

HZ BOOKS
华章经管

诺瓦克管理风格
左手倾听 右手征服
善待员工 长于变革

The Education of an Accidental CEO

出生贫寒，没有MBA学历……
一位平民CEO和他的传奇经历

百胜旗下企业：肯德基、必胜客、
必胜宅急送、塔可钟、艾德熊、
海客滋 (LJS)、东方既白

意料之外 的CEO

百胜集团总裁诺瓦克自传

大卫·诺瓦克 (David Novak) 著
(美) 约翰·博斯韦尔 (John Boswell) 译
张家瑞 译



机械工业出版社
China Machine Press

David Novak, John Boswell, The Future...
Copyright © 2017 by David Novak and John Boswell.
Simplified Chinese Translation Copyright © 2017 by China Machine Press.
No part of this book may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording, or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

CEO

意料之外 的CEO

百胜集团总裁诺瓦克自传

大卫·诺瓦克 (David Novak) 著
(美) 约翰·博斯韦尔 (John Boswell) 译
张家瑞

机械工业出版社
China Machine Press

David Novak, John Boswell. The Education of an Accidental CEO.

Copyright © 2007 by David Novak and John Boswell

Simplified Chinese Translation Copyright © 2008 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由Crown Publisher授权机械工业出版社在全球独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2008-0312

图书在版编目（CIP）数据

意料之外的CEO：百胜集团总裁诺瓦克自传 /（美）诺瓦克等著；张家瑞译。—北京：机械工业出版社，2009.1

书名原文：The Education of an Accidental CEO

ISBN 978-7-111-24020-4

I. 意… II. ①诺… ②张… III. ①诺瓦克, D, -生平事迹 ②饮食业—企业管理—经验—美国 IV. K837.125.38 F719.3

中国版本图书馆CIP数据核字（2008）第057879号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：胡智辉 版式设计：刘永青

北京京北印刷有限公司印刷 · 新华书店北京发行所发行

2009年1月第1版第1次印刷

170mm×242mm · 15.25印张

标准书号：ISBN 978-7-111-24020-4

定 价：36.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
本社购书热线：（010）68326294

投稿热线：（010）88379007

也许很多人对百胜集团 (Yum! Brands Inc.) 不甚了解,但是它旗下的肯德基、必胜客可谓妇孺皆知。百胜是世界上最大的餐饮集团,在全球112个国家和地区拥有超过3.5万家连锁店和100万名员工,旗下包括肯德基、必胜客、塔可钟、艾德熊 (A&W) 及海客滋 (Long John Silver's, LJS) 等5个世界著名餐饮品牌,分别在烹鸡、比萨、墨西哥风味食品及海鲜连锁餐饮领域名列全球第一。作为一个单独品牌麦当劳是最大的,但是作为连锁餐饮集团百胜是最大的。百事公司的餐饮部门于1997年从公司剥离出来,成立了如今的百胜集团。在10年左右的时间里,百胜取得了突飞猛进的发展,获得了一系列殊荣:《财富》杂志将其评为“雇用少数民族裔的全球最佳公司之一”和“雇用女性员工的50家最佳公司之一”;西班牙语杂志则授予它“雇用西班牙裔的100家最佳公司之一”的称号; *Black Enterprise* 杂志称其为“雇用多样化员工的最佳公司之一”。百胜集团等23家跨国公司于2007年被评为“最具中国心的跨国公司”。

百胜的凯歌高奏与董事会主席兼CEO大卫·诺瓦克先生的运筹帷幄密不可分。此书正是讲述大卫·诺瓦克先生的传奇经历和管理理念,是一本不可多得的企业管 理实战教科书。它涉及现代企业管理各个方面的内容,尤其是员工激励、团队建设、文化建设、市场营销、跨国经营与管理。已故管理

学泰斗彼得·德鲁克一再强调实践是管理学的灵魂，并以现实世界与原始观念（指理论）的吻合程度来检验理论的有效性。在谈到管理学家的标准时他甚至说道：“不要问自己能成就什么，而应该问自己能贡献什么。”但令人颇为遗憾的是，目前的管理学界过分重视管理学的“科学化”，用自然科学的方法研究和解释管理学，而忽视了管理的实践。不少管理学学者在顶级经济管理类期刊上发表的学术论文过于追求数学模型、计量分析，并乐此不疲，而这些所谓的高水平论文又有多少实践价值呢？毕竟，管理学是一门实践性很强的学科。令人欣慰的是，大卫·诺瓦克先生的这本自传从某种程度上来讲就是一本涵盖企业管理各个领域的综合案例集。此外，本书还讲述了诺瓦克从拖车式活动房屋的居住者到知名跨国公司CEO的人生经历，情真意切，实为一本耐人寻味的励志书！我尤其欣赏贯穿全书的人生信条“你永远不知道你能做什么”。因此，本书不仅适合于商界人士、管理学者，而且任何渴望成功的人都不妨来聆听这位传奇CEO的教导。

大卫·诺瓦克先生是一位传奇CEO，他的传奇经历主要体现在以下几个方面：

- 在拖车式活动房屋中长大、童年足迹遍布美国23个州的CEO。喜欢诺瓦克的老师安修斯女士告诉诺瓦克的母亲：“大卫的经历远比一个普通的小学四年级的孩子丰富，他到过的地方恐怕比大多数孩子这一生将去的地方还要多。这是一种难得的教育。”但有谁想过一个来自拖车式活动房屋的孩子（其童年在四处漂泊中度过）竟然成为知名跨国公司的CEO？
- 没有MBA学位的CEO。也许你会说，没有MBA学位的CEO大有人在，不足为奇，但是从诺瓦克先生最初担任广告公司的广告文字撰稿人开始，他就强烈地感到缺乏MBA经历的苦衷，甚至感到自卑。

他毕业于密苏里大学新闻专业，由于没有MBA学位，他曾经拒绝宝洁公司的销售工作，因为他深知“像宝洁这样的知名公司特别青睐MBA，我若不回学校读书而想在宝洁大展宏图恐怕不太现实。就如同被扔进了公司的迷宫，谁也不知道我最终将走到哪儿”。他毕业后憧憬到纽约的大型广告公司供职，但似乎这里人人都有MBA的文凭，而他只是一个来自中西部的拥有学士学位的年轻人，没有人愿意把任何一个大客户交给他来管理。那时，每当在屋子里听到有人高谈阔论他们在哪儿拿到商科学历时，他就会找个借口走到洗手间待一下。但是，诺瓦克先生是一个名副其实的“从干中学”的人，他写信“在商界，出身远没有你能做什么重要，报酬由你的业绩决定”。他是一个狂热的学习者，乐于迎接不同的挑战。从最初的广告文字撰稿人、广告公司客户经理，到必胜客的营销总监、百事营销总监、百事首席运营官、肯德基总裁，直至百胜集团董事会主席兼CEO，作为新闻专业出身的他面临的挑战可想而知！但是他通过不懈的学习，以实际行动证明了自己。时任百事营销总监的诺瓦克希望职业生涯能有新的突破，并不断地学习新的知识，提出担任公司的首席运营官，但他之前毫无运作管理的经验，因此百事高层最初表示反对。于是他向百事高层提出了一个要求，“给我60天的时间，如果你认为我干得不好，我会离开，并从事你要求的营销方面的任何工作。我绝不会感到不快，也不会找公司的麻烦。”当然，事实胜于雄辩，他顺利通过了首席运营官的“试用期”，连百事高层也不得不刮目相看。后来他还成为著名的投资银行摩根大通(JPMorgan Chase)的董事，希望能够借此机会学到更多的财务知识。诺瓦克虽然没有接受正规的商科教育，没有获得名校的MBA学位，但是正如他所说，他在“百胜大学”里得到了最好的商科教

育。有多少人能够获得大名鼎鼎的沃伦·巴菲特、杰克·韦尔奇、约翰·伍顿“一对一”的指导呢？

- 临危受命、力挽狂澜的CEO。诺瓦克似乎已经习惯了临危受命，而且也喜欢接受全新的挑战。当他刚担任必胜客的营销总监时，必胜客正处于一个艰难时期，与特许经营商的关系不太好，配送业务处于亏损状态。当他刚接手肯德基时，肯德基已经连续7年业绩不佳，不管百事的局内人还是局外人都认为它是一个“烫手的山芋”，甚至是“一个扶不起的阿斗”。更糟糕的是，肯德基与特许经营商的关系异常紧张，甚至还遭到对方起诉。2001年伊始，诺瓦克担任百胜CEO，但在上任第一年便遭遇了一次大的危机：负责将公司所有食品从供应商运到零售店的货运公司AmeriServe宣告破产。诺瓦克凭借他的睿智和战略眼光，一次次化解危机，帮助公司度过艰难时期，并渐入佳境。

- 疯狂推行“认同”文化的CEO。原通用电气CEO杰克·韦尔奇在自己的第二本书《赢》中写道：“年轻的CEO大卫·诺瓦克，把百胜超过33 000家的连锁餐厅变成了新的经营思想的实验室。”杰克·韦尔奇这里提到的“新的经营思想”的核心内容就是本书一再强调的“认同”文化。诺瓦克直言不讳：“当今百胜最令人自豪的乃是我们的认同文化。陆续有一些公司到我们这儿来学习如何利用认同文化驱动公司绩效。”诺瓦克坚持认为，奖励和认同一直是他领导哲学的基础。公司推出了各种各样的认同奖，如会走路的牙齿、软橡胶小鸡、简易平底锅、“百万美元经理外套”等。而且为了更好地推行认同奖，使认同奖更具个性化，本书第15章专门介绍百胜全球各地五花八门的“认同奖”，绝对让你大开眼界，为之叹服！公司甚至还有自己的“认同乐队”。诺瓦克视“认同”文化为百胜企

业文化的核心，绝不容许任何人践踏它。他甚至解雇了一位不认同公司文化，并对“认同乐队”大声呵斥的高管。

著名翻译家严复先生曾说：“一名之立，旬月踟躅。”译事之艰难可窥其一斑，我在翻译本书的过程中也遇到了很大的挑战。书中大量使用的英语俚语、典故以及文化背景差异给翻译造成了很大的困难，常常“一名之立，数日踟躅”。此外，要把作者风趣幽默的语言在译文中准确表达，并不失深邃的思想绝非易事。

本书中文版能够顺利出版，我首先要感谢机械工业出版社华章分社。还要感谢我的父母和我的妻子董春来，他们承担了繁重的家务和照顾孩子的重任，并对我给予精神鼓励，使我在教学、研究工作之余能够全身心地投入到此书的翻译中。小女元元也给我带来了无尽的快乐，这本译作也算是献给她的一份礼物吧。

由于时间的关系和本人水平有限，本书译文肯定还有纰漏、错误之处，恳请各位专家、学者以及读者批评指正。

张家瑞

西南财经大学经贸外语学院管理学博士

2008年于成都

ACCIDENTAL CEO

CEO的商业智慧

前言

当我告诉妻子温迪我准备写一本书时，她戏谑地说：“为什么人们想要阅读一本他们可能闻所未闻的CEO的书？”这个问题一直萦绕在我的头脑里，我也一直在思考如何让人们能够“开卷有益”。

我是百胜集团的CEO，这是一家全球最大的餐饮公司，旗下拥有肯德基、塔可钟、必胜客、海客滋、艾德熊等美式快餐品牌。我在几家公司有很多非凡的经历，但印象最深的还是几年前我在华盛顿市参加肯德基在该市治安最差街区的开店仪式。

团队高昂的士气、积极的心态令我惊异不已，开店仪式圆满成功，但这还不能与7个月后我重返该店时的情景相提并论——销售额直线上升，士气高涨，客户服务与开店时一样好甚至更为出色。我询问一位团队成员如何能在这样一个治安差的环境里保持积极的心态和高昂的士气，她的回答令我终生难忘：“你永远不知道你的能力有多大，你能做什么。”

这句话正是本书的要旨，而且在很大程度上是我职业生涯的精髓。幸运的是，尽管我从未真正了解“我能做什么”，但我克服重重困难，从基层员工不断晋升，直到46岁成为百胜集团——这家拥有将近100万名员工的公司的CEO。

迅速成为高层管理者或许说明我能制定高超的计划，并总能准确无误地执行它。我经常将自己的职业生涯描述成“意料之外的”，它意味着我常常

会有惊人之举，但往往能化险为夷，高奏凯歌。

我的早期经历平淡无奇：从小在拖车式活动房屋长大，并随家人不断迁徙。我并没有选择商务专业，而是在密苏里大学新闻学院学习。

毕业之后，我“意料之外”的职业生涯便开始了。最初，我是一家公司的广告文案撰稿人，年薪7 200美元，但梦想有一天成为一个极富创意的主管，但接下来我却成了业务员。我选择从事广告行业，希望能为纽约的某家大型广告公司工作。没想到，我却来到了得克萨斯州的达拉斯，在非多利公司从事管理客户的工作，要学习包装食品的经营。之后，我进入百事餐饮部工作。我曾经是两个全球最大的餐饮连锁店的总裁，但这仍然是“意料之外”的。

你也许会说，既然我不知道今后何去何从，应该乐于看到意料之外的结果。这就像一次奇妙的旅行，途中我不断遇到意外的情形，从而给了我学习的机会。

譬如，有多少人能够获得世界顶级咨询师的指导，他的客户包括约翰尼·卡森 (Johnny Carson)？^①而我在百事工作的时候却碰上了。有多少人能从一位专业公共演讲家那里学习如何克服紧张情绪？又有多少人能够获得大名鼎鼎的沃伦·巴菲特、杰克·韦尔奇、约翰·伍顿^②“一对一”的指导？或者有幸参观一些全球最有名的公司，亲自了解它们先进的企业运营模式？或者有机会成为全球规模最大的某家银行的董事会成员？

这仅仅是其中的一些例子，但我有幸拥有这些丰富的经历。通过与你分享我的心路历程，或许对提高你自身的学习能有所帮助。

① 约翰尼·卡森是美国著名的脱口秀节目主持人。——译者注

② 约翰·伍顿是加利福尼亚大学洛杉矶分校(UCLA)的传奇教练。UCLA曾在其率领下，夺得10届NCAA篮球赛冠军。——译者注

因为从未接受过正规的商科教育，我所学到的东西往往是自学而来的，或许不那么合乎常规。虽然我有一些才华横溢的“老师”（事实上我的每一位老板后来都在经营大公司），但也不得不“从干中学”，并且必须承认，我有时也要从失败中吸取教训。失败是一位很好的老师，失败对我而言早已不是什么新鲜事了。

你是否还记得“水晶百事”？那是我担任百事营销总监时提出的方案，这是我在产品上的全新突破，并对我未来的职业生涯影响深远。但事与愿违，事实上，《时代》杂志称其为20世纪最糟糕的点子之一。这让我更加认识到倾听的重要性，尤其是当人们提醒我该悬崖勒马时。我至今仍认为，如果当时能够以更加开放的心态面对批评，“水晶百事”也不至于一败涂地。但或许我们永远也不能意识到这一点。

我在百事公司接受了类似商学院的教育，当百胜集团于1997年10月7日成立时，我获得了千载难逢的创建一种新企业文化的机会，带领其他人从零开始建立一个万众瞩目的公司。百胜的品牌业已存在了50年，我们更把它带到了世界的各个角落，使其成为了一个全球性的品牌。

由于在员工报酬、员工认同方面的出色表现，百胜现已成为其他公司争相效仿的标杆企业，这也许是最让我自豪的事。我试图在金钱奖励之外增加快乐的成分，事实上，我一直深信：创造一种愉快的氛围，保持每一位员工的高昂士气是我工作职责的一部分。

同时，我有机会与他人分享我所学到的东西。自从我第一次开始为百胜集团各个部门的员工（从新上任的业务主管到高级经理）讲授自创的“与他人同在”的领导学课程，到目前为止，我已经为2 500名员工开设培训班将近40次。

我发现自己如此痴迷于讲课。很多时候我把自己当成“大众CEO”，老实说，我的知识并非高深莫测。由于有实践经历，我相信凭借这点就

足以吸引人们的眼球。当然，从另一个方面来看，如果人们不愿意听你所讲的内容，那就不是讲课而是胡说八道了。

我为能拥有这样的机会深感幸运，并为之振奋，但同时也感到“责任重于泰山”。我们目前正在进行商业史上一场大规模的试验：激励和鼓舞分散在世界各个角落的拥有大约100万名员工的团队，使他们步调一致、一如既往地前进。

此书将通过讲述我如何实现自己的目标，帮助人们意识到不管其职业生涯会如何，目标应该始终如一。在百胜的领导学培训班上最令人难忘的时刻，就是大家聚在一起谈自己学到了什么，这让我感动不已。我似乎改变了他们的生活！如果本书能达到同样的效果，这将是梦寐以求的事。

ACCIDENTAL
CEO
目
录**译者序****前 言****第1章 出人意料地进入最高管理层 / 1**

那段时间，我总回忆艰辛的童年带给我的磨难，我那时就懂得了信心和骄傲的区别。这些经历对我影响至深，因为我深知这将是千载难逢的机遇，也知道让这家新公司成为我心目中的公司仍然需要付出艰辛的努力。前方布满了荆棘，但我仍将勇往直前。

第2章 童年时光 / 6

我们每一个人都要对付焦虑的情绪，不管它是否真正存在，但我们真正的敌人并非焦虑本身，而是它所造成的优柔寡断，这将造成巨大的破坏。作为一家大公司的CEO，我每天都要对付自己的焦虑情绪。我会不断认识陌生人，碰到种种新的情况，处理各种不可预见的问题。当你学会如何得心应手地应付焦虑感，它也就不那么可怕了。

第3章 突围 / 14

我一直都是我那个年龄段里个头较高的，但从从一开始，我的个头就不怎么长了，结果我从以往的明星运动员变成了连篮球队都进不了的普通学生了。我很快明白，山外有山，人外有人。从那以后，我不断提醒自己：总有人在某些方面比自己强。

第4章 勇攀高峰 / 21

由出身所带来的傲慢往往使人忽视真正的才干。我现在雇用人时仍然遵循这一原则。你的出身并不能帮你完成工作。我迄今为止在雇用员工方面所做的某些最糟糕的决定便来自于我头脑中的不当假设，即由

于某人毕业于名校，拥有令人羡慕的文凭，因此他工作必然出色。在商界，你的出身远没有你能做什么重要。你的报酬由你的业绩决定。

第5章 投奔百事 / 37

要想在一家接近或已经如日中天的公司收到立竿见影的效果往往比在一家业绩平平的公司困难。不知是何缘故，我去的每一家新公司，刚开始时都处于某种危机之中。

当我加入必胜客时，它正处于一个艰难时期，这对我而言是个好消息。它与特许经营商的关系不太好；配送业务处于亏损状态；竞争对手达美乐给公司造成极大的压力。

第6章 可乐战役 / 48

升任百事营销总监的前几个月让我无所适从。那段时期是我一生中唯一一段每天早晨我没有上班冲动的时期。

有时你不得不度过一个无法享受工作乐趣的痛苦期，只能忍耐。在必胜客，我们工作得非常愉快，能做想做的事。但百事的文化不易改变，我得花不少时间思考如何才能推行我的方案。

第7章 毛遂自荐 / 61

我追求的并非一个更高的头衔，这是一个绝佳的学习机会。所以我又找到克雷格，提出了一个他难以拒绝的要求：给我60天的时间，如果你认为我干得不好，我就走人，并按你的要求还去干营销。我绝不会有情绪，也不会找公司的麻烦……我被任命为百事的首席运营官，准备接受任何挑战。

第8章 背水一战 / 73

我接手的肯德基是一家业绩下滑、特许经营系统一塌糊涂的公司，而且硝烟四起。它的销售平平，甚至还在下滑，这种低迷期已经持续相当长的时间了。更糟糕的是，70%的餐厅的特许经营商不仅讨厌我们，而且正在起诉我们。但我仍然喜欢接手一个处于低迷期的团队而非一个处于巅峰的团队。

第9章 自立门户 / 89

上任两年后，百事高层会议在北卡罗来纳州的格林布赖尔市举行。我在大会上发言，讲述肯德基走出困境的经历，全体起立为我们鼓掌。我们总算扬眉吐气了！

第10章 再塑辉煌 / 99

百事宣布它将剥离其餐饮部的时机对我来说恰到好处。我将抓住这个宝贵的机会，利用我所有的知识和经验创建一个全新的公司，而且但愿是一个更优秀的公司。

万事开头难。我们的公司是一个全新的公司，几乎无人知晓，但年销售额超过了200亿美元，拥有世界最著名的三个品牌（肯德基、必胜客、塔可钟）和众多的员工。

第11章 如何实现 $1+1=3$ / 105

如果存在任何互补的魅力，那就是安迪和我，至少其他人看来如此。我们就像一对奇特的“夫妇”。他为人强硬，富于纪律性，而我强调对员工的认同。但在大多数时候，真理介于这两个极端之间，我们就像豆类里的两粒豆子一样密不可分。我们有分歧，但我们的彼此尊重发展成为一种深厚、持久的感情和友谊。

第12章 新生的公司 / 113

我们的首要任务是建立一个公司的愿景，并就我们的价值观达成一致。我早就明白，从一开始就发动员工参与远比将自己关在一个房间，自主决定所有的事更有效。这是心理学的基本常识。如果人们能够参与决策，那么他们将对公司的决定深信不疑。我记得某人曾经说过：“没有参与，便没有忠诚。”我也一直笃信这一信条。

第13章 传道授业 / 123

我很欣赏中国的一句俗语“没有教不好的学生，只有不会教的老师”。但我还想说：“学生主动一点也无妨。”

第14章 团队建设 / 135

在我们公司，1+1将等于3；我们将成为心心相印的合作伙伴；我们将共同出谋划策，效果远比独断专行好得多。

第15章 奖励和认同 / 148

百胜刚建立时，我就告诉员工，我希望我们的公司是通用电气绩效驱动的文化，沃尔玛以卖场为中心的文化，西南航空以人为本的文化和玫琳凯的认同文化的集大成者。综合这些文化因素将使百胜成为一家与众不同的公司。我们在上述方面都取得了不错的进展，但当今百胜最引以为豪的乃是我们的认同文化。

第16章 向最优秀的公司学习 / 155

我招聘员工时，很看重应聘者的思维方式，注重应聘者能够由此及彼，顺应潮流，并能博采众家之长的能力。

第17章 当危机来临 / 169

我当然希望我担任CEO的第一年公司风调雨顺，但你往往从危机中学到的东西更多。

第18章 为顾客疯狂 / 177

愉快的顾客是回头客、常客，甚至是你最好的广告。而且愉快的顾客造就愉快的员工，愉快的员工造就愉快的经理，愉快的经理造就愉快的股东，因而愉快的源泉便不言而喻了。如果我们没有顾客，百胜还会存在吗？

第19章 执行 / 185

优秀的执行来自清晰的目标和你想做什么的愿景。一位特许经营商曾告诉我：“很难修建一条去向不明的路。”我想让公司里的每位员工都清楚我们的目标以及如何实现目标。所以我为公司设立了一个愿景：建立百胜王朝。

第20章 答疑解惑 / 197

我把接受任何质询作为工作的一部分。实际上，问题越尖锐，回答问题就显得越重要。我曾经主持了一次季度公开电话会议，全球的任何一名公司员工都能够打进电话，问我任何问题。我没有事先挑选任何问题或者由于某

人对某事的强烈反对而切断他的电话。我们业务的任何方面都是一场公平的游戏，我认为理应如此。

第21章 希望和梦想 / 211

沃伦·巴菲特曾经告诉我：“我希望购买的公司是由画家经营的。”

我向他请教，他说：“大多数杰出的艺术家对他们的作品千锤百炼，呕心沥血。这是由于绘画的快乐不在最后的作品，而在绘画的过程中。他们总是不断地修饰、完善作品。我正在寻找一位‘变革型’的老板。不管他已经有多么成功，他眼中看到的仍然是一副未完成的杰作。”

后 记 / 221

致 谢 / 222