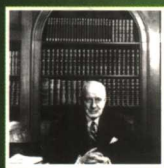


感受伸手可触的智慧 体验近在咫尺的大师

卓越领导的管理智慧

(美) 彼得·克拉斯 (Peter Krass) 编



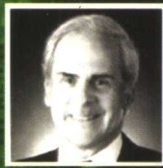
托马斯 J. 沃特森



王 安



比尔·盖茨



弗雷德里克 W. 史密斯



The Book of Leadership Wisdom
Classic Writings by Legendary Business Leaders

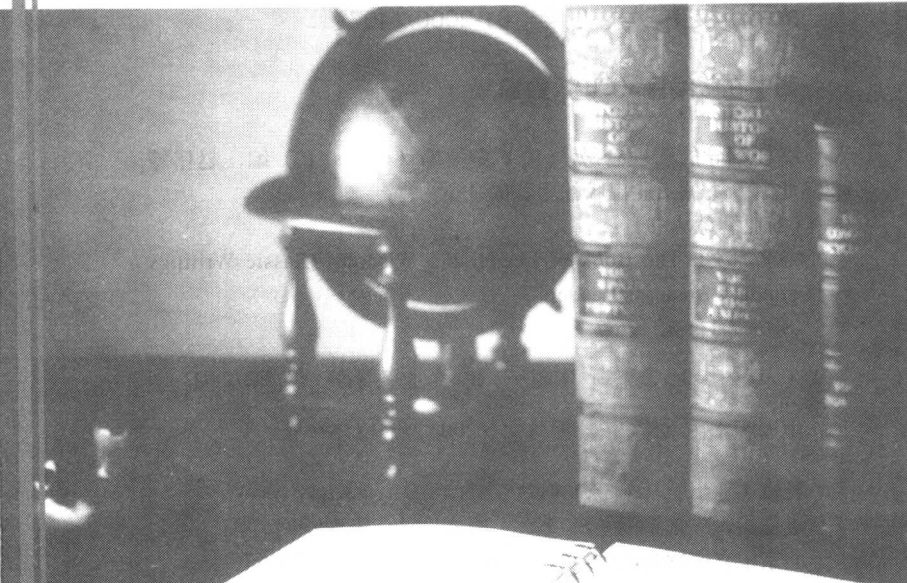


机械工业出版社
China Machine Press

商业智慧丛书

卓越领导的管理智慧

(美) 彼得·克拉斯 (Peter Krass) 编
赵伟等译



The Book of Leadership Wisdom
Classic Writings by Legendary Business Leaders



机械工业出版社
China Machine Press

Peter Krass edited: The Book of Leadership Wisdom: Classic Writings by Legendary Business Leaders

Copyright © 1998 by Peter Krass. All rights reserved. Authorized edition for sale throughout the world.

本书中文简体字版由John Wiley & Sons公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行, 未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2000-1407

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导的管理智慧/(美)克拉斯(Krass, P.)编; 赵伟等译. -北京: 机械工业出版社, 2005.1

(商业智慧丛书)

书名原文: The Book of Leadership Wisdom: Classic Writings by Legendary Business Leaders

ISBN 7-111-15496-7

I. 卓… II. ①克… ②赵… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第125536号

机械工业出版社(北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑: 张渝涓 王 艺 版式设计: 张春婷

北京中兴印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005年1月第1版第1次印刷

850mm×1168mm 1/32·16印张

定价: 29.80元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线: (010) 68326294

投稿热线: (010) 88379007

卓越领导的管理智慧

微软公司——比尔·盖茨

宝洁公司——约翰·库珀·波克特

联邦快递公司——弗雷德里克 W. 史密斯

惠普公司——戴维·帕卡德

王安电脑公司——王安

麦当劳公司——雷·克罗克

杜邦公司——科尔曼·杜邦

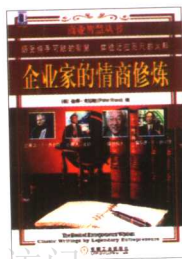
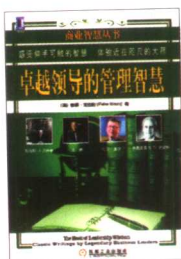
摩托罗拉公司——罗伯特 W. 加尔文

IBM公司——托马斯 J. 沃特森

沃尔特·迪斯尼公司——迈克尔 D. 艾思纳

内容简介

本书分8个部分介绍了时代最令人尊敬和最具影响力的企业领袖。这些产业巨头具有罕见的商业天赋和真正的勇气，他们为公司和自己创造了前所未有的财富，开创了革命性的新产业，并在一些情况下，直接影响了整个国家的命运。本书收录了他们的智慧思想，是不可多得的经典藏书。





The Book of Leadership Wisdom

导 言

是什么造就了领导者？他们需要或者已经具备了哪些用来迎接商业领导挑战的特殊性格特征呢？现在，让我们来想一想那些日复一日置身于企业生活战壕中的商人吧。当然，T. C. 杜邦（T. C. du Pont）、凯瑟琳·格雷厄姆（Katherine Graham）、安德鲁·葛洛夫（Andrew Grove）以及杰克·韦尔奇（Jack Welch）绝非寻常人物，但他们也并没有面临那种需要超人般的努力和神秘的说服力的独特危机。所以，在日常枯燥乏味的商业事务中，究竟是什么使他们卓尔不群成为领袖的呢？

在一个个昔日和现在的企业领导者周围已经充满了这样的神话，以致于我们开始相信他们具有某些与生俱来的特殊东西，它们是无法学会的。换句话说，在一个后冷战世界中，我们的国家优势依赖于大企业的健康而不是军队的规模。所以，以往由艾森豪威尔所占据的受人崇敬的地位现在由企业首席执行官（CEO）占据了。人们就种种问题征询首席执行官们的意见，不仅仅是如何制造新产品。今天的企业领导者成为人们崇拜的偶像，他们的名字家喻户晓。

商业领导的演化反映了企业管理乃至美国产业发展的演变，一切都是从粗俗的智谋和原始的方法开始的。18世纪，美国几乎是一个农业国，仅有一些由萨缪尔·考尔特

(Samuel Colt)、本·富兰克林 (Ben Franklin) 和埃利·惠特尼 (Eli Whitney) 推动的小工业，这些人与其说是商人不如说是发明家。亚历山大·汉密尔顿 (Alexander Hamilton) 写于1799年的颇具影响的《关于制造业的报告》(Report on Manufacturers) 唤起了人们对国家必须建立制造业的基础以及减少对农业依赖的关注。根据汉密尔顿的观点，没有能力从事艰苦的田间劳动的妇女和儿童应由工厂雇佣，并且应当鼓励移民，把他们当作廉价劳力的另一个来源。汉密尔顿和其他一些人把人仅仅看作是对一个年轻国家的生存至关重要的基础资源，当然对于另一个新世纪来说也是十分重要的资源。

19世纪下半叶诞生了一批靠残酷剥削致富的大资本家，包括石油大王约翰 D. 洛克菲勒 (John D. Rockefeller) 和铁路巨头科纳留斯·范德比尔特 (Cornelius Vanderbilt)，他们的商业领导观点是基于达尔文的适者生存理论。通过将达尔文的生物思想应用于商业，这些企业巨头们相信，若要生存，就要天生优秀。商业就是残酷无情的力量和弱肉强食的规则，而不是培养忠诚和对雇员授权赋能。而此后爆发的劳工大动荡迫使工业巨头们意识到，他们必须采取更为开明的方法去领导。

在最早承认有必要改变并采取某些行动的公司中就有宝洁 (P&G) 公司，它在1886年引入了雇员利润分享制度。甚至连强硬顽固的安德鲁·卡内基 (Andrew Carnegie) 也开始软化对劳工的态度，并且认识到让其高级经理们成为有限合伙人 (limited partner) 的重要性。

一些工商学者如沃伦·本尼斯 (Warren Bennis)，已经

清楚地揭示出这种差别绝不仅仅是语义学上的，管理者和领导者有着截然不同的作用。在《被创造的生命》（An Invented Life）一书中，本尼斯列出了管理者和领导者的一系列区别。他的论述包括“管理者行政管理，领导者革故鼎新；管理者模仿，领导者原创；管理者维护，领导者发展；管理者注重制度和结构，领导者注重人。”

商业领导演进中的一位名叫切斯特·巴纳德（Chester Barnard）的人物，他的文章《领导者的积极品质》就包括在本书之中。巴纳德1927年成为贝尔电话公司总裁，他被认为是第一位真正研究公司内部行政领导问题的工业巨头。他那写于1938年的具有创见的《经理的职能》（The Functions of the Executive）一书，概括了他关于这一专题的思想。巴纳德精确地指出了企业领导者必须具备取得成功的一些特殊品性——从富有创造性到合乎伦理道德。他着重指出了经理人如何才能激发团结于合作，并且警告读者独裁的领导形式无法强迫进行合作。按照巴纳德的观点，领导者是使人不由得肃然起敬并能将自己的意图传达给他人的人。

尽管多年来企业经理人们越来越意识到他们作为领导者的作用，但在整个20世纪70年代中他们基本上仍保持着管理者和官僚的角色。然而，70年代末和80年代初的高通胀和经济滑坡，再加上国外竞争的迅速增长，敲响了觉醒的钟声。事实上，本书中的文章有一多半写于80年代和90年代。这一事实反映出在当今这样一个更为贫瘠和平庸的商业世界里领导作用所得到的关注。

从第一批洞穴人削木为矛并且成群的克罗马农人（Cro-Magnons）集结起来去捕杀乳齿象时起，领导的念头就到处

存在了。尽管在本书中，许多作者都各自诠释了作为一名领导者的定义，但有关领导者究竟为何物的关键点可以在《第9版韦氏新大学词典》中找到。该词典把领导定义为“引导前进，尤其是要走在前面”。能够引导意味着要具有正确的方向感或愿景；意味着要身先士卒进入他人不敢涉足的不明区域；意味着尽管危险当头也能鼓励部属跟随自己前进。无论是从40 000年前克罗马农人群体狩猎，或从公元前972年贤明的所罗门王执政，还是从亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）在悲惨的内战期间担任总统算起，迄今为止，领导的核心思想并没有多大变化。本书中的每一篇文章也都展现出了其永恒的意义，它们既有普遍性又生动透彻。

当然，每一位作者写作中所处的环境不同，他们在不同情势下所需的技能组合也各异。所以在本书中，一系列文章被分成8个主题，专门论述这些不同的技能组合。本书涵盖了各种与商人息息相关的普遍论题，从如何起步、如何投资到如何领导。领导自始至终对个人和企业的成功如此重要，所以我们决定把它从一开始就提出来单独地集中论述。本书的每一部分开头都用几行字概括其目的，明确其主题。从领导所必须的基本品格，到应付逆境，到了解管理当局与劳工间的历史关系，再到领导革命，所有这些都呈现出来，跳跃在传奇般的美国商业领袖们的字里行间。

另一个不同是这些领导者本身、他们的性格特征，以及他们如何展开领导的哲学。每一篇文章前面都有一段简介，介绍文章的作者及其哲学。他们种种迥乎不同的思想（以及他们的相似之处）就浮现在这些篇章之中。比如，领导世界最大的肉类加工和食品包装公司之一的路易斯 F. 斯威夫特

(Louis F. Swift)，谈到了他父亲所采用过的威吓策略。他写道，“尖刻是他用来提醒下属保持警觉并避免重犯同样错误的工具。”与此相对照，电子数据系统公司（EDS）的创始人和两届总统候选人佩罗（H. Ross Perot）谈到鼓励坦率、正直、有益的怀疑态度以及创造力。“我们公司所最为关注的是结果，而不是程序和过程，”他说，“EDS人恰恰厌恶程序。”

邮购业先驱和零售天才A. 蒙哥马利·沃德（A. Montgomery Ward）提出了一个独特的观点，他相信领导者必须身体强健，“身体虚弱的人同强健者打交道时总是处于劣势”。英特尔公司总裁安德鲁·葛洛夫提出的见解较为低调，他写道，“人们总说，领导者要拥抱变革，而他们却基于思维定势，以莽撞的行动改造组织”。他还说，你无须做一个超人，你需要的是有效沟通的能力，这是任何人都能学会的事。

其实，在这些形形色色的人物中，普遍的共识是：领导者是造就的，而不是天生的。那些有关环绕着领导者的某些神秘能力的神话故事仅仅是神话而已。至于“什么造就了领导者”这一问题，答案就在本书中。关键是当你阅读每一篇文章时，要联想什么对你最有用；要这一点儿、那一点儿地把点点滴滴的东西组合起来；要吸收这些领导者的思想，拓展它们，把它们掰开揉碎，使其最有效地适合自己的需要。



目 录

导言

第一部分 必备的品质

领导者，就是能使平凡的人们在逆境中做出非凡事情的个体。

——安德鲁S. 葛洛夫

哈罗德 S. 吉宁 国际电信公司	2
领导力	4
安德鲁 S. 葛洛夫 英特尔公司	21
发挥出领导的激情	23
凯瑟琳·格雷厄姆 华盛顿邮报	28
“商业信任”是否意味着一切	30
切斯特 I. 巴纳德 贝尔公司	36
领导的积极品质	38
A. 蒙哥马利·沃德 蒙哥马利·沃德连锁店	42
人格的力量	44
罗伯特 C. 戈伊苏埃塔 可口可乐公司	53
商业的真正精髓	55

第二部分 克服逆境

最大的危险在于相信我们出版界的文章——举杯庆祝一场尚未停息的暴风雨的结束。

——约翰·韦尔奇

罗斯·佩罗 电子数据系统公司	64
企业领导者：恢复工业的领导地位是我们	

义不容辞的责任	66
小约翰·韦尔奇 通用电气公司	79
全球竞争力：在飓风中心的美国	81
勒内·麦克弗森 Dana公司	91
人的原则	92
马克斯·德普雷 赫尔曼·米勒家具公司	98
巡回式领导	99
奥利夫·安·比奇 比奇飞机公司	103
女经理	105
保罗·格蒂 格蒂石油公司	109
困境中的商人	111

第三部分 洞察发展

大多数人过高估计了二、三年后的情况；而低估了10年以后将会发生什么。

——比尔·盖茨

托马斯 A. 爱迪生 美国发明家	124
机器与进步	126
戴维·萨尔诺夫 RCA公司	132
传奇的未来	134
罗伯特 N. 诺伊斯 仙童半导体公司和 英特尔公司的共同创始人	141
创新：成功的硕果	143
王嘉廉 国际联合电脑公司	151
技术想象	153
比尔·盖茨 微软公司	156
来自奥林匹斯山的见解	158

第四部分 用发展的眼光看雇员

人的声音仍是世间所知的交换思想最伟大的工具。

——克里福特

威廉·鲁道夫·赫斯特 《纽约周刊》	166
劳工关系：财富的分配	168
丹尼尔·古根海姆 古根海姆公司	174
关于工业动乱的一些想法	176
威廉·库珀·波克特 宝洁公司	180
怎样与我们的工人分配利润	182
弗雷德里克·库利奇·克罗福特	
汤姆森配件公司	192
良好的人际关系	194
亨利 A. 布利斯 通用面粉厂	206
企业和工人	208
弗雷德里克 W. 史密斯 联邦快递公司	215
为全体员工创建施展才能的环境	217

第五部分 公司文化

在索尼公司，我们有时让科学家参加一段时间的销售活动，因为我们不想让科学家呆在象牙塔里。

——盛田昭夫

戴维·帕卡德 惠普公司	232
信任他人	234
罗伯特 D. 哈斯 利维公司	239
伦理道德：全球性的商业挑战	241
阿德里安·卡德伯里爵士 卡德伯里公司	252
伦理道德管理者制定他们自己的规则	254
王安 王安电脑公司	267
负责	269
本·科恩 杰里·格里菲尔德 本&杰里公司	274
靠价值观来领导公司	276
盛田昭夫 索尼公司	285
美国与日本风格	287

第六部分 习惯与癖好

关于自律，最有趣的是，一个人只要有所想就会有所成就……但他首先要有这种意愿。

——雷·克罗克

约翰H. 约翰逊 《黑人文摘》 《乌檀》杂志	306
失败，是一个我永远不接受的词	308
凯蒙斯·威尔逊 假日酒店	313
打定主意就去干	315
雷·克罗克 麦当劳公司	318
自律是成功的钥匙	319
戴夫·托马斯 温迪连锁店	322
奇妙的日常规则	323
桑德拉 L. 卡特黎各 ASK计算机系统公司	327
在公众的眼中	329
小威拉德 F. 罗克韦尔 罗克韦尔公司	335
自我剖析	337
小威廉·里德利 箭牌口香糖公司	342
我从不安排预约来访	344
A. P. 杰恩尼尼 意大利银行	347
我自己接电话	349

第七部分 激励者与指导者

在他们的智慧充分展现之前，你必须首先赢得那些有开创精神、能力卓著的人，抓住他们的心。

——安德鲁·卡内基

拉尔夫·拉扎勒斯 联合百货集团公司	354
东方地毯事件	356
约翰 H. 帕特森 NCR公司	368
我怎样使人接受我的观点	370

路易斯 F. 斯威夫特 斯威夫特	383
G. F. 斯威夫特: 我能培养出的员工比 雇到的还要好	385
安德鲁·卡内基 卡内基公司	394
商业的秘密在于人的管理	396
查尔斯·帕特森 奥斯汀·尼科尔斯公司	401
做生意是年轻人的游戏	403
科尔曼·杜邦 杜邦公司	406
你是工作的控制者还是结果的接受者	408
西奥多 N. 韦尔 美国电话电报公司	411
造就成功的商人	413

第八部分 领导变革

我们的领导者应该有能力带领大家前进。

——罗伯特 W. 加尔文

劳伦斯 A. 博西蒂 联合信号公司	422
以现实为基础的领导: 工作现场中的变化	424
罗伯特 W. 加尔文 摩托罗拉公司	436
真正的领导人创造产业	438
莉莲·弗纳 莉莲·弗纳公司	442
发展	444
小托马斯 J. 沃特森 IBM公司	448
改组	450
迈克尔 D. 艾斯纳 沃尔特·迪斯尼公司	458
管理创造性机构	460
琳达 J. 瓦克纳 万纳可公司	470
现在就干	472
小威拉德·马里奥特 马里奥特连锁旅馆	475
变革中维持秩序	477
亨利·福特 福特公司	483
如何保持行业的发展	485

第一部分

必备的品质

在本部分首篇文章中，ITT公司已故总裁哈罗德·吉宁（Harold Geneen）宣称：我的工作就是使我的员工们摆脱压抑和恐惧；界定企业领导者的一种品质就是，创造一个富有创造性和挑战性的环境的能力。此外，还包括强健的体魄、决断力、可信性、明确易懂的目标，以及其他一些品质；然而，安德鲁·葛洛夫所说的“发挥出领导的激情”又是什么意思呢？葛洛夫强调指出，领导不仅仅是为了某个精英群体，他探究了如何使员工的技能得到开发以大幅提高其在职绩效，并且披露了成功的秘密；1997年故去的可口可乐公司传奇式领导人罗伯特·C·戈伊苏埃塔（Roberto C. Goizueta），宁愿将其使命浓缩为“为股东创造财富”。在这精炼的陈述背后，有着大量支持着他在这方面出类拔萃的强有力的思想。第一部分的这些文章作为起点，为这部选集奠定了一个宽广的基础。

哈罗德 S. 吉宁
(Harold Geneen)
1910—1997

在哈罗德 S. 吉宁的领导下，ITT（国际电信公司）公司帮助美国政府开发了无比重要的战略空中指挥（SAC）的控制系统，并且在冷战最激烈的时期保证了总统打往莫斯科的热线正常运转。这些事例足以证明，吉宁使一度滞重的、漂流不定的ITT公司充满魅力。他还引入了严格的纪律。1958年，吉宁接管公司后，发起了一场无情的改组风潮，并且在接下来的8年中，通过一系列并购使公司年销售额从6.9亿美元冲至20亿美元。到1979年吉宁退休时，公司的销售额已飞升至220亿美元。最终，ITT公司脱胎换骨成为大型联合企业，吉宁则称之为“一个管理统一、产品多元化的公司。”

这还算不得什么，为实现收入目标，吉宁希望他的经理们遵循这样的理念：“积极大胆地预测目标和问题，并采取有效的先行平衡行动保证我们最终目标的实现。”（吉宁的这种风格或许受到SAC的将军们的某些影响。）最终，吉宁明白了，对于一个多国大型联合企业的有效运行来说，控制就是一切。为了确保自己对公司运营的亲自操控，他准备了一堆奇特的公文包，里面装满了备忘录和资产负债表。不管走到哪儿，他总是带着两三个这样的包。

在检查和结算制度中，吉宁手下的经理们承受着他那执法如山、铁面无私的审查压力。在高级员工会议上，他提出的问题咄咄逼人，因为他认为这种直逼式的交流可以更快地激发出解决办法。一个公司史学家把吉宁描述为一个强大而苛刻的领导。1980年接任吉宁而成为ITT公司总裁的兰德 V. 阿拉斯科（Rand V. Araskog）说，“吉宁并不在其高层经理中鼓励企业家倾向。他在下面的工作场所激发这种企业家精