

企业家新思维译丛

驾驭变化的世界

Masters
of Change

〔美〕 本杰明·马丁
威廉姆·波斯特
著

● 罗 汉 刘文杰 译

Masters
of Change

复旦大学出版社

企业家新思维译丛

驾驭变化的世界

[美]威廉姆·波斯特

本杰明·马丁 著

罗汉 刘文杰 译

美国太平洋研究院

(上海蒂比尔[TPI]国际咨询有限公司)

复旦大学出版社

联合策划

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

驾驭变化的世界/[美]威廉姆·波斯特等著;罗汉等译.
—上海:复旦大学出版社,2000.9
(企业家新思维译丛)
书名原文:Masters of Change
ISBN 7-309-02463-x

I. 驾… II. ①波…②罗… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 10591 号

Masters of Change

by William Boast

© 1996

Copyright Permitted by

Executive Excellence Publishing, USA

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65102941(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com http://www.fudanpress.com

经销 新华书店上海发行所

印刷 复旦大学印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 5.375

字数 140 千

版次 2000 年 9 月第一版 2000 年 9 月第一次印刷

印数 1—3 000

定价 10.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

内 容 提 要

本书是美国企业界一部培训企业家新思维的著作,主要是研究人类的成就同卓越的领导之间的关系。作者深入浅出地论述了企业家在当今的社会里应当如何面对变动的世界,调整思维方法,在危机中发现机遇,以期在不可预测的未来中稳操胜券。作者认为,当今时代的特点之一是世界处在不断的变动中,企业家不应该固守思维陈规,而应该具有开放的头脑,把握事物发展的基本要素和变动因素,寻找有效的解决方案。对挑战的恰当反应是任何社会和组织走向崛起的基础。全球化的经营要求企业更加适应在政治权力和社会责任两方面担当起社会行政的职能,而这样的任务只有聪明的、有责任心的人才能担当。作者尤其强调企业家的原则、情感、气质三要素是他们具备驾驭变动时代的特殊才能的基本条件,指出企业家在未来社会要想取得成功,除了在竞争中做一个强手,还应该发扬人道主义原则,尊重和信任人,发掘人的潜能,培养人的内在气质和团队精神,使企业家和企业 在 21 世纪都能够真正担负起经济社会中的政治职能。

NAIRB/OP 67

致 谢 辞

为这样的一本书加上致谢辞，作者应该讲的是自己的人生经历。循着书中的点点滴滴，我确实可以将50年中的如烟往事作一番追忆。但在这里我不这样做。我要做的是向迈克尔·G·温斯顿表示特别感谢，是他时常以金玉良言帮助作者完成此书，是他使得我们步调一致、富有朝气。我还要感谢演讲协会的艾德·拉尔金和费尔·费朗基奥，是他们年复一年为我提供发表演讲的机会，使我得以检验自己，检验那些得自于历史上杰出人物的观点。我还想感谢特丽·马丁，感谢她牺牲大量时间将我的讲话录音打印成稿。同时我要感谢本杰明·马丁，他如此出色地将我的口语转换成书面语，使得原文语意、要旨都完整地保留了下来。

最后我要对我的妻子玛丽表示谢意，她长时间的支持、耐心和恰到好处的编辑处理令我感激；同时我要感谢收养了我的母亲，在大萧条的岁月里，是她教会我人并不需要听天由命——我要自己作出抉择，并且对自己的抉择负责。

目 录

篇首语	1
-----------	---

第一部分 问 题

第 1 章 变动的世界	7
变动是正常的	7
变动是不可预测的	10
变动即历史	12
变动即机会	14
变动即冒险	17
教训：腓力二世——正面思考的失败	20
第 2 章 前提条件的陷阱	21
破除成见	22
开放的头脑	24
从开放的头脑走向正确结论	26
把成见视作工具，而非羁绊	29
教训：格鲁希元帅与滑铁卢战役	31
第 3 章 基本因素与变动因素	34
基本因素与变动因素：不同点	34

2 驾驭变化的世界

基本因素:稳定性和可预知性	37
变动因素:变动性和不可预知性	39
基本因素与变动因素:应用	40
历史上的基本因素与变动因素	45
教训:耶拿战役——已故国王的战败	49

第二部分 解决方案

第4章 驾驭变化——素质	53
两可之境中的从容不迫	54
不一致而有成效	55
直觉与本能	57
远见与价值观	59
全局	59
保证人的素质	59
注重内容的管理	60
以行动为核心	62
创造性的解决方案	65
化解,而非埋怨	67
成长的潜力	68
心智的工具	69
精力不要一燃而尽	71
卓越的榜样	72
其他特征	74
每次集中精力于一个问题	74
知晓从何处可迅速获得所需的适当信息	75
美感	75
运气	75
把握变动因素	77

教训：切萨雷·博尔贾——马基雅弗利式君主的 坏范例	77
第5章 驾驭变化——一种特殊才能	80
驾驭变化的定义——纯粹个人化的概念	80
驾驭变化的三项原则——有效、明智和 负责任	81
原则理性、情感、气质——功成名就的工具	84
原则理性——发挥心智	84
情感——创造更佳效果	86
情感——促进沟通	88
气质	90
常识——与非凡见识同等重要	91
观察，然后思考	91
勤奋工作而非过度工作	93
全面思考——在驾驭变化中被忽视的力量	95
创造性	98
创造的各个阶段	100
创造性的特征	101
窒息创造力的因素	102
创造过程	103
幽默的力量	104
做到驾驭变化	105
教训：杰斐逊——首尾不一，纯粹运气与 外部因素	106
第6章 驾驭变化——个性	108
好人领导得好	108
把握人的潜能	109
珍视人的尊严	110
气质——打开信任之门的钥匙	111
气质评估	112

4 驾驭变化的世界

团队气质	113
依赖气质求稳定	114
个体的力量	115
培养内在气质	116
气质力量的历史证明	117
气质上的典范	118
建立精英统治	119
培育他人的气质	120
对气质培育的需要日益迫切	120
教训:迪斯累里的气质与大英帝国的气质	121

第三部分 未 来

第7章 人道主义公司	125
人道主义的定义	127
人道主义公司的成长与发展	130
基础训练	132
应付变动的教育	132
正式与非正式教育	133
将培养素质、驾驭变化纳入教育绩效	
范围	134
在驾驭变化的教育中创造佳绩	138
效法大师,把握时势	140
人道主义公司与经济、社会和政治责任	142
人道主义公司和研究与发展	142
人道主义公司与文化责任	143
向前看	145
教训:埃及——不变动的文明	145
第8章 创造未来	147
对国家和企业的挑战	148

一切变化的原因	150
新世界的商业需要	152
发现方法,付诸行动	155
寻找处所与中心	156
建立企业国度	156
其他可选择模式	157
结论	158

篇 首 语

常识告诉我们，我们不能用处置现状（稳定、有序、可以预见，等等）的同样方式去应付迅捷的变化（喧嚣、模棱两可、无法预见，等等）。但人们仍然一再地寻找稳定、有序、可预见的办法去应对危机和不可预见的变化。他们把这叫做寻求事物的本质。然而所谓本质是相对可以预见的情况而言的，而且本质的、可预见的和十拿九稳的事物并不适合变化多端、前途难测的情况——不适合变动着的世界。这就是为什么本书能呈现出新面目——因为“本质的”总是基于人们已经司空见惯了的事物，而本书不是。

从人类有思想起，人们就发现危机、巨变和新旧更替既会毁掉他们的希望，也可能为他们提供大展身手的契机。中国的符号文字中“危机”实际上是危险与机会两个字的结合。古希腊语中的“危机”也有同样的词源。

我们生活在一个充满危机的世界里，各种变化正在加快速度，同时也更加扑朔迷离。当然，历史为我们提供了许多认清形势所需的线索和指导。历史留下了许多在变乱时代顺应时势、大放异彩的人物传奇。自蛮荒时代一直到最近的企业界不景气，这些历史传奇以不同形式一再上演。

本书是 35 年来研究人类成就与卓越领导的历史——其得与

失两方面的个人观点总结。它基本上反映了迪斯累里^①的观点：“历史即人物传记。”和迪斯累里一样，我发现正是个人铸成了史册。在对历史著作与当今论述作了一番研究之后，我辨认出了剧烈变动时代杰出领导者所具备的主要素质，它们一再闪耀于历史舞台。

第4章对这些特征详加阐述，其中包括：两可之境中的从容不迫，富有成效的用心不一，直觉与本能，广阔视野与价值认知（特别强调从全局出发），培育心智和创造性。这些特征表明成功的答案要到人的身上去找，而非存在于方法、手段乃至公式或规则之中。因此，本书着重强调人所具备的、可发扬的优良素质。

随着全球一体化的加快，数字技术、医学领域的突破以及通讯运输方面的迅速进展，我们只有一点是可以肯定的；变化将席卷一切。

“如何去做”一类的方法指导和MBA^②教育只是在面对稳定可预见的环境时才有效力。本书则要告诉企业和个人如何改弦易辙，以把握明天的瞬息万变。

很少有人面对基本因素——可预知因素——时感到不适应。但在面对模棱两可的情况和不可预测的变化时，叫苦的人可就多了。历史将会证明（就像在最近一些有关卓越领导的论述中所发现的），注重方法只能导致一时的进步。

在日新月异的时代——充满了不确定和变动的时代——成功并非为“如何做”一类教条所左右。相反地，成功只青睐那些明了“谁去做”的人。一位明了“谁去做”的人士也就是一位在喧嚣多变的世界里游刃有余、把握时机的人。进一步的模型分析有助于昭示

① 本杰明·迪斯累里(1804—1881)：英国保守党领袖、作家，写过小说和政论作品；曾任首相(1868；1874—1880)。——译者注

② MBA：工商管理硕士。——译者注

此点并起到改变个人的作用。

效法典范对于历史上黄金时代如伯里克利时期的雅典和文艺复兴时期的佛罗伦萨的形成具有重大作用。它也同样有力地掀开了历史上的名人时代：菲德利哥·德·蒙利费尔特罗^①，伊拉斯谟^②，腓特烈大帝^③纷纷登场，各放异彩。伟大的艺术家、作曲家和领袖从来不是横空出世的，他们总是像星群一样并肩出现在苍穹下。

要想成功地掌握“谁去做”的艺术，我们可以通过榜样的力量。通过效法榜样，单个的人可以学到方法论无法教给的那些要点——比方说个性、伦理、意志，还有远见。我们可以死记硬背住教条然后采用它们，但对伦理道理却必须用心领会。一知半解不等于融会贯通；我们可以对一种新办法有所了解就试着采用，但对于远见我们则必须真正了解。一知半解不等于心领神会。

本书集中关注变化的海洋中最要紧的因素——你。眼下机械性的模式使大家都在寻找方法或者公式，而非关注这个“你”。那些征服了惊涛骇浪的杰出领袖们的历史，清楚地向我们展示了良好个性与心智的特点，告诉我们如何才能在我们自己的身上也培养出这样的素质。

众多大公司可能要在政治权力和社会责任方面相当程度地替代政府。来自全球化经营的召唤，要求创办比以往狭义的人道主义更富远见、更具深厚基础的人道主义公司。即便高科技能够办理基本因素所涉及的诸般事宜，有关兴办有人性、讲人道的公司及确保其稳获最大潜能这类任务，却只能由聪慧、负责的人来完成。

① 意大利文艺复兴时代君主，雇佣兵队长，后文有叙述。——译者注

② 伊拉斯谟(1469—1536)：荷兰人文主义学者，北方文艺复兴运动中的重要人物，著名作《愚人颂》。——译者注

③ 即腓特烈二世(1712—1786)：普鲁士国王(1740—1786)。——译者注

4 驾驭变化的世界

个人完全可以抛弃以往的陈规愚见,从而富有成效地克服模糊不清和复杂多变所造成的困难。正如汤因比^①所说的:“对挑战的恰当反应是任何社会或组织走向崛起的基础。”在目前事物变化步伐加快的情况下,本书将帮助你深刻认识什么才算是对 21 世纪的挑战与危机的“恰当反应”——不管未来是多么变幻不定。

① 汤因比(1889—1975):英国著名历史学家。——译者注

第一部分

问题

第 1 章 变动的世界

迅速变动的时代需要相应变动的战略。可总有太多的人在身不由己地被拉入瞬息万变的 21 世纪，融入全球化格局之中时，还死抱着从前的老传统、老观念不放。这种对维持现状的渴望，无异于拿危机与变动时代的种种好处当儿戏。我们宁愿去死撑那些正在走向衰落的产业，也不想去干清扫房子一类的活计来取得长期收益。

变动是正常的

看起来有一句话在指导我们的行动，“变动是反常的。”你大概会以为这不过是一次小麻烦，你要做的就是静心等待，直到摆脱变动的打扰。在办公室里我们总能听见：“要是一切不这么混乱的话，我就能把工作做好。”很多经理人员们同样站在原地不动，面对巨变仍然心存侥幸：“一切都会过去的，然后情况又恢复正常。”然而我要问一句，“到底哪一年在先生您的眼里算是一切正常的年份呢？”

在 6000 千年的历史长河里，从来就没有过人们称之为“一切回复正常”的时刻。