作品集《当代德国》，地点是西德的六个城市。

每到一地，CBC 公司盛情邀请当地的官员、名流以及一些摄影爱好者前

来参观，并免费赠送《当代德国》摄影作品集，观看关于艾森思特创作的电影。展出后又请作者艾森思特参加了招待会。

此后在展品送回纽约国际艺术中心再次展出时，CBC 公司又邀请西德的一些顾客、高级官员以及一些记者前往美国参观。显然，通过这样的艺术交流活动，尽管 CBC 公司并未直接地推销其产品，但是 CBC 公司的企业形象却深深地播撒在西德政府官员、新闻记者和顾客的心中。

### 制造笑料新闻厂家免费扬名

50 年代，一家企业试制出一种新产品，但却无法提高产品在群众中的知名度。适逢美国试制人造地球卫星，在人造卫星即将大功告成之际，这家企业主一本正经地写信给美国五角大楼，要求他的新产品在这颗人造卫星上做一个广告。并询问若蒙许可，广告费用如何支付？价格是多少？

五角大楼收到此信后，军方人士不禁哑然失笑：卫星升空以后，影踪全无，要在人造卫星上做广告，岂不是拿钱往水里扔吗？后来这件事就作为一桩笑料传扬开了。

有的记者风闻此事，便在报上写了一篇报道，这件事便和世人瞩目的人造地球卫星一起，成为全美乃至全球人所共知的一条笑料新闻。

这家厂商最后当然未被获准在卫星上作广告，但却“歪打正着”，使自己没花一分钱，各地的报纸却为他作了义务广告，使企业知名度大为提高。

### 豆芽大王发迹前“虚张声势”迅速赚进一亿美元

豆芽大王鲁几诺·普洛奇在发迹之前，他听说中国的孵豆芽很赚钱，于是他请来了几个日本人当顾问，开始生产人工豆芽，并从墨西哥购进大量的毛豆，请人在杂志上写了些并不见得有趣的“毛豆历史”文章，散发豆芽食谱。接着跟几个食品包装商人接洽，将生产的豆芽卖给食品包装公司，还直接卖给餐馆，并联系其他的批发商。普洛奇的豆芽生产一开张便开始赚钱。

很快，普洛奇又冒出一个念头，如果跟人签约，让他们把豆芽装成罐头，不是可以赚更多的钱吗！他打电话给威斯康辛州的一个食品包装公司，得到答复，只要普洛奇能找到任何罐头盒，他们同意替他把豆芽制成罐头。

当时正值第二次世界大战期间，所有金属都优先用于军事，老百姓只有极有限的配给。普洛奇冒昧地跑到华盛顿，靠他的三寸不烂之舌，一直冲到战争生产部门。他虚张声势，用了一个气派非凡的名称介绍自己，这是他和合伙人皮沙为他们俩的公司取的名字：“豆芽生产工会”。

这在华府官员听来，这个名字倒象是什么农民工会，而不是一个只有两个人的公司。于是，战争生产部门便让这位推销天才带走了好几百万个稍微有些毛病，但仍可使用的罐头盒。

当普洛奇的生意继续发展下去之后，他和皮沙买下了一家老罐头工厂，开始自行装罐。他将豆芽加上芹菜和其它蔬菜，做成一道美国人喜欢吃的中国“杂碎”菜。普洛奇继续发挥他“虚张声势”的才能，将罐头外面贴上“芙蓉”标签。有了这个东方名称，普洛奇又故意将罐头“压扁”，让美国人觉得这些罐头来自遥远的中国，销路也就出奇地好，简直有供不应求之势。

以后，普洛奇一面扩大生产，一面将他们的公司改名叫“重庆”，并以“食品联会”的名义，组织大型的全国联销市场，推销“重庆”生产的食品，给人造成“重庆”是一家规模宏大、资本雄厚的公司印象。就这样，普洛奇

靠“虚张声势”建立起企业形象，很快赚进了一亿美元。

### 地产大王面对疯狂住户憎爱分明拍卖房产

世界地产大王约瑟夫接受政府的委托，去斐尔法拍卖新泽西开普顿一带的 1898 栋房子。这一带的房子是战争时建给造船厂的工人居住的，但是到了拍卖时，真正在战时搬来居住的工人只剩下三家了，其余的都早已不是故主。

虽然如此，这些“屋主”却仍借着“从前政府命我搬来住的，现在又要把我们赶走”的理由，大声叫嚣，竭力反对。他们仗着人多心齐，决定不惜流血，坚持不肯搬迁。面对这种情势，地产大王约瑟夫感到很为难，如果他在着手拍卖时处置失当，势必将遭到他们群起攻之，甚至性命也将难保。

那么，约瑟夫怎样对付这群疯狂的住户呢？虽然他有充分理由证明他们都是非战时的原有的住户，使这些无理取闹的群众无言以对。但这位地产大王自有他的聪明之处，因为他深深地懂得：指责别人的错处，除了会使对方愤怒之外，是不可能产生任何良好的效果的。

当然，他也可以来一次演说，用最温和的言语来消除他们的怒气。但是，他的办法比这更高明。

约瑟夫在预先宣布的拍卖时间，提前一小时就着手拍卖。因为他知道这些住户必定针对那预先宣布的拍卖时间，准备好了泄愤的情绪，提早拍卖将使它们完全出于意料之外，那么愤怒的锋芒将会大大削弱。

此外，约瑟夫通过大量的调查，知道有一家住户肯出钱买房，并了解到这家住户希望出多少钱将它买下来。到了拍卖时，约瑟夫有意选定这户住房做第一桩交易，很快这户住房就成交了，这位住户因如愿以偿而高兴非凡。别的住户看见这户住房成交了，明白了政府不是要将他们赶走，现在既然屋主有购得住房的希望，大家的一腔怒火已抛却脑后，心里只是盘算花多少钱才能购得自己的住房。

当第一桩交易成交后，房子住户大声欢呼之际，约瑟夫也举起双手，大声呼喊万岁！那些本来预备捣乱的人们，也跟着吹呼起来。

约瑟夫见“反客为主”的计谋已平息了大家的怒火，又大声对人群喊道：“现在让我们来诅咒那个想把我们赶出家园的混蛋吧！”立刻，无数群众大声咒骂起来，咒骂之后，大家又大声欢呼起来。这样一来，拍卖住房也十分顺利融洽了。

### 让用户无顾虑地行驶 12 个月或 1.2 万里

通用汽车雪莱公司，在 1972 年实行了汽车用户保护计划，凡购买雪佛莱公司汽车的用户，在 12 个月内或 1.2 万里行程以内，出现因制造质量而引起的任何故障，都可以享受免费修理，在修理期间，公司还提供新型的出租汽车让用户免费使用。任何一位购买雪佛莱汽车的车主，都可以在 12 个月或 1.2 万里行程以内，无顾虑地行驶。

雪佛莱公司的这一用户保护计划，是为改善与用户关系而提出的。这项计划的实施，使雪佛莱汽车公司和用户的关系得到了极大的改善。

此外，雪佛莱公司还作了许多其他方面的工作来改善用户关系。他们专门设置了车主关系部，用以改善车主和经销商之间的关系。他们从雪佛莱汽车用户中挑选出 1200 名车主，作为该公司的特别顾问，与他们保持定期的联系，征询雪佛莱汽车和服务方面的意见，以指导作业部门如何去改善用户关

系。

对于雪佛莱汽车的新用户，他们则通过函件送去雪佛莱公司的服务宗旨，并征询用户的服务需求，努力与新用户建立经常性的联系，以增进了解和友谊。

由于雪佛莱公司非常重视与用户的关系，并采取各种措施来改善与用户的关系，所以，多年来，雪佛莱公司与其用户一直保持着良好的关系。

### 洛克菲勒改善形象的策略

洛克菲勒为人恶毒奸诈，为了赚钱及吞并其他公司而不择手段，是同代美国人心目中的恶魔。

垄断地位确立以后他便动手改善自己的形象。尤其从 1913 年以后，洛克菲勒聘用了著名宣传家艾维·李，由他一手掌营美化形象的任务。

为了不使人们感到洛克菲勒是在自我标榜，艾维·李从不宣传洛克菲勒某日某时给了某个基金会大笔赠款。他的办法是暗示受洛克菲勒赠款的人或基金会在报上发表一个感谢声明。艾维·李还常写一些特写报道，叙述这位慈祥的大富翁如何虔诚，怎样到教堂去做礼拜，怎样同邻居们友好相处及玩高尔夫球等。

总之，他的原则是以一些低调的文章来使公众对洛克菲勒这个人产生一些新的看法。

这些宣传收效很大。把洛克菲勒看作恶魔的一代人已上了年纪，正在相继离开人世。下一代人从宣传中知道的是洛克菲勒基金会怎样慷慨解囊，如何发展医学事业造福人类，怎样在第一次世界大战时认购了几百万美元的公债。

### “牛肉饼大王”

美国卖牛肉饼的餐馆不计其数，但只有雷·克洛被称为“牛肉饼大王”。他的创业很有传奇性，他善于抓住机会，注意协调与顾客的关系。

1954 年，当他在加利福尼亚州圣伯纳地诺城发现顾客们为了能买到麦当劳兄弟餐馆的牛肉饼而不惜排队抢购，于是他便找到机会，买下了麦当劳兄弟给他在全国开分店的经销权。

于是克洛在芝加哥郊区，于 1955 年 4 月开设了第一家麦当劳餐馆，然后是在加利福尼亚州的弗列斯诺市和雷萨达市开第二家、第三家，后来增设分店的速度越来越快，到 1960 年，一共有 280 家麦当劳餐厅分设各地。1968 年前，每年大约有一百家陆续开张，以后更增加到每年 200 家以上。1961 年，克洛以 270 万美元向麦当劳兄弟买下主权——包括名号、所有商标、版权以及烹饪处方。自此以后，克洛脱离了麦当劳兄弟的控制。

无论在全国的什么地方，克洛的麦当劳公司非常重视当地发展的特点，他善于利用社区活动。他认为餐馆赚钱的主要原因是：餐馆顾客大部分是居住在经济迅速发展的郊区居民，他们年纪轻、子女多，家庭经济状况又好，同时这些人也忠实得令人难以置信。

要建立这样的顾客忠实度，麦当劳公司在各地市场耗费了大量的时间、精力和金钱，以证明他们是“社区的一部分”。这是麦当劳公司公共关系活动最重要的问题。方法大部分由代理商哈柏公司构想出来，千奇百怪，饶有新意。

在加利福尼亚州沙纸土加市，麦当劳餐馆赠送参加“消除肮脏活动”的女士们免费的点心。

在田纳西州詹森市，居民利克·福登被当地警察选为“最安全守礼的司机”时，麦当劳公司免费招待他一顿餐。

在加布利市，麦当劳餐馆免费参加森林救火的人员供应牛肉饼和饮料。

在福特市，麦当劳餐馆把牛肉饼免费赠给响应“点车灯”运动而把光片贴在脚踏车上的每一位儿童。

同样，在产品制作上，公司允许少数变通，以适应当地口味：在长岛，牛肉饼上不加芥末；在曼彻斯特，芥末加多而减少蕃茄酱；在德克萨斯州，芥末要多，蕃茄酱要少；在新英格兰的一些地区，除了巧克力、香草和草莓外，还有牛奶、咖啡、饮料。

最能看出麦当劳公司与社区公众协调适应的地方，是他们创办了“牛肉饼大学”。这是独一无二的，有训练课程还有讨论座谈会，19天的课程，毕业生可以得到“牛肉饼学硕士”，副修课目是新法炸土豆片。

麦当劳公司并非在每一社区都受爱戴，当初在麻萨诸塞州布兰地市，市民集体抗议在珍珠街新麦当劳餐馆所在地建造巨大金色拱门的计划。在国内其他城市中也有人抱怨那些拱门、标志塔以及红白瓦片过于俗气，不符合他们的审美标准。

有时候，公司的建筑设计小组被迫做很大的修改。这些批评其实也没有多少道理，只不过来自于一些无所事事的老太婆。

但是麦当劳公司最近还是采纳了一种新建筑设计，改变了一些旧的经销方法。新设计为双重斜坡屋顶，嵌上金属条件；采用镀金玻璃窗和砖墙；墙上小小的麦当劳商标：全部采用流行的褐色及灰棕色色调。

麦当劳公司在黑人社区也有难题。1969年，在克里夫兰市遭遇到一次大危机，黑人联合抵制临近的四家餐馆，抵制的理由是经销权应由黑人接手，结果在两个抵制领袖被判为勒索罪后才勉强得到解决。

为防止全国性黑人社区的抵制运动，公司破天荒地把主要是黑人居民地区的经销权由白人转交给黑人，到现在，大约有50家餐馆的主持人是黑人，大部分都做得不错。

麦当劳公司转眼面临新的抨击风波，消费者运动已经开展起来，人们已开始从营养学和清洁学的观点来审察速食业。麦当劳公司的肉类清洁卫生是没有问题的，关键是营养问题。他们采取措施，减少牛肉饼脂肪含量，麦当劳公司的处方要求脂肪含量要在16%到19%之间，并且不容许有内脏及有关的肉混入。另一方面，蛋白质和维他命B和C的含量必须很高，尽量避免营养专家担心的胆固醇增加以导致心脏病，但又必须保证足够的营养。

改进之后，他们把印有麦当劳快餐的纪念品赠送给健康儿童，召集常食麦当劳快餐的健康老年人开展娱乐活动，并把牛肉饼免收邮费寄给远方的士兵……

现在，麦当劳快餐店已遍布世界各地，享誉全球，它的“牛肉饼”之类的快餐，方兴未艾。

### 别出心裁的“福特”厂庆纪念日

好广告要发挥理想效力必须依赖于恰当的时机。厂庆活动往往是企业宣传企业产品、树立企业形象的好机会，也自然成为广告的良机。

企业发展过程中一个个里程碑似的纪念日，是值得庆祝的，厂庆活动可增强企业内部职工的荣誉感、责任心，更可以借机向社会传递许多企业信息，某些主要信息还可以随着年年的庆祝活动产生延续性，为企业树立巩固的市场地位。因此，许多企业纷纷用细致周密、形式多样的厂庆活动来充分利用这个时机。福特公司就曾精心开展了这创建 75 周年的庆祝活动。

公司专门成立了指挥机构，指定由 12 个人组成的工作班子在 4 年前就开始准备。每个人负责一个具体项目，如新闻媒介、广告、公关活动、视听与出版等。在福特世界总部举办“福特世界的旗帜”展览；印制福特年历广告，拍摄电影，举行特别午餐等等，花费达 500 万美元。

另外还有一些不需要增加开支的活动，包括公司的所有印刷品、电视广告以及宣传资料中都使用 75 周年庆祝标记，将正在研制中心设计制造的几台先进型号的车辆用作厂庆展览车，一年一度的股东会议和年度报告则以厂庆为主题等。所有这些都对公众产生了很大的影响。

厂庆宗旨被定为，以福特人为荣，以福特产品为荣。通过厂庆提醒人们，福特在个人交通和经济发展方面长期以来所作的贡献，在公司所在社区提高公司形象。

公司表扬管理人员、职工、汽车商的忠诚，提高他们的自豪感。

公司最大程度地加强公众对福特公司历史上重大事件与重大成就的认识，显示其目前的实力与发展前景。

为此，福特主要依靠新闻媒介向世界尽可能多地发布厂庆消息。在庆祝期间，每个月至少发布一次新闻消息，每隔 2 个星期便有 5 套新闻资料袋寄给四五百家主要新闻媒介代表。

这些资料被全国有关媒介广泛采用，制作成录音、录像带，特别是拍了一部 28 分钟名为《福特世界》的电影，配了十几种语言，在世界各国放映。

福特没忘发动各汽车商、供应商乃至全国顾客的参与。在纽约，市长与福特的高级职员共同切开巨大的庆祝蛋糕；在乔治亚，一辆 914 牌号的福特车和公众见面；在明苏达，和 1930 年建立的分公司联系起来，双重庆祝；在许多社区，为政府及商界领袖举行午餐聚会，并在聚会前安排车队游行。这些活动吸引了大量顾客，利润达到了前所未有的突破。

### 哥伦比亚广播公司依靠公众度难关

人们常把记者称为“无冕之王”，这说明新闻媒介及其舆论的力量是巨大的。报纸、杂志、电台、电视等传播工具具有传递信息迅速、传播面广、可信度高等特点，充当着公众的卫士，是企业组织与社会公众联系的纽带。所以，企业一般都把新闻传播媒介作为一类特殊的公众来重视，因为它既是公共关系的客体，又是向更广泛的公众扩大传播的主体，是一座沟通的桥梁。但是，媒介组织本来也可能是企业，它也必须处理好与公众的关系，维护自己的公关形象。

哥伦比亚广播公司（CBS）是全国最大的新闻媒介组织之一，名扬四海，其广播、电视节目精彩纷呈，深受美国听众、观众的喜爱。CBS 有个特别节目，叫做“面向全国”，每星期天下午向公众播放，是个收视率很高、受到大家欢迎的节目。

事情是这样渐渐拉开帷幕的：1957 年 6 月 2 日，星期天。CBS 的“面向全国”这天将有一个刺激吸引人的节目。CBS 头几天就在节目预告中频频

郑重宣布：CBS 将请一位稀客贵宾向电视观众发表演讲，他就是正在美国访问的前苏联共产党总书记赫鲁晓夫！这一预告消息马上吸引了诸多美国公众，共产党阵营的首脑人物赫鲁晓夫，要在 CBS 作电视演讲，真是史无前例，颇具刺激。所以，星期天下午，很多人都兴致勃勃地打开电视机，等候着“面向全国”节目的到来。

赫鲁晓夫果然如期出现在观众的视野当中，开始了颇有震撼力、非常精彩的演讲，到后来，他是越讲越激动，振臂宣称：“我可以预言，你们美国的子孙们将过上社会主义的生活！”

此言一出，令广大观众惊讶万分，感到这次节目真是太够刺激了，一时都有些膛目结舌。CBS 更是怎样也没有想到赫鲁晓夫居然会说出那样的宣言，也是目瞪口呆地送走了赫鲁晓夫，要知道，1957 年的美国，麦卡锡主义的阴谋还笼罩在人民心中，恐“共”病在全国都还非常流行，尽管赫鲁晓夫能够到美国来访问，那是政治与外交的需要；但是共产党的这位头号人物居然利用美国的舆论工具，向资本主义国度的亿万美国公民，宣传起了共产主义，这还了得！真是岂有此理！

星期一，全美国上下反应强烈地表现出来，有的人愤愤不平，怒发冲冠；有的人欢呼喝彩，很是快活；有的人沉默不语，仔细琢磨；有的人袖手旁观，窃盼火拼……轩然大波很快掀起，大街小巷都充斥着对此事的激烈争论。

政府也颇为生气，国务卿杜勒斯火冒三丈、大发雷霆，而总统艾森豪威尔先生也拉长了脸儿。

面临如此困境，CBS 没有象热锅上的蚂蚁乱了方寸，而是举行了紧急会议，齐心协力分析形势，探讨寻求应对之策。

通过讨论，公司上层人物一致认为，最为头痛的后果是：万一美国国会 CBS 进行法律制裁，那么哥伦比亚广播公司的声誉将一落千丈，其中各种麻烦也会接踵而至，让人应接不暇。

对策显然只有两个，一软一硬的截然相反的两招，而公司必须择其一实施，但究竟如何决策呢？

所谓软招，就是向公众道歉，而道歉意味着 CBS 承认错误，这当然会令 CBS 上层极为难堪；但是由于承认了错误，国会也就不会再制裁 CBS，从而不会带来更糟的后果，因此软招也算是一个对策。

另一为硬招，即努力顶住外界的批评，并果断实行反击；这一对策令公司头脑们比较振奋，因为只要硬出了头，硬得有理、有礼国会也无可奈何，不能将 CBS 怎么样，这自然对 CBS 大有好处。

紧急会议一直开到星期三，公司上层人员争议激烈，难以达成一致意见，因为软招虽较为保险，但有损声誉；而硬招成功很是有利，但能否成功难以预测，故风险极大。

最后，头脑们决定完全听从公共关系顾问的意见，请他们进行决策，并帮助制定相应的具体工作重点及步骤等。

在认真分析形势以后，一位公关专家指出：处理这一事件的关键在于争取广大公众，改变逆意公众的态度。所谓逆意公众就是对 CBS 持反对态度的公众，对待 CBS 的这一事件有逆意公众、中立公众和顺意公众，而关键就是要通过采取有力的公共关系策略，从而最大限度地巩固与扩大顺意公众，争取中立公众，转化逆意公众。这是一个很清楚有效的分析方法和采取措施的原则。

具体来说，CBS 有两类最重要的公众，一是美国国会、政府，这是非常棘手、不好对付的公众；二是广大美国公民，应该大力争取他们的支持。因此，公关顾问确定了公关对策是：CBS 绝对不能道歉，不能退缩，只有进攻才能转危而安，才能度过难关取得胜利。

按照公关顾问的指点、部署 CBS 立即在国内掀起了一场宣传运动，对广大美国公民表明：请赫鲁晓夫在 CBS 的电视荧屏上发表演讲毫无过错可言，让赫鲁晓夫“面向全国”是公司的正常业务；CBS 公司为这一节目感到自豪，因为它为沟通美、苏两大国之间的了解作出了独特的贡献。CBS 还到处宣扬呼吁宪法修正案对广播电视的言论自由提供保障。

CBS 不光利用本公司的广播和电视大造舆论，而且在一些有影响的大报上连续刊登整版广告，要求言论自由，宣传那次节目无罪。CBS 同时也对美国国会进行了一些游说解释工作，说明自己是为开创业务请赫鲁晓夫演讲绝没有错。

通过有力的传播、坚定的反击、严正的声明，社会的舆论逐渐趋向一致，开始认为 CBS 本身没有过错，赫鲁晓夫有他自己的言论自由，不能由 CBS 对其负责，美国公民这个最大数量、最基本、最有力量公众被 CBS 争取过来。接着，美国国会这个逆意公众，也不敢与大众唱反调，不得不也改变了对 CBS 的抨击态度。

最终的结果是，CBS 依靠有效的恰当的公关策略，积极果断地采取措施，尽力争取公众，改变逆意公众的态度，不仅度过了难关，而且还提高了声誉，令众人刮目相看。这就是：媒介组织也要依靠媒介传播发挥公关职能来赢得公众，它并不是脱离于企业组织与公众之外的。

### 科尔斯公司公关大运作

科罗拉多州的科尔斯公司是美国第四大酒厂，其业务广及 11 个州。科尔斯公司不仅以生产酒类产品闻名，而且以注意环境著称。

该公司非常聪明，在举行专题活动时不局限于“就事论事”，常能随时捕捉专题活动中有价值的东西，将其提炼出来继续作文章，也就是说，其擅长在企业确定的主题活动实施中连续制造事件引起一连串轰动效应的公关技巧，从而能演连台好戏，使专题活动呈阶梯状层层上升，企业的声誉也随之步步登高。科尔斯公司热心实行一次反脏乱运动就是一个很好的范例，至今还令公关界回味无穷。

1955 年，科尔斯公司就创新发展了经济实用的铝罐来盛装酒类饮料，铝罐可以重制所以很受青睐。

接着，公司又于 1959 年制成了 7 盎斯装啤酒罐，当时自行收购旧罐每只一便士，要赔本半分钱。到了 1966 年，标准啤酒改为铝制，但是旧罐数量惊人，科尔斯无法进行重制工作，只好停止收购旧罐。

除了科尔斯公司的铝质酒罐无人回收被到处乱扔以外，其他饮料、酒类公司的废铝罐也是到处可见。因而，60 年代末的美国，随地丢弃盛装饮料、酒类的废铝罐已成了日益严重的一大社会公害。

为此科尔斯公司开展了一项以反脏乱为主题、旨在树立企业形象的废旧铝罐回收活动。董事长威廉·科尔斯制定了三大目标：一是向公众宣布铝制品具有回收价值，并可协助消除脏乱；二是使公众了解长期环境卫生的重要性；三是希望社会各界协助参与这项反脏乱回收铝罐的计划。

主持这一活动计划的有公司的公关部主任、业务经理，环境专家等，为了推行董事长提出的计划，公司还召集全体分销处经理在丹佛开会，介绍计划内容，保证活动的有力开展。于是，一场场围绕反脏乱回收铝罐为中心的好戏开演了！

首出戏于 1970 年初上演，拉开了反脏乱运动的帷幕。科尔斯公司宣布：公司将以现金收购本厂及其它厂家的废旧铝质酒罐，每磅一角钱，约合每只罐半分钱；公众可以在该公司遍布各地的 166 个分销处进行兑换。

这一以自己的资金回收废旧铝罐（尤其是同样回收别家废旧铝罐），承担了社会责任、趋义不趋利的举动，立即赢得了已饱受旧铝罐之苦的美国公众的一致拥护，人们将科尔斯公司视为维护文明社会生活环境的卫士。在公众心目中树立环境卫士形象正是反脏乱主题活动的目的，因而从当时的情形看，有利的社会舆论已经形成，主题活动也可以到此结束；但是，科尔斯公司并未就此罢休。

紧接着，科尔斯公司在深思熟虑之后，郑重推出一套反脏乱活动的全面详细的计划，公司还摄制了一部有关此活动的长达 13 分钟的特写电影，向全社会宣传活动的重要意义，展现出深入反脏乱的姿态。从仅仅回收废旧铝罐到进行全社会的观念教育，活动中注入了新的内容，加上新闻界的推波助澜，科尔斯公司再次成为社会舆论注目的焦点。

第三台戏：董事长科尔斯从反脏乱运动联想到必须综合治理环境这一当代社会最敏感的问题之一，便以个人名义致函 500 名与社会环境保护工作有关的国会议员阐述了反脏乱计划的意义，并希望通过国会把他的想法告诉大家。

一时间，回收废旧铝罐的活动成为国会议题而震动朝野，科尔斯公司在环境问题上成了公众的代言人，使美国历史上出现了企业与公众在观点、利益上取得一致的罕见现象。

随着反脏乱运动的不断深入开展，公司不断地撰写编印“科尔斯铝罐消息”专刊，并将这些专刊定期送到 1500 多名舆论领袖及环境保护专家的手中，使活动始终保持着对全社会的持续不断的影响。

这种大范围分送的专刊是两页新闻纸订成的印刷品，主要报道现金收购进展情况的统计资料，并刊登大力帮助、参与活动的有关人士照片。

公众对此项活动的反应十分积极，出乎预料。不到一年就收购了 900 万磅铝罐，相当于 2 亿个铝罐。科尔斯公司在活动激起了全社会普遍参与之后拨出 1800 万美元专款鼓励参与这项活动的个人或团体，如设立奖学金、设置路标、捐赠一头大象给动物园、提供少年球赛队服等等，极大地激发了人们对收集废旧铝罐的热情。从花钱收购别家的废弃物，进而又出钱鼓励人们参与回收，这种无私为社会服务的精神感动了许多公众。新墨西哥某高中全体学生，积极收集旧罐，将旧罐捐赠给拉丁美洲某地建立一所学校的活动；达拉斯有一位天主教徒个人收集了近半吨铝罐，将全部所得捐助给奈及利亚的饥饿儿童；阿克拉萨马州少年农牧场……科尔斯公司对人们纷纷把用废旧铝罐换来的钱捐赠给各种慈善机构和公益事业的善行给予大力宣传和支

持，使反脏乱运动由单纯的环境保护上升到崇高的精神道德境界，品位、层次更上一层楼。

新闻界及各种刊物都争相报道这一活动，大加赞扬。很多议员也函复公司，表示对活动的称赞及支持。公司营业区内外路边街头，脏乱情况大部分

消失。同时，科尔斯公司各分销处与当地社区关系也大大改进。这次活动深入到千家万户，公关宣传工作得力，而企业为树立形象不断开展的各项活动更是具有说服力和感召力。

丹佛大学研究所专门做了有关调查，调查结果表明：大多数家庭都是由16岁以下的男孩子捡铝罐，并由其家长开车送铝罐至收集中心；还表明：被调查者中有半数以上是从日报新闻报道中获悉此项活动，并相互转告广为传播。

一年后，科尔斯董事长再函各议员，报告了有关统计数字。数字显示，参加回收旧罐的人不分男女老幼，并且参与人数有显著增加的趋势。科尔斯表示，回收将是永远作业的一部分，并且将回收工作扩及到玻璃及一切废纸废木。回收废品、保护环境，将作为科尔斯公司永远优先考虑的管理目标，科尔斯董事长在信中强调了公司一惯的原则。

回顾科尔斯公司的反脏乱专题活动，该活动持续了近两年时间；并在这两年中，该公司始终处于社会舆论的中心，知名度与美誉度不断扩大和提高，完全赢得了公众的支持和信赖。这一切完全是该公司用自己非凡的创造力所赢得的。由于科尔斯公司成功地做到了以下几点，使得专题活动获得了广泛持久影响。好戏连台：

第一，科尔斯公司确定的反脏乱主题是众所关心的，因为只有主题与大众的利益相结合，活动才会成为被关注的焦点，才会具有让公众广泛参与的前提。

第二，科尔斯公司动用现金收购、拨款支持以及对公众种种善行的大力肯定等诸多手段，尽可能地吸引公众的广泛参与，因为有了吸引的因素，才会有吸引参与的可能，公众的广泛参与，才能使活动赢得广泛性。

第三，科尔斯公司公关部及最高层具有敏锐的洞察力和丰富的想象力。善于捕捉活动中蕴藏着的有积极推动作用的因素，如致信国会议员、把专刊定期送到舆论界人士和专家手中等等，都是该公司对推动活动深入发展的契机的捕捉与创造。这些契机的获得，既延续了活动，又完善了活动。

### 别出心裁的新技术发布公关策划

1981年1月，简·麦伦凯博士在爱达荷大学内完成了她的真皮防水处理实验。

这项新技术的诞生，使皮革从此可以浸泡在水中，用普遍的洗衣皂揉洗。简·麦伦凯博士立即为她的皮革防水技术申请了专利，并向制革业的有关人员进行了宣传。

6月，亚特兰大制革协会会长塞缪尔·斯·索贝尔汉姆购买了这项专利。他预计，手套制造商们一定会前来争购他那经过特别防水处理的皮革。但事与愿违，这项新技术并没有引起手套制造商们的兴趣，因为他们不相信这会的真的。

过了一年，索贝尔汉姆意识到：应该绕过手套厂商，把这项新技术的成果直接介绍给消费者公众，借助消费者的需求来推动手套制造商们的行动。

于是，他请了公关顾问埃迪·安德鲁斯来设计这一向公众介绍新产品的方案。安德鲁斯经过3天的思索，筹划出一项使产品扬名的方案。取得索贝尔汉姆的同意后，即马上实施。

7月1日上午，他们在纽约普拉托饭店驰名的大舞厅内，举行了记者招

待会，并把招待会设计得如同一台服饰展览会。这期间，职业模特佩戴五光十色的皮革手套，进行展示。而后，每位模特都把手套放进装有润滑油、鸡油、巧克力冰淇淋、咖啡的水晶容器中浸泡一会儿，然后再将手套放进事先准备好的洗衣机内洗涤，于是观众戏剧性的了解了手套洗涤后的结果。

为了扩大影响，他们在举办的记者招待会上还特别邀请了全美最有影响的时装杂志编辑出席，使得这台与众不同的手套展览盛会成为报纸上的一条重要新闻，免费宣传了这种新产品的特性。

此活动一举成功，一下吸引了手套厂商们。

### IBM 公司的内部公关活动

“IBM 公司”，这是全世界企业家和消费者都十分熟悉的三个字母。它是举世闻名的美国国际商业机器公司名称的缩写字母。IBM 拥有 25 万名员工，其中，一半以上是大学毕业生。IBM 公司没有工会，但每个员工都能全心全意地为公司工作尽忠职守，从不怠慢，原因是 IBM 公司制定了一套让员工充分施展才华、发挥作用的完整措施。

在 IBM 就职的员工，每人都有最佳的晋升机会和最佳的表现能力的环境，因此，人人感到心情舒畅。这是 IBM 获得成功的秘密所在。

曾被喻为“企业管理天才”的 IBM 创始人汤姆斯·约翰·沃特森在分析公司获得成功的原因时说：“你可以接收我的工厂、烧掉我的厂房，但你只要留下这些人，我就可以重新建起‘IBM’”。

现任总经理奥培尔说：“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。”

IBM 公司实行的是终身雇佣制，消除了职工的后顾之忧，使职工具有安全感和归属感。IBM 取消了计件工资的计酬办法。它不相信所谓绝对工作标准，而只期望每位员工都尽心尽力，这使员工保持了本身的尊严，使公司内的工作气氛非常民主。IBM 实行高工资和高福利措施，让员工产生优越感和自豪感，进入公司后就再也不想离去。

IBM 公司推行“开门制”，公司设立了一条非同寻常的开明规定：任何职工如果感到自己受到了不公平的待遇，可以向主管经理投拆。如果得不到满意的答复，还可以越级上诉，直到问题圆满解决为止。

IBM 公司非常注意发挥员工的才能，如果员工对本职工作不感兴趣，公司可以为其换工作，如果员工在工作中出了差错，公司也尽量创造机会使其改正，从不采取解雇员工的消极手段处理问题。正是如此，IBM 的每位员工都对公司产生了忠心耿耿、忘我工作的热情。

IBM 非常重视推销人员。他们选择了解市场、有演员才能、有奉献精神的人员组成推销队伍，接受严格的训练和培养。在掌握了产品知识和推销艺术后，派往全国各地。

在推销方法上，IBM 公司有一套十分严格的推销道德规范。其主要内容是：（1）在任何情形下，都不可以贬低竞争对手的产品；（2）如果顾客已经和竞争对手签了订单，不得再游说顾客改变主意；（3）推销人员绝对不可以为了获取订单而提出贿赂对方。IBM 的座右铭的“诚实”。它相信贿赂会毁掉公司的形象。

IBM 要求推销人员必须机智、灵敏、富于竞争精神，但又要求他们必须以诚实、坦率的方法去进行竞争。

IBM 公司，每年还举行一次非常隆重的庆功会，对那些在一年中对公司有突出贡献的员工进行表彰和嘉奖。这种表彰被称作“金杯庆典”活动，一般安排在风景宜人的地方进行，邀请股东代表、社会名流、工人代表以及获奖员工的家属和亲友参加，由公司的最高层管理人员主持并颁奖。整个庆典活动，自始至终都被录制成电视片，然后拿到 IBM 公司的每一个单位去放映，鼓励员工们向榜样学习，在工作中做出成绩。

IBM 公司还为每一位职工创造最佳的晋升机会。它希望每位职工都能愉快地对待自己的工作。乐观、热诚、进取是 IBM 多年来形成的企业精神。

正是靠这种精神的支撑，IBM 公司获取了一个又一个胜利。美国《幸福》杂志 1983 年、1984 年所评选的美国 10 个最佳企业中，IBM 公司得分最高，名列榜首。

### 让全美都知道总统在吃“保灵蜜”花粉

一家公司所生产的天然花粉食品“保灵蜜”销路不畅。公司经理绞尽脑汁，如何才能激起消费者对“保灵蜜”的需求热情呢？如何使消费者相信“保灵蜜”对身体大有益处呢？广告宣传，未必奏效，大家见得多了。

正当公司经理百思而不得其方的情况下，该公司负责公共关系工作的一位工作人员带来喜讯：总统里根长期吃此食品。

原来，这位公关小姐非常善于结交社会上的名人，她常常从一些名人那里得到一些非常有价值的信息。这一次她从里根总统女儿那里听到了对本企业十分有利的谈话。

据美国总统里根的女儿说：“20 多年来，里根家庭冰箱里的花粉从未间断过，他喜欢在每天的下午 4 时吃一次天然花粉食品，长期如此。”

后来，该公司公关部的另一位工作人员，又从里根总统的助理那里得来信息：里根总统在健身壮体方面有自己的秘诀，那就是：吃花粉，运动多，睡眠足。

这家“保灵公司”，在得到上述信息并征得里根总统同意后，马上发动了一个全方位的外交攻势，让全美国都知道，美国历史上年纪最大的总统之所以体格健壮，精力充沛，是因为常服天然花粉的结果。

于是“保灵蜜”走俏美国市场，出现人人争食“保灵蜜”的状况。

### 最佳公关活动

康宁玻璃制造公司生产了某种型号电热咖啡壶，由于壶把质量问题，顾客来信要求调换。

公司研究后决定，确因技术原因，这种型号的咖啡壶全部回收。唯一存在的困难是，这种咖啡壶，与 10 年前生产的另一种型号的咖啡壶，十分相似。由于没有标记，顾客很难区分。为了帮助顾客识别，同时也避免使公司受损，康宁公司制订了一个方案，首先印刷一份识别说明书，并根据随机抽样的办法，对顾客进行调查。一直试验到 90% 以上的人都能识别，才正式定稿。

定稿以后，公司的公关人员用新闻稿的形式，将调换的信息发出去，通过电台、电视台连续宣传了几个月，并请权威性作家写成文章在各家报纸上发表，还在代理商的商店内大做广告，边卖边收回。公司还在 ABC 电台举行了一次广播讨论会。最后，对 1000 多个已知的咖啡壶的用户进行调查，其中 44% 都知道这个消息，90% 能识别。

这次调换质量有问题的咖啡壶的活动，据统计受影响的读者达 1.8 亿人之多。

康宁公司的这次活动，后曾被美国公关界称之为“最佳公关活动”。

### 公关中的女性效应

通用汽车公司是一个拥有 140 万股东的巨型公司。而另一家顺意公司只是一个刚刚成立不久的小公司，为了确保其能继续生存与发展，他们断然决定向通用汽车公司投股，尽管当时通用汽车公司所规定的最低股份额高得令顺意公司望而生畏，可是，他们还是从长计议，从仅有的资金中挤出一部分投了股。这一决定，的确使顺意公司顺心如意，更加发达。可是，不如意的事却找上门来了。

有一次，顺意公司的违约，使通用公司大为恼火。为此顺意公司曾多次派人登门请罪，希求化干戈为玉帛，可却无济于事，僵局如故。顺意公司的决策者深知庞大的通用公司的翻脸对他们小小顺意公司将意味着什么？这时，一位受命于危难之际的公关小姐再上通用。当她迈进通用公司总经理办公室，与总经理大人谈及的内容和前几位公关先生并无二样。

然而，通用公司不但对他们的违约表示谅解，而且还给顺意公司以 10 万美元的酬金。这不胫而走的佳讯，不仅使顺意公司欢呼雀跃，而且也轰动了通用公司。据接近这位总经理的一位助理事后透露：当他问及总经理；为何那几位男士不能令你消气，而这位公关小姐为何却使你转怒为喜呢？难道她比那几位男士高明吗？

“不，她的长相和声音很像我两年前故去的，与我相处了 20 年的心爱的妻子，所以，我才……”总经理这样回答。

### 标准石油公司重塑形象的公关活动

加里福尼亚标准石油公司的公关在全美享有盛名。该公司在公众心目中的形象一直很好。该公司每隔几年举行一次的评估企业形象，民意测验的结果，总是令人满意。

可是，1957 年的一次民意测验结果却表明，对该公司抱有好感的人较两年前大为减少。这使公司的领导感到震惊。

公众认为（1）公司太大太有力量；（2）公司太庞大，不能向公众提供最佳服务；（3）公司的石油价格太高；（4）公司是垄断寡头。

如何制定对策扭转公从对公司的印象呢？“标准”石油公司经过策划，采取了以下行动：

1958 年 5 月，“标准”以《公众到底是怎样看我们的》为题目刊出了第一篇文章。文中坦诚地向公众揭示了 1957 年民意测验的结果，并分析了公众形成这种看法的原因，然后写道：顾客的许多态度是通过和我们员工的谈话形成的，所以，只要员工们了解了公司的情况并在适当的场合将其介绍给他们的亲朋好友，就会给公司带来很大帮助。

显然，这篇文章的刊出目的是让公众充分地了解公司在发展道路上面临的困难。使员工能够站在公司的立场上考虑问题，并和公司一起，风险共担，同舟共济。

6 月初，他们又刊出了题为《我们真的太大太有力量了吗？》的文章。文章针对公众不了解公司情况，而误以为现在的标准石油公司就是 1911 年前

的那个机构庞大的，办事拖拉的老牌的标准石油公司。它指出：早在 1911 年 5 月，最高法院就裁决，老的标准石油公司拆散为 34 家新的标准石油公司。从那时起，我们的标准石油公司就和其它的标准石油公司分了家——不仅在管理上，而且在所有权上都是分离的。将这些历史公诸于众后，自然地消除了公众在这方面的误会。

7 月初，他们又公开发表了《我们的价格太高吗？》一文。文中说：本公司的石油价格不会比他人的贵，否则就卖不出去；但也不会太贱，不然就没有利润。为了让公众相信这一点，文章列举了一连串数据。对石油价格的上涨并非最高做了详尽的说明。

进入 8 月份，公司又以《我们是否太庞大因而不能提供最佳服务于公众》为题刊出一篇文章，并附有推销员、化工技师及总经理等不同层次的 6 个人的讲话和公司的有关照片。力图以这些谈话和照片来证明，公司现有的规模无论是从推销角度，石油勘探及新产品的研制和开发诸方面看，都是必须的。因而公司有能为公众提供最佳服务。

9 月份，标准石油公司又发表了题为《我们真是垄断寡头吗？》的文章。这篇文章附有两幅照片。其中一幅是一条街上挤满了各家的加油站，另一幅是在沙漠中的某一石油产地的交叉路上，有一路标引向五块相互竞争着的租借区。刊登这两幅照片，旨在说明石油行业是激烈竞争的，“标准”没有垄断石油行业。

标准石油公司通过上述一系列的公关措施，消除了公众对公司产生的误解，扭转了公司在公众心目中好感下降的局面，使公司走出了困境，出现了“柳暗花明又一村”的情景。

### 为社区公众办实事“神秘胶带”公司得谅解

在芝加哥市郊外的北因村，有一座小型化工厂，为波士顿的“神秘胶带”公司所属，始建于 1953。当时，这儿是个人烟稀少的地段。

可到了 1973 年，这一地段开始繁华起来，成了一个人口众多的住宅区。这座小型化工厂也已发展成为占地面积 7 英亩，拥有职工 1600 多名、年产压力胶带 1 亿平方码的中型化工企业。

多年来，虽然“神秘胶带”公司一直非常注意生产过程的工业污染问题，但仍不能有效地控制生产过程中排放出来的臭气含量。

在工厂对面，有一座由公司捐助兴建的中学校园。那里的学生常常抱怨该厂排放的臭气污染了环境，致使他们常感呼吸不适。学生们的抱怨自然引起了家长和社区居民的强烈不满。他们要求该厂尽快解决臭气排泄问题，否则，将诉诸法律。

为了解决这种纠纷，缓解与社区的关系，以取得社区公众对工厂的谅解和支持，“神秘胶带”公司积极的开展了一系列的公关活动。

他们请公共关系公司帮助工厂制定了长期的社区公关计划，聘任了一位擅长处理社区公众关系的公关人员任副总经理，专门负责处理社区关系。并将这一消息刊登在报上。这位副总经理上任后，就开始实施公司的各项公关计划。

首先，公司投资制作了一座焚化炉，用于处理一切可能产生臭气的废料、使其达到无害、无臭味后，再排放出来。当那座巨型的焚化炉运抵工厂之后，公司特意将其放置在厂房外面展示两周。之后，邀请社会各界人士参加焚化

炉的安装仪式，并请他们参观现场的焚化表演。

其次，公司对社区公众的意见和态度进行了调查，并根据社区公众的要求制定了改进措施。他们还将本厂产品的性能和作用以及工厂对社区作出的贡献，编印成小册子，寄发给社区的每位公众和新闻媒体，以加深社区公众对工厂的了解和认识。

此外，“神秘胶带”公司还派高级主管轮流到那所中学进行讲演，向同学们介绍该厂和学校之间友好关系的历史。同时，宣布在这所中学里设置“优秀学生奖”，每位成绩优异的同学，都可以拿到该公司颁发的奖金。

通过上述一系列的公关活动，“神秘胶带”公司取得了社区公众的谅解。公司收到了大量的公众来信，对该厂在处理社区关系中所做的种种努力，给予了充分的肯定。这表明：“神秘胶带”公司在社区公众中的形象日益提高。

### 牙买加制造的“夏威夷”联想招来游客

当加勒比海中的岛国牙买加实行门户开放政策时，他们从美国请专家去为他们的招商宣传进行策划。

毫无疑问，他们的直接目的是要吸引投资，但牙买加又是一个旅游观光胜地，所以，策划者一开始就在强调“投资”还是强调“观光”上进行权衡。

结论是，宣传投资对吸引观光不会有任何益处，但前来观光的大多是在一些大公司工作的人，他们会将观光的良好印象转化为投资的欲望。所以，在牙买加其他投资环境尚不完善的情况下，宣传观光方面的优势和特点是比较适当的。

那么，怎样来宣传牙买加的观光方面的特点呢？最为传统的方法就是一幅由碧波、海滩、棕榈树及身着泳装的俊男俏女所构成的广告宣传画，但是，这样的场景太多了，人们太熟悉了。然而，从数以千计的明信片，也找不到一张能代表牙买加特征的，又能给人留下深刻印象的照片。他们也曾到牙买加现场去拍了一大批照片，但也寻觅不到理想的画面。

最后，策划人员终于发现，理想的图景并不应当从外地照片中去寻找，而应当认真查看一下观众心理上存在何种“观念上”的景象，通过一番调查，他们发现，在各个岛屿式的观光区域内，人们首先会想到的是“夏威夷”。

策划者对牙买加与夏威夷进行比较，发现两地存在着很多相似之处，清凉的海滩、高大的山脉、平原与河川、急流与瀑布，还有丛林和乡村。同加勒比海中另外四个具有竞争力的岛屿：巴哈马、波多黎各、维尔京以及百慕大相比，牙买加具有最高的山脉和最大的地域，在夏威夷能看到的，几乎在牙买加都能看到。于是，一个理想的广告定位跃然纸上——加勒比海中的夏威夷。

这一定位的第一个好处在于其自然地引发出人们对“夏威夷”的联想，给人们提供了一个视觉上的推论。对观光胜地夏威夷的联想，马上就能使人对牙买加产生兴趣。

这一定位的第二个好处是当人们已经有了“夏威夷”的联想之后，对“夏威夷”已经作过了大量的宣传及其人们对夏威夷已有的深刻的心理印象就会立刻转移到牙买加的认识上来，从而在宣传上就能节约大量的时间和费用。牙买加甚至可以借鉴夏威夷一项最为成功的营销策略：在机场以鲜花迎接旅游者。这一定位的第三个好处是在利用这一定位中，宣传了牙买加具有其他竞争者所不具备的特定优势。

实施后的事实证明：“加勒比海中的夏威夷”——牙买加这一公关战略获得了成功。

### 哈利摩托车进军日本

哈利——戴维森汽车公司的重要产品之一——摩托车。哈利公司的营销策略是，开办哈利摩托车俱乐部、哈利摩托车杂志、哈利摩托车大赛以及推广哈利骑士装等方式，使哈利骑士有一种群族归属感，不再是旷野中的独行侠。

这些营销方式，能否原封不动地搬到海外市场？答案是否定的。哈利公司向日本市场进军时，它非常重视自身经验与日本文化的结合，采取了差别化国际广告策略。

1992年以前，哈利公司坚持日本分公司必须采用美国制作的广告，但日本分公司负责人认为，这样是无法赢得日本骑士的青睐的，从1992年以后，哈利公司在日本的广告是美式和日式并存：一位美国骑士超越了一位坐着人力车的日本艺妓，另外是几匹日本小马咬住一辆哈利摩托车。这种将美国形象和日本传统形象结合在一起的广告，深得日本各界的好评。

一个跨国广告，如果不考虑东道国的文化、传统，就难以引起当地人民的情感共鸣。像上述两则广告画面，是以日本的传统形象引人注目，以人力车、艺妓、小马的形象衬托哈利摩托车，使人感到亲切、易懂。以东道国的形象诱导人们注意自己的产品形象也是一种巧妙的广告策略。

### 有效的公众宣传能抵 100 个广告

1794年建立的英特——钱顿香槟酒店以“珀雷格农阁下”这一名称来命名它的优质香槟酒。在美国，珀雷格农往往被视为质量和富裕的象征。造成这样一种形象的主要原因，不仅是一个高级的珀雷格农酒瓶就要价65美元，甚至更多，更重要的是，英特——钱顿酒店和希菲林公司十分巧妙而有效地运用了公众宣传这一手段。

希菲林公司几乎未花任何广告费用便在促进了美国珀雷格农的销售。人们在6月份这一婚礼之月中才在某杂志中偶尔能看到这一品牌的广告。希菲林实际上经常在试图防止珀雷格农酒被混杂在其他商品中，如在1983年，希菲林公司一位董事就透露，他拒绝了价值达3000万美元的广告费，因为他不愿意让珀雷格农涉足于某些航空公司、连锁饭店或汽车公司。希菲林公司还采取了法律行动，禁止广告商未经允许就将他们的产品与珀雷格农相比较。

那么珀雷格农是怎样来达到其销售高潮的呢？答案显然在于其颇具独创性的宣传活动。当一位著名的纽约社会广播电视节目女主持人为她所喜爱的慈善事业举行义演时，珀雷格农便得到了广泛的宣传。

在反映时髦风尚的电视系列节目《朝代》中，珀雷格农是卡林顿大厦唯一用的香槟酒。利用这种精心选择的宣传机会，希菲林成功地向全国发出了这样一个信息，珀雷格农就是那种富贵家庭，那种真正拥有社会地位的人所饮用的香槟！一位纽约公共关系专家这样说：“这不过是人们的传说，但这种传说却比做广告更为有用。”

希菲林对这些宣传机会到底有多少神奇性相当保密，但根据一位匿名的纽约公共关系人士透露，这种安排的关键是某种微妙的、非正式的给与取的关系。

双方都从这种默契中获得好处，慈善机构能获得源源不断的捐款，又能得到大量免费、优质的香槟；而珀雷格农销售商则由于该名牌能在某一报纸或享有盛誉的杂志的社会专栏中被常常提及而从中获益，甚至偶尔暂短地提一下珀雷格农就能对目标市场产生巨大的影响，因为根据那位公共关系专家的廉洁，人们都想要在适当地地方看到那种产品。

宾夕法尼亚大学沃顿学院的营销学教授司名脱·沃德博士指出，珀雷格农虽然几乎未登过广告，但它的营销策略却是相当成功的，唯一的原因便是该产品已经有其“自己的独特性，自己的历史和传统。”毫无疑问，珀雷格农确实有着所有宝贵的营销财富，拥有一支默默工作着专家队伍，小心谨慎地让珀雷格农在适当地宣传工作中获得强大的效果。

### 旧货店创造新形象

说起 goodwill（良好的愿望）商店，在美国是妇孺皆知，good-will 的店铺（以下简称 GW）是人们集中处理破旧衣服的地方，这些衣服经过修补整理后放在满是霉味的旧货店里卖给穷人。在 50~60 年代，买旧货尤其是旧衣服的，都是那些买不起新货物的穷人，有钱人从不问津。然而，随着老式陈旧的服装逐渐又时兴起来。在 GW 这样著名的旧货店里买二手货，越来越成为一种聪明而又时髦的做法。不仅仅是旧衣服受到喜爱，越来越多的人到旧货摊、古董店、车库及跳蚤市场等处去购物。这些都说明：人们对于旧货店的新需要——不再是因为他们买不起新货，而是因为这些便宜货往往是仅有一份，而且制作工艺要比新货好，往往别具特色。

1983 年，得克萨斯州 S 市的一家 GW 商店针对新形势，拟实行一个扩展改建计划，使得 GW 组织能够将那些具有旧货意识的新派的消费者吸引到他们的旧货市场上来。

这家 GW 的店址在一座狭长的半圆型的建筑物里，店铺的铺面占了前面的 915 平方米，后面的 2135 平方米用于贮存货物。这座两层砖楼正面的三个窗子都用木板钉死了，上面赫然画着 GW 的标志——“微笑的 G”。墙上还钉有指示店内货物的各式招牌：“服装”、“电器”、“书籍”、“家具”、……商店内部都是与 6.1 米高的外观极不相称的低矮的天花板，店里又黑又旧又脏又潮，对新派的旧货顾客毫无吸引力。

478

为了改变商店形象、吸引更多的顾客，商店花了近 6 个月时间，8 万元的费用对商店进行扩大与改建。屋内安装了照明设备，地毯到墙漆全部换新，通风设施有了改善，商店比原来扩大了两倍，内部柜台橱窗布置也井然有序、美观整齐。1983 年 5 月，一个明亮崭新的 GW 商店装修就绪，只待开张迎客了。

为了给新扩建的 GW 商店招揽顾客，并塑新的 GW 形象，GW 的领导人决定拨出一笔相当大的款项为这家商店作公关形象宣传。在报纸电台上为 S 市的 GW 旧货店做公关广告宣传，可以说是前所未有的事。

GW 的公关部门充分认识到传统 GW 顾客的形象特色，又注重在新派的旧货买主中扩大市场，这次他们决定对他们在 S 市的 6 家旧货店的顾客进行一次调查。公关部门与一名报社的研究调查主任及一位大学教授合作设计了调查表，制订了周密的调查计划。

在公关部的领导下，由来自商业界的志愿者和那所大学的一个公关专业

研究班的学生们，在这 6 家店铺中承担了对购物者的调查工作。实地调查开展得很顺利，调查数据利用计算机处理，制成图表，从图表中可以看出 GW 的顾客是哪些种类的消费者的，各自的特征如何，他们在 GW 购买何物，又是从哪儿得到购物信息的。调查结果表明：

72% 的 GW 顾客为女性。

74% 的 GW 顾客年龄在 18 岁至 49 岁之间，41% 为 18 岁至 34 岁。

53% 的 GW 顾客家庭年收入在 1.5 万美元以下。

57% 的 GW 顾客为英国人的后裔，21% 为拉丁美洲人，19% 是黑人。

大多数购物者来自城里的两个邮政编码区和城郊各邮政编码区。

顾客在 GW 旧货店购买最多的商品为女士服装，占到 69%；50% 以上的顾客在此购买厨房用具（盘子、锅、平底锅等）、书籍、男士服装、型电器或家具。

在 GW 旧货店购买旧货的顾客，也在其它类似的慈善性旧货机构（如救世军与圣保罗旧货店），以及车库、旧货摊头购物。

约一半的 GW 顾客至少每星期到 GW 旧货店购物一次。

大多数的 GW 顾客主要是从朋友或他人中获得购物信息的，报纸是另一个主要的购物信息的来源。

调查显示，GW 的新老主顾都具备下列的共同因素，即：性别——女性，年龄——24 ~ 49 岁，热门货——女士服装，购物信息来源——朋友、口信、报纸。然而这两种顾客所共同具备的最重要的典型因素，则是他们所特有的消费观念为“节省意识”，也就是宁愿多花一点时间或通过以前没有尝试过的途径去寻找便宜货。

GW 通过这次扩建开张庆祝，不仅为推出一家新的商店，更重要的宗旨在于向社会宣传，任何一个具有“节省观念”、“节省意识”的消费者，不论其经济地位如何，都是可以购买二手货的。这样，GW 旧货店也就将从传统、陈旧且低级的旧货店形象中改头换面，充实进新的内容，适应新形势的需要。

GW 改建开业活动的主题为：“再看一眼”。GW 公关部门运用各种醒目别致的宣传品来督促人们再看一眼：重新审视并调整他们个人对购买旧货与对 GW 旧货店的态度与看法。

出于对预算和时间的考虑，整个开业庆祝活动安排为三天，从星期四开始，到星期六结束，星期六为正式开张日。公关部门仔细筹划了这一庆祝活动，并向 S 市的公众们广为宣传活动安排。

星期四晚，改建装修一新的 GW 商店披上了盛装，到处洋溢着节日般的快乐气氛。GW 精心组织了一个由职业时装模特表演的 GW 时装预展晚会，来宾们是当地的商界、政界与社区的领导及成员。

来宾们收到的请贴上，以戏谑的口吻邀请大家出席晚会，答应为宾客的身份保密，还为那些羞于在 GW 旧货店露面的宾客准备了黑色太阳镜。

在精彩的时装表演之后，GW 的负责人作了简短的发言，他感谢诸位佳宾的到来，并介绍了 GW 商店扩建的情况，阐明 GW 树立更新形象、更好为消费者服务的目标，并希望能得到来宾们的支持。而后，来宾们兴致勃勃地在宽敞明亮、崭新整洁的店铺中边走边看，一面审视、评论商品，一面品尝由一位著名厨师准备如此的丰富的食品。每位来宾都领到一份海报，海报的一面醒目地印有 GW 的“再看一眼”的标记，另一面则印着附有组织领导人与行政人员照片的年度报告。当晚还打开了现金出纳机，因为有几位来宾买了他们

有生以来第一件 GW 便宜货：一块 20 美元的浪琴女式表，一条 2.5 美元的名牌牛仔裤，一件 15 美元的高级西装……

星期一清晨，当地电台在新闻节目中报导了 GW 商店昨晚的庆祝活动，评价不错。《每日周报》的妇女版上刊出一篇长篇特写和一张彩色照片，高度称赞购买二手货的好处，并介绍了 GW 旧货店明日开门后供顾客挑选的便宜货的情况。

这篇新闻特写素材来自 GW 公关部所提供的丰富详尽的资料袋，其中包括全国各种报刊上有关旧货购买趋势上升的新闻剪报。这天，S 市的另五家 GW 商店人员、某些其他机构、团体（如文化出版社、保护消费者利益协会等）人员应邀参观了焕然一新的 GW 商店，并举办了一个宽松活泼的座谈会，主要是探讨了旧货市场的发展及前景、消费者的观念及行为，以及 GW 商店适时有力的树立新形象的活动意义。

有关资料及讨论活动，后又被 S 市好几家商业与文化出版社连续报导，GW 旧货店新形象一时成为 S 市家喻户晓的热门话题。

正式开张日（星期六）的早晨，GW 的忠实顾客和潜在顾客们翻开报纸的“周末活动”版，一组连续五页大幅系列广告即跃入眼帘，这些广告催促他们去“再看一眼”新近改建了的 GW 旧货店。

商店 8：30 开门，而 8 点之前已有许多顾客在店外等候，迫不及待地想早点“再看一眼”。开门后，顾客是络绎不绝，到处都是顾客快乐的笑脸和满足的喜悦。

下午，当地的名人身着 GW 服装进行“超级巨星联袂时装表演”，使得庆祝活动达到了高潮。顾客们突然惊喜地看到他们所尊敬、所喜爱的著名的 S 市的推销大王、时装设计大师、球星、影星、歌星、社会活动家、大作家、大诗人、大记者、大魔术师等穿着 GW 服装微笑着向大家走来，顿时掌声雷动，并吸引更多的顾客。

当 GW 的销售经理宣布出卖名人所穿的 GW 时装时，顾客们个个心中欢喜，争先恐后地要把喜爱的名流所穿的 GW 时装抢到手，柜台前人头攒动、沸沸扬扬，秩序都有些不正常了，销售经理不得当场举行拍卖，以解决供求不平衡带来的不知卖给谁好的难题。开张日的热烈场面又被很多媒介大为宣传，更为许多消费者所传播。

这家 GW 商店开张那天的销售额创下了有史以来的最高记录，而其他五家 GW 商店也获得了高额利润。通过精心组织的公关活动，GW 新形象吸引了更多的顾客，到年底，所有 6 家 S 市的 GW 旧货店的总销量比起上一年增长了 29%，而 5～10 月份的日平均销售量比起上一年这 8 个月来增长了 41%。

### 名牌公司的神奇建议箱

某日，某公司总经理正在主持管理人员会议。当讨论到某一项决策时，与会者无一人发表意见。此时，总经理环顾会场问道：“诸位同仁，对于这项决策，大家是否意见一致？”与会者纷纷点头称是。总经理却严肃地宣布道：“现在，我决定会议休会，延期到我们能听到不同意见之时再开会作决策。”

这位总经理的思路很对，在企业的决策过程中，没有不同意见并非是好事情，有时还暗示着危险；只有充分展开不同意见的讨论，从多角度、多方面严格审视方案，才能扬长避短、兴利除弊，从而进一步补充、完善、优化

方案。

因此，利用公共关系来鼓励员工以主人翁的精神参与企业管理，发挥创新精神，提出大胆建议，开展民主讨论，就成为活跃企业人际关系、实现决策民主化与科学化的先决条件。

目前，美国企业都很重视运用公共关系部门吸收群众的意见，改进经营管理，群众性的建议箱已经成为公关部中一种不可缺少的工具。

在公司里，无论是白领职员还是蓝领工人，任何人都可将改进工作的意见、管理决策的建议写下来，投入意见箱。公关人员对职工的意见进行收集处理，建议如果被采纳，建议人可以获得一笔可观的奖金，并且还作为奖励记入绩效考察表中。管理人员从职工提出的建议中不仅可以改进工作、降低成本，而且还可以使公司获得丰利。

实际上，建议箱在美国企业中历史悠久。其创立人是柯达公司的乔治先生。1898年，乔治设立了建议箱。一位普通工人建议软片室应有人负责经常擦洗玻璃窗，这一建议受到赞许并被采纳，乔治还奖励给他20美元奖金。

这是第一位得到建议奖的柯达员工。现在柯达公司已有一整套完善健全的“公司建议计划”，由公关部设专职负责处理。公关部认为这一计划是一种有效的群众沟通工具，公司的许多设想或问题都可以从建议箱得到响应或答复。而公司通过采纳良好建议，减少了大量耗时费力的文牍工作，及时补救了许多工作中的漏洞。

建议箱简直成了企业的一笔珍贵财富。有一次，柯达公司打算耗资50万美元，兴建一栋大楼，改进镜箱装置机的安全操作。而工人贝京汗提出一项建议，只需花费5千美元就可以实现这种改进。建议被公司分析审察后采纳，果然完成了既定目标，贝京汗为此获得了5万美元的奖金。

柯达公司在1983、1984年两年中，采纳建议而节约了投资，降低成本1850万美元，而付出资金为370万美元，有效地提高了生产、管理效益。

两年中，柯达公司的职工有1/3以上提出了建议，柯达公关部认为，职工提建议体现了他们的使命感、向心力和归属感；而建议被采纳并获奖更使职工们感到自己受到重视，同时自己为公司的前程所作的努力又被承认和赞赏，这些是远远比为了取得奖金、降低成本更具有意义。

不光柯达公司如此，世界上最大的电子计算机制造公司——美国IBM公司也设有“意见制度”。IBM公司允许任何一个员工直接向总经理面诉苦衷；同时还设立了许多意见箱，鼓励员工大胆提出改革意见，给予重奖。

据统计，该公司每年收到的意见卡有十万张之多，这十万张意见卡的能量，无疑对IBM一直在世界上处于计算机行业领先地位有重要的贡献。

由于实施采纳的一系列合理化建议，使产品结构优化、生产成本降低，使公司实行多项经营的全面发展计划得以成功。

在改善公司财务状况方面，建议与意见制度也发挥了积极有力的功能，有一次，某公司面临着财政方面的严重困难，资金十分紧张，深令管理层困窘。总经理某日突然收到了一封普通职工的来信，信中说：“我建议在公司内部立刻举办一项竞赛，主题是‘为了帮助公司节省一点钱，今天我该做什么？’我想全公司的员工可从中学习到各种节约妙方，从而可以改善公司的财务状况。比如说，我就注意到一些能替公司省钱的小地方，象循环利用多余的表格，草稿可在一些过时无用的文件、纸张或复印废件的背面写等等。我相信，如果每个员工都尽自己的力量替公司省钱，公司未来的前途应该更

光明。”

总经理对这封职工来信十分重视，马上责成公关部负责策划公司的内部竞赛活动。公关部接受任务，立刻全力以赴行动起来，内部刊物、墙报、传单等上面都是鼓励员工参加竞赛的号召或相关信息。

结果，建议书的数量、覆盖面、质量、可行性等都超出了原有的预计，员工们争先恐后地从各个角度提出自己的设想、意见，其中不少是真知灼见，被公司采纳实施，收效甚佳。比如，有一员工建议以铝代铜生产某种产品一项，就为该公司节约了 48.5 万美元。

通过以上几例，建议箱、意见卡或者提案制度在企业内部公关中的重要作用是不言而喻的。通过鼓励职工多对公司的经营管理提出合理化建议，不仅能够改善企业的经营管理，使企业获得更多的利润，还能培养职工的使命感和参与意识，提高职工对企业的关注感，使他们感受到自己也是参与经营的一分子。企业职工一旦具有了使命感，不管所面临的任务多么困难都能迎刃而解。

在鼓励民主讨论、尊重首创精神、增进内部团结的过程中，企业公关人员要充分发挥公关职能，那就是要善于发现有主张性和参与感的典型人物与事件，及时进行宣传推广，促进上下级之间形成自由、平等、和谐的讨论风气。只有搞好了企业内部的团结、齐心协力工作，企业在社会公众面前树立一个良好的，有个性的组织形象才能成功！

#### 微点公司反通用公司的吞并的招术

微点公司是一家经营业绩较好的中型企业。一天下午，公司总裁艾伯特收到了美国通用电缆公司打来的电话，声称要以每股 17 美元的价格收购微点公司的全部股票，这实际上就是说，通用电缆公司准备吞并微点公司。

艾伯特总裁听到这个电话以后，立刻召见公司投资关系处处长蒙威尔紧急磋商反吞并对策，决定首先采取以下应急措施。

- 第一，严密控制公司影印机，防止公司文件被窃；
- 第二，雇请警卫人员全天 24 小时把守公司办公设施；
- 第三，召请技术专家检查全公司办公室及电话有否被人装设偷听装置；
- 第四，与公司所有职工对话，寻求通用电缆公司的各种信息与情报；
- 第五，立刻拟定一份对外宣传稿件，向社会各界及媒介广为散发。在这封信中指出：“如果通用电缆公司能够成功，等于将来再也不会再有 IBM、全绿、拍立得这种公司出现。小型公司刚开始真正成长时，像这样就会被扼杀。”

在确立了上述五项基本处理原则的基础上，微点公司开展了一系列公关活动，试图阻止通用电缆公司的吞并企图。这些公关活动主要有：

首先，寻求舆论的支持。微点公司在报纸上登了一连串的广告，其主题是“下一个会不会轮到你？”登这种广告的目的就是要引起那些中小型公司的同情与共鸣，同时，给 64 家业绩好的中型公司的主管去信，主题仍是“下一个会不会轮到你？”请求他们对微点公司给予明确的支持。并把那些支持微点公司的回信印成小册子广为宣传。

其次，与新闻界、银行机构直到政府部门保持密切的联系与沟通，请求他们的干预与支持。微点公司给全国最大的 50 家银行主管去信，表明自己的观点，指出倘若通用电缆公司的阴谋得逞，这将对美国经济产生危害，要求

这些银行发表声明支持微点公司。

微点公司还向美国国会申诉，成功地使参议院银行听证委员会紧急召开了一次听证会。在听证会上，微点公司发表了激昂的讲演，获得了议员们的同情。

再次，始终同公司的股东保持密切的联系，寻求他们的支持。在历时两个月的危机中，微点公司平均每个星期给股东们发去两封信，要求股东写信给通用电缆公司的董事们。

立法委员会证券交易委员会委员，抗议通用电缆公司的不公平的行为。微点公司在采取了提高公司股票价格的措施以后，同样也向股东们明确解释此举的重要性，求得股东们的合作与支持。

经过了两个多月的激烈交锋，微点公司的公共关系活动发生了巨大的效应，舆论的天平完全倒向了微点公司，迫于舆论的压力，通用电缆公司被迫宣布没有吞并微点公司的企图。一场震惊美国的吞并与反吞并战争终于偃旗息鼓了。

#### 当食品商看到报上说自己的产品致癌时

克兰梅是美国人感恩节餐桌上必不可少的深红色的酸果。1959年11月9日感恩节前夕，美国卫生教育福利部官员弗莱明突然宣布，当年的克兰梅作物由于除草剂的污染，在实验室内老鼠身上作试验，产生了癌，又说，虽然没有证明这种果实会在人们身上产生癌细胞，但他劝告公众好自为之，自己酌情处理。

当弗莱明的讲话在报纸上出现时，正是食品店里克兰梅销售最旺的时刻，在大众传播媒介十分发达的美国，“克兰梅致癌”的消息不胫而走，家喻户晓，一时，克兰梅的销售额直线下降。

这一消息对于负责制造克兰梅果汁与果酱的美国海洋浪花公司而言，不啻是一个晴天霹雳。面对这突如其来的打击，他们在纽约BBS广告公司公关部门的指导下，立即发起了反击。

首先，他们成立了7小组，向新闻界说明克兰梅是纯净的，并宣布要在第二天举行记者招待会，在全国广播公司《今日新闻》电视节目中，安排一个专访。继而，又在纽约安排一个食品杂货制造商会议，让副总裁史蒂文斯有机会澄清此事。然后又致电弗莱明，要求他立即采取措施，挽回因他的失言造成的无法估量的损失。

11月11日，史蒂文斯又致电总统艾森豪威尔，要求他把所有克兰梅作物地区划为灾难区，同时又发一份电报给弗莱明，通知他已向法院提出控告，要求他赔偿一亿美元的损失。11月12日，他们特意邀请了打算竞选总统的尼克松和肯尼迪上电视，尼克松吃了4份克兰梅，肯尼迪喝了一杯克兰梅汁。

从11月13日，公共关系人员就在卫生教育部与海洋浪花公司之间周旋，寻找一个摆脱危机的办法。

几天后，当法院开庭时，双方达成了一个协议，对这批克兰梅是否有害于人体进行化学试验，然后，又及时向公众宣布这项协议内容和化学试验结果。

终于，在感恩节前夕，克兰梅又回到了美国的食品架上，虽然这一年由于这个意外的打击使克兰梅的销售低于前一年，但公共关系人员却从灾祸中，挽救了这个企业，使海洋浪花公司免受破产之灾。

### 空难对波音公司倒成为好事

1988年4月27日，一架波音737客机起飞后不久，剧烈的爆炸把前舱顶盖掀开了6平方米的大洞。一名空中小姐顿时被猛烈的气浪抛出窗外，殉职蓝天。经过一番努力，飞机安全降落在附近的机场，旅客和机组人员均平安生还。

飞机事故，往往酿成灾难，使旅客们谈之色变。对这次飞机事故，波音公司不是避而不谈，而是主动地广为宣传。他们说明这次事故的原因是飞机太陈旧，金属疲劳所致；这架飞机已飞行了20年之久，起落达9万次，大大超过了保险系数；飞机能在严重事故之后安全降落，足以证明波音飞机的可靠性能；新型波音飞机已解决了金属疲劳的技术难题，因而购买波音公司的新产品就更加安全。

这样，通过及时而诚实的宣传，波音公司变被动为主动，不仅没有损害公司的形象，却进一步赢得了用户的信任。事故之后反而订货猛增，仅1988年5月份的订货量就超过一季度的1倍。

### 大火后的阿罗公司回生有术

阿罗公司是一家经营电子零件配销的企业，1979年时，市场占有率为全美第二位。然而，天有不测风云。1980年12月的一天，阿罗公司在一家饭店召开主管人员会议，饭店突然着火，董事长格林、执行副总裁葛伦等13位高级主管人员惨遭火焚，只有执行副总裁华德尔幸免于难。这位幸存者伤心地说：“一场大火等于将阿罗公司‘满门抄斩’。”

次日，阿罗公司的股票暴跌了19%，几天之内又连续下跌了几次，人们对于阿罗公司的信任急剧下降，竞争对手们幸灾乐祸，虎视眈眈，准备随时吞并这个面临灭顶之灾的企业。公司内部也谣言纷纷，恐怖的气氛笼罩着整个公司。

几年来由于公司业务飞速发展而形成的凝聚力突然解体，公司上下人人自危，有的甚至要求离职。

这场飞来的横祸也使阿罗公司的原料供应商驻足不前，他们对公司的前途表示担心，甚至怀疑它是否能够生存下去，他们不愿意冒险，索性停止了业务往来。

在这个危难之际，董事会采取了一系列措施。

首先，阿罗公司向死难者的遗孀和亲属提供了可观的抚恤金，那些死难者家属收到的抚恤金、保险金相当于她们丈夫生前年薪的5倍，因此，她们知道公司已经竭尽全力，十分理解公司的处境，从未寻衅闹事。

其次，在有关部门的帮助下，公司尽快查明起火原因，并找出足够的证据说明火灾是由于饭店的煤气管道陈旧漏气所致，而决非人为的纵火，于是，消除了职工的恐惧心理，稳定了职工的情绪。

此外，公司还采取了一系列措施保证机构的运转，走访与公司关系密切的公众，争取银行、原产供应商的支持。

经过一系列卓有成效的公共活动，阿罗公司从灭顶之灾中起死回生，恢复了生产。此后公司又网罗了一批人才，逐渐恢复了公众的信任，获得了发展。1993年其营业额上升到5.67亿美元，比遭火灾的1980年增长了61%，同时该公司的股票价格达到了创记录的高峰。

此后，阿罗公司重振雄风，在打入洛杉矶市场配销微电脑系统之后，又

收购了加拿大的一个公司，并雄心勃勃地向欧洲市场进军。

### 花卉业如何对待杂志文章的毁灭性打击

1973年，一位科学家在医学杂志上撰文指出：“医院病房里摆放的花瓶内的水中含有对某些病人的潜在威胁的细菌，如果长期使用，可能对病人造成不同程度的危害。”

对这一新发现，美国的许多报纸和杂志纷纷登载文章，指出种植花卉可能对人体造成严重伤害，甚至危及生命。

在这种舆论的影响下，美国的花卉行业损失惨重。为了挽回影响，重振美国花卉业，他们委托公关公司负责解决这一问题。

公关公司首先认真分析了美国科学家最初发表的那篇文章，发现许多基于这篇文章的观点所写的报道都没有能够指出花卉所具有的潜在威胁，仅仅涉及很小一部分病人，例如烧伤病患者、新生儿等才有可能受到细菌的侵袭。大部分花卉经营者都早已知道这一道理，并给顾客提供过参考意见和忠告。以上分析得到了这位科学家的证实与支持。

此后，公司与医院联系向他们提供进一步的材料和信息，终于打消了原有的疑虑和误解。紧接着，他们组织心理学家、内科医生、护士等人士参加，发起了一个“良药”运动，向公众宣传花卉的作用，指出：“花卉对于大多数患者来说是一剂精神良药，作为礼物，鲜花可以给患者以很大的安慰，它向患者表明人们在关心他，希望他早日康复。因此，送花是一种很好的心理疗法”。“良药”运动使花卉对患者的治疗作用家喻户晓，鲜花在人们心目中恢复了原有的形象，花卉的销量也随之日渐增长。

### 公关专家帮助震后的墨西哥重振旅游业

1986年墨西哥发生大地震，巨大的自然灾害给墨西哥带来极大的损失。死亡人数众多，房屋倒塌，到处是碎瓦残砖，生活用水供应不上，交通中断，几乎使墨西哥处于崩溃的边缘。

墨西哥本来是世界上有名的旅游国家，旅游业是墨西哥经济的重要支柱。而这场大地震使墨西哥的旅游业遭到了空前的损失。

一时间，人们谈墨西哥色变，谁还有胆子到墨西哥去游玩呢？再者，人们对于墨西哥的损失不甚了解，以为宾馆、饭店不复存在，即便想去观光，恐怕也没有地方住了。短短的一个月内，墨西哥的外国游客由原来的几千万人一下子几乎降为零。已经事先订好机票、饭店的游客纷纷取消预订，墨西哥损失了近亿元的旅游收入。

危急之中的墨西哥政府出巨资请了美国著名的公共关系专家到墨西哥出谋划策，意欲挽救墨西哥的旅游业。

公关专家到达墨西哥之后立即进行地震损失调查。他发现墨西哥的地震损失并不象人们想象的那样严重，倒塌的房屋多为民宅，而豪华的、供接待外国游客的饭店并无损失。通过一番努力，公关专家策划出了一系列有效措施：

通过电视新闻媒介如实向外界报道墨西哥的损失，使外国游客对墨西哥的地震损失有一个正确、现实的了解，以摆脱人们的猜疑和可怕的想象。

出巨资到美国、日本等发达国家，邀请文艺、体育和政界名人到墨西哥旅游。在豪华饭店客房里，在景色宜人的风景区，在墨西哥街头，到处都留

下了这些名人的身影，然后由墨西哥新闻界将这些录像在世界各地播放，用名人效应来解除其他人的顾虑。

这一招非常高明，当游客们看到这些名人无忧无虑、兴高采烈地出现在墨西哥时，人人都会这样想：“人家名人都不怕危险，我们还怕什么呢？或许墨西哥的损失并没有那么大！”

竭力宣传自然灾害对人构成的危险，呼吁人们联合起来共同抵御自然灾害，借以引发人们对于自然灾害恶果的一种警惕。

这一措施引起很多外国游客的探究心理，人们都想知道或是亲眼看一下：大地震给人类带来灾难程度是怎样的呢？地震后的墨西哥会是怎样一种情形呢？既然不存在危险，何不利用这难得的机会去看一看呢？

公关专家的策划在短时间里取得了极好的效果。墨西哥的旅游业在一个多月的沉寂之后又兴旺了起来，游客人数竟很快超过了地震前。这样，墨西哥地震不但没有使墨西哥的旅游业崩溃，反而获得了更大的盈利。

### 旧金山海湾泄油之后的公关活动

1971年1月的一个午夜，大雾迷濛。标准石油公司的亚利桑那号油轮与该公司刚离埠的俄勒冈号油轮相撞，导致俄勒冈号船体破裂，船上84万加仑的燃油流入港湾。

事故发生后，公司立即采取了两方面的行动。仅在1小时内，数百台不同型号的清油设备、几百名公司的工人和数千名自愿工人被迅速组织起来，其规模足以对付比实际发生的泄油大20%的事故。

在公司的公共关系部门开始了另一方面的行动。事故刚发生，公司公共关系负责人的床头电话铃也响了，早晨7点30分，公司的新闻处开始对外工作，到10点钟左右，电话铃声持续不断，使公司新闻处和自派记者的联系几乎中断。

为此，专门安装了特别线路，每天编辑两次简报。简报一方面派人向外发送，另一方面通过电传传送到北加利福尼亚的30多家报社。

公司公共关系活动的主要目的是让人们知道已经做过的工作，并使人们相信标准石油公司将尽最大的努力完成善后工作。

这些公关活动果然效果很好，撞船后的一个月里，旧金山的报纸发表评论指出，标准石油公司已出色地完成了清理工作，而一系列的谴责，包括说公司是出于利润动机而故意撞船之类的不实之词，都得到澄清。公司还收到了大量赞扬清理工作的信件。

### 艾科卡危机中公关获奇胜

艾科卡是一位世界级的名人，他受命于危难之时将濒临倒闭的克莱斯勒公司挽救了过来，保住了6万人的生计，美国人以他为骄傲，甚至打算任命他为副总统。而这一切均来自于艾科卡在危难时高超的公关策略。

艾科卡1924年出生于美国，自幼勤学善思，大学毕业不久便考入了福特汽车公司。由于他多次大胆地提出新的思路，使福特汽车的销路始终保持畅通，受到接连的提拔和重用，于1970年登上了总裁的宝座。

但是8年后由于和福特二世的意见不和，最终遭到排挤，而被解雇。同时，他却岌岌可危的克莱斯勒聘为总裁。

此时，克莱斯勒前景非常暗淡，在他到任前，底特律的《自由报刊》登

了这样一个大标题：“克莱斯勒亏损空前”。艾科卡加入克莱斯勒的时候，显然情况是很不妙的。

艾科卡一到任，公司财务部门便向他提交了这一季度报表，报表内容显示：第三季度的亏损已近 1.6 亿美元，这是有史以来最严重的。艾科卡又到各部门了解了有关产品、销售等方面的情况，同时动手组建领导班子。

正在这时，偏偏是“屋漏偏遭连夜雨”，伊朗国王巴利维出走了。众所周知，伊朗是产油大国，国内政局的不稳定直接影响了石油的价格，而对汽车工业而言，石油又是它的命脉。

于是，几星期内，汽油涨价了一倍，能源危机首先便冲击了西海岸的加利福尼亚，到处都能看到排队买汽油的人们，纽约的加油站甚至出现了混乱。1 个月后，能源危机东移，到了 6 月底，已经不可能找到一家还开门营业的加油站了。

造成这样的直接后果，便是家庭用小轿车、小客车、周末旅游车、厢式车等高档消费品一下子失去了销路，而克莱斯勒还是生产住房汽车与周末旅游车的大户。这次的能源危机使他们所供应的周末旅游车的引擎和底盘几乎全部滞销，他们自己生产的 2 厢式小客车销售量也减少了 50%。根据这一情况，艾科卡冷静地分析了市场形势，决定马上采取措施，首先增加对新工厂和新产品的投资额。

然而这些初步措施的代价是很大的。也就在这个投资，克莱斯勒遭受了第二次沉重打击，这几乎使它完全垮掉，因为此时全国陷入了经济衰退期，全国汽车销售量降低了 50%。

这样的经济形势需要加倍地投资，可收入只有原来的一半，这种入不敷出的状况，对已濒临破产的克莱斯勒又是一次沉重的撞击。为了能生存下去，艾科卡开始压缩人员、紧缩开支，并向政府求助。

然而这一举动在社会上引起了激烈的争论，舆论纷纷扬扬，而其中大多数人投反对票，认为政府不必要进行什么资助，理由要保护自由竞争，一个公司破产就破产好了，市场体制的根本前提就是既允许成功，也允许失败，政府干涉经济代价既高，又无效，不如不管。

此时的艾科卡可谓四面楚歌，然而他最忧虑的还是用户对克莱斯勒的信任度急剧降低，谁也不愿从一家已在请求政府贷款而行将破产的企业中买一辆汽车。那些哪怕是极愿意考虑一下买克莱斯勒车的用户由原来的 30% 降低到 13%。

怎么办？有人在沉默中死亡，有人在沉默中爆发，艾科卡决心重振公众对公司及产品的信心。

克莱斯勒公司首先大张旗鼓地组织广告运动，以消除公众对公司前途的忧虑。他希望公众能明白两点：第一，克莱斯勒绝没有停业的打算；第二，我们所生产的汽车正是美国人真正需要的。

这次广告用了自问自答的形式，以此来解决一些相当棘手的问题。比如，问：没有克莱斯勒，美国的经济是否会好一些？

答：不。如果没有克莱斯勒，也就是公司倒闭，公司的工人就必然失业，要知道整个公司的工人、经销商和材料供应商加起来要达 60 万人，一旦失业整个国家的失业率将上升 5%，每年国家就要为这些失业工人多付保险和福利开支 27 亿美元。请问美国的经济会因此而受益吗？这些广告对公众的影响是很大的。因为这些广告全部由艾科卡本人签字，表示以个人声誉为公司担

保。广告使公众意识到个人与克莱斯勒的关系，于是社会舆论发生了变化。当时的卡特政府与国会人士手里也拿这些广告奔走相告，有人开始沉思，这时，不利的社会舆论开始向有利的方向转化。克莱斯勒的第二个步骤是团结经销商，由他们掀起了一场游说议员的活动。公司原先不注意维持与经销商之间的关系，互相往来很少，只靠一些书信联系，而且每次都使用一些强硬性的词句，造成公司与经销商之间的紧张态势，处于一触即发的地步。主要原因还是因为产品的质量不过关，克莱斯勒每年给各地的经销商一批处理车，这些车都要经过各地经销商的重新装修才可能卖得出去，这自然造成了经销商对公司抱怨。艾科卡到任后，派了一名公司里最有耐性、最富说服技巧的人，让他主要负责联系各地的经销商。他把他们都邀请来，双方第一次心平气和地交换了意见，他首先代表公司表示：“公司过去对各位的态度有所偏颇，新任的领导已经准备在这方面进行整顿。”其中最主要的是树立纪律观念，整顿产品的质量，保证供应给经销商最优质的产品。只要我们齐心协力，使诺言兑现，无论对公司还是对经销商都会有好处的。一番话消除了经销商的抱怨。以后，他又组织了经销商的讲习会，告诉他们要热爱顾客，与人交流。同时在讲习会上，公司派专人向经销商谈了今后的打算、新的商品信息、汽车的技术知识等，使经销商对克莱斯勒的产品有了更深一层的了解。

另外，艾科卡着重抓了汽车质量，从设计到制造都制定了严格的纪律，同时请工人们也来参加质量管理活动，提出由劳资双方共同执行的质量纲要，要求公司全体员工同心同德把质量搞上去，并且不能把质量作为砝码来讨论劳资双方的对立问题。从此以后，公司立下规矩，每天早上，由负责质量管理的人员从新装配好的新车中任意挑选出五辆，然后用这车与一辆新的日本丰田汽车相比，要求生产人员从中看出差距，于是很快车间便认识到了质量问题的严重性。

通过一系列工作，公司车的质量提高了，经销商的气也就顺了。再加上经销商与公司的利益也是密不可分的，一旦克莱斯勒破产，经销商们有不少也将破产，因此，这一纽带也把经销商与公司的关系进一步加深了。自然通过他们向议员游说也便水到渠成了。

在当时的美国，这些经销商处于中上等的阶层，一般比较有钱，交际面也比较广，在团体里也比较活跃，他们之中有不少的共和党党员。

因此，对于共和党中不少曾经反对政府，同时又给公司资助的成员造成很大影响，他们到处游说，找自己熟悉的议员晓以利害，讲清公司目前的实力与今后的打算。他们还制成了这样一份表，表上将与克莱斯勒有业务往来的供应厂商和经销厂商罗列起来，结果在全部 535 个选区中，只有 1 个选区没有这些人物。这样一份表经打印发给每位议员无疑对他们是最有力的说服工具。这些经销商甚至还拉进了许多其他公司的经销商，为克莱斯勒奔走呼吁，他们以竞争角度出发，高呼：“没有克莱斯勒，福特还能长久吗？”这些活动可以说是深深地震撼了国会。此时，工人们也站出来支持克莱斯勒，因为他们知道，一旦公司破产，工人们将会失业，将会无家可归。工会领导人费雷泽也到处组织游说活动，他称：我们不是要为克莱斯勒辩护，我们所关心的是，一旦公司破产将会给工人及其整个社会产生的巨大影响。费雷泽私下里与许多议员、参议员进行会晤，他还是总统蒙代尔的好友，为了公司的事，他对白宫也进行了两、三次重要访问。

当国会正式为此事进行表决时，克莱斯勒已经拥有了众多的支持者，自然是顺利地得到了政府的支持，一项帮助公司重新站起来的方案通过了。

克莱斯勒有了机会，下一步，公司所关心的便是如何抓住这个机会。艾科卡告诉工人们：“我们从舅舅那里借到了一笔钱，现在我们要证明，我们不会欠帐不还的。”

艾科卡再次裁减人员，在这几千名职工中，蓝领、白领的都有，而在此以前，就已经解雇了8万多名工人，尽管这种情况是悲剧性的，但他尽量对这些工人讲清利害，并给了他们最优惠的解雇金。

在管理层上，他也精简了好几层，减少了参加决策会议的人员，在35位副总裁中解雇了33位，几乎是每月解雇一个，使得整个公司高度集中，凝聚在一起。下一步便是重新任选良才，比如杰勒德·格林活尔德，是福特公司一位优秀的财务人员，艾科卡想尽办法使他改换门庭，不到两年便成了克莱斯勒的二把手。哈尔·施福利衡在克莱斯勒职务并不高，但他却是一位杰出的管理人才，艾科卡把他提升为负责生产计划的副总裁，不久又任命他领导整个北美的业务。一批精兵强将就此诞生了。

接着艾科卡提出了“牺牲均等”的口号，他首先把自己的薪金降下来，这在当时的底特律是一大新闻。他向工人们表示：只有每个人都勒紧裤腰带，我们才能生存，接着艾科卡又做了经理主管级人员的工作。公司抛出一个鼓励购买股票的方案，公司付一半，个人付一半。除了秘书外，所有管理人员最多的薪金减了10%，这在汽车工业是前所未有的。但是艾科卡带了头，底下的管理人员自然也很服气。

做通工人的工作是最难的。艾科卡首先向工人们如实地告知了目前公司的状况，说：“你们如果不帮我一把，你们也不可能活下去。如果我明天宣告破产，那么你们将一无所有。”为此工人们做了很大的让步，他们的工资小时减少了1.15美元，以后又减了2美元。整整19个月，工人平均每人少拿了近一万美元，这样的成效应归功于艾科卡的魄力和勇气。

接着他又采取了这样一些步骤：

一是让工人们拥有公司的股票，让工人们分享公司的利润。把每个人的利益与企业紧紧结合在一起。

二是与工会一起奖优罚劣，使工人们负起主人的义务。

三是关闭了一些厂，解雇了一批工人，为此他走遍了公司的各个车间，并与工人直接交流，并许诺一旦情况好转，将使他们重新获得与福特公司的工人一样的待遇。其中最令人感叹的行为还是吸收了工会领导费雷泽成为董事会成员，允许他参加任何会议，这在当时的美国实业界掀起了一场波澜。因为那时，美国的大公司从没有一个劳方人员担任董事会成员，他们认为劳资双方是不共戴天的仇敌，艾科卡这样做是引狼入室。但艾科卡认为只有劳资双方密切合作，才有可能度过难关。工人们对此也是顾虑重重，担心费雷泽进入董事会，会影响他们向资方争取最好待遇的能力。艾科卡便解释说：“只有等公司恢复了元气，有了利润，才说得上如何分利润。只有当生产率提高，质量改进，产品销出去了，才谈得上增加工资。如果几万工人只盯着那块越来越少的馅饼还争吵不休的话，那么别人很快就会把我们吃掉。”事实证明，费雷泽进入董事会的决定是英明的。每当关闭一个工厂，费雷泽总是提出建议把随之而来的混乱减少到最低限度。他知道如何与工人谈判，如何处理好一些善后问题，使得公司蒙受的损失降为最低。

当内外合心，全厂合力的时候，艾科卡打出了新的车型，在市场上立稳了脚跟，正如艾科卡在记者招待会上所说：“从现在起，克莱斯勒不再是急着钱花、正在挣扎或资金困难，这些词将永远地消除了。”克莱斯勒提前7年偿还了全部贷款。克莱斯勒的振作依靠的是企业与公众相和谐的关系。这是公共关系的一条基本原则。

### J公司的公关神威

1982年，在许多城市，一夜之间，突然传遍了一条令人不寒而栗的恐怖新闻：“J公司的T胶囊有毒！有人在该药中偷偷加入了氰化物，芝加哥区已有7人死于此药物中毒了！”

氰化物！人们听到这个可怕的字眼，几乎立即联想起恐怖电影中被毒死或自杀的可怜者的惨状，更加心惊胆颤，浑身发抖。“全美已有几百人死亡！”“几千人死亡！”传闻象野火一般越烧越旺。

于是，T药摆在货架上变成了定时炸弹，商场、药店不得不将它扫地出门。J公司的名誉一落千丈，几乎与谋杀犯划了等号。

J公司的公共关系部门面对严峻的形势，展开了各级有效的多方面行动。

首先，公关人员迅即出动，配合新闻媒介调查中毒事件，明察暗访，东奔西走，发现：公司的T胶囊显然是由于某人或某些人通过贿赂，而在其中掺进了氰化物。这些人一时难以全查清楚，但已证明中毒事件本身与J公司的生产制造无关，是一个孤立的事件，并不会影响到产品的质量。

由于这是深入细致调查得出的结论，公关部门向社会公众宣布了调查结果，报纸、电台、电视等新闻媒介也立即作了澄清更正。

然而，毕竟售出的药品中可能还有极少数被加了氰化物，虽然下毒的总量比例极少，但一旦被服用，氰化物的厉害必然又会危及性命。为了消费者的切身利益，公司冒着在财务上受到冲击的危险，开始了在全国范围内回收并换回T药的行动，不仅仅是公关部门，公司上下都处于紧张、繁忙之中。从公司的新闻发行处发出的工作报告中抽取一段，如下：

9月23日（周四）18：06，“T警报”报告，收回在8月份制造的T胶囊第一批共95000瓶药。

9月24日（周五）10：57，“T最新情报”报告，收回了第二批170000瓶药品。公司的食品、药物处在全国范围进行了抽样调查。

9月27日（周一）9：38，食品、药物处对100多万瓶T药进行了检验，除芝加哥地区外，未见异常。

9月28日（周二）14：57，开始在佐治亚洲进行回收工作，并在全国范围内进行回收。

9月29日（周三）17：40，在佐治亚洲收回了更多的药品，该药品几乎全部收回。

9月30日（周四）10：45，由政府特派使者H先生，总经理K先生和药品专卖协会对各个部门发表声明。

9月30日（周四）23：17，通知各个部门：撤销麦克尼尔的分公司（T药在麦克尼尔制造并出售）。为退货退款。

10月1日（周五），“T最新情报”报告：费城一卡车司机身亡，车中有T药，但不含有氰化物。

同时，公关部门继续行动，认真收集公司以外的反应，专家的意见，消费者的要求，及时提供给生产部门。通过紧急研制，公司设计了新的包装，提高了产品的质量。T 药带有封印的胶囊包装形式诞生了，这种药的特殊包装一经打开，就留有不能抹去的痕迹，使人无法偷换内装的药物，自然也就无法下毒。

某日，许多城市又爆出了一件新闻：“J 公司大规模免费发放 T 药！”这一新闻又激起大批消费者的浓厚兴趣。

在许多大商场、药店里，都设有广告宣传的 T 药发放处，J 公司的公关人员面带微笑热情接待顾客，发放 T 药，并当回答人们的许多疑问，发放一些宣传资料、说明文字，还打开药盒，让人们看看新包装上能“报警”的信号。面对这一切，顾客放心了，使用 T 药的安全感又回来了。

此外，J 公司还为那些因丢弃他们手中有疑问的 T 药品而使个人财产受到损失的商人，免费提供了新生产的药品，来补救商人们的损失。为此该公司又一次作出重大牺牲。

风波逐渐平息，事件得到及时而恰当的处理。在整个事件的处理过程中，公共关系部门发挥了尤为重要的作用；而 J 公司树立起反对产品包装受贿的斗士形象，维持了保护消费者利益的良好形象，则是公司全体员工努力奋斗的成果。平息风波时，公司长期尊奉的信条“我们的立场”被公布于众。这一信条写成书面形式，公司初创人为公司经营制定的高尚的行为准则作为传统与遗产延续下来，历届继任总裁在不同的时期和面对不同的挑战，都以此为根据，并为公司不断有所建议。这一信条的公布，对最初恐慌愤怒的人们无疑起到镇静剂、慰心丸的作用。其全文如下：

#### 我们的信条

我们确认，我们的责任首先是对医务人员、患者及家属和所有其他使用我们公司药品与需要我们提供服务的人负责。

我们应当不断努力降低药品的成本，以保证合理的价格。对顾客的要求应当迅速、准确地给予答复。

我们的厂商与批发商，对任何人都给予均等的机会和公平的利益。

其次，我们要对我们的员工负责。在全世界为我们工作的无论男女都被当作一个个体来对待，应当尊重他们，承认他们的辛劳和成绩。要使他们具有在工作上的安全感，付给他们的报酬必须公平、充足。他们工作的环境应当是干净、有序和安全的。让每一个员工都能感到可以无拘无束地提建议和发牢骚，对于每个人的受聘、发展与提高能力等机会应当是均等的。

我们应当提供完善的管理，并且要求员工的行为公正、道德。

我们还要对我们所生活与工作的社会负责，包括在世界其他地区的社区。我们要当好市民——支持当地有益的工作和慈善事业，及承担我们应担负的税务。

我们应当鼓励文明的发展和那些有益于健康和教育的事业。我们必须保护环境和自然资源。

我们最后要对我们的股票持有者负责。公司要保证获得可靠的利润。我们要不断进行新的实验，继续我们的研究，开发新产品，也要为我们的错误付出代价。要不断更新设备，提供新器材、工具等。要提高储备基金，以防意外和不利的情况。如果我们的行为与这些原则一致，我们的股票持有者就能实现他们的合理利润。

正是由于 J 公司以上述信条为各项工作的行为准则，长期经营有益于公众和有价值的健康事业方面的产品，重视在公众中的形象和好的声誉价值；在与员工、邻近单位、投资者、客户及政府部门的关系上，始终不渝地给人以坦诚和安全感；正确对待并及时安排解决反馈的公众意见；充分行使公共关系职能，使公司在突发性事件中，不仅容易扭转局面，而且为其行为增色。

尽管在声誉上和财务上受到冲击，但依靠公司全体的努力，尤其是神通广大的公共关系与新闻界沟通事实真相，与消费者沟通意见与要求，与员工沟通信息与反应等，最后达到一致的谅解与合作，形成对 T 药的安全感和信任感，消除了社会不安定因素；同时，公关推动了公司改进生产、技术和管理，发展了新的包装、新的品种，在社会上重新树立起比过去更加美好的形象。到了年末，J 公司又占据了大部分市场，恢复了事件前的市场中的领先地位，经过这场反复，T 药的声望反而上升，许多过去用别的药物的人也改用 T 药了。J 公司及其产品重新赢得了广大公众的信任与尊重。

### LI 铁路公司洗心革面重建声誉

LI 铁路公司有着悠久的历史，100 多年来一直勤恳地为乘客服务。然而有一段时间，由于公司领导不力、管理松懈，员工们工作出现诸多问题，在客运服务中经常误点误事，态度也不诚恳，车站等设施陈旧，为乘客带来不少麻烦与不快，受到乘客的强烈批评与一片怨言，公司的股票价格也不断下跌，其良好形象已经被损坏，大家都认为这是一家办事马虎、无能自负的公司。

在这种情势下，董事会紧急行动，撤换了旧班子，任命汤姆为新的公司总经理，汤姆走马上任，决定洗心革面，重振旗鼓，再创良好形象。为此，在他指挥领导下，公司开展了一系列的公关活动。

汤姆想，赢得员工的充分信任乃是根本，公司只有尊重员工、关心员工福利，才能培育出一种向心的、友善的人际气氛；良好的员工士气不仅需要物质鼓励，更需要精神嘉奖，只有让员工充分了解公司的目标，以此为已任，才能从根本上改善服务质量，谋求良好的主雇关系。

因而，总经理一到任，便发生一连串的给“亲爱的同事”的信，请员工们提出问题与意见。他依靠公司举办的杂志，向员工们通报公关计划的实施情况，所有文章都用铁路员工所能够接受的简短语言撰写。汤姆还经常发出一些“你听到过吗？”的特别函件，向员工报导关于公司装备更新、服务态度改进，以及货运量提高的最新消息，以鼓舞士气。

汤姆利用进餐的机会与基层管理者进行对话，坦诚商谈开拓中的困难，并希望基层管理者将公司的计划传达给其部属。通过这类不同层次的沟通活动，以及公关部门的努力，管理当局相信公司 6000 多员工，每个人都能知道有关公司目标以及他们应采取的行动。

公关部每年为员工编印特别年度报告，在报告中说明公司改进服务态度，以及改善铁路与乘客及沿线社区关系进展的情况，并附有简要的财务信息资料。

负责公共关系的副总经理吉姆曾说，员工们对于公关计划的了解与信任，对于重塑公司形象所做的贡献不亚于散发大量的小册子与新闻报导，因为驾驶员、列车员、售票员、站台员在公众眼中都是 LI 铁路公司的代表。

因此，为了提高员工士气，公司对特别有礼貌及提供特别服务的员工立即给予嘉奖；公关部每次收到称赞员工的信，都很快转交本人，并附上便笺恭贺他增进公共关系的成功。

公司改变形象的努力实施得很有成效，任何一项公关活动都得到积极迅速的开展，有力地将乘客的态度扭转过来，并且得到了新闻媒介的帮助支持。

公司首先认识到，对于铁路运输中存在的一些客观问题，不应置之不理，令乘客心中疑惑，而应以诚恳的态度取得乘客的谅解。

因而公司提出了“诚实是最佳选择！”一旦火车误点，公司便马上查明原因，尽快通知乘客们。有一次由于罢工而导致交通阻塞，车厢里每一个座位上都送上一张短笺：“星期三夜里乘车可能有更多不便，其原因在于罢工。”

公司十分注重密切与乘客联系，争取乘客对公司的信赖支持。比如，在重新油漆车站时，公司特地邀请沿线居民和乘客投票挑选颜色，尊重他们的意见。在开始油漆的那一天，公司精心布置了工作现场，又邀请了当地的新闻机构采访。公司总经理和社区主要官员身着工作服一起动手油漆车站的新闻，第二天几家报纸均以醒目的版面和鲜明的标题给予报道，在读者中引起了良好的反应，人们普遍认为 LI 铁路公司确有诚意改变其原来的不良形象。

公司公关部人员还充分利用各种机会方便乘客，来赢得乘客的好感。大家知道，经常有人会将雨具遗忘在车站和车厢里，以前公司只是将之代管听候认领，而现在有人提议，可以在雨天时将无人认领的雨伞借租给乘客使用，以解决乘客们的困难。公司立即对此建议予以采纳付之实行。

公关人员很会利用新闻媒介来传播公关活动，他们很清楚，新闻媒介是企业与社会公众联系的主要渠道，得到新闻媒介的支持，锦上添花；失去新闻媒介的支持，则声名扫地；所以，LI 铁路公司不仅积极创造机会为新闻媒介提供宣传材料，而且认真处理好与新闻媒介的关系，以求能在短时间内恢复声誉，打开局面。出租雨伞一事，公关人员就写成了新闻稿件，并特地等到四月份再投寄给报社，以应“四月天，阵雨天”的民谚，使其效应更佳。

在 LI 铁路公司成立 125 周年之际，公司广邀乘客、新闻媒介和社会各界人士前来参加庆典活动，活动搞得轰轰烈烈，别具特色，深受欢迎。新闻媒介将此庆祝活动做了大张旗鼓的报道，从而将重建声誉活动推向了高潮。

公司对股东关系也很重视。公司给几万股东寄上“年度快报”，让股东迅速了解公司上年的经营状况；随后，股东们还会收到更为详细的年度报告书。股东们每年的第一季度都会收到公司的红利支票和年中报告。

公司还邀请所有股东参加年度大会，对没有表明是否参加的股东，公司都要发出催询信，邀请其参加。年度股东大会是公司同股东接触的重要机会，公司每年都要在铁路沿线各地召开，对于超过 500 股的大股东，均由经理人员亲自电话通知，代表总经理致意，并请各股东提出意见。

对于股东的建议，他们逐条研讨，采纳者给予奖励。汤姆上任后，为增强与股东的联系，坚定股东们的信心，还特地邀请公司的股东们到 C 旅游胜地举行聚会。

聚会是在周末开始的，前后 4 天，宾客在星期四晚间登上火车，星期五上午抵达旅游地，星期日晚即可返回。在此期间，股东应邀参加公司的香槟舞会和旅游活动，所费用非常便宜，来回车费、旅馆费、招待旅游费等只需 100 美元，颇得股东的好感。同时，加强了股东与公司之间的交流与沟通、获得了股东更多的理解与信任、支持。汤姆对这样的公关活动十分赞赏，并

决定今后每年冬季都可以举办几次，从公关角度取得的效果是令人满意的。

而在经济上，尽管股东所付的费用远低于旅游季节普通游客的开支，但铁路公司也不赔本。因为此季节旅客十分稀少，而现在旅馆房间及火车座位都告客满。所以，LI 铁路公司在企业形象受损之后，通过切实行动进行沟通交流活动，尊重股东的意见建议，赢得了股东对公司的理解、依赖和支持。

总之，LI 铁路公司在企业管理陷入困境、与公众关系处于僵局、公关形象日渐低落的形势下，没有自暴自弃、也没有垂头丧气，而是在新的管理层领导下，痛改前非、勇于改变旧貌，积极开展公关攻势，团结员工、服务社区、为乘客谋便利、与新闻媒介交朋友，充分发挥了公共关系的矫正功能，得到了广大公众的理解与支持，仅用了一年多的时间，就在公众中恢复了声誉，重新树立起良好的公关形象。

为此，LI 铁路公司荣获了《公共关系新闻》杂志颁发的“年度成就奖”。公司雄心勃勃继续开创新的局面，开拓新的业务，开展新的服务，更好地为社会公众做贡献。

### 《检查者》以反常的试验结果招待订户

《检查者》报为提高发行量曾作一则广告：

电视画面推出旧金山电报大楼顶端的特写。画面音：“我们正在重复伽俐略的试验，以证明究竟是一台电视机重，还是这份报纸《检查者》重。”接着，一位著名的报界人士将一台电视机和一份报纸同时扔下。报纸落下时竟把人行道砸出一个大洞，而电视机仅仅跳了几下。

反常的试验结果必然引来人们普遍的争议，一家电台就试验发表了一篇措词激烈批评社论，甚至还专门派记者从直升飞机上投下电视机和《检查者》报，以证对错。

这次科学常识之争在美国各界引起不小的反响，不仅各地媒介机构给予了报道，连《纽约时报》和国家电台也报道了此事。最终，反常的试验结果被否定，《检查者》报却因此引起人们广泛的注意和好奇，发行量一升再升。

### 福特公司低调处理的拼拓案

媒介关系是公关关系中重要的组成部分，一直得到企业的重视，然而在各种场合下要让新闻媒介传播信息都公正切实、符合企业的利益则是不太可能的。这里来看看著名的福特汽车公司在这方面的成功之举。

1978年8月10日，在北印第安纳州靠近格辛的第35号公路上，发生了一起撞车事故。一辆由罗伯特·达格尔驾驶的汽车从背后撞上一辆向北行驶的小轿车，这辆小轿车的油箱破裂起火，车上的朱迪姐妹和她们的表亲当场在火中丧命，而达格尔只是轻度受伤。

这起交通事故给朱迪家带来横祸，十几岁的两个姑娘都早早地丧失了性命，还祸及亲戚，朱迪家真是悲痛欲绝，要求弄清事故原因，惩办凶手、赔偿损失。

有关事故的调查侦讯开展之后，法院发现由朱迪·尼里奇驾驶的是一辆1973年出厂的福特拼拓小轿车，而在1978年6月9日福特汽车公司就开始回收1971—1976年间所生产的150万辆拼拓轿车，这就是说，撞后油箱破裂起火的那辆轿车属于回收之列。可是，朱迪的母亲根本没有收到汽车回收的通知。福特汽车公司之所以要回收1971—1976年生产的拼拓轿车，是由

于那段时期内的拼拓轿车有不少缺点未被克服，比如拼拓车的油箱由背后相撞时可能会爆炸起火就是其中主要的一条；后来生产的拼拓车则有许多改进。

通过对事故现场的测量分析以及后来进一步的调查侦讯，一个大型的陪审团调查会召开了，会上宣布罗伯特·达格尔无罪；因为那次相撞并不是致命的，也不是达格尔违章所致，而之所以爆炸起火主要是轿车本身的原因。

1978年9月13日，事故发生地高级陪审团根据印第安纳州的法律条文准许对公司以刑事犯罪提起诉讼，对福特汽车公司提出控告，认为福特公司犯有意杀人罪，并要予以制裁。福特公司只得接受公开审判。

具有讽刺意义的是，1979年2月，事故发生六个月后，朱迪的母亲收到了汽车回收通知，而通知单上提醒用户注意的是，拼拓车的油箱由背后相撞时可能会爆炸起火。

福特汽车公司对陷入这场案子也是无可奈何，它准备接受最高为3万美元的罚款，但是不能接受对公司无意杀人罪的原起诉。

由于福特产品的销售引起的诉讼花费，对于势力雄厚的福特公司来说，经济损失微乎其微；但是这场审判本身却有根重要的意义，是开创了一个新纪录，因为还从来没有过一家美国的公司为产品问题而被当作刑事罪犯受到审判。然而，福特汽车公司不会听任处理，而是用适当行动来争取有利的审判结果。

福特汽车公司提出申请，要求将该案转交珀拉斯凯县审理，公司认为在出事地点的埃尔·科哈特县不可能进行公正的审判。这一要求得到批准，案子于1980年1月7日转到珀拉斯凯县的哈罗德·司得费尔特法官手上。

陪审团最后判决福特公司无罪。福特汽车公司在等待这一判决期间所作的一切，为今后所有牵扯到公司与产品刑事犯罪的案件提供了极好的范例。

审讯之前，福特公司最高管理机构的五位官员，包括负责公关事务的副经理举行会谈，讨论决定了审讯期间负责与新闻界联系的人选，并制定了相应的一系列对策。

首次出庭，福特汽车公司拥有一套完整的新闻代理人班子，但是他们的公关总设计和与新闻界的关系是低调子的，公共关系事务大部分由两名公司的公关人员来处理。

在进行审判的前后总共10周内，福特汽车公司参加受审的官员与在总部的官员每天要进行3~4次联系，汇报情况，提供15家左右的的剪报及其他信息资料，使福特公司的管理高层了解正在进行的诉讼进展；电视网的新闻广播的有关内容也被制成录像带，供管理机构参考。

这一审判令人瞩目，每天能吸引35——75名新闻界代表，包括来自《纽约时报》、《华盛顿邮报》、《华尔街》杂志、《伦敦时报》以及3大电视网的记者。

同时，福特汽车公司也向新闻界介绍情况，公司在举行审讯的每周一至周四都由两名法律顾问举行情况介绍会，在法庭的前厅举行，每天两次，对新闻界提出的问题给予详尽的回答。不过，公司不是像常见那样逐日向新闻界提供新闻稿或情况记录，也不发表任何可能危及审判的最后结果的言论，而是完全依靠被告律师所作的那些即席的实际情况开介绍会。

当然，低调处理并不是完全保持沉默，而是不要招摇过市，使自己曝光突出在社会舆论热点中。因此，福特管理层尽管没有发表过任何正式评论，

一位福特的助理顾问在《灯塔》刊物上还是对反面的新闻报导进行了一次反击。反驳信中并指出某些报导中所引数据是从一项与拼拓车无关的可行性研究中得来，而这一研究报告与此案毫无关系，这是法庭早已判定的，所以它不得作为证据而成立。福特汽车公司的法律顾问是一位颇有名望的大律师，曾在水门事件中担任政府的首席辩护律师，还成功地进行了好些轰动一时的起诉，所以他是法律领域的行家，也是新闻媒介领域里的老手。因此，对新闻界举行的情况介绍会，总是进行得恰到好处，分寸把握得当。

审讯期间，福特汽车公司也没有忽视其他方面的沟通交流。公司的出版物都定期地向公司职工和福特的汽车经销商们提供审讯进展报告。汽车商们还得到通知：若有新闻界向他们提问，就打发到福特总部。

此外，设在迪尔伯恩的公司总部专门有一条职工新闻专线供职工使用，这条新闻线是一个由40条电话线路组成的电话系统，职工们通过这条新闻线每天可以收到两次两分钟的新闻。

不过，新闻线并不能真正报导最新消息，大多数职工还是通过新闻媒介来了解审讯情况的。福特汽车公司的季度报告与提度报告上都登载有关审讯的消息，设有专门给股东们另发有关审讯的材料。

在整个审讯期间，各类新闻报道受到福特公司的严密注视。福特的工作人员每天都要从一些主要的报纸中为参加审讯的福特人员搜集资料，准备“剪报袋”。

总部有专人负责将审讯活动及新闻媒介对审讯的报导传递给最高领导层。此外还有专人负责回答新闻界提出的拼拓车在结构技术等方面的各种问题。

福特公司的公关人员认为，新闻媒介对此审讯活动的报导态度是客观的，对三大广播电视网的报导方式印象尤其深刻。对于新闻媒介此次就事论事，只谈审讯问题，不大肆渲染谴责拼拓车的做法，福特公关人员深表赞赏。

因为公共关系作为处在新闻媒介和管理层之间的一扇旋转门，常有旋转门开关不尽如人意的情况，各有自己的想法和做法的新闻媒介和管理层都从自己角度考虑得合乎情理，但联系起来就可能有多冲突，所以这次审讯活动的情况让福特公司的公关人员感到比较客观公正，双方表现都较如人意，公关工作也开展得很顺利。

总的来说，在处理这类公关活动中，福特汽车公司的低调处理的准则是值得借鉴的。它指导着公关活动开展得有条不紊、恰到好处；使得新闻界媒介也保持公正客观的立场；从而使公众舆论没有产生巨大的逆向效应，对公司的整个形象不致有大的损害。当然公共关系人员实施强有力的沟通计划也将成为可能，是对案情深入细致的研究以及公关人员与管理部的合作截然不可分割的。

低调处理的这一公关活动的成功，可以从销售量上得以体现。在1月中旬的十天时间内，正当全美国原新闻媒介的注意力都集中在对福特汽车公司的审讯上时，汽车经销商们卖掉了约4000辆拼拓车，比一年前同期略低6%；但福特1月的前20天里，拼拓车每天的销售量比1979年同期反而有所上升，倒是全国汽车销售量在此期间比去年同期下降了一些。

一位印第安纳州的汽车商说，开庭以前，他卖掉的拼拓车不多，从开庭那天起，销售量开始上升。他补充道：“我只想说明新闻宣传对销售的影响，不管它是说好还是说坏。”

总之，拼拓的销售量依然很高。并未由于撞车事故案而受到消费者们的排斥。当然，为了加强公司的竞争力，福特汽车公司 1981 年引进一条新的生产线来取代了拼拓生产线，生产更新更优的汽车。

## 广告策略和技巧 (A)

### 熟悉广告的分类方法

美国广告主协会对广告所下的定义为：“广告是付费的大众传播，其最终目的为传递情报，变换人们对广告商品的态度，诱发其行动而使广告主得到利益。（一般说来即销售一种商品或服务）。”对于广告的目的亦作了如下诠释：“广告的目的不在于履行传播工作的某些部分，而且在经济、速度与量度方面都较其他方法所完成者为大”，“广告的工作是以减少推销人员极大部分的传播工作量，而增加推销人员的生产能力”，“在任何情况下，广告功能都会比其他方法更经济的去执行传播任务”。

广告的分类有下列七种分类方法：

#### 1. 以地区分

(1) 全国性：全国性的广告多为制造商所登，目的在说服顾客去买他的品牌，以商品为主；

(2) 区域性或地方性：此种广告大部分为零售商所登，其目的在说服顾客到指定的商店买东西，以商店为主。

#### 2. 以内容分

(1) 商品广告：为全行业作广告；

(2) 品牌广告：为某一品牌作广告；

(3) 企业性广告：不直接卖商品，仅标明某一特色。

#### 3. 以诉求的类型分

(1) 事实上的诉求：以人类自私心理为出发点引起人们的注意，列举事实上的理由来打动顾客的心；

(2) 对情绪上的诉求：让顾客觉得舒适，感到满足。

#### 4. 以预期的效果分

(1) 直接行动效果：如大减价，效果马上可显现出来；(2) 延期行动效果：长期灌输，慢慢影响人们。

#### 5. 以预期的对象分

(1) 消费者：消费品；

(2) 工业上的：如工业品；

(3) 交易上的：如经销品。

#### 6. 以付款人分

(1) 制造商；

(2) 中间商；

(3) 制造商与中间商联合起来作广告；

(4) 私人广告。

#### 7. 以媒体分

(1) 印刷：如报纸、杂志；

(2) 电波：如电视、广播；

(3) 其他：如直接信函、路牌、墙壁交通广告。

### 广告主选择代理商的标准与具体方法

在大多数情况下，选择广告代理商表示换广告代理商，由于大部分企业已作了长时间的广告，而且也已雇请了广告代理商为他执行广告事业。

客户在打算换代理商时，如何能确定新的代理商比原来的好？答案无法确定，但也有几个可靠的原则可以帮助他们来辨明这一点。

对任何公司的广告经理而言，最困难的也是最不愉快的事，就是换掉原来的代理商，改请提供更佳服务的另一家代理商。

有时，广告主会邀请他所认识的或公司中其它人介绍的广告代理商前来比稿，邀请名单可能只有 2~3 家，也可能多达 10—20 几家，假如前来参与比稿的名单太长，可能会耗费不少时间。

因此，广告主常准备一份详尽的评价表或问卷，请竞争的代理商先行填写，先从该问卷淘汰部分代理商，有几个基本问题是广告主所必须考虑的：

#### 1. 代理商创意工作的水准如何

有关创意的问题通常是最容易解决的，因为每一家前来比稿的广告公司都可提出上百张样本。此外，客户很可能是由于某代理商为其它客户作过相当出色的创意工作，才邀请该代理商前来比稿。

事实上，对目前代理商创意工作的不满，常是客户考虑更换代理商的主因，所以查看创意工作的水准，是寻找新代理商时最重要的因素。

#### 2. 一般而言，经营这家代理商的，是些什么样的人

前面已提过，广告公司推销的就是它的人员和创意。该代理商是否拥有进取、有效率的领导层，其成员是否品性好，能力强，只开过 2~3 次会议自然不易回答这些问题，但是广告主通常由此形成一些重要的整体印象。

#### 3. 负责我们这家公司业务的，将是那些人

许多广告主都希望得到负责本公司业务人员的详细背景资料——这群人员包括 AE、撰文人员、美工人员、业务监督等。由于广告主以后必须和这群人相处一段很长的时间，他自然想了解这群人的能力和性格：他们是不是能长期维持一定的水准，能力是否足以胜任这种长期、压力又大的工作，尤其是联络人更是特别受到重视，任何一个敏感的广告经理都不会雇用所派联络人不合他意的广告代理商。

#### 4. 该代理商在我们公司产品及服务方面，曾经有过那些经验

对客户产品的行销经验有时比广告经验更受到重视。该代理商是否了解本公司的配销通路、销售问题、价格问题，以及行销特点。

#### 5. 在该代理商的客户名单上我们这家公司的地位的重要性为何

一家年度广告预算只有 5 万到 10 万元的公司，自然要怀疑一家拥有许多 100 万元大客户的代理商，是否会对本公司尽全力服务，相反的，如果本公司的预算名列该代理商客户名单的前茅时，当然较有把握使该代理商会对公司业务多付出一点心力。

#### 6. 代理商服务范围如何？每项项目如何收费

有些客户坚持其广告代理必须处理所有的工作，包括行销计划、刊物发行、POP 材料、研究等种种额外的工作。有时，提供全套的行销、广告及 PR 服务，也是广告公司用以吸引那些事事希望代理商代劳的广告经理的方式之一。

#### 7. 该代理商的顾客名单是行业中的佼佼者，还是无名之辈

假如代理商所拥有的客户名单中，有相当著名的公司，那么广告主不免会猜测：这些为人敬重的公司会选择该代理商，一定有个很好的原因；反之，如果其客户名单，都是一些名不见经传的小公司，将无法使新广告主产生足够的信心。

## 8. 代理商能否提出可说明其能力的个案范例

成功的例子最能带来信心，如果代理商把过去成功的案例，都作了详细的记录，将有助于说服多疑的广告主。

其它因素——广告主所应考虑的其他因素还有经验、规模、地点、信用状况、声誉，以及代理商的附带服务。

历史——如果广告代理商已成立很久，而仍保持年轻的作风时，对它本身而言，可能是个有利的特点。假如经验、年龄带来的只是迟滞不振，那么这点将成为一个绊脚石，而以“后起之秀”姿态出现的广告公司会发现历史短，并不构成其生意上的障碍。

规模——通常规模大是一个有利点，当其它条件相同时，大多数客户或许都会选择规模较大的代理商。

地点——广告代理商所在地点与客户办公室距离较近时，将是一个明显的有利点。

信用状况——如果代理商的信用状况不稳，便显示出其经营不善，如此一来，客户将不放心把业务交给财务不稳的公司。

声誉——客户只要向媒体人员、其它广告主和印刷厂一探听，便会得知广告代理商的声誉。每个代理商可能都拥有某些方面（如创意、可靠性、行销技巧、文案或专业手法）的特殊声誉。

附加服务——样品房、电视摄影棚等都是大公司所提供附加服务中的一部分，通常这一点并不会对选择产生重大的影响，但却有助于形成一种良好的整体印象。

当广告主决定要推出其厂的商品的时候，他会想到选择一位良好的商业伙伴——广告代理（或俗称广告公司）。在选择之前，以及选择过程中，他都有许多的事情要做。首先他应当知道广告公司能办代理，他在哪些方面服务，他对广告活动存着何种期望。最重要的是，他的代理与他应当同样将广告视作一种投资。有的广告代理不顾客户利益，而拼命编列庞大预算，完完全全为了本身的服务费着想，便要毫不足取。

在广告组织上，可以从几个方向作选择。

(1) 广告主可以选择一人代理商、专户代理商、或以功能区分部门的代理商。

(2) 他可以选择一个一般性质的广告代理，或特殊性的代理。正如其名，一般性质的广告代理可能处理各式商品的广告，但并不太精。而特殊性的代理可能只对某些事情在行，例如有的代理便只知户外广告或车厢广告。

(3) 他面临大型代理与小型代理的选择。自然，若他的商品庞杂、预算极大、销售渠道甚广远于国外，他便需要一家大型广告代理，反之亦然。

在选择的标准上，广告主往往都会考虑一家广告代理的观点、品性、经验、信誉、记录、人员、服务范畴、经营历史、财政状况、工作能力、现有客户与过去客户、与媒体等各方面的联系等等。他通常采取下列途径来搜集这方面的资料：

(1) 广告刊物或广告代理本身所刊的广告。

(2) 某家广告代理以前的客户。

(3) 使用问卷。这种方式使用最广。有的广告主可能列上数十个题目，对任何一家可供选择的广告代理作一番彻底的调查。

此处所附的便是某家化妆品公司对本广告代理进行征言的一种表格。

广告代理商调查表：

广告代理名称\_\_\_\_\_地址：\_\_\_\_\_组织\_\_\_\_\_ 贵公司主要人员及其职责为何？

姓名\_\_\_\_\_职责\_\_\_\_\_

其中何人负责本公司业务，并将有何贡献？

贵公司雇用人数与整体营业额的关系如何？全部人数\_\_\_\_\_总营业额 NT \$ \_\_\_\_\_ (19~年) (2) 客户服务

如果有之，上述各人员外负责的其他客户为何？ 他们为其他客户所耗之时间量大致如何？

姓名\_\_\_\_\_职称\_\_\_\_\_其他客户\_\_\_\_\_所占其时间(%) (3) 客户主管

他是否是贵公司中较具经验的资深人员？

是\_\_\_\_\_否\_\_\_\_\_介乎二者之间\_\_\_\_\_

他对本公司此类商品是否有经验？

有\_\_\_\_\_什么公司\_\_\_\_\_什么商品\_\_\_\_\_无

他的能力是否与本公司的人员相当？

是\_\_\_\_\_不是\_\_\_\_\_

(4) 创作方面

贵公司对于本公司原有的创意及稿件的看法如何？ 贵公司是否拥有擅长处理女性商品的女性撰文员？有\_\_\_\_\_无\_\_\_\_\_

(5) 媒体方面

贵公司的媒体人员是否尽职，能令本公司获致所订购的利益（例如电视插播监看）

能\_\_\_\_\_不能\_\_\_\_\_须加督促才可以\_\_\_\_\_

在广告活动实施后，他们是否会致力改善购买媒体的版面或时间？

会\_\_\_\_\_不会\_\_\_\_\_须加督促才可以\_\_\_\_\_

(6) 制作方面

贵公司人员方面是否有电视、广播制作专家？有\_\_\_\_\_无\_\_\_\_\_有若干\_\_\_\_\_

在所有制作工作开始之前，是否举行制作会议？是\_\_\_\_\_否\_\_\_\_\_有时举行\_\_\_\_\_

贵公司制作人员是否与拍片公司、模特儿等经常保持良好关系而能应需要供给人才？

是\_\_\_\_\_否\_\_\_\_\_勉可\_\_\_\_\_

(7) 贵公司是否能在下列三个主要范围提供调查服务？媒体调查—视听众资料、媒体评价、收视率报告等。能\_\_\_\_\_否\_\_\_\_\_

创意调查—试验、概念、创意、了解及反应。能\_\_\_\_\_否\_\_\_\_\_市场调查—与公司职员共同进行。能\_\_\_\_\_否\_\_\_\_\_ 是否能经常提供上述服务？偶而因要求而为之？是否另外收费？

(8) 会计手续

贵公司帐单是否按时送呈？是\_\_\_\_\_否\_\_\_\_\_它们是否正确？是\_\_\_\_\_否\_\_\_\_\_

是否附有媒体收据？是\_\_\_\_\_否\_\_\_\_\_

任何由本公司负担贵公司费用，是否先呈送估价单？是\_\_\_\_\_否

本公司是否享有应享的各种折扣（次数折扣、商业折扣）等？

是\_\_\_\_\_ 否\_\_\_\_\_

如果要收特别费用，是否能附一明细清单？

是\_\_\_\_\_ 否\_\_\_\_\_

(9) 其他客户方面

新客户

A、自去年到现在，贵公司是否争取到任何重大新客户？有\_\_\_\_\_无  
\_\_\_\_\_客户名称\_\_\_\_\_

B、此事对本公司所获得的服务有无良好或不好影响？是否妨碍与贵公司主要人员的接触？贵公司是否已增加任何对我们有帮助的任何新进人员？

其他客户

A、贵公司所有客户数目，其主要者的业务为何。B、其中是否有本公司目前商品的任何竞争品？

有\_\_\_\_\_无\_\_\_\_\_商品名称\_\_\_\_\_

C、是否有任何客户会在将来成为本公司的竞争者？有\_\_\_\_\_无\_\_\_\_\_客户名称\_\_\_\_\_

D、贵公司曾否为其他客户策划出不凡的广告活动，请述其详。

(10) 其他事项

本公司是否可经常收到有关竞争者广告的各类资料？可\_\_\_\_\_ 否\_\_\_\_\_

贵公司是否派员工与本公司业务及市场人员从事实地工作，汲取第一年经验？

可\_\_\_\_\_ 否\_\_\_\_\_

十项忠告：广告主如何保持与广告代理的关系？

广告主若想使其广告施行顺利及取得成果，除了选择优秀的广告代理之外，还得与后者保持友善的关系。他可以采取以下的措施。

(1) 确使其本身负责与代理商联络的行政人员，具备相当的广告知识；不然的话，也可派到短期讲习班接受训练。(2) 应当将代理商看成营销上的左右臂，能够随时将有价值的情报（如年报、对内刊物、价格变更或配销方式变更之情报、包装样本、公司标准字规定等）给予代理商参考运用。也就是说要坦诚公布，彼此交换意见。

(3) 在获得代理商的服务时，应知如何对代理商付款，而且最好能照规矩给付。

(4) 不要将广告代理视作仆役。

(5) 在适度的情况下，可容许广告代理为竞争品策划广告，诚实的广告代理，因财源增加，专户管理反而更加完善。

(6) 不要经常与广告代理举行不必要的会议，也不要经常要求改稿。更不要派许多人员与广告代理的人员接洽，以免人多嘴杂，难有定论。

(7) 不要滥用特权，将本身创作上或媒体上的意见施加在代理商头上，令后者接受。因为这会使广告代理商变得唯唯诺诺，不敢有所建议。

(8) 不要干涉广告代理的人事。一方面避免诱使广告代理商的人员离职；另一方面不要将亲友推荐给广告代理，使其碍于情面不得不因人设事。

(9) 在一旦对广告代理的服务感到不满，而想结束彼此间关系时，不可

操之过急。因为，这样做对广告代理打击甚大，而新的广告代理可能还需时间摸索广告的一切。

(10) 要信任广告代理，可能广告代理并非营销专家，但在创作或媒体等方面却有专长，应当让它们尽量发挥。

以上十点中，尤其是情报方面，以往广告主为了保密而不愿告诉广告代理，岂不知此种作法使类似医生的广告代理，不知类似病人的广告主的情况，则难以创作出优秀的广告。

### 商标命名的几个要诀

(1) 要注意商标应能隐喻产品，但不要使它成为一种描述，例如：把一种保护皮肤的乳液直接称为护肤乳液，就成为描述的字眼，无法注册登记也无法保护其特殊权益。要达到能登记的地步，应能阻止同类产品的制造商使用这些名称，然而“Derma-sage”（皮肤按摩）这个乳液的名字，则可暗示该产品的好处，而且不单是描述性。

(2) 商标要易于发音、易于记住，但不能太通俗，如 Mer-cury, Hercules, Magic, GoldStar, 和 Poineer 都是好念、好记、好写，但也相当通俗。

在创作商标时，人们似乎都会朝着同一方向来想，从“蓝带”到“金牌”都是如此。在首次原子弹试爆、尘埃未定之时，申请登记的商标名称和原子有关的，已不下 50 个。

(3) 不要作描述性或令人辨不清的商标，特别强调这点的原因是许多广告主都因忘了这一点，而惹上许多麻烦。产生此类麻烦的例子，如大企业 Colgate - Palmolive 和加州小镇一家制造商的诉讼案。后者推出一种名为 Jeenie 的液体除臭剂，要求法庭禁止 Colgate - Palmolive 公司在 14 个州内作广告或贩卖一种名为 Genie 的同类产品，结果他们获胜。这对 Colgate - Palmolive 公司而言，是个相当大的打击，因为该公司已对 Genie 花了 180 万元的促销费，包括在旧金山及洛杉矶分别散发了 80 万及 200 万份的样品。

当出现类似产品时，法庭通常同情遭受损失的一方，甚至对不同类的产品，其商标也受到某种程度的保护——假如法庭认定商标原持有人的生意，因为他类产品用了类似的商标名称而受到损害时，法庭便会加以保护。例如：在甜心肥皂与甜心纸巾的诉讼中，法庭判前者获胜。类似的例子还有很多，如彗星清洁剂对柠檬汽水等。

大多数公司为了本身的尊严，不会去使用其它公司已使用过的商标名称，然而仍有些公司却未顾及此项尊严，商标法存在的原因，也就是要管制这些公司。

### 品牌形象

你现在就要决定给自己的品牌确立什么形象。形象指的是个性。产品就像人一样，也有个性，这些个性能够使产品在市场上巍然屹立，也能使他们站不住脚。产品的个性是许多因素融合而成的——它的名称、包装、价格、广告的风格，而最重要的是产品的本身。

每一个广告都应该考虑是否对产品的形象有利。也就是说，广告必须持续保持一贯的形象。这是很难做到的，因为工作中时常会有其他的力量来干扰广告的制作方向——诸如，新换的广告代理商、新任的行销主管想要“新

官上任三把火”。

塑造产品的品牌形象是很有效的，这等于是高级品牌的通行证。对品牌名字会被别人看到的产品更是如此，例如，啤酒、香烟和汽车，这些用来表现自我的产品，如果你的广告看来低俗、恶劣，便会影响产品的销售，没有人想要被别人看作低格调的产品。

拿威士忌来说吧，为什么有些买 Jack Daniel's，而有人却买 Grand Dad 或 Taylor，他们都尝试比较过这三种品牌的威士忌？不要开玩笑了，事实上，只是这三种品牌以不同的形象诉求于不同种类的人。购买者所选择的并不是威士忌，而是他们所塑造的形象。酿酒厂商所要卖的有 90% 是产品形象。

美国加州大学心理系的研究员给每位学生一杯蒸馏水，然后告诉他们其中有几杯是蒸馏水，请他们描述一下蒸馏水的味道，大多数人的回答是“根本没有任何味道”。然后在同样的试验里，他们告诉学生这些水是从水龙头来的，大多数人便觉得味道很可怕。提到水龙头这个字眼就让人联想到“氯”。

你不妨让别人尝尝 Old Crow，也告诉他们酒名；然后，再让他们尝一口同样的酒，但是这次却告诉他们这杯酒是 Jack Daniel's 问问他们喜欢那一种酒，这些人一定会认为这两杯酒味道差一大截。他们所尝的是产品的形象。

人们一直被 Jack Daniel's 所迷惑。它的标签和广告是想创造一种“真心诚意”的形象，而且它的高价格策略也使人相信它比较好。

### 广告改变消费者对品牌偏好的十二种表现方法

#### (1) 幽默：幽默能帮助销售

但是，必须清楚，真正能写幽默剧本的人实在少之又少，除非您是那少数人之一，否则不要轻易尝试。

(2) 生活的片段在一类的广告影片中，演员之一与另外一位演员在近乎真实生活的实景中，争辨某一产品的特点，在结尾时，原来不信的，也变为相信产品的特征，诸如您所用的牙膏真正会带给小孩健康的牙齿。

这种生活片段的短剧会一次又一次的被证明成功，由于过去滥用了这种方法，所以很多文案人员总以为这是一种陈腐的表现而厌恶去采用它。

然而有些广告公司却能以这种方法制作出生活片段的精彩作品，不但大嫌其钱而且也很实际和吸引人。

(3) 证言，最有效的证言或广告是以秘密摄影方式拍得的那些忠实客户使用产品的实况，片中的访问员以故意挑毛病的方式来激发这些忠实客户的辩护，这种辩护的言词较之您询问他对产品的观念来得强而有力，例如：

在贝壳牌汽车加油站前广场，一位演员乔装成经销商。

播报员：这个人实际上并不是贝壳牌经销商，他是乔装的，他只是想试试看是从隐藏的摄影机来观察看看。

经销商：我敢打赌贝壳牌高级汽油的里程率并不好。

朗夫人（顾客）：还不错啊！我告诉您省钱就是赚钱呀！

经销商：唉！算了吧！您对汽油懂得多少呢？

朗夫人：您看看我车上后座那只小狗，我买了小狗是因为狗省食，而我买贝壳牌汽油理由也是为了省钱呀！

经销商：省省吧！

朗夫人：您大错特错了，这是最好的汽油，哼！假如我是老板，我一定把您开除！

播报员：因为他让您说明了贝壳牌汽油的好处，我们不开除他，会给他一次机会试试！

当您选择忠实的顾客来做证言时，尽量不要做太好的排演，以免看起来像个职业演员似的。演出生硬，反而可信度会提高。

(4) 示范：以示范来表现您产品超俗的优点，来强化说服的力量，示范的广告并不一定是老套，为了示范纸板的硬度，国际纸业公司在峡谷的上面以纸板搭了一座桥，然后将一部大卡车开过去！

(5) 疑难的解答：这种表现的手法就如同电视历史一样古老，您给观众一个经常碰到的疑难问题，然后以产品来说服如何解决它！在解答式广告影片中，要算印度马德拉斯拍摄的火车牌火柴最棒了，该片开始时，画面出现一位男人在印度南方湿热的天气下，以“平常”的火柴擦不出火来，他气得几乎发疯，然后他那冷静美丽的太太拿了一盒火车牌火柴，一擦就着，替他解了围。

(6) 独白：这种表现方法姑且称之为独白式，也就是宣传员喋喋不休的将产品的特点一一念出来，广告公司的人以为这是最没创意而厌恶它，但是很多广告主却仍然使用这种方法，因为在转移品牌偏好度上效果颇佳。

独白式的方法用来做新产品的广告最为恰当，德国在近几年有上百种的新香烟上市，唯一成功的牌子就是利用独白的方法。

(7) 有个性的角色或人物：采用某种有个性的角色或人物助长产品的销售时期，这些角色或人物经常变成产品的代表性标志。

假如这些角色或人物能与您的产品有关的话，在转变品牌偏好上，便有相当的贡献。

(8) 理由式广告片：假如能给予观众一些购买理由的话，效果是不错的。当美心咖啡(Maxim)上市时，广告上一再强调美心的品质优异，因为它是以冷冻干燥法制造的。

(9) 新闻：以新闻手法的表现效果也颇佳，不过，产品有新闻价值本来就不多，即使有的话，也常常被撰文人员抹煞或不屑一顾。应将他们下油锅，产品就像人一样，当他诞生时，最能吸引人了。

对于老产品来说，您可以创造一种新用途来当做新闻加以利用。

(10) 感情：虽然研究员还没有一种将感情的广告效果数量化的方法，但是实际上广告片内假如充满怀念思情、令人暇思的情意，那么其效果必然看好。

### 广告文案创作十大秘诀

(1) “没有人会念正文”这句话正确与否决定于两件事。首先是有多少人对你广告的产品有兴趣：许多女人会看食品广告文案，但是她们却很少会去看雪茄的广告。其次是有多少人被你广告图片和标题吸引住了。

杂志广告的内文阅读率平均是5%，乍听之下似乎觉得很少，可是5%的读者文摘者便是150万人。

(2) 你应该假装自己是代表客户给他们每一个人写一封信，是一个人写信给另一个人。

(3) 你不能让人们因厌烦而买你的产品，你只能让他们有兴趣买你的产

品。

(4) 较短的句子，较短的段落，避免难深的文字是比较有利的。Dove 的文案奥格威本来是写 Dove 获得香皂落伍了 (Obso-lete)”，后来是发现大部分的家庭主妇不知道 Obsolete 这个字的意思，才把它改成 Old—Fashioned 这个字。

(5) 以写故事的形态来写文案，就像这个标题“Zippo 从鱼腹取出来后还能用的神奇故事。”

在 John Caples 所写过的著名广告当中，有一个是为国际函授学校写的广告，它的标题是“当我在钢琴前面坐下时，人们一阵嘲笑，可是当我开始弹奏时……”

(6) 文案当中附上感谢状、证言，更能提高它的可信度。读者们认为，真正消费者的证言要比撰文者不具名的吹嘘来得有说服力。

(7) 大多数撰文者认为，减价和赠品非常麻烦，但是消费者可不这么想。这类文案有一半以上的人会记住。

(8) 一定要设法标明产品的价钱。看到珠宝店橱窗里摆设的项链，因为价格没有标示出来，你不好意思进去问，因此便不会考虑到要去买它。对广告来说，也是同样的情形。如果价钱被遗漏了，读者的反应便是翻页。

(9) 在德国、法国，广告公司都必须在制作的广告上签字。巴黎的 FCB Impact 广告公司甚至让撰稿的人的名字出现在标题之下，实在很棒，美国一般不这样的。

(10) 能吸引人的长文案更有促销力，短文案若不引人注目，也不能发挥作用。

## 电视广告的十五点秘诀

### 1. 辨认品牌

根据调查显示，观众记得广告的比例惊人的高，但却忘了品牌名字。您的片子所表现的，却往往被认为是竞争者的品牌。

很多撰文人员以为多念牌子是粗俗的文案，但是，对于那些认为销售产品比娱乐观众来得重要的人，下列二种是令人记住牌子的方法：

(1) 在前十秒内使用牌名，曾经有过一支在 30 秒内反复念品牌名字达二十次而未惹人厌的精彩广告片。

(2) 利用牌名做文字游戏。一字字的拼出来广告新品时，您必需在电视广告上教人记住您的牌子。

### 2. 显示包装

以包装盒结尾的片子要比没有以包装盒结尾的片子较能改变品牌偏好。

### 3. 动态的食品

使食品的广告片子，看起来垂涎欲滴，才能达到推销的效果，动态中的食品看起来更开胃，冰淇淋浇上巧克力糖浆，或煎饼加上糖蜜，看起来更为可口。

### 4. 特写镜头

当产品在片中是主题时，特写镜头的运用是绝对好的，糖果的特写镜头往往令人垂涎。

### 5. 开门见山

短短的 30 秒内，假如您能一开始就在视觉上给予刺激，您便能掌握观众。

很多人看广告片是因为开头太单调，他们不像您晓得精彩的片段即将展现，所以往往都跑到厕所去了，当您广告灭火机时应该一开始便是熊熊大火！

#### 6. 没话说时，用唱的吧

有很多广告利用歌唱来表达广告词，但是歌曲在转换品牌偏好度上却在中等之下。

用歌曲以前必须先试看歌词的人能不能听得懂，假如不能了解歌词，那么千万不要播出。

#### 7. 音响效果

由于音乐对于广告片并无提升推销力之效，但是，像香肠在煎锅上吱吱作响的特殊音效，却能增强效果。

麦氏咖啡的一段广告片却有煮咖啡的音效，由于效果特殊一用就是五年。

#### 8. 旁白或直录

研究资料显示，旁白比较吸引观众，最好还是让演员直录。

某一厂商制作二支相同的广告片，一支用旁白，另一支用演员直录，在效果测定中发现直录的片子销售成果比较好。

#### 9. 字幕

在片中印字幕，使声音与字幕同时出现，效果会增强，必须切记，字幕必须与声音完全相同，任何差异将使观众混淆。

广告人常常拒绝使用字幕，假如您告诉他，字幕增加销售，只有傻瓜不听。

#### 10. 避免平凡画面

假如您要观众注意您的广告片，您必须在画面上呈现一些他从未看过的情景。像落日余晕、家庭团聚的画面，成功的可能性并不大。

因此广告片应力求简洁有力，并在画面上给观众留下深刻印象。

#### 11. 换景

莱内最擅于用很多景而不致使观众眼花撩乱，多数广告人却无法做到，也不太可能做到，一般来说，片子中太多的短景无法转变观众对品牌的偏好度。

#### 12. 强记术

Mnemonics 这个难以发音的英文字，是表示经过长时期的重复视觉记忆点便可产生效果。记忆点能使人辨识品牌时提醒其特征，例如贝壳牌汽油的广告是以一部汽车从一片纸屏中冲出来以强迫观众记忆。

#### 13. 使用产品的动作

使用产品的动作是讨人喜爱的，尤以能将使用后的效果显示出来更佳，比如显示尿布如何使婴儿干爽等等。在机油的广告片中出示使用 50,000 里以后的活塞像什么样子。

#### 14. 电视可以表现任何事情

只要您的想像力够，技术人员可以制作任何您想要表现的东西。

#### 15. 误解

在 1979 年美国普渡大学杰可比教授研究 25 支典型广告片被误解的程度，他发现这些片子都没有被了解，最多的高达 40%，最少的是 19%。

假如您想避免被误解，您最好将广告片做得一清二楚，对许多人来说，他们看过的片子一半以上不能了解。

### 同类产品的广告创作

对广告公司来说，他们所面临的一个问题是，大多数产品和它们的竞争者大同小异。制造厂商使用相同的生产技术，而他们的行销人员也使用相同的方法来决定消费者的颜色、尺寸、设计、品味偏好。

处理这些“孪生产品”的广告，你只能以比竞争者更有说服力的说词，来解释产品的特点，并以广告的风格来创造异化。这是广告所制造的附加价值，多数广告人对这类产品的广告并不很排斥。

在过去，每一个广告人都认为，要把产品卖出去，就得使消费者相信自己的产品比竞争厂牌更好。

或许并不需要如此做，只要让消费者相信你的产品真正很好就够了。如果消费者相信你的产品不错，而他又不知道竞争产品如何，他就会来买你的产品”。

如果大家的产品都很好，不要说“我的产品比较好”，而应该说明你的产品的好处——清楚、诚实、资料完整地说明。

如果这个理论是对的，最会建立消费者的信心，使他们以为“他的产品真得很好”，就能把握住市场的销售量。

### 黄金节目不等于黄金销售量

电视从业人员也经常发现他们在散播商业讯息时，往往因为视听效果的误导，而产生与预期中大有出入的反应。例如，节目做得太刺激，有时也会造成反效果。魏氏广告公司为 Mo-hgan David 酿酒场所制作的电视节目，由于没有达到预期的反应，而使得广告公司的处境颇为尴尬。节目的收视率很高，观众的反应也相当热烈，但酒的销售量却没有提高。

动机分析专家于是针对这个问题作进一步的探讨。他们从心理探索中发现，一般人在观赏这个节目时，由于悬疑性太高，经常处于兴奋的状态中，通常人情绪激动时，脑中除了回味节目内容，容不下其他的念头。

调查人员为了证明他们的说法，特地以一些具有悬疑、刺激效果的戏剧作实验，以观察观众反应。哥伦比亚大学心理学教授米路发现当观众被节目的情节所吸引时，“对自己的行为一无所察……脑中一片空白，似乎已经离开了自己所置身的空间……就像许多人从惊慌失措的情况下恢复意识时，对自己刚才的所作所为不复记忆。处于最紧急情况下，人往往脑海一片空白，身体也使不出一口气来，甚至连声音都发不出来。”

研究人员指出，虽然悬疑剧的紧张效果是较轻微的一种，却已经足以使观众浑然忘我，而忽略了 Mogan David 公司所提供的广告。很可能有些人连广告的内容都没有听进去。

研究人员发现“悬疑剧很容易引发紧张的情绪”，但事过境迁后，又消失失踪，这种情绪来得快，忘得也快。”酒商若要让人留下深刻的印象，应该提供较为平易近人的节目。

在他们的建议下，悬疑剧终被撤消，而换成一个老少皆宜的猜谜节目，结果该厂牌的酒在销售量上果然有惊人的上升，销售量上升到百分之一千。

“一张图片胜过一千字”

以下是十五种使图片生动的做法：

(1) 图片所要表现的主题最重要。如果没有一个突出的构想，就算是最杰出的摄影家也帮不上你的忙；

(2) 最能帮得上忙的，是能引起读者好奇心的照片，让他一看到照片便会说：“到底怎么回事？”，然后他就会看完文案探个究竟。HaroldRudo1ph把这个奇妙的因素叫做“故事诉求”，诉求越强，就会吸引越多的读者；

(3) 如果使用本产品的最终成果，也是可行的。但使用前、后的比较照片最能吸引读者；

(4) 照片比手画的更能增加销售量；

(5) 用消费者从你电视广告中已经熟悉的人物，可以加强他们对你印刷广告的回忆率；

(6) 图片应尽可能简单，让注意的焦点放在一个人身上。过分拥挤的图片是没有吸引力的；

(7) 不要让人的脸孔大于实际的尺寸，这是会令人生厌的；(8) 与历史有关的主题，大多数读者不会感兴趣；(9) 不要认为你感兴趣的主体，消费者也会产生共鸣；(10) 最吸引读者的照片是“令人怜爱的动物、令人怜爱的婴孩，还有大家所谓的性”；

(11) 做广告要注意，你如果用女人当模特儿，男人便会疏忽掉你的广告。反之亦然；

(12) 四色广告的成本比黑白广告高出 50%，但通常它们的记忆度却高出 100%，还是很划算的；

(14) 客户抱怨摇头时，让标准字变成两倍大的尺寸。如果他还是很难伺候，摆上一张他工厂的照片。万不得已，你才考虑放上他的玉照；

(15) 如果广告的产品是烹饪用的，煮好后令人垂涎欲滴的照片，要比介绍材料的照片来得吸引人。

如果你的图片没有什么故事可以说，就让产品成为图片的主题。

### 力戒诉求重点不突出

一家电冰箱制造厂商试图以广告说服主妇们该厂牌的冰箱具有自动除霜的神奇功效，结果却在市场销售上遭遇挫折。无论是报章杂志或电视上的广告，该厂牌的电冰箱，总是以敞开大门的形象出现。

动机研究心理专家与看过该广告的家庭主妇深谈之后，发现了这正是她们不愿意购买的症结所在。事实上，主妇们根本没注意到该厂牌冰箱具有除霜的优点，她们的注意力全集中在那扇敞开的门上面，并纳闷哪一个粗心的家庭主妇，竟然疏忽到这种程度，浪费电源不说，还糟蹋了食物。

厂商明白真相后，以后广告画面上总是多出一个家庭主妇，特意将手放在敞开的门上面。

另一个是一个医药团体，其本来用意是为了劝导群众，不要自己滥服成药，应该在正牌医师和卫生机构的指导下对症下药，结果却因为方法错误，产生不良的反应。他们所采取的引导方法是，让民众看一张图片，画面中的女孩由于被庸医所误，受到 X 光的放射线所伤害，脸部严重灼伤。

这张照片在乡镇间广为流传，结果该地区医生发现突然之

间，乡民对照射 X 光表现出不太乐意的态度。不管是正牌医生或是无照开业的庸医，全都受到这张照片的影响。

## 广告方案策划

一个小企业，如果想利用广告的作用来宣传自己的产品，也许无法像大企业那样一掷千金，然而，广告的计划所遵循的原始程序是一样的，无论是投资 1000 元还是 10 万元。

广告计划的第一步是准确估计企业、企业的产品、售后服务和竞争对手。

“估计后的结果往往令人大吃一惊，”一位颇有成就的广告顾问曾这样说。

有这样一个例子：有个企业，专营妇女时装，它的商品价格属中等档次，但是，由于在广告中重点放在了价格上，却没有提及品质等方面的特点，以至于顾客们认为它是一家廉价商店。当主人意识到这一点之后，便开始在广告中强调产品的质量和款式，因此，她赢得了大批新的顾客。

大多数广告专家建议小企业在第一次作广告之前先要了解顾客的大致情况。如果是零售商，他需要知道：

- (1) 哪一种人购买他的商品？
- (2) 他们的年收入多少？
- (3) 他们的住处距离商店多远？
- (4) 他们的年龄段？
- (5) 他们的消费习惯？
- (6) 他们如何评价企业的产品、售后服务？

这些问题可以从企业保存的有关顾客的记录中得到答案——包括订货单、用户欠款单、帐目记录、邮寄广告的回执记录等等。

了解用户情况的最直接的办法是发调查表。一位经验丰富的广告专家曾讲过：你可能不相信，在许多的企业管理者之中，许多人根本不了解他们的最佳用户的具体想法。当浏览完他伞兵用户调查表，结果常常令他们大吃一惊。

掌握了用户的情况，企业主人下一步就该分析一下他们的竞争对手了。这往往需要了解下面几方面：

- (1) 在这个商业范围内谁是主要竞争对手？
- (2) 在竞争中本企业所占份额多少？
- (3) 用户为什么会在众多竞争对手中选择本企业的产品？
- (4) 竞争对手作了什么样的广告？投资多少？

这种分析有助于企业管理者确定企业广告方向。广告的方向一定要区别开其他企业，但一些目标是有代表性的：

- (1) 扩大销售量；
- (2) 向用户推荐最新产品；
- (3) 改变公司形象；
- (4) 让用户记住公司的名字；
- (5) 向用户强调你的服务项目：比如随意退换、送货服务等；
- (6) 利用产品的季节性；
- (7) 采用独特的诱导方式去“推荐”产品；
- (8) 提供有关产品和服务的数据及价格信息。

一个企业在一年之内可能不止是一个广告目标，确定一个目标是企业广告成功的最关键因素。企业管理者在确立企业广告的方向和目标时应牢记：

## 目标越明确越好！ 广告预算的制定

一旦确定了目标，管理者们下一步的工作是确立广告预算。无论预算投资多少，专家们通常的忠告是：将广告费作为一种固定支出，就像租金一样。切忌将其作为一种奢侈花费。专家认为，广告应该是经过精密构思、认真地执行，并保持连贯一致的行为。

“倾其所有”来作广告，这种说法意味着广告是一种奢侈，意味着减少一部分广告投资或者砍去广告费用就可收支相抵。这种态度只能使自己在竞争中处于防守而非进攻地位。比较实用的确定预算的方法主要有销售百分比法和目标任务法。

销售百分比法——即确定每年投入多少固定的广告费用，再将此数目分配于各种广告媒体中。这种方法常见，容易获得成功，缺点是：

(1) 使广告预算达到一个准确的百分比是件非常复杂的工作。即使在一个单一领域内，对一个企业是恰到好处的广告预算，在其他企业却不是。

(2) 广告预算所占的百分比如果依据上一年的销售状况来确定会被认为是倒退——毕竟，企业的经营目标是一年强于一年。——然而，依据下一年的销售计划确定百分比，未免太乐观。

应用百分比法确定广告预算时，企业管理者必须考虑到所有可能变化的因素，如竞争状况、地点的改变、产品类型增减等等。

目标任务法——按照这个程序，企业管理者首先要确定广告的要求和目标，然后估算要达到这个目标所需的投资额。市场广告专家一般都倾向于这种方法，因为这笔广告投资有针对性地投资于最需要之处，使其发挥了最大作用。

然而这种方法也有弊端，那就是往往造成投资过热，这种情况下，广告的目标一定要慎重考虑，实际投资额要略低于计划额，完成计划的时间表要订得宽松些。

### 制作广告进度表

确定了目标，为广告工作打下了基础。下一步是制定广告进度表，选择广告媒体，安排投资分配。

按一般的经验，企业将有 80% 的费用投资于空间和时间等广告媒体中。空间载体指的是报纸、杂志或户外媒体；时间载体是指以广播、电视为媒介进行广告宣传。余下的 20% 投资于实际的广告制作。

然而，确切的百分比变化在很大程度上依赖于广告媒介。例如，电视广告节目，费用取决于广告在电视中出现的次数，而报纸是自由翻动，因此成本取决于印刷费用多少。

日程表是个很有用的工具，一个日程表足以提供各种所需信息，诸如广告媒体的安排、费用、企业的一些活动包括企业内部机构的变更、重大活动、销售计划等等。从中企业管理者可以确定广告的形式和方向以及费用。

在制定日程表时，作广告的企业首先要掌握所有传统性的和可预料到的企业活动内容，如“一元商品特价日”；季节性事件、如返校日和毕业日、节假日如“母亲节”以及一些很重要的机会。

另外，还要注意企业经营的波峰和波谷。贸易活动和企业本身以往的销售情况记录可以提供这方面的信息。

最有效的广告应该随企业经营状况的变化而变动。在销售状况好时，投

资金应多，以利于产品占领大多数市场份额；销售状况差时应降低费用，减少资金消耗。

但是在淡季缩减广告费用的比例不应等于销售量的下降比例。企业管理者一定要做有关努力，保持产品在市场中有个稳定的份额。两者不能很好配合，必将错过一些销售机会。

在全部的广告支出中应留有 10~15% 的储备基金留作应急。这笔金额使得企业得以利用，临时事件如特价销售等，这笔储备金将在广告媒体未预料到的涨价或激烈竞争中发挥作用。

### 广告媒介的选择

企业管理者一般要采用多种标准选择广告媒介，而后决定采用哪种媒介。

**交易范围**——食品和工业产品，有完全不同的交易范围。有些广告媒介如电视，对前二种产品也许都不太合适，但选择一些地方性媒体，如报纸、商店的产品宣传单、招贴画等对食品却很好。另一方面，市场销售在全国范围内的制造商也可以选择商业、贸易等专业出版物作广告。

**用户类型**——如果是一家经营唱片的商店，他的主顾主要是年轻人，那么最好采用广播作广告；而房地产业的广告则最好是由房地产主人或经理人在商业杂志上作或通过广告邮寄业务。

**预算限制**——如果每年的广告投资还不足几千美元，那么就别选择电视这种媒介。

**信息的连续性**——如果您的产品或服务很特别，市场有明显的局限性，那么以同样的标准在指导性或专业性的杂志上作广告是最好的办法。对于季节性很强的产品如滑雪用具，广告应在冬季来临之前开始推出，直至顶峰，在冬季即将过去时减少宣传。

广告出现的频率以多少次为最佳？不同的媒介是有区别的。例如，一位广告代理机构负责人认为：如果在商业出版物月刊上作广告，每年必须在六次以上才能有作用。一般来讲在广播或电视中只出现过一次的商品，广告根本起不到什么效果——除非特别精彩。

**各种广告媒介之间的配合**——许多企业选择不止一种媒体作广告。这是一种很有效的广告技巧。但更有效的是有足够的投资，保证每种广告媒体有相应的频率。另外广告传达的信息也必须保持一致，这样才能使顾客无论在哪里看到或听到都会认出是您公司的广告。

### 选择媒介时的帮助

《标准比率和数据服务》(SRDS) 是一种有关广告媒介的很有价值的信息资源。在这本书中刊登着大部分印刷品和广播媒介的名称，SRDS 为企业管理者选择各种媒介提供了所需的数据。SRDS 中所提供的印刷媒介尤其适用于小企业。

这本书列了所有承办广告业务的出版物的名称、发行量、费用、发行日期、收集资料截止日期等等。许多出版社、企业图书馆以及广告代理机构都保存有 SRDS 的文件副本。

销售代理来自于广告媒介机构的销售代理，也有助于小企业作广告。为了提供更好更多的服务，代理们总是努力领会每个企业的广告要求。

代理们可以为企业提供信息、搜索竞争对手的广告战略，为广告机构的选择提供依据。

### 报纸、杂志等文字印刷媒体的利用

报纸所占用的广告费用是所有广告投资的 30%，使其理所当然地成为广告媒介之首。报纸广告的一些优势使其得到推广。

**灵活性**——报纸的页数可增可减。为介绍一种新产品的广告，它可以增加页数；另外，报纸的尺寸也可改变。一般来讲，广告在报纸中的地位是独一无二的。

**图形潜力**——视力所及的文字和图像相结合形成了强有力的诱导作用，另外，印刷品能够比广播广告更有利于传达复杂的信息。

当然，报纸也有不利之处。

**读者数量有限**——报纸的读者千差万别，使得广告很难针对某一类用户。最近的一次调查表明，年轻的一代更倾向于广播和电视而不是印刷品。而且，报纸作为一种印刷品其在读者之间传递的频率也要低于其他印刷品。

**翻版的障碍**——报纸受黑白图像的限制，翻版质量要低于其他印刷品，这种状况目前有所改变，这得感谢彩色印刷的进步。许多报纸已转为胶印，复印质量有所提高。

总的说来，彩色广告对小企业来说未免太奢侈，但增加单色版广告引起读者的注意要比彩色广告投资少些。

**其他报纸**——由军事机构、学校及一些专业性机构出版的报纸常刊登些同行业的广告信息，这也是一种很有效的方式。

### 广播广告的优劣

在当今的美国，广播接收器的数量是美国人数的两倍——有 4.56 亿台接收器接收来自 7810 个商业电台的音乐和新闻节目。而且，作为一种广告的媒介，广播的优势不仅仅体现在这一处。

**从制作到播出的间隔短**——一个事先有准备的广告，早晨制作，下午就可播出。

**市场的可选择性**——广播电台有适合各种类型听众的广播节目，听众在选择节目上完全可忠实于自己所喜欢的内容。而广告商也正利用这一特点，选择合适的电台和合适的时间将他们的广告有目标地送给听众。

**高频率播放**——如果使用集中，广播电台的广告节目可以渗透到每一地区，以尽可能高的频率到达每个听众的耳朵里。

### 广播也有一些局限性。

**重复性的需要**——一次简短的广告播放对作广告来讲是不够的；要想在目标听众中产生影响，必须重复插播。然而，广播太频繁，容易引起听众的厌烦情绪。

**简洁性的需要**——受广播中广告插播时间的限制，广告必须简短，因此广告在广播时只能限定在一、二个重点上。

**缺乏视觉效果的补充**——有些商品如果没有视觉效果配合很难用语言描述。既然如此，广播就不是这些商品广告的最佳选择。

**事先安排的必要**——人们所喜欢的节目时常是事先预定的，那么广告就

只能在其余的时间插播。

### 广播、电视等媒体的利用

大多数广播、电视，广告时间以 10 秒、30 秒、60 秒为单位购买，60 秒最普遍。每段广播插播广告的成本取决于广播的时间、听众的范围、插播时间的长短。

还有一些因素影响广告价格。

- (1) 商业广告每周播出的次数；
- (2) 连续播出了几周；
- (3) 插播时间是由电台选择的并在成本高些的固定插播时间；
- (4) 广告的播出时间提前多久购买；
- (5) 广告选择在一年中的什么时间播出；
- (6) 广告的插播是否作为整套节目购买的，也就是说，它由不同的广播时间和频率所构成。

每个电台都有自己的收费表、合同条款和折扣规定，在大多数电台中，价格最高的广告是在黄金时间播出的——在一周内的 6 天工作日，上午从 6 点到 10 点，下午从 3 点到 7 点。最便宜的广告是在睡眠时间播出，即午夜到早晨 5 点钟。在工作日和周末，由于收听行为的变化，价格也有区别。

说电视是“最有影响的宣传工具”也好，说它是“广阔的荒原”也好，电视在人们的生活方式中产生着巨大的影响。

从广告的花费上来讲，电视要贵于报纸。电视最关键的吸引力在于它表现一种产品、服务或企业本身的方式鲜明、有力。另外，因为在所有地区平均有 98% 的家庭可接收到电视，所以电视有其广大的地理区域覆盖面。

过去，人们嫌电视广告的成本太高而不愿利用它作广告。

这种观念转变产生的原因有以下几个方面：

- (7) 在企业广告花费上，电视台开始与其他广告媒体积极竞争；
- (8) 新的广告制作方式降低了成本，使其适应于许多小企业的支付能力；
- (9) 联合的广告预算方式使得更多的本地零售商能够在制造商和批发商的财政支持下作电视广告；
- (10) 通讯能力的增强降低了广告插播的成本。

然而，在电视中作广告的产品或服务一定要有广大的市场的。一些特殊类型的产品制造厂家或者是贸易范围很有限的小企业就没有必要在电视上作广告，那只能白白浪费您的金钱。

电视时间以 10 秒、30 秒和 60 秒为单位购买。10 秒钟的广告插播，称作一个 ID，仅适于最简短的广告宣传。60 秒钟的广告目前在大多数电视台都少见；30 秒钟的广告是最常见的一种。

大多数电视台以 30 秒钟广告节目为标准收取费用。60 秒广告成本是 30 秒的两倍，10 秒钟广告可成本减半。

在许多电视台，最便宜的时间是有优先购买权的：如果另一家企业肯花更高的价格买下同一时间，电视台可以将前一个广告移到别的时间，有时并不通知企业。在存在优先购买权的情况下，认为时间选择至关重要的企业购买广告时间时宁愿花更多的金钱。

一些希望在特定的时间内播放广告的企业还会花一笔额外资金争得“优

先购买权”地位。

### 直接邮寄的广告方式

自从 18 世纪邮递方式开始以来，直接邮寄的广告方式发展到许多种：信件、目录、明信片、价目表、赠券等等。企业管理者发现直接邮寄广告方式有下面优点：

(1) 以直接邮寄广告的方式作广告，成本低于许多商业出版物作广告的成本，一般要低于 85 或 100 美元——做一个简短的销售宣传的费用；

(2) 只要掌握一份准确的邮寄名单，那么广告所邮寄的对象即为最有希望的用户；

(3) 直接邮寄所传达的信息直接针对最终接受者。有大约 85% 直接邮寄的广告被接受，如果合适，立即能引起人们的关注；

(4) 反馈迅速。邮件收到的三四天后开始收到反馈信息，在两个星期之内，广告商就可以知道这次活动的成功与否。

直接邮寄广告也有缺陷，尤其是对缺乏经验的用户。如果邮寄名单选择不当，企业广告邮寄的对象并不是真正需要这种产品的人，那就相当于白白将钱扔到一场毫无意义的活动中。

另外，邮寄的结果也取决于许多可变因素，如邮寄时间的选择、产品价格、邮件的规格、甚至于广告纸所选择的印刷的颜色。

### 户外广告の利用

招牌是最古老的广告形式。当今几乎没有一个企业连简单的招牌都没有。招牌变得如此必不可少，这是因为：

(1) 它有如此高的曝光率，一个月差不多 29 次，这取决于人们每天都乘同一辆车的概率；

(2) 招牌这种广告方式很经济，有时只支付基本成本费，而且总是以每千份广告来算成本；

(3) 户外招牌广告构成了旅客和行人的主要信息来源。户外广告也有它的局限性；

(4) 招牌广告表达的只是有限的信息量——只能够简单地介绍和提示一下企业的产品或者服务；

(5) 招牌必须比其他媒介广告持续的时间稍长；

(6) 在交通要道处的拥挤的招牌广告画使各个广告之间产生了激烈的竞争。

标准大型广告画和彩色宣传画由专门的广告公司承办和出租。最大尺寸的标准广告画是 12" × 25"，在重要的交通要道经常可见。

色彩鲜明的宣传画比普通广告更大、收费更高，但由于创作灵活，因此产生的影响要比普通广告画更大。

非标准的招贴画是由作广告的企业自己挂起来的，一般由制作商提供可直接从招牌商店购买，通常是陈列在企业的建筑物前面或者向房地产的主人租一块地方。

小企业的管理者在构思他们自己的广告招牌之前一定要认真查阅当地对户外广告有哪些限定条件。

户外广告画的作用与它所在的位置的交通状况密切相关，因此作广告的

企业必须牢记新的道路和新的建筑会造成交通工具的变化。

如果一幅广告画挂在夜晚交通繁忙的路段，那么照明条件会促进广告画的宣传效果，同时额外加大了广告画的成本。

承办户外广告的广告公司应该为作广告的企业提供有关地区的交通方面的信息。

### 交通广告

交通广告包括那些贴在公共汽车、出租车、地铁以及火车内外的招贴画，也包括汽车站、码头、火车站等地的广告画。窗内的交通广告能达到可控制的观众之中、曝光率很高，每个乘车的人每次乘车要花 22 分钟，每月乘车 24 次。交通制度为工薪阶层提供了令人满意的场所，而广告信息传达到了几乎每位顾客的眼中。

窗外的交通广告：当这些广告被贴在每日穿越商业区的交通工具上时，它的效果很明显。这些广告有极高的曝光率，因为它们就是针对那些每天都乘坐同一交通工具的司机和行人而制作的。

交通广告一般来讲适用于大城市，小的城区缺乏必要的交通系统。在大城市，小企业的管理者完全有可能作一二则交通广告——或者在同一交通工具上作广告；或者在某一地区的一两辆公共汽车线路上作广告；或者市场还可以扩展到包括整个城区的所有交通工具，然而费用也很高，内部交通广告每月 2200 辆公共汽车的广告成本是 5500 美元。

市区的规模和交通工具的数量决定了交通广告的成本。交通广告按月收费，但如果合同期延长，价格可大幅度下降。

统计乘客数量可估价出交通广告的效果。关于占交通广告收入 78% 的窗外广告，交通广告公司能够提供有关各种交通路线和广告画尺寸限定等方面的信息。

### 展览也起广告作用

一些非媒介性质的宣传工具可以用于促进企业的广告活动。

以销售为目的的展览

以销售为目的的展览以零售价出售商品，这种展览为零售商提供了最后一次销售机会。展览可以：消除顾客对准备购买的商品的顾虑。

刺激消费。最近的一次调查表明，有 59% 的消费者更易于受刺激性消费活动的影响，导致无计划性购买行为的产生，80% 的顾客是因为看见商品展览而购买。

起到广告作用，促进销售。以销售为目的的展览尤其适用于新型产品，特殊的营业项目、容易被丢在商品陈列架上的小商品、以及型号繁多的产品。零售商在产品太多无法逐一作广告的情况下也可以用展览方式宣传产品；也适用于那些实用型产品，如空调、洗衣机等的零部件或配件。

如何设计展销的柜台、围墙、地板、天花板？零售商在事先一定要仔细选择展览的模式。笨重的展板会造成交通障碍，使走廊杂乱喧闹，给顾客造成烦躁情绪，甚至为那些冒充顾客行窃的扒手提供可乘之机。同样，柜台太小，会使得顾客没有地方放钱夹和提包。

大多数展览都是由制作商或广告公司提供承办的。一个企业如果想借展览宣传自己的产品服务，那么向广告公司讲清楚展览的意图和预算限制，他

们就会替你设计、安排、举办展览。

专家们强调，不要期望展览活动会产生出乎意料的结果。一个顾客向来不多的商店不要寄希望于展览——如果没有人去参观。一种陈列在商店货架背面或角落里的商品不会有销路，即使是最好的展位，最浪漫的排列，也无法欺骗顾客去购买劣质商品。

### “交易会”可视为广告的同义词

对各种产品的制造商和批发商而言，参加交易会是作广告的同义词。今天，制造商和批发商每年都要参加一系列的本地或全国性的交易会。

参加交易会的成本取决于交易会的规模，参加交易会的厂家的范围、所需要的工作人员的层次以及运输状况。如果参与一次交易会是“必要”的，那么企业必须认真选择展览规模以及所分发的广告和小礼品及控制成本。展览的运输和设施一般有四种基本形式：

(1) 用板条箱装运：有的简单有的复杂，但通常很贵，因为必须由专业人员包装和处理；

(2) 单独展览：有自己的集装箱，很经济但在设计方面增加了一些限制；

(3) 预制展台：通常用卡纸板和木板组成，成本低，但必须每次展览时都要重组和拆散；

(4) 常备设置：一般用木板制成，可以从许多廉价部件中选取；多花些钱则可按公司的要求、展销的安排及色彩需要进行定做。

在交易会中使用的家具取决于展销产品的特性。例如，参加家庭家具交易会，就不能安上牌桌和折叠椅。但在汽车交易会上，企业用昂贵的地毯装饰展台并加上舒适的躺椅，那么那些家具往往被闲逛走累了的人占领，而不是预期购买者。

广告宣传品是交易会上常用的。企业必须事先准备好印刷品送给预期购买者。然而，彩色广告没必要地选择地大量分发。另外，还可在柜台前向顾客分发咨询卡，目的有以下几个：

(1) 当填写询问卡片时，有意向顾客就可能对某些项目感兴趣并填上自己的要求；

(2) 有意向顾客在有时间阅读并填写你的卡片时，你的广告就已经进入到他们的心中了；

(3) 通过收信整理询问卡片，企业可以得到一份未来宣传对象的名单。

专家们认为对所有来参观的人都发礼品实在太浪费了，但有选择地分发小礼品则非常合算。一个参加交易会的企业在参展前一个月发邀请函，有选择地邀请客户，请他们凭赠券参观企业的展销并可得到一份礼品。礼物可以是价值在 25 美分左右的小首饰。据企业估算，一般花费在几千美元左右。

### 准备广告词句

媒介的性质支配着广告词的形式和内容。

报纸广告依赖于强有力的标题和地理区域所产生刺激销售的作用，因此语言要简练，使每个读者都能够理解。

广播广告一定要简短，在限定的时间内表达清晰。因为语言表达的词句选择不同于写作语言，广告的广播声音应洪亮、强调重点、逻辑必强，才能引起反响。

电视广告首先取决于画面，然后才是声音。注意力视觉材料的选择上；广告词一般也遵循广播广告的原则。除此之外，还要以语言方面的侧重点来支持画面内容。

杂志广告完全取决于杂志的类型。例如：一个给人低价印象的广告出现在一本很受欢迎的杂志上就很不合适，同时，一个专业性很强的产品的广告也不该登在人们普遍感兴趣的消费性杂志上。

广告词的调子能反映出观众（听众）的意向：活泼、激烈的广告能吸引年轻人，但可能引起老年人的反感。幽默一般被认为是很微妙很复杂的手法，极易产生适得其反的效果。一则广告要想以一个很棘手的题目为内容开玩笑，多半会导致失败。

在任何广告资料的准备中，好感和诚实都是很重要的。当前有经验的顾客都不会被那些欺骗性的言词所迷惑，诸如，世界之最等等。政府的法律禁止假广告或者错误引导性的广告，禁止同一种产品以高于广告所列的价格出售。

所有成功的广告都很简练、信息丰富、易于记忆、连贯一致、有说服力，企业的名字出现在广告中；在广告中公司的标语，广告词或音乐主旋律可以起到强化公司形象的作用。连贯一致的广告形成了一种独特的风格，这样会比那些每次看起来或听起来都不同的广告更容易引起人们的注意。

#### 业主在需要广告时可得到哪些人的帮助

作广告的企业不必独立准备广告。许多制造商和批发商都会为零售商提供帮助——时常是由掌握——可以是直接邮寄广告单、购物广告报、广播广告和交通广告。

另外，大多数媒介也可以提供帮助，一些媒介机构可以做企业完成广告的所有准备工作。

大多数报纸广告机构的工作人员都经过训练，可以准备广告，有时他们提供的服务是很自由的，他们可以安排那些不适宜在报纸上作的广告到其它媒体去作，或适宜在其他竞争报纸上作的广告到该媒体去作。

广播台也可以帮助企业作广告业务。从企业对广告的要求入手，可以帮助改编稿件，或至少提些建议，帮助企业选择音乐的主旋律和音响效果。

商业性和消费性杂志则一般不能为广告提供任何帮助，因为所有他们出版的广告都是由广告代理机构以照像制版的形式完成的。

#### 杂志可以提供广告的目标和政策

在电视中作广告的企业必须由自己提供广告的目标，但电视台的工作人员可以帮助企业撰写广告词，有时提供技术专家和摄像设备。这种服务的成本是由企业所购买的广告时间所决定的。

以直接邮寄方式作广告的企业，印刷厂和邮局已将广告的撰写者和设计者列为他们的代理人。邮寄公司还可以帮助选择邮寄名单，或者企业本身人事直接邮寄服务——功能更像一个广告代理——负责作邮件、作市场调查、抽查、甚至承担全部活动安排。

在指南上作广告的企业可以得到帮助，使他们的广告准备从无到有。例如黄皮书，可以为企业提供全部广告对象名单。另一方面，一些专业和贸易方面的指南可以为广告提供所有所需的信息。

一些交通广告公司和户外广告公司可以在设计和印刷广告资料方面帮助

企业。所有公司对外部广告招贴画和内部的宣传画都有很详细的要求。如果这些广告画和招贴画可以被交通广告公司接受，做广告的企业必须确定一个独立的印刷公司遵循这些指标要求去制作。

### 广告公司领导者的十种素质

(1) 杰出的领导者对于整个公司的成绩有直接影响力。杰出的领导应善于激励部属，使其发挥最大的潜力；领导者成功取决于他的不同方面的素质，做好公司的领导，不一定能做政府领导。

(2) 领导力和学历之间关系不大。一个好学生的激励因素，和一个好领导者的激励因素是各不相同的。

(3) 大多数公司都会把不合于公司传统的主管排拒于大门外，少数公司除外。

在那些个性强烈背叛传统的主管当中，比较容易找出最杰出的领导者。他们不会抗拒创新，更让创新成为公司的象征——而公司不创新是不会成长的。

(4) 伟大的领导者总是散发着自信的神采，他们绝不会推诿责任，在历经打击之后，他们仍然站得起来。

(5) 杰出的领导者完全献身于自己的工作，他们并不希望被所有的人拥戴，他们有勇气做出不寻常的决定——包括请没工作绩效的人走开。Gladstone 曾经说过：一个伟大的总经理还必须是个称职的刽子手。

(6) 好的领导者必须有果断力，他们勇往直前与困难搏斗。

(7) 不能把恐吓做为优秀领导者使用的工具，人们在愉快的工作环境中才会有好的表现。只要拥有工作乐趣，才能提高工作士气和不断创新。BBDO 的查理·布朗儿修改了圣保罗给哥林多人的第一使徒的第十三章：“一个人以他一辈子的时间为美国财政部收集黄金，却没有感到工作的乐趣，这是个大家所共知、地地道道的笨蛋”。

(8) 能够满足部属心理需求的，才是最有效的领导人。举个例子来说，对生长于民主传统和独立需求很强的美国人，要做他们的好领导也是一回事，但是这种美国品牌的民主领导，在主管有独裁领导心理需求的欧洲，成效就没有那么好了。这也就是美国广告公司任用当地人的原因。这样一来领导外国分公司才是明智之举的许多原因之一。

(9) 领导者从不和他的将帅分享领导权，对广告公司来说是有害的。设置权力中心越多，你的广告公司就越能成长茁壮。

(10) 大多数领导者，都能用演讲来鼓舞人心，如果你自己不会写鼓舞人心的演讲稿，不妨找个人来帮助你。

### 艾柯卡谈广告经营

艾柯卡说：在野马汽车上市的第一天，我们在 2600 家报纸登整版广告。我们采用的宣传手法被我称为蒙娜·丽沙法：一部白色野马车的简单外形，列出车价、再写上简单的几个字：“真想不到”。如果产品对头，你一定是一个了不起的推销员。

我们又让各大电视网成天播送野马车的广告。沃尔特·汤普森公司用沃尔特·米蒂作的旋律，根据詹姆士·瑟伯笔下一个渴望成为赛车手或喷气式飞机驾驶员的人物，拍制了一系列广告片。

其中一套的主角是亨利·福斯特，一个保守的温文尔雅的古董商。在影片中，他拿着一个午餐袋离店。镜头移到隔壁店的一个女人，她问了一问：“你听说过亨利·福斯特吗？”这时亨利拐了个弯，跳上一部红色的野马车。他把圆顶礼帽脱掉，从袋里拿出一顶运动员用的花呢帽戴上。他脱下上衣，露出鲜红的马甲。最后，他摘掉旧式的眼镜，戴上赛车用的护目镜。

隔壁的女人这时说：“亨利变了。”

“野马车改变了亨利，”另一个女人接着说。这女人年青貌美，坐在一片翠绿的草地上，前面放着野餐篮子，一瓶美酒，在等待着亨利。

我们也竭尽全力搞全国宣传方案。我们在全国最繁华的 15 个飞机场展览野马车，也在全国各地 200 多家假日饭店的过厅陈列野马车。密执安大学橄榄球比赛时，我们租用了停车场的几英亩地方，竖起了巨型的招牌，上面写着：“野马栏”。我们也采用直接邮寄法，直接发信给全国几百万小车主。

由于广告成功，以及其它环节，使野马车销售了几十万辆，创造了福特的奇迹。

### 派克戴维斯公司的广告

派克戴维斯公司（在 1970 年已与华纳南巴特公司合并）两套图画与故事的广告计划，引起公众及专业人员的持续兴趣达 14 年之久，名称为“医学的伟大时刻”与“药学的图画历史”，第一套均以油画及历史故事，描述医学的发展经过。

这些图画与故事都经过精心考证，并绘制美丽的插图，作为出售地点的参考资料及橱窗陈列之用，虽然没有答应分送复制本，但是由教师、学生、医师、药剂师、护士、及美术家各方面提出的要求，达到 1.5 万件，先由专业人员提出展览原本油画要求，后来公众也有这种要求，赞扬派克戴维斯公司对于医学界培养的医生及药剂人员，多不胜数。

由于计划周全的后续行动，这些图画与故事，发挥了强大的力量。

一套六张复制画片，适于装入画框，供医师、医院、药剂师及教育机构索取。

这些图片为专业药房橱窗陈列的重心，需求数量超过起初订制的两万份。

许多医师将画片装入相框，挂于候诊室、诊疗室及检查室内。

小、中、大学各级学校索取图片作为授课及参考之用。

成套图片及包含 30 篇故事及彩色插图的特别小册，分送医学院、医学会、医院、及教育机构图书馆。

报纸及杂志及特别报道中，采用派克戴维斯的资料，百科全书的出版人也采用这些图片及其标题。

根据公司负责广告及公共关系的副总经理的谈话，这些计划每一阶段都纳入派克戴维斯公共关系、广告及销售推广的正常预算范围之内，并没有另行划拨特别款项，其指导与研拟工作都由派克戴维斯本公司人员担任。

### 对看不见的人要运用广告

“广告是一件很简单的事，”福特·孔恩白迺定广告公司的费佛克斯·孔恩说：“对看不见的人要运用广告。”

总而言之，运用广告可以对内容、方式及对象能够完全控制，至于其效

果则由读者决定，刊登广告的人可以：（1）选择能够与需要影响的群众沟通的媒体；

（2）以自己对公司要说的话为公司宣传；

（3）选择最为有利的刊登时刻；

（4）利用设计与彩色的形式以达成心目中所想的效果；（5）可以将广告按自己的意思极力推广。

### IBM 副总裁罗杰斯对广告的精辟论述

罗杰斯说：在没有开发个人计算机以前，IBM 公司从未广泛地开展广告业务以吸引新的主顾，所以，它在这方面经验不多。我认为将查理·卓别林比作 IBM 公司个人计算机的发言人是广告代理机构的杰作，而“短暂的行程”表现了公司可望在新产品上体现出的品质——简单、自愿、有趣。

#### 1. 企业形象广告

长期以来 IBM 公司的广告节目形成了一种自然的风格。这个遍布世界的巨型公司的观点就是面向普通观众：“计算机是人们向往的东西，它并不可怕。”“我们的产品可使您的生活更轻松；我们拥有完善的教育设施，愿为您解决各种业务上的问题。”“这就是 IBM 公司，我们可以提供各种各样的产品完善的服务，所有这些都将为您带来好处。”

由于常常出现在报刊、杂志和电视节目中（IBM 公司是 1984 年奥运会的主要赞助者之一，同时，也是《星鸟》和《圣诞颂歌》的主要资助者，广告设计要充分突出公司的友好和值得信赖的形象。

我们告诉听众 IBM 公司的产品具有最好的质量；IBM 公司的人员可以提供最佳的服务；公司富有创新精神和一丝不苟的态度，它以解决用户的问题为己任并且负责到底，它不是一个身份不明、麻木僵化的巨人。

IBM 公司想让每一个人都知道它十分关心它的用户以及一切为它工作的人们；它有幽默感，而最重要的是，它平易近人。

#### 2. 产品广告

另一方面，有些产品广告主要针对某个特殊市场，或许针对某个特殊设备。它们的推销味更浓，其目的就是要引起顾客的购买欲望。

这些着重解决问题的广告通常登载在有针对性的刊物上，包括《美国银行家》、《石油周刊》、《化学周刊》、《航空周刊》等贸易、商业刊物。

然而，一些综合性的广告则出现在跨行业的刊物上，包括：《华尔街杂志》、《纽约时报》、《幸福杂志》、《商业周刊》、《时代周报》和《新闻周刊》。

过去，当 IBM 公司的销售业务是由其身着兰色服装的销售队伍严格地按市场规律进行，而其产品主要是标价为数十万美元的中型计算机的时候，广告几乎是被用来支持其销售队伍的。但是，公司并没有作出某种尝试像推销汽车和办公用品那样来推销 IBM 公司的产品。

直到 80 年代，当先进的技术使计算机价格大大降低，市场范围大幅度扩大时，IBM 公司开始调整策略，增加了产品的广告预算，并集中于个人计算机的推销。

然而，公司总收入的主要部分始终来源于那些靠市场营销代表推销的大型系统，而对这些系统的销售广告只能提供很小的帮助。直到通过改变传统的销售体制使市场范围得以扩大的时候，公司并未花很大的精力去开展大量

的广告业务，甚至对电传打字机、复印机和工作台等较小的产品也是如此。

那时，IBM 公司还没有适应这种环境，没有利用广告宣传来吸引顾客，为公司赢得更多的利益。

现在，这种情况已发生了变化，公司不再局限于销售代表与用户一对一的销售；而是同时利用 IBM 公司的产品中心、代理商、商品目录和远距离市场营销等多种销售形式。

### 3. 广告的作用

人们不得不承认广告业务是一种有效的催化剂，它可以激发潜在用户的好奇心，促使他去打电话了解或者去亲自看一看某种产品。它对销售队伍也是一种极大的支持，销售人员只需要对用户很少的几次拜访就可以完成定货。由于一次业务拜访可能花费 300 美元，所以有效的广告就更受欢迎了。

IBM 公司并不把广告业务看成是一种消费，而是看做一项提高销售能力的投资。它有助于使销售部门与制造部门的能力均能发展以推出更多的产品。广告可以加速库存周转，缩短销售周期。

### 4. 广告的零售功能

调查表明 IBM 公司的广告业务在增加零售业务方面获得了巨大的成功。在对 7 个城市进行的调查中表明，有 46% 的被调查者是通过广告和直接邮购成为 IBM 公司的新用户的。在巴尔的摩作了 4 个月的市场试验，用于广告业务的费用增加了两倍半，而商品周转额和销售额超过了两倍，所以，在 IBM 公司，广告不再被看作仅仅是帮助销售队伍进行销售的一种简单工具，而且增加定货额的一种市场营销工具。

### 5. 跨国广告

IBM 公司尽量使其广告业务多样化。例如，跨国公司从事着全球范围的广告业务，其广告首先在公司总部制作，然后向全世界播放，并把它翻译成各种有业务联系的国家语言。

IBM 公司在不同国家的广告坚持因地制宜、入乡随俗的原则，具有各个国家各自的特点。

例如，在德国的 IBM 公司和在英国的 IBM 公司对制作各自的产品广告上享有充分的自由，同时也受到坐落于巴黎的 IBM 公司欧洲总部的管辖，以保证 IBM 公司的职业标准、诚实和工作质量不受歪曲。

### 6. 广告道德

按照 IBM 公司公正原则的要求，广告要突出宣传产品和服务的卓越程度。虽然相互攻击已成为今天竞争的时髦风尚，但 IBM 公司不赞成这种方法。

公司不允许市场营销代表蔑视竞争对手，对广告部门也同样是这样。就我个人来讲，我避免与那些广告内容与公平竞争原则相违背的公司做生意。

当然，如果你没有随时可以提供各种产品的销售系统的话，广告就失去了价值。从长远的观点出发，如果你所销售的产品以及你提供的服务质量低劣的话，广告也就没有多大价值。

## 成功的广告经理的能力

广告经理来自各行各业，某些专长于行销，某些是顶尖的业务好手，许多则会在大学中主修广告，虽然背景不一，但一般而言，大多数成功的广告经理，都具有某些特性及技巧。

(1) 撰写文案的能力是广告经理应有的技巧之一，在规模较小或经费有

限的公司中，广告经理的首要责任，便是要执行创意工作，不论是制作一张目录、替总经理准备一篇讲稿，或为业务部门拟订方针等，广告经理必须都能愉快的胜任，同时，他还必须能评价他人的文章。

作为一个广告部门的首脑，他不仅要审核广告代理提出的文案，也得审查全公司人员上至总经理、下至工程人员所提出要交付发表的文章。

(2) 第二个特性是须具有广告制作方面的知识，包括设计、美工、照相、制版、印刷字体、印刷过程等各方面的常识。如果广告经理在这些方面拥有丰富的常识，执行任务时将能更为得心应手，此外由于他能就各个工作选择最恰当的制作过程，所以也可以为公司省下不少钱。

假如广告经理除了制作的常识外，也能做比较好的设计，那就更完美了，因为如此一来， he 可以和美工人员直接沟通，以免他的指示被别人错误传递。

(3) 第三个特性是须具备有关行销及研究的知识，行销研究能够提供广告经理有关市场、预测、广告及促销计划的信息，以及各种行销和广告取向的有效性。

许多大企业设有独立的行销研究部门提供广告经理这一类的消息，然而较小的公司中，广告经理必须自行建立其行销研究的档案，除此之外，他或许还有许多资料来源，但这还必须靠他努力挖掘，一个好的广告经理是可以应付这类挑战的。

(4) 广告经理必须真正是个“经理者”。除了处理细节问题外，他还必须拥有组织、计划以及在特定预算下，按部就班有效地执行计划的能力。

在做这些事情的同时，还能与他人相处融洽，取得对方的忠诚与合作，并由此赢得管理阶层中的信赖与支持。

不同的公司里，高层次管理者对广告经理的信赖程度各有不同。某个公司的广告可能只是公司事务的一小部分，广告经理只须作目录与广告代理商通个电话，查一下上广告的时间。然而在另外一个公司中，广告经理可能是管理阶层的重要人物，有关广告的事情必须征询他的意见，所有高级管理会议中，他也必定列席。为什么这两种极端的情况会发生在制造相同产品，拥有同额广告预算的公司中？原因是后者的管理阶层对广告经理有信心，因为广告经理能完成他的任务——这意味着他经常能作出成功的广告和促销活动，而不超出预算范围；除了向管理者证明广告部门的效率外，他也能够和高层管理阶层谈论未来的计划，并作有用的建议。

## 广告经理如何决定广告计划

### 1. 决定广告计划

广告计划是行销计划的一部分，我们必须了解广告并非单独存在或具有单独目标。广告是一种行销的功能，它与其它行销功能具有相对重要性，随着不同的公司，或同一公司中的不同产品而改变，只有在界定长期和短期的行销目标后，广告经理才能制定最合乎该行销行为的广告计划。

大多数企业都会遭遇到以下这些基本的问题：(a) 推出一种新产品或劳务；(b) 增加既有产品和劳务的销售数量；(c) 刺激衰势产品或劳务；(d) 改变消费者的态度。

为解决这些问题，必须先作出行销计划，这计划可能只存在行销执行首脑的心中，也可能是一篇数千言的文字，无论如何，它都是在针对许多问题，收集所有可以拿到的行销资料后所拟订出来的。

有关行销态度的资料，主要是以下五个方面：

产品——我们处理的是什么样的产品或劳务？它们的弱点、优点各为何？

配销——我们的产品或劳务采用何种配销方式？其价格及折扣架构如何？

市场——这些产品适合那些市场？这个市场是在成长、稳定还是在衰落中？我们的市场占有率如何？

消费者——人们为什么会购买这种产品或劳务？什么样的人 would 购买我们的产品（考虑性别、年龄、收入、教育、职业、婚姻状况以及其它人口统计变项）？在品质、耐用性、价格、形式、包装、使用方便特点上，人们对本产品的看法如何？

竞争情况——竞争情况如何？这些主要竞争者的配销、定价、包装、陈列、广告的情形如何？

广告经理在人事广告计划前，必须先回答出这些问题，当界定好答案后，应把广告视为行销工作中完整的一环，来进行长程及短程的广告计划。

如果你真正了解了产品、配销、消费者和竞争者，那么广告计划可以说已完成大半了。

## 2. 广告与行销的长远计划

广告经理所需面对的最困难工作之一，便是制定长远计划。大多数的广告部门都是机动式的作业，他们的情况，从稍有组织到全然的混乱，来自各方面的压力，包括每日性的方案、庞大的广告方案、规定的期限或错过的日期等等，使得他们几乎没有时间来思索出一个有效的长远计划方向，但是如果广告计划是根据长远的方案制定时，广告的有效性会大为增加。

广告的长远计划大多是根据长远行销计划制定的，这类计划的基本目的就是想以广义、确定的字眼，来回答下面这个大问题：本产品在未来将采用何种方式；另外，广告要如何进行以配合未来的行销需要。

## 3. 制定长远计划应考虑的因素

（1）在制定未来的行销计划时，通常都会特别考虑以下因素；预测人口的改变、生活习惯、所得转变、家庭构成、分配方式以及其它足以影响消费者、潜在消费者和产品配销方式的重大因素。

试想过去十年来，发生了多少重大的改变影响了市场：收入增加、早婚、青少年市场急剧成长、教育水准提高、传播工具进步神速、休闲时间更多……等等。

因此制定长远广告计划的一个主要做法，便是和其它行销人员一起合作，以试图找出这些经济趋向，并预测它们对生意所可能造成的影响。

### （2）广告预测

作长程广告计划时，经济和社会的变迁不是唯一的考虑，广告经理必须慎重预测广告在未来 5 年、10 年甚至 15 年的情形如何，因为在竞争剧烈的广告竞技场中，媒体技术几乎天天都在变化。

### （3）费用提高

媒体费用不断上涨，有个著名的全国性广告主发现，在 1973 年要维持和 1970 年同样的广告档次，费用得增加 30% 至 40%。

### （4）新技术

广告经理在制定长期计划时，必须同时注意新技术的发展以及目前宣布

成功的型式，例如：“电视电话”为未来行销执行者提供了无数的机会，又加工业性公司正试验一种“电子目录表”附有资料处理设备，可在销售陈列点上，将产品特性及彩色说明投在银幕上。

#### (5) 媒体

作长程计划时，另一个考虑因素就是广告媒体重要性的变化。当电视刚出现时，人们都以为广播将会被淘汰，但今天由于“汽车时代”的来临，收音机又变成了主要的媒体。同时，美国全国高速公路网对户外广告产生了极大的影响，而立体海报与立体定时改变画面的看板出现，也为广告主提供了新工具。

以下是制定长程广告计划的基本步骤：

- A. 由行销计划书拟订长程广告目标，并化为文字。
- B. 使该计划的执行时间和长程行销计划时间相互配合。（通常是5年、10年或15年）
- C. 考虑费用、新技术、媒体变动等广告趋势。
- D. 制定计划中每一年的预算。
- E. 每年视情况对计划加以调整。
- F. 计划及目标都得定义清楚。
- G. 确定每个有关的人员都已看过了，了解并同意此计划。

4 广告目标行销计划怎样才算是一个实际的目标？根据每个公司行销的需求而有所不同，因为广告目标来自公司的行销计划，就广告而言，特定且可达成的目标包括：

- (1) 创造公司品牌或产品的知名度。知名度的高低可由广告方案（长程或短程）实施前后的测量得知；
- (2) 让消费者记住品牌，而不是该产品衍生功能的名称；
- (3) 记着介绍新用途、多种包装、经济型大尺寸等，向消费者显示该产品所具有多种使用方式；
- (4) 刺激行动的产生。促使消费者剪下印花寄出，要求店员展示产品，参观零售陈列处，接受免费试用等。

当然，还有许多其它目标也是广告所能达成的。重要的是：想有效地实现广告目标，必先作到以下几点：

- (1) 目标应以广告确实能达成的方式撰写；
- (2) 目标内容要可测量（如知名度提高10%，示范频数提高15%）；
- (3) 应建立基准资料，以测量执行结果为何；
- (4) 就不时检验目标，以决定该广告计划是否依预定目标进行。或应做某些改变；

#### (5) 目标应与其它部门相配合。

广告目标必须与行销、制造及工程方面的目标和日程相配合，才能发挥效用。设想如果在准备好整个活动计划后，才发现工程部已对产品做修改，或生产部门无法在特定期间生产货品，这样一来，一切苦心都将白费了，因此广告部门内部应与公司其它部门间建立有效的沟通网，以了解他们短程及长程的计划，以及这项计划对广告的影响。

在只生产单一产品的小规模公司中，由于各部门的主管都在同一处工作，每天交换意见，因此其沟通最为直接；反之，在产品种类众多的大规模公司中，就必须策划一种有效的沟通方式。

## 广告策略和技巧 (B)

### 年赚百万美元的汽车活动广告

传统的商品广告是在橱窗陈列上下功夫。对于顾客来说,观看橱窗内新推出的商品和有创意的陈列方式,无疑是一种赏心悦目而又不必花钱的消遣。

不过,这样的消遣只有到商店去才能享受,未免是一种遗憾。善于捕捉和迎合消费者心态的广告商人发现了这一点,于是变被动为主动,用货车将商店橱窗搬到街上,使人们不必逛商店就可以欣赏到这别具一格的橱窗艺术。

首先推出活动广告橱窗的是帕斯戈雷,他目前已在美国5个大城市中推出这种街头活动橱窗,大受市民和客户青睐。这种活动广告橱窗是由大货车改装而成,四面都装有玻璃,里面陈列着各种代表新潮的商品,然后在市内的主要街道和生活区里巡回展览。

活动广告橱窗由于它独特的魅力,在消费者中间引起了极大反响。虽然车体广告已日益普遍,但终究不过是在车身上画些商品广告而已,比起货真价实的活动广告橱窗来,自然要逊色多了。帕斯戈雷推出这个新招后,在1989年一年里就净赚100万美元。

### 杜邦公司服务无矛盾的创意广告

杜邦公司在地毯制造业中既是卖矛者也是卖盾者。它生产化纤地毯,也生产清洁地毯的清洁剂。作为消费者,能拥有优质地毯,又有强力清洁地毯的清洁剂,那是再好不过了。但如果你仔细想一想:卖地毯的人当然希望大家多买地毯,而地毯在一个美国家庭里是继住宅、汽车之后的第三位高消费支出,人们不会年年买地毯,地毯商要挣钱,就要设法缩短美国家庭地毯的更换周期。而地毯清洁剂又延长了地毯的使用周期。这一矛一盾怎么能够在杜邦公司的商品宣传中统一起来呢?

杜邦公司似乎并不认为这是一个解决不了的矛盾,虽然地毯的平均使用寿命因为使用清洁剂而从7年延长到12年,但许多消费者却被杜邦公司的广告吸引,投到杜邦产品门下。杜邦的地毯清洁剂广告的主角是一个天真无邪的小男孩。他举着一个飞机型的碟子,碟子里装满了他的午饭。他爬到椅子上说:“准备起飞!”然后就将一碟红黄蓝绿的东西送到了空中,最后当然都掉在地毯上,让妈妈用杜邦公司的地毯清洁剂清理。这个设计特别的广告,给人留下很深印象,下次谁要买地毯清洁剂,就想到杜邦清洁剂。要买地毯者,对杜邦地毯也就“爱屋及乌”,认为能生产清洁剂的公司,必然能生产易被清洁的地毯,于是卖盾者也卖矛成功。

### 兰丽化妆品公司的累积印象广告

加利福尼亚州兰丽化妆品公司在推销兰丽系列化妆品时,利用合乎心理规律的累积印象广告,针对一个个目标市场打开了自己的销路。

他们第一次为兰丽绵羊霜作广告,广告标题只有七个字:“只要青春不要痘”一下子击中了少女们的心理。画面上的女子以扇遮面,只露两个眼睛,似羞似俏。其实是因为有“遮不住的烦恼”。

不久,他们策划了新的兰丽绵羊油广告,他们告诉孕妇们:“生产后每

天用几滴这种产品轻轻按摩腹部，可帮助松弛的腹部收缩，保持身材苗条”。人们又一次了解了兰丽系列的化妆品。

一个月后，第三则广告出笼。画面上的家庭主妇送丈夫上班、孩子上学，她告诉所有的主妇：“在冬天让先生和孩子用一些这种产品出门，你就不必担心他们的皮肤会粗糙，干裂了。”人们又一次从兰丽化妆品体验到了母亲与妻子般的爱。

过了一阵，第四则广告与读者见面。一位老祖母年龄似的妇女告诉人们，我现在唯一的遗憾是脸上皱纹多了些。假如我再回到 18 岁，我一定要及早注意皮肤保养。”兰丽警告人们，这是前车之鉴。

母亲节的时候，广告又劝人们买兰丽送给母亲。

不管是谁，在这一阵紧似一阵的广告攻势下都不可能置若罔闻。而只作一两次的广告的效果就不可能很高。经过一番宣传，人们无疑会记住“兰丽”这个品牌。

### 在衬衣纸板上做广告的百万富翁

美国有很多洗衣店，为了更好地为顾客服务，使衣服整旧如新，洗衣店都把洗好的衣服烫好、叠好，中间加一块硬纸板以保持衣服的形状和硬度。顾客拿到手，就像从百货商店买到时一样。

琼斯原是一家衬衣厂的工人，他的工作就是把新制成的衣服熨平，然后把平整的衬衣叠在一张长 28 厘米、宽 20 厘米的衬纸板外面，再用透明尼龙纸包装。可是这种工作的工资收入不能令人满意。

一天，琼斯突然想到，如果纸板上印有字有画并不影响它作为衬纸板的功能，为什么人们就没有想到利用它呢？！一个奇妙的计划形成了。他了解到衬衣厂买的衬衣纸板是用 1 美元 200 张的价格进货的。

于是他用了 1 美元 300 张的价格与所有的衬衣厂签订了推销衬纸板的合同。有人说他发疯了，这个价格仅够成本，不知他图的啥？直到琼斯取得了成功，人们才不得不佩服。

原来琼斯充分利用衬纸板做广告，巨额的广告费使他很快致富。

衬衣是人人都要穿的，在衬纸板上做广告，宣传效果应该很显著。可是万事开头难，衬纸板广告在起初时影响并不大，因为很多人买了衬衣后，甚至连瞧都不瞧一眼，就把纸板丢了。因此他也不大容易找到做广告的客户。为了使做广告的纸板能引起家庭主妇的兴趣而较长时间地保留下来，他又想出一条妙计。琼斯在衬纸板的下侧留出一小块地方，印上一个菜谱，或一则医学知识、一则生活小常识等。这一招果然灵验，很多家庭不再将衬纸板随便丢弃了，而是一张张的收藏起来，将其作为生活常识手册，随时拿来翻阅。

有一次，一位男子的衣服刚穿一次就被送进了洗衣店。其实那件衣服根本还未到该洗的时候，其太太这样做仅仅是为了多得到一些衬衣纸板上的菜谱而已。因为纸板上的内容是经常更换的。从此，衬纸板广告业务打开了局面，琼斯从 100 美元起家，不到两年时间就成了百万富翁。

### 洗手间里的广告

美国史地广告公司创办人理察是个 26 岁的年轻人，虽然他的公司开业只有 2 年，但是蒸蒸日上，为同行业视为广告界颇具潜力的新星。理察确实具

有非凡的才能，往往脑子一转就是一个点子。他的点子付诸实现后，利润便滚滚而来。

有一次，他在一家宾馆用餐。餐后，他对宾馆经理提出一个要求：“经理先生，我发现你们的洗手间空荡荡的，墙上全无装饰，我想借用一下，当然我会付给你相当的费用。”

经理不由惊讶地问道：“该不是利用我的卫生间来做你的广告吧！”

“是的，我想在卫生间张贴广告海报。不过我会进行适当的艺术处理，使其美化。对贵宾馆的卫生间有益无害。”

“真是异想奇谈。”尽管宾馆经理这么说，但既然对卫生间有益无害，而且还能增加收入，又何乐而不为呢？

理察的“异想奇谈”虽然得之偶然，却是他长期观察的结果。他不知多少次出入于宾馆饭店和会议室、展览厅、候机室等公共场所的卫生间，那里的墙壁上几乎一片空白毫无装饰。这种情况当然毫无奇特之处。而上卫生间的人往往闲得发慌，希望有点东西观赏一下，这种情况也毫无奇特之处。奇特的是，理察将两件不奇特的事变成了一个奇特的设想。在卫生间张贴广告海报。他认为这种广告定能引起人们的注目，收到意想不到的效果。

理察实施了他的“异想奇谈”，在各公共场所的卫生间布置了用户的广告廊。他精心设计合理布局，一张张广告海报，宛如艺术品一样，呈现在人们眼前，不仅大受宾馆、机场等单位的欢迎，也使广大旅客赏心悦目，大开眼界。

只是有些广告客户囿于传统观念，对理察的做法提出了异议：“广告应在大雅之堂，诸如报纸电台上隆重推出，岂料你将我们的广告如此作贱，竟然张贴在卫生间里！”

理察笑容可掬地解释道：“广告宣传做的好坏是以其效果作为检验标准的，并不在于将它们做在什么地方，这一点，请相信本公司的眼力。”

果然，用户前来指责的情况逐渐变小了，甚至有的用户变指责为赞扬：“贵公司真着眼力，替我们做广告，收到了意想不到的效果。”

理察敢于冒险，想他人之未想，做他人之未做，另辟蹊径，终于使他的史地广告公司越办越兴旺，一年就赚得利润65万美元。

商场如战场，作为一个企业管理者，则必须有其他人所没有的观察力和创造力，非如此，企业就不可能发展壮大。理察的优点在于善于观察。

广告业并非他的创始，对手亦多，几乎所有能做广告的地方都做了广告，激烈竞争的广告业，理察却出人意料地在卫生间里做了广告，然而效果亦是出人意料。他成功了。

### 汽车旅馆的一则极富吸引力的广告

一家汽车旅馆的广告这样写道：

我们的总经理一定是疯了！

他想搞垮本饭店！

瞧他有多傻！任何一个家庭，不管它是两个人、三个人还是四个人，他们住一个房间只需付一个人的钱。如果在淡季预定，房价还能从优。

在以下特定的日子里——

6月28日，29日，30日

7月1日，5日，6日，20日，21日，25日，26日，27日

——他不仅仅给客人提供价格优惠，而且任何人只要预订上述日期的房间并随身携带本饭店的广告复印件，都能得到以下这张彩票：

大彩票

可享受二夜三天的免费住宿

所有的费用都已在内（包括两个人用餐、饮料及小费）

这张彩票在一年中的任何时期都可使用（只要饭店不客满）。

要得到上述优惠，预计每一个房间应付 25 美元的预订金。

如果说该饭店的总经理“疯”的话，他除了疯狂地转动脑筋之外，比谁都正常、都精明。他所许诺的几个人合住一个房间的优惠条件，只是体现出灵活管理的特点，并不能给多少实惠于顾客。美国人除了一个家庭的成员，同居一室的习惯实在不多见，而夫妇二人带一或两个子女出外度假则理所当然住在一起。这家饭店所确定的目标市场正是这样的旅游者。它以整包订房的方式推销客房，提供灵活变通的许可，自然会把大批的核心家庭旅客吸引到店内来。

此外，饭店所规定的特许获得“大彩票”的日子中，至少人们也得在饭店住三天以上，不会有谁当天到第二天就走的，轮过了 7 月 1 日，顾客眼看 5 日、6 日的优惠价格又不忍放弃便索性住到 6 日以后再走。这样，人们得到了那张“大彩票”，明年又会花上几天假期呆在这家饭店。在他们中间，往往会形成固定的度假习惯，他们会一再地充当该饭店的“回头客”。

那个附加条件“随身携带本饭店的广告复印件”不只是让获得“大彩票”增加了难度，更重要的是让饭店得到了广告到达率宝贵的信息反馈资源。

### 真实的宣言——福特汽车广告

早期福特汽车，由于外形的缘故，又叫金龟车。它的确较拙笨，形如甲虫。它作为廉价厂牌和性能记录，与竞争名牌的汽车如底特律的流线型汽车比较，似乎不是敌手。然而，从一开始，福特的汽车广告就十分引人注目。这是 DDB 广告公司广告人彭巴克的杰作，有人称，这位广告天才简直把广告表现技巧带入了一个新纪元。

福特汽车的广告多是印刷广告。版面上总是一张巨大的商品照片，而且通常是一幅表现商品十分显著的写实照片。底下配以标题和广告文。彭马克新拟的标题，却颇有吸引力，广告文既无花哨语言，又平心静气，唯一夸大的是真实。有时是一张泄了气的轮胎照片，围绕着“人非圣贤”的标题下对本车各项性能的介绍；有时有“丑——在外表”标题下，承认外型不漂亮，同时，实实在在地列出本车的种种内在优点。这些广告的可读性相当强，有时甚至凌驾在封面故事及专栏特写之上，经常成为街头巷尾茶余饭后的话题。真实的宣传使福特汽车销售数字急促上升，在强烈的市场竞争中，丝毫没有受新上市的美国当地小轿车或其他厂牌的进口汽车影响。

广告大师卢比堪有句名言：“产品的无价之宝是它本身的信用”。在广告满天飞，不夸张不算广告的时代里，把自己放在一个老实的地位，表面看来，是过于平凡，但实际上其广告表现形态的延伸性和内蕴是非常大的，它恰恰是迎合了消费者真切、实用、坦然的需求，退一步是为了进两步，福特汽车的广告成功的经验全在于真实，当然这是充满魅力的真实。

### 广告的统一风格

如何为产品建立一个与众不同的风格和形象，是许多西方企业关心的课题。对于产品来说，形象和风格是最难为竞争者所仿冒，从而使其成为对付市场竞争的最有效手段之一。密丝佛陀化妆品是世界上最著名的化妆品之一，发明该化妆品的人曾被誉为“使女性变得比以往更漂亮的人士”。密丝佛陀化妆品公司自 1909 年在洛杉矶开创以来，一直追求要将其产品发展为“世界性化妆品”的雄心壮志。

该公司的创业人努力宣传“美容”是妇女的一种日常生活艺术，应当加以普遍的重视和使用，并且创立了“颜色调和”的新理论。他们指出人体的肤色有各种不同色调，化妆品也应该适合这些色调来制成，从而宣传他们的产品，适合任何肤色的人种使用。于是，该公司生产了十几种新的颜色，使这种化妆品扩大了销售范围，在全世界各地的女性社会中，毫无界限地普遍使用。直到现在，这两点仍是密丝佛陀化妆品广告上的重点，诱导世界上任何方面的妇女都应该将“美容”视为日常生活中必不可少的事；同时根据世界各地妇女的肤色，调制出各种不同颜色的化妆品在各地销售。在 20 世纪 20 年代，社会上的妇女们谁都不愿仿学舞台和电影演员的化妆，然而在今日，已演变为很多妇女都乐意仿学明星们的化妆。于是，她们遇到新发明成功的化妆品，只要好莱坞明星们使用，社会上就会自然而然地流行，再加上广告的力量，流行得就更快。

密丝佛陀的洛杉矶好莱坞总公司内，设有大规模的广告部负责策划广告，并统一制作报纸、杂志等印刷媒体的广告画稿及电视广告影片与电影广告影片，分配 106 个国家应用。

他们在世界各地选择了当地著名的广告公司代理一切广告业务。例如，在日本选择了电通社为代理；在台湾，选择了国标工商传播公司为代理，等等。可是各地广告公司受委托代理的工作，是配合当地经销厂商的需要，编制广告预算，选择媒体和调查市场，并在预算核定后，负责执行预算。至于广告图样，则全由总公司统筹供给，各地代理只负责将广告文字翻译制作成适合当地需要的文案。

因此，我们看到这种化妆品，在广告上所选用的女性模特儿，在世界各地都是相同的。广告图案内容，亦是相同，使消费者到世界上任何国家的都市中，只要看到这些模特的影象，只要看到这些广告图案，就会立刻想到是这种化妆品的广告，同时也会确切感到，它确是一种“世界性”的化妆品，对于加深消费者的信心与印象确实有很大作用。尤其在每年 12 月间，圣诞节前后至新年这段时期，是化妆品世界性销售旺季。几乎在世界各地的报纸、电视、杂志上，都可以看到密丝佛陀的广告、相同的模特儿、相同的图案，更充分给消费者有“世界性”的感觉。

除了各种媒体的广告以外，总公司广告部对于各种产品的包装，亦有非常严格地作世界性的划一管理。目前，它在世界各地，已设有近 30 个分厂。每一分厂中，每一种产品的包装，都全部要先送样品至总公司广告部，经过核准后才能应用。因为“包装”亦是广告业务中重要一项。它坚持任何一种产品，其包装都要保持世界一致的风格，不能有例外。

### 吊起顾客好奇心

美国人是世界上好奇心最强的民族，这大概是因为他们大多具有先辈拓荒探险的性格遗传。美国煤气联合会的董事认为，这正是他可利用的特点。

“我们要充分调动起他们的好奇心来！”他对广告人员这样说，“要把广告建立在这个有个性的基础上！”

可要让美国的普通人对煤气感兴趣又太困难，因为他们不具备了解它的基础知识，那么就从煤气的使用去作文章吧！而烧一大桶热水，无疑是最费时，费燃料的！要是从这里说起，也许会收到好的效果。于是，下面这句广告诞生了：

“为什么这煤气能向你提供一大桶一大桶的热水，而且速度比煤火要快三倍？？？”

这一广告做出之后，首先打动的是天天得为家人烧水洗澡的家庭妇女，她们被好奇心驱使，要亲手试试，是不是会“快三倍”？而且要弄清它是“为什么”！其结果，当然是美国煤气联合会的生意大为兴隆了。

### “尼克松牌”钢锯的风趣广告

有一家机械厂生产了一种“尼克松牌”的钢锯，虽然质量上乘，但由于这种钢锯属小商品，广告不好做，所以销路一直打不开。为此，广告部的亨特先生受到了总经理的责骂：“你要让每个美国人都知道尼克松钢锯！否则，你就滚蛋！”亨特先生闷闷不乐地回到家，和儿子一起看电视——《动物世界》，当屏幕上出现一只长颈鹿时，由于长颈鹿脖子太长，镜头只出现了鹿的下半部，儿子嘟哝道“怎么不见长颈鹿的头？要是电视机上有个洞让它伸出来就好了！”亨特正想着钢锯的事，这时灵机一动，不禁大喜，高呼道：“我有救了！”于是，两天后在街上的繁华地带就出现了一幅广告画，画面就是不见头的长颈鹿上面配了一句广告语：“尼克松钢锯什么都能锯开！”街上行人纷纷驻足观看，都被它丰富奇特的想象力和幽默风趣的力量所感染，微微一笑之余，就对尼克松钢锯留下了深刻的印象。于是，尼克松钢锯一时家喻户晓，销量直线上升。

### 雪佛莱的爱国主义

在一系列电视、电台广告中，雪佛莱汽车公司反复强调“雪佛莱是美国，美国就是雪佛莱”。在一个电视广告，整整一分钟的广告不停地向观众展现美国国旗，以慢镜头描绘各种感人的场面；美国人民工作、生活情况，不时插进雪佛莱汽车的图像，从加州到纽约，全美 30 多处景致在广告中清晰可辨。

雪佛莱汽车采用爱国主义作为广告主题，并非毫无根据的随意发挥。近些年来，美国在经济等方面纷纷受到其它各国的挑战，作为一个经济、军事大国的地位显著受到威胁，这种压力在国内反弹，引起不少美国人的爱国主义热情。他极需、极愿重温过去兴旺发达、大美国主义的美梦。雪佛莱汽车的广告正迎合了这一大批消费者的心理需要。“美国，美国——雪佛莱”的广告不提及任何汽车性能，而是反复强调伟大的美国，了不起的美国，勤劳的美国人民。这些感情上的呼吁使很大一批雪佛莱汽车的购买者既买到了一辆汽车，又满足了爱国主义的心愿，为美国骄傲，也为自己是美国人骄傲。

于是，雪佛莱汽车没有在汽车上添一项功能，却用广告使自己与众不同，它所做的只是满足了消费者感情上的需要。

### 庄臣公司不只是写广告

早年，制造地板蜡和打光蜡的最大厂家庄臣公司带着一种打光蜡到广告公司来，这种蜡有着明显胜过竞争者的优点：因为它不是过去的糊状，而是使用喷雾器，能给人迅速与方便。因此，广告公司就此而立即指定一个创作小组去制作使人兴奋的“迅速与方便”的广告吗？没有，相反的，广告公司立刻开始去收集必要的资料，首先对商品、市场、竞争情况以及（最主要的）对顾客本身做了长久、严格的及专业的观察，结果表明，市场上打光蜡的销售正在大幅度下降，并不是一个健康的市场。难题在于，妇女们不喜欢去给她们的家具打蜡，它是一件家务事，是一件使人厌烦的工作。她们每月打一、两次蜡，但她们希望还做得次数更少点。

在另一方面，调查表明，妇女们几乎每天都对她们的家具拂拭灰尘。

针对以上事实，公司遂产生了这样一个策略性的想法：能不能把每月只用一次的家具打光蜡转移到每天一次的拂拭灰尘的抹布上去呢？

创作小组采用了此项“把它放在拂拭灰尘的布上”的策略，打出“当你拂拭灰尘时家具立刻便变得光亮美丽”的口号。结果相当惊人。

庄臣公司的新产品“碧丽珠打光蜡”没有阻止住家具打光蜡的衰退，但它自己市场却扩大了两倍。

### 缪里尔公司的将计就计

一家生产“丹麦王雪茄”的公司赞助了一个十分热门的电视连续节目，除了将大部分广告时间留作己用外，还有一部分时间出售。其广告代理公司给“丹麦王雪茄”的死对头、另一家叫缪里尔的雪茄公司打电话，开玩笑地邀请他们到丹麦王赞助的节目中来做广告。一般情况下，美国人从不对手支持、把持的节目中去广告，因为这无异于自投罗网。尤其是缪里尔是个在激烈的竞争中不断失利的小公司，更无法同强大的对手死拼。然而出人意料，缪里尔公司此次竟接受了这个挑战。为使自己只有几分钟的广告同对手整个把持、广告不断的节目相对抗，缪里尔大出奇兵，雇佣了丹麦王节目中男主持人的妻子伊蝶·亚当斯——一个十分性感的女演员，为其拍出了一系列极其性感的歌舞广告片。这个广告在她丈夫主持的著名电视节目中播出后立即引起了轰动。大家都以一睹男主持人漂亮妻子的出色表演为幸事。缪里尔公司反客为主，大出风头，给了丹麦王一个大的“窝脖”，大大地提高了自己的知名度。伊蝶主演的节目从此在屏幕上连播10多年之久，为缪里尔挽回了败局。

### 印象深刻的主题系列广告

广告主题系列策略，依据每一时期目标市场的特点和市场行销策略的需要，不断变更广告主题，以适应不同广告对象的心理需求。

SS型手提电视机在开拓国外某市场时，就运用了主题系列广告策略。全部广告分三期，每期又分为若干则。

第一期为开拓性创牌广告，共分三则：

第一则突出宣传“唯一全部采用美国零件，美国外销的电视机”，强调独家经营此类型的美国产品，树立经销商的声誉。

第二则广告的标题是“苗条淑女”，强调该机适合小康之家和小家庭之用。

第三则广告标题是“寂寞的晚上”，广告对象是单身汉，他们收入少，无力购买大型电视机，居屋狭小，时有苦闷寂寞之情，劝导他们购买这种电视机最合适。

第二期为保牌与竞争广告，也分三则：

第一则广告标题是“舐犊情深”，以喜剧形式报道一家人由于喜爱不同的电视内容，引起家庭小纠纷，但终以和睦融洽之情而得到妥善解决。

第二则广告标题是“阿公疼孙”，祖孙两代爱看的节目不同，由于祖父疼孙，年长的迁就年幼的。

第三则广告是以“哪一个节目好？都好”为题，展示了不同电视台的不同节目，为解决矛盾，最好的办法是多购一台电视机。

第二期的三则广告，广告定位放在电视机拥有者的家庭上，目的在于鼓动多买一台电视机，以解决家庭矛盾。

第三期广告是为巩固第一、二期广告效果，重点宣传企业的服务措施，如分期付款、保修送货，并重点诉说产品的质量良好，以增强和巩固产品知名度。

### 迎合人们好奇心

人们都有这样的习惯：看到有人围在一起，就会走过去瞧一瞧，这是因为人易受好奇心支配。这一现象是可以被广告宣传充分利用的。

占姆·路易士年轻时，每天推着车在芝加哥住宅区叫卖水果，勉强挣够一家七口人的生活之需。有一次他出去采购货物，偶然在一家书店门前经过。看见一张大广告牌，用鲜明的颜色写着：“每月新书，今天发售”。牌子上面还贴着这本新书的封面和封底。

他被这个广告牌吸引住了，便走进书店看看行情。他发现好多人在争着翻阅这部新书，也有好些人只是随便翻翻，便把那本书买下来，他问那个售书的姑娘，这本新书今天销出了多少？回答是 180 多本。

占姆从这件事悟出一个道理：物品必须新奇才会畅销。他要想个办法满足顾客爱好新奇的心理。以后，当他再到水果公司采购货物时，总想着这件事。有一次，他突然发现在储存库的角落里放着 20 多箱澳洲的青苹果。因为美国人平日很少买青苹果吃，所以它们就坐在“冷板凳”上了。占姆灵机一动，以低廉的价钱把那 20 箱青苹果全买了，准备冒一次险。回到家里，他把那些青苹果擦得非常光亮，然后用白色软纸仔细包好，在车子上堆得很美观，再用鲜明的颜色写了几个很大的广告牌：“竭诚推荐本月最佳水果，澳洲青苹果！”又在旁边用红笔加上两行“皮薄肉脆，水分特多”的宣传词句。

说也奇怪，他的宣传果然奏效，很快便卖了好几箱，不到半天，居然把 20 多箱青苹果全部卖完，售价竟然比其它苹果贵得多。

此后，占姆得利于此道，生意越做越红火，成为美国 18 家水果公司的所有者。

### 巧借名人提高身价的宣传

“十个明星九个字‘力士’”短短十个字的广告词加上著名女影星娜塔莎·金斯基的玉照，使力士牌香皂行销全球。这就是商业广告中巧借名人声誉的妙法，从而“俘虏”了众多敬慕名人的消费者。

芬兰与俄罗斯交界处的苏马庄园也由于巧借戈尔巴乔夫的名义而身价百

倍。不久前，英国《每日邮报》报道：前苏联总统戈尔巴乔夫决定购买芬兰境内的苏马庄园，以便在那里安度晚年。该报详细介绍了庄园神秘历史：叶卡捷琳娜二世在 200 多年前将二百公顷土地赐给宫廷花匠，花匠在这里营建起一座园林，庄园现在的主人是一百多年前芬兰驻沙俄大使布鲁恩男爵的女儿克里斯蒂娜·布鲁恩男爵夫人。《每日邮报》有声有色地渲染戈尔巴乔夫买房的细节，并刊登出一组介绍庄园景色的照片。

对此，戈尔巴乔夫一再否认。而且事实证明苏马庄园至今未换主人。戈尔巴乔夫的大名无疑是被用于抬高苏马庄园的知名度了。

### 制造新闻的公司

德克萨斯州的宾克桑斯货运有限公司面临扩大业务、增加影响的重要任务。货运有限公司老板将宣传广告工作交给幕僚马克思先生策划。马克思连连叫苦，因为在美国，娱乐第一，消费第一，货运业务这种枯燥无味的事情，对于美国平常百姓而言、简直是对牛弹琴！

马克思找到一位新闻界的老朋友，请他帮出主意。这位老朋友思索一会道：要普通美国人注意你货运公司的广告，最好能将广告内容设计与美国人日常生活有关……他俩翻动报纸，忽然不约而同想到了——结婚，这是普通人最感兴趣的事情之一！

于是，马克思与当地著名报纸协商，在一篇关于本地新婚夫妇旅游报导的顶栏处做了一个广告，广告内容就是：

“他们在货车上度蜜月，相爱 4.5 万公里。”

报纸登出的第二天，立刻在读报人中间传开了这热闹话题：

“谁想出来的馊主意，新婚夫妇能在货车上度蜜月！！”

“还有谁，就是那个宾克桑斯货运有限公司。”从此，该公司的名字在本地不胫而走。

### 富科贝公司塑造广告中的英雄

1984 年，美国男童子军请其广告代理机构富科贝公司设计一则公益服务性广告，旨在获得更多社团的资金支持。1985 年，男童子军又求助该公司设计出一条帮助地方男童子军分部吸引新成员的广告。富科贝公司设计招收人员的广告时，设想怎样把童子军和美国英雄——国家宇航员联系起来。经调查，富科贝公司发现，美国 120 名宇航员中有 90 人都曾加入过美国男童子军。这个结果，使富科贝公司更加坚信，把这两个组织联系在一起是可行的。

接着，富科贝公司就考虑以什么样的形式反映童子军和宇航员之间的联系，最后决定以徽章把他们联系起来。于是公司制作了一幅大的招贴和印刷广告，画面与美国国家航空和宇航太空使命纪念章一样，目的在于体现纪念章和童子军徽章之间的某种联系。这正如广告标题所说：“在他们戴这些纪念章之前，他们带的是这种徽章”。以此告诉人们，宇航员戴上使命徽章之前，都曾佩带过美国男童子军的徽章。广告结束语是：“加入美国男童子军吧！”

富科贝公司又以相同的题材制作了电视、广播广告，插播于商业广告时间。广告播出以后引起极大的反响，广告公司董事会艺术主任阿尼·布卢姆伯格认为，这场宣传活动“将男童子军带进了整个 20 世纪，当你看到这一现象时，你决不会有过时的感觉。”

这则广告旨在宣传美国男童子军的光荣历史，树立良好的组织形象，以争取更多的社会资助。广告没有罗列男童子军培养出的成千上万的英雄，而是在宇航局使命徽章和童子军徽章之间的联系上做文章，以极其简洁的手法，表现了童子军的历史和功绩，得到了社会公众的尊敬和支持。这是塑造形象、宣传形象的广告佳作，是形象广告的成功范例。

### 爱菲斯只是第二

优秀广告文稿语言的简练、紧凑，能给人以美感，要做到这一点，写作者首先要对商品或劳务进行独到的观察和分析，善于捕捉它们的特征，然后经过妙笔把这些特征加以熔炼、渲染和浓缩，使消费者产生深刻的印象和购买欲望。爱菲斯公共汽车公司的广告文稿是这样写的：

在汽车出租业中

爱菲斯只是第二（主标题）

如此，为什么仍乘坐我们的汽车（副标题）

我们更为卖力

我们只是无法忍受肮脏的烟灰碟，或是半空的油箱，或是用旧了的拭雨刷，或是未加洗刷的轿车，或是充气不足的轮胎，或是比调整座位的调整器、加热的加热器、除霜的除霜器还不重要的任何事物。

显然，我们在全力以赴地争取完美。让你出发时能有一个活泼、马力充足的福特新车以及愉快的旅途。嗯，让你知道在 DnIuth 的什么地方能买到一个又好又热的五香牛肉三明治。

为什么？

因为我们无法让你白白地照顾我们，下一次请乘我们的车，我们柜台前排的队比较短。

全文写得紧凑、简练、富有情趣。乘客坐车的根本要求就是舒适、干净、方便、服务周到。这也是所有公共汽车公司服务的宗旨。然而，爱菲斯公共汽车公司广告文稿却写得别具一格，它没有写什么“服务周到”、“乘客之家”、“包您满意”、“清洁卫生”、“安全舒适”等套话，而是采用第一人称的手法直接提出消费者乘坐出租汽车的欲望和要求，使人感到亲切、自然。

爱菲斯在汽车出租业中，规模虽然不是最大，但是却能竭诚为乘客服务，全力以赴地满足乘客的各种需要，使乘客获得最大的满足——旅途愉快，这也就是爱菲斯的最大特点，迎合了乘客的心理。全文看起来似乎平淡无奇，不加修饰，其实每句话都是经过写作者深思熟虑的，确切地表现出了爱菲斯的特点。

### 柯达毫不夸张的朴素广告

柯达公司的彩色胶片占世界市场的 90% 以上，几乎所有的专业摄影、电影摄制都是用“柯达”。“柯达”的创始人乔治·伊斯曼从一开始就坚持三条原则：生产廉价产品、开拓国际市场、广泛从事广告宣传。为了让顾客对“柯达”有一个价廉物美、行销国际的印象，“柯达”一直用这样一幅宣传画：

一位端庄的女青年，背着旅行包，挂着照像机，拿着一卷柯达胶卷。

而写在一旁的广告词特别质朴：“请您带上柯达。”正是这样一种给人

自信心又毫无夸张感的朴素广告，才使全世界的顾客相信了“柯达”，因为真正的好东西是无需哗众取宠的，而聪明的人和内行，又都是喜欢切实可行的气氛，实实在在的东西。

### 一句广告语打开了原子笔的销路

一个企业如果能针对自己的产品设计出一句广告，并让消费者记住它，这个企业必将取得成功。广告语不必复杂，也不要杜撰，越简单越好，但要有针对性。这就是广告宣传中的针对性法则。

1945年6月，美国人雷诺去阿根廷旅行时，看见一种用小圆球来取代笔尖的笔，这就是今天的圆珠笔（当时称原子笔）。这种笔在1888年由劳德所发明并取得专利，这时专利期限已届满，人人可以制造。但在美国却无人卖这种产品，且大多数人对此一无所知。

雷诺一看到这种笔，就认定它将是一种能横扫全国的低成本、高利润产品，决心要弄出自己的牌子和成为此行业的佼佼者。他一回到芝加哥，就跟一位他认识的工程师一起设计一种新品牌的原子笔。两个人日以继夜地研究，最后设计出一种利用地心吸力输送墨水的原子笔。这时已是1945年8月，二次世界大战即将结束，战后百业复苏的局面已离眼前不远了。

雷诺完成样品不久，在一个下着雨的晚上，坐在酒吧间里，在一份搞湿了的报纸上信笔乱涂，忽然发现原子笔居然可以在潮湿的纸面上写字，这是钢笔绝对无法办到的。他兴奋极了，于是诞生了雷诺笔的伟大口号：“它能在水中写字！”

这句口号后来被证明值数百万美元。

雷诺在当时只有一支样品笔可以用来促销。他亲自带着这支笔到纽约金贝尔百货公司拜访，向主管人当场表演并说明这种笔可以在水中写字。金贝尔百货公司一下子就订购了2500支，并同意新笔上市的第一天，采用雷诺的口号作广告：“这种笔可以在水中写字，也可以在高海拔地区写字。”它的售价为12.5美元，而制造成本只有0.8美元。

1945年10月29日，金贝尔百货公司开始销售雷诺原子笔，顾客反应空前热烈。该百货公司被迫召请50位警察来维持秩序，因为有5000名顾客争着挤进店内购买这种“原子时代的奇妙笔”。“它可以在水中写字！”这句促销口号取得了巨大的成功。6个月以后，雷诺最初为生产原子笔所投入的2.6万美元，已经产生了155.8608万美元的税后盈余，一个令人咋舌的业绩！

### 立斯特一句话广告

美国的斯可普漱口水是一种口味不错的漱口水，而与之竞争的对手——立斯特灵漱口水却口味很差，只要漱一下，满嘴都是一股象药房里的消毒剂味道。斯可普漱口水利用立斯特灵漱口水这种可怕的药水味打进灭菌漱口水市场；而生产立斯特灵漱口水的公司不能用“立斯特灵的味道还不算太坏”的理由向消费者解释，这样做只会陷入越来越被动的困境，因此这个产品前景黯淡。然而，这家公司经过苦心思索后，巧妙地运用诚实法则，提出了这样一句广告语：“这股讨厌的味道你一天只要用两次。”这则广告口号给人的感觉是立斯特灵有强大的灭菌力。消费者也认为能灭菌的漱口水本该有消毒剂的味道，对此不应当苛求。就这样，口味不好的立斯特灵漱口水顶住了口味好的斯可普漱口水的进攻，在漱口水市场上站稳了脚跟，没有败下阵来。

### “人与胃之争”的动画喜剧广告

胃痛是当人吃得过饱或吃了不消化的东西受了刺激时，通过痛觉神经传给大脑而向人提出的抗议。而人往往通过服用胃药来缓解、安抚它。这种无声无息的对话过程正是许多制药商为了推销胃药而想表现的，但因为这种对话没法听到，没法摸到，很难表现，为此，广告公司花重金聘用名演员来表现“胃痛——吃药——止痛”这三部曲，也总觉得不象那么回事。JTP 广告公司创造性地采用一部 30 秒钟的动画喜剧来为胃药做广告。在荧屏上，一个馋嘴爱吃刺激性食物而且一吃就吃好多的大胖子同他的胃相对而坐，那个胃病态明显，又可怜又委屈又气愤，两者大吵大闹互不相让。胖子责怪他的胃不体贴他，不肯帮忙，尤其是他想多吃点好吃的东西时，那胃就会翻江倒海般地胡折腾，闹得他受不了。“病胃”也丝毫不让步，不嘴软，例举事实说他实在受不了，它最近好不容易才对胖子最喜爱的但对胃刺激性很大的辣酱稍稍适应了一些，但胖子又突然迷上了更要命的意大利薄饼——胡椒比萨，这种东西异常肥腻以至于科学家用它作为对胃有强烈刺激的实验食物来测试人胃的超限度功能，可大胖子不但爱吃而且一吃就是好几块，它被撑得胀痛之极。面对胃的强烈抗议，胖子悻然而又不服气地说他由于经不住比萨香味的诱惑，最终无法抵挡。胃见胖子不肯悔改，便威胁他，再吃就让他痛得昏过去。这时，广告用第三者的画外音郑重宣告：当你和你的胃争执不休时，请服用我们的胃药 ALKASLTZER。

美国人自我为中心意识强烈，要强迫他们做或不做什么很困难，不是万不得已，他们是不会轻易放弃诱惑和享受的。看完这个 30 秒钟的动画喜剧，有此心理的美国人会哑然失笑，当个人享受与现实相冲突时，他们是要一种两全的办法来使他们继续享受下去而免受惩罚。这个“人与胃之争”及其和解的动画片使他们印象深刻，对胃病及治疗有了感性认识，也因此对这种解决冲突的胃药顿生好感并牢牢记在脑海中。

### 乔治·约翰逊的化妆品广告

乔治·约翰逊是闻名遐迩的最大的黑人化妆品制造公司的创建人，在他成功经营的道路上采用了一系列的广告宣传活动，成为企业界中以广告赢得市场的典型。

约翰逊在刚经营黑人化妆品时，正好是美国黑人民权运动悄然兴起的时期。约翰逊审时度势，利用民权运动大做文章，在广告中制作一些鼓动黑人、支持黑人的语言，例如：我们天生是黑皮肤，所以我们要强调上帝的赐予，使它黑得更美，正如白人要设法使他们的皮肤更白一样；上帝为我们的头发留下了漂亮的花式，我们可不可以花上少许的钱使它更美一点？

对于那些没有使用过化妆品，又不甘心比白人矮一等的黑人来说，这种广告宣传正中下怀，产生了强大的诱惑作用。

可是，尽管广告词写得天花乱坠，仍然没有黑人来购买，销路一直都没有打开。因为当时大多数黑人妇女根本就没想到要用化妆品，甚至有些黑人认为，用化妆品是白人的特权，她们根本不配使用，而且，当时的黑人经济条件很差，化妆品是奢侈品。

在这种情况下，约翰逊仍充满信心。他开始施展他的推销术，广告术。

约翰逊雇人开着车子，到黑人居住区赠送化妆品，免费让黑人妇女们试

用，她们很踊跃、十分好奇地围上来涂涂抹抹。约翰逊对她们说：“只要你们愿意，可以天天来，我不但可以让你们免费使用这些化妆品，还负责教会你们化妆的技巧，保证你们变得更漂亮，在丈夫、情人面前显得更富有魅力。”

经过化妆的黑人妇女漂漂亮亮，判若两人。特别是第二天她们把化妆品洗净后，相比之下，更明显地看到化妆品给她们带来的魅力。有些人一连试用了几天，觉得这样不花钱白用人家的产品，很不好意思，而且每天都要到约翰逊的推销点，很不方便，于是便花钱买几瓶拿回家。这样，销路打开了，不少零售商人便与约翰逊签订了一笔笔化妆品的合同。

销路打开后，约翰逊为了扩大市场，提高产品知名度，开始致力于广告宣传。采用了“衬托”法，即利用同行业优质产品的知名度推销自己的产品。比如弗雷公司生产的化妆品知名度最高，约翰逊就打出广告：“当你用过弗雷公司的化妆品之后，再擦一次约翰逊的粉质膏，将会收到意想不到的效果。”此举表面上是捧弗雷公司，实际上抬高了自己的身份。

经过几年的创业努力，约翰逊的企业蒸蒸日上，最后在竞争中把弗雷公司挤出了化妆台。

## 用人的策略和技巧（A）

### 你一定要学会用人所长

管理者能用人所长，就能使自己的事业在竞争中发展，永远立于不败之地。《有效的管理者》的作者、著名的管理专家彼得·F·德鲁克曾经讲过一个故事。

他说，林肯在总统任期内，正值南北战争。开始他在启用总司令的决策上，强调人无重大缺点。连续选用了三四个将领，虽然他们所领导的北军在人力、物力上都处于绝对优势，然而在四五年内，却反被南军那些浑身都是大小缺点的将军击败。直到 1846 年以后，林肯启用酒鬼将军格兰特作总司令，才有了转机。当时有人劝林肯，说格兰特好酒贪杯，难当大任。林肯从自己的实践中得知格兰特是将才，对劝者不以为然，反而说：“如果我知道他喜欢什么酒，我倒应该送他几桶，让大家共享。”林肯并不是不知道酗酒可能误事，但他更知道在北军诸将领中，只有格兰特能够运筹帷幄，决胜千里。

后来的事实证明格兰特将军的受命是完全正确的，成为南北战争的转折点。

历史最有名的“钢铁大王”卡耐基，他实际上是一个对冶金技术一窍不通的门外汉。虽说卡耐基不懂冶金工业技术，但他一直能找到精通冶金工业技术、擅长发明创造的人才为他服务。最出色的炼钢工程专家之一比利·琼斯，就终日在匹兹堡为卡耐基钢铁公司埋头苦干。

### 善于表扬与批评

著名行为科学家马斯洛的“需求层次理论”中，有一个“自尊需求”，即任何一个人都希望周围的人对他尊重。这是人的一种精神需要，但是每个人各有优劣、长短，不可能十全十美。

表扬好的和批评不好的，就应该了解和掌握人有“尊重的需要”，恰当运用表扬和批评的方法，才能收到较好的效果。

一家公司分别对 100 名职工表扬和批评所起的效果进行了记录，结果发现，表扬和奖励采取公开的方式效果好，批评则是采取个别的方式效果较好。相反，采取公开的方式进行批评，效果则明显不佳。

人所以喜欢表扬，特别喜欢公开表扬，就是因为人有“自尊需求”。

### 容人之过，必得大益

美国商业机器公司有一位高级负责人，曾由于工作严重失误造成了 1000 万美元的巨额损失。

为此，他心里非常紧张。许多人向董事长提出应把他革职开除，但董事长却认为一时的失败是企业家精神的“副产品”，如果能继续给他工作的机会，他的进取心和才智有可能超过未受过挫折的常人。因为挫折对有进取心的人是一副最好的激励剂。

第二天，董事长把这位高级负责人叫到办公室，通知他调任同等重要的新职。这位负责人非常惊讶：“为什么没有把我开除或降职？”董事长说：“若是那样做，岂不是在你身上白花了 1000 万美元的学费？”后来，这位负责人以惊人的毅力和智慧为该公司做出了卓越的贡献。

当你的下级犯错误时，对他的处理一定要慎之又慎。不少领导人对此的反应往往是狠狠地训斥犯错误的下属，使他离开你的办公室时闷闷不乐，甚至心存报复之意。这样并无助于问题的解决。既然错误已经犯了，就只能在如何减少错误的损害程度和避免重犯上下功夫，使错误成为通向成功之路的铺路石。

因此，应该用善意的态度去同犯错误的人谈话，鼓励他用积极的观点去看待错误。像商业机器公司那位董事长一样，通过有意识地原谅下级的过失或错误、维护下属自尊心的做法，激励他们的进取行为，使其不致因失误和错误而灰心丧气，却步不前，从而将错误转化为一种强烈的动力，最大限度地发挥出自己的聪明才智。请记住：容人之过，等于扬人之长，久之必得大益。

### 如何巧妙地赞同别人

巧妙的人际关系中最重要的一点，就是掌握“赞同别人的艺术”。

事实上，这也是我们这一时代的智慧结晶之一。也许，在你的生活中再也找不出像“赞同别人”这样一个简单技巧能给你提供如此之大的帮助了。

只要你还活着，就绝对不要忘记只有愚人才去反对别人，而只有智者和伟人才会赞同——尤其当对方犯错误时！

“赞同艺术”可概括为以下6点：

#### 1. 学会赞同和认可

在自己头脑中构造一个思维框架，即一种赞同的态度。培养一种赞同的性格，使自己成为一个自然而然的赞同别人的人。

2. 当你赞同别人时，请说出来仅仅对人表示赞同是远远不够的。

让他们知道，你在赞同他们。

当你这么做时，点头说“是的”，并注视着对方的眼睛说“我同意您”或“您是对的”。

3. 当你不赞同时，千万不要告诉他们，除非万不得已即使你不能赞同别人（事实也确实如此），也不要表示反对，除非不得不这样做。

#### 4. 当你犯错误时，要勇于承认

无论何时你犯了错误，请勇敢地说“我犯了一个错误”“我错了”等等。

承认错误需要极大的勇气，人们会对勇于承认错误的人刮目相看。

因为一般人通常会说谎，会否认或狡辩。

#### 5. 避免与人争论

人际关系中最忌讳的就是与人争论。即使你是对的，也不要争论。

没有人能从争论中获胜，没有人会从争论中赢得朋友。

#### 6. 正确处理冲突

好斗者只想做一件事——斗一下。对付他们的良好方法是：拒绝与之争斗。这样，他们就会变得十分慌乱，气得七窍生烟，并且显得愚蠢可笑。

赞同艺术的根源在于——

- (1) 人们喜欢赞同他们的人；
- (2) 人们不喜欢反对他们的人；
- (3) 人们不喜欢被反对。

## 如何巧妙地聆听别人

聆听越多，你就会变得越聪明，就会被更多的人喜爱，就会成为更好的谈话伙伴。

一个好听众总比一个擅讲者能赢得更多的好感。这是因为，一个好的听众总能够让人们倾听他们最喜欢的说话者。生活中没有比做一名好听众能更有效地帮助你。当然，成为一名好的听众，并非一件容易的事，有5点建议可供参考：

### 1. 注视说话人

对方如值得你聆听，更应值得你注视。

2. 靠近说话者，专心致志地听让人感觉到你愿漏掉任何一个字。

### 3. 提问

使说话者知道你在认真地听。

提问题是一种较高形式的奉承。

4. 不要打断说话者的话题无论你多么渴望一个新的话题，也不要打断说话者的话题，直到他自己结束为止。

### 5. 使用说话者的人称——“您”和“您的”

如果你用了“我，关于我，我的，我的××”这类词，就意味着把听众的注意力从谈话人转移到了你自己，这就成了交谈，而不是聆听。

请注意，这5点决不仅仅是谦恭的行为，谦恭永远不会使你获得聆听所能带给你的巨大回报。

## 如何巧妙地影响别人

促使人们按照你的意愿去做事情的第一步，是找出促进他们这样做的原因（即他们想要什么）。

当你知道什么会使他们感动时，你就知道该怎样去感动他们。

每一个人都是独特的，我们的喜好不同，我们对事物有不同的看法。千万别误认为，你喜欢什么别人也喜欢什么，你追求什么别人也追求什么。

寻找他们所喜欢、他们所追求的东西。

和别人说他们想听的东西，他们就会感动。你只需简单地向他们说明，只要做了你要求他们做的事情之后，他们便可以获得他们想要的东西。

这是个影响他人的巨大诀窍。这意味着用你的话去击中目标。当然，你必须知道目标在哪里。

把这一原则运用于实际生活中。假设你是一个老板，正想寻找一位工程师为你工作。你知道，已有几家公司想聘请他了。运用以上原则——了解人们所想。你首先应判断这位工程师所渴望的职位和公司，并竭力地吸引他。如果你发现他需要一个较高职位，你就应向他表示你能为他提供一个高职位。

如果他寻求安定，那么就跟他讲安定；如果他注重进一步深造，就跟他讲这个话题。归根结底，你应发现别人所想，然后告诉他们按你的意愿去做便可达到目的。

从相反的一面来运用这一原则——假设你正在申请一份自己非常渴望的工作，你首先应了解做这项工作所需的能力、责任和义务，以便于向他们表示你可以胜任。如果他们需要一个用电话联络客户的人，你就必须表示你能

够用电话联络客户。当你知道了他们需要什么，便可以说他们想听的话了。

“了解人们所想”的方法是：多询问，多观察，多聆听，再加上自己的不懈努力。

### 如何巧妙地说服别人

当你说一些有利于自己的事情时，人们通常会怀疑你和你所说的话，这是人的本能的一种表现。

当你以另一种方式说有利于自己的事情时，却可以大大消除这种怀疑。

对于你来说，那种更好的方式就是：不要直接阐述，而是引用他人的话，让别人来替你说话，即使那些人并不在现场。

举例：如果有人问你，这种产品是否耐用，你可以这样回答他：“我的邻居已经用了4年了，仍然好好的。”

事实上，是你的邻居为你有效地回答了这个问题，尽管你的邻居并不在旁边。

举例：如果你正在申请一个职位，未来的老板正犹豫你能否胜任这个工作，你可以谈一谈你以前的老板对你的工作是多么满意。

### 惊人的暗示力量

苏俄、东德以及保加利亚等国家利用暗示性学习方法来训练参加奥运会的选手。他们在奥运会中表现优良。这件事给麦考梅克留下极为深刻的印象。这些国家让选手听古典音乐，同时把选手自己录好的一段目标录音，轻声播出。这位选手很愉快地把注意力集中在听古典音乐，而目标录音则成为一种微弱的背景声音，但能清晰地听出来。

缓慢的古典音乐节奏使头脑处于轻松的状态，能够极其容易地使人接受听觉与视觉暗示，放松头脑左半部的控制力量，使得右脑能对目标作肯定的反应。由于右脑似乎保持了我们对自己所产生的大部分消极与潜意识的感受，因此，我们不断重复目标声明，可能将会真正地改变对自己的看法，并因此改变了我们的生活方向。

不要让这种技巧使你产生这种错误的观念：我们是在替自己洗脑，或是正在欺骗自己。我们每天所看的电视节目，所阅读的杂志，所接受的知识 and 所交谈的对象——所有这一切，使我们对这个世界所发生的一切，产生一种情绪化与戏剧化的概念。这个社会所提供的资料大部分都是消极性的。我们现在不正是应该把注意力集中在为成功而设计的资料上吗？

经过设计之后，我们的头脑就会自动寻找目标。而且十分明确。他们知道自己每天、每个月以及每年所要努力的目标。一些成就并不会无缘无故地出现在他们的生活中。他们自己设计制造这些成就以及他们所喜欢的生活状况。他们知道，实现目标的行为，和仅仅只能解除紧张情绪的活动，这两者之间，有巨大差别。

目标是供给我们生活力量的引擎。每个人都有目标。对某些人来说，他们的目标就是填饱肚子；对另一些人而言，就是如何度过这一天。对大多数美国人而言，他们的目标就是如何挨到星期五，然后在周末欢乐一番。对你我而言，我们的共同目标就是获得个人的成长，对社会有所贡献。这些目标将使我们成为杰出人物。由于人类的头脑就是一部生理电脑，因为，它急需明确地指示与指导。大多数人之所以没有目标，主要的原因在于，他们并未

明确订出目标，或拟定与目标有关的计划，甚至他们从来未曾认真地考虑过这些目标是值得信赖或可以实现的。

当其他人还只是台下的观众时，我们将开动自己的幸运之轮，并且发号施令，指挥一切。我们可以告诉其他的人，我们将前往何处，将要费时多久，我们为什么要向那个目标前进。我们计划在途中采取什么行动，谁将与我们一起前进。你我都能过着属于我们自己的生活——有目标的生活。

### 达到目标的步骤

（一）先制订通往长远目标的一些短期目标。制订一个月、六个月或一年的目标，要比只制订长远的目标更有效果。一定的期限比较容易控制；

（二）订下你目前无法达到的目标，但不要超出你的能力太远。以自然增加的方式来获得逐步的成就，这是极重要的。订下较低的目标——很容易完成的目标——万一你偏离目标时也比较容易修正过来。在一步步完成各项目标后，也能建立起你的自信心；

（三）在你身旁寻找对同一目标有兴趣的人士，使你可以获得他们的帮助。还有，和专家检讨你的目标。向那些已获得重大成就的人请教；

（四）事先想好一个奖品或纪念仪式，那么，你在完成你的每一项成就之后，就可以庆祝一下了。这种奖品可能是一次旅行，一次家庭聚餐，某些特别的休闲活动，一件新的衣服或物品；

（五）试着以不同的方式来纪念新年。把你今年的目标放进一个信封内。鼓励你的家人也采取相同的做法。在除夕夜或新年当天，把这些信封全部打开，看看你们是否实现了一年前所订下的目标。这是结束一年岁月的一种绝妙的做法。然后，再订下你新的年度的目标；

（六）在你书桌或公事包内的月历上，写下你下个月的目标。你打算干什么，你将到哪儿去，你将和什么人联络？

（七）利用放在口袋中或书桌上的周历，订好你下周的活动日程，使你能够逐步接近你每个月或一年的目标；

（八）利用一张纸张，写下最重要的目标——你每天必须优先处理的工作。每天上床睡觉之前，写下你明天必须完成的工作。每天展开工作之前，先看一下这张纸，然后再去从事你一天内的第一项工作。把已经完成的每项工作，一一划掉，尚未完成的则转移到第二天的日程表内；

（九）不要和消极或疑心重的人共同分享你的目标。应和真正关心你以及希望帮助你的人共享。记住，悲哀总喜欢与人作伴。有些人就是喜欢你和他们一起呆在失败的深渊；

（十）不要依靠政府提供给你长期的金钱保障。每个月存一点到你的银行账户中，就像是付房费的分期付款一样，以便将来应急之需。你自己就是最佳的金钱保障者。

### 如何巧妙地调动别人的情绪

你可以立即使 10 个人中的 9 个人喜欢你！

你可以在 1 秒钟内令 10 个人中的 9 个人都谦恭、合作、友好！

通过：

（1）记住，任何一个交往最初的一瞬间往往决定了整个交往过程的基调；

(2)接着,运用人类行为的第二基本规律——人们总是对他人的反应带强烈的群体性(简而言之,人类行为具有群体性)。

因此,在最开始,你双眼接触的瞬间,在你开口说话之前,在你打破沉默之前,请露出你亲切的笑容。

接下来会发生什么呢?他们的反应与你类似——他们会用微笑和友善来回报你。

在任何一种人际关系行动(两人之间的交往)中,都存在着气氛、情绪和场景。

这里的技巧则是,由你设定气氛、情绪和场景。或者由你设定,或者由对方设定。如果你是个明智的人,定会自己设定,因为这样对自己有利。

在人际交往中,存在这样一个可悲的事实:人们总不能意识到,有多少付出,就有多少回报。

如果你赋予别人阳光,你将得到阳光的回报;如果你赋予别人暴雨,你将得到暴雨的回报。

关键一点在于适时,在打破沉默之前,请露出笑容,这将会创造一个热情、友好的气氛。

你说话的语调,你面部的表情也很重要,因为这些会揭示你的内心思想。

别忘了,从现在开始,请露出你的笑容,就像专业演员和模特那样,并且对自己说——

“笑一下!”

这实在太神奇了!

### 如何巧妙地赞美别人

人生在世,不仅仅是为了面包而生活!

人也需要精神食粮。你还记得当你得到一次小小的赞扬时的感觉吗?你还记得受到赞扬时整天整夜的兴奋吗?你还记得那种美妙的感觉持续了多久吗?

是的,人们会与你同样的感触。所以,多说些称赞别人的话,人们会因此而喜欢你,而你自己也会因此而受益无穷。

慷慨些,去赞扬别人吧!先找到一些值得赞扬的人和事,然后赞扬他们。

但是,请注意:

1.要真诚

倘若不真诚,还不如不说。

2.赞扬行为本身,而不要赞扬人

赞扬行为本身,可以避免尴尬、混淆、偏袒,并鼓励更多的同类型行为。

比如,你说:

“约翰,在过去的一年里,你的工作很出色。”(胜过:“约翰,你是个了不起的人。”) )

“玛丽,你的年终报告写得很好。”(胜过:“玛丽是个很好的职员。”) )

“史密斯先生,你的草坪太漂亮了。”(胜过:“史密斯先生很勤劳。”) )

赞扬一定要具体——要有的放矢。

快乐方程式——养成每天赞扬三个不同的人的习惯。你会感到,这么做后,你自己是多么开心!

这就是你的快乐方程式!

当你看到这么做给别人带来幸福、快乐和感激时，你自己也会因此而感到幸福。付出比索取能给你带来更多的快乐。不妨试试看。

### 如何巧妙地批评别人

成功地批评他人的关键，在于批评的态度。

如果你批评时多半是一味地指责别人或简单地告诉他你的看法，你就会发现，除了被别人厌恶或发泄你心中的不满外，你一无所获。因为，没有人喜欢被批评。

然而，倘若你对纠正错误及其结果较感兴趣，如果你能以正确的方式批评他人，你将会获得较大的成功。这里有几个原则能够帮助你。

成功地批评他人有 7 个“必须”：

1. 批评必须在单独相处时提出

不要把门打开，不要高声大叫，不要被其他人听见。

2. 批评前必须略微地给予赞扬或恭维

创造一个和谐的气氛——吻完再踢！

3. 批评时，不要针对人，是行为本身应受到批评，而不是人。

4. 提供答案

所谓答案，就是正确的方法。当你告诉别人他做错了的同时，应告诉他怎样做才是正确的。

5. 请求合作，而不是命令

你请求别人比你命令别人会获得更多的合作，这是个事实。

命令别人，是下策之下策。

6. 一次犯错，一次批评

再正确的批评，正确性只有一次。

7. 以友好的方式结束批评

以这样的方式结束批评：“我们是朋友，我们解决了问题，让我们互相帮助，携手共进吧！”

千万别说：“对你的批评结束了，改正吧！”

此为 7 点中最重要的一点。

### 人人都会犯错误

任何政党，任何个人，错误总是难免的，只是要求犯得少一点。犯了错误则要求改正，改正得起迅速，越彻底越好。

一方面，由于客观世界是个充满矛盾的世界，矛盾无时不在，无处不有。没有矛盾的存在，也就意味着世界的不存在，正是由于矛盾的斗争和矛盾双方的转化，才构成事物运动变化的根本动力或决定性因素，从而推动事物的发展、变化。这种客观上的原因决定了错误产生的可能性。

从另一方面讲，主观上由于人们的经验不足，对问题的认识程度不够以及工作的粗心大意等原因，使人们无论在日常的工作中，还是在特殊的岗位上，面对经常变化的情况，而感到束手无策、无能为力。在这种情况下，更进一步增大了错误产生的可能性。

客观因素和主观因素的相互结合、综合作用，使人们犯错误在所难免。从单个人来讲，当他哇哇落地之时，错误就伴随在他的身边；从整个人类来看，无论是处在刀耕火种、茹毛饮血的原始社会，还是处在瞬息万变、日新

月异的现代文明中，错误始终是人类最忠诚的伴侣，因而，人人都会犯错误，圣人也不例外。因此，批评是一门领导艺术。

心理学研究证明，由于角色差异即身份差异，在人际交往中，交往双方会因为这样的原因而产生一定的心理距离，不利于建立、维护和发展亲密的关系。特别是在批评这种特殊的人际交往中，如何尽量缩短双方的心理距离，但又保持一定的心理距离成了领导者要思考的一个问题。因为心理距离过大，双方隔阂过大，不利于批评的进行，往往劳而无获；心理距离过小，双方相互交融，领导的影响过小，批评成了白开水，也起不到教育对方的效果。用句哲学上的术语讲，就是双方的心理距离应该控制在一定的“度”内。

### 批评从赞扬开始

格利乌斯说：“冷淡的称赞要比猛烈的批评更令人惭愧。因为批评你的人往往会被看作是有偏见和敌意，而冷淡地称赞你的人则往往看作是朋友，只是他乐意称赞却找不出什么值得一赞。”

美国著名的人际关系专家戴尔·卡耐基博士给我们讲述他用赞扬的批评，帮助他的侄女。

“我的侄女约瑟芬·卡耐基来到纽约给我做秘书时，那年她才19岁，从中学毕业刚3年，工作经验等于零。现在可以说是西方国家最熟练的秘书之一。但是在开始时，只能说她是可以提高的。一天，当我正要批评她时，我对自己说：‘稍等一下，戴尔·卡耐基。你在年龄上比约瑟芬大两倍，在工作经验上多一万倍，你怎么能期望她具有你的观念，你的判断力，你的能动性，尽管这也只是普普通通的能力？再稍等一下，戴尔，你在19岁时是怎么干的？记得你犯下的愚蠢的错误，办的傻事吧？记得你做的这个……做的那个……？’

“思考一番后，我诚实，公正地得出结论，约瑟芬的平均工作成绩比我在19岁时的平均成绩要好，我很内疚地承认约瑟芬没有为此得到多少表扬。

“因此，以后我每当想让约瑟芬注意错误，我常常先说这样的话：‘你出了个错误，约瑟芬，不过老天知道，比我曾经犯过的许多错误来说，你的要轻得多，你不是生来就精明的，这只能从经验中产生，而你比我在这个年龄时好多了。我对自己所做的蠢事、傻事很感内疚，因而并不想批评你或别人。不过，如果你这样做，你觉得是不是更明智些？’”

卡耐基博士总结道：“如果批评者在开始的时候就谦卑地承认自己也并非没有缺点，那么听他述说错误也就不那么逆耳美国著名企业家玛丽·凯什在《谈人的管理》的书中写道：“批评是必要的，但赞美尤为重要。这是我严格遵守的一个原则。不管你要批评的是什么，都必须找出对方的长处来赞美，批评前和批评后都要这么做。这就是所谓的‘三明治策略’——夹在两大赞美中的小批评。”我们知道，批评只有被对方从内心上接受才能生效。这就意味着，批评虽然有道理，但不等于被对方接受。心理学研究表明，接受批评的最主要的心理障碍，是担心批评会伤害自己的面子，损害自己的利益。为此，在批评前要帮助他打消这个顾虑，这样才能把批评听得下去。打消顾虑的比较好的方法，就是先表扬后批评。亦即在肯定他的成绩的基础上再对他进行适当的批评。

美国内战期间，约瑟夫·胡克将军毛遂自荐，当上了北方联邦军队的一个重要指挥官。

但是，随着时间的推移，越来越发现，胡克将军不是合适的人选。他谈起话来桀骜不驯，是如此的任性。于是，林肯总统写了他任总统后的最尖锐的一封信，以批评他的短处，使他发挥他的长处，共同促进事业的成功。但这关键的是不能引起他的反感。

他是这样批评胡克将军的：“我任命你为波托马克军团司令。当然，我作出此决定是有充分理由的。然而，我想最好还是让你知道有几件事我对你并不是很满意的。

“我相信你是一个英勇善战的战士。为此，我当然是赞赏的。我也相信你并没有把政治和你的职业混淆起来，这一点你是对的。你對自己充满信心，这即使不是必不可少的品质，也是可贵的品质。

“你有雄心，在一定的范围内，这一点是有利而无弊的。但是我认为，在伯恩赛德将军指挥兵团时，你放任自己的雄心，极你之所能阻挠他，在这一点上，你对国家，对一位最有功劳的，可尊敬的兄弟军官犯下了极大的错误。

“我听说，并且我也相信，你最近说我们的军队和我们国家需要一个有绝对权威的统治者。当然不是因为如此，而正是顾此如此我才给你下达命令。

“只有取得战功的将军才能做有绝对权威的统治者。我现在需要你取得军事上的成功，而我将承担独裁的风险。

“政府将一如既往尽全力支持你，并支持所有司令官。我非常担心你曾助长军队里的批评和不信任自己司令官的风气，现在正冲着你来了。我将尽全力协助你刹住这种风气。

“不论是你还是拿破仑，如果他在世的话，都不会在这种风气盛行的军队里得到好结果，而目前要防止急躁。防止急躁，但是要干劲十足，戒备不懈，勇往直前，为我们夺取最后的胜利。”

林肯在这封信中是如此淋漓尽致地表现了高超的批评技巧。他并没有直接了当地说胡克的错误如何如何，而是首先给他一个“定心丸”：“当然，我作出此决定是有充分理由的。”

美国总统卡尔文·柯立芝也能熟练地运用这种做法，来批评对方，帮助对方改正错误。

柯立芝生性沉默寡言。但是，一天，他在总统的私人办公室对一位他的秘书说：“你上午穿的那套衣服很漂亮，你是一个很有魅力的女子。”

那位秘书红着脸，不知所措。柯立芝接着说：“好啦，别愣在那儿。我这样说只是为了使你高兴。从现在起，我希望你对标点符号再稍微注意点。”

他高明地运用了心理学原理。在说不太愉快的事之前先对对方的优点进行表扬，这样做是令人可以容忍的。

### 错位“我”变成“你”

有一则故事，说是有一个富人，他非常吝啬，鸡毛蒜皮的事情都很计较。有一天，他和朋友们在河边散步，不小心他滑进河里去了。一位朋友伸出手来，喊：“把你的手给我！”那个人却毫无反应。第二个朋友也伸出手来，喊：“把你的手给我！”那人仍然毫无反应。就这样，一连几个朋友都失败了。眼看着那位富人的头在水中一上一下，就是毫无办法。正在这个紧急关头，一个朋友伸出手，喊道：“把我的手给你！”只见他终于伸出手来，富人终于得救了。那位朋友对其他人说：“你们不知道他的脾气，他只喜欢得

到，而不喜欢失去。因此，不应该说把你的手给我，而应该说把我的手给你，我和你应该换一下位置。”

其实，这则故事也从更大的范围内说明了人的需要本质。人的一切活动都是实现人们的需要，从低级的安全需要到高级的自我实现的需要，都无一例外。

犯了错误的人之所以犯错误，是因为他们只是为了他们自己的、他们所在集团的需要而不顾大多数人的需要。他们是围绕“他们”的需要而活动的。因而，在开始批评教育的时候，如果能设身处地地为他们着想，从他们的需要出发，把“我”悄悄地变成了“你”也会收到惊人的效果。

IMG 公司总裁麦考梅克认为：“管理人员有权力命令下级做事，但若用说服的办法，就会事半功倍的。被人支使，最好的办法是在分配工作任务的时候，带上‘请你’‘如果你不介意的话’，‘不知道你是否愿意’这类的语句。这样做定会产生更理想的效果，下级也会心悦诚服。”

宾夕法尼亚州怀俄明的一位教师丹·桑塔寺利举了一个例子，充分说明了这一点。

他的一位学生违章停车，把学校工场的入口给堵住了，另外一位教员冲进教室，用傲慢的腔调质问：“谁的车把通道给堵了？”当停车的学生应声后，那位教员嚷起来：“把那个车挪开，立即挪！要不然，我就用铁链捆住它，把它拖开。”

那个学生确实错了，不该把车停在那儿。但是，自从那天起，不仅那位学生怨恨那位教员的行为，甚至班上的所有学生都尽一切机会给那位教员添麻烦，使他无法愉快地工作。

为什么呢？因为这位教员无论是在思想的深处，还是在行动上都不是把“我”设身处地的变为“你”，而是仍然以“我”为中心，因而产生这样的结果是必然的。如果他能改换一下方式，换一个角度去思考，这样去进行批评教育：“你们认为这样做是对的？如果你们把车不放在这个地方，是否对你们更有好处呢？”我想，那位学生不但会很愉快地把车挪开，其他学生也不会忿忿不平。

“帕金森通俗管理丛书”中的《知人善任》里写道：“……你向别人说明问题时不要盛气凌人。人们最希望从上级那里得到什么呢？仔细考虑一下，你会发现上级对下级的尊重是重要的。没人愿意总被人支使得团团乱转，所以用‘如果你不介意的话’、‘我建议’这类话可以使事情大有改观。一个人知道上级认为自己是个能干的人，他心里该多痛快。”

### 这个世界必须有幽默，否则就完蛋了

有句俗语说，没有幽默感的人，不能成为政治家，尤其不能成为领袖。美国的幽默专栏作家阿特·布克瓦尔德说得更绝：“幽默能够拯救世界。”瑞士幽默画刊《扫雪》的主编鲍克继续阐述：“这个世界必须有幽默，否则就完蛋了。”

幽默的作用如此之大，不能不令人刮目相看。尤其是在批评艺术这个领域内，它更是一朵奇异的花朵，散发出沁人心脾的清香。

在幽默的批评艺术中，就是指以与对方相同或相似的方式，来表达自己的思想感情，并且产生幽默感，显得不卑不亢。幽默大师肖伯纳为我们做出了榜样。

相同的方式，构成的幽默。肖伯纳成名之后，收到一位著名舞蹈家向他求爱的信，信中说：我有第一美丽的身体，你有第一聪明的脑子，如果我们能够结婚，生下的孩子像你一样聪明，像我一样漂亮，那该是多么美好的事情呀！

肖伯纳以他特有的幽默方式拒绝了她。他在回信中写道：这样不行呀，如果我们结婚，生下来的孩子长得像我一样“难看”，头脑像你一样愚蠢，那该是多么可怕的事情呀！

综观两封来信，我们不难看出，它们的结构形式基本相同。就是由这基本相同的结构构成了幽默。使肖伯纳既含蓄地批评了对方，认为她是个愚蠢而又庸俗的人，又不伤害对方的感情，维护了她的面子。

威尔逊任新泽西州州长时，他接到来自华盛顿的电话，说新泽西州的一位议员——他的一位好朋友刚刚去世了。威尔逊甚为震动，立即取消了当天的一切约会，以表示对他的故友的深切哀悼。

几分钟后，他接到新泽西州的一位政治家的电话。“州长，”那人结结巴巴地说，“我希望代替那位议员的位置。”

“好吧”，威尔逊对这人迫不及待的态度感到恶心，他慢慢悠悠地回答，“如果殡仪馆同意的话，我本人是完全同意的。”

威尔逊并没有直截了当地表示自己的不满，对那人进行直接的批评，而是采取了幽默的方法。他明明知道对方想要的是在议会中的议员位置，而不是殡仪馆中的死去议员的位置，但是他却装疯卖傻。说成是殡仪馆中的位置，这样既批评了对方，拒绝了无理的要求，又保全了对方的面子，达到了一箭双雕的效果。

这样的事情，在日常生活中也经常发生。英国牛津大学有个名叫艾尔弗雷特的学生，因能写点诗而在学校小有名气。一天，他在同学面前朗诵自己的得意诗。有个叫查尔斯的学生说：“艾尔弗雷特的诗我非常感兴趣，它是从一本书里偷来的，但我到房里翻开那本书一看，发现那首诗仍然在这里。”

表面上看来，这两句话完全不同，但是它们蕴含的内容完全相同，无论是前一句的“艾尔弗雷特是从我的那本书里偷来的”，还是后一句“那首诗仍然在这里”都是表明一个意思：艾尔弗雷特的诗是抄袭别人的。只不过前者直接，后者含蓄了一点而已。

查尔斯就是运用这种幽默语言，表面上看来向艾尔弗雷特赔礼道歉，显得真诚，实际上只不过换了一种方式，仍是在批评艾尔弗雷特，并且这种方式可使对方有苦说不出，从而达到批评的效果。

### 你的一句话可能改变别人的一生

许多年前，那不勒斯的一家工厂里有一个10岁的男孩，他渴望成为一名歌唱家，但是他的第一老师使他感到泄气。“你成不了”，他说，“你的嗓音根本就不行，唱起歌来就象风吹百叶窗似的。”

但是他的母亲，一个贫穷的农村妇女，拥抱着他称赞他，说她知道他能唱，她已经看到他的进步。这位农民母亲的赞扬和鼓励改变了这个男孩的生活道路。他的名字叫恩里科·卡鲁索。

石油大王，亿万富翁约翰·洛克·贝佛在南美做生意失利，让公司损失了100多万美元。对此贝佛懊悔不已，不停地自责（即我们通常所说的“自我批评”）。他以为洛克菲勒可能当面指责他，甚至可能散伙。可是洛克菲

勒并没有那样做，因为他深谙称赞才能鼓起勇气，减少错误，增强责任感，调动积极性。而在别人已经深感内疚的情况下再指责他，不亚于是雪上加霜的行为。因而，当你面对犯了错误的下级时，除了运用的批评等手段外，别忘了说一句鼓励和赞扬的话哟！因为“少数懂得满足人类这种欲望的人，便可以将别人掌握在手中。”——麦考梅克认为。

有一个故事，就是很好地说明了这个问题。

比尔的一位单身朋友在40岁左右时订了婚。他的未婚妻劝他参加他迟迟未完的舞蹈课。当她对比尔说起这件事时，她承认说：“老天知道，我的确需要学习跳舞。因为从29年前我开始学习……没有长进。我请的第一个教师也许说了真话。她说我什么都错了，我必须把什么都忘掉，一切从头开始，但是这使我失去了兴趣，我再没有情绪学下去，于是我辞退了。”

“第二个教师也许说了假话。但是我喜欢这样的话。她若无其事地说我的舞姿也许使人觉得过时了，不过舞步基础还可以。她肯定我会顺利地学会一些新舞步。……新的老师正好相反，她不断表扬我的长处，并尽量缩小我的不足。‘你有自然的节奏感’，她肯定地说，‘你的确生来就是跳舞的材料。’……永远是一个四流的舞蹈演员。直到这会儿，在我内心深处，我仍喜欢想也许她的话有道理。……”

“不管怎么说，我知道如果她不曾说我有自然的节奏感，我肯定不会比原来跳得好。她那样说鼓励了我，使我产生希望，使我愿意有所提高。”

心理学研究表明：如果我们觉得有点愚蠢，就会表现得很愚蠢；如果我们觉得高雅，就会表现得端庄典雅；如果我们觉得很有信心，就会表现得很有信心。比尔的朋友的第二个教师之所以能够成功，就是因为她深知这一点：表现勇气则胆气来，往后退缩则恐惧来。因此，她总是鼓励他，让他有信心，从而使他的舞步大有长进。

### 成功意味着别人的参与

几位教师曾经向2000名雇主寄出一份问卷。调查的结果令这几个教师惊讶不已：“请查阅你公司最近解雇的三名员工的资料，然后回答：你为什么让他们离开？”无论工种是什么，地区在哪里，有2/3的答复是：“他们是因为与别人相处不好而被解雇的。”

能成大事的商界人士都认识到其他人对他们的成功的重要性。美国某大铁路公司前任总裁A·H·史密斯说：“铁路的成份95%是人，5%是铁。”他的话反映其他成功人士的共识，也为多项科学研究所证明。无论你干哪一行，或从事何种职业或专业，学会处理人际关系，你就在成功路上走了85%的路程、在个人幸福的路上走了99%的路程了。

最基本的一点是，人际关系可以帮助我们成功，也可以使我们失败。我们与配偶的关系怎样，决定着我们与子女的关系。我们的家庭关系则我们与别人的关系定下了调子。极少见到长久成功的人与配偶的关系是很糟糕的。

同样道理，我们与同事、上司及雇员的关系是我们生意成败的重要因素。除非一个人与别人有良好关系，否则任何技术知识与技能都不能使他得心应手，发挥自如。

如果你对此半信半疑，可以看如下的事实。人们在对中国商界所做的领导能力调查中证实：

- (1) 管理人员的时间平均有 3 / 4 花在处理人际关系上；
- (2) 大部分公司的最大开支用在人力资源上；
- (3) 任何公司最重要的财富是人；
- (4) 管理人员所定计划能否执行，其关键是人。

### 不要低估任何人的价值

有一个年青政治家的第一次竞选演说的故事。他极想给听众留下深刻的印象，可是当他去到大礼堂时，却发现只有一名听众，他等了好一会，希望有人陆续到来，可是没有。最后他对那名唯一的听众说：“你听我说，我只是刚起步的政治家。你认为我应该发表这个演说呢？还是取消算了？”那人想了想说：“先生，我只是个养牛的，我只懂牛。如果我把一车干草送到牧场，而那里却只有一头牛，我肯定会喂这头牛的。”

许多人跟那位年青政治家有同一种想法。他们盼望自己有大影响力，但不懂得影响力是如何产生的。如果我们忽视我们日常接触的人，不理睬他们，我们就会失去许多影响别人的大好机会。

以积极期待的态度会见每一个人，预期每一次打交道都能产生积极结果，把每个人物都当作重要人物看待，这样你就绝对不会低估任何人。

### 请别人提建议或给予帮助

跟别人建立积极关系，还有一个极好的方法，你听了可能会大吃一惊：请别人给你提建议或帮个忙。人们希望有机会展示自己的专长，喜欢那种因为自己有能力或权威帮助别人而产生的感觉。

例如，本杰明·富兰克林在自传中谈到他因为叫一个仇敌他个忙而使自己和那个人成了终生朋友。1736年，富兰克林竞选州议会书记员的职位。富兰克林心中有数自己会获得提名，唯一问题是有一个影响力很大的人反对他。富兰克林懂得，他要争取跟这个人交朋友，否则自己就会输掉。

富兰克林在自传中写道：“我听说他的书房有一本珍贵的书，于是给他写信，表示我想读这本书，希望他能帮个忙，把书借给我。”那人对这一要求感到很高兴，很荣幸，于是把那本书借给富兰克林，还成了一名富克林的坚定支持者。

关于请人提建议或帮忙，这里要说明一下。要使相互关系健康和有益，就应该注意互利。不应该老是索取而不付出。请求别人帮助你是建立良好关系的开端，但仅仅这样做是不能使关系长久的。

### 留心为别人服务

阿尔伯特·施惠泽说为别人服务是人生的目的。为别人服务有一个很积极的结果，就是建立良好的人际关系。人们很自然地亲近帮助过自己的人。我们大多数人都愿意以德报德。如果你随时留心为别人服务，你的人生会更充实，你能跟许多人建立良好关系。

为别人服务还有一个很实际的作用。在激烈竞争的商界，良好服务是使一家公司能胜过对手的唯一途径。正如美国西部诺斯特洛姆百货公司的座右铭说的：“商店之间唯一差别是待客之道不同。”

看看下面关于顾客停止光顾一家商店的原因统计表：

1% 去世

3% 迁往别处

5% 因为与别的店建立良好关系而转移

9% 因其它竞争因素（如价格）而转移

14% 因对产品质量不满意而流失

68% 因为店员对顾客态度冷漠而流失

最后一项数字不是太惊人吗？在流失的顾客当中，三个有两个是不满意他们所得到的服务。所以有理由说，改善服务是最重要的促销措施。

### 避免争论

互相讨论问题是有益的，相反，争论绝对没有好处。讨论和争论有什么差别呢？争论是试图强行改变别人观点。争论的结果，总是一方“赢”了，一方“输”了。讨论是交流思想，目的在于找出对每一方都公平的解决办法。讨论是要创造一个双方都赢的局面。

争论总会造成某种伤害。即使你“赢”了一场争论，你也可能毁掉了与对方的关系。下次再遇到自己与别人观点有分歧时，可遵循以下几条指导原则来解决分歧，同时又发展双方的关系：

（1）对分歧抱欢迎的态度。记住这句话：“如果双方永远一致，那末有一方是多余的。”别人向你指出你没有想到的情况，你应该表示感谢。也许这分歧正是你纠正自己的观点，避免犯大错误的机会；

（2）不要轻易作出为自己辩护的第一个反应。人们遇到分歧时，第一个自然的反应是为自己辩护。你要小心，每当你立即为自己找理由辩护时，你过后往往难以改变立场。你也使自己无法从对方的观点中得益。保持冷静，注意不要轻易作出第一个反应；

（3）控制住自己的脾气。发怒使思想交流更难，而不是更易，记住，一个人被多大的事情激怒，他的心胸就有多宽；

（4）先听对方意见。给对方发表意见的机会，让他讲完为止。不要抗拒对方意见，不要为自己辩护，也不要辩论，这些只会成为思想交流的障碍。要努力架起理解之桥，而不是误解之障；

（5）寻找共同点。听对方讲完之后，先要细想一下双方的共同点。这样做能保持双方的良好关系，为找到对双方有利的解决办法打下基础，态度要尽可能和蔼灵活。正如托马斯·杰弗逊说的：“在原则问题上坚守立场；在细节问题上灵活处理。”

（6）要诚实。看看有什么地方你弄错了，如有就向对方承认，请他谅解。这样做会解除他的武装，使他不再步步为营，还可让你洒脱地继续向你的最终目标前进，找到对双方都有利的解决办法；

（7）答应再想一想，仔细研究对方的观点。当你说要考虑对方的观点时，要说到做到。对方也许是对的。如果你不理会对方的意见，讨论毫无结果，对方说：“我试图向他解释，他却不听。”你当然不希望自己陷入这种尴尬局面；

（8）真诚感谢他对问题表现出兴趣。谁要是肯花时间表达不同意见，他肯定跟你一样对这个问题感兴趣。你要把他设想成一个真心实意要帮助你的人，这样他最后准会变成你的好朋友；

（9）行动可以暂缓，以便双方有时间思考问题。建议当天迟些或第二天再碰头一次，以便可以将全部情况都考虑清楚。在准备第二次讨论时，多问

自己几个难答的问题，记住，你的目标不是自己独赢，而是双方都赢。

这九条指导原则并非只是技巧问题。要记住，有错就承认是最大的智慧，但不可强求别人认错。如果你想说服对方，使他改变观点，你应以极大的技巧谨慎行事。

首先，给他台阶下。这样当“对手”不得不改变立场时，他不会对你反感，把情况说成是：你当初的观点也跟他现在的观点一样，后来发现了新的资料，或是别人给你指出更好的方法，或是你现在从新的角度看问题。要让对方懂得，你认为聪明人能够改变主意而不失尊严。

其次，如有可能，使他自己觉得他也曾想到过这个观点。如果他说过与你要表达的观点类似的话，就重复他的话。尽量找出证据证明他其实已经有这个观点了。对他说，他的立场是很自然的，现在情况不一样了，因此改变立场也是顺理成章的。

最后，如有可能，让对方自己说服自己。绝不要声称是你改变了他的主意。否则，他不会觉得双方都是赢家，只会觉得你赢了，他输了。

### 要善于研究人

要与别人建立良好关系，其实最重要的只有一点：你必须研究人。如果你真能理解别人——懂得他们怕什么，希望什么，梦想什么——你一定能与别人建立起良好的关系。与别人交谈，听他们诉说心中的梦；观察别人，了解他们怎样思考问题。当然还要读书听录音带。尽量多吸取别人的智慧，但不要忽视亲自与他人交往了解他们。这是你要养成的一种生活方式，而不是学术研究。有个故事说的是一位职业棒球经理，名叫乔伊·麦卡锡，这个人就善于研究人。在纽约扬基队最红火的年代，麦卡锡在该队当教练。有一次，麦卡锡与一名准备从下级队提升到扬基队的教练谈话。

麦卡锡问：“你对心理学懂多少？”

那个教练说在大学学过一点。

“这么说，你觉得自己在这方面还行？”麦卡锡问。

那教练说：“我不知道行不行，只是在大学修过这门课。”

麦卡锡说：“那好，我考考你。”

麦卡锡告诉那个教练，几年前他有过一个问题，去请教他的游击手弗兰克·克罗塞蒂。麦对他说：“弗兰克，我对卢·基利克打一垒的表现不满意，他太懒散了。我希望你帮助我。从今以后，你逢地滚球就抢，得手后把球拼命扔到第一垒。最好把基利克打出垒。扔得怎么样不要紧，重要的是要狠，使他难招架。”

克罗塞蒂不愿意照麦卡锡的吩咐办，他说：“这样也许会使卢不高兴。”

麦卡锡说：“别管基利克高兴不高兴，照我的话做吧。”

说完，麦卡锡对新来的教练说：“故事就这样。你从这个故事得出什么结论呢？”

那个教练想了一会，然后回答：“我猜你是要唤醒基利克。”

麦卡锡耸耸肩膀，无奈地说：“你完全搞错了。基利克没有任何问题，那个没精打采的人是克罗塞蒂，我是要唤醒克罗塞蒂。”

成功人士懂得良好人际关系的价值。他们实现目标和实践自己理想的能力在很大程度上取决于周围的人。他们不可能包办一切，即使能也不想这么干。

哪怕是最腼腆，或是最粗暴的人也能改变自己，学会建立良好人际关系。最典型的一个历史上的例子是本杰明·富兰克林的故事。他原本不善于与人打交道，但后来却十分出色。他在与人交往方面的成功真是令人惊讶。他说服美国人改善费城的照明系统和街道的路面，成立美国第一支消防队、第一间免费图书馆、美国哲学学会、一间学院（后来成为宾夕法尼亚大学）、美国第一家公立医院，以及其他多个机构，又制定许多制度。此外，他说服法国给予当时的北美殖民地所需的援助，最终赢得摆脱英国统治的那场革命战争。

富兰克林懂得如何影响别人，但这不是与生俱来的。年青的富兰克林相当固执好斗。后来一名教友派信徒把他拉到一旁，跟他讲了一些人际关系。富兰克林后来说：“我给自己定了一条规矩，绝不直接冒犯别人感情，也不直接肯定自己的观点。”他开始使用“我想”、“我觉得”之类的用语，而不是“当然”、“毫无疑问”。他以开放的态度倾听别人的观点。他说正是因为这样，他才能对公共事务发挥那么大的影响。

同时，他故意贬低自己的重要性。当富兰林想成立一所大学时，他并不是把别人集中到“他的主意”之下，而是作为“一班对公共事务感兴趣的同仁”的集体项目来开展工作。他总是避免“把自己作为任何有益于公众的计划的创始人”来向公众介绍自己。

富兰克林真能理解人。当他负责宾夕法尼亚州西北边疆的防卫工作时，他手下的一名随军牧师报怨有些士兵有时不参加祈祷。那时许多军官是会惩罚不参加祷告的士兵的。但富兰克林没有这样做。他建议牧师负责发放每日配额的酒，做完祷告的人才可以领到一份。富兰克林后来说：“参加祷告的人从来没有像现在那么齐，那么准时。”

如果你没有开展人际关系的天赋，你不要失望。边干边学，你的技巧就会提高。如果你已有与人打交道的本领，则仍要精益求精。这样，你的成就几乎就是无限的。

### 远亲不如近邻：搞好社区公关

美国一家化工厂，位于一条污染严重的河边。70年代初期，附近居民自发组成了一个治理污染委员会，要求治理这条河。新闻媒介支持这一运动，并发表了数篇评论，批评的主要对象就是这家化工厂。

为处理好这一起纠纷，该厂请来总公司公共关系部的有关人士，他们在听取公众意见后，立即请一家独立机构对这条河流污染情况进行了深入的调查。结果表明：这家化工厂只是较为次要的污染源。在此基础上，他们召集居民和意见领袖会议，散发了这一调查报告，并且向公众表明该厂愿意出资共同治理污染。对此，几乎所有的人都对该厂予以好评。

社区是企业组织的落脚之处，只有站稳脚根，企业才能获得良好的外部环境。企业与社区之间，发生像上述案例所讲的矛盾与摩擦是经常有的事情，而如何采取措施使其不良影响减少到最低程度，是公关人员必须面对的问题。一个有眼光的、有才能的公关人员，充分利用矛盾发生的机会广泛深入接触公众，扩大企业影响，提高企业的形象。因此，企业与社区之间的每一次纠纷又是一次发展社区关系的机会，如果处理得当，企业将会更有力地赢得社区公众。一般地说，下列情况或时刻较容易引起企业与社区之间的纠纷，需要引起公关人员予以特别注意：

- (1) 当企业新建、扩建选址和征用社区的土地、不动产时；
- (2) 当企业排放出的废水、废气、废渣、噪音等可能影响和危及社会公众的生产和生活时；
- (3) 当新建、新迁企业与社区内原有企业、组织或个人争夺各种资源和市场时；
- (4) 当企业成员的言行有损于当地社会的文化传统、民情民风时。

### 企业内部公关

企业内部公共关系是一项重要的工作。内部公关实施的对象是企业内部的成员，主要是企业员工，既包括群体，也包括个人。

企业内部公关是一项非常细致、复杂的工作，需要配合日常业务工作，持续不断地进行。它不追求表面的声势和社会轰动效应，要通过扎扎实实的工作，以实事求是的态度和富于人情味的工作艺术，使公司凝聚力得到提高，人员素质得到增强。当然内部公关不能代替内部管理，它一方面配合公司其它管理工作。为企业管理科学化、高效化服务；另一方面，它又站在比其他管理工作更宏观更综合的角度上参与管理。

企业内部公众沟通是内部公关的重要内容，现在各企业都越来越重视员工感情和信息的沟通工作。美国密西西比管理集团为了沟通内部信息，就创办了一份企业内部刊物，专门起到沟通关系的作用。这份刊物还专门开辟了一个“发牢骚”专栏，全部刊载员工们的不满和意见。这不仅让员工有发表意见的机会，也便于领导者及时了解员工的情绪，以促进企业内部沟通。这份小刊物真发挥了作用，员工们从它能及时地了解本集团的经营情况、发展趋势，以及与个人切身利益有关的一切事情。大家都为企业的困难而担忧，为企业的成绩而骄傲，士气也随之大涨。除了编辑出版内部刊物外，企业还有召开员工大会、业务交流会、对话座谈会、张贴通知、海报、对内广播等其它内部沟通方式。

内部公众联谊活动是企业管理和员工生活中必不可少的一部分，是重要的公关活动。美国 IBM 公司，每年都要举行一次规模隆重的庆功会，对那些在一年中做出突出贡献的员工进行表彰。在庆典中，公司的最高层管理人员始终在场，并主持盛大、庄重的颁奖酒宴。公司的主管同那些常年忙碌、难得一见的销售人员聚集在一起，彼此毫无拘束地谈天说地。在交流中，无形地加深了心灵的沟通，员工更加增强公司的亲切感和责任感。这种联谊活动虽然只是娱乐活动，却对增强了对公司的和睦关系，增强职工的集体感，提高公司的凝聚力起到潜移默化的作用。

还有许多强化内部公关的途径，如举办茶话会、恳谈会、对话会、体育比赛、棋类比赛、书画展等。总之，内部公关是企业开展全方位公关工作的基础和出发点，企业应该高度重视。

### “ 克兰梅 ” 风波的启示

克兰梅(Cranberry)是一种美国人感恩节餐桌上必不可少的深红色的酸果。可是，1959年的11月9日感恩节前夕，美国卫生教育福利部长弗莱明突然宣布，当年的克兰梅作物由于除草剂的污染，在实验室内老鼠身上作试验，产生了癌，又说，虽然没有证明这种果实会在人身上致癌，但他劝告公众好自为之，自己酌情处理。

当弗莱明的讲话在报纸上出现的时候，正是食品店里克兰梅销售最旺的时刻。在大众传播媒介如此发达的美国，“克兰梅”致癌的消息不胫而走，一时间，其销售量直线下降。

美国负责制造克兰梅果汁与果酱的海洋浪花公司受到了这次意外事件的打击，恶劣的命运在向他们招手。该公司副总裁史蒂文斯，在纽约 BBDS 广告公司公关部门指导下，立即发动了一场反击。

他们首先成立了 7 人小组，向新闻界说明克兰梅作物是纯净的，并宣布第二天，即 11 月 10 日要举行记者招待会，并在全国广播公司“今日新闻”电视节目中安排了一个专访节目，继而又在纽约安排一个食品杂货制造商会议，让史蒂文斯有机会澄清此事。

接着，他们又致电弗莱明，要求他立即采取措施，挽回由于他的失言而造成的无法估计的损失。

11 月 11 日，史蒂文斯又致电总统艾森豪威尔，要求他把所有的克兰梅作物区划为“灾难区”。同时又发了一份电报给弗莱明，通知他已向法院提出控告，要求赔偿损失 1 亿美元。12 日他们特别邀请了竞选总统的尼克松和肯尼迪上电视，尼克松吃了四份克兰梅，肯尼迪喝了一杯克兰梅汁。9 天之后，当法院开庭时，双方已经达成了一个协议，对这批克兰梅作物是否有害于人体进行化学试验。然后，他们又及时向公众宣布了这项协议和化学试验的结果，挽救了这个销售业，使海洋浪花公司免去了破产之灾。

海洋浪花公司产品的原料突然被人宣布可能致癌，这确实是一次灾难性的危机事件，但是公司能很快澄清事实，挽救了企业，确实是难能可贵的。这一事件告诉我们，市场经济条件下，现代企业是一个与外界环境有密切联系的开放系统，它的经营与发展受到诸多因素的制约和影响，而市场经济是动态经济，处在动态环境中的企业，危机是不可避免的。对此决不能掉以轻心。危机的突发性、灾难性使危机处理成为现代公关的一种重要行为，正是危机的公关处理使得海洋浪花公司再获新生，他们的成功给予我们以下启发：

#### 1. 危机发生时要求助于公共咨询机构的协助

因为这些机构有如下优势：其专职公关顾问与社会各界联系范围广，渠道多，可为企业寻求理想的捷径，并且他们经验丰富，可以为企业策划出高层次的公关活动。

#### 2. 要有强烈的时效观念

从克兰梅可能致癌的言论传出，仅仅 3 天时间，他们就已经采取了多项行动。9 天之后已经达成协议，感恩节前夕克兰梅又回到了食品架上。危机事件处理工作不能拖延，每一天，每一小时，每一分钟都可能发生新的变化和误解，只有争分夺秒，迅速行动，才有可能将危机解决在萌芽状态。

#### 3. 集中力量作目标公众的工作，善意地听取意见和反映

首先，他们举行记者招待会，向新闻界说明克兰梅是纯净的；其次又及时召集杂货制造商会议，稳住销售公众情绪；再次致电美国总统，引起政府的关注和支持。最精彩的莫过于请尼克松和肯尼迪上电视，亲自品尝克兰梅，有效地利用了名人效应。

#### 4. 调查研究，查清事实真相

危机出现后，查清事实真相是解决问题的关键。公司要求对这批克兰梅作物进行的化学试验就使得乌云散尽。但要注意，这种调查最好委托第三方

进行。

#### 5. 要有强烈的法律意识

如海洋浪花公司向法院提出控告，要求弗莱明赔偿经济损失。市场经济实质上是法制经济，危机发生后，企业既要用法律检查自己的行为，又要善于用法律作为武器保护本单位的合法权益。按法律程序办事，应该是公司公关工作重要的指导原则。

#### 拉拢“无冕之王”

新闻记者素有“无冕之王”的别号，在这里借用来泛指新闻媒体。新闻媒体亦可称为大众传播媒介，泛指报纸、杂志、广播和电视。“大众传播”有两层含义：一是受众者（读者、听众和观众的泛称）数量巨大而广泛，一份报纸的读者可达几百万，而电视观众则更达数亿之巨；二是指信息大量复制，报纸的印数可达几百万份，杂志可达上千万份，而广播电视的覆盖面则更广。因此，新闻媒体成为企业与社会大众联系的最主要渠道。

新闻媒体具有不可忽视的特性。它传递信息迅速，在晚报上可以看到当天上午或中午的新闻，而广播电视则更能作实况转播，远在万里之遥也能目睹“即刻”发生的事情。它影响力巨大，威望度甚高，无论是对政治、军事、经济、国际交往，还是对文化艺术和消遣娱乐，都有着巨大的影响力。所以西方有些国家将新闻媒体看成是立法、司法和行政三个权力之外的“第四权力”或“第四阶段”。新闻媒体又是影响和引导民意的主要力量。在许多时候，它能直接发起舆论，甚至于“制造”舆论。至于从宣传费用而言，则又有单位成本低、收效大的优点，这在用新闻媒体做广告时，尤为明显。

由上述我们不难得出结论：新闻媒体是开展公关活动的一个重要工具。得之者，锦上添花；失之者，名声扫地。企业要高度重视它。

运用新闻媒体进行公关活动主要有两个方面：其一为广告宣传；其二为新闻宣传，即将本单位有新闻价值的事件或动态写成新闻稿投寄给新闻媒体；请新闻记者到本单位采访；举行记者招待会或新闻发布会。这种做法的目的，就是希望新闻界替你做“免费”的宣传。其实，岂止是免费而已，它的效果和影响，是广告等方式望尘莫及的。因为这样的宣传是新闻媒体力你做的，等于他人说你好，再加上新闻媒体的影响力威望度，比起“王婆卖瓜，自卖自夸”的广告方式来，真是天壤之别。正因如此，这样的宣传机会是每一企业都梦寐以求的。然而，在多数情况下，这种机会并非主动送上门来，而要靠企业的公关人员的努力争取。

海洋浪花公司能在短时间内转危为安，其中一个很重要的因素就是他们积极创造机会为新闻媒体提供了宣传材料。

良好的新闻媒体关系，无疑还应是一种相互合作的关系。在企业方面，提供有新闻价值的材料并借以扩大自己的影响；在新闻界方面，企业的投稿肯定增加了它的消息来源，丰富了其新闻报道的内容和品种。在新闻媒体对企业产生好感后，它是很乐意为企业的各项成就“制造”舆论的。企业必须充分利用新闻媒体的功能来为企业服务，否则，即使企业做出了很大成绩，也不被公众认同，那是很难打开局面的。

#### 让部下体会到成功的喜悦

“嗯，完成得很好，第一次就能完成得这么好，真不简单！”

“啊，是吗？”

受到表扬的部下，显得非常高兴，他合格地完成了工作任务，心情十分愉快，同时也增强了信心：“这样的工作我也能做了。”

在让部下干一件新的工作或需要以更高的能力进行工作时，往往开头是个关键，如果一开始就能很好地完成任务，以后便有信心去进行工作。如果一开始就遇到挫折，以后便很难把工作进行下去，也往往会丧失信心。

不知大家是否还记得学生时代上数学课的情景？数学老师就很重视这个问题。首先是教师提出基本的简单例题。并且花费很多时间说明解题方法。当学生们能够正确理解解题方法之后，便列出几道学生有可能解开的习题，让学生自己去练习。待这些学生基本上都能解开这些习题且增强了信心之后，才能向更加复杂的应用问题挑战。而没能很好理解解题方法的学生则会丧失信心，即使受到教师的批评，也不愿认真地对待应用问题了。在这种情况下，即使有人能够认真去解题，如果不是碰巧也就很少有解对的时候。

我们暂且不管利用测验成绩来衡量水平的方法是否正确，但成绩毕竟能说明一定的问题。考试成绩，既说明了课后学习的努力程度，也说明了在学习的最初阶段树立学习信心的程度。这种解释也能原封不动地运用于工作。即使是简单的工作，要使部下亲自进行，并且一开始就获得成功，使其感受到成功的喜悦，就能给本人建立起信心。然后再逐步要求部下从事较难判断的或技术上复杂的工作。如果你能这样安排工作，开发部下的能力便可顺利进行，部下也就会充满信心、主动积极地进行工作了。而你呢，则可以腾出更多的时间去做别的事情了。

### 让员工分享公司的成果

一天，IMG 公司的一位经理有幸参观了位于加尼佛里亚硅谷的一家软件公司，为其杰出的业绩赞叹不已。因为这家名声在外的公司，其资金回报率高达 50%。

这位经理认为软件公司有几件事给他留下难忘的印象。一是接待人员训练有素。接待办公室桌上的电话安排有两位秘书接电话，电话铃声从来没过两声就有人接；二是公司的会议总是以名牌车的名字命名。软件公司自信他的产品的质量是一流的，其名牌是软件行业的“凯迪拉克车”。更有趣的是该公司董事长也是用凯迪拉克车来重奖成绩优异的员工。

软件公司的经理对此解释道：“只要销售人员完成或超额完成销售定额，经济上就会得到奖励，经济条件充裕了，容易安于现状，进取之心就不太强烈。为了刺激他们，唯一的办法是提高他们的生活水准。奖励名车的作用就在于此。当他们开着与他们所住房屋不相称的名车，就会想着尽快搬到高级住宅区去住，买房子的钱只有靠更加努力地去推销才能获得。”所以，公司的指导思想是：提高员工的生活水平，造就公司更辉煌的业绩。虽然这样的公司格言十分少见，但是能够达到 50% 的资金回报率，可见其作用是非常奏效的。

### 当场批评下属的错误

“早上好！今天是因为交通堵塞而来晚了吧？”

主管问迟到的职员。

“啊，很抱歉。”

迟到者急忙把头低下去，很不好意思地坐到自己的座位上去。这时，有

些女职员在偷偷地笑。主管认为尽管这样做会使人下不了台，但当场指出这个问题还是非常必要的。如果不进行这种批评，则不好对其他人指导工作，同时也会使得其他部下产生想法：“他迟到了，科长什么也没说，到底是怎么想的呢？”

批评部下时，必须一针见血，模棱两可、含糊其词的态度是不行的。部下的工作有偏差或错误，当场提醒其注意并就地进行指导是一个原则问题。这种做法，最容易使部下认识到自己的错误，取得较大的教育效果。

因为如果当场不讲而等到许多天以后再说，记忆谈薄了，对方会一时反应不过来是怎么一回事，甚至还有可能招致被批评者的反感。

但是，即使当场提出批评，也有各种各样的做法值得注意。最重要的问题是在任何场合下，都要以轻松的气氛指明部下的缺点或错误。无论如何不能像神经质的病人那样絮絮叨叨地说个没完。

还有一个重点，必须特别注意，就是对于犯有错误的部下提出批评时，究竟应该在其他部下在场的情况下进行，还是在只有本人在场的情况下进行，倒是一个值得研究的问题。所谓当场提醒注意和进行指导教育，如果按照字意来考虑，就是在部下犯了某种错误时，立即加以批评指正。而实际上是应该考虑“TPO”的。

I 表示时间，P 表示场所，O 表示机会。

假设一位管理者带着一个部下到顾客那里去访问，当管理者发现部下在言谈举止上存在问题时，就不能当着顾客的面提出批评。

当然，如果顾客是富有经验的人，也会产生与你完全相同的感觉。这时候，最重要的还是要用高明的谈后方法，把部下的快点掩饰到最小限度。

那么，当顾客不在的时候，在轿车或在回公司去的电车里对部下提出批评，就是绝妙的“TPO”了。

像上述这种批评不能推迟到第二天。

### 促进公司内部的竞争

有些企业随着规模的日益扩大，往往会满足于已取得的成功，在公司内部的各部门间出现依赖思想。优秀企业的领导者，为了防止这种相互依赖的风气，实行按不同产品或不同市场的事业部制度，并在各事业部之间，如同独立的公司一样，开展经营实绩的竞赛活动。

如果不这样做，领导者就很难掌握优先发展何种产品，确定哪个部门对全公司的收益作出的贡献大，各部门在工作中也会忘记竞争。如果发展到这一步，有朝一日企业活力就会消失殆尽。

例如，被称为通用汽车公司中兴之祖的斯隆，从 20 年代初就采用了按汽车种类设事业部的办法，使不同车种的事业部之间，开展互相竞争。

在斯隆担任经理的 1923 年，通用汽车公司的市场占有率仅为 12%，与福特汽车公司相差悬殊。可是到了 33 年后的 1956 年，斯隆引退为董事长时，市场占有率已达 52%。

通用汽车公司之所以能发展为名列世界前茅的汽车制造商，最重要的，就是斯隆按照用户的需求，谋求汽车种类的多样化和在公司内部实行了按不同汽车种类开展竞争的体制。

在通用汽车公司市场占有率超过 50% 之后，雪佛莱汽车的最强竞争对手是奥尔兹莫比尔特克、宝塔克等通用汽车公司系统的产品。

乍看起来，公司内部的竞争会由于经营资源的重复而产生浪费，但通用汽车公司的领导者通过促进公司内部的竞争，搞活了每个事业部，成功地激发了各事业部强劲活力，使其在与其他公司的竞争中能立于不败之地。

### **使部下感到自己重要**

我们都知道，人们最不喜欢的事情就是被看成机器。那些铁面无私、没有感情的“效率专家”并不是理想的领导者，因为帮他工作的那些“机器”只能发挥出一小部分潜能而已。

真正卓越的领导人都是待人周到的。

约翰先生是一家铝器工厂的开发部门的主管。他的领导艺术非常高明，他自己也受益良多。他在行动上明显地表现出：“你是个很优秀的人，我很佩服你。我希望能尽力帮你。”

当一个远道来的新员工初入他的部门时，他就会想到这个人离乡背井，出外工作时可能遭遇的不便，尽量帮他找一个住处。

他还请秘书和两个女职员帮忙，适时地为员工举办生日舞会。做这件事所花的时间不多，但却增强了员工的向心力。

当员工本人或其家中有人生病时，他会抽空探望，并且夸奖他们工作上的成就。

他的这种工作技巧，可以从他如何辞退一个员工的事上显示出来。他前任主管聘用了一个员工，是个“呆人”，对所任工作没有一点兴趣和能力。

约翰没有把这位员工叫进办公室告诉他已经被辞退，而首先向他解释，要帮他找一个新工作以便达到“适才适用”的目的。然后陪同该员工一起到一个很有名的职业咨询专家那里征求意见，接着又安排他跟别的公司主管面谈。约翰帮助他在被辞退后的第18天，找到一个称职又称意的新工作。

为什么这么做？他说：“有一句格言我一直记在心里：主管应该爱护手下每一个人。我们自己也有责任不聘用那些无法胜任的人。既然已经聘用了，至少也要帮助他找一个出路才对。任何一个人，都能轻易地聘用其他人，但是对于领导人真正的考验是如何辞退员工，并在员工离开之前就帮助他找到另一份工作。这样做，会使所有的员工真正感觉到他的工作很有保障。用这个例子让他们知道：跟着这样的主管干，不愁没饭吃。”

约翰先生的工作方式非常管用，没有人在私下批评他。他受到部下忠诚不二的拥护。由于他使部下获得了最大的工作保障，他本人也因而获得了最大的工作保障。

### **要乐于捍卫部属的利益**

一个顾问小组曾在新罕布什尔州的一家小型制造业公司进行过人际关系研究。当研究工作刚开始的时候，他们偶然碰上了一位工场主任。

他们发现，这位主任的管理风格恰恰同他们所竭力倡导的风格相反。这个粗鲁的家伙残忍地驱使雇员干活，咒骂之声不绝于耳，并对他们严加处罚。总而言之，他打破了良好、开明的管理准则。

然而，令人惊讶和不解的是，这个小组发现雇员们不仅生产效率很高，而且对这个刚愎自用的上级还很尊敬。

这些顾问被搞糊涂了，他们进行了调查，并很快得到了一些解释。原来工场上的工人认为他们的上级是一个“公正诚实”的人。虽然他常常看起来

凶狠，但始终非常公正，而且他真心实意地关心他们的福利。他经常在发工资之前给工人们预付一点钱或向他们提供一些别的帮助，但他从不对工人以恩人自居。

通过深入的调查，顾问们发现了一个更为重要的因素：这位主任乐于捍卫雇员的利益。工场的工人们深情地回忆着过去：在以往的十年中，他曾两次冲进“大上级”的办公室，抗议他认为对“他的孩子们”不公正的决定。

有一次工厂经理驳回了他的抗议，于是这位主任当即提出辞职，并戴上帽子，大步向工场外走去。使工场工人庆幸的是，“大上级”追了上去，在他就要跨出大门的当儿拦住他，并同意了他的各项要求。

### 鼓励一定要真诚

当那孤僻的经理带着勉强的笑容告诉辛普森：“我很欣赏你最近妥善处理与X公司纠纷的方式。”辛普森会有什么感觉？因为那已经是三个月以前的事情了，为什么现在提起这件事情？听下去，他下面还有话：“不知道你是否可在周末帮忙处理我们与Y企业发生的那件紧急事件？”这下辛普森可明白了，他第一句鼓励的话并非出于真心，其目的不过是要你再为他做事而已。

鼓励应该真诚而且频繁。你不能在你需要对方做某件事情时，才偶尔提一下。那会成为一种诡计，不真实而且没有人会相信你。

优秀的领导者总是会积极地鼓励他的员工，因为员工的表现令他真心欢喜。“照这种进度来看，可以比订单预定的时间早两个星期发货。”他会以鼓励的口气告诉员工。他也会打电话给提出建议的员工：“你有这么好的看法令我很欣慰……。”

### 关心别人

查尔斯·瓦特是一家纽约大银行的职员，他奉命要准备一份机密文件，他知道只有一个人能够帮助他收集资料，于是他去拜访那个人——某个公司的董事长。当查尔斯被带到董事长办公室时，一位女秘书探进头来告诉董事长，没有为他儿子找到邮票。

董事长对查尔斯解释道：“我正在替我那个12岁的儿子收集邮票。”

查尔斯说明来意后，便开始发问，但董事长却顾左右而言他，不愿答复这些问题，无疑地，这次拜访完全没有效果。

查尔斯后来说：“坦白说，当时我不知道该怎么办？后来我想到他秘书对他说的话——‘没有为他儿子找到邮票’，我又想到我们银行的公关部有许多来自世界各地的邮票。第二天下午我就打电话给他，我有许多邮票可以给他儿子。因此，我受到了他真诚的感谢，当我被邀请到他的办公室时，他热烈地与我握手，并一再说他儿子会很喜欢我送的这些邮票。

我们花了半小时的时间谈他儿子，在后来的一小时中，他提供了我所需要的资料，找出各种报告、图表……帮助我完成了任务。”

还有另一个例子：

卡纳佛几年来一直都在争取一笔生意，希望能把煤卖给城中一家大的联营商店，但这家商店不但不买卡纳佛的煤，反而向城外的商人购买，而且每次都故意从卡纳佛的门前运货，卡纳佛恨死这家联营商店了。他一直纳闷，为什么这家联营商店不肯买他的煤呢？

这时，有人向他提供了一个策略：举行一场辩论，题目是“联营商店是否造福市民”。

卡纳佛接受建议，故意代表支持联营商店的一方，于是他去拜访联营店的经理，说道：“我不是来推销我的煤，而是想请你帮个忙，我参加一个辩论会，代表支持联营商店的一方，因此我要请你提供有关联营商店的资料以赢得这场比赛，除了你，可能没有别人能帮我这个忙。”

卡纳佛事后说了如下的话：

“我请他拨一点时间接见我，他答应了。在我说明来意后，他示意我坐下，并花了将近两个小时的时间告诉我有关的问题，他兴高采烈地说明联营商店存在的价值以及它所发挥的功能，我必须承认，他扩展了我的视野，改变了我对他的心态。”

“当我要离开的时候，他送我到门口，搭着我的肩说道：‘希望你的辩论会马到成功，春天时请再来一趟我的办公室，我想和你谈谈有关煤的事情。’”

“对我来说，这真是一个奇迹，我并没有要求他买我的煤，他居然主动提出来。这个经验告诉我：如果想要别人对我们好，首先应该付出真诚的自我，这个道理的领悟比获得一笔生意还要令人兴奋。”

所以如果你希望别人喜欢你，你就要主动地付出真心，去关心别人。

### 同员工交个朋友

到了80年代，企业管理的方式更加倾向于灵活和不拘形式。当时在大公司极力提倡的“走动式管理”就是其中一种。它要求公司的各级主管走出自己的办公室，在工作地点、餐厅和员工休闲的地方，同员工广泛接触，认真地与员工交朋友，听取他们心中的想法、工作建议等等，以便更好地掌握员工的思想情绪和工作中的喜怒哀乐。

对于主管们来说，合理安排自己的工作 and 业余时间，与自己的下属员工接触，这当然是一项极好的主意。

IMG公司的经理总是建议部门经理要更加深入地到各基层部门去了解情况，去给基层的员工谈心，他们总说：“来自下面的意见才是我们制定政策的依据所在。”作为经理级的人物，总是对经理层的意见和想法听得多些，下面的人是怎么想的，愿意怎么去做，都知之甚少。恰恰是，这些方案和决策总是靠他们去具体实施的，有时往往是来自基层的意见能一针见血，击中要害。

因此，抽些时间，来与员工交朋友，不仅使我们知道在员工心目中公司的形象、地位如何，还能从中观察到本公司的员工是如何去对待他们的顾客和客户的。

### 不要当不受欢迎的老板

商界不受欢迎的老板，试归有以下10种：

#### 1. 没有成功经验的老板

如果一位老板在商界已闯荡多年，经营的企业少说也有三、五家以上，但却没有一次真正的成功经验，想必也有某些难以避免或克服的重大缺点，因为坏运气不会总落在一个人身上。

#### 2. 事必躬亲的老板

“ 每件事我不经手就一定会出差错。 ” 这样，他怎能期待他的属下独立呢？无法独立的属下自然出错的可能性更大。此外，事必躬亲的老板也无法留住真正的人才。一位有创新，有胆量的人绝不希望时时处事都为老板所左右。

### 3. 鱼和熊掌都想兼得的老板

这种老板只能称之为不知何所取，不知何所舍的老板。成功的老板应该懂得什么是放长线钓大鱼。抓鸡不成蚀把米，最后一定两手空空。知所取，知所舍是成功老板必备的条件。

### 4. 朝令夕改的老板

任何决策的成功，都要经过时间的证明。如果某一个老板只有积极性，但缺乏耐心，那么，不管经营决策的效果如何，三天一个方案，五天一个主意，是注定无法取得理想的效果的。

### 5. 喜新厌旧的老板

这类老板不能客观地评估员工的业绩。即使你做对 99 件事，但第 100 件搞砸了，你就很难在老板面前再有翻身的机会，除非你能保证，你的工作业绩永远令他满意，否则，应有随时被开除的心理准备。

### 6. 感情生活复杂的老板

这类老板将最宝贵的时间和精力耗费在事情纠纷的处理上，当然就无法集中更多的精力和时间去专注冷静地经营企业。

### 7. 言行不一的老板

这类老板常说的一句话是：“ 赚这么多钱对我并没有什么意义。 ” 企业最重要的任务之一就是追求利润，又何必刻意加以否认呢？

### 8. 喜欢甜言蜜语的老板

这类老板通常分不清善意的批评和恶意的攻击，更分不清真心的赞美和别有用心的谄媚。人们不能期望老板听到批评时会心花怒放，但若是善意批评也会惹恼老板，以致妨碍了员工在公司的发展，则人人会噤若寒蝉。

### 9. 多疑古怪的老板

通常，这类老板都有惨痛的经历。一朝被蛇咬，十年怕井绳。他主持的企业，通常没有上轨道的制度。原因之一是他尚未精明到可以设计一套足以防弊的制度。跟随这种老板，心理负担之重可想而知。

### 10. 心胸狭窄的老板

如果你是一位老板，现在正看着这本书，而且已怒火中烧了，那你就属于心胸狭窄的老板，没有容人之量，其手下必定找不出大将之才，因为他眼中容不得能力和水平与他不相上下的属下。

## 不要只偏爱高手人员

如果你把所属行业中的一流人才都网罗到公司的麾下，就在你兴高采烈地幻想这批人将如何大展身手的时候，有些忠告要提醒你：你不可以雇用这么多一流的工作人员，因为你永远没有办法把一个高手云集的部门，在一个公司里面建立起来。不论你的财力有多么雄厚，新人的补充如何强大，交际手腕如何高明，你的努力终会失败的。

所有的获利公司，都是把他们的企业建立在可以依赖的优良中级人员身上，再加个别超级巨星型的人员。不论你所经营的是什么公司，你会发现这种做法是千真万确的。

我们习惯忽略的是，中层人员，其实每一位部属都值得、而且也需要对他们的成就以及对集体的努力，得到认同。如果他的表现是他最佳水准的话，那么这个认同更为重要。

在很多的公司里面，这些表彰及功劳都指向少数精英型的人员。这在销售公司尤其常见。

顶尖型的人物待遇如何呢？被邀请到董事长的俱乐部游乐，得到大笔的收入，再给上两人的全额旅费到某旅游胜地度假，更在办公厅里另起围廊作为办公室。

现在回头来看看身为公司生产力主干的中级生产力人员，他们又得到了什么呢？他们都达到了规定的业绩，但绝大多数，无法获得应得的待遇，而他们也习以为常。

他们的经理也知道他们在某些方面的确很有成绩，但却从没有给予奖励。因此这些雇员会觉得如同被放牧的牛群的一头牛，永远得不到重视，而他们渴望得到尊重和善待。

### 要唯才是用

每个公司为了确保经营活动正常运行，都会录用各式各样的人才，如商业管理的研究生、律师、会计师、大公司的退休人员。开初，麦考梅克总是把应聘中最优秀的年轻人招到公司，以此打下良好的基础。只要是人才，努力去工作，在公司总是会脱颖而出，并找到适合自己的事业位置。当公司人才队伍初具规模后，他们就会根据公司发展再去聘用那些颇具特长的专家。

招聘专门人才，要吸取这样的经验：要找适合本公司本行业的专家，不能因为某人简历或他人说此人是某行业的佼佼者，就不加考虑予以录用。应知道他擅长的那一行，是不是公司业务中急需的。某体育用品公司曾经录用一名高尔夫球队员作为推销员，后来才发现这个球场上的核心人物，要在公司的办公桌前当好一名经营高尔夫球拍等产品的专家，的确是为难了他。

同样道理，我们不能依靠排球运动员去承办一场超级排球大赛；不需要研究新药的药学家去当药品销售商一样。所以不能因某人在某个行业的名气、地位，就以为他能做好另一专业的工作。这个道理对任何行业录用人才都是适用的。

要唯才是用，同时聘用的人应具有创新精神，并不是那种墨守陈规，安步当车的人。

汽车大王帕尔柏刚开辟自己的汽车代理业务时，曾为自己的公司聘请了一位大汽车制造公司的经理来负责汽车的推销业务，对汽车制造来说，这位经理的知识可以去当一名大学教授。但遗憾的是，这位经理对汽车的销售、销售人员的管理，如何控制不必要的销售费用、营销策略方面的知识一窍不通。由于他来自生产厂家，习惯于汽车生产管理，对如何与厂方据理力争，抓到畅销车的货源上缺乏主意，最终使帕尔柏的希望落空。后来，他另聘一位善经营懂销售的人，该先生十分了解汽车销售行情，推销中有自己独特见解，更注意费用的核算，不会人云亦云。

所以我们应聘用这样的人来为公司服务。真正的人才勇于创新，不会囿于传统束缚，而敢于向传统和自己的对手挑战。

### 避免用人唯亲

一些企业在用人制度上也有明确规定：绝不任用亲友或关系户推荐来的员工。这一项人事决策，在企业之初是需要很大毅力才能执行的。他们为什么这么绝情？他们为此付出的人情代价是否值得？

其实，那些“无情”的商人是具有自己独到的眼光和魄力的。因为商业竞争本身就相当无情，稍有差池，就被摒弃出局。从长远利益来看，牺牲几个人情换来高效益，从管理角度来说，是理所应当的。

任用亲友，至少存在两个弊端：

#### 1. 主雇关系大过随便

有些老板碍于情面，不好严格监督管理，他们就工作松散马虎，效率自然不高。更为严重的是，老板带头破坏自己所定的规章制度，对雇员不是一视同仁，就会严重打击其他员工的积极性和主动性。纪律松弛，工作无人做，你的生意还有救吗？

#### 2. 雇员在工资、福利等方面的待遇

即使要求过份但老板作为亲人，自然不好拒绝。就算你忍痛答应下来，新的麻烦又来了，同工不同酬，其他雇员不满腹恼火才怪呢。

当然，并不是说每个亲友都是只识伸手拿钱的懒鬼，如果你志同道合、真诚合作且又有一定才干的亲友，不妨重用他。这样的人，只要你给他机会，他会成为你出色的助手。

### 激发雇员的积极性

要形成坦诚相待的风气。这样，雇员们会相互激发出更多的真知灼见，加深相互的友谊和团结。为使雇员在创造性方面互相给予最大的、持久的支持，经营管理者要主动探索新的组织形式。鼓励雇员对新思想和新经验敞开心扉。

了解每个雇员的特点，尊重他们的自身价值观。分派工作要尽量顾及每个参加者的实际兴趣，要根据与每个雇员的自信心和成就感密切相关的激励因素来制定策略，采取行动。

要竭力在雇员中提倡负责的品格和“成熟性”。成熟性的体现是：积极向上，自我管理，处事灵活，注重行动，紧追目标。要防止唤起相反的品质：不成熟和依赖性。在使人感到被动和压抑的企业环境中，向常规挑战的人得不到支持，而那些谨小慎微、安于现状的怕冒风险的人却受到赏识。

公司提供的工作和任务要能促进雇员的个性发展，能给他们带来事业上的成就感，满足他们实现自我价值的愿望。指派的工作和项目的难度可以稍稍超出从事者的能力，使之具有挑战性。任务的形式和构成要让人觉得似曾相识，使人感到过去曾享有的快乐会再次降临，这就使新的创造有了可靠的基础。

允许自由活动、鼓励思想开放。以封闭系统走向开放系统会使权势关系转化为共同关系，而在共同关系中创造性和协作精神得以最大程度地发挥。要创造出充满互相信任的人际环境，反对勾心斗角和斤斤计较。在企业内设置一些特殊的场所，让雇员们自由地去那里进行创造性活动。

鼓励有计划的冒险行动，这是企业发展和创新的一个重要因素。冒险总免不了差错和失败，为此，经商者应创造对错误和失败宽容的气氛，要减轻人们对失败及惩罚的恐惧。

即使主意或建议没被采纳或没有结果，也不能一味否定，特别是那些颇

有创造性的雇员，不喜欢把自己和长久无效的工作联系在一起。要把差错看作是一次学习的机会。

有些企业过多看重如何防止错误，这导致雇员对主意中的缺点和弱点特别敏感，从小心行事到避免惩罚，结果是只求安全而缺乏创造性。要扭转这种局面，尽可能关注主意好的方面和积极之外，应允许职工对其设想进行试验，应给予合理的差错界限。即使要批评，也应是建设性的，并要讲究因势利导。

经商管理者要用言行表明自己是雇员的朋友，而不是敌手。

经商管理者应成为创新的催化剂而不是挡路石；应成为一个可信赖的人而不是一个控制者或监督者。要尽量减轻雇员的后顾之忧和畏缩情绪，从而提高雇员的自主意识和独创精神。通过权力下放而获得新的力量，开辟产生协作力量的各种途径。经商管理者应热情友好、高尚正直，既能严肃认真又能幽默放松。对职工要以诚相待，真诚地倾听他们的呼声，与他同甘共苦。

### 一次之过不足盖棺定论

一位美日合资公司的美方经理问索尼公司的董事长盛田昭夫：“日本企业在发生事故后不确定一个肇事者，这究竟是什么道理？”盛田昭夫回答道：“大家对一宗事故抱有连带责任感岂不更好？反之，就算查清了肇事者并给予重罚，除了令全体职工不寒而栗、心灰意冷外，又能得到什么效果呢？人非圣贤，孰能无过，我自己就犯过许多错误。”盛田昭夫又进而言道：“就算你查出了事故的责任者，那又怎样呢？如果责任者是一位常年累月地效力于该公司的老职员，那么，为一次过错而将其开除，从而失掉一位具有丰富经验和知识的职员，损失岂不更大？反之，如果责任者是一位刚进公司的新职员，那么你能因孩子犯了一次过错就与他断绝父子关系吗？最为重要的恐怕还是彻底查出不致于重犯错误的原因吧？”

企业领导人容易犯的一个毛病就是当某项工作受到挫折或出现什么差错时，过分追究某个人的责任。

这显然是不明智的，有时甚至还是一种危险的做法。因为，如果仅就一次失败而盖棺定论，永远不再给予犯错误者任何弥补的机会，对一个失败者来说，会令他失去人生的勇气和工作的信心；对于企业来说，也许会失去一位日后能创造出宏伟业绩的能人。相反，查明失败的原因会使失败者对这一教训刻骨铭心，永世不忘，他人也可不重蹈覆辙。过错能使人迅速成熟，重赋信任则使人责任感倍增。

### 一杯茶的魔力

在实际管理活动中，领导者当然不可能做到亲自为下属倒茶，但是如果他能真诚地把心意表示出来，不能不使倦怠的部属振奋而倍增工作效率。即使公司员工众多，无法向每个人表示敬意，但只要心存感激，就算不说也会自然地流露出来并使员工体察到，越是小事越能表示你对他人的诚意，对他人的尊重，心诚意诚则事成。

### 士为知己者死

美国斯凯特朗电子电视公司的总裁阿瑟·利维为了研制闭路电视，曾录用了一位颇有干劲的青年人比尔。比尔一上任便一头钻进了实验室，整整干

了一个星期。在工作最紧张的时候，比尔一连 40 多个小时没有离开实验台，吃的东西都是请人送进去的，工作告一段落后，比尔在床上睡了一天一夜，当他醒来时，好像老了 10 来岁。

此情此景使利维深受感动，他握着比尔的手说：“要是你再不改变一下工作方式，我要停止新产品的研制工作。”“为什么？”比尔一听要停止研究工作心里不免有些紧张。“因为像你这样不分昼夜地工作，不等新产品问世人就累垮了，我宁愿不做这种生意，也不能赔上你这条命。”利维的话，确实感人肺腑。比尔有些激动了：“不会的，据我所知，凡从事这种研究的人都是这样，也有长寿者。”利维接着说道：“但我希望你能节制一点。虽然我们相处的时间不长，可我知道你是在竭尽全力地干这项工作。你的心意我领了。就是研究不成功，我也不会怪你。”比尔的心被深深地震动了。

仅此一番话，使比尔的心理发生了极大的变化。他不再是为了工资、为了个人兴趣而工作，而是把研制新产品当作他和利维的共同事业，怀着一种为知己者献身的心情，以一当十夜以继日地工作着。不到半年时间，闭路电视就研制成功了。闭路电视的问世，为利维的电子公司的进一步发展开辟了广阔前景。

由此可见，好的人际关系并不需要特意花费很大的气力，但它却可以使下属真诚地服从你的领导，心甘情愿地为你拼命工作。

管理人员绝不可忽视人的这一心理变化，精明的企业领导人总是善于了解职工，关心职工，以诚相待，使他们能为公司的事业竭尽全力。

### 如何让部下尽心供职

身为主管，让部下尽心供职至为重要。要做到这一点，首先必须了解部属的自身情况，如工作、生活、爱好、理想以及对公司所持看法和要求等等。

- (1) 在开会或其他场合，用书面或口头的方式衷心地赞扬员工；
- (2) 让表现出色的员工分享荣耀及成就；
- (3) 允许部属表达意见、提出报告，或者将他们的名字列在报告或备忘录上；
- (4) 邀请部属出席重要会议并鼓励他们在会上发言；
- 5) 奖赏那些有心摆脱现状、以求上进并向你提出建议或批评的员工；
- (6) 鼓励员工提出个人的意见及构想，甚至鼓励他们提出和你完全相反的意见；
- (7) 抽空和下属一起吃午餐或晚餐、喝咖啡等；
- (8) 花些时间和员工聊天，借此与他们建立良好关系，同时了解他们，比方说下班后做些什么、关心些什么、有什么爱好兴趣；
- (9) 鼓励部属和你讨论他们的目标及理想；
- (10) 和部属讨论他们受训或升迁的机会，更重要的是你要尽心给予他们这种机会以满足他们的期望，不要只开一张到月球上兑现的支票；
- (11) 给予部属选择任用、旅行、参与新工作目标及任务的机会；
- (12) 将部属介绍给公司最高层的人员，并给予他们向他人学习并获瞩目的机会；
- (13) 给予部属竭尽所能、力争上游的机会；
- (14) 当你做一项决定、派一项任务、或者进行一项评鉴时，应该想到：“这么一来有没有影响到某些人，若有必要，我是否能减弱此举对某些人的

打击或者另外补偿他们。”；

(15) 要求自己及他人和气、诚实、公开及公正；

(16) 真正关心部属的感受及对事业的抱负；

(17) 鼓励部属从某一工作组织、社会或报刊杂志中吸取工作方面的知识，以发挥个人的才智；

(18) 了解部属在工作或成绩以外的其他表现——比方说他当选了好人好事代表；

(19) 鼓励部属为自己设定挑战性的目标并协助他们完成目标；

(20) 部属完成目标时，以加薪、分红、赞美或表扬等方式予以奖励。

### 协调与下属的人际关系

要有效地提高管理效率，要使下属能尽心地完成你下达的指标，你必须与下属建立良好的人际关系。否则，他们决不会真正努力地去工作，有时甚至故意把事情弄坏，即使你亲自监督他们的每一个行动，他们也完全有能力来愚弄你。良好人际关系的建立决不是靠对下属的迁就。以下几点建议，将有助于协调你与下属的关系。

#### 1. 树立一个好的形象

当你站在镜子面前看着自己打扮的模样时，你便可知道自己的形象。你要努力不辜负这个形象，从平时的一言一行到对工作的负责态度以及对下属无微不至的关心。

当你有错误时，最好不要掩饰，人们尊敬的是那些直截了当地承认错误并能迅速改正的领导人；当你的下属有工作成果时，一定不要把荣誉占为己有，要设法使大家知道这是他想的点子。

当周围的人都说你是一个好人并像对待好人那样对待你，那么，你的管理工作就会得心应手了。

#### 2. 要有一点幽默感

世界上再也没有比幽默更好的东西了，它把受人欢迎的阳光投入到你的生活中，使你与他人更加融洽。

如果你说话诙谐，并能在合适的场合与普通员工有分寸地逗乐一下，足以表明你也是普通人而不是坐在经理室那把大椅子上的重要人物。幽默感能使你充满活力魅力，使你变得亲切和讨人喜欢。

#### 3. 要防止与某些下属的关系过于亲密

要把工作关系与私人关系分开，一视同仁地去指导和要求所有下属的工作，切忌给他人你只宠信某一两个人的感觉，否则你的号召力将化为乌有。

采取任人唯亲的作法则将更糟。当员工得知某人的提升是因为他碰巧是你的亲朋好友，而不是因为他比别人更有能力胜任这项工作，员工们就会感到十分沮丧，因为他们丧失了进取的希望感，认为个人克尽职守是毫无意义的，从而大大降低他们的士气。

#### 4. 处理好与年长下属的关系

应该在适当的场合向老职工多年来为公司所做的贡献致谢。平时，指导工作可以多征求他们的意见，但布置任务时则要明确具体，一丝不苟。当他们犯错误时，不能因资历比你长就迁就他，否则他将一犯再犯，不服从管理。为了顾及他的自尊心，你可以把他拉到一边说：“听着，你我心里都明白这样做是违章的，希望你停止这种行为。”年长的人怕被人遗忘，担心不被人

尊重，请你记住这一点。

#### 5. 不要老挑你不喜欢的人的毛病

对自己不喜欢的下属，只要他能把工作做好，其他不必计较，不要把别人不愿干的事一股脑地推在他身上，不要老挑他工作中的毛病。你要记住，如果你认定他是一个游手好闲的人，是个不成器的人，那末他就会破罐破摔，真正成为你所认为的那种人，至少在你面前是这样。因为他也认定，无论他怎么努力也不再会改变你对他的看法。

#### 6. 不要用威胁的手段驱使下属工作

如果你时常用“你要……，否则就要……”这种话来威胁人，将会导致下属的抱怨和不满，甚至引起怨恨。

要知道，如果人们不是自觉自愿地工作，只是因为害怕你的威胁而被迫工作，那将是一种多么糟糕的情况。威胁很少能带来所期望的结果，最多只有勉强屈从的僵局。而且，一旦被威胁的人不再理睬你的威胁时，你将感到束手无策，自食威胁之恶果。

### 不遭人忌是庸才

每家公司都有“超级明星”型的职员，他们凭着卓越的办事能力在职位上大放异彩，对于这些“明星”们，主管应乐于提供给他们挑战、成功的机会，并且根据他们的表现给予优厚的奖励。但事实并不然，大多数的主管面对着这些杰出人员时，常常深感威胁，并绑住他们的手脚而不让其发挥所长。

### 超级明星职员主要有六种类型

当“超级明星”职员发现他处在一个充满敌意和处处受限的环境时，他们的反应为何呢？

#### 1. 孤芳自赏

当自觉处在一个受限的工作环境时，他的反应是少与其他的职员接触，除非万不得已。否则开口说话给人一种不是藐视主管，便是对同僚的做法不敢苟同的口气，如此的态度使得主管和同事们更疏远他，这样一来，更助长了他孤傲的气焰。

#### 2. 蜻蜓点水

这一类的超级明星，在受限制后则四处揽了许许多多事来包办，搞得自己力不从心，每一件事都无法面面俱到。因此，仍无法受到肯定与重视，虽然拚命地到处宣扬他的成就，想得到人们的肯定，可惜，老板仍旧因忌才而忽视他。

#### 3. 自我毁灭

这类的明星在工作大放光明一段时间后，忽然变得黯淡无光了，理由可能是因为他的能力对某些主管或同事而言，构成了很大的威胁，故联合抵制他，而他的反应则是自我毁灭。他决心不再为组织卖命，而将精力转移到休闲、家庭或是学术研究上，主管或同事对他行为的改变或许会感到疑惑，但无助于问题的解决，最后，他只有离职的结局了。

#### 4. 欲盖弥彰

为了避免遭受别人的排斥，这一类的明星让每一个人都分享他的能力与成果，甚至躲在后面让他人居功。一旦自觉被排斥的危机降临，他立刻展现出自己的能力并单独享受成果，当同事得知他的计谋后，过去所受的恩惠马

上一笔勾销，取而代之的是同事间的间隙。

#### 5. 步步为营

此类型的超级职员，虽然有高人一等的能力，但常以低姿态来展现他的能力，如此可预防别人的忌妒与排斥。他的方法仍然可以和平地身处于公司，但却必须忍受内心的冲突与煎熬。

#### 6. 幕后英雄

此种职员绽放他的光芒于无形，他的工作多属幕后，即使表现的非常完美，他个人亦不会因此大出风头，因为他明白，平凡安全总比出风头而遭忌妒好。

身为一位“超级明星”的上司，应如何对待这位人才，以期使他的能力发挥极致而同时又不会被同事排挤？

(1) 不宜过分将这位杰出职员的事迹，在其他职员面前作为榜样而一再夸耀，因为如此一来，很容易使这位职员孤立于他的同僚中。给予你的天才员工更多的挑战及更好的待遇，将使他的光彩更亮眼；

(2) 对于曾受到排挤的优秀员工，更须小心对待以恢复他的信心，以诚恳的态度好言相劝，将有助于他的光芒再现。

身为主管，你有义务使你的优秀手下发挥他的最大的能力，并且保护他不受排斥，如果你能做到，那么你也是一位“超级明星”级的主管了！

### 慧眼识英才

人才是公司的财富。录用流水线的工人是人事经理及其属下的事；而对于那些有可能成为公司某部门主管的专家、顾问的应试者来说，往往需要领导者亲自出马面试、拍板。如何找出最适合的人，使老板既无遗珠之憾，也无日后错用之恨呢？下面所介绍的步骤会对老板选用人才、避免用人失误有所帮助。

#### 1、详细询问应试者过去在什么公司担任过什么职务

方法之一就是要求应试者对他过去担负的工作作一番详细的描述。作为领导者，你尽可以直接了当地提出问题，诸如“请谈谈你以前所在公司的情况”、“你在原来公司的最大成就是什么？”及“如果出现某种情况你会如何处理？”等等。通过这样一系列的发问，你不仅会了解到应试者曾在哪家公司的哪个部门工作过，更重要的是了解他以往的工作成绩和工作能力。

在应聘高级管理人员的时候，老板要切记：仅凭一次面试是不够的。因为作为高级管理人员，应试者至少已有十年的工作经验，他所服务的公司往往不止一家，因此最好想办法找他以前所在公司的同事了解。这对于全面了解一个人过去的工作情况并预测其日后表现是非常重要的。

#### 2、对于某些问题，要作深入的探询

应试者是否结婚之类的问题可问可不问，而对于这名应试者因何离开原来所在公司的问题则切忌一带而过，因为这个人很可能成为你的部下，他将为你工作。

如果他回答说“我是和原来的老板闹翻了才愤然辞职的”，那么你就需要了解所“闹翻”究竟是怎么回事，是因为原来的老板过于刻薄，还是这位应试者心胸狭窄、脾气暴躁。如果不幸是因为后者的话，那么作为老板，你在录用他的时候就要想到，将来有朝一日，他也会因为同样的原因和你闹

翻的。

### 3、切忌只看重表面的东西

一个应试者衣冠楚楚自然会令老板赏心悦目，但要记住：华丽的外表未必能说明应试者本事的大小。公司需要的是人才，而不是时装模特或电影明星。一个穿着随便的人也许会成为公司业务发展的栋梁之才。

老板面试还容易犯的错误的过于注重文凭。当应试者亮出名牌大学的文凭时，有的老板会因此被震慑住，而对于那些毕业于名不见经传的学校的人往往根本不加考虑。

在这个问题上，老板需要记住：作为雇主，你将要倚重的是他本人的才能，而不是他所毕业学校的名气。如果一个老板很容易被应试者的表面现象所迷惑的话，他往往会失去人才而得到一群庸人。

### 4、注意要用人所长

一个工程师在开发新产品上也许会卓有成就，但他并不一定适合当一名推销员。反之，一名成功的推销员在产品促销上可能会很有一套，但他对于如何开发新产品却一筹莫展。

有这样一个例子：一家大的化学公司花费重金雇用了一位著名的化学教授，从事某一种重要产品的开发，然而几年过去了，老板终于不得不痛苦地承认雇用这名教授是个天大的错误。原因是这位老先生在宁静的大学校园里搞研究可能很有成就，但置身于商业竞争极为激烈的市场，则无法适应巨大的压力。因而无法推出适销对路的产品。

聘请这样的人对公司无疑是一种损害。如果老板在决定雇用一个人之前，能详细地了解此人的专长，并确认这一专长确实是公司所需的话，这类错用人的悲剧还是可以避免的。

### 5、注意不同公司有不同管理风格

公司的风格也可称为企业文化。在录用一名高级经营管理人员的时候，老板应对他原来所在公司的风格作到心中有数，并在应试的问答中向对方介绍本公司这方面的情况。

如果发现两个公司的风格相距甚远，那么在录用时老板应三思而行，谨慎从事。有这样一个例子：某公司老板在面试时发现了一位各方面素质都很出色的应试者，于是决定录用他。任命他为高级主管。几个月过去了，当初这位“伯乐”却越来越难以忍受这位他亲自挑选出来的“千里马”了。原因是这位主管在工作时表现出享有很大的自主权，对很多事情都全权拍板处理了，而这位老板则希望其下属在决定一项事情之后必须向其汇报，并得到批准后方可行事。这样一来二去，老板终于忍无可忍，最后将这名主管解雇了事。

### 6、业余爱好中大有文章可做

从应试者的业余爱好中，老板可看出此人的性格。一个爱好唱歌跳舞的人也许更适合做诸如推销、公关之类与人打交道的工作，而一个喜欢独自漫步、沉思遐想的人往往愿意独立承担某项研究、开发工作。

### 7、老板必须考虑应试者的健康和体能状况

如果经过上述七条的考查，最后决定录用，那么作为老板你可以说：“我已经尽力为公司找到适合此项工作的人了”。

### 留住“精英”

麦考梅克认为，要留住人才，最好的办法是：

- (1) 委以重任；
- (2) 付给可观的工资；
- (3) 对他的成绩经常给以充分肯定。

这些方法好象每个公司的人大体都知道,但是仍不能杜绝人才外流、“跳槽”的现象发生。似乎已成为各个公司普遍面临的难题。认真分析优秀人才“跳槽”的原因,以及采取妥善的应急措施或许能收到一定效果,但是“天要下雨,娘要嫁人”。实在要走,你采取什么办法也是无济于事的。人才“跳槽”主要有以下几种情况:

#### 1. 不辞而别

如果优秀人才不辞而别,另择高就,公司上下却无人事先觉察或知道并没有人报告,则实际上是公司经营管理不善的反映。对此应早有发现,并尽量做能使他回心转意的工作。

管理者对下属的工作情况,思想状况、是非观念、人生大事等方面应及时掌握,经常鼓励他们战胜困难,对他们做出的成绩充分肯定。员工们在工作、家庭中遇到难题,情绪总会波动并表现出来,或许你的帮助并不能完全解决问题,但只要能想到,员工也会心满意足。

#### 2. 怀才不遇

一个员工工作量的多少并不能说明他对公司的满意程度。经常有的人仅靠自己的能力和遵守公司的管理制度就能超额完成自己的定额,但内心里他并不真正喜爱这份工作。

如有位负责销售工作的部门主管,其工作成绩在公司连年都超定额,收汇、利润都很可观,是公司的骨干。但他却对制作电视广告情有独钟,希望有朝一日成为电视制作部门的主管。从公司角度出发,他留在销售部门是最理想不过的,但他却一心想往到电视部门。此时如果有合适的广播电视公司,他一定会义无反顾地离开销售工作去接电视制作。

最好的能挽留他的办法是,让他同时兼做这两项工作,如果他确实才华横溢,兼做两份工作都很出色,那么不仅满足了他对兴趣的追求,又为公司留住了人才,不会因人才流走而担心销售额下降了。

#### 3. 与老板不合

与老板不合的原因是很多的,但是人们常常认为,责任在老板,如果他能发生在冲突时,显出自己的大度,不去斤斤计较,那么许多问题是可以解决的。

作为一名执行经理对其部属应敏感体谅,而员工则应随时把自己情绪上的波动、工作中的合理要求及时告诉他,这是双方呼应的事。当老板的不可能真正了解员工的内心世界,但是相互经常地进行工作、思想交流是减少隔阂的有效办法。

大公司的老板不可能认识每一位员工。但精明的老板每当下属要求接见时,总会安排时间,去倾听他们的意见和建议。他们这种办法,确实十分高明。

#### 4. 破格任用

当你的公司招聘到一位能力强、有开拓创新精神的年轻人,并且舆论公认此人今后必然会成某经理的接班人时,你必须认真思考:给什么样的职位,如何提拔他更好?

如果在他的任用问题上稍有疏忽,处置不当,将会给公司带来不必要的

麻烦。要么这位能者会因位置不好而另寻高就；或者会使那些资历比他高职位较低甚至较高的人为此而抱怨公司一碗水未端平，厚此薄彼。所以用人的事，不是小事，不可轻视。

IMG 公司曾经聘用过一位这样的年轻员工：不到半年时间，他的能力已从其工作业绩中表现出来，并远远地超过他的主管。如果让他上，主管下或者在一个部门平起平坐，各管一摊，必然使公司组织机构、人事制度、业务工作秩序打乱。为此，公司将他调往国外，负责组建分公司，以发挥他的才能。虽然这一任命使年轻人职升三级，但在公司里并没有引起什么不良的反响。

#### 5. 注重年轻员工的早期培养

对于刚刚离开学校到公司工作的大学生、研究生，若不加强管理、注重早期培养，压担子的话，在两三年内他们最容易跳槽。他们年轻有为、前程远大，正是公司的希望所在，并且已熟悉了公司业务，如果让他们流失，公司将再去培养新手。对这些，不少公司并没有引起高度重视。

假如一位胸怀抱负的能人在公司里做低级职员的工作，其才干并没有得到充分肯定，此时此刻他要求离职另求发展是很平常的。要避免这类不愉快事情发生的办法是：要把新来的员工看作是公司的一笔长期投资，精心地培养督促他们。安排公司有能力的主管或员工指导他们，让他们承担一些力所能及或者是超过其能力的工作。这一切就如一个长期项目，并不期待马上得到回报或收回投资。他们在公司工作的时间愈长，公司得到的回报将愈大。

#### 6. 高工资的诱惑

更高的薪水，当然是一般人跳槽的最大原因。对这种情况并没有什么最好的解决办法。尤其是如果你觉得他们的薪水已经足够了。

即使你为增加工资而与员工谈判，无论你采取哪种处理办法，对公司的员工都无好处可言。著名的波音公司的专家们曾对 450 多名跳槽者进行调查，其结果表明，其中有 40 名为增加工资与老板进行了谈判，27 名因被加薪而留下来继续为公司效力，但不到一年多时间里，其中 25 名因各种原因又离开了公司。实际上，工资的多少并不是真正让他们留下来的关键。

#### 高明的授权法

一个老板，即使他有再大的精力和才干，也不可能把公司所有的职权紧抓不放而事必躬亲，他总是需要把部分职权交给部属，让大家来共同承担责任，但是究竟怎样下放职权并不是一件轻而易举的事情。

有位老板自认为是个很开明的人。每次他向部下交待任务时总是说：“这项工作就全拜托你了，一切都由你作主，不必向我请示，只要在月底前告诉我一声就可以了。”

乍看起来，这位老板非常信任他的部下，并给了部下以极大的自主权，希望他们能放开手脚而不受约束，按照他们自己的意思去做。但实际上，他的这种授权法会让部属们感到：无论我怎么处理，老板都无所谓，可见对这项工作并不重视。就算是最后做好了，也没什么意思。老板把这样的任务交给我，不是分明小看我吗？

从这个例子中我们得到的教训是：不负责任地下放职权，不仅不会激发部属的积极性和创造性，反而会适得其反，引起他们的不满。

相反，如果老板事无巨细，都要参与领导，管得过多过细也会使部下无

所适从。

老板把当月的生产计划交给了生产部经理约翰，讲明由他全权负责生产计划的实施。人员的调配、原料的供给以及机器的使用全部由约翰来指挥。约翰受领任务后，很快根据生产计划掌握的人员、机器情况做适当的安排，工作有条不紊地开展起来了。

一周过去了，老板来检查工作，发现本周的产量已达到计划产量的 30%，于是便把约翰叫来，责怪说：“你是怎么搞的？把一周的产量定得这么高，工人过度劳累怎么办，机器磨损过度又怎么办？”

在第二个周末的工作汇报会上，老板发现本周产量较上周下降了 20%，又埋怨说：“约翰，你是怎么搞的，本周的产量怎么下降了这么多？你要加强管理，否则计划要完不成了。”

这样一来，约翰真是不知所措了。本来他满心欢喜，以为老板让他全权负责组织生产计划的实施，他自己也成竹在胸。可自从受了两次批评后，他不禁怀疑老板是不是真的让他负责，他感到自己是有名无实，根本做不了主。还是稳妥点好，于是从第三周起，他不再自己负责，而是请示老板应该如何安排生产。

其实，约翰的老板并不是有意插手部属的工作，而只不过是督促一下部属，使之更好地完成生产计划，但由于他的方法欠妥，给部下造成了一种直接插手的感觉，从而导致部下失去了工作的积极性，结果工作没有取得进展，反而退步了。

可见，高明的授权法是既要下放一定的权力给部下，又不能给他们以不受重视的感觉；既要检查督促部属的工作，又不能使部属感到无名无权。若想成为一名优秀的老板，就心须深谙此道。

### 人得其位，位得其人

有些老板总是报怨公司里能人太少，他恨不得部下个个都精明强干，能独挡一面。

不用说，这种想法是不切实际的，假如公司里的每一个人都才华横溢，做老板的指挥起来恐怕也十分困难。其实每个人都有他的长处，如果你能很好地掌握他们的特点，把他们放到最能发挥其作用的位置上，你的公司就会成为一个强劲有力的集体。

在二次大战中，由于战争的需要，临时招募了许多各行各业的人参军打仗。

有这样一支小分队奉命驻守在一个小岛上。他们当中有大学教师、机械工程师、政府机构的办事员，也有泥瓦匠、小饭馆老板、裁缝铺的学徒，还有消防队员、提琴手、汽车修理工等等。他们一到岛上，立即忙碌起来。有的用捡来的木条、干草搭起了简陋的帐篷，有的用自制的工具支起了炉灶，还有的忙着施展烹饪手艺，人人都施展自己的看家本领，在各自擅长的方面尽情地发挥。一顿丰盛的晚餐过后，还举办了一场热闹的晚会，大家有说有笑，又唱又跳。

几天过后，小岛遭到敌人的攻击。在枪林弹雨的战场上，大学教师和小饭馆老板显得手足无措，失去了用武之地，而消防队员和汽车修理工则能够临阵不乱，熟练地使用手中的武器，带领战友们机智、灵活地反击敌人。

从这个例子中我们可以看到：大学教师受过高等教育，掌握的知识较多，

可以说是比较有才华的人了，可是一打起仗来，他却不如一个只念过几年书的消防队员。这就是所谓未在其位，故而其能力就无法得到发挥。

你的公司就好比这个小分队，也是由各色各样的人组成，每个人都有自己擅长的一面。身为老板，你就要做到对部下的特点、能力、甚至个人的性格了如指掌，把他们安排到最适当的位置上，使内在的潜力得到充分的发挥。唯有如此，你的公司才可能会胜人一筹。

但是，这里很值得注意的一点是，对部下的了解一定要透彻，不能只注重外表。

汤姆是刚从财经学校毕业的大学生。他仪表堂堂，口才出众，而且交际能力很强。被老板一眼看中，聘任为公关部的副经理。然而在与顾客打交道的过程中，由于汤姆缺乏诚恳的态度和实干精神，又经常言过其实，故而给公司的形象造成了很不好的影响。几个月后，老板不得不将他解雇。

可是要真正做到“人得其位、位得其人”并不是一件容易的事情。为人诚实、肯干、能吃苦是用人的首要条件。即使把一个才华横溢的人放在一个很好的位置，但此人却总夸夸其谈、人浮于事也是枉然。

### 杰出人才的管理

杰出人才的人生事业之路并不如人们所想象的那样一帆风顺，总是要经过一番艰苦的磨练才有所作为。如作为一名销售高手，面临的考验将是这些，如：客户做掉，不能完成预计的销售任务，等等。与困难同在，经受考验也能体现杰出人才所具有的敢于创新、开拓，敢于担风险的精神，和不被失败所吓倒，认真总结经验，做到不犯或少犯错误的能力。

如何管理杰出的人才呢？麦考梅克认为：

第一，应懂得在不同行业不同岗位，杰出人才含义不同。有的是经常在各种商品交易会上频繁出入，并为公司带回大笔业务的推销人员；另外的则是埋头在公司某一个部门勤恳工作，为维持公司的经营管理默默奉献的无名者，二者对公司来说都是必不可少，同样重要，因此他们应受到同样的待遇。

第二，公司要积极作好后备人才的选拔与培养，或许有时会选错对象，但也应该一试。过去的经验曾经告诉我们这样一个道理，有的主管由于种种原因在这个部门业绩平平，调任其它部门去独挡一面后，成绩卓著，而为人所注目。

### 如何对付“坐不住”的人

每个公司都会遇到这种人，他们总是不停地调换工作，某个工作岗位上刚干两年，就又调到另一个部门干一年。但他们本人却没有真正意识到经常地调换，对自己事业发展带来的影响。客观地讲，这种“坐不住”的人大多都具有做好每项工作能力，但却没有恒心和坚持不懈的自律精神，使自己在某一岗位发展下去，并得到更大发展。

如何对付“坐不住”的人？

应该抓住其特点，进行引导和妥善安排。坐不住的人对任何事尤其是刚接触的工作，总是充满着好奇的新鲜感，一旦热情消失又将注意力转向别处。就如某些女士对化妆品的偏爱，凡在电视上见到广告宣传某某美容护肤品好，马上就要买来使用；第二天朋友推荐另一种健美养身的化妆品，她又会

去买来一试。却没有耐心先用两个月再确定效果如何。

对公司中的这类人，针对他们这种喜新厌旧的性情，要管理好并使其成为公司的有用之才，交给他们去筹办各种商品展销会或供货会的工作是再合适不过。为期两三个星期的供货会，将使他们倾注全身的热情去做好这项工作，当会议即将闭幕时，也正是他们热情消退之时，而下一个地区的供货会又会激发起他们新的工作干劲。

### 助“专业者”一臂之力

对那些本本分分，只知埋头工作的人，可以断定，他们会成为公司某个方面的专家，并会伴随着公司的业务发展兴旺而不断得到提升，但把他们的成绩与杰出人才对公司的贡献相比，取得的成就并不是那样显赫。

如何管理专业技术人员？有的年轻主管在与这类人打交道时总认为不可理解。年轻的经理们一般都急功近利，总期望工作有更大的创新、赚到更多的钱，更早地实现自我奋斗的日标，受到更多人的尊敬。因而对于这种按部就班的属下，觉得不可理解，怎么能够用如此态度去对待工作。到他们年长时，他们才真正明白，任何公司都需要这种忠于职守的专业人才，只要条件具备，他们同样可以把工作干得非常的出色，成为杰出的人才。因此，每位管理者都应该明确，他们的职责就是为这些人创造更好的条件，充分调动其工作热情，去取得更大的成功。

在制药行业或计算机公司，正是这些貌不惊人却又在工作上百折不挠的专家、技术人员试制成了为公司带来巨额利润的新药，开发出了新一代的计算机使公司老板成为百万富翁。因此，公司要成功，一点也不能忽略他们的存在。

### 如何面对个性强的员工

有不少个性强、反差大的员工，在工作情绪上总是变化无常。对事物的看法总是偏激，不是一就是二。对工作要么全力以赴，要么根本就不管，对人对事从来没有中庸之言。以己划线，同意我看法的是我的人，反之就是反对我的人。工作中凡不合自己要求和想法的就不做，因而会错过许多提升或挣钱的好机遇。

如何管理个性强的员工？麦考梅克认为：

作为一名主管来说，常常不能真正把握他们的思想，预测其今后的行动。或许他们会成为事业的成功者，使公司上下为之骄傲；但也许会败北，让公司名誉扫地，人财两空。要管理这种人需要我们花百倍的精神和耐心去督促指导，当他们遇到困难与挫折时，去关心、去鼓励；当他们情绪高涨时，要因势利导，让他们发扬更大才干，为公司锦上添花。

### 如何管理知识分子

实业界的知识分子日益增加。管理好这些富有才智、但往往脾气古怪的人不是件容易的事。管理人员在管理知识分子方面没有几个比赫德利·多诺万更富有经验，或是做得更得心应手的了。多诺万作为美国《幸福》杂志的总编辑，后来当上了《时代》杂志公司（现为时代—活纳公司）的总编辑，他花了30年的功夫“管理这些难以管理的人”——他在一本新书中的用语。对于想领导这些有高度创造性、但一般又不喜欢被人领导的职员，多诺万的

经验教训是很有价值的。

按照不太严格的定义，知识分子是这样一些人：他们从倾向和职业上说，主要是从事脑力劳动而不是从事物质生产；他们的思想有一定深度或有独创性；他们情不自禁地想把自己的见解写成文章或公开讲出来。管理这些人是一门艺术。

管理知识分子的主要压力源于：雇主迫切需要有创造性而且能独立思考的人，同时又需要用一定的纪律约束他们。而他们对受人领导这一条却很反感。雇主需要知识分子做的工作不易作出明确的界定，用以衡量的标准又极富主观性。

在设法掌握这方面管理工作的过程当中，确实开始摸索出某些模式和规律。这些模式和规律主要适用于新闻业，但其中有很多内容具有更广泛的适用范围。

#### 1. 要沉住气

在一个知识分子单位，职工对老板的了解要比实业界职工对经理的了解更深。很大一部分职工同老板的社会地位是相同的——学术界同仁，新闻界同仁，职业同行。所以，老板将受到那些喜欢在工作之余闲聊的精明家伙仔细的观察和研究。知识分子在识别真假上可能不比蓝领工人快。但是，一旦他们看出来，他们说起话来是很无情的。老板应当遵循的格言是：不摆架子——要沉得住气。

#### 2. 领导知识分子不是件容易的事

担负这项工作的人是在树立、改善并保护一种使得具有创造性的人们发挥其最大才能的环境。那些人可能并不总是如老板所想的那样感恩戴德。他们可能喜怒无常、动辄发脾气。但是，尽管如此，事实却仍然是这样：经理人员感到最大满足的事情之一是，自己已经帮助造就或培养了一位知识天才。只要管理工作细致入微，即使是庞大而复杂的单位也能鼓励有创造力的人，使他们脱颖而出。

#### 3. 对下级必须同对上级一样忠心耿耿

这一军事指挥中的传统思想在知识分子管理上至少是同等重要的。一位优秀的校官应该维护部下的利益，不是盲目地维护，而是在证据不足时始终假定他们是无辜的；尽量多给表扬；出了差错，即使责任不完全在自己也由自己承担。管理知识分子的优秀老板，对下级要与对自己的上司完全一样，如果他们没有上司，就与对外界的人一样。知识分子往往对事物不轻易相信，很少有英雄崇拜心理。他们希望老板对下属是忠心耿耿的。

#### 4. 一流的人才是独立思考的人才

这样的人从来不是完全受雇于人的。知识分子不会不加思考地同意老板的意见，如果这样，此人就没有多大用处了。但是，在一个由知识分子组成的单位里，领导人必须经常作出不能使人人都高兴的决定。在这种情况下，最大的希望是持异议者能尊重作出这一决定的规程。

#### 5. 系统、图表，忘却这些

也许某处有一张《时代》杂志公司编辑系统组织图表。但，多诺万从来也没有看过。他要求总编辑们离开自己的杂志，短期轮流任职，并随时调进他的办公室任代理副手，又随时调出去。这有利于他和另外一些人在头脑里作某些健康的酝酿。这种轮流的做法也有助于打破各杂志编辑人员间的宗派观念。

#### 6. 即使规定不合理也要“公正”

由于衡量工作好坏的标准是主观的，知识分子的管理者尤其需要做到使下属觉得处事“公正”。他永远也不可能使每个人都信服，但是，他需要大多数人，比如90%的职员相信他定的质量标准对每个人都是公正的，尽管那些标准很难予以界定，甚至是不合理的。

#### 7. 要敢于批评

不用说，经理必须善于表扬下级。但是，对动辄发火的人进行合宜的批评，是难度更大的工作。成功地批评知识分子必须包含三点意思：第一，你能干得更好。事实上，有些工作，你已经干得很好了。我只是希望你能将其余的工作干得同样出色。第二，对你的同事也是以同样的标准来衡量的。最后一条，对我本人，也希望你和其他人以这些标准来要求。

#### 8. 把握何时应说一不二

在大多数知识分子单位里，宽容度普遍较高。协商从不间断；寻求取得一致意见；直接下命令行事遭人讨厌。尽管如此，有时候也会出现无法再讲民主的时刻。必须做出一项决定，所投的票不可能全都具有同等的份量。

#### 9. 使出谋献策的源源不断

知识分子对于雇主如何才能把工作做得更好这个问题往往有很多主意。新主意与抱怨现状混杂在一起。老板必须适应这一点。这种协助管理的倾向应该得到鼓励，接到这些主意后，不管是好还是坏，一定要告诉出主意人表示意见已经收到。事实上，这种源源不断的出谋献策，对于公司增强活力和更新来说都是必不可少的。老板对职员出主意的需要，甚至超过职员想出主意和得到赏识的需要。

#### 10. 掌握鼓噪声何时更逼近

在一个知识分子机构里，牢骚不满总是或多或少地持续不断的。但是，老板必须亲自或通过其他的侦察人员了解清楚鼓噪声什么时候更大了。某些事情也许需要予以研究解决。

11. 给知识分子丰厚报酬，他们受之无愧公司应有充分的财力去奖励应该受奖的人。

#### 12. 十分重要的细节

人才的新生力量流入对知识分子机构是非常重要的，因此，经理应亲自深入研究这个“细节”，不管他有多能干的副手分管这项工作。

### 注意各部门人员的协调与合作

在规模较大的公司或企业中，部门较多，各部门的相对独立性比较强，互相之间的联系较少，各部门的人通常只需与自己的直接上司联系。部门之间职权的划分是必要的，但往往因此而形成集团、宗派，这是很危险的。

某公司生产部门的负责人发现，用旧式的机器来生产新型产品有许多不能令人满意的地方，生产效率和产品质量都会因此而受到影响。

于是他们便组织本部门的技术专家，经过大量的调查和反复的对比、研究，拟定出一份改进旧机器的设计方案，交给了老板。老板觉得这份方案非常好，一旦研制成功，将会给公司带来很大的效益，但是他又担心生产部门的技术力量不够，便让研究部门与他们一起合作，共同完成这项机器改进计划。他本以为这样一来，定会加速研制工作，哪知事实恰好相反。

研究部门的人员一接到协助研制的命令就很不高兴。在他们眼中，生产

部门的人员只应负责维护机器，至于改造、革新一类的工作理当由研究部门来承担。现在生产部门的人员竟然自行提出了机器改进方案，分明是侵犯了研究部门的职权，如果和他们一块搞，干好了功劳是人家的，干砸了则怪我们无能，何苦费力不讨好呢？既然生产部门搞出了方案，就让他们自己去搞好了。

于是在公司的工作协商会，研究部门的负责人便推脱道：“生产部搞的这个方案相当好，只是我们最近太忙，实在抽不出人。我看还是由生产部全权负责比较理想。”

这一番话听起来似乎蛮有道理，实际上是研究部在拆生产部的台，也许他们心里暗想：你们要是搞不出来的话，那可就有笑话好看了！生产部的人听出来了弦外之音，心想，本来是件好事，如果双方通力合作的话，肯定会收到令人满意的效果，可研究部不愿意配合，让我们一家搞不是要看我们出丑吗？于是生产部人员的积极性在无形中也受到了打击。这就是公司里形成了小集团所带来的恶果。

两个部门的人员之所以不能很好地合作，并非因为他们之间有什么新仇旧恨，主要是因为长期以来他们各自为政，人员互不交流的结果，不同部门的人员之间根本没有建立起互相信任、彼此合作的关系，甚至产生了对立。

如果一个公司里出现了这种情况，那么不可避免地会造成人力和财力上的浪费，同时引起公司的内耗，各部门之间明争暗斗、推诿扯皮，这样的公司还会有什么前途可言呢？

作为公司的老板，他所处的位置是整个公司里最高的，也是最有责任 and 权力避免公司里形成一个个充满本位主义的小团体的人。他应该不断地教育全体员工，特别是那些主管某部门的经理们，使他们知道，公司所有部门和全体员工都应为了一个共同的目标，即为公司的利益而工作。

同时老板还应想方设法加强各部门人员间的沟通与交流，使他们互相熟悉对方的工作，并在必要的时候加强人员间的流动。比如可以让研究部门的人员到生产流水线上实习一段时间，或是把生产部门的人员请到研究部来看看研究部人员是如何工作的，从而使各部门的员工，特别是各部门主管能经常做到“换位思考”。只有这样，老板才能有效地避免本位主义对公司的危害。

### 做太阳，不要做北风

在伊索寓言中有这样一则故事：太阳和北风打赌，看谁能先让行人把大衣脱去。于是太阳用它温暖的光轻而易举地使人脱下大衣；而北风使劲地吹，反而使行人的大衣裹得更紧。太阳与北风的故事向我们展示了这样一个道理：对部属要象太阳那样，用温暖去感化他们，使他们自觉地敞开心扉；如果一味地强逼压制，反而会使他们始终对老板心存戒心。

人与人之间需要以诚相待，老板与部属之间也需要心与心的交流。要了解一个人的心理，并不是仅凭读几本心理学教科书就能做到的。

学习心理学固然有必要，但那些毕竟只是些表面文章，人们只能从中借鉴一些与人相处的方法。拿着心理学教科书去与人打交道，无论你把对方的心理分析得多么透彻，对方也绝不会向你敞开心扉。你也许会问长问短，甚至不惜逢迎，但在对方看来，这一切不过是虚情假意，你们之间始终隔着一堵无形的、无法逾越的墙。

要做一个好老板，就要有一个宽广的胸怀。人与人相处，总要有一方先打开胸襟，诚心诚意地接纳他人。如果彼此间都等待对方先有所表示，那么别指望会有互相理解、彼此合作的那一天了。老板与部属之间想保持良好的关系，老板就应该去做先打开胸襟的人，主动向部属表示友好，用自己的诚意去换取部属的真诚。

公司里每一位员工的情况都各不相同。老板应该区别对待。比如有的人意志坚强、性格倔强不惧困难，老板就应不断地表扬他们、鼓励他们；而有的人性格比较脆弱，一遇到困难就垂头丧气、畏惧不前，对于这样的人，老板单说两句鼓励的话是不够的，你所需要做的就是设身处地的为他着想，要首先能够做到理解他的苦恼，然后再帮助他解除苦恼。

老板和经理对于同一个人的同一件事采取了截然不同的态度，所得到的效果也截然不同。如果说经理的批评就象是伊索寓言里的北风，那么老板的耐心说服就是温暖和煦的太阳了。

作为老板，你是想做北风呢，还是想做太阳呢？

### 切勿一手包办

汉斯是个精明能干、精力充沛、责任感很强的人，认识他的人都说汉斯一心扑在工作上，似乎从来不知道疲倦。在他妻子的记忆中，从创业至今，汉斯好象很少有过休息日，总是不停地工作、工作。也正是因为如此，他起家时的小杂货店才发展成为现在这几家高级的百货商场，对此，汉斯总是充满了自豪。身为数家大百货公司的老板，汉斯仍然像从前那样，亲自处理公司里大大小小的事情，像拓宽进货渠道、谈判商品价格、检查上货质量、入库保管、调查市场行情、改善售货员的服务质量等等，他总是事必躬亲。

即使如此，他还要求各部门的主管每天向他汇报工作，然后再指示他们如何去做，稍有顾及不到之处，他都放心不下。在他手下工作的人无不被他旺盛的精力所感动，而且觉得做起事来格外轻松，因为老板已经把所有的事情都安排好了，剩下的工作就是照老板的指示把工作完成好。

在家人的强烈要求下和朋友的规劝下，汉斯决定举家去夏威夷度假。正当他在风光秀丽的度假区尽管享受天伦之乐的时候，公司的电话却一个接一个地打到他在夏威夷的住所。没有老板在家坐阵，部属们都不知道该怎样去做，许多事情都无法决定，只有大小事情都请示老板，有些工作已经处于混乱不堪的状态。汉斯不得不缩短假期，很快就回公司上班去了。对此，他一直想不通，为什么自己在家时部属都工作得井井有条，稍一离开，工作就会变成这样呢？

当局者迷，旁观者清，其实道理很简单，汉斯的工作方法是把事情大包大揽，使部下养成了依赖老板的工作习惯。他在公司的时候，一切正常；而一旦他离开，这种管理方法的弊端就暴露无遗了。

必须承认，一个人精力再充沛，也毕竟有限，身为公司之主的老板怎么能事无巨细，一概亲自过问呢？聪明的老板要善于使用部属的能力，使之成为自己能力的延伸，这就涉及到了培养部属的问题。

培养部属不单是指专业技术的训练，也包括了培养其领导能力、决策能力、分析判断能力等方面，要多为部属创造独立工作的机会，适当地将一些职权交给他们，对于部属的失当之处，不要一味地指责，而是要帮助他们分析原因、寻找正确的处理方法。

培养部属固然要花费一定的时间和物力，但这样做的最终受益者还是公司和老板本人。作为老板的你，又何乐而不为呢？

### 首先应训练沟通能力

身为老板，既要管理好部属，成为他们的领导者，又要熟悉公司的业务，成为这方面的专家，同时还要处理好公司与外界的关系。真可谓是身兼数职了。他们大多精明、干练、能力较强，这当然需要一定的天赋，但更重要的是后天不断锻炼、积累的结果。

当然，要做到各方面都具有较强的能力，是不大可能也是不大现实的，但有一点对于老板来说是必须要具备的，即沟通能力。因为在老板的日常工作中，无论是接洽业务、分配工作，还是制定计划，都需要这种能力。可以毫不夸张地说，沟通能力是企业界人士不可缺少的能力。

那么怎样才能提高自身的沟通能力呢？这当然要从日常的点点滴滴做起。

首先要多听。听公司里高级职员关于业务工作的讨论，听部属对公司现状的评论，听其他公司同行介绍经验或是讲述教训，以及听与公司业务有关的专业讲座等等。

这里所谓的听，不是仅指听见而已，而是要用心去听，能从讲话者的长篇大论中抓住重点，或是筛选出对自己有用的材料，然后判断、归纳，最后形成自己的新观点，或者从中吸取教训、获得经验。这样看来，“听”并不是一件容易的事情，要想多听，就要处处留心，说不定从两名售货员的闲谈中，你会获得很重要的市场信息呢！

其次还要多读，读与听可以获得同样的效果，但是“听”比较被动，别人不说，你从何而听呢？相比之下，“读”的自主性就比较大了，但有的老板先生会说：“我每天的工作都安排得很紧张，连吃饭都在谈工作，哪有时间读书呢？”假如你是这样想的，那就大错特错了。能力的培养就是靠日积月累、见缝插针来的。的确，要从快节奏的商业活动中抽出整块的时间来读书、看杂志是不大可能的。

这里给你一个建议：你不妨把要看的東西，比如一本书、一本杂志放在随身的公文包里，一有时间就拿出读上一点、长期坚持下去，你就会发现获益匪浅。当然，在读的同时，还要进行思考。如果采取囫囵吞枣的办法来读，那么即使你读的再多，也是毫无意义的。

“听”与“读”都是从外界输入东西，而“说”和“写”就是要向外界输出东西了。你必须把自己的想法整理成章，形成一个完整的观点，然后介绍给别人，让别人能够正确地理解你的意思，同时还要注意搜集别人的反应，从中提炼出有用的东西，使自己的观点更加完善。

“听、说、读、写”是提高沟通能力的最有效的途径。作为老板要不断地学习，不断地充实自己，不断完善自身的形象。

### 使部属充满干劲

一家公司就好比是一台电子计算机，老板就是这台计算机的中央处理器，公司的员工就好象是各种零部件。老板负责指挥、控制公司的整体工作，负责分配、调度公司职员。但是，要想让这台计算机能够准确、高效率地正常运转，只靠中央处理器——老板是远远不够的，它需要各个零部件都能按

照自己的程序良好地工作，发挥各自应有的作用。

有的老板常跟人诉苦：“现在公司里的职员真让人费心！工作一点儿主动性都没有，你必须不断地提醒他该做这个，不该做那个！一天到晚跑来跑去，真累死人了！”这个老板的遭遇实在令人同情，可这都怪公司职员吗？主要问题恐怕还出在老板的工作方法上。

假设在若干年以前，你在职员中开展一场工作竞赛，事先定好：工作成绩突出、生产的产品质量好量多的前十名员工可以被评为模范人物。那么员工们肯定会加班加点、争先恐后地去工作。根本不用别人的监督，因为每个人都希望能进入模范员工的行列。

但现在使用同样的办法在员工中恐怕不会有什么热烈的反响，这是因为人的思想观念在随着时代而变化。

现在人们渴望个人进步的心理并不比从前弱，但他们所希望达到的目标不再是什么名誉上的奖励或有名无实的称号，他们希望能通过自己付出一定汗水的工作而收到实实在在的效益，比如个人能力的提高、生活条件的改善，或是因此而产生的有利于社会的效益等等。

所以，当你为部属分配工作的时候，不仅要做到把任务交待清楚，还要对部属讲明这项工作的重要意义、与该工作密不可分的其他方面、最后将获得的效益以及如果该项工作出现失误将会给整个公司带来的损失等等，让部属们感到自己所从事的是一项很有意义的工作，而且责任重大，这样他们自然而然地对工作产生了兴趣，并会充满热情和干劲地投入进去。

还有一点必须注意到：分配工作务必要因人而异。

对于刚刚走出校门、步入社会的年青人，不要一味地强调他们缺乏经验，应大胆地放手让他们去干，把具有一定难度的工作交给他们去独立完成。在完成过程中出现问题是很自然的，作为老板，千万不能责怪他们，否则就会大大挫伤他们工作的积极性和自信心，从而产生出一种畏惧、厌倦的心理，这对他们的成长和公司都是极为不利的。

但是对于那些有了一定工作经验的中级职员来说，轻易即可完成的工作或是反复做以前的工作是没有吸引力的。应该把难度大于其现在能力的工作交给他们，最好是只提供，而不涉及细节，这样一来，他们就会感到身上有压力，就会开动脑筋，想方设法去钻研，努力去完成。而一旦获得成功，将给他们带来更大的喜悦和成就感。

对于公司的基层职员来说，虽然他们每天所做的是大量重复性的工作，但仍应让他们知道所从事的工作对公司的重要性，老板应及时对他们的工作给予积极的评价。

只要公司的全体员工都能以极大的热情和干劲投入工作，整个公司就会充满活力，不断地发展壮大起来。

### 使命感是最强的原动力

谈到使命感这个词，老板们可能觉得太言重了。公司又不是军队，需要士兵们以一种神圣的使命感去拼杀疆场，报效国家。在公司里，只要员工能恪尽职守，努力工作，就已经很让老板们感到欣慰了，哪里会谈到什么使命感？老板们有所不知，其实使命感才是促使员工们勤奋工作的最强的动力。

著名的心理学家马斯洛，他提出的人类“需要五层次论”认为：人类的

需求包括五个方面，即生理需求、安全需求、社会需求、被尊重的需求以及自我实现的需求。其中生理需求是人类最基本的需要，想要维持生命的需求比任何其他需求都强烈。试想一下，当一个人处在吃不饱、穿不暖、无处安身的情况下，哪还会有闲情逸志去思考人生价值，实现自我之类的问题呢？因此，用一颗宝石去换取一片面包的也是可以理解的。只有生理需求得到满足之后，安全需求、社会需求、被新生的需求以及实现自我价值的需求才会依次产生。

在这五种需求之中，层次越低的需求越强烈，需求的层次是逐渐提高的。马斯洛也承认，知识水准及生活水准较高的社会，高层次的需求往往较为强烈。使命感就是高层次需求的一种表现形式。

当战争爆发时，军人们会义无反顾地拿起武器投入战斗；当罪犯行凶伤人时，公安人员会奋不顾身地与之搏斗。难道军人和警察就没有保全自己生命安全的需要吗？有的，但他们同时还具有强烈的使命感，这才会使他们置个人生死于不顾。

如果有的员工不对公司肩负这样一种使命感，那么在公司面临危险的困境的时候，你能指望他们与你同舟共济、共度难关吗？

就目前的社会经济发展状况而言，大多数人也无需为温饱而苦恼，他们的生理需求已基本得到满足，随之对于精神方面的需求就提高了，它就为培养使命感创造了条件。

作为公司的老板，你应该关心、体贴员工，尽力为他们做一些实实在在的事情，而不要仅仅做一些表面文章。

举个例子来说，当你手下的某个员工过生日时，你不妨以公司名义送给他一个蛋糕和一张贺卡；当员工因病住院时，你不妨送上一束鲜花。如果工作太忙脱不开身，你不妨请身边的秘书代为致意。这样做的目的就是要让员工能感受到老板、公司对他个人的关心，使他感到自己是公司这个大家庭中的一员，这样他就会把公司的事情看做自己份内的事，就会觉得自己应该负起一定的责任，而使命感也就在这潜移默化中悄悄地形成了。

### 野鸭子就是部属的楷模

国际商业机器公司的第二任董事长小华德逊先生希望他的部属都具有野鸭般的精神，他曾经引用丹麦哲学家基尔凯戈尔的话说：“要想驯服一批野鸭，不是一件轻而易举的事。但是要把已驯服的野鸭再放出去，令其自谋生计，便不那么容易。被驯服的鸭子无法远走高飞，自觅野食，把它们放出去无异陷之于死地。因此，商业界需要的是灵活伸展自如的野鸭，这样才有可能大展宏图。”小华德逊先生讲这段话的意思旨在要求公司员工不要只用一种处处小心谨慎的态度，仅满足于完成上级交给的那些工作，而应该生龙活虎，敢闯敢干。

目前公司里的骨干之所以不愿意勇敢地向困难挑战，主要是由于公司的老板往往喜欢那些“在其位谋其政，不在其位不谋其政”的人。这种做法的弊病在于：造成了部属们只满足于小心翼翼地做好份内工作，毫无积极进取的精神状态。

一旦公司有所发展，业务有所拓宽，一个个就成了只会循规蹈矩的木偶，拙于应变。这应该完全归罪于公司僵化保守的工作作风。

国际商业机器公司现在是世界上最大的计算机公司，但其进一步的发展

却受到自身的限制。该公司最大的问题在于公司组织过于庞大，内部关系错综复杂。根据董事长小华德逊先生的建议，为了使公司摆脱目前的窘态，应该设法解决一批有燃眉之急的问题。

(1) 目前公司过于庞大，如何才能促进整个公司的一体化？

(2) 在庞大的组织当中，如何才能培养有才干、有自信、有洞察力的经理人员？

(3) 公司如此之大，如何才能使每个员工都能深刻理解公司的经营方针？

这些都是国际商业机器公司的重大问题。毫不夸张地说，这些问题是否能得到圆满解决将决定今后国际商业机器公司的生死存亡。

倘若无法解决，那么该公司迟早会有衰败的一天。总而言之，象国际商业机器公司这样的大公司，其最大的危险往往并不是在商场的险恶拼杀，而在于公司的内部。

要想解决上面这些问题，公司里的每一位员工都应对公司的情况有清醒的认识，这就要求身为公司最高领导的老板不断地把公司的状况告诉给广大员工，要鼓励他们出主意、想办法，靠公司上下的齐心协力来克服困难。倘若公司里的员工都是些唯唯诺诺，无胆无识的“家鸭”，那么老板这个光杆司令是不可能只手撑天，扶大厦于将倾的。为使公司永远充满活力，就应有一大批有才干、敢创新的优秀人才，而这样一批人才的获得在很大程度上取决于老板的培养，取决于公司里是否有一种鼓励冒尖、鼓励创新的气氛，取决于员工是否具备野鸭的精神。

### 注重员工的创业精神

美国工商界十分盛行“注重内部的创业”这样一句话。本意是鼓励员工成为公司新部门的创业经理。如果仅仅靠口头号召，就要把企业家的开拓创业精神变为公司员工的一致行动，是令人怀疑的，就像说所有的创业者在处理个人与公司的关系上总是把公司放在第一位一样不可信。

创业精神的真实含义就是要求每个公司都应该把不断追求发展，扩大业务，作为根本目的。各个分公司的组建都有着充分的理由、明确的发展方向，鼓励每位业务员应以效益为导向，以己之长，去开拓市场。

当公司的财务部门在项目投资论证、资金管理、税务管理上业务精通，成绩不错，财务人员认为已经充分掌握了所从事工作的技能，公司可以成立一个项目咨询中心，来拓展国内外业务时，总经理应全力以赴，并充分利用自己的关系，介绍更多的客户来支持这个中心。IMG 公司的金融服务公司就是这样建立的，曾被金融刊物称为“全行业中的佼佼者”。

IMG 公司向音乐界争取业务则是另一种作法成功范例。该公司经理们认为，对体育界开拓业务所进行的管理原则、推销手段和财务方面的政策同样适用于音乐界。

他们的理由是：一是音乐界与体育各界一样需要有人为他们提供各个国家的金融、税务知识和财务计划的咨询；二是音乐与体育一样是超国界的，无需要语文作中介，悦耳动人的音乐和优美的充满力与速度和谐统一的身体语言都为人们所普遍接受；三是音乐家的艺术生命长于运动员的体育生涯；四是对音乐家或音乐活动的赞助也日益引起愈来愈多赞助体育的工商企业的关注；五是音乐家们的收入已大大提高。

麦考梅克最后说：“涉足音乐界对本公司来说，尚未发现具有音乐天赋的人才，但只要我们注意培养选拔人才，积累经验，我们在音乐界的发展是会成功的。”

### 保持与部属的良好感情

年轻气盛的学生在高谈阔论时往往会固执己见，不管交谈对方的想法如何而强迫人家接受自己的观点。这其实是一种一厢情愿的做法。争论的最终结果往往是互不相让，越争越激烈，谁也说服不了谁，最后不欢而散。

两个人在互相交谈时应保持感情上的和睦。彼此之间如果没有良好的情感沟通，是很难达到说服对方的目的的。所谓感情的和睦，就是说在正题尚未开始之前，先保持双方良好的感情联系。善于做思想工作的人都懂得这个道理，否则肯定会适得其反。

有些老板不懂得这个道理，在欲说服部下做某事时，往往态度恶劣，即所谓“脸难看、话难听”。

面对这样的老板，哪个部属会心悦诚服同意老板的意见，全力以赴地为公司效命呢？这样的老板往往会把公司的进步全部归功于自己决策的英明，而把公司遇到的挫折归罪于部下，动辄斥骂。

如此一来，员工工作的积极性必然受到打击，而对老板的不满也会与日俱增，阳奉阴违、偷工减料一类的事也就在所难免了。

相反，善于做员工工作的老板，其态度举止与前者截然不同。公司如果取得优异的成绩，他不会居功自得，而是全部归功于部属的勤勉；他经常对手下的员工大加称赞，并反复表明公司的成败全赖员工的努力进取；对于那些成绩突出的员工，他会当众表扬，必要时为其晋职加薪，以示鼓励；对于那些为私事所苦恼的员工，他总是尽力帮助他们，使他们不断感受到公司的温暖。

这样的老板在做说服工作时自然会得心应手，因为他本人与员工保持着良好的感情联系，深受员工的爱戴。

他在说服部属时，从不会把自己的想法强加给对方，相反，他总是尽可能地了解部属对这件事的想法，让他们有申诉的机会。如果他发现双方意见很难统一，应率先检讨自己在考虑问题上是否有欠妥之处；如果他确信自己的意见是正确的，那么他也会毫不犹豫地行使老板的权力，但是在事成之后，会向员工解释清楚为什么做这样的选择。

不善于说服他人的老板，容易伤害对方的自尊心，使部下对老板越发反感；而善于说服他人的老板，则具有较深涵养，他会随时随地设身处地为部下着想，婉转地说服对方，这样非但不会招致对方的不满，反而会使对方心悦诚服地接受自己的观点。而要想收到理想的说服效果，仅靠谈话时的和言悦色是不够的，应该从谈话之外的地方开始努力——多关心部属，多与之交流，和他们保持良好的感情联系。

### 用人所长

公司员工性格各异，家庭背景、受教育程度也各不相同，每个人均有其长处和不足。使用和培养人才，最重要的是找出对方的长处，并给予充分发挥的机会。

老板应该注意员工的长处，而不要总想着他的毛病，你应该这样想：这

个人有许多优点，他在某一方面特别在行，也许可以让他担任某个职务去独挡一面吧！这样心无杂念，即刻派用此人。一般来说，对部下委以重任，可促使他加倍努力，不断积累实力，以做到名副其实。

发现了部下的长处后，可以充分加以使用。当然，我们也不赞成对部下的缺点采取姑息纵容的态度，一旦发现后，也应设法使之克服。问题在于有的老板是用九分的力量去找部下的缺点，用一分的力量去发掘其长处。当然，有的时候过分重视部下长处，而不计较其短，会使公司遇到麻烦，但相比之下，毕竟还是利大于弊。

寄全部希望于员工的长处，虽然会有些风险，但仍不失为一种值得一试的好方法。

### 敢用“超我”的人

公司人事部在录用员工时，最使人不能原谅的是不聘用那些超过自己的能人。道理上任何人都会明白，如果录用的人都是能力低下的人，不正是置公司于毫无进展的地步吗？但在实际生活中，无论是从部门主管还是到一般员工，对聘用比自己能力强的人，心里总是缺乏安全感的。

有位公司老板聘用了一批爱吹爱拍的人，但却不明白为什么在这些人手里公司业务进展不大。一个小公司的经理喜欢用听话的人，但却不能为他带来更多的客户和业务，整个公司因缺乏创新而显得暮气沉沉。一位忠心耿耿干了一辈子秘书工作的人，在即将退休时，宁愿选一个水平不如她的继位者，以期望在人心目中保持对她的好印象。

身为总经理应该明白这样的道理：如果在录用人才时你不树立典范，打破陋规，去启用一流的人才，那么你的公司将在激烈的竞争中沦为二流公司。

广告界的开山鼻祖奥格威尔在他的董事会上就讲述过这样一个道理。他在每位董事桌前放上了一个玩具娃娃。

“这就代表你们自己”他说，“请打开它看看。”

当董事们打开玩具娃娃时，发现里面还有一个小一号的娃娃，一共套了4个，最后一个娃娃上放着奥格威尔写的字条，“如果你永远都只录用比你水平还低的人，我们的公司将沦为侏儒公司。相反，如果你录用的人比你水平还高，我们的公司将会成为巨人公司。”

### 关心员工的成长

平常我们到饭店或百货公司去时常常会发现，售货员对顾客连基本的礼貌都不懂，顾客带着希望而来，却带着一肚子的怨气而去。于是有人感慨：现在的年轻人真是没办法，想想我们那会儿……。当今的年轻人果真是没办法吗？

其实，只要洞悉年轻人的心理，真正用心去教育他们，并不是件没有办法的事。有家超级市场就是个最佳范例。该公司对于售货小姐的训练十分严厉，要求每位售货小姐必须笑盈盈地向顾客打招呼，因此，该店生意兴隆，顾客盈门。

这家公司的职员之所以如此训练有素，这全是因为该公司老板的训导有方。在新职员的欢迎会上，该公司的老板总会有这样一段训话：“我们公司的员工中，几乎十有八九都是未出阁的小姐，公司将代替你们的父母来管教你们。公司不希望在你们出嫁后，你们的丈夫发现你们连到商店选购东西的

眼光都没有；公司也不希望你们回家时，你们的父母发现你们连打招呼的礼貌都没有。因此公司对礼貌方面的训练非常重视，同时对商品知识的教育也不惜倾注力量。公司希望你们都能胜任自己的工作，我们之所以这样做固然是为顾客好，为公司好，但你们必须记住：最大的受益者将是你们自己。”

老板的这番训话是非常精彩的。他一再强调，训练女职员的待客之道，固然是为了使顾客的满意，从而为公司招财进宝，但更重要的是为了她们本人的未来着想。这一点非常能打动年轻人的心。

现在的年轻人不愿意去做某些事情，往往不是因为他们懒惰，而是因为他们不了解那样去做的重要性。比如打电话言语不周，往往并不是故意与对方为难，而是不明白一句话的疏忽往往会给对方留下不好的印象，从而会使本来顺利圆满的事情产生波折。

每个人都十分关心自己的进步，年轻人更是如此。因此，作为老板，与其是说为了公司的利益而教育部下，不如说是为了他们将来的发展而要求他们如何如何，两种教育方法相比，效果不言自明。

辽即是超级市场老板教育员工的成功之道。向女职员传授商品知识，目的是为了让她们的日后成为精干购物的家庭主妇；而公司的待客之道是作为出嫁前的礼仪训练而传授给她们的。

用这样一种使员工乐于接受的方法教育他们，岂不是件十分容易的事吗？

#### 了解下属之间的矛盾

你有责任来营造良好的工作环境。这意味着你所在的工作环境必须使你的下属能够愉快高效地工作，这样才能实现你的生产目标并且使人们为此感到满意。因而你不必进行过多的人事变动，也不要招入那种脾气暴躁的人做你的员工。

麦考梅克认为，可以通过如下的方式来达到这一点：尽量使自己能让下属接近，通过与他们的交谈来了解工作的进展或是遇到什么麻烦。做这种下属能接近的上司，你必须能够仔细听取他们的意见，必须能够重视一些细小的事情，你必须处处体现出对他们的关切和在意。这一切意味着要通过积极的询问来获取信息。看是否有人需要帮助或努力去发现一些细小的变化（如有的工人使劲敲门，乱扔工具或者大声叫嚷、迟到等），因为这些细微的蛛丝马迹中可能蕴含着矛盾冲突。所以你最好是在问题严重之前就解决它，尤其是这种涉及到多名下属的问题。没有人愿意在不愉快的环境之中工作，一个有问题的工人可能导致整个工作的氛围令人不愉快。假设你有两名下属经常争吵，那么你就有必要去弄清：争吵的原因何在？或者只是一种开玩笑的嘲讽？或者仅是用于闲极无聊时解闷逗趣的一种方法呢？还是暗中带刺相互中伤的争吵？如果属于后者，你便要作为中间人去加以调解了。

公司中常会出现冲突，但并非所有的冲突都是不利的。有时，一些意见上的分歧是十分必要的。如果人们认为持异议或不赞同是一种很自然的事情，并且不是把争论看作一种威胁而是看作一种健康的行为，那么你的企业会因此受益匪浅。因为，如果我们对什么都保持一致，就不会有挑战，不会有创造性；也不会有相互的学习和提高。例如，如果你的两名工人就某一问题的最佳解决方案争得面红耳赤，这时候你要表现出对他们这种认真态度和敬业精神的赞许，你可以得出一个实际可行的折衷办法或者从一个特殊的角度来发现解决的妙方。

如果你遇到那种个人之间的冲突，你最好是私下里单独听听双方的陈词，但不要急于表态肯定谁或否定谁。当人在气极时可能会说出诸如：“我再也不会跟你反映任何事情了”的话。当然，他不可能做得到。你要避免火上浇油的正面冲突。因为下属向你谈及他的感觉能够消除他的怒气，待事情冷落下来后，你再就此做出决定，看如何使他们更好地相处来实现公司的目标。

你不要指望分歧的双方能够和好如初。但你要告诫他们必须相互尊重，不论感觉如何都应当充满理智地以礼相待。这时候，你便有权威来订出一些条例。比如说：不准直呼其名；不得故意破坏或扰乱他人工作；不得对同事持不合作态度；不准因任何理由动用暴力等。

在这种情况下你可能遇到的问题是你的其它下属可能会对此表明他们的态度。因此你可能会看到一半的人与另一半的人形成对峙。这时，除非你有绝对的把握分辨出谁是谁非，否则不要表态。你首先要强调的是：工作第一。只有当你对自己的调查能力、分辨能力以及自己的公正无私有绝对的信心和把握时，你才能让当事人双方对质。而且对质的场合最好选在你的私人办公室或其它工作地之外的地方。

在解决这类问题时，有一个行之有效的方法，那就是让他们当事人双方能够调换角色，设身处地地为他人想一想。

通常，人们看起来是在为一些鸡毛蒜皮的小事或孩子气的事情而闹矛盾。但你切切不可对这种小矛盾等闲视之。这种事情可能涉及到自我领域、自尊以及地位的争斗，这时候就没有哪一个是无足轻重的了。尽管口角会经常存在，但你要把握好解决的尺寸，要适度才行。

### 注意你下属之间有无关于性的问题

请注意观察你的下属之间是否有时开一些涉及到性的玩笑。有一些女性对此会表示不悦，但总感到不好意思去制止。有一些女性看起来似乎并不反感，但更多是内心不悦却装作无所谓。这是因为她们不愿意被当作过于拘谨和不合群的人。而且，一些男士也对谈论性的话题感到窘迫不安，但他遇到这种情况时通常是保持缄默。这时，主管人员便有责任来制止这种行为。同时你还要意识到现在有很多有关同性性骚扰的报告产生，对此你也要予以重视。

对于大多数公司而言，防止性骚扰产生的最佳办法是形成完善的书面条例，严厉禁止上司利用职务和权力之便对下属进行性骚扰，同时也禁止下属之间的不正当的性方面的侵扰。

法律上关于性骚扰的范围是比较宽泛的。如果有一名女性下属遇到性骚扰，成为别人口头上、玩笑中的贬损对象，并且这一问题被提交到主管人员的桌面上，这时，如果主管人员未能很好地解决这一问题，便会造成对性骚扰行为的宽恕甚至是纵容。

如果一名下属遇到了类似的骚扰，并且把这种情况反映到她的上司那里。如果上司对此不予理睬，那么他/她就对此承担着与骚扰者等同的责任。除非这名下属在反映这种情况之前已经把这件事诉诸法律，使上司来不及弄清事情的真相。

但无论如何，绝大多数这类问题应当提交上一级处理，因为如果上司对这种问题处理得当便能够避免法律上的纠纷。下面是上级主管在解决性骚扰

问题时必须遵循的一系列原则：

1．弄清你所在的公司关于性骚扰的有关规定

如果一个公司要避免卷入法律纠纷，那么其人事部门必须制定有相应的规章制度。

2．把握好你自己在实施这一规定中的作用

如果你的公司从未对主管就如何处理性骚扰问题进行过专门培训，你最好向有关部门提出咨询或询问你公司的人事部门，就这类问题寻求解决办法。在解决时你要向当事人询问下列八方面的关键问题：

- (1) 谁骚扰了你？
- (2) 他 / 她怎么骚扰的？
- (3) 他 / 她做什么了？
- (4) 这事是什么时候发生的？
- (5) 发生在什么地方？有见证人吗？
- (6) 在这以前发生过吗？
- (7) 据你所悉，这在别人身上发生过吗？
- (8) 你希望我怎样处理？

3．让公司所有职员熟悉了解有关处理性骚扰问题的规章制度

不论是在职多年的下属还是新近招聘的职员，你必须确保他 / 她们熟悉所有这方面的规定。简单地分发这方面的材料和规章是不够的。你要认真地坐下来跟他们讨论这一问题。你可以通过录像资料进行这方面的宣传教育。

4．当这种侵扰发生时，你要当机立断，小心解决

一旦看见和听说性骚扰事件产生，切莫坐等这事自行消失或不了了之。你应当用一种很专业的方式来解决这类问题。千万不要被这种问题迷惑或大受惊吓以致影响你正确地处理。当然讨论应当在私下里进行，不要弄得沸沸扬扬。

5．对事件要进行客观深入的调查

作为一名主管，你在调查中要保持冷静，采用合乎法律程序的方法。你要告知受侵害一方，如果需要采取进一步的措施则最好形成书面报告。

6．同有关方面达成行动方案

询问受侵害方希望你采取的行动。下属可能会向你寻求解决问题的办法或向你汇报希望你能对此作出调查。在大多数情况下，你应该尽快把事件提交人事部门以便他们对此迅速进行调查。

7．自始至终解决问题

如果你与受侵害方交谈并提交人事部门后，情况并未获得好转，那么你就应该亲自作出调查，如果的确发现骚扰问题，立刻采取有关措施。

如果在解决此类问题中，上司能够很好地遵循这些原则，则可以不必诉诸法律便能获得较圆满的解决。但你必须确保规章制度中含有对职员不适当行为的明确规定；哪种行为会被视作性骚扰，其骚扰程度如何判断；一旦发生这种行为又当如何予以处理。

举例说，这个制度中应包含如下的内容：

- (1) 用与性有关的污言秽语和动作凌辱职员，使其尊严受到侵害；
- (2) 恐吓、强迫或暗示职员容忍性骚扰以保持其职位；
- (3) 对抗议性骚扰的职员进行打击报复。

如果你发现你的上司、职员或客户有上述行为，你应当告知你的上司，

或通知人事部门以及其它相关机构。

我们应使所有职员放心，能保证他们的人身安全和尊严不受侵犯。不主张职员忍受辱骂和其它一些不良行为。

如果下属拒绝上司的性要求，则可能会使其工作受到威胁。如果对上司（侵害人）予以起诉，对簿公堂则显然会造成相互敌对和仇视的工作环境。同事之间存在的这种侵扰则会影响工作的有效开展。性骚扰被看作一种权势的玩弄，它逼使人去做自己不愿做的事。性骚扰常常使被骚扰者感到无力反抗也无处求助，而侵害人则以牺牲别人为代价获得一种权力欲和性欲的满足。

调查还发现，通常是那些对自己信心不足的人才去会去侵害别人，而女性和儿童则常常是他们侵害的对象。对那些视骚扰如不见的同事而言，他们不是无辜的见证人而是同谋甚至帮凶，因为去制止这种侵害行为的发生是每一名职员的责任。

### 处理矛盾的方式

弄清自己比较喜欢的处理矛盾的方式，对于主管人员来说是非常重要的。因为这是你经常要做的一项工作。是退缩，还是迎头面对？是寻求妥协还是去顺利解决？不管你倾向哪一个，有时你必须做一些令人不大愉快的事情。每种矛盾都要求不同的解决办法。有时不需要处理，所以你后退；有时候如需要处理则绝不能妥协。让所有的人都意见一致是过于苛刻了，这时你要作出让步。

分析整个局势，当事人的需要以及可能会出现的结果，然后再行动。矛盾处理将是你的管理职责中比较艰巨的工作之一。

主管人员通常要扮演仲裁人的角色。下面介绍麦考梅克处理矛盾的步骤，相信将有助于你解决职员之间的矛盾冲突。

（1）当事人双方应阐明冲突中所涉及的利益。否则，你有必要作出你的决定；

（2）当事人双方应当阐明各自对冲突所持的理由（有关误解，个人自尊，价值判断上的冲突）；

（3）当事人双方要寻求解决问题的共同途径（比如为共同提高生产效率或营造良好的工作气氛）；

（4）当事人双方要阐明需要对方怎样去做；

（5）当事人双方说明对什么可以作出让步以及对什么不能让步；

（6）当事人双方要寻求相互可接受的（不一定是双方都完全满意）解决矛盾的方案；

（7）当事人双方要保证不再发生类似的矛盾。

### 与部下坦诚相见

人与人之间的情感是十分微妙的。比如两个人之间有误会，平常他们互不理睬，倒也相安无事，而往往因为偶尔发生的冲突或口角，双方遂出言不逊，将自己对对方的不满悉数抛出。及至双方怒气发泄完了，渐渐冷静下来后，左思右想总觉得有些不妥，于是双方再坐下来，心平气和地谈，等到发现原来是场误会后，又后悔不迭，两人却往往因此而成莫逆之交。

一家化妆品公司的老板弗朗索瓦曾经说：“人际关系因摩擦之故而有所

发展。” 弗朗索瓦先生过去有位助手，此人做起事来动作较慢，且爱瞻前顾后；受批评则满不在乎，一副无所谓的样子；受了表扬还是这副德性，既不欣喜，也无感谢之意，甚至老板当面鼓励他，他也只当是耳旁风，简直是刀枪不入。

弗老板曾经想过无数种方法，试图纠正他的这种恶气，但他无动于衷。终于有一天，公司丢一笔大买卖，老板认为责任在于助手办事缺乏效率，以致殆失战机，于是忍无可忍，大发雷霆，对着他破口大骂，把平日积累的怨气全部发泄出去；而助手本人却觉得受了天大的冤枉，也是勃然变色，和老板大吵大闹起来。

待二人冷静下来细想，却越发觉得对方的愤怒并非一点道理没有，自己的一些理由也未必能站得住脚，于是老板主动邀请助手到家小聚，以便双方坦诚相见，把种种误解解释清楚。

由于这次冲突，反而促使了两个人的互相沟通，从此以后，双方能坦率地就某些问题交流看法，不再有任何介蒂。这即是俗语所称的“不打不相识”。

在现在这样一个时代，大多数人只要年纪稍有差距，便彼此敬而远之，因为他们认为对方的想法和价值观与自己格格不入，沟通困难，于是双方也就不会坦率地谈出自己的真实想法，只维持着表面的和睦。但往往在双方打开窗户说亮话，坦陈己见后才发现即使是在年龄差距较大的人之间也会有共同语言。

老板对部属或部属对老板持有偏见，而一味揣摩对方心中会打什么算盘，必然使双方不大容易彼此接近。而一旦有机会让两人一吐心声，也许会明白对方的所思所想与己无异，从而迅速拉近感情。老板若想部属对自己坦诚相见，就必须首先以坦诚的态度对待部属，否则无异于缘木求鱼。

作为统率公司上下的老板应切记此理。

### 减薪裁员

马柯米克公司是一家闻名世界的香料公司。然而，该公司曾经有过一次重大的危机。公司创始人威罗比·马柯米克先生是个彻头彻尾的独裁经营者，他的管理方法已远远落后于时代的潮流，加之经营不善，马柯米克公司终于面临这样的窘境：将所有员工的薪水减去 10%，否则公司的收支将无法平衡。

正在这个时候，威罗比先生又突然因病去世。这对于面临危机的马柯米克公司来说无疑是雪上加霜。

威罗比先生的侄子查理斯·马柯米克先生临危受命，出任公司董事长之职。查理斯先生召集公司全体员工，非常诚恳地说：“从今天开始，所有职工的工资均增加 10%，工作时间缩短。我们公司的命运完全担负在诸位的双肩上了，希望大家努力工作，力挽狂澜，拯救自己的公司。”

就当时的恶劣情况而言，将公司员工的工资削减 10% 尚不足以渡过难关，不料查理斯先生却给大家加薪 10%，并且工作时间大幅缩短。

在场的公司员工们简直不敢相信自己的耳朵，个个呆若木鸡，大惑不解。当他们终于明白新董事长此举是为了表示他对全体员工的完全信赖时，公司上下立即士气高昂，结果不到一年的时间，马柯米克公司就扭亏为盈，公司业务蒸蒸日上。

有些公司遇到挫折时，老板在悲观失望之中首先想到的莫过于减薪裁员。如此行事往往于事无补，反而使公司员工的工作积极性受到打击，大家人人自危，谁还会和老板同心同德呢？

优秀的老板虽然面临危机，却绝不会轻易出手减薪裁员之类的下策，反而会想方设法激励员工高昂的士气，以期收到上下一心、同舟共济的效果。公司面临危机时，老板用人是否高明于此可略显一二。

老板应时刻想到员工的切身利益，即使在公司面临困难时也应如此。这样，公司上下才会团结一致，员工才会为公司效命，战胜暂时的危机又有什么困难呢？

### 员工要求加薪怎么办

任何经理，都会遇到员工提出要求增加工资，而且理由总是千篇一律。他们总是不断地夸大自己给公司所作的贡献如何之大，却从来不提别人的功劳。他们认为去年所定的任务目标太高，其实这正是他们上报后确定的数目；有人则抱怨上大学的孩子学费太贵，难以让人承受。其实这一切除了博得人们的同情之外，并不能真正解决任何问题。有时候，找不到任何理由时，他们就说反正与公司所获的利润相比，他们得到太少，是为他们增加工资的时候了。

麦考梅克认为：要求提高工资，是人的普遍的心理，认为自己工资已经不错的人，是不会提出此事的。不可否认，的确也有一部分人工资偏低，他们大多是刚聘用的员工。所以在如何评价工资水准时，我们应该注意以下两个因素：

#### 1. 哪个行业的工资最高

某位雇员找到常务副总经理，提出理由要求为他增加工资，因为他在大学的同学，如今的工资收入早已超过了他。对于这种要求，就应明白告诉他，就因为别人工资比他高，就向公司提出加薪，实在可笑。人比人是气死人，各个行业特点不同，工资水准相异是很正常的。如果这都成为其理由的话，我们任何人都会找到超过自己工资的人。

如二十几年前，在那日益崛起的科技城——硅谷，曾经是高工资的城市，那里的科技人员待遇最高；在以前就要数工程设计人员了。如今的高薪阶层都云集在华尔街的大楼里，他们从事着企业的兼并、收购，炒买着房地产业。或许今后的高薪行业将是律师或市场的咨询专家们。

要保持个人生活水平稳步上升，不但要全面考虑自己的生活方式和自己从事的行业性质，还应把自己的兴趣爱好与特长结合起来考虑。如果你非常热爱自己的工作，即使报酬少些，也愿意。如果不仅工作中意，工资待遇也不错，那将是多么幸运！

#### 2. 要从长计议

如果一个人仅仅是为了高工资，就不断地由一个公司跳槽 698 到另一个公司，实际上这可以说是一种短视。做人应有长远眼光，如果你在一个岗位上上十年，以后的情况将如何呢？

对于公司的骨干，总会有人不惜许以高薪来挖墙角，此时我们都要仔细掂量，走还是留。到新公司虽然工资高些，但是一切都得从头开始，而老公司虽然暂时工资低些，但对上司和同仁都已熟悉了解，这些都不是短期能得到的。因此，对于当老板和作员工的来说都不应忽视长期合作的因素。

### 勿做吃力不讨好的事

某公司有个很善于照顾部属的好老板。他非常在意部属工作场所中的照明条件，想方设法筹措资金加以改善。

不久之后，工作场所里有了崭新的照明设备，每个办公室都亮如白昼。老板自然心花怒放，暗想这下他们就会乐于工作了，工作效率肯定会有所提高。

但事与愿违。部属们看到新的照明设备并不怎么高兴，而且工作效率非但没有提高，反而逐渐下降。

如此一来，老板感到困惑不解，因为他事前已做过关于工作环境与采光、荧光灯与人类心理、开灯关灯等问题的物理方面和医学方面的调查，并请专家反复论证过照明设备改造方案，应该说是万无一失的，怎么会出现相反的效果呢？

老板百思不得其解，无奈之下，只得召开有各部门主管、部门经理等干部参加的会议，但仍是没有找到问题的症结所在。迫不得已，老板最后召开了全体员工大会，并当众宣讲了一番，要求大家积极协助公司查找原因。但还没有合理的解释。

可是第二天，奇迹发生了。公司员工的工作效率开始回升，直至超过了照明设备换更前的水平。老板大喜过望，但困惑依然。终于老板请来了心理专家，请这些专家到厂里与工人座谈，希望藉此找出问题所在。专家们果然不负老板所望，在他们提交的报告中作了如下的解释：

老板希望通过更换照明设备以改善员工的工作环境，从而提高工作效率。对此，员工们是知道的，也并无异议。问题在于老板事先未征求员工们的意见，使他们感到自己的意见对公司来讲是可有可无的，于是便有所不满，但又不愿意当着老板的面说出来，这样就造成了员工工作效率的逐渐下降。

老板的所为虽然是有利于员工的身心健康，但却忽视了对方希望与之协商的心理要求，因此出现了吃力不讨好的局面。

聪明的老板了解员工的这一心理。因此他会注重对方的意见。在采取行动前与之协商，从而得到对方的合作和好感。这也是处理好老板与员工关系的重要环节。

老板要求部属为公司效力，千万不要用言不由衷的话，连哄带骗，诸如说些在本公司干将如何有利于社会、老板为了员工的利益是如何辛苦之类。因为公司的员工不是小孩子，这些话绝非老板的肺腑之言，在他们听来只会感到虚伪，从而引起对老板的反感；另一方面，老板这类言不由衷的话说多了，使员工们难于掌握老板的真实意图，因此在工作中往往不知所措。

此外，老板要求部属照章行事，即使是为了部属好，也不应该把自己的意思强加给他们，而是要站在部属的立场上，仔细观察部属是如何想的？他们需要什么？然后对症下药。

在公司里建立老板与部属间充分理解的关系，对于公司的日常经营管理和长远的发展都是至关重要的。一种理想的老板与部属的关系模式应该是：老板知道部属在想什么、在做什么、需要的又是什么，而部属亦能明白老板的目的是什么、他要求部属做什么。

要建立这种理想的上下关系，有赖于老板和部属双方的努力。一方面老板应及时把有关情况告知部属，使部属对公司的现状和公司的目标作到心中

有数，同时老板还要了解部属的疾苦，及时帮助他们；另一方面部属也应把自己的想法和困难及时反映给公司的管理层和决策层，使之了解。如此才可实现上情下达、下情上达的信息交流，才会建立起真正互相了解、彼此信任的关系。

### 强将手下无弱兵

某电器公司的老板时时刻刻注意采纳部属的意见，希望尽可能使自己的决策与部属们的意见相同。每次在决定计划时，总是要开一系列的大会小会，请部属提意见。倘若大家一致认为目标难以达到，他便降低目标的水准；如果手下的经理们要求增加自主权，他也尽量满足他们的要求。

实际上这位老板一直是使自己的决策迁就于部属们的要求和意见，他原以为这么做会使公司上下一心，公司业务会得到迅速发展。但事与愿违，部属们总是指责计划不周或是想方设法找客观理由，为自己所在部门的经营不力开脱责任。

等到第二次部署任务时，老板更是小心翼翼地融合各方面的意见，希望拿出一个各部门均无异议的方案。但还是无济于事，部属们的理由更是五花八门，他们会归咎于公司的工作作风甚至归咎于公司所处的环境不佳。

老板虽然为了照顾部属的意见可以说是殚精竭虑，却始终达不到理想的效果，为此他伤透了脑筋。

这种状况为什么会产生呢？

唯一的原因就是老板对部属过于迁就，以致于失去了领导者的权威。在公司里，部属们所希望老板做的事是拿出魄力来领导整个公司。倘若老板自己毫无自信，一味地曲意迎合部属，则部属往往会视老板的好意为软弱可欺，于是他们敷衍了事、拈轻怕重、肆意妄为就不足为奇了。

我们认为这样的老板没有资格当老板，因为他缺乏领导一个公司的胆识与魄力。

老板应该明白，如果部下不拼命地工作，充分发挥其才能，公司的事业就永远无法得到发展。老板在对待部属时绝对不可刻意迎合，他应该记住：老板就是老板，部下就是部下，绝对不能出现有令不行、有禁不止的局面。

当然，这样做与老板体察民情、从善如流的作法并不矛盾。关键在于老板如果认准某件事是对的，就要当断则断，敢于拍板。

当然，这么说是以老板具备领导公司的实力为前提的。强将手下无弱兵。如果老板自己就是个弱将，却又指望部下个个都是强兵，那岂不是天方夜谭吗？

### 注意公司的风气

很多管理人员总是抱怨说：“我们公司规定 9：00 上班，可是 9：00 到了，只有一两位职员来，10 分钟以后也不过才来了一半。等到了 9：30，所有职员才好不容易都到齐了。”

像这样的公司，上班后半个小时职员才全部到齐，这说明大家在不知不觉中已经养成了迟到的习惯。

另外有一家公司，9：10 左右，全体员工就已经到齐了。但只是人到了公司，工作并未开始，他们看报、喝茶、聊天等，直到 9：30，才有人慢条斯理地开始整理办公桌面，准备开始工作。

像这样的公司，上班后磨磨蹭蹭，工作情绪无精打采，这说明公司已经养成了懒懒散散的风气。

还有一家公司，月初老板布置任务时要求大家 100%地完成某项任务，而大家心里会暗想：“既然老板要求的是 100%，那么我们只要能完成 80%左右，就算不错了！”

在这样的公司里，已经养成了只完成 80%工作的习惯。

如此时间一长，公司之中就会形成一些不成文的规定，诸如每天可以 9:30 上班，工作只需完成 80%之类。这些坏风气犹如堤上的蚁穴，终会酿成公司的大患，身为公司主帅的老板对此不可不察。

许多公司老板不了解团体心理的力量是如此之大，也找不到一种克服这种现象的好方法。有些老板看到这些情况，会一天到晚唠唠叨叨，不断斥骂部下。

这样做只会越发促使部下们团结起来与老板作对，从而使老板与部下的关系出现紧张。老板平素以自我为中心，对部属的想法往往置之不理，因此当这些不良风气形成时，并未注意这些事情的发生往往与老板自己有关。比如有的老板要求部下 9:00 上班，可他自己却可能 10:00 才到；有的老板布置任务时习惯于把目标定得偏高，10 次只有 9 次完成，久而久之自然会使命令对老板的命令大打折扣。如此等等。

因此英明的老板应尽可能站在下属的角度来观察公司的风气，并仔细寻找这些风气的来龙去脉并一一设法去除。倘若这些风气真与自己某些做法有关，就应从自己做起，斩断坏风气的肇端，从而达到改变公司风气的目的。

### 老板应反躬自省

在公司里，我们常常会听到老板抱怨其手下的经理是如何的不得力，员工是如何的懒惰，似乎公司之所以不能大展宏图全是因为有这样一批部下，于是解雇雇员就成了家常便饭。而当有一天，忍无可忍的经理们把辞职书交到老板手里，声称要炒老板的鱿鱼时，整个公司的经营状况已经糟糕透了。

为什么会出现这种情况呢？大多数老板在工作中是充满自信的，不管是对所从事的事业还是对自己的素质都是如此。他们极少会想到自己的决定、自己的言行早已被底下的员工打上了问号。之所以会出现老板自我失察的现象。主要源于以下几个方面：

#### 1. 自负

自信是一个老板成功的心理保障，而当老板的自信走向极端，开始相信自己所做所为的一切都是绝对正确的时候，自信就变成了自负。

同时，作为一家公司之主的老板身边往往不乏溜须拍马之流，这更容易使老板终日飘飘然，增加对自己能力的过度自信。根据权威机构的调查表明，就管理能力而言，老板常常大言不惭地给自己最好的评价，而在员工的心目中，这样的老板不过是个二三流的货色。

#### 2. 推卸责任

公司的发展是不可能一帆风顺的。一旦发现问题，有的老板立即暴跳如雷，把手下的经理、主管们叫来大加训斥，似乎这一切都是因为部下无能才造成的。

此时此刻的老板往往会忘记之所以会出现这种问题很可能是因为他自己不久前所做出的某项决策。

### 3. 不明真相

在公司里，老板是高高在上的，他所见到的多是低眉顺眼之辈，甚至溜须拍马之人。当他自己出现失误时，极少有部下会站出来直截了当地说：“老板，你错了！”这对于那些习惯于吹捧的老板来说，即使犯了错误，他也不会意识到，他仍然认为自己是正确的，他会沾沾自喜：“我从未看到我的部下对我表示不满，我是多么英明和受人爱戴呀！”

以上这三点是妨碍一个老板成功的陷阱。要想成为一名优秀的老板，你必须懂得反躬自省的重要性。

首先要学会分析自己。作为老板，要常常扪心自问：“我有他们说的那般好吗？我真是完美无缺吗？”然后找一个安静的地方，平心静气地想想自己的所做所为，尤其是要想想公司出现的问题与自己的关系，然后拿出纸笔，力求冷静客观地剖析自己的优缺点，特别是失当之处。

对老板的失当体会最深的人莫过于老板手下的经理和员工。因此能听一听来自下属的肺腑之言对于老板是至为珍贵的。你的员工可以告诉你什么地方做的不够好，如何做会收到更好的效果等等。

要想让员工谈出对老板的意见，首先要消除员工对老板的疑惧，否则你休想听到什么真实的情况。你必须再三向员工证明你的诚意，并保证不论说出什么样的话来都不会受到指责或忌恨。即使是这样，多数员工恐怕也不会开口。

这时，你不妨先进行一下自我剖析，可以把自己说得相当糟糕，然后请员工们来纠正你自己的说法，逐步引导他们敞开心扉，说出真实的想法。当被触到痛处时，一定注意不要为自己辩解。

有的人在这种情况下往往会自觉不自觉地打断对方，而为自己鸣冤叫屈。如果是这样，那么整个谈话就算是前功尽弃了，员工们很可能会从此沉默不语，任凭老板好话说尽，也是难开金口了。

如果条件允许，你也可以聘请专家对公司上上下下的人员进行走访，然后将所得到的材料汇总并加以提炼。当然要保证所得结论客观公正，你必须谨慎挑选调查人员，并保证访问过程是在自自然然的接触中进行的。否则员工们会把调查人员当作老板派来的探子。

在了解自己的得失后，就应尽力改进。只有这样才能成为一名少犯错误、有错就改的老板。

记住古人的话：“日三省吾身，则智明而行无过矣。”

### 如何处理部属迟到旷工的问题

过去检查员工是否迟到、早退、旷工通常都是由专门的人员在考勤册上进行记录。现在，已经有相当多的公司都采用了打卡的办法，而对于员工迟到、早退和旷工行为的惩罚办法也大多是扣除部分工资。可是这种办法是否确实有效呢？恐怕很少人注意到这个问题。

记考勤也好，打卡也好，看上去起到了管理员工工作态度的作用，其实是治标不治本。因为这些近乎于机械性的措施，只是限制了员工的外在行动，却不能了解员工内心究竟对工作抱着一种什么样的态度，建立员工上下班管理制度与仓库管理员的工作是截然不同的。仓库管理员只需记清物品进出库的数目即可，而要改变员工的工作态度，则不是简单地靠记迟到、早退的次数所能做到的。还是要从员工本人的实际情况以及老板自身的工作办法上找

原因，以便对症下药。

#### 1. 员工是否对上司及工作环境不满

也就是说老板要先检查一下自己的行为。假若老板本人就经常不遵守工作秩序，就必然会给公司造成一种不守时的风气，如此员工又怎么能不受影响呢？或者某一部门中有极少数的员工经常迟到、早退，时间一长，他们的行为也一定会影响到本部门的其他员工。

#### 2. 在人员使用上是否不得法

比如，某年轻职员在产品推销方面独具特长，而老板却安排他到资料室去管理资料。每天面对着一大堆自己毫无兴趣的报纸、杂志和工作汇报，而又必须把它们整理、分类并妥为保管，这位年轻人心情之坏自不必说了。如果老板能了解到这一原因，并及时地把这个年轻人调到能够发其特长的销售部门，迟到、早退之类的现象恐怕就会自然消失了。

#### 3. 对于员工所担负的工作，老板是否给予了足够的重视

或许该职员以往工作一直很好，也取得过出色的成绩，但在工作总结会上，老板只是轻描淡写地一笔带过，并没有给予应有表扬。这自然会使这位职员产生一种干多干少、干好干坏一个样的感觉，因此就消极怠工。这一点应该引起老板足够的重视。有的职员表现欲极强，他们一时在工作中有所建树，非常希望能得到上司的赞扬；如果希望落空，立即就会垂头丧气，信心全无。作老板的如果能根据他们这一特点，而采取相应的办法，激发其工作热情是件轻而易举的事。

#### 4. 是否由于工作过重影响了员工的身体健康

人与机器不同，机器连续运转也不会感到疲倦，而人所能承受的负荷是有一定限度的。机器坏了可以修复，人要是垮了，则难以恢复。老板在制定员工工作量的时候，要充分考虑到这一点，不应只顾自己赚钱，不顾员工的健康。否则就不仅是迟到的问题了。长此下去，恐怕员工们都会辞职不干了。

#### 5. 是否因为家庭困难而影响到工作

虽然员工们白天都在一起工作，但由于居住比较分散，下班后联系较少，因此对于彼此的家庭情况不很了解。或许有的员工家里有长期卧床需要照顾的老人，或许有的员工小孩经常生病，离不开大人。

这些原因都可能影响到他们按时上班，这绝非是员工自己故意如此，实在是无可奈何之举。这就需要老板能够给予足够的关心和热诚的帮助，设法解除他们的后顾之忧。员工在感激之余一定会加倍努力地工作。

当然，我们并不是建议一概取消现有的惩罚制度，但是只有从根本上找原因才能彻底解决问题。

### 如何面对即将调职或已调职的部属

公司里人员的调动是一件极平常的事，大公司更是如此。老板之所以把部属调离其位，无非是由于以下几种原因：想让部属多一个锻炼机会，希望部属在新的职位上更能发挥出自己的专长，或者是由于某些部门正缺人手，等等。这些对公司来说都是有益而无害的。

但是，大多数老板可能都没有想到：当你以最简单明确的话下达调动命令后，部属的心情会是怎样的呢？也许你认为新的位置更适合于这位职员，但他本人是否也这样认为呢？

查理在公司的产品开发部门工作了多年，他对本部门的业务工作已经相

当熟悉了，无论做什么都很得心应手。忽然有一天，部门经理告诉他：“老板决定把你调到销售部工作一年，你准备一下，下个星期就去报到吧！”

对于如此突如其来的命令，查理有些想不通。他觉得自己在产品开发部这么多年，工作一直都很认真、努力，也取得了不少的成绩，可是老板为什么不想让我继续在这里工作呢？况且自己对销售部的工作一窍不通，到了那里还不知会怎么样呢？再加上销售部离自己家距离又远，上班也不如现在方便。而且老板说只去一年，那么一年后又会让自己去哪儿呢？查理越想心情越沉重，也越不愿意离开自己原来的岗位，因此对老板的命令产生了很大的抵触情绪。

其实，老板这样做完全是出于一片好心。他对查理这几年的工作十分满意，有心要提拔他，但又考虑到作为高级管理人员应该对公司的业务有更全面的了解，而销售与产品开发有着密切的关系，于是决定让查理先到销售部熟悉一下工作。老板的好意并没有向查理说明，以致于查理非但没有领情，反而觉得是老板在有意为难他。

可见，在下达调动命令的时候，讲明其中的原因是多么重要。如果你能诚恳地把自己的想法委婉地告诉部属，就会打消他们心中的疑虑，让他们轻装上阵了。

查理将要离开自己熟悉的工作而到一个陌生的环境中，因此他顾虑重重。他已经把原来的工作视为自己生活的一部分，现在要离开了，便感到若有所失，这也是人之常情。

老板往往会忽视部属这一心理变化，而自认为他们会轻易地适应新环境，这是老板的失策之处。作老板的应该多关心、多鼓励即将到新的岗位去的部属，应该注意到因调动而使部属产生的生活不便，并尽可能地帮他解决，比如看看能否在新单位附近找到房子，等等。

此外，老板想好一年后再将查理调离并升职，那么公司就一定要信守诺言，这样才会使部属在心理上找到平衡，切实地感到：当初公司这样做并不是有意为难我，而是重用我。

总之，对于即将调职的和刚刚调职的部属，老板要给予他们特别的关心和帮助，这是使他们迅速适应新环境的最佳途径。

### 如何管理独断专行的部属

弗兰克是一家玩具公司的生产部经理，他发现目前市场上对“会说话的长毛熊”需求旺盛，于是在没有请示老板的情况下，擅自作主把第二车间的两条流水线转为生产这种长毛熊。然而市场上的热销状况并没有持续多久，孩子们很快就对这种玩具感到厌倦了。玩具公司的长毛熊玩具出现大量积压，公司的资金也开始运转不灵了，老板对此大为光火。在每月一次的工作研讨会上，他向全体经理人员宣布：“从今往后，任何人都不能不经我的允许而自行作主。”

部属独断专行通常是老板所忌讳的，因为在某个部属作决定的时候，他往往只看到本部门的利益，却很难站在公司的立场上看问题，因此必然会破坏公司的整体秩序，扰乱全盘工作计划。所以，对于那习惯于按照个人意愿一意孤行的部属，老板是不会委以重任的。

如此说来，独断专行的做法就没有可取之处吗？

在一部名为《叛舰喋血记》的美国影片中，描写了这样一件事：当一艘

军舰在执行任务途中，舰长突然精神失常，而无法继续担负起统率全舰官兵的责任。

这时，在其部下中有一名军官挺身而出，下令将舰长囚禁起来，然后代替他行使指挥权。

影片接下去便是描写这位军官因此而接受军事法庭审理的情况。审判过程中，辩论的焦点就是当时舰长是否真的陷入精神失常状态。如果情况属实。那么这名军官当时的所做所为就是正当，否则就要接受军法制裁。

这位军官的行为可说是典型的独断专行了，但军事法庭并没有因为他在没有接到上级命令的情况下，解除了舰长的职务而轻易地将他定罪，而是要看他当时采取这种做法是否是正确的。

我们常说，商场如战场。比如老板去国外休假期间，当地市场突然出现了变化。要是当时部下打电话请示老板，等老板考虑好后，再打电话下达命令，恐怕已经错失良机了。此时如果有部属站出来，经过慎重、周密的思考，果断地做出决定，从而使公司避免了损失，作老板的就应该给予奖励。

当然，在老板坐镇公司的时候，对于下属自作主张的作法要严加控制，以避免出现混乱的局面。对于重大问题，老板一定要参加讨论，并亲自拍板。

#### 如何与缺乏协调性的部属相处

杰夫是某公司技术研究部门的技术骨干，此人非常聪明，头脑灵活、反应灵敏、有很强的办事能力。论业务，他在本部门是数一数二的。但其他职员总觉得杰夫不太合群。

有时公司里组织职员郊游或是举办消夏晚会，他都不屑参加。每天午餐时间，大家都聚在一起谈些热门话题，他不是在一旁沉默不语，就是发表些奇谈怪论，经常让同事下不来台。在工作中也是如此，一旦他做出了决定，不管别人的办法是否有可行之处，他都固执地按自己的办法去执行，甚至有时连老板的命令都置之不理。对别人的工作，他总是批这评那，眼光非常挑剔。大家都说他性格孤僻，不易相处。

杰夫的老板对其他的职员的反映也有同感，因为曾经有好几次当着其他职员的面，杰夫让老板下不来台。可真要解雇他，老板又委实舍不得。那样做就等于是把技术研究部的力量去掉了一半，对公司的损失太大了；可留下他吧，又不好管理。真是左右为难，老板只好自我安慰道：“唉！有本事的人大多与众不同，谁让他性格如此呢？”

难道仅仅是因为杰夫的性格吗？如果的确是因为杰夫的个性所致，那么作老板的除了宽容还能有什么高招吗？俗话讲，江山易改，秉性难移。但是杰夫之所以这样，会不会有别的什么原因在里面呢？

假如你有这样的职员，作为老板的你首先应该静下心来，抛开固有的观念，仔细审视一下自己的行为，因为一个人往往会对自己认识不足，必须要从他人与自己接触时的态度中找出问题，正所谓：当局者迷，旁观者清。当你从另一个角度看同一件事时，往往会有意想不到的收获。

每次杰夫与老板发生争执时，老板总是认为杰夫固执己见，明明自己说的有道理，可杰夫就是听不进去。而杰夫却认为老板是以势压人，分明自己的方案更具可行性，为什么非要听老板的不可呢？双方都认为自己有理，因而争执不下。这时，老板就应该主动检查一下自己的领导方法、对待部属的态度等方面，是否有不妥之处，以致引起对方的不合作，因为部属的行动往

往是受上司的影响。或许你会发现，把杰夫的表现全部归于他的性格实在有失偏颇，自己的态度也有些关系。

在对待杰夫的问题上，作老板的应该力求做到客观、全面，切忌受先入为主的观念影响而产生偏见。杰夫的不合群也许是因为他对公司里的某些职员有反感而故意表现出来的。当杰夫用尖刻的话语对别人的工作品头论足时，老板不应只看到他所采用的语调，还应该注意他的挑剔并非是在故意挑错。虽然他的表达方式有些不对头，但你不能不佩服他一针见血地说明问题的本领。如果公司里的职员都能用这种挑剔的眼光看待自己的工作，那么公司的漏洞就会越来越少。

人的性格是多种多样的，有的彼此相近，有的差别则很大，但绝没有无法相容的，这就要看你所采取的方法是否恰当了！

### 任用老年职员

你的同行大概经常极有兴致地谈论这样的话题：“最近我们公司又来了几个年轻人，和他们一起工作，我觉得自己都年轻了许多。”的确，年轻人精力旺盛，对新事物、新技术非常敏感，而且接受力很强。

他们的到来，无疑给公司又注入了一股活力。相比之下，上了年纪的人，他们的精力和体力都有所下降，掌握的技术比较落后，反应速度也比较慢，公司容易忽视他们的作用。

其实，年纪较大的人有着许多年轻人所不具备的优点。单凭他们几十年所积累的工作经验就是年轻人望尘莫及的。

他们在多年的实践中也摸索出许多书本里学不到的知识，有着初入其道者所不可能掌握的本领。拿产品质量检测来说，老师傅只要略微看上几眼，就能说出个八九不离十。这一点年轻人无论如何也做不到。

但究竟是什么阻碍了老年员工能力的发挥呢？生理上的原因是人所共知的。人一上了年纪，视力、听力、记忆力、辨别力、速度和学习能力等都会有所降低，这是人自身所不能抗拒的自然规律。在当今经济飞速发展的时代，更新的速度极快，新技术在不断地涌现。要赶上如此快节奏的变化，年纪大的人就有些力不从心了，而且他们已经习惯于已有的旧技术，要想学习新的东西就必须付出很大的努力。年轻人则没有这种顾虑，他们可以毫无困难地学习新技术。

此外，还有一条很重要的原因，这是由现行的工资制度所造成的，通常情况下，对于担任同样工作的职员来说，年纪越大，工资越高。站在老板的立场上看，对于那些熟练程度要求不高的工作，当然愿意聘用工资较低的年轻人来做。假若老职员的工资是年轻人的几倍，即使是要求一定熟练性的工作，老板还是宁愿去雇用年轻人。

这样一来，岂不是将年纪较大职员的丰富经验、广泛的人际关系、准确的判断力等综合能力都浪费了吗？实际上，是可以找到一些弥补年长者不适之处的办法的。

对于现行的工资制度，我们可以进行适当的修改。比如把职员的工资与其工作成绩结合起来，这样就打破了年龄的限制，避免出现高薪低能的现象。对于头脑迟钝、接受新事物较慢的弱点，可在任用时加以解决，可以尽量不让他们担负技术性过强的工作。

从长远的观点来考虑问题，老板们还是应该加强对公司职员的培养和教

育。对于一个固守旧技术几十年的人来说，当然不容易接受新东西，因此公司要注意，在职员年轻时就不断地给他们创造接触新事物、新技术、新知识的机会，从而培养他们的良好学习习惯，使他们活到老、学到老。

和年轻人相比，年老职员毕竟是有许多弱点，但能否发挥他们的长处就要看老板用人的技巧了。

### 如何管理女职员

随着社会的发展和人类文明的进步，女性的社会地位也在不断的提高。她们希望自己能对社会有所贡献，从而实现自我价值的愿望越来越强烈。职业妇女在女性中的比例越来越大，或许你还没有注意到公司里的女职员比以前增加了许多，而“如何管理女职员”就成为了越来越多的老板所困扰的问题，因为在大多数老板眼里，女职员都是麻烦的代名词。

卡尔是一家专门经营办公用品的小公司老板，他就被新上任的秘书小姐琳达伤透了脑筋。琳达小姐的责任心很强，工作也很仔细，但就是办起事来有些拖拉，效率较低。

为此，卡尔曾严厉地责怪过她，使得琳达小姐羞愧难当，当场痛哭起来，卡尔老板也感到很难堪。于是他便开始寻找对付女性职员的奇招妙策了。

有位朋友在闲聊时给卡尔出了个主意：“女性是感情动物，她们需要得到感情的满足，要想管好她们，称赞比责怪更有用。”于是，卡尔就改变了对琳达小姐的策略，经常鼓励她、表扬她，果然琳达小姐恢复了自信心，工作起来更加努力，效率也就自然提高了。

但这样一来，却引起了其他女职员的不满，她们认为老板是故意偏袒琳达，而她们自己则不为老板所重视，于是工作起来就没什么热情了。

女职员们的反应使卡尔老板得出如下结论：单独称赞一位女性，就等于是在贬低其他的女性！这样他马上改变了态度，对公司里所有的女职员一视同仁，无论见到谁都不忘称赞几句。哪知这又引起了女职员们的反感，大家一致认为老板是在左右逢源，极不老实。

针对这种局面，卡尔又采取了第三种策略。他开始不再轻易称赞任何一个女职员。与她们保持一定的距离，交谈的内容严格限制在业务范围内。卡尔心想，这样一来大家的心理就都平衡了吧。不料，女职员们又有了新的说法：“看！咱们的老板那神态，一副高高在上、目中无人的样子，分明是看不起我们女职员。”

这下卡尔老板就真的不知所措了，他觉得自己好象是在被女职员们牵着鼻子走。她们的态度一改变，自己就得改变策略，可为什么总是改不到理想的效果呢？女职员在他眼里变得越来越难以捉摸。

其实，卡尔老板是掉进了自己设的陷阱里了！

在他的头脑中潜藏着这样一种观念：总能找到一种对付女职员的有效办法。这一观念就是他屡遭失败的根本原因。人是有思想、有感情的，任何一种自认为高明的策略都是徒劳的，只有坦诚相待才是最佳方案，对待女职员也是如此。

有了诚恳的态度再加上适当的工作方法就更加完善了！出了差错，靠严厉的训斥是解决不了问题的。但毫无原则的赞扬同样也令人生厌，因为它会给人造成一种“被当成孩子来哄骗”的感觉，从而觉得自己受到了轻视。

因此，只有掌握好这两方面的尺度才会管理好你手下的女职员。而届时

你将发现，女职员在公司里所起到的积极作用是其他人所无法代替的。

### 公司不是运动场

人们常常习惯于把公司之间激烈的竞争比喻成一场体育比赛，公司的老板就好象是球队的教练员一样指挥着自己的部下投入到紧张的比赛当中，因此，许多工商企业界的老板非常注意研究著名教练员组织球队、训练队员以及在赛场上临阵指挥的方法，希望从中得到启发，以借鉴到公司的管理中来。

但是，如果你做一下这方面的调查，就会发现，当老板们按照教练员的方法去管理公司时，总是觉得不顺手，经常要遇到阻碍。这并非象老板们想象的那样，是自己的能力不如别人，而主要是因为企业界与体育界之间有着很大的差别。

首先，目标明确性不同。就拿足球比赛来说，假设这是一场决走冠军的比赛，而下半场的时间已经过半，场上比分是 0：0。这时在队员的头脑中就存在着一个非常明确的目标，即攻进一球，夺取冠军。他们会奋勇地争抢，频频发起冲击，试图攻入对方的大门，根本无需教练的提醒，而此刻教练员应该做的事情就是要劝导队员不要急于求成，千万不要出现急躁情绪，以免忙中出错。

然而，在公司里工作就很少会有这种事情发生。虽然职员们都很了解公司的计划和目标，但却无论如何也不会产生“攻入一球，就是冠军”这样迫切求胜的心情。

此外，就目标的吸引力来说也不相同。运动员的职业寿命都比较短，他们都是从很小的时候就开始了异常艰苦的训练生涯，他们都希望在自己体力和技术上处于巅峰时能创造佳绩。一旦获胜，就意味着随之而来的荣誉和财富，而失败则意味着他们多年的心血付诸东流。

对于公司的职员来说，情况就大不相同。虽然任务完成的好坏也会影响到个人的收入和公司对自己的器重程度，但其中的差别与运动员的胜负是无法相比的。只要能按部就班地完成工作，就能过安安稳稳的生活。

再有，运动员中绝大多数都非常喜爱自己所从事的运动，甚至到了如痴如醉的地步。他们为了能在比赛中拿到名次，不惜忍受超负荷的训练，更有甚者，竟然将自己的生命都置之度外。

在企业界有很强事业心的人确实不少。他们为了工作也经常是夜以继日、废寝忘食，但象运动员那样拼命的情形还不多见。

当然，公司职员所从事的工作都或多或少地为社会创造了财富，这也是公司之所以能够生存的依据。虽然运动员在比赛中取得了辉煌的成绩，但总的说来，其职业的娱乐性较强。

从以上几点的分析中可以看出，公司职员与运动员所从事的事业是两种完全不同的工作，各自的特点决定了应该有各自不同的管理方法。身为公司老板，如果机械地搬用教练员的方法，怎么能取得成功呢？

### 少数服从多数

老板在拟订计划的时候，一般都采用以下两种方法：一种是老板自己搜集有关资料，分析研究后做出决定；另一种则是召集部属，举行会议，集体商讨，那么当大家争执不下的时候，往往要用举手表决得出最后的结论，也就是根据少数服从多数的原则来行事。

然而，凡是遇到这种情况，少数服从多数就一定正确吗？这就涉及到一个部属权限的问题。

如果无论计划的内容是什么，都以多数人的意见为决定，那么会不会出现下面这样的情况呢？在老板与部属共同商讨，而最后采用多数部属意见的情况下，计划一旦付诸实施，老板与部属的权限就很难划分清楚了。假设你是这样的老板，那么你在对部属下命令，或是监督部属去执行时，一定会觉得不自在，说起话来底气不足。而部属们在接受你的命令后，虽然表面上也会按照你的要求去做，但私下里却并不服气，总觉得你能力不够。

据说，林肯在他上任后不久，有一次将六个幕僚召集在一起开会。林肯提出了一个重要法案，而幕僚们的看法并不统一，于是七个人便激烈地辩论起来。林肯在仔细地听取了其他六个人的意见后，仍感到自己是正确的。在最后决策的时候，六个幕僚一致反对林肯的意见，但林肯仍固执己见，他说：“虽然只有我一个人赞成，但我仍要宣布，这个法案通过了。”

表面上看，林肯这种忽视多数人意见的做法似乎过于独断专行了。其实，林肯已经仔细地了解了其他六个人的看法，并经过深思熟虑，认定自己的方案最为合理。既然如此，自然应该力排众议，坚持己见。

因为，所谓作决定，无非就是从各种不同的意见中选择出一个最合理的。如果处处都以多数人的意志为准，那么老板的作用体现在哪里呢？

由上面这个例子，我们可以看出，在公司里，部属参与决策必须要有一定的界限，这一点十分重要。这种权限如何体现呢？可以从两个方面来看。

首先，从决策的内容来看，是否需要以少数服从多数的形式来裁决，要看最后的决定是否需要以命令的形式来执行。也就是说，如果此项决定必须采取命令的形式来进行，比如企业未来的经营方针、新的研究项目等，那么就应该由下命令的人，即老板自己做出决定。对于那些无须以命令进行的决定，象公司里工作环境的保持等，则可以在部属参加的会议上用举手表决的方式通过。

其次，从决策的水准来看，要以是否与执行者有切身关系作为决定采取何种解决方式的依据。如果要作出的决定与执行者有密切的关系，那么就on应该让执行者参与到决策中来。如果没有密切的关系，那么，可以由部属直接作出决定，也可以让部属先提两个以上的方案，由老板选择其一，还可以由老板在听取了部属的意见后自行斟酌并作出决定。

决策关系到公司的生存与发展，决策的方法要依当时的实际情况而定。老板应该切记：真理往往掌握在少数人手里。

### 挑选精英

IMG 公司的总裁麦考梅克曾经说：“多年来，我们聘用过各种各样的人才，有商务管理硕士，有律师，有会计师，有退役的运动员，还有一些从其他公司跳槽的人员。有些人做的是与自己的专业对口的工作，有些人做的工作却是他们从未预料的。

“一开始，我们聘用的是我们所能找到的最好的年轻人。目的是为我们的公司打下基础。我们相信一流的人才在任何地方都能做出一流的工作，最后他们终会在某个合适的岗位上扎下根。在我们已经拥有一个深厚的基础以后，就开始考虑聘用那些人才。”

#### 1. 当心熟面孔

如果说在聘用雇员方面有什么教训的话，那就是要当心熟面孔。千万不要仅仅因为某人在你们的行业里卓有声誉就去聘用他，最后你可能会感到他所熟悉的是自己的行当，而不是你的业务。

IMG 公司在与 1986 年奥运会滑雪三项金牌获得者金·克洛德·凯里签订合约后，一开始他们打算找一个爱好滑雪的经纪人来处理有关凯里的业务，为的是他们之间有共同的语言，但是很快他们就认识到，并不一定非得由一个懂得滑雪的人来向赞助人和有关公司推销凯里，他们所需要的是知道如何推销名人的推销员。

这种情形就像你如果要推销一种新牌肥皂，是聘请发明肥皂的化学家来推销呢，还是聘请一位神通广大的推销专家？

## 2. 考虑客户的需要

麦考梅克还认为：对 IMG 公司来说在聘用雇员时还要考虑客户的想法。IMG 曾经聘请过一个高尔夫球手在公司的高尔夫球部门工作，很快他们就明白了，很难将一个人从巡回比赛的旅途中拉出来，绑到办公桌后面。并且曾与他们对手的高尔夫球员们，很难接受他、承认他是管理自己的事业与收入的专家。客户们会不可避免地说：“他不过是一个高尔夫球员，他懂什么？”

在雇一个退役职业足球运动员来管理公司的团体运动部时也遇到了同样的问题。足球运动员们并不要求一个懂足球的人，他们需要的是一个在签订合同及管理金钱方面有丰富经验的人。这一类的问题可能是体育运动代理这个行业所有的问题。但是“当心熟面孔”的概念对很多不像 IMG 公司这样专业化的企业也有用处。

## 什么人易出成就

麦考梅克相信，任何机构里工作有成就的人都不超出下面三类：开发人、执行人和协调人。

开发人能开发新产品，找到新客户，能给公司带来源源不断的利润。执行人起着某种监督的作用，比如说是公司财会人员。这种人对执行过程进行监督，以确保公司获利。协调人是来协调前两类人员的关系，让他们保持良好的情绪。这第三类人员一般都是领导。

比如说像波里来公司，只要公司投入运转，开发人就是那些新胶片的发明人；执行人就是为了让全世界都了解这种新胶片而做广告宣传的一类人员；协调人就是主管营销的副总裁。

也许这三个类型的区别是人为划定的。但是，了解你自己属于哪一类终有好处。

100%的开发人在公司里可以尽量发挥，可以尽快发展；100%的执行人也可以尽量发挥，但发展要慢一点。协调人同时具备前两类人员的优良素质，正因为这样，前两类人员才信任协调人。

要切记一点，什么都不是的人，要小心谨慎地过日子。

## 如何体面地解雇职工

一位硬心肠的公司主管，会觉得解雇职员是他感到最困难的工作。这位“冷酷”的经理何时变得这样多愁善感呢？

使他感到为难的不是情感上的原因，而是解雇一个人时应该注意的问题。

他并不是因为决定让一个不称职的人卷铺盖而睡不着，他所关心的是在他离去之后如何做好善后工作。

#### 1. 选择有利时机

解雇一个人应注意的关键问题是选择好对你有利的时机。在你等待时机时，应暗暗地在内部、外部两方面采取措施。

在公司外部，你可能在解雇琼斯之前需要提醒重要客户你们公司与琼斯之间有矛盾。这样做可能会使你与客户关系亲密起来，并且表达了你们公司在琼斯离开之后对这项业务仍然十分有兴趣。

在公司内部，应该有另外一个经理被安插到琼斯的位置。做法有很多，你可以让琼斯的助手负更多的责任，或者介绍另一个部门的经理与琼斯的助手负起更多的责任，介绍另一个部门经理与琼斯的客户认识并且开展这方面的工作。

#### 2. 解雇某人最好的方式是让他自己提出辞职

如果你能够付给优厚的解聘费，并帮助他找新的工作，你将获得他永久的好感。一个被体面解雇的人一般不会去说原来老板的坏话。

通过一些安排使某人自己提出辞职并不是很复杂的工作，但不要显得太装腔作势。有一位公司主管将公司准备解雇的人叫到自己的办公室并请他坐到主管的皮椅子上，问道：“好，设想一下如果你是我，在目前这样的情形下会说些什么。”这当然是使人们辞职的一种方法，但那些口齿流利的人也许会坐在老板的椅子上谈到提升的问题。

有一个很容易的办法，就是对他们说：“这样不行，我已决定你应该另外找个工作，但是没有考虑好你怎样离开，何时离开。你是不是可以考虑几天，然后我们谈一谈。”你简直想像不到，这样的对话会在多么大的程度上引起他们的注意，并达到你预期的效果。

#### 3. 让别人“挖”走他们

有人能成功地做到在其本人毫无察觉的情况下解雇他。他为其在另一个公司找好工作，并不动声色地任其从他这儿“跳槽”

#### 4. 隐蔽的降级

公司里常常会有一些职工，虽然对公司非常忠诚，但是其能力却满足不了公司发展的需要。你可能有一位搞公关的职工对抓住顾客很有一套，可在其他方面，比如对有关业务或产品提出新的设想就束手无策了。此时，你需要考虑的不是解雇他或让他降级，你需要做的就是不要提拔他们。通常他们会呆在某一个能够胜任的部门长期工作下去，而你的任务就是帮助他们找到这样的部门。

### 七种最危险的人物

麦考梅克指出：“大部分人都本能地提防野心勃勃的同事，提防那些公然对自己的将来订下确定的目标，并制订出具体计划的精干又贪婪的人。”实际上，这些有野心的人如果真有才干，不但不可怕，而且能成为你最宝贵的盟友。你可搭他们的便车，跟着他们不断上升。更理想的是，你可效仿他们的优点，进而超过他们。

公司里真正危险的人物从来不表示出他们的目标。但他们都有一个隐秘的计划，其中最主要的就是自我保护。

按麦考梅克的理论，每个机构中这类危险人物表现主要有七种：

### 1. 口是心非

他这样说是因为他知道你爱听这样的话，他说给你介绍一个客户，当你作好准备要和客户见面时，他却想方设法找个借口溜走。第一次难免会上这种人的当，第二次再上当就不应该了。

### 2. 无事不通

这种人是所谓的活字典，世上万物无所不知，无所不晓。对他们来说，没有他们不知道的事。他们号称是公司历史专家，但很可能是在骗人。

他们自以为有计算机一般的脑子，有冠军的信心。在他们的词典中唯独缺少“我需要帮助”，“我错了”和“这事我不知道”一类的词语。他们发表的意见往往是断章取义的道听途说，往往会将你引上歧途。

### 3. 事事同意

这种人对任何建议都给予鼓励，因为他根本不想给人什么建议。他们最喜欢说的话就是“我同意”，“可以这样干”。遗憾的是，他们说完了就没有下文了。他们对任何建议一视同仁地给予赞成，所以也就毫无意义。按照他的话去办，实质上就是浪费你的时间。到头来，你的卷宗里全是些不成功的项目。

### 4. 多嘴多舌

这些人爱管闲事，整天噜嗦个不停。他们说“我能保守秘密”，其实根本不可能。与这种人交往的好处是，每当他们从你这儿得到一点消息，他们就觉得有义务告诉你一点儿有关别人的秘密。危险则在于，他们既然能向你公开秘密，那么他们就会与别人谈论你。

### 5. 僵化人格

这种人极易受老板的赏识。他们长时间加班加点地工作，在每个细节上大做文章，对自己的要求也定得很高。当然，他们也不太难为自己，因为他们所关心的只是无关紧要的细节。不管他们是在数回形针，还是在计算自己一天中工作了多少时间，他们都非常紧张地撑着船，哪怕自己完全不知道这只船应去的方向。

在官僚体制下，这种人春风得意，也许会成为你的老板。那么他的僵化作风，也会成为你的僵化作风，千万提防这一点。

### 6. 佯装无能

这些人表现在小事不愿做，大事做不来。比如不会用咖啡机，不会用复印机（自然要请你帮忙），他们不会使用计算机（结果使整个工作速度变慢）；他们无法应付一个很小的客户，只好转到你的手上。一切正常时，他们必然在场，需要担负责任时则溜之大吉。

### 7. 真正无能

这种人最大的本事是能被人聘用，第二大本领是在你不注意的地方闹下愚蠢的笑话。当发现这些人时，往往已经太晚了。上面列举的七种人并不完全。

但是，管理专家们的研究表明，任何一个公司里都有 10%的人在捣乱，70%的人是这些人的牺牲品。你就应该成为那不受这些危险分子影响的 20%的一员。

认清这些危险人物只算完成了一半任务，另一半应是努力避开他们。

## 坚决炒背叛者的鱿鱼

解雇员工一般总是使你心情沉重，唯一使你不感到难受的时候是当你解雇一个彻底背叛公司的人。

### 1. 解雇背叛者

某公司曾经有一个厚颜无耻的背叛者，私下准备离开公司，并打算带走所有他染指过的东西：客户、卷宗、机密文件，等等。当老板得知此事后，立即安排他出一天差。趁他不在的时候，我们彻底清理了他的办公室并更换了所有的锁。他一回来，我们就将他解雇了。

这里并没有任何玩弄阴谋诡计之嫌，这样的情况无论在微型公司或大规模的公司都时有发生。遇到这样的事你只有以毒攻毒。

一家大广播公司里一个非常有能力的部门主管，愚蠢地贪污了公司的财产。公司主管将其叫到办公室，向出示了罪证后，宣布将他开除。与此同时，工人们来到贪污者的办公室将其个人物品搬出，接着便将办公室贴上封条。这样似乎有点粗鲁，有点过于严厉，但，这也许是结束一个混乱局面的唯一方式。

### 2. 解雇地点的选择

你应该选择在什么场合解雇某个人，取决于你自己的想法。他的办公室，你的办公室，另外一个什么地方都可以。因为解雇一个职工的背景是千变万化的，所以这里也没有什么规矩可循。

有些经理在决定解雇职工的地点与方式时所根据的是他们希望将何种信息传递给其他职工。有位公司主管当着全体职工的面解雇一位经理，目的是杀鸡给猴看。他将公司所有的 100 名职工召集到会议室，当场炒了那个经理的鱿鱼。

这种手腕对留下来的 99 名职工究竟能起什么样的作用？

## 用人的策略和技巧（B）

### 休利特——帕卡德公司危难不减员

企业到了困难时期，特别是到了整个国家的经济危机时期，总是要裁员的。但是休利特——帕卡德公司在本世纪 40 年代就已经决心“不做一个雇了人又解雇人的公司”，这是一个十分大胆的决定。

到了 1970 年国民经济衰退时期，公司的生意大减，但公司解决这个问题的办法不是辞退雇员，而是实行减薪减工时的方法来压缩开支。全公司从最高领导到每一名工人一律减薪 10%，同时每人的工作时间也缩短 10%。就这样，公司没有解雇一个人，却成功地渡过了困难时期。到后来，这家公司的管理人员和工人都干得十分出色，公司很快进入经营最佳的美国公司行列。

### 美国国际商用机器公司的总部人员轮换制

工作人员在机关呆久了，就容易产生官僚主义、形式主义，美国国际商用机器公司为了消除这些问题，对大部分公司总部人员实行三年轮换制。

在公司总部里，有一少部分人属于“职业工作人员”，常年在总部任职，但他们因为人数少，所以担任的工作也很少，大量的机关工作是靠第一线的工作负责人来完成的。这些来自第一线的“基层干部”三年一轮换，三年到期就得回第一线去，由另一部分人来替换他们的工作。

国际商用机器公司利用这种办法来抑制复杂体制的产生，有惊人的效果。因为在总部从事工作的人时刻想着，36 个月以后他将回到第一线去受这些复杂制度的约束，所以他绝不会在短短的三年内去“发明一种压制性的官僚主义制度”。

### 怀柔政策的成功

华尔连锁商店是美国第四大零售店。该公司年销售额从 4500 万美元增加到 16 亿美元，连锁店店面从 18 家扩展到 330 家。公司创办人华顿是华尔连锁商店庞大网络取得成功的幕后决策人物。他成功的秘诀只有一句话：“我们关怀我们的员工。”

华顿从 1962 年起，每年都要访视每个连锁店。在他的带动下，公司的经理们把大多数时间都花在 11 个州的华尔连锁店里，经理办公室实际上空无一人，办公总部简直像个无人仓库。华顿常说：“最重要的是走进店里听同事们说话。让大家都参与工作相当重要，我们最棒的主意都出自职员。”华顿把公司的员工一律称为“同事”。

有一次，华顿连续几周失眠，于是他起床，到一家通宵营业的面包店买了 4 打甜圈饼。清晨两点半，他带着甜圈饼到批货中心去。在批货中心，他站在货运甲板上和工人聊天，并根据那里的工作条件决定安装两个淋浴棚子。员工们都体会到老板对他们至深的关怀。

还有一次，华顿乘飞机到得克萨斯州的蒙特皮雷森镇，停机之后，他告诉飞机驾驶员到 100 英里之外的路上等他，然后他挥手拦住一辆华尔连锁店的卡车，乘卡车来完成这 100 余英里的行程，同卡车司机一路聊天到目的地。

华尔连锁店的每名员工都感到自己颇有成就。每星期六上午必召开例行管理会议。每月工作成绩突出的人员会获得一枚徽章，每周会有几个店面荣登“荣誉榜”。华顿会站起来大吼：“谁是全国第一家？”当然，每个人都

吼着回答：“华尔连锁店！”

华尔公司注重人性，关心员工。创造让人开心、自尊自信、积极参与的环境，结果是老板投之以桃，员工报之以李，公司职工都养成了高度的奉献精神，整个公司因而受益。

### 下放权力效益大增

企业近几年来经历了一场权力下放的转折，从前的家庭式企业中一人说了算的集中控制方式，逐步被分散管理的方式所取代，专家们称这种现象是“金字塔”正在消失。

詹森维尔公司是一个典型的美国式家族企业，规模不大，但由于 1985 年以来下放权力，所以发展相当迅速。1991 年刚刚 46 岁的最高主管史贴尔的体会是：“权力要下放才行。一把抓的控制方式是一种错误，最好的控制来自人们的自制。”

这家公司下放权力的主要手段是由现场工作人员来制订预算。刚开始时，整个预算过程是在公司财务人员的指导下完成的。后来，现场工作人员学会了预算，财务人员就只是“在旁插嘴”了。在自行制定的预算指导下，工作人员自己设计生产线。需要添置新设备时，他们会在报告上附上一份自己完成的现金流量分析，以证实设备添置的可行性。

为了让每一位员工更有权力，公司大胆撤销了人事部门，成立了“终身学习人才开发部”，支持每一位员工为自己的梦想而奋斗。每年向每位员工发放学习津贴，对学有成效的，公司还发给奖学金。自从实行权力下放以来，公司的经营形势十分好，销售额每年递增 15%，比调资幅度高出整整一倍。

### 为试验者解决后顾之忧

明尼苏达矿业机械制造公司是一家生产创新产品的大企业，它每年都要有 100 多个新产品上市。这些新产品有许多是由公司的全日制试验小组研制出来的。公司对试验小组的重视、支持和爱护，是其他公司无法比拟的。

小组成立之初，从技术、制造、销售、市场和财务几个部门抽调合适的自愿参加者。虽然试验之初并非所有成员都有事干，但都要集中起来，以强化他们的使命感。

公司对试验小组的工作不实行承包，也不订合同，只对他们说：只要你们试制的产品能达到与过去类似产品相同的水平，你们就可以把它投放到市场去，并且能在产品的不断增长中不断获得收入。万一你们失败了，我们会使你们的职业仍有保证，你们仍然可以干以前所作的工作。条件如此优惠，因此试验小组的成员们总是拼命地工作，直到试验成功。

### 长岛铁路公司赢得员工信任的策略

长岛铁路公司将设法赢得员工的充分信任，作为消除长岛公司不良印象的公关计划的一部分。负责公共关系的前副总经理吉母·舒兹说：“员工对于公关计划的了解与信任，对于公司形象所做的贡献，不亚于散发大量的小册子与新闻报道，因为行车人员、售票员、站台员在公众眼中都是长岛铁路公司的代表。”

总经理汤姆·吉德法罗升任总裁后，发出一连串的给“亲爱的同事”的信，请他们给公司提意见，他通过公司出版的杂志，通报公关计划的实施情况。

此外，吉德法罗又发出一些“你听到过吗？”的特别函件，向员工报道有关公司装备更新、服务态度改进以及货运量提高的最新消息，以鼓舞士气。

吉德法罗还经常利用进餐的机会与基层领导对话，坦诚恳谈开拓中的困难，并希望基层领导将公司的计划带给他的部属，从而得到员工的理解。

公司每年为员工编印特别年度报告。报告中说明改进服务态度以及改善铁路与乘客及沿线社区关系进展的情况，并且附有财务方面的摘要资料。

为了提高员工士气，公司对特别有礼貌及提供特别服务的员工立即给予嘉奖，同时附一封称赞员工的信，并将具有代表性的称赞信，定期在公司刊物上发表，有时还撰写成报道登载在报纸上，这样不但提高了士气，而且使公众及新闻媒介对长岛员工的服务精神也刮目相看了。

### 一个“6”字改变了工作面貌

查尔斯·施瓦布是美国著名企业家。他属下的一个工厂的工人总是完不成定额。为此，施瓦布换了好几任厂长，却不奏效。一次，他任命了一位自己十分赏识的人做厂长，但是产量仍然没有改观。于是施瓦布决定亲自处理这件事。

一天，他来到工厂的厂长办公室，问厂长：“你这么有能力的人为什么也不能把工厂搞出个样子？”

“我不知道，”厂长答道，“我劝过工人们，也骂过他们，还以开除他们相威胁，但全然与事无补。他们仍然完不成自己的定额。”

“那么，你领我到厂里看看吧。”施瓦布说。这时，正值白班工人要下班，夜间工人要接班的时候。

来到生产车间后，施瓦布问一个工人：“你们今天一共炼了几炉钢？”

“6炉。”这个工人答道。

施瓦布在一块小黑板上写了一个“6”字，又巡视了一下工厂就回去了。

夜班工人上班了，看到黑板上出现一个“6”字，十分好奇，忙问门卫是什么意思。

“施瓦布今天来过这里，”门卫说，“他问白班工人炼了多少炉，知道是6炉后，他就在黑板上写了这个数字。”

每二天早晨，施瓦布又来到工厂，特意看了看黑板，看到夜班工人把“6”换成了“7”，便十分满意地离开了。

白班工人第二天早晨上班时都看到了“7”。一位爱激动的工人大声叫道：“这意思是说夜班工人比我们强，我们要让他们看看并不是那么回事。”当他们晚上交班时，黑板上出现了一个巨大的“10”字。

就这样，两班工人竞争起来，这个落后工厂的产量很快超越了其他工厂。

施瓦布仅仅用一个小小的“6”字就改变了工厂的面貌，这一个小小的“6”，解决了打骂甚至开除威胁都办不到的事情。施瓦布的高明之处，在于他唤起了工人竞争意识。

### 艾弗森提高工人工作效率的秘诀

F·肯尼思·艾弗森是纳科公司的董事长兼总经理，该公司是美国第八大钢铁公司，也是美国500家最大工业公司之一。

艾弗森把现代技术与生产率是利润之本这一传统观念相结合，把一个濒临破产的企业扭转成为一个年产值超过5亿美元的企业。

美国钢铁企业是以劳资对立闻名的，而纳科公司的工人们却富有主动工作精神，而且劳动率是最高的，收入当然也最高，他们的工作也是最稳定的。15年里，纳科公司从未解雇过一个雇员。

纳科公司最大的资产是它的那些生产效率极高的劳动大军。纳科公司赢利，他们也受益——奖金方案把利润和生产率紧密相连。每当工厂的周年纪念，纳科公司还发给雇员公司的股票。在生产景气之年，艾弗森还要发给每个出满勤的雇员 500 美元的特别奖。

提高生产率的真正关键是给工人定期发放奖金。每个工人每周可根据全组的超额工时领得奖金。例如，每周工资为 400 美元的炼钢工人，如果他的小组超额 150%，他就可得 600 美元的超额奖。如果他有加班，加班工资也有超额奖。负责人事的经理约翰·萨维奇说，“当工人们作出了显著成绩时，我们则使他们尽快得到奖金。”

### “职工提案制度”使奥林派斯公司走出困境

奥林派斯公司是照相行业中的一个小企业，生产很不景气。厂长为了充分发挥工人们的聪明才智，集众人之所长，决定在全厂施行“职工提案制度”。厂家明文规定：谁提出一条提案，不管用上还是用不上都一律发给奖金，如果一旦被采用，除给提案人发奖外，还给他们提职提薪。

在提案制度的激励下，工人们提出了不少合理化提案。其中有位工人提出一个有趣的提案，他说目前市面上不管是什么样式的照相机，镜头上总少不了一个圆盖子，如果照相时把它往旁边一拉，照完相后再朝相反方向一推恢复原位，这使用起来不就既简单又方便了吗？

厂方认为这个提案很有道理，于是采用了。不久带“滑移式镜头盖”的照相机——奥林派斯 XA 照相机大量推上市场，销路很好并受到广大顾客的好评，从此该公司扭转了困境，一跃跨入了中等企业的行列。

### 大公司为何投巨资对员工进行卡耐基训练

工作能力固然是事业成败的主要因素，然而在企业界，一件工作的成功往往是集体工作的成果，一个人无论能力有多强，仍需要上司、下属之间的协调，群策群力方见成绩，因此，同事之间的相处，部门之间的和谐，亦是成功的重要因素。

很多人年青才俊，曾努力在书本中钻研，获得学位和学问。一旦进入社会，身居高职，虽然满腹经纶，面对如何与人沟通，如何建立良好的人际关系，却一无所知。因而处处碰钉，只好在工作环境中接受磨炼，等到尖刺的棱角磨到圆滑时，已经筋疲力尽，积怨甚深。

“卡耐基训练”，与一般的企业管理课程不同之处，就是主要教人如何在公司里“做事”。多数管理阶层的人，虽知道自己对人的态度很重要，但不一定就能够做到态度温和、笑口常开。除非能肯定自己的价值，设身处地为他人着想，才会面带笑容，才会知道笑容的最后得益者仍是自己。

目前，除了美国和加拿大，全球共有 68 个国家已设有“卡耐基训练”，毕业学员已超过 300 万人。亚洲的日本、菲律宾、新加坡、马来西亚、印尼和香港等国家和地区都有“卡耐基训练”的分支机构。在美国，每年在这方面的投资超过 400 亿美元。

“卡耐基训练”的课程很少长篇大论，每个学员都要参与讨论，扮演角

色、作简短演说，回家或回办公室后，还要将所学的招数用出来，下次上课时，报告练习实况，交换心得。

沟通人际关系是“卡耐基训练”最著名的课程，此外还有管理、销售、顾客关系、策略简报、主管形象等训练。其主要特点是灌输正确的观念。

很多大公司的老板表示，员工接受过卡耐基训练之后，最大的收益是公司内部变得和谐合作，以往各部门主管因工作性质形成的对立关系，已能渐趋和缓，各部门之间能一致行动，工作都事半功倍。

### 大众广播公司为犯错的人发奖

《精益求精》的主编兼顾问汤姆彼得说：“要做到创新，人们就不得不干那些对自己、对公司来说都是全新的事情”，任何创新都可能出现一次或多次 “失误是前进的唯一途径。”

美国大众广播公司为各部门经理建立了名为“DOOBIE”的被抱怨奖，以鼓励他们大胆提出其尚不成熟的设想。

该奖全年的获得者是该公司副总裁俄利克·萨斯。他说：“管理人员为了谋求改革而自嘲是件十分有趣的事。”今年他得了奖，是因为他要求公司话务员在接打来的电话时，要声嘶力竭；在开始时，又要象广播员那样地向对方宣布：“这里是大众广播公司”。工作人员抱怨说，大部分给公司来电话的人，都是各个联播台的，他们当然知道他们要的电话是哪儿。

华盛顿一家公司的经理，由于犯了当月中最大的一个错误而获得奖金100美元。这家公司的总裁斯蒂文·艾特利说：“这样做的目的，是为了让人们敢于担风险，也会使我们自己尽早尽快地知道是什么错误”他还说：“职位越高的人，越没有勇气承认自己的错误。”

最近，艾特利的秘书由于买错了机票而不得不获得100美元的奖金。不过艾特利仍然搭乘了这趟班机。本来想去泰姆帕，结果飞到了迈阿密。另外一位秘书，打字时象打金额数字那样，打了一个社会保险号码，结果成了一张几百万美元的工资支票。她为此也荣获奖金100美元。

### “大家出主意”

通用电气公司的前身是美国爱迪生电气公司，创立于1878年。经过一百多年的努力，现已发展成世界最大的电气设备制造公司。生产的产品种类繁多，除了一般的电气产品，如家电，X光机等，还生产电站设备、核反应堆、宇航设备和导弹。但到了1980年，这个巨大的公司却落得山穷水尽，难以维持的境地。就在这危机关口，年仅44岁，出身于一个火车司机家庭的约翰·韦尔奇走马上任了，担任了这个庞然大物的董事长和总裁职务。

他上任后进行了一系列改革，其中最重要的一条就是，宣布通用电气公司是一家“没有界限的公司”，指出：“毫无保留地发表意见”是通用电气企业文化的重要内容。

1986年，一位年轻工人冲着分公司经理嚷道：“我想知道我们那里什么时候才能有点‘管理’！”韦尔奇听说后，不仅不允许处分这个年轻人，还亲自下去调查，几周之后，分公司的领导班子被撤换了。

在通用电气公司里，每年约有2万到2.5万职工参加“大家出主意”会，时间不定，每次50至150人，要求主持者要善于引导大家坦率地陈述自己的意见，及时找到生产上的问题，改进管理，提高产品和工作质量。职工如此，

公司的各级领导层也在这个精神的指导下，更加注意集思广益。每年1月，公司的500名高级主管在佛罗里达州聚会两天半。10月，100名主要头头又开会两天半，最后30—40名核心主管则每季开会两天半，集中研究下面的反映，作出准确及时的决策。

当基层开“大家出主意”会时，各级主管都要尽可能下去参加。韦尔奇带头示范，他常常只是专心地听，并不发言。开展“大家出主意”活动，给公司带来了生气，取得了很大成果。如在某次“出主意”的会上，有个职工提出，在建设电冰箱新厂时，可以借用公司的哥伦比亚厂的机器设备。哥伦比亚厂是生产供空调使用的压缩机的工厂，与电冰箱生产正好配套。如此“转移使用”，节省了一大笔开支。这样生产的压缩机将是世界上成本最低的、质量最高的。

开展“出主意”活动，除了在经济上带来巨大收益之外，更重要的是使职工感到自己的力量，精神面貌大变。经韦尔奇的努力，公司从1985年开始，职工减少了11万人，利润和营业额却都翻了一番。1988年，它在世界最大的公司中排名第10，在美国排名第5。1989年，它上升为世界第7，营业额高达552.64亿美元，利润39.39亿美元。

#### 吉姆关心职工疾苦生产效率大提高

一家电子仪器厂的部门主管吉姆·哈顿在下班时碰巧听到两个女工的对话。

“这个工厂搞得我疲乏不堪，其实它并不是很累，只是它使我的腿踮得相当的疼。”

“我也一样，所不同的是我必须不停地弯腰，这使我的脖子象抽筋一样。我不得不干一会儿歇一会儿。”

这段对工作不满的对话使吉姆不得不重新思考他的部门的工作情形。

其实，吉姆的部门中的女工，从事的都是些比较轻松的装配工作，本应不会有人感到过份劳累才对。突然间吉姆想到：抱怨腿痛的那个女工个子矮小，而抱怨脖子抽筋的那位则是个瘦高个，是她们的身材不适合工作台的高度而产生了身体不适。

因此，他想出了一个好主意，并要求他的助手亚尔下班后多留一会儿，和他一起把整个部门的工作岗位重新分配一下。

第二天早上，女工们发现整个部门都重新安排过了。所有高个子的、中等身材的、以及矮个子的女工们，分别被安排到她们自己的新位置上。亚尔帮助她们调整了桌椅高度，所有的灯具、搬运箱的摆设、悬挂的气压螺丝推进器以及其他的各种工具、都适当地调整过了。

结果，再也没有人抱怨工作令身体不适，生产效率也大大提高了。

#### 罗丝玛莉的一条建议使

##### 公司节约了大笔资金

罗丝玛莉·安德林是一家大型公司的办公室监工。她希望公司能购买一批最新型的文字处理机，以更换现时秘书们正在使用的普通打字机。这种文字处理机具有“迷你电脑”装置，它可以储存输入资料，待稍后再输出；可以自动处理空格；可以利用重打来更正错误；也可以在已经打好的标准信函中插入一段特别文字。原稿一经定稿，打字机就会自动印出所要的张数。于

是，她写了有关这种文字处理机的各种优点及细节，说明更换设备不仅可使打字员和秘书不用再为改错而反复重打，而且还可以大大提高她们的工作效率。当她把这项计划呈给总经理过目时，她失望了。总经理否决了这项计划，原因是没有这笔预算。

然而罗丝玛莉并没有放弃她的想法。她考虑再三，重新写了一份报告，以另一种方式来处理这件事。

她对总经理说：“请想想昨天下午在会议室里发生的事情。我们公司必须支付高薪给6位律师，其中3位是我们公司的专职律师，两位代表对方公司，一位代表政府。他们坐在会议桌旁，等待我们公司的打字小姐把复杂的合作草约打好，但那份草约却是一打再打，足足拖了三个小时。特别不幸的是，在这么重要的情况下，草约中好几处仍有打错的字与改过的痕迹。

很清楚，这是把优先顺序弄颠倒了。只考虑投资买了这种处理机后，每打一页纸将增加一分钱成本，却没顾及到在使用原有的打字机时，她们必须负担每人每小时300元的律师费。单是昨天这种情况，就要花费5400元，这已足够买一台文字处理机了”。

结果，总经理同意了罗丝玛莉的建议，整个办公室都用上了这种先进的文字处理机。

#### “为员工着想”的玛丽·凯

美国玛丽·凯化妆品公司的创办人玛丽·凯女士，在经营和管理中坚信：“一个组织最重要的资产不在于资本或设备，而在于人。因此要提高组织的效率，最有效的途径便是激发员工的工作意愿。而激励员工的方法，就是让他们知道公司是为他们着想的。”

玛丽·凯在未创办公司之前，曾亲身体会过别人在管理上的错误态度。当她在一家公司当秘书时，她和她的同事每到下午三点半开始就处于极度的不安之中，因为依照惯例，四点一到就是经理先生开除雇员的时间。通常一旦在这个时候有人被叫进经理室，被叫者往往眼泪汪汪地出来，并开始清理她的办公桌。经理的惯用手法是先就被解雇者的过失大发一顿脾气，对她大吼一番，限她一小时之内把办公桌清理完毕，然后走路出门。这种做法使雇员们人人自危，无心工作。

玛丽·凯在创办自己的公司后，决定不重蹈这样的覆辙。她在对公司的美容顾问的培训课程中，常常教导她们，遇事不要忘了自问：“假如对方与我换个位置，也就是她在我的位置，我在她的位置，我会怎样看这件事？”而玛丽·凯自己在管理中也是运用了这种双向的思维方式。她说：“当我对某个雇员的工作有所不满，我的第一步并不是立刻解雇他，而是跟他坐下来，商量他可以改进的地方。我会提供建议，并且给他合理的目标和期限。在期限之内他通常可以很快地得到成功。如果，我采取的办法全告失败，我就必须再考虑对公司和这位雇员双方都有利的对策。我的经验是，当一位工作人员失败时，最觉得难堪与不自在的就是他本人。

假如在我们的公司里，找不到适合他的位置，我们一定会积极帮他在别家公司里找到可以发挥他才能的工作。我绝不会把一位雇员当成看过的旧报纸一样，说丢就丢。当然，在这一点上，可能有很多经理想法与我不同。他们的想法显然是‘我叫你走，你就得卷铺盖走路’。也许这种方法不无方便之处，在某些特殊的情况下，可能也有好处。但是，无论如何，我宁愿‘把

人当做人，而犯错，也不愿为了‘生意就是生意’而牺牲人。”

由于玛丽·凯在管理中能为员工着想，她获得了员工们的拥戴，目前，玛丽·凯化妆品公司大约 20 万的美容顾问正充分发挥其独立性、积极性和创造性，为公司业务的扩展而不断努力。

### 懂得尊重别人的希尔顿

54 岁的拜伦·希尔顿是美国希尔顿旅馆财团的首脑。他所领导的财团拥有 62200 万美元资产，旗下有 240 家旅馆。

访问一些了解希尔顿的人，让人觉得他本人就是一代成功企业领导人的化身。他性格强悍，具有相当的野心，但又处事灵活，人情练达。

拜伦·希尔顿的事业是从他父亲唐诺手上继承过来的。唐诺是希尔顿“帝国”的创始人，1966 年退休后，对财团仍有巨大的影响力。拜伦在接管财团后，“不到一年，他的表现就超过了他的父亲，显得更现代、更圆滑，而且是自动自发的。”

希尔顿旅馆财团在一个州的副总裁兼营业经理刘文回忆道：“然而他从未忘记他今日的成就是来自父亲。他每天向唐诺报告两次，倒不是要征求他的意见，而是表示对他莫大的尊敬。”这样，拥有自主权的拜伦就可以借助父亲的影响，对企业实施有效的管理。

拜伦在经营上作风严谨，从不肯降低希尔顿旅馆的素质。但是，在管理上，“他宽容错误”，一个跟他接近的朋友说，“如果他发现经理级的人员有失误，他不会开除他而只会将他调走。”拜伦宁可帮助员工克服缺点，而不愿意将他们随便解雇。

老唐诺也说：“和员工们共患难、共荣辱，才能使他们产生一种真正的忠诚。拜伦就很敬重指挥系统和沟通渠道。”

由于拜伦·希尔顿谙熟人情世故，充分尊重各方面人的因素，采取灵活的方法去应付，使他在管理上游刃有余。即使经营着当今世界最大的旅馆——拥有 3174 个房间的拉斯维加斯希尔顿旅馆，也毫不吃力。

### “俄亥俄的笑容”管理

俄亥俄州的奈尔斯有一家美国钢铁和国民蒸馏器公司的 RMI 子公司，生产多种钛制品。多年来，公司的工作质量低、生产率、利润率也上不去。

自从大吉姆·丹尼尔到这里担任总经理后，情况就发生了变化。大吉姆没有什么特殊的管理办法，他在工厂里到处贴上这样的标语：“如果你看到一个人没有笑容，请把你的笑容分些给他”，“任何事情只有做起来兴致勃勃，才能取得成功”。这些标语下面都签着名字：“大吉姆”。

公司还有一个特殊的厂徽：一张笑脸。在办公用品上，在工厂的大门上，在厂内的牌板上，甚至在工人的安全帽上都绘有这张笑脸。这就是美国人称作的“俄亥俄的笑容”。《华尔街日报》称之为“纯威士忌酒——柔情的口号、感情的交流和充满微笑的混合物”。

大吉姆自己也总是满面春风，他向人们征询意见，喊着工人的名字打招呼，全厂 2000 名工人的名字他都能叫得出来。他还把工会主席叫到会议上，让他知道工厂要干什么，而这种做法在西方国家的企业里几乎是看不到的。结果只用了 3 年时间，工厂没有增加 1 分钱投资，生产率惊人地提高了近 80 %。

### 经理易人，路易斯维尔厂起死回生

路易斯维尔装配厂是福特公司的下属工厂，生产兰吉尔载重汽车和布朗科型轿车。由于该厂连年由一些独断专行的经理管理，劳资关系紧张。到1979年，人们纷纷传说它已成为福特公司首先考虑关闭的企业。

其实，福特公司并未放弃该企业，而是起用了一名叫唐·贝克的新经理，此人气宇轩昂，举止坚毅，说话妙趣横生，常常与别人开一些粗野而善意的玩笑。

与以前几任不同，唐·贝克喜欢听工人发议论，愿意同工人交谈，并且把工厂里的种种措施直言不讳地告诉工人。他还关心职工的生活，当工人们抱怨在休息和用餐时无处可坐时，工厂就很快设置了快餐桌椅，厂内环境搞得干干净净。

后来，唐·贝克还和工会主席制订了一项“雇员参与计划”，工人有了发言权，生产效率得到提高，劳动关系也有所缓和。福特公司对此十分满意，终于决定向该厂投资7亿美元扩大制造兰吉尔载重卡车和布朗科型轿车。

### 卡尔森总裁的管理

美国联合航空公司总裁卡尔森，接管联合航空公司时，该公司一年亏损5000万美元，而他本人在这之前的唯一工作经验是经营旅游业。在这种情况下，他上任后，即采用了最实际的“看得见的管理”方法。他一年跑20万英里的路，一下飞机就与员工们握手，主动地找员工们见面，希望员工们都认得他，向他提建议，甚至与他争论是非。经过一番努力，该公司很快转亏为盈。卡尔森说，如果最高主管不下去多看看，多听听别人的批评，久而久之就会把自己孤立起来，自筑藩篱，自我蒙蔽。身边围着一群净说好话、唯唯诺诺的人，你永远也了解不到实情，也就创造不了佳绩。

### 可口可乐公司的治兵与选将

美国最大的饮料公司之一的可口可乐公司，70年代以来，一直受到百事可乐公司的冲击，处于十分困难的境地。但自从罗伯特·戈苏塔主持公司董事长后，情况大有改变，他对一度行动迟缓的公司大胆地进行改革，首先是组成一个精干的领导集团。戈苏塔撤换了10多名经营不力的管理人员，把若干名年轻经理调到公司总部，成为核心领导成员。在选拔领导成员时，更加注重考虑可口可乐公司日益扩大的海外业务，使领导成员具有国际性，如埃及出生的阿尤布、德国人哈勒、阿根廷人布里安·戴森等都被选调到公司总部来。

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严格要求，力求很好合作，不允许任何差错。经理人员中稍有表现不佳，都被他毫不犹豫地革除。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。”

戈苏塔不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，带领工人搞好生产，此时休假就是在战场上临阵脱逃。一些工龄达20年的高级职员按规定可休假5周，往往也只准休几天假，他认为，休假是工人的事，领导者不必去休假，戈苏塔

自己历来每年只休一周的假。

戈苏塔的高明之处在于，他不是只用纪律要求职工，而是首先要求领导者，因为只有领导者强大，才能使领导集团变得精明、能干，才能去领导群众，要求群众把企业办好，否则，纪律只是一句空话。

### 三角洲航空公司训练高级经理

三角洲航空公司是一个注重人的公司。它的宣传口号是“三角洲公司的大家庭感情”，而且它确实靠这种经营哲学生存。这个公司只从自己的雇员里提拔干部，它付给职工的工资比大部分航空公司高，在一个传统的以季节性波动为特点的行业里，它不惜一切代价避免解雇工人。

三角洲公司的成功，来自于许许多多小事情的共同作用。其中开门政策起到了定基调的作用。前总裁汤姆·毕比这样解释过：“机械师、驾驶员、航班服务员，他们都来办公室见我。他们不必经过什么人批准。董事长、总裁、副总裁——我们谁都没有哪怕是一个所谓行政助理，让他把职工挡驾在门外，完全没有中间环节。”

三角洲公司的另一个更有意思的想法是，经理人员应当是多面手，能够互相替代工作。公司董事长坚持所有高级副总裁都要接受训练，以便能在任何时刻担任公司的任何职务（虽然也许不包括亲自驾驶飞机在内）。高级管理人员在圣诞节期间下去帮助行李搬运员干活，也是公司的传统。

三角洲航空公司的经理们还把特别多的时间用于同职工们谈话，高级经理们与全体职工至少一年聚会一次，这种联欢会称为“自由论坛”，公司里职位最高和职位最低的人在那里可以直接交换意见。高级经理们通常一年里有一百多天是在路上，这种旅行可不轻松，有时候要清晨一两点钟走下飞机踏上停机坪，随夜班职工一起下班。

### 福特公司为得一人将一公司全部买下

1923年，福特公司有一台马达坏了，公司所有的工程技术人员都未能修好。只好请来一个人，这个人叫思坦因曼思，原是德国的工程技术人员，流落到美国后，一家小工厂的老板看重他的才能雇用了他。

福特公司把他请来，他在电机旁听了3天，之后要了一架梯子，一会儿爬上去，一会儿爬下来，最后在马达的一个部位用粉笔划了一道线，写上几个字：“这儿的线圈多了16圈”。把这16圈线圈一拿下，电机马上运转正常。福特公司给了他1万美元酬金。

福特对这个人非常欣赏，一定要他到福特公司来。这个德国人说：原来的公司对我很好，我不能见利忘义。福特说，我把你所在的整个公司都买过来就是了。为了这一个人把整个公司都买过来，可见福特重视人才。

### 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种独特的经营哲学：“倘若可以赚1美元，只要有这种机会，我绝对不放弃”；以及有一种近似未卜先知的天才，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·吉威特在同一时间内在两项工程中夺标。一项是在俄亥俄州建设原子炉，一项是在怀俄明州建设克大利巴堤防工程。在这两项大小难易不同的工程，同时中标、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。

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之间的小事，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，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地很快完工。

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，人力和物力密切配合，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，然后把某一项工程全托付给实际负责人，至于工作效果，更能迅速地给予评价，丝毫不放松，这就是他的一贯作风。

对人才的管理不仅仅是推动单个人才的才能施展，而且必须使人才与人才之间如何协调配合，从而发挥最大的作用。能者上、不能者下。比达·吉威特在这一方面可谓是独具匠心，利用工程人员争强好胜的心理，合理地安排工程人员，使两项同时中标的工程的保质保量完成成为可能。

### 盛田昭夫起用外人作总裁

1982年9月，日本索尼公司董事会主席盛田在股东非常大会上，宣布提升大贺则尾为公司新任总裁。

这一决定大出人们的意料，因为，大贺与盛田家族毫无血缘关系，更重要的是，这位新总裁过去是学艺术的，曾一度为男中音歌唱演员。

盛田为什么选了这样一位“门外汉”作为公司的总裁呢？

原来，盛田与大贺只是在一个偶然的场合相识的，交谈中盛田发现，大贺虽然是搞艺术的，但对经营之道并不陌生，而且，他的音乐造诣对公司也有用场。

于是盛田聘用大贺到公司的录音部门工作。

果然，大贺的音乐专长给公司录音部门的工作带来起色，一年后，被提拔为录音部兼产品计划部的总经理。

由于大贺在选择录音曲目、保持音色纯正方面非常在行，在经营战略上也有独到的见解，并且还擅长做广告宣传和推销工作，因此他领导的索尼公司录音部，9年后便成为日本最大的录音公司。由大贺出任公司新总裁，正

是盛田慧眼识才的明智举措。

这是一个懂业务的人才，却非管理人才，他不是专业的，但盛田相信：他能做好，因而放手提拔，大胆放权，人们在经过短时间的困惑之后，就惊呼果然是人才。作为企管人员，任人唯亲只能使企业走向穷途陌路；任人唯贤，企业才可能欣欣向荣。

### 凯特用“脑筋最差的人”

美国闻名的实业家凯特所经营的事业很多，当他要挑选继承人时，他便从他最得力的 6 位助手中挑选了脑筋最差的一位。

凯特说：“这个意见也许毫无可取的地方，但论聪明能干，他比另 5 位差，但他常能提出自己的意见。”

“他的意见虽然极为平庸，然而他知道创新的价值，知道创新的重要性，所以对任何事情都相当留心，脑海里始终存在一种追求美好的意念。在为公司谋取利益这方面，他胜过另外 5 位。因为他力求完善，符合我的要求。因此我就提拔他，让他有机会挑大梁。”

凯特说：“我的公司不欢迎自命不凡的聪明人。聪明的人，都认为自己懂得多。因此往往会被封闭在高人一筹的圈子里，无法突破以往的经验教训及缺乏弹性的想法。”

“让这样自满的人去干事业，当然不可能有什么指望。而经验虽然不多，但不自命聪明的人，不一定就断定不会成功。他们有一股傻劲，肯动脑筋去弥补他们的不足，想尽办法去创新，发挥潜能，比聪明人更肯向前迈进，因此，可以把不可能的事情变为可能。”

### 艾科卡挖“福特”墙脚立于不败之地

艾科卡就任克莱斯勒总裁后，立即招募“福特人”，不仅招聘已退休的福特公司的三名经理，而且挖走了在岗的 300 多名高、中、初级管理人员和工程技术人员。

杰拉德·格林沃尔德是福特汽车公司的主要骨干，艾科卡花了整整 4 个月的时间，在迈阿密和拉斯维加斯进行多次交谈，终于把他拉进克莱斯勒公司出任财务主审官。

在格林沃尔德的帮助下，又挖来了罗伯特·米勒——福特财务部的业务员，他的任务是与 400 家银行打交道；还挖了福特公司的销售经理——杰丽·贝茨和福特公司副总经理里查德·多奇，而且通过多奇先生又带过来一大批年轻的生产管理人员。结果，福特公司因骨干“流失”，业绩年年下降，竞争实力大大削弱。

### 艾科卡善于调动人的积极性

心理学家查利·比彻姆常说：“要赞扬某人，用白纸黑字；要训斥某人，打电话。”克莱斯勒汽车公司总裁艾科卡就是一个善于应用心理学的理论，调动别人积极性的人。

艾科卡提升某人的时候就是增加其责任的时候，趁下属心情好，经理人员要肯定他的成绩，同时又要鼓励他百尺竿头，更上一层楼；下属兴高采烈的时候，就让他多做点事；下属心灰意冷的时候，则不要使他太难堪。如果一个下属因自己失败而闷闷不乐，这时候如果经理人员再去落井下石，他就

不想再上进了。

艾科卡一向认为，一个经理人员如果能够调动另一个人的积极性，他的成就已很大。要使一个部门顺利运行，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。

### 亨利聘用能人“福特”起死回生

1945年，当亨利第二被任命为福特汽车公司的总经理时，他面对的是一家每月亏损900万美元的公司。

亨利第二懂得要改变这种局面，需要一批管理人才。于是，他用高薪请来了通用汽车公司的副总经理欧内斯特·布里奇全面领导福特汽车公司。布里奇还给“福特”带来了另外几个“通用”的高级管理人员刘易斯·克鲁索和哈罗德·扬格伦等人。此外，亨利第二还雇用了10个年轻的“神童（包括后来任世界银行行长的查尔斯·桑顿和利顿工业公司董事长的阿杰·米勒），在这批人的有效管理下，福特汽车公司起死回生：第一年，公司转亏为盈——交纳税款后盈利2000万美元；第二年，除了税款，获得6600多万美元的纯收入；第三年，公司的纯收入达9400万美元；第四年的利润为1.77亿美元；到第五年，公司的利润竟高达2.58亿美元。

### 他人聘金乘以五美商征得能人心

一次，瑞士有一位研究生研制成功一支电子笔和一套辅助设备，其性能可以用来修正遥感卫星拍摄的红外照片，这项重大发明引起全世界的瞩目。

美国一个大企业闻讯后马上派人找到那个研究生，以优厚的待遇为条件，动员他到美国去工作。瑞士一些公司也千方百计地要留住他，于是希望得到人才的各方展开了人才争夺战。

你给他加薪，我也再加薪，弄得不可开交。最后，精明大胆的美国人说，现在我们不加了，等你们加定了，我们乘以五。就这样，这位研究生连人带笔一起被弄到了美国。

### 借“外脑”杜邦生意越发兴旺

美国的杜邦公司是世界最大的化学公司，年营销额达350亿美元以上。该公司的成功之道，与巧借“外脑”不无关系。

早在50年前，杜邦公司在美国第一个设置了具有战略价值的经济研究室，它由受过专职培训的经济学家组成。这些专家对公司的情况非常了解，对和杜邦公司发展有关的情况也很熟悉。他们的工作是着重研究全国性和世界性的经济发展现状、结构、特点及发展趋势，调查与杜邦公司产品有关的市场动向，并就杜邦公司事业利益相联系的经济动向进行分析和预测，为杜邦公司进行经营决策提供依据。

杜邦公司的这个智囊机构，几十年来保证了该公司的一系列正确的决策，经营的范围从化纤、生物、医药、石油，扩展到电子、运输，项目达1800种，生意越发兴旺。

### 美国企业的“员工推荐制”

由员工推荐一些有技术、有经验的人给自己的公司，这一制度已在美国

企业界广为流行。实行这一制度的公司认为，这是一种最有成本效益的雇工办法。

美国加利福尼亚州高级产品系统公司有一次用这种方法招进 189 位新雇员，为了鼓励员工推荐，该公司付出了 15 万美元的宣传费和奖励费，平均每雇用一人花 900 美元。

另一家设在美国南加州的 VSI 工厂，有一次员工推荐了 200 个人，工厂录用了其中 23 位机械师。推荐员工制度一般都设奖，员工推荐的人员一旦被录用，公司马上就会奖励推荐者，奖励的方法多种多样，多是发给一些物品或奖励休假。

美国的研究者分析这一制度颇受欢迎的主要原因是：它不仅可以获得高质量的人才，而且能提高员工对公司整体利益的认识，提高士气，减少人员的流动。

### 明尼苏达公司的“魔法跳槽”

在明尼苏达矿业制造公司，有一种魔法时时在起作用，这种魔法就是试验新产品允许“跳槽”。

当一个部门里的产品研制小组某个人有了一个设想时，他先按常规到部门头头那里去申请资金，然后以他为主开始进行研制。假如他的上司不赞成他的设计，公司的魔法就发生效力了。他可以到他所属的生产集团的另一个部门去，如果又一次遭到拒绝，他便依次到这个生产集团的另一个部门去。本生产集团内的各部门跑遍了，还可以到另外的生产集团去。如果所有的生产集团都把他拒之门外，他还有最后一招儿：到公司的新业务专门试验部门去，那里是公司的法庭。

为这种魔法跳槽服务的人事制度也很灵活。公司规定，一旦外部门接收了这项试验，那么这项设计的提出者就可以调到那个部门去。

事实上，职工的新设想大都会得到本部门或本集团的认同，因为公司有一条多年来一成不变的法则：至少要有 25% 的销售额必须从 5 年前还没有的新产品上获得，经理们可以从这里得到奖励。此外公司还有一条奖励制度：如果哪个经理能从他的生产集团以外获得新产品，他将得到这项试验活动的全部基金作奖励。

### 明尼苏达公司的“职业发迹模式”

一个人在新产品研制过程中作出了贡献，企业应该怎样加以奖励，这常是使企业领导煞费心机的一个问题，因为奖励太轻或过重都会不利于企业。

明尼苏达矿业和机械制造公司在这方面创造出了一种职业发迹模式，一步步把有贡献的人引向更大贡献。总的来说，这种模式就是如果新产品试验成功，销售量有所增加，那么参与试验的人都能得到晋升，关键人物的职务和报酬会自动发生变化。

假如他参加试验之初是一位普通的生产一线管理人员或工人，那么当他的产品进入市场时，他就成了“产品经理”。当这项产品年销售额达到 100 万美元时，这项产品就会自动成为企业的正式产品，他的工资级别也随之而升。当产品销售额达到 500 万美元时，就再升一级，他就成为“产品线工程经理”了。而当这项产品的售值达到 2000 万美元时，便会以这项产品为中心成立一个独立的产品部门，他本人就成为这个部门的“研究与发展经理”了。

这一套发迹模式使公司职员只需在本职上努力，不必去捞别的什么外

快，便能升官致富。该公司的近几任董事长和主要经理人员，每个人都曾是公司里名噪一时的创新英雄，并且都是这样走上领导岗位的。

### 惠普公司的“地下革新活动”

惠普公司以提倡革新而闻名，也以从事革新而获胜。到过这家公司的人这样形容那里的革新情景：那是个富于革新精神的公司，时时处处都在搞革新。公司的新产品开发部门更具有强烈的革新精神，它鼓励革新的做法简直到了极端的地步。在这样一个革新环境里，奇怪的是仍然有许多人、许多小组在搞地下攻关活动，他们并不因为公司提供和鼓励革新而组成正式的脱产革新小组，在上班时间大张旗鼓地干。而公司对地下攻关活动也非常支持，致使公司的情报系统、人事部门和工厂里都出现了许多地下攻关小组和能手。

有一次，公司的工程技术人员为一个部门设计了一种产品，设计拿到工厂后，因为太复杂、太笨拙而无法制造。一位生产人员（当然也是一位地下攻关能手）看出了问题所在，他对工厂的老板说：我们可以完成这项生产任务，但是得改一下设计，而且我们要在下班后私下里搞。老板听后，向他会意地眨了眨眼睛。结果，工人们果然在业余时间把产品制造出来了，而且是一种“很好的设计”。在惠普公司，许多临时性的革新任务都是这样搞成的。

### 明尼苏达公司的“物理校园”

为了给搞革新的职工提供一个场所，明尼苏达矿业和机械制造公司在总部所在地圣保罗特设了一所“校园”，公司里的人称之为“物理校园”。

这家公司把技术革新工作看作是一种数字游戏，而不是什么大不了的事情。公司里无论哪一个冒险者都可以参加试验小组从事研制工作，有的人成功了，有的人失败了。但不论是成功还是失败，公司都愿意提供基金和“校园”。提供基金的项目很广，从篮子编织到固态物理学和微电子学。”物理校园”里常常热闹非凡，在这里，一个个新产品的设想迅速变成模型，然后再变成生产原型。

允许进“校园”搞试制的条件很简单，一般只需要一份不足5页的新产品设计计划书就可以了。了解到这一秘密的外来人都惊奇计划书的简单，但是公司副总经理对人们说：“你们都搞错了。我们认为，一个连贯的句子就是可以接受的新产品计划书的初稿了。”

### 米高按手提包的条理挑选女秘书

米高·克林是获得行政管理和心理学双学士学位的高材生，他毕业后在一家大银行内供职，是负责小额私人贷款的部门主管。

米高在平时的工作中，很喜欢运用心理学知识去观察别人。

有一次，米高被人事部门借去负责招聘一批女秘书。他在面试时，对每个应聘者都有意让她找出驾驶执照或身份证给他看看，借机观察她们的手提包。因为他知道，女性的提包可以反映出主人的性格特点。

一般说来，如果手提包里面乱七八糟，即使是常用的物品，也会被放置在手提包的最底下，一旦要取张身份证明或零钱，就得东翻西找的忙乱好一阵。那么，可以看出提包的主人在日常生活中奉行的是“无所谓”的随便态度。这种人往往殷勤热情，但却没有条理，缺乏认真态度。

如果提包内层次分明，任何需要的东西都伸手可及，说明提包的主人井然有序，有很强的进取心，办事可靠，待人彬彬有礼。这种女性往往有一定的自信心和组织才能。

如果要挑选从事烦琐细致工作的女秘书，前者当然不是合适的人选，而后者恰恰就能胜任。

米高·克林运用他的心理分析技巧，借助于他自己人为制造的机会，去观察应聘者的提包，自然就能得到对应聘者的印象。由于对待提包的态度是长期无意识形成的，因而比面试时的交谈更真实可靠。凭这样的分析去招聘，准确性自然高了很多。于是米高很顺利地地为银行招聘了一批完全胜任其工作的女秘书，受到了董事长的嘉奖，很快就升任为人事部的经理。

### 洛克菲勒对失败者的“赞美”

石油大王洛克菲勒的同事贝特福特，有一次经营失败了。他是帮助洛克菲勒创建标准石油公司的老伙伴之一。但是这一回，他竟因急功近利而遭失败。

接着发生的事情却使他惊讶不已。

贝特福特说：“一天下午，我在路上走着，我已经注意到洛克菲勒和泼拉脱两位先生就在我的身后不远，但我并不回顾。照样向前走着，因为我实在不愿意细说我失败的情形。可是他们在后面叫住我。洛克菲勒在我背上诚挚地拍了一下说：‘好极了，贝特福特，我们刚才听人说起你南美的事情。’我心想他们或许要责备我，或者已听到一些不准确的消息。我说：‘但是，那实在是一个极大的损失，我们只想法保住了60%投资。’‘不错，那已是难能可贵的了。全靠你处置有方，才替我们保全了这么多投资。能干得这样出色，已出乎我们意料了。’他就是这么赞美我的。”

洛克菲勒本应对他严加责备，但他却一反常情，找出了一些值得赞美的地方，使他得到一些安慰。

赞美是一种博取好感和维系好感的最有效的方法，但其深长的意义，还不止于此。能促进人继续努力的最强烈的兴奋剂，便是成功的自信心。这种自信心，在属员的心中最为滋长，只须你给他们以赞扬和信任。

### “钢铁大王”成功的秘诀

美国第一代钢铁王安德鲁·卡耐基的发迹关键，在于善掌“万能钥匙”。他起家之时两手空空，但到去世时已拥有近20亿美元的资产。这位被喻为“钢铁大王”是怎样发迹的呢？卡耐基踏入钢铁业界，是在美国南北战争前夕，那是在1860年，他进入宾夕法尼亚州铁路线上工作。由于他工作出色，当年满17岁的他被上司提拔为副总经理。但卡耐基却拒绝担任这一重要角色，他另有所想。原来他发现铁路的路轨、桥梁都是用铁制造的，寿命不长，并导致事故频发。卡耐基认定，铁路改用钢材制造可以改变现有状况，这样一定能创造一个发财的机会。

卡耐基这种创造观念是很有价值的，他辞退了铁路的工作，与伍德罗夫合股筹办钢铁公司。1861年，他们在匹兹堡创办钢铁工业，先后建立了“联合铁工厂”和“汤姆逊钢厂”，很快获得了成功，不久就控制了该地区的几个钢铁工业，组成了“卡耐基钢铁公司”。美国南北内战发生了，钢铁的需求更多，卡耐基钢铁公司获得了巨大利润，生产规模不断扩大。

几年间，他成为美国赫赫有名的“钢铁大王”，他生产的钢铁占了全国产量的一半以上。到1901年，他拥有的总资产超过了20亿美元，人们对于这位“半途出家”的“钢铁大王”的发迹感到迷惑不解。

其实，卡耐基的成功除了他有可贵的创造精神外，还有一点非常关键的，就是他善于识人利用人。卡耐基说过：“我不懂得钢铁，但我懂得制造钢铁的人的特性和思想，我知道怎样去为一项工作选择适当的人才。”这正是他一生事业旺盛的“万能钥匙”。

他大量聘用技术人才，并为他们的工作创造优越的条件。他对专家、技工采取高报酬政策，凡有创造发明和好建议者，都可获得相应的奖励。同时，卡耐基大胆让年轻、有知识又有实践经验的人担任各生产部门的负责人，使他们有施展才华的机会。这样，使他的企业始终生机勃勃，发展迅速。

后来，卡耐基曾谈过这样的感受：“即使将我所有的工厂、设备、市场、资金全部夺去，但只要保留我的技术人员和组织人员，4年之后，我将仍然是‘钢铁大王’。”这段话道出了卡耐基成功的秘诀。

### 百事可乐公司的用人标准和目标管理

百事可乐销售公司有一套培养管理人才的办法，用总裁韦恩·卡洛韦的话说：“我们努力把雄鹰找来并教会他们编队飞翔。”

公司开办了一个管理人员培训中心。卡洛韦每年要花两个月的时间亲自检查他的550名高级人员的工作，百事可乐的人才培训标准是：敢冒风险，少写备忘录、少开会、遇事当机立断和富有协作精神。

公司的培训原则是适者生存，淘汰弱者，培养强者，它要求每一位上司每年同他的管理人员中的每个人谈一次话，谈话要点是估计管理人员在一年中做了哪些实事。如果一个管理人员达到了目标，他的上司将提出他第二年的工作标准。对于没有取得预期结果的管理人员（即弱者），公司表示同情，帮助他设法找出原因，并指导他做出成绩，但若一两年还达不到标准，只好请他另谋职业了。

百事可乐公司要求每个管理人员在自己的位置上自行安排工作，并迅速做出决策，他们提倡通过电话或当面把事情办妥，而不喜欢常开会或搞备忘录。对于重大决定要当面做出，虽然有时会出现面红耳赤的争论，但这种争论往往是知识的较量，而不是相互诽谤。

### 善用人福特企业成功

福特原是一名普通技工，1896年，他造出了第一辆自动汽车，1903年，创办福特汽车公司，后来又首创了汽车大规模装配线生产方式和管理方法，即“福特制”。到本世纪20年代，福特公司已发展成为当时世界上最大的汽车公司，福特本人也成了亿万富翁。

他的成功，是和他对人才的态度分不开的。他注意招揽人才，并善于根据人才的特点，让他们发挥最大作用。

福特梦寐以求的T型汽车就是他同威利斯和哈夫合作成功的，福特T型汽车的畅销，是广告设计师佩尔蒂埃的功劳，而改革装配技术、工序、世界第一流汽车流水装配线的建立却是聘用能人弗兰德斯和三位青年经理——索伦森、马丁和努森的结果。

负责福特汽车推销的库兹恩斯是一个优点和缺点都很突出的人。他虚

荣、自私，却又聪明能干；性情粗暴，却又善于交际，处事果断；他对汽车业的经营有着丰富的阅历和经验，精力充沛，工作热忱，雄心勃勃。旧主不识良骥，未予重用，而福特却用其所长，视为臂膀，委以重任。结果，库兹恩斯独创一种推销方式，轻而易举地在各地建立了经销点。到 1913 年，几乎全国每千人以上的小镇至少有一家福特车的代销点。以致 1913 年福特厂虽然以每 3 分钟一辆的速度出车，却仍然有十几万辆的订货单无法供货。

福特还从德国招来了能工巧匠埃姆，更是如虎添翼。埃姆不仅技艺精湛，而且善于调兵遣将。在他的身边聚集了许多精兵强将，如公司的“外部眼睛”摩根那、“探子”芬德雷特和“检验员”韦德罗等。

摩根那是采购员，他有一种天赋的鉴赏机器设备的能力，只要到同行竞争对手的供应场上看一遍，就可以发现哪些是新的设备，然后回来向埃姆描述一番，过不了多久，仿制或加以改进的新机器便在福特汽车厂里出现了。

芬德雷特则专门跑本公司以外的部件供应厂，估计人家的生产成本。一旦判断出哪种产品要价会高，他就要福特厂马上取消订货，再由埃姆根据他的描述制造新的设备，自行生产。

精明强干的韦德罗是一位检验机器设备的行家，他专门负责向埃姆汇报安装的自动机床试车的情况。

而有这些人帮助的埃姆对福特公司的贡献就更大了：埃姆发明的新式自动专用机床，其中的自动多维钢钻，可以从四个方向加工，同时在汽缸缸体上钻出 45 个孔，当时世界上任何机床公司都未能提供这样出色的设备。埃姆被公认为是在汽车工业革命方面贡献最大的人。

由于有这样一批人才，福特公司生产面貌一新，到 1920 年 2 月 7 日，福特公司所属汽车厂创造了每分钟生产一辆汽车的记录。到 1925 年 10 月 30 日，甚至创造了 10 秒钟出一辆汽车的创世纪纪录，使福特公司达到了登峰造极的地步，当时的同行对它的业绩望尘莫及。

在众多人才的帮助下，福特由一名普通技工变成亿万富翁。

### 运输公司以人促产

一家大运输公司在旧金山建立了一个分站，分站连年亏损，于是公司为它派去了一个新营业主任。

新主任到任后，对这种情况很担心，于是找一些卡车司机谈话。司机们告诉他，我们是挺爱当司机的，而且也有把握把这活干好，可是从来没有哪位工长来找过我们，让我们帮忙解决运输路线的安排问题，也从来没有人让我们觉得自己对整个营业有举足轻重的作用。

新主任听后，经过思考，决定采取一些措施：他首先保证司机每天早上来上班时，车子已经加足了油，暖好了机，洗得干干净净，就是说万事俱备，只等发车了。这样司机们就有了一种工作上的紧迫感。其次，他又给每位司机一些公司的帽子和广告小册子，让司机们自行斟酌，看哪些客户合适，就发些给他们。这个活本来是只有推销员才有资格做的。最重要的是，原来按老规矩，当地货运全是由工长来安排路线的；新主任指示工长们把货运单每隔两、三张就留下一张，先不安排好路线，这样，当货栈人员问起路线安排有什么指示时，他们就可以体面地征求司机意见了。

结果，营业转亏为盈了，连推销员们也认识到，司机们招来的客户比他们招的还多，所以有几位推销员竟决定跟司机们一起出车，看着他们到底有

什么“绝招。”

对司机的不同使用方式，带来了营业所的不同盈亏状况。可见正确使用人，才能以人促产，为企业带来利润。

## 竞争的策略和技巧（A）

### 假设敌国

制造一个假设敌国，有时对于昂扬员工士气，让员工们产生斗志相当有效。这样可凝聚公司内的人心，高扬士气，统一员工的思想，能使员工们朝着目标奋勇前进。

这种假造敌国的做法，似乎有些缺少先生风度，然而二流企业要步向一流企业，就必须聚集员工们的意志和力量，激发他们的斗志，使他们不顾个人的私利为公司的强盛而奋斗。假设一个敌国有助于业绩突飞猛进，为了公司的发展壮大，你不妨就假造一个敌国吧！

### 防止竞争机密泄露

在生意场中，竞争不可避免，若遇竞争对手，特别注意不可泄漏机密。这是因为，你的机密泄与对手，你会败北无疑。不要让人摸清底细，是为了在生意中有竞争力，以防出现被抢劫之类事故。“底细”是指你心所想的、身上所有的全部东西，也可说是“真相”。

以做生意所想为例，如果你一开始，就表现出急切要买或要卖的心情，对方会慢条斯理地老是压低价格，或是抬高价格，这样你会吃亏的。相反，你想要达到的目的，却深藏内心，从而若无其事地与对方谈判，对方反而会急于来笼络你，你还可以顺势杀价。

越是急躁，越是做不成生意，或就只能加钱才能办成，在车站、码头，你可经常看到那些急于买东西或卖东西的人，常花高价或少挣钱。

装着若无其事，有时还可探得对方的心思，从而获得信息赚钱。

无论做什么事，都应当留一手，不要全部真相大白，做生意也一样。这是诀窍。

### 选择竞争对手

选择竞争对手，这是有技巧的。最主要的一条，要选水平高于自己的人竞争。

与同等水平的人争高低，一则不能得到有益的启示；二则有损本身的声誉；三则不能激发自己的热情，有时还会受干扰；四则即使击败对手也毫无意义。

有抱负的武士，总是要想找那些闻名当世的高手较量，因为他能够从较量中知道自己的差距，同时，败在高手之下也是光荣的，无人非议的。

高明的经营者以其自身的特点致胜，以其环境独特制胜，别人要来竞争也很困难。例如，中国的茅台酒，无论谁家企业要竞争都是无法致胜的。

要竞争，须选准高于竞争对手水平的人去竞争。只有这样，自己搞出特色，别人自然服你。一旦你把高手打败，市场将为你所控制。财源会滚滚而来。

竞争对手确定后，为了在竞争中取胜，你必须了解对方的以下几点：

（1）要求纵观所有与它的市场有关的产品与服务，即进行“行业性”评估；

（2）必须了解它的竞争情况，包括竞争的背景、动机和对新的竞争对手的观察；

(3) 新的竞争对手的动向及它们的经营方式；

(4) 必须客观地评估竞争对手的经营战略。具体来说，必须弄清这样一些比较：产品策略比较。主要比较产品所处生命周期的阶段及策略；比较如何改进老产品，扩大产品新用途；比较如何改进包装、装潢；比较售后服务和产品组合；价格策略比较。即研究对手采取什么样的策略：短期策略、长期策略、系列定价策略、单一价与变动价策略、折扣折让策略、心理定价策略、竞争价格策略、非价格竞争策略；渠道策略比较。选择普遍分布策略，或采取选择性分布策略；促销组合策略比较。即比较人员推销、广告、营业推广和公共关系四种促销方式的长短，研究竞争对手的做法，从而决定取舍。

### 确定竞争内容

从哪些方面进行竞争呢？下面我们告诉你一些技巧：

#### 1. 争价格

这是最基本的原则。因为谁都想买到便宜货。在不是独占的市场上，如果你的价格便宜，顾客自然愿意上门，你的市场占有率自然会高。

但是，这里指的是合理价格，它的前提是企业自身能获得比较满意的利润，消费者也比较乐意接受这个价格。换句话说，就是一种互利价格。

#### 2. 争品种、争质量

争品种、争质量的前提也是“合理”。换句话说，企业提供的必须是使用对象乐意接受的品种和质量，而且不是生产者自认为是最好的产品和质量。只有站在客户立场上讲品种、讲质量，才不至于在现实的经济活动中碰壁。

#### 3. 争时效

由于世界高科技的迅猛发展，世界上消费形态也在飞速变化，大多数厂商已经体会到库存膨胀就是风险。因此，用卫星厂或制造厂的仓库做仓库的管理哲学已经大大风行起来。既不要库存，又要能及时交易，这种状况只能靠供应者的时效来维持。

#### 4. 争服务

就是要提供一个让客户在使用前后都满意的产品。对消费者的服务可以概括为两种：

一是售前服务，它包含两大方面，即产品本身和对使用者的宣传，通过这两方面服务，不但会增加消费者的信心，而且会由于消费者的满意和正确使用而减少日后的维修开支和抱怨；

二是售后服务，售后服务可以说是供应商与客户间的连线，这条线如果强劲有力，就说明供应商与客户具有一种亲密无间的关系，这种关系会使市场占有率得以保证。

### 不战而胜的竞争

如何不用一兵一卒而不战而胜呢？这是在参与竞争时首先要考虑的问题。你不妨采用“企业形象战略”技巧，运用视觉性手段向公众灌输你的经营思想，使人们对你的企业形成较好的印象。

艾科卡离开福特受聘到克莱斯勒公司后，为拯救克莱斯勒，他重视重振美国第三大汽车生产厂家的企业形象，利用自己在汽车界的声誉，亲自上电

视做广告，开了美国“王婆卖瓜，自卖自夸”的先河，很快扭转了衰落的企业形象，恢复竞争势力。

值得注意的是，提高形象与以往的广告宣传不同。它突出的不是产品（商品）的形象，而是企业的形象。

假如你是电视机生产公司，你宣传你自己的电视机是如何如何的好，你就不得不花费工夫去说明自己的电视机与其他厂家的电视机在哪些方面有这样的区别，结果由于实际上彼此使用的科学技术大体相同，一方面使顾客不易弄懂，另一方面又挑起了与其他店、企业的“战争”，效果并不见好。企业形象战略就是要避开这样的“战争”，致力于使自己的形象（不单纯是产品形象）根植于大众的头脑之中，让客户相信买了自己的产品决不会吃亏，也不会后悔。这样就可以收到“不战而胜”的效果。

### 从根本上打击敌手

当经商者遇到强劲的对手时，不妨参考用从根本上打击敌手的竞争方式：

#### 1、挖墙脚

挖墙脚是当今世界上经济竞争白热化的表现，体现了“食于敌”的战略思想——既能使自己的公司得到立竿见影的加强，又削弱了竞争对手的力量，因此大为流行。由于代理挖角的公司大量出现，时兴的“挖角业”行情看涨。这一行业被称为“猎头业”。

在竞争中你不仅应该学会“食于敌”，也要学会“拒敌食”，即防止别人挖墙脚。

#### 2、分裂对方的盟友

有竞争就难免出现结盟。为对付强劲的对手，力量稍弱的对手们就会结成同盟，联合起来对付你，这就是所谓的“众人捡柴火焰高”。

当你在竞争中处于面对众多的竞争对手时，首要的是要阻止他们结成联盟，要有意挑起他们之间的事端，先让他们相互间展开竞争。你最好坐山观虎斗，躲得远远的，然后待他们有结果后，再来一个螳螂捕蝉，黄雀在后，随即去摘桃子。

如果你已经参与了竞争，而且他们已经形成同盟，那你就应该分析研究他们结盟的情况。然后用计制造他们的矛盾，离间他们，然后分而治之，逐个逐个地歼灭。

#### 3、控制对方

控制竞争对手，看起来是行不通的，但在股份经济世界却是完全可能的。英国 BWF 公司，面对德国的 SBN 公司的竞争，有些招架不住。但 BWF 公司的老板们却十分冷静，仔细分析了 SBN 的优势就在于它的子公司“爱尔兰化学用品公司”，该子公司生产的 B—5 化学添加剂是 SBN 的主要辅助剂，SBN 的产品成本大大降低，因而在国际市场上逼得 BWF 节节败退，丧失了大部分市场。

当 DWF 得知 sBV 只控有爱尔兰化学用品公司 40% 的股票时，BWF 的老板们心花怒放了。他们立即派人员四处游说其他股东放弃爱尔兰化学用品公司的股权，并用高出市价一倍的价格收购，很快 BWF 就占有了 51% 的爱尔兰化学用品公司的股份，并决定停止对 3DN 公司供应 B—5 化学添加剂，迫使 SBN 停产寻找代用品。

这样，IBW 在竞争中不仅夺回了失去的市场，而且还夺得了 SBN 的一部分市场。

#### 4、破坏对方的原材料供应

在竞争中，当从产品上不能竞争时，你何不使用游战，破坏对方的原材料、电力、运输等方面的供应网络。比如诱导对方的原材料供应商大幅度提高供应价格，或者终止对他的原材料供应……使他的生产陷入瘫痪，或者不能够正常生产。他的产品再有竞争力，也无法与你竞争了。

#### 5、制造仿制品

当竞争对手频频推出新产品的时候，要想不败下阵来，就应立即组织力量大量生产仿制品，进入竞争对手已经开辟出来的市场，或把竞争对手从由他们开辟出来的市场中挤出去。

### 出奇制胜

麦考梅克认为：企业要想在市场上取胜，除了经济实力外，主要靠出奇制胜。所谓“奇”就在于因手法高超或产品新颖在市场上有奇效，竞争对手们又预料不到，而使其败北。“奇”的另一含义是不与对手搞硬碰硬的正面较量，避开其强劲有备的长处，而攻其虚弱无备之短处，即以己之长攻人之短。出奇制胜的谋略一般地说在任何竞争中都是很见效的。奇谋是一般商人所料想不到的，因此在这些地方也无多大阻力，可以较容易地占领市场，得到顾客，在一定时期形成一个市场部分中无敌手的局面。因此奇谋也必然是抢先一步，捷足先登，硕果先摘，市场先占。等别人领悟过来时已为时过晚，这时再来仿效就会竞争对手众多，已被占领的市场也很难打入进去。“奇”也意味着创新，用新的产品、新的形式、新的经营方式吸引顾客，争取生意竞争中的胜利。美国著名的经营学大师杜鲁克说过：“任何企业只有两个（仅仅是两个）基本功能，就是贯彻经营理念和进行技术创新。”

想市场中制胜需要有新招、绝招，这样才能把同行对手们抛在一边，获得众多的顾客。而要想长久地战胜对手，拥有市场，经营者必须坚持不断创新。日本经团连名誉会长、工商界泰斗土光敏夫，崇奉《大学》所引商汤王《盘铭》的话：“苟日新、日日新，又日新。”作为他的座右铭。他以做事日日求新的精神，贯彻于其全部经济活动生涯中。他无论是主持世界最大的造船厂——石川岛播磨、日本电机企业——东芝，还是在能源危机发生后掌管日本工商界最有势力之一的经团连，均有创新之举，也取得了重要成果。

马尼拉“矮人餐厅”老板美国人吉姆·特纳，也是以出奇致胜的经营而取胜的。他刚到马尼拉经营餐厅时，由于当地餐厅众多，竞争激烈，因而无任何优势。吉姆明白必须有新奇的绝招才能挽救他的餐厅走出生意萧条的困境。一天他在大街上看到了一个3英尺多高的矮人，就有了主意。于是他的服务员全由清一色的矮人组成的餐厅诞生了，这是当时世界上独一无二的餐厅，很快矮人餐厅名闻世界，各国游客竞相来餐厅用膳，该餐厅生意兴隆。吉姆说：“在竞争中，经营者如果没有惊人的绝招，只好和失败者为伍了。”

美国芝加哥有位旅馆老板为招徕生意，别出心裁地开了个“称体重旅馆”。该旅馆根据顾客体重交付房租费，瘦人可少花些房租。如一对夫妇总体重不到90公斤，则可免费享用夫妇房间。该旅馆这一独特的计价方法吸引了好奇的游人，因而顾客盈门，财源茂盛。

类似这个“称体重旅馆”采取以奇特取胜的经营方式的，还有诸如“减

肥餐馆”等新招。从 80 年代以来，肥胖已被西方国家的人们视为一种流行的文明病，于是减肥热兴起。一些精明的商人闻风而动，投肥胖者们之好，大赚其钱。1981 年谢利在美国亚特兰大首创全美第一家减肥快餐店，专门供应低热量、低脂肪食物，还供应各种健美食品、天然食品、健美饮料，使食用者既能饱腹、又不至于吸收过多的热量，形成脂肪堆积。减肥餐馆开张以来，大受欢迎。短短几年，谢利的财源滚滚而来，他的减肥快餐店已发展成美国 43 个州的 90 多分店，在亚特兰大最初开设的快餐店，平均每年收入高达 110 万美元。老板谢利 1985 年下半年在为其第 90 多分店开幕剪彩时说，他计划于 1992 年将减肥餐馆发展到 1000 家。

### 及时撤退

胜败乃兵家常事。攻击与撤退都是重要的战略。要撤退就干脆撤退，撤到敌人无法到达的安全地带，若不如此，就将失去二次攻击的机会。

重要的撤退迟上一步就完全失去意义，漂亮的撤退是再行攻击的前奏。理智的撤退决非耻辱。

在商场上也是如此，一旦发现情况不利时，就要下决心撤退，一旦迟了一步，就无法处置。但有些人却往往不愿这样做，认为这是有失体面的事。只有“聪明”人才会把“面子”用在这个地方。比如说：一个同行正好是自家的邻居，且一直是你商业上的竞争者，你们在感情上多少有点摩擦。这时就需要深思远虑，一旦确定“长此下去，无法抗争”，就该毅然关闭店门，处理存货，改售其他商品。

撤退在战略上可以说是极重要的战法之一。撤退并不轻松，它不但困难，而且需要极大的忍耐力。善于撤退而转进经营其他的人，才是真正的勇者，才是真正的商人。当伙伴不可相信时，或当交易的对方发生危险时，就非撤退不可。

总之，不管开始如何，一旦发现情况不对，就该马上设法逃脱，这是经商的必要技巧。

### 巧败

在经商竞争中，胜利固然可喜，但取胜付出的代价太大，这样的胜利宁可不要。这时，我们要采取巧败的竞争技巧。

美国在朝鲜战争后，又发动了大规模越南的战争。美国在越南投入了数十万的兵力，使用了武器库中除原子弹之外的先进武器，始终没有取得决定性胜利，陷入泥潭，狼狈不堪。

到了尼克松时代，终于一咬牙认定失败，策略地撤出越南。照理，美国这样一个超级大国对于局部地区的战争不至于落到如此地步。但是，要取得胜利确实不容易，不仅越南人民拼死抵抗，苏联和中国也暗中支援，在这种情况下，美国决策阶层采用了“惨胜不如巧败”的策略。

干干脆脆撤军越南，事实上也达到了他们的预期目的。如果不撤军，就会出现“肥骡也要拖成瘦马”的结果，显然美国是不愿意的。

总之，当竞争处于胶着状态时，如何策略地寻找出路。这是当老板者要深思熟虑的问题。在有些时候，你不妨想“忍一下，风平浪静；退一步，海阔天空”。

竞争僵持着，最理想的是想到“讲和”，即利用外交手段解决“争端”。

如果这都不能实现，不如你干脆单方面“停战”，赢得时间尽快地医治战争创伤，更快地轻装上阵，对你的经营，对你今后的竞争或许更为有利。

### 反败为胜

失败，每个商人都逃不了这个字眼的考验，但只要在失败之中蹶起，这失败就是“成功之母”。

有一位地产大王，曾经失败了。他债台高筑，负债总额达 5720 多万美元。失败的原因有三条主要的：一是公司平时缺乏严明的组织纪律，什么事都显得杂乱无章，做事快不起来；二是公司收支，平日缺乏精打细算的方法，会计不严格，在进出帐之间，生出许多“死帐”。负债几千万美元，放出而未收回 1300 多万，地产总值 3690 多万美元也没收回；三是公司经理，缺乏每事必记的习惯，且时有许多重要的新意见也没抓住。消失了新意见，就消失了财富。

后来，通过整顿，从头做起，三年后，地产大王又赚回 2700 多万美元。他之所以能反败为胜其招术是：

#### 1. 他的相识全力相帮

有一位律师与地产大王有十多年交道，他认为有东山再起的能力和条件。于是主动与各债权人说情，同意让地产大王重新做起，但必须把营业计划向债权人提出来使其放心。

#### 2. 信任职员

地产大王的每个重要决定都在事前与职员们谨密磋商。他说：三个臭皮匠，合成一个诸葛亮，集中大家智慧，比一个人独断专行好得多。

#### 3. 制订严格的工作规律和检查制度

检查员秉公执法，从地产大王自己严格开始，从而使全公司效益提高了 100%。

4. 设立意见箱，收集职员新意见，并给予奖励，然后加以审订和实行要转败为胜，个人是基础，群体是力量。

5. 不断重复。反复提示，采用不同角度和不同层次的反映，向顾客宣传介绍某种商品，会收到良好的效果。

#### 6. 造成鲜明的对比，能使人接受广告宣传

因为对比一下就可以明了事实，不需作更多的解释。例如，有的宣传家起先打一个广告说，吃口香糖有害，抽烟有害等等。于是那种口香糖和香烟便受到打击，但不久，宣传家们又打出了广告说，吃某某口香糖、某某香烟可以使人牙不痛、口不臭，而且提神等——因为这种口香糖是经过香糖产生的消费需求。所以厂家也大多用新名换旧名。手段不断改进，从而占据的市场。

### 危机取胜

在字典里，最贴切，最能够反映在投资市场的，莫如“危机”二字。危机的意思即是危险再加上机会。在投资市场，充满陷阱，布满敌人，埋藏无数风险和疑惑。但仍有不少人能够抓紧危险之中所提供的机会而致富。

投资或投机市场的陷阱，只要不小心踏中一次，多年经营的成果，就可能毁于一旦。有时我们本身性格的缺陷，是造成投资失败的主要原因。

在投资领域里，不少人自设陷阱，使自己走入一个死胡同。有时个人的

贪婪和欲望会蒙蔽了投资人士的眼睛，使他们未能客观地分析事物和了解自己的优点、缺点及环境因素的影响。以致盲目乐观，或欠缺理智作出系统的投资，或又过度投机，以致失败及下场惨淡。

有些投资者性格则恰恰相反，因为恐惧心太浓烈，保守得变成处处被动，明明机会摆在面前，却一次又一次地放走。以致一生都不能成大事，虚度青春。到上了年纪时，只能望洋兴叹，暗慕他人的成就。其他个人因素包括幻想而不切实际，情绪化，不能忍受挫折，迷信、自负、主观等，都使投资人自己陷入陷阱而不能自拔。

当然，陷阱除了是自设之外，亦可以因为外界的种种因素如诱惑、欺诈等，使当局者迷。走进了迷宫的投资人士，他的正确思路被扭曲，头脑一下子不能清醒，就会迷失方向，以至失败收场。

但是危险之中，就是机会所在。有远见、有眼光、有魄力的生意人能够把握机会，在危机中运用技巧识得怎样处理，怎样把握，善于观人、观事、观物，结果可以得成大业。商场中的很多成功人物就是极好的例证。所以危机之中，又蕴藏着无穷的黄金机会。

### 如何建立你的竞争优势

产品是一个企业占领市场、满足顾客需求的重要工具。从商品营销的观点来看，产品不只是一个杯子或一部汽车而已，它应当包含许多层次。顾客对产品的需求与看法是企业 and 公司老板们重要的信息。掌握商品的特性便可以创造竞争优势。就目前而言，竞争优势是在顾客买到产品之后，还能得到“安心”。这样自然可以创造销售佳绩。

在这里，概括了建立竞争优势的八大要求：

#### 1. 快速

产品必须能迅速交到顾客手中。如快速冲印、速食店、花旗银行快速贷款服务等，均是使顾客能在最短时间内享受到优质的“产品”和“服务”。

#### 2. 健康

由于现代社会十分繁忙，大家对健康越来越重视。除了吃得好外，还要吃得有营养，因此，健康食品、天然食品、素食等销路看好。

#### 3. 保障

随着人们物质生活水平的不断提高，人们对安全的需求大大高于以往。除了保险业的增长，保安器材、防盗产品（铁窗、防盗器、防盗锁）等商品的需求量也大幅度地上升了。

#### 4. 指导

由于市场过于庞大，人们不可能得到所有的商品信息，因此他们在商品的选购中难免会因信息缺乏或落后而出现问题。这个时候，就需要有专家来指导消费。人们一般来说对专家是尊重的，这样就可以减少消费中的盲目性。

#### 5. 简便

顾客在购买、携带、使用产品的过程中，能够省时省力、方便快捷在现代繁忙的商业社会中可说是一大优势。厂商致力于产品的开发研究、制造过程的改进，很快地打入市场、拓展市场的基础。

#### 6. 多样

顾客的需求是多种多样的，也是很挑剔的。产品的“多样性”可以降低厂商因产品过于“集中”所带来的风险。因为“自助餐厅”式的产品组合、

多个品牌的产品可以使消费者有充分的选择余地，同时还可以占领货架和市场，让竞争者无机可乘。

#### 7. 高贵

随着国民收入的增加，人们的生活水平自然就提高了，对产品的需求量也迅速增加。高价位的产品、名牌产品大有市场，这类炫耀性商品或奢侈品，除了反映生活水平有所提高外，更有助于个人显示自身的地位，即所谓“摆谱”。在讲究“人身包装”的社会里，曝光率高的产品更能展现使用者的身份与价值。

#### 8. 情趣

现代人不仅要注重生活质量，而且还注重生活情趣，商品在特定的节日中能给顾客带来欢愉，它们能提醒人们在工作忙碌之余，不要忘了与自己的亲朋好友共享快乐时光。巧克力糖、鲜花、蛋糕等近年创销售佳绩就是很好的例子。

综上所述，老板要使自己的产品在市场占住脚，并不断地拓展开去，就必须随时随地注意顾客的需求。只有掌握了顾客的需求变化，才能投其所好，记住：“顾客就是上帝”。

#### 为竞争设立路障

当今不少企业家认为，“面向顾客”的方法比“面向市场”的方法好得多。因为购买商品的是顾客而不是市场，市场是由顾客造就的，只有尊重顾客，非同寻常地礼貌待客，踏踏实实地致力于把最普通的大路货商品搞得与众不同，才能建筑起阻止竞争者通行的路障。

这些提供优质服务的做法并不需要技术推动，但却能使企业在市场营销中取得持久的优势。优势不是来自轰轰烈烈，不是来自技术因素少，而是来自持之以恒地把日常普通事做得好上加好，形成优于别人的拳头。

以下几件实例虽然是区区小事，但从中却可以看到成功企业在这些锦上添花的小事情上的与众不同之处，他们通过这些小事得到了顾客的终生信任。

美国加州门罗公园旁有一家贝尔特拉摩公司的酒店。一个星期五的晚上，一位顾客来到该酒店打算买一箱酒，以备办公室开晚会用。在柜台边，顾客递给售货员一张美国远通公司信用卡。该公司的办事机构一定是太忙或是别的什么原因，售货员在电话上花费了三四分钟的时间，才得到公司对信用卡的证实。售货员把信用卡还给顾客，随手从放在柜台里的糖果盒里取出一枚 5 美分 1 条的薄荷口香糖放入食品袋中，并说：“非常抱歉，耽误了您的时间，简直不可饶恕，希望今后再也不发生这种事。要知道，我们非常看重您的惠顾，希望不久再光临。噢，祝晚会成功！”

美国远通公司的电话占线并非售货员之过，售货员把这个责任主动承担起来，他也不讲美国远通公司的坏话，而是自己主动向被耽误了时间的顾客道歉。事后，这位顾客感慨地说道：“他赢得了我们终身的信任！我们今后将比以前更坚定不移地到这个‘售货员赠送 5 分钱糖果的商店’买东西。”

美国花旗银行曾发生这样一件事情：有个陌生的顾客从街上走过来，要换一张崭新的 100 美元钞票，准备那天下午作为奖品。一个职员花了整整 15 分钟时间打 2 次电话才找到一张这样的钞票。他把这张钞票小心地放进盒子时并递上一张名片，上面写着：“谢谢您想到我们的银行。”那位偶然光顾

的顾客很快又回来了，他开了一个帐户。

在以后几个月中，这位顾客所在的法律事务所在花旗银行的存款达到 25 万美元。当然，这样的事情并不会经常发生，但是在这些锦上添花的小事上，每这样做一次，都能使你赢得一分优势。

壳牌公司加油站在美国的声誉卓著，服务质量众口皆碑。一次，一位顾客把他的大众牌汽车送到加油站去修理。因为该车总是发出奇怪的声响，几个小时后，顾客接到修理工打来的电话：“你知道吗？这个零件还在保修期之内呢！我已给本地大众牌汽车经营商打了电话，现在，他正等着给你免费维修。”这位顾客感动了。

从那时起，这名修理工赢得了顾客及其所有朋友的修理活，他们甚至每次都到这个加油站去加油，虽然为此每次至少要多付 10 美分。

### 以己之长，克人之短

靠电子业发迹而跃入美国超级富豪之列的王安，现拥有 16 亿美元的资产和 30000 多雇员，产品销往世界各大洲，年销售额达 30 亿美元。

可在 70 年代中期，王安公司还只是一家规模较小的公司，仅有一个基础研究和研制小组，同行竞争对手 IBM 公司无论在规模、实力以及开发新产品的能力方面均大大超过它。如果正面相碰，王安公司无论如何也敌不过对手。

王安认为，唯有以己之长，克敌之短，才能使自己的公司求得生存和发展，并在竞争中取胜。

王安在仔细研究了 IBM 公司的产品后发现，该公司虽然有强大的产品开发机构并已形成了不同系列的产品，但它的各种型号的产品大体互不兼容，这是它的致命弱点。

王安决定就在这上面做文章，充分发挥自己的长处，使自己的 VS 计算机系列和未来各种型号的产品全部能够兼容，即使是使用 IBM 公司产品的用户，也能运用王安公司的兼容性产品来补缺。这一招相当有效，购买王安计算机的用户猛增。

《幸福》杂志所列的 1000 家美国大公司的管理信息系统过去一般都使用 IBM 公司的产品，后来也纷纷改购王安公司的产品。从此，王安公司在美国计算机市场取得了稳固的地位，迅速发展起来。

在当今激烈的市场竞争中，每个企业无论大小都有自己的长处，也有自己的短处，如何扬长避短，以己之长，克人之短，乃是制胜的关键。

### 质量是公司的生命

在竞争日益激烈的市场中，消费者所注重的质量已被看作是公司增加利润的路径。因此，以质量为导向的管理也越来越为众多的公司、企业所接受。

“质量管理”不再是现阶段流行的口号。至少目前在美国，它已成为占有竞争优势并能提高利润的工具。

著名管理专家迦尔文在其新著中对质量管理进行了广泛的讨论。

他的结论是：如果要把质量作为竞争工具，那么公司全体成员，包括老板、销售人员和各级职员都必须共同参与。其中最重要的一点是，要从消费者获益的角度，重新解释质量的定义。也就是说，是由消费者来决定产品质量是否过关，而不是公司内部的质量监督人员。

现代社会的老板们已经把质量和利润紧密地连接在一起了，质量已被看

作是强有力的竞争武器。但是，只告诉下属今后将以质量作为公司经营管理的导向是远远不够的。老板必须主动地参与，要以身作则，否则，职员们会把保证产品质量看作是质量管理部门的事情，而不把它看作是自己应承担的责任。迦尔文还指出，公司可以通过两方面来增加利润：改良胜能和特色以增加销售量；或减少缺陷及售后服务的需求，以降低费用。

为了达到强化质量意识，公司上上下的每一个人，从老板到流水线上的普通工人都必须把质量放在第一位。如果老板是以交货期作为优先考虑的对象，那么常常会导致不负责任的粗制滥造。

公司要如何才能制定出行之有效的质量管理措施呢？我们有如下一些建议供参考：

一要进行彻底的市场调查，了解消费者对产品的意见，主要是产品该如何改进等，并利用这些资料作为衡量产品质量的主要依据；

二要制定持续改进的目标，以及确定每年提高质量的目标。这些目标的制定必须把消费者对质量的认定以及竞争厂家的质量水平一并考虑；

三要让公司内部各级职员都参与改进质量的工作，尤其是老板更应该充分展示其“质量第一”的决心与魄力；

四要跨越各相对独立的部门，共同组成质量管理及改进小组。这样做特别有利于及时掌握情况，发挥各部门联合作战的优势，提高工作效率；

五要制定训练计划及向职员们灌输质量观念，培养其质量意识；

六是对于产品质量设计、改进及管理等方面的有功人员要及时给予鼓励和奖励。作为老板，你必须永远记住：如果你相信质量管理的价值，你就必须使这一方法的运用遍及整个公司。

### 企业如何避免不法侵害

不法侵害使社会付出很大代价。它造成钱财损失和人身伤害；它犹如从天而降的灾难改变了人们的生活，以这种或那种方式打击着每一个人。全美商界因此每年损失数百亿美元。虽然不法侵害统计对许多中小企业主个人来讲并不重要，但事实表明中小企业遭受的损失要比大企业严重。因不法侵害，中小企业收入流失率是资产 500 万美元以上的大企业的 24 倍。

尽管单个企业损失的绝对数量较小，但带来的影响非同小可，据美小企业管理局称，如今因不法侵害而破产的中小企业占有所有破产中小企业的 30~40%。商业各部门——生产、批发、零售、运输和服务业——都为大量不法侵害损失所困扰。

虽然问题都差不多，但每一部门遭受不法侵害的可能性并不相同，零售业由于将商品直接出售给广大消费者，商品容易接近，对其诱惑极大而首当其中，很容易招致多方面侵犯：白天有顺手偷摸的顾客、诈骗犯、使用空头支票者和不诚实雇员；夜晚则有夜贼的打劫者。但大部分零售商痛苦地发现本企业除脆弱之外并且损失越来越大时，许多人却又不知所措。

一位企业顾问认为：“主要问题在于只有少数人明白损失是如何造成的，以及经营过程中哪一个环节出了纰漏。”此外，因忙于企业的日常管理，许多零售商抽不出时间来抓企业安全问题。业务照常进行，损失与日俱增。年终，资产平衡表现严重短缺时，这些零售商不知是应归咎于供应商，本企业会计、雇员还是顺手偷摸者。

解释犯罪活动猖獗的理论，一些人认为此乃经济之过，失业与通货膨胀

迫使那些走投无路者为了生存去偷，一些犯罪学家则批评法院未能给予犯罪分子以适当处罚。商界中人当然无暇顾及这些问题，一顾问认为：“现在防范外偷内窃的责任既与经营有关，又与管理有关。”

疏忽大意的零售商招引夜贼、顺手偷摸者、骗子和不诚实的雇员，千万利润流失。这些情况一再证明大多数不法侵害若没有机会就不会发生。某专家认为：“如果他们得不到机会就无法利用机会。”

因此，任何防护措施在不给顾客带来不便的前提下总能起到一定的防范作用。

有效的防范办法分为三类：硬件式防范，建筑设计防范以及管理防范。前者包括保护房屋和同品的机械和电子式硬件设备。第二类包括防止不法侵害的结构设计。第三类是制订旨在防止现金和存货损失的管理规程，同时雇用忠诚的人员进行培训，以协助抑制不法侵害。

对单个企业来说，为了制止不法侵害，三种威慑手段或许缺一不可。但不可贸然采用，老板就有可能设置不当防护措施，产生错误的安全感。任何防止犯罪的措施要想奏效，商店管理者必须首先盯住损失的根源：夜盗、抢劫、顺手偷摸、空头支票、信用卡和计算机诈骗以及内部偷窃。

### 对付抢劫犯

抢劫只占一小部分——全部不法侵害的 4%。但低数字并未真正反映出抢劫对中小企业的危险越来越大。由于抢劫加油站服务员、出租车司机和快餐经营者不如过去容易，抢劫者开始打商店老板的主意。如今，零售商更有可能遇上抢劫者手执枪支或其他致命武器谋财害命。

或者由于所处地段，或者是所售商品，某些容易遭遇不测，在内城区开店的商人尤其可能遭抢，经营贵重商品如酒楼、药品和珠宝的零售商更让抢劫者动心，那些深夜才打烊的商人也一样。但是，商店老板身边若有大笔现款就是抢劫者的主要目标，不管经营什么，店在何处。

正如一顾问警告的那样：“零售商想彻底防抢就会失望。”而且犯罪预防专家建议管好现金，并引入实际的威胁手段以降低遭抢危险。

管好现金，现金存入银行习惯化、经常化就可大幅度降低风险。为了保险，许多商人在白天人多时存款。但即使在白天，携带大笔现金也有危险。“去银行时要谨慎，时间、路线不要一成不变，也不要带显眼的箱子装钱”。

现金过夜存放的另一种办法就是使用中央保管式保险柜。工作原理与双控式保险柜相似，内有一单独分隔小室和特制现金存取抽屉，一旦现金存入抽屉，只有经理，而不是出纳才能取出来。

实行有形威胁——充足照明是一种有效的防范措施。全国许多地方法律规定企业要始终维持一定亮度的照明，商店前后内外照明有助于巡逻警察发现抢劫者，迫使抢劫者三思。

窗外清洁不存杂物，不贴标语和其他标志，里面一举一动可以从外看清楚，这也能使抢劫者心存恐惧。

警察建议遭抢时要观察抢劫者特征而不是打跑抢劫者。店主要做到本人和雇员人身安全第一，多收集便于破案的情况。经理应培养自己和雇员尽量记下抢劫者的明显特征，除一般的年龄、性别、身高、体重、种族和头发、皮肤眼睛颜色外，调查人员还查找如疤痕、瘸行、纹身和其他识别标志等特殊细节。法官介绍两种简便估测身高的方法：将抢劫者同店内熟悉的物件相

比较或在门框上标出不同高度的记号。

受害者若能准确描述抢劫犯的所用武器对破案非常有用，一个警察说：“很不幸，许多受审者看到枪支后受惊太重，事后说那家伙儿象加农炮。”商人也要报告抢劫者摸过何物，如门把手、柜台边沿、出纳机钥匙在警察到来前要用报纸保护好，受害者还要留意抢劫者如何逃走，若步行，朝哪个方向；坐车，记下型号、车龄，颜色，尽可能记下车牌号码。

案发生后，要立即叫警察，有些商人为破财免灾而先告诉家人和朋友。

目击者证词通常是抢劫案中唯一证据，除非在嫌疑犯中发现赃款并能追根求源。某些警察局建议商人为此准备一定数量“饵钱”，放在出纳机中容易取到的地方，“饵钱”从不给顾客，每张纸币的序号和年号记录下来并妥善保存，抢劫发生时，零售商交出饵钱。任何与抢劫犯特征相结合并持有饵钱的人，被逮住后将会受到法律严惩。

### 对付顺手偷摸者

零售商边工作边留心顺手偷摸者有困难，但顺手偷摸者因为心虚往往要露出马脚，零售商可以察看：大部分顺手偷摸者表情紧张，他们眼睛扫视商店以确信无人注意他们，也许向四周观望的时间比看商品的时间长，他们动作慌张，得到店员有礼的帮助时，往往张口结舌，手足无措。

顺手偷摸者有的反复围着柜台乱转，很少买东西，有些尽管没打算买，却将商品从一个位置带到另一个位置，以观察是否有店员正留意他们。若没有，机会就来了。

顺手偷摸者常拿着道具，如盒子、报纸、手提箱、购物袋、帽子或雨伞。此外，胳膊搭上外衣，或穿着过季衣服——仲夏穿着厚外套，晴天着雨衣都说明有问题。

顺手偷摸的策略：

顺手偷摸者能很快明白哪种方法在什么店奏效。在服装店，顾客穿上新衣大摇大摆出店，在杂货店和药店，扒手们倒换价格标签，以贵充贱。把商品用手帕盖住，塞到报纸里是偷小件物品的手法。

钱包、口袋、购物袋、雨伞和婴儿车、手提箱均可为贼所用，夹藏商品。即使最笨拙的顺手偷摸者也能迅速学会将商品塞入宽松的外衣、衬衣、罩衣的下面。

专业小偷以此等手段起手，不久就有了更复杂的特技，并配有精心设计的道具。——“贼盒”，伪装成包装材料的纸箱，侧面有开口，可迅速把物品塞进去。还可将所偷商品挂在“带钩腰带”的钩上，借助一种吊带，小偷能将5磅火鸡或收音机夹到双腿间，行动如常。

业余型与专业型都采用相似策略迷惑职员，使他们分心。合伙偷盗时，一个制造混乱——大声抱怨，将商品弄得乱七八糟，此时其他人趁机作案。另一个有效办法就是让售货员拿出一堆商品，归还时趁机偷偷装起来几件。

采用有效的威胁手段，商人能向顺手偷摸者挑战，预防措施要能达到两大目的：首先，强化顺手偷摸者的被监视感；其次，在不给顾客造成不便的情况下，最大限度降低小偷接触商品的机会。

礼貌和机警的人员、职员经过训练，了解顺手偷摸者的技巧后就能减少顺手偷摸的发生。一专家说“彬彬有礼的销售人员能使顾客满足，使小偷害怕。简单一句“要点什么”或“我一会儿就来帮你”往往使顺手偷摸者感到

自己正被监视着，所谓“心中有闲事，就怕鬼敲门。”

出纳时对商品价格熟悉能防止“价格倒换”。金耳环即使大降价也不会只值 55 美分，牛腰肉价格从不会跌到 35 美分，机警的出纳能显著减少损失。公司抽出专人，由专业人员培训以辨别顺手偷摸者，这对安全营运很重要，地方警察部门的犯罪预防机构的中小企业举办防护训练讲习班，大百货商场也这样做。

商品以 3~4 件为一组进行陈列能使售货员迅速看到是否有商品丢失，商品陈列安排得精巧就能妨碍顺手偷摸者做手脚。

收款机的位置应能让每位出纳员对过道一览无遗。

贵重的商品要放入加锁的玻璃陈列柜中，也可放在顾客够不着的地方，切勿在出口附近展览高价商品，否则顺手偷摸情况很容易发生。

设一监督台对服装店试衣室过道进行观察，也有助于防止偷窃，对带进试衣室的服装，售货员要发放表示衣物数量的彩卡或彩色衣架。

宽大的镜子多年来一直被用来增加过道的可见度和消除盲点，将镜子装在要道附近的墙上，店主在柜台里忙碌时就能观察店里情况。

单向观察窗可对商店全方位览视，派专人不停地监视，就能挫败偷窃者，将其抓获。但不象大百货商店，小企业付不起钱让专人总守在窗户下面。一旦顺手偷摸者了解真情，他们又会从容下手。

一专家警告零售商不要完全指望观察装置就能吓跑顺手偷摸者。这些威慑手段道理上有效，但只能顶一时，他建议用半年后在失去威慑力之前去掉，过一段时间后再装上。

防改价格标签。一撕就烂的挂胶标签或将标签用胶带纸贴上，要去掉就必须剪掉，能防止价格掉包。也可将标签专门拴在商品上，不相当灵巧，就不能将一个标签换到另一个商品上。

安全挂钩。在服装店里，拴在服装上，只能由店员将衣服从衣架上取下来。衣架报警装置也需要店员取下衣服，擅自从任何一个装置上取下衣服，就会引起报警。

电子物体监视装置应在店员出售某商品时去掉。否则，当顾客或顺手偷摸者带着商品离去时，就会发出尖厉的报警声，这种装置对服装店特别有用。经改进，也可运用于唱片、磁带、化妆品、药品和其他小件物品上。

将细金属条插入书中，有的类似装置已在书店广泛运用，在顾客买下一本书后，出纳员应使金属条脱敏性，否则书店出入口的感测单元就会报警。

零售商店在发现顺手偷摸时怎么办？店主要绝对肯定他已挑了一件物品，塞入口袋，走出店门。安全专家称：“如果你有眨眼功夫没有盯住他，就不能贸然捉拿。”

现在法律已给予拘留嫌疑犯的商人更多的保护。但零售商如抓了一个已将你商品转移掉了的人，那仍有吃非法拘禁官司的危险，“一些欺诈老手故意让零售商相信有些东西被盗，把他抓起来，然后他就反诉店主非法拘禁……”顾问警告。

另一个问题就是逮住顺手偷摸者后证明一件物品就是本店里的，例如一个店主如何证明一个女士包里的口红笔是偷来的或一个男士手提箱的那本书在他进店之前还不属于他。当物品被放到正常位置上，如放在皮夹里或口袋里和标签已扔掉后，证实尤其困难。当顾客在报纸里夹唱片或口袋里藏了块牛排时，如被发现就容易证明顾客偷窃。

担心非法拘禁使许多零售商不敢追踪嫌疑者。其他人则担心逮捕窃贼会带来负面宣传效果，越来越多的商店里树着一块“顺手偷摸将受到法律严厉起诉”的牌子。这种标志可能很有用，但同其他威慑手段一样，窃贼能迅速识破哪些商人说到做到，哪些是在虚张声势。那些对此采取了严厉措施，建立了威信的商店，窃贼很少光顾。

为了起诉成功，商人应提出相应证据，不少小册子和书籍及警察局犯罪预防机构就擒拿和审问的恰当方法向有兴趣的商人提供指导。在接近任何嫌疑窃贼时，商人应熟悉整个过程。

#### 对付空头支票（假支票）

企业因为允许顾客用支票购买商品付出了沉重的代价，中小企业受害更重。有估计称，假支票给中小企业造成的损失是大企业的 35 倍。

为了避免因空头支票带来的损失和透支问题。一些零售店拒绝接收支票，或只接收知名顾客的支票，可能使销售额明显下降，一专家称支票用户的购买力是只用现金者的 5 倍。允许顾客使用支票可以促成冲动购买和引来回头客，接受支票，零售商只能赌定大多数持支票顾客是正直的。

很难解决空头支票流通问题，空头支票交易猖獗要部分归咎于粗心的零售商和雇员，他们的支票兑现制度既不健全，又未严格执行，狡猾的伪造支票者队伍扩大使这一问题更加棘手，配有复印和改动偷来的支票和官方记录的机器，狡诈的专业高手就能成功地骗过最谨慎的零售商。

不将支票本直接递给零售商的顾客会造成“橡皮支票问题”支票因存款不足遭拒付。零售商长期遭受伪造支票侵害时，一急就打电话给顾客，收回因存款不足引起的欠帐，而有些零售商听凭拒付，尤其是小额拒付支票攒成一堆。一些零售店求助于代收机构，收费高达 50%。

零售商可采取两种战略向空头支票老手开战。

首先，建立内部支票兑现制度；其次，安装内部设备威慑长期使用空头支票的人。

建立内部兑现制度。任何内部支票兑现制度都包括其基本做法，首先，为防止诈骗行为应审查支票的重要部分。例如：

公司或银行名字上盖了戳，字体不规范拼写有错误。

空格错误、污点、涂改、线条色泽或深浅改变都说明支票有假。

过期或日期未到的支票可能是存款不足支票或假支票。

假支票或偷来的支票名模糊或与背书不一致。顾客签名时很慢可能是在模仿别人的签名。

出票人帐号不是用磁性墨水写出来的，银行结算规定开支票需要用磁性墨水，但许多诈骗高手伪造支票时往往忽略这一细节。

其次，第二个方法就是证实身份。商人唯恐引起反感而不愿坚持顾客证实他或她的身份。售货员应态度明确，要坚持检查相应的身份证明，否则，靠空头支票做的老手就会先向这些商店下手。

合法的署名身份证明为永久有效驾驶执照，军队或政府身份证或全国通用信用卡。许多零售商店需要两份证明，至少一份像驾驶执照一样带本人照片，临时驾驶执照、社会保险卡、选民登记存根、俱乐部会员卡复制容易，不宜做证明身份之用。

零售商还要确认身份证或支票的地址是否为真地址。一些欺诈老手从某地搬走后，不留下新住址，却继续使用帐号注销的支票。店主在发现所有身

份证明文件是新打褶时，要明白：不法分子在办新证时，常一次拿到全部证件。

倘若顾客带了已签过名的支票，店主应请其再背书一次。一般来讲，始终应当当着店主或售货员的面开出或背书支票。

建立全面支票兑付制度时，零售商还应考虑到以下三点：首先顾客的购物金额低于支票面额时，不允许兑现。在许多零售商店，尤其是杂货店和食品店，顾客只买几件商品却要求兑现大额支票，允许这种做法的经理常对支票金额加以限制将兑换人签名的卡片存档以跟踪这位顾客的兑现活动。人们常就近把工资单、养老金领取单、社会保险单和福利单据兑现，接受这些单据的零售商店指望建立牢固销售关系，但很多因空头支票陷入困境的零售商觉得这些服务使他们付出了高昂的代价。

其次，店主应当明确收帐策略，采取何种方式和到什么程度，完整的过程应包括：如果或者使用空头支票者被抓住时，通知有关执法机构，提出申诉和起诉使用空头支票者。只有提出起诉，问题才能解决。

实行监督和采用机器威慑手段。

为帮助零售商店，银行和其他商店对付使用空头票者，一些服务机构和保险公司提供各种威慑手段。

支票担保服务是常用的威慑手段。根据每月销售额和支票平均数额，支付一定费用，加州零售商可以将存在中央计算机内的使用空头支票人和被盗支票信息调出来。计算机从用户调查报告中收集信息。

在会员零售商店怀疑某张支票时，可向中心打电话，报出顾客驾驶证号码，几分钟内，如果有，计算机可发回该顾客情况收或拒收支票就有依据。若经服务机构认可的支票被拒付，服务机构向商人赔偿这笔损失。

拍照设备将支票和顾客留照存查，也能充当威慑手段，但这一方法费用很高，零售商要确信机器始终工作良好，装有胶卷和对焦无误，但欺诈老手能通过戴假发、化妆、戴帽子或太阳镜整容。

为找到更多的支票核查设备，零售商店可查实销售此类设备的公司，商人也可就不同方法向邻近企业主和当地银行主征求意见。

### 对付信用卡诈骗

对美国几百万信用卡用户来说，记帐购买代替支付现金的信用卡提供了一定程度的个人自由，但塑卡革命却使信用卡发行者——银行、全国信用卡公司和百货商店因信用卡诈骗遭受巨大损失。

为了减少损失，发卡机构要求商店在接受信用卡时要慎重，零售商未遵守一定步骤造成损失后果自负。

绝对禁止接受过期信用卡，商人还要确信信用卡片未有改动，信用卡与汇票上的名字相同，签名无明显差别。零售商接受过期信用卡时未能查出无效签名要自掏腰包补偿损失。

此外，信用卡发行者规定购买数量，交易超过限额，商店要向信息中心核查真伪。如：零售店规定一次只能最多购买100元的东西，就必须核实110美元的交易，这种做法，在某种程度上可以控制拖欠、透支、过期未付的持卡人造成消费膨胀。超限额交易未经核实，店主可能被迫自己付帐。

指望避开这条规定，顾客或许要职员将购买支出开成两张汇票，每张都低于限额，但发卡机构查出“破份儿销售”后，会要求零售商偿还。雇员若

同同一顾客做成了多次交易时，没准遇上了一个欺诈老手。

对那些选货匆忙，急于成交或一次大量购买不同花色的同一商品的顾客，零售商应多加小心。类似地，若顾客身份与其挑的商品或所持信用卡不相称——如衣着破烂的人拿着“董事”卡，这时商人就应向发卡机构打电话核实。

某些信用卡公司定期开出不可信者名单，单上所有无效信用卡号码，零售商在接受信用卡购买时务必仔细与这些名单核对，不然，他们就要对造成的损失负责。

防护专家强调，店主应当将有关信用卡购买的规章，向雇员讲明，某些顾问建议对那些忽视制度，致使商店遭受信用卡诈骗的雇员给以罚款。

### 对付内部偷盗

店主埋头企业营运的日常事务时，内部防护就处于次要地位，商人主要关心进货，吸引顾客和销售，基本上没有时间顾及小钱和每个雇员。年终帐货不符时，零售商常认为每件商品都有些损耗，以此解释短缺的原因。

百思不得其解时，零售商才会眼睛向内查找损失根源，某顾问特别提到，老板始终认为都是外面的不法分子干的，承认他们自己企业内存在不老实行为就说明他们对品德判断不准和管理不善，他们拒绝加强内部防护，内部的危害就依然存在。

零售商忽视内盗可能性，就为所有潜在不老实雇员大开方便之门。至于多少便无人知晓。但调查表明，雇员盗窃在不法侵害给企业带来的损失中比重最大，某些统计表明，因雇员偷窃倒闭的企业占倒闭总数的30%。

全部雇员的10~30%为黑心小偷时，如果不加防备，25%~80%将要染指内部盗窃，中小企业防范不严更危险。很多不老实的雇员并未意识到，内部损失的利润本可以用来加薪。因而内盗危害企业，又害了他们自己。

在防范不严的企业中，不老实雇员很快就明白他们能捞到什么好处。这种情形给他们宝贵的机会，在根本不加防范的企业里，机会比比皆是。

长期惯偷总在寻找机会，新手偶然碰到机会。典型事例：一职员从钱箱中“借了”5元钱，次日才送回，但老板对这笔货款从来不闻不问，“店主如果对缺钱都未留意，那他还会留意什么？！”于是职员打起歪主意来试探防范措施。

内盗手法因商店类型不同而变。服装店的偷法是一种，售酒店的偷法又是一种，老手采用防不胜防的花招，新手则用ABC。

顾客买下商品后带着找头离去，职员不记帐并把货款塞进腰包。

朋友看见她喜欢的衣服，售货员擅自折扣出售。

这次店主忘记收存销售记录，下次出纳员“漏”交一张，并把自己“买”的记上去，或从银箱里偷钱，记为退款。

雇员将已用过的发票送给朋友，后者半道上拿件商品到收银台要求退款。

顾客退回一件残损商品，店主即刻降价卖掉。雇员决定故意去损坏商品以求折扣购买。

批发商发送20箱商品，验货后，工人在搬运时将一箱商品搬进自己停在附近的小车里。

商店邮寄销售，职员将一包商品寄到朋友家。

公司簿记员或计算程序员改动计算机程序，给购进商品成本戴帽子，数量攒到一定程度，程序员假造一个供应商，经银行开过去转帐支票。

不老实雇员常找到理由认为自己不是偷，这种辩护对偷盗的重要性同机会一样。环境不同，雇员心思活动也有所不同。工资低，雇员要求得到公平。工作不称心，他们要求“打破这种制度”。若家里经济负担过重——医生帐单、付汽车款、供养子女上大学，雇员就可能不由自主地把手伸进银箱。如果他们看到别人在偷，他们就会问：“我干嘛不？”安全专家警告，“对损失不加抑制，只会导致变本加厉的偷盗和恶性循环。”

经理可以运用各种方法达到消除偷盗的机会和诱惑的目的。许多安全顾问认为只要零售商恪守以下众所周知制度，就能减少短缺问题。

对雇员不诚实行为进行调查，可以通过雇主个人观察，专业人员帮助调查，或二者配合进行。雇员小偷小摸总要留下蛛丝马迹——在工作习惯、个人秉性上或在收款机上的异常都能让经理感到有内盗。

加强对雇员的监督——调查不诚实行为使经理颇感为难。他必须留意所有雇员，这一任务令人不快。不要求经理先从关键岗位上的高级雇员着眼。

主要雇员是指那些能接触到现金和商品，拥有一定责任和权力者。接运和负责装运的雇员、订购商品和平衡帐簿的簿记员，操作收款机和清点存货的出纳都能让零售商损失大笔利润。

长期雇员因资历深而受到绝对信任，常在关键岗位上，他们长期工作经历使其了解老板查与不查什么，控制是否有效。总之，他们已看到了漏洞，虽新手和临时工可以让企业受害不浅，但他们对企业营运了解不多，进一步说，新手没有多少偷窃的机会。通过观察雇员的特定品行，店主或许就可发出是谁在偷。叫人哭笑不得的是，店主要首先怀疑工作最努力的人，如过分勤奋者是主要对象。有无早到、从不休息或当同事已回家自己却晚归的雇员？是否有店员能吸引异常多的顾客？发现他们最优秀的出纳在偷窃时，许多零售商目瞪口呆，他们惊呼：“我做梦也想不到他们会做出那种事！”出纳知道并有意利用了这一点。

雇员生活水平高于收入需加注意。一雇员炫耀漂亮的跑车和精致的音响设备可能就是老板付帐，自己享受。虽然小零售商店小偷小摸一次油水并不大，但日积月累就能攒起来。

抱怨不休者也值得注意。如，某些雇员感到屈就了，自认为才能未被欣赏，感到工资被克扣了。不管他们抱怨什么，这些不快的雇员或许会通过偷窃来发泄挫折感。

酗酒、吸毒的雇员常靠偷窃维持其习惯，对这些雇员也应加以注意，其劳动效率几乎从未达到过要求。他们更有可能造成严重现金差错或损坏财产。

那些赌瘾难却的雇员也是潜在的麻烦，他们常借钱或要求预支。使过空头支票的人也是麻烦主儿。

由富有经验的顾问所指出的这些品格特点，为发现潜在不诚实行为提供了线索，但有些人天性勤奋，另外一些则一向脾气暴躁，许多雇员有不良习惯却不乏诚实高效率，因而这些特点和行为方式值得零售商密切注意，但不能作为不诚实行为的真凭实据。

对雇员的不诚实行为，更可靠更客观的是收款机上的线索。每个营业日末了，零售商要仔细检查收款机打出的售货记录带。

记录带上成交次数经常出现偏差时就有不诚实雇员改记录带的可能。如在老板离去后，关上收款机，插入上卷新记录带，重开收款机，将以前记录带销毁，关机前所有收入装入腰包。为了使雇员不敢在记录带上做假，经理要确信上一天关机时，记录带上交易金额同当天开机时交易金额相同。

空白过多也值得怀疑。许多雇员通过空白式跳格掩盖窃取现金行为，该记一笔帐时，他们在带上空格一次，然后从收款机里偷取现金。

对经常出现的短款和溢余也要调查：大部分零售商担心现金短缺，却对溢余困惑不解，专家告诫说，“实际上，现金溢余与短缺同样要怀疑。”短缺可能真是因为出错造成的，表明缺乏培训或工作草率，另一方面，溢余则意味着价格有诈改。

有一种“溢余”形式特别危险：出纳员平常以小额方式少记帐，偶而少记一笔大帐，并从中偷出一部分来。因为出纳知道同短缺相比溢余不易受怀疑。为避免造成短缺，他们成心不将帐面上多出的钱偷光。如果老板对溢余、短缺都过问，不诚实的雇员就知道没有机会偷钱了。

谋求专业人员帮助——店主若过一段时间外出或日常事务异常繁忙则经常错过内部偷窃警告信号。解决方法是聘请专门代理机构（常称之购物服务机构的）专门探查不诚实雇员。这一机构也可对雇员的诚实、礼貌周知、效率进行评估，在百货商店常用这些专业人员考核查不诚实行为。

购物服务机构或许被要求测试全体雇员或某个主要怀疑对象。要测试项目不同，技巧也不同。常见的售货员考评包括两个工作人员扮作顾客单独进店。一个买东西，另一个装着漫不经心地浏览，观察出纳员是否记帐，或将钱装入口袋，代理机构观察记录下来向经理提供全部调查结论。

某些购物服务收费固定：按月进行每次收费 45 ~ 60 美元，用户要求就某个问题进行调查，收费 200 ~ 300 美元，其他公司则通过达成协议，同商店老板共同分享挽回损失。

商人可以在电话簿中的黄页部分查找当地服务单位，也可同邻近企业或商行联系，请其推荐有名望的购物服务机构。

### 雇员不诚实行为的防范

第一道防线就是雇用诚实的雇员，许多顾主接见应聘者只是看其能否干这一行，因此他们主要询问以往工作经验。尽管这些问题重要，但并不能忽略其他同样重要的方面。雇用诚实雇员——设计全面的申请表 VL，有效考察应聘者的能力、品格等不同方面。经理不愿在申请表上花功夫，而靠直觉判断申请人看起来是否诚实，是达不到对拟聘雇员的全面了解的。

直觉方法——靠封面评价一本书，很不够，雇主需要知道雇员背景，申请材料可以提供这种信息，把这些材料丢在一边就有雇用不诚实雇员的风险。对某些问题回答模棱两可多半说明过去这个雇员不大光彩，打长途了解也不会有好结果。最佳做法就是同以前雇主通电话，直接了解情况。

有时以前雇主不很乐意提供反面情况，一个专家说：“技巧地问他是否还想雇这个人？”坚持接受的表明没问题，回答吞吞吐吐或拐弯抹角就证实了以前的怀疑。

如果新雇员的职位十分重要，还要调查雇员面试时有意或无意之中没有提供的事实。信用调查机构，房东和雇员朋友能提供帮助，雇主没有时间或不愿单独调查可以请私人侦探所进行调查，因为怕花钱或怕麻烦，对许多雇

员不愿进行广泛的背景调查，这种错误终究使雇主自食其果。

一旦应聘者受雇，管理者应向其讲明“家规”，即让新雇员熟悉支票兑付制度、收款机、订货和送货及其他事宜，为避免以后出现争执，商店规章应采用书面形式。

建立内部监督制度——内部控制良好的秘密在于关键工作要多方核查。大企业里，专人订购商品，专人记录职员工时，专人发薪。中小企业人手少，职责难以划分得这样细，但小企业主可以确保雇员有专责和防止雇员独揽某些职权。若有可能，店主要随时对不同工作程序加以审核，突然的现场考查会让起了贼心的雇员措手不及。

收款机监察特别重要，因为雇员在这直接经手现金收入，每位收款员应管好各自现金抽屉，接班时点清交过来的全部现金，登在记录带上，两三个雇员同时用一个收款机就无法查明谁造成了短缺和溢余。

应告知出纳员将每次出售及其准确金额以先后顺序记录下来，这样，他们不能同时记下两三笔交易，防止他们利用找零钱偷现金。每次交易完成了，应将现金抽屉关上，以避免出纳员不记帐就取钱。

对每笔做成的生意，出纳员应开给顾客销售单据，由于每笔交易要开单据，这种监督能防止出纳员私花现金，此外，这一规则能防止雇员少记收入，私吞少记部分。顾客可能注意到或提醒开票者单据金额低于其实际支付。

在顾客携带商品过来付帐时，出纳员应大声报价，以让顾客相信收费无误差，此外能避免粗心，更容易发现少记现金问题。记录带上空白，达到特定次数，店主就要审查并鉴别。否则销售单据的商店记录失真。更严重的是，店主允许这种做法就会助长职员成心记错价格，诈改销售记录，假造空白错误、再揣起等量现金。对于出纳员这十分容易。

单据式记录带用完后，再即刻换新的，不诚实雇员的惯常把戏是记录带用完不更换不记帐，把钱装入腰包，没有交易记录，就无法要求雇员讲清短帐原因，收款机仅能给出记录下来的销售数据。

雇主或指定雇员都应记录全部雇员购买情况。一种技巧，尤其是超级市场里要是向朋友、家属或其他雇员折扣卖货，雇员应将钱包和袋子放在办公室里，不应放在柜台，若不诚实雇员的包在附近，他转移赃款是举手之劳。

此外，安全专家极力推荐下列监督措施：

将购进商品与订单、发票核对，确信数量、价格、装运费和其他项目准确无误。

锁上仓库，有人监督时才允许进入。

付帐包括工资应按顺号使用支票，支票上面印上商店名称和地址。

将支票及支票用具锁好，钥匙妥存。

用过的支票、发票防止再次使用。

确保有一张支票，就有合法供应商或商贩开出一张发票。

建立明确的定价和折扣制度、审核所有信用卡。

请外单位进行公司帐册审计，每年至少一次。

### 对付计算机诈骗

无论是大企业还是中小企业，计算机在日常营运中的作用都与日俱增。计算机能辅助存储有关记录，并将其打印出来，企业使用计算机能节约时间与金钱。

但是，计算机犯罪也随着计算机技术的成熟和计算机应用的广泛而增加。据报道，此项损失高达 10 年前的 20 倍。记载表明，计算机辅助偷盗平均金额是普通偷窃的好几倍。由于接触计算机的人增多，潜在的计算机犯罪同样也在增加。

公司已从不同方面对日益增加的危险采取了对策。在大企业中，进入计算机房受严格限制，机房门口设有警卫，安装了精巧的门锁，有磁卡才能进入，尖端的计算机安全装置也能买到，如限制操作计算机的软件和为计算机数据传送加密或打乱传送频率的硬件。预计每年用于计算机安全监督的费用高达 1.5 亿美元，并且在逐年递增。

许多中小企业连起码的安全措施都没有。例如，许多中小企业的计算机系统不能提供可查帐的线索，查帐人员凭此可查出谁经手了某笔交易。

为避免不必要的风险，计算机安全专家主张企业主要采取以下预防措施。

仅允许少数受信任的人接触计算机并要经常变换运行口令和代码。经同意后允许使用计算机设备，使用人要登记。

定期审查计算机运行状况和内存文件，以查明错误和是否有不正当行为。

区分雇员操作计算机的职权，防止一人拥有几种职权。例如计算机程序员不能又是操作员。

计算机程序不能有开支票功能，专家指出不诚实雇员很容易接通计算机，擅自开出支票将所有接触计算机程序多拷一份保存下来以防重要记录因意外或蓄意受到破坏。

所有接触计算机的人签订合同，虽然订约不能防备那些铁了心的窃贼，但有助于弥补被盗造成的损失。

给计算机装上锁定装置，钥匙仅由可靠的管理人员保管。

企业的计算机防护系统始终要以保护数据可靠性和企业资产不被欺诈为目标，中小企业可向擅长计算机防护的公司求助，请有计算机防护经验的会计师、系统专家或防护顾问提出建议。

### 不法侵害投保

不法侵害保险是商人的防护计划的补充。虽然保险不能威胁不法侵害，但它部分赔偿零售商因夜盗、抢劫或雇员偷盗而造成的损失。

找保险代理的同时，店主要找那些熟悉特定类型企业和能针对本企业具体要求制订保险计划的保险代理。

零售商应要求代理就保险单覆盖范围加以扼要说明。保险代理建议：“若你想知道它覆盖了什么，要问它不覆盖什么。”

零售商或许要买“3D”不法侵害综合保险（不诚实行为，不明原因的失火，损坏）或让保险代理在当前保险单上做类似的背书，能补偿零售商因雇员不老实和伪钞造成的损失和因抢劫、夜盗或不明原因的损失，这种保险同样覆盖某几类伪造支票损失和窃贼入店行窃所造成的房子设备损失，大多数保险单也能加上计算机盗窃保险；零售商应要求在 3D 保险上加上一款，以覆盖通过电子手段诈骗企业存款或股票的行为。某些店主会首先对某些特定要求投保，包括：

商业性保险柜被盗保险，以补偿保险柜中现金，股票和贵重物品失窃造

成的损失，对因夜盗造成保险柜，地下金库和其他损失赔偿。

商业性财产保险为零售提供商品、家具、固定资产和设备被盗保险，赔偿因被盗造成的财产损失。

忠诚契约，以赔偿因雇员挪用和偷窃现金，股票和其他财产造成的损失，合约可以只涉及某些岗位或“一锅端”式地包括全部雇员。经手现金、资金单据、商品，接触计算机的雇员应立约。

伪造单证保险，对开成由商人个人户头支付的伪造支票并因此给商人或银行造成的损失进行赔偿。

保险费与商店类型、地段、雇员人数、未存现金最高额、已装防护设备价值和以前损失金额有关。典型综合保险每年保费 250 美元，最多可赔偿 2500 美元，最多可获赔偿 10,000 美元。为中小企业制定的综合保险每年收费 300 ~ 800 美元之间，每次损失最高赔偿金额为 1000 美元。

在高风险、高发案率地段开业的商人最需要保险，但都难于找到愿意承保的保险公司。多次发生夜盗的零售商会被加收保险金。保险公司承保，这些零售商经常期望有一家较大保险公司至于承保。

## 竞争的策略和技巧 (B)

### 通用汽车公司对付日本人的土星计划

当美国人宁舍美国车,而改买丰田车、本田车、日产车之际,美国车厂则发出不平之鸣。他们认为日本的工资较美国低廉,生产成本占有先天的优势,这是不公平的竞争,因此呼吁美国政府应该设法限制日本车的进口。

为了越过美国的保护政策以及用贸易逆差做挡箭牌来限制日本车进口,日本车厂干脆移植到美国本土现产现销,以堵悠悠之口。

然而,当美国人知道丰田车能发出像 BMW 同样的关门声,日产的 Infiniti 售价只有德国车的 1/2,而本田车由 1976 年迄今已生产超过 500 万台时,他们才如梦初醒,知道大势已去!过去流行国际车坛的一句话:“小车看日本,大车看美国,跑车看欧洲”,恐怕也要改写了。

正当美国人惊慌万状,忧心如焚,不知如何应付日本人这种排山倒海的凌厉攻势时,唯独通用汽车的董事长罗杰·史密斯,开始默默地进行一项官僚组织与劳资结构的调整。这项关系着美国汽车业生死存亡的大计划,被命名为“土星”。

罗杰·史密斯是一个真正的策略规划专家及成本分析高手。他着手“土星”计划的第一步是消除个人对日本车的敌视,并且设法和丰田携手合作。他认为事到如今,要击倒日本,就必须加入他们的行列。他说:“和丰田的合作,至少可以让通用获得日本最新汽车技术和管理方法。”冒着和敌人勾结的议论,他独排众议在董事会据理力争,认为非如此通用将永无机会和丰田相抗衡。

“土星”计划的第二步就是投资 30 亿美元成立一个专门的公司。这个公司的特色就是生产设备在科技上的高度整合,从元件生产到装配成车,均采取一贯作业的方式,不必为外来核心零件的迟延而浪费时间。

最后,也是最重要的就是劳资结构的调整。史密斯认为成本降低是汽车竞争的关键,要和日本竞争,不降低劳工成本就一切成为空谈。于是土星公司招兵买马的对象是要有团结精神的人,条件是劳资双方一起工作,共同决策,盈亏均沾,资方不得任意遣散劳工,劳工不得动辄罢工。此种工作模式,自然吸引了许多优秀杰出的人才,投效到土星的旗下。

土星肩负的使命是使美国的汽车工业脱胎换骨,再创生机。经过长达八年的努力,“土星”终于在众所瞩目,千呼万唤中问世。

通用公司也通过重大改革,进入了新的发展时期。

### IBM 公司大胜苹果公司和王安公司

1981 年 8 月,IBM 以其高价的个人电脑,袭卷全国的个人电脑市场,企图从苹果牌手中夺得市场的盟主地位。

他们首先是依赖其高性能、高质量和对手展开竞争。IBM 的个人电脑是用英特尔公司 16 位微机处理器所制造的,比起用 8 位微机所制造的电脑功能强得多。这样,就使 IBM 在办公市场占了优势。

其次,IBM 广泛地向制造商宣布其个人电脑规格,使各个软件设计公司可以按此规格来设计软件程式,并允许微软公司(IBM 基本作业系统的供应商)将软件程式授权给其他公司使用,一些软件公司于是一窝蜂地撰写与 IBM 相容的软件程式,结果,使得 IBM 个人电脑的销售更为蓬勃。硬件制造商也

感觉到 IBM 个人电脑的销售潜力，马不停蹄地发展和销售与 IBM 相容的硬件及周边设备，从而使 IBM 成为电脑业的“标准”。

为了提高 IBM 的知名度，投资 4000 万美元进行广告宣传，攻击家用电脑市场，企图吸引那些未用过或未听说过 IBM 电脑的客户。同时，以专有的零售产品中心以及八百家精选的电脑零售商，展开销售攻势，并用其强大的销售力及在电脑界的声誉，对办公市场进行不断渗透。

由于 IBM 生产成本较之其他厂家低，于是挟其成本优势于 1984 年 4 月发动了第二次攻势，以降低 20% 作为武器，与同类厂家展开竞争。结果，致使许多中小型电脑公司破产或退出电脑业。最后，IBM 终于取代了苹果牌，成为个人电脑界的霸主，在美国 42 亿美元的个人电脑市场中占了 26%。1992 年 8 月，美国著名的王安电脑公司、亦在其强烈的冲击下宣布破产。

### 通用公司“调虎离山”合并丰田汽车公司

1983 年，通用汽车公司董事长兼执行经理史密斯，经过深思熟虑后作出重大决策，将公司属下座落在加利福尼亚州费雷门托市的一家汽车厂拿出来，与日本丰田汽车公司合并，生产丰田牌小轿车。当时日本丰田汽车早已以其质优价廉进入美国市场，驰骋于美洲大陆。打入美国本土，自然是雄心勃勃的丰田公司求之不得的好事，因此谈判一拍即合，合并即告成功。

美国人早就对日本汽车“侵入”美洲大陆反感至极，史密斯竟公然将日本公司大摇大摆请到本国生产汽车，这简直是引狼入室。为此，美国汽车业界对此举颇有异议。

到底是“引狼入室”，还是“调虎离山”，史密斯自有他的打算。他深切地了解到，美国汽车业界之所以在日本汽车大举进攻之下束手无措，一个很重要的原因就是过去太轻敌了。当初日本车刚刚驶入美洲之时，几乎所有美国汽车商都认为日本车不过是初学者的小玩艺，廉价的商品。对日本汽车售价低、性能好、省燃料的特点缺乏正确的认识和态度，等到日本汽车在美国越来越畅销时，美国同行便一筹莫展了。其实，史密斯与日本丰田汽车公司合并之举，绝不表明他已向日本同行俯首称臣，他知道要与之较量进而战胜它，就必须了解它，学习它。时至今日，没有一家美国厂商不明白，要想与日本汽车竞争，必须降低生产成本和提高车辆品质，只有两手齐抓，双管齐下，才能赢得这场竞争。而通用汽车公司把一家工厂与丰田公司合并，目的正是“调虎离山”，在于学习日本公司的生产方式和管理经验，然后结合美国和本公司的实际情况加以消化吸收、尽快实现战胜日本汽车的目标。

### 让著名银行家出面投标盖帝战胜强对手

盖帝是石油企业家的儿子。1914 年 9 月刚从英国牛津大学毕业回到美国，便决心从事石油开采业。

1915 年 10 月，美国俄克拉荷马州有一个石油矿井招标，参加投标的企业家很多。有不少投标者实力雄厚、财大气粗，竞争异常激烈。

盖帝此时刚成立公司，资金不足，不是那些大企业家的对手。怎么办呢？盖帝想出了一个高招。

投标那天，盖帝租了一身十分华贵的衣服，约了一位他所熟悉的著名银行家，同他一道前往投标会场。

到了会场，盖帝显得气度不凡，胸有成竹，加上身旁有著名的银行家陪

伴，致使在场的企业家的目光都集中到了他的身上。

那些跃跃欲试，准备在投标中一决胜负的投标者，心里不免忐忑不安。想到盖帝是石油富商的儿子，现在又有大银行家作“参谋”当“后盾”。感到自己决非盖帝的对手。

于是，投标会场发生了戏剧性的变化，企业家们竟三三两两地相继离开了，留下的也不敢竞价。

结果，盖帝以 500 美元的低价就轻而易举地中标了。

四个月后，即 1916 年 2 月，盖帝中标的那个油矿采出了优质石油。他马上以 40000 美元的价格将油矿售出。

盖帝一处又一处地投资开采石油，不断成立新的石油公司。到了 1917 年 6 月，23 岁的盖帝已成为拥有 40 家石油公司的富翁。

### 制造假象使日商大上其当

“宝德尔和甘布尔”公司是一家跨国企业集团，它的产品门类众多，从食品到生活用品跨几个行业，但其主要拳头产品则是高档次的洗发护发用品。在这一产品市场上，“宝德尔和甘布尔”的主要竞争对手是日本的“克奥”公司，后者以“克奥”系列的洗发香波和护发素闻名于世，并拥有更高的市场占有率。

1990 年，“宝德尔和甘布尔”不满足于现有两个品牌的去头屑洗发水和二合一洗发水的销售成绩，力求开发新产品打开市场；而“克奥”公司也感觉到消费者对原有的“克奥”系列蛋黄洗发水、薄荷洗发水等老面孔的厌倦，开始寻求新的配方。几乎同时，两家公司都看上了“维生素原 B5”这种护发元素，并开始研制开发含有这种元素的护发洗发水。

由于双方都知道对方也在开发同一产品，因而都力争抢先上市，以取得先声夺人的优势。于是，大家都在争分夺秒，密锣紧鼓地进行研制工作。但是，一项新产品的开发并不是轻而易举的，即使是完成了配方的调试，在批量生产时也会有些技术问题需要解决。正当双方都处于这样的关头时，“宝德尔和甘布尔”公司在几个大地区的市场上举行了一个旧品牌二合一洗发水的大型促销活动，一时间，这品牌的广告比平时增加了两倍。这种商业行为，引起了“克奥”公司情报分析人员的注意。他们认为，这一行为提供了美国人并不急于推出新产品的信息。因为如果美国人已着手推出新产品，就没有必要在旧品牌上浪费促销投资，而应把这些投资用在即将推出的产品上。因此，他们得出结论，美国人的技术问题尚未解决，我方仍有足够的时间；只要抓紧解决残余的技术问题，就能抢先推出新的洗发水。公司决策层同意了这一分析。于是，日方的研制部门进入冲刺阶段，促销部门也蓄势待发，准备一个月后发动宣传攻势。谁知，两周后，美国人突然在各个区域市场举行了声势更为浩大的宣传活动。用海报、传单、电视等各种媒介铺天盖地地向消费者推广“维生素原 B5”这个新名词和含有这种元素的新品牌；10 天后，拥有淡紫色方盖瓶包装，适合不同发质的营养洗发水面市，马上受到消费者的欢迎。这一下，使日本人措手不及，等到他们加班加点、急急忙忙推出自己的新型洗发水时，“宝德尔和甘布尔”的“维生素原 B5”营养洗发露已打开局面，深入人心了。日本人的宣传攻势也大为逊色。这两种同类型产品比较起来，自然是美国货的市场占有率高。

原来，美国人已抢先解决了新产品生产的技术问题，他们对于旧品牌的

促销活动，只是为造成日本人错觉的一个疑兵之计。日本人果真上了当，失去了先手，让美国人占了先机，赢得了优势，结果，日本人只能捶胸顿足，徒呼奈何。

### 布莱克公司反击日商的断然措施

布莱克公司是美国一家生产机械工具的公司，它是世界机械和电力工具行业中无可争辩的盟主。然而，当日本的牧田电器公司进入这个行业后，一切就全变样了。

日本公司以专业电力工具市场为突破口，开始对布莱克公司构成威胁，由于这个市场并不是布莱克公司的主战场，日本人很快便以优异的质量和低廉的价格获得了该市场的主导权。尽管电力工具不是布莱克公司的主要产品，但由于该市场利润丰厚，前景远大，向来为布莱克公司所重视，骤然失去这株摇钱树，对布莱克公司来说，也是极大的损失。

布莱克公司很快就展开了反击，它不像其他美国公司那样麻木不仁，而是马上意识到由此可能产生的“多米诺骨牌”现象，并以断然措施阻止了日本人进一步扩大战果。

它首先采用了侧翼地位防御战略。布莱克公司进行了大量的市场调查和行销研究，仔细分析顾客的需求，通过对产品质量的改良，克服了所有可能出现的弱点，布莱克公司又转而采取了正面攻击的策略。布莱克公司的研究人员将日本产品一件件拆卸开来，进行仔细研究，并加以复制，以找到日本人在成本和质量上获得优势的原因，同时还对产品价格进行调整，以抵消日本人的价格优势，从而又获得了该产品的市场。

### 在竞争中求生存

经商活动贵在能够灵活善变，根据市场情况的变化而变化。当某种产品在市场前景不妙时，可以探求该产品的其它新用途，以打开市场上的新局面；或者改变产品式样、规格等，寻找出潜在的新市场。所谓“山穷水尽疑无路，柳暗花明又一村”，即是此意。当原有的经营途径日益艰难时，可以另辟新径，找到另一条或另几条畅通的贸易新路。

任天堂这家世界上最大的电子游戏机制造商的兴旺盛况，是否会由于近年美国出现的经济衰退而一蹶不振呢？大多数股票分析员都这样估计，任天堂的竞争对手也希望如此。但是，任天堂仍然自信地认为，它的理想事业还会继续发展。

虽然任天堂的游戏机在前几年的圣诞节始终在美国玩具市场上是最畅销的玩具，但是现在市场上占销售首位的第三代马利兄弟正处于竞争的危机之中。今后任天堂的命运是：消费者是否愿意花费高价，购买电子游戏玩具。

1989年，美国人花费在玩具上的每一美元中，有16美分是花费在任天堂的游戏机上的。也就是说，在1989年美国玩具销售额总共168亿美元中，任天堂制造的产品占27亿美元。任天堂的竞争对手，世嘉及NEC Technologies也肯定了1989年的成绩，比它们原来预期的要好。但它们只不过是任天堂雷达屏幕上的刹那一闪而过的瞬间小小光彩。因为任天堂控制美国电子游戏机市场额90%以上。即使如此，任天堂仍必须调整其在美国市场的销售计划及策略，尤其是1991年美国的经济衰退及海湾战争，一些玩具业专家正在预测消费者在未来肯定会减少购买昂贵的任天堂的电子玩具。但

是，据日本任天堂子公司设于华盛顿州雷德蒙德的美国任天堂销售部副总裁梅因透露，虽然在 1990 年第三季度的销售额增长缓慢，但是，任天堂及其销售代理都发现整年销售额有较大幅度上升。

玩具业分析员瓦伦丁认为，如果任天堂的电子游戏机销量下降，那么传统玩具将会乘机打进市场而获利。瓦伦丁颇有把握地说：“我们有足够的证据，任天堂的统治地位已经动摇了。”目前玩具零售商已经急剧削减任天堂游戏机的进货。

在美国，有 8~15 岁的少年儿童的家庭中，大多数（约 70%）已拥有任天堂游戏机。这也说明任天堂产品在美国家庭中已呈饱和状态，据瓦伦丁分析，1984 年任天堂的前任 Atari 公司的录影戏机衰败时，传统玩具的销售额上升了 50%。但是从目前情况看，即使有些玩具，如“忍者龟”、“美丽的巴利瑞娜”十分热销，许多传统玩具的销售仍呈下降趋势。这也反映在零售订货方面，不论是电子游戏机，还是传统玩具，均持谨慎态度。任天堂并未自暴自弃，据梅因的意见，任天堂还将努力振作，继续发挥其能量。他认为，现在只不过是大多数少年儿童拥有任天堂的游戏机。任天堂公司的新目标是瞄准开发成人市场。这种成人游戏机是任天堂的第三代产品。即使预期销售额较低，软件影带的销售量也不会很高，但任天堂的成人产品去年的总销售量比 1989 年同期有较大幅度的增长。目前的情况是已经达到这么一种境界，即 2900 万美国家庭中已遍布任天堂游戏节目了。

任天堂的最主要竞争者正在使用高科技改进游戏机。但是，任天堂自信地认为，它控制了游戏机市场的最大份额，占 93%；其余牌子的市场份额是世嘉占 3.5%，NEC 占 1.3%，Atari 占 1.1%。任天堂的竞争对手也承认，任天堂拥有软件的 90% 以上的市场份额。但他们认为，任天堂低估了他们的市场竞争能力，过高地估计其自己的力量。事实上，目前这一市场份额状况绝不是一成不变的。

任天堂促使其产品的销售额保持兴旺的策略之一，就是牢牢控制其影带软件。

在今后一段时间里，任天堂很可能会减少其影带的销售，影带占该公司销售额的 2/3。但是，任天堂正在致力于改进其娱乐系统及游戏机，这样也可以推动今后的影带销售。任天堂计划在 1991 年销售 820 万架游戏机，而不是较早时计划的 500 万架。同时，公司将较早时计划 1991 年销售影带 6500 万盘，修改为 7000 万盘，而 1989 年仅销售 5300 万盘，必须指出，任天堂这种全然不考虑客观经济形势的做法是带有极大的风险性。从 1985 年任天堂进入美国市场后，每年均有大量的滞销影带积存下来。目前任天堂在美国市场上的 300 多种影带只有 30 种比较热销，约占销售额的一半。

虽然任天堂也已发现目前美国青少年的游戏机市场已呈饱和状态，公司的一些研究人员，正在调查妇女和成人的细分市场，发现女孩和年青成人日益对游戏机发生兴趣并趋于着迷。80 年代后期，妇女玩游戏机仅占很小比重。现在已经上升到占整个玩游戏机人数的 25%，如果从 18 岁以上的比例来看，百分比则高达 32%。

现在任天堂的主要目标市场是成人的细分市场，男人及女士，双管齐下。它现在最时髦的促销口号是：“光阴荏苒、岁月匆匆，你要尽快享受人生，不尽情欢娱，你就会衰老、遗憾。”不论今后形势如何，任天堂将不顾一切地一如既往，继续发展。

### 摩托罗拉公司针对日本人的反击战

在美国的高科技公司中，摩托罗拉是对日本挑战进行了成功反攻的少数几家公司之一。摩托罗拉以著名的“迎接日本挑战”广告活动得到消费者的好感。摩托罗拉专注于尖端科技产品市场，并在技术上取得了优势：它成功地降低了次品率，此外，它通过引进“参与管理制度”，赢得了员工的高度忠诚。这些企业竞争性策略使摩托罗拉实力大增。

在政府的竞争性反击策略方面，摩托罗拉也非常活跃，它频繁出现在针对日本的原告席上，俨然以美国公司的代言人自居。摩托罗拉一再要求美国政府对日本施加压力，迫使日本开放其国内市场，同时，它也支持对某些日本公司课以重税，以保护饱受俄害的美国公司，使这些公司获得喘息之机。

### 柯达公司的“老二”竞争战术

现代照相技术的诞生地柯达公司，是世界上最大的摄影器材厂商，1991年，该公司的销售额达到196.49亿美元，资产总额为241.10亿美元，雇佣职工13.4万人，总部设在纽约。

伊斯曼·柯达公司创建于1881年，柯达公司名字的由来，据说有两个原因：一是公司创办人乔治·伊斯曼喜欢字母K，认为它有力量感；二是“柯达”在各国文字中无论怎样翻译，都有同样的发音，它是以音取胜，字本身没有任何意义。

柯达公司垄断着美国市场的80%，其它西方国家市场的50%，但自60年代以来，柯达公司日益受到西方其它国家摄影器材公司的竞争。德国的艾克发公司和英国的依尔福公司力量不断壮大，显然已构成对柯达公司的严重威胁。在摄影器材中，彩色胶卷的利润率最高，因此各摄影器材公司在这方面竞争最激烈。

在彩色胶卷市场上，日本富士公司对柯达公司的威胁最大。“富士”胶卷以价格便宜，质量好的优势，有力地冲击着柯达公司在世界市场上的老大地位。1984年，富士公司不惜巨额美元争取到洛杉矶奥运会组织委员会确认的指定产品标志，并获得在奥运会新闻中心设立服务中心的权利。奥运会期间，富士公司绘有奥运会的5环标志和富士公司标志的绿色飞船一直飘在奥运会主赛场上空。柯达公司在自己的家门口着实被羞辱了一次。富士公司的胶卷由此抢去了美国市场15%的份额。

市场竞争的挫折，使柯达公司不得不放下架子，重新调整竞争战术。柯达公司紧紧盯住富士公司，密切注视它的行踪。富士公司的每种产品，都要被柯达公司收集，送到实验室进行分析研究，以发现其中的奥秘。柯达公司的一些员工不满地称它为“老二”战术。富士怎样做，柯达公司就怎样做。虽然这对称霸市场很久的柯达公司来讲，似乎有些不是滋味。但却使柯达公司受益不小。如富士公司的软片冲出来的照片比柯达的产品鲜艳得多，从严格的专业角度看，颜色有些失真，但却受到普通顾客的欢迎。1986年，柯达公司学习富士公司的作法，也推出VR—G型软片，颜色比老产品鲜艳了许多。

柯达公司不但在产品上积极学习富士公司，而且在管理上也学习富士公司的作法，在公司上下积极推行日本的全面质量管理方法，也取得了良好的效果。例如，在相纸上光部门，只要出现人的头发1/10宽的线条，整个大卷的相纸就得作废。在过去，富士公司这方面的损耗率要比柯达公司低的多，

现在柯达已超过了富士公司的水平。另外，软片部门在 1985 年以前，产品合格率只有 68%，而开展学习富士公司活动以后，产品合格率 1985 年达到了 74%，1987 年又提高到 90%。

在产品销售活动中，柯达公司也学习富士公司的作法。1986 年 8 月，柯达公司把日本唯一的一条大型飞船租了下来，涂有巨大柯达公司标志的飞船日夜飘浮在东京上空。在 1988 年汉城奥运会上，柯达公司以 8000 万美元的价格买下了汉城奥运会标志的使用权。至此，柯达公司总算报了一箭之仇。柯达公司的“老二”竞争战术，使富士公司感到巨大压力，难以招架了。富士公司在美国的子公司副总裁查普曼说：“我希望柯达公司还像以前一样，不把我们放在眼里，现在这种讨好方式，真叫人受不了。”

### 柯达公司进占日本市场

伊斯曼·柯达公司是美国最大的照相机和摄影器材制造商，出售胶卷占公司总销售额的 65%。20 多年来，柯达公司在日本出售的胶卷数量比其它任何国家都要少。之所以如此，是因为柯达公司与占有大部分市场的富士和樱花（即柯尼卡）胶卷公司存在激烈的竞争。

到 1975 年，柯达胶卷在日本的销售量剧增，彩卷比黑白卷增长更快。然而，到了 1976 年，运往日本的胶卷首次下降了 10%，其中黑白卷下降了 16%。按日元计算，彩卷和黑白卷下降数量的对比是富有戏剧性的：按数量计算彩卷占有所有胶卷的 50%，但按日元计算则占 78%。

柯达公司总裁兼首席执行官华特·华伦先生对形势作了一个判断，认为日本对胶卷的需求正在稳步增长，柯达胶卷的质量也优于富士和樱花胶卷，问题一定是出在推销环节上。公司决定对其在日本的胶卷推销采取进一步的行动。

1977 年 1 月，华伦先生指示国际摄影部主任维利·罗宾逊，让其经销部门对当前存在的问题和机遇进行评估，并提出可行的解决办法，期限 3 个月。罗宾逊立即带领经销部门人员着手行动，派 5 名市场分析人员赴日本调查柯达胶卷在日本的经销状况。经过近 1 个月的紧张工作，罗宾逊于 1 月 29 日向公司提交了一份评估报告。这份报告中最重要的是经销工作的重点应是彩卷而不是黑白卷。同时，报告也提出了以下问题，柯达彩卷与其竞争对手存在价格上的差距；和富士卷相比，在货架上的位置不显眼；品牌知名度不高，人们不敢贸然试用，除售货员推荐，顾客是不买柯达彩卷的。调查表明，售货员并不积极推荐柯达彩卷。所以，下一步行动的主要目标是设法让经销商更积极地推销柯达彩卷，提高品牌的知名度和最终销售量。初步确定的经销战略是：通过降价来缩小价格差距，改变价格与价值的关系，鼓励试用，使那些不信或很少相信名牌的人转向购买柯达产品；战略的重点是争取零售商，发挥他们的干劲。为此，罗宾逊的经销部门提出了 3 个可供选择的办法：

第一是从 1977 年 3 月 1 日开始持续进行 3 个月的大减价。降价的幅度比原来提出的要大，并给零售商以折扣优惠，换取在货架上占据更大的地盘，提高零售商个人推销的积极性。这样可以让零售商在顾客中提高柯达彩卷的知名度和通过介绍柯达胶卷的优点，改善价格与价值的关系。解决这个问题估计要花 520 万美元。

第二是从 1977 年 3 月 5 日开展大规模的广告推广活动。初期推销活动的想法来源于名叫“小猫招贴画赠送活动”。这个活动是每买一个胶卷免费赠

送一种招贴画。这个招贴画是印有 5 只小猫的彩色图片。由于日本人迷信小猫的种类与走好运有联系，所以这些小猫是经过挑选的。招贴画还配上让顾客看起来有趣的背景。柯达向经销商店还送去大量展示商品的设备，以便展示。配合报纸杂志上的广告，又制作了一个精美的 15 秒钟电视广告。这项解决办法估计总开支为 960 万美元。

第三是在全日本范围内开展一次为期 3 个月的“柯达杯”彩色摄影作品大奖赛，规定参赛作品使用柯达公司免费赠送的胶卷。这样，鼓励了对柯达胶卷的使用。同时开展必要的广告和公关活动，加以配合，如竞赛的组织和作品的评奖邀请日本人参加，刊播获奖作品或举办获奖作品展览等。这项活动的总开支估计为 600 万美元。

1977 年 2 月 6 日，华伦召集他的经理们开会确定上述推销方法。大家对几个方案进行了充分的讨论，各抒己见。一位高级国际部经理认为，广告推广活动的想法是好的，但日本是一个潜力不大的市场。在柯达仅占 7% 份额的市场上用 3 个月的时间进行推销、花费这么多钱是得不偿失的。他说，很多日本人听从售货员的推荐，不如用降低批发价的办法来激发零售商，这样比搞广告推广更有积极性，同时也能节约开支。柯达公司在日本的经销经理布什比较了各个方案的优缺点，他指出，日本的零售商喜欢要招贴画和彩色商品展示设备，因为这样能吸引更多的人到商店来。由于商店经营的不只是柯达产品，所以，零售商希望产生连锁效应，而单纯减价则不能招徕新顾客。和照相联系起来，招贴画也能大大提高柯达品牌的知名度。另外，他强调指出，柯达是市场上质量最好的胶卷，降价能在国内外招徕一些顾客，但按计划将价格下降过猛反而会引起人们的怀疑，不如保持原价，以免影响品牌的声誉。同时给零售商一定的折扣，调动其积极性。另一位在日本的经销经理哈特曼指出，日本人非常喜欢审美欣赏和审美比赛，“摄影作品大奖赛”如组织得好，很容易在日本产生轰动效应，一举创出名牌。同时零售商为展出而感到骄傲并赠送小猫的招贴画，这样可吸引那些不相信这个牌子的顾客，而他们正在成为攻克的主要目标之一。

倾听了各位的意见后，总裁华伦说，公司的目标是扩大在日本的市场份额，必要的话可增加一定的开支。哈特曼先生受到鼓励，大胆地提出了一个把上面的三种方案综合起来考虑的方案。他说：“日本的彩卷市场是十分诱人的，我相信公司的这项活动中的投入将会获得可观的报酬，失去这次机会是令人惋惜的。”这时，公司财务经理提醒说，综合方案的开支不小，如推销总支出超过 1400 万元，公司的财务将会出现一定的困难。其它一些人也表示了相同的忧虑。

华伦十分赞同哈特曼的设想。他力排众议，确定的推销方案是：广告推广和摄影大奖赛活动同时进行。同时也给零售商一定的折扣；公司拿出 1600 万美元支持这项活动，罗宾逊立即拿出具体行动计划书；罗宾逊和哈特曼负责整个活动；财务经理提供一份公司的财务状况报告书。

正如华伦所预料的，在以后的 5 年中，柯达彩卷在日本的销售节节上升，夺得了日本彩卷市场份额的 40%，足与富士匹敌。这几年中，日本彩卷的市场需求也增加了 65%。此时，华伦的目光又转向了其他亚太国家和地区。

可以看出，这是一个促销策略组合运用的事例。但围绕提高柯达品牌的知名度，迅速扩大在日本的胶卷市场份额这个最终目标，它强调了服务于经销商（这里主要是零售商），尽最大努力满足他们的要求，确实是一种行之

有效的方法。正是它，使柯达公司在日本的发展获得了前所未有的成功。

### 波音公司下大诱饵 日本市场败中取胜

波音公司在推销时非常注意在必要时作出让步。1985年6月下旬至8月下旬两个月内，世界连续发生了三次波音公司飞机空难事件。一系列空难事件使波音公司倍受打击。在华尔街波音公司的股票价格猛挫三点，这3次空难事件中，以发生在日本空难事件最使波音公司如坐针毡，手忙脚乱。

因为，波音公司正在与西欧“空中客车”争夺日本全日空的一笔大生意，由于双方飞机性能在先进性和可行性方面差别不大，以致全日空在挑选订货对象时犹豫不决。正当此关键时刻，波音公司接连现丑，在一般人看来，波音公司在这次商战中是输定了。

面对不利的局面，波音公司立即紧急行动，采取措施。为了解除买方的戒心，波音公司除继续推行“货真价实”的推销战术外，还采用了“全方位的进攻”策略，提出财务方面的便利，零配件的供应，飞机的保养以及机组人员培训等方面的优惠条件，以引起买方的兴趣。此外，早些时候波音公司为了站稳日本市场，曾选择三菱、川崎和富士3家日本著名重工业公司，合作创造767机身部分。空难事件后，波音公司把“诱饵”加大，一边向合作厂提供价值5亿美元的制造定单；一边主动提出愿意与日本人合作，建造一种150座的767型客机，与“空中客车”的A—302型客机相抗衡。波音公司的这一系列让步和优惠措施，获得了日本企业家的好感。波音公司最终战胜了西欧对手，在空难事件5个月后，与全日空正式签订了合同，成交额在10亿美元以上。

这笔生意的成功是美国波音公司对“机会”采取“永不放弃”的结果。败中能够取胜！

### 美国三家快餐企业的广告战

美国三家著名的快餐企业麦当劳、汉堡王和万得士，曾有一场激烈的竞争。

激烈的竞争就是由这三家的广告战与法律诉讼引起的。快餐是美国一项年销售额在350亿美元的行业，其中麦当劳占70多亿元，占总额的20%；汉堡王占23亿，万得士占14亿。很显然，三家公司都负担得起全国性的广告，并且将有效使用费用与产品推销以某种方式联系起来。有趣的是这三家公司的总部却是彼此远离，分别设在美国三个不同地区：迈阿密、芝加哥以及这两者之间的俄亥俄。

汉堡王首先发难，开始了一场投资1900万美元的电视广告闪电战——究竟哪种汉堡包更好：是铁板烘的汉堡包（麦当劳的）还是用火烤的汉堡包（汉堡王的）？当汉堡王提出并回答这个问题时，惊动了整个快餐行业，引起了各方面的关注，包括快餐业生产的供应者、员工、投资者以及其他一切与之有关的人。汉堡王在广告中还提到麦当劳的汉堡包不足份量。

对于汉堡王的做法，麦当劳事先有所察觉，事发后便在汉堡王的家乡迈阿密的联邦法庭上对汉堡王提出诉讼，指控他们进行“欺骗性”广告宣传。汉堡王申辩说自己的作法是建立在对消费者研究的结果之上的，麦当劳对此持怀疑态度。

汉堡王的汉堡包用火烤过之后放在蒸气中保温，出售之前再用微波炉加

热。于是在论辩中出现了这样的说法：如果麦当劳的汉堡包被指控为油腻的话，那么汉堡王的则是含水的了。

不知是出于对主要竞争对手自由宣传的妒嫉，还是感觉到一次争夺市场的机会，或是出于焦虑、义愤及其它什么目的，万得士也以 2500 万美元的花费开始起诉，加入到这场冲突中来。他们指责汉堡王的广告“不真实”，将“引起人们的误解”。与此同时，万得士指责麦当劳与汉堡王两家的汉堡包都是用冻肉做的，而他们出售的汉堡包则是用鲜肉做的。为了强化他们的宣传，万得士号召在顾客中举行一次全国性的品尝比赛。

不管是广告中商品比较的内容问题还是可能引起误会的公众言论问题，不管是对保单的解释问题还是对产品与服务投诉的解决问题，法庭上的争论往往可以拖上许多年。然而，“听众”的注意力却是短时期的。事实上，公众的注意力，且不说他们的行动，往往很快便从好奇转向结论再转向厌倦，若此时再没有新的信息输送给他们，便进一步转向丧失兴趣，甚至是怨愤。因此，当争论开始后不到 3 个月，汉堡王、麦当劳和万得士一致同意中止他们各自的起诉也就不足为奇了。他们达成一个不稳定的停火协议，广告战也将逐步停止。引起新闻界和公共关系专家兴趣的是参战三家达成协议不公开任何信息。

然而“秘密”并没有保住。汉堡王公开宣布了他们的胜利。在几个月的时间内，汉堡王又展开了一场新的宣传运动，旧调重弹，亮出那些曾惹恼麦当劳并引起诉讼的口号，如油煎的汉堡包不如火烤的汉堡包。当新闻界人士就此提出诘问时，汉堡王的推销部副部长说：“我们不是耍什么宣传手腕，也不是找官司打，我们只是希望最终能够让麦当劳增加一些幽默感。”

麦当劳把这视作汉堡王的故伎重演，一笑了之。麦当劳的一位发言人说：“我们将一如既往，继续卖我们的汉堡包。”而万得士则趁机打着他们的“牛肉在哪里”的口号，大幅度地增加了他们的销售量，并为全国的政治运动增加了一个新的术语。

麦当劳或万得士究竟从汉堡王的广告中寻得什么美料，且不去管它，重要的是，应该对比较式广告、夸大或歪曲了的提法以及其它各种不合公众口味、伦理观、分寸感、正直感的作法及它们在短期内带来的好处，进行一番权衡。从长远的角度来看，这类作法担当着失去公众尊敬与信任的风险。

理想的市场自由竞争的观念是，消费者是上帝，消费者至高无上。但为什么在卖主与买主、推销者与顾客之间存在着极度的不信任感呢？只能是因为人们有过这样或那样地上当受骗的经历和感受，给上述理想罩上了一层层阴影。除此以外，我们又如何解释消费者何以对旧汽车、殡仪、折价室内装饰、房地产以及许许多多其它事物的推销抱着极为不恭的态度呢？是几只烂苹果毁了整筐苹果，还是所有的苹果都有问题？

### 竞争中百事可乐寄希望于“未来”

半个多世纪以来，百事可乐与可口可乐之间一直进行着激烈的竞争。早在 30 年代，百事饮料便向全世界宣布，将当时 10 美分的百事饮料降价一半，使顾客用同样的钱就能买到双倍的饮料，从而拉开了软饮料工业中首场价格竞争的序幕。

以后几十年中，百事可乐的销售额一直远次于可口可乐，位居第二。60 年代初期，可口可乐与百事饮料销售量比例超过 2：1。然而到 1963 年，百事便

声称其成功地掀起了一场称之为“百事新一代”的市场竞争活动，并以年轻人“为目标做起”生活方式广告”，以各种形式的促销活动使其产品得以生存下来。

百事在 60 年代初决定将重点放在以用户需求为导向上，做出了长期占领市场的战略决策。一方面它努力改进自身产品在市场上的占有率，另一方面又特别注意提高这些产品在人们头脑中的占有率。公司认为，与其艰难地吸引可口可乐饮料的忠实客户，让他们变换口味改饮百事饮料，不如努力赢得尚未养成习惯而又有迫切需求的目标市场。于是，百事饮料的销售人员将产品打入当时尚未完全依赖于可口可乐的新一代消费者市场。

现在回顾起来，甚至百事的竞争对手们也不得不承认这一决策的明智果断。当时，整个世界充满了十几岁的儿童，另有大约 7000 多万战争婴儿，百事可乐来到了他们身边。

百事可乐依靠它的这种“世代”策略销售了 20 年。1983 年，百事开始将销售战略调整为“新一代的选择”并一直持续到 80 年代末。

在可乐战争史上，百事可乐不仅以其“百事新一代”而且以其至今仍闻名于世的“百事挑战”这两个运动成功地冲击了可口可乐的统治地位。“百事挑战”运动 1974 年始于得克萨斯州，做法是让可口可乐的忠实饮用者作盲目的实验，并将他们饮用时的反应用录像录下来做进一步观察。经过反复实验发现，这些可口可乐的忠实饮用者们，在这些盲目试实验中，有半数以上声称他们更喜欢百事可乐的味道。

从各种新闻渠道显示，“百事挑战”，从 70 年代中期刚开始时就困扰着可口可乐的董事们。他们似乎一直忧心忡忡，无计可施。即使在百事公司转向其他目标后，“百事挑战”仍在无情地“折磨”着可口公司。

面对“百事挑战”所造成的威胁，可口公司不得不于 1985 年作出生产“新可乐”的决定，来取代长期以来人们所熟悉的可口可乐。可口公司的董事们开始可能这样认为：如果可口可乐公司要保住其在软饮料工业中的霸主地位，产品的味道就要更好些，或者更甜一些。意想不到的，许多忠实于可口可乐的消费者对新可乐的引入市场大为恼火，成千上万的抱怨电话打到了公司总部。这样，可口公司又在短短的几个月之内“请”回了“老可乐”。但接着又遇到一个新的难题：怎样才能成功地推销两种不同类型的可乐饮料？

到 1985 年底，百事可乐和可口可乐双方都从两种可乐中获得了极大的好处。根据零售商店和制罐店的报告，可口公司新老两种可乐的销售利润总额比单一品种高些。百事可乐似乎成了头号饮料，虽然新可乐和老可乐总销售额多于百事可乐，就单个品种看，百事可乐要比任何一种可口公司产品销售得多。这便为百事公司提供了有力的证据，来说服零售商和快餐连锁店购进更多的百事可乐。

值得一提的是，到 1986 年初，越来越多的可乐饮用者逐渐抛弃了新可乐，而又重新饮用老可乐。可口公司的董事们曾经希望新可乐的味道更易为消费者所接受。但是，从全美制罐商的报告可以看出，老可乐与新可乐的销售比例越来越不一致，在华盛顿和芝加哥这两个较接近的城市销量比例分别为 3：1 和 3：2，而在纽约和达拉斯只有 8：1，在明尼阿波尼斯地区，销售比例高达 9：1。

从 30 年代开始的可乐大战，当然还会持续到下一个世纪。几十年来战争

的双方各有千秋，难以分辨出胜负。一直到 60 年代，可口可乐还占有绝对的优势，但百事可乐锐意追求“未来”不断进取的精神以及通过良好的营销策略，巧妙和促销方式，向可口可乐公司提出了极为有力的挑战，并在此后的竞争岁月中逐渐占了上风，它所追求的目标——雄居可乐饮料之首，正在逐渐接近。

## 卓越管理者的特质

### 该休息就休息

每个人的体力与耐力都是有限度的。到了该休息的时候，就应该毫不迟疑地放下工作，否则下场就会和下面这个故事中的主角一样。数年前，IMG公司聘用了一位精力充沛的女业务代表，负责在高尔夫球及阿球场上的新人当中，发掘明日之星。美国西岸有位年轻网球选手，特别受她赏识，她决定吸收对方加盟本公司。

从此，纵使每天在纽约的办公室要忙上12个小时，她依然不忘时时打电话到加州，关心这个选手受训的情形。他到欧洲比赛时，她也会趁着出差之便，抽空去探望探望，为他打理一切。有好几次，她居然连续一周都未阖眼，忙着飞来飞去，追踪这个选手的进步状况，偏偏手边还有一大堆积压已久的报告。

可悲的事终于在法国公开赛上发生了。照原订日程，这位女业务代表不须出席这项比赛，但是她说服主管，为了维持与那位年轻好手的关系，她应该到场。主管勉强应允，但条件是，她得在出发前把一些紧急公务处理完毕，结果她又是几个晚上没阖眼。

最后，她终于搭上飞往巴黎的班机，但时差以及重大比赛所产生的紧张压力随之而来。这位非常积极能干的女士，到最后已是大脑空空。她尚未觉悟到“事半功倍”而“事倍功半”的真理。

抵达巴黎当天，在一个为选手、新闻界与特别来宾举行的晚宴上，她依旧盯着那位美国选手，并且像个称职的女主人，时时为他引见一些要人。当时是瑞典网球名将柏格独领风骚的年代，他刚好是IMG的客户，又是那名年轻选手的偶像，自然她就介绍他俩认识，可是意外事却发生了。柏格正在房间一角与一些欧洲体育记者闲聊，她与年轻选手迎上前去。

对方望向这边时，她说：“柏格，容我介绍这位……”

天哪！她居然忘了自己最得意的这位球员的姓名！

她实在已精疲力竭，过度疲劳使她大脑刹那间一片空白。好在柏格很有风度，尽力设法打圆场，解决了尴尬场面。可是这位年轻客户却面红耳赤、张口结舌，心中更是难过得不得了。从此他再也不相信IMG的业务代表是真心待他了。

可悲的是，她的一片苦心，却由于疲劳过度这个单纯的因素，而造成无可挽回的失误。她发掘的这位选手后来果真打入世界排名前十名，却从此再也不是IMG的客户。

不过，麦考梅克也强调，因过分努力而犯错的人绝对可以重生，现在这位女业务代表在本公司，已做得有声有色。

### 建立自尊的步骤

（一）随时以微笑面对你所遇见的人。被人介绍与陌生人见面时，一定要主动而清楚地说出自己的姓名；要先伸出手去，当你说话时，要望着对方的眼睛。

（二）接电话时，不管在家中或办公室里，你一定要很愉快地接电话，拿起电话后，立即向对方报出你的姓名，然后再问对方是谁。不管什么时候，当你主动打电话到别人家里或公司时，都可能有某些新人来接听电话，所以

你一定要先报出自己的姓名，然后再说出你要找的人，或者说出你的目的。

（三）你在驾驶汽车时，不妨听一些启发性的广播节目或音乐带。汽车是这个世界上最佳的交通工具。不妨利用这个机会，听听具有教育性又能自我启发的节目。

（四）报名参加某种补习班或训练班，从而增加你的知识，并学习某种技能，或培养优良的品格。把书店和健身中心当作你新的“娱乐”场所。

（五）随时不忘说：“谢谢你”，尤其在你受到赞美时，更要这样说。不要降低这些赞美的价值。有接受赞美的心，意味着这个人有坚强的自尊心。

（六）不要夸口。大声夸耀成就、嚷着要替人服务的人，实际上是在请求别人的帮助。那些吹牛者、喜欢说大话的人，其实不过是为了引起人们的注意。

（七）如果对方与问题本身无关、不可向他诉苦、更无须加以解释。一个会成功的人，追求的偶像也一定是进取的人。

（八）要找到一个值得自己效法的人，一生奉为典范。当自己受到挫折时，要找到一个与自己受到相似挫折而后成功的人。学习他的方式并磨炼自己。

（九）当你做错了事，遭人嘲笑、拒绝时，把这些错误当作学习经验，把嘲笑当作无知。遭到拒绝之后，要回过头来检讨。把拒绝看作是一种行为，并不是他对你的排斥。

（十）在这个星期六做些你真正想做的事情。享受你的生活，享受你的能力所及的事情。你有权利享受。为什么不从每星期中抽出一天的时间，供你自己独自享用呢？

### 会用人，才是真聪明

经商者通常都是能干的人，起码自己以为聪明能干，才会毅然自闯天下。然而不要以为既然自己能干，下属的才能便黯然失色。

其实，越能干的人越有把别人看死的倾向。这里面有两层意思。一是能干的人总认为下属不行，别人不行，事事都得亲自上阵，无论事情大小事无巨细，全都操心。试想一个经商者有多少事情要做，如果你只见树木不见森林，那就会捡了芝麻丢了西瓜，整天时间被各种琐事消耗去了，便再没有时间和精力去考虑一些更重要的事情了。二是，能干的人其才干通常只表现在处理事务方面，而往往忽略了针对人的因素。训练下级、激励下级是另一种才干。懂得处理人事关系的人，会因为会用人而取得胜利。这是一个成功的经营者必须要学会和做到的。

### 小事不小

作为一个经营者在管理上既不能大包大揽，也不能采取放手不管的态度。有的经营者认为手下有一批得力的干将，我信任他们的能力，信任他们对公司、对我的忠诚，因此可以放手让他们去干。如果他是这种想法那就大错特错了。管理与信任并不矛盾。要整体作战，那么经营者就是一名指挥员。指挥员管理水平的高低，应付各种战况的能力如何，将直接影响到公司的成败。

如果作为经营者对手下完全放手不管，时间一长，难免出现营私舞弊的事情，起码会严重影响效率。有的办事人员时间一长和客户关系熟了，可能

会利用管理上的漏洞挖墙角，肥自己；有的则干脆另起炉灶。现如今许多的小公司、小商行十有八九都是这样开始的。

### 钱要看得“淡”

做生意的人都想赚钱，但是一个人不能把钱看得太死，总想世界上的钱都被他一个人挣才最好。现在许多经营者都想自己挣大钱，不愿意与他人合作或者是不愿意让别人参加自己的利润分成，这样做是非常有害的。

### 克服恐惧的方法

当我们遇到棘手的问题时，除非采取行动，否则不会有转机。

希望是个开端，但要靠行动才能赢得胜利。希望获得胜利的人，要应用“行动可以治疗恐惧”的原则。

下次当你遇到恐惧时，不论轻重，要先镇定然后再寻找“我该采取什么行动才能克服恐惧？”的答案。

下面两个步骤可以帮助你克服恐惧：一定要建立信心，要隔离恐惧，防止它再扩大；要搞清楚你到底在怕什么。每一种恐惧都有一套方法可以对付。

(1) 为仪表感到羞窘——改进它。到理发厅或美容院去。擦亮皮鞋。洗净衣服。整齐清爽并不一定需要新衣服。(2) 怕失去一位重要的客户——应加倍努力提供更好的服务。改进任何会使客户对你丧失信心的缺点。

(3) 怕考试不及格——把烦恼的时间用来学习。(4) 怕事情完全超出预料——将注意力转移到全然不同的事上。例如到后院拔草，跟孩子一起玩，去看场电影等等。

(5) 怕别人会怎么想、怎么说——确信你计划要做的事是正确的就去做。任何人做任何有价值的事，都会有人批评的。(6) 害怕一些无法控制的事——将注意力转移。

(7) 不敢投资事业或买房子——分析各种原因，然后下决心，并且要坚持到底。要信任你自己的判断。

(8) 对人感到恐惧——要给他们适当的评价。要记住：其他人只是跟你很相像的另一个人。

### 发挥记忆的威力

人的头脑就象是银行，你每天都要存入一些想法，这些想法慢慢形成记忆。当你静下来思考一个问题时，就等于在问自己的记忆银行：“我对这件事知道些什么？”

你的记忆银行会自动提供一些资料，这些资料是你在先前的际遇中存入的。因此，产生新思想时所需的原始材料，立即由记忆提供。

记忆银行的出纳极为可靠，绝不会让你失望。如果你告诉他：“出纳先生，我要提出我以前存入的一些能证明‘我不如别人’的资料。”他会说：“没问题，先生，你应当回想以前两次象这样的失败经验是怎样发生的；回想你小学六年级的教师是怎么说你无法完成某些事；回想你无意中听到别的同事是怎样谈论你的，回想……”

出纳先生就是这样不断地从你脑中挖出证明你无能的想法。但是假如你告诉他：“出纳先生，我很难下这个决定，你能给我任何建立信心的资料吗？”

这位出纳先生同样会说：“没问题，先生。”但这次他会提出你以前存

入的你能成功的观念。”回想你以前类似的情况下做得多好；回想史密斯先生对你有多大信心；回想你的朋友是怎样说你的；回想……”

这位出纳先生有求必应，完全听凭你去取出你想要的观念，因为这毕竟是你的银行。

缺乏自信是“记忆管理不当”造成的。以下两项措施，能帮助你有效地管理记忆银行以建立信心：

#### 1. 只存入积极性的想法

每一个人都要遭遇许多令人不快、尴尬、泄气的处境。失败者会因此耿耿于怀，老是沉溺在这些不愉快的处境中，让失败引导他们的记忆走向，他们总是放不开，不去回忆一下困境，他们是不会入睡的。而那些充满信心的成功者则以完全相反的方式来处理这些困境，他们很懂得只把积极的思想存入记忆银行。

如果你每天早上上班前，都把一些脏东西放进汽车的曲轴箱，这部汽车会变成什么样子呢？原本很好的引擎马上一团糟。同样存在你脑中的消极、不愉快的思想，也会以同样的方式，不必要地损耗你的心灵马达。这些消极的思想会制造忧虑、挫折感与自卑感。正当别人不断地向前迈进时，你却困在路边。

当你独立思考时，例如一个人开车或吃东西时，要努力回想愉快、积极的经验，把各种美好的思想注入你的记忆银行，这会增强你的信心，使你感到“确实美好”，同时这也有助于你的身体保持正常的功能。

下面是个极佳的计划。每天临睡前，将各种美好的想法存入你的记忆银行，回想你必须感谢的许多美好的事物：你的妻子或先生、你的孩子、你的朋友、你的健康；回想你今天看到别人做了哪些好事；回想你自己有哪些小小的胜利与成就；仔细想想能使你活得愉快的种种理由。

#### 2. 只从你的记忆银行取出积极的想法

几年前跟芝加哥一家心理顾问公司常有联系，他们的业务绝大部分是属于婚姻与心理适应方面的问题。

一天下午，与该公司的负责人谈到他的行业，以及他用来帮助那些精神失调的人的方法时，他说：“其实，只要人们能做一件事，就不再需要我这种行业了。”

“做一件什么事呢？”

“只要在消极的思想变成心理怪物以前，就先毁灭它。”

“我要帮助的大多数人，”他继续说，“都为自己经营了一间恐惧的心理博物馆。例如，许多婚姻问题都与所谓‘蜜月怪物’有关。即蜜月不如当事人预期的那么美好，但他们不但不去埋藏那些记忆，反而不断地去回想，最后变成迈向成功的婚姻生活的巨大障碍。然而他们多半在5年或10年后才为此找我。

“当然，我的顾客通常并不明白自己的问题所在。我的工作就是帮助他们发掘、解释症结所在，让他们明白，带给他们困扰的只不过是微不足道的琐事。

“一个人可以从任何不愉快的经历中制造出一个心理怪物。例如：工作失败、失恋、错误的投资、对一个十几岁的小孩的小行为感到失败……这些常常是我要帮助顾客毁灭的怪物。”

由此可见，任何消极的思想不断地、反复地萦绕在脑际，都会演变成一

个实在的心理怪物，破坏信心，导致严重的心理障碍。

这位心理学家曾介绍过他是怎样帮助一位病人停止作“心理与精神上的自杀”的。

“这位病人年近40，有两个小孩，”他解释道，“照一般的说法她患有严重的抑郁症，她觉得她生命中的每一件事都是不愉快的经验。她的学生时代、她的婚姻、孩子的举动以及她曾经住过的地方，全都被她想得很灰暗。她不记得她曾经快乐过。由于一个人对过去的回忆会左右她现在所看到的色彩，所以她只能悲观地看到黑暗。

“我拿出一幅画，问她从画中看到了什么。她说：‘它看来像是有一场可怕的雷雨。’这是我所听过的最悲观的解释。那张油画的画面是接近地平线的太阳，以及锯齿状的岩石海岸。画的手法巧妙，可以理解为日出也可以理解为日落”。这位心理学家评论说，“一个人对画面的解释，可以反映出他的性格。大部分人都说这是日出，但是那些忧郁的、有心理障碍的人几乎都会说那是日落。

“身为一个心理学家，我无法改变一个人的记忆，但是，我能在病人的合作下，帮助他从另一个角度去看他的过去。这就是我用来治疗这位妇人的方法。我帮助她尽量去回想她可喜的、愉快的往事，避免去碰灰心的回忆，6个月以后她的心理状态开始有所改进。我给她留了一道特殊的作业，要求她每天想出并填写她必须快乐的三个明确的理由。一周后见面时，我再跟她一起仔细检讨这张表。进行了3个月，她的心理状态改善得颇令人满意。现在，那位妇人很能够适应自己的处境，变得相当积极，当然她也像大部分人一样快乐。”

因此，一个人的心理问题不论大小，只要他不再从他的记忆银行取出消极的想法，而单单取出积极的想法，病情就能治愈。

不要制造心理怪物。要拒绝从你的记忆银行里取出不愉快的想法。每当你回想到任何处境时，要专注在美好的部分，同时把不好的部分忘掉。如果你发现你正在想一些消极的念头时，就要完全停止你的思想活动。

这是一项很鼓舞人的重要事实：只要你肯合作，那些不愉快的记忆将会逐渐萎缩，你记忆银行的出纳就会把它们撤销。

哈威特博士是一位很知名的广告心理学家。他在评论有关人们的记忆力时说：“一个广告若能引发愉快的感觉，就比较容易记住。反之，只会让人忘掉。”

总之，只要人们拒绝去回想那些不愉快的事物，就能轻易地忘掉它们。只从记忆银行中取出积极的观念，其余的都让它消逝。如此一来，你的信心就会逐渐扩大成长。当你拒绝去记住那些消极的、自我否定的观念时，你在克服恐惧方面，也就迈进了一大步。

### 克服对别人的畏惧

畏惧别人是一种很严重的思想障碍，但仍然有方法克服。如果你能学会适当评价别人，就能克服对他们的恐惧。

下面是两种适当地评价别人、克服对别人的恐惧的方法：

#### 1. 对别人的看法要保持平衡

与其他人相处时，要能记住两点：第一，别人都是重要的，每一个人都是重要的角色。但是第二，也要记住：你也很重要。所以，当你遇到任何人

时，要这么想：“我们是两个重要人物，正做着讨论有关共同兴趣与利益的事情。”

麦考梅克讲过这样一个故事：“一次，有一位经理打电话告诉我，他刚聘用一位不久前我推荐给他的年轻人。

‘你知道那年轻人是凭哪一点打动我的？’我的朋友问。

‘哪一点呢？’

‘他在自我表现上与众不同。大部分的求职者在进入我的办公室时，都有一些恐慌。他们的回答，都是他们认为我想要听的。说实在的，他们有点象乞丐，他们对任何事物毫无主见。

但是这个年轻人却是个例外。他尊敬我，但同样重要的是，他也尊敬他自己。更不简单的是，他发问的次数几乎和我问他的次数一样多。他不是像老鼠般的小人物，他是一位有所作为的男子汉。’

这种看重双方的态度能帮助你保持平衡。不必把别人想得比你重要，虽然他们看起来可能很有分量，非常重要。但是，请记住：在本质上他跟你有着相同的兴趣、嗜好与问题。

## 2. 学习谅解别人

不时会有人辱骂你、对你咆哮、挑你毛病或是使你被动。如果你没有准备，这些就会打击你的信心，使你觉得完全崩溃了。你的确需要采取一些措施来防范那些外强中干的、蛮横的人。

### 确定志在必得的目标

麦考梅克认为：人生不可能都是顺境，就好像网球选手不可能赢得每一盘比赛中的每一个球；高尔夫球选手不可能每一场都领先。同样的，商场上没有人是连战皆捷，再伟大的业务人员也经常空手而归。成功人物特有的能耐之一，就是凭本能便可辨别什么时候输得起，什么时候志在必得，如此才能集中力量。

请仔细选择只许成功不许失败的目标，把握重点，详细规划追求目标的过程，不要因为朋友、敌人或本身情绪而分心。

### 不要自己扰乱情绪

乐在成功与害怕失败仅有一线之隔，但其意义却大不相同：一是为快乐所驱使，一是受恐惧所笼罩。

在跑马场上，一路领先的马儿，都称得上是“天生的赛马”；它们具有一种想超越同伴的本能，任凭其他事物都无法妨碍这惟一的目标。在人类当中，深谙致胜之道的人也同样表现出专心一致、别无旁骛的特点。

害怕失败则会扰乱心绪。输不起的恐惧只会助长判断错误，使人不仅无法 100%地追求目标，反而浪费心力在无谓的恐惧上。

这种输不起的心态还可能铸成大错。纽约市有一位土地开发商人，生意做得很大，也自我膨胀得厉害，绝不能容忍标购土地时出价比别人低。对曼哈顿 (Manhattan) 一带的地价他应当是了若指掌。可是数年前，他却犯下了令业界出乎意料的大错。当时有块颇值钱的土地要出售，十分引人注目，此人开出的价格之高，使他注定要赔钱。可是其他重量级的投标人也不甘示弱，不愿被比下去的心态使这位仁兄孤注一掷，结果虽然得标，却也亏损了两亿美元。

## 克服自卑心理

在生活中，我们常常会碰到自卑的情形。自卑对自己的成长和发展是不利的，也有碍于与别人的正常交往。卡耐基的处世艺术中，对自卑心理作了较为精辟的说明。

卡耐基曾到芝加哥大学请教罗勃·海南·罗吉斯校长如何获得快乐的问题。罗吉斯回答说：“我一直试着遵照一个小的忠告去做，这是已故的西尔斯公司董事长裘利亚斯·罗山渥告诉我的。他说：‘如果有个柠檬，就把它做成柠檬水’。”

这是一名伟大教育家的做法，而傻子的做法正好相反。要是他发现生命给他的只是一个柠檬，他就会自暴自弃地说：“我垮了。这就是命运，我连一点机会也没有。”然后他就开始诅咒这个世界，让自己沉溺在自怜之中。可是当聪明人拿到一个柠檬的时候，他就会说：“从这件不幸的事件中，我可以学到什么呢？我怎样才能改善我的情况，怎样才能把这个柠檬做成一杯柠檬水？”

耗费整整一生的时间来研究人类和人们所隐藏的潜在能力之后，伟大的心理学家阿佛瑞德·安德尔说，人类最奇妙的特性之一就是“具有把负变为正的力量。”

耶稣基督降生前五百年希腊人就说过一个真理：“最好的那些东西都是最难得到的。”

在20世纪，哈瑞·艾默生·福斯狄克把这句话又重说了一遍：“快乐大部分并不是享受，而是胜利。”这种胜利来自于一种成就感，一种得意，也来自于我们能把柠檬做成柠檬水。

一位住在佛州的快乐农夫，他甚至把一个毒柠檬做成了柠檬水。当他买下那片农场的时候，他觉得非常颓丧。那块地坏得使他既不能种水果，也不能养猪，能生长的只有白杨树及响尾蛇。然而他想到了一个好主意，要把他所能拥有的变成一种资产——他要利用那些响尾蛇。他的做法使每一个人都很吃惊，因为他正开始做响尾蛇肉罐头。几年以后，每年来参观他的响尾蛇农场的游客差不多有两万人。他的生意做得非常大，从他养的响尾蛇取出来的蛇毒，运送到各大药厂做蛇毒的血清；响尾蛇皮以很高的价钱卖出去做女人的鞋子和皮包；装着响尾蛇肉的罐头送到全世界各地的顾客手里。这个村子现在已改名为佛州响尾蛇村，以纪念这位先生把有毒的柠檬做成了甜美的柠檬水。

已故的威廉·波里索，也就是《十二个以人力胜天的人》一书的作者，曾经这样说过：“生命中最重要的一件事就是不要把你的收入拿来算做资本。因为这是任何一个傻子都会做的，但真正重要的事，是资本要从你的损失里获得。这就需要有才智才行，而这一点也正是一个聪明人和一个傻子的实在区别。”

## 在其它弦上把曲子奏完

假设我们颓丧到极点，觉得根本不可能把我们的柠檬做成柠檬水。那么，下面是我们为什么应该试一试的两点理由——这两点理由告诉我们，为什么我们只会赚而不会赔。

理由第一条，我们可能成功。

理由第二条，即使我们没有成功，只有试着要化负为正的企图，也就会使我们向前看而不会向后看。所以，用肯定的思想来替代否定的思想，能激发你的创造力，能刺激我们忙到根本没有时间也没有兴趣去忧虑那些已经过去和已经完成的事情。有一次，世界最有名的小提琴家欧利·布尔在巴黎举行一次音乐会上，他的小提琴上的A弦突然断了。可是欧利·布尔就用另外的那三根弦演奏完了那支曲子。“这就是生活，”哈瑞·艾默生·福斯狄克说，“如果你的A弦断了，就在其他三根弦上把曲子演奏完。”

这不仅是生活，这比生活更可贵——这是一次生命的胜利。如果我们能够做到，我们会把威廉·波里索的这句话刻在铜板上，挂在每一所学校里：

“生命中最重要的一件事，就是不要把你的收入拿来算做资本，因为这是任何傻子都会这样做的。但真正重要的事是要从你的损失里获利，这就需要有才智才行，而这一点也正是一个聪明人和一个傻子之间的区别。”

所以，要培养能带给你平安和快乐的心理，请遵守这一条规则：

“当命运交给我们一个柠檬的时候，让我们试着去做一杯柠檬水。”

### 保持本色

麦考梅克说过：“我们不要模仿别人。我们应找到自己，保持本色。”

已经去世的佛烈·富勒·须德有一种才能，善于把“老生常谈”的真理，用新的、特别吸引人的方法转述出来。他是费城《告示报》的编辑。有一次，他在大学毕业班讲演，忽然朝着大家问道：“有多少人锯过木头？请举手。”大多数学生都曾经锯过木头。接着，他又问：“有多少人曾经锯过木屑？”这回，全场愕然，也是全场哑然，没有一个举手。

“当然，你们不可能去锯木屑，”须德先生说，“因为木屑是已经锯下来了。过去了的事情也一样，当你为那些已经做过的事情忧虑重重时，你只不过是在锯木屑而已。”

说得多好！不要去锯木屑。

牛奶瓶碎了，不能再把牛奶救回来；磨完的粉子，不能再磨；锯木头的木屑，不能再锯。不要为这些损失而悲伤，高兴地找出办法来弥补自己创伤吧。

有一次，安德鲁·卡耐基来到星星监狱。使他吃惊的是，那些囚犯看起来竟象外面的人一样快乐。典狱长刘易士·路易斯告诉他，这些罪犯刚入狱时，大都心情沮丧，情绪很坏。可是，经过几个月之后，那些比较聪明的人，便开始忘掉了他们的不幸，安定下来。承受他们现实的生活，并且尽可能把它过得好一些。原来他们也没有为打翻的牛奶而永远哭泣。

为什么要浪费这样的眼泪呢？犯了过失当然不好，可是，人非圣贤，孰能无过，拿破仑在他的武功中，也有过1/3的败绩，而我们所犯过错的平均纪录也许还不到拿破仑的一半呢！如果你想忧虑征服你以前征服忧虑，这便是你应注意的一点。切切不要忘记：

不要去锯木屑。不要自卑。

### 发掘自己的长处

人人都有自己特别擅长、做起事来干劲十足、轻松愉快的领域。

有人精于数字；有人有孩子缘；有人喇叭吹奏技巧一流；有人好与人打交道；有人在经商、演讲方面颇具心得，也有人不善于网球，却在游泳池中

称雄。

只要能发掘自己的长处，就等于跨出了成功的第一步，掌握好的开始。

卓别林开始拍电影的时候，那些电影演员都坚持要卓别林去学当时非常有名的一个德国喜剧演员的表演风格，可是卓别林坚持发挥自己的长处，直到创造出的一套自己的表演方法之后，才开始成名。鲍勃·霍伯也有相同的经验。他多年来一直在演歌舞片，结果毫无成绩，一直到他发现自己有说笑话的本事之后，才成名起来。威尔·罗吉斯在一个杂耍团里，不说话光表演抛绳技术，干了好多年，最后才发现自己在讲幽默笑话上有特殊的天份，终于在这方面表现出众而成名。

麦考梅克说：“你在这个世界上是个新‘东西’，应该为这一点而庆幸，应该尽量利用大自然所赋予你的一切。”归根结底说起来，成就都与本人的实际潜能有关。你只能唱你自己的歌，你只能画你自己的画，你只能做一个由你的经验、你的环境和你的家庭所造成的你。不论好坏，你都得自己创造自己的小花园；不论好坏，你都得在生命的交响乐中，演奏你自己的小乐器。就象爱默生在他那篇《论自信》的散文里所说的：“在每一个人的教育过程之中，他一定会在某时期发现，羡慕就是无知，模仿就是自杀。不论好坏，他必须保持本色。虽然广大的宇宙之间充满了好的东西，可是除非他耕作那一块给他耕作的土地，否则他绝得不到好的收成。他所有的能力是自然界的一种新能力，除了他之外，没有人知道他能做什么和知道些什么，而这都是他必须去尝试求取的。”

上面是爱默生的说法。下面则是诗人道格拉斯·马罗区说的：

如果你不能成为山顶的一棵松  
就做一丛小树生长在山谷中  
但须是溪边最好的一小丛  
如果你不能成为一棵大树，就做灌木一丛  
如果你不能成为一丛灌木，就做一片绿草  
让公路也有几分欢娱  
如果你不能成为一只麝香鹿，就做一条鲈鱼  
但须做湖里最好的一条鱼  
我们不能都做船长，我们得做海员  
世上的事情，多得做不完  
工作有大的，也有小的  
我们该做的工作，就在你的手边  
如果你不能做一条公路，就做一条小径  
如果你不能做太阳，就做一颗星星  
不能凭大小来断定你的输赢  
不论你做什么都要做最好一名

### 天生我材必有用

每个人都必须接受命运的安排。天赋固然可以通过教育、练习、专注与意志来强化，但先天生理与心理上的限制却不容忽视，否则会很危险。

其实强化天赋只是事情的一半而已，而且是较容易履行的一半。要确定个人才能何在，其实困难得多！

运动员很早就会发现自己跑得比别人快、跳得比别人高，几乎从小就不

同凡响，被发掘后尤须靠教练的指导与琢磨。但大多数人很少有特别突出的才能，多半是同时具有多方面的能力，却没有一样一枝独秀。

不论决定从事哪一行，如果工作本身令人大失所望，或个人表现欠佳（对于这一点请诚实面对自己），那么就要勇敢地放弃一切，重新再来！

### 找到了自己

有个麦考梅克从小看着长大的男孩，在他求学时代，就是个讲求平衡发展的学生，他每一科成绩都维持中上。运动也在行，但称不上是明星球员；颇有创作天分，但若要做个真正的艺术家，却又不怎么热衷；在考大学的时候，语文成绩与数学分数几乎不相上下。

在他大一时，所选的几乎都是科学课程，还打算主修理论物理。（他那望子成龙的父亲是个非常实际的人，他对麦考梅克说，学物理可以，但是“理论”那两个字得去掉）

一年后，物理出局了。因为作儿子的后来发现，物理学引人之处在于抽象的部分——公式、比例与概念。所以真正令他动心的其实是物理学中的数学，于是改为主修数学。（务实的老爹可丝毫不兴奋，学数学将来会有出息？作统计学家？保险学家？教授？）

父亲的忧虑没有持续多久，孩子到了三年级又有了新的想法。他虽喜欢数学的井然有序，却受不了那冷冰冰的感觉。于是又决定，自己真正想学的是兼顾比例、协调与美感的抽象概念，又带有人文气息的学科，于是改攻艺术。（这时候，素来踏实的双亲禁不住自问：“我们到底是哪里作错了？”）

好不容易，钱也花了、时间也付了（整整七个学期），这位年轻人终于找到目标：做个建筑师。从此就再也没有改变过志向，而且做得有声有色。

虽然他父亲有一度十分绝望，认为这个孩子怎么都不成材，麦考梅克却觉得这孩子的行动大胆又明智。他好不容易发现自己真正的志向与才华，然后选定一个行业，从一而终。

物理学使他了解物体结合的原理，数学给了他度量与秩序感，艺术则造就他的眼光与灵巧的双手。

每当有学生忧虑地问麦考梅克，如果到 16 岁尚未决定将来是否要学法律，或是在大一未修完企管研究所必备的学分，这一生是不是就没指望了。麦考梅克总会借这个故事来为学生打气。这都是杞人忧天！因为根本很少有人能在十六、七岁作好决定，为自己的一生定方向。即使勉而为之，也是利少弊多。

活到老，学到老，发掘个人天赋才是终生事业。

### “时间”是最珍贵的资源

世间什么东西最值得珍惜？是稀有物品，例如梵高的一幅画、仅存的一瓶勃根地葡萄酒，或罕见的布加蒂高级轿车？一般而言，这样回答也是对的，因为物以稀为贵！但令人费解的是，一般人对生命中真正一去不复返的稀有珍宝——时间，却丝毫不予重视。我们总把时间当作空气与水一般的自然浆，似乎是永远用不完的。若问 20 世纪教给人类最宝贵的一课是什么？那就是：世上没有哪一种资源是取之不尽、用之不竭的。时间对每个人来说都是最珍贵的。一分钟只有 60 秒，一小时只有 60 分，一天只有 24 小时，一年只有 52 周，而人的一生心跳次数也是一定的。

别理会一般人总是抱怨时间不够用的老调，别在意他们口中说的，从实际的行为中就足以认清，其实人类太不懂得珍惜时间，不懂得有效地运用这无可取代的资源。

不论是基于心理或生理的需要（而且麦考梅克认为这两者之间没有太大差别），人必须加足马力，才能有最好的表现，同时必须始终处于最佳状态中。

相信不少人领教过二手车业务人员的三寸不烂之舌有多厉害。话说某人打算买辆中古车，业务人员向他吹嘘某部车原来是位老太太在开，而她只不过是开车上教堂，所以车速从未超过每小时 30 英里。

假定这位仁兄难得说了一次实话，结果顾客买下这辆“奶油泡芙”车，然后开上高速公路试车，你猜下场如何？最可能的状况是，从没有施展高速的这辆车，拚老命终于挣扎到时速 30 英里，就再也上不去了。化油器里都是沉淀物，接头满是尘埃，火花塞几乎打不起火来。原来，从未“打过仗”，使这部汽车就只有一辈子做老爷车的份儿。人的情况何尝不是如此？

一向对自己要求不严格的人，在认真地想追求某个目标的时候，往往力不从心。

所以，让时间发挥最大效用，其秘诀无干，责成自己培养分秒必争、讲究效率的习惯，如此而已。勤奋工作能增加活力，因为精力是愈用愈旺。要求愈多，成就自然愈高。

### 设定时限可以减少时间的浪费

整月写不出几页稿纸的作家，由于截稿日期迫在眉睫，被出版商“软禁”逼稿，结果一个晚上就写出几十页。类似这样的情形时有所闻。任何人面对截止时限的强大压力时，通常都能集中精力，激发出相当大的潜能，高效率地处理工作或功课。

为了提高工作效率，这种方法也可以广泛而多样地加以利用，而设定公司开会的时间便是一例。

会议开始时间最好避免几时整，例如，下午 5 时整开会，往往会使那些缺乏时间观念的人脸不红气不喘地迟到 10 分钟、15 分钟。如果开会时间不是规定在几时整，例如下午 5 时 15 分开会，就会让人感到会议开始时间要求如此准确，会议内容肯定十分重要，即使那些平时缺乏时间观念的人也会要求自己“千万不要迟到”。这种非几时整的时间被麦考梅克称为“具有警示效果的时间”。

决定会议开始的时间固然重要。但是，周密地设定终了的时间也是不容忽视的。许多会议，开始的时间订得很严格，终了的时间却很随便，有的甚至没有设限。明明可以一个小时结束的会议，拖延 30 分钟，甚至一个钟头是常有的事。花了那么长的时间讨论的会议，其品质照理应该是颇高的啦，事实上否定的情况居多，通常是吊儿郎当地绕着问题的周边打转，切不进问题的核心。

这种情形应该归咎于没有设定适当的会议时间。由于没有设定会议所需的时间，导致与会人员心存“有的是时间”的感觉，而无法集中全力做出结论。为了加强与与会者“非得在××分钟内搞定不可”的观念，也为了避免产生冗长的会议，最好的方法就是确立适当的开会时间。假如每个与会人员，都能谨记类似“5 点 45 分，会议就要结束”的观念，那么在时限确定的情形

下，相信每个人都会认真地讨论议题的。

而且，会议没有时间设限，常常会造成“反正没有时间限制，讨论到几点都无所谓，晚一点去也没关系”的观念。有些人甚至会迁就自己手边正在进行的工作而迟到出席会议。会议的时间设限正可以防止此类情况。

#### **请对方回电务定准确时间**

麦考梅克和顾客通电话的时候，一定会在开始时就询问对方：“可以借用5分钟吗？”麦考梅克认为必须尊重对方，万一当时他不方便，而自己却叽哩咕噜地大谈特谈，不仅达不到效果，而且会造成对方的不便。所以，以电话联络事情的时候，应该先征询对方是否有空。

有时候你得到的答案可能是“抱歉，现在不太方便，待会儿再给你电话好吗？”这个时候，麦考梅克通常都会很明确地把时间定好：“您什么时候方便呢？可以的话，是不是能够在5点10分给我电话？”因为，如果你只是回答“好的，那么待会儿再谈”，由于不知道对方何时会回电话，事情就无法告一段落，一颗心也会悬在那里。而且“待会儿”究竟是多久？可以是30分钟，可以是5个小时，也有可能拖上3天啊，太含糊了。只为了一个电话，就得提心吊胆地守在办公室桌前，未免太不科学了。

而且，请对方“5点10分”回电，也就等于告知对方“我也很忙，请务必在这个时间给我回音，其他的时间我也不太方便”。象这样很明确地指定回电时间，大部分的情况下对方都会准时地在指定的时刻里打电话过来。再则，既然有心确定时间了，就应避免“6点”“4点”的整数时刻。

#### **善用零碎时间处理琐事**

一天24小时内，5分钟、13分钟等等的零碎时间，实在是多得不胜枚举。例如，还不到上班时间，而已进入办公室的那段空白；午饭的片刻休息，甚至两件工作间的空档等等，零零碎碎的时间最容易被忽视了。如果有心地一一记录这些零碎时间的话，你将吃惊地发现自己漫不经心地浪费掉这么多的时间！

如果能积极地利用这些毫不起眼的片段，许多重要的工作或功课就不会因一些芝麻小事而中断了。善用时间，就好比将行李打成包装箱一样。利用零碎时间来完成一些小事，而完整的时间则全力以赴进行大块的工作，如此一来时间就可以有效地运用了。简短的电话、查资料等等的琐事，利用零碎的空档来完成是最恰当不过的了。相信很多人都有同样的经验，经常为一些并不十分重要的杂事中断了工作，以致效率大减。

避免这种情形最好的方法就是，养成把“可以在短时间内完成的工作”一一列出来的习惯。那么，如果现在就有了10分钟的空档，便可以找出10分钟可以完成的事项来做，“找这个资料吧”、“打这个电话吧”……等等，一点也不会白白浪费时间。

#### **掌握自己最有效率的时间**

有人说，人的脑力巅峰是在上午10时至下午3时，所以最重要的工作应该利用这段时间来做。然而，并不是每个人都适合于这段时间。有的人脑力巅峰是在中午12点到下午6点，也有下午6点到凌晨2点的。

事实上，人的一天之中，头脑最灵活的时间是因人而异的。要紧的是自

己要找出自己的巅峰在哪里，低潮在哪里，并且好好运用它。

在低潮时，可以做些简单的事，接接不重要的电话，或是看看报纸，而巅峰时间，就应该花费精力去做最重要的事。同时，巅峰时间必须不受到别人打扰。每个人都有这种经验，早上刚醒时，脑筋还很迷糊，但过了10分钟或是半小时，头脑就清楚了，这种迷糊时间就应该拿来洗洗脸，看看报纸，等待头脑清楚的巅峰时间到来以后，再去做重要的事。

### 生活步调一混乱，脑筋就会变得不灵

经常有人说，有重要事务的当天，如果想早起，只要前一天早上早起就可以了。因为前一天早起，晚上一定会早睡，当天就不会睡过头了。但是，这不一定是好的方法，这是因为生活步调会受影响。

例如，当天要去参加某个课程的考试。当然，还要看是什么样的考试，若是重要的考试，最好是避免用这种方法。虽然这种方法可以早起，但是乱了生活的步调，恐怕脑筋无法十分灵活。遇到这种情形，应该从一周起，慢慢地改变生活的步调，每天早上提早一点起床，才不会因为生活步调急剧变化，而造成脑筋的不灵。

在物理学中，有一项“惯性法则”。就是静止的物体，没有外力推动，就会持续静止；而直线运动中的物体，加以外力，就会持续直线运动。

工作或念书的步调，和直线运动相似。下决心每天早上早点起床念1小时书，这个决心在培养成习惯的过程中，多少会伴随着痛苦。但是，若持续一段日子，每天早上念1小时书会变得理所当然，也不会再痛苦了。

这中间最难的是从静止到直线运动的刹那。在这个时候要有相当大的精神毅力，但是只要付出努力，终究是会看到成果的。可是，若中途泄气的话，即使是飞机也无法从跑道起飞的。

中途的努力是必须坚持的。飞机一旦离开陆地，到了一万公尺的上空，就不再需要起飞时所必须的能源，也可以持续飞行。但是，上了轨道之后，若说“今天情况特殊”而乱了习惯的话，马上就会完蛋。因为，坠落中的飞机要再次上轨道，必须要有高超的技术和坚强的意志，也就是要有极大的毅力。

### 活用时间差

既然是针对如何有效运用时间，午餐、午休时间的安排自然也不该忽视。

一般公司通常在午间12时至1时为午休时间，相信每一位上班族朋友都会对午餐时间餐厅的人满为患徒呼奈何，12点一到，每家餐厅都高朋满座。稍晚几分钟离开公司，到了餐厅不仅要等上好久才找得到位子坐，甚至连上菜都得耗上好一阵子才行。但是，人就是这么奇怪，习以为常就不以为忤了，反正大家都是这么等的嘛！

假如把午餐时间延后30分钟会如何呢？12点半，用餐的人潮已经过了一波，所以不仅很容易找得到位子，而且由于客人比较少，上菜的速度也会加快许多。且因身边没有站着等位子的焦躁食客，所以吃起来也安心、从容多了。

只是30分钟的差别就是如此截然不同的景象，所以，麦考梅克的公司便把午休时间订在1点开始，此举颇获同仁们的好评。因为不仅可以避开用餐的高峰时段，而且由于别的公司12点到1点都是午休时间，所以在这段时间

里几乎不会有什么冲突，常常能有意想不到的效果。

以上是麦考梅克的经验谈，如果你再加把劲，花一点工夫，也许可以找出更好的方法来。总之，就是要把握“妥善利用上下班时间，发挥时间的最大效用”的原则。

### 三分的“积极的休息”

麦考梅克称这种保持工作效率的休息为“积极的休息”。之所以将它冠上“积极的”三个字，是因为它有别于单纯的歇息，它是在保持工作效率的大前提下所作的暂停。既名为“积极的”，可见，这样的休息必能在最短的时间内达到最大的效果。因为，办公时间中是不可能作长时间歇息的。

一般而言，事务性的工作会令人感到疲倦，大概都是因为长时间保持同一姿势，使得血液的循环不良，导致肌肉疲惫所致。因此，如果你是一直保持着前屈姿势的话，那么在休息时可以做一些反方向的动作，使受压迫部位的血液得以畅通，让过度使用的肌肉得以舒展。麦考梅克虽然不是生理学家，无法做出立论确凿的说明，但就他的经验而言，这些动作的确很有效果。

疲倦的感觉，是生理自然反应出来的警示信息。一定是身体某部分有了超负荷，所以提醒你“不妙喽！”如果你还是视若无睹、我行我素地工作，将更增加身体的负担。所以，一旦出现了警示信息，最好停下来，让负担过重的部位恢复功能才是明智之举。

把“积极的休息”定为3分钟，虽然没有什么理论上的证明，但确有某个程度的根据。因为3分钟正好是许多事情的最小段落，打一次电话、拳击比赛一回合、单曲小唱片一张的时间等等，都是以3分钟为一个单位的，所以麦考梅克认为，3分钟应该也是让紧绷的精神恢复弹性最妥当的时间。如果休息超过了3分钟，可能因中止的空白太大而无法立即继续先前的工作，这么一来休息反而降低了工作效率。所以，休息以3分钟为宜。

至于这3分钟的使用方法，可就因人而异了。为了使疲累的身心得到休息，你可以做运动、听音乐，也可以欣赏自己喜欢的画家的作品……不过，在办公室里听音乐、欣赏绘画似乎不太合适，所以还是以活动筋骨的方式为最佳。当然，只要自觉达到休息的效果，不必等到3分钟也没关系。2分钟或是2分半钟也是可以的。

此外，并非做每件事情都得“休息3分钟”不可。只要觉得身心仍在最佳状况，一点儿也不疲劳的话，一鼓作气完成工作是最好不过的了。如果硬性规定每工作1小时就要休息一下，恐怕就会把正在进入情况的工作打断，不仅无法提高工作效率，而且还降低了工作效率。况且，每做一下工作就来个休息，不就是混水摸鱼了吗？

午休的时候也是一样。如果你手边的工作正进入情况，最好在它告一段落之后才休息。因为，如果无视工作进行的情况，只为了休息而刻意中断工作，就适得其反了。

### 不要把工作带回家

其实，工作就是一连串精神与体力的消耗，既然是一种消耗，一定有其负面效果。同样的道理，生活也必须有紧有松才能保持工作的活力。而“家”，正是一个人在忙碌的工作之后最好的身心缓和场所。

不过，要求一走出工作场所就必须把工作完全抛诸脑后，的确有其困难。

许多人习惯回到家里还要谈些工作上的事情，如果是聊些工作上的成就，倒是有助于全家团聚的和乐气氛。若回到家里还要唠叨些工作的内容，在精神卫生上委实不妥。

把工作带回家，或是把工作压力带回家，这些确实难免，但请务必尽量避免这些情形。

把公事带回家加班，其实效果并不如当事人想象的那么好。甚至，从长远的眼光来看，一个没有得到适度休息，长时间处于紧张状态的人，其工作效率势必打折扣。因此，即使是在写公司以外的稿件时，麦考梅克也都尽可能留在公司里完成。

### 在时间的管理上，记录表比计划表更有用

许多人常常会有“想做的事情好多，却都苦于没有时间完成”之类的感叹。但仔细追究原因，就可以发现症结并非真的没有时间，而是在于一开始就认定自己的时间不够。换句话说，不是没有时间，只是自己没有去找时间罢了。所以麦考梅克建议，与其订不确实、虚张声势的计划表，不如实际地仔细做个记录表。借着记录表找出时间不够用的症结所在，确实做通盘的检验。

行动记录表不需要持续地做上一、两年，顶多一个星期就够了。一个星期的记录大概就可以窥得全貌，了解了问题的症结所在，解决问题就简单多了。工作记录表可提出客观的数据来提醒自己：不是没有时间，而是没有妥善地掌握时间。

一些苦于时间不够用的人，常常会在睡眠的时间上动脑筋，挪用睡眠的时间做其他的用途。其实，缩短睡眠的时间是下下之策。非到万不得已，实在不应该这么做。尤其长期缩减睡眠，绝对不是好事。与其缩减睡眠，倒不如在醒着的时候更有效地掌握时间来得高明。

每个家庭都有记录开支的家计簿。家计簿不单只有记录的功能，更有核对收支的作用。行动记录表不是金钱的家计簿，是具有与金钱家计簿同样的核对功能的时间家计簿。

当然啦，行动记录是愈精确愈好，能够做到1分钟为记录单位是最好不过了。但是以一分钟为记录单位是相当费神的，所以不妨比照律师或会计师计算报酬的时间算法，以6分钟为一个计算单位。为什么会订6分钟为一个单位呢？原因是：六分钟正好是一小时的1/10，取6分钟为一单位的话，较方便计算或掌握时间。如果您正为时间不够用而苦恼，不妨马上就开始做这种尝试，相信一定可以在时间的支配方法上受益良多。

### 表现优异，最快乐的是自己

至于一般大众，不论在政府机关、公司行号或各级学校里，很多人都发现，只要付出50%的精神，就能从容应付一切。

如果肯投入75%的精力，再加上一点运气，那简直就能飞黄腾达了。的确，平凡的日常生活可以容许我们不必全力以赴。

但是，麦考梅克一向认为，50%或75%的付出并不够。不但有限的付出不足以成大器，就连追求幸福快乐，都不是那么简单。

麦考梅克在人间已浮沉60个年头，经营自己的事业也倏忽30载，也曾与世界各地形形色色的人物打过交道。经验告诉他一个显而易见的事实：

人只有在自己表现最佳的时刻，最是快乐。因为：

付出的心血愈多，自我的评价愈高。

专注的程度愈高，对自我愈有信心。

全心全意的投入，能带来最大的满足。

这样一路想来，这岂不正是美国社会对体育运动如此着迷的关键所在吗？电视机前的观众，被运动场上奋战的运动员深深吸引，为他们勇于向自身的极限挑战而悸动。

麦考梅克之所以写这本书，就是想强调，这种悸动的感觉不必假他人之手，也不只是偶然涌现。每个人都可以体会超越个人极限，把自我发挥到 110% 的感觉——那种勇往直前、无怨无悔所带来的兴奋与回馈。

要超越个人极限其实不难，训练、纪律、必要的知识与追求突破的意愿，就已足够。

### 先牺牲个人休闲，再论成功

凡事要有收获，就得先有牺牲精神，不可心存侥幸。我们必须自勉：“为了要成为世界上一流的网球选手，我愿意放弃某某以达成那个目标。”

当年柏格连得五届温布尔顿冠军时，整个生活都围绕着网球转。每天早上练球 4 小时，然后上场比赛，赛完就窝在伦敦的旅馆房间里与双亲、女友及教练在一起，三餐都由旅馆使者送来，没事就看电视，等候下一场比赛。

滑雪好手基利有一次但承自己不会跳舞，颇令麦考梅克惊讶。可是转念一想，他忙着滑雪，哪有时间练习跳舞？他还告诉麦考梅克：“老实说，我已有多年不曾看过夏天了。欧洲入冬后，我在阿尔卑斯山受训，到了夏季，我又转往南非。”

美国杯帆船赛美方船长康诺说得最坦白：“不见得人人都能赢，要有点反常才行。想出人头地就得有所牺牲。一个人不可能既是顶尖的高尔夫球选手，又是一流的企业家；既是不可多得的好爸爸，又是最了不起的总统。惟有放弃某些东西才可能达到目标，不论是作家、电影制片，还是美国总统，你认为这些人正常吗？”

为了要成为世界级的帆船选手，康诺允许自己作个勉强及格的父亲。“虽然不怎么光彩，但我要坦白他说，我的家庭不是最完美的。人必须有所取舍，妻子在婚前就了解这种状况。为了帆船赛，我们的婚礼拖延了三次”

这种浮士德式的交易许多人根本吝于承认，更甭说赞同了。当然，若是妻子或丈夫能够体谅支持，就再好不过。

愿不愿意就此牺牲还不打紧，最可悲的是一般人习于粉饰，以其他目标为借口，逃避真正的挑战，因为如此一来就不会遭致失败与批评。

许多人为规避严酷的竞争，给自己找了托词：“我宁愿与家人共处。”这也没错，既然选择家庭就得牺牲其他，这是合理的交易，毕竟要两方面都作到 100% 的投入是太困难了。

但实际的原因究竟为何？是否因为另一方面的牺牲会太大才选择家庭？还是顺势而为比较不伤脑筋？麦考梅克认为有太多的人都以此种方式自欺欺人。他们并不怕牺牲，只是不愿许下成功的诺言。如果有人提议：“我保证让你如愿以偿，升上梦寐以求的职位，但是半年内每周只能与妻儿见面两次。”相信诚实面对自己并深思熟虑后，说不定很多人都愿意接受这个条件。

谁也无法保证事事如意，但除非真正渴望成功，否则难以成为赢家。

### 轻松地做，认真地做

所谓 110% 的理想，其实因人而异，并没有绝对的标准。比方说，职业高尔夫球选手一个回合下来若打出 80 杆，可能是奇耻大辱；但对业余球员来说，这种成绩却值得庆祝一番。长跑健将可以一口气跑上 10 英里、8 英里，面不改色，可是一般人办不到。可见得，对每个人而言，最佳表现具有不同意义。

同样道理，每个人也有不同的最低需求。同一件工作，有人需要较长的时间去完成；有人需要更多的睡眠才能恢复体力；有人食量大；有人家庭负担重；有人需要多与人群接触才会充满朝气；有人需要鼓舞才肯行动；有人需要多活动以维持热忱。

各行各业的佼佼者都很清楚自己的基本需求，也都能够坚持这些条件，不为任何诱惑所动，没有任何妥协余地。

有些人确实具有贯穿全场、让满室生辉的本事。只要他们一出现，那神采奕奕、谈笑风生、信心十足的魅力，就能够感染在场的每一个人。

有位成功的理财专家就曾经有过这么一次的感动经验：当时有一家理财杂志社派摄影师到他巴哈马的家中照几张家居照。摄影师带着几大箱的摄影与打光器材，浩浩荡荡来到他家，然后径自在花园里、房间里拍了几张这位理财大师的玉照。

几经摆布的大师可不是忍气吞声型的，他大声抗议：“我是个大忙人，可没时间花 8 小时来拍照。”

可是摄影师我行我素，一直到夕阳西斜，他才心满意足地收工。

麦考梅克问这个朋友，为什么他能容忍对方如此地侵占自己宝贵的时间。他答道：“这位仁兄显然要求很高，除非拍到满意的镜头与角度，他是不会罢休的。让我感受深刻的，是他那股热爱工作的执着，我岂忍心去打搅他那股热情？”

如果你热爱自己的工作，别人会感受到那股热忱，并且全力配合，有时候甚至可以为你委屈求全。

### 最伟大的奇迹就是信心

美国著名教育家、心理学家卡耐基讲述过一个故事：“有一天，一名流浪汉来到我的办公室，要求与我谈谈。我放下手中的工作，抬起头来和他打了个招呼。他说：‘我来到这儿，是想见见这本小书的作者。’说着，他从口袋里拿出一本名为《自信心》的小书，那是我在许多年前写的。他继续说道：‘一定是命运之神在昨天下午把这本小书放入我口袋中的，因为我当时已经决定跳进密歇根湖，了此残生。但还好我看到了这本书，它给我带来勇气和希望，并支持我度过昨天晚上。我已下定决心，只要我能见到这本书的作者，他一定能帮助我再度站起来。现在，我来了，我想知道你能替我这样的人做些什么。’

“在他说话的时候，我从头到脚把他打量了一遍，我不得不坦白地承认，在我内心深处，我并不相信我能替他做些什么。他眼中茫然的神情、脸上沮丧的皱纹，他的身体姿势、脸上 10 天未刮的胡须，以及他那紧张的神态，完全向我显示出，他已经无可救药了。但我不忍心对他这样说，因此，我请他

坐下来，要他把他的故事完完整整地告诉我。他说得很详细，其中要点如下：他把他的全部财产投资在一种小型制造业上。1914年，世界大战爆发，使他无法取得他的工厂所需要的原料，因此他只好宣告破产。金钱的丧失，使他大为沮丧，于是，他离开了妻子儿女，成为一名流浪汉。他对于这些损失一直无法忘怀，而且越来越难过，到最后，甚至想要自杀。

“他说完他的故事后，我对他说：‘我已经以极大的兴趣听完了你的故事，我希望我能对你有所帮助，但事实上，我却绝无能力帮助你。’

“他的脸立刻变得苍白。他低下头，喃喃他说道：‘这下子完蛋了。’

“我等了几秒钟，然后说道：‘虽然我没有办法帮助你，但我可以介绍你去见本大楼的一个人，他可以帮助你东山再起。’我刚说完这几句话，他立刻跳了起来，抓住我的手说：‘看在老天爷的份上，请带我去见这个人。’

“他会为了‘老天爷的份’而做此要求，这实在是令人鼓舞的。这显示他心中仍然存在着一丝希望。所以，我引导他来到我的实验室里，和他一起站在一块看来像是挂在门口的窗帘布前。我把窗帘布拉开，露出一面高大的镜子，他可以从镜子里看到他的全身。我用手指着镜子说。

“‘我答应介绍你跟他见面，就是这个人。在这世界上，只有这个人能够使你东山再起，除非你坐下来，彻底认识这个人，否则，你只能跳到密歇根湖里，因为在你对这个人的认识之前，对于你自己或这个世界来说，你都将是没有任何价值的废物。’

“他朝着镜子向前走了几步，用手摸摸他长满胡须的脸孔，对着镜子里的人从头到脚打量了几分钟，然后，后退几步，低下头，开始哭泣起来。我知道我的忠告已经发挥功效了，便送他离去。

“几天后，我在街上碰见了这个人，我几乎都认不出他来。他的步伐轻快有力，头抬得高高的。他从头到脚打扮一新，看来是很成功的样子，而且他也似乎有此感觉。

“他解释说：‘我正要到你的办公室去，把好消息告诉你。那一天我离开你的办公室时，还只是一个流浪汉。但是，虽然我的外表落魄，我仍然替自己找到了一项年薪3000美元的工作。想想，老天爷，一年3000美元。我的老板并且先预支了一些薪水给我，要我去买些新衣服，还让我先寄一部分钱回去给我的家人。我现在又走上成功之路了。’

“‘我正要去告诉你，将来有一天，我还要再去拜访你一次。我将带去一张支票，签好字，收款人是你，金额是空白的，由你填上数字。因为你介绍我认识了自己，幸好你要我站在那面大镜子前，把真正的我指给我看。’

“那人说完话，转身走入芝加哥拥挤的街道，这时，我终于发现了：在从来不曾发现‘自立’价值的那些人的意识中，原来隐藏了伟大的力量和各种潜能。”

每一位伟大的运动员都必须经过完整的基本训练，才能出人头地，否则迟早会有更强劲的对手迎头赶上。

在商场上、在生活上不也是如此吗？想要成为顶尖的业务人员，非先作成第一笔买卖不可。至于是否要跨出这第一步，则取决于此人是否愿意投入、喜欢投入这个领域了。

困难只是心理上的。人可以拥有全世界所有的才干与机会——但惟有热爱自己的所作所为，才能享受100%的美满人生。

## 人创造理想，实现理想

思想是唯一能够予以组织予以系统化的力量。河流能够淤积流沙，而造成新生地；暴风雨也能把木块吹聚在一起，形成凌乱的木堆。但不管是河流或暴风雨都无法思想，因此，它们所积聚的物质，都无法明确地组织起来。

只有人类才有能力把他的思想变成具体的事实；也只有人类才能做梦，并把梦想变成现实。

人类有能力创造理想，并使理想实现。

为什么在这地球上只有人类知道如何运用“思想”的力量？因为，人类是生物进化金字塔中的最高点，是几百万年生存奋斗的产物。由于人类能运用他自己的思想，而且这些思想对他自己产生良好的效果，所以人类能在地球的生存演进中领先其它生物。

没有人知道思想力量的极限，也没有人知道思想力量是否有极限。人类认为他自己办得到的事情，不管是什么事，他最后一定能够办得到。在几个世纪之前，比较具有想象力的作家敢于大胆写下“不用马拉的车子”，结果，老天爷！汽车这种“不用马拉的车子”已成为今天最普遍的交通工具。借助思想的进化力量，这一代的希望与野心都将在下一代成为事实。

## 决不拖延

生活就象是一次棋赛，坐在你对面的就是“时间”。

只要你犹豫不决，你就会被淘汰出局。如果你继续下去，你还有获胜的可能。

你如果把单独一天所浪费的时间正确记录下来，可能会令你大吃一惊，如果你想知道那些不认真和“时间”下棋的人的命运，你可以看看下面的文字。

它说出了一个最重要的失败原因的真实故事。

其中一位棋手是“时间”，另一位是“普通人先生”，我们不妨称呼他为“你”。

一步接一步，“时间”老人把“普通人先生”逼得无路可走，最后只有任由“时间”对他加以宰割。犹豫不决会把一个人逼得无路可走。

世界上一些领袖人物，他们最大的长处就是精明果断。

当拿破仑决定把他的军队移向某一个目标之后，他决不允许任何事情来改变他的这项决定。如果他的行进路线碰到了一道鸿沟——这是敌军所挖掘的，目的是要阻止他的前进——他仍会下令他的部队向前冲锋，直到沟中堆满了死人和死马，而他的军队能够从死人堆上走过去为止。

犹豫不决，使得几百万人走向失败。名传道家比利·山戴有一次说：“犹豫不决是魔鬼最喜爱的工作。”

光是幻想，是不能导致成功的，唯有下定决心并积极采取行动，才能得到你所要追求的东西。

当哥伦布展开他著名的航程之初，他作出了人类历史上影响最深远的一个决定。如果不是他坚守这个决定，就没有我们今天所知道的美洲大陆了。

如果你在今天作出决定，然后明天又变更决定，那么，你注定要失败无疑。如果你不能肯定要向哪一方向前进，最好闭上眼睛，在黑暗中前进，因为这样子也比你睁开眼睛，但却毫无行动好得多了。

如果你犯了一项错误，这个世界将会原谅你，但如果你未作任何决定，这个世界将不会原谅你。

不管你是谁，不管是从事何种行业，你都是在和时间下棋。你随时都要移动你自己的棋子。迅速地移转棋子，“时间”将对你有利。如果静止不动，“时间”将会把你从棋盘上除掉。

你不能每一步棋都下得很正确。但是，如果你下了很多步棋，你也许可以获得良好的成绩，说不定可以赢这盘棋。

### 优秀领导人的条件

造就一位卓越的企业领导者的条件是什么呢？

#### 1. 减少管理层级

使公司基层组织和你之间能保持畅通的接触管道。

#### 2. 扩大控制幅度

可充分分派职务并增加部属的参与感。

#### 3. 增加双方沟通的频率和品质，可找出散布和获取讯息的渠道。

#### 4. 广结善缘

向上、向下和平行之间的沟通联系，可以带动更大的力量。

5. 尽可能让部属参与规划和评估，并尽快给予回馈；可制造参与的机会，并进而引发较大的向心力和创造力。

#### 6. 避免下压式的发号施令可强化自我管理并激励士气。

#### 7. 及时聆听、发问及采取行动可带动所有的领导要素。

#### 8. 尽量让部属随时找得到你使你不易受蒙蔽，且让部属觉得备受尊重。

9. 避免繁文缛节的规章改采能引发内在的自我管理的方式，并培养部属成熟的心态与反应。

10. 协助部属自行发展绩效评估标准按照一些标准给予奖励，可培养独立作业和客观判断的能力。

11. 去除专属于少数人的地位象征多给予全体员工鼓励，可充分汇集组织的绩效。

12. 避免造成某些人趾高气昂避免形成阶级派系，可以奠定员工坦诚合作的基础。

#### 13. 保持员工对工作的认同与承诺可以使任务进行更有效率。

#### 14. 要求员工对公司忠诚可坦然使用公司独特的诀窍。

#### 15. 要求公正清廉可确保沟通管道的通畅。

16. 不要雇用工作伦理与你不同的人让员工参与面试的过程，有助于形成共识。

#### 17. 强调附加价值不要拘泥于产量，可以鼓励员工注重品质。

18. 面对顺境时，千万不可松懈随时随处保持紧张状态，才能大步领先，并脱颖而出。

#### 19. 严密监视成本和员工人数的增加可防止官僚气习的滋生。

20. 提供多种渠道来肯定、奖励及教育员工可满足员工自我实现的需求，并使工作丰富化。

#### 21. 别做办不到的承诺建立你的信用，并树立学习的典范。

#### 22. 勇于认错可增加彼此的信赖感。

#### 23. 勇于道歉可使别人更加敬重你。

24. 懂得感恩可使人乐于主动地伸出援手。
25. 让员工体认公司的成功建立于每一个人的努力让员工把注意力放在工作、竞争、生产力、品质和顾客身上，而不是只求自身的工作保障。
26. 不要任意运用“势力团体”可促进双向沟通，以及彼此间的信任。
27. 试着真诚关心自己和别人可以促使双方互相信任，而且能增加参与感。
28. 着重生产力可以鼓励公司内部自我管理，以及提高生产力。
29. 让员工可以借着优异表现和特殊贡献，获得晋升可以增加公司的效率，以及个人对工作的满意程度。
30. 训练员工利用一些经常使用的系统可以使得员工有自我组织的能力，并实现公司的目标。
31. 发展出一套不平凡的目标，并致力实现帮助员工认同公司的目标，并了解到唯有公司欣欣向荣，才是真正的工作保障。
32. 注意市场的动向这种警觉可以增进员工的参与感、效率以及对公司的向心力。
33. 强调弹性是公司的一大资产可以减低对经常性变动的抗拒。
34. 通过员工的参与和升迁，助长创造力这种参与可以产生个人的归属感。
35. 采取果断而非攻击性的态度可以经由鼓励进而建立公开的角色模式。
36. 有勇气一马当先，领导员工，说你必须说的话这可以证明你的领导能力，并获得员工的信服。
37. 接受员工所犯的错误这能助长员工勇于冒险的精神，鼓励员工勇于尝试可以改进公司组织及计划的事物。
38. 驳斥那些会助长冲突的恶意中伤可以让员工坦诚相处，促进彼此间的和睦。
39. 揭发谣言并予以澄清可以鼓励员工认清事实，而不是散播谣言。
40. 不作人身攻击不要伤害员工的自尊，让他们作自我改进。
41. 给予适当的奖励这显示出公司对于成功的认可，以及对员工的态度和努力的鼓励。
42. 训练员工自我质疑的态度这可以激发员工的创造力，并寻求更新、更好的处理办法。
43. 以身作则言行一致可以使员工对你的领导心服口服。
44. 花时间仔细考虑未来“如果……会……”  
这可以增加你的视野以及增加你的策划能力，并让你审查目前想法和观念的可行性。
45. 设法让公司和员工的注意力，维持在不平凡的目标这可以使目标更加明确，并产生附加价值的想法和行动。
46. 发自内心的主动当你想要激发员工做某件事时，切记奖励只是利用外在引诱为动力来激发员工，而觉得参与这件事有意义时，才是真正发自内心的主动。
47. 体贴每个人切记每个人都有得意和失意的时候，也有发达和落魄的时候，要懂得雪中送炭，而非落井下石。
48. 了解到改变是常常令人不安的尤其是对于一大群人来说，可能要花

好长一段时间去适应，正视改变的程度和复杂性。

49. 不要怕得罪顾问这可以让员工和公司的表现维持在最佳状态。

50. 要“忍”，而不是逃避责任或漠不关心这能让公司和员工得到理性和实际的态度。

最重要的一点是，如果你想满足自己的需要，请先满足那些能够帮助你满足的人。

### 不要忘了西点军校的经典

美国哈兰德少将在著名的西点军校讲过一个好的指挥官必备的条件，值得企业和管理者借鉴。

1. 懒惰

放手让部下工作。

2. 异想天开

相信别人都会尽其职。

3. 头脑简单

相信别人都能把工作做好。

4. 硬干

去干那些看上去是难办得到的事情。

5. 无知

求知心切，永远把自己当作学生，向周围的人问一些“傻”问题。

6. 愚蠢

工作刻苦，有献身精神，又不求任何物质奖励。

7. 厚脸皮

当别人都畏缩不前时，能不怕种种非议，挺身而出，把尽职看得比“乌纱帽”更重要。

8. 狂妄

敢于怀疑一些“大人物”，提出的某些设想的合理性。

9. 轻视权力

只要对其他人有用，就在许可范围内把自己掌握的情况毫无保留地告诉他人，不把垄断信息作为权力的象征。

10. 无纪律

没有上级命令就按正确的行动步骤自作主张处理。

11. 自认无能

为了把任务完成好，尽管有损于自己声誉，也能勇于请求他人帮助。

12. 懦弱

有意使周围的人都超过自己，都具备优秀指挥者的条件。

### 真正的企业领导人

你们公司有真正的领导人吗？这是《关于组织的再思考》一书的作者罗伯特·汤森提出的问题，它可以帮助你弄清你们公司的主管总经理办公室究竟坐着一位领导人，还是一位行政官员。通过下表的对比排列，在对领导者和如何实行领导的了解上，你的知识已经超过了所有管理学院知识的总和。同时，你也弄清了你们公司的主管总经理办公室里究竟坐着一位领导人还是一位行政官员。

领导人与行政官员的区别简表

领导人	行政官员
为职工端茶倒水	主宰芸芸众生。
善于发掘每个人身上的最优秀的品质；对下属敞开大门；为人解决问题和给予劝告；是“鼓励队长”。	永远见不着，只向助手发布命令并自认为他的命令都理所当然地被执行了。
想办法使职工工作得更有效率，注重公司整体目标，考虑如何奖励职工	时刻想着个人的奖金、身份地位以及外界对自己的印象如何。
在工作现场与职工相处自如，有亲切感。	同他在一起对职工们感到别扭、不愉快。
没有自己专用停车点、盥洗室、小餐厅等。	享有种种显示身份的特殊待遇。
采取“深入基层，到处走走”的管理办法。	足不出户。
早来晚走	上班往往迟到，通常准时下班。
能同各种人相处。	和蓝领工人在一起时感到紧张。
善于倾听别人说话	喜欢向他人空发议论。
对公司的价值准则力求简单、明确、集中；下级很容易找到他。	善于表现自己有能力掌握复杂事务；下级很难同他联系
对人对事公平合理	对上层人员公平；对其他人豪夺。
有决断	依赖委员会和顾问。
谦虚谨慎。	骄傲自大。
严格、坚定，敢于揭露和面对难以处理问题。	躲躲闪闪、搪塞推诿、尽量逃避责任。
一旦认准目标，就坚持不懈地为之努力。	仅在自己切身利益上死不放手。
尽量使事情简化，即让它看起来容易一些，让人一目了然。	尽量让事情复杂化，即让它显得很难，故弄玄虚。
允许公开提出不同意见。	不允许存在任何反对意见。

领导人	行政官员
熟悉职工的名字。	不知道职工叫什么。
信心十足。	在决策时犹豫不决。
信任人。	只信任言词和纸面上的数字。
重要的工作任务整体下放。	一切最后决定权集中在自己手里。
尽量减少花在外界活动上的时间。	喜欢同外界周旋。
希望公司名扬天下，不愿突出个人。	希望借公司的名传播自己的声誉。
发生问题时主动承担责任。	找一个替罪羊一推了之。
功劳记在别人帐上。	功劳归于自己，抱怨手下缺少能人。诚恳、频繁地向下馈信息。
单向的信息流通，没有向下面馈的信息。	知道什么时候和怎样解雇人。尽力躲避这种得罪人的事。
懂得本行业务，熟悉企业的各种经营人才。	对自己下属的特点与个性一无所知。
在压力之下坚持讲真话。	在压力下信口胡说，含糊其词。
尽力寻找可以废除的控制条例并加以废除。	喜欢增加新的控制度。
宁愿面对面地谈话，不要备忘录之类的文件。	喜欢备忘录、文件和长篇报告。
做事、说话直截了当。	做事、说话耍花招，真假掺杂。
心口如一，前后一贯，在自己的队伍里声望极高，有信用。	情绪变动大，使人不可预料，专说大家喜欢听的话。
勇于承认自己的错误，当别人犯错误时则安慰他们。从不承认错误，习惯于责备旁人。	
没有大本的政策手册。	有大本的政策手册。
喜欢公开。	喜欢保密。

### 经营者应具有百折不挠的精神

在生意场上，要是你没有破产的经历，就只能算个无足轻重的小人物。一旦你破产超过三次，就会有人站出来拍胸脯支持你再干。因此，那些跌倒了爬起来掸掸身上的尘土再上场一拼的人，才会在充满竞争的生意中获得成功。

美国百货大王梅西就是一个很好的例子。他 1822 年生于波士顿，年青时出过海，以后开了一个小杂铺卖些针头线脑。铺子很快就倒闭了。一年后他另开了一家小杂货铺，仍以失败告终。

在淘金热席卷美国时，梅西在加利福尼亚开了个小饭馆，本以为供应淘金客膳食是稳赚不赔的买卖，岂料多数淘金者一无所获，什么也吃不起，这样一来，小铺又倒了台。

回到马萨诸塞州之后，梅西满怀信心地干起了布匹服装生意，可这回不只是倒闭，简直是彻底破产，赔了个精光。

不死心的梅西又跑到英格兰做布匹服装生意。这一回他时来运转了。他

买卖做得很灵活，甚至把生意做到了街上，商店头一天开张时帐面上收入11.08美元。而现在位于曼哈顿中心地区的梅西公司已经成为世界上最大的百货商店之一了。

经营活动是充满各种风险的活动，有时会陷入绝境，甚至破产、垮台。但是，创业者应当具有百折不挠的专业精神，屡败屡战，不被眼前的困难所压倒，在绝境中冷静地捕捉新的生路，顺应事物发展规律。适应市场的需要，确定新的发展策略。

### 生意看作是你的情人

有时听到一些生意人无可奈何地叹气：“好辛苦，没办法啊。为了吃饭”。

做生意真是这么没有乐趣的单纯的谋生手段吗？认为做生意没有乐趣，会使你过分严肃，谨小慎微，总害怕出错，怕打烂饭碗，结果恰恰反而容易出错。

认为做生意没有乐趣，很难使你真正喜爱你的工作，以致窒息自己进取心和创造欲，使你的生意停滞不前无所作为。甚至招致失败。。

你应该把你的生意看作自己的情人，这样，你们的关系就充满了激情，充满了乐趣。你投入的感情越真诚，得到的回报就越多，生意就更为顺手。

有些人工作后回到家里，告诉家人的仅仅是工作为何繁重、劳累之类的话，这种人的生意往往不很成功。

而一个成功的生意人士往往会激动地这样告诉妻儿，他怎样面临一连串的竞争，又如何一一对付过去；或者他开拓一个新产品时的兴奋和定单似雪片一样飞来时激动得全身发抖的心情。

### 正的商人敢于拿妻子的项链去抵押

对于个人创业者来说，最头痛的难题是资金短缺。无论是开饭店，还是跑买卖，没有资金只能是纸上谈兵。那该怎么办呢？当然是去借了。但怎么借，跟谁借，这里面大有学问。

美国屈指可数的大富翁洛维格所采用的集资方法是用抵押的方式向银行贷款。

当时，运油比运普通货物赚钱，而买货船比买油船便宜。所以洛维便打算从银行申请贷款买一艘旧货船，把它改装成油轮，从事石油运输。但当他来到美国大通银行申请贷款时，银行的职员们问道：“贷款可以，但是你凭什么证明，你将来一定能还本付息呢？”洛维格说：“我手里有一条油轮，现在租给了一家石油公司，每月的租金刚好可以还上我每月应还贷款的本息数目。所以，我想把这条船过到银行名下，作为这笔贷款的抵押品，银行可以直接从石油公司收取租金，直到贷款本息还清了，我再把船开走。

洛维格这一招的确很灵，他借着石油公司的作用，提高了自己贷款的可信度，终于从银行贷到了第一笔资金。他用这笔钱，买了一条老船，把它改装成油轮，租了出去，然后用同样的方法，拿它作抵押，又贷了一笔款，如此循环往复，财源滚滚而来。

随着洛维格腰包的鼓起，他又想出了一条妙计，即用还未造好的船贷款，他的做法是这样的：

他准备制造一条油轮或其它用途的轮船，在船还未开始动工时就找好了位顾主，愿意轮船下水之后租用该船。然后，他便拿着一承租契约到银行

申请贷款。在这种条件下，船未下水之前，银行只能收回很少的本息，甚至一文钱也收不回来，一旦该船造好了，租金就全部归银行所有，若干年后，洛维格把贷款本息还清，就可以把船开走，这样他一文不花就成为正式的船主这种被称为“双保险贷款”的方式，是当时银行家们始料未及的。洛维格就是依靠这种独出心裁的想法，筹集到了数量相当可观的资金，使他的生意兴旺发达，最后发展到拥有 10 亿美元的大财主。

美国著名的小商品经营家格林尼有一句名言，“真正的商人要敢于拿妻子的结婚项链去抵押”。

### 阔经营视野

一条宽阔的混凝土公路蜿蜒曲折地通过美国纽约州北部风景优美的森林区。它经过罗彻斯特市，连接着分布有通用电器公司一些工厂和开发实验室的斯科内科塔迪，最后通向工业重镇布法罗。沿着这条公司行驶，经常可以看到被来往车辆撞倒在路旁的鹿的尸体。

我们先不必说汽车里的人是否会有伤亡，单就一头鹿的个头来说，一辆小汽车与之相撞也是件非常麻烦的事。一位卡车司机在接受记者采访时叙述了他亲眼目睹的情景：很明显，那头鹿是想穿过公路，但它走到路中间却突然停了下来，好像迷失了方向，然后，它看到开过来的汽车，便低下头，向着汽车迎面冲了过去。

人们的经历中也会体验到与这类似的惊慌失措。当你在公路上开快车时，也会产生某种奇怪的幻觉：前方宽阔的三条行车道的高速公路似乎并成了一条单行线，并在远处交汇成了一点。

顿时，你会感到视野很狭窄，于是下意识的想要扩大视野，仿佛外面有某种神秘的力量在吸引着你。在这种出现幻觉的情况下，人们很容易象鹿那样做出致命的盲目举动。

老板们也不例外。当压力越来越大，越来越迫切地需要扩大视野时，他们的眼界反而容易变得更为狭窄。那些抱着必胜的信心、只以成功和失败作为衡量标准的企业家们更是如此。这样的老板经常察觉不到在各种活动中可能出现的、能做出更为明智选择的一些机会。但是如果他能把不惜一切获得成功的目标，改为力求避免最坏结果时，他就一定能发现在他面前有着许多种可能的选择。

老板们必须具备高瞻远瞩的卓越才能，决不能被危机中所发生的复杂多变的假象所欺骗。

在西方国家常常可以听到一些大公司倒闭的消息。据有关方面统计，这些大公司在濒临破产前无不采取了改变经营方向的策略。

虽然在当时做出适当的选择为时未晚，但问题在于这些公司都没有看到曾经在一定的范围内出现的选择，而一旦公司把握住了这些机会，局面将会大大改观。他们只是匆匆忙忙地采取了在明眼人看来更为愚蠢的办法，从而使自己的视野更为狭窄，最终导致了自我的毁灭。

### 注意你的衣着

作为一位老板，你的衣着能给人以深刻的印象，人们可以据此推测你的为人如何。在商界，通常穿得保守一点更有好处。如果你承认从人们的穿着上可以知道了解到人们的许多情况，那么就可以断定，人们凭着你的穿着一

样可以知道你的情况。很明显，你在办公和谈判时穿的衣服越保守，人家也就越难看出你是什么样的人。

但有一个前提，就是保守不等于不修边幅，保守的同时必须庄重。有些人在商业会议上露面时，穿一双平底布鞋，衬衫扣子也不扣好，金项链露在外面，这些给人的印象是：这个老板没什么修养，他的公司恐怕也好不了，和这样的人做生意还是小心点为好。

欧美国家一些大公司在着装方面毫不马虎。例如美国著名的电影公司米高梅·环球影城公司一向以严格的衣着习惯著称，该公司的高级职员一般都要穿深色套装和白衬衫，以至于人们有时看到米高梅公司的人时往往会笑着说：“瞧！企鹅又来了”。这当然是一句玩笑话。但作为演艺界这样一个充满活泼、浪漫色彩的地方，米高梅公司为何做如此古板的规定呢？要知道米高梅公司的总经理并不是一个严肃而缺乏幽默感的人，他之所以要求他的职员如此，是因为他知道在大众的心目中，“好莱坞人”总是口叼雪茄的商人形象，这些人往往喜欢夸夸其谈，给人以很不老实的感觉。所以米高梅公司试图从衣着上给大众以一种稳定的正面印象，以消除过去留下的消极影响。

总而言之，作为老板，你的着装必须符合以下几点：如果你不想成为同行的笑柄的话，你的服装必须合体；如果你不想让同行或客户鄙视的话，你的服装必须庄重；如果你不想让人看出你的性格或爱好的话，你的服装必须是保守的。

### 一诺千金

在商场之中，许多老板往往会做出种种慷慨的允诺，但几乎不曾兑现。这就会给同行和客户留下了不可信任的可怕印象。如果你说要做某事，那就去做好了。

如果你不愿做某事，觉得它过于困难或不值得一做，那么就不要说你将去做。你尽可以找出种种理由一口回绝，但就是不要说：“我准备试试看”之类似是而非的话。因为这样会给对方一种你答应去干的印象，即使你试过但失败了，对方仍会认为你不守信用。

如果你说第二天将给某人回个电话而你却没回，这样一件小事足以影响你与这个客户的关系。没有哪条法律规定你一定要给客户回电话，前提是你从未答应这样去做。

作为老板，你必须明白你的有些话只是交际场合下的应酬话，但是鉴于你的身份，人们往往会把你的信口开河当作正式的许诺。如果你明知如此仍说些不着边际的话，那么你就会把自己置于一个极为被动的地位。

如果你答应一个星期内交货，而实际上用了一个月，这比你一开始就不答应更糟糕。

### 你的秘书是位大人物

谁都知道，你的秘书是你和外界交往的正式联系人。人们把她当作一面镜子，从她的行事方式里，公司以外的人可以看到你的形象。如果她是粗鲁的，那么你也被认为是一个蛮不讲理的人；如果她喜欢信口开河，那么你就会被认为是一个不守信用、靠不住的人；如果她爱管闲事，那么你也会被当成一个不务正业、专横跋扈的人。

有位计算机公司老板的秘书始终不愿安排客户同她的老板见面。有好几

次，客户设法托她安排在“她认为方便的任何时候”与老板会谈，她总是以“老板太忙，没有时间”为托辞将客户回绝。客户忍无可忍，于是绕过这位秘书，径直去找了那位老板，于是会谈时间轻而易举地定了下来。

当然，秘书对老板也起着某种保护作用。由于她在你和其他人之间起着屏障作用，因而，通过秘书，你能了解到许多重要的商业情况；同时对于那些和你百般纠缠、无理取闹的人，你也可以通过秘书把他们挡在门外。

有些老板乐于看到自己的秘书以粗鲁的方式行事，甚至还鼓励她们这样做。他们这样做的目的恐怕是想让所有的人都知道老板的位置有多高、他们是多么地重要。如果要知道这样做的效果究竟怎样，不妨请你比较一下当你拨动电话时听到的截然不同的两句话：“请问您是哪位？”、“你找谁？”

通过比较，你就会知道，某些老板的做法是极其愚蠢的。他们非但得不到客户的尊敬，反而让人感到是个粗俗不堪的人，他失去了顾客的信任，也失去了做生意的机会。

从这个角度来看秘书，请问：“他们是无关大局的人物，还是能影响公司的大人物呢？”

### 广结善缘

同和你做生意的每一个人都结为知己固然是不可能、也是不必要的，但是，有时不妨打个电话给他们，看看他们都在做些什么事，同他们聊上几句，以表示自己对他们的关注。干老板这一行的人，打个电话给顾客，问问他周末是怎么过的，有没有去打网球，或者玩玩卡拉OK等等，实在是件十分重要的事，而且做起来相当简单。然而，有时候老板甚至对自己公司里的人，也会忘记这些看来无关紧要的电话对人际关系所起的重要作用。对于一个初入此道的老板来说，这个艺术往往要通过一系列的挫折才能学到手。

一家经济咨询公司开业几年以来已为许多大公司提供了服务。该公司老板完全知道自己的公司多么成功，他深信本公司是任何一家企业所能找到的最好的经济咨询公司。

但是他没能意识到的是，许多新兴企业的老板并不了解这家公司的服务范围，也不知道其本领究竟如何。之所以会出现这样的情况，原因在于这家经济咨询公司由于业务日渐壮大而不知不觉地沾染了自负的习气，以致于其职员对小公司和新公司往往采取一种冷淡和高高在上的态度，使人难以接近。因此，有一段时间，一些新注册的中小型公司同别的经济咨询公司签了约。

如果其他一切条件相等，人们总是愿意从朋友处买东西；即使其他一切情况并不完全一致，人们仍愿意和朋友做生意。这些都是人的正常心理。

假使你不打算去广交朋友，那就只得同中立者甚至同敌人进行交易了。

假使你不打算继续保持同别人做朋友，最好先估计一下自己的实力是否大到别人纵使有三头六臂也无法赶上的地步。

如果答案并不是肯定的，那么为你自己好，你应该有明智的选择。俗话说：“多个朋友多一条路，多个仇人多一堵墙”。

良朋益友能导致非常有益的业务关系。只要有可能，他们都会来购买你的货物，而不愿同一位陌生的人进行谈判；他们会帮你排除困难，因为你曾这样帮过他们；他们会给予你信任和衷告，会向你提供宝贵的市场信息等等。

这一切都是你和你的公司的财富。

### 老板的个性应有“难对付”的冷酷成分

不用说，一个老板的个性应该有“难对付”这样的成份。每个人都会遇到为了公司的利益，需要惩戒，冷淡，甚至开除某个员工的时候。

不知道是否有人会欣赏这种时刻，但是如果你认识到，对不同的人需要使用不同的方法，可能这样的时刻就不会那样使人难受。有人需要老板对其发怒或威胁，只有这样的震动才能使他们有所改进。

有些人需要细致的思想工作，只有一步一步给他讲清道理，他们才能接受你的批评。

有些人敏感于幽默或讽刺，对有些人你必须在他耳边不断在唠叨，而对另一种人则只需要点上一两句，然后让他自己去考虑。甚至还有人屈服于激将法（我敢打赌你干不了那件事……），总之，不管需要什么方法，一个成功的老板都有责任去掌握它。

### 成功的老板六招

很多人都以为做一个老板的中心问题是“权力”。老板拥有它，而雇员没有它；老板命令，雇员去执行。

其实做一个老板最重要的是实现价值，而不是行使权力。

大部份成功的老板都是抑制自身权力的专家，而不是滥用权力。他们并没有将每一个决定都做为一次试验，看看人们是不是老板动一动指头马上弹跳起来。他们明白当老板并不等于专横霸道。最好的老板会经常扪心自问，“我究竟给公司带来了什么，我的存在是否为改进局面做出了贡献，是否为公司提高了价值。”当面临某一个情况时，最佳的老板如果感觉到自己抽身出来比插手解决更加有利，他会转身走开。

若要从一个只会给下属下命令的老板转变为一个有成效的、完美的老板，做到下面这几条非常关键：

#### 1. 不要丢弃你的专业知识

很多公司的老板具有高深的技术知识，他们在处理业务方面比任何人都高明。有个计算机公司的创始人至今仍然是开发产品方面的奇才。一家大唱片公司董事长对音乐仍具有最敏锐的耳朵。还有一家广告公司的总经理仍然是公司里最好的撰稿人。

为了负起当老板的责任而丢弃自己的专长对公司来说是非常不利的。

有些公司业务非常广泛、分散，老板往往成为公司里唯一知道其他人都干些什么的人。充当下属的“神经中枢”是一个很艰难的工作，并且往往是劳而无功。

某公司曾经多次发生两个部门开发同一个项目最后撞车的情况。最终他们会发现这一点，并行使自己经营范围方面的权力，告到经理这里希望得到裁决，在这个时候他们认为他的任务就是支持一方，打击另一方。

这类业务撞车的情况在各个公司都时有发生。作为老板，你有义务尽早发现，然后尽量在不伤害任何一方的情况下解决它。努力使任何一方都不感到自己是失败者。

在处理这样的问题时，你应该表现得像一个外交家，而不是滥用你的权威。这样做可能会使你显得有点优柔寡断，不过将得与失比较起来，这只是一个小小的牺牲。

## 2. 舍得花时间指导下属

对很多老板来说，放弃亲自工作的满足感是很困难的事。但是一个好的经理最终会在指导别人并看着他改进工作之中获得更大的满足。

做为老板你最不应该说的话就是：“与其花五个小时去教给他们怎样做，还不加我自己动手，五分钟就够了”并以此做为借口坚持亲自动手工作。这样做不当的地方在于，你全天花去五个小时来指导他，明天就会省去你成百上千个小时，使你有更多的时间担负起更重要的工作，更大的责任。

如果你能够致力于认真培训你的员工，你不仅会更加有效地利用你自己的时间，而且你将会得到能力较强的员工。那些“明星”经理们会更加拥戴你。

## 3. 以身作则的力量是无穷的

这也许是最重要的一点。自己做不到的事情，你就不应该要求你的员工做到。

公司成长壮大的一个主要原因是公司的员工们都知道，经理工作得与职员一样辛苦。他和他们一样很早起床（也许更早一点），他和他们一样工作到很晚（也许更晚），他和他们一样从各方面关心他们手中的业务（也许更关心一些）。他们实际上在以一种健康的方式仿效我并与他竞争。以身作则并不仅仅在于你投入了多少时间。它显示了一种工作习惯，工作方式。如果你自己做不到、你就不能要求别人对客户一定要准时，要准确，要彬彬有礼。

内曼—马库斯商店的马库斯曾讲述过一个故事来说明以身作则的真谛。这个故事说的是奥可拉荷马城的一个小零售商，能够大量地卖出售价为 350 美元一件的手织毛衣，而一些大城市的商店却一件也卖不出去。

马库斯解释说，这是因为那位店主非常喜爱这些毛衣，所以他很有信心。他把毛衣买来，然后把自己的推销员召集起来，告诉他们：“这是我在市场上所见到的最畅销的商品，我相信顾客们一定会喜欢。你们必须积极向顾客做介绍，因为这些毛衣不会自己走出柜台去拉住顾客胳膊。你们一定要把它们卖出去。”

第二天，这位店主来到售货间看见自己的一个高级推销员正在接待波特夫人，但是却没有把毛衣展示给她。他走上前去，向波特夫人介绍了这件毛衣，于是波特夫人决定买一件。一瞬间，那位推销员便彻底改变了自己的想法。

这就叫做推销技巧的训练。

## 4. 明确的目标

有一个现象总是令人觉得非常奇怪，很多非常有能力的经理却不注意告诉其下属他们的工作做得怎样，以及公司希望他们今后在那些方面还要努力。

简单地说，一个老板有义务告诉自己的员工：

- (1) 工作的标准；
- (2) 他们是否达到了标准。

定期地清楚地得到这些指示是一个雇员不可剥夺的权利。如果一个雇员认为自己的工作完成得极圆满，而老板却不以为然，这样自然会导致一个不愉快的局面。按照以往的经验，发生这种情况的责任主要在老板这一方。

## 5. 当众赞扬部下

赞扬与承认可以在两种情况下进行：被赞扬的人在场时和本人不在场

时。最精明的老板会注意到，在两种情况下都给于同样的赞扬与承认是非常重要的。

一个优秀的老板，不会将集体的功劳归于个人。同样当某项功劳确实属于某个人时，也不会将其归于集体。

一个成功的老板应该让自己的员工们知道，自己在公共场合会像私下里一样承认并称赞他们的成就。

你应该知道你的员工是多么重视这些。

### 画一图表检测自己的领袖气质

你的个人力量——也就是所谓的领袖气质——可以反映出你与他人相互影响的能力。它并非来自你赏罚他人的权威，如同某些组织图表所界定的，而是来自建立并维持积极的人际关系。

你可以画一张图表来了解你个人力量的程度。想想那个几乎愿意为你做任何事的“极特殊的人”。画一个以你为“恒星”的太阳系，各类不同的人为绕着你行走的卫星。再来，想想那个最不愿让你开心的“罕见的老顽固”，把他放在离你最远的轨道上。

稍稍用点心思，你就可以填满你的“人际太阳系”，想想其他与你交往的人，他们越愿意为你做事，他们的轨道就越接近你。

由于个人力量是以别人愿自动为你效劳的程度做为标准，你的“人际太阳系”图，正可显示你的个人力量。例如，如果你的“人际太阳系”上有许多人靠近你的轨道，那就表示你有相当强的个人力量。相反的，如果远离你的轨道上挤满了人，那就表示你的个人力量很小。

要了解个人力量的重要性，我们可以看两个实际的例子。

建立人际网，需要借着利用个人的关系来发展。如果你有很大的个人力量，建立网络就很容易，甚至是自然而然的事，因为你有许多愿意帮助你的人。但是，假如你没有什么个人力量，你的“人际太阳系”上就只有寥寥几个人，而且一般说来，他们也不会主动帮助你。

根据弗来许曼和彼得斯在 1962 年合著的《人事心理学》中所说，领导能力由两项因素构成——建立架构和关怀体恤他人。建立架构是个人界定或建立他个人的行为和别人行为的程度。关怀体恤他人，是个人获得高度亲善或与他人有积极双向沟通的程度。关怀体恤他人基本上就是个人力量。

一位以个人力量（或关怀体恤）作为领导基础的主管，便能创造出一个属下都在相当近的轨道上的“人际太阳系”，在这样一位领导者之下做事的人便会努力工作，因为他们对他怀有强烈的、正面的情感。

不幸的是，许多主管却反其道而行，他们一味依赖职位的力量（他们的权威和责罚权力），来使他们的属下听命行事。这样的领导人即使能让属下顺从，也是强迫来的。他们的属下会听命行事，但不会多做一分。这些属下对他们的领导人不会有太多情感，甚至可能心怀怨恨。

每个人都想拥有个人力量，要如何才能培植起个人力量呢？

当你要求人们形容具有个人力量，又会关怀他人的领导人时、他们通常会提到以下特征：值得信赖、关怀他人、诚实、体谅、坦然，认真的态度，有默契，以及和蔼可亲。相反的，不懂关怀体恤，没有个人力量的领导人或一般人都被认为是不可信赖、不关心他人、不尊重他人、不诚实、气量狭小、无情（冷酷）、迟钝，以及不和蔼可亲——换言之，与那些具有个人力量的

人恰恰相反。

因此，照这样看来，要获得或加强个人力量，似乎必须在“人际太阳系”上增加肯定你的人数。你可以在你的太阳系内加进新的人选，或是使那些对你有负面看法的人，对你有更肯定的观感。

你可以改善他人对你的观感，或在新朋友处建立起肯定的印象。首先，你必须增加你对他人的信赖、关怀、尊重、诚实以及喜爱的程度，以便这些人也能如此待你。其次，尽管你达到目标的过程得花上相当的时间，你也必须坚持到底，直到目标达成为止。

实施这种策略并不简单。当你关怀体恤别人时，你会变得易受伤害。你对他人的信任可能不被接受，你的亲切也可能遭人滥用。不过，一般人在一再获得关怀体恤后，终会有正面的反应。就算在某些情况下，你碰到一个不懂得回报的人，你也不应该因此放弃努力，因为这样很可能使你丧失了潜在的个人力量。

你一生的成就，大部分要靠他人的支持和协助。个人力量正可以创造出充满支持和协助的人际环境。要做个成功的领导者，你必须提出适当的架构，好让追随你的人知道做什么和如何去做。但是，始创架构并不足以确保领导成功。真正成功的领导者应该借着关怀体恤，激励属下做事的欲望，并在其过程中建立个人力量。

### 领袖对待雇员的态度

麦考梅克认为：作为一名领导者，请时刻注意维护您的形象，尽量不要去抱怨下级，而是要努力理解他们，了解他们为什么会那样做。这比无休止的责怪或抱怨更有利、有力。“了解了一切也就原谅了一切。”

林肯总统最喜欢引用的一句话是：“不责人则不受责。”青年时候以后，他几乎没有为任何事情责怪过任何人。南北战争期间，林肯依次撤换了数名北军指挥官，他们都犯了战略错误，致使联邦处于绝望的困境，这些不称职的将军们受到了北方的强烈谴责，而总统却保持了镇静，“宽容天下，不恨一人。”

当政府高级官员和其他人严厉谴责南方人时，林肯曾说：“不要责怪他们，在相同的环境中，我们也许会象他们一样。”

历史长河中可以找出无数个例子说明领导者们面对自己的下级时，无休止的抱怨是毫无用处的，这只能激起他的反感，因为这使对方产生抵触情绪，而且常常使他拼命辩解自己是正确的。责怪和抱怨是危险的，因为这伤害了下级作为一个人的宝贵自尊心，伤害了他的自重感，并会引起他的不满。毫无疑问，这一切都会损坏您的形象并对各种工作造成坏的影响。

世界著名心理学家斯金纳证实：在训练动物时，奖赏好行为方式比惩罚坏行为的方式有效得多。以后又有证据表明这一道理也适用于人类，责怪不能带来长久的改变，却往往招致怨恨，请不要忘记，就象渴望获得承认一样，您的部下害怕面对上司时受到谴责。如果你想事业成功，请您在与下级谈话时决不轻易指责，即使您是对的，因为我们之间相处的不是逻辑生物，而是感情生命，充满偏见，为骄傲和虚荣所驱使。记住：“伟人通过他对待普通人的方式表现了他的伟大。”在您的言谈之中，手下人也同样能看到一个头的灵魂！

### 防止被秘书、朋友、客户蒙在鼓里

保护自己的地盘，在任何一个公司里都是经常遇到一个问题。总有那么一些人在觊觎或企图分享你的成果，象你的宽敞的办公室，你的销售区域，你的下属，甚至干的工作等等。通常你可以及时发现这些人的企图，如果你真的像他们想像的那么出色，你可以自如地将他们顶回去。

但是，这类事如果发生自己关系网里，很多人就显得有些粗心大意。每个商人都会结交一两个朋友（或者应该结交一些朋友）做为潜在业务关系。令人头疼的是这一类的关系很难确定，更难保护，极容易被某个人利用，甚至滥用。

最近有个公司主管的秘书希望在洛杉矶找一套公寓。于是他将自己一个朋友介绍给她，这位朋友是另一个公司的女经理，恰巧准备出售自己的公寓。两位女士见面后，不但事情很快办成了，而且还成为好朋友。

由于她们是好朋友，这位主管的秘书竟为那位女士在公司主管参与经营的旅游区提供了优惠待遇。

“当那位女士告诉我这件事时，我起初并未介意，”公司主管说，“但，后来我觉得如果有人利用我的关系来帮助她，起码应该让我知道。我不一定会同意秘书这样使用我的‘资产’，我可能没有那么多的‘资产’这样花费！而她却在挥霍我的成果，人们正在利用她和我的关系从我这儿获得好处。”

从很多方面来看，这种情形与古老的三角恋爱故事没有多少区别，AB两个好朋友约好一起吃午饭，A带了女朋友来了。B便向姑娘的大献殷勤。第二天，B就开始约姑娘出去。B这样做是否太过分了？B如果不事先向朋友A说明自己的意图；弄清A与其女友的关系的态度，就这样做确实太过份了。

同样的情况表现在商务关系中，人们尊重那种正派、坦率的态度。很多非常善于建立业务关系的经理们都不指望立即回收，假如他们将A介绍给B，AB双方很快就建立起了业务关系，介绍人并不要求一定获得一笔“介绍费”，他们所需要的是AB双方随时让他们知道各种情况。这样的好处是增加透明度，以避免因为关系复杂而导致交易的失败，以及感情上的伤害。

每当某人有被某个朋友或贸易上的伙伴“出卖”的感觉，都不是因为他们做了什么，而是因为他们将他蒙在鼓里。

### 战胜逆境

洛克菲勒先生、艾柯卡先生等都是世界名噪一时的企业家，他们传奇经历，独特的经营管理之道，一向为人们所津津乐道。很多人都以为他们必然自幼便是超群脱俗的天才人物，事实上却并非如此。

那他们为什么会成为杰出的经营者呢？是否有其共同之处？经过经济学家们的调查得知：原来他们之中每一位都是“积极反应”者。

人人自幼都有各种不同的体验，所谓“积极反应”者，就是在遇到艰难险阻时，绝不惊慌失措，依旧遵循着自己的想法，努力前行。

举个例子来说，如果自己知道能力比不上别人，便怨天尤人，自甘堕落，这种人就是“消极反应”者。相反，如果毫不在乎他人胜过自己，依然根据自己的步调，一步一步向前奋进的人，被称为“积极反应”者。

另外，在遭受挫折失败后便陷入绝望的深渊，再也打不起精神努力进取的人，是“消极反应者”而在遭到失败打击后，却能特别留意自身的弱点，然后改善它，进而取得成功的人，就是“积极反应”者。

人在漫长的成长过程中，可能会遇到许多棘手的难题，也就是面临无数尴尬的局面，如果不表现出“积极反应”，就必然会表现出“消极反应”。在这些关键的地方，表现出“积极反应”的人就会利用这些机会，茁壮成长；而表现出“消极反应”的人，便会在这个节骨眼上，意志消沉，走上失败之路。

现代企业的老板如果能了解“积极反应”是何等重要，则必然会朝气蓬勃，干劲十足。

### 积极的人生观

遭到不如意的打击，表现出“消极反应”的人，总是怨天尤人地想：为什么老天这样不公平？让自己处在逆境之中，痛苦不堪呢？为什么自己这样笨手笨脚，总是遭到失败呢？为什么自己脑筋拙劣，怎么努力也无效呢？为什么自己素质不佳，一再拼命，还是表现平平呢？他所看到的所想到的，都是坏的一面。同时，还要把过错推给别人，为自己辩解一番，认为自己之所以事事不顺利，样样难如意，完全是由于环境和资质太差所造成的。然而，“积极反应”者，所表现出来的却截然不同，他不是挖空心思来捍卫自己。在被人侮辱轻蔑的时候，反而会趁机努力奋起，有时虽然难免有点自卑感，但也无损于大局。仍然能根据自己所定的计划，坚持不懈，改正缺点，使自己不断进步。总之，这些人纵然不如意，也总能往好的方面想，逐渐取得改进。

表现出“消极反应”的人，老是看到坏的一面，而表现出“积极反应”的人，就会看到好的一面。经常只看到黑暗的方面，而且日趋消沉者，便具有消极否定的人生观；经常看到光明的方面，并日渐改善者，就具有积极的人生观。这两者之间，实在有天壤之别。

任何事情都有两个方面，有好的一面，也必然有坏的一面。失败或许对他人有所损害，但如果以失败作为转机，从而发现自己的缺点，加以改善，取得进步时，失败也变得有益了。在被人侮辱而痛苦辛酸的时候，表面上看来似乎是受到了损害，但如果能在此时，拿出高昂的斗志，力求上进，那么被人侮辱也未必不是一件不益于己的事。

某造纸公司的董事长大卫先生，在大学毕业时成绩优异，曾在造纸公司工作过一段时间，一直升到会计主任的职务。由于他主要的工作就是做些支出汇票、记账等单调而琐碎的事情，他曾经为此向老板埋怨说：“这些单调的工作真烦人，我不想干了！”老板笑着劝导说：“你如果能够将支出汇票，好好地分类整理，并牢记在心就可以了解我们整个公司现在正进行业务的来龙去脉。另外，金钱上的往来，也能够了如指掌。”听了这番告诫，使大卫先生的工作观念起了180度的转变，觉得所负责的工作十分有意义，从此，他对工作兴趣盎然，干劲倍增。

从这里可以看出，去挖掘事情的光明面，培养积极肯定的人生观，是十分重要的。

### 展望未来

心理学家雷因说过：“若不展望未来美景，就难有充沛的干劲。”这句话的意思是指，如果没有描绘出来的美梦蓝图，也就没有全力以赴的坐标可循，自然也就不会拥有十足的活力。

另一位心理学家曾做过一个实验，证明如果目标没有成功的可能，连欲望都会消失殆尽。

在水槽之中，混合饲养着一批梭鱼和小鱼。这些梭鱼平时以吃小鱼为生。过了一段日子，在水槽中央插上玻璃片，将梭鱼和小鱼分隔开。每到梭鱼感到饥饿的时候，便龇牙咧嘴，撞击玻璃，企图越界去饱餐一顿，然而小鱼却在另一世界里安然游动，使梭鱼可望而不可及。有了这种求之不得的深刻体验之后，再经历了相当长的一段时间，最后拿去在水槽中的玻璃。虽然梭鱼喜欢吃小鱼，而且眼前的一条一条小鱼游来游去，梭鱼还是无动于衷，最后逐渐饿死了。

这个实验证明在一定时间内，经历了欲望难以满足的痛苦体验后，欲望就会减弱，直至消失。

每一位年轻的企业家都热血澎湃，渴望立刻实现自己的梦想。假如长期处在不能实现其理想的环境当中，那么他的梦想就将逐日消失，甚至连充沛的干劲也象泡沫一样消失得无影无踪。为了防患于未然，最重要的在于把自己置身于一个得以发挥才能、实现理想的良好环境中，优秀的经营管理者必须洞察这一人类心理的奥妙所在。

### 学会忍耐

《伊索寓言》中有这样一则故事：很久以前，人象其它动物一样愚昧无知，而且远不如虎豹豺狼等野兽强壮灵敏，所以常常会受到伤害。忽然有一天，天帝派使者来到世间，对所有的动物说，大森林的中央有一颗智树，树上将结出一枚智慧果，谁吃到它就会成为世界的主宰。于是动物们纷纷聚集在智慧树下，等待树上结出那枚神奇的智慧果。许多天过去了，仍然看不见果实的影子，有些动物失去耐心，径自离去了。

时光流逝，最后，就连最有耐心的动物也彻底失望，垂头丧气地走开。但人没有动，他依然苦苦守候在树下，直到有一天，智慧果真的从枝头坠落，落入他的手中。从此，人成为了万物之灵。

这个故事所告诉我们的就是做任何事业时都要有耐心，不要被暂时困难或挫折击倒，商业竞争更是如此。

具有坚韧的忍耐力是一位成功的老板所应拥有的优良品质，因为它能帮你带来意想不到的好运气。

扬——鲁比肯广告公司是美国最大在几家广告公司之一，它的总经理亚历山大·克罗尔便以超凡的忍耐力闻名于世界广告业。一次，克莱斯勒汽车公司董事长李·艾柯卡打电话通知他：他们公司20年来一直由扬——鲁比肯公司承办的4500万元广告业务，90天后将转交给另一家广告公司经办了。克罗尔立即召开了部门经理会议，他手下的经理们都感到克莱斯勒公司的做法使他们受到了损害。克罗尔却认为：李·艾柯卡和他的公司是扬——鲁比肯广告公司的老主顾，对扬——鲁比肯公司的管理方法印象很深。另外，克莱斯勒公司同另一家广告公司签订的合同有效期也只有半年，只要有足够的耐心，弄清楚克莱斯勒公司解除合同的原因，就有可能使其回心转意。经过克罗尔坚持不懈的努力，六个月后，克莱斯勒公司又恢复了与扬——鲁比肯公司的广告业务，同时生意额增到了6000万美元。

作为老板，你可能会听到比克罗尔所听到的更糟糕的坏消息，而你最好的行事法则就是，当危机发生或即将发生的时候，不要立即作出反应。只

要你能有一点耐心，仔细地考虑一下。使用任何借口都可以，但就是不可以立即下结论。因为坏消息很少像一开始听到的那样坏，大多数商业上的灾难也很少象它们所显示的那么严重。

随着时间的推移，情况可能完全改观，就能解决问题，就能使另一些问题变得毫无意义，就能平息对抗，带来全新的局面。“顺其自然”这四个字，应当成为每一个开拓事业、积极进取的老板的座右铭。

要能利用机会，部分诀窍在于等待，就象人在等待得到智慧树上的果实一样。学会了等待，学会了忍耐，就会有许许多多的机会出现在你的周围。

可以这样说，在激烈的商业竞争中，你若想行动成功，首先要具备持久的忍耐力；若是你缺乏忍耐，就必然会导致竞争的失败。

### 重视休息

健康的体魄和充沛的精力，对于一个富于进取心的老板来说，是十分重要的。但是，繁忙紧张的业务活动却令你疲惫不堪。在这个时候，你便能体会到休息的重要性了。

在工作中，也许你可以用很多办法使自己的精神保持集中，但由于每个人的情况不同，有的人能够较长时间精神高度集中，而有的人却短些。总的来说，精神集中是有限度的。一般的人，精神高度集中两个小时之后，身体就会感到疲劳，精神也开始涣散。因此，为了更好的保重自己的身体，从而使你能够继续有效地工作，请多注意休息，并仔细考虑一下如何才能休息好。工作时的精神状态和蓄电池的工作原理之间，好象总有许多相似的地方。即使是一件很有趣的工作，如果过程太长，也往往容易使注意力涣散。比起不停顿地使用直到把电消耗尽的方法来，不如使用时间比较短的工作方法，这样蓄电池的输出功率要大得多。对于工作时的精力来说，也需要不断地改变输出和输入。我们每一个人都必须清楚地知道自己的内在节奏和可以持续努力的时间。

然而新的问题又出现了。如果我们想舒舒服服地休息一会儿，就可能要减少工作的时间。那么我们应当怎样做，才能既休息好，又不让时间白白浪费掉呢？

其实，当你去做同一件工作的其它方面的事时，已经是在休息了。例如，抄写笔记、整理资料等不需要积极思考的事情。当你觉得自己头脑发呆，反应迟钝的时候，可以喝点咖啡或抽支烟提提精神。你也可以和他人聊上几句或者做些不需要动脑筋的轻松工作。

如果你在家里工作，就可以随意地打个瞌睡，或去散散步。坚持采用以上所说的种种休息方式，你便能始终保持旺盛的精力，有能力迎接事业的挑战。

