

24位全球商业领袖的思想精华

畅销书《管理百年》作者的**最新力作**

商业万象

与世界顶级管理大师的对话

BUSINESS
THE UNIVERSE & EVERYTHING

[英] 斯图尔特·克雷纳 [Stuart Crainer]

迪斯·迪拉伍 [Des Dearlove]

当代中国出版社

Business,
the Universe & Everything

商业万象

——与世界顶级管理大师的对话

[英] 斯图尔特·克雷纳 (Stuart Crainer)

迪斯·迪拉伍 (Des Dearlove) 著

江卉 维益等/译

当代中国出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业万象/(英)克雷纳,(英)迪拉伍著;江卉,维益译.北京:当代中国出版社,2004.11

ISBN 7-80170-354-5

I.商... II.①克...②迪... ③江...III.商业经营—通俗读物 IV.F715-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第122633号

Business, The Universe and Everything: Conversations with the World's Greatest Management Thinkers

by Stuart Crainer and Des Dearlove

Copyright © Suntop Media, 2003

First published 2003 by Capstone Publishing Limited (A Wiley Company)

Simplified Chinese Translation Copyright © 2004 by Contemporary China Publishing House (Huawen

Books Company)

ALL RIGHTS RESERVED. Authorised translation from the English language edition published by

Capstone Publishing Ltd. (A Wiley Company)

中文简体版由 Capstone 授权当代中国出版社独家出版发行

北京市版权局著作权合同登记号: 图字 01-2005-0197

商业万象——与世界顶级管理大师的对话

出版发行: 当代中国出版社(北京地安门西大街旌勇里8号 邮编100009)

印 刷: 北方彩色印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 13

字 数: 160千字 书 号: ISBN 7-80170-354-5/G · 47

版 次: 2005年2月第1版 印 次: 2005年2月第1次印刷

责任编辑: 吴丽娟 策划编辑: 黄维益

定 价: 25.00元

版权所有 侵权必究



❧ 序 言 ❧

商业思维 (business thinking) 和最佳实践 (best practice) 正处于不断的变化之中。在商业世界中，想法改变着事物，而其他因素又频繁地改变着想法。正如你所了解到的，中国的一家工厂可能正准备进行再造 (re-engineering)；斯得哥尔摩一家新兴企业的管理思想是一对一营销 (one-to-one marketing)，而希腊某家联合大企业正在体验着智力资本 (intellectual capital) 的优越性。

想法正频繁地应用于工作中。如果你对此持怀疑态度，请看看上个世纪 90 年代最重要的一个观点：再造。这个观点之所以流行，是由于詹姆斯·钱皮 (James Champy) 和迈克尔·哈默 (Michael Hammer) 合著的《再造企业》(*Re-engineering the Corporation*) 一书的出现。一时间，这本书引发了一场革命，销售量达到了几百万册，各地的人们纷纷开始“再造”。与此同时，世界上大量的领头羊企业也都进行着企业再造。由此可见，在商业世界里，想法并非是装饰品，而是人们照之行事的规则。



当然，行动远比提出任何伟大的想法都要难得多，许多想法的实践有效性是值得怀疑的。即使你读了尼克·霍恩比（Nick Hornby）[英国畅销小说作家，著有《关于一个男孩》（*About A Boy*）、《极度狂热》（*Fever Pitch*）和《高保真》（*High Fidelity*），蒂埃里·亨利（Thierry Henry）的球迷——译者注]的书，并且买了阿森纳足球队的队服，你也不可能成为蒂埃里·亨利（法国球星，现为阿森纳队前锋——译者注）。即便你读了查尔斯·汉迪（Charles Handy）的著作，你也不可能自动成为三叶草型组织的某位部长。

然而，由于没有任何东西比纯理论更具有实践性，因此你不得不继续寻找正确的理论。这本书汇集了来自世界各地商界领袖思想家的明智想法。但是，这些思想不会将一单坏生意起死回生，也不可能将一个劣质生意人变成一个创业精灵。毕竟，这在现实生活和商业生活中是不可能的。

不管怎样，本书收集了众多的观点，意图为大家提供一份商业自助餐，请你自己挑选。你会发现一些想法很可笑，一些想法会打动你的心弦；你也会永远记住某一些想法，并将其付诸实践。最后我想说的是，想法除了拿来应用之外别无他用。

斯图尔特·克雷纳、迪斯·迪拉佐

2003年5月



致 谢

首先，我们感谢所有参与本书访谈的人们。他们所花的时间和洞察力值得我们致以永远和崇高的敬意！

本书中所有的观点均处理于 2002 年和 2003 年。虽然谈话会涉及到其他主题，但最终还是围绕着标题所注明的方面。我们把这些关于论题的注释和评论都留在了访谈正文中。所以，他们特此申明，以免被误认为不够严谨。

通过我们的一系列企业联合组织，许多这样的谈话首先发表在了世界范围内的杂志和报刊中。Knowledge Curve 公司的詹姆斯·尼尔森 (James Nelson) 熟练地管理着这些事情。

我们还要感谢萨托普媒体公司 (www.suntopmedia.com) 的同僚——史蒂夫·孔伯 (Steve Coomber) 和乔治娜·彼特斯 (Georgina Peters)，他们给我们提供了卓有成效的帮助。同时也感谢里克·库伯 (Rick Comber) 为我们所做的一切！



作者简介

斯图尔特·克雷纳 (Stuart Crainer) 和迪斯·迪拉伍 (Des Dearlove) 都是萨托普媒体公司的创立者，也都是《时代》杂志 (*The Times*) 专栏撰稿人；此外，二人均为《战略与企业管理》杂志 (*Strategy+Business*) 和《首席执行官》杂志 (*Chief Executive*) 的特约编辑。

斯图尔特和迪斯联手撰写过大量著作，包括《财经时代管理手册》 (*The Financial Times Handbook of Management*)、《轻松赚取利润训练》 (*Gravy Training*) 和《创业一代》 (*Generation Entrepreneur*) 等。他们的图书曾被译成二十几种语言文字。

在萨托普媒体公司，斯图尔特和迪斯成功创办了第一家阶梯式管理网站——思想者 50 (www.thinkers50.com)。他们还在商务标准教程 (*Business Writing Masterclasses*) 的撰写方面获得了极大的成功。

目 录

序言.....	VII
致谢.....	IX
作者简介.....	XI
第一章 领导之路.....	001
沃伦·本尼斯： 极客与怪杰.....	005
罗莎贝丝·摩丝·坎特： 给牛仔们讲孔子的人.....	011
曼弗雷德·凯茨·德·弗里斯： 领导力的阴暗面.....	017
约翰·科特： 不断竞争.....	024
丹尼尔·戈尔曼： 情感最大化.....	030
第二章 购买未来.....	045
彼得·施瓦茨： 思考不可思议之事.....	049



沃茨·瓦克尔：	
边缘利益.....	056
约翰·帕特里克：	
态度问题.....	061
查尔斯·汉迪：	
顽固资本家的沉思.....	069
菲利普·科特勒：	
信息时代的营销.....	085
第三章 人力资源.....	091
德里克·贝尔：	
激情昂扬的抗议者.....	095
约纳斯·里德斯特拉尔：	
情绪资本.....	106
利夫·埃德文森：	
环境很重要.....	111
托尼·布赞：	
大脑的智能.....	116
马歇尔·戈德史密斯：	
培训成功.....	125

谢尔·诺德斯特龙:	
部落集会.....	132
托马斯·斯图尔特:	
智力资本家.....	137
第四章 战略智慧.....	145
加里·哈默尔:	
根本边缘.....	149
科斯塔斯·马卡德:	
逃离丛林.....	155
詹姆斯·钱皮:	
下一个该再造什么.....	164
金·W·昌、雷内·莫博涅:	
战略行动.....	171
亨利·明茨伯格:	
寻求平衡.....	178
苏曼特拉·戈沙尔:	
自愿投资者的崛起.....	185

第一章

领导之路

Leading the Way



许多个世纪以来，人们一直在争论是什么造就了伟大的领导者，各种理论泛滥成灾。这种现象甚至可以追溯到荷马（Homer）和古希腊时期。19世纪和20世纪早期流行的是伟人理论（Great Man Theories），这种理论的基础是：领导者的天赋是与生俱来的，而非后天培养的。接着，特质理论（Trait Theory）取代伟人理论占据了主导地位，且目前尚处于盛行之中，这种理论确定了高效领导者的关键特质。而行为主义理论（Behaviourist Theory）关注的不是领导者的特质，而是其行事方式，注重他们在实践方面的具体作用。情境理论（Situational Theory）则认为，与其说领导力是由领导者的个性所决定，还不如说是由环境特定的。

今天，领导力是商业图书出版方面的一个强势话题，每年出版的关于领导能力的图书超过了2000本。但是，在这些如雨林和海洋般的笔墨背后，我们却仍在寻找最明确的解答。

当然，在期望值的压力下，传统的领导模式早已不堪重负。现代领导者需要担当多重角色，负责大量事务，工作量日益加剧。对于他（她）来说，要处理好每一件事情几乎是不可能的，因此他们不得不协调自己的时间、精力和关注重点。而且，在需求与日俱增的今天，这给他们施加了看似矛盾的压力。目前，许多领导者正处于一种苦闷的两难境地。一方面，他们处在削减成本的压力之下；而同时他们也清楚，尽管网络公司在不断破



产，但互联网和其他数字技术仍然提供了巨大的商机。领导者们举步维艰，他们必须做出成绩为今天创造价值，同时还得为明天播下创新的种子。

对领导者来说，这并非是一种“非此即彼”的情形，他们不能只选择其中之一，股东们期望他们在这两方面都获得成就——这正是股东们的最高命令。要做到面面俱到，这已变得无比重要，却又无比困难。领导者们自己承认，任务越来越具有挑战性。他们借口财政制度的压力，以便应对以下状况：对业绩的期望，全球化引起了商业复杂性和竞争性的增加，顾客的日益苛求，对于变化的重组（restructuring）和管理，寻求优秀人才的困难，以及技术变革，特别是信息技术的使用……于是，领导者们的工作变得前所未有的艰难，而股东们也變得如此地难以谅解。

首席执行官的失败率不断上升，这表明是时候重新定义领导力，以迎接21世纪的挑战了。时至今日，理论学家们已不再青睐英雄式的领导。但是，认为英雄式领导的时代已经过去不太现实。毕竟，温斯顿·丘吉尔（Winston Churchill）最近还被评选为史上最伟大的英国人，而亚伯拉罕·林肯（Abraham Lincoln）也仍是美国人的偶像。不过，理论学家指出，让一个人为整个民族或跨国公司负责是很荒谬的。

新型的领导模式正在出现，人们已逐渐接受了更完整的领导力理论。以转换式领导（transformational leadership）为例，这种理论已稳稳地占据了一席之地。它综合了其他流行的领导力模式，比如鼓舞型领导（inspirational leadership）、愿景型领导（visionary leadership）、“情绪智商”（emotional intelligence）等。它既涵盖了追随者的角色，也承认组织为接受领导力所产生的各种需要的合理性。像精神性，当然还有道德等论点，与商业领导力越来越一致。或许正因如此，领导力日益变成了价值的一部分。人们期待领导者的行为受潜在商业价值的驱使，而不是仅考虑短期的商业需要。

这种新的领导模式能否经受住时间的考验还是个未知数。一方面，新



型的领导者应该朴实、谦逊、有魅力、灵活、圆滑、有道德，甚至是卑微；但与此同时，人们又期待他们能用强势手段自信地处理事务，大胆地处理有风险的交易，无畏地面对竞争。看起来，真正伟大的领导者是具备了矛盾个性的复杂综合体。



沃伦·本尼斯：

极客与怪杰

比起商业领域的其他思考者，沃伦·本尼斯（Warren Bennis）做得更多的就是批判英雄式领导的神话。他的主张是，领导者并非天生的，什么超凡魅力或有魔力等都是陈词滥调，远不如那些普通的，或看似普通的人们来得实在。他认为，领导者具有超凡气质的观点不但早已过时，而且也很不恰当。本尼斯说：“领导者是什么？他是一个分配任务给下属的人，是一个有能力将追随者转变为领导者的人，是一个能根据形势改变领导方式的人。”

作为洛杉矶南加州大学（University of Southern California）的领导协会的创始人，沃伦·本尼斯创作了一系列的领导书籍，包括最畅销图书《领导者》（*Leaders*），还有最近出版的《极客与怪杰》（*Geeks and Geezers*）。在后续一本著作中，本尼斯将35岁以下（极客）和70岁以上（怪杰）的领导者进行了比较。

如今，已临近80高龄的本尼斯仍保持着惊人的创作水准和产量。他现在供职于哈佛商学院（Harvard Business School），担任着那里的领导力顾问。



在他的新办公室里，本尼斯发表了自己关于领导力的见解。

● 是什么原因激发你将极客和怪杰做一比较？

我了解人类的发展状况，这对我是一个全新的挑战。在未来，我们会看到，认知心理学和人类发展的教授职位都必须建立在商学院的基础之上。人类发展将成为领导课程中的一个必备部分。如果说要我现在做出决定的话，那么这就是我准备进行深入探究的领域。有两个基本要素是我很感兴趣的，也是我很想弄明白的。

第一个基本要素就是，当我外出演讲时，我会遇到很多学生，他们都是些 20 多岁的年轻执行官（极客），对于他们，我不确定自己是否真的了解他们对这个世界的看法。我觉得他们是数字化的，可又是真实存在的。我很想知道，他们渴望做些什么？他们是如何感知这个世界的？他们如何定义成功的？他们的职业目标是什么……最主要的，我想知道他们生活的动力源泉之所在。

而第二类研究群体则是 70 岁以上的领导者（怪杰）。他们全都想方设法保持着头脑的开放，并不断地重塑自我，以便和这个瞬息万变的世界保持同步。我非常想知道，为什么这些人到了这个年纪还保持着如此旺盛的生命力，而有些人却早早地就驻足不前。我曾见到过这样的一些人，他们年近 40 却仍一直待在一个岗位上，直到被人遗忘。而这些古稀之年的领导者却依然如饥似渴地提升自己。这是为什么？

● 对你来说，是不是这些怪杰比极客更加有趣些？

我也是怪杰当中的一员，因此，我特别讨厌听到诸如“他们活得太长了”“他们将度过可怕的余生”这类有失公正的言论。我想，极客从未经历过我们有过的一些残酷考验，比如 20 世纪 30 年代的经济萧条和第二次世界



大战。他们一直处于社会成长的阶段，期间几乎是从不间断的繁荣、发展和成功，他们这一代基本上都是富足的。所以，在他们整个成长的过程中，对其相应发展的世界观而言，9·11事件无疑是给予他们的第一个强烈震撼，不啻于是猛力一击。

●你曾说过，那些极客们正被各种可能性包围得水泄不通。

是的，他们正处于人生最得意的时刻，所以他们可以为所欲为，可以任意选择自己想做的。我想这使他们非常苦闷，因为他们有太多的选择和机会了。

●你认为严峻的考验对人们的发展很重要。可以列举一下你是如何给自己设置严峻考验的吗？

是的，这点很重要。我想严峻的考验无处不在，比如说，老板不得不开除员工，员工不得不开除，或是被安排到一个自己不喜欢的岗位中去……设想一下，如果你没有犯错误，但是却被降了级，那么你会有什么样的感受呢？我所关注的是，我们是如何来运用这些日常生活中的考验的，尽管它们常常被我们忽视。我们都经受过考验，但在考验过后我们做了些什么？我们从考验中学会了些什么？我们是否汲取了一些教训？这不是怎样给自己设置考验的问题，因为考验无时无刻不在我们身边。我要说的是，我们只是把考验当成恶梦一场，第二天醒来时就忘得一干二净，还是想着要从那个梦里头学到点什么东西？

●但是你却无法选择你所处的时代啊。

美国前总统克林顿（Bill Clinton）就经常对自己没有处理过战争、未能证明自己而感到心有不甘。特迪·罗斯福（Teddy Roosevelt）也是如此，虽