



The maverick way

Profiting from the power
of the corporate misfit

怪才之道

如何善用与公司文化格格不入的员工

〔美〕理查德·薛弗顿 ※ 蓝尼·万尚 ※ 比尔·威尔逊

陈红斌

著
译



华夏出版社

The maverick way

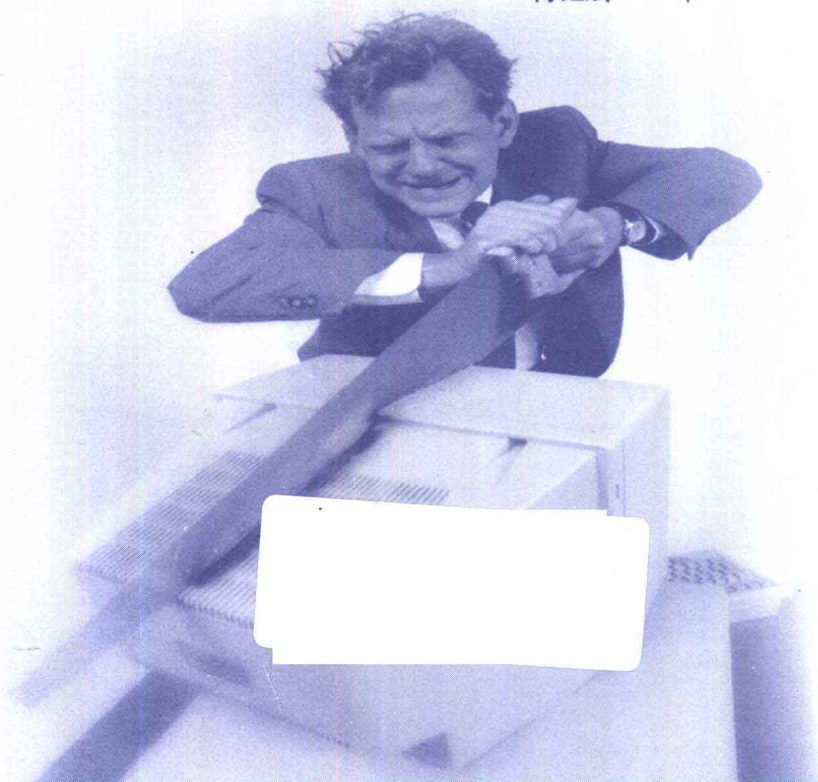
Profiting from the power
of the corporate misfit

F272.92
14

怪才之道

如何善用与公司文化格格不入的员工

〔美〕理查德·薛弗顿 ※ 蓝尼·万尚 ※ 比尔·威尔逊 著
陈红斌 译



华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

怪才之道:如何善用与公司文化格格不入的员工/(美)薛弗顿等著;陈红斌译.-北京:华夏出版社,2001.9

(全球经理人必读经典译丛)

ISBN 7-5080-2528-8

I. 怪… II. ①薛… ②陈… III. 企业管理:人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 054634 号

北京市版权局著作权合同登记号:01-2001-2838

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

北京市梨园彩印厂印刷

880×1230 1/32 开本 6.5 印张 123 千字 2 插页

2001 年 9 月北京第 1 版 2001 年 9 月北京第 1 次印刷

定价:20.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

献给特蕊娜,玛格,嘉美尔
和兰茜,做怪才的妻子可真不
容易!

当所有思想健全的人都在
争取记住别人有保持不同的自
由时,谁还能老老实实在埋下
头来写一本规则。

罗伯特·布林赫斯特 《印刷体的要素》

你想要证据吗?我不能
给你。不过,我可以给你讲一
个故事。

罗伯特·唐桑德

译者序

Maverick 在英文中来源于 19 世纪德克萨斯州的一个地主的名字。这个地主名叫山姆·玛弗里克(Sam Maverick)。当时,其他地主都给自己的牛打不同的烙印,以标明所属;只有他与众不同,不给自己的牛打烙印,因此,任何一个游荡到公共牧区的新生(没打烙印)牛犊都是属于他的,他也因这种做法不为他的邻居们所喜欢,而赢得了臭名昭著的名声,并使自己的姓变成了英文中的一个单词。在英文中,这个带有贬义的单词专指那些“特立独行、与众不同”的人。

在本书,作者们把那些游离于组织内

部系统的研发和创新体系之外、以秘密或半公开的方式进行创新活动、与公司主流思想和文化格格不入,却能够确实为公司带来有价值的、甚至革命性的创新成果,把公司引入到一个全新的领域和发展方向,为它的持续发展建立基础的公司人士称为“mavericks”;把这些人的行为方式,及其给公司带来的创新方式称为“The Maverick Way”。译者把这两个词译成“怪才”和“怪才之道”。

他们认为,正是企业内部的怪才们为公司的持续生存和发展所需的创新提供了源泉,因此,如何保护怪才,为他们在得到不断丰富和完善的公司主流体系之外,保留足够的生存空间;如何帮助怪才,在合适的时候,把他们的创新成果接过来,并使之合法化、主流化;如何把怪才之道的火炬一代代传递下去(他们相信,传递这把火炬和为公司的领导层寻找合适的接班人具有同样的重要性)对公司的创新和未来是至关重要的。

要知道,成功的创新有两种形式,一种是“注重管理的”,另一种是“开放的”。在前一种模式中,最重要的是有组织地对未来进行理性的探索,而不是单凭激情或直觉行事。当前,国内很多企业迫在眉睫的工作之一,就是要把这样的体系建立起来,系统地组织研发人员开展创新活动,建立和健全一套有效的、能够为企业提供核心竞争力的创新体系。甚至,所谓的“知识管理”的主要内容也是围绕着对未来的理性探索展开的。

后者的核心是思想上的创新才是企业的核心价值,而思想上的创新之关键在于“自由”,这正是贯穿于本书的怪才们

所追求的“怪才之道”的实质。

因此,在这里,我们看到的是管理上的一对基本矛盾命题,即如何驾驭理性和直觉对创新的贡献,如何在这两种模式之间寻找一种平衡。过分强调前者可能导致的结果是,真正的创新在资金和观念上得不到足够的支持,公司经常以所谓的合理性来排斥想像力,从而扼杀了创新的源泉。这样的例子在我们身边俯拾皆是。很大程度上,我们所抱怨的缺乏创新精神,其关键并不在于我们身边缺乏本书所说的“怪才”,而在于周围环境对“怪才”的不能容忍,以种种借口扼杀不同的想法,排斥具有不同想法的人。

过分强调后者,表面上看,容易联想到的结果是组织涣散、缺乏管理和纪律。可是,通常的情况是,越是在组织涣散、缺乏管理和纪律的情况下,压制不同意见的情况越严重,越不能容忍怪才的存在。因此,组织和管理的无效并不是过分强调后者的结果,而只是借口;或者说,我们不必担心企业会出现过分强调后者的情况出现。因为,组织一旦建立起来,无论其管理是否有效,总是存在某种秩序的。某种程度上,管理的实质是根据组织的目标不断改善或变革业已存在的秩序,提高效率。不管哪种秩序总是对“怪才”和“怪才之道”具有一种内在的排斥力的。可是,我们知道,生命诞生于秩序与混沌的边缘,创新的思想也是这样。在技术日新月异,竞争日益激烈的企业世界,对创新的要求越来越紧迫,因此,无论是具备什么样秩序的组织,再怎么强调“怪才之道”的重要性都是不过分的。甚至,我们可以说,创新时代的管理要求在建立和完善秩序的同时,为混沌留出一点空间,为“怪才”和“怪才之道”的

生存留出空间。同时,管理的艺术也正在于此,因此,正如本书作者所说,“怪才之道”本身就是一种艺术。

我相信,随着《怪才之道》中文版的出版,“怪才”一词将成为中文中的一个具有特殊含义的新名词。

创新是系统地放弃业已建立起来的、习以为常的、熟悉的、人们已经适应了的东西。

——彼德·德鲁克

前言

《福布斯》错误

《福布斯》杂志在 1997 年 3 月 3 日的那一期承认它犯了一个错误：“21 年前，金佰利 - 克拉克公司决定进入尿布行业和宝洁公司 (P&G) 展开肉搏战，当时，我们预言这将是一场灾难。金佰利 - 克拉克公司是一家纸浆和纸品制造商，它凭什么能够在宝洁这样的营销大师面前班门弄斧？它进入尿布行业的想法真是太傻了。

“但是，现在的情况表明，它们当初

的这一决定并不傻。事实上,这一决定非常英明。金佰利公司尿布战略的设计师,达尔文·史密斯在 1991 年年底退休,1995 年去世,享年 69 岁,他在自己的有生之年亲眼看到了自己制定的战略取得了成功。”

金佰利 - 克拉克公司实现这一成功的幕后是一部杰出的营销和公司战略思想传奇。凭借 Kleenex、Kotex、Huggies、Depends 和 Scott 这样的品牌,金佰利 - 克拉克公司现在已经成为世界上最大的消费产品制造企业之一,同时,它还创造了丰厚的股东回报和诱人的利润空间,用《福布斯》的话说:“它给了宝洁公司重重一击。”

本书就是对这一传奇故事背后的人和事进行深入的分析 and 介绍,在这里,您将看到造就如此精明的营销和战略思想的人和他们的行为。

有许多因素促使了金佰利 - 克拉克公司变革和转型的最终成功。精明的营销手段、富有智慧的公司战略思想、强有力的管理班子、有效的财务控制、对目标持之以恒的追求等不一而足。但是,还有一些不为人所见的因素,像意义重大的创新之举、富有勇气的领导能力,再加上一群非常有趣的人、他们之间的友谊和对创新管理的驾驭能力等可能是更加必不可少的。

但是,这一部分的情况即使在金佰利 - 克拉克公司内部也还没有公开。它涉及到一些关键(但秘密)人物,我们把他称为“怪才”(maverick),以及怪才的导师(MOMs, mentors of marvericks)和保护人。他们的幕后行动营造了一支并不明晰的、非正式的秘密队伍,这些人的实践和他们之间的友谊促使

了创新的发生,为公司变革提供了基础。

我们把这群人、他们的行动和特殊的友谊称为“怪才之道”。

怪才之道本身并没有任何精确的规则或按部就班的秘诀可言,或者说,它总是令人捉摸不定。它的表现方式要视每个公司的特定情况而定,并受到公司所处的特定时期和氛围的影响。因此,很难,如果不是不可能的话,把一个公司的经验直接搬到另外一家公司。但是,我们坚信,我们可以从别的公司的成功做法中得到教训,如果不是鼓励的话,为那些面临成长太快和严重偏离原始的企业家精神的企业提供启示。

本书集中讨论企业界发生的事情——尤其是那些已经建立了稳定的收入流的大型企业。甚至,我们进一步把自己的视野限制在仔细考察金佰利-克拉克公司在长达20年的时间段上如何成功实现公司转型上。

我们这样做部分是因为如此深入的考察并不多见;部分是因为,对我们来说,通过这样的特写视角,我们可能挖掘出对读者有用的创新管理的基本原则和经验。

认识怪才

许多人参与了把达尔文·史密斯的愿望转化为金佰利-克拉克公司的成功现实。其中,首先要提到的人是比尔·威逊,他被证明是一个多产的创新培育大师。比尔既是一个怪才,也是怪才的导师,他在金佰利-克拉克的多元化战略赖以

为基础的产品、技术、经营和营销战略等领域进行的源源不断的创新方面，充当着催化剂的作用。

达尔文·史密斯在一边构思公司变革的最终目标，并牢牢地掌握着公司的航向，比尔在另一边施展魔法，把史密斯的愿望转化为现实。

比尔会第一个跳出来承认，他并不是孤军奋战。事实上，他处在一个复杂但完全秘密的关系网的中心，我们把这个关系网称为“秘密社会”。

在接下来的几页内容里，您将认识这个秘密社会的成员，他们在这—非凡时期扮演了关键的角色。

* 弗雷德·鲁贝基，工程方面的怪才，负责尿布产品和大量生产工艺的设计。

* 约翰·拉雷，目前是金佰利－克拉克公司知识产权部经理，比尔无可争议的接班人。

* 利奥·夏皮洛，比尔的终生朋友，社会和公司思想先哲，产品形象和质量的积极倾听者。

* 迪克·劳斯切，比尔的另一位忠实朋友，负责收罗怪才，秘密社会的看门人。

下面这些关键人物培育了怪才之道，并发现了保护怪才的有效办法：

* 雷罗伊·彼特森和彼特·拉尔森（现在是布鲁斯维克公司首席执行官），这两位执行副总裁“发现”了比尔，并默许他组建秘密社会。其中，拉尔森向比尔提出，“把你的做法教给公司”的要求。

* 里查德·宋南塔格，公司的另一位执行副总裁，就在比

尔办离退休手续时,才发现自己是他的顶头上司,毫无疑问,他比别人更加了解比尔的魔力。

80年代期间,我在比尔的手下工作,亲自参与了比尔的任务,帮助他完成拉尔森的要求,把自己的成功做法“教给公司”。我于1985年离开金伯利-克拉克公司,之后我和比尔的关系令人尴尬地中断了很长一段时间。但是,在最终和比尔重新取得联系后,我发现这项未竟的事业仍然在等着我们去完成。我记得,当时我对比尔说,只要他愿意,我随时准备着去完成这个任务。他长叹一声,眼睛随之一亮,用他的标志性的口气回答道:“好吧!”

我们的第一步是把里查德·薛弗顿请——或者说引诱——过来,帮助我们完成这个任务。一方面,他文笔很好;另一方面,他知道我们在谈什么。因此,他是最好的人选。薛弗亲身经历过把公司变革和创新当成“洪水猛兽”(belly of the beast)的事情。那时,他所供职的《桔之县邮报》(The Orange County Register)试图彻底改革新闻工作方法。

薛弗很快就开始意识到,和比尔共事对他自己一生将发根本影响。和我们中的大多数在不同时期有着和比尔的密切共事经历的人一样,薛弗正在开始感受比尔身上特有的感染力和影响力,其中饱含希望、勇气、怪才的魔力、自由,甚至,还有爱。

经过许多次的失败尝试后,薛弗把本书构思成一个怪才和他的导师及保护人之间的谈话录。开始的时候,是一个年老的怪才和他的一个年轻学生之间的对话;后来,一个人参加进来,“双人对话”变成了“三人谈”;进一步,随着越来越多的

人不断加入,一个由怪才和他们的保护人构成的网络成长起来,他们在其中尽其所能地相互提供支持、建议和安慰。薛弗还建议我干脆发起召开几次圆桌会议,为那些怪才和他们的保护人提供一次亲密聚会的机会,使他们能够经常聚在一起,交流心得、交换想法和分享经验。(请访问:www.marverickway.com 或 www.innovationthatwork.com)。

经验之谈

最初,我想我们要写一本有关怪才和他们的保护人在公司变革过程中扮演的特殊角色的书。这一点没有错。但是,它还应该讲到个人的变化和转型,因此,它要涉及到自由、勇气、开拓精神、爱等基本的人性主题,并把它们体现在我们工作氛围中。

完成这个任务的一个目的是为创新管理领域贡献一些新的、有价值的思想。在这一点上,我们要说,我们总是站在别人的已经发表的和没有发表的和著作的基础上。

不过,我们相信,我们选取了一个和大多数人完全不同的视角,即关注怪才和他们之间的关系,尤其是怪才的导师们在公司创新的概念导入、发展和政策制定方面扮演的关键角色。随着我们的认识和了解的不断深入,我们发现,我们从前面提到的不同人物身上学到的怪才之道也能够教育、政府、非盈利甚至教会组织得以实践。我们相信,怪才之道既和人类对自由、使命和成就的渴望之情一样古老,也和你们目前正在实施的创新努力一样年轻。

薛弗、比尔和我希望您不但能够喜欢接下来的内容,还希望您能够不时地发挥自己的灵感和智慧,在您所在的组织,让自由和爱产生变革力量,从而使怪才之道得以再生。

蓝尼·万尚

2000 年 3 月 10 日

加州圣拉菲埃尔

目 录

译者序	(1)
-----------	-------

前言	(1)
----------	-------

蓝尼·万尚在这里揭开了本书的序幕。

第一章 一个好奇的梦	(1)
------------------	-------

我们将在这里遇到一个爱讲故事,要求宽容而不是
许可,并且从不说不的人。

第二章 怪才们	(15)
---------------	------

我们将在本章对怪才进行描述,为了便于观察,他
像甲虫一样被我们当作标本钉在墙壁上,却失去了他应
有的活力。

第三章 一个高技术怪才的自白 (32)

一位在高技术锋尖上探索的活生生的怪才在本章
为我们现身说法。

第四章 怪才的工具包 (40)

各种各样的偏狭(但有效)的怪才策略被揭示出来,
其中,主要是“撒谎、盗用和欺瞒”。

第五章 自由地 (66)

在本章,我们将在怪才们游荡的地方探索,并寻找
他们这样做的原因。

第六章 牧场 (77)

在本章,我们将观察到从怪才的探险地到枯燥无味
的现实世界的危险之旅,其中充满了新的思想、潮流、洞
察力和怀疑。

第七章 热爱自由 (92)

我们将在本章沉思怪才深层次的动力源泉,在此,
我们将进入一个被今天的企业所禁忌的世界。

第八章 和怪才们一起奔跑 (101)

在本章,我们将把一个由怪才组成的秘党的秘密行
为揭示给大家。

第九章 怪才经理 (121)

在本章,我们将深究激励、回报和保护怪才的巧妙
艺术。