

全 / 球 / 化 / 企 / 业 / 领 / 导 / 者 / 译 / 丛 /



全球化领导者： 下一代

GLOBAL LEADERSHIP
The Next Generation

马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)

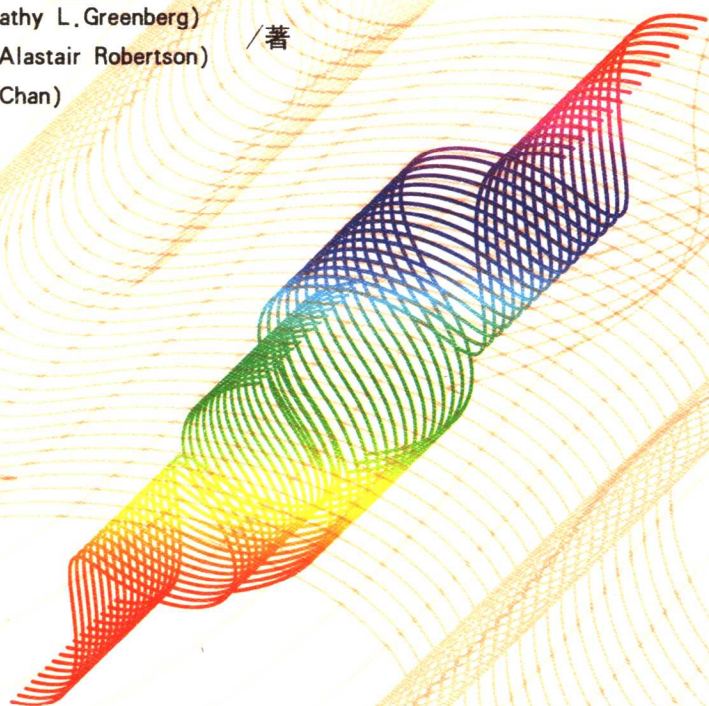
凯茜·L·格林伯格 (Cathy L. Greenberg)

阿拉斯泰尔·罗伯逊 (Alastair Robertson)

玛雅·胡蝉 (Maya Hu-Chan)

柯江华/译

/著



 中国人民大学出版社

 **FT Prentice Hall**
FINANCIAL TIMES



全 / 球 / 化 / 企 / 业 / 领 / 导 / 者 / 译 / 丛 /

全球化领导者： 下一代

GLOBAL LEADERSHIP The Next Generation

马歇尔·戈德史密斯 (Marshall Goldsmith)

凯茜·L·格林伯格 (Cathy L. Greenberg)

阿拉斯泰尔·罗伯逊 (Alastair Robertson)

/ 著

玛雅·胡蝉 (Maya Hu-Chan)

柯江华 / 译



中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

全球化领导者：下一代/戈德史密斯等著；柯江华译
北京：中国人民大学出版社，2004
(全球化企业领导者译丛)

ISBN 7-300-05426-9/F·1694

I. 全…

II. ①戈…②柯…

III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 024988 号

全球化企业领导者译丛

全球化领导者：下一代

马歇尔·戈德史密斯

凯茜·L·格林伯格

阿拉斯泰尔·罗伯逊/著

玛雅·胡蜂

柯江华/译

出版发行	中国人民大学出版社				
社 址	北京中关村大街31号	邮政编码	100080		
电 话	010-62511242(总编室)		010-62511239(出版部)		
	010-82501766(邮购部)		010-62514148(门市部)		
网 址	http://www.crup.com.cn				
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)				
经 销	新华书店				
印 刷	唐山市润丰印务有限公司				
开 本	965×1270毫米 1/32	版 次	2004年4月第1版		
印 张	11.375 插页1	印 次	2004年4月第1次印刷		
字 数	306 000	定 价	18.00元		

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

出版说明

Publisher's Acknowledgements

领导全球化企业,是所有中国企业领导人面临的新课题。首先需要学习西方企业的管理经验,需要新智慧、新技能、新知识。列入本套丛书的,都是这样一些有棱有角的新书。下面我们介绍几本有代表性的图书。

《全球化领导者:下一代》,作者马歇尔·戈德史密斯(Marshall Goldsmith)因能帮助领导者使其自身、其雇员及其团队的行为发生积极的、可度量的变化,而在世界上享有重要权威。他近期的五部著作均被亚马逊网站(Amazon.com)评为其所属领域的最佳作品。

该书是马歇尔·戈德史密斯撰写的已经发行了50万册的畅销书《未来的企业领导者》、《全球化企业的领导才能》的续集。《全球化领导者:下一代》系统地阐述了未来的企业领导者应该懂得什么、做什么以及相信什么,才能成功地领导未来的全球化企业。通过对一些新兴行业的企业领导者进行的为期两年的重点研究,探讨了为什么当今的全球化领导人所具有的知识不能满足现实的需要,戈德史密斯及其合作者率先提出了“领导者应具有的五个新要素”,其含义为:全球化思想、重视多样化、懂技术、善于合作、开放大度、愿意与人分享自己的领导才能。阐述了在一个知识资本作为主要价值资源的时代,担当“领导”的真实含义;如何领导那些背景和价值与自己大相径庭的人;为什么现在个人的自我克制是领导他人的根本前提。

由全球化理论导致的原来“同盟的”、半自动化的组织结构的进化,对个人的领导才能提出了挑战。本书率先提出对领导才能的挑战的观点——并阐明了如何迎接挑战。

《科特勒新思维——持续营销模型》,作者菲利普·科特勒

(Philip Kotler)是中国读者熟悉的市场学大师。科特勒撰写过 25 本市场营销专著,在重要刊物上发表过 100 多篇论文,还是一系列杰出奖项的获得者。

这本书的目的是以新颖的观点帮助企业家和业务经理理解如何制定成功的商业战略,以及如何管理企业。与以往的论述亚洲商业的大部分著作所运用的方法不同,本书包含的系统观点,将一系列明智的市场营销和战略理论与亚洲商业原理结合起来。这种天才的方法,为考察时常困扰亚洲公司的许多问题提供了广阔的途径,使公司能够更好地解决自身的问题。为了使思路更加清晰并切合实际,该理论运用了大量的模型,从而便于操作。这些亚洲公司和行业巨头的经验交织在一起,成为相互关联的理念。而且,书中还为说明如何运用这些理念列举了很多案例。

《公司年度报告——机器与零件》,由林恩·弗雷泽(Lyn M. Fraser)和艾琳·奥米斯顿(Aileen Ormiston)合著,该书笔触清晰,条理缜密,为逐步理解公司年报提供了良好的指导。弗雷泽和奥米斯顿剖析了管理者制定收入和其他业绩测量指标等方面的尝试,阐释了数字在制定实际的商业决策过程中的重要意义。读完该书,再阅读你所投资的公司年报,你就会感到轻松和自信了。该书:

(1)剖析了错综复杂的和令人困惑的财务报告中各个项目相互之间的关系问题,帮助读者理解自己的真正需要;

(2)为运用财务报告,制定重要的财务决策提供了辅助工具;

(3)以简单明了的方式讲述财务报表,便于所有读者,包括那些没有商业知识的读者阅读。

《所有的尊严:挫折、机会与领导学》,作者吉姆·迪斯潘(James Despain)从一个为卡特彼勒公司服务的清洁工,逐步成长为公司副总裁和该公司位于伊利诺伊州东皮奥里亚的履带式拖拉机分厂(该公司最大的制造厂)的总经理。在担任领导期间,他改变了部门的财务状况,使盈亏平衡点下降了 50%,同时还极大地改善了该公司长期紧张的劳资关系问题。迪斯潘现在是尤里卡学院的一名理事。

该书讲述的是如何运用价值观念,通过树立典型来领导企业,并

且在这个过程中,充分释放隐藏在公司内部的惊人的责任感和创造力;探讨了吉姆和他的同事如何运用以价值为基础的管理方法,使卡特彼勒公司的履带式拖拉机分厂转变为该公司最重要的利润中心。吉姆正直的品格和他能够从错误的失败中崛起的精神是非常鼓舞人心的。他对普通工人的尊重,以及他个人对尊严和自我价值的追求,使他成为新型的领导者。他成功地使一个在困境中挣扎的组织发生了根本性改变。这一实例为读者本身的改变描绘了光明的图景——你也能做到!

《最大化利润:客户中心方法》,由张志强(Raymond Teo)和冯美珍(Sharon Fong)合著。该书为处理在客户关系管理方面出现的问题提供了全方位的指南。当前,绝大多数的企业都认为客户对它们是至关重要的。它们总是不遗余力地进行市场宣传,开展各种促销活动。但是,要想吸引客户,其实还有很多方法。该书从如何改变客户的态度到如何在互联网上创造关系以增加客户的忠诚度,在每个不确定的领域都详细地提供了指导方针。而这些理念又是通过大量的亚洲和西方公司的实例展现出来的。当经济全球化和互联网给客户提供了许多其他选择的时候,该书仍被认为是一本不可多得的指南,特别是对于那些想长期并持久地拥有客户的企业来说更是如此。

《战略:顶峰之上》,作者科尼利斯·德·克鲁维尔(Cornelis A. de Kluyver)是克莱蒙特大学彼得·德鲁克管理学院管理学专业的教授。目前他担任着彼得·德鲁克研究院和档案馆的常务董事一职。这是一本言简意赅、实用且通俗易懂的战略指南。主要是为那些将要担任更高职务、管理更多事务的经理们所撰写。该书强调战略思维,大量引用真实案例和历史实例。这些特点使该书成为那些战略管理家们的必读之作。该书第一章首先界定了什么是战略以及对一个公司工作效率的影响。在此后的章节内,该书分别涉及外在战略环境、公司实物资产分析、有竞争力战略的制定、不同的工业环境以及如何完成和控制一项已经选定的战略等问题。

《公司:全球化商业模拟》(第4版)是一个新的学习体验。即使对没有计算机经验的学生和教师也不困难。该书介绍的方法为操作

者提供了管理战略选择和谈判技巧方面的现实经验。该模拟可以在互联网上操作和管理,学生和教师之间不必进行面对面的接触。本书的特点有:(1)学生能够学会如何通过生产和出口与四个战略事业单位合作。(2)大部分学生能够随意且免费阅读这些国家的信息,在决策过程中,允许进行多重收购和退出合作。(3)学生可以获取买卖多个事业单位的谈判经验。(4)该模拟不仅包括数字预算决策过程,还包括有趣而新颖的小问题,学生必须解决这些问题。他们必须学会如何与团队成员协调自己的立场。(5)允许团队通过收购、创建学生手册中描述的合资企业的机会。(6)告诉学生国际货币市场的危险性,必须采取防御战略以降低利率变动的风险。(7)允许学生进入决策过程,并在其大学的电脑房中打印团队报告。(8)允许学生制定战略计划并贯彻执行。(9)教师通过 e-mail 与作者保持联系,使作者能够回答学生的问题。

该模拟主要与电子信息系统产业有关,但是其决策过程在许多其他产业中也能发挥作用。将产业的概念加以扩展,使之包括与高科技产业有关的新公司。该模拟包括多部门及多国公司的转让和持续经营。在操作该模拟的过程中,扮演管理团队角色的参与者必须做出将影响其公司未来命运的各种决策,例如战略事业单位(SBUs)的类型和大小、供应给市场的产品/服务的质量、所有产品的价格和销售队伍的规模。由于决策的多样性,学生常常不得不做成本/收益分析,才能得出最佳决策。行业中所有团队的决策都被输入教师的个人计算机,以计算价值,并在几分钟之内将各个公司的成绩打印出来。学生们将分析打印结果,做出新一轮决策,并将决策输入电脑。每个决策期间预计为半个财政年度。用6个月的决策期间,取代典型的3个月模拟期间,使学生能够建立4~5年的长期战略。

我们希望我国企业领导者们,在阅读了本译丛中所介绍的这些最新的西方企业管理智慧、思想与方法后,能够将全球化的步伐迈得更快一些,失误更少些。我们期待读者对这套译丛多提宝贵意见与建议。

博克教育公司

2003年10月

序 言

Foreword

情绪察觉 (*Emotional awareness*) ——注意到您自己的角色以及您对周遭环境做出何种反应, 注意到周围事态的发展和悬而未决的计划——是一项焦点课题。在新近的一些开创性著作中, 例如丹尼尔·戈德曼 (Daniel Goleman)、理查德·鲍亚兹 (Richard Boyatzis) 和安妮·麦基 (Annie McKee) 合著的《先决领导》 (*Primal Leadership*), 以及加里·朱卡夫 (Gary Zukav) 和琳达·弗朗西斯 (Linda Francis) 合著的《灵魂之心》 (*The Heart of the Soul*), 都重新定义了“人生状况” (human condition) 的概念。人们职业的和个人的情绪敏感性正在融合, 若干年来, 我们一直在向人们传授什么是“真正的领导”的成功特质, 因此对这种变化一点都不感到意外。数十年来, 我们一直在改造和发展作为领导者在—一个富于挑战性的商业环境中的角色。正是这种情绪敏感性的一体化融合, 使得我们既能作为“全球化的领导者”在商业领域中实现最佳的“人性”, 同时在自己的私人世界也能游刃有余。全球化领导者应学会将个人生活和职业生涯有效地结合起来, 没有什么比这更为重要。

作为全球化领导者的“人生状况”的发展问题一直困扰着人们, 本书全面讨论了这个日益突出的问题。在大多数同类著作中, 该要素经常被忽略, 因为它提倡通过自我分析来获得领导者的“个人意识” (personal awareness), 然后提出一种方法, 领导者通过采取这种方法提供的行动指南逐步地实现情绪敏感性的一体化融合。在所有的努力中, 必须全面考虑自我发展“情绪察觉”或“情商” (emotional intelligence) 过程中的各种因

素，这一点至关重要。在寻求成为真正的领导者的途径时，应注重将“自助”（self-help）和“自我意识”（self-awareness）有机地结合起来，这将有助于我们的持续发展和不断的自我超越。

具有讽刺意味的是，大多数应当发展的领域却没有得到发展和进步。也许，经济发展就是一个很好的例子。因为我们甚至不了解，一个中央集权并且腐败的政体向一个更自由、更加基于市场的经济体制转变的基本要素是什么。政治发展甚至差得更远。有谁知道我们应当如何帮助独裁走向民主？最后，也许最让人沮丧的是人的发展，人们朝整体化、一体化、可靠性以及自我恢复的发展，这将有助于我们认识本书所介绍的事情的重要性。本书让人相信，即便在这条发展道路上迈出一小步，也要求具有许多新能力。

我们自从1997年以来的研究表明，全球化领导需要将一组新能力与作为一个整体的情绪经验相结合。这些能力包括技术才识、机会预测、自我超越、建设性对话、全球化思维、鼓励多元化、建立合作、领导能力共享、创建共同愿景、体现正直、授权员工、领导变革、培养新人、确保客户满意度以及保持竞争优势。

想要拥有这些能力，必须付出努力和进行实践，最重要的是，要有一个起点。本书刚好为您提供了一个这样的机会。基于多年来对世界各地的青年领导以及未来的青年领导的潜心研究，本书将帮助您以一种自我激励、自我鞭策、更加深入的视角来看待领导能力这一领域。

学会体验“情绪察觉”以及为实现全球化领导而建立自我超越，这些可能是我们每个人将要做出的最困难、最具有挑战性的个人承诺。如果缺乏这些才干，想在当今这个无国界的地球村中工作几乎是不可能的。只有结合我们的能力、不断发展的思想、自我激励和诚挚的心灵，才能真正实现全球化领导。

有些人能够轻易做到将实践经验与自我意识相结合，另一些人则需要一张线路图来指导。本书就是这样一张线路图。它提供了在国内环境和国际环境下实现全球化领导的途径。本书结合了领导能力的各个领域，尤其是我们多年来对情绪察觉发展及演变的全球性

探索研究，这种发展和演变对人类精神在我们所知（或者自以为知道）的当今商业环境中获得成功是必需的。

沃伦·本尼斯 (Warren Bennis)

2002 年 7 月

前 言

Preface

本书是一部好书。它为那些准备迎接未来挑战的领导者以及其他人士提供了大量宝贵的知识及经验。本书的第一作者马歇尔·戈德史密斯(Marshall Goldsmith)因他那句有名的问候语“生活是美好的”(life is good)而著称。在这部充满乐观主义而又不乏实际精神的著作中,同样闪烁着这种智慧。本书的研究由一支非常优秀的团队完成,该团队由众多顶级从业者、学者和咨询专家组成(我之所以存有偏爱,是因为我也有幸成为其中一员),并且由两位埃森哲(Accenture)公司的合作者领导。在我们的历次采访旅行中,每次都离不开凯茜·格林伯格(Cathy Greenberg)不知疲倦的领导,而且每次都是她第一个鼓励我们解放思想、畅所欲言。阿拉斯泰尔·罗伯逊(Alastair Robertson)(目前在领导 Stackhouse Garber & Associates 世界范围的领导能力开发实践)给我们示范了领导能力的一种默契组合:智慧和英国式幽默,这是一种可以起死回生的组合。作为研究的一部分,接受我们采访的领导者的确很出色,他们坦然面对自己的不足,并且对未来有独到见解。每章最后的条目资源部分由玛雅·胡蝉(Maya Hu-Chan)编写,该部分为如何成为一名全球化领导者制定了按部就班的实践行动指南。

在我 35 年来对领导课题的研究中,经常是作为一名艰苦奋斗的从业者,看到的是某个相同的问题一次又一次地重复出现:优秀的管理者不能成为成功的领导者;优秀的领导者往往筋疲力尽。10 年前,我特地为该问题写了一本书《成功悖论》(*the paradox of success*),然而遗憾的是,这个问题现在似乎已变得更糟,至少不比以前更好(我只希望我的言论不会助长这种越来越糟糕的状况)。导致失

败的一个很明确的原因在于，想要成为领导者的人过早地关注该错误主题。他们成了专业人士，同时停止发展日常的大众化智慧。

本书与其他关于领导能力的著作有什么不同呢？首先，它处理的是领导能力弱化这一大问题，只有通过潜心学习、不断更新知识才可能解决该问题。大多数领导者缺少良师或辅导员帮助指出他们学习上的不足。本书弥补了这一缺陷，尽管我忍不住想阻止这些良师和辅导员。你马上就会从书中认识他们，不管他们是否相信这项研究。

其次，本书为许多领导者提供了关于哪些地方存在学习不足的确切数据。明智但时间宝贵的领导者很清楚这些基于数据的证据的重要性，而且通过考察和选择，他们将会从研究应答者乐于解决的各种主题中受益。这些主题涵盖面广，包括从技术的到极端个人化的，从全球化的到近在咫尺的内容。本书对人力资源和专业培训人员特别有用，其研究将有益于他们的工作和工作计划设计。

最后，该研究团队没有忘记关注实践、跨文化以及组织差异的必要性。对读者而言，本书的一个优点是您可以用来多种方式阅读它，有些人喜欢从头至尾按顺序学习，另一些人则更愿意跳着看，本书在这方面组织得很好。对于许多读者，尤其是承担管理发展职责的读者，本书可以作为参考书。好读者是那些投入到热忱的学习行动当中的读者，对于他们而言，本书是提神醒脑的猫薄荷。

阅读这本书吧，而且请记住，对于那些坚持学习的人，“生活的确是美好的。”

约翰·奥尼尔 (John O'Neil)

作者简介

About the Authors

马歇尔·戈德史密斯

成功的领导者为了自身、员工以及团队，应当经常在行为上进行积极的、可度量的变革，马歇尔·戈德史密斯正是帮助他们实现这种变革的世界级权威。2002年，《纽约客》（*The New Yorker*）杂志上刊登了马歇尔的传略，著名商业期刊《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）也对他进行了采访。此外，《福布斯》（*Forbes*）杂志将他列为世界上五位最佳的经理教导员之一，《华尔街日报》（*The Wall Street Journal*）将他列为十佳经理教育家之一。作为一名咨询专家，马歇尔曾经与60多位大公司的首席执行官（CEO）合作过，这一记录在世界上也是屈指可数的。他的领导能力开发程序已经影响了超过100万人。他的工作得到了该领域众多著名协会及组织的认可，其中包括美国管理协会（the American Management Association）、美国培训与发展协会（the American Society for Training and Development）、创意领导中心（the Center for Creative Leadership）、世界大企业联合会（the Conference Board）、人力资源规划学会（the Human Resource Planning Society）以及管理研究学会（the Institute for Management Studies）。

戈德史密斯拥有加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）的博士学位，并且是达特茅斯大学、牛津大学以及密歇根大学执行教育计划学院的教师。他一共编写或参与编写了15部著作，包括《未来

的领导者》(*the Leader of the Future*) (被《商业周刊》——*Business Week*——评为畅销书前 15 名),《未来的组织》(*the Organization of the Future*) (被一份图书馆杂志评为“最佳商业书籍”),《领导投资》(*the Leadership Investment*) (被评选为“本年度学术性商业书籍”的优胜者),《训练领导能力》(*Coaching for Leadership*), 以及《多方面的领导能力》(*The Many Facets of Leadership*)。亚马逊网站将他的五部著作当做相应领域的最佳书籍。

凯茜·L·格林伯格

凯茜·L·格林伯格是领导能力和人类行为领域的国际公认的权威,是一位社会生物学家和世界上两家最大的咨询公司(埃森哲和计算机科学公司(Computer Sciences Corporation, CSC))的管理合伙人,拥有行为科学博士学位。

经过 20 年的专业积累,格林伯格博士致力于研究成功的领导以及将商业战略与人的工作绩效相结合。通过在公司创业、全企业范围内变革,以及合并和联合期间执行经理指导、文化评价和组织评估以及历程管理,凯茜帮助公司实现过渡性商业变革的成果最大化。她曾与许多全球《财富》500 强的经理和 CEO 们一起工作,行业范围涉及众多领域,甚至包括美国陆军特种部队学院(Us Army War College special Forces)。凯茜,这位世界经济论坛(World Economic Forum)的主要发言人,曾经出现在《伦敦泰晤士报》(*The London Times*)、《金融时报》(*The Financial Times*)、澳大利亚的《老板报》(*The Boss*)、斯坦福经理视频(Stanford Executive videos),以及许多国际性媒体、电台和脱口秀节目中。

凯茜自己也拥有经理的头衔,她是负责 CSC 的全球组织变革实践小组的合伙创建人,同时也是埃森哲公司战略变革学院(Accenture Institute for Strategic Change)经理领导能力课题组

的创始人之一。她与一支来自世界各地的专家团队合作完成了《未来经理》(*Executive of the Future*) 这本著作, 这是迄今为止最为全面的工作, 并且被纳入到德鲁克基金会 (Drucker Foundation) 的系列丛书中: 《越过壁垒的领导艺术》(*Leading Beyond Walls*)、《训练领导能力》(*Coaching for Leadership*), 和《领导的未来》(*The Future of Leadership*)。凯茜还负责全球妇女网站 Women.Future.com 的事务, 并且创建了妇女领导联盟 (the Alliance for Women in Leadership, A4WL), 该组织的目标是解决妇女领导者的特殊需要。如果想了解更详细信息, 请发 e-mail 至: CLGreenberg@goamerica.net。

阿拉斯泰尔·罗伯逊

阿拉斯泰尔·罗伯逊是一位世界知名的领导学专家、演说家和作家, 同时作为消费者产品行业以及咨询/指导行业的经理主管人员, 他已经拥有 28 年的经验。他在领导行为发展上与客户展开广泛合作, 特别是建立与增强绩效相关的、针对组织商业战略而为客户量身订做的领导行为。建立在其个人激励能力的基础上, 他是个人、团队以及组织内领导能力评价和行为开发的专家, 同时也是众多美国和欧洲公司经理的顾问/教导员。他的客户包括许多《财富》500 强公司, 几乎涵盖了所有行业。

阿拉斯泰尔还经常发表公共演说, 并且是许多家组织的主要发言人, 其中包括《福布斯》、《印度经济时报》(*the Economic Times of India*)、《南非 CEO 论坛》(*the South African CEO Forum*)、《埃森哲领导对话系列》(*the Accenture Leadership Dialog Series*), 以及许多大公司。他经常到电视台和电台做客, 而且许多国内国际的主要商业报刊杂志都刊登过对他的介绍。他家在波士顿, 您可以通过 e-mail 与他联系: alastairrobertson@sgainteractive.com。

玛雅·胡蝉

玛雅是一位国际管理咨询专家、经理教导员、领导能力开发教育者以及战略性领导能力指导与咨询联盟（Alliance for Strategic Leadership Coaching & Consulting, A4SL C&C）的合作创始人。她专门研究全球化领导、经理指导、360度领导能力反馈、跨文化沟通以及多元化。

她曾经指导过全球《财富》100强公司的数千位领导者，帮助他们提高领导能力。她与许多来自世界各地的大公司合作过，包括北美洲、亚洲、欧洲、南美洲和澳大利亚。

玛雅参与编写过以下书籍：《指导领导：世界上最伟大的教导员如何指导领导者学习》（2002）（*Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help leaders Learn*）；《合作：领导的新面目》（2000）（*Partnering: The New Face of Leadership*）；以及《卓越研究：非营利性人类服务组织的管理》（1989）（*A Study in Excellence: Management in the Nonprofit Human Services*）。

此外，她还为许多大客户编写了无数的领导能力资源指南，这些客户包括：AT&T、预算租车集团（Budget Rent-a-Car）、加州公务员退休基金（Calpers）、伊士曼柯达公司（Eastman Kodak）、强生公司（Johnson & Johnson）、美国北方电信公司（Northern Telecom）、西门子（Siemens）以及Sun微系统公司。

玛雅出生于中国台湾地区台北市，从台湾“国立”政治大学（National Chengchi University）获得新闻学学士学位，并且从宾夕法尼亚大学（the University of Pennsylvania）传播学院获得传播学硕士学位。

目 录

导言	1
领导能力是可以学习的	1
使用本书	3
小结	5
第 1 章 全球化领导所呈现的趋势	6
未来全球化领导者所呈现的五个特征	6
小结	10
第 2 章 全球化思维	12
全球化的影响	14
获得经验	17
思维全球化、行动本地化	19
地球村	20
小结	21
全球化思维	24
第 3 章 重视多元化	33
多元化的价值	34
多元化培训和开发	35
兼容并蓄各种思想和观点	37
激励别人	39
传授多元化价值观	46
小结	48
重视多元化	48
第 4 章 开发技术才识	58
在未来世界中获得成功	59