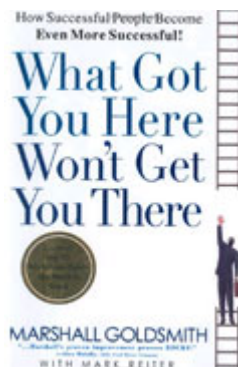


马歇尔·戈德史密斯：感谢你撰写本书（绝非奉承）

2007年07月18日



近年来企业自助书籍已成为出版业销路稳定的主要商品。在企业界，那些声称揭示企业成功秘笈的书籍自身也获得了巨大的成功，它们总是稳居销量排行榜的榜首位置，同时还成就了盖里·拉恩克（Gary Ranker）、凯文·卡什曼（Kevin Cashman）、史蒂芬·柯维（Stephen Covey）等高级管理教育家辉煌的职业生涯。马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）是美国最成功的企业明星教练之一，他每年从每个客户那里赚得的佣金通常超过25万美元。

戈德史密斯是高级管理教育公司Marshall Goldsmith Partners的创始人，他在整个职业生涯中与70多位CEO进行过密切合作。福特汽车（FordMotor）、葛兰素史克

（GlaxoSmithKline）、华盖创意（Getty Images）、美国心脏协会（the American Heart Association）、爱力根（Allergan）、赛斯纳（Cessna）等公司的高级管理人员都是戈德史密斯的忠实拥趸。在《福布斯》杂志举办的评选中他当选为五位最值得尊敬的高级管理教育家。《华尔街日报》将他选为最优秀的十大高级管理教育家。目前戈德史密斯将自己和其他管理教育家在亲授中积累的精华集结成书出版。这本题为《没有屡试不爽的方法：成功人士如何获得更大的成功》（What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful）由戈德史密斯与马克·雷特（Mark Reiter）合著，售价23.95美元，与聆听戈德史密斯面授机宜高达六位数的价格相比可谓经济实惠。在无法亲耳听到戈德史密斯面授的情况下，阅读这本著作确实大有裨益。

戈德史密斯的成功秘诀在于简洁易懂。他不会教你什么成为好老板的密招，解决问题的窍门，晦涩难懂的方法或是获得专利的技术。他的书中也没有移动奶酪或者溶化冰川等意义深远的比喻。

事实上，假如去掉那些商务语言，真相立刻就大白于天下，那就是：《没有屡试不爽的方法：成功人士如何获得更大的成功》（What Got You Here Won't Get You There: How Successful People Become Even More Successful）。这本书教授的其实不是商务知识，而

是礼仪知识。其内容更多的是偏重于基本的人际交往行为而不是深奥的管理技能。戈德史密斯最基本的观点就是良好的礼仪就是良好的管理。

作为史蒂芬·柯维所著《高效能人士的七个习惯》（*Seven Habits of Highly Effective People*）心照不宣的姊妹篇，戈德史密斯的书主要讲述的是阻碍成功人士获得更多成功的不良习惯。他指出，智力与技能都不是造成有些人不断成功而另外一些人则停滞不前的原因所在，同时与一个人的能力、经验和培训也没有任何联系，起决定性作用的是应该是一个人的行为。简单地说，导致成功人士停滞不前的通常是他们自己也没有意识到的习惯性行为。同样的，成功人士也常常认为自己现在的行为模式今后仍然可以帮助自己获得更多的成功。他们既没有意识到自己过去尽管已经取得成功但也存在着行为缺陷，也不明白不论是在工作中还是生活中，自己的行为都正在阻碍着自己发挥最大的潜力。

人所共有的不良习惯

该书主要是帮助大家找出和纠正阻碍获得成功的不良习惯。《没有屡试不爽的方法》中最精华的部分实质上是他对“阻碍你登上成功宝座的20大不良习惯”的探讨和结论：

1. 过于争强好胜：戈德史密斯指出，超越他人的超竞争需求几乎是“造成所有行为问题的根源所在”。
2. 增加过多的价值：也就是你总是情不自禁地修改同事或者下属已经很成熟的想法。戈德史密斯认为，“成功人士很难做到耐心聆听其他人告诉他们一些自己已经知道的东西，即使听他们也会事先声明‘你说的我都知道’或者‘我知道有种更好的方法’。”这种行为的缺陷在于，虽然可能对某个想法稍加完善，但却会导致其他人的积极性急剧下降。
3. 做出判断：“在讯问别人意见的时候不要做出判断.....即使你提出问题并且对问题的回答表示赞同。”戈德史密斯建议“雇”个朋友，当你每次在不需要做出判断的时候做出判断就必须支付10美元的罚款。
4. 做出有害的评论：人有时候都会有些喜欢捉弄别人或者甚至是有些卑鄙，但当我们觉得有必要批评别人的时候，我们必须知道负面的评论可能会伤害工作关系。比起问‘这是真的吗’，可能问‘值得这样做吗’会更好。对于这个习惯，戈德史密斯也建议用罚款的方法来纠正。
5. 习惯以“不”，“但是”，或者“然而”作为开场白。几乎所有的人都有这个习惯，而其中绝大多数人根本没有意识到自己有这个习惯。但戈德史密斯说，只要你留心观察，“你就会发现人们是如何利用这些字眼来获得或者巩固自己的权威。你还会发现人们对这些字眼的抵触情

绪有多么强烈，这种情绪可能是有意识的，也可能是无意识的，以及它们是如何让讨论陷入僵局而不是打开局面。”这个习惯也可以通过罚款来自我更正。

6. 向别人炫耀自己的聪明：“这是另一个我们需要克服的坏习惯。”

7. 愤怒的时候发言：见第四条。

8. 喜欢否定别人，或者说“我来解释一下为什么那样做不行。”：戈德史密斯认为这种行为是“打着帮助的幌子对别人的观点进行真正彻头彻尾的否定。”

9. 保留信息：这点跟争夺权利有关。戈德史密斯认为即使最善良的人也在不停地发生这种行为。“有时候太忙了我们没有时间回复别人有价值的信息，有时候忘记叫某人参加会议或者讨论，有时候把任务分配给下属但又没有明确告诉他们该怎样完成任务，这些行为其实都是在故意地保留信息。”

10. 不认可他人：“这其实也是变相地保留信息。”

11. 获得不该得的荣誉：为帮助自己意识到这个问题，戈德史密斯建议列出在某一天之内我们获得的所有赞誉，然后再逐项检查，看看自己是否真的是值得这些赞誉。

12. 为自己找借口：包括直截了当地辩解（声称因为交通问题、秘书的过错等外部原因造成自己的失误）和巧妙的借口（自嘲地解释自己改不掉迟到的习惯，天生比较拖拖拉拉或者脾气暴躁，希望以此告诉别人，“我生来就是这样的”。）

13. 抱残守缺：“假如你的问题是接受过去，那么理解过去完全是可以的，但如果你的问题是想改变未来，那么理解过去可能无法解决你的问题。”戈德史密斯指出，我们常常固守着过去，因为这样就可以找借口逃避生活中出现的问题。

14. 喜欢谈爱好：这种做法会形成溜须拍马的风气，而对溜须拍马的行为加以肯定则会培养出虚伪的领导。

15. 拒绝表达遗憾：“一句‘对不起’可能让你多个朋友，甚至多个合作伙伴。”戈德史密斯教给客户的第一件事就是“向每个愿意帮助自己的合作伙伴道歉，而且是当面道歉。”

16. 不愿听他人的意见：这种行为的潜在含义就是，“我不在乎你”，“我听不懂你的话”，“你是错的”，“你真愚蠢”，或者“你是在浪费我的时间。”

17. 不愿表达感谢之情：“说句谢谢既不需要花钱也不需要考虑浪费资源，感激之情就像空气一样丰富。我们在接受别人谢意的同时却忘了表达自己的感谢。”戈德史密斯建议通过不停地向尽可能多的人说谢谢来更正这个习惯。

18. 惩罚送信的人：这种恶习结合了第10、11、19、4、16、17条的不良习惯，同时掺杂着强烈的愤怒情绪。

19. 推卸责任：“我们可以用这点来评判我们的上司，它所造成的影响就和足智多谋、勇气非凡等优良品质一样显著。”

20. 过分宣扬“自我”：“把自己的缺点制造为优点”，因为这些缺点会反映出我们真实的自我——但是这将可能成为我们长期的行为改良之路上最难以逾越的障碍。

戈德史密斯在书中还指出另一个严重的不良习惯：即太专注于目标，或者说太过于追求成功，以至于搞不清楚我们努力工作的原因以及生活中真正重要的东西是什么。

戈德史密斯的理论之所以成功不仅在于其简洁易懂，还因为他提出的建议非常清楚。他认为，正是因为行为阻碍了我们获得成功，所以我们可以通过改变行为来改变未来。同样，将来获得成功的关键在于学会聆听他人对自己行为的评价。但最能帮助我们改变习惯的形式不是“对过去的反馈”而是“对将来的建议”。前者着眼的是无法弥补的过去以及如何针对这些反馈来为自己辩解，后者强调的则是将来，是对今后我们有可能做出改变的事情提出有益的建设性意见。

归根到底，戈德史密斯的建议非常简洁明了：企业成功的秘诀在于与他人和谐地相处工作。也许有人觉得这好像是在批评幼儿园的小朋友，但事实确实如此。同样这也绝对应该成为最顶级的高级管理教育的内容。

以职业竞争为主线的电视真人秀节目戏剧化地揭示出戈德史密斯观点的实质所在。譬如唐纳德·特朗普（Donald Trump）的“飞黄腾达”（The Apprentice），Bravo电视台的