

<<更高追求>>

图书基本信息

## &lt;&lt;更高追求&gt;&gt;

## 前言

过去四年间，我们采访了来自全球各地的36位更高追求型CEO，从他们身上学到很多，也因他们的经历而备受鼓舞。

这些领导者不满足于季报，他们希望携手员工、客户、所在社区和股东创造历久弥新的企业；他们致力于释放企业的全部潜能，创造更多、更持久的经济价值，同时脚踏实地地创造社会价值。

他们希望同步实现这两大目标。

这就是他们更高追求的志向。

正是这种志向让本书提到的公司区别于将经济价值放在第一位、企业社会价值放在第二位的普通公司，也让它们区别于将社会价值等同于企业慈善或简单地将其视做回馈社区的公司。

虽然这些行为也是难能可贵的，但它们本身无法构成持久的、有价值的社会机构。

在本书提到的每位CEO心目中，更高追求都代表着类似的含义——虽然他们对这一概念的定义会有个别的差异。

在他们看来，所谓经济价值通常是指，企业能持续地实现甚至超越短期业绩预期，在较长时间内的表现超出业内竞争对手，同时确保短期表现对长期业绩有利。

所谓社会价值则是指，打造能同时为社会谋福利（让世界更美好）和创造社会资本（与员工、客户、社区等利益关联方的高度信任感）的企业。

更高追求型领导者深知，上述两个方面的社会价值相互促进。

为社会谋福利能塑造信任感，而这种信任反过来又因为为社会谋福利所带来的意义得到强化。

此外，我们还要澄清，对这些CEO而言，更高追求与个人所得无关。

当然，更高追求型领导者都是不安现状、成就显赫的成功人士，但他们的志向绝不是让手中的权力最大化或称为薪酬最高的CEO。

接受我们采访的CEO来自全球各地的各行各业。

他们领导的机构中有私人公司、上市公司、非营利性组织和混合型公司；有的公司规模很大，有的则相对较小；有的公司历史超过一个世纪，有的则处在创业初期。

有些领导者已经担任CEO多年，有的则上任不久。

他们来自不同的文化环境，拥有不同的教育和职业背景，生活方式也有很大区别。

但是，他们却表现出某些重要的共同点。

没有一个人声称自己是天之骄子或者管理方法无懈可击的典型。

在与我们谈及自身、公司以及自己做过或者没做过的事情时，他们表现出了真诚、洞察力、对细节的关注和可贵的谦卑。

其中许多人对身边团队集体贡献的强调甚于对自己所做之事的强调。

言语之间可以看出，他们是潜心钻研领导艺术的实践者，他们的理念恰恰体现了一种独一无二、与主流做法截然不同的领导方法。

在同时创造经济和社会价值方面，他们决不妥协，对他们中的任何一个人而言，仅仅获得经济效益或社会价值都是不够的。

我们的研究方法非常简单。

我们着眼于对内部领导者而非外来学者或顾问的研究。

我们并未试图证明关于典型企业如何实现这种价值的一个假设，而是选择仔细倾听、认真观察，然后分析材料，最后将所有心得总结起来。

我们进行此番研究的并非证明某项假设，或者试图证明某些公司之所以表现突出，是因价值观或以人为本的公司文化推动。

已经有大量研究证明了这种关系。

相反，我们希望探索一个不为大家熟悉的领域：领导力在推动企业创造更多、更持久的经济和社会价值方面发挥的作用及相关的例子。

我们跨越多个地区、多个行业寻找了一批责任心强、经验丰富、能力突出，又了解自己的领导者，让他们围绕这一话题分享一些真实的、重要的观点。

## &lt;&lt;更高追求&gt;&gt;

我们无意断言本书提到的领导者就是“最佳”CEO，是从一个科学样本中精挑细选出来的，或者说他们从不犯错（实际上这些领导者的一个最显著特征就是比其他人更深刻地了解自身的局限）。

学术型的同事将这种研究称做探测型或假设发展型研究。

我们追求的并非科学证据，而是从一些愿意分享真实想法、切身体会的CEO身上找到一些实用的观点。

我们根据值得信赖的同事的推荐以及与其某些领导者共事的直接经验，以及最受尊重的企业、最佳工作场所等排名找出了上述领导者。

为了对自己的判断进行检验，确保最终名单的可靠性，我们进行了两项测试：（1）1997~2006年或在CEO任职期间，相关公司的收入、利润和市值的年复合增长率必须超出同行竞争对手的平均水平。我们对上市及非上市公司进行了相应的计算。

（2）根据公开记录，包括文章、演讲稿及其他包含了直接信息的记录，该CEO关注于发展以人为本、高度敬业的企业文化。

本书提到的CEO并非第一批塑造并领导实现上佳财务表现，同时创造社会价值的领导者，本书也算不上第一本记录这些公司的书。

更高追求型CEO已经读过并深深喜爱《追求卓越》《基业长青》《从优秀到卓越》等书籍，他们自信自己继承了书中所提到优秀公司遗留的传统。

迈克尔·波特等也就社会价值和经济价值的共生关系写过文章，我们发现本书探讨的一些话题深度延续了我们在此前某些书中提出的话题，包括迈克尔·比尔最近出版的《高投入，高绩效》。

不过，有两个重要的区别值得注意，第一个关乎当前的商业环境，第二个关乎本书。

更高追求型CEO当前面临着复杂、压力更大的全球商业环境，国家文化、民族、性别和宗教方面的多元化程度达到空前水平。

同时，这些CEO必须在市场已充分发展的情况下塑造并维持自己的企业，在这种环境下，CEO本人及公司的存亡可能取决于能否实现季度收益目标。

第二个因素，推进短期财务业绩的CEO所能获得的巨大回报，是造成全球蔓延的大规模企业合法性危机的推力。

这一危机可能正是更高追求型CEO同意接受我们采访的原因之一。

他们想讲述自己的故事，并和那些通常用不值得褒扬的手段吸引眼球的企业高管划清界限。

他们希望将自己塑造的强大、根基稳固的公司与那些根基不牢的公司区分开来。

本书的目的不仅仅是对观点的描述。

我们介绍的CEO信奉着同样独特的领导和管理方法，他们自身，包括我们都坚信这种方法能在经济和社会两大层面获得持续的效果。

实际上，我们认为，他们对这一双重目标的共同追求正是他们获得成功的原因。

正如本书即将提到的，通过关注社会层面的建树，这些CEO得以创建一个同时激发能量且减少冲突的组织模式，进而在经济层面也大获成功。

反过来，经济价值层面的成功也让他们得以进行长期投资，为关键股东和社会创造更大价值，同时保持公司的社会结构。

Steak'n Shake公司CEO皮特·邓恩曾说过，“创造社会价值能释放我们每个人内心潜藏的创造性能量，从而推动我们创造卓越的财务业绩。

反过来，随着利润的增长，我们又能长期吸引并激励人才。

同时创造社会和经济价值直接强化着目的感、自主权和掌控权，而这几项正是推动员工投入工作的主要动因”。

但是，如果说同时创造经济和社会价值的方法如此强大，为什么目前奉行这一方法的CEO屈指可数？我们相信，出现这一现象的原因并非缺乏积极的意图，而是有效管理财务业绩和社会价值之间的紧张关系远非易事。

做到这一点要求CEO做出重组或外包等艰难的商业决定，这些决定可能是提高企业财务表现的必要条件，但却与企业的核心价值观及完整性不符；要求CEO亲自突破员工和顾问设下的保护伞，放下舒适的环境和理想的津贴，直面企业及自己的优势和弱势。

## <<更高追求>>

做到这一点极其艰难。

但在我们看来，CEO不愿冒此风险是因为他们没有可效仿的榜样，同时，介绍相关经验、详细描述更高追求型领导者实现目标的方法、时间和工具的参考文献也少之又少。

本书恰恰满足了这种对具体可靠的领导方法及行为的迫切需求。

本书希望超越对更高追求型领导本质的讨论，提供指导实践的策略。

这些领导者一致地指向了我们通过其个人经历阐述的独特领导模式。

具体而言，这些领导者会做些什么？

他们是如何完成任务和职责的？

当然，并非所有领导者都做到了更高追求型领导模式中的每个方面：我们提供的是从各领导者的经历中提炼出来的一个整合的概念。

我们希望，我们提供的方法能赋予读者承担自身领导职责、追寻并实现雄心壮志的新视角、新灵感及新勇气。

## <<更高追求>>

### 内容概要

本书是每位拒绝在人和绩效之间做出妥协的领导者必读之经典。人与绩效选择其一的方法过去可能有效，但如今已经过时。在全球竞争日益激烈、公众监督日益加强、政府法规不断更新的今天，领导者必须做到无懈可击——获得来自员工、客户、社会和股东的一致认可。简而言之，他们必须同时创造更高的社会和经济价值。

本书通过有说服力的故事，及CEO们经深思熟虑而得出的建议为领导者提供了实用的观点，帮助他们实现更高、更新的标准。本书的作者团队成员均是来自顶级商学院及咨询机构的专家，他们通过独特的视角深入当代最成功、最有思想的领导者的内心深处。这些CEO均来自拥有能“成事”且能“行善”之独特能力的全球领先企业。这些企业包括渣打银行、印孚瑟斯、沃尔沃、康明斯、宜家、塔塔集团、金宝汤，等等。

读者将能通过此书了解这些顶级领袖们秉持的原则和遵循的做法：

1. 建立能实现社会和经济利益双赢的持久企业
2. 制定能有效利用企业独特文化和员工能力的制胜战略
3. 大幅提升员工士气、激发员工志向
4. 激励并让多元化全球组织协同一致
5. 通过所在组织大胆提升领导能力

作者们广泛深入的研究及针对全球各地成功领袖的深度采访铸就了又一本管理学经典。

## 作者简介

迈克尔·比尔，哈佛商学院工商管理专业Cahners-Rabb名誉教授兼真知中心主席。

拉塞尔·艾森斯塔特，真知中心总裁，曾任哈佛商学院教员。

纳撒尼尔·富特，真知中心总经理，麦肯锡公司前合伙人。

托拜厄斯·弗雷伯格，瑞典哥德堡查尔姆斯理工大学管理学副教授，真知中心成员。

弗莱明·诺尔格伦，瑞典哥德堡查尔姆斯理工大学管理学教授，真知中心欧洲负责人。

<<更高追求>>

书籍目录

推荐序

译者序

前言

第一部分

更高追求型领导实践

第1章

更高追求型领导者

第2章

同步解决方案

第二部分

更高追求型领导的行为准则

第3章

形成战略认同感

第4章

树立追求卓越的 共同决心

第5章

创建多元社区

第6章

“西苏”式领导

第7章

集体领导

第三部分

通向雄心壮志 第8章

成为有更高追求的领导者

第9章

更高追求的企业

后记

作者简介

## &lt;&lt;更高追求&gt;&gt;

## 章节摘录

版权页：他重复了一遍，“舞王比赛。

”渣打银行要求各国子公司组织建立舞蹈队，每个舞蹈队的人数必须在4~30人。

舞蹈队必须编排某种层面上与渣打银行公司战略相关的一支舞。

对于编舞者而言，这无疑是一个非常有意思的任务。

舞王比赛在全球各地举行，结果大受欢迎。

仅印度就建立了100个舞蹈队。

冼博德说：“比赛的目的是让大家加强对彼此的了解，并展示各自的文化。

”渣打银行在主张并促进多元化方面取得的成功很大程度上源自觉察、理解和接受文化差异的能力。冼博德向纳撒尼尔和托拜厄斯称，“你必须理解人们处理问题、思考问题及表达问题的方式，并能读懂弦外之音。

如果持有异议，亚洲人的典型做法是先托延这个问题，随后再表达出反对意见。

所以，你必须学会当场挖掘出他们的反对意见。

非洲各国之间的文化差异很大。

你不能先入为主地假设自己能即时理解人们话语中所表达的意思，而是必须在语言沟通上多花点工夫。

最基本的尊重和待人接物的方式极其关键。

”据冼博德称，有些人无法体会或者接纳这些不同。

他说：“我们曾经聘用过一位员工，一位人非常不错的男士，但他好像就是做不到这一点。

这并不是因为他人很差劲，而是因为他经常误解团队成员及其他同事的意思。

我们也找不到帮助他的方法。

”渣打银行为促进文化整合而采取的各种创造性方法不仅能活跃氛围，更带来了一种竞争优势。

因为这有助于渣打银行从收购活动中最大限度地获取价值。

在巴基斯坦和中国台湾收购新的业务后，渣打银行在全公司范围内推出了“欢迎周”项目，专门针对巴基斯坦和中国台湾举行了一系列活动。

冼博德表示，“我们希望全公司在每个国家和地区的每一名员工都对我们已经收购的对象及收购原因有所了解，并通过食物、穿着或其他与文化相关的某个方面举行某种庆祝活动。

我们并非首次进驻巴基斯坦和中国台湾，但这些活动让这两个地方的重要性得到了强化。

”此外，渣打银行还从一些国家和地区选取一些代表派到全球其他业务区域。

60名中国台湾员工前往30个国家与渣打银行当地的员工及当地工商界人事共事。

在向外界介绍台湾的同时，这些台湾员工也对公司有了更多的了解。

冼博德解释道，“这些员工回到台湾后会向同事们介绍自己到访乌干达的心得体会以及在那边的情况。

但实际上，其中传达的信息是整个公司如同一个大家庭。

他们已经成为了公司大家庭的一部分。

”据冼博德称，建立共有集体观念的过程（包括在多元环境中做到这一点）至关重要，因为“很多时候随着员工的不断成长，最终他们会组建半独立状态、实际上脱离整个集体的组织”。

冼博德谈到了自己思想上的改进，他说：“我最初是和数字打交道的，负责咨询分析。

但现在我很多时候都在关注文化，因为我想确保随着公司的发展和进步，我们不会丢掉让自己独一无二的特质。

”例如，冼博德每个月会和公司内的特定人群进行一次“主题连线”。

他说，“会议的部分内容是由我发表讲话，但还有部分内容是解决事先准备好的问题。

大家提前提交问题，然后我和他们现场连线，听取他们的问题。

”其中有一次连线就是在妇女节当天进行，全公司400名较为积极的女员工参加了连线。

冼博德介绍道，“其中有10名员工现场连线就公司在弹性工作安排及其他围绕全球女员工工作灵活性的特定问题向我提问。



<<更高追求>>

”此外，在加纳独立50周年及韩国第一银行收购周年庆典时冼博德也进行了连线。

## &lt;&lt;更高追求&gt;&gt;

## 媒体关注与评论

“我和汤姆·彼得斯曾在《追求卓越》一书中写道，出色的领导者和管理者为人而战——而非为金钱而战。

这本构思精巧、内容丰富的书恰恰讲述了跨越三大洲的36位CEO如何做到这一点。

更高最求型领导不仅仅是一种选择，更是在未来商界中制胜的必要条件。

——罗伯特·沃特曼，《追求卓越》作者“本书引发了一场期待已久的讨论，讨论的主题是从事所热爱事业的员工与他们所在公司业绩之间的相互关系。

如果你当前领导着一个组织，但却认为这一问题无足轻重，那么我断定你无法走向成功。

——布莱德·安德森 百思买前CEO兼副董事长“作者对以创造价值——而非简单地榨取价值为基础的领导者 and 机构进行了入木三分的研究。

在新商业模式亟待出现的情况下，作者们对主要的个人主义范式和美国商界30年的股东价值最大化理念进行了探讨。

本书犹如雪中送炭，向全球商业领导者及希望了解经商之道的人们提出了一个疑问。

——拉凯什·库拉纳 哈佛商学院Marvin Bower领导力发展教授“在节奏发展越来越快的当今世界，领导力可以成为目的感和灵感的源泉，也可以成为滋生惰性的温床。

通过这本佳作，我们会发现，领导者可以带着目的感、善心和信赖引领企业前进的方向。

本书集深入的洞察力、新颖的思维方式及创造性的行动于一身，是每位立足未来的领导者必读的佳作。

——琳达·格拉顿 伦敦商学院管理行为学教授“本书对将财务业绩和社会价值相结合的领导者的经历进行了专业的介绍。

树立战略目标及组织诚信，处理股东关系是当今领导者面临的重大挑战。

本书从更高最求型领导者身上提炼出了关于成功的深刻经验和教训。

——鲍达民 麦肯锡公司全球总裁

## <<更高追求>>

### 编辑推荐

《更高追求:卓越领导者如何创造社会和经济双重价值》编辑推荐：全球领先企业CEO的管理宝典，符合新的领导力标准。

每位拒绝在人员和绩效之间做出妥协的领导者必读之经典。

<<更高追求>>

名人推荐

<<更高追求>>

#### 版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>