

Bloomberg
PRESS

一场让企业、社会、地球持续共存的
商业管理革命!



企业之根

TRUE TO
OUR ROOTS

[美] 保罗·多兰(Paul Dolan) 著
托姆·艾尔克杰(Thom Elkjer)
陈蔚译



- 企业是大环境的一部分
- 企业文化是由企业环境决定的
- 企业灵魂根植于每一位员工的心中
- 真正的力量在于将你的知识付诸实践
- 你不能预测未来，但可以创造未来
- 我们可以产生新的想法

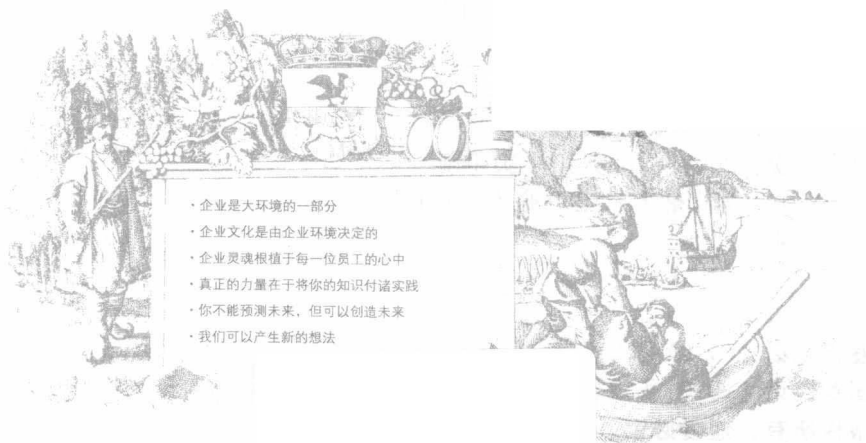
東方出版社



企业之根

TRUE TO OUR ROOTS

[美] 保罗·多兰(Paul Dolan) 著
托姆·艾尔克杰(Thom Elkjer) 著
陈蔚译



- 企业是大环境的一部分
- 企业文化是由企业环境决定的
- 企业灵魂根植于每一位员工的心中
- 真正的力量在于将你的知识付诸实践
- 你不能预测未来，但可以创造未来
- 我们可以产生新的想法

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业之根——一场让企业、社会、地球持续共存的商业管理革命!/[美]保罗·多兰
托姆·艾尔克杰 著. 陈蔚 译. —北京: 东方出版社, 2008. 11

ISBN 978-7-5060-3332-9

I. 企… II. ①多… ②艾… ③陈… III. 酿酒工业—工业企业管理—经验—美国
IV. F471.268

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 168761 号

Originally published by Bloomberg Press

Copyright © 2003 by Fetzer Vineyards/Brown Forman Corporation.

All rights reserved.

Bloomberg, Bloomberg News, Bloomberg Personal Bookshelf are trademarks and service marks
of Bloomberg L. P. All rights reserved.

本书版权由安德鲁纳伯格版权代理
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2007-3167 号

企业之根——一场让企业、社会、地球持续共存的商业管理革命!

作 者: [美] 保罗·多兰 托姆·艾尔克杰

译 者: 陈 蔚

责任编辑: 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: 2008 年 11 月第 1 版

印 次: 2008 年 11 月第 1 次印刷

开 本: 710 毫米×1000 毫米 1/16

印 张: 11.5

书 号: ISBN 978-7-5060-3332-9

定 价: 26.00 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

谨以此书献给费杰葡萄园的每一位成员，以表彰他们富有创意而又切实可行的商业经营方法。

对保罗·多兰与托姆·艾尔克杰合著的 《企业之根——一场让企业、社会、地球 持续共存的商业管理革命》一书的赞誉

保罗·多兰不仅引领着加州葡萄种植业朝着可持续的方向发展，而且还向世人证明了某个公司的某个人可以改变整个行业。但愿美国有千千万万个保罗·多兰，这样，20年后我们的国家将会变得更加美好。我们期待着这一天能够早日到来！

——《商业生态学》一书的作者 保罗·霍肯

全世界几乎没有几家公司真正走上了可持续发展的道路，保罗·多兰在管理费杰葡萄园时致力于为将来寻求新的管理理念。我很欣赏费杰葡萄园所走的这条发展道路，也十分赞同多兰将自己的管理理念公之于众的做法。

——巴塔哥尼亚公司创始人 伊万·丘纳德

产品质量更好，成本却更低。15%的收益增长率保持了10年。行业内最大的销售品牌，听起来很不错吧？在《企业之根——一场让企业、社会、地球持续共存的商业管理革命》一书中，费杰葡萄园总经理保罗·多兰讲述了他是如何利用可持续性所带来的挑战在费杰引发了一场商业革命的，这不仅使葡萄酒鉴定家和股东们受益，也使企业员工、团体以及整个世界从中获利。对于那些有意学习如何创造真正的可持续价值的人来说，此书十分值得一读。

——康奈尔大学约翰逊管理学院教授、
可持续全球企业庄臣公司 斯图尔特·哈特

保罗·多兰是一名能催人奋进且具有创新精神的领导者，他不仅为当代人，也为我们的子孙后代指明了一条康庄大道。《企业之根——一场让企业、社会、地球持续共存的商业管理革命》一书富有启发性，值得一读再读。它所包含的智慧已超出了葡萄园和酒窖的范畴，同样适用于日常生活的行为规范。多兰提出的公理和指导适用于所有具有竞争力的企业。

——美国葡萄酒协会执行副主席 约翰·德卢卡

《企业之根——一场让企业、社会、地球持续共存的商业管理革命》讲述的是一个真实、催人奋进且具有可读性的个人和公司转变的故事。请阅读这本书，然后你才会明白一个公司领导是如何引导其公司创造更多更有价值的利润。此书是研究具体做法的，对那些刚踏上可持续发展之路或已经走在实现可持续发展之路上或有此想法的公司领导来说，这可以算作一本入门指导。我想把它献给我们所有的经理。

——美国界面公司创始人及董事长 雷·安德森

自序

我们觉得很有必要写这本书。

保罗·多兰在费杰葡萄园工作已有25年了，而他担任公司总经理并带领我们寻找一条可持续性的发展道路也有10多年了。在此期间，保罗·多兰不仅提出了一系列的管理理念并辅以实例加以佐证，而且我们还了解到通过费杰的成功使人们对酿酒业的态度发生了深刻的变化。保罗·多兰的视野越是超出自己的企业，他就越强烈地感觉到有必要为这个世界做点事情。他想将自己辛辛苦苦悟出的道理和收集的实例同每个人分享，让他们从中受益。

长期以来，我的创作都有着一个明确的目标，那就是要致力于推进酿酒业的可持续发展。当保罗和我谈论要合著一本书的时候，他显然已经拥有了全部的原材料，比如激情、经验以及创造一个更美好世界的雄心壮志。一个秋天的早晨，我们在门多西诺角的一个小咖啡馆聊天的时候，我在瞬间突然意识到自己对地球及其居民的责任感增强了。从那以后，与保罗的合作共事加深了我对他所取得成就的理解，也更清楚我们能从中学到什么了。

我们为亲眼目睹巴尼费杰的回忆录而感到荣幸。巴尼费杰于1981年逝世，在此之前，他曾写过一篇简短的回忆录。在回忆录中他描述了自己创业的经历：他首先在加州北部找到一个废弃的农场，然后开始在那里播种，几年之后，那个农场竟然变成了费杰葡萄园。接下来的文章就是从那篇回忆录中节选的一部分，从中我们可以感受到一种令人肃然起敬的开拓精神。

托姆·艾尔克杰

1958年10月的一个星期天的下午，我在山谷中发现了一个被人遗弃的农场。农场里有一个旧铁匠铺，它的四周都是无人看管的葡萄园。这个农场距离门多西诺县政府所在地有9英里的路程，这一距离给我一种自己长期以来一直在追求的感觉，那就是绝对的宁静和情感的安全。

这座老房子有两层楼高，墙上爬满了蔓藤科的植物，看上去摇摇欲坠。蝙蝠和猫头鹰在高耸的烟囱里筑巢，花园里满是丁香和玫瑰。山谷中一群群的鹌鹑以深红色的火棘丛为食。人们都说这座房子死气沉沉、危机四伏，绝对不能住人。有些人还对我说这个葡萄园根本就不值得再去经营了，因为害虫已经严重地损坏了葡萄树的根。而且葡萄藤边上到处都是有毒的橡树，但这些生机勃勃的橡树只有15英尺高。

这个地方像磁铁一样吸引着我。我思前想后、反复盘算。我一遍又一遍地查看了自己所有的存折和人寿保险单，计算着上面的现金余额。我向很多人请教，同时还收集了相关的资料，比如必须要考虑的税收、机械设备以及酿酒葡萄的发展前景等等。我们检查了房子的墙基，将牌匾拆下来，检查有没有白蚁，踩踩地板看是否结实，画了些草图，设想把墙拆掉以后这房子将成什么样，并考虑重新装上管道和电线。

我只要一有空就会到这720英亩的土地上来转悠，每一个角落都有我的足迹。我向那些老前辈们请教，仔细地权衡他们的意见——不过他们的建议一般都发挥不了什么作用。一个悠闲的星期六，我走到农场的最西端，那边的地势比老房子要高出1英里，接着下山往北走直到苏厄德溪，再经过由山上奔流而下的冷泉水形成

的大水塘，里面时不时地有调皮的鳟鱼跃出水面。鹿从桉木和胡椒树丛里蹿出，跳到我面前，然后又跑到峭壁半山腰的空地上看着我。正是在这个小溪旁，在这个恬静的秋日里，我决定要买下这个农场，并在此度过余生。

1959年元旦那天，我开始将耕作工具和一些旧家具运到了老房子里。整个农场东西延伸两英里——山谷上面是一块狭长的土地——中央是主要的宅基。每次当我经过最后一根门柱的时候，都感觉四周笼罩在一种祥和的气氛中。我将原来的卧室侧厅改建成了一个新厨房，我经常和我的长子约翰一起工作到半夜。

随后，我们冒着严寒，风雨兼程，驱车14英里到了河的东岸，最后回到我们在镇上的家。我的梦想越来越大，但偶尔也会由于经济拮据和预料中的困难而被打断。我们所有的积蓄都投在了这里，但问题仿佛是解决不完的。我回想起了在我做决定之前那些和我聊过的人们给我的忠告，其中有一句话经常萦绕在我的耳边，那就是史密斯家从来都没有水，他们要在夏天的时候从小溪中抽水上来。要发展葡萄园，水是必不可少的，这里缺水的状况让我很担忧。当我拧开老房子里的水龙头时，首先是一阵汩汩声，然后慢慢流出一股温水，水里有铁锈还有淤泥。在老房子上方的那座山上，我们以前所熟知的重力体系已不再适用，在这里好像万有引力也发挥不了作用。每天早晚，我们都得在小溪里深100码处发动一个汽油泵，但有很多次，连汽油泵都无法启动。

因此，我决定挖一口井。我开始研究巫术，并着手筹集资金，而且又向老前辈们请教。他们带我去看了那一大片的井洞——都是干枯的。每个峡谷上方都有井洞，甚至就在小溪旁边的井洞也是干枯的，可那美丽的小溪常年水量却十分充沛。

两个月马上就过去了，住在比农场地势要低一些的一个小木屋中的一家墨西哥人开始修剪2.7万株葡萄藤，每一株他们都小心翼翼

翼地剪成两瓣芽。我把梨园租出去了，山坡和牧场上长满了草。我们买了 50 只老母羊，它们目光凶恶，瘦骨嶙峋，后来我们将这些母羊放养了。我还买了两头白脸的母牛，并将它们安置在了占地 300 英亩的南面牧场里，账单日益增多。当春天来临的时候，所有的工作不可能在这一季全部做完。很快，我们就得开始开发葡萄园了，这可是一项长期的工作。

我发现自己已经开始全身心地投入这项工作了。晚上我独自一人睡在这座房子里，周末我会把我的三个儿子带来，在这座空荡荡的房子里用科尔曼牌的炉灶做饭，半夜醒来还能听见耗子在上面阁楼里互相撕咬的声音。

钻井工人住进来了，他们在地上钻到 25 英尺深的时候，水就开始往上喷了。不过，为了储备更多的水源，他们又继续往下挖了 40 英尺。最后他们把钻井设备拉了上来，我们这里有充足的水源了。房子里的家具也慢慢添齐了，我们在厨房里建了一个很大的壁炉。安装管道是最麻烦的事，我讨厌管道里化合物发出的气味，但还是耐心地看着所有的管道都被安装好。葡萄园的修剪工作都完成了。我们把拖拉机带到葡萄园中——这台机器就像一只年迈而且走路摇晃的老牛，它是一台性能不稳定的拖拉机。我对这里的开发工作十分感兴趣：刚翻上来的肥沃的泥土所散发出的清香、那厚厚的像铺盖一样的庄稼，还有每天唱片所发出的吱吱呀呀的声音以及打破清晨宁静的拖拉机的轰鸣声……这一切都让我感到沉醉和着迷。在这里，一个人的思想可以自由自在、天马行空。

我们已经逐渐习惯了这种生活方式。当我的妻子凯瑟琳发现经营农场已经不再是我一时的冲动时，她也准备正式搬到农场来住了。不过，她还是很不情愿，同时也很担心。她不喜欢这所老房子，而且我们的第八个孩子马上就要出世了。我们家庭生活的这一巨变让她感到不知所措。

到了1959年4月中旬，我们开始担心霜冻，因为那将会给葡萄藤娇嫩的幼芽造成致命的伤害。这种担心最终还是变成了无情的现实。到了4月下旬，霜冻真的来了。老房子的房顶变白了，整个葡萄园都变白了。然后太阳出来了，葡萄藤的叶子变成了黑色并卷了起来，在阳光下都蔫了。葡萄园的人们只能默默地忍受，他们中的许多人甚至都不愿意再去葡萄园了。大家都认为这一次损失惨重，我们很可能得赔光所有的钱。与葡萄园不同的是，山坡上洋溢着各种耀眼的色彩——到处都开满了野花。七叶树抽了芽，黑色的橡树呈现出了其他颜色，小羊羔在山坡的草地上嬉戏，鹤鹑四处唱着它们求偶的情歌。幸运的是，不久之后，葡萄藤又发芽了。于是，每天早晨，我们的山谷都沉浸在欢快的歌声中，当太阳出来的时候，拖拉机已经在葡萄园里转悠两个来回了。

与其他生活方式不同的是，经营农场教会了人们要最大限度地依赖上帝：做人做事需要有耐心，要有豁达的态度，同时还要充满希望。有的时候我们确实会感到无助、悲伤，但一定要坚信每个人都会有成功的时候。

伯纳德（巴尼）·费杰（1920—1981）

目录

自序	/ 001
他序	/ 003

导言 可持续发展：发生在费杰的商业革命	/ 001
---------------------	-------

10 多年来，费杰葡萄园做到了在经济效益、环境保护和社会责任三方面共同发展，由于其葡萄酒的优良品质及可持续发展的商业发展模式，费杰葡萄园赢得了无数的荣誉，同时，费杰还保持了企业数量百分之百的增长率。

费杰的成长	/ 001
企业发展的新机遇	/ 004
成为楷模	/ 007
重要的组成部分	/ 011
转变企业发展的前提	/ 013
持久的成功	/ 015
探索与发现	/ 018
“我不知道”的威力	/ 020

第一章 企业是大环境的一部分

/ 023

我们不是孤立的个体，而是相互联系的整体，我们肯定能有所作为。这种意识为我们迎来了无限的机会来调节员工、供应商、商业伙伴和其他持股人之间的关系。

在费杰寻根	/ 024
敞开心扉	/ 028
对进步进行重新定义	/ 031
将相互联系原则运用于实践	/ 033
获得认识	/ 034
利用机会让企业更具持续性	/ 036
担当发展可持续葡萄栽培的重任	/ 037
酿酒业迅速发展	/ 037
展望未来	/ 038

第二章 企业文化是由企业环境决定的

/ 041

有了良好的商业发展环境，可持续发展就不再是一种管理理念或社会哲理了，而是一种能让组织的所有成员通力合作的实用原则。

探索费杰的目标	/ 044
企业目标将创造企业环境	/ 047
企业环境中产生企业文化	/ 049
“实话实说”和“趣味旅行”	/ 049
根据理想中的结果设置工作环境	/ 053
领导者的角色	/ 055
3E 文化	/ 057

第三章 企业灵魂根植于每一位员工的心中

/ 061

可持续发展的企业必须完成这样一个转变：从简单的责任，即只做分内之事转变为承受更多的义务，在保护地球和支持人权的前提下争取利润的最大化。

从义务到责任	/ 065
如果你把员工视为伟大的人	/ 068
释放员工的活力	/ 072
创造一个可以充分表现自我的环境	/ 073
要善于肯定员工的成绩	/ 077

第四章 真正的力量在于将你的知识付诸实践

/ 081

整体性是可持续发展之本。在费杰葡萄园，这一理念使得任何事物都从减少浪费和保护能源转化成了大规模的有机葡萄栽培、职工住房计划以及“绿色”基础设施建设。

个人的命运同企业的命运紧密相连	/ 088
必然的行动	/ 088
那些正直的企业将带来巨大的挑战	/ 090
创造新知识	/ 092
“博泰乐葡萄酒”的诞生	/ 093
将知识付诸实践将能够扩展我们的机遇	/ 095
从小处考虑还是从大处着手	/ 097
分享你的知识	/ 099
讨论的力量	/ 102
讨论是如何发挥作用的	/ 103
扩展讨论的范围	/ 106

第五章 你不能预测未来，但可以创造未来

/ 107

费杰葡萄园没有拘泥于以往的旧模式，而是通过“回顾”企业的发展历程来进一步优化企业。大家对新机遇的到来充满了期待，企业领导层高瞻远瞩，以长远的视角规划企业的发展。

确定方向并组织行动	/ 110
不可预测性是我们的盟友	/ 111
描绘生动的蓝图	/ 112
费杰葡萄园	/ 114

第六章 我们可以产生新的想法

/ 123

费杰葡萄园已公开表示支持可持续发展的酿酒业，本着不浪费的原则开发和管理葡萄园。通过加强人们对可能性的理解，这些主张已经开始影响加州酿酒业的发展环境了。

让世界跟着我走	/ 125
表明立场而不是发表看法	/ 126
立场的各个方面	/ 128
将人类送上月球	/ 129
我的立场	/ 131
公开表明立场	/ 132
你已经踏上征程	/ 134

后 记 从葡萄到葡萄酒的过程

/ 136

要酿出好酒是一项艰难的工作——即使您已经酿过几十年的酒也是如此。与此同时，栽培不含合成化学物的酿酒葡萄是整个行业很容易决定的一件事。

费杰葡萄园的历史及其发展前景

/ 144

记录了费杰从一个家庭经营的小作坊发展成为当今美国最大的葡萄酿酒厂之一的过程。

费杰的环保纪录

/ 149

费杰以环境为中心的做法得到了当地人民、加州人民、美国人民以及全世界人民的认可。

奖 章

/ 152

费杰的未来

/ 153

费杰是如何从长远的角度来发展企业的。

参考文献

/ 158

鸣 谢

/ 163