

<<20世纪最伟大的商业领袖>>

图书基本信息

书名：<<20世纪最伟大的商业领袖>>

13位ISBN编号：9787100071468

10位ISBN编号：7100071461

出版时间：2012-6

出版时间：商务印书馆

作者：[美]安东尼·J.梅奥,[美]尼丁·诺里亚

页数：334

译者：侯剑

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## &lt;&lt;20世纪最伟大的商业领袖&gt;&gt;

## 前言

技术不能改变世界，理论也不能改变世界，改变世界的是人。而这本书所要教导我们的，正是那些给世界带来重大变化的人是如何行事的。

《20世纪最伟大的商业领袖》是新世纪最优秀的商业书籍之一。之所以这么说，是因为仅仅这一部书，就可以纠正当代管理和组织研究中的许多脱离历史情境的错误。

在当今的大多数商学院与管理培训班，人们往往通过一些含义狭窄的、精巧的定义和一些案例来表现与解释管理这一概念，而本书则突破性地带给我们许多振奋人心的教益，提出了一些发人深省的问题。

托尼·梅奥(Tony Mayo)和尼丁·诺里亚(Nitin Nohria)在本书中所展现的，是对那些最伟大的商业执行官们所进行的最细致的研究，那些人甚至可以被称为我们生活于其中的这个世界的创造者。而与此同时，本书又是十分易读的，读者可以按照十年一个阶段轻松阅读，透过作者栩栩如生的描述，获得对于书中人物非常直观的印象。

相信每一个严肃的企业家、经理人或者领导者都想从本书所列举的案例中学到经验。然而，还有一个原因值得我们对本书细加研读，那就是，本书不仅讲述了伟大的商业执行官的历史，同时也讲述了伟大的美国消费者的历史，他们(包括男人和女人)正是今天的执行官们要迎合和服务的对象。

这里我要补充一点，正如梅奥和诺里亚所指出的，在21世纪，商业对这个世界所发挥的影响，将比其他任何一种人类活动都重大。

作为结果，《20世纪最伟大的商业领袖》一书不仅仅写给那些积极投身商界的人们，任何人，只要想更深入地了解那种改变了我们的生活和时代的力量，这本书都值得一读。

当然，我不会过分期望一个现代的商业执行官理解罗伯特·伍德拉夫(Robert Woodluff)时代的可口可乐公司，或雷·克罗克(Ray Kroc)时代的麦当劳公司与美国顾客的关系。但是，人们有必要了解他们目标的起始在哪里，关注过去能让他们更好地把握未来。

研究大师们走过的辉煌，主要目的是在回顾中重建一种探索精神，探索他们如何始终保持着一种敏锐，能够感知将要到来的机遇与危险。

这些执行官们了解他们所处时代的机遇与挑战，并且能够充分加以利用。

梅奥和诺里亚向我们展示了一些值得借鉴的案例，比如：一个全心全意将福特公司带入顶端的商业天才，却如何在后来变成了对客户需求充耳不闻的、偏执的聋子；小阿尔弗雷德·斯隆(Alfred P. Sloan Jr.)如何把握住客户的需求，在20世纪20年代一举打破福特帝国的垄断，创造了通用汽车公司的辉煌。最近，历史的一幕再一次出现，由于李维斯(Levi Strauss)满足于现有的市场占有率，让老海军和盖普公司(Old Navy And Gap)抓住了机会，重新定义了新生代美国休闲服装的“酷”元素。

多年以前，我在《准备成为领导者》(On Becoming a Leader)一书中介绍了我所研究的领导者们是如何把握住他们那个时代的，现在，梅奥和诺里亚将这一思想作了进一步拓展，向我们展示了“情境智力”(contextual intelligence)这个重要因素，是如何帮助CEO、创始人和他们的企业战胜重重困难从而开创新局面的。

情商——理解别人同时也让别人理解你——对于领导力来说十分重要。

关于这一点丹尼尔·戈尔曼(Daniel Goleman)向我们作了很好的阐释。

但是“情境智力”的内涵明显大于情商，它还包括对于影响企业发展方向的社会、经济和环境因素的把握与应对。

霍华德·加德纳(Howard Gardner)在《领导大师风云录》(Leading Minds)一书中将有关领导者的观点如数家珍一般地娓娓道来，一个好的领导者能够通过只言片语就把握住下属的意图，能够触发讨论，并且使之具体化。

《20世纪最伟大的商业领袖》一书所研究的商业领袖，都拥有某些人们可以想象到的最优秀的领导特质，这本书讲的也都是些才华出众、雄心勃勃的人们如何笑对厄运、智取财富、反抗宿命的故事，因此，阅读本书就像围坐在篝火旁聆听那些引人遐思的传奇故事一样令人陶醉。

<<20世纪最伟大的商业领袖>>

遗憾的是，我们得等上几年工夫才能看到作者关于商业史的下一个十年的故事。  
沃伦·本尼斯(Warren Bennis) 杰出的商业教授 大学教授和管理者 南加州大学

## <<20世纪最伟大的商业领袖>>

### 内容概要

在本书中，作者为我们描述了成为伟大领导者的条件，揭示了他们成功的秘诀不局限于人格魅力和敢于冒险的勇气，而更多地倚重于“时代智慧”，即深刻感受时代精神和驾驭机会、创建成功组织的能力。

书中总结了领导人走向卓越三条路径——创业革新、睿智的管理以及突破传统的领导模式，并深入探讨了成功领导人必须正确解读的时代特征。

## <<20世纪最伟大的商业领袖>>

### 作者简介

作者:(美)安东尼·J.梅奥(Anthony J. Mayo), (美)尼丁·诺里亚(Nitin Nohria)安东尼·梅奥是哈佛商学院组织行为学专业讲师、领导计划部主任。

领导计划部是一个跨学科中心,促进发展领导力研究及相关课程。

作为领导计划部主任,安东尼负责一些综合性的领导力研究项目,如新兴领导力、全球的领导力及领导力传承,并管理很多关于领导力提升的行政教育项目。

他是哈佛商学院高潜能领导力和领导力最佳实践项目的联合创办者,也是大量典型的领导力发展项目的主要设计者。

尼丁·诺里亚是哈佛商学院企业管理系的契普曼讲座教授,主要研究领域为领导与组织变革。

<<20世纪最伟大的商业领袖>>

书籍目录

序言

致谢

导论

第一章 1900—1909 充满商机的大地

第二章 1910—1919 开疆拓土

第三章 1920—1929 从繁荣走向衰落

第四章 1930—1939 在改革中艰难生存

第五章 1940—1949 通过标准化达到新高度

第六章 1950—1959 用消费来喂饱机器

第七章 1960—1969 泡沫中的商业

第八章 1970—1979 应付不适

第九章 1980—1989 重塑美国商业的辉煌

第十章 1990—1999 重组、重构和现实的检验

后记

附录

注释

作者简介

## &lt;&lt;20世纪最伟大的商业领袖&gt;&gt;

## 章节摘录

随着汽车工业的繁荣，石油工业也开始步入它的春天。

在政府成功地拆分了标准石油公司(Standard Oil Company)之后，石油工业开始蓬勃发展起来。

虽然政府的拆分成功地终结了洛克菲勒(John D.Rockefeller)对石油工业的垄断，但是却给他带来了巨大的财富，同时也造就了新一代的石油新贵，他们开始在美国大地上四处投资钻井。

这些准石油大亨们在美国西部边疆投资购置未开发的土地，修建新社区，创造就业机会，开发这个国家储量丰富的资源。

就在洛克菲勒建立起产油、炼油和分销各个环节紧密结合的联营企业的地方，石油新贵们投资于一些特定的生产环节，并且他们的生意通常是在坚实的地区业务的基础上成长起来的。

抓住机会的人有：詹姆士·C.杜勒尔(James C.Donnell)，他将俄亥俄石油公司的业务扩展到美国的16个州和墨西哥；约翰·戴克(John W.Van Dyke)，他收购了陷入财务危机、负债累累的标准石油公司的部分业务，并且以亚特兰大·奇菲尔德的名义成立了一个油品销售公司，这个公司也是美国最大的油品分销公司之一；区域性的石油巨头约书亚·S.克斯登(Joshua S.Cosden)，他将俄克拉何马州变成了一个产油州。

此外还有：罗斯·斯特林(Ross S.Sterling)，Humble石油的创始人；沃尔特·梯格尔(Walter C.Teagle)，他将新泽西标准石油公司(后来的Exxon)变成了全球最大的石油公司之一；约翰和约瑟夫·皮优(John and Joseph Pew)，他们将父亲留下的小公司做大做强，最后成为Sunoco公司的前身；弗兰克·菲利普(Frank Philips)，与同时代的大多数人一样，他是一个坚定的个人主义者，他有着新一代石油商朴素的特征，他是敢于冒险和长于自律的自由精神的代表。

弗兰克·菲利普(1873-1950)，菲利普石油公司 菲利普是石油提炼和天然气使用领域的先锋人物，他还创建了一个全国性的加油站网络(Philip 66)，虽然他在这一领域留下了不朽的传奇，但是人们在提到他的时候通常都不认为他是一个石油商。

菲利普在内布拉斯加和爱荷华的乡间长大，是家里十个孩子中的老大。

14岁的时候他离开学校到一家牧场帮工，闲下来的时候又学了一门理发的手艺。

接下来的八年中，他在西部四处流浪，寻找石油，这期间主要靠给人理发和给农场帮工来维持生活。

1895年他回到家乡开办了自己的公司——顶点理发厅。

凭着机智的性格，加上灵活的销售技巧、西部的传奇故事以及良好的手艺，他的理发厅很快在爱荷华的克莱斯顿(Creston)声名鹊起。

在成为石油大亨之前，菲利普被人们称为“防秃大王”，因为此前他成功地以Philip Mountain Sage作为牌子推销自己的生发剂。

生发剂的灵感来源于他对家猪的观察：这种动物从来不掉毛，而且它们暴露于一种物质——自然雨水之下。

菲利普认为这一定就是猪不掉毛的秘密之所在，于是他用雨水和其他一些天然成分一起配制防脱发剂。

尽管他自己的头发已经开始脱落，但是他出色的销售技巧却使得Philips Mountain Saga十分成功。

菲利普的事业梦想就是将他的理发事业拓展到全国，在全国各个社区都开办他自己的理发厅。

但是在遇到简·吉布森(Jane Gibson)之后，他的道路改变了。

简·吉布森是克莱斯顿最著名的银行家约翰·吉布森(John Gibson)的女儿。

吉布森先生当时也是顶点理发厅的顾客，虽然他也钦佩一个年轻的理发师竟然能够开创如此令人羡慕的事业，却从来没有想过一个理发师会成为他的女婿。

但是作为一个成功的商人，吉布森也不反感与菲利普做一笔交易。

如果菲利普能够卖掉他的理发店从事另外一种“高尚”的职业，他就赞成菲利普和他的女儿在一起。

菲利普接受了这笔交易。

1897年，菲利普和简结婚，随后卖掉了他的三家理发店，成为他岳父银行中的债券销售员。

吉布森从这个年轻理发师身上看到的销售潜质很快就得到了体现。

没过几年，菲利普成为了一个非常成功的债券销售员，他不仅能把债券销往他熟悉的中西部，而且能



## &lt;&lt;20世纪最伟大的商业领袖&gt;&gt;

在纽约和新英格兰这种老牌银行势力盘踞的地方打开局面。

五年之内，雄心勃勃的菲利普每年光靠佣金就能赚75,000美元，他开始寻找新的机会。

1903年，菲利普参加了圣路易斯世界博览会的预展，他被寻找石油者在俄克拉何马的印第安保留地的发现所吸引。

菲利普于是联络了一批投资者，这其中也包括他的岳父，并且开始向俄克拉何马的巴特尔斯维尔(Bartlesville)(在收归国有之前，俄克拉何马是西部印第安保留地)进发。

他在那里买了一块地，从奥塞奇人(Osage Nation)那里获得了钻井权，1903年他和他的兄弟L.E.菲利普(L.E.Philips)一起成立了安科尔油气公司(Anchor Oil and Gas company)，由此开始了他的转型——从理发师到债券销售员再到石油投机者的转型。

石油投机在当时被认为是一项风险很高的事业，因为要把一个人的全部积蓄都投入遥遥无期的寻找石油上。

菲利普对西部的热爱，他的冒险精神，再加上他敏锐的商业嗅觉，使他成为了一个天生的投机资本家。

虽然最初的几次寻找都无果而终，但他还是不停地在新的地方寻找油田，没过几年，他掘到了他的第一口油井。

因为缺少后续资金来支持石油投机业务，弗兰克和他的兄弟与1905年开办了他们的银行——市民银行与信托公司(Citizens Bank and Trust Company)，当然也少不了他岳父的帮忙。

这一短期融资行为成为菲利普兄弟的第二项事业。

他的银行业务一推出就获得了成功，并且在巴特尔斯维尔及其周边地区蓬勃发展起来。

日益成长的银行业务其实应该归功于菲利普开放的借贷政策，他的银行不仅向印第安人放款同时也向亡命徒放贷。

在接下来的十年中，菲利普一方面继续找油的事业，一方面开展银行业务以吸引更多资金。

菲利普和其他人在俄克拉何马找到油的消息立刻使这块土地成为了投机者的天堂。

随着投机者的涌入，也带来了更多的货币，增强了当地的资金基础。

市民银行与信托公司从资金流动和需求中获利颇丰。

随着竞争的不断加剧，菲利普开始考虑这个地方是不是来了太多的石油生产商。

菲利普和他的兄弟们都认为已经到了退出石油业务的最佳时机，以免将来面临过度竞争的威胁。

当他们在1915年为这个决定大伤脑筋的时候，菲利普提醒他的兄弟：“见鬼，我们现在是银行家，不是石油商。”

于是菲利普兄弟开始出售他们的土地权和产油业务，但是从奥塞奇人那里获得的上百公顷土地的租赁权却无人问津。

就在他们忙着出售油井业务并且规划他们的银行家生涯的时候，欧洲战事升级了，汽车也开始在全国的道路上驰骋。

菲利普兄弟一方面为美国的石油事业提供银行服务，以满足战争和日渐增长的国内生产需要；另一方面，他们也决定在留下的那上百公顷土地上继续钻油。

这一决定让他们大大赚了一笔。

虽然最初他们只发现了几口小井，但是菲利普的钻井队很快打到了一口大井，这口井是菲利普兄弟14年找油生涯中发现的最大、产油量最高的油井。

菲利普很快放弃了他成为银行家的梦想，虽然在接下来的25年中他一直保持对银行业务的控制。

这一笔额外的财富，使得市民银行与信托公司成为俄克拉何马东北部最大的银行。

现在菲利普又能重新投入到石油业务上来了，并且认为现在是寻求外来资金支持的最好时机。

1917年，通过将各种分散的风险投资资金汇集到一起，菲利普兄弟成立了菲利普石油公司。

当时公司有27名雇员，对外宣称有300万美元的资产。

而仅仅在三年以后，公司的资产就增加了十倍，达到了3,400万美元。

从那时起，菲利普开始大规模投资石油行业，其中很大一部分资金用到了研发上。

在接下来的20年间，菲利普买了比原来卖掉的更多的地，同时通过研发努力，开创了美国最先进、门类最多的石油开采公司。



## <<20世纪最伟大的商业领袖>>

他的公司改进了一项技术，能够将油井中的废气转化为可使用的汽油，在公司的加油站售卖。菲利普还是天然气和航空燃料开发利用方面的先驱，他收购了俄克拉何马天然气公司，并且开始生产一种罐装的“菲尔气”(Philgas)来代替传统的天然气，以满足还没有开通煤气管道的农村地区的需要。

随后他的兴趣开始从石油转到飞机上，他鼓励公司的研发部门开发更加高效的航空燃料。虽然公司的突破性的研究给公司带来了新的利润增长点，但是菲利普的兴趣并没有就此止步，他热爱冒险的天性对于公司资助远程飞机的研发起了重要作用。

虽然菲利普在石油行业的作为对于汽车工业的繁荣起了不可磨灭的作用，但是他却从来没有学过驾驶，他更喜欢让司机载着他在各个油井巡视。

作为他传奇生涯的见证，菲利普石油公司是仍然以创建者名字命名的跨世纪的重要石油公司之一。

这个公司就像它的创建者一样独立，在经历了80多年的风风雨雨之后依然存在。

直至2002年3月，才与科诺科(Conoco)合并。

P26-29

## &lt;&lt;20世纪最伟大的商业领袖&gt;&gt;

## 后记

通过这本书，我们试图阐明伟大的商业执行官是如何利用时代所赋予的机会获得成功的。在每个十年当中，从本质上看，商业执行官们都要面临相似的历史情境，但是他们把握时代潮流以及赢得消费者所运用的方法，却各有千秋。

他们的敏感度以及他们对于历史情境的理解，是他们获得成功的关键。

一些人从中看到了新的可能性，另外一些人看到了巨大的发展潜力，还有一些人则看到了重生再造的机会。

从本质上来说，他们所处的时代情境为每个人评估和发现机会、磨砺自己的领导能力，以及成为企业家、经理人或领导者提供了条件。

企业家善于发现新的商业机会并且醉心于创造和革新的过程。

一些企业家走在了时代的前面，他们高瞻远瞩的思维方式使他们能够抓住那些刚刚冒出苗头的机会，或者是具有发展前景的技术，并且凭借他们的恒心和毅力打造出一个个成功的企业。

Visa国际的迪·霍克(Dee Ward Hock)就是这样的企业家代表，当相关技术还处于萌芽阶段的时候，他就预见到了一个电子数据交换的互联世界；微软公司的比尔·盖茨以及苹果电脑的史蒂夫·乔布斯也具有相似的能力。

再往前，爱德华·迪巴特罗也拥有这种能力，他正确地预见到第二次世界大战后向郊区化人口提供服务所蕴含的巨大机会。

他设计的超级摩尔和购物中心将经济活动的重心从市中心转移到了郊区。

企业家是塑造商业情境和竞争环境的主要参与者，对于像克劳伦斯·桑德斯这样的人来说更是如此，他改变了美国人的购物习惯。

虽然他最初的想法受到了众人的嘲笑，但是他的“自助式杂货铺”理念却成为了超级市场发展的基石。

正如我们在书中所一再看到的，由企业家所缔造的企业和服务在接下来的几十年中通常为经理人的发展打下了基础。

经理人却是从企业的发展而不是从创业中实现自己人生价值的。

我们所研究的经理人在扩大公司的规模和业务广度、进行资源配置以及将市场潜力最大化方面都十分在行。

宝洁公司的霍华德·摩根斯就是伟大经理人的典范，他不断地修改宝洁公司的品牌管理结构，从而发展起一条内容丰富、能满足不同客户需求的产品通道。

对于像摩根斯这样的经理人来说，抓住乍露的机会就意味着抓住了发展中的市场前景和潜力。

在20世纪的大潮中，成功的经理人知道如何使用正确的手段获得更大的价值，比如路易斯·纽米勒(Louis Neumiller)，他带领卡特皮拉公司(Caterpillar)从40年代的军事动员中实现了巨额利益，通过加强企业核心生产线建设，卡特皮拉为战争前线提供了重要的机械，也为它自己战后在美国和其他国家的建设热潮中重新崛起做好了准备。

我们这里所分析的经理人，并非都来自那些正在走上坡路的公司。

一些人是在前任开拓者们成功的基础上建立了自己的企业；还有一些是家族的第二代成员，他们努力将前辈的理念转化为保持企业长期繁荣的方法。

举例来说，赫曼-米勒家族的第三代掌门人马克斯·德普里就利用公司在设计上的优势和对质量的关注，通过一脉相承的风格和丰富多样的产品，保证了公司的持续繁荣。

情境式领导的第三种办法掌握在这样一些人手里，即当他人面对市场变迁只看到停滞、饱和、倒闭或者衰退的时候，他却能够从中发现商业潜力。

领导者是那些对企业施行变革的人，通常他们需要应对极大的困难，解决那些最棘手的问题。

我们很难想象还有谁比克莱斯勒的李·亚科卡所面对的情况更糟糕，而他与政府建立良好合作关系并获得大规模援助的能力是前所未有的。

从很多方面看，正是亚科卡不畏艰难取得成功的努力，使得20世纪后半叶的领导者们赢得了公众的欢迎。

## &lt;&lt;20世纪最伟大的商业领袖&gt;&gt;

对于他们来说，成功就在于企业的变革和重组。

尽管领导者类型的商业执行官在过去几十年里只是作为一种期盼，但确实有一些这样的人在整个世纪里真实地存在着，并对国家的经济形势发挥了重要影响。

威廉·费尔伯恩(William Fairbum)在钻石火柴公司的作为就是最好的证明。

他对于这个危险而老旧的行业所进行的不知疲倦的改革，对于客户、雇员以及整个行业都产生了积极的影响。

尽管他凭借所发明的安全火柴可以轻松垄断市场，但是他却将专利无偿地奉献给整个行业，他的慷慨使得火柴工业重新走上了复兴之路。

虽然我们将所研究的1,000名商业执行官归纳为三种类型——企业家、经理人和领导者，但有些执行官在职业生涯的过程中还可能从一种类型转变为另一种类型；同时我们还将这三种类型的领导者以十年为一个阶段进行归类。

而在商业执行官的任期内，随着历史情境的改变，他或者她的管理方式也会随之发生改变，海陆实业公司(Sea Land Industry)的马尔科姆P.麦克莱恩就是这样的例子。

麦克莱恩既是一位企业家型的人物又是一位领导者，他不仅改变了延续数个世纪的船运行业，还创立了一种新模式，使得集装箱货运成为一种既灵活又廉价的货物运输方式。

很多能够长期保持成功的人都具备沃伦·本尼斯和罗伯特·托马斯所说的“适应能力”(adaptive capacity)——这是一种灵活并且能适应新环境的能力。

本尼斯和托马斯把这些人称为“一流观察者”(first-class noticer)：“成为一流观察者能够使你了解自己的天赋，把握机会并且避免掉入陷阱。

”一流观察者是那些已经具备并且还在一直充实自己的情境智商的人。

正如我们在本书中所看到的，培养对于情境的判断力是一个持续的过程，需要时刻保持警惕。

获得的教训 20世纪美国经济的繁荣建立在企业家、经理人和领导者们辛勤工作的基础上，他们对于美国企业走出商业周期的影响，重新振兴经济发挥了十分重要的作用。

虽然这三种类型的商业执行官在整个20世纪的分布不太均衡——前半叶出现的更多的是企业家，后期出现的更多的是领导者——但在企业创立、成熟和更新的循环中通常会为这三类人提供大量机会。

正如表E-1所示，早期由企业家发现的商业机会，会在接下来的数十年中成为经理人和领导者们重要的经济增长点。

举例来说，在20世纪的第一个十年中，企业家们关注的是国内市场和品牌建设，全国性品牌产品首次出现，原因是铁路系统的发展以及报刊杂志的普及。

20年后，开拓全国市场和顾客化营销成为美国商业的主流，也成为20年代经理人们关注的焦点。

从本质上看，这些年迅速增长的客户，是早年企业家们关注全国性市场和进行品牌建设的结果。

同样，60年代的并购狂潮为70年代的大规模抛售埋下了伏笔。

虽然经理人在60年代创立了大型联合企业，并且从股市的繁荣和反垄断的漏洞中获得了巨大利益，有了进行并购的资本，但是很多人对于70年代历史情境的变化却完全没有准备。

在20世纪70年代的商业萧条中，真正有潜力的联合企业从单纯注重数字增长转移到了重视管理和改善效率。

就在一些经理人发生转变的时候，历史的情境已经为领导者的出现做好了准备，使他们在随后的岁月里因为企业的重组再造而名声大振。

在我们研究情境因素与伟大的商业领袖的互动的时候，我们得出了如下的教训。

1.情景因素——超出了“伟人”理论：对于美国商业景观的历史回顾，使我们明白了持久的成功并不仅仅取决于领导的个性和品质，如果没有对环境的敏感，就不太可能实现持久的成功，个人也可能面临被竞争者超过或者沦为骄傲自大的牺牲品的危险。

公司的成败不是在真空中发生的，因此，了解历史情境的大致状况十分重要，这或许就是成功或者失败的关键。

没有这种领悟力，可能就会更多地强调(好的和坏的)个人所发挥的作用。

2.殊途同归：虽然商业执行官通常会面对相同的情境因素，但是取得成功的方法却多种多样。

了解某个特定时期的情境以及个人在情境中的角色，对于决定何种方法适合个人能力是十分重要的。

## &lt;&lt;20世纪最伟大的商业领袖&gt;&gt;

一些人可能会通过扮演企业家的角色获得成功，另一些人通过经理人的角色，还有一些人则通过领导者的角色，三种方式都是可行的，并且如果运用得当，都会产生深远的影响。

当然，确定何种方法最适合企业或行业的生命周期也是非常重要的。

企业是处于初创期、成熟期还是收缩期？

让个人与企业的生命周期保持协调是重中之重。

3.伟大的领导力是情境+个性+适应力的合集：为了在一个较长的时期内保持可持续的发展并实现潜力的最大化，个人必须具备灵活性同时有勇气随环境的改变而改变。

这要求人们对于环境的变化具有领悟力，同时还要有适应环境的能力。

胡安·特里普，我们讨论过的这个20年代的人物，就是一个适应能力没有得到充分发展的例子。

虽然泛美航空在他任内的早期发展良好，但是他对于60年代和70年代残酷竞争的来临没有丝毫准备。对于新科技的迷恋使得他在面临巨大内部压力的时候，还将大量资金投入到大先进航空器上，并且随着时间的流逝，成功让他有了一种沾沾自喜的感觉，以至于本能地抗拒任何改变。

4.在正确的时间选择正确的人：如果董事会和公司的其他机构想要招募公司领导，他们就不应该只看被招募对象过去的业绩。

一时一地的成功并不表明在别的时间和地点他仍能获得成功；相反，我们应该关注个人对于环境的独特理解和适应能力。

在考虑领导力转换的时候，强调候选对象将要承担的工作所处的情境十分重要。

在评估公司所处的情境时，董事会应该考虑如下问题：公司过去的成功或失败的根源是什么？

情景因素对于成功或失败有什么影响？

公司正面临怎样的国际竞争？

市场规则或者顾客状况发生改变时公司会受到什么样的影响？

董事会应该更重视哪些表现出能够适应情境变化的灵活性的候选人。

企业要实现发展，就应该由经理人来出任CEO。

但当出现危机或者陷入萎缩的时候，企业则需要领导者。

如果能力不符合企业的需要，即使是那些“知名CEO”或者是魅力非凡的领导者，董事会也应该避免招聘；相反，在招聘高层管理者时应该考虑下列问题：管理者将要在什么样的环境中工作？

这个人是否胸襟开阔，愿意超越本人的经验主义思想？

企业的生命周期是否与个人能力合拍？

这个人是否能表现出实时适应环境的能力。

5.在正确的时间选择正确的公司：不管是提供资金还是提供劳动力(员工)的人，都能从对公司情境的领悟中获益。

风险资本家、银行家和其他资金提供者，也应该对他们所要投资的企业的情境予以特别的重视。

这些投资人必须对环境有深入的了解才能实现收益的最大化并且避免风险。

举例来说，风险资本家可以在提供建议和咨询的时候定位更准，也可以更好地确定公司的CEO应该在什么时候为变革做好准备。

情境不光对企业的启动资金很重要，企业在各个阶段都需要资金，而那些提供股本、借贷或者投资资本的人，如果他们能够了解他们将要投资的企业的情境状况，将会更好地评估他们的投资决策。

在正确的时间选择正确的公司这条原则不仅适用于企业，也一样适用于个人。

人们考虑职业选择的时候，如果能将自己的能力和偏好与潜在雇主的企业生命周期以及情境协调一致，搞清楚这家公司是处在上升阶段、初创阶段还是转型阶段，那么他将会更容易获得成功。

这种能力为书中所讨论过的那些CEO和创始人带来了成功，在领导们挑选有潜力的雇员时，这种能力也是可以予以考虑的。

企业或者行业的情境，能够从某一方面反映出个人发展和职业提升的机会。

6.商业史的重要性：很多商学院将商业史研究定位为外围课程。

尽管重视“将要出现的新事物”、最好的想法，以及学习如何成为有效率的经理人很重要，但另一方面，了解什么做法在过去有效、什么做法在过去无效也同样重要。

通常会存在这样一种趋势，大家往往忽视个人成功的情境因素，而将辉煌直接归功于个人。



## &lt;&lt;20世纪最伟大的商业领袖&gt;&gt;

实际上，商业执行官成功的情境与个人品质同样重要。

我们认为，将历史与它在塑造整体商业景观方面所起的作用结合起来非常重要。

7.提升你的情境智商，成为“一流的观察者”：个人要发展自己的情境智商需要几个步骤：首先，对历史的兴趣和了解是至关重要的，向过去学习将帮助个人更好地理解现在所面对的机会和挑战。其次，虽然花时间读书常常变得很困难，但是如果个人和规则、地缘政治以及科技发展潮流保持一致，那么他将会对情境有更深入的理解。

第三，突破个人成规也是至关重要的，到新的市场环境中去体验或者与客户和雇员进行交流比待在办公室对你的发展更有好处。

如果人们的经验全部来自预先写好的报告，那么他们要理解国际事件的真正影响就很困难。

想想今天中国和印度正在发生什么，那些愿意花时间去了解市场第一手资料的人在机会和挑战来临的时候就不会没有准备。

此外，个人可以通过参加会议和行业协会，特别是那些关注新竞争环境和机会的会议和协会，来发展情境智力。

第四，可以通过对未来的设想来提升情境智力，包括状况评估、战略规划以及紧急预案等。

不管使用何种方法，只要能够通过某种特定的设想，帮助企业为抓住机会或者应对潜在的威胁做好准备，那么他们就可以在未来占据更有利的位置。

最后，情境智力的发展是一个持续的过程，它需要我们时时刻刻予以关注。

个人不仅要提高情境意识，还要具备按照这种意识行动的能力和意愿。

展望未来：一个新世纪 当我们展望新世纪，很明显，商业环境正在发生改变而且这种改变还将继续。

企业的领导力在新千年将会以什么样的形式出现？

对于我们的期待，历史能告诉我们什么？

虽然在对21世纪第一个十年的历史情境进行全面评价还为时尚早，但是2000年到2003年间所发生的事情，却可以让我们初窥复杂的局面，了解到将要面临的挑战和机遇。

虽然在20世纪90年代商业似乎驶入了一个全新的、独特的领域(从本质上看已经超越了历史)，但是历史的钟摆却又重新调整了它的情境面貌。

20世纪90年代带来商业成功的情境因素，已经发生了巨大变化。

毫无疑问，情境上的巨变也要求领导方式随之发生变化，名气被胜任力和判断力所取代，结果胜于雄辩，行动优于幻想。

消费者不再盲目崇拜、不再不加选择地接受。

这个十年初所发生的震撼商界的丑闻，使很多政治学者和理论研究者(以及一部分实业界人士)纷纷呼吁对企业进行更严格的监管和规制。

虽然政府一直避免对企业控制过严，但是对于企业高层的审查较前更为严格了，企业本身也被要求在自我规范方面发挥更大的作用。

在《商业周刊》的一篇封面故事中，专栏作家约翰·博恩(John A.Byrne)指出“从20世纪90年代发生的任何一件事中，都能看到贪婪大于规范，因为没有一种制衡的力量时时进行监督。

相反，有的却是只顾收咨询费的会计公司、只关心从公司拉业务的律师以及不能完成有效监管的信托代表”。

20世纪90年代后期，董事会管理、CEO薪酬、财务报告、股权分配等主题受到了更大程度的重视和关注。

商学院也开始重新评估自己的课程设置，并且在公司诚信度评估、职业道德决策、法律和董事会管理方面增加了新课程。

尽管在20世纪30年代大萧条以及80年代的“贪婪丑闻”发生之后，曾经对商业执行官进行过较大的审查，但政府始终避免对企业采取严苛的干预措施。

乔治·布什(George Bush)政府亲企业的政策放弃了对企业施行更大程度的规范和监管；相反，它让企业自我约束，自行解决自己的难题。

有了这个余地，商业执行官们就可以自如地应对困难，从本质上来说，也就是让问题自我治愈。

## &lt;&lt;20世纪最伟大的商业领袖&gt;&gt;

没有人主动采取切实有益的行动，历史表明规范的力量总是出现在事后。然后，规治的力量某一天突如其来地出现，极大地改变了商业机会的结构。

“沙巴内斯——奥克斯利条例”就是烦琐的法律规定的一个证明。

在政府对干预企业采取中立态度的同时，美国也开始在世界舞台上保持沉默。全球局势在20世纪90年代已经十分紧张，现在变得更为错综复杂。

2001年9月，美国遭到恐怖主义的袭击，随后，美国入侵了伊拉克和阿富汗。

发展中国家核武器的扩散以及发生在中东和非洲的内战，进一步动摇了美国已经变得敏感和不稳定的国际地位。

那些试图在国际舞台上有所作为的执行官们，正面临越来越多的不确定性和不稳定性，而对于那些能够帮助企业在不确定时期获得安全感的人来说，机会可以说是异彩纷呈。

虽然世界上很多地方都在动荡，但是久已期待的中国市场和印度市场的开放，为商业的发展和繁荣提供了一个新机会。

充分利用这些机会将意味着无穷的潜力。

新世纪里，地缘政治的日趋紧张与科技发展的高速度几乎一致。

电脑科技作为20世纪80年代以来很多革新的基础，一直都在快速发展，特别是无线通信、数据集成以及图像转换技术等都已面市。

自从网络泡沫破灭后，科技投资急剧减少，但是人们对于生产科技却有了新的关注，因为这种生产技术不是为技术而技术，而是有目的、有重点，不缺乏基本的理性。

信息科技在新千年似乎将要成为经理人和领导者最密切接触的领域，他们控制并利用互联网所提供的力量和潜在机会的能力，令他们与他们的先辈有所不同。

与信息技术创新的发展相对应，医药科技在新千年中获得了更快的发展。

随着婴儿潮那一代人步入中年，开始面对日趋下降的健康状况，人们对于药品的关注也比任何时候更加深切。

新药品以及非处方药对于延长寿命的影响已经非常普遍。

生物科技，虽然刚刚起步，也开始有了新的突破，备受争议的干细胞技术研究成果出现，一些曾经被认为是不可治愈的病症有了治疗的方法，而围绕一些医疗研究的社会争议自然烟消云散了。

事实上，新世纪已经见证了太多的争吵，有关于干细胞使用的、关于冷冻胚胎的，还有关于克隆的。驾驭这种政治环境对于医疗企业的成功十分必要。

由于克林顿在任期的最后阶段丑闻缠身，使得“激进保守派”人物乔治·布什得以乘虚而入，保守主义势力也相应地有了更大的举动。

这个十年伊始，就遇上了一场充满纷争的总统选举，随后整个国家在经过了“9·11”恐怖袭击后，又以美利坚的名义团结如一。

这条统一战线在经历了阿富汗战争之后，激进的色彩略有降低，成熟的“反恐战争”和“预警机制”逐渐建立起来。

布什就任总统期间，对于社会问题以及全球事务的保守主义政策，与20世纪80年代几无二致，权利平等、堕胎、选区等问题所面临的挑战，重新引起人们的关注。

而自从80年代以来，对与错、黑与白、善与恶之间的界限，从来没有像现在划得这么清楚。

由于新政府执政早期的财政政策偏向于维护富人的利益，致使社会分化不断加剧。

互联网泡沫破灭以及“9·11”事件使整个世界遭受重创，企业不得不努力克服萧条所带来的影响，而劳工也不得不继续为自己的权益而斗争。

航空、旅行以及医药行业遭受打击又间接地影响了其他一些行业，并相应地造成了工作机会的萎缩，特别是制造行业。

作为90年代经济繁荣标志的高就业率，现在只剩下苍白的回忆，打多份工维持生计的人和失业者的数量急剧上升。

为了应对这一切，企业在新世纪里加强了重组和改革，外部采购成为公司保持其竞争实力的新战略，但这却造成了数以千计的工人失业。

虽然在新世纪里美国经济的前景变得越发不确定，但美国仍然是移民们梦寐以求的福地。

## <<20世纪最伟大的商业领袖>>

但是，这种渴望却因为“9·11”后控制严格的环境而变得更加困难，20世纪90年代曾经创纪录的移民人数，也因为更加严格的个人审查和规定而急剧下降。

虽然如此，这个大熔炉国家的种族和文化的多样性却成为一个现实，这些都是商业执行官们不能忽视的因素，特别是那些想在全球范围获得成功的执行官。

新千年的企业家、经理人和领导者们将面对更加严厉的管制、全球的不确定性、人口结构的变化、保守的社会风气，以及挑剔的顾客。

20世纪90年代的安逸和兴奋已经被审慎、务实和保守所取代。

虽然每一个十年的情况不尽相同，但是对历史情景的探讨的确能为我们提供一些线索，使我们懂得要想在当前的环境下取得成功，都需要做些什么。

通过了解我们的前辈曾经走过的道路，我们可以更好地评估我们的未来，更好地把握住我们工作和生活的这个时代。



## <<20世纪最伟大的商业领袖>>

### 媒体关注与评论

终于有一本书将伟大的领袖还原为历史！

本书按照时间顺序全面记述了领导和改变美国20世纪商业的力量。

一个人在正确的时间做正确的事情就能成功——这些精心架构的生动故事有力地证明了这一点。

——《坏领导》作者，哈佛大学肯尼迪政府学院公共领导力中心研究主任芭芭拉·凯勒曼 历史，超乎我们的想象。

可以教会现代商业领导者们更多的知识。

不要在意这本书的厚度，一旦你认真阅读，就会发现它的价值所在。

——畅销书《企业再造》的作者之一，佩罗系统顾问公司副董事长詹姆斯·钱皮 本书条分缕析，具有高度的可读性。

它雄辩地阐释了，正是由于移民、工人、经理人和企业家在工业和金融领域所发挥的领导作用，才造就了美国。

——《领导论》作者，威廉姆斯大学政治学终身荣誉教授詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯 本书引人入胜，其涵盖范围之广，令读者叹为观止。

——《软权力——在世界政治中赢得胜利》作者，哈佛大学肯尼迪政府学院前院长约瑟夫·奈 这是迄今为止最重要的商业书籍之一…… ——沃伦·本尼斯

## <<20世纪最伟大的商业领袖>>

### 编辑推荐

技术不能改变世界，理论也不能改变世界，改变世界的是人。  
而这本书所要教导我们的，正是那些给世界带来重大变化的人是如何行事的。

《20世纪最伟大的商业领袖》是新世纪最优秀的商业书籍之一。

之所以这么说，是因为仅仅这一部书，就可以纠正当代管理和组织研究中的许多脱离历史情境的错误

。在现今的大多数商学院与管理培训班，人们往往通过一些含义狭窄的、精巧的定义和一些案例来表现与解释管理这一概念，而本书则突破性地带给我们许多振奋人心的教益，提出了一些发人深省的问题

。

<<20世纪最伟大的商业领袖>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>