

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

抱团打天下

——美国施乐公司团队精神创造奇迹



前言

教战守则第一条

如果你能珍惜人才、栽培人才，并让他们感觉你是真正关心他们的成就，那么你能带领他们一起迎向胜利。

这不只是一本书，它更是活生生的生活片段；更真切地说，应该是“许多场真枪实弹的生活场景”。因为这些生活场景及故事，是由将近八十名男女共同构筑而成的；这 80 个人是我在施乐俄亥俄州克利夫兰销售特区，自 1988 年 1 月到 1992 年秋季一起共事的工作伙伴。他们交织成这本有关美国商业界“前线”的生活写真。

没错，我指的就是“前线”。那是一场战争，我们在某个战场上奋战，在几乎被自己的缺点击溃之前，赢得最后的胜利。

接下来你将读到的，就是有关起死回生、反败为胜的要诀，是“改变”所能带来的良机，有点戏剧性，有点浪漫，甚至有点令人匪夷所思。不过我的目的其实再基本、实际不过了——我要向世人证明我们是如何做到，能够在一年之间，将销售及获利能力几乎是最后一名的施乐克利夫兰销售区，化腐朽为神奇地转变成东北区第一名及全国第四名；同时更重要的是，我们告诉大家这种“反败为胜”的精神可以如何应用在全美各大城镇、各行业或不同的产品线——尽管“反败为胜”的成功机率并不高，尽管当时我们面对了极为激烈的国内、国际竞争。

“如何做”是非常具有实效的字眼。整体来说，这实实在在是一本告诉你该“如何做”的书：如何从满地残骸中重建，如何教导并激励死气沉沉的组织，以及如何创组常胜军，使他们再登巅峰并永保领先。接下来我将逐一与你分享上百项秘诀及技巧，让你能立即上手，使你的组织重新充电——不论你的生意正一日千里或是沉落谷底，它都将会是你最好、最有用的工具。

明尼苏达来的嫩小子

我被提升为施乐克利夫兰的销售经理时，整个施乐公司在总裁大卫·克恩斯（David T. Kearns）的卓越领导下，已经不再“失血”般亏损，甚至可以说已恢复了在 70 或 80 年代早期所失去的产业竞争力；然而，克利夫兰的境况依旧惨不忍睹。既然情况已经这么糟了，我的上司也就一点都不担心指派我这个从明尼苏达来的嫩小子——年仅 33 岁而且经验有限，让我试着去挽救克利夫兰这个惨败的战地。万一我真砸锅了，反正也不会有更大的损失。

我想他们对我的信心大概完全依据一项经验法则：专门清除混乱的清除大队队长，应该知道“混乱”是如何形成的。我在施乐的早期纪录并不是非常光彩。我是那种典型的小伙子，虽然有潜力，能过关斩将合理地谈成一笔可观的生意，但骨子里却在敷衍应付，只是依赖天赋的本能，并不多花额外的力气。如果我是自己的上司，可能已经把自己开除好几次了。

不过很幸运地，我坚持下去并逐渐成熟。几次濒临溃败的经验，让我学到了有关管理及领导的重要经验。我亲身体会了在“愚民政策”下会是什么感觉，也知道拙劣的管理和激励方式，以及没有事先周详计划、后续落实的行事方式会导致什么结果。不过在施乐的这段早期岁月中，我也很幸运地能

够经历上百小时卓越的训练，并且获得几位机智的先进及上司扎实的指引。

到达克利夫兰时，我已经准备就绪，蓄势待发。对于“失败”这两个字我已经了若指掌。我决心向世人证明克利夫兰绝非一滩死水，而且能够与任何对手同台竞技。我不愿意失败，我的新团队也不愿意。坚定的中心思想

如果我是个传统的小说家，可能会将故事的开幕场景设在我，法兰克·派斯特（Frank Pacetta），在某个典型的中西部灰暗冬季天候中，步下一架从明尼苏达来的班机。不过，我的场景却开始于一间小小的厨房；这间厨房位在纽约市皇后自治区的法洛克威（Far Rockaway），一栋有着高高玄关的两层楼白色木造房子。时值夏天，我只有 16 岁，而且处境困窘尴尬。

那时，我的父亲（他在那间房子出生，现在也还住在那里），正把我春季的期末成绩单贴在厨房的冰箱门上，好让全世界都知道，他的儿子让他非常非常地失望。我的成绩单上一片惨绿，科科都是低空掠过，完全没有实现我对他承诺的，一旦进入布鲁克林杰苏预备学校就会有好成绩。

我向他做了这项承诺，却没有履行。他给我上了一堂永生难忘的课，这堂课可以总结成我在本书中不断提到的四句话：信任、沟通、期待及结果。就这么地，那四句诀在我家那台老爷冰箱的大门上整整待了一个夏天。

这就是一本有关行销、销售、管理及领导书籍的开场？是的，的确如此。

驱使企业及企业人成功进入未来 10 年甚至 21 世纪的中心价值观，它们的重要性犹如锅碗瓢盆之于运作良好的厨房。

我们在克利夫兰所成就的每件事，都是向我的父母学习而来的——并不是在幼稚园（我必须向我的幼稚园老师说抱歉了）。

请稍安勿躁，不要把我刚刚所说的视为一文不值的老生常谈。当今最热门的商业理论认为，企业最宝贵的资产是“人”。而一个服务导向的经济体制最重要的轮轴又是什么？你应该已经知道了，也是“人”。更重要的是，唯有人才能产生智慧财产：掌握及运用企业成功命脉的改革与创新。除了人以外，其他任何产品都只是任何人，包括你的对手，能够轻易买得到的，因此任何技术创新或流程简化所带来的短暂优势，都会在这种“可交易”的情况下被迅速摧毁。

然而，我们却依然将“人”这项资产当成一般商品：买来容易、丢弃容易。1992 年，所有美国企业花在员工教育训练上的总经费，不过是所有薪资的 1.5%，但有关流程、产品以及组织的动作机制，却获得至高无上的重视。这些事确实重要，但不如适才适用，并赋予适当的技术、态度、激励和奉献来得重要。

除非我们重新发觉那些身兼关怀子女、负责任、慈爱的父母等头衔的杰出领袖及管理者，他们所运用的实际法则，否则我们所有重要的产业都会持续沉落。

不要误以为我是个温情主义者。我也可以跟那些一丝不苟、铁血蛮横的最佳经理人一样，毕竟我们都有正经生意要做。但是仅靠蛮力是不够的，真正的挑战是培养人才，激发他们，使他们个个都像公司的重要资产般，发挥全部潜能。我的理论没有什么温情主义或儿女情长的优柔寡断，我想说的是“胜利与失败”之间的差别。如果你能珍惜人才，栽培人才，并让他们感觉你是真正关心他们的成就，那么你便能带领他们一起迎向胜利。

我们都曾面对两种情况：一是大家建立互信、忠诚，并激起热情、兴奋，

进而促成团队合作；要不然就是黯然步出场外，眼睁睁看着历史及竞争者越过我们。

然而，最惨的悲剧并不是一定会发生，只要我们勇敢地站出隐藏的角落，并且斩断所有在我们默许下，假借“效率管理”之名所滋生，会阻碍重要人际关系发展的障碍。说真的，那些障碍必须全部去除，包括今日许多企业在管理上视为正常的自私、粗率、手段至上论，以及“一切照章行事”的书呆子心态。

团队合作

我读过许多书，深受这些书的影响，也衷心认为，成功企业的运作原则其实可以回归到一个快乐的家庭。父母为了子女，总是将自己暴露在危险边缘，他们宁冒风险，承受外来的伤害及忍受失望的打击；他们不厌其烦地传授、督导及教诲子女，喋喋不休地数落及处罚子女……这些无非都只是想协助孩子能够成就他们自己的理想。

本书的目的就在阐述前面所说的道理。初抵克利夫兰，我就下定决心要协助那里的每个人成功。他们不该是失败者，我打算使他们美梦成真。在此过程中，我们有共同的欢乐，也创造出个具强大磁场的工作环境，让每个人会在一大早就赶到办公室工作——那时候又有谁会想到别的地方去呢？这里已是个工作气氛如电流般激荡的地方！

我们做到了！打从第一天开始我就知道我们一定会做到。我会告诉你你是如何做到的，但我也必须先警告你：这并不容易。你必须承担风险，而且可能产生错误，同时松懈怠惰；以命令代替劝导，以及屈从于“照我说的做就对了”的不良心态，更会时时诱惑着你。

成为一名领导者是件苦差事，这也是为什么领导者不多的原因。坐在桌后颐指气使，或像个粗心大意的房东，自己的房子倒塌了，还会怪房客、怪白蚁，甚至怪国税局，他责怪每一个人，就是不会责怪自己疏忽，这样的主管的确是简单容易多了。

接着我将让各位知道，成为一名领导者必须投注大量的精力与时间，也许你们会因此吓得再不敢立志成为管理者。即便如此，我也觉得自己花了那么久的时间写这本书是值得的。我是个很有耐心的人，但对于一心只为名声及高薪而做事的人，就会变成毫无耐心，因为这种人会对他人的生活造成许多伤害，更别提处处掣肘组织的正常运作。

本书也将告诉你，像我这样做会有什么回馈。知道自己对别人的事业及其家人的生活有正面帮助，可能是世界上最能令人满足的事了。我在克利夫兰所做的就是如此，在那里工作的 81 位同事，个个都成为卓尔不群的菁英。或许有时候我会因负荷过重而暴躁不安，但我依然可以从他们的眼神中看出他们想说：“你做得公平而且正确。”我协助他们成长，也支持他们的家庭，更从中得到快乐。他们之中再没有人会满足于屈居第二，对于平庸式的管理也无法忍受。只要他们加入任何团队，一定会成为其中的磐石。

请读者诸君先打住，并回到上一段文章。找到最后一句话中的“团队”两个字。它实实在在、充满战斗意味，也是我从不敢轻忽的两个字眼。在这本书中，你将会陆续读到不少有关“团队”及“团队合作”的理论及实务。我一直是个运动迷，从报纸运动版上学到的管理领导知识，远比来自商业书籍的多。对我而言，最兴奋的事莫过于每个星期天到足球场上，让自己的

脑力天马行空地激荡，思考如何培养领导力、管理方式，及建立团队的技巧。但是说来令人啼笑皆非，美国人虽然喜欢看团体性的运动，却怯于实际投入团体努力，超级明星、独行侠及独当一面的人，反倒一直是人们崇拜追求的偶像；说得难听一点，美国人实在不是好的团队合作伙伴。美国人也一直百思不解，为什么这一伙人每个星期七天都绞尽脑汁地一起工作？

团队合作才能让你赢得美式足球的超级杯，单靠一名教练或是四分卫是不可能的。然而为什么这样明白的道理却无法获得人们的青睐？似乎不该说是因为人们根本没有注意到这层道理，因为 1993 年的超级杯大赛吸引了历史上最多的电视观众群。只不过电视上所呈现的那场比赛画面，是鱼目混珠、不实在的；我们看不到开赛前在练习场地上，所有球员数百个小时的汗水努力，不断的战术演练，以及教练时而暴烈、时而缩水泄气，时而又像亲密的朋友般，运用各种方法将一群又高、又壮、又有才能的家伙，调教成一支更高、更壮、更有才能的团队。

哈，那么那个有着两千万美金手臂的四分卫又代表什么？还记得有 1987 年的旧金山四九人队吧？四分卫乔·蒙坦纳（Joe Montana）在辛辛那提队（Cincinnati）的 25 码线上，离结束只剩两秒钟，而且他们落后对方 6 分，他将球传入在达阵区的球员杰瑞·莱斯（Jerry Rice）手中，并赢得那场比赛。

成功不是奇迹

这代表了什么？一个超级英雄就可以独撑大局吗？真的是我们该长大的时候了！类似的美国西部牛仔文化，确实给了美国人很多乐趣，但那只是神话。或许你可以将神话般的精神加入香芋这项产品卖给青少年，但是对于影印机、喷射机、微电脑、生化科技，或是任何你说得出的产品，我们需要的是实在，不是神话。而实在就是团队合作。

如果你要的就是这个，那你就选对书了。如果不是，你最好把这本书退回原来买的地方，或许还来得及退钱。接下来我将会传授各位有关团队合作的各项秘诀，我会很认真而且毫无保留地，否则就只是浪费你、我的时间。

错误的团队合作观念：一边是一个超级明星只手创造纪录，另一边是一群衰弱、平庸、散乱、无士气，只会拾破烂的懒队友；这个错误的观念必须从此深深埋在地底深处。那样并不是一个真正的团队，只是一个随时会发生不幸意外，而且迟早一定会发生意外的团队。

相信只要老牛仔掏出柯特点四五（Colt.45）手枪，射出六颗子弹，世界便会就此臣服，是最愚蠢、自我毁败的错误观念。事实上本书的产生就是为了证明这个观点。1991 年 9 月，《华尔街日报》（The Wall Street Journal）以头条刊载了一篇文章，内容叙述施乐克利夫兰区的销售部门如何起死回生。这篇文章一开头就简明扼要地列下克利夫兰原有的问题：士气低落、客源缩减、日本货入侵。其中并描述有些员工人心惶惶地怀疑，谁会接下最高层销售经理的职务。

荒野大镖客？

所有的问题已陷入迷宫了！但是，等一下！那个骑白马、戴着白帽的人是谁？他会大开杀戒或是被屠戮呢？日正当中，而法兰克·派斯特正策马入城门。

我被形容成一个“万能高手”、“牛仔经理”、“工作强人，让属下又爱又恨”的人。真不可思议！由于这篇“创意惊人”的报道，我收到了足足有两尺高的读者来信。有的人可以善意地看出字里行间的真义，并了解真正在克利夫兰发生的事；但是有些人则下了错误的结论，武断地认为我是荒野大镖客。有一位从未见过我、从未与我共事过、更从未询问过与我共事伙伴的施乐同仁，写信到总公司告了一状，因为她认为这件事让她及整个公司都陷入困窘不堪的情境。

这个经验给了我一项极有价值的教训：“成功”并不会替它自己说话。以我为例子，《华尔街日报》虽然一片好意地报道我们反败为胜的事，但最后却依然被歪曲了。为什么？我想其中的道理就在于，人们总倾向将成功及失败的原因归诸于单一的个人。不论是成功或失败，我们总会这样认为：如果有成功的奇迹，一定来自好人的努力，而坏人总是破坏每件事。

《华尔街日报》的记者认为我一定是个10英尺高的超人，而且不是真的拥有什么点石成金的绝技，只是靠着踩在别人身上，才使任务完成。

他错了！我没有这样做，而且永远也不会这样做！

如果只靠踩着别人，牺牲别人，那任务永远不会完成。在克利夫兰发生的一切证明这一点。那时该销售区已经失去了重心及凝聚力，大家都不抱什么希望；当员工陷入低潮，没有人会出面负责恳谈、或是拉他一把。领导统御的功能完全丧失，全然没有传授与激励这回事。

初到克利夫兰时，我察觉到每个人的脸上都挂着“失败者”这几个字，而他们似乎也接受这样的字眼。在他们的想法里，克利夫兰已经是个大黑洞，是座大坟场，他们被缠在最底部已经无能为力。当时我并没有想要做一个奇迹创造者，我只是跳进这个大黑洞，让每个人相信我们会像支团队一样一步步地往上爬，并且一次一铲土地填进洞里——最后将黑洞堆成大山。

客户至上

本书会逐步引导读者经历我运用各项手法的过程，其中有些章节是讨论领导、沟通、激励、建立团队合作，以及种种有关管理及销售的细节，文中还会交织叙述“克利夫兰成功史”的各种情节、故事。我给各位安排了特区的前排的位置，让你可以详细观赏；在我们启动强力新产品专案时，在我们进行每月业务简报时，甚或当某笔原本谈妥的生意却突然走样，而需要快刀斩乱麻、勇气十足地立即做决定时，你都会宛如身在现场。你将会看到授权、毫不留情地检视每项假设、揭露并除去每个潜藏的黑暗角落，以及要求全然互信的重要性。

在设计构思本书时，我将读者分为两种基本型态：一是想要“没有鬼扯”的实用工具书，另一类则是对个案的历史及故事有兴趣，并希望从中了解概念的培养及发展过程。本书的最后一章就是纯粹的“实用工具书”。如果你想要学得一个奏效的快速技巧，请立刻就跳到最后一章阅读，一旦其中有某一部分触动灵感，你可以立刻翻阅相关的章节，做进一步研读。反过来说，从头开始逐步阅读到最后也会有很多的收获。了解这些有关领导及管理的概念，是如何在真实世界的各种状况里运用，将会有莫大的助益。

除了有关销售及管理的种种外，这本书也适合任何型式的工作者阅读，不论你是在哪个产业、身居何职，是管理者还是被管理者，本书都会提供有用的运用工具。我对业务销售人员特别有兴趣，许多观点也依此而发，但是

读者诸君不见得一定要直接参与业务工作，才可以阅读这本书。我非常认同一句古老的话：不管自己清不清楚，我们每个人都是销售人员。不管你是靠两条腿走路才能领薪水，或是每天两腿跷在桌子上就能衣食无缺，从本书获得最大利益的唯一要求就是：同意个人的成功与否，完全根据你让客户满意到什么程度。这不是则笑话，我们每个人都有客户。如果你扮演父母亲的角色，你就该蹑手蹑脚地走进你“小客户”的床边，亲吻他并道晚安；如果你是研发工程师，就该以服务纪录来与客户握手；如果你是名教师而且正面对某个口出狂言的学生，那么你的客户正对着你说话呢！

客户至上！如果我们好好照顾他们，他们也会好好照顾我们。

盗录特准证书

我不想写一本连自己都不想看完的书。身为一名读者，最令我讨厌的就是书里面有一大堆又像圆饼又像糖果棒的图表，以及画来画去的线条（当然，在二垒板及本垒板间的线除外）；所以在本书中你不会看到这些。我想要强调的是真正有用的信息，真正值钱、实用的工具。希望读者诸君在看完任何一段文章后，都可以把书本放下立即起而实行。你可以将书的任何一页撕下来贴在公布栏上，也可以匿名将之寄给公司内部的主管，让他们了解到一个领导者是要身先士卒，而不是躲在背后。拜托各位，请尽量偷用我的创意，它们通常都有效！

之所以说“通常”有效，是因为我非常怀疑所谓的“百发百中”。只要任何一本书提出所谓“屡试不爽”的观念时，我便会把书摆回书柜中，因为天底下压根就没有这回事。本书会告诉各位什么东西没有用，作者自己又犯过什么样的错误。我的观念是，如果到今天我都没有犯过错，那就表示我并没有冒任何风险；如果我没有冒任何风险，就是说我没有试着在这场游戏中将自己推向另一个高峰。因此所有证明我并非天才的糗事，都会包含在本书内。

现在读者诸君应该可以猜得出，我是一个不怕被别人误认为是怪物，也不怕被他人误会是具有强制性格的人。如果“厌恶失败”的人很奇怪，那我想我也属于这种奇怪的稀有动物，因为我非常憎恶失败。但是事实上，我并不认为自己奇怪，在竞争中力求生存、奋力动用个人最大潜能，设定并达成高目标，都是人类的基本特质。

如果你想看本书却没有任何求胜意志——如果你真的没有，那你才是奇怪的人，而不是我。不管你曾遭遇到什么样的挫败、失望，甚至听烦了那些听来没有很大作用“保持希望”的劝告，即使你已疲累不堪，我相信你的胸中依然还有求胜意志在燃烧。

其实我在克利夫兰的所作所为、“以及本书中将会呈现的”，就是让胜利成功的希望出现在眼前。所以你还有什么好迟疑的？只要你愿意，希望马上就会浮现面前，那就是“胜利成功”的前景。在接下来的文章中，你将会不断地看到这几个字出现。“胜利成功”是最终、最强的驱动力，它与《圣经》上“该隐与亚伯”(Cain and Abel)的故事一样久远，和巴顿将军(General George Patton)战争第一原则“在敌人歼灭你之前，先歼灭敌人”一样重要。

对我而言，巴顿将军的这句话就可以改写成：“在别人赶到你前头销售之前，先赶到别人前头去销售。”

为什么？

因为那感觉太棒了！来吧，我会告诉你那是什么意思。

序

成功胜利绝不是偶然的，必须经由团队合作、全员努力；当然还要有卓越的领导者扮演改革和火车头的角色，才能带领团队走出阴霾迎向光明，进而挥别失败超越成功巅峰。本书作者法兰克·派斯特以其在美国施乐（XEROX CORP.）的亲身工作经历，明确地告诉了大家这个真理！

美国施乐崛起于 60 年代，当年 3 月，施乐推出世界第一部普通纸影印机 914 型。当时没有人会预料到，由契斯特·卡尔逊（Chester Carlson）所发明的“干式复印”（Xerography）会在世界各地的文书资讯处理上，造成空前未有的震撼；也没有人想到，影印机会被今日的社会学家公认为，影响现代人生活最大的十大发明之一。时至今日，以美国施乐为中心，施乐在全球 140 几个国家设立行销据点，透过美国施乐集团、英国兰克施乐集团（RANKXEROX）、日本富士施乐集团（FUJI XEROX）三大体系的运作，发展成全球性的庞大企业。施乐的这项奇迹，早已成为《读者文摘》、《时代》、《财星》等各大杂志津津乐道的故事，也是许多企业管理学者最感兴趣研讨的成功案例之一。

然而，就如本书作者所言（第十四章），在获得成功喜悦之际，很容易就会受到诱惑而松懈下来，当你还沉湎于胜利的欢乐，不论内在或外在的敌人都已悄然掩至。70 年代中期，施乐的普通纸影印技术世界专利期满，新的竞争者风起云涌地投入市场，一夜之间，施乐面临了成立以来首度市场占有率减少的威胁；再加上此期间国际石油短缺，经济呈现世界性的不景气，营运成长相形困难。除了以上外在因素影响外，施乐还发现内部的一些严重问题：

1. 过度依赖专属技术和产品的发展，以致延误公司追求新的发展和新的成长。
2. 初期一枝独秀的局面，造成施乐视客户为当然的态度，使得市场占有率未能积极扩大。
3. 重视高印量市场，疏于经营低印量市场，致使竞争者以此为目标，趁机瓜分坐大。
4. 公司迅速的成长和人力扩张，使得企业理念的灌输与人员的教育训练不够落实，造成管理策略的不稳定。

品质领导创新局

在内外交迫下，施乐的营收成长和市场占有率逐年下降，从 1976 年到 1982 年，施乐在全美影印机市场的比例，由全盛时期的 80%，一下子掉落到 13%。这是非常惊人的衰颓，要反败为胜起死回生，内在和外在问题的解决当然刻不容缓，于是在本书第九章及其他各章节中，作者不断提到的“品质领导专家”（Leadership Through Quality），就是当时在施乐总裁大卫·柯恩斯（David T. Kearns）的坚持及主导下，全公司上下如火如荼地展开。

1980 年 10 月，日本富士施乐由于推动“全面品质管制”（Total Quality Control 简称 TQC），不但获得品质界最高荣誉的戴明奖（Deming Prize），并使公司的业绩由谷底爬升到巅峰，回复往日的光荣。这样的事实让柯恩斯感受深刻并且非常心动，1982 年 5 月，柯恩斯赴日参加富士施乐 20 周年庆返国后，即开始筹划并全面推动。事后证明，他的决定完全正确，有关实施

“品质领导”带领施乐走出黑暗的经过，在大卫·柯恩斯和大卫·纳德勒合著的《黑暗中的预言家——施乐如何再造自我并击退日本人》（*Prophets in the Dark: How Xerox Reinvented Itself and Beat Back the Japanese*）一书中，有非常精彩的描述。在品质领导的风潮下，不但美国施乐于 1989 年 11 月获得“国家品质奖”，影响所及，施乐体系的世界 140 余国都成为以品质为导向的公司，其中荷兰、英国、法国、加拿大、澳洲、纽西兰等施乐，都曾获得该国的“国家品质奖”；而台湾施乐则已接受过试评，未来将以此为最高挑战目标。

对于品质，施乐的定义是：要让客户感到满意。本书中作者更进一步地将它定义为：“品质就是要取悦客户，除了取悦他们之外，别的都不需要（第九章）”。的确，很少人会想到，自己的薪水、奖金其实都是客户给的，不取悦他们要取悦谁？书中，作者买西装的经验（第十章）更值得深思；作者未当场试穿，回家后发现不合身，原想打电话要送回修改，谁知销售人员却亲自到住处拜访道歉，取回修改后当天即送回。这样高品质的服务，在国内可能听都没听过。然而正如作者所言，这样的品质绝对能让客户感受你的服务和身为顾客应享有的尊重，它所产生的全面性价值，除了增加一名永久性客户外，经由口碑相传，必然会会增加更多的客户——意即会创造更多的利润！

从本书中可以发现，作者的成功除了贯彻“品质领导”外，另一项重要因素即为其管理和用人哲学。棒子和胡萝卜的理论大家都知道，可是如何运用才算巧妙？恐怕就不是每一个人都能知晓的。作者法兰克·派斯特以其在美国施乐克利夫兰地区经理反败为胜的实战经验，提供了我们最佳的典范；为了激发所属业务销售人员追求成功胜利，法兰克·派斯特使用许多激励技巧，诸如：奥斯卡金像奖、名人墙、滑雪假期、抓钱机器、三月疯狂大赛、猎火鸡活动、“绝望者”等，林林总总简直令人目不暇给。这里面既有胡萝卜也有木棒，而其最终目的只有一个，那就是营造更有活力、节奏更快的销售气氛，让公司业绩更迅速地成长！或许由于东方人和西方人的观念、个性不大相同，其中有些作法我们不容易接受，但是却可以从中获得启示，现在的团队是否暮气沉沉？该用什么方法来增加活力？

1991 年 9 月美国华尔街日报会专文报道本书作者法兰克·派斯特，绝非没有道理，这本《施乐精神》事实上就是一套业务销售宝典，不管是任何行业都能受益无穷。书中所提到的十大绝招令人回味再三，在这里先摘录出来与你分享：

1. 在周末及傍晚时间，准备要提给客户的企划提案书。
2. 绝不对顾客说“不”——任何事情都有再商量的余地。
3. 不但要让顾客对产品有信心，更要让他们对你有好感。
4. 满足客户的需求，即使你必须对抗公司的官僚体系。
5. 提供客户各种服务，即使那不在你的工作范围之内。
6. 要比竞争者更了解他们的产品。
7. 和客户的任何会面都要提早到达。
8. 衣着光鲜精明干练的仪表，让自己看起来就像是“一件优越的产品。”
9. 即使已到该下班回家的时候，还是要再打一通电话。
10. 如果因为不太想去上班，而每天早上都在浴室里磨上一段时间，那你最好换一份工作。

以上的十大绝招建议你用施乐影印机缩小放在桌子玻璃下，或放大贴在

墙上，然后——开始行动！

（本文作者为台湾施乐股份有限公司总经理） 沈洪炳

第一章 集体宣誓——从最后一名变成第一名

新官上任，原则先讲明，拿出“一定做得到”的态度，明快决断、不容置疑地将原则及方向树立起来。

克利夫兰一向声名不彰，就一个城市而言，它总是人们讪笑及恶意嘲讽的对象。但就一个曾在俄亥俄州戴顿市（Dayton）的戴顿大学（University of Dayton）念了四年书，又在施乐的哥伦布区（Columbus）工作了十年的年轻小伙子来说，我知道克利夫兰绝不只是一个城边的河一天到晚失火，而所属的棒球队却总是冒不出火力的城市。

我不像其他的同事，拒绝考虑晋升或转调克利夫兰来接管销售部门、相反的，我为这个机会雀跃不已。那些同事之所以会拒绝，部分原因是他们误以为这项工作会迫使他们牺牲原来的生活型态，像一条被腐蚀不堪的皮带拴死的老牛，不得解套；同时他们也担心，会接下一个被所有施乐人视为不可能达成的任务。

我并不是比他们更勇敢或更有远见；事实上，我只是愿意冒一些风险，到任何我能掌控局面的地方。我觉得自己已经准备就绪，信心满满，并且决心要成功。

在说了这么多之后，我还必须补充一点：打从一开始，我也不知道自己会一头栽进怎样的情况。首先，我同意以明尼亚波里市销售经理（当时排名第二的职务）的职等离开原有的工作，调职核可后，我才开始完整地调查克利夫兰。什么“谋定而后动”，我压根就没想到！

战鼓频催

不过就算先花时间做过评估，我想自己还是会迫不及待地要接下这项任务。理论上说来，克利夫兰的绩效，应该能和条件相同的其他特区齐头并进才对！那时它的利润约达 5600 万美元，有个人口相当于 50 万的中央城市，同时还负责了俄亥俄州东北区的大部分业务。克利夫兰的表现应该至少相当于哥伦布或是辛辛那提。但是，这都只是理论上的说法而已。

实际情况是，在俄亥俄州的 11 个销售区，甚至在全国 65 个销售区里，克利夫兰几乎是敬陪末座，它在客户间的声誉更是奇差无比，以致在 1980 年中期施乐上下全力推动起死回生的“品质领导”（Leadership Through Quality）专案时，所有克利夫兰的大客户都认为那只是一个大笑话。其中一位客户甚至酸溜溜地说，克利夫兰的销售策略根本就是“鱼目混珠销售”。

恶名昭彰的过去，再加上查阅过所有的绩效数据，都显示克利夫兰的确是名实相符的“烂摊子”〔这里单指整个销售部门的运作情况。对于我的两名管理伙伴，汤姆·比尔（Tom Bill）以及汤姆·海伍德（Tom Haywood），我是由衷地感谢及赞佩。他们一位负责行政管理，一位负责售后服务，都全力以赴并且手腕卓越。使克利夫兰重新站起来，他俩居功厥伟〕。但是即便我知道了这样的事实，在明尼亚波里市的最后一个工作天，我仍然在拟定作战计划，想办法创造出一种新的工作心态，以便让克利夫兰能攀上中西部的鳌头，并能和全国性的大销售区，诸如芝加哥、亚特兰大、波士顿及丹佛等城市相比较。仿佛已战旗高举战鼓频催，但我竟然还未踏进办公室一步呢！

别打混，别摸鱼

我深信以身作则的效用。你可以选择用狂哮、怒吼及威胁等方式去驱动他们，然而最有效快速的方法还是以身作则，让别人了解你想要完成什么。第一天到克利夫兰上班，我很快意识到该做的第一件事，就是重建工作伦理，因为克利夫兰的业务代表及经理们在早上 10 点及 11 点左右，还会出小差溜到大楼大厅的咖啡屋去坐坐。我立刻下了一道禁令，很清楚、斩钉截铁地让每个人知道，又长又轻松的“早餐时间”已经是过去的事！

第一天早上 7 点，我就坐在办公桌前，往后的每一天也都是七点就报到。这样一来，就算是智能不足的经理人，也应该知道什么时间就该进办公室，而向他们报到的业务代表也很快地就了解到打混摸鱼的时代已经过去了。每天早上 7 点 30 分左右办公室就开始动了起来，任何一个仍流连在咖啡屋的人，会被认定是有很严重的个人问题。

这其中有一项很重要的观念——新官上任，不一定要带三把火。不论原来的组织运作有多糟，新官上任的第一道指令都该是“重新开始运作”。畏惧式领导，或是立刻来个“全员大搬风”，只会使原本想达成的目标更难完成。一开始明快地树立原则，能迅速除去员工的困惑，并使每个人都知道，想保住饭碗就该遵循新的游戏规则。当组织运作的困惑消失，又没有其他偷工减料的方法时，员工如果不能适应新原则，唯有选择离开。如此一来，办公室会自动开始“自我大清扫”。

这就是第一个秘诀！赶快用你的红笔写下：新官上任，先讲明原则，拿出“一定做得到”的态度，明快决断，不容置疑地树立原则及方向。扶危解难的骑兵通常是旗帜鲜明、号角齐鸣而来。你必须是那个果断、原则分明的骑兵。

领导管理就是如此。我对工作的假设是：每个人都想成功。这样的假设应该说得通才是，但为什么他们没有成功呢？有三个理由：本职学能不足、欲望不强，或是领导太拙劣。许多时候，或者说是大部分时候，是由于领导太拙劣。这也是为什么每当一支运动团队遭到连败命运时，球员并不会被解雇，反倒是教练被炒鱿鱼！球员都有技巧、有求胜欲望，要不他们也不会被选上，但他们所缺乏的是方向指引、是整体协调、是激励，这些唯有领导者才能提供。

尽快树立原则及方向；我说的是起而行的原则，不是坐而言的空谈，可以让每个人感受到原来的领导功能已不再是一片空白！这项动作本身就能传达出强而有力，令人信心满满的讯息，更重要的是，树立原则及方向也传了一个重要的真理——如果你不知道自己的方向，就永远到达不了目标。有问题的组织永远感到前途茫茫、不知何去何从，不确定的坏因子便会开始到处腐蚀整个组织。

不论把自己当成教练或骑兵，身为领导者的你就是必须让属下知道你们正往哪里前进。这是第一任务。

在一开始就明快地树立原则方向，不仅使得克利夫兰有了领导及激励的基本方针，同时更造成一股气氛：朝目标迈进的火车就要开了，赶快上车，不然就留在原地踏步。决定权在你自己手上。

这不能只是随口说说，也不能是短暂的灵机一动，更不能是毫无意义的纸上谈兵，因为心存侥幸的怀疑者，会等着看你是不是认真地剑及履及。这班火车不能明天再走，或是下星期再走，它必须要在你的脚一踏上车后就发动！

那些上车的人很快就会开始力求表现，向你证明他们能够胜任。所以如果这班火车愈晚开，身为领导管理者的你就需要花更多的时间，才能完全了解，究竟有多少人是可用之材！

上车的人如果有射击准头不够，无法胜任者，我就先来个目标练习。身为初到克利夫兰的新官，我要知道可以马上做些什么，不论是训练也好，指引也好，额外的督导也可以；这就是为什么需要领导者的原因，而不是呆在那里干着急地猜测谁能做，谁不能做！

一开始就明确果断设立原则的重要性，是笔墨也无法形容。

回到未来

第一天到克利夫兰，我立刻安排了一场重要会议，要求所有与销售运作相关的人都必须参与。在办公大楼底层那间如同罗马竞技场的阶梯会议室，所有的人都到齐了；我要让每个人在同样的时间内，获得相同的讯息。

能够再回到俄亥俄州的感觉真是太棒了！这种过度的兴奋感，让我前一夜根本无法成眠，一心只想让克利夫兰的每个人，在离开那个阶梯会议室后都有重生的感受。我期盼他们集中心力，专注下列几点：

改变已经发生。

期望目标已经定好。

排除没有意义的事。

重建工作伦理及顾客至上的观念。

每个人都会喜欢在克利夫兰工作。

我们会工作得很辛苦，但是公平的。

整个销售团队及后勤组织加起来一共有 44 个人，会议室的每个位置上都坐了人。如果将所有的销售主管集合起来靠墙站，他们就会像一组救火队或是一队镇暴警察，不过很不幸的，他们的工作并没有救火员或镇暴警察那样轻松，因为他们是我的销售主管，必须负责 7 个不同的销售小组及业务代表。换句话说，他们都是战斗排长，必须浴血奋战。

除了与个别主管简短的谈话外，我避免进行没有第一线业务代表参与的会议。因为在克利夫兰当时的情况下，任何可能造成“阶级分化”的动作都会有严重后果。“耳语”式的沟通只会制造困惑及误解。千万不要运用中间传话，尽量使沟通简单、短捷。

梦幻计划

走进阶梯会议室时，现场的气氛紧张而迫人，即使是那些业绩符合标准的人也焦虑不安，更别提那些未达标准的业务代表了，他们简直就是“闻会色变”。所有人都知道我是为了达成什么目的才被派到克利夫兰的——至少他们自认为都知道。

做业务的第一项原则就是，称许表现卓越的“超级营业员”，这也“永远”是我主持会议的第一个开场白。克利夫兰的 34 名业务代表中，有 12 人达成去年的年度目标。虽然这个纪录整体说来很烂，但是那些达成目标

的人仍值得赞许。忽略了他们的成功，会是个大失策。“称赞员工”不但不会花你一毛钱，反而还会产生极大的“红利”。光靠一份薪水，不论它的数目字有多大，都不够。

如果你是一名主管，今天还未曾称许任何一位部属，那么不是你的组织已经病得很严重，没有任何一件事值得赞扬（不过我很怀疑这点），就是你欺骗了你的部属，剥夺了他们今天辛苦努力应得的回馈。所以亲爱的读者，现在请放下书本，走进办公室或是拿起身旁的电话、大哥大，告诉某位部属他今天表现得很好，而且你非常感谢他的努力。

如果他们因此吓了一跳，请不必吃惊。克利夫兰的同事在那里当然是吓了一跳，因为他们并未预期到会议上会有一丁点的赞扬，当时的“失败文化”已经根深蒂固，即使是那些成功的人也以极为悲观的态度看待自己的成就。但是我要求全体一起热烈鼓掌以赞扬他们的成就，因为我要让每个人感受到“成功”、“胜利”的滋味究竟是如何。掌声停下来后，我站在主持台前沉默了片刻，然后在没有任何预警的情况下，开始严词指出过去三年表现极为差劲的数据。

“数据”就是最残酷的现实，其中一项显示克利夫兰每名业务代表平均订单的数据，更是教人看了都为他们惭愧，它不仅在该所属区域中排名最低，甚至就全国的排名而言，克利夫兰也几乎是敬陪末座——何况克利夫兰不是个小区域。接着我又回头举出其他几个销售区，在产品及其他范围的杰出表现；不论举出什么例子，这样的比较都显示了克利夫兰的严重落后。

我告诉他们：“那些都是历史、昨日种种譬如昨日死。”我要树立两项原则：第一，即便整体表现不好，那些工作表现杰出者绝不会被那些表现不佳者所埋没；其次，“放下屠刀，立地成佛”式的重生，并非只是个宗教教义，每个人都有重生的机会，他们该做的就是伸出手去努力争取。

接着我说：“我希望每个人每个月都准时‘付房租’。”他们应该知道话中的含意。施乐的最高管理阶层，为七大区域及其他八九个销售特区制定了一个最基本、最低的业务要求，我们称之为“梦幻计划”。这些区域大部分都是根据地理位置来划分，诸如东北区、西南区、中西区等，不过也有些特区是跟地理位置毫无关联的，其目的是用来提供行销测试，或在某些特别专案上运用。但是不管区域划分的基础为何，梦幻计划中对某个区域所设定的业绩要求，是根据该区域前三年的表现总合而定，区域性的副总裁再针对该区域的特殊状况，对计划做一些修正。一旦这个动作完成后，计划就会正式公布，并依据该区域中不同管理团队的现存客户量及开发潜力，酌量分配。

所有业务人员的奖金，都是以此计划为基础，如果他们完成计划目标，公司就会根据超目标部分发给相对的红利；相对的，如果目标并未达成，公司就会开始对该区清算总账，并根据差额及投入的资源花费做裁量考评。当这样的系统有效地运作，同时每个人大都投入计划的设定过程，使得计划达到真正公平时，该地区的销售潜力就能正确地反映出来，而不会只是由上级设定一个强制性的配额。

付房租才能住下

我把达成计划目标比喻为“付房租”，是要向他们发出一个讯号——就如同每个家庭每个月都要达成一定的预算，以便居有屋、食有饭一样。任何

一个不能分担预算达成计划的业务人员或管理人员，都会“住”不下去。

我公开要求与每位经理人签订一项合约，在合约内他们每个人必须同意在下个年度里，达到最低要求的各项业务数字及行动计划，并愿全力以赴。接着各经理人就该与其所属的业务人员，共同发展出这项合约的内容，以确保每个团队成员都能同舟共济地履行合约。

达成这项计划就像是要进入某家高级 KTV 或夜总会，必须先付最低消费额一样，付了基本消费额才能进门。想要点饮料、吃牛排必须额外付现钞，而开胃的海鲜鸡尾酒、助兴的噪音喇叭，以及逗趣的高帽子，更需要额外的付出。所以光会做计划还不够，应该要力求达成计划，以超越仅求糊口的现况。

但如果经理人惊慌失措，或者不切实际地强行订定目标，那这个作法就会全然失效。最典型常犯的错误，就是依据过去的绩效数字设定业务目标，现今的市场状况瞬息万变，原本一片繁荣，可能在几个星期内就变成荒原。所以如果领导人不全神贯注，保持弹性，等到业务经理及代表拚了老命，却仍离目标老大一截时，后悔就来不及了。既然所有业务人员的奖金发放是基于达成计划与否，那么前述的结果最后只会深深打击业务人员，使他们士气低落。

相反地，如果把一个过去表现不佳的区域当做永远翻不了身的咸鱼，随便订下一个低目标，就是没有考虑到长期冬眠的生意也会有遍地开花结果的一天。为了要避开前面提到的这两项陷阱，我让自己像海绵般地吸收各类统计数字。我要知道管辖范围内的每件事，包括基础数字、轶闻、证据、分析、谣言，甚至是任何人所做的合理猜测。

这也是为什么站在这个团体面前时，我知道自己对他们的要求并不是缘木求鱼。因为只要一看纪录我就能够洞悉全貌，例如我的业务人员在拜访客户的次数上，就比不上其他区域的业务人员，他们没有在客户的决策者面前出现，结果自然是签不到生意。

我一向信服：如果别的地方做得到，那我们也能做得到，而且可以做得更好。克利夫兰的低落绩效与别人是否期望过度并没有关系，反之亦然；问题是从来没有人对这个团队说：“就是去做！去做那些姊妹区域内正在做的事就好了！”

业务人员都能言善道，最会找借口，他们会想出一百万个理由来向你解释为什么生意做不成。不过你还是必须听他们讲，而且非常认真地听，听完后，再实际看看周遭的竞争者怎么做。例如亲自打电话询问某位主要客户，他上一次见到竞争对手的业务代表是在什么时候？是不是上个星期？你上个星期有没有在那里？如果不是上星期，是多久以前？我认为，如果竞争者能突破某项障碍，我们也能。

施乐有一套非常有用的“正确行动”专案，能够在悲剧发生之前，找出并矫正不符标准的行动，稍后我会详细阐述其内容。但是在克利夫兰，我发现有好几个连续两三年绩效不符的业务代表，居然都没有被送进此专案接受训练。我就任时，只有一个人正在接受“正确行动”的训练。居然只有一个人！”

这样的现象是不是让你意会到什么？它至少告诉了我，不论上级要求的业绩是过度或不足，任何失败都不需要承担后果。所以，未达成业绩要求，也算不上什么大不了的事。如果老板都不在乎了，底下的人又为什么要在乎

呢？

“踢皮球”大赛

1988年正月到克利夫兰报到时，真正让我吃惊的是，品质领导行动居然已真的在施乐其他地区落地生根，并且获得成效。所以，克利夫兰当时的低落绩效真可说是“异类”，几乎已倒退到早几年景况不好的那种惨状。日本人狼吞虎咽地侵占低档市场，不断提供价值、品质值得信赖的影印机，吃下了我们极大部分的市场占有率。在高档产品方面，伊斯曼柯达（Eastman Ko-dak）又不断以高利润的新产品线轰击我们，而类似的产品线在早几年原本是我们的主要获利产品。克利夫兰的客户，不论大小，都想着要解约，他们已经受不了乱七八糟的服务，以及令人头痛、无止境的产品问题。

业务及行销人员从此陷入绝望的泥淖，除了少数几位明星业务代表外，大部分的人仿佛都身在一架自动驾驶的飞机上，无法自行掌控，而飞机正以失去控制的速度下降中。

为什么？简单的一句话，借口。

失败都是别人的错。克利夫兰办公室里的每个人都认为，无法控制的大环境牺牲了他们。工作团队责怪管理团队，管理团队则责怪工作团队；把他们合起来看，他们又责怪施乐、日本人、整体经济状况，甚至责怪克利夫兰这个市（更不必提有人还怪到阿克朗（Akron）、扬斯镇（Youngstown）以及罗伦（Lorain）等邻近城镇）。

然而在此同时，其他区域却依然有着不错的表现，这中间最大的差异，就在于品质领导专案是否确实在执行。1982年，施乐最高总裁柯恩斯认为，整体情况已经恶化到再不革新，唯有走上被人遗忘、消失一途，因此自那时起，内部革新就不断快速地进行。那种认为传真机是种又别扭又复杂的器材，客户必须学着认同这种机器生来就会故障，会让你花钱又受气的恶毒心态必须就此消失。

柯恩斯深受几位品质管理大师，诸如戴明博士（W. Edwards Deming）、裘兰（Joseph Juran），以及克罗斯比（Philip B. Crosby）等人的影响。他既推又拉，无所不用其极地驱动施乐，直到强调重视顾客期望及需求的品质新定义出现为止。简单来说，品质领导行动的精神就是要每个人去思考，当客户能选择不同的供应商时（本人的登陆正是反映此现象），谁能准确无误地辨别客户购买产品的动机，并适时提供服务，谁就能做到生意。我们必须思考，产品及服务方便吗？价格低廉吗？是最尖端的技术吗？前面几项要素都有吗？

类似的自我测验持续不断地挑战原本的管理方式，因为今日能够及格过关的人，如果不能持续观察并满足客户需求，很可能明天就被当掉了，而客户的需求总随着新技术发展及市场状况改变而不断递嬗。

听起来很简单，但品质领导专案以及全面要求品质的行动，对于“活在象牙塔外就会感到不舒服”的人来说，是非常冷酷无情的。光靠嘴巴要持续求变、求新以及对客户回应是一回事；真正每天都自我要求如此做的，又是另外一回事；在克利夫兰及施乐其他地区光说不练的人可真不少。对许多施乐的经理人而言，品质领导专案就像是要求他们成为戏团的空中飞人，在没有安全护网的情形下，表演空中三圈转体的秋迁绝技。

我在克利夫兰的第一项任务就是告诉他们，依赖“安全网”的心态要撤掉；第二要务是以身作则，再教会他们如何在空中转体三圈；第三要务就是，将他们踢下悬在高空的跳板。

向上修正

从许多方面来看，施乐的行销方式都像是一名才智卓绝的作战司令在处理一场战争一样，如果你的部队无法力守城池，就将他们撤回防守阵地，重新组织，再发动反击。克利夫兰之前的目标计划也是在此前提下向下修正，然而目标虽然降低了，达成却仍遥遥无期。

明智的作战司令愿意退一步以顾全大局，也知道如果不能要求部属达成最低水准的表现，例如定期的武器维修，以免百射不中，部队就会很快地再度被逼入困境。为了避免再陷入绝境，他会要求士官全面开始装检，自己更会亲自检查每一件武器。

我之所以研究那些统计数字，或接触某位主要客户，道理就如同武器装备检查一样。浴血作战却仍被打得节节败退并不可耻，但如果你连子弹都懒得上膛，那才真的是羞耻。所以身为领导人，你必须随时察知战情，搜集统计情报，并且让每个人知道到底要怎样做才能重回战场。

不过这可能要花上好几个星期，对吧？

不对。到克利夫兰前，对于该做些什么事，我已经有相当的把握，在施乐之前的工作经验更增强我这样的自信，因为施乐注重纪录的保存，并且深信统计分析的价值——这正是戴明博士品质观念中的一个重要关键。如果你的公司并未紧守这项原则，那么为避免蒙着双眼开飞机的危险，你最好马上拿起电话，四处询问这个问题：“哪里发生问题了？我们怎么解决它？”

你会从顾客那里听到满耳牢骚，他们知道哪里不对劲。产品或服务的供应商也会提供有益的意见，因为他们对你公司的长处从缺点可能已经研究经年，大部分人会很乐意与你分享资讯，因为你的成功就是他们的成功。

在接管新任务前先做好这项家庭作业，否则你将只会每天坐在办公室里对着自己的肚脐发呆。走进克利夫兰办公室时，我已知道它的致命伤在哪里，对每名业务代表的表现绩效也都了然于胸。我想强调，不论做什么事，事前准备都是最重要的。销售，基本上是个三步骤的动作，第一，你要先找出潜在客户；第二，提出一份会令客户信服，并满足客户需求的企划书；第三，签下这笔生意。这一切，都是从准备开始。

接下来谈谈我的实际作法。在第一次会议上我宣布，从此刻开始，每个人，除了分析人员及其他支援幕僚外，必须将每周行事历交给我的助理蕾妮·史密斯（Renee Smith），行事历上必须写明每天有哪四次的销售拜访；每个人——包括我自己。

笨问题，聪明答案

我并未要求每天要有四张订单，我要求的是每天四次拜访。厉害的业务代表或许可以半打瞌睡就做完四次拜访，但是对大部分人来说，情况就没那么简单。星期一找出四个新客户名字可能不难，星期二可能也还没问题，星期三就会有点困难，到了星期四及星期五，相当的压力及焦虑就会上身。这样做的目的是要让生产力上升，但克利夫兰之前所做的种种动作根本行不

通。我要促使那些表现优异者尽快跨出大步向前，从而刺激其他人至少试着挺身而出打一场仗。

这项工作可不是简单的学校作业。接着我再教诸位第二招秘诀：永远不要盲目地认定任何事。以克利夫兰为例，我有预感业务人员不会乖乖奉行最基本的每日销售拜访，所以我决定更深入地要求。由最基础的要求开始，我逐步挑战所有人基本的销售动作，这样的要求会迫使经理人及业务代表组织起来，开始拟定销售计划。前面我曾经提过，“销售”的三项基本要素中，第一步就是要辨别出潜在客户，要做到这一点，业务人员必须认真评估自己的责任区，而不是被动地等待机会到来。我们的低订单率及低产品展示率在在都显示，无法丰收的原因是来自播洒的种子不够多。或许这还不是克利夫兰所面对的问题，如果真的不是，我就能立刻知道问题原来还在更深、更后面的环节上。以一天4次拜访，一个星期就有20次，再乘上44名业务员的比率来看，我们很快就能了解到底有多少潜在客户。

我告诉所有人，我会仔细看每个人的行事历，并随时查问进展情况。就像著名的四格漫画“花生”，那个生活在漫天乌云、尘埃下，却仍不停问问题的散漫卡通人物猪头皮一样，我随时都有一大串嗡嗡作响的问题：“客户对新产品的反应如何？”“你有没有要求去做展示？”“多久后才会谈下这笔生意？”

问问题，问问题，不停地问问题。这使我想起一句老话：“只要你不问任何问题，我就不说谎。”在这里我想把它颠倒过来：只要你回答我的问题，我就会告诉你真相。不要害怕问问题。当然，有些人不会认同这样做，但是你问得愈多，就愈能评估你所听到的答案的真实性。有些主管相信问太多问题，会让部属认为这个主管的能力不足，无法胜任，主管因而转为沉默，甚至忽视问题。唯一真正笨的问题是，当你该问的时候却没有开口。

根据史实，传奇人物拿破仑每参加一项会议或是每视察一支部队时，言行举上都仿佛是个场台中最笨的人。他会趋前向别人询问无数个问题，在别人面前从不害怕展示他的无知。但是当拿破仑离开视察的场合时，他就会变成最聪明的人，因为他吸收了每个人的专长。

问问题，不仅只有资讯的价值，它更能强迫产生结果。谨记，如果未达最低基本要求不需要承担任何后果，那最低标准就永远不会达成。拿行事历的例子来说，问题及结果的产生如下：

“昨天你为什么没有交出行事历？”

“抱歉，法兰克，我昨天一大早就开始忙，忙得没有时间做这件事。”

“你在忙什么？”

“噢，马斯特桑公司这家客户开始有了复活的迹象。”

“太好了！情况如何？”

“我无意间接触到他们的主要决策者。”

“那是谁？”

“杰洛·泰斯。”

“这个人对我们有兴趣吗？”

“有一点，不过他并未明显表态。”

“下星期安排个拜访，我和你一起前往，看看能帮什么忙。”

“将军！”就像下象棋般，我使了决胜负的撒手铜。也许我听到的是实话，也许不是，但不论真话假话，这些像瘟疫般令人害怕的问题，使我能够：

第一，真正了解我的业务人员；第二，表达我的支持，以及培养业务人员签下潜在生意的能力。

在另一方面，业务人员可能就要承担一些后果。他没有交上行事历，就必须接受我的“拷问”，这可能就够糟了；如果他说实话，他立刻就会知道下次最好是交上行事历，也不要再来个三度拷问；如果他说谎，那我的紧迫盯人也会使他身处危险边缘，在我揭穿他之前，他必须在马斯特桑这个客户身上下点功夫，以便挤出一笔生意。更重要的是，下星期的行事历将会很准时地出现在我桌上。

我要求员工，并且观察他们。一个主管如果不这样做，就注定要陷入麻烦。克利夫兰第一次会议的主要目的，就是要清楚而直接地让所有人知道我的期望及要求。我不希望部属东猜西猜的，因为他们可能会猜错，而且这对他们来说并不公平。这个方法实施之后，经理人就能体会我的用意及做法，进而亲自采用这套要求期盼及观察技巧。经由逐步地传递这些经验，就能使每个人朝相同方向前进。

会议中我告诉每个人，根据以往的纪录，克利夫兰已经失去工作伦理，而我们必须重新发现它。

做业务的时间是在上午9点到下午5点。这样一宣布，我等于就在要求他们：做业务必须与客户面对面，而在这段时间里，每个人都必须走出办公室。事前准备、文书作业、小组会议都必须安排在早上8点半以前或下午5点之后。

后勤支援性的功能经常会阻碍正常业务的发展，但业务人员的工作应该是卖影印机、印制系统，以及其他相关产品；因此任何会阻碍这项工作的事情，包括后勤支援，都应该排除到最低。

以“行事历”的作法为例，我期盼它能使“行动”迅速展开。身为地区负责经理人，我可不需要整个办公室极有效地进行官僚作业，却无业务能力。“赶公文进度”是个让业务人员离开主力战场的美丽借口，即便是最顶尖的业务人员也会爱死了“假赶公文之名，行摸鱼之实”的机会。的确，“销售”是个令人筋疲力竭的工作，也没有人天生就愿意去碰钉子。“……抱歉”，“……等一下再来”，“……下个月试试看”等字眼也许不同，但它们都代表闭门羹。身为一名业务人员，你就是每天都会听见它。而在逃无可逃的心情下，业务人员自然很快就会爱上可以摸鱼的公文作业。

限制管理性事务及事前准备工作，只能在早晨或傍晚进行，我也挑战了“帕金森定律”（Parkinson's Law）——工作延长到可应用的私人时间。如果一个人必须应用私人时间去填表格或准备报告，那你绝对可以相信那个人会拼老命，极有效率地完成这些工作。

滑雪帽的远景

开会时，我的左手一直抓着一顶织工细密的黑色滑雪帽，每当说话时，我就会举起它，使每个人都能清楚地看到帽子上那个纽约州知名度假区的标志。“这就是我们明年要去的地方，”我说，“我希望每个人都和我一起到那里去庆祝、度假。今年克利夫兰将会有个令人惊异的巨大转变，你们每个人都有资格享有这项殊荣，因为克利夫兰会再度回到第一名——一个原本属于我们的地位。”这顶滑雪帽象征一个远景——克利夫兰第一。那年不管参

加任何会议，我都带着那顶“该死”的帽子。

找一些远景的象征，并善用它们。当我拿出那顶帽子，每个人都知道我的意思，不需要我说任何一句话。而那顶帽子也不时提醒众人，我的领导风格是：有付出的人一定有收获。这是一项体验，在本书中我会一直运用不同的方法来印证这项体验。

我认为主管应该常问：“你最近为我做了什么？”一名业务代表或经理人可能在上个星期或上个月是个超级明星，但如果今天不再是超级明星，那就不是。同样地，他们也可以对我做完全相同的要求。那顶滑雪帽代表了这种双向的决心及承诺，因而每次它出现时，就代表了我从未忘记我的承诺及期待。

到滑雪度假区度假，我知道必须以好几个月的努力为代价。但我必须确保所有人了解即将到来的结果可能有好有坏。“改变”一定会发生，进行的节奏更会是迅雷不及掩耳，我无法保证每个人都能达成目标，但我承诺将与他们同甘共苦，训练他们，用各种方法去支持他们。追求卓越，我们必须丝毫不留情。

他们当时并不了解，但现在应该了解了，那个滑雪度假之旅，其实才是能窥探我灵魂的窗口，才真是我所钟爱的。我喜欢玩乐，玩吉他，高唱一曲，虽然已年过30，但我一直是忠心的叛逆摇滚歌迷。嘿！我可是从“史普林斯汀”（Bruce Springsteen，美国摇滚巨星）大学获得企管硕士的。

青少年时期的夏日里，我常和朋友们一起到布鲁斯·史普林斯汀演唱的小酒馆流连厮混。在被外界发现之前，它一直是我们几个哥儿们之间的小秘密。史普林斯汀浑厚的抒情嗓音，总深深地吸引着我，将我从办公桌后呼唤出来，走进活生生的街上——兴奋、战栗、尝试、感受及生活。如果克利夫兰的人以前只听过一次史普林斯汀的演唱，那他们以后将会听到我唱数百次。“不撤退，宝贝，不投降。”总而言之，这段歌词对他们的意义，就跟对我的意义一样：不要让任何事阻碍了你达成目标。

言出必行

诚信、公开、授权、团队合作。在接下来的每一次会议中，我强烈要求这几项诉求。我鼓励所有业务人员告诉我或是经理人，他们喜欢什么、不喜欢什么，也期待我们能告诉他们相同的话。犬儒式的讥诮、反咬、指责都将不被容许。

“任何人如果乱议是非，或是流言谁不干了要离职，那我保证他们会在走出大门之前被我擒拿狙杀。”我信誓旦旦地说。对那些无法接受的人，我也保证会直接告诉他们，这是我能容忍的最大限度，并与他们共同努力找出替代方法。

“你们或许不了解我，但你们只能相信我。”我说，“我坚持，我们必须是个言出必行的团队。如果我们说，能满足客户的需求，我们就会这样做。个人的承诺也是一样，我说我是什么样的人，我就是什么样的人。这也是我对你们的期望。”

我正在与他们串联、沟通，同时也从周遭的肢体语言看到回应。每一列的座位上，都有好几个人听得身体前倾，眼里闪动光芒。当我侃侃而谈时，他们频频点头。当然我也可以看到少数无法串联起来的人，双臂抱在胸前，

下巴微扬，似乎在说：“嗯，等我亲眼见了，我就会相信。”令人遗憾的是，是些好嘲讽的犬儒主义者，即使是机会正面对着他，也视而不见。

那一次会议我做的，就是要刻意阐明，什么事会发生，什么事不会发生。这就是一名领导者必须做的：给予部属一个远景，进而激励他们付出最多、最好的。

我坚定地告诉他们，再过一段时间克利夫兰将会是该区的第一名。没错，第一名。我预计我们的成功会是惊人壮观的，有一天一定会有一本书把这里的故事记录下来。

后来听说我当时所描绘的远景，令许多人非常震惊，认为我一定是疯了，就如同他们其中一人告诉华尔街日报的：“我们以为他是嗑了药或是脑筋‘秀逗’了。”

不到6个月，我的第一个预测实现了；一年半后，记者兼作家大卫·朵西（David Dorsey）就开始进行撰写一本有关克利夫兰销售区的书，名之为《原力》（The Force）。

第二章 重新出发——求胜的意志

对我来说，人类的生存依赖两种独特的高潮：性及胜利。依赖“性”高潮，是为了很明显的理由；而必须依赖“胜利”，则是因为那种令人战栗的感觉会确使我们持续挺进、猎寻、搜索、战斗、耕耘、创新（以及销售影印机）。

我在克利夫兰也曾犯下许多错误——不过召开那场第一次的会议绝不是错误之一。那次的会议立即改变了整个气氛。

参与那次会议的大部分人，大概都已经忘记什么是“方向与目标”，而我所做的，其实也没有什么复杂与神妙之处，只是告诉他们，我们一定会卖更多的影印机、印制系统，更多其他施乐的产品，也会卖得比其他的区域多。我告诉他们这个目标是可以达到的，事实上，这些都是稳当的买卖，同时我也会在他们身旁、尽我所能地协助他们。

所幸我对克利夫兰的信心，也不是只依靠我那种摇滚乐迷的乐观天性。之前在明尼亚波里的 18 个月中，我带领的业务团队打破了该办公室的所有纪录；而 1987 年，我是全美第一的地区销售经理。

明尼苏是个潜力十足的市场，首府明尼亚波里/圣保罗（Minneapolis St. Paul）双子城更是提供了丰沛的商机，但激烈的竞争，要求了从业人员更高的工作品质；即使是打棒球，那里都是大联盟技艺最高超的一区。在那里的历练及成功经验，使我有十足的信心可以掌握克利夫兰的挑战，另外就某些方面来说，我接下克利夫兰地区经理的工作，可以说是施乐一次预先的安排，因为施乐将原有的地区销售经理裁撤，将其功能转并入地区经理的工作，原本销售经理必须向高一层的地区经理报告，并由地区经理直接监管所有客户的服务，以及负责所有的成败。但是这种双层管理有好处也有坏处，施乐在最终考虑后仍觉得这样划分太过繁琐，因此决定将这两个职位结合在一起。

就我而言，我猜想对一些经验并非十分老到的主管也相同，有个人在背后支持是很重要的。它让我有机会在独当一面之前，先适应成为一个优秀地区所需的各项挑战，并且在遇上麻烦时，有人可以协助。

负面的判决

在明尼苏达大约 6 个月后，汤姆·史都华（Tom Stuart）成为我的地区经理。汤姆可说是我这一生重要的良师益友之一。他总是鼓励我，并深信我具有潜力，甚至冒了个大风险，推荐我晋升到克利夫兰。虽然我在明尼苏达表现良好，但是如果研究我之前的各项纪录，其他经理人一定会认为明尼苏达的惊人纪录只是侥幸。

在哥伦布（我在施乐第一个工作地点）时，我就曾错过三次晋升为管理阶层的机会。施乐有一套类似陪审团的面试过程，用以评估、筛选有潜力的管理者。我曾被选去面试过几次，但每次回来的“判决”都是负面的。更糟的是，每次审查团三名经理人的判决都很一致——连一张赞同票都没有。第三次被拒绝后，审查团中的一位成员将我带到一旁，真诚地告诉我，有人天生就是不适合做主管，而我碰巧就是那种人。

我对这样的评论结果非常的生气，也闷闷不乐了好几天。不过最后，我做了件聪明的事：找了我父亲，请他给我建议。

他听我说完后，问了几个问题——

审查团委员们都达成一致决议？是的。

每次都如此吗？是的。

在被拒绝后，我有没有试着做些什么，以增进下次评审的机会？没有。

没有？我向他解释说，在会谈中我自认一直很诚恳，而对于应答方式也很满意。我不想全部说些他们爱听的，要不然我会觉得自己是个伪君子。

父亲在美国大通银行（Chase Manhattan）担任了 40 多年的主管。他以他的经验告诉我，公司会坚持运用某些经过实证，而且有实效的程序、政策、价值观以及作业方式，去挑选合适的人才。我之所以遭到一连串的拒绝，他觉得是因为我设定自己的方式，恰巧与审查团们所认定的有潜力管理者的法定规范背道而驰。这和是不是伪君子或是能力适任与否，并无关联；而是要观察我的风格、方法是否与施乐一致。如果真的不一致，那么审查团们的判断是正确的，我该到别的地方去——如果我想成为一名管理者的话。

直到今日这些话仍在我耳边，每当我面对一个不快乐、失落感十足的部属时，我也经常沿用他的智语来鼓励他们：“如果情况真的很糟，如果公司真的让你觉得非常不合理、没有弹性，还有许多别的地方可以工作。也许你在别的地方工作会更快乐、更成功。”

父亲这次的判断就像他每次的建议一样，完全正确。我固然已经是名很好的销售人员，但我仍不成熟。审查团员所看后果的，并不是针对某个问题的特定答案，而是整个思考过程。我太过急躁，总是一下就跳到结论。在我的回答中，有着太多的“我觉得……”，而不是深思熟虑、理性的反应。这样的启示让我有机会去看清审查团所问的问题背后的含意，并且体会到自己的回答其实是在告诉他们：我没有耐心、性格急躁，是个独行侠。在兵荒马乱的危机中，如果面对一个动摇畏缩的销售团队，我可能就会将他们赶到一旁，想要独撑大局。这种急就章的风格及领导方法，可能会导致施乐许多隐忧。

如果没有这层认识，我可能还是没有耐性、性格急躁，是个独行侠，而最终我也可能到别的地方工作。但是，我决心要在施乐工作。

父亲建议我去向上司及施乐其他主管，请教该如何处理某些特殊情况，更鼓励我到处询问不同的意见及方法。我照着他的建议去做，并因而受益不少。就在我第四次，也是最后一次接受审查团评估之前，我找了另一名业务代表，让他问我大约 20 个不同的问题，并逐一修正自己的回答。做了这样的准备之后。我的付出见到了成果，审查团改变了之前的“判决”，并为我背书，建议让我成为管理阶层的一员。回顾这段经验，我认为这样的晋升评审过程是应该的。先前我还没有准备好成为一个管理者，所以前审查团的拒绝是理所当然的。许多人在第一次或第二次被拒绝后就放弃，但我并未放弃，因为我决心“想”成为一名管理者。不过，仅有“想”是不够的，审查团的拒绝促使我成长。

比教练更“教练”

这本书不是自传，我也无意喋喋不休地去描述个人来历。但是，我必须

再提一件事，因为官与我在明尼苏达及克利夫兰的成功有直接关联。在哥伦布成为销售经理时，我的直属上司是奈尔·拉密（Neil Lamey）（事实上，他也是那个不在乎我过去动荡不定的工作纪录，决定晋升我为管理阶层的人）。奈尔可说是我曾有过的最好上司，他帮了我不少忙。

为什么我如此说？因为奈尔就像个“终极教练”，他让他的部属觉得自己无所不能。他运用个人的热诚及独特的领袖气质，建立了卓越的管理团队。光是每天去上班这件事，他都会让你积极得像一阵风。你会想去销售，去领导你的业务人员——即使那需要到地狱一趟再回来，以取悦他。

他告诉我：“你也可以做相同的事。”因而我更进一步运用他的技巧，自行结合一个可以由管理阶层向下推展到业务阶层，紧凑而运作良好的新系统。

在明尼亚波里，我运用的就是这套新系统。汤姆·史都华虽然很满意他所看到的业绩表现，不过他并未像许多人一样把爱将留在身边——谁会想要失去自己最佳的战将呢？他认为我应该到一个更大的战场。

就像奈尔一样，汤姆也传授了我极有价值的一课：不要死死抓住你的人，要晋升他们、驱动他们，尽你所能地让他们快速行动。

其中道理很简单，你让更多的人快速进展，愈多有快速进展天赋的人就会被吸引到你的运作体系里。死抓住一个人，并尽量长期运用他的天赋才能，对于想追求成功的你固然是个极大的诱惑，但你终究是在背叛他们，最后他们也会知道这个背叛的事实。汤姆的例子让我体会到这点，因而我也决心在克利夫兰运用这一套，即使让好人才快速晋升可能会在短期内造成某种伤害。

良师益友

我至今提过三位良师益友：我的父亲、奈尔以及汤姆。良师益友绝对是成功重要的原素。去找一个也好，找一打也好，请将他们视为你的模范、你的共鸣板。不论天赋有多好，最重要的还是需要有人支持你、援助你，并提供你意见。

在克利夫兰，我的目标就是直接去“教练”我的经理人，成为他们的良师益友。进一步，我要他们成为业务人员的良师益友。在第一次会议将结束前，我转向所有的经理人，告诉他们我将全力支持：“相信我，依靠我；但是唯有靠你们，成功才真能发生。”

我确信，克利夫兰的成功就是从那个会议室开始的，虽然那时我才不过刚踏进那栋大楼没几分钟，甚至还未进到我的私人办公室，去看看它长什么样子。因为第一个，我所选择的开会时间，就已经对所有人发送出一个力求改变的讯息。我要求每个人早上7点半就到会议室。这项讯息震惊了每个人，因为以往的会议召开总是在早上较迟一些，众人较为清醒的时候。而我这样做的目的是在告诉所有人，克利夫兰的问题已经严重到需要更多的时间来处理。竞争对手还在呼呼大睡时，我们就起床开始行动。

“竞争”这个魔术字眼终于出现了。那天早上，我一再重复这两个字。我相信竞争，并因它而茁壮。当我还在哥伦布，在奈尔的手下工作时，有企图心的年轻业务代表总是会把主要竞争对手的照片贴在浴室的镜子上，每天早上起床后就对着照片里那个来自“IBM”的家伙说：“今天绝对要够你受的！”

年轻气盛？或许吧！有效吗？绝对有。每失去一笔生意，我不会怪市场，不会怪运气不好，也不怪机器太烂，我开始责怪竞争对手。他把钱从我的口袋中拿走，这使我万分气恼。

在娶了茱莉并买了我们第一间房子后，对着只剩下 1000 多元的可怜银行账户头，我心里不禁忧虑我们的财务状况不晓得会变怎样，一旦我们生了第一个孩子，另外再加上 IBM、柯达，及施乐其他对手的交相煎迫……

竞争对手多卖一台影印机，就表示我少了一个可以销售的机会。这种情况的发生，意味着市场上有某个人比我更快、更聪明，也更努力。而当它发生时，请不要为自己的失败而苦恼，那是毫无意义的，因为他们公平且光明正大地打败我。昨天，他们比较聪明、动作比较快，也比较认真工作，但是今天，就轮到我了！

如果这样的说法你无法认同，我们就有麻烦了，我说的“我们”，是指作者与读者诸君。但是此刻很不幸地，身为一名作者，我却无法与读者们面对面，并且做我在克利夫兰第一次会议时所做的，抬起头观察有哪些人心里在嘀咕着：“当然了，法兰克，你怎么说都随你……，都随你高兴。”那时我告诉我的经理人，一定会有人讪笑的，不过千万不要被那些人激怒而变得沉默退让，必须不断保持正面与积极！

这就是我在此想告诉各位的——永远保持正面与积极。如果你的反应也是“当然了，法兰克，随你怎么说……，都随你高兴”，那这本书将对你一无益处。如果你不在意被竞争者击溃（我想你在开自己玩笑），那你最好是习于失败。

我们身处于一个竞争激烈的世纪——不论是个人或国家。对美国而言，初次真正尝到竞争火药味，是在 70 年代及 80 年代。外国竞争者面对面地挑战我们，而所运用的技巧及技术，在稍早的几年几乎是美国所独享的专利利基。竞争者的攻击，似乎来自四面八方。

交通及通信科技击倒各类阻碍的城墙，冲破了关闭的大门，并筑起了跨河的桥梁。任何人都无法自外于这场竞争，也没有任何一个人可以说，拥有一份工作、一条产品线或是某个市场占有率是一种天赋的权利。这感觉很糟，但事实就是这样。

该怎么办呢？你可以继续怪市场，怪运气不好，是产品太烂，就像我还是哥伦布的年轻业务员时一样，怪起周遭的一切都比较简单。你也可以责怪所谓的“市场大饼愈来愈小”，更可以责怪自身浪费的生活型态，从而开始学习要勤俭过活。

但是或许我们该将一切都怪在竞争者身上，把这些人的照片贴在浴室的镜子上，每天枕戈待旦提醒自己，同时走出门外，为了生意，为了工作、家庭及我们自己而奋战。

这样做并不意味着我们必须反日、反德或反墨西哥。事实上正好相反，我绝对尊重他们。这样做只是意味着我们要学习别人做对的事、并尽量做得更好。

致命的健忘症

直到最近之前，美国都还是处在所向皆捷的“连胜”阶段；而这个“连胜”也久到让我们开始视“胜利”为理所当然。就如同名导演伍迪·艾伦(Woody

Allen)所言：“成功的80%是炫耀。”我们的领导人、主管以及工人只是开始“炫耀”。因为一直都胜利，所以，我们自大地认为一定是赢够了。

在克利夫兰，我发现这样的态度。如同在英、美各地，及一部分的欧洲企业一样，他们都已逐渐忘记如何竞争。这导致了一种特殊型式的健忘症——忘了胜利的感觉有多好。

我并不是人类学家，但对我来说，人类的生存依赖两种独特的高潮：性及胜利。依赖“性”高潮，是为了很明显的理由；而必须依赖“胜利”，是由于那种战栗的感觉会确使我们持续挺进、猎寻、搜索、战斗、耕耘、创新（以及销售影印机）。

如果忘了“性高潮”，那我大概不会对“情人节”感到兴奋。如果忘了“胜利”的感觉有多好，我明天大概就会打电话请病假，以便偷懒在家看电视连续剧。

我在克利夫兰所做的，以及我在这几页中试着告诉各位的，是要提醒每个人胜利的感觉有多好。

但是你知道吗？回味起胜利的快感，可真是件累人的事。试问，你上次获得胜利并感到雀跃不已是多久以前的事？有一大票人可能要伤脑筋老半天，才说得出一件。请不要放弃，继续尝试去回想，它最后会浮现你的脑海，然后请将那一刻鲜明地保存，保留住那份胜利的快乐及雀跃。

如果你已回忆起胜利的兴奋感，你可以开始向前迈步微笑。

事实上，你该大步向前迈进，并且为自己想得起来而别人却想不起来，有点幸灾乐祸地暗自偷笑；这可能不是个好行为，但是它真的有医治这种健忘症的效果。

尝一尝成功的滋味

现在我教各位一招重新发现“胜利”悸动的秘诀，我经常用它来开始一项会议。我辑录了一卷录影带，其中搜集了许多美式足球比赛终场结束前的片段，或令人心惊动魄、热血沸腾的精彩镜头：球员们激动地冲过终点达阵线，兴奋地抛橄榄球、握着拳头互相击掌，而全场观众为之疯狂的场景。我放着带子，再配上令人热血沸腾的音乐。当带子播放完毕后，我会要求室内的每个人站起身来，彼此庆贺。”你们已经超越第一名了。你们是全美国的第一特区，庆祝吧！”

这样做效果惊人。荣耀和成长使这些一向自认拘谨的“专业人士”，几乎像疯了一样，他们雀跃、欢呼、互相拥抱。我爱这种感觉！他们也一样。

这一群人体验到了“胜利”那种冲上云霄的感觉。那感受真好！而稍后在1993年，当代由克利夫兰转调到哥伦布时，我也将同样的方法运用到第一次会议上，而在6个月内，整体销售业绩就开始扶摇直上，盈余更高居全美的第二位。

各位不妨试试这个方法。不过我必须先警告你，刚开始几次你绝对会很恐慌，因为他们可能会呆若木鸡地站在那里面面相觑，怀疑你是不是疯了。我从未遭到这种状况，别人的回应总是热烈的。不过如果现场有一丝丝沉默尴尬出现，请立刻站出来，握住最靠近你的一双手并高高地举起来，这样将可破除冰冷的场面！

认为竞争求胜的欲望是一种原始、不文明的本能，并且必须在现代文明

人身上加以压制的说法，我一点也不能苟同。事实上这句话应该颠倒过来才对，然而这种观念所要对抗的，却是从幼年时期起就根植于人类心理的一种制约。许多父母、老师及雇主都认为，为了要有正确合宜且有秩序的行为，最简单的方法就是压制竞争的本能，所以一顶厚重却模糊不明的大帽子，就被用来扣在“冲突”、“感情”及“动乱”等字眼的头上。他们会说，在班上被公认最聪明、跑最快，或是大喇叭吹得最好的小孩，就得意洋洋，是一种“不乖”的行为。

身为一名管理者，我所做的就是允许我的部属去竞争、去赢、去“得意洋洋”——当他们成为“最好”的时候；同时也允许在他们不是最好的时候、感到失望。

意志 V.S 需要

这本书原本该被名之为“我父亲的管理实务”。父亲第一次让我去竞争，并感受获取胜利的滋味，大约是在我只有 6 岁大的时候。那次我和住在街尾的一个朋友一起玩，为了某种原因我们吵了起来，最后他在后面追着我跑回家。我边跑边哭，父亲听到了外面的骚动而走出家门，站在门廊上；当我跑近家门时，大叫着要他帮忙，但他所说的只是：“不要跑，回过身去面对他！”

对经理人，我也要求他们有相同的态度。他们是团队领导者，我期盼他们亦师亦友地教导同时训练周遭的工作伙伴。业务性的工作总会有“一整天不停碰钉子”的坏时光，而我想听到的，就是像我父亲所说的：“不要再跑了，回身去击倒他们！”

我将这种态度名为“求胜意志”，而不是“求胜需要”。每个人都要胜利，即便是个最懒惰、最没有动力、最悲观的人也想要成功，但他不见得会去做确使成功发生的事情。“求胜”是困难、危险十足的工作，而“不断的失败”更包含在这项工作中。

尤其是销售业务。销售业务性的工作，就像是赤手扳倒一头豪猪，到处都是刺，每根刺都代表一次拒绝或不同程度的失败，当你试着要扳倒这头豪猪时，它们便不断地刺伤你。如果你没有坚强的求胜意志，光失血过多就会置你于死地。

求胜意志

初接管一个有问题的组织时，你最好先假设他们不是完全没有了求胜的意志，就是已严重折旧。以下一系列的问题检查表将会协助你解决这个严重的问题。

你的人是否会迟到？

是否会早退？

业务活动的情形是活动量很低还是根本没有规律？

他们最常讨论的是所遭遇的问题、困难，及令他们失望的情形？

他们能否详细地告诉你竞争对手的行动？

相同的错误是否不断重复地发生？

你是否听过客户的赞赏、抱怨，或是什么都没听过？

现在让我们一个一个来看这些问题。经常迟到表示这个人已经失去工作热忱。当然，有时候迟到真的是因为家里有事或是路上大塞车；但如果是经常性的迟到，每周一次甚或更多，我就会认为这个人不愿意认真去思考如何改进每天早上的动作流程，例如早一点出门，或是试着解决任何横亘的问题。

就如同我先前所说的，想获致成功就必须努力工作。家家有本难念的经，我们必须努力解决它们，否则它们就会成为下面这些失败的借口：“如果不是要照顾三个小孩，我一定可以准时上班”，“路上的交通状况真是把人气坏了”。

“早退”的情况也相同，如果它发生得太频繁，我会认为这个人不是宁愿到别的地方上班，就是如前所述的，让工作以外的要求取代了工作上的需求。

我们稍后会再深入探讨这些事，但是在此我想先提出一个重要观点。身为一名经理人及领导者，当“他们是否会迟到或早退？”这样的问题的答复是“是！”的时候，千万不要就此打住，是工作真的无聊、沉重到同仁们会迫不及待地想要逃离这里回家去？没能让这个办公室活泼、有趣、生气蓬勃，是不是我的错？如果你和我一样认为胜利的悸动所带来的补偿，会远超过早点起床、叫孩子早一点上学，或是早一点出门上班等额外的努力付出，那你就该想想，容忍迟到早退是不是建立成功团队该有的作法。

或者迟到早退是因为你并没有成功地向部属说明你的最低要求？在明尼苏达的时候，有位经理人在我上任两个星期后就离职了，原因是她一直习惯于每天下午4点半就早退下班，面对我的原则，她根本无法适应。我告诉她如果无法全盘投入时间，她就不是个称职的经理人——在那之前，她实际上也不是非常称职。如果我仍不在乎地让她继续早退，其实就等于是在鼓励她继续失败下去，并间接促成她底下所有人的失败。

动起来

业务行动力的水平高低，也是个很好的观察工具，它会让你察觉到：“到底发生了什么事？”受挫的人通常会不想活动，退缩躲在角落舔舐伤口；而胜利的人则是兴奋得动力十足，四处寻求业务机会。就业务销售而言，“接触顾客”的活动就是活生生的血源。如果你是其他行业的主管（我这本书也不单只是给业务销售人员看的）问问自己你那一行业的血源动力到底是什么。只要找出这个血源，你就会知道每天该做些什么事，以保持门庭若市。激发行动力的第一法则是，评量目前的行动状况与应达到的行动状况（财务及销售目标）之间的落差百分比，然后将这个百分比数字乘以二。举例来说，如果销售目标落后10%，则最少心须要增加10%的行动才能达到目标；不过你最好计划将行动力提升20%，不仅以策安全同时也有超越目标的机会。

这样听起来是不是不合常理？不会！如果我每星期拜访10位客户，就算再多拜访两位也死不了人。将这个观念扩散到全体组织内，额外的行动努力将会产生相当大的影响。

“少”绝对不会变成“多”！而“多”会变成“更多”！销售团队愈“多”

次接触到顾客，“更多”的事情就会发生：“领先”开始成形，业务代表愈加熟悉当地市场，也会更有效率地展示商品；最后，成功会导致更多的成功。

这谈不上是什么“巫毒”教的魔法，它只是一般常识。

再进一步说，你必须要求手下的“超级营业员”或是“最佳女主角”，做得更多。除了多打两通电话外，要求他们再多打个三通或四通。之前的表情已经证明他们能够胜任，所以让这些优秀人才明确知道你必须依赖他们，才能有额外、超越巅峰的动力，并且告诉他们，你有多感谢他们的额外努力。

如果行动力的好坏起伏不定，表示你的部属像个等待野鸭的猎人，在寒风中颤抖着盲目等待，不知道下一只野鸭什么时候会飞过来——他们原本该到市场上积极行动的。起伏不定的循环将会严重伤害你的业务量。起伏不定的行动力也可能肇因于过度依赖不定期的奖励方案，刺激业务代表们去做短期冲刺，使他们获取高额奖金，并达成年中目标，将使得业务代表有“努力做三笔，不如狠捞一票”的观念。因此你必须设定一个最低要求的行动水准，而不必考虑其诱因。如果活动状况在有额外奖金的时候突然升高，之后又掉了下来，你就必须考虑将之调高到一个较为实际的水准。

休息区的闲言闲语

仔细聆听周遭的闲聊，听听经理人和业务代表都在谈些什么？如果是太多对客户的抱怨，我就会开始担忧。当一名业务代表遇上了麻烦，他最爱的合理借口会是：“客户就是爱他们现在的理光牌（Ricoh）……客户就是爱他们现在的佳能牌（Canon）……”其实这些话背后的真正含意是：“我找不到办法去谈下这个客户，我投降了。”老实说，谈不成生意与客户对竞争品牌是否满意通常只会有一点点关系，甚至是毫无关联。

有良好求胜意志的人是不会谈到困难的，他们只会想到机会。如果我对击败理光牌或佳能牌全无信心，则我会积极与经理人及业务代表谋求对策，“你想这样的方法是不是有效？”，或是“那这个方法……”。我将会每个礼拜都到客户那里，直到击败它们为止。

就像在棒球场上一样，沉默、阴暗的球员更衣室或休息区，代表那支球队正面临麻烦，而一个办公室如果陷入坐困愁城的境地，就会有麻烦；是否决心反败为胜，关掉“坐而言”的声浪，并将之转变成“起而行”的动作，端视身为经理人及领导者的你如何决定。最快的矫正方式是从自己开始做起，并确定自己完完全全专注在“制造成功”！这并不意味着必须将那些垂头丧气、怀忧丧志的人炒鱿鱼，相反的，是要将他们的求胜意志重新炒起来。下次当你再听到诸如“客户喜欢他的理光牌”的话时，你应该立即反应说：“我们现在就去找他，并且问他为什么。然后我们就知道我们到底面对什么样的对手！”

没有人能瞎子摸象地做业务。在竞争的市场环境中，你必须追踪你的竞争者。如果一名业务人员不知道，而且不在乎竞争者在做些什么，那么竞争者对他做了些什么，他将无法知道，也无从在意。

如果你怀疑属下不熟悉竞争者的产品，你可能更该想想，这些人是不是经常到市场上去跑业务？因为所有竞争者的产品都在市场上。在影印机市场，尤其是80年代，即使是个最懒的业务人员都会经常遇上竞争者的产品。因此，多观察市场状况，是让业务人员熟悉竞争产品的最佳机会。

对竞争产品无法如同对自身产品般了解的业务人员，可能已经很鸵鸟地认为“不知道的事就不会伤害他”，他们只会“怀疑”竞争者已经生产出特定的产品而不能挺身同去了解竞争态势，并把业绩不好做归因于此。这是自我保护的鸵鸟，所以你不能让他们这样做。我的解决之道是定期对业务人员考试，以测验他们对竞争者的了解。我通常会在某次会议结束前，对业务人员发出有关竞争者的六道选择题。我并不是想要打某个人的分数，然后小题大做地对不及格的人训斥一番，但是如果对竞争者的整体了解滑落，我就会告诉他们，该是好好攻克竞争者资料的时候了！

不要害怕犯下错误——但仅限一次。当相同的错误一而再、再而三地重复时，可以肯定组织内一定有些什么事取代了“胜利成功”的重要地位。

我们每个人都是“尝试错误”的动物，唯有经由失败的教训，我们才能学会最鲜明的经验。失败固然令人难受，但只要你不被失败击溃，失败就不致成为致命伤；而事实上，我们还可以更进一步地创造出回馈系统，使得失败的经验成为正面回馈。

你的超级营业员可能有时候会冲过头而导致失败，不过不要因此阻止他们的直觉与冲劲，但是要要求他们将失败经验转换成下次成功的基石。

没有消息就是坏消息

没有消息就是好消息，对吗？不对！

如果我听不到一点客户的讯息，则势必有一件极为错误的事已经发生。没有客户讯息，很可能是业务人员并未与客户建立起合适的互动关系，使得客户真诚地回馈市场讯息给我们。

如果我是客户，而且不喜欢这名业务代表，不喜欢他的产品，或是他的组织，我会做的就是将他们摒除在外。谁管那么多呢？下次购买时，我就会买别家的！

身为一名业务人员，我要去“取悦”我的客户。那是我最常用的字眼——“取悦”。

沉默的客户，就不是个快乐、被取悦的客户。被取悦的客户会说话。你会经常听到他们，即使有时候可能是批评而不是赞赏。他们的期望可能会非常的高，以致于一点点小差错都可能让他们极端失望。

没有消息就是坏消息。

马的直觉

好了，读者若已经照着前述的检查表行动了，却感觉求胜意志低落，那接下来该怎么办？

检查你自己。

公司组织也许是由许多穿着“法兰绒衬衫”及“白领子”的分子组成，但这些人可不是一般叫卖成衣的商人，他们更像是敏感的马。这些马会很敏锐地感受到，他的骑士什么时候感到紧张、不确定。如果你并没有求胜的意志，你的马儿立刻就会感受到，此时不论你用鞭打、刺踢，或用棍子打它，

可能都帮不上忙。

恐吓、畏缩，以及炒鱿鱼的威胁可能会有短期的效果，但是如此作风的“慌张大镖客”，最后可能会把子弹射到自己的脚。不过很奇怪的是，我自己却因为这种“慌张大镖客”的声名而获益。克利夫兰的人早就听说我是个如何慌张鲁钝的人，因此每个人心里都已经有了最坏的打算，相信我上任之后一定会来个人事大调整。但是我并未企图去遣散任何人，相反的，特意经由不做任何人事上的调动，我要看看自己能不能创造出一种流程，可以成功地运用在现存的工作团队，一个在先前的管理方式下失败的团队。

如果我能，而事后也确实做到了，我就会知道问题并不在那些人身上。问题在流程上。

我的假设是：如果有正确的流程及正确的领导，同样的这群人也能够胜利。我的责任就是提供这两样东西，而不是进行恐怖统治。不过，要小心。我的父亲总是说，一名新上任的经理人必须“找出背叛的犹大”。他的意思是说，组织中至少总有一个“犹大”不会坦诚地面对你，他会对你说他认为你想听的话；他会在表面上看起来是个热诚的支持者，然后在背地里破坏你的地位。找出犹大的唯一方式是：根据行动来评估一个人，而不是根据他说的话。

快速推进

在第一次会议的最后，我转向经理人并且告诉他们：“我希望现在每个人都把一天完整地计划好了。至少我知道我就是这样。”我告诉他们当会议结束后，每个人都必须回到市场上去行动；我们每个人——包括我自己，我不会再上楼处理公文或者再举行会议。在那天的其余时间里，我将会与业务人员一起行动，做业务拜访。

从那一刻起，我们的座右铭是：“就去做吧！”

第三章 领导——热情与运筹帷幄

不知道为什么，我的竞争性非常强，强到如果失败了我就会全身不对劲，仿如大病一场。因此，我想成为一名有效率的领导者，有个极为私人的理由：我想要成功胜利！

你是一名管理者或是一名领导者？这其中有差别，有很大很大的差别。

在这一章中，我将会告诉各位，我指的差别是什么。而在这个过程中，我也希望能证明我最钟爱的一个论点：大部分组织都是管理得太多而领导得太少。而这就是为什么我们会陷入麻烦当中的道理。

管理与领导必须取得平衡。不过如今大部分地方，领导者并不特别受到欢迎，他们总被误认为是群浅薄、难以预测的家伙。

我这样说并不是在一味地“褒扬领导者，贬弃管理者”。想要真正地成功，你就必须将这两者完全结合起来。每个组织都需要一个流程，而这个流程并不会自然产生，自然运作，它必须经过计划、决策、监督，以及跟催。我相信一名有效率的领导者可以提升优秀经理人的流程管理，使得整体表现上扬 10~20 个百分点；同时好的领导者更能刺激一个平庸的流程，使它再产生 50~100 个百分点的获益。

而困难的是，领导是一种艺术而不是一项技巧，它难以定义、难以教导、难以达成。因此，大多数人宁愿选择管理，因为它是较安全的赌注。

是吗？嗯，不见得。

大刀王五

以传统的标准而言，在我之前的克利夫兰主管都是称职的管理者，他们依据上级和公司的要求执行任务，公文都经由合适的管道传递，预算也准时备要呈交，政策也都依罗彻斯特（Rochester）总部所颁布的大原则执行。但是……，那整个地方就像石沉大海，无声无息地被吞噬了。

我想，饮鸩止渴是人的天性。就像为了头痛我们吃阿斯匹灵，如果头痛没有立刻消失，下一步就是吃两颗阿斯匹灵，直到不再疼痛。为了解决问题，管理上的阿斯匹灵会两倍、三倍、四倍地增加，直到病症有反应为止。我们只能企求病兆痊愈，除此而外，好像别无他法。

然而很不幸的，为了痊愈所付出的代价，可能比病症本身还严重。为了解决问题，我们的维生系统会不断扩大、繁殖，以致于过度笨重，从而耗尽维持每天业务运作所必需的一点点能源精力，使得该每天操心业务的人没有时间做原本的工作。像这样不务正业的危机，意味着额外的文书作业、会议、会议电话追踪，以及回到母公司寻求咨询等官僚作业已经沉重过头了；再过一阵子，不同管理阶层所投入的巨大时间及努力，都会纠缠成一大串环结。如果在这时候你问：谁负责处理这一串环结？只会得到茫然不知的眼神回应。为了解决官僚作业诸般环结的沉重压力，总公司随后的反应不是降低原本的绩效目标（这是最常见的反应），要不就是派出“大刀王五”，用大刀削去所有官僚、人事的环结。

我原本也被期望成为克利夫兰的大刀王五，不过这是个非常危险的专门技能，大多数最高管理者都不太喜欢“大刀王五”，而且只会在别无他法时

才运用。因为这样的人通常缺少精善的管理质感，从而造成人事动荡、管理体系崩盘。换句话说，这样做将会是搬砖头砸自己的脚。

每个官僚人事环节，都是由一个想做好分内事的有心经理人所负责，但是为了除去这些环结所带来的牵绊而将他们“削”去，不仅对士气是个打击，最终更将遭致反弹。于是很快的，“大刀王五”就会在各个阶层里制造出敌视你的人。这也就是为什么许多“大刀王五”最后都变了样，成了不按牌理出牌的王五。

“开除员工”是许多人最爱的快速、短期药方，它有时真能恐吓一个组织立刻展开行动，但功效却无法持久。然而，这样的快速人事官僚整修，通常不会损及那些不按牌理出牌的“王五”的前途，因为时间足够使他们快速将大刀一挥，然后风光地快速退出。

尊重别人

我不会像“大刀王五”那样做，最主要的原因是我有个智障哥哥，乔伊（Joey）。他是我最好的朋友，直到我离家进大学前，我们还一直住在同一个房间。我和姊姊从来不认为乔伊有什么问题；他就是乔伊：一个快乐、友善的大孩子，只是……有一点不同。在共同生活的那些岁月里，未经过任何特意的尝试或是计划，我直觉地认为就是应该帮助乔伊，并且去做他不能做的事。

直到今日，当我遇到生病、懦弱，或是在生活中备尝艰辛的人，那种人溺己溺的感受都会深深撞击我心。“体会”并不能形容那样的感觉，它远超过“体会”所能描述的。

所以你应该可以看出我为什么不是“大刀王五”。我看到克利夫兰的同事陷入许多麻烦中，而基于人溺己溺的心态，我要协助他们脱困而出。

同时我也想要赚更多钱、获取更大责任，并且希望爬上公司更高层的主管地位。不过这一切都从“爱家”开始。要像我一样“反败为胜”，你不见得需要一个智障兄弟或是一个保守紧密的意大利裔美国家庭；你所需要的，就是对人的尊重；我不在乎你怎么得到它。如果你没有这项特质，最好做别的前程规划，忘掉管理工作。

“领导”是由人开始，也由人结束。不见得必须是个圣人，它有时其实也可以起源于“自私”。以我为例，不知道为什么，我的竞争性非常强，强到如果失败了我就会全身不对劲，仿如大病一场。因此，我想成为一名有效率的领导者，有个极为私人的理由：我想要成功胜利！

初到克利夫兰时，我可以想象自己的处境可能会像会议室里任何人一样，特别是那些经理人，他们都曾经在过去极为成功，曾经在上——高高在上，但是在克利夫兰跌下来。那是极为可怕及困窘的。我知道那种感觉，在此之前，我在施乐工作中的任何一个岗位，都几乎成为“大刀王五”手下的牺牲品，不过邀天之幸，我并未落到那种下场。

在那 12 年中，共事过的经理人教了我许多无价的经验，让我知道该做什么、不该做什么。他们之中有许多杰出经理人，甚至有些可说是伟大的管理者；不过如果说我并未碰过差劲的经理人，那也一定是在开玩笑。我的工作生涯发展起伏很大，一旦没有合宜的教导及辅助，做业务时就会忽冷忽热。我的自律能力极差，然而每当需要有人来安抚我，或是踢我一脚刺激我时，

也总是得不到这些帮助。

很幸运的是，我在哥伦布遇上一个非常讨厌我行事风格的上司。有一次，我签下了一笔大生意，正在办公室里晃来晃去洋洋自得时，他把我叫进了他的办公室。他并未恭喜我，反而严词告诉我如果不考虑办公室的政治因素，他会把我开除。他不留情地说，每当表现不佳时，我就像个不可救药的混蛋，现在又一副志得意满的德行。他狠狠地修理了我一顿，指责我的态度及缺点，但他也告诉我，我最大的缺点就是在浪费天赋。他认为我应该可以与办公室的每个人亲近，建立团队关系，但就是太傲太懒了，不想将屁股移离椅子去做这件事。

他的斥责中隐含的赞赏令我震惊。我知道他不喜欢我，因此从他而来的正面评价，就更深刻地影响我。那一晚回到家，我深深思量他的每句话。

有心的责难

这么多年后，我依然试着对别人做他施诸于我的当头棒喝。那样的当头棒喝是身为经理人的他，对部属所能有的最好协助。那段话将我从边缘拉回来，从那之后，我一直抱着相同的目的去做类似的事：坐在桌子后直视着自傲的年轻人，说我该说的话，即使那些话会刺伤他。我绝不将挥出去的棒子缩回来，完全照父亲在我傻过头时所做的：直接而令人难以承受地说出事实真相。我将它称之为“有心的责难”。

我可以从这些年轻人眼中看到震惊，就像以前的我一样；而在大多数时候，我也能看到光明开始闪耀在他们眼底。要再来看一个例子吗？好，再来个实例。

为了不使当事人困窘，我想在这个实例中用个假名。就用史蒂夫好了。史蒂夫当时是个超级营业员，但他所属的业务小组却问题重重。担任那个区域的销售经理几个月后，我终于在办公室遇上他。在那一刻之前，史蒂夫一直故意保持着低姿态，避免与我面对面，所以我们碰面时，他觉得很困窘，并试着向我挑战，他问：“你为什么一直忽视我呢？法兰克。”

“我忽视你？事情不能这么说，史蒂夫。你有我的电话号码，也知道我的办公室在哪里。你从来没有走过来问我有什么计划？问我的家人好不好？事情进展怎样？从来没有！因为你不是一个团队型的人。你是单打巨星，不管那些成事不足的人。我忽略你？是你不在乎的！”

“但是……”他试着打断我的话。

“没有‘但是’。史蒂夫，现在你是做得很好，但是天底下有没有百战百胜这回事，一旦你的表现下跌，你就会自作自受，而我就会开始来找你了。”

难以承受的重话，史蒂夫的下巴差点合不起来。那晚他回家后，也深思了我的话。他已经直接而明白地接收到我的信息：独行侠成不了大事，唯有团队才会成功。

有些经理不会去管史蒂夫，因为他有好的业绩。但是史蒂夫会是个毒药，是个负面的典范。每当需要开除某人或晋升某人时，我都会自问：“佛瑞德、雪伦或乔治这几个人会不会是好模范，可以激励团队遵守所有成规？”

如果我擢升了史蒂夫，或是容忍他，那组织里的每个人都会认为，成为像他一样的局外人反而轻松；而不用太久，我就必须开始容忍三个或四个像史蒂夫一样的人。

所以，谁会在乎一个能卖影印机的业务人员是不是态度谦和呢？我在乎。我要的是 40 个人去卖影印机，而不是几个超级高手就好。如果一个人无法达到预定的整体目标，整个组织就会被拖垮。因此我要求最强的人，必须协助、动员那些较弱的人。

仔细内省你的组织，我敢打赌一定会有几个像史蒂夫这样的人。现在就跟他们谈！如果你不愿意——如果你想用偷工减料、简单的方式，那就是在破坏你自己的团队。想成为一名领导人，这就是你该做的。

出发了！

到达克利夫兰之前，我已经知道所有经理人及业务代表的名字。我先审视了每个人的业务背景，并且了解他们个人生活的重要层面——配偶、孩子、习惯。相信我，这项重要工作并没有那么难，你只要看看他们的个人档案就可以。

不过，是不是还有更重要的事情该做呢？

没有！就从人开始！

从第一次会议后立刻就与业务人员一同上战场，我达成了两个目的：第一，让他们知道我将会是个行动派的经理人，一个会站在客户面前的领导人；第二，我会与经理人及业务代表维持密切接触。

虽然之前在会议中我已经“告诉”过他们，但是一名领导人必须“言行如一”，不能只是告诉他们，还要做给他们看。

写下这句话：言行如一。光说不练是不够的，唯有行动才能贯彻你的话。

不过言、行这两者都必须绝对清楚，没有错误。你不见得必须是个一走进球员更衣室，就能够发表一篇振奋士气谈话的名教练，但最起码，身为领导者的你，必须要能够告诉部队前进的路线及终点。

利用下面这一张投影片，就可以做到这一点：

我们的目标

第一名——客户/员工满意

10%的利润成长

全体销售团队 100%，或超过 100%的完成计划。

如果只是秀一秀这张投影片，然后就走回办公室回答电话或处理文件，原先想传达的讯息就会完全消失，努力也白费了。情况会依旧恶劣，然后再加上三个做不到的目标挂在那里。

一名领导者必须做的是化“不平常”为“平常”。在第一次会议结束后，我立刻随意选了两名业务代表，并在每个人身上花半天时间，陪他们去拜访客户。

他们没有机会去填塞原有的行程，或是虚饰一下讨好我，而必须照原来行事历上所安排的，让我一同去见他们的客户。如果当天他们所呈现给客户的提案太过浮烂或不适合，我就可以一眼看穿他们的实力，并迅速了解市场上大致的情況。

我会不会因差劲的提案及准备能力，而对他们破口大骂？

绝对不会。或许我会在拜访结束后告诉业务代表，他下次应该要做更好的准备工作，或者特别指出几项他下次应该注意的事；但更重要的是，在下次拜访客户之前，我会先将该名业务代表的问题告诉他的经理人，让经理人确定这名业务员在外出拜访客户前，再重新演练一次简报、提案的准备。如此一来，我更可进一步了解，该名经理人是否具有简报、提案必备的技巧，可以传授给其业务团队。如果经理人没有，而我也无法解决改善，那份失败的简报就不是业务人员的错——是我的错。

别太相信神话

我相信读者现在可以开始了解，走出办公室去搜集第一手情报有多重要了。如果你曾经看过“紧急追捕令”这部电影，或许会记得这句对白：“对于屁股形状完全像张椅子的人所说的话，我从来不采信。”这句对白差不多完全阐明前面那一句话的意思。没有错，有时候我们必须依赖二手讯息，因为我们不可能无所不在；但经常进入市场做实际观察，更是一种无价的实况评估。所以现在请你不妨放下书，立刻到市场上去。不用担心这样做对我，因为事实上对你最有用的读书方法是边读边操练。本书是行动导向，而且互动力十足的范本。深入熟读本书，找出一些对你有意义的原则，然后就像我们在克利夫兰所做的——立刻去做！请不要期待本书可以替你做全部的事。

一旦走出牢房（我指的是办公室），相信你会像我一样，发现市场上的业务部队会关心并感激你的出现。如同我在克利夫兰的第一次行动，与两名业务代表共同拜访客户一样，除了搜集第一手情报外，我也愿让业务代表们见识我的行动，并进而在同事间散布“法兰克言行合一”的话。业务代表通常只会用一个简单的标准去衡量他的上司：我能带这个人去拜访客户吗？他会是个助力还是阻力？

身为一名上司，至少该做到对组织、对同事没有伤害；然而即使如此，许多经理人仍然无法符合这个最起码的标准。他们问题胡乱猜测、夸大言词，甚至对客户发出矛盾的讯息。

如果你是名主管，上司却不是个超级营业员，请不必紧张，因为你的责任并不是要到市场上亲自谈下每笔买卖，或是想法于证明你的业务代表只是个菜鸟新手。必须身先士卒地站在前线，是为了告诉他们，你这个上司——一个领导人，是项强力的资源及后盾。能得到领导人这份工作，并不是因为你的上司随机挑中你，而是因为他们在你身上看到了特有的技巧、才能及潜力，而这些特质，正是身为领导者的你该运用的。

我为克利夫兰所有人设立一项目标，并要求他们达成或超越目标，但是如果身为领导者的我没有把额外资源拿上台面支援他们，这项目标如何能达成并超越呢？它永远不会发生。

传说中乐于助人的小仙子，不会平白无故将 10% 的利润成长，利用夜晚偷偷摆在你的枕头下。而百分之百的客户/员工满意度，也不会平白无故发生在有“无底黑洞”恶名的克利夫兰。第一天就率领业务代表在市场上出现（虽然我大部分时间都只是在聆听，而没有说什么话），便算是朝达成目标迈了一大步；至少我已向业务人员表达了，他们有我及他们的经理人做后盾及支援。那些长久以来一直感觉被施乐摒弃在外的客户，就会觉得突然间多出了

一个来自施乐内线的盟友。虽然我还必须更努力获取他们的信任，但这至少是个开始。

千夫所指

最有效的管理策略就是从最底层制订作法，然后开始向上运作，对吧？不完全对。要全然由下而上管理，你就必须有能力一次监督两件事，甚或更多。以我为例，要到发生实际互动的市场上监督的同时，还必须负责监督所有管理事务；而如果我真的什么事都要一手包，又何必多此一举支聘用那 7 位（最后变成 8 位）小组经理呢？你必须给中层管理者运作空间，否则原本采用分组的组织架构就毫无意义。小组划分的方式给予销售特区无比的弹性，使得有相同经验、客户及区域的业务人员可以组合在一起；同时小组经理也不会被缠在差异过大（不论是客户或属下）的工作组合里，而相同背景的业务人员也可以培养出同甘共苦的团队精神，去面对说起来有些孤单的职业——没有人会同情其遭遇的业务工作。

但是给予中层管理者空间，并不意味着完全放手让他们去做，那不是由下向上管理的真意，身为领导者的你还必须示范原则。在克利夫兰，经由与业务人员共同拜访客户，我不仅可以正确评估该小组的长处及短处，同时更向小组经理示范了从今而后我期望的管理方式。我不是独裁，不会说诸如“不遵从我的道路，就自己去走高速公路吧！”的话，但我坚信经理人绝对必须投入，站在部队旁边，携手并肩去打这一场商战。侵权是件好事，施乐也一向坚持这点，但是有一项责任我认为绝对不能授权——成败的责任。

我最不喜欢有人说：“我们会失去这笔生意都是因为乔做得不好。”我总是反问：“为什么乔没有获得支援？为什么乔没有人监督？为什么乔没有受到更好的训练？”而寻求答案必须从头开始，从我开始。这也是为什么我从第一天起，就坚持要踏入市场的原因。如果乔陷入困难，我要知道是什么困难；我也要求经理人知道是什么困难，并且使尽吃奶力量去处理。如果乔失败了，那不只是他一个人的错，我们每个人都有责任。保罗·麦金农（Paul Mackinnon）在 1989 年成为克利夫兰区的行销经理，他总是尽力阻止任何互相推拖、指责的太极拳游戏。每次互推太极拳的情况发生时，他都会怒气冲天伸出紧握如石的拳头，食指伸得长长的仿佛要控诉般，然后再突然间二话不说将控诉的食指转向他自己。

拟一个胜利计划

现在我想先停下来，为读者列下第一次与业务人员共同拜访客户，应该注意的原则：

评估业务代表的十道问题

1. 业务代表对此次拜访是否有完善准备？
2. 业务代表是否全然掌握了客户之客户的需求？
3. 这次拜访的目的为何？
4. 企划提案书是否已送给客户？
5. 客户与业务代表是否有私人关系？

6. 这次销售拜访是否只是个单纯的销售拜访？
7. 业务代表能否指出客户正处在采购过程中的哪一阶段？
8. 此次拜访是预先安排好的，还是事出突然？
9. 客户有没有让你等候？等了多久？业务代表有没有充分运用等待的时间？
10. 业务代表有没有能力评估此次拜访是否成功，然后接着决定下一步该如何做？

如果认真仔细地看这些问题，你应该可以看出我的基本假设。有没有想出来？如果你的回答是：“这是法兰克专治计划不良、准备不良，以及自律不良的特效药。”你就是我这一班学生中的第一名！

如果你不为胜利拟定计划，那就注定要为失败拟定计划。最杰出与最差劲的销售代表都可以做同样的一件事——他们都可以不做计划地随机应变。但是杰出的业务代表因为有“我可以随时签下这个客户”的自信心，所以他们认为自己不必计划什么；而最差劲的业务代表则认为事先计划也不会有什么不同，所以：“我就直接闯进去试，管他的，不入虎穴焉得虎子。”

要求业务人员至少一天做四次拜访，我等于在强迫他们去摇一棵挂着许多即将掉下成熟苹果的苹果树；而经由选择性地与他们出去做拜访，我就能观察到他们如何做这件事。

他们是不是走错果园了？他们是不是傻到用头去撞树干？或者只是想偷懒地摘下最矮树枝上的最小苹果？

身为领导人，你必须以身作则仔细思量前面 10 道问题。现在让我们回到第一道问题，如果业务代表将一个已有往来纪录的客户，视为初次、必须破冰的客户去拜访，那他等于是在浪费客户及自己的时间。这就像想在一间暗室内开枪击中目标一样，机率会有多少？百万分之一？这样的情况让我确信，该名业务代表并未认真花时间及工夫去思考，施乐应该为这位客户做些什么。

第一道问题可以引申到第二道问题，客户的需求是什么？这道问题的另外一个问法是：“这名客户靠什么维生？”如果业务人员不知道，如何去卖产品给客户呢？

经由在拜访前后提出这些问题，你就有了教导及咨询部属的机会。而这些问题的答案最后也会成为业务人员有用的资源，一个以他们原本的思考方式无法获知的有用资源。就像我们总是经常听到有人说：“之前我都没有想到这一点。”这些问题就是让你来处理业务人员类以的片面想法。

这些问题也将导向一个新希望。我在克利夫兰第一天陪同拜访客户的两名业务人员，之前就从来没有这样想，而当他们开始这样想时，便再度看到胜利成功的可能性。

良好提案的价值

我要求每件销售案都能看到企划提案书。光是嘴巴说：“请买我的影印机吧！它很管用。”是不够的。成功的销售其实极为简单，就如同在第一章中所说的，只有三项基本要素：分辨出客户、确定你的产品符合客户的需求，然后要客户买下产品、签下这笔生意。

一份有效的企划提案书应该包含成功销售的前两项因素。拿我向茱莉求婚的过程来做例子。第一次看到茱莉时，我就对某个哥儿们说：“我将会娶这个女孩。”她单身、聪明、漂亮，而且就是我要的女孩。但是很快我就发现，她并不想和我有任何发展。我花了好几个月的坚持和努力，想约她出来，有时还故意转到她上班的地方问候她，并问她是不准备好接受我，但她总是冷冷地耸耸肩。我不断尝试，最后她终于同意和我一同出游。虽然之前茱莉用拒绝来表达她对我的态度，但我还是向她表露了真诚与承诺，告诉她我真的想要与她在一起。就如同销售人员一般，我逐一分辨出茱莉的需求，并且慢慢地告诉她我会符合这些需求。她要真诚，她要承诺及坚持——我就让她得到这些。

一份有效的企划书应该能做到这些，它可以迫使业务人员去思考客户有什么需求（最低需求），而他又能做些什么，以满足这些需求。

第三步——要求购买，签下生意，是最主要的挑战，我会在稍后详尽地向各位阐述，但在此，让我先简单地说，大部分的业务代表在这一步上所碰到的困难，会远超过其他因素。这就是为什么我会迫使属下业务人员提早跨越这项障碍，以免在稍后的过程中，让这项因素扩大成无法克服的困难。这个作法我称之为“预先结案”(Pre Closing)或“预先销售”(Pre Selling)。

如果我想“预先结案”，签下茱莉的一生，我可能会这样做：

茱莉：“我不喜欢你的穿着打扮，我认为你钱赚得不够，而且你开起车来像疯子。”

法兰克：“如果我让你帮我挑衣服，如果我让收入成长两倍，而且如果我答应今后绝不再超速，你会不会嫁给我？”

经由“预先结案”，业务人员就可以建立正确、应进行的流程。但是为了有效地运用这项技术，销售人员必须先知道客户最起码的需求，而企划书就可以在此派上用场。

转圈子与进入循环

问题五：客户与业务代表是否有私人关系？这是个能让你收获良多的问题。作法是在拜访时，安静地坐在那里，仔细聆听。有私人关系并不表示业务代表与客户必须是“换帖兼结拜”，但其中至少应有轻松的双向资讯沟通——来自彼此间不断重复的接触及熟悉。

如果业务代表与客户间仍然小心翼翼地彼此试探，那就表示（如果没有太大意外），这位客户还是停留在“销售、采购”阶段的最早期；而如果业务人员在此时仍然预测这会是一笔大生意，你便应该立刻判断他太过于乐观。

不论业务代表尝试了多少次拜访，有时候与客户间就是不对头，两个人之间的化学气氛有问题。如果真是这样，你立即可以换派另一名业务代表去负责这位客户；然而如果你从不到市场上去探索，即使任何调动都会非常困难。

最常听到的客户抱怨是：“除非想卖我些什么东西，不然我从来看不到这个家伙。”如果接触客户只是以销售为目的，我可以肯定这个业务人员只有今天可活。想要开花结果，你必须不停地浇水及施肥。业务人员不该只是“接订单”的人，他应该是个客户可以运用的资源。我喜欢将自己想象成与

客户一起做生意的合伙人，随时告诉他们自己学到哪一项新的产品应用技巧，或者警告他们，某项相同产品在别家公司所遭遇的问题。这才是真正的服务。

如果只说：“给我订单，给我订单。”你很快就会不受欢迎。

一双好耳朵

无法指出客户现在处于“销售、采购循环”中哪个阶段的业务代表，就会对谈成生意的可能性过度乐观，甚至会对你所谓的“企划流程”嗤之以鼻。他们通常不会“听”客户讲什么，也不会问该问的问题。所以我会对自己想了解的问题追根究底，就是要让所有的业务代表学会我的方式，照我的方式来做：问问题，问问题，不停问问题。

那真的很简单，只要问客户：“我们现在处在什么阶段？”，“采购委员会同意这笔采购要花多久时间？”，“我该如何做才能加速这个流程？”

大部分的业务代表，尤其是年轻的，都很乐观。他们充满欲望，想要接下每一笔生意。他们会假设每笔生意都能够“很快”（不是“很慢”）成交。但是，经验法则总告诉我们情形正好相反，“很慢”谈成生意才是一般正常情况。

不过，过度乐观固然不好，过于悲观者，也必须注意，因为他们通常会为了保护自己免于遭受拒绝的困窘，而预下悲观的结果。他们会犹豫着不敢将一笔生意往前推，因为他们害怕会被客户所拒。改善这种情况的最好方法，就是迫使业务代表做一些特定的评估：“什么时候会成交？而你要如何做去促成生意？我帮得上忙吗？你的小组经理人该做些什么来支持你？”

等着看

“陌生拜访”对销售而言，就如同伙夫兵对军队一样，是份吃力不讨好的脏工作，却一定有人要做。不过，如果随机式陌生拜访不断重复发生，就表示该名业务代表并不是明智地在开发他的辖区。“碰巧路过”拜访一位潜在客户，似乎是个不错的开发技巧，但是预先做好基本准备工作却会更有效率。这样花是客户办公室外等待的时间会减少，同时也不会被困在类以下的行程中：“我从两个约谈会议中挤出这一点时间给你——你只有两分钟，所以有话快说！”

有些业务代表会因为过于忽略某一位客户，而使出“不速之客”的拜访方式，想再度示好。所以，你应该问业务代表这个问题：“你上次见到这位客户是什么时候？”或许你将因而发现，好几个星期没有再联络的原因，是某个问题或是某项抱怨一直未被适当地处理。另外一个该问的问题是：“你为什么没有多花点时间，事先预定会面行程？”业务人员通常会回答客户太忙了，无法预先约定。但是这种状况可能意味着，客户根本就不喜欢这名业务代表，以致他只得用这招去“攻”客户不备之时。

“等候”并不是件特别奇怪的事，但是我却发现到，最好的客户通常是最准时的。他们会迫切地想见我，因为我对生意会有帮助。能够明智规划个人工作的业务代表，就会知道客户遭遇什么困难，或是陷入什么危机之中，并试着提供意见。经常听到客户说：“抱歉，赶不及来见你。”就表示这名

业务代表并未认真研究这个市场的特性、牵扯于其中的相关人物特质，以及相关产业的特性。

如果知道与柏尼、沙莉、卡尔以及蒙妮卡这几位客户会面时都必须等待，我就不会将这几位客户的拜访行程排在一起。但是如果这四位客户都属于初次见面的陌生开发，则浪费许多时间，也势不可免。

虽然无可避免的拖延此时就会发生，但我仍要看业务代表如何运用等候的时间，例如他是不是有要求见别的人？因为别部门主管可能会是采购过程中的重要影响者；或者接触实际使用产品的员工也是个好主意，他们会回馈你相关产品的表现及问题。有些客户可能不太喜欢业务代表在自己办公室内闲晃，不过也有客户并不在意，在情况允许下，只要业务人员多方打听，自然就能猎得许多资讯。甚或业务人员只要在背后冷眼观察，就能了解客户是如何在使用你的产品。类似这样的情报搜集，将可让你了解产品为什么会有很高的故障率，或是让你确知客户对产品设备的使用率的确过高，而需要一组更高性能的产品。

“深入”了解客户，意味着你必须接触超过一名相关对象。如果主要对象的约会取消或是拖延了，那另外的对象是不是有空呢？“弹性”是个极富价值的特质，它可以显示一名业务代表是不是相当了解客户，并且深入到可以做迅速的改变，使得客户拜访得以顺利进行。

找麻烦时间

拜访结束之后，你应该可以轻易地观察到，业务人员有没有能力评估某次拜访是否成功。只要问业务人员：“你完成了什么？”你就可以听到一些令人吃惊的回答，而且绝大部分的回答是心虚且模糊的。因为他们可能真的是个差劲、无法专心的听众，只会在拜访交谈的过程中忙于担忧：“他喜不喜欢我的销售手法？”，“我希望她可以快一点，我下个约会快要迟到了”，“我希望他不会问我……”类似的胡思乱想，将会阻碍重要讯息的吸收，而一旦忽略了客户所透露的讯息，业务人员就会随便跳至结论——错误的结论。

与不会“听”客户讲话的业务人员共同拜访客户后，我会在拜访结束时来个事后评估：

“我们现在的情况是好是坏？”

“客户大约 90%接受了。”

“我觉得大概只有 5%。”

“法兰克，你不了解这名客户？”

“不过我知道他并没有看你的企划书。”

“他没有吗？”

“没有，因为他所问的问题，你都已经阐明在企划书的总论中了（第九章我们会再讨论到这一点）。如果他真的拿起那几张纸并且浏览一番，就不会罗里罗唆地问那些问题了。”

“听”客户说些什么，他们会告诉你状况到底怎么样。

艺术与技术

拜访客户后，我的个人资料库内就满塞着各类资讯。而想获得同量的资讯，可能会花上小组经理人好几个星期的时间——花这样的时间会使我失去耐性。下面是个秘诀：学会“没有耐性”的艺术，不断地迫切要求行动及解答，而且就在现在。不停地问：“我们今天做了哪些朝目标迈进的事？”，“我们有没有尽力使它发生？”

另一个秘诀是：学会“有耐性”的艺术。不断推动、尝试、刺探，但从不放弃。迅速产生的结果总会令我怀疑是不是目标太过保守，太容易达成。

这两个看似互相矛盾的秘诀——耐性 V.S 没有耐性，唯有真正体验、感受到真实市场脉动的领导人，才能心领神会。领导的“艺术”，唯有不厌其烦、不嫌手脏地去练习领导“技术”的人，才能真正拥有。

早期在克利夫兰，业务代表经常会对我说：“我不敢相信你竟然陪我跑了一天的业务。”而我通常会这样回答：“如果不陪你或其他业务人员到市场上跑，我又该做其他什么事呢？”

经由这样的“预谋”，我让所有业务人员了解：“挺身而出，面对客户做销售，再没有比这更重要的事了！”有效领导有两个最重要的字眼——热情与运筹帷幄。

有时候我也会迟疑着是不是该用“领导人”或是“领导”这些字眼，因为它们会带来许多负面的“包袱”。其中最负面的一种印象是，领导太难以定义，当领导人说“跳”的时候，大伙儿都会茫然不知所措地问：“要跳多高？”

领导统御不是将一个人的“大自满”，压在许多他人“小自满”之上的过程。

每当试着为领导下定义时，我总会回想起美国最高法院一位知名法官，波特·史都华（Potter Stewart），在审讯一樁黄色书刊案件时所说的话：“我没有明显的定义规范，但是当我看到时，就知道它是不是黄色书刊。”对“领导统御”，我也有相同的感受，而我相信大部分人也都一样。

不过这可能对“领导”的定义，提供了最好的诠释。如果我们都是看到了才知道那是领导，那我们看到了什么？它应该有许多独特的特质：

高度动能	远景	记不止息的追求目标
谨慎计划	冒险	极度集中专注
有效的聆听能力	同情心	良知
教导及激励技巧	适应力	创造力
公平	坚强	忠诚
诚实	清晰	果断

哗！听起来好像一堆童子军教条。真的很多！接下来还有什么？我还要再加几项。领导是：

愿意分享权力及责任。
随时准备称赞别人的贡献。
愿意迅速而明白地回馈。
能够扮演一个积极的模范。

真是愈来愈多。每当想到“领导者/管理者”的角色时，我总会想起多年来令我追崇的良师益友、名运动教练、军事及政治领袖，以及那些曾提升我工作生涯的杰出经理人，或是使它更形凋萎的差劲经理人。他们的种种让我真心认为，要成为一个随时随地都是个有为有守的好领导者，你就必须拥有前述的每一项特质。

听起来不可能，不是吗？或许这就是为什么我们会说：领袖是天生的，不是后天的。前述的特质都是重要而必备的，所以请仔细研读前面的各项，然后与自己的情况相比较，是不是有差距？是不是有些特质与你相符，而有些又没有？在决定领导者是否符合自己的志趣之前，请各位先自问那些不相符的特质，是不是有可能潜藏在你的背景及专长中，可以进一步开发及培养。

“领导技能是可以后天培养的”，我就是活生生的例子。在读一本书或是上了一堂课之后，就有成为领导者的可能？不可能！不过书本及上课能够协助你去开发天生的领导潜能。多年前我读到杰瑞·克拉玛（Jerry Kramer）的一本名为《立即重播》（Instant Replay）的书，对书中的人物——美式足球绿湾包装工人队的教头朗巴定（Vince Lombardi）所拥有的精力、自律及前瞻、感到万分敬佩。朗巴定老教头的名言是：“胜利不是所有事——它是唯一的一件事。”读到这句话时，我的心重重地跳了一下。我似乎感受到自己已经开窍，并且跃跃欲试。虽然我并没有因为读到这句话就立刻成为一个领导人，但从那之后，我仿佛得到运用“精力、自律及前瞻”的许可证；而如果没有朗巴定老教头的那句话，这些特质可能永远会被埋没。

那句话对我的影响真是无法言喻。在戴顿大学就学时，我是校内一支橄榄球队的四分卫。某个春季，组织这个校内联盟的助理院长打了一通电话给我，询问我们这一队是不是要参加那一季的比赛。我当时自傲地告诉他，他们最好开始粉刷冠军决赛场地的每条边界线，因为我们将会到那里争夺冠军。

我那一队赢得了冠军（虽然不是那一季），不过在那支冠军队伍中，我却只是个手臂不够强壮、跑得也不够快的四分卫。许多年后，前任队友提及我在运动方面的天分不足，但是他说：“不过你还是个杰出的四分卫，因为你非常努力，以身作则，并且周遭围绕一些最好的球员。”

是朗巴定教头教我如此的。我在施乐曾共事过的优秀主管或拙劣主管，也给了我诸多体会；不论他们是以身作则全力以赴，或是给我负面的示范，我都会记下心得笔记，并思考着如果是我来做，我会如何做。我观察、聆听，并搜集了人们喜欢及不喜欢的管理原则。而当奈尔·拉密出现时，他告诉他的管理团队：“这就是我们所要做的！”并且让我们相信我们可以做得到。从吸取了拉密的经验的那一刻起，我知道自己已经准备好了。

你准备好了吗？你必须真诚地、老老实实在地回答这个问题。领导需要大量的时间及努力，不是所有人都愿意去做如此的坚持及牺牲。如果成为领导者的欲望，没有强大到仿如一辆水泥车撞上你，你可以随意拿起及放下，那你就该放下！如果你心中有任何存疑，认为领导并不值得那无止境的努力及烦恼，你就无法担任领导统御的工作。

我现在仍然努力地使自己成为一个有效率的领导人，而且这一门课，我这一辈子都会选修。因为每当我觉得自己对领导多知道一些时，我就会发觉自己其实还是一无所知。

即使“领导”是如此地无止境，我也不会想做别的事，同时我希望更多人选修“领导”这门课。它所带来的全然满足感，没有其他事可以比拟。看到别人工作有成，并因为卓越的表现而进入施乐的“总裁俱乐部”，受到全体施乐人的赞誉，对自己感到骄傲时，我就会雀跃不已。这就是“领导”的悸动。真希望我有更多、更有力的形容词来指明这点，但是，笔墨就是无法形容“领导”所能带来的满足。文字有时而穷，但是我愿意以自己的经验告诉你：遇到时你就会知道！

第四章 突破——六个月内高升至前五名

就像解剖一辆车一样，我们将这个销售组织逐步拆掉轮胎、解下每个零件，甚至到车子的底盘检查维修。这样做不仅教育了我自己有关这个区域的潜力、部属的能力以及经理人的技巧，同时也带领这一群人冲进这个生意的漩涡。

施乐“品质领导”专案中最令我欣赏的一点是，它强调了客户，并协助我们将思考方向专注在最重要、最优先的事情。

如果你看本书是因为业务有麻烦，或者试着要避开麻烦，最快的方法就是重新研究你的客户。

上一章，我提及在克利夫兰第一天，如何花了好几个小时，与两名业务人员共同进入市场拜访客户。这样做的目的不仅是要了解他们如何做业务，更是要与区域内的客户建立起有系统的接触。

多久没与客户碰面了？

你上次与客户碰面是什么时候？要老实回答，而且任何读者都不该跳过这道问题。不管你是不是个年业绩千万元的最高总裁，还是必须回答。是上个星期？上个月？还是去年？

不论你的回答是什么，我要你现在就放下书本去联络客户，而且不只联络一位客户。在克利夫兰头几个星期，我的工作目标就是与10名最大客户做第一次接触。10是个很好、很圆满的数字，请你自己试试看。不过，我必须言明在先，接触客户的结果可能像一个走进大街小巷到处问别人“我做得如何？”的政客，而“你们做得很烂”的回答更像炸弹一般炸得你天昏地暗。

我就曾有类似的遭遇。我拜访了许多客户，每位客户都有各种不同的抱怨，听得你耳朵嗡嗡作响；最后我禁不住要绝望地问：“真的都没有人喜欢我们吗？”

那真是严重的挫折。一旦一位主要客户出轨，可能要花上三至五年去让一切再步上正轨。不论以前曾付出何种努力，都算是白费了，你必须全部从头再来。

下列是一些你可能会听到的客户抱怨：

我们并未受到“主要客户”的待遇。

你们自己的同仁都没有先行内部沟通。

我一点也不喜欢那位业务代表的沟通方式。

我不相信你们在企划书中所提的。

你们只是想把产品塞给我们，我们被卖过头了。

他们没有弹性。

他们不了解我的需求。

等到我们选用其他供应商的产品时，你们会是唯一的输家。

我不知道你们有那样的产品。

我已经有十年没有看到贵公司的高层主管。

我并不觉得本公司对你们很重要。

如果你听到类似的评语，那你该觉得自己很幸运，至少客户还愿意跟你对话。就像一句老话所说的：“轻微的心脏病突发，只是上天要告诉你，该慢下来了。”客户的抱怨同样也告诉我，克利夫兰有心脏病征兆，而我最好加紧脚步使它痊愈。

真话会伤人，但也唯有真话能使你痊愈。客户的谴责让我们确认了自己的流程有问题，所以要赶紧把第一流的业务代表及经理人派上来服务主要客户，愈快愈好！不过有时候，伤害很难再去弥补。例如在今日的克利夫兰，即便它已有五年的成功经验，但仍然还有许多客户——或者说是已成过去的客户，坚决不再让施乐踏进它们大门一步，只因为克利夫兰在 80 年代中期所造成的错误，对它们伤害太深。这些客户是不是就该从此被除名？千万不要。我们必须不停地尝试，并努力告诉这些已成过去的客户，现在施乐已经是个不同的公司，有不同的文化。

真诚至上

不要为了要躲在鸵鸟式的“快乐天堂”中，而故意将自己与客户隔离起来。这是个极度愚笨的错误观念，而且非常容易发生。一旦将自己与客户隔开，你收到的市场报告只会有“歌功颂德”的虚假现象，因为没有人会愿意将真正不好的消息让身为主管的你知道。你必须走出办公室，自己去发掘真相。只要你这样做，就能正确地解读自己所收到的报告，进而了解哪些人在阳奉阴违，哪些人又没有；很快地，“诚实是最好的信条”马上就会被建立起来。

在组织中设立一个众人都必须奉行的公约，并将下列这一项加入其中：告诉每个人，想要让上司对你没有好感最保险的方法就是，隐瞒不好的市场消息。身为主管，我要知道每件事，不论好坏。这并不意味我不愿意责任分工，或是不乐意授权属下；我的目的只是随时知道状况，以便随机应变，所以让我讨厌的最保险方式，就是突然间才让我知道某件事。在克利夫兰，经由尽早建立起这样的游戏规则，我确使组织内资讯的流通纯净透明，并确使自己永远在讯息传达的网路内。

当有人说“不要告诉法兰克……”，他就如同在说：“这里有一把枪，拿起来射自己的脚。”

电话礼节

接下来要介绍给各位读者的，谈的是能立即奏效的一项技术。我建议你立即试试：不论正在做什么，只要客户一打电话来，马上放下手边的事。在克利夫兰，我下了一道命令：只要客户想和我讲电话，不论正在开什么会，都必须马上把我叫出来；不管当时我是不是正与施乐的主席及最高总裁保罗·艾尔雷（Paul Allaire）通电话（当然这种情况也不是很多），反正只要在办公室内，我就会接客户的电话。

许多经理人对“接触客户”这件事的态度，却令我十分讶异。在公司内逐步攀升到较高层层时，这些经理人会为了不必再应付客户而洋洋得意。现在让我告诉读者另一个秘诀：抬头看看你上面的各个阶层。你看到你上一

层的上司，你的上司上一层的上司，以及再高一点上司的上司的上司。请你帮他们一个忙，利用最快的机会，安排他们与你一同拜访客户，或是带客户来拜访他们。

击碎阶级玻璃？撼动官僚体系？这就是你该做的！资深管理阶层在未接触客户前，总会对我或我属下经理人的提议说“不要，不要，不要……”，而一旦我花了九牛二虎之力将这些“不要先生”拉出办公室，带他们去拜访客户后，他们常说的话就变成“好，好，好”。

我曾经拉一些高层主管一同去拜访客户，而随后他们改变（我指的是实质的重大改变）了施乐的流程及政策，以成功地符合客户的需求。

我必须提出另一项警告：这样子做也会让你树立敌人。以我为例，施乐许多人就认为，我会为了扫除达成目标的障碍，而越级找最高层主管去拜会重要客户。曾经有一次，我向上级要求提供财务融资给一家我认为潜力十足的小型影印连锁中心，但始终不得其法，而决策更一直摇摆不定；最后，我只说服了一位高层主管，让他亲自到克利夫兰来考察其潜力。我找到当权的人；他来这里，聆听，最后也同意了这项有些风险、不寻常的融资。那家小型影印连锁中心得到如我预期的协助，并获致巨大的成功，最后成为我们的大客户。

客户会很感谢你并没有把“不”这样的拒绝视为最终答案，而他们也会对你真诚的协助谨记在心。这样的过程协助你与客户建立起坚强的结合与忠诚，从而你的部属也会被这样一个勇于对抗官僚体系以完成任务的领导所感动。你不必每星期、每天都使自己冲劲十足，你需要的只是毫不迟疑地追求顾客及员工百分之百的满意。

施乐在 1987 年将这观念定为公司第一优先政策时，有部分高层人员颇为不屑，他们到今日依然；我则百分之百相信——至今依然。

不绝于耳的钟声

我有个老式的船长钟。我将这个钟装在公司的接待处与业务代表的办公区之间，只要业务代表签下一份订单，他们就可以用力、大声地敲那个钟。

用点逻辑思考一下：成功一点都不好玩，如果没有任何人知道。我让成交的每笔生意成为公开的快乐活动，使得每个谈成生意的业务代表，获得立即的认同及感谢；同时也对那些没有敲钟的业务代表施加压力。他们虽然会强装笑脸地从桌子后抬起头来，对谈成生意的业务代表恭贺，但在心里他们会告诉自己：“我也可以做得到，所以我要赶快想办法。”

2 月份，当我听到钟声的频率愈来愈高时，就知道克利夫兰将会达成预订的计划。整个办公室固然不会夸张到像是频频救火的消防队一样，一天到晚叮当作响，但我预期荣景可以维持到第二季结束。每天下午 4 点半一过，业务人员从客户处拜访回来之后，钟声就会开始响起。业务部队会开始彼此庆贺，而经理人会从办公室里冲出来看看是不是自己的人敲钟。我则总是与他们握握手，或是拍拍肩以示嘉许。我希望业务人员知道，我非常感谢他们的努力付出。

“一只钟”只是激励销售人员的老把戏之一，简单，甚至有些人可能会说有点蠢，但却有效。每名业务人员都会被这一只钟踢着向前走，直至今日它仍在克利夫兰兴致高昂地响着。

如同大部分施乐销售区域所做的，我也会将当月各项工作表现优越的业务代表的照片，贴在显著的地方，我们称之为“名人墙”。而且如果我贴出照片的动作稍微晚了一点，马上就会招致抱怨！

适才适用

每个月，我都以召开月会开始。每个人都必须参加，会议的目的是要列出往后 30 个工作天的目标，做一些训练，并且表扬成就。会议一开始，我就表扬上个月表现杰出、达成预定计划的团队或个人；而未达预定计划的个人，只要他努力，我也会向他致意。

1988 年 3 月初的月会具有相当特殊的意义，因为克利夫兰达成了 2 月份的预定目标，如同我所预测的。然而这样的成功不是因为我们做了任何重大的人事改变，所以我告诉整个团体，这样的结果证明了他们也可以成功，不一定要经过一番人事大洗牌。我也很明白地告诉他们，克利夫兰还有一条长路要走，胜败仍在未定之天：他们必须证明自己，我也必须证明我。

其实我必须稍做说明，我并非完全没有人事上的改变。到任第三天，我不得不开除一位业务代表，因为他在我上任前曾违反公司规范的工作伦理。施乐的公司文化是，进来公司简单，离开公司严谨。解雇，必须经过严谨的审核过程，但如果是因为违反工作伦理，那么这个人可能很快就会面临离职的命运。说到这里我想你会很好奇地想知道这件事，不过我不想再对此事多加说明，因为那样对当事人并不公平。稍后在本书中，我会大致讨论工作伦理。我看重工作伦理，而且一个组织应该可以在保有积极，甚至侵略特性的同时，还能一切按照规则行事。

第二项改变是，我撤销了一位名叫赖利·泰勒的年轻人原来被指派的任务；因为我认为他负责处理的是一项已经回天乏术的产品，一种要花很多精力去销售及服务的桌上型工作站。我在明尼亚波里时，就吃了不少苦头才学到这个经验：坚持固然很好，但必须在回馈与努力相等之下，坚持才有意义。那个工作站产品是个失败的范本，而在该年底施乐终于承认这项错误，并将该产品停产除名。

调动泰勒的快速决定颇受好评，因为工作可不像随便玩一个转盘的游戏，指到哪就算到哪，你必须适才适任。而处理违反工作伦理人员的过程，也是要表明我希望所有同仁都能光明正大遵从游戏规则。遇到疑虑时，请将问题拿来找我；我在第一天就如此告诉过他们，而且我是非常认真的。

在 3 月份的月会里，我订了另一项重要的规则。过去，紧张的种族关系一直存在克利夫兰的办公室，而我要这件事从此销声匿迹。虽然在刚上任的几天之内我就风闻这个问题，但我仍特意慢下脚步，使自己有机会去搜集讯息。虽然并没有真正的“始作俑者”可以特别指出来，不过我依然对会议室内的所有人强调，他们是在一个“色盲”（意味无人种歧视）的区域内工作。接着我停了一下，环视全场，然后告诉他们，如果有人不喜欢或无法忍受，请另谋高就。在克利夫兰，每个人都有相同的成功机会，每个人都受到同样卓越的标准衡量。

在月会之前与经理人的会议中，我也告诉经理人，人类为了这个问题已经彼此争执、对立了数百年，因此很明显地我也无法解决这个问题；“但是我告诉你们，”我说，“我不管外面的世界是怎么样，在这里就是不能有冥

顽不化，不能有麻木不仁，不能有种族歧视或不尊重人。我一点都无法容忍这些。如果你是个种族主义者，请你离开这里。”

我将这个讯息重复告诉所有人。说这番话时，会议室内并没有任何骚动、不安。几个月过后，我特意张大耳朵聆听，是否有任何少数种族未受到公平待遇的迹象；不过我所听到的，都是组织齿轮完整契合的运作声，而不是当仇恨的沙子撒入机器后，你所会听到的叽叽喳喳的摩擦怪声。

旅游效率

士气及绩效，都在毫无疑问地向上攀升。其中一个原因是，我明智地及时改变某项决定。

每年，施乐的每个区域都会有个大型的“感恩认同”餐会，以庆祝前一年的表现。这个餐会有可能极度奢华（稍后我会再多告诉你一些），而其奢华程度则端视该区之前的表现。我原本已决定，既然克利夫兰去年表现极差，这个餐会应该来个阳春型的就好。

不过，我的一位经理乔治·尔邦（George Urban），却成功地收买了我，让我改变心意。

他知道我是布鲁斯·史普林斯汀的乐迷，而碰巧这名摇滚巨星2月份将到克利夫兰演唱，所以他拿了两张票来找我——我猜他大概觉得这一招管用。乔治一脚坚定地踏进我办公室，告诉我整个办公室实在需要来一个他所谓的“远足”，就像电影“动物狂欢节”（Animal House）中那样，以便再度充电出发。然而我一向坚决反对酬佣失败者，而且就我考量，公司旅游必须等到隔年，直到我实践承诺，带每个人去滑雪度假。

乔治与我就些点争论，他认为如果我们能以旅游迅速推动每个人的热诚，则绩效回馈很快就会产生。当时我真的是个食古不化的老古板，我坚持既然克利夫兰在1987年并未“付清房租”，所以公司也不能过度支付聚会的预算。我认为那样的旅游，会阻碍我促使克利夫兰再度回升的行动和态度。

但是乔治·尔邦是对的。在经历了一段最坏的日子后，他知道克利夫兰迫切需要尝一尝快乐时光的滋味。我的激励谈话、流程管理、高度的期待及信任，以及以身作则的态度，都会在最后促使工作圆满达成，不过我们可以早一点达成目标，只要我愿意松松手，让大家有个快乐时光，即使只有几小时。

从这次经验我获得一项教训：听从良言相劝，并且保持心胸开放。我原本决定“不举办公司旅游”的决策是错的，它会令所有人士气低沉。如果当时乔治没有直截了当告诉我我错了，而只是在布鲁斯·史普林斯汀的演唱会门票后面支支吾吾，我将会违背自己对领导所下的定义：让工作趣味化。

拜托，请写下来，“让工作趣味化”。许多人花下数百万元，想去研究今日的企业究竟是哪里出了问题。现在你可以省下这笔钱，然后只问个简单的问题：“你喜欢来工作吗？”

这个问题的答案，可以解释几乎所有的病象。它会告诉你为什么生产力会降低，缺勤率会增高？为什么品质会低落？为什么顾客满意度会像个无底洞般难以填满？它也会解释员工高流动率、低股价以及股东发火的原因。

为什么？因为工作不再有趣。

请自问这个问题，真诚地回答它，而且不要试着以“工作并不是很有趣，

但那是现代办公室自然现象”为借口，使自己躲在真相后面。

这个借口真是胡说八道。我们在克利夫兰卖影印机，而且天知道，那还真不是件有趣的事。卖影印机不是那样充满魔力、狂野、会令人疯狂的事业，它并不有趣；虽然我以我的工作为傲，不过我也不希望将来我9岁大的儿子法兰基（Frankie）会跑来告诉他老爸：“爸爸，我长大后要做个太空人或者是影印机销售代表。”

这就是为什么我会强调竞争及胜利的原因之一。将这种人类的基本天性导入工作中，我就有足够的力量去克服所有工作上的无聊、低俗及不愉快。

想创造出一个“家庭般”工作气氛的目的，也是为此。有些人在童年时并没有一个快乐家庭，我就是其中之一；所以，让工作像家庭聚会，我们就有机会为彼此关怀，为彼此哭泣，也愿意为彼此多做尝试。身为领导者，我要尽可能捕捉住相同的精神。

工作无趣与现代工作场所的自然现象毫无关系，却与现代经理人的天性有相当关联——他们认为创造出正确合适的工作气氛是件困难的事，所以一旦遇上困难，他们就会躲在公文和数字后面！

及格与不及格之间

当我正在为搜集本书而研究资料时，某个周六下午，克利夫兰以往的业务代表及经理人约我到保罗·麦金农（我在克利夫兰的最佳助手）的家里聚会；保罗在危机时总是沉稳冷静，是智慧的泉源，因此我们昵称他为“教士”。“教士”准备了许多啤酒、意大利面饼、香肠，以及一堆茶余饭后的战争故事。让我讶异的是他们那天不断地提起，我们一起工作的那5年有多快乐，而这群人真的是尽心尽力地全然投入工作。

其中一位业务代表提及，当他的小孩太早起，导致他原本安排的行程大乱时，他总是会跟老婆吵起架来。他并不是担心迟到会被责罚，而是担心会错失工作的乐趣。

他之所以有这样感觉，是因为身为领导者的我做了分内的工作。“你很难不陷入那种乐趣之中，”一位经理人回忆道，“你会看到法兰克在早上7点整开车进入停车场，车窗开着，收音机响着摇滚乐，而他的手会拍着方向盘，敲出音乐振动的旋律。他已经准备好要出发了！”

那是不是装出来的。我每天早上总是迫不及待地要去上班。我一直是那样。念大学时，每天晚上我都不想上床睡觉，因为我还有很多很多想做的事。”

或许我是有一点夸张了，而你可以不必像我这样夸张。只要你不断地问这个问题：“这是不是一个有趣的工作场合？”然后再问另一个问题：“为什么不是？”然后再问另一个：“我能够做些什么去改变它？”

我所做的改变是，听从乔治·尔邦的建议。在2月底或3月初的某个星期天清早，我们将所有同事赶上几部租来的巴士。那次的“远足”并不像电影“动物狂欢节”中那样疯，但我们有不少欢乐。我们一整天都待在纽约州皮肯皮克（Peak 'n Peak）的度假区里。那一整天都下着雪，我们到一家餐馆享用辣椒比萨作为晚餐。餐后，业务代表们演出一些嘲讽经理人的短剧，获得许多欢笑及如雷的掌声。当然，少不了摇滚乐及现场的DJ。我们一直玩到晚上10点多将近11点才回到克利夫兰。

请记得，那些狂欢的人几个星期前还坐在会议室里担着心，不知道谁是

第一个被砍头的人。

是什么在同一时间改变了？

如果我用辞太过诗意，请见谅，但请让我为你——道来：

1. 远景
2. 期望
3. 信任
4. 结果（失败或成功）
5. 承诺、坚持
6. 气氛

将这 6 项做成一张成绩单，并且在 1~10 之间给自己打分数。那晚我们由度假区回家时，我给克利夫兰打了如下的分数：远景及期待有 7 分（这或许有点过高）；气氛是 6 分；而其余 3 项则各 4 分。

这些分数都不及格，因为每一项都必须是 10 分才能过关。永远不要为任何不足的事感到满意。当 10 分出现时，追求 11 分。

萝卜与木棍，束缚与牛仔裤

“卖个关子”——让人期待接下来会有什么，是一门值得探讨的艺术。在本书至今的过程中，我也对读者们卖了好几次关子：我承诺稍后要谈一下有关给客户的企划书、施乐的工作伦理及行动矫正方案，还有感恩认同大会。我会信守我的承诺，但时机还未到。

有关上一段文章所提到的公司“远足”，我想要在这里做一点最后评论：它真的是“卖个关子”——让所有人期待。到度假区去旅游，最终成为克利夫兰的一个传统，我们后来还去了三四次。

或许你会觉得我把那一次旅游的重要性小题大作了，因为 1988 年的 3 月到 7 月，我们还是必须继续付出相当多的努力，甚至许多参加那一次狂欢的人，最终也没有跟上我们的前进脚步。但是，那次的出游的确达成了几个有益的目的。第一，一个原本派系倾轧、士气低落、动摇不定的组织，终于有机会能够心手结合；或许这句话在最近已经被滥用，但“心手相连”仍具相当意义，而且非常重要。其次，身为领导者的我向他们显示了，未来不会只有鞭打的木棍而没有悬在眼前的萝卜；第一次的旅游已经让他们尝到了萝卜的味道，虽然只有一小口。第三，他们有机会看到赤裸裸的我——当然我不是脱得精光。脱掉沉重的西装，换上轻便的牛仔裤及毛衣，对增进彼此的了解有帮助。我不是提倡穿得随便才能成功，而是我认为让属下看到你轻便、自然的一面，对增进彼此的工作关系有相当的帮助。

我不想自欺欺人地说，同时做属下的朋友及领导者是很简单的工作。然而事实上，它还是可以做得好。领导者及朋友，嗯，相当不错。不过，领导者的角色永远要摆在前面。就像当父母亲一样，你必须先扮演好坚强、有责任、有爱心的父母，才能去当孩子的朋友。

或许我不该在这方面再多做阐述，因为我也无法很明白地说清楚，该如何在两个互相矛盾的角色扮演中协调一致。这是人类无法做好的诸多事情中的一件。并不是每个人都会是好父母，因为要对小孩子态度强硬地说不可以、

随时紧迫盯人，有时候非常难。在工作上，主管可以交到好朋友，经常教育部属，关怀部属，但一旦需要狠下心去宣布不好的消息时，我们也常会像窒息般说不出话。身为领导者就必须担起这种责任。即使那有时意味着会因而树起一道阻碍友谊的墙。这是领导工作的危险之一。“你又是如何做的？”我真怕你这样问起。不过坦诚告诉你，我常用的办法是自我检验。我经常问自己：“我会不会让私人情感阻碍了合理的商业决策？”“我是不是太接近某人？”“我是不是想做烂好人，而不愿意告诉某人他并没有尽责？”如果这些答案是“是”，我就会立即要求自己戴上工作的“面具”去工作，改正这些缺失。简单地问自己这些问题，帮了我不少忙。

领导者必须能调和组织及个人的利益，他必须是个诚正的中间人。只要你公平、诚实，领导就不是一件做不到的事。一个好的居中调和人，应能提供咨询辅导及远景，并能在冲突产生时提出替代方案，他会避免“不是你死就是我活”的状况发生。

身为一名主管，我总是随时准备好要告诉上级，那些错误的政策并不符合施乐提供服务的宗旨。如果施乐接受我的建议，我就继续做；如果不接受，我宁愿选择不再为它工作。同样的，如果部属是对的，我们会为他们争取；而当他们不对时，我会要求他们努力去找出适应的方法。

居中协调的功能，使得领导的功能更深具意义。没有居中协调者，公司及员工间就会只是个杀戮战场，也是一个没有领导功能的组织。我不介意被当成三明治般地夹在中间。把我夹在中间吧！我喜欢。

居中协调

早期在克利夫兰，曾有个案例是我的上司想要开除一名纯从自我角度出发，过于自我导向但却积极的年轻业务代表，不过我却觉得他并没有那样坏。这名年轻业务代表的销售数字正稳定地成长，虽然刚开始他并不是一个“团队型”的人，但是他的经理正运用我引进的教导及信任技术，逐步引导他步上正轨。我认为他极具潜力，因而我向上级报告，我们不能失去这样具天赋的年轻人，同时我将亲自协助他自律并遵守流程。要上司同意这项要求并不容易，不过老板最后还是同意让我一试。

我直接去找这名业务代表，老实告诉他发生了什么状况：他正处在被炒鱿鱼的边缘。选择继续沉溺或奋力游开，决定权在他自己手上，而且其中无处可逃。我也点明了已经替他说情，同时要他知道（而且我直说）我替他担了极大的风险。虽然直话直说可能伤了他，但我认为这样做是值得的，直说可以让他听到正确的消息。“你最好不要让我失望。”我说。

这就是居中协调，同时它也是经过事前运筹帷幄的动作。我知道如果不加思索告诉那名年轻人，总部要他走路，他可能一怒之下就不干了。反之，我告诉他，他欠我一次人情，我拿了一张“欠条”给他。这就是典型的“要不/要不”：要不追求成功，要不就对我失信。

到今日，每个客户都抢着要这个年轻业务代表，因为每个人都喜欢他。他现在已是个稳固的杰出表现者，同时也是其他员工的模范。他为施乐赚钱、为他的经理赚钱，甚至为那个想要开除他的主管赚钱。

到克利夫兰的第一天，我也用别的方式扮演了类似的调和者角色。在我声明会挑战任何想离职的优秀业务代表或经理人的第一次会议之后，就立刻

面临挑战。

一位经理人将我拉到一旁说，他的业务代表布莱恩·华许(Brian Walsh)情绪低落并计划着要辞职。他向我保证布莱恩是名好业务代表，值得挽回。我要他在本周稍晚安排一次会面，我亲自跟他谈。

“最好是现在就谈，”他说：“要不然布莱恩就走了。”

与属下面谈并不是我原本的计划，我要做的第一件事是到市场上拜访客户，但事况紧急，唯有拨出半小时和布莱恩会谈。他那时的情绪沉到谷底，对克利夫兰也提出极为客观的问题，我要求他给我机会去解决问题。“我并不了解你，”我说，“但你的经理人认为你是个好工作伙伴。我相信他所说的，而我需要像你这般的好人才留下来。”那时他大约20出头，而施乐也是他大学毕业后的第一份工作。

“我知道你目前挫折感十足，”我说，“我也是一样。不过我认为没有任何一个人应该在快失败时放弃。你一直身在一个失败的团队中，所以即便是像你这样优秀的人，也还是失败者。在没有获取胜利之前，你没有放弃的权利。”

布莱恩留了下来。最后，他获胜了。

示范与陈述

这一章已所剩不多，所以也没有多少空间可以用来告诉读者，在克利夫兰的前6个月发生的那些值得一提的事。

不过再怎样我也不会忘记要告诉读者这个原则：明白地告诉他的部属，你将为他们提供什么支援。明明白白，绝不要含糊以对。

期望是一条双向道，要求也应是互相的。你应该已经明白地告诉属下员工，你的期望是什么，不是吗？如果不是，请在今天而且在这个小时内就告诉他们。下一步是在一张可以传送给每人的纸或是每个人都可以看到的投影片上，载明他们可以期待你什么、要求你什么。

下列是我曾使用过的：

你可以期待法兰克做什么？

每天五个以上的客户拜访（当面/电话）

每周两次到三次的主管面谈时间¹

审阅行动计划

参与前五十大客户服务

参与办公室活动

工作伦理

门永远敞开

要求经理人负责——工作发展、职涯咨询、客源开发

工作态度

同仁新知灌输

要求总部照顾客户/员工

开放与信任

¹ 今年内会与每个业务代表做一对一面谈。

严密监督
临时在身旁——临时可以协商
永不休止地追求卓越
让主要客户起死回生
有趣——回馈——认同

这张投影片象征了我签下一份坚持追求荣誉的合约。读者可以根据本身的需求去修改它、割开它、揉掉它，任何方式都可以，但请一定坚持承诺。传给每个人，贴在公布栏上，并且日日夜夜遵守它的各项条款。

我保证员工会对你的承诺积极回应，他们会追着你，要你实践它，只要你一退缩，你可以现在就向自己的信用说再见。身为一名管理者，一旦你让部属失望，你就算完了，至少差不多完了！

另外一个“示范与陈述”的技巧是，在墙上贴一张精神标语。它的目的是强化每个人的前瞻性并增加共通的激励字眼。

新精神标语	
☒ 超越预定销售目标	☐ 没有远景
☒ 额外的准备	☐ 我做不到
☒ 更有策略	☐ 工作情绪低迷
☒ 行动超越	☐ 发牢骚
☒ 工作超量	☐ 怨天尤人
☒ 不推诿；不要求；多做事	☐ 责任区太差

死水起涟漪

到3月底，“总裁俱乐部”的表扬时刻就近了。能够进入这个俱乐部接受表扬的业务代表或经理人，必须超越目标达20%—50%。施乐会将这些“胜利者”送到一个世界级的休闲度假村，并且让每个人都有一段五星级的快乐时光。1988年的地点是在夏威夷。我符合参加这个俱乐部的资格，因为我上一年在明尼亚波里表现杰出，同时也将在夏威夷接受全国第一名区域销售经理的荣誉。茱莉和我都非常雀跃地期待这次旅行。

克利夫兰大约也有十二个人够资格参加此次的总裁俱乐部，但这个数目并不算好的表现，因为它不及全部业务代表总数1/3。第一天到达那里，每一个区域经理人都会被介绍到台面对数百名杰出人士，他们会受到所有人的掌声欢迎，但是台下人表达敬意的方式有不成文规定，不能太过火、失去庄重。

到那时为止，我在克利夫兰工作也不过才两个月，称得上是克利夫兰的陌生人，因而我和茱莉处在那样的场合（其他的克利夫兰老同事都彼此熟稔，玩得很快乐），就会觉得有些尴尬。但是当我的名字被介绍出来时，所有的克利夫兰代表就像疯了一样：欢呼、吹口哨、蹦蹦跳。没有其他的区域经理人受到这样的欢迎。

我感到震惊。它吓倒了我，也吓倒其他老施乐人——一个已经被视为一池死水的区域，竟能发出那样活力十足的欢呼。我将此视为信心的欢呼。

我告诉茱莉：“我想我们在这里有得玩了。”

我们真的玩疯了！回到克利夫兰后，办公室的老船长钟响得更殷勤了。到4月份，达成30天计划已经是易如反掌的事。夏威夷的表扬大会，让我有机会和其他区域主管做市场趋势讨论，因而我察觉到全国各地的业务量都有减缓的趋势。这意味着如果我能使克利夫兰立刻沸腾，我们接近第一甚或攀升到第一的机会就会相当高！

在克利夫兰，我采用一项名之为“主要可能阻碍检查表”(Major Suspect List Reviews, MSLRs)的做法。如果对克利夫兰的大逆转论功行赏，那这个表格及其做法是唯一应该记功的。但是让我告诉各位，那真的是一个消耗大量精力、时间的做法。我必须与每名业务代表会谈，深入分析探讨他手上的客户，每一名客户，并且划分出30天、60天及90天的业务计划。每天一早，我会举行个MSLR会议，然后出去拜访客户，傍晚再回到办公室审阅二三个案子。

神经绷紧的经理人会先跑来告诉我，他的业务代表紧张得咬着手指甲，想知道他们必须先准备什么以面对我的MSLR会议。“每件事都要准备。”我说：“如果有任何踌躇动摇，我要知道为什么？”

当年接下来的每一季，我一直重复这个令人筋疲力竭的工作。就像在解剖一辆车一样，我们将这个销售组织逐步拆掉轮胎、解下每个零件，甚至到车子的底盘检查维修。这样做不仅教育了我自己有关这个区域的潜力、部属的能力以及所属经理人的技巧，同时我也带领这一群人冲进生意的漩涡。

除此之外，我开始以各种方法推动克利夫兰的业绩向上攀升，不断向他们提出挑战，或是要求他们来个“闪电跃进”——超越计划中原本列的销售、拜访数字。例如我立下一个奖励计划：在未来10天内如果能签下五个或六个合约，奖赏是我请吃一顿中午大餐，下午并可以特别休假，到啤酒屋坐在大荧幕前观赏NCAA的篮球决赛。我将这个特权限制在那些胜利者身上。如果你没有签下生意，就没有奖赏。第一次奖励，我们就有25位胜利者，超过一半的业务代表达成目标。

跌跌撞撞步向成功

年中是施乐评断成败关键的时候。如果到6月左右你还没有开始热得冒烟，这一年可能就会是荒年。1988年6月30日，恰巧在7月4日国庆日周末大连假之前，这意味着克利夫兰当月的最后销售数字以及第二季的销售总额，不会在放假前就公布。

我有预感我们可以大肆庆祝一番，所以在那个周末，我安排了所有经理人一同到当地的乡村俱乐部去打高尔夫球。但是要我星期六一早去打球，心中丝毫不在意业绩表现如何，我却又做不到，因为这样的茫然等待真会急煞人！我告诉所有人，我预估克利夫兰上半年度的业绩可以到达大约3400万美金；这在克利夫兰简直前所未闻，即使是一年的业绩也不见得有这么高。他们都认为我大概是疯了，我也开始怀疑自己是不是过于乐观。我一直紧张得像个失魂落魄的人。

处理行政工作的幕僚要到星期一才会回来上班，我们根本无法在星期六就进入电脑查询销售数字，但这时我的一位经理人格兰·希恩斯(Glenn Hines)自告奋勇告诉我，他知道如何进入罗彻斯特总部的电脑，以获知克利夫兰销售总额。于是我安排他及另一位住在我左近的经理人比尔·胡克威

(Bill Hookway)一起先到办公室。那个星期六清早，当我和比尔一进到办公室，就看到格兰手上拿着电脑报表纸，又跑又跳得像是赤脚过崎岖不堪的黄砖路般，从电梯经过走廊，往我的办公室冲来，我和比尔立刻迎向前围观报表上面的数字。就像走过了那条崎岖的黄土路——虽然很艰辛，但我们做到了！克利夫兰已经超越了辛辛那提及哥伦布这两个较大的区域，在所属区域内领先，同时也跃升为全国第五名。

我们做到了！比尔、格兰和我快速跳进车内，并且迅速开往乡村俱乐部，那简直是飞车！当我们转进俱乐部大门时，我开始狂按喇叭，乱闪灯光，让电脑报表纸飘在车窗外，几个大男人像疯子般地探出车窗外又摇又晃，又喊又叫。俱乐部两旁的高尔夫球绅士们我们喃喃咒骂、挥舞着拳头，因为我们扰乱了他们的球赛。我们在一处练习果岭前紧急煞车，而在那里等待的施乐人大声欢呼地冲向我们，因为当他们看到我们兴奋的模样时，已经知道发生了什么事。

拥抱、击掌、闹成一团，真讶异我们竟然没有被赶出球场。而即使我们真被丢出去，也没有人会在意！

第五章 建立团队——领导、激励、授权

MSLR 最有用的地方，就在可以让现阶段表现不好，但却具有合适的特质的人，有机会在适度的情况下展现自己的才华。你可以从他们对各种问题、训练及建议的反应中，进一步了解这些有潜力的人。

我真的该好好感谢蒙帝·霍尔（Monty Hall；美国名主持人）。1988 年 4 月到 6 月之间，他到克利夫兰两三次。他真是位巨星！虽然穿着宽松、有点难看的黑白格子运动外套，纸钞也是绉绉地塞进口袋里，但是蒙帝·霍尔这样子就已经准备好，要到我们的会议室里来“做笔生意”（美国电视节目名称）。他讲话很快，能言善道又一针见血。

是的，这样描述蒙帝，我一点也不会觉得不好意思。如果要不断丑化电视名人蒙帝·霍尔才能激励整个办公室，那即便要牺牲自己与他的交情，我也愿意这样做。而且请蒙帝来真的是件有趣的事。我先请我的行销经理保罗·麦金农预先彩排好，一开始就站起来喊着：“蒙帝！蒙帝！蒙帝！”直到全部人员都参与呼喊为止。我则邀请蒙帝隆重地从大门进入，走到中央走道，而他仍穿着那可笑的运动夹克，打着一一条宽松的领带，还带了两把遮阳伞。

蒙帝站在台上，手里舞动着一张五元纸钞，大声喊着：“第一位带着五位确定拜访客户行事历上台的业务代表，就有机会可以拿走这五块钱。”一开始大伙沉默了一阵子，直到一只手缓缓地伸了起来，终于有人决定打破沉默，融入蒙帝的气氛中。”在那里！一本五个确定客户拜访记录的行事历……请上来，先生，来玩这个游戏。”我让这名业务代表站在众人面前，将麦克风摆在他鼻子下晃来晃去，然后说：“你知道该怎样玩这个游戏，所以，你要 5 块钱，或者你可以选择盒子里的东西。”蒙帝这时则是逗趣地一会儿做鬼脸，一会儿拿着麦克风得意洋洋地走来走去，并且不时说些会让人发噱的笑话。

第一次有三四个盒子可以选。盒子里面可能是个旅行闹钟，也可能是会令人哑然失笑的诸如冰箱上的小磁鼠或是小玩具等东西。台下的观众在这时候则会开始大叫“要盒子”，或是“要钱”！

但是最大奖——新力牌录放影机、原木柜子，以及四张美式足球克利夫兰布朗队的入场券，则唯有达到我设定销售目标的业务代表可以参加。我设定的游戏规则是，每次当蒙帝出现在舞台上时，就会有一次摸彩，而抽中的人可以上台玩游戏。在蒙帝来到克利夫兰的两个星期前，我们就宣布，想要将名片丢入蒙帝的摸彩箱，参加第一轮摸彩的业务人员，必须在摸彩日前签下一笔或数笔代号一〇六五的产品，一种中价位的产品。而想继续参加第二次摸彩的，我则将条件设立为必须是分期付款收入业绩为各小组最高的业务代表，而这项分期付款必须是产品已经销售出去，而余款在年中能够全部付清的。而在最后一次摸彩时，我将最大奖搬上台，并限定唯有每小组订单数量最多的业务人员才可以参加抽奖。

我不停地改变参与摸彩的条件，使得原本只擅长某种业务的人必须“多元化”自己的业务方向，以便参加摸彩。当蒙帝第一次到达克利夫兰之前，这套作法再加上“主要可能障碍检查表”已经告诉我，有哪些问题是真正必须克服的。

不管你信不信，蒙帝的魅力真的无可抵挡。这些成年男女，有的年薪已经逼近六位数美金了，还是会为了想参加摸彩而拚老命以达成各项条件。我从摸彩箱中抽出可以上台玩游戏的人，而上台参与者认真的模样，仿佛当时就是活生生的电视实况。他们会戏谑地与我和蒙帝讨价还价。“这是最后的机会，”我或蒙帝会边摇着头说，“你拿走我手上绿绿的 20 元钞票，而我则可以保留盒子里的东西……成交？”而这时台下的人则会凑凑热闹地说：“不要！”或者：“好了！答应！”我们每次总是玩得很开心。

蒙帝第二次来时，我的女儿亚莉珊卓已经出生，蒙帝便以此做开头，提供 20 元给任何一个可以拿出她照片的业务代表。那次当然没有人拿得那 20 元。但是当蒙帝在两个月后再度提出这项要求时，大约 40 个人手上都拿着一张我女儿的照片冲上台，要马上交换 20 美元，而不愿再去交换盒子里那令人哭笑不得的小玩意儿。

而蒙帝这个吝啬小器的家伙，以他被设计陷害为由拒绝给钱。

基本动作第一优先

你可能没有兴趣玩蒙帝·霍尔的把戏，像那样丑的运动外套也的确是很少见的，但我却不能不再次强调，适时运用诱因以促使销售业绩持续突破的价值。每个人都希望被肯定，奖品的大小并不是那样重要，真正的快乐来自于他们有竞争力、有自尊，以及能获胜的事实。

蒙帝的活动，只是我运用的诸多技巧之一。不过在我与你分享其余技巧之前，要确定你已经了解，随意、散乱而没有计划的诱因激励，反而是生产力阻碍。使用诱因激励员工，原意是要促使原有的流程更有效运作，以突破更高的目标，但是如果你的基本流程尚未就位，同时也并未流畅地运作，诱因反会成为分心的原因。

蒙帝第一次出现在克利夫兰之前，我已开始基本流程：“主要可能障碍检查表”（MSLR）的运作。“让我们来谈笔生意吧！”就像蒙帝说的，我也想与读者们谈笔交易，请先撷取 MSLR 的理念，将之付诸实行，然后再运用例如蒙帝或是其他我所用的诱因激励方法。

我知道你可能已经进行客户分析，因为大部分的主管都会如此，不过我运用的“主要可能障碍检查表”有点不同。现在让我“倒带”带领各位读者回溯总结在第四章的“主要可能障碍检查表”，并希望经由此，读者能体会到“全然投入”客户分析的重要性。

从汤姆·史都华那里，我学会并精进了 MSLR 的做法。汤姆接管了明尼亚波里地区经理后，运用类似 MSLR 的手法，使我这个销售经理的表现绩效，远远超过前一年的平凡表现。而与汤姆稍有不同的是，我将之运用得比汤姆更深入、密集。

要求你一年做四次可能会太多。但是，至少每年对所有业务人员实行一次 MSLR。如果你发觉 MSLR 是项很有用的工具，就让它成为年度或是半年度的例行工作。

一开始你的员工会不喜欢这项工作，因为我的属下也不喜欢。但不用多久，聪明的经理及业务代表就会开始喜欢，并真正运用这个流程。他们会将 MSLR 视为一项对所有客户拟定全方位策略的最好工具。而那些不运用 MSLR 的员工呢？我不希望自己看来有些残忍，但说实话，他们将无法生存。他们

会因而迟滞下来，并被其他人巡下竞争的跑道。

如同我之前所述，客户分析可划分成 30 天潜在客户、60 天潜在客户及 90 天潜在客户等三种，请千万不要抄捷径，想速战速决。业务人员常常会禁不住诱惑，想短视近利地收割 30 天内就可以谈成的生意，而往后的日子就让他“自然发展”；我则完全相反，要求业务人员更往前推进到 60 天、90 天的详细计划。我会对业务代表说：“你今年预估要有 8 万美元的收入。你如何达到这个目标？每位客户在这个目标达成的过程中会有什么贡献？以 30 天、60 天、90 天时间区段告诉我你的计划。”施乐有个相当不错的“收入计划”系统，可以协助我评估业务人员的目标可行与否。它的原理基于很简单的前提——业务人员应该可以计划出一年的收入，只要根据他一年预计卖多少影印机给不同的客户即可，例如这里卖 4 台，那里 10 台，而转角那家再卖 2 台。

这种“收入计划”是一种非常客观的证据。我只要看一眼就可以对业务人员说：“这样做，你的目标不可能达成。你还落后太多。”为了要辩解，业务代表很可能会指出几笔生意在未来 30 天内就会成交，这时我会追问：“是什么原因让你觉得未来 30 天会与过去 30 天不同呢？”

我的目的是要迫使业务人员冷静且深入地看看手上的每位客户，并平均分散到一年 365 天。一旦让一个业务代表说出每位客户的特定销售量，那下一个问题就简单了：“你计划如何做，以达成如此规模的业务量？”

不要说：“大概……”我拒绝听“大概”的话。“大概”意味着业务人员在放空炮。

我预测你将会听到不少“大概”的话，必须立刻停止这种模糊的预测。

“你担任这项工作至今已经超过一年了，而且你说过会做这个、做那个，以及其他事……但是如果加总起那些数字，我相信你会做不到。你并没尽力做你承诺的事，也没有可以实现这个计划的策略。”

如果业务流程只是要人们阳奉阴违地在纸上写下一些无意的数字，我就会对这种流程变得极端厌倦。那样有什么意义呢？不要浪费每个人的时间，直接到市场上卖点东西还比较划算。

模糊的业务计划就像一位大厨师推出一道“炒书本”的菜色，刚开始可能会引人好奇，不过，6 个月后或一年内，这个异想天开的大厨可能就要再“煮”出一大叠故事，去解释为什么他原先预想会成为五星级的大饭店，如今却像个寥落的路边摊？

更糟的是这种打哑谜式所发展出的业务计划，压根就没有人会去负责跟催。我就曾有上司，差劲的上司，这样做，而最后那些计划文件完全被丢入抽屉的最底层。那将会腐败组织，同时使业务代表陷入毫无防卫能力的状况中。他只能依靠运气及原始本能走进市场去乱碰，没有策略、没有技术督导，也没有优先顺序。

如果做教练的 101 招就只是：“用力跑、尽力投篮，而且不要犯满毕业。”那他还能在篮球场上苟存多久？

如果你有个没有人监督的流程——丢掉它！

销售是一种因果

MSLR 迫使业务代表将客户及各种假设摊在显微镜下。这原本是他们分内

的事，但他们可能没有做，因为从来没有人如此要求。身为领导者，我所做的，也是你应该做的，就是问：

告诉我 90 天之后将发生什么。

让我知道每位客户的状况，并且告诉我：你为每位客户做了什么？

每个客户的组织架构如何？

谁在做决策？

竞争态势如何？

你需要何种协助？

你如何击退柯达？

请记住，问这些问题时，应要求该名业务人员的经理在现场，因为这些经理才是原本应该问这些问题的人。进一步的参与不仅使你更了解业务代表及经理人，同时这也是对经理人的一种机会教育。

运用 MSLR，我同时教育三个人：我自己、业务代表以及经理人。我们共同快速地扫描了市场，并且立刻看出什么事正在发生，什么事没有发生，以及什么事应该发生。

令人讶异的是，人们常会让自己生活在“如意算盘”的虚假象牙塔中；而 MSLR 就是一种能使那些“死鸭子嘴硬”的人跌个大筋斗，然后认清现实的工具。请不断提醒自己，销售工作是种“因与果”的商业行为。没有因，就没有果；而我现在以 MSLR 所进行的客户分析，就是要迫使业务代表了解因与果之间的关联到底是什么。

典型的 MSLR 流程，其实就像翻开现实面一样，会有些丑陋。我有名业务代表在完成两个小时的 MSLR 后，忧愁地对我说：“我想我有了一大堆工作要做，是吧？”我宁愿看到这种反应，也不愿看到自大及过度乐观所产生的错误自信。

其实业务人员也都知道自己不懂什么、欠缺什么，但是这个问题在经过 MSLR 之后就不会维持太久。每个经过 MSLR 洗礼后的业务代表，都会带着一份极详细的行动计划离开。“好了，你必须在 10 天内知道竞争厂商的合约什么时候到期；而在 30 天之内，我们希望这 6 位客户都能来此听简报。”这样说完并不是就此算了，然后一切再回复原来的模样。我会确使自己在 90 天后再回来检验、跟催他们的行动。

如果你不想做跟催的动作，就不必劳烦运用 MSLR 了。这就好像发现了一种治疗癌症的方法，但却从来不运用一样。

面对现实的工具

有些时候，跟催的动作必须马上发生。例如有一次，某个业务代表因受不了 MSLR 的过程而心慌意乱，我不得不把原本的客户分析转变成工作生涯辅导。而由于在工作与个性中有太多空白无法衔接，使得问题最后发展成：“这是不是适合你的工作？”这名业务代表在离开会议后，也不屈不挠地试着面对这个问题，但他很快就了解到，这样的工作实在是超过他的能力。几个星期后他回来找我，并且说：“法兰克，我试过但却没有办法。我想我应该开始找别的事做！”我告诉他，他的判断是正确的，而且应该花一个月去寻找更合适的工作。

身为经理人及领导者，保护属下去面对现实并不是在帮助他。MSLR 是一个很有用的“面对现实”工具，最终会使他们了解自己的真实处境。

但是有时候光“了解”是不够的，你还必须接受事实。有个手上握有几个大客户的业务代表，在分析客户后，终于“了解”他的表现其实远低于我认为他可以达到的，因为他有大客户。这样的结果他可能很难接受，因为他曾经加入“总裁俱乐部”几次，而且总是超越目标，赚取不少奖金。

MSLR 让我确定他其实是坐在金矿上，但却没有让金矿变成成堆的金条，只是做了一丁点开发而已。他并没有在客户（许多全国性的大客户）上做深入的开发，而这种开发的收益实在是显而易得的。我直接告诉他这个想法，虽然我知道自认是全区超级营业员的人不会轻易接受这个事实。

如果没有进行 MSLR，我可能永远没有足够的资讯去做这样的判断。从书面报告来看，他的业务数字的确表现良好。但这就是书面报告的问题所在，你会失之偏颇地看待某一项数字，拿今年与去年做比较，或是拿不同的区域来比较，最后下了一个错误的结论。每一位依靠公文报告的主管都冒着相同的风险。

就像个外科大夫一样，你必须将手掌贴在病人的胸口，才能探知病情。问该问的问题，处理该处理的事，即使必须请更资深的主管出面，也在所不惜。

“你怎么会不知道？它已经成为你的客户有好几个月了。让我们现在拿起电话来问他们。”千万不要这样做，它会迫使你的业务人员下不了台。我们的目的只是要使客户及业务人员发挥最高潜力。我很少会拉大嗓门说话，因为更有效的说法是：“你可以做得更好。”指出他可以做得更好的事实基础，再接着暗示（明示也无妨）道：“我在这里协助你。”如果你不具有这样的背景及技巧正确地评估情势，并协助这名业务代表，那他该是经理，而不是你。

经过这样的谈话之后，如果你得到的回答是“我不能做得更好”，或者“我不需要你的协助”，身为主管的你就会知道自己该做什么决定，或许改变势在必行。

以前述的那个状况为例，我就直接去拜访该名业务代表的客户。因为每当考虑到该市场区域的结构，我就觉得那样的业绩表现代表一定是哪里出了问题。会不会是市场太大？或是客户组合不对？还是我误估了潜力？

结果我发现，至少有三家客户——其中一家是个大型钢铁公司，对这名业务代表没有信心。他们虽然还不至于讨厌这名业务代表到希望他被炒鱿鱼的地步，但就是不喜欢和他做生意，而且他们对反映不满的意见也有些迟疑。即便他的客户关系一直濒临挣扎边缘，但这几位客户够大，而且大到仅此三家就够让他舒服地过活。

再进一步观察后，我发现竞争者的机器在这两三年之后，竟然还在该名业务代表所负责的市场上——它们早就该消失了；同时我们该提升的产品，也没有做重大的提升。

大型客户是整个销售组织的基石，我们必须机警且积极地维持与他们的关系。我所提到的这名业务人员，是主要客户业务小组的主要客户业务代表（这是施乐特有的作风：分开大客户及小客户，避免将它们混在同一个组合里），我不会袖手旁观，也不会尽所有可能去提升这些大客户的业绩。

一旦我做了这样的调查，并且了解问题是发生在与客户的冲突后，我发

现除了把他从主要客户组调走外，再也没有其他选择。我在赌一局？当然是了。他是“总裁俱乐部”的一员，在当时的克利夫兰可说是濒临绝种动物。但是在6个月内我向他解释原因，并将他调到另一个较小的客户组里。

他不高兴这样的调动，并且写了一封长达27页的抱怨信，状告到施乐最高总裁大卫·柯恩斯那里。不过我的决策依然受到肯定，而那个市场区域也开始蓬勃起来。到今天，它的业绩额已经是我初到克利夫兰时的两倍。

节省时间的工具

在古老的时代，人们总是用柳木四处探测哪里有地下水，而MSLR就像一根探测地下水的棍子，可以立刻指出在你鼻子底下的生意。更好的是，它还能够为你找出适合的人选，摆在适合的位置。

进行MSLR一个月之内我所学到的，可能要辛苦地与业务人员经理人到市场上跑10年才学得到。不过就像我先前所说的，而且我仍然必须特别强调：没有别人能替代你去站在客户面前。事实上我在第四章也一直提到，在进行MSLR的过程中，我仍保持与客户的接触，MSLR与拜访客户不是鱼与熊掌的情况——你必须两件事都做。不过老实说，如果还是仅依赖与业务人员到市场上跑，我可能至今还无法对市场拥有同样深度与广度的了解。

身为领导者必须要能够看到整体的大情况，而且愈快愈好。面对客户，能让你看清真实情况的片段，那是无价且无法取代的，但依然只是片段。分析客户是经理人一项重要课题，而且说真的，直到我将它运用在克利夫兰时，才了解它的重要性。

进行MSLR4个月后，我开始可以信心十足地调动人员，因为它让我知道了谁有潜力去掌控好流程，而谁又不能。

你可以做个小小的实验。将MSLR运用在你最杰出的业务人员身上，根据这名业务人员的情况，进行约二个小时的会谈，问他许多问题。接着，再找一名表现不好的业务人员，也进行相同的会谈。然后，将两次会谈的结果做比较，深入地探讨，并挑战预先假设的任何事。

这样做可以为自己的业务营运做“标杆测试”（有关标杆测试请参考第九章）。在比较结束后，你会讶异于这两者之间的差别。或者我该说你将会感到讶异，甚至我现在就可以预测，你将会发现第一次会议中可以得到对客户深层的了解，而第二次会谈则不可能得到。

最近我刚与一位年轻的女业务代表进行MSLR。她完善地向我简报她的客户组合（有厚厚的一叠），举出了名字、背景、公司历史、个人喜好；而且不需要看笔记。对我所做的每一个建议，不是早就在进行，就是已经记在笔记本中，作为未来行动的参考与指标。最后我们只好把多出来的时间，拿来为客户目标调整及策略整合的工作。那次的会谈对我们两个人来说，都是非常成功的。她带着一份新的工作方法离开会议室，而我则变成一个更聪明的主管。

我建议读者做的比较，会使你立即了解到想追求组织成功应有的个人及专业特质。第一名业务代表也许不会完美到可以拿出来做标准，但在会谈后，你立刻就可以知道他为什么会高人一等。我认为应有三项基本特质：

1. 深入人了解的知识

2. 信心

3. 高度动能

把这个写下来。不，不要写下来。第一，先去做。先去找你最强的业务人员——知识深入、信心十足、动能极高——然后噼 哩啪啦地把他丢入最艰难的工作中。

我一向信服人们最常引用的一句座右铭：“事情愈来愈艰难，则表示艰难也已经一关关过去。”你，领导者的任务就是去找出最强的人，然后赋予他这项任务，去证明他的能力。他们能够推动整个组织前进，请给他们前景、回馈及发展空间。

我父亲经常说：“你花一整天鞭打一头骡子，骡子可能动也不动；但是你只要轻拍一匹千里马，它就会跑一天。”

辨别千里马的伯乐之才，就是好管理者及伟大管理者之间的差异。

利用 MSLR 协助你去辨识千里马。除了前面提到的三项特质外，我还寻求下列的特质：

自律	热诚	无私
竞争特质	工作伦理	诚实
自尊	团队精神	长远观
集中专一	创造力	

五分钟看出真本事

MSLR 最有用的地方就在可以让现阶段表现不好，但却具有合适特质的人，有机会在适度的情况下展现自己的才华。你可以从他们对各种问题、训练及建议的反应中，进一步了解这些有潜力的人。他们也会在心中告诉自己：“他说对了！为什么之前我不知道呢？我立刻就行动，去找出答案！”

有次我陪克利夫兰的某位业务人员去拜访客户。拜访结束后，那名业务人员告诉我：“我希望你以后每次都陪我去拜访客户。”那是对我最好的称赞。同时我也看得出来她极力想尽自己的全力；即便一天到晚有老板盯着她会有很多不便，她也愿意，只要我能够让她获得竞争优势。

在 MSLR 的过程中，你会不断看到类似的积极态度，从业务人员身上冒出来。同时，我也可以在 5 分钟之内就看出，一名业务代表是不是有足够的本事及特质。

“这家客户你都是跟谁接触？”我会问。

“哈瑞特·里察森。”

“还有别人吗？”

“就只有他。”

“没有其他人参与决策过程？没有别人吗？”

“我不知道。我还有别的客户要服务，不能把所有时间都放在他身上。而且哈瑞特非常配合。”

没有经验或是平庸的业务代表无法深入他们的客户，相反地，优秀的业务代表就是可以做到。他们是那种能潜深水的优越潜水手，而且只要一经过 MSLR，你立刻就可以分辨出来。

在前述的对话中，我还可以听出一些“自我防御”的味道。“我还有别

的客户要服务”是该名业务代表已经开始慌乱的明证。面对任何无法回答的问题，一个优秀的人立刻可以直觉（当然也是要靠经验累积）的感应，应该要马上去查明问题的答案，而不是搪塞以对。没有答案或是回答不出问题，固然可以视为业务人员并不够深入了解他客户的指标，但是在这种状况下，只要是杰出的业务人员，就会积极地想去改善这种情况。

风险高，回馈高

没有任何一个团队能够没有领导。MSLR 的过程会协助你找出有潜力的领导者，只要你有适才适用的决心，愿意将发掘出的人才摆在适当的领导位置。未经过筛选，随便就找个人顶上经理人的位置，是再危险不过的事，而如此将不可避免地导致：原有的“平衡状态”备受威胁，开始“踩着别人往上爬”，未升迁者的自尊受到挫击。

赶快！想改变组织就趁现在。等得愈久，想改变就愈困难。想想看，把主要客户交给那些缺乏信心、知识及高度功能的业务代表或经理人，这算是放出什么样的讯息？“恶例”会很快地传遍整个组织！

相反地，一个强调适才适任的组织，就可以深入而广泛地使每个人“分享”这种高品质领导，从而使整个组织有一群优秀的领导人才，因为个人领导的时代早已过去。

在本书中我不断要求读者写下笔记。下面是另外一个该记下的：要寻求人才帮忙！如果你不这样做，那你的船或许靠着老船长的航行功力还会浮在水面上，但却永远没有办法顺风航行。你必须每天都寻找杰出人才，不仅仅因为这是个重要的挑战，更因为它是工作上最令人快乐的层面之一。做一个大联盟的优秀球探不是很好吗？

你就是！

记得这件事

管理测验表

1. 你今天有没有认同某人的成就？有没有拍拍别人的肩膀，或说声谢谢？
 2. 你今天有没有任何贡献？（明白指出你今天做了什么有益于推动业务的事）
 3. 你今天接触了多少客户？（如果一个也没有，那你整个考试就不及格了）
 4. 你今天有没有教导、辅助或是激励某个人，使他更具竞争力。
 5. 你今天有没有“聆听”？如果有，写下你听到什么。
 6. 你是否想过团队的远景？
 7. 你的属下是否集中专注？你如何得知？请以一篇短文表示。
 8. 你今天是否有采取行动以确保大家切实执行你设立的流程？如果“是”，是什么动作？
 9. 这个月你用了哪三种领导技巧？
 10. 今天开车回家时，有没有想过明天要做些什么使你的团队更好？
 11. 团队中的每名成员有没有都达到你的期望？如果没有，请以一篇短文描述你将如何努力以增进每个人的表现。
 12. 你今天有没有提供其他同事动能、电力及激励？
 13. 你是否假设今天每件事都 OK？
- （不要假设任何事，肯定的答案表示你只是刚好过关）

电影“北非谍影”中有句著名对白：“不要放走任何一个嫌疑犯！”这对我创造出 MSLR 也有相当的启发作用。不过不要忘记，你自己可能也是犯错的“嫌疑犯”之一，因为当事情不顺时，很可能就是从你自己开始发生问题。是的，就是你！

我制作了一份测验经理人的问题表，使经理人可以重复测试自己的管理与领导技巧（见上表）。

这项测验很难。至今我尚未能每次都得满分，但是我不断地继续尝试。在这项测验里拿满分，那是我的任务、你的任务，身为领导人的我们的任务。我们都欠部属这样的成绩。

疯女人？

领导人所面对最困难的工作，但同时也是最有回馈的工作：建立起一个团队。最亮丽的说词、最狡诈的行销策略，以及最精细的管理技巧，如果缺少一个有效率的团队，就没有一点用处。这本书的别名其实可以叫做：《如何建立一个团队，并带领它攀至巅峰》，而这也是我从第一页开始一直想告诉读者的。

想象中总认为，少数几名优秀的人才就可将一个组织运作得很好。我唯一能说的就是：这些少数人真是勇啊！不过我想问，卓越的表现可以维持多久？六个月？一年？二年？我保证不会长过前述的时间。然后再来呢？可能

要再花上很长的时间，才能使合适的人及环境再度完整结合起来。但在重新整合的同时，你的“房租”就付不出来了。在今日的商业环境下，我们承担不起这样的低潮。

一个组合良好、运作良好的团队，像是一个自给自足、永生不朽的有机体，它会经常再生。一旦组成这样的团队，你立刻就会知道——不是从它获得业务进展的结果，而是因为你会感受到忠诚、团结及“我们都是一家人”的态度。人会来来往往，但精神却会永续下去（只要你的继任者不要大意失荆州就好）。

记得初到克利夫兰时，我们的区行销经理黛安·马盖瑞（Diane McGarry）告诉我，想让克利夫兰反败为胜，起码要花上两年。当时我在心里想：“黛安一定是疯了！我一定要在今年内就做到！”现在我知道她是对的。我有能力落实流程，恢复获利能力，并且在一年内让克利夫兰动起来，但是要建立一个真正有效的团队，却需要更长的时间。

克利夫兰的转折点（也在你自己的组织里寻找一下）发生在，当所有被我教导的经理终于“开窍”并且开始教育所属业务人员之后，我终于看到曾经运用在经理人身上的许多领导及团队建立技巧，被广泛地运用在整个组织内，而且有些人更把那些技巧改进了十倍不止。原本只有一名领导者在做“拥抱”、“推动”、“期望要求”，及“监测跟踪”的动作，但在转折点之后，突然间我就有了七八名领导人，从最上层涓涓不息地将这些理念运作到最基层。

想想看创造出这样的领导及团队精神后，会有什么样的影响？你已经启动了一连串的连锁反应。我称它为“团队爆炸力”。

有时候如果属下经理人脑筋太死，无法领悟这些理念，而我被迫去做他们原本该做的事时，我会说：“如果必须我来替你处理这些事，那要你干嘛？”而这样说通常有用！虽然我并不是要再创造另一个“法兰克·派斯特”，但是当我走过一个开着门的经理人办公室，并听到里面传出似曾相识的“如果必须我来替你处理这些事，那要你干嘛？”的话时，我就知道我必须赶紧系好安全带了，因为，天啊！我们快要起飞了！

拜托，请授权

我以“授权”来做本章的结尾，因为在谈授权之前，我要确定我们每个人都已了解什么该第一优先处理！授权当然很重要，但它不是“第一优先”，该先做到的是找出好的人才，然后再授权给他们。

授权给未经训练、不受激励、未经测试的人，是很可笑的做法。你简直是引狼入室，而且注定会失败，而当失败发生时，原本对授权就抱持怀疑态度的人就会说：“你看吧！我说过这一招没有用的！”

但是，授权有用。我希望我的人都能独当一面，而且行动得宛如一个独立的创业家——忘掉施乐。如果这是你自己的事业，如果你把一生的积蓄都投注在上面，你会如何经营？

你会不会与客户保持密切接触？我赌你一定会！

你会不会取悦你的客户？当然会！

你会不会追踪你的竞争者，与他面对面竞争？会长时间工作，甘冒风险？会、会、会、会！

既然会，就去做。我还帮得上什么忙呢？

那就是授权！

就一家公司来说，施乐的授权系统是相当完善的。许多决策都被授权给直接面对市场的分区主管——这也是决策原本就该发生的地方！

接下来我所做的，便是尽可能将权力转移到底下的经理人，同时我也期待他们将权力往下递延至直接面对客户的业务代表。

我以施乐的定价策略来做例子：产品的价格可以根据某一笔生产的结构：规模大小、付款日期以及其他的因素，进行实质的调整。原本只有地区销售经理才有权决定某笔生意的确定金额及合约条款，不过我不会去决定这些事。我将这样的权力事先就给了业务代表，因为我要业务代表运用他们最佳的判断力去做成这笔生意。

详细评估，然后再决定如何分割你的权力，并将权力分别授予部属，使他们拥有满足客户需求的“创业弹性”。

另外一个授权的例子：如果客户要求可以在 6 个月内退回不合意的产品，并要求退货款，则业务人员必须获得地区销售经理的同意书，并附在交易合约书上。

如果业务人员向我要这样的同意书，我会不问任何问题就签给他们，然后让业务代表及客户去谈定这个条款。这并不是小小的授权，因为如果发生一波又一波的退货，将会造成严重损失，而一名没有经验或是不够谨慎的业务人员，可能会为了速战速决，而擅自作主地建议客户购买不合需求的产品，使公司在最后遭受损失。

如果在 6 个月内真被退货了，问题（大问题）就来了。不过我仍愿冒险相信那不会发生，因为我已经做了“第一优先”的事——我把对的人摆在对的位置。

这是不是意味着，授权后我就拍拍屁股走人，或是闭眼不管？当然不是，除非我变成豆腐脑。

在本书中我呈现给各位读者的各种做法，完全是基于一项原则：“持续”的监督、检查。任何人如果授权后不再监督追查，那他可能是很喜欢玩俄罗斯轮盘的人，什么时候会吃子弹都不知道。

如果经过监督检查发现部属执行过程有错误，我也不会收回授权，因为如果没有犯错的权利，你就没有权力。而管理者的职责是去教导、辅助，使失败变成一次学习经验。

不一样的安抚

授权的方式不能狡诈、偷偷摸摸，以达成“服从管理”为目的。在克利夫兰，我有 7 名销售经理管理 7 个业务团队，每名经理人都都有其独特的业务方式及管理风格。我不会在意这些，我唯一坚持的是“要付房租”——每个月达成计划；满足客户，并达成一些要求，其余的完全由经理人自己决定。

罗布·欧那拉托（Rob Onorato）在我刚到克利夫兰时，还只是名业务代表，如今他已是该区的超级业务经理。罗布有次他永难忘怀的授权经验，那次我因出差不在克利夫兰，而罗布和他的业务小组其时正与他们第一个大案子的客户进行拉锯战。正当紧要关头，罗布紧张地从电话上找到我，向我寻求建议。他碰到个关键点，而且不知道该如何处理好。我告诉他：“罗布，

我不管你要如何决定.....只是不能空手回公司。”然后我挂断电话。罗布最后谈成生意回公司——就如同我事先预测的。因为他已经准备好要起飞了，唯一需要的只是别人推他一把。

克利夫兰另一名经理佛瑞德·汤玛士（Fred Thomas）更是一个授权的活生生例子。在我到克利夫兰之前，他已经到那儿6个月了——时间长到可以让他士气低落，不过还不到完全被打垮的地步。

一开始，佛瑞德非常担忧他自己的工作。我也看得出来，但我更确信自己接手了一个非常好的经理人。有一天早上，我们一起走过大厅，一边讨论所面对的棘手问题。佛瑞德那时沮丧到极点，而我则将手搭在他的肩上告诉他：“佛瑞德，你最后会成功！”

佛瑞德后来告诉我，他猜想我说那句话大概是要激励他的士气。但在我们谈话后一年，佛瑞德已经是全美第一的销售业务经理。

授权，有效！

第六章 沟通——当个好听众

在餐桌上，我学到不少沟通技巧：最要紧的就是用嘴，用心听。正所谓“小孩子有耳无口”。有效的倾听正是有效沟通的开始。

大部分的商业组织，都有沟通不良的现象产生。

什么？你说什么？

我是说，大部分的家庭，都会有沟通不良的情况。但是，家庭却是每个人学会沟通技巧的环境；相对地，也可能是每个人失去沟通技巧的环境。我的双亲都是非常出色的沟通者，他们最喜欢在晚餐的餐桌上进行沟通。每当晚餐时分，我们都会围着餐桌聊天、吃饭，长达数小时；有时候，住在离我们不久的法洛克威的叔伯婶母也会加入我们的行列。晚餐很早就开始了，可是，谈话会持续到深夜。

在餐桌上，我学到不少沟通技巧：最要紧的就是闭嘴，用心听。正所谓“小孩子有耳无口”。

有效的倾听正是有效沟通的开始。

你是名好听众吗？我赌你一定说是。但是我敢肯定你根本就错了！

现在，请你拿出一张空白的纸，写下你昨天所听到的每一件事情。一小时之后，我再回来和你讨论，看你能记下多少？

文字处理

时间到！你在纸上记下了什么？我想，很有可能你的纸上还有一大片空白，或者，你根本连试都没试着去回想昨天的对话；现在，请你数一数，你一共写下了多少个字？50？或是100？一般说来，一个人一整天所听到的话，可能多到几千个字；而每个人也会就所听到的，进行过滤，除去那些鸡毛蒜皮、芝麻绿豆大的小事。但是一个人一整天听到的重要事件，若只需要用50或100个字就可以归纳，那是根本不可能的！

克利夫兰的同事都指控，我的记忆有如间谍录音系统，能完全记下发生时所有的对话。这种技术我想现在是称为光碟片吧！其实我自己的听话能力，根本谈不上完美；但如同俗谚所说：“在盲人的世界里，独眼龙即可称霸。”我与别人最大的不同只在于，有时候我仔细听，而别人却没有。大部分人都不是聋子或有听觉障碍，他们只是“有听没有到”。从左耳听到的话，马上就再从右耳出去了。

其实我无法教你如何去倾听别人讲话，而且，我根本试都不想试；因为你必须训练自己听话的能力。我之所以能够如此，应归功于多年来愿意充当所有顾客的好听众磨练出来的。每次结束与客户的电话谈话，我会马上做笔记，记下我所听到和学习到的每一个事件和观念；而不是等到对话结束之后的一个月或三个月，老板追着我要报告时，才勉强回忆，在几小时之内拼凑出一套说词。

如果你能将立即记录变成一种习惯，我想你听话的技巧一定会突飞猛进。其实人的脑子就像一个资料档案柜，最重要的文件都会被挑出来，摆在急件栏内，其他的文件，则暂时被归档在后面，以记忆的方式储存起来，照

顺序排列，直到我们需要使用的时候才把它们调出来。

让自己记下和顾客之间的对话，其实就是在扩展脑子里急件资料柜的容量。慢慢地，你在听话时，就会吸收所需要的讯息，并将它储放在随时可取得的记忆区中。

就生理结构而言，上述的反应就是我们开始去累积、吸收，并过滤所听到的话，或将收到的资讯加以分门别类、归入档案中，使我们的脑子永远保持清醒，记忆永远鲜明。因此，以后当你发现，别人讲话时你已神游太虚，不妨试着将自己拉回现实，开始将听到的资讯分类归档。

我自己处理脑子里讯息的方式，就是不断自问：“这是什么意思？”“我怀疑为什么会如此？”“那是真正的原因吗？”

在每个月月会结束之前，我都会强迫每们经理，就会议中所听到的讯息，即时向我反应。我要他们告诉我，会议中我们完成了些什么？我们是否浪费时间？然后，将达成的决定依据重要程度，照顺序排列。

你自己也试试看。不要让任何人说的话，逃过你的耳朵。对每次会议，都要求要有一定的收获。“就我们今天所讨论的事项，你将如何行动？”“关于甲客户，雪依的判断正确吗？”“下一步我们应该做什么？”“我们是否已经完成任何一件事情？”“如何做才能改进下次会议的程序？”

其实，最重要的就是听，常听，仔细听。吸收，累积，分类，整理你所听到的讯息。

走动式管理

每天我都会竖起耳朵，到办公室闲逛，通常一天都会逛几次。我做的事，只是和办公室里的人聊聊天，听听他们有什么话要说；因为我习惯性地出去逛，因此办公室里的职员看到我时，并不觉得有什么奇怪，更不会因为有老板在场而特别紧张，或觉得有任何不妥。如果你没有每天至少踏进办公室和你的职员沟通一次，你永远也不可能成为“顺风耳”，也不会知道你的属下什么时候有意见，或有麻烦事发生。

我巡回逛办公室时，一定是全神贯注地倾听：电话对话中的片断、业务代表之间互相交换的笑话，或者一些购物经；其实，办公室就像一个棒球队的选手休息室，每一段对话都是公开的，当你听到时，马上就可以分辨出来，哪些是有建树的意见，哪些只是喋喋不休或喃喃自语的抱怨。

你应该常在办公室里闲逛，顺便也做一些小小的观察及测验。只要几句简单的对话，我就能了解哪些人正在努力工作，谁又只是在混水摸鱼。当我停下来和业务人员交谈时，一定先由问候他或她的家人开始；问候不只是基于礼貌上的需求，而且我可以从一个人的家庭生活和家人，看出他在工作上的表现会如何。

换言之，如果你真的不在意，就不需要问候他们的家人；如果你根本不管他的家人如何，我想，你该换工作了。

大卫·李迪（Dave Leedy），一个活跃在美国中西部，优秀，幽默且有深度的心灵激发大师，曾对美国人见面问候时的坏习惯做过一个实验，他获得的结论是：每个人见到别人时虽然总是亲切地问候：“你好吗？”或是“你家人好吗？”其实他们心中一点也不在意。李迪是一位教师，他和听众分享他当老师时，在校园内和校长擦身而过互相问候的情形。有一天，当李迪踏

进学校，远远看见校长，两人接近时，校长向李迪挥挥手并问候道：“大卫，你最近好吗？”然后，马上转身就走；李迪继续走了几步，突然回过身，向校长的方向跑去，当着他的面说：“你根本就不在乎我到底好不好！你一点也没兴趣知道我的情况，对不对？你只是因为觉得礼貌上必须问候，就问候我罢了！”

李迪用一句话结束这段小故事：“美国已经变成一个充斥着不诚恳问候的国家。”你到处都可以听到人们互相问候：“嗨！真高兴见到你。”“你的领带真是漂亮！”“真高兴你能来！”而事实却是：“见到你一点也不好！”“你的领带真是丑！”或是：“你是我今天最不想见到的人！”

真心关怀

李迪所说的故事震撼了我，对于现代人为什么不会仔细听别人到底说些什么，我想它也做了很好的解释。我们竟然让不诚恳和迷惘破坏人类之间言语的沟通！每个人都将耳朵紧闭，因为每个人都假设，人们之间不再互相交流有意义的讯息。为什么呢？这实在令人伤心，令人不愉快，但这就是需要我们共同努力的地方。

当我听到李迪先生指出“美国已经变成一个充斥着不诚恳问候的国家”，如遭闪电重击，久久不能回神。因此，当我在办公室闲逛，问候员工和其家人时，我是真的关心、真心想知道他们和家人的情况。

由这些看似平常的问题中，我可以了解到非常重要的讯息：首先，假如我因而察觉员工有家庭问题，而这是我在闲聊之前不知情的，则代表不是我的经理对我隐瞒真相，就是经理本身也不知情。

无论是员工的家庭中有人喜获麟儿、有人生病、有人离婚，或有人过世，我都想成为第一个知道的人。为什么？因为要能尽自己最大的力量来帮助别人，才是正确的领导。

身为管理者，如果不能在下属需要你的时候适时待命，那么在你需要他们帮忙时，就不能期待他们贡献百分之一百五十的努力，或牺牲原来可以和家人共处的时间。当员工知道你是真心关心他们时，他们会不顾一切为你去冲锋陷阵。

“善有善报，恶有恶报，不是不报，时机未到”绝不是陈腔滥调。几年前，我父亲因病必须住进医院进行心脏手术，那时正当岁末忙碌之际，但我决定立刻飞回纽约。克利夫兰的所有员工并未因此而成为无头苍蝇，反而更加团结并且努力工作，因为他们决定不让我失望。那一年的业绩原本就已不错，经此一变，更成了大丰收，“让我们帮法兰克完成这项工作”变成所有员工的口号！那是他们回馈的时候，而我则成为当时全世界最富有的人！

联线沟通

其实我可以写一整本有关沟通的书，而本书谈的其实就是沟通。

你或许拥有非常敏锐的观察力和最好的流程处理方式，但若不能运用有效率的沟通技巧，你必败无疑。

原因是，商业上的沟通是透过各式各样的管理，或在不同的团队进行；如果你只有单一消息来源，或做了错误的决策，或者消息来源是错误的，你

很容易就会错过重要的讯息。因此你必须习惯性地和各种消息来源管道接触，单单只依赖属下经理人，或是只靠来自总部的讯息是行不通的。

每天到办公室闲逛，正是帮助你确认从其他管道得来的消息是否正确的方法之一。将自己的消息来源局限于特定沟通管道的管理者，通常比较容易得到虚假或错误的讯息，不论讯息的传播者是有意或无意。有些人很善于切入主管的沟通网，然后将个人主观想传达的讯息，经由这个网路散布出去，以达成个人目的。

我们都知道一句俗谚：“会哭的孩子通常有糖吃。”而一家公司除非经常忙得不可开交，否则经理人大部分的时间，都会被爱发牢骚或喜欢抱怨的人占去。慢慢地，牢骚及抱怨声就会不绝于耳，甚至到了震耳欲聋的地步。有时候，发牢骚者和抱怨者会说得天头是道，但是身为管理者，你必须仔细辨识所听到的消息是否正确。就我自己而言，如果听到牢骚或抱怨，我不会自动将这些话打折扣，任它自生自灭；相反地，我会找机会再到办公室逛一逛，听听那些无论情况多糟都不发牢骚、不抱怨的人怎么说。

和部属进行主管对谈，也是确认分类消息真实性的方法之一。每一年，我和每一个销售代表都有二到三次的面谈机会。不拘谈话内容及形式，如此我才能搜集到各种不同的意见、各种对事情不同的态度，和各项内幕消息，而不会被任何一个派系或个人所蒙骗。

领导和管理的精髓在于认识你的员工。

你必须了解是什么原因促使员工开始行动？什么能驱动或激发他们的潜能？什么会使他们担忧或分心？他们对公司、对事业、对家庭有什么看法？他们是否需要多一些鼓励？多一些经济支援？多一些乐趣？或多一些成就感？

花一些时间和心思去发现你的员工们需要些什么。你必须努力才能发现他们真正的需求，而努力得到的结果绝对值得。哈维·麦凯（Harvey McKay）有一本很棒的书，书名叫《与鲨鱼共游》（Swim With the Sharks），书中将必须询问顾客的所有问题列举出来，问题的数量非常多。这让我想到我们也该询问员工同样的问题，毕竟为你工作的人，其实就和购买公司产品的“顾客”一样。假如你不了解这些“顾客”的想法，要如何去满足他们的需求呢？而你又如何能让员工以外的顾客满意呢？

有人说：“无知是一种幸福。”我绝不同意，我觉得无知会使人失去判断力。

下面我将列举出在主管对谈或其他会议中，询问手下销售代表的所有问题。从对谈中发现的答案，远比他们个人档案中的讯息来得有用多了，而且这样做，也让我更加了解员工，并从而知道如何才能激励或去推动他们。

问题（面谈最好是在办公室外，一个较轻松的环境）

你的背景是什么？请你自我介绍一下。

谁是你成长时，最为推崇的模范偶像？为什么？

你做过的事情中，哪一件最棘手？

到目前为止，你最满意的成就是什么？

一生中最糟的时刻是什么时候？

什么会让你激动或激励你？

你在休闲时间里做些什么？

描述一下你遇过最优秀的经理、教练或老师？

以一名经理或领导者而言，你认为我应该如何改进自己？

公司能做什么样的改进？

你喜欢受到什么样的待遇？

注：不要轻视最后一道问题。问这个问题，让我发现有一名员工因为听到可以拥有一间私人办公室而雀跃不已，跃跃欲试，于是我给了他一间私人办公室。从那时候起，他的业绩就节节高升，从没掉过。

问以上这一组问题，你可以得知很多有关个人的资料，并且发现如何激励员工的方法，及如何与他们一起工作的关键因素。这些问题听起来很简单，问起来也很简单，但是，请记住，花一些时间将搜集到的讯息适当地运用，而且要实地去执行。你也许可以发展出更好的问题，但是现在，我要非常直接地问你最后一道问题：对于那些为你工作的人，你了解多少？

工作守则

假若问问题是主管会谈的精髓，那我现在推荐的个人审核和评比流程，就是它主要的骨架。评估的过程，绝对需要有效的沟通技巧，但是失败也常在过程中产生。它之所以失败，源自于身为领导者的人，无法明白地厘清被评估者每天、每月，甚至每年的目标。但是，失败可以不必发生。

就是要沟通。

在克利夫兰，我的第一步是拟定一个“全区共守公约”：一个我们必须共同遵守，而且要努力达成的行为守则。每年的开春大会上，我会先行公布共守公约，因此每位业务代表在到我办公室进行主管会谈之前，就已经签名保证遵守，并支持此守则。每个人都必须如此，没有例外。这个公约中的许多条款，是我在克利夫兰第一次公开演讲内容的一部分。我会不厌其烦一再重复强调，是因为人们于第一次所看到或听到的事情，往往没有办法一次就完全融会贯通；同时根据许多不同的沟通理论显示，人们对所听所看事情的记忆保存率，可能只有 20%。这就是说，重复同样的讯息五次，你才能将它百分之百传播给听众。

一份守则公约应是一份随手可得的指南，是一份指引部门达成未来目标的摘要。我将守则发给每位员工，要求他们将它张贴在明显的地方，而且我也定期在开会时，利用投影机或幻灯机，在银幕上放映守则公约，以便经常提醒大家。你的业务代表或经理，应该会自动在柜子或办公室墙上找到地方摆设或张贴本守则，假如这种自动自发的情况没有发生在你的办公室，我想，你就必须重新制作工作守则，因为一定是原来的那份没有吸引力。现在我们

来看看守则内容。

全区共守公约

我们将达成营运计划。

我们将会满足顾客的各项需求。

我们将秉持诚实、平等、尊敬和互重的态度来对待每一位顾客。

我们将会剑及履及地管制品质。

我们将会建立、保持高度的期待标准，并赞扬绩优者。

我们将会以身作则地领导。

我们会团队合作。

我们会努力保持公开沟通。

我们将会固守施乐的营运政策和伦理。

我们将会鼓励个人职涯发展。

我们将会努力促使公司各层面都有少数民族代表。

我们都将努力保持专业性的工作环境，并尊重公司财产。

稳固的模式

我还有样东西要与你分享。那是一份经理人开始写年度营运计划前，我传给他们的备忘录；再一次提醒各位，这种动作应该发生在与员工进行“主管面谈”之前。或许你会疑惑：“你刚刚提到的个人评估到哪里去了？”不要急，我很快会再提到，因为在个人评估之前，如果没有客观的评估标准，你就不该贸然评核员工的表现。一份有效的营运计划评估绩效标准，就是一份客观的标准，它会让经理人及业务代表们没有“被人骤下判断”的感觉。千万不要急就章地开始个人评估及主管面谈，除非你已经有一个“面谈”及“评估”的客观标准。不过也不要因噎废食地等待过久。

致：全体管理幕僚

发文者：销售部地区经理法兰克·派斯特

主旨：一九九×年营运计划

准备、筹划，并确实执行一个明确营运计划是最基本的要求。身为一名领导者，拥有一份紧凑、可重复使用，而且人人都赞同的流程更是重要。我希望你们能用以下的模式来准备你们一九九×年的营运计划：

- 使命陈述：
- 顾客满意度：你的小组如何让顾客满意？

流程：你将如何经营事业计划？

- 每天
- 每月
- 每季
- 活动
- 30/60/90天预测

- 人力资源管理：员工满意度
 - 行动计划
 - 生涯顾问
 - 回馈
 - 晋升

- 营运成果的关键策略：
 - 前五十名客户
 - 新产品上市
 - 训练
 - 非使用者之开发、渗透

· 团队及个人成绩认同：

- 工作品质：
 - 小组中的每位成员都应该参与此营运计划之发展与完成。
- 敬谢

法兰克·派斯特

上面这份备忘录是我在圣诞节之前传出去的，目的是让我的经理能在新的一年里刚开始就完成他们的计划。有些经理人会在读完这份备忘录之后，马上着手撰写一份计划，接着就举行小组会议，将任务分配完成，各自去执行分内的工作。这样做固然可以，但是最杰出的经理人会问他所有的业务人员：“好了，现在我们要如何向克利夫兰交代呢？”他们会共同去拟定这份计划，而在共同拟定的过程中，他们也发展出“个人评估”的各项标准（最后会被用来评估他们自己），就像一份个人合约一样。不要把“营运计划”的观念想得太复杂，只要把它想成“缝棉被”一样，组成棉被的每块布，就是每名业务人员该负责的计划目标。我与业务代表在主管会谈中所做的，就是将这一床由经理人及业务代表共同缝好的棉被再度分解。我会评估这名业务代表的个人合约，根据之前的工作守则及该业务小组的营运计划，去评估该名业务在整体计划中所扮演的功能。有了如此客观的评断标准后，在“个人评估”中，“沟通”才是件可行、可能的事。

一条不太难缝的棉被

合约是一份单页或两页的简单文件，其中将达成团队计划个人必须做的事项，依重要性顺序列出。不过我所关切的不光只是写出要求，还要在“个人合约”中再进一步点明，要真正达成卓越的成就，他们必须付出哪些额外的努力。

了解我在做什么吗？

所有的权力和责任，都将从我身上转移到经理人身上，然后再到业务代表身上。业务代表是整个营运计划真正的撰写人，经理人则是负责协调、指导和调整方向，也是将整条棉被组合在一起的裁缝师。

实现这个流程的最好方式，就是让每一位经理和业务代表在拟定营运计划前，先了解成功真正的要求是什么，并且赞同它，这就是为什么我要深刻思考克利夫兰所有人必须共守的法则，并由每个小组各自发展其营运计划的原因。让每个人都认同你的作法是最重要的；假如你独断地由上而下强制订规定（尤其是当规定出乎他人意料之外时），就很难让别人心甘情愿地服从或热心地协助你；在另一方面，合约也将会鼓励认同感，因为每一个人都参与了它的制订过程。

为奖励团队合作，合约的标准内容必须由每个小组各自合作发展出来。首先，经理人会说：“就整体销售而言，我们必须达成这项目标。但是，我们要如何去达到呢？接着我们又该如何做，才能将业绩再提高呢？你们都看过法兰克的备忘录了，我希望我们能打败其他各组，成为第一名。”

假如每份合约都是由小组成员自己订定，那么每个人就都必须将自己的能力考虑进去；假如一个小组定下全员都进入总裁俱乐部接受表扬的目标，那就表示每一个人都必须提升自己的贡献度，以超过基本计划额的 20% ~ 50%。我要每位小组成员做的就是先自问以下的问题：我们如何做？我自己如何做？假如每年小组有 3 个人要每星期都打 10 通电话，才刚好达成去年的业绩目标，那我们需不需要规定今年每一个人、每个星期都要打 30 通电话，使工作量增加 50%？还有，去年每个星期我们都做一次产品示范，今年我们是不是要增加为每星期两次？每个人都可以接受吗？同意或不同意？

前面所陈述的流程，不仅让每名成员协力发展他们的营运计划，更从此产生个人的评分卡。这种作法不是个一刀两断的切饼干机，它会使每项计划都反应出每一位成员的想法及看法；而借由自己拟订的过程，业务代表就不会老是回头后悔，然后抱怨这些目标根本就不真实。

没错，我知道只要不断施加压力就能将每一个人都推向前，而且，这种压力有它存在的必要。但是经理人的工作应该就是要诚实并确切地指导手下的业务代表，而不是只有单纯的压力，如此他们才可能创造出一项可能达成的目标。“总裁俱乐部”也许完全超乎一位全新销售人员的能力，但让他们试试也不错，只不过经理人必须为这名业务人员的无法履行合约，负起成败的责任。

经理人不再是无所事事的旁观者，他必须在计划开始执行之前，就确定目标计划是可行的，而我也确使每一位组员相信，我会在目标未达成后，当着他们的面指着目标计划问道：“为什么你们计划全组会员进入总裁俱乐部，却只有两个人合格？”

这会使得一切都无处可藏，没有借口。假如经理回答道：“他们订的业

务目标太保守，才未能进入‘总裁俱乐部’！”那我的答复是：“你为什么不知道？”

压力现在在经理人身上，他必须避免让部属将个人合约看成是一张不踏实的“个人梦想”列举清单。假如你希望某件事发生，最好全力以赴，它才会实现。

保持战果

我会给读音诸君一份合约的范本，不过首先必须先做一点背景介绍。我们每个月都会回顾这些“合约”，并加以评分。你的事业周期也许不一样，所以不见得必须每个月回头检视，但是在施乐，由于我必须按月评估，因此每个月检视这些合约是合理的。

业务人员的评分是以1~5分为基础，若一位业务人员持续得到3分，就表示该业务人员可以将自己分内的工作做得不错；得1分表示业务人员陷入困境；得5分则表示突破业绩近在咫尺。

当我和业务人员进行主管面谈时，我会确定手中有每个人最新的评分纪录（以合约的达成度为基准），它能让我很快就弄清楚他们现在的情况。假如得低分的情形一直没有改善，例如从1月到3月都持续得低分，那我就必须了解原因。

“你的经理是否和你一起讨论过这个问题？”我也许会问。

“他说我必须对产品有更深一层的认识。”

“你做到了吗？”

“我想要做，但就是没有时间。”

“你有没有让你的经理知道你时间不够？”

“有啊！但是他叫我自己找时间。”

到此，我已经知道问题的症结所在，也知道如何去解决这问题。我该和这位经理谈谈了！

“你不能让这问题持续，你的业务人员需要接受相关产品的训练，而且现在就需要。”我也许会说。

“我知道，但是他挣扎了很久才勉强让自己的业绩浮上水平面，假如让他开始接受训练，他就会没有时间打电话创造业绩！”

“假如他不了解产品，那么他拜访客户的成功机率也不会太高。你最好现在就采取动作，因为现在将要进入年中了，而他却一直赶不上你的进度。”

你是否注意到，我并没有告诉这位经理应该怎么做！如果有必要，我或许会去找一位新的经理。身为经理人应该充分了解，何时是进入真实战场的好时机，并且必须判断为什么手下业务人员拚了老命，却始终站在原点，毫无起色。他应该花一些时间指导手下的业务人员，如何才能让客户拜访更有效率、成功机率更高。只要业绩情况改善，业务人员就会有时间，也许只是一个星期的某一个早上，去接受产品训练。

警告系统

没有个人合约，主管面谈就会失去讨论重心。而只要看眼合约，我就可以清楚了解业务人员有没有完成自己的工作；合约对我而言，更可以当成评

估经理人表现的标准。

让我们来看一下合约的范本。

东北俄亥俄区工作绩效评量系统员工合约

业务人员：_____

目标	评估标准	得分 1 ~ 5	建议
业务成果	售后货款回收率		
	销售达成率		
	订单标准 —— 每月 5 张订单 —— 每月建立 1 个集中复印点 —— 每月 2 台中复印量产品 —— 3 台彩色复印机		
	完整、准时、正确的文件处理		
	预估准确度		
	活动： —— 每天拜会 4 位顾客 —— 每星期开发潜在客户 5 名		

业务成果	—— 每星期产品示范 2 次 —— 每星期邮寄 5 份提案企划书 —— 30/60/90 天开发计划		
	费用管理		
外部及内部顾客满意度	顾客百分之百满意		
	在 4 小时之内回复电话		
	施乐客户管理流程之应用 —— 正确且完整的档案 —— 客户关系计划 —— 客户开发策略		
	达成订单 95%品质的要求		
	跑业务时间： 上午 8 30 到下午 4 00		
	对公司内部员工要求的回应及时效 —— 会议 —— 文件处理 —— 跟催行动工作项目		
公司职员满意度及发展	对下列事项的了解及进展： —— 产品 —— 价格 —— 销售技巧		
	职业生涯咨询		
	发展性的行动计划		
	道德行为		
	专业度		

品质领导	有效运用品质改善之工具 —— 参与品质改善计划 —— 分享并采用最佳的实用技巧 —— 团队合作		
------	--	--	--

设立个人合约的最大好处是，不用每年再花费大量时间对部属做年度考核，因为每个月经理人都会对每个人评分，并提供建议，同时在业务人员面前，将资料完整记下，归入相关的栏位。如果有机会的话，还可以一起讨论。最好的情况是，经理人当着员工的面，解说评分标准，并告知为什么某个项目会有那样的分数。业务代表也许不能要求加分，但是他们会有机会指出一些主管没有察觉到的细微情况。

我喜欢运用“合约”，是因为这样可以免除大家用“我不知道”的借口来推托责任。如果到了年度或半年一次的考核，我才必须为了一些无法补救的事情，而在员工的考核表中大做文章或严词谴责，那才是不可挽救的最糟状况。我可不希望业务人员觉得自己表现得不错，但是到了年中，或甚至到年底时才得知，其实他们的表现尚有待加强。我认为所有的缺陷都有补救的方法；当然我们不是在谈需要精密外科手术才能治疗的脑部缺陷，不过在销

售或做生意时，我们所做的每一件事都是可以学习，而且只要勤加练习就可以熟练的。但是假如没有机会让业务人员学习或练习，那他的前途就有危机，而整个团队的成功也指日无望了！

假设现在有以下这种情况：主管已经提早意识到危机，而且马上做了处理，但是业务代表一直无法进步，这时主管就必须立刻做适度的改变，以免整组运作受到影响。再假设另一种情况是，某位主管直到年中才察觉一名员工的进度已经大幅度落后，若想在今年达成目标可能会有问题。你计算看看就知道：在主管采取行动之前已经荒废了6个月，经过2~3个月的补救工作，你的员工勉强有了一点成果——这原本该在年初就达到的，而现在却必须拖到10月！一整年只剩下3个月可以努力，除非这个业务人员是超人，否则劣势根本就不能扭转了！

当然还有另外一种可能：3个月的补救工作仍然没有达到效果。在贵公司，要调动或开除员工，需要多少时间？在施乐，花3个月的时间是常有的情况。但是，经理人若真要等这么久才行动，这一年的时间早就报销了，更别提招募新人员和让新人适应工作环境的时间。

喜欢与不喜欢

假如你的个人评估资料已经在抽屉里蒙上一层灰，请不要再浪费时间了！

假如你的个人评估资料只是用来作为恐吓或折磨人的工具，请不要再浪费自己的时间了！

假如你的个人评估资料会让你头痛或造成负担，也请别浪费时间了！

假如你的个人评估只是主观的评估，或是不能以数字化的标准估算，请别再浪费时间了！

公司由最高主管开始，都应该对个人评估秉持绝对公正的心态。个人评估可以是个非常优秀有用的工具，也可以成为一把指着你的头的致命武器。针对个人评估的流程，你不能让公司总部牵着鼻子走，你必须让总部知道你的喜恶标准，不论你决定发展个人独特的格式或是采用我的范本——开始有所行动。

范本可以当成第一步的参考，但它不会是完美的。比如说，倒数第四项，“如何有效使用品质管制工具”就是个例子。在写这本书时，我才另外将它加上去的；事实上，是一名年轻的业务人员让我加上去的。在一次主管面谈时，我问她对于她的个人评估有什么意见？她对审核过程大致上满意，但也指出，她的经理永远也无法了解，她是如何在运用品质工具的（例如：品质领导专案中一些诸如“订下标竿”的方法）。她是正确的，这个项目的确要多花工夫研究。

简单、扼要

现在，我要给读者看一些“个人合约”的幻灯片，也让各位知道个人评估是如何运作的：

目 标	评估标准	得分 1 ~ 5	建 议
业务成果	售后货款回收率	1	540 美元，未达标准的 10%
	销售达成率	1	没有

不要让施乐的术语弄迷糊了，基本上 NCR (Net Comp Rev-enue；售后货款回收率) 就是基于业务人员每月营业计划所创造的总营业额；在其他公司也许称为配额或预算。ISR (Sold Rev-enue) 则是根据当月实际订单和送货量，精确计算出业务人员的收入；这两项账目都非常容易追踪。事实上，主管根本不需要知道订单的数目就可以直接询问业务人员，或直接拿文件核对：

业 务 成 果	订单标准 —— 每月 5 张订单 —— 每月建立一个集中复印点 —— 每月 2 台中复印量产品 —— 三台彩色复印机	1	一张低产量产品订单
	完整、准时、正确的文件处理	3	准时尚可，但有些小错误
	预估准确度	1	预计 5 单位只达到 1 单位
	活动： —— 每天拜会 4 位顾客 —— 每星期开发潜在客户 5 名 潜在客户，每月 20 名 —— 每星期产品示范 2 次 —— 每星期邮寄 5 份提案企划书 —— 30/60/90 天计划	2	拜会 2 次、开发 5 次、没有产品示范、2 份提案

再一次提醒读者，这些数据很容易考证，而且绝不会主观武断。业务人员得到的，将会是一份对他有帮助的评估表。如上表所列，得到最低分的部分是“订单标准”——即是对特定的产品所设定的特定销售目标，这便知会了业务人员，他在这个关键部分有严重的缺失。假如是一位新的业务人员，第一个月的成绩不理想是可以谅解的；但若是老手却得如此的低分，则相当不寻常，需要警觉。压力接着由此开始，在白纸黑字下，下个月必须有改进才行。

对于活动部分，你根本不用告诉业务代表要如何安排时间，或必须有何改进，只要努力追求合约中订定的标准，2 分很快就会跳到 3 分，这对“订单标准”也会有正面的影响。

内部或外部顾客满意度	顾客百分之百满意（由顾客满意度管理调查评估测知）	5	非常好！
	在 4 小时之内回复顾客电话	3	追踪得很不错！
	施乐客户管理流程之应用 ——正确且完整的档案 ——客户关系之计划 ——客户开发策略	3	过程很不错，但有些客户没有书面文件
	达成订单 95%的品质要求	2	需要再加强，表格填写守毕之后需要再检查
	跑业务时间：上午 8 30 到下午 4 00	4	时间运用得当

读者自然而然地就会修订表格，以应对不同的目的。如果遇到疑问不知该如何修订表格时，请掌握简单的原则，让表格精简。在我的个人评估表格中，只有四项是不能讨价还价的：业务成果中的营业总额及销售收入；由施乐顾客满意度管理调查评估（CSMS）统计出来的外部及内部客户满意度；以及品质领导。在其他项目中，销售人员和经理都有回转的余地，例如相关订单标准的产品组合，会依据各小组的责任区域和客户之差异而有所不同；活动可以视需要而增或减。不过我认为，因为共同的训练价值、企业文化，以及身为领导者的你必须面面俱到地考虑企业的各层面，所以每一个小组的合约都可能和另一小组的合约相似。

我非常强调团队合作，因此如果任何“合约”中，没有将这项要件包括在内，无论用任何形式去包含都会令我非常惊异；而合约中也应该要包括销售技巧，以及商业道德的发展训练。在施乐，顾客/员工满意度及工作品质已是日常工作中的一部分；而忘记将此项目列入合约给员工的经理人，肯定是个来自外太空的外星人。（我也许会请他收拾行李，飞到施乐在维吉尼亚的李兹堡训练中心，接受教导。）

开放的议程

“销售咨询委员会”是我极力推荐的另一项沟通工具。委员会由每一小组选派一名代表所组成，每个月我们开一次会，而开会议程是非常开放、自由的，议程的内容可能上至办公室是否需要多几台影印机（施乐自己缺乏影印机的情况可能类似鞋匠的孩子通常都打赤脚一样），下至如何改善逐渐滑落的服务反应时间等议题。反正只要是对公司业务有影响的事情，都可以公开讨论。

我会要求每名成员表达意见及提供建议：我们下一次的表扬大会应该做什么？为什么上次的激励手法没有达到预期的效果？如何改善我们的产品上市策略？

这种会议不只是纸上谈兵而已，每次会议都会有一张行动计划表产生。我让所有委员在下班前，针对每一项工作如何行动集体思考，千万不要让任何事情悬在半空中没有决定。我也会运用有声邮件或书面短笺将最后决定通知各委员。一旦我真的遇上困难，或有不可抗拒的因素，而使得有些政策不得不改变时，我也会向员工解释。我要所有的员工了解，就算事情不能件件

如他们所愿地修改或增订，他们永远都会有个公平表达意见的机会。

咨询委员会的委员在会后将回到自己的工作小组，将讯息完整地传达给其他组员；相对地，他们也必须详细了解整个工作小组想要什么、有什么看法，并代表他们在会议中提出。我不要代表委员自行去猜测或自我解说，他们必须借由和同僚在固定会面的谈话中，让每一个人都进入整个沟通网络。

在此章结束之前，让我很快地复习一下曾介绍给读者们的各种不同沟通方式：

沟通方式：	参与人员
每月业务会报	部门全体员工
一对一面谈	经理 / 每月
展望会议	经理 / 每月
主管面谈	所有业务人员 / 一年两次
每月咨询委员会	各工作小组代表
圆桌会议	所有业务人员 / 一年两次
结果公布	随时进行
办公室巡视	法兰克 / 每天
市场实战	法兰克 / 每星期 4 次
主要可能阻碍检查表	经理及所有营业人员 / 每年 1 — 2 次

假如它们看起来像需要非常努力，你就对了！要沟通，就一定要花精神，而且花再多的时间和努力也不嫌多。常常告诉你的员工，他们表现得如何，以及公司现况又如何，并解释决策和执行的原因；他们可能不喜欢你的答案或你的政策，可是他们也许有更好的点子！

我的沟通三部曲就是：

1. 诚实告知
2. 开诚布公
3. 多方询问意见

讲到沟通，一位领导者绝没有其他选择。不是沟通就是自我孤立，两者择其一，没有其他代替的方法。

第七章 十大绝招——再附赠十二招小秘诀

不要害怕让自己成为顾客的权利争取者。我们随时都可能失去工作或获得工作，但是如果你勇于支持客户，则你的事业永远不会结束。

几年前，当《华尔街日报》为我做人物专访时，该报的编辑在专访文章旁边刊登了我的十大绝招，到现在为止，都还有人跟我要这十大绝招的影本，而且有人告诉我，全国各地都有公司将这十大绝招张贴在公布栏上。

这十大绝招有什么了不起？是的，这些绝招没有什么了不起，它们只是常识而已。但是，这或许就是它最了不起的部分。本章会逐一将十大绝招加以阐明，然后再附加十二个秘诀，使你更有效率。

一、在周末及傍晚时间，准备给顾客的企划提案书。

讲到追求完善的准备，我可是个十足的狂热信徒。对我而言，销售是 90% 的准备和 10% 的能言善道；业务代表必须说话快得像机关枪似的时代已经结束了。现在大部分的购买者都很聪明，不会只根据业务人员熟练的产品示范表演或油腔滑调的承诺，就决定购买产品。顾客需要的是事实、有创意的使用示范，以及真心诚意满意他们需求的努力。

因此，能不能成交一笔生意，取决于业务人员尚未和顾客见面，而客户尚未决定是否购买之前那一段长时间的准备期。

其实，业务人员开始接触客户之后不用多久，就会发现光靠三寸不烂之舌是卖不出东西的。在这种情况下，业务人员便会开始有退缩的倾向，将白天大部分的时间都留在办公室做销售准备动作。

不用多久，利用机器设备或非直接接触顾客的销售方式，就取代了原本该有的实际销售动作，这情况就和一支训练良好但却从来不知“实战”为何物的美式足球队一样，空有虚名，却无实力。

罗布·欧那拉托是我在克利夫兰最优秀的经理之一，至今他仍然记得我刚到任的头几个星期，每次经过他的桌子总会问他：“在恩惠公司(Ernst and Whinney)工作的滋味怎么样啊？”当时仍然是业务代表的他，并不了解我的意思；但是，罗布从那时候起，就常常听到我问他同样的问题。最后他终于恍然大悟，我是在用间接、开玩笑的方式提醒他，该多多走出办公室去拜访客户了。虽然他不是在恩惠会计公司工作，但是他的工作方式却和会计完全一样，全天都待在办公室里。会计的工作或许是在办公室内，但是业务人员应该属于真实战场的，应该实地去销售。

罗布体会了这个暗示之后，就开始每天出去跑业务。以往他总是待在办公室里写企划书，后来他便利用周末在家的时间，准备要给客户的企划提案书。很幸运地，罗布当初的回应并不是说：“假如我不能待在办公室写企划书，那我就不写了。”结果他成为一位非常杰出的业务人员！

为什么？因为他充分运用白天的工作时间，在市场上和客户接触。以是否成交为标准，罗布的做法谈不上完全是在销售；但是，他在市场上到处听、到处看以进一步了解客户的需求，故而当提案的时机来临时，他就非常清楚客户的需求，而企划书就更能符合客户的需要。

要求业务人员挪用私人时间做公事，就好像要敲掉公事与私生活间的“柏

林围墙”一样。但这样的整合是必要的，因为朝九晚五的工作方式无法让业务人员有卓越的成就。你不一定要是个工作狂，也不见得要忽略你的家人；只要方法适当，你就能将工作及家庭生活整合在一起，并且同时提升这两种生活的品质。晚上花两小时写提案书，而不是呆坐在电视机前，绝不会让你变成无聊的上班的阿 Q。而这也许能为孩子树立一个好榜样，让他对家庭作业更有兴趣一些。

二、绝不对顾客说“不”——任何事情都有再商量的余地。

要说“不”太简单了！但是，“不”这个字的杀伤力太强，它会谋杀创造力、进取心、努力和所有可能的机会。这种“不妥协”的态度也许可以追溯到很久以前，我们有很多、很多客户的时代，因为在当时，就算少几个客户也没什么大不了。

然而在今天，就算只是失去一位客户，也是一桩大事。以我自己的标准而言，除了触犯法律或违反道德之外，最严重的错误就是没把顾客放在眼里，因而弄砸了生意。

大部分的客户都会积极保护自己的权益，不过他们也会对我们保持公平及诚实的心态。所以我告诉每位业务代表和经理，当我们无法遵照客户要求的方式时，一定要言明在先，告诉他们为什么不能照办，这远比什么都不解释，只是当面拒绝要好得多。诚实通常都会受到赞赏，而且会有好报的。

在谈一笔生意时，要尽量找寻折衷的方法以解决双方坚持的歧见。“双赢”（Win—Win）的老观念是成功的关键，它可以使买卖双方在生意中得到应得的利益。

我把自己视为顾客和公司之间的中间人。而事实上，我的工作本来就是要将两者结合在一起，如果做不到，我就不够资格领这份薪水。

遇到困难时，永远记得这个法则：“死马还可以当活马医。”要运用你的创造力，永不放弃寻找一个折衷或和解的办法。做生意和运动比赛不一样的地方是，做生意永远都有翻身的机会；就算它看起来像是完了，但也许下个月或明年，就又有新的转机。我从来不会轻易将一个客户从我的名册中除去；生意成交固然很好，但是，起死回生的案子会更令人感到高兴。

三、不但要让顾客对产品有信心，更要让他们对你有好感。

销售是一种和人息息相通的动作，要靠人去执行，否则我们只要依靠邮购就够了！我们称顾客为“顾客”，但是却忽略了一个事实：“顾客”的决策是由一个有血有肉的人，或是一群有血有肉的人所做的。这种忽略说明了为什么“商业化”会被曲解为一种冷漠、不关心，以及疏远的态度。在我还是个年轻业务人员时，有幸遇见了一个非常优秀的业务人员，史提夫·欧本（Steve Urban），他教我如何在第一次走进顾客的办公室时，就找到方法与顾客进行个人接触。注意看墙上挂了什么东西：是一张钓鱼的照片？一个网球冠军奖座？或是一张幼稚园孩子的才艺画？史提夫有本事坐下来和人聊 15 分钟，聊的都是和业务不相关的钓鱼、网球，或者是一头有六只脚还留八字胡的紫色的牛。

这不只是一种打破沉默的销售技巧而已，它简直是最佳的销售技巧。因

为在销售产品的同时，你也推销了自己；而这套技巧自从恩瑞欧（Enzio）的 A——I 中世纪战车卖场，在古罗马竞技场旁边运用成功之后，成功的业务人员便纷纷起而效法。恩瑞欧知道在罗马附近有很多中世纪战车经销商在卖类似的产品，但是叫恩瑞欧的人只有一个。在今日，企业理论家和顾问都告诉我们，顾客买的不只是产品，他们买的是“经验”——产品包装、顾客见证、服务、公司形象和设计等，他们买的是“恩瑞欧”这个卓越品牌。

假如你的隔壁邻居获得升迁，你也许会送张卡片，道一声恭喜。他只是你的邻居而已，为什么你不以同样的方式对待你的客户？记得他们的生日或结婚纪念日，届时寄上一张卡片，这不过是举手之劳。一笔生意成交时，别忘了寄上一张感谢卡；请你的顾客吃午餐，带他们去看球赛，或共同参与其他的活动。

你知道吗？法律上并没有规定，不能将顾客变成你的朋友。

四、尽量满足顾客的需求，即使你必须因此和公司的繁文缛节或官僚风气抗争。

假如你不为自己的客户争取，谁会去争取呢？很多官僚作风者都视顾客如瘟疫，正如我的一位老板曾说过：“假如你的顾客真是个麻烦且令人讨厌的人，你不妨试试看 30 天不要理他们，自己做自己的事。”

大部分业务人员不需要别人提醒，就会知道是客户在付他们的薪水和奖金，但是一旦离开第一线工作愈远，就愈容易忘记这个事实。

不要害怕为顾客争取权利。我们随时都可能得到工作或失去工作，但是如果你勇于支持客户，则你的事业永远不会结束。

不过，我必须承认，为客户争取有时候也是件令人沮丧和懊恼的事。大约是到克利夫兰上任四个月之后，我们有一位客户决定购买 60 部影印机，但是他们的多项要求之一是，他们每个月都必须收到一纸简易账单，也就是说，他们要施乐打破以往每部机器开一张发票的习惯，在这次个案里，就是要寄出 60 张不同的发票。这位客户说：“我就是只要一张账单。”

他们一点也不可爱，对不对？这种要求简直像是异想天开地要求列席董事会。就我所知，施乐绝对不开简易账单。但是，我们也绝对不想因为开发票作业的问题，而失去这笔生意。我征得地区的副总裁艾尔·博得（Al Byrd）的积极协助，而且行政部门的部分优秀工作人员也为我们争取到一次召开说明会的机会；在花了三个月时间，不断用电话以及书面的联络后，施乐终于同意这位顾客的要求。如今，这个方式已经成为施乐日常例行程序，同时也为公司节省了一大笔花费——花费在复制账单上的行政费用。

想到这件荒谬的事，我仍然会发笑。“不行。如果你只要我们每个月寄出一张发票，那我们就不卖你 60 部影印机。60 部机器，就要 60 张发票，不要就拉倒。”

五、协助客户处理各种事情，即使事情不在你的工作范围之内。

不要让你自己完全孤立！说这句话的意思是希望你能了解，现在商业有一种趋势，在遇到情况时会推说：“那不是我的工作。”

把它变成你的事。客户手中不会有一份你公司的员工通讯录，所以他根

本搞不清楚，什么问题该向什么人询问，或该打哪一个电话号码求援。但是，他手上有你的名字和电话。

俄亥俄州一家知名银行的主管，有一次很偶然地向我透露，他的一家分行的影印机碳粉已经用光了，而他的分行经理得到的回应是，下一批碳粉要在 10 天到两个星期之间才会送达。这名顾客并没有要求我帮忙。别人听到这种情况可能会想：“幸好这不是发生在我身上。”但是，我回到办公室，立刻打了几通电话，安排以紧急情况将碳粉寄送出去；当我打电话联络这位银行主管，告知他碳粉将安排送出时，我额外提到：“我从办公室的库存中，拨出几天量的碳粉寄给你，以免你的办公室没有碳粉可以用。”

为这个动作，我花了一些时间和努力，但我有任何直接的回报吗？恐怕没有。我也不能要求这家银行以一张巨额的订单做为答谢，但是这名顾客现在仍然和我们有生意上的往来。对我而言，这就足够了！

你也可以试试看，不过别等到客户开口要你帮忙时才帮忙，因为顾客通常不会直接要求。仔细听，你就会听到如：“我们在达拉斯的公司也想要一套跟我们一样的系统，但是施乐在达拉斯的人告诉我们，至少要等 30 天，我想你们一定是非常忙碌。”这时，我建议你马上为顾客处理一下。

再一次提醒读者，别等到客户要求你才开始行动，现在开始正是时候。想一些让订单加速的方法，也许只要动手拨几个电话就足够了！你的努力也许会改变一些情况；但假如没有任何作用，顾客也会很高兴你已经为他做过努力！

假若是你的客户，只帮忙写订单是不够的。产品送达时，你是否在现场检查，一切都没有问题？产品拆封时你是否在场监督，准备回答任何相关问题？你是否提供第一次使用者的实地训练，让他们可以开始？这些基本上都不是一名业务人员必须做的工作，但是我曾听过对超级营业员的最佳赞誉是：“某人最棒了，因为当我们需要她时，她总是会出现。”

六、要比竞争者更了解他们的产品。

当我还是业务人员的时候，常会随便找家影印店，花上一两个小时，站在店里，看竞争品牌影印机的运作情形；我想要看看别人的机器如何运作、是谁在使用它、使用步骤如何？它们和施乐的影印机有何不同？

我不是在到处刺探，也不是想做商业间谍，我本来就有权站在那里。大部分使用那些机器的人，都会很乐意告诉我那些影印机的优点和缺点在哪里。

不管你卖的是什么产品，这种探查研究都是无价的。你可以问使用者，你喜欢这部影印机的哪些功能？不喜欢的又有哪些？制造商有没有夸大机器的功能？机器是否经常故障？如果运气好，你会碰到对你的产品也很熟悉的使用者，你就可以问问他们：“他们的影印机和施乐的机器有何不同？别人的产品最大优点是什么？施乐产品的最大缺点是什么？两种产品你会选择哪一项？为什么？”

施乐对竞争者的动态非常留意，尤其是那些强势竞争品牌。施乐也经常对全公司公布资料分析结果。假如你的公司也做同样的竞争资料分析，这个动作将可以帮助你确认从公司获得的结论，和使用者的使用经验是否相符合。例如你可以问：“这个灯号持续亮着代表在某些情况下纸匣会夹纸，对

不对？影印的品质是否会不稳定？”最糟的情况就是，公司自认其调查已经找到竞争者的致命伤，但是使用者或顾客却说：“我从来没有碰到相同或类似的问题，你到底在说什么？”

了解竞争产品的优、缺点之后，业务人员就能够在产品介绍或是提案时，适当修正并应对自如。举例来说，假如一位潜在客户因为竞争者的较低价位而偏向他们，聪明机智的业务人员就会说：“你需要调整文件处理，还经常必须用厚卡纸。但是根据该机器过去的使用经验证明，他们的机器遇上厚卡纸常常就会夹纸，你也许该针对这个问题，询问他们的业务人员。”

我从来不苛刻批评我的竞争对手，但是，就影印机的性能做比较是完全公平的作法，我希望在面对客户时，我可以正好击中竞争对手的弱点：“我的影印机纸匣一次可以放比较多的纸张；我们每分钟比别人多印八页；假如你在使用时必须时常停下来装纸，那对操作影印机真的会有很大的影响，整个影印的速度变慢、时间也会加长。”

请谨记在心，这样的调查要针对三个方向进行：第一，竞争对手；第二，你自己的产品；第三，顾客的意向及需求。假如能面面俱到，你就可以完全掌握自己的销售量，但是最常被遗忘的就是顾客的使用情形；假若你完全不清楚顾客如何使用你的产品，就无法完全利用产品比较的机会和价值。我不是要你将影印机工业发展的历史倒背如流，但是假若竞争对手的机器只要用 110 磅的纸就一定夹纸，而业务人员并不知道这位顾客正是用这种纸，就无法对竞争者做最有效的攻击。

羞于与竞争者对战是没有道理的，有一些业务人员甚至认为，先承认有这样的一场竞争存在都是在自贬身分。这些都是无稽之谈，你的顾客对这样的竞争完全了解，而且也知道你为什么会出现——踢掉别人的产品，卖出你的产品。

七、和顾客见面，应该提前抵达。

你第一眼看到所举的这一项，可能不觉得它有特别重要，因为业务人员通常都知道要准时，让顾客等待绝不是好主意。

什么？你再说一次，让顾客等不是个好主意？这早就是众所皆知的事情，顾客虽然非常讨厌你迟到，但他们也许从不抱怨（只是，下次再约会时，他们会让你等）。业务员的怠慢，会让顾客以为你认为他们并不重要。

我通常会提早 5~10 分钟抵达，只为了我想听到客户公司的接待人员，向约见的人通报我已经到达；此时我脑海中会出现一幅影像，我的客户在听到通报之后，会望一望墙上的钟或腕上的表，并且注意到我提前到达；如此，在我尚未踏进他的办公室之前，就已经先得分了。因为这表示我在对顾客说：“对我而言你是非常重要的；我在来之前，就已经做好万全的准备。”

先取得优势是一回事，但是提前抵达还有另外一个好处：假如你可以在每次约会之前都给自己 5~10 分钟的缓冲时间（不需要更长的时间），在这段时间里，你就有机会集中自己的注意力：你可以在接待区坐下来，复习一下客户的资料，虽然前一天晚上，你应该已经将资料都熟读了。但是，在和客户面对面会谈之前的几分钟里，借着复习资料，脑子里可能会有好主意出现；当你到达顾客大门口的台阶时，也许 24 小时前觉得平凡的主意，现在会突然变成一个更好的点子出现！

将约会一个接一个排下来，中间没有喘息机会，其实是在冒险，因为业务人员有可能将某位客户和其他的客户混淆。这就像马不停蹄的观光客户一样，“假若今天是星期二，这里一定就是比利时了。”而搞不清楚客户的迷糊状态，肯定会导致机械式照本宣科的销售简报。等到这位备受折磨的业务员弄清楚，这里原来不是比利时而是卢森堡的时候，他的顾客也许已经改变心意了，因为人集中注意力的时间很短，因而想法可能很快就会改变。根据预测，想要说服别人我们的介绍值得一听，所需的时间长短不一，最短大约 8 秒钟，最长大概 3 分钟；但无论时间长短，能说服顾客听你介绍产品的机会都是非常短的。假如你用掉前面最宝贵的 3 分钟，努力针对谁、什么、何时、哪里，和为什么顾客该听你的介绍，则你的顾客非常有可能早就转台，而你已经失去这个机会。

假若你无法避免地迟到了，怎么办？好好检讨自己——这是你的错，最好赶紧打电话给顾客，解释你迟到的原因，实话实说，然后道歉。不要若无其事地在约定时间半小时后姗姗来迟，事先也不打电话通知；也不要在一秒，才取消约会或见面。假若因为不可抗拒的原因使你必须取消，也要在约会时间的 24 小时之前通知取消；最好是能在 48 小时之前就通知顾客，并且试着订下一次见面的日期和时间。妨害顾客原定时间表是不可原谅的。在克利夫兰及其他地区，这是我从客户不满意的抱怨中，持续听到的问题之一。但这绝不是只有施乐才有的问题，这是全球各地企业面临的难题，而且我坚信，这对整个企业的运作，一定有相当影响。

准时是专业化态度的开始。我在办公室坚持采用‘朗巴定时间’（Lombardi time）。当文生·朗巴定将球队会议订在早上 8 点，那就表示，他要每个人在 7：45 就到场；假如你迟到，就不用进来开会了，因为迟到是最糟的。准时是最基本的礼貌，它表现出你的尊重以及专业。因为坚持在办公室一定要准时，我自己也养成准时的习惯。这是自我规范的一项工具，我希望我的业务员都能以此方式对待他们的顾客，使它变成个人的第二天性。

八、运用衣着打扮，将自己修饰成精明干练的模样， 让自己“看起来像一项优越的产品”。

顾客也许不会刻意注意，或者他们也不会直接告诉你，但是衣着打扮和装饰自己是非常重要的。

为什么？产品才是最主要的，不是吗？

答案是否定的。你才是产品的代言人，而且这种肢体语言的历史比梵文还要久远。人类在几千年之后，仍然依赖肢体语言的沟通，所以它才是我们真正的母语。坚定而有力的握手有何重要性？你的同伴是否看着你的眼睛说话，又有何重要？其实这些都只是提供线索，帮助我们了解判断一个人或一件事。衣着打扮以及修饰也有相同的功能，历久不变。人类学者也许会因为这段话而写信给我，认为我是疯子，但是对我而言，原始时代的猎人披张熊皮绝不是只为了让自己温暖，他是要告诉邻居：“我够狂、够壮，而且我有足够的技巧杀死这只大熊。”或者是：“我够聪明，因为我从一个够狂、够壮，而且有能力杀死熊的人手中，拿走这张熊皮。”无论如何，他的伙伴们都了解：“跟他作对，麻烦就大了！”

衣着打扮不完全代表一个人，但是却可以传达有关这个人的讯息。这个

讯息可能是正确的，也可能完全错误，但是至少它告诉我们一些讯息；我们都非常文明而且久经世故，会注意无力的握手、不定的眼神，以及没有上亮光的鞋。

我不要我的员工作衣着打扮证明他们是能手或是成功的人，我希望他们能传达“我是专业人员”的讯息，不要再多，也不要太少。那绝对不需要一套 1500 美元的西装或一双 600 美元的皮鞋，只需要让自己的外表看起来清爽鲜明就够了！

我会毫不犹豫地提醒业务人员，该注意他们和顾客交谈时所使用的、非语言性的沟通方式。首先，我以身作则。对我而言这非常简单，因为我本来就喜爱甲衣着打扮自己。我不曾因为有满满一橱最新流行的西装、领带和衬衫而被开除。让自己看起来光鲜，会让我心情好起来；早期我在工作生涯中挣扎、失败时，经理克雷斯把我叫进他的办公室，安慰、鼓励我。谈话结束前，他叫我那个周末要出门去买一套新西装和新领带；克雷斯告诉我，这样做会让我觉得自己价值 100 万元——他说对了。当我自己看起来非常英挺，而且非常专业时，我的顾客也会有同样的看法。你从衣架上拿下来的不只是一套剪裁精美的西装或洋装，最重要的是，你拥有精力、骄傲，以及自信。

最早是从我父亲口中听到这句话，后来每次我走进干洗店，当店员问我要不要把衬衫领子浆硬，我一定都会回答：“浆硬？不止如此，我还想在领子上溜冰呢！”

有一些经理坚持他的员工只能穿着白色衬衫，而且绝不可以松开领带。在哥伦布，我曾提过有超级销售能力的史提夫·欧本，便常常在走进业务人员训练室时，手中提着有浆硬领子的衬衫，说：“这就是我们在这里穿的衣服。”口气中还带着令人厌恶的得意。我对业务人员脱下西装外套或松开他的领带并不会特别反对，只要他和他的顾客觉得舒适、自在就行了。

接下来我所表达的观念，也许会触怒懒于擦鞋的一群人，但是我管不了那么多：我常将鞋刷及鞋油送给未能保持鞋子发亮的业务人员。有时候我会用这件事开他们玩笑，而且让其他人也加入行列。这种方法往往能奏效，而且不会伤感情。只要业务人员开始注重外表，他们将会了解，注重外表会让他们心情好。

我并不要自己成为一名暴君。例如，我不喜欢胡子，但是我从未曾“要求”任何人刮掉他的胡子；我偏爱利用幽默感的方式。初到克利夫兰时，印刷系统的经理之一杰夫·柯利尔（Jeff Collier）留了一脸的大胡子。如今他把胡子剃掉了，我们便会一起取笑以前我用尽一切办法，只为劝他剃掉胡子的事情。他和我曾经为此争论过无数次，每当这个时候，我就会对他做些评论，然后再加上：“我觉得你的胡子看起来很棒，但是每多看一天，我就愈觉得困扰。”最后，我诱骗杰夫和我下了一个赌注，我有十足的把握不会输。赌注是他的胡子，他输了就得把它刮掉；结果，他输了，心甘情愿地剃去胡子。但是他表示，反正他早晚要将胡子刮去的，因为他妻子讨厌胡子。

我跟胡子有什么仇？事实上没有。我自己在上大学时甚至也留了胡子，周末或假期时，我会让它自由生长。但是，谈到做生意，胡子会给人错误的概念，纯粹是非语言性的外表传达出“那个满脸胡子的人来了！”而不是“那个施乐的业务员来了！”的讯息。这是不是代表我不会雇用有胡子的人？绝不是如此。不过，我会事先告知他我对胡子的感受。同样的状况也会发生在

那些不理睬自己衣橱的人身上。施乐花费数百万元，创造专业化、现代化、高品质、创新时代的形象，马上就会大打折扣。我们几乎不穿运动外套，虽然办公室衣着没有规定，但是穿着太过艳丽或太过草率的人，会被经理叫到一旁，要求解释原因；有时候，这些人只是刚开始工作的社会新鲜人，但我们的要求只是告诉他们，“让我告诉你一些可以在这个环境舒服地做事，并且真正融入工作环境的方法。”

一名男性主管要如何告诉女性职员有关流行及衣着装饰打扮？他会保持沉默。在克利夫兰，我将这份工作交给我的女性资深经理，派翠·艾莉庄度（Pat Eiaondo）。你可以称我为胆小鬼，但是我如此做是非常有效率的。派翠用她高度的机智以及策略来处理这些工作。

九、即使已经到该下班回家的时间，你还是要再打一通电话。

要成为优秀的人才并非易事。成功需要奉献、锻炼及修养。一个人可以有很大的空间去发挥他的创造力、勇气及第六感，但最后，你必须要内敛、有耐性。

那个提着浆硬领子衬衫的史提夫·欧本以前常说：“工作一整天，赚一整天的钱。”史提夫的外号叫“豆子”，而“豆子”总会提醒他的业务员，竞争者每天下午4：30就会回家；星期五下午他们会一起上高尔夫球课；星期一早上7：30他们尚未开始工作。所以他认为有一个难得的黄金机会就在眼前，但是：“除非你去敲门，否则你永远也不知道三号门的后面隐藏什么。”既然竞争者都会准时下班，豆子希望我们在一天上班结束之前，能再多打一通电话，因为这通电话也许会成为今日辛苦一天的唯一成果。与其在工作结束之前回到办公室和同事聊天，或早15分钟回家，不如好好地磨练你自己。

这是一个简单，又可以确定自己每天都多努力一点的方式。坐下来并且说：“好了，我已经很努力工作了，现在我要回家了。”是很容易的；是的，你是努力工作了，但是若你再多努力一点，会有什么改变？你可以在半小时之内打五到六个电话，问问你的顾客他们现在做得如何？试着推一下潜在客户，看看会有什么不同，或许努力就会获得报酬，因为，“上一整天班，领一整天薪水”。

一旦停下工作，打道回府变成习惯的时候，它就会变得愈来愈习以为常；4：30下班变成4：15，然后再变成4时就离开办公室了。突然之间，它变成了一种难改的恶习，使你失去专注和磨练。

假如你想要有所成就，就必须付出代价，而代价就是要努力。世界上到处都是有才能的人，但是他们可能从未投注时间或努力发挥才能。每个人最前面98%的努力，都只是入门的学费而已，最重要的是剩下来的2%，才是决定是否成功的关键。日行百里半九十，有太多人都太早就放弃了！他们都接近成功，但是尚未真正成功；他们会回家仔细思考，自己已经非常努力了，为什么还不成功？事实上，他们是已经努力过了，只是努力还不够罢了！假若你曾经有过美好的一天，你不妨自问：“我要如何才能让它更好？”我愿意第一个承认，“人永远不会满足”这句话是一个咒语，因为我自己就永不满足。看到悠游自在或沉浸在自我成就的人们，我会有点儿嫉妒，也会希望自己像那些人一样。但是我知道我还是会持续不断地督促自己，因为在此过程中，我会变得更加精力充沛、兴奋，而且也会得到很多的乐趣。

我深信，我们每个人都尚末尽全力工作，也都浪费了许多能力和机会。真正的赢家是最先上球场练习挥棒，却最晚冲向休息室的人。他们才是真正掌控成功的人。

十、假若你每天早上都固为不太想去工作而在浴室磨上很长一段时间，你最好换一份工作。

惰性是成功最大的敌人。我确信，每个人都有可以成就某件事的能力，但是寻找这个“某件事”即是一种挑战。

大卫·李迪，我曾在本书提过他，他是一位心灵激发的讲师，他问听众：“你是不是那种在早上4点钟起床，然后就准备好去工作的人？你冲到车库，但是车子却发不动，不过没关系，你离开车子，提脚就跑向办公室。”每个人听到这夸张的描述，都会咯咯笑，但是笑声中都混合着后悔的心痛。我们每个人都想要对工作有如此的热忱，对工作如果真的能那般有冲劲，不是很棒吗？

你可以的。而这也是本书想要传达给读者的讯息，不要妥协于满足现状。

在浴室中消磨一长段时间，确实是惰性产生的一个表征；正在休息的身体会想保持在休息状态：“天啊！我还没有准备好开会的心情。”或是：“我真不敢相信，我必须一整天和法兰克坐同一部车。”但是，你会有千百万个借口，解释你为什么必须留在这份已经成为负担的工作上。事实上，这些借口没有任何一项有确实根据。你自己也不用在心里内疚，因为这不是你的错，是那些主管和领导者的失职，他们没能让工作变得有趣、有成就感、使人愉快，并让人为之精神一振。

我们花了太多时间工作，却没有享受工作中的乐趣。一天8小时，工作30年就是6万小时；假如我告诉你我要把你关进监牢7年，你一定不会有激动、期待的心情。事实上，是我们自己给自己建造一座监狱，然后让自己生活得很困苦，但我们却不曾想过，决定是否要打破现状之权，操之在己。

附赠十二个小秘诀

我答应过要再给读者十二个小秘诀，没问题，我大概可以有几千个选择，而我决定提出十二项。其实我要列举出来的，是先前我们讨论过的理念的一个总结。请把这些当成是提神醒脑，或是备份资料。假如你没有取用我所提出的意见，然后亲身试验，你买这本书其实是一种浪费。一定要亲身尝试，才知道他们对你是否有帮助。

- 一、及早定下原则及立场。
- 二、持续搜寻新的想法。
- 三、信任别人并授权给他们。
- 四、不要只是坐在桌子前面——远离桌子。
- 五、努力追求，持续进步。
- 六、不要认定、假设任何事。
- 七、持续创造挑战。
- 八、不论好或坏消息，都要坦白。

九、千万不要放弃目标。

十、要有冒险精神。

十一、听、倾听、仔细听。

十二、领导、领导、再领导。

第八章 增强威力——创造活力与能量

互相交流经验，是非常有用的团队合做法。我不希望任何人只为了比同僚更占优势，隐藏任何一个有效的想法或做法，我的目的是要确使最有效的经验，能够流传景广；同时，也要确使提出这个经验或方法的个人或小组受到表扬。

有一件事我必须向读者坦白：我偷了我儿子的一件玩具！真的，我知道……我是个没良心的禽兽！当时我们正在打包，准备从明尼苏达搬到克利夫兰，我整理小法兰基的行李，发现一个丑陋而他根本很少玩的旋转娃娃。电光一闪，我立刻知道该怎么做了！

因为和一个3岁的孩子沟通是非常棘手而且费时间的事，所以，我告诉小法兰基，旋转娃娃不见了！这是一个既成的事实，而且我认为他一点也不会想念那个玩具。小法兰基的玩偶（我们叫他“绝望者”）比一整团的企业顾问还要有用。他，只有一只手（为什么他只有一只手和我有点关系），但却只手遮天他说服了我的经理相信，我会非常认真地要求失败或未达成目标的工作小组承担后果。每个月月底，当我们结算出每个小组的累计营业额之后，我会要求每位经理投票表决，选出其中一位适合得到“绝望者”这个奖品的经理。通常，没有达成计划或营业额最低的经理，会得到这个独臂又丑陋的旋转娃娃。而在未来的30天内，该名经理必须将“绝望者”摆在桌上明显的地方以昭告大众，而不能将它藏在桌上的盆栽后面或收进抽屉。

烫手的“绝望者”

另外一个可以得到“绝望者”的方法是超越目标太多，太过于成功！这怎么说呢？我认为正确的市场展望或预测是非常重要的技巧，而一位好的经理人应该可以大约预估出来他的工作小组可以创造多少业绩，同时差距不应该太大。经理人故意将每月业绩预估得很低，到月底结算时，整组总业绩超出预算太多，那他就一定会得到“绝望者”这个奖品。如此一来，每个人都会诚实。我要传达的讯息是：不要玩数字游戏！最好每件事都诚实以对，否则“绝望者”就会与你长相左右。

在公司，这个旋转娃娃非常不受欢迎！

我曾公布，连续三个月得到“绝望者”的经理，必须永远保留这个娃娃。这项指示在所有员工之间流传，甚至变成一个不吉利的笑话，那就是，这位倒霉的经理将带着“绝望者”退休。这真是个有效的激励办法，大部分的小组在保有“绝望者”30天之后立刻就转手送出，而那些第二度拿到的人，也会百般努力，目的是快点将“绝望者”脱手，免得连续三个月成为永远的失败者。

“绝望者”的转手对于送出或收到的人，都成为一个可以庆祝或反省的机会。大家互相拿娃娃开玩笑，但是当“绝望者”真正到手上时，没有人会只是耸一耸肩，恍若无事；优秀的经理人会利用这个娃娃来推动他部属的行动。而在各个小组之间，这形成一种良性的内部竞争。有一次，所有小组部未能达到预定计划目标，“绝望者”因而就颁给我，因为责任在我。这给了

我一次机会发表感言，并让每个人都了解：“这会是我最后一次让那个该死的娃娃，竖立在我的桌上。”而事实也是如此，我从没再拿过第二次。

景气好的时候，所有小组的业绩都超过预定计划，也没有人事先低估了月目标，“绝望者”就成了孤儿。当他在消失了一或两个月之后再度出现时，会议室中就会听到很大声的呻吟，而通常得到“奖品”的人都会非常沮丧和懊恼。这个旋转娃娃真的会破坏一天的好心情。然而，“绝望者”最后竟仿佛成为克利夫兰的吉祥物，有人会给他编头发，或用口红和睫毛膏帮他上妆（特别是月底当他要交给下一组时）。有一次，他的颈子上还出现一个上吊用的套索。

环视你办公室周遭，事情是不是部在静止状态？日积月累，居上位的人仍然稳如泰山，而在下层工作的也都还是熟面孔？

来个大风，让一切动起来。很多不成功的人都可以用像“绝望者”这样的技巧来激发他们追求成功。对某些人而言，失败不会大难承受，只要没有失败到一败涂地，天下皆知。我打赌你一定认识公司里表现最优秀的人，但是持续表现不佳或表现最差的人，是男？是女？你知道吗？是比尔？苏？或是卡萝？经理应该知道，但是并不会说出来，因为不愿意让别人感到尴尬。其实我也不愿意如此做，但是为了要激发那些对失败不在乎的人拉开隐藏很久的伪装，我不得不如此。假如你为我工作，而你让自己失败了，我不会让你躲开，不去承担失败的后果。

分发“绝望者”总比分发解雇通知好吧？其实这一招不过是我父亲对我所做的事情的翻版罢了；念书时只要我成绩不及格，父亲就会把我的成绩单贴在冰箱门上，而我明白，要是我不想让亲戚认为法兰克只是个懒惰的白痴，我最好开始努力读书。

行动或死亡

后果，我知道前面已经用过“后果”这个字眼，但是我必须要一再地重复它，因为如果没有后果必须承担，你不会有个高功能、高活力的办公室生态。

但是，请不要误以为成功的管理就是传达令人毛骨悚然的最后通牒，因为在“行动”和“死亡”之间尚有一些其他的选择。我利用“绝望音”来激励是一种方法；还有另外一种依据各种不同的工作成果为每名业务人员排名。我通常会依照订单的总数、创造的营业额、年度或每月的表现、超越计划目标的百分比、顾客满意程度，以及各种不同的方法，来为我的员工排名。我想让我的业务人员及经理人明白，他们的表现在同僚之间排名为何？而且我让它变成公开活动，排名会张贴在公告栏，每次月会也会公布名次。

但是使用这项技巧时，要非常小心谨慎，尤其要注意恶性竞争。当你把每个人都推入鲨鱼池里时，为了求生存，每个人都会无所不用其极地展露本能——最好或最坏都会出现。假如你发觉整个竞争压力已经变成太具侵略性，你就必须切入，制止这些过度积极者。你要非常直接他说：“放轻松点，你已经超越太多了！”或者是：“你或许不知道，但是有很多人都很厌恶你的行为！”为了避免陷入这种麻烦中，我的作法是建议那些表现最佳的人，去帮助那些在及格边缘挣扎的人。假如某名业务人员在结束某一笔交易方面有困难，我会要求部属中这方面最强的人挺身而出，提供协助与指导。其实

我可以自己动手来做这件事，但是若能因此助长同僚之间的互动关系，结果会更圆满。将人才以及庸才彼此无间地结合在一起工作，你才能制止那种牺牲同僚、换取自己成功的态度。

这是促进团队精神最有效的方式之一，它会将每个人之间的墙都推倒！有困难的业务人员有时候会像受了伤的动物，到处乱撞，寻求帮助；领导者必须尽早发现这些迹象，然后鼓励他的同僚伸出援手。时间久了，互相帮助就会成为一悠扬最自然的事情；甚至于有极度自我的人也会吞下他们的骄傲，求助般地问道：“我有一小问题，请问，我该怎么做？”

但是，这种精神不会自然发生，你必须开始制造合作的机会。人都不喜欢去管闲事，因此你就要去管闲事帮助他们，进而制造出互相“管闲事”的合作精神。帮助自己

你是否曾雇用或升迁了一个人，却在几个月之后发现，那个人并不适合那份工作？如果是，那欢迎你，我们是在同一条船上。但假若你公司内部有很强互助精神，这个问题就不算太严重。在克利夫兰时，我曾在用人方面犯了一个非常严重的错误，但是结果还算好，因为我属下的经理人挺身而出，解救了那个危机。经理人并未排斥我晋升的那位新销售经理，他们反而针对此问题先给我一个警告，为此我建议他们各自都努力协助当事人，使她的小组业绩得以维持，不至灭顶。我了解她不想向我求助，是因为怕我会觉得她没有足够能力承担这份工作。不过如果是让一个管理同僚到她的办公室闲聊、给些建议，就不会太突兀或有威胁感。最后，她也习惯，并愿意向别人求助。虽然困难重重，但是她的小组还是达成了计划目标。几个月之后，她在别处找到一份更适合的工作，她就离职了——但没有失去尊严。

若没有非常强的团队合作精神，事情结局就不是如此，克利夫兰当时没有人问：“我为什么要帮助她？”因为他们都知道答案为何：若不帮助她，整个公司的营运会受到影响。这则故事有个重要的但书：永远不要期望团队来为你弥补错误。我犯了一个大错，在最开始就不该录用那位女性主管，幸好是因为团队集合起来戮力以赴，公司才渡过这个难关。不过，我也不能只是袖手旁观地期望属下的经理人，在尽他们的本分工作之外，还做她的工作。一旦情况较稳定，我便找她诚恳地讨论她的工作及去留问题，而最后的结果对大家部好。经验分享

你可以试试接下来这个我使用多年，而且效果不错的技巧。一旦某种流程方法已经建立，并且已运作了三个月之后，将你的小组经理集合在一起，召开一次自由讨论会议。我的作法是，告诉每一位经理准备一个简报，让我们了解该小组目前的进度，是已经超越目标计划？亦或是离目标尚有一段距离？问题出在哪里？优势又在哪里？我告诉他们，将最好的经验带来这个会议，例如，他们曾用过，而且效果颇佳的实用法则；同时我也要他们和大家分享，什么方法没有效果。

这类的分享活动会减低恶性竞争。我希望小组之间彼此竞争，但是我不希望小组之间有反目争执，或有派系之分。让他们在一个平和的气氛之下分享心得，可以加强“整个区是最重要团队”的共同理念；除非大家都赢，否则没有人算赢。

经验的互相交流，是非常有用的团队作法。我不希望任何人隐藏任何一

个有效的想法或作法，只为了比同僚占优势；我的目的是要确使最有效的经验，能够流传最广；同时，也要确使提出这个经验或方法的个人或小组受到表扬。

让我与各位分享一个例子。我旗下某位年轻的女业务人员有一次在读报纸时，看到一篇文章，报道她的责任区内的一家家族制鞋企业，她立刻用我们公司最优良精密的彩色影印机，复印这篇报道，然后寄给那家制鞋公司的总裁，恭喜他们能得到报纸非常正面的报道，她也特别指出，文章是用施乐影印机影印出来的，并附上一些有关那部机器的资料；结果，正中红心目标！丽莎率先尝试的创新方法，居然有效，那家制鞋公司的老板竟然有回音给她。信寄出两天之后，该公司的总裁便在电话中要求丽莎再制作一些影本，分寄给他们公司的地区经理；而在不久之前，我们才在调查这家公司有什么样的需求。丽莎的成功，让每个人都大开眼界。

寄出剪报是个非常棒的作法。一位竞争心非常激烈的业务人员，也许会因为这个主意大好，而不愿提出来和大家分享；幸运的是，丽莎不那样想，她愿意公开与我们分享，而我立刻透过广播系统告诉每个人这个消息，赞美丽莎，将她捧上了天。

我要她感觉很棒，因为她值得得到大家的赞美。而且，我让所有人知道，只要共同脑力激荡，发展出创新的作法，整个小组或参与的人都会受到表扬，并借此鼓励销售人员的创造力。

免费停车

表扬也是一种“后果”。用“表扬”这个字，我是采用它最正面的意思，为什么我这样说呢？表扬还有负面的吗？读者们还记得之前提到的“绝望者”吗？那也是“表扬”的形式之一。

当我必须在胡萝卜和木棒中选择一样时，我的选择标准是，哪一样东西可以帮助我在黑暗中看得更清楚，并帮助我蠕动鼻子，我就选择它；事实上，我选择种一园子的胡萝卜，然后只保留几根本棍，留待其他方法都失败时使用。

在那些传送“绝望者”的时光里，克利夫兰业绩最好的经理，在公司大楼的车库里可以享有一个免费停车位；那听起来似乎没什么了不起，但是，克利夫兰一年中有七个月覆盖着冰和雪，因此一个温暖、干燥的停车位是一份真正的礼物。假如你的公司没有停车位，或是你在较温暖的气候区工作，不妨试试每个月赠送最优秀的经理一张面额 100 美元的礼券；这是一年 1200 美元的小额投资，但是你回收的将不只 10 倍。

在克利夫兰，我曾进行另外一种便宜而且有效的表扬方式，我们称之为“和保罗（Paul）一起拍照”活动。施乐 1991 年的总裁保罗·艾利尔（Paul Allaire）排定行程要到克利夫兰公司来参观，另一个保罗——保罗·麦金农则想到一个主意：提供达到固定营业目标的业务人员，和公司总裁一起拍团体照的机会，只有第一名的业务人员才可以单独和总裁拍照！

因此总裁的来访使我们有着双重的兴奋：其一是有总裁来参观公司，基本上就是一种荣耀；另一个原因是，我们想出来的奖励办法更是令人感到狂热。

不要低估了它的激励力量，能够和公司总裁一起照相，对于想在公司发

展、升迁的人有很大的意义。雇用一位专业摄影会花多少？一小时 150 美元？因为“和保罗一起拍照”活动，我们的营业额提高了几千美元；而这些照片至今还挂在克利夫兰公司的墙上，且至今仍是表扬的一种方式。

高价值，低成本

非常好玩的，假如你问业务人员，在和总裁拍照及发额外奖金中，他们会偏好哪一个？大部分的人会选择后者，但是奖金所能激发出来的热忱，绝对比不上那些非金钱价值的刺激。例如在 1992 年，我提出一个激励计划，赠送印有巴塞罗纳奥林匹克标帜的运动袋子；你或许认为 1 万元奖金一定更有成果，但是，每个人都想要一个袋子。

抓钱机器一直都是受人欢迎的奖品。我租了一台在嘉年华会才看得到的抓钱机，它包括一台压缩空气制造机，以及一个可以装得下一个大人，空气还可以流通且干净的透明塑胶间。在一个星期或 10 天内达成特定目标的业务人员，可以进去这个抓钱机器。只要把空气制造机开关打开，纸钞就在塑胶空间中满天乱飞，参加者有两分钟的时间，去抓那些满天飞的纸钞，只要在时间内抓到的，都归他所有。听起来好像很简单就可以抓到一笔钱，但其实并不容易。由于在塑胶空间中的扭曲变形会令人捧腹大笑，因此，我们通常选在星期五下午，一群人聚集在公司，一起观赏这项活动的进行。众人在塑胶空间外拍手、赞美与加油。这种愉悦会持续整个周末；士气低落时，这是一招非常有效的激励方式。

猎火鸡活动也非常受到欢迎。快到感恩节时，我会设定一个营业目标，让达成目标的营业员可以赢得一只 12 磅重的大火鸡，这个奖励最多也不过值 15 元。但是，再一次地，业务人员为了赢得火鸡，竞争得非常激烈。我们会发行新闻快报，公布最新的得奖人名单；未达成目标的业务人员也绝不会被放水；未达营业目标，就没有火鸡。我们会将所有没送出去的火鸡捐给慈善机构。

乐趣、愚蠢与金钱

不要以为有了激励办法，就可以征服这个世界。能够大幅度增加销售量是很好，但是就算没有，只要能达成一种兴奋和乐趣的气氛，也会有长期的利益。这里有一种方法，它不用花太多额外的心思和联系的工作，你也许可以试试：我把它命名为“疯狂三月射篮大战”。为什么是三月呢？因为有几次在第一季快结束时，我都用这个方法，来激励大家的活动力。在“疯狂三月射篮大战”这个活动里，你所需要的道具是近几年来在酒吧非常流行的运动——投篮机器。也许以前你看过这种活动：参与者可以有 2~3 分钟的时间，对着篮框投球，累积得分。为了可以合格参加这项比赛，业务人员必须在为期 10 天的竞赛期间，创造出比预定的营业业绩再多一些的业绩，而在第一季快结束的前几天，那些合格参赛的业务人员，就可以准备为 50 美元现金钞票而战。得分最高的就是赢家；合格参赛者也可以选择向经理一对一单打挑战，赢家可以再得 50 元。

有一年，我把印有施乐公司标帜的传声筒，交给在场观战的人群，以增加一些热闹气氛。我在想，同一栋大楼中的其他邻居，对锣鼓喧天的叫喊声

——“加油！加油！加油！……投篮！投篮！投篮！”，或不时传来失望的叹息声和胜利的欢呼声，有什么感想？

三人成行

你必须尝试各种方法，让你的员工共同合作。激励及表扬活动会创造“同僚爱”的环境。关于这点，我最成功的活动之一是“克利夫兰传统竞赛”。它会在第二季结束之前开始，而全公司同仁则可以共享六个星期的兴奋与乐趣。

一开始，我将所有的业务员聚集，编组成“临时三人小组”。我说“临时”，是因为我打破原有编制，将所有的人混在一起，并把日常接触较少的同事编在同一小组。第二步是到对街的 VFM 大楼去喝啤酒（因为办公室禁酒）、吃比萨，然后进行拍卖会。通常，我会请一位专业的拍卖人员到场，拍卖的标的物是临时三人小组的业绩额。由出价最高的人得标，就像桥牌由叫牌最高的开始先攻一样。

竞争往往演变成非常激烈。你可以想象一下，满满一屋子的销售专业人员，针对 24 组未曾经过测试的小组，进行优缺点的评估：“他无法在二个月内将一个案子结束。”“她是作常冷静的陌生开发高手。”“他在睡觉时都能销售高速全功能影印机（最高级的施乐影印系统）。”一屋子沸沸扬扬都是类似这样的讨论。他们组织评审团，搜集所有的标金——因为所有买卖都必须用现金交易。拍卖会的总收益，将会分发给全盘表现优异的小组，但是有一部分则分给一开始就支持优胜小组的投资者。不要小看彩金，它们有时候会高达 3700 ~ 4000 美元。

我们每星期对每个小组追踪一次，对每一笔生意都有加重计分的公式。这让我有机会大肆宣传业务结果，并随时提供这一场“战况胶着”、“迎头赶上”，以及“世纪滑铁卢”竞赛最新的战情；无论排名何时改变，电子信件及有声邮件都是最好最快的公布媒介。

“克利夫兰传统竞赛”一直持续进行，但是中间每两个星期都会穿插一些小比赛，像“派斯特公开赛”——我会用一个下午的时间，让那些合格的业务人员参加代表第一回合优胜的高尔夫球竞赛，赛完后会有一个烤肉聚会，并进行一些小额奖品的颁奖，如桌历、钢笔和其他类似的东西。两个星期之后，我们会再有一个卡拉 OK 之夜，在公司大楼的后面举行，让一些想要成为餐厅驻唱的人，以一台租来的卡拉 OK 伴唱机一圆其梦。现场准备了很多的热狗以及香肠，并且再一次颁奖给达成额外业绩的人。卡拉 OK 之夜是我个人最喜爱的，对我而言，这是可以唱歌的借口。通常，我会用杰佛生·艾尔波兰（Jefferson Airplane）的名曲“白兔”开场，然后以 The Band 所唱的“The Weight”结束活动。

要记得的一点是：不要靠激励来付最基本的房租。假如只为了达成最低的销售业绩标准，就必须兴办特别的激励竞赛，你的公司一定是哪里出了问题；若不是你的处理方式有错误，就是用人不当，第三个可能就是你或老板高估了你们这一区的销售潜力。激励活动不可能将你由上述的这些困难中脱离，但是在处事方法、人事，以及真正的预估都上轨道后，激励活动绝对可以让销售业绩突飞猛进。因此我建议，在一家公司未待到三个月之前，切勿轻易尝试举办激励竞赛活动。假如你已经做到本书中所建议事项的一半，此

时“克利夫兰传统竞赛”型的激励，应该可以让你公司的业绩快速成长。

另一个秘诀：假如你要使用自己的激励方式，我强力建议你订定特殊销售目标，而不是一般整体的数字做激励基础。这是因为你也许有非常卓越、能签下大笔订单的业务人员，若以销售总额而言，他们的业绩总是取得压倒性的胜利。因此，最好的给奖激励方式是以产品组合的销售为标准，或是将产业及公司特质考虑进去的其他方式。

最后，不要在不适当的时机激励业务人员。你必须非常了解整个销售的循环周期，然后在淡季时使用激励方法来增进业绩，要不然激励方法所拉进来的业绩，很可能是原来迟早都会发生的生意。以影印机产业来说，6月开始是旺季。而在第二季中进行“克利夫兰传统竞赛”就会迫使销售的循环提前，鼓励业务人员不要坐等到第二季快结束时才开始冲刺业绩。如果没有传统竞赛，少了这层激励刺激，很多卖出去的产品，可能到六月旺季之前都无法实际地装置及开发票，使第二季的业绩会减少许多。“传统”激励活动让我多了几个星期的时间安装机器，而这个情况真正改变了销售周期，有利于我的销售。

施与受

1991年，我邀请了施乐其他地区的分公司，以及来自总部康乃狄克州的罗彻斯特和史丹佛的一些贵宾，到克利夫兰来参与“克利夫兰传统竞赛”。竞赛的成果非凡，因而从那时起，我每年都举办同样的激励竞赛。在竞赛的规划下，业务人员永远不知道在未来的六个星期，他们将和什么样的人合作或竞赛，可能是一个地区的副总裁、总公司的大人物，或是一位过去从不曾合作过的经理；我彻底地把所有员工打散，重新组合；其他地区贵宾的出现改变了原来的组成元素，让每个人由日常生活的规律中跳出。周末回家时，业务人员会想：“天啊！在未来的六星期内，我不知道谁会在星期一的一大早和我同坐一部车子？就我所知，可能是保罗·艾利尔（施乐总裁）。”这使得每个人都必须转变，并且真正地详细计划；被邀请的客人也喜欢这个活动，因为这让他们有机会走出他们的例行公事，而来到克利夫兰（克利夫兰？）感受前线的火药味，并且享受一些乐趣。有一年，我们邀请到三十几位贵宾，也就是说，公司里每一个人都和贵宾搭档组合，而且必须把最佳的能力表现出来。

为“克利夫兰传统竞赛”画下句点的是结束酒会，会中，我们颁发大奖给大部分在竞赛中获得优胜的人，或团队合作得到最高分的队伍。这些奖品都是非常有实用价值的，例如十段变速脚踏车及录放影机等。竞赛获胜的队伍或投资人，也可以各自将大约600到800美元的奖金带回家。

“克利夫兰传统竞赛”变成克利夫兰区最大的传统，并且是年中销售的关键活动。无论高尔夫球赛、卡拉OK活动，或是奖品，每项我大约都花费1.5万元准备；不要觉得这样的花费过度了，因为这些活动对我们的业绩有非常大的影响。平常时期，我们平均每个月会接到210份订单，但是在最近一次“传统竞赛”期间，每个月的订单飞涨到550份。

你说花1.5万元值不值得？我想是非常值得的。我们平均每年花费超过5万元的预算，举办各种不同形式的激励及表扬活动，有时候，一年的花费甚至超过7万元。我时常扪心自问，施乐为何会同意这些花费？其实道理非

常简单，公司的哲理就是：“假如你能保证成功，花多少钱都在所不惜。”施乐的经理人对他们的支票簿有绝对的自由使用权，只要他们能将这些花费转变成业绩。

有“传统”的劲旅

如果你回到前两段，会看到我将“克利夫兰传统竞赛”描述为一个“传统”的活动。那是个非常重要的字眼。大部分家庭关系密切的家族，都会非常注意“传统”。1993年春天，我和茱莉一起参加在伦敦举办的“总裁俱乐部”之后，相偕前往罗马。在旅途中，我身为意大利富裕家庭后裔的记忆逐步被唤起。站在旅馆窗前，俯看“西班牙台阶”（Spanish Steps）时，我深深地被眼下的景色迷住了，而所有的记忆，也都一幕幕浮现眼前：我的祖父、祖母正说着意大利话，和我的叔伯姨婶一起烤面包、聊天、欢笑，共度了许多美好时光。

传统是一部历史书籍，每一页都是生活，都有其特别的意义，是最有力量的东西。而做生意需要的也是这种力量，一种可以将众人聚在一起，并让他们想要站在同一阵线上的力量。

运动界的“传统”证实了我的论点。圣母大学（Notte Dame）足球队的传统帮助这所大学吸引了最优秀的运动员；而且我深信还有很多不是运动员的优秀学生，也因为相同的理由被吸引到圣母大学位于印第安那州，南班（South Bend）的校区。

职业运动中伟大的运动团队，例如 NBA 的塞尔提克队，以及职棒大联盟的纽约洋基队，也都有著名的传统，像是塞尔提克伟大教练“红头”——阿尔巴克的胜利雪茄，或是洋基队的条纹旗。每位在波士顿花园球场上奔跑的球员，对悬挂在屋顶上像战旗般的鲍伯·考斯（Bob Cousy）及比尔·罗素（Bill Russell）的球衣都会万分敬仰，而在洋基棒球场踏上本垒板，并看着鲁斯（Ruth）、格瑞（Gehrig）和迪马乔（Di-Maggio）的纪念雕像捍卫着外野的运动员，必会不自觉地感到光荣、骄傲，并且渴望能够竭尽所能。

你自己的家族传统也是一样不可思议。仔细回想一下：圣诞节、感恩节、足球比赛、7月4日国庆游行及烟火，不是也让你有美好的感受？你不是也一直都在期待着它们吗？

一个缺乏传统的工作环境是没有灵魂的。我们在克利夫兰创造的传统，持续一整年：例如奥斯卡金像奖、三月疯狂大赛、克利夫兰传统、火鸡争夺大战、总裁俱乐部活动，以及游乐区的郊游，所有克利夫兰的人每年都盼望着这些活动，并且非常热情地全心投入。

所有传统中，我最喜爱的一项是直接从我的家族传统中借用来的。在家里，我们每个月甚至有时是每个星期，全家人会一起共享晚餐。而在克利夫兰，有时候我会和经理人离开办公室，一起谈天、吃东西。我们偶尔在那儿纯粹谈公事，很多时候是只花一点时间讨论公事，而将大部分的时间用来做简单，但是却非常有益于人际的沟通。在这个时候，人们通常都会放松自己，不再伪装或演戏，除下自我防卫的外衣，创造出一个团结的气氛。

隔天，整个组织的成员变得比较新近，工作也变得比较有效率。

我认为，要让工作团队运作，一定要定期和员工或属下共餐。对我而言，这是绝不可少的传统。在淡季里捷足先登到了

1988 年的夏天，有关克利夫兰的笑话就在施乐消失了。去参加李斯堡（Leesburg）训练课程的员工回来之后向我报告，训练讲师会问他们，“克利夫兰到底是喂你们这些家伙吃什么东西，让你们跟超人一样？”而我自己到芝加哥参加一个地区经理会议时，也听到同样的问题。整体来说，那年是施乐进度较缓慢的一年——其实施乐那年的业绩非常惨澹，同时克利夫兰的表现则是非常突出，我老板的顶头上司伯德·安吉利斯（Bud Angeles），当初同意将我由明尼苏达晋升到克利夫兰，其实只是碰运气。在芝加哥会议期间，大家都笼罩在营运业绩低落的情绪，但是伯德打断一报告，将我叫到所有人前面，混和着对其他经理的愤慨情绪，以及对克利夫兰反败为胜的骄傲，他说：“你们知道吗？我们在克利夫兰都能够卖出影印机！”我将这句话带回克利夫兰和大家分享，因为全公司的人都有资格听到并接受这个赞美。当时阶梯会议室的气氛，和我们年初第一次聚会的气氛，简直有天壤之别，我看到的大部分都是同样的面孔，但是原来他们脸上的害怕、不安和认命已经消失；站在他们前面几分钟，我试着控制自己激动与兴奋的情绪。看着这个团队，我上了宝贵的一课，而这一课正是本书的重心及灵魂：要胜利成功。他们赢得成功胜利，并且享受成功胜利。

是与非

看过上半年度的总营额，和经历了芝加哥会议的赞美之后，我为克利夫兰下半年设定了一个目标：不仅要成为区冠军，更要达到全国第一。没有人怀疑这个可能性，尤其在看到上半年的优异表现之后，我非常有信心，克利夫兰一定可以维持名列前茅。至于能否成为全国冠军，则完全是另外一件事。将来有可能达成吗？绝对有。以前觉得有可能成为全国第一吗？从不曾奢望过。

好了！让我先就此打住，然后解说乔治·布希（George Bush）所谓的“远景”这个名词。小远景只是浪费时间，而大远景则能激发兴奋及热情，但是如果没有了这两项要素，无论大或小的远景，都很难达成。1988 年 1 月，当我设定全区第一为目标时，我仍不敢太夸耀地四处宣扬，我们还必须不断加班、殚精力竭才有可能达成。即使我们已渐有进展，但在 1988 年 7 月想象我们能成为全国第一，还似乎像梦一般遥远。不过如果一开始就没有立下宏愿，我想我也没有脱颖而出的机会了。

也许听起来有些可笑，我说的好像是“好莱坞”，但那是非常重要的。我不是在说镜花水月的事，我认为在理想中，只要努力，就会看到一道彩虹，并且拿到一缸黄金。

在阶梯会议室中的每个人都知道，就各种不同的企划的经济因素考虑，我们是处在一个不平等的竞争环境。假如某个地区去年表现不佳，那它今年被分配到的责任预算，就会比其他区域低，在年终结算后成为第一名，因为总公司是考虑他们的市场较小，而给予较低的责任预算。罗彻斯特总部交给各区的预算时，他们也不奢望会有“满垒全垒打”的大胜。然而对身在克利夫兰的我们，除了成为第一，别无其他选择，我不能说：“我的目标是达到第二名或第三名就好了！”那多没志气！

我发觉，有了我们的冲劲，再加上维持原有的压力，我至少可以将克利

夫兰推进到前五名之列，并且和其他区的大公司较劲、就如同 60 年代中期，纽约大都会棒球队以参差不齐的阵容出现在世界大赛的冠亚军争霸战中一样。

我是否在建议，领导者应该设定不实际及不可能达成的目标？绝对不是，我要指出的是，你要有一点点爱出风头的精神。我依靠第六感及心灵潜力，尽可能向文生·朗巴定、派特·莱利和比尔·帕西尔等名教练学习，他们全都带领他们的队伍成为冠军，每一个人都是优秀的领导者。我认为他们一定不会要求球员追崇老二哲学。

目标与誓言

你知道目标和誓言的差别吗？成为营业额第一是一个目标，这就是我要努力达成的；假如我们成功，就会有一个庆祝活动；如果我们失败了，就分析失败的原因，然后再继续努力往目标迈进。其实这就像减肥计划。我在过年时立下一个新年新决心，要勒紧腰带，减肥 10 磅。但是最后我却只瘦了 8 磅，也许我自己已经觉得很满意了，因为我非常努力减重，而且接近预定达成的目标；其实，第二名、第三名，或达到前五名，都算是很优秀的表现了，因此就算没有达成目标，设定目标已经有激励的功能存在。

誓言则不同，相差十万八千里。在企业界，我们不常听到这个名词，假如我许下誓言，就表示无论是上山下海，我都要完成这件事。重新建立克利夫兰的工作伦理就是一种誓言，我绝对不会退缩、妥协，或协议只要接近目标即可。让我们来许下更多的誓言，有一些事情是即使撞得头破血流也值得去做的；有些事情是只要有额外努力、不变的决心和想成功的意愿就可以完成的。

有一派思想家是根据“每一件事情都有商量余地”的前提来做事，而我并不相信这套说法。假如每件事都有商量的余地，世界上就没有任何事值得我们努力去争取了。对我而言，工作伦理绝对值得头破血流地争取，它是一个有意义的概念，没有了它，我们也不过是为薪资而工作的奴隶罢了！把它当成目标追求，是给你自己太大挣扎迟疑的空间；它应该是一项承诺及誓言——不放弃，不逃避，是唯一可行之路。

不要害怕承诺立誓。经过深思熟虑之后才下的誓言，会在内心深处汇聚成一股不可思议的力量，然后释放到全身。事实上，我更害怕的是在实践誓言的过程不够细心、没有冒险，或未能多次尝试，而不怕自己不够努力。只要你努力，最后所有的努力都会有所回报。

你一定要培养将目标与誓言分开的习惯。现在，请你拿出一张纸，将你的目标列在上面，誓言列在下方；以下是我的列表：

目标	誓言承诺
在地区分公司中成为第一名	改变工作伦理
提升顾客满意程度二到三个百分比	改进我的领导技术
所有的业务人员都达成他们的目标	让公司成为一个快乐的工作场所

誓言是非常严肃的事情，能力不足时，千万不要随便许下任何誓言。但是，

努力不分等级，承诺誓言一定要实现。

适时授权

我的主要可能阻碍检查表告诉我，克利夫兰是以非常有限的资源，尝试做非常多的事情；每名业务人员的责任区不断地扩展，导致许多业务人员因为要经手太多的业务，而不得不怠慢一些客户。

这个问题的部分原因是，当一个地区分公司业绩不理想的时候，总公司负责策划的人会倾向冻结该地区额外资源的要求。那时克利夫兰因为经济景气复苏，再加上潜能也开始真正地成长，造成已经完全武装、准备全力以赴的业务人员，完全陷入困境，忙得不可开交。当这种情况发生时，正是该缩小责任区，并增加支援部队的时候。

1988年和1989年，我增加了13名业务人员，负责新规划的责任区和新开发的客户。然而我在处理中却犯了一项大错——低估了“对顾客熟悉的面孔”对生意关系的冲击。当时我认为，客户对于销售人员的改变应该不会计较，只会耸耸肩，并且很快地习惯新人处理他们公司的业务。但事实上，我错了。我花了非常多的时间去跟他们解释，化解中间的不愉快。许多客户已经和他们熟悉的业务人员之间建立了默契，不想失去他们。

在要重新规划责任区时，必须谨记这一点。我从这次教训学到的是，除非绝对有必要更换业务人员，否则我对责任区的分配绝不插手；然而一旦有了改变，至少在未来的两年或三年之内，绝对要避免再次更动。

有些公司无法抗拒转换业务人员责任区的诱惑，但客户才是真正受到损害的一方，每当你的公司有重大改变时，客户的信心就动摇一次，迷惑一次。

不要让优秀的业务人员因为升迁而被调离前线作战区。我倾向以附加的补偿奖金，换来业务人员可以长期留在前线的工作岗位上。我认为，假如业务员可以在“较多收入且较少个人阻碍”和“高头衔”之中做一个选择，他们会选择前者，这无论对客户、对业务人员个人，或对公司都是好事一桩。

成功的同义词——团队

同年秋季，我开始非常认真地推动“总裁俱乐部”这个活动。那年是在夏威夷举行。我设定的目标是百分之百的参加率，结果有将近30名销售员合格参加，非常接近预定达成的目标。我的作法是先让一位画家以飞机内部座椅为主题，为我完成一幅巨大的画，一旦有业务人员达成合格目标，就将他的照片放在一个座位上。我做的，也是身为领导者必须做的，就是制造同僚压力，达到激励的效果。“假如他可以达成目标，而她也可以达成目标，我一定也可以！”这就是你尝试要制造出来的气氛。想象一下你也是克利夫兰的一名业务人员，而你是唯一没有资格参与“总裁俱乐部”的销售人员，只有你一个人孤单地待在家中，那感觉很不好，对不对？在这种情况下，我一定先考虑是不是该开始找寻另一份工作！这就是我所说的，假如你营造一个快节奏的工作环境，根本不必费心去开除那些跟不上节奏的人，他们大部分都会知难而退，自动辞职。当参加“总裁俱乐部”的名单愈来愈长，办公室的紧张气氛也愈来愈浓，每当新的照片被贴上之后，我似乎都可以听到当事人的经理和同队队员同时松了一口气。最精采、难得的部分是，那些比较早合格的业务人员，会回过头来帮助有困难的人。这完全符合这项活动的精神

——运用激励与表扬建立团队合作。当然，若能创造出更多的业绩最好，但是，目的不只是这样而已。假如你只为了要很快地或暂时性地让业绩成长，那就如同丢一块鲜肉给一群狮子，这群狮子很快就会自相残杀。你会在短期之内得到你想要的业绩，但是在那之后的每一次激励所创造出的利益，会愈来愈少。你可以“吃自己所猎杀的动物”，然而当你的胃被填饱之后，激发你的动力是什么？除了团队合作之外，别无他法。

再一次把这两个字写下来：团队。或者你可以用圣母大学教练劳·荷芝（Lou Holtz）的公式，在明尼亚波里时，我便把它印在T恤上给我的员工：

团队	自我
----	----

荣耀与开胃小菜

以利益百分比来算，我们那年是区冠军，并且排名全国第四。为了庆祝有此成果，我在1989年1月，举办了第一个奥斯卡金像奖之夜，这在克利夫兰也成为一项传统：黑色领带、晚礼服、摄影专用灯、专业摄影师、音乐，以及迷人魅力，公司里的每一个人都在邀请之列。

针对表现优异的业务人员及经理，我分成九个不同的项目颁发“奥斯卡”奖座。我雇用豪华大轿车到得奖人家里去接他们，车后面有一座吧台，上面有冰凉的香槟及开胃小菜。当他们出现在我们租用的俱乐部门前，有一队摄影师在两旁等待采访他们，群众在他们抵达时都大声欢呼，而俱乐部内有非常华丽的装饰及丰盛的食物。如同真正的奥斯卡金像奖颁奖典礼，得奖人会被请到台上，接受颁奖，站在台上享受掌声，对同事及家人说一些感谢的话，甚至有一些人因太激动而哽咽不已。

我想用金像奖颁奖的激励与表扬为本章节画上句点。在克利夫兰，我们一年比一年做得更好，公司业务人员与经理的另一半会不断地告诉我们，他们为在施乐工作的配偶感到骄傲。但是对我而言，第二年颁奖典礼给我感受最深——有一位得奖的年轻业务人员，他回忆去年此时，他只能坐在后面，看着他的同事上台领奖；他说，当时他告诉自己：“有一天我一定也能站在台上……那就是我所想要达成的目标。”之后他一整年都非常努力，只为了让梦想成真。

你能告诉我，这些激励和表扬活动都只是一些把戏，只是浪费钱罢了？告诉我！或者去告诉那名业务人员！

第九章 顾客——取悦他们，别的都不需要

我的经验证实了三件事：第一，要有弹性并且动作要快。第二，确定你拥有最多样组合的产品。第三，不要替顾客做决定。

从第一到第八章，我写了很多有关客户的事。现在，我要让读者诸君更进一步感受到“客户”的重要性。

自从 1989 年，施乐荣获巴尔德瑞杰 (Malcolm Baldrige) 国家品质奖章以来，便被视为是以品质行动著称的公司。每个星期，总有人要求我解释，品质运动到底是什么意思；我想最好的定义就是最简单、最容易懂的定义：品质，就是要让客户感到满意。

现在你已经了解，我为了要确使自己达到目标，努力提升自己的视野，因此对于品质运动，我个人的定义有些微不同：品质就是要取悦顾客，除了取悦他们之外，别的都不需要。

在 70 年代及 80 年代早期，施乐发觉自己陷入了困境，因为有太多顾客对我们的产品及服务态度都不太高兴，更别提完全满意。但是在完全失去市场独占的优势、在 1972 年联邦贸易委员会主张解除自由贸易之前，使用影印机的顾客也没有太多选择。假如你不喜欢施乐，除了按捺情绪继续使用我们的产品之外，别无他法，不然你只能雇用拿鹅毛笔的修士来帮你抄写。

竞争者环视

在以往没有强烈竞争者的情况下，我们说服自己影印机出现夹纸、过热起火，或让聪明的使用者歇斯底里地叫等状况，会取得顾客的谅解，因为情形就只能如此。我们都知道施乐的影印技术不可思议地复杂，也假设顾客都能了解。影印机是一个神奇、昂贵，而且个性令人厌恶的小盒子，你必须要有耐心地忍受它的种种怪脾气。

1975 年 7 月，施乐和联邦贸易委员会谈妥了政府的反托拉斯行动。施乐同意放弃很多目前拥有的、单色纸张影印技术的专利权，因为施乐自认在市场上占有不可限量的优势；而且假如拒绝核发执照给初出茅庐的竞争者，公司的专利权迟早还是会受到侵犯。

假如你是重达 900 磅的长颈鹿，即使周围出现一些竞争者又能奈你何？

接下来的 5 年内，美国地区总共出现了 147 种不同功能、不同机型的影印机，到了 1982 年，施乐原来拥有的 80% 的市场占有率（计算方式和 1976 年一样，以影印机安装的数量计），往下掉到 13%。这些令人惊骇的数字及急降直下的故事，都记录在大卫·柯恩斯，与大卫·奈德勒合著，于 1992 年出版的《黑暗中的预言家》(Prophets in the Dark) 书中。阅读这本书就像是业务主管最糟的恶梦成真，事实上，它就是真实的事件。

能让施乐度过那个难关，仍然挺立于市场上的原因之一是，施乐在当盛时期建立的优秀销售操作系统。当时几乎是一夜之间，施乐就受到至少 10 家日本公司的围攻，而其中许多公司订定的影印机售价，比施乐实际的造成本还要低。屋漏偏逢连夜雨，IBM 和柯达也在此时推出高品质的产品，以中、高价位进入市场，向施乐的优势挑战，并使得整个市场的竞争情况沸腾。假若施乐没有训练精实的销售团队站在第一线，为每一笔业绩努力争取，它早就完全瓦解了！

另外一个原因是，日本竞争者早期贩卖的是非常劣等的产品——虽然他们很快就学会如何改善产品的品质；而 IBM 及柯达则还学着该如何将新产品推出他们传统的市场，因而进度缓慢。幸运的是，从柯恩斯于 1982 年到东京去，并对“全面品质管制”（Total Quality Control）产生兴趣的那天起，所有竞争者的学习曲线和我们持续下降的劣势，有了大幅度的转变。“全面品质管制”可说是解释日本企业杰出成功的代名词。

接着在后续的 8 年里展开，甚至到目前也还在进行中的，是美国特有的、施乐独特的全面品质管制。这个活动的核心是标准化，而顾客则是它的灵魂。

传统观念里，高品质的产品就是要完全按照说明书制造，必须成功地通过检验，而且要在被丢出窗外、卡车辗过之后，还能继续使用。品质运动的早期推动者认为，顾客也许根本不会想将产品丢出窗外，或开卡车从产品上面辗过，因而根据如此的洞察，他们的结论是，产品的品质必须依据顾客所说的（或是他们的猜想）为准。

柯恩斯在品质管制上采用此一理念，并将它和自己的理念结合。施乐需要由竞争者及产业外的领导者，学习如何改善产品及生产过程。我们开始搜寻好的想法和主意，不在乎来源为何，只要它们能使我们成功。

革命性的主张！柯恩斯运用这些想法使施乐返老还童，重回竞争市场。

没有终点的赛跑

现在我要告诉你的，是有关品质的浓缩版本。也许你已经由其他书籍或杂志中读够多的资讯，了解了它的基本概念；但是你也也许不知道，施乐是走狗运才有如此的结果。假如发现全面品质管制的人不是我们的最高总裁，那它永远不会被施乐采用。

跟施乐大部分的主管一样，我曾面对数百位，甚至数千位渴望学习品质的人，讲授相关课程，使得他们能向自己的机构或组织介绍这个概念。而我们自己的顾客，也一直询问这方面的问题。我告诉他们，假如公司的最高层主管没和他们站在同一阵线，就不应该再谈品质了。你必须拥有总经理与资深经理百分之一千的支持！想介绍品质观念给抱持怀疑态度或不起劲的上级，失败的机会和挫败的程度是非常高的；假如在提出品质议题时，你的主管两眼无神，或急着要赶搭电梯，我想你就省省力气，别再试了！

关于品质，另外一种容易产生的错误就是没有耐心。品质不会在一夜之间有所突破或改变。每当我针对品质做演说，解释品质不可能在两三年之内提升时，就看到房间内一张张失望的脸孔。“究竟需要多久才能改善呢？”有人问。“要好几年。”我不是故意逃避这个问题，因为真正的答案是永远。提升品质，永远不会有结束的时候，因为好还要更好。大卫·柯恩斯将品质提升比喻成一场没有终点的赛跑。

在施乐，这项竞赛每天都在进行，有时候，我们必须上气不接下气地往前冲！

1988 所决定报名角逐 Malcolm Baldrige 国家品质奖时，施乐介绍 5046 机型参赛。这是一台中复印量的影印机，在刚制造出厂时，客气一点说，这

全面品质管制的技术，在 1970 年中期由日本富士施乐公司运用成功。它启发了施乐的“全面品质管理”观念。

机器出现了一些问题。

同年在克利夫兰，只要和我手中的其他产品比较，5046 型机器简直就像来自地狱的使者，问题层出不穷。克利夫兰当地有一家非常大的律师事务所，经由我的推荐，在 5046 型机器上大量投资。我们曾保证，机器绝不会出问题，而且这部机器售价合理，在 8000——10000 美元之间，容纸量特大，外型精美，紧适合律师使用；至少我们当时是如此认为。

但是，5046 机型很不争气，它没能将我们描述的各项功能正常运作，因此我们必须把所有的影印机由律师事务所收回；更糟的是，我们当时没有一项适当的产品可以代替。在其他的客户中，我们尚能生存，因为我们将所有服务人员都送去维修影印机，但是律师事务所的案子全盘失败了。让我们更痛苦的是，客户的反应非常温和，他们只是失望而已，而不是气得拍案大骂。我们的失败，造就了竞争者的机会及成功。

这样的失败例子，发生在品质运动已经进行 6 年之后，让我们不禁自问，到底是哪里出错了？答案是：旧施乐企业文化的遗风尚存。一项内部调查发现，虽然公司的关键人员已经明了 5046 机型影印机有很严重的缺失，但是他们都紧闭尊口，仍然允许产品上市、贩售，没有一个人愿意成为坏事的承担者。

危机管理

“5046”的全盘失败，更进一步证明品质优劣是成功的关键。我们对客户的承诺受到最大的考验，但幸运地，我们也成功地通过这次考验。只要时间允许，我们尽可能为客户更换机型，而且尽所有努力，将不便之处降到最低。在品质运动之前，我们会将有问题的机器照样卖出，然后只到客户的办公室进行维修工作，等客户抱怨后，再来几次维修。品质告诉我们要将生产线暂停，而且要等到问题解决之后才能再开始生产，这是唯一可以重拾产品信心的方法，也正是我们所做的。最后，5046 型影印机变成零缺点且功能优异的机型，在顾客满意度方面得分也非常高。

这个关于 5046 机型的专案，也是个危机处理的标准范例。自从 5046 机型变成市场的热门机型之后，1988 年大部分的销售地区（包括我的在内）的收入大部分依赖 5046 机型的销售。当我们发现这个问题时，原来的计划就不再适用了。如同一位农夫早晨醒来时发现，芦笋和高丽菜都长得非常好，但是玉米却都枯死了一样。我当场决定收割芦笋，以贩卖芦笋为主。

我告诉员工，我们仍然必须尽全力去推销 5046 机型，但是在过程中，必须将局势扭转成对我们有利的情况，没有别的选择余地；罗彻斯特总部不会将我们的销售计划降低，我们唯有维持原计划目标。解决方法在于我们必须走向高档市场，推销 5046 机型——一台高产量、价钱较高的机器。起先我们以为，因为价钱有很大的差别，5065 型影印机的价位是 5046 型的 2 到 3 倍，所以我们必须全盘放弃原来的开发计划，重新开始；但幸运地，我们不需如此。因为 5046 型影印机的价格低廉诱人，销售人员很容易就可以卖出机器；但是，只要再多花一些时间和努力，解释 5065 型机器的许多优点，同一位客户就会改变主意，选择 5065 型影印机。

结果，那年克利夫兰的收入激增。业务代表更加努力地在外推广产品，因为他们不再把客户购买产品视为理所当然的事。由某些角度来看，因为价

钱低，说业务人员只要坐在办公室接单，就可以把 5046 型机器自动销售出去！但是 5065 的情况不同了，他们必须先评估客户的需求，然后才有可能卖出。然而这额外的努力是值得的，因为卖出一台 5065 机型收入，等于销售三台 5046 机型的收入。“5046”专案的情形，迫使我们必须进一步深入分析，正视客户的需求：他们只是中复印量的使用者吗？成长的潜力如何？我们需要联络客户其他有预算购买，及有需要 5065 机型的个人或部门吗？

很多情况下，假如不谈价格，5065 型影印机对顾客而言都是个较好的选择。除了有先进的外观及坚固如砖墙的特质外，5065 机型在 6—7 年的使用期限中，均可以承受非常大的工作量；而其较长的寿命是个非常大的卖点。但是这些优点对于那些只注意标价的人而言，则丝毫不起作用。另一个会让顾客惊讶的优点是，5065 机型的“手送”影印速度非常快。想要在这项优点上打败 5065 的话，你可能需要一部来自地狱的机器。

我的经验证实了三件事：第一，要有弹性并且动作要快；第二，确定你拥有最多样组合的产品；第三，不要替顾客做决定。

我们并没有坐以待毙，埋怨 5046 机型的不是。身为管理及领导者，我了解，打击团队士气最快速的方法，就是在挫折之后再浪费时间自怨自艾。你不能为你不能打的战争而战斗，我们未来的展望和策略，需要即刻重新修订。我们全力发动销售 5046 机型，而且看着它在市场上持续发展，然而当顾客不断抱怨机器夹纸时，5046 机型就成为过去式了。

这里有一个重要的提示：永远给自己留一条后路。事实上，我为自己的后路再留了些退步。你可以称我为悲观主义者，虽然这并非事实，但是我总是假设事情会出错，预期最糟的情况会发生。你一定听过莫非定律（Murphy's Law），但它的推论是什么？莫非定律指出：“会出错的就会出错。”而它的推论是：“不能出错的也会出错！”花一些时间，建造一些火灾逃生门，你也许不需要它们，但是当你闻到烟味时，它们就会是唾手可得的逃生之路。

混合产品

至于谈到混合产品的策略，假如 5046 机型影印机持续在产品策略中独占鳌头，我们就永远不知道高档位市场的潜力何在。对于那些边打瞌睡就能卖出去的“奶油面包”之类的产品，我一点信心也没有。而其实，那条产品线上和每样产品都是奶油面包——价值不高。身为经理人，假如你让部属将大部分训练及销售的时间都拨给两三种产品，你就犯了一项非常严重的错误；假如在“5046”事件上我允许业务人员及经理人，疏懒训练自己销售高价位的机器设备，我就必须花很长一段时间纠正他们的习惯及心态。在施乐，每年我们都可能要销售达 30 种不同的产品，当中有许多产品在市场上都是全新的，而这正是有人会想在教育训练上偷懒的原因，因为有太多产品了！

接下来就是一个很好的例子。我们的高速全功能影印机（Docu Tech；施乐最新的影印机种，可自动将影印稿装订、加封面）是一部价值 25 万元、非常棒的机器，但是外型非常庞大，而且操作非常复杂。对这台机器一无所知的人，就算只是要他和这部机器待在同一个房间，可能都需要非常大的勇气。在示范操作时，我们常常必须告诉顾客：“你走过去摸它一下，它不会咬你！”

但是我们公司的某些业务人员心存恐惧，他们总是尽量避免销售高速全功能影印机。有一天，我在办公室询问一位很成功的业务员：“你准备好要销售高速全功能影印机了吗？”他回答：“还没有，我还要再等两三个月，等我到李斯堡再接受如何销售高速全功能影印机的训练。”李斯堡是施乐的训练中心。

“那个现在要如何示范操作机器？”

“我会请一位分析师帮助我。”他回答。分析师是技术支援人员，对复杂的电脑软体及我们使用的镭射印刷系统最为熟悉；他们也会协助顾客，将我们的产品和各户现有的电脑系统结合。

我点点头，然后在心里面做了一个记号，我想他大概不常做高速全功能影印机的示范操作。“你停下来想一想，”我说，“对你的收入而言，高速全功能影印机能有什么帮助？”他坐在那儿，仔细地算了一下，他回答：“只要卖出三台高速全功能影印机机型，我一整年的目标就达成了！”

“嗯，现在，你还要再等两个月，等你到李斯堡接受训练之后再开始销售吗？”

他立刻就明白我的意思了！现在马上接受训练。

我也极端反对以前施乐常用的习惯。当高速全功能影印机第一次被引进时，我们有指定特别的销售人员专门负责。就机器的复杂性而言，这似乎是个非常好的作法，但是其中有许多缺点。假若这些高速全功能影印机专家是粗心的井底之蛙，只看到高速全功能影印机，而看不到销售其他产品的机会，那一个想成交 25 万生意的人，自然会忽略可以销售 1500 元传真机的机会。毕竟，金钱的诱因是难以抗拒的。反之亦然，那些被排除在高速全功能影印机的高额业绩之外的一般业务员，绝不会在下午 6 点钟，额外再打一通电话，因为高速全功能影印机可能创造的广大业绩，不在他的责任之内。对公司而言，他也许是一名好员工，将机会让给他的同事，但是他对高速全功能影印机这项产品绝不会太在意。不过如果这一切关系到金钱利益，他将会非常在意。

“无聊特攻队”

因为 5065 与 5046 机型在同年上市，使我们获得新的动力，并能很快地解决 5046 机型的问题。业务人员非常了解这部机器，因为公司也要求他们一定要做到这点。在克利夫兰，没有人会觉得新产品上市是件无趣的事。依照规矩，我会指定一个工作小组去评估该项产品在其他地区的销售情形，我要他们找出别人什么事做对了，什么事做错了；这个工作小组必须为产品准备一份全面性的策略及作战计划，他们会从中学习到整个工作过程，包括与竞争产品之间的差异。

当工作小组的准备工作完成时，我们会召集所有的业务人员，聚集在公司的会议室，举行一次发表会，促使整个小组对该产品的了解及将士气提升到最高点。针对 5065 这项产品，我尝试了新的方法，在所有人看过投影片及示范操作之后，我说：“好了！现在我们要进行快攻的游戏。现在休息 15 分钟，去喝杯咖啡，上个洗手间，然后，往楼上的办公桌前进。我要你们和电话机为伍，打电话给你的雇客，愈多愈好，排定 5065 机型的示范操作机会；15 分钟后我们再回到这里比较大家的成果，我期望你至少可以排定一个示范

操作的机会。”

15 分钟之内，我们总共和雇客排定了 26 次示范操作的机会，你注意到我说的是“我们”，因为我当时也在现场，手指飞快地在电话按键上飞舞。要完成这 15 分钟之内订下的 26 个示范操作展示，可能需要几个月的时间，也就是说，在竞争者知道我们的产品上市之前，我们就已经与潜在客户订下约会；所有的业务代表都觉得这个订约会活动非常有趣，因为他们不再只是枯坐等待，而枯坐等待只会让他们在销售 5065 型影印机的时机来临时，忘记他们学到有关此机器的特性。现在，就是大举进攻出发的好时机！

我一直都在找寻一些和别人不同的处事方式。从没有人期望或想象得到，克利夫兰能有那么良好且快速的开始，而这个好消息给整个公司带来很大的爆发力，每个人都跃跃欲试！你自己也可以试试看，让自己变成一名“无聊特攻队”队员！仔细想一想，你上一次让部属感到惊讶是多久以前的事了？还是每天都过着同样规律的生活？如果一名足球教练，每天都让球员做一模一样的练习，他的球队一定很快就有一堆缺额！

在施乐，“无聊特攻队”最成功的一项活动是“产品操作展示竞赛”。时间是在清晨，我让所有的业务人员向经理示范操作，并展示机器的特性，每个人必须就他们对机器的了解做示范，愈详尽愈好。每个人都有评分，表现最优异的销售人员，会得到特别的奖品！这是一次真正的挑战机会。假若一名业务人员能够向我推销、展示、操作机器，那我认为，他可以轻松地任何人面前示范操作这台机器。

我只有一个要求，每一名业务人员都必须假装他们是在和一个领先品牌的竞争者做竞赛。因此，他们也必须了解其他品牌影印机的优缺点，假如将施乐所拥有的 30 种产品和其他 30 种竞争产品做比较，那位销售人员绝对不会有时间感到无聊！

多听、多看、少猜测

我由 5046 机型事件提出的第三个教训——不要为顾客做决定，这句话应该刻在花岗石上，当成座右铭。我们假设 5046 是顾客想要的机型，但是品质毕竟是最重要的一项，要不然，为什么我们反而能成功地销售 5065 型机器？我们不会强迫顾客多花三倍的价钱，买一部他们不需要的机器。所以问题的解答是，我们并不如自己想象般那么了解顾客的需求。

这正是品质成败的关键之处。假若你想要在公司建立品质运动，首先必须设立一个能够辨识出顾客需求的反应装置。

举起你的右手，跟着我念：“我将会设立一个能够辨识顾客需求的反应装置。”找一位同僚，说服他与你共同宣誓，如此一来，当某一股不可抗拒的力量使得你必须猜测客户的需求时，你就随时都找得到这位同事，和你共同讨论客户真正的需求是什么。相信我，我也常会有猜测客户需求的欲望。我待在这个行业已在 17 年之久，因而我会自认已经非常了解客户想要些什么。不过我还是必须时常提醒自己，多加利用各种不同的管道，如意见调查、统计分析、销售人员的专业判断及观察，以及我自己的所见所闻，来增加对客户了解能力。

每次当你发现自己又在对顾客的需求做猜测时，请你立刻停止，往后退一步，并告诉自己，是否该打电话给答应合作的同僚，告诉他：“在我再度

猜测之前，请阻止我！”

在 5046 机型的案例中，我们自作主张为所有的客户下决定。我们愚昧地一致认同，顾客对价格非常敏感，所以对中价位的机器比较能够接受；不过幸运的是，因为该型机器产生问题，我们被迫回到原点，重新考量这群顾客的需求。但是我们该如何做呢？要发现这个问题的答案，所有人都必须被带回到我喜爱的嗜好——问问题。

你想要了解客户的需求吗？最好的办法就是询问他们本人。任何一家未能善用其销售部队侦测顾客需求的公司，都应该尽速找到一位精于处理破产案件的律师；假若你是经理人，你的销售人员就有如眼线，随时向你报告最新的消息；因为他们每天一次，甚至一天数次和顾客接触，假若你手下的业务人员，没有活跃地寻找了解顾客需求的方法，你和你的公司（套句政治术语）就被排除于主流之外。不用政治术语形容的话，你的公司就是又瞎又聋。

我会询问员工那么多问题，原因是希望他们能够养成同样的习惯。他们绝对无法回答我所问的问题，除非他们开始向顾客发问，追求答案：

你希望我们如何为你提供服务？你需要哪些服务？

你最头痛的问题在哪里？

未来五年里，你有计划扩展事业吗？

生产线上有新的产品或服务吗？

你的竞争者是否在增加当中？

你的生产力情况如何：提高？降低？抑或持平？

在施乐，我们要求业务人员为每一位客户准备正式的企划提案书。我非常认真执行这项要求，对未能认真提案的业务人员，无论男女，都会非常不客气，因为这代表他们只看到客户表面的问题。如果真是如此，这些业务人员就没将自己的角色扮演好，不能成为我的眼线，到处去看、去听，而我绝不愿就此对他们罢休。

以我个人的意见而言，企划提案书是与客户见面、沟通最重要的文件，它可以成就一项交易，也可以摧毁一项交易；可以建立商业关系，也可以破坏双方的合作关系。

在你的公司，业务人员是否使用提案书为销售的辅助工具？我说的不是订货表单，不过，你可以找出一张订货单，和以下的各项逐一对照，一份提案书不应该是：

单页的报价表

内容多于五页

用邮寄的方式送出

信件格式

用填空的格式

不正确

草率的

手写

没有其他附件就看不懂

你觉得如何？我相信大部分读者一定会发现，所有看过的提案书不外乎都是一页的报价单。那有什么不妥呢？大大地不妥！它表示将其他的要素都去除，只剩下价格；你是否还记得，前几页我提到不要帮客户做决定？单页的报价单会让客户以为，价格是唯—重要的条件。关于以价格为竞争点，我最后的劝告是：你将会后悔！假若你主要是依据价格来决定制造或销售产品，或根据价格表决定服务，你就是将自己局限在一个非常拥挤的角落。我保证，你的竞争者一定会找到方法，将价格定得比你还低。在施乐，对于日本公司能够以低于我们制造成本的价格销售影印机，并且还有利润可图，我们的惊讶至今尚未能完全复原，但是我们坚持以品质运动为主要诉求（这个决定救了公司一命），并且强调机器的全面性价值。

有的客户对价格非常敏感，但是多数并非如此。当你面对这群客户时，必须特别指出低价格并不代表真正的价值，因为还有可信度、售后服务，以及生产力等各项条件。我在撰写本书时，俄亥俄州的一位竞争对手决定上电视广告，声明：“施乐或柯达的影印机客户，你们也许付太多钱了！”对这支广告，我的反应是：“告诉所有的业务人员，我希望这支广告每天播出 10 次；和施乐公司比较价格，只会让我们的产品更加突出，表现更加优异。”

我们提案，客户做决定

另一个在提案时常犯的错误是：除了业务人员本身，以及听过业务人员，正式报告或会谈的人之外，没有其他人了解那份提案书；或者是除了提案书之外，尚需要口头报告或其他辅助附件来补充提案的内容，才能让大家看懂那份提案书。一份提案书，也许会传阅到第 12 个人的手上，但是提案人不见得都能在现场做说明。客户的联络窗口也许可以随着提案书上呈，至决策者手中有何问题时，这位联络人可以做解释，但该窗口可能根本不想这样做。

沿试提案书是否成功，应该抽出一份五年前提出的提案书。假如你读完之后仍毫无头绪，就应该查证这个提案是否成功；假若是失败的案子，我想你现在应该明白真正的原因为何了。

现在，我再列出几个有关一份好的提案书应该包括的事项：

总论

顾客提供的资讯

产品对客户的利益及关键操作步骤

顾客需求评估

比较

顾客见证及推荐

服务及支援的细项

对客户的建议及售价

为了帮助你对提案书有更具体的印象，我现在提出一份模拟范本，供你参考并练习：

第一页 封面

封面必须简短，一语中的，告诉客户他们即将读到的内容，并感谢他们

愿意花时间与你共度。

第二页 总论

一份提案书中，总论是必要的。在一个单页，用非常简短的词语表达全部的关键点，包括你的主力推荐产品、价格，并填上客户的需求；期待这份文件会在公司中传阅，而且可以单独成立。除此之外，这篇总论应该是让客户在第一次收到这个提案书与做决定之间，对整个提案能很快地浏览。决定的时间很长，但人的记忆却很短。

第三页 客户利益

这一页就进入核心。它会展现销售员对客户的经营是否了解、何种机器对客户而言才是最适合的，首先，你必须花时间作功课。

第四页 客户需求

这份提案书是属于客户的，而不是你的。在最初的联络阶段，你就应该将主要的购买条件与客户达成协议，如速度、生产力、产量等等，提醒你的客户，他们才是做决定的主角。

第五页 产品比较

假如你是提案取代自己公司的产品，应该将旧的及新的机型做一个比较，让客户了解新机型的功能及优点；假如你是要取代竞争者产品，记得，你还是要比较两种机型的优缺点，除了比较还是只有比较。

第六页 建议及价格

这一步是最底线，非常重要，千万不要过度乐观！不要给客户多过两种的选择，而且要确认，价格不只是一个数字，它还包括拥有产品的一切成本；分短期及长期，明白展现产品的全面价值。

第七页 售后服务

假如你的操作方式是卖出产品之后就不管，便不需要在提案书中包含这一页。这里说的都是服务项目，让你的客户明白他们会受到如何的服务，而售后服务品质则是客户重复购买的主要因素之一。

第八页 顾客见证

对销售而言，这是非常有力的工具之一。顾客见证的效果很强，让其他的客户成为你的产品代言人。

第九页 完成装设

告知客户下一步会发生什么事，客户有权利知道你为他们送货、装设及训练的时间表为何，这对顺利结案是个非常好的工具。

正面迎战麻烦

品质运动的好处之一是，让公司能勇于面对问题。施乐正是不断寻求问题，而且从不逃避、否认问题，其主要目的就在要求不断改进。虽然有 5046 型影印机的品质瑕疵，我们仍然在 1989 年赢得国家品质奖。就我们在所有流程中所出现的问题数目来说，得奖似乎不太可能。为了这个品质奖，施乐设立了一个管理委员会，结果他们找出了超过 500 个瑕疵。到目前为止，我们仍然努力尝试改善其中的许多项目。我认为最难以解决的瑕疵是去说服最高管理阶层松手授权，并给予实地操作的部门多一些自由及弹性。

就这部分而言，施乐已做得比许多公司都要好；我的一位老朋友，在几年前离开施乐，去替一名试着建立影印机代销商系统的创业家工作。创业家应该是有创造力，并且是崇尚自由的，但是我的老朋友发现完全不是那么回事，他的新老板控制整个操作权，并且要求每个人都照他的方式做事，所有的限制与控制都比他在施乐的经验要严苛多了。

公司小，并不代表就可以对一些大企业所遭遇的问题免疫。无论公司大小，品质管理的理念及工具往往非常有效率，但你不能只是谈论品质——你必须起而力行！

假如你不能指认或满足客户的需求，就是没有品质。

假如你不能授权，让员工有参与感，那你就不是强调品质。

假若解决问题及持续性的改进不是你最优先重视的事情，你的工作或产品就谈不上有品质。

与品质对话

关于品质，我有话要说。它不是完美的，我有两个主要的抱怨要陈诉：其中之一是品质大师，尤其是戴明博士所不赞成的个人评估。我相信其目的是基于以下的假设：评估会制造压力及不好的感觉，干扰到公司运作的效率。

我完全同意，而这也是为什么我会非常努力地寻找一个比较合理，而不是恐惧性的个人评估模式。我希望我的员工能够看到他们的卓越表现，是根据一项客观的标准，事先征求他们同意的标准衡量。他们自己的优、缺表现应该完全清楚地显示出来；比尔非常擅长写提案书，但是对未来的展望不够好；南茜在顾客满意度方面表现杰出，但需要多打一些拜访电话。若没有个人评估，比尔与南茜如何了解他们在哪方面需要加强、改进？

没有个人自我评估，施乐无法运作，而我也无法发挥身为管理者的功能。评估的基本目的是指导、顾问咨询，及不断地改进，而不是要打击员工。我们必须帮助他们自我建设，没有如此做的主管，则必须为员工的失败承担责任。

对于品质，我的第二个抱怨是，品质大师认为要建立品质，就必须扩大控制面，我不同意。根据品质理论而言，经理与员工的比例必须重新调整，也就是增加工作者的数量而减少经理的人数。如果公司决定授权给员工，并放弃上层控制的官僚作风，这个调整就算合理，但是我认为，假如一个工作小组过于庞大，主管将很难有效地去做指导及顾问咨询，我觉得不超过 1：10 的比例是最适当的。一名经理带领 10 个业务人员；1：7 或 8 会更好。领导者必须了解他的部属，而且要频繁地与他们联络、沟通，而扩大控制面则破坏了这个目的，假若经理根本很少与部属见面或谈话，公司为什么需要他？经理人并没有发挥顾问、教练，及领导者的功能。

假若施乐能缩小控制权，我将会非常高兴，因为我的老板就不会只是一个高高在上、掌握全盘控制权的人，希望他不会以为我在放马后跑，但我只是需要一个榜样、一位导师、一分依靠，我希望有个人能告诉我：“法兰克，你的情况变糟了，让我来帮助你改善情况。”

多年以来，施乐的每个销售特区，都必须由地区管理团队来进行年度或一年两度的评估、测试，但是这种评估的价值低得可怜，地区主管会坐下来，将所有的营业报告看过一次，然后指出你的缺点。这可能是个充满火爆场面的面谈，但是哪个人会笨到需要别人来告诉他，事情已经很糟了？我们都看到同样的数字，每个人都知道那是个不景气的一年或一季。而现在，在重视品质的观念下，这种过程的生产力终于大大提升。评估变成是一个指导或咨询顾问的时间，目的在帮助找出问题所在，并解决问题。主管会说：“告诉我你处理的程序，让我们一起找出症结所在。”或说：“你运用什么品质管理的工具来修正这个情况？你是否学习迈阿密地区？他们将这个情形处理得非常好！”

假如你想要在公司发起品质运动，千万不要贸然行动，除非你和其他经理都已经愿意，把那些提到所谓“好管理理论”的教科书丢开，开始实际行动的指导及担任顾问。“九一—经理人”，别问我这个名词来源为何，在施乐，我们用来描述教条式、保守型、独断型的经理，他们永远无法和品质结合在一起。为什么？因为假若他们不想听部属有什么话要说，便永远不会想听顾客有什么话要说。

请给我一个数字！

虽然我想正面结束对品质的赞赏，但是我还有两个负面的说法：第一，品质的各类术语可能有点难懂，甚至可说有点愚蠢。一开始我以为这些品质术语会是另一个像每月特餐的课程，来得快、去得也快。但不要让它误导你，原则是不变的；第二，品质必须依赖统计测量，而这个事实在一开始就让我想逃避，因为我不是数学天才。然而，我愈努力尝试去了解统计数字，便发现所有的结果都变得有理可循。现在，我持续使用统计工具，并发现他们绝对是必要的。当你要搜集统计资料或其他形式的资料时（但别只是搜集，要利用这些资料），必须像一名狂热分子，因为那是唯一可靠，可以用来指认客户需求的方法。我想向所有令人赞赏的管理硕士说：统计愈多愈好。对自豪有灵敏直觉的管理硕士候选人，我还有一项忠告：灵敏直觉加上良好的统计会更好。

下一章开始，我会展示一份我们所做的顾客需求调查，我认为它可以证明统计学家所谓的“量化测量”的价值。但是，这章最后我想要确定，读者并没有错过让品质有效用的几个关键。

现在，请你想象一列老式的货运火车（那种燃煤产生动力的蒸汽火车头对我而言已经太古老了，虽然我曾看过照片），它有一个引擎，后面拉着一辆运煤车，然后跟着是一列货车，最后面是一节车务员专用车。就某些方面而言，车务员专用车被安排在最后这一节，就像品质运动之前的美国企业，总将工作人员安排在最后，几乎可说最不被重视；然而，品质运动将这节车务员专用车和火车头直接连在一起，取代了运煤车，员工就变成推动公司引擎的主要动力。

我想说的是：顾客满意度以及员工满意度是铁道的两条铁轨。长久以来，施乐客户的满意度都是列在公司最优先处理的项目中，而员工满意度则是列在后几项。但最后，终于有人明了，这两者必须共同存在，不可独重。

本章最开头我提到：对于品质，我个人的定义是要让客户满意。在 70 及 80 年代，我们就是因为没有做到这点，施乐的营运才会出问题。没让员工满意，就绝不可能使客户满意。

有很多经理人会觉得这些话很难听，咽不下这些话。美国有一项传统，那就是有人爱不自量力地帮闲忙。就让他帮吧，我想这大概是由英国传来的。我们有一句嘲讽性的话说：“假如你够聪明，为什么你会为我工作？”可为这种态度做一个总结。

我重视品质，因为它有效、能使我们成功；因为成功了，所以我对施乐很满意。如果你也希望对你自己现在的工作有同感，就是你开始重视品质，并以它为工具的时候到了！

第十章 齐头并进——调查客户与员工满意度

品质改善的拥护者宣称，在一个竞争激烈的环境下，公司根本没有时间犯错。第一次行动时，就必须做对；等到你必须停下来做某些修正时，公司的成本自然就会增加。

在阅读上一章时，针对员工与客户满意，你是否已发誓要彻底执行？我再给你一次最后机会，举起你的右手，跟我一起念：“我会创立一套可以辨识客户需求的反应装置。”手还暂且不要放下来：“而且我也会设立一套可以测量及观察员工满意度的反应装置。”誓言结束。

在前一章我曾用铁路为暗喻，提醒我自己，经营企业就像开火车一样，必须注意每一段火车铁道都有两条轨道，我们所有的人也都遵循那样的轨道来经营企业，一条是客户满意度，而另一条就是员工满意度。假若两条轨道中有一条不见了，或严重受损，你将逃不出翻车的结果。

用同样的原理想象，一位经理人的工作，就是要遵循着轨道走，并且扮演修铁路工人的角色，负责顺着铁轨巡视，随时将松开的枕木重新拧紧，让火车能够依循轨道前进。必须有人做这一项工作——经理就像修铁路工人，而且每天都要做，否则，这两条平行的直线将会开始扭曲变形。

我对火车铁轨的认知有限，所以只能猜测，修铁路工人一定会用某件全能的工具，让铁轨永远保持平行。我希望这是个事实，否则“这就‘看’你的了！”将会被赋与一个全新的意义。

但是在商场上，你不可能每天光靠两只眼睛盯着这两条轨道，看它们是否平行。你需要的是一个测量的标准。在施乐，我们用意见调查测量客户及公司员工满意度。事实上，因为需要回收问卷，所以我们每天都会缠着客户要问卷。有一些客户会抱怨这种情况，然而大部分的人都不会在意，甚而将这个满意度调查，当做是施乐为了全力达成百分之百客户满意的承诺。这即是目的之所在——达成百分之百客户满意。假设我们稍微降低一点，95%满意，看起来也像是可以接受，不是吗？假如真是这样，在每一百万名客户中，便有五万名客户对我们的产品或服务不满意；换个方式想一想，这意味着在美国的每一州都有一千个人在批评你的产品！

谢了，我敬谢不敏！全面性的满意，百分之百，才是唯一可以接受的目标；在施乐，经理奖金多寡的关键在客户满意程度；统计人员会调查搜集资料，并用统计程式跑出一个平均分布的覆钟形曲线，就像念大学时遇到统计考试的结果一样；假若克利夫兰客户满意程度的调查结果明显低于标准，我的年终奖金就飞了！相反地，假若地区客户满意度超过标准，奖金则随之上扬。

这进一步证实了我的主张：没有责任及后果去推动，就绝无成功机会。进行客户满意度调查，若只是为了资讯搜集，是既浪费时间又花钱。假若客户打电话进公司要求服务，却没有得到应有的回应，再假设没有人会追究“责任及后果”时，我可能就会满不在乎、耸耸肩地说：“真是不幸啊！不过那关我的事，你应该找客户服务部门。”相反地，如果我银行账户内的数字会因此受影响，那么客户的事就绝对是我的事了！

在施乐，每个地区都有一项“合伙人”的制度，将地区分公司的三位最高层经理：业务、服务及行政的“工作命运”连接在一起。只要其中一个人出状况，其他两个也会跟着遭殃，而结果就是：合伙人如果够聪明，就该紧

密合作。一位对行政支援及技术服务非常不满意的客户，会将整体客户满意度的分数往下拉，即使他非常满意业务人员对产品方面的知识及了解。

“不关我的事”，是你绝不会由施乐合伙人口中听到的话。全面价值

品质运动中一个关键原则就是：客户不只是购买产品而已，他们也在买一次经验：“经验”有时真的很难定义。这听起来或许有些笨拙：“请给我那一条四十号的旗条花纹‘经验’，拉练在旁边，长裤不要折裤脚。”最近，我个人就有一次购买“经验”：我去买一套西装，那位销售人员非常仔细地为我量身，并告诉我三天之后可以来取回衣服。三天后我去取回这套西装，但是我犯了一个很大的错误——没有当场试穿。当我到家试穿时，才发现衣服根本不合身，我打电话到店里，告诉他们我会把西装再带回店里请他们修改；那位销售人员非常不安，立刻安排时间直接到我家里来拿回修改的衣服，并在几小时后就将衣服送回来给我。你猜我会不会再向他买西装？肯定会！他想要做我的生意，而且卖给我一次非常难得的经验——我得到一套西装、服务，而且受到尊敬。原来我可以开车送西装回去，然后再等几天，才有一套新西装；但是这位业务人员以他的态度及服务，提供了无形的“价值”。这就是我在上一章所谈到的“全面价值”。有时候，全面价值中的某些部分并非实质有形的，但是对整个价值却有重要的影响。假如购买新影印机附赠的操作手册非常难懂，就减低了产品的全面性价值；假如随机附赠的纸匣非常破旧、办公室和新机器操作示范室非常凌乱，全面价值也会大打折扣。身为一名作者，我非常希望我的读者成为全面性价值的狂热拥护者。想成为一名全面性价值狂热者，刚开始时，你必须要求自己及身边的每一个人，无论做什么事，都必须漂亮完成，力求完美。

铁腕排除众议

客户满意调查所测量的，就是全面性价值。我规定每名员工都必须看满意调查报告。调查结果会公布在布告栏，发表时也会透过荧幕简报告知每个人，同时几乎在每一次会议都会提到调查结果。为什么要这样做？因为我的薪水都靠这份报告结果了！不要让自己认为客户满意是艰深难悟的禅机，它只是让我们可以多卖出影印机，增加收入，可以放心地将双脚高高架在桌上的工具。而这就是为什么我们重视它。

最重要的一点是，我要看到公司每一位员工（不只是经理级主管）的奖金都直接与顾客满意有关。我很少在会议中提高音量大声说话，不过在几年前的一次会议中，我却破天荒地对所有小组经理人发火。那次，我的合伙人行行政经理汤姆·比尔，正准备发表一份经过细心规划、新的奖金计算公式给全公司员工。这套公式会将客户满意的责任分配到各个经理身上，我希望所有的团队领导人都同意，奖金的一小部分是根据顾客满意度而发放的。我坐在那里，听着汤姆所收到的回应——大家提出一百万个理由，纷纷声称这是个坏主意。

通常，我鼓励反对的声音。事实上，我不只是鼓励，还会煽起对立意见的火，来确认重要的议题已经过全面的探讨！我要听到每一个人的意见，无论好坏。但是在当时的那种情况下，三位克利夫兰合伙人，法兰克·派斯特、汤姆·比尔，及汤姆·海伍德，他们认为奖金计算应和客户满意度有关的观

念，却被下一阶的经理人不间断挑剔，因为他们不愿意承担责任。

最后，我站起来，走到会议台前。汤姆比我高也比我壮，但我气得手一挥就把投影片全部扫到地上，“到此为止了！”我说：“我们不要再讨论这件事，我们已经决定实行了！”可怜的汤姆还在试着把投影片重新排回原来的顺序，然后继续他理性的发表。“我已经很厌倦听到他们无病呻吟，”我公开表示：“到此为止，就是这样子实施！我们不再讨论这个主题了。”

我并不是在表演，而是真的生气。但是我的发作达到了目的，让会议室里的每一个人了解我有多重视客户满意，那绝不是一时的情绪反应而已。

采取行动

假如一名主管对客户满意只是嘴巴说说，那他将会为此后悔。我知道他一定会，因为事实上，我就曾经后悔过。在本书中，我一再强调需要设立一套抱怨处理程序，但是在1990年，我突然发觉，我们并没有一定的程序来处理客户满意。并不是因为它不重要，而是我将时间都花在改善与顾客的关系上。但这些动作只是事后的补救而已，我们没有一个事前的处理程序。

1990年，顾客满意度是83%，但到1991年，情况更糟，每月客户满意度直落到70%。

哪里出问题了？问得好！但不幸的是，我们并没有答案。接下来我即将要告诉各位的道理或许明显易懂，但是当问题出现时，你就必须找出答案，别无其他选择。

或者，你还有一个选择，而这也是大部分人的选择，而只处理问题发生的征兆，而不是解决问题根本。客户不满意不是问题根本，它只是一个征兆；曾经有二到三年，我一直只试着处理征兆，只急着治标，直到我接受了汤姆·海伍德，一位狂热拥护客户满意观念者的观念后，事情才改观。海伍德这个人可真是“客户满意”的信徒，他会一直掐着我和汤姆·比尔的脖子，直到我们两个人同意放下一切事情，全力寻求问题发生的根源为止。

这就是客户满意的第一课：投入时间、辨明问题。之前我曾警告过你，任意认定、假设的结果，现在我再警告你一次：“不要假设将问题归咎于某项产品或某群人身上，就可以解释、解决问题。”要特别注意未经深思就提出的解决之道。因为快刀斩乱麻反而是致祸之道，我知道经理人最痛恨的是要花下数小时，甚至数天的时间，去研究如何根治一个棘手问题。但是请相信我，这是值得的。

我们三个合伙人一起打电话给25名的大客户，并以不带业务口气的方式询问这些客户，施乐要如何做才能提供更好的服务？结果你知道发生了什么事吗？光这样做，我们的顾客满意指数马上往上跳了几个百分比。没有经过刻意的设计，我们居然就发明了控制良好的客户调查。在我们三个人听完了25家大客户的意见，并与他们的关系有了很大改善的同时，克利夫兰其他人与其他公司的往来情况还是照旧。客户满意依然没有任何进展。

搜集抱怨，解除抱怨

接下来我要说的，将会和自己前面说过的话有冲突，或者看起来像有冲突。要了解发生什么问题，你毋需是个研究火箭的科学家，病因就在客户和

公司运作之间有了断层。答案很简单，对不对？只要极力拍客户马屁，每件事都容易解决。

别得意得太快！拍马屁是不会有用的。想要持续地与客户双向沟通，需要一套方法！销售对施乐而言并不是问题，我们的销售情形还不错，但却总是得等到客户有了怨言，我们才知道他们的想法及发生什么问题。当问题还小的时候，我们都听不到，得等到问题大到无法沉默了，抱怨才会爆发出来，我们才会警觉。过去在倾听及与客户联络方面都做得不错，但是我们需要在小问题演变成不可收拾的大悲剧之前，就先将小问题解决。施乐搜集每位客户的抱怨，并将之区分为针对公司、业务小组、服务与业务人员，以及产品设备几大项，每个月月底就来个总结算，没有人可以躲过这些数字。问题是，当抱怨出现时，一切已经太晚了。对呀！也许业务人员有能力可以解决某些事，但是治得了外伤，治不了内伤。根据克利夫兰三位合伙人与 25 家重要客户沟通的经验，让我们相信，如果要安抚那些正在发展中的抱怨，施乐必须更加积极地与客户联系。

我们成立“客户满意特攻队”辨识不满意的客户群，并进而发展出一套与他们交涉的策略。接下来，我立刻为此告诉所有销售小组的经理，要亲自到第一线去拜房客户，了解一下他们的看法——而且每一家客户都要亲自去拜访。

其中一位经理辛蒂·方尔（Cindy Fowler），针对客户满意度发展出她自己的问卷，同时要求她的业务人员在结束每次拜访之前，都请客户完成问卷。无论拜访客户的目的为何，在结束之前，他们都会抽出问卷，和客户一起完成问卷作答。这个做法推行之后，辛蒂的小组就亲眼看着他们的客户满意度，由 70% 迅速上升到 95% 左右。随后，其他的团队立刻都采用相同的做法。

就像公布营业绩效一样，我也在所有员工都必须参加的月会中，公开各组客户满意度的排名，无论是何组拔得头筹，都会接受公开表扬和感谢。

为了让每个人都锁定这个优先目标，我在全区连着一个月未能达到自己设定的顾客满意度之后，取消自 1991 年第一季就设立的销售竞赛。就营业额而言，销售员的成绩斐然；就他们卖出及装设的机器而言，他们绝对已经达到竞赛要求，但是他们并没有得到任何奖品。这个决定，吸引了每个人的注意力。

客户满意度第二课：失败了必须承担后果。假若公司最红的业务人员没达到客户满意的标准，我绝不会安慰说：“没关系，你已经用你额外的业绩弥补了这个缺失。”因为销售只是工作的一部分而已。

汤姆·比尔增加行政部门的人力，以搜集相关的数字资料。而这些额外的统计资料，搜集了“客户满意特攻队”需要的资讯，让他们进行分析及拟定策略。统计分析的结果也透露出一个非常惊人的发现：一向被认为是施乐最强力、最有卖点的那型影印机，竟然是公司最大的弱点。

我们上了新的一课：搜集的资料愈多，你的消息可能就愈正确。

彻底解决一再出现的问题

5046 型影印机的阴影直到 1991 年仍然存在，但因为有一套新发明的特别软体程式来改善 5046 的性能，所以机器的运作还算不错；同时汤姆·海伍

德及手下的现场服务经理人也开始采用新的顾客满意的处理程序，使得订单的取消率降低了很多。其实这一切只是基于一个非常简单的概念——比顾客先发现问题的所在，并且解决它。

服务部门也开始一项“提升客户满意系统”活动，以消除客户的抱怨及不便。以前机器发生状况时，我们会派一名技术工人去修理，但是同样的问题，可能必须修两次、三次，甚至四次，直到顾客忍无可忍！但现在，同样的情形发生第二次时，我们的系统会自动会指派一名专家前往修理。如果再不能修理好，第三次出动的就是一整个“终结者”维修团队。每进入另一个阶段，我们都会投入更多的人力、专业技术，以及资源。在任何时候，前往处理的负责人，都有权力当场决定，什么是最好并能解决问题的方法，甚至将机器收回，换一台全新影印机代替都可以。

在三个部门的分工合作之下，每个人都经由公司授权，可以当机立断，即刻行动，来满足客户的需求。决策不需要层层往上报，因为我们不能再浪费时间了！

这又是新的一课：客户满意度就由你自己做起，而它也不是烫手山芋般的工作。几年前，当大卫·柯恩斯还是公司最高总裁时，他做了一个决定：在罗彻斯特，最高管理阶层必须轮流接听客户热线，回答客户问题；没有人能例外，连柯恩斯本人也不能。柯恩斯及其他主管借着这次经验，对真实情况有了很大的了解。更棒的是，每一个人都被要求亲身经历，解决顾客的问题、麻烦。无论轻微或严重的问题，都必须到此就结束！柯恩斯表示：要应付每天发生的抱怨事件就已经够糟的了，如果公司必须由法律诉讼来解决与客户之间的问题，那才是更令人沮丧的情况！

这为我们上了有关顾客满意的最后一课：你能否生存就看你能不能追踪检查，并检查到底。很多公司擅长找到应该做什么事——但是却永远没有付诸行动。惰性是最大的阻碍，重要的事情瞬息迟疑就成了永远的失败。克利夫兰克服惰性的方法，就是透过电脑系统，追查那些尚未完成、尚未决定的事项。如果任何应当处理的事情尚未处理，电脑就会指出来，并传送到管理部门；摆得愈久，那份没人认领的问题，就会在应处理案件的优先顺序中，逐渐上升。然而这问题可能只是非常基本的事情，例如，必须打一通电话到客户处，询问他对新影印机的功能及使用情形是否满意。假如业务人员没有打这通电话，问题就送到上一阶层；假如这个团队小组的经理没有适当反应，这个问题就会继续往上送，直到信息传送给其他合伙人才停止。你猜我采取何种反应？打电话给那名业务人员，臭骂他一顿？完全错误！我会拿起电话，亲自拨给这位客户，了解新机器使用的满意度。然后，我会和该小组的经理沟通，有关如何改善彻底追踪及检查的处理程序。

病虫害的防治之道

在我们的运作中，合伙人扮演的是终结者的角色。假如在低阶层中尚未有行动，那么我们就必须出面解决。理想的情形是：没有任何问题会被搁置拖延那么久。但是假如理想的情况未发生，我们会回头凝视，我们的授权系统需要做哪些修正，使得问题可以在最早的阶段就已经决定该如何解决。

这是一个很好的运作系统，所以我建议你应该和相关电脑人员讨论，设计出一个类似的系统。你想要借设计软体赚一大笔钱吗？我给你一个免费的

创意：设计出一个程式，先列举出该完成的事情，若一个小时之内没有任何解决行动，电脑马上自动列出每一项；此后，每隔一个小时，电脑荧幕就会持续闪烁，时间愈久，闪烁频率愈高。例如一天工作时间结束了，而此问题又尚未有任何解决行动，电脑则自动将这个信息传送给管理网路中的下一个负责人。电脑会说明这个问题来自何人，并且用另一种颜色显示；若是这个阶层也没有反应，则一个小时之后荧幕会再开始闪烁，同样的程序会不断重复，直到这个问题到达总经理的荧幕。坦白说，想要有效用，则这个“必做”工作项目必须经常被提起，并检测是否完成。它可以每个小时在你荧幕的一角持续出现，提醒你该有所行动，或者是说明它何时开始，何时结束。

若真的有这样的软体，我一定会买这个软体。无论高科技或低科技，只要能完成追踪的工作就是有用的科技；事实上，我是低科技追踪大师，例如我利用到洗手间的机会进行追踪这项任务；假如你和我一样会仔细听，则从走出办公室、经过业务人员的办公桌、到洗手间之前，你会听到：“……怎么样了？”“你有没有……？”“关于……有没有进一步消息？”乔治·欧本，我在第四章提过，曾说服我让克利夫兰提早进行一次“郊游”的人，有一次被问及：关于我的管理风格，他最感困扰的是哪一部分？乔治说，他最烦的就是我会一而再、再而三询问那些未定案的客户。例如：他走进洗手间，然后发现门也开了，正是我，而我一定会询问：“某某客户现在进行到何种阶段了？”乔治承认，根据“求生存的本能”，他愿意提出任何一个热门的话题，只要能塞住我的嘴。

我承认，有关追踪信息，我就像瘟疫一般，无所不在。而且我认为，好的领导者及经理都必须有这个特性。拖延是人类的天性，人们喜欢将事情留到明天、明天的明天，或再一个明天才处理。而有一些主管正利用拖延的方式来管理：将一件事情拖得够，它就会自动消失。而我正好完全相反；我希望今日事今日毕，或者，即使当天不能结案，也要尽力往完成的方向推去。当我晚上离开办公室时，我的桌子绝对收拾得整整齐齐，不将公事带回家去，那也是为什么我能和家人共享晚餐时分，并且在晚上睡得很熟的原因，因为我脑子里没有悬着任何待解决的事情。未来的30天你可以试一试。假如你做出一项决定通常必须花3天或一个星期，试着在一半的时间内做出决定；30天到期时，进行回顾，看看结果，有些决定是否做得太仓卒？还是提高了你的生产力？我认为你会发现，自己变得有效率多了！

一位领导者若想看到下属有任何态度或行动，他或她就必须先做别人可以学习的好榜样。克利夫兰顾客满意度非常低的原因是：针对这件事，三位合伙人都不是好榜样；假如我们能一起身体力行，相信整个公司一定也会跟着一起行动。

这个改善计划中有个令人满意的地方是，当你看到公司员工对这计划的反应后，很容易就可以联想到客户满意度的情况。其实，我们都曾是顾客，也都曾为了拙劣的产品、服务或支援而感到懊恼。一位好的领导者必须做的，就是基本的示范与陈述：告诉员工，只要有一位客户的问题没解决，所有其他事情就暂缓，排到后面去；然后要示范给员工看，对待那些不高兴的顾客——我现在是在说你，经理先生——在任何时间，都要像对待公司中最重要的一个人一样。一次，两次，全部员工就会明白顾客满意度对公司有多么重要。这真的是黄金定律：以身作则。

客户满意的利益

品质改善的拥护者宣称，在一个竞争激烈的环境下，公司根本没有时间犯错。第一次行动时，就必须做对；等到你必须停下来做某些修正时，公司的成本自然就会增加。我建议你和贵公司电脑专家与会计师共同研究，算出犯错会使成本增加多少。我相信那会是一笔不小的数目，而且大到足够激励你勤快一点工作。

我前面已经讲过——你不知道的事情将会成为一种伤害。

以财务状况而言，1995年是克利夫兰5年来最好的一年，我相信那绝不是巧合（稍后我会将数字列出来）。因为要非常努力提升客户满意度，我们获得了额外的动力，从而直接帮助了销售业绩。由于要求绝对的客户满意，因此对于刚开始接洽的客户，我们并没有浪费时间和精力去解决问题。随后，我们和客户之间的关系全盘转变，再也不是互相对立的情况了！最近你有没有去尝试向对立的客户推销产品？那可是一点都不好玩。

到1991年底，克利夫兰6个月的客户满意指数就维持在101%，是全国所有区域中增加最多的地区。施乐以我们为榜样，指派一群人拍摄出一支训练录影带，片名为“以东北区为指针”，模仿希区考克古典影片的拍摄手法，而以俄亥俄州东北区的克利夫兰为对象。情节是一位冷酷的侦探被愚弄的经过，为故事配旁白的是一位年轻的女侦探，内斯·派瑞第斯；她访问了我们当中许多人，尝试要替一名神秘的客户侦探出我们的秘密。剧终，贝斯下了一个结论：克利夫兰没有任何特殊的秘密——只有持续不断地努力工作，以及全力投入，不断地改善服务品质；贝斯的神秘客户是施乐公司的一位地区经理，他在顾客满意方面遭到困难，而因为贝斯，他才了解到克利夫兰的最佳表现。

煽风点火者

那么另一条轨道——员工满意度呢？

从1993年开始，施乐的经理人（铁轨维修工）得到了一个很好的理由，可以重新提起他的旧铁槌开始工作。因为现在我们的奖金依据我们让员工满意的程度而增减。

1993年之前，针对员工满意度并没有设立任何奖金，但是在每季举行的大范围意见调查中，经理人若未能与他的部属相处融洽，则会影响他的工作表现评分及升迁的机会。

仔细想一想，什么样的管理者才会授与部属如此的权力？非常聪明的管理者才会有如此的决定。没有跟随者的领导者并不能算是真正的领导者，只能算是一位暴君。我可不同意以下这种说法：即使优秀的经理被部属忽视、藐视或被称为荒谬不堪，他们还是优秀的经理人才。这种观念可说是，最高管理阶层早就对这些主管的失职睁一只眼，闭一只眼。不论他们承认与否，这些缺点会破坏工作士气、生产力、工作表现，以及应得利益。阅读本书至此，倘若你不相信这些话，我建议你将本书撕破，拿来作为你下星期烤肉的燃料。

我并不是说，经理一定要受到每个人喜爱或赢得最佳人缘奖。但就专业的角度来看，员工满意度值得被正视。

现在，我要告诉你，我们在施乐如何测量员工满意度。1991 年 5 月，到克利夫兰上任之后约三年半，我对手下 8 个小组的经理进行意见调查，并归纳出以下的数字。而这些经理就是那些必须忍受我在洗手间途中不断纠缠的同事！

有效管理问卷调查

满意百分比	
经理让我非常清楚公司的现况	100
我对经理所作的决定有信心	100
我完全信赖经理会履行所做的各项承诺	100
经理对我在工作上的贡献表示谢意	100
经理会对我解释影响我工作的任何决定	100
经理对我在工作上的表现诚实地给我回馈	100
经理认为“品质领导”是施乐的基本领导原则	100
经理待员工以诚实与尊重	100
经理对我总是直率而诚实	100
只要我要求，经理愿意帮助我做生涯规划	100
经理对调查结果所显示的问题，承诺全力改善	100
经理分配给我正确的责任	100
经理没有特别偏好任何人	100

上述只是几个特殊调查中的一个例子。虽然我对百分之百的满意度感到非常骄傲，但我并不是在向你炫耀。在整个调查结果中，满意度最低的是薪资及福利两部分，平均大约是 90%，针对“我了解公司支付薪资的哲理”这个问题，满意度只有 63%，这让我知道，自己需要再全盘了解这个哲理，然后才能和我的经理人沟通。

我也由其他的调查中随机取样，抽出一些问题，让你有更深刻的感觉。问题如下：

组织流程

在我的组织中，沟通的流程非常效率。
在我的工作团队中，有着开诚布公及互相信赖的气氛。
当我对任何决定持不赞成的意见时，可以很放心地开口表达意见。

顾客满意度

我的经理不会为了达成短期的利益而放弃使客户满意的承诺。

我不会为了达成其他目的，而牺牲客户满意。
我的经理会奖励满足顾客需求的员工。

品质工具的使用

我的经理在“品质领导”行动中，扮演非常正面的好榜样。

业绩奖金

奖励式的活动激发我最大的潜能。

再次检阅这些数字，我注意到我在员工满意度调查中，得到最低分的一项是：“根据我的工作表现，我的薪资尚称合理。”同意的只有 50%。

看到这个数字，我一点也不觉得惊异，因为我知道那年他们工作得多认真！假如我也必须填这份问卷，或许也会给我的老板同样的得分；薪资是个非常敏感的主题，这也是为什么在我初到克利夫兰上任时，就告诉我的业务人员与经理，他们赚的钱一定会比以前多。

你觉得那全是为了要获得胜利成功吗？答案是肯定的。而就员工满意度而言，最主要的就是薪资。为什么我要花很多时间来分配业务人员的责任区域、建立一个公平的营业计划，或训练管理幕僚？原因之一是，我的努力会直接影响到业务人员每年所收到的业绩奖金，假如他们赚不到钱，施乐就不可能赚钱。

我猜，这个中间分数，50%，给了我一点激励。到 1991 年底，我手下的许多员工所领到的奖金，高到让他们成为施乐全美各区域中，奖金最高的业务人员及经理人。

第十一章 全力一搏——圣诞老人也想做生意

所有的顾客都应予以平等对待，如果一个健康的全新生意经管流程会威胁到你对现在客户的服务与支持，千万不要在你的新旧客户间做抉择而应与你的上司商量，为新的生意争取更多人力与资源，以便有更充足的能力去掌理新、旧客户。

我终于做到了！从 1988 年到 1991 年底，3 年间，我们的业绩大幅跃进，若要逐年阐述会有很多故事可说，我必须写五本书，每年一本，以便带领你按时间顺序走过所有高、低潮。

现在我开始倒带。1988 年底，克得夫兰的业绩已经位居该区首位以及全国第四把交椅，利润超出预期 18.9%，克里夫兰美梦成真了。不消说，我拿出黑色的滑雪帽，并带领了全办公室的人到游乐区庆祝。这次经验让每个人都留下美好回忆，我甚至在某个夜晚（或是清晨？）对着满屋子老成的经理、业务代表、他们的配偶以及一些重要人士，大唱“美国大饼”（American Pie）这首名曲，但是这个宴会也有苦中作乐的感觉，因为公司第三季的业绩实在糟透了。9 月份所有数字全部往下掉，几笔大生意都接不下来，计划也无法达成；我几乎要相信今年已经完蛋了。

我觉得自己有些情绪化。好吧，暂停一下，我想你会放声大笑并说道：“不，法兰克，你说你情绪化？别闹了！”

但我的确如此。当 9 月份的营业数字出来时，大多数人都离开办公室，而我觉得完全被摧毁了。我回到自己的办公室，坐在沙发上，连灯都懒得开。我告诉自己，我不过是朵小火花而已，其他人也即将知道这事实。当我产生这种情绪时，佛瑞德·汤玛斯还在附近，他凝眸阴郁的长廊，然后就着微小的灯光，看着丧气的我好一会儿。后来他才告诉我，原来他打算激励我，最后又决定放弃。“你看起来很糟，”佛瑞德说，“就好像刚死过一回似的！”我被这个游戏束缚住，脱不开身，也无法将失望的情绪踢开。那个晚上我回到家告诉茱莉，我并不如自己想象的是个好领导人，所有的事情好像都脱了节。那个晚上我失眠了，一心只盼望黎明到来，及早到办公室处理一切、改正一切。

我就是这么情绪化，情绪来得快去得也快，我不会被困扰束缚太久。这个特质是从我母亲那儿承继来的，她年复一年地照顾我哥哥乔伊和我年迈的祖母，从不动摇，我姐姐和我从未在她眼中看到一丝犹疑、失望或生气的火花，她依然每日早起，付出百分之百的努力。

这就是为何早上我仍然爬得起来的原因。我认知到自己是多么幸运，可以如此地健康，受如此高的教育，并于自己还很青涩、年轻、愚笨时，可以在施乐受到如此的眷顾。我有责任一定要早点起床，而且还要充满热忱。这是我欠他们的债，必须每天充满乐趣地偿还，并且希望我可以帮助某些人，让他们变得幸运一些。

因而在下次开会时，我严厉的斥责吓坏了所有经理人。我告诉他们，我们今年已经完全无望了，我们搞砸了 9 月的业绩，所以自 1 月份开始他们所做的一切都烟消云散。

从那以后，10 月、11 月、12 月都有很好的成绩。

死于安乐

接下来怎么办呢？对我而言，问题的症结在于苹果熟了就会有虫蛀，而成功真的会宠坏一支常胜军。很多时候，攀越巅峰要比守城来得容易一些，当你失败、失意时，更努力工作就成了唯一的选择；在困境时，一位中庸之资的领导者只要登高一呼说：“跟随我一起前进！”就可以很容易地建立一个团队。但是当危机过去或是时机好转，同样的人再登高一呼：“跟随我一起前进！”此时得到的答案可能是：“为什么我要如此做？现在一切都很好啊！”这就是很多公司所以暴起暴落的原因之一。这也是为何擅长公司重整的经理人，在他们的万灵丹失效前，都会乐于赶快接受下一个新工作挑战的原因。如果你停下来思考一下用以拯救问题公司的战术：恐惧与金钱，你就会发现由盛而衰的周期几乎是不可避免的。以恐惧为例，如果你告诉我，必须流血流汗才能保住我的工作，我就会被吓得努力工作。但是一旦我觉得自己的工作已经保住了，而恐惧是唯一激励我士气的因子时，则我的士气就会开始滑落，结果一定是 CCC：出现危机、东山再起、出现危机（Crisis Comeback Crisis）。使用金钱的结果是一样的。如果我针对某一个问題不断砸钱，一定可以挤压出些特殊效果来，但到最后钱还是会失效。加班费就是最好的例子。刚开始员工都想增加额外的收入，但是过一阵子以后，他们就会抱怨，金钱并不能买回他们与家人共聚的时光与看电视的时间。我可以听到你提出如此的质疑：“法兰克，你在上一章不是一直告诉我们金钱万能吗？”是的，它确实有这种奇效。“而且你告诉我们，一切都为了胜利成功。”是的，没错。成功的领导人不会忽略，我们工作的目的就是为了过日子这个事实。乔治·萧伯纳（George Bernard Shaw）曾经说过：“贫穷是罪恶的渊药。”所言甚是。但是圣经也告诉过我们：“人无远虑者恒亡。”同样地，领导人必须不断适应时代需求，更改其对成功的定义。你必须不断朝里程碑迈进，昨日让克利夫兰成为区冠军的远景，已经是 1989 年 1 月 1 日的旧新闻了。新的挑战应该是不断更新远景、让它永葆鲜活，并足以形成一种永久的成功文化。

旌旗飞扬

成功地在 1988 年重整克利夫兰之后，我便面临了进一步证明一切绝非侥幸的压力。命中注定我的兄弟残疾，而我不是，这就是侥幸。但我的业务流程及原则非如此，它是简单、严谨，而且可以重复的。

我决定让它在 1989 年再发生 1 次，而且结局要更好。果不其然它发生了，我们的营业数字不断爬升：销售营收比 1988 年上升了 20%，将近 3 亿美元，总营收增加了 24.9%；到了 1990 年，我们的销售营收又跃升了 23.5%，而总营收亦上升了 143%。

1991 年我们正式启动动力，并在肯特州立大学揭开序幕。我们租下了该会议中心的大礼堂，保罗·麦金农从旧的新闻影片及类似型态的影片中，借出了一些二次世界大战的纪录片。该会议室配备了很大的放映屏幕以及绝佳的音响设备，我们花时间挑了一些戏剧的配乐，来搭配太平洋战争激烈画面

销售利润是以该会计年度实际销售的金钱收入为计算基础，而不是以销售、现有租赁收入、供应收入及其他的服收入为计算基础。也就是说是新销售 VS 持续的收入。

的剪报。

放映影片时，保罗发现了一面美国大旗的投影，便要求汤姆·比尔打扮成巴顿将军的模样，穿着卡其色军服并戴上老旧的钢盔；当我站在屏幕前面，画面上刚好交织着旗帜飞扬、战火隆隆、飞行员启动引擎起飞、战斗机划皮长空飞翔的景象，而这样的画面正好可以用来描述 1991 年的远景。

战斗机？我才不管什么外交，我要让日本尝尝鸭蛋的滋味。我想你已经猜到我想表达的信息为何——我们不仅想比其他施乐分区表现得更好，更要打赢日本。

正式宣战后随即点燃战火。我越过重重肩膀注视着屏幕，时机恰好，有部战斗机被加农炮打得粉碎，自天空滑落。

现在我不仅攻击了日本，也破坏了这本书在日本上市的任何机会。接着我将声音关小一点，让大家体会这些想象画面的真实性；那是我和保罗自“虎！虎！虎！”（Tora, Tora, Tora）影片中取得的片段，可以看到很多正准备发动攻势的现代战士，而满屋子的施乐人则是刀俎上的红肉。70 和 80 年代，我们被日本列为痛宰的对象，他们几乎得逞了。

电视和录放影机是美国发明的，但是现在我们再也不生产、制造了。

影印机也是美国发明的，而我们确实在制造它们。但是如果施乐不在 1982 年反击，影印机很可能也会和其他产品一样，成为贸易平衡上的另一项赤字。

我们所想的是，纯然约翰·韦恩式的西部牛仔精神。在战场上可以看到美国战斗机排列成行，飞在旭日东升的徽章上空。这是我们为 1989 年描绘的远景，而《生在美国》（Born in the U.S.A）则是我们的主题歌。

天天星期天

着手写这本书时，施乐美国客户营运部的总裁戴夫·米尔史考夫（Dave Myerscough）正好来我负责的区域拜访。行程最后，他对我的部队发表演说（不要让长官空手来空手回，一定要想些问题问问他们，这不仅对长官有益，对员工也很好）。戴夫是一个很好的沟通者，他抓住了我追求第一的主题，并提醒我的员工不要将全部重心放在内部竞争上，而忘了即将到来的外部竞争。

这点很重要。大多数时候，和自家兄弟姊妹比实力，要比和会威胁到家庭福祉的邻家小孩比实力来得容易得多了。你或许是家中最大的小孩，但是到了外面真实世界时，可能只是侏儒。在我们下次的幕僚会议时，我告诉经理人，我很赞同戴夫的论点，也很了解他的用意，但是我不想因而产生任何混淆，我们仍然要朝区域第一的目标前进。

你们心须同时应付两种竞争，无论外部或内部的竞争都是必须的。内部竞争可以让你们变得愈加敏锐，就好像每天的日课一样，不断地操练、封锁、擒抱，但终极目标还是为星期日下午的足球竞技做好万全的准备。

商场上的假日竞争发生在周一到周五。这对我们来说是个好消息，因为我们会绞尽脑汁想打败其他内部区域。当然我们也将戴夫的考虑列入考虑，因为他反应出公司最高层层的想法：过度强调内部竞争会导致公司误认为自己拥有最好的员工、政策，而事实上却并不是如此经得起外在现实的考验。不过太不强调内部竞争，最后便会被外部竞争操控一切，使你放弃攻势采守

势。

我也相信如果处在对手不堪一击的情形下，则危机意识一定很低。举例来说，我们常常可以看到很多处在实力很差的区域或联盟中的球队，虽然常将不堪一击的对手打得落花流水，但他们绝不会有令人心折的伟大表现。他们不需要伟大的表现，因为根本没有挑战，他们只是一季一季地重复以大凌小的动作而已。而这样的竞争会让这个球队的内部腐败，最后突然宣告倾圮。

我的销售团队固然可以在柯达、旭光熟睡时打败他们，但是我更希望对手在作战时保持清醒，这是唯一可以让我们的业绩取得二位数字成长的方式。不要只想打败对手而已，还要粉碎他们。在克利夫兰过去 5 年的经历中，我们几乎已经可以将柯达赶出战场，让我们的雷达网上看不到他们的足迹；而如果我们不能战胜内部竞争，那么根本不可能有此佳绩。还有其他刺激的来源吗？很明显的，柯达并没有提供类似的动力。

全新的事业

在我花了 3 年的时间建立工作团队之后，我们在肯特州足球赛预先设计的热身运动，正好释放出能量，足以带领我们向前冲，迎击日本。我想要追求的，正是影印机工业所称的“汰换率”（netturnovers）。当我们行销一种全新产品，通常只是使得客户将旧机型换成新机型而已，故而汰换率会很低。所以，我们的目标除了让现有的客户升级，以使用更新的机种，更要取代其他竞争者的机器；简单地说，就是要提高市场占有率。

问题是并没有根本的诱因，可以让消费者将佳能、理光或其他具竞争力的品牌踢开。对一个有惰性的销售组织而言，要组织依照旧方法动一动，比提高汰换率来得容易得多，因为公司原来就有一些现有客户，业务代表不必毫无根据地从头开始。如果业务人员在推销时用点心思，就会知道什么产品有利可图，而且可以合理地依据设备的使用年限，或是消费者改变设备的周期，来鼓励消费者更新机型。销售是可以预定的，那是一种新换旧的交易行为，不一定要到树林里驱赶猎物，才可以取得新订单。

当我还是很年轻的业务代表时，经常会如此问自己：新生意和旧生意对我有什么差别？这与公司的“健康状态”很有关系，甚至关系到一个公司的成长与死亡。

就我所知，新生意公司成长几乎是同义词。当我的业务人员缴出了 30、60、90 天的客户开发计划时，我最希望看到的是新名单。基于人的惰性，我们可以想见一个业务代表会只是将其工作范围圈起来，就现有的客户名单去运作，便可得到足够的生意，而这种作法可以让他们工作得称心又快意。但我不会让这种事发生。

“有没有新生意？”我问道。

“我最近陷入了困境。这个月我有很多要事待办，所以不能开发任何新客户”。

“哦！那么下个月你打算怎么做？”

“情况可望在 60 天后好转。”

“到那时，橱柜可能就空了，你不认为现在花一个小时（我知道你很忙）打几通电话，搜寻一些新名单，可能是比较聪明的作法？明天再如此做，那么你就可以得到两组新名单。”

根据一般常识显示，只要新名单不断涌入，新的生意就会源源不绝地进来。但是“活在现在”的象牙塔理论者，却经常取得大部分人的认同，因为，今天一切都很美好，业绩蒸蒸日上。不过就像钟摆装置一样，二个月或三个月后发条就会松掉，业务成长也跟着停摆。这种状况怎么会发生呢？是你让它发生的。当今天一切都很顺利时，就是该为明天头痛的时候。我曾告诉你不要预设任何事，但是如果你预设像草蜢的人比像蚂蚁的人来得多，这点绝对不会出错。伊索寓言曾引述过这样的故事，勤劳的工蚁和“今朝有酒今朝醉”的草蜢是大多数销售行为的两种典型代表，当丰收过后，寒冬来临，草蜢都死光了，原因是它们不像工蚁一样冬藏。

如果前景一片大好，我总是会紧张，并更努力工作，以确认未来有全新生意上门。别小看这些可以让蚂蚁振奋起来的零工，如果每个业务代表每个月的新客户名单是五位，尽量要求他们达到七或八位，那并不是很可怕的负担。除此之外，管理者最好能够审视一下，避免业务人员直接自电话号码簿上抄录名单；这种事确实发生过，不过只要问些问题，看看业务人员对客户了解的深度，你就会发觉真相。另外还有一个方法可以打击草蜢心态：举办业绩竞赛，并颁发奖金给为公司带来最多新客户的业务人员。

推力和拉力

在克利夫兰时，他们总是喜欢取笑我，因为每次我一看到业务人员就会问他们以下三个相同问题：

- 一、“今天有任何订单吗？”
- 二、如果有新订单，“它的前景如何？”
- 三、最后一个问题当然是：“是否有任何新客户名单？”

第二个问题是最爱问的，因为业务人员知道，我会为其业绩有长进而出言恭贺，但是如果他们想让我真的高兴起来，必须告诉我那并不光只是预测。这真的就是大好消息！正确的预测很重要，要不断地推翻你自己的预测，以证明所有的过程都是在高度效率下运作的，除非计划已经过度审慎了。

关于新名单的问题，我想回到刚刚所谈到的主题，并针对此主题进行阐述。我一直深信要将自己的乾坤袋内装满新名单的理论，而唯一可以达到这个目的的方法就是有系统地搜集新名单，然后经过挑选、过滤，直到有存活力的潜在客户出现为止。在12个新名单中，可能只有一个真正的潜在客户存在。这中间牵涉到一个我很想强调的重点：新名单并不会自动变成潜在客户，至少必须经过接触，才能决定消费者的需求，并进而找出产品来符合其需求。透过这些程序，才能分辨出哪些是普通的潜在客户，哪些是极有可能成交的潜在客户。这有很大的不同！当客户的需求被探知出来后，才可以透过产品的展示，吸引主要决策者进入交易程序，并提出最后的提案与执行方案，也唯有到此时，才会出现所谓的“极有可能成交的潜在客户”。

当业务人员完成必须的步骤，交易才算进入销售循环。这些步骤愈快完成，完成交易的时间愈早。经由利用30、60、90天的计划（这个方法我先前已经提过而且还强力推荐），你可以追踪每笔交易的进展，并为了能够现在就组织在3个月甚至更久之后的确实情况，而感到欣慰。但是记住促成

交易的起点是新名单。就像播种一样，如果没有种子，就没有收成的一天。

透过检视业务人员 30、60、90 天的计划档案，我们可以清楚地看到究竟发生了什么事，又有什么事没发生。此外，我们亦可以检视业务人员每周的活动，以确认是否有充足的后继动作。有很好的理由，足以让我们对此流程异常重视，如果业务人员打的电话数、提案数或是展示动作不够多，那么行销的成效将不会出现。

我将流程当成一种均衡的机能，不断地讲述、教导、大力疾呼，都是为了确认业务人员不会失去焦点：

新名单 + 活动 = 可能成交的潜在客户 + 活动 = 销售实绩

拟定 30、60、90 天的计划，也是一种很好的成败控制机能。如果这个月意外地丧失了一笔交易，我可以试着让 60 天计划中的某一个案子早日成熟，以弥补中间的差额；如果业务人员需要去见见决策者或是举办其他展示会，现在马上就去做，而不要坐看自己达不到 30 天的目标。

即使计划中每件事都已经上了轨道，也不要害怕将计划弄乱。请将此句话写下来：不断找寻早日完成事业的契机。如果那是明年的生意，看看是否可拉到今年来做；如果那是 90 天以后的计划，看有何方法可以拉到 60 天的计划内；如果那是下个月的计划，想办法在这个月就将它做完。用尽办法让你的机构可以运作得更快，追求事业没有所谓的速限。

我能想象你会提出这样的问题：这么做不会对旧生意造成一些负面的影响吗？

是的，有可能会如此。如果你允许这样的状况发生，它就会。如果企业只一味地专注于新生意的开发，而忽视要审慎注意新、旧客户的顾客满意度，就有可能未经示警，便尝到顾客根基粉碎的恶果。所有的顾客都应予以平等对待，如果一个健康的全新生意经营流程会威胁到你对现在客户的服务与支持，千万不要在你的新旧客户间做抉择，而应与你的上司商量，为新的生意争取更多人力与资源，以便有更充足的能力去掌理新、旧客户。

如果他们不听从你的劝告呢？

提出更大声并且更有效的诉求。

如果还是行不通呢？

将顾客的抱怨拿给他们看。

如果仍然没用呢？

那就是另择良木而栖吧！

告诉他们有什么、有谁、该如何做！

“取得新生意”一词，已经占据了我 1991 年戏剧性开始的所有版面。每一位在会议室的业务代表与经理人都知道底线在哪里，与日本竞争和取得新生意已经成了同义词，换言之，取得新生意就等于与日本竞争。

我可以以平常心轻轻地抚平日本的棱角，试着保持仁慈的绅士风度，但是我不认为我们一定要如此一丝不苟——既不能赋予我们的竞争者一个真正的名字，也不能提及国籍。不将日本当做小孩玩意儿来对付，并不意味着应该痛扁他们，而是应该公正、平等地迎击他们。如果我们担心这是仇外情结或是种族主义，因而迟疑着应否告诉我们的人民，日本企业是我们的头号大敌人，那么我们将无法顾及公正、平等的原则，日本就可以不战而胜，而且

每战皆捷，而我们只有节节败退的份。这无关仇外情结，而是资本主义的结果，如果我们还在犹豫要不要告诉我们的谁是谁，什么是什么，以及现在是为我们的利润、工作、全家幸福而战的时候，那么我们活该倒霉要失败，而且我们一定会失败。

埋伏的艺术

肯特的开年会议有效吗？还是有用。即使 1991 年的业绩数字不再那么耀眼，我们仍然可以在美国经济备受景气低迷的伤害下，创造 10.7% 的销售总营收成长，并让总营收上升到了 8.6%。我们被列名为美国企业迎击不景气的捍卫战士。

我深信“攻击就是最佳防卫”的观念，可以保持我们的优势。罗布·欧那拉托以“奇袭”战略击败日本旭光企业，成功地证明了开发新客户以及追求“汰换率”是最佳策略。

我所以在奇袭策略上加一个引号，是因为《华尔街日报》就是如此形容它的。以下就是事件发生的经过：

我们印刷系统部门的人员，正在劝说有意取消交易的百克电子（Packard）总裁，到我们公司参观设备。百克电子是美国通用汽车在俄亥俄州杨斯镇的关系产业。

虽然这个故事才刚开始，但是我仍然必须打断一下，为我们的团队合作与沟通做些广告。如果克利夫兰之前的原则是默许各部门各做各事，那么单独由印刷部门所安排的产品示范，不会有其他部门的人注意。但是我们每个月的业务开发会议让每个人，包括团队经理，都对跨部门的活动保持了高度警觉心，所以所有部门都注意到这件事。沟通有助于瓦解资讯可能带来的阻隔，你必须将全组人员联结起来，以避免“只有我一个人知道就好”的症候群。这并不是要你将所有人都埋在文书工作及表格往返中，只要在每周的业务会议上花个几分钟的时间，口头上沟通一下即可。好了，我的广告到此为止。

现在让我们再回到故事本体。业务开发会议促使主掌传真机销售团队的罗布·欧那拉托警觉到一项事实：百克的总经理是个有血有肉的活人，并不只是从电话另一头传来的声音，他即将在数周后到公司拜访。罗布知道展示在行销活动中很是重要，当客户愿意跨越几个乡镇到此地来只为了看一眼你的商品，就代表了他们对你的商品有一定程度的兴趣。为了吸引客户前来，业者往往必须花费数周甚至数月的时间来准备。

我必须先声明要达成汰换率是很费力的。通常同一个时间内只会同时发生一或二个汰换率。罗布的业务代表虽然也在百克努力推动，但是进度并不快，我们知道旭光在他那里有 82 个机台。一份小情报显示出，使用者对于旭光公司的表现与所提供的服务并不很满意，只要一次“大风吹”，全部换新，就可以将旭光打得灰头土脸。但是这样每一笔以 7000 美元计算的大生意，日本人不会轻易放弃。而日本人在这种情况下的秘密武器，是塑造一种低价的情境，至少和我们相竞争的日本厂商是如此做的。如果他们祭出低价战争，可以确认是百克、施乐都输定了，我们美国公司将因此而栽个大筋斗。在当

“印刷系统”产品是利用镭射电脑技术，整合客户所有的电脑软体及硬体，而不是一台单独的影印机。

时，施乐的制造成本比所有的日本厂商都来得高，不必明言也可以看出罗布想先发制人地制止价格战，以便主动攻下百克这个客户。

奇袭攻势就此展开。罗布当天特别在展示场恭候百克高级经理人员的大驾光临，在影印机的展示人员完成他们的展示，并且深深击中消费者的心之后，罗布才被介绍出场。他当场询问现场人员，应该开出什么价格条件以及其他需求，才会让他们当场买下这台新型的影印机。他不单只是踢出临门一脚而已，也许我们应该如此说，他简直要把大门和墙壁都踢穿了。因为我们坚持当天就要做成那笔生意。

如此的行销技巧成果很辉煌，因为保罗将结果也算计在内了。如果消费者选择再回到我们的怀抱，我们所必须做的只是尽量符合百克开出的条件，就可以瓮中抓鳖，合约手到擒来。

百克原可以这样说道：“我们必须再想想。”但是他们并没有如此做，他们的高级经理人员将所有的难题都留给我们，甚至不揭开旭光所开出的确实条件（这么做是很不道德的）。我们有6个小时可以处理这些难题。罗布、两个工作伙伴和我，不断将价格压低，然后再以电话向罗彻斯特报告。我们先前已找出了旭光在附近几个城镇的产品成交价，并将其列为参数。这么做可以给我们一个粗略的数字，并找到个说服着力点，但是一开始我们就踢到了来自公司的铁板：“这样利润太低了……门都没有。”幸好我在总部的一个朋友正试图为我们移开阻碍，不过我也告诉他，如果总部估的数字和我们相差太多，就不用告诉我们的了。

很多时候，卖东西给客户只是我们部分的工作而已，此外，还必须向老板推销你的创意，很多生意败北都是因为业务人员害怕去做内部行销。这种差事一点都不容易。而可以更肯定的是，在这个案例中更是如此。唯一可以改变罗彻斯特的说服点是，我们着眼的不是今日小小的利润，而是他日，不久的将来，可以让百克成为生意额外增加的最佳候选人。

最后，我们终于得到总公司同意，并做成这笔生意。最显眼的成就是，我们可以和旭光相匹敌，而且还有利可图。基于由客户处得到的回馈得知，我们所强调的整体价值感要比单单做价格诉求来得有力得多了。这一点让百克和施乐都感到极为欣慰，我们知道，这并不是手中的标语而已，它还是一项很有力的潜在武器。

临门一脚

我们丰收的年度包括1989、1990、1991，且表现都是高水准的，总营收由1988年的5.07亿跃升至1991年的9亿美元。

即使如此，1991年的圣诞节还是有些令人躁郁的事发生。如同往常，我们大家聚在一起共度佳节，保罗·麦金农戴上了圣诞老公公的白胡子，穿上红衣服，像极了圣诞老人。他也找到了一卷烟火录影带，我们就用放映机投影在会议室的屏幕上，大家齐声高唱圣诞歌，拆礼物。只要业绩标准达到12月的要求者，都在获赠礼物的名单中；而只要排行超越平均曲线前面者，可以优先选择与其排名相称的礼物。

我们也照例举行一年一度的抓火鸡活动，但是这次我已经学乖了。上次很多业务代表与经理人员在周五晚上赢得火鸡后，并没有将火鸡带走，结果过了一个不上班的星期六及星期日后，星期一上班时，办公室活像是家禽屠

宰场，味道难闻极了。从那时候起，我总是一再确认，得到火鸡者是否已经将所有的火鸡都送进了一楼餐厅的冷藏柜内。

除了欢乐的气氛外，还是有些紧张的气息存在。因为今年的成功还差临门一脚，还有笔交易尚未敲定，问题是我们快没有时间了。瓶颈发生在一家大型保险公司身上，它所订购的上百万美元大型影印系统合约虽已在审核成功边缘，但是具最后决策权的单位，正巧妙地回避此决策。该公司有两个部门与这项采购案直接相关，其中一个部门已无异议，但是另一部门还悬而未决，当时序进入圣诞的节令，对方才告知我们该部门的主要经理人员即将去度假，该笔合约必须等到来年的第一个月再议。

就客户来说，这种延迟只是微不足道的小事，但是对我们而言，却是无比的大事，因为我们的年度营利计划将因此而宣告无望。圣诞节前一天，星期二，保罗和我坐在我的办公室中面对这个窘境左思右想，如果我们可以将该笔交易提前到圣诞节与新年间完成，应该还有些帮助。对方告诉我们主要决策者应该在下个星期一返回办公室上班。

我建议我们应该先打个电话和对方订下约会，但即使如此，我们也只有两天的时间可以救急。保罗拿起电话拨到对方公司，希望能够接上对方的秘书，谁知道意是那名经理人自己接的电话，保罗差点从椅子上跌下来。保罗如此解释道，我们耳闻他正在度假，正想打电话和他的在星期一相见，看看是否可以在年底前完成该笔交易。“门都没有！”该经理人直截了当地回答，他说他从星期一开始就休假了，我们得到的消息日期似乎必须往后推；事实上，他打算连同星期四、星期五一起休。

我以潦草的字迹写了张纸条给保罗，并将纸条拿得高高的，让他可以看得见，“现在就谈如何？”保罗如此问那名经理人。

“要谈就快些。”他如此回答。

“我们20分钟后到。”保罗提出这样的保证。

我们还剩下几分钟的时间可以喘息，但是这段时间不足以查出公司的负责此专案的业务代表是谁。很幸运地，在我们到达客户办公室，准备和对方进行协商时，他正在电话线上。

结果那个会议的气氛和谐又有效率。我将交易的所有细节全部再向对方报告一次，并将利益点分析给对方听，指明施乐已经很努力在符合他们公司的要求，最后以“我相信我们一定可以赢得该笔生意”作为结语。该经理人表明他很同意我们的说法，而且会在他度假归来后尽快签约。

抓住那个家伙的衣领，并咆哮道：“不行，一定要现在签！”这么做一点用也没有，所以我针对问题的症结再向对方解释一次，并且暗示对方如此具弹性的价格空间，总公司那边可能不会保留那么久。客户想一下后表示，他必须将这些数字再给几个人看过才可以，不过也很“仁慈”地改变了原有的计划，同意在圣诞节过后立刻就进行这件事。

现在，为了避免给客户我们老爱利用其慈悲心肠的印象，让我针对我的下一步计划做些解释。减如之前所说的，我总是做坏的打算。根据莫非定律所言，如果我抱着轻忽的心，很可能就错过圣诞佳节。如果该经理人的同僚之一在星期二和星期五不出现，那我们就玩完了。因此我告诉那名顾客，怀疑只会破坏圣诞夜的美好气氛而已，“何不今天就让每个人都过得快乐无比呢？”我如此问道，他说他会试试看。

“在圣诞节前夕，所有的贵宾……”典礼进行到此时电话忽然响起，时

间正好是 9 点 15 分，我们取得了那笔生意。那一年不仅有一个非常快乐的圣诞夜，而且克利夫兰还以单月 900 万美元的销售业绩创下纪录。

第十二章 大整修——聘用、开除与茁壮

有些教练说，他们有 1/3 或一半的工作是在招募新兵。这不单只是担心球队会发生人员用尽、受伤、老化的退役。他们必须去发现最好的人才，并让他们征战每个沙汤。即使他们不愿意如此，竞争也会迫使他们不得不如此。我曾经告诉过读者，要常对业务代表提出疑问，现在，我也将对读者提出同样的问题。这个问题很简单：基于现在你对本书的了解，你认为对经理人与领导人来说，常萦绕在他们心头、英文 P 字开头的重要字眼是什么？将你想到的所有答案都写在纸上。如果你的答案是“流程”（Process），而此时如果你人正在办公室里，请站起来，将头伸出门外，左看看，再右看看，你就会看到正确答案。答案不是流程，而是“人”（people）。

除此之外没有其他的答案，运动竞技就是活生生的明证。教练可能是最佳激励者、组织者、策略家、工作分配者，但他最终还是必须为团队招募有才干、有勇气、愿意奉献自己的队员才行。培养才能虽是领导者的工作，但总要有成员等在那里接受栽培。早先我曾引用过凯瑟·史丹爵（Casey Stengel）在 60 年代初期，描述战绩奇差的纽约大都会队的名句：“这里到底有没有人会打球？”史丹爵是位很好的教练，他洞悉每位球员的能力限制，训练他们、恫吓他们、激励他们，因为他知道最后上战场冲锋陷阵、争输赢的还是这些球员。

我们经常花很多时间来处理流程，而这令我深感忧虑。只要有一位读者在合上本书时说道：“我知道了，我所需要的只是控制很严密的流程，再加上一些小修正、执行、可靠度、后续追踪，便准备就绪了。”那我就算搞砸了。没错，这些事情都很重要，非常重要，但是即使以上数点你全部做到了，还是只能在凡人堆里打滚，除非你找到了最优越的人。

在本章中我将告诉你如何做到这一点。

去除仓促的决定

我在 1988 上半年建立流程时，曾尝试着不更动克利夫兰区全部业务人员的阵容（注意我用“全部业务人员的阵容”的字眼），但是在那段期间还是有些变动。有位业务代表因为工作伦理上的小过失而被解聘，此外，我抽掉了另一位生产力不高者的聘书；还有些员工因为进办公室再吃早餐，和早退去打高尔夫的特权被取消而主动离职。不过就人事上而言，这样并不算是很大的变动；再加上六个月后，克利夫兰从倒数窜升到全区域第一，许多人都已经认为不论是哪种资质的人在薪资单上，都不会对结果有任何影响，因为我已经提供了“好的管理”。

这个想法是错误的，六个月并不能代表什么。从第一天开始，我就做长程的规划。好的管理和有效率的流程可以让我们表现得很好，但是如果我们一直找不到优秀的人才，并量才适用的话，就不能长期保持良好的表现。此外，如果我一味地依赖流程改善，亦不能抵挡 1990 至 1992 年间经济衰退的惨况。那么，为何我还会等了一段时间？原因之一是，我必须先找个施力点才能起事，但是克利夫兰那时并没有一个好到可以复制的流程；原因之二是，我需要有些时间看看原有员工的表现。这可能是本章中最重要的一课：有关人事的决策绝对不能躁进。

许多由经理人所带来的伤害，来自于他们在还不太了解实际运作时，就急着重新做人事安排，忙着招募新兵和裁撤旧有员工。如果我也这么做，则很可能会犯下只以员工过去的表现，作为评估唯一标准的错误，更会因而忽略了他们的潜力，导致失去最好的员工的后果。仓促的判断可能会让我大摔一跤。佛瑞德·汤玛斯可说是我曾遇到过的最优秀的经理人，他的工作方式很自成一格，如果我没有足够的耐心等到成果出现，可能也会误判，认为他一无贡献。在问题产生的企业里，还在位的经理人可能会因而备受苛责，但这种责备是没有任何生产力的。为了避免自己沦入这样的困境，最好随时间自己这三个问题：

这是流程的问题吗？

这是管理的问题吗？

这是人的问题吗？

不要一下子就下结论，找出问题点，它可能是以上三个问题的综合体。但是不论如何，在你采取霹雳行动前，必须先找出肇事主因。

别让坦克有可乘之机

即使在成功的企业里，新官上任也会依例发表上任宣言，不论这样做有多突兀。当我的良师奈尔·拉密离开哥伦比亚地区经理的职位时，他旗下称为“奈尔小子”的经营团队，很快地就移置到他区。该区和施乐都为此剧变付出很高的成本，因为哥伦比亚的销售运作系统已经完全丧失了既有优势团队，业绩猛然下滑。

这次经验，再加上之前在明尼苏达，我曾在三个小时内同时失去三位经理人的教训，让我学会了不要太急于下人事决策。要花多少时间才算躁进呢？很不幸，关于这点并没有规则可循。花太多时间，可能会让员工养成惰性；花太少时间，可能所做的决策只有半成熟状态。在第一季后半，我对于每个人的优缺点都已经可以掌握了，但是我比较倾向于给足他们六个月的时间，特别是因为该区的业绩已有所长进。因经我特别多拨出些时间，让员工可以熟悉新环境，并追求成长。

让我们换个角度来看这件事情：如果从未有人要求业务代表或是经理人，甚至其他员工在工作上要有所表现，难道你不应该第一个提出要求，并静待成果？他们或许可以有更卓越的表现。如果你回溯既往并重新审视本书第一章，会发现我对于设立高标准有多么重视。如果你一开头就如此做，那么就可以早一点造就你的员工，而中间并没有什么可能妥协的灰色空间。

他是否可以胜任这份工作？这句话不应该是每项人事决策考虑的底线，无论如何，你都不能分散焦点，并将你对员工的期望模糊掉。经由每位经理人与业务代表公开要求，他们必须每个月都达成销售计划，才算是付了“房租”，我就明白地陈述了我的要求与期望。没有例外，也不要给他们任何喘息的空隙。如果你为他们留了一个换气孔，他们就会开着亚伯拉罕 M——I 坦克车通过它。“每个人的表现都不佳”、“现在景气很不好”、“我上个月已经超出业绩要求了”、“下个月我会表现得更好一些”，种种借口就会倾巢而出。如果你容忍这些借口的出现，就好像拿自己的测量尺开玩笑，并自

己将它折断。从此，你将没有任何有效的测量工具，可以用来评量员工的表现，而人事问题就会变成是你的领导问题。

新官上任就迅速展开行动及设立原则的最大好处是，可以找出那些老弱残兵、混水摸鱼者。因为这些人都是视发生了什么事，再决定要做何反应；举例来说，在大公司工作的好处之一就是它有很多不同的职涯选择途径。一个人不精于销售工作，并不代表在这个机构或是其他地方，再也找不到其他适合他的工作了。并不是每个人都可以玩这项游戏，而且人们也不应该因为他跟不上这个游戏的脚步而受到责难。训练他们、和他们一起共事、以任何方式帮助他们，但是不要隐瞒事实，假装给予支持。

失物招领

即使不喜欢制式化的流程，但是我仍然必须这样说：如果你调任新的管理工作达六个月之久，而尚未处理人力部署背后一切地问题点，那么不要再拖延时日了，现在开始着手吧！你可能会为自己的拖延找到合理化的理由：“在我行动前需要更充足的资讯。”不，你不需要，你只是不想扮坏人，去告诉你的员工一些他们不想听到的事实。

如果你不能做到，就代表你并不适合担任管理职位；如果你不这么做，那么你的失败可能会痛彻心肺，而且搞得全公司的人都知道。枯木不必照X光，也可以看得出来是根枯木。如果你对裁撤表现不好的员工有心结，这个举动可能会透露出“新进人员较易欺负，可以尽量让他们负担一些艰难的工作”的信息，这是人的天性，此时人们就会涌现“为何当其他人都在那儿纳凉，我却应该能者多劳”的疑问。

有句俗谚说：“犹豫不决的人注定要失败。”这句话应用在这里实在再适合不过了。当一个经理人知道应该怎么做最好，就应该及时付诸行动，等待的时间愈久，愈难达成，对企业造成的伤害也愈大。待大量时间流逝，蜜月期结束，也就是你宣告失败的丧钟响起的时候，此时人们就会提出如此的疑问：“难道他瞎了吗？”

今天就开始做人事决策。是否有人不认真工作？搜集证据，把他叫到跟前来，以沉着、有礼貌的态度，逐点提出你对他的评估。这么做是要告诉那名员工，过去的工作纪录是会说话的，而这些纪录似乎显示出，该名员工并不是很想待在原有的工作岗位或是部门。

“你觉得如何？”我可能会如此问道。

“我想你应该再给我多一点时间。”

“你已经有六个月的时间了，但是并没有太多的改进，你的产能并没有因此而增加。我也可以将你换到其他比较不重要的职位上，问题是你是否对此举感到满意？”

“我不想放弃原有的工作领域。”

“你不得不放弃。但是如果你在其它业务上有所长进，我甚至可以委任给你更重要的工作，你必须自己证明你做得好。”

就是如此，我给了业务代表最诚挚的回馈。在现实生活中，我不会让事情拖到六个月，他一定会从我这里收到各种不同形式的信息，而得知自己的不足。

那也就是为何我说：“犹豫不决的人注定要失败。”犹豫会让你丧失追

求事业成长的动力、可信度与扭转业务代表的可能性。现在你就可以告诉同一个业务代表，应该怎么做才能有所进步。业务代表可能会对你的指责发怒，但是你也同意为此付出代价：站在一旁协助他。

那不就是处理身陷严重问题员工最恰当的方式吗？早日抵达现场并协助他们拯救工作，等事情到了最后关头，不得不壮士断腕时，他们也会知道除了这么做之外，别无选择。

救援行动

施乐有一套“行动矫正”的流程，是我誓言奉行的。它很简单而且很公平，包含四个步骤。第一，经理人员非正式地和员工咨商：“肯，你的订单达成率远落于其他同事之后，扩大潜在客户群对你来说并没有任何坏处，下周我会再检核一次你的表现。”这件事就是这么简单，不过，我们会将这种非正式的咨商设计得正式一点，以免除一些不必要的误解。而当我和员工谈完了以后，都会将结果写下来。但这也还是非正式的，只是一份很简略的注记，这样业务代表才不会误解我们谈话的意义。我要他们知道纠正行动已经展开了，这份小注记可以说明一切。

第二个步骤是提出完整而且正式的书面说明，表示该员已经进入“矫正行动”方案中，然后再一次举行面对面的对谈，举行的时间应选在你列出该员所应修正的范围，以及该如何修正的实际方法之后；然后你还必须提出一个额外、但是非常重要的行动——承诺你将协助该员修正缺失。

现在正是经理人负起和部属一起工作的责任的时候，而不要只是斜靠在椅背上，以严格的标准来审视你的部属合不合格。

一起负责任，可以让每个人都诚实地面对自己，经理人不能只是说：“我警告过他。”然后将责任推得一干二净。

他的工作是尽其

所能地去拯救他的员工。如果经理人不能或是不想训练员工，并提供员工所需要的咨询，那他凭什么担任这份工作？如果我下而有位经理不是很好的沟通者或是老师，我会自己跳下来和业务代表一起工作，然后训练该名经理改进他的管理技巧。

有个词与授权和分担责任很有关联，就是检核。我不会因为我已经授权给某位经理，而闲散地坐在我的位子上，等着该名经理坐失一位很有潜力的员工。如果你认为情况已经有些失控了，就动手改正它，这样对你比较好。不论是过度授权或是完全不授权，都是你的错。每个人都有犯错的机会，从我们的错误中可以学到很多，但是如果错误的代价牵涉到别人的生活，那不论是花多大的代价都要制止其发生。利用“几乎发生错误”来作为经理人的学习例子：如果当初我不插手进来做，那结果就会是扣扳机

行动矫正的下一步是正式地告知员工，他已进入“假释期”，而且只有 30 天的时间去挽回自己的不良绩效。当事实显示没有什么方法可以挽回颓势，我们就必须面对现实。大体而言，大多数人并不会让自己沦落到

这种地步，他们会在一切太晚之前努力工作，并修正自己的错误。

最后，如果所有的努力都付诸东流，你就必须告诉该名员工他将被裁员的恶耗。开除员工在施乐是很严重的事，如果该名员工在施乐已有五年以上的年资，要他走路，必须有我们的总裁保罗·艾利尔亲自在书面上签字才行；如果他对这项裁员案不满意，还可以退回。

我从不曾触犯公司的规章，原因之一在于我对裁员案十分小心，都是依照事实办公理。我亲自处理人事案的每一个步骤。这里有个很重要的提示：不要想偷偷地进行裁员，最好能够遵守公开、一切在桌面上行事的原则。人事案不应该有任何黑暗面，即使我认为最后可以拯救该名问题员工，我也会立即告诉他发生了什么事。我会打这电话给他，并如此说道：“我相信我们可以反败为胜，但不怕一万只怕万一，我还是先告诉你了。”

另一个秘诀是：不要在盛怒中开除员工。事实上，应该说不要在盛怒中做任何事。我一直如此告诫自己，但那并不是容易做到的事。我经常发现，如果为某件事生气了超过 24 小时再去思考如何处理，虽然我可能还是很生气，但此时做出来的决策通常都会比较有效率，而且进行起来也比较顺畅。我会使用一种拼字方式，来检视我即将采行的举措，及可能会带来的后果。我使用的是一种叫做“如果是……该如何？”的测验。如果是业务人员没有受到完整的训练该如何？如果是我未发现所有的事实该如何？如果我不能立刻找到人补位该如何？

我同时也要求经理人必须一起来做此测验。如果有一个很强势的经理，也想开除该名员工来解决问题，此时我就会要求他一起来做这项测验：“你是否已经将他所犯下的错误都记录、搜集起来？如果你没有如此做，该名员工可能会提出抱怨，你不会想在拼命达成计划时又旁生枝节吧？你已经确认这些都是事实了吗？也许你并不知道全部的故事，这样留下决定，是不公平也不合理的。”通常，我并不需要主动取消决定，这样的冷静过程就可以发挥最严密的检核效果；如果没有发生预期的效时，我就会主动参与。这样不是要让经理人扮黑脸吗？也不尽然。我宁可引导经理人慢慢去开除一名业务代表，这样总比推着他去下决定好一些。要教一个人学会主动是很困难的，但是我可以调整速度慢慢从事。

莽撞行事

即使是最不能容忍的愤怒，也必须冷静地思考化解。在明尼苏达州时，我并不知道冲动开除一位业务代表，也会让我惹上大麻烦。还好我很幸运，事情并没有真的发生。

我办公室有一位年轻人工作得很辛苦，虽然他正在进行行动矫正方案中，但是他的工作表现并没有太大的改善。提姆（我为他虚拟了一个名字）走向我要求休假，他想去犹他州滑雪。“你认为这是个聪明主意吗？”我如此问道，“你这个月必须要留下来做计划。”他向我保证，他一定会做到，而且他确实需要一段时间的休假。我告诉他就照他的意思去做吧，因为我料定他无论如何都无法达成任务，因此他可能想尽快将假休完。

隔了一个礼拜，我刚好和另一位业务代表一起进城，并站在街角吃热狗果腹，你猜我看到谁西装笔挺，一副正打算去上班的模样？你猜对了，就是提姆！我将热狗丢到垃圾桶中，并说道：“走吧！玛莉安，让我们去看看他

到底在搞什么花样？”我们尾随他来到一家大型保险公司的总部。我突然福至心灵，将公司名称抄下来，待一回到办公室，立即打电话去询问他是否在此地上班。该公司的接线生向我证实了他确实是在这家公司上班，并打算帮我接他的分机。我挂断电话后，感到从未有过的愤怒。

我打了提姆的电话答录机，描述我所看到的情景及所得到的证实，并当场就开除他。

我其实不应该如此莽撞。如果我愿意多等 24 个小时，想想后果，一定可以看到其中潜藏的危机：第一，我并没有权利开除提姆，必须等我的老板同意了，该项开除案才成立；第二，如果他尚未列入该家保险公司的员工名录中该如何？每个人休假时都有权利做任何他们想做的事，更何况我已经要求他进入行动矫正方案中。但是这项突发的裁员行动，将可能会破坏原有的流程，并产生错置的现象。

由以上所得到的教训：即使一切都已经被切过或是榨干了，还是要再切或是再榨干它一次。

受之适足以害之

有些施乐的经理人员对于使用行动矫正的流程颇为迟疑，但是我一点也不会。初到达克利夫兰时，有几乎 2/3 的业务代表未达目标计划，但是其中仅有一位被列入矫正方案中。我问及小组的经理人，为何他们不使用矫正计划时，得到了各式各样的借口，由“他很认真工作”到“我没有时间做文书工作”等，不下数十种，但基本上，原因都出在他们不想伤害任何一个人的感情。

伤感情？如果这些人因为表现不够杰出而被开除，他们的感觉如何？如果身为经理人的你，因为所带领的团队表现不佳而被迫下台，你作何感想？我不认为矫正计划一定会带来开除的后果，相反地，我认为矫正计划是避免不良后果的良方。问题一显现出病症，就可以采取行动矫正计划予以修正，我不想让我的员工错过任何可以进行自我改善的机会。

刚开始，员工可能会火冒三丈，“你只不过想将我踢出去而已，法兰克。”

“不，我绝无此意，开除你的成本我付不起。我们已经花了数万元的教育训练费来训练你们，我只是想要让你回复到当初聘用你的工作水准。如果那是不可能的事，我将把这个责任归咎给整个团队，当初是它认为你可以胜任这份工作的。”

我利用行动矫正方案使得人员可靠度大为增加。现在翻回第六章，在此章中所谈到的“个人合约”就是最佳的指标。如果业务代表不能完成合约中所开出的条件，就有必要采取矫正行动了。为何犹疑不决呢？等待会儿洞愈破愈大，犹疑会让顾客受到伤害。矫正方案和做好人是两码子事，如果矫正方案失败对大家都不好。这项方案不允许任何人失败，每一年，我区域内的员工接受行动矫正计划的人数都名列第一，但是我所属的区域也是送最多业务代表进入总裁俱乐部的一区。

绑手绑脚的牵绊

如果人事决策拖延过久，你就得开始面对其他的问题，例如友情。友情

会纠缠住你，不论你愿不愿意。其实你也不见得会排斥这种纠缠，以我为例，我在克利夫兰所交的朋友都是终此一生的好朋友。事实上，看着朋友在不同的管理者之间来来去去，我便很清楚自己所建立的团队流程运作得很好，因为有好些同仁都是由点头之交慢慢成为生死之交。

这种友情很伟大，但是必须公事公办时，它也可能造成组织的瘫痪。如果我再等上八个月或一年再告诉乔治·欧本，我认为他应该不要领导团队会比较好，那我可能就无法完成工作。我之前对乔治说过，我们已经是好朋友，但是我深觉他在客户面前是第一把好手，尤其是与最高客户主管过招时，这个角色对他而言比当领导者要好。就因为乔治实在是太好了，其实是一个人拖着整个团队走，为他们做了太多，使我想改变这一点。我的作法是将他调去负责几个全国性的大客户。乔治试着要改变我的决定，有一天，我们还花了一个下午讨论这件事。最后我们走出办公室散步，我告诉他，没有别的选择了。

今天，如果要组成一个施乐的“全明星”队，乔治会是我的第一个推荐人选。他的表现非常杰出，但是如果他一直在克利夫兰担任原来的工作，就不会有今天的成功。再回到我先前讲过的话：“犹豫不决的人注定要失败。”如果我犹豫，延误时机，乔治和我的友谊就成为阻碍，最后就会有三个输家：施乐，失去一个明星员工（而且从不知情）；乔治，失去成就卓越的机会；还有我自己。我失去什么？一份友谊。因为当时我永远不会满意乔治在原有工作职务的表现，而我们的友谊也无法承担那样的压力。

集体维修

下面是一个检验你的组织是否有人事问题的迅速方法：查看你的求才档案。上次面试人是在什么时候？如果已经超过一个月，你就有人事方面的问题。初到克利夫兰时，求才档案里几乎一无所有。我告诉我的经理人，我们会开始面试，而且不会停止。求人征才不是琐碎烦人的事，它是件必做的事。

如果不是有最佳人选在手边，最后你就会面对必须滥竽充数的困境。而我确信你看过“我快要溺死了，随便给我一根稻草吧”的情况，一定和我一样多，到最后类似的稻草就会愈来愈多，并导致失败。

许多主管会抗拒花时间在求才这件事情上，因为他们认为这些时间是没有生产力的。事实正好相反，一个月花几个小时就会让你有大收益。曾经在某个月有两个年轻的试用人员卖掉了两台中价位的影印机，做成了他们生平的第一笔生意。那个月如果没有这笔业绩，我们就不可能达到业绩计划。我是否乐于花时间雇用他们？肯定是！

我是否乐于花上不止六个月的时间，去说服派翠·依莉庄度从芝加哥调到克利夫兰来？当然乐意！我不止获得一个模范小组领导人，更获得一位模范女性员工。她像块磁铁般，将最卓越的女性人才吸引到克利夫兰来。有些经理烦恼地对我说：“我们就是找不到合适的女性及少数种族员工。”我一点也不同情他们，因为他们并没有努力尝试。他们并没有产生“磁场”以

我并不是乱挖别人的墙脚，事实上施乐也不同意类似挖角的行为。不过当时芝加哥没有能够满足她的机会，而我也获得了她的上司同意。

吸引这些人，只是期待着那些少数民族裔的超级营业人员会从天而降到办公室，对他们说：“嗨，这里没有其他的少数民族，就是没有别的竞争，工作起来一定很棒！”

除了上述之外，请容许我再加注几点。不要，我再重复，不要为了填补空缺、为了补足注定的雇用额，或是为了让自己觉得是尽了公民的责任，而去雇用少数民族或女性员工。这对你的组织及你所雇用的人而言都是一种伤害。“我已经补足了公司法定雇用额”的想法，是一种廉价且懒惰的想法。如果你有个良好流程去雇用女性及少数民族员工，“适才适用”自然会产生。如果情况并非如此，错误并不是发生在没有合格的女性及少数民族身上，而是发生在“征人求才”的流程上，或更糟的（简单该说是糟透了），你的组织并不受到女性或少数民族的欢迎，甚且是他们不受到你组织的欢迎。这两种解释任你选择，但它们都是令人无法接受的。

我一直要读者“盗用”我的作法及观念，而在这里，请你盗用施乐的作法，因为它的运作真的是“色盲”、“性别平等”、“种族平等”。而它又是如何发生的？绝非偶然！它不是来自一个虚情假意的程序，是我们的真诚使得它发生的。我们努力地建立，直到它成为我们的第二天性为止。施乐之所以能再度成为一个健康的组织，就是由于工作团队中的多种族包容性。如果我对这一点稍有迟疑，只要和我的女性业务代表贝芙·史密斯（Bev Smith）到莱特派特森空军基地（Wright-Patterson Air Force Base）去逛一圈，就可以清除这项疑虑。因为只要和她一起走进基地，你会发现每个人都向你热情地打招呼，那感觉真的棒极了。贝芙是个非洲裔美国人，更是个令人印象深刻的业务代表，她可说是我们雇用的标准范例。

自己播种自己栽

将聘用人才当成首要之务，不要将它丢给其他人或是人事部门，要他们去处理这码子棘手的事。如果你是率领一个运动团队，会不加思索地花下大量的时间与金钱，去吸收有天分的运动员。有些教练说，他们有1/3或一半的工作是在招募新兵。这不但只是担心球队会发生人员火力用尽、受伤、老化的问题而已，他们必须去发现最好的人才，并让他们去征战每个沙场。即使他们不愿意如此，竞争也会迫使他们不得不如此。

在聘任人才的流程上，运动界与企业界没有两样，随使用人将会为你带来松散的组织。拿出一张纸并将你最头痛的五个问题写下来，其中有哪些问题是只要第一次就聘用最好的人才便永远不会发生的？我敢打赌五个问题中至少有三个是如此，而即使五个都是，我也不会讶异。用错人、将人放错地方，然后想用流程、管理手法或最新的企业理念来纠正，这样一点也没用。

设立一些人员征选的标竿。你找出公司内以聘任人才著称的人，就教于他，或是放话出去，让每个人知道你听到聘任人才的最佳案例（以及最差的案例）。当你走进一家充满热力与成就感的公司大门，不论它是一家干洗店或是安养中心，花点时间去找出它们之所以能够汇聚人才的原因。和业务代表多聊聊天，这些高效能的业务人员每个月帮你卖掉无数产品，他们当初是如何被聘用的？不用迟疑，很多公司都愿意和别人共享他们的作业流程，因为那是最佳的广告。

征求人才就好像有些人喜欢搜集邮票一样。这是个多棒的嗜好！它可以

让人找到更多的同好、朋友，也可以赚更多的钱。

芳邻是最佳人才

早先在克利夫兰，我深为人才不足所苦，自此我发誓再也不让这种困境重演。如今，如果过了两星期，我仍未得到经理人通报，要求我针对已经通过他们考核的人才进行再审核，我就会开始回头检查，以确认我们部门并未忘记聘用人才的重要性。虽然我们可能在当月或是当季并未真正聘用人才进来，但是我一直保持随时找寻良好人才的习惯。我有一套非正式的筛选人才手法：我会先和人事部门详谈，再和手下的经理人做一次审校，最后还会邀请顾客以我的方式来引导这名新人。经过这么多或内或外的检核手续，使得我们的人事征选更为完善。

这里还有一个重点需要再次强调：你的顾客是对竞争最敏感的人，从中找出令他们印象最深刻的优秀人才，并雇用他。如果业务代表告诉我，他的竞争对手很强，我第一个反应是：“让我看看能不能把这个人挖掘过来。”

反之亦然。如果你的业务代表对某人选印象不佳，听听看他怎么说。我不想重蹈在明尼亚波里的覆辙。我在那里有过很痛苦的教训：我想聘用一个为竞争者工作的人，但是业务人员告诉我行不通，最后我一意孤行，而且执意相信自己做了最佳决策。这位仁兄果然通过了一切聘雇的侦察程序，但是大约一个月以后，我这个全新聘雇案就宣告失败，因为有一天他突然就消失了，而那次是我最后一次听到有关他的消息。

所以，听听业务代表怎么说！

向我推销我的桌子

我深信共同面试征人的好处。在应征者接受每位经理人的面谈后，我都要求经理人以大拇指来表决要不要聘用他，如果其中有一个经理人投反对票，这位应征者就被三振出局了。要聘用就必须是全体毫无异议的，因为我希望聘用的新人，能够弹性地派到任何一个业务小组；我最不想听到的话是“我对这个人没有信心”，或“我告诉过你我不喜欢他，请将他调到别的单位。”

如果你一味地迫使经理人接受某个新手，或是在没有任何指引下，放任经理人自由地选择新人，那么你永远也别想建立一个团队。

我会和每一位已经通过经理人审核的应征者面谈。此时，面谈只是一种形式而已，我很少否定他们的人事决策；我的理由是，除非这些经理人不干了，否则他们所征选出来的人应该不会太离谱。即使如此，我还是希望能够看看这个准新人面对客户的表现，如果他们现在就被我打败了，那么他们也可能在客户面前出丑。

与新人面谈时，我会假装自己是客户，然后要求该应征者向我推销我的桌子，或者，我会指着我的电视机，然后说：“我们来玩一下角色扮演，请说服我买这台电视机。”有些人会当场结结巴巴说不出话来，有些人则处变不惊而且应付得宜。而我之所以这么做，是想看看他们能不能保持冷静，沉着思考应对。

直到今天，每次求才面谈我都是预先安排而且小心准备的。我想剥去应

征者的外皮，一窥究竟；我会要求他们谈谈他们的学习榜样、偶像，也谈谈他们的双亲，谈谈在他们一生中最难过的时光如何度过。

曾有位年轻的女性应征者，在回答我的问题时，不自禁地倾身向前，显得相当紧张。她说她这一辈子最难过的时光发生在她妹妹去世时。当她谈到这个主题时，我觉得自己的心情都被她牵引住了，但是接下来她告诉我这个悲剧让她突然间长大，大到可以重振一个遭受重击的家庭。

我也很想知道这些准新人是如何供应自己念完大学的。如，果他的学费是由父母一手包，我会担心这个人是否已经做好面对社会的准备；我自己就是温室的花朵，因为父亲对我实在太慷慨了；很多我在担任业务代表时所遭遇到的问题，都因为年轻时受到过度的保护，没有承担起该负的责任。我提出的“学习榜样”问题也很重要，如果该名准新人从来

没有人生学习的对象，我怀疑他是否知道自己要从生命中得到些什么。他可能没有标准与方向。

我曾经问过丽莎·休斯顿（LisaHuston）有关学习对象的问题，她的反应让我打破了对经理人所提的人事建议案绝无异议的原则。她以高分通过其他人的考核，进而取得和我面谈的机会，但是她仍然十分紧张，而且随着时间的推进，紧张的程度与时俱增；当我问及她的学习对象是谁时，状况急转直下。她胀红了脸，开始喘气，而且涕泗纵横，我想她可能快要昏倒或是打算向我拍桌子说不干了。我当场决定就此打住问话，整个面谈到此告一段落。当丽莎回过神来比较可以控制自己时，她告诉我，她的人生学习对象是她父亲，而她父亲最近病得很厉害。这个面谈充满了压力，而这个特定的问题也令人紧张异常。

我告诉手下经理刚才面谈发生的状况，并驳回他们雇用丽莎的决定，我可不想冒让丽莎在客户面前情绪失控的风险。

这个决策立刻引起一阵喧腾，每个在办公室面谈的经理人都抱怨我一定是疯了，派翠甚至要求我告诉大家，我对丽莎说了或是做了什么，才让她如此失常。他们激动的情绪，让我差一点以为自己立刻就会被鞭打一顿。“好吧！好吧！”我如此说道，“一切再重新来过吧！你们自己再从第一步开始面谈，并确定今天发生在她身上的只是个意外。”派翠立刻自愿接下后续的事。

数周后我们还是雇用了丽莎。我从未后悔聘用她，她是位杰出的推销员，但是现在每当我再提出学习对象问题时，都会觉得有些不好意思。

第十三章 陌生的拜访——永不投降，永不退缩

销售是条漫长的道路，要想爬到巅峰，必须一步一个脚印，不畏艰难险阻。一位优秀的业务人员，在顺境时会顺势上爬，遇到险阻时，虽然脚步会放慢，但是永远不会停。

现在你已经雇到最有才干的人了，接下来呢？直接送他们去外面做陌生拜访。

努力地游泳，要不就是让自己沉下去。事实上我并不是如此冷面无情的。在施乐，每个新进人员在直接面对客户之前，都必须接受为期数周的训练。当时很少有企业拥有自己的训练设施，但是很幸运地，施乐就有。这座训练中心设于维吉尼亚州的李斯堡，称得上是个完整的企业大学。很多刚出校门、即将加入施乐的社会新鲜人，一踏进李斯堡，就会震惊于其训练的严密。他们由前门走进时还是个小孩，但是经过大约六周的训练洗礼，步出李斯堡时，已成了顶天立地的大人。

我们也经常回李斯堡接受在职训练，而最杰出的业务代表及经理人还必须参加讲师轮调，回李斯堡去授课。透过这种有时教、有时学特殊的安排，教学相长成为施乐人永不止息的训练。

关于训练，我只能说，如果你没有提供训练给你的员工，那是你的羞耻；如果你的员工不知珍惜你所提供的训练，将它们一点一滴都吸收起来，那是他们的羞耻。

训练所回收的投资报酬率会是个天文数字。我曾经算过，花在训练上的每1块钱，可以生出30块钱的利息。唯有短视的公司才会吝惜花在员工训练上的钱。

反观之，员工抗拒接受训练也是件不顶聪明的事。每当克利夫兰的员工前往李斯堡受训前，我都会告诉他们，学习是他们的责任，也是他们的工作。这个忠告是非常严肃的，我可不容许任何人带着一颗闭锁的心去受训。“无所不知”的高傲心态，早就把美国企业弄得狼狈不堪；他们参加研讨会，总是远远地坐在圆桌后面，而且一定会这样问：“好了，还有什么别的新鲜玩意？”我相信你一定看过这种态度。这些人对于教育及训练的明显敌意，十分令人惊讶。

身为一位管理者，我把自己的要求说得很清楚：当受训者回到工作岗位后，我希望看到他们学以致用。月会中，我常会突如其来地要求某位业务代表或是经理人站起来，将他们在李斯堡所学到的重点做个总结，如此可以立即知道他在李斯堡吸收到什么，没吸收到什么。有时我也会指派一位刚受训归来的业务代表，要他根据李斯堡的课程，在克利夫兰重新开课。

训练必须一直延续到该学员回到工作岗位之后。只做一次教育训练的效率很差，训练必须是持续的过程，否则所学到的全面技巧会每下愈况，使得业务人员将只能完善地处理少数几样商品及服务，而无法处理其他的商品和服务。透过训练，所有人都将对商品和组织有一致而完整的了解。

如果平均每周只受训半个小时，这个数字大约只有全国平均总工时的1.5%，是个很差的数字！最好马上加到一个小时，并将这件事当做要务来办。

这么做是不是意味着，你每周至少要有一小时的正式教育训练？也不能这么说。以我而言，几乎每次会议的简报演讲，我都将训练包含其中。训练不一定要大张旗鼓，就算是用一张幻灯片简单介绍施乐客户管理流程，以及

为何我们必须要有有一定的原则及标准，也叫做训练。我告诉我的经理人，当他们和业务代表一起拜访客户时，就可以利用时间在车上进行教育训练，“刚刚的拜访你有几点表现不错，而在下一次拜访你只要专注在……就好了。”事实上，只要经理人花一天与业务代表一起去拜访客户，他就有一天的训练机会。如果你不这么做，那一整天在车上你们要做什么——请业务人员为经理人做观光向导？

训练也可以其他的形式呈现。在克利夫兰，我每天早上都会进行自创的“黑板教学”，就在经理人准备离开办公室，为这一天冲刺之前，我都会拉住他们，进行一段简单的对谈；内容可能包括一部分的训练，一部分的技巧简报，一部分的批评。如果我认为他们过得醉生梦死，我就会叫醒他们。例如，有一次我们失去了一笔 10 万美元的交易，当我从秘书处得知这个消息后——她先生恰好是该名客户的采购帮办——我只是表达了对他们的表现失望透顶，然后就让他们出门。接下来的 9 个小时，我的经理人马不停蹄地跑遍全城，拼命做业务，一直到车胎快磨平为止。

严格说来，那并不是训练，但是透过这种方式，我可以向经理人引介一些领导技巧——很有用，而且对他们日后的发展也有帮助。

冲——用力，用力，再用力

如果说李斯堡是所企业大学，那么做陌生拜访就是集中营了。所有的新业务代表（企业的入门生）都必须花一年的时间来适应陌生拜访。那是全世界最难做的事。有经验的销售人员可能花上一整天的时间打 25 通或 30 通电话，也找不到一位采购决策者，而我们很想看看这些菜鸟如何从这些不愉悦的经验中活过来。

我告诉他们最好先换上坚韧的厚脸皮，因为他们将一再受到拒绝，但他们绝不能因此被挫折击倒，这是很重要的一课。做陌生拜访要比每天光知道打卡上班有用得多。培养能力需要练习，光从书本上是找不到门路的。

还有一个方法就是多做些“自动报告”的自我练习。例如：走进一家公司，告诉柜台人员，你要找约翰·道耳先生。

“请问贵姓大名？”

“法兰克·派斯特。”

这样就好，不要说你是哪一家公司的，或是很谦卑地道出你想见的人的大名与头衔。如果你够幸运，柜台人员可能会误以为你是道耳先生的旧识。

“他很忙。”是最标准的拒绝方式，常做陌生拜访的人，即使做梦也会听到有人这么对他说。

“我知道，但是施乐最近推出了一些他会很感兴趣的全新产品，我想我可以多等他 15 或 20 分钟，直到他有空。”

这是最基本的销售技巧。最后，你所能做到的，或许就是留下名片，以及一些商品文宣资料。一个有效率的业务人员一定会留下些什么东西给对方。我可能还会追问：“什么时间道耳先生比较不忙，可以容许我和他简单谈谈？”如果柜台人员告诉你，就表示下次他可能会让你直接进去；你还可以试着向他要道耳先生的分机号码。陌生拜访的原则是，空手来但绝不空手回。

和柜台人员多打些交道，他可能会告诉你其他做最后决策的人选。有时，

他也可能是一位很好的延长线，透过他，你可以找到你想接触的人。就影印机工业的特性为说，设备的使用者对于采购影印机，都会有很多意见，但是大多数时候，他们的意见常受到忽略。“让我问你几个问题，”我常会以此做开场，“这台影印机平均一天要印多少张？”

他可能因此被考倒，但无论如何还是值得一试。商品卖不卖得出去是一回事，你可以从中多搜集到一些资讯。最后记得要这么做结语：“我能不能多寄一些资料给你参考？”“下星期二我可不可以打电话给你？”“你什么时候比较方便？”如果他们同意和你通话，马上拿出你的行事历，将日期、时间记下来，让他们感受到你有心再追踪这笔生意。如果让我来写一本行销小册，光是结束拜访这一点，我就可以写好多章。也许以下这段小贩喜欢说的话就是最好的材料：“你要付现金，还是记账？”这就是一种结案手法，让他对某件事或某件东西付出承诺，不论大或小，重要或不重要。

我认为销售是条漫长的道路，要想爬到巅峰，必须要一步一个脚印，不畏艰难险阻。一位优秀的业务人员，在顺境时会顺势上爬，遇到险阻时，虽然他的脚步会放慢，但是永远不会停。

有些业务代表从来都不知道如何做到这一点。他们有很好的组织能力，诚恳正直，也很受顾客爱护，对产品有深入的了解，但却羞于启齿做结语。这种抗拒几乎是一种恐惧，我想那是因为害怕被拒绝，或者害怕客户的拒绝是对个人能力的一种否定。为了克服这种恐惧，我积极地推动业务代表，要他们去做一些小笔生意的结案动作。这可以让他们习惯结案签约，同时这么一来，一旦他们到了销售的最后一个步骤，或是已做了最完善的努力，甚或取得交易，这个动作都会变成一种本能：“我今天已经带来了我的契约文件，你为何不看一看，顺带签核一下呢？我们下星期二就会将设备送来。”或是更直接地说：“我和你接触了好一阵子，你的所有要求我也都做到了，好像没有什么可以再讨论或是再做的，何不今天就结束这件案子呢？”这么说，可能还是会招来拒绝。如果他还是不肯松口，表示你必须爬上更高的阶梯，更加把劲。

我花了很多时间来处理陌生拜访，及如何做销售结案，因为我在做的，是一件很有使命感的工作。你可能不会直接接触到销售，所以我想让你知道贵公司的业务人员如何求生。当我和深以产品为傲的工程师或是生产部门人员交谈时，他们老是向我自夸，客户一定会以红地毯和一块闪亮的欢迎牌子，来接待业务人员上门推销。我也希望真的是这样！

投入业务就好像去当兵一样，是项很冷酷无情的工作。战后余生者总会如此告诉你：要想知道战争是什么样子，最好的方法就是自己到战场上去。所以我邀请总部罗彻斯特及史彤福的非业务部门主管一起到我的战场来，因为这样他们才能身临其境。我告诉业务代表直接带他们到现场去，直到他们的舌头垂到地上，才带他们回来。如果你也在业务部门，最好也能做同样的事，发出一封公开的邀请函，邀请那些住在象牙塔里，每天死守各类教条的人走出象牙塔。你要一直敲他们的门，即使拳头流血也不要停。如果你不在业务部门，每年花几天的时间加入这场战役，看看真实的世界是什么样子，对你会有很大的帮助。

热诚的重要

近来，电话行销被认为是一种良方，可以取代常遭白眼及没有效率的陌生拜访。这种说法可能有几分真实，但是基于训练的目的，我并不乐于见到陌生拜访完全消失不见。经由陌生拜访，菜鸟业务人员可以学到做生意最快速有效的方法是：“向客户强调产品的价值。”而他向该客户传递的息就是：身为一名业务人员，你是到那里使客户的生活更简单而容易。经过几次陌生拜访后，业务人员就会习惯成自然地运作。而他所说的第一件事，会是与销售成功与否息息相关的：利润阐述。几年以后，你的客户可能会这么说：“记得琳达第一次走进办公室，我对她的印象就很深刻。”他们可能无法完全将细节记起来，但是那种充满精力、热情和具备专业知识的样子，会令他们永难忘怀。

这里有几种忠告，可以用来对付打算用陌生拜访向你推销东西的业务人员。从业务代表身上，通常可以判断出产品品质的好坏。如果他们迟钝而笨拙，就别想要你买他的东西。如果业务人员对于所销售的东西一点都不感到兴奋，你就该开始担忧。是的，也许今天日子不好，时候不对，但更有可能的是，公司和业务代表自身让每天的日子都不好过。同理可证，如果我觉得业务人员对于自己的产品没有信心，我一定会立刻试着去找出原因。有经验的业务人员只要看过一次狗，下次一见到就知道那是狗了，不用等到它吠叫或是咬人，唯有愚笨的主管才会期望用劣质品来掐住业务人员的脖子，强迫他们喜欢它。

意外之喜

陌生拜访还有其他的周边利益。当你终于由陌生拜访走到完成一笔交易，你会觉得那真是一场惊心动魄的经历。对于一个老牌业务人员来说，卖出定期销售总价值达 25 万美元机器的兴奋感和接到一张来自老是给他吃闭门羹的订单相比，虽然后者卖出的可能只是价值 2000 美元的影印机，其兴奋程度是相同的。那种感觉就好像猎人终于打到猎物，兴奋地回家做晚餐一样。

1991 年发生在我身上的事，更加令人兴奋。我依然保持着一年二次伴随着我的业务人员一起上前线应战的纪录。如果你本身也是位业务主管，那你也应该比照办理。我坚持我旗下的经理人要不断地磨练自己上场碰钉子的技巧，这样他们才会对行销战场上的事情永保经验。唯有如此，身为主管的你才能深刻体会市场现况，并了解业务人员每天必须对付的大小事情。

那件令我兴奋的事，是我和一位名叫乔汀的年轻人一起出去拜访客户。他打算在俄亥俄州罗伦镇（Lorain）进行陌生拜访。那天我们从车子里走出来时，风又大又冷，我指着对街一家地产公司的办公室，说道：“就从这里开始吧！”我们走进那家公司，15 分钟后完成了一笔交易，至今我仍然不敢置信。

那是当天第一个拜访，可是这个陌生拜访，却一点也没有做陌生拜访的感觉。那笔交易就像探囊取物一样简单。接下来的 8 个小时可能有人会门将门摔在你的脸上，但是那一点也无所谓。乔汀对于此事根本不敢相信，他被拒绝的次数已经无法数计，但是从来没有发生过一大清早第一笔生意就成交这等好事，尤其是在和顶头的上司一起出差时。

那是当天唯一的高潮。我们接着继续拜访一些已经被多次拒绝，但仍有希望的公司；当我们走出某家公司，它的女性负责人悍然拒绝我们的拜访时，

为了能使乔汀能够重振雄风，我如此说道：“我们是特地来这里帮助那位女士的，但是她甚至不愿意拨出一点点时间给我们，多么可惜。”我们相视暗声轻笑，继续拜访，似乎没有任何一件事可以破坏这么好的一天。

回到办公室之后，有关那笔交易成交的信息已经快速地传开来了。我乘机取笑了所有业务人员一顿：“你们常常埋怨陌生拜访有多困难，但是我第一天出去的第一笔交易就卖掉了一部机器，可见做陌生拜访也没什么大不了的。”他们不能相信竟有这种事，而我当然没有告诉他们，我们有多幸运才得到这种结果。业务人员原本希望此次我和乔汀一起出差，可以让我撞得灰头土脸，但是相反的，我们取得订单回来了，而且还十分轻松。接下来的两周都有人不停地向我套问，想知道详情。 适当的曝光

你的公司也许会将陌生拜访当成不当手法。我想破了脑袋，也不懂为何陌生拜访会受到如此的苛责？对于大多数企业而言，我认为陌生拜访是必要的，而且它的重要性并不逊于电访行销呈是广告信函。你可以用电话或者信件来涵盖更多的区域，但是透过业务人员亲自在外面跑、在外面碰壁、和客户过招、感受到那种失望，他才能够学得更多，虽然那是条很艰辛的路。老鸟回首来时路，都会如此告诉新手：“孩子，我很高兴我再也不用这样做了。”但是如果陌生拜访对他们一点好处也没有，我怀疑他们会对现况感到满意。它可以让一个新的业务代表早日学会工作上所应学会的技巧：处理客户的当面拒绝。再也没有更好的方式，可以快速学会如何应付客户拒绝购买时所提出的上百万个理由。在压力下求取平衡，是书本中学不到的，你不能要每个业务人员背上都长出一个厚厚的壳（我将其称之为抵御拒绝的保护膜），他只能从每一天的锻炼中学会如何求取生存。

从小处着眼

另一个必要的情况是小额的订单。如果我卖的是喷射机或核子武器，一定会试着引进其他比较中型规模的商品，让我的推销团队有些小订单可以施力。要让业务代表养成不断填写订单的习惯。如果他们一直干等着签大订单，可能要等上好几个月或是好几年，在此同时，如果你的组织每个月都必须达成某个销售目标，那么他就会一无贡献。通常有经验的业务人员都比较喜欢开发大订单，毕竟他们有开发大订单所需的经验和智慧；但是这么做会让你的运作局限于一隅，这对日后你想开发全系列商品、扩大市场占有率将会是一大阻力。

建立主要订单与小型订单的搭配组合需求，才是聪明的逻辑和策略。我不在乎产品上面贴的价钱是多少，有销售的要求，才会有销售的动作；而有了努力的动作，你才会有收获。如果必须等一年才会有订单进来，则无论佣金有多高，我都会发现自己愈来愈难做到每天一大早到公司报到工作。就策略而言，经理人愈依赖大型订单，愈会陷入麻烦，只要你错失一张订单，就会如同坠入无底深渊。最典型的例子就是我在第十一章提过的故事，透过我们的努力，终于在1991年底，让一家保险公司同意购买我们的影印系统，取得一张大订单，而如果我丧失了那张订单，全年的业绩就出现赤字了。小额订单可以当你的护身符，或是当大订单出错时的靠垫。

小额订单还有一个潜在的好处，它日后可能会演变成为大订单。这也是

我会极力向施乐争取给予“马斯办公室”公司更具弹性的付款条件的原因。当时马斯办公室只有一间小型的存货仓库，再加上一个尚在未定之天的大型计划案而已。第一次走访马斯办公室时，该公司的创始人麦克·费勒（Michael Feuer）向我们提出抱怨：为何我们只提供大型客户特殊的付款条件？当时我只能很震惊地坐在那里。从那个会议离开之后，我告诉我的业务代表：“那个人一定是疯了，他说我们一定要顺应他的条件，因为他即将成为零售办公室供应系统的全国第一把交椅……，那可真是个大饼！”说着说着，我们回到了自己的办公室，而两个人竟不约而同地说：“他真的做得到也说不定。”我要罗彻斯特冒一次险试试看。果然，马斯办公室达成了麦克·费勒的梦想，现在它有超过 200 家分店，而它租用了我们近 300 台影印机。有些客户永远都只有那么小，有些却不然。

快速成长

小订单持续地进账，可以让一支销售团队持续地运转。1991 年，克利夫兰区有极高的“单一产品利润（PPM）”，使我们得以克服大多数人都认为是“困难度稍高”的业务计划（我在向我太太形容时所用的字眼更强烈），并克服销售标价在六位数字以上的新产品时，连带的棘手障碍。

成功会带来报偿，也会带来惩罚。我们过去三年的表现，势必会带来以下不可避免的结果：施乐总部将会赋予克利夫兰更具野心、更高难度的业务营运目标计划，而这个动作势必会为克利夫兰的每个人带来惊惶与不安。

诚如我早先提过的，业务人员的奖金依完成目标计划的程度不同，而有所差别。例如，假设我卖了价值 500 万元的产品，这个销售量可能是我前年的两倍，但是计划要求达到的目标是 510 万元，则目前我未达成目标，所以我的收入也会因而减少。公司之所以如此要求是可以理解的，因为最成功区域的计划目标一定要订高一点，以带动业绩成长。何乐而不为呢？业务人员有责任促进企业成长。但是不管怎么说，成长多寡应该以市场潜力及合理的成长预估目标，来做判断依据。举 Catch-22 产品为例，一位经理人认为的合理目标可能是另一个人挥之不去的梦魇，一旦目标计划在形成过程中转错了弯，业务人员可能因此而身陷痛苦深渊无法自拔，尽管他会努力以求跟上进度，但有时候即便做了加倍的努力，还是无法避免失败。原本一片善意的目标可能因此而遭到控诉、批评、苛责，但这些责备的声浪与火药味，终究对整件事情并没有任何好处。

我们就是这么被 1991 年的计划绊住的。然而我还是决定采行非常手段。我告诉老板，我打算让部分计划停摆，然后将全队的工作重新分工，细分成一小部分、一小部分，让它看起来比较容易达成。与其强迫每个人参加长达 26 公里又 385 码的马拉松赛，我宁愿将它缩减，事实上我也只缩减了 10%而已。

这种作法让业务人员松了一大口气。原先他们对最初的目标计划案只能举双手投降，一筹莫展。我的作法是将整个大目标分割成一小块一小块，隐藏在一个大袋子里，然后让他们伸手去取一个自己可以达到的数字，再竭尽全力去达成这个数字。唯一不同的是，现在他们手上的这个目标是可望达成的。我告诉业务代表发生了什么事，并且希望每个人都能够超越这个已经经过调整的新计划。我所面临的赌局是，如果每一位业务人员比原定目标多做

一些，那么我就可以轻松地达成原来的业绩。我在希望上面衬上了心理的软垫，这样可以激励业务人员跳得更高，更拉近目标，而这是一个士气低落，或是气愤不平的团队所不能达成的。

感谢施乐的支持，我的老板还是同意我做这样的尝试。那时，这并不算正统的作法，不过还好时机凑巧，克利夫兰是众多区域中被指派参加“施乐飞跃”（Leap Out）计划的一员。这个计划就是知名的“销售区域选择方案”（Vendor of choice），该计划赋与业务人员更高的授权层次，而这些授权在以往都是最高管理阶层的特有专利。此计划使施乐测试出自己到底可以给予员工多大的授权，才能让业务人员在所属区域内独立运作。克利夫兰和其他七个分区被指定为特别的飞跃计划地区，代表着我们即将面对强不可挡的内部竞争。辛辛那提、丹佛区和中俄亥俄区一直是克利夫兰最危险的敌人，亚特兰大则是非常棘手的对手，它的业务范围是克利夫兰的两倍；其他如匹兹堡、凤凰城、圣路易等区都不容小觑。顺带一提，这个计划缔造了非凡的成就，让特定区域比其他遭到严密控管的区域获得更高的业绩。

在克利夫兰这个案例中，最具讽刺的是虽然我们的“缩减计谋”得以实行，所以我们真的完成了该计划，但是次年我们的缩减计谋未获同意，便因而未完成目标计划。1993年，客户服务部的总裁麦斯高夫宣布，往后他将抽回一部分以全国为基础的业务营运计划。这件事让我的伙伴和我都相当满意，因为早一年我们的“计谋”冒了风险，但我们还是做了对的事，而且也整个组织挖出新地基。

吻别

尽管执行目标计划有些困难，但1991年仍是我在克利夫兰最喜欢的一年。因为我们的全功能影印机产品一上市即告大捷，这个价值25万美元的全功能影印系统让施乐改头换面，远远将竞争者抛在脑后。

单就技术面而言，全功能影印机是部影印机，但是除此之外它还使用了镭射和电脑技术。那是一部很可怕的机器，井然有序，机身中还附有一个录影带显示监视器，给人一种爱国者导弹即将发射的印象，从来没有一部机器可以像它一样。办公室人员可以坐在桌上型电脑前面写作、编辑、画图，最后只要按下一个按键，就可以送出100份（或更多）文件到全功能影印机机台去影印、复印、折叠、装订，它所提供的高速、大量复制的品质水准，是现有印刷系统所不能及的。

尽管六位数的标价十分吓人，但我们还是迫不及待地想推销该产品。事实上我们也没有等待，全功能影印机的机器一直到3月才正式上市销售，然而克利夫兰2月份就已经将机器推出展示了。我们自己身边没留半部机器，全都拿出去做展示，而全体队员都忙歪了。

我们采行的第一个步骤是找出潜在客户。并不是每个人都买得起一台价值25万美元的影印机，但是出乎意料地，在我们列出的一大票潜在客户名单上，有很多都是承包企业印刷工作的一般平板印刷店。这个现象让我们扩展客户层的可能性大为提高，因为这群客户与我们既存的顾客并没有丝毫重叠。全功能影印机让我们在影印机市场上大受欢迎，而由于它具有令人不可置信的品质和生产力，更使得传统的平版印刷市场大受打击。这点使得很多工业分析师相信全功能影印机是自1960年代914机型开辟影印机市

场以来，最重要的一项产品。

我们放话说每个人都必须参与高速全功能影印机的销售工作。原本上级的“官方计划”只要求每个经理人都必须以身作则地带领业务员冲锋陷阵，并至少亲自卖出一台机器。高速全功能影印机上市小组发了一张备忘通知，要求每位业务代表将高速全功能影印机酒宴邀请名单上的姓名填好，我们决定用酒宴来当做敲门砖。这个小组邀请了很多贵宾，因此我们必须利用附近饭店的宴会厅，分别在早上及下午各开一场说明会才行。预计有 90 个来宾到场，分别代表了 43 个不同的公司。

为了弥补没有现场示范的缺憾，我们放映了影片，并邀请高速全功能影印机生产专案的首席工程师来举行专题演讲。你必须记住，没有一个人会连试都不试，就在一部全新的机器上做如此高额的投资。正由于大家都知道这一点，很多施乐的分区便因而决定暂时按住不表，等到第一部机器来了再说。他们的想法给了我们几近三个月单独打头阵的时间。

酒会（举办了三次）及只能凭空想象的机器，还是吸引了两张预购的订单。即使没有亲眼看到机器，消费者还是表现得相当热中，他们要求我们开始做一些签约的文书工作，当我们真的 2 个半月后取到货，并正式向所有当天与会者展示之后，又立即取得 8 张订单。

在某些方面，高速全功能影印机的本体几乎已呈现一种压倒性的强势，它重达两吨，看起来令人备感威胁，仿佛如果不小心按错一个按键，就会被迫绕着金星的轨道运行不停。客户站在一旁喘息，害怕靠它太近而不小心碰到它。比尔·胡克威（Bill Hookway）是所有展示会的负责人，他为了展示该项产品预做了一些准备。他和其他主要示范者在展示会前整整利用该机器做了两个月的训练活动，为了避免过于复杂的机能使客户忽略了产品的优点，我们推出“亲一下”策略：强调简单易操作，连傻瓜也会用，避免落入像网路和技术等专用语的泥淖中。高速全功能影印机是一台运作快速又可以省下大笔金钱的机器，从此你不用来回在公司和委托外印的商店间跑来跑去，自然可以省下一笔额外的开支，不用等，不用为了更换小零件而付出太高的代价。比尔提出的另一个令人印象深刻的优点：客户可以用自己的方法和材料来运作高速全功能影印机机器。当操作显现出令人心羨的成果时，他会接着告诉客户这台机器还可以同步处理其他两项工作，而且同样维护每分钟影印 135 份文件的高效率。

我们也特意提供给各个操作员，一件在胸口口袋处印有高速全功能影印机字样的漂亮外套，这件事也获致客户良好的印象。早期的顾客只要是对机器的复杂性深感恐惧，我们都会找一些说法客观而且深具经验的人士来做见证，透过这种简易的训练课程，让他们化解恐惧，而这支特殊的训练团队也让顾客留下了深刻的印象。

1991 年年底，刚好是经济衰退期的中段，我们成功地达成了高速全功能影印机的预设销售目标。就某种怪异的角度来说，经济衰退可能对我们的业绩达成有所帮助；强调价值的诉求点，深深说服那些被要求要以最少的资源，完成大量工作的经理人。

拜高速全功能影印机之赐，克利夫兰的外围区域不断地扩大，远远超出了我们原有的领域。12 月当月的总营收将近 900 万美元，居全国首位，成为施乐高速全功能影印机上市活动与增进客户满意度两项活动的示范单位与最佳指标。

是的，1991 年是最值得记忆的一年。

第十四章 敲响警钟——自夸及自毁

对一个领导人而言，每天都是新的一天，昨天能够激励、鼓动你团队的方法，不见得在今天就有用。真正的挑战是不断产生新的方法，这可能是工作中最重要的要求。

“坚持、努力及信心”是我在克利夫兰的座右铭（从奈尔·拉密身上偷来的），我把它印在克利夫兰的每张备忘录、便条纸上。写本书时我回顾相关的档案，发现了一份日期为1992年1月8日的备忘录，上面记载了1991年的各项统计排行。与其他各区评比，在15个项目中，克利夫兰在其中9项名列第一，5项名列第二，而在最后1项评比“高复量影印机”的总销售订单上则名列第三（就百分比而言我们是第一名，但由于较大的区域在市场规模占优势，因此就量而言我们仅列第三）。

我们有许多值得骄傲的地方，而我在该备忘录上写了这样一段话：“我要感谢每个人过去一年来所展现的坚持、努力及信心。你们使得1991年成为我们往后的标准订定年，让我们在1992年有了追求及突破的目标。”

不到五个月后，在加州棕榈泉（Palm Spring）的一间饭店房间内，我摔下电话，并且焦急地转向茱莉，想告诉她我刚从电话留言中听到什么。保罗·麦金农留言告诉我，克利夫兰未达4月份的目标，而且差好大一截。

我们那时正在即将召开“总裁俱乐部”的休闲度假村内，大约有35名我的经理人及业务代表正从克利夫兰赶来此处，以庆祝我们1991年的成功。那天早上我对4月份的绩效极为愤怒，并且在每个人的电话留言里留下了严厉的批评，还威胁着在克利夫兰代表团下午到达后，绝对不与他们有任何瓜葛。茱莉听到我说的话，便宣称如果我要毁了每个人的假期，她就搭下一班机回家。她的话让我闭上了嘴。

总裁俱乐部所召开的第一项活动，是在另一家饭店所举办的游泳池畔聚会。进行当中，杰夫·柯利尔（Jeff Collier）走近我，并且问：“我敢靠近你是不是胆子够大？”我们两人笑了起来，最后并和整个团体共度了一段快乐时光。但每个人都知道，回到克利夫兰后，欢乐的时光要结束了。就如同我那时所说的：“我们必须使尽吃奶力气，比我们此生曾经努力过的，还要努力。”

无期徒刑

4月份低落的绩效，我归罪在自己身上。是我让整个区域的人，在我们应当走到市场上去奋斗时，坐在椅子上感到自满及成功。刚获得一份成功的喜悦时，你很容易就会受到诱惑而轻松下来，管他的，是我们努力赚取的，而我屈服了。许多我在前面几章中所提及的激励及领导技巧，不再最有效率地被运用。我不再积极地检查督促，因为我已假设了整个团队都会顺利运作，不需要我再去追踪。

相信我的劝告：永远不要停止检查追踪。再相信我另一个劝告：拜托，在极度成功的运作之后，要增强你的检查追踪。松懈，或是虎头蛇尾的感觉形成后，将会造成难以收拾的后果，你千万不可以松懈下来。如果成功包含了努力工作、团队建立、高度期望、热切、信赖及沟通，那么，少了前述的任何一项都会将成功毁于一旦。

我从这个经验中学到的是，天下没有一部会永远有效运作的机器。采取类似“看守内阁”的保守错误角色，你就不能期盼组织会有最佳绩效，并且一直保持最高峰。不论有多好的流程管理，或过去有多好的绩效纪录，一个组织不会轻易地自我运作。组织内最顶尖的人才很快就会丧失动力，甚至比那些从不冒风险，或定下高追求标准的平凡庸才丧失得更快。

如果在前面的 13 个章节中已经说服了你，一切都只和追求胜利成功有关系，现在我必须更明白告诉你一个坏消息：一切都只和“永远”追求胜利成功有关。一旦你搭上了求胜电梯，就再也下不来。你只有两个选择——向上或向下。就某些方面而言，小说家马尔肯·罗利（Malcolm Lowry）所说是正确的：“成功如同可怕的灾难一样，比你家失火还要糟。”你愈成功，房子烧得愈厉害，而消防队根本不出现。

我并不想要这样。我的观点是，想象“成功自会孕育成功”是简单的；但其实不然，永不休止的努力才会孕育成功。这是一种无期徒刑，没有时间可以让你像绅士般慢慢来。

“不能做”哲学

从棕榈泉回来后，我立刻召开了一个全区的业务会议。我告诉全体人员：“牛皮已经陷在水沟里了，每个人都必须加倍努力去拉它出来。”我告诉他们，我怀疑第二季所剩的时间是否足够让我们完成工作。

这种悲观的论调使每个人愣住了。业务代表及经理人原本都已习惯于我那种“可以做”的呼吁，所以我现在故意投出一记变化球。除了要他们将摇出原来的安乐窝之外，我自己其实也半信半疑。来个又急又迅速的快攻，原本是我的专长。但是由于我在东北地区出生长大，而成人时期又在中西部度过，因此我知道冬季的冷风期会让一个组织失去大约三到四个月的功能。寒冷且潮湿的冬天，这些地区的商业活动会倾向于缓慢下来，大家都做些必要的文书作业、训练以及其他杂事，直到春天降临。等到天气转好，大部分组织才会从冬眠中复苏，但是珍贵的时间已经失去。我在 1991 年所犯的错误是允许冬眠发生，而且醒人的闹钟可能不会及时响起。

这不是一场演习

如果我们现在是面对面谈话，我会要求你预测我的下一个动作。现在，你应该很能预测接下来将会发生什么。我希望你真能如此。我写本书的理由之一，是希望让本书的读者能够学到领导技巧，并运用在危机时期。我自己就有一张本书封皮的放大影像压在玻璃下，上面还有一句后：“在紧急状况下，打破玻璃，看书里写些什么。”

我发动了相当于攀登圣母峰的大型登顶行动，交给每个人破冰斧、登山绳以及登山钉鞋，并下了指令：“开始向上爬！”我告诉全区的人，五六两个月的目标是要做到装设价值达 700 万美元的机器。事实上，1991 年整年，我们也不过才装设完成 220 万美元的机器，平均每个月 18.3 万美元。我所提的是大约 2000% 的成长。

那时整个会议室有了短暂的沉默，然后激昂的加油声就如同沸水的气泡般，大声地滚滚而出。

魔鬼克星

我将 700 万美元当成是跃进的红旗。它无处不在：休息室的墙上、公布栏、接待区、每张备忘纸的页首，并且在每次会议上都提到，连扫办公室的清洁人员都知道这个数字代表了什么。我要让我的经理人及业务代表在夜深入静时，以惊醒他们另一半的音量梦吃着：“700 万……700 万……”

迅速地，所有的环节都动了起来。业务代表必须从他们的 30 天及 60 天客户计划中，挖出每一张订单，而四年来我们喋喋不休地要求他们，要将 90 天的客户计划往前提早的努力，也开始产生功效。其中最重要的关键是，当业务代表交上 30 天、60 天及 90 天的计划给经理人时，他们已经晓得如何分辨“空想”与“理想”的差距。下面就来谈谈这是如何运作的。

某个业务代表说：“这个客户在过去两年已经扩大了 5 倍，他在 90 天内一定会需要一部新式的中产能影印机，所以我现在把该公司列为理想开发客户。”

我希望经理人在这个时候问：“你跟这家公司谈过这个计划没有？”

“没有。”

“那就不是个理想客户，只是空想。你跟他们谈过之后，他们也许会告诉你，公司正预备删除预算或是正要大幅改变生产线。如果是这种情况，则现有的设备就足以应付了。唯有客户向你证实他们已经在考虑你的提案时，才可以将他列为理想客户。”

没有捷径，也没有白吃的午餐。长期或是短期的计划如果只是空想，将会一无用处。想要列名在 30 天计划内，这位客户必须是 100%在当月就可以结案签约的。而列名在 60 天计划上的客户，必须是其销售循环已完成了约 90%到 95%，只剩下几个最后决策就可以。若要列名在 90 天计划上，必须该名业务代表已经开始销售循环，实际接触到客户，请客户对其本身的需求做了评估，并已获得客户鼓励开始销售循环的下一阶段。

经由类似的控制，我们让每项计划都与我们在计划上所列的数字相符，就是在 30 天、60 天、90 天后的实际营业额。

每天都会有好消息进来，但也有不好的。办公室门口的船长钟响个不停，以致我开始怀疑是不是我在幻想，还是有人在恶作剧。我算了算钟响的次数，再乘以剩下的天数，然后走到办公室，故意宣布“坏消息”：“我想我们快要做不到了。”

如果没有克利夫兰其他后勤部门的支援，我也不敢尝试去挑战这个可怕的 700 万目标。如果这些后勤行政部门，无法后续处理我们交给他们的生意，整个克利夫兰就会停顿下来。光是追踪繁琐的文书公文，就会使速度最快的业务人员筋疲力竭。但是汤姆·比尔他们那一组人却从来不会拖拉，我们所需要的文件，他们总是一字无误地适时送达。克利夫兰的售后服务部门也一样马不停蹄地做服务。我们并不是在玩丢马蹄铁的游戏——只要套上就算；如果机器没有装上，生意就不算结案。而汤姆·海伍德那一组人马则是马上鞍，枪上膛，详细地规划了一个装机方案，使得设备一运到客户处，技术人员就在现场及时安装。

卡车在此靠站

“我们做得怎么样？”

“数字……数字是多少？”

“我们有没有愈来愈接近目标？”

愈靠近 6 月底，来自各方的问题愈紧急地涌向我，我稍稍放松了悲观的口吻，而这样的放松恰巧足够再去激起最后一波动能。6 月 27 日，星期六，也就是年中结束前的最后一次周末，我在保罗·麦金农的办公室内检视着列表机印出的其他区域的各项数字。

“圣路易会险胜我们。”我说。

保罗并未立即回答我。他摇了摇头，继续研究各项数字。保罗讲话的样子很像约翰·韦恩，低沉而缓慢：“圣路易正在上升，但是我们这一区今天还在工作，而他们没有。”

钟声仍不停地响起。星期一及星期二，我急得如热锅上的蚂蚁，因为有好几张订单都悬而未决。客户虽然已经说没有问题，但最后一些细节仍僵持着。有些时候，办公室的电话线都被占满了，不是业务人员或经理人正在与罗彻斯特总部讨论订单的内容，就是某一业务组正与客户的总裁经由电话系统开会。即便是客户源都已开发的业务人员，也会待在办公室，帮同事打电话给客户。例如，波·穆兰（Bard Mullen），她本季虽已不可能领到奖金，但仍在另一个业务代表的客户办公室里坐了五个小时，等看客户签约，以便对达成目标有所贡献。有些我和保罗认为已经没有机会签下来的订单，竟然都开始朝对我们有利的方向进展。

不论合约是否已经签下，我都安排卡车装妥客户所需的设备，只要合约一沾上签约墨水，卡车就载货出动。

钟声响个不停。每天都有欢呼声、鼓掌声响起，而这样的加油打气每天都在进行——并且加上一点动能及热切在其中。

到了星期二下午，只剩下不到 8 小时，我动用了备用卡车，以预防突发状况产生，我可不想车子在最后关头突然爆胎。我命令卡车在即将签约的客户办公室附近的街头绕来绕去，而卡车司机则手持行动电话，等候签约的消息传来。

那天傍晚，就像以往每个月月底的例行公事一般，我们照旧办了“比萨马铃薯片”餐会。餐会的意义结合了工作与欢乐，也代表达成目标与否的差别。最后一秒进来的订单最容易错误百出：文件可能不齐，表格可能填写错误，手写的附件不合规定等。从早期在克利夫兰开始，我就将每月的最后一夜，尤其是每季的最后一夜，变成整区的舞会。除了利用甜点、冷盘肉、比萨以及冷饮，来鼓励业务代表及经理人继续努力之外，另一个原因也是借此将人留在办公室，以便订单在官僚系统中出问题时可以及时处理。我想，最糟的是业务代表在前一天 5 点下班，心想这个月终于达成目标，但隔天进办公室后才发现一些大订单根本就没有被登录进业绩内，原因是业务代表漏填了某项文件，或是罗彻斯特总部有问题要问时，却没有有人在左近可以回答。

通常会有二十几个人参加餐会，而这次我们每个人都全副武装以待。那时我仍忙着在行政管理及服务部门间协调，以协助业务人员能够赶上 10 点输入最后订单的最后时限。我们每个人都站在餐桌附近，让紧张的情绪稍稍松懈下来，也随时准备回答罗彻斯特来电询问订单的任何问题。

就在我们离开办公室要回家时，有人又敲响了钟声。

回忆

那一夜对我而言，真是个难安的长夜。隔天我一早就到办公室，想要尽早收到由罗彻斯特传来的报告。每月的业务会报是在当天早上 8 点，而所有的业务团队，包含分析幕僚，都已聚集在会议室内，而我则在汤姆·比尔的办公室里踱来踱去等数字报告。最后，在感觉几乎有 1 小时长的 10 分钟后，第二季的结果出现在电脑荧幕上，而所出现的数字令人难以置信，我读了三次以确定无误。我们的每月总额在所属的区域内排名第二，仅次于大克利夫兰两倍的亚特兰大。光是上个月我们就多签下 500 份订单，并且达到了 700 万的目标。这真是个令人震惊的成功。

我踏入会议室时，会场沉静下来。我站在那里，试着稳定自己的心绪，而在克利夫兰举行第一次会议的情景又闪入我心里（闭上你的眼睛，想象胜利时是什么感觉，成为最好的又是什么感觉……）。我念出那些数字，深怕我的声音会颤抖，然后向后站、听着所有人的欢呼声。

填空

接下来呢？我想你会这样问。在经过像一支部队般努力作战并获胜后，克利夫兰立刻再回到战场。而我已决定这个部队需要一个新的将军。

历经年中的起死回生之后，我很认真地思考了一番。就像一个从当头对撞式车祸逃过死亡的驾驶员一样，除了庆幸自己能够躲过令人毛发直竖的死亡飞车外，也要好好地检查自己的视力及反应。4 月份的事情如果我有事先预防，就不会发生。

对一个领导人而言，最困难的事莫过于决定何时应该放手离开。1992 年初，感受到我自己已逐渐失去专注力，我就开始伸出触角。我计划着到施乐的意大利分公司去——我的姓的最后一个字是意大利式母音。虽然我的意大利语并不流利，但这最终却是一个先决条件，而公司方面也有它自己的“阴谋”。6 月 30 日之后，我知道自己已经尽最大力量将它们带到此处。我为克利夫兰 5 月及 6 月的绩效表现感到振奋，而这也确定了整个团队正处于全盛时期。

保罗·麦金农那时参加了一个特殊高尔夫球俱乐部，俱乐部的教练会用铁尺来矫正错误的挥杆。如果你的挥杆非常不正确，那铁尺会使你感觉自己好像是用一条湿鞋带在挥杆一样无力。有一次保罗参加了该俱乐部的训练矫治后，立刻转去参加一场比赛；而在第一次开球时，他就打出一杆进洞。他的队友乐得又叫又跳，但保罗只是退到旁边，微笑着点头，同时伸出大拇指，如同他在特殊俱乐部做练习挥杆时一样。保罗已经准备好来个一杆进洞，不论是心灵上或身体上，他已经都准备好了。他完全知道球会往何处去，而他自己会有什么反应。这就是准备。克利夫兰已经准备好要在第二季绝地反攻，而他们也做到了。在我告诉每个人，我们可能太迟了的时候，突然他们可以

到此刻，我们已是进入“销售区域选择”（Vendor of Choice，VOC）专案时期（参阅十三章有关“飞跃”计划——特别授权销售特区的讨论），而克利夫兰所属的区域不再是原本地理上的划分区，而是属于一个由全国其他 VOC 区域所组成的特别区。

做到。事情原本不该糟到那样的地步，而我对克利夫兰所有人可能造成的最大伤害，就是让他们认为，我们可以一而再、再而三地重演反败为胜的戏码。如果你是杰出的危机管理者，我要恭喜你！但是最好及早停下来问你自己：“一开始的危机是否就是我造成的？”这个答案通常是“是”。它可能会让你筋疲力竭。领导——不论你是美式足球教练、美国总统，或是公司最高总裁——是件令人疲累的事，它最后都需要“付费”。而如果不是，那意味着你不够努力，第七章的最高 10 大秘诀适用于每个人。如果早上会想赖床或是在浴室里待很久，那你该换个工作了。筋疲力竭还可能不是问题的核心。对一个领导人而言，每天都是新的一天，昨天能够激励、鼓动你团队的方法，不见得在今天就有用。真正的挑战是不断产生新的方法，这可能是工作中最重要的要求。“撞墙”的挫折对领导人而言还不是真的危险，真正的危险是当他“画下空白”，一片空白时。1992 年的 7 月及 8 月，我坐下来再一次评估整个状况，当我自问：“我该如何提高这个团队的标准？”我知道自己就在“画空白”。

“熟悉”不见得会让人感到羞耻，但是它会让人自满的“死于安乐”。在三四年的“疯狂 3 月篮球赛”、“克利夫兰传统竞赛”、黑板教学、直言、“言行合一”等方法后，即便是最优秀的团队也会开始麻木。

而最重要的底线是：保持新鲜！

警告征兆

把下述的话写下来：魔木的效力最终会消失。

注意下列的征兆：

1. 相同的错误发生——你，以及你的团队。
2. 不一致。
3. 基本动作并未被顺利执行。
4. 完成一般目标需要用到额外的努力。
5. 你的超级营业员开始打发时间。
6. 会议无聊而平淡。
7. 对去年或上一季有太多回忆。
8. 开始延迟决策，或者迟疑着不敢说出公平但强烈的批评。
9. 你总是最后一个才知道问题或是重要发展。

从第一条开始，一而再、再而三地重复犯同样错误，即意味着你并未做检查追踪。1988 年当我们发动“噩运的 5046”专案时，我犯了一项错误。我将重责大任授权给比尔·胡克威，而他也有样学样地，把任务授权给一组特别挑选的业务代表。接着我和他就退居旁观，使得整个专案推动错误百出。那真是令人不忍卒睹，我几乎要受不了，站起身离开做简报的会议室。我也考虑到要停止该专案的推动——那真是我应该做的，但我并不想伤害任何人的感受，毕竟业务代表们也很认真地在准备简报。

从那次的经验我学到了，产品上市推动专案非常重要，你不能将之视为一次“经验学习”，或是可以用来练习授权的方案。那时我就该挺身而出，停止所有进展，并向大家解释为什么。而在事件发生近 6 年后，我察觉到当

我大声评论“5046”专案是项灾难时，仍然有业务代表或经理人存着该项专案很有效、很成功的印象。如果我当初立即说出正确的看法，那种错误的印象会在当时就消逝。

相对于5046专案，我对高速全功能影印机专案就如同老鹰盯着猎物般地全力盯催，我要求参与专案的人每天向我做最新状况的简报。在5046专案后，我们的新产品上市专案，再没有尝到失败的滋味。如果我们曾有过失败，那也是在告诉我，是该玩一玩把驴子尾巴钉起来的游戏了——而我就是那头犯错的笨驴子。

但是请你分清楚，我要前述所说的是犯下“相同”的错误。如果你在冒险（而你一定要冒险），你就可能会犯错，犯下未犯的错。如果礼拜五到了，而我那一周都还没有犯任何错误，我就会开始担心自己不敢冒险，而且创意不够。

我尽量避免为了检查错误而召开正式会议，但是我会私下召集他们，一起探讨错误的发生原因。应该要问的问题永远都是：“哪里出了毛病，我们该如何防止它再度发生？”

最古老的骗术

发展并运作某个流程的目的，是要维持一致性。艾默生（Ralph Waldo Emerson）曾说：“愚蠢的一致，是心灵小小的妖怪。”但是一致的流程却没有任何愚笨之处。

一旦事情开始变得杂乱无章，你就该检视你的流程。通常的情况是你有个流程，但你从未用过它。“流程”的存在数目远超过充斥着债券市场的垃圾债券，但是很多“流程”都是孤儿——没有人要领养运用。

初到克利夫兰时，他们并不想运用XAMP——施乐客户管理流程（Xerox Account Management Process）。为什么？没有人可以回答我这个问题。如果XAMP被忽略是因为克利夫兰有个自然形成、更好的流程，那问题就不会太糟，但事实上他们什么都没有。提到不一致，这就是！每个主要客户的业务代表及经理人都各自有不同的做业务方式，有的好，有的不好。某个月，某个业务代表会绩效高飞，但下个月他可能就会坠机失火。

为基本动作祈福

“阻挡及擒抱”可以说是美式足球的全部。如果这些基本动作不落实，其余的每件事就会乱七八糟。1992年的冬季及春季，当克利夫兰正在自掘坟墓时，订单率不断下降。这应该已经让我了解到麻烦正在形成，但是我却忽视它。那时我其实可以回头检视业务代表们，是否有维持每天四次拜访客户的最低要求。我敢打赌他们没有。我天真地假设，任何一个打破许多销售纪录的团队，自然会保持高量的客户拜访数。真是做梦！

以下的案例就当我是小心说溜嘴。1991年克利夫兰有个“额外努力——平凡目标”的案例没有逃过我的法眼，而这也是为什么会有个成功的1991年的原因之一。当时克利夫兰正要签下它有史以来最大宗的单一影印机生意，所有的条款都已经讲座出来，除了等着提笔签约及开香槟庆祝外，已没有别的事可做。我的老板乔·范伦第（Joe Valenti）甚至要搭机来参加这场

盛会。

对我们及客户而言，那是个大日子。南茜·魏特妮（Nancy Vetrone），原件影印公司的总裁，也是我们的客户，和我们一样高兴。会面的时间到了，我们全部聚集在她的会议室内，最后一次检视合约。然后发生了什么？还记得墨菲定律的推论“没有问题就是有问题”吗？我们把合约搞砸了——很夸张地搞砸了。她认为我们应该知道的，我们其实不知道；而我们认为她知道的，她其实不知道。平凡的沟通过程发生断层，而当我试着理清问题时，其他的错误又浮现台面。该名业务代表害怕得抖个不停，以致于佛瑞德·汤玛斯必须把他带到会议室外走走，使他平静下来。佛瑞德后来告诉我，一走到只剩他们两个人的地方时，他问那名业务代表：“你到底把合约怎么了？”

我的老板也当场勃然大怒，而我无法责怪他。乔建议我们撤销合约，先回到办公室，以免整笔生意永远消失。我只得再一次转向佛瑞德，并小声告诉他：“把他请出这里……，我不会离开这里，直到我们签下这笔生意为止。”7个小时之后，我依然在会议室内。而最后，我们终于使所有的支离破碎再结合成整体。

几个星期之后，乔在电梯里遇到我们某位业务人员，当时他仍为那次事件耿耿于怀，于是对着这名业务人员发牢骚：“你们这些家伙真的搞砸了！”当电梯门打开，那名业务人员离开之后，他又对自己说：“哈！老乔，他们都是像这样的。”乔告诉我这件事的时候，我大笑不已。但是如果他们真的都像这样，我会立刻要他把我调走。

擦拭星星

那些超级巨星——超级营业员，会第一个注意到领导者已经失去重心，并且会第一个做出反应。绩效不会立即就有明显的下降，但是那些表现卓越的人会开始往下掉。我并不能确知原因，但很有可能是因为他们不再收到需要的关爱及教育，或者是推动及激励去维持巅峰业绩。

我们可以用一级方程式大赛车来类推这件事。如果赛车的机械没有调整完好，没有小心保养，也没有高燃率烷汽油，要它绕个跑道可能还可以，但要它打破纪录就不可能了。

另外一个因素可能是这些组织里的佼佼者，几乎是运用自己最大极限的技巧及能力，永远在逼迫自己尽力向前，而一旦他们所受到的支援有了一丁点变化，影响就会以倍数扩大。

郁闷会议

一个无聊的会议代表了两件事：会开得太多，以及他们没有完成任何事。就我而言，会议是最后选择的“休闲”；唯有别无他法可以完成目标时，我才会召开会议。我的“会议恐惧症”是一种对施乐公司文化（有一度将开会视同如罗马天主教的庄严聚餐一样隆重）的反映。以往，一整天的会议算是家常便饭，但是近几年来，公司已逐渐要求我们要更善用时间。

我将会议运用在市场测试的观念、动脑激荡，以及解决问题，与会者通常也都能畅所欲言，我期望有矛盾及冲突，但我也期待与会者都能聆听，并尊重他人的意见。一旦决策已下，而我们离开会议室，将是团结一致地离开。

回想 1992 年 4 月的那次会议，我想我们的会议已经变成互相恭贺的议程，而不再有前三年总会听到的闹哄哄的争吵和讨论声。完美的过去

当你开始漫步在回忆的路途上时，最好的日子已经在你身后了。至少，回忆告诉了我现在并不像过去一样令人满意。缺乏真正的挑战目标，是开始令你缅怀过去的导火线。我们花了四个月的时间沉醉在回想 1991 年的荣耀时日，而如果其中一半的时间及一半精力能够被用在 1992 年，就不会有任何问题了。

拖延是领导者最该死的罪过之一。愈是拖延，事情愈糟糕。但你会掉入这个陷阱的原因之一是，你害怕事情会让整条船摇晃，毕竟你的船员才刚赢得美国杯冠军。

相信我，当你的组织变得愈来愈成功时，去做影响别人生活的强硬决策，以及挺身而出传达坏消息，不会变得比较简单；事实上，它会变得更难。友谊、共享的经验、并肩作战的故事、“我在你左右”的同志精神，最终会变成主要的阻碍。

如果领导者总是最后一个知道，那他的沟通系统就已经短路了。很幸运地，这种事并未发生在我身上——至少就我所知（或许这次我就是最后一个才知道？）。事实上，我反而有相反的困扰：我常常是第一个知道的人。有一段时间，我的办公室就像教堂的忏悔室，我听到婚姻破裂、酗酒，以及其他种种问题。某天，一位业务代表甚至提起自杀的事。想要成为领导者？好啊！但你永远不会知道什么事将踏进你的门里。

但是，如果这些事并没有走进你的门里，可能意味着你没有和你的人做接触，你和他们之间有无法突破的障碍。上一次属下走进你的办公室，请教你私人问题是什么时候？好几个月以前？从来没有？问你自己为什么。

那个夏季的剩余日子里，我不停地问自己问题，而“接下来呢？”是最常自问的。我的老板鼓励我，定下到罗彻斯特总部工作几年的决心。茱莉和我一再地讨论这个提议。她是俄亥俄州土生土长的哥伦布人，而罗彻斯特是个离家遥远的地方；之前她曾毫无怨言地随我搬到明尼苏达，然后再搬到克利夫兰。

8 月，我们做了决定。在克利夫兰其余人都尚不知情的情况下，派翠·依莉庄度已被正式任命为我的继任者。派翠是我一开始就带到克利夫兰的人，而我也公开说了好几年，如果我有异动，派翠就会接下克利夫兰地区经理的工作。我并不是那个做下决定的人，不过施乐很明智，看到她卓越的能力，并且毫不怀疑地就让她接替我的工作。在这个人事异动正式公布前，我和茱莉为佛瑞德·汤玛斯举行了一场饯别舞会——他已荣升为全国性客户经理了。我们全力筹划，而所有销售管理幕僚也都来了。我们又吃、又喝、又跳舞，到凌晨 3 点还肩搭着肩一起在厨房里唱着詹姆士·泰勒（James Taylor）的歌。现在回想起来，那时有一点像是“玛莉·泰勒·莫尔秀”最后一集的演出：眼里带泪，气氛感伤。

当天我并没有说出我的计划。9 月，要等到我正式在会议室里将派翠介绍给她的新销售团队时，我才会说，虽然那还要好几个礼拜。那天晚上是属于佛瑞德的，但那也是我们向他们每个人说谢谢的方式——谢谢你们，再见！

第十五章 坚强的爱——一封家书

保持开放的视野及好奇心，并且请你尽全力去学习你所能学到的。做每件事要保持竞争的心，但请记住，你只能尽你所能；如果这样还不够，也不必觉得羞愧。你会赢，而你也会输。不论结果是什么，最重要的是不断地尝试，不断地尽最大努力。

我是个高尔夫球迷。那是种美妙的运动，而每次我到高尔夫球场，即使不打球，也总有好事情发生。1992年春天的某个日子，我和我的老板乔·范伦第正在南卡罗莱纳州一个名为“希尔顿之顶”（Hilton Head）球场的推杆果岭上，闲聊着业务方面的事。在推杆练习间的空档我说：“如果哥伦布有任何空缺，请把我考虑在内。”6个月后，我成为中俄亥俄区（Central OHIO）的地区经理，而茱莉则忙着在她老家附近寻找我们的落脚地。

哥伦布除了是杰克·尼克劳斯（Jack Nicklaus，知名高尔夫球明星）的诞生地之外，也是施乐计划中的重要城市。它是个蓬勃发展地域的轴心，是许多全国性及跨国性企业的总部，是俄亥俄州州立大学的校园所在，也在占地广阔的“莱特——派特森”空军基地的范围内。

从业务角度来看，这个区稍微小了一点，不过大约相当，或应该相当于克利夫兰及东北俄亥俄区。乔会对我的话谨记在心，是因为他对哥伦布的绩效不太满意，之前的三、四年，该区域的表现就像克利夫兰在1988年之前的差劲绩效那样暗淡无光。我成为乔心目中这个问题的终结者，同时他也希望我去重生哥伦布，去处理那些有着“叛逆格调”的“牛仔经理人”——套用《华尔街日报》在1991年9月探讨克利夫兰反败为胜那篇文章中的说法。

《华尔街日报》的报道获致好评，但是很不幸地，它同时也引起许多人的反感。保罗·艾利尔立刻打电话来恭喜我，但却有许多人认为我有意做人身攻击，例如我说：“施乐的财务经理人其实只是‘坐在象牙塔里，一点都不知道外面的商业潜力’。”

他们的批评并不公平，尤其新闻记者们在写报道时所想的，就是要精简且能句句命中要害，而他所构思出大约2000字的文章中，可能有许多观点是没有受到注意的。基本上，在那次采访中，我所想表达的是自己对“不”这个字眼的厌恶感。我从未想到“不”，我想说的是：如何做才能符合客户真正的需求，并且做到生意。

就像我在本书的序言中所说，《华尔街日报》的报道替我创造了一个“带枪的荒野大镖客”的大众印象。我认为我并不是，而且我希望你看到这里后，也会同意我的看法。那篇文章刊登之后，我在克利夫兰的同事不论是到李斯堡接受训练，或是转调到施乐的其他部门，总是会碰到有人说：“喂，你一定痛恨为那样的人工作吧！”而这样的批评最后总是导致相当火爆的争论，我甚至听说我的经理人及业务代表，会气到想动手打人。

我是很有野心，而且我也希望有一天能够经营整个施乐公司。不过保罗·麦金农（我在施乐的成功有99%必须归功于他）告诉我，《华尔街日报》刊出这篇报道之后，我在施乐就再也没有前途了。我希望绰号老教士的他所做的判断是错误的。我确信在这个国家里，做好工作就能让你攀上巅峰；而如果情况不是如我所说的，我们的问题就大了。

选择到哥伦布工作，让我放弃了施乐公司内部好几个诱人的其他工作机会。不过这样也好，因为茱莉一直对离开俄亥俄州感到不安，我也无法忍受

坐在罗彻斯特总部的办公桌后面，而不到真正的战场上去硬战一场。对公司政策及官僚系统运作的天生叛逆性，可能是身为一个快速升迁的主管的我，最大的弱点。或许我已经脱轨走到慢车道上，而或许那就是我原本所属的地方。

1993 年的前半年，我带领的中俄亥俄区就从几乎是该区的最后一名，窜升到全国第二名。听起来很熟悉？我在本书中所讨论的方法依旧功能十足。要不要再看我做一次？我有把握选择五个施乐的不同区域，五个排名倒数的区域，将它们组成一个区域，或是与其他管理单位相结合，然后在五年内使它们的利润成长两倍。在克利夫兰及哥伦布所发生的，证明了我在这本书中与各位分享的领导及管理技巧，到哪里都管用。克利夫兰并不是自然而然就翻身，哥伦布也不是。它们是被“反败为胜”的，就如同我们能够拯救任何一家陷入困境的公司或产业一样，如果我们……，就是去做！

就是去做什么？首先，重新再看本书。事实上你也可以不必真的重新翻，我让你更简单地再看一次。在接下来的几页中，我将把之前所讨论的各项秘诀及技巧再度分析——以不同于前面长篇大论的方式呈现。我要给各位先前我们一同所思所论的，一个快速的回顾总论。“书”的缺点是何人都没有失败的借口。在这里我要做的也是一样：除去所有的文词虚饰，尽你所能，使你成为最好的经理及领导人。

该先处理的，就先处理（录自第一章）

- 立刻做改变。
- 重建工作伦理。
- 做业务的第一道命令：重新开始做业务。
- 一开始就定下快节奏——马上改变，订原则。
- 把话说明白，有话直说。
- 告诉他们，他们会往何处去。
- 维持沟通管道的简短、简单及直接。模糊不清的沟通，保证导致困惑及误解。
- 认同与赞扬：赞美不会花你一毛钱，而且它会产生巨大利润。
- 告诉某个人（每天），他的表现良好，而你非常感激他的努力。
- 立标杆：如果别的地方做得到、去做而且要做得更好。
- 认真聆听，然后看看别人真正在做什么。
- 拜访某位主要客户并且问：“在哪里不对？我们该如何改正它？”你会从客户那里听到很多。
- 不要做任何假设及认定，除非是做最坏的打算。
- 搜集统计资料。
- 不要怕问问题——“问、问、问！”
- 要求承担后果。如果未能达到最低标准而不需承担任何后果，最低标准就不会达到。
- 期待并监督检查。
- 不要让支援系统阻碍了业务的路。
- 找到有力的模范并运用之。
- 永不止息地追求卓越。

- 不要让任何事阻碍你达成目标。
- 言行合一。
- 绝不容忍冷嘲热讽、反咬一口，及任意指责、推卸。
- 满足客户。
- 提出远景：领导人必须给他的部属一个能激励他们发挥全部潜能的远景。
- 要强硬、要公平。摸它，尝它，感觉它（录自第二章）
- 让愈多人走上快速道路，就会吸引更多有快速才能的人来到你的团队里。
- 找出一个良师益友。找出一打。将他们视为模范及回声板。
- 让组织及早起来运作——当你的敌人还在床上睡觉时。
- 当竞争者得分时，要反躬自省。
- 承认总会有人“等着看好戏”的事实，但是不要被他们激怒而变得沉默，要不断鼓舞好的人。
- 如果你不在乎被竞争者打败，那你最好习于失败。
- 提醒每个人，胜利的感觉有多好！

胜利的远景

在会议开始时，我经常用下列技巧，使每个与会者重新发现胜利悸动。我辑录了一卷录影带，其中搜集了美式足球运动比赛，在终场结束前，或令人心惊动魄、热血沸腾的精彩镜头：球员们激动地冲过终点达阵线、兴奋地砸着橄榄球、握着拳头互相击掌，而全场为之疯狂的场景。我放着带子并配上令人热血沸腾的音乐。当带子播完毕后，我要求室内每个人站起身来，彼此庆贺：“你们已经超越第一名了，你们是全美第一名！庆祝吧！”

- 刚接管一个新的或是陷入麻烦中的组织时，最妥当的想法是假设“求胜意志”不是完全不在，就是严重缺乏。
- 也许你自己就是个问题。你是不是没有明确地陈述你所期盼的最低要求？
- “乐在工作”是最有效用的预防药方。
- 缺席率会是个非常准确的测压计，如果你将之与前一年或是其他组织相比较。如果这个数字上升，那你该开始怀疑部属是不是开始寻求借口、理由不来上班，而你有责任使工作环境充满兴奋且吸引力十足。
- “客户接触”是销售的血脉。
- 问自己，是什么力量驱动你的业务？只要你找出这个元素，就会知道什么是每天都该做的——日出、日落，持续不断。
- “少”绝对不会变成“多”。“多”才会更多。业务部队愈多次出现在客户之前，则更多的事会发生：“领先”开始成真；业务人员对销售区的熟悉度成长，也更能有效地展示产品；而成功开始孕育更多的成功。
- 张大耳朵听听周遭的闲言闲语。经理人及业务代表们都在说些什么？如果我开始听到愈来愈多对客户的抱怨，我会开始忧心。

- “求胜意志” 坚强的人从不谈论问题，他们讨论机会。
- 改变的最快方法是从自己开始做起，并确定自己百分之一百专注在使成功发生。
- 错误。不要害怕犯错——但一次就好。
- 将挫败转化成下一个成功的基石。

最高指导：领导（摘录自第三章）

- 你是个领导者还是个经理人？其中有差别，大大的差别。
- “人事大整顿” 是短期内最有效的特效药。它确实能让一个组织“怕” 开始行动，但却无法持久。
- 领导由人开始。
- 在“反败为胜” 的过程中，你需要的是“尊重别人”。如果你没有这种特质，请为你的工作生涯做别的打算，忘掉管理的工作。
- 告诉他们一定要做到什么。不要畏缩地将拳头缩回来。
- 要他们坚定且正直，我称之为“有心的磨炼”。
- 我要求最坚强的优秀人员为较弱的人充电。
- 一个领导者必须言行一致。不要只用嘴巴告诉他们，要以行动做示范。
- “说文解字” 不够，要行动，行动才能执行语言。两者必须绝对明确无误。
- 领导者必须建立的是“化不可能为可能”。
- 走出办公室，搜集第一手资讯。
- 给予你的手下支持及援助——你自己就是个资源宝库。
- 如果你没有计划要赢，那你就是计划去输。
- 业务代表不应只是一个“收订单” 的求财者，他应该是客户可用的资源。
- 问你的客户：“贵公司对我们公司接受的情况怎么样？” “采购委员会同意采购要花多久的时间？” “我该如何做才能使采购的流程变快一点？”
- 听客户讲些什么。他们将会准确地告诉你，到底发生了什么事。
- 学习运用“没有耐心” 的艺术，不断地要求立即行动及解答。
- 永不放弃。来得快的成果总是让我怀疑是不是目标订得太过保守而易于达成。
- 唯有那些不厌其烦、不怕手脏地学习“领导技艺” 的人，才能拥有“领导艺术”。
- 有两句话可以贴切地描述有效的领导：热情及运筹帷幄。
- 再来六句有关领导的话：奉献、远景、沟通、公平、坚强、责任。

做业务是种肉搏运动（录自第四章）

- 开始与客户接触，并且维持接触。

常见的客户抱怨

- 1 . 我们并未享受到“主要客户”的待遇。
- 2 . 你们自己的同仁都没有先行内部沟通。
- 3 . 我一点也不喜欢那位业务代表的沟通方式。
- 4 . 我不相信你们在企划书中所提的。
- 5 . 你们只是想把产品塞给我们，我们被卖过头了。
- 6 . 你们没有弹性。
- 7 . 你们不了解我的需求。
- 8 . 等到我们选用其他供应商时，你们会是唯一的输家。
- 9 . 我不知道你们有那样的产品。
- 10 . 我已经有 10 年没看到贵公司的高级主管。
- 11 . 我并不觉得本公司对你们很重要。

- 不要把自己与其他人隔绝起来，而创造出一个愚人天堂。
- 当客户来电话时，放下所有事情。
- 把上司推到客户面前。
- 设立一个“必做”条款，并且放入这一项：“不想要”赢取上司好感最保险的方法就是，隐瞒不好的市场消息。
- 痛恨吓一跳。
- “成功”不归乡，如锦衣夜行。经由将每笔谈成的生意，变成一项办公室内公开的快乐活动，确使那些谈成生意的人获得一丁点立即的认同和感谢。
- 听别人的劝告，并且保持心胸宽阔——不要害怕改变。
- 让工作有趣。
- 问：“你喜不喜欢来上班？”所获致的答案将几乎可以解释每件事。它可以解释为什么生产力下降，而缺席率上升？为什么品质奇差，而客户满意度像个填不满的无底洞？并且能说明为什么离职率奇高、股价下跌而投资股东气得跳脚？为什么？因为来上班再也不好玩。
- 一个领导者必须扛起这样的责任，即使那意味着会树起一道阻碍友谊的墙。这是领导工作的危险副作用之一。
- 当我的部属对的时候，我会全力争取；而当他们不对的时候，我会忠告他们，并与他们一同努力找出个可以妥协的方法。
- 明白地告诉部属，你将会为他们做什么，绝不要含糊以对。
- 做承诺。交给每个人、贴在公布栏上，并且完全依循，永不后退。
- 回头评估你的客户，从最大到最小的。“如果有客户踌躇摇摆，我要立刻知道”。

回顾检测，更多的回顾检测（录自第五章）

- 翔实而及时的激励方案，可促使绩效表现愈来愈高。
- 零乱、散弹枪式的激励会反使生产力降低。
- 基本流程如果没有到定位并且运作顺畅，则激励反会导致分心。
- 主要可能阻碍检查表（MSLR）：目的是迫使业务代表们冷静、认真地评估每个客户，并使业绩平均分布于每一天。

○ 为每个客户都设定一个目标额，接下来就该问个简单问题：“要如何做才能产生那样的目标业务量？”

○ 我拒绝接受“模棱两可、大概”的说词。“模棱两可”告诉我，连业务人员也摇摆不定。

○ MSLR 会迫使业务人员将他自己对客户所做的各项假设摊在显微镜下。这是他们原本就该做的必修课程，但他们可能从未做过。身为领导者的你该做的就是“要求”。

如何评估客户

1. 告诉我 90 天之后将会发生什么？
2. 让我知道每个客户有什么，并且告诉我你为每个客户做了什么？
3. 每个客户的组织架构如何？
4. 谁在做决策？
5. 竞争态势如何？
6. 你需要何种协助？
7. 你将如何做以击退柯达？

○ 如果你不去追踪，就不必费神去进行 MSLR。

为什么要评估？

目的是要使客户以及业务代表发挥到最大潜能。我很少拉大嗓门说话，我觉得比较有效的说法是：“你可以做得比现在更好。”并指出支持我论点的事实根据。接着再暗示（或明示）：“而我在这里就是要来帮助你。”如果你没有正确判断情况，及协助这个人的能力和背景，那他才该是管理者——不是你。

○ 去找你最强的业务代表：拥有深度知识、高动能及信心的人，并将他丢进最艰难的任务中。

○ 给最佳人才远景、回馈及运作空间。

○ 没有经验、平庸的业务代表，就是没有办法深入生意的表皮之下。优秀的人才做得到。

○ 没有一个团队能够没有团队领袖。MSLR 的过程会让你找到有潜力的领导者，只要你愿意适才适任。

○ 寻求协助！你无法独力做所有的事。

○ 第一要务是先找到好人才，然后再授权给他们。

○ 授权给未经训练、自我激励低落、未经测试的人是可笑的做法。你会是自找大麻烦。

○ 我要求手下每个人都像一个独立创业家般运作。

○ 我尽可能将权力授与经理人，而且要求他们授权下去。

○ 仔细评估，然后决定如何分割你的权力。

○ 本书中呈现给你的各种流程，都是基于“不断”的评估追踪。任何人如果只是授权而没有评估追踪，他就会像在玩“俄罗斯轮盘”——不知道什么时候会打到自己。

对我说话（录自第六章）

- 大部分组织都沟通不良。

- 我要求每个经理人在每个月业务会议的最后一刻都发言，以确定他们是否吸收并组织了会议中的各类资讯。我会绕着会议桌要求他们发表心得，要他们告诉我，我们在会议中完成了什么、我们是否在浪费时间，并对已做的决策定下顺序。

- 张大耳朵，每天在办公室内绕个几趟。我总是随时倾听：电话里说些什么，或是业务代表们闲谈时都在嘲弄些什么。

- 一间办公室就像棒球场的球员休息室，球员间的气氛如何，会让你有许多启示。可能是很健康、快乐的声音，听到时你就会知道；也可能是极不健康的沉默死寂或嘈杂骚动。

- 早一点进办公室，给了我时间去做些小小的测验，一些简单的问题将会告诉我谁在执行而谁没有。

私人化

每当我与业务代表闲谈时，一开始总会问到他的家人。我并不是为了礼貌性的问候才这样做。就所听到的家庭状况，可让我了解到，这个人在工作上的功能发挥情形。如果我嗅到一点家庭产生问题的味道，而且是我事先毫不知情的，那我就会知道要不是我的经理人没有随时让我了解状况，就是他们自己也不知道。

- 不论谁家喜获麟儿、有人生病、死亡或离婚，我都要第一个知道。为什么？因为我要能提供我所能做到的协助。那是正确该做的事。

- 身为一名经理人，如果你不能在别人需要协助时立即提供援手，你就不能期盼别人会拿出 150% 的精力，并牺牲原本要与家人相处的时间去加班。一旦你的手下都能够体会这点，他们就会为你卖命。

- 你可以有最远大的远景以及最佳的各项流程，但是没有了有效的沟通，你定会溺毙。在办公室走动是多方吸收情报的方法。仅将自己局限在少数几个沟通管道的经理人之间，会陷入吸收到错误信息的危险中，不论别人有意或无意。

- 经常沟通整个目标。

- 不要害怕一再地重申己见。将信息沟通到底。

- 利用“经理人——业务代表”合约去做沟通。这种个人合约是一种简便的一二页文件，内容详载了“个人”会做些什么以达成团体的计划。

- 业务代表的“合约”是整体业务目标的基础，经理人所做的只是整合、协调及指引。

- 专断地由上制订各类标准，尤其是要求超越最低限度期盼时，会使得“自愿热切地顺从命令”难以达成。“合约”可以促使“信服”，因为那是个人定下的条款，他会愿意开始去追求。

- 每年至少与员工做两次长谈，进行人事评估（利用工作合约）、搜集一般资讯，以及回馈。

- 如果你将个人评估作为威吓及刑罚的工具——不要浪费时间。

- 如果你的个人评估是种头痛及负担——不要浪费时间。

- 如果你的个人评估主观而无法客观数字化——不要浪费时间。

- 你只能选择沟通或孤立，别无他路可走。

把它钉在枪杆上（录自七章）

十大绝招

1. 在周末及傍晚准备要提给客户的提案书。
2. 绝不对客户说“不”——任何事都可以再商量。
3. 不但要顾客对产品有信心，更要让他们对你有好感。
4. 满足客户的需求，即使那意味着必须对抗公司的官僚体系。
5. 提供客户各种服务，即使那不在你的工作范围之内。
6. 要比竞争者更了解他们自身的产品。
7. 任何会面都要提早到达。
8. 衣着光鲜，让自己看起来就像是“一件优越的产品”。
9. 到了该下班回家的时候，再打一通电话。
10. 如果因为不想去上班而每天早上在浴室里磨上一段时间，你该找另一份工作了。

进行中的工作：建立团队（录自第八章）

○如果你为我工作但却自己将它搞砸了，我绝不会让你逃开承担失败的后果。

○我要所有的业务代表和经理人都知道，他们与其他同僚间的绩效优劣，而且我刻意使之公开。所有的排名顺序都会公开张贴，并在每次的业务会议上公布。

○在流程建立并运作三个月之后，将你的经理人集合起来，让他们开始一场老式的自由讨论。

○我要每个小组间彼此竞争，但我不愿意造成流派和内斗。只要团队小组间能够在自由的气氛下彼此比较，自然就会再强化“整个区域是最终、最重要团队”的概念，除非我们每个人都赢，不然就没有人算赢。

○良好实例、经验的彼此交流非常有用。我不让任何人因为想比同事更具优势，而故意藏私。我的目标是要让最良好的实例得到最广泛的运用。

○不要期盼每个激励方案都无所不能、都可以协助你征服全世界。销售量的急速增加固然是件好事，但是只要能做到使工作兴奋而愉快，自然就能产生长期利益。

○寻求各种方法（不论大小）去凝聚你的员工。激励和认同的行动是建立起“同志爱”及团队精神的基石。

○不要仅满足于达到标准目标。如果你运用特别的激励只是为了达到最低的销售水平，一定有哪里不对，不是你的流程错了，要不就是你把不对的人摆在不对的地方。第三种可能是，你的老板对你所属区域的销售潜力过度乐观。

○远景太小，是浪费时间。远景够大，才能产生兴奋及热切。没有兴奋与热切，则能达成的就微乎其微。

○我是不是在说“一个领导者必须立下不实际及不可能达成的目标”？不是，一点都不是。我所要指出的是，你必须偶尔“秀”一下。每位领导者都必须都要有一点“秀”的演艺天分。

品质时间（录自第九章）

- “品质领导专案”是施乐公司对“全面品质管制”的远景，而其中的心脏及灵魂是客户。
- 品质就是：要让客户感到满意，不论他们想要什么。
- 如果最高层层的人根本无心于品质这件事，最好把公司品质专案这件事忘掉。
- 常犯的另一项品质错误是：缺乏耐心。品质不会隔夜就发生。
- 品质不可能在二三年内就完整运作。你永远“做不完”这个工作。
- 对于自己所订的计划不要过于“自恋”而不视其缺失，不论你认为那个计划有多好。
- 永远会有退缩及错误的情形发生。事实上我也会对自己的错误退缩。
- 假设有事情会出错。
- 永远想办法做一点不同的事。
- 要做一个“惹人厌”的办公室“大哥”，让你的人吃惊。
- 不要替客户擅下决定，而这原则应该被凿成一块花岗石厚板，立在公司里。
- 要在公司里建立起品质行动，你必须设立一个能分辨出客户需求的运作机能。
- 你想要知道客户的需求吗？问他们。
- 任何一家不把业务团队视为“侦探”的公司，都应该为它自己找一个专业破产诉讼的律师。业务代表是你最好的千里眼及顺风耳。
- 我会问我的手下许多问题的原因是，我要他们养成相同的好习惯。如果他们无法回答我的问题，就会开始问客户问题。

提案企业书是你与客户间最重要的文件。它能完成或破坏一笔生意，也能完成或破坏一项商业关系。

一份企划提案书不应该是：

1. 一张单页的报价
2. 超过五页
3. 以邮寄方式寄出
4. 一份制式信函
5. 一份填空的表格
6. 不正确
7. 草率
8. 没有正式打字
9. 没有附件就无法阅读

而一份企划提案书应该包括：

1. 一个总论
2. 客户投入的资讯
3. 对客户的利益及产品的应用技巧
4. 客户需求评估
5. 比较
6. 参考资料——客户见证及推荐
7. 服务及后勤支援的细节
8. 建议及售价

- 每天、每月、每年都对着我来吧！和我在价格基础上一决雌雄吧！
- 如果你没有辨明并满足客户需求，你就没有在追求品质。
- 如果没有“标杆”或“基于事实”的管理，你就没有追求品质。
- 如果你想在公司推行品质运动，那么除非你丢掉那些教导你什么是好的管理特色的教科书，并且开始实际行动的教导及咨询，否则你最好忘掉品质这件事。
- 搜集各类统计数据时，你必须像个疯狂的球迷一般，什么都要（但不要只是搜集，要运用）。
- 我要奉劝所有才干十足的企管硕士们一句话：统计数字愈多愈好；而对所有自认有绝佳直觉的企管硕士们，我的建议是：好的直觉再加上好的统计数据会更好！
- 无法取悦你的员工，就无法取悦你的客户。不这样，一切都不可能。

永远不满足于满足（录自第十章）

- 完全的客户满意度 100%，是唯一的目标。
- 对一个初学者而言，你必须要求自己以及你周遭的每个人，不论做什么都必须是最髙水准。
- 将每个员工的红利奖金直接依据客户的满意度来分发，是我认为最重要、也是我最想见到的情况。
- 如果一个管理者所谓的客户满意只是口头上说说，他最终一定会非常反悔。

- 客户不满意并不是问题本身，它只是问题发生的现象。
- 多投注点时间在分析“客户满意度”的问题上。要小心任何来得简单的答案，“快刀斩乱麻”可能会铸成大错。
- “销售”只是工作的一部分。如果“客户满意度”这件事被忽略了，你就不够格领这份薪水。
- 客户满意由你自己开始，它并不是在玩“烫手山芋”的游戏。
- 你的生死系于“督促追踪”并“追踪到底”。
- 只要一提到“督促追踪”，你就要像瘟疫一样粘人。
- 领导者如果想要自己乐见的行动发生，就必须以身作则地行动。
- 告诉你的员工：处理有问题的客户永远是第一优先。
- 在竞争激烈的环境中，做生意没有犯错的余地，你必须第一次就做对。
- 我并不是说一个管理者必须要被每个人喜爱，或是赢得最佳人缘奖。员工的满意度必须根据专业尊重。

悬崖勒马（录自第十一章）

- 成功会“宠坏”一个胜利的团队。许多时候，爬到最高点比“维持”在最高点容易多了。
- 能维持成功于不坠的领导者，必须经常改变胜利成功的定义。
- 不论过去或现在，真正的挑战是保持鲜活的远景，以便创造一个永远成功的文化。
- 不要让自己太严肃，使得你的员工没有可以欢笑及庆祝的借口。
- 永远不要让公司的最高首脑来视察一下就走，而没有与员工恳谈的机会。来个“问答会议”对老板及员工都有好处。
- 外在及内在的竞争都很重要。内部竞争使你敏锐，并且维持敏锐，如同足球队员必须每天到球场上练习一样，不断地跑、阻挡、擒抱。
- 如果外在竞争是促使尽义务的唯一准则，你就会变得被动而不是主动。
- 不要只是打败竞争者，要击溃他们。
- 新的生意就是成长。
- 成长或死亡。
- 在我的员工交出他们的 30 天、60 天及 90 天计划后，我要他们交出新的客户名单。
- 当今天的一切都非常好，你就该开始为明天担心。
- 如果业务正蓬勃，你该开始紧张，并加倍努力，以确使未来仍有相同的盛况。千万不要停止这项动作。
- 不停地寻求推动业务成长。为什么要等 60 天或 90 天之后呢？现在就去。
- 追求业务成长但却没有密切注意客户满意的组织，就会冒着使客户基础崩溃，但却没有任何预警的风险。
- 不必群起围攻日本人，我们要公平且完整地击败他们。
- “沟通”将会全面瓦解，只要组织内有独家的小道消息存在。你必须建立组织内完整的沟通管道，并避免“如果只有我知道……”的心态。
- 在许多时候，“卖给客户”只是工作的一部分，你还必须能卖给你的

老板。如果业务人员不敢进行“内部行销”，让老板买你的账，许多生意就会因此无法谈成。这不是件简单的工作。

活生生的人（录自第十二章）

- 你将会身陷平庸之中，除非你找到最佳的人才。
- 有关人事的决定，千万不要匆促。
- 不要轻易改变体系、聘用或解雇，直到你真的了解组织运作中发生了什么事。

- 立下一个能快速节奏工作的好处是，你可以很快地找出那些游手好闲的人。

- 如果你畏缩于遣走破坏团队功能的部属，那你将传达出令人士气低落的信息：“努力工作白痴。”这是每个人都会有的自然反映。当我隔壁的家伙可以无所事事时，为什么我要拼老命工作？

- 尽快介入那些游手好闲者当中，并协助他们保住工作。若最后迫不得已必须解雇他们，你会知道，而他们也能了解，那是唯一的选择。

- 表现太差？把它写下来。

- 管理者有责任与员工共同工作，不是只袖手旁观，等着让裂痕开始产生。

- 管理者的工作是尽其所能地保住每个员工的饭碗。如果一个管理者不会，或不愿意教导并辅助他的手下，他又何德何能拥有这份工作？

- 不要想静悄悄地开除某个人，你必须开放且光明磊落。人事作业永远不能像盲人骑瞎马。

- 千万不要在怒火中开除一个人。事实上，千万不要在盛怒时做任何事。

- 我从不认为“行动矫正方案”终将导致解雇。其实它是个避免更糟结果产生的方法。因此，我只要一看到问题，就倾向于采取“行动矫正”。我不想让员工们错失可以用来改进他们自己的任何一天。

- “行动矫正”与“做个老好人”完全没有关联。失败不是件好事，允许别人失败也不是件好事。

- 有一年，我送去“行动矫正”的员工远超过其他区域送去时；但我送进总裁俱乐部的员工也远超过其他区域。

- 以下是决定你组织内是否有人事问题的快速方法：查看求才征人档案。上次面试适合人选是什么时候？如果超过一个月，你就有人事问题了。

- 征人求才不是件琐事，它是件苦差事，而且绝对必须。

- 如果求才档案中不是一直充满着最佳的人选，最后结果是：你会急着从一堆毫无才华的候选人中找个庸才来填空位。

- 让“征人求才”成为最高优先，而且不要授权给别人，或是期盼人事部门会去处理这件苦差事。

- 谈到“聘用”，运动界与商业界并无任何差异。懒散无章的聘人求才会让你有个懒散无章的组织。

- 立下一些标杆，找出那些在聘用人才方面极为成功的同事，并让他们告诉你，他是如何做到的。

- 像邮票迷搜集邮票般学习、搜集征人求才的技术。

- 你的客户最能了解竞争的情况。问他们，谁是令他们印象最深刻的人

才，并挖角过来。

- 如果一名业务人员告诉我他的竞争对手很强，我的第一个反应是说：“让我们看看是不是能把他挖过来？”

- 我相信“共同面试”式的聘人方式。一个候选人会被我每个经理人面谈，而我会要求他们决定好或不好。如果他们其中有人说不好，这个候选人就不被录用。这个过程必须是全体同意无异议的，因为我要拥有任意将这个新员工安插在任一个工作团队中的弹性。我可不想在录用后听到某个经理人对我说：“我对这家伙没有信心。”或是：“我告诉过你我不喜欢她，把她给别人。”

- 工作面试：我所考虑的是求职候选人是否有能力的思考，保持镇定与冷静。

- 现今许多求职者，都会事先详细地预做面试准备。我会想办法拆下这些预先准备的表面文章，以察觉他们私底下的实力如何。我会问他们的学习对象是谁，让他们谈谈他们的父母，并鼓励他们谈谈人生中最艰困的时候。

- 我喜欢了解求职候选人如何赚取他们自己的大学学费。如果是父母亲付了这笔钱，我会怀疑这个人是否已真的准备好去面对现实世界。

- “偶像”是谁的问题也很重要。如果某个求职者没有偶像，我会怀疑此人是否想过人生要怎么过。他可能缺少方向及标准。

聪明的远见（录自第十三章）

- 训练：如果你没有提供给你的属下，你很丢脸。如果你的属下没有吸收、消化你所提供的每项训练，他们丢脸。

- 公司一定是短视近利——不对，应该说是白痴——才会吝于给员工训练。

- 身为一名管理者，我明白地要求每个新人在受新人训练回到办公室后，能够告诉我他学到什么，并且可以立即用在工作上。

- 训练必须是持续不断的流程，否则技术水平将会每下愈况，从而一个业务人员将只能处理少数几样商品及服务，而无法处理其他事务。

- 几乎在每一次我对所辖销售特区所做的简报中，都会加入一个训练基准。

- 我告诉我的经理人，从上个拜会到下个销售拜会的车上，要对随行的业务代表做训练。例如说：“你刚刚的销售拜会表现很好。现在，你在下个拜会要注意的是……”

- “陌生拜访”是销售的基本动作。

- 电话行销被认为是避免陌生拜访所带来的突兀及无效率的有利工具。这句话也有道理，但是为了训练的目的，我不愿见到陌生拜访被全然抹去。

- 永远寻求“谈下生意”的结案动作。要你的客户做某种（或某样东西）承诺，不论是大是小。

- 我总是将销售过程视为爬一段很长的楼梯。要爬到最顶端，必须一步一步地向上爬，一件一件地结案。

- 向“官僚系统”挑战：公开邀请那些住在象牙塔里、每天死守各类教条的人，一直敲他们的塔门，即使拳头流血了也不要停。每年拨出几天时间，加入市场上的先锋部队去看看真实世界。

○下列建议是让你了解，如何应付那些想在陌生拜访（或其他任何时候）向你推销产品的业务代表。从业务代表身上，你通常可以辨别出产品的品质优劣。如果他们迟钝而笨拙，就别想要你买东西了。同理，如果你的业务代表对于所卖的东西并不感到兴奋，你就该非常担忧。

○重要概念：要求一个大、小通吃的生意组合，无论从生理上或策略上都是很聪明的作法。

○从策略上来说，经理人如果成为大生意的依赖者，那是自找麻烦。只要错失一笔大生意，你就身陷泥淖之中。

○经常签下小的生意合同，使得销售团队常保活力。

寄出解答（录自第十四章）

○相信我的劝告：永远不要停止检查追踪。再相信我另一个劝告：拜托，在极成功的运作后，增强你的检查追踪。

○采取“看护者”的错误角色，就不能期待你的组织会有最佳绩效，并一直保持高峰。

○不论有多好的流程管理，或是过去有多好的绩效纪录，一个组织不可能自我运作。如果放任不做追踪，最顶尖的人才会计很快地失去动力，甚至比那些从不冒风险或定下高标准的平凡庸才丧失得更快。

○现在我必须明白地告诉你这个“坏消息”：一切都只和“永远”追求胜利成功有关。一旦你登上求胜的电梯，就再也下不来了。

○想象“成功自会孕育成功”，是很简单的事。永不休止的努力才会孕育成功，这是种无期徒刑，没有时间可以让你慢慢来。

○要辨明“空想”与“理想”间的差距。天下没有白吃的午餐，长期或是短期的计划如果只有空想，将会一无用处。

○一个领导人最难以面对的事，就是决定何时应该放开双手离开。

○领导——不论你是美国足球教练、美国总统，或是商业最高总裁——是令人筋疲力竭的。它通常需要“付费”。如果不是，就是你不够努力。

○昨天能够激励、鼓励你的团队方法，不见得今天有用。真正的挑战是不断产生新的方法。

○魔术的效力最后会消失。你可以期待这样的事发生。

该离开的时候？下列是其征兆

1. 相同的错误——你及你的团队。
2. 不一致。
3. 基本动作并未被顺利地执行。
4. 完成一般目标要用到额外的努力。
5. 你的超级营业员开始打发时间。
6. 会议无聊而平淡。
7. 对去年或上一季有太多回忆。
8. 你延迟决策，或者迟疑着不敢说出公平但强烈的批评。
9. 你总是最后一个才知道问题或是重要的发展。

○我猜想每本书都必须解答下面的问题，才有被读的价值：为什么？为什么作者要不厌其烦地写这本书？

对我而言，这个问题有两层：你为什么写这本书，以及你为什么相信这本书？而除了借用我给子女的一封公开信来回答外，我想不出更好的回答方式。“为什么”是小孩子最喜欢的字眼，身为人父，我永远听不厌这神妙的“为什么”，而身为一个作者，我也欠“为什么”一个答案。

给我的孩子们，亚莉珊卓和法兰基·派斯特：

亚莉，你现在已经两岁了，而我猜想再过个15或20年，如果你还记得我在写书这段时间的记忆，一定会为每天晚上都被锁在我的书房外面而大感挫折。对不起，我的宝贝，我必须这样做。你们两个“小恶魔”和写作无法“共存”，你们一定会把我的笔记本搞得五颜六色。

而亲爱的法兰基，在9岁的这个年纪，你一定很失望老爸晚上不能陪你玩，或是有好几个月不能陪你一起看电视。我们好像等了一辈子，才盼到这本书完成，才能回复正常的生活。

好啦，这本书总算完成了。我希望有一天你会读到它，并且了解老爸在哥伦布新家的楼上都在做些什么，而最终也能了解，我是为了你们两个写这本书。我要让你们生活在一个充满成功、爱与关怀、分享，以及能充分发挥你们天赋才能的世界里。

你知道老爸的那把空气吉他吗？那把每当收音机放着又大又响的摇滚乐时，我都拿在手上假装是我在弹奏的那把，老爸总爱装着自己是在艾瑞克·卡普顿（Eric Clapton）或是吉米·亨瑞克斯（Jimi Hendrix），站在那里疯狂地演奏着，好几年来一直都如此。1971年老爸还在戴顿大学就读时，许多由卡洛斯比、史提尔斯、耐许以及扬所唱红的名曲，我总是哼唱个不停。其中有句歌词深深地启发了我，那句词说：每个在旅途上的人都需要一个密码规范。这里的密码并不是小孩子之间，故意说得让老师或家长听不懂的暗语，虽然这个主意不错。但是葛拉汉·耐许，那首歌词的作者所想表达的是，我们每个人在人生的旅途上都需要一个行为准则。

○这本书及这封信就是我的行为准则。如果我能够简单地将它们传授给你们，我就不必再写什么书，也不必再让一个小女孩，在锁上门的另一边叽叽喳喳地撒娇，更不必再让一个小男孩自己一个人在车道上拍打着篮球。

直到好几年后我才了解到，老爸从父母，也就是你们的爷爷及奶奶身上，继承了他们的准则及密码。当我逐渐长大，爷爷奶奶却也愈来愈聪明，这是多有趣的一件事。

渐渐长大后，我总听到别人说，爷爷在大通银行是个多杰出的地区经理，又是个多好的上司。银行里的人会告诉我，你该为他感到多骄傲，以及与他一起工作多有趣等等。他们也会说他有多强硬。当我开始了自己的工作生涯时，我也想到这些话。亚莉和法兰基，如果人家告诉你们，老爸是个好人及好上司，我必须让你们感谢爷爷立下一个好榜样。而奶奶则是那个教我永远、永远不要放弃的人。她必须每天照顾乔伊伯父，这对她真是件辛苦的事，但她总是在乔伊伯父需要她的时候，就出现在他身旁。她协助爷爷，而且对我及我的姐姐来说是个伟大的母亲。奶奶有一天真该写一本有关勇气的书。

有一个字眼，我从小到大听了不下上亿次——尊重，它深深地烙进我和

我姐姐的心中。我们尊重地对待父母、舅舅、阿姨，并且因而学会了自我尊重来自遵守诺言、说实话、努力工作，并且尽自己的全力。

爷爷是个要求严格的人。以前有个电视节目叫做“美国舞台”(American Bandstand)，这个节目在我们家是绝对禁止观看的。每逢它的播映时间，而我在转台时，你们的爷爷会让我把头转开，教我连半秒钟都看不到电视节目中那些跳舞的小孩。在我念布鲁克林预备学校时，我的同学们都叫他“保守先生”。念大学时，我依然会叛逆地反抗这些，我猜想这就是为什么到了这把年纪，我依然疯狂地喜欢布鲁斯·史普林斯汀，以及为什么仍盼望着有一天能和“老板”合唱团(The Boss)一起在麦迪逊花园广场共同登台的原因。

我也会反抗爷爷的各种准则。我会偷懒、会想抄捷径、没有发挥全部的潜能、太过自我，并且自以为有了全部的答案。但在娶了你老妈后，我清醒过来，但已失去了许多机会。我不想让同样的事再发生在你们身上。

我真希望那时有人可以将我导正。当然了，每当我陷入困境无路可退时，爷爷总是在旁协助我。记得我到施乐上班的第一天，走出暂住的那间便宜旅馆，就发现我那辆老爷车有两个轮胎破了。到发薪日之前，我可说完全破产，因为我将全部的钱花在置装费上。爷爷汇钱让我修轮胎，不过轮胎破掉的时候，他在纽约而我在俄亥俄，我最需要的是有个人在身边对我说：“法兰克，你忘了你的自尊自信吗？”就像爷爷在我每次失败后说的。

那样会激励部属的主管，就是我一直努力想成为的主管；而那样会激励子女的父亲，也是我一直努力想成为的父亲。

即便在人生过程中犯过不少错误，也浪费了不少时间，老爸仍觉得自己幸运。我有了爷爷及奶奶的行为准则可以依赖。有些人就没有这样幸运，他们一大早出门上班，然后傍晚下班回家，其中没有任何事可以指引他们，使他们变得迷惑、害怕及愤怒。尽可能想帮助他们。法兰基，你知道我是如何地追着你，要你不停练习罚球吗？因为我原本是个天赋不错的运动员，但我却太懒而且不喜欢练习。我是个天生好手，但却没有真正成为一个好手，而我不希望那样的事发生在你身上。在办公室里我也做和家里一样的事，法兰基，我追着那些为我工作的同僚们，要他们不停地练习“罚球”。

爷爷及奶奶的行为准则（现在已经是我的，而有一天也将会是你的）最好的是，当我离家上班时，我可以带着它们。有些人认为他们必须过两种生活：一种是工作生活，一种是家庭生活。我写这本书的原因，是想让那些看这本书的人了解，一种生活、一种密码和行为准则就够了。老爸在办公室的所作所为和他在家里做的都一样。我无时无刻都是百分之百全力以赴，任何不足百分之一百都是欺骗。亚莉及法兰基，如果老妈和我没有百分之一百付出我们的生命、关爱及努力去协助你长大，并且让家庭是个让你感到安全及舒适的地方，是个让人学到如何面对未来价值观的地方，那我们就是在欺骗你。之一百，都会是最差劲的欺骗——他们是在骗他们自己。

想想乔伊伯父吧！他被他自己的宿命所欺骗，但是他自己及任何人都无能为力。他永远没办法独立照顾自己，没办法出门约会、玩滑板、为舞会梳妆打扮，或是像你一样梦想着成为迈可·乔丹。但我怎么能够就站在一旁，让你们小孩子欺骗自己呢？我不可能这样！我又怎能站在一旁，让我办公室里的朋友欺骗他们自己？不可能，只要我能帮得上忙！

我要你们两个人从头开始，也从心开始进入人生。不要撤退。永远不要停止梦想，也不要停止想象能发生在你们身上的美好事物。大人们通常会忘

记他们的梦想，所以总想不出往哪里去。不要愤世嫉俗；这个世界还有很多愤世嫉俗的人与事等着你去遭遇。让你的梦想实现！享受你的每个日子及每一年。

保持开放的视野及好奇心，并且请你尽全力去学习你所能学到的。做每件事都要保持竞争的心，但请记住，你只能尽你所能；如果这样还不够，也不必觉得羞愧。你会赢，而你也会输，不论结果是什么，最重要的是不断地尝试，不断地尽最大努力。

尽力欢笑、游戏，不必害怕哭泣。我这个原则对你也是有用的，法兰基。男人哭并不丢脸，尽量展露你的情感。去年爷爷生病，我哭了，这是好几年来第一次。我感觉很好，而且我告诉他，我爱他。让我们每天都对彼此说：我爱你。

老妈和我会让你们小孩子自己做决定。当然我们对你们也会有想说的意见，而且你可以相信，你们绝对会听到这些意见；但是你们最终必须要过自己的生活。我只会要求你对所做的每件事都想清楚，并且了解结果将是什么。一旦你做了承诺，就要坚守它，使它发挥、运作，或者至少要尽你最大力量去尝试。派斯特家人从不放弃。

亚莉，人们总是说“这是男人的世界”，这句话不再真实，或者从来未曾真实。在施乐工作的女性，每天都证实了这一点。她们许多都已身为人母，并且在下班后回家照顾像你和法兰基这样的小孩。我不知道她们如何做这些事，而我可能一点都比不上她们。我亲爱的小女儿，你无畏的勇气及蓬勃的朝气，还能使我原本辛苦的一天在最后变成全然的愉悦。我喜欢你打败你哥哥的方式，我想你会成为美国的第一位女总统。

法兰基，你将会是比我更杰出的运动员及学生。对于教练和老师所描述的你，我感到万分骄傲，即使你比较喜欢迈克·杰克逊而不是布鲁斯·史普林斯汀。有一天你可以在高尔夫球场打败我，而且你会是公平且全然地打败我，因为我“从不”放弃任何一场比赛。我甚至会继续带你去钓鱼，但是不要叫我帮你绑钩子。

我等不及要看你们长大，而且有一天我也会像爷爷一样——一样地骄傲。当《华尔街日报》登出有关我的报道时，爷爷早上6点就爬起床，开车到每个报摊去买了一叠《华尔街日报》，然后把报纸送给你们的每个舅舅、姨姑及表兄弟姐妹，他兴奋异常。我知道这样的事有天也会发生在我身上。

再说一二个观点后，我就要结束这封信了。回馈——金钱及精神上的——将会自然发生在你们身上。当你们逐渐成长，我会经由要求课业成绩而拉你们一把。每年夏天你们都要打工以赚取大学学费，而且我会要你们做家事。我会爱你们、拥抱你们，但我也会在你们未尽全力时施以最大的压力。那是值得的。下面有一句谚语我要你们记下来，那是哈利波顿(T. C. Haliburton)所写的：

建议对的；反对错的；你的所思、所言，是要试着满足自己，而不是满足别人；如果你不受人欢迎，至少你会获得尊重；受人欢迎只会存在一天，而尊重却会像个传统般承袭到你的小孩身上。

尊重——亚莉。尊重——法兰基。一切最重要的就是尊重。

爱你们的父 字

