

连续 7 个月荣登法国亚马逊管理类畅销书榜首



# Freedom, inc.

自由型企业激发员工潜能、提高经营业绩的成功之道

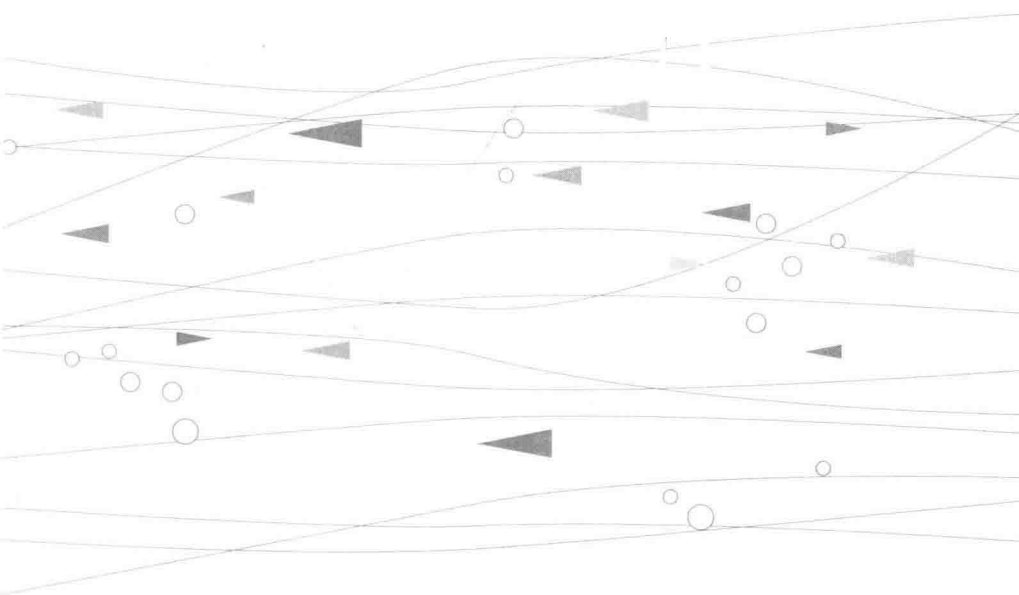
## 自由企业

—— 释放员工 收获卓越

[美] 布莱恩·M. 卡内 (Brian M. Carney) | 著  
[法] 艾萨克·盖茨 (Isaac Getz) | 著

扩充  
修订版

中国出版集团  
中译出版社



# Freedom, inc.

自由型企业激发员工潜能、提高经营业绩的成功之道

## 自由企业

—— 释放员工 收获卓越

[美] 布莱恩·M. 卡内 (Brian M. Carney) | 著  
[法] 艾萨克·盖茨 (Isaac Getz)

扩充  
修订版

中国出版集团  
中译出版社

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

自由企业：释放员工，收获卓越 / (美) 布莱恩·M. 卡内，(法) 艾萨克·盖茨著；方宗贤等校。-- 北京：中译出版社，2017.11

ISBN 978-7-5001-5440-2

I. ①自… II. ①布… ②艾… ③方… III. ①企业管理 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第249886号

FREEDOM, INC.

Copyright © 2009, 2015 by Brian M. Carney and Isaac Getz

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

图字：01-2017-7300

## 自由企业——释放员工，收获卓越

著 者：[美] 布莱恩·M. 卡内 [法] 艾萨克·盖茨

校 译：方宗贤 郭 佳 李卫红 毕聪敏 郭 倩

出版发行：中译出版社

选题策划：张高里 刘永淳

责任编辑：温晓芳

责任校对：王 焱 张孟词

排 版：北京中文天地文化艺术有限公司

印 刷：北京市白帆印务有限公司

开 本：880mm × 1230mm 1/16 印 张：25 字 数：287千字

版 次：2017年11月第1版 印 次：2017年11月第1次印刷

书 号：ISBN 978-7-5001-5440-2

定 价：68.00元

版权所有·侵权必究

### 布莱恩·M. 卡内 (Brian M. Carney)

Rivada 网络公司企业通讯高级副总裁。

2004—2014 年担任《华尔街日报》编辑委员会成员，2004—2005 年、2009—2014 年期间担任《华尔街日报》欧洲社论版主编。他对雀巢公司 (Nestle) 董事长彼得·布拉贝克·雷特马斯的采访被收编进《哥伦比亚新闻评论》“2012 年度最佳商务写作”。

2003 年，凭借有关欧洲经济的新闻稿荣获弗雷德里克·巴斯夏新闻奖。2009 年，凭借其对金融危机的报道荣获美国最负盛名的商业新闻奖项——杰拉尔德·罗卜评论奖。

### 艾萨克·盖茨 (Isaac Getz)

心理学及管理学双博士，世界顶尖学府——ESCP 欧洲商学院教授，康奈尔大学、斯坦福大学和麻省大学客座教授。2010 年，凭借有关解放型领导力的研究成果，盖茨荣获 Syntec 最佳学术文章奖，美国及法国所有主流媒体均对艾萨克的研究成果进行了专题报道。

艾萨克独自或与他人合作著作数部，被翻译成数十种语言。此外，他还撰写了大量文章和特约评论，积极发表言论，数百家不同领域的大小公司及组织因受到艾萨克的启发开始走上解放企业的道路。

送给我们的孩子们：

布莱恩的卢克、詹姆斯和阿莱西娅，以及艾萨克的艾利和阿黛尔

Freedom, inc.  
Unleashing Employee Potential  
and  
Business Performance

## 推荐语

布莱恩·M·卡内和艾萨克·盖茨提出了强有力的自由概念，他们充满创造性的想法为范围广泛的商业世界奠定了关键的基础。

——詹姆斯·麦克雷格·伯恩斯 (JAMES MACGREGOR BURNS)

普利策奖得主、《领导力》和《转化型领导》作者

由布莱恩·M·卡内和艾萨克·盖茨合著的《自由企业》一书正合我意。该书的核心观点是赋予员工领导组织成长的权力。这是企业实现持续发展的关键，也是重振企业的唯一一剂决定性良药。该书的确是所有管理人员和注重与时俱进的经营者的必读书目。

——维尼特·纳亚尔 (VINEET NAYAR)

HCL 科技公司前首席执行官、SAMPARK 基金会创办者、

《员工第一，顾客第二》作者

什么时候你干得最好？什么时候该告诉你怎么工作？或者什么时候你知道——并拥抱——工作的理由？答案在你我心里，而卡内和盖茨帮你把对这些问题的根本洞察运用到释放你的公司、你的员工和你自己的生活中。这本令人振奋的著作解决了困扰大部分公司和经济体的难题。

——乔纳森·哈德特 (JONATHAN HAIDT)

纽约大学斯特恩商学院，《正义之心》作者

《自由企业》是卓越的动力机制的革命性宣言——这是历史长河中每个成功企业的根源性力量。

——《福布斯》(Forbes)

在公司文化这个“软实力”上投入时间、金钱和精力的公司，最终将收获一群被真正赋能的员工，这就是卡内和盖茨想要展示给我们的东西。

——《策略及商业》(Strategy + Business)

卡内和盖茨先生为我们生动地描绘了一位位通过赋予人才自由来引导公司走向繁荣的首席执行官。

——《华尔街日报》(Wall Street Journal)

卡内和盖茨一书的中心思想是：最大限度地给予员工自由，他们会带给公司更高的生产效率、更多的利润和更强劲的发展。

——《纽约时报》(New York Times)

布莱恩·卡内和艾萨克·盖茨带领我们走进了那些将自由融入血脉的公司——这些公司相信员工、给员工自由，并依靠员工来维护公司的最佳利益，同时利用员工的热情来获得令人艳羡的经济利益。

——《环球邮报》(Globe and Mail)

Freedom, inc.

Unleashing Employee Potential  
and  
Business Performance

## 中文版序

在所有的外文版本中，我觉得中文版是最顺理成章的。

首获翻译版权的是中国的出版社，那还是在2009年，虽然当时的版本并没有能够发行，我们不得等到目前这个版本。然而，它是一个信号。另外一个信号是，回到巴黎，在商业学校我所教本书主题的课程中，有很多中国学生对它很感兴趣。Jinglu Tong是这些学生中的一位，他给我建议了几个可能对这本书感兴趣的出版社，帮助我找到到目前的出版社，谢谢Jinglu Tong。一位很早就对本书感兴趣的中國朋友，她是一位生活在欧洲的企业顾问——郭佳。为了寻找出版商，她甚至翻译了两个章节。之后，她又积极与出版社保持联系，并和她的伙伴李卫红、方宗贤、郭倩、毕聪敏共同参与到本书的校译中，谢谢你们。最后，在中译出版社有限公司的总经理张高里和他的同事刘永淳的热心帮助下，本书得以出版，谢谢你们。

当我想到所有的这些信号，两个独特的解释出现在我的脑海中。

首先，这是一本以故事为基础的书。当然，这些都是发生在真实公司的真实故事。然而，它们听起来就像是神话，因为它们跟传统公司所描述的现实太不一样了。西方的商业书籍很少讲故事，惯例是描述一个理论、一个模型，列出一系列的论据为了证明作者的观点是正确的。我和我的伙伴认为用这种方式来传递我们从卓越的领导者们那里所学习到的经验是不合适的。我们想要碰触到他们的心，而不是他



们的大脑。以我知的中国传统，故事可以做到这一点，它是非常顺理成章的发生。

第二个解释是关于智慧。如我上文说的，读者将看到本书中所有的故事和文字都不是在描述关于如何经营公司的一些理论或模型。它是关于领导力的智慧，从我们遇到 CEO 们身上所观察到的，并尝试提取的原则。许多这些西方的领导者受中国传统哲学思想的启迪，他们的领导方式对于中国读者比西方读者更为熟悉。其中一个就是，与看似矛盾的事物共存的能力，事情并不是非黑即白，悲伤和快乐取决于境况。另外一个整体性的思考，并不是只聚焦在最终的行动上，而是关注整体从而最后得到顺势而为的行动。最重要的领导力原则是，把自己置于比所要领导的人们低一点位置——中国的老子是首位发表这个思想的人。

这些思想，西方的大多领导者是不知道的，但不包括那些我们在书中所研究和描述的那些领导者们。

话虽如此，自本书面世以来，数以千计的西方领导者已经摸索出这种领导智慧，并因地制宜地应用到各自公司或行政机关的转型中。我希望本书也能够帮助中国的领导者们发现适合自己的领导智慧之道。

艾萨克·盖茨 (Isaac Getz)

巴黎，2017年8月

Freedom, inc.

Unleashing Employee Potential  
and  
Business Performance

## 再版前言

释放公司并不是策略，而是全球领导者实现企业彻底转型的经营理念。自由型领导者坚信：以尊重和自由为基础的工作环境要比基于怀疑和控制的工作氛围更加轻松自然。为此，这些领导者用实际行动在各自的公司里践行这些理念：他们释放员工，激发员工的积极性和潜能，借此实现公司业绩的大幅增长。

自2009年《自由企业》一书首次问世以来，发生了很多事。该书被翻译成6种语言。在法国，该书荣获最佳商务书籍奖，并连续7个月荣登法国亚马逊商业管理类畅销书榜首。更重要的是，该书激励了数百名领导人在其公司内部推行自由化运动。法国《世界报》(Le Monde)曾预言，一场企业自由化运动即将席卷法国。自此，自由化运动的种种实践纷纷占据了核心期刊的封面，各大欧洲电视新闻媒体争相对此进行晚间新闻播报，以自由化运动为主题的90分钟纪录片更是创下人气新高。

大多自由型企业曾是中小型公司——尽管有些公司后来实现了跨越式发展。戈尔公司(W. L. Gore)和USAA等公司率先开展企业自由化运动，随后，以欧洲、美国和亚洲为经营地的米其林(Michelin)、迪卡侬(Decathlon)等跨国公司不断加入，自由化运动的队伍日渐壮大。

企业自由化不存在地域、行业之分。维尼特·纳亚尔(Vineet

Nayar)曾在一家印度高科技巨头推行企业自由化；在大卫·马奎特(David Marquet)的领导下，美国一家核潜艇公司得以重获生机。尽管公司规模不一、类型相异，但所有领导者无不在尝试摆脱分明的等级和官僚体制，力争实现相互尊重、轻松自由的工作环境。在这样的企业里，员工将工作视为收获乐趣，因为他们得以发挥主动性来实现梦想。无形中，这些企业的经营业绩通常比竞争对手更加出色。换言之，尊重和自由能够孕育乐趣和成就。

布莱恩·M.卡内、艾萨克·盖茨

于纽约和巴黎

2015年9月

Freedom, inc.

Unleashing Employee Potential  
and  
Business Performance

## 前 言

自由真的很重要。

无论是政治、经济、娱乐，还是家庭生活，我们都需要自由来决定人生中的方方面面。然而，在工作中，大量的束缚员工手脚的官僚作风和规章制度，使得人们备感压抑，不能充分发挥潜能。这些限制因素让员工感到无力控制工作生活，从而产生压力、疲劳，失去对工作的积极性。

令人惊讶的是，上述问题早在几十年前就有人意识到了。1924年，极富传奇色彩的明尼苏达矿业与制造公司（3M）首席执行官威廉姆·L. 麦克奈特（William L. McKnight）就曾一针见血地指出了自由的重要性：“你把员工用围栏围起来，你将得到一群羊。要给员工所需的空间。”基于这一理念，麦克奈特在公司内部创造了利于激发员工创造力和主动性的工作环境。但是，麦克奈特一手培育的公司文化虽然赢得了诸多称赞，却少有人效仿。60年后，日本实业家松下幸之助（Konosuke Matsushita）站在太平洋对岸，看着仍在沿袭弗雷德里克·W. 泰勒的（Frederick W. Taylor）“科学管理”模式（即每个员工的工作都有详细具体的规划，要求员工严格遵照流程反复执行同样的工作步骤）的美国竞争对手，说：

我们将战胜西方工业……因为……受制于泰勒模式的不仅仅是你们的公司，更是你们的思想。在你们的模式下，老板负责思考，员工负责机械地使用螺丝刀……对你们而言，好的管理就是老板提出想法并灌输给员工，员工执行老板的想法，然而我们却不受泰勒模式的束缚。如今，商业……愈发复杂艰辛，公司不得不在危机和夹缝中求生存。企业的常青取决于能否时刻充分发挥每个人的智慧。<sup>①</sup>

请注意，松下幸之助并不是在争辩释放员工是件正确的、对员工有好处的事，可以让他们更快乐，或者让经理们成为更好的人，他说的是“企业的常青取决于能否时刻充分发挥每个人的智慧”。这就是说，要充分利用每天踏进你公司的每个人大脑中的每一盎司智慧。如果你不充分利用你手中所拥有的每个人的智慧与知识，你不仅会丧失眼前的利润，还可能会危及企业的长久生存。

我们写下这段文字正值 2009 年年初，当时美国以及全球经济十分糟糕。美国经济急剧萎缩，公司利润持续下滑，许多公司的利润甚至为零，一个月之内 50 万美国人失业，人心惶惶。老板担心因无法维持或恢复利润而被迫关门，一线员工担心老板为了自保而裁员。

如何避免损益表里看不到的耗损；如何稳住老客户；如何赢得新客户……我们可以向你保证，这些问题的答案不在别处，就在你的公司里，就在你的员工的头脑之中。

且慢！别径直走到员工跟前，询问他们拯救公司的办法，请坐下

---

<sup>①</sup> 引自 Richard Florida 和 Martin Kenny 的著作 *The Breakthrough Illusion: Corporate America's Failure to Move from Innovation to Mass Production* (纽约:基本书局, 1990 年), 第 157 页。

来继续把这本书读下去。如果让员工举手发言就能得到上述问题的答案的话，你早就让大家发言了。人们相应于所处的环境而改变。这也正是麦克奈特所讲的“你把员工用围栏圈起来，你将得到一群羊”的言外之意。在围栏里，人会慢慢变成羊，这种潜移默化的转变甚至连当事人都察觉不到。

松下幸之助有关“泰勒模式”把员工变成机器人的言论或许有失公允，根据麦克奈特的观察，毕竟泰勒模式在很长时间里还是很受追捧的。管理学大师们有时非常热衷于尝试解决员工自主性缺乏的问题，而在诸多以给员工赋权为题材的研究中，呆伯特（Dilbert）漫画最入木三分，赤裸裸地反映出大多数公司里员工的真实世界。

或许你可能会就此得出结论：官僚、自上而下的管控，以及乔治·奥威尔（George Orwell）所抨击的，都是现代人经商所必须付出的代价。尽管我们不喜欢，但缺少这些，企业是否还能存活下去？

本书中，“自由企业”不是空想，而是被事实证明的了。书中所提到的案例覆盖众多行业，从高科技到制造业，从服务业到金融、重工业，这些企业通过废除在诸多企业中普遍存在的管控体系而获得成长壮大。

《自由企业》是我们长达四余年刻苦研究的成果。在研究这些公司的过程中，我们对以下两点越发确信：第一，成功与自由的企业文化密不可分，这是所有公司的共同之处。第二，即使今天，实现真正自由的公司依旧很少，这并不是因为那些成功经验不具备可复制性。官僚犹如肥胖。如何“减肥”，如何避免“增肥”，早已不是秘密。多项研究证实：如果所吸收的卡路里的量大于燃烧量，体重就会增加。这一基本事实无人不知，通往完美体重的道路也再清晰不过，但越来越多的人却不会选择这条路（作者也不例外），原因是重拾旧习很容易，即使这些习惯会对你产生不利影响。你羡慕运动员和模特拥有

苗条身材，下决心总有一天也会像他们一样，之后却又蹭到桌前，偷偷摸摸地又吃一块糖。

事实上，本书中许多业已自由的公司就像那些超模。高管们从世界各地赶来参观位于法国北部的 FAVI 公司或位于密尔沃基的哈雷戴维森 (Harley-Davidson)。哈佛商学院曾将佛罗里达州萨拉索塔市的升旭液压公司 (Sun Hydraulics) 作为主要案例来研究工作环境中的自由问题。但同时另外一些高管，甚至竞争对手，尽管对这些远在千里的公司心生羡慕之情，但仍拒绝改变各自当前或者未来的工作方法。他们并非没有改变的能力，他们有能力。在我们所研究的对象中，自由型企业规模不一、类型各异，这使我们更加确信那些公司只是不愿改变，并非没有能力。如果法国的铸造厂、德克萨斯的保险公司、宾夕法尼亚的软件公司能够彻底释放员工潜能的话，如果一个自由领导者能够改变功能失效长达几十年的公司的文化，或者说是重新打造一个自由文化的话，那么其他任何公司都能为了自身的利益而借鉴以下经验。

这些经验包括：

1. 停止发号施令，认真倾听，然后消除所有让员工感到不平等的现象和行为。

2. 积极且坦诚地分享公司愿景，让员工也“拥有”这一愿景。但是切勿在完成第一步之前实施该步骤，因为未被平等对待的员工不会买你愿景的账。

3. 别再试图激励员工。相反，打造一种有助于员工成长和自我导向的环境，促使员工自我激励。如果他们了解了第二步所说的愿景，只要你允许，剩下的事情他们自会处理。

4. 保持警惕。要维持公司的自由氛围，你就要成为这种文化的守护者。关于文化守护者这一角色，自由企业的领导鲍勃·大卫（Bob Davids）表示：“一滴尿搅坏了一碗汤——你无法将其捞出。”<sup>②</sup> 实现自由的代价就是要时刻保持警惕。

上述只是一般性原则，本书中的领导者都根据各自公司的实际情况有针对性地运用这些原则，你也不例外。换言之，本书无法为你提供在你的具体环境下如何应用上述原则的万能公式。更进一步说，自由与公式是敌非友——如果我们知道，或者你知道都会出现什么样的情况，知道解决办法的话，那么你就不需要什么自由了，也不需要你的员工了，因为你已经知晓所有答案。

这一悖论是由罗伯特·汤森（Robert Townsend）发现的，他是最早对自由与组织这一问题进行深入研究的最棒的思想者之一，他不仅发现了这一悖论，还成为一名自由领导者。他有一句经典格言：“在最好的情况下，职位描述也不过是用来束缚工作的……最糟糕的情况是，工作描述是由一些对职位毫不了解、不知道该怎么描述的人事职员制定出来的。公司不但要支付大笔费用来制定和定期修改职位描述，而且职位描述还充当着士气破坏者的角色。”<sup>③</sup> 同理，如果你公司的自由化运动不够灵活，很可能是因为缺少自由。

20世纪50年代，汤森就职于美国运通公司（American Express），当时他在这家旅行支票公司担任领导。他将充值卡引进公司，对那些不情愿接受的高管，他非常睿智地描述道：“（这张卡）是护照和

---

② 个人采访，2008年5月17日。

③ Robert Townsend 著，*Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits*，纪念版（圣弗朗西斯科：乔西巴斯出版社，2007年），第59页。



旅行支票之间的桥梁。”他还促使运通公司涉足银行业。更为重要的是，就任经理后，汤森开始实行一种全新的领导方式，给下属绝对自由。正如汤森后来所描述的：“作为新上任的经理，你可以大刀阔斧地消除所有先前当你是下属时所讨厌的东西，推行你缺失的东西。”<sup>④</sup>

但是，汤森毕竟只是美国运通公司某个部门的领导，无法转变整个公司。直到1962年，汤森成为安飞士租车公司（Avis）的首席执行官后，才有机会大施拳脚。当时公司已濒临垂死边缘，13年来一直未能扭亏为盈，而在汤森接手之后的短短三年里，就释放了安飞士的能量，激发了数千员工的主动性和行动力。到1965年，安飞士租车已成为美国增长最快的公司之一——该公司的座右铭“我们更努力”（We try harder）就出自那个时代。

同年，20世纪60年代最具收购实力的企业集团美国国际电话电报公司（ITT）注意到汤森带给安飞士的重大转变，收购了该企业。汤森辞职，五年后他出版了《提升组织力：如何让企业停止窒息员工和扼杀利润》一书（*Up the Organization: How to Stop the Corporation from Stifling People and Strangling Profits*）。该书按字母顺序排列箴言和建议，描述了今天被称之为“自由化运动”的雏形。该书以“A-广告（Advertising）：取缔整个广告部门和原来的代理”开始，以“W-常客不受欢迎（Wearing out your welcome）：任何人在任何领域担任首席执行官都不应超过五或六年”结尾。书出版后，仅数周便荣登《纽约时报》畅销书榜首，至今仍在翻印。宾夕法尼亚大学沃顿领导力和变革管理中心仍将此书列为“管理人员必读”第一商务书籍。

---

<sup>④</sup> Tom Peters 和 Robert Townsend 合著，*Winning Management Strategies for the Real World*（伊利诺斯州奈尔斯：夜莺柯南特集团，1986年），录音带。