

HZ BOOKS
华章经管

价值观的力量

全球电子商务教母梅格·惠特曼自传

〔美〕梅格·惠特曼 (Meg Whitman) 琼·汉密尔顿 (Joan O'C. Hamilton) 著

吴振阳 麻勇爱 等译

the POWER *of* MANY

Values for Success in Business and in Life



机械工业出版社
China Machine Press



价值观的力量

全球电子商务教母梅格·惠特曼自传

〔美〕梅格·惠特曼 (Meg Whitman) 琼·汉密尔顿 (Joan O'C. Hamilton) 著

吴振阳 麻勇爱 等译

the POWER of MANY
Values for Success in Business and in Life



机械工业出版社
China Machine Press

Meg Whitman, Joan O'C. Hamilton. the Power of Many: Values for Success in Business and in Life.

Copyright © 2010 by Meg Whitman.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2010 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 ANA 授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有,侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号:图字:01-2010-4283

图书在版编目(CIP)数据

价值观的力量/(美)惠特曼(Whitman, M.), (美)汉密尔顿(Hamilton, J.)著;吴振阳等译. —北京:机械工业出版社, 2010.7

(重塑商业价值观)

书名原文: the Power of Many: Values for Success in Business and in Life

ISBN 978-7-111-31349-6

I. 价… II. ①惠… ②汉… ③吴… III. 电子商务-商业企业-企业管理-经验-美国 IV. F737.124.6

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第136904号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037)

责任编辑:刘斌 版式设计:刘永青

北京京北印刷有限公司印刷

2010年8月第1版第1次印刷

170mm×242mm·17.75印张(含0.25印张插页)

标准书号:ISBN 978-7-111-31349-6

定价:39.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

客服热线:(010) 88379210; 88361066

购书热线:(010) 68326294; 88379649; 68995259

投稿热线:(010) 88379007

读者信箱:hzjg@hzbook.com

总 序



过去的这几年间，是一个各种传奇层出不穷、风起云涌的时代，也是各种投机专家和机会主义者呼风唤雨、颠倒众生的时代。无论是“正龙摄虎”，还是“把吃出来的病吃回去”或是最近闹得沸沸扬扬的“我的学历可以复制”。

为什么社会里如此流行功利主义？这个社会里是否存在一种“说一套做一套”同盟？没有人愿意去揭穿，因为自己是利益同盟的一员？要么是觉得自己被骗是种幼稚，羞于启齿？或者，大家有一个基本共识：根本没有诚信的存在？

很多社会批评家认为现在的社会缺乏信仰和价值观，功利主义让我们远离良心的责备，实用主义让我们勇敢地翻越所有良知的栏杆。对于一个社会名流是否撒谎了，现在的公众真的很在意么？还是仅仅以一种幸灾乐祸的心态去看他们是怎样倒台的，把其作为大家茶余饭后的谈资？

当大家对社会道德普遍丧失信心的时候，恰恰是价值观重建的时候。从1902年开始，美国新闻界发起了一场揭露社会弊病的“黑幕揭发运动”。黑幕揭发者发

现的问题形形色色：食物掺假、金融和保险公司肆无忌惮地愚弄公众、欺诈性的索赔和专卖药中含有有害成分、践踏自然资源、官僚主义、情色交易、政府与黑社会勾结、虚假广告，都被一一揭露出来。

这一运动受到了美国总统西奥多·罗斯福的支持。即使如此，在揭发者抨击美国参议员的腐败之后，他还是忍不住在一次演讲中，将美国的黑幕揭发者称为颇具贬义的“扒粪者”。但他没有料到这个具有贬义色彩的词汇会被黑幕揭发者和民众普遍欢迎，并成为那个时代的特殊荣誉。

无论是方舟子的学术打假，还是令人闻风丧胆的“人肉搜索”都是中国特色的“扒粪运动”。美国的“扒粪者”也好，中国的“扒粪者”也好，其实并不都是对社会积弊嫉恶如仇的高尚人士，他们更多的是顺应社会的需要甚至利用社会的需要在做事情。

社会需要正确的价值观，特别是年轻人更需要正确的价值观。在《商学院》杂志办刊这么多年里，我们更多的专注于管理实务等技术层面的东西，对商业价值观的建立和发扬研究的比较少。此次与机械工业出版社华章公司联合开发的“重塑商业价值观”系列图书，希望能用这些真实的，发人深省的商业故事给读者以启迪。

在这些沸沸扬扬的“揭黑”、“打假”风暴中，想把孟子的一句话与各位读者分享：“有不虞之誉，有求全之毁。”任何一个人活在世界上，虚名来得是莫名其妙，成为公众人物后想不到的恭维就加在自己身上了，这些毫无根据的赞美就叫“不虞之誉”。而我们大多数人对主流精英人物的要求非常苛刻，几乎以“完人”的标准来要求他们，道德上的任何一点瑕疵都会让人难以容忍，求全责备。

现在每个平凡的人都可能成为公众人物，在一言一行都可能会被放大的网络社会里，应对“不虞之誉，求全之毁”需要“价值观的力量”来辅正人心。当一个人成为商界领袖或社会名人之后，更应该如临深渊如履薄冰，做

社会价值观的表率。一个最有智慧的人往往是最笨的人。善耍小聪明的人喜欢玩谋略，玩手段，但玩手段有如玩火，能够伤人，但玩得不好，很容易伤到自己，只有崇高道德和高度智慧的人，才会善用各种方法达到目标。

最高的技巧就是没有技巧，最高的手段就是没有手段。

王立鹏

《中国经营报》常务副总编、《商学院》主编

推荐序一



相信中国，相信未来

这本书的作者，梅格·惠特曼，很是笃定。不管是昨天作为创造 eBay 辉煌的企业家，还是今天作为加州州长的竞选者，都很笃定。她说，这种笃定，来自于价值观的力量。

一本带有很强的商业传记色彩的书，可以充满着搏杀和创新的内容来吸引大众，她却一定要定位在价值观层面。而且，一谈，就是十条。态度很鲜明，她绝不认为商业的成功都要以妥协组织或者个人的价值观作为代价；反之，她想用自己和 eBay 一个又一个的成功说明，价值观正是这许多成功背后强劲的、不竭的力量。十条那么多，保不齐哪一条就会撞上读者（们）觉得老生常谈甚至不那么认账的，梅格只是“我自岿然不动”，实在是定力了得，这其实也是“价值观的力量”——我乃真心道来，你得用心体会。

如果你是来看 eBay 的商业传奇，以及背后的管理奥秘的，这本书不算最合适。eBay 的故事散落在篇章中，而且，太少四两拨千斤或者挽狂澜于既倒的戏剧性，不够刺激。书中讲述的十年 eBay 掌舵历程，很多故事都嫌

平淡，而也许只有同样经历过“互联网化的世界之平”和“水与火、理性与激情并存之淡”的今天的新领导者们，才会心有戚戚地感慨那些娓娓道来的小故事中的艰难抉择。

就拿我曾经在课堂上多次讨论过的一个情境来说。eBay 的一位外部董事、大名鼎鼎的星巴克创始人霍华德·舒尔茨在参观了奥斯维辛集中营后，打电话给惠特曼，要求 eBay 努力去解决在网站上存在的纳粹物品的销售问题。在随后召开的董事会上，霍华德阐述了他的想法。而 eBay 的创始人皮埃尔认为，凡是在实体市场上可以合法销售的东西，在 eBay 上销售也应当合法。很多其他高管也认为 eBay 是一个交易市场，而不是一家零售商店，因此，不该去主动地审查交易物品的价值取向。况且，这样做，还会增加在美国法律环境下 eBay 自身的法律风险，因为不加选择地一概放行就不用承担一旦有选择地审查后给使用者带来影响可能造成的法律后果。

当时的董事会上，霍华德是少数意见，惠特曼却成为了目光聚焦点。惠特曼经历了一些波折后，感到倘若仅仅依赖法律的准绳，而在价值评判和选择上完全被动，作为领导者，你的影响力会大打折扣。她的这种立场意味着怎样的商业决策？而这个决定又给 eBay 带来了怎样的后来？你赞同她的决策和他们的选择吗？

恕我这里不展开讨论，以免有剧透之嫌。

作为一个在大学商学院中开设与伦理和领导力相关课程的教师，我很感谢惠特曼的这本书，提供给我和我的同学们难得的（永远都是迟来的）机会，去思考管理实践中这些关键要素。而因为例子的来源是惠特曼，故事的时间也都还很新鲜，让许多练就了听到道德或者价值观话题就会顾左右而言他的本领的读者们，享受一次平心静气中而又惊心动魄的钻研和交流之旅。

我推荐这本书，尤其针对中国企业界，有一个原因，是在弥漫着“成功的张力”、“花哨的魅力”和“忽悠的活力”的氛围中，深感“准则的定力”

的孱弱而勉励呼唤。青年人常常抱怨自己见多了：城头变幻大王旗，潮头不过三两年，不能长青的原因何在？想赢，而为了去赢，却热衷于妥协，轻易地摇摆，本打算“变通”，总是成了“变色”；为了“价值”（value），放弃了“价值观”（Values）。有人把这种状况发生的大背景，归结为正直者碰壁、庸俗者得意的社会现实。我读过一篇评论，拿惠特曼所在的互联网行业在中国的发展来分析，发现江湖声名、道德声誉常常与商业上的成败之间不符合，于是感叹：时不公平，遂使无赖横行。所以，本书的编辑们在策划这本书时，也很担心不合中国当下读者的口味而遭冷遇。我只能说，要相信中国，相信未来。在看到当前民众中“单维度的拜金”膨胀而担忧的同时，首先要肯定这些年来价值观多元化的积极意义：多元，才有归真的基础，才真正有力量。本质上说，中国的未来究竟会怎样，价值观的力量实在是至关重要，如何让计算型伦理、道德虚无主义的市场小一些，在独立、自由思考和选择的基础上确立心口一致、言行一致的信仰，我们每个人都要反省、努力。所以，读这本书时，对照现实，憧憬未来，别泄气，少叹气，要争气！

我们当然不必把惠特曼放置在价值观无可指摘的道德高地上，但是阅读这本书，多几分在立人济世上的反躬自省，少几许对快速成功秘笈的好奇，就会觉得来得正是时候，说的正是要害。虽然作为一个共和党的政治新明星，这本书的出版恰当地与惠特曼的加州州长竞选如此合拍，会让你对充满着理想信念、道德价值观、革新商业服务社会的写作初衷够不够纯净自然有所怀疑，但值得充分肯定的是，尽管耳熟的道德格言不少，这本书仍然保持在传记类书籍的较高水平，没有沦落到单向的说教和乏味的灌输。你的第一和最终印象，仍然会是“一位商业领导者原汁原味的真实回忆”。只是回忆中，很多地方，作者都不是在问“我们该怎么成功？”而是“我们究竟该做什么才是正确的事儿？”（right thing to do）如果说三年前比尔·乔治的《真北》从125位领导者身上挖掘出真北的本质和意义，在这本书里，我们更为详尽地领略

了这位真北领导者梅格·惠特曼的所思所为、所喜所忧。

说到所忧，书中不算多但却容易让人留下很深印象的有关惠特曼家庭的笔墨，成为我关注的这本书的一个亮点。书中她的母亲的形象非常生动，完全立起来了，很清晰地描摹出惠特曼本人的价值观怎样地受到了她的长辈，特别是母亲的强烈影响和传承。我身边的很多朋友，如今大都正苦恼于事业生活难两全，看到书中回顾她的丈夫的许多段落，多数跟她的职业生涯转折、发展有关，心想也是蛮好的思考工作—生活平衡的素材，尽管未必都是纯正面教材，却很是值得玩味。作为典型的 HBS 的 MBA 毕业生，惠特曼的职业生涯发展，也是一个可圈可点的角度。从大公司的白领快车道，转轨到有着更强创业色彩的企业家，而以公共服务作为自己的人生下一段，重视计划，拥抱变化，不懈怠，算大账，是她的秘诀。

赢，和幸福，都需要价值观的力量，你也许未必像惠特曼这样高调谈论，但衷心希望你能低调坚守。

杨斌 博士

清华大学经济管理学院领导力研究中心主任

推荐序二



让成功更简单

有人曾问高僧慧海：如何得道？

慧海说：“饿了就吃，困了就睡。”

问者不满，慧海解释：“有人该吃饭时不肯吃，百般搜求；该睡觉时不肯睡，千般计较。顺其自然方得道。”

自然，就是事物的本质、发展的规律。比如市场化，其核心就是价值的平等互换。其核心是价值和平等，价值是自信，价格随需求方多少、需求度缓急而起伏。而“平等”代表了诚信、实事求是，唯平等方可让交换持续，无论市场经济攀登到怎样的高度，这一颗平等心始终不能改变。有了平等心，才会保持平常心，才会有平衡的心态和平和的情绪。梅格·惠特曼在《价值观的力量》一书开头中，与我们分享了发生在1999年、险些让eBay破产的一次系统瘫痪事件。危机中管理团队和买方用户发生争执，情况混乱，梅格只用了一句话：“我们应该做的正确事情是什么？”

便让混沌的局面变得清晰。她用这个问句提醒 eBay 团队：我们的价值观是什么？那些让我们取得成功的信条是什么？她在书中写道：“我们相信人性本善……我们相信诚信正直、公开透明的环境可以引发人性的光辉。”这些我们在上学时便接触的基本的价值观也许会被某些人嘲笑为幼稚，认为其不可能适应因社会分工细化和科学技术发达而变得越来越复杂的社会。然而梅格相信（我也相信）：成功并不复杂，基本的价值观不应该与时俱进。“自信信任，平等尊重”，这是人性中最宝贵的财富，它衍生了灿烂的文化，推动社会进步，提升文明高度。它是一个支点，是我们的本心。如果它跟随物质文明发展而变化，那么，无论何等辉煌的文明，也不过是昙花一现。

《英才》关注公司领袖和领袖公司，关注那些引领社会前进的优秀领导者。十几年的采访经验告诉我们：把简单等同幼稚是愚蠢的错误，是每个人都曾经犯过的错误。成功者就是在犯过错误后，知道问题的实质都是简单的，只是我们有时候因为不愿意面对它，而故意复杂化。成熟就是简单的重复，重复那些让我们成长的基本元素，那些就像大树离不开阳光、鱼儿离不开水一样的简单规律。不遵循简单规律的任何做法都是投机，都是心存侥幸的赌博，终会被规律惩罚、被因果教训。

中国改革开放 30 年，市场化程度不断深化，企业家成功的规律亦逐渐回归到市场化本源——从权力寻租到价值驱动。而美国经历了此次金融危机，亦开始明白：实体经济的商业价值观，一样是支撑虚拟经济繁荣发展的基础，资本市场、网络经济的繁荣，是建立在真实价值交换的基础上。企业家的商业实践对传播正确的价值观十分重要，作为资源分配者的政府，对于核心价值观的溯本清源至关重要。在危机中的今天，全世界的政治领

导人和企业领导人，能否相互鼓励、彼此提醒，回归到市场经济理应走的正途上？这决定了我们孩子的明天。

梅格此书出版正逢其时，企业家是她的社会角色，她的本色是一个女人、一个母亲。一个母亲最能知道生命成长的真谛。感谢梅格把做母亲的经验应用到了商业实践，并以她的成功告诉世人：成功可以很简单。

《英才》杂志社社长 宋立新

推荐序三



为什么是价值观

价值观也可以是工具

如果缺乏丰富实践经验，任何关于价值观的论说都可能陷于空洞的理论和苍白的说教。很幸运，梅格·惠特曼，这位先后在宝洁、贝恩、迪士尼、孩之宝等知名跨国企业任职，最后在 eBay 将事业推向顶峰，并被美国《财富》杂志评为 2004 年度“最有权力的商界女性”的哈佛商学院毕业生并没有让我们失望——她的自传《价值观的力量》既可以当做一本妙趣横生的个人传记来读，教你如何平衡事业与家庭的关系，通过不懈的努力走向成功；也可以当做一本管理学经典案例来读，通过现身说法，告诉你作为企业的管理者，哪些价值观是重要的，以及如何实现你的价值观。

关于价值观比较流行的定义来自米尔顿·罗克奇于 1973 年编制的价值观调查表。罗克奇的价值系统理论认为，各种价值观是按一定的逻辑意义联结在一起的，按一定的结构层次或系统而存在。他把价值观分为两类，终极价值观和工具价值观。

终极性价值观（terminal values）指个人价值和社会价值，用以表示存在的理想化终极状态和结果；它是一个人希望通过一生而实现的目标。

工具性价值观（instrumental values），指的是道德或能力，是达到理想化终极状态所采用的行为方式或手段。

而梅格·惠特曼在书中总结了 10 种价值观，即人性本善、行动导向、真诚正直、崇尚节约、注重结果、积极聆听、专心致志、团队合作、勇敢坚毅、灵活应变，正是属于罗克奇所说的工具价值观。下面的文章中，我们将共同讨论其中的几项价值观。

看到书名的一瞬间，大多数读者可能会有一个困惑：为什么是价值观？而不是别的其他东西，如金钱、智慧、权力、名誉、心态、资源等。答案可能很简单，因为思想先于行动，如果方向是对的，坚持足够长的时间，结果可能就会好，也就是说，价值观决定个人、企业和社区的行为方式。可是，如果你是一个公司 CEO，现在需要你的一套价值观来管理企业，你是不是还会做出这么轻松的回答？知易行难，看看梅格·惠特曼是如何做到的吧。

梅格相信“人性本善”，引导网络社区良性发展

eBay 的成功正是看到了互联网颠覆传统商业模式的巨大潜力。由于互联网具有高效、自由、低廉等优势，它能够做几乎所有商业创新可以做的事。eBay 的管理者相信人性本善，给善良的用户一个机会，他们就会做“对”事情。因此 eBay 公司尽量少地制定规则，让网络社区的参与者自我管理业务的发展。正如梅格所言，为了有效地创建多方共赢社区关系，领导者需要以乐观、开放、严明和勇敢的态度解决种种困难和挑战，他们需要运用技术来形成积极聆听和大胆放权的氛围。例如，eBay 对大多数交易都不事先审核，但是它却通过严格的措施，防止大多数诚实守信的用户免受少数危险人物侵害，为用户创造尽可能好的交易环境。eBay 禁止交易烟草、酒类、枪支及有可能宣扬仇恨的物品。此外，eBay 还建立了“eBay 基金会”，在“9·11”事件后

开展“为美国拍卖”慈善活动，向受卡特里娜飓风影响的 eBay 用户捐赠 1 000 美元，等等。这些努力形塑了 eBay 的社区文化，并成为 eBay 成长最持久、最可靠的推动力。

二十多年前，管理大家德鲁克就预言“21 世纪的公司将更像一个社区……既是一个知识社会，也是一个组织社会，因为只有通过组织化的实践，知识才能够产生效用。而且，这个知识社会中的企业更像一个社会化和网络化的非营利机构。”（《变动中的管理界》，1982）今天，以互联网为主要载体的新的社会化生产方式——众包的实践——也验证了德鲁克 20 多年前的预见。“不要想当然地认为公司制就是人类最好的生产方式”，管理大师查尔斯·汉迪也说：“公司制不过是人类社会近 150 年来选择的一种生产方式。”（《思想者》，2006）笔者在为《众包》一书作序的一周前，曾接到了 IBM（中国）公司的一个会议邀请——这一家全球最大规模传统企业的工作人员在电话的另一端问道：“您企业目前的人员规模有多大？”我半玩笑、半认真地回答：“所有的网站社区参与者，都是价值中国网的供应商，我们甚至将用户变成了企业股东，我们的规模比 IBM 更大……”这些将公司“社区化”的案例中，都是一个基本的前提假设，那就是——人性本善。

作为“价值中国”的创办人，我深有同感。目前，我们已经向社区里的几十万会员开放股权并向他们分红。我们一直努力营造一种更具理性、知识性和专业性的社区氛围，而拒绝那些无聊的、庸俗的、纯粹吸引眼球的内容。我们还积极帮助那些需要帮助的人，例如为在校大学生配置职业规划导师，等等。虽然因为相信“人性本善”，我们需要更长的时间从大量的劣币中挖掘出少量的良币，假以时日我们可以通过 P2P 的方式由我们“善良”的读者或用户，以大规模定制的方式将“劣币”过滤掉，或让它们“静静地死亡”……

梅格相信“结果导向”，以盈利作为企业成功的标志

不同于硅谷有些创业者的大手大脚、奢靡浪费，梅格是一个非常务实、

非常低调的人。同时，这个喜欢穿卡其布裤装的女性 CEO 正以自己独特的风格塑造着 eBay 的企业文化。她奉行“为投资而节约”的理念，把有限的资源用到能为企业创造更加光明前景的项目上；她不相信股票市值的神话，更愿意通过艰辛的劳动创造价值，认为企业经营的要旨是：“提供产品或服务所得到的收益应大于付出的成本”，这样才能盈利。但这并不意味着做事只考虑成本问题，还要分析其价值。因此她也会做出不惜重金派专机将喜剧演员“怪人奥尔”接来为 eBay 宣传的大手笔。她要求员工必须知道部门的基本数据，例如每月/年增加了多少独特的用户，每个用户交易的商品总价值是多少？即人均交易价值是多少？周转率是多少？通过分析数字的变化了解企业的经营情况，继而找出数字背后的原因和改进的策略。梅格将自己的风格烙进 eBay 的企业文化中，培养了一个高效、富有团队精神、经验老到的管理层，成为 eBay 的中坚力量。

特别需要强调的是，对于没有经验的管理者来说，经常会发现各种价值观可能是冲突的。例如：“结果导向”和“唯利是图”对于初学者来说，往往很难平衡。硅谷的创业者们通常都听说过约翰·多尔（John Doerr），他是美国硅谷最著名的风险投资家之一，曾经是英特尔、思科等伟大企业的投资人。约翰·多尔在一次采访中，特别强调：“Good Entrepreneurs Are Missionaries, Not mercenaries.”（优秀的企业家是传教士，而不是唯利是图者）。那么，“结果导向”和“唯利是图”的这个“度”应当如何把握？我的观点是，这不是一个管理学问题，这是一个管理哲学的问题。建议大家读一读梅格——如果你将长期目标和短期目标，法律底线和道德准则都彻底想清楚，你自己会有对这个问题的答案；另外，也建议大家读一读吉姆·柯林斯，他在《基业长青》和《从优秀到卓越》这两本书中，都引用了中国古老的太极图作为他的管理哲学出发的地方……

梅格相信“行动导向”，冷静对待各种挑战与机遇

在梅格成为“在线跳蚤市场女王”之后，她克服了很多常人难以想象的