

全球最赚钱的企业之一
印度最成功企业典范塔塔集团董事 扛鼎之作

成就4A经理人

顶级老板告诉你
如何成为核心管理者



[印] R. 戈帕拉克里希南 著
(R. Gopalakrishnan)

冯云霞 范锐 唐莉◎译

WHAT THE
CEO
REALLY WANTS FROM YOU
YOU
THE 4AS FOR MANAGERIAL SUCCESS



机械工业出版社
China Machine Press

[印] R. 戈帕拉克里希南 著
(R. Gopalakrishnan)

冯云霞 范锐 唐莉◎译

成就4A经理人

顶级老板告诉你
如何成为核心管理者



吴世英◎著
CEO
REVEALS THE SECRETS
YOU
OF THE 4A'S TO BE THE CORE MANAGER



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

成就 4A 经理人: 顶级老板告诉你如何成为核心管理者 / (印) 戈帕拉克里希南 (Gopalakrishnan, R.) 著; 冯云霞, 范锐, 唐莉译. —北京: 机械工业出版社, 2013.12

书名原文: What the CEO Really Wants from You: the 4As for Managerial Success

ISBN 978-7-111-45044-3

I. 成… II. ①戈… ②冯… ③范… ④唐… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 292148 号

版权所有 • 侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号: 图字: 01-2013-3840

R. Gopalakrishnan. What the CEO Really Wants from You: the 4As for Managerial Success.

Copyright © 2012 by R. Gopalakrishnan. Published in arrangement with HarperCollins Publishers India.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2014 in authorized to China Machine Press by London & Beijing Publishing Limited.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由伦敦北京出版社有限公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。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。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 王金强 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2014 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

170mm × 242mm • 13.25 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-45044-3

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

投稿热线: (010) 88379007

读者信箱: hzjg@hzbook.com

谨以本书献给在 46 年的时间里与我共事的
下属、同事和老板们。

我感谢他们，因为他们让我从错误中吸取
教训，并让我在错误中寻求机会，这也是我写
作本书的原因。

我伤害了一些人，当我无法弥补这些伤害的时候，
我尝试着造福别人。

——威廉·萨默赛特·毛姆

《作家笔记》

如何驾驭不确定的环境

在我 30 年的职业生涯记忆中，当今世界的变化速度比任何时期都要快速。世界的重心正稳稳地、无情地从西方转向东方。数字化正改变着我们的工作方式，将权威直接置于普通人手中。现行的资本主义制度受到很多质疑，自然环境遭受威胁，基于此，世界对领导力的需求从未如此巨大。

这些变化对商业而言，蕴含着深刻的含义。我三个儿子今天所进入的工作世界，和我在他们这个年龄所知道的情况迥然不同。在这样一个复杂、事物间有千丝万缕联系的大千世界里，要驾驭这样纷繁复杂的局面绝非易事。不幸的是，如今的情况无章可循，过去的确定性现今已不复存在。正如我经常和联合利华的同事们所说的那样，在当今环境下，成功人士一般都是那些学会了容忍不确定情况的人，还有那些比别人更深刻理解合作力量的人。因为今天所面临的挑战都十分巨大，而且无法一人担当。因此，与别人合作，尤其是与你的顶头上司和组织建立合作关系，比任何时期都显得更为重要。

当我们关注当今时代所面临的挑战模式时，仅有雄心壮志是不够的。金融危机是目前剧烈变化的罪魁祸首：基于规则的社会已经转化到以原则和价值并重的社会。在这种情况下，合作的重要性超过了以往任何时期。

“容忍模糊性”可能同样适合做此书的书名，其核心是要求今天的经理人不断做出调整，来适应快速变化的世界。然而，不同于其他众多关于领导力的书，此书的核心主要关注如何更好地做下属，即被领导的内容。此书提供了一种全新、独特的视角，探讨如何通过多种不同的方式来建立领导者和经理人之间的基本信任关系，包含公开对话、加强自我意识等。在这个越来越相互依赖的世界里，人际关系和情商至关重要，牢固的价值观和坚定的信念也很重要。我们的行动需要由内心的理想来驱动。在我的职业生涯里，特别是在践行 4A 原则时，受益匪浅。因为戈帕拉克里希南先生对此的解释令人信服，更重要的是我的顶头上司也深刻理解这些原则。

以我之见，这本书还有两个独到之处。

第一，它是作者的亲身阅历。很少有人拥有像 R. 戈帕拉克里希南那样的职业生涯。在他离开联合利华公司 14 年后，公司仍然能感受到他的影响力。他在该公司工作了 30 多年。联合利华是受人敬佩的培养领导力的机构，但如果没有戈帕拉克里希南在他职业生涯期间，倡导对员工和公司的挚爱，就不可能有今天的局面。从任何意义上讲，他都是商业界的重量级人物。他的智慧和阅历闪耀在本书的每一页里，让人获益匪浅。

第二，该书提供的指导意见是通过案例加以说明的，而不是通

过理论或抽象的方式。作为一个有着 40 年以上管理经验的人，我希望读到这样的书。这是一本非常实用的著作，有很多真实的案例，让我们感觉可靠翔实。

我很高兴推荐此书，深感荣幸应邀为这本书写序。正如戈帕拉克里希南指出的那样：“所谓事业就是持续学习的旅程”。无论你现在处在旅途中的哪个阶段，本书都会为你引路。

保罗·波尔曼

联合利华 CEO

2012 年 6 月 12 日于伦敦

What
the CEO
Really
Want from You

推荐序二

独特的方式

从戈帕拉克里希南在联合利华的日子算起，我认识他的时间也有好几年了。我非常乐意写几句话为他这本精彩的书做推荐。这是一本有经验的管理高手同经验尚缺的后来者进行经验分享的书。经理人不一定都写书，作家不一定是优秀的经理人，戈帕拉克里希南却兼有两种技能，这正是此书特殊的地方。

2000年的时候，我写了一本小册子《老板希望你知道什么》，目的在于探索大脑中的理性和逻辑部分，该书用通俗易懂的语言概述了商业的基本内容。在书中我写道：经理们需要用最简单常识性的形式将商业知识运用到解决复杂的商业问题中去。优秀领导者的责任在于将各种商务问题的复杂情况简单化。

戈帕拉克里希南的这本书似乎论述了同样问题的另一面：着力点在于研究大脑的情感部分，这是与众不同的方法。我们每个人都有自己的世界观，有看待问题的观点和心态。可以肯定的是，经理们的职业生涯受到了理性和情感两个方面的影响。

在应对比如像上下级关系、对公司应尽的义务之类的话题时，

经验不多的经理人往往只会根据自己的背景和观点去看待它们。他们会更多地考虑老板和公司该为他们做什么，却较少考虑他们应给予什么。他们阅读有关领导艺术的文章和书籍（我希望他们确实读了），下意识地模仿已经成为他们心目中偶像级领导的行为习惯。然而用这些“镜子”去强行要求自己的工作环境、行为习惯与这些预设的假定一致，这样做只能毁掉他们本来大有前途的职业生涯之路。

就拿我的书中的一个例子保罗·理查德来说吧。

保罗一开始在一家资产为 50 亿美元的公司做销售员。他的每一项工作都完成得很出色，很快就被提升到欧洲区经理的位置上。公司的 CEO 对其业绩留下了深刻印象，要求调离他到另一个业务和产业部门工作，因为该部门没能完成绩效指标，但保罗对此并不熟悉。

保罗欣然赴任，但从第一天起就痛苦挣扎。他无法忘记过去行业的知识，又没能掌握新的行业所需的新知识。保罗面对的困境是：一方面，令他欣慰的是自己肩负了公司 CEO 安排的挑战性工作，能在新的产业领域里施展才华。这个经历对未来被提拔到更高的职位有积极的影响。另一方面，他不得不向自己承认无法适应调整，他成为公司 CEO 的机会越来越小，最重要的是自己生活得不开心。于是他做了对公司和自己来说都是正确的事，跳槽到他所熟悉行业的另一家公司。等我遇见他时，他说自己获得了“解放”的感觉。

戈帕拉克里希南主张员工应具有 4 个品性：成就事情的能力、

亲和力、感召力和可信度。经理人员应该在职业生涯过程中渐渐习得这些品性。要随着职位的晋升不同程度地展现出来。选用这 4 个品性反映了戈帕拉克里希南高度重视人际关系在职业生涯发展过程中的作用。

他所言极是！

我高兴的是戈帕拉克里希南采用了趣闻逸事的方式来叙述自己的经历，使得本书可读性很强，让人看完一遍后还想重读。我坚信读者能够从戈帕拉克里希南在联合利华、塔塔集团的经历分享中获益。

拉姆·查兰

CEO、董事会顾问、畅销书作者

2012 年 6 月 10 日于美国得克萨斯州达拉斯市

What
the CEO
Really
Want from You

推荐序三

构筑成功的事业

我记得几年前在夏威夷，和戈帕拉克里希南喝着红酒交谈过。当时我即将晋升到 CEO 的岗位上，因此心事重重。戈帕拉克里希南帮助我认识到即使我当时身居首席营运官的职位，距离 CEO 仅一步之遥，但成为 CEO 后仍会改变我对自己、对团队和所处单位的看法和期望。他对行政领导的见解有独到之处，使我明白了该如何履行我的职责。让我激动不已的是他现在与所有人分享他的智慧。

很多管理方面的书都概述了一旦你有机会成为优秀领导者应必备的素质，但现实生活里我们大部分的职业生涯时间并不在顶层。在这本书里，对立志于上升为管理者的人而言，处理好自己和老板之间的关系至关重要。戈帕拉克里希南对此提出了自己的新观点，重点论述了老板们真正关心的事宜：如何提升个人品质，这些品质将有助于公司成功。

我自己的职业上升过程并不特别顺利。虽然有 MBA 学位、喜爱产品开发，但我并没有得到重用。实际上，我的老板曾让我承

担职责范围较小、管理负担较轻的岗位。但这些看上去不太重要的岗位却具有重要的战略意义，也正是老板对我的要求所在，事后来看，这些经历对我的发展也是很重要的。我必须从中了解新型技术，培养深厚的客户关系，制定对人们工作有影响力的某些艰难的战略和产品决策。所有的这些经历为以后的工作做了准备。这些有助于我成为更好的领导者。

今天作为一名 CEO，我打量着我有幸与之共事，并且多年予以指导的年轻管理者以及一些冉冉之星。我观察到他们身上有一点和其他同样聪明勤奋的同事是不一样的：他们能够倾听和理解不同的观点，能够将不同部门、不同岗位层级的人进行有机联系。这些优秀的管理者能够影响动员潜在团队，能够将公司的利益放在自己部门利益之前，能够委以信任做出符合公司价值观的决策。在很多方面，他们都展现了戈帕拉克里希南强调的 4A，即“成就事情的能力、亲和力、感召力和可信度”四个品性。我坚信这些人能走得更远。

无论处在哪一个发展阶段，我们都学无止境。我的老板，Adobe 公司的联合创始人和联合主席约翰·沃诺克和查克·格斯切克经常告诫我们每隔几年就要重塑自己。戈帕拉克里希南的书介绍了真实发生的事例，提供了可信的理论，书的可读性较强。读完这本书，我能用新的眼光去审视在技术和商务处在巨大变革的时代，作为 CEO 该如何调整，更好地继续我的职业旅程。

尽管戈帕拉克里希南有着令人难以置信的长期领导职业记录，但在内心深处他依然是人类行为学方面的学生，同时又是愿意与周

围的人分享其感悟的老师。我深感荣幸有机会来写此序，希望每位读者都能和我一样从此书中受益。

山塔努·纳拉延

Adobe Systems 总裁兼 CEO

2012 年 6 月 29 日于美国加利福尼亚州

What
the CEO
Want from You

前言

“我特此向您提点建议……不仅限于个人的模糊认识……如果我讲话的对象是芸芸众生中希望通过读书获悉如何思考的一类人，那么建议您不要涉阅此书……但如果您想要形成自我评价的意见，只希望被提供一些素材，那么也许能在书中遇到很多适合您的东西。”

——英国神学家，朱利叶斯·黑尔（19世纪中期）

很多人相信：人们集中注意力的时间已经变短。麦当劳式的快餐文化时代将依然持续；管理类书应该是易读的“怎么办”，一口气教会你如何成功。另一些人则对此不以为然。

我个人的体会是经理人属于爱思考的人。他们喜爱听取别人的想法和感受，习惯于通过案例方法进行研究，从中学会考虑事物所处的环境和可行的办法。他们比前人聪明很多，具有极强的学习新事物的能力，用自己的方式反思触动自己的事情。

本书试图强化这种能力。朱利叶斯·黑尔的引言代表了我在构想本书的过程中大脑思考的内容。我有新的理论提供给读者吗？

我有独特的内容要说吗？唉，回答既肯定又否定，取决于你怎么看了。但可以肯定的是，我确实有一些独到和实用的见解要表达。

管理界向来不乏论述如何成功、如何快速登峰造极、如何成为优秀领导者的文章和书籍。但是，关于如何成为优秀下属、如何取得资格和才能、如何去理解老板的要求并把它当成你整体工作的一部分，这样的书却很少。如果你不曾成为优秀的下属，那么你就不太可能有飞黄腾达的机会。

本书的目的就是试图填补这个空白。它基于我 40 多年在管理层和领导层的个人经历、观察和思考。在我的职业生涯中，我无数次判断失误，但令人惊奇的是，我都能战胜这些失误。

我得感谢在过去的 46 年多的时间里我的下属、同事和老板们对我的宽容，让我从错误中吸取教训。虽然我的个人经历都是和产业组织有关，但我并不怀疑我积累的知识和智慧能在更广泛的范围内应用。

说到学习领导艺术，我们通常参加高级课程的学习，聆听大师的讲课，阅读有关成功领导者的故事和书籍。有关如何成为成功领导者的书籍、视频、课程和讲座也随手可得，比比皆是。

说到人际关系，世上仅存为数不多的实话和智慧结晶。这些智慧结晶是所有社会中故事叙说和民间传说的组成部分。人们日复一日地重复着几乎同样的错误。

如何以及从何处学习到有关成为优秀下属的经验教训？本书记载了某些相关的思考。真正的挑战不在于完成工作的技术部分，而在于找到“正确”的途径去满足两个截然对立的要求，例如：

- 按时完成工作而又不需要牵扯别人；
- 持不同意见说实话但不冒犯上司；
- 在公司里眼观八方、耳听六路但不搬弄是非；
- 确立宏大目标但能兑现各项短期指标；
- 既能大胆尝试创新又能坚持不懈和专业精进。

关键是介于这些极端情况之间存在着中间道路，这有点像希腊神话里两个令人恐惧的怪兽斯库拉和卡律布狄斯，奥德修斯得安全地驾驶船只通行这两个“漩涡”。如何发现正确的中间道路，把握好方向对你至关重要。

“中间道路”这个词受到古代平衡思想的启发而产生。佛教的经典作品中举例说明了这个思想，以下是我引用的佛祖的话：

你必须永远牢记我下面的话。

成功时人们登上了成功的阶梯，

但你要记住成功的阶梯同时也引向失败。

所以，不要忘记成功和失败之路是同一银币的正反两面。

随着阶梯的坡度越来越陡峭，这个道理更加不言而喻。

没有成功过的人体会不到失败，

然而有多次成功经历的人会体验到多次失败的滋味。

你必须理解中间道路的真理。

感谢众多我有幸与之共事的同事们！他们在不经意间教会了我
在学校学不到的经验教训。

衷心感谢管理界的三位伟人：保罗、拉姆、山塔努，他们专门
抽出时间来为本书写序，用特有的视角为本书增色添彩。