

经济新潮 08

The Future Manager 未来经理人

A Value Builder for Tomorrow's Organization

汕头大学出版社 [印] 赛迪斯·坎纳 著 马敏 胡俊波 译

跻身高层主管的必读之作 实现跨越的白领案头宝典
快速成长与高效率的中小企业主的教战法宝

前 言

对于今天的中层管理者来说，他们从现在起就必须开始为未来做准备了。也就是说，今天的中层管理者的一项重要职责就是要意识到这样一点：未雨绸缪，提前为未来做好准备，比以往任何时候都要重要。其中的原因很简单，中层管理者在未来所面临的挑战将会比以往任何时候都要严峻得多。那么，究竟如何来面对和应付这些挑战呢？本书的目的就是想在此方面为中层管理者尽一份绵薄之力。如今，管理类的书籍可谓汗牛充栋，令人目不暇接，那么本书凭什么能成为中层管理者的良师益友呢？

首先，《未来经理人》是一本与众不同的书。经过精心的设计，本书没有直接引用或提及各种令人头昏脑胀的管理理论、管理术语和管理模式，可以说本书是专门为中层管理者而写的，尤其适合那些远离都市地区的中小企业或者工厂的管理者们。本书力图将一些最为重要的管理方法介绍给他们，这些方法对某些人来说可能太基本了，但在未来的管理工作中，它们的确是一些至关重要的方法。

在过去 25 年中，我曾为跨国公司工作过，也曾为迅速成长中的印度本土中、大型企业工作过，行业领域涉及医疗制药和农药化工。也就是在这些岁月里，在我认识的众多中层管理人员当中，我发现了一个普遍存在的现象：这些中层管理者对公司或他们自己所遇到的各种管理问题，以及与之相关的问题，都充满了好奇心。尽管他们对那些问题好奇心十足，但他们却很少有机会认真讨论和思考这些问题，对于那些工作在偏远地区的中层管理人员来说，就更是如此。他们渴望阅读一些管理

类的书籍，但许多管理类书籍相对于他们的知识背景来说，通常都显得过于抽象化，使得他们难以理解，更别说要在实践中加以运用了。因此，这些中层管理者的求知欲望从来就没有被满足过。

与那些在大城市中从事管理工作的同行不同，这些中层管理者往往都无法参加相关的比较正规的管理培训和各种管理研讨会。他们的工作地点一般都远离公司总部，经常游离于公司决策和其他重大活动之外，因而他们常常有一种孤立无援的感觉，或者说是一种被公司的主流文化所遗弃的感觉。对于许多管理问题的解决之道，每一位公司的高层管理者似乎都很了解，但他们中间没有一个人愿意把这些解决之道清清楚楚地告诉给他们的下属。只有为数不多的一些中层管理者，能够有幸遇到一位乐善好施的领导者，从他那里得到一些非正式的管理启蒙教育，领悟到一些有关企业良好运作的那些难以言传的真谛。

大多数的中层管理者，即使是那些在公司总部或中心城市工作着的中层管理者，通常都会将他们大部分的时间花在执行公司的日常例行事务之中，以便满足公司高层管理者所制定的目标和计划。他们很少有机会进行战略性的思考和反思。不仅如此，中层管理者通常能够得到的那些管理文献，都是以国际工作环境为背景的，因而这些文献看上去与印度的国情有相当大的出入。本书试图弥补这方面的不足，即采用印度本土的实例来支持说明一些普遍的管理原理和方法。

本书展现了各种各样的真实管理工作场景。每一章都尽量做到简洁明了，并且将管理理念、人生哲学和人文精神尽可能多地揉和为一体。本书致力于广泛涵盖管理者关键的工作态度问题，而没有顾及管理者目前所从事的工作领域，也没有考虑他们目前在公司组织结构中的位置。所以，本书打算向读者传达的是各种积极的工作态度。在将一个个体的人转化成为一名出色的公司绩效创造者的过程中，这些积极的工作态度是最为根本的要素。同时，本书也多次强调了有意识地采取这些积极的工作态度的重要性。

在其他一些以故事为背景的读物中，通常随着故事的不断发展，某个特定的场景是不会在书中反复出现的。《未来经理人》与此类读物不同，它描写的是一个成员间联系极为密切的团队的活动，实际上是这些成员之间非正式的针对某些特定管理问题的对话集，就像现实生活中我们在某个非正式场合对一些重要管理问题进行讨论的情形一样。因此，读者有时会发现不同的章节中使用了与以前相类似的信息，但需要说明的一点是，每一章的侧重点其实是不同的。

阅读本书时，一次完成一至两章效果可能最佳。因为阅读后你可以将书中的内容与你自己和你现实中的管理工作情景联系起来，从而进一步挖掘书中的信息，并将它们转化为你自己的东西。所有各章的阅读方式都可以如此办理。所以，虽然本书的所有章节是按照一定的逻辑顺序排列的，但其实每一章都可以独立阅读。不仅如此，当你在现实工作当中发现某些具体的管理问题时，本书也是一本值得随时拿出来参考的工具书。

最后要说明的一点是，本书中的许多实例来自于我个人的经历，其他的则来源于一些专著、杂志和期刊等渠道。在此，我要向那些作者表达深深的谢意！

赛迪斯·坎纳

2000年7月

鸣 谢

首先，我要感谢我众多的同事们。在过去的 25 年中，我的同事们为我做了大量颇有价值的工作，正是他们帮助我深化了对各种各样管理问题的思考。这种帮助不仅为我提供了将这本书坚持写下去的动力，使得我能够通过这本书与未来的经理人共享我之所学，而且，这种帮助还会激励我在未来更新的领域里不断探索。

我还要感谢萨拉诃·亚伯拉罕（Sarah Abraham）先生，是他帮助我编辑校订了这本书，剔除了许多文笔上的错误。本书的成书时间跨度非常大，写作时的心境和环境地点的变化也很频繁。我经常出差在国外，所以本书的大部分内容是在飞机机舱里、机场的候机室里、酒店的房间里完成的。想象一下，有的章节是我在 15000 米的高空中享受着英国航空公司（British Airways）一流的服务，在一身轻松的情况下写成的；而另外一些章节却可能是在一家酒店里，在一个不成功的商业会议之后，心头笼罩着层层阴云的情况下完成的。

我还必须感谢麦格劳·希尔出版社塔达分社（Tata McGraw-Hill）的每一位工作人员，是他们的鼎力支持才使本书得以顺利出版。

我还要感谢阿卡·普拉巴哈·罗伊·乔德哈里（Arka Prabha Roy Chowdhury）先生，是他为我的书配上了精美的插图。读者会发现每一幅插图中的注释文字都与相关章节中的内容完全吻合。在我看来，相对于我的文字内容，这些插图就像是美妙的背景音乐。

我还要为我意外地发现了鲁米先生的诗集，即《鲁米精华集》而感到庆幸，我引用了这本诗集里的一些诗句。这本诗集由企鹅图书出版社

出版。

我还要感谢我的女儿谢尔帕（Shilpa）和我的儿子瓦伦（Varun）。在我写书的各个阶段，他们代替我参加了许多很花时间但却很重要的活动，这就使得我本人可以腾出时间，专注于写作，最终使我能够在自己计划的时间内完成此书。

最后，我要感谢我长期的旅途伴侣——一部 IBM 公司的 Thinkpad 笔记本电脑。有了它，我才能将我的灵感和想法及时地输入电脑中，从而免除了笔墨之烦。

目 录

前言 3

鸣谢 6

目录 8

引子：分手前的聚会 11

第一章 变革：未来的挑战 17

变革的浪潮 18

只有变化是永恒的 24

合并乃商家常事 28

多样化的世界 33

商业道德 39

第二章 成功之道：建立新型的企业 45

集中战略 46

当好企业的“母亲” 52

营造战术优势 58

顾客就是上帝 64

师从百家 69

第三章 换个角度思考：从梦想到财富 75

千里之行，始于信息 76

有根有据的直觉 82

镜头的推远与拉近 88

多渠道的谈判 93

敢于梦想 99

东山再起 104

另辟蹊径 107

集思广益 113

第四章 共同奋斗：努力使整体的力量大于局部力量之和 117

“狂热主义者同盟”俱乐部 118

主人翁般的参与意识 122

沟通 125

利润的背后 130

专才与通才 134

领导艺术 139

人力资本 146

第五章 个人与企业：协调发展 151

学无止境 152

灵魂与体魄 157

无形的信念 161

战术与战略相结合 166

46 字真言 171

引子：分手前的聚会

赛茨·安纳赫先生向火车窗外望着。他漫无目的地看着那些熟悉的景物向后掠过，也无心去倾听车厢里旅客之间叽叽喳喳的交谈声。这段路，他本已走过无数次，但今天的旅程对他来说似乎有着某种特殊的象征意义。他的脑子里正浮想联翩，思索着过去和未来。

在过去的10年中，几乎每个星期六，赛茨先生都会放弃周末休假的机会，而去和他在瓦普斯沃的“大家庭”团聚。他所在的公司瓦普斯沃有一个工厂，那个工厂实际上是公司产品的主要生产基地。如同其他众多的工厂一样，瓦普斯沃的工厂在周末也照常开工。赛茨先生把每个周末都要进行的这样一趟旅行看作是自己把握公司发展脉搏的好机会，因为瓦普斯沃工厂是整个公司业务活动的重地。由于他经常光顾瓦普斯沃工厂，他与工厂的经理们和员工们的关系一直比较融洽。在过去的10年中，他花了大量时间来帮助他们构建一个坚强的团队。

对于瓦普斯沃工厂的员工来说，赛茨给他们带来了一股不可缺少的动力。在他们眼里，赛茨既是他们忠诚的顾问，又是他们的良师益友；既是平等的同事，又是积极的改革者。他和每个员工都有面对面地交流，从私人生活到工作，无所不谈。大多数情况下，一般都是在他的循循善诱之下，他才发现了那些让员工感到担忧和不安的潜在问题。接下来他们会一起针对这些问题展开讨论，共同寻求问题的解决方



案。他总是有意识地帮助员工们挖掘他们自身的潜力，努力使员工们在人格品行和职业技能上都有所提高。

他对所有员工都一视同仁，关怀备至。正因为如此，公司在瓦普斯沃的这个工厂不像周围的其它公司或工厂，工人们没有成立工会组织。实际上瓦普斯沃工厂根本就不需要工会，因为赛茨所建立的福利体系不但恩泽所有员工，而且还照顾到了他们的家人。他为员工的妻子和儿女们分别设计了单独的福利计划和活动，这些都是其它公司所没有的。因此，瓦普斯沃工厂的员工们都满怀有一种特殊的社会荣誉感。

在过去的岁月里，赛茨与他的员工们吃着同样的饭食，与他们一同讨论生活上和工作上所碰到的难题，分享着他们的欢乐和痛苦。员工们对他的尊敬远远超过了一般下级对上级的尊重程度，他们总是非常渴望能和他待在一起。反过来，赛茨先生也从这种互动关系中得到了一种享受，他所获得的满足感不比员工们少。这些员工之中，有的可能是公司刚刚招聘来的见习生，有的则可能是已经为公司效劳了 15 年、胸佩金质奖章的老功臣了。

在恪尽职守当了 5 年的“地方小头目”之后，赛茨先生于 10 年前升迁至公司总部任职。但他仍然与这个工厂的员工们保持着密切的联系，每个周末他都是与这些员工们一同度过的。在过去的 10 年中，公司实现了显著的增长，赛茨先生可以说是居功至伟。

多年以来，尽管许多老员工退休了，许多新员工加盟进来，另外的一些或是晋升，或是平调，但赛茨先生在员工中的地位始终没有动摇。虽然他不是企业的拥有者，但他却赢得了员工们发自内心的尊敬。他认为这个团队的成长应当与整个公司的成长相协调，他在员工中也树立起了一个“吃苦在前，享受在后”的良好声誉。他与员工们的关系是如此的融洽、温馨，员工们随便就能见到他，而他也总是那样平易近人。

如同每一个周末一样，瓦普斯沃工厂中的每一名员工都在期待着在

今天早上9点整见到赛茨先生。赛茨先生一下火车，就看见了那位每周都要来火车站接他的司机。赛茨微笑地向他询问当地天气以及他家庭的近况，然后他们就驾车沿着一条崎岖不平的公路向瓦普斯沃工厂进发。一路上大家保持着沉默，因为司机需要聚精会神地驾驶，小心地绕开公路上的牛群和坑洼。通向瓦普斯沃工厂的这条公路坎坷不平，随处可见的小坑使得整个路面看上去就像是月球表面的景象一样。10分钟后，他们就到工厂了。一个新上岗的门卫充满敬意地向赛茨先生敬礼。显然，他对赛茨先生慕名已久。

往常，赛茨先生总是喜欢首先在车间里待上两个小时，和员工们聚聚，使自己熟悉熟悉各种新变化。但是，今天的两小时车间视察似乎与往常有些不同，情况有点反常。虽然他依然全身心地投入其中，但他的言谈之中却透露出某种难以言喻的东西。每个人都明显地感到一种异样，但却不清楚这种异样到底意味着什么，一种不安的潜流在众人心中隐隐涌动。

车间视察在11点左右结束了，赛茨先生径直走向二楼会议厅。这个会议厅通常是他参加头脑风暴式讨论的地方，在这里他与员工们曾一起讨论过诸如技术难题、营销策略和未来发展道路之类的话题。推出这种模式的讨论会的目的是很明确的，那就是要为公司绩效水平的提高找到合适的策略和思路。正是由于他们在这样的讨论会上提出了许多能够使公司业绩不断提升的新理念和新策略，整个公司才终于成为全球最具竞争力和最受顾客欢迎的供应商。今天，聚集到这个会议厅里来的员工明显要比往常多得多。

会议厅史无前例地涌来了大批员工，像是要测试这个会议厅的容量。人们连坐的地方都没有，有些人被挤到了走廊里。所有的工长、部门主管和高级经理们在一种非同寻常的沉默气氛中聚在了一起。11点的钟声敲响了，赛茨先生走了进来，脸上挂着他那惯常的微笑。

他的表情中并没有显露出什么特别的东西。在平时，每当他走进会

议厅的时候，大家总是会起立以表敬意。但今天，人们却全都站着。

人们静静地站着，用微笑迎接他的到来。此时此刻，每个人对赛茨先生都已经是肃然起敬，脸上的微笑传达着他们无声的问候。赛茨先生向众人报以一种神秘的微笑，而人们也在会心地用他们无声的感激答谢他。这种沉默中的交流，反映出他和员工所共享那种和谐关系。尽管如此，人们还是在焦急地等待着，想知道赛茨先生今天到底要说什么。

虽然这种沉默具有一种此时无声胜有声的效果，但是对赛茨先生来说，沉默从来不是那种让他最喜欢的沟通方式。尽管他只有 1.72 米的身高，但在众人心目中，他的地位是至高无上的。终于，他开口了：“朋友们，这可能是我最后一次光临这个你们再熟悉不过的会议厅了。从明天起，我将到别处开拓我的人生，寻求我的梦想。也就是说，还有其他的一些人等待着我与他们一起共事，还有其他的一些‘大家庭’在期待着我的到来，而我也希望能和更多的人交朋友。所以，尽管你们今天和将来还有很多工作要做，但这些看来都已经与我失之交臂了。告别的日子最终还是来临了。”

大家一下子都被这个突如其来的消息惊呆了。沉默，一阵更深的沉默。简简单单的几句话，让许多人好久都无法回过神来，人们简直不能接受这样的消息。这消息的影响力是巨大的，犹如一个国家的国民们被告知他们最富活力的领导人突然逝世，又犹如一群孩子忽然听说他们即将要面对一个没有双亲的世界。赛茨能从众人的脸上读到他那一席话的份量。

他继续说道：“和你们一起工作，同样使我学到了很多。与其说我给予了你们什么，不如说你们给予了我更多。我虽然是你们的顾问，但我同样是你们的学生。你们是一支非常出色的团队，我会想念你们的，但请你们不要让我在这样一片沉默中离去。长期以来，沟通一直是我们愉快合作的基础。在这最后的时刻，我们更不应该让沉默淹没了

我们之间真诚的交谈。”赛茨清楚人们此时此刻的心境，事实上，他或许比其他任何人都更加了解这群员工的心理。

朗姆拉尔先生是人群中最老的一名员工。他终于鼓起勇气说话了：“通过您的不懈努力，您已经在我们中间播下了追求卓越的种子。您一直都在这里担当我们的顾问，帮助我们解决各种问题。您怎么能就这样离开我们呢？没有您，我们还能做什么呢？”赛茨虽然深受感动，但他的回答却是：“如果您请求我留下，那实际上意味着我的失败。我一直教导你们应该独立思考，自立自强。如果到今天我还没有使你们具备独立自主解决问题的能力，那我这些年在这里还有什么意义呢？”

赛茨先生的这番话确实触动了大家。人们你看着我，我看着你，从自己同事的脸上细细品味着话中的深意。这时，朗姆拉尔先生又开口了，他的话代表了大家难以言状的共同心声：“像往常一样，您的话非常有道理。因此，我们只能衷心地感谢您为我们所做的一切，感谢您愿意和我们待在一起。我们的内心是那么的充实。我们没有长篇大论，因为我们对您的感激已经无法用言语来表达。然而，我们有一个请求：您能否再给我们最后一个机会，以便让我们向您提出我们脑子里所有的问题？您今天对我们所说的一切，将对我们有巨大的指导意义。您或许不可能再与我们待在一起了，但您的解答将帮助我们一如既往地取得好成绩。”

赛茨先生笑了笑，说：“别人对你所提出的问题的解答，不是真正的知识。真正的知识来自于你自己的探索和努力。对于那些来自别人或外界的任何东西，你自己首先要认真地思考或反思。只有当你觉得他们的话是有意义的或合理的时候，你才能将它们纳为己有。所以，对于我所说的一切，你们同样应该有意识地心里反复估量。你们应该发展起你们自己独立的判断、理解和接受事物的态度和观念。尽管如此，我今天仍然希望你们畅所欲言，提出你们想问的问题，我将尽力回答。但要

记住，只有你们自己才是你们真正的老师。”

在赛茨先生那天乘火车返回城里之前，会议厅里的每一个人都得到了一个发问的机会。赛茨则用他长年积累起来的经验和智慧，诚恳地回答了每一个问题。

第一章

变革：未来的挑战



这是一个人改变的故事；

他像是一只虫子，在一个劲地吞食葡萄叶子。

忽然间，他幡然醒悟，或许是优雅，或许是其他什么缘故，

总之他被惊醒了，他不再是一只虫子。

他不仅拥有整个葡萄园，还有整个果园，包括所有的果实，所有的果树，
更有那不断增长中的智慧和欢乐，如今已不必去贪婪吞食。