

How to Run a Company

Lessons from Top
Leaders of the CEO Academy

顶级CEO学院的 21堂课

(美) 丹尼斯·C·凯里 编著
玛丽-卡罗琳·冯·韦克斯
李纪珍 译

¥29 = \$ 10000

—— 来自蜚声全球的首席执行官学院物超所值的课程 ——



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

顶级 CEO 学院的 **21** 堂课

How to Run a Company
Lessons from Top Leaders of the
CEO Academy

(美) 丹尼斯·C·凯里 编著
玛丽-卡罗琳·冯·韦克斯
李纪珍 译

电子工业出版社
Publishing House of Electronics Industry
北京·BEIJING

Dennis C. Carey, Marie-Caroline von Weichs: How to Run a Company: Lessons from Top Leaders of the CEO Academy

Copyright © 2003 Dennis C. Carey

All rights reserved. No part of this book may be reproduced 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.

Original language published by Crown Business, New York, Member of the Crown Publishing Group, a division of Random House, Inc.

www.crownpublishing.com

This translation published by arrangement with Crown Business, an imprint of Random House, Inc.

本书中文简体字版由 The Crown Publishing Group 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-4262

图书在版编目(CIP)数据

顶级 CEO 学院的 21 堂课 / (美)凯里 (Dennis, C. C.), (美)韦克斯 (Weichs, M-C. v.) 编著; 李纪珍译. —北京: 电子工业出版社, 2005. 1

书名原文: How to Run a Company: Lessons from Top Leaders of the CEO Academy
ISBN 7-121-00409-7

I. 顶… II. ①凯… ②韦… ③李… III. 企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 100114 号

责任编辑: 刘露明 张静波

印刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经销: 各地新华书店

开本: 787×980 1/16 印张: 15 字数: 270 千字

印次: 2005 年 1 月第 1 次印刷

定价: 29.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

Foreword form the Translator

译者序

无论你是现任的 CEO（首席执行官），还是希望未来成为一个 CEO，或者你对杰出 CEO 的领导力非常感兴趣，那么了解这些 CEO 经营管理公司的秘诀是很有必要的。

本书的一个基本假设是 CEO 管理公司的经验和诀窍不但源于管理实践，也能在与其它 CEO 的交互式学习中得到。事实上，要想成为一名成功乃至卓越的 CEO，必须不断地坚持学习和长期思考。

本书是在多名 CEO“老兵”为 CEO“新兵”们所讲授的课程基础上整理完成的，某种程度上讲，是相当多“退役”或者仍在其位的首席执行官的经验之谈。除了 CEO“老兵”外，还有一些杂志撰稿人、咨询顾问、评论家和大学教授就他们对新时代的 CEO 经营之道坦承己见。

变革是现今时代的热门话题，任何一家公司都面临着越来越激烈的竞争环境，加上技术进步和全球化，这个世界“惟一不变的就是变化”。国内很多企业在面临管理变革时，经常感叹难以找到好的变革方案，即使有了好的变革方案，执行起来也比较困难。我们可以从本书看到，美国的 CEO 们是如何从组织、人员这两个主要的角度来进行企业的系统变革的。虽然不同的 CEO 对变革会有不同的看法，甚至就某一变革措施也会有正面的评价和负面的不可行意见，但这些 CEO 在变革时的全面考虑和经验之谈对中国的企业家来说不无参考价值。

在激烈的市场竞争中，CEO 不但要面对错综复杂的变革环境，并提高个人在变革中的领导力；同时，CEO 还必须处理好与董事会的关系，这同样涉及到一个热门话题，也就是公司治理。

公司治理近几年成为最受关注的问题之一是由于美国安然、世通等公司的事

件。CEO 们都在思考,到底是什么使得自己得不到公众的信任,这中间董事会发挥了什么作用?如何改善 CEO 和董事会的关系?如何明确董事会的职责和成员构成,比如董事会是 CEO 的老板还是 CEO 的顾问?还有,如何规范公司治理的流程?所有这些问题在本书都有讨论,虽然并没有明确的结论,但值得我们进一步思考。

本书的第三部分讲的是首席执行官应该具备什么样的战略和执行能力,如何提高运作能力以实现变革的目标等。战略和执行是 CEO 面临的最主要的两个问题,特别是在现今的变革环境下,要想成为卓越的 CEO,就必须有一个明确的提高公司运作绩效的目标,并进行持之以恒的改进。本书通过案例阐述了家得宝公司如何从一个创业型的组织成长为一个成熟的企业组织;杜邦公司如何从高度官僚化、拥有多层级管理体系的公司变革成为高度扁平化、完全共享信息的多元化大公司。

本书的最后一部分是外面的人如何看待 CEO 的,包括 CEO 的角色意义和 CEO 如何进行管理决策。这里所指的外面人包括高盛副主席罗伯特·赫斯特、哈佛资深商学院的约瑟夫·巴达拉克、《经济学家》杂志的编辑马修和通用电气投资者关系主管马克·贝格尔等。对这些“外面人”看法的了解,也使我们认识到 CEO 应该如何面对外部世界,包括公众、媒体、投资人和大学教授等。在这里,我们可以看到通用电气公司前 CEO——杰克·韦尔奇是如何重视与投资人、证券分析师之间的频繁互动和沟通的;同样,我们也可以看到,罗伯特·赫斯特提出投资人最看重的 CEO 应具备的品质是:透明、公开和亲和力;以及哈佛商学院的约瑟夫·巴达拉克对公司 CEO 如何两难中做出选择的分析。

参加本书翻译的有梁玺(第一部分)、李婧(第二部分)、张薇(第三部分)和王祥(第四部分),全书最后由我审校并统稿。由于笔者的翻译能力有限,特别是对书中 CEO 管理经验的全面理解有限,本书不可避免存在一些偏颇之处,望读者不吝指正。

我们同时特别感谢电子工业出版社世纪波公司的副总编刘露明女士和编辑张静波先生,他们为本书的出版倾注了大量心血,没有他们的督促,本书也难以及时出版。在此,特致深深的谢意!

李纪珍

2004 年 9 月于清华大学经管学院

Preface

序 言

■ 拉里·博西迪^①

美国联合信号公司和霍尼韦尔国际公司前任总裁兼首席执行官

每一位首席执行官走马上任的第一天，就应该立即提出一个前辈们以前很少考虑的问题：我该怎样做才能成功地坐稳在这个 CEO 职位上呢？

也许你会认为我是在哗众取宠，但是，在我陈述完如下这些显而易见的事实后，相信你会认为提出这个问题是很必要的。

首先，担任一家大型公司的首席执行官可以说是世界上最伟大的工作之一，这不仅是因为收入上的回报，诚然这个工作最吸引人的部分之一就在于此；而且这也是一个制定决策的良好平台，你的决策能影响很多人，甚至你的决策能够改变世界。而这首先要取决于你能否处在这个位置上。创造价值是每个有雄心的人都希望做的一件事情。如果公司业绩突出的话，那么首席执行官实际上是获得了创造历史的机遇，他被赐予了一张参加世界上最激动人心的比赛的镀金门票，持有这张门票的惟一成本就是继续证明这是他应得的。

但是，从统计数字上我们可以看出首席执行官的生存环境正在受到越来越大的挑战。例如，从 1999 年到 2001 年，美国最大的 367 家公司中，有 57% 的首席执行官被解雇。我想任何人也不可能再找出一个首席执行官替代率高于此的时期了。

这是一个首席执行官发挥伟大作用，但也是他们“上台、下台”剧烈变动的

注释①：畅销书《执行：如何完成任务的学问》的作者。——译者注

年代。什么东西导致了首席执行官这个职位的不稳定性呢？我想应该是商业环境、投资环境和投资者性质的变化。下面让我们来思考这三个最明显的变化。

1. 委托人的需求越来越多

与公司中其他制定决策并贯彻执行职位一样，首席执行官的工作必然也是和公司股东的关注紧密联系在一起。首席执行官需要时刻关注股东和分析家的看法，需要满足顾客的需求，需要对供应商的意见给予足够重视。由于经常需要同时满足来自多方面的要求，首席执行官的工作就会变得非常艰苦，而且在某些情况下非常重要——尤其是当股权比较分散和投资者行为比较激进时。但是有些在过去并不被大多数首席执行官视为委托人的群体（例如，员工或者社团）现在却很活跃。而且，最新的情况是，所有的委托人团体都很重要，他们都认为自己应该受到重视。尽管并不是所有的委托人都对公司的业务投入等量的时间和精力，但是如果一个首席执行官忽视了其中任何一个群体的利益，那么必定会自食恶果。

2. 期望更高

关于越来越高的期望最明显的例子来自于华尔街，在这里一两美分的收益变动就可能转变成资本市场上二十亿美元的差距。但是华尔街不是提升期望的惟一动力来源。我们也看到了对于新治理结构标准的持续改进的大肆鼓吹，这些鼓吹主要来自于执行标准的投资机构、管理者和政府的压力。这些治理建议多数都是很明智的，因为它们不仅有助于保护投资者的利益，还能改进公司管理工作。但是现在讨论的一些治理方面的建议还是没有能够引起股东的兴趣。哪些管理过程是应该执行的，哪些是不应该的，以及如何将原因和决策联系起来？这些问题都是需要留待首席执行官回答的，随之而来的必将是一系列的挑战和风险。

3. 竞争更加激烈

全球竞争的日益激烈已经在很多方面改变了商业环境的性质。我们能够发现的第一个影响就是，在每个容易受到威胁的部门几乎都出现了过度供给现象。过度供给导致了大众化，大众化又必然导致在价格上削弱原有竞争力。依赖智力资本、知识投资的一些产业也发现自己变得易受威胁了。制药业企业一直非常重视在研发上的投入，尽管开发一种新药要承担的成本是巨大的，但是一旦能够成功将其引入市场，专利保护就能够使公司有长达 15 年的时间来回回收沉没成本，并且

获取超过投资成本的利润。现在那些并不违反专利保护规定的二次开发模仿药品已经大大缩短了收益期的时间。事实上，在每个行业，首席执行官都可以利用新的竞争动力来创造出压力，促使公司能够寻找出获取利润的新方法和新思路。这并不一定是件坏事，在许多例子中，正是这种创造性破坏使得在过去的两三个世纪里，世界上大多数地方能够如此戏剧性地提高生活水平，并且显著改善生活质量。但是如果竞争环境中持续出现两种类型的公司——发展迅猛型和死气沉沉型，那么首席执行官们会发现他们将处于聚光灯下，同时也是枪口下。

不仅如此，面对这些与日俱增的挑战，首席执行官决不能简单坐在那儿，只是抱着经济复苏和提高赢利能力的信念和期望。不同产业有不同程度的恢复情况，在某些产业发展很好的时候，有些产业可能仍然停滞不前。面对动态的产业结构变革，我们需要记住，再高的浪潮也不可能带起所有的船只，有些船还是会继续搁浅，当然也会有一些凭借自身能力进入很远的海域。

除了上面的一些挑战外，还有一个不容忽视的挑战就是商业社会和公众之间相互信任的鸿沟变得越来越大，尤其是在我们和投资者之间。对于大多数公司和公司领导来说，公众信任度的急剧下降毫无疑问是一个很严重的问题。这个时候提出一个老掉牙的问题是再合适不过的了，实际上这个问题从贸易在农业社会刚出现时就有了，问题就是：为什么几个烂苹果会糟蹋掉一筐苹果呢？但是想想谁又会喜欢筐里有几个烂掉了的苹果呢？所以没有什么可以哀叹和抱怨的。能做的就是解决问题，将烂苹果拿掉。对于美国和其他各地的首席执行官而言，重建公众信任突然成为他们日常工作中最重要的任务之一。

正如我一开始所说的，首席执行官面对挑战时不应该有什么抱怨，这些挑战需要他们投入大量精力去解决并有效实现公司的经营目标。首席执行官学院是培养领导的一个很好的温床，在这里，首席执行官可以知晓经营过程中可能产生和需要面对的问题，当然也是报告者从交流和思想讨论中获益的一个机会。虽然没有人可以提供运营一家公司的精确蓝图，但是少部分有经验的人士可以给那些正在承担这项工作的人提供宝贵的意见。到目前为止，无论见解多么深刻，还没有哪篇学术文章或者哪一次学术讨论会能够像那些实际经历过的人或者失败后调整方法的人那样，指出哪些方法是具有价值的，而哪些方法又是没有任何意义的。

能够有机会聆听那些带领公司顺利转型或者成功制定一项新战略的优秀首席执行官的成功经验，对于商界的经营管理者而言，与参加一次棒球梦幻训练营的意义是等价的。向这些业绩出色的首席执行官学习，就好像在训练营中有机会师从威利·梅斯或者汉克·艾伦这样伟大的棒球选手。但是仍然有一个很大的不同之处：参加梦幻训练营的很多人，比如医生或者律师等实际上是没有机会学以致用的，也就是说他们没有机会参加职业棒球大联盟，不能将在训练营中学到的知识运用到实际比赛中。但是首席执行官学院的培训和本书所提供的经验总结，可以引导首席执行官“新兵”深入思考，并且在现实的商业社会中进行检验。所以这更像是一次首席执行官的现实训练营。

还有一点需要指出，既然目前商业世界的特点可以用高期望和快速反应来概括，那么首席执行官就必须时刻在头脑中有对于这个问题的清醒认识 and 了解：我该怎样做才能成功地坐稳在这个 CEO 职位上呢？首席执行官是不能守株待兔地等待奇迹出现的。

首席执行官们面对和处理各种突发情况，必须遵从他们制定的战略，采取他们设定的方式途径，并且使用他们评估管理者的方法。他们可能不得不提出这样的问题：在安排自己工作时间的問題上，我是否体现出了足够多的准则？在如何领导团队问题上，我是否提供了足够多的评价标准？首席执行官必须能够看到其他公司的成功，并且问一句：“为什么他们就能获得更高的利润，与政府和实力机构的关系很好，而且拥有那么高的股价呢？”当然，首席执行官也必须清楚地认识到有些东西是不能从其他公司学到的，每个公司每个部门总有一些独特的问题需要他们独立解决。

最后一点，首席执行官还应该认识到的一件事情是，有些东西是他们需要的，而且是不得不通过学习才能快速掌握的。接下来他们还应该认识到，学习机会是非常罕有和宝贵的。我有幸两次担任首席执行官学院的培训主席。我想首席执行官学院最好的一点与其说是为你提供如何避免问题，如何做正确的事来确保企业运营成功，还不如说它是一个交流的場所。受到推荐的发言人会提供很多不同的观点以及互相之间争论的意见。这是一次学习的机会，不仅学习一个成功的首席执行官做了些什么，还能知道他为什么要这么做。本书正是基于这个理念完成的。

内容简介

首席执行官的两难抉择： 危险环境中的不确定性

■ 丹尼斯·C·凯里，玛丽-卡罗琳·冯·韦克斯

在过去的数十年中，曾经有很长的一段时间，世界上大型公司的顶尖经理人身名显赫并且得到了公众的极度崇拜，这在商业历史上是前所未有的。大量的商业出版物和图书馆都已经将这些有影响力的商业领袖和他们公司的崛起过程收录其中，用以往追逐电影明星和摇滚乐偶像的热情来膜拜我们这些顶尖的职业经理人。达沃斯世界经济论坛的设立和所有新闻媒体商业板块的增加等举措更是巩固了这些首席执行官的神坛地位。

但也正是这些顶尖的职业经理人受到高度崇敬和他人顶礼膜拜的趋势使得2000年和2001年爆发的商业丑闻凸现出戏剧性的效果。突然之间，那些曾经一度在杂志封面上频频露面或是冉冉升起的商业新星和老谋深算的商业天才，摇身一变成各类丑闻的中心和犯罪调查的对象。许多公司及其领导者对这些人物的尊敬程度以比股市崩盘还严重的速度在急剧下挫。由于这些丑闻的存在，公司治理的真实性甚至合理性受到股东们的置疑，公司财务信息的披露被认为是最不值得信任的；同时公司的高层管理人员被猜疑，有人认为他们只是热衷于损害公司利益来达到自己个人的目的。根据2002年8月一次民意测验的结果显示，首席执行官的声望排名已经落到了政治家后面。

这种不信任的社会氛围不仅对投资者产生了冲击，同时，也对立法者和法规修订者发出了警报。最终，这种不信任氛围造成的结果是新的规则和法律的诞生，当然这些规则和法律可能会被视为美国公司治理历史上的分水岭事件。2002年夏

天，在众望所归下，美国政府颁布了沙式法案（Sarbanes-Oxley Act），其中提出了对于公司董事会组成的新要求，以及对于财务报表更加苛刻的统一标准。随后，纽约股票交易所和纳斯达克股票交易所发布了对于上市公司董事会成员角色和职责更为严格的要求。这些举措和规则适用于所有公开上市公司的经营管理人员。从目前来看，在规则发生变化的过程中，基本上可以较为放心地认为上市公司将服从于这些更高标准的规则，而这种更严格的详细审查将是商业社会得以延续的一个基本因素。

尽管公众对于公司的经营管理者存在很明显的敌意，但是他们在公司中的作用，尤其是首席执行官的作用其实很少为人所知。的确，理论上存在着一个商业悖论，那就是当首席执行官的个性和财富已经得到了最大限度证明的时候，他们真正做了什么就很少有人关注了。这个悖论之所以存在，主要是因为很多书中都会写公司管理者的“领导力”或者“管理风格”，但是实际上所有这些作品几乎都不能真实反映首席执行官的日常工作：他是如何制定战略的；他是如何激励员工的；他是如何处理与董事会成员的关系的；他又是如何处理与投资主体的关系的。

商业世界一直在寻找一种首席执行官应该如何领导上市公司的管理模型，但是，目前我们对于首席执行官职业特征和责任其实缺乏最实际的研究，虽然也有不少人在关注这一领域，并持续了相当长的时间。本书后面的章节很大程度上将填补这一空白。

本书的撰稿者大多都曾经在美国很著名的公司里担任过首席执行官，有的是为经营管理者担任过顾问，因此对于日常的公司运作方式他们都有着很深刻的理解。在将他们的思想汇集起来的过程中，我们发现他们特别提供了自己第一次面对高层管理工作时面临的那些问题。值得一提的是，这些章节为我们展现了现代最高水平的管理是怎样的。每个章节的标题对于任何一个曾经在公司里工作过的人都不会显得陌生：如何整合并购，如何激励员工，如何处理公司董事的利益关系，等等。在每个小例子中，作者试图将问题和许多欺诈问题联系起来，放到一个更广阔的背景中来谈，这实际上也是许多高层管理者不得不面对的事实。理想地说，本书提供的“如何运营一家公司”的管理秘诀不仅对于首席执行官有帮

助，对于那些致力于公司日常管理事务，并且希望能推动公司发展的高级管理者也是大有裨益的。本书大量的章节涉及到公司治理和首席执行官与董事会董事关系的内容，实际上也是为所有现任的经营管理者们提供信息和关系的全貌，而这些信息和关系在管理中的重要性正在与日俱增。

根据他们自己的描述，这些首席执行官和顾问并不是一直都很成功，但是他们经历的问题，以及应对问题的深度和广度为他们提供了宝贵的锻炼机会。他们能够反思那些遇到的最重要的挑战和处理这些挑战的过程，通常的方式是不断地试错和更正。当我们开始这项工作的时候，我们建议每位培训者讲解他们的内容就好像他们第一次开始工作时希望得到别人的建议一样，显然我们并没有提供一个简单的需要做什么的课程清单。事实上就像每个章节中提到的，领导一个公开上市的公司就是一个经常处理变化情况的过程。变化的市场环境、新的合并者、不能预知的扩张等要求领导者进行特定的管理实践活动，据此来带领公司不断发展。我们用个人轶事的形式来陈述这些管理习惯，相信更多的读者会觉得有帮助。

今天的经理人非常需要在战略优先权和管理焦点方面获得建议，然而遗憾的是，这方面的建议很少。首席执行官和任何对公司中高层领导地位感兴趣的人，都知道他们正在承担着要求最苛刻而安全系数最低的工作任务之一。特别是新上任的首席执行官，他们普遍感到工作岗位体现出的特点总是要求过于苛刻，受到密切关注，经常被批评，并且越来越不稳定。

曾经一度被认为是在一段成功的职业生涯结束后能过上舒适生活的首席执行官这一职位，现在俨然成为充满不确定性和不安全因素的工作。根据斯宾赛-斯图亚特猎头公司一项研究，十年前首席执行官的任职期通常是八年，现在已经不到五年。有人给出了更具体的例子：一项研究发现，董事会希望首席执行官在上任后的头 19 个月内使公司股价上升，否则就会被要求辞职。今年聘请的 20 位首席执行官中只有一位在 20 个月后保住了工作，继续担任 CEO。

不仅是首席执行官的任职时间得不到保证，而且对他们的工作要求也越来越高。首席执行官是上流社会象征（季度性的董事会、国际旅行和高尔夫球等）的说法已经不复存在了。实际上，书中的章节为我们呈现的首席执行官生活是单调



乏味而且费时费力的，从职业上来说也是极其困难的。首席执行官在商业上忍受的压力常常被描述为和一艘船的船长一样，或者更好的类比是和州长或者市长更加类似一些。纵然一个大型组织的首席执行官可以在舞台上施展才华，实现自己的价值，但是首席执行官要取得成功，更多的是要依靠组织中大量支持者的实际参与。许多夸张的新闻报道揭露了现代首席执行官的许多“特权”，但是在本书的相关章节中我们可以发现，许多公司领导者叙述的是他们自身需要面临许多严格的约束。毕竟消费者、股东和员工并不总是合作的，那么与这些对象如何沟通协调就成为成功的公司领导者需要解决的当务之急。

今天的首席执行官不得不更多地面对相当独立，有时甚至是难缠的董事会成员。尤其是 2002 年的公司治理改革奏效之后，他们的处境就变得更加恶劣了。例如纽约股票交易所现在要求列在名单上的所有公司董事会成员必须召开一个单独的会议，而在那次会议上首席执行官是不允许出现的。另一方面，纳斯达克交易所也提高了要求：董事会中必须有真正独立的董事。这些改革措施毫无疑问强化了董事会的作用，改善了公司治理的局面。许多首席执行官是很欢迎这次改革的，甚至在改革举措被强制要求执行很早之前他们就已经推行了这些措施。证券交易所这些变化的实际意义是显而易见的：首席执行官比以前更加孤立了。他既不能认为董事会成员是一群毫无主见的人，也不能认为他们会就关键性战略和管理问题给出一致的意见。这样，在公司运行的过程中，首席执行官将感觉到变革更为困难，就这一问题我们也询问了许多投稿者，请他们谈了自己的看法和感想。

当然，首席执行官的责任会延伸到董事会外的很多地方。读者在本书的各章节中也会看到当代的首席执行官也必须致力于公司事务的各个方面。他们必须投入到处理投资者关系的繁杂工作中，还承担着公司股价波动的个人责任。不仅如此，他们还担负着挑选高层管理者和就大量工作问题做出决策的重任。面对棘手的合并谈判，首席执行官又必须具备出色的谈判技能。他们还必须拥有专业的公关能力以从容面对各种商业新闻对公司造成的巨大影响，尤其是当商业危机出现时。最重要的是，人们既希望他们能够完美地执行管理任务，又希望他们能够将公司的长期战略传递给大众，即使面对股东的愤怒和华尔街的责难。那些非首席执行官们可以从本书解决问题的描述中获得如何站在公司最高层的角度来看待财

有一个显著的特点是大多数首席执行官在走马上任并接受这份顶尖的职业挑战时并没有做好充分的准备，甚至那些已经为继任做过细心准备的管理者对于首席执行官这份特殊工作的性质也是了解不够的。高层的管理者也许曾经全权负责过一个业务部门或者一个大的区域，但是他们也仅仅是公司运作链条上的一部分，他们从未站在最高点来制定决策。优秀的管理者不一定能成为出色的首席执行官，一旦他们被擢升到这个位置，大多数锻炼还是在职时得到的。换种方式来说，新上任的首席执行官，即使在某行业有数十年的工作经验，也会遇到以前从未遇到的问题与挑战。所以，许多任职时间较长的首席执行官经常会谈及当他们刚接手这项工作时，他们总是希望能够在10年前就了解某个特殊的生产过程或者具备某项特殊的管理技能。

这是一个能勾画出首席执行官这项最高层工作本质的问题。在首席执行官周围会有很多顾问和副职人员，从制度上来说他们的作用就是辅助上司，事实上每一个组织也是这么运行的。但是在大多数新产生的困难境况下，首席执行官需要一个能够了解他面临的挑战，并且站在客观立场上的旁观者来提出忠告。通常情况下，董事会中的董事可以胜任这个角色，但是并不总是这样。特别是在首席执行官任职的头几年，在为公司发展设定一个方向时，首席执行官会发现在最后决策制定时他陷入了完全的孤立中。此时，反复权衡成了惟一可以采用的手段。

或许新任首席执行官面临的一个最困难的问题是，如何接手一个此前一直在别人管理下运行的公司。非常普遍的现象是董事会成员对于新来的首席执行官存在着猜疑，即使是一个他们完全支持的首席执行官。当然并不是所有董事会成员对于首席执行官的初始态度都是这样，更可能的情况是首席执行官上任时不得不面对小集团之间的派系斗争，以及仍然对于前任首席执行官忠心耿耿的麻烦家伙。道格拉斯·伊维斯特担任可口可乐公司首席执行官两年半后发现，自己和当初积极促成他上任的董事会董事（包括沃伦·巴菲特）之间存在矛盾。理查德·托曼

在谈到首席执行官要为公司发展提供动力的诸多问题时，我们首先必须承认一个事实：虽然首席执行官有其核心的责任，但他们的经验却是非常有限的。许多新上任的首席执行官甚至没有组织过一次董事会的会议，有些首席执行官也许根本就没参加过一次这种会议。例如广告、人力资源、公司新闻、华尔街股票分析、公司合并及董事会成员扩充等事务会耗费首席执行官大量的不规则时间和精力，而这些问题是那些仅在首席执行官之下的最高层管理者也很少有机会处理的。

在新的环境中塑造独特的领导力

而在现在的环境下，不存在高层管理者只管运作而不需要接受检验和事后批评的可能性，市场也越来越不能接受糟糕的商业运作计划和日益庞大的债务。现在人们对于未来利润的理论测算变得没有了积极性，但是对于已经证实的管理结

果的需求却与日俱增。

我们认为公司管理中最至关重要的因素是很明显的，那就是作为最高管理层非常自信的领导能力。已经有足够多的例子可以证明对于公司的管理和成效，没有什么可以取代首席执行官超强活力和预见性的作用，他必须为公司制定初始战略，对最高层的管理执行活动提出要求，并且奠定公司发展基调和开创公司文化。领导力决定了公司的一切，它在不断变迁的商业格局中为公司发展指明了新方向，同时还创造了适合公司发展的独特工作环境。但是最重要的一点，现任领导必须为未来的领导者进行准确的定位，出色的领导者会在发掘优秀领导人才上下大功夫和大气力。杰克·韦尔奇和其他一些首席执行官很早以前就认为即使是最优秀的产品也没有公司员工的发展重要。这种观点时下在美国的公司中得到了普遍认可和广泛传播，正如我们书中的相关章节提到的一样，人力资源问题已经占据了大多数公司领导相当一部分的时间和精力。

我们的首席执行官，也即作者们毫不避讳自己所取得的成功很大程度上要依赖于他们的高级或者并非高级的顾问们提出的宝贵意见。在此我们可以下一个结论：公司领导力就是正确的辨别能力和对人力资本的充分利用。未来的商业评论员将不会通过公司的季度经营结果来评价首席执行官的业绩，取而代之的是通过观察在其监督下的员工或者得到提升的员工的表现来评价首席执行官的工作。因此首席执行官的传奇色彩可能会渐渐褪色，但是他们将更富远见性，能够培养和选拔出色的人才，建立与董事会牢不可破的工作关系，并且通过说服员工接受某个特殊的流程来使全公司员工都积极支持他的想法，这也是想与我们的学员分享的。

首席执行官应接受的教育

又回到了我们这本书的核心问题，在寻找如何成功领导和管理公司的培训机会和建议时，首席执行官们怎样才算完成了执行能力的巨大转变和飞跃呢？我们只能无可奈何地说，在首席执行官担任舵手的实际生活中永远没有完全令人满意的答案。

我们的商学院就提供中等水平的高级经营管理人才培训工作已经做得相当不