

20th In Their Time

The Greatest Business Leaders
of the Twentieth Century

20世纪 最伟大的 商业领袖

全球顶级领导力大师

沃伦·本尼斯

作序

风雨飘摇的时代印记 云谲波诡的政商传奇 百年最耀眼商界群星 潮来潮往中坐看云起



20世纪 最伟大的 商业领袖

In Their Time
The Greatest Business Leaders
of the Twentieth Century

(美) 安东尼·J. 梅奥 著
尼丁·诺里亚 侯剑 译

商务印书馆
2012年·北京

Anthony J. Mayo & Nitin Nohria

IN THEIR TIME

The Greatest Business Leaders of the Twentieth Century

Original work copyright © 2005 by Harvard Business School Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

20世纪最伟大的商业领袖/ (美)梅奥, (美)诺里亚著;
侯剑译. —北京:商务印书馆, 2012

ISBN 978 - 7 - 100 - 07146 - 8

I. ①2… II. ①梅…②诺…③侯… III. ①企业家—生平事迹—世界 IV. ①K815.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 086694 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

20世纪最伟大的商业领袖

(美) 安东尼·J. 梅奥 尼丁·诺里亚 著
侯剑 译

商 务 印 书 馆 出 版

(北京王府井大街36号 邮政编码100710)

商 务 印 书 馆 发 行

北 京 市 艺 辉 印 刷 厂 印 刷

ISBN 978 - 7 - 100 - 07146 - 8

2012年6月第1版

开本 787×1092 1/16

2012年6月北京第1次印刷

印张 22 1/4

定价: 45.00元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书

翻译出版咨询委员会

（以姓氏笔画为序）

方晓光 盖洛普（中国）咨询有限公司副董事长

王建柳 中欧国际工商学院案例研究中心主任

卢昌崇 东北财经大学工商管理学院院长

李维安 南开大学商学院院长

陈 儒 中银国际基金管理公司执行总裁

陈国青 清华大学经管学院常务副院长

陈欣章 哈佛商学院出版公司国际部总经理

忻 榕 哈佛《商业评论》首任主编、总策划

赵曙明 南京大学商学院院长

涂 平 北京大学光华管理学院副院长

徐二明 中国人民大学商学院院长

徐子健 对外经济贸易大学副校长

David Goehring 哈佛商学院出版社社长

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天，中国出版界朋友的到访，给我留下了十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司，也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中，我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆，是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来，我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我，商务印书馆很有名，她在中学、大学里念过的书，大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流，我对商务印书馆产生了由衷的敬意，并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院，以培养杰出商业领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一，哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命，致力于改善管理实践。迄今，我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书，我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者，这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书，通过商务印书馆的翻译出版，也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前，我结束了学生生涯，离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量，对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书，并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助，今天，作为哈佛商学院出版公司的首席执行官

行官，我有一种更强烈的使命感，即出版更多、更好的读物，以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内，翻译出版这一系列图书，不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员，以及我们的译者，表示诚挚的谢意。没有他们的努力，这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'David A. Foray'.

万季美

安东尼·梅奥：

献给 我的妻子丹尼斯，
我的孩子汉娜、亚历山大和雅格布

尼丁·诺里亚：

献给 我的老师

序言

技术不能改变世界，理论也不能改变世界，改变世界的是人。而这本书所要教导我们的，正是那些给世界带来重大变化的人是如何行事的。

《20世纪最伟大的商业领袖》是新世纪最优秀的商业书籍之一。之所以这么说，是因为仅仅这一部书，就可以纠正当代管理和组织研究中的许多脱离历史情境的错误。在当今的大多数商学院与管理培训班，人们往往通过一些含义狭窄的、精巧的定义和一些案例来表现与解释管理这一概念，而本书则突破性地带给我们许多振奋人心的教益，提出了一些发人深省的问题。

托尼·梅奥（Tony Mayo）和尼丁·诺里亚（Nitin Nohria）在本书中所展现的，是对那些最伟大的商业执行官们所进行的最细致的研究，那些人甚至可以被称为我们生活于其中的这个世界的创造者。而与此同时，本书又是十分易读的，读者可以按照十年一个阶段轻松阅读，透过作者栩栩如生的描述，获得对于书中人物非常直观的印象。

相信每一个严肃的企业家、经理人或者领导者都想从本书所列举的案例中学到经验。然而，还有一个原因值得我们对本书细加研读，那就是，本书不仅讲述了伟大的商业执行官的历史，同时也讲述了伟大的美国消费者的历史，他们（包括男人和女人）正是今天的执行官们要迎合和服务的对象。

这里我要补充一点，正如梅奥和诺里亚所指出的，在21世纪，商业对这个世界所发挥的影响，将比其他任何一种人类活动都重大。作为结果，《20世纪最伟大的商业领袖》一书不仅仅写给那些积极投身商界的人们，任何人，只要想更深入地了解那种改变了我们的生活和时代的力量，这本书都值得一读。

当然，我不会过分期望一个现代的商业执行官理解罗伯特·伍德拉夫（Robert Woodluff）时代的可口可乐公司，或雷·克罗克（Ray Kroc）时代的麦当劳公司与美国顾客的关系。但是，人们有必要了解他们目标的起始在哪里，关注过去能让他们更好地把握未来。

研究大师们走过的辉煌，主要目的是在回顾中重建一种探索精神，探索他们如何始终保持着一一种敏锐，能够感知将要到来的机遇与危险。这些执行官们了解他们所处时代的机遇与挑战，并且能够充分加以利用。

梅奥和诺里亚向我们展示了一些值得借鉴的案例，比如：一个全心全意将福特公司带入顶端的商业天才，却如何在后来变成了对客户需求充耳不闻的、偏执的聋子；小阿尔弗雷德·斯隆（Alfred P. Sloan Jr.）如何把握住客户的需求，在20世纪20年代一举打破福特帝国的垄断，创造了通用汽车公司的辉煌。最近，历史的一幕再一次出现，由于李维斯（Levi Strauss）满足于现有的市场占有率，让老海军和盖普公司（Old Navy And Gap）抓住了机会，重新定义了新生代美国休闲服装的“酷”元素。

多年以前，我在《准备成为领导者》（*On Becoming a Leader*）一书中介绍了我所研究的领导者们是如何把握住他们那个时代的，现在，梅奥和诺里亚将这一思想作了进一步拓展，向我们展示了“情境智力”（contextual intelligence）这个重要因素，是如何帮助 CEO、创始人和他们的企业战胜重重困难从而开创新局面的。

情商——理解别人同时也让别人理解你——对于领导力来说十分重要。关于这一点丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）向我们作了很好的阐释。但是“情境智力”的内涵明显大于情商，它还包括对于影响企业发展方向的社会、经济和环境因素的把握与应对。

霍华德·加德纳（Howard Gardener）在《领导大师风云录》（*Leading Minds*）一书中将有关领导者的观点如数家珍一般地娓娓道来，一个好的领导者能够通过只言片语就把握住下属的意图，能够触发讨论，并且使之具体化。《20世纪最伟大的商业领袖》一书所研究的商业领袖，都拥有某些人们可以想象到的最优秀的领导特质，这本书讲的也都是些才华出众、雄心勃勃的人们如何笑对厄运、智取财富、反抗宿命的故事，因此，阅读本书就像围坐在篝火旁聆听那些引人遐思的传奇故事一样令人陶醉。

遗憾的是，我们得等上几年工夫才能看到作者关于商业史的下一个十年的故事。

沃伦·本尼斯（Warren Bennis）

杰出的商业教授

大学教授和管理者

南加州大学

致谢

就像本书中所描述的许多人物的经历那样，我们的写作旅程也不是一帆风顺的，其中不乏有趣的转折、内心的失落，以及艰难而又令人热血沸腾的挑战，更有一些难以逆料的伟大时刻。当我们在2001年开始打造这部关于商业领袖的巨典时，我们面前的任务还只有一个不甚清晰的想法。为我们指明了方向的，是我们所研究的那上千位商业领袖。他们中有的是真正的英雄，能够不断给予我们激励，有的是令人敬畏的传奇人物，有的甚至可以被称之为恶人（特别是以21世纪的眼光来评判），但是更多的，是把握住了时代脉搏的普通人。通过他们留下的遗产，我们了解了权力和历史情境对于领导力的影响，从这一点来说，我们应该向他们的人生表示深深的敬意。

这部书凝聚着许多人的研究成果。其中最让我们记忆深刻的是理查德·泰德楼（Richard Tedlow）教授的“1917年美国大型工业企业首席执行官研究”（The Chief Executive Officer of The Large American Industrial Corporation in 1917）。泰德楼对于历史上两个截然不同的时期的CEO所进行的比较，吸引我们对20世纪不同时期CEO的情况作进一步的探讨。同时，我们也从约瑟夫·熊彼特（Joseph Schumpeter）、阿尔弗雷德·钱德勒（Alfred Chandler）以及沃伦·本尼斯（Warren Bennis）开创性的工作中获得了灵感，他们对于20世纪商界领导力的创新性分析，使我们的研究得以具体化，尤其是在历史情境如何对领导力产生影响这一问题上，加深了我们的理解。

在研究和写作本书的过程中，我们得到了很多无私的帮助，其中有来自哈佛商学院领导力发展项目以及特蕾莎·阿玛拜尔（Teresa Amabile）教授和克雷斯顿·佩尔普（Krishna Palepu）教授领导的研究中心的无私关怀。作为一个有着高度使命感的团队的一员，我们感到十分荣幸。最后，我们还要感谢哈佛商学院院长金·卡拉克先生（Kim Clack），感谢他对我们的支持和鼓励。我们特别感谢领导力发展项目主席琳达·希尔（Linda Hill）教授，感谢她一直以来对我们的热情支持。

在写作的各个阶段，我们得到了许多人的指点和建议。我们感谢沃伦·本尼斯、莫尼卡·希金斯（Monica Higgins）、琳达·希尔、拉克什·库拉纳（Rakesh

Khurana)、约翰·科特(John Kotter)和斯科特·斯努克(Scott Snook)的反馈与建议。此外还要感谢约瑟夫·奈(Joseph Nye)、布雷吉特·格特勒(Bridget Gurtler)、莎拉·考斯(Sarah Kauss)、伊娃·梅纳德(Eva Maynard)、丽莎·颇德(Lisa Pode)、马克·雷尼娜(Mark Rennella)和詹妮弗·苏茜(Jennifer Suesse),感谢他们对于各个章节的建议。特别要提到的是马克·雷尼娜,她帮助我们核对各章的参考文献,为大量的、繁琐的事实检验提供了支持;此外,她在历史视角的选择和各章的联结方面,也向我们提供了有益的建议。我们还要感谢露茜·麦克柯里(Lucy McCauley)对第五章和第六章的反馈意见。最后,我们从哈佛商学院出版社的编辑卡洛·弗兰科(Carol Franco)和美琳达·马利诺(Melinda Merino)那里获得了不少建议与帮助,从中受益良多。在我们研究的初期,卡洛就鼓励我们大胆地从更深和更广的角度开展研究;美琳达所做的每一个回馈都深思熟虑,同时也为我们提供了很多创新性建议。这对我们既是一个挑战,也是一个拓展思路的机会。

如果没有这些人的帮助,对于20世纪1,000个商业领袖的研究是根本无法完成的。这里特别需要感谢的还有布雷吉特·格特勒(Bridget Durtler),是他一直不知疲倦地在哈佛图书馆落满灰尘的卷宗中为我们查找资料。此外,感谢克里斯·艾伦(Chris Allen)、林茜·格林尼(Lindsay Greene)、KC.哈扎利卡(KC. Hazarika)、阿尔伯特·豪威尔(Albert Jimenez Howell)、凯尔·克洛普茨克(Kyle Kolpcic)、琼·麦克唐纳(Joan McDonald)、伊娃·梅纳德、阿加塔·马祖洛夫斯加-罗登则(Agata Mazurowska-Rozdeiczner)、丽莎·颇德、尼古拉·新科鲁洛夫(Nicolay Siclunov)、劳拉·辛格顿(Laura Singleton)、莫尼卡·慕尼克·斯托林斯(Monica Mullick Stallings)、詹妮弗·苏茜、埃米莉·汤普森(Emily Thompson)、莎拉·乌尔维顿(Sarah Woolverton)和詹姆斯·蔡特勒(James Zeitler),他们为与研究项目相关的工作提供了帮助。感谢哈佛商学院多媒体学院,包括劳伦斯·布丝丽尔(Laurence Bouthillier)、大卫·哈比勃(David Habeeb)、道·西斯(Daugh Heath)和詹妮弗·马蒂尼(Jennifer Martini),他们帮助我们设计了可以进行网上调查的网页。我们还要感谢克里斯蒂·法尔基德(Christine Fairchild)和哈佛商学院校友联系小组,他们为我们采访校友提供了便利。最后,我们要深深地感谢贝克尔图书馆(Baker Library)的职员们,特别是史料收藏室的职员,感谢他们的耐心和帮助。

本书的图片由阿里森·康明斯(Alison Comings)和丽莎·颇德提供。我们对丽莎的能力和她愿意承担这项历史性的任务,并且高效、细致地完成工作表示由衷的赞赏。同时丽莎也仔细地审校了整个文稿,对此我们要特别感谢。

我（托尼·梅奥）想要感谢我的合著者尼丁·诺里亚，感谢他非凡的视野、他的合作精神、他充沛的精力和无限的激情，特别是他的友谊。最后，我要感谢我的家人（我的妻子丹尼斯，我的孩子汉勒伯、亚历山大和雅格布），感谢他们在我工作时所给予的爱和帮助。他们的热忱、信心和不断的鼓励是我前进的动力。

这本书让我（尼丁·诺里亚）看到了合作的巨大力量。与托尼·梅奥的合作对我来说是一项殊荣，因为他不仅是领导学领域的研究者，也是一位优秀的领导者。如果不是他积极探索未知领域的巨大勇气，不是他在我们将要陷入绝望时顽强地坚持，完成这样一个规模浩大的项目简直就没有可能。从他身上我学到了很多，与他共事并作为他的朋友我感到十分荣幸。

本书所讲的领导力，是一种历史情境中的领导力，它是一种基于个人对于其在所处世界中位置的评价和理解而形成的领导能力，而不是那种单单从个人特质中分离出来的领导能力。经济、社会和政治的状况总在不停地变化着，这种变化要求人们采取不同的领导方式和不同的成功之路。如果把沃尔特·迪斯尼（Walt Disney）放到今天这样一种多媒体的社会环境中，他是否还能成功？亨利·福特又怎么样呢，他对于大规模生产的不懈追求放到今天是否还适用？我们也很难想象杰克·韦尔奇在几年前为公司和他个人带来辉煌的领导方式，今天是否还有效？

历史情境是一种十分重要的因素，它决定了不同时代的机会会有不同的表现方式。人口、科技、规则、地缘政治、劳动力条件、社会习俗都会极大地影响商业机会的出现。不同的历史情境培育不同的商业机会，有时候培育出的是全新的商业机会，而有时候则极大地扩展现有的商业模式。在另外一些情况下，机会还可能出现在为了生存和未来的繁荣，对濒临危机的企业进行重组的过程之中。个人作为意志和行动的载体在这个方程式中是同样重要的，因为他们不但要抓住时代的各种机会，而且还要创造机会开创新的时代。只有理解了如何把握时代、把握机会，才算抓住了本书的主旨。我们逐渐认识到的这种感知能力就是“情境智力”——对于企业在初创、成长和转型期间的宏观情境因素的深层理解。¹《20世纪最伟大的商业领袖》讲的就是这样一些具备“情境智力”的商界传奇人物的故事：他们都有一种敏锐的把握机会和躲避风险的意识。当然，其中的很多传奇人物有着独特的个性（如勇于冒险、目标明确、渴望变革、有很强的人格魅力等）；但是，我们也发现这些人的成功不仅仅得益于具备上述性格特征，同时还要归功于他们在特定情境中对这些优势特征加以运用。我们要讲述的，就是这些传奇人物在他们的时代所发生的传奇故事。

出发点：真实地反映商界传奇的原貌

像很多研究一样，我们研究的道路并不是一帆风顺的。当我们于2001年开始这个项目的时候，我们的脑海中只有一个目标——把它打成一个对商业领袖进

行历史性回顾的巨典。在这个领域没有一部这样的著作在我们看来是一种缺憾。正如文学系的学生一定要研究和了解荷马、莎士比亚和惠特曼的经典著作，艺术学的学生一定要学习雷诺阿、莫奈和毕加索的代表作一样，研究、鉴赏各自学科的历史和代表人物也是人文教育的核心内容。历史和人物志是每一个学科赖以发展的基础，大多数人文学科似乎都采纳了赛珍珠（Pearl S. Buck）的观点：“关于历史的知识越详细越好，如果我们能够全面地认识过去，就能更好地把握未来。”²

对于历史的看重在商业界似乎还不太流行，虽然大家都认为应当如此。是不是因为那些伟大的执行官和企业没能打造出现代产业？商业在人类文明的发展和国家的兴衰过程中所起的作用也不是那么重要？事实上，我们很难想象别的任何一种人类活动比商业对20世纪人类社会的变革具有更大的影响。美国人民（乃至世界人民）的日常生活，都留有那些伟大的管理者和他们所创建的企业的痕迹。那些执行官和他们的企业的影响渗透到我们日常生活的每一个角落，以至于我们已经浑然不觉，我们日复一日地这样生活着，并且认为这一切都是理所当然。然而，也许只要我们稍稍留意一下，就能够发现商业对我们生活无处不在的影响。

每天早上醒来，我们都懵懵懂懂地走进浴室，使用高露洁或佳洁士牙膏刷牙，用吉列或舒适剃刀刮胡子，然后用象牙或戴尔肥皂洗澡。洗漱完毕之后，我们可能会吃凯洛格牌子的早餐食品，然后钻进我们的通用、福特或克莱斯勒品牌汽车驰往办公室。在路上，我们可能会在星巴克停一下，买一杯拿铁或者卡布奇诺浓咖啡。到了公司，我们通常操作苹果、IBM 或者戴尔电脑进行工作，所用的软件则是由微软、莲花或甲骨文公司设计的。午餐我们通常要享用麦当劳的巨无霸、达美乐的比萨、赛百味的三明治或是肯德基炸鸡。在下午茶时间，一杯清凉的可口可乐或百事可乐饮品能够让你重新恢复体力。回家的路上，我们使用摩托罗拉手机打电话，而提供该项通信业务的是美国电报电话公司，账单则用 VISA 卡或美国运通卡来支付。一回到家，我们就会打开索尼牌电视机，收看 CNN 频道播出的节目或者迪斯尼旗下的 ABC 节目。随着夜幕降临，我们打开电灯，但我们可能从来不会想到爱迪生的贡献，或者通用电气的 CEO “把美好带给人间” 的承诺。在使用这些产品和服务的时候，我们就在某个方面享用了这些公司和个人所创造的成果。但是，为什么面对众多产品我们却偏偏选择用高露洁来刷牙、开福特汽车或用 IBM 电脑呢？是什么让这些品牌经久不衰？

除了帮助我们认识商业对我们日常生活的影响之外，一部历史性商业巨典还能够帮助我们对我们视为理所当然的一系列企业实践活动的演进过程——从组织结构的形成，到厂区规划设计，再到产品的营销以及员工持股计划——有一个更好的理解。许多今天看起来稀松平常的东西，其实都是先行者们艰难探索的结果。那些为商业规则和程序的制定带来开创性贡献的人们，他们为我们留下的遗产，比他们的公司和品牌的影响力还要大。这些人改变的，常常是我们的工作方

式。举例来说，今天我们常常见到厂家邀请客户试用产品，这就是波斯特（C. W. Post）的发明。为了将无咖啡因的咖啡替代品——波斯特（Postum）——推向市场，他调制了这种焦糖口味的混合物，并且在中西部的商场里提供免费样品供人品尝。尽管当时市场上有上千种咖啡替代品，但是波斯特凭借直接面对终端客户这种20世纪初闻所未闻的商业模式，很快在竞争中脱颖而出。波斯特的创举不仅为他本人带来了成功，而且创造了一个零售业的经典营销模式，它的影响一直持续到下一个世纪。

对历史的回顾也能够让我们看到商业领袖们对于国际重大事务无可置疑的影响力。在各个时期的各个领域，他们所发挥的作用都非常普遍，尤其是在战争时期。在整个20世纪，商业界一直是美国国防事业最好的合作伙伴，他们将商业模式转而用之于国防产品的生产，其速度之快、效率之高常常让人瞠目。虽然这种转换起初并非都是情愿的，但是商业领袖们在掌控庞大资源、实施大规模生产方面表现出来的非凡能力，为战争提供了极为有利的帮助。一些执行官甚至被列入汤姆·布罗考（Tom Brokaw）制作的“最伟大的一代”节目（第二次世界大战老兵贡献回顾）的名单。

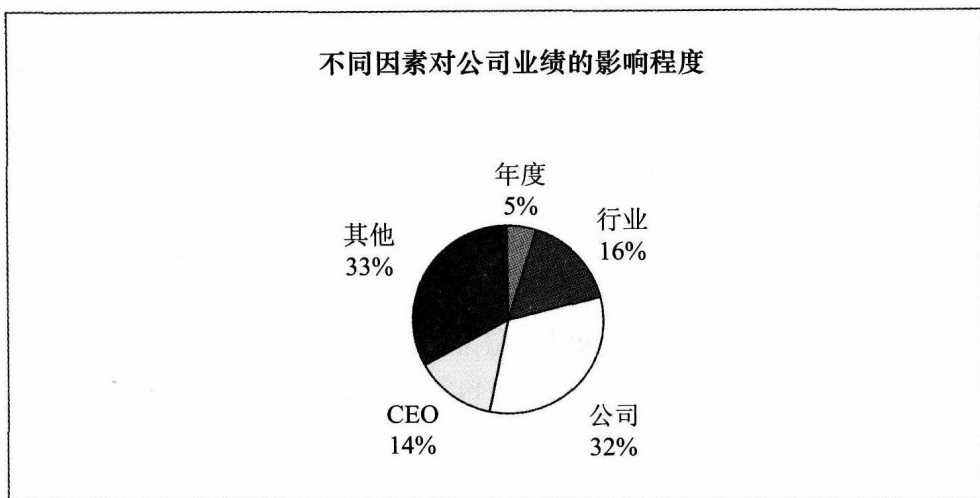
珍珠港事件发生前的一个月，大陆罐头公司（Continental Can）主席卡利·康威（Carle C. Conway）在一次演讲中预见性地提到：“美国的商人们和他们的公司正在并将一直会在国家危难的时候创造生产上的奇迹。”³一次又一次地，商业执行官们响应号召，用他们的努力帮助逆转了难以预料的战争结果，尤其是在第二次世界大战期间。康威在进行总结时引入了国家荣誉和使命的概念：“我们得到了机会，同时也肩负着使命。是的，我们有义务见证在美国自由企业制度之下，美国的商人们，采用美国方式，可以比其他制度下的企业作出更大的贡献。”⁴商业从战争动员中获得的利益是巨大的，但是由此而释放出来的生产能力对于世界的影响也是十分长远的。

除了对于日常生活、商业实践以及全球事务的影响之外，有一些商业执行官，仅仅凭着他们创造经济价值的伟大能力，就足以获得我们的认可。我们的经验性研究也证实了一个先前的发现，即在控制了经济条件、行业因素和共同的公司特征等因素后，CEO对于公司业绩的影响占有所有影响因素的15%。⁵单是CEO的更替对公司业绩的影响程度，就不亚于行业因素对公司业绩的影响程度（图1—1）。假设你是公司董事会的成员，你对于新CEO选择的决定可能和你改变公司业务范围的决定有着不相上下的影响力。

既然CEO的影响如此之大，为什么到现在为止我们都没有一部关于他们的巨典呢？这可能是因为有一个先入为主的印象，认为CEO们就应该时刻准备应对眼前最急迫的问题，正如沃伦·巴菲特（Warren Buffet）所说，他们通过挡风玻璃而不是后视镜来驾驶。⁶毫无疑问，他们必须向前看，但是我们仍然认为，商业

执行官们如果能够更好地了解他们前辈的奋斗史，那么他们不仅能够更好地完成当前的任务，还能使前途更加光明，留下更深远的影响。

图 1-1



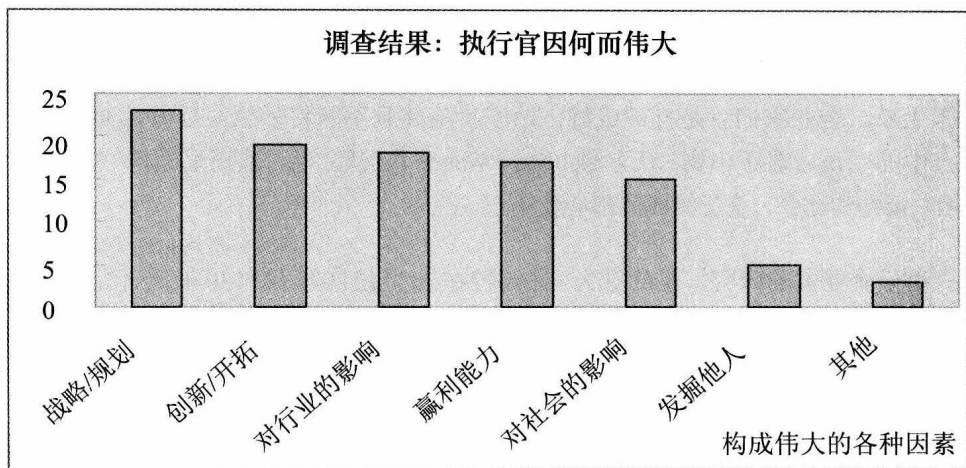
但是这部关于20世纪最有影响的美国商业领袖的巨典应该收录哪些人呢？哪些人对于我们国家经济发展的作用是至关重要的呢？这些问题是我们在挑选候选人时应该首先澄清的。我们挑选的，是那些改变了我们的生活、工作和交往方式的人。于是，我们开始确定20世纪1,000位最伟大的CEO和美国公司的创始人。*我们关注这部分人不是因为我们认为商业带来重大改变的只有那些站在组织制高点的CEO和创办人，而是因为仅仅得到一个有关这些人的比较系统的名单就十分困难（甚至可以说是不可能的），更不用说详细的、自传性质的信息了。很多执行官们从来没有机会成为CEO，但是他们的个人业绩以及他们对于团队的贡献，却使得他们的CEO和创始人赢得了我们的认可。这些执行官们是我们这部传奇中的无名英雄。

我们最初的计划是要把这个千人名单缩小一点，形成一个有代表性的小集合。⁷我们认为这样一个小集合基本可以构成这部巨典的基础。最后，我们总共调查了7,000多名执行官，并且让他们对我们所需要的千名CEO和创始人进行评估与排名。由此，我们计划打造一个全美执行官“百强”（TOP100）排行。这项调

* 我们挑选这1,000位商业执行官的方法在本书附录中有详细介绍。为了研究的方便，所有入选的执行官都是相应企业的创始人、总裁或者CEO。我们这里使用CEO和创始人这两个术语来代表我们的商业执行官样本库。

查要求受访者对收录到这部巨典中的 CEO 做一个选择，并且给出选择的理由。特别是，我们十分关注受访者对于最伟大的执行官的评价标准（图1—2）。大约有四分之一的受访者认为，他们的选择标准是执行官们是否有能力实现公司的目标，接下来分别是执行官是否有创新能力、执行官是否能够推进整个行业的进步。让人觉得意外的是，执行官改善公司财务状况的能力排行第四，接下来是他们个人对社会的影响。很少一部分受访者谈到执行官提高他人的能力。

图 1-2



虽然受访者们对于“杰出”的定义引起了我们的兴趣，而且我们确实做了一个“百强”排名，但是我们意识到对于这1,000个数据的分析有可能会漏掉一些重要的东西，特别是，如果我们仅仅关注“百强”的话。从调查的结果和我们获得的大量的数据信息来看，我们发现在我们的调研结构和历史的研究之间有着十分有趣的相似性。特别是当我们问受访者什么样的人才能被收录到书中时，他们通常都会提到三类典型的执行官——企业家、经理人和领导者。我们的受访者对于这三类人的杰出都是十分认同的。随着我们对百强研究的不断深入，我们的研究重点开始从商业领袖的杰出事迹转到了对不同领导类型出现在不同时期的理解上来。《20世纪最伟大的商业领袖》就是这种研究视野拓宽之后的结果。现在这本书已经不仅仅是一部关于商业传奇的著作，它同时还讲述了历史情境是如何创造出不同机会，以及这些机会是怎样被人加以利用从而创造出商业传奇的。所以这本书是对资本主义制度下那些最强的人，如企业家、经理人、领导者们的一个更深层次的赏析。同时也是对情境智力重要性的一个肯定。