

胆大为王

险中取胜的经营之道

[美] 史蒂芬·卡特 杰里米·克迪 著 祝小静 译



世纪出版集团 上海人民出版社



“这真是一本彻底解放思想的书！大胆冒险是一条通向创新、发展和成功的道路。这部力作将教你打破常规，驾驭风险。”

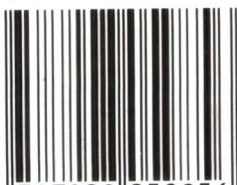
——迈克尔·艾普特（乔治城大学博士）

“阅读此书是一件令人兴奋的事。它通过新奇而富有激励性的方式，歌颂并揭示了胆量所能够给人们带来的收获。”

——史蒂夫·维内博（作家，探险家，第一位不带供氧设备登上珠峰的英国人）



ISBN 7-208-05985-3



9 787208 059856 >

定价：20.00 元

易文网：www.ewen.cc

胆大为王

THE ROAD TO AUDACITY

险中取胜的经营之道

Being Adventurous in Life and Work

[美] 史蒂芬·卡特 杰里米·克迪 著 祝小静 译

世纪出版集团 上海人民出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

胆大为王：险中取胜的经营之道/(美)卡特 (Carter, S.), (美)克迪 (Kourdi, J.) 著; 祝小静译. —上海: 上海人民出版社, 2005
书名原文: The Road to Audacity: Being Adventurous in Life and Work
ISBN 7-208-05985-3

I · 胆... II · ①卡... ②克... ③祝... III · 成功心理学 IV · B848.4
中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 144665 号

出品人 施宏俊
策 划 钟智锦
责任编辑 刘志凌



世纪文景

胆大为王：险中取胜的经营之道

[美] 史蒂芬·卡特 杰里米·克迪 著
祝小静 译

出 版 世纪出版集团 上海人民出版社
(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)
出 品 世纪出版集团 北京世纪文景文化传播有限公司
(100027 北京朝阳区幸福一村甲 55 号 4 层)
发 行 世纪出版集团发行中心
印 刷 山东新华印刷厂临沂厂
开 本 635×965 毫米 1/16
印 张 12.25
插 页 1
字 数 165,000
版 次 2006 年 1 月第 1 版
印 次 2006 年 1 月第 1 次印刷
ISBN 7-208-05985-3/B·497
定 价 20.00 元

作者简介

史蒂芬·卡特 (Stephen Carter)，作家、企业家和心理学家，揭示逆转理论的重要人物之一，其激进的思想和方法被一些国际性大公司所采纳。他目前是艾普特国际咨询公司总经理。

杰里米·克迪 (Jeremy Kourdi)，国际关系学硕士、自由撰稿人，曾担任汇丰银行、约翰·威利父子出版集团、经济学家会议、瑞士洛桑国际管理学院和英国皇家特许管理学会等国际机构的商业顾问。著有 10 本商业书籍，并发表多篇相关文章。

目录

1	序
5	前言 何谓胆量?
6	过程与结果
8	幸福的队伍
11	第一章 通往胆量之路
12	生活在像时钟一样精确的社会?
13	为什么要冒险? ——冒险与胆量的价值
17	大胆创新——克莱斯勒公司成功的实例
18	风险存在的必然性
20	驾驭风险
26	非理性的艺术
28	沿着通往胆量的道路前行
31	第二章 胆量要素
31	为什么要有胆量?
33	寻求刺激
34	“为什么”的困惑
36	胆量是天生的吗?
38	自相矛盾
41	不确定性带来了什么?
43	第三章 人性的八个方面
44	永远的不一致: 我们对待激励的态度
48	体验现实世界
49	目的: 目标与途径
53	包含: 适应与放弃

56	相互作用：事务与关系
59	认同：我与你
61	与胆量的关系
67	第四章 山的意义
67	“真正”的危险边缘
68	逆转理论和山
69	从过程中学习
72	极富动机性的承诺
73	第五章 走在危险边缘
73	我们怎样才能变得有胆量？
74	接近危险边缘
78	自信框架与英格兰队中场击球员的失败
79	对什么自信？
82	在各种状态之间进行转换：打破自我保护框架
84	建立保护框架
88	感悟
91	你跟我在一起吗？
92	公司或企业怎样才能了解不确定的未来？
94	胆量要素
96	第六章 谁害怕糟糕的员工？
96	企业需要胆量
100	恶意、懒惰与彻底堕落
102	胆量与浪费人才之间的悖论
103	悖论能够得到解决吗？
105	如果放手让员工变得有胆量，你会得到什么？
106	你需要的应该是敢于冒险的人
107	人才争夺战
108	胆量的传递者

110	创新
113	企业如何变得有胆量?
113	更广阔的视角
116	第七章 企业的领导力
118	企业需要领导
119	领导误区:为什么传统的领导理念失效了?
120	至关重要的是领导力,而非领导者
121	通过领导力培养胆量
122	建立微观环境
123	你周围的工作环境是怎样的?——八种微观环境
127	营造工作环境的榜样
130	曼德拉
132	亲眼所见的魔鬼
134	上尉梅因沃林与士兵弗雷泽
135	领导力社团
137	通过领导社团改善组织的工作环境
140	规律
142	第八章 像野牛一样
143	南非—米勒啤酒公司
144	汇丰银行
145	有趣且与众不同的公司
152	第九章 与顾客共舞
152	绝望地顺从公司的意愿
158	把顾客看成是活生生的人——最高境界
161	不过,爱是……最保险的事情
166	第十章 建立一个新的伊甸园——工作中的胆量
167	伊甸园工程
169	伊甸园的梦想

171	创建伊甸园
175	建立伊甸园的动机
178	伊甸园的重要性
182	第十一章 摩洛哥之路
183	伊姆利尔
184	托布卡尔古堡
187	胆量——睁着眼睛做梦

序

开始写这本书是源于一个负责重要业务的高级主管，他想让自己的公司更有胆量，有人认为我们能够帮助他。

在寻找帮助对象时，我最初的冲动是想聚集那些通常被怀疑的人——他们在公司的辉煌经历已经得到了赞扬并载入史册——后来，我犹豫了。到底什么是胆量？为什么成功的经理人觉得更需要它？并且，如果没有一些卓越的或不怎么卓越的楷模，个人或者公司怎样才能培养胆量呢？

越往深处钻研，我就越发现自己好像是在研究一个不能从常规的资料中寻找答案的问题。因此，这就成了一个谜，我想，也算是一个问题。尽管后来取得了各种各样的成果，尝试着回答这些问题还是变成了一次为了冒险的冒险。

探求通往胆量之路就意味着开始了不同寻常的旅程。在这个过程中，有一些人为我提供了非常有价值的线索。其中，最重要的就是逆转理论（reversal theory）的创始人迈克尔·艾普特（Michael J. Apter）的著作和他的友谊，我认为他是过去的几十年中最伟大的心理学家之一。逆转理论是我接触的理论中最能够有力地说明人之所以成为人的理由的理论，同时它也是专门论述创新精神的理论。我曾经是那么真切地想捕捉它带给我的启示，并希望与更多的读者就此进行交流。迈克尔对我们这个项目的热情，以及他自发地想把这个理论的内涵及外延扩展到一个新的空间上的愿望，是慷慨地奉献伟大思想的

一个例子。

史蒂夫·维内博 (Steve Venables) 是一位英国登山运动员、作家，与他一起度过的 18 个月的时间——这段时间我们或工作，或偶尔去喝啤酒——激发了我对生气和活力的好奇，它使我们爬出低谷，到达了顶峰。他很好地控制冲动的能力给了我灵感，并带领我进入了许多人类经验的领域，这是我以前不知道的。就这一点来说，巴里·罗伯特 (Barry Robert) 同样给了我们很大的帮助。他的能力和友谊以及狂想家式的野心促使我变得更胜任自己的工作，并学会了在野外生存。

在写书的过程中，好的同事会是你的福气。我的最后一本书《管理复兴》(Renaissance Management) 花了两年多的时间才完成。当时，我真的认为我不能再写这么冗长的著作。我需要有人同我一起写作以加快写作的进度，并在其他方面出谋划策。我知道杰里米·克迪会是最合适的人选，事实也证明确实如此。他是最大度的写作伙伴，总是很积极、热情，并且常常会有新的想法；他对我的拼写、语法以及句子结构中奇怪的地方总是很耐心；他脑袋里装满了很好的事例、案例，而且具有敏锐的洞察力；他的文笔也很好。为了不让他感到难为情，在书本中以第一人称的奇闻轶事都是用“我的”来称呼并且保持下来，因为我觉得这样会有助于更直接地表达书本的观点。同时，也有让他脸红的事儿，书中关于一个卖阴茎增长器的推销员的事很明确就是他经历的。

另外，还有许多人为此书的写作作出了直接或间接的贡献。我的同事玛丽·谢尔顿 (Marie Shelton) 和米茨伊·德塞尔斯 (Mitzi Des-selles) 不断地对我们写作的内容作出评判，给予支持，向我们书中的观点提出挑战，给予友谊和令人难以置信的宽容，我欠他们太多。还有布茨 (制药) 公司的安德鲁·克里 (Andrew Kerry)，在书本的后面还会提到，正是他大胆的决定使得高山领导计划得以实现而不只是停留在空想阶段，这使得我们在这本书中能够探讨怎样让自己的想法

具有现实性和可操作性。

在尝试着从一种全新的角度看待胆量所带来的挑战时，杰里米和我都感激那些帮助我们进入未知领域的人们。在这里，我们要特别提到欧洲议会议员菲利普·怀特海德（Philip Whitehead），他常常抽出时间对我们的写作给予帮助并提出建议，还有南非—米勒啤酒公司的CEO 格雷厄姆·麦凯（Graham Mackay）、汇丰银行的史蒂夫·巴罗（Steve Barrow）和他的同事们，以及英国皇家特许管理学会（Chartered Management Institute）的吉恩·克罗泽（Gene Crozier）博士，另外还有南非—米勒啤酒公司的理查德·戴维斯（Richard Davies）和他的同事曼迪·鲁骚（Mandy Roussouw），他们对我们的工作给予了极大的支持和帮助。

我不想套用陈词滥调，但是，如果把写这本书当作一次旅行的话，我要感谢我的家人沙伦、萨拉、萨曼莎、简·露茜和杰克，你们总是在家里等我回来，我爱你们！

最后，书中所提到的一些观点与上述人无关，包括杰里米。如果此书的观点是混乱的、固执己见的，或者犯了最低级的错误，都是我的责任。

史蒂芬·卡特

这本书是在许多人的支持和鼓励下完成的，我们有必要了解他们每个人的独到之处。首先是史蒂芬·卡特，这本书主要来源于他的想法，他的创意、见识、大度以及幽默使得这本书的写作取得了巨大的成果，使写作过程充满了乐趣。我们很有幸与麦克米兰出版社（Palgrave Macmillan）的优秀编辑史蒂芬·拉特（Stephen Rutt）一起工作，还有他那能干的团队，他们的耐性与精力是让人赞赏的。我还要谢谢那些朋友们以及多年来一起工作的同事们，毋庸置疑，他们为我们提供了学习和发展的最具智慧性、启发性和创新性

的机会。

最后，我还要感谢我的家人，朱莉、托马斯和路易丝，他们不断地给我鼓励，而且为我的写作提供了引人深思的观点和灵感。

杰里米·克迪

何谓胆量？

胆量是什么？它包含了勇气、进取、成就，但还不止这些。胆量是一个有着文化背景的复杂概念。我的一个美国朋友曾经对“胆量”的用法表示怀疑，她说，还是孩子的时候她会听到妈妈对她大声叱喝，“你居然有胆量这么做！”

胆量似乎包含了打破常规的一方面，它不仅仅是勇敢的同义词，好像还包含任性、不墨守成规、对可能的失败经过了深思熟虑等意思。用我朋友母亲的观点来说，胆量可以被视为一种粗鲁无礼或具有挑衅性的行为。

这恰恰是一个组织所需要的：捣乱，打破常规。

就这一点，我可以想像有人把这本书轻轻埋入消防沙桶并大呼急救的情景。组织乃至整个社会需要的真的只是遵守制度、保证获胜和期待得到满足吗？难道社会上就没有足够多的破坏性的情况吗？我听过上百个经理说过，你们最终需要的是“人们沿着切线出发”，不断地修正它以满足自己的要求，并固定那些没有被破坏的东西。

事实确是如此。

然而，几乎在任何社会、任何组织中都会有打破常规、不顾期待或者藐视协议而走向巨大成功的故事和实例，它们使得物畅其流，社会更新。人们常常会把那些反对常规的至理名言和忠告的人当做英雄。比如，英国的詹姆斯·戴森（James Dyson）不顾所有人的劝

告，逆潮流而行，推行一种新的白色家电产品——吸尘器，如今已获得了极大的成功。科学发展很明显地提醒我们，个人是怎样质疑现存的正统观念并产生令人惊奇的发现的，而且他们常常面临恶意的批判和挑战。不管是伽利略坚持认为地球是圆的并反抗罗马教皇，还是爱因斯坦挑战牛顿风行两个世纪的重力论、提出自己的广义相对论，或者是沃森（Waston）和克里克（Crick）关于 DNA 双螺旋结构的解释，它们都证明，当提出质疑、面对挑战和反抗现实的时候，人们正处于自己的巅峰状态。

无疑，像善意恶作剧这样的事情是存在的。这是为什么呢？

过程与结果

期望就像是地图，它指引人们到哪里去、做什么。在一个陌生的地方，无论从技术层面、市场层面还是文字层面来说，地图都是增加确定性和让人放心的保障。

曾经有人给我讲过一个徒步旅行团在广阔的苏格兰高原迷途的故事。天色暗下来，形势变得让人绝望，人群开始焦虑。这时，领队说：“不要害怕，我有一张地图。”没有了顾虑之后，大家放下心来，怀着美好的心情继续前行，最后终于找到了出路，到了一个温暖而安全的苏格兰酒吧。在那儿，领队才坦白他所说的地图实际上只不过是——一张英格兰湖区图。这个故事是良好的领导能力作用的一个佐证，好的领导能够宽慰每个人并给人以方向感。

“不幸中的万幸！”这是我听到这个故事时的想法。我想，有时，承认没有地图、沿着错误的路线走是有点疯狂，但也是很重要的。但有些时候，我们需要承认，我们是在未知的地方旅行，没有地图，我们当中没有人来过这里，我们是在开辟一条新的路线。对于那些喜欢依赖地图的人来说，这简直是在恶作剧，但这样做才更现实。也许无视地图的作用带有一丝反叛心理，但进入未知领域时可能需要这样的

心理。毋庸置疑，地图与期望具有明确的目的性，“放弃它们，不要参考”的观点，有时是荒谬的。

开创一条新路线的想法和徒步者迷路的故事表明了胆量另外一个方面的意思：它似乎是有关于结果，以及人们为了取得这样的结果而采取的方式的意义。打个比方来说，胆量既包含结果，又包含过程。一个组织通过可靠的、经过检验的方式取得了巨大的成就可能并不能称为有胆量。那么一个人试验了新的观点、没有取得任何成绩并且失败了，就可能是有胆量吗？

此外，胆量似乎意味着能够获得兴奋，甚至愉悦，而且，为了获得成功而采取的方法本身是有价值的。

在人的内心深处，对寻求新的体验的渴望更胜于寻找新的目标，因为对事物的好奇心会给人类带来相应的回报。这是一种特殊的实验，实验中不必要证明什么，但常常会有所发现。你有没有经常发现，当问及别人他们为什么要做这些事情的时候，他们的回答经常是让人疑惑的，“如果可以的话，我是为了发现什么”，“去看看它究竟是什么样子”，或者，“为了了解自己”。

威尔弗雷德·塞西杰（Wilfred Thesiger）一次又一次穿越了位于阿拉伯半岛南部一个名为“空白之地”的环境恶劣的沙漠，他典型地代表了这种态度：

他喜欢起伏连绵的沙丘所带来的那种粗犷空阔，喜欢由于日晒而形成的盐地的荒芜平坦。他向从来没有白人穿越过的这个地区挑战，他的动机不是为了科学探索或研究，而仅仅是为了冒险。穿越过后，他又回到那里，从另一条路线穿行，一次又一次，不是为了别的，只是为了体验贝都因人（the Bedu）的那种生活方式，那是他羡慕和喜欢的。^[1]

有些事物天生就是让人好奇的。他们是那些能够自我创新的组