

The Stories of Covers

2

封面图片 的故事



科技的发展威胁到人的鼻子，
最先进的电子鼻的灵敏度，
足以淘汰人的鼻子。

滂沱 / 主编

外国期刊的封面，有着十分丰富的信息资源，政治、经济、教育、快速、准确、有效窗口。同时，是我们在了解世界最新信息、科技、艺术、生活、社会、娱乐、全面、涉及时事、有很高的欣赏价值、手法多样、构思独特、开卷有益、意味隽永。

团结出版社

封面图片的故事

The Stories of Covers

封面图片的故事 ②

滂沱主编



团结出版社

BusinessWeek

MARCH 9, 1998

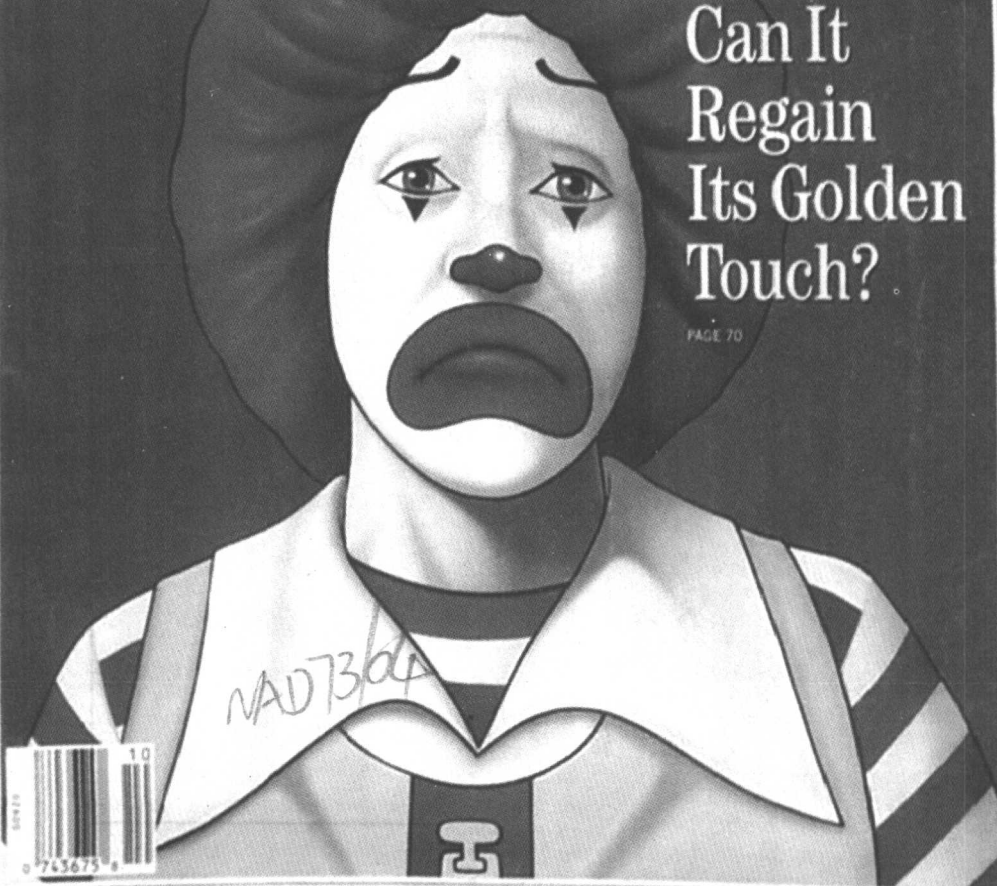
A PUBLICATION OF THE MCGRAW-HILL COMPANIES

\$3.95

MCDONALD'S

Can It
Regain
Its Golden
Touch?

PAGE 70



精明



精明已经成为现代人
生存和成功最重要的素质。

企业家需要精明，

政治家需要精明，

就连思维方式完全不同的

艺术家也同样需要精明。

在这里有许多成功的例子：

美国在线、雅虎、詹姆斯·克罗夫；

有管理学的新思路：

紧凑型组织、

戏剧人事管理……

总之，人变得精明点没什么坏处。

维尔什的经营之道

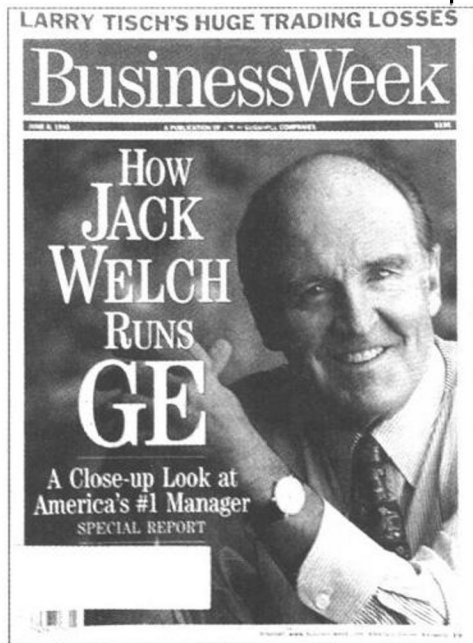
出现于1998年6月8日《商业周刊》封面上的人物是当今美国的头号经理，通用电器公司的总裁杰克·维尔什（Jack Welch）。通用电器公司的一位长期观察员兼密歇根大学管理学教授诺尔·提奇（Noel Tichy）曾对杰克·维尔什作过如下评价：“本世纪最伟大的两位公司领导人，一位是通用汽车公司的阿尔弗雷德·斯娄恩（Alfred Sloan），另一位就是通用电器公司的杰克·维尔什。两者中，可能杰克·维尔什更为突出一些，因为他建立了一种全新的当代公司模式，这其实也就是21世纪的公司模式。”正是这种非凡的公司治理模式，使通用电器公司的市场价值从1981年的120亿美元增加到如今的2800亿美元。要知道，杰克·维尔什管理的可是拥有3040亿美元资产，8930亿美元销售额，并遍布全球100多个国家，拥有276000名雇员的巨型公司。那么，杰克·维尔什是如何管理通用电器公司的呢，他有什么秘诀吗？

杰克·维尔什成功的要领在于他个人超凡的影响力，在于力争赢得商业竞赛的不懈努力，在于他对于那些别人往往是忽略不问的公司细节的热情关注。最重要的是，他创立了在大公司里某种独一无二的东西：非正式交流。递纸条，打电话是杰克·维尔什最喜欢的交流方式。他认为，非正式交流对于公司治理是很重要的，“关于通用电器公司的未讲的故事就在

于非正式场合的价值”。杰克·维尔什喜欢把通用电器公司称作“杂货铺”。这一比喻对于一个巨型公司来说尽管有些离奇,但对于杰克·维尔什本人来说,他却可以像“杂货铺”的老板一样,卷起袖子,进入帐幕,走到柜台后面。在那儿,他可以了解每一位雇员并服务于每一位顾客。“对于杂货铺来说最重要的东西,对于引擎或者医疗系统来说也是如此,”杰克·维尔什说道,“如果顾客们并不满意,如果货物变质,如果货架的

位置不对,或者如果我们所提供的货物并非顾客所需要的,这些实际上都属于同一种错误。你应像管理一个小组织一样来管理这一家货铺。”

使公司非正式化意味着违背命令的链条,意味着跨越管理层的交流,而不必遵循传统的命令链条和管理分工教条。雇员们感觉像是在给某个老板干活而不是在给一个大公司干活。通过这种非正式交流渠道,经常可以得到通过正式交流渠道所无法得到的重要信息,从而有利于公司的治理。这就是杰克·维尔什管理通用电器公司的秘诀。



用专家的眼光来看待问题

一间位于某房子后面的厨房着火了，消防队员们立即赶往现场救火。他们将水龙带送入房子中，并从紧临着的起居室里向着火的房子喷水。然而火势不但没有减弱反而增强并向他们扑来。这种局面令消防队长感到吃惊。第二回合的喷射还是无效。消防队员们向后撤了几步。一种不安的感觉涌上消防队长的心头。尽管没有明显的危险逼近的标志，但直觉告诉这位消防队长他们不应该停留在此，于是他下令撤退。正在他们撤出街道时，起居室塌了。他们差一点就掉进了下面燃烧着的地下室。若干年之后，那位老练的消防队长仍然记得他当时根本就没有想到过会有一个地下室。然而他清楚，当时的局面与他以前所遇到的是不同的，他当时对于火势的基本预期是有问题的。由于事先没有想到会有一个地下室，因此他们当时的行动是有些盲目。事实上，这位消防队长的救火直觉来自于他的救火经验。他的故事也成为了心理学家格雷·克莱因(Gray Klein)所搜集的关于决策制定专门技术的材料之一。

格雷·克莱因目前正在从事被称作是自然决策形成的研究。目的在于研究人们在从事复杂而实际的工作时是如何成为真正的专家的。克莱因认为在许多动态的、存在着不确定性的、快节奏的环境下，决策形成的方式其实不只一种。专家们能够觉察新手们所无法看见的事情，例如典型情形下的特

The Stories of Covers

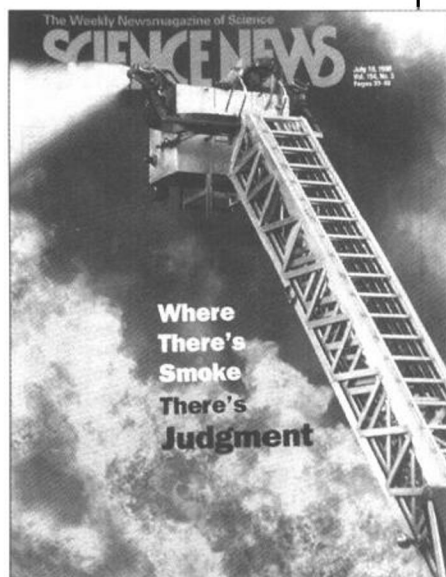
征。他们能够在极短的时间内作出高质量的决策。

自然决策形成这一领域目前已经吸引了许多感兴趣的研究者,包括心理学家、内科医生、医药和软件工程师,航空控制者以及军队有关领导等等。

克莱因认为,专家们往往是依据所积累的经验来作出判断并形成决策的。克莱因的模式认为,专家们在面临存在着不确定性的任务时,首先会分析这一情形他们是否熟悉。他们不是逐一去比较各种可行的方案,而是迅速地想像在这样的情形下某一个或者某几个行动步骤是如何来实现的。

关于棋手的研究支持了这一观念,即专家们是迅速地辨明有用的模式而不是逐一考虑各种规则与程序。而这些有用的模式往往是他们以前曾经遇到过的。言外之意,人们过去的经验在其决策形成过程中起着极为重要的作用。这些经验也有助于他们新的环境下迅速作出判断,形成决策。

刊登于《科学新闻》杂志 1998 年 7 月 18 日作为封面的是——一幅反映火灾现场的照片,这幅照片意在说明哪里有烟火,哪里就有判断,越是遇到危险的情形下,就越是显示出判断与决策的重要性,进而引申出人们的决策形成机制问题。



获取外部资金的途径

斯特林市史密斯艺术画廊与博物馆是 1874 年在艺术家托马斯·斯特劳特·史密斯的请求下建立起来的。从它建立之日起,该博物馆就一直都存在着资金不足的问题。1900 年,史密斯博物馆馆长养了一些羊以补充资金的不足。在新世纪来临之际,该博物馆又采取了这一古老的资金补充方法。当然,现任艾尔思佩斯·金(Elspeth King)的资金补充途径不止于此。

最初,金通过史密斯博物馆长期资助者建立了一个资助网,许多资助者们通过购买博物馆的海报、招贴、贺卡和书籍建立了一笔购买基金,使得这一活动得以每年定期举行。1995 年初,金开展了贺卡赞助计划,个人可以用 160 英镑或者 250 英镑获得某一贺卡的赞助权,作为回报,博物馆给赞助者一张荣誉证书和 100 张可供个人使用的贺卡。这项工作其实并不容易做,博物馆工作人员要向每一位前来认购赞助的人解释他们可能有的各种选择。博物馆经常寻找途径举办类似的赞助认购活动。这一活动使博物馆获得了一定的资金。

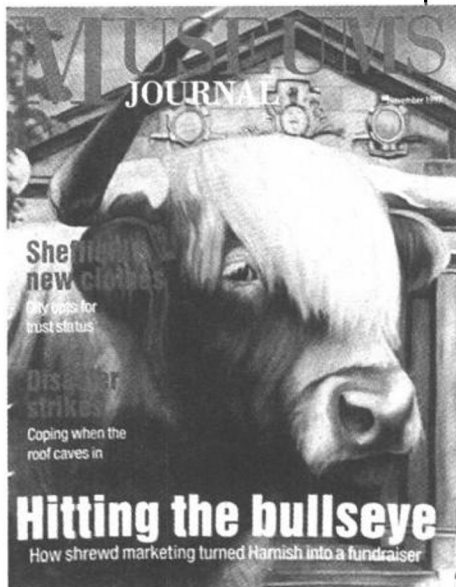
另一途径是通过向当地的商业企业寻求赞助。博物馆以向提供赞助的企业提供各种荣誉证书、座谈邀请、讲座和音乐会门票以及咖啡屋和商店打折优惠卡等等方式来获得他们的赞助。这一方式也为博物馆获得了一定的资金,然而,厂商的赞

助还要受它自身经济效益好坏的影响。有的时候,很可能是谈好的赞助金额由于企业本身陷入困境而无法兑现。

1997年正值斯特林桥战役胜利700周年纪念。在700年前的这次战役中,威廉·华莱士的胜利彻底改变了苏格兰的历史。在有关部门的争取下,斯特林市获得了欧洲区域发展基金的资助,史密斯博物馆也获得了11万英镑用于在当年筹备三次有关威廉·华莱士和斯特林桥战役的展

览。其中一次展览“苏格兰的解放者:威廉·华莱士的生平和传奇 1297-1997”一直持续到当年的12月。与此次大规模的展览相配合,博物馆还举办了如音乐会、发售纪念光盘等活动。这次难得的机会给史密斯博物馆赢得了许多外部资金。

刊登于《博物馆杂志》1997年11月作为封面的是一幅描述史密斯博物馆馆藏油画的照片。照片中的这一幅油画是史密斯博物馆非常有名的馆藏油画。画的内容是一只小公牛的头部特写,它的眼睛仿佛是在审视着什么。这幅照片意在通过这只非常醒目的牛眼提醒人们:世界在改变,我们需要以新的眼光去看待许多问题,博物馆外部资金的获得方式就是这方面的典型事例。



戴 · 哉 纳 丁

在1997年东南亚金融危机中,马来西亚是重灾区。在遭受金融风暴的袭击之后,1998年初马来西亚当局任命戴·哉纳丁(Daim Zainuddin)为国家经济行动委员会(NEAC)的执行主任,全权负责拯救马来西亚经济。戴·哉纳丁给马来西亚开出了一副激进的药方。其中重要的一条就是允许华人和其它外国人在由马来人控制的工业中拥有更大的股份。与此形成鲜明对比的是,在印度尼西亚,许多华人都在纷纷外逃,而在马来西亚他们却得到了许多的机会。

戴·哉纳丁生于1939年。他是马哈蒂尔总理最信赖的副职官员之一,政府经济顾问,马来西亚占统治地位的政党——联合马来国民组织(UMNO)的财政部长。

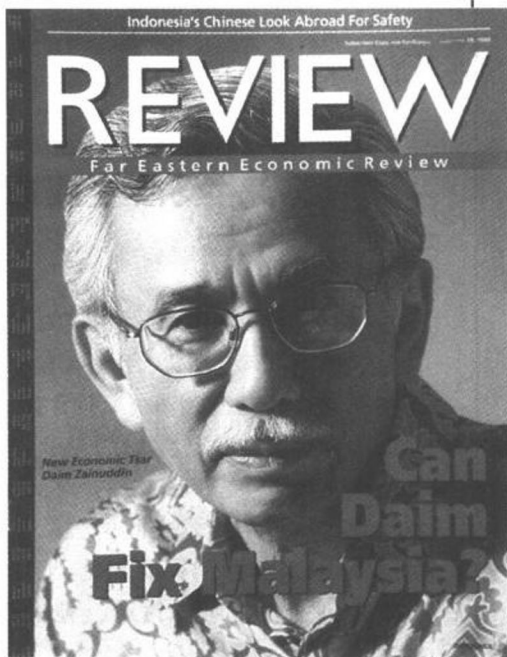
1969年5月马来西亚反华暴乱以后,马来西亚当局于1971年引入了新经济政策。这一政策旨在让马来人在华人经济中拥有更大的股份。这一政策还通过提高马来人所持有的公司债券而培养马来人自己的商业阶层。但是许多在新经济政策下培育起来的商业在这次股票和货币贬值中受到了严重的创伤。此次戴·哉纳丁允许华人及外国人在马来人经济中拥有更多的股份,其用意在于通过从外部注入资金来拯救经济,恢复国民和外国投资者对于马来西亚的信心。

联合马来国民组织的少壮派极力主张保护马来商业阶

层。而戴·哉纳丁则认为：“用公众的钱去保护那些自己决策失误的商业阶层，这在政治上是难以接受的。如果你去保护这些人，则他们永远也无法得到他们应有的教训。”

这次东南亚金融危机暴露了普遍存在于东南亚各国的一个较为严重的问题，那就是所谓的“裙带资本主义”，也就是商业与政治的密切结合，政治上任人唯亲。这一问题在马来西亚也同样存在。戴·哉纳丁这次的经济拯救方案也是在一定程度上要削弱这种“裙带资本主义”，以便为经济的发展创造一个良好公平的环境。

《远东经济评论》1998年2月19日所刊登的封面人物正是当时在马来西亚非常有影响的人物戴·哉纳丁。马来西亚当局提拔戴·哉纳丁，使其肩负拯救经济的重任，也是在一定程度上向“裙带资本主义”开战的一个前奏。戴·哉纳丁究竟能否完成这一重大使命，当时的人们也只能拭目以待。而在今天看来，戴·哉纳丁当时的一番改革方案是较为有利于经济发展的，它使马来西亚经济较快地摆脱了危机的束缚。



未来世界：企业家登上艺术舞台

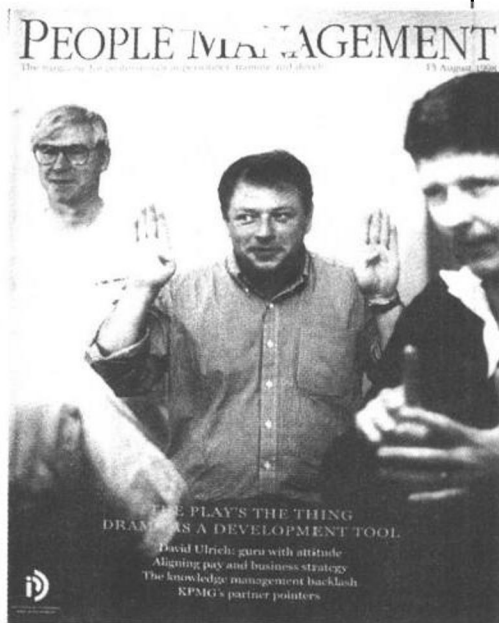
虽然建立的初始目的是为艺术界提供商业赞助，但近十年前，商业与艺术联合会致力于向艺术与文化机构输送亟需的商业技巧与专门人才，近年来，该组织又力促相反的流动，即向商业界输送艺术思想与专门人才，蒂姆·斯多科尔，商业与艺术联合会创新论坛的掌门人曾说：过去的20年来，人们认识到商业与艺术之间的关系越来越微妙，商业界对艺术寄予厚望，从组织结构的变化，工作方式的转变到启发全世界人员的创造性思维的讨论，他们都希望艺术能给出完美的答案。

从另一个角度而言，商业行为也越来越像演戏，它要求人们在一个集体中协同工作，在精确分析的同时关注创造性思维。商业与艺术联合会推出这种临时工作室的目的之一就是为商业人员与演艺界人士交流经验提供一个成功的范例。

“如果你观看皇家歌剧院上演的歌剧，就会认识到对很多人来说，艺术会向商业界传授诸如管理之类的东西是件可笑的事情。”斯多科尔说，“事实上，皇家歌剧院是唯一的例外：许多艺术机构精于管理运作，然而，人们总是认为艺术是神气而高高在上的。”

起初，这类培训是为公共事务管理而非商业利益追逐者提供的，培训的参与者被要求将戏剧中的李尔王与现实生活

中的自我——面临许多困难的领导与管理者——作相应的对比，通过一场涉及到角色扮演和脚本朗诵的讨论，他们广泛地探讨诸如：新领导是否要与老朋友拉开距离，怎样将一大群人团结起来实现一个共同的目标之类的问题，他们同时深入剖析李尔王的一些讲话，当然这么做并不是想让办公室的管理者回到当年，而是领悟这样富有激情的方式。



环球剧院的奥立佛和瑞兰斯围绕莎翁的其它一些著名剧本，重新开发了新的培训方式，如《威尼斯商人》针对一些经营机构所面临的伦理道理问题，而《冬天里的童话》则使疲于应付变化的经理产生共鸣。

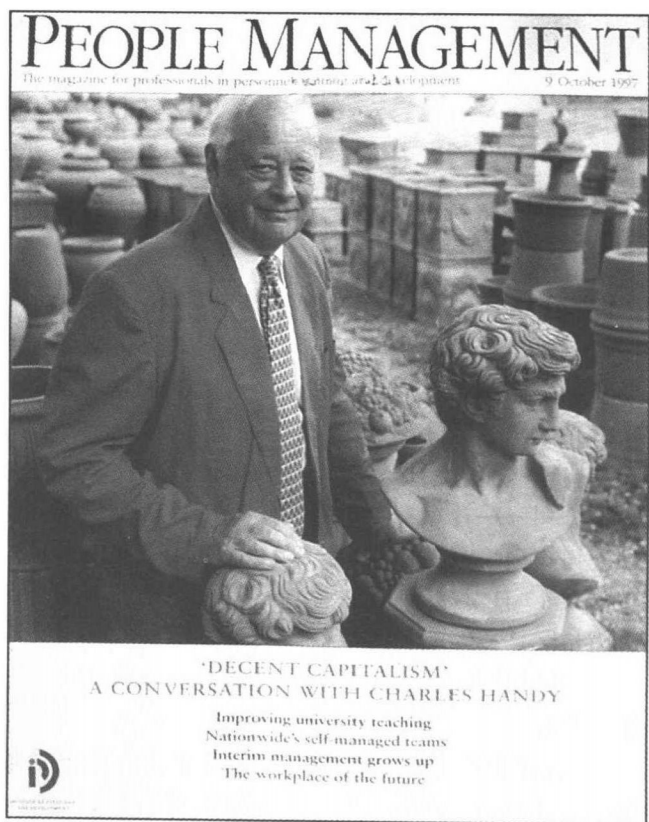
相对于这种正统的途径，台基剧院提供的工作室将注意力集中在“身体语言”上，“我们生活在压力时代，我们的交流是通过身体内压力潜在发挥作用的情况下进行的，这种精神上的或肉体上的压力可能表现在语调上或者措词上。”托比·威尔斯瑞说：“这样当我们处于一个轻松的环境，体内承担的压力就可能释放出来。”

体面的资本主义

1997年10月9日《人力管理》封面上的人物是查尔斯·汉迪(Charles Handy),毕业于牛津大学的汉迪1976年出版了他的第一本书《理解机构》。要是在10年前,人们都会认为他是一个成功的商业专家,致力于研究和指导经理们完善自我和发展业绩。

然而,现在人们更愿用“社会哲学家”来描述他。在1997年9月出版的他的新书《饥饿的精神》一书中,他用1/3篇幅来探讨人生目标的寻求,从而形成了他自己的自由社会和经济政策理论。

汉迪认为,资本主义是组织经济的最有效的方式,但是他对市场力量的神化表示怀疑。他写道:我们大多数人都愿意使市场成为仆人,而非我们的主人。因此人们必须清楚自己的角色、存在的价值和人生的目标。汉迪赞成一种叫“正确自私”的个人哲学,认为个人必须对别人负责然后才能实现自我目标,这样做同时也使个人对社会有所贡献。在最后一章,汉迪着力描述了他的概念“体面的资本主义”,认为公司是股东财产的观念已经过时,一个“正确自私”的公司应该是一个社会,其员工是拥有公民权的公民。在关注公司生存的同时,他们必须明白公司为了什么而存在。在这本书里,《圣经》中谈到的对一颗“白石”的寻找变成了自我发现之旅的暗喻,即一个公司



如果想发现自己的真正目标,那么必须找到自己的“白石”。将员工看作公民的提法意味着赋予公民一定时期的居住权、公正权、言论自由、财产拥有权和参与重大决策磋商的权利。员工拥有所有权就会对公民权进行正式的表达。

总之,全书以新的视角重新对公司作了定义,从而有助于更全面地理解公司,发挥公司所蕴藏的巨大潜力。

爆竹后面的力量

七年来，“发现”美国有线电视网资深副总裁克里斯·莫斯莉（Chris Moseley）锐意进取，从而使该公司成为有线电视网络界最知名的品牌之一。在亚特兰大奥运会期间，可口可乐公司邀请“发现”网作为其唯一的媒体合作伙伴。作为普罗马克斯公司——首家有线电视网的现任总裁，莫斯莉将继续率领公司走向更高目标。下面是《广播与有线电视》杂志于1996年6月17日对她进行的一次专访，也许读者会感受到她的伟大力量。

“作为‘发现’网的市场与促销执行总裁，莫斯莉，你如何看待有线电视？”

“我最大的震惊莫过于人们只看节目，而不看频道或网络。七年前，观众们说，他们大部分时间都不知道在上演什么节目。我也无意于使人们记住节目表，我自己都记不住。观众看电视时有六七种选择，因此，真正的目标是成为观众最喜欢的六七种的几个，而不是他们经常光顾的。”

“市场策划对一个节目或网络的成功有多么重要？”

“我认为营销的四个部分：计划、策划、促销、销售都是关键因素。但是5年来电视频道已增至53个，然而3年中所有频道的收视率却没有显著上升，这说明竞争在加剧，因此我