

Dialogue:
Listening to the Voice of
World's Top Business Leaders

对话：



倾听46位世界级 商业领袖的声音

受访对象：

杰克·韦尔奇、彼得·杜拉克
比尔·盖茨、沃伦·巴菲特等

Dialogue:
Listening to the Voice of
World's Top Business Leaders

46

● 刘首英/主编



作为领导者，一个人必须具有
表达清楚准确的自信，确信组织中的
每一个人都能理解事业的目标。

—— 杰克·韦尔奇

中国发展出版社

的
的

受访对象：

界級音

杜拉克
菲特等

4

【出題】

宇

图书在版编目(CIP)数据

对话:倾听 46 位世界级商业领袖的声音/刘首英主编.
北京:中国发展出版社,2002.1
ISBN 7-80087-536-9

I.对… II.刘… III.商业企业-企业管理-经验-
世界 IV.F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 086056 号

中国发展出版社出版发行
(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)
邮政编码:100035 电话:66180781
北京铁建印刷厂印刷 各地新华书店经销
2002 年 1 月第 1 版 2002 年 1 月第 1 次印刷
开本:1/32 880×1230mm 印张:19.875 字数:500 千字
定价:35.00 元

本社图书如有印装差错,可向发行部调换

前言

与世界级商业领袖面对面

随着中国加入 WTO,一批批在世界上如雷贯耳的企业首脑们纷纷登陆中国。这些曾被作为神话传送的超重量级人物,现在正频频在中国的重要新闻媒体露面,并踏上中南海的红地毯,向中国的领导人面呈他们要在这块沃土上施展自己的宏图大略。

他们当然是为中国巨大的市场潜力而来;他们当然是为了获取巨额利润而来。从此,他们将脱下原来被媒体罩上的“神秘面纱”,在中国的市场上,与他们的对手——国际的和本土的——展开面对面的较量,这种企业家才能的施展当然是以共同遵循的 WTO 规则为前提。

对中国企业来说,“狼”真的来了!这绝对是一种严峻的挑战,那些每天被媒体追捧的“绩优股”,在世界上的排位,也只能算得上是一些成长良好的“小公司”;我们那些靠国家贷款垒起来的“重点企业”,更处于体制落后、人员臃肿和效益极差的窘境和必须脱胎换骨的阵痛;我们那些充满活力的中小企业,则必须面临重建信誉、组织结构创新的挑战……好在我们中华民族有自古以来就传承下来的天赋和学习能力。

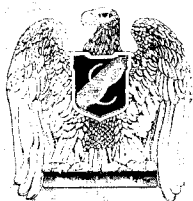
本书汇集的 46 篇对话,就是为了让国人,尤其是直面竞争的企业家,聆听他们的原音,并从此领悟企业管理与竞争的真谛。

这里既有被誉为全球第一 CEO 的杰克·韦尔奇关于如何创建一流公司的对白,也有全球首富比尔·盖茨关于电子商务的未来预言;既可以听到 IT 先驱们的成功心得,也可以学到一些老牌超级企业的成熟管理经验;既有超级巨头关于全球化战略的构想,也有他们关于跨国企业如何本地化的经验。我们还可以从他们的亲身经历中领会简化、价值观、创新、人的活力、核心竞争力、过程管理、情商等现代管理理念的活生生含义……

本书是为所有自强不息的企业家而准备的,本书更是为那些力求成为企业巨人的人而准备的,我们期待下一本访谈是关于中国企业如何成为世界级巨人的实录。

编 者

2002 年 1 月



作为领导者，一个人必须具有
表达清楚准确的自信，确信组织中
的每一个人都能理解事业的目标。

—— 杰克·韦尔奇

Dialogue:
Listening to the Voice of
World's Top Business Leaders

目 录

1 如何创建一流公司 (1)

杰克·韦尔奇(美国通用电气公司总裁)\赫布·凯布·凯莱赫(美国西南航空公司首席执行官) 在一次通过卫星向美国播放的一个节目中,杰克·韦尔奇和赫布·凯莱赫(Herb Kelleher)会见了《财富》杂志的编辑约翰·休伊(John Huey)和杰弗里·科尔文(Geoffrey Colvin)。谈话的主题是如何创建一流的公司并保持兴旺发达的态势。

2 速度、简化、自信..... (7)

杰克·韦尔奇(通用电气公司董事长) 曾作为董事长和首席执行官,杰克·韦尔奇领导着世界上最大的公司之一通用电气公司。今天的通用电气公司与1981年杰克·韦尔奇接手时相比已经“面目全非”。目前,通用电气公司的所有事业领域都反映了韦尔奇担任首席执行官以来提出的积极进取的战略调整思路。在任期间,他发起了一项极具挑战性的运动:建立可再生的“人类引擎”以激发通用电气公司的“企业引擎”,通过在全公司发现和取缔无生产力的工作,以使公司员工重新焕发活力,以及释放企业中每一层面的“情感能量”激励员工具有作为企业主人和自我实现的感觉,本文是韦尔奇对通用电气公司成功改造的深刻总结。

3 比尔·盖茨眼中的电子商务 (25)

比尔·盖茨(微软公司董事长) 谁会认为盖茨还有余暇写书呢?然而,在柯林斯·海明威(Collins Hemingway)的帮助下,他还是写成了一本书。这是一本455页的煌煌巨著,书名叫《未来时速——数字神经网络和商务思维》(Business @ the Speed of Thought)。正如该书英文书名中的@符号所暗示的,此书所谈论的是盖茨对互联网的看法以及互联网会怎样改变你的业务——而假如你使用的是微软公司的产品,这一点尤其重要。本文是盖茨关于电子商务的未来构想。

4 太阳系中两个最富有的人的对话 (35)

沃伦·巴菲特(伯克希尔公司总裁)\ 比尔·盖茨(微软公司总裁) 五月下旬一个温暖的周五下午,学生的长队蜿蜒穿过华盛顿大学的爱斯基摩联合大礼堂的前庭,一直排到了大门以外。这群衣着整齐的学生正在为了一堂座谈不顾一切地去占据黄金位置。同学们和少数几个幸运的客人正要去享受一场罕见的公开对话。对话双方是太阳系中最富有的两个生意人:微软的创立者和首席执行官比尔·盖茨与沃伦·巴菲特,伯克希尔的主席。

在这次无与伦比的思想的交流之中,巴菲特和盖茨探讨了风险,激励,雇员,对抗,错误。

5 在中国开拓汽车市场 (50)

理查德·瓦格纳(美国通用汽车公司总裁) 1953年2月9日生于特拉华州威明顿市,在弗吉尼亚州雷蒙德市长大,1975年在杜克大学获得经济学学士学位,并于1977年在哈佛大学获得工商管理硕士学位。

1977年,瓦格纳先生开始了他在通用汽车公司的职业生涯,在纽约财务办公室担任分析员。1998年10月5日当选为通用汽车有限公司总裁,并成为通用汽车董事会董事。瓦格纳先生目前还任杜克Fuqua商学院来宾委员会主席,汽车工程师协会(SAE)VISION 2000执行委员会主席,以及底特律乡村假日学校监理委员会理事。

6 全球性竞争的欧洲平台..... (59)

卡尔·海恩(德国大众汽车公司总裁) 今天,大众汽车公司按理说应该是欧洲最勇于冒险的公司。自1982年成为管理董事会的主席以来,卡尔·H·海恩已经率先发起了令人吃惊的扩张计划,于1986年和1990年分别收购了西班牙的汽车制造商西特公司和捷克斯洛伐克的斯科达公司。今天,大众正在从东欧至中国,从西班牙至墨西哥的领域内大兴土木和改造工厂。在这次采访中,海恩极力为他的战略远见和以墨西哥式的策略为大众重新夺回失去的美国市场份额的前景作出预测。他同时也谈论了日本产品的优点。作为一名联邦经贸部的对外贸易顾问委员会的成员之一,海恩考虑到德国、欧洲、统一欧洲的未来,探讨了德国的共同决策制的竞争功效。

7 资产增值的秘密 (76)

加里·威尔逊(迪斯尼公司行政副总裁) 加里·威尔逊,1985年以来沃特·迪斯尼公司的行政副总裁和财务主管,因其创造性的不动产管理和精明的理财方式而赢得了广泛的认可。毫无疑问,威尔逊是一名一流的财务主管。但是他不只是一名理财技巧的专家。他也是一位战略家,一位目光远大的思想家,一位开拓者,一位价值的创造者。他的影响已经超越了金融界的一般范畴。事实上,在他拥有世界上最成功的娱乐公司的高级金融职位的同时,威尔逊并不视自己为金融行政人员。在本文中,威尔逊谈论了他与生具来的一些东西:金融的奥妙与一种对生意的富有想象力的、战略性方针的结合——令人兴奋。

8 跨国经营的逻辑 (92)

班西·巴尼维克(ABB公司总裁) 班西·巴尼维克比欧洲,乃至世界上的任何一位首席执行官更奋发进取地建立了一种竞争性企业的新模式——一个立足于地区市场,融合全球规模和世界顶尖技术为一体的组织。他工作的主旨是:“全球化的思想,地区性的行动”。在一次访谈中,班西·巴

尼维克详尽介绍了建立一个“多国”公司的理论及实践。他解释了 ABB 的母体组织体系,一种为平衡核心技术和全球规模经济且不妨碍地区市场的存在和响应而设计的结构。他描述了新一代“全球性经营者”并且解释了其技能与传统经营者的不同之处。他坦诚评价了政治与如 ABB 等公司的密切联系。

9 花旗集团正视未来的世界 (114)

约翰·瑞得(花旗集团董事长) 约翰·S·瑞得从来就不愿意故意制造什么轰动效应。他在这家美国最有实力的银行中工作了 25 年。在这 25 年的职业生涯当中,他在一个主要的业务团体当中产生了根本的改变。他把这个千疮百孔的业务团体建成了一个赚钱的新业务,并且在第三世界的债务的关键性问题上起着十分重要的作用。瑞得早在 1984 年 9 月 1 日,就当上了花旗集团的董事长。他的目标很明显,就是要创造世界上第一个真正全球性的金融机构。在这次采访中,瑞得重新回顾了他是如何评价这些压力的。他设计了一套诱人的策略选择,从而能够改革全球性的银行结构。他详细说明了花旗集团在消费者银行上的管理教训。他许诺要对公司银行进行彻底的革新,并且描述了他在这个改革过程中所担任的角色。

10 分解惠普 (137)

卢·普拉特(惠普公司前首席执行官) 卢·普拉特(Lew Platt)不得不做点事情了。惠普的年收入增长率在 90 年代中期经常能达到 20%,但后来大幅度下降,在 1998 财政季度几乎没有增长。在持续攀升的技术市场上,惠普的股票价格从高点下跌。普拉特大胆地做出了反应,他把惠普公司一分为二:一家是销售计算机、打印机、软件和提供服务,价值 395 亿美元的公司,将由一位新的首席执行官领导;另一家是销售医疗产品和检测仪器,价值 76 亿美元的公司。找到担任计算机公司首席执行官的人选之后,普拉特将离开惠普公司这一举动同时显示出普拉特作为首席执行官的实力和弱点。当初在 1992 年,普拉特并不是惠普公司替代约翰·杨

(John Young)的第一人选。董事会当时想让从无到有成功创建了打印机业务的迪克·哈克博恩(Dick Hackborn)接替这一职务。但哈克博恩拒绝了。惠普于是挑选了普拉特。普拉特是一位能干的经理,但却不是一位具备哈克博恩那样素质的革新者。普拉特有勇气把惠普的基础业务分解出去,自己也将让位,这值得我们赞扬。在《财富》500家大公司的首席执行官中,能像他这样做的几乎没有。

11 靠收购来网罗人才 (142)

约翰·T. 钱伯斯(思科系统公司总裁) 前 IBM 和王安实验室的市场专家,他于 1991 年以总裁接班人的身份来到思科系统公司,并一手塑造了公司激进的发展战略,包括在合资合作等希望一举主导网络通讯市场的各项计划。1995 年,钱伯斯正式成为公司总裁,本文中钱伯斯就思科公司为何在网络经济中处于领先地位谈了自己的看法。

12 戴尔的电脑营销革命 (156)

迈克尔·戴尔(戴尔电脑公司董事长兼首席执行官) 现年 35 岁的迈克尔·戴尔掌管着世界第二大计算机公司,成为世界 500 强中最为年轻的首席执行官。1984 年,当迈克尔·戴尔从德克萨斯大学中途辍学,创立自己的公司时年仅 19 岁。当时,他只有资金 1000 美元及新颖独特的概念:摆脱中间人,直接销售度身订做的电脑给用户。他所创立的直销模式,改变了人们购买个人电脑的方式。时至今日,这种方式已经风靡全球,戴尔的个人财富也在全球富豪榜上排名第四,直逼比尔·盖茨。

13 团结、不懈和共识 (169)

罗德·坎恩(康柏公司创始人) 1982 年 1 月,罗德·坎恩,比尔·摩特和吉姆·哈利斯,三个德克萨斯仪器公司的男校友,创建了康柏计算机公司——美国经营历史上发展最快的公司。如此令人瞩目的经营业绩取决于其独特的管理方式。公司的企业文化基于协力合作和一致管理以及一种保持小公司赢利的不懈努力。在本文中,罗德·坎恩揭示了这些引导其公

司飞速发展的令人惊奇的观念和管理模式。

14 Yahoo! 是什么 (185)

杨致远(雅虎公司总裁) 1994年4月与大卫·费罗(David Filo)一起共同创造了雅虎互联网浏览导引,并于1995年3月与他人共同建立了雅虎公司(Yahoo! Inc.)。作为媒体工业的一支主导力量,杨致远指导着雅虎公司成为全球访问人数最多的网站以及互联网中最为认同和接受的品牌。作为雅虎公司董事会成员之一,杨致远与公司同仁紧密合作来发展公司的业务,并指引公司未来的方向……

15 巨龙之舞 (196)

施振荣(宏基集团创始人和总裁) 在以默默无闻的商业经营为文化特征的台湾,施振荣(Stan Shih)挺身而出。作为资产58亿美元的宏基集团的主席和开创者,施振荣先生却在过去的20年中,一直为了使得宏基品牌能够像富士、IBM、惠普和NEC一样享誉世界而奋斗。事实上,施振荣先生作为一名温文尔雅的工程师兼企业家,对于台湾的甘于默默无闻一直在进行抨击。作为这里最为知名的商业领袖,施振荣先生坦率、果敢并且毫不畏惧。

16 日本式管理的真谛 (205)

M. 玛吉哈拉(三菱公司总裁) 就像三菱公司的业务一样,公司的董事长也几乎是以四海为家。M. 玛吉哈拉在伦敦长大——他的父亲在那里为三菱公司工作、在美国接受的教育。他先后就读于位于新罕布什尔州的圣保罗大学和哈佛大学。在从哈佛大学毕业之后,他开始为三菱公司工作,这期间他曾经在包括美国在内的世界各地任职。

17 用价值观塑造公司 (218)

罗伯特·哈斯(列维·斯特劳斯主席) 作为列维·斯特劳斯的主席和首席执行官,罗伯特·D·哈斯继承了双份遗产。自从它在1850年建立以来,这

个旧金山的服装制造商就以其把对社会价值和其员工的承诺与巨大的商业成功结合起来而著称。重新发掘列维·斯特劳斯的遗产对哈斯来说是有特殊的意义。他是公司创立者的重孙辈,在他之前,他的叔叔、父亲和祖父都曾领导过公司,他于1973年加入列维·斯特劳斯公司,而且在不同的领导岗位上工作过,包括主管公司的计划和政策的资深副总裁,作业集团的总裁,行政副总裁和首席执行官。他也在麦卡锡公司担任过助理,并在象牙海岸的组和部队中呆过两年。

18 从国内的明星企业到参与全球竞争的企业 (235)

阿尔钦·哥麦茨(汤姆森 S.A. 公司董事长) 1982年,当政府任命哥麦茨为汤姆森公司董事长兼执行总裁时,该公司正处于濒临破产的边缘。他上任后,迅速采取措施削减公共支出,将企业的组织结构进行了重组。提拔了一批新经理,并将向国外市场扩张作为公司的首要目标,在所有这些变化中,唯一保持不变的特点是:重视系统化、有序化和最优化;灵活使用任何方便的选择;坚持不懈;注重辛勤工作和学习能力。本文中,哥麦茨对这家企业的竞争战略和企业文化进行了解剖。

19 企业改革的生命力 (252)

雷蒙德·史密斯(贝尔大西洋公司首席执行官) 雷蒙德·史密斯,1989的元月就任贝尔大西洋的首席执行官,1989年7月兼任董事会主席。在他的事业早期,他为AT&T主管经营、日常事务、工程和金融,升迁至宾夕法尼亚和特拉华州的公司总经理——贝尔大西洋组建时他所拥有的职位。贝尔大西洋成立一年之后,他加入法人团体,作为副主席和金融主管官员(1985-1987),而后是董事长和经营主管官员(1988)。他与其前任托马斯·伯格密切合作,构造经营理念,消除自满、垄断的思想体系的残余。

20 一位日本巨人对全球化的思索 (269)

吉久(野村证券公司董事长) 1985年,吉久成为了野村证券有限公司

——目前世界上最大的最为赢利的金融机构——的董事长和首席执行官。吉久先生在野村公司效力33年,是一个勤勤恳恳的推销人员和销售经理,也是目前他所领导的勇于进取的挑战性公司的一个最完美的产物。公司里流传这样的传说:他向日本的投资者出售股票和证券时,每天打100个电话,每周穿破一双鞋。在本文中,吉久先生回顾了他将其公司由一家小经纪行发展成为一个全球性的多样化的金融机构时,面临的是日本自身遇到的许多问题。野村公司在世界范围最恰当,最有效的作用是什么?它应该处于什么样的统治地位?它应当如何分配自己庞大且正在发展的资源呢?

21 特立独行的领导 (279)

弗兰克·波拿比(意大利伊尼公司首席执行官) 首席执行官们在其职业生涯的某一刻,大多都要领导企业渡过一个难关——裁员,兼并或是由新技术引发的行业革命。但是很少有人能与弗兰克·波拿比相比,面临如此惊心动魄的重重危难,并最终战而胜之。在他担任意大利一家庞大的能源工业集团,伊尼首席执行官的六年任期内,波拿比成功地把这家负债累累,由长官意志所左右的政府控制实体缔造为一家以能源为主业的竞争性的盈利公共贸易公司,他大刀阔斧地卖掉了200家公司,以超人的气魄和勇气解雇了几百名经理,彻底建立了一套激进的新经营体制和经营程序。

22 家族企业的管理 (299)

克里斯滕·阿尔斯特罗姆(芬兰阿尔斯特罗姆公司总裁) 1982年,在芬兰一家大公司:瓦尔斯拉获得成功后,阿尔斯特罗姆加盟了他的家族企业,他迅即意识到如果不进行一次彻底的战略调整,公司在世界竞争不断加剧的年代将无法生存下去。他的首要任务是剥离不良资产,在一些核心领域集中资源,培植在世界市场上有效竞争的能力。

但是他很快就认识到如果不引导阿尔斯特罗姆家族对家族与公司的关系问题有一个全新的认识,那么,他就不能改变公司的战略方向。在本文中

克里斯滕·阿尔斯特罗姆描述了让家族成员以开明积极的姿态与公司打交道,而不是仅限于持有股权的转变过程。这场改革,正如阿尔斯特罗姆描述的,起始于“一场战斗”,这场战斗几乎使他放弃首席执行官的职位。

23 灵捷、全球化和创新精神 (314)

维克多·冯(香港李冯公司总裁) 李冯,香港最大的出口贸易公司和供应链式管理发展的革新者。公司1906年创建于中国南方,创始人是维克多·冯的祖父。在中国贸易由外国商社控制的年代,李冯公司是第一家中国人所有的出口公司。在19世纪70年代初期,维克多正在哈佛商学院执教。他弟弟,威廉,是新鲜出炉的哈佛MBA,两个年轻人被父亲从美国召唤家中,从事公司的事业。从那时开始,两兄弟领导李冯公司进行了一系列的变革,在本文中,维克多·冯描述了李冯公司怎样从一个买方代理过渡到供应链式管理,从旧经济体制到新经济体制,从传统的中国家族企业到一个不断创新的公众企业。维克多和威廉正在创造一个新型的跨国公司,尽管规模扩大,经营范围拓宽,但仍然保有开创精神。

24 创新经营 (332)

保罗·古克(雷凯姆公司的创建者) 保罗·M·古克,雷凯姆公司的创建者和首席执行官,其业务范围是向工业客户提供技术密集型产品,涉及航空航天,汽车工业,建筑行业,电信业以及其它一些领域。然而,从根本上来讲,保罗·古克的业务是革新。在雷凯姆,创新超前于产品。事实上,公司正处于重新塑造自己的过程之中。在其开始的25年里,雷凯姆在初步发掘其产品的全球市场潜力的同时创造了爆炸性的增长率(平均每年25%)。古克先生麻省理工学院的毕业生以及斯坦福研究中心的放射实验室的前主管。他让位别人来作雷凯姆的首席执行官但仍是那里的主席。

25 管制环境下的生存之道 (349)

K·马亨德拉(Mahindra & Mahindra公司总裁) 虽然M&M公司在印度

战后经济的防护层下运作良好,但它却从来都不是封闭的。自1945年K.马亨德拉的父亲和叔叔创建这家公司以来,M&M一直在生产吉普车。起初公司拥有一系列的外国合作伙伴,其中包括已经倒闭的威利公司,美利坚汽车以及后来的克莱斯勒。接着M&M开始生产完全独立制造的汽车。在发动机科技方面,M&M与法国的标致和日本的尼桑保持着合作关系。另外,M&M和福特汽车公司最近开始在50%对50%的合作项目中在印度生产福特的Escort和Fiestas汽车。在其他一些领域,比如电讯和软件业,M&M也与英国电信等世界各地的合伙人结成了合作关系。那么一个公司应该如何在一个受保护的区域市场中经营运作,保持自己的国际竞争优势呢?在新时代的印度又会有什么变化呢?以下是马亨德拉先生就他所领导的公司在印度这种特殊环境下的生存之道。

26 人的活力与激情的管理 (362)

简·伦纳·福图(伦宏·波伦克公司首席执行官) 简·伦纳·福图(Jean - rene Foutou)是法国最大的公司之一——伦宏·波伦克公司(Rhone - Poulenc)的首席执行官。他职业生涯的第一个二十年是在Bossard这家大型的法国咨询公司渡过的,在那里他专门负责化工和医药行业。在80年代初,简·伦纳·福图所撰写的关于法国化工行业未来的报告引起了政府部门的注意,而当时伦宏·波伦克公司就是由政府所控制。由于简·伦纳·福图先生的这份报告以及他的技术方面的特长,政府要求他来执掌伦宏·波伦克公司。在1986年,简·伦纳·福图先生正式成为伦宏·波伦克公司的总裁兼首席执行官。

27 后资本主义时代的管理者 (371)

彼得·F.德鲁克 现已80岁高龄的彼得·F.德鲁克半个多世纪以来,一直在为企业和政府部门的高级官员提供咨询与培训服务。人们常常称彼得为现代企业家的教父。他不仅深深理解社会经济大潮的强劲动力,同时也敏锐地洞察到这种动力所召唤的成功领导人所具备的素质。借助于不同凡响的综合理解事物的天赋,彼得对日本艺术以及网络技术等各个领

域的专业知识都造诣匪浅。然而使他获益最深的还是与自己那些来自五湖四海而又见多识广的学生们的深层次交谈。

28 为了发展而发展是荒诞可笑的 (384)

查尔斯·汉迪(伦敦商业学院教授) 欧洲最富盛名和最具影响力的管理学家。走进任何一家书店,你都会发现他的新书《矛盾的时代》与作者本人的大幅画像陈列在一起。而当你打开收音机时,你就可能从 BBC 听到他的声音。于 1932 年出生于爱尔兰克达勒的汉迪先生在学术界以及商界走过了一条漫长而又光彩四射的职业道路。他早年就读于牛津的 Oriel 学院,曾经在壳牌公司的亚洲部门工作,然后又在麻省理工学院的斯隆商学院获得工商管理硕士学位。

29 如何掌握核心竞争力 (396)

加里·汉默(伦敦商学院客座教授) 1994 年,加里·汉默和他的合作伙伴 C.K. 普拉哈拉德教授共同写作了《为未来竞争》一书,这本书的出现在当时引起了巨大的反响。它被列为当年商业界最杰出的著作之一,迅速销售一空,并引发了一场关于如何制定管理策略的讨论。

30 如何做“一个伟大集体”中的领导 (412)

沃伦·本尼斯(南加州大学企业管理学杰出教授) 在沃伦·本尼斯(Warren Bennis)丰富多彩的一生中,他曾经先后当过学生、军人、学者、学院院长、大学校长和杰出教授。在从事对于商业管理的研究之后,本尼斯教授再一次提出了价值观的问题。他在文章中描述说,伟大的领袖能够建功立业,并激励追随者们向自己看齐,这是因为他们能够了解、宣传甚至代表自己领导团体的整体价值观。不仅不同的集团拥有不同的价值观,而且很多时候你难以分辨是集体拥戴了领袖个人还是领袖塑造了他所领导的团体。

本尼斯观察到有些团队相比其他团队更为优秀,有时在商界或是其他领域前者会成为一种“伟大的集体”,这是本尼斯所使用的一个词汇。那么