

全球化书系

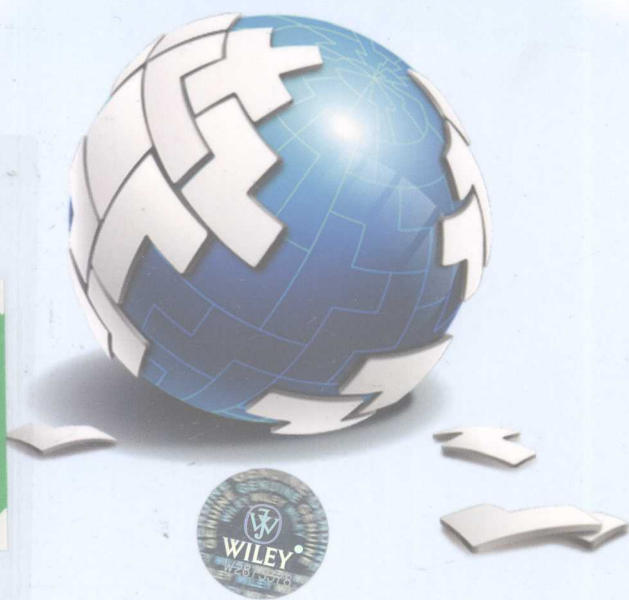
跨文化领导

世界级领导者的成功战略

LEADERSHIP WITHOUT BORDERS:
SUCCESSFUL STRATEGIES FROM
WORLD-CLASS LEADERS

[美] 艾德·科恩 (Ed Cohen) 著

毛学军 译



東方出版社



全球化书系

跨文化领导

世界级领导者的成功战



[美] 艾德·科恩 (Ed Cohen) 著

毛学军 译



東方出版社



图书在版编目 (CIP) 数据

跨文化领导——世界级领导者的成功战略/[美] 艾德·科恩 著, 毛学军 译.
—北京: 东方出版社, 2009.5

ISBN 978-7-5060-3507-1

I. 跨… II. ①科… ②毛… III. 企业领导学 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 066713 号

Leadership Without Borders: Successful Strategies from World-Class Leaders.

by Ed Cohen.

Copyright © 2007 by John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

Published in 2007 by John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

Authorized Translation from English language edition published

by John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

Chinese translation copyright © 2009 by Oriental Press. All rights reserved.

本书由约翰威利国际出版公司授权出版
中文简体字版权属东方出版社所有
著作权合同登记号 图字: 01-2007-5587 号

跨文化领导——世界级领导者的成功战略

作 者: [美] 艾德·科恩

译 者: 毛学军

责任编辑: 姬 利 黄 娟

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京智力达印刷有限公司

版 次: 2009 年 5 月第 1 版

印 次: 2009 年 5 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 18

字 数: 183 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-3507-1

定 价: 38.00 元

发行电话: (010) 65257256 65245857 65276861

团购电话: (010) 65230553

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

序

即使是像我们这些专业人员要找到实至名归的跨国领导者都很难。我在盖洛普公司工作的同事们调查的绝大部分职业经理人都

都是优秀的领导，但其中有跨国项目管理经验的人却是凤毛麟角。我们不得不承认这是在未来要面对的挑战之一。

我们为之工作的各个团体和组织正在以前所未有的速度走向世界。我遇到的志向远大的领导人无不渴望为全世界的人们提供服务。每一天都有成千上万宗的业务在网上虚拟的店铺里成交。提供产品和服务的人就在网络的一端，而他的客户可能在柏林或者布达佩斯，也有可能

是在波士顿或是曼谷。科技正让往日的梦幻变成现实，全球化的市场已经改变了人们的生活。人是这场变革的发动者，但局面发展如此之快，是所有人都始料未及的。我们只有丰富自身的调查手段，加深研究的力度才能追赶上时代的步伐。遗憾的是有很大一部分的人似乎对此一无所知，他们还在悠闲地做潮流更替的观众。现在的世界，交通运输能力不会

是产生阻碍的原因，科学技术的水平也难再作为阻碍交流的理由。界限与障碍在于人们心中的安于现状的自满

和无视变化的蒙昧。

《你的水桶有多满》(*How Full Is Your Bucket*, 盖洛普出版社, 2004年)是我和唐纳德·克利夫顿先生合著的一本书。在书中,我们探究了人与人之间的相互影响。我们发现表面看起来似乎微不足道的事情却能在日后对我们的健康、寿命、成就,乃至终身的幸福的产生深刻的影响。

我的第二本书是《人生一定要有的八个朋友》(*Vital Friends*, 盖洛普出版社, 2006年)。它的内容主要是和大家探讨了亲密的友谊在团体中的积极的作用。在我们观察了(生活在114个国家的)1 000万人之后得出结论:那些与最好的朋友做同事的被访者全身心投入工作的可能性是其他人的7倍。同时,我们发现这些人的工作效率相对较高,也更容易得到客户正面的评价和长期的信任。在工作的安全记录上他们的表现也更为突出。可惜的是我们中大部分人未能建立起这种令彼此受益的良好关系。

在工作中建立恰当、和谐、求同存异的关系网络是各项事业对领导人物提出的要求之一。诸位在阅读本书的过程中会加深对此的体会。如果本书给了您一个处于客观的位置审视自己的工作关系网络的机会,您愿意为增加您网络的带宽做些什么事吗?

除了扩大自己的人脉网络之外,我们还要学习很多技能才符合未来世界对领导人才的要求。若论艾德·科恩对跨国管理经验的研究和实践,可以说当世罕有出其右者。艾德用他的全部生活阅历和事业旅程完美地将跨国领导理念形象化、具体化。他以学生的姿态在这一课题上访问思索,再以教师的身份向大家授业解惑。多年来,艾德采访了上百位商界领袖,聚精会神地倾听这些精英诉说他们的故事。然后将收集整理的资料和体会同有识之士共同分享赏析。对于想把自己修炼成更为出色的跨国项目管理人的读者们而言,艾德的总结和感悟确实会帮助他们在实践中举一反三,活学

活用。我在读这本书的时候，书中的每一章内容都和我以前设想中的有所不同，这本书在新的世界格局中实施跨国经营的理念与那些旧思想产生了激烈的碰撞。数十年的研究成果和收集的无数事迹给本书带来了生命力和感染力，这本书将这种珍贵的生命力与感染力带给了每一位读者，为的是让这些力量跟着您冲出局限，在世界的范围内找到属于您的支持者。

汤姆·拉斯公的生涯是个谜。关于他的《人生一定要有的八个朋友》的作者生涯，毫不例外，除他同公。波兰奥的《你的水桶有多满》的合著者楚美前时县总祺里普，而然。楚美个一县道只否道应一民书西大去是

绪论

环球领导能力之旅的由来

我个人的环球领导能力之旅始于1988年1月。当时我才29岁，甚至还没有取得自己的护照。也就是在那一年我遇到了我的妻子普里斯，我们是工作上的搭档，都是从事培训事业的。最初，我们只是决定把各自的生意合并在一起，随着时间的流逝，两个年轻人渐渐相互爱慕。普里斯和我挑选大喜之日的时候，我们突然想到一个问题：去哪度蜜月呢？商议之后我们希望来个浪漫的欧洲之旅。可那个时候我们的公司“创新之源”设立在佛罗里达的奥兰多。公司新创，利润不多。我们要去大西洋另一边旅行还只能是一个梦想。然而，普里斯总是相信美梦能成真，她轻松地说：“也许很快就会出现转机呢。”

就在商量旅行之后的第二天，我正给一个计算机培训班上课，一个参加培训的学员向我询问能否和她所在的公司作一笔交易。此人在一家国际航空公司工作。她接下来的话颇有戏剧性：“我们公司很想继续派人参加贵处的课程，可是我们的预算紧张，已经难以再对此进行投入了。您认为双方有交易的可能吗？我们的员工在这里参加培训，而贵方可以从我们航空公司取得优惠的国际机票。”这个故事听起来至今还让人难以置信，但它确实发生了。

新婚第一天，准确地说是1989年11月19日，普里斯和我手拿护照和机票登记，开始了我们的欧洲之旅。那次航行的终点是卢森堡，我们下了飞机，走到海关的桌子旁，我骄傲的把我新的发亮的护照交给海关官员查验。30秒之后，我的护照被盖上第一个国际旅行的印章！现在这两本护照看上去已经饱经沧桑了，上面一共盖有150多个海关放行

章，上面还有8个签证页马上也会留下那种印章的痕迹。数一数这些各式各样的印章就可以看出来我曾经访问过或者工作过的国家和地区共有32个。^①其中相当一部分我将来还会旧地重游。回顾多年的旅程，我走访过的每一个地方，合作过的每一个公司都为我丰富了无可替代的阅历。每次分析这些经历，我对什么是全球级别领导者和什么是泛泛之辈都会有新的体会。

这本书中相关研究的进展与我的职业生涯有很大的关系。我原来工作生活在美国的弗吉尼亚北部，后来搬迁到了印度的海德拉巴城。在北弗吉尼亚的时候，我在博思艾伦管理咨询公司企业内部大学中负责企业战略部门。博思艾伦管理咨询公司在2006年由《培训》杂志评选的100家培训方面最具权威的企业中排名第一。^②后来萨蒂扬软件技术有限公司向我提供了一个难以拒绝的工作职位。一份意味着搬家到印度，完善一个世界级精英团队的管理、研究整套发展计划的工作，还有一个面积为24万平方英尺的、全新的等着新的领导人拍板决定内部装修风格的办公楼。萨蒂扬公司是有全球影响力的咨询业和信息服务业巨头。该公司的业务覆盖了从商务策略咨询到具体的IT实施工具的解决办法。虽然对这个公司的实力和魄力早有耳闻，但当我亲自去观察萨蒂扬公司的时候，我还是对它尊师重教的表现赞叹不已。这个公司把内部的领导培训学校视为未来领导者进德修业的地方。当然，这也是萨蒂扬保持长期稳健发展的依靠。当萨蒂扬1991年在孟买股票交易所初露锋芒的时候，员工只有100人左右，当时的市值仅仅是100万美元。当它在纽约股票交易所上市的时候，旗下员工已经超过10000人了。今天，全世界有35000名各类人才为萨蒂扬工作，而公司市值已经达到了10亿美元。这种惊人的成长速度背后必然有合适的人力、可靠的程序和先进的科技为其做支撑。作为一个培训专家，我尤其深刻地感觉到了精明强干

① 阿鲁巴岛[拉丁美洲]（荷属安的列斯群岛中的大岛），澳大利亚、奥地利、巴巴多斯岛、英属维京群岛、加拿大、荷属安的列斯岛国库拉索岛、丹麦、多米尼加共和国、法国、德国、匈牙利、冰岛、印度、意大利、牙买加、日本、基里巴斯（西太平洋上一共和国）、卢森堡公国、马来群岛、墨西哥、摩纳哥、荷兰、巴拿马、新加坡、南非、瑞士、泰国、阿拉伯联合酋长国、大不列颠联合王国、美国和越南。

② 约瑟夫·库尼克著，《博思艾伦管理咨询公司以人为本》，《培训》杂志，2006年3月1日。

的领导风格和坚持不懈的学习精神在其中扮演的重要角色。

在作出决定之前，我和萨蒂扬的董事会主席B·拉马林加·拉贾先生进行了一次会谈。拉贾先生和他的现任公司常务董事、他的哥哥拉木先生一起创办了萨蒂扬公司，并一路将一个名不见经传的小企业带领成为全球企业咨询市场上的泰山北斗。拉贾先生对领导能力和学习精神的热情富有感染力，这让我印象深刻。他向我阐述了完全生命周期领导能力的理念，并为我解释他自己和萨蒂扬领导层是怎样在这套理念的指导下于每个人的事业区域中做好各自首席执行官的工作的。其中，他的各个事业部应该独立自主又相互支持的观点引起了我的共鸣。他们在关于如何治理一个国际型、知识型企业的问题上有卓荦超伦的见识。

普里斯（她现在是萨蒂扬全球业务执行培训部门的主任）和我对萨蒂扬培训学校的工作满怀信心。我们卖掉了美国的房子和汽车，整理了所有的行李，带上了我们15岁的女儿麦克茨姿和我家那只叫面条的小狗（半狮子狗，半髯狗）登上了飞往印度的航班。从此，我们开始了在异国他乡的冒险。

在那段日子里，我也在脑中不停地思索，我在新的角色中到底需要拥有何种资历，做出怎样的举止，具备哪些价值呢？我很清楚当时自己确实有一些关于领导能力的问题亟待解决，它们的答案我求之未得：

• 跨国领导者怎样才能使人与人之间的差异成为企业的资源呢，又如何使这种资源的利用率实现最大化呢？

• 跨国领导者采用何种策略能让科技贡献的潜能完全释放出来呢？

• 哪些真知灼见可以从已经成功的跨国管理精英那里借鉴过来，并用以指导在这一领域有追求的后来者呢？

• 当今大师级的管理名家对未来的跨国项目领导者有什么建议呢？

我的新家在印度第五大城市海德拉巴。该城以其悠久的历史 and 迷人的文化而闻名于世，现在该城是印度的科学技术中心。我把家稍事安顿后就开始和新的工作组以及在美国培训与发展协会（American Society for Training and Development, ASTD）工作的研究人员共同启动了“跨国领导能力调查”的项目。我们把调查的问卷寄送给世界各地工商业领域中知名的行政执行官之后，我们收到了很多的回复。参与调查的企业

管理人各自生活和工作过的国家数量总计达到 60 个左右。我们对其中超过 50 位来自不同国家、行业和文化背景的跨国领导者进行了全面的采访。从“跨国领导能力调查”的问卷中得到的观点，以及之后的这些采访是本书重要的信息来源。读者可以通过 ASTD 的网站 www.astd.org 查到“跨国领导能力调查”的详细数据及其分析报告。

本书是如何组织编排的

本书共分为两部分，共由 14 个章节组成。

第一部分：成为跨国领导者的资格

这一部分主要向读者介绍全球知名企业家对我们调查问卷作出的宝贵回复，他们接受采访的内容，他们自述的经验之谈和这些参与过 60 多个国家跨国项目管理策划的业内精英的简介。

第一章：新的世界边疆

本章为读者列出了跨国领导能力资格要点及其轻重缓急的顺序，给出五大关键能力的一般性介绍：领导者的个人魅力，对事业敏锐观察和细心体会的习惯，俯视世界的大局观，以人为本的领导理念和让人心悦诚服的领袖风范，在业务的处理过程中丰富的技巧和精准的品质。

第二章：全球商务先驱的个人魅力

本章着重和大家一起探讨我们每个人的特性是什么，即“你是谁”，以及各自的核心价值是什么，即“你会怎样做。”

第三章：对全球商务事件的敏锐观察力

本章讲述跨国项目领导人必须严肃认真对待的八个事项：商务术语学，本地区与全球的政治学，全球金融学，战略营销学，组织行为学，企业知识管理学，运营管理学和业务创新学。

第四章：俯视世界的大局观

本章强调了从复杂的局面中识时达变的重要性。示范了如何保持最广阔的视角。

第五章：领导理念以人为本
本章从指挥跨国项目的复杂性出发，把讲述重点放在了世界级经理人如何因地制宜调整用人风格，设定对下属的期望，规定办事的时限等。那些承认团队中员工的不同文化背景、各异的经验阅历，以及历来的习惯传统是一种生产推动力量的企业家会轻松受益。

第六章：业务处理的能力与品质

本章瞄准的问题是在全球经济的繁杂关系中具体的业务量之庞大，业务种类之多样。比如：谋划与观察的结合，新技术和新观念的应用，合并与结盟的抉择，坚持与改变的决心，网络的依赖与防范，时间上优先或推迟权衡，以及投入与产出比较等等。

第二部分：功标青史的商业战略

这里给大家提供了一个可遇而不可求的机会，让各位读者了解八位驰名当世的跨国管理者的处事经验，通过这些真实的故事我们能对在第一部分中讨论的领导能力有更深一步的体会。

第七章：跨国领导的艺术性和科学性

缪克斯·阿吉博士是新加坡 Universitas 21 Global 大学的首席执行官（该学校也可以简称为 U21 Global）。他在同我们谈起跨国项目领导工作的时候讲了领导的艺术性和科学性。缪克斯博士在访谈中讲述了一些他本人和其他人的一些故事来说明经济全球化给世界带来的改变，还有科技迅速发展对跨国领导的影响。

第八章：萨蒂扬：创建一个有国际影响力的公司

B·拉马林加·拉贾是印度萨蒂扬软件服务公司的创始人，也是该公司如今的董事会主席。拉贾先生介绍了他在经营这家世界知名公司的过程中的六条成功经验。

第九章：转变心态，面对全球

善柯先生是新加坡渣打银行全球财务管理委员会的会长。他介绍的主题围绕着当今世界的大企业在调整面向全世界的心态过程中走过的历

程，与以往体制和方法的衔接问题，还对这方面的发展方向做出了展望。善柯先生还和我们讨论组织方面的技巧，或者说使具有不同价值取向的人为同一个目标而努力的要诀。在经济全球化，科技进步和信息爆炸等对世界经济前景影响巨大的问题上，他的见解也可谓高屋建瓴。

第十章：博思艾伦的全球人力资源战略

拉尔夫·施瑞德博士是美国博思艾伦咨询公司的董事会主席，也是该公司首席执行官。他有一套让人耳目一新的理论，那就是将不同的文化融合成一个多维实用的跨文化之文化。拉尔夫先生用横贯历史的眼光和讲评故事的方式告诉我们在接下来的企业进化过程中全球人才战略的方向和步幅。

第十一章：跨国风险对策

杰夫·泰勒先生任职于耐克欧洲执行事务部，他是欧洲、中东、非洲地区负责风险处理部门的主任。他的讲述围绕着为什么跨国公司需要不同于以往的风险意识和风险管理体系来展开。杰夫先生提供了具体的步骤来稳固企业的风险应对机制和开发抵御风险的对策。在企业高层足够的支持下这些机制和对策是企业积累小胜而成大胜的保障。

第十二章：沃达丰改变了人们对领导能力的理解

安东尼奥·艾勒曼先生是西班牙沃达丰集团商务事业部的常务董事。他在本书中要和大家分享的是来自各地积极因素如何转变成有多元文化的集体之有益成分，这其中的诀窍是什么，又有过怎样的教训。安东尼奥示范大师利用经济和文化的全球化的准则，既不让每个人感觉到失去了自己的地方特性同时又创造出与跨国企业相配的国际意识，以达到团体内的每个人长期融洽的合作。

第十三章：跨国管理能力，不进则退

玛格丽·博美哲女士是美国改变领导者公司董事长兼首席执行官。弗兰克·里克特博士是位于瑞士日内瓦的欧亚思国际构想集团的总裁。他们指出当今和未来跨国领导者对增强自身文化敏感性的期盼，对文化变革和文化潮流的反应并给大家描绘企业家眼中世界文化的样子。

本书中记录的诸多故事和采访是您开始、延续或者总结您的跨国领导之路的坚实基础。在每一章节结束之前您都能发现一些关于跨国领导能力的观点，我们希望那些观点有助于您建立自己的知识体系，增加您技巧的积累，为您接人待物时平添风采。希望这些知识、技巧、魅力立即能为您带来丰厚的回报，正是本书的目的所在。

附录：跨国企业领导人全球分类表，第十章

第十四章：结论 本书的结论部分是对未来跨国项目领导人的指导作出的总结，以及对本书作出贡献的 50 余位世界知名企业家长众观点的最后回顾。

附录：跨国企业领导人全球分类表，第十章

非，表中，除却其外，所有事件均按时间顺序排列。本书的结论部分是对未来跨国项目领导人的指导作出的总结，以及对本书作出贡献的 50 余位世界知名企业家长众观点的最后回顾。

附录：跨国企业领导人全球分类表，第十章

量，表中，除却其外，所有事件均按时间顺序排列。本书的结论部分是对未来跨国项目领导人的指导作出的总结，以及对本书作出贡献的 50 余位世界知名企业家长众观点的最后回顾。

附录：跨国企业领导人全球分类表，第十章

兰，表中，除却其外，所有事件均按时间顺序排列。本书的结论部分是对未来跨国项目领导人的指导作出的总结，以及对本书作出贡献的 50 余位世界知名企业家长众观点的最后回顾。

目录

序	/ 1
绪论	/ 4
第一部分 成为跨国领导者的资格	
第一章 新的世界边疆	/ 003
欢迎来到新的世界边疆	/ 003
此书的由来	/ 005
ASTD 和萨蒂扬软件服务公司联合组织的	
针对跨国领导精英的调查	/ 006
采访跨国公司领导人物	/ 006
成功的全球领导者的建议和忠告	/ 007
世界级商业领袖的成功战略	/ 008
作为跨国领导者的资格	/ 009
跨国领导能力重要的类别	/ 012
第二章 全球商务先驱的个人魅力	/ 017
概述	/ 017
领导力特质与核心价值	/ 018

第三章 对全球商务事件的敏锐观察力 / 039

概述 / 039

重要的跨国经营能力 / 044

第四章 俯视世界的大局观 / 065

概述 / 065

全球性思维的破与立 / 068

达成 360 度的理解 / 078

作一个跨国生意大使 / 084

第五章 领导理念以人为本 / 089

概述 / 089

吸引人才，留住精英 / 090

授权与激励 / 099

应对并行处理的局面 / 102

交流的艺术 / 105

提升下属，实现双赢 / 110

建立融洽的关系 / 110

第六章 业务处理的能力与品质 / 115

概述 / 115

共同的理想，战略的能量 / 117

组织结构的学问 / 121

组织经济学 / 122

科技扮演的角色 / 124

商务合作网络 / 129

第二部分 功标青史的商业战略

第七章 跨国领导的艺术性和科学性 / 141

孤立主义已经过时 / 143

经济全球化：故事很短，意义很大 / 144

知识经济 / 147

商务领导能力的演变 / 149

新的跨国领导人要心怀天下 / 154

第八章 萨蒂扬：创建一个有国际影响力的公司 / 159

概述 / 160

萨蒂扬的发展轨迹 / 162

生命周期领导力 / 168

权衡和领导 / 169

实时领导能力中心和萨蒂扬领导艺术学校 / 171

第九章 转变心态，面对全球 / 175

什么是全球意识 / 176

是不是所有的组织都需要有全球意识呢 / 179

现实要求更多的全球意识 / 180

确立全球意识的六个关键组分部分 / 184

让你的团队在实践中学习跨国业务 / 188

让世界成为你的智囊团 / 188

结盟是走出国门的好办法 / 190

从今天开始就以国际化的方式进行思考 / 191

第十章 博思艾伦的全球人力资源战略 / 195

概述 / 196

两种愿景 / 199

	公司统一的演变	/ 202
141	一套新的人才选拔模式	/ 205
241	带领员工走向世界	/ 206
441	制度上的价值创造健康的跨国企业文化	/ 207
541		
041	第十一章 跨国风险对策	/ 211
421	概述	/ 212
	从风险管理到风险战略	/ 213
021	企业风险管理	/ 214
021	企业风险管理框架的关键因素	/ 217
221	企业风险管理和跨国领导	/ 218
021	管理期望	/ 221
021		
171	第十二章 沃达丰改变了人们对领导能力的理解	/ 225
	背景资料	/ 226
171	沃达丰西班牙	/ 227
071	沃达丰集团志在四方	/ 228
171	从 Airtel 到沃达丰的转变：综合处理流程	/ 229
180	如何融入一个跨国公司	/ 230
181	为在西班牙工作的员工找准定位，	
881	发掘他们的价值	/ 232
881	进一步为现有的和潜在的客户开拓市场	/ 234
001		
101	第十三章 跨国管理能力，不进则退	/ 237
	跨国领导力的自我强化	/ 239
121	行动 1：得到正确的全球性反馈	/ 241
221	行动 2：增加你的文化敏感性	/ 243
021		