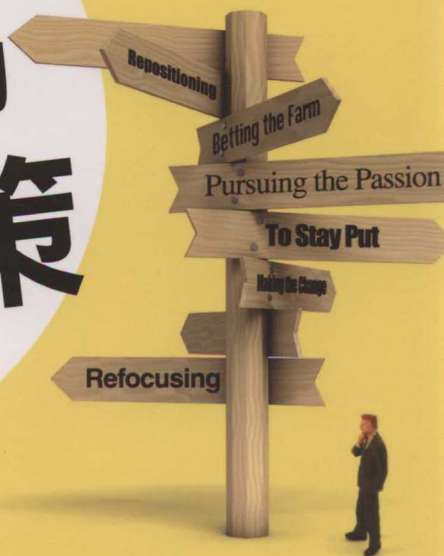


39位頂尖企業領袖
現身說法

面對危機， 領導人的 關鍵決策



Tough Calls
from the
Corner Office

哈蘭・史泰恩包姆 Harlan Steinbaum 著 吳國卿 譯

創新觀點13

面對危機，領導人的關鍵決策：39位頂尖企業領袖現身說法

2012年9月初版

定價：新臺幣340元

有著作權・翻印必究

Printed in Taiwan.

著者	Harlan Steinbaum
譯者	吳國卿
發行人	林載爵

出版者 聯經出版事業股份有限公司
地址 台北市基隆路一段180號4樓
編輯部地址 台北市基隆路一段180號4樓
叢書主編電話 (02) 87876242 轉 223
台北聯經書房：台北市新生南路三段94號
電話：(02) 23620308
台中分公司：台中市北區健行路321號1樓
暨門市電話：(04) 22371234 ext. 5
郵政劃撥帳戶第0100559-3號
郵撥電話：(02) 23620308
印刷者 世和印製企業有限公司
總經銷 聯合發行股份有限公司
發行所：新北市新店區寶橋路235巷6弄6號2樓
電話：(02) 29178022

叢書主編 鄒恆月
執行編輯 王盈婷
封面設計 黃聖文
內文排版 林燕慧

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第0130號

本書如有缺頁，破損，倒裝請寄回台北聯經書房更換。

ISBN 978-957-08-4051-3 (平裝)

聯經網址：www.linkingbooks.com.tw

電子信箱：linking@udngroup.com

TOUGH CALLS FROM THE CORNER OFFICE

by Harlan Steinbaum

Copyright © 2011 by Harlan Steinbaum

Complex Chinese Translation copyright © 2012

by Linking Publishing Company

Published by arrangement with HarperCollins Publishers, USA

through Bardón-Chinese Media Agency

博達著作權代理有限公司

ALL RIGHTS RESERVED

面對危機，領導人的關鍵決策：39位頂尖

企業領袖現身說法/Harlan Steinbaum著，吳國卿譯，

初版，臺北市：聯經，2012年9月（民101年），352面，

14.8×21公分（創新觀點：13）

譯自：Tough calls from the corner office : top business

leaders reveal their career-defining moments

ISBN 978-957-08-4051-3（平裝）

1.決策管理 2.企業領導

494.1

101017391

面對危機， 領導人的關鍵決策

39 位頂尖企業領袖現身說法

哈蘭・史泰恩包姆、
戴夫・康提、麥可・史泰恩包姆——著
吳國卿——譯



Tough Calls from the Corner Office

by Harlan Steinbaum
with Dave Conti and Michael Steinbaum

名家佳評

《面對危機，領導人的關鍵決策》提供寶貴的洞見，讓我們一窺企業執行長的心智。史泰恩包姆的書展現出，企業的成敗取決於經營者的直覺和指導原則。

——史迪爾（Bill Steere），前輝瑞藥廠（Pfizer）董事長兼執行長

史泰恩包姆對高階主管如何面對一生中最重要的決定，做了一番引人入勝的研究。他記述的「生涯關鍵時刻」提供了精闢的洞見，讓我們很難得地見識到，主管在艱困情況下如何做管理決策。書中的主管都是全球產業的代表人物，他們發自內心道出生涯的關鍵決定，以及帶來的結果。

——羅伯森（Thomas S. Robertson），賓州大學華頓商學院（Wharton School of Business）院長

這本書精彩極了，我喜歡每一篇故事——所有的章節。本書的故事應能激勵所有想要在企業界有所成就的人，帶來信心，並使他們的個人生活獲益良多。

——邁爾斯（Richard B. Myers）將軍，前美國參謀首長聯席會議主席

令人耳目一新的親切與坦率，這些美國企業最高主管的親身回憶，對他們的抉擇與決定做了第一手的深刻記敘。企業執行長以及想學習領導之道的人，將從本書得到啟發。

——畢布莉歐韋克茲 (Jessica Biblowicz) · 全國金融合夥公司
(National Financial Partners Corporation) 執行長

《面對危機，領導人的關鍵決策》是一本珍寶，各行各業傑出而聰明的企業主管現身說法的故事，將讓讀者獲得無價的見識，並了解追求夢想、領導眾人和維繫道德準則的道理。

——高爾德 (Jim Gold) · 波道夫古德曼公司 (Bergdorf Goodman) 總裁兼執行長

《面對危機，領導人的關鍵決策》提供獨一無二的機會，讓讀者從最高階企業主管的親身經驗，學習他們面對危機時如何做決定。本書也揭露出許多成功的企業領袖共同的特質：在面對改變時具有歡迎反對聲音的信心，並且知道他們每天樹立的楷模對道德行為有強大的影響。

——卡普塔 (Mahendra Gupta) · 聖路易市華盛頓大學奧林商學院 (OlinBusiness School) 院長

史泰恩包姆完成一件傑出的工作，編輯了許多執行長記述的職涯關鍵時刻的個人故事。不管你現在或曾經在大公司服務，或是在較小或中型的公司，也不管你是在職涯的起始、中間或末尾階段，你都可以從本書獲益良多。

——鄧尼 (James M. Denny) - 吉利德科學公司 (Gilead Sciences)
首席董事、前執行長、席爾斯公司 (Sears Roebuck) 前副董事長

我相信史泰恩包姆的著述，對任何想在管理人的能力 (people skills) 與倫理道德方面追求成功的人士而言，是非讀不可的重要著作。

——高德曼 (Al Goldman) - A. G. 艾德華茲公司 (A. G. Edwards) 擔任首席股市策略師四十八年

史泰恩包姆提供我們一個特別的角度，讓我們聆聽許多傑出的企業領導人親述其職涯和人生中最關鍵的時刻。這些自述編輯成一系列的短文，並集結成豐富的全貌，涵蓋來自許多產業、有著多樣的教育、性別、種族和信仰背景之企業主管。所有故事的共同點是人之間連結的重要性，不管是與導師、父母和好友的連結。本書是對領導的實證分析，而領導就是必須做決定、承擔風險，並善加利用可得的條件。這是一本內容精彩、提供讀者許多價值的書。

——柯古特 (Bruce Kogut) - 哥倫比亞大學哥倫比亞商學院領導與倫理學教授

《面對危機，領導人的關鍵決策》 分享的經驗和見解，對非營利組織領導人的價值不下於對營利企業。建立成功的慈善組織需要創造組織文化、辨識機會、做決定，以及領導。史泰恩包姆藉由企業領導人的經驗，提供了這些重要議題的例子，並造就了這本引人入勝的書。

——曼恩 (Marylen Mann) · 綠洲學院 (OASIS Institute · 非營利組織，擁有二十六萬名會員) 創辦人兼董事長

史泰恩包姆蒐集企業主管生涯的關鍵時刻，以完整而有條理的方式集結成一本書。他所有的評論，為這些企業主管豐富的生涯做了恰如其分的註解，而主管傳述的故事不但內容豐富，涵蓋面廣，且切中要旨。

——威廉斯 (Evelyn Williams) · 史丹福大學商學研究所領導實驗室領導發展與研究中心 (Center For Leadership Development And Research) 主任

這本商業成功故事的彙編，將吸引任何尋找啟發的人。書中的故事涵蓋許多典型，但故事的述說者有一個共同的特徵——能辨識重大生涯機會的直覺。

——法蘭克 (Francis Fraenkel) · 紐柏格伯曼公司 (Neuberger Berman LLC) 管理董事

這本有趣的關鍵時刻故事選集最令我讚嘆之處，是它的內容既多樣且廣泛，並詳述每個決定如何變成驅動這些企業主管的力量。這是一本好書。

——布琳克萊 (Cindy Brinkley) · A T & T 公司人才發展部資深副總裁兼多元長 (Chief Diversity Officer)

任何人若對人、運氣與才幹在成功人士的生涯如何交互影響感興趣，《面對危機，領導人的關鍵決策》是一本很棒的讀物。

——狄威特 (Bill DeWitt III) · 職棒聖路易樞機主教隊總裁

我相信這本書裡有許多人生教訓，我也認為讀者看完後將更了解這些教訓，並深刻體會它們如何幫助這些企業領袖獲得成功——甚至在面對失敗時仍有機會反敗為勝。

——戴尼西 (Angelo S. DeNisi) · 杜蘭大學 (Tulane University)
費曼商學院 (Freeman School of Business) 院長

獻給妻子瓊安·葛拉塞·史泰恩包姆
(Joann Glaswer Steinbaum, 1936-2006年)

她是我的知己、最好的朋友

一切盡在她的微笑中

她永遠存在我心中

面對危機， 領導人的關鍵決策

目次

推薦一 三十九個好故事

洪世章 013

推薦二 將失敗轉換為關鍵時刻的正確抉擇

徐光宇 016

推薦三 面對職涯選擇，挑困難的路走！

郭特利 017

推薦四 踏出人生中關鍵的每一步

童至祥 018

推薦五 危機時刻做出關鍵決定，是領導人最重要的職責！

劉常勇 021

前言 025

第一章 跨出第一步：關鍵性的生涯選擇

1 聯合廣場餐飲集團執行長，梅爾 039

2 維朋公司總裁兼執行長，布拉莉 044

3 北卡羅萊納人壽保險公司總裁兼執行長，史畢德 048

4 韋萊集團控股公司董事長兼執行長，潘穆利 053

- 5 中央銀行公司董事長兼執行長，巴克斯戴爾 057
- 6 聯合航空董事長兼執行長、克萊斯勒公司副董事長，格林沃德 062
- 第二章 離開母艦：邁上創業之路

- 7 ESPN創辦兼執行長，拉斯穆森 076
- 8 全球科技公司創辦人、董事長兼執行長，史都華 085
- 9 熊熊工作室創辦人、董事長兼執行長，克拉克 092
- 10 克雷歐包裝公司總裁、執行長兼董事長，賈連納克 098
- 第三章 愛與婚姻：尋找或擺脫事業夥伴
- 11 THF房地產公司共同創辦人兼總裁，史坦柏格 112
- 12 HOK建築師事務所創辦合夥人，小圃堯 118
- 13 企業租車公司創辦人、總裁兼執行長，泰勒 124

面對危機， 領導人的關鍵決策

第四章 孤注一擲：追求更大的成功

- 14 《我們來交易》節目製作人、主持人與擁有人，霍爾 137
- 15 傑柯布國際公司董事長兼執行長、獵鷹產品公司共同創辦人暨前董事長兼
執行長，傑柯布 145
- 16 芬格投資公司管理合夥人、前總裁、董事長兼執行長，芬格 151
- 17 福萊國際傳播諮詢公司董事長兼執行長，葛拉翰 158
- 18 拉克萊德天然氣公司總裁、董事長兼執行長，理柏曼 164

第五章 心與智：創造新企業文化

- 19 麥唐納道格拉斯公司董事長兼執行長，麥唐納 175
- 20 A. G. 艾德華茲公司董事長兼執行長，艾德華茲 182
- 21 五月百貨公司董事長兼執行長，費洛 189
- 22 時代公司董事長兼執行長，布拉克 195
- 23 百利高公司總裁、董事長兼執行長，史瓦尼 200

第六章 發明之母：改變公司經營模式

- 24 奧美集團董事長兼執行長，夏蘭澤 211
- 25 歐爾鞋公司總裁，雪曼 215
- 26 艾默生電氣公司副董事長兼營運長、惠而浦公司總裁、凡士通公司總裁，舒特 220
- 27 麥唐納道格拉斯公司董事長，麥唐納 226
- 28 惠特曼巧克力公司總裁，尼可森 232
- 29 李氏企業總裁、執行長兼董事長，舒爾默 237

第七章 大改變：重定位、重聚焦和企業再造

- 30 孟山都公司董事長兼執行長，馬洪尼 247
- 31 安吉利卡公司董事長兼執行長，羅伍 253
- 32 帕內拉麵包公司董事長兼執行長，謝克 257
- 33 威瑞森電信副董事長兼財務長、紐約電信公司總裁兼執行長，塞勒諾 264
- 34 史塔蒙壽險公司董事長，史登柏格 270
- 35 系統服務企業公司創辦人、董事長兼執行長，愛略特 274

面對危機， 領導人的關鍵決策

第八章 何時結束：知道何時該放手

- 36 史提費爾尼可拉斯公司董事長兼執行長、美國駐匈牙利大使，渥克 285
- 37 ZTRAC 旅遊、皇家郵輪、快捷郵輪創辦人暨董事長兼執行長，艾伯斯渥斯 294

第九章 服務之道：從事業昇華的關鍵時刻

- 38 美國運輸司令部司令官，韓迪將軍 303
- 39 蓋茲與梅琳達基金會全球醫療計畫主任兼執行董事，山田忠孝 308

結語 315

附錄 企業主管的忠告與智慧 325

推薦一

三十九個好故事

清華大學特聘教授兼科技管理學院副院長

洪世章

「構成宇宙的是一個個的故事，而不是原子。」

——美國詩人彌瑞爾·盧奇瑟 (Muriel Rukeyser)

這是一本記載三十九個動人故事的書。書中的領導人，講述他們親身經歷的故事，回憶在面對關鍵時刻，所做出的重大決策。故事是這本書的靈魂。

作者史泰恩包姆是成功的創業家，也是很會說故事的人。他將三十九位美國頂尖企業領袖最真實的體驗與深刻見解，忠實、生動地記錄下來——無論是面對關鍵性的生涯選擇、尋找事業夥伴、踏上婚姻般的創業之路；抑或是改變公司經營模式、創造新企業文化、面對企業再造的大改變。史泰恩包姆邀請大家，聆聽真實故事，從中學習，來彌補每個人生涯經驗的不足。

這些在關鍵時刻，做出關鍵決定的故事，簡單、直接、清楚易懂，但又是那麼的真情流露，激勵人心。這些故事，都是「指月之指」，指出月亮所在，點出道理所以。

藉由故事「傳道，授業，解惑」，不只是古代大思想家的挑戰，近年來，也逐漸成為一門管理的顯學。想要講道理，便要會說故事。道理是生硬的、抽象的，而故事則能以鮮活描述的方式，將生硬的道理具象化，深入人心。

先秦諸子都很會善用故事，提升說服力。就像這本書裡的三十九位故事主角一樣，說故事，也是現代經理人必備的領導技能。經理人也許認為，揭露自己的情感或過往的祕密會有點不自在，但真實的故事才能影響和激勵他人。好的故事會讓人「才下眉頭，卻上心頭」，進而起心動念，勇往直前。像Disney、Starbucks、Apple、Evian、Toyota這樣的公司，更有許許多多的傳奇故事，來支撐與擦亮他們的品牌。

台灣領導人喜歡講道理，西方領導人喜歡說故事。賈伯斯（Steve Jobs）二〇〇五年在史丹福畢業典禮上的演講，就只說三個故事。哈佛商學院的教授，會在最後一堂課，講一個自己親身經歷的故事，送給學生。這些故事都各有其特殊的情境，雖然無法適用在每個人的身上，但它們都能指出智慧之門，讓學生經此點化，學到策略、領導、談判、溝通，甚至一些解決企業實際問題的具體方案。

故事是這本書的主軸，但作者也有系統地歸納這些故事，爬梳剔抉一些重點，引導我