

Working Together
Why Great Partnerships Succeed
全球顶级CEO的搭档传奇

搭档传奇

[美] 迈克尔·艾斯纳◎著
韩红梅◎译

牛奶加咖啡，红酒配电影
单枪匹马的时代已经结束
找到属于你的神一般的队友
联手改变世界

中华工商联合出版社

013037418

K815.38

26



[美] 迈克尔·艾斯纳◎著
韩红梅◎译

Working Together
Why Great Partnerships Succeed
全球顶级CEO的搭档传奇

**搭档
传奇**



北航

C1645343

中华工商联合出版社

图书在版编目(CIP)数据

全球顶级CEO的搭档传奇 / (美) 艾斯纳, (美) 科恩著; 韩红梅译. --北京: 中华工商联合出版社, 2013.4

书名原文: Working Together: Why Great Partnerships Succeed

ISBN 978-7-5158-0352-4

I. ①全… II. ①艾… ②科… ③韩… III. ①企业家

—生平事迹—世界 IV. ①K815.38

中国版本图书馆CIP数据核字(2012)第248390号

WORKING TOGETHER: WHY GREAT PARTNERSHIPS SUCCEED by Michael D. Eisner
Copyright©2010 by Michael D. Eisner, and Translation Copyright©2013 by Michael D. Eisner.
Published by arrangement with HarperBusiness, an imprint of HarperCollins Publishers.
All rights reserved.

本书中文简体字版由哈珀柯林斯出版集团授权中华工商联合出版社有限责任公司在中华人民共和国境内独家出版发行。

版权所有, 侵权必究。

北京市版权局著作权合同登记号: 图字01-2011-1015号

全球顶级CEO的搭档传奇

Working Together: Why Great Partnerships Succeed

作 者: [美] 迈克尔·艾斯纳 [美] 亚伦·科恩

译 者: 韩红梅

责任编辑: 韩 旭

封面设计: 周 源

责任审读: 郭敬梅

责任印制: 迈致红

出版发行: 中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷: 三河市华丰印刷厂

版 次: 2013年6月第1版

印 次: 2013年6月第1次印刷

开 本: 710mm×1020mm 1/16

字 数: 220千字

印 张: 15.75

书 号: ISBN 978-7-5158-0352-4

定 价: 42.00元

服务热线: 010-58301130

销售热线: 010-58302813

地址邮编: 北京市西城区西环广场A座

19-20层, 100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题, 请与印务部联系。

联系电话: 010-58302915

— 前言 —

2008年5月，我接到鲍勃·米勒打来的一个电话。鲍勃·米勒是迪士尼公司1991年设立的亥伯龙出版公司（Hyperion Books）第一任总裁。

他在电话里说：“我马上要离开迪士尼，到哈珀·柯林斯出版集团开始新的出版事业。你得为我的新公司写本书。”

我本能的第一反应是拒绝。可是还没等我说话他又接着说：“写一本关于你和弗兰克的书怎么样？一本关于合作伙伴的书，讲两个人是怎么搭档的。”

每当我听到一个很棒的想法，就会跃跃欲试，即使几乎全身每一个细胞都在提醒我自己太忙，根本无暇投入其中，我还是很快做出了回答：

“好的，我答应你。”

挂了电话，我突然意识到自己刚刚承诺了一件需要投入大量工作、大量时间而又注定会不断拖延（这是马克·吐温式的拖延，按他的话说是：

“我不喜欢工作，即使是由其他人做。”）的事。最终，我又致电给鲍勃，请他允许我用两年时间完成这本书。

写这样一本书的想法之所以触动我，是有很多原因的。首先，我与弗兰克·威尔斯在迪士尼共事的十年是我自己事业最成功的十年。除了我们都对未来有一定的远见卓识之外，弗兰克还是一个最富有个人魅力的，同时也是对事业与创意最孜孜不倦的追求者。不论在迪士尼还是在我们的前

东家华纳兄弟和派拉蒙电影公司，弗兰克和我都在同一战壕内战斗，共享成功的荣耀。

可是，所有的欢欣鼓舞、志同道合、彼此信任、家庭友谊和思想同盟都在1994年的复活节星期日戛然而止。那一天，弗兰克又一次踏上了他的探险之旅，然而却再也没能回来，他因乘坐的直升飞机失事而不幸遇难，过早离我们而去。

弗兰克走了，同事们在迪士尼继续奋斗，制作更多动画大片、建立新的主题公园、攀爬一座又一座新的高峰，包括达成当时最大规模最具意义的两笔交易——1996年收购大都会/ABC公司（Capital Cities/ABC）和美国娱乐与体育电视网（ESPN）。

我在迪士尼一直工作到2005年，其间有过不少新搭档，有些比较成功，有些非常成功，还有些则不太成功，但是没有谁能像弗兰克·威尔斯那样与我合作得天衣无缝，让我感觉轻松自在。在与鲍勃·米勒通过电话之后，我每天、每周、每个月都在花时间思考，究竟是什么使我们合作得那么好，又是什么使我们的携手产生了异乎寻常的丰富成果，从而使我们比各自单枪匹马取得了更辉煌的成功？

在思考的过程中，我意识到，我更希望自己是一名画家，而不是一位周末专栏作家。也许是马克·夏加尔给了我灵感，我想画三幅油画来说明自己的观点，每幅画上都是一个人骑着一匹马。第一幅是一个小人儿骑着一匹高头大马，第二幅是一个巨人骑着一匹袖珍小马，第三幅人和马大小刚好相匹配。第一种方案里，马太强悍，人驾驭不了；第二种方案同样失败，因为小马会被巨人压垮，寸步难行；而第三种方案里，人与马却是绝配，他们能一起前行，向成功迈进。油画里的人代表智力，马代表情感。任何领导要想取得成功都需要这二者的平衡。亲身经历告诉我，智力与情感如果能在两个搭档中达到完美结合，两个人相互平衡，不断提醒对方要有意无意地保持和谐一致，就可以彼此促进，使对方变得更聪明更优秀。

可我不是画家，所以我想到了另一种方式：在一本书里解答这些问题。开始，我要回顾与弗兰克·威尔斯共事的日子。然后，我会去寻找其

他一些完美搭档。我要做一些研究，列一个搭档名单，与名单上那些人谈一谈，希望从中学到更多人与人合作共事的经验。结果，列出这个单子比我起初预想的容易。

全世界最成功也是最受人尊敬的投资大师沃伦·巴菲特和他的搭档查理·芒格；计算机革命中最杰出的人物比尔·盖茨在微软就以善于与他人合作共事而闻名，而现在，在他新的工作岗位上——用自己的基金拯救世界（这样说毫不夸张）——他又有了也许是有生以来最好的搭档：妻子梅琳达；在好莱坞，最成功最受人欢迎的电影电视制作公司非想象娱乐公司（Imagine Entertainment）莫属，而这家公司由一对搭档布莱恩·格雷泽和罗恩·霍华德共同经营，他们曾多次获得奥斯卡奖，联手制作和执导了几十部影片和电视连续剧；美国最大的零售连锁店之一，家得宝（Home Depot）是由一对梦想家——伯尼·马库斯和亚瑟·布兰克——携手创办的；在时尚界，设计大师华伦天奴半个世纪的华彩人生都有一位超级搭档伴其左右，这个人就是杰卡罗·吉米迪；在洛杉矶，最广为人知备受尊重的餐厅老板是两位厨师搭档——苏珊·菲尼格和玛丽·苏·米利肯，她们向世人表明，一个厨房里其实容得下两位厨师；在金融界，我童年的朋友约翰·安吉洛与他的搭档迈克尔·戈登共同执掌的公司几十年来成功管理了数十亿美元的资金，不仅在金融危机中幸存下来，而且还获得了增值；现在，搭档关系已经超越了传统的商业范畴，看看体育界，上半个世纪最成功的棒球主教练乔·托瑞，赢得过四次世界大赛冠军，而在他的旁边，是纽约扬基队球迷非常熟悉的临场教练员唐·齐默尔；过去50年一直很火的纽约“54俱乐部”（Studio54）也是两个搭档合作的结果，他们是伊恩·施拉格和已故的史蒂夫·鲁贝尔，两个人不仅共享荣华，还一起坐过一年的牢。

写这本书要求我与这些人共同度过很多时间，采访他们关于搭档之间合作的故事。我的写作计划就这样开始了，与此同时，我也没有放弃自己企业家的本质工作，还在收购卡片游戏公司托普斯（Topps）、制作一个电视节目、参与几个电影项目、为三个儿子的30个不同的项目提供建议

（在他们愿意听我建议的时候）。鉴于此，我妻子简曾建议我找个理由退出这一计划，免得把自己逼疯了。这一建议可以作为搭档关系重要的第一课：好搭档一定是一个敢于告诉你真实想法的人。妻子的建议有一定道理，但不完全正确。我还是开始了写作，不再想时间问题。

一旦提笔，我就越来越意识到这项写作不仅很有意思，而且非常重要、非常及时。假如在21世纪要写一个商业方面单一核心主题的故事，这个故事的主角肯定是那些诚信全失，用欺诈、操纵、混淆是非来危害经济的个体，这真是可悲可叹。从安然公司（Enron）破产到伯纳德·麦道夫（Bernie Madoff）诈骗，再到不负责任的银行和房地产经理，以及虚假的官方数据，道德的缺失在过去十年里已经严重损害了商业的发展。然而，搭档关系所鼓励的却与造成过去十年经济混乱的因素完全相反，那是一系列好的特质：彼此信任、团队精神、关心他人、相互监督和彼此制衡。总而言之，现在是鼓励搭档关系的最好时机。这种关系杜绝嫉妒、猜疑和对抗，使人远离那种使商界臭名昭著的有毒文化，而且帮助人们找到一条新的途径，这条途径过去经常被人忽视，但它却能通往更好的工作方式。

你在书中会看到，我找的这些人都兴致勃勃地谈论与搭档共事的经历以及他们成功合作的原因。在外人看来，身在商界就要打拼出一片天地，把对手远远甩到后面，在竞争中立于不败之地。而确实有许许多多的故事讲述那些具有代表性的个人成功者的经历，他们在各自的领域里成就非凡。但是，这本书中的搭档故事讲述的却不仅仅是他们令人瞩目的成就，还有些令人琢磨不透的东西，比如如何学会分享，以及分享是如何了不起。他们分享成功与失败，分享进步与挫折，分享欢笑与泪水。可是，这种分享却很不容易。

本书中介绍的每一对搭档都展示了不同方式的分享、不同风格的共事。这种分享不是简单地把权力、名誉、薪金、股权或成功一分两半。假如事情真这么简单，这本书也就没那么有意思了。现实世界有很多不同的故事，有些搭档个性彼此相像，有些搭档个性正好相反；有些年龄相仿，

有些年龄悬殊；有同性搭档，也有异性搭档；有人个性张扬，有人谦虚谨慎。尽管有如此鲜明的差异，所有的故事却都有一条共同的主线。

总之，你即将读到的故事展示了某种不论在商业活动中还是在生活中都经常被人遗忘的美好东西。而书中的主人公不止是些成功的人，他们更是幸福的人。他们喜欢早睡早起；他们热爱本职工作；他们是非常幸运的、为数不多的发现搭档关系能创造幸福的人。

这就是十对神奇搭档的故事。这十个故事会向你展示，为什么有搭档，一切会更好。

事业、爱情、友谊，
具备任何两者，就能成就一对完美搭档；
三者兼具，就将成就一段伟大人生。

目 录

CONTENTS

前 言	01
-----------	----

1 电影	我和弗兰克·威尔斯..... 1
----------------	------------------

迪士尼、华纳和派拉蒙公司的“夺面双雄”

2 投资	沃伦·巴菲特和查理·芒格..... 27
----------------	----------------------

“我们的相遇可以说是历史的偶然。”

3 计算机	比尔·盖茨和梅琳达..... 47
-----------------	-------------------

与世界首富平起平坐的人

4 娱乐	布莱恩·格雷泽和罗恩·霍华德..... 75
----------------	------------------------

“我们用不同的眼光看世界，却得出相同的结论。”

5 时尚	华伦天奴和杰卡罗·吉米迪..... 95
----------------	----------------------

“这不是关于金钱、时尚或权力，而是关于爱。”

6 服务	史蒂夫·鲁贝尔和伊恩·施拉格..... 117
----------------	-------------------------

“我们在监狱里彼此支持。”

7 零售	阿瑟·布兰克和伯尼·马库斯	139
	“不论我们要做什么，首先都要问，这对公司是不是有好处？”	
8 餐饮	苏珊·弗尼格和玛丽·苏·美利肯	169
	“好的搭档关系应该允许彼此有一定的个人空间。”	
9 体育	乔·托瑞和唐·齐默	189
	“那是一支真正的团队。团队，团结的球队！”	
10 金融	约翰·安杰洛和迈克尔·戈登	213
	“他聪明绝顶……而且严谨、正直。”	
后记	快乐	233

Chapter

1

电影



我和弗兰克·威尔斯

迪士尼、华纳和派拉蒙公司的“夺面双雄”

“我还是不相信自己说过那些话。”我对妻子说。然而，生活中的很多事情都是如此，你只有身临其境才能真正了解当时的情况。

那是8小时以前的事了，时间是1984年9月一个美丽的星期六早晨，地点是洛杉矶。在过去的一年半时间里，我和巴里·迪勒一直都在派拉蒙电影公司为马蒂·戴维斯工作，其间经历可谓起起落落。戴维斯是派拉蒙的母公司海湾与西方工业公司（Gulf&Western）的老板。我曾应巴里之邀在派拉蒙做了8年总裁。

巴里一直是我的良师益友，我们从24岁起就在纽约的美国广播公司一起做助理。但后来，性情古怪却极为聪明、能给人以支持、甚至有些慈爱的海湾与西方工业公司董事长查尔斯·布卢多恩去世了，他的职位由戴维斯接任。而巴里无法忍受戴维斯的工作方式，所以准备离开派拉蒙去20世纪福克斯公司（Twentieth Century Fox）。没有巴里在身边，长时间以来我在派拉蒙能够大显身手与心满意足的生活看起来就要变得索然无趣了。

尽管我不是真正了解戴维斯，但我确实知道他曾对我的天才制作人上司、年轻的凯森柏格说过：“迈克尔·艾斯纳像是一个在地板上搭积木的孩子。”因为对自己的表现过分自信，我当时还真的把这句话当成了褒奖。但实际上，在内心深处某个诚实的角落，我也确实知道他并没有丝毫恭维我的意思。

当时的实际情形是，我要应付一位苛刻的老板，而且还要独自应

付，没有人和我共同面对这个潜在的敌人。我就是在这样的情况下了解到，分享挫折会使人更有创造力，也使工作更有乐趣。现在，离开巴里·迪勒这位好搭档，我怀疑自己还能否为戴维斯工作。

就在这时，也许是命运的安排，也许是机缘巧合，正当我开始亲自体验查尔斯·布卢多恩与马蒂·戴维斯的差别时，另一家娱乐公司找到我。这不仅仅是一家电影公司，里面有更令人兴奋的东西，也有更多更大的挑战。这家公司就是迪士尼，当时被称为沃尔特迪士尼制片厂（Walt Disney Productions）。自从它的创始人沃尔特·迪士尼在18年前去世以后，这家公司一直在艰难中前行，现在正在寻找一位新的领导者。

他们第一次来找我是在1983年的年末，我们的谈话是私下进行的，因为时机对于彼此都不合适。不过这次已是一年之后，当时有些公司正蓄意收购迪士尼。夏末的一天，我来到一位名叫斯坦利·戈尔德的律师家里。这位律师是一位很有传奇色彩、身材肥胖的人物。他鼻子上架着一副亮红色的眼镜，嘴里总叼着一支未点燃的雪茄，有着奇特的幽默感，而且对他的客户罗伊·迪士尼——沃尔特·迪士尼的侄子——无比忠诚。

我被请到斯坦利位于贝弗利山庄的家里，是为了给他们一个答复，确定我是否愿意加盟迪士尼公司。在座的还有其他一些相关人士，其中最引人注意的一位名叫弗兰克·威尔斯，他在几年前曾主持过华纳兄弟娱乐公司，后来离开好莱坞去接受一种完全不同类型的挑战：征服全世界各大洲最高的山峰。他攀登了七大洲中的六座最高峰，现在回来重拾自己的娱乐事业。我和弗兰克曾经接触过几次，但那时我对他了解有限。不过，他与斯坦利很熟。

我们坐在屋外的露台上，他们两人向我介绍关于迪士尼公司新领导的最新计划。显而易见，那个时刻我必须作出决定了。我没有时间再犹豫、再思考为什么在巴里离开、布卢多恩去世后自己不喜欢留在派拉蒙，即使派拉蒙依然是影视行业的老大。我曾在派拉蒙的墙上涂绘画卷，但现在我手画的箭头直指着迪士尼的方向。可是，迪士尼的计划中有很重要的一部分却令我不安。

“你和弗兰克共同做老板，”斯坦利总结说，“你们分享公司的领导权，并一起向董事会汇报。你负责创新，他负责商务。但你们的职位是平等的。”

“如果我不是唯一的老板，那我就真的不想来了，”我听到自己这样说，“当然，对你们的盛情我感觉非常荣幸。但是，我却觉得现在这种安排没什么意义。”

大家一片安静。就像我当天晚上跟简说的，我不相信自己刚刚说了那些话。确实，我说的是自己真实的想法，可是，全世界最富盛名的娱乐公司正在主动送我一架降落伞，使我远离堕入好莱坞地牢的危险，而我却在告诉他们，我不想拉开这把降落伞。

可是，我却有一种直觉，即使我当时有过火的表现，但也许，只是也许，这个要求能得到满足。

不到3秒的沉寂之后，弗兰克打破了沉默。

“好吧，”他说，“你可以做董事长和首席执行官（CEO），我做总裁兼首席运营官（COO）。”

如果我被自己脱口而出的要求惊呆了，那么，弗兰克的回答至少使我感到了双倍的震惊。毕竟，原计划是他提出的。幸运的是，我在早年就学会了立刻做出对自己有利的肯定答复。经常人们已经答应了你的要求，你却还要问：“真的吗？你肯定在开玩笑。你真的答应了？”而我清楚什么时候该点头。所以我简单地说：“太好了。我加入。”

在随后的日子里，我一直在琢磨弗兰克。什么样的人在自己辛辛苦苦成功登上公司的顶峰之后会自动站到一边，让位给别人，而且这个别人还是一个他不太熟悉的人？过去20年里，我一直和娱乐界一位绝顶聪明的人——巴里·迪勒——配合默契，而现在，这位弗兰克·威尔斯看起来却是完全不同的一种类型：他可以就这样把权力转让，自己做二把手和做一把手一样安然自在。这是真的吗？

我得把情况弄清楚。

我和弗兰克开始了新工作。一切按照我们那天在斯坦利家露台上决定

的那样。我们一起去迎接各自职业生涯中最严峻的挑战，是的，一起。随后的十年，我们共同体验兴奋、快乐、回报与胜利，这是我们之前谁也没敢想过的。从那个秋天第一次走进办公室，我与弗兰克的搭档关系就给我上了一课：与一个不仅保护公司，还会保护我、支持我、给我建议，而且做这一切都是完全无私的人一起合作是什么样子。当然，我对公司对弗兰克也是这样。我们一起成长、一起学习、一起把一个曾经的小公司变成一个真正的大企业。

我们了解了有时“1+1”的结果远远大于“2”。我们清楚了两人合作的回报会有多么丰厚。

无私挚友

这个故事开始于两个相距遥远的地方，讲述的是两个截然不同的年轻人。我生长在纽约，弗兰克则生于加利福尼亚一个海军家庭。他从小四处漂泊，后来考上了波莫纳学院，再后来漂洋过海到牛津做了两年的罗氏奖学金研究生。我从俄亥俄的丹尼森大学毕业以后，到欧洲呆了短短两个星期。我原以为自己会在巴黎当一名剧作家，可是不论在埃菲尔铁塔上独自眺望，还是在咖啡厅度过孤独的夜晚，都不符合我的个性。我回来了，到国家广播公司找了一份职员的工作。我当时欣喜若狂，因为我喜欢周围有很多人的热闹生活。

弗兰克在斯坦福拿到一个法律学位，完成了自己的学业。之后他先在军队服役了两年，然后成了一名律师，在有名的冈-科博-布朗事务所（即后来的冈-泰尔-雷默-布朗事务所）任职。他于1969年加盟华纳兄弟，进入影视娱乐界，而华纳兄弟之前是他所在法律事务所的客户。经过努力，他在十年后成了该公司总裁。

我于1973年夏天从纽约的美国广播公司来到好莱坞，目的是离美国广播公司的制作中心更近一些，从此我开始与巴里·迪勒一起工作。那是我和巴里在纽约共事7年之后的继续合作。后来，1976年，我再次跟着巴里转战到派拉蒙电影公司，做他的副手——董事长下面的总裁。

除了业界的一些活动场合，我其实直到1982年才真正接触弗兰克。我们在科罗拉多州的韦尔山滑雪时相遇，于是决定各自携妻子共进晚餐。当时弗兰克刚刚决定离开娱乐业一年，去攀登七座世界最高峰。那天晚上，