

全球巨人
智慧书系

[美] P·德鲁克 查尔斯·汉迪/等著

Peter F. Drucker · Warren Bennis · Charles Handy

巨人的智慧

下

与24位世界级
咨询大师的对话

THE
WISDOM
OF
BUSINESS
GIANTS

四川人民出版社

刘首英/主编

巨人的智慧 下

【美】P·德鲁克 查尔斯·汉迪/等著
Peter F. Drucker · Warren Bennis · Charles Handy
李小刚 刘露萍/译

与24位世界级
咨询大师的对话

四川人民出版社

(川)新登字 001 号

巨人的智慧

主 编:	刘守英
翻 译:	刘小磊等
责任编辑:	何朝霞
出 版:	四川人民出版社
地 址:	四川省成都市盐道街 3 号(630012)
总 经 销:	全国新华书店
印 刷:	西南建筑设计院印刷厂
开 本:	850 × 1168mm 1/32
印 张:	11.5
字 数:	250 千字
版 次:	2000 年 4 月第 1 版第 2 次印刷
书 号:	ISBN7—220—04362—7/F·424
本册定价:	19.80 元(全套 39.60 元)

版权所有 翻印必究



作者简介

本书是与全球20位世界级商业领袖如比尔·盖茨、沃伦·巴菲特、杰克·韦尔奇等的直接对话。这种面对面的一问一答的访谈方式，更能让我们了解在全球经济越来越一体化及知识密集度越来越高的商业时代，企业如何制胜、如何领导与管理、如何应对全球化竞争及快速变革的策略与智慧。这些访谈录已被哈佛商学院、沃顿商学院等列为MBA学生必读之作，并被世界顶尖管理杂志如《财富》、《福布斯》、《商业周刊》、《哈佛商学评论》等相继转载。

■ 责任编辑/何朝霞



全球巨人
智慧书系

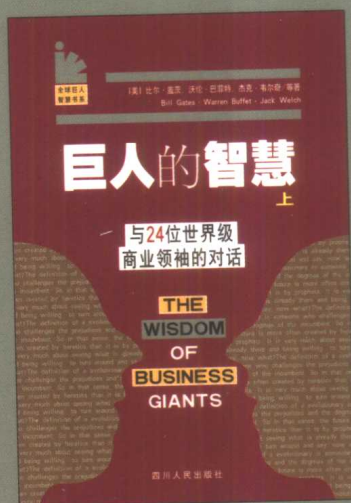
THE WISDOM OF BUSINESS GIANTS



全球巨人
智慧书系

刘首英/主编

未来的管理
未来的战略
未来的领导
未来的组织
未来的总裁
巨人的智慧



平面设计/康笑宇工作室

目 录

1 后资本主义时代的管理者 (1)

彼得·F.德鲁克 现已 80 岁高龄的彼得·F.德鲁克半个多世纪以来，一直在为企业和政府部门的高级官员提供咨询与培训服务。人们常称彼得为现代企业家的教父。他不仅深深理解社会经济大潮的强劲动力，同时也敏锐地洞察到这种动力所召唤的成功领导人所具备的素质。借助于不同凡响的综合理解事物的天赋，彼得对日本艺术以及网络技术等各个领域的专业知识都造诣匪浅。然而使他获益最深的还是与自己那些来自五湖四海而又见多识广的学生们的深层次交谈。

自 1946 年彼得在《公司的概念》一书中将企业员工定义为一种资源以来，他的著作已经日益成为每一企业的文化，特别是日本企业的高层决策者们决战商海所依赖的武器。他的众多尊崇他为精神支柱和个人恩师的学生们如今正掌管着全球相当多数的公司企业。

2 为了发展而发展是荒诞可笑的 (16)

查尔斯·汉迪(伦敦商业学院教授) 欧洲最富盛名和最具影响力的管理学家。走进任何一家书店，你都会发现他的新书《矛盾的时代》

与作者本人的大幅画像陈列在一起。而当你打开收音机时,你就能从 BBC 听到他的声音。

于 1932 年出生于爱尔兰克达勒的汉迪先生在学术界以及商界走过了一条漫长而又光彩四射的职业道路。他早年就读于牛津的 Oriel 学院,曾经在壳牌公司的亚洲部门工作,然后又在麻省理工学院的斯隆商学院获得工商管理硕士的学位。

3 如何掌握核心竞争力 (29)

加里·汉默(伦敦商学院客座教授) 1994 年,加里·汉默和他的合作伙伴 C.K. 普拉哈拉德教授共同写作了《为未来竞争》一书,这本书的出现在当时引起了巨大的反响。它被列为当年商业界最杰出的著作之一,迅速销售一空,并引发了一场关于如何制定管理策略的讨论。

4 · 如何做“一个伟大集体”中的领导 (47)

沃伦·本尼斯(南加州大学企业管理学杰出教授) 在沃伦·本尼斯(Warren Bennis)丰富多彩的一生中,他曾经先后当过学生、军人、学者、学院院长、大学校长和杰出教授。

在从事对于商业管理的研究之后,本尼斯教授再一次提出了价值观的问题。他在文章中描述说,伟大的领袖能够建功立业,并激励追随者们向自己看齐,这是因为他们能够了解、宣传甚至代表自己领导团体的整体价值观。不仅不同的集团拥有不同的价值观,而且很多时候你难以分辨是集体拥戴了领袖个人还是领袖塑造了他所领导的团体。

本尼斯观察到有些团队相比其他团队更为优秀,有时在商界或是其他领域前者会成为一种“伟大的集体”,这是本尼斯所使用的一个词汇。那么这种伟大的集体与其他团队有何不同之处呢?本尼斯在他

的最新著作“企业天才”中指出,它们往往能够以有限的资源获得巨大的成功。一句话,它们是高效率、高度承诺、高产出的团队。

5 让员工参与决策 (63)

C.K. 普拉哈拉德(密歇根大学商学院教授) 多年以来,作为密歇根大学商学院的教授,C.K. 普拉哈拉德(C. K. Prahalad)在战略、全球竞争、市场促销以及企业结构等方面发表的多篇论文为自己赢得了很高的声望。

最近,他与伦敦商学院的加里·汉默教授共同推出了一系列独树一帜的著作,并在其中创造了类似“企业核心竞争力”、“延伸与均衡战略”以及“战略意图”等革命性的词汇。

这些文章并不只是出于学术性的研究目的,它们同时也能够在 C.K. 普拉哈拉德教授所谓的针对管理层的考验中站稳脚跟,能够被应用于实际。事实上,由于自己管理创意方面高屋建瓴的眼光,备受管理人士青睐的 C.K. 普拉哈拉德教授已成为全球众多企业所欢迎的顾问。

6 比尔·盖茨眼中的电子商务 (76)

比尔·盖茨(微软公司董事长) 谁会认为盖茨还有余暇写书呢?然而,在柯林斯·海明威(Collins Hemingway)的帮助下,他还是写成了一本书。这是一本 455 页的煌煌巨著,书名叫《未来时速——数字神经系统和商务思维》(Business @ the Speed of Thought)。正如该书英文书名中的 @ 符号所暗示的,此书所谈论的是盖茨对互联网的看法以及互联网会怎样改变你的业务——而假如你使用的是微软公司的产品,这一点尤其重要。

《未来时速》确切地说是一部写给商务决策者的教科书,它适合那些

有兴趣利用信息技术在公司里创造“数字神经系统”的决策者——这样的系统将能促进“网络工作方式”。盖茨通过趣闻轶事谈到了微软公司在参与互联网过程中的一些起起落落。他还详尽地描述了微软公司众多大客户的经历。

《未来时速》一书表明盖茨对于业务是如何认真：他在书中绘声绘色地描述了如何亲自把电子版本的表格输入公司的内部网址上，从而在微软公司消除了数以百计的纸张表格。此书还显示盖茨多少有一些哲学家的禀赋。他坚持认为，互联网技术将会使个人获得力量。他写道：“你可以赋予人们责任和权力，但是，如果没有信息，他们便一事无成。知识是最根本的有力工具。”

7 投资的秘诀 (88)

沃伦·巴菲特(伯克希尔公司总裁) 在投资业的发展史上,沃伦·巴菲特可谓独占鳌头。他从零开始,仅仅从事股票和企业投资,积聚起巨额财富,成为20世纪世界大富豪之冠。在40年的时间里,巴菲特在股票市场的业绩非凡,获取了惊人的赢利,未曾遭遇过大的风险,也没有出现过亏损年度,这真是一个奇迹!在市场专家、华尔街经纪人及旁观者们看来简直是一件不可思议的事。通过连续、高质量的滚动,巴菲特获得了97亿美元的收益净值。

无论股市行情牛气冲天抑或疲软低迷,无论经济繁荣与否——巴菲特在市场上的表现总是很好——从艾森豪威尔时代到比尔·克林顿执政,从50年代到90年代,从便鞋、越南战争到债券、信息时代。在战后美国,主要股票的年均收益率在10%左右,巴菲特却达到了28.6%的水平。

沃伦·巴菲特把他的投资原则描述为“简单、传统、容易”,巴菲特的许多方法的根源在于其个性特征,另一些则是来自于他的老师和自己

的经验积累。和其他众多优秀学生一样,他认为这些训练是一种基础。

8 以原则为中心的领导 (105)

史蒂文·科维(科维领导中心奠基人和主任) 几十年来,科维博士一直从事面向企业、政府和教育机构领导人的领导原则及经营管理技巧的教学。他拥有哈佛大学的工商管理硕士学位和杨百翰大学的博士学位。他是《财富》杂志 500 强公司中半数以上公司的顾问。同时还担任数千个机构的顾问。

他的著作《高效人的七个习惯》是有史以来的畅销书之一,迄今销量已达 700 万册,被译成 28 种文字。本文是科维的另一本重头书《以原则为中心的领导》的精华浓缩。在这里他强调了三新型企业应“以原则为中心”来领导,并提出了“高度信任文化”的重要性。

9 商业组织如何应对人类挑战 (116)

彼得·圣吉(麻省理工学院组织学习中心主任) 他的关于组织如何学习与共享知识的深刻见解是帮助世界上多家大公司寻得新的、真正具有竞争优势的机会的源泉。圣吉获得过斯坦福大学的工程学士学位,并获得了麻省理工学院社会系统模式专业的硕士学位及管理科学博士学位。他在世界各地发表演说,并与商业界、教育界、卫生界及政府部门的领导们一起工作。他是广受人赞誉的畅销书《第五项修炼》的作者。

10 未来的市场扫描 (133)

菲利普·科特勒(美国西北大学市场营销杰出教授) 世界营销学权威,他在芝加哥大学和 MIT 接受过教育,哈佛大学博士后,在他的光

辉生涯中,由于对营销学的贡献,科特勒已获得过许多值得纪念的奖励。他是许多重要公司的有关市场战略方面的顾问。他的《营销管理》一书,不断再版,是世界范围内使用最广泛的营销学教科书。

11 怎样使一个公司长寿? (144)

爱瑞·德·葛斯(荷兰皇家壳牌公司资深顾问) 曾在荷兰皇家壳牌公司任职达 38 年,自从他退休之后,曾经担任过许多政府机构和私人机构的顾问,并在世界各地讲学。曾任伦敦商学院访问学者,麻省理工学院学习中心董事。在闻名全球的畅销书《长寿公司》中,葛斯和他所领导的课题小组探讨了世界不同公司中有些长寿而有些却短命的内在原因。

12 速度、简化、自信 (152)

杰克·韦尔奇(通用电气公司董事长) 作为董事长和首席执行官,杰克·韦尔奇领导着世界上最大的公司之一通用电气公司。今天的通用电气公司与 1981 年杰克·韦尔奇接手时相比已经“面目全非”。目前,通用电气公司的所有事业领域都反映了韦尔奇担任首席执行官以来提出的积极进取的战略调整思路。在任期间,他发起了一项极具挑战性的运动:建立可再生的“人类引擎”以激发通用电气公司的“企业引擎”,通过在全公司发现和取缔无生产力的工作,以使公司员工重新焕发活力,以及释放企业中每一层面的“情感能量”激励员工具有作为企业主人和自我实现的感觉,本文是韦尔奇对通用电气公司成功改造的深刻总结。

13 资产增值的秘密 (173)

加里·威尔逊(迪斯尼公司行政副总裁) 加里·威尔逊,1985 年以来

沃特·迪斯尼公司的行政副总裁和财务主管,因其创造性的不动产管理和精明的理财方式而赢得了广泛的认可。毫无疑问,威尔逊是一名一流的财务主管。但是他不只是一名理财技巧的专家。他也是一位战略家,一位目光远大的思想家,一位开拓者,一位价值的创造者。他的影响已经超越了金融界的一般范畴。事实上,在他拥有世界上最成功的娱乐公司的高级金融职位的同时,威尔逊并不视自己为金融行政人员。

在本文中,威尔逊谈论了他与生俱来的一些东西:金融的奥妙与一种对生意的富有想象力的、战略性方针的结合——令人兴奋。

14 跨国经营的逻辑 (191)

班西·巴尼维克(ABB 公司总裁) 班西·巴尼维克比欧洲,乃至世界上的任何一位首席执行官更奋发进取地建立了一种竞争性企业的新模式——一个立足于地区市场,融合全球规模和世界顶尖技术为一体的组织。他工作的主旨是:“全球化的思想,地区性的行动”。

在一次访谈中,班西·巴尼维克详尽介绍了建立一个“多国”公司的理论及实践。他解释了 ABB 的母体组织体系,一种为平衡核心技术和全球规模经济且不妨碍地区市场的存在和响应而设计的结构。他描述了新一代“全球性经营者”并且解释了其技能与传统经营者的不同之处。他坦诚评价了政治与如 ABB 等公司的密切联系。

15 即席创作与创造性管理 (216)

约翰·考(哈佛商学院教授) 当谈到创造性时,约翰·考可谓是做到了言传身教。现年 46 岁的他早年在哈佛和耶鲁大学取得医学和精神病学的博士学位,同时在商界和学术界却都取得了非凡的成就。在过去的 14 年间,约翰·考在哈佛商学院的 MBA 以及高级管理培训

项目中主讲有关创造性的课程,在这里他获得了高级研究员和教学主任的头衔,同时也完成了自己在商业方面的学习。另外,他也是斯坦福大学管理变革培训项目的教学指导和麻省理工学院多媒体实验室的客座教授。在哈佛大学,约翰·考教授的研究已经成为了《哈佛商业评论》各种著作、自传以及文章的理论基础。

还是在哈佛大学教书的时候,约翰·考博士提出了所谓即席创作的想法,这是借鉴于音乐界的一个词汇,它指的是那些最适合于领导创造性人才的企业管理人员。也是由此,约翰·考开始认识到爵士乐与商业经营的相似之处。

约翰·考不仅只是一个商业理论的学生,他同时也是一个积极探索的企业家,一个不断地将自己创造性的思维运用于市场实践的人。至今他已经开创了多家企业,包括莱帕基因酶组织(Genzyme Tissue Repair)这家致力于基因工程技术的上市公司,和 KO 科技公司,经营下一代癌症诊断和治疗设备的公司。除了在上述这些科学和技术上的作为之外,约翰·考也拍摄电影故事片,这其中就包括获得 1989 年金棕榈奖的“性、谎言和录像带”和由 Tom Selleck 主演的棒球先生。约翰·考还是一名钢琴家和爵士乐手。

约翰·考博士最近的成就还是完成了《即席演奏:经营创造性的艺术和规律》一书,并拍摄了同样主题的记录影片。此书一出版即风靡全球,成为当年的最畅销书之一。约翰·考也因此有幸在《经济学家》一书中占据一席之地。

16 知识经济的真谛 (232)

保罗·M. 罗默(哈佛商学院教授) 你很难将一个四十岁出头的教授与德高望重这个词联系在一起,但是保罗·M. 罗默(Paul·M. Romer)教授的同事们却正是这样评价他的。同时执教于加州伯克利大学,并

参与斯坦福胡佛研究所以及加拿大科学院多项高级研究的罗默教授以其著名的增长动力理论而享誉学术界。罗默教授认为,在发展的游戏中,知识是被人们所忽略的英雄。如果说包括马克思在内的其他经济学家关注的都是生产力、劳动力和资本,那么罗默教授则为经济学添加了一种新的知识和科技的视角。

17 什么叫真正的改革领导人 (252)

乔恩·R.卡曾巴赫(麦肯锡咨询公司资深研究员) 在麦肯锡公司工作了30多年,并且自80年代中期以来,一直领导着麦肯锡公司在世界范围内组织业绩和挑战的实践。近些年来,麦肯锡公司成立了一个协作组,研究为什么有些公司能够实施改革与发展,达到更高的业绩水平,而其他大多数企业则陷入困境。协作组通过大量的研究工作,得出了一个惊人的结论:成败的因素并非在于高级管理层,而是一批中层的新型管理者,要成功地进行改革,企业的所有人员必须学习新的技能和行为。为此,卡曾巴赫与他的协作组专门撰写了一部书《改革领导人》,以描述生活一线的中层领导人对这一切是怎样做到的。

18 利用过程管理来实现战略优势 (267)

戴维·A.加尔文(哈佛商学院商业管理学教授) 目前,他研究的重点是过程导向组织中总经理的角色。他经常为《哈佛商业评论》撰稿,曾三次获得麦肯锡奖。本文是在加尔文的主持下,一个由施乐公司的阿莱里、美国服务汽车协会的哈里斯、史密斯克兰·贝克曼公司的莱斯科里,以及百事可乐公司的维特海卢普参加的圆桌会议。随着公司由纯功能性组织向能更好地适应横向工作流程的组织转化,重建的浪潮席卷了全美广泛的、横向交叉的过程如产品开发和订

单履行等。它已代替了狭隘地关注部门和功能,成为新组织的基石。经理人员,也相应地开始发展新的工作方法。但是,关于这些新的组织应如何精心营造和领导,还有许多东西要去学习掌握。关键性的问题都牵涉到了战略和管理实践。这些方法更适用于哪一种战略目标?在这些新的组织中,高级管理者的角色和责任将会发生怎样的改变?管理过程需要什么技能?

19 德国是欧洲经济的火车头吗? (294)

诺伯特·沃特(德国银行首席经济专家) 德国银行集团的首席经济专家诺伯特·沃特教授(Norbert Walter),是德国银行发展研究部的主管,是欧洲权威性的经济分析家和预测家。关于欧洲经济统一、德国经济以及东德经济的复苏他撰写了大量著作。在1987年加入多个银行之前,沃特教授在德国基尔学院担任主讲世界经济的高级教授。

20 未来的商机 (304)

阿尔诺·彭齐亚斯(贝尔实验室首席科学家) 1998年5月1日,诺贝尔奖得主、贝尔实验室首席科学家阿尔诺·彭齐亚斯(Arno Penzias)退休了,在此之前,他在美国电话电报公司(AT&T)和朗讯公司(Lucent)工作了37年。

退休后,65岁的彭齐亚斯将在他位于旧金山特利格拉夫山的家中继续工作,在那里,他和妻子可以欣赏山下的风景:从西边的朗伯德街,到北边的阿尔卡特拉斯岛,再到东边的湾桥。他将为朗讯公司和新企业联合公司(New Enterprise Associates)物色新的公司和新的技术。新企业联合公司是一家风险资本公司。彭齐亚斯于1978年与罗伯特·威尔逊(Robert Wilson)因发现“创世大爆炸”产生的本底辐射而共

同荣获当年的诺贝尔物理学奖。他说,一些公司希望将一种概念转变为一种生意,他愿意成为这些崭露头角的新兴公司的“技术顾问”。他说:“我还不具备硅谷的那种鉴别最热门东西的敏感性,但是,我可以深入研究一下,透过烟雾,看看它们到底是什么。”

21 成功秘诀:高情绪化的智商 (311)

丹尼尔·戈尔曼(心理学家,畅销书《情感智慧》的作者) 丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)说,他的研究结果证明,比起对经理人员管理专业知识来,企业对情感智慧更加重视。

除聪明能干和有本领之外,一位一生中干得不错的人和一位一事无成或者似乎根本没有什么业绩的人,他们的区别何在呢?心理学家丹尼尔·戈尔曼在其1995年的畅销书《情感智慧》(Emotional Intelligence)中,通过新近进行的大量研究得出了一个有说服力的结论:从一个人的人生道路来看,我们通常所认为的智慧——以智商来衡量——远不如他所说的情感智慧重要。情感智慧指的是:自知、控制一时冲动的能力、坚持不懈、信心与自我激励、为他人着想和对社会问题的机敏程度。现在戈尔曼又写了续篇《情感智慧的实际运用》(Working with Emotional Intelligence)一书。该书着重谈的是具备这些品质将使你事业有成,而不具备这些品质将使你一事无成。戈德曼现为马萨诸塞州萨德伯里的情感智慧服务公司(Emotional Intelligence Services)首席执行官。在本文中,他说明了:为什么现在情感智慧比以往任何时候更重要?如何说明你的情感智慧是否能够提高?

22 日本经济全球化的政治先驱 (318)

田中角荣(日本前首相) 1982年田中角荣当选为日本首相。它的任期的标志是日本的在国际舞台上的重大出现和内倾化的方向改