

《商业周刊》、《华尔街日报》、《哈佛商业评论》等
主流财经媒体纷纷转载推荐



一本被誉为
“伟大商界领袖必读”的著作

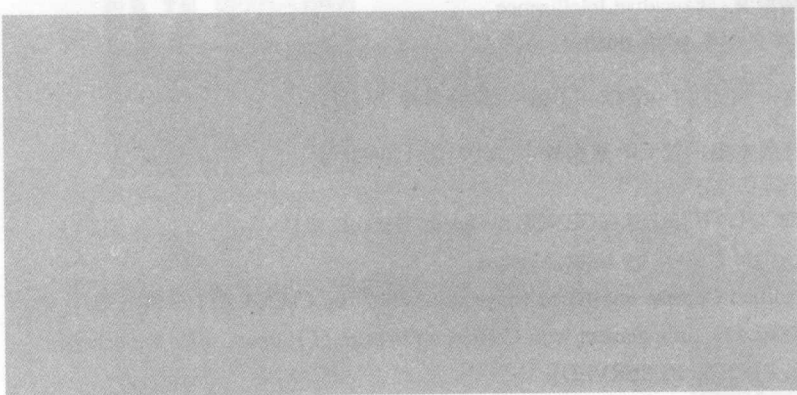
What All Great Leaders Have

EXECUTIVE INTELLIGENCE

执行商

创造商业传奇的核心能力

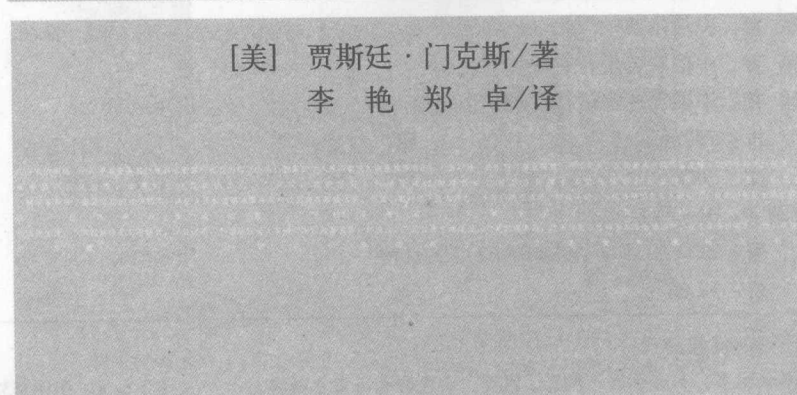
[美] 贾斯廷·门克斯/著



执行商

创造商业传奇的核心能力

EXECUTIVE INTELLIGENCE



[美] 贾斯廷·门克斯/著

李 艳 郑 卓/译

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

执行商/(美) 门克斯著; 李艳, 郑卓译.—北京: 中信出版社, 2007.8

书名原文: Executive Intelligence

ISBN 978-7-5086-0962-1

I. 执… II. ①门…②李…③郑… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 126680 号

EXECUTIVE INTELLIGENCE by Justin Menkes

Copyright © 2005 by Justin Menkes

Simplified Chinese translation copyright © 2007 by CHINA CITIC PRESS

Published by arrangement with Collins, an imprint of HarperCollins Publishers.

ALL RIGHTS RESERVED.

执行商

ZHIXINGSHANG

著 者: [美] 贾斯廷·门克斯

译 者: 李 艳 郑 卓

策 划 者: 中信出版社策划中心

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 印 张: 12 字 数: 151 千字

版 次: 2008 年 3 月第 1 版 印 次: 2008 年 3 月第 1 次印刷

京权图字: 01-2006-3538

书 号: ISBN 978-7-5086-0962-1/F·1199

定 价: 32.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

冉冉升起的明星管理者的标志

钟彬嫻于1979年毕业于美国普林斯顿大学，取得英语文学学士学位。毕业后任职于布卢明黛尔百货公司，参加了该公司的管理培训项目。在该公司工作期间，她表现出色，后来又先后在爱玛格耐和妮梦玛珂丝百货两家公司担任行政职务。1993年，雅芳公司致电邀请钟彬嫻担任该公司的销售顾问。在不到一年的时间里，她升为雅芳产品销售部门的经理，负责实现公司的现代化运作。

雅芳自从1887年创立以来，一直是一家经营成功的盈利的公司。但是在20世纪90年代初，这家化妆品公司的市场份额急剧下滑。公司通过调查，发现了商品品牌所导致的一个潜伏已久的严重问题，即许多人认为该品牌是仅适用于老年女性的廉价化妆品。

鉴于公众对该品牌的认识以及公司销售的停滞不前，雅芳公司必须做出重大的调整，改善产品生产线和品牌形象。但是，首先最重要的一步就是与雅芳公司在各地的销售代表就调整方案进行沟通，帮助他们理解并做出调整。雅芳公司在创立之初的经营理念是使女人更了解女人。在产品销售方面，该公司采用直销的方式，各地的销售代表一般都是公司的兼职人员，由她们将产品销售给自己的朋友和邻居。如果没有这些销售代表的支持，公司总部的任何调整方案都注定会失败。

钟彬嫻意识到她必须帮助雅芳公司的销售代表掌握并推广此计划，以提高公司品牌的市场地位，但这并不是一件容易的事情。因为尽管公司的市场份额正在逐步削弱，但是各地的许多销售代表仍可获得可观的收入——她们的家庭赖以生存的收入。

首先必须制定的产品改良方案之一，就是用一种新款的、更昂贵的香水系列产品替代原有产品。钟彬娴对此解释道：

在我作为一名销售人员来到雅芳公司之初，对消费者的调查结果显示我们的产品被视为廉价产品。廉价和不昂贵其实是两个概念。根据我们的调查，消费者在看待公司产品时，往往对这两个概念模糊不清，因此我们有必要纠正人们对公司品牌形象的错误认识。

我们的首要目标是推出新型的、高档的香水系列。雅芳的香水产品平均售价为10~12美元，我们的销售代表每年可售出上百万瓶。如今我们正以一瓶售价为18.5美元的新款香水系列取代原有产品，这项举措遭到了广泛的排斥。我们所有的雅芳销售代表都担心产品的售价过高，会让她们在圣诞节期间白白损失一大笔收入，因为每年都有老客户来购买她们信任的老款香水，尤其是在节假日期间。但是我们需要通过这个价格的飞跃，来实现公司的现代化运作。

然而市场趋势分析和市场调查表明，公司管理层面临着一个严峻的问题——雅芳的一线销售代表难以相信解救公司的方法是撤销最可依赖的销售项目。

结果，这使钟彬娴陷入了困境。她意识到强制实施公司上层传达的命令，很可能会引起雅芳销售代表的反抗，而公司离不开这些直接接触消费者的销售代表。除非她们真正接受，否则此项方案在销售领域里不可能有成功实施的希望。这是非常重要的，因为新款香水的推出仅仅是一系列同类产品改进计划中的第一步。

因此，钟彬娴和她的团队单独会见了许多雅芳销售代表，向她们努力解释了这些改进的必要性。尽管严密的市场调查资料显示销售高档系列产品会带来更多的利润，但仍然遭到了广泛的排斥。许多人抗议说这项计划是一个糟糕的想法，并且无法理解公司管理层试图推翻原有产品的原因。正如钟彬娴所回忆的：

我环视房间里所有这些受挫的面孔，顿时明白这些女士和我们的消

费者没有什么区别，毕竟她们是将公司的产品销售给她们的朋友和家人，因此我问了她们一个简单的问题：

“你们有多少人亲自体验过雅芳的香水？除了你们销售时使用的那一部分，你们还会使用雅芳的产品吗？和经典的香水系列相比较，你们会持续购买和使用雅芳的产品吗？”

一旦我们从销售代表能够理解的角度去解释原因，她们就开始能够理解我们所要做的事情和这样做的理由了。她们必须自己面对这样一个事实：我们甚至还不能自豪地使用自己所销售的产品。这就是让她们看到公司采取新策略的必要性的关键。

我们后来听说就是这些销售代表对公司的其他员工说她们明白了公司管理层的意图——这是我们所取得的最重要的交流成果。对于这项方案的推广正是得力于她们——只有她们才能做到。

据此，对于此项方案实施的广泛理解和对公司解决方法的赞同之声开始传遍公司。那是一个起决定性作用的转折点。

钟彬娴对于这种情况的处理，显示出她拥有一种独特的、非同寻常的能力，并且她的能力没有被埋没。正是这种高水平的思维使钟彬娴最终登上了事业的高峰。仅仅在雅芳任职6年后，钟彬娴就成为了该公司的首席执行官。自从1999年钟彬娴接管公司以来，雅芳的销售额从53亿增长到将近80亿，上升了45个百分点；公司股票连续保持高速增长，上升了164个百分点。此外，公司在2002至2005年期间，销售收入增长了25个百分点。雅芳公司经营业绩的改善是显而易见和令人惊叹的。

钟彬娴成为了世界上最受尊敬的首席执行官之一。每一个见到她的人都能清楚地感受到她清晰的思维能力。然而她既没有念过任何一所商学院，也没有接受过任何正规的商业培训。那么究竟是什么赋予了钟彬娴以及其他优秀的管理者们如此卓越、独特的商业智慧呢？他们显然拥有一种稀有的能力，这种能力是明星管理行为的主导，也是本书所要讨论的能力。

初 始

他所说的每件事都合乎情理——坦白地说，发现像他那样的人是一种奇迹。

——沃伦·巴菲特在2002年谈到吉列的首席执行官吉姆·基尔茨时如是说

在我事业的早期，我与国际上最负盛名的咨询公司之一合作了一项规模宏大的研究项目，我是这个拥有8个合作伙伴的团队中唯一的外聘顾问，其他所有人都毕业于一流的专业院校。

作为这个团队中一名客观、公正的观察员，我很快注意到绝大多数最佳思想和观念都来源于一个人，她的名字叫芭芭拉。尽管她并不是这个团队中最要强或最有个人魅力的人，但她却总能异常清晰地看到需要做什么以及采用何种方式能最好地完成工作。

因为她的个性并不要强，所以团队中的人不认为她是为团队贡献了最佳思想的人，然而即使一个最普通的旁观者也清楚她就是团队最佳思想的源泉。

如果芭芭拉的专业水平和工作经验并不高于团队中的其他成员，那么她的表现很明显地表明她拥有一种独特的智慧，而且这种智慧显然不能以专业水平的高低来界定。虽然她的同事们也都毕业于同样优秀的院校，但是在同一个房间里的8个人中，她总是那个能找到最佳答案的人。

这个发现让我困惑。是什么使一个人的洞察力明显优于其他人？我带着这个问题去请教我的导师迈克尔·斯科利文，他卓越的学术成就已经享誉了半个多世纪。在我兴奋和生动地向他叙述了我所发现的神秘现象后，他微笑着说道：“你也注意到了，是吗？”

他接着解释说这种能力早在几十年前就已经被发现了，然后他拿出了一篇针对这一问题所做研究的研究报告。看到我因为自己这个令人惊奇的发现居然早已为人所知而表现出失望的神情，他鼓励我说：“贾斯

廷，显然之前已经有许多人探讨过这个话题了，但是你仍有继续探索的空间。你可以沿着一个不同的方向进行探索，你可以考虑思辨性思维和智商对此种能力所起到的作用。”

因此，我开始研究思辨性思维和智商的各个组成部分以及它们在商业决策过程中所起到的作用。我惊奇地意识到正如斯克利文所说的，很少有其他的研究者尝试去理解智商的某些组成部分在人们寻找答案的过程中是如何发挥作用的。

每个企业都需要拥有的

世界上最有影响力的管理学研究者和评论家吉姆·柯林斯称此类人为“合适的人选”。20世纪具有争议的最成功的首席执行官杰克·韦尔奇说此类人是明星。我的前任教授彼得·德鲁克将此类人描述为“掌握局势的指挥家”。这些专家们所提及的这类人是真正决定一个企业成败的关键。

但究竟是什么使这些明星管理者如此高效呢？如果知道答案，我们就能在其他人身上识别出这些特点，更重要的是我们也能培养自己具备这些特点。但问题是没有人能确切地辨别出使某人成为“掌握局势的指挥家”的本质特征。有成百本书籍和上千个理论家试图回答这个问题。在不同时期，不止一次有人告诉我们，成功管理的秘诀在于具有以下各种不同的才能：领导能力，预见变化的能力，积极进取的能力，打破常规的能力，交流和人际交往的能力，弥补自身不足的能力，物流管理的能力，创造多元化的能力，全身心地投入，鼓励团队精神，统一思想，实施创新，拥有高超的营销技能，掌握价值链，能发挥个人优势，持之以恒，培养忠诚的团队，培养价值观，互相交流看法……这些还只是其中一部分必备的才能。

这是一份令人思维麻木的清单，它对于解释取得成功的主导因素毫无作用，而且由于这些理论的研究过于分散，让我们付出了高昂的代价，妨碍了鉴别真正使一个人成为卓越管理者的因素。因此如果我们要有效

地将管理职位赋予合适的人，或者我们自己成为了管理者，我们就需要发现使个体成为明星管理者的本质特征。

事实上，有些具体的认知能力很大程度上决定着一个管理者是成功还是失败，并且正是这些能力形成了一种新的智商理论的基础。这不是一种决定学业是否成功的智商，而是具体适用于商业环境的认知技能，我们称这种新的理论为“执行商”。

作者在本书中——

- 介绍了顶级的商业人才独有的，使自己区别于他人的认知能力。
- 评论了专家们如何忽视了这些重要的能力，而让那些用来区分商业人才的极不合理的方法和理论充斥了市场。
- 揭示了如何检测人的执行商。
- 解释了如何传授执行商。

依据大量的实践、研究和对世界上最有成效的企业领导进行的独家专访，本书揭示了一种对于“正确因素”全新的理解，这种因素真正将明星管理者与其他人区别开来。

问题出在哪里

本书在许多方面对管理科学领域的一些观念提出了质疑。管理科学可以帮助我们鉴别什么是最好的领导实践，但是这个领域充满了狂热和未经验证的观念。

正如我们在书中看到的，研究者们长期以来钟情于研究诸如个性和风格等特点，然而这些与管理者如何出色地完成工作并没有什么直接联系。比如说，管理者受人爱戴或者具有个人魅力是很好的，但是这些特征对于他们找到正确答案几乎毫无帮助。因此，找出对获取成功真正起作用的因素是作为管理者的首要责任，但同时是否能够做到这一点很大程度上取决于他们的智商水平。因此，评价和培养这种能力必须被视做

研究领导能力的主要核心。

然而在我们的招聘和培训实践中，我们并没有给予这一点以足够的重视来确保我们找到合适的员工。在这里我们先来谈谈智商。智商是决定成功与否的关键，这一点是毋庸置疑的。尽管对于智商在多大程度上决定员工的工作表现这一问题我们可以有所争议，但是没有人能够置疑智慧（完成工作的智力能力）是一个人在管理工作上成功或失败的主要决定因素之一。

事实上，即使并非用来检测商业智慧的一般性智商测验，也是预测成功管理者最准确的方法之一。

研究显示，进行一个旨在预测工作表现的 12 分钟的智商测验，所取得的效果和进行长达两小时的面试所取得的效果差不多。显然，智商测验检测到了某些重要的东西，这个事实已经被反复验证。2004 年，两位最受尊敬的评估方法研究专家，来自艾奥瓦大学的弗兰克·施米特教授和来自密歇根州立大学的约翰·亨特教授，共同撰写了一篇将智商测验的预见效力与其他评估方法的预见效力做综合比较的研究论文。综合对十万余名员工进行的 515 个独立研究的结果，他们宣称对于预测工作表现，智商中的认知能力测验所取得的效果要优于对其他能力、性格特点及工作经验的考查所取得的效果。

经过反复验证，认知能力测验成为了一种能真正预测职业工作表现的高效方法。而且，有研究表明，随着工作复杂程度的增加，这种智商测验预测的有效程度也会相应增加。因此，对于所有职业中最复杂的管理职位而言，认知能力测验方法被认为是最有效的预测方法。

然而还没有人发现到底是什么使得这种智商测验有如此的预见性。当然经理们还需要具备其他条件。在智商测验中，有许多三十多岁的人得分很高，属于天才一类的人。虽然仅仅以此为依据并不能使其成为一家《财富》500 强公司的首席执行官，但我们也不应忽视这样的事实，那就是管理者们并不是用他们的双手，而是用他们的思想来领导公司的，因此若不具有职场所需的众多认知能力，管理者几乎不可能有成功的机会。

然而现实是，在我们雇用或者提拔管理者之前，我们从未检测这些

人具备多少智商。其实很容易理解这是为什么，因为迄今为止我们仍没有一套系统的、能让管理者们接受的认知能力评估方法。尽管智商测验是非常有预见性的，但是这些测验有太多的缺陷，所以不能运用于现代化的管理人群。比如说很难看到与职场工作有直接联系的经典考题，而像“人类对于猿猴就像蝴蝶对于什么”这样的问题，看上去与一个管理者真正面临的任何一个决策都毫不相关。

进一步说，许多研究者已经挑战过这些传统的智商测验，他们指出测验本身常常是有偏见和缺陷的，由于种族、性别或经济背景的不同，导致测验并不能准确反映一个人智商的高低。

许多人对依据智商测试进行职业评估的有效性持保留意见，这样就形成了一种氛围，即几乎不使用智商测验作为一种甄选管理人员的方法。进一步说，智商测验的不良效果已经使得研究领导力的专家们不再试图去理解从测验中得到的启示。这就产生了一种困境：企业需要一种甄选和培养明星管理者的方法，但是他们并没有任何一种方法可以确保甄选出的某个人具备能够让自己脱颖而出的能力。

但是，我们没有纠正智商测验本身的问题并对其加以改善，而是走向了另外一个完全相反的方向。我们试图运用直觉、对管理者的个人信仰（“她应该有魅力或者应受人喜爱”）以及情商等方法去辨别管理者。

解决这个问题的关键，就是将智商观念以一种可以接受的形式带入商界。这样就给“执行商”概念赋予了生命力。我寻求提出一种新的适合商业背景的智商理论，而不是简单地把原本用来检测学龄儿童学术潜能的测验加以调整。这种新的智商理论——执行商提供了一种准确检测经理人的认知能力或其致命弱点的方法。

执行商可以用来比较那些直接影响个体行为的商业智慧，更重要的是，这个理论能够辨别某些具体的、能让管理者时常做出变革的能力。辨别和理解这些基本方面，可以为我们提供一个机会，培养自己具备这些技能，或者让其他人也能具备这些技能。

| C o n t e n t s | 目 录

引言 冉冉升起的明星管理者的标志 /VII

第一部分 概论——执行商是什么？

1

变无形为有形 /3

现实生活中的执行商——完成任务 /4

执行商造就工商业精英 /14

小 结 /16

2

思辨性思维——执行商的基础 /17

应用于工商业的思辨性思维 /19

小 结 /23

3

发现执行商 /24

执行商的广泛应用 /30

小 结 /33

4

合作优势 /34

了解他们 /39

小 结 /43

5

超越理念：卓越成果从何而来 /44

小 结 /49

第二部分 为什么执行商是稀有的**6**

执行商的差距 /53

没时间考虑——速度神话 /55

不假思索地行动——管理行为的真实写照 /60

小 结 /66

7

问题归咎于大脑 /67

联结主义 /69

商业判断的普遍性错误 /71

过度乐观/过分自信 /71

可用性偏见 /73

小 结

/83

第三部分 智能是关键

8

超越学术智商 /87

各类智商测试方法是如何产生的 /88

智商观念的演变 /89

智商测验与管理工作 /91

创建一种测试执行商的合适方法 /94

小 结 /95

9

走错方向 /96

魅力陷阱 /99

个人崇拜 /101

风格和个性——当今流行的谬误 /105

小 结 /108

10

间接测试的循环——一道旋转门 /109

小 结 /113

11

求职面试的发展轨迹 /115

迈向正确的方向 /117

询问过去行为的面谈的局限 /118

小 结 /119

12

询问过去行为的面谈的秘密 /120

询问过去行为的面谈真正测试什么 /124

小 结 /130

13

知识和智商的区别 /131

小 结 /134

14

如何检测智商 /135

测试方法——一个决定性的要素 /140

小 结 /143

第四部分 如何检测执行商**15**

发现优秀的商业人才 /147

执行商——一种验证思维技巧的好方法 /157

小 结 /160

16

传授和发展执行商 /161

小 结 /168

17

评估执行商 /169

附 录 /175

| 第一部分 |

概论——执行商是什么？

What Is Executive Intelligence

-An Overview
