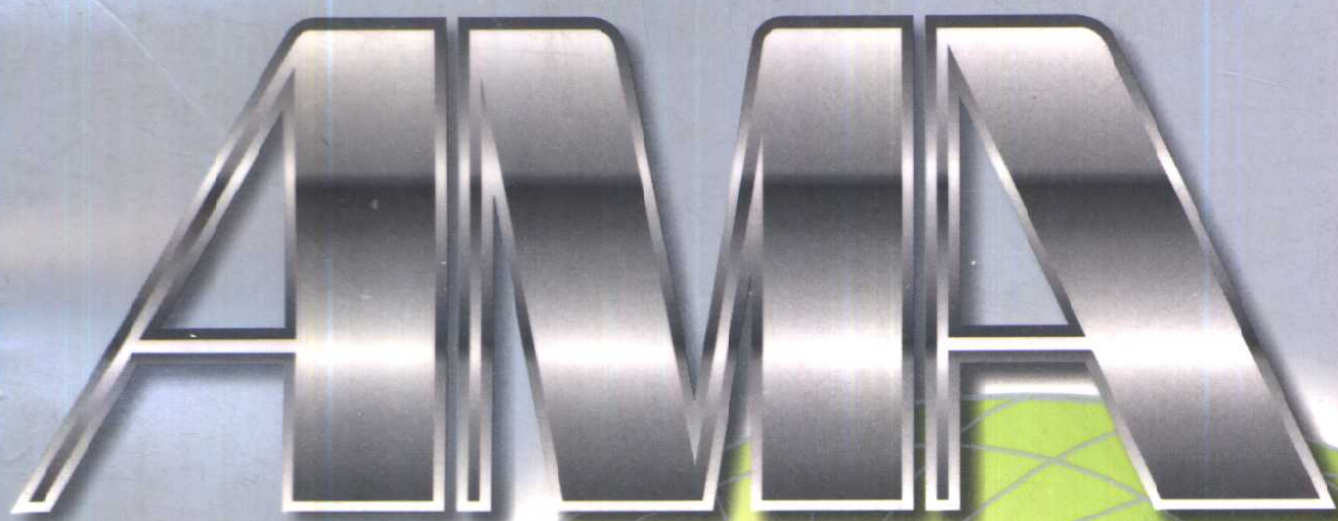


美国管理协会 · 斯米克管理丛书

第4辑

领地争夺 游戏

——理解并终止工作中的地盘之争



主编 汪 熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

George B. Weathersby

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

ZHUCHI

FANYI

[美] 安妮特·西蒙斯 著

刘春发 译

尤志文 校



上海人民出版社 SHANGHAI RENMIN CHUBANSHE



[第4辑]

领地争夺游戏

——理解并终止工作中的地盘之争

主编 汪熙

[美] 乔治·韦泽斯比

李慈雄

ZHUBIAN

WANG XI

George B. Weathersby

LI CIXIONG

上海工商学院主持翻译

SHANGHAI

GONGSHANGXUEYUAN

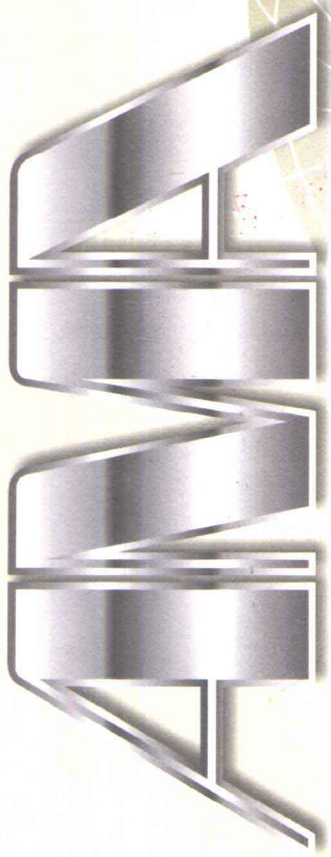
ZHUCHI

FANYI

[美] 安妮特·西蒙斯 著

刘春发 译

尤志文 校



上海人民出版社

COM

SHANGHAI RENMIN CHUBANSHE



CIMIC

454532

责 任 编 辑 曹培雷
 苏贻鸣
封 面 装 帧 甘晓培
编辑、出版总策划 朱金元

美国管理协会·斯米克管理丛书

(第 四 辑)

主编 汪 熙 [美]乔治·韦泽斯比 李慈雄

领地争夺游戏

——理解并终止工作中的地盘之争

[美]安妮特·西蒙斯 著

刘春发 译

尤志文 校

上海人民出版社出版、发行

(上海绍兴路 54 号 邮政编码 200020)

新华书店上海发行所经销 上海中华印刷厂印刷

开本 850×1092 1/32 印张 10.75 插页 2 字数 181,000

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月第 1 次印刷

印数 1-5,000

ISBN7-208-03091-X/F·620

定价 16.50 元

主 编 前 言

这套丛书是当代影响最大的一套管理丛书。它的总编纂者是美国管理学会(American Management Association), 简称 AMA。AMA 是美国也是世界上最大的一个企业管理的教育培训和出版机构, 它在美国各大城市设有 9 个分会, 在加拿大、欧洲、南美和日本等地都设有海外分支机构。它的会员近 7 万余人, 大多数是全球著名企业负责人。

AMA 的一项重大贡献是组织有成就的企业家和专家编写各类专题的企业管理书籍, 传授他们的成功之道。这套丛书的特点是反映了当代管理科学的最新发展成就以及所面临的新问题。它的出版深受各国企业界和学术界的欢迎。其中很多书不断再版, 历久不衰, 影响极大。

我们和 AMA 曾多次联合召开研讨会和组织培训, 在长期合作的基础上, AMA 决定提供他们每年的最新出版物, 由我们组织专家挑选、审议和翻译出版。

我国的经济改革方兴未艾,市场经济在城乡崛起,广大的公私企业家都渴望能掌握最新的和行之有效的管理知识和技能,以便在国内外激烈的市场竞争中取胜。我们相信这套丛书的出版在很大程度上会满足这一需要。

在这一套丛书出版之际,我们要感谢美国 AMA 的诚意合作并按法律程序解决了版权问题,还要感谢复旦大学、上海财经大学和上海工商学院的专家参与了审议、挑选和翻译工作。

最后,我们要感谢上海人民出版社的朱金元编审、曹培雷女士和诸位编辑们,他们的卓识远见和高效率的编辑组织才能,保证了这套丛书每年都有 10 本新作问世。

汪 熙

复旦大学教授、博士生导师
上海工商学院名誉院长

乔治·韦泽斯比

美国管理协会总裁兼首席执行官

李慈雄

斯坦福大学管理学博士
斯米克集团总裁

1998 年 12 月 7 日 上海

前言

我曾经花了三个星期想从离我就两个门远的一个同事那儿得到一份关于我们客户的年终销售分析的复印件。我们有共同的利益,为同一家广告公司、同样的客户工作,所以我想我们是同一条战壕的人,对不对?结果呢?

● 前言

起先是他“找不到它”。然后是“可能在安吉拉的办公室”,但是安吉拉不知道我在说什么。再后来他开会迟到了,但“肯定明天一定能弄到它”,但是没有。最后发展到在电梯前发生了这样一幕(注意,我仍然认为他会给我这份报告的):老朋友围在四周,他开始用他钥匙串上的手电筒先是在我的鼻子上,然后在我的口袋里照来照去,不断说道:“嗯,可能在这里。在那吗?不。我只是哪里也找不到那些数据,对不起。”

当电梯门关上的时候,我能听到回荡在电梯井中的嘲笑声。我目瞪口呆,一言不发地站在那里,明白了一个教训。这个教训今天仍然引起了我的兴趣。把销

售分析的信息和我一起分享是他的工作,但他对这个事实却一点也无所谓。只是因为公司的结构图说我们是同一条战壕的人并不能使之成为现实。很明显,我们不是同一条战壕的人,他的行为已经证实了这一点。事实上,他和我甚至不是在玩同样的游戏*。所以这肯定存在两个游戏。如果一个游戏是“为顾客服务的游戏”,那么另外一个游戏是什么呢?哪些人组成了这个团体?规则又是什么呢?

我以前曾经听说过这个游戏。人们说:“你必须得知道如何玩这个游戏。这只是这个游戏的一部分”,或者“这只是一个大的游戏。”

那时我所知道的是我两个游戏都输掉了。我的报告交迟了。我需要数据而我却得不到。由于对正在进行的社交游戏缺乏本能的了解(我确信作为一个独生子,阻碍了我的社会经验的积累),我尽力合情合理地去理解这种表面上不合情理的事情发生的原因。难道他不想为顾客服务吗?难道他的工资不是和我们整个部门的业绩紧紧联系在一起的吗?对他来说还有什么比钱和业绩更为重要?

只要我去寻找合理的答案,那些片断总无法拼凑到一起。最近我成功地把客户的预算资金运用到直接

* “game”是本书中频繁出现的、非常关键的一个词,其英文原义有游戏、运动、策略、把戏、花招等。我们在翻译过程中,一般根据前后文作者的原意,分别选用“游戏”或“策略”等。——译注

邮寄广告上,这可能意味着一些花在电视广告上的费用(他的领域)会重新分配到直接邮寄广告上(我的领域),只有当我意识到这一点时,这个事情才开始变得明朗起来。这是一个领地争夺的事情。很明显,保护宝贵的领地比起其他的部门目标(像为顾客服务,赚钱,部门的成功)都要优先考虑。

他这样做也是为生活所逼。这是一个非常严重的游戏。我意识到我既可以痛斥这个游戏不合情理和缺乏远见,又可以学会怎样玩这个游戏。我可以指出其自我毁灭的方面,尽力让他觉得我讲得有理——而且可能在这个过程中我会被活吃掉。或者我可以放弃走这条正义的道路,去学会怎样玩这种游戏。

我学会了这些规则。我学会了结交身处高位的朋友,学会了隐瞒信息,学会了说我打算去做其实我不想去做的事情。我开始赢得“这个游戏”。然而我却恨它。我原本想而且现在我仍然这样想,花这么多的时间和精力去谋位,隐藏资源,操纵信息是愚蠢的,而这些时间和精力我们原本是花在为我们顾客服务上的。

我不想玩这样的游戏。我要去改变它。

也许,说起来容易,做起来难,但是并不是不可能。我的第一个方法就是深入钻研这个游戏的起因。领地争夺的起因是什么?书上并没有告诉我很多,但是它们让我开始去探索。大多数文学作品从有形的空间探讨了领地争夺。但是我知道,我亲眼目睹的实际发生

的事例表明,人们对一些无形的事情表现出了强有力的领地意识。其余的文学作品从动物的行为以及早期的人类进化行为方面对领地争夺进行了探讨。我发现了一些极其紧密相关的地方,而且开始相信某种生物冲动对我们的领地争夺行为可能起着强有力的作用。我下决心要做更多的研究。你将读到那个研究的结果。

我想能发现一些有用的东西。不是某个重大的理论而是一个足够强有力地能缓减生物冲动的非常有用的方法。作为一个行为科学顾问(我很早以前就放弃了广告的工作),我明白解决问题的方法只能在实地而不是在充满理论学家的某个象牙塔内找到。大家都知道,他们明白正在发生什么事,而且当任何人不厌其烦地向他们提问时,他们乐意与人分享自己所知道的情况。就领地争夺我询问过的每一个人都清楚地知道我在谈论什么,而且与我分享他们知道的情况。

这本书是根据我对领地争夺研究获得的第一手材料而作出的报告。不是在实验室进行的实验,而是对那些在“美国的公司”*的男男女女们的意见进行的研究,他们每天都能看到和经历领地争夺。从他们讲述的经历中,产生了一个以行为为基础的定义:什么是领地意识,它看上去是什么样子,而且确切

* 对美国工商业的讽刺性的称呼——译注

地说它是如何在公司内进行的。在这个原始材料翔实的研究中,我也加入了我自己对这个使人费解的问题的理论——那就是领地争夺是一个以进化为基础的并且可能是本能的行为。我不能证明它是一种本能,但是也没有人证明它不是。关于这个问题的学术性争论可能很有趣味,但是最终肯定以无法解决而告终。这里就我的目的而言,它并不重要。如果我们不得不选择一个立场,那么愿意认为领地争夺是一种本能有明显的优势。

运用领地争夺是一种本能,这个假说可以使我们能够自己身上和别人身上看到领地争夺(这是很自然的)。那样的话,我们可以节省很多时间。如果它是一种本能,那么没有谁可以责怪,而且没有必要作出什么是应该的和什么是不应该的价值判断。我们生来就有领地争夺的本能,所以让我们行动起来,作出决定如何去控制好它。不要作出防备的姿态或者去指责别人。相反,我们应该直接着手去改变这些行为。

在这本书中,另外一个可能会把注意力从改变行为这件事情上转移开的问题就是原始材料引用的学术性习惯。研究生的教育几乎毁了我。到今天我发现不引用至少二三个确证的原始材料要写好一个句子很困难。所以让我们作一个交易,如果你允许我简要地概述一下许多对这个研究课题作出过贡献的人,我保证不引用原始材料。

据我所知,对领地争夺研究的兴趣,是从这个世纪之交的时候开始的。一个关于鸟鸣声和它们的领地争夺目的的书籍使人们开始这项研究。从那时起,对领地争夺动力的探索,吸引了许多科学家,他们来自于许多领域,像动物学,生态学,行为生物学,神经生物学,神经内分泌学,社会生物学,生态人类学,人类学,经济社会学,生理心理学,社会心理学,心理生物学,进化心理学,组织心理学等等。每个人都会有看法,在阅读许多这样的文献时我很少遇到“禁止擅自闯入”的标志,但是在冒昧地艰难进入已经完全保留好的智力领地时,仍感受到有点过于审慎。如果你是那些领地争夺的专家之一,请不要开火,我是为和平而来的。

把领地争夺看成是一种本能,或者是一个社会的解决办法的理论都存在。持本能观点的学派建议采取“让我们面对它,我们只不过都是贪婪的动物而已”这样的态度,而持“领地争夺是一个社会的解决办法”观点的学派则反驳道:“我们不是动物,我们只是想和别人一起好好玩,而且篱笆扎好能使大家成为好邻居。”有个人甚至为使用了领地争夺这个字眼而表示道歉,说这不是一个听上去很堂皇的字眼。我大概处于一个中立的位置。我认为我们有各种各样的本能,领地争夺就是其中之一。但是我也坚持这样一个乐观的看法,即我们没有必要成为我们的本能的奴隶。

我有一个观点似乎与所有的专家不同,那就是他们

坚持认为领地的定义应只限于地理或有形的空间。而我认为加以这种限制只是为了避免把研究领域弄得模糊不清而不是出于一种诚心诚意的信念——认为人们对无形的事情不会感到有强烈的领地意识。（如果不是这样的话，他们应该就知识产权的问题和微软公司的律师们交谈）。因此，你将在这些书页上发现一个来自于原始材料翔实的研究的最大转变，就是一个对领地争夺的更为广泛的定义，它包括信息，人际关系和权威。

如果你还对背景材料感兴趣的话，参考书目中概述了足够多的书让你去阅读。

最后，对那些说这本书把公司复杂的动力过分简单化的人，我只想说：“是的，它确实是。那么你的意思是？”如果让我来对这里描述的行为背后的所有因素之间的关系进行详细的记录、定义和解释的话，我会牺牲一个有用理论所带来的益处（更不用说会毫无意义地使你厌烦）。允许我提出一个过分简单，本来就不精确，以及不完整的人类行为模式。这个模式几乎所有人在几小时内就能明白，并能运用来改变所有需要改变的行为。这本书是一个工具，一个只是需要让人觉得有用，并能赢得生存权利的工具。试试看。

这本书是如何编排的

这本书分为三部分。第一部分概括了一下领地争

夺,认为它是进化而成的一种适应性变化。这一部分讨论了有关的情感以及我对在今天的公司内值得保护的领地的重新定义。

第二部分叙述了十个游戏策略,每个策略占了一章的篇幅。在每章的最后是一个简短的自我测试。这将使你能够联系自己的经历,看看是否有玩弄领地游戏策略的迹象。如果你想跳过第一部分的内容,直接去阅读这些策略,那就从第四章开始。

第三部分讲述了对付公司领地争夺的一些切实可行的建议。你会发现有单个的练习和对好几个公司行动步骤的描述,你可以用它们来减少你公司内引起机能障碍的领地争夺游戏。

这一研究是如何进行的

本书是根据我在许多客户公司里所做的深入的研究写就的,也从长期的客户—顾问关系中获益。

这一研究使用了定性的方法,包括了 40 多次深入的采访。这些采访的对象是有一定规模的公司(100 名员工以下)以及大公司(1000 名员工以上)里的中层到高层的经理们。由于显而易见的原因,这些公司不愿在此公开它们的名字。

每次采访大约持续一个小时左右。采访采用非指示性的方法,也不作定论。采访者通过试探性的语言推断出被采访者对领地争夺的定义。比如,“讲一下你公司内发生的某个地盘之争的情况”,并继续用试探性的语言来推断出其定义:“请举个例子,说明你亲眼目睹的、你认为引起了功能障碍的领地争夺情况。这些耍花招的人做了些什么? 由谁首先引起的? 你是怎么知道的? 什么行为表明了这一信息?”

所有的采访都录了音,并一字不差地做了书面记

录。为了寻找反复出现的行为模式,我们对由此得到的 200 页的文稿进行了分析。通过对这些材料的分析,我们得到了 11 种独特的模式。我们对这些模式都标上了标签,并作了定义。后来,把原稿精心编制成了 143 个完整的趣闻轶事,又把这些趣闻轶事分成适当的类别。因为有一类情况只在一家企业里存在,所以它没有用到本书之中。本书谈论了其余的 10 种类型。

致 谢

感谢向我讲述他们经历的那些了不起的人们。由于作过保证,该书中他们被隐去了姓名,但是我会记得他们的,并表示深深的谢意。

我朋友和家人的支持对这本书的完成起到了至关重要的作用。我想特别感谢谢丽尔·德·齐昂蒂和雪莉·德克尔不断的鼓励,以及大卫·威廉,他照顾好家庭的一切修补工作,使得我能安心写作。要感谢凯恩·马修斯,他在初期阶段对这些材料进行了测试。还要感谢吉姆·法尔,我的导师,在困难的时候他的支持和鼓励鞭策我继续努力。最后要感谢奎恩·达尔敦,他的婉转得体的指导性辞令帮助我把杂乱无章的事情整理得井井有条。

我还要把这个工作的完成归功于我的祖母,奥利弗·伯特·西蒙斯。她教导我要站得高,要敢于正视问题,并且实事求是。

Territorial Games

by Annette Simmons

Copyright © 1998 Annette Simmons

Original English-language edition

published by AMACOM, a division of

American Management Association, International,

New York. All rights reserved.

本书由美国管理协会出版部授权翻译出版。未经授权,不得翻印、转载。