

Discovering The Leader Within

深刻变革

从改革中发现领导者

Deep Change

[美] 罗伯特·E. 奎因 / 著
刘新民 / 译
李书端 / 校

中央编译出版社

深刻变革

——从改革中发现领导者

[美] 罗伯特·E. 奎因 著
刘新民 译
李书端 校

中央编译出版社

图书在版编目(CIP)数据

深刻变革:从改革中发现领导者/(美)奎因(Quin, R.)著;刘新民译. - 北京:中央编译出版社,2000.4
ISBN 7-80109-380-1

I. 深… II. ①奎…②刘…
III. 企业管理-通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 05975 号

深刻变革:从改革中发现领导者

出版发行 中央编译出版社
地 址 北京西单西斜街 36 号(100032)
电 话 66117130(编辑部) 66171396(发行部)
E-mail cctp @ public.east.cn.net
经 销 全国新华书店
照 排 北京春辰轩图文设计有限公司
印 刷 北京星月印刷厂
开 本 850×1168 毫米 1/32
字 数 162 千字
印 张 8
版 次 2000 年 6 月第 1 版第 1 次印刷
定 价 15.00 元

谨把此书献给里德·H. 布雷福德、马里恩·D. 汉克斯和奥林·R. 伍德伯里。这是三位锐意进取的人,他们懂得创造辉煌,树立了诚实廉直的榜样,是他们帮助我,在我早年的生涯中就懂得了深刻变革的过程。在此,我深深地感谢他们早年给我的教诲和帮助。

绪 言

很多年以前,我在中学练完篮球往家走,在路边一家杂货铺的橱窗中瞥见了一本《时代》杂志。杂志封面印的是奥斯卡·罗伯逊。那时,他刚刚结束在辛辛那提大学的辉煌的篮球生涯,到全美篮球协会还不到一年。我曾读过很多有关“大奥(斯卡)”的文章,简直把他当成我心目中的英雄。我情不自禁地走进商店,买了一本杂志,便一头读起了那篇介绍他的文章。

文章说,罗伯逊是一个技术全面的好手,在球场上不管他担当哪一个角色,都能技艺超群,是一个无与伦比的运动员。文章认为罗伯逊的到来以及他出色的表现使全美篮球协会发生着根本的变化。他在哪里出马那里就面貌一新。有关他的这种描述我已不是第一次读到。上大学时罗伯逊已是媒体报道的热门话题。他的球队进入南方各大学的校园时,他往往遭到怨恨,遇到奚落和倒彩是常事。最为常见的嘲弄是“黑

II 深刻变革

鬼,你不属于我们。”只是用了“红帽工”^①的说法稍加掩饰而已。其实,罗伯逊就是他们中的一员。他精湛的球技威力无穷,就是最偏狭的观众面对他球场上优美而精彩的竞技,也不得不为之叹服。就此而论奥斯卡不仅是一位杰出的运动员,而且是一位推动社会前进的代表。

我记得最清楚的还是文章谈到的一件小事。罗伯逊的球队刚刚结束了比赛,大学的一位工作人员随便地在水泥路面上运球。对此罗伯逊感到很惊讶,走过去对他说,“你会把球弄坏的。你磨损了球的糙面,就会使它失去平衡。”

文章继续介绍了罗伯逊的家境。家里没钱给他买球,他就捡来石块和一些瓶瓶罐罐,在附近的操场上用这些东西往一只变了形的篮筐里练习投篮,一练就是好几个小时。这一生动的画面在我童年的记忆里留下了特别的印象。虽然我从来不具备罗伯逊那样的才能,但我与他有着共同的梦想。除了想成为一名有出息的篮球运动员我什么都不想干。小时候我也花了很多时间用一个旧球和破篮筐练习过投球。14岁那年,我挣了些钱,买了一个新球。这个球投出去再也不左右摇摆。睡觉时我都抱着这个球。每次打完球后总是把它清洗一遍。人家都取笑我。但他们根本不懂得篮球,至少是不真懂或所知甚少。

我和奥斯卡心心相印。我们都对篮球这个东西怀有崇敬之情,我们都懂得它潜在的能力。当一个篮球到了像奥斯卡

^① 原文为 skycap,意为“机场行李搬运工”,大多由头戴红帽子的黑人担任。——译注

这样的天才手里时,奇迹就会发生。有才能的人可能会成为开天辟地的领导者。领导者能把分散的个人变成有凝聚力的队伍。这样组织起来的人无比团结、配合默契。他们能在更广阔的范围抓住社会的想象力,引导人们去梦想新的天地。甚至社会上那些根深蒂固的偏见,在美德与天才的感染下,最终也会冰消雪融,得到化解。

本书的目的

《深刻变革》一书认为一个人能改变他或她所在的较大的系统或机构。在这个意义上,我们每个人都是未来的奥斯卡·罗伯逊。然而这本书写的不是篮球或其他特定的东西。它讨论的是演变或深刻变革的过程。去面对或者投身一场个人的或机构的深刻变革是一个困难的决定。如果我们成功地经历了一场深刻变革,我们就会受到鼓舞,同时又去鼓励他人作同样的尝试。

我们都是潜在的变革的动力。随着能力的提高,我们就会深化我们对未来的预见。我们就会对自己的谋生手段或者自己周围的环境萌生崇敬之情。我们就会使自己的见解条理化并使之日趋完善,生活也就变得更有意义。我们自己就会变得充满活力,同时转而给我们的环境注入活力。一旦自身经历了深刻变革,我们就能给我们周围的体制带来深刻的变化。

我们生活在一个风起云涌的时代。到处都在发生变革。身处多变的环境,使我们应接不暇。通常,我们只能随波逐流,

IV 深刻变革

任其摆布或成为被动的旁观者。扮演这些角色时,我们感到无所适从,我们的价值概念逐渐衰退。我们肤浅地看待一切,看不到它们的本质和威力。不管是听命于环境的摆布或充当被动的旁观者,都无异于甘愿无所作为或接受慢性死亡。

我们经常陷入进退两难之中。我们往往为选择实行深刻变革还是接受慢性死亡而绞尽脑汁。而今天,这种困境更加令人苦恼。我们刚刚发现了事物的涵延,拿定了主意,事情又变得面目全非。我们必须不停地在深刻变革和慢性死亡中作出选择。这本书讨论的就是如何正视这种进退维谷的困境。

谁应该读这本书

我们每一个人,在生命中的某一时刻,都会感到身不由己和孤立无援,觉得生活毫无意义。我们意识到需要有所做为,来改变我们当前的境遇,但缺乏实行变革的动机和灵感。我们也承认我们有意影响或改变他人的行为。如果你勇敢地面对改革的需要,但又不大知道如何推进改革的话,那么这本书就对你很有用处。

书中的很多事例来自工商界,但这本书却不仅仅是在为工商界工作的人而写。对一切有意改革、从内心迫切地渴望成为领导者并转而对他周围人们进行激励和鼓动的人来说,这本书是不可或缺的。

与《超越理性管理》的关系

有些人或许熟悉我的《超越理性管理》或其他几本描述有关价值概念模式的著作。如果读过,你们或许会觉得这本书与那类著作并无内在联系,但事实上它们是一脉相承的。竞争价值概念模式给我们提供了四种不同的观察世界的方法。它有助于使人们认识到,许多最令人困惑的问题不是坏事的互变,而是好事的互变。

模式有助于增加对事物的了解,提供更大的选择范围。但它不提供正确的答案。对于在这个世界上身负责任的人来说,最重要的问题并无简单的答案。那么,人们怎样做出决定呢?在紧急关头,我们能够遇疑善断,步伐不乱,全取决于我们的自信,而自信的程度又与我们逐步的成熟程度紧密相联。我们都会受到技术能力和政治敏锐性的影响,但对我们影响更深的还是精神力量。说到底,后者是终极的力量源泉。这本书写的就是那些从内心有着紧迫感的领导者的成长过程,他们的成长全靠吸取自己终极的力量源泉。

本书的结构

本书探讨了深刻变革的过程以及锐意改革的领导者的成长过程。第一部分界定了“深刻变革”,阐明了“赤手空拳走入未知天地”的含义。这一部分帮助我们理解“深刻变革或慢性死亡的两难选择”如何影响我们一生的各个阶段。第二部分

着重讨论了如何正视深刻变革或慢性死亡这个两难选择问题,阐述了首先进行自我改变的必要性。书中的一些见解有助于使我们同周围的环境融为一体。第三部分提出,锐意进取的领导者对世界的看法往往与众不同。这一部分告诉我们,见解如何演变成变革的观点,如何采取尊重社会意志的立场。最后,第四部分集中讨论了理想、风险和创造辉煌,这一部分鼓励人们去发现、培育、评价和表达理想,以推动他人去追求最辉煌的业绩。

不妨把阅读本书当作一种手段,用来帮助你改变自我和改变他人。每章结尾的一节是“思考和讨论”,在这一部分提出了几个问题,以便促进思考和实践。这一部分又分成两部分,即“实行个人变革的步骤”和“实行机构变革的步骤”。提出有关个人的问题帮助你成熟;提出有关机构的问题帮助你了解和改变你所服务的机构。我建议你一边读本书一边做笔记,读完一章就把问题的答案写在笔记上。

书中的章节可以用作变革的方法。大部分章节都很简短,又可独成一体。你可能要用这些章节来影响他人的思维。每章末尾有关机构的几个问题也可为个人提供思维的方法,可用于举行以个人身分参加的小组讨论,可用于增进对你本机构内的一个工作小组的了解,也可用于课堂教学的形式。为了获得理想的效果,可以随意对这些问题加以改动。

向哈维学习

我写这本书的想法和感受酝酿已久。我曾三次下笔,但

都失败了。肯定是哪儿出了问题。把强烈的内心感受表达出来看来并非易事,真有茅塞在胸,呼之不出之感。我花了很长时间才弄明白原因所在。

我遇到的问题是,如何把从个人内心和机构内部启动深刻变革的意义贴切地表达出来。我想帮助人们鼓起勇气,脱离他们旧的自我,估价并确立新的自我。但是我不愿意为读者确定这一变革过程的模式。对我来说,对一个不曾涉足的领域保持一种超脱的、科学分析的态度,要比贸然进入这一领域更自在一些。这样一来,每次我想动手写书而每次一切努力都半途而废。我不知道原因何在,于是就去读哈维·佩尼克的著作。

佩尼克不是大学的学者,但他是一位了不起的教师。他把毕生精力花在教人打高尔夫球上。几年前,他写了一本小书,叫做《哈维·佩尼克的小红书》,很快就成了畅销书。读了他的书,我就明白了他正是同我志趣相投的人。他的工作是教人打球,帮人增加知识,提高球技。总之,他是变革的动力,他既喜欢他的工作又喜欢愿意学习的学生。

值得一问的是,究竟什么是佩尼克的这本书的独到之处呢?不少专业高尔夫球教师都写过类似的著作,但一下子就畅销走俏的却没几本。他这本书读起来与其他大多数高尔夫球自学教本不同,它不是一种规则和程序的罗列,它实际上是佩尼克的一本笔记。每次他有了重要的学习心得和教学经验、进行了发人深思的谈话,或者有了重要的见解,他都写在笔记上。书中有蕴涵丰富、引人入胜的故事,这些故事抓住读者的想像和兴趣,诱导他们另作思考,激发他们试行新的主

意。哈维喜欢高尔夫球,通过让读者分享这些最珍爱的故事,把自己展示给他的读者。我知道他在我们两人之间建立了一种联系。他让我分享他的喜好,抓住了我的注意力。

有了佩尼克的榜样,我打定主意要实现自己的目标,我必须殚精竭虑地写作。这本书必须树立一个我要人们去效仿的模式。这个主意想来有些吓人,但是我必须摆脱旧的自我,进行新的尝试,至少在一段时间内放下文质彬彬的学者架子,甘冒被大学同事批评之虞。虽然起初觉得别扭,但我坚持不懈,那种压抑的心情也就很快烟消云散了。

随着我逐步填埋虚妄的心壑,我觉得自己日趋成熟,实现写书这一目标的能力也就随之增加了。由于从佩尼克的书中汲取了智慧,我想写一本书,这本书将把我深刻激烈的个人经历,作为变革动力,同我的学者身世经纬交织。我想把这本书写得既中肯又生动,催人上进,帮助人们在认识不断变化的世界环境中得到启迪,开拓进取。

希望这本书写成后能给读者以指导,帮助他们在自己的内心深处或他们的机构内部大刀阔斧地实行深刻变革时把握住航向,希望它给人们增添力量,去应付将面临的种种挑战。

致 谢

每本书的问世得益于许多人的帮助。我这本书出版了,感谢的范围几乎扩大到我所认识的一切人,有些人和我共过事,有些人则是我读了人家的书。这是由本书的性质所决定的。书中有许多故事,这些故事反映了无数人的生活经历。

因为要尊重本书所涉及的人们的隐私,我几乎让那些最广为人知的事件也隐姓埋名。我有意改变了一些故事以保守秘密。尽管这么做了,但我还是力求保持原来的故事情节的完好无损。

过去 20 年我在阿巴尼的纽约州立大学和密执安大学辛勤工作过,我感谢这两所大学里的同事们。我特别感谢下述对书稿的某些章节提供过帮助的人。他们是:肯·安本德、苏珊·阿什福德、沃恩·布赖森、金·卡梅伦、凯西·A. 克拉克、科林·库恩、杰拉叶·德贝贝、珍妮·达顿、雷切尔·埃伯特、马蒂·爱德华兹、迈克尔·吉布森、德布·迈耶森、罗布·帕希克、鲍勃·罗布、格雷琴·斯普雷泽、林达·圣·克莱尔、埃伦·多伦多、卡尔·韦克、吉尔·惠达克、乔·怀特和大卫·惠藤。

我还要感谢曾邀请我加入他们的机构和参与他们的生活中的人。

最后,我要感谢我的妻子德尔莎,她勇敢地面对深刻变革,是一位坚强稳健而又锐意进取的领导者,而且善于帮助他人勇敢地面对深刻变革。我欣赏她的风范。

罗伯特·E. 奎因

目 录

绪 言	I
第一部分:深刻变革还是慢性死亡	1
1. 赤手空拳走入未知天地	3
2. 深刻变革与慢性死亡的两难选择	16
第二部分:个人变革	31
3. 畏惧变革	33
4. 英雄的历程	42
5. 寻找活力	51
6. 打破急功近利,抛弃抱残守缺	58
7. 新的视角	64
8. 正视诚实的不足	72
9. 摸着石头过河	81

2 深刻变革

第三部分：实行机构改革	87
10. 否认变革的需要	89
11. 找出问题的根源	97
12. 成功是失败之母	105
13. 恃才居傲	112
14. 锐意进取的领导者	119
第四部分：理想、风险和卓越的创造	129
15. 克服阻力	131
16. 从经理到领导者	146
17. 为什么需要冒险？	154
18. 变革周期	160
19. 业绩辉煌本是一种超常状态	172
20. 正视不可讨论的问题	180
21. 来自内心的理想	197
22. 个人的力量	222
23. 众人的力量	226
参考书目	236

第一部分

深刻变革还是慢性死亡

