

# 「硅谷總教頭」比爾·坎貝爾

## 的管理之道

「Trillion Dollar Coach」——如果直譯，谷歌前三位高管埃里克·施密特、喬納森·羅森伯格和艾倫·伊格爾這本著作的書名應為《萬億美金教練》。內地出版方卻巧妙地譯成《成就：優秀管理者成就自己，卓越管理者成就他人》，讓其披上亦真亦幻的「標題黨」面紗，散發出迷人的財智味道，好在這並不影響其思想的時代光芒和現實意義。

文：潘啟雯

埃里克·施密特掌帥谷歌18年，帶領公司成長為全球科技行業的佼佼者。當他總結職業生涯時，繞不開師從15年的導師比爾·坎貝爾(Bill Campbell)。坎貝爾是創造硅谷奇跡的幕後英雄，曾為蘋果、谷歌、臉書、亞馬遜等偉大公司提供指導，創造了超過萬億美元的市值。在《成就》的寫作過程中，埃里克·施密特等三位作者走訪了這位「萬億美元教練」的80餘位弟子，如蕾姆·庫克、拉里·佩奇、謝麗爾·桑德伯格、傑夫·貝佐斯等硅谷領導者，他們共同總結出了32條大道至簡的管理之道。坎貝爾特別強調了簡單做法的重要性，因為把所有的簡單做法相加，就等於強大的公司運營。



### 從欖球教練到硅谷導師

「桃李不言，下自成蹊」——用這句中國古語來形容坎貝爾的人生軌跡或許並不為過。坎貝爾喜歡「把聚光燈打在別人身上，而他自己更喜歡待在陰影裡」。一個個故事就像一塊塊拼圖，拼出坎貝爾的樣子，也拼出教練型領導者的隱秘畫像和管理之道。

在進入硅谷之前的1974年至1979年之間，坎貝爾曾在哥倫比亞大學當欖球隊教練。與學生時代相對成功的欖球生涯相比，坎貝爾的欖球教練生涯是個失敗。坎貝爾先是成為波士頓大學的欖球助理教練，後來才成為哥倫比亞大學欖球隊主教練。但是到1979年賽季結束時，他帶領的球隊只取得了12勝、41平、1負。這個表現乏善可陳，心力交瘁的坎貝爾大病一場，最終離開了欖球教練生涯。

多年的教練生涯，讓坎貝爾磨練出了出眾的演講才華和溝通能力，因此當他38歲進入一家廣告公司時，他的客戶柯達被迅速折服，將他挖到了一個更大的平台之上。隨後，時任蘋果公司CEO、被喬布斯從百事可樂挖來的、「賣糖水兒」的約翰·斯卡利(John Sculley)，通過自己的兄弟認識了坎貝爾，並力邀他加盟蘋果出任營銷副總裁。

對許多人來說，一生參與一個偉大公司的塑造就已經非常了不起。坎貝爾一生中從未寫過一行代碼，但是神奇的是，他同時是很多硅谷著名公司

始創人和CEO的「教練」。在殘酷的商場搏弈中，坎貝爾的存在就像是一縷清風、一壺溫酒，讓一群被利益所裹挾的企業家，找到心頭最溫熱的角落。這讓坎貝爾受到了廣泛的尊重，甚至被描述為一個「商業領袖」一般的人物。具備「現實扭曲力場」的喬布斯，是一個具有極端主見甚至偏執的人，能夠在思想上影響到他人屈指可數，而坎貝爾正是其中之一。

坎貝爾曾與喬布斯密切合作近30年，喬布斯在世的時候，經常找坎貝爾解決各種問題。1985年，約翰·斯卡利和董事會將喬布斯從蘋果公司董事會除名。坎貝爾認為，喬布斯在蘋果的第一段經歷並不能說明他是一位偉大的領導者。1997年，蘋果公司收購了喬布斯創立的NeXT，他也回到蘋果公司擔任首席執行官，那時坎貝爾發現，喬布斯像是換了個人。「他一直很有魅力，充滿激情，才華橫溢。但當他回歸蘋果的時候，我發現他成了一名優秀的經理人。他看重所有事情的細節，對產品自不必說，他對財務銷售、運營和物流的管理也做得很細。我從中學到了很多。直到成了優秀的經理人，史蒂夫才成長為一位領導者。」

優秀的管理者只能成就自己，而優秀的教練能夠成就他人。喬布斯去世後，坎貝爾又「輔導」喬布斯的繼任者蒂姆·庫克。直到2014年，他才離開蘋果公司董事會。作為一名商業指導教練，坎貝爾的任務不是負責特定項目，也不是做戰略決策，而是讓其他人做得更好。儘管他是向個人提供建議，但關注的重點卻是確保團隊能夠通力合作。他的座右銘是：「頭銜

讓你成為管理者，而員工才讓你成為領導者。」

雖然坎貝爾在團體會議上不吝表揚，在工作之外也寬宏大度，但他可不是軟柿子。他只是主張「私底下訓人」，而且精於此道，也因此總能贏得被訓之人的感激。與人交談時，坎貝爾總是全神貫注：討論時從不打斷對方，也從不會看手機。但指導必須是雙向的。有些人因性格使然，不會恰當作出回應。坎貝爾認為，要真正接受指導，管理者得是誠實、謙遜並樂於學習的。

自2016年坎貝爾去世後，還沒有人能取而代之，他的獨特個性由此也可見一斑。這個故事也告訴世人，最優秀的管理者需要兼具教練的思維與本領。谷歌正在嘗試將坎貝爾的理念納入公司的運營方式。「所有的管理者在某種程度上都應該是指導」——這種觀念似乎正在流行開來。

### 人是所有公司成功基礎

商業教練在中國並不多見，在硅谷卻非常普及，很多偉大的公司背後都有商業教練的身影。這是因為，再優秀的管理者，也常常會有視野盲區和能力邊界。更重要的是，一家公司的成功，並不僅僅依賴某一位超級英雄式的管理者，還需要強大的團隊。因此，為了保證最好的訓練效果，坎貝爾指導的不僅僅是個人，更是整個團隊。

作為團隊指導的一部分，埃里克·施密特等三位作者提到了谷歌獨特的開會方式。在每周全員會議開始前，谷歌經常以「周末做了什麼」環節為開場，兩位創始人拉里·佩奇和謝爾蓋·布林也會參與，類似風箏沖浪的逸事、極限健身的近況，經常能引起同事們的濃厚興趣。這樣的溝通策略，看起來很即興、很不正式，但它是坎貝爾和施密特一起改進的成果。

這種簡單的交流讓人們分享了彼此的故事，大家看到了各自真實的一面，實際上也確保了大家能做出更好的決策，增進同事情誼。這也是比

爾作為商業教練最重要的理念之一：「人最重要」。人是所有公司成功的基礎，而優秀的管理者懂得如何創造一種充滿能量的環境，並通過支持、尊重和信任，幫助優秀的員工實現卓越和成長。

在工作中，坎貝爾強調終端銷售人員對企業產品的影響，他看到當年喬布斯認為用戶「對自己都沒有概念的東西不會有什麼意見」，就去告訴他「一個營銷人員可能永遠也不會想到去發明一個麥金塔電腦，但他們的存在，有能力讓公司的產品變得更好。」

在整個科技行業剛剛興起、幾乎完全處於賣方市場時，能夠有這樣貼近用戶的思維，在當時是非常難得的。事實也最終證明，漠視消費者需求的喬布斯最終因為產品銷量不佳，一度被踢出了董事會。想必這也是其尊重坎貝爾最重要的原因之一。

為了幫助團隊實現宏偉目標，坎貝爾運用了各種技巧：妥善招人(挑選合適的團隊成員)，促進性別多元化(讓女性坐到主桌)，在小誤會擴大之前化解它們(彌合個人與人之間的鴻溝)等等。坎貝爾思想的核心其實和任何體育教練思想的核心一樣：團隊至上。所有隊員，無論是不是明星，都必須準備好把球隊的需要放在個人的需要之上。有了這樣的承諾，團隊就能實現一番偉業。這就是為什麼當坎貝爾面對問題時，他首先關心的不是問題本身，而是負責解決這個問題的團隊。團隊組建好，問題就能解決好。

很顯然，真正的「成就」，不是世俗意義上的成功，而是成就他人，成就自己。商業領域也一樣。成就的源頭是對人，對「the wholesome person」(健全個體)的尊重和愛。從這個意義上說，坎貝爾不僅是一位商業教練，某種程度上也是一位人生教練。他所堅持的商業管理原則，也適用於人際交往和日常生活，比如誠實、自律、熱情、信任、尊重、勇敢、傾聽、理解。

# 情歸處，即故鄉

## ——《萬福》讀後

一個地方和另一個地方關係有時候就如一個人和另一個人一樣，他們曾經如膠似漆，海枯石爛，誓不分離，後來卻形同陌路，擦肩而過；等到人老世故，早已風輕雲淡，親疏不再。改革開放之前，深圳人對香港的嚮往是不可逆轉的，只要逃到(這個逃字是在歷史語境下產生的)香港，必然前程遠大。等到改革開放之初，深圳本土的人以香港有親戚朋友為榮，他們可以得到深圳河對岸的港貨甚至錢物，更是精神依託；然而，時至今日，那些當年逃港的人卻以在深圳或內地有豪宅，能夠回到故鄉興業辦廠為榮。在這前後四十年的逃離與回歸之間，誰又能想到，世事如白雲蒼狗，精神家園才是最終的依託呢！

從四十年前算起，當年逃港年齡最小者如今也年屆花甲了，其間，他們在經歷了露宿街頭、只求收留果腹之後，略有積累，想到的還是

深圳河對岸的親人和村莊，修道路、建學校、接濟拉攀親人；如今，深圳河北岸日新月異，政策對他們全面放開，他們歸心似箭，重建老屋，重振祖業。而第三代卻早已跨越深圳河，來來往往，早出晚歸，河對岸他們已經不再是障礙。三代人捨不下的愛，斷不開的情，其間的牽攀不是三言兩語可以交代的，而是血淚，是親情，是愛，是故園情，是家國情。從深圳寶安區的萬福村到香港屯門，長篇小說《萬福》寫的正是這一河兩岸四十年的風光。

當年，萬福村的大哥帶著兄妹四人和朋友逃港，危機時刻，陰差陽錯，好友被迫下船，卻帶來了朋友懷孕的女友。大妹也被蛇頭騙下，隻身遠赴新疆。懷孕的女友自然成了大哥的妻子；小妹儘管和家姐的男友在一起，卻不能結婚，只好單身拉扯小弟的一雙子女……後來，來到香港的老母對周圍的一切毫不

上心，只要見到鈔票便興奮異常，喊着那句一代人的夢中囈語：我有錢啦！然而，就在八十八歲這一年，她突然明白了，她要回家，回家。這才有聲勢浩大的回鄉之路。眨眼之間，第二代長大了，寄託着深港兩地夢想的他們，開始了新的人生，阿惠被母親賣到了香港，嫁給了麻瘋病患者，可她卻不願意回來了，她已經成了香港的主人，背負着人道之重擔；大哥的子女回到深圳，卻不想再去香港，他們再也不比當年的父輩。

逃離與歸來。這不僅僅是深港兩地的地域概念，也是深港兩地人心的概念。港深之間，正如遊子與故土之間，難捨難離。三代人，分散聚散，好一幅萬福屯門市井圖。在



書評  
文：汪泉

《萬福》  
作者：吳君  
出版社：南方出版傳媒、花城出版社

這幅闊大的畫卷中，作家以其細膩的筆觸，展開了四十年前後的人心長卷，勾畫了歷史長河中的短暫景象。小說看似在寫一場歸途，實則在寫一個時代的精神皈依。

與其說吾心安處是故鄉，不如說，吾情歸處是故鄉。一個情字，催動了幾許的無所畏懼，牽絆了多少的歸心忍耐。小說從容進入每個角色的內心深處，正如福克納的《在我彌留之際》一樣，不同的視角，不同的講述，將死者不斷送往遠方，漸行漸遠；而《萬福》卻反向而行，老母歸鄉，將所有的錯愕和疏離不斷彌補修復，將一場場鬧劇不斷轉圜，將歷史的縫隙緩緩縫合，將人心的疏遠慢慢拉近，這便有了四十年，便有了更漫長的美好期待。

故鄉尚在，人情歸來。

## 簡訊 「中國古典小說藏本」叢書 集結出版

香港文匯報訊(記者 劉蕊 河南報導)中國古典小說源遠流長、佳作如林，是蘊含與傳承中華優秀傳統文化的重要文學體裁，在中國文學史乃至世界文學史上佔有重要地位。2020年初，人民文學出版社總結歷年中國古典小說出版的成果，推出了「中國古典小說藏本」叢書，將25部經典之作匯為一編，以饗讀者。

這套叢書彙集中國古典小說藝術成就最高、影響最大的作品。如中國古典小說的高峰之作、家喻戶曉的「四大名著」，文言短篇小說的代表作《聊齋誌異》，古典白話小說集的代表作《三言二拍》，諷刺小說的傑作《儒林外史》，極具特點的晚清四大譏責小說等，在一套叢書之中，容納了中國古典小說各種題材、形式的代表作品。

叢書選用名家繪畫或精美繡像作為插圖，如清代畫家孫溫歷時三十餘年繪製的工筆彩繪《紅樓夢》，清人孫繼芳彩繪的《鏡花緣》，現代京津畫派著名畫家金協中彩繪《三國演義》的部分作品，晚清陳作梅繪《兒女英雄傳》，當代程十髮繪《儒林外史》等。此外，還收錄了《西遊記》清代彩繪128幅，《聊齋誌異》清人彩繪72幅，《水滸傳》清人彩繪梁山英雄像48幅等，圖文並茂豐富了讀者的閱讀體驗。



### 牛奶工

作者：安娜·伯恩斯  
譯者：謝瑤玲  
出版：台灣商務印書館



從遊民到2018年英國布克獎(Man Book Prize)得主、北愛爾蘭首位獲獎作家——安娜·伯恩斯最具實驗性的代表巨作。在1970年代一個充滿暴力且戰亂的無名城市中，一位十八歲的少女遭已婚權威人物「牛奶工」的覬覦與騷擾。少女獨自吞下恐懼、不安與內心煎熬。然而，在這個城鎮中，流言蜚語發酵竄出，少女從一個受害者成了破壞別人家庭的第三者，也成了他人眼中不正常且令人困擾的女孩。安娜·伯恩斯以節奏明快、意識流的寫作方式，透過主人翁少女或自信，或不知所措，或迷惘的口吻，描述一個極度壓抑的社會，導致多數的沉默大眾，以及特意的「無作為」社會氛圍。同時本書也點綴着黑色幽默，時而強烈譴責強暴文化以及女人在這樣的社會氛圍下如何被偏見看待，滿含難以隱藏的憤怒與危險。

### 沒有愛的世界

作者：三浦紫苑  
譯者：劉子倩  
出版：新經典圖文傳播



男孩說：「什麼?!情敵是雜草。」女孩說：「對結婚和生育都不感興趣的我，難道是不完整的生命體?」西餐館學徒藤丸陽太，戀上矢志成為植物學家的本村紗英。但本村熱愛阿拉伯芥(葉子)的研究勝過一日三餐。研究室裡外表貌似殺手(或死神?)的教授，鑽研著類似的老教授，不小心將仙人掌巨大化的學弟……在這些可愛的怪胎們支持下，本村天天埋頭苦幹為研究燃燒熱情……面對將人生全部奉獻給植物的本村，藤丸能以他美味的拿手菜抓住本村的心嗎?這段草食系的關係，能夠產生愛的光合作用嗎?

作者：尤·奈斯博  
譯者：林立仁  
出版：漫遊者文化



機智大膽、狂傲不羈的警探哈利·霍勒，再次挾著雷霆之怒回歸，這次他碰上的困境更甚以往。他和一生摯愛蘿凱瀕臨離婚，雖然重返奧斯陸警署，卻只能辦不起眼的小案子，但他真正想調查的，是史凡·芬納可能涉及的案件。芬納是連續性侵犯和殺人犯，哈利曾親手將他逮捕並送進監獄，但芬納在服完二十年刑後出獄了，現在正準備捲土重來。然而更糟的還在後頭，這天早上哈利醒來，發現雙手沾滿不明人士的鮮血，記憶更因昨晚酒醉而斷片。就在那晚，發生了一樁命案，死者命喪利刃之下。這是喜歡以刀子威脅受害者的芬納幹的?或者是有人蓄意栽贓?哈利不知道，這一切只是惡夢的開始，事情的發展，將完全出乎他的意料之外。