

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

水牛的腾飞



第1章 领导方式的挑战：个人历程

无能为力的总裁

总裁在他那宽大的椅子上紧张并不断地变换着姿势。他的脸看上去很年轻，不像50多岁的人，但由于焦虑而阴云密布。他在公司非常受人尊敬，而且经常出现在商业杂志上，公司股票在以健康的市盈率进行交易。长春藤联盟学校的训练，使他成为美国企业的杰出代言人。然而现在他仿佛丧失了流畅的口才。

他站起身，走到窗旁，眺望着田园景色。他对着窗外的老橡树说：“不应该在我的任期，这不能在我的任期发生。”然后是漫长的沉默，他无意识地用脚擦地，反复地松开、握紧拳头。突然，他转过身面对我，眼中闪烁着火花，说到：“我还有五年时间才到退休年龄，我能做些什么使企业在这五年内有所成效？”

挑战是严峻的。除去良好的表象，其公司正在快速滑向失败。它的每一项业务都在丧失市场份额，在几项新产品的市场引入上明显落后。产生现金流的业务正经受着日本公司的攻击。尽管它的现金储备很大并占有市场的统治地位，但确实处于严重的困境。总裁极其清晰地看到了如果不做重大变革将来会面临的潜在危险。无法想象的情况可能在他的任期内发生，他不知道该如何应对，过去的训练与经验还没有教会他如何处理这种情况。

这位总裁的问题颇具普遍性。尽管他坐在总经理的位置上，清楚地知道必须做什么，但他没有力量去实现他认为必须去做的改变。90年代的管理原则是人所共知的：团队精神、更好的品质、更好的服务、更快地对市场做出反应。他非常了解这些，他对任何愿意听的人宣讲这些原则。然而，他却不能使这些原则在他的组织中产生任何关键性的影响。

他曾经勇敢地尝试推进变革。在过去的6年中，他实施了旨在提高质量、顾客服务与团队精神的计划。他改变了组织结构：将职能小组重组为以产品和顾客为中心的单位，并减少了管理层次。然而，他继续失去市场份额，竞争者继续攻击他，公司已经失去了50%的市场价值。他就是无法使他的员工去做他认为必须做的事。

我能够体会这位总裁的感觉。我也曾经历过同样的处境——肝肠寸断！在遇到挫折的时候真想把椅子扔出窗外。我知道谈论改变是件容易的事情，而实施起来却很难。我知道许多其他的总裁也同样感觉到失望与无助。所有的领导者都面临着领导能力的挑战，旧有的模式不再有效。对于大多数企业来说，领导者如何建立和实施一种新的领导模式是企业能否成功的关键因素，这正是我的工作意义所在。

旧的领导模式：领头的水牛与牛群

长期以来，旧的领导模式所描述的我的工作任务是计划、组织、命令、协作和控制。我将我的运作视为领导一群水牛，水牛绝对忠实地追随着一个头牛。头牛让他们做什么就做什么，让他们去哪里就去哪里。在我的企业中，我就是头牛。

起初，我喜欢这一组织安排，无论如何是我的智慧支撑着组织。我希望

职员忠实地、一丝不苟地完成我的指示，我喜欢成为权力的中心，并且相信这就是领导的工作职责。

我最终认识到，我的组织并不像我所希望的那样出色运作。因为水牛对头牛绝对服从，它们总是围在旁边等着头牛发出该如何去做的指示。当头牛不在身边时，它们只是不知所措地站在原地等着头牛的号令。这就是为什么早期的拓荒者只要首先杀死头牛，就能非常容易地猎杀大群水牛的原因。

在我的水牛群式的组织中，我发现了许多等待指令的旁观者。更遭的是，除了我要他们做的之外，职员不干任何其他工作，只是等着我的下一个指示。

同样，我发现做头牛并不容易。做各种工作指示、自己完成所有的“重要”工作，需要每天工作 12 到 14 小时。同时，由于我不能对环境变化做出足够快的反应，我的企业在市场上遭到了扼杀。我做牛群中的领头牛式的工作挫折感不断地增加，这使我精疲力竭，老气横秋。

新的领导模式：一群大雁

突然有一天，我想清楚了我所真正希望的组织模式是一群负责的、相互支持的员工。正如图所描绘的一样，像一群大雁。我看到雁群以它们特有的人字形飞行，每只大雁轮流担任领头雁。每只大雁都对雁群的飞行方向负有责任，一旦需要，就在领导者、跟随者与侦察兵的角色中轮换。当任务变化时，雁群能够相应地改变结构。例如，雁群在飞行时保持人字形，而在降落时分批完成。我可以把每一只大雁都视为领头雁。

于是我清楚地认识到取得成功的最大障碍是我头脑中的有关一群忠实水牛在等待着我这个头牛发号施令的观念。我知道，我必须改变传统观念成为一个新型的领导，这样才能使每一个人都可能成为领导者。

破旧立新

抛开旧的头牛式的领导模式，我发展了一种新的领头雁式的领导模式。在真实的领导方式实践的严酷环境中产生的这一模式建立在下面的领导原则上：

- 领导者将工作的职责与相应权力赋予那些实际执行工作的人；
- 领导者应创造每个员工都渴望负责任的环境；
- 领导者应指导个人能力的发展；
- 领导者要加快学习速度并鼓励别人也快速学习。

这本书讲述了我是如何成为新型的领导者以及在这一历程中我的许多经验教训。同时，本书也介绍了我是如何将我的企业中的每个员工转变为他（她）自己领域的领导者的。

将牛群排成人字形前进不像看起来那么简单

我非常希望告诉你，我已经达到了完美境界：雁群已经起飞，每一名员工都是完全的称职的领导。不幸的是这不是真的。尽管我已经取得了巨大的进步，但仍然有漫长的路要走。我自己的组织是成功的。我帮助其他领导把他们的牛群转变成雁群，经过许多错误的开始和许多错误的决定引起的失

误，我走过了一条崎岖坎坷的道路才到达目前的状况。我仍然在学习着领导艺术的课程。我的牛群也是一样，正如你在图中所看到的一样，他们已经像雁群一样排成了人字形前进，但是现在他们仍然没有腾飞。

第 5 章 转移主管权

“帮我改变他们。”这是我从领导者们那里收到的最频繁的请求。“我知道应该做什么，但‘他们’不愿为实现我的目标而承担责任。”

我不仅经常从别人那里听到这些话语，我也曾听到自己说过很多次。

作为领导者，我弄明白了我的工作不是解决别人的问题，而是创造一个员工愿意为自己的业绩承担责任的环境。这一从问题所有者到问题传递者思维方式的转变对我而言是最困难的，很可能对你也一样。

将职责委托给上级是祸根

在转移主管权的过程中最大的问题之一是“承担责任”与我们受过的大多数训练与教育相抵触。因为我们一生中直接接受向当权者寻求指示的训练，大多数人一直寻求逃避责任，而且，在过去，对我们中的大多数人而言，逃避是有效的方法。这种训练的结果造就出了在第 3 章中所谈到的受害者心态。

作为领导者，在这个知识资本主义的世界中，我们面对的最大挑战是鼓励人们忘记过去学到的有关回避责任的东西，然后学习新的“我应负责”的行为。更通俗地说，“我应负责”也就是“我能够做出适当有效的反应”。帮助员工在工作和生活中重新赢得他们自己的权威与力量是最高层次的领导技巧。

从小就会

儿童从小就开始学习成为世界级的逃避者，“我要做作业，所以现在不能打扫房间”。或者有其他私事要做，或者去上钢琴课。我们家长教给他们这种逃避反应。总之，难道不是做作业比打扫房间更重要吗？难道不是学钢琴比打扫房间更重要吗？为逃避不愉快的任务，儿童很早就学会找一个体现当权者最大利益的其他选择，然后让当权者做出决定。

谁应做困难的抉择

通过替孩子做决定，我们无意识地训练孩子逃避责任。归根到底，我们不是希望既有干净的房间又让孩子们完成作业吗？为什么这两件事是互相矛盾的呢？同时完成不也是有可能吗？

更重要的是，做这个困难的选择是谁给的责任？为什么我们家长要为决定做什么而负责？难道不应该让孩子设法把两件事都做好吗？

这种难题在办公室中同样有很多。我们经常需要从都不满意的选择中做出艰难的决定。例如，“你希望更好的质量还是更低的成本？提高质量需要资金，你想花这笔钱吗？我们能否从中得到足够的回报呢？”

世界级的救援者是世界级的失败者

从前，在我的一家工厂中我遇到一系列问题。所有问题都与为达到预算

要求交付不完全令人满意产品以获得奖金有关。这个工厂的季度奖金以是否达到交货与利润的预算目标来决定，在季度末，当必须决定是否交付给顾客货物（尽管它没有达到质量标准）以完成计划时，问题就产生了。

这一问题不可避免地摆到了我的办公桌上。“你是否想交付给顾客这批并没完全达到严格质量标准的货物，如果不的话，本季度将不能完成预算，因此没有奖金。这批产品已超过了顾客的基本质量要求，只不过是没达到我们自己更严格的标准，所以我们并不是真的在交付处理品。”

作为领头牛，我是个世界级的救援者，所以我匆忙地跑来跑去做此类选择。猜猜看世界怎么样？无论我做何种选择，我都是错的。如果我交付给顾客这批低质量的产品，顾客的不满意会淹没我们，于是员工说：“看，这全是你的错。我们不应该交付这批货物。”如果我扣下这批货，员工会说：“看你都做了些什么？全是因为你的决定，这个季度我们没有奖金，这太不公平了。你为什么这样对待我们？”

作为世界级的救援者使你成为一个世界级的失败者，作为领头牛而卷入的许多事情并不令人愉快。

员工建议，经理处理：双方受损的游戏

在我领导职业生涯的早期，我遇到了员工参与问题。我读了许多有关文章，它们听起来不错。于是我开始通过举办员工会议让雇员参与。我希望他们参加为期两天的信息交流活动，然后能解决一些问题。然而，会议很快变得一团糟。雇员们不停地提出有待“改进”的局面。我记下了一长串要改进的事情并且拼命在下次会议前解决好所有问题。这占据了我的全部工作时间。我告诫自己，“你必须表现出良好的信心。这需要时间，但最终他们将没什么可抱怨的，于是你能够着手解决工厂的真正问题。”无论如何，解决他们的问题是我领导任务的一部分。18个月后，每次会议上我仍然能列出一长串问题。在他们找完需要我解决的事情之前，我终于失去了耐心。

反思过去，我发现问题很清楚。我承担了解决全部问题的责任。雇员的工作是找出需要改进什么，他们也真心地在尽力寻找。他们的努力使我工作更加努力，我努力工作去解决他们的问题。然而，企业继续问题百出，我的“解决问题”的领导模式失败了。

员工建议，员工处理：双赢游戏

一段时间之后，我在我的一个工厂中遇到了一个质量问题。我发誓不对这一问题负责。我召集了有关员工会议，要求他们对如何解决这一问题提出建议，但这一次我坚持他们必须对任何所提建议的实施负责。这一讨论采取了极其不同的方式。

第一个建议是更换设备。当我向他们说明更换设备将耗资 150 万美元时，他们大吃一惊。然后他们建议我和顾客谈判，使他们接受质量低一些的产品。我安排了他们中的一部分人访问了客户并和客户进了面对面的交谈。这部分人访问客户后带回了更高而不是更低的质量标准。“噢，”他们中的一个人对我说，“这真是一件困难的工作。”

逃避：这是管理人员的工作，不应由我们做

在小组成员努力寻找问题的解决方案时，几个人抱怨说：“这是管理人员的工作，我们做这些工作又没有额外报酬。这是你的工作，别推给我们。”

这些话使我震惊与伤心。无论如何，作家们告诉我每个人都希望能够自我实现。他们写到，人们真心喜欢承担责任。我问自己：“为什么我的员工不是这样？我的哪些所作所为或不足使我的员工不愿承担责任？”

在那时，我才发现是我把他们训练成为事事依靠我来处理的人。我喜欢他们成为水牛群，我让他们做什么就做什么。当我希望他们像雁群一样灵活时，他们不知道如何飞翔和分担领导责任。

克制自己不要帮助别人逃避

我问他们是否宁愿让我来做决定。他们小声嘟囔着：“噢……不是，但没想到会这么难。”

“过去不是我一直在做全部决定吗？”我问，“你们真的认为那样好一些吗？为了更容易地做决定，做出更好的决定，你们需要做些什么呢？我怎么才能帮助你们做决定呢？”他们局促不安的表现告诉我，我的路走对了。

我接到的请求越来越少，但明显的是员工们正在努力寻找解决方案。在过了似乎是无限长时间后（实际上只有4天），员工小组带回了一个修改几个生产过程和学习一种新方法的计划。该计划总成本少于1万美元并且解决了质量问题。但小组最后却试图把问题推给我，他们骄傲地说：“解决方案有了，现在你来实施它吧。”

“什么，”我说，“事情可不是这样。你们准备如何完成它？”

他们腼腆的微笑告诉我，我已经成功地移交了责任。“这是计划，”他们说，“我们准备好了。”

“去干吧。”我看都没看送到我面前的计划。

我花了很大精力克制自己对旧的领导模式的本能反应，没有跑过去“帮忙”。我头脑中确有诸如“他们的方案不如我的好”这样的声音，不去读他们的计划并予以“改进”，需要极大的控制力。然而，我的克制收获颇丰。他们完美无缺地完成了他们自己的计划，问题解决了，而且再也没有出现过。这是皆大欢喜的结果。逐渐地，我学会将解决其他类似问题的责任移交给合适的承担者。

做具体工作的人必须承担责任

我认识到一项工作的最佳负责人是具体做该项工作的人。既然做具体工作的人是那一个领域的专家，他或她应该是这项工作如何做才能做得最好的决策者。在知识资本主义模式中，他或她才是拥有最终力量的人。

执行者必须愿意承担责任

非凡的业绩是由每个人对他们的业绩负责的强烈愿望驱动的。记得埃里克·海顿吗？他在几年前的冬奥会上获得了前无古人的6枚速滑金牌。什么

是他成功的关键？用他自己的话说，就是“渴望”。这只能是他的渴望，源于内心深处的渴望。他每天训练 6 小时，骑车 25 英里，鸭子式地行走 6 英里，一直训练到全身酸痛后，还要继续多进行一些训练。如果压力来自于父母或教练，那么不管它们有多大，都不能产生这种程度的投入与训练。埃里克赢得的金牌是他渴望胜利和对自己业绩负责的结果。对责任感的渴望是在奥运会竞技场上、在董事会中、在商店中和在生产控制办公室中成功的核心。

停止像领头牛一样行动

为了让员工愿意承担责任和不再有受害者心态，我必须改变我的行为。我喜欢做救世主，我喜欢解决问题，但结果呢？人们排着队等着救援。人们不断把问题拿到我这里来解决。我的员工只做我让他们做的事。如果我愿意做领头牛，他们更愿意做水牛群中的成员。

当我认识到援救员工与解决问题是一个永久性的工作时，我察觉到我思维的错误。由于我一直在那里照顾他们，员工们永远也学不会照顾他们自己。由于我一直在那里为他们解决问题，员工们永远也学不会自己解决问题，我将一直把这项工作带到坟墓里。突然间，这一压倒性的任务不再像过去那样具有吸引力了。

正如罗萨·帕克斯厌倦了坐在伯明翰市公共汽车的后部而开始了一场革命一样，我的疲惫不堪开始引发了我企业中的革命。我认识到，如果我希望拥有一群大雁，我将必须停止做领头牛。

旧习难改

我历尽千辛万苦终于明白，旧的领导习惯是很难消亡的。摆脱它们需要做很多努力。我经常退回旧的解决问题方式的陷阱中。在下面的章节中，我将讲述有关避免陷阱和当你陷入陷阱后（不可避免地会发生的事）如何把你挖出来的方法。

问题：如何让员工第一次就把工作做好？

领导解决方案：做具体工作的人必须承担做好工作的责任。

第 12 章 市场是培养公司的绝妙地方

专注于找到相应地点

“零售业成功有 3 个关键的因素，”我祖父对此津津乐道，“地点、地点、还是地点。”这种陈述不是他创造出的，从一开始，商人就去有业务的地方，不论这是贵族城堡的地下室，还是广场旁的小商店，无论是在马车的后面，还是在堆得高高的超级市场的货架上，成功的商人总是到顾客的所在地。令人惊奇的是，这条简单普通的原则却经常被违反。

领导的工作是帮助员工专注于寻找顾客所在的位置，然后帮整个公司专注于满足这些顾客。我的专职任务之一是找到顾客所在地。在领导航程中，我们需要有个目的地，而没有比顾客所在地更好的目的地了。

相应地点就是顾客所在地

约翰逊维尔食品公司创建于威斯康星的约翰逊维尔，当时我们是肉食零售商。令人遗憾的是，那时约翰逊维尔的人们不需要更多的肉食零售商。如果我们的店留在那里的话，很快就会垮掉，市场还没有大到能支持它。妈妈说：“他们不到我们这儿来，我们最好去找他们。”这样，我把业务转移到一个更大的市场，而且很快取得了成功。

我们都看到过，相邻地区两个加油站的经营状况差异甚远。一个加油站位于繁华大道的叉路口中间，经过高速公路，交通便利，盈利非常之快，以至于几乎来不及将现金全部存到银行中去。而另一个加油站离高速公路有几个街区，几乎维持不了生意。差异何在？地点、地点、还是地点！

地点不只是个实实在在的地方，它还是一种精神状态

地点不只是地理位置，我通过痛苦的教训了解到它还是精神状态。我的女儿从事汽车零部件售后服务工作，这基本上是属于商业范围。她相信自己可以通过提供及时送货创造竞争优势，她要完全送货上门。顾客所表示的冷淡和供应商宣称的不信任，应该已经告诉她正处于错误的轨道上。但是，不！她确信自己已经发现了一条取得优势的途径，所以她着手干起来。她把大量的货物装上卡车，设立了完备的发货系统，而且雇佣了足够的驾驶员以覆盖整个地区。在 8 个月的亏损后，她被迫重新考虑自己的位置，送货上门不是顾客想要的。

她开始注意当顾客打电话、下订单时谈论些什么，每天记录下他们的问题和要求。她询问每一位与顾客打交道的人以找出“顾客的目的”。仅仅几天之后，一个明显的模式出现了，顾客需要建议和帮助。他们通常是不了解零件的机械师，需要有人帮忙指出什么零件能被替换，什么零件不能，而且结果是大多数顾客对时间比对价格更敏感。她发现的这一点是对的，只是顾客们以小时计时，而不是像她认为的那样以分钟计时。一旦找到了顾客要求的目标，就处在有利的位置上了，就可以找到吸引顾客的办法。这里，她先入为主的方法以及只愿将地点视为实物位置的思维模式，造成她通向成功的障碍。

搜寻之后你会找到相应地点

这可能太简单了，但是这对我几乎总是有效。发现顾客位置的最简单、最直接的方法是从顾客自身去找。在汽车零部件的例子中，我女儿注意顾客问她些什么，然后她走出去问他们是否真的重视咨询性帮助，是否需要更多。他们一致给以肯定回答。她还提出每周把顾客最常用的零件存放在一起，以帮他们节省时间，她可以从计算机文件上确认这些零件。只要顾客仍要向她咨询，他们就欢迎这个想法，这样他们可以在订货后一小时内拿到想要的货物。其结果，每位顾客都拥有自己的咨询人员，这些咨询人员每周为他们准备下一次的货物订单，并能提供咨询和本周的特别订单。业务增长了，成本下降了，毛利率上升了 7 个百分点。搜寻并找出顾客的需求，确实是生财之道。

地点具有婚姻那样的确定性，而非昙花一现的刺激

汽车零部件的例子指出一个不可避免的事实：我们处于关系业务中，而非产品出售业务中。我女儿出售的不是汽车零部件，而是建议，是帮助修理人员更好地工作，零件是附属的。

她与顾客典型的谈话是这样的：

“我遇到这么个问题……你说怎么办？”

“你试过……吗？”

“试过，情况是这样的……”

“听起来你的问题是……”

“我觉得是这样的，我需要什么零件呢？”

“要用个……，你要付……，我们会在一小时内送到，好吗？”

“当然，谢谢。”

这些零部件比其他供应商的相同零部件多花费 10%，但是修理者买了有益的建议，他们乐于为由此带来的确定性支付额外的价钱。与一位顾客的这种通话在一周内会重复多次。

在软件业内存在着同样的现象，我们向顾客出售的是对其问题的完整解决方案。我们尽力给顾客确定性，就像告诉顾客有害危险品的位置那样确切。顾客在得到“所需的任何事物”（如实体商品、培训、与其他硬件的集成）时，只需一次性支付价款。任何时候只要有需要，我们都会提供上门服务。他们能够信赖我们，事实也如此。

我发现用软件的顾客并不真正在意位和字节，他们有问题时，是想找到解决办法，而且马上就要解决！他们希望在需要时我们就会到场。就像是去看牙医，我们并不真正在乎钻的速度或 X 光的质量，“修好牙”、“尽量快并尽量无痛苦地弄好它”是我们最想要的，“而且如果没修好，医生凌晨 2 点就能赶来。”

盲点阻止我发现合适地点

我女儿自己是她通向汽车零部件业务成功的最大障碍，她对 30 分钟保证

的绝对坚持几乎使公司陷入破产。她如此相信自己以至于不能听取任何其他人的意见。她相信自己比顾客更清楚他们想要什么，并忙于去告诉他们应该买些什么，以至于她不能听到他们需要什么。如此自大！

许多人受害于这类自大。底特律的领导者们一直坚持认为，80年代顾客很想要大型汽车，拒绝承认小型日本进口车日益增长的份额，认为这只是“突然失常”。他们失去了整整一代的汽车买主，到今天才奋力夺回顾客，他们没看到顾客在哪里。

我的盲点阻碍了整个机构

更糟的是，我的自大带坏了整个机构。在化学专用品业务中，我相信我们有最好的墨。在我的坚持下，我们一遍又一遍地给顾客讲产品的质量。当顾客看起来没有反应时，我坚持应该更大声地喊出这条信息，并把更多的钱花在邮寄充满赞誉之词的印刷品以及贸易展示会上。我坚持让每个人传播质量信息，还培训每位与顾客直接打交道的员工，让他们知道怎样“出售质量”。这种活动我推行了一年多，但销售额并没上去，竞争者仍在吃掉我们的市场份额。“哪里出问题了？”我疑虑着。“可能需要更长的时间让信息传开吧，”我思考着。

后来，发生了一件事。一位不错的顾客告诉我，就像一切传教都是针对她的。“我不懂在你的业务里‘质量’意味着什么，”她说，“我对你们自顾自的，像模像样的对‘质量’的陈述感到气恼。当你们告诉我的员工如何使用贵公司产品时，他们感到受了伤害。我当然需要好质量，但我还要更多的东西。上个月我把你们的销售人员赶了出去，因为他只想谈你们的产品质量而不考虑我真正关心的问题，你们什么时候能听我说呢？”

咳，一席话给我泼了瓢凉水，使我反省。我的培训，深深地毒害了员工，以至于他们不再倾听顾客说了，整个公司被我的盲点给制约了。

领导者设计系统和结构，以便保持集中于相应地点

我再次吸取教训：作为领导者，我的任务是使每个人（包括我自己）关注顾客。我们必须找出顾客在哪儿，找到实际的地理位置及顾客内心的需求，并且找到最好的办法来满足他们。体系和结构能维持这一焦点，我的工作就是设计能提供和维持该焦点的体系和结构。

在汽车零部件业务中，我女儿的解决办法是以咨询来满足顾客。咨询人员的报酬是根据来自同一顾客的连续订单数确定的。在化学专用品业务中，我们设立了一套体系，以鼓励员工满足顾客一系列的特殊期望。在软件业中，我们建立受过多方面训练的小组，与按产业划分的顾客群打交道，小组的奖金取决于毛利率和顾客的长期满意度。在约翰逊维尔，我们把基于销售数量（像大多数销售额激励计划一样）的销售额激励体系转变为基于毛利率和顾客满意度的体系。结果，顾客觉得服务质量大大提高，公司的毛利率提高了，业务也得以发展。

问题：我与顾客在一起吗？

领导解决方案：如果开始你不成功，那你就没与顾客在一起，去找到他

们。

第 18 章 竞争者是你最好的朋友

竞争者是无形的朋友

像爱你最好的朋友那样去爱你的敌人吧，他们是很宝贵的。他们会帮助你组织，并把你的注意力放在你必须做的事情上。领导者的部分工作是把竞争者的行为作为一种激励方法，来促使员工为客户做出出色的业绩。

我是偶然认识到这一点的。我的化学专用制品公司经营得很好，苦干了几年后，我们开拓并占领了一些高利润产品市场，业务很顺利。但这恰恰是问题之所在，我们变得大意了，质量下降，货物迟运，回电不及时。我们太松懈了，我们以前“要不断发展”的口号也成了耳边风。

不幸的事终于发生了，就像通常那样，一个竞争者不知从哪里冒出来，并开始占领市场。开始的时候他们的份额没有引起任何人的注意，然后有一天我们得到了消息，一位老客户改用了那位竞争者的产品。当我们打电话向这个客户询问原因时，她的回答明确而简单，“你们不再关心我和我遇到的困难，”她说，“他们却能做到你们以前为我做的，而且价钱更便宜。”这看起来只是桩小事。

我把客户的意见写进电子邮件中。像往常一样，疑惑和指责的风暴接踵而至：“她错了！我们很关心她，没有她更好，等着瞧，那个街头小子不会有我们这样强的力量和资源，她还会回来的。”

我让这场风暴自然平息下来，然后指出他们每个人因此而遭受的直接经济损失。我让他们想一想，如果其他客户也这样做，我们怎么办。“你们真的承受得了吗？”我不断地、耐心地说：“你们真希望这样吗？什么是世界上最好的呢？我们能为自己、为客户创造出世界上最好的东西来吗？”

员工们意识到了防止这种情况发生的必要性。他们积极行动起来，出去拜访每一位客户，决心不让这种情况再次发生，并决心重新赢回那个客户。我们对接收客户反馈意见的系统进行改进，对奖励系统加以完善，以定期得到客户的反馈。这个故事有一个很好的结局：类似的情况再也没有发生过。两年后，我们赢回了那位客户。我们开了一瓶香槟来庆祝。此时，我再次认识到持续的客户反馈的价值。

我对于这个新的项目如此兴奋，以至没有时间考虑它的全部意义。一段时间过去后，在飞机场候机时，我边吃饭边与几个雇员反思这件事，觉得这件事触动了我，那个竞争者帮了我们一个大忙。他告诫我们应该保持警醒，只因走了一个客户，他解决了我们组织中的一个大问题。当第二天收到我送给他的鲜花时，他一定会很困惑。

在有外人要毁灭我们时，为什么要与自己人发生争执呢？竞争者很容易成为我们反对的更大的敌人。在大多数组织中，人们除了对竞争者有着一致的憎恶外，只怕不会有太多的一致意见。我学会了把我的竞争者当作武器，来使组织中的每一个人，包括我自己，都永不自满。

我学会用竞争对手来激发每一个人出色地工作，并然后不断提高标准。领导者的最好伙伴之一就是那个要偷走你午餐的竞争者。

发现敌人，然后赶走他

带领员工们去认识竞争者——他们是谁？他们打算做什么，要合法地、机智地去做。我不是推荐你去翻某人的垃圾或窃听他们的电话，这种行为是不道德的、违法的。更重要的是，这样会在你的组织中造成一种可以“为所欲为”、“不择手段”的气氛，会导致公司内部和外部的撒谎和欺骗行为。你不需要这样做。

你完全没有必要通过不道德的或违法的手段就来探寻竞争者的秘密。只要你开口问，竞争者就会告诉你。竞争者的销售人员喜欢对“赢得的成绩”夸夸其谈。让他们说，并耐心地听，你可以收集到贸易及其他方面的信息。一些研究和技术性的杂志，会在一个产品成形前提前暗示出竞争者的计划，许多公司会“测试”客户对其推荐产品的看法。你现在的客户也就是他们的潜在客户，通常都会包括在“测试”对象中，和客户保持联系能发现竞争者的动向。

接下来需要做的是赶走敌人。首先和本公司的每个人谈论这个“敌人”，让每个人都知道他想要做什么。在我自己的公司里，我将所发现的竞争者的信息与每个人分享，我经常谈论“他们”正准备做什么和“我们”怎样回击。我最喜欢的是这样一类问题：“你知道 XYZ 公司最新的策略吗？我们应该怎么回击他们？”作为领导者，我尽力使竞争者清楚地印在每个员工的脑海中。

当心你的邻居，客户和供户商也可能成为竞争者

“敌人”是无处不在的，有时竞争者会伪装成供应商、客户，有时竞争者会来自截然不同的行业，就像瑞士表生产商遇到的那样——日本电子元件生产商几乎席卷了他们的手表生意。

我的一个儿子是向汽车修理厂和修理店供应零件的，运送一些像灯泡、沙纸和活塞之类的小玩意儿。他的最大的一位供应商决定与其他几位供应商联合起来直接进行产品分销，于是成了他的一个直接竞争者。为了进入市场，这些供应商雇用、训练了一些直销人员，并在这个地区建立了一个大仓库。这对我儿子的业务构成了很大的威胁。

但这个故事的结局是个好消息，客户们需要我儿子提供各种不同的产品，而不是那位供应商的单一产品。另外，多年为客户提供的服务得到了回报，客户很忠诚。过了一年，那个制造商撤退了，并与我儿子重新签了一份独家销售合同。

取胜的秘诀

将你的处境与竞争者的处境进行对比，每一个市场参与者——你和你的竞争者——都有优势和劣势。在与竞争者的比较中发现你的优势和劣势，明确你目前的位置，这样你就能增加成功的机会。

观察主要竞争者和他们目前的战略，从客户的角度来看你和竞争者所处的位置：

1. 成本结构：你比竞争者的成本高还是低呢？核实可比的工资、办公条件、汽车、员工数和投标价格。

2. 产品或服务的差异性价值：与竞争者的产品相比，客户如何看待你的产品和服务呢？竞争者的客户会怎样回答这个问题？

3. 价格：与竞争者相比，你的价格怎样？是高了，差不多，还是低了？
 4. 交货：你经常比竞争者要及时地运货到位吗？你的客户会怎样回答这个问题？竞争者的客户又会怎样回答？
 5. 质量：你的产品的质量比起竞争者来说如何？你的客户会怎么回答这个问题？竞争者的客户会又怎样回答？
 6. 售后服务：你是否擅长于在卖出产品后解决客户的问题？你的客户会怎样回答这个问题？竞争者的客户又会怎样回答？
- 收集具体的、真实的数据，清楚你的竞争优势和劣势，了解你在市场中为了生存和发展应该做些什么，让每个员工看到关注客户对他们自己有利，毕竟，这项工作要由他或她来完成。

从顾客的角度看问题

大多数企业都存在一种严重的欺骗行为——自欺欺人，他们不断地告诉自己所有的事情都很好，好到一直接近破产为止。内部控制是影响公司成败关键的因素，毕竟，这是一个领导的成败。

我的一位老客户是一家成功的计算机公司，他们的新产品席卷整个市场。后来公司的一位设计人员设计了一种更先进的产品，用了两年时间来完善它，随后投入市场，市场却没什么反应，销售额上不去，他们十分困惑，希望我能指出其中的问题。“我无法说，”我说道，“但我能帮你指出来怎样才能避免这种问题再次发生。”

我让他们回到顾客那里询问原因，客户给了他们一长串理由。许多理由是这家公司没有想到的。他们建立了一个顾客与计算机设计人员之间的沟通系统，使公司能认清顾客的需求并设计出具体的产品来满足需求。从此，他们新产品被接受的记录在这个行业中独占鳌头。

在我的另一位客户那里，销售经理确信自己提供了市场上最好的服务。面对销售额的持续下降，他还一再坚持，“我们是行业中最最好的，我们需要坚持现在的做法来度过经济衰退”。然而，对这个客户的调查数据却显示了不同的情况，顾客在大多数选项中将这家公司评为“平均水平以下”。对这个调查数据的讨论持续了几个月，人们终于打破了过去自满的态度。这个故事的结局并不太妙，当销售经理改变态度时，为时已晚，客户已经失去。他被解雇，公司的业务也萎缩了很多。

一定要从顾客的角度看问题，只有当顾客购买时，你的产品才能真正成为好的产品。

每个人都要关注，因为每个人都是执行者

激励每位参与者去发现顾客需要什么，我们在竞争中应如何应对。商界的胜利不是观看比赛，它要求每个人的参与。

我帮助一位客户认识到这个问题。这是一家总部设在欧洲的国际保险公司。当欧洲市场转移时，他们擅长于在新开辟市场以便宜的价格买下当地的公司。这个战略在西欧应用得很好，尤其是当当地的管理层被保留下来时。但当他们试图在新近实行自由市场经济的中欧及东欧应用这一战略时，却行不通。

开始，他们在一些东欧国家创建了几家保险公司，由西欧总部派驻管理人员。当销售额下降时，他们找到了我。我建议他们起用一些当地职员作为主力。他们发现，信息以及对保险需求的认同都极为缺乏，这些国家的人们以前从未考虑过保险问题。直到最近，政府一直为他们提供一切所需，并替他们做出一切财务决定。他们的竞争者不是别的保险公司，而是对保险的一无所知。

他们开始教育员工以便让这些人参与到与“无知”的斗争中去。结果员工们对保险概念表现出极大的热情，以至于他们在自己家中为亲朋好友举办信息发布会。不久，人们纷纷要求参加。参加这些发布会并购买保险变成了很时髦的事，它成了人们显示对新型市场经济的拥护与支持的一种方式。

公司中的每个人都参与进来了：办事员、秘书、保险统计员，以及经理和销售人员。他们动员所有的员工与竞争者、无知进行斗争。用这种方法，他们成了保险公司中利润率最高的部门之一，其母公司发现这是个好办法，于是在全球范围内积极实施这个原则。虽然国与国之间具体的战略和战术略有不同，但原则却是相同的，那就是：每个人都是竞争的评估者，因为每个人都参与到与竞争者的对抗中去。

我是在接管了一个问题重重的化学用品公司后才明白这个道理的。该公司的销售额为 4 亿美元，亏损 40 万美元。我削减组织机构及业务范围，使公司重新达到了盈亏平衡点或略有盈余，但上升很缓慢，就像在齐腰深的泥浆中行走一样。一天，我从一个行业展览会回家时，我发现自己应对竞争负所有责任。虽然我乐于作为某个决定的中心，但这却坏了事，我没有采取任何必要的行动来行使我的伟大战略，因此我无法取得这些伟大战略所能实现的回报。做一个领头人可真不是件容易的事。

第二天一回到公司，我就宣布，下个月我要向每位员工支付访问客户的费用，只要这个客户在 400 英里以内，但要求他们回来时带一份简短的报告，这个报告需回答下面 4 个问题：

1. 我们做对了什么事情，并应该继续？
2. 我们做错了什么事情，应该停止或改进？
3. 在与客户的业务中，谁是主要竞争者？
4. 我们应该做些什么来赢得这个客户的业务？

第一个月，大约有四分之一的人拜访了客户，他们回来时带回了宝贵的竞争者的信息，以及如何做才能赢得客户。我们讨论了访问的收获及下一步由哪些人来做哪些事情。第二个月，有更多的员工出去访问。等到了第五个月，实际上每个人都在访问和汇报。更重要的是，他们在采取行动赢得客户。在我们实行了访问制度的那一年，销售额上升了 1 倍，利润增加了 2 倍，我认为这些成绩是让每个人参与到识别竞争者并采取策略战胜他们赢得客户的直接结果。

问题：我怎样才能尽力使每个人都参与到战胜竞争者的行动中来？

领导解决方案：竞争者是我们的朋友。

