摇外国精英人物（中）

作者：董玉淘 转编著
出版社：中国电影出版社
字数：员远园千字
分类：企业人物 原中国 原当代
版权所有：北京烨子工作室
出版日期：圆园园员年 员月
书号：员园园园园原园园园园

目摇录

员布什是不是称职的 悄鹤? …… 圆
圆莫雷·达西尔 如何成为跨国时代的公司领袖 …… 缘
猿名人 商业世界的隐形角色 …… 苑
源[illegible]洋 悄鹤的中国圈子 …… 员猿
缘保罗·诺里特 恐惧是真正的危险 …… 圆圆
远彼得·圣吉 是什么在妨碍组织学习? …… 圆愿
苑彼得·圣吉 超越,在团队学习的时代! …… 猿远
愿谢尔盖·布林 美国神童亿万富豪 …… 源源
怨[illegible]多岁的巨富 美地产大亨天生爱美女 …… 源愿
员园工会风波中的沃尔玛 …… 缘园
员员沃尔玛的洋 悄鹤钟情中国式管理 …… 缘猿
员圆通用汽车墨菲的选择 …… 缘苑
员猿一个从海军陆战队到管理大师的人 …… 苑园
员源托马斯·奈兹 新世界,新沟通 …… 苑源
员缘贝尔阿尔卡特总裁 有一种实力叫变革 …… 苑愿
员远商场上的“憨豆先生”…… 愿缘

员布什是不是称职的 恍韵?

如果有人认为,布什政府把伊拉克问题搞的一团糟,那么其原因可能有多种解释。如果把领导一个国家和管理一个公司作一番比较,结论也许出人意料 布什政策的失败是管理风格的失败。布什是美国第一个持有 酝月粤学位的总统,他的政府要员中有多位原来都是大公司的 恍韵,但他们带给华盛顿的却是一套陈旧的企业领导模式。

《华盛顿邮报》专栏作家史蒂文·皮尔斯坦 (

。他认为,如果说这个世界上唯一的超级大国正陷在伊拉克的泥潭中,究其原因,它与安然和世界通讯公司的倒闭颇有相类之处。然而,很多人并不同意简单地将二者划上等号。

皮尔斯坦的新颖解读

通过几年的观察,皮尔斯坦发现,美国企业内部的深嵌着这样的管理弊病 有的过于强调等级和纪律 有的紧捂着决策秘密不放,毫无透明度 有的天生轻视鄙夷任何异于公司原则的观点、信息 有的深怀着畸形的傲慢和优越感。

于是,当公司出了麻烦,这些决策者们最典型的应对方式是 :低估问题的重要性,或是干脆将它埋葬在繁琐的官僚体制当中。如果这一招不灵,就马上强硬起来,树立起“坏蛋”的靶子,未经慎重考虑就采取攻击性地解决方式。

读读美国前财政部长保罗·奥尼尔 (

对布什减税方案的质疑,或是听听克拉克在

听政会上的告白,

人们也许会明白是谁把这样的管理风格带到华盛顿。当伊拉克的虐俘事件造成美国人在 [illegible] 后最大的恐慌，当阿拉伯世界的愤怒之火正熊熊燃烧时，当美国人在这个地球村的道德威望日益遭到破坏时，作为白宫的“首席执行官”，又该如何应对？

布什的回答是：按计划在戴维营度周末，周一再回到五角大楼表彰一下国防部长的工作。而这样的表现，在皮尔斯坦的管理词典中，显然是不称职。

布什触犯了管理学正论

美国密歇根大学的管理专家诺尔·迪奇（[illegible] 曾举过这样的例子，当通用电器的首席执行官杰克·韦尔奇（[illegible] 面对危机的时候，他会放下手头的所有事情，带上他的审核团，突然出现在发生问题的部门。他可能用一个周末亲自做细致地调查分析，然后在周一的早上出现在五角大楼或是美国证券交易委员会，并提交一份调查报告，详细阐述问题所在、应该解雇的责任人，以及自己的应对方案。

但是皮尔斯坦认为，这些事情永远不会发生在布什身上。他的“领袖观”是这样的：运用开阔的视野，充分信任下属的办事能力，而自己在计划被打乱时则原地不动。

这就犯了管理学专家的大忌。华盛顿的心理学家兼管理咨询专家麦克尔·麦考比（[illegible] 解释说，如果你不愿意深入细节，缺乏倾听不同意见的兴趣，固执己见，那么你就没有认识和纠正错误的能力。不言自明，在皮尔斯坦看来，这正是布什的管理风格。

四年前，布什的团队将纪律严明的私人企业管理风格带到了美国政府中。但是事实证明，这些人遵循的不过是过时

的、不可信的老套经济管理模式。他们的管理模式可能适用于石油、药品或者铁路这样的工业企业，但是对于应付美国政府这样错综复杂、瞬息万变的机构，未免捉襟见肘了。

其实布什做得挺好

皮尔斯坦的观点虽然新颖，但并没有在华盛顿得到一致认同，因为问题总有另外一面。有人就这样质疑他，克林顿的执政风格就比布什强很多吗？你可以批评布什在反恐问题上不听取克拉克的意见，但是克林顿在执政期间的确在反恐问题上是咨询过克拉克，却也没从他的劝告。这样说来，批评布什的领导风格不免就有些牵强。

另外，布什政府也有许多成功之处。一位曾为美国政府工作了 [illegible] 年的 [illegible] 公务员这样说道："在管理上，商界和政府用同样的表达方式，但是他们在说不同的语言。作为一个工商管理硕士，我承认，杰克·韦尔奇的做法很好，但是在政府的管理模式中，由于官僚体制的内耗，其它部门的掣肘，媒体和公众的力量，这种管理风格要打折扣。"

"[illegible] 年中我曾服务过几任总统。对于管理一部生锈的机器，我认为布什政府是做的最好的。"这位 [illegible] 公务员说，"这需要具体事例来证明。布什的班子刚接手的第一个月，就在管理上做了一些重大决策。假如你回顾一下自 [illegible] 年 [illegible] 月以来的总统决策，会发现布什做的都是对的。"

源

需要全本请访问 www.ertongbook.com

圆莫雷·达西尔：如何成为摇跨国时代的公司领袖

在过去的圆缘年中，与蕾集团的全球总裁莫雷援达西尔博士（配[illegible]一直是管理和组织发展领域的专家和带头人。他曾为英国化学公司、英国氧气公司和英国石油公司等引入了接班人计划以及领导者角色分配。他领导的与蕾集团为包括百事可乐和通用电气在内的众多世界缘[illegible]强公司提供咨询服务，它还是[illegible]杂志全球最受推崇企业排行榜背后的研究机构。今年愿月，达西尔博士被[illegible]评选为圆[illegible]年度全球最具影响力的圆缘位顾问之一。日前，他在北京接受了本刊记者的专访。

则[illegible]：公司作为全球最重要的组织之一，已经日益变得强大和无所不在。作为公司的领导人应具备哪些素质？

阅[illegible]如何平衡公司的全球构想和公司涉足的每个具体地方的现实状况，是公司领袖面临的最重要的问题之一。比如你是一家制药公司，在今天如果你想维持可持续性的成功，必须走全球化的道路，但同时，作为一家制药公司，如果你不能成为一家“本地公司”，你就不可能成功。你必须了解一个地方的特点、制度环境、人的偏好，等等。

其次，必须不断推动创新。技术创新非常重要，而在公司组织上的创新也同样重要。中国今天的飞速增长可能会使一些公司忘记这一点。找到一个业务增长点是很容易的，但单

一的增长会很快耗尽。持续的增长只能来自于不断的创新。

贾转:公司领袖如何推动创新?

[illegible]关键在于管理一个有创新能力的组织。如何找到别人尚未涉足的领域?如何在发展成熟的业务中找到新灵感?把各种要素综合起来考虑,以及把各个部门联合起来互动,可能是最好的答案,它可以使公司不断找到新的"空白地点"([illegible]。成功的跨国公司越来越倾向于使其分布于不同地区的不同业务部门更多地互动,以便找到最佳实践。

贾转:强大的公司领袖与政治领袖有何异同?

[illegible]公司领袖与政治领袖都必须非常谨慎地运用手中的权力。大型公司的[illegible]应该密切关注公司可能带来的社会效应。我们的调查显示,大型跨国公司大多数对其长远的社会影响都非常重视。作为一个大型公司领袖,应当尽可能广泛地理解自己的社会角色和社会意义,并在制定决策时充分考虑这一因素。公司领袖与政治领袖的差别在于,政治领袖的功过可能只有在其任期结束后才被全面评价,而[illegible]必须时刻对其掌管的组织的表现负责,因此公司领袖对使用权力应当更为谨慎。

贾转:跨国公司如何解决"要不要本土化"的问题?

[illegible]对于跨国公司的各地分公司而言,选拔本地管理人才和进行空降都有其各自的问题。我认为更重要的是在培养领导力时具备一种整体性的视野。空降管理人才的传统会在维持公司的长期战略方面产生困难,而本地人才则有可能产生文化上的沟通问题。解决方案是使团队尽可能多元化,优化内部沟通渠道,增加组织流动性,把本地人才放到世界各地去锻炼,使公司具有更好的国际化氛围。

则：对中国本土公司的领导人有何建议？

阅：过去几年中，我们高兴地看到许多中国公司开始重视在公司管理的“软件”方面进行投资，对组织和流程进行重新塑造。但目前看来，许多公司的管理改革效果并不好，其原因可能在于没有意识到对人本身进行改革的重要性。如果人的行为和习惯，包括领导者自己的行为和价值观没有发生根本改变，外部流程的改革实施就会遇到困难。因此，中国公司应当更为注意领导力建设。

猿名人：商业世界的隐形角色

你翻开《华尔街日报》或《纽约时报》看不见他们的名字，但是你握着的那张版面上可能就有他们代理的广告。多米尼克·普罗科托（阅：[illegible]）试图用年签单[illegible]亿美元的传立媒体（[illegible]）证明，买卖媒体广告空间，可不是小生意，他是这家公司的[illegible]。媒体代理公司[illegible]是干什么的？这个问题可不要在五年前问普罗科托。那时这家公司刚两岁，但是整个行业并没有发展到今天这般大。但即使现在足够有影响力了，媒体代理公司仍然在商业世界里扮演着更隐形的角色。他们藏在大公司的品牌之后，客户的名号就是他们的品牌。

准确地说，它们监测和评估媒体，根据企业传播的目的选择需要购买的媒体广告空间。他们像先知一样决定了事件发生的时间地点，一切结果也是可知的，因为他们拥有完善的调研和监测工具，咪表和电脑会准确无误地计算出投入和产出

的比例。媒体代理公司考虑到全部的传播手段和渠道。普罗科托的下属常常会建议客户不要打广告，而是用某个活动、公关事件或促销活动来取而代之。“这些就和战略相关了。”他说，“媒体购买是我们的核心业务。但是我们真正在做的，是媒体购买计划和战略研究。购买很重要，但只是我们工作的执行部分。我们主要做的还是战略咨询。”

媒体代理公司有着提升这个行业在整个广告传播界里的位次的共同野心。39岁的普罗科托并不讳言这一点：“因为媒体代理公司真正了解消费者，真正了解媒体，真正拥有数据。”数据，是普罗科托一直强调的。足以获得最精确数据的、高级的调查和媒体监测工具，是传立媒体最引以为豪之处。也是普罗科托认为媒体代理公司是本土化不重要的少数领域之一，因为小公司难以负担开发新的调研和监测工具的费用。

是的，对媒体代理公司来说，越大越好。广告公司可以做到小而好，但是媒体代理公司却不行。当然，你可以怀疑普罗科托这样说的动机，因为他可能试图让你能自动出局。事实上，你可以跟传立媒体试着拼一拼。这家公司在中国的业务过去三年里增长了 [illegible]。这个记录比传立在世界其他任何地方的成绩都出色得多。“我们希望成为中国最大、最好的媒体代理公司——永远。”大个子普罗科托用左肘支着沙发扶手，将身子前倾，微笑道。

访谈问：看起来传立在中国和全球发展都很好，但有什么令你感到沮丧的吗？

答：(笑) 有两个国家，外国专业媒体代理公司特别难以进入——日本和巴西。在这两个国家，本地的法律法规或本

地习惯令新公司无法涉足。尽管我们的业务在全球都开展得很好，我们的机会仍然在巴西这样的市场受到了限制。这一点令人沮丧。除此之外，我们很少有令人沮丧的事。

问：为什么日本市场这么难渗透？

答：原因在日本的本土媒体代理公司。像电通、博报堂等日本媒体代理公司，主要是为媒体而不是客户工作。他们的业务重心是在媒体上，是在媒体空间的购买和分销上。而我们与他们则相反。因此，他们基本上控制了所有的媒体资源。所以，我们很难打进这个市场。这样，我们在日本的业务更多地是提供媒体购买计划和战略咨询。

问：您认为日本媒体代理公司这种偏重媒体的模式同样也会行之有效吗？

答：不会，因为他们对客户不感兴趣。我们愿意和媒体非常好地合作，但是我们是代表客户的利益的。广告主是客户，媒体不是客户。

问：那您怎样和电通等日本公司在日本市场之外进行竞争呢？

答：没有一家日本媒体代理公司在日本市场之外也很强大的，他们都很小。日本市场太独特了，世界上其他市场都无法复制日本市场的模式。

问：传立和宰孕集团旗下其他公司的区别在哪里？

答：广告公司专事创造性工作。他们专注的是广告制作。我们所做的却多得多。

从媒体的层面来看，中国是如此复杂的一个国家。你知道，这里有如此多的城市，如此多的媒体，如此高的不可信度。因此在这里就如何达到消费者而提供好的咨询建议就非常重

要。在中国，提供如何达到消费者的建议，要比创造准确无误的信息更重要。选择使用什么样的渠道或媒体，要比将信息扔给他们重要。

问：那在中国这样一个不成熟的市场上，既有的游戏规则都不适用了吧？

答：对，中国这个市场远远不够成熟，比如说，这里就几乎没有可信度。可信度非常之重要。你看中央电视台，他们非常渴望能够赢得更多的国际客户。但是国际客户需要可信度，比如说，他们需要更完善的调查和监测工具。但本地机构的监测工具太过简单了，这里的调查结果更多不是来自监测工具，中国的整个媒体监测架构尚需改进。

透明度在这里也是一个问题。如果你要卖掉路边的一个广告牌，并向五个广告商询价，你会得到五个不同的答案。

问：你认为中国有哪些公司会与你们竞争？

答：我想，对任何一个国家的本土媒体代理公司来说，都很难。因为要成为一家优秀的媒体代理公司，你必须有非常大的规模，才能负担起调查研究的成本。

问：越大越好吗？

答：对媒体代理公司来说，是这样。广告公司可以非常小。但是媒体代理公司却不可能既很小又做得很好。你可能会做得很大但是做得不好，但你一定不会规模小的同时还做得很好。原因有二：一是你为了决定使用什么媒体而进行的调查花费高昂；二是你和媒体谈判的时候，你的购买量非常重要。因此，出于这两个简单的原因，媒体代理公司就需要有很大的规模。不光在中国，哪里都是这样。全球的媒体代理公司都会变得越来越大。

需要全本请访问 www.ertongbook.com

问 因此媒体代理公司不会像广告公司那样需要更多创造性工作？

答 我们不提供创造性产品，但是我们的工作是很富创造性的。当你面对客户的时候，比如说今天我在午饭时就见了四个客户，他们每一个都说他们需要传立提供更有创造性、更聪明的媒体计划。他们需要我们创造出更有意思的渠道，这完全是创造性的工作。

问 如您所说，本土媒体代理公司不可能战胜国际媒体代理公司。那么中国的媒体代理公司能够成长为国际媒体代理公司吗？

答 我想，这会很难。因为中国本土媒体代理公司只是广告代理。他们像代理商那样购买和转卖媒体空间。他们没有完善的计划制定能力。举例而言，我们的调查工具可以准确地告诉你应该使用哪家电视台或者应该购买哪个广告位置，以使其宣传活动最具竞争力。代理商是做不到这点的。他们没有这样的工具。他们能做的，就是贩卖媒体。有时它们会比较便宜，但通常情况下，却是错误的媒体。你很容易钱花得少但却买错东西。

问 这个行业令您最兴奋之处在哪里？

答 我想是，媒体代理公司——不仅仅是传立——在这么短的时间内发展如此迅速。这是一个年轻的行业，一个全新的行业。

过去五年里，媒体代理公司展示出了他们能给客户的业务增加很大价值。他们不再是媒体购买商。客户开始看重媒体代理公司的贡献，视其重要性如同公关公司、广告公司等其他服务提供商一样。

问：这个行业现在的重要性在哪里？

答：我想，它更重要的是通过战略性建议为客户添加了价值。它不仅仅是媒体购买，不仅仅是执行，不仅仅是调查。它做到了能够在整个市场活动的最开始便介入，提出“渠道战略是什么”、“传播策略是什么”等问题。

问：在这个全球化时代，本土化对国际性大公司来说非常重要。但是如您所言，对媒体代理公司来说，全球化似乎有着不同意味？

答：即使是在中国这样庞大的市场，我们所使用的监测工具、调查方法和工作流程等也都在全球受到了欢迎。没有一个市场会独特到可以保证自己独有的工具和方法能够成功。每个市场都不同，所以传立在不同的市场就会采取稍微不太相同的工作方法。但是这些基础的调查和工具开发工作都是在全球进行的。这也是负担这些费用的惟一方法。

问：这似乎和大规模生产相似。

答：这是投资，投资在人和数据上，以使我们更好地理解不同媒体渠道。有的人能够照搬这些，但是小的媒体代理公司没有财力负担。也许本土公司永远能扮演代理商或分销商的角色。

问：那在英国、美国那样的成熟市场上，还有本土公司存活下来了吗？

答：没有。那里 [illegible] 的业务都是大公司的。小公司要不就是被收购，要不就死掉。这最终还是会变成大公司的游戏。

源杂[illegible]
摇洋 悦韵的中国圈子

洋 悦韵的中国圈子并没有太多中国元素

“[illegible]有什么我可以帮上忙的？”北京易达在线信息技术有限公司总裁 [illegible]一边歪着脑袋接手机，一边迅速打开随身携带的笔记本电脑。“有了，你想找的这个朋友的电话在上面，但我好久没有联系他了，或许你正好可以帮我检查一下这个号码是否有误。”说到最末，[illegible]脸上出现调皮的神情。

通话里出现的 [illegible]是指 [illegible]，悦[illegible]咨询服务公司兼全球康复 [illegible]公司总裁。这一场景发生在位于华润大厦 [illegible]层的美洲俱乐部。没错，是在中国。

中国正在吸引越来越多外国人的眼球。英国《金融时报》记者彼得。霍华思（[illegible]在《寻找真实的上海》一文中写道：“我知道三个英文单词的普通话讲法：”你好‘（[illegible]、’谢谢‘（[illegible]，还有’啤酒‘（[illegible]。我甚至把这三个词教给我的三个儿子，并向他们解释说，[illegible]年后，任何人若想在全球舞台上有不同凡响的表现，都必须能流利地说这种难讲的语言。因为这条红色巨龙正腾空而起，而且很快将要咆哮，或是做任何红色巨龙会做的事。“

彼得的表达似乎有些夸张，要外国人讲一口流利的汉语并非易事，但“到中国去，到中国去”已成为部分国际人士的

共识。事实上，在本土企业家渴望早日走向世界、实现国际化的同时，也早有一批怀揣着淘金梦想的普通外国人先觉到中国市场经济发展的潜力，追随改革开放的信号来到这里。十多年过去了，他们真正融入了中国的圈子么？

像赵传一首歌里唱的，每个人都有自己的帮要混。同样，在中国呆了十年之久的洋 [illegible]们是否也找到了自己的圈子？或者，他们拥有怎样的感受和体会呢？近日，《中国企业家》约访到几位在京的洋 [illegible]，他们的故事或可有助于对照人们固有的想象。

中国圈子：国际制造

“刚到中国，我感到很震惊，跟美国完全不同，人们说着我听不懂的话，一切都很新鲜。但不久我发现这里的人们也要工作，也要休闲，中国也很简单。但现在我认为有时仍然不懂中国，很多情况是通过我信任的中国同伴获得的。”[illegible]回顾了他来中国经历的几个心理阶段，这倒比较符合某些海外生活顾问关于心理蜜月期、磨合期和平台发展期的描述。

在异国他乡，相似的文化背景、共同的心理诉求容易形成相对稳定的朋友圈子。“的确，我们的圈子更多是西方人，就是你们所说的老外。”中陆公司董事长 [illegible]坦率承认。[illegible]来自美国中部的 [illegible]他的美国老乡 [illegible]则来自洛杉矶。

“我的圈子里有德国人、美国人、澳大利亚人、新西兰人，非常国际化。”德国捷高机械工程（香港）有限公司北京办事处董事总经理 [illegible]这样概括。“包括我的家庭，也是如此。我是德国人，太太是美国人，我们在台湾相识结婚。现在儿子在北京的德语学校读书。”

[illegible]源

“语言上的限制阻碍了交流的深入。你可以和中国人谈社会问题，可是内心的很个人的东西无法交流。但毫无疑问，我最好的中国朋友英语很流利。”[illegible]这样解释自己朋友圈子中国人相对少的原因。[illegible]不仅有一部分中国朋友，还娶了一位中国太太。据介绍，他们在一次商业聚会上相识，妻子也是一家企业的老总。

京城俱乐部一个普通周末的上午。主厨[illegible]斜倚在吧台上，用英语大声讲解手中的菜单。底下坐着开头提到的[illegible]和[illegible]还有德国沙士基达公司北京代表处总经理[illegible]和[illegible]德国捷高机械工程（香港）有限公司北京办事处董事总经理[illegible]和[illegible]两对夫妇，他们都是该俱乐部的会员。[illegible]不时戴上眼镜认真做笔记；艾斯普罗集团地区经理[illegible]则一边听，一边文雅地喝咖啡。“好了，伙计们，开始行动吧！”[illegible]一声令下，众人兴冲冲换上大厨的衣服，戴好厨师帽，进了“闲人免进”的操作间。这次下厨活动有个催人奋进的主题：全新的挑战。

“要知道，这个俱乐部是我很重要的一个圈子，很重要。”新西兰人[illegible]十分肯定地说。“前几年因为工作忙暂停俱乐部的消费，这些年又拾起来了，因为这里让我很舒服，而且能跟朋友在一起。”自称工作狂的[illegible]也认为俱乐部是他生活的重要部分。看得出，悄韵们经常在这里碰面，关系融洽，很少拘谨。他们还会有礼貌地主动打招呼，俱乐部的厨师说“这些老外很随和”。中午休息吃甜点时，有人发现[illegible]长得有那么一点像美国前总统克林顿，麦哲伦中国区总裁悄[illegible]立马拍着[illegible]的肩，一本正经地问：“[illegible]

酝[illegible]”（莫尼卡。莱温斯基现在怎么样？）这个有点过火的玩笑引来满堂捧腹。

酒吧、[illegible]是俱乐部之外，洋[illegible]们形成和维护社交圈的主要方式。“基本上，我们的圈子聚会的时间是每周一次。交流北京的哪个酒吧、餐馆比较好，互相推荐。”[illegible]看重朋友间分享的意义。通常[illegible]和太太一起决定参加家庭[illegible]的人，一部分是两人工作的同事或是客户，一部分是高尔夫球友，一部分是太太的校友——来自中欧商学院的[illegible]们。大约每次会有[illegible]人，一起烧烤做饭。[illegible]经常和朋友们在一起讨论商业，交换各自看法，或者交流烹饪。每周五的晚上，[illegible]会和老友喝啤酒，就一周发生的大事进行议论或者只是闲聊放松。

在跟朋友的交流中，[illegible]发现大多数中国人并不将自己视为国际人。中国人往往强调自己中国人的身份和丰富的物产。但如果你去欧洲，问一个人是意大利人还是欧洲人，他可能会告诉你他妻子是德国人，儿子在英国读书，他在东欧工作。[illegible]的观察颇有些道理。

流动的商机？

没有人会刻意回避“圈子经济”，洋[illegible]也不例外。在社交圈之外，洋[illegible]们也有自己的生意圈，有时这两者是部分重叠的。

[illegible]介绍说他是今年夏天才学习高尔夫的，因为里面有各种网络，自然也会有商机。但他同时又强调不会有意地去寻找它，而是等待它来找到自己。听上去有点玄妙，他用了[illegible]潜在性）这个词语。[illegible]举例说，如果有人过来说，“嗨，让我们一起去打高尔夫球吧。顺便问一下，可以谈一下

需要全本请访问 www.ertongbook.co