

典藏
大师

本尼斯作品

Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration

七个天才团队 的故事

[美] 沃伦·本尼斯 (Warren Bennis)

帕特里夏·沃德·比德尔曼 (Patricia Ward Biederman)

著

张慧倩 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

著作权合同登记号
图字：01-2006-2563

上架指导：领导力/典藏大师

ISBN 978-7-300-08702-3



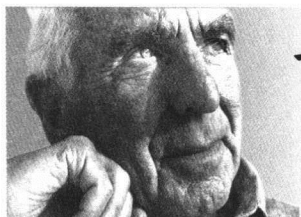
9 787300 087023 >

ISBN 978-7-300-08702-3/F · 2985

定价：39.80元

C936/105

2008



七个天才团队的故事

Organizing Genius: The Secrets of Creative Collaboration

[美]

沃伦·本尼斯 (Warren Bennis)

著

帕特里夏·沃德·比德尔曼 (Patricia Ward Biederman)

张慧倩 译



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

图书在版编目 (CIP) 数据

七个天才团队的故事/ (美) 本尼斯, (美) 比德尔曼著; 张慧倩译.

北京: 中国人民大学出版社, 2007

ISBN 978-7-300-08702-3

I. 七…

II. ①本…②比…③张…

III. 组织管理学—经验—世界

IV. C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 169117 号

七个天才团队的故事

[美] 沃伦·本尼斯
帕特里夏·沃德·比德尔曼 著
张慧倩 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号 邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室) 010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部) 010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司) 010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河市新世纪印务有限公司

规 格 160 mm × 230 mm 16 开本 版 次 2008 年 1 月第 1 版

印 张 14.5 插页 2 印 次 2008 年 1 月第 1 次印刷

字 数 142 000 定 价 39.80 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

“他不会浪费我们的时间”

有这样一桩轶事：沃伦·本尼斯想采访休斯敦交响乐团的著名指挥家塞尔吉·科密申纳，可很长一段时间，塞尔吉都拒绝接受采访。数月之后，沃伦总算与乐团的两个音乐家取得联系。当被问及塞尔吉是一个怎样的人时，他们回答：“非常了不起。”然而当被问及为什么时，他们犹豫了。最终他们说：“他不会浪费我们的时间。”

短短一句话，道尽多少人心声！时间，太宝贵。身为企业领导者的您，忙着应付如狼似虎的对手，忙着寻找才华横溢的员工……好不容易坐下来静静读书，自然希望能得其所想，从中受益。于是，“不浪费您的时间”便成为了我们策划此系列图书的基本原则。

一纸金言胜过斗量糟粕。经济学泰斗萨缪尔森的学生、管理名家汉迪的老师、杰出的领导力大师沃伦·本尼斯的作品就成为了我们的不二之选。“领导力研究”号称管理学界的死亡谷，有去无回，而本尼斯倾其一生着迷于领导力，穿越各种领导力梦想的旅程，著述颇丰。从他的系列作品中，我们为您精心挑选了七本最重要的图书。

首先当然是其一举成名之作**《领导者》**，汤姆·彼得斯惊呼此作犹如当头棒喝，从中，您将真正获悉领导者都是什么样的人。而在经典之作**《成为领导者》**中，本尼斯通过生动的故事和具说服力的经验教训，告诉人们如何成为一名优秀的领导者，书中点缀着领悟和洞察的宝石，是其最有影响力的一本书。第三本则是堪称领导者案头书的**《领导力实践》**，本尼斯将向您证明：领导者是后天造就的，而不是天生的，把所有不相信“领导力能够教授”的疑云统统驱散。

迪士尼电影公司、帕洛阿尔托研究中心、苹果电脑公司、克林顿竞选阵营……智慧之作 **《七个天才团队的故事》** 别开生面，将您带入这一个个具有卓越领导力的天才团队之中，去感受它们何以会成为 21 世纪伟大团队的楷模。本尼斯 30 年研究精选集 **《领导的轨迹》** 则汇集了他全部领导力论著的精华，书中的每一页都闪耀着他的才华和智慧。第六本是其战略之作 **《重塑领导力》**，在这里，您将能就领导力战略与本尼斯进行贴心的对话。

阅读完以上这些书，聪慧的您——或许早已摩拳擦掌、跃跃欲试了吧？那就请跟随本尼斯 2008 年的最新力作，运用领导者最重要的能力素质之首：**《决断力》**，踏上辉煌灿烂的领导力之旅吧！

但愿您掩卷之后，能有所感慨：“他没有浪费我的时间！”如此，我们已感莫大欢欣。

一切为了您的阅读价值



常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008版的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

- 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？
- 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？
- 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？
- 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

★ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本：**

阅读的时间成本 = 选择图书所花费的时间 + 阅读图书所花费的时间 + 误读图书所浪费的时间

★ 选择合适的图书类别

目前市场上的图书来源可以分为两大类，五小类：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统的了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

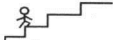


b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

★ 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长 

职位的晋升 

工资的晋级 

更好的生活条件 



一张电影票 

一顿麦当劳 

一次打车费 

2公斤猪肉 

推荐序

怀抱梦想，追寻未来

查尔斯·汉迪 (Charles Handy)

世界上有“团队”，也有“伟大团队”。如何将前者变为后者，则是每一个领导者心中的美梦。本书提供了线索，激发出一些问题，同时也留下几个谜团，有待后人解答。

伟大团队希望“在宇宙间留下痕迹”——这是苹果电脑公司的史蒂夫·乔布斯 (Steve Jobs) 对麦金托什 (亦称麦金塔) 计算机开发小组所说的话。伟大团队如同火箭一般，爆发之后，在一瞬间旋即销声匿迹，留下他们创造的成果 (如第一枚原子弹、一座新形态的学院、一台惊人的计算机，或一组带给全世界欢笑的卡通人物)。我们不由得猜想，这些技巧能够重复吗？或者像蝴蝶般，仅能奉献出短暂而美丽的一生？在团队解散之后，生活的活力还在吗？或者能借由他们的创造物永生不灭？

本书作者本尼斯最大的天赋即在于他寻获意义和信息的能力，而其他只看到事情的经过，或是昨日的新闻。他与比德尔曼使昨日重现眼前，塑造出“但愿我在场”的临场感，进而汇整出适用于每个人生活与工作的经验教训，而这对于那些想开创出一片天地的人尤其重要。

两位作者笔下如行云流水，使你在不知不觉间将他们的信息吸收到潜意识里。过去，我常自以为发明了了不起的新构想，事后却汗颜地发现已在本尼斯的书上读过，这次也不例外。这七个伟大团队的故事如此生动，令读者对每一个人物都产生偷

窥似的亲密感。在他们两位的协助下，读者虽然旁观，体悟却很可能比当事人更深入。

“组织天才”（Organizing Genius）应该是两相矛盾的词语的结合，它们既互相冲突，又是人们渴望而不可求的期望。然而本尼斯与比德尔曼却找出 15 条重要线索，在最后一章做出精彩的总结，其中有些观点颇令人惊讶——真正重要的似乎不是“金钱”，而是“游戏的刺激”。这不禁使人怀疑：在管理者身上花费重金，是否正默认着这场“游戏”毫无刺激可言。两位作者还发现，才华需要有“恰当的发展空间”——伟大团队中的角色是不能互换的，所以在日常工作团队中，如果为追求效率的提高而坚持角色互换，就是排除了迈向伟大的机会。

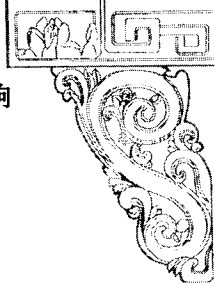
事实上，在本书所介绍的团队中，“效率”并不常被提及。这些团队受使命感的驱使，竭力追求与众不同，既不在意工作时间和环境，也不以赚钱为目标。但追求效率、生产力和立竿见影，难道就真的是迈向伟大的障碍吗？

这些故事背后似乎隐藏着迷惑。但最后提出的问题却最令人不安：工作刺激会不会蒙蔽对后果的客观判断？在美国洛斯阿拉莫斯国家实验室制造原子弹的小组，有人也曾如此担心过（但那是在任务完成之后）。换句话说，我们是否经常为了达到目的而自圆其说？

数十年来，本尼斯一直在撰写有关领导力和组织方面的书籍和文章。而我则是在 30 年前在麻省理工学院的斯隆管理学院的走廊上结识他的，此后他对我的人生影响深远，一如他影响了许许多多的人。和大多数教授的不同之处在于：身为一所了不起的大学的校长，他始终身体力行自己的学说。因此这本书是他个人天赋的发扬光大，

充分结合了他的广博学识与深刻经历。就像所有好书一样，当你沉醉其中时，必会感觉回味无穷。

组织往往是禁锢人类灵魂的牢笼。本书提供了一线希望，但愿书中某些部分可以为你带来不同凡响的活力。



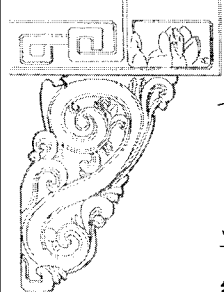
前言

雪夜相遇的回响

本书源于40年前我和玛格丽特·米德（Margaret Mead）的一席谈话。当时，米德早因社会行动论（social activism）及其在文化人类学上的成就而蜚声国际，而我仅是初出茅庐的麻省理工学院的经济学副教授。一个雪夜，我来到哈佛大学聆听米德演讲，并在会后和她聊了起来。我一直都对出类拔萃的团队合作很感兴趣，很想知道为什么“伟大团队”会比具有天分的个人有更高的成就。我告诉米德，我想写一本书，介绍才华横溢的人们如何合作以改造世界。

“这个主意太好了，”米德说，“这个题材从来没有人写过，你应该称它为‘智慧的圈子’（sapiential circles）。”

事隔数十年，我才写完这本讨论“创意性集体合作”的书。与此同时，我沉迷于各种形式和风格的领导力，访问了好几十种学科的数百位领导者，致力于精准发掘出使某些领导者成功、却使其他人失败的态度和行为。同时继续研究团队如何应对变革，这在当今动荡不安的世界里绝对是最为重要的。了解越多，我就越确定把团队与领导力视为个别现象来观察是不够的。最令人振奋、最撼动世界的团队都是由一位能干的领导者和一群杰出人士，在彼此尊重的情形下组合而成的。团队之所以伟大，其中的每一分子（不论领导者或成员）都必须能自由发挥全力。本书描述的重点是：结合一群天才，以各种方式让他们完成大



七个天才团队的故事

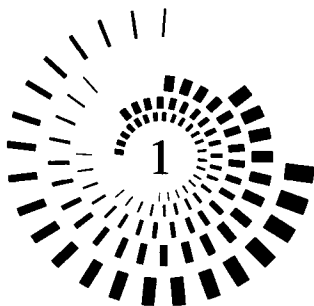
业，同时体验成就所带来的欢欣与个人的转变。在如今物竞天择的经济环境下，惟有能开发成员创造力的团队，才有存活的可能。

本书是我与比德尔曼合著的，也算是一个合作的结果。比德尔曼是一流的作家，也是我多年的老友，偶尔与我合作写书。你可以看到我们所选的书名并非米德博士的建议，而是采用《七个天才团队的故事》；书中的内容，一部分出自历史，一部分是指导方法，还有一部分则是思考何以某些团队能出人头地，而大部分团队却仍旧怀才不遇的思辨过程。

目 录



第-- 1 --章	独木难撑天 孤胆英雄和伟大团队	1
第-- 2 --章	白雪公主与七个小矮人 迪士尼公司	33
第-- 3 --章	反叛的心灵 施乐帕洛阿尔托研究中心和苹果电脑公司	65
第-- 4 --章	兜售希望 克林顿竞选团队	89
第-- 5 --章	臭鼬计划与隐形飞机 洛克希德飞机公司	117
第-- 6 --章	黑山实验 黑山学校	141
第-- 7 --章	曼哈顿计划 美国洛斯阿拉莫斯国家实验室原子弹小组	167
第-- 8 --章	15 项训诫	191



第1章 独木难撑天

孤胆英雄和伟大团队

没有人的智慧能及得上所有人加起来那么聪明。尽管那些以银制子弹击溃障碍、一跃而过高耸建筑的孤胆英雄继续驰骋于我们的想像中，但我们都很清楚还有另一种现实存在——古往今来有不少团队往往未经刻意安排，却成功地融合了个人与集体的力量，创造出崭新而美妙的事物，以截然不同却经得起考验的方式，重新改造了世界。

个人成功的神话始终深植于美国人心目中——从午夜骑士李维尔^①到篮球明星乔丹皆是。美国是一个迷恋英雄的国家，迷恋那些能够面对挑战、征服对手、白手起家的硬汉。我们对领导力的观点，夹杂着自己对英勇气概的见解，以致分不出“领导者”与“英雄”或“知名人物”之间有什么不同；在这个社会上，领导力往往被视为是与生俱来的个人特性。

不过我们都知道，齐心协力与集体合作变得越来越重要。在这个愈见狭小的世界里，科技与政治正高速迈向复杂，供个人发挥的空间越来越有限。正因为认识到这一点，我们越来越常谈到团队合作的至关重要性。但是，尽管“合作”高奏凯歌，我们的文化依旧停留在倡导个人出类拔萃的阶段。我们始终活在认同个人地位，而非团队成就的社会文化中。

跳脱独行侠的迷思

尽管那些以银制子弹击溃障碍、一跃而过高耸建筑的孤胆英雄继续驰骋于我们的想像中，但我们都很清楚还有另一种现实存在——古往今来有不少团队往往未经刻意安排，却成功地融合了个人与集体的力量，创造出崭新而美妙的事物。例如，包豪斯学院^②、曼哈顿计划^③、瓜奈里四重奏乐团^④、围绕在电影制片人弗朗西斯·

① 保罗·李维尔（Paul Revere, 1734—1818），美国独立战争时，夜骑赶往麻州警告英军来袭的英雄人物。——译者注

② 包豪斯学院（Bauhaus school），德国著名的建筑设计学校。——译者注

③ 曼哈顿计划（Manhattan Project），第二次世界大战期间，美国陆军自1942年开发核武器计划的代号，亦有译作“曼哈顿工程”、“曼哈顿项目”。——译者注

④ 瓜奈里四重奏乐团（Guarneri Quartet），美国当代顶尖室内乐团，团员皆一时之选。——译者注



福特·科波拉^①及乔治·卢卡斯^②身边的年轻电影工作者、开发出超强个人计算机的年轻科学家和计算机黑客、因特网的发明者，等等，这些都只是少数伟大团队，他们以截然不同却经得起考验的方式，重新改造了世界。

我们不应感到意外。像我们这样复杂而又发达的社会，凡是极度迫切的计划都需要许多富有才华之士共襄盛举。无论我们打算发展一项全球业务，或是发掘人脑的奥秘，都不能指望单靠一人完成，不论此人多么才华横溢，或是精力无限充沛。需要辨识和解决的问题实在太多，需要建立的关联也不少。我们即使成立了合作的团队，却抗拒集体创造的观念。不切实际的想像使我们拒绝接受事实，沉迷于独行侠的神话中，浪漫地以为伟大事物通常是由一个“人中龙凤”所独力完成的。尽管事实证明并非如此，我们仍喜欢将成就与一位伟大人物联想在一起，而非伟大团队。

追着团队跑

在这个地球村中，最重要的商品是“及时信息”，因此合作不但必要的，而且是必然的。除了极少数例外，一个人的力量总是太小，不足以创造出伟大的结果。我们的理论已有全球最大的猎头公司光辉国际（Korn Ferry）最近针对国际各大公司高级主管所做的研究，及《经济学人》杂志（*The Economist*）的大力附和显示：未来的机构将由一组领导者来经营。当受测者被问到未来十年内，谁对

① 弗朗西斯·福特·科波拉（Francis Ford Coppola），著名奥斯卡最佳电影《教父》导演。——译者注

② 乔治·卢卡斯（George Lucas），著名作品有《星球大战》、《夺宝奇兵》等。《星球大战》获第50届奥斯卡奖6项大奖。——译者注