

为自己代言：如何捍卫想法并影响他人

作者：达利（Daly,J.A.）

为自己代言：如何捍卫想法并影响他人

Advocacy:Championing Ideas and Influencing Others

（美）达利（Daly,J.A.） 著

张静 译

ISBN: 978-7-111-49229-0

本书纸版由机械工业出版社于2015年出版，电子版由华章分社（北京华章图文信息有限公司，北京奥维博世图书发行有限公司）全球范围内制作与发行。

版权所有，侵权必究

客服热线：+ 86-10-68995265

客服信箱：service@bbvip.com

官方网址：www.hzmedia.com.cn

新浪微博 @华章数媒

微信公众号 华章电子书（微信号：hzebook）

目录

推荐序

第1章 想法中所包含的政事

想法——倡导矩阵

什么是倡导

每个人都需要的倡导技能

倡导的弊端

倡导的框架

第2章 让传达想法的过程富有影响力

明白自己想让别人知道什么

保持信息的重复和冗赘

组织一次令人印象深刻的发言

面对面的交流

小心行话

寻求问题

第3章 信息的规划和表达

模式塑造理解方式

定义塑造问题

谁定义问题谁就赢

新模式可以创造解决方案

重新定义问题，创造解决方法

创造需求便能创造解决办法

第4章 树立声望、创建品牌

你就是一个品牌——你的品牌不可小觑

个人品牌的连续统一

什么造就了声誉

第5章 结盟

与富于影响力的人结盟

从同事以及大人物身边的小人物那里获取支持

争取中立者

发现权威人士

和敌人的敌人交朋友

与组织以外的人建立意想不到的联盟

了解人们的基本需求

第6章 想法好不好，要听听它的故事好不好

人们为什么会被故事所影响

怎么讲故事

利用段子来解围

第7章 拍板的是谁

了解决策者

把握决策者的核心顾虑

根据组织的具体情况量体裁衣、因地制宜

第8章 人脉关系网

你的关系网

成为关系网高手

关系网中的来来往往

第9章 时机就是一切

制造紧迫感

创造可行的解决方案

捕捉稍纵即逝的时机

充分利用领导层和组织结构的变迁

第10章 创造具有说服力的信息

通过好的论据对想法进行论证

对决策者进行适当威胁

对信息进行组织，以期获得最佳效果

第11章 让你的想法举足轻重

发现“他们要的是什么”

让想法能够被轻松采纳

与决策者的价值观相关联

第12章 让你的想法令人难忘

让你的想法生动鲜活、活灵活现

锚定理论

使用令人难忘的标签

使用引人注目的图标

使用令人信服的比喻修辞

第13章 展示信心

语言

[声音](#)

[行为](#)

[第14章 按照自己的方式掌舵会议](#)

[一对一推销](#)

[会前](#)

[会中](#)

[会议的后续工作](#)

推荐序

约翰·达利在本书中阐述什么话题？我敢肯定大家想都没想过，这就是“倡导”，让关键人物接受自己一个深思熟虑且很有价值的想法。而且我敢进一步肯定，当看完本书之后，你很有可能成为一个了不起的人，甚或成为一个青史留名的人，前提是你有或你知道有一个影响历史进程的好主意。

本书不是教科书，旨在提升一个人的倡导能力。引用本书中的精彩话语，“如果想要让新想法赢得决策者的关注和支持，只有通过令人难忘并有说服力的方式才能实现”，本书确实给出了令人称奇的方式方法。

本书开篇就很吸引人的眼球，给诸多企业的创新故事注入了生气，饶有趣味，或使人喜悦或令人惋惜。在不知不觉中，作者的观点，“好主意需要好的方式加以倡导”，开始变得那样的迷人且充满魅力。可见作者本人就是一位有效的倡导者。我猜，译者张静很有可能被她导师的倡导才能所折服。

很多人，都误认为好主意不被接受的原因，是组织及其经理人的惰性，有名的著作就是克莱顿·克里斯坦森的《创新者的窘境》和《困境与出路》，主张从组织层面上解决问题。本书以无可争辩的事实告诫人们，好主意不被接受的原因，首先在于原创者缺乏倡导能力。按照比尔·德雷顿的说法：“孕育一个想法与推销一个想法完全不同。”

那么如何提高原创者的倡导能力呢？一般认为，有好主意的人往往没有这种类似推销的能力，所谓“术有专攻”。一个人要是“既会琢磨事，又会说服人”，那就是神仙。彼得·德鲁克就是这样认为的，很少有人具备这样的才能，既能推动事，又能推动人。因此，人们就把好主意推广与传播的责任赋予管理者。问题是，管理者真的有兴趣吗？要是原创者不懂得倡导还是白搭，好的主意还是落不了地。本书的主张，是每个人都需要倡导能力，并且倡导能力是可以学会的。管理者更需要具备倡导能力，以便把好主意推销给企业的决策者。就像德鲁克所说的那样，管理的有效性是可以学会的，管理的有效性是一种技能，与天赋或性格无关。本书中说道：“瑞士研究人员曾对全球范围内的多位高管进行调查，结果显示，98%的高级管理人员曾在组织内部推销自己的想法时遭遇困难和阻力。”

约翰·达利有理由也有能力告诉我们：“任何人，无论多大年纪，都可以学习如何有效地表达自己的想法。所有类型、所有背景的人都可以通过时间、阅历和本书所介绍的技巧成为成功的倡导者。即使是经验丰富的倡导者，在工作发生变动的时候，也应该继续打磨并进一步完善自己的倡导技能。”

当你接受上述观点，并下决心阅读本书的时候，你真的会被本书吸引，书中大量鲜活的故事，就像发生在你的身边，你会不由得感叹，要是早一天接触到这本书，人生或许会改写，变得更精彩更有价值。你甚至会这样想：也许我不是一个好主意的原创者，原创者往往是天才或上帝眷顾的人，500年才出一个，而不是一年出500个；但我完全可以成为一个执着的倡导者，成为懂得倡导好主意的人。

本书没有难以阅读的地方，有关提高倡导能力的要点及其框架也极为简约，一目了然。加之翻译者与编辑者的辛勤打磨，反复推敲，行文流畅且节奏明快，合乎中国人的语言习惯。接下来，敬请大家阅读。

中国人民大学教授 包政

2015年1月16日

第1章 想法中所包含的政事

让人接受一个好主意比想出这个主意更难。

——史蒂芬·弗里德曼

如果有一个创新名人堂，蒂姆·伯纳斯-李、威廉·坎贝尔、穆罕默德·阿齐兹、罗伊·瓦格洛斯、帕齐·明克、伊迪丝·格林、戴维·沃伦、克莱尔·帕特森、乔安·甘孜·科尼和吉姆·德利加蒂等人则一定要被囊括其中。你可能并不熟悉这些名字，但是每个名字都代表着至少一项影响着我们日常生活的伟大创举。他们还有另外一个共性，那就是每个人都曾遭遇来自于上司、同事或其他决策人的极大阻力。他们极具价值的想法和主张或被轻率地驳回，或被公开质疑，有的甚至险遭破坏。而这些无畏的创新者领悟到了众多具有创新精神的学者、科学家、工程师和商业领袖所拥有的共识：光有绝妙的想法是远远不够的，还需要通过有效的倡导才有可能赢得他人的认可和支持。

蒂姆·伯纳斯-李发明了我们今天所熟知的万维网后，需要说服他的雇主——欧洲核子研究组织（CERN）支持其在网络方面的工作。他不知疲倦地宣扬这一全新概念，最终赢得了领导层的支持。然而，接下来他却面临第二个挑战：说服雇主将自己心血的结晶毫无限制地公之于众。“我花了18个月的时间来劝说领导层不要收取使用网络的版税，”蒂姆·伯纳斯-李回顾道，“但凡失败，就不会有我们今天所使用的网络。”^[1]

河盲症每年使数百万热带居民双目失明，而药物研究员威廉·坎贝尔发现了治愈河盲症的方法。坎贝尔和他的同事穆罕默德·阿齐兹一起劝说当时默克集团的研发主管罗伊·瓦格洛斯开发这种现在叫作“伊维菌素”的药品。紧接着，坎贝尔、阿齐兹和瓦格洛斯便面临一项十分艰巨的任务：说服默克集团的高管在这项不会给公司带来任何经济效益的药品上投入巨资，因为需要这种药物的人正是这个世界上最贫穷的群体之一。他们成功了，默克集团迄今为止捐赠了超过25亿片伊维菌素（价值近40亿美元）。正是因为坎贝尔、阿齐兹和瓦格洛斯成功的倡导，今天，超过2500万人每年都会免费收到这种药品，从而拥有正常的视力。世界卫生组织近日宣布，河盲症可能很快就会在非洲彻底消失。

如果你有个喜爱踢足球或者打排球的女儿，就应该感谢帕齐·明克和伊迪丝·格林。20世纪60年代后期，明克和格林是美国国会少有的几位女性成员中的两位，都曾在大学时期经历过限制女性参与各种活动的打击，她们不顾当时性别歧视所带来的赤裸裸的反对，带头通过国会提交了一项名为《第九条款（即教育修正案）》的具有突破性意义的立法提案，所以才有了今天对于女性在教育 and 运动竞技方面拥有平等机会的保障。1972年，当这条法律通过时，全美高中运动员中女生仅占7%；2008年，这个数字已经达到将近一半。^[2]

每次登机时，你可能都应该念一下戴维·沃伦的好。他于20世纪50年代就职于澳大利亚墨尔本航空研究实验室，一直梦想着能有一个驾驶舱语音记录器，也就是我们今天所熟知的“黑匣子”。对于一个将安全视为头等大事的行业来说，在机舱里放置记录器似乎是理所当然的。但当沃伦提出这一建议时，却被毫不留情地彻底驳回。澳大利亚皇家空军称这种设备将会“产生比‘解释’还要更多的咒骂”。澳大利亚空军飞行员联合会则声明：“澳大利亚不会有‘大哥’正在听着的飞机起飞。”最后，他终于成功地说服英国航空专家对其发明进行测试。今天，每一架商用飞机均配备了安放在“黑匣子”中的记录器，也正是因为沃伦的倡导和劝说工作，我们都变得比以往更加安全。^[3]

你使用无铅汽油吗？如果是的话，克莱尔·帕特森理应得到你的感激，正是他率先提出将有害的铅从燃料中去除的建议。这是另一项伟大的创举，对吗？然而，由于政治上面临巨大的阻力，这个想法最终被采纳却花了他十多年的时间。在这期间，能源公司试图切断他的研究经费；势力强大的工业界反对者让他的雇主——加州理工学院炒他的鱿鱼。然而，正是由于他凭借顽强的毅力进行不懈的努力，今天，我们大家都呼吸到了更加洁净的空气。

当卡内基基金会征求有关资助一个儿童电视教育节目的意见时，乔安·甘孜·科尼的上司——纽约13频道的刘易斯·弗里德曼表示他觉得科尼不会对这个项目感兴趣。出乎意料的是，科尼打断了弗里德曼的话，说她很有可能会感兴趣。随着就这个项目的讨论展开，弗里德曼一而再再而三地反对科尼继续这个项目，因为他希望科尼能够继续有关公共事务纪录片的项目（此前她曾有一部作品获得“国际艾美纪录片奖”）。至此，科尼以为无望参与儿童教育节目，直到她的先生因为一件并不相关的事与卡内基基金会副主席劳埃德·莫里塞特共进午餐。席间，科尼的先生将妻子对儿童类电视教育节目很感兴趣这件事告诉了莫里塞特，莫里塞特马上致电弗里德曼，建议让科尼负责这个项目。正如科尼所描述的，她的上司感觉此事“有点儿棘手”。^[4]事后科尼回忆道，如果她不这么做，这个项目肯定轮不到她。^[5]科尼的参与并非一帆风顺，当她最终完成了这个项目并向高管进行介绍时，与会者之一问道：“你是谁？为什么会有人对你的想法感兴趣？我觉得这简直就是疯了。”^[6]幸运的是，科尼当时的表现令人赞叹，完全就是一位毫不留情的倡导者。多亏有了她，我们才能在今天从大鸟、艾蒙以及所有“芝麻街”的小伙伴们那里收获无限的欢乐。

吃过巨无霸吗？你应该为吉姆·德利加蒂叫声好。1967年，德利加蒂在匹兹堡地区拥有几家麦当劳连锁店。受低迷的利润所困扰，他从一家名为“Big Boy”的餐厅得到启发，发明了双层汉堡包。当时麦当劳的高层喜欢他这个新想法吗？一开始并没有。公司总裁弗雷德·特纳起初并不愿意更改菜单，但德利加蒂一再坚持，他的区域经理采纳了他的想法并向高管进言。麦当劳的领导层最后终于同意让德利加蒂在他自己连锁店中的一家进行试点，出售这种新奇的三明治，并且要求他必须使用麦当劳自己的材料。这第二个要求几乎令新汉堡包注定难逃失败的命运，因为传统制作汉堡包的面包对于双层汉堡包来说太小了，很难夹住两层肉饼、酱料、生菜、奶酪、酸黄瓜和洋葱这么多东西。这次，德利加蒂自作主张，从外面自行订购了较大的芝麻面包，终于在其位于尤宁敦的餐厅推出首批巨无霸汉堡包。紧接着，他又把这种全新汉堡包带到匹兹堡地区其他麦当劳餐厅。很快，越来越多的麦当劳开始出售这种三明治。^[1]幸亏有了德利加蒂的坚持，全世界的汉堡包爱好者们才能够张大嘴，尽情享受双层汉堡包带来的无限滋味和大快朵颐的满足感。

以上提到的每位创新者以及本章最开始提及的那些人都认识到，具有创新的天赋对于一个好想法的实现是远远不够的，经过深思熟虑的执着倡导也是同样重要的。而“倡导”便是本书所要讲述的内容。

你在商店货架上看到的琳琅满目的商品、将一个机构变得更加安全高效且利润更加丰厚的手段、能让你活得更长并且活得更新的新方法，等等，所有这些均来源于某个人萌生的新想法。然而，这些具有创新性的产品和过程并不会像变戏法那样在某一时刻突然自己蹦出来，所有这些想法在变成现实之前都首先需要在某些机构内部被成功地推销出去。

维克多·雨果所说的“当一种新思想的时代到来之时，任何力量都阻挡不了”这句话并不全对，思想其实是可以被阻止的。精彩、出色的想法因为其创造者没有能力或不愿向他人推销而几经辗转、处处碰壁的情况比比皆是。光有绝妙的想法，而仅仅因为不能够成功说服他人采纳，这世界上又有多少能够拯救生命的药物、改变世界的技术以及独具创新的业务流程最后以失败而告终？正如作家大卫·伯恩斯坦所说：“一个想法就像一部戏，即使是一部传世杰作，也需要有出色的制片人和推广人，否则这部戏恐怕永远都不可能拉开帷幕；即使能够开演，也会因为缺乏观众而在一个星期后落幕。”^[2]组织是一个充满着各种主意和想法的地方，熙熙攘攘、纷繁嘈杂，每个人的需求都比可供使用的资源更多。最终能被采纳的想法不仅是因为其自身具有的客观价值，还因为这些想法的支持者具有成功将它们推销出去的技巧和能力。

表达想法的技能是非常值得获取的。与从来没有开发过这种能力的人相比，能够将自己的想法和主意推销出去的人通常更加成功，也更加快乐。而不能推销自己的想法，或者不能因为自己的创造力而受嘉奖则可能会让人感到自己的无能，最终失去信心甚至愤世嫉俗。来看几个例子，在一家位于加利福尼亚州的技术公司，一位才华横溢的工程师心存不满，原因是他的同事——另一位工程师总是能拿到可观的项目基金，而他虽然拥有更多专利，却很少能得到同样的资助。一家英国金融公司的中层管理人员认出刚刚经过的一位先生是他原来的同事，现在却成了他的上司。印度一位尽职尽责的科学家抱怨，一个本来是她最先提出并曾试图说服公司决策者接受的想法，现在功劳却记在了同事头上。

这些人其实都非常聪明，并且意气风发、活力充沛。他们在事业刚刚起步时并没有整天牢骚满腹或悲观愤世，尽管看到公司里很多同事都拥有更高的薪水、更高的地位和更大的影响力，却依然相信自己做的所有事情都是正确的——他们工作勤恳、兢兢业业，展露出自己的创新才华并塑造了忠诚、可靠的形象。然而，他们脑子里的“光有好主意就足够了”这个想法其实是错误的，这一点恰恰是问题的关键所在。从根本上说，他们没能抓住最重要的一点，那就是如何通过倡导和说服让自己走向成功。2009年，查克·福克斯被委任管理世界最大河口——切萨皮克湾的环境质量时曾阐述过这个观点。他在演讲时说：“你需要保证科学和真理完全在自己这一边，此外还需要深思熟虑、严谨周密的策略。但是，如果在政治上没有把握，孤军奋战，则会前功尽弃、全盘皆输。”^[3]

[1] Hiawatha Bray, "Creation of the World Wide Web: World-Changing Web Was Bom 20Years Ago," *Austin American Statesman*, March 23, 2009.

[2] Katie Thomas, "Left Behind: A City Team's Struggle Shows Disparity in Girls' Sports," *New York Times*, June 13, 2009.

[3] William S. Hammack, "Black Box," *The Science Show with Robyn Williams*, Radio National, March 27, 2004.

[4] Joan Ganz Cooney, interview by Shirley Wershba, April 27, 1998, part 30f9, *Archive of American Television*, <http://www.emmytvlegends.org/interviews/people/joan-ganz-cooney> (accessed November 7, 2009).

[5] Michael Davis, *Street Gang: The Complete History of Sesame Street* (New York: Viking, 2008), 63.

[6] Harold Evans, "Joan Ganz Cooney: Sesame Street," in *They Made America: From the Steam Engine to the Search*

Engine: Two Centuries of Innovators (New York: Little, Brown, 2004) , 441.

[7] John Love, McDonald's: Behind the Arches (New York: Bantam, 1995) , 294.

[8] David Bornstein, How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas (New York: Oxford University Press, 2007) , 91.

[9] Ashley Halsey, "He's in Deeper Waters Now: New EPA Adviser on Bay's Health Skilled in the Art of Politics," Washington Post, March 31, 2009.

想法——倡导矩阵

当你阐述一个想法的时候，怎样才能赢得大家的支持呢？这便是本书所要讲述的内容。图1-1列出了两个将要讨论的关键指标。其中一个指标有关“想法的质量”。有的想法真心荒谬，但是也有不少极富才华、卓尔不群（当然，大多数想法都会落在象限中的某一点）。完美的世界中，好主意绝对能够击垮并不出色的主意。但凡有谁提出一个绝妙的想法，这个想法就会马上被采纳（而且这个主意的提出者还会因此而收到丰厚的回报）。同样，如果有人说出一个愚蠢可笑的想法，则会立刻被驳回。然而，现实世界中，好想法经常不幸落马，而坏主意却能时时收获掌声。一项创新能否被采纳，关键在于第二个指标——想法的倡导。如果想要让新想法赢得决策者的关注和支持，只有通过令人难忘并有说服力的方式才能实现。将质量和倡导两个指标合并在一起就产生了四个象限。

图1-1 想法——倡导矩阵

如果想要让新想法赢得决策者的关注和支持，只有通过令人难忘并有说服力的方式才能实现。胜出的想法在两个指标中均有出色表现：想法的质量高，对于想法的倡导行之有效。

第1象限和第2象限：拙劣的想法

头两个象限都与拙劣的想法有关，对这些想法进行倡导的技巧和程度各有不同。

象限1：轻松一刻。有些时候，人们会有一些非常差劲的主意，如果推销不出去，那么所有人都如释重负，松了一口气。不能被推销出去的差想法位于象限1。对于大家来说，当一个拙劣的想法不能被采纳时，所有人都会觉得这是“轻松一刻”。

象限2：投资浪费。当一个拙劣的想法被成功采纳时，在这个想法上所耗费的金钱、时间和精力均成为浪费的投资，这种事儿对我们大家都不陌生。有着出色说服技巧的人会试图说服决策者采纳一个不能盈利、花费过高、产生不必要的工作甚至导致伤害的主意。想想农业中对于大面积使用DDT的成功宣传而导致的一些动物物种消失、癌症种类增加；引进诸如野葛或亚洲鲤鱼等非原生物种而导致的原生植物或动物种群灭绝；欧洲曾经建议孕期妇女服用一种名为“沙利度胺”的药物对付晨吐，结果导致很多畸形胎儿降生；对于不使用百日咳和麻疹等致命疾病疫苗的炒作则使众多生命离世；英国石油公司当初在墨西哥湾建造深海石油钻井平台时选用了非常廉价的方法，从而导致后来灾难性的原油泄漏。类似事件数不胜数。

还有一些有缺陷的想法涉及某些特定的物品。

1972年，有关专家劝说佛罗里达州将100万个废旧轮胎扔到外海水域。固特异轮胎甚至发放了宣传手册，称：“废旧轮胎可能是伊萨克·沃尔顿之外对于垂钓的最大贡献。”这位《钓鱼高手》的作者如有在天之灵，恐怕会被轮胎事件吓得不轻。今天，佛罗里达对相关海域进行大规模的清理，就是因为被倾倒的旧轮胎正在对天然礁石起着毁灭性的作用，并且吞噬着无数鱼类的生命。^[1]

记得“新可乐”吗？如果“新可乐”的推广者在可口可乐公司内部不能成功推销这一全新产品，“新可乐”就永远都不会摆在商店的货架上，也不需要承受无人问津的悲惨结局。“新可乐”的失败绝对是对投资浪费最传神的举例。

美联航的顾问和员工一致同意在丹佛国际机场上马自动化行李处理系统。就在对该项目投资超过2.5亿美元之后，美联航终于在2005年承认这个自动化系统非常糟糕，最终停止使用新系统，转而使用传统的行李处理系统。

2007年10月，药业巨头辉瑞公司将吸入式胰岛素Exubera全部下架，这一举动令辉瑞蒙受近30亿美元的损失。这究竟是因为什么呢？并不是因为该药物不起作用，也不是出于安全原因，而仅仅是因为这种吸入药物的方式不能被消费者所接受。当初成功说服辉瑞开发这种药物的人最终惨遭重创，以失败收场。

荷兰的环保人士发现东南亚有一种棕榈油，认为这种油可以作为生物燃料取代石油，并为此发现欢欣雀跃。他们成功地说服了相关政府部门对生产燃烧棕榈油的发动机公司进行补贴。然而，他们很快便发现，本来想阻止全球变暖、保护环境的初衷却朝着相反的方向发展。为了满足环保人士的需求，过度获取棕榈油已对东南亚地区产生了极其恶劣的影响：数百万英亩^[2]的雨林被毁，原本肥沃的土地也因过度使用化学肥料而难逃厄运。排水过程产生了巨大的碳排放，泥炭地也因燃烧被毁。^[3]

此外，还有一些有缺陷的想法并不是看得见摸得着的实物。一位经验丰富的专业人士劝说一家公司将其客户支持转移到其他地方，想法虽好，结果却事与愿违。当用户希望客户支持能够亲临现场以便更加直观地了解自己所遇到的问题时，这些服务人员却无能为力。最终结果自不必说，这些客户转而投奔了这家公司的竞争对手。另一家公司的

企业沟通经理极力建议将公司的内部杂志从纸制印刷版转换为网络版。这样做的原因只有一个：节约大量成本。6个月，在公司为这项转变投入不小的资金后，管理层为根本没人阅读网络版的公司杂志而颇感意外。究其原因，并非信息不能够传达至员工。终于，在公司重新将网络版杂志恢复为纸制杂志后，一切复原，因为大家又可以带杂志带回家，又可以边吃午饭边看新闻，又可以拿到洗手间，随便翻上几页了。

绝大多数拥有奇思妙想的人都不会料到他们的好主意最终事与愿违，而这些想法在刚刚出炉的时候看起来都光芒四射。威廉·诺曼发明了今天我们熟悉的反式脂肪（对身体有害）；托马斯·米奇利发明并大力推行了氟利昂（对大气有害）和含铅汽油（对身体有害）。失败的想法可以换来宝贵的教训，就像有人会说，可口可乐从推销“新可乐”惨败转而回到传统可乐的事件中赢得了巨大的市场份额。^[4]但是，为这样的教训付出的代价往往过于高昂，这些拙劣的想法和事件所波及的人们也都希望他们正在从事的工作永远不会有拨云见日的那一刻。

第3象限和第4象限：出色的想法

现在让我们来看看图1-1中第3象限和第4象限中出色的想法会怎么样。

象限3：失去机会。如果你有一个无与伦比的天才想法，但却不能说服决策者采纳，那么你的这个想法便会失去机会，也正是因为这个象限里的想法才有了这本书。好的想法凋谢枯萎会使公司失去可能到手的利润，富有创新才华的员工要么跳槽，即使留下也可能因为处处怀才不遇而渐渐变得悲观愤世。

商业史上不乏因想法在公司内部推销失败而导致公司失去机会的例子。失去机会会产生相应后果，竞争对手会把本应属于自己的市场份额夺走。来看看商务车。是谁最先想到商务车这种车型的？克莱斯勒？不是。是福特的工程师们最先有的这个想法，并称这种全新车型为厢式旅行车。遗憾的是，他们没能让公司管理层相信这种新车型会得到消费者的青睐。当时，一位名叫哈尔·斯珀利奇的高管因为支持这个新想法而被福特解雇，转而供职于克莱斯勒，才有了负责推广商务车车型的机会，也才有了后来的克莱斯勒独占商务车市场鳌头多年的局面。^[5]这一局，福特输了。

1998年，在一家名为DEC电脑公司上班的安德鲁·伯勒尔和他的同事发明了一种外形小巧的音乐播放器，取名为个人点唱机。不久，DEC被康柏电脑收购，伯勒尔试图说服康柏高层接受他们这个全新的概念。但是，就像一位当时的研究员所述：“康柏收购DEC时，对于DEC的整体研究内容和情况基本上属于一无所知。当他们发现这些项目之后，便有好几位副总开始计划将其扼杀。我们用尽全部力量，试图让产品部门对我们的新想法产生兴趣，但是他们并没有如此远见，认为这种东西（数字音乐播放器）不会招徕更多听众。”^[6]然而，苹果公司的高管却对这种小型音乐播放器十分敏感，舍得重金购买了这个全新概念，然后以iPod开创了业界的新篇章。诺基亚的工程师们在苹果推出iPhone前很久就有在手机上使用较大触摸屏的想法，遗憾的是公司管理层拒绝了这项提议，导致机会尽失。

不能对一个好想法进行有效的倡导可能意味着竞争对手获得优势，还可能意味着想法变为现实的过程会延长。很多年前，索尼的工程师久多良木健深信公司应该进军电视游戏领域，因此建议索尼开发我们今天所熟知的PlayStation游戏机。可是，管理层却无视他的建议，并将他调往东京以外的一个小办事处工作。久多良木健并没有放弃他的想法，并一直为之努力。终于，他成功了，但成功却发生在将处理声音的电脑芯片卖给任天堂（如果竞争对手都对声音技术感兴趣的话，我们也应该这样做）并且说服索尼音乐的负责人给PlayStation加上CD之后。久多良木健认为，这样一来，对于想听音乐CD的人来说将会是一个非常好的平台。他曾对《快速公司》说过，“‘尽管’有这套系统，我也成功了，而不是‘因为’有这套系统，我才获得成功。”^[7]

公司对于新想法的倡导和努力不重视、不敏感通常会导致最富创新精神的人才另谋高就。不少当今最成功的企业便是由不能说服之前公司的决策者接受自己新想法的人所创建。

山姆·沃尔顿，沃尔玛公司创始人，从经营一家本·富兰克林的连锁店开始了自己的职业生涯。沃尔顿试图说服连锁店的高管采纳其直接从厂家进货然后让利于消费者的经营模式，他相信这种模式会给连锁店带来不可估量的机会。但是管理层对他这个建议并不感兴趣，沃尔顿另起炉灶，自己把这个想法变成现实，也就成就了今天享誉世界的零售业巨头。

罗恩·汉密尔顿在酷柏公司（CooperVision）工作的时候萌发了一个生产抛弃型隐形眼镜的想法。当他发现可以以便宜的价格大规模生产抛弃型隐形眼镜的途径后，便向公司管理层提出了他的想法。然而建议一经提出马上被否定。为什么？因为他的想法威胁到了公司包括隐形眼镜药水在内的部分业务：佩戴抛弃型隐形眼镜，人们可以轻易将眼镜扔掉，再也不用对隐形眼镜进行清洁了。无奈，汉密尔顿离开酷柏公司，注册了自己的公司。两年后，他的公司以将近4000万美元的价格被收购。今天，几乎每个佩戴隐形眼镜的人使用的都是抛弃型隐形眼镜。^[8]

20世纪50年代末，当尤金·克莱纳和很多其他早期创新者都不能令威廉·肖克利相信硅所拥有的不可估量的价值之

时，他们便离开了肖克利的半导体实验室，加入了一家名为“快捷”（Fairchild）的小半导体公司。这些不安分的人迅速统领了半导体行业。后来，高登·摩尔和另外几个具有创新思想的人又因同样的原因离开了快捷半导体公司，转而创建了英特尔公司。据摩尔后来回忆，他在快捷半导体公司时体会到了深深的挫败感，因为“将我们的新想法融入公司的产品变得越来越难。随着公司不断壮大，将新想法和新技术进行转化的难度就会越来越大”。^[9]

斯蒂夫·沃兹尼亚克，苹果电脑的联合创始人，他在与史蒂夫·乔布斯一同设计他们的第一台个人电脑时还在惠普工作。沃兹尼亚克曾在惠普签署过一份文件，声明受雇于惠普期间的所有设计和发明均归公司所有。他说：“我热爱惠普，它是我一生都想为之工作的地方。所以我去找了公司……我向他们介绍了我的想法，希望他们能够采纳，把这个产品做出来。那时我已经做出了苹果I，我还介绍了苹果II能做什么。凭我的个人经验，我描述了这是一台价值800美元、可以运行BASIC（一种早期的计算机语言）的机器。这台机器一切就绪，还可以连接到你家中的电视。然而他们找出了一些理由证明这台机器不能成为惠普旗下的产品。”

后来，惠普开始进军计算机领域，沃兹尼亚克找到项目经理主动请缨。“我真的非常希望能够参与计算机的设计和研制工作，但是他们拒绝了我的请求。直到今天我都不知道问题到底出在哪儿。我说，‘我不是非得做点儿什么不可，’尽管这些事儿我都已经做完了，而且他们全都非常清楚地知道。我说‘我要设计一个打印机接口，我要做的事儿是所有工作中技术含量最低的’。我希望在自己的公司设计一台电脑，但是他们拒绝了。”^[10]想象一下，如果沃兹尼亚克当初成功地让惠普采纳了自己的建议，那么，今天的计算机行业将会是多么不同。

约翰·沃诺克和查克·格施克是全世界第二大个人电脑软件公司Adobe的创始人，在他们供职于施乐公司的时候便设计出一种基于计算机的印刷方式，即PostScript语言（也就是众所周知的PS）。沃诺克在接受圣何塞的一家报社采访时说：“我们创建Adobe实属无奈，雇主不能理解我们正在构建一项伟大的事业。然而，这并不能阻止我们继续，好的产品最终总是会到达真正有需要的人们的手中。”^[11]这两位发明者花了两年的时间试图让施乐的领导层接受他们的想法，最终没能成功。无奈之下，他们离开施乐，创建了自己的公司。

当克雷格·文特尔提出使用“完整基因组霰弹枪式测序法”的建议遭到拒绝后便离开了美国国立卫生研究院。他创建了自己的公司，并且在这里完成了首次对于全部细菌基因组的解码工作。诺贝尔生理学或医学奖得主詹姆斯·沃森对这一发现赞赏有加，称其为“科学领域的伟大时刻”。^[12]

乍一看，你可能会觉得以上这些例子中的根本问题并非倡导或推销，而是组织听不进去这些天才雇员的新想法。你可能是对的。因为这些组织不够细心，所以才华横溢的雇员只能跳槽，另觅更加敏锐、用心的听众。高级管理人员在组织内部创建一种认可并支持好想法的组织文化至关重要，但领导层通常并不知道究竟是谁在从事最具创造性的工作。例如，2003年因蛋白质分子分析而获得诺贝尔化学奖的田中耕一，当时在日本一家名为“岛津”的精密工程公司工作。公司认为将他的发明进行商业化价值微乎其微，直到其他国家的研究员开始着手此项研究并对田中的工作进行了高度认可。其实，在获得诺贝尔奖之前，田中一直都是一位工资并不丰厚的普通上班族。后来，岛津的总裁在一次采访中告诉记者，就算他能早几年遇到田中，也“绝对想象不到”田中能够成为诺贝尔奖得主。^[13]拿到诺贝尔奖之后，田中才得以晋升到一个高级职位。

领导层不能对这些出色的想法进行认可并推向市场只是导致这些想法落入第3象限的一部分原因。究其根源，责任最终还应归咎于首先产生这些想法的人。很多时候，具有创新精神的人并非有效的推销员。他们要么不知道怎样才能推动这些好想法，要么根本不想去推动。无论哪一种，结果都使好想法最终不了了之。想让好想法拥有光明的前途，推销必不可少。

失去机会的典范非施乐莫属。70年代早期，这家公司位于加州的帕洛阿尔托研究中心汇集了全世界计算机领域最优秀的科研人员。他们雄心勃勃、目标宏大：通过真正有趣的项目推动技术进步。非凡的创新从这个实验室诞生，一个是全世界第一款包含了图形用户界面的个人电脑（Alto），另一个便是以太网。然而，令人惊讶的是，施乐的管理层几乎没有利用任何一项发明。抛开声誉损失，施乐因没有利用这些伟大的发明而有多少损失？几十亿美元。史蒂夫·乔布斯曾经说过，如果施乐认真对待这些发明，那么它从帕洛阿尔托研究中心所有创新所获得的收益将超过IBM、微软和施乐的总和。^[14]

那么，施乐为什么会失去如此机会呢？原因可能是帕洛阿尔托研究中心的研究员们并没有意识到他们不仅要发明新事物，还需要将他们的发明卖出去。道格拉斯·史密斯和罗伯特·亚历山大对施乐的溃败进行了深入细致的研究，根据研究结果对上述说法进行了驳斥，认为施乐的问题很大程度上是由于青年科技工作者与公司管理层之间的文化冲突造成的。很多科研人员刚刚迈出校门，这些留着马尾辫的初生牛犊对西装革履的高管们没有丝毫尊重可言。正如一位科研人员回忆：“有时候我们觉得有些人不值得搭理，我们就这样直接告诉他们。”^[15]这些科研人员不是在搭桥，而是在毁桥。很多出色的想法蕴含着巨大的商机，这些商机会给公司带来不可估量的价值，但即使是相对成熟的管理层，有时也无法抓住这些机会。例如，当研究中心一位名叫乔治·帕克的学术带头人向施乐高层介绍一个新

欢迎访问：电子书学习和下载网站 (<https://www.shgis.cn>)

文档名称：《为自己代言：如何捍卫想法并影响他人》达利 (Daly, J. A.) 著.epub

请登录 <https://shgis.cn/post/573.html> 下载完整文档。

手机端请扫码查看：

