



The maverick way

Profiting from the power
of the corporate misfit

怪才之道

如何善用与公司文化格格不入的员工

〔美〕理查德·薛弗顿 ※ 蓝尼·万尚 ※ 比尔·威尔逊

陈红斌

著
译



华夏出版社

The maverick way

Profiting from the power
of the corporate misfit

F272.92
14

怪才之道

如何善用与公司文化格格不入的员工

〔美〕理查德·薛弗顿 ※ 蓝尼·万尚 ※ 比尔·威尔逊 著
陈红斌 译



北方工业大学图书馆



00462001

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

怪才之道:如何善用与公司文化格格不入的员工/(美)薛弗顿等著;陈红斌译. —北京:华夏出版社,2001.9

(全球经理人必读经典译丛)

ISBN 7-5080-2528-8

I. 怪… II. ①薛… ②陈… III. 企业管理:人事管理
IV. F272.92

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 054634 号

北京市版权局著作权合同登记号:01-2001-2838

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里4号 邮编:100028)

新华书店经销

北京市梨园彩印厂印刷

880×1230 1/32 开本 6.5 印张 123 千字 2 插页

2001 年 9 月北京第 1 版 2001 年 9 月北京第 1 次印刷

定价:20.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

献给特蕊娜,玛格,嘉美尔
和兰茜,做怪才的妻子可真不
容易!

当所有思想健全的人都在
争取记住别人有保持不同的自
由时,谁还能老老实实在地埋下
头来写一本规则。

罗伯特·布林赫斯特 《印刷体的要素》

你想要证据吗?我不能
给你。不过,我可以给你讲一
个故事。

罗伯特·唐桑德

译者序

Maverick 在英文中来源于 19 世纪德克萨斯州的一个地主的名字。这个地主名叫山姆·玛弗里克(Sam Maverick) 当时,其他地主都给自己的牛打不同的烙印,以标明所属;只有他与众不同,不给自己的牛打烙印,因此,任何一个游荡到公共牧区的新生(没打烙印)牛犊都是属于他的,他也因这种做法不为他的邻居们所喜欢,而赢得了臭名昭著的名声,并使自己的姓变成了英文中的一个单词。在英文中,这个带有贬义的单词专指那些“特立独行、与众不同”的人。

在本书,作者们把那些游离于组织内

部系统的研发和创新体系之外、以秘密或半公开的方式进行创新活动、与公司主流思想和文化格格不入,却能够确实为公司带来有价值的、甚至革命性的创新成果,把公司引入到一个全新的领域和发展方向,为它的持续发展建立基础的公司人士称为“mavericks”;把这些人的行为方式,及其给公司带来的创新方式称为“The Maverick Way”。译者把这两个词译成“怪才”和“怪才之道”。

他们认为,正是企业内部的怪才们为公司的持续生存和发展所需的创新提供了源泉,因此,如何保护怪才,为他们在得到不断丰富和完善的公司主流体系之外,保留足够的生存空间;如何帮助怪才,在合适的时候,把他们的创新成果接过来,并使之合法化、主流化;如何把怪才之道的火炬一代代传递下去(他们相信,传递这把火炬和为公司的领导层寻找合适的接班人具有同样的重要性)对公司的创新和未来是至关重要的。

要知道,成功的创新有两种形式,一种是“注重管理的”,另一种是“开放的”。在前一种模式中,最重要的是有组织地对未来进行理性的探索,而不是单凭激情或直觉行事。当前,国内很多企业迫在眉睫的工作之一,就是要把这样的体系建立起来,系统地组织研发人员开展创新活动,建立和健全一套有效的、能够为企业的核心竞争力的创新体系。甚至,所谓的“知识管理”的主要内容也是围绕着对未来的理性探索展开的。

后者的核心是思想上的创新才是企业的核心价值,而思想上的创新之关键在于“自由”,这正是贯穿于本书的怪才们

所追求的“怪才之道”的实质。

因此,在这里,我们看到的是管理上的一对基本矛盾命题,即如何驾驭理性和直觉对创新的贡献,如何在这两种模式之间寻找一种平衡。过分强调前者可能导致的后果是,真正的创新在资金和观念上得不到足够的支持,公司经常以所谓的合理性来排斥想像力,从而扼杀了创新的源泉。这样的例子在我们身边俯拾皆是。很大程度上,我们所抱怨的缺乏创新精神,其关键并不在于我们身边缺乏本书所说的“怪才”,而在于周围环境对“怪才”的不能容忍,以种种借口扼杀不同的想法,排斥具有不同想法的人。

过分强调后者,表面上看,容易联想到的结果是组织涣散、缺乏管理和纪律。可是,通常的情况是,越是在组织涣散、缺乏管理和纪律的情况下,压制不同意见的情况越严重,越不能容忍怪才的存在。因此,组织和管理无效并不是过分强调后者的结果,而只是借口;或者说,我们不必担心企业会出现过分强调后者的情况出现。因为,组织一旦建立起来,无论其管理是否有效,总是存在某种秩序的。某种程度上,管理的实质是根据组织的目标不断改善或变革业已存在的秩序,提高效率。不管哪种秩序总是对“怪才”和“怪才之道”具有一种内在的排斥力的。可是,我们知道,生命诞生于秩序与混沌的边缘,创新的思想也是这样。在技术日新月异,竞争日益激烈的企业世界,对创新的要求越来越紧迫,因此,无论是具备什么样秩序的组织,再怎么强调“怪才之道”的重要性都是不过分的。甚至,我们可以说,创新时代的管理要求在建立和完善秩序的同时,为混沌留出一点空间,为“怪才”和“怪才之道”的

生存留出空间。同时,管理的艺术也正在于此,因此,正如本书作者所说,“怪才之道”本身就是一种艺术。

我相信,随着《怪才之道》中文版的出版,“怪才”一词将成为中文中的一个具有特殊含义的新名词。

创新是系统地放弃业已建立起来的、习以为常的、熟悉的、人们已经适应了的东西。

——彼德·德鲁克

前言

《福布斯》错误

《福布斯》杂志在 1997 年 3 月 3 日的那一期承认它犯了一个错误：“21 年前，金佰利 - 克拉克公司决定进入尿布行业和宝洁公司 (P&G) 展开肉搏战，当时，我们预言这将是一场灾难。金佰利 - 克拉克公司是一家纸浆和纸品制造商，它凭什么能够在宝洁这样的营销大师面前班门弄斧？它进入尿布行业的想法真是太傻了。

“但是，现在的情况表明，它们当初

的这一决定并不傻。事实上,这一决定非常英明。金佰利公司尿布战略的设计师,达尔文·史密斯在 1991 年年底退休,1995 年去世,享年 69 岁,他在自己的有生之年亲眼看到了自己制定的战略取得了成功。”

金佰利 - 克拉克公司实现这一成功的幕后是一部杰出的营销和公司战略思想传奇。凭借 Kleenex、Kotex、Huggies、Depends 和 Scott 这样的品牌,金佰利 - 克拉克公司现在已经成为世界上最大的消费产品制造企业之一,同时,它还创造了丰厚的股东回报和诱人的利润空间,用《福布斯》的话说:“它给了宝洁公司重重一击。”

本书就是对这一传奇故事背后的人和事进行深入的分析 and 介绍,在这里,您将看到造就如此精明的营销和战略思想的人和他们的行为。

有许多因素促使了金佰利 - 克拉克公司变革和转型的最终成功。精明的营销手段、富有智慧的公司战略思想、强有力的管理班子、有效的财务控制、对目标持之以恒的追求等不一而足。但是,还有一些不为人所见的因素,像意义重大的创新之举、富有勇气的领导能力,再加上一群非常有趣的人、他们之间的友谊和对创新管理的驾驭能力等可能是更加必不可少的。

但是,这一部分的情况即使在金佰利 - 克拉克公司内部也还没有公开。它涉及到一些关键(但秘密)人物,我们把他们称为“怪才”(maverick),以及怪才的导师(MOMs, mentors of mavericks)和保护人。他们的幕后行动营造了一支并不明晰的、非正式的秘密队伍,这些人的实践和他们之间的友谊促使

了创新的发生,为公司变革提供了基础。

我们把这群人、他们的行动和特殊的友谊称为“怪才之道”。

怪才之道本身并没有任何精确的规则或按部就班的秘诀可言,或者说,它总是令人捉摸不定。它的表现方式要视每个公司的特定情况而定,并受到公司所处的特定时期和氛围的影响。因此,很难,如果不是不可能的话,把一个公司的经验直接搬到另外一家公司。但是,我们坚信,我们可以从别的公司的成功做法中得到教训,如果不是鼓励的话,为那些面临成长太快和严重偏离原始的企业家精神的企业提供启示。

本书集中讨论企业界发生的事情——尤其是那些已经建立了稳定的收入流的大型企业。甚至,我们进一步把自己的视野限制在仔细考察金佰利-克拉克公司在长达20年的时间段上如何成功实现公司转型上。

我们这样做部分是因为如此深入的考察并不多见;部分是因为,对我们来说,通过这样的特写视角,我们可能挖掘出对读者有用的创新管理的基本原则和经验。

认识怪才

许多人参与了把达尔文·史密斯的愿望转化为金佰利-克拉克公司的成功现实。其中,首先要提到的人是比尔·威尔逊,他被证明是一个多产的创新培育大师。比尔既是一个怪才,也是怪才的导师,他在金佰利-克拉克的多元化战略赖以

为基础的产品、技术、经营和营销战略等领域进行的源源不断的创新方面,充当着催化剂的作用。

达尔文·史密斯在一边构思公司变革的最终目标,并牢牢地掌握着公司的航向,比尔在另一边施展魔法,把史密斯的愿望转化为现实。

比尔会第一个跳出来承认,他并不是孤军奋战。事实上,他处在一个复杂但完全秘密的关系网的中心,我们把这个关系网称为“秘密社会”。

在接下来的几页内容里,您将认识这个秘密社会的成员,他们在这一非凡时期扮演了关键的角色。

* 弗雷德·鲁贝基,工程方面的怪才,负责尿布产品和大量生产工艺的设计。

* 约翰·拉雷,目前是金佰利-克拉克公司知识产权部经理,比尔无可争议的接班人。

* 利奥·夏皮洛,比尔的终生朋友,社会和公司思想先哲,产品形象和质量的积极倾听者。

* 迪克·劳斯切,比尔的另一位忠实朋友,负责收罗怪才,秘密社会的看门人。

下面这些关键人物培育了怪才之道,并发现了保护怪才的有效办法:

* 雷罗伊·彼特森和彼特·拉尔森(现在是布鲁斯维克公司首席执行官),这两位执行副总裁“发现”了比尔,并默许他组建秘密社会。其中,拉尔森向比尔提出,“把你的做法教给公司”的要求。

* 里查德·宋南塔格,公司的另一位执行副总裁,就在比

尔办离退休手续时,才发现自己是他的顶头上司,毫无疑问,他比别人更加了解比尔的魔力。

80年代期间,我在比尔的手下工作,亲自参与了比尔的任务,帮助他完成拉尔森的要求,把自己的成功做法“教给公司”。我于1985年离开金佰利-克拉克公司,之后我和比尔的关系令人尴尬地中断了很长一段时间。但是,在最终和比尔重新取得联系后,我发现这项未竟的事业仍然在等着我们去完成。我记得,当时我对比尔说,只要他愿意,我随时准备着去完成这个任务。他长叹一声,眼睛随之一亮,用他的标志性的口气回答道:“好吧!”

我们的第一步是把里查德·薛弗顿请——或者说引诱——过来,帮助我们完成这个任务。一方面,他文笔很好;另一方面,他知道我们在谈什么。因此,他是最好的人选。薛弗亲身经历过把公司变革和创新当成“洪水猛兽”(belly of the beast)的事情。那时,他所供职的《桔之县邮报》(The Orange County Register)试图彻底改革新闻工作方法。

薛弗很快就开始意识到,和比尔共事对他自己一生将发生根本影响。和我们中的大多数在不同时期有着和比尔的密切共事经历的人一样,薛弗正在开始感受比尔身上特有的感染力和影响力,其中饱含希望、勇气、怪才的魔力、自由,甚至,还有爱。

经过许多次的失败尝试后,薛弗把本书构思成一个怪才和他的导师及保护人之间的谈话录。开始的时候,是一个年老的怪才和他的一个年轻学生之间的对话;后来,一个人参加进来,“双人对话”变成了“三人谈”;进一步,随着越来越多的

人不断加入,一个由怪才和他们的保护人构成的网络成长起来,他们在其中尽其所能地相互提供支持、建议和安慰。薛弗还建议我干脆发起召开几次圆桌会议,为那些怪才和他们的保护人提供一次亲密聚会的机会,使他们能够经常聚在一起,交流心得、交换想法和分享经验。(请访问:www.marverickway.com 或 www.innovationthatwork.com)。

经验之谈

最初,我想我们要写一本有关怪才和他们的保护人在公司变革过程中扮演的特殊角色的书。这一点没有错。但是,它还应该讲到个人的变化和转型,因此,它要涉及到自由、勇气、开拓精神、爱等基本的人性主题,并把它们体现在我们工作氛围中。

完成这个任务的一个目的是为创新管理领域贡献一些新的、有价值的思想。在这一点上,我们要说,我们总是站在别人的已经发表的和没有发表的和著作的基础上。

不过,我们相信,我们选取了一个和大多数人完全不同的视角,即关注怪才和他们之间的关系,尤其是怪才的导师们在公司创新的概念导入、发展和政策制定方面扮演的关键角色。随着我们的认识和了解的不断深入,我们发现,我们从前面提到的不同人物身上学到的怪才之道也能够在教育、政府、非盈利甚至教会组织得以实践。我们相信,怪才之道既和人类对自由、使命和成就的渴望之情一样古老,也和你们目前正在实施的创新努力一样年轻。

薛弗、比尔和我希望您不但能够喜欢接下来的内容,还希望您能够不时地发挥自己的灵感和智慧,在您所在的组织,让自由和爱产生变革力量,从而使怪才之道得以再生。

蓝尼·万尚

2000 年 3 月 10 日

加州圣拉菲埃尔

目 录

译者序	(1)
-----------	-------

前言	(1)
----------	-------

蓝尼·万尚在这里揭开了本书的序幕。

第一章 一个好奇的梦	(1)
------------------	-------

我们将在这里遇到一个爱讲故事,要求宽容而不是
许可,并且从不说不的人。

第二章 怪才们	(15)
---------------	------

我们将在本章对怪才进行描述,为了便于观察,他
像甲虫一样被我们当作标本钉在墙壁上,却失去了他应
有的活力。

第三章 一个高技术怪才的自白 (32)

一位在高技术锋尖上探索的活生生的怪才在本章
为我们现身说法。

第四章 怪才的工具包 (40)

各种各样的偏狭(但有效)的怪才策略被揭示出来,
其中,主要是“撒谎、盗用和欺瞒”。

第五章 自由地 (66)

在本章,我们将在怪才们游荡的地方探索,并寻找
他们这样做的原因。

第六章 牧场 (77)

在本章,我们将观察到从怪才的探险地到枯燥无味
的现实世界的危险之旅,其中充满了新的思想、潮流、洞
察力和怀疑。

第七章 热爱自由 (92)

我们将在本章沉思怪才深层次的动力源泉,在此,
我们将进入一个被今天的企业所禁忌的世界。

第八章 和怪才们一起奔跑 (101)

在本章,我们将把一个由怪才组成的秘党的秘密行
为揭示给大家。

第九章 怪才经理 (121)

在本章,我们将深究激励、回报和保护怪才的巧妙
艺术。

第 十 章 怪才和企业生命周期 (133)

在本章,我们将发现,怪才什么时候需要得到释放,
什么时候需要被保护起来。

第 十 一 章 怪才的导师 (139)

在本章,我们将描绘一个重要角色,他在把怪才从
自由地带回的新发现转化成公司发展的源泉的过程中
起着关键作用。

第 十 二 章 最后阶段 (154)

在本章,我们将沉思一个怪才的行程是如何到达终
点的,以及他如何把怪才之道指引给别人。

第 十 三 章 怪才之道 (173)

在本章,我们在回顾我们走过的奇异之旅时,发现
旅行才刚开始。

后 记 (178)

传递火炬 约翰·拉雷(178)

一个尿布怪才 弗雷德·鲁贝基(184)

梦是从人类之狱假释，到事物之狱远足。

——H.F.阿米埃尔

第一章

一个好奇的梦

电 话

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

我有好长一段时间没有见到蓝尼了。但我知道，自从使摆脱了在麻省剑

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

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

蓝尼说,这本书以前写过,但没有写完就变成了公司记忆里的往事。

“为什么?”我打断了他的话。

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

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

蓝尼干笑了一声。他说,比尔是“管理领域的拉斯布丁”(Rasputin,俄国人,年轻时混迹于市井之中,行为放荡,后来成为沙皇末代王朝最有影响的人——译注),在那家稳重、古老的中西部纸品制造企业发生的任何新的、创新性的事情,“威尔逊一俄都在场。也许他并不负责或参与某个项目,而只是潜伏在一旁。”

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

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

“你怎么知道这些的?”我说。

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

然后,蓝尼说出了一个我在生意场所从来没有听到过的字:“……爱。”

然后,是一片寂静,这个字就在那儿悬了很长一刻。

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

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

事,我们得做这件事。”

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

我听到我自己说了一声:“好吧。”

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

回 忆

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

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

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

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

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

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

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

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

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

是,这很好玩,不是吗?虽然这在当时也不是没有带来伤害。

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

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

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

会 晤

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

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

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

我们叫了吃的东西,比尔过分讲究地吃面包的样子着实让那些前卫的男女侍者们露出了怀疑的脸色。我们的谈话是典型的“打破沙锅问到底”,比尔告诉我,他于1923年出生在昂塔利奥的一个叫汉米尔顿的地方,他的口音证明了这一点。这样说起来,他已经75岁了,但他怎么也不他一个七十多岁的老者。

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

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

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

但是,要写一本书?这不由得使人心存疑虑……

故 事

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

我随手翻开手稿,眼睛被一句话吸引住:“从我们的第一次谈话起,我就开始寻找比尔成功的线索,我发现了他具有的一些非常与众不同的东西。每当比尔谈到他曾经做过的某件事情时,他总要提到和他一起做这件事的同事。在我看来,使的大脑就做一幅地图,上面载满了不同名字、时间和地点,以及它们背后的人和事。”

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

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

“他们说:‘我们没有得到许可。’”

“我说:‘去找某某某。’”

“‘我们找过了,可是被使给否了。’”

“我又说了一些其他人的名字,他们也没有同意。”

“我说:‘喂,伙计们,你们到底想从我这里得到什么?’”

“他们说:‘我们想得到许可。’”

“‘好啊,我同意你们这样干。’”

“他们却笑了:‘您同意没有用,比尔。’”

“‘为什么没用?’”

“‘我们有预算限制,我们只是一个成本中心。’”

“‘那好,你们有笔没有? 7-9-8-6-3-4-2。’”

“‘这个数字是什么意思?’”

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

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

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

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

“‘那么,在哪儿可以搞到额外的预算呢?’”

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

他从来注意不到这样的小事。”

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

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

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

我打断了他的独白，“这本书是讲什么的？”

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

发 现

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

而且，比尔并不是畅销书中受人崇拜的首席执行官的材

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

想到这里时,我正在翻阅着这本苍绿色的书,下面这段文字深深地打动了我:“威尔逊被提升到了经营岗位上,他已经显示了他能够管理好一个企业。但是,他管理企业的方式和金佰利-克拉克公司的任何其他人都不一样。”

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

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

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

想到这里,我感到出奇的舒适,不知不觉中,我进入了梦乡。

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

怪才(maverick)

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

不错,它的意思就是好比把美国比作一块火滕三明治;这个三音节的单词表达了我们对于那些离经叛道者,面对绞刑审判仍然固执己见的顽固之徒,以及胆敢掀掉富豪头上的帽子的毛头小子所持有的特殊的爱恨情仇。

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

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

举”，令我感到尴尬的是，我却对这件事根本不知情。

“你应该了解这件事。”主编断然对我说。

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

引 文

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

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

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

“是啊，写一本讲这些正在消失的人的书实在是太难了。”我不无嘲讽地说。

“但是，并非不可能。”蓝尼带着他的标志性的憨笑说。

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

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

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

他摊开这张纸,把它放在桌上,上面写着:

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

他们不置可否。

里德威回答道:“是保护怪才,因为只有怪才能够带来进步。”

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

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

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

——加里·哈默(Gary Hamel)

第二章

怪才们

打活动靶

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

一幅要开始“头脑风暴”的认真劲儿还真让人有一些害怕。

现在,他就站在那儿,手拿着钢笔,用期盼的眼神看着我们。

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

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

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

我以前也听到过这样的托辞,甚至,有时它们还是出自我自己的嘴巴。

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

“怪才表面上是一个麻烦制造者,实际上则是在不考虑即

期结果的情况下,凭自己的勇敢和率直做事。”

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

“换一句话说……”我试图插一句话。

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

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

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

“理性的人适应环境,”

“不理性的人让环境适应他,”

“因此所有进步都是不理性的人努力的结果。”

“这是什么意思?”我问。

“不安定因素和怪才之间的区别在于,怪才能够把事情做成,能够成就事业。”

“这就是金佰利-克拉克公司一直没有炒掉比尔的缘故。”蓝尼憨笑道。

“那么,不安定因素和怪才之间的区别在于,”我说,“怪才对现实不满,并想办法改变它,为它做一些事情,而不是只在一旁骂娘。”

蓝尼和比尔点头深表同意。怪才们激怒经理们(他们像我一样,职责就是控制和管理反常现象)的地方也正是他们成功的关键所在。

他们是官僚制度的破坏者,他们通过秘密渠道打破阻碍组织内部交流的重重壁垒,他们把有着和自己一样的思维方式,反应敏捷的志同道合者召集到一起,他们的这些做法并没有征得任何人的同意,从而避开了组织为他们设下的重重障碍。他们的这些偷偷摸摸的行动使脆弱的创新活动躲过了公司的“雷达屏”,从而,为他们安静地试验各种想法赢得了足够长的时间。但是,如果他们试验失败了或搞砸了会是什么结局?也没什么大不了,或者说,和那些大张旗鼓进行的“正式”创新项目的失败带来的损失相比,它简直算不了什么。

“因此,怪才们要做一番事情,”我问,“但是,这些事情指什么?”

“怪才们,”蓝尼拖长了声音说,“创造自由……”

“……大多数人对自由的理解是‘来自什么的自由’”,比尔插嘴说,“怪才们对它的理解却是‘通向什么的自由’。对他们来说,自由是权力的一种不同的形式。”

“而且,怪才还创造新鲜感(freshness)。”蓝尼补充道。

“新鲜?”我打断他的话。这个词用得似乎有一点软。

“叫它革新也行,”蓝尼说,“它可能发生在开发新产品和创办新事业的公司,也可能发生在需要实施管理、流程和制度

变革的公司。”

“所有公司看起来都要成长，”比尔说，“公司有三种方式可以实现成长：首先是通过购并，也就是说，通过交易收购一家公司，这往往发生在企业不知道还有别的什么事情可以做的时候。”

“通过购并取得成功的例子少得很，”蓝尼说，“通常，惟一的赢家是投资银行。”

“其次，”比尔说，“是公司回购股票。当他们这样做的时候，我总是对自己说：他们已经找不到任何新地方花钱了。当公司的首席执行官处于这种情况时，他最好去找一个怪才。”“那么，第三个选择就是革新。”蓝尼说。

“换言之，创新。”我说。

蓝尼却摇了摇头，这个可爱的家伙，在你不能把握住问题的要点时，还真不留情。

“‘任何人都可能创新’的说法完全是胡说八道，”他说，“传统的思维方式是，创意多多益善！但是，任何组织都有抵制产生太多的新想法的抗体，它们通常应付不了当前产生的新想法。”

“但是，怪才们知道如何避开这样的抗体。”比尔咧嘴笑道。

直到现在，这个概念对我来说，还是像鬼火一样难以令人捉摸。

蓝尼却在一旁表示同意。

“当你给某些人设标识，称他们为怪才时，”他停下笔，说，“某种程度上，你是在自相矛盾。你在给本身没有任何标识的

人打烙印。他们不会让你给他们打烙印和归类,因为这会限制他们的自由。”

“但是,经理们怎样才能发现怪才呢?”我问道。

“怪才的脸上应该带有一种狡黠的笑。”比尔说。他的脸上就有狡黠的笑。

“怪才就像风,你只能通过他们产生的影响看到他们,”蓝尼沉思了片刻接着说,“你并不能直接发觉他们。他们不带任何烙印,不是吗?你只能通过他们曾经在‘这儿’呆过留下来的残余影响间接了解他们。你只能捕捉到他们留下来的痕迹。”

“哟!”我笑道。这似乎有一点玄。

“怪才们身在池中,但决非池中之物。”比尔说。他的这句话使我们回到了最初的那个比喻。

“看这儿,”蓝尼说,“比尔有充分的自治力,但他也总是隐姓埋名。怪才往往是一个神秘社会的一员。”

“哟!”我又笑了一声。

深入怪才的秘密社会

提起企业内部的“秘密社会”,就容易使人想到在生产现场、经理办公室或报社的某一小撮人听命于某种秘密的力量,而不为我们所控制。遇到这种情况,像我这样的经理们没有不被逼成偏执狂的。而且,正因为它的隐秘性,以及可能的某种不可告人的目的,它不大可能是什么好东西。

当我们聊到这里的时候,我想起我在《邮报》特色版面工

作时那些夜晚,每当我完成工作回到家后,我总是担心自己被别人蒙在鼓里,担心有些事情不在我的控制范围之内,害怕有些“阴暗小人”(creatures of the night)躲在报社的某个角落鬼鬼祟祟地干着一些应该为我所知的,而实际上我并不知情的勾当。我受不了这样的事情对我的伤害,我痛恨他们。

不过,我已经习惯了这种偏执狂的心理,毕竟,这正是人家掏钱雇我的原因,我的职责就是使一切处于我的掌控之内。这样做难道不对吗?

可是,现在比尔正在揭开掩盖这些肮脏勾当的遮羞布:他在金佰利-克拉克公司呆过的整整四十年的时间内,一直都在干这样的勾当,组织他的秘密社会。他就是为我辈所痛恨的“阴暗小人”中的一员。

“你是不是召集了一群乌合之众?”我用尽可能客气的语气问,“我猜你的这些人遍布公司每个角落。”

“这就是他不被人喜欢的原因。”蓝尼咯咯地笑着说,“因为他们中有很多并不是他的手下,因此,别的经理们为此都快疯了。”

“我得在不同的部门之间周旋。”比尔咧嘴笑道,“在很多情况下,我被夹在中间,这也是为什么许多不好的事业和不胜任的人经常被分到我的头上。”

“我认识一个怪才,他的老板是消费品分部的头,想赶他走。于是,我把他要了过来。他对超市和各种各样的百货店了如指掌,我们所有的客户都知道他。在他调过来时,凡是和他共过事的大区和地区经理们都不想让他走。但是,他的那位老板却不知道这些。”

“最后的结果是,我通过他在消费品部的老关系推广我的新产品。这些也是瞒着他的那位老板做的。”

“因此,怪才知道到底有谁是能够和他走到一起的。”蓝尼说。

“即使他们身上挂着别人的标识,你从外表上也很难把他们从人群中分辨出来。”我试图掩饰自己的不安。

“怪才们可不会注意什么身份标识。”比尔说。

这句话当然又引出了一个故事:

1959年,经过了工厂多年的磨炼后,比尔被调到位于尼拿(Neenah)的金佰利-克拉克公司总部,担任新产品开发主管。“此后不久,我带了一群人到威斯康星州北部林区的一个度假胜地,杜马霍克(Tomahawk),玩了一个星期。他们加起来应该刚好12个,不是每个人都在我的手下做事。在这一个星期内,我们把我们认为金佰利-克拉克可能进入的所有行业都逐一进行了分析,并研究了充分利用我们的技术能力的各种有利可图的方法。”

“这12个人一致同意,如果让我们来经营金佰利-克拉克的话,我们一定要进入医疗保健(health care)行业。但,这只是个假设,而不是事实,因此我们只能私下做这件事。我们之间没有一个人在公司大声嚷嚷我们在做这件事,我也没有对我的老板讲这件事。”

“当你在谈论真正的创新时,”蓝尼此时已经进入了他的咨询师的最佳思考状态,他说,“从这个词的定义来看,你是要把公司带到一个它从未想过要去的地方。因此,根据逻辑判断,不会有人支持这种事情。而今天的企业在得不到支持的

情况下,是无所适从的。于是,它们总是花大量的时间考虑创新项目的支持者,为某一个创新项目找到一个支持者,然后,他们才会开始行动,着手开发这一生意机会。”

“但是,即便如此,这样的创新项目也不会给企业带来全新的产品或市场,因为,它所找到的支持者仍然处于公司传统边界之内。只有这帮家伙结成自己的秘密社会,才能带来真正的创新,他们倡导的创新活动才是真正意义上的创新。”

“在以后的几年里,”比尔接着说,“参加那次会议的人每个都不停地给我反馈意见,看得出来,他们仍然在致力于把金佰利-克拉克引入到一个全新的生意机会中去,而根本没有考虑公司的意图。其中,有一个家伙离开了新产品开发部,回到纸品分部工作,但是,连续十年,他都一直在给我们这个团体出主意。当有人反馈一个产品概念给我们时,我们就把它变成产品,并试着把它们卖给医院。我们不想使任何人把它很当一回事儿。按我们的说法,我们只是做一点,卖一点。”

“当我们得到消费产品分部负责人的指令,要我们‘把Kleenex纸巾做得足够牢固,即使伐木巨人鲍尔·班杨(译注:美国民间故事中的伐木巨人,力大无比,成为巨大和力量的象征)也吹不穿它’时,我的一个伙伴想出一个主意,在一层棉花纤维上交叉覆盖几层纸巾。我们称之为柔丝网面薄膜(tissue-fiber laminate, TFL)。我们把它拿给消费产品部,他们说它太贵,卖不出去。”

“我们说,好啦,让它进入医疗保健市场,绝对是一件了不起的产品。我们开始悄悄地用它制作床单、枕套和外罩。没有人让我们这样做,更没有人说:‘威尔逊,我们进入医院产品

行业吧。’没有任何地方能够给我提供赞助，当时公司还没有一个执行副总裁负责医院产品的销售。”

“难道当时没有人提醒你说：‘比尔，这太危险了。难道我们不该和某个人商量一下吗？’”我问。

“当然有。”

“那么，你对他们说什么？”

“如果你知道答案是什么，那还商量什么？如果你得到否定回答的机会大约是 5 - 5 开，就不要问这个问题。至少现在还不是时候。当我们把产品开发出来，并且拿出了具体的行动计划，知道怎样做时，我们会和他们商量的。但是，在那之前，和他们商量只是浪费我们的时间和精力。”

“我坚持认为并不是很多企业能够容忍这种行为。”我说，“相反，这是一种相当严重的违法行为。”

“对，确实如此。”比尔说，他显得非常得意。

“现在金佰利 - 克拉克公司有三个主要分部，其中之一就是医疗保健分部。”蓝尼说。

收 藏

“怪才总是收藏不合群的东西。”蓝尼一边说着，一边在墙纸上把这句话写得大大的，“不合群的想法，不合群的管理方法，不合群的主意、潮流、项目和不合群的人。个性比专长更重要。这不只指人们知道什么，而是指他们怎样思考问题。举例来讲，比尔总是喜欢那些在头脑风暴会议中显得‘不合群’的人。”

“如果你让两个物理学家同处一室，他们的意见会统一起来。”比尔说，“但是，让一个化学家和一个物理学家比邻而居，他们只会相互冲突。某种程度上，这就是你想得到的结果。”

“冲突？”我打断他的话，“这样说好像并不确切。”

比尔沉思了一会儿。“冲突和恼怒，就像使锅炉中产生蒸汽的火炉。我们发现，如果你的一些恼怒是直接冲着某个人而来的，就太不必了。我们想要的是，针对问题产生的恼怒。这是用恼怒来激活你所有的大脑资源。恼怒能够使你更加有效地利用你的想像力。”

“我记得比尔过去的一些做法真让我受不了，”蓝尼说，“当时一旦我们团队内部出现了冲突，他就立即说：‘我能够从中学到东西。’听到这些话，人们会非常气愤，但是，比尔却有一种离奇的能力不为之所动。因为，他乐于收藏冲突，因此不会被卷进去。”

“因此，怪才是一个收藏家，把收藏到的大量现实混合在一起。”蓝尼补充道，他总喜欢添砖加瓦。“他在把锅烧热。交易家和怪才的区别就在于，交易家只是把两个锅并排摆在火炉上，怪才却把所有的东西倒进一个锅里。”

“比尔一生最大的激情就是收藏。收藏是为了建立联系。怪才是为了建立联系和看到联系的最终结果而收藏。”

“我要给你讲一个故事。”比尔说，“有一次，一位经理来征求我的意见，为一个项目挑选工程师。我建议他找一些夹板、榔头、锯子来，把它们放在这些工程师将来的工作现场。当每一位工程师进来时，对他讲：‘自己动手做一张书桌，或者你要用的任何家具，然后，找一个角落，把它放在那里，就在那儿开

始办公吧。’”

“你提这样的建议是什么意思？”我问。

“你能够从中发现，谁能做事情，谁不能做事情。你告诉这些家伙去做那件事，他们肯定会说：‘去你的。你要么去给我找一张书桌，要么我就走人。’接下来，他们会说，‘再见。’如果你想找一个怪才，这就是一种不错的测试个性的方法。”

智力吸尘器

比尔收藏东西的激情在 1957 年发挥到了极至，当时，金佰利-克拉克公司研究部的负责人要他去成立一个全新的单位（“我被指派去想些办法使我们的专家工作得更有效果、更富效率和更有创意。”）这个单位被命名为运营创新团队，简称 O-C。

O-C 不过是一个巨大的智力吸尘器，负责吸尽公司所有的创意、人才和新潮流，在解密前，这件工作被冠以“攻关项目”（skunk work）的称号。

比尔成立了一个创意库，他分派他的年轻的手下去收藏各种新潮流。他收藏了很多深奥的学术观点，没有一个是离题太远的。

但是，最重要的是，以怪才之道，他网络到了一些人。其中，他找到一个名叫 W.J.J. 乔丹的来自麻省剑桥的年轻的心理学家，当时，他正在做商务会议方面的人的行为研究（或者说，不良行为研究）比尔·乔丹用录音带把会议记录下来，然后反复回放，从中听出会议在什么地方是正常进行的，以及，更

经常的是,在什么地方偏离了主题。总之,这是最费精力的研究任务之一。

后来,当乔丹找到了一个合作研究人,乔治·普林斯的时候,比尔开始把金伯利-克拉克公司变成一个充满奇思怪想的实验室。蓝尼刚摆脱的那家公司,辛耐克迪克斯就是从这个实验室演化而来,正是这家公司在《桔之县邮报》的咨询经历导致了我和蓝尼之间的友谊。当比尔道出这个故事时,我的心不由得一紧:真是环环相扣。

但是,这还不是比尔收藏的全部。他似乎对不合拍的东西特别感兴趣,那些使官僚主义者血脉贲张的家伙正对他的胃口。例如,有一个名叫舍吉·保德林的白俄罗斯移民,向人事部门打听爱普顿(Appleton)的贫民窟在哪里,以便自己能够移居那儿。他的此举激怒了人事部门,他们决定解雇他。

“我要把他安置到顾问的岗位上,因为我可不敢有他那样的义举。”比尔带着狡黠的微笑说。

“为什么你要雇用这个家伙?”我问。

“他换过很多职业,从物理学家到政府部门,后来又换到企业管理。”比尔说。

“大多数人只会把它看成不利因素。”我说。

“不错,大多数人会这样。但是,我却把它看成一个很不错的有利因素。因为我们的一个怪才说过这样一句话,‘我可不想把我的一生全部耗在一个地方。’很显然,他愿意尝试各种新东西。”他停顿了一下,“就像蓝尼……”

我知道,蓝尼接受的最初训练是成为一个政府部门部长,后来却从长老会讲坛来到金伯利-克拉克公司,当时,比尔的

职业生涯即将划上圆满的句号,他正在主持一个名叫开创型项目部的内部智囊团。这是我所知道的,和蓝尼愿意告诉我的全部事情。我想,这应该算是这个资深咨询师的不言而喻吧。

现在,蓝尼谈到当时他出现的一次信仰危机,他所说的信仰危机不是指宗教信仰,他在这方面一直都非常执著,而是他对教堂(作为一个机构)的感受。

“当时我所在的教堂的一个信徒是金佰利-克拉克公司已经退休的人力资源前副总裁。有一次,他对我讲,‘你需要和迪克·莱西赫谈谈,他就是一个怪才。’他使用了那个字眼。”“这个莱西赫是谁?”我问。

原来他是比尔在24年前收罗在旗下的怪才之一,那是他负责运营创意团队时的事情。虽然莱西赫后来升到了公司采购部负责人的位置,但他仍然是比尔涉及广泛的秘密社会的一个忠实成员。

“我和迪克约了个时间,”蓝尼说,“圆圆胖胖的他坐在办公桌后面,看着我的简历,他可能已经看出我有一点沮丧、也有一点惊恐。当时我有着三年的常青藤联合会学习经历和四至五年的作为候选部长的培养经历。我感到我正在把这段经历抛之脑后。”

“他说:‘和我谈谈你自己,你到底对做什么感兴趣?’”

“我说:‘祈祷。’”

“‘那么,告诉我祈祷要做些什么?’”

“我说,‘阅读经文,并做出解释,尽可能使之为一普通人所能够理解,让他们听起来有一点意思。’”

“然后莱西赫说：‘我知道你是做什么的了。你是一个翻译。我们这家公司就需要一些好翻译。事实上，整个世界也需要好翻译。惟一的不同是，你将来不是对着一本书和一群人工作。’”

“在那一刻，他从办公桌后面伸过手来，寓意深刻地扶了扶我，帮我掸了掸身上的灰尘，让我坐正了身子，等我从他的办公室出来时，我已经变成了一个全新的自己。那一刻对我来说，绝对是改天换地的一瞬间。我深信他了解我所做过的事情，他再造了一个全新的我，使我看到了我的职业及我自身的价值。”

“我记得他在那次面谈的结束语是：‘我知道一个叫威尔逊的家伙，他正在网罗一帮所谓的内部智囊团。你就是他在寻找的那种类型的人。’”

“我和比尔面谈了一次，他雇了我。”

“你当时在做你一生中非常重要的一次转变，”比尔说，“你当时显得非常迂，似乎已经走到了命运的尽头。”

我听到比尔的这句话流露出父亲般的骄傲之情。这句深情的话使我想起我和蓝尼的第一次谈话。

当时，我也听到了“爱”这个词。

这句话给我带来的影响和扰乱似乎并没有引起蓝尼和比尔的注意。我想用一个问题把这种感觉表达出来，但是，还是觉得不问什么会更好些。老实说，我并不想闯入那个管理话题雷区。如同蒂娜·特内在歌中唱到：“爱在其中能做什么？”

接下来，我们谈到如何在现场发现怪才，逮到这个滑不溜鳅的束伙留下的蛛丝马迹。渐渐地，随着蓝尼的钢笔在墙纸上

沙沙滑过,我们提出了一个开明的管理者不得不深思的一些问题:

“当你交给一个人一个任务,他能否不但提出了一个解决方案,还提出了对这个任务更广泛和更深入的理解?你能够从中学到什么新东西吗,无论你想不想学?”

“当项目结束时,她有时是否忘了告诉你?相反,她是否对她在项目期间学到的东西感兴趣(或感到烦心)?完成这个项目将带来什么?当你把这一点指出来,她会给你提出下一步从何处开始的建议吗?”

“他会对主流问题表现出明显的不耐烦吗?(例如,如果东西坏了,他就去把它打开、修好;或者,更好的情况是,他干脆为你重新设计一个新的。)”

“她是否有一种近乎贪婪的、永不满足的好奇,在它的驱使下,别人的一句抱怨就能够使她移情别恋,离开自己的地盘?这种好奇是不是总能导致某种新发明或新的冒险事业?”

“他是不是倾向于暴露出‘常规的思考方式’,正如指出他已经发现的事实或真知灼见?”

“她是不是更加看重那种给予自己更宽广的自由度去做自己认为合适的事情的回报方式,而不是那种提供地位升迁、认可,甚至金钱的奖励方式?”

“她是否有时显得不理智?她的一些最疯狂的想法是不是产生发明和创新的一种疯狂的途径?”

“他是不是总在刨根问底,试图揭示出问题的症结到底在哪里,即使当这些问题被挖掘出来时,整个公司乃至社会的基石都会为之动摇?”

“她是不是更喜欢发明新工具,而不是在旧工具上完善和改进?”

“他是否抵制为了得到结果而产生的专制要求?”

“他是否有一种令人愤怒的倾向要按自己的步伐向前走,即使他一直都是以一定的速度前进?”

“当听到对她最敏感的项目的不间断的批评时,她是否会一死以谢罪?”

所有这些都是一个相当不错的问卷,但是,奇怪的是,我实在不想自己去回答这些问题。我可能担心自己会不及格。

我抬头向外看了一眼,蓝尼办公室的窗户已经黑了下來,我们三个筋疲力尽的家伙忙了一整天,却刚开始窥视到一个深不可测的池塘,其中生活着许多非常有趣,也可能非常危险的活物。这个池塘也许根本就没有底。

但是接下来的工作却要等我们下次见面时才能继续,我们安排一两周后在位于图克逊的比尔家的地窖碰头。在此之前,我们都有自己的事情要做:蓝尼要忙于在不同城市间穿梭,他的飞行里程数在那里无情地累加着;而我仍然得回到我的报社,我想,自此之后,这个地方看起来将有很大的不同。

不要让傻瓜看没有完成的作品。

——R·巴克米尼斯特·福勒

第三章

一个高技术怪才的自白

探索锋尖上的高科技领域

回到家,我发现我对怪才仍然深表怀疑,在我的现实生活中,怀疑主义是一个唾手可得的求生工具。仍然困惑我的是,比尔毕竟太老了。我怀疑,那些年轻一些的怪才是怎么适应这个充满活力、瞬息万变的、在锋尖上过日子的高科技社会的?在这个社会里,人们可能会问,

是不是每一个新企业本身都是一个“怪才”？

我把我的这些担心拿出来和蓝尼讨论。

“我约一下斯科特吧。”他说。他的这位朋友在一家炙手可热的、快速发展的互联网基础设施公司工作，在那里，他是一个很有前途的年轻人。一周后，我又开始旅行，去见这位高科技怪才。

（斯科特并不是他的真名，我们在本书中把他及他所在的公司名字都换了，我们给后者取名为“彩虹”，从下面的内容中，你们将注意到我们的这一用心。）

斯科特、蓝尼和我在旧金山美洲银行大厦（Bank of America building）楼顶酒店的一个私人包房碰头。我后来得知，斯科特几年前在金佰利－克拉克公司工作过较短一段时间。他在金佰利－克拉克的日子过得并不十分开心。

“在那儿，人们不接纳我，”他回忆道，“我就到和我有同样想法的人那里寻求庇护，这样，我就开始了和比尔及他的创新管理团队的友谊。我至今还记得和他第一次见面时的感觉，我当时能够看出来，他在观察我是否能够找到和开发出属于自己的世界。但是，他并没有给我很多帮助，相反，他只是给了我一些暗示。我想，他是在考验我，看我是怎么样的一个怪才，看我的想法和他们有多大的距离。”

“我记得比尔对我说：‘做你想做的事，不要担心结果；即使只有 10% 的成功把握，也要努力争取；尽量把自己的工作做好，并努力扩大战果。’”

离开金佰利－克拉克公司后，斯科特试着自己创业，开发了一个非常不错的产品，并把它推向了市场，但是，还没有建

立起现金流就因为出现支付危机而停业了。

“我直到现在,还有创业的冲动,”我们坐在窗户旁欣赏这窗外的风景,斯科特在一边沉思,“但是,我现在不能把它释放出来,现在,是彩虹公司表现自己的创业冲动的时候。不错的是,我正在寻找一种别的途径使它发挥作用。但它十分曲折,我想,我已经找准了自己的位置。”

“你现在在做什么?”我问。

“我是一个项目经理,”斯科特说,“我负责采购部的技术工作,正在着手建设公司内部及公司与供应商之间的互联网信息连接系统。其中涉及很多信息系统建设方面的工作,使我产生兴趣的地方是,这些工作有点像开发产品。你有用户、客户、供应商,因此,在某种程度上,我就是整个项目的首席执行官。我的老板让我参加每周一次的部门例会,部分原因是我负责的领域,他并不具备专长。”

斯科特负责的项目即将面临一个关键点。它涉及建立一个公司供应基地数据模型,这是一件非常艰巨的任务,它将对公司现有计算机的计算能力和公司内部管理政策提出挑战。

要做好这件工作需要把注意力从台式机转移到互联网上,公司已经有一个部门负责在线数据处理工作,但是,正如斯科特冷静地分析道:“他们做得并不好。”

斯科特对这个问题的解决方案非常简单,他以怪才之道开发了一套效果更好的工具。

“我到公司外面,找那些在决策支持系统方面做得最好的一些公司帮忙,”他说,“我独立完成了这个工作。”

“你得到授权了吗?”我问。

“没有。但是,我知道我得这样做,也没有人阻止我,因为我根本没有对他们讲我在做这件事。”

我问谁可能会最终插手干预这件事。

“彩虹公司的管理信息系统分部可能出面阻止我。”

我沉思着,这帮人只有呆在自己的空调房间里干着急了。

“事实上,他们试图阻止过我几次,”斯科特说,“但是我不理他们。我说:‘嘿,我只是在做研究,我只是到处看看,我做不了任何决策,我也实施不了任何事情。你们难道连看都不让我看吗?’”

为了摆脱管理信息系统部的纠缠,只要他的项目一引起公司的注意,斯科特就把项目名称改一次。

“我把它命名为‘决策支持系统(DSS)’,我用尽可能普通、不带威胁性的方式描述它。现在,管理信息系统部正在盯着它,他们说:‘但是,它终究是技术。’,因此,我打算再换一次名字。如果下一次,它又变成了‘技术’,我会再构思一个新名字。昨天,我做了一次演示,管理信息系统部的一位经理和吉姆,我的老板的一位同僚,看了我的演示。当我提到刚换的这个名字时,这位经理说:‘我们已经决定,我们不用这个名字。’吉姆说:‘这个名字太普通了,不要担心它会惹麻烦。’”

“他是在保护你。”我说。

“是的。”斯科特说,“我的老板对这不懂,他和管理信息系统分部主管关系不错,因此,我得和他保持一定的距离。”

“你告诉过我你打算暗地里做这件事。”蓝尼说。

“我是私下干的,”斯科特说,“我们安装在网上的第一套系统就是这样干出来的,我用它来给管理层提供决策信息。

我知道,用我们当前正在使用的技术是做不出这样的结果的。我意识到这套东西不会受到责难。甚至,当我有意把报告的速度慢下来时,管理层就开始变得不习惯了,因为他们过去从来没有看到过这样的数据。他们说,这套东西很了不起,我说:“这算不了什么。”

“这需要耐心,”斯科特说,“还需要看准时机。如果六个月前我不暗地里干,就不会成功。我要让现有的系统求助于我,这样,我才能够把它交出来。现在,我已经赢得了信誉,再加上,我的这套东西毕竟是有得一比的。”

眨眼点头之间,怪才得以保护

现在,斯科特正在引入一个外部顾问帮助他开发一种最先进的数据系统。管理信息系统部试图把这名顾问拒之门外,但是,斯科特还是说服了他。毕竟,如果项目取得了成功,斯科特得想办法自己出这笔顾问费。

“我试图把这个项目合法化,”斯科特说,“我确实为它游说过。但是,没有成功,没有地方接受它。我向我的老板、向吉姆,甚至向罗依(他负责的那个部门是斯科特开发的工具的用户)建议过,他们全都拒绝了我。事实上,他们在这一年的时间内,一直在拒绝我。”

“为什么?”我问。

“他们有很多别的选择,”蓝尼插入道,“如果罗依手上有筹码,他会支持斯科特吗?”

“如果我搞出的东西确实管用,吉姆和我的老板最终会支

持我的，”斯科特说，“我不担心这一点。”

“他们知道你在没有得到许可的情况下，在做这件事吗？”

“我告诉过他们，我和吉姆讲过，我和好几个人讲过我要做这件事。我对吉姆的老板说，我请了这个家伙来免费给我帮忙，他给了我一个会意的微笑，就走开了。”

“几天前，我把数据交给我的顾问，他现在正在调试程序。这几天，我要吉姆帮我出这笔顾问费，我说的是，只有最终取得了成功，他才帮我出这笔钱。但是，他没有回应。”

“我和我的老板谈过这个技术，我又一次建议把它合法化：‘如果我们把它定位成一个既定的技术标准，结果会怎么样，毕竟管理信息系统部需要这样的技术标准。’”

“我今天和吉姆谈过，我们同竟尽可能从管理信息系统部抽人参与这个项目，这样就不会有不道德的嫌疑。我们会给这个项目出钱的，让管理信息系统部的人参加进来，可以给我们提供一个相互学习的机会。”

“你在那儿找到了一个怪才，”我说。

“没有，”斯科特说，“那儿没有怪才，但是，这不碍事。”

“是吗？”

“一点也不碍事。因为不管怎样，我们都要这样做。我和吉姆谈过，当时，我看着他的眼睛说：‘我正在做这件事，它正在取得进展。下周一，我的顾问就会把计算做完；到周末的时候，他就会把一些基本分析报告提交出来；两周后，系统就可以建好；在一个月內，我们就可以拿出一个可以进行对比的系统来，我们可以用我们开发的新技术和目前正在使用的老技术进行对比。’”

“我对这种做法的定位是：没有人知道我们在做这件事。我们打算写一个和我们正在开发的系统完全匹配的技术说明书。然后，我们就把他拿到管理信息系统部面前，向他们推销，说服他们使用我们开发的技术。我们资助这个项目，我们要把这个顾问引进来，每隔一个星期左右，他就会把自己做好的东西拿出一部分来。”

“那么，吉姆说什么？”

“吉姆说：‘可以。’”

找一个地方躲起来

斯科特思索了一会儿，侍者安静地进进出出他都没有留意：

“说起来很好笑，我不知道我做的这件事会不会成功。但是，最终我会得出结论的。昨天，我在想：‘我到底在干什么？还有四个月，我持有的大部分股票期权就要到行权期了。并没有人叫我做这件事。我可以什么也不做，那些副总裁们对他们现在收到的报告也没有表示不满意。我做这件事的目的是什么？’我得出的惟一结论是‘挑战’。结论就是如此，我在做某件全新的、完全不同的事情。”

“你从中能够得到什么好处？”我问。

“我想把它作为一次晋升的机会。”

“为什么？”我问，这好像不是一个怪才应该企图的目的。

“我并不在意头衔，”斯科特回答道，“也不在乎别人增加对我的信任。”

“那它能够给你什么好处?”

“更多的自由。”

“你会拿自由去做什么?”

“找下一个很酷的事情做。”斯科特说。

“所有这些对我来说,意味着,我们正在研究和试图清晰描述的有关怪才的原则、实践和模式在哪儿都是一样的,无论是在金佰利-克拉克,还是在彩虹。”蓝尼说,此时,侍者把压轴的热牛奶咖啡端上来了。

“概念是一样的。”斯科特说。

“但是——你知道我要说什么——不同的地方在哪儿?”蓝尼问。

“不同的是速度。”斯科特说,“在某种形式下,他处于被掩护状态。人们的工作节奏都很快,因此更容易暗地里做事情,没人有闲暇去了解你到底在干什么。”

银盘上的花纹太漂亮了，它一定是某个艺术家
灵巧的手指辛勤工作的结果。

——朱利亚·柴尔德

第四章

怪才的工具包

回首往事，展望未来

一两个星期后，蓝尼和我长途跋涉来到比尔过冬的地方，继续我们的探讨。比尔开车到图克逊机场接我们到他家。他家的独立公寓小楼所在的社区共用一个大门，这种结构在南部随处可见。我们接近门卫室旁的自动门时，比尔减慢了车速，就在我们的箱式货车快要撞到

站在门口的机器人时，它突然抬起手臂，潇洒地向我们敬了一个礼。

比尔说：“从搬到这里来的那天起，我就一直在尽力避免撞上这个该死的东西。”

我们开始谈正题之前，先参观了一下比尔的公寓。吸引我的是存放在各个角落的收藏品：橱柜格子上摆满了成排的锡制士兵；书架上压着重重的纯金块、成块的铜矿石、大块的晶体状石英、雪球般大小的绿宝石。（比尔挑选这个地方过冬的原因是每年二月在这里要举行世界上最大的珍宝和矿物展。）他带着不以为然的神情向我们介绍他的这些收藏品，暗示他在成斯康星农庄的收藏量和这里完全不可同日而语。在那里，你才知道什么是真正意义上的收藏：从玩具到游戏，……，甚至包括各种各样的拖拉机。

收藏。这是我们在迪布隆简单搬讨过的怪才的品行之一。现在，它在比尔身上又得到了体现。

我们在厨房餐桌旁坐下来，比尔的妻子，玛格端上了腊肠三明治，外面还整整齐齐地裹着莎纶纤维的外包装。她把我们都当成深受妈妈溺爱的孩子，好像我们就要开始策划某种形式的没有恶意的恶作剧似的。

我们的谈话从惬意的闲聊开始，我问他俩是在哪里认识的。比尔说，他第一次看见她是在多伦多大学，在那里，她是1942年工程专业仅有的两名女生之一，当时，对于一个女人闯入男孩子的专属领地，一定是一件非常孤独，甚至能够引起惊恐的事情。但是，玛格不仅闯进去了，比尔骄傲地解释道，始还是一个荣誉生，在班上出类拔萃。

那么,比尔娶的也是一个怪才?

“是的。”比尔咯咯地笑道。

我承认,我确实不知道从何处开始,拆开比尔·威尔逊的秘密,找到是什么使他成为一个怪才的答案。

接下来,比尔把我们带进他的回忆,让我们浏览他的过去。在他娓娓道出自己的经历的过程中,他不时随感而发,为下面这个问题提出自己深邃的见解:到底是什么造就了一个怪才?

比尔·威尔逊在昂塔利奥北部郊外的一个名叫哈利巴里(Harleybury)的小镇长大,那是一个长满参天大树,蚊蝇肆虐的地方。他是当地的一个上流社会子弟。他的母亲,玛丽,是一个意志坚强的女人,她是一名护士和当地的一名社区领袖。他的父亲,是一个内科医生,在当地办了一家结核病疗养院,在那个时代,这种疾病非常流行,经常毫不留情地致人于死地。

他的父亲很早就去世了,但是,比尔现在还能生动地描述出,他的父亲亲自给自己做胸部 X 光透视,拍片,并诊断出他患有充血性心脏病的每一个细节。

“他总是那么坦率直言,”比尔说。我想,他也许也是一个怪才。比尔回忆道,他的父亲是一战时的一名年轻的加拿大军官,就在他要出征到欧洲前线时,他收到两个命令。“一个命令他到炮兵团报到,另一个命令他回加拿大,完成医疗训练。在他穿过英吉利海峡时,其中的一个命令被风吹到大海里去了。于是,他成了一名医生。”

在孩童时期,比尔做事就有自己的主见,他每到一处,总

要改写规则。当时,他的一位朋友缺钱用,他就拿钱把他的送报线路买下来,并付工资雇他的这位朋友在这条线上送报。然后,他还采用杠杆手段,和沿线的洗衣店达成交易,帮他们来回送衣物,以增加收入。另外,他在小镇中心地带,还经营着一个擦皮鞋的摊位(他的母亲不太喜欢他做这件事,可是,比尔却不放弃,用他的话说,让面子见鬼去吧)。

当他长得稍大些时,这位当地的富家子弟开始到一个金矿工作。后来,他又转到了一家兵工厂,在这里一不小心碰到了硝化甘油,你就去见天使吧。

“和他们讲讲老沃尔特·鲍尔吧。”玛格在一旁怂恿道。比尔笑着开始了这段回忆。

“他是一个老色鬼,一个老混蛋。城里的年轻姑娘们可得提防着他点儿。”

他在一个偶然的场合结识了这个老色鬼:比尔和他的一个死党买了一个破旧的独木舟,他们小心翼翼地修理它。但是,他们不知道如何使船舱恢复原来的形状。

“因此,我们就去找沃尔特,他说:‘这很简单:你只要往船中装满热水,水自然就能使它恢复原形。’”

“我们照他说的做了,确实很简单,我们的独木舟很快就修好了。”但是,事情并没有完:“沃尔特在答应帮助我们前,开出的条件是,他要经常借用我们的船,并给它装上了船桨,我们的独木舟摇起来像一只划船。”

听到这里,蓝尼笑着说:“我从小就是和独木舟及划艇一起长大的。独木舟是一个神圣的东西,在环境主义者心中,它是纯洁和理想的象征。你不能给独木舟装船桨,这是在亵渎

神灵。这艘独木舟并不是沃尔特·鲍尔的，但是，他却给装上了船桨，他这是侵犯了私人财产权。”

我想，这又是对怪才行为的一种精彩的描述。

从此，比尔和沃尔特成了镇子里最不可能走到一起的一对活宝。他们经常在灌木丛中一消失就是几天时间，另外几天，他们可能已经远离了陆地去航行。他俩真是一会儿在这，一会儿在那，行踪令人捉摸不走。

“沃尔特从来不用指南针，事实上，他根本就没有指南针。他教我要经常回头看看，记住我曾到过的地方和来自哪儿。这后来成为我的一个固定的习惯，我在多伦多的大学城，带玛格出去，在勇吉大街（Yonge Street）散步时，我总是回头看我周围的建筑物，记住我们身在何方。

“说的极端一些，这是不是对你整个人生过程的一个形象的比喻？”我问。

“我想，我一直都知道如何从我已经深陷进去的某件事情中走出来，”比尔说，一丝微笑浮现在他的脸庞，“有时，你要直接深入到某件事情中去，有时，你又要抽身而出。当我们在一起开展头脑风暴时，我们开始聚焦在一个话题上，可是，很快就会陷入到一种固定的思维模式。这时，我会说，停下来，我们重新回到起点，我们刚才做过的事情全部作废。”

“你为什么要这样做？”我问。

“多年来，我了解到，你想出来的第一个主意可能并不是最好的。最好的主意可能是你沿着这条思路想出的第二个、第三个或第四个。通常，第一个主意很复杂，最好的主意却很简单。

“你可得小心，单凭你自己找到解决办法有时并不容易。此时，怪才贡献力量的时机到了。他们会说，我会盗用任何人的想法，不一定非得是我想出来的。”

撒谎—欺瞒—盗用

撒谎？欺瞒？盗用？怪才的力量？比尔这么不经意地抛出了自己的看法，但是，其中仍然有些东西既使人深感兴奋不已，又令人困惑不解。

“听起来，好像是怪才的工具包中的工具之一。”蓝尼咯咯地笑着说，他的钢笔又开始沙沙地写个不停。

但是，这么一个包罗万象的所谓的工具包又是怎么给怪才带来成功的呢？

为了找到这个问题的答案，比尔开始讲另一个故事（除此之外，他还能干什么？）

“我参加 1960 年的新产品展时，我们刚刚开发出一种双面加强型无纺布（scrim - reinforced nonwoven）。它是在一束尼龙线上涂一层胶。在胶还没干时，我们在上面覆盖一层非常薄的短棉花纤维，以增加手感。开发它是用来制作 Kotex 护垫的表面材料。我们把北卡罗莱纳州伯克利的一千台织机和玛萨诸塞州西菲尔德的五千台织机换成了两台无纺机。”

“我们实验室有一台小机器，工程师们用它在这种尼龙线的两面分别贴一块 Kleenex 纸巾。我们把它叫做 K - 2000，即后来的 Kaycel。我们不知道用它来做什么。研发部的女士们拿这种材料作了一件时装，穿着去参加晚会。我们的一名秘

书用它做了一套轻盈的芭蕾舞服装。”

关于这种材料的各种讨论开始了,不知你们是否还记得50年代末著名的“纸质服装”时尚?他就出自威尔逊的实验室。“‘我有一个秘密’电视节目需要一个小明星穿着全部是纸做的服装。我们就聘请时装设计师维拉(Vera)为简尼特·布莱尔(Janet Blair)专门设计了一套由这种材料做成的服装,她穿着它上了电视。”

“后来,我们的一个销售人员,一个眼光真正敏锐的家伙,在底特律找到一位想用这种材料做手术外罩的医生。”

“外罩?”我问。

“手术室的任何东西都需要这样的外罩:消过毒的敏褥罩,医疗器械台的外罩,绷带,所有这些都需要它。”金佰利的这种新材料做这个非常理想,因为它能够在消毒过程中承受一定的热和压力。它很快开始替代笨重的、易感染的亚麻布。

“当时,杰克·金佰利(金佰利-克拉克当时的董事长,金佰利家族在公司执行官位置上的最后一人)和他的密友鲍勃·斯蒂文思(纺织业大亨)认为,整个无纺布领域即将出现大变革。斯蒂文思在玛萨诸塞有一个小型无纺布工厂,而我们有这种新材料,Kaycel,因此,他们合资成立了金佰利-斯蒂文思公司。”

“这家新公司的主要客户是一个叫鲁比产品公司的企业,他们在密尔沃基市用这种材料生产医用外罩。”

“鲁比对金佰利-斯蒂文思说:‘我再也承受不了 Kaycel 的价格了,我用它们做医用外罩在亏钱。你们得降价才行。’”

“虽然我只负责新产品开发,但是,Kaycel 的技术问题归我

管,因此,我介入了这件事。当鲁比要我们削价时,我说:‘没门儿。’”

“金佰利-斯蒂文思的一位执行官过来要求我亲自到鲁比产品公司去调查一下,看他们是否真的在亏钱。”可是,这下让鲁比的运营部门为难了,“我说,搞清楚是否亏钱的惟一办法是把医用外罩业务从鲁比独立出来,这样,我们就能加以控制,并知道成本到底是多少。金佰利-斯蒂文思听了这个建议,说:‘好。’”

“在我们正在着手准备成立这个新企业时,我去看了一下达尔文·史密斯,他是当时的法律事务部负责人,后来成为金佰利-克拉克公司的首席执行官。”

“我说:‘达尔文,我想请你帮我组建一家公司。’”

“他说:‘我做不了。’”

“我说:‘如果你不想为我做,我可以到外面去,找别人帮忙。’”

“‘如果你到外面去找别人,你就会被炒鱿鱼。’”

“我说:‘达尔文,我打算组建一个公司。现在,你到底帮不帮我?’”

“然后,达尔文敲着桌子说:‘这是一个盗用公款者公司(Embezzlers Incorporated)。’”

“我们叫它‘转换器公司’(Convertors, Inc.)。达尔文不会拼这个单词,我也不会,因此,这个单词的结尾被拼成了‘or’而不是‘er’。公司的名字就这样定下来了。”

为了避免公司管理上的干涉和避开当地强大的工会,威尔逊从新产品开发部抽人,离开金佰利-克拉克公司总部所

在地尼拿,创办了这家公司。换句话说,这种做法就是“欺瞒”,或“瞒人耳目”。他在荒凉的奥斯科斯(Oshkosh)的一个被废弃的工厂里,把这个新公司办了起来。

“我的两名手下,弗雷德·拉贝基和马利翁·迈卡利负责公司的运营。我们在当地雇了一批女工从事生产,然后,把产品送往美国医院供应公司(American Hospital Supply)和其他客户。”

“一天,我的老板,比尔·莱特下来视察,看我们在干什么。他说:‘我的上帝,我没有授权你做这件事。赶紧把它关了。’于是,我们就把工厂关了。”

“我们在奥斯科斯雇的30名妇女跑来见弗雷德和马利翁,她们说:‘瞧,小伙子们,我们知道你们刚刚开办了这家公司,而且想尽力使它运转下去,但是,很显然,你们现在遇到了资金问题。我们实在太喜欢这份工作了,我们可以不要钱为你们工作。’”

“弗雷德说:‘我们有你们的电话,如果我们需要你们,我会给你们打电话的。’”

“我们把工厂关闭后,美国医院供应公司负责医院部门的执行官(他后来成为该公司董事会主席)乘公司商务专机去见莱特。他说他手头有成打的医院在等着他履行订单,因此,我们不能关闭工厂。”

“于是,我们把那些妇女招回来,工厂重新开业。”

“不久,我接到莱特的电话,他说,杰克·金佰利和鲍伯·斯蒂文思要下来视察,想看看转换器公司。于是,我带着他们到处转了转,事实上,并没有多少东西可看,整个巡视大约15分

钟就结束了。我们站在生产现场,杰克·金佰利对莱特讲:“我什么时候授权你们开这家工厂的?”

“我从来没有亲眼看见过一个男人变得灰头灰脸的样子,这一次却看见莱特真的变得灰头灰脸。”

“我上前向鲁比解释这个问题。我说,转换器公司是一个很好的、有利可图的企业,金佰利-斯蒂文斯应该把它接管过去,亲自经营它,帮助它渡过难关,它一定能赚很多钱。那天晚上,我们在一块喝酒,杰克·金佰利和鲍伯·斯蒂文斯决定不要这个企业,他们说,他们是基础材料供应商,不做中间转换生意,不能和自己的客户竞争。”

“因此,他们决定卖掉转换器公司。”

“我给美国医院供应公司执行官打电话,他飞过来说:‘我明天就买下这家公司,我要买下这个名字,我要买下一切。’”

“顺便提一下,后来,美国医院供应公司被巴克斯特公司(Baxter)接管了,现在转换器公司是巴克斯特最大的生意之一,甚至,在它被接管之前,转换器是它盈利能力最强的业务。”“后来,我应邀参加了转换器公司的董事会。不为我所知的是,杰克·金佰利曾经召见过达尔文,训斥他帮助开了这家公司。金佰利也让我去见他,问我:‘我们在这个公司上损失了多少钱?’”

“我说:‘事实上,我们赚了钱。’”

“‘我不相信!’他要看审计账目。确实,我们赚的钱不仅弥补了当地的开支,还用来支付了无纺布实验室的部分费用。我估计,我们在奥斯科斯的银行账户上有3至4万美元的存款。”

“你从转换器这件事情上学到了什么？”我问。

“我学会了如何开空头支票。”比尔笑着说，“我还学到，如果你要做某件事情，并且想把它做好，做得很快，和做得有效率，你最好到公司总部外面去做。我学到，开一个公司并不太难。我知道了现金流是怎么回事儿，了解了如何运营一个企业，这些都是你在大公司不营想过的小事情。我想，这是我在公司的内部运作方面上的第一课。”

蓝尼在桌上翻出一份文件，从中抽出一张官样文件的复印件。它是一张企业家奖励证书，是比尔在1988年退休时，根据金佰利-克拉克公司的董事会投票结果颁发的：

“鉴于，威廉姆·G·(比尔)威尔逊在将近40年的服务时间内，在他的许多同事心目中，以人类创意机器的化身为人所知；”

“鉴于，他已经证明自己不仅是一个真正的创新思想家，而且，他还是其他人的创新思想的激发者，他让自己的队伍挑战现实，积极迎接新生事物的第一缕曙光；”

“鉴于，大约20年前，当无纺材料及其生产流程刚刚诞生时，比尔富有远见的观念就帮助其他人看到了这种多用途的合成纤维潜在的大市场；”

“鉴于，现在利用各种形式的无纺材料的产品占了金佰利-克拉克公司收入的40%多……”

“令人感兴趣的是，他们没有在结论中使用这样的单词：做谎、盗用和欺瞒。”我说。

回到 60 年代,威尔逊当时躲过了转换器事件带来的伤害,但是,他为了把金佰利 - 克拉克带入医疗保健行业的努力却遭到了打击,这一打击也许是致命的。而且,比尔的职业生涯也发生了一次奇怪的转变,不过,这次转变给怪才的工具箱增添了一些新的、更加得心应手的工具。

“我负责新产品开发部时,我经常去烦那些执行官们,在又一个 Kleenex 产品(金佰利 - 克拉克公司的拳头产品之一——译者注)击中他们的脸庞时,他们都不会知道它是什么。”他回忆着,笑着说。

“我就有一个例子,讲的是一个公司找到金佰利 - 克拉克的首席物理学家,德克·戴维斯,要他帮忙解决一个问题。德克为此干了一个星期左右,就把它搞定了。回来后,它去找金佰利 - 克拉克公司研究部门主管,说:‘这个小公司有一个非常不错的创意,金佰利为什么不把他们买下来?’”

“事情被提到了那帮执行官面前,但是,他们不感兴趣。这个小公司的名字叫哈罗依德公司,就是你们大家熟知的施乐公司(Xerox)。我就是经常拿这样的想法去烦他们。”

“终于有一次,比尔·凯勒特(金佰利 - 克拉克公司总裁)把我提出的一个想法扔了回来。他说:‘你一直都在这里烦我们,但是,我们认为,你并不是一个生意人。你也许是一个不错的研究人员,也许是一个不错的技术人员,但是,我们认为,你对生意一窍不通。现在,我们打算把这个名叫工业填料(Industrial Wadding)的公司交给你去做。在过去 15 年的时间内,有 10 个人一直在这个领域探索,希望做一点什么出来,但是,没有人成功。因此,即使你失败了,也不会对你的声誉有

损。”

比尔当然答应了。

“这样，我就有了工业填料业务，后来又增加了工业擦布(industrial wipes)业务。我们从最初的销售收入不到 100 万美元，利润几乎为零起步，发展到后来仅利润就有 10 万美元。”

“我们的一个小业务，工业擦布，即‘Kimwipes’，到后来，六个月的销售收入就达到了 100 多万美元，利润大约 45 万美元。情况真是妙极了。”

“当那些执行官们看到这些时，他们说：‘呀，既然威尔逊有这样的能耐，我们就把 Kotex 的自动售货生意交给他，这个生意没什么希望；我们也可以把玛富龙(Marvelon)公司交给他，这个生意也很糟糕；我们还可以把泡沫业务交给他，它也很糟糕。’因此，他们不停地把这样的业务扔给我，每隔三个月，我就坐下来和我的几个关键部下商量，说：‘我们到底处在什么行业中？’”

“不只是怪才不合时宜，产品也有不合时宜的时候，因为它们可能不处于公司的核心竞争力领域，”蓝尼插嘴说，“80 年代末和 90 年代的管理顾问们在兜售‘再聚焦’(Refocusing)概念上赚了不少钱。他们建议公司重新聚焦到自己的核心竞争力领域上来。但是，怪才的力量就在于他们能够发现和上述核心领域不相符的，处于核心领域之外的东西。”

“照我来希，我们当时是一个小型企业集团，”比尔继续说，“当他们把 Kotex 牌孕妇用卫生护垫(maternity pad)生意扔给我时，我们大家说，啊哈，我们终于名正言顺了。现在，我们能够做医院的生意了。那我们卖什么呢？这不用担心，我们

已经悄悄地开发了一大堆的医院用产品。

“那时,我们正在把一种双面加强型材料卖给美国医院供应公司和强生公司,我把从这个业务获得的利润刮下来,投入到我们的医院生意中去。因此,我们挺过来了……”

“你在挪用资金?”我问他,用了一个听起来不那么强硬的单词。

“他在用公平、公正的方式盗用资金。”蓝尼咯咯地笑道。

“不,我只是没有告诉他们!”比尔说,语气中根本听不出要为自己辩护。“因为我在负责填料公司,它是一个合法的利润中心。他们把所有这些业务扔给我时,它们完全是一笔糊涂账,他们根本不知道振布业务值多少钱,填料业务又值多少。真该死,我在振布业务上的利润赚得有点不像话,这个业务的利润率从来没有低于40%。即值我让振布业务来支付其他业务大量的固定费用时,我还可以从中赚到钱。高级管理层看到的只是总体的销售收入和利润,他们从不提过多的问题。

“那为什么他们会这样和稀泥?因为他们有更大的麻烦。我负责的生意加起来只有几百万美元。事实上,我拥有的这么多业务给我提供了一个很好的机会,值我能够非常容易把一些事情掩盖起来。因此,所谓的撒谎、欺瞒和盗用撒起来都很有把握,不会出什么事儿。”

“我对撒谎很感兴趣。”蓝尼说这句话就像一个科学家发现了一个新物种,“真理以多种方式出现,它可能非常精确地走出来,也可能要把某件事情做完后,才能得到。”

“但是,……撒谎,”我嗫嗫嚅嚅地说,我仍然有一点怕这

个概念和它的结果。

“大多数情况,它们是半真实的。”但是,比尔看起来一点也不觉得羞愧,“我‘把篮子倒出来’让他们看什么可以引起他们的兴奋。我负责研究部门的时候,那些科学家们很不安,因为我向上司汇报的东西在技术上不正确,他们不停地说:‘你没有讲真话,这在技术上不对。’我就说:‘别管它。你们到底想不想把这个项目进行下去,想不想要到钱?我知道怎么和管理层沟通,让他们把钱划给你们。’沟通的目的并不是要达成一致,而是要取得进展。”

“至于欺瞒,”蓝尼补充到,“指的是打破规则,这样,你就能改变规则,并发明出新规则。怪才们从现实中盗用资源,投入企业未来利益上,这种情况,我们已经从比尔在医疗保健方面的创新中看到了。”

这里所说的未来指的不是来来一个季度的股票价格,而是企业更长远的将来。那些丧失了革新(或者,用蓝尼的话说,新鲜)眼光的公司迟早会消亡。

围墙剪切机

随着我开始慢慢理解“怪才”一词的喻义,我发现怪才还有其他的工具。威尔逊的一句俏皮话就暗示了这么一个工具:“我的一个老板过去称我为旧习破坏者(iconoclast)。他说:‘威尔逊,我得花一半的时间,跟着你,到处修理你弄倒的围墙。’”

“这么说,怪才也许要在工具包中放一把钢丝钳,”我说,

“怪才要剪断围墙。”

“创新，”蓝尼拿腔拿调地说，“发生在根据惯例和感觉构建的边界被暴露出来和被越过时，人就是在越过边界的过程中学到新东西的。怪才的本质也正在于此。怪才就是越过边界，独占其中的学习成果的人，他们在跨越边界的过程中，实现了变革，创造了新事物。”

“对。”我笑着说。

比尔已经准备好了一个剪断围墙、跨越边界的例子。时间要回到1946年，当时，他在金佰利-克拉克的第一份工作，是在公司位于昂塔利奥市卡普萨辛(Kapuscasing)的斯普鲁斯秋日本材场(Spruce Falls mill)担任记录员。(我在俄勒冈州生活过，我知道，那些林区小城镇的风光用‘迷人’一词是远远形容不尽的)木材场的助理经理吉·米纳德，是一个野心勃勃，一心想往上爬的家伙，他让比尔去调查木材情况，这是比尔接到的第一件主要任务。这个任务有一点奇怪：难道木材场不管木材吗？不错，那儿有两个部门：木材场，负责加工圆木；林场，负责砍树。它们是两个完全独立的王国。

“它们之间有一堵墙，”比尔说，“木材场经理和林场经理级别相同，他们分别向位于尼拿的上级单位的不同的人报告工作。因此，隔阂就产生了，两个单位之间的沟通很困难。”

听起来，这和我在报界的经历惊人的相似：教会(编辑部)和政府(那些卖广告的可怜之辈)之间虚构的墙壁令人郁闷和窒息。任何一个试图越过这堵墙壁的人都会给自己的职业带来很大的危险。

“因此，米纳德让你这个愣头青去撞这堵墙，”我说，“谁让

你刚好冒出来的……”

“我让林场的人教我有关木材的知识。他们答应了。于是,我一年四季都泡在那儿,看他们怎么砍树,怎么把砍倒的树拖到河边,怎么把它们堆在冰上,怎么在发洪水的时候,把树沿着河道运下来。因此,我不仅要认识林场的那些头头脑脑,还要通过和他们朝夕共处,结识下一层,再下一层的工人。

“让我跳过这一段。有一次,我们这些年轻的工程师围坐在公司酒店餐厅的一张桌子周围,讨论我们手头的工作。其中,有一个家伙吹嘘道,他刚刚签了一个价值 56 万美元的用机械装载木材的合同。

“我说:‘很了不起啊,但是,林场至少在 12 个月内不会考虑用这种方式交付木材。’”

“他说:‘你说什么?他们一直都是用这种方式交付木材的。’”

“我说:‘你不要问我这个问题,你去林场看看,去问他们。’”

“第二天,我们和林场一起召开了一次大型的高层会议。工程部门拿出了他们的计划,林场的人说:‘不错,这有可能做到。’”

“木材场经理说:‘比尔告诉我们,你们不是用机械的方式交付木材的。’”

“然后,林场的人说:‘对。’”

“他们相互之间从不讲话。如果不是我从中搅一下,我们签下的那份超过 50 万美元的合同直到今天都会躺在那儿,得不到履行。”

我在听这个故事时,一幅图画浮上我的脑海:威尔逊这个来自昂塔利奥内陆地区的乡巴佬,正在脱颖而出,他由于压根儿就没有考虑到部门边界的存在,当管理层的一声令下时,他就毅然前行,打破了久已存在的边界;他收到了一个并不明确的奇怪命令,要他去“调查木材情况”,结果使他得到了一次学习和成就事业的机会。

而且,这个故事还有别的含义:这个怪才恶作剧式的积极肯干扭曲了传统的思维方式,他乐滋滋地把一个西瓜劈头盖脸地砸向那些卫道士。

很快,比尔就以一个非正统的问题解决者的形象广为人知。当接到命令,让他去调查为什么木材场的起重扭频繁出故障时,他灵光一闪,想出一个新奇的主意,让起重机操作员去解决这个问题(早在四十年前,他就通过“授权”(empowerment)来解决管理问题)。

他设计了一个机械式的圆木装载机,大大地提高了效率——完成整个工作,他只花了 50 美元。他把木材库存减少了 300 万美元,这是在出现“准时制”(just in time)多年前的事情。他把木材切碎工序的操作人员从 12 人减少到 1 人。

两年后,比尔通过自己的努力从木材场脱颖而出,他被调到公司总部工作,在技术规划办公室担任一名非常低级的管理人员。这是一个典型的“蓝西装白衬衣”的工作,在那儿,人们希望下属闭上嘴巴。但是,我们知道,这对比尔不管用,因为他是一个怪才。

旧规矩就此刹车

当一份厚厚的木材场日常设备申请计划文件摆在比尔的

办公桌上时,他可不愿只做橡皮图章,按常规把它批下来。相反,他要做的和怪才的定义中所说的一模一样,“做事出人意料,只要看到传统的思维方式,就会立即打破”,他开始造反了。

“他们打算更换两座大约三层楼高的硫磺燃烧炉(sulfur burners),”比尔说。(当时的造纸工艺要使用大量的硫酸,因此,年日久远的书本,纸张就会变黄和易碎)“我去找化学工程师。有一个名叫吉姆·希普曼的家伙是实验室的负责人,我对他说:‘这是他们打算做的事情,大约要花 50 万美元。我想,应该有一个比这更好的办法。’”

“希普曼说:‘燃烧不就是时间、温度和紊乱。’”

“‘什么意思?’”

“‘如果你要缩短燃烧时间,你就得提高温度,增加紊乱度。大型燃烧室可以帮你做到这一点。’”

“‘这要怎么做?’”

“他说:‘把它做得像一个喷气式飞机。’”

就尔逊和希普曼(金佰利-克拉克的另一个冉冉升起的新星)在研发部后面,用一提 14 英寸直径的下水管做了一个燃烧室原型。

“这个该死的家伙真的起作用了。”

比尔拒绝在这个木材场的申请提告上签字,而且,使还说服他的老板也不签。结果,木材场的工程师们气冲冲地跑来找他们开会,讨论这个问题。

希普曼的话对木材场的人很普用,因为使在二战期间曾经设计过喷气式发动机。会议开到一半,他们就同意采用一

根新发明的管子,并且根据原型的样式,再做一个。

“希普曼和我前去点火。硫酸供应商通常午夜把硫酸送来,开始点火燃烧,到早上八点时硫酸浓度刚好符合要求,可以用来煮纸浆。”

“点火大约十分钟后,硫酸供应商把我拉到一旁,悄悄地对我说:‘硫酸的浓度够了。’”

“我说,‘这么快?见鬼,我们才刚刚开始。把硫酸倒出来,再做一次。’”

“十分钟后,同样的事情发生了。到所有的罐子都装情时,时间过了不到二三十分钟。”

“当然,他们也和我一样激动不已,因为我让他们自己做的那个旧装置做不出这样的结果来。”

不停地讲故事

“怪才的工具包中还有什么别的工具?”蓝尼问。

“比尔的故事?”我试探着说。

“讲故事能够感染人,把道理讲清楚,”蓝尼思考了一下,接着说,“怪才们知道这个道理。怪才们把讲故事作为一个影响人的工具。虚构未来意味着生活在故事和现实相交的地方。”

“呃,对。”我回应到。我想起了,蓝尼过去曾经被当作神学家训练过。

“故事讲述者站出来帮助人们从对现实的恐惧中走出来,勇敢地面对和迈进未来。”蓝尼摇晃了一下身子,接着说,“故

事在这方面是一个了不起的工具,因为它对人有很强的感染力,并能使人振奋起来,更为重要的是,故事中的情节是可以挽回的。因此,怪才精于不停地讲故事。”

“可以肯定的是,故事要比干瘪瘪的报告容易听进去得多,”我说,“伟大的故事能够教育人,它们能够促使人们对生活环境产生新见识。”

“故事超越于现实之上,”蓝尼说,“这就是为什么比尔被公司的一些人所猜疑。”

“伟大的故事也能说服听众暂时放弃怀疑。”我说。

“而且,对于生活在现实中的人来说,暂时放弃怀疑,事实上,是他们开始形成创意、产生想像力的惟一途径。”蓝尼补充道。

“具有讽刺意味的是,”他挽着说,“故事不是‘一板一眼的’。故事可不是华尔街。那里的桌子、数字和图表才是一板一眼的,对吗?”

“照理说是这样,”比尔说,“但是,我和那些证券分析师一直相处得不错,因为我总给他们讲故事。如果你负责新产品开发,你会给他们说什么?你该不会把自己的肠子掏出来给使们看吧?”

蓝尼咯咯地笑着说:“证券分析师和负责新产品开发的人谈话,无异于火柴遇到汽油。”

“因此,我给他们讲故事,”比尔说,“他们对我的故事很着迷。”

“什么故事?”我问。

“大多数是关于失败的。因为讲失败不会带来什么伤

害。”

“也许,这就是怪才保持达观的关键。”我思考着比尔对失败的忍受能力,更严格地讲,是追求失败的能力。“失败构成了一个谋划成功的起点,难道不是吗?”

“讲故事时,”蓝尼说,“你需要人物,把一些人召集在一起,或者说,收藏在一起,就像编故事,这些人不是资源,他们是人物。”

“而且,他们不一定非得是英雄,事实上,你还需要坏蛋。”我说。

“过去,不管我们把什么样的新产品交给消费测试部负责人,我们认为他肯定会把它给毁了。”比尔说,“但是,渐渐地,我开始承认,他是我们这里最有价值的资产,因为,他能准确地指出产品的问题在哪里,并且,我们能够共享他们这方面的知识。一旦你真正开始和他们共享,你就真的权力在握了。”

TNT;造势;假装愚蠢

渐渐地,随着我们的谈话继续下去,我们开始给怪才的工具包添加大大小小的非正统工具。其中,有一个工具的名字叫“TNT”,它使我们回到了久远的过去,比尔在昂塔利奥金矿干活的时候。

“如果你有一个大型项目正在按既定的方向运作。”比尔说,“它就像一艘行驶在深海中、试图调转船头的邮轮。可是,当你看到自己的邮轮就要握上一座冰山,你知道不可能就这样把它甩掉,撒手不管,眼看油轮就要完了,此时,你最好把这

个该死的大家伙引爆。你把项目肢解掉,看看还剩些什么,再想想它原来的样子,研究一下这些已经支离破碎的残片,想一想用什么方式把它们变现最合算。”

“如果你能够讲,这一块可以按这种方式处理,那一块可以按那种方式处理,很快,你就能够把整个项目分解完。但是,每个买到其中一部分的人终究只是拿到了其中的一部分,除非他们把它用于不同的地方和不同的目的,让它们可以单独发挥作用。”

“你炸它的目的是为了救它。”我说。

“怪才经常使用另一个工具,”比尔说,“造势。”

沙沙声又响起来了:这个单词赫然出现在纸上。

“50年代,我们在运营创新团队开发了许多东西,”比尔说,“我们的困难是把它们转移出去,让人把它们一个个领走。在两年的时间内,我们就一直在捉摸怎么做这件事。”

“主要‘非本地发明’综合症在作怪。”我说。

“不错。就我来说,我的想法是,尽力开发一些东西,刺激一下研发部门的那帮专家,让他们多一点创造力,你瞧,那帮家伙总是说:‘嘿,我们已经够有创意的了。’”

“事实上,我的这些做法确实刺做了他们。他们不采用我们正在开发的任何技术,他们撅着屁股,自己开始干开了。他们还真搞了不少东西出来。你们看,竞争真的很了不起。”

“我在创新管理部,为比尔工作时,”蓝尼插嘴说,“我们有自己的项目,并在上面下了赌注,但是,公司批下来的项目总是没有我们的份儿,比尔就要我们也开始搞同样的项目,和他们比着干。”

“有一次,我们说:‘比尔,我们不能既做我们自己的项目,又做别人的项目。我们不知道,你这样做想得到什么?你是想要我们工作更有效,还是要我们产出更高?’”

“他说:‘更有效。’”

“我们当时并不能完全同意他的看法,至少,我就不同意,直到后来我们才明白他要我们这样做的良苦用心。他从以前的经验了解到,如果你不去做别人的项目,如果你不去尊重别人的所有权,等轮到你的时做,他们也不会尊重你的所有权。你要使别人养成这样一种判断:你们决非平庸之辈。”

这就是为什么在离开运营创新部 20 年后,比尔先后在开创型项目部副总裁和创新管理部副总裁的任上,一直在用完全不同于他人的办法推销自己的项目,他说“我们总是故意忽略一些东西,把那些我们知道自己能够做得更好的东西遗漏掉。”

“我们故意把‘愚蠢’的错误设计到产品中去,这样,别人就会立即在我们做手脚的地方进行‘改进’。现在,他们已经陷到我们的技术中去了,他们正在从‘非本地发明’的综合症中恢复过来,因为,他们正在把他们自己的某些东西加进去。”

多 变

“所有这些给我的启发是,怪才们总是处于两种不同状态,”蓝尼说,“一种是蓄势待发,另一种是积极进取。当他们处于前一种状态时,他们在寻找问题;当他们处于后一种状态时,他们在寻求解决方案。换言之,怪才们多变,他们是变色龙。”

“怪才能够扮演很多种角色，”比尔说，“而且他并不总扮演怪才。怪才能够根据情况改变自己。我既能是一个加拿大人，也能是一个美国人，这要看我干什么了。”

“怪才不仅多变，”我说，“而且，他还以非常独特的方式改变自己。怪才并非总得是领导，这是蓝尼告诉我的。比尔就是经常处于成功附近的某个地方，而不一定在中心。”

“对，”威尔逊回应道。他看起来有一点羞怯，好像被我识破了什么似的。

“你可真是老谋深算。”我说这句话的褒义明显多于贬义。

“我想，我扮演的是导师的角色；有时，我是发起人；有时，我领导他们；如果有人愿意出面负责，我就帮他们处理各种冲突。”

此时出现了片刻的寂静。我们打开工具包，检查我们刚刚收藏的非正统的、但是用起来非常得心应手的工具：

撒谎、盗用、欺瞒

TNT

收藏

虚张声势

不停地讲故事

假装愚蠢

刹车

多变

“这些工具真厉害，”我嘀咕道，“用起来根本不会伤到手指头。”

蓝尼和比尔都深表同意。但是，这个工具包也指出了怪才这个独特角色所暗含的两难局面。蓝尼在一页纸中间画了一条直线，我把这些两难局面在上而列了出来：

自由和责任

为组织作贡献和保持自我

使用工具和着迷于工具

超越规则和忽视规则

不管别人怎么想和在团队中工作

注重过去的努力和拿过去来原谅碌碌无为

这是一根拉紧的绳子,横在一个深坑上面,坑底有许多鳄鱼(许多穿着细条纹西装)慵懒地等在那儿,它们知道,有这么一个好日子,那个走钢丝的人会从上滑下来。

我想,比尔在 42 年的时间里,一直在那根绳子上,上上下下。他从上面成功跨越这个深坑的次数不下一打。这一业绩已经够令人不可思议的了。但是,我有了一个新想法:

他从上面滑落过没有?当他坠落坑底时,究竟发生了什么?

如果每个人都以同样的方式思考问题，
那么，肯定有人没在思考。

——乔治·S·巴顿将军

第五章

自由地

怪才们游荡的地方

我们似乎已经探到底了。我们已经“把标本别在卡片上”了，但是，为了做到这一点，我们把怪才固定住了，没让他动。现在，到了放开他的时候了，让我们看看他在哪里活动，怎么活动。

“我们回到最初的那个比喻上。”蓝尼提示到。

“山姆·玛弗里克帮助建立了德克萨斯共和国(Texas Republic),那片土地就处于过渡区内。”我沉思着。

“他们称之为自由地(free range)。”蓝尼补充到。

“自由地是介于无主土地区(non-ownership)和跑马圈地区(let's measure it, put lines on it, dominate it)之间的过渡区。如果你派了一些农夫在那儿开垦,那么,自由地就消失了。

“因此,在美国历史上,它是非常、非常短暂的一刻。不过,它也是美国的精神和想像力发挥得淋漓尽致的一段时间。那是约翰·福特(John Ford)在西部电影《公爵》(the Duke)和《寂寞的鸽子》(Lonesome Dove)中描述的时代,一切都是那么年轻和单纯。地图上还有很多空白的区域。哇!当时,你只需抬头向未来瞥上一眼,世界就在你脚下。”

“怪才就是被探索未来所迷住的。”比尔说。

“自由地不在任何人控制之下,”我说,“它取决于在附近游荡的牲畜,每时每刻,它都在变化。”

现在,蓝尼开始把我刚才的漫谈整理成棱角分明的概念:自由地对公司来说,是一块富有生命力和革新潜力的地方。通过“不打烙印”,怪才们能够穿越企业内外的所有边界,把人和创意汇集到一起。因此,“怪才对政治和组织边界缺乏兴趣,他们感兴趣的是地形学(topography)……”

“……地貌……”比尔说。

“对,市场和技术地形学。异教徒冲着边界硬闯过去;但是,怪才和他们不一样,在他们眼中,严格地讲,边界是虚拟的,它们并不是真实存在的。因此,怪才是同时能够在两个世界生活的人。他的精明足以让他了解,要获取资源,必须和正

式的权力结构打交道,同时,正是这些权力结构构成了他们眼中虚拟的边界和规则……”

“……但是,怪才能够穿越边界。”我补充到。

“怪才有许多种方法穿越边界,”蓝尼说,“沃尔特·鲍尔就是不停地在文明和野蛮之间的边界上穿梭。比尔是一个加拿大人,他也是一个生活在欧洲土壤上的美国人。当你是一个外国人的时候,你对两件事情最了解:一个是你所在环境的陌生,另一个是你自己坚守的准则和环境的格格不入。”

“‘思考和处理陌生的问题’是共同研讨(synectics)和发明的关键。”比尔说。

“因此,自由地是正在建立规则和修改规则的地方,”蓝尼说,“有两种力量在那儿较量:自由和教化。事实上,自由地的含义就在于此,那是一个充满冲突的地方。”

“而且,怪才们就喜欢收藏冲突。”比尔说。

它使我想起了比尔的眼光。那是在 50 年代末,当时,他负责运营创新团队。他收藏的那个白俄罗斯移民,舍吉·保德林(就是那个提出要住进爱普顿的贫民窟中的、让人事部为难的家伙)创办了一个“潮流室”(The Trend Room)。保德林把它设在一个会议室里,墙壁上排满了软木塞,任何人,不管他是不是运营创新团队的人,只要他愿意,都能够把任何看起来有趣的、能够激发思想火花,好笑的或使人忿忿不平的东西挂在上面。不久,整个会议室就挂满了成百上千幅照片、剪报、文章、拼贴画,和许多昙花一现的新奇玩意儿。奇怪的是,这些东西真的有点意思。很快,那里挂出来的东西就发生了变化,变得和最初完全不一样,这种变化一

直都没有停止过。

我想,这个房间是比尔的自由地的早期版本之一,之后很久我们才为它取这个名字。除此之外,它还有别的特殊含义,这里充满着思想、颠覆、梦想和愿望。正统的金佰利-克拉克制度容不下这样一间房。人们一旦走进去,他们就会让自己以完全不同的方式思考和行事。

“舍吉比我所见过的任何人都善于幻想,”比尔静静地说,“有一天,我看见他自从走进那个房间后,再也没有出来过。”

绘制自由地的地图

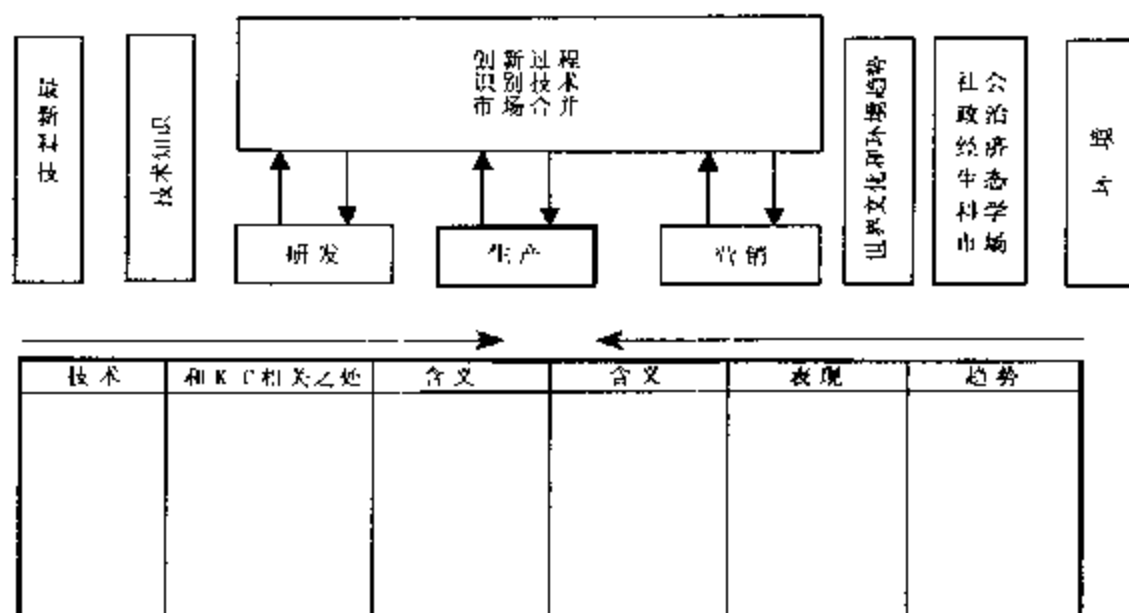
我对这个我们称之为自由地的精神场所充满了好奇:那儿除了仙人掌和离经叛道外还有什么?

比尔过去画过一张自由地的地图,这是1984年时塞在它的文件夹中的许多图表文件之一,当时,他就经常在金佰利-克拉克公司的研发会议上演示它。幸运的是,这幅图还保存在录像带中。

当晚,我们就花了一点时间,在比尔家看这盒录像带。那时的比尔要比现在年轻十岁,头发也要比现在黑一些,但是,整个人和现在比,没有本质的不同。他坐在金佰利-克拉克公司礼堂的主席台上,在他身旁的还有达夫·林肯,他的一个信徒,他在新产品开发部时就和比尔在一起。一如既往,比尔在会上讲了一些轶闻趣事。

其中的一些,我以前曾经逐字逐句听过。

镜头切换到一个幻灯片上:



刚开始看还有一点令人不解,但是,随看比尔在录像中对它做出解释,就越来越清楚了,原来这就是他对我们正在讨论的自由地所做的图解,显然,它位于公司围墙之外。

“左边是技术,”录像中的比尔说,“你要和电子、能源、机器人、生物技术等所有技术领域最前沿的趋势保持亲密接触。”在图形的右边,“你要和当前的整个社会趋势保持亲密接触,它包括社会、政治、经济、生态等。”

比尔评论道,对于跟踪的每一个话题,他都分别做了文件,看来,这就是潮流室的书面版,也全是些剪辑、笔记、书、科学报告、专利申请之类的东西。随着这些文件的内容越来越丰富,他就开始思考这些最新潮流与金佰利-克拉克的特定生意技能的相关之处(commonalities)。反过来,这又回到了比尔在经营工业填料和振布公司时提出的一个重要问题上:“我们到底处于什么行业?”

此时,我想起了比尔为此作出的一个看似轻率的结论,他

认为,金佰利-克拉克公司事实上处在一个“避免困窘”的生意中,他的这一断言过去使他不被那些砍大树、造纸品的硬汉们所喜欢。如何看待上述相关之处,取决于你的立场。也许只有当你身处公司围墙之外时,你才能看清楚。

“我发现,一旦你了解了技术和社会趋势对你意味着什么,你就会发现这两者相互匹配之处所带来的生意机会。因此,你正在寻找的是未来的技术、未来的市场需求和需要,以及它们在哪儿相互结合。”录像中的比尔说。过了一会儿,他补充到:“因此,创新过程应该处于图形的最上方。”

在比尔的图表中,创新并不局限于传统的研发领域,它还包括生产和营销方面。他的这张图描绘了一个自由流动的过程:来来回回、上上下下,以及不受惩罚地反复穿越企业边界,就好像一个怪才在组织结构图上自由旅行。

“所有这些的底线是,”林肯说,“你必须把相互之间的连接建立起来,不停地收藏各种相关、不相关的信息,把它们放在一起,找到彼此结合的地方。事实上,这是一种生活方式。”

接着,比尔开始讲他在自由地上跑马圈地的轶闻趣事。其中,一个讲的是我曾经从蓝尼和他的那帮辛耐克迪克斯同僚那儿听到过的一段话:“提出的问题和理解的问题。”(The problem as given versus the problem as understood)

我过去一直对这句话有点迷惑不解:问题就是问题,不是吗?当你的老板把一个难题交给你,要你解决时,你会力所能及地想办法解决它。

“提出的问题,”林肯对会议室里正在吃吃笑的研究人员说,“通常,已经被人们研究过,琢磨过解决办法,但是,最终,

他们还是撤身而退了。但是,在很多时候,营销人员或经营者谈论的问题根本不是真正的问题。下面,我举一个例子。”

“有一次,金佰利-克拉克负责销售的副总裁过来对我们说:‘我在尼拿和穆尼辛(Munising)工厂生产的小型精制纸张成本有问题。’”

“两年后,我们交给他的解决办法是,两条零售产品线:Scribe 和 Wordmaster。而且,我们还为他设计了一个办法,使他在销售小卷纸时避免切纸,这种小卷纸是专门为印名片机设计的。

“那位副总裁拒绝接受这些解决方案,即使它们不但给他解决了利润问题,因为这些产品加价很高;而且,它们还会给他带来很大的销售量,因为它们面向的是新市场。他拒绝我们的原因是,它们不是他当初给我们提出的那个问题。如果那时我们更聪明一点的话,我们会向他重新描述一下我们对那个方案的理解,早一点说服他接受。”

这时,比尔插进来,说,那位副总裁“拒绝了我们,我们就出去把这个纸卷自动调节装置的专利技术(roll adapter patent)卖给名片机生产厂。”结果,他们发现,在市场销售卷纸的厂家是金佰利-克拉克的主要对手,国际纸业公司(International Paper)。“这个市场相当大。”比尔冷冷地说。

尽管这个专利已经成功地转化成现金流入(比尔悄悄地把这部分现金流挪用到他的无纺材料的研究上)但是,比尔并不愿意接受 Scribe 和 Wordmaster 产品面临的现状。事实上,使重新闯进了自由地,开始跑马圈地,这一次,他把目光投向了芝加哥南部市场。

“我们需要更多的数据和事实来支持我们的想法。于是，我们在那儿开了一家商店。除了书写纸张外，我们还打算在商店货架上摆什么呢？我们决定摆一些个人产品，如平装书和玩具。我们让市场研究人员来收银，这样，我们就可以通过举办各种促销和有奖销售活动，得到在我们商店购买东西的顾客的姓名和地址。”

同样，比尔建立这个自己直接控制的便利店，也没有征得任何人的许可，他也没有从公司要这笔预算。

“我们在芝加哥做的事情，”林肯说，“主要是为了我们自己的产品，搞的一次零售试验。可是，因为我们需要其他的产品来填满货架，我们就有了一次机会，掌握很多其他产品的市场信息。”

“我们对平装书做了一次市场研究，”比尔说，一副顽皮和得意的样子，“我们把报告拿给埃峰书店(Avon Books)看，他们把报告买走了。然后，我们又找到马特尔玩具店(Mattel Toys)，又为他们做了一个市场研究报告。”

在此期间，比尔在学习大量有关纸张零售方面的知识。

“过去我们的纸是论磅卖的，现在，我们开始按英吋卖。纸张大小不同，价格不同。我们试着找到人们期望的购买纸张的方式。结果发现，他们希望 100 张一买，此时，价格无所谓。”

“然后，我们让 Scribe 和 Wordmaster 进入珠蒂超级市场(Jewel Tea)他们在我们占地四英尺的销售区域上赚的钱比商店别的任何区域都多。”

“我们进入珠蒂不久，”林肯含蒂地笑了一下，接着说：“我

们开始采用一种错误的销售方式,这件事当时只限于管理层知道。”

比尔说:“公司消费产品部派销售人员到珠蒂访问了一次,商场总裁对他说:‘小伙子,这种书写纸张实在太了不起了。’”

消费产品副总裁,就是曾经拒绝过我们的 Scribe 和 Wordmaster 产品的那个家伙,听到这个消息时哑口无言。

“结果如何,你们能够想象。”比尔露齿而笑,礼堂也响起了一阵笑声。“我被叫到他的铺着地毯的办公室,对我们正在做的事情作出了解释。于是,消费产品部接管了这两个产品的销售。”

“但是,它们并不注意我们从最初的那个商店学到的东西,那才是成功的基础。他们通过广告中介重新做了一次市场调查,在整个西海岸地区做了一次大型的新产品路演(roll-out),但是,结果不是非常成功。”

“碰巧,当时有一个在西海岸接受培训的年轻人,名叫克拉迪奥·贡扎雷,他在回墨西哥时,想起了 Scribe 和 Wordmaster 产品,他就来问我怎么销售它们。我们把最初作的营销报告拿给他看。”

林肯插嘴说:“而且,我们听他说,这个报告和消费产品部作的正好相反,他们试图按照他们的方法加以完善。可是,当你取得成功时,你应该让成功以它应有的方式存活下去。贡扎雷把我们的办法带回了墨西哥,这就是为什么 Scribe 和 Wordmaster 产品在最近 25 年内一直是墨西哥事业部的中流砥柱产品。”(贡扎雷在 1973 年成为墨西哥金佰利 - 克拉克的董

事会主席,1976年加入金佰利-克拉克公司董事会。)

比尔总结道:“你需要勇气。你经常会面临选择:简单的是什么都不做,让别人为你作决策;困难的是离开那儿,做一点什么事。如果你相信这是一个好主意,它是一个好产品,它会管用的,就坚持自己的看法,不要没有信心。”

节目结束时,听众的掌声热烈而诚挚。可是,我在想,在这个会议室,到底有多少人理解比尔所说的话?又有多少人穿越过围墙,寻求过自由地特有的孤独和寂寞?这里有一个新问题,值得记下来,以待将来讨论:比尔留给金佰利-克拉克的遗产是什么?他留下了接班人没有?如果有接班人,他们是否已经找到了一种穿越围墙的办法?

自由地之旅

我们在图克逊聚会过后一段时间,蓝尼发给我一个电子邮件。邮件中写道,他一直在思考他和比尔一起的那些经历,现在,他意识到,正是它们代表了他在那块被我们称之为自由地的精神之旅。

“我回想起,那次比尔派我出席阿斯潘学院(the Aspen Institute)的一次小型私人会议,会议主题是媒体,它好像和金佰利-克拉克过去,现在以及可以预见的将来的产品都没有任何关系。”

“比尔叫我去听听那些专家们在争论些什么。他认为,这些内容会告诉我们,什么东西即将到来,哪儿正在发生变化。”

“我带着一种极不情愿和不满的心情去了那儿。有一个

家伙来自一个我从来没有听说过的地方,工业光和魔法研究所(Industrial Light and Magic)。我听到,那些专家在讨论一种叫做‘互动’(interactivity)的东西。如果我记得不错的话,那是1982年的事情。当时并没有多少人听说过互联网,互动电视或视频游戏。”

“事后我才知道,采用比尔的办法,找到某一个领域的专家,听他们在争论些什么(就是那个领域的自由地),确实能够接近未来(就是时间纬度上的自由地)。”

“比尔也经常参加这样的既真实、又虚构的旅行,探索自由地蕴含的丰富的创意、潮流和新的管理方法。”

“即使我们不一定能够成功地应用这些探索成果,但是,这样的自由地之旅仍然是非常有价值的,因为,它们会赋予我们充分的新鲜感和力量。”

坏事有一天可能变成好事，
好事有一天也可能变成坏事。

——弗里德利希·尼采

第六章

牧 场

穿越围墙

怪才穿越围墙之时，也是他即将把某个地方甩在背后之日，就好像运营创新部的那帮人那样，当他们消失在潮流室中时，他们离开了公司的地盘。

那么，他们离开的那个地方到底是什么？

“牧场，”蓝尼说，“它是自由地的对立面：你有一个农场，就会有边界，也就是围

墙。公司经常把自己想象成一个农场主,因此,它会在周围建一圈围墙,把自己围起来。”

“牧场也是有门的,”比尔说,“他们不会让牲畜穿越围墙出去,他们用大门来控制它们的出入。”

“只有怪才知道如何把自由地的一部分圈成牧场,”他继续说,“你把那块拿去;好吧,我就在这块上建牧场;那我就不再随便践踏它了,我知道,你们已经把它变成了牧场。”

“如果照此类推,”蓝尼说,“那么,公司申请某个东西的专利,就是在自由地圈牧场。在这个过程中,他们建立了品牌、商标、分销系统,并开始市场渗透。”

“回到比尔的杜马霍克党(Tomahawk conspiracy)的故事中,参加这次秘密会议的人说:‘我们知道,如果金佰利-克拉克公司要成长,它只有在自由地上才能做到这一点。’为此,他们做了两件事:他们宣布自由地的哪一块能够使金佰利-克拉克公司进入医疗保健行业。”

“接着,我们开始为这块地画了一个边界,”比尔说,“我们知道,最终,我们会把这儿圈成一个牧场。”

“你们做的第二件事请是,”蓝尼说,“你们不能称它为牧场,它是暗地里弄起来的。你们很聪明,知道新生事物会被人拒绝。”

“对,就是这样。”比尔说。

怪才和农场主

“那么,怪才怎么把创新从自由地带回牧场呢?”蓝尼说,

“你们怎么把它带回公司？”

“还是用这个比喻吧，”我说，“如果你把一条野狗带进你的牧场，那些看门狗会把它撕成碎片，事实上，它们也应该这样做。”

“因此，怪才在牧场中有一个内应，”蓝尼说，“他可能是公司的首席执行官，也可能是某位经理，或其他任何人。因为怪才带回牧场的是分裂，也是希望。”

“你得想想，从表面上看，怪才只对自由地和自由感兴趣，”蓝尼说，“可是，我认为，怪才真正关心的是牧场的兴旺，这是由他们对牧场的忠诚和亲情决定的，同时，也正是这一点决定了他们和企业家之间的差异。怪才们致力于从企业家精神的根源上革新，因为通过这样做，他们能够获得比企业家更多的自由。”

“在这里，我们给首席执行官的建议是：当你想把牧场扩大时，你要能充分利用自由地。你不想找一个不法之徒来做这件事，因为他不可能取信于你。派侦察骑兵去是一个不带的办法，可是，他们对教化不感兴趣，他们感兴趣的是不停地迁徙。”

“因此，怪才是你的理想人选，你必须找到你的怪才。”

自由地为什么不卖

对比自由地和牧场的想法提出了一个问题：为什么不简单掏钱去买最新鲜的创意和创新，反而要历尽艰辛，在内部探索？我们在图克逊会谈几个月后，蓝尼一直在思考他的时事

通讯《创新视角》(Innovating Perspectives)中的下面这篇文章开头提到的那个问题:

静悄悄的选择

“购并往往占据新闻头条位置,公司内部的新产品开发和事业拓展却得不到同样的重视,那么,到底是前者更有价值,还是后者更有价值?”

“《华尔街日报》1998年10月12日的一篇文章引用一些研究结论说,差不多大多数购并活动都没有起什么作用。具有讽刺意味的是,这个结论在投资银行界,显然已经被广为接受。A.T.科尼(A. T. Kearney)和美智管理咨询公司(Mercer Management Consulting)发现,如果把成交后的股票价格和行业板块整体表现挂钩,那么,将近60%的购并活动并没有增加价值。”

“J. P. 摩根在另一项研究中采用了相似的指标,他们发现,购并完成三年后,并不增加价值的项目将近50%。出现这样的不利(或没有达到期望)结局的原因包括在交易中支付的额外费用过高,和低估了成功整合被购并公司的难度。”

“一些人从这些研究中得出结论说,要让一起购并交易起作用,也就是增加价值,购并方不仅要开出合适的价格,而且要做好充分的准备,迎接艰难和成本巨大的整合工作。另一个结论,看起来也很有道理,它认为,购并要考虑从被收购企业买来的东西在公司内部的发展前景。换言之,不要指望靠购并来增加价值,价值创造要靠企业内部开发来实现。”

“在《福布斯》杂志1998年5月刊中,约翰·鲁特莱吉站在

自己的角度提出了下面这个问题：我们应该在内部开发新产品，还是收购一家能够设计、制造和分销新产品的公司？鲁特莱吉在文中暗示，要回答这个问题，需要全面分析这两种选择的利弊得失。问题的答案在于对比它们对现金流的影响，从中，我们可以判断到底哪一种方案能够增加公司的内在价值。”

“然而，仅仅根据财务分析做出的回答并不能赢得你的信任。可是，这样的错误却经常发生，人们过于依赖财务人员所做的对比分析。实际上，在决策中，太多的变量是难以量化的。不要去争论资本成本的具体数字，相反，对于参与决策的各种背景的管理人员来说，真正需要的是，不管最终的决定是自己干，还是收购，都要在制定每种方案的五年期预算过程中，尽可能地相互影响，交流各自的看法和经验。”

“根据鲁特莱吉的经验，虽然‘收购’方案表面上看起来更有吸引力，但是，如果对‘自己干’的方案作一番近距离的考察，他发现，它会带来比前者高得多的回报，具体地说，后者增加的公司价值比前者多三倍。”

“不过，值得提出的是，鲁特莱吉所说的更多的回报需要耐心等待。”

“我们能不能把上面这个结论推面广之呢？也许不能。每一个具体的决策都需要特定的个案对比分析来支持。然而，它至少应该让我们停下来，思考一下，内部开发比外部购并带来更高回报的可能性，或者说，是否可能。”

蓝尼在把这篇文章寄给我的同时，他在文中的空白区写

到：“收购一个牧场是一种选择，自己动手圈一块自由地，开发一个牧场是另一种选择。看来，思科系统公司（Cisco Systems）选择了后者，他们比那些选择前者的公司要成功得多。”

怪才和“只知道一件事情的人”

那天下午三四点钟时，我的大脑开始犯迷糊。我想，比尔一定觉察到了这一点，因为他提出让我们上车出去一趟。

“我们去见利奥吧。”他一边说着，一边大步向门口走去。

我们开车穿过图克逊饱受风沙困扰的大街时，比尔解释说，利奥是芝加哥利奥·夏皮洛公司的创始人，是他的一个老朋友，他们是在比尔负责新产品开发部期间结识的，自从那以后，他们就一直交往甚密。事实上，他们经常和另外一个密友定期聚会，一边吃饭，一边把某个个人或专业问题拿出来讨论，然后，用头脑风暴法找到可能的解决办法。在其中的一次这样的会议上，利奥·夏皮洛把自己公司所做的市场研究数据拿出来做了一次总结，这些研究涉及的范围从私立学校的偏好到左撇子和右撇子的行为无所不包。结果，他们归纳出了一套对证券行业的深刻认识。

比尔称夏皮洛是一个营销天才：“利奥在判断产品的未来方面具有一种离奇的能力。你把一个新产品拿给大多数人看，他们会专找好听的和你想听的说；比尔的判断和他们不同，他说的不是你想听的。”

我们把车开进了停车道，在一幢砖墙外表的小楼前停下来。比尔按了门铃，利奥的妻子维吉尼娅开门出来迎接我们。

屋内空荡荡的感觉让人有点不安。维吉尼娅解释说,他们正准备把这个房子租出去,然后,在附近的沙漠里另找一个永久居所。

“在这儿,比尔!”一个声音从上面传来。我们顺着它走进起居室。塑制临时家具摆在一张大床的四周,利奥·夏皮洛平躺在上面,敞开的睡衣露出了肌肉强劲的胸脯。可是,在一层薄薄的被单下面,赫然可见的是细小得惊人的双腿,那枯瘦的样子好像能够一点就着的树枝。一副拐杖靠在床头板旁。

“我不起来,希望你们不要介意。”利奥说,然后,他解释到,他小时候得过小儿麻痹症,后来好了,可是现在,它的后遗症又找上门了,看来肌肉把它们当初受过的痛苦都“记”下来了。

利奥抬起胳膊,蓝尼和我相继上前握手。我低头看见的是一张充满智慧的脸:一双聪明的眼睛流露出锐利的目光,轮廓分明的脸庞正是那些肖像雕刻家们梦寐以求的雕塑对象。

比尔告诉利奥,蓝尼和我来图克逊的目的是为了写那本书,书名还没有定下来,书也没有成形。利奥点了点头,他和比尔一直在谈论这本书。然后,他在没有任何提示的情况下,开始了他的瘦谈,一会儿是故事,一会儿是格言和笑话,内容确实让人着迷。不过,机关枪似的独白有时让人听不大清楚,很快我的记录就跟不上他的说话了。我记得,在来这儿的路上,比尔说:“利奥说的话,初听起来也许没什么意思,你要在一两天后才能领会其中的含义。”

“我不会称比尔为怪才,”利奥说。我向前倾了倾身,想看清楚他粗犷的脸庞掠过的一丝讥讽的微笑。“我要叫他奇才

(unusual)。”

比尔笑了。接下来,利奥讲的一番话对我的影响并不在于得出一个什么样的结论,而是把我们的调查非常自然地引入到一个全新的方向上。

“比尔永远不可能成为金佰利-克拉克公司的首席执行官,但是,他也不可能被炒鱿鱼。”在我就这一点构思好一个问题之前,利奥已经开始了另外一个话题。“你们这本书讲的是一次生存冒险,”他说,“它是讲如何在思想、生活和市场的晚期重新焕发青春,以及在你要重头再来时,要做些什么,而不是参照过去简单地把现在翻翻花样……”

“组织的变革和人的转变是同时实现的,任何一个都不能单独出现。企业发生的一切都是相互联系的。”

“如果你没有目的,选择任何一条道路都一样。不过,比尔知道他要去哪儿,因此,他让他的团队带他去。”

“组织中的许多人由于只关心一件事情而走在了队伍的前列,他们不会被别的想法分心。这些人只知道一件事,他们只关心自己的职业生涯。但是,所有的‘职业生涯管理’都是和 Company 管理相冲突的。”

“怪才不一走走在队伍的前列,因为他的想法不止一个。他关注的是公司的革新。”

惊奇之事

“我做的生意是制造惊奇,”利奥说,他的独白又进入了下一个话题,“公司、政府和一些团体雇我帮他们找惊奇之事,它

们的成功依赖于,被它们影响的人多于它们自身能够接赖到的人。每当我回来给他们提交我发现的惊奇时,我发现,这对他们来说,是一次伤害。在我把一个惊奇之事展现在某个人面前时,我在把一个成人变成一个婴儿。他或她已经花了整整一生的时间,从出生刚九天开始起,就一直在回避惊奇。”

“当某一件事情突然来干扰他们时,他们的反应是,在能够消化它之前,拒绝它。并且,他们还会发出一声尖叫,就像一个婴儿,因为这件事令他们不快。”

“在我们生活的这个社会,人们对自己以及他们和这个世界的关系的看法非常理性,他们已经失去了孩子们的可塑性。想一想,如果你能够像一个新生儿那样快速学习,那该多好!因此,问题的诀窍在于,在不断成熟的同时,保持像儿童那样适应现实的能力。为什么人们总是拒绝其他的看法?为什么他们抵制惊奇?因为这是对他们作为成人的事实提出的挑战。因此,这本书是一本关于成长的书。”

“成长?”我惊讶得叫出声来。嘿!这确实是一本商业著作,利奥,真有你的!

“比尔身上最大的特征是,他接受不同观点和矛盾,并具有和它们相处的能力。因此,这本书将告诉人们,发现不同意见,看到他们不知道的东西是多么的美妙!”

“我们找一个例子,帮助我们理解一个成人是如何接受现实的。下面,我们来谈谈尿布。”啊,尿布!

我回想起蓝尼模模糊糊地讲过比尔在开创一次性尿布生意过程中所扮演的角色。那可是上天送给父母们最好的礼物,在几十年前,我在我女儿那儿直接感受到了一次性尿布的

好处。此时,正在我耳边回响的带着魔法的单词“一次性尿布”,打断了利奥的自由联想。魔法起作用了,时光倒流,我们回到了50年代,那时,利奥和比尔都还是年轻的勇士。

“当时面临的第一个现实是,”利奥说,“没有人想要一次性尿布,他们想要的是人们正在使用的那种。因此,这是一个非常奇怪的现实。但是,比尔能够接受。”

比尔接过话题:“现在,没有哪位女士会这样讲,但是,利奥就是在这种情况下,看出了这个产品的良好前景。”

“因此,如果布质尿布不好用,你怎么办?”利奥说,“你试着去发明一种更好的尿布,你不用担心营销,比尔就是这么做的。他没有说他为我设计了一种新尿布,成本是这么多,要我帮助他做营销。反面,他说:‘一种好尿布是什么样子?’现在,我们接着往下讲。你现在有了一种尿布,它1.75美元一个。比尔接受了,他很乐观。”

比尔又接过了话题:“我们开始试制这种尿布。在此期间,迪克·劳斯切和我到公司执行会议上做情况介绍,当时,董事会主席杰克·金佰利,总裁凯勒特和一些主要领域的副总裁都在场。我在会议上讲了我们正在尿布上所做的工作。”

“杰克·金佰利说:‘我们搞一次性尿布搞了三十年,我们投在上面的钱一直在打水漂。我要求从现在起,所有一次性尿布方面的工作立刻停下求。’”

“因此,我不再讲这件事。会后,在我们步行回去的路上,我对劳斯切说:‘迪克,你知道我们现在应该在尿布上做什么……’”

“劳斯切打断我的话,说:‘比尔,董事会主席已经亲自下

命令了。’”

“我说：‘从现在起，这个项目被包扎起来了。’”

噢，这不就是使用“撒谎、盗用和欺瞒”工具的经典例子吗？在我作这样的联想时，利奥和蓝尼咯咯笑了起来。

现在，利奥的声音又从床上响起：“你必须明白，你面对的第一个现实是官僚主义，人们对此已经达成共识，并把它当成了真理。第二个是外部环境。除非你理解官僚主义，并且能够在其中生存下来，否则，你会一事无成。但是，你还必须明白，它不过是一套达成共识的所谓的真理，否则，在变革时，你就一文不值。”

利奥又用尿布的那段被扭曲的历史来说明这一点：“当时，因为尿布的销售结果超过了最初的预算，在密歇根州的格兰德拉比兹(Grand Rapids)对尿布进行的首次营销测试被中止了。这一中止耽误了这个产品三年时间。”

“可是，中止测试的那个家伙却得到了提拔。官僚主义要求事事按时和遵循预算要求。那么，比尔又怎样来改变这种官僚主义现实，使之更好地适应外部现实的需要呢？”

比尔按着说：“我们当时正在医疗保健领域开展工作，因此，我能够耍些手腕儿，把这件事掩盖起来，说到底，这是一次彻头彻尾的撒谎。”（但是，据我回忆，比尔和他的杜马霍克党人真的敢把这件事担下来，他们当时可没有考虑后果……）

“利奥通过在报纸上登广告，找到了 50 名刚有孩子的年轻妈妈。我们给她们提供尿布，叫她们把自己的每一个使用感受都记录下来。严格地讲，我们提供的尿布并不是一次性的，它至少要用一个晚上才换。如何处置用过的尿布是我们

当时最担心的事情之一。事实上,我们已经在公司花了成百上千小时,试图找到,到底怎样才能让马桶把用过的尿布冲走。我们甚至专门制造了一个玻璃做的马桶,把它放在一个平台上,接好水管,这样,我们能够看清楚,它会被堵在什么地方。”

哧哧哧……,我的耳边仿佛想起了冲马桶的声音。

“但是,结果表明,”比尔说,“我们的担心是多余的,这些女士根本没有这方面的问题,她们把用过的尿布丢在垃圾桶里,很容易就把它解决了。”

“你的意思是,你们这帮家伙从来没有考虑过可以把它扔在垃圾桶里?”我带着不相信的口气问。

“我们的注意力一直集中在研究怎样从厕所把它冲走,因为,营销人员想要可以从厕所冲走的尿布,”比尔说,“当我们得到足够的数据支持,认为这个产品可行时,我们就把它拿给营销人员看。他们都显得非常有礼貌,坐在那儿,听我们讲。最后,负责营销的执行副总裁说:‘你们干得不错,但是,这玩意儿太贵,我们卖不出去。’”

“会后,利奥非常气愤,他说:‘威尔逊,我要为你工作,不想为余佰利-克拉克工作。’我把整个项目接过来,束之高阁。”

“比尔能够接受现实,企业中有白痴是正常的。”利奥讥讽地笑了起来。

“大约一周后,”比尔说,“利奥去找那 50 位女士,对她们说:‘我们已经得到了所需要的全部数据,我们不打算继续给你们提供尿布了。’但是,她们不答应,她们说:‘我们不管这

些。告诉我们多少钱一个,我们掏钱就是了。”

“可是,我们把这个项目砍掉了。”

“后来,我接到我们法律部的一位律师打来的电话,他说:‘比尔,我这儿有一封非常奇怪的信,它是芝加哥的一位律师寄来的,我找过他,他是国内处理共同起诉(class-action)案件最顶尖的律师之一。一些女士一起控告我们,说我们不给她们提供尿布。但是,我们并不生产尿布,是吗,比尔?’”

“我说:‘我想我最好过来见见你。’”

“我们认为,继续给她们提供尿布可能比打这场官司更合算些。于是,我们回去找那些妇女,对她们说,‘好吧,我们继续给你们提供尿布,但是如果你们再要一个孩子,那我们就只好说对不起了,我们只管这一个孩子的尿布。’”

“哪里还能找到比这更好的市场研究结果?我向营销部门通报了这件事,可是,他们还是无动于衷,说他们不能卖。”

“后来,我发现在那些妇女中,有一个人的丈夫在宝洁公司工作。因此,我们向市场提供的尿布样品到了宝洁公司手中。五年后,他们的帮宝适(Pampers)上市了。”

这个故事到此就该结束了,但是,它描述的公司无能现象在生活中并不罕见。我在成熟的传媒界就不只一次经历过这种事,在那儿,充满浪漫色彩的风险冲动已经是多年前的往事了。此刻,我在想,过去,我和许多别的企业人士只要听到任何风吹草动,就会找个精神避难所躲起来。现在,我意识到,这只是失败者的精神上的自我安慰而已。

可是,比尔和利奥的故事并没有讲完,他们接着往下讲:“因为自己的一次错误,金佰利错失了尿布生意机会,”利奥拿

腔拿调地说,“公司管理层对比尔讲,他以后可以卖医院需要的任何产品。因此,这件事或多或少改变了官僚主义的一些做法。”

这是比尔职业生涯的一个里程碑:比尔终于可以按照自己的方式来处理金佰利-克拉克交给他的那些“烂”生意,借此,他开始实现他的杜马霍克党开创医疗保健事业的目标。

牧场转型

其中的一个这样的生意是 Kotex 牌孕妇用卫生护垫业务。

“现在,我们得到了许可,我们有了一个合法的理由进入医疗保健行业,”比尔说,“女士们什么时候需要这种卫生护垫?当然是她们怀孩子的时候。接下来我该怎么做?我把当初束之高阁的尿布项目取了出来,为新生儿开发了一种尿布。我们在孟菲斯造了一台样机,专门生产这种尿布。它们开始源源不断地流向市场。

“当帮宝适上市时,消费品分部有一个过去在我手下工作过的家伙对他的老板说:‘威尔逊手上有一种尿布,几年前就弄出来了,他搞一个完整的研发项目来开发它。现在,他在医院销售这种产品,而且,他在孟菲斯有一台机器,专门生产这种尿布。’于是,消费品分部过来把整个项目拿走了。”

“就这么拿走了?”我问,“那你有什么感受?”

“有一点点生气,”比尔耸耸肩,说,“当初,把它束之高阁时,我把它包裹得好好的,就是为了以后很容易打开它。我知道,总有一天我们会把外面的包装摘掉的。但是,我并不认

为,打开它的那个人一定是我。至于说我的感受如何?说实话,我觉得不错。宝洁正在给我们展示怎样卖这种产品,我们有机会成为行业第二,事实上,这也不错。”

利奥笑了,他说:“带公司进入福地(the Promised Land,即《圣经》中的迦南,是上帝答应给予亚伯拉罕的土地——译注)的人自己是不可能进去的,摩西(Moses,《圣经》故事中古代犹太人的领袖——译注)的故事就是这么讲的。《圣经》说摩西因为没有信用,受到了神的惩罚。但是,我认为不是这么回事儿。他带着这些可怜的人穿过了沙漠,他们最终到达了迦南。摩西上山祈求神给予更多的指导,众神让人们狂欢,等摩西从山上下来时,他发现人们不欢迎他。”

“这个问题很经典,”我说,“开创某件事情的人并不是把它带向成熟的人。”

“你是对的,”比尔说,“如果你打算正确使用怪才,你得说服他们,无论如何,要及时抽身而出,让他们回到起点,从头再来。”

蓝尼也加了进来:“怪才会带给你一个全新的收入流。但是,一旦你发现了这个收入流,你就得让优秀的运营管理人员来管理它,他们将围绕它建立组织。可是,所有这些都是和怪才格格不入的。因此,他们只有出去寻找和开辟另外一块自由地。”

大公司永远不会提到“爱”这个字。

——阿尼达·罗迪克

第七章

热爱自由

测量怪才的 EQ

比尔开车送蓝尼和我去机场，我们乘飞机回西海岸，回到那个真实的世界。但是，随着我们对怪才之道的探索越来越深入，我发现，这个真实的世界正在变得越来越异样，越来越不真实。

奇怪的是，我发现，我越来越喜欢这个冷漠而又令人难以捉摸的老家伙，我真的

有些舍不得离开图克逊,虽然我知道我们还会再回来找他。他愿意让别人分享自己的故事和经验,但是,我觉得,他仍然没有对我们完全敞开,他有一些地方是不允许我们进入的。作为一个持证记者,最吸引我的就是这些不对我们开放的地方。

满载乘客的 737 客机腾空而起,很快就爬到这个沙漠城市的上空,此时,蓝尼开始回顾今天的谈话。我打断了他的思绪,问了一个一直在困扰我的问题。

“金佰利 - 克拉克的人肯定都知道比尔玩的怪才把戏,他在公司肯定树敌不少。”

“有一些,”蓝尼同意我的推断,“原因和我们分析的一模一样:他无视组织边界的存在,他知道围墙在哪里,但是,他完全视而不见。”

“这样说可能有一点夸张。说得更确切些,他对它们非常了解,他对组织的感觉之敏锐令人难以置信,可是,他真的知道如何穿过这些边界。”

“不过,你得记住,金佰利 - 克拉克在比尔身上是投下了巨资的,它为他花了很多钱。他是公司的圈内人(in - crowd)之一,也是使公司香火得以延续(apostolic succession)下去的人之一,不过,他也是一个边缘人。”

我不想放弃我提的那个问题的要点,也许是因为它和我过去五年被扭曲的经历,以及和我目前在报社合法地领导永远革命的工作有关吧。

“在公司环境中,每个人都不免树敌,”我说,“比尔是怎么和那些憎恨他的人打交道的?”

蓝尼的回答使我很惊奇：“他尊敬他们，他给他们时间让他们接受他，他一直给任何人时间。他从不直接面对他们，他也从不生气。我想，他知道，任何时候，只要你感情用事，你就会失去控制，那么，你就在放弃很多东西。因为，从一种非常实际和注重实效的角度出发，过多的感情用事是一种无能的表现。比尔很早前就已经明白了这一点，因为在我结识他时，他就娴熟于此了。感情对他来说，是一块绊脚石。”

“不过，这并不是说他就没有感情。他对他的孩子、妻子有着一种强烈而深刻的责任感。可是，在他把强烈得令人难以置信的激情投入到工作中去时，他不会让它流露出来。他意识到，如果你太容易流露感情，你不会给任何人带来任何好处，相反，你这样做只会适得其反。我想，他是对的。比尔在实际生活中就是保持着这种窄带宽的感情方式。”

蓝尼的这番评论令我局促不安。没有人谴责过我感情带宽太窄。相反，我还对我自己“喷管”式的火爆脾气引以为豪。对我来讲，这种脾气是一种快速切入主题的一种有效的工具。毕竟，新闻稿的截止期是残酷无情的。你总得把事情激完吧，难道不是吗？

此时，我感到我脖子后面的几根头发顿时竖起来了，我很快换了话题。蓝尼可能看出了我的不安，他又直接把话题拽了回来。

“我认为，比尔非常精明，但是，他的 IQ 他却不是天才级的，更重要的是他的情商非常高。比尔能够成为一个相当不错的高尔夫球手，他真的很善于保持冷静。甚至，我都认为他的大脑中有一个开关，当某件事情开始出现不同于预期的征

兆时,他就把开关切换到‘让我们来欣赏欣赏它,看它怎么发展’上来,而不会说‘哦,天哪!它可不能不遵循我们的预期,想怎么着就怎么着’。因此,他总能保持控制,能够做到这一点确实罕见,我们大多数人都存在控制问题……”

呃,是的,我想,我们确实都存在控制问题。

我决定使用记者的最后一个武器,怀疑主义,来为自己挽回一点面子:“比尔看起来总是说‘是’。可是,蓝尼,我想,他肯定偶尔也会说‘不’。”

“他的最初反应一直是‘是’,可是,不久之后,他可能会有一点倾向于说‘不’,”蓝尼咯咯地笑着说,“但是,他从一开始就说‘不’。”

“我想,比尔也有和我们大家一样的强烈欲望,想扼杀一些新想法,但是,他也相当理智,并且能够控制住自己的感情,让自己能够说:‘我不打算把这种欲望大声说出来。事实上,我想说的刚好和它相反。’因此,当他说‘是’的时候,他事实上在说,‘这个主意很有意思。’”

怕和爱一步之遥

“可是,我仍然把握不住,是什么东西在激发他。”我说。我回想起比尔的沉着冷静,他小心地控制着自己的情绪,即使在十万火急的时候,也不让自己发火。

“我认为比尔是一个充满同情心的马基雅弗利(Machiavelli,意大利新兴资产阶级思想家,历史学家,后来成为权术家的代名词——译注),”蓝尼说,“他认识到,一件任务的终极

目标是满足人类的某种基本需要。但是,很多管理者并不理解这一点。在形势吃紧的时候,大多数管理者的立场是让组织需要取代个人需要,因为他们担心自己头顶的乌纱不保。”

“我相信,人类的两种最基本的感情是怕和爱,任何事情都是在这两者之间所做出的不同程度的取舍。我们在这儿努力要揭示的是爱的道路,和它相对的另外一条道路是成就导向。怪才之道的真实基础是自我否定,与之相对的是盯着你的职业生涯和它的去向。怪才之道是以成果为基础的,它的对立面对信用感兴趣,即这件事是谁做的,无论是应该责备还是应该表扬。比尔·威尔逊这样的人问的问题是,‘怎么做?’,与之相对的是,很多人问,‘谁做的?’”

“从我个人的经历来看,在企业选择害怕这条路的人占据着主导地位,相比之下,选择爱的人却没有多少。当比尔在爱 and 无私的激发下做事情时,在他身上就可以发现某种非常纯洁的东西。有某种非常强大的追求自由的欲望在驱使着怪才前往自由地,充满自信地在自由地上自由驰骋,因为,他们知道自己的所作所为都是合乎道德的。这种欲望是干净的,纯洁的。”

“信心能够带来力量,但是,它也有它阴暗的一面,”我反驳到,“那就是自以为是。”

“我想,我们讨论的自信,”蓝尼说,“是真实和纯洁的那种,即,相信自己是对的,而又不自以为是。这种自信是谦逊的,它不是一种技巧,而是一种性格特征,可能是你生来就有的,可能是后天养成的,也可能两者兼而有之。比尔身上就有这种性格特征,正是它在驱使比尔敢于深入虎穴。

我回想起了杰克·金佰利说过的那句话：“（我们投在一次性尿布上的钱）在打水漂。”我身上的怀疑主义又鼓动我说：“我对爱有一点警惕。”

“我在想古希腊人对爱的定义，”蓝尼说。“无私的爱，兄弟姐妹般的爱，身体肉欲感官上的爱。我们正在讨论的是第一种，无私的爱。因此，怪才的精神就是为了付出。”

“但是，自由意志主义者会说，所有一切都是市场关系的结果，你不过是想从这种交易中得到某种东西而已。”我说。

“不错，比尔也参与交易，”蓝尼耸耸肩，说，“通过交易，比尔能够继续保持怪才的本色，他从中购买自由。可是，他所购买的自由可不是‘来自什么的自由’，而是‘通往什么的自由’。他从中得到进入下一个层次的自由。”

“什么层次？”

“怪才们热爱的自由是向往爱的自由，”蓝尼回答到，“这种爱是对他们所在团体的爱，他们如此热爱它，以至于他们一直在努力为它带来革新，他们把自己全部奉献给了它。”

“是爱把人们吸引到比尔身边的吗？”我问。

“是一种共同的价值观，”蓝尼说，“即对自由的热爱。我想，早在我们从他身上，以及我们自己身上认识到这一点之前，比尔就从我们身上发现了它。这种价值观也许并不多见，但是，它却不复杂。”

我向下看了一眼，突然发现我们已经飞到了洛杉矶辽阔的上空，机窗外笼罩着一片斑驳的灰褐色。随着飞机向下穿过茶色云层，这个城市特有的那种燃烧橡胶的味道涌进了机舱。这种气味告诉我，我回家了。图克逊已经离我非常遥远

了,它可能像奥芝国(the Land of Oz,美国童话故事《绿野仙踪》中的地方,以盛产魔法师著称——译注)一样,是一个虚构和遥远的地方。那么,我在那儿是否看到了真正的魔法师,或者只是看到了那个躲在屏风后面的假奥芝大法师?

我回到了我平日工作的地方,可是,没过几天,我发现自己有了一些微妙的变化,我开始觉得,突兀之下,我一下子理解不了这个世界,在这一刻,我有一种恍如隔世的感觉。我好像在同时通过两个镜头拍摄周围的一切:报社的喧嚣、争执、成功和危机。一个镜头是从我的角度看过去,就像好莱坞剧本里描述的那样;另一个是一个广角镜头,通过它,我用一种接近科学的超然态度,好奇地观察着我自己,就像比尔在观察我一样。

我正在拍摄的这部活生生的新电影正在开始促使我以一种不同的眼光看待我正在做出的那些决定,我在《邮报》每天工作的惟一真正目的就是做这些决定。要知道,像我这个级别的编辑,当然用不着为了填满报纸的内容而出去抓新闻、画地图、拍照片和搞研究;相反,我们就像站在轮船舰桥上的高级船员,只管给满是油污的机舱发号施令,和为了避开暗礁和海盗船修改航向。

可是,现在我不再对扮演这一角色有十分的把握了,尤其是当“比尔在这种情况下会怎么办?”这个问题在我的脑海中嗡嗡想起时,我更是如此。令人担心的是,我越来越喜欢拿比尔和我对比:比尔似乎从不发号施令,也不过多暗示他对谈话的期望;可是,我又怎么能够在不告诉人们做什么的情况下,指望报纸按时印出来呢?

比尔总是说“是”，可是，在报社从容的环境里，我所扮演的角色难道就不能拒绝别人吗？我就非得做那个拿着针去戳吹足气的气球的家伙吗？

比尔，这个惯于顺手牵羊的家伙，一向以撒谎、盗用和欺瞒为乐，怎么能够经营一个建立在诚信基础上的企业？难道我忘了，由于我没有及时向我的顶头上司报告工作，让他知道我的这个板块的每一个医疗处方、电视节目预告和电影评论内容的来龙去脉，而犯下了不可原谅的罪恶，被他不止一次地踢屁股的经历吗？

至于EQ这玩意儿，我实在犯不着和它扯上千系。我也不想把比尔的那种令人惊讶的耐性学到手：为了他金佰利-克拉克公司进入医疗保健行业，他艰难地熬过了整整十年的时间。我憎恨等待，憎恨要花一定代价才能把事情推动得更快一些，力度更大一些。可是，光着急有什么用，只有万事俱备，你才能把事情做完，难道不是吗？

随着从图克逊带回来的兴奋劲儿开始过去，这本书的写作进度也慢了下来。我开始一点一点地消化大量的访谈和书面材料，试图把全书的框架形成，应付蓝尼的催促，好让他停止用“你写的书在哪儿？”这个问题来逼我。

对这本书，我俩的态度都很奇怪。对于蓝尼来说，他似乎并不在乎这本书是不是能够出版，他只想对比尔做个交待。那么，我又为什么要关心这本书呢？

事实上，我真的很关心它。其中的原因要到很久以后我才能搞明白。

但是，我不太想把这本书写完，因为我不想结束和比尔·

威尔逊的关系。无论如何,我知道,他所到之处,总想带来一些变化。可是这次有点不同,他打算让我自己来改变我自己。这一点,我在刚开始的时候没有想到,不过,从我过去的经历来看,只有这样才能行得通。

时光如梭,接受他启迪的那一刻已经过去几个月了,可是,我当时感受到的惊异直到现在,就在我写下这段文字的此刻,都没有什么变化。我要为此做点什么,我从我的记者装备库中找出了一个最锋利、破坏力最强的工具:我要开始试探比尔的弱点,找出能够打垮他的地方,揭露他的秘密。我毕竟在记者这所大学里,接受过多年的训练,知道太完美的东西往往不真实这个道理。

我决定去和曾经与他共过事,或者,在他手下工作过的别的人谈谈,有一句老话说得不错:再伟大的人物,在他的随从眼中,是伟大不起来的。一如既往,比尔觉得这个主意不错。现在,中西部地区又迎来了春天,比尔建议我去他在奥格登斯伯格的农场,在那儿逗留一段时间,和弗雷德,迪克以及其他一些过去和现在的金佰利-克拉克的朋友们谈谈。他全权委托我组织这次活动,就连他自己,要参加谈话,也得征得我的同意,因此,整个话题是绝对自由的。

因此,我请了一个星期的假,订了一个航班。我做好了准备,去结识这个金佰利-克拉克的秘密组织,比尔的死党。

功成事遂，百姓皆谓：“我之然。”

——老子

第八章

和怪才们一起奔跑

农场上的奇怪作物

从芝加哥开车到奥格登斯伯格要四个小时。我从宽阔的州际路上疾驰下来，在一段普通公路行驶了一段时间，然后，蜿蜒的乡村大道带着我，沿途经过了杰弗逊家乡的那些名字响亮的小镇：考卡纳（Kaukana）、沃巴卡（Waupaca）、威那考纳（Winnecone），最后，终于到达了奥格登斯伯格。事实上，这儿只是一个十字

路口：一座堂皇的白色尖顶教堂位于路口的一角，在它的对角是一个寂静的加油站。

我尽量按照比尔的指示往前行驶，可是，有几次，我仍然走错了路。好不容易，我才找到那条蜿蜒、幽暗的松柏林荫大道，路的两边是一片起伏的、阳光明媚的农场。前面一处高地看起来像一个小村庄：成群的马、一些牲畜棚，各种各样的外屋。真的是一望无际。

比尔在路的尽头等我。

我们的相互问候显得有一点羞涩，这是我俩第一次在没有蓝尼（他此刻在拜访一些不同的客户）在场的情况下单独在一起。比尔带我进屋，骄傲地向我解释，说这幢房子是玛格亲自设计的。实心的手砍木材钉在一起做成的墙壁，室内弥漫着一股淡淡的麝香味，这种野生的木材香味勾起了我对我在爱荷华的童年时代的回忆。

玛格又一次用莎纶裹着的三明治来招待我，长条面包夹看腌制的西班牙甘椒，我又一次想起了我的童年时代。她招呼完我后，就回到了厨房，静静地在里面忙碌着，比尔和我有礼貌地相互问长问短。

他提出带我简单地参观一下农场，对此我真是求之不得，我愉快地接受了他的建议。

当然，首先是收藏品了，这里和图克逊相比，简直是大巫见小巫了。整个地下室被塞得满满当当，各种各样的东西看起来有一点杂乱无章，这里简直是一个乱糟糟的宝石和矿物商店：抽屉里的各种形状、各种颜色和产地的石头堆得像一座座小山；一面墙壁上摆满了各种古老的手工工具，工具光滑的

表面流露着劳动的痕迹；然后是大量的锡制士兵队伍整整齐齐地陈列在干净、古朴的抽屉和盒子里，从中，你可以找到布尔士兵（荷裔南非人——译注）、手榴弹士兵、轻步兵、步兵。

比尔打开一间房，拧开了悬挂在头顶的一个灯泡，出现在我们面前的是几排书架，大量的笔记本、文件、档案盒使这些架子看起来有点不堪重负。天哪！这里的几乎每一页纸上都曾留下过他驻足的痕迹，记录着他在金佰利—克拉克四十年的奇异历程的一举一动。再加上，大量的录音录影带，比尔·乔丹用它们把年复一年、日复一日召开的各种会议录了下来，正是这些会议帮助创建了后来的辛耐克迪克斯赖以建立的科学基石。

“我得抽一天时间把这些东西归归类，做个索引。”比尔无奈地挥了一下手。

我们从地下室出来，又回到了夏日明媚的阳光中。比尔解释说，这个农场是他一点点“收藏”起来的。1959年时，只有路边最初的90英亩地，他在那片金色的田园住了一段时间，我在来这里的路上从那儿经过。后来，随着周围的邻居相继退休或去世，他把他们留下的土地一块块买了下来，就有了今天这个样子。

在他现在的帝国版图中，既有农田，也有森林，甚至还有一块真正的沼泽地，我感到，比尔正是想利用它使自己和周围的邻居保持一定的距离，它使我想起了比尔令人好奇的缺乏自信，以及他在毫不流露自己的想法的情况下倾听别人的能力。

在我们经过的一片田地上，一些古老的马拉农具在庄稼

地里静静劳作发出的瑟瑟声不绝于耳。我们在一间没有窗户的大铁皮房子跟前停了下来,比尔把一扇有一堵墙那么大的滑门拉开,一个旧农用拖拉机方阵出现在我们面前,32台拖拉机个个严阵以待,一种立刻准备投入耕作的样子。屋子的角落是一部酿酒的机器,它曾经是本地最好的机器之一。附近其他的屋子里收藏的是一些旧马拉雪橇,大棚马车和不同时期的各种四轮马车的复制品。这里完全是比尔的个人世界。这些人造物品是对历史的记录,使人们能够想起它们过去的作用,比尔在这里用马车作为语言,娓娓地道出了它们的轮子滚过的历史。他要把这些东西收齐,可真得付出一定的耐心。不过,用无穷的耐心等待事情一一出现正是比尔的过人之处。

我们继续往前逛,来到一个奇怪的A字型建筑面前。他看起来像一座教堂被废弃后留下东的尖塔。比尔笑着解释到,他曾经把一帮运营创新团队的家伙带出去,召开头脑风暴会,给他们的问题是设计一个具有创意的厕所,这就是拖们成功设计的结果。

比尔的这些收藏品确实令人耳目一新,然而,用“收藏”一词几乎还不能准确地描述我所看到的一切。宝石、锡制士兵、枪械、玩具火车、拖拉机,把它们联系在一起的到底是什么?想到这里,我突然为之一震,我想起了辛耐克迪克斯经常提到的一个现念:首先,你找一些表面上看起来毫无关联的材料(例如,当你攻克一个电脑软件问题时,想到石头),然后,把这些完全不同的东西强行拼凑在一起,你可能就产生了一个绝妙的想法。现在,我有一种奇怪的感觉,我正在触及产生创意和技术的源头,这正是多年东,那帮好奇的辛耐克迪克斯家

伙,蓝尼和我一直在寻求的东西。

我们开车去另外一间掩藏在松林(这些树在比尔和他的孩子们来这儿之前就种下了)中的农舍。这段时间,我将住在这里,威尔逊的秘密社会的成员们也将一个个从离这儿 60 英里左右的尼拿开车赶过来。

我在等他们的时候,翻开了那本苔绿色的书,其中的一段文字映入了我的眼帘:“比尔的办公室像他的地下室,完全是对他思维方式的一个写照。整个区域被划分成几个同等重要的部分:既有大面积的领域,细致和系统地排列着已经探索和得到广泛接受的知识;面积相对小一点的区域存放着一些实用信息;在剩下的区域,则是成堆的报告、信函和文章之类的新材料。”

驯服野牛

“弗雷德·鲁贝基,”我的第一个来访者握着我的手自我介绍道,他说完这句话就径直向室内走去,那架式看起来就像他是这里的主人。

我知道一点关于弗雷德的事情,他和比尔并肩工作了很多年。他是一个工艺设计天才,是他辛辛苦苦地使尿布臻于完美;他还是一个古怪的工程师,为了满足营销部门对尿布的“可从马桶冲走”的特性的迷恋,专门设计了臭名昭著的玻璃马桶;他还是一个离经叛道的研究人员,他新开发的吸水尿布原型成为一个重要的测试课题。

而且,当尿布项目在公司遭到压制时,他可不像比尔会隐

忍下去,他选择了离开。

弗雷德一到这儿就立即开始谈正事,就连停下来吃几个玛格细心地为我们烤制的甜饼的功夫都几乎不给,我都不知道这些甜饼是怎么出现在这个屋子的厨房里的。在他急速的独白过程中,他不时爆发出来的阵阵笑声,表明他不是在对威尔逊公司的愚笨,就是在对威尔逊的死党们所做的恶作剧喝彩。

在谈话过程中,我发现,弗雷德和比尔在一个关键地方有所不同:比尔讲故事时,喜欢扯一些不相关的事实,有一点像科学家在描述试管中的某种有趣的发现;弗雷德的故事却倾向于对道德做出尖锐的评价,里面尽是恶贯满盈的恶棍和受委屈的英雄(在很多情况下,他本人就是其中之一)例如,他的一个故事讲道:“我记得,我第一次写备忘录,说一次性尿布可能是一个价值2亿笑元的生意的事情。当时,他们(管理层)一致认为我是一个令人讨厌的、不成熟的家伙,并讥讽我是一个屁都不懂的、来自东欧的低技术工人。”讲到这里,他一阵爆笑,接着说,“现在,它更像一个40亿美元的生意。”

弗雷德的故事逐渐从一个不同的角度来谈论比尔:“和我相比,威尔逊避开了多得多的烦恼,因为他不像我这样粗糙。他总是一幅绅士派头,他总是一个开创者。而我更象树林中的一头野牛,喜欢使他们狼狈,以把他们撂倒为乐。比尔善于驾驭周围的人,让他们按照他的意图做事。而我只是简单地做我自己想做的事,然后说,‘好吧,我看你能拿它怎么办?’因此,他们很烦我。”

“我是被当作一个怪才而被他们留下来的,”他笑着说,“这也是我在那儿一直呆了26年的原因。和比尔的那个团队

在一起,对我来说,是一个好开端,在那儿,我看到了光明的前途,那里充满着机会,公司极端保守的文化也不能拿它怎么样。”

弗雷德从一开始就加入了转换器公司的秘密筹建活动,比尔发起的这家公司没有得到管理高层的点头,他们为医院手术室提供新发明的无纺布制成的护罩,这种新材料后来成为公司产品线的一个重要支柱。

“我在那儿工作的第一天,穿着白衬衣,系着领带出现在大家面前,”弗雷德说,“然后,我们来到位于奥斯科斯的钻石大厦(Diamond Match building),卸下了满满一卡车 Kaycel 材料。我立刻喜欢上了这种新材料!那可是我第一次系领带系那么长时间。”

“那个团队的气氛十分轻松,”说到这儿,他又笑了,“活动也非常秘密,我们这样做是有充足的理由的。当时的研发部门的气氛之枯燥、僵化和死板到了令人难以置信的程度。运营创新团队做事情的基本态度就是要营造一种我有人无的特权。”

“这么说,秘密活动还有某种明显的优势?”我问。

“毫无疑问。比尔在这一点上做得非常巧妙,我们大家最后终于明白了他的用意。有时,你会说‘嘿,看着我!’因为你不担心公司政治。但是,更多的情况是,你要转入地下,然后在某个别的地方冒出来。”

当然,怪才们喜欢秘密勾当的趋势是下降的,弗雷德对这一点表示同意。

“我想,你在金佰利-克拉克公司找不出几个人能够理解

比尔的贡献有多大。因为他们总是用奚落的眼光看我们，嘲笑当然是少不了的。但是，一直令我吃惊的是，他们怎么这么容易就忘记了公司是怎么取得成功的。”

弗雷德咬了一口玛格做的甜饼，他皱着眉头说：“我从来不知道，如果我得到了比尔的首肯，我是否会在金佰利-克拉克做得更好；或者说，如果我不是一个怪才，不去不畏艰难险阻地做事情，我有没有可能做得更加糟糕。这两种情况，我都亲眼见过。”

“我对自己在金佰利-克拉克的职业生涯没有遗憾。惟一的一次我对那儿的工作提出质疑是我开发的一个产品被公司取消的时候，为此，我据理力争，但是，我的顶头上司还是不同意。当时，我写好了辞职信。”

“可是，这件事给我好好地上了一课。我经常批评那些坚持不住的人。可是，这一次我却没有坚持住。”

“比尔有没有特地为你做些什么？”我问。

“我想，比尔并没有专门做些什么不同的事情。甚至，他根本没有提过写辞职信的事。”这一次，他没有笑。弗雷德接着说：“他可能会做一件别的更有效果的事情，因为他对人的洞察力无人能及。不管在什么场合，威尔逊都能够把握住你的心态，他就像你肚子上的蛔虫，他会说服你，说他自己的职业生涯的最大兴趣是为客户做正确的事情。这一点我做不到。”“当时，你有没有把你的问题拿出来和他商量？”

弗雷德换了一个姿势，他显得有一点不安。

“没有，他当时在欧洲。”

“可是，”我继续追问，“有国际长途电话呀。”

“不错，”弗雷德说，“我想，当时……”然后他陷入了一种令人不适的寂静中。

“比尔那儿发生了什么事？”我仍然不停下来。

弗雷德的回答并不坦率：“如果你认为我们很僵硬，那么欧洲人就只能用僵硬得多来衡量了。比尔一向看不起这种非常僵硬的作风。”

“他在欧洲出事了？”我问。

“自从欧洲这件事情后，他的职业生涯发生了一次逆转，”弗雷德停顿了较长一段时间后，说，“当时，他们把他调回来，让他负责能源部门，那里可真是死水一潭。”

“公司当时的看法是，‘我们不做能源行业的生意，我们做的是消费产品生意。’不把你放在重要的地方，就表明你微不足道。这个道理在任何地方都一样。失败的结果和失败的产品一样令人恶心。”

“因此，比尔当时确实遭受了沉重的打击。但是，他仍然一如既往地在办公室努力开展工作。当时，他的手下有几个行为怪异的家伙，总是受到别人的冷嘲热讽，尤其是，那些自己愚笨无知，理解不了他们在谈什么的人更是看他们不顺眼，这样的人在我们身边到处都是。”

我正打算就他说的这一点深究下去：是不是比尔的怪才之道使他得以驯服？可是就在此时，又一辆汽车开进了停车道。

我们的下一位客人到了。

如何把他们召集在一起

来者是迪克·劳斯切，金佰利－克拉克的另一位退休元

老,也是比尔在公司长达四十年的关键盟友之一。劳斯切在比尔手下工作过,和他共过事,也曾和他分开过,他一直在为他的朋友提供建功立业的机会,或者说,帮助他寻找怪才的候选人。80年代初,把蓝尼·万尚的简历推荐给威尔逊的人就是他。

显而易见,从我们以前的谈话可以看出,比尔非常敬佩迪克,把他描述成一个为今天的威斯康星带来复兴的人。自从离开公司后,迪克完全变了一个人,他成为一个学生、艺术家(他的异想天开的用金属丝做成的塑像作品挂满了比尔家的墙壁)和一个公开发表作品的诗人。他还带领航海童子军开展活动,出席这个那个公司的董事会,在大学执教,和经常做做短期企业咨询。

大步走上阶梯的是一个身材魁梧的家伙,矫健的步伐显得格外的优雅。鬓白的大脑瓜上戴着的一顶希腊渔夫帽使他看起来非常自信,从容的笑容中却掩饰不住自己的警惕之情。毕竟,我是一个来自某个地方的外来人,他不知道我打算对他的这个多年的同事、导师和朋友做什么。

很快,他和“弗雷迪”,他这样称呼鲁贝基,就沉浸在对他们和比尔在一起的那些岁月的幸福回忆中,那时,他们一起战斗,甚至偶尔还一起承受失败,他们在公司的那些反对派对他们可决不手软,弗雷德轻蔑地称他们是“一帮僵化的家伙。”

“说我们知道自己在干什么完全是瞎扯,”弗雷德,这个从运营创新团队到后来的新产品开发部一直追随比尔的家伙说,“我们大家都知道,我们并不是真的明白我们在干什么。如果有人问我们,‘你们在新产品开发部干什么?’我们可能会

说出一些非常具体的事情,但是,这些事情过了今天又变了。”

迪克补充道:“但是,到处吹牛说我们在干什么是我们赖以生存的关键技能之一。我们会做报告,不是吗?”

弗雷德回想到这里,哈哈大笑。

“我们是靠嘴巴吃饭的!比尔把它稍做提升和包装,就拿去对付那些头头脑脑。”

“这样的瞎扯主要用于对外,这是一种基本的生存本领。”弗雷德接着说。

“而且,我们也得顾面子,”迪克说,“在公司许可的范围内,你必须这样做。”

“让我来解释一下,我对欺瞒和盗用的理解,”他继续说,“比尔为退休员工组织了一次聚会,包括我在内,到会的有二三十人。在他们的职业生涯中,他们都在不同时期受到过比尔的栽培。当时,我环顾了一下会场,说,‘喂,你们有多少人是别人付钱请你们来参加这个聚会的?’没有人回答。我又问。‘那你们有多少人参加过公司出钱为退休员工组织的聚会呢?’同样没人回答。‘那好,有没有人能够出来解释一下,这是怎么回事儿?’如果让我指定谁来回答这个问题,比如说弗雷迪吧,他会立刻讲出一大堆的道理来。事实上,当时在场的每个人都能立刻回答这个问题,而且,每个人的答案都会不一样。”

我们的笑声平息下来后,我问他俩,比尔是怎样把这样一群与公司文化格格不入的叛逆者们召集在一起,又使他们内部不炸开锅的?首先,他是怎么把这帮人召集在一起的?

迪克和弗雷德相视而笑。

“你得证明你和我们一样，是不服传统约束的那种人。”弗雷德说。

“我们过去有很多办法来识别我们这号人身上的记号，”迪克说，“你可以看看那人背景的多样性。举个例子吧，假设你来面试一个像弗雷德这样的家伙，他就坐在你的面前，他的大学成绩一般，毕业论文评语中也有很多否定之词，等等。可是，经过交谈，你发现，这个家伙有一些与众不同的地方，可能非常有用，例如，他不怕失败，他积极主动，富有创造性，而且，如果你在面试过程中仔细倾听的话，你还会得到大量类似的发现。”

“识别人的另外一个好办法，”弗雷德说，“是问谁是他们的敌人？我想，‘有人对这个家伙恨之人骨，其中肯定是有原因的，而且，如果他敢冒犯这个沉静、循规蹈矩、僵化、苛刻的家伙，惹他恨自己，那说明他得到了更有前途的东西。’他有敌人说明他很灵活，有脾气，看事物的眼光和别人不一样。因此，他的敌人名单是一个重要的信息。”

而且，如果你在加入威尔逊的圈子之前，没有人把你当敌人，那么，你在加入后，就肯定会上某个人的黑名单。“有一次，一名经理和他的手下一起开会，在会上，他指着我的名字说，‘我不希望你们大家像这个家伙那样。’这可是我曾得到的最好的褒奖。”

我向迪克打听 70 年代中期比尔在欧洲到底发生了什么事情。迪克敷衍我说，当时他没有和比尔联系，因为他正在忙于处理采购部的事情，忙于清理存货。这纯粹是一个借口。迪克和弗雷德越不愿意讨论这个问题，反而更加吊起了我这

个记者的胃口。我总会想办法搞清事情的真相的！

检验“从不说不”的座右铭

他们离开后，我就回到那本苍绿色书本中寻找线索。可是在我看来，这本书在这个关键地方也是一笔带过：“这次欧洲之行对威尔逊来说，是一个艰巨的任务。在那儿，他得不到他在尼拿及美国培养起来的死党们的支持，他也得不到他过去的任何一个导师和保护人的庇护，他是在势单力孤地和全新的文化与人打交道，他得直接面对他们的许多看法，甚至不满。

“在欧洲，威尔逊很难正确评估自己的安全空间有多大，他不知道在人际关系、客户或法律体系方面保持安全需要承受什么样的风险。他也很难确切知道他要在什么地方避开常规程序的约束而不使自己陷入困境，要知道，他在大学时期就养成的这种习气后来在尼拿时又进一步得到了强化，可是，在欧洲，它却不大好使。比尔在那个未知的领土上太孤单了。”

晚饭后，我去找比尔，又让他打开了话匣子。比尔给我讲了他在金佰利－克拉克负责麻烦的欧洲业务时的那段冒险经历，以及他如何调整部门结构，消灭浪费，在异域文化中做生意的故事，正是在那种陌生的环境中，他才真正看清了自己。在那儿，事情进展的节奏完全不一样，做每件事情都有奇怪的规矩，那些人会在你发表餐后祝酒辞过程中，对你品头论足，说三道四。

我问他在那儿是否找到了别的怪才。他说有，他对一家

英国造纸厂的一个工头印象尤其深刻。“他在每个部门做的事情和我正在做的几乎完全一样。他把那个工厂的废品率从百分之一二十降到了1%以下。”

“那你怎么保护这个怪才？”我问。

比尔笑着说：“我把那个工厂的经理撤了，派了一个不会从背后监视他、干扰他的人去那儿。这样，这个怪才就能够在自由地上自由驰骋。”

我们的谈话表明，这段时间确实是比尔最艰难的时期。他经常到处视察，但是他不像别的执行官，每到一处，都是一种君王驾临的典型派头；相反，他却总是比事先通知的时间提前一天到达工厂，不带任何随从，只身一人在生产线的机器设备之间转悠，和工人们攀谈。当工厂的头头脑脑们在那儿发现他时，他已经对情况有了一个很好的了解，知道哪里出了问题，哪里运转正常。他的这种做法，直接源于他在金佰利-克拉克的早期经历，当时，他所在的斯普鲁斯秋日木材场的老板要他去调查一下木材的情况。

比尔把玛格画的一幅水彩画拿给我看，上面画的是他们位于英格兰牛津附近的房子，那是一个神话故事中的伊丽莎白时代的茅草顶小别墅。我在细心欣赏这幅画时，比尔在我的耳边咕哝到，他没有很多时间呆在这间房子里。事实上，他还有一点负罪感，因为，这种到处漂泊的生活使他把玛格一个人留在家里照看孩子，其中，他的一个儿子还有诵读困难的问题。而且，正如那本苔绿色书本揭示的，也正是在这段时间，比尔第一次打破了他对数字的喜爱：“在尼拿，吉·米纳德（Guy Minard，金佰利-克拉克的首席执行官，1968至1971年在位）

时期开始的一系列组织结构调整在达尔文·史密斯(另一位首席执行官,1972年至1992年在位)时期愈演愈烈。与此同时,要求利润的压力也持续增加。比尔的开局不错。海外消费产品和服务收入增长了20%,但是,结构调整导致成本上升,营运利润率从1974年的11%下降到1975年的7.9%,这个结果证实了尼拿那帮人对威尔逊的判断,他们认为比尔是挥金如土的家伙,没有成本概念。”

不久,他听到风声,说一位年轻一些的执行官要被派到欧洲来。此前,比尔为了彻底扭转欧洲业务制定了一个十年规划,看来,这个计划不可能得到实施了。苔绿色书本接着写道:“威尔逊实施彻底变革的热情,和立足于长期远景和时间段引进新观念的愿望没有用武之地,当时的气氛已经不允许他这样做……威尔逊在酝酿一场变革,但是,在当时来讲,这个任务非常敏感,它的很多内容和公司的想法相冲突。”

这些话把我们带到了那个问题上,比尔一定也预感到它的存在,因为我没有把它提出来,他就开始回答了。

“我被调了出来,”他说,“那他们打算怎么处理我呢?他们把我塞到能源和环境部。我见过的每个人,尤其是我的那些老部下,一见面就对我讲,‘哎呀,比尔,这回可是真的降职了。’

可是,比尔毕竟是比尔,他总是比别人早一点开始研究事物发展的趋势,因此,他对让他去环境部门的看法和当时大多数人都不同,他可不会为此生气和感到烦恼,相反他认为,这可是一个很好的机会。

“我说,‘我对能源和环境一无所知,这可是一个不错的地方让我了解这方面的情况。’

事实上,环境领域是一个经典的自由地,这是一个开发奇异的新产品并从中取得可观回报的好地方。例如,公司每处理一桶 55 加仑的污水要花费 550 美元,但是,比尔找到了一家公司愿意以每桶 700 美元的价钱买这种东西。

“我永远不会忘记我和那两个家伙一起坐下来的第一天。”比尔说,他回想起他当时的那两个手下,也是全部的手下,“他们在湖景工厂(the Lakeview Mill)的污水处理厂正好有一个问题要解决,有一种真菌把污水管给堵了。”

“我说,‘你们为什么不扔几条棕色鳟鱼进去呢?’”

“他们说,‘这有什么用,比尔?’”

“我告诉他们,‘我们在德国遇到过同样的问题,我们把一框棕色鳟鱼扔进去,不一会儿,那儿就被清理得干干净净。有时,我那帮手下还在那儿把它们钓出来吃。达尔文·史密斯下来视察时,我们就用这种鱼招待过他。’”

“这两个家伙说,‘呀,比尔,我们可不想把它做成一个生意,我们不想搞养鱼场。’”

“我说,‘小伙子们,我可是一个生意人,只要能给我们省钱,和为我们赚钱的事情,我都会尝试。你们去弄一些鱼苗来,把它们放到那个污水池中,看结果如何。’”

“五年后,我离开那时,我们每年可以节省 8000 万美元。光这一点就可以说明问题了。我过去在欧洲干十年也赚不到 8000 万美元的利润,他们现在也不行。因此,他们每个人都认为我被降职了,可是我不这么想。从欧洲调走对我反而是一个挑战,我对能源和环境一无所知,但是,我开始找到了尽我的最大努力为公司节省能源的办法。”

我观察到,这件事反映了比尔的那句座右铭:从不说不。一提到这句话,下面这个故事就被引了出来,这一次,对比尔这句话的检验可以说是到了极至。

“雷罗伊·彼特森当时全盘负责金佰利-克拉克公司的制造、工程和研发事务,我并不在他的手下工作,可是,有一天他找到我,对我说,‘我今天开了一个会,到会的有30人。我想,如果我让这么多人一起开会,那肯定开不出什么结果来。你能不能帮我想个办法,我现在该怎么办?’”

“我把他的组织结构图拿过来,把餐桌收拾干净,把它铺在上面,开始琢磨这张图。可是我弄不明白,他的组织简直就是一个丛林。”

“于是,我要了一张白纸,把彼特森的名字摆在纸的最上方,问自己,他负责什么?工厂,工程部门和研发部门。”

“我看了看结构图中的工程部门,那里有电气部、蒸汽部、国内部件部、机械部件部。然后,我想,工程部门那儿只放蒸汽部,研发部门这儿就管水,你不能只有蒸汽而没有水。在我这儿,不是在彼特森的组织结构图中,而是我所负责的能源和环保部门,既涉及到水,也涉及到蒸汽,而且,我的工作就是提高它们的利用效率,和把它们清理干净。因此,很显然,所有这些单位都应该合并在一起。”

“我把我的工作职责的95%拿出来,填到彼特森的组织结构图中去。我给我的老板讲了我在做的这件事情。他对我说的惟一一点是,‘呀,比尔,你把你的工作都交了出去,那你打算干什么?’”

“我说,‘这对我现在做的事情没有任何影响。如果金佰

利不能找一个工作给我，我可以自己找。根本不用担心我。’”

我想，这件事是他从不说不的必然结果。

比尔把做好后的组织方案拿给彼特森看，他非常满意地接受了，然后，他到金伯利-克拉克的那帮执行官中去游说，说服它们也接受这个方案。

“我和雷罗依一起出席了一次会议，他对我说，‘好了，比尔，我已经得到许可，可以实施这个方案了。’”

“他接着说，‘我想把你要过来，到我这儿工作。’”

“我说，‘好啊，那你想要我做什么呢？’”

“他说，‘我想让你做你最擅长的事情。’”

“我说，‘那可以，不过，我自己知道我最擅长什么，你不必告诉我。’听我这样说，他没有再说什么。”

这样，比尔变成了开创性项目部的副总裁，他有一个头衔和一间办公室，除此之外，别无他物，既没有手下，也没有岗位和任务描述，甚至连明确的任命状也没有。

“你有没有对这感到不安？”我问。

“对什么？”

“对这种工作啊。”

“不，一点也不，”他回答道，就好像我问的是这个世界是不是方的一样，“那是一个非常理想的工作。我能够去任何地方，做任何事情，在我想去的任何地方转悠。”

“可是，也有一种潜在的负面影响。”我说，我希望比尔不要感到我是在问困扰着他、也困扰着我的那个问题，此时，我的脑海充满了对那帮辛耐克迪克斯家伙们为我制造的宝贝工作的回忆，过去，我一直在试图努力把它的外壳剥开，看到它

的真相。

“什么负面影响？”比尔问。

“我所说的负面影响是，你只是在那儿漂着。这种工作会使很多人发疯的。”

举个例子，就拿我来说吧，我想到这儿，感觉酸酸的。当我最终从那个位置上被提拔起来，离开那儿时，我真有一种如释重负的感觉，毕竟，我失败了。不，当然不是我的问题，是那个工作使我失败的。我可以列出一长串很常见的原因：报社对变革的抵制，有缺陷的组织调整，内部政治等。

当然，比尔不同意：“你有时间去思考，你能够到处巡视，看看事情进展得怎么样，了解很多你不怎么了解的人，可能的话，你还可以帮帮他们。”

他的这番话提醒了我，事实上，我是喜欢这种工作的。在最终离开那个工作时，我已经建立了一种非正式的关系网，隔一两天，我就会拜访一下这些人，从那儿得到各种非常有趣的新闻和谈资。可是，如果报社没有人对我在巡视过程中发现的东西特别感兴趣，我能怎么办呢？或者说，也许我当时根本就不知道拿我挖掘出来的金块怎么办。现在，我终于意识到我所发现的这一切就是我们所说的自由地。

“如果你把没有任何影响力的人放在那个岗位上，他们会感到非常不自在。”我说，是的，我就是这样。而且，我发现，缺乏真正的影响力，最终会是一种奇怪的解脱，可是，其中的原因我还不能准确表达出来。

“谁说他们没有影响力，”比尔嘲笑道，“他们只是不知道如何利用它。”他的笑容显示他从来没有怀疑过这一点。

说到这里,我对他真有一种相见恨晚的感觉,我真希望我在十年前就认识了比尔·威尔逊……

我在这间小农舍度过了一个并不平静的夜晚,整个晚上,我都在回顾和比尔相遇的每一丝感受和那种相见恨晚的感觉。

我回想起 90 年代初,报社的那次组织结构大调整,当时,我被安置到一个非常奇怪的岗位上,说到底,我恨死这个工作了。和每一个持证记者一样,我每天的日程也被排得满满的,也是经常借酒浇愁,成天谈论转换职业,或如何把这个工作做得更好,更完美。当然,他们也一直在阻止报社充分发挥自己的潜力。

现在,我的思路发生了变化:我过去被给予过额外的自由,也许不是故意的,但是,他得到的那个工作所给予我的净效果就是:自由。

他们给我自由的目的就是为了让让我带来变革。

可是,为什么我没有带来变革呢?

如果比尔处于我的位置会做什么?这个问题我反复问过自己,它已经把我弄得心焦力瘁了。为什么我不直接问比尔?也许我担心,他会用另外一个含蓄的故事来回答我,让我自己从中找答案。

此时,我似乎已经找到了这个答案。

然后,我决定,我得做些不同的事情,想到这里,我再也沉不住气了,都来不及把它想清楚。

迪克·劳斯切称,和比尔共事就像定在一个光滑的斜坡上。他的这个比喻真的很准确!

研究组织的前提是：肯定存在某种“正确”的组织形式……

很显然，组织并不是绝对的，它只是把人们召集在一起，使他们具有生产力的一种工具。

——彼特·F·德鲁克

第九章

怪才经理

请君入瓮

接下来的来访者是约翰·拉雷，48岁，比比尔年轻得多，目前还在金佰利－克拉克公司效力，是知识产权部经理。根据蓝尼的介绍，他在金佰利－克拉克公司有一个令人称羡的履历：1982年加入尿布产品的研发；然后加入比尔的创新管理团队，当

时是1984年；四年后，他去了国际事业集团，为现有的海外事业提供支持和开发新事业。1997年，公司让拉雷撰写一本如何成立新企业的手册。

就在我动身来威斯康星前不久，约翰给我发了一个电子邮件，引起了我对他的兴趣，他在信中写道：

“当我第一次去见比尔·威尔逊时，我找人（如果我记得没错的话，这个人就是蓝尼）打听，在比尔手下工作是一种什么样的感觉。我得到的答案是：就像和他一起去猎熊。晚上，你和比尔及其他一些人来到一间猎屋，在那儿好好睡上一宿。第二天早上，你醒来时，发现比尔不见了。”

“经过快速地搜寻，你们得出结论，比尔失踪了。可是，就在这时，你们听到比尔从林子里传来叫喊声：‘开门，开门！’”

“你们跑到屋外，看见比尔正在沿着小路往这儿跑，背后一头熊紧追不放。如果比尔放慢速度去开门，那头熊肯定会逮住他。于是，你们把门打开，大声叫喊，让比尔快跑。就在他跑到门口时，他的后脚跟被熊咬了一口，他飞快地闪到一旁，那头熊却停不下来，冲进了猎屋。

“比尔用力关上门，又扭头沿着原路向树林跑去，并对我们大声喊到，‘你们来对付这头熊，我去再逮一头来。’这就是为比尔工作的感觉。”

他在信的结尾处附上了一句发人深省的话：

“‘怪才’是一个名词，还是一个形容词，或一个动词，或一种思想状态？如果你真的理解它，你会回答说，都是。”

现在，他就坐在餐桌对面，一眼看去就像是一个十足的苦行高僧，厚厚的镜片背后，一双眼睛烁烁闪光。他在讲话过程

中,也不时爆发出阵阵笑声,我不由得得出结论,认为这些金佰利-克拉克人都爱笑。

“你从比尔那儿学到了什么管理,尤其是管理怪才的经验?”我问。

“比尔把人看成资产,而不是生产要素,”约翰说,“尽管你在文献中读到过各种材料讲‘我们的员工是我们最宝贵的财富’,但是,它们都是空谈。几乎每个组织都是通过数人头、定编制来进行管理的。只要我的编制有了空缺,我就会去找一些活生生的人来填充。这和建一个仓库,把空货架填满没什么区别。大多数公司都把人当成生产要素。比尔经营公司,处理管理问题却不这样,他不需要编制。现行的组织方式要求你要么填补空缺,要么取消编制。比尔的办法是,‘当我发现一个我想要的人时,我才要编制。’这就是把人看成资产的做法。”

不用标准评价绩效

“他有了这些资产后,”我问,同时感到有一点怀疑,“怎么评价他们?”

“我想你不能按传统的思路来做这件事,”约翰说,“因为传统的评价都是结构化的,根据标准和期望进行评价。但是,怪才却没有标准可言,对他们的惟一期望是,希望他们带回不同的东西。既然是不同的东西,就不可能评价和衡量。因此,你得寻找其他的办法,例如可以考核有多少人带回的东西是有价值的。”

“在某种程度上,”我回应到,“要保护一名怪才,你就得变成一个怪才。当人力资源部门拿出一套评价表格,作为怪才的保护人,你得直言这套东西不管用。”

“我从84年到88年一直在比尔手下工作,却从来没有接受过绩效评价,”约翰说,“有一次,我向比尔问起这个问题,他说,‘你需要吗?’”

约翰回忆到这里笑着摇了摇头,“我说,‘我只是想我们得做这样的事情。’”

“比尔的答案是,‘如果你认为自己干得不错,我也会认为你干得不错,我们所需要的不就是这些吗?’”

“在许多场合,比尔说,你不要通过每年修正一次方向,来管理绩效。比尔对绩效管理的定义是,频繁地修正方向,某种意义上,就是通过当面接触的方式调整方向。”

“比尔是怎么做的?”

“比尔很少发表意见。如果他发表意见,就意味着麻烦已经很大了。比尔会当面问你:‘今天你做什么了?’这就是一个修正方向的问题。如果你没有做任何你认为有价值的事情,我担保,明天你就会工作得更努力一些,因为你不想说,‘没做什么。’”

“或者,他会问这些问题:‘发生了什么?’‘那件事情为什么会那样?’‘如果这样,你认为会发生什么?’这就是比尔修正方向,进行绩效管理的方法。”

拒绝发号施令

“如果你去找比尔,”我说,“对他讲,‘我不知道做什么,请

你告诉我该做什么？’，他会怎么回答？这是经理们经常提的一个经典的推卸责任的问题，从下到上的大多数管理者都喜欢提这个问题。”

“比尔会花一两分钟考虑一下，他不是在为问题想出一个答案，而是在思考几种可能的答案：‘你能够做这，也能够做那，除此之外，还有第三种可能性。你认为这些想法怎么样？’”

比尔的这种回答方法中充满了智慧，事实上，比尔是在手把手教你。他经常会说，“有一种办法不错，就是搞一次头脑风暴，想出一些可能的选择，然后逐一进行评价。”比尔为你提供多种选择，然后帮助你分类和排序。

“通过这样做，他在培养你思考问题的能力。由于他没有直接告诉你答案，因此避免了反客为主。他给你提供多种选择是因为他不想减损你决策的权力和自由。”

“我把他的这一招学到了手，”约翰接着说，“并在我现在的领导工作中应用它。我很少告诉我的手下去干什么，我故意给他们提出三至四种选择，其中的一些我自己都不相信。可是，我是否相信并不重要。因为，如果我替他们做决策，那么这个决策只是我自己的，而永远不会是他们的。”

“但是，如果有人从你提出的方案中做出了一个选择，而且，很显然，这个选择不是正确的选择，怎么办？”我问。

“如果这个选择是立刻做出的，没有经过深思熟虑，我也许会说，‘让我们看看别的选择方案，看看我们是否能够对这个想法做些改进。’但是，如果这个人挑选的方案，在你看来，是一个没有希望成功的方案，那么，出现在你面前的就是一个

非常有趣的决策。这时,我们得承担风险并表现出我们的信任度。在这种情况下,比尔会由他去。有时他会为此撞得头破血流。不过,这是学习的一部分。”

“这就使人想到了报酬问题,”我说,“你们怎样给怪才支付报酬?”

“大多数组织给个人发工资都是一毛一毛地往上加。可是,比尔认为,员工的工资成本只占公司全部成本很小的一部分。比尔给我涨工资,一涨就是15%,这在公司的全部成本中实在微不足道。从整个美国的平均水平来看,劳动成本只占制造产品总成本的15%。因此,你把所有人的工资一律涨10%,这个比例也只有16.5%。这是一个非常合算的交易,涨完工资,你得到的会更多。”

“各个企业在工资方面都受到这样那样的条条框框的限制。比尔尽量不越过这些限制,除此之外,他的薪酬理念的大部分内容都是强调自由的。”

“金钱对你没有激励作用吗?”我问。

“我认为给我钱是买走我已经做完的事情,给我自由是买走我将要做的事情。因此,钱对我是过去时,我不是真的关心它,因为怪才们都是将来时。”

“你也许听比尔说过,他连一台计算机都没有,他说他只知道怎么打开它。但是,每次我向他申请购买一台计算机,他的回答都是,‘我在哪儿签字?’他对我要购买的东西一无所知,但是,他毫不犹豫地答应了我的申请,这是给我的报酬的一部分,他让我得到做这些事情的自由。”

“这里还有另外一个例子:80年代中期,达尔文·史密斯

(当时的首席执行官)说,‘只要上面有 IBM 几个字,你想要任何个人电脑都行。’可是,比尔为我买了一台麦金托什(Macintosh),因为我想使用的一个功能 IBM 电脑的操作系统中没有。当时,据我所知,我是金佰利-克拉克公司惟一一个使用麦金托什的人。”

“这就是比尔在手下身上的投资。当时,比尔对我说,‘我知道,你打算用它来做一些有意义的事情。’这句话让我一定要做出点什么来。为了不给比尔丢脸,我会通宵达旦地干。因此,这台麦金托什电脑是一个很便宜的投资。比尔多次对我讲,投资到人身上,是公司能够做出的最廉价的投资。这又回到了我们一开始提到的那个问题:你把人看成是资产还是生产要素。”

欣赏“由他去”的艺术

拉雷在回顾自己在威尔逊退休后那段时间的职业经历的过程中发现,比尔过去在巧妙地鼓励他剪断围墙,以使他能够频繁地到自由地劫掠财宝。所有这些看起来不错,但是,怪才们满载而归时又如何呢?

约翰的回答刚开始似乎有一点离题。(可是,不久以后,我很快提醒我自己,这是怪才的特征之一。)

“怪才们容易被公司抱怨,因为有一些东西它不想要。可是,怪才们喜欢发现一些新东西,把它们带回牧场,扔在那儿,然后,又返回自由地,继续探索。怪才们不想呆在牧场管理他们带回来的东西。因为这样做就意味着他们不再是怪才。”

“这样做的前提是，怪才必须有一种殉道情结。怪才们得承认这样的事实：他们给公司带来新东西不会得到任何奖励。相反，公司会奖励那些从他们手中接走新东西，并把它发扬光大的人。”

“利奥·夏皮罗称威尔逊是摩西，因为他达到了那条河，但是过不去，到不了迦南。”

“对，”约翰说，“我自己也遇到这样的情况。我和我的技师用手工制作了第一个具备超强吸水功能的 Huggies 婴儿尿布，把它交给我们的导师，于是，这个项目就上马了。”

“不久，这个项目就被移交给一个执行团队，我却从来没有听谁来对我说声‘谢谢你’。不过，我对此并不介怀，我想，换了别人，可不会这样。”

“回到你把开发项目移交出去的那一刻，”我问，“当时你是怎么想的？”

“我知道这个项目会成功，我能够预想到未来。对我来说，发现新事物的激动已经过去了，我已经重复做了一百个相同的这种东西，我不想再做一百个。我只想回头再来，重新去发现某种新东西。”

“我从比尔处学到的东西之一是，当怪才做这件事情时，管理层要认可和欣赏这种做法。”

“毕竟，管理的艺术就是把合适的技能和合适的需求匹配在一起。”

“不平等”的积极的一面

约翰说：“这表明，应该以不同的方式来管理怪才，用不同

的标准来评价他们的努力,和用不同的理念给他们支付报酬,所有这些都是在和公司政治格格不入的。”

约翰会心地笑了一下,接着说:“我在结识比尔前,从来不认为把人划分成三六九等是一种心存好意的做法。”

“可是,这是做高层经理的要诀之一,当他感到你在以不同的方式管理人,他会乐不可支的。”我说这句话是有自己的亲身体会的。回到我在《桔之县邮报》的早期岁月,当时,报社以南加州的怪人集聚地(nut - case)著称,我雇用的第一批员工都是一些缺乏(我们可能不该用这个词)正规背景的家伙。可是,我雇用了他们,网罗了他们,我现在才意识到,他们做事奇怪,甚至有些疯疯癫癫,他们写的故事也是这样,很精彩,也有些疯疯癫癫。不久我们跻身到了主流报纸的行列,但是,我们在论功行赏时,却把他们撇在一旁。

随着报社的日子越来越好过,对我手下的这些怪人的奇怪想法进行合理辩护也变得越来越困难,例如,有一位作家(现在是一个畅销书作家)告诉我,他有一点疲倦,想告几天假,可是,当时离他的正常休假时间还早着呢。

编辑们抱怨我待人偏袒和不公平,这在公司可是一种罪恶的行为,于是,主编受不了他们的怂恿,在报社雷霆般叫喊起来,“我们这儿没有明星!所有人都必须一视同仁!”可是,我想,难道报社成功的关键不就在于培养明星作家,给他们提供成长的土壤,鼓励他们,大胆地使用他们吗?

“怪才必须以不同的方式对待。”约翰说,“我极力赞成对人不能一视同仁。这就像打橄榄球,队中的每个人都是奔着相同的目标在玩同一场比赛,但是对四分卫的期望就和对后

卫的期望不一样。事情就是如此。”

“在考虑到组织中的其他人时，你会怎么想呢？”我问。

“我认为，必须想办法变通一下，某种程度上，你可能要把一些人挑出来，把他们拉到一旁，分别对待。但你这样做不要大张旗鼓，冠冕堂皇，因为怪才们可不想成为众矢之的。”

另眼相看的艺术

“那么，如果我的理解是正确的话，”我说，“必须用一种相当巧妙的手段来管理怪才。”

“我来给你举个例子，”约翰说，“我是一名积极的互助会会员。1994年，我担任爱普顿分会的领导人。人们抱怨这个组织太陈腐了，工作开展不下去。”

“于是，我通过鼓励别人着手做一些事情，把各种活动开展起来。在此期间，我得说，这些活动的三分之二的内容在它们被开展起来之前，我都不怎么了解。现在，我可不管什么命令控制体系，它只会把你弄得摸不着头脑。我认为我的这个办法真的不错！看着这一切进展得这么好，而且我还用不着做任何事情，多好啊！”

“根据互助会的规则，你要征得州分会负责人的同意才能违反某条既定的规定。由于我破坏了如此多的规定，州分会的负责人终于来找我了，他说：‘你看，你为什么不每季度给我写一封信，告诉我你破坏了哪些规定，这样，我也好表示同意，并处理一些书面工作。’”

“这是保护怪才的一种非常不错的办法，”我笑着说，“只

要隔一段时间向我告知一下。”

“如果怪才在每次要破坏一条规定时都要向你请示,那将非常令人沮丧。可是,如果他只是每季度向你汇报一次,说,‘这是我破坏的十条规定,其中,有两条不管用’,那么,你就是一个赢家。”

怪才的矛盾

为了调查比尔留下来的遗产状况,我向约翰打听金佰利-克拉克公司现在有多少个怪才。“我认为,现在的怪才数量和比尔在的时候不一样,”约翰说,“公司可见和不可见的怪才数量的变化是周期性的。就拿现在来说吧,在当前所处的周期阶段,怪才们倾向于保持低调。事实上,这谈不上好坏,事情就是如此。”

可是,怪才的相对缺乏提出了一个非常有意思的矛盾问题,他补充到:“你可能会认为,企业越大,能够负担的起的怪才也越多。如果你假定一群怪才每年花费你一定数量的金钱,企业越大,这个费用在全部费用中所占的比重越小。最后,它就变得微不足道了。因此,为什么不多养一些怪才呢?”

“矛盾之处在于,大型企业的主要职责是维持现状。小企业可能会有80%的正规管理,20%的怪才之道。随着企业不断成长,怪才群的大小会保持不变,因此,占整个企业的比率会越来越小,直至最后变成99比1。因此,我认为问题的关键是:如何在大型企业保护怪才?为了寻求这个问题的答案,你应该去研究一下比尔的企业生命周期理论,他提出,在企业生

命周期的不同阶段,保护的性质是不同的。”

我在脑海中打了一个结,提醒自己在下次和比尔谈话时,一定要就这个话题深究下去。但是,现在我还有最后一个问题要问。

“从我结识比尔的那一天开始,直到今天,这个家伙一直在以某种形式影响我,让我去思考自己一生中的一些风险很大的决策。如果我知道他是怎么处理这些问题的就好了。”

约翰笑了,他说:“而且比尔还会继续影响你的这一生,不管你愿不愿意。因为,比尔所做的事情是使你的想像力尽情地发挥出来。还有,他给你讲故事能够使你的梦想变成现实。比尔激活了我的潜意识,结果,事情就浮上了意识层面。”

有一个问题不言自明:我真的想这种情况发生吗?

组织是一个具有自身逻辑的系统，传统和惯性在其中占很大的分量。

因此，它支持尝试过的、得到证明的做法，反对承担风险和向新方向迈进的做法。

——约翰·D·洛克菲勒三世

第十章

怪才和企业生命周期

阶 段

1983年，当时比尔担任金佰利－克拉克公司开创性项目部副总裁，他开始思考企业生命周期问题。他在对这个问题的探索上并不孤单，他在贪婪地收藏大量的管理思想家的观点。和他一样，这些思想家也认为，任何一个公司都要经历成长、成

熟,并且大多数情况下,最终的衰老和死亡的生命过程。

我在《费城每日新闻》(Philadelphia Daily News)工作时发现,这家报社庞大的、婚礼蛋糕式的建筑群占据的地方原来是通用汽车公司旗下大型的波德文(Boldwin)蒸汽机车厂。而现在,在报纸行业,有许多人在担心日报已经进入了成熟阶段,大量的革命性的新技术和更加聪明的小竞争者从四周包围过来,争夺广告收入。因此,在我看来,生命周期并不是一个学术概念。

比尔在这个问题上付出的种种努力——怪才在自由地旅行的经典例子——都带有一定的秘密性。正如那本苔绿色书中描述的:“他会把大家的分析结果拿过来,像做智力拼图游戏一样,把他们和自己的观点做合在一起。(威尔逊喜欢做智力拼图游戏,他家的地下室里就收藏着一套这种玩具。)”

这使我想起了比尔许多最重要的怪才特点:“回头看”的强烈倾向,这是他和沃尔特·鲍尔在昂塔利奥森林探险时养成的;习惯把问题“引爆”,然后和残片拼装在一起;离奇的“从不说不”的能力,尤其是,对那些可能破坏他的智力计划的新想法,他更加不会拒绝。

我在来威斯康星之前,比尔从他家地下室收藏的档案中精选出了一捆厚厚的文件,邮寄给我。其中的大部分内容和生命周期理论的研究有关。从中,我可以看出有一些工作还没有做完,比尔后来告诉我,他在退休前没有来得及把这件工作完成。

尽管如此,这个理论的框架已经非常清晰和牢固。框架本身简单但层次分明,而且,随着各层逐步展开,内容也越来

越丰富和复杂。首先,他把企业的生命周期分成六个阶段:

概念阶段(Idea stage):在技术创新或战略创新,或两者共同的基础上开发新产品。

创业阶段(Entrepreneurial):在产品满足一种基本需求的基础上,创办一个新企业,获得多元化。

成长阶段(Growth):迅速挖掘成功的创业型企业的潜力,加大市场渗透,提高盈利能力。

优胜劣汰阶段(Shake-out):在新生生意机会的吸引下,很多竞争者蜂拥而至,价格开始回落,市场出现优胜劣汰的格局。

扩张阶段(Expansion):企业寻找机会,以现有势力范围为根据地,把生意扩张到相关领域。

成熟阶段(Mature):从现有生意收获利润,一切工作都是为了增加现金流入。

“请举一个实际例子来支持你的上述理论。”我和比尔坐在这些资料面前,我问他。

“你看这些阶段,”他回答道,“如果你有一个好概念,你就可以进入创业阶段——我过去称之为‘做一点,卖一点’——于是,你就有一个基础,你可以通过扩充产品线实现成长,你也可以通过在地域上展开实现成长,等等。从你进入成长期开始的那一刻,你就开始暴露在你的对手面前,而且,还有别的人也会加入竞争。

“当 Kotex 产品真正开始成长时——请记住,这是一个在幕后运作的产品,普通的棕色包装显得朴实无华——当它开始走向台前时,在两年时间内,市场上就出现了 146 种竞争产品。可是,经过优胜劣汰阶段后,最后只有半打的产品生存了

下来。”

“我在想，你就是在扩张阶段让金佰利收购斯科特(Scott)的。”我说。

比尔把他在迪布隆说过的话重复了一遍：“公司在这个阶段可以做两件事。回购自己的股票，或收购自己的对手。当我看到一家公司在回购自己的股票时，它会对我说，他们没有别的办法。金佰利-克拉克公司在成立新企业时从不回购自己的股票。达尔文·史密斯把公司的赌注压在尿布上，它需要把每一毛钱都省下来用于推广这个产品。”

接着，比尔把每个阶段进一步分解成两大块：管理特征和文化特征。每一个又被分成一些子块，子块又被继续分解。整个结构之严谨令人难以置信。

现在，比尔的手在这些散开的纸张上掠过，他说：“如果我在新产品开发部时(60年代初)知进这些道理，我就会把管理层的尾巴拧成结。我会准确知道这帮家伙在哪里，知进如何对付他们。可是，我们当时没有这样做，我还不知道这些道理。问题的关键就在于此。从中，你能够确切知道你在什么地方需要人，什么地方在流失人，和需要做什么。”

“优胜劣汰，扩张，成熟。通常，对于这些阶段，公司总经理和运营经理们都有亲身感受，也是他们如鱼得水的时候。但是，说到创新，他们就像出水的鱼儿，事实上，他们是连滚带爬地被人赶着进入概念阶段和创业阶段的。”

“相反，怪才们在前面两个阶段，概念阶段和创业阶段最有效。因此，企业生命周期能够帮助你了解什么时候把怪才派往自由地。”

“这是对保护怪才的一个讽刺，”我说，“开创新事物的怪才并不是把他发扬光大，使之进入成熟阶段的最佳人选。”

“如果你打算合理使用怪才，你得说服他们回到周期的前两个阶段去，并让他们从头开始创新，这两个阶段才是他们如鱼得水的时候。有时，把球从一个怪才传给另一个怪才要容易得多，把球接过去的第二个怪才能够把球带得更远一点，可是，最终，你还得把它交给一名专业管理人员。因此，保护怪才有时涉及到要说服他不要沿着地图走到底。”

这是出于要返回到概念和创业阶段的本能，比尔才可能在 60 年代中期，宝洁公司的帮宝适上市时，把一次性尿布业务移交出去。二十年后，约翰·拉雷在 Huggies 婴儿尿布上也是如此。

管理成癮

有时，怪才并不会返回到周期的起点去。比尔在怪才界的一个老同志达尔文·E·史密斯就是如此，他从 1971 年至 1992 年期间一直是金佰利-克拉克公司的首席执行官。

“当达尔文担任公司法律部负责人时，”比尔说，“他雇用了一个彻头彻尾的佳才，一个疯狂的家伙来发明东西。他从自己的预算中拿钱付他的工资。他也从不在公司讲这件事，这种做法确实很疯狂。可是，达尔文做了这件事，而且，他当时还是公司法律部的负责人……”“……是啊，还在私下搞研发。”我说。

“他真的是一个彻底的怪才。”

比尔回想起当时自己玩过的诡计之一,把一个被营销人员拒绝的产品剥离出来,把它的专利权以7万5千美元的价格卖给了另一家公司。然后,他回头把这笔钱投入到它的研发预算中。“我想,今天在史密斯的控制下,你不可能这样做。”比尔悲哀地说。

“随着达尔文沿着生命周期阶段往下走,他被套牢了,”我推想到,“也许,这就是你所说的‘付出代价’。怪才沿着生命周期阶段往下走得越深,能不能说他为此付出的代价越高呢?”

“是的,”比尔说,“他付出的代价就是他失去了成为怪才的能力。这就是达尔文付出的代价。金佰利-克拉克公司每年给他支付600万美元,但是,这是否足以弥补这一代价,我不知道。”

“这很有讽刺意义,”我说,“你玩那些诡计时,史密斯在对你另眼相看。可是,后来他使你的这种做法不可能实现。”

“他知道我在做什么,”比尔笑着说,“自从他当上了首席执行官后,他加强了中央财务控制,他对这一切了如指掌。”

“可是,为了把管理漏洞堵上,他剥夺了自己为别的怪才服务的权利。”

比尔顽皮地笑着说:“我和他兜圈子,别的怪才也是这样。他现在使我们的处境变得更艰难,这是肯走的,但这不过是一种挑战。毕竟,怪才们总是乐于接受挑战。”

领导者并不选择站在这一方还是那一方，他努力使双方走到一起。

——勒弗·杰西·杰克逊

第十一章

怪才的导师

啊哈！第二次圆桌会议

在比尔的丛林中的伊甸园度过的一星期真的太有意思了，可是现在，我到了返回洛杉矶的时候了。很快，这个城市就在机翼下逐步展现我的眼前：城市的灯火就像满满的一箱宝石泼了出来，杂乱地散落在广袤、光滑的夜空中。虽然我在这儿生活了 16 年时间，可是我还是

被眼前的宏大场面所震惊了。

不错,这个城市是巨大的,就像那些公司的巨大和冷酷无情一样。可是现在,我已经知道了如何在这个表面上巨大无比的结构中,在其中长存的缝隙和裂谷之间游刃有余。尽管组织结构图规定了怪才干什么,但是,他真正最重要的工作是:踩断围墙,溜进自由地,以讲故事为生,从自由地带回野兽和把它们驯化。

这些观点值得拿出来分享。这就是我热心帮助比尔在旧金山筹办第二次怪才圆桌会议的原因,我希望在这次会议上,把它们拿出来和那些掏钱来参加会议的与会者们分享,我想,他们掏这笔钱是值得的,值们从会议中得到的新东西也绝不只这些。

一年前在迪布隆召开首届怪才圆桌会议,只是一种排练,出席者主要是蓝尼在咨询界的一些好友,其中有几个是值在辛耐克迪克斯的同事,利奥·夏皮洛和蓝尼在金佰利-克拉克公司的一个客户也参加了这次会议。会议有一种波士顿百老汇演出排练的感觉,但是,大家从会议室出来时,并没有笑,事实上,其中有两三个人还预约要参加下一次会议。

我们在筹备第二次会议时,不能指望它会出现什么奇迹;像比尔和蓝尼这样资深的创新者也本不该感到惊讶。毕竟,我们追求的效果只是让与会者们到时能够叫一声“啊哈!”就行了,这样他们也算不虚此行,并且能够支持我们把这样的活动继续下去。因此,我们在第一次圆桌会议上连这种效果都没有得到,也没什么稀奇。

但是,我们现在回顾这次会议时发现,就是在这样的场

合,与会者畅谈的内容也是真够丰富的了,整整齐齐的会议记录长达18页,其中不时冒出来的话题既讨论了怪才,又谈到了他们如何控制对失败的感觉等话题。

与会者之一,一个生物科技新兴企业,转基因公司的一名执行官安迪·赞德尔评论到:“作为方形木钉和圆形孔之间的界面,你们减少了很多误会。”

约翰·拉雷对这个问题的回答是:“哪种人能够做到这一点?”接着,他自己回答到:“怪才们的导师。”

这个角色可一直被我们忽视了。

几分钟后,约翰又回到了这个话题,他说:“哪种人是怪才的导师?我怎么能够从人群中发现他们?”

这一下,大家都被问住了。

在费城报业(Philadelphia Newspapers)管理特殊项目的吉恩·卡斯特拉诺提出:“我在工作中就充当着怪才导师的角色。你得倾听别人,理解他们的需要。”

“我们刚发现的这个角色和高级经理的区别在哪?”蓝尼问。

大家列出了一个可观的清单来回答他的这个问题:

管理者

计划

组织

领导

评价

沟通/控制

怪才的导师

策划/质疑

推动/培育/提供养料

保护/指导/喝彩

重构/变换角色

“从不说不”/撒谎

会后,蓝尼、约翰和我(比尔提前返回了图克逊)花了一点时间来讨论这个新角色。

“和比尔在一起工作的困难之一是他不仅是一个怪才,还是一个怪才的导师。”蓝尼说。

可是,如果你仔细观察一个怪才导师,你会发现他同时扮演着两个截然不同的角色。

蓝尼接着说:“怪才导师的职责之一是到处物色怪才,保护怪才。”

“可是,保护怪才要做些什么?”我问。

约翰回答到:“我能够成为一个怪才导师的原因之一是,那些人,无论好坏,都得出一个结论,说我确实愿意而且有能力帮助他们,而且,我不会从他们的成功中拿走任何荣誉。此外,我在公司呆的时间要足够长,凭借过去在不同领域积累的经验 and 建立起来的威信,我他够从不同的视角提出有价他的建议。因此,一个怪才导师往往已经在组织中生活和工作了相当一段时间。”

蓝尼又加入了谈话:“怪才导师还要充当另外一个重要角色:和高级执行官们打交道,负责向上的沟通工作。他是和执行官打交道的一个界面——尽管我不喜欢这个单词——执行官们知道,也许只是出于本能,他们要从怪才之道中得到什么。怪才导师能够理解怪才,和他们打成一片,同时又能够使自已脱身而出,站在局外人的角度和高级执行官的层次,重构和重新定位怪才们从自由地带回来的东西。”

“因此,管理者保护怪才的方法是,”我说,“确保组织内有怪才导师存在。如果你‘只知道一件事情’,按利奥·夏皮洛的

话说,那么,你就没有做好充分的准备,为一个怪才做些事情,帮助他避开各种障碍……”

“……而且,对于管理者来说,这是一个违反本能的行为,”蓝尼说,“基本上,你在说,‘我已经使这个家伙和组织中的一些别的大权在握的人联系在一起了。’我们需要和管理层沟通,对他们讲:这里有一些事情是你们能够做的,你们不要瞎搅和了。他们能够做的事情就是帮怪才找一个导师,给他提供保护。不过,这个导师可不是你。”

“那么,怎样才能找到导师呢?”我问,“我在从首席执行官、首席运营官以及其他一些高级别的管理者的角度看这个问题,他们会为此承担起责任,说,‘该死,我得去找一个怪才导师。’那么,你会对这种位置上的人说什么呢?”

“正如怪才们存在于你所在的组织中一样——你需要去发现他们,他们可是训练不出来的——你的这帮怪才会带着你去找他们的导师的。”蓝尼说。

“而且,我假定,即使你找到了怪才,你却不能够进入怪才导师的领域。”我说。

“我想起了圣经上的一句话。”蓝尼说,“‘被召唤的人很多,可是被选中的做乎其做。’比尔被大家称为怪才导师,有些人就没有这个资格。”

“这是一种强烈的冲动;你是被迫成为一个导师的,”我说,“在组织中,这个过程是暗地进行的。怪才们躲在地底下,尽管怪才导师的可见程度要多一点,但他们也是搞地下活动的。因此,这就产生了一个两难困境:怪才导师们工作要站在管理层一边,怪才所需的活动空间却需要很多掩饰、

秘密和隐姓埋名。”

“怪才导师并不需要秘密，”约翰说，“否则他们就没有成为一个怪才导师所必需的权力了。但是，他们又确实需要一定的神秘性。比尔就经常制造很多这样的神秘效果，让别人只摇脑袋，百思不得其解：‘他是怎么做到这一点的？他是怎么得到批准做这件事的？’”

“答案是比尔从来不要批准。”

“为了做他们想做的事情，”约翰补充道，“怪才导师需要神秘，否则，所有人都会来掺和这件事，非把它搅黄了不可。”

“所谓的神秘是人为的，”蓝尼说，“他有一种强烈的信念，让鲁贝基这样的怪才到自由地玩耍肯定能够导致新事物的出现。某种意义上，他相信发现新事物的力量，那些愿意拓展自己，到自由地探险的人，将发现更多的新东西。”

“于是，相当程度的秘密性就自然产生了，因为，在某一阶段，怪才和他们的导师并不知道将来会发生什么，但是，他们相信，某种利好的事情即将发生。”

“某种利好的事情确实发生了。不过，它们有时并不是出现在他们期望的时候，而且经常也不是发生在他们期望的地方。事实上，它们的出现是一个惊奇。看起来秘密的事情在它被揭露之前，事实上就是一个惊奇。”

怪才导师做什么

“我们回到前面，”我提出，“刚才你们谈到喜欢怪才之道的产物的高级执行官。他们是怎么做的？”

“我认为高级执行官往往不可能是怪才,”蓝尼回答到,“我们以彼特·拉尔森(金佰利-克拉克公司的前执行副总裁,并且,在一个关键的时刻,刚好是比尔的顶头上司)为例来说明这个问题。有趣的是,他知道怪才能够带来他需要的东西。他一直在寻找更多的杰作,他知道利用我们所说的怪才之道可以帮助他实现这一点。可是,他不明白(而只是隐隐感觉到)其中还有另外一个关键因素,那就是怪才导师。”

“我对这一点的看法不一样,”约翰说,“我得说,拉尔森是在寻找杰作,而且,他知道,正常的也是现实的做事情的方法不是把工作全部交给别人,他知道他在寻找某种不同的东西,但是,他不能确切知道它是什么。而且,正因为他不知道它是什么,出于本能,他产生了这样的行动,而不可能像我们在最近一两年所做的那样,回顾过去,把问题的来龙去脉想清楚。我们在试着把它整理成一个理论框架,拉尔森却只能从自己的经验出发做事情。毕竟,这种事过去从来没有人做过。”

我们回忆到,拉尔森曾经向比尔提出过,要求他“改变公司的思维方式”。就是这一句话使比尔于1985年走上了他在金佰利-克拉克公司的最后一个岗位,创新管理团队负责人,这个团队的成员包括蓝尼·万尚和约翰·拉雷。

“比尔真的教别人以不同的方式思考问题吗?”我问,我对这一点表示怀疑,我过去在《邮报》经历过一两次“改变思维方式”的事情,看到过那些顽固的家伙(其中包括我自己)如何抵制变革,最终把一个了不起的新创意磨得所剩无几的事情。

“我想是的。”约翰说。

“是对整个公司吗？”我追问到。

“是的。我们花了大量时间培训员工，教他们更有效地倾听对方，教他们如何以团队的方式开展工作，改变他们在一起工作的方式，从而改变公司的思维方式。很多新管理理念就是通过比尔的团队引入的：如世界级的制造，价值创造管理等。”

“被整个公司所理解的金佰利-克拉克思想也被改变了吗？”蓝尼说，“没有。这种活动产生效果了吗？是的，产生了效果。它们对企业的收入流构成了影响吗？是的。”

“比尔对公司边缘的感觉非常敏锐，他能够准确判断公司边缘的最前锋在什么地方。他就在那儿实施变革，他可不想浪费时间，为了变革而变革。”

约翰表示同意，他说：“比尔把在组织中饱受痛苦煎熬的人找出来，他们在受到伤害，他们不能做他们想做的事情。当变革的痛苦小于让你保持现状的痛苦时，你会更愿意接受新思想，改变你的思维方式。比尔不仅善于识别出组织中哪些人在痛苦中煎熬，而且，他还能够看出他们所受痛苦的程度有多大，以及他们是否已经放开了自己的思想，做好了迎接变革，改变思维方式的准备。”

“这是怪才导师这个角色固有的本质吗？”我问。

“绝对是最本质的地方。”蓝尼说。

“这是革新过程的一部分，”约翰说，“我们回到怪才做什么这个话题上来。怪才努力从自由地带回某种新东西让公司接受。当公司有一部分人正在寻找某种东西的时候，他们带回的东西最容易被接受。如果公司的一部分人慵懒地坐在那

儿,无动于衷而且还快活得很,那么,你只要能够让他们从你带来的好处中分一杯羹,他们也就不会再关心什么。因此,在组织中找到这些痛苦的领域,能够帮助怪才导师们把怪才引导或驾驭到正确的方法上来,提高他们被接受的可能性。”

“一个怪才导师的控制幅度有多大?”我问。

“没有什么控制幅度,因为怪才导师从不控制。”蓝尼断然说。

“看来,我们要换一个单词。”我说。

“我认为确实有一个范围,”为了缓和气氛,约翰安慰地说,“如果假设一个比尔·域尔逊每周把一个小时花在一个约翰·拉雷身上,那么,很显然,比尔·域尔逊能够指导的怪才数量就有一个上限。因此,答案不可能是无限的,因为这将把这个导师的精力耗尽。在某一个时间点上,比尔可以积极地同时应付九个人。我回想起,过去有几次谈话,我们发现就不能尽我们所需地从比尔那儿得到积极的回应,至于我们是否真的需要这些回应则是另外一个问题。”

“这一点,我同意。”蓝尼说,“我认为一个怪才导师的影响幅度取决于三个因素:怪才与导师的比例,约翰刚才谈的就是这个问题;其次是机会与创新的比例,即使在一个像金佰利-克拉克这样的大公司也不可能同时应付过多的重大制度变革活动;第三个是约翰所说的痛苦的范围大小,即组织中存在多少痛苦?我认为,影响幅度是这三个因素的函数,其中,后两个因素和怪才导师扮演的角色有关,这一角色不仅仅是给怪才提供保护。”

“假设你是金佰利-克拉克公司的首席执行官,你怎么评

价一个怪才导师的绩效？”我问。

“从而告诉一个高层管理者‘这个家伙干得不错’。”

“有两点，”蓝尼说，“第一是继承。我们有没有一个怪才队伍，能够使年轻的怪才导师从中萌芽？其中的关键是培养谁，而不是培养什么。”

“另一个是：考虑到公司的未来，我现在能够做出的选择是否比过去多？这里的关键是可以做出的选择的数量。”

“你又如何给怪才的导师提供报酬呢？”我问。

“我认为，对怪才的导师，你不能谈报酬，”约翰说，“我认为问题已经超出了报酬层次，而处于自由层次上。”

“让我来问约翰这个问题，”蓝尼笑着说，“你干怪才导师的活能不能拿到更多的钱？”

“当然，我会升职啊。”约翰笑着回答。

“如果你干怪才导师得到更多的报酬，”蓝尼回击到，“那是否意味着你会多干一些这种活儿呢？”

“不，”拉雷说，“激励一个怪才导师的是一种能力，即影响幅度。我觉得就像我已经从炉火中得到了更多的锻铁，但它们并不真的属于我。”

“怪才导师也会有日薄西山的那一天吗？”我问这个问题时，想起了我围绕着比尔退休这个话题构思的一些问题，我把他的退休称为“最后阶段”，“我感觉到，在某一点上，比尔的才智和精力也有被耗尽的时候。”

“我想，怪才导师也许就像老兵：他们不会死，而只会逐渐凋谢。不过这个回答很轻率。”

蓝尼咯咯笑到，“也许怪才导师不会凋谢，可是他们的人

际关系却不可能保持常青。”

“一旦首席执行官换人了，你的对手也就变了，人际关系也会随之发生变化。比尔在金佰利-克拉克的影响力和影响范围相当大，他可能把那些人际关系保持一辈子，只要大家还活着，这种关系就不会断。因此，问题也许是：一个怪才导师的影响力能够管几任执行官？”“我要提出，怪才导师不会凋谢，”约翰说，“有两个原因能够说明这一点。首先，我相信在大多数公司，每一代人都有自己的圈子，比尔那代人有自己的圈子，维因·桑德尔斯(Wayne Sanders，金佰利-克拉克公司的现任首席执行官)这代人也有自己的圈子。”

“由于比尔的威信，”蓝尼插嘴说，“比尔能够融到断生代的圈子中去。”

“比尔确实不同寻常，”约翰笑着说，我想起几个月以前，利奥·夏皮洛也做过相似的评论。“第二点是，怪才导师在栽培怪才的过程中，很多被就培的怪才也成长起来，变成了怪才导师，香火得以传延下去。”

“因此，年长的怪才导师不像过去那样发挥强有力的作用，可是，他们的指挥棒已经传给了下一代，他们可以安然隐退，因为武断一些讲，他们的时代已经结束了。”

“我的本能是，”我说，“怪才导师使一个企业把怪才之道延续下去，他们是驱动车轮不停地运转下去的发动机。”

“拉尔森向比尔提了一个错误的问题，”蓝尼沉思道，“问题的关键不是把企业转变成一个怪才组织，而是‘你能不能解决怪才之道的延续问题？’驱使怪才的导师把怪才之道传延下去的动力在于他们的兴趣。”

我回想起,这是怪才的工具之一,具有神学背景的蓝尼称之为“香火延续”。

“比尔可能失败的地方,也是你问的那个问题,‘他是否改变了公司的思维方式?’是他把精力集中在怪才身上,而不是在怪才的导师们身上,”蓝尼补充道,“而且,比尔没有留下一个强有力的怪才导师队伍。约翰可能是他留下来的惟一的怪才导师,可是就是培养他,比尔也是暗地进行的,并没有明确提出要这么做。如果比尔考虑过怪才导师的话,我想他不会这样做的。”

“现在,我们能够得出一个非常有力的结论,变革通过延续香火实现,并且,怪才的导师在其中起着重要的作用。因此,革新不只是发现一个新事物,它还与能够培养怪才的怪才导师有关。”

“因此,怪才之道给企业提供了一个理由,让它相信,”约翰说,“把怪才导师作为遗产留下来能够使组织得以持续下去。”

贴近我自己的一个怪才导师

在这次谈话的过程中,我突然感到一震,我意识到在《桔之县邮报》就有一个怪才导师,他的名字叫吉姆·罗宾森,1981年,我加入报社时他担任管理编辑。罗宾森个子很高,总是一脸的阴郁。他在很多地方呆过(就像我们大多数人一样,在这个行业像吉普赛人一样到处迁徙),是报界的一名老手。他是《邮报》雇用的第一批员工之一,当时《邮报》还是一份受人嘲

笑的办得极其差劲的报纸,强悍的《洛杉矶时报》正在卡它的脖子。我加入时,《邮报》刚刚开始出现转机,因此,凭借丰富的想像力,您可以看到即将发生的一切。

开始时,吉姆“主宰”着那个地方,可是不久,他就不这么做了。他连每天的新闻商讨会(daily news huddle,大多数报社的一种神圣机构,高级编辑们聚在这里决定当天报纸的版面和为报纸的重头文章定基调,简言之,这里是报社政治和个人影响较量的舞台)都不参加。事实上,他根本就不开什么会。作为特色版面的负责人,我可以按照我自己的想法编辑这个版面。如果我记得的话,我会在事后向他告知一下。尽管大多数编辑都是些具有强烈控制欲望的家伙,他也不为所动。相反,他只是在报社(当时的报社相当小)到处巡视,不时对某件事情嘟哝几句,仅此而已。他的这种做法和比尔过去在金佰利-克拉克的行为非常相似。

当时,我并没有意识到这一点(那时,我们发展非常快,根本来不及内省),可是,如果我们注意一下吉姆为了吸引人才,对各种怪才,其中既包括大家公认的怪才,也包括秘密、甚至潜在的怪才的信任和栽培,我们会发现他的勇敢几乎到了不计后果的程度。当时存在的一个前提是,《桔之县邮报》很难吸引那些具有正儿八经背景的新闻记者加盟,由此可见,这种信任已经达到了极至。

我回想起吉姆和我一起在当地的一家便宜的中国餐馆面试一个应聘者的那个夜晚,那是一次典型的求爱式的谈话,罗宾森面色深沉地把自己盘中的蛋炒饭拨来拨去。

那位年轻的应聘女士带着聪明的笑容说:“吉姆,如果你

不吃,我们就用灌肠器往你肚子里灌。”

很快,吉姆和我高兴地雇了她,结果,她成了一名优秀的、别出心裁的版面设计师,而且,根据我现在的理解,她是一个名副其实的怪才,以自己独特的方式触动着那个地方的保守势力。有一次,她偷偷地为食品版面设计了一幅别开生面的插图:一条修长、柔软的女人大腿,脚下的鞋跟像一根细长的锥子;然后,她让这条腿以前所未有的柔美姿态站在一个鸡蛋黄上;在标题位置上,她写到:“敲它,打它,可在早晨,你得尊敬它。”

可是,该版面的编辑对此却不买账,一直到这幅插图得奖,他才改变了态度。

我从各种谈不上正常的招聘渠道为特色版面招兵买马时,罗宾森一直在一旁提供支持。在我找来的人中,有每周轮回表演的摇滚舞编辑,有来自旧金山歌剧院的一名公关经理,有一个靠买卖电子吉他为生的家伙以及一位给旧式莱诺整行铸排机(linotype)送稿件的工友。这些人,吉姆照单全收了。

不久,罗宾森随意拼凑起来成立的新闻业务赢得了普利兹奖(Pulitzer Prize),于是,一场疯狂的庆祝会搞了一整天,整个报社沸腾了,廉价的香槟酒溅到我们身上,办公室的电脑被弄得一塌糊涂。可是,就是在这样的狂欢中间,吉姆和我一致认为这里面还暗含着一点点伤感的東西,毕竟,我们是一家“过于严肃”的报纸。

“十年内,他们将把眼前的这些做法全部推翻。”他说。

他的预言果然应验了……

吉姆在那儿又呆了一年左右的时间,就离开了,换了一个工作,我们也渐渐地断了联系。可是,现在我回想起了和他在一起的那段经历,我终于明白了它的意义。

他就是一个怪才导师!

那我呢?是否错失了一个成为怪才的机会?

领导是训练不出来的,但是,他们能够被教育出来。

——理查德·法尔松(Richard Farson)

第十二章

最后阶段

‘把你做的事情教给公司’

对蓝尼、比尔和我来说,还有最后一件事情没有做完,就是去了解比尔的一段经历,它从我们最初在一起开始这段征程以来,就一直在折磨着我们。而且,了解它得下很大的决心才行。

我把它叫做“最后阶段”(endgame),即比尔·威尔逊在金佰利-克拉克最后的五

年岁月,讽刺点讲,就是他最辉煌,(我怀疑)也是最失意的一段时间。

这段时间开始于比尔从能源环境部出来——1977年他被公司从麻烦的欧洲业务中调出来就一直趴(也许用这个词太尖刻)在这个地方——接受那位执行官的邀请,重新设计公司组织结构(他在新结构中基本上没有考虑自己的位置),帮助他解决过于扁平的组织结构问题。

之后,他领导的由自己一个人组成的那个部门——按比尔的话说,“我是一匹孤独的狼”——最初向负责金佰利-克拉克公司的工厂、工程和研发业务的执行官雷罗依·彼特森汇报工作,接着,他的这个部门又转到了执行副总裁彼特·拉尔森的手下。

比尔自己亲手设计的新工作的意义,现在看来,是整个金佰利-克拉克公司都成了比尔的自由地。在这个岗位上,他有权到他喜欢的任何地方进行调查,寻找问题或约翰·拉雷所说的痛苦,发现有趣的创意和网罗怪才。

“很多管理者恨我,”比尔笑着回忆道,“当他们看见我过来,就对我阿谀奉承。不过,他们中也有人,如果有了麻烦,也会对我表示欢迎。因为我确实能够发挥一些影响,我能够提供援助,让别的部门的研发人员和工程师们过来,一起解决问题。”

在一次会议上,拉尔森问比尔,能否把“你所做的事情教给公司”。

当然,比尔回答说:“可以。”

现在的问题是,为什么拉尔森要向比尔提出这个要求?

为了找到答案,我循着拉尔森的踪迹想直接找他,他现在是一家运动器具制造企业——布鲁斯维克公司的主席兼首席执行官。我给他写了一封信要求面谈。

大约一周后,我收到了回信,他写道:

亲爱的理查德:

我很感激你给我写信,可是,恐怕我不能给你提供很多信息,而且我也实在太忙了,因此,我就在这封信中谈谈我对当时发生的事情的看法:

1.多年来,由于纸品业务的成本居高不下,金佰利-克拉克公司形成了一种僵化的研发思路。

2.我的观点是,如果我们打算和宝洁公司(在我的眼中,这是一个机械的工程型公司)有效地竞争并赢得这场竞争的话,我们就要让金佰利-克拉克的研发体系充满生机。

3.作为一名从物理学专业毕业的本科生,我非常欣赏那些能够在开始时,看到别人想不到和不能精确量化的东西(或产品)的人。我还了解到,真正的创新者和胡思乱想者之间是存在显著差异的,前者的创意在开始时通常得不到支持,但是,其背后却有有效的概念作为基础;相比之下,后者却往往产生不了什么重要的东西。我的这一想法在我在海军核潜艇上服役时,得到了证实和强化。

4.我和弗雷德·鲁贝基的首次接触使我对他本人产生了敬意,并了解了他对他的导师比尔·威尔逊的尊敬。因此,当我们开始实施变革时,比尔作为导师的角色和他以前的成功经历很自然地把他推上了领导位置。

5. 为此,我们提供的“燃料”是给他们费用;点燃燃料的“火柴”是(1)给他们一个骄傲的头衔,使他们成为一群“合法的疯子”(legitimate crazies),(2)定期和他们开会(当然,这些人分布在金佰利-克拉克公司的每个角落),使他们对自己的项目做出判断和排出优先次序。我们这样做的前提是:人才难得,因此,资助脚踏实地的创新者(在传统行业,企业倾向于回避风险)是管理层的乐事之一。这就是我的看法,我打算长期坚持它!

谨启,

彼特

这封信回答了几个问题,但也提出了更多的问题。于是,回到我的职业做法,我给他回了一封信,其中的阿谀之词相当肉麻,在信中,我又提了许多后续问题。信寄出去大约一个星期后,电话铃响了,是彼特·拉尔森打来的。

彼特上来就说他不想通过电子邮件回答我的问题,因为这将把他的手指敲出血。紧接着,几句玩笑过后,他开始直接切入主题,谈起了如何管理一个怪才,当然,他是从自上而下的角度看这个问题的。

“我喜欢比尔的地方是,当我和他讨论成立开创型项目部时,他理解我。而且,坦率地讲,他无论在年龄还是在资历上都足以应付这件事,世事沉浮,他见得多了,他没有对我讨价还价,我给他什么,他要什么,这个部门就这样成立起来了。”

比尔根据比尔的理解,拉尔森想让他把一群“合法的疯子”召集到一起。

“那么，”我问，“在这一点上，他做得怎么样？”

“他是一块磁铁，”拉尔森说，“他们对他简直趋之若鹜。”

“钱花下去了，团队建起来了，新思想也应运而生。我们有一个小组每个月开一次会，在一起讨论涌现出来的各种新想法。

“这样，我就能够从上面了解到底层的情况，当我和某个分部领导谈话时，我能够对他讲，‘我知道你们那里有一帮人在暗地里搞一个项目。’当然，这个家伙对此一无所知，他不得不承认他不知情。于是，回去后，他就到处转，开始查访这件事，很快，他就把相当多的时间花在这件事情上面。而且，通过这件事，他知道了公司上层对新思想有一种高昂的热情。事实上，这些分部完全变成了三明治中间夹着的那块肉。”

我问拉尔森，他是怎么保持对创新管理这块三明治的感觉的。

“我对比尔的绩效的监控，更多的是通过听取分散在各个分部的团队成员的汇报，和在他有问题和需要做些思想工作、使更多的人接受他的地方，向他提供反馈意见。坦率地讲，我是从心理学角度帮他做一点教练的工作，这并不是比尔的强项。”

我对他的最后一句评论不理解，要求他做进一步解释。

“我认为我最开始对比尔的判断非常正确，”拉尔森说，“而且，我知道，狂热者往往不会花时间对自己的言语和行为进行合理的包装。总有一天，这会对他们的生产力造成严重的不良影响。因此，你得帮助他们克服这一点。”

“就拿比尔来说吧，他喜欢使用头脑风暴会议来解决问

题,他不怎么看重发号施令,而且,他看不到让那些在他看来不在‘合法的疯子’之列的人成为他的信徒所具有的政治价值。”

“我认为,所有的狂热者都相信他们的陈述已经够简洁、够显而易见的了。而且,尤其是在创新领域,他们不会停下脚步,检查一下是不是所有人都能够和他们保持同步,尤其是那些大权在握的人。”

“比尔总是认为运营部门的那些家伙都有一点愚蠢。这种看人的方式可不好,由此导致的后果是使他相对而言不招人喜欢。我们可以比较一下上述做法和下而这种说法的差别:‘我认为你确实是一个非常聪明的家伙,我理解你在从不同的角度看这个问题,因此,让我来帮助你从我的角度来看这个问题。也许,我也有一点片面……’比尔并不总善于使用自嘲式的幽默,他是一个真正的狂热分子。”

“你和他谈过这些没有?”我问。

“我和他谈这些不就把他当小孩了吗?对于他那种年龄和经验的男人来说,个性已经定型了,不可能改变。我说这个并没有任何贬义,而且,我手上就这么一个比尔。因此,放手让他去做他擅长的事情。比尔是一个不可多得的人才,不过,一般来说,我们不是败在具有优势的地方,而是在劣势之处。”

“你知道比尔所说的‘撒谎、盗用和欺瞒’吗?”

“当然知道,如果他不这样做,我会失望的。”

“他的这些做法是冲着你来的,你怎么办?”

“我会反过来看这个问题。”

“你什么时候不反过来看?什么事情能够促使你这样

做？”

“财务部门可能会冲进来，向我抱怨，而且，别的部门也会有人来抱怨。那么，我就会知道到底发生了什么。在这种情况下，我认为睁一只眼闭一只眼更好一些。”

“你是否感到比尔必须这样做？”

“唔，‘必须’这个词语气太重，”拉尔森说，“是否我认为他喜欢这样做呢？是的。一般来讲，这种做法是否有利于推动他的想法的实施呢？绝对有利于。”

“如果有一个家伙在你面前撒谎、盗用和欺瞒，”我问，“你怎么能够信任他？”

“这取决于他在什么时候撒谎、盗用和欺瞒了，”拉尔森回答道。形成新产品概念是一回事儿，他补充道，可是，最终的新产品可得通过测试市场上的消费者的检阅。“因此，事实上，存在一个制动器对那些和消费者的需求无关的完全疯狂的产品概念喊停。”

“比尔在这条通道上的平均通过率是多少？”我问。

“我想，你能够用两个指标来计算它，”拉尔森说，“首先，你得用产品数来计算……那么我得说它是30%多一点。不过，话又说回来，现场的实际他你是算不出来的，而且，即使算出来了，你也不能把它直接记在比尔的名下。第二个指标是研发部门的总人数乘100。”“这是什么意思？”

“换一个角度想这个问题，假设你在消费者面前，站出来问他们，谁不能告诉你他们的下一个需要是什么。”

给怪才贴标识

可是，有一个核心问题，现在提出来有一点事后诸葛亮之

虞,拉尔森让比尔“把你做的教给公司”是不是在给比尔贴上了“怪才”的标识呢?对怪才来说,这可是致命的。

拉尔森的此举是否无意之中把威尔逊这个怪才从自己秘密的藏身之所拽了出来,使他完全暴露在公众面前?这未免太公开了吧?约翰·拉雷在前面间接提到过他也有这种担忧,当时他指出,给怪才贴标识是告诉组织,说攻击的靶子就在这儿。这可是对这个怪才的致命一击。而且,我们确实得到证据,表明在金佰利-克拉克公司的高层,有人已经把比尔当成了攻击目标。比尔在和我们的谈话期间,有几次就回忆到:“退休五年后,我听到一个故事,说有一次,一位执行副总裁带着其他的几位副总裁去找达尔文·史密斯(当时的首席执行官),想把我从他们面前赶走。

“达尔文非常有礼貌地听他们讲。当他们讲完了时,他斜躺在椅背上,把脚搁在桌子上,对他们说:‘你们听着,当你们中的任何一个人因为这个公司开发出和威尔逊一样多的新流程、新产品和新业务,你就能够享有他那样的终生特权,到处指手画脚。现在,各位请吧!’”这个故事说明了什么?比尔一如既往拒绝发表看法。我最初几次听到这个故事时,还把它看成是一位老勇士在公司克敌制胜的传背故事,可是,现在,对我或对蓝尼,看来都没这么简单。

我们开始感到,史密斯,金佰利-克拉克的这个无可争议的最谨慎和最有思想的首席执行官在作这个著名的回答时犯了一个错谈。是的,某种意义上,他是在“保护”怪才,可是,他付出的代价却是辜负了一个怪才导师。或者,说得更准确一些,他没有完全理解“把你做的教给公司”的含义。因为,组织

内的那些要他教的先生们就坐在达尔文·史密斯的位置上,居高临下地看着他。

当然,当时还没有人(也包括比尔)有怪才导师的概念,而且,即使他们有,他们也可能不会认为达尔文的这番话有什么错。可是,我又一次看到了了解“怪才”和“怪才导师”的概念是如何改变我对自己以及别人所做事情的看法的。它没有改变任何现实,但是,它有力地改变了我对这些现实做出反应的方式。

现在,我们能够虚构出发生在达尔文·史密斯办公室的另一个场景:达尔文把那帮顽固的副总裁们邀请过来,让他们把自己的那块属地打开,让他们培养一些怪才导师。

可是,这只是虚构的,实际并没有发生。

找到一个“安全的地方”

在最后的那些年里,比尔的工作环境出现了一些不和谐的变化。随着达尔文·史密斯的退休临近,高层领导班子开始躁动起来。史密斯把拉尔森从负责营销调到负责制造,和他对调的是另一位执行副总裁——里查德·宋南塔格。就这样,比尔有了一个新老板。

“在比尔的印象中,宋南塔格是一个精于计算的人,”蓝尼说,“他有财务背景,对这里的一切不十分了解,因此,比尔对他十分警惕,总是亲自一对一地和他打交道。但是,我敢打赌,比尔会说他和宋南塔格之间的合作比和任何其他人的合作都好。”

这一点比尔欣然同意。宋南塔格基本上保留了拉尔森的做法,他只改了一件事,就是这个团队的名字,现在它叫“创新管理团队”。

现在,比尔在金佰利-克拉克是两朝元老了。他说,他早就计划到65岁时退休。毕竟,他还有自己的农场、宝石、拖拉机、锡制士兵和几个创业企业要他去伺候。

“我们知道,一旦比尔退休了,没有人打算接替他的位置,也没有人能够接替他,”蓝尼说,“没有人认为比尔的这个团队能够永远存在下去。我们大家预期它只会存在三年,实际上,它至少存在了七年,这是人们预期的寿命的两倍以上。”

现在,比尔开始思考一些新的、令人烦恼的事情。“在金佰利-克拉克工作,你得随时保持警惕,留意公司政治动向,”比尔说,“这样你才能知道怎么做事。在创新管理团队,我做这件事比过去在开创型项目部时做得多些,当时我得亲自负责。现在,我让人去收集这方面的信息。我在尽力为创新管理团队的成员们找到一块我所说的‘安全地方’。这得花很多时间,当然,这些时间都是机动的。”

当时,蓝尼受到强大的压力,要他到人力资源部工作,这个部门的负责人可是比尔的官僚主义死敌。

“人力资源部想要我去负责一个培训项目,”蓝尼说,“我一直在拒绝这个要求。比尔对我说,‘你可以去为这个家伙工作,而且,你也知道,即便如此,你也可以同时帮我们做事。’我可是一点也不喜欢这种感觉。”

“这又是那个古老的杜玛霍克游戏。”我说这句话时,比尔一言不发地笑着。

“于是，我决定离开公司，到辛耐克迪克斯工作，”蓝尼说，“在我离开时，比尔对我说，‘我们在一起的工作可没有做完。’我立刻感觉这就像一位老师在对我说，‘你要毕业，得先把毕业论文做完。’”

比尔微微颌首，但没有说什么，看得出来，他在静静地等待。

“哪儿是一个安全的地方？”蓝尼问，很显然，他对比尔愿意让他去敌人的阵营工作还耿耿于怀。

“就是你能够把你所获得的背景、经验和知识充分发挥出来的地方。”比尔说。我想，我们又得在这儿迂回一下了……

没错，比尔用一个长故事把我们带入到公司的一起政治纷争中去，当时，宋南塔错和他的一名执行官之间的一场争吵导致了新产品开发部的关门。

“我直到现在仍然不能把这件事和你做的事情联系到一起。”蓝尼用话激他。

比尔接过了他的话，说：“打住！等我来给你讲一下当时的情况。”话题又回到了达尔文·史密斯把公司原来的组织架构拆散重新设计，公司对专业化还是多元化展开的一场大辩论，以及宋南塔错被派往欧洲（比尔仍然向他汇报工作，虽然他远隔重洋，身在伦敦）等。

所有这些讲了等于白讲，我们还是一无所知。他可真是一只老狐狸。

“你和这些事情有什么关系？”蓝尼又问。

“这件事和我有没有关系都已经无所谓了，因为我知道我即将离开了。”比尔说，看得出来，他还在兜圈子。

“让我来帮你分析，”蓝尼说，他要把比尔拉回到 80 年代中期，“当时，达尔文意识到，金佰利 - 克拉克从一个森林产品企业转变成一个消费产品企业的长达 20 年的变革终于要结束了。而你是他的同时代人，你为创新付出的努力对于达尔文的成功来说，绝对是关键和重要的，或者说你的这些努力是为他的成功播下的种子。虽然，你的贡献从来没有被提起过……”

“不错。”

“……但它绝对是为成功播下种子。没有人能够阻止你退休，事实上，它是计划好的。不过，它也代表一个时代的结束。”

“达尔文退休比我晚两年。”比尔嘟哝到。

“因此，你参与了金佰利 - 克拉克转型的两次孕娠期。某种意义上，你已经不适应公司未来的需要了，这一点，你也看到了。另一方面，你和达尔文之间的配合如此默契，你对他又是如此必不可少，以至于你们感到当时正在发生的一切都已非常完美，没有任何缺憾，你们俩真有一种珠联璧合之感。对不对？”

“我想是这样的。”

“金佰利 - 克拉克挽留过你没有？”蓝尼追问道。

“挽留过，宋南塔格就挽留过我五次。”

“他让你留下来做什么？”

“继续做我当时正在做的事情。”

“为什么你不同意？”

“我觉得我得离开，”比尔回答道，“如果它们现在并不打

算接受它,我再呆个一两年也改变不了什么。”

“你说的这个‘它’指的是什么,比尔?”我问。

“只要给他们机会,我手下这帮人是能够做事的。他们不接受这个事实,他们说,‘我们不相信这一点。’”

“你不该对他们的这个反应感到惊讶,你在金佰利-克拉克的42年时间里,他们一直这样。”我说。

“不错,这也是为什么我说我在那儿再呆一两年也无济于事。”比尔说着,洋洋得意地笑了起来。

我试着拿一根绳子往这个老怪才身上套:“你比任何人都明白,不管发生什么事情,怪才总是怪才,他们总会想办法做些事情。对于他们来说,最要命的是给他们贴上标识,而且,你关心的正是公司不要给这些家伙贴标识。”

“我担心的是公司不给他们任何机会。”比尔抱怨道。

“可是,怪才会自己去找机会的。”

“我可不是要他们把怪才神话起来,”比尔说,“我要把他们放在合适的位置上,让他们能够把自己的背景、经验和知识利用起来。这样,我才会知道他们一定会成功的。”

“可是,这有几个问题:你拿这帮家伙怎么办?如果你是一个怪才导师,你是否要他们,按你的话说,去争取机会?或者,你是否要指导他们,让他们把自己在组织中的空间掏空?拉雷说你为了让他避免鱼雷攻击,不惜在四万英尺的水域搜寻,这和去找宋南塔格,对他说,拉雷这家伙不错,值得如何如何可有很大的不同。”

“你不能这样做,”比尔耐心地说,“弗雷德·鲁贝基指出,重要的是,怪才得有地方可去。你要么强行把他们推出去,要

么他们自己愿意出去,无论如何,他们需要知道他们能够找到一个安全的避难所。”

“这个问题还有另外一个纬度,”蓝尼说,“即组织纬度。具有讽刺意味的是,他们要比尔准备接班人,而比尔却要努力争取给他们找一个安全的地方。这一点,我希望我们不要遗漏了,从比尔的语气中,我能够看出他对此有些失望。而且,我认为比尔说的是:我不得不努力争取为他们找一个安全地方,而不是找某个人让他出来代表这个团队的利益,这个事实真是令人失望。这一点又导致了下面这个问题:你如何把怪才之道传给下一代?”

“这是金佰利-克拉克辜负比尔也辜负了自己的地方,它没有成功地把有关创新和创新管理的智力资本传下去,没有把它传给下一代。我不知道其中的原因,也许是两代人之间的鸿沟太宽吧。因此,比尔在金佰利-克拉克的最后阶段真正要处理的问题也许就是接班。金佰利-克拉克的失败之处就在于他们不能把这种接班的机制建立起来,即使他们准备把约翰·拉雷培养出来,仍然不能改变这一点。”

“也许比尔已经成功了。一方面,这种成功不是通过正式的方式实现的,当然,怪才之道从来不利用正式的渠道。于是,你可以说还有另外一个方面的问题。”

“这就是,维因·桑德尔斯(金佰利-克拉克公司的现任首席执行官)知道这一点吗?他可能不知道。”

“这就是令比尔失望的地方。我们从他的语气中也听出了这一点:在公司高层,那帮大权在握的家伙根本不保护如此重要的革新基因。相反,他们把它扔在一边,不给它提供营

养,让它自生自灭。”

“当然,这种基因还是比较顽强的,它自己能够活下去,可是,它本来应该活得更好的。”

此刻,又回到《邮报》

在这次谈话过程中,我仿佛看到了一个戏剧舞台,上面正在上演我过去在《桔之县邮报》经历的一幕幕往事。当我们思考“最后阶段”时,我发现站在舞台上表演的赫然就是我,我正在扮演我自己。同时,比尔(还有蓝尼和其他人)在一旁神秘地帮我移动道具和背景,并控制着戏的节奏。可是,我看不出来这出戏是一个悲剧还是一个喜剧。

也许两者都是。

为了避免太唐突,有必要做一些简要的重述:回到1991年,报社总编N·克里斯蒂安·安德逊把报社搞了个天翻地覆,弄出了个所谓的“没有墙壁的报社”。同时,他给我安排了一个新岗位,战略和行政管理编辑,这个部门基本上就我一个人。而且,这个岗位的职责也很暧昧,说制定战略规划吧,可是报社的目光短浅是众人皆知的,因此,这个职责就只能算个幌子;说作研究吧,这可真没个准儿。

事实证明,这个工作也没有维持多久。渐渐地和“战略”有关的内容萎缩下去了,最后,我跑去负责报纸的周日版,虽然,我还保留着这个工作的一点蛛丝马迹,那也不是这个岗位规定的职责,而是它所带来的一点新观念。可是,就是后者,我也是在认识了比尔之后才完全理解的。当我知道了这一切

时,我发现,我的这个奇怪工作受比尔和他的创新管理团队的影响,比受任何其他人和事的影响可能都要大,其中,蓝尼和他的辛耐克迪克斯是直接的始作俑者。

现在,我知道了比尔是如何在那种不定形的、自由自在的岗位上开展工作的,他就是在这样的岗位上沉浮了40多年时间。现在,我终于理解了我过去失败的那个地方到底是怎么一回事。

而且,这也是《桔之县邮报》失败的地方。

我回想起我和报社新编辑的那位得力助手的一次谈话,当时,我告诉他我正在写一本非常有趣的书,书中的那些家伙被我们叫做“怪才”。

我问,他是否认为报社也有怪才。他看着我的眼睛,用一种悲哀的语调说了一个字:“没有。”从他的声音中,听不出任何一点遗憾。

他是对的。自从“没有墙壁的报社”建立十年来,我亲眼看到现在可能被我叫做怪才的人一个个相继离去,其中的许多人是我早期在报社开始出现转机的时候招聘进来的,当时,我们要么承担风险把这些人招进来,要么就让办公桌空着。可现在,有人从《华盛顿邮报》给我们寄简历,真是时过境迁哪。我们现在有了国内任何一家一流报社拥有的东西:一支流动的作家队伍,队伍的每个成员都具有正规的高等教育机构颁发的毕业证书,并且,都在更大规模和名声更加显赫的大报社至少呆过两年时间。

我们不只是在必要的时候才提醒自己,《桔之县邮报》在每个方面都比过去“好”得多。甚至,我们可以拿出“普利兹

奖”以及其他能够和我们今天的行业地位相称的东西来证明这一点,我们还看到别的报纸在抄袭我们的内容。所有这一切表明我们已经成为洛杉矶街头不可小视的一头庞然大物。

可是,你能不能溜到这台机器背后,不时把扳手插到油腻腻的齿轮箱中,检查一下这台机器的实际状况?你能不能捏一下这头巨兽的某个地方,看看它多长时间才能作出反应?算了,还是不要问这些问题吧。

我和比尔、蓝尼在一起工作使我产生了一种模模的感觉,虽然我们没有失败,可是我们错失了一些机会。

“如果在那儿有一个比尔·威尔逊,我肯定能够发现他,他也会发现我,我们在一起会做一些有趣的事情的。”我对蓝尼说。

“因此,”他回答道,“如果我们有什么教训要交给《桔之县邮报》的话,那就是,‘你们错失了良机,你们有一个怪才,你们需要一个怪才导师。’”

做不做怪才?

随着本书的写作接近尾声,我正在起草的一个建议书也只剩下最后一点工作了。我是受报社现任主编提出的一个远景(如果这个单词没有过时的话)的刺激来提这个建议的。我们这位主编把报社设想成一个发起和成立许多新兴信息企业的平台。说这样的话当然很容易,只需把杂志、各种小册子,互联网站上已经被炒得沸沸扬扬的那些新名字拿出来再炒一次就行了。做图书生意怎么样?这可没人想过。于是,我开

始研究图书生意的经济学,在《邮报》上寻找和这有关材料。结果,我发现,如果你能够找几个好概念,赶在媒体争相炒作之前,把它们写成畅销书,就可以从中赚一大笔钱,然后,再靠这笔钱来滚动,慢慢地,你就能够搞出一个像《桔之县邮报》这样的大企业来。

事实上,我手头已经有一笔钱可以用来启动这个项目,这笔钱一直在报行趴着,报社从利润中把它提出来,用来举办每年一度的作者年会,我负责管理这笔钱。它基本上被花在大吃大喝上,这和做图书生意也差太远。每年提出来的钱是用于下一年度的会费,可是,这笔钱从来都没有被花完过,因此,多年累计下来,数目已相当可观。

比尔在这种情况下是怎么说的?简单地把利润从一个领域“撇”下来,用于发起成立某个新事业。

在我的办公桌抽屉里,有一份正式的书面建议,我准备把它提交给报社高级管理层,让他们为此进行讨论、辩论、评估和分析,然后把结果反馈给我,当然,也有可能因为新闻界的某些突发危机使他们相互踢皮球而石沉大海。这种决策模式我在以前见得多了。

虽然没有给比尔打电话,但是,我能够确切知道他会建议我怎么做(我知道,如果打电话的话,他又会用讲故事的方式来给我提建议的)。

他会给我讲一个他过去“做一点,卖一点”的冒险故事。

他会给我讲一个关于“不要寻求许可,而是寻求宽容”的故事,他会给我讲他是如何把一个被炸得粉碎的项目掩盖起来的,甚至,有可能这个项目是他亲手引爆的。

他会告诉我有关撒谎、盗用和欺瞒的事情，有关收藏的事情，有关他一手发展起来的项目，又被他像扔烫手的山芋一样，扔给别人，这样他就能够重返自由地事情。

我坐在办公室里，思考着这些问题，同时，我也在思考着不久前人力资源部寄给我的那封信，信上说，我在报社已经服务了16年，现在，可以……退休了。

我每个月在这儿拿一份相对微薄的薪像，还完按揭款后所剩无几。而我的妻子，哦，上帝保佑她，看剩我每天他着疲惫不堪的身躯从报社回家，简直不能理解我。

我想到这里，感到我非常、非常想把这本书写下去，而且在合适的时候，我还会写别的书。我知道我能够把这本书写完，我知道，当这本书上市的时候，我会使自己走上危险而令人愉快的怪才之路，而且，我还知道，迟早有那么一天，管理层会把我像猎物一样打下来。这样的事情，我过去看到的太多了，甚至，我还曾经参加过很多次这样的围猎行动。

我能够成为一个怪才，但是，这个地方已经被冲洗得干干净净，瞒眼看不到一个怪才导师。因此，我做了两件事：从抽屉里把那份让《邮报》做图书生意的建议书拿出来，然后，把它交给主编。

大约一个星期后，我收到了她的答复，内容完全在我的预计之内：“现在不是时候，以后也许可以。到时，我们会让你知道的。”

于是，我离开了。

然后，我写了这本《怪才之道》。

真正的发现之旅不在于寻找新风景,而在于拥有新眼光。

——玛瑟尔·普鲁斯特(Marcel Proust)

第十三章

怪才之道

开始还是结束,或者
结束就是开始?

这是一个艰辛的旅程。从蓝尼位于迪布隆的山姆酒吧(Sam's Bar)楼上简陋的办公室出发;从我发现一个单词(当时还不是一个概念)开始;到比尔一言不发地把自己钱包中的一张纸打开;到在图克逊召开头脑风暴会议,把我们引入到自由地和牧场,围墙和农场主的世界中;

到发现怪才导师神秘的领导方式；最后，到达蓝尼、比尔和我的最后阶段。

蓝尼和我，分别以各自的方式，发生了改变。难道这不就是我们一直在寻求的结果吗？具有讽刺意味的是，改变最少的人似乎就是比尔。可是，从外表看来，他的生活中的变故却是最多的。在我们的这个写作项目就要结束的时候，命运开始捉弄人，他失去了他的长子，毫无疑问，对于一个父亲来说，这是最痛苦的打击之一。（比尔没有告诉我这件事，我是从我的一位朋友那里听到这个噩耗的。事实上，在此期间，比尔只提过一次这件事，平静的语气根本没有流露出任何感情，就像讲述的是一件业已发生的平常事。）

那年冬天，他还做了一次心脏手术，好不容易才恢复过来，可是通过电话线，我可以感到，远在1700英里外的比尔呼吸非常困难。

在电话中，他说出的最接近抱怨的一句话是“我虚弱得像一只小猫。”可是，他在说这句话时，所流露的感情和描述一个化学反应时一样多，简单、刻板的语气表明事情本来就是如此。我感到，比尔最核心的东西，他的坚强，和蓝尼所说的情商，还是一如既往。

我对我听到比尔病情时的反应感到很惊讶，我发现我爱上了这个家伙，可是，我还不知道为什么会这样。比尔和我从来没有真正交过心；他一向对我有问必答，可是他又在我们之间保持着一段距离，一丝警惕和一丝小心，这一点自从我们初次在马丁县饭店见面以来就没有什么改变；他从不给我提什么建议——也许我没有向他要求过；在为本书提供的早期材

料中,他除了强烈要求我用挑剔的态度来处理它们外,从不把我往某个方向上推。

可是,毫无疑问,他已经改变了我的生活。他是怎么做到这一点的呢?如果我知道就好了。事实上,这就是怪才之道的神秘之处。比尔就像是自己钟爱的一个化学方程式中的催化剂,改变了别人,而自身保持不变。其中的神秘之处既不是故意的,也不是制造出来的,而是……怪才之道就是如此。

我们在受到怪才之道影响的过程中,蓝尼和我经常交流彼此的感受。

“比尔在帮助我领会未来,或帮助我近距离观察眼前的事。”蓝尼说。

“喂,朋友,这就是问题的实质,不是吗?”我同意,“事情一直就在那儿,只是我们看不清楚。”

怪才们充当催化剂的奇怪能力的关键就在于此,正是凭借这种神奇的能力,他能够对所有人都在面对的现实进行观察,并在眨眼之间,完成对这些现实的组织、命名和排列工作。

“比尔把怪才之道展现在我的面前,”蓝尼说,“当他要求我跟踪趋势时,他说,‘去赶在别人前而搞清楚事态的发展方向。’迪克·莱斯切在首次而试我时,也在给我展现怪才之道,当时,他说,‘我们需要更多的翻译。’他为我指明了方向。这是打开未来的金钥匙。”“因此,如果你是彼特·拉尔森,你会让一切从头来过,”我问,“你会怎么样和比尔打交道呢?如果他的脑海中有‘怪才导师’这个概念,而不是说,‘喂,作为一名管

理者，去教教整个公司怎么做。”

蓝尼沉思了一会儿，说：“他可能会说，‘帮我找一些怪才，指导他们，每隔一段时间，你和我一起去找他们谈话，了解他们进展如何，这样，我们就能够知道他们身在何处。而且，我们还需要知道你的接班人是谁，因为，我们将来需要另一个怪才导师。’因此，他所面临的挑战是，‘为达尔文·史密斯找接班人和为比尔·威尔逊找接班人一样重要。’”

“怪才导师热衷于培养接班人，”蓝尼接着说，“这可不是‘留下遗产’问题，他们不是利己主义者。是爱——无私的爱——驱使着他们这样做。”

“如果你的接班人只是些橡皮图章式的应声虫，你就不能成为一个怪才。”我说。

“不错。而且，你不能把怪才之道变成一个公式。每当你把它当公式用，它就失败了。因为怪才之道所需要的氛围是非常苛刻的，这一点毫无疑问。如果你把怪才之道当成一个公式，那就太悲哀了。”

“那些不理解这一点的人并不是在寻找更好的方法。”我说。

“这一点太正确了，”蓝尼说，“他们在寻找他们能够控制的东西，或者有利于他们的职业生涯的东西。因此，我给他们的忠告是，不要读这本书，这只会浪费他们的时间。”

“更重要的是，也不要推荐别人来读这本书。”我笑着说。

“怪才之道是一种爱，即对自由的热爱，它可不是一种控制。我们要说的最后一个问题也许是，你是这种神秘社会的一员吗？如果你是的，你会做什么？既然你现在已经了解了

怪才之道,你会沿着它走下去吗? 如果你愿意,你是否做好了准备?”

蓝尼和我相视无语,过了一会儿,我们说了一句话,这是比尔的一句口头禅:

“启程!”

工作既可以采用直接的方法,也可以采用间接的方法。

——罗伯特·唐桑德(Robert Townsend)

后 记

传递火炬

约翰·拉雷

传递火炬(即接班问题)提出了一个更为重要的问题:你是否有火炬可以传递?或者说,你手头到底有没有火炬?

我相信,任何一个寻求永续经营的企业,必须认识到对自身进行革新的需要。本书的前提是这样的革新依赖于拥有几个怪才和一个怪才导师,有时,所需的怪才数量要多一些,有时要少一些,但

一个怪才导师却总是少不得的。正是这些人帮企业识别出新机会,使企业获得比对手更快速的成长和更强的盈利能力。否则,如果你总是做你一直都在做的事情,那么,你将得到的就只是你已经拥有的。

从我的经验来看,解决接班问题的传统办法所依赖的工具和技术是和怪才之道格格不入的。例如,如果你想要一个财务人员,你就去寻找一个具有财务背景的人;如果你想要一个营销人员,你就去找一个具有背销背景的人。

那么,怪才们具有哪些特征呢?

怪才拥有不寻常的宽广的经验和兴趣,能够在几乎任何领域工作。为了成功而在自由地游荡,为企业探索具有潜在价值的新事物。怪才必须具有同时从很多不同的角度看事情的能力:技术、营销、管理、法律等。前面所说的宽广的经验和兴趣就是为这一点做准备的。

在我而言,我拥有一个化学工程学位,同时还辅修了物理化学课程;我发表过分子结构方面的论文;我一直是一家无线电台的音乐节目主持人和人事经理;我拥有造纸、无纺工艺和吸水材料方面的专利;我在研发、管理咨询和国际业务管理领域工作过;我在研究生学院授过课;营销人员向我征询意见;负责专利和商标的知识产权律师们称我是一位“躲在家里的律师”;我是一家演奏艺术剧院和一个年度乡村音乐节的长期票友;我经常参加老爷车竞赛,还是一名潜水表演队队员。

丰富的经验和兴趣使怪才能够在企业的不同领域发挥有意义的影响。怪才们是能够变换自身色彩的变色龙,他们能够和企业不同领域的人展开富有成效的合作,把它们在自由

地发现的东西带回企业。

对执行官们来说,怪才拥有的丰富经验和兴趣给他们提出了一个挑战。在一个管理层喜欢把人们安置在某些特定的领域和职业生涯轨道中的世界,你怎么给怪才归类?这一挑战会把人力资源经理逼疯的,他们会宣称怪才是企业的不祥之物。

可是,把这些人力资源部门眼中的不祥之物找出来,是使一位执行官在发现怪才的进程中居于领先位置的好办法。

更困难和更重要的是怪才导师。这些人的典型特征是在组织的资格要更久一些。使们差不多每个人都在不同时期当过怪才。

那么,如何发现一个怪才导师呢?跟着怪才顺藤摸瓜就行了。他们几乎总会把你带到公司的怪才导师那儿。如果你把公司的长期革新当一回事儿,那么,问题的关键是你有一个怪才导师。

没有导师,怪才的命运不外乎两个:要么成为公司车轮上的一个小齿轮,要么离开公司到别的地方追求自己的梦想。怪才导师是磨平怪才的棱角,和把怪才觉醒时掀起的轩然大波平静下来的关键角色。

当谈到怪才时,传递火炬问题就变得不同了。大多数公司典型的接班规划涉及到,把某个特定领域的某位优异人士找出来,逐步对他委以重任,让使沿着那个领域的职位阶梯不新升迁。

可是,怪才的众多兴趣、经验和能力所典有的多重属性并不能对具有特定内容的传递火炬活动有所助益。而且,传递

火炬活动对特定内容的关注还是和下面的事实相反的：当怪才们出走到自由地时，他们并不知道他们将发现什么，因此，他们（和他们的导师）必须做好多重准备。

沿着同样的思路，传递火炬也不是一个承上启下的问题。当怪才出走到自由地时，他们可能发现一种新产品、一种新流程、一种新的管理方法、一个新的生意机会等。正如怪才给企业带回的每种特定内容是不能预计的，承上启下也是无从谈起的。这是因为，按怪才之道来传递火炬是基于过程的。传递火炬的人得把喜欢开拓自由地的怪才识别出来。而且，接受火炬的人必须安于和许多不同领域的人共事。

怪才所做的每一件事情的基础都是这个问题“如何……？”当怪才在自由地发现某件东西时，他问的问题是“如何把一个创新成果带回去？”当他已经把它带回组织时，他问的问题是“如何使各个领域的人都接受它？”

这些“如何……”问题指出，怪才所扮演的角色是一个过程问题，而不是内容或承上启下。出于这个原因，传递火炬是一个寻找具有正确的态度、品质和方法，而不必对某一技能领域精递的人。

然而，当问题是怪才导师的接班时，传递火炬就更像一个新娘在抛花团了。这位新娘不是把花团传给某一位女士，而是把它抛向一群待字闺中的年轻女士。即使有人会得到花团，但事先没有人知道花落谁家。

传递火炬是接受某种不确定，并顺其自然，让它发生。在传递过程中，你永远不会知道谁会接下怪才导师手中的火炬。甚至，有可能它会出乎原先的怪才导师之意外，换一种形式出

现在一个新的机会领域。正如我们不能克隆一个怪才一样，我们也不能克隆一个怪才导师。

那么，比尔·威尔逊是否把火炬传递给我了？我可不这么想。就像婚礼中的新娘，她把一群待字闺中的女士召集在一起，随手把花团抛出，她相信有人会抓到它的。比尔不可能克隆一个自己，如果他这样做，怪才之道就变成了一副可以复制的秘方，那它也活不了多久。

但是，我相信我抓到了比尔抛出的火炬。不过，和人们对怪才的期望一样，我会用一种完全不同的方式使用这个火炬。比尔应用怪才之道把金佰利－克拉克公司引入到一个具有新产品和新生意机会的领域。我要用怪才之道把一个已经存在的新企业培育成金佰利－克拉克公司的一个重大的核心组成部分。

和比尔共事后，我被派往国际业务部，在那里，我负责一个非常小的事业单位——商务事业部——人们不把它看成是公司的核心业务之一。很多次，我们认为自己是不被收养的继子。1987年，商务事业部在除北美和西欧以外的全球总销售额不到3,500万美元。7年后，销售额达到了2.7亿美元，规模和北美及西欧相当。为了实现这一业绩，需要在世界各地开办许多新事业单位。

我相信，我在纷繁复杂的文化和地域开办所有这些新事业部所取得的成功，和我把怪才之道当成一种过程来使用的事实分不开，相比之下，我的工程学教育背景所赋予我的专业技能所起的作用要少的多。

从这一岗位下来后，接下来，我用怪才之道为金佰利－克

拉克公司的专利和商标的全球管理制定了基本战略。这些新战略正在使金佰利 - 克拉克公司具有一个管理得更加有效的、更加强壮的知识财产组合。而且在这个过程中,这些新战略每年为公司节省了数百万美元的资金,而且,我相信,在下一个十年,这些被节省下来的金额还会大得多。

在我负责的知识财产管理业务之余,我现在被要求去领导公司在日本获得突飞猛进增长的商务事业部。我想,同样,我会积极应用怪才之道,成功地为这个事业部带来新观念和新方法,并帮助他们把这些新事物整合到他们现有的管理和运作中去。

一个尿布怪才

弗雷德·鲁贝基

坦白地讲,我很惊讶金佰利-克拉克公司给我提供一次工作机会。作为一个土生土长的尼拿人,我知道,这家公司只对那些在班上名列前茅的毕业生感兴趣,而我于1960年5月从位于麦迪逊(Madison)的威斯康星大学以机械工程学位毕业时,我在班上却不属此列,因为我当时有一个怪异的想法,认为我的老师们提出的问题并不是只有一个惟一正确的答案。

我在金佰利-克拉克公司的第一件工作是在转换器公司上班,比尔·威尔逊创办这家公司的目的是为了保护外科手术外罩产品,Kaycel的大市场。我的这段经历告诉我,做一名老实听话的员工会把我一生给毁掉的。

我们那个团队开进了乌尔立奇大厦(the Ulrich building),这里曾经是奥斯科斯的一家汽车代理商的所在地,现在,金佰利-克拉克公司的第一个攻关项目(Skunk works)在这里安家落户了。这里的气氛非常放松,但是压力非常大。没人在意工作时间的长短,我们大家把大量的额外时间投入到工作中,因为我们喜欢这样做。

然而,一周总有一两次,我得跑去见威尔逊,此时通常是在下午4点时分,他打电话叫我,把他刚产生的又一个产品创意告诉我,而且,我总是能够接受他的指派。

惟一的一次,我能够拒绝他的想法是在我刚做完“止血布”(styptic tissue)的市场分析时。我认为这个产品永远不会成为金佰利-克拉克这个沉睡巨人的市场。多年后,我意识到,威尔逊提出这样的产品项目的目的是把烧向他正在暗地运作的重要项目的大火引开。

我如何开发一次性尿布

开发完一次性枕套、内置马桶袋(用作烧弃马桶的衬垫)等产品后,我被派往开发一次性尿布。营销部门提出这种产品销售定价为3美分,并且,可以从马桶冲定。我去翻阅专利文件,找到了几种设计方案,把矩形护垫贴在一条橡胶裤上,用两条带子从两端固定。我们在实验室有一个便桶能够成功地把一条狗冲走,这样,我就有了合适的试验基地。

在此期间,金佰利-克拉克的纸品集团已经开发出了一种浸油的婴儿用纸巾。同时,尼拿纸业公司在销售一种尿布衬垫,这种薄衬垫具有很强的吸水能力,经过特殊处理后闻起来有一股婴儿爽身粉的气味。

我们的一名市场研究人员把这些产品放在一起,做成一个产品包,投放到纽约的罗切斯特、宾汉姆顿和西拉古斯做市场测试。结果失败了。

大家一致认为,我们需要一个外部视点。利奥·夏皮洛充当了这个角色,他是我所认识的理解能力最强的人之一。利奥经常在商场的婴儿用品区域拦住顾客,询问他们对我们的产品的看法。很快,我们发现,几乎没有人知道我们在卖什么,其中包括最前端的售货员。

那个月晚些时候，我们到芝加哥拜访夏皮洛伙伴公司（Shapiro & Associates），利奥建议我们搞清楚一块尿布到底需要什么。利奥的计划非常好：他要问妈妈们一些简单的问题，“请把您带宝宝的经验告诉我们，我们想知道您在做些什么，希望您把每一个育儿感受记在日记里，这样，我们会每天付给您 5 美元。”（这笔钱在 1961 年可不是个小数目）四周后，我们去收日记，从中得到的结论显而易见：布尿布不起作用。

利奥简洁地道出：“不要考虑成本，设计出一种能够管用的尿布就行了。”

我回尼拿时，和利奥达成协议，每当设计出一种新款式，我就做四个样品，并送给他两个，因为我俩当时正好都有小孩处于用尿布的阶段。

有一句俗话说：钻石是怎么做的？是高温高压煅就的。我的妻子玛德林娜提供了高温，利奥提供了高压。

一种成功的尿布的标准是：柔软，吸水能力强和不泄漏。对于防漏来说，非常重要的是适当的结构和外形。尿布有两个最显而易见的组成部分，一是外面的聚乙烯材质的外罩（或尿裤），另一个是里面的吸水层（即尿布），我们把在孕妇用护垫产品上使用的柔适网面材料拿过来用在这里，然后，在这种材料的外面裹两层具有优异的毛细管吸引作用的纤维材料。尿布在婴儿身上的固定方法的改变出现在一位 3M 的销售员来拜访我们时，当时，他向我们推销一种新产品。我们让他签了一份保密协议，我问他，他推销的粘带能否用在聚乙烯材料上，会不会引起频繁接触它的婴儿的过敏反应？

他意识到它是要被用在尿布上，于是给我们留下了一些

这种蓝色粘带的样品。于是,我们使用了这种类似邦迪(Band-Aid)的粘带,我们有了新方法固定尿布。(多年后,我发现,那位3M的销售人员还以把粘带用在尿布中的创意提出者居功。)

大约就在这时,我搞到了宝洁公司在皮奥利亚(Peoria)进行市场测验的一些尿布样品,他们把尿布从纵向折叠了一下,这样便于机器制造,可是在婴儿的跨下容易聚成一团。

我花了一整天时间坐在办公室叠纸,试图找出更好的折叠方法。功夫不负有心人,我发现了一种三角形的折叠方法具有感觉上的优势,使之看起来像一块尿布。

我们试制了足够数量的样品分别供利奥和我的孩子试用几天。

第二天是一个星期五,我把整个晚上都花在我手下的那帮小伙子们玩扑克牌上。第二天,也就是星期六早上,玛德林娜德醒我,让我接利奥的电话时,我还有一点迷迷糊糊。他说他的小家伙带着我们送的样品尿布睡了一个通晚,醒来时,床单干干的(玛德林娜对我讲,同样的事情也发生在我家的小家伙身上)。

利奥说,接下来我们应该做100套样品,我说,这得花几天时间,因为当时我们只是用手工方法做这些尿布,而且其中的叠制环节非常麻烦。

中学毕业时,我在一家纸箱厂做过一个夏天的劳动,我记得纸板是如何被弄出折皱,使折叠起来更容易的。由于我们在车间有一种专门设备,用来制造折叠工艺的模子,我就用它做了一个模具,把它安装在一个我们用来切割泡沫杯和纸板

的大型压床上。当我先用这个模具把一块尿布压出皱褶时，叠合起来就很容易到位了。一种意想不到的好处是，被压缩的皱褶处具有非常纤细的毛细管，从而可以利用超强的毛细管吸引作用把水分在整个尿布上展开，从而大大地提供了尿布的吸水效果。几天后，我们制作了 100 套尿布样品，我把它们带到芝加哥。

当利奥向我描述他将如何使用它们时，我吓呆了。他通过《芝加哥论坛报》(Chicago Tribune)搞到了 50 位新妈妈的名字。他说，他的计划是去登门拜访她们，告诉她们，我们为他们的宝宝做了某种东西，我们想让她们试用。

我立即出来纠正他，说我们要告诉她们它是一种尿布，并给她们一张使用说明书。然后，利奥解释应该怎样开发产品：“你要不断提出越来越高的门槛。当你的产品跨越不了它时，你就知道要改进什么。当你再也提不出更高的门槛时，你的产品可以定型了。我认为我所计划的就是这个产品的最后一道门槛。难道你不想让它接受市场的产酷考验吗？”

除了说“是”外，我还能说什么？最后的检验开始了，每个妈妈两块尿布，这五十位妈妈一致认为这个产品是一种尿布，其中，49 位母亲在首次使用的过程中掌握了正确的使用方法。“我们知道我们有一种尿布，”利奥说，“可是，现在我们得想办法让别人谈论它。”

他又回到了日记方法，搞了一些讨论会，让消费者参与讨论产品性能。其中，有一些讨论会发什么意思；有一些谈到产品的形状很适合，质地柔软，吸水性强，衬里的干燥程度，它的粘带固定方式，以及对皮肤的过敏特性等；还有一些

讨论和产品的前景有关。结果,我们发现:你给消费者讲得越多,她们抱怨的可能性越大;相反,你给她们讲得越少,他们得到满足的可能性越大。

接下来,利奥做了一个价格测试。他告诉那些参加性能讨论会的消费者,说性能测试结束了,我们留下了一些样品,打算以每套 25 美分的价格销售。很多女士以这个价格购买了这些样品,余下的没有购买的女士被告知下一批货可以以每个 20 美分的价格销售,于是,又有一些人来以这个价格购买。按照这种方式,当价格降到 10 美分时,除了少数几个在任何价格下都不会购买这种尿布的人外,其余的每个人都购买了尿布。

利奥预言这个问题会出在在商场上架时。“假设,你用两个,或三个货架区来摆放这个产品,那也只能存有足够满足 8 到 12 个消费者的需要的库存,而且,前提是没有一个人一次的购买量超过一个包装。因此,你将一直库存不足。”

我们在米歇根州的格兰德拉皮兹(Grand Rapids)做的一次分销测试表明利奥的预言是对的。我们不能把它摆在货架上。只要你走进任何一家现代超级市场,看一看尿布区的面积,你就会了解这一点。利奥真的有先见之明。

可是,这一切到了金佰利-克拉克公司的营销部那里就变样了,他们认为这些测试是失数的。利奥被看成是一个吹牛者,在自卖自夸。利奥很快意识到给这些人讲这些无异于对牛弹琴,于是,他也不买他们的账。

由于我喜欢直言不讳,从不要什么手腕儿,我一直被他们安置在尽可能不起眼的地方。不久,杰克·余佰利发表声明,

说研制尿布无异于拿钱打水漂。于是,整个项目被搁置起来了。

我们怎么使尿布项目活下来

有一天,比尔·金佰利,杰克的二儿子,过来对我们说,他的一位朋友,路易斯威尔大学医院的首席儿科医生,弗兰克·富克内博士对我们的尿布感兴趣,他们临床发现了很多婴儿患有尿疹,他们认为罪魁祸首就是使用的布质尿布。我们针对这一情况,把原来的尿布稍作修改,设计了一种婴儿型尿布给他们试用,结果表明,尿疹的发生率惊人地降低了。

当时,比尔去负责商务部,他所做的第一件事情就是做新生婴儿尿布生意。当宝洁公司批量提供帮宝适时,金佰利-克拉克的市场营销人员突然意识到尿布市场确实存在,很快,他们就把威尔逊私藏的机器充公了。

没有威尔逊的这台机器,他们还会再耽误两年时间。

全球第一套“世界 500 强”企业发展经典丛书
中国企业家必读的创业经营管理圣经

世界 500 强企业发展丛书

李鹏委员长作序 成思危副委员长主编

倪润峰、张瑞敏、赵新先、杨祥海等 30 位国内著名企业家出任编委
涵盖 500 强企业的“总裁传记、创业史诗、经营理念”三大系列

第一辑

拯救沉船——李·亚科卡自传	29.80	索尼源流	39.80
美国楷模——福特史诗	28.80	本田兵法	17.80
银湖计划——IBM 的转型与创新	16.80	丰田方式	18.80
空中巨擘——波音的爱德华	16.80	佳能理念	14.80
国企革命——维亚格走向国际康采恩	22.80	索尼法则	14.80

第二辑

驰骋天下——丰田人的经营理念	19.80	超越梦想——御手洗毅与佳能	18.80
电脑英才——富士通公司池田敏雄传	18.80	钢铁双雄——克虏伯和拜茨	23.80
石油王国——BP 公司的奋斗与创新	15.80	西门子传——从手工作坊到跨国公司	24.80
红色大亨——罗伯特·博世传	34.80	合作制胜——贝塔斯曼的成功之道	15.80

第三辑

信任萨姆——全球最大零售商沃尔玛的秘密	35.00	世纪兼并——美国最大产权交易商的制胜策略	21.00
白手起家——从一无所有到 300 亿美元的家居仓储公司	26.00	明星造市——耐克公司的营销战略	26.00
立业贸易——三菱社长岩崎小弥太传	15.00	空中对决——波音与空客市场大战	20.00
高盛文化——华尔街最有名的投资银行	26.00	媒体巨人——默多克传奇	26.00
电子先锋——富士通发展史		购并霸业——时代华纳总裁史蒂夫·罗斯传	29.00
		钢铁人生——我的钢铁昭和史	18.00

第四辑

- 峥嵘年华——我在通用汽车的岁月 28.00
时间机器——施乐帕克与计算机时代的黎明 28.00
寿险之神——纽约人寿费尔德曼寿险营销法 22.00
技术立国——日立的小平浪平传 18.00
汽车世纪——安德烈·雪铁龙传 20.00
创新沃土——美国 3M 公司创新机制 22.80

全球经理人必读经典译丛

第一辑

- 对抗比尔·盖茨的阴谋 23.00
薪酬框架——美国 39 家一流企业的薪酬驱动战略和秘密体系 28.00
营销游戏——宝洁、可口可乐、迪斯尼公司前营销经理谈营销 25.00

第二辑

- 有效谈判秘诀——谈判大师的秘密武器 25.00
管理创新——塑造现代商务的英才与理念 25.00
情感营销——豪马公司赢得终身客户的营销技巧 22.00

破译全球成功经济

- 报业巨鳄——阿克塞尔·施普林格传 28.00
美国经济为什么持续强劲?! 13.80

- 时间银行——大众汽车公司职工终身就业机制 25.00
知识工厂——东芝公司智力资本管理 25.00
惠普方略——比尔·休利特和我的创业之路 20.00
东山再起——郭士纳与 IBM 十年转机 25.00
漫漫路途——奔驰与克莱斯勒合并内幕 28.00

- 高层智慧——全球 50 位顶级首席执行官的经营理念 28.00
西方经管智慧——美国经理人浓缩书集粹 22.00

- 远程经理——异地雇员和虚拟团队管理实践指南 22.00
胜者为王——杰出新产品的产生 25.00
怪才之道——如何善用与公司文化格格不入的员工 20.00

- 邮购女王——从学徒工到欧洲最重要的女商人 15.00
走向全球化——中小企业腾飞之路 14.00

华夏出版社 出版

联系电话:64663331(总机)转 500 强编辑部

传真:64662584

经济科学部 2001 年新书

哈佛商学经典译丛·名著系列·第 4 批

书 名	作 者	定 价
《国家营销——创建国家财富的战略方法》	菲利普·科特勒	28.00
《戴明领导手册》	彼得·R. 斯科尔蒂斯	26.00
《战略规划》	乔治·A. 斯坦纳	22.00
《服务利润链》	詹姆斯·赫斯克特 厄尔·萨塞 伦纳德·施莱辛格	20.00
《忠诚的价值——增长、利润与持久价值背后的力量》	弗雷德里克·莱希 赫尔德	24.00
《跨国公司使命——寻求经营本地化与全球一体化之均衡》	帕拉哈拉德 伊夫·多茨	22.00

新经理人书架

《价值投资胜经》	珍妮特·洛	25.00
《麦肯锡方法》	艾森·拉塞尔	25.00
《公司价值评估》	布瑞德福特·康纳尔	32.00
《市场营销战略——通向成功的十步》	阿诺尔特·维斯曼	23.00
《战略管理——成功五要素》	阿诺尔特·维斯曼	22.00
《自由现金流与证券分析》	肯尼斯·S. 汉科 尤西·李凡特	48.00

电子商务译丛

《网络营销原理》	沃德·汉森	38.00 (估)
《电子商务的机遇与挑战》	席德·拉赫曼	39.00

书 名	作 者	定 价
《电子商务的安全与风险管理》	玛丽莲·格林斯坦 托德 M. 法因曼	45.00
《网络时代的顾客关系管理》	弗雷德里克·纽厄尔	29.00
《网络困惑与商务新规则》	劳利·温厄姆	22.00

MBA 教材系列·第 3 批

《管理信息系统》	詹姆斯 A. 奥布赖恩	29.00 (上、估) 39.00 (下、估)
《管理学教程》	詹姆斯·斯通纳、 爱德华·弗雷曼、 丹尼尔·小吉尔伯特	55.00
公共关系教程	斯科特·卡特里普 艾伦·森特 格伦·布鲁姆	48.00
管理经济学与组织架构	A. 布雷克利 克雷佛·W. 史密斯 杰诺德·L. 施泽曼	52.00
市场营销教程(上册)	J.R. 伊万 B. 伯尔曼	39.00
市场营销教程(下册)	J.R. 伊万 B. 伯尔曼	38.00

其他

《中国产业发展跟踪研究》	顾问:王梦奎 陈清泰 主编:刘世锦 冯飞	45.00
战略管理——艺术与实务	项保华	36.00

华夏出版社 出版

联系电话:64663331(总机)转 传真:64662584