

管理你的企图心

诠释成就的发展曲线

影响世界的20部商务著作之一 《再造企业》作者钱匹最新巨献

企图心，正如其他虽然危险但有巨大创造力的能量，需要真正有效的管理

【美】詹姆斯·钱匹(James Champy)
尼丁·诺瑞亚(Nitin Nohria) 著



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

管理你的企图心



[美] 詹姆斯·钱匹
尼丁·诺瑞亚 著
赵婕 赵洪云 译

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

管理你的企图心 / [美] 詹姆斯·钱匹等著；赵婕等译. —北京：中信出版社，2003.6

书名原文：The Arc of Ambition

ISBN 7-80073-735-7

I. 管… II. [美] 詹… 2. 赵… III. 成功心理学 IV. B848.4

中国版本图书馆CIP数据核字 (2003) 第040165号

The Arc of Ambition

Copyright © 2000 by James Champy & Nitin Nohria

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2003 by CITIC Publishing House and Liaoning Education Press.

Published by arrangement with Helen Rees Literary Agency through Big Apple Tuttle-Mori Agency Inc. and Beijing International Rights Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

管理你的企图心

GUANLI NI DE QITUXIN

著 者：[美] 詹姆斯·钱匹 尼丁·诺瑞亚

译 者：赵 婕 赵洪云

责任编辑：罗建强

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：中信联合发行有限公司

承 印 者：霸州市长虹印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：14.25 字 数：141千字

版 次：2003年6月第1版 印 次：2003年6月第1次印刷

京权图字：01-2003-1467

书 号：ISBN 7-80073-735-7/B·61

定 价：22.00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

E-mail: sales@citicpub.com

010-85322522

献给我的儿子亚当及其同辈们

——詹姆斯·钱匹

献给我的父亲丘厄尔·克里山·诺瑞亚，他的
经历便是企图心之弧的完美体现

——尼丁·诺瑞亚

致 谢

不借助他人的灵感和帮助，是很难写成一本书的。我们对那些作为我们研究对象的、有着伟大而美好企图心的人们心存感激，尤其感谢那些为我们贡献了时间、智慧和经验的人们。他们不但给予了我们完成本书必备的眼光，同时，他们的事迹还给予了我们丰富的灵感。

我们还要感谢那些与我们一起策划此书的人们。唐娜·萨蒙斯·卡彭特和其他的天才作家、编辑以及文字工作公司的研究者们帮助我们做了大量的准备工作。其中包括莫里斯·科伊尔、鲁思·拉瓦赛克、理查德·劳里、马莎·劳勒、托尼·波赛利、辛迪·萨蒙斯、约翰·萨蒙斯、罗伯特·W·斯托克、罗伯特·施纳也森和乔赛法·斯图尔特。

感谢我们的代理商海伦·里斯和有着忘我精神的柏修斯书业的工作人员，他们的工作都非常认真出色。我们要特别感谢编辑尼克·菲利普森，是他在此书长达两年的写作过程中一直激励着我们。我们还要感谢参与我们“日常工作”的人们——哈佛商学院的尼丁、佩罗特系统公司的吉姆，他们提出了非常宝贵的意见和批评。

最后，我们必须感谢我们的家人。吉姆要感谢洛伊斯和亚当，他们经常在一起谈论书中的思想，并利用晚上和周末阅读了本书的初稿。尼丁要感谢莫妮卡、雷巴、安比卡和苏珊，他们的鼓励和幽默一直贯穿在这项工作之中。好消息就是：现在此书终于完稿了。

目 录

致 谢

第1章 企图心是所有成就之本//1

没有企图心，就不可能有征服，就不可能有新大陆的发现，就不可能有新行业的开创。

第2章 见别人之所未见//23

奇才所达之目标，无人能达到；天才所达之目标，无人能看到。

第3章 迈着坚定的步伐前进//47

在逆境中坚持梦想，需要具备坚强的个性和顽强的意志。

第4章 掌握时机//67

机会就像躲藏在河流中的捕捞过度的褐鳉的袭击一样难以预料。

第5章 平衡企图心//91

历史上不乏做得过头而干出蠢事的教训。

第6章 追求更卓越的目标//109

成大事者必以超越金钱的目标为动力。

第7章 决不违背价值观//133

妥协有损企图心。

第8章 放权才能保权//153

力量来自他人。

第9章 不改变，毋宁死//171

长盛不衰的关键是力求重生。

第10章 优雅地离去//191

死去的不能领导活着的。

结束语//215

第1章

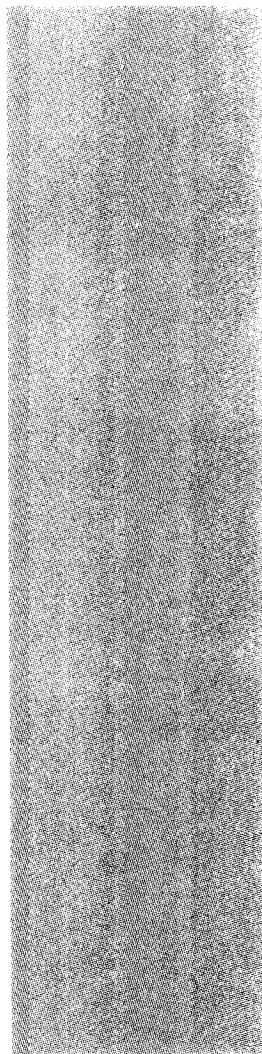
企图心是所有成就之本



没有企图心，就不可能有征服，

就不可能有新大陆的发现，

就不可能有新行业的开创。



对于企图心这个东西，人们的感受总是有些矛盾和困惑。我们通常认为它是危险的，但同时又认为它是一种必备的基本素质。我们不赞成人们滥用它，但同时又瞧不起缺乏它的人。我们基本上不把缺乏企图心看成缺点，而更多是把它看成一种小过错。我们理智地认为企图心是一种可以激发的能量，一方面可以带给我们无尽的荣耀，另一方面却可以使我们彻底毁灭。这都取决于我们怎样利用它。简言之，企图心就是激励我们前进的动力，就是追求成功的精神，就是为值得我们追求的事业而奋斗的精神。

本书写给那些梦想在某个领域成就辉煌的人们。全书采用讲义手册的形式，内容取材于古往今来众多奋斗者的生活经历。第一课是各个领域——诸如艺术、商业、政治、科学——和各个年龄段的成功者们在求索进取的道路上都要面临的挑战。这些挑战大体相同，不同的只是发生的具体环境。

本书的基本原理不是来自传统心理学（临床上的和理论上

的)，而是来自活生生的生活经验，是我们自己对社会各行各业、过去和现在许多有志之士的长时间考察而获得的。

我们的思想不仅适合于那些独立自主地追求宏伟目标的人士，也同样适合于那些在大型团队中工作的人士。确实，本书是针对任何一个意欲追求真正的辉煌成就的人士的，不论他们在什么场合、采取什么方式。

我们发现：有志之士的奋斗生涯基本都是沿着一条可循的弧形路线展开的——不妨称之为“企图心之弧”。

这里所说的弧线就每个个体而言可能不尽相同，对有些人而言，曲线的上升阶段可能比较缓慢。第一个梦想便是梦想本身。梦想是个人的、私密的，甚至连家人和朋友都不愿告知。然后当曲线上升时，这些梦想就成了付诸行动的跳板。

萨姆·摩尔·沃尔顿（Samuel Moore Walton）此刻突然浮现在我的脑海。当他还是一个小学生时，就一边卖着自家农场产的牛奶，一边开始梦想了。可直到44岁时，沃尔顿才开了自己的第一家沃尔玛商店。

可对另一些人，曲线上升得就很迅速。勃勃企图心推动那些追逐梦想的小小少年，使他们为万人所瞩目，甚至于一跃而登上世界舞台。

戴尔计算机公司创始人，迈克尔·S·戴尔（Michael S. Dell）就是这样一个光辉的典范。早在20世纪80年代初，还只是一名大学生的戴尔就开始组装电脑以满足顾客的特殊需求。随着顾客群的快速增长，他退学了。他于1984年建立公司，专门组装满足特殊需求的计算机，并很快取得成功。到1988年，迈克尔·戴尔就成了众所周知的、年仅31岁的亿万富翁。

我们大多数人在孩提时代就梦想着有朝一日能出人头地。我们设想长大后要学习我们所敬仰的榜样——他们可能是家

长、老师或者运动健将。教科书给我们介绍民族英雄们的事迹，从亚伯拉罕·林肯到罗莎·帕克斯（Rosa Parks，美国民权运动的启蒙者——编者注），所有这些都培育了那与生俱来就根植在我们心中的企图心的种子。

你的目标可能很广泛——成为一个20岁的网络百万富翁、竞选联邦参议员、赢得一枚奥运会金牌、写一本小说等等。或者，非常谦虚——当上家乡小镇的镇长、在当地做个小买卖、教一门你喜爱的课程。无论大小，你的目标都肯定是受到企图心的驱使。企图心这一人类独特的力量使我们努力奋斗，造就我们的成功。懂得如何把这条企图心轨迹运用到你自己的生命历程中，肯定会使你的努力更加卓有成效。

本书涵盖了“企图心之弧”的三个主要阶段。第一阶段是为了企图心之弧的上升阶段：个人的最初梦想以及在追求梦想的过程中必须贯彻始终的执着和勇气。第二阶段则是企图心之弧的顶点。也就是企图心发挥出颠峰的阶段。处于此阶段的领导人通常希望建立某种超越自己的组织，可以是专业的建立、创建大学，甚至是组建一支军队。第三阶段是企图心之弧的下降阶段——每个奋斗者都不得不面临的最最艰苦的挑战。

在前面的篇幅中，我们探索了伟人（包括男性和女性）成就的神秘过程：一般是从默默无闻开始，循着他们个人奋斗的历史轨迹，直至成名。关注这些成功者，你也许会想，这一切到底是因为他们的所作所为，还是源于幸运之神在冥冥中的牵引，抑或是某个超自然的天才对踏实工作的嘲笑？到底是英雄造就历史，还是历史造就英雄？

19世纪的一些思想家，包括苏格兰评论家和史学家托马斯·卡莱尔（Thomas Carlyle）、德国哲学家乔治·威廉·弗雷德里克·黑格尔（Georg Wilhelm Friedrich Hegel）都持有“英

雄造时事”的观点。而另外一些人，比如列夫·托尔斯泰则持完全相反的观点，他认为伟人恰恰是他们所在的时代的产物。

我们相信，事实既会支持两者，又会削弱双方。譬如说，假如居里夫妇没有“发现”镭元素，那么是否随后不久就有另外的人取得这一成就呢？没有亚伯拉罕·林肯当舵手，美国是否就不复存在了呢？如果威廉·H·盖茨不是那样一个独特的人，微软公司是否就会由另外的人来创建？没有井深大（Akio Morita）的远见卓识和领导，索尼公司是否依然能成为今天这样的全球性巨头？

我们可以想见，但凡成功者都是历经不可逆料的千差万别的情况才成长壮大的。那些既有天分又有素养的人，如果他们在正确的时间处在正确的位置，如果他们具备我们称作企图心的自我激励的动力，他们就可以成功，而且能够把握成功。

成大事者通常都是从默默无闻中崛起的。而且，正是他们的默默无闻才激发起他们的远大抱负和企图心。

约翰·济慈（John Keats），19世纪英国浪漫主义诗人、十四行诗大师，只是伦敦一个马夫的儿子，还患有肺结核，他从来与得意无缘，与伊顿镇的玩乐场所无缘，也与威斯敏斯特区的政治无缘。然而，远在那些上层家庭的儿子们被送往世界各地行使管辖统治权之前，他就在诗歌创作中辛勤耕耘并取得了巨大成就，即使今天，他仍然是屈指可数的英文韵文大师之一。

霍华德·舒尔茨（Howard Schultz）从位于华盛顿西雅图市的一个零售店起家，建立起星巴克集团，后来发展到在范围内拥有2 400个连锁店。他的发家史可以追溯到他曾经贫穷到在纽约布鲁克林区仅拥有一个小公寓。今天他说：“就我个人的经历而言，你的出身越是不起眼，你就越有可能异想天开

而发现一个对你没有什么不可能的世界。这对我来说是千真万确的。”

艰苦卓绝的工作在实现我们热情洋溢的企图心中起到的作用至关重要。博学多才的达·芬奇是文艺复兴时期的画家、雕塑家、工程师、音乐家和科学家，我们总会觉得他在这个星球上的存在是个独一无二的奇迹，是为了告诫我们自己是多么卑微渺小。或许真是如此。达·芬奇的研究者、百事可乐公司的CEO兼董事长罗杰·A·恩里科（Roger A. Enrico）说：“达·芬奇可以创造出生活中的美好事物，比如蒙娜丽莎，以及不那么美好的，比如战争武器。艺术家、工程师、科学家、数学家——不管他干了哪一行，他都很出色。”

但达·芬奇的优秀不只全是得益于神灵的指引，更多的是由于不懈的努力和不断的劳作才产生的大量的奇思妙想。对他来说，生活就是不断地调整 and 适应。让我们看看他在1482年寄给正为战事焦虑的米兰公爵的自荐信。在大部分信中，他都给公爵提供了有关战事防御和紧急困境时应付敌方进攻的别具匠心的解决办法。最终达·芬奇得到了他真正想要的东西——一份艺术捐助和许可他为米兰公爵王国的钱币绘制图画之差事。后来他在好像不经意间提起过：“在和平时期，我可以在大理石、青铜和陶器上雕刻，（但在战争年代）我可以用绘画做别人可以做的事情。”

这种动力，这种对成就的强烈渴求，这种“企图心”究竟是什么？“企图心”一词源自“步行”的概念，从拉丁语ambitionem演化而来，意思是边走边拉选票，其现场可能是情绪激烈的，结果则可能是意义重大的。

让我们听听罗马史学家苏厄托尼（Suetonius）关于恺撒的野心的论述：“在加德斯（Gades），恺撒在赫尔克里斯神殿中

看见一座亚历山大大帝的塑像后，有人听见恺撒烦躁地叹息，好像很恼怒：在亚历山大已经占领了整个世界的年龄，恺撒自己还没有任何惊天动地的事迹。”很快，恺撒用行动及时弥补了他缓慢的起步。

或者听听野心的化身拿破仑·波拿巴是如何描绘自己的：“我觉得自己在被推向一个不可捉摸的尽头。一旦我到了这个尽头，一旦我变得无足轻重，一个原子就足以把我粉碎。但是即使到那时，人类所有的力量于我也无可奈何。”实际上，任何力量一度也确实不曾奈何他。

在现代用语当中，企图心既是目标也是动力——一股为值得争取的事业而奋斗的推动力。离开企图心，就没有行为——当然更没有伟大的事业——这是可以想像的。企图心可以改变一切，人类凭借它驯服了大地，开创了文明，建造了大教堂，推翻了暴君，治愈了疾病，把自己送上了月球……企图心可以把一个简单的想法变成一个全球性行业；它可以激发一个天才教师化腐朽为神奇；可以把一个移民家族变成一个金融王朝；可以让一个政治天才从一个小毛孩子变成美国总统。

企图心一直在改变着人类的生存条件，虽不总是朝着最好的方向发展，但往往是从根本上向着更好而非更坏。在人类品质的诸多要素中，企图心是激发那些勇敢的奋斗者前进的催化剂，可以变平庸为杰出。在每个领域，那些成就大事的人都是被某种强烈的愿望所驱策。在这个过程中，他们不但改变了环境，也改变了自己的命运。

企图心使那些勇敢者预见别人所不能预见，成就别人认为不可能的成就——永远都在改变着他们所从事的艺术、科学、工业等领域，并为其他创新开辟道路。因为首次飞越大西洋的壮举，查尔斯·林德伯格（Charles Lindbergh）推动了全球航

线的诞生，并预示了太空探险的可能。因为第一次对人类潜意识的研究，弗洛伊德开创了分析心理学的先河，毫无疑问地改变了宗教所扮演的角色。因为首次组装了流水生产线，亨利·福特开创了全球范围的汽车产业，并取得了意义深远的经济成果。

我们相信，在这些成功者身上有许多东西值得我们学习。原则上讲，他们所面临的挑战与我们今天任何想立志成大事者所面临的挑战并无太多不同。诚然，如今想成就一番事业的渴望会遇到至关重要的新情况新问题，而且，现在胸怀理想追求成功的人们正在以前所未有的速度起起落落。

这种新情况产生在技术革命的大背景下，就像地震波一样，每50年左右就横扫全球一次，并彻底改变我们的生活。在每次新的大背景下，成功者的3种典型特点都有相应的表征。

首先，他们是“创造者”。他们是真正的革新家，他们站在新技术的前沿，宣告那些旧领域的一去不复返。在艺术上，舞蹈家如伊莎多拉·邓肯和玛撒·格雷厄姆就摆脱了传统芭蕾的束缚，糅进了现代气息，并传播给世界各地的舞蹈者们。立体派绘画向我们展示了观察我们身边物体的另一种方式，并引发了20世纪抽象表现主义的空前繁荣。在文学上，海明威的短篇小说打破了维多利亚时代作品的浮华之气。在科学方面，顶尖人物——从爱因斯坦到诺伯特·威纳（Norbert Wiener）以及乔纳森·索尔克（Jonas Salk）使人类对自然规律有了前所未有的了解和掌握。

其次，他们是“投资者”。他们积极地将革新技术进行广泛的市场化运作，让整个领域的方方面面都服务于技术的传播。举例来说，国家电波系统在过去的70年里至少改进了3次，从电报到电话，从收音机到电视机，从电缆到互联网。在艺