



第三章

十二金刚
——我们可以成为英雄

很多人来到我们面前，他们是生活赐予我们的礼物。大部分时候我们不愿看到这一点，我们想自己成为施予者。但如果你努力寻找，在与我们共事的人中，有些人天赋异禀，而管理者强大的标志就是他们能为这些人的天赋喝彩。

——阿尔卡季·库尔曼

布鲁斯·菲尔普：黑泽明很少出现在商务写作中，我知道，我查过。

但也许他应该出现。至少，《七武士》的这名偶像型导演，在促成荷兰国际集团直营银行发展的过程中，起到了他想象不到的效果。为什么？因为这部 1954 年的电影刺激了一批电影的产生，这些电影情节涉及很多不太可能组建的团队，然后完成了很多不可能完成的任务。从《十二金刚》和《纳瓦隆大炮》到《十一罗汉》和《偷天换日》，这类故事为工业时代的管理哲学描绘了一个浪漫而鼓舞人心的两难选择，在这里，令人赞叹的计划、技术上的天分和无条件的服从最后组建成了一个行之有效的团队。我们对这类英雄的渴望永不懈怠，每个为他人工作的人都在固守这种想法。只要不让

自己迷失其中，谁不想成为这样一个成功团队的一员呢？谁不想相信没有这样一个团队，要赢得而不是强制要求一个人个性的服从几乎不可能？当然荷兰国际集团直营银行不同于这些欢呼雀跃的电影的演员。

“角色分配”是描述荷兰国际集团直营银行团队建立的一个确切的方式，这一过程还在第一批员工的时候就已经开始着手。阿尔卡季·库尔曼自己就是创始总裁这一职位的一位黑马候选人。被邀请寻找首席员工的人事主管们几乎完全没有介绍阿尔卡季，当他们不得不介绍他时，对于倾向温和能干传统型人才的人才库，阿尔卡季被当作一个非传统的两难选择而提及：一方面他是一个特立独行的人，虽然他的简历扎实可靠；另一方面他又是一个管理强硬但能创造奇迹的家伙。汉斯·维克仁，荷兰国际集团驻阿姆斯特丹项目的高层执行官，对于这样一个特立独行者非常好奇，并极具勇气地雇佣了他，而维克仁自己本质上是一名真正的企业家。有这样一个开始，荷兰国际集团直营银行注定不仅仅是一家银行，阿尔卡季肯定也不会满足于现有的银行家团队。

阿尔卡季·库尔曼：我一直认为领导者在任何情况下的首要任务是排除疑虑，第二个任务则是挑选正确的团队。第一个任务需要天分，第二个任务是一门艺术。

李·马文主演的电影《十二金刚》在我们的头脑中留下了一系列经典深刻的形象：一个宏伟的目标，危险、呼吁着不同寻常的东西，完全不符合传统操作流程；十二金刚，他们全都是犯人，与常人迥异，却聚集在一起完成了这项不可能完成的任务。现在的荷兰国际集团直营银行不再处于第二次世界大战时期，“引领美国人们重回储蓄”也不是要除去敌人的司令部，但非常接近。有很多方式去描绘各种使命以及那些创造使命的人们，针对每一个使命需要有

正确的领导方式。事实上，在早期，领导阶层被称为“加拿大武工队”，但这个团队逐渐分裂，伤害开始大于帮助。企业不会蠢到既有一个核心集团又有一个圈外集团，让我们自己与企业的母体隔离太多。企业团队以及大量相关人员最后壮大得越来越迅速，因为我们毕竟不能完全只靠自己做事。在撰写此文时，仅在美国，荷兰国际集团直营银行已进驻 2000 强并持续增长。尽管如此，十二金刚的传说仍在继续，把我的哈雷机车骑在荷兰国际集团直营银行的独立坐骑上，只能让形象鲜活，却让其他人疑虑重重：一家银行，尤其是一家大银行，能像武工队一样运作吗？能被像我这样一个摩托车手领导吗？说真的？

为什么我把它当成武工队？也许这就是我们聚在一起的方式。各式各样的人在我的工作旅程中来了又去。有些是学生，有些是邻居，有些是朋友的朋友。我有时会在汽车经销商那里，在商店，或是机场碰到他们，他们总是问我类似的问题：你是谁，你在忙什么？也许是因为我紧张的神情，但一般情况下我们会有一小时的咨询讨论会。下一步：为什么不尝试一下在接下来的冒险中带上我们呢？我不能承诺你太多，但它值得你这么做，此外，你又能失去什么呢？对我来说，我们的团队是天才的聚集，他们不是你从履历表目录中找出来的普通人。也许我们吸引了一类和我们相似的人，又或许是我们正在努力寻找那些与众不同的特质。我总是被与众不同的人吸引，可能是因为每个人也总把我当成怪人。这种观点很自然地贴近我。任何旅程的开始都是天才和可圈可点的个性的聚集。

以我自己的观点来看，我往往认为真实的内心和承诺只有从那些经历过失败和不公正的人身上才能获得。生活不是一条直线。因此，如果你要激发某人的积极性，从一个大胆的目标中获得成功，去实现一个勇敢的愿景，那么，你不得和一些可以被证明的潜在

的天才一起工作。如果你有这样一群人，他们具有优秀的履历、姣好的容貌、良好的成长环境、稳定的家庭，你还能从中期待什么呢？这些不为成功而战的人们，往往只想保留他们已经得到的。我的经验证明，对于那些可以轻易获得成功的人，你只能帮他们保持现有的地位和职业道路。而对于那些处于逆境中的人，你只要给他一个机会，让他向自己和这个世界证明他能够成功，而且是如此迫切地想要获得成功，这样的动机和机会，前者甚至连边都靠不上，这种机会风险高得多。可以说，“这次让我失望我会杀了你”就是这类交易，这样的评论常常获得一个微笑和一次理解性的握手。

描述团队不是一件容易的事情，因为我们中的大部分仍然在荷兰国际集团直营银行的旅程中行走。他们的忠诚、天分和其他优点让你不得不爱他们。与他们一起工作让人充满活力，具有挑战性，虽然有时也不免赤裸裸的丑陋。武工队，从定义上来说，有点像一只浮动的木筏，很难掌控，也不曾美丽。沿途中，我经历而且仍将持续经历大量的让人分心的关于这个那个的各种唠叨，但强加秩序和逻辑无异于火上浇油，它会在很长一段时期内燃烧得更明亮，而你依旧一事无成。因此，我努力工作以赢得我在团队中的位置。我没有把任何事情当成理所当然，并且我会定期地提出领导的主题。“我不是在以你的名义做好工作吗？”“这是我们要去的地方，我需要你也在这里。”不是说每一个决定都要在大会堂辩论和投票。不是的。但最好事情能摆在眼前。

布鲁斯·菲尔普：正如阿尔卡季指出的，一个这样的团队无法做到民主。共识式管理在一个身赋使命的年轻机构不是很兼容。然而他认为，如果你选择一些只会按吩咐办事的传统型员工来组成这个团体，你不可能拥有一个具有真正能量和驱动力的团体。建设荷兰国际集团直营银行核心团队，意味着寻求两种能协调困境的品质

的融合：一种意志坚定的内在使命感，和一种对荷兰国际集团直营银行所做之事的真正信赖。对于阿尔卡季而言，这一点使得团队中的每个新成员都成为一个真正的发现，而不只是组织结构图中的一个空盒子。

因此，谁是这十二金刚？嗯，从外表来看，他们不是像李·马文主演的衣衫褴褛的反式英雄的集合。事实上，他们看起来非常像金融、运营和营销的专业人士。幸运的是，优秀的员工能这样审视过去。

阿尔卡季·库尔曼：你选谁来从事这项工作，他们应该起到什么作用？很容易通过分类数据，并从技能和经验的角度来贴近实际地决定什么是需要的。尽管不知何故，这很难做好。我们经常在体育团队中看到这种情况，所谓的天才和最后得分总是不能匹配。为什么？这是一种化学过程，一种使团队像个人一样与众不同的交互作用。明白这一点并把它运用到现实中非常重要，成功的企业在这一点上做得很好。

1996年6月，约翰妮·布罗萨德来了。我在监护信托公司认识了她，这家公司出售外币和贵金属，是我曾工作过的迪克国际公司的竞争对手。她是一位身材娇小、头发乌黑的典型法裔加拿大人：说话直爽、精力充沛、感情丰富。你只知道她是一个操作员，是可以让机器运转的那个人，你可以感觉到她值得信赖，按原则办事，会去努力争取自认为正确的事情。她能经常集信用、忠诚和目标于一身，但是是谁让她这样的？她非常适合她的工作，但是她要被说服才能加入她的行业。在问了许多问题之后（充满疑惑不解的），她最后说道：“我会试试。”基于我一直以来的敏锐的判断力，我知道她已经同意加入了。约翰妮是个爱操心的人，也许她操心我们所有人，这就是她的角色。从私交上，她是如此坦率真实，我们可以

在她的是非观里用她的方式来认识我们自己，明白“因为疯狂所以放弃”的持续诱惑。

随后是吉姆·凯利，更确切地说是詹姆斯·约翰·凯利。吉姆外向、友善、爱社交，他了解家庭、爱人，喜欢制造麻烦。他是那种喜欢制造混乱的类型，但你明白他只不过是淘气鬼。他从未做过大事来加入武工队；他只是出现了，然后开始旅程。和公司的伙伴们在一起时，他总是一副经理的架势。这没什么，但要是你了解了，你就会抿嘴憋住不笑。他是个有特点的人，我们这些有幸与他同行的人明白，这是恩赐。处事圆滑的吉姆喜欢击败竞争对手，对业务充满热情，能直达公司愿景的核心。在北美信托与一些小银行和信托公司合作处理产品开发和营销的过程中，他与我一起工作，他见识了金融服务世界的方方面面。吉姆知道如何挣钱。他单刀直入的方式让你反思和挑战自己，但我们对他的激情和理想充满信心。我总觉得他的爱尔兰眼睛发着亮光，这说明他知道一些你不知道的事情，这样很好。他也在武工队中。吉姆会促成我们大步流星地走向成功，并苦苦思索任何一个细小的挫折。他热爱拼搏，从不退缩。任何一次讨论，他都会专注于讨论的焦点。

布鲁斯·菲尔普：阿尔卡季对吉姆·凯利的描述很恰当，但这不是故事的全部。吉姆在团队的出现，是阿尔卡季汇聚人才的证明。不管他在公司里是什么角色，不管他有怎样强大的技能，凯利在某种意义上一直是阿尔卡季最信任的助手。再来看看阿尔卡季的描述：吉姆给阿尔卡季的紧张带来幽默，给他有远见的热情带来情理，给他的激情带来尺度。在凯利身上，阿尔卡季不是选择一个自己的翻版，而是一个平衡力：以阴补阳。

阿尔卡季·库尔曼：高大挺拔的彼得·阿切托是我们的神童。一个加拿大冰球运动员接球手，经常穿一双溜冰鞋，但这只是他的

一小部分。很难不喜欢彼得，我在一种极为疯狂的情况下认识他，事情始于一辆破损的保时捷，止于“汽车设计”——一家我们共同认识的朋友开的高端汽车性能调优店。彼得此时是一个法学毕业生，正期待全身心地投入比在一家海湾街律师事务所统计计费时间更有意义的事情中。他初来团队时在加拿大荷兰国际集团直营银行做法律顾问，知识广博，计划详尽，是个专注的学徒，大家一直觉得彼得靠得住。

当我们转战美国时，彼得也想一起来，但是仅有美国护照还不够。我们需要当地的法律人才，我们会让迪尼恩·斯图尔特找人，这是另一个能让荷兰国际集团直营银行回报巨大的立即可行的选择。似乎并未出乎人的意料，彼得辞去了加拿大荷兰国际集团直营银行的职位，最后出现在了威明顿市，说他来找工作。嗯，这不是典型的公司迁徙，但彼得想和武工队在一起，去做一些事情。加拿大将进入维护模式，但我们在美国要重新开始。我带了一些老员工过来，剩下的武工队成员，一些人仍然待在公司，其他的离开了。彼得来到威明顿，以信用起步，下决心激发自己的工作潜能。不管彼得在哪里，焦点总是生意，他作为一名天生的推动者在发挥作用。许多合作者喜欢跟随彼得，因为你能得到你期待的——公司界少有的品质，以及那些彼得作为团队中坚力量所拥有的东西。同我们中的许多人一样，彼得成了丈夫和父亲，但我们依然在征途上。我们参加了彼得的婚礼，而现在他已是三个孩子的父亲，他在构筑自己的未来的同时，也在帮助我们构建未来。

看起来，头几年我们都结婚生子了，不停地搬来搬去。我们从不缺少刺激和挑战，在个人方面同样如此。迪尼恩在和我们在一起的时候结了婚，看起来非常幸福。吉姆结婚了，收养了两个大男孩。最近他看起来很疲惫！我也结婚了，有了更多的孩子，这次是两个

男孩。这是一个新时代的开始！

鲁迪·沃尔夫斯有很多兴趣，包括开车、开船、开飞机——这对一个运营银行的首席信息官、一个技术男来说挺奇怪。你或许认为他能玩玩 PS3。没有什么业余爱好是他不想努力或尝试去做的。他和父亲及兄弟开了一家绘画公司，但很快又一头埋进信息处理中。作为企业家，他已经日复一日经历了开公司的所有大小事情。最重要的是，鲁迪乐于助人，逻辑思维能力强。他解决各种问题，但不搞阴谋诡计。我想贯穿团体的一个关键思路是一个“去完成并正确地完成”的态度，鲁迪就是这样一个人。鲁迪初来时，在威明顿公司做咨询，但大家从来没有感觉到他仅仅只是做咨询。他在团队里，每个人都信任他的承诺和天资。他兴趣广泛，不喜欢被固定在一处，随时准备好做任何事。你会感觉他胸怀广博，一路挣钱。与周围最好的姑娘维罗妮卡结婚多年，育有三个女儿，她们分别在尝试他的某一个业余爱好。有一件事情是确定的：像其他的武工队成员一样，他只为一个正当的目标工作，直到事情被做好的那一天。对这样一个团队严加约束是行不通的，没几个人明白我们橙色文化的维度，但它是整个武工队的全部。

哈德逊·怀特是我在凤凰城雷鸟全球管理学院的学生。作为一个真正的得克萨斯州人，他把生活过得有滋有味，是个各方面都很不错的人。他也知道他从哪里来，属于哪里，这在武工队并不少见。但他仍旧在不断博闻强识和征服世界的旅途中前行。他也结婚了，有两个女儿。坦白正直的哈德逊为我们威明顿的发展增添了很多色彩。他曾在多伦多的北美信托公司与我共事，然后努力去尝试了很多别的事情，他想要寻找一个适合他的地方。他的信仰、家庭和情感都很简单。他也喜欢打猎，他在格尔德的那段时间里加深了他保守的价值观和教养。当他 2000 年加入武工队的时候，他说：“我会