

<<企业之根>>

图书基本信息

<<企业之根>>

前言

我们觉得很有必要写这本书。

保罗·多兰在费杰葡萄园工作已有25年了，而他担任公司总经理并带领我们寻找一条可持续性的发展道路也有10多年了。

在此期间，保罗·多兰不仅提出了一系列的管理理念并辅以实例加以佐证，而且我们还了解到通过费杰的成功使人们对酿酒业的态度发生了深刻的变化。

保罗·多兰的视野越是超出自己的企业，他就越强烈地感觉到有必要为这个世界做点事情。

他想将自己辛辛苦苦悟出的道理和收集的实例同每个人分享，让他们从中受益。

长期以来，我的创作都有着一个明确的目标，那就是要致力于推进酿酒业的可持续发展。

当保罗和我谈论要合著一本书的时候，他显然已经拥有了全部的原材料，比如激情、经验以及创造一个更美好世界的雄心壮志。

一个秋天的早晨，我们在门多西诺角的一个小咖啡馆聊天的时候，我在瞬间突然意识到自己对地球及其居民的责任感增强了。

从那以后，与保罗的合作共事加深了我对他所取得成就的理解，也更清楚我们能从中学到什么了。

<<企业之根>>

内容概要

本书描述了我是如何重新找到我们的企业之根，并决定要改变其发展道路的。

这本书还向大家展示了企业发展的一个新机遇，这一机遇要求在组织内部、各级管理人员以及员工之间进行改革。

幸运的是，在这次改革中没有人会被扫地出门，我们所需要的仅仅是用那些更具持续性的经营方式来代替那些传统的经营方式。

每个人都可以参与其中并从中受益。

事实上，我相信，许多人已经看到了这场即将来临的革命，他们正思量着这场革命将在什么时候、以何种方式、从哪些方面影响自己。

本书所做的一个假设是：我们自己能够领导这场革命，而不是等待革命的到来。

我们能够让革命发生，并引导它朝着我们所希望的方向发展。

本书讲述的是一个真实、催人奋进且具有可读性的个人和公司转变的故事。

请阅读这本书，然后你才会明白一个公司领导是如何引导其公司创造更多更有价值的利润。

此书是研究具体做法的，对那些刚踏上可持续发展之路或已经走在实现可持续发展之路上或有此想法的公司领导来说，这可以算作一本入门指导。

我想把它献给我们所有的经理。

<<企业之根>>

作者简介

保罗·多兰，是加州第四代酿酒师，他于1992年成为费杰葡萄园的总经理，在他的管理下，费杰成了美国规模最大且最负盛名的酿酒厂之一。

一直以来，他帮助创建了Eagle Peak Merlot和Sundial Chardonnay，并形成了至今仍受饮酒者喜爱的葡萄酒风味。

现在，多兰正在为费杰葡萄园的母公司——布朗佛曼公司开发下一代葡萄酒出谋划策。

<<企业之根>>

书籍目录

自序他序
前言 可持续发展：发生在费杰的商业革命 费杰的成长 企业发展的新机遇 成为楷模 重要的组成部分 转变企业发展的前提 持久的成功 探索与发现 “我不知道”的威力
第一章 企业是大环境的一部分 在费杰寻根 敞开心扉 对进步进行重新定义 将相互联系原则运用于实践 获得认识 利用机会让企业更具持续性 担当发展可持续葡萄栽培的重任 酿酒业迅速发展 展望未来
第二章 企业文化是由企业环境决定的 探索费杰的目标 企业目标将创造企业环境 企业环境中产生企业文化 “实话实说”和“趣味旅行” 根据理想中的结果设置工作环境 领导者的角色 3E 文化
第三章 企业灵魂根植于每一位员工的心中 从义务到责任 如果你把员工视为伟大的人 释放员工的活力 创造一个可以充分表现自我的环境 要善于肯定员工的成绩
第四章 真正的力量在于将你的知识付诸实践 个人的命运同企业的命运紧密相连 必然的行动 那些正直的企业将带来巨大的挑战 创造新知识 “博泰乐葡萄酒”的诞生 将知识付诸实践将能够扩展我们的机遇 从小处考虑还是从大处着手 分享你的知识 讨论的力量 讨论是如何发挥作用的 扩展讨论的范围
第五章 你不能预测未来，但可以创造未来 确定方向并组织行动 不可预测性是我们的盟友 描绘生动的蓝图 费杰葡萄园
第六章 我们可以产生新的想法 让世界跟着我走 表明立场而不是发表看法 立场的各个方面 将人类送上月球 我的立场 公开表明立场 你已经踏上征程
后记 从葡萄到葡萄酒的过程 费杰葡萄园的历史及其发展前景 费杰的环保纪录 奖章 费杰的未来 参考文献 鸣谢

章节摘录

第一章 企业是大环境的一部分 2002年11月19日这一天，我站在旧金山费尔蒙特酒店里一间大会议室的讲台上。

看到加州葡萄酒行业的领导者们汇聚一堂，盛况空前，我顿时感觉毕生所求都已呈现在我的面前。再过几分钟，一场记者招待会就要开始了，会上将宣布创建《加州可持续葡萄种植暨葡萄酒酿造操作规程》。

我是作为美国葡萄酒协会的一名董事在那里发表演讲的。

此规程是由美国葡萄酒协会和加州酿酒葡萄栽培者协会共同提出的。

我们要公开承诺我们将把葡萄酒行业塑造成从事农业生产者的楷模。

费杰为这次重要会议的到来发挥了极具影响力的作用，我当时心潮澎湃。

我认为葡萄酒不同于人们所购买和消费的其他产品。

葡萄酒中蕴涵着浪漫情调，而酿造葡萄酒的过程中也充满了神秘的艺术色彩。

葡萄酒的这些品质不断在人们中间引发激烈的讨论，让人们急于了解更多关于它的事情。

这就是我们一个行业公开承诺要致力于可持续发展这件事情变得如此重要的原因。

比起其他行业，我们更有可能用自己的行动来改变企业的灵魂和思维。

我觉得在这次记者招待会上，我不仅代表着葡萄酒商和葡萄栽培者，而是在向消费者、在向各行各业、在向更广阔的领域发表演讲。

在演讲中我说道：“如果我们能够成功地将加州的葡萄栽培转型，那么我们就有能力改变整个世界的葡萄栽培。

而倘若我们能改变世界的葡萄栽培，我们则可以改变全球的农业。

如果我们的葡萄酒行业能展示出可持续发展的智慧和可行性，那么全球的企业团体自己就能寻找到新的机会和责任感，而这些机会和责任则能够引领我们建设一个欣欣向荣并能持续发展的世界”。

我的演讲将这段漫长的探寻之旅描绘得更加美好了，这段旅程从确定的信念出发，历经充满疑惑和痛苦的个人危机，最终获得了新的希望和机遇。

在费杰寻根 我一拿到酿酒专业的毕业证书，就来到费杰葡萄园。

我直接和这个家族葡萄酒酿造厂的家长和创始人巴尼·费杰联系。

他于1958年买下了一个废弃的农场，后来在他妻子和11个孩子的帮助下将其改造成成了一个葡萄园，所以他早已深深扎根于周围的这片土地。

他对探索富有极大的热情，并急于知道他该如何安置一个拥有雄心壮志并训练有素的酿酒师。

我不确定当他决定雇用我的时候是否发现了我的远大抱负。

反正那时候，我相信我能做任何事情。

在头一年的葡萄收获季节，我酿造了好几种葡萄酒，比如格乌兹塔明那、雷司令、白诗南和长相思等等。

这些白葡萄酒都是费杰的新产品。

在加州州立大学弗雷斯诺分校的时候，我就品尝过这些葡萄酒，而且那时候我就曾经想着要亲手去酿造它们。

巴尼总想尝试一些与众不同的想法。

他有时会跑进来说：“我听说蒙特利尔有葡萄，你想去摘吗？”

”而我的回答一般是：“走吧！”

”我们去的时候可能是季末，也可能正赶上了旺季，也有可能酿酒厂根本没有剩余的空间来存放葡萄了，但无论如何，我还是要给他肯定的回答。

实际上，如果有人说——甚至是很不经意地说——我不可能做成某事，我当时的本能反应就是我一定会做给他看。

我这人有股傻劲，认死理。

那时候我的态度并不会对我们的事业造成损害。

因为酿酒厂还很小，而且是家庭经营，所以费杰葡萄园需要愿意走出去的人。

<<企业之根>>

20世纪80年代，葡萄酒市场迅速发展，我们正处在葡萄酒发展大潮的浪尖上，事业开始如日中天。1982年，我们生产出了第一瓶“日晷夏敦埃”葡萄酒，如今，这种葡萄酒的销售量急剧攀升，每年销量将近100万箱。

每个人都十分努力地工作，而且能依靠自己的努力定期得到回报。

要是我们能利用好眼前的机会，即便是固执一些、苛求一些也是可以接受的。

我对自己的要求比对其他人的要高，就是要我除了正常的工作时间之外，每周再多工作10个小时我也愿意。

因为我只想证明我是对的，我能够做到。

这种管理形式给费杰以及我个人都带来了利益，这一点很早就得到了证明。

1978年，也是我在酿酒厂的第二个年头，巴尼和美国航空公司做了一笔特殊的交易，那就是为其旅途中的乘客提供“佳美博若莱”葡萄酒，这就意味着我们要比前一年生产更多的佳美。

我当然同意这桩生意。

毕竟，佳美是巴尼最喜爱的葡萄酒之一。

我开始工作了，在整个门多西诺地区从葡萄栽培者那里购买成熟的葡萄，然后将它们碾碎，接着再把它们保存好，让它们进行第一次发酵。

在酿酒的这一阶段，葡萄汁中的糖分会被酵母吸收，然后变成酒精。

接下来是第二次发酵，在这一过程中，微小的细菌将葡萄中的强苹果酸转化为弱乳酸。

苹果酸酸性很强，就像苹果中的酸一样，世乳酸酸性较弱，如同牛奶中的酸。

这样看来，苹果酸一乳酸发酵既能降低葡萄酒的酸度从而使其变得柔和，又能使酒的酸度稳定下来。

不过，前提条件是在装瓶之前发酵过程必须完整，否则，葡萄酒会在瓶中继续发酵，而当你打开瓶塞时，就会遇到一个令人失望的“意外”，因为那酒往往不能喝。

我准备将那些提供给美国航空公司的佳美装瓶交货了。

虽然实验室的结果表明：这些葡萄酒可能还需要一点时间来完成苹果酸一乳酸的整个发酵过程。

但通过我这个专业酿酒师的品尝，这些酒对我来说已经够柔和、够稳定了，因此我十分有把握地下令将它们装瓶。

如果有一个质量够好的过滤器，我可以把所有残留的乳酸菌滤除。

可是酿酒厂没有这样的过滤器，而我也没有出去找。

我认为我并不需要。

尽管事实就摆在眼前，但我仍然固执地相信我自己的判断。

你可以猜想到接下来发生的事情。

我们将酒装船运出去之后，这些葡萄酒开始在酒瓶里再次发酵。

显然，美国航空公司不会愿意为他们的乘客提供还在酒瓶里冒泡的葡萄酒。

我们不得不把葡萄酒从航空公司运回来，这对费杰家族造成了一次十分严重的经济损失。

本来我们有一个很好的机会，可以将我们的佳美博若莱1978展示给一些很重要的客户，并同他们建立起一种长期的互惠互利的合作关系，但是我却把它搞砸了。

这对费杰葡萄园名誉的损害是无法估量的。

然而当时我却并没有向巴尼或者费杰家族的其他任何一个人道歉，我甚至没有承认错误，我认为自己什么错也没有。

每一个成功的酿酒师都会因为某种原因把葡萄酒酿坏。

葡萄酒是世界上最复杂的生物制剂之一，虽然我们是酿造葡萄酒的人，但我们却无法绝对地控制它。

所以，我这次酿造佳美博若莱的经历并不稀奇。

我找出各种我所能找到的理由和借口来推脱责任。

我辩解说，我们当时酿了很多酒，而我的压力特别大。

我曾为费杰家族赚了很多钱，还给他们带来了许多赞誉。

但我怎么可能是一个十全十美的人呢？

费杰的经济欣欣向荣，有时候逐年增长两倍。

在某种程度上，巴尼和其他酿酒师对我的表扬，以及从商业交易中赢得的称赞已经冲昏了我的头脑，

<<企业之根>>

让我觉得这些赞誉就是我想要的一切。

我甚至记得有时候我说，我之所以喜欢忙碌，是因为忙碌的时候我只对葡萄酒有责任和义务。我可以沉浸在自我的世界里，其他任何人都必须服从我。

我刚加盟费杰时，就和林恩结婚了。

她非常支持我成为一名酿酒师，并且鼓励我去开拓偏远地区的葡萄种植。

她同我一起分享我对葡萄酒的那份热情，而且无论我们住在哪里，她都能将我的生活打理得井井有条，让我感到非常舒适。

她爱我们的家，而且她让我们移居到红木谷的那次搬家成了我们两个儿子一次有趣的探险。

但大部分时间里，我都是一个人在酿酒厂“探险”。

酿酒厂是我所习惯的环境，也是我待的时间最多的地方。

几年来，家里的事情变得麻烦起来，而酿酒厂的事也不让人省心。

后来有人告诉我说，那段时间，我总是横眉立目的，板着脸在酿酒厂周围走来走去。

我在家里很可能也是这样，但我的妻子和孩子们都不敢告诉我。

或许他们确实曾试着告诉我，可我却听不进去。

在我去学习酿酒之前，曾在军队服役三年，在此期间我学会了命令和控制，也学到了通过我的权威来设定并实现目标。

虽然现在这些方法在我最爱的人身上已经没有效果了，但我却不能彻底忘记这些方法，因为在军队时，这些方法的效果太好了，而且对我影响的时间也太长了。

最终，我毁掉了自己的婚姻和家庭，一切都太晚了。

1983年，我和林恩离婚了。

我对别人大发雷霆，对我自己也是满腔怒火，可我却无人倾诉。

我还是不能承认自己在这次婚姻和家庭剧变中的失败，这让事情变得更加糟糕。

那段时间是我人生最黑暗的时期，我甚至很难集中精力酿酒了。

幸运的是，这段痛苦并没有让我一蹶不振，也没有对酿酒厂造成任何损害。

我依然保持自己的工作准则，同时我还成功雇用到了几个我终于可以相信和依靠的员工。

但我必须寻找一些新的基本原则，我所认为的牢固基础已经化为流沙了。

我或许是第一次开始怀疑我自己，怀疑我人生的目标了。

我想要找到生活中一些更稳固的东西，这让我扪心自问：对我来说，什么是最重要的？为什么？

我为什么要做现在这些事情呢？

我真正需要用来充实自己的是什么？

我去咨询专家的意见、读书并且上辅导班。

渐渐地我似乎回到正常状态了。

1986年，我与黛安娜·费杰再婚，她是一个很特殊的女人，我和她有许多共同的兴趣。

我们两个人都喜欢美食和葡萄酒；我们都喜欢室外活动——她喜欢去花园，而我喜欢去葡萄园。

她在费杰家族的11个孩子中排行第八，我们在酿酒厂举行了一场多姿多彩的婚礼。

到现在为止，费杰葡萄园已有一系列令人称奇的葡萄酒，其中包括1985年、1986年和1987年的那些值得纪念的经典葡萄酒品种。

我相信，这些葡萄酒，特别是赤霞珠，依然能位居世界最好的葡萄酒之列。

但到了1988年，我必须面对这样一个现实，那就是无论葡萄酒有多好，我还是在苦思冥想什么对我来说才是真正重要的。

你也可以想象得到，我当时还没有完全从困惑中走出来。

这使得我新的婚姻有时候会出现一些问题，这既让我感到害怕，又让我感到烦躁不安。

敞开心扉 我的兄弟彼得帮助我最终明白了这样一个道理：我工作中的成功并不能帮助我找到真正让我快乐的东西。

在我看来，我自己的判断比其他人的判断更为可靠，而且还认为调整我的个人生活比参与大家的生活更加重要。

<<企业之根>>

我发现，在家庭里我并没有尽到一个丈夫应尽的职责，也没有尽到一个父亲的义务。我没有意识到其他家庭成吊的作用，也没有发现我们应该齐心协力一起把家庭建设好。相反，我只是从他们那获取我所需要的，然后留下烂摊子让他们收拾，这就好比一个企业只顾自身的利益，而不在于污染河流和虐待员工的后果。

在我领导的酿酒团队中也是这样。

我意识到我一直在控制着他们。

利用他们来实现我自己的理想和抱负，却没有留给他们自己个人发展或成功的空间。

当然我几乎得不到认同。

我认为我是在为费杰服务，然而实际上，我是在追求自己的个人梦想。

这让我有理由对别人生气，而不用停下来去审视我自己在这一体系中的作用，也不用去考虑自己对我们团队的成功或偶尔的失败所造成的影响。

这可能是许多公司中典型的“领导”行为，但这并不能成为继续这样做的理由。

我所创造的企业环境变化无常、充满了不确定的因素，因此我们必须要小心谨慎。

我个人感觉我很自由，可以做自己想做的事，但那些向我报告的人显然就不是这么想了。

有了这一新的认识，我开始慢慢改变自己的行为，并创造一个更加积极向上的环境。

我主动向团队的其他成员敞开心扉，而不是眼看着他们做出令我失望的事情或者亲眼目睹他们遭受失败。

我不再将自己的一切想法强加于他们，而是发现在我们共同居住的世界里，我们的交流可以是双向的，这样我们才能和每一个人自由交谈，畅所欲言。

刚开始他们有些怀疑，但后来都与我配合得很好。

效果真是令人难以置信。

1991年假期时，我在家庭生活中也发生了同样的变化。

12月份是酿酒师对自己一年的工作进行回顾总结的时候。

有一天上午，我要和我的员工们见面并对他们一年的工作进行评价。

也是那个上午的早些时候，我自己也要去接受当时费杰的首席执行官，也是巴尼的儿子——约翰费杰的评估。

尽管有些不方便，但酿酒师们还是希望我能去参加当天中午的聚餐——他们已经暗示出了这是一顿特殊的午餐。

虽然我知道这意味着我要祈祷对我自己的评估必须按时完成，这样我才有足够的时间从与约翰的会面地点赶到市中心我最喜爱的一家饭店，但我还是答应了他们。

倘若我有一小会儿时间，我都能想到，这也许是我们团队的告别午餐。

当我走进饭店时，每个酿酒师我都看得一清二楚。

他们五个人都坐在那里，笑得很灿烂。

他们问我评估结果怎样，我回答说：“嗯，我们还在谈话的时候，我就已经用传真机把我的个人简历发送出去了。”

尽管我听到这些话是从我嘴巴里说出来的，但这个笑话确实讲得不合时宜。

我开始有点不安了。

这时候，我的好朋友丹尼斯·马丁开始说话了。

“我们只想送你一份特殊的礼物，因为在我们眼里，你真的很棒。”

他把一个手工制作的木盒放在桌上，这份礼物是一个酿酒师梦寐以求的：一瓶1985年木桐·罗斯柴尔德酒庄的葡萄酒。

盒子上面有一块很小的黄铜饰板，上面写着：“谢谢你的引导、支持和友情。”

作为一个酿酒师，能收到这份礼物我很开心，这标志着我的人生取得了重大的进步，因此这一时刻成为了我最宝贵的记忆。

此时此刻，我意识到我真的变了。

我给同事们生活带来了积极的影响，同时我也感受到了他们给我的生活所带来的巨大转变——这是由我大约两年前开始的辛苦而转变来的收获。

<<企业之根>>

当我从自己的个人世界走出来，进入周围其他人的生活时，我明白世界上还有很多人的需求得不到满足，我开始想我是否可以更有作为，而不仅仅是酿酒。

我甚至一时冲动，想回去上学，想去当医生。

那样的话，我就可以零距离地接触到其他人的生命，然后在每天快结束的时候，我可以清楚地知道自己在那一天为世界作了什么贡献。

<<企业之根>>

媒体关注与评论

保罗·多兰不仅为企业发展指出了新的机遇，而且提供了改变工作和生活方式以及为子孙后代保护地球的可能性。

他超越了传统的思维模式，证明企业投资也是为了员工、团体和环境的利益，告诉我们怎样以足够的勇气和想象力来重塑一个更加公正合理的世界。

——新泰莱公司前任首席执行官、新泰莱基金会主席：阿诺德·希亚特 一个惊奇的时刻改变了保罗·多兰的生活和加州酿酒业的发展过程。

从那时开始，他便发现了一种21世纪的商业发展模式，这种模式与今天的生产底线有关，也和我们的后代息息相关。

他提出的这一商业发展模式是一种战略性的构想，使得我们可以在不损害子孙后代利益的前提下实现可持续增长，这对企业和政府都有深刻的指导意义。

——美国众议院议员：麦克·汤姆森阁下

<<企业之根>>

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>