

第一篇 导论

第一章 管理与领导

领导一词在日常生活中有着两种截然不同的含义。有时，领导指的是有助于引导和动员人们的行为和/或其思想的过程。例如，我们可以说弗雷德领导着这个、那个项目。另一些场合中，它指的是处于正式领导职位的一群人，希望他们起着这个词前一种含义中所指的作用。我们说公司的领导由乔治（George）、艾丽斯（Alice）等十人组成，就是这个意思。

此书中，我主要沿用这个词的第一种含义。第二种用法对此书的中心议题造成了极大的混淆，因为这种用法微妙地暗示出一种观点，即处于领导职位的每个人都确实具有领导才能。

这种观点明显是错误的。这些人中有的领导有方，有的领导不力，还有的根本没有什么领导作用。由于大多数位居领导之职的人今天都为经理，因此第二种用法还表明领导与管理是一回事，或两者至少紧密相联。事实上却并非如此。

领导是一个永恒的话题。目前人们所说的管理，主要是近 100 年的产物，是随 20 世纪最为重大的发展之一——大批复杂企业组织的出现应运而生。某种意义上来说，现代管理的发明是为了帮助新的铁路干线、钢铁厂和自动化公司达到那些富有传奇色彩的企业家创造这些企业时所期望实现的目标。缺乏现代管理制度会使这些结构复杂的企业陷入一片混乱，并威胁到自身的生存。良好的管理很大程度上能在企业的主要领域，如产品的质量和效益能力，形成特定的秩序和规律。

近一个世纪以来，确有成千上万的经理、顾问和管理教育家们发展并提炼出了构成现代企业管理核心的方法和过程。这些方法和过程可以简要概括如下：

1、计划和预算——为未来，特别是为下一个月或下一年设立目标，确定达到这些目标的详细步骤，包括日程安排和指导方针，并为完成计划进行资源分配。

2、企业组织和人员配备——为完成计划要求确立一套企业组织体系和工作安排，为这些工作配备称职的人员，将计划告知这些人员，并由这些人员来负责执行计划，建立监测体系监督执行情况。

3、控制和解决问题——对计划执行结果通过报告、会议等方式正式或非

许多关于领导艺术的著述都基于对从事领导及管理工作的人员的研究，这些人可能业绩斐然，也可能领导不力，参阅巴斯（Bass）所著的《领导手册：理论和研究概述》[弗黎出版社，1981年版]，及尤克（Yukl）所著《组织中的领导工作》[普伦提斯-霍尔出版公司，1989年版]。

这并不是说管理、至少是原始形态的管理，在几百年前并不存在。相反，它肯定存在。将军、国王及高级教士无疑对管理都有自己的见解。但是，他们了解并运用的管理只是一个简单得多的时代的产物。同今天相比，他们的组织较为简单，一般来说规模较小——换句话说，不是非常复杂。

钱德勒（Chandler）所著《有形之手》[哈佛大学出版社贝尔纳普分社（Belknap Press of Harvard University Press），1977年版]。

这里所归纳的管理要素广泛见于：a) 本世纪出版的大量有关管理的书籍；b) 本书作者在 1987 年所作的一次调查，其中邀请了 200 名执行经理讲述那些他们认识并能有效做好本职工作人员的业绩。

正式地进行监控；找出偏差点，也常叫作“问题”，然后制定计划并组织力量解决问题。

这些方法和过程带来了特定的企业秩序和经营规律。遗憾的是，正如我们在近半个世纪以来所司空见惯的那样，这些方法和过程可能如总经理的备忘录上整齐划一、大大小小的铅字一样缺乏其实际的意义。这并不是创立现代管理制度的先驱们的初衷，他们力图在规模宏大的现代科技和地理分散造成的复杂情况下，在顾客、股东、雇员和其他企业组织团体人员所期望的主要领域带来持续性经营业绩。他们创立现代管理制度在时间和预算上来维护一个复杂的企业组织，这一点过去是，现在依然也是管理的主要职能。

领导则截然不同，正如领导一词的意义所暗示的，它不会带来秩序和规律性，它带来的是企业的运动。多少世纪以来，领袖人物都带来了变革，有时是越变革越好，有时则不然。虽然采取的方式不同，然而他们的行为总是确定一批人应当前进的方向，并带领人们朝着这个方向前进，使之投身于这一运动，并且激励他们战胜前进道路中不可避免的障碍坎坷。

什么是优秀的领导行为？几个世纪以来这一直是人们争论不休的问题。总的说来，如领导行为能带领人们朝一个确实更好的境况发展，并且不损害他人利益，我们就称之为“好的”、“有效的”领导，蕴含于这种观念之中的领导职能便是带来建设性或适应性变革。

要完成此职能，一个复杂企业组织的领导分三个过程，此书的后面部分将更详细地加以解释说明，现只是概括如下：

- 1、确定企业经营方向——对未来，通常是遥远未来的情况高瞻远瞩，并为实现远景目标而制定变革战略。
- 2、联合群众——对需要其合作的人讲明这一既定经营方向，以形成联盟，对远景目标形成共识并投身于实现这一目标。
- 3、激励和鼓舞——通过唤起人类非常基本但常未得到满足的需求、价值和情感，来使群众战胜阻碍变革的主要政治、官僚和资源障碍，沿着正确方向前进。

管理和领导，虽定义不同，但显然有诸多相似之处。两者都涉及到对需做事情做出决定，建立一个能完成某项计划的人际关系网，并尽力保证任务能得以完成。从这种意义上讲，两者都是完整的行为体系，而不是属于对方的一个部分。那些认为管理是领导行为执行过程中的一个部分的人，他们忽略了一个事实，即领导行为本身有自己的执行过程，那就是组织群众奔向一

虽然这并不是唯一的功用，但过去 60 到 70 年间出版的有关管理的上百部书籍似乎都普遍论及这一内容。伯恩斯（Burns）所著《领导艺术》[哈珀—罗（Harper & Row）出版社，1987 年版]。

莱文森（Levinson）及罗森塔尔（Rosenthal）以下面的结论结束了他们对法人总经理的研究：“强有力的领袖人物是必要的，那些必须经历巨大变革的企业组织尤其如此。不是优秀的经理或执行经理，而是领袖人物。”[《法人总经理：实践中的公司领导》，基础书籍书社（BasicBooks），1984 年版，第 289 页]。

要想在实际运用中界定“总体上更富裕”及“践踏他人权利”的含义会非常困难。这已经引起了无休止的哲学辩论。本书采用那些感受到领导进程的人积累事后经验作为衡量其有效性的标准。

所列名单与其他论述现代企业组织中领导艺术的主要书籍大体一致，例如本尼斯（Bennis）和内诺斯（Nanus）合著的《领袖人物：管理的策略》[哈珀—罗出版公司，1985 年版]及彼得斯（Peters）和奥斯汀（Austin）的《追求卓越表现的激情：领导艺术的差异》[兰顿出版社（Random House）、1985 年版]。然而，评价领导艺术的特定方法源于此书所作的一些研究。

个新的发展方向并激励群众去实现目标。同样，那些认为领导是管理的执行过程中的一部分（激励部分）的人，忽略了领导过程中确定经营方向的特性。

然而，尽管管理与领导有一些相似性，但两者之间存在着极为明显的差异。管理的计划和预算过程趋向于注重几个月到几年的时间范围，强调微观方面，看重风险的排除以及合理性。两相对照，正如以后几章亦将谈到的，领导过程中经营方向的拟定，着重于更长的时间范围，注重宏观方面、敢冒一定风险的战略以及人的价值观念；同样地，管理行为的企业组织和人员配备趋向于注重专业化，挑选或培训合适的人员担任各项工作，要求服从安排；而领导行为的联合群众则注重于整体性，使整个群体朝着正确方向前进，并且投入进去，实现所确定的目标。

管理行为的控制和解决问题常常侧重于抑制、控制和预见性，而领导的激励和鼓舞侧重于授权、扩展，并不时创造出惊喜来激发群众的积极性。

表格 1—1 总结并归纳了复杂企业组织中的管理和领导。

表格 1—1：归纳比较复杂企业组织中的管理和领导。

领导和管理之间的差异在某种意义上与伯恩斯的《领导艺术》和巴斯的《领导才能与超乎想象的业绩》[弗黎出版社，1985 年版] 中所谈的改革型领袖人物和具体事物型领袖人物相似。据我所知，伯恩斯所著的《领导艺术》和扎尔兹尼克 (Zalesnik) 在 1977 年发表的一篇文章《经理与领袖人物：他们有区别吗？》[《哈佛商评》总 55 第 5 期，67—87 页] 是最早开始探讨这些差异的两本著述。

	管理	领导
制定议程	计划、预算过程——确定实现计划的详细步骤和日程安排,调拨必需资源实现计划	确定经营方向——确立将来,通常是遥远的将来的远期目标,并为实现远期目标制定进行变革的战略
发展完成计划所需的人力网络	企业组织和人员配备——根据完成计划的要求建立企业组织机构,配备人员,赋予他们完成计划的职责和权利,制定政策和程序对人们进行引导,并采取某些方式或创建一定系统监督计划的执行情况	联合群众——通过言行将所确定的企业经营方向传达给群众,争取有关人员的合作,并形成影响力,使相信远景目标和战略的人们形成联盟,并得到他们的支持
执行计划	控制、解决问题——相当详细地监督计划的完成情况,如发现偏差点,则制定计划、组织人员解决问题	激励和鼓舞——通过唤起人类常未得到满足的最基本的需求,激励人们战胜变革过程中遇到的政治、官僚和资源方面的主要障碍
结果	在一定程度上实现预期计划,维持秩序,并具有能持续满足赌金保管者的主要期望的潜力(如,对顾客而言总是要求准时;而股东们则要求实现预算)	引起变革,通常是剧烈变革,并形成非常积极的变革潜力(例如,生产出顾客需要的新产品,寻求新的劳资关系协调办法,增强企业的竞争力等)

但更为基本的是,领导和管理它们各自的主要功用不同,前者能带来有用变革,后者则是为了维持秩序,使事情高效运转。但这并不意味着管理与变革毫无联系。相反,管理与有效领导行为相结合,能创造出更为有序的变革过程;这也不意味着领导行为与秩序毫不相干,相反,有效的领导与高效管理相结合,将有助于产生必要的变革,同时使混乱的局面得到控制。但领导行为自身永远不可能使一项活动年复一年地按时、按预算保持运作;而管理本身也永不可能创造出重大的有用变革。

总而言之,领导与管理在功用和形式上的差别会引起潜在的冲突。例如,有力的领导可能扰乱一个有序的计划体制,削弱管理层的基础;而有力的管理可能会打消领导行为所需的冒险意识和积极性。多年来,这类冲突的例子已是司空见惯,通常这些冲突是在代表两个不同过程的个人之间,即“纯粹的经理”与“纯粹的领导”之间开战。

关于纯粹类型及它们的潜在冲突的精彩分析,参阅扎尔兹尼克文章第 67—80 页(文章名称及出处参见注释 10)。

即使有冲突的可能，但我们对总结在表格 1—1 中的过程加以分析，得出的唯一符合逻辑的结论是：企业组织要发展，两者缺一不可。一个企业组织要成功，不仅必须持续地满足顾客、股东、雇员和其他人的目前需要，还必须确定并适应这些主要对象随时间不断变化的需求。为此，它不仅必须以令人满意的、系统、合理的方式来计划、预算、组织和配备人员，控制和解决问题，以实现预期的日常目标，而且还必须确定一个合适的未来发展方向，必要时对这一方向不断进行调整，联合群众朝此方向不懈努力，即使是付出沉痛代价，也要激励雇员们进行变革。

的确，只有有力的管理和有力的领导联合起来，才能带来颇为满意的效果。若两者都不具备或都很弱，便如一只无舵之船再加上船体有一个大洞。如两者只具备其一，不一定能使其境况变好。没有领导相结合的强有力管理可能会变得官僚主义，令人感到压抑，为了秩序而维持秩序；没有管理相结合的强有力领导会变得以救世者自居，形成狂热崇拜，为了变革而变革——甚至变革是朝着完全不理智的方向发展。后者在政治运动中比在公司经营中更为常见，但有时也在较小企业中出现，前者今天则更多地出现在公司中，特别是成熟的大型企业中。

管理过分，而领导不力，必然形成以下情况：1) 非常强调短期范围，注重细节之处，侧重回避风险，而很少注重到长期性、宏观性和敢冒风险的战略；2) 过分注重专业化，选择合适人员从事各项工作，要求服从规定，而很少注重整体性、联合群众和投入精神；3) 过分侧重于抑制。控制和预见性，而对扩展、授权和鼓舞强调不够。总结起来，可以推测出具有此类问题的公司可能相当刻板，不具备创新精神，不能处理市场竞争和技术环境中出现的重大变化。因而可以预见，随着时间的推移，公司的表现会逐渐恶化，即使公司处于极其有利的市场地位，也只不过减慢其恶化速度而已。由于缺乏革新产品，不具备革新生产所带来的低廉价格，顾客必定得不到良好服务，而随着公司业绩的下降，投资者和雇员们都会更强烈地感受到银根紧缩，投资者得到的利润很少，甚至没有，雇员也因此被迫作出更多牺牲，包括最终失去工作。

这种情况对每位来说并不陌生。自 70 年代以来，差不多成百上千的公司都具有同样的经历。无人能估量这一切所带来的全方位冲击，但它们都肯定对下列现象起了推波助澜的作用：1973 年到 1987 年间实际工资趋平；排除通货膨胀因素，调整后的股市价 1988 年底较 1969 年下跌；消费者越来越多地转向购买较为便宜或革新的外国商品，使本国贸易减少，出现贸易逆差。最近的迹象表明，这一问题还远远未能得到解决。

1988 年，十多家成功的美国公司的高级执行经理对他们管理阶层的所有人员在领导和管理的两方面的能力状况进行评定，评定范围由“弱”到“强”。

这种事例发生于文化大革命时期的中国。

有许多非常明显的案例（虽然不是极端的例子），包括约翰·斯考利（John Sculley）成为法人总经理之前的苹果公司以及处于运作最后一年的人民快递（People Eculley）。

大约 200 名总经理参加了 1987 年的民意测验，或者经由提问者提问，或者参加长达一小时的采访（参见附录）。他们并不知道“管理”与“领导”的不同界定，但在请他们根据这些界定给他们的同行打分之前，首先要求他们详细描述他们所知的表现出卓越管理才能的人的作为，然后再对那些进行了有效领导的人的作为做出同样详细的描述。

他们的回答可分成四类：表现出较弱的领导能力但较强管理能力的人；具有较强领导能力但较弱管理能力的人；两方面能力皆较强的人；两方面都不行的人。当问及他们公司所拥有的这些特定人才组合是否是公司在五年到十年内实现繁荣所需要的，他们的回答可能是：我们大致拥有我们所需要的；我们太缺乏这类人；我们拥有太多这种人。图示 1—2 对他们的回答做了归纳。

有一半接受调查的人回答说，有太多人没显示出管理或领导才能，其中从事专门服务行业的管理人员，如投资银行和咨询公司的管理人员尤其这样认为。另一半的人回答说，属于他们认为不错的这类人很少。

有将近一半的人回答说，领导能力强而管理能力弱的人很少，但是作此回答的人都注意到，这种人只要与强于管理的人紧密合作，就会变得价值非凡，剩下的大部分调查者认为，这类人员的数目大致合适，能满足将来需要，有时“数目合适”是指“非常少”。这些回答对强于领导而弱于管理的人员持悲观态度，认为这类人制造的问题多于他们解决的问题。

表格 1—2 十多家成功美国公司的总经理对其管理阶层的评价

评价	领 强	近一半人认为此类人“太少”	几乎所有人认为此类人“太少”
	导 弱	一半人认为此类人“太多”	近三分之二的人认为此类人“太多”
		强	弱
		管 理	

* 回答者有三种选择：（1）太多；（2）太少；（3）大致相当。表格中反映的是意见最为集中的回答。

大约三分之二的被调查者说他们拥有许多强于管理而弱于领导的人，有些人甚至认为这样的人“太多”。另外三分之一的人的回答分别为“太少”和“比较合适”，而那些回答“太少”的人多在专业服务公司工作。

95%以上的人认为，既强于领导又强于管理的人太少。但每个调查对象都承认确有这类人：他们不是既具有非凡领导能力又具有非凡管理能力的超人，而是较长于一方面同时又长于或很长于另一方面的凡人。但回答者的感觉是，在以后十年中，他们需要更多这样的人。

这个调查的有趣性不是在于其本身证实了什么，而在于其结果与许多其他证据相一致，其中有些证据将在以后的章节中谈及。总的说来，这些数据极强地表明了大多数公司目前缺乏充足的领导，而很多公司是“管理过度”而“领导不得力”。

几年前进行的一次更大范围的调查为我们提供了解释领导问题的真知的见。对那次调查问卷作答的 1000 个执行经理中，将近 80% 的人说他们的公司在招募、发展、留用和激励有领导潜力的人员方面的工作做得不够（见表格 1—3），这一批参加调查活动的人员认为，由于他们公司的许多做法不恰当，致使公司在这方面不是很成功（见表格 1—4）。例如，82% 的调查对象认为，“他们对事业计划讨论”进行得不够，不足以吸引、留用、激励足够数量的领导人才，迎接挑战；77% 的人回答认为人员“可得到的发展机

关于这一调查的更多细节可参见科特所著的《现代企业的领导艺术》[弗黎出版社，1988 年版]。

会”和“公司就业潜力的可获信息量”不足；足有93%的人指出“经理们培养具有领导潜力的下属而得到的奖赏”不足，难以鼓励他们发现大有潜力的人才，并了解满足人才发展的需要；87%的人认为“基于发展原因而进行的跨部门横向调动的数量和种类”不够；79%的人认为“所提供的培训、示范和指导”不足；75%的人觉得“将企业发展进程反馈给下属的方式”有欠缺；69%的人认为“基于发展目的而增加高潜力工作岗位的责任”进行得不好；66%的调查对象抱怨“一本正经的接连不断的计划回顾”；65%的人认为“企业参与外界管理培训项目”不够；60%的人认为公司“提供给人们接触高层管理的机会”不多。

表格 1—3 对 1000 名行政主管的问卷调查结果

<p>1、你的公司在招募聘用具有潜力、将来能在重要管理职位上发挥领导作用的人员方面做得如何？</p> <p>非常好、不错 27 %</p> <p>差劲、很一般 30 %</p> <p>2、你的公司给予这些具有很大潜力的人员发展机会如何？</p> <p>非常好、不错 19 %</p> <p>差劲、很一般 42 %</p> <p>3、你的公司在留用和激励这些具有很大潜力的人员方面做得如何？</p> <p>非常好、不错 20 %</p> <p>差劲、很一般 43 %</p>
--

没有说出的话同样令人感兴趣。被调查的经理们没有提到的是，他们公司内领导不足是由于本身具有领导潜力的人就不多。相反，他们认为责任在于他们自己，他们没能发现、留用、发展或支持具有潜力的人。有些被调查者很爽快地承认他们的公司经常缺乏这类具有领导潜力的人；另外一些人则认为，他们招用了这类具有领导潜力并且才华出众的年轻人，却又系统地把他们变成了谨小慎微的经理人员。如果这种极具批评性的结论得自于无特权的中下层管理人员的话，倒并不特别令人惊讶，然而调查对象不是中下层经理人员，而是高级执行经理。

表格 1—4 采取影响公司领导能力的措施情况问卷调查结果

<p>问卷提出 46 个问题，询问公司采取的措施是否有足够的影响力，以吸引、发展、留用并激励大量的领导人才。归纳起来，回答如下：</p> <p>1、绝大部分（80%）的措施具有非常强的影响力*</p> <p>作此回答的人所占百分比 = 0.2</p> <p>2、绝大部分（80%）的措施有足够的影响力**</p> <p>作此回答的人所占百分比 = 3.3</p> <p>3、只有一半多的措施有足够的影响力</p> <p>作此回答的人所占百分比 = 23.7</p>
--

可能有诸多理由来解释为什么如此多的公司没采取必要措施吸引、留

用、发展和激励具有领导潜力的人，但根本原因在于以前大多数公司并不需要许多人处理面临的领导才能挑战问题。

现代企业组织是上个世纪的产物，主要由强有力的企业领袖 如安德鲁·卡内基 (Andrew Carnegie)、皮埃尔·杜邦 (Pierre Du Pont)、爱德华·法林 (Edward Filene) 等创办建立起来。由于这些企业逐渐发展变得更为复杂，就发明了我們所谓的管理来使它们能按时、按预算运转。特别是二战后，其中最为成功的企业发展得更大，地理位置上更为分散，技术上更为复杂，就要求能有更多的人来进行管理。

为了适应这一需要，出现了庞大的教育体制，开办了管理方面的研讨会，设立了学士学位和工商管理硕士学位。但战后有利的经济气候为美国企业提供了良好的稳定性，因而多数企业不需要大多领导人才占到 70 年代，商界经历了 25 年到 30 年的相对容易的发展阶段后，竞争加剧，市场变幻莫测，形势变得更为严峻，尤其是在美国，技术更新加快，国际竞争激烈，市场控制变弱，资本密集性工业的生产能力过剩。因此油业卡特尔不稳定，假货冲击，劳动力结构变化，这一切导致了整个转化过程。最终结果是，照旧行事或比过去做得好一点已不是成功的定式。要在新的环境中求生存和处于更有利的竞争地位，实行重大变革已变得更为必要，而更多的变革总是召唤更多的领导人才 (见表格 1—5)，因此企业一时难以适应新的形势。

这种转化的例子几乎处处可见。以一个成功的美国公司，如霍尼韦尔公司 (Honeywell) 所拥有的一个中小型工厂为例。1970 年，这家有 20 年历史的工厂雇佣了 100 人，生产制造环境所需的控制系统。尽管工厂生产出了将近 24 种产品，但其中一种产品的产量占总产量的一半，在市场上独占鳌头，受几种专利保护。尽管这种产品行销 50 多个国家，但在美国的销量占总量的 70%。在美国市场上，这家工厂的主要产品在其同行业中的市场占有率为 34%，第二号竞争对手的市场占有率大约为 24%。

表格 1—5 变革和复杂性的关系以及企业所需的领导和管理

企业运行中所需变革数量 (由环境的不稳定和快速增长等引起)	高	相当强的领导而较少的管理 (创业公司)	相当的领导和管理 (目前的多数企业和其他企业组织)
	低	很少管理和领导 (本世纪以前的多数企业组织)	相当的管理而较少的领导 (20 世纪 50 年代到 60 年代的很多成功企业)
		低	高
		企业运行的复杂性 (由规模、技术、地理位置的分散、产品和服务数量等引起)	

对 1970 年时的工厂经理职责加以研究，可以发现：他的首要职责是达到每月、每季度关于生产、成本和许多其他量化措施方面的目标。这些目标由他的老板商量后确定，在很大程度上是基于过去的的数据。为达到这些目标，他将一年的时间大致按以下比例进行分配：

所谓“企业家”是指那些将主要精力用来抓住机会以发展企业的领袖人物。

今天管理教育的纯粹数量比 50 年前至少要多出 30 倍。

5%—10%——与他的职员一道制定完成目标的月度、季度和年度计划。

20% 30%——与他的职员一道工作，设立起实施计划的合适组织，并进行招聘、解雇、业绩评价、指导等方面的工作。

40%—50%——召开诸如每日生产例会、每周预算评审会之类的会议，以尽快找出计划中的误差，并且加以解决。

20%—25%——所有其他活动，如会见一位重要客户，以销售产品；或做出决定是否在生产过程的某一部分采用一项新技术。

换言之，他大部分的时间（75%—80%）都用于管理工厂，尤其注重管理的控制方面。如在1970年考察过此厂的人15年后再返回，他将见到一个迥然不同的情形。1985年，这家工厂有更多的工程师和技术人员，而工长和中层管理人员减少。虽然雇员人数差不多与15年前一样，但产量较1970年却翻了一番。工厂产品更新加快，过去5年内引进的产品几乎占总量的35%，而1970年只占15%；产品在技术上更为复杂，技术比15年前革新更快，工厂的产品销往更多的国家，国外销量增大，在世界范围的同行业产品中市场占有率为14%，在美国为29%，而它的头号竞争对手是一家日本公司，其产品在国际市场中的份额约为22%。

这种情况下，对工厂经理的要求与1970年的相比有一些共同点，但很多方面却差别很大。1985年工厂经理自然仍须完成每月、每季度、每年的量化目标，仍要制定计划，维持一个企业组织，做很多控制性的努力以保证使工厂按正常轨道运转。但由于市场情况的变化，目标本身也更为复杂，灵活多变，因而完成目标的过程自然也更复杂。更重要的是，除这些活动外，经理的工作中还包含一个费时、费力且又必不可少的全新方面。

1985年，要求工厂经理想法将质量提高100%，而不是1%、5%或10%，以与其日本对手竞争；还要求他帮助公司制造部门的职员们评估将一些生产线转移到国外去的种种方案；寻求一种方法将某套全新技术纳入制造过程的核心部分中去；将引进新产品所需要的时间减少50%；将库存至少减少三分之一。要做到所有这一切，也相应地要求他的职员能投入更多的时间、精力和创造力，并且愿意作出牺牲，甘冒风险。这便提出了一个巨大的挑战：他必须激励他的职员，使他们尽心尽力投入，帮助解决重大的成本、质量和技术问题。这一切相应又要求较1970年进行多得多的变革，必然与在更为稳定的环境中形成的公司官僚主义发生冲突，同时它亦引起种种不稳定性，威胁到一些人的既得利益。1985年，工厂经理要达到这些要求，其时间分配如下：

30%—50%——与15年前的前辈一样，从事类似的计划、组织和控制活动，但少了一些独断，多了一些授权（即管理）。

50%—60%——a) 尽力确定起一个在质量、成本、库存、技术、新产品引进方面需要进行变革的清楚方向；b) 尽力将这一发展方向告知他的职员，让其职员深信变革的心要性；c) 最后，尽力激励其职员战胜变革过程中遇到的官僚主义、政治和资源障碍（即领导）。

0%—10%——参与其他活动。

以任何标准来衡量，1985年工厂经理的工作都比1970年的工厂经理的工作要困难得多，主要是由于公司的经营环境更加艰难。1985年，工厂经理不仅必须通过计划、预算、组织、配备人员、控制等方式来管理工厂，还必须在很多关键的经营问题上显示出较强的领导能力。当然在这方面，他并不

是单枪匹马。

1970年，商业环境很有利且变化相对缓慢，法人总经理和其他几个人就能担起足够的领导任务。1985年，处于一种更为严峻的、风云变幻的商业环境中，要制定实施新的市场方案，找到新的途径为公司筹措资金，推行新的M1S制度，实行新的劳资关系以及处理其他一些事务，工厂上上下下成百上千的人都必须要求发挥出领导作用。这一切需要技巧和策略，而这些技巧和策略对于生活在比较温和的50年代、60年代和70年代早期的大多数人来说，并不需要。这些新技能不仅仅是指技术和管理能力，还包括更多方面的才能。目前，一部分人已具备了这些新技能，但很多人还没有。

这个案例很有意义，因为其中所涉及的环境变化方式极为常见，你可在各行各业以及包括美国在内的许多国家中发现同样的变化（见表格1—6）。

用一个简单的军事比喻便可很好地总结这一观点。和平时期的军队，只要上下各级具有良好的行政和管理制度，再加上最上层的良好领导就能生存；但若处于战争时期，则要求军队各层都具备出色的领导能力。然而还没有人领会到如何有效地组织人们投入商业战斗。从1946年到70年代的大部分时期，世界经济都处于和平状态，而现在这一切已一去不复返，但如今极少企业具备在这次经济大战中赢得胜利所必需的领导力量。

表格1—6对42个国家和31个行业的中层行政主管人员民意测验的结果

、就你最熟悉的行业而言，目前（1988年）的商业环境与25年前（1963年）有何不同？				
1	2	3	4	5
没有不同				极为不同
一般回答：4.4				
、如你最熟悉的行业目前的商业环境与25年前大为不同，如何不同？				
竞争更为激烈				
技术变革更多				
变化更快				

*1988年9月对135人进行调查的结果

可用很多理由解释为什么企业、甚至好企业都难以适应新的商业环境的原因。最明显的原因便在于任务的本身的艰巨性。所有证据都表明，发现并培养有领导潜力的人比发现并培养有管理潜力的人要困难得多。专家们对此帮助甚微，尽管有几位在60年代中后期就预见到了商业环境的变化，但从他们那儿得到的最大建议只是一种模糊的观点，即在将来我们需要用一种不同的方式进行管理，他们强调的是长期计划、规范结构、激励机制及其他东西。正如我们在本书后面将要了解到的，这些观点并未奏效。只要想一想管理和领导的实际差异，未奏效的原因也是可以预见的。

80年代初开始，有些人对这一切变化的反应是强调领导力量。他们正确地认识到，面对这种重大变革，需要的不是管理，而是“其他什么”。但他们所描述的这种“其他什么”常常意义含糊，更糟的是他们中大多数人相信这种其他东西——领导——可以替代管理。因此，他们开出的药方不仅错误，而且危险。

见科特所著的《现代企业的领导艺术》[弗黎出版社，1988年版]一书第三章。

贝克哈特（Beckhard）的《企业组织的发展》[艾迪生——威斯利出版公司，1969年版]。

领导有力而管理不足，并不比管理有力而领导不足的情况好，实际上有时更糟。这种情况下会出现：1) 强调长期远景目标，而不重视近期计划和预算；2) 产生一个强大群体文化，不分专业，缺乏体系和规则；3) 鼓动那些不愿意运用控制体制和解决问题的原则的人集结在一起，导致状况最终失控，甚至一发不可收拾。很多小型企业公司从中付出沉重代价所学到的教训是：公司会超过关键的最后期限，无法实现预算，难以信守诺言，最终威胁着企业的生存。

这种现象最极端、最危险的例子是吉姆·琼斯之类的情况。在这种情况下，当一群人正经受着极大痛苦时，一个超凡的领袖人物出现了。这人不是一个好的经理，事实上他并不喜欢好的经理，因为他认为好的经理太理智、太限制人。但他所确定的远景目标具有缺陷，不能尽力为这个集团和其他有关的人创造真正的价值。虽具备强大的领导力量，但缺乏同样有力的理性管理，这意味着这一远见的拟定没有进行公开讨论，因此不具有可信性。这一领袖人物虽能激起人们的热情，领导人们积极投身于这场运动中，朝着远景方向的目标发展，但最终会导致悲剧，其追随者会践踏他人利益，然后走向灭亡。

寻求、崇信这种非经理式的领袖，并将统治权拱手相让，这永远不是解决领导危机的办法。但要超越这种有诱惑力但很危险的观念，就应对复杂企业组织中领导的真实含义、形象以及来源有一个更为清晰的认识。考虑到议题本身固有的复杂性，以及要对如此广的题目进行严密的经验性工作所存在的不可逾越的障碍，形成更为明晰的认识是一项非常艰巨的任务。但本书就是冲着这一任务而来，旨在通过将领导与被人们理解得更为透彻的管理进行对比分析，完成这一任务。

第二章 实际运行中的领导

NCR 公司在苏格兰丹迪 (Dundee) 工厂的故事是一个有效领导和称职管理相结合带来非凡商业成功的经典案例。

丹迪坐落在泰河河畔,爱丁堡北 45 英里,是一个有 160000 人口的城市,其历史可以追溯到罗马帝国时期。

一个多世纪以来,这一城镇是英同最重要的捕鲸港,后来因其黄麻生产、当地出产的水果制成的优良果酱、以及作为汤普森家族出版帝国的总部所在地而闻名遐迩。

1946 年,国家收款机公司 (NCR) 在离丹迪城中心 5 英里左右的地方建了一家工厂,占地 270000 平方英尺,工厂在伦敦的办事处招聘了 30 名雇员。像自从 1884 年俄亥俄的约翰·帕特森 (John Pat1ersokn) 创建公司以来设立的其他工厂一样,丹迪工厂也采用相对劳动密集型生产方式生产收款机、加法机、机械会计计算设备等产品。产品在美国设计,丹迪生产,不断销往扩大的欧洲、特别是英国市场。

NCR 公司在战后强劲的经济气候中逐渐繁荣,丹迪也渐渐昌盛。1950 至 1970 年间,企业收入增加近 100 倍,达到 142057.6 万美元。1969 年,丹迪的附属生产厂家增到九家。在此期间,公司引进了第一台计算机——国家 304 电子数据处理系统。

70 年代,新的技术、经济和竞争环境在 NCR 和丹迪引起了令人痛苦的变革。随着技术的进步,产品和生产性质快速转变,机械和简单的电子机械机器遭到淘汰,代之以复杂的电子机械和晶体管产品。技术革新之后,涌现出了实力强大的竞争新对手,向 NCR 公司的传统市场地位挑战,加之世界范围内经济增长速度变缓,使整个局势更糟。此种情况下,在 1972 年上台的 NCR 总裁威廉·S. 安德森 (William S. Anderson) 和 1976 年上台的查尔斯·E 小爱克斯利 (Charles E. Exley) 领导下,公司建立了一条计算机产品生产线,关闭了过时的高度劳动密集型工厂,而雇员人数由 100000 裁减到 60000。这是 NCR 公司历史上最痛苦难熬的一段时期。

丹迪的境遇更惨。雇员由顶峰时期的 6500 人骤减到 10 年后的 1000 人,员工士气随之大减,这自然影响到产品的质量和产量。1979 年,工会组织的工人罢工长达六个星期。1977 年底,NRC 总部为了稳定就业水平,激励士气,使丹迪能继续运转,也为了利用市场机遇,决定为丹迪工厂提供机会,经营自动出纳机 (ATM) 业务。在其 30 年的历史中,丹迪第一次负责设计一种产品——尤其是一种瞄准市场机遇的产品——用改进的第二代 ATM 替代英国主要银行使用的几千台第一代 ATM。

ATM 是一个相当新的行业,由一个叫做邓科特尔 (Docutel) 的刚刚起家的小型美国公司首创。1979 年世界问世了第一代简单的现金分配机。5 年之

本章资料出自 NCR 公司文献以及对下列人士的采访:吉姆·亚当森 (Jim Adamson), 比尔·伯德 (Bill Bird)、达雷尔·克拉克 (Darnel Clark), 埃德·康纳 (Ed Connal)、罗伯特·科科斯 (Robert Corcos)、库尔特·哈纳维 (Kurt Hanaway)、弗雷德·哈钦 (Fred Hutcheon)、肯·凯利 (Ken Kelley)、格兰特·基尔 (Grant Keir)、查理·洛里齐 (Charlie Loaridge)、艾伦·默多克 (Alan Murdoch)、比尔·帕塔洛 (Bill Patullo)、M·Y·乔·史蒂芬 (M.Y. < Joe > Stephan)、约翰·托奇 (John Toeb) 以及奈杰尔·文森特 (Nigel Vjncent)。

后，戴鲍尔德（Diebold）公司大量地出售性能更可靠的系列产品，夺走了邓科特尔公司的市场，成为金融机构的供货商。70年代末，戴鲍尔德公司仍在美国市场上处于领先地位。在英国，一家叫做查布（Chubb）的证券公司位居市场首位。但在世界范围内，IBM公司所占市场占有率仍为最大。

在代顿设计的第一代NCR产品770机的基础上，丹迪创造了第二代产品1780机，主要着眼于替代巴克莱银行和其他英国银行拥有的查布产品，因而1780设计得和查布产品大小一样，以便能适合同样的墙壁位置。机器于1979年推入市场，巴克莱银行订购了几百台。一时间，丹迪的前景似乎甚为光明。但第一批交货的1780机在实际运行中开始出现故障，不久后就频繁出错。

ATM所出现的问题与产品的设计和制造方法有关。巴克莱银行意识到了问题的严重性，决定在将现有机器修好之前，拒绝接受更多的NCR产品。为了向NCR公司表明这一立场，巴克莱银行向ATM的行业巨头IBM公司订购了200台出纳机。NCR的其他顾客得知巴克莱银行的作法后，也拒绝接受1780机。这一最新消息传到了俄亥俄的代顿总部，越来越多的人主张永远关闭丹迪工厂。

1980年4月，在这种不断恶化的情况下，吉姆·亚当森（Jim Adamson）上台了。

亚当森，一个身材矮小、热情认真、乐观向上的苏格兰人，生于1941年5月25日，在昆斯费里（Queenferry）长大。昆斯费里是爱丁堡北面一个小镇，离丹迪不远。亚当森曾在皇家海军服役，后来就读于爱丁堡的赫里奥特—瓦特（Heriot—Watt）大学。1963到1973年，他在霍尼韦尔公司的计算机部门工作，1973到1979年，在ITT公司于过多种工作，包括在格拉斯哥经管一家电话交换设备公司。

NCR公司第一次与亚当森接触是在1979年春，一个人才搜罗公司认为亚当森的档案记录无隙可击：他在苏格兰工作过，了解苏格兰商会，懂电子学，曾在计算机行业工作过。在一次横跨大西洋的电话谈话中，NCR行政副总裁比尔·巴斯特（Bill Buster）告诉亚当森他们正在为丹迪的“麻烦工厂”寻找一名总经理。亚当森听了，说他对此不感兴趣。6个月后，巴斯特手下的一位人事经理又给亚当森打电话，请他出席在伦敦举行的包括巴斯特本人参加的午餐。亚当森接受了邀请，也仅此而已。再后来，NCR总经理达雷尔·克拉克（Darrell Clark）打来电话，邀请他到丹迪看看工厂，再到代顿与NCR总裁威廉·安德森会面。亚当森同意了，这次他终于上钩了。

天性乐观的亚当森察看了丹迪。在他眼中，丹迪是一座很有潜力的“金矿”。后来在俄亥俄，他饶有兴趣地听安德森谈论他的“商业化”思想——将NCR的组织结构高度职能化，集中更多力量满足市场需要，让工厂负责产品的设计和利润。尽管亚当森曾先后管理过技术部门和制造部门，但还不曾两者兼顾，或者说他还不曾承担过负责利润的工作。与NCR公司的总经理们更多地接触后，他决定接受这份差事。

1980年4月1日，亚当森开始到丹迪工作。他很快就了解到他的工人们玩世不恭，对管理班子缺乏信任，只是设法找点工作做做，使自己不致于失业。他还发现管理群体压根不认为工厂的问题是他们的过错，例如，他们竟然相信他们的质量和成本具有竞争力，工厂在ATM方面遇到了严重危机，顾客拒绝收货，生产线已停止生产，但进的部件却越堆越多。

ATM问题需要首先得到解决。亚当森立即停止买进1780机的生产材料，

派产品开发工程师到顾客公司找出产品故障的确切原因。他开始实施他所谓的“变好”方案，召开由他直接主持的早上7点钟会议——在工厂经理们习惯的上班之前两个小时召开。

到公司后的头几个月，亚当森的很多时间都是在路途中度过的，他与巴克莱银行公司的人会谈，察看性能欠佳的机器。每次出差归来，他都列出长长的行动方案，然后在下一个早上7点钟的会议上进行讨论。

同时，他几乎每天与代顿的NCR公司通话，总结汇报发生的情况，并每周提交书面报告。在丹迪，他每天花部分时间察看工厂，去了解认识人员，向他们提些问题，并且倾听别人的意见，并将他了解到的具体问题加进早上7点钟会议的议事日程。

经过长时间工作后，亚当森和他的管理班子很快设计出一个修好顾客机器的行动方案，并马上付诸实施。方案的实施涉及到从根本上重新设计产品。他们还制定计划，以期最终恢复生产新设计的1780机。

亚当森到丹迪三个月后的7月3日，巴克莱银行公司觉得NCR公司在解决ATM故障方面取得了很大进展，同意接收新的1780机。生产恢复了。不久，英国其他两家主要银行国民威斯特敏斯特银行和米德兰银行也同意接收新的1780机。

三个多月来，亚当森几乎将全部时间投到了解决1780危机上：使现场机器正常运转生产出更好的机器，以便在主要顾客心目中重新树立信誉。为了达到这一目标，他开始向丹迪的更多人，甚至那些他不直接管理的人求助。他的请求直截了当，“我们遇到了确实很难解决的危机，但这不是不能解决的。我非常明白此点，因为我以前也曾扭转过其他工厂的糟糕局面。我需要你们的帮助，要么和我一起干，要么拉倒。”

他还鼓励每一级的人就发生的情况多交换意见，无论情况是喜是忧。他开始召集他的62个经理每月召开正式会议，督促他们与其手下每周召开碰头会。自然大部分人都这样做了。他几乎每天都非正式地约见一小群人，解释问题的所在，以及正在采取的解决措施。

越来越多的入齐心协力，共同解决工厂的主要问题。情况很快有了好转，而且效果愈来愈明显。虽然在接下来的12个月内，他还不能宣布“变好”方案结束，但到1980年10月，每个人都明显看出他们进展不错，已基本控制住局势。

从第一天起，亚当森便向他的雇员们强调“质量”。他要让他们明白，以他在ITT的经验，优质的产品和优秀的工厂是企业成功的必要因素。起初的危机刚过，他便将更多的时间用来强调这一简单的主题。他让人粉刷了厂房，进行彻底扫除。他要求他的管理班子察看工厂的所有产品和生产情况，而不仅限于ATM。他发起了一场质量运动，最终推及到厂里各处的海报、T恤，甚至一只苏格兰狗——优质的吉祥动物。

除讨论1780危机之外，他还开始扩大与顾客在其他方面的接触，甚至与潜在顾客进行接触。典型的会见方式是，亚当森和他的一个或几个经理与顾客或潜在顾客见面，请他们谈谈他们对ATM产品的要求。1980年下半年，亚当森为这一目的，做了近10次外出。

在与顾客和手下雇员进行的讨论中，亚当森了解到很多情况。在此基础上，他于1980年末开始明白地表达出他的梦想。他满怀激情地向丹迪人反复做简短的演讲，似乎永远还是第一次讲这些话似的。演讲的中心内容是：“我

们将要生产出来的设备无疑有着广阔的市场。看看我们的竞争产品，它们不及我们梦想生产出来的产品好。如我们能闯过目前的难关，相信我们能在竞争中获胜，也才会力我们提供真正的就业保障。这样做很有趣，很值得，也很刺激。关键是：好好干，争分夺秒地将我们的想法变成真正的产品。”

不是所有人部相信这个梦，但确有很多人相信。1980年，工厂与工会在未进行罢工的情况下，重新谈判了工会合同。

亚当森以这个梦作为引导力量。1981年1月，他将厂里的产品开发工程师组织起来——其中的大部分人是从1780机的修理现场撤回的——并将他们分成两组。他让第一组的人集中力量开发下一代ATM机，又授权第二组开发过渡产品——优于1780机但在下代产品问世之前能够畅销。亚当森对两组人都强调说新产品成功的关键在于“了解市场”，他们都心须去走访顾客和潜在顾客，倾听他们的意见。亚当森本人身体力行，做出表率，工程师们纷纷效仿。

1981年2月，天灾人祸不断——先是出现了经济灾难，后是亚当森的一个直接助手——采购经理猝死。亚当森没有用NCR公司的雇员担任采购经理，而是到公司外雇用了乔治·芒罗（Gorge Munroe），一个他在ITTI作时就了解并敬重的“富于想象的人”。他还决定用另一个外来者阿兰·默多克（Alai、N4urdoch）特代他的人事经理。然而，尽管代顿的丹迪管理班子过去名声欠佳，亚当森还是决定留闲他接手的其他主要人物。他们很配合他的领导，在现在“更好”方案的实施和整个工厂的管理过程中也很称职。有些成员甚至已得到提拔担任富有挑战性的工作，并协助亚当森领导，帮助拟定了工厂的经营方向，就工厂发展的远景方向与雇员进行沟通，并激励他们为实现目标而奋斗。

经济灾难与其微型电脑产品有关，是根据代顿传递来的预测信息而生产的辅助产品。世界范围的微电脑市场疲软，加上工厂库存控制制度不得力，丹迪帐面上要注 销的库存达100万美元。亚当森从中得到的教训是：如果工厂要长期繁荣，就需要有重心和控制制度。他发誓要扔掉附属产品的生产，集中精力发展ATM机。

1981年3月8日，亚当森坐在办公室里，列出有关ATM经营的18个问题，需要他和他的管理班子给出明确的答案。问题包括：ATM经营中主要的成功要素是什么？顾客们如何认为？谁是我们的主要竞争对手？他们的策略如何？他们更成功的原因何在？我们的策略如何？接下来一连几个月，他、他手下的经理们以及产品开发工程师们就这些问题进行了详细讨论。1981年底，他们多方访问顾客，进一步丰富了讨论内容，对未来的发展有了更为清晰的认识。远景目标起初很简单，也相当模糊。他们的经营方向是集中力量发展ATM机，力争处于世界领先地位。要实现这一目标，就要先于竞争对手生产出符合顾客需要的多种优良产品。

顽固的玩世不恭者嘲笑亚当森提出的远景目标，认为丹迪绝不可能成为世界领袖。但大部分人至少还保持中立，因为他们已经看到18个月内发生的天翻地覆的变化。

显而易见，到1981年12月丹迪已越过了“变好”阶段。1780机的销售量，特别是对亚当森和其他人走访过的大主顾的销售设，差不多较1980年翻了一倍。与1980年亏损25万美元相比，工厂已开始赢利。工厂的生产力量更为集中，已停止生产一些无利可图的附属产品。人们更清楚地意识到了未

来产品的生产方向——工厂到处能听见质量和可靠性一类的词。虽然雇员的士气仍不高，动力仍不足，但比 1980 年早期明显好转。

通过顾客走访方案，亚当森他们确定了三大市场需求。1982 年春，产品开发小组集中力量满足这些需求。第一大需求是性能高度可靠的机器，即尽量少出故障的产品。第二种是容易与正在出现的银行电子系统联接的产品。第三种是用户总花费（不一定是购买价格）最少的产品。为了赶在竞争对手之前生产出这些产品，他们制定了“快速轨道发展”战略，这意味着应尽量缩短常规的三年开发周期。因而他们要做的事情之一，就是要清楚地认识到每一种设计的突破方向，并消除不必要的官僚主义障碍。

在这一思想的引导下，致力于研制过渡产品 5080 机的设计组认为，他们需要比在外面购买产品的性能更可靠的分钞机，获得的最好的办法是帮助代顿设计一种新产品。而致力于研制新一代产品中的第一种产品——5070 的设计小组则得出结论：虽然按规定软件开发由代顿负责，他们可以为这种机器设计出性能更可靠的新软件系统。

俄亥俄的设计小组得知丹迪的看法后，拒绝放弃他们惯有的特权和责任。代顿人觉得他们能对产品开发做出更佳判断。例如，他们认为开发 5070 机新软件的决定有误。他们还相信他们的设计工程师经验更丰富、更有能力进行实际设计工作。因而，如确实需要新的分钞机，应由他们全权负责。

亚当森用不同的方法处理这些争端。有时他避开争论，静静地做他想做的事；有时直接与对方交锋，用市场数据作为盾或矛：“你们的意见是从哪些顾客处得来的？我的观点可是来源于与 50 位顾客的交谈。”有时，他直接向他认为具有领导才能的法人总经理查尔斯·爱克斯利请求，多数情况下他都能达到目的，尽管并不容易。

要让他自己的产品开发小组满足他的要求也不容易，至少起初是如此。就以 5070 为例，亚当森的希望新产品的性能可靠性要比强劲对手的产品好两倍，否则不能真正打动顾客。他第一次在妙点子会上向他的产品开发工程师们宣布此点时，他们确实对他大加嘲笑，列举了几十条理由证明这一目标根本不现实。亚当森倾听了他们的意见，但不愿做出让步。相反，以后几年中，每当类似的场面一再重复，他总要他们找出至少一种理由说明这一目标是可能的。当然，最终有人果真找到了一两种理由。六个月后，经过召开多次会议，展开大量的工作，产品设计负责人奈杰尔·文森特（Nigel Vincent）承认，从技术角度出发，更高的产品性能可靠性目标也是可行的，因而“比竞争对手的产品好三倍”成为新目标。

替代 1780 机的过渡产品 5080 的研制工作于 1982 年 10 月完成，此产品较之 1780 机有三点改进：配有两个更好的打印机和一个新型分钞机。产品的最后结果使公司内外的丹迪批评家们目瞪口呆：可靠性不仅明显优越于 1780，而且竟然强于引导市场的 IBM 公司生产的两种竞争产品 3614 和 3624。

5080 机一炮打响，受到极大鼓舞的丹迪员工更是干劲十足地研制银行使用的全功能 AMT 机——5070，它是新一代产品中的第一种。他们编写了新软件，生产或购买了更为可靠的部件，在程序片中设计了一种可以迅速拆装的元件，不用通常所需的昂贵笨重的工具箱即可安装。亚当森为产品的完工设定了雄心勃勃的最后期限——1983 年 11 月——以便能在同年 12 月参加由美国银行联合会主办的 ATM 交易会。他的员工尽力了：交易会开始前 27 天 5070 就已一切就绪。

第五届 ATM 交易会在芝加哥举行，有近 2500 名银行家到会。三天的交易会汇集了世界上所有 ATM 生产商。第一天一大早，丹迪人即进行了第一次演示，整个交易会中共进行了 38 次同样的演示。演示中，一个穿着优雅的 NCR 雇员站在平台上，旁边放着一台 5070 机。没用工具，也没人帮忙，她开始拆开机器，把部件放在一旁的桌子上，然后将机器重新装好，整个过程不到 15 分钟。每次演示结束时，她按下启动按钮，所有 39 次演示中，机器都运行良好。这显然给大多数顾客留下了深刻印象。丹迪与会者们欢欣鼓舞，NCR 在代顿的管理者们，其中部分人认为不值得冒险进行这种演示，全都松了一口气。

亚当森和他的管理班子相信他们是在沿着正确的轨迹前进，并在 1984 年全年进一步开展早已实行的创新方案。他们日益强调质量，并发动员工开发系列新产品，还扩大了访问顾客方案的范围，亚当森本人那一年中走访了世界各地 20 多个不同国家的顾客。他们在丹迪的生产区设立了一个自选产品中心，称之为“未来分部”，向来访顾客展示 ATM 产品。

1984 年他们邀请上千顾客参观丹迪，确实来了将近 190 人。典型的顾客参观活动包括与亚当森会面，相互做自我介绍，然后由系统项目管理经理托德·西姆斯 (Ted Sims) 大致介绍生产情况，与质量总监尼尔·亨德森 (Neil Henderson) 讨论质量问题，再到展示目前产品的未来分部看看，最后参观工厂。带领人们参观工厂的向导必然会停下来查看一些质量审查表，这些表贴在每一组装或分装区，相当醒目上面的显示结果几乎总是次品/误差/问题出现率都低于规定范围，并保持下降趋势。

1984 年中期，一群群潜在顾客参观工厂。同时还有其他许多迹象也表明，截止 1984 年中期，工厂已取得明显进展。5 月，丹迪推出了 5081，一种全功能的壁镶式 ATM 机。6 月，ATM 产品定单雪片般飞来，他们停止了几乎所有的非 ATM 机生产。7 月，霍尼韦尔公司退出 ATM 机生产，很快另一家欧洲公司达特萨布 (Datasaab) 也随之退出。

1984 年过去进入了 1985 年，工厂发展的强劲势头未减。5 月，邓科特和波拉夫斯 (Burroughs) 两家公司退出 ATM 机生产的消息传到丹迪。6 月，NCR 出台了 5084 机，分钞型的 5080 机。7 月，丹迪工会同意签定三年的合同，这在英国劳资关系的历史上，仅为第二次签定如此的多年合同。

亚当森为签定这一合同做了大量工作。工厂中加入工会的工人占总人数的 75%，分属于二三十个工会团体。亚当森和他的雇员关系经理阿兰·默多克与每个工人谈话，清楚他讲明签定协定的利弊，并告诉他们他确实相信应当如此。然而，工会领袖却极力怂恿工人们拒绝签定这一协议。投票统计结果显示，80%的工人投了赞成票。

没有枉费工人们对于工厂管理班子的信任，ATM 机 1985 年的销售额继续增长。到 12 月，收到的定单是 1980 年的两倍，工厂获得极大赢利。最好的消息是：初步数据表明，NCR 的 ATM 机销量位居世界第一——比戴鲍尔德，甚至比 IBM 还大。

亚当森的成功在代顿也颇为瞩目。1986 年 1 月，他被提升到美国担任主管总部零售产品的副总裁。乔治·芒罗 (George Munroe) 受命管理丹迪。

1986 年是新产品问世最多的一年。3 月，丹迪推出了 5571 和 5085，前者是一种内部查询和文件打印机，后者系 5080 的替代产品，性能可靠性为 5080 的两倍。7 月出台了作为销售/市场工具而开发的对话视频终端设备

5572，这是即将开发的超越 ATM 机系列产品中的第一种。11 月，研制出了 5088，是新型的 5085 机，能放置在能开车进去的银行里的岛式支架上。

这年的洛杉矶 ATM 交易会上，NCR 终于能向世人展示 ATM 设备的系列产品，成为大家公认的市场领袖。1986 年世界范围内的 NCR 销售额占 35%，戴鲍尔德为 19%，IBM 公司只有 18%。

1987 年上半年的市场占有率继续增长。6 月，丹迪推出 5070L，为价格更便宜的 5070 机，并迎回亚当森担任总经理。亚当森重返的正式理由是他妻子不愿远离朋友家人乔居美国。但传出的谣言众说纷纭，有人说他不喜欢总部的环境，有人说他以前的上司达雷尔·克拉克担心丹迪的发展势头有所减弱。

无论其真实原因如何，回丹迪后，亚当森开始更为清晰更为坚定地勾画出更为辉煌的远景目标，这远远超出了丹迪人以前所能达到、所应当达到的目标，即：不仅在金融机构的 ATM 机方面领导市场，还应当在为所有行业提供自选服务设备方面领先，并要成为世界上最好的生产企业，即成为“超级工厂”。对此，像以前一样，有人嘲笑，有人摇头，但越来越多的证据显示，只要有优秀的领导，丹迪人能取得了不起的成绩。

1987 年，统计数字表明 NCR 公司的 ATM 机世界市场占有率上升到 42%，手头存货的库存时间下降到 19 天（1980 年为 6 个月），税前收入较 1986 年上升 16%，开箱检查的次品比上一年下降 35%，生产率上升 27%，资产利润达到 NCR 历史的空前水平，上涨了 34.5%。

1988 年，丹迪管理者们与工会签定了第二个三年合同——英国历史上的第一个相互支持的多年工资协议。生产能力继续爬升，市场占有率和收入持续增长。

那年吉姆·亚当森坐在办公室，向波士顿的客人讲述这一切时，他备感自豪，因为他那帮名不见经传的苏格兰手下竟然完成了更大更富有的企业组织没能做到的事情。他们与 IBM 公平竞争，并打败了对方。他们的资金更少，雇员的教育程度更差，地理位置并不特别有利，起点更低，但他们赢了。他们最初的力量来源，仅仅是 NCR 在金融机构中，总的来说享有良好信誉，尽管这信誉曾受到丹迪的第一批 ATM 产品的极大影响。然而，他们克服了种种困难，创造出了一种 IBM 公司、波拉夫斯、霍尼韦尔、邓科特尔、达特萨布、查布等在 ATM 行业不具备的竞争优势，即强有力的领导。

创造这一领导的详实细节，其采取的形式，所带来的影响，是这一简单故事所特有的。但从本书讨论的话题出发，在丹迪的案例中具有复杂企业组织中常见的有效领导能力的主题，这将在以下章节详细探讨。

这些主题所体现的模式首先与领导过程有关（第三章和第五章）。在丹迪，像通常的类似情况一样，逐步产生了切合实际的对未来的远景目标，以及实现远景目标的战略——此过程并不像平常所认为的那样神秘。丹迪的情况与大多数领导案例相同，将远景方向告知有关各方，让他们理解且朝此方向奋斗——此过程比接受管理方面训练的读者通常想象得更为复杂。丹迪模式与其他管理模式相似，创造出了一种程度非凡的激励机制，鼓舞人们战胜前进路上遇到的困难与障碍——管理指南丛中常介绍的简单化的控制手段远不能产生如此强烈的激励力量。在丹迪，与几乎所有类似情况一样，称职

的管理配合有效领导，管理过程虽与领导过程有根本差异，但必不可少。

确实，如无合理的计划、职责分明的企业组织结构以及良好的控制，丹迪的运转可能熬不过 1980 年；NCR 公司法人总经理告诉亚当森，如工厂状况“得不到控制”，6 个月之后他将关闭工厂，亚当森起初所做的很多努力就是管理。甚至这之后，如缺乏优秀的管理，就不能带来代顿、巴克莱银行、工会和其他人所期待的持续效果，就难以想象能带来 1982 年后的发展势头，而这种势头至关重要，促使领导过程发展壮大。

领导的基本结构——人们所起的作用以及作用的相互关系——也不同寻常，尤其与其他企业组织相比。表面看来，这一结构简单之极：显示出来的只有一种领导作用，这儿即亚当森的领导作用。但有迹象明显表明，情况更为复杂。1986 和 1987 年亚当森离开丹迪期间，领导过程并未消失，可能领导强度有所减弱，但毕竟持续下来了。更深入的研究（第六章、第七章）证实，在丹迪，在任何地方，实际上都存在着由某种机制联系在一起的多重领导作用，这种机制是独特的，与其服务的职能相符，它与适应管理作用的机制是两码事。

再从表面来看，领导源泉——亚当森为什么能成功的原因——不甚清楚，这也很典型。人们得出理由通常非常简单，最普通的结论是基因遗传。但实际上亚当森和其他类似的人并不天生如此。虽然我们不敢非常肯定是什么造就了亚当森之流，但深入的研究（第八到第十章）表明，这显然是遗传、早期生活经历、重要工作生涯以及他们当时所处的企业文化的综合产物。故事中的模式尤其重要，因为它对实践——即怎样不断增强企业有效领导——有很大启示作用。

然而最明显的是丹迪案例讲明了有效领导在现代复杂企业中最通常的功能：朝某一有用的方向引起变革，经常是剧烈变革。1988 年的丹迪工厂与 1980 年大不一样。故事中涉及的几乎所有人，从车间工人到代顿管理者到巴克莱银行的顾客，都承认全面变革使企业朝更好的方向发展，这一点勿容汽疑。变革给许多不同的群体带来了真正的利益。雇员们有了就业保障，获得更多提升机会，工作干得好，自信心大为增强；顾客得到了更符合需要的系列产品；供应商生意扩大；代顿公司净收益剧增，令他们头痛的事大为减少；甚至母公司的股东们也从丹迪的赢利中获得了更好的股票价格。

收效如此明显，这仅是有效领导的一个普通案例。确实，引起重大变革，朝更好的前景目标发展，这点过去是，现在仍然是领导行为致力的中心。历史上伟大的政治、军事、宗教人物无疑对此领会甚深。更重要的是今天的经理们亦应懂得这一点。

第二篇 领导过程

第三章 确定经营方向

领导行为引起变革，此乃其首要职能。积极有效的领导行为会经过仔细权衡利弊，确定企业的变革方向，而经营方向的拟定是领导行为的核心。要了解经营方向的拟定过程，必须弄清哪些不属此范畴。虽然人们总是将企业经营方向的拟定与计划或长期计划混为一谈，但两者具有本质区别。计划属于管理过程，实质上是一个演绎过程，首要目的是维护秩序，而不是引起变革，这与领导行为中企业经营方向的拟定大相径庭。

例如，工厂管理者们知道销售部门已向一重要顾客保证，将某种数量的某种产品于（例如）5月1日运到，他们会制定计划来实现诺言。制定计划的思路从预期的目标着手，再沿时间顺序倒推，推断出达到目的所需做的事。因而有推断一：要在5月1日运货，运货部门需在4月24日左右安排发货。推断二：要在4月24日发货，就需在4月的前三周内完成货物的最后组装。推断三：按照目前组装计划，组装能力不足，应增排第三班人员轮流工作。推断四：要为4月的组装准备好部件，部件生产部门需……推断五：为此，采购部门必须……等等。

计划过程常常产生出报告，报告包括了从当时到目标时间期间所要做的每一件事，还可能包括某项预算——预算属计划过程——以实现财务目标。如最终报告很长很复杂，难以记住和传达，可常将其诉诸文字。否则，就借助记忆向其他人口头传达。

通常情况下，计划应送交或传达给企业组织中的所有相关人员，以便每个人了解应达到的结果（例如，采购人员知道他在1月15日前必须做的事情）。计划还用于控制过程中。经理们定期将计划与其真实执行情况进行对照，能很快发现问题，纠正偏差点。

具有上述本质的好计划无疑对今天的企业至关重要。由于涉及人员多，企业活动相互依赖，事情变得错综复杂，如果缺乏好的计划，就会带来无数的内在问题，常常难以实现对顾客、雇员、或股东的承诺，因而企业容易从一个危机走向另一个危机，导致人员疲惫，资源耗尽，财力枯竭。

然而，即使最好的计划过程也不能等同于领导行为——或更确切他说，等同于领导行为中经营方向的拟定过程，自然更不能替代领导行为。

领导行为中的经营方向的确定过程不制定计划。而拟定远景目标和战略。远景目标在这儿的含义既不是神秘莫测，也不是难以捉摸，它仅仅意味着对事物（一个企业组织、一种企业文化、一个行业、一种技术、一项活动）的未来（常为遥远未来）状况的描述。典型的远景目标具体到能真正起到指

这一事例是以最简单的形式给出的，在许多实际情形中所作的推论要复杂得多。再者，在做出一个适合所有限制因素（比如受到其他计划制约的因素）的计划之前，这个规划过程通常要经过两次或更多的重新论证。

本章节所采用的“远景目标”这一概念，首先是由蒂奇（Tichy）和本尼斯（Bennis）在他们所做的领导艺术研究中令人信服地揭示出来的。参阅蒂奇（Tichy）和德瓦那（Devanna）合著的《改革型领袖人物》[威利出版公司，1986年版]和本尼斯与内诺斯合著的《领导人物：管理的策略》[哈珀—罗出版社，1985年版]。

导作用，但又相当模糊，能刺激积极性，实用于种种情况下。远景目标有好有坏。通常，我们判断远景目标是否很好或恰当的标准，是要看它能否经受得住需要性和可行性的检验。需要性是根据远景目标中描述的未来状况为重要支持者——顾客、股东、雇员等——的利益而提供服务的好坏程度进行定义的。可行性通过战略、常为竞争战略表现出来，战略解释了远景目标的现实可能性。然而它不能保证最终一定会实现想要达到的目标；相反，错误的远景目标常会忽视重要支持者的合法需求和权利，并且/或者在战略上不可靠。

例如，1982年在NCR丹迪工厂速渐形成的经营方向可归纳如下：工厂的未来在于ATM机方面的发展，使丹迪成为工业领袖，追求并实现在ATM机方面的世界领先地位，这一切无疑是合乎需要的，因为这能带来一定水平的赢利和发展，可达到或超过代顿的NCR管理者们的最高期望，也能保障劳动就业、工资和提升机会，满足或超过丹迪雇员们的愿望。只要能先于竞争对手提供出符合顾客最大需要的产品系列，这一目标从战略上讲是可行的。要提供这样的产品系列，丹迪又可结合任何对手都未尽注重的公司顾客访问和快速轨道开发方案来得以实现。由于快速开发所固有的特性，一旦战略奏效，竞争者很难赶上，因而此战略应能创造出防御优势。

经营方向的拟定常常是通过分析归纳而得出的，即广泛收集有关情况的资料，寻找其中的模式、关系和联系，来解释说明情况。由NCR丹迪的吉姆·亚当森提出的种种问题推动了此过程的进行，问题包括：谁是我们的竞争对手？我们的竞争对手中为什么有些公司比其他更为成功？为什么有些比我们干得好？谁是我们的顾客，他们成功的原因何在？这一切在如何变化？此种环境下，我们的主要实力在哪儿？我们的最大弱点是什么？这些问题几乎不可能由单独的某个人作出回答，必须许多人加入进来。但他们的加入常常是受像亚当森这样的人鼓动，他起着领头作用，由他提出问题并仔细倾听回答。

经营方向的拟定过程一旦开始，通常会持续很长时间，这其中常会经历一些重大活动，当然也要经历一些小事件，也有时候甚至很少有活动。正因如此，远景目标和战略是动态的，不是静态的，并不断演变。例如，丹迪的经营方向在1981年、1982年和1987年各不相同。

经营方向的拟定过程得到的结论远比计划严密，虽常常不诉诸文字，但也常可用几页纸将远景目标和战略表达出来。制定计划时总要尽力消除风险，而远景目标和战略则必然带有某种程度的不确定性，其原因很简单，不承担风险要进行重大变革全然不可能。

由于各自的服务目的不同，计划、远景目标和战略不能相互替代。无论是做以前做过的事还是朝新的发展方向前进，计划都有助于人们持续、有预见性地开展工作，远景目标和战略则引起在产品、市场、财务，甚至公司经营方式上的变革。

一些公司对这些区别缺乏认识，其结果是管理过度，领导不力。它们缺乏经营方向，无力适应竞争不断加剧的动态商业环境，老抱有“长期计划”能包治百病的想法。这种方法不可能奏效，只要懂得计划与定向之间的差异，

帕斯卡尔（Pascal）和阿索斯（Athos）将远景目标称为“超纵标目的”，并认为这些目标应当：1）有意义（值得追求）；2）有持续性；3）有可行性。参阅他们在《日本的管理艺术》[西蒙-舒斯特出版公司（Simon & Schuster），1981年版]中的讨论。

其中原因不言而喻。

首先，由于活动范围广，制定长期计划要花大量时间，一旦出现意外情况，就得重新来过。在动态商业环境中，出现意外情况已是家常便饭。因而制定长期计划成为了难以负担的累赘活动。这也是为什么多数成功企业对其计划活动的时间范围加以限制的原因，有些甚至认为“长期计划”这一提法很矛盾。

但若一个企业缺乏经营方向，即使短期计划也可能成为管理“黑洞”，耗用无穷的时间和精力。如果缺乏对计划过程进行限制或引导的经营方向和战略，则每一突发事件都需制定计划。这种情况下，不可预见的计划工作可能永无休止，占用处理其他更为重要活动所需的时间和精力，然而仍不能带来当今企业非常需要的明确的经营方向。一段时间后，经理们开始对这一切玩世不恭，计划过程可能蜕化为高度政治化的游戏。

当计划不是作为经营方向的替代，而是作为经营方向拟定过程中的补充活动时，它才能发挥最大作用，因为称职的计划过程在实际中对拟定的经营方向起着有用的检验作用。它可对下列问题作出回答：能否迈出最初的几步从这个起点达到那个目标？这样做是否真正值得？同样，称职的经营方向的拟定过程为计划的实际执行提供了一个中心点，阐明了计划应做什么，哪些计划与此无关（见表格 3—2）。

自然，既领导有方又管理有效的企业组织深谙此道，但只占少数。

表格 3—1 制定议程：管理与领导

<p>首要职能</p> <p>对活动的概括描述</p>	<p>管理：计划预算</p> <p>通过计划，带来在企业重要领域的预兑性结果（例如，按时按预算完成任务）</p> <p>计划的形成：就如何达到目前主要支持者（如顾客、股东等）的期望结果而制定一个详细表格，如过于复杂难记或传达，可诉诸文字，并制定一个日程表，规定何时、何人必须做什么事。以及所涉及到的费用。计划的制定是一个推理过程，从所需达到的结果出发，确定必要的步骤、日程安排和费用</p>	<p>领导：拟定经营方向</p> <p>通过确定变革的方向，引起带来所需变革（例如，生产出新产品，建立劳资新关系等），以对付不断变化的商业环境</p> <p>经营方向的确定：确立一个远景目标，描述一个企业组织或活动的主要方面在将来的发展动态，并确立实现目标的战略。确定经营方向是一个归纳过程，此间需广泛收集有关所处行业、企业组织或活动的信息，能回答这一领域的基本问题并根据对问题的理解程度，对各种可选择方向进行检验，很可能就其中的某些选项进行实验，然后选定一种</p>
-----------------------------	---	--

美国运通公司旅游服务（Travel Related Service，简称 TRS）分公司 1978 年到 1987 年的情况，是确定有效经营方向的一个很好例子。TRS 与 NCR

有关 TRS 的资料源自公司文献，对经理们的采访，他们是爱德·科珀曼（Ed Cooperman）、卢·格斯特纳（Lou Gerstner）、罗恩·格洛佛（Ron Glover）、大卫·卡利斯（David Kalis）、乔纳森·利嫩（Jonathan Linen）、菲利浦·里斯（Phillip Riese）、里克·托曼（Rick Thoman），以及同 12 位美国运通公司的中级职员进行的非正式讨论。

公司大不一样：前者从事服务业，后者为生产业；一个以美国为基地，一个立足于欧洲；一个规模很大，一个相对较小；一个已发展成熟，一个仍很年轻；一个极为成功，一个岌岌可危，亟待改观。但与 NCR 相似，远景目标和战略的发展和运用直接关系到企业组织的出色运行。

表格 3—2 复杂企业组织中经营方向的拟定和计划的相互关系

经营方向的拟定过程确立	
远景目标——人们所渴望创建的在长期意义上的企业组织——	
30 ~ 20 年	
实现远景目标的战略——1 ~ 5 年	
提供一个中心	提供实际检验
计划过程确立	
· 正式或文字形式的计划——6 个月 ~ 2 年	
· 不用诉诸文字的计划——1 天 ~ 1 年	

TRS 一直是美国运通公司的核心组成部分，1850 年公司创建时就已存在，其第一大产物是推出汇票，旨在挫败杰西·詹姆斯 (Jesse James) 的抢劫行为。到 20 世纪 70 年代，汇票早已普遍让位于旅行支票和美国运通卡，这些业务和相关服务都非常成功，但 TRS 也面临着这一成熟行业中日益剧烈的竞争。

1978 年，几百家银行都在发行或计划推出自己的维扎信用卡 (Visa) 或万事达信用卡 (MasterCard)，还有几十家金融服务公司加入旅行支票业务。那年《财富》杂志一篇文章评论说 TRS “会发现愈加难以保持其世人瞩目的利润增长”，这很符合逻辑，因为在一个成熟市场上面临更加激烈的竞争，就意味着利润减少，发展受阻。

故事的中心人物是卢·格斯特纳 (Lou Gerstner)，一个长着一张娃娃脸的达特茅斯毕业生，获得哈佛大学工商硕士学位。格斯特纳曾在麦金西 (McKinsey) 公司工作了 13 年，1978 年接受美国运通公司新总裁吉姆·鲁宾逊 (Jim Robinson) 的邀请，担任 TRS 的行政副总裁一职，1979 年成为 TRS 总裁。

格斯特纳开始在美国运通公司着手实现他在麦金西就已形成的想法。他在 TRS 当过近五年顾问，花了大量时间密切注意亏损的旅游部和竞争日益剧烈的信用卡业务。这一过程是纯麦金西式的，但格斯特纳已由此变得非常老练，他一开始即提出有关经济、市场、竞争的基本问题，这需组织七八个人广泛收集资料以作出回答。他还强调认真思考，直到对行情有透彻理解。

格斯特纳到 TRS 走马上任一周之内，就以老板身份，将信用卡部门的雇员召集起来，开始询问他们开展业务的所有原则，这令他们大吃一惊。他询问的最基本的问题是：顾客对我们的产品和服务有何意见？我们的竞争地位怎样？我们的主要经济手段是什么？他尤其反复向两种已被普遍接受的观点发起挑战，一是他们的产品已趋于成熟，发展和革新潜力受到限制；二是他们只应当生产一种产品，即绿卡。接下来的一年里，他增加了几十次战略会议讨论这些问题，并将同等次数的其他正式会议用于这一目的。

在所有这些会议上，格斯特纳一点也不能容忍正式的走形式的不着边际

的讲话。相反，他要求对事实展开真正的讨论，对战略、竞争进行明智而实际的分析。他到美国运通公司的第二年，在旅行支票部采取了类似做法，再后来扩大到所有业务方面。

通过这种过程，远景目标逐渐形成，即要大力发展 TRS，使其摆脱处于一个成熟行业中具有 130 年悠久历史的企业的阴影。远景目标中的 TRS 充满生机，不断发展，面对几千家银行的维扎信用卡和绿卡的激烈竞争，依然经济繁荣。为达到此目标，他们制定了多重战略，因产品系列不同而各异。总的来说，要将注意力尽力集中到全球市场，尤其应注重美国运通公司一贯提供最佳产品服务的、人数相对众多的传统顾客，进一步争取新客户，然后大力开发深受每一顾客群体喜欢的产品或服务推向市场，同时强调进行明智投资，以不断增加生产力（从而降低成本）。TRS 人认为，采取这些措施可向市场提供尽可能的最佳顾客服务（优于维扎信用卡和绿卡），而市场上的自主资金充足，完全可从 TRS 购买大大多于目前的服务（构成巨大的增长潜力）。

为实现这一切，下一层战略就是进一步发展企业文化，聘用、培训一群富于献身精神的出色人员，让他们在这种企业文化中茁壮成长，并清楚地向他们传达企业总的发展方向。处于这样的企业文化中，这些人员对他们正在尽力实现的目标有清楚的了解，可使第一层战略成为现实。而且据 TRS 管理人员说，没有一个竞争对手能照搬他们的方法，竞争对手们，尤其是银行，会发现极为不易形成企业氛围，难以吸引最好的人才。

当经营方向逐渐确定后，就向 TRS 上下有关各方进行了传达。格斯特纳引导企业努力达到经营方向所定的目标。最后，越来越多的人加入进来，大家群情激昂，信仰并力求实现这一理想。

因而在 TRS 形成了更为浓厚的企业文化。起初是格斯特纳，然后是其他高级经理人员，他们尽力鼓励甘冒明智风险的行为，并尽一切力量取得风险回报。格斯特纳起了模范带头作用，他最初采取的一些决定在 TRS 人看来相当激进，令他们惊诧不已。例如，为使处于亏损低谷中的旅游部重焕生机，他将公司信用卡业务从信用卡部分离出来，连同信用卡部的一些最好的管理人员一起，拨给旅游部。

为了提供更宽松的环境以培育企业内的开拓精神，TRS 管理者们开始消除不必要的官僚主义，如清除意义不大的程序和日常文件。格斯特纳自己就减少了无用备忘录的数量。

TRS 提高了人员雇用标准。格斯特纳一再谈论“高素质”人才，他派人到最好的学校招聘最好的学生。为吸引杰出人才，引导他们成长，他创立了 TRS 毕业生管理项目。这一首创给具有非凡潜力的年轻人提供特殊训练，让他们学到一系列丰富的经历，并给予他们非同寻常的接触高层管理的机会。

公司对新方向进行了反复传达，公司中的所有人员，包括才华横溢的年轻人和资深的 TRS 老雇员都真正做到了从远景目标出发，将注意力集中到 TRS 的市场。在一个同时注重严明基本管理纪律（也是格斯特纳的强调重点）的环境中，一旦深受企业文化熏陶的高素质人才能真正做到这一点，那么深受市场欢迎的新产品、新服务和新的创见就会不断涌现。

1979 年，TRS 开始显著扩大其海外影响。1988 年，美国运通卡已用 29 种货币发行，而 10 年前仅为 11 种。1979 年，公司开始极为重视一直很少加以注意的两个市场群体：妇女和大学生。1981 年，TRS 将其信用卡和旅游服

务的业务能力结合起来，向顾客推出一种联合体系，对旅游费用加以监管控制。自 1967 年来，直销、邮售商品一直是美国运通公司业务的一个组成部分。但到 80 年代，TRS 提供给顾客的商品种类极大地丰富了。到 1988 年，美国运通成为美国第五大邮寄直销商。

1981 年初次尝试了“与事业相联系”的销售思想，主要与 1983 年的自由女神像修复有关。美国运通以增加一位新卡用户，获得一笔信用卡、旅行支票或旅游业务为由捐了钱。在自由女神修复运动中，信用卡的使用增加了 28%，新用户增加了 45%。1984 年 TRS 推出了白金卡 (Platinum)，被《财富》杂志誉为年度最佳产品。1987 年，除普通卡外，还问世了“买主保证”卡 (Buyers Assurance)，对顾客用美国运通卡所购商品提供 90 天保险期。推出不久，用卡购物增加了 28%。1987 年 TRS 又引入所谓的周转信用卡，起名为“最佳”信用卡 (Optima)，被《财富》杂志评为 1987 年度最佳新产品。1988 年，公司采用了图像处理技术开帐，为顾客提供了更方便的每月帐单，并将开帐成本降低了 25%。

在一个管理较好的环境中，所有成功的领导行为都转化成了收入和利润的稳定增长，对成熟市场的市场规律发起了挑战。1978 年到 1987 年，TRS 的净收益出色地增加了 500%，每年复利上涨 80%。事实上，它取得的成功较许多所谓的高科技高增长企业更为瞩目。1988 年的股东资产净值的盈利是 28%，也超过了大部分低增长高利润的产业。

总的来看，对于一个有着 130 年历史的公司来说，已是不错的业绩了。

有一种倾向认为讨论远景目标极其形成容易陷入形而上学，这暗示着它非常神秘，自然不是人、甚至非凡的天才应当从事的事情。但显而易见，TRS 的故事表明这个通常的结论是错误的。良好企业经营方向的形成不是魔法变出来的，而主要是一个艰难的、甚至令人精疲力竭的资料收集和分析过程。那些拟定远景目标和战略的人们也不是魔法师，而是愿意冒险的高瞻远瞩的战略家。有效的企业远景目标不是虚无缥缈的，可通过其形式和功能来相当清楚地进行定义。（见表格 3—1）

而且，尽管远景目标和战略有时具有非凡的创新性，给人一种魔法般的感觉，但大部分时间都不是这样。企业的远景目标一般带有世俗特性，通常由众所周知的观点构成，观点的实际组合或格局却常给人耳目一新的感觉。然而，有时甚至总体方向格局——希望达到的未来状态、为何需实现此种状态的逻辑推理、实现目标的战略、战略具有可行性的逻辑推理过程——都不是新的。但无论怎样，它确实行得通的原因可能是因为竞争对手要么缺乏企业经营方向意识，要么追求的是一种不好的远景目标，或采取的战略虽然相似，但无法使雇员们接受。

斯堪的纳维亚航空系统 (Scandinavian Airline System，以下简称 SAS) 的例子在这方面很具有教育意义。像大多数受到高度管制的行业一样，在二战后紧随欧洲复苏而来的经济繁荣中，SAS 于得相当不赖。从 1962 年起一连 16 年，年年盈利，1978 年盈利率达到最高水平。但在 1979 年，美国对航空公司解除管制，此时距第一次石油恐慌已有 6 年，到处的航空公司都开始发生变化，SAS 也开始亏损。当 1980 年简·卡尔森 (Jan Carlzon) 出任公司

有关 SAS 的资料参见卡尔森的著述《真理的时刻》[巴林杰印刷出版社 (Ballinger Publishing)，1987 年版]，公司文献以及对卡尔森先生的采访。

首席执行官时，公司亏损高达 20 万美元，这对 SAS 这样规模的公司来说，是相当大的数目了。

卡尔森，一个英俊潇洒的斯堪的纳维亚人，他的全部生涯都在旅游业中度过。他最初在文格雷索 (VingreLsor) 公司工作，这是 SAS 的一个子公司，专门组织转让包团旅游。1978 年，他成为 SAS 国内航空公司——林捷航空公司 (LInjeflYg) 的总裁，1980 年提升为 SAS 的首席执行经理，一年后升为法人总经理。

作为 SAS 的首脑，卡尔森很快决定公司需要“新的航向”，他因而指定了一组经验丰富的管理人员处理公司的日常事物。他和他集合起来的一帮人全力制定企业经营新方向，并传达给 SAS 的员工、董事会、工会，以及相关的航天管理当局。

形成的远景目标的基本方向如下：SAS 要力求成为世界上频繁出差旅客的最佳航空公司。这是一个合意的目标，因为一旦目标实现，能带来高额利润（出差旅客一般不要求票价打折）、稳定的业务（市场情况有好有坏，保持昂贵班机客满极为重要）、可靠的增长潜力（世界上的出差旅客人数众多，SAS 的市场占有率依然很小），就能满足重要支持者的需要。但要实现远景目标，SAS 须寻求的战略是：集中资本支出和管理时间来满足出差旅客切实关心的少数事情，如准时、商业中心之间的频繁航班等，而不是将精力和时间浪费在其他地方。

这一远景目标不是排斥关心票价的旅客或富裕的度假游客。相反，SAS 很愿意为他们提供服务，但不花费时间或资金来尽力满足这些次要市场的特殊需要，此类业务可让其他几十家航空公司去做。而且假如空中客车、麦道或波音飞机公司推出创造技术奇迹的新型飞机，受到度假旅客的欢迎，但若 SAS 的业务市场并不必要，那很简单，不买就是了。

这一远景目标利用了为经常出差旅客提供服务的优势，但设想本身并不新奇。整个行业都知道出差旅客愿意付更高价钱，往返更为频繁，也知道不同的市场群体关心不同的利益，因而航空公司可能花钱满足群体 A 的需求，而对群体 B 未做一点努力，除非后者愿给高价补足增加的成本。但航空业以官僚主义闻名，不甚注重远景目标，没人曾将这些简单观点组合起来，投身进去朝观点所指引的目标方向前进。

1982 年，尽管世界范围内国际航空公司总损失高达 20 亿美元，SAS 重又开始盈利，并呈不断增长趋势。1983 年，SAS 的净收益、顾客满意程度和员工士气都上升到很大高度，被《航空运输世界》评为年度航空公司，被不只一家杂志誉为世界最佳出差旅客航空公司。公司利润继续以罕见的速度递增，1988 年达到 6 亿美元，是卡尔森上台前的最好年度（1978 年）的 25 倍多。这一世俗的远景目标成为了现实，随之而来的是名誉和财富。

亚当森及其手下想在世界上 ATM 机行业中独占鳌头，格斯特纳与他的一帮人希望在他们门的 TRS 市场为顾客提供最优质服务，而卡尔森渴望将 SAS 发展成世界最好的频繁出差旅客航空公司。当李·艾柯卡 (LeeIacocca) 接手克莱斯勒 (Chrysler) 公司时，说过“只想成为最好的”。

想在某一方面成为最好的，这一观念是成功企业远景目标中非常普遍的主题，比大多数人意识到的还要普遍。无论是大公司还是小企业，是高科技产业还是低技术行业，在美国还是国外，到处可发现此观念。在成功案例中，“最好”的主题绝不是虚张声势，摆摆样子，与之配套的还有一个或一系列

切实可行的战略，但这一主题总是存在。

约翰·哈维·琼斯(John Harvey-Jones)爵士因其展示出色的管理才能，帮助将英国帝国化学工业公司(ICI)从一个蹒跚不前的巨人转变为化工行业中赢利颇丰的竞争强手而享有盛誉。他相信，而且很多人也会同意他的意见，有好几个理由可解释为什么我们常会见到这个“最好”主题。哈维·琼斯说：“企业领袖必须着眼于最好，因为只有最好才能支配他们的命运，达到他们和他们的人所追求的报偿。这是一个不断加强的过程，最好的人想要加入最好的公司，最好的公司更容易与其他公司结盟，更易于购买技术，更易于打入本国之外的他国市场，更易于从银行或股东那里获得财力资助，还可避免部分在公众中散布开来非常损害公司形象的批评。”换而言之，成为某一方面的最好的，可得到一些重要补偿，因而这种地位是人人都渴望达到的，也是有利竞争优势的源泉。此种观点的道理显而易见，但今天世界上仍有许许多多企业组织甘为某项活动中的第二、第五或第十。

NCR、TRS 和 SAS 追求的方向还有一个值得注意的共同点。三个案例中的企业都极力主张创造一种减少官僚主义的企业环境，虽然表达方法不同，但思想是一致的。体现的逻辑看来也很正确，因为在一个竞争日渐激烈的全球市场上，很难想象一个官僚主义严重、体制臃肿的企业组织能在某方面领先，这其中的缘由不言而喻。但当今的世界依然有无数企业官僚之风严重，有些还缺乏明确的经营方向(表 3—3 对经营方向的拟定过程作了归纳总结)，却未做多大努力来改变这种状况。一旦公司管理过度而领导不足，就会出现这种情况。

哈维·琼斯作董事长时，ICI 的利润年增长率为 40%。

哈维·琼斯所著《梦想成真：对领导艺术的思考》[柯林斯出版社(Collins)，1988 年版，第 25 页]。

表格 3—3 确定方向

经营方向	<p>描述某种在未来、通常是遥远未来的状态(远景目标),以及实现目标的战略。好的远景目标能经受两种检验:适合性及可行性的检验。适合性指能满足企业或企业组织的主要支持者(如顾客、股东、雇员等)的需要。可行性则指达到目标的合理战略,考虑到了竞争因素、企业组织的实力和不足,以及技术发展趋势等。一个企业的经营方向可以极为新颖,但常常并非如此</p>
确立经营方向	<p>收集信息,尤其从顾客处收集大量的经营活动信息,向传统的想法提出挑战,并分析得出能对经营活动中存在的基本问题做出回答的模式(例如,成功的要素是什么?顾客对我们的产品和服务有何意见?等等),再根据对问题的理解提出多种选择方向,并进行验证,还可试用一些对策,最后选定一个好的经营方向(即既适用又可行的方向)。确定经营方向的过程是一个能动过程,永无终止(虽然此过程可能既要经历重大活动期又要经历相对平静期)。</p>
潜在影响	<p>指出一群人前进的方向、达到目标的方式以及提供具有潜在激励性的信息后,明确的经营方向有助于产生有利的变革,特别是重大或激进的变革。</p>

第四章 联合群众

现代企业组织的中心特征之一是互相联系，企业组织中的任何人都不是完全独立的，绝大部分雇员都通过工作、技术、管理体制和等级制度与其他人相联系。一旦企业组织试图进行变革，这种联系就给领导过程提出了一个特殊挑战。如果众多的人员不能组织起来，朝同一个方向前进，人们就会互相绊倒。

一个受过过度管理教育而缺乏领导教育的读者可能认为，使得人们朝同一个方向前进是一个组织问题。但事实并非如此。企业组织属于管理过程，有着不同的职能和特点。而这里所谈的活动是联合群众。

经理们“组织”创建了用人体制，以便尽量精确、高效地执行计划，这通常要求做出一些复杂决定，从无数可能性中挑选出工作和汇报关系的结构，并为这一结构配备人员，这又要求人员和工作要配套。如人员不具备从事工作所需技能和知识，常常须决定为他们提供何种培训和指导。计划总是必须要向雇员传达，这又需要做出更多决定确定传达多少，向谁传达。同时，还需时常创造一些经济刺激，鼓励计划的实施。并且还有很多可供选择的方案和计划实施的管理体制，这一切都需做出决定。

这类组织上的判断在很多方面与建筑上的决定相当类似，其实质是适合某一特定环境的问题：结构体系适合总体计划中的任务吗？此人适合那种工作吗？这一揽子补偿措施适合计划的目标和所涉及的人员吗？过去 20 年来，我们费了很大功夫形成了一门科学来回答这些问题。但正如建筑是艺术和科学的综合体，企业组织也必须依赖大量复杂的判断。联盟活动至少在三个方面与组织活动根本不同，这些不同点加在一起，使其在更大程度上面临着交流上的挑战，而不是设计问题。

尽管组织工作意味着与很多人交流，但与领导活动相比，所涉及的人数总要少些。有时是少得多。以吉米·亚当森为例，1982 年他尽力组织的最多人员数目为 1000 人左右，即 NCR 丹迪工厂的全部雇员人数。但与此同时，实现他逐渐形成的远景目标所需要联合的人数，如果算入他的雇员、俄亥俄的人、主要顾客和重要供应商，至少是前者的两倍甚至更多。

亚当森的情况绝非仅有。在结盟工作中与人沟通时，目标群体不仅包括某一管理的负责人，还牵涉到老板、同业者、企业组织中其他部门的人员、供应商、政府官员，甚至顾客。确实，可能涉及到能帮助执行远景目标和战略的人，或可能阻碍执行的任何人。

组织活动中与目标群体进行交流当然也可能很复杂，在一个复杂企业组织中，帮助人们懂得最新计划和他们在其中的作用，并非易事；但要使人们理解非常遥远的将来的远景目标，则具有前者不能比拟的挑战性。

这在很大程度上关系到日常工作与非日常工作、以前做过的事情和正在做的新事情之间的差别。前者与后者相比，所需的沟通更少，更好理解，更

哈佛大学劳伦斯和洛斯基等人已先期做过此类研究 [《企业组织和环境》，哈佛商学院出版社 (Harvard Business School Press)，1967 年版]，也可参见尼斯托姆 (Nystrom) 和斯达伯克 (Starbuk) 的《企业组织策划手册》 [牛津大学出版社 (Oxford University Press)，1981 年版]。

关于横向联系在革新中的重要性的讨论，请参见坎特 (Kanter) 的《富于革新精神的中层管理人员》 [《哈佛商评》，1982 年 7—8 月]，以及《变革大师们》 [西蒙—舒斯特出版公司，1983 年版]。

为可信，易于接受。两者的差异犹如一个橄榄球队的四分卫试图告诉他的队友下面二三局如何打，与他向他的队友解释赛季的后半时间里用一种全新的比赛方法之间的差别。三局比赛的打法只要十几句话即可讲述清楚，沟通产生效果的机率非常高，听众认为信息合理可靠的可能性也很大。第二种情况是解释一种全新的竞争哲学，与前者的效果刚好相反，需要更多的话来讲述，你可想象某人连讲好几个小时的情景，但很可能没有人理解这些长篇大论；即使理解了，也会拒绝接受，有人还会提出质疑：橄榄球队是否真正需要新的打法？四分卫是否是可信的橄榄球哲学家？

如复杂信息的传达，对象人数众多，形形色色，并且持怀疑态度，则沟通工作的困难程度难以置信。在规模庞大或地理位置分散的企业组织里尤其如此。连通用电气公司总裁杰克·唯尔奇（Jack Welch）这样的名人都曾坦诚直言：“毫无疑问，远景目标和围绕远景目标的氛围进行沟通一直是，并将继续是最艰巨的工作。”

尽管联盟属于沟通范围，但是它比组织行为更难，关键是两者不是一码事（见表格 4—1），如果认识不到这种差异，就会出现问題。

表格 4—1 为达到目标而形成人的体制/网络：管理与领导

	管理： 组织、配备人员	领导： 联合群众
主要职能	建立一个执行计划的组织制度，以带来在企业重要领域（例如：成本、交货进度、产品质量等）内的预期效果。	使人们朝着某一远景目标和战略方向前进，以引起变革，适应不断变化的环境（例如：推出新产品，处理劳资关系的新方法等）。
活动简 要描 述	进行合适性的判断和组织设计的过程：什么样的结构最适合于此计划；结构中的每一项工作最适合于什么样的人去做；计划中的哪一部分适合于某个人，并应交由他或她去做；什么补偿制度最适合于计划和有关人员等。	主要面临着沟通方面的挑战：通过与所有能提供帮助和合作的人进行大量的交流，让他们理解和相信这一远景目标及其战略，以使经营方向变成现实；在交流的过程中，尽可能地做到表达清楚，令人信服。

让我们稍微想想，如果一个人用组织观念来进行联盟很可能发生什么。这样一个人很可能完全将注意力集中到他自己的雇员身上，很可能仅仅局限于那些直接对他负责的人。他可能沟通不足，不是差得太少，而是差得太多。他可能很少做出努力来增加信息或者信息传达者的可信度，他的语气可能会是“我是老板，在下达前进命令”。这一切的后果是，他很可能得不到他所需的大范围联盟者。我们可以想想，此类场面自然并不鲜见，出现得很多。

一个成功联盟过程的最明显特征之一是进行了大量沟通工作。从绝对意义上讲，与管理控制中通常进行的交流相比，传送信息的数量不算大。但对

1987年在自动工程师协会所作的演讲。

在科特所著的《权力与影响》[弗黎出版社，1985年版]一书中第二部分有大量关于这一问题的经典案例。

于一个所受教育就是用简短的命令进行指挥的读者而言，看起来确实进行了极为大量的谈话。

80年代中期，柯达公司(Kodak)在复印机的生产技术部进行的调整即是一个典型的案例。调整经营方向之前，正如大部分人所知道的，公司1984年需注销的库存高达4000万美元。但缺乏围绕一个远景目标而组织起来的联盟以解决问题，柯达公司于70年代早期进入复印机行业，1975年推出其第一种产品。公司主要着力发展这一行业的尖端产品，生产出来的机器技术复杂，平均每套售价6万美元。10年过去了，公司总收入达到10亿美元，但成本高，获利甚少，问题成堆。

1984年后半年，柯达公司董事长科尔比·钱德勒(Colby Chandler)根据业务范围重组公司，打破了运行中的庞大职能阶层，从克拉克森(Clarkson)提拔了两位服务年限久的技术雇员负责复印机新产品组的主要工作。查克·特罗布里奇(Chuck Trowbridge)担任总经理一职，而鲍勃·克兰德尔(BOB Crandall)负责管理设计和生产。

上任后头两个月，特罗布里奇会见了组内几乎所有主要人员及柯达公司各部门与复印机业务有关的人物，然后他开始与克兰德尔和其他助手一起制定勾画部门新的经营方向。同样克兰德尔也与他的经理们一起制定了技术生产组的远景目标和系列战略，他们创建并利用体制就经营方向与人们沟通，使人们相信他们确实认真地投身进去，希望将目标变成现实。

生产工程的远期目标中的宗旨确实很简单。他们说：“如果我们要继续从事这一行，我们必须迈上将公司发展成世界级生产企业的征途，产品质量、成本和发货精确度要远远高于目前水平。”经过多次讨论远景目标后，他们又补充道：“要达到世界级水平，我们必须采取战略减少官僚主义，下放权力，让群众有更多责任和能力来提高质量、降低成本，促进按时交货。”

信息虽简单，要传送下去却很费事，因为不仅仅是复印产品组，对整个柯达上下而言，这都与以前的观点完全背道而驰。因而克兰德尔采用几十种方法对新的经营方向一再进行强调。他每三个月与他的所有100位主管上司会面，谈论已取得的进步，以及为取得更大成效而发起的项目。他制定了季度“部门状况”会议制度，在“部门状况”会议上，每位经理与自己部门(如存货控制部门)的每位员工进行谈论。他还每周召开会议，与他的12位直接助手会面。他还设立了所谓的“复印产品专题讨论会”，每月从每一部门选出一名雇员组成一组，与他就各种问题进行讨论。

同时，克兰德尔和他的直接助手们每月一次会见部门内某些地区来的80至100名雇员，与他们一起喝咖啡、吃面包，谈论他们的一切需求。过些时候，他创办了一个叫做“经营状况会”的会议制度。开会时他的经理们与12到20人就某一具体话题，如库存和主要日程安排进行讨论。此项制度的目标是让他的1500名雇员，每年至少参加一次这类集中讨论的“经营状况会”。他们还采用书面交流方式，每月向雇员发送4到8页纸的复印产品月刊，鼓励雇员们通过公司范围的“对话信”匿名将他们的想法告知克兰德尔和其他

有关柯达公司的资料参见公司内部文件，以及对下列人士的采访：马丁·贝里克(Martin Berwick)、约翰·布里克米尔(John Bricklemyer)、罗伯特·克兰德尔(Robert Crandall)、理查德·哈默(Richard Hamer)、艾伦·列夫科(Alan Lefko)、理查德·赛克(Richard Psvk)、托玛斯·罗兹托西尔(Thomas Rozbocil)、威弗坦克德·罗伊(Wilfrid Rowe)以及约瑟夫·希利夫(Joseph Schliff)。

经理，并保证雇员能得到答复。但书面沟通最明显最有力的方式是采用表格。在自助餐厅的主要大厅画着一些巨大的表格，显示出每一产品的质量、成本、运货结果，并提出更高的目标。100 张类似的小表格分散张贴于生产区，标明了具体工组的质量和成本状况。

除此之外，为了实现新的经营方向目标，克兰德尔需要与外部门的柯达器材部结成联盟，这是他们目前的最大供应商，他们所用部件的三分之一由这一部门生产。为了联合那一部门的上层经理人员，克兰德尔和他的经理们与对方每周 4 午餐时间见面。但可能最重要的措施是，在特罗布里奇的支持和帮助下，克兰德尔和他的经理们反复讨论他们的前进方向、所取得的进展，以及下一步的安排。他们在会议桌旁谈，在餐厅大厅里谈，从不愿错过任何传递交流信息的机会。

6 个月后初见成效，一年后进展更大。成功使人们更相信他们传达的信息，吸引了更多的人加入行动。同时，克兰德尔和其他人采取了系列措施鼓励、承认并奖励那些干劲十足、为达到目标而更努力工作的人，因而取得了越多越大的成效。

1984 年到 1988 年间，一种主要产品系列的质量提高了近一百倍，每套机器中的不足之处；在花费相当的钱进行改正之前，从 30 降为 0.3。三年内，另一产品系列的成本降低了近 24%，按时交货率从 1985 年的 80% 增加到 1987 年的 95%。尽管产品数量增加了，1984 年到 1988 年间的存货水平下降 50% 多，按每个工人生产产品套数来计算，从 1985 年到 1988 年翻了一番。

进行大量沟通交流工作，对单条信息多次重复，注重相关的每个人、每个组，这只是卓有成效的总体领导过程的一个方面，但这是领导过程的主要部分，也是常被忽略的部分。

克兰德尔在每个人都经过的繁忙餐厅大厅画的巨大表格，是每一成功领导故事中常见的沟通方式之一，其基本思想就是寻找利用非常简单的图像和字句进行有力的沟通，不需过多的沟通渠道和占用大多宝贵的管理时间。

在 NRC 公司，亚当森也在车间墙上画了表格，位置就在厂里的未来分部，这更有力地传达了信息，表明了不断发展中的企业经营远景方向和中心战略思想。亚当森还在工厂的墙上挂了张招帖画，主要通过图片形式强调了远期目标的其他主题。他尤其擅长选用简单的词句来概括复杂的思想，使之易于记忆，如“最低用户总费用”。“快速轨道开发”、“公司顾客访问方案”等。

美国运通公司的卢·格斯特纳主张采用方法将复杂战略简化成最低数目的核心原则。与亚当森一样，他寻找简单易记的表达法来讲述这些原则。

SAS 公司的吉姆·卡尔森也不例外。他采用了“频繁出差旅客的最佳航空公司”的说法，不仅方便记忆，还的确能使人们对 SAS 公司的战略有更为详细的理解。他常用的另一句话与此有异曲同工之妙，“过去飞机，现在飞人。”

卡尔森与他的管理班子采用的另一种沟通战略的方式是向 SAS 的所有 2 万名雇员分发标题为“加入进来奋斗吧！”的小册子。这本小册子不同于用纯粹的管理思维方式印发的出版物，它不是每页布满了密密麻麻的黑色小字，它的每页只有很少几个字，字体很大，很清楚，很多信息都用图片或卡通画表达出来。卡通图片画着在微笑、在皱眉、用翅膀遮住眼睛的飞机。当卡尔森和他的一帮人最初宣布打算印发这本册子时，遭到经理们的强烈反

对，认为这对受过良好教育的雇员们来说过于简单了。卡尔森他们坚持分发到雇员手中，这一招确实很奏效。

我们下一章将谈到的玛丽·凯·阿什（Mary Kay Ash）更是符号沟通大师。作为世界上最成功的护肤公司的创始人，多年来她赋予公司一种浓厚的经营方向意识，用多种不同方式对部分远期目标和战略进行传达，但最有力的方式是用简单的符号。

参观者到达拉斯的玛丽·凯化妆品公司总部走一趟，就会看到挂有比真人还大的公司全国销售指导的照片。这些照片远比 30 多页无人问津的报告更能体现公司的竞争战略。公司称其独立销售代理为“美容顾问”，此称号表明了玛丽·凯的整个销售方式。公司给予成功的美容顾问的奖品之一是 14 克拉的野蜂形状的金质胸针，每位新雇员都得知，野蜂的身体太大，与其翅膀不成比例，应当没有飞行能力，但它又确实能飞，这就是公司的目标。

约翰·哈维·琼斯成为 ICI 公司董事长伊始，决定对高级管理人员的会议厅做点改变，使之体现公司上下应当具有的风格。在他之前，ICI 公司的上层会议通常是在庄严、正式、豪华的董事会议室召开。他立即将所有会议改在他的办公室举行。房间里摆放着舒适的椅子和翻开的图表等实用物件，撤走了所有象征着正式、等级的东西。

惠普公司的上层管理者们更绝，1981 到 1982 年在帕洛阿尔托（Palo Alto）修建公司总部时，采用建筑设计来体现公司风格。为了强调惠普公司的战略是运用专门知识和灵通的信息，而不是由职务名称来做出重大决定，他们没有建造传统的办公室。实际上大楼里的每个人，甚至法人总经理，都使用一间相对开放的办公室，没有从地板直抵屋顶的墙壁。

谈到这种沟通方式，最有名的现代天才当算目前住在离惠普公司总部南边几百英里的一个人，他名叫罗纳得·里根（Ronald Reagan）。即使认为他是一位蹩脚总统的人也不得不承认，他能非常有效地传达他的美国远景目标。这种沟通的关键在于他极为有力地运用了短句、符号、简单的比喻、图片等。采用这些方式，他在十分钟的电视讲话和演讲中能传达我们用一个小时或更多时间才能表达的内容，而且效果更佳。正是具有这种能力，无论在他的朋友还是敌人眼中，他都是“最伟大的传达者。”

无论信息是用许多话语或是用精心选择的符号来传达的，都不一定会因被理解而被接受。领导工作中的一个很大挑战是可信度问题——即让人们相信这些信息。

可信度与很多东西有关，信息传达者的工作履历很大程度上影响着信息力度与当时状况的联系。信息内容对信息的合理性至关重要，领袖人物常会指出威胁或潜在威胁，使实现远期目标必然要冒的风险和付出的牺牲看起来合情合理。就诚实和是否值得信赖而言，信息传达群体的声誉和相互关系亦很要紧，当然还要求信息传达者要言行一致。

言行一致问题最容易影响信息内容的可信度。人们总相信行动胜于雄辩，因而可以发现，有效领导过程中主要人物的行为与其所传达的信息之间有着高度一致。第七章中罗克特—甘布尔公司董事长迪克·尼克拉西（Dick Nicolosi）将之称作“有言必有行”。

美国运通公司的卢·格斯特纳在管理委员会会议中有个习惯，总要问及某些提议或行动是怎样适合或如何不适合 TRS 的远景经营目标和战略。据说，人们与他在办公室里交谈时，如果谈话内容与他正将公司引向的经营方

向无关，他会变得很不耐烦。从更广泛的意义上讲，他创造了很多他自己积极参与的活动，将远景目标和战略实例化，其中最具影响的当推“最佳表现者活动”。

1980年开始的“最佳表现者”是一项雇员认可活动。活动的大致情况如下：TRS的任何人如发现为顾客提供非常出色的服务案例——这也是远期目标的宗旨，可向模范执行者选拔委员会提名提供这种服务的人。委员会共由60人组成，1987年分成若干地区小组。委员会得到提名后，对每位被提名者展开调查，选拔出符合一定优秀标准的人选，那年选拔出了129名人选，再将获胜人员完整的详细材料送交全球执事委员会。1987年的委员会主席是奥尔多·帕波普（Aldo Papope），委员会由TRS的8位高级官员组成，他们挑选出大奖获得者，1987年总共评选出26名。普通奖获得者得到一块匾、一些钱、一个刻有“Gp”（译注：GP是英语（Great Performer）的首字母缩写，意为“最佳表现者”）标志的金质饰针，以及获奖者所在地区的选拔委员会主席的一封表彰信，所有奖品通常由获奖者工作所在地的高级管理人员颁发。大奖获得者得到匾、饰针、4000美元的美国运通旅行支票，并可到纽约旅行，全部费用由公司承担。

1987年，林登·迪恩（Lyndon Deane）和卡丽·李·刘易斯（Carrie Lee Lewis）是其中两名大奖获得者。林登23岁，在大多伦多的电话服务中心工作，卡丽26岁，在设在加拿大萨斯喀彻温的TRS旅行办事处就职。他们获奖的原因是他们为一位顾客提供了优质服务。这位顾客的儿子在巴西的一次事故中受了重伤，当卡丽了解到顾客的困难时，做出安排，将资金从加拿大转到巴西应急。顾客决定把孩子带回家治疗，她于是为他们安排好所有航班。加拿大航空公司坚持要护理人员随机照顾这个孩子，但飞机起飞前夜，护理人员发现他需要办理签证。林登设法在星期六得到了签证，后又亲自驾车送护理人员到机场。

波多黎各服务中心的米尔德里德·阿森西奥（Mildred Atsencio）和五个同事也是获奖者。他们自愿在除夕之夜设了一个美国运通服务台，帮助杜邦广场宾馆大火的受害者。菲尼克斯的谢利·克兰（Sherri Kline）帮助警方逮捕了一个欺诈有精神缺陷的年老顾客的罪犯，也是获奖者之一。黎巴嫩贝鲁特的阿明·希蒂（Amin Hitti）因多次不顾个人安危，为顾客提供服务而得到奖励。

卡丽、林登、阿明和其他获奖者到纽约的旅游确也算得上一件大事。他们住豪华宾馆，在百老汇观看演出，到最好的餐馆就餐，参加在国际金融中心的美国运通塔顶层由TRS高级管理人员举行的午餐会，并被授予奖品。

1987年大奖获得者的午餐会于1988年2月23日12:00到下午2:15之间进行。午餐会先是鸡尾酒招待会，接下来是精美的午餐，最后是颁奖仪式。8位TRS高级经理人员参加了颁奖仪式，讲述了两三名个人或群体的“了不起表现”，向他们颁发奖品。会场响起阵阵掌声，许多人泪眼。格斯特纳用简短的发言结束了整个仪式，他谈到过去他的经理们曾为他组织了一个晚会，庆祝他在TRS度过了十周年，并在晚会上赠给他一块与在座诸位一样的匾。他明确表示，这是一种奖励，他为之而自豪。

整个事情对这26名获奖者无疑是一种激励的源泉。但有关仪式的新闻通过分发到每位雇员手中的业务通讯、讲话和闲聊传开之后，这场竞赛就成为联合成千上万雇员的强大力量。人们了解到高级经理人员强调要在顾客服务

方面比任何竞争对手都做得更好时，态度是何等的认真。此类信息极为有力，也相当清楚。

大部分企业中，有力的信息总是通过管理人员的行为来传达的。不幸的是，与 TRS 的情况不一样，这些信息通常并不有助于人们理解并支持某一未来经营方向，他们接收到的信息常是：a) 信息中没有包含远期目标和战略；b) 我们让你们相信这一远期目标和战略，但我们并不真正打算实现它。这两种状况的影响都是致命的。

企业组织难以适应市场或技术变化的原因之一在于公司中如此多的人感到无能为力。他们已从经验知道。即使他们正确地察觉了重大的外在变化，然后积极采取恰当的行动，也会由于其行为不为职位高于他们的人所喜欢而受到责难。指责可能以上百种不同形式出现，如：那是违背政策的；我们无能为力；闭嘴做你的事等。

联盟有助于克服问题，它至少在两个不同方面授予人们权力。首先，当在整个企业组织上下传达了一个清晰的方向意识时，允许甚至低层雇员开始行动，而不会受到如此多的责难；只要他们的行为与远期目标一致，上级要对他们横加指责更不可能。第二，因为每个人都瞄准的是同一目标，单个人的行为与其他人发生冲突的可能性更小。

在一个相对稳定的环境中，被授权的人的贡献是有限的。在一个快速变化的环境中，同一个人，他的价值是无可估量的。这也是联盟在今天如此重要的另一个原因。

表格 4—2 联合群众

联盟	指一群彼此相关的人们对某一远景目标和整套战略能达成共识，承认方向的有效性并乐意为将之变成现实而奋斗的状况。
达成联盟	不厌其烦地向所有能够提供帮助和合作的人们（下属、下属的下属、老板、供应商等）传达确定的经营方向；传达过程中尽可能用简单的图像、符号或比喻进行有力的交流。勿需采用已经用得够多的交流渠道以避免占用许多宝贵的管理时间；通过使用具有良好履历和工作关系的传达者，尽可能用合理的方式传达信息，确保传达者言行一致，通常对远景目标和战略表现出不屈不挠的执著精神（所谓“身体力行的领导”）等方式增加信息的可信度。
潜在影响	一群联合起来的人们具有朝着某一远景目标取得进展的潜力。

领袖人物们通过结盟（如第五章所述）以及激励赋予他人权力。

第五章 促动和激励他人

在努力进行重大变革时，即使沿最合理的目标方向联盟起来的群体也总会遇到严重阻碍，有些阻碍事先非常难以预见，它们可能是经济方面的，如突然需要 100 万美元，却无法弄到手；但更通常是官僚主义或政治方面的，如一个部门拒绝在不到两个月的常规时间内对某一紧急请求做出更快的答复等。

克服、绕过或穿过阻碍走向改革需要充沛的精力和做出艰辛的努力。若要迅速得到 100 万美元，可能需要整夜工作，且需具有丰富想象力。若要一个难打交道的部门在一周内而不是两周内做出答复，也需要有人做出不同寻常的说服工作。确实，即使为一个合理的目标联盟了合适的人员，但如果没有高度激励的行为，这类障碍也会阻止整个“变革努力”，或使变革蹒跚跛行。因为领导的首要职能是引起变革，能否极大地激励人们进行变革与经营方向的拟定以及联合群众同等重要。从某种意义上说，经营方向的拟定为企业找出了一条正确的前进道路，有效联盟使人们沿着这条道路前进，而成功的激励行为可以保证这些人有力量战胜前进道路上的障碍。

要理解领导的激励过程，可再看看管理，因为激励也是管理中的一个相关话题。但管理中的激励行为与领导中的激励行为很不相同。

管理的基本职能是自动平衡，即通过保证关键变量保持在容许范围内，从而使系统保持活力。因而，控制人体的复杂机制能昼夜不停地使体温保持在接近 98 华氏度的范围。类似地，一个经营良好的工厂中，管理过程使生产质量持续保持在可接受的范围内；一个管理得当的市场部，适当的管理过程能保证其经营活动符合或接近预算。

任何自我平衡过程的重要方面都是控制。目标确定后，需设计出一个实现目标的系统，再创建一个控制系统按计划不断进行监控，一旦发现偏差就采取行动。这在一个管理有力的工厂里就意味着，制定计划时则设立了合理的质量目标，在组织过程建立了实现目标的制度，而控制过程保证质量偏差能被立即发现并得到纠正，而不是 30 或 60 天之后才被发现。一个管理得力的市场部，一旦计划超过预算，也会采取同样的措施。

管理的控制方法之一是“激励”人们遵守标准或计划，通常采用经济刺激来得以实现，即根据将偏差、至少是不利偏差减至最小的能力给予一定的补偿。有时管理行为还会通过更随便的方式，如制定群体规范或采取高压手段尽力实现目的。但无论采取何种方式，最终目标是一致的：即控制。

由于控制是管理的中心内容，高度激励或鼓舞的行为与管理几乎不相干。因为管理过程要求持续达到预期效果，就必须尽量避免失败和冒风险，这就意味着管理过程不能基于超常或难以实现的东西之上。因而，一个好的预算过程不需要爱因斯坦来管理，一个组织良好的人事部也不需要让通宵守夜人每周来完成日常工作。从某种意义上讲，管理系统和组织结构的唯一目的，就是帮助普通人日复一日地用普通方式成功地完成日常工作。它既不刺激也不具诱惑力，但这就是管理。

领导行为则不同。要战胜障碍实现远大的远景目标，就需要不时激发出

“自动平衡”这一术语原为另一不同目的而造，但是希望用在这儿不致冒犯术语的创造者。参见坎农（Cannon）所著《集体的智慧》（修订版）[诺顿出版公司（Norton），1939年版]。

非凡的力量，而某些激励和鼓动过程则能带来这种力量。激励和鼓动过程要达到激励效果，不是通过控制机能将人们往正确的方向推，而是通过满足人类的基本需要来达到目的，即满足人们的成就感、归属感、自尊感，让他们觉得自己已得到认可，能掌握自己命运，实现自己的理想。

领导行为的激励过程通过不同方式体现出来。但通常包括：1) 在向相关人员明确阐述远期目标时，要极力强调他们的价值（使他们感到实现对他们至关重要）；2) 让他们积极参与进来，决定如何实现与他们密切相关的远期目标或远期目标的一部分（给他们一种操纵感）；3) 积极支持他们为实现远期目标而做出的努力，并辅之以指导、反馈和模范带头作用（有助于提高他们的业务水平，增强他们的自尊）；4) 对他们的成功加以公开认可和奖励（给予他们认可，让他们有一种归属感）。从某种意义上说，如这一切都能做到，本身就具有内在的激励性。

这四种要素都可在 NCR 的案例中找到。在 TRS、SAS 和柯达公司案例的详细描述中也得到一定体现。正是这四种要素产生出的巨大力量帮助亚当森、格斯特纳、卡尔森和克兰德尔等战胜了实现远期目标道路上的障碍。这些要素至关重要，能带来非常显著的成效，当然其方法与管理的控制过程全然不同。

管理的控制过程力求将计划执行过程中的偏差减至最小，以带来持续效果。而领导行为的激励过程则尽力激起人们的最大力量和热情，以战胜变革道路上的阻碍。前者谨小慎微，稳健保守；后者大胆果断，甚至急躁莽撞。控制行为纯粹是受头脑驱使，而鼓舞却来自内心。前者注重表面行为和结果，后者强调要触及人类灵魂的最深处。两者都非易事，在所有企业组织中的需求也越来越迫切，但两者截然不同（见表格 5—1）。

表格 5—1 管理与领导行为的执行

	管理：控制解决问题	领导：激励、鼓励
功能	尽量减少计划执行过程中的偏差，在企业重要领域带来预期效果	激励人们战胜实现远期目标过程中的主要障碍，因而有助于引起对付变化环境所需的变革
活动 简要 叙述	通过正式或非正式手段较详细地监管计划执行结果，采用报告、会议和其他控制机制来确定计划执行中常被称作“问题”的偏差，然后制定计划并组织人员解决问题	满足非常基本而又常被忽视的人类需求——成就感、归属感、认可、自尊、把握自己命运的意识、实现理想等的需要，从而在人们身上激发出极大的能量

一切似乎都十分明显，但某些人却视而不见。确实，如果一个人在社会中只是用管理方式进行思考和行动，那么他采用的激励方式很可能难以激发出高水平的能量和热情。他或她的激励方式是高度控制，尽力让人们更加努

哈克曼 (Hackman) 与奥尔德曼 (Oldman) 合著的《工作设计的激发作用：对一种理论的验证》[1976 年第 16 期的《企业组织行为及人员表现》] 和《工作的再设计》[爱迪生—威斯利出版公司，1980 年版，以及奥尔达克 (Aldag) 与布利夫 (Brief) 合著的《设计任务和激励雇员》[司各特—福尔斯出版公司 (Scott & Foresman)，1979 年版]。

力地准确完成他或她的日程计划，并且采用的刺激办法是大棒加胡萝卜。一旦人们做的事符合他的计划，他会微笑着表扬；相反，如果人们的做法不顺他的心，他会皱眉进行惩罚。他可能会特地安排会议，让人们讲述自己的观点，然后他会对这些观点进行歪曲，直到完全符合他早已制定好的计划，这就叫做“通过参与来激励”。他可能提供额外的金钱或其他奖励，但总是附带了上百个条件，将行为朝他们的需要的方向引导。

这种激励方式可在天真的对象身上激发出短时间的热情，但也仅此而已。从长期角度出发，这种方法永远不可能成功。人们会认为这是进行高度操纵，逐渐对此极为憎恨，最终只会打消人们的积极性。

这类人通常根本不会试着去鼓励别人，他或她可能认为鼓舞会产生爆发性效应，难以控制。正因如此，他可能会对是否应采用鼓舞方法和是否需要鼓励方法提出质疑，更谈不上能理解如何去进行鼓舞。

所有这一切都意味着，这类人将会觉得玛丽·凯化妆品公司这类企业的所做所为不可思议。

玛丽·凯化妆品公司于1963年由玛丽·凯·阿什创建，到1989年已发展成为世界上这一行业中最为成功的公司之一。其成功的核心是高度激励的销售体系，主要由妇女组成，她们既销售产品，又招募培训其他销售人员。其他很多公司都认为自己拥有高度激励的销售力量，但只要在玛丽·凯召开年会时到达拉斯走一趟，稍加比较就足以表明很少公司真正拥有这样的销售力量。

1988年夏，将近32000名玛丽·凯的美容顾问和销售指导自费飞到达拉斯。他们一次8000人，这是年会活动能容纳的最多人数。他们来这里互相学习，寻欢作乐，领取奖品，通常还能得到激励。销售会议常常喧嚷热闹，很引人注目，玛丽·凯的年会也不例外。无论是在宾馆还是市中心的商店里，玛丽·凯的人都极好辨认。到处都有他们的歌声，甚至在抵达或离开达拉斯的飞机上他们也放声高歌。但普通的销售聚会很令外人讨厌，因为与会者喝得烂醉，举止粗鲁。而玛丽·凯的年会却是一个例外。

在玛丽·凯的销售大会上，人们确实兴高采烈。那种勃勃生气和高涨的热情无疑是乐观向上的，积极的，强大的，并且富于感染力。看到他们，你禁不住会微笑，会激动不已。他们似乎可以征服世界，并且有些人的确做到了。尽管在直销和创建直销系统的过程中遇到了种种艰难阻碍，加入玛丽·凯化妆品公司的妇女比世界上任何一个公司都多，她们的年收入超过50000美元。

三天的会议安排相当简单，大部分时间用于讨论，让与会者了解公司及产品，并学会销售、招募新成员、培训新招募人员且激励他们。会议还包括大量社交活动，还好像一直在颁发奖品。除讨论会之外的重大场合是颁奖之夜，向销售额最大的美容顾问颁发最高奖品。公司颁发了成百上千的奖品，有些价值不菲，有些并不昂贵，但都伴随着雷鸣般的掌声，还不时穿插着取得非凡成功的普通人那感人至深、激动人心的讲话。在这样的夜晚，人们会

“鼓舞”一词在这里指理念形式上的“激励”。

有关玛丽·凯的资料出自1987年为哈佛商学院所做的一些采访以及民意调查资料。这些美容顾问和销售指导不是玛丽·凯的雇员，而是独立的商业代理人。

1985年新闻界对此作过报道，1989年本书完成时这一切依然可信。

感到心跳加速，最愤世嫉俗的人也会泪眼模糊。

颁奖之夜的特有风格为玛丽·凯所独有，但举行一个盛大的年度颁奖仪式的想法并不新奇。使玛丽·凯公司优于其他公司的是随时与雇员保持联系，而不仅仅限于年会期间。玛丽·凯化妆品公司的管理者们一年 365 天而不是 3 天努力唤起他们认为大部分人身上未被触及的“90%”的热情。他们采取的诸多方式在我们今天的高科技时代看来，都非常之简单。

他们给每个人寄送生日卡片，如有人向他们提出想法或反映问题，他们确实耐心倾听。若他们答应做某事，则常常会及时做到。如某个雇员工作出现问题，他们会尽力帮助他或她改进，如无改进的可能，他们会替他或她在公司内部或其他地方找一份更合适的工作。

他们对工作极为热心，给人的感觉是他们相信公司及其远期目标，为能加入公司、参与远期目标的实行而备感自豪。他们相互之间真正友爱，他们频频召集人们举办活动，在活动中放声歌唱。

玛丽·凯化妆品公司的高层人员努力起着良好的模范带头作用。他们还召开座谈会，让更多的高级销售指导或美容顾问能成为其他人的模范。他们时常寻求各种方式，让成功者讲述自己的故事。其中有些故事确实非同寻常，讲述了有些人在事业起步伊始，没有资金，渺无希望，但他们最终成功了。（企业的领导过程能引起最大变革——改变了人的生活。）

他们做好一切实际工作帮助人们成功。销售指导招募新的人员并帮他们制定切实可行的目标，对他们进行培训指导。公司构造的美容顾问的工作就是让人们尽可能地掌握自己的命运。即使会议之外，他们也为业绩突出者颁发奖品。在年会或其他地方，颁发的奖品通常都是员工真正想要并珍惜的质优物品：豪华轿车到 0 欧洲旅行、漂亮的珠宝等。他们颁发奖品时总要举行公开仪式，对获奖者报以真诚的掌声。

这一套做法在很多方面都很老式，但却行之有效，因为它满足了我们与生俱来的东西：基本的人性。玛丽·凯·阿什和她的管理人员知道，人希望能自我感觉良好，但这常常不能如愿，因为很多基本的人类需求未能得到满足。他们还明白，如某个人或某个公司能采取措施满足一些这类需求，普通人常会变成精力充沛的“发电机”，达到的心理作用相当于给一个饿得走不动的人搭配恰当的饭菜。

玛丽·凯完成这一切的方式看起来是自发的、杂乱无章的。事实上刚好相反，这一切的下面是一套相当系统的方法：他们不断用激励方式就远期目标与员工们进行沟通；给员工们以追求远期目标的权利，将责任真正落实到每个人身上，帮助他们了解自己的职责，并尽力避免可能挫伤他们积极性的事情；认可并奖励员工的每一次成功。这种方案带给人们自信、成就感、自尊、归属感、对自己生活的把握、以及为一值得的事业而奋斗的感觉，因而会产生无穷的力量帮助他们战胜工作中不断会遇到的障碍。

实施这一方案的风格在很大程度上为玛丽·凯所独有，但事情的本质远远不只如此。无论在哪儿发现卓有成效的领导才能的例子，你都能找到一些玛丽·凯现象。它可能更为集中一些，因为改革的阻碍在时间和空间上都更集中，但这种现象毕竟存在。如你找到确实非凡的领导行为，则常能发现许多的玛丽·凯现象。

沃尔—玛特（Wal — Mart）即是很好的例子。这家了不起的公司最近已

成为美国盈利最丰的零售商，尽管其历史尚不足 30 年。它击败了上万家小零售商以及 K-玛特 (K-Mart)、泽里 (Zayre)、便士 (Penney) 和其他几十家大型零售连锁店，获得了此盛名。它的成功归功于很多方面，不过最重要的莫过于激励起员工的热情，该公司员工的干劲使人惊叹。沃尔-玛特具有良好的管理和出色的领导，公司对玛丽·凯现象的理解在今天的美国大公司中是罕见的。公司顾客、雇员和股东所获得的利润丰厚得令人咋舌。

较玛丽·凯和沃尔-玛特更典型地运用了这一基本激励方案的企业是肯德基炸鸡 (KFC - Kentucky Fried Chicken)。法人总经理迪克·迈耶 (Dick Mayer) 正是采取了激励措施，将一个业务不断减少、1978 年收入仅为 15 亿美元、问题重重的公司转变为一个持续发展的盈利企业，1988 年收入达到近 50 亿美元。

KFC 的历史可以追溯到 1939 年，哈兰·桑德斯 (Harland Sanders) 上校开始在肯塔基科尔宾自家的餐馆出售用自己的十一种草药和香料烹饪的炸鸡。1955 年成立股份有限公司，独家采用上校的烹饪法。1964 年哈兰·桑德斯将企业卖给一群投资者时，已发展到 600 家餐馆。1971 年，霍博莱因 (Heublein) 获得所有权，连锁餐馆成为一个主要生产伏特加的公司的一个部门，餐馆开始面临着越来越多的问题。为了扭转局面，霍博莱因指定迈克·迈尔斯 (Mike Miles) 和迪克·迈耶负责 KFC，这两个人都在包装食品方面有相当的经验。10 年之后，新的管理班子阻止了滑坡趋势，打下了管理有力的公司基础，并开始实行革新，以求更为有利的发展。

公司历史上的一段插曲始于 1985 年，说明了 KFC 是如何尽力克服障碍的，而这些障碍曾阻止或减缓了如此多企业的发展。当时迈耶完全明白，要实现他的远期目标，建成一个不断发展、赢利更大的企业，就必须在他的餐馆里建立实力强大的午餐业，吸引更多的年轻顾客。那一年的一系列事情使他着手研究其他连锁餐馆在午餐业方面的做法。他为所看到的一切所鼓舞，要求市场调研专家哈里·桑森夏因 (Harry Sunenshine) 展开更正式的调查。然后在 1986 年 1 月，迈耶和桑森夏因会面并交换分析结果。

所收集的资料中有两点特别有趣，深深地打动了他们。尤其对于年轻人而言，世界上最为成功的连锁餐馆是麦当劳，它 53% 的汉堡包收入来自于一种产品：不是价钱相对昂贵的大麦克 (Big Mac) 或夸特大汉堡 (Quarter Pounder)，而是最便宜的单层汉堡包。另一家成功的地区性连锁店白城堡 (White Castle) 有 225 家店铺，尽管它只出售一种三明治——一种 29 美分的汉堡包，它每家店铺的收入与麦当劳看齐。还有很多其他资料表明，其他连锁店的经验也应归功于这种模式，因为质优价廉的三明治对人们很有诱惑力，尤其对年轻顾客。这使迈耶和桑森夏因得出结论，认为生产廉价鸡肉三明治很可能是建立午餐业的首要渠道——然后再生产其他价格各异

第一家沃尔-玛特 (Wal-Mart) 商店在 1962 年开张。

有关肯德基炸鸡的资料出自公司文献以及对下列人员的采访：菲尔·鲍克特 (Phil Bouchaert)、唐·多伊尔 (Don Doyle)、艾德·达德利 (Ed Dudley)、比尔·埃文斯 (Bill Evans)、罗杰·克雷默 (Roger Kramer)、奥蒂·拉德 (Ottie Ladd)、迪克·迈耶 (Dick Mayer)、谢尔比·马西 (Shelby Massey)、格里格·雷诺兹 (Gregg Reynolds)、G.V. 饶博士 (Dr. G.V. Rao) 和哈利·苏嫩赛 (Harry Sunenshine)。

迈克·迈尔斯 (Mike Miles) 于 1982 年离开 KFC。1989 年，作为克拉夫特通用食品公司 (Kraft General Foods) 的法人总经理，他再次说服迪克·迈耶与他合作。迪克当时已是通用食品公司的总裁。

的三明治。他们还明白，对于一个没有良好新产品引进历史的企业，对于一个模仿成风的行业而言，实现这一目标的过程最好是悄悄而迅速地进行。

第二个星期，迈耶分别会见采购生产副总裁埃德·达德利 (Ed Dudley)、技术副总裁菲尔·鲍克特 (Phil Bouck-aert)、KFC 美国连锁店总裁唐·多伊尔 (Don Doyle) 和战略计划副总裁罗杰·克雷默 (Roger Kramer)。他还与家禽肉类行业巨头——泰森 (Tyson) 公司的副董事长谢尔比·马西 (Shelby Massey) 保持联系。每次会面中，迈耶都要详细讲述他的观点：为什么这是着手建立午餐业的大好时机；如果成功的活，为何可能极大地增加销售，提高获利能力；通过对餐馆三明治和午餐业的分析，得出了什么结论；为什么他们应当创造一种全新的价廉实惠的三明治产品，吸引人们来餐馆就餐。他还谈到，他相信这一项目是 KFC 历史上重要而振奋人心的一章，代表着更富于革新精神的时期的开始。每次会议结束，他都要强调在座每个人对这一项目的成功是何等的重要：达德利负责与供应商打交道，开发鸡肉馅饼、小面包和餐馆需要的新设备；鲍克特负责连锁店的操作技术和总体产品开发；桑森夏因掌管市场地位和战略发展所需的竞争调查研究；马西负责组织泰森公司在家禽方面的专长来协助项目的实现；现在项目称作“x 项目”，要求他们甚至对他们的秘书也不能透露风声。

第二个月里，所有这些人一贯充满热情的迪克·迈耶的督促下，开始实施 x 项目中各自负责的部分。又有几个人加入了这个秘密团体，包括比尔·戴维斯 (Bill Davis)，是霍伯特 (Hobert) 厨具生产公司的法人总经理；KFC 连锁店 (KFC) 的总工程师约翰·贝勒特 (John Bellert)；贝勒特的部下帕特·哈登 (Pat Hadden)。迈耶还向母公司的董事会做了简短汇报。每次汇报时，迈耶阐述事实时逻辑性强，他在 KFC 已建立起可信度，加之他谈论方案可行性时表现出来的满怀激情，这一切都极具说服力，大部分人很快成为“信徒”。

迈耶与小组的每位成员保持紧密联系，并鼓励他们在需要帮助和资源时随时找他。在他的鼓励和支持下，1986 年 3 月，霍伯特、泰森和 KFC 的员工们克服了多种技术问题，产品和设备开发以极快的速度进行着。此时迈耶本人与扬 & 鲁比卡姆—纽约 (Young & Rubicam-New York) 公司的董事长约翰·麦加里 (John McGarry) 一起致力于产品名称和广告设计。发展的势头逐渐形成，那些参与进来的人也感到兴奋。月末，迈耶在 KFC 全国特约经营会议中故作玄虚，宣布他们正致力于开发一种重要产品，其发展潜力远远超出目前业务的发展，但对细节却缄口不言。

4 月 8 日，他们完成了第一份广告设计，采用的名称为“小鸡仔 (Chicken Littles)，并送交埃德·达德利审查。不幸的是，KFC 总顾问史蒂夫·厄尔利 (Steve Early) 迅速做了调查，发现这一名称已被另外两家公司注册拥有。迈耶和他的那帮人认为这一名称非常好，不能舍弃，于是拨给达德利一笔预算，告诉他无论采取何种措施，付出多大代价，必须把名称的所有权弄到手。此间他们进一步明确了小馅饼的生产过程和对小面包的要求，霍伯特公司开发出一种烤盘，并在哥伦布、俄亥俄、夏洛特和北卡罗来纳等地就烤三明治进行了市场调查。

5 月 15 日市场调查结果出来了，不过并不理想。迈耶根本不让人们有时间感到泄气，他立即向桑森夏因和鲍克特提出挑战，要求他们研究调查资料并寻求一种更佳产品。这两个人照办了，开发了一些替换产品并进行了检验。

在实验中，一种炸三明治尤其不错。迈耶得到食品技术专家 G·V·劳博士（G.V.Rao）的帮助，进一步开发此产品。

6月，迈耶向母公司董事会正式展示了x项目。7月，他会见了选举出来代表特约经营商的两个小组，向他们简要讲述了全部情况，并请他们发表意见和评论。8月，又有一些人加入项目组，且每人承担一项具体的、必不可少的任务。

9月，项目组发现沃尔肯哈特（VulcanHart）公司出售的一种设备可以制作炸“小鸡仔”系列。最初，他们选择的产品出现了问题，为此他们更换了小面包供应商。10月，他们在一家店里准备好产品和设备进行实验。11月，他们将30名特约经营商召集到路易斯安那，用一天时间向他们介绍了x项目的有关情况。12月，他们准备在路易斯安那地区的22家餐馆推出“小鸡仔”。“小鸡仔”于1987年1月的第一周如期与顾客见面。绝大多数顾客都喜爱这一产品，这让参与开发过程的所有人高兴不已。

迈耶尽量地邀请了更多的特约经营商到路易斯安那，让他们亲自看看公众对新开发三明治的反应。来了将近50人，其中包括最有影响的人物。迈耶和其他KFC官员亲自带领他们在午餐时间到路易斯安那的店里察看产品的销售情况，让他们看看顾客，看看那令人兴奋的场面。离开那儿时，人人都挺高兴，尤其是那些通过辛勤劳动使“小鸡仔”成为现实的人们。

2月，他们将越来越多的时间投入到与供应商们讨论重大后勤事务。泰森公司正在扩大鸡肉小馅饼的生产能力，鲜花面包店（FlowersBakery）也改进并加强了在加利福尼亚的Fresno、Texarkana。田纳西州的莫里斯镇、亚特兰大和奥兰多等地的小面包生产。阿马拉公司在生产餐馆需要的微波炉，德尔菲尔德公司生产三明治桌，沃尔肯哈特生产油炸锅。

3月，迈耶、多伊尔、桑森夏因、鲍克特和巴德利向他们新的母公司的董事长韦恩·卡洛威（Wayne Calloway）展示产品（在此期间，KFC已被卖给百事可乐公司），请求拨给600万美元费用，以继续项目开发。卡洛威对耳闻目睹这一切后，做出了积极的反应，表扬了他们所付出的努力，并拨给他们所需的资金。

4月，特约经营商们在路易斯安那召开年会，这确实是一件大事。迈耶阐述了开发“小鸡仔”的设想，将实验结果告知与会者，还向他们展示了产品的广告设计，介绍了参与x项目开发的主要成员，包括所有重要供应商的代表。这次展示效果颇佳，特约经营商们很欣赏这一产品。一阵掌声之后，迈耶要求他们拨款支持新三明治在全国范围内的广告费用。会上按照惯例进行了投票，90%的人投票赞成。

5月，KFC人开始培训特约经营商们使用新设备，生产新产品。他们长时间地工作，走遍了公司分布在全国各地的4000家餐馆。8月份培训任务结束，唐·多伊尔在路易斯安那为他们举行了一个盛大的晚会。当着迈耶和其他人的面，培训人员讲述了过去几个月里发生在自己身上的趣事。有些故事引起人们的阵阵欢闹，这确实称得上是一次庆祝会。

8月8日，97%的KFC餐馆出售“小鸡仔”。在一个需要二三年才能推出一种全新产品的行业中，KFC只用了18个月就做到了。这是一个充满活力的群体，他们以惊人的速度战胜了无数的技术、经济、后勤、法律和政治障碍。

亚当森也会以他们为荣，他们采用了他的快速轨道开发思想，并成功地

运用在多单元的餐馆业。

短时间地激励人们并不很难，处于危机或精心计划的某一特殊事件就能暂时地激励人们。但要更长时间地激励人们则困难得多，这在今天的商业环境中也更为重要。

要达到长时间的激励效果，首先要求就远期目标和战略与人们进行不断沟通，而不是仅仅一次或偶尔传达一下（迈那起码就他的“我们认为此乃从事新的午餐业的良机”的主题做了上百次演讲）；这种沟通不仅仅是传达信息，它必须融入人们的价值观，激起他们的热情。（从迈那与鲍克特和多伊尔的第一次谈话到一年以后在特约经营商会议期间，人们离去时不仅理解了他的设想，并对远景目标满怀热诚）；人们必须真正愿意参与远期目标的实现，而不是受人操纵或被迫服从。（迈那总是给他的手下一定的灵活性，相信他们的能力）；需要提供适当的帮助，让人们能成功地朝远期目标方向努力。（以迈那为例，他总是鼓励人们需要帮助时随时找他，向他们提供所需的资金和人力，用巨大的热情鼓舞他们前进，并处处起着表率作用，让他们学习他的领导方法）；奖赏和认可必须是诚心诚意的。（在KFC就是这样，仅举几个例子：日常的赞扬、特约经营商大会上对取得的成绩大加表扬、为旅行各地进行培训工作的人举办晚会等）。

领导有方的公司同样深谙此道（见表格5—2），但今天这类公司为数大少。

表格5—2 激励和鼓舞

受到激励或鼓舞的人	一群展现出高于通常水平的精力、强度和决心的人们。成功的领导能使这种激励水平保持相当长的一段时间。
创造激励和鼓舞	满足人们对成就感、归属感、认可、自尊、对自身生活的人主宰和理想的实现等基本的人类需求，采用的方式有：1）反复地明确阐述远期目标，并强调传达对象在实现目标过程中的重要价值；2）让这些人参与进来，决定怎样实现远期目标或目标的一部分；3）通过指导、反馈、模范作用和大量的热情来支持他们的工作；4）公开真诚对他们的成功加以认可和奖励。
潜在影响	一个朝某一方向联盟起来并受到高度激励的群体能战胜前进道路上的重大经济、官僚和政治方面的障碍。

第三篇 领导结构

第六章 多重作用

在谈到领导这个话题时，我们通常会想到的是一个领导者。两者之间有着直接的逻辑联系，即一个大多数人相信的个人显示出了领导才能。在这个随意的模式中，领导结构，即所涉及到的角色和角色的相互关系极为简单，只有两个角色：领导者和拥护者。这两者在整个领导过程中的相互关系几乎都是等级关系，领导者设定一个方向，联盟拥护者为这个方向努力，并激励起他们的热情投入积极的行动。

以这种概念化方式理解领导结构是很普遍的现象，因为它似乎可用于对诸多情况加以简单有力的解释。如第二章中亚当森的案例，看起来显然符合此种模式。TRS 和 SAS 公司的例子，李·拉卡克（Lee Lacaocca）扭转克莱斯勒公司局势的案例，以及无数不那么有名的故事也似乎同属此种模式。但表面现象很具欺骗性。探究表面之下，不难发现这一简单模式不能解释大范围的领导情况。后者涉及到两个以上或远远更多的角色，领导人物和拥护者之间的领导结构更为复杂。

更深层次地探究，就会明白这一基本模式甚至不能解释相对较小范围内的种种现象。例如，它不适用于亚当森故事的方方面面。如适用的话，亚当森 1986 年 1 月到 1987 年 6 月离开丹迪期间，他所创建的领导制度就应当消失，但事实并非如此。可能领导制度的力度有所减弱，具体形势有所改变，然而并未消失。

要理解复杂企业中的领导行为，必须了解其展现自身的方式，这种方式在结构上颇为复杂。理解了这一点，能在行动上给予那些希望加强公司领导力度的人很大的启示。

ARCO 公司在 80 年代因其所谓的“整顿方案”一举成功，是不符合“一个领导者与众多拥护者”模式的绝好例子。

ARCO，这个以洛杉矶为基地的能源公司，由颇具传奇色彩的石油企业家罗伯特·O·安迪森（Robert O. Anderson）创建。“整顿方案”指 1982 年到 1986 年间采取的一系列措施，从而极为显著地改变了公司的经济和财务结构。商业周刊与观察家们的看法一致，称此方案为“近年来最大胆的此类举措之一，并取得了巨大成功”。

最明显的一揽子整顿措施在 1985 年 4 月 29 日出台。那天，ARCO 管理者们向世界宣布，他们要出售几乎全部安纳康达铜业公司（Anaconda Copper）以及密西西比河以东的所有炼油和销售资产，此举需要注销 15 亿美元，但可摆脱长期以来效益欠佳的经营状况。他们还决心在保留下来的业务经营中展开重大的减少成本运动，购回价值 40 亿美元的本公司股票。

参见巴恩斯（Barnes）和克里格尔（Kriger）最近做的讨论和给出的例子。《企业组织领导艺术中不为人知的一面》[1986 年秋《斯罗恩管理评论》（Sloan Management Review），15—25 页]。

关于 ARCO 的资料出自公司文献，以及对罗恩·阿诺尔特（Ron Arnault）、乔治·巴比江（George Babikian）、洛德·库克（Lod Cook）、吉姆·莫里森（Jim Morrison）、唐·默利（Don Murray）、司各特·斯坦姆沃斯（Scott Stamworth）和鲍勃·威科夫（Bob Wycoff）的采访。

1988 年 9 月 7 日。

总的整顿方案还包括至少五个不甚明显的方面。其中一个于 1984 年 8 月实行，当时公司注销了 7 亿 5 千万美元，主要与抛售部分铜矿业有关，并购回了价值 10 亿美元的股票，1984 年采取的又一首创是合并改组了休斯顿炼油化工厂，使之成为一个相对独立的单位，称作莱昂德尔（Lyondell）石油化工公司。第三个举措是在 1985 年底，管理者们出售了一些收益仅敷支出的美国产油资 1982 年到 1986 年间，ARCO 对美国西部的炼油和石油销售业采取的最后整顿措施更加触及到实质性问题，包括 1982 年废除汽油信用卡，更加大胆地将加油站改为自助加油站和设在上午或下午营业的小型杂货店。公司还进行了上千次的小小变革，在不进行重大资本投资的前提下增加洛杉矶和华盛顿炼油厂的产量。所有这些措施使 ARCO 得以降低价格，公司 1988 年在美国西部的市场占有率由 1981 年的第四位一跃而成为首位。

这一切变革的最终结果是公司面貌大力改观。整顿之后的 ARCO 公司相对较小，更为集中，效率进一步提高，在一个石油价格较 80 年代低得多的情况下，仍然获得了更高的资产收益率和股东资产净值盈利。1981 年，ARCO 公司的股东资产净值盈利较西方石油公司（Occidental Petroleum）低 10 个点，差不多与埃克森（Exxon）、切维朗（Chevron）和阿姆科（AMOCO）等公司持平。到 1987 年末，石油价格从 32 美元每桶暴跌到每桶近 10 美元，其他公司的股东资产净值盈利纷纷下降，而 ARCO 公司的股东资产净值盈利却上升到 23%，较第二位的埃克森整整高 7 个点。在进行整顿之外，ARCO 公司还采取了一些其他领导措施，使 ARCO 公司的股东资产净值盈利在 1988 年升得更高，1989 年上半年还在继续上升。

知道该故事的人的一致看法是，没有有效的领导就不会取得这些成绩。但仔细研究这个案例，不难发现领导行为不是以单个人为中心，很多人都起了极为重要的作用。在 ARCO 公司的整顿中，首先值得一提的人是罗恩·阿纳特（Ron Arnault）。

阿纳特 1969 年在沃顿取得工商管理硕士学位后加盟 ARCO 公司，1977 年到 1980 年间担任主管公司计划的副总裁，1980 年到 1984 年任 ARCO 公司索拉尔公司（Ventureffelar）的总裁，1984 年成为公司的财务总管。阿纳特主要负责整顿的方向。他与 ARCO 公司的财务、计划和法律高级经理们一道，在所罗门兄弟投资银行的配合下，收集材料证明整顿是必要的：公司如何投资过多，安纳康达和其他有些资产如何经营欠佳，这一切又如何使得公司经营不住突然变故。他和他的一帮人还确定了进行整顿的种种方案，分析了不同方法可能引起的经济后果。随后他与 ARCO 的高级经理们就种种看法交换意见。尤其重要的是，他们成功他说服了 1981 年到 1985 年任 ARCO 总裁的比尔·基斯尼克（Bill Kieschnick）洛德·库克（Lod Cook）1983 年任执行副总裁，1985 年任总裁，1986 年升为董事长。勿需要太多说服工作，他从一开始就认定整顿观点很有意义。在 1984 年到 1986 年间整顿观点逐渐形成过程中，他起了不小的作用。如果说阿纳特在设定整顿方向方面起着领头作用，则库克带领人们列队走向这一方向，并激励他们将其变为现实。

见 1988 年 3 月 21 日的《福布斯》。

同上。

ARCO 的汇率为 25%，居第二位的埃克森（Exxon）公司汇率为 16.8%（据《商业周刊》（Business Week 报导））。

库克来自南方，说话语调柔和，从路易斯安那州立大学取得石油工程学位后不久到 ARCO 公司工作。他在人事劳资关系部门干了将近 14 年，之后从事过销售和综合管理工作。在整顿过程的准备阶段；他起了重大作用，成功他说服包括董事长罗伯特·安德森在内的 ARCO 高级经理们共同致力于整顿思想的成型。后一阶段他成了公司里向 ARCO 雇员解释整顿决定的主要代言人，并激起他们的积极性，使新的 ARCO 公司重新开始运转。

说服雇员们接受此类整顿远非易事。1985 年秋，库克开始召集公司上下的人开会，这还仅仅是一个开端。他解释了自己对于整顿的看法，承认这会对很多雇员带来伤害，但又极力鼓励他们看到未来的利益。他总是留出很长时间让他们提问，鼓励他们大胆发表意见，即使这意味着有人会提出敌意的质询。他坦率、不带威胁性、却又清楚地传达了信息，取得了非常好的效果。

罗伯特·O·安德森创建了 ARCO，并在库克之前任董事长，但在这一整顿过程中起的作用相对有限，至少与阿纳特和安德森相比是这样。然而他的作用却至关重要，对他而言无疑也并不轻松。整顿意味着从根本上改变公司的经营方向，而正是安德森本人设立了这个经营方向并维持了 20 年。绝大多数强有力的企业领袖创建公司后，总是抵制在公司的经营方向上做出改变。而安德森则不同，他帮助阿纳特和其他人制定整顿的系列方案，牵头说服董事会支持这些观点，然后将权力拱手让与库克，从 ARCO 退休了。

安德森确实在整顿过程中起了领导作用而不是阻止变革，这一点值得称道，首要原因是安德森本人具有的非凡个性。虽然是其他人鼓动说服他加入进来，支持整顿观点，尤其是他没有反对卖掉他亲自建立起来的安纳康达产业，在这方面库克和基斯尼克功不可没。

比尔·基斯尼克 1981 年至 1985 年在安德森手下任总裁。他经过培训成为化学工程师，很快接受了整顿的观点，并尽力推动新经营方向的拟定过程，取得了安德森和其他 ARCO 高级经理们的支持。尤其在开始阶段，基斯尼克犹如一个发动机，推动整个事件的发展。没有他，整顿可能陷入停滞。

故事中除基斯尼克、库克、阿纳特和安德森外，还有更多的人扮演着更为具体、却又极为重要的角色。乔治·巴比科安(George Babikian)和吉姆·莫里森(Jim Morrison)在石油业的销售方面展示了强有力的领导才能。早在阿纳特主张整顿之前，他们已做了一些重要工作。职工关系人事部门制定并实施的改革性的提前退休方案也取得极大成效。还有其他人，在他们的努力领导下，华盛顿和洛杉矶的炼油厂提高了生产率，新的莱昂德尔石油化工公司开始盈利，减少了各单位的管理费用。

总的来说，很难精确指出此故事中有多少人起了某种重要的领导作用。有三四个人显然扮演着极为重要的角色，至少还有十多个人在其他重大方面做出了相当的贡献。然而与前面所提到的领导概念化基本模式中的领袖人物不一样，没有一个人能扮演着单独的领导角色。相反从一定意义上讲，他们的角色都专门化了，有些专门负责领导过程的某些方面，如致力于经营方向的拟定或联合群众，其他人则具体负责故事中所讲的某些方面，如对产品(汽油、石油)的销售机构或休斯顿的新建石油化工公司进行整顿。

角色专门化的总模式颇为复杂，在很大程度上也是这一具体故事所特有的。但一定程度和强度的专门化并不罕见，它必然、并且时常发生。

在本书中，安德森(Anderson)又一次作为石油企业家经营一家小公司。

吉姆·亚当森在丹迪扮演得如此之好的角色尤为不易。但从规模来看，ARCO 较之要大 50 到 200 倍。可能只有商业中的邱吉尔和甘地能在 ARCO 成功地担当亚当森的角色。然而，这种情况下更合理的办法是发掘一群卓有才华的人担任总的领导重任，每个人充当不同的角色。道理很简单：任务巨大，需要这样。

这与“管理”的情形不同。今大的企业组织通常需要的不是一个人，而是很多人共同进行管理，因为管理工作极为庞杂。过去 10 到 15 年中，大部分工业中对领导能力的要求与 ARCO 公司差不多，甚至更高，也要求企业做出同等的反应。确实，在 ARCO 一类的企业中，要求愈来愈多的人同时担任起领导和管理作用，虽然两者的要求大相径庭。（见表格 6—1）。

基于同样的原因，即使在较小的企业组织中也有很多人同时充当两种角色。NCR 公司的例子就是明证。亚当森离开丹迪后领导过程并没中止，其原因就在于他离开时其他人已极大地推进了领导过程，他们向亚当森学习了领导艺术，并在他的鼓励下展现领导才能。他们不只一两个人，如果不是包括他的整个管理组织中的大多数人，也至少为数众多。与亚当森相比，他们的所做所为相对温和，他们所起的作用更具体更专门化，受到一定限制，但所起作用却极为重要。他们中有些人对企业组织的某一领域进行全方位的领导，如负责最后组装区的工作等；有些人负责领导过程的某一方面，如协助亚当森联盟或激励群众。随着丹迪企业组织的发展壮大，需要引进更多的产品，那儿的生活变得愈加复杂。如没有人成功地扮演此类温和的角色，仅仅亚当森一人不可能在所有方面体现出所需的领导能力。而且如果没有这些人，他离去之后企业发展的势头必然消失。

温和意义上的领导，即“L”级领导（译注：字母“L”是英语单词“little”的首字母，意为“小的”、“不重要的”），比大多数人意识到的更为普遍、更加重要。它既不显眼，又不激动人心，很少引起注意，被人忽视。但在所有领导故事中都能找到此种意义上的领导。不仅 NCR 存在，美国运通公司、sAS、柯达公司、玛丽·凯化妆品公司和 KFC 都存在。

这些数据取决于其差异是否通过收入、资产或涉及的人数来衡量。

科特所著《现代企业的领导艺术》[弗黎出版社，1988 年版]。

表格 6 — 1 管理和领导的不同作用

	管理的作用	领导的作用
目的	制定一个管理过程以帮助在很多重要方面达到预期效果	制定一个领导过程以帮助引起变革，以适应变化的商业环境
数量	通常为一个企业组织中工作总量的 10—20 %、一般说来运作愈复杂，管理角色就愈多	变化幅度很大：为一个企业组织中工作总量的 1—50 %，取决于运作方面需要变革的程度
内容	所谓的“分线管理”工作，主要负责某一领域内管理的所有三方面(计划、组织、控制)；“人事管理”工作有时负责某一领域内总体过程中的某一有限方面(例如预算或行政补偿)。工作的总体规模可大可小，变化各异	变化极大。有些注重于某些活动或企业组织中全方位的领导过程；另一些侧重于此过程的某一方面(例如确定经营方向或甚至确定经营方向过程中的一个方面)。工作的整体规模变化各异，有大有小
任务分配	任务作为管理过程本身的正规部分分配下来，担当管理角色的人同时也可担当领导角色，后一角色可能比前一个角色重要或次要	任务以一种更为随意的方式分配给每个人，任务更具流动性和变化性。担当领导角色的人通常也担任管理角色

例如，TRS 的许多最佳表现者的故事就是“L”级的领导行为。这类案例中，一旦出现未能预见到的危机情形，某个人物出场了，断定事情需要朝哪个方向发展，并成功地与能提供帮助的其他几个人交换意见，激励自己和其他人在困境中实现方向所指的目标。旁观者不会将这归为“领导”行为，因为涉及的人数如此之少，远期目标如此之小，还因为这些人不符合我们头脑中定型的领袖人物形象。但依据第三到第五章所定标准，这肯定是领导行为，只不过属于“L”级别。

人们也可在柯达复印产品的厂房里发现此类领导行为。那儿某个工人一旦想出某项改进办法，他会将改进方法的远期目标告知上司和几个工友，并极力鼓励他们实现目标。多数情况下，他不会认为自己是领袖人物，但他却展现了“L”级的领导才能。

没有许许多多这样的人，玛丽·凯公司很可能不复存在。那些“普通”妇女兼职担任美容顾问，努力建立起她们自己的直销组织。她们吸引并培训其他人，帮助他们设立合乎实际的目标，激励他们努力去实现理想。这些并非易事，缺乏领导能力就不可能完成。她们中部分人或许会认为只有玛丽·凯本人才具备这样的能力，但她们也确实展现出了自己的领导才能。而且她们的努力集合起来，会具有非常重要的意义。

传统的领导者——拥护者模式在我们思维中如此根深蒂固，很多人甚至很难想象某一案例中两个领袖人物同时并存。然而，如果某个例子中可能有四个领导角色，同样也可能有 40 个或 400 个。⁸⁷ 数字计算机展览(Decworld’

87) 的故事就是绝好的例子。

87' 数字计算机展览是数字计算机公司的杰作, 向顾客展示了公司的产品和人员, 于 1987 年 9 月的前两个星期在波士顿举行。按照大部分人的标准看来, Decworld '87 与 ARCO 的整顿和 NCR 的 ATM 情形相似, 是个“本垒打”, 但它又超出了另外两个例子的范围。所有了解此事的人都认为此次成功是群体协作领导的结果。

1987 年 9 月 1 日到 11 日, 32000 多人代表着数字计算机的 10000 客户, 抵达波士顿世界贸易中心, 参加为期两天半的 87' 数字计算机展览。在停留期间, 参观者们观看了庞大的展示会, 了解到数字计算机产品所能提供的种种服务。他们选择参加了有关计算和相关题目的讲座, 此类讲座共安排有 125 次。他们与数字计算机公司的高级经理们见面, 并有机会在各种社交场合与来自其他公司的同行交谈。有些社交聚会在 QE2 号海轮或在 St 星星号海船上举行, 两者都停泊在世界贸易中心旁边, 在展览会期间用作水上旅馆。参观者有很多机会了解新产品, 听到新消息, 提出问题并学到很多东西。大部分人离开波士顿时, 87' 数字计算机展览会都给他们留下了极深的印象。

成功地展示公司形象和产品并不新奇, 各个公司都一直是这样做的。但这此时间的规模不同寻常, 87' 数字计算机展览可能是目前为止由单个公司举办的最大规模的展览。从很多方面看, 它也是此类展示会中最为成功的一次。

这两艘巨型海轮引起全球范围内对公司的免费宣传, 这已是价值上千万 (甚至可能上亿) 美元, 并发展加强了与数以万计的顾客的关系, 而正是这些顾客掌握着价值几十亿美元的购买计算机的预算。就短期业务而言, 87' 数字计算机展览后的三个半月里, 数字计算机公司敲定了 20 亿美元的新业务, 这也应归功于展览会。

但整个故事尤其不寻常的不在于这些数据, 而在于多数大公司根本不敢梦想进行这样的尝试, 因为他们难以想象如何能办到: 聘用 25000 名雇员举办构思奇妙、完成得尽善尽美的特殊活动, 而每位雇员还得从事正常工作。

然而数字计算机公司的人成功了。他们创造并实施了一场富有个性的运动, 使成千上万人从繁忙工作中抽出时间参加聚会。他们组织盛大的展览, 将价值 3 千万美元的设备按不同产业进行展示, 让顾客对数字计算机产品所能提供的服务一目了然。他们建立了自己的闭路电视网, 在地方电视台开通四个频道, 从每天早上 6:00 到晚上 11:00 向宾馆里的客人播放有关节目。他们为某些特定产业或重要顾客设计并开展了上千次活动。他们的后勤工作繁重得可怕, 每天需提供 10000 份午餐。但他们做得有条不紊, 差错极少。他们的工作热情和作风给每个人都留下了极深的印象。

设计展览会各部分的领导难度和保证聚会按时按预算进行的管理难度皆是绝无仅有的。但他们完成了挑战——不是靠单个人, 也不是由像库克和阿纳尔特这样的一小群人完成, 而是由大批中级经理和专业人员们实现的, 他们中大部分人所起作用有限, 却又至关重要。

这一大批人的中心有两组人, 共约 40 人。两个小组的成员为此次展览会

有关 87' 数字计算机展览的资料出自公司内部文献, 以及对凯利·本斯曼 (Kerry Bessman)、卡门·柯利塔 (Carmen Coletta)、达拉斯·柯克 (Dallas Kirk)、珍妮特·希普曼 (Janet Shipman)、伊丽莎白·特朗 (Elizabethstrong)、巴巴拉·伍德 (Barbara Wood) 和克雷格·赞姆泽 (Craig Zamzow) 的采访。

做了大量的领导和管理工作。他们与法人总经理肯·奥尔森 (Ken Olsen) 及数字计算机公司的高层经理们一起拟定了 87' 数字计算机展览的基本思想, 并与公司的其他人就基本思想所定的方向进行沟通, 制定了总体安排、预算和执行结构。随着活动一天天临近, 他们定期会面, 保证事情按照预定轨道进行, 并激励起实现目标所需的热情。

这两个小组由达拉斯·柯克 (Dallas Kirk) 领导, 他是唯一被安排专职处理 87' 数字计算机展览的数字计算机公司职员。柯克曾任电子工业销售部的销售经理, 目前扮演着前台领袖人物和首席啦啦队长的角色。工作中他与卡门·科利塔 (Karmen Coletta) 紧密合作。科利塔是一销售单位的财务经理, 虽正式负责 87' 数字计算机展览的财务工作, 但这位经理先生也归柯克先生调遣。科利塔以预算作为计划和控制工具, 全力制定目标和日程安排, 使一切照设想发展。柯克和科利塔协作, 达到的领导和管理强度是他们各自单独不能实现的 (见表格 6—2)。

这个中心小组的其他成员还包括珍妮特·希普曼 (Janet Shipman)、克雷格·赞姆泽 (Craig Zamzow)、伊丽莎白·斯特朗 (Elizabeth Strong)、肯特·St·弗雷因 (Kent St. Vrain)。希普曼负责确定提供所有的交流渠道, 包括节目单、邀请信、招牌、海报、电视网, 并负责活动的总体场面。赞姆泽主管展场, 他的工作是将波士顿世界贸易中心变成紧密联系的系列展场, 展出价值几百万美元的计算机。斯特朗负责活动, 他必须设计并开展 1000 多场各种活动, 从大脑研讨会到新英格兰的海滨野餐会都属他的操心范围。弗雷因负责邀请客人, 为他们登记, 安排他们的住宿。

通过密切合作, 柯克和科利塔共同提供了各自单独所无法达到的管理和领导水平

中心小组的外围是一个大得多的群体, 约有 3500 人。他们协助希普曼、赞姆泽、斯特朗和其他人工作, 管理或领导着总聚会的具体事物, 如定出计划为某一行业的顾客示范如何问使用产品等。协助他们的又是 11000 多个公司职员。这最外围的人设计各种示范方式, 亲自建立、测试各种系统, 培训其他人进行示范, 以及负责种种相关活动。

最后有 10000 多人在聚会举行期间参加 87' 数字计算机展览: 做示范、发表演讲、分发节目单、和顾客召开业务会、或指导激励职员从事这种那种工作。绝大部分人完成的是单项任务, 但也有相当多的人做一些零散的管理工作, 或领导某项具体活动, 或两者兼顾。

总的来说, 大量的人以一种或另一种形式完成了展览所需的数量庞大的领导工作、管理工作、或同时担任了领导工作和管理职责。他们扮演了大量较小的角色, 这一点远比 ARCO 案例明显。从许多具体个人来看, “I” 级领导可能微不足道, 但集中起来则具有非凡的力量, 这也是这次活动成功的核心所在。

在美国公司中, 数字计算机公司的规模不小——1988 年总收入达 115 亿美元, 却能激发出数量众多的中层经理和专业人员的领导能力, 这确实少见。然而与过去 20 年中全球上最成功的大企业相比, 它并不算特别突出。

世界上最为成功的企业很多在日本, 包括住友 (银行)、松下 (家用电器)、丰田 (汽车和卡车)、Nomura (证券) 和其他很多公司。美国人很少将日本人与领导才能联系起来, 但这些公司却以不同的文化方式体现出优秀的管理和领导能力。从效果 (能不断地满足顾客和银行家等的期望, 并能大

胆实行变革，适应新的环境）和产生效果的因素（良好的计划、组织制度、控制，以及清楚的经营方向意识、为经营方向进行的联盟工作、受到高度激励的职员）两方面看，他们都明显具有卓越的领导才能。但他们实现这一切不是靠传统的美国或欧洲方式，强调一个位居最上层的强有力的约翰·韦恩之类领袖人物的作用，而是采用了与数字计算机更类似的方法。

极为成功的日本公司通常由一个能力非凡的人担任法人总经理，但公司的大部分领导工作不是由个人实现的，而由中层经理们群体完成。数以千计的人扮演一定的角色，但分开来看某个人单独所起的作用很有限，简直不能与西方方式的领导行为相比。但这就是领导才能，它们组成一个总体能使公司成功地面对石油危机、日元对美元的危机、保护性贸易立法等等，而这类危机无疑会摧毁许多美国和欧洲大公司。

第七章 深厚非正规网络

一种环境下的多重领导不一定能相互融合，相反很容易引起冲突。极端的冲突是灾难性的，意志坚强的几个人提出相互对抗的远期目标，形成冲突氛围，浪费了资源却毫无成就，折腾得每个人精疲力竭。要使多重领导角色共同发挥作用，必须有某种东西来协调他们的行为，尤其需要一种机制来联系不断成型的种种远期目标，使它们达成一致，而不至于相互对抗。要做到这一点非常艰难，但又极为必要，看看 ARCO 公司和数字计算机公司的案例即可明白。然而，与协调管理角色不同，协调领导角色需要更符合领导行为的性质和职能的东西。

我们或多或少会想当然地认为，明确限定各个经理人员的作用，并用指挥链将它们联结起来，形成一个合理正规结构，只要多个管理角色所起的作用属于这一正规结构的一部分，则他们共同完成一个管理过程是完全可能的。这样的结构有助于减少冲突并用合理方式解决冲突，达到协调目的。它还能较为明确地落实工作任务，做到工作任务互不交叉，将发生“领土”争端的机会减至最小，从而在很大程度上减少冲突，而指挥链则是解决冲突的机制。因而无论何种角色发生冲突，指挥链上总有人在级别上与发生冲突的角色相联系，以进行必要的协调。同样，明确分工和指挥链可通过计划过程制定出完全一体化的系列计划，这在一定程度上能将冲突消灭在萌芽状态中，从而使冲突得到解决。

人们很容易相信，同样的机制，或许稍加改变，就能协调各个领导角色。而事实上并非如此，原因就在于管理和领导本身就存在着固有的差异。

这又与例行活动和非例行活动的区别有关，或从更广泛的意义上讲，与稳定和变化有关。正规结构特别适合执行例行工作，它不宜处理因变化引起的预料之外的新情况。理由很简单，一旦情况发生很大变化，则不可能使各项工作任务明确地分开，互不交叉。有时甚至不知道未来会出现什么样的工作，结果引起更多的冲突，需要积极加以解决。太多的冲突超过一定限度后，一定阶层无力处理此种局面，只好由结构中更高层的人员花费越来越多的时间对付仇恨不断升级的冲突。这会导致决策过程愈来愈慢，紧张局势加剧，最终导致整个体系的崩溃。

要将领导角色协调好，需采用较正规结构更为灵活、适应性更强的方式，以便有更大的能力处理非例行工作和变化。这种方式较之正规结构而言不甚正规，更类似于蜘蛛网似的结构，而不是形成等级森严的结构。

ARCO 公司和数字计算机公司中担任各个专业化领导角色的人员之间普遍存在着良好的工作关系，他们相互了解，相互尊重。他们中有的已经合作共事几十年，私人关系非常密切，共同的价值观念将他们连在一起；有的具有相同的世界观。

与正规结构协调管理活动一样，深厚非正规关系有助于协调领导活动。

关于这一问题的更广泛的讨论，参见科特、施莱辛格 (schlesinger) 和萨斯 (Saihe) 合著的《企业组织》[理查德·D·欧文出版公司 (Richard D. Irwin)，1979 年版] 以及加尔布霍思 (Galbraith) 所著的《企业组织设计》[爱迪生-威斯利出版公司，1977 年版]。

.同上。

埃克尔斯 (Eccles) 和克兰 (Crane) 合著的《经营之道》[哈佛商学院出版社，1988 年版]。

环境中，通过多重领导活动实现公司经营转变的很好例子。

宝洁公司的纸产品包括名牌产品“邦蒂”（BOUNTY）（纸毛巾）、“潘帕丝”（PAMPERS）（可处理的尿布）、“恰眠”（CHARMIN）（浴室用纸巾）等。纸品分部是宝洁公司的食品、制皂、保健和美容护肤业中重要的创收部门。

尽管宝洁已有 150 多年的历史，但纸品分部仅在 1956 年购入“恰眠”（Charmin）造纸公司后才创建起来的。恰眠公司只有一种产品，即浴用纸巾，在美国部分地区出售。宝洁非常大胆地发展这项业务，20 年中取得极大成功。公司采用的是三头并进方法，利用产品开发部的专业技术扩展产品系列的范围，如在 1961 年推出一一次性尿布；开发新的生产技术，用低成本生产出高质量的纸产品；然后，利用市场销售力量从地域上扩大产品的销售范围，先进入全国市场，再推向世界市场。

宝洁生产的消费品富于创新，质优价廉，销路又好，起初没有公司能与之匹敌。但到 70 年代末，事情有了改观，由金伯利·克拉克（Kimberly Clark）生产的“哈格思”（Huggies）产品，极大地影响了“潘帕丝”的市场占有率，詹姆斯河公司（James River）推出的北方浴用纸巾和“布劳妮”（Brawny）纸毛巾也越发成功，斯科特（Scott）纸品公司则更为大胆有效地闯出了一席之地。其他公司如佐治亚—太平洋公司（Georgia-pacific）。韦尔豪泽公司（Weyerhaeuser）、霍华德堡（Fort Howard）等相继推出便宜牌子的产品，市场占有率不断扩大。所有这些新对手的竞争攻击极大地损害了宝洁的利益，工业分析家们预计宝洁一次性尿布的市场占有率将由 70 年代中期的 75% 下降到 1984 年的 52%。

高级经理们意识到了问题的严重性，开始将他们认为有能力扭转局面的人安排到纸品分部，其中的首要人选当推理查德·尼克拉西（Richard Nicolosi）。

1984 年 4 月，尼克拉西到纸品分部任副总经理。他在宝洁规模较小发展较快的饮料部呆过三年，摸索建起了一种极为注重职能的集权机构，强调内在的职能目标和项目。他们做了大量的市场调查，收集有关顾客的信息，并根据节约成本的多少对技术人员进行奖励，而对销售人员则以数量和份额论赏，两队人马相互竞争激烈。

1984 年夏末，最高经理们宣布尼克拉西将于 10 月份提升为纸品分部第一把手。8 月份，他已将这一部门经营得卓有成效，到 9 月份他采取了重大的第一着。他和他的十一个直接助手外出一连开了三天的会议。“我必须讲清楚，”尼克拉西后来说，“游戏规则已经改变。”

这次会议开得很是艰难，因为这 12 个人还不习惯于一起工作。然而在擅长组织工作的人的帮助下，他们发起了一场对话，着手改善相互之间的工作关系，并开始制定部门新的经营方向。

新的经营方向更加强调整体协作精神。尼克拉西采用的战略是由多人共同来管理企业，并推动特定产品的生产，这一战略得到大多数人的赞同。新的经营方向的另一个方面是改造部门，使其更富于创造力，更着眼于市场，而不仅仅是保持低成本生产。他们还讨论了加快革新步伐的必要性，提出了

有关宝洁公司的资料出自公司文献中，以及对九位主要参与这一工作的宝洁公司经理的采访。

出自 1989 年 8 月 9 日的《华尔街日报》（Wall St. Journal）第一版第二部分。

更注重买方市场和总体质量的想法，并一致认为他们的目标不是做出无休止的分析和职能计划工作，而是要取得企业经营业绩。

10月，这12个人组成纸品分部的“委员会”，每月碰头。6个月之后，会议召开更加频繁，改为每周一次。在此期间，他们将显然不适合小组工作、难以适应新的经营方向的“委员会”成员调到了宝洁其他部门。

11月，“委员会”设立了“类别小组”，负责主要品牌产品的生产（如尿布、纸绢、毛巾等）。尼克拉西和其他几个人花了大量时间向各车间和新的类别小组解释他们形成过程中的远景目标，向他们讲述企业目前的管理方式和小组的作用。温迪·威廉斯（Wendy Williams）组织了一次专题讨论会，帮助“类别小组”的成员思考他们在领导方面应扮演的角色。同时，尼克拉西和“委员会”将责任下放到各“类别小组”，鼓励他们放手干。他的口号是“不要渐进，只要飞跃。”为了鼓励人们的创造性思维，他还给手下人送去无数纸条，上面写着诸如“你想过这一点吗？”或“这个想法如何？”一类的话。

12月，尼克拉西有选择性地关心某些活动的细节情况。他亲自会见广告代理商，认识了其中很有见地的主要人士；他要求尿布销售经理彼得·赫姆（Peter Hemme）直接对他负责，减少了层层汇报的环节。他与正在从事两个新产品开发项目的人员谈得更多，这两个新产品便是最终为人所知的“唯佳”（Always Plus）和“超潘帕斯”（UltTaPampers）。

1985年1月，委员会宣布了如下的新企业组织体系，它不仅包括了“类别小组”，而且还包括了新品牌业务小组。

开始人们极为困惑而又兴奋地关注着这一体系如何运转。为了帮助人们了解他们在新的组织体系中的作用，两三个委员会成员更多地强调领导能力，而对管理相对强调较少。

4月，在委员会的大力鼓励下，生产和技术部门开始集中力量抓“总体质量”。史蒂夫·布伦纳（Steve Brunner）和保罗·基斯林（Paul Kissling）等人力图寻找出提高部门经营能力和效益的整套方法。

5月，委员会对分部新的经营方向有了更清楚的认识，并制定了详细计划，准备在6月4日这个重大日子里将远景目标尽量传达给更多的人。那天，辛辛那提本部的纸品生产人员，加上地区销售经理和造纸厂经理们共有好几千人，在当地的共济会教堂开会。尼克拉西满怀激情地谈到正在变化的竞争环境，谈到他们所有人进行变革的必要性。委员会成员们描述了他们想要达到的远景目标，即成为世界上为消费者提供优质纸品和一次性产品的头号供应商，从而实现生产数量和利润的持续增长；为达到此最终目标，他们需建立一个能提供最佳人员发展环境的机构，使职员们能为分部的发展做出贡献，从而提高生产力，还需在经营活动中控制总体质量，鼓励创造革新，尽量了解顾客的需求和竞争形势，并鼓励分部内部的相互协作，进行简洁而公开的沟通，主张机构内“人人都是领导者”。接下来每个类别小组组长发表了简短的公报，进一步强调了这些观点，再后来是广播性质的录像，主角正是前面演讲者中的一些人，他们载歌载舞，好不热闹。

录像之后，他们乘船沿俄亥俄河上行到科尼岛（Coney）游乐园。在游乐

园里，他们听了更多的发言，坐着吃了一顿饭，又看了一部关于“新经营方向”的录像。一个铜管乐队奏乐助兴，然后晚上聚会结束时燃放烟火。不只一个服务期限长的宝洁雇员评价道：“我已在这个公司工作了这么多年，但以前从未见过这种场面。”

6月4日的整个事件都制成了录像带，经过剪辑后分送到各个销售处和工厂，因而所有未能参加会议的分部雇员都观看了录像。

这场铺张的表演之后，各个部门和类别小组着手制定自己的远景目标和战略。有个部门召集70个人开了两天会，另一个部门发动了包括“秘书”在内的所有人。有时这些会议进行得很别扭，但引起的争论不及一年前的9月委员会召开的第一次外出会议多。目前为止，新的管理体系和新的分部远景目标都强调协作精神，加之分部有选择性地进行了人事变动及协作精神训练和大量的建组会议，这在部门内部和部门之间营造出了更为健康的工作关系。为了加强经营方向的拟定工作，委员会成员花了无数时间，用极大的热情谈论总体方向和正在取得的进展。尼克拉西每周两天到工厂和销售处察看工作，他希望人人都真正相信并支持进行中的改革，很多人被他的热情所感染。

8月，委员会开始寻找一些“早期成果”，增强新的远景目标的可信度，以进一步激励出人们的热情。他们仔细斟酌之后，决定首先集中力量整顿纸绢和毛巾的价格和促销结构。他们采取的方式很简单：目前先不追求最大利润幅度，而要获取最大市场占有率，等业务开始发展之后，再将重心转移到扩大利润幅度。他们还在两个新品牌——“唯佳”和“超潘帕斯”上花了更多时间，这些投资都得到了丰厚的报偿。

后半年，纸品分部管理班子着手制定措施，让不熟悉分部体系的人适应新的经营方向。从1986年1月开始，所有新经理被送到辛辛那提呆上三天半，他们与分部的其他雇员见面，并了解业务发展方向。

为激励老雇员继续努力，尼克拉西除按惯例对他们进行提升和加薪之外，还为他们送去便条、鲜花和匾，对他们做出的每一点成绩进行表扬。其他高级经理也纷纷效仿。到年中，大家都在谈论纸品部的“文化变化”。1986年下半年的一份报告说纸品分部的成员之间已建立起了“更加沟通、合作、信任和配合的工作关系。”（即形成了更深厚的非正规关系网络），并且更加注重“经营重心，方向感更强，制定了更多更佳的战略，联合了更多的人员，因而职员们士气大涨，还采取了更多、更好、更快的举措。”（即具备更多的领导能力来源）那时分部上下建立起了领导体系。宝洁的开发工程师们很多年来一直知道一种叫做AGM（译注：原文为“absorbent gelling material”，是一种吸水性胶体）的东西。三个日本公司探索到一种制造这种物质的方法，成本只有以前的三分之一，宝洁工程师们决定试用来制作尿布。它的吸水量是其重量的28倍，至少理论上讲是这样，因而生产出的产品更薄、更贴身、性能更佳。

1983年分部发起AGM项目，开发机构成功地试制出了尿布样品，1984年生产部门第一次投入批量生产。纸品分部的一些委员会成员很欣赏这种产品的设想，因为这是朝变革方向的一个飞跃。他们指定杰伊·柯里（Jay Curry）担任品牌经理，而且没有派给他其他职责，以便让他专心致志、心无旁骛地进行这一重大革新。

他们推出的新产品面临着两大市场挑战。首先，顾客们的常识是相信尿

布越厚越好；其次，贴身使用任何一种化工制品，更不用说是小孩使用，都难以被人接受。很多人觉得这些红色的布片需很长时间才可能为人所接受，应谨慎从事。但委员会告知开发 AGM 项目的所有人员要继续行动，且赶快行动。他们照办了，得到了委员会的支持。

为消除人们对化工产品的顾虑，AGM 小组组织了临床研究，从医生处收集产品使用情况的结果——这在一次性尿布的销售中是史无前例的。为破除人们认为尿布更厚更好的偏见，他们在广告上大做文章，决定在进军全国市场时挨家挨户向顾客分发样品——这也是尿布行业中以前从未尝试过的。

1985 年 9 月，品牌小组为产品选定了名称。尽管习惯性思维不会选用“Ultra”（译注：在英语中，“Ultra”有“超”、“过”之意）作商标名称，因为这个词或多或少带有贬低普通产品的味道，但小组成员们不顾传统思想，将 AGM 产品取名为“Ultra Pampers”——“超潘帕斯”。

1985 年 10 月进行了产品试销，接下来在 2 月扩展到全国市场。他们一反惯例，没有采取传统的销售方式有条理地缓缓推进，而是从最开始就遍地开花，在几乎所有地方推出上市，完全出乎竞争对手的意料之外。

试销效果确实不错。有了这种新产品，“潘帕斯”系列的市场占有率由 40% 升到 58%，获利能力从不赔不赚扭转到小有盈利。一度一蹶不振的纸品分部赢得了一次重大胜利。

与此同时，宝洁在其一直具有较强实力的领域巩固自己的地位，并向新的领域发起猛烈进攻：卫生巾。

75% 的妇女对她们月经期使用的卫生巾或卫生棉条所起的保护作用感到某种程度的失望。想到此，产品开发部的乔·梅克（Joe Makey）和生产部的托尼·琼斯（Tony Jones）及宝洁的其他几个人决定开发一种新产品，它不仅具有更强的保护能力，而且更富于创新意识。

宝洁的开发工程师们着手研究，试图找出卫生产品失败的原因。他们发现最主要的问题在于覆盖面积太小，卫生巾只有两英寸宽，而内裤的裆部有三寸宽。经过大量的实验和努力，他们找到一种加大覆盖面积的方法，将卫生巾的失败率由 75% 降到 25%。产品最终命名为“唯佳”，从外形看很古怪，但若论性能，则又前进了一大步。

1984 年初，分部成立了品牌小组负责“唯佳”产品。贝特西·弗赖伊（Betsy Frye）被指定为品牌经理。她富于激情和幻想，非常相信“唯佳”产品的设想和其蕴藏的巨大潜力。但她很快意识到销售中会面临的问题——如何告诉顾客这一奇形怪状的产品是什么，干什么用，怎样用。

委员会从最开始就喜欢上了“唯佳”，它显然属于他们正在制定的远景目标中希望推向市场的那种产品。他们明白无误地将这一点告诉了弗赖伊，并大力支持她的工作。贝特西·弗赖伊花了两三个月时间说服广告代理商改变广告。要让顾客了解产品，广告必须更加清楚明白，这实际上意味着在电视广告中出现模特儿身着内衣的场面，并采用内裤一词——这是以前从未有过的。经过反复讨论，广告商服从了弗赖伊的领导。第二次试销中他们打出了新广告，这次是于 1985 年 7 月在菲尼克斯进行的，取得的效果比上次更好。

那年秋天，小组成员加倍努力，为全国范围的销售做准备。照常规作法，他们应在全国销售中沿用与试销过程同样的广告和其他成功的销售手段。但 1985 年夏到 1986 年春，广告商又设计出了一个新广告，很多人看过之后都认为效果更佳。当征求尼克拉西的意见时，他说：“忘掉规定，怎样正确怎

样做。”

1986年5月分部在销售推广过程中采用了新广告，一开始就取得了强烈的效果，后来更是如此。“唯佳”产品系列从赔本到持平到实现盈利，速度比预想得更快。“唯佳”使其系列产品在同类产品中的名次由第二第三一跃为几乎与第一名看齐。总的来说，分部又取得了一次重大胜利。

此期间分部的大部分革新精神都体现在研制“超潘帕斯”和“唯佳”等新产品的人员身上，但也不仅如此。提出的很多建议都是针对执行过程的，有些建议实际上是由底层人员提出的。1986年春，在新的企业文化的激励下，几个部门秘书发起一个所谓的“秘书网络”协会，下设三个小组委员会：一个研究未来的秘书工作，一个进行培训工作，另一个负责人员的奖励和认可。例如，培训委员会与人事部共同组织起秘书发展研讨会，第一次会议在1986年秋举行。1987年4月，“网络”组织了一次会议，“以促进秘书间的交流和信任”，到会人员达187人。网络小组委员会还帮助撰写秘书训练和参考手册，并定期发行名为“秘书记事”的通讯杂志。纸品部的一位秘书道出了她的众多同行的心声：“我觉得没有理由不为纸品分部新的经营方向做点什么。”

1987年新产品取得了更大的成功，5月推出“拉维斯德拉克斯”（Luvs Delux），短短几个月内，全部产品的市场占有率提高了50%。这年夏天出版了一本12页的小册子，大肆宣传所取得的成就，并分发到每位雇员手中。此本册子标题为“庆祝成就”，扉页是尼克拉西的一封公开信，写道：“1985年6月4日，我们踏上了通往完美的征途……”接下来小册子刊登了几十个人的照片和谈话，归纳各自为实现远景目标所做的贡献，描绘了“纸品分部新的行动原则”，并阐述了1987年的目标、任务和战略。小册子的最后出现了委员会成员的照片，尼克拉西还谈到了自己的信念和价值观点。

据1987年底所做的调查，底层雇员们认为“在一种极为浓厚的企业文化氛围中，——能营造出这种氛围已是了不起的成就，——我们已成功地进行了一些具有深远影响的改进。分部一改几年前的一蹶不振，现在我们所有的产品都很有新意，在市场中总是居于领先地位。”

1988年末的经济收益如下：4年中总收入增加了40%，利润上升60%。而这些都是竞争更为激烈的情况下实现的。

确实，剧烈的竞争几乎总会引起某个行业的持续变化，因为每个公司都一而再、再而三地想要努力取得一些优势。单个的企业如此复杂，诸如宝洁的纸品分部，就必须以无数方式进行变革，以适应变化的环境，而变革的宏大规模要求很多人的群体领导，否则其他一切皆无济于事。

但这并不是排斥个人的重要性。此故事中的中心人物无疑是尼克拉西，然而却是很多人的共同努力才将分部引上了新的经营方向，并联盟人们为此努力，鼓励他们行动起来。要建立支持多重群体领导所需的深厚非正规网络，仅仅一个强腕人物的努力也远远无济于事：这需创建委员会，使其成为群体合作的典范；需发动全分部的人员逐步形成远景目标和战略；需创立新的组织体系，鼓励更多的群体协作；需不停地传达分部新的经营目标；需替换不能适应新情况的主要人员，并组织1985年6月举行的那类团体庆祝活动。要鼓励、支持人们发挥出领导才能，更不是一个人的力量能行的，在他们遭到顽固的官僚派别攻击时尤其如此。

最终的分析表明，正是由于所有委员会成员以及其他几十个人的共同领

导，分部的局面才有了改观。否则，这一切不可能实现。

第四篇 领导能力的起源

第八章 遗传和童年

今天大家都认为管理才能主要是从学校或工作中学到的，而要传授领导能力则困难得多，但对领导能力的起源尚未达成定论。有人认为是基因和早年的生活经历造就了领袖人物，有人认为是后期的生活阅历起着重要作用。确实，多年来很少有“领导才能是天生的还是后天造就的”这样引起如此热烈的争论。

我们不能肯定而明确他说出领导才能的根源；然而评估一下我们在这方面的知识状况会有重大意义，因为要加强一个企业组织的领导，必须适当考虑遗传和童年对领袖人物的影响。考虑越周到，我们为加强企业领导而做出的努力就会越成功。

20世纪70年代后期，我较为深入地研究了一群成功的总经理，他们来自不同行业，在9家出色的公司担任与亚当森、格斯特纳和迈耶等人类似的职务。20多年中，我很详细地观察了他们每个人的工作环境，与他们交谈，对他们进行测验，并采访了他们的同事，还得到了有关的公司文件。

这些总经理们采取的措施和做法差异甚大，但也存在根本的相似之处，工作极为出色的人之间尤为如此。具体来说，他们会制定自己的日程安排，包括一系列联系松散的短期计划、中期战略和长期目标；他们配备人员，建立工作责任体系，与相关人员进行交流，让他们了解支持远景目标，并与他们建立起广泛的合作关系，从而形成完成日程所需的人员网络；必要时他们会采取多种方式，如尽力控制人员和活动的局势，或竭力鼓励他人取得更大进步，积极对网络中的人员施加影响，保证日程计划的完成。总而言之，建立人力网络的行为极为复杂，这与对总经理工作进行的另外一些深入研究后得出的结论一致，且与传统的管理行为相差甚远。

借用本书的表达法，这些总经理的职责是集管理、领导和其他方面于一身。其他方面主要指开发权力之源，便于他们进行管理、领导，并获得提升。但管理、领导和其他方面的行为又紧密缠绕。一个人不可能前15分钟行使管理职责，后半小时进行领导工作。相反，在单纯5分钟的谈话中，他可能会了解一下活动是否照计划进行（管理行为中的控制过程），收集与正在成型的远景目标有关的信息（领导行为中经营方向的拟定过程），答应帮某人的忙（发展权力的一个方面），并赞同实现某一目标的系列步骤（管理行为的计划部分）。因而在外人看来，他们所做的不像管理工作或其他熟悉的行为，甚至经理们自己也难以表达或解释他们的行为。

然而这一行为虽复杂，但若考虑到他们的工作性质和责任就不难理解。再次借用本书的话，他们的职责之一是要持续带来短期效益，满足主要支持

见科待所著《总经理》一书[弗黎出版社，1982年版]。

见明茨伯格(Mintzberg)所著《经理工作的特性》[哈泼—罗出版社，1973年版]；《经理的工作：民谣与事实》[1975年7—8月的《哈佛商评》]；以及斯图尔德(Stewart)所著的《经理和他们的工作》[麦克米伦出版公司(Macmillan)，1967年版]；《管理中的对比》[麦格劳—希尔出版公司(美国)(Mc-braw-Hilluk)，1976年版]以及《经理人员必备管理工作指南》[普伦蒂斯—霍尔出版公司(Prenice Hall)，1982年版]。

者们的要求，为此他们进行管理；职责之二是帮助所在企业组织适应不断变化的竞争环境、科技和市场，为此他们需发挥出领导才能。但他们的工作并不能自动赋予他们有效领导或管理的能力，尤其是领导能力，他们只好求助于建立并维持个人的权力基础。完成这一切可能每周需花费 100 小时或更多时间，他们就只好寻求高效率的方式，学会在单项或互相联系的活动中完成多重职责。所以，管理、领导和权力发展行为的各个方面相互交叉，紧密联系。

只要稍稍分析一下他们如何能完成这一切，就会发现很多相关的重要个人性格特点，其中很多个性有助于他们从事领导工作。例如，他们中绝大多数人擅长并爱好参与多种群体活动，在生意场上交游甚广，这有助于他们收集信息，在领导过程中确定经营方向，并在激励鼓动过程中强调正确的中心。

总经理们享有的共有特点有近三分之一可追根溯源到遗传或早期生活经历，一个典型例子是超常智力，超常智力对复杂环境中领导行为的方向拟定过程尤为重要。其他共同点则明显与长大以后的经历有关，典型例子是良好的工作履历和建立起的可信度，这有助于从事领导过程中的联盟工作。

这个研究很有趣。对第三章到第五章描述的领导过程，以及本书案例中参与领导过程的人进行分析，我们不难发现其中的共同点。世界上的亚当森、格斯特纳和尼克拉西之流似乎具有 15 到 20 个共同点，其中四个可能是大生或是在早期生活中大致定型的。

或许成年之前就已形成的最明显的特点之一是魄力、野心和精力。那些在“L”角色（译注：“L”在这里是英语单词“large”的首写字母，意为“大的，重要的”，与前面的“L”意思相反。）中领导有力的人总是具有超常、通常是非凡的精力，他们精力旺盛地完成重大任务，并鼓励带动他人。这种内在的旺盛精力往往来源于较高的个人要求，他们不满足于现状，力求继续取得更大发展（日本人称之为“Kaizen”）。只要与吉姆·亚当森和简·卡尔森这类人呆上短短一段时间，外人就能感觉到他们永无止境的雄心，即使表面上不太明显，非常了解他们的人也会谈到这一品质。

具有旺盛的内在动力，渴望求得发展获得成功，这是领导人物必不可少的特征。原因极简单，卡尔森等人工作中的领导行为必然令人疲惫不堪，且工作时间长，需解决的重大问题多，要花多年的持续努力才能实现领导行为要求的种种变革。很难想象，如不具备如此强大的内在动力，又如何能持续长时间超负荷地工作，处理出现的种种问题。

成年后的经历也可能影响精力。人们读李·艾可卡（Lee Iacocca）的第一本书。肯定会感觉到，他的部分动力来自被亨利·福特第二炒了鱿鱼后所受的刺激，使克莱斯勒公司一举成功。但大多数情况下对大多数人而言，内在的激励在人生的早期即已形成。如格斯特纳孩提或青年时期时，认识他的人就时常赞扬他的决心和干劲。基因遗传是一个因素，但孩子与母亲、父亲

科特，见第二章。

心理学家大卫·麦克莱兰（David McClelland 称之为“权力与成就原动力”，并成功地论述了这种“权力与成就原动力”普遍存于成功的经理们身上，参见麦克莱兰所著的《权力：内在的体验》[欧文顿（Irvington）出版公司，1975 年版]以及麦克莱兰和博亚蒂斯（Boyatzis）合著的《领导艺术的激发模式和管理的长期成功》[1982 年《应用心理学杂志》（Journal of Applied Psychology）（67 期）]。

见艾可卡（Iacocca）所著《艾可卡自传》[班特姆书社（Bantam Books），1984 年版]。

以及其他亲近的人之间的关系必定起着重大作用。

第二个特征是某种形式的智力。目前智力的本质引起了很多争议，因而我们只知道，在重要职位上显示出卓越领导才能的人虽往往不是天才，但他们的某种基本智力超出常人。有的人在这方面很突出，如迈耶和格斯特纳的超常才智能很快给人留下很深印象，有的人表现得含蓄，如玛丽·凯了不起的智商则隐藏在她的南方花边下。

智能对经营方向的拟定至关重要。众所周知，要吸收大量不同信息，找出信息间的相互联系，是一项颇具难度、相当复杂的艰巨任务。

这一品质的形成无疑是童年所受教育的结果，但从生物角度看，也受遗传和胎儿照料的影响。如，一个人十岁时表现出中等偏下的智力，到40岁则具备超常智能，那他确实不凡（用所有合理的测验方式，而不是一次智商测试或凭学业成绩进行测定）。

另一个共同点是精神和心理健康。像鲍勃·克兰德尔和洛德·库克这样的人几乎没心理负担，即使偶有自恋、偏执现象或高度的不安全感，那也为时很少。因而他们与世界、尤其与人进行联系时，不会形成曲解，不会遇到麻烦。从某种意义上讲，具备健康的心理发展参与群体活动的基础。失去了这种基础或基础太薄弱，群体活动的参与能力极难在后天形成。

心理健康在领导过程的三个方面都很有用，因为它们都非常注重与他人的联系，在激励鼓动群众时尤为重要，因为需要准确把握他人的情感和价值观。心理健康对经营方向的拟定非常关键，要求不带有任何歪曲偏见。纵观历史，很多了不起的领袖人物都由于感情用事而造成千古遗憾。

心理健康在一定程度上可从生物学角度进行解释，精神变态是由化学物质不平衡引起，因而与遗传有关；但心理健康也受早期生活经历的影响，弗洛伊德的著作首次阐述了童年的某些经历如何形成固定的神经防御模式，并持续终生。

领袖人物的另一个重要品质是正直，其重要性至少可用两条原因进行说明。很多人特别善于判断一个人是否看重他们，关心他们的幸福，他们只消观察他或她的所做所为及产生的影响即可。如一个人的诚实遭到他人的怀疑，则难以联盟他人，别人不会相信他或她的话，不愿服从其领导。

正直也有助于确定好的经营方向，对富于闯劲的人尤其如此。野心勃勃干劲十足却缺少正直感的人，也能选定经营方向并进行变革，获得成就和辉煌，但他们最终逃脱不了失败的厄运，因为他们不愿满足支持者的合法要求。非凡的闯劲有其不好的一面，缺少正直则可能使领导行为走入邪路。

正直受一个人成年后主要经历的影响，但与其他三个品质一样，其形成也可追溯到早期生活经历。一个人童年时接触的重要成年人——母亲、父亲、甚至小学老师——所持有或表达出的价值观念，会对其产生难以估量的影响。

归纳起来，这四个特征——智力、动力、心理健康和正直，或许表达法稍有不同——是对重要职位的领导行为的最低要求。其中一种品质更为突出

参见博亚蒂斯在《出色的管理者》[威斯利出版公司，1982年版]一书中关于认知技巧的论述。

见霍根（Hogan）、拉斯金（Raskin）和法兹尼（Fazz-ini）合著的《领导超凡魅力的另一面》[图尔萨行为科学学院（Tulsa Institute of Behavioral Sciences）的工作论文，1989年]。

博亚蒂斯，参见上述论文。

并不意味着某个人具备更强的领导能力，这四种品质都只需达到一定水平之上即可，具有双倍智能或更健康的心理的人不一定能发挥更大的领导才能；但若四种品质中某种未能达到最低水平，就会削弱领导行为的效果。（见表格 8-1）

表格 8-1 遗传、童年和重要职位中的领导行为

遗传或童年形成的品质	对重要职位的领导行为的影响
动力/精力	缺乏巨大的内在动力，变革中时常会遇到智力/智能的困难会挫伤人们进行领导的信心
精神/心理	如基本智力不足，难于在复杂环境中确立健康正确的方向
精神/心理健康	缺少起码的精神/心理健康，很难形成领导行为所需要的与他人合作的技能，心理问题会引起对问题的歪曲误解，也可能使确立的远景目标存在缺陷，导致悲剧
正直	如人们认为某个人缺乏正直，多数人不会听从他的领导，至少不会长期服从他。同时，闯劲十足却不正直的人即使确立了奋斗方向并让人们服从他，最终也会走向失败

还有更多的一些相关品质，但肯定不是很多，总的来说是很少，比很多人想象的要少得多，也非常之世俗。表格 8-1 中列出的任何一项品质都毫无神妙可言，表中缺少的一项倒是多数人希望找到的，也更具神秘感：感人的具有超凡魅力的个性。当然，在重要职位中发挥领导才能的人中确实个别人具备迷人的个人魅力，但多数人没有这种天赋，本书中所提及的所有人中，也仅一两个具有这种魔力。

我没提到的品质中有几种品质，我们经常将之与遗传或童年联系在一起，但实际它们主要形成于成年时期。一个很好的例子是冒险意识的形成，早期生活经历无疑塑造了我们对冒险的态度，然而工作经历和企业文化却具有更深远的影响。如一个成年人每次冒险之后即遭到雇主的惩罚，相反，谨慎行为受到表扬，他就会变得反对冒险。

尽管列出的主要品质平平常常，却极少人能四者同时具备，世界上往往是聪明人有心理毛病，心理健康的人激励他人的能力又普普通通，正直的人则智力平平，等等。我们很难做出精确估计，但很可能 50 个人中没有一个人能同时满足 4 条标准。如果真如此，则证实了一种常识性观点，即相当少的成年人具有足够的领导潜力，能担任卡尔森那样重大的职责；但这并不能证实“领导是天生的，不是后天造就的”这一理论，因为毕竟并不是所有的领导工作都如卡尔森的一样。

复杂企业组织中有很多种不同的领导角色，一个极端是责任重大、涉及范围广的角色，如卢·格斯特纳和迪克·尼克拉西所担任的；另一个极端是

例如，假设十分之一的人有魄力，三分之一的人有才智，二分之一的人拥有健康的心理，二分之一的人很正直，假设这些因素相对独立（也许事实并非如此），那么一百二十分之一的人可能拥有上述四个特点（ $1/10 \times 1/3 \times 1/2 \times 1/2 = 1/120$ ）。

责任较小、非常具体的角色，如格斯特纳的最佳执行者们和数字计算机展览的参与者们。如把领导角色从大到小看作一个统一连续体，责任重大、范围广泛一端的领导职责，对领导者的要求非常严格，而向统一连续体的另一端移动时，责任愈小、范围愈具体的领导角色，对担任角色的人员的要求愈低，对一个人童年影响和基因遗传的要求也趋于温和。

ARCO 公司的一位中级经理只是偶尔发挥领导才能、协助提高其所在的西海岸炼油厂的生产效率，自然不需要具备 ARCO 现任董事长洛德·库克和前任董事长罗伯特·安德森所有的种种个人品质，这位中级经理所扮演的角色决定了他或她不必非得具有与他们同等的干劲。智能或心理健康程度。同样道理，柯达公司的生产工人也仅是每年发挥一两次小小的“little”级领导作用，不必非得具备一个炼油厂中级经理的品质。

在领导角色的统一连续体中，一端责任最大，另一端责任最小，可能只有百分之一二的人具备“big”级一端所要求的遗传素质和童年经历，移到“little”级时，比例逐渐增大到 50% 多，而介于这两端之间的领导角色，就如那位炼油厂经理一类的人物，比例范围大致在 10% 到 30% 之间。

这一点使我们触及到了“领导才能是天生具备还是后天造就”这个不可调和的争论的焦点。相信领导者是天生的人，其出发点是统一连续体的“大”端，既然我们说只有不到百分之一二的人具备遗传和童年影响而形成的品质，能成功地担任这些领导角色，那准确他说，这些人出生的环境就决定了他们的领导潜力，而其他绝大多数人则没那么幸运；认为领导者是后天造就的人，着重点在于更小更具体的领导角色，同样，既然我们相信，一半多的人具备扮演小角色所需的遗传素质和童年经历，我们同样可以断定，这类人不是天生具有领导才能，而是后天经历和环境所致。

这仅仅是人们对领导的起源争论不休的一个原因，赞成“天生”观点的人认为所有相关品质是人生早期形成的，而持“后天造就”意见的人将这些品质归功于后天的生活经历。不仅对种种领导品质的起源众说纷坛，领导角色的范围同样模糊。

我们不可能证实这两种观点，但可对得出的最笼统的结论进行检验，看看一些公司的情况，这些公司的各级领导角色都具有较强领导能力。

1986 年，我研究了 15 家公司，它们出色地吸引、发展有领导潜力的人员，并因此声名卓著。此研究很有趣，得出的结论与上面一致，进一步强调了遗传和童年经历的作用。

几乎所有公司都做出了极大努力，招募有潜力人才，当然，由于招募一词暗含高人一等的优越感，很多公司不这样叫，但它们的目标确实是要发现大有潜力的年轻人，能有朝一日胜任中级或高级领导角色。这些招募方案有两个共同点：一是大胆敢为，不言而喻，很少人能具备它们渴望得到的人才的品质，因而在竞争激烈的劳动力市场上，它们不能缩手缩脚，必须很好组织起来，寻找所需要的人才。二是所有公司都注重本章前面提到的四个品质，甚至提法都一样，有的虽换了一种说法，但总的思想相同。

大胆招募人才典型地体现在四个方面。通常，一旦公司确定人才来源，即着手大力发展与这些劳动力市场的关系，惠普公司的案例就很典型，它曾一度认真研究，如何集中力量从 30 所大学院校招募人才，除采取通常办法吸

引毕业生外，还与学校的主要行政人员拉上关系，向学校捐赠计算机设备。各大公司要求高层经理们尽量参与招募工作，通用面粉公司和默可公司的董事长甚至亲自出马。如公司发现某个人前途无量，它们知道如何成交，并在此方面显得极为老道，最起码会极力说服对方接受条件。即使在分权管理的环境中，大部分公司仍尽力保持较高的招募标准，例如，摩根担保公司招募到很有潜力的新成员后，在纽约对他们进行为时很长的培训，目的之一就是要让公司官员看看，招募的人员是否符合其标准。

要在竞争激烈的人才市场中有吸引力，几乎所有公司都努力为职员创造并维持一个良好的工作环境，减少官僚作风和玩弄权术的现象，更加强调整竞争、积极性、诚实和人性的尊严。

多数公司对要招募的人才并无固定的模子，但一与参与招募的高级官员谈谈，你心目中就会有一个大致的轮廓：他们想找这样的人：相当精明（分数、考试成绩和面试时的能力估计都被作为评定指数），目的明确（在校成绩、参与的课外活动和困难形势下取得的任何成就都考虑在内），具有正直感（如履历表明缺乏这种品质，非常影响其录用），善与他人合作（评定方式各异，主要是没有因心理障碍而影响与他人交往的历史）。

尽管平均来看，这些公司较多数公司投入了更多的时间和人力物力，招募其他人员，但与招募高潜力人才的投入相比，要少得多，对人员的品质要求更模糊，更笼统，主要注重完成最低层工作的技术能力（如从事技术工作的技术级别）。然而，特别在招募的未来的中层领导人员时，公司很强调智力、主动性或动力、与他人合作的能力和正直感。

相信领导能力由遗传和童年影响决定的人，总是将领袖人物具有非凡魅力的观点搬出来。其道理直截了当，非凡魅力是好的领导者，尤其是好的鼓动者应具备的最重要品质，而非凡魅力不是后天能学到的，来自于基因遗传和早期形成的性格。

此种观点很有影响力，如企业政策稍稍忽略了培养人员的领导潜力，可用它来辩护；个人的事业发展处于低谷时，可用它来达到心理平衡，当然这种做法通常是在无意识中进行的。

至少目前设法从科学角度证明此种观点的对与否，但下面的观察资料很有启发性。首先，本书中叙述的绝大多数领导者，大部分认识他们的人并不认为他们很具魅力。第二，多数人公认具有非凡领袖魅力的玛丽·凯本人对这个话题的看法很有趣，与普遍流行的意见相左。

当问到玛丽·凯为什么是一个了不起的领导者时，人们常常很快谈及她的非凡魅力，再问及为什么认为她魅力非凡，他们会告诉你，她如何对一大群人讲话，又引起如何大的反响，即，他们认为她的讲话方式自有无穷魅力，这肯定是天生的。但玛丽·凯对此持不同看法，她说：“我谈起公司的事总是如此自如，不用看笔记，他们常为此吃惊，可他们没意识到，我花了很多年才做到这一点。肯定我也具有一定天赋，但天赋只是其中一部分。”在复杂企业组织的高效领导行为中，领袖者感人的非凡魅力起不了很大作用，即使被认为是具有非凡魅力的人，他们的个人吸引力也部分来自于成年后的经历。

在一些最好的日本公司里，我们可以发现一个有趣的例外。他们在雇用低级职员时，并不强调技术合作，而更注重一些更一般的特质，诸如才智与合作技巧。

第九章 事业经历

人们在成年后确实会发生变化，特别是在处理复杂任务和情况的能力方面有很大变化。大致来说，某次具体的经历即使有影响亦不大，但一二十年的经历积累的影响则极为显著，对领导才能的培养尤其如此。

要做好尼克拉西和迈那等人所从事的工作，仅有智力、干劲、正直和健康的心理远远不够。要确定有效经营方向，需具备相关行业的丰富知识，懂得制定正确企业战略的要素，需甘冒风险而泰然自若；要联盟群众，需具备多种沟通技巧，了解不同的沟通对象群体的心理，具有良好的工作关系和个人履历，从而树立起可信度；激励工作要求从根本上理解人性，洞察具体工作对象的核心价值观，并有一定的同情心。这一切品质，至少从某种程度讲，是童年之后发展形成的。在相对重要位置上很好地发挥领导才能的人，常具有共同的经历，这对上述品质的形成至关重要。

最典型、最重要的经历可能在于早期事业中遇到的真正挑战。像卡尔森和库克这样的人在二三十岁时，总有机会去领导、去冒险，从成功和失败中学到东西。这对学会广泛的领导技巧、开拓眼界非常有用，同时还让他们知道领导任务的难度和引起变革的潜力，懂得仅有管理才华还不能适应不断变化的环境，洞察到自己在领导方面有限的力量及弱点。

亚当森仅仅 20 岁就已在皇家海军服役，得到了类似的锻炼机会。克兰德尔 23 岁时在军队中面临了同样的挑战。格斯特纳是麦金西历史上最年轻的工商管理硕士生，在他 30 岁生日前遇到过种种重大挑战，例如重建破产的彭中心公司时，他曾任首席顾问。卡尔森 22 岁就被任命为处于困境之中的温格雷索（Vingresor）公司的总裁，而尼克拉西 34 岁时在市场竞争非常激烈的情况下经营了一家饮料公司。

机会的得来有时纯属偶然，洛德·库克的经历即是证明。1977 年阿拉斯加一家管道石油泵送站发生大火，这本是一次偶然事件，但库克从中获得一次美妙经历，事业上辉煌一时。他发现一种叫“Slickum”的减阻剂，并以较低价钱从一个供应商处得到供货，说服一些不情愿的管道商冒险将减阻剂加到运输的石油中，就这样管道的输油能力竟不可思议地提高了 50%。

但库克一类人能有机会得到重要挑战，通常在于有人赏识他们的潜力，愿意在他们身上下赌注。ICI 公司的前董事长约翰·哈维·琼斯爵士道出了很多人的心声，他说：“回顾以往，我总对早年在 ICI 时冒很大风险让我承担重担的人充满感激之情，很惊奇他们能这样做。实际上，我常因未能达到他们的标准而自责不已。”

例如，哈维·琼斯记得，他刚加入重有机化产品部不久，就被当时的部门主席汤姆·克拉克（Tom Clark）召去，让他负责带团调查石脑油的价格。“当时石脑油占公司总成本的一半，由伦敦的采购机构集中购买。由于重有机化部门对石油公司和石油行业相当了解，并以此自豪，因而认为 ICI 公司石脑油的购买价有点高。”

“那时，ICI 公司的区域很广，公司决定派一个团到世界各地调查真实情况。我刚到仅三个月，对石脑油几乎一无所知，并且从未直接负责过其采

麦考尔（McCall）、隆巴多（Lombardo）和莫里森（Morrisokn）合著的《经验教训》[列克星顿书社（Lexington Bmoks），1988 年版]；科待所著的《总经理》[弗黎出版社，1982 年版]。

购工作。而在这一领域，其他人——我可能购货的公司，我们其时正在购货的公司，以及部门的管理班子——都是专家。然而，尽管我缺少经验，部门主席仍毫不犹豫地让我主管调查任务，后来证明这是我事业上的一个转折点。可能由于未能意识到任务的艰巨性，我以极大的干劲和热情投入了工作。与其他部门选派的两名同事一道，我们在3周内走访了8个国家的20多家公司。调查报告一个月之内出来了，对公司解决石脑油问题的方式产生了深远影响。在此过程中，我也获益匪浅。”

当然，即使获得这样的机会，哈维·琼斯等人有时也可能失败，但通常更多的是成功。正因如此，他们渐渐具备良好的履历，建立起很高的可信度，这对领导行为的联盟过程尤为重要。亚当森如没有在霍尼韦尔和 ITI 公司的成功履历，就不可能得到丹迪的职位，也不能在丹迪的工作中获得其他人的积极合作。同样，若没有扭转 KFC 局势的壮举，迈那的“小鸡仔”计划不可能得到供应商和受权者的支持。

迪克·迈那等人在其事业早期，也常有机会直接观察优秀的领袖人物，并受其直接影响，学到了很多。若他们观察到的领袖人物特别擅长领导行为的某一方面，而他们本人刚好有所欠缺，则更具有重要意义。例如，一个还不知道如何激励他人的聪明人刚好碰到一个善于鼓舞人心的上司。

反面典型具有同等重要的教育意义。有时，领导不力带来的惨痛教训特别震撼人心。例如，玛丽·凯多年来反复说到她曾从领导能力低下的老板那儿吸取到很多领导方面的教训。她记得有一次，她和其他 57 个销售人员一道，用了 10 天时间坐汽车在得克萨斯和马萨诸塞州之间来回绕了一圈，从家乡到总部，这次旅行是作为对这些销售指导的奖励。这是一次难受的旅程，车出了好几次故障，但这些人愿意忍受。她现在告诉别人：“所有这些忍受都是为了这次美丽如彩虹般的活动的高潮——到公司总裁家作客并与总裁会面。然而到了之后却安排我们参观工厂，现在的工厂确实可以是一个非常有趣、非常好的地方——我们的工厂就是这样。但当时我到那里是要见总裁。我们最终应邀到了总裁家里，但只允许我们在他的玫瑰园中穿行，甚至没有机会见到总裁本人。多么令人失望！不用说，对我们 58 个人而言，坐汽车回得克萨斯的旅途多么漫长，多么安静。”

另外一次，玛丽·凯参加了全天的销售讨论会，急切希望与发表了令人振奋的讲话的销售经理握手。列队等候三个小时后，终于轮到她了。“他甚至没有看看我”，她说，“相反，他从我的肩上望过去，看后面还有多长的队列，他甚至没有意识到他正在与我握手。虽然我知道他有多累，但我也累，我已在那里等了三个小时，与他一样累！我有一种受伤被冒犯的感觉，因为他对待我的方式似乎我并不存在。我当场暗暗发誓，有朝一日我成了人们列队等候与之握手的人物，我会将全部注意力给予站在我面前的人——无论我有多累！”

这些领袖人物在他们早期生涯中，都遇到过或好或坏的榜样，有过富于挑战性的经历。后来，他们经历了一些同样重要的事情，拓宽了他们的视野。那些在重要职位上表现出高超领导才能的人，在他们担任这些重要职位之

哈维·琼斯所著《梦幻成真：对领导艺术的思考》[科林斯出版公司，1988年版]，第61页。

麦考尔、隆巴多和莫里森，参见注释1。

阿什所著《玛丽·凯人事管理艺术》[华纳书社（Warner Books），1984年版]，第4—5页。

前，几乎都有机会得到发展，从而超越大部分管理职业共有的局限，这常应归功于横向的职业发展或很早即被提升担任职责很广的工作。有时其他渠道也很有用：参与特殊的特别工作组工作，或参加较长时间的总体管理课程。无论何种情况，以这种方式拓宽的知识面在领导行为的各方面大有裨益。在公司内外发展起来的关系网具有同样的益处，很多人得到类似的机遇，所建立起来的关系有助于形成多重领导活动所需的非正规网络。

亚当森相当年轻时，即担任组织、配备人员的任务，并曾负责生产和技术工作。格斯特纳 20 岁出头就从事极为广泛的顾问工作。库克则直接获益于其所受教育，以及早期承担的技术、劳资关系、市场和综合管理工作。克兰德尔负责过人员的组织和配备，并干过技术、计划和生产工作。尼克拉西 35 岁前接触到了技术、生产、广告、市场、销售和综合管理的工作。

就细节方面而言，这一切没有简单的模式，拓宽眼界的种种经历，他们所遇挑战的确切性质以及挑战出现的时间，他们的良师益友或他们所学习的老板，都各不相同。但他们都有这种种的职业经历，使他们得以了解信息、发展关系、学会技能，并建立良好的履历（此乃力量的源泉），是他们担当重大领导职责时，迎接困难挑战必须具备的。

要知道这些经历对某个人的事业产生何种影响，从百事可乐公司的总裁罗杰·恩里克（Roger Enrico）的经历即可见一斑。过去几年中他领导百事可乐公司取得巨大成功，1984 年到 1988 年间公司的销售额翻了一番，营业盈利上升了 545%。

恩里克 1945 年出生在明尼苏达的奇泽姆，并在那儿度过青年时期。他在学校成绩不错，喜欢表演，被选为高中部的学生会主席，还在当地一个饮料装瓶厂干过活。后来他到马萨诸塞州韦尔斯利的巴布森学院就读，学业成绩优异，负责过大学生联谊会和学生法庭的工作，担任过年刊编辑，他仅仅三年就完成了大学学业。毕业之后，他到总部设在明尼阿波利斯的通用面粉公司搞过短暂的人事工作，不久越南战争爆发，他应征入伍，被编入海军军官预备队。在预备军官学校培训 6 个月后，他被派往东南亚。在越南，他遇到了他毕业后的第一个良师：海军少校比尔·阿伦德尔特（Bill Alenderter），接受了工作中的一系列重大挑战。阿伦德尔特的部队驻扎在越南的最北点，负责为 I-Corps 提供燃料，他们每周必须通过几十种不可靠的来源搞到几百万加仑燃料，并克服台风等的威胁，将燃料运到几百个不同的地方，而这些地方又总在变化。

阿伦德尔特教导恩里克，必要时要冒一定的风险以便完成任务，并给他提供机会进行实践。通常情况下恩里克都能获得成功，有时也会失败。但无论如何，他懂得了一个道理：在困难环境中工作时应有大胆而富于创新的想法，必须仔细听从经验丰富的人的意见，不要过分相信自己的一贯正确。

离开越南后，他到了地中海第六舰队，后来又回到通用面粉公司，这次到了品牌部门，担任助理品牌经理，负责“贝蒂克罗克”（Betty Croker）煎饼等产品，后被提升负责“惠特斯”（wheaties）的生产。没有多少正规的学习，恩里克已对肩负责任的生活有了一定的了解，并懂得在那种环境中必须不断对自己提出挑战，他又找到了一位老师，史蒂夫·蔡斯（Steve

参见我对工作经历的影响力的论述，以及《权利与影响》一书[弗黎出版社，1985 年版]第七章。
有关恩里克的资料来自对他本人以及对他在百事可乐公司的几位同事的采访。

Chase)，他的市场指导。但他也碰到了懒散的官僚作风，一位高层管理人士曾提出解雇他。恩里克年轻急躁，决定离开通用面粉公司到百事可乐公司的一个分部弗里托—莱（Frito—Lay）公司工作。

刚到达拉斯的弗里托—莱公司时，恩里克在一个很小但管理良好的市场部任品牌副经理，他干得极为出色，短期内连续得到三次提升，成为非常年轻的市场指导，负责价值几亿美元的业务。在此期间，他向高级营业副总裁吉姆·奥尼尔（Jim O'Neal）学到大量业务知识，又向吉米·萨平顿（Jimmy Sappington）学会如何激励他人，正是吉米·萨平顿创建了弗里托的路线销售制度。

1975年，连续两年目睹公司在日本的业务很不成功之后，恩里克不怕招惹麻烦，自告奋勇建议公司在日本的经营方向应进行重大变革，不应当再继续建立美国式的销售系统，而应采用日本的批发销售方式，并与当地公司合作建立合资企业。自然，恩里克被任命为百事可乐日本食品公司的总裁。弗里托—莱和多数公司的传统观点认为，被派到远离总部的国外任职，离开了真实的活动，没有人给予指点并脱离了可靠的轨道，这是一件相当冒险的事。但恩里克已经明白，反对冒险的传统箴言并不是最好的生活指导，他接受了这份工作。

到日本生活，远离美国的上司和同僚，处于一种全然不同的文化之中，业务状况又欠佳，一切都很艰难。付出大量的辛勤劳动之后，他果真建立起一家合资企业，富士—弗里托—莱（Fujiya-Frito-Lay）公司，并从中获益匪浅。企业刚刚艰难地走向成功，恩里克就得到重要机会，被派任巴西百事可乐国际业务副总裁。巴西的情况更棘手，他曾对日本的快餐业知之甚少，对巴西的饮料业更是一无所知，而且在这儿他遇到了一个极难相处的上司。

在南美的15个月间，恩里克挣扎着前进。他花在对付公司内部纷争的精力比以前或以后的任何时候都多，因此在业务上举步维艰。他确实学到一些业务知识，但最大的教训来自于他的上司，后者告诫他哪些事不能做，当然也来自于他自己的行为。他发现，如果一个人身处逆境而试图凭藉小心谨慎、讲究策略来渡过难关，他就有可能失败。

他在百事可乐的老师们，尤其是安迪·皮尔逊（Andy Pearson）将他召回美国，担任弗里托—莱的市场副总裁。与他以往的成就相比，这份工作很轻松，他干得非常棒。两年后的1980年，恩里克成为百事属下的装瓶企业——百事可乐装瓶集团公司的市场销售高级副总裁。他在那儿工作得也挺出色，并从皮尔逊和百事可乐法人总经理唐·肯德尔（Don Kendall）处学到很多东西。1982年，百事总裁约翰·斯卡利（John Sculley）让恩里克担任特约装瓶集团公司——百事可乐美国公司的执行副总裁和首席业务官员。这份工作使恩里克越来越多地接触到花费颇大、以电视宣传为主的广告业。1983年，约翰·斯卡利离开百事可乐加盟苹果计算机公司，恩里克便接替他的职位。

成为百事公司总裁仅几个月，恩里克就签定了当时耗资最大的一笔名人广告合同，金额达500万美元，合同包括两个电视广告节目，并主办巡回音乐会。不少人认为此举很愚蠢，冒的风险太大。有些人甚至还没有听说过这位名人，有些人则听说过有关他的令人不安的传言。恩里克毅然付诸实施，相信他自己的判断，而这判断来自于一系列有趣的经历。

后来的结果证明确实值得，迈克尔·杰克逊所做的广告是饮料行业历史上最成功的广告之一。

恩里克的工作经历比较特殊。对今天的大多数人而言，包括多数具备领导潜力的人在内，实际工作经历确实会影响领导能力所需品质的形成。我所做的研究表明，在很多公司从事管理工作的人员眼界和理解力相当狭窄，比较反对冒险，交流能力弱，不易看到他人的价值，对竞争战略了解甚少，可信度不高，很会在预算上玩弄花招，却不知道如何庆祝下面取得的真实成绩。他们在管理方面较为称职（不是非常称职），却一点也不能胜任领导工作。

其原因主要由管理工作的四个特点引起。首先，这些职业要从集权化专门化的等级干起，即从范围较窄、注重策略的工作干起。尤其在大公司里，人们年复一年地从事这类工作，尽管他们已得到多次提升。因而，他们学会处理短期的而不是长期的问题，长于策略而弱于战略，擅长专间的职能工作而不精于总的经营领导。

与此相关，很多公司人员的提升都是纵向式的，范围狭窄，如由低级会计升为会计，再提为高级会计，可能再升为助理会计长。因而，此类成功人士的知识和关系基础通常极为狭窄，他们只了解公司的某个部门以及一部分职员，他们的可信度也非常有限，他们的同类人可能认识并尊重他们，但其他多数人不会如此。

才华出众雄心勃勃的人在这种狭窄的等级体系中得到极为快速的提升，10到15年内得到10次提升不足为奇。这些人每12到18个月变换一次工作，很少有机会深入了解情况，永远不能看到他们的行为产生的更长期结果。这种职业模式中出来的人常注重短期结果，形成主观操纵管理方式，别人对他们的业绩履历持相当的怀疑态度。

管理职业的第四个特点在不少企业组织中危害性最大。人们常常仅仅因为短期效果而受奖励，这样他们就会过分注重产生效果的过程——管理，野心勃勃的年轻人尤其如此，所以他们在管理方面学到了不少东西，而对领导艺术了解甚少；既然发展其他人的领导潜力也非短期行为，高级经理们受这种奖励体制的影响，不愿在这方面投入时间。这一切综合起来，将是灾难性的结果。

总而言之，这种职业模式的目的是要在10到20年内将有才能的人培养成经理，尽管不是特别出色的经理。其中最为成功的人40或50岁时能从事需要一定领导能力的工作，他们的职位也将他们推向这个方向。但即使对最才华横溢的人而言，领导能力的发展速度也有一定限度，有些人在50或60岁时发现，在强有力的领导才能方面，自己完全无法与迪克·迈那和洛德·库克相比。（见图示9—1）

现在这种职业模式在众多的企业组织中盛行，人们甚至认为它是不可避免的。然而，事实并非如此。

恩里克、亚当森、格斯特纳和卡尔森等人的职业经历在今天虽相对少见，但在很多公司仍较普遍。例如，百事可乐公司有很多具备良好实际工作经历的人员，恩里克仅是其中一位。他们在这类公司里的经历往往是采取某种做法，在一定意义上系统地创造出更多的职业，这一点远远胜过大多数企业组织。公司以这种方式培养了相当数量的人员，他们能在将来担任起难度很大

关于这些问题的更详尽的论述以及证明这一结论的论据，参见科特所著《领导艺术》第二部分。

.同上，第七章。

的领导工作，应付将来的挑战。

图示 9—1 随着职业年限领导才能和管理能力的增长。

例如，在培养人员的领导潜力方面做得出色的公司普遍强调为较年轻的雇员提供颇具挑战性的机会。提供机会的方式很多，关键在于放权。从定义可知，放权是要在企业组织内下放责任，为低层创造更多的挑战性工作。约翰逊—约翰逊公司、3M、惠普公司、通用电气公司以及其他很多有名的公司都曾成功地采用过这种方式，其中一些公司尽可能地创造出更多的小单位，提供许多挑战性的低层管理职位，据说通用电气、惠普和约翰逊—约翰逊因采用此种方法多年来得益匪浅。

这些公司有时强调通过开发新产品或提供新服务，从而创造更多的挑战性机会。多年来，3M 公司实行：一条政策，要求至少 25% 的收入应来自过去 5 年内开发的新产品，这有利于鼓励小型新企业的形成，反过来又提供机会考察并发展具备领导潜力的年轻人。这些公司还尽量减少官僚作风，改变刻板的机构体系，以便进一步促进挑战性工作的形成。正如可口可乐公司的一位董事所说，“因为我们的公司并非机构林立，层层设卡，所以如果我雇用一名工商管理硕士担任品牌经理，他或她可以尽其所能将事情做得尽善尽美。他或她不会感到任何束缚，我们可将工作变得尽可能重大，具挑战性，激发出他或她的能力。”

其他的公司，包括一些面临权力下放程度难题的公司，也为具有领导潜能的人创造具有挑战性的具体工作，行政助理工作也许就是最明显的例子，安霍伊·布希（Anheuser—Busch）公司提供了大约 30 种此类工作，IBM 则高达几百种。

若由于生意徘徊不前，所有这些方法仍不能提供足够机会，公司会忍痛采取措施放开提升机会，有时这意味着用优厚待遇吸引某些人提早退休，但总有一个问题需千方百计加以解决，即“挡路者”——那些没有机会进一步提升，离退休仍早，工作业绩欠佳的人员。

采取措施为雇员提供挑战性工作，总能培养出担任中小领导角色的称职入选。培养能出色地担当重大领导职责的人员需花上很长时间，做出更多的努力。要做到这一点，在他们事业早期就应看出他们具备的非凡领导潜力，并决定需采取何种方式对其进行拓展培养。

这些公司所采用的方法惊人的率直，他们想方设法使高级管理层知晓年轻雇员和低层人员，然后由高层管理人员自己判断出谁具有潜力以及需要为这些人的发展提供何种条件，再在高级经理们间坦率随意地讨论他们所能做出的临时决定，以期得出更为准确的判断，公司在这方面似乎极少采用“科学的”技巧，关键之处便是：一看，二谈，三思考。

为了使高层管理了解年轻雇员，各公司采用了诸多方法。约翰逊—约翰逊公司定期挑出被认为有潜力的年轻人，将他们安排到特别的项目上工作，最后由他们向高层管理述职。“我仍然记得我 30 岁时向包括公司主席在内的一群人述职的情形，”该公司的一位高级经理说道。“我每月一次与我主要职能部门的一位经理共进午餐，我经常要求他或她带上一些潜力极大的雇员一道。在一些职员会议上，我同样这样做。这使我逐渐了解了许多年轻人，并对其潜力、长处和短处得出了自己的结论。”可口可乐公司一名高级雇员说。道琼公司的一位高级经理如是说，“我们不让企业的机构体制限制住我

们，我们总是直接到某个人处去获得我们需要的信息。这使我们与许多低层和低级雇员接触，并直接感受到他们是谁，擅长于做什么。”

在通用面粉公司中有许多认可人员的方案，经常使表现出色的人员引起高层管理的注意。这些方案使表现出色的人员更加引人注目，这极为有用。惠普公司的一位行政主管说道：“我们所作的一件事便是创造出环境使我们的分部将他们最好的人员推上台。然后我们进行仔细的审视。通过这种方法，你能够挑选出有希望的年轻人，一旦你知道他们的名字后，你便可以更好地了解他们。”在安霍伊—布希公司（Anheuser—Busch），上层人员习惯于定期到厂房中去，从而有机会遇到年轻雇员，并与他们交谈，同时让年轻雇员们能见到高级行政主管，否则他们永远无法见到这些人。

这些做法向高级经理人员提供了具有领导潜力的人员信息，然后在他们内部共享这些信息，并定期通过正式或非正式方式加以讨论。例如惠普公司的管理理事会对中层管理进行定期讨论，据称这些讨论极为公开化。大公司趋向于采用非常系统的方法做这类事情。杜邦公司的16名高级部门主管进行每月一次碰头会，典型的会议议程包括讨论这些高级经理中认为最值得提升的6名人员。在召集会议之前，他们将这6名人员的照片和自传送到所有的部门主管手中。会议希望每个对这些提名人员了解的人都发表意见，尤其是那些对某个人的潜力表示关心或有所疑问的人（例如，“哈利5年前为我们工作时表现一般，他最近有何突出表现令你对他如此盛赞？”），亦希望对候选人不了解的人提出尖锐的质疑（例如，“她与乔治·史密斯相比谁更甚一筹？”或“他给一位工作人员分配任务时，做得如何？”）。这一方法极为奏效，但必须避免许多易犯的错误：让毫不相关的个人喜好或偏见影响讨论（例如，“女人不能当领导”）；根据目前或过去的要求而不是根据今后的需要挑选人，或给人贴上标签（如一个成功者，一个失败者），而形成不公平的，自圆其说的预言。

这些公司高级经理们对谁具有极大的领导潜力，以及对这些人需要如何发展形成超乎寻常的认识后，他们还须花时间对人员的发展活动制定计划。有时通过将其作为正式连续计划或高潜力发展过程的一部分加以实行。通常情况下，他们采用的方式更为随意。无论从哪一种情况来看，他们需对主要方面进行明智的估价，看哪一种可行的发展机会更适合于某个候选人。与一些公司不同，这些公司没有固定化的方式来发展所有具有潜力的人员（例如让这些人员用一年学营销，然后再用一年学财务等等）。

发展性机会，根据此术语用于这儿的含义，包括：

- 新的工作安排（提升及同级调动）。
- 正规培训（公司内部培训，参加公共研讨会，或进大学培训）。
- 进入特别工作或委员会工作。
- 获得一位高级经理的教导或指导。
- 出席其主要职责之外的会议。
- 参与特别项目。
- 特别发展工作（如：行政助理一职）。

为了鼓励管理人员参与所有这些活动，这些公司倾向于对发展性成功加以认可并凭此奖励管理人员。只是因为极难精确地衡量发展性成功，这种奖励极少作为正常补贴或奖金的一部分，但它确实成为决定提升与否的一个因素，尤其对最高层次的经理们而言。并且这种方法确实具有重要意义。

当告知今后的提升在一定程度上将决定于他们对领导人才的培养时，即使曾宣称领导能力不能培养的人都想出办法尽量培养人员的领导才能。他们通常会尽力减少不能培养潜在领导能力的工作经历，而更多地提供能培养领导潜力的因素。（见表格 9—2）

表格 9—2 工作经历和领导能力
工作经历 对领导能力的影响

促进 领导 能力 的发 展	事业早期遇到的挑 战性任务	拓宽人们的视野，帮助他们在与领导能力有关的各方面得到发展，给他们以机会尝试领导能力，并从成功和失败中获益
	非常好或非常坏的 领导榜样	极端好或极端坏的榜样都很容易学习，因为其中的教训很明显
	拓宽能力的任务	知识面的广度对经营方向的拟定很重要，接触面和关系的广度对联盟和激励工作很重要
阻碍 领导 能力 的发 展	一长串范围较窄，讲 究策略的工作	使人倾向于制定短期目标，讲究策略，而不能发展制定长期目标和战略的能力
	纵向工作变动 快速提升	不能具备担任重要领导职责所需的广度 不会从长期角度考虑问题，不会想到他们的行为产生的长期影响，容易鼓励形成操纵他人的工作方式
	采取短期措施和对 短期效益进行奖励	鼓励人们对管理方面加以注意，而忽略领导能力的培养，教给他们管理方法而不是领导艺术

一些人有能力成为出色的管理人员，但是不能成为强有力的领导者，另外一些人具有极大的领导潜力，但是由于诸多原因极难成为强有力的管理人员。明智的公司对这两种人都加以赏识并努力使他们成为公司整体的一部分。但当涉及到要推荐某些职员作行政工作时，这些公司则会不顾近来流行的论调，认为人不能既管理又领导，而着重培养在两方面都有潜力的人。这就是说，他们尽力培养更多的领导兼管理型人才，而不是单独的管理人员和领导者，这其中有着极为重要的原因。

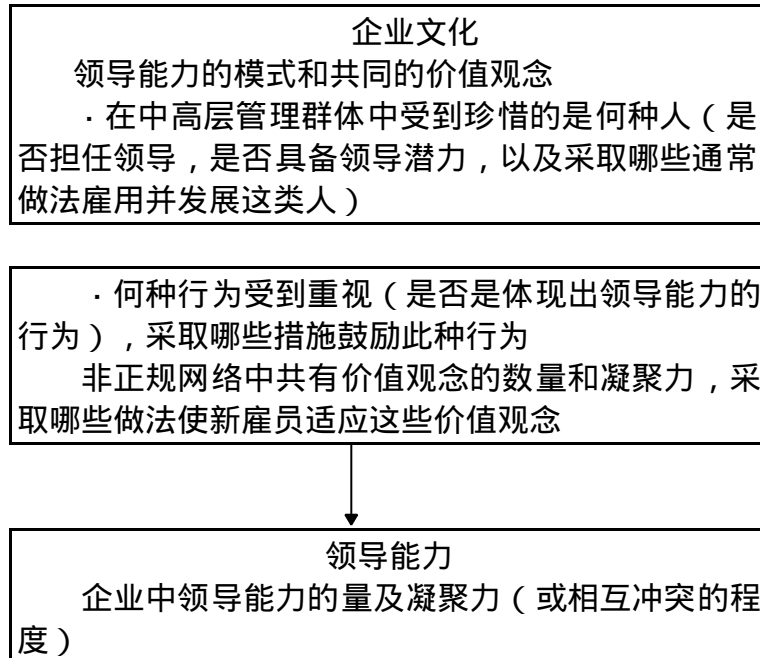
领导和管理差异极大，以致于它们很容易发生冲突。一家主要由领导人员和管理人员构成的公司通常会分化成两大敌对阵营，最终导致了一边占上风（通常是管理阵营，因为其阵营要大些）而另一边则遭到排挤。在领导兼管理型人员队伍很大的公司中，极少发生此类情况。主导当今社会的是无数综合企业组织，培养发展足够的领导兼管理型人员帮助经营这些企业是一个巨大挑战，是我们必须迎接的挑战。我们当中较为悲观的人认为这是没有希望的，一些人甚至辩论说根本就没有领导兼管理这类的人才。他们完全错了。本书中所涉及的人物大多是既领导又管理。就此而言，我们已找到了领导兼管理型的人才。只是此时尚不清楚，如果条件存在还会有多少这类人物涌现出来。找出答案的唯一办法便是：尝试。

第十章 企业文化

所有在人员和经营目的方面具有一定最低限度持续性的公司最终都形成了既适合于整个企业组织，又适合于不同分部的企业文化。这些文化可以具有浓厚的氛围，正如在道（DOW）公司、壳牌（shell）公司、IBM公司的企业文化中一样，许多人共享某些价值观念，并信奉表现那些价值观念的类似的经营之道。无论是浓厚还是淡薄的文化氛围都是指影响一个企业组织有效领导的程度，有时能产生极有力的影响。

就我们在此探讨的目的而言，企业文化的重要性至少体现在三个不同的方面。第一，它能影响总经理们是否去挖掘并发展具有领导潜力的人才；第二，它决定了公司是否鼓励具有领导才能的人发挥领导作用；第三，它甚至有助于确定一家公司是否具备非正规关系网络，以凝聚各方面的领导积极性满足企业发展的需要。（见图示 10—1）

图示 10—1 企业文化与领导能力



例如，对 15 家在吸引并发展具有领导潜力的人才方面表现出色并享有盛名的公司进行了一次研究，了解公司在这方面采取的措施与做法。研究表明，企业文化确实是这些做法的重要支持力量。在高级经理人员的访谈中，这一因素一次又一次地得以体现。3M 公司一位总经理如此说道：“首先，我们感到我们有义务去拓展人们的能力，我们也正是那样做的。不这样想的人——例如德行低下、只顾自己的人——在这儿不可能干得好。我们冒险起用人才并极力拓展他们，我们不介意给他们一个机会，即便他们才刚刚到这里创业。企业文化支持这种冒险，即使未能奏效，我们也不会将他们一棍子打死。这儿的环境亦相当开明，就像一个大家庭一般。正因如此，为了自身的发展

1988 年我和哈佛教授詹姆斯·赫斯克特（James Heskett）做过一次调查，这些公司被同行业的其他经理们一致认定是具有浓厚的企业文化。

科特，参见已引文字，第 98—99 页。

需要跨部门或科室调动是比较容易的。在这样的环境中，年轻人可以毫无拘束地找本部门外的高级经理们谈论将来可能出现的工作机会问题。我知道我们的企业文化已帮助我们造就了过去的繁荣，我们正努力自觉地对之加以保持和更新。”

西特公司（CITICORP）的一位总经理说道：“这儿的经理们不会考虑去试图雇用二流水平的人，尽一切努力寻找最好人选的想法深深地植根于此。高级总经理对这一方面亦要亲自过问。如果一个单位没有雇到好的人员，他们将找出其中的原因。再者，你在这儿呆过一阵子后便会知道，为了获得成功，你必须雇用和发展好的人员。我能想出许多经理，他们很有才能，但在这里并未干好。他们的部分问题便是没有在他们的下面建立起一支强有力的职员队伍，没有走出去找到好的人员加以拓展。而这些他们未能做到的方面，目前我们这儿正在做。”摩根担保公司的一位经理这样谈到同类事情：“我们以团队为导向的企业文化，不容许人们玩政治游戏，干诸如将他们年轻能干的雇员隐瞒起来之类的事情，对这类人，大家将群起而攻之。它（指企业文化）亦使为了发展需要而进行的部门调动容易得多。我们器重有广泛群众基础的人，并且有塑造此类人的传统。”

企业文化除了对招用和发展具有领导潜能的人产生影响外，它亦能影响雇员，决定他们是否尽力发挥领导作用。一些企业文化看重冒险、交流、庆祝以及适应性的变革，而另一些企业文化却不看重这些方面，这两种情况下的企业文化作用差异很大。

格斯特纳和尼克拉西最初的许多举措都旨在创造一种鼓励领导才能得以发挥的企业文化。他们认识到仅凭他们自身的所做所为是远远不够的，要在竞争激烈的商战中赢得胜利，就需要在企业组织的各个层次都具有精明能干的领袖人物。他们亦知道在他们的公司里有一些具有领导能力的人，也许还有很多这样的人，但是要创造出一种鼓励这些人发挥领导才能的环境，却是一个挑战。

尼克拉西与格斯特纳亦明白领导才能的发挥可能导致多方面的冲突，如果没有共同的价值观念和协作精神，不同领导的各种创见可能就难以聚集起来。因此，他们力图发展的企业文化是不仅看重领导才能的发挥，而且还鼓励共同拥有一个远景目标，并在老板、下属、同事中间建立良好的工作关系。在很大程度上，他们成功了。

数字公司的达拉斯和他的集体不必建立一种新的企业文化，他们已经具备了一种有用的企业文化。熟知公司的人描述它时的用词是：无拘无束，如网络般，人尽其才，富于创业精神，不独断专横，诚实正直。这种企业文化对激励 87' 数字计算机展览活动中的人员施展领导才能，并使沿着相容的方向发展起到了重大作用。如果没有这种企业文化，无论个人是多么富有天赋，都很难想象可以获得这样的成功。

一定类型的企业文化，在帮助产生有效领导方面的力量无疑十分巨大。TRS（美国运通公司）或数字计算机展览的情况便是此结论的例证。不过，即便是这些例子，也不及位于奥马哈的食品业巨人康阿格拉公司（ConA-gra）的故事更能说明这一点。

有关康阿格拉公司的资料出自公司文献以及对鲍勃·多尔蒂（Bob Daugherty），保罗·格雷文（Paul Graven）、迈克·哈珀（Mike Harper）、吉姆·肯尼迪（Jim Kennedy）、安迪·兰格特（Andy Langert）、

康阿格拉公司以磨面起家，其历史可追溯至 1867 年。在战后的一年，亨利·科里格 (Henry Koenig) 和弗雷德雷克·威比 (Fredrick Wiebe) 在内布拉斯加州的格兰特岛建成了一个以蒸汽为动力的磨坊。亨利·格莱德 (Henry Glade) 于 1883 年买下那个磨坊，并在以后的 27 年中将其发展成了一个小型磨业公司。亨利·格莱德死后，他的公司和三个类似公司在 1919 年合并，成为内布拉斯加联合磨业公司，此名称作为康阿格拉公司的前身一直沿用到 1971 年。

内布拉斯加联合磨业公司在 20 年代和 30 年代得以发展壮大。1941 年，利用磨粉业的副产品，公司开始生产饲料。1956 年，利用一部分公司饲料，又发展了第三项业务——家禽业。这三条生产线在 60 年代都有很快发展。1970 年，又增加了鲑鱼养殖活动。为了体现不再单是磨粉业的这种多种经营性，1971 年公司更名为康阿格拉公司 (联合农业集团)。1972 年，即第一家面粉磨房开办的 105 年后，公司收入达到 3.02 亿元。

1973 年和 1974 年是公司的困难时期。第二次世界大战后的经济奇迹，如果说还未完全消失的话，它也濒于消失，通货膨胀急速增长，许多市场的不稳定性不断增加，结果造成康阿格拉公司支付采购借款的利息迅速增高。在不景气的经济环境中，一些生意经营惨淡。波多黎各的价格控制对其最大的一项生意损害极大。在商品市场更加不稳定的情况下，公司进行了几笔灾难性的交易。所有这些因素致使公司在 1974 年损失 1180 万美元，市场价值下跌至 1000 万美元。

为了扭转这种局面，1974 年 8 月，董事会任命克罗德·卡特 (Claude Carter) ——一位在公司中干了 33 年的资深人士——为公司总裁。卡特的第一个重大举措便是从公司外雇请了一位高级经营人员 (COO)，——一位叫迈克·哈帕 (Mike Harper) 的人。1974 年 10 月 1 日，迈克·哈帕加入康阿格拉公司，成为公司执行副总裁。

哈帕少年时辗转在兰辛、密执安、及印第安纳的南本德生活过。1949 年他毕业于珀杜大学，获得机械工程学位，在芝加哥大学获得 MBA 之后，他即加入通用汽车公司工作。5 年后，他搬到了皮尔斯伯里，在那里他先是工业工程师，后升为工程主管，R&D 副总裁，食品服务供应部主管，最后提升为新鲜家禽和食品服务供应集团的副总裁。

到康阿格拉公司走马上任后，哈帕发现了公司里存在着一种强烈的信念——成为低成本的生产者，大多数管理人员都执著于这一信念。他还发现公司具有良好的工作作风。就不利的方面而言，他所面临的是一家权力高度集中的公司，很少有措施允许任何人真正放权，公司里等级森严，拘泥于形式，市场销售力薄弱，似乎对利润关心不够。

哈帕很快就在他办公室的墙上挂了一张很大的软木板，上面贴满了反映公司销售量、收入、库存量，以及其他措施的表格。然后在每周星期一上午召集每个总经理更新表格内容。开始许多经理们都说不出来他们的库存量有多少，或上一周赚了多少钱，因为以前并没有人要求他们对那些结果负责。但现在情况变了。

巴德·莫里森 (Bud Morrison)、吉尔伯特·马尔赫 (Giebert Mulhere)、大卫·彼得森 (David Peterson)、司各特·拉恩 (Scott Rahn)、唐·拉希 (Don Rasche)、杰里·弗农 (Jerry Vernon) 和鲍勃·怀特 (Bob White) 的采访。

在康阿格拉公司的第一年，哈帕找到许多机会将那些经理们召集在一起谈论经营上的事。他的整个工作方法是将他们看作生意人，而不是工厂管理员，把他们看成是业务队伍中的重要组成部分。他使他们知道他们应该既负责管理收入报表，又管理资产负债表。他向他们阐明库存和应收款项正如何对损益表中最后一行的损益数字产生不利影响，并促使他们将这两者减少。

在卖掉一些前景不佳、运作不好的资产之后，再加上库存量和应收款项的减少，公司集措了急需的现金，偿还了近一半的未清债务，重新开始赢利，并迅速扭转了局面。1975年，康阿格拉公司创收410万美元。1976年3月，哈帕被任命为法人总经理。

一旦公司重新开始赢利，哈帕就提出了一个着眼于长期利益的问题：公司生意应当朝什么方向发展？我们应当如何管理好自己？他在皮尔斯伯里公司的经历给他留下了无数应当如何管理食品公司业务的想法。其中一些想法直接来自像鲍勃·克斯（Bob Keith）和特雷·哈罗德（Terry Harold）这些以前的法人总经理们，其他想法来自反方面的经历——他所见到的不喜欢的事情。

10月，哈帕率7人到科罗拉多州维尔以期解决这些问题。他们随意、坦率、极其认真地讨论了两天半的时间，其间在很多方面达成了一致意见。他们认为康阿格拉公司应当成为基础食品公司，其产品及服务应当跨整个食品中的多个环节（后来这个想法演化成“全球基础食品公司”），公司应当争取每年至少得到15%的股东资产净值盈利，一定时期后应上升到20%，同时应确定目标，将公司的规模扩大一倍。

返回奥马哈后，哈帕开始撰写“白皮书”，书中包括了维尔会议期间提出的观点，另外还加上了他自己的想法。他把初稿散发给高级管理人员和经营人员，并敦促他们做出评论。他们确实提出了意见，公司领导层对此文件进行了无数次的讨论和重写。当他的高级人员满意后，又将文件散发给中层管理人员阅读，并敦促他们反馈意见。再经过多次修改后，此报告于1977年7月以小册子形式印制出来，所有康阿格拉公司的雇员人手一册。以后这份小册子又提供给证券所人员、潜在的公司雇员，以及认购候选人。

此小册子命名为《康阿格拉公司宗旨》，书中所述的目标、价值观念、以及远景规划之类的内容看起来与公司的实际运作毫无关系。但是这本有名的小册子中的观点准确地反映了康阿格拉公司中已形成的企业文化。

《康阿格拉公司宗旨》以迈克·哈帕的一封信为开始。（1984年印制的新版小册子中有一封8名总经理所写的信。）哈帕开篇便写道：“你在此书中将发现的观点是制定起来指导我们大家建设一个更加美好的康阿格拉公司。经过几乎是灾难性的1974年财政年后，1975年康阿格拉公司局面的扭转，依靠的是主要老康阿格拉公司人和富有经验的公司新人的鼎力合作。康阿格拉公司已经以崭新的面貌出现，其财务状况良好，具有更高水平的创收能力和全新的经营方法。随着公司局面的扭转，我们得以在1976财政年将注意力集中到公司的未来。”

“我们的目标是不断提高公司的创收能力，增加对公司持股人的回报，以及增加雇员们的安全感。投资资本的高回报率，加上不断增涨的收益，形成支持公司将来发展壮大所需的现金和融资能力。显然，收益的增长必须与我们公司的责任相一致，但归根结底我们最根本的目标是必须向通过客户提供优质产品和服务而毫不畏惧地追求利润。”

“根据我们的计划过程，我们已经确定了某些基础的经营范围和资产种类，它们将成为发展更大更强的康阿格拉公司的基础。我们已经做出了大胆的决定，制定了战略计划，开始着手创收任务。我们亦正寻求更多的机会以扩大规模，增大利润，并将这些机会确定出来，作为我们今后的追求目标。收益的增长将来自于革新的市场观念，积极的销售策略，业务的开发和计划，为增强竞争而降低的生产成本，以及良好的财务管理。建设伟大公司的重要资源是个人的力量和他们的方法。以下的章节包括了我们的整体目标，具有指导性的经营思想，我们经营所处的环境氛围和企业组织结构，以及对我们所需要人员素质的定义。”

在较短的“目标”一节中，小册子列出了许多量化财务目标：平均股权回报率超过 15%（1984 年印制的小册子将此比例提高到 20%）。经济收益按每年 10% 的趋势平均增长（1984 年提高到 14%），保持比较保守的资产负债表。在篇幅长得多的“经营思想”一节中，开始便是一句最具启示性的话，“基本思想：公司的成功取决于具有创业精神的领导加上专业化的管理，运作于开明的工作氛围中，鼓励高素质、具有革新精神和赢利头脑的人取得成效。”接下来便讨论“我们目前的业务情况”，“目前业务的增长”，“走出现有业务”，“扩大业务范围”以及“我们的经营方向”。

在“企业组织氛围”一节中，哈帕指出营建一个正确的环境可能是管理的一个最为重要的工作。“我们的目标是建立这样一种文化：有利于并强调争取高目标高标准，强调经理们和手下人之间的积极参与和涉入，强调同事间的合作与密切的业务联系——不鼓励部门间成为竞争对手，相反我们着重目标是团结在一起，而不是相互制造分裂。此节中讨论了建立这种文化需要的条件，并强调行动自由，对最后结果负责，自由提出异议和挑战，开发人才，培养能力，承认个性。在最后一个主题下，小册子指出：“我们所拥有的一些基本信念是：1) 大多数人都想有意义地参与工作；2) 大多数人都想与一个较大的世界相联系并通过自己的努力去达到它；3) 大多数人都希望成为自己的主人，有责任感和个人独特性，并自由表现自己。”

接下来这本小册子谈到了人的素质，其中指出：“我们将极为看重经理们在他或她的企业组织中发挥领导才能并吸引、保往并发展各级优秀人员方面的表现。康阿格拉公司必须要比竞争对手在发展人才方面做得更好”。最后、小册子描述了公司的企业组织情况，管理执行委员会和管理理事会，战略及年度计划，按季度进行的评审以及星期一上午的例会。其结束语论道：“就企业组织结构而言，康阿格拉公司中无森严的等级制度，实现了大量分散运作，并加以适度控制，极为灵活。”

1977 年和 1978 年，哈帕和他的最高层领导班子开始努力将制定的宗旨变成现实。在多种因素促成下，他们获得了极大成功，主要功劳恐怕当算哈帕所起的作用，他的行动真正与小册子中的主要要点相符合。这位先生身材魁梧（身高 6 英尺 5 寸），待人热情，脾气暴躁，他进行了极为有效的领导和管理。经过一段时间的努力工作，一整套价值观念被带进了企业组织，形成了浓厚的企业文化。1988 年对食品企业总经理所做的一次调查表明，在该行业 11 家最大公司中，康阿格拉公司被认为是最具浓厚企业文化，甚至在习

詹姆斯·赫斯克特教授和我对食品行业的 60 多名高级经理做了一次小小的民意测验。几乎一半的人有回音。

惯于采用非常不同的经营方法的认购公司中，它也建立起了康阿格拉公司式的企业文化。班魁特（Banquet）公司便是一个绝好的例子。

班魁特冷冻食品公司的起源可以追溯到 1898 年，当时一位叫菲尼斯·斯坦帕（Finis Stamper）的密苏里州教师开始销售禽蛋补贴收入。1903 年，他在密苏里州克利夫腾山市建起了一个禽肉加工厂，1913 年又增加了一个奶品厂。10 年后，F·M·斯坦帕公司开始为面包店加工冻蛋白，冷冻蛋黄则卖给蛋黄酱的生产厂家。1928 年，公司增设了一条生产猪、家禽和牛饲料的生产线。第二次世界大战期间，它生产罐装鸡肉产品以供美国士兵之需。战后，公司开始销售用廉价的新型铝制品包装的冷冻鸡肉馅饼。不久，其他冷冻产品以班魁特商标进行销售：肉馅饼、正餐、水果馅饼及炸鸡。当时他们的冷冻食品极为盛行。1970 年，RCA 公司以 1 亿美元的价格买下了斯坦帕公司并更名为班魁特公司。经过灾难性的 10 年后，RCA 以 5500 万美元的价格将大部分班魁特公司卖给了康阿格拉公司。

RCA 公司是由一家主要由大卫·沙罗夫（David Sarnoff）建立起来的电子公司。他 1966 年去世时，公司里刮起了疯狂的认购风，将赫茨（Hertz）公司（汽车租赁公司）、兰顿（Random）公司（印刷出版）、卡什曼（Cashman）公司（房地产）、科伦勒特（Coronet）公司（家具和地毯）以及班魁特公司尽数收归其下。然而集团化并未奏效，RCA 公司的收益急剧下降。在此期间公司上层人员变更频繁，洛克菲勒中心总部的政治作风极为官僚，管理重心蜕化到只关心短期利益，像对班魁特这样的公司仅仅是谈谈财务情况而已，很少有其他事情可谈。洛克菲勒中心具备食品业经营经验的人为数少得可怜。

在 RCA 公司属下，班魁特公司养成了多种不良习惯，职员们经常是上午 9：00 上班，下午 4：30 下班。公司汽车剧增，创业精神消失殆尽；公司在 70 年代没有推出一种新产品。虽然冷冻食品市场极为繁荣，但是班魁特公司的销售和收益却开始下降。

当康阿格拉公司买下班魁特公司时，长期担任班魁特公司总经理们都说：“你可以一眼便看出两者的不同。”买下后的一周时间内，哈帕召集那些经理们开了两天会议，向他们讲述康阿格拉公司的宗旨。他们对此简直难以置信：“10 年来我们一直都是向远在纽约的未曾见面的人撰写备忘录，或在季度评审会上谈谈反映短期经营效果的数据。而现在却要坐下来谈经营宗旨和公司的远景目标，以及食品业的经营战略——这真令人惊讶，但却是一个奇妙的惊讶。”

几个月内，哈帕一直在寻找、并最终找到了他心目中最好的美国冷冻食品业的总经理。他名叫约翰·菲利普（John Philips），他一直在坎贝尔（Campbell）公司的斯旺森（Swanson）分公司工作。但哈帕请他经营班魁特公司时，出于对哈帕的作风和康阿格拉公司企业文化的极大兴趣，菲利普接受了邀请，并于 1981 年 1 月 6 日走马上任。

菲利普于 1958 年毕业于犹他州州立大学，获得经济学学位后，一直在坎贝尔公司工作到 1981 年。他最开始在萨克莱门托的一家罐装食品厂工作，从事采购、工业工程、产品检验和会计工作。1964 年，他帮助公司在得克萨斯州开办新厂，并最终成为工厂的助理主管，后到斯旺森分公司从事禽产品业务，然后又任公司营销部的广告经理，接下来他又管理内布拉斯加州的 4 个冷冻食品厂，经营佩珀雷奇（Pepperidge）农场，担任公司人事部主任，最

后当上了斯旺森公司的总裁。

在班魁特公司，菲利普和他的一班人马重设营销部，重新组织起销售力量，并提高部分产品的质量，改变生产方法以避免不必要的库存。他们建立起市场研究数据库，重新制作了广告，大大增加了广告预算。公司在过去 10 年没有引入新产品，他们开始小心谨慎地尝试新口味，然后再形成新产品。

他们的第一条全新的产品生产线叫做“汁鸡”，即五六块鸡肉裹上烧烤汁、蒜泥或黄油。这种产品一炮打响。他们又马不停蹄地尝试其他想法，不久便取得了一些成功。在很短时间内，班魁特公司便恢复了良好的运行状况。仅仅三年后，公司收入便抵消了当时的认购价。康阿格拉公司全新的企业文化注入到班魁特公司，公司各级形成了更强有力的管理和领导机制（该种企业文化的中心信条）。

1982 年，哈帕在奥马哈公司总部设立了一个总裁办公室，并将菲利普提升进去。然后他雇请了菲尔·弗勒彻（Phil Fleicher），一位先后在坎贝尔公司、海因茨（Heinz）公司和霍伯莱因（Heublein）公司工作过的资深人士来接替菲利普的位置。弗勒彻到班魁特和康阿格拉公司的第一个反应便是：“我在以前干过的任何地方都从未发现如此的经营环境，迈克·哈帕创造了一种独特的企业文化。”

弗勒彻和他的管理队伍享有盛名，他们将工作重点放在公司的市场和销售上。在弗勒彻及其后继者斯科特·拉恩（Scott Rahn）的领导下，班魁特公司推出了更多新产品，并得到迅速的发展。1984 年和 1986 年公司进行了主要认购活动。到 1988 年，班魁特公司的收入到 10 亿美元，创公司最高纪录，比 1980 年增长了 300%。

那年秋天到圣路易斯的班魁特公司总部去参观的人都会感觉到，那儿的管理层中间具有一种令人兴奋的气氛。在许多经理的办公室都挂着一张醒目的匾，上面写着，“有效领导艺术：一个领袖人物具有远景目标并坚信梦幻能够成真，并鼓足干劲去实现这种信念。”

到 1988 年，班魁特公司是康阿格拉公司内部 50 家“独立经营公司”之一。每家“独立经营公司”都由一位“总裁”负责领导和管理，并鼓励其他公司也这样做。那年公司创下总收入达 100 亿美元的纪录，自第一本“宗旨”小册子出版以来，公司收入和市场价值已增长了 1000%。昔日内布拉斯加奥马哈的一家小小公司现已成为世界上第 8 大食品公司。

有些人意识到领导作用的重要性，且也认识到如今领导作用甚为缺少，但他们不相信领导作用的扩大是切实可行的。这类人还为数不少。就这些人而言，他们认为确定企业的经营方向、联合群众、激励众人这类活动仅限于一些出类拔萃的人所为。康阿格拉公司的情况是对此消极观点的有力否定。此类案例表明，只要采取措施仔细挑选培养人才、激励群众，众多的人都能在同一企业组织中发挥出其重要的领导作用，关键在于要有浓厚的企业文化。

尽管领导与管理在功能、方法和结构上存在一些差异，从而形成一定的潜在冲突，但是合适的企业文化能够对两者都加以培育，有助于成百上千的

就 1987 年的企业收益来看，菲利浦·莫里森/克拉夫特公司（Philip Morris Kraft）、尤尼莱佛（Unilever）公司、雀巢咖啡、宝洁公司、雷诺纳比斯科（RJRN abiso）公司、英美烟草公司、百事可乐公司和萨拉一李（Sara Lee）公司的收益较好。

人创造出企业组织预计的短期效果，同时具有长期的灵活性以适应变幻莫测的环境。

在任何情况下，要建立一种能创造强有力的领导和管理的企业文化，可能很不容易。在一些机构庞大、历史久远的企业组织中，如果它们还未具有正确的远景目标和价值观念，要建立起企业文化可能是一项极为艰巨的任务。而要将企业文化制度化，从而不会因倡导者的离去而导致文化的瓦解，这一工作则更为艰难。达到这一目的需要娴熟的技巧、执著的追求和非凡的勇气。但一旦成功，回报也是巨大的：长期的经济效益，向雇员提供工作生涯中的高品质生活，向客户提供 10 年以上的承诺货物和服务，以及对社会的整体效益等。

危机时刻最能体现领导的作用，因为适应变化无常的环境需要卓越的领导才能。如今许多公司在面临重大危机时，其反应即便不是糟糕透顶，也显得茫然不知所措。由于缺乏远景目标，这些公司不能有效地组织雇员朝远景目标奋斗，或是无力激励人们实现目标，他们在危机压力下要么不能有效运转，要么采取一些于人于己都不利的举措。此时具有正确领导的企业组织便脱颖而出，约翰逊—约翰逊公司便是一家以其管理层中具备超乎寻常的领导能力以及对泰伦德（Tylenol）悲剧的反应而著称的公司。

建立一种具备强有力领导和管理的企业文化需要做哈珀和他的经理们已做过的事情（在一定程度上亦可指亚当森、格斯特纳、卡尔森、尼克拉西等）。这意味着至关重要是要提出远景目标，确定需要形成的企业文化；这也意味着起到别人所期望的明显模范作用；也意味着帮助人们理解领导行为的含义，领导行为为什么重要，解释领导与管理的区别，以及如何建立正确的领导；也意味着向人们提供施展领导和管理才能的机会；也意味着努力提供与所需企业文化一致的资源 and 热情；也意味着对成功加以认可和奖励。简言之，意味着在企业文化的形成方面起领导作用。

领导与文化正如管理与结构（或体制）一样密切相关，建立一种有用的企业文化需要强有力的领导。同时只有通过一定种类的企业文化，企业组织上下才能发现卓越的领导人才。我们显然需要更多人能向主宰当今世界的复杂企业组织提供领导才能，我们同样迫切地需要更多人努力发展有利于创造领导才能的企业文化。就某种意义来说，以领导为中心的企业文化制度化是领导行为的终极目的。

在写作本书时，尽管康阿格拉的企业文化极为成功并具很大影响力，但我们并不清楚该公司的企业机构化进行得如何，也不知道在没有迈克·哈帕的情况下公司会怎样，这只有等到他退休以后才知道。前面几章谈到的由其他人发展起来的企业文化也面临着同样的问题，至少在某种程度上如此。

希恩（Schein）所著的《企业文化与领导艺术》[乔西—巴斯（Jossey-Bass）出版公司，1985年版]。