

前克莱斯勒总裁 李·艾柯卡 撰文推荐



YOU CAN'T

谁是下一个商界

从越战特种兵到金融领袖

作者：(美) 约瑟夫·乔·格拉诺 (Joseph J. Grano, Jr.) 马克·莱文 (Mark Levine) 著 李凤阳 刘信申 译

重庆出版集团  重庆出版社

谁是下一个商界英雄

〔美〕小约瑟夫·乔·格拉诺 (Joseph J. Grano, Jr.) 著
〔美〕马克·莱文 (Mark Levine)
李凤阳 刘信中 译

You Can't Predict a Hero by Joseph J. Grano, Jr.

Copyright © 2009 by Joseph J. Grano, Jr.

Original English Language edition published by Jossey-Bass

This edition arranged with Joëlle Delbourgo Associates, Inc. through Andrew Nurnberg Associates International Limited

Simplified Chinese edition copyright © 2010 by **Grand China Publishing House**

All rights reserved.

No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

版贸核渝字(2010)第 052 号

图书在版编目(CIP)数据

谁是下一个商界英雄/(美)格拉诺(Grano, Jr.), (美)莱文(Levine, M.)著;李凤阳, 刘信中译.
—重庆:重庆出版社, 2010.11

书名原文: You Can't Predict a Hero: From War to Wall Street, Leading in Times of Crisis

ISBN 978-7-229-02972-2

I. ①谁… II. ①格… ②莱… ③李… ④刘… III. ①企业领导学—通俗读物 IV. ① F272.91-49
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 168764 号

谁是下一个商界英雄

SHUI SHI XIAYIGE SHANGJIE YINGXIONG

〔美〕小约瑟夫·乔·格拉诺 著
〔美〕马克·莱文 著
李凤阳 刘信中 译

出 版 人: 罗小卫
策 划: 中资海派·重庆出版集团科技出版中心
执行策划: 黄 河 桂 林
责任编辑: 吴向阳 朱小玉
版式设计: 王 芳
封面设计: 朱红霞

 重庆出版集团 出版
重庆出版社

(重庆长江二路 205 号)

深圳市彩美印刷有限公司制版 印刷
重庆出版集团图书发行有限公司 发行
邮购电话: 023-68809452
E-mail: fxchu@cqph.com
全国新华书店经销

开本: 787mm×1092mm 1/16 印张: 11.5 字数: 164 千
2010 年 11 月第 1 版 2010 年 11 月第 1 次印刷
定价: 28.00 元

如有印装质量问题, 请致电: 023-68706683

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权重庆出版社在中国内地出版并独家发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分内容。

版权所有, 侵权必究

谨以本书献给我有幸在战争及商业生涯中所领导过的卓越的人们：

那些我指导过的在拉美雨林执行隐秘任务的忠诚勇士；

那些我指挥过的在越南丛林巡逻的无名英雄；

那些我带领着穿越华尔街风暴的精英。

我的成功与他们的努力息息相关。

同时，我还要将本书献给我可爱的妻子凯西和我的孩子们：安琪拉、安德丽娅和乔。谢谢你们毫无保留的支持，特别是，谢谢你们的爱。

致中国读者

To the citizens of the Republic of China,

Let me first congratulate you and your country for leading the world's economic growth. It is such a pleasure to see a Nation so rich in Tradition to become, as well, a Nation so rich in modernization.

Hopefully, the experiences I share with you in my book, "You Can't Predict a Hero", will assist your young managers, supervisors and even employees in applying the best practices of leadership that have guided my career. Perhaps the most important lessons deal with the unique responses that "crisis" requires. No sane person seeks a crisis, however, true leaders are born to lead people out of crisis.

Continued best wishes for your amazing successes,

Joe Grano

首先请让我祝贺你们，你们国家正走在世界经济的前列。从一个传统国家日益发展成为一个现代化强国，你们的努力和成功令人欣慰。

在这本《谁是下一个商界英雄》中，我想跟你们一起分享一些曾对我的职业生涯产生巨大影响的经历。无论你是年轻的主管、专家，还是基层的雇员，你都能从中学习到最好的领导技巧，并将其运用到你所面对的领导情境之中。更重要的是，它还能教你如何在危机情境中作出最恰当的反应。没有人会自寻危机，但真正的领导者天生能够带领人们走出危机。

再次为你们所取得的巨大成功祝福你们。

乔·格拉诺

目 录

关于作者	格拉诺其人	6
权威推荐	我们需要“9C”领导者	10
推荐语		12
自序	永不低头	16
第1章	卓越领导者 天生之材还是后天造就	21
	卓越领导力源何而来	24
	不要乘客，不要俘虏	28
	领导力6句箴言	33
第2章	寻找问题解决方案 有效破解危机	35
	“绿扁帽”中显露领导“锋范”	37
	越南战场：险象环生中的成功拯救	43
第3章	永远保持乐观 面对危机的正确心态	55
	打破“残障度60%”的判决	57
	平均每月36个新账户	59
第4章	认同“自私” 人都是利己的	69
	将自私作为实现目标的工具	71
	“白银危机”中转危为安	77
	股市大崩盘的考验	80
第5章	英雄不可知 你能相信谁，谁将信任你	85
	1600万美元债务危机	88
	作好承诺，益处多多	93

第 6 章 | 真相永不会错 请不要吝于和他人分享 95

比 200 万美元更重要的东西 98

从亏损 3.46 亿到赢利 12 亿 101

第 7 章 | 人性重于等级 学会关心他人 109

人性化管理是一种高收益的投资 112

“95-5”规则 115

尊重人性要制度化 116

为客户争取利益 122

普惠公司的 DNA 124

“重程序轻管理”埋下不虞之祸 125

第 8 章 | 2001 年 9 月 11 日 美国人的噩梦 129

灾难从天而降 131

坐镇灾后金融重建 133

“危”中更需人之“善” 138

接手国土安全顾问委员会 140

第 9 章 | 成功者的情人 无法离弃的工作 145

“新情人” 148

点石成金：投资《泽西男孩》 150

第 10 章 | 今日女王 拥抱你的美国梦 155

金融风暴，我们该怎样办 157

“美国梦住房抵押” 165

为文化多元化作好准备 168

后 记 | 伸出手臂，扶助他人，拥抱美国 174
致 谢 180

关于作者

格拉诺其人

他的经历曲折传奇，有着多重的身份。他无论从事何种工作，进入何种领域，总能立于不败之地。他有着天生的领袖气质和坚忍不拔的品格，他是现代社会最为钟情的复合型人才。他就是小约瑟夫·乔·格拉诺。

战场勇士

1967年，怀着对国家的高度热爱，乔·格拉诺放弃了大学学业，报名参军。在候补军官学校服役6年后，他如愿以偿进入特种部队，加入了这个国家的精英组织。只有20几岁的格拉诺成为特种部队的一名中尉，他带领着一个12人的A队，出入在拉美没有自己军队保护的敌人后方，应对各种突发情况。

1971年格拉诺参加越南战争，让自己的领导技能和战术技巧接受最极端的挑战。他把一个失去了27名战士、伤痕累累、士气低落的连队，变成在规模上万人的“美国师”内，无人阵亡而且杀伤率最高的连队。他总是不畏危险，身先士卒，

勇担风险的品格赢得了士兵们的信任和爱戴。

在一次执行任务中，由于新任营长的错误指令，格拉诺和他的部队遭遇敌人埋伏。他身受重伤，面临失去左手和左腿的境地。

销售精英

高度伤残、没有大学文凭的格拉诺经过6个月的培训，成为美林公司的见习股票经纪人。时值股票熊市，大量股票经纪人都束手无策，他却看到了其中的机遇，因为另辟蹊径的销售方法获得成功。做理财顾问第三年的时候，他已经成为全国20个收益最高的理财顾问之一，平均每月36个新账户，在公司新开账户数量排名第一。1987年，他在《投资交易商文摘》(*Investment Dealers' Digest*)杂志所作的一项调查中被评为业界最佳零售市场主管。

金融领袖

1988年2月，格拉诺进入普惠公司，担任零售及市场部门总监，并于1994年12月成为该公司的总裁。在担任总裁期间，他在公司内部完成了一系列的重大重组，包括1995年收购了凯德·皮博迪公司(Kidder Peabody)和2000年收购了券商布莱德福公司(J. C. Bradford)。

2000年，普惠公司与瑞银公司成功合并，格拉诺居功至伟，并被任命为瑞银普惠公司的总裁兼CEO。次年，他被任命为公司的董事会主席兼CEO。

2001年“9·11”事件后，华尔街遭到重创，美国金融界陷入混乱。华尔街复市过程中，格拉诺的观点和行动起到了

稳定局势的重要作用。

2000 年，格拉诺被乔治城大学 (Georgetown University) 商学院评选为“年度商业领袖”(Business Leader of the Year)。2002 年 10 月，他又荣获瑟古德·马歇尔奖励基金 (Thurgood Marshall Scholarship Fund) 颁发的“企业领导力奖”(Corporate Leadership Award)。

政治高参

由于在华尔街复市过程中的出色表现，格拉诺被乔治·布什总统任命为国土安全顾问委员会主席，为更好地保护美国的安全出谋划策。顾问委员中不乏曾担任过国防部长、能源部长和中央情报局局长的詹姆斯·施莱辛格和曾担任过中央情报局和联邦调查局局长的贾泽·韦伯斯特这样大名鼎鼎的杰出人物。他的表现获得了国土安全部部长汤姆·里奇的高度评价：“格拉诺做任何事的时候都充满了活力和激情。他兢兢业业，积极乐观，我认为这就是领导力。正因如此，总统才会任命他做国土安全顾问委员会主席。”

2004 年，格拉诺荣获了意大利之子基金会 (Sons of Italy Foundation) 国家教育和领导力奖。

实业家

离开瑞银普惠后，格拉诺创办了自己的公司：百夫长控股有限责任公司，主要为私营企业及上市公司提供业务发展咨询服务，它的客户包括弗吉尼亚州、华盛顿州、加利福尼亚州和纽约州的企业，以及英国和沙特阿拉伯的企业。

同时，百夫长还成立了 3 家公司：可视专家 (Visible

Technologies), 目前已经成为一个重要的基于互联网的社会媒体; 背包 (1-800PackRat), 一家全国性连锁店, 提供与 PODS 公司类似的移动货柜租赁业务; 为响应绿色运动新成立的生态发展公司 (Ecological Development), 业务前景十分广阔。目前, 公司的资产组合中共有 17 家公司。

权威推荐

李·艾柯卡 (Lee Iacocca)

前福特汽车总裁

前克莱斯勒总裁

我们需要“9C”领导者

我本以为永远也不会提起这个：我曾一度对我们国家的未来感到绝望。

我今年 82 岁，亲历过很多美国所发生的重大事件。我目睹了我们走出大萧条，并在二战中取得胜利；我目睹了我们把人类送上月球，并且安全返回；我身处私营企业时，曾与政府合作应对 20 世纪 70 年代的石油危机，并令美国最伟大的企业之一起死回生。我们是如何做到这一切的呢？答案就是领导力，是私营企业家和政府工作者身上所体现出来的领导力。同时，这也应归功于积极、明智的人民，他们积极地参与有关个人和政治的决策，并且他们对此具有非常敏锐的洞察力。

然而近些年来，商界和政府开始缺失领导力，民众参与的热情和智慧也逐渐丧失。我们的政府似乎是由一些无能者、空想家和唱反调者操纵着，企业的管理者们也往往是一些自私自利的所谓的“精英”，与其说他们关心企业的发展，倒不如说他们更关心自己的钱包。而美国的民众似乎更关注表象，而不太在乎实质。

与此同时，我们比以往任何时候都更依赖于进口石油，财政赤字持续飙升、权益改革无人问津、医疗保健危机爆发、贸易赤字日趋扩大、市场竞争力消失殆尽。同时，被视作国家繁荣的发动机的中产阶级正慢慢没落。于是，在我最近的书中，我提出了这样一个问题：卓越的领导者们都到哪里去了？

不过，在本书中我们可以找到一位卓越的领导者——乔·格拉诺。他身上典型地体现了我所提出的卓越的领导者应具备的“9C”特质：好奇心 (Curiosity)、创造力 (Creativity)、沟通能力 (Communication skills)、人格 (Character)、勇气 (Courage)、信念 (Conviction)、魅力 (Charisma)、能力 (Competence) 与常识 (Common sense)。

如今乔在百夫长控股有限公司所做的工作体现了他持续的好奇心；总能突破思维定势解决问题表明了他的创造力；他的沟通能力无人能及，任何一个听过他说话的人都可以作证；任何曾与他共事的人都可以证明他的人格；他身上的伤疤可以作为勇气的最佳佐证；他每次挺身而出，唯义之所在而不计利害的作风体现了他的信念；在大讲堂面对大学生作鼓舞人心的演讲，在会议桌上激励其他 CEO，可以清楚地看到他的魅力；至于能力，此人曾在一年内令华尔街上一家泥足深陷的企业起死回生，步入正轨；在解决问题方面，没有人比乔更懂得利用常识，他提出我们国家如何解决当前以及将面临的危机的建议充分体现了这一点。

不论是在华尔街还是在政府机构，我们都急切地需要乔·格拉诺这样的领导者。同他一样，我也希望他在本书中讲述的故事可以激励新一代国家领导者接过火炬，不断前行。

推荐语

前纽约州州长 乔治·帕塔基 (George Pataki)

我最为敬重的领导者从来不是在头版或晚间新闻中出现的人物,而是那些我称为“静默的英雄”的人。他们远离聚光灯,激励、教导并鼓舞着他人,也就是所谓的——领导。

乔·格拉诺是一个当之无愧的领导者,不论是在战场上还是在会议室中,或是与家人和朋友在一起之时。他以一个卓越的领导者的方式,谦卑地讲述自己的故事,并希望读者从他的经验中获益。

前国土安全部部长 汤姆·里奇 (Tom Ridge)

乔·格拉诺做任何事情都充满了活力和激情。他兢兢业业,积极乐观,我认为这就是领导力。正因如此,总统才会任命他做国土安全顾问委员会主席。

前纽约市长 鲁道夫·朱利安尼 (Rudolph Giuliani)

乔在他的整个职业生涯中都在为我们国家服务,不论是在特种部队服役,还是为警界提供支持。“9·11”事件之后,乔参与了指导委员会,他的努力使得华尔街和证券交易所在

很短的时间内奇迹般地重新恢复运行，此举对本市经济、国家经济以及全球经济都意义重大。他最大的贡献也许就在于，在我们最需要斗志的时候，他给了我们有力的推动。证券交易所能够在“9·11”事件之后的周一成功复市，这让我们相信我们能够完成重建，我们能够渡过难关，我们能够经受住一切的考验。

瑞银美洲前董事会主席兼 CEO 马克·萨顿 (Mark Sutton)

乔充满激情、精力充沛、思维敏捷。他所服务过的所有组织都因他的存在而变得更加强大。在我所认识的人中，他与人建立联系的能力无与伦比。

他不仅雄辩滔滔，更能够身体力行。这就是乔，你最想雇用的人和最不愿炒掉的人。

上尉 安东尼·艾伯特 (Anthony A. Abbot)

约瑟夫·格拉诺中尉作为一个行动特遣队 A 队队长，运用他超常的业务知识和领导能力，非常出色地完成了任务……约瑟夫·格拉诺中尉在工作中不断地表现出饱满的热情，令人耳目一新。他总是积极主动地完成交给他的任何任务，这正体现了他的这种热情。他的决心、超越常人的智慧、成熟以及领导能力使他成为迄今为止我所评定过的最为杰出的军官。

前瑞银理财服务总裁 罗伯特·西尔维 (Robert Silver)

当他人变得慌乱、惊惧或激动的时候，格拉诺却恰恰相反。他能够让人平静下来，并相信一切都会变好。

少校 查尔斯·麦克林顿 (Charles H. Mcledon)

这名杰出的年轻军官不断追求自我提高，包括他努力提高西班牙语水平并给拉美办公室以极大帮助。格拉诺上尉不断地被委派以重要的任务，这些任务对执行的人的主动性、积极性和忠于职守的精神要求非常严格。他出色地完成了每一项任务，并与拉美人员建立起了高度和谐的关系。

少校 小爱德文·米兹 (Edwin S. Mitts JR.)

格拉诺上尉在很短的时间内就把整个营里实力最弱的连队打造成了最强的连队。以执行战斗任务而言，他的连队一直是所有连队中最成功的。他的连队以突出的战斗成绩和整体表现，两次被评选为“营光荣连队”。在我看来，格拉诺上尉能够出色地完成交给他的任何任务。

“丹尼林”秀 (美国广播谈话节目)

随着华尔街被打败，我们的医疗保健体系破裂，不动产损失了上百亿……这足够使任何人感到沮丧了。那么我们能做些什么呢？我们能信任谁？这是一个英雄的故事，给了我们应对这个时代的一些务实的建议。把这本书列在送给你所关心的人们的圣诞礼物名单上吧，它充满了鼓励，感觉非常好！五星级的！乔·格拉诺这位成功人士，在给他唯一的儿子写这本书的时候，显得如此谦逊。一页页地仔细阅读吧！