

新商业模式下公司的价值观意味着什么？追求利润与追求社会利益是矛盾的吗？
如何从社会利益中发掘公司长青的真谛？

领导力大师沃伦·本尼斯说，这是近十年来最重要的著作！

公司的王道

商业精神的未来读本

How Vanguard Companies Create Innovation,
Profits, Growth, and Social Good

“全球最具影响力的50位商业思想家之一” 哈佛大学著名教授

【美】罗莎贝斯·莫斯·坎特（Rosabeth Moss Kanter）◎著 汤江华译

IBM董事长 彭明盛、雅芳CEO钟彬娴、管理大师拉姆·查兰 联袂推荐

guard Companies
tion, Profits, C

公司的王道

【美】罗莎贝斯·莫斯·坎特 (Rosabeth Moss Kanter) 著

杨洋 译

北方联合出版传媒(集团)股份有限公司

万卷出版公司

著作权合同登记号：06—2011 年第 171 号

图书在版编目（CIP）数据

公司的王道 /（美）坎特著；杨洋 杨雪译．—沈阳：万卷出版公司，2011.7
ISBN 978-7-5470-1588-9

I. ①公… II. ①坎… ②杨… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2011）第 114370 号

出版发行：北方联合出版传媒（集团）股份有限公司
万卷出版公司
（地址：沈阳市和平区十一纬路 29 号 邮编：110003）

印刷者：北京京北印刷有限公司

经销者：全国新华书店

幅面尺寸：170mm×230mm

字数：233 千字

印张：18.25

出版时间：2011 年 7 月第 1 版

印刷时间：2011 年 7 月第 1 次印刷

责任编辑：张旭

特约编辑：白桂珍 吴悦琳

装帧设计：POLLAR 水玉缘文化
shuoyuanyuan.com.cn

内版设计：向丽蓉

ISBN 978-7-5470-1588-9

定价：52.00 元

联系电话：024-23284090

传真：024-23284448

E-mail: vpc_tougao@163.com

网址：http://www.chinavpc.com

常年法律顾问：李福 版权专有 侵权必究 举报电话：024-23284090

如有质量问题，请与印务部联系。联系电话：010-89779339

SUPERCORP

中文版序

在为《公司的王道》做调研期间，我曾多次访问过中国，特别是北京、上海、香港和苏州工业园区（中国和新加坡两国政府的合作项目，令人印象深刻的制造业园区）。我知道，对于辽阔的、具有区域多样性的中国而言，这些大城市并不能代表一切，但对中国商界领袖的采访，以及和中国管理人员召开的研讨会，让我看到了一幅未来的画卷。本书中谈到了一些全球性的大公司，包括美国 IBM 公司和宝洁公司，法国广告巨头阳狮集团以及日本欧姆龙，它们都在中国设有重要的基地；除了采访这些公司中的高级管理人员和专业人士之外，我还有幸见到了一些进入世界舞台的中国公司领导者。他们所表现出来的才华、能力以及对卓越的渴望令我印象深刻。

21 世纪最明显的变化之一就是，**战略原则和管理知识在各群体和各国之间的传播方式**。当然国家拥有主权，并且会维护本国的利益；我也知道自主创新是中国政府官员的既定目标，但是企业必须跟很多不同地方的文化相连（就像我不得不适应各地不同口味的北京烤鸭：在波士顿没有汤，在香港是清汤，在北京是鸭架汤）。企业可以借用好的创意，无论这些创意来自哪里；企业最终也会在运作方式上拥有更多的相似之处，变得不那么独具美国、法国、日本或中国风味。

有时候，这种融合是紧密伙伴关系带来的自然结果。我曾在新加坡结识了 IBM 的一位管理人员，当联想公司收购了 IBM 的个人电脑部门后，她也进

入了联想。她认为这两家公司之间的相似处多于不同点，部分原因可能是它们之间存在着数年之久的伙伴关系。当然联想也有一些特点，比如它对资深员工十分尊重，让人觉得它可能比实际上更具中国特点。但这位新加坡人认为，联想正在趋向一种新的企业文化：**授权给员工和重视全球品牌的建设**。这是不是因为在全球信息化时代，人们对运作公司的最佳方式有了越来越多的共识呢？我曾香港最优秀企业颁奖典礼上发言。就在香港，我发现中国公司的目光不再停留在国内市场和跨国公司的附属机构上，而是开始寻求理解和符合国际标准，这样它们就能在任何地方都出色地运作业务了。

现在让我们切入主题。本书讲的是这样一个事实：无论在世界上哪个地方，**全球大公司，以及那些抱负远大的本地公司，都拥有一个超越一切的共同因素，即强烈的宗旨和价值观**。这些公司在一系列原则的支撑下，围绕这一核心目的建立经营策略。强调宗旨和价值观有助于激励员工；当然员工希望有良好的职业生涯和收入，但他们也希望感受到他们的工作改善了周围的社区，他们希望为他们的公司而自豪，希望公司在社区中获得尊重。这种对宗旨和价值观的强调也有助于巩固商业生态系统大家庭中的伙伴关系，有助于引导企业的经营决策，避免不审慎的短期机会主义风险。事实上，你可以把价值观称做是**优秀的风险管理系统**。当今，公众正在越来越多地要求企业进行一些“事后清理工作”，并为救灾和改善社区生活做出贡献，而宗旨和价值观可以引导公司与公众保持良好的关系。

如果公司做了上述这些事情，政府也会对它们更加满意。当公司以这种方式经营时，公司成了模范公民，一方面获取了利润，为业主和股东带来了回报，另一方面也为社会创造了价值。

在 21 世纪，这种包含着双赢、良性循环、创新、利润、增长和社会利益的商业模式已经变得日益重要，而且它会越来越多地影响未来。信息飞快地流动，社交网络跑在了最前面，资本跨越国界，本地消费者要求获得世界级

的产品和服务，年轻人表现出理想主义色彩，而包括我们在内的公众，也希望在家就能享有越来越高的生活质量。依照宗旨和价值观运作的公司在战略上是精明的，因为他们看到了在改善生活质量、在提升可持续性中的大好商机。

在本书中，我谈到 IBM 大中华区前董事长周伟焜如何在华盛顿向政治家们伸出友谊之手，寻求中美可以一起合作的项目，比如环境质量项目。在本书出版后，周伟焜已成为哈佛大学高级领导力的研究员（这是我领导的一个研究项目），他创建了一个关于为传统中医药改善健康效果提供证据基础的项目。本着同样的友谊和交流的精神，我也向中国商界领袖伸出了友谊之手，并提供作为哈佛大学教授所拥有的全部知识和学问。

罗莎贝斯·莫斯·坎特

2011 年 6 月

目录 CONTENTS

引言 / 1

第一部分 新商业模式的重塑 / 9

不断翻滚而来的波浪，加上偶尔发生的海啸，会让有些人和他的公司失去方向乃至瘫痪。他们觉得这一切已经很难应付，要生存下去更是难上加难。胜利者则与之相反，他们会发现，这正是进行变革的时候，但他们需要一套价值观、原则和人性化方式，来为他们提供坚实的基础和引导，让他们可以乘风破浪向前航行。

第1章 领先型公司的三种能力 / 11

第2章 领先也是一种心态 / 31

第二部分 以人为本的企业价值观 / 53

通过并购整合实现快速有效的增长，可以让一家企业成为行业中的巨头。从经营战略这个出发点来看，如果领导者注重人本主义价值观，在开展工作的时候将价值观铭记于心，那么工作场所的状况就有可能得到提升，企业也可能达到较高的绩效水平。

第3章 价值观才是最长远的战略 / 55

第4章 先关注人的需求，再关注市场价值 / 91

第5章 不以金钱衡量交易 / 122

第三部分 富有包容性的企业精神 / 153

领先型公司的目标是团结员工，帮助他们认同一个更大的整体：同一个世界，同一个企业以及同一个人类社会。这对于企业的运作非常重要，因为只有这样人们才能够沟通，才能组成项目团队，并快速有效地传播和应用创新技术和最佳做法。

第6章 让如何工作成为一种个人选择 / 155

第7章 差异创造机会 / 187

第8章 公司慈善就是创新 / 218

第四部分 领先型公司的未来 / 247

全球变化为领先型公司带来了优势，而创新能力又将它们置于新思想的最前沿。以伙伴关系为导向的做法以及对高标准的承诺，给它们带来了合作关系上的优势。它们为员工提供了有极大自主权的工作场所，从而吸引和留住了最优秀的人才。它们在全球化的同时也建立起了深厚的本地联系。这些公司的强大和成功给它们带来了影响力，让它们可以引领全球公司向积极的方向迈进。

第9章 小公司也可以成为大企业 / 249

第10章 做未来领导力的摇篮 / 268

译者后记 / 280

由于 IBM、宝洁公司、雷亚尔银行（Banco Real）以及阳狮集团等公司一直以来的卓越表现，我将它们统称为“领先型公司”，因为这些公司不仅克服了艰巨的困难，建立起了有弹性的企业文化，而且在动荡时期也能够蓬勃发展，并且还给世界带来了积极的影响。虽然在短期内，包括 IBM 在内的任何一家公司的财富都存在急剧缩水的可能，但这些公司“以人为本”的企业文化却为它们奠定了坚实的基础，让它们可以在较长的时期内持续增长、赢利和创新。

多年以来，很多企业领导者都承诺过要实现高水平的业务绩效，要做良好的企业公民，但实际上他们却是说得多做得少。我在研究中发现，经营业绩和社会贡献这两个方面实际上是紧密相连的。在良好价值观的指导下服务于社会，这不仅仅是“听起来很美好”，而且也是领先型商业模式的组成部分。领先型公司利用自身独特的业务优势，为一系列社会挑战（诸如早期儿童教育、水资源安全和卫生、向残疾人士提供就业机会、发展小型企业、节约能源和救灾等）提供了创新解决方案。像这样不带利润动机地去主动担负起社会责任，是它们企业文化的内在组成部分，然而正是这种企业文化反而为领先型公司带来了高水平的业务绩效，因此也带来了利润。

以人为本和注重环保的价值观和原则，有助于培养企业的多种能力。这会让它们更加擅长察觉机会和进行创新，增进顾客成功（customer success），

为最终用户创造价值，以及有效地开展并购，吸引和激励优秀人才，并为提高反应速度或快速变革而进行合作，在合作伙伴之间挖掘新想法或新市场等。这些领先型公司不仅在它们开展业务的国家中努力提高社会和环境标准，也努力改善公司自身的工作环境，使之变得更加灵活，有着家一样的亲和力，也更加多元化和绿色环保。总而言之，领先型公司受益于创新和执行这两个方面。

需要明确说明的是，上面谈到的只是一种理想状态，但在实际上，即便是最杰出的公司也有达不到理想标准的时候。领先型公司并不完美，它们也存在着弱点和盲点，甚至可能会陷入官僚主义的泥潭中，而且公司的领导者也不是心慈手软的慈善家。这些公司也会发起或遭到诉讼，而且它们也会积极地推进自己的市场主导地位，提高自身的定价能力，在竞争中表现出咄咄逼人的气势，并且会为了获得优惠待遇而游说政府；但是，由于这些公司实践中多以高标准要求自己，因此它们可以被列入新型商业模式的领先型队伍之列。

当今世界除了正在努力摆脱金融危机之外，还面临着气候变化、教育和经济发展的失衡、冲突频发地区政治上的不确定性，以及跨物种流行疾病的传播等种种问题，在这种状况下，领先型商业模式的兴起显得尤为及时。在过去 10 年中，全球化浪潮已经在世界各地引起了巨大的震荡，无论是经济增长地区，还是成熟的经济体，都无一例外地受到了冲击。但是领先型公司通过进行重大的内部变革，不仅成功地应对了技术和地缘政治变化带来的震荡，而且还利用自身的业务能力催生了社会层面的创新，并惠及普通百姓，因此它们的模式值得其他公司学习和借鉴。

我在 2004 年出版的《信心：成功和失败性格的来龙去脉》（*Confidence: How Winning Streaks and Losing Streaks Begin and End*）一书中写道：“对扭转局面而言，心理学和经济学具有同等的重要性，因为人们首先必须有信心，才能获得积极的成果，才有可能投入自己的资金、精力或忠诚。所以，在金

融风暴和会计丑闻造成的混乱状况中，领先型公司的所作所为可以让人们对未来继续保持一种乐观态度：毕竟在美国以及全世界，有很多公司做了正确的事情，而且它们极具使命感，能够以一种大大优于竞争对手的方式为顾客提供产品和服务。”

领先型公司给未来设定的一个新方向是，不仅公司自身要非常成功，而且也能在社区以及更广泛的领域中形成一股积极力量。领先型公司有很多方面值得其他公司学习和借鉴，比如：

- 如何建立一种持久的公司文化？这种公司文化让员工们不仅可以适应各种变化，还可以迅速对危机作出反应。
- 如何让一套价值观和原则成为员工们自我管理和相互管理的导向系统？
- 如何利用强有力的社会目的和社会联系来提升创新过程中的每个步骤？
- 如何使用以人为本的方法来消除并购整合过程中的紧张关系，从而让双方的合作富有成效？
- 如何利用数字化时代的工具和方法（比如在家远程工作和自组织的社交网络等）来发挥雇员的积极性？
- 如何鼓励来自不同地域和种族的人们找到彼此间的共同点，并且可以坦率地表达自己而无须隐瞒？
- 公司如何通过为社区提供服务来建立关系和声誉？公司如何使用业务能力来促进公共议程？
- 如何尽量减少全球化的消极后果，并让各公司参与解决社会问题，同时能意识到依赖私营部门的局限性？
- 领导者和潜在的领导者如何培养技能，以便在未来的全球化进程中成功应对挑战？

领先型商业模式不仅对企业和社会有显而易见的好处，对个人也大有裨益。新一代的专业人员和管理人员当然希望有体面的工作和薪水，但他们也想加入一个对公益事业有所贡献的公司，成为其中的一员。

| 寻找领先型公司 |

本书的主题是全球化和新型商业模式，但世界在 21 世纪最初几年中发生的变化以及美国在其中所起的作用，也是激发我写这本书的原因之一。

我一直对经济和社会之间的相互作用很感兴趣。企业除了具有金融上的功能之外，也是一种社会机构，因为它们不仅提供就业机会，而且也通过产品、服务、规范和操作标准来塑造人们的生活。在做过大量的研究项目和咨询业务后，我阐述了有效的商业战略中人的因素，无论这种商业战略是温和的创新还是重大的变革^①。

作为哈佛商学院“社会企业”（Social Enterprise）项目的一部分，我和同事们在 1998 年召开了一个名为“社会部门的商业领导力”（Business Leadership in the Social Sector）的全国性论坛。这个论坛汇聚了极具知名度的官员、富有进取精神的公司的首席执行官以及专家们，大家还与远在白宫的希拉里·克林顿通过视频进行了交流。我们讨论了大公司应该怎样超越“责任”界限，为社会作出更大的贡献，因为大公司可以发挥自身的核心业务优势，有效地应对一些重大的社会问题，比如公共教育、为内陆贫困城市创造就业机会等。但公司不是政府的替代者，而是作为政府的合作伙伴来发挥它们独特的创新能力的。这次论坛特别举出了 IBM 公司与公立学校合作开发的创新

^① 我以前出版过的书涉及很多这方面的内容，比如《变革大师》（*The Change Masters*）、《巨人学舞》（*When Giants Learn to Dance*）和《公司里的男人与女人》（*Men and Women of the Corporation*）。——作者注

项目“重塑教育”（Reinventing Education）。该项目当时已经开始在美国实施，但尚未发展到全球各地。

在这个论坛上，人们见识了美国式的资本主义可以达到怎样的理想状态。但短短几年之后，就在新千年伊始，美国却迎来了更多重大的挑战，比如遭受恐怖袭击，美国的大公司因会计丑闻而备受压力，入侵伊拉克又让美国陷入了更严重的经济衰退并遭受了更多的指责等。然而，人们对大企业在世界上发挥作用的期望也越来越高。联合国正在努力争取让一些大公司签署一项全球性协议，以支持其实现“千禧年发展目标”（Millennium Development Goals）^①。公司能够达到这些高标准的期望吗？公司的形象更接近哪一个：是压榨无助社区的魔鬼，还是通过提高标准来改善公众生活的天使？

在采访过一些具有进取精神的美国公司之后，我打算了解一下跨国公司在其他国家运作时对当地产生的影响，这其中也包括一些对美国不太友好，甚至是敌视美国式资本主义的国家。2002年，我派出一个调查小组前往埃及，小组中的一个成员是在哈佛大学学习的埃及人。他们在项目报告《跨国公司在埃及人力资本发展中的作用》（*The Role of Trans-national Corporations in the Development of Human Capital in Egypt*）中试图证实，外国公司通过某种机制给本地带来了影响。报告中提到一个关于宝洁公司的惊人事实：为了让本地雇员也享受到与美国雇员同等的福利，宝洁公司促成了埃及首个健康组织的形成。

我在领导力、变革管理、创新和区域竞争力方面的理念在许多发展中国家引起了共鸣，土耳其、墨西哥、韩国、巴西、印度和阿拉伯联合酋长国等国家的一些公司曾邀请我前去做演讲或咨询。向我发出邀请的这些外国公司，或者某些方面超过了它们的美国竞争对手，或者收购过美国公司，这进

① 千禧年发展目标包括消除极端贫困、改善全球健康和普及基础教育等。——译者注

一步引发了我对企业变革的兴趣。

于是我开始进行系统性的研究，希望全面了解一些跨国公司。该项目主要研究这样一些问题：

- 在这样一个矛盾的时代（一边是私有化的推进，一边是全球资本主义的正当性遭遇挑战），人们对公司在社会中应该发挥何种作用也有不同的期望，那么众多公司是否正在努力应对这种不断变化的期望呢？对社会影响的考虑是否有助于制定出有效的商业和产品策略呢？
- 那些行业内的领头羊公司制定并实践了世界一流的标准，它们是否在利用对社会的投资来保持竞争优势？它们是否可以做到既能提供公共福利，又能改善自身的业绩？
- 作为与供应商、客户和社区组成的大家庭的一员，公司是否更深入地参与了与这些合作伙伴之间的互动？这是否对公司的业务有所帮助，是否为公司提供了创新的实验室？
- 以新的方式参与社会活动，可以帮助企业在世界各地建立起有本地特色的品牌吗？可以确保有利的市场状况（稳定的政府、受过教育的消费者以及采用高标准的供应商和分销商）并给不同的社区带来积极的影响吗？这些影响会随着时间的推移而持续下去吗？
- 在全球化的世界里，员工们对工作环境有了一些新的期望，那么具有进取精神的公司在这方面遇到了什么样的挑战呢？工作环境可以启发潜能，并具有包容性吗？可以满足男性和女性、父母以及少数群体对它的需要吗？要成功地应对这些挑战，掌握哪些技能和素质是必需的呢？谁会成为领导者，谁有可能晋升到最高的职位上呢？

我的出发点就是上述这些非常理论性的问题。在其后 3 年多的时间里，我在 20 个国家进行了 350 次访谈，然后才开始写这本书，书中为这些问题提

供了一套实践性很强的答案。我在 IBM 和宝洁等世界上最出色的公司中体验到的，就是新型的商业模式。

有些公司希望具有更强的竞争力，并为社会作出更多贡献。对于这些公司，本书为各级管理人员和专业人士提供了很多实用的经验教训，因为贯穿整个战略和经营活动的领先模式可以提升创新和并购能力、促进团队合作，以及改善公司与政府和市民之间的关系。高级管理人员应当学习和借鉴本书所描述的这些首席执行官的做法，不过就算你不是高级管理者，你也可以理解领先原则是如何改变商业的。

除了商业人士之外，这本书也适合更广泛的读者群。我尝试着向一般公众解释全球变化，并试图让大家相信，如果公司拥有了适当的领导力和价值观，它们就可以作出独特的贡献，帮助世界变得更加美好。我希望一般读者了解，书中的案例可以证实这种趋势和可能性。毕竟，世界上的大多数人并不在大公司中任职，但是他们作为消费者、社区成员和公民，都会受到商业趋势的影响。有些人的生计也受到大公司的影响：他们虽然在小公司工作，这些小公司却可能是大公司的供应商或分销商；或者他们是非营利机构和非政府组织的一员，而这些组织所代表的社区会受到大公司的影响；或者他们是教育工作者，他们的学生可能就是下一代的领导者。

下面这一点很重要：本书所描述的领先型公司普遍避免了遭受金融危机的重创，即使在市场崩溃的情况下，它们的业绩也超过了同行。而且，在形势最糟糕的时候，一些非美国的银行也作出了积极的表率。

坚持原则的公司可以领导变革，这是本书所要传达的理念之一。我希望这个理念能够对世界各地的读者们有所启发。我还希望“企业领导力”这个说法可以表现出较高的可信度：如果高层管理者们按照本书所述的模式领导公司，那么公司就可以出现积极的变化。

长期以来，经济学家们一直都认为企业的唯一目的就是赢利赚钱，而社

会活动家们则要求公司投入资源来解决社会和环境问题，他们之间的辩论从来都没有得出过定论。一方面经济学家们声称，要公司负担这些事情是对股东不负责任；另一方面社会活动家们却认为，公司不负担这些事情就是对其他人不负责任。而本书则希望将实用主义和理想主义结合起来，开辟出第三条道路。采用了领先型模式的公司以一种具有人文价值的高标准方式来开展日常经营活动，而这反过来，又帮助它们在迅速发展的同时收获了利润和声誉。

第一部分 01

新商业模式的重塑

不断翻滚而来的波浪，加上偶尔发生的海啸，会让有些人和他们的公司失去方向乃至瘫痪。他们觉得这一切已经很难应付，要生存下去更是难上加难。胜利者则与之相反，他们会发现，这正是进行变革的时候，但他们需要一套价值观、原则和人性化方式，来为他们提供坚实的基础和引导，让他们可以乘风破浪向前航行。