

梦是从人类之狱假释，到事物之狱远足。

——H.F. 阿米埃尔

第一章

一个好奇的梦

电 话

电话铃响起时，事先通常不会有任何警告。这一个也不例外。它是一个老熟人打来的。他叫蓝尼·万尚，是个管理顾问，但我并不觉得这个职业使他有何不同。

我有好长一段时间没有见到蓝尼了。但我知道，自从他摆脱了在麻省剑

桥的辛耐克迪克斯咨询公司 (Synectics Inc.) 的所有权纠纷后,一直在忙于建立自己的新业务。我们之间有着一种“不到合作伙伴程度”的业务关系:偶尔邂逅在繁忙的机场候机大厅时,大声地致以热情的问候;或者,不时相互发发电子邮件之类。

现在,他有一个想法要写一本书,说得更确切些,要把大约 20 年前写过的一本书重写一次。这本书讲的是发生在他过去工作过的地方之一,金佰利 - 克拉克公司实施创新的过程,以及那些为您带来 Kleenex、Kotex、Huggies 和大量其他产品的了不起的人的故事。

蓝尼说,这本书以前写过,但没有写完就变成了公司记忆里的往事。

“为什么?我打断了他的话。

“因为它写着写着就变成了我过去的老板,比尔·威尔逊的个人传记。要知道,金佰利 - 克拉克公司的文化,存在反对个人英雄主义的抗体,这本书给比尔的光环太多了,因此,基本立场就不对。”

“如果这个威尔逊先生和他的名字一样朴实无华,他似乎并不会给别人太大的伤害。”我说。

蓝尼干笑了一声。他说,比尔是“管理领域的拉斯布丁”(Rasputin,俄国人,年轻时混迹于市井之中,行为放荡,后来成为沙皇末代王朝最有影响的人——译注),在那家稳重、古老的中西部纸品制造企业发生的任何新的、创新性的事情,“威尔逊一般都在场。也许他并不负责或参与某个项目,而只是潜伏在一旁。”

蓝尼继续说，威尔逊曾经是 K - C 公司（差不多和它有关的每一个人都这样缩称它）的一名成功的执行官，他参与了公司的所有新产品线的开创，事业分部的成立，欧洲业务的运营，以及环境和能源领域的早期尝试工作。

但是，更为重要的是，他是 K - C 公司将近一打的执行官们的导师。蓝尼补充道：“他掌握着一个秘密社会。”他说这句话的时候，显得很神秘。

“你怎么知道这些的？我说。

“我重新和比尔取得了联系，因为我想和他讨论我的职业生涯。我当时觉得我好像进入了迷宫，不知道怎么走出去。正是出于这个私人目的，我找到了他。但是，我找回的东西并不止于此，其中，还有……”

然后，蓝尼说出了我一个我在生意场所从来没有听到过的字：“……爱。”，

然后，是一片寂静，这个字就在那儿悬了很长一刻。

“至于这本书，”蓝尼咬文嚼字地说，“也许是在我离开金佰利公司时，比尔向我提起过，他一直在期待着我能够为它做点什么。我却没把它当回事儿，我想比尔不会对我产生任何影响。我们的友谊中止了十年时间。但是，当我重新和比尔取得联系，我发现这本书还没有完成，它以成百上千页的文件卡片的形式躺在比尔的地下室里。现在，是完成它的时候了。”我开始了一顿说教，说为什么一本书会写一半就夭折，有谁愿意掏钱来读这群名不见经传的家伙们的故事等。

但是，没有一个问题最终能难倒他。“如果有人读他，我也不会怎么地。”他带着他的标志性的憨笑说，“我得做这件

事,我们得做这件事。”

我继续泼冷水,但是,被蓝尼打断了。“为什么你不到迪布隆来见一下比尔再说呢?他这个周末就在那儿。”

我听到我自己说了一声“: 好吧。”

这并不是一个决定:它只是一种感觉,一种直觉,一种在某种场合能够听出骰子的咔嗒咔嗒声的第六感觉。另外,蓝尼给我付差旅费。

回 忆

我挂断电话,发了一会儿呆。我不知道让蓝尼重新回到生活会不会使我感到很舒适。毕竟,蓝尼和他的辛耐克迪克斯的同事做过的事情并不值得称道,他们把一个虽然嘈杂但非常不错地方给破坏了。我碰巧就在那儿工作。

那是《桔之县邮报》,加尼福尼亚的一家报纸,我是特色版面的编辑,内容从医疗处方到书评应有尽有。我热爱我的工作,甚至有一点狂热,带有一些大多数初入行(当然,它并不是一个行当,而像某种使记者们以道德上的超然态度厌恶政党的某种准宗教)的记者所特有的狂躁抑郁病特征。

回到 1990 年,报社主编 N·克里斯蒂安·安德逊先生出人意料地产生了一种想法,要给我们这个拥有 300 人的报社设计一个宏伟的新远景。为了帮助我们入戏,安德逊从咨询公司请来了一些大名鼎鼎的顾问。

蓝尼就是其中之一。他一身学生气十足的打扮:毛绒衫,斜纹布裤和一双懒汉鞋,和他那位身穿定制的阿米尼西服的

同事形成鲜明对比，后者一身严肃的穿着处在报社的环境中，真有一点鹤立鸡群的感觉，顿时就使气氛显得紧张起来。

我感到蓝尼和他的同事不一样，他心很好，他真正相信自己正在做的事情。他是一个快乐的人，精力充沛，乐观向上。他的讨人喜欢的憨笑极富感染力，能够使你很快就对他不设防。显而易见，他的精明并不只表现在个人心智水平上，他还具有一种惊人的倾听能力，他能很快从毫无关联的谈话材料中提炼出问题的实质来，也就是说，他确实能够听出你想说什么。这个精力充沛的、学生气十足的蓝尼·万尚具有魔鬼一样的慑服力。

一年后，安德逊和辛耐克迪克斯这帮人把报社变成了一个除了松散外什么门道都有的地方。虽然记者们的职业就是成天报道各种各样的暴力的、愚蠢的或突发的变化事件，但是，一旦这样的事情落在他们自己头上，他们绝承受不了如此晴天霹雳般的冲击。

有几个员工因此愤然而去，我们这些坚持下来的人仍然得面对来自重新设计新闻工作，重新界定职责范围，甚至还有传言要进行重新应聘上岗的多重折磨。所有这些都使我们的尊严荡然无存。

当硝烟散尽时，我们以“没有墙壁的报社”而在被我们宠爱的大城市报刊领域广为人知。与此同时，这家历史悠久的《邮报》却已经被肢解成一些相互之间彼此缺乏信任的专栏（我的特色版面专栏就是其中之一）。现在，每个人都能够而且应该为报纸的任何栏目写文章，例如，商务记者要为体育栏目写故事。如果您认为这好像有点乱，那您就算说对了。但

是，这很好玩，不是吗？虽然这在当时也不是没有带来伤害。

对我个人来说，这一变革的结果是，把我换到一个新岗位上。这个岗位有一个非常夸张的名字：战略和行政管理编辑，但是，事实上，我没有任何管理工作可做，更不用说有任何实际的权力可言了（至少感觉到能够签发一个命令，让某个人去忙乎一阵之类）。从我个人的理解能力来看，这个新岗位有点类似为了应付永远革命的苏联政委，有一点内部的全职顾问的味道。所有这些都非常时髦、非常有创意，也非常酷。

但是，不久安德逊就爬了上去，成了报社的合伙出版人。他的接班人对报社的远景完全有自己的看法，报社的另一个新贵成了她的得力助手，每当他提到讨厌的“辛耐克迪克斯”一词时，他的嘴唇都会轻蔑地撇一下。

这就是我所认识的那个辛耐克迪克斯家伙。想到这里，历历往事，浮上心头。逝去的毕竟不会再来，但我仿佛看到了历经千般变故后已经大彻大悟的我又坐回了我所钟爱的特色版面办公室。是蓝尼的电话使我重新面对这段往事。

会 晤

蓝尼到旧金山机场接我，冒雨开车送我到马丁县的一家普通饭店。饭店停车场上尽是德国产的重型卡车，不时传来的轰鸣声震耳欲聋。

比尔在等我们。他看起来远不像一个已经七十开外的老人：一头银发向后梳成里根式的发型；一副坚实的下巴和一双深蓝色的眼睛。所有这些给人的印象是，一旦万事俱备，他定

然能够成就一番惊人的事业。他穿着一件奶黄色海员领毛绒衫，我想，这不经意地流露出他的来自威斯康星州的背景，在那片盛产奶酪和苹果的地方，他肯定也是这番打扮。比尔热情地迎上来和我握手，却还显得有一点拘谨，他可能是对我有一点警惕吧。

我们叫了吃的东西，比尔过分讲究地吃面包的样子着实让那些前卫的男女侍者们露出了怀疑的脸色。我们的谈话是典型的“打破沙锅问到底”，比尔告诉我，他于 1923 年出生在昂塔利奥的一个叫汉米尔顿的地方，他的口音证明了这一点。这样说起来，他已经 75 岁了，但他怎么也不像一个七十多岁的老者。

他在克拉克 - 金佰利公司工作了整整 42 年后，于 1988 年退休。他的职业生涯阶梯的最后一站是担任所谓的“创新管理”副总裁。他在发出这个单词的读音时，我听到了一种奇怪的鼻音。

现在，他每年有一半的时间是在他的位于威斯康星州奥格登斯伯格的 193 英亩的农场度过；另一半的时间住在位于亚利桑那州图克逊的舒适的家里。他结过婚，并有四个孩子。谈到他们的时候，他很遗憾，在他们的成长过程中，他没有花更多的时间陪他们，他承认：“我是一个工作狂。”

这段时间，他仍然和过去一样繁忙，他说：“我总是东奔西跑。”他涉足了一些新公司的创办，其中包括一家种植一种乳草属植物，并把它的纤维加工成枕芯材料的公司。简言之，他是一位典型的精力充沛、乐观向上的长者：一个敏锐、健康，并同时拥有两个个人通讯地址的人。

但是，要写一本书？这不由得使人心存疑虑……

故 事

比尔把写过的那本书也带来了。说它是一本书并不准确，它只是一本复印的打印稿，用塑料环装订在一起，并带着一个透明的塑料封皮，从外表看来，它充其量只是一份内容充实的报告。但是，苔绿色书名却很有分量：“克拉克 - 金佰利公司的创新故事 企业变革手册”。

我随手翻开手稿，眼睛被一句话吸引住：“从我们的第一次谈话起，我就开始寻找比尔成功的线索，我发现了他具有的一些非常与众不同的东西。每当比尔谈到他曾经做过的某件事情时，他总要提到和他一起做这件事的同事。在我看来，他的大脑就像一幅地图，上面载满了不同名字、时间和地点，以及它们背后的人和事。”

事实证明确实如此，每一次蓝尼随口说出一个人名或时间，比尔就会以一个长长的故事来回应他。下面这个故事就是如此：

“我当时是开创型项目部的副总裁（比尔在 1982 年被指派到这个岗位）。有一帮人找到我，给我提出了一个非常不错的主意，他们并不是我的手下，我对他们也不怎么了解。我说：‘噢，这个主意很不错，为什么你们不干脆呢？’”

“他们说：‘我们没有得到许可。’”

“我说：‘去找某某某。’”

“‘我们找过了，可是被他给否了。’”

“我又说了一些其他人的名字,他们也没有同意。”

“我说:‘喂,伙计们,你们到底想从我这里得到什么?’”

“他们说:‘我们想得到许可。’”

“‘好啊,我同意你们这样干。’”

“他们却笑了:‘您同意没有用,比尔。’”

“‘为什么没用?’”

“‘我们有预算限制,我们只是一个成本中心。’”

“‘那好,你们有笔没有‘7-9-8-6-3-4-2。’”

“‘这个数字是什么意思?’”

“‘你们这帮家伙到底想干什么?你们要许可,我给你们许可;你们要预算,我给你们预算。你们到底还想要什么?’”

“当然,他们在曾经拒绝过他们的那些副总裁们过来把这个项目抢走之前,花不了两三千美元。”

“三年后,我应邀就创新问题发表一次讲话,就引用了这个例子。我说:‘如果你有一个好想法,尽管做好了。不要在意要征得许可,也不要在意别人的说三道四。如果这个主意并不怎么样,就把它藏起来,没有人会对它感兴趣。但是,如果它确实很棒,而且看起来也不错,他们会给钱让你去做的。因此,尽管做好了。’”

“在会议休息期间,一位负责跑预算的女士过来和我说:‘您知道,我是有预算限制的。我搞不到额外的预算。我们的预算都是要经过合法程序才能批下来的,每一笔预算都是有先后顺序的。我要把每一笔钱管好才行。’”

“‘那么,在哪儿可以搞到额外的预算呢?’”

“‘总裁机动基金(the president's discretionary fund),但是,

他从来注意不到这样的小事。⁹⁹

这个故事寓意很深刻,值得笑一两声,但是,它也使我不产生了困惑,我被他在这样的故事中表现出来的蛮勇之气吓倒了。这个快乐的、爱说笑的家伙到底是个什么样的人?我可不想让《邮报》的坏运气重新降临,想到这里,简直让人不寒而栗。

同时,另外一个想法也涌上心头:比尔似乎对自己做过的事情非常得意。我不知道他的故事是在诱惑我加入到他的引以为豪的共谋行动中去,还是在警告我,只有他这样的资深人士才玩得起这样的危险游戏。

也许两种可能都有,但是,我还没有来得及把它想清楚,比尔就打断了我的思路,一个一个故事接着往下讲……

我打断了他的独白:“这本书是讲什么的?”

他以喋喋不休的说教回答我,这些话好像已经被他背得滚瓜烂熟:“付出总有回报”;“不要轻易否定一个答案”;并且“要求宽容比征得许可容易得多”。我怀疑比尔是第一个说这番话的执行官。但是,即便如此,却不足以让他这样的业余爱好者去写一本书。

发 现

那个晚上,我住在蓝尼家的客房里,试图说服自己不要揽这摊事儿。我有各种各样的理由这样做。写这本书不是简单的‘剪刀’加‘浆糊’就行了,它绝对是一个痛苦的历程,你得把一大堆杂乱无章的,看起来并不和谐的内容调和到一起。

而且,比尔并不是畅销书中受人崇拜的首席执行官的材

料。在这个“赢家通吃”的社会，他还没有爬到这个位置上来。同时，金佰利－克拉克公司也不是像通用电气或微软这样的企业典范。虽然它也有一些伟大的产品：如 Kleenex 是一个大众化的纸品品牌，Kotex 把过去避而不谈的古老的妇女卫生问题提到了台面上来，但是，它们都是半个世纪前开发出来的。更为糟糕的是，比尔代表的是大型机器设备批量生产产品，经过仓储后，在钢筋水泥的商店实现销售的时代。可是现在，任何一个学童都知道，今天是“电子为王”的时代。笨重的铁家伙正在被不修边幅的年轻人和 MBA 们所轻视。

想到这里时，我正在翻阅着这本苔绿色的书，下面这段文字深深地打动了我：“威尔逊被提升到了经营岗位上，他已经显示了他能够管理好一个企业。但是，他管理企业的方式和金佰利－克拉克公司的任何其他人都不同。”

“他工作效率很高，但这一点从外表上根本看不出来。他总要留出一块宽松的区域，他做的事情总是处于在合法与不合法之间，他经常在没有得到许可的情况下，从一个事业中抽取利润，去支持另一个事业的发展。他公然藐视顶头上司的指示，他很反感他的许多循规蹈矩的同事。总之，被威尔逊所理解的灵活性，到了这帮人眼中，就变成了不胜任，或一塌糊涂。”

我合上书本，一股莫名的恐惧感顿时袭上心头：我开门迎入的这个家伙将侵入我的灵魂，把里面的东西重新摆弄一番，然后不置一辞地离开。我已经看到了，经过十年多的相处后，比尔给蓝尼带来的深刻影响。

我过去已经有了足够多的幻想和悔恨，我无力承受更多。还是趁早抽身出来，减少我的损失。

想到这里，我感到出奇的舒适，不知不觉中，我进入了梦乡。

就在睡醒前的几个小时里，我朦朦胧胧地做了一个很浅的梦。我梦见我坐在一张书桌前，书桌上除了一本书外，别无他物。我把它拿到手上。它很小，只有手掌那么大，更像一本工程师手册：被压得扁扁的，用得很旧，很容易被放进裤兜。封面上稍显退色的浮雕文字，赫然是：

怪才(maverick)

我顿时从梦中惊醒，发现自己在一个陌生的房间里，躺在一张陌生的床上，头脑中还在思考着这个从梦境中不邀自来的单词。

不错，它的意思就是好比把美国比作一块火腿三明治；这个三音节的单词表达了我们对于那些离经叛道者，面对绞刑审判仍然固执己见的顽固之徒，以及胆敢掀掉富豪头上的帽子的毛头小子所持有的特殊的爱恨情仇。

但是，那也是这个单词的问题所在，它俨然就是“眼中钉、肉中刺”的同义词。它使人联想到方形的钉子和圆形的洞之间的不匹配，以及竖起来、必须被锤下去的钉子给人带来的不快的感觉。

企业界的怪才我也见过。我在报社就经历过这样的不合群的人，只要他们不是为你工作，你就会对他们避之惟恐不及。他们总是在最奇怪的场合冒出来，提出最不可思议的想法，他们爱管闲事，并不十分值得信任，而且总是惹别人生气。我想起，在我们那位锐意改革的主编主政期间，我听到，有人向我抱怨，我的一名喜欢惹是生非的手下做出的一个“惊讶之

举”，令我感到尴尬的是，我却对这件事根本不知情。

“你应该了解这件事。”主编断然对我说。

因此，我没有十分的把握能够理解这个令人不安的单词。我甚至不能把它看成一个理念，当然，更不可能用长达一本书的篇幅来写它。但是，把比尔的言行用这个三音节的单词来概括，却是再恰当不过的事情。也许我会很快忘掉这个小小的想法，让它稍纵即逝算了。

引 文

早餐后，我们把开会的地点换到了蓝尼的办公室。带着一点局促之情，我给他们讲了我做的这个梦。当我提到“怪才”这个词时，它一下子就勾起了蓝尼的回忆。

他曾经在一家大型化工企业做过一段时间的咨询，当时，他负责主持一次头脑风暴（brainstorming）会议，以提出各种各样有趣的想法，但是，那些工科背景的与会者们的思路却被实施这些奇妙的新主意可能碰到的实际困难给卡住了。

“你们真正需要的，”蓝尼说，“是一个怪才。”他记得，当时他说出这句话时，大家发出一阵紧张的笑声，有人在嘀咕着：“这样的人已经在上一次组织调整时被我们炒掉了。”

“是啊，写一本讲这些正在消失的人的书实在是太难了。”我不无嘲讽地说。

“但是，并非不可能。”蓝尼带着他的标志性的憨笑说。

我讲了几句并不连贯的话：怪才是一个很“冷僻”的单词；对这类人概括不出多少共同的特征来；要说起这个单词的来

历,我们得回到 19 世纪的德克萨斯,当时有一个叫山姆·玛弗里克(Sam Maverick)的地主,因为不给自己的牛打烙印(译者注:其他地主都给自己的牛打不同的烙印,以标明所属)而使自己的姓变成了英语中的这个单词。同时,也因为他的这种做法,任何一个游荡到公共牧区来的新生(没打烙印)牛犊都是属于他的,他也因此不为他的邻居们所喜欢。

“如果我知道怪才对管理能够做些什么就好了。”我说道这里的时候,看到比尔正在用一种专注的神情凝视着我,就好像一个科学家在研究培养皿中盛开的花朵。他一言不发地伸手摸自己的钱包,从钞票和信用卡之间抽出一张被压得扁扁的,折叠了很多道的纸。

他摊开这张纸,把它放在桌上,上面写着:

有一次,马修 B. 里德威将军(Mathew B. Ridgway)问他的五个负责不同事务的高级军官:“你们认为,参谋长最重要的工作是什么?”

他们不置可否。

里德威回答道:“是保护怪才,因为只有怪才能够带来进步。”

如此说来,我那个梦——也就是这个单词冒出来的地方——真是做得奇怪得很了。天晓得比尔·威尔逊会把这个咒语般的故事随身带着。

“哎,竟有这么巧的事儿,我说,‘我的飞机晚上才走,我们可以接着往下谈……’”

创造新财富的人并不是先知，而是异教徒；
他们不仅对当前的生意模式提出质疑，还对一个行业提出一套全新的思考方式；
他们并不满足于把事情做的更好，他们追求的是以不同的方式做事情。

—— 加里·哈默 (Gary Hamel)

第二章

怪才们

打活动靶

蓝尼的咨询生意使用的工具真是大得可以，成堆的稿纸散得到处都是，成英里长的胶带覆盖着房间四周墙纸上留下的笔记。当他拿起一支“三福”牌 (Sanford) 钢笔，站在一块空白的墙纸跟前时，

一幅要开始“头脑风暴”的认真劲儿还真让人有一些害怕。

现在，他就站在那儿，手拿着钢笔，用期盼的眼神看着我们。

好啦，现在我们从‘怪才’这个单词开始，它到底有什么含义？它怎么和比尔的职业生涯发生关系？由于比尔只是个一次性的人物，他的如此独特的经历对别的企业界人士来说，到底有没有价值？我们怎样才能把比尔散乱的经历整理成一部寻常的“天堂之行十步曲”，这对于任何一本商业畅销书来说，都是必不可少？还有，如果……，怎么办？

“喂！”蓝尼决定抛砖引玉：“万事之先，我们来定义一下构成一个怪才需要些什么？”比尔走了上来。“怪才们行事总是出人意料，并且总是和传统的做法相反。”他热切地说。我正要提一个问题，就被蓝尼瞪了一眼：要知道，头脑风暴法的关键是，尽可能让更多的想法一吐为快，千万不要停下来批评这些想法或给它们打折扣。我们就这样，倾吐着各种想法，蓝尼的钢笔在墙纸上发出沙沙的声音。

“怪才们反对已经被广为接受的想法和信念，正是它们使我们限于平庸。”怪才们容易被这样的话所激怒，我们不能做这个，因为……，我们没有资源……，这不是我们的职责范围……，”

我以前也听到过这样的托辞，甚至，有时它们还是出自我自己的嘴巴。

“怪才们总是以一种不可预见的方式思考问题和行事，进而形成新思想，为革新我们的生活提供启迪。”

“怪才表面上是一个麻烦制造者，实际上则是在不考虑即

期结果的情况下，凭自己的勇敢和率直做事。”

接着，比尔补充道：“为这个单词找一些同义词。”顿时，我们的思路如潮水般涌出：“离经叛道者，顽固的人，麻烦制造者，恶作剧始作俑者，不满足的人，煽风点火者，个人主义者，自由意志者，独立自主的人，偏执狂，孤独的人，自由思想家……”

“换一句话说……”我试图插一句话。

但是，比尔停不下来：“……违背常规的人，怀疑论者，自给自足的人，沉默寡言的人，内向的人，自由自在的人，喜欢幻想的人，随心所欲的人，无政府主义者，自治的人，自我约束的人，特立独行的人，不为团体接受的人，酷爱自由的人……”

“……换一句话说，他们是组织中的不安定因素（pain in the ass）。’我笑道。

“我来背几句乔治·贝纳德·肖（George Bernard Shaw）的诗。”比尔说，他用他的昂塔利奥口音拖长了调子开始吟诵：

“理性的人适应环境，”

“不理性的人让环境适应他，”

“因此所有进步都是不理性的人努力的结果。”

“这是什么意思？我问。

“不安定因素和怪才之间的区别在于，怪才能够把事情做成，能够成就事业。”

“这就是金佰利-克拉克公司一直没有炒掉比尔的缘故。”蓝尼憨笑道。