



全球知名出版机构推荐授权·国际权威管理专家倾力诠释

全面解析CEO面临的众多关键问题·为企业运营提供高效而实用的解决方案

局

——CEO面临的69个关键问题

Strategic Management

WHAT CEOs MUST DO TO SUCCEED

约翰·赞坎 (John Zinkin) 著 欧阳春媚 董 中 译



Strategic Management
WHAT CEOs MUST DO TO SUCCEED

全球知名出版机构推荐授权·国际权威管理专家倾力诠释

全面解析CEO面临的众多关键问题·为企业运营提供高效而实用的解决方案

局

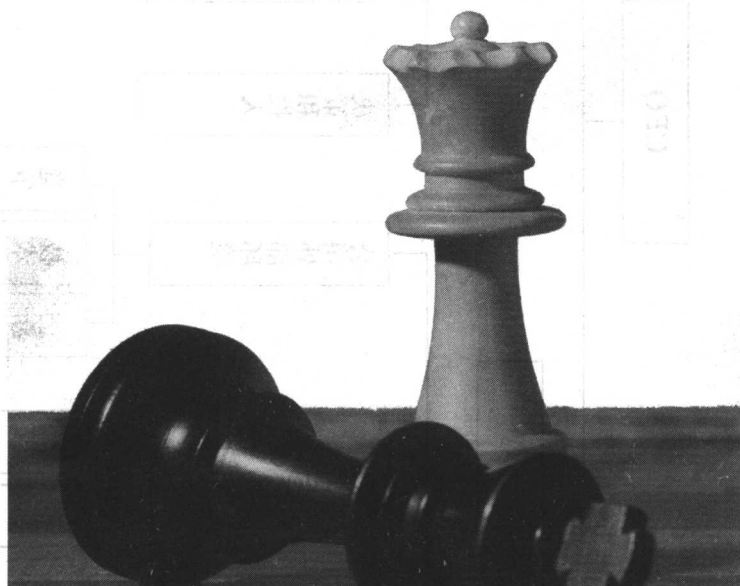
F270

747

2007

——CEO面临的69个关键问题

约翰·赞坎(John Zinkin) 著 欧阳春媚 董 中 译



图书在版编目 (CIP) 数据

局: CEO 面临的 69 个关键问题/(马来) 赞坎著; 欧阳春媚, 董中译.

—北京: 中国市场出版社, 2007.3

ISBN 978-7-5092-0174-9

I.局... II.赞... ②欧... ③董... III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 020781 号

Copyright © 2003 by Pearson Malaysia Sdn. Bhd.

Copyright of the Chinese translation © 2007 by Portico Inc.

This translation of Strategic Management: What CEOs Must Do to Succeed, First Edition is published by arrangement with Pearson Education Malaysia Sdn Bhd.

Published by China Market Press.

ALL RIGHTS RESERVED

著作权合同登记号: 图字 01-2006-5839

书 名: 局——CEO 面临的 69 个关键问题

著 者: 约翰·赞坎 著

出版发行: 中国市场出版社

地 址: 北京市西城区月坛北小街 2 号院 3 号楼 (100837)

电 话: 编辑部 (010) 68034190 读者服务部 (010) 68022950

发行部 (010) 68021338 68020340 68053489

68024335 68033577 68033539

经 销: 新华书店

印 刷: 三河市华晨印务有限公司

开 本: 787×1092 毫米 1/16 22 印张 298 千字

版 次: 2007 年 4 月第 1 版

印 次: 2007 年 4 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5092-0174-9

定 价: 60.00 元

版权所有 违者必究

前 言

本书是为公司的 CEO、高级经理以及那些致力于制定企业战略的人们而写。

由于本书的读者群大多事业繁忙，我在编写过程中采用了简单精炼的语言以确保每个章节的通俗易懂。并用不同字体对一些有争论的主要观点进行了表述。例如：案例分析采用了阴影底色，每个章节的小结则有意识地列出了带标题式要点的重点概括，这就使那些非常忙碌的管理者即使在不阅读细节论点的情况下也可以通过章节小结来领会全文并加以应用。本书最后一章对全书中提及的 CEO 的具体职责作了总结概括，并通过列举美国近年来决策层一系列丑闻着重强调了有效的企业管理的重要性。

当刚开始写本书的时候，我感到大多数有关经济战略问题的书要么着重于围绕商业的外部环节，要么针对个别商业因素。作为一名 CEO，我曾大量阅读过有关 CEO 会面临的各种问题及最佳的解决方式方面的书籍，但这些方式往往是一线经理人无法圆满应用的，如政治因素、企业的社会责任、经济因素、变革及风险管理等，我知道有许多书对以上单项问题进行过描述，但我至今未发现一本能把以上提及的这些问题串联起来并通俗易懂的书，这就是我写此书的主要原因。

本书遵循了商学院经济教学的基本模式，即从外部环境开始传教解惑——使用了广为人知的 PEST（政治、经济、社会、技术分析）框架，前 7 章对公司经营的外部环境因素进行了一一阐述。

第 1 章讲述了政治对经济的特殊影响力，如果 CEO 们忽略了这一现实，他们将把整个企业带入冒险的境地。本章同时探讨了如何平衡公司及政治家之间的实力。当今时代，有一种流行的时尚论点，认为企业家比政治家更具权力，这是错误的。一个国家，唯有政府能阻止暴力的发生，任何人忘记了这一点，都将被社会所淘汰。即便是杰出的杰克·韦尔奇手下强大的通用电气公司，也未能改变欧盟高级专员马里奥·蒙蒂 (Mario Monti) 提出的把公司和霍尼韦尔公司 (Honeywell) 合并的旨意。

此外，对于政治因素的影响力，企业必须充分注意最大化地获取“经营权限”，因为没有这一点，就会引起政治家对企业的挑剔行为。第 2 章剖析了 CEO 们如何平衡不同股东、不同代沟人群之间的决策并寻求最佳运作方案，如果这个平衡失败了，将会导致公司的“经营权限”背弃本应繁荣的未来。

有两个章节是关于经济的。第 3 章讲述了宏观经济环境对公司产生的机会及威胁因素。本章有许多新颖的理论，从经济的供求双方的相互作用对公司经营进行分析，并从中央银行的角度来分析货币供求对公司经营的影响度。第 4 章描述了成功的市场开拓者在微观经济领域的实战体会，对宏观经济不感兴趣的读者可以放弃第 3 章的阅读。



本书的另一部分侧重讲述了外部资源的变化。首先从社会经济资源开始进行探讨，通过人口统计曲线的变化及人们行为习惯的分析，在第 5 章得出了创造新实业、革新旧实业的论点。第 6 章讲述了技术变化对公司未来发展的影响，特别是不规范技术对消费者导向的公司产生的负面影响。第 7 章讲述了竞争变化理论，并应用了迈克尔·波特教授的“五大竞争力量”分析法。

从第 8 章开始，主要讲述了公司内部深层次问题。

第 8 章讨论了公司风险赢利平衡和收支平衡问题，并指出“制作”与“购买”的决策对保持收支平衡起着重要作用，不同的投入依赖于公司的核心投入和对知识产权的风险投入。

第 9 章讲述了企业的直线成功理论，应用了我使用的麦肯锡“七大系统”框架分析法，并应用了泰国 Gilman 办公自动化实践经验，后来证明我们把公司经营从香港转入泰国后取得了最佳的实践效果，这种理论需要一步步因地制宜地结合实际进行提升。

第 10 章篇幅很长，我把它分为两个部分：财政和非财政手段。我一直认为应该把这两个部分归为一个章节，这样可以使人们更强化地认识到单纯强调财政的公制式投入是不够的，财务部门主要针对的是投资额度的不同使用方式，非财务部门主要针对的是如何保持投资额度之外的‘平衡指数’，如果把这两个部分融在一起不能被读者普遍接受，我向广大读者致以歉意。

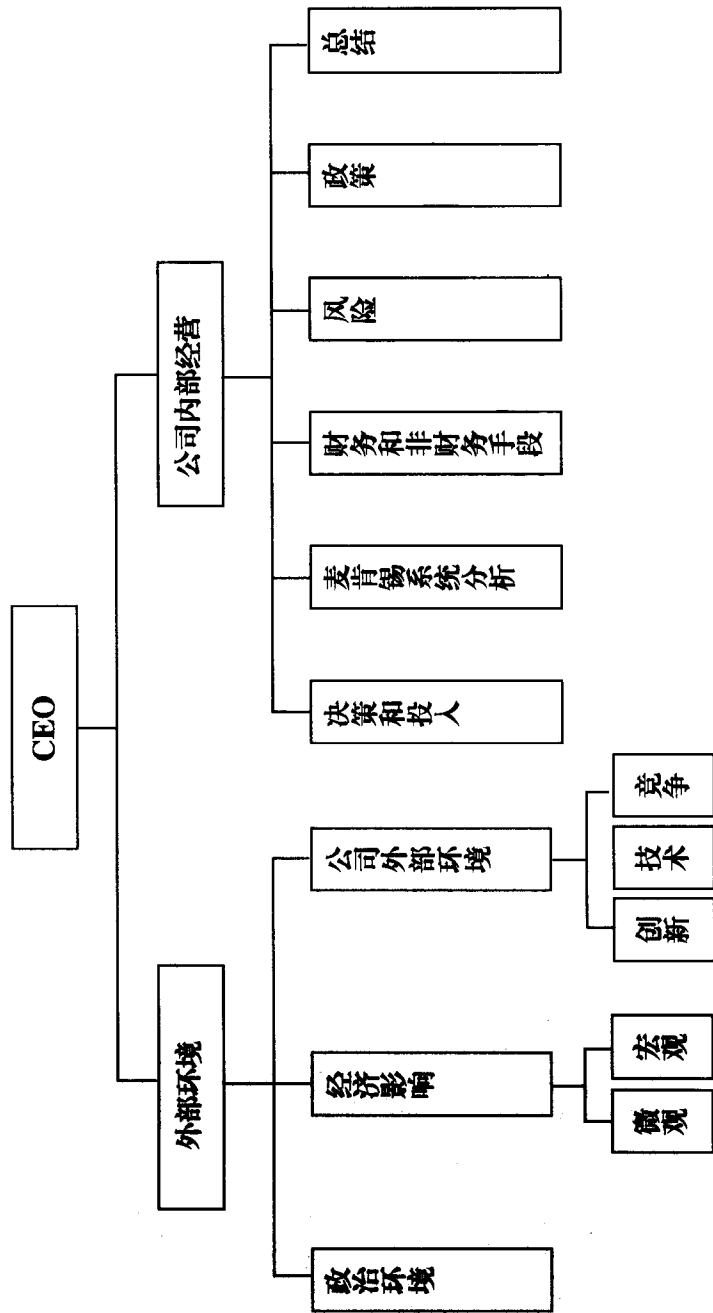
第 11 章讲述了品牌的重要性以及如何树立公司品牌，并表明当品牌出现问题时，往往是由于公司负责品牌承诺的雇员在诚信方面出现了问题。本章讨论了 CEO 在与不同销售经理交流过程中的具体责任和义务，并列举了在交流及沟通过程中的情感技巧及目的要求，从而确保销售额度。本章最后分析指出，如果公司被定位为领导者，具有竞争力并履行社会义务，那么 CEO 必须最大限度地提高公司的“经营权限”。

第 12 章概括了如何制定一个好的决策，并指出了针对不同决策的应对方式，包含了决策阶段及相关的不可预见的假设因素的分析，本章列举了不同的假设以针对不同文化及思维方式的人群。

第 13 章讨论了如何通过已建项目和资产的可持续来进行风险管理，主要体会来源于我在马来西亚作为助理编辑和安永 (Ernst & Young) 管理咨询公司有关人员共同发表的《法人管理——马来西亚股票上市公司经理人必读手册》。在美国风险及法人管理失败案例日益增多的今天，本章的内容更具时代意义。在讨论风险管理的内涵时，本章明确提出了整个管理过程必须是自上而下，并把文化和效益融入企业的整体运作。本章同时分析了当股东的价值利益遭遇风险袭击时，应采取什么对策。

第 14 章对 CEO 的职责作了总结，对每个章节的重点进行了总结，并把所有的要点归纳起来形成了一个关于 CEO 们走向成功的文字清单，这个清单提出的问题是复杂的，难以圆满答复，正因为如此，CEO 们才被看作是走向成功的关键所在。

全书框架



关于作者

约翰·赞坎 (John Zinkin) 是商学院市场与战略问题研究的助理教授，他在商业方面有30多年的实践经验，其中，16年在亚洲作为一些公司的高级经理人，并在一些大型跨国企业担任战略合作与市场开发的高级顾问。

他本人创建了自己的咨询公司 (Zinkin Ettinger Sdn Bhd)，主要致力于公司品牌的定位、多元化管理及交流、市场战略的分析，他的客户遍及亚太地区，主要包括：英国石油公司、敦豪速递公司、香港电讯 (Hongkong Telecom)、马来西亚沙捞耶林业公司 (Sarawak Forestry Corporation)、联合利华集团、温特图尔公司 (Winterthur) 等。

他获得伦敦商学院经贸管理硕士学位及牛津大学政治、经济和哲学荣誉学士学位。

目录

1 政治及其对公司的影响力	1
2 最大限度地取得经营权限成为优秀的企业法人	13
3 宏观经济——公司竞争的框架	33
4 微观经济——决定竞争的主战场	55
5 如何应对社会及文化变革所带来的机会和威胁	75
6 技术挑战的应对方式	97
7 来自竞争机制变化的挑战	119
8 使公司盈利的经济学	163
9 确定通向成功的商业目标	187
10 管理措施	202
11 创建和维系企业品牌	231
12 制定良好的决策	255
13 风险管理及资产的可持续	287
14 总结——CEO扮演的角色	315
附录 1——销售生产力衡量	341
附录 2——服务生产力衡量	343
附录 3——便民商店的特征及受益种类	344



政治及其对公司的影响

本章证明了一个事实，那就是政治在社会的发展过程中有其重要的特殊性。反过来说，这种特殊性可以对商业经营产生严重负面影响，它对企业产生的各种压力是突发的，强制性的及矛盾的，这就是为什么公司常常是被卷入商业纷争的战争的真正原因。高明的 CEO 能缓解政治环境对他们的强烈影响，并有效地避开对企业良性发展的某些负面影响。如果他们对所预见的事物有疑虑，他们可以四方游说来预防或推迟这种因素造成的伤害。

对政治进程，政治决策的错误理解以及忽略了政治威慑这一现实的人，将极大地危害公司的生存发展。商界的局外人可能对这种行为造成的损害无所谓，随着岁月的流逝，他们这种行为将对公司整体发展布局带来负面影响。显而易见，企业经营在政治压力面前总是显得脆弱无力。在这种环境下，要想保护经营成果或挽回经营损失就显得十分的困难。



然而，企业业主可以通过有效办法来缓解政治对经济的负面冲击力，比如通过对相关政治冲击的预见来制定有效的防范措施从而抵制这种负面的政治影响。

政治的特殊性

任何社会，不论其大小，都应该承认一个事实，那就是政治特殊性的内涵是极其复杂的。这种特殊性决定了其对商业经济的促进或非促进因素。

政治优先的意识形态

下面有一些真实的例子证明了特殊的政治因素对经济乃至整个国家的发展产生了严重的制约机制：

这里有一个最早的文字记载的案例，1492 年，西班牙雷库奎斯特王朝 (Reconquista) 倒台之后，菲丁纳德 (Ferdinand) 国王和伊莎贝拉 (Isabella) 王后坚持建立他们一直信奉的伊斯兰宗教体制，他们及其追随者长期致力于伊斯兰教和犹太教的普及，最后的结局是，他们被反对者驱逐出境，从经济的角度讲，这种宗教带来的政治变革对西班牙带来的影响是灾难性的。然而，从顺应宗教这个意义上来说，西班牙当时的政治决策是理性的，在 16 世纪的西班牙，这种特殊的政治因素可能并未导致经济界人士的抱怨，或者说当时的人并没有真正意识到这种政治变革对削弱整个国家经济实力的绝对影响程度，因为他们只是从纯宗教角度去思考和看待问题。

利益集团的作用

有一些其它的特殊因素致使 CEO 的日常决策复杂化，一些利益相关人群的建议和观点甚至超前于圈内专业人士。

农民、工会人员、环境保护主义者、妇女、反堕胎主义者、动物保护主义者会对经济的发展带来巨大的、潮水般的压力，有时他们甚至会涉足外交

领域，例如，美国的犹太教会曾成功阻止了美国国防部下属公司同沙特政府签署的巨额利润合同定单的实施，美国和英国的反种族隔离制度协会激发了种族隔离制度时期人们对道德标准的呼唤。

当然，仅靠人们内心自身的呼吁这一单一理念是不可能促进社会总体富裕的。亚洲和非洲从欧洲殖民主义的枷锁中解脱出来，人民欢呼不已，尽管最终的结局是经济上更为贫困。生态及环境保护主义者为了保护大海、河流、空气免于污染，把我们人类共同的家园变得更为美丽，他们宁愿放弃某些领域的经济发展。

政治力量对商业脆弱性的影响

任何突发的政治行为和商业经济一样，都具有其各自的特殊性。然而，众所周知，商业经济在政治面前往往显出其脆弱性，政治冲击使经济界人士在保护自己时无所适从，公司在政治负面冲击中损失的赔付得不到充分保障，而且被卷入这种冲击的对抗漩涡。如果政治对商业进程带来的是负面影响，实业家几乎可以说是无能为力，道理很简单，因为尽管在全人类更为强调商业经济优先的今天，政治仍然有权力并利用其权力。

政治家都是至高无上的

公司为什么不能从容应对政治的变化是因为政治强调的是权力体制而公司则不是，政治家可以被概括为：

政治家有能力：

- ☐ 改变就业机制与就业条件。
- ☐ 不顾商业建议，法国政府制定的强制性最低工资线和英国托尼·布莱尔政府制定的英国最低工资标准



- ☐ 法国若斯潘政府 1999 年独裁强制执行的每周 35 小时工作制。
- ☐ 改变供货商和客户所履行的合同条款。
- ☐ 不顾对经济的影响任意改变行业体制（如美国航空工业和英国铁路经营的私有化，马来西亚首都轻轨经营的传统化）。
- ☐ 用立法手段改变现有合理的财政服务系统。如：1986 年 12 月 27 日生效的伦敦及东京的证券交易所改革措施。
- ☐ 破坏世界贸易格局，上世纪 30 年代实施的霍利关税法对全球贸易体系造成了极大的破坏。到上世纪 90 年代初期，为了抵制北美自由贸易协定的进入，一些民主的政治家仍然试图采用上世纪 30 年代的斯穆特·霍利（Smoot Hawley）税制体系，2002 年布什政府强制执行的钢铁税及加拿大木材税仍然是对这种税制的重蹈覆辙。

由于当地政治因素的变化，强迫一些公司废弃多年来已经建立和开拓的市场体系，例如：上世纪 70 年代后期 IBM 公司和可口可乐公司在印度已开拓的市场体系。

- ☐ 单轨走向合并，最令人们印象深刻的政治威慑例子当属欧盟高级专员马里奥·蒙迪（Mario Monti）提议的通用电气公司和霍利韦尔（Honeywell）公司的合并，在他手下的杰克·韦尔奇，通用公司首席执行官，有强大的布什政府作后盾，仍然经历了所坚持的单轨制流产失败的命运。

政治事件的突发性

在政治进程中，经常会产生一些突发事件。

资产充公并非是一种循序渐进的过程，它可以突发式的代表一切，也可以什么都不是，反之，私有化也有着同样的突发式过程，虽然在一些国家（诸如法国，新加坡，马来西亚），私有制已经长期存在，但那只是局部的某些行业，特别是电信、能源和金融行业的长期私有化。

进口税和配额的可变浮动同样是突发的，公司产品单位产量税（如：酒

类，烟草和石油）控制和制约着公司的预算，这是因为公司无法预测关税的上升对不同产品产生的直接负面影响的程度，而政治总是能决定和主宰关税调节的命运。

政治变革的强制性

政治决策需要付出一定的时间，但它的特点是武断和专横，其实，政府的武断决策行为对社会并不能带来正面效益。

美国电话电报公司（AT&T）曾是美国邮电行业的霸主，它的服务水平是世界同行业的典范榜样，但它的垄断并未导致该行业在研发领域的滞后，贝尔实验室（Bell,现在的美国朗讯科技公司,Lucent）一直处于电子行业的前沿，它也没有导致该领域的不公平价格竞争，这是因为有保护消费者免于受损的机制。然而，美国电话电报公司最后还是由于公司的垄断行为引起了美国政府认为这种行为违背了公众的意愿而解体了。（在欧洲，政府认为垄断经营行为对公众利益有负面影响时，将采取法律措施来取缔这种垄断）。

美国电报电话公司的解体实质上是由于上世纪80年代公司的过时劣质服务使美国公众感到不适应造成的，那种服务主要依赖于传统的高价格体系，传统而脆弱的电信实业，从革新传统的角度来说，这种淘汰不无其道理。有些专家争论说这是由于手机和宽频技术以及因特网的出现改变了人们对通讯工具的接纳标准及全世界的电信格局。但事实上，在美国电报电话公司破产解体的上世纪80年代，没有一个政治家能真正认识和预见到因特网，手机的存在以及数字宽频技术的出现会改变全世界。

固定资产的负面影响

如果商业开发资源是固定的，可能会造成以下负面影响：

如果公司的经营领域涉足的是原材料，金属，煤炭，石油，磷酸钙，种植场



等的开发，公司不可能把固定资产的资源开发带到‘家’里做，因为这是一种依赖资源就地开发的捆绑式经营机制。众所周知，金矿，煤矿和油田是不能搬动的，因此，来自投资国的政治压力对投资企业的脆弱抵抗力会造成必然的负面影响，即便是弱小的巴布亚新几内亚新政府也不费吹灰之力就同布甘维尔 (Bougainville) 铜业公司重新签订了一份迄今为止全世界最大的矿产开采资源补偿合同。

更有甚者，在上世纪 30 年代，一些公司同样脆弱地遭受到来自不同非政府组织的强大压力，因为他们没有向他们的投资国在人权，环境和道德体系上用实际行动来缓解这种压力，依利亚·加亚 (Irian Jaya) 的自由港口就遭到了关于环境破坏及对格拉斯堡山区 (Grasberg Mountain) 部落文化多样性保护所构成威胁的谴责之声，这同时包含了政治方面的压力，在 20 世纪的最后 20 年，人们对如何定义一个好的社会合作群体的评判标准已经发生了质的变化。

同样，石油工业也具有脆弱性，石油公司必须付出金钱，技术，产品提炼和市场开拓的责任，必须承担产业风险，必须具备创造和开拓市场的能力，但他们却没有任何能力来阻止中东某些政府在油田开发和市场体系完成后以“无权利开采”的理由来接管，而且给以的补偿和赔付和实际价值有着天壤之别，石油公司只能接受而别无选择。

不充足的赔偿

足额的赔付补偿的是一个十分棘手的问题，即便公司已得到了相应公正的适度赔付，但同公司潜在的最大收益相比，这种赔付是不足额的临时性补偿，不幸的是政治家的天性决定了他们对公司自身单项投入的资金给以过低的赔偿，因为所有的政治家几乎都没有果断地勇气来进行足额赔付。

这就导致了商业圈子以外的人总是忽略了政治行动对经济产生的冲击力，而那些声音最大的，最具热情和实力的反殖民主义者，资源保护主义者，商会会员，女权主义者，民族主义者，却对政治家有着最强的影响力。每次政治家对这些人寄予希望时，都必须为这种希望的实现买单，但买单者却是企业家，显然，

这是不公平的。

- ☐ 热心的资源保护主义者总是希望公司能最大限度的投资环境保护项目，然而这会遭到资源短缺后导致的价格过高的抗议行为，其实，当资源保护主义者站在消费者角度时，他也希望获得不同的优惠利益。
- ☐ 商会会员自身关心的是供求关系的实质，如价格和劳动力的关系，商品价格和服務的供求关系。
- ☐ 有时，一个实业家会对另外的实业家制造麻烦，如：处于夕阳工业的企业会抱怨和抗议其他企业提供给他们产品的原材料价格过高。

具体地说，商业是一种集中行为，它只有一个使命，那就是把有限的资源转换成商品，创造优质服务，使股东获得最大的利益。

通常，一些一夜之间的瞬间行为会导致公司经济利益上的零赔偿。

强制配额、引进或解除关税壁垒影响了国际贸易利润的获得，这些政府行为不包括任何贸易补偿。

从民主的角度讲，政治家迫于压力修改出台了反污染法，但对排污的投资者并未给以税收的减免。上世纪 70 年代的政治家们以立法的方式制定了最低工资线并强制执行了自由价格体系来消除通货膨胀，但是，这种行为对公司的生存滋生了财政危机因素。

在以上的环境机制下，商业经营余地被缩小，市场缩水，企业只有接受利润递减的现实。

商业能缓解政治的冲击

通过商业来缓解特殊政治进程中带来的冲击力，方式是多样的，聪明的 CEO 往往能通过对政治进程的实质性认知来缓解政治影响度，然后在这种认知基础上，预见和制定逃避伤害程度最大的政治环境的具体机会和应对措施。



政治进程对商业的影响度可以上升到国家的高度，可以通过政治宣言或其他特殊政治方式来体现，可以就有关特殊及人们关注的商业实体来发生，可以通过对社会各界共鸣的反馈来进行。

国家政策

国家政策通常是政治哲学和政党创造的产物。这些政策清晰地体现了在野党针对反对党所制定的一系列政治宣言，对于那些对在野党特权后果的系列影响无所谓的人来说，在野党所承受的政治压力相对要小得多，但是如果在野党没有采取预见性措施而违背了民选意愿，所带来的结局一旦是另一政党执政，那么政治议程将发生根本性变化，而这些变化会殃及到所有的公司，下面的例子更具体地证明了以上论点。

□法国的密特朗政府

1981年，当法国社会党执政的时候，他们推行了一系列的国有化政策，强化了基础实业，这对所涉及公司的财政资源产生了戏剧性地影响，所有银行都实现了国有化，国防和电信企业和破产企业的重组使那些原来最强劲商业对手的企业走在了一起，这样的变化充满了戏剧性，它是突发的，不可预见的——它是政府通过非谈判手段来策划的明朗的政治议程。

公司经理人并没有权利融入和参与政治决策，他们唯一能做的只有千方百计地适应政府集权统治环境下的各种现实因素，实际上，社会党并不愿意改变他们所制定的国有化和实业重组政策，因为他们认为所制定的是一套全新的，超常规的高级管理体系，对于那些反对这一政策的 CEO 们来说，他们的命运是撤离岗位。

□英国的撒切尔主义

在上世纪 80 年代的英国撒切尔政府统治时期，英国工会同样遭受了系列解体的命运，作为具有儒商气质和令人尊重的资本家和经理人，年轻一代的经理人从内心由衷地感到他们迫切需要从工会手中夺回权力，这一举动对生产力，劳动者实践技能及商业理念的争论都产生了深刻反响，像英国这样一

个充满勾心斗角和政治阴谋的贵族统治国家，那些所谓的专家和学者在撒切尔夫人面前，总是强调在个人使命和财富创造上的表现力，这就必然促使他们做了许多诋毁他们个人名誉的事情。也许撒切尔夫人最大的贡献是反过来为托尼·布莱尔的工党政府创造了赢得商业界尊重的机会而促成了工党上台的绝好政治契机，工党实施的是温和的商业政策，这些温和政策通过在实际操作中的积累赢得了英国历史上前所未有的商业胜利。

撒切尔夫人的政治信条始终坚持的是推行私有制，这可以被充分体现在她明晰的政治宣言的具体实施中，但是，她却忽略了国有实业家内心的真正感受，即便如此，也没有人对以后发生的事情感到吃惊，那就是，她和她的政府为英国经济界企业的健康发展注入了活力，这种活力也为工党进一步推行的私有化奠定了基础。

CEO们面对各种变化的政治因素时，最好的处理方式是向公众保持以下观点：

- 永远向雇员敞开心扉
- 和媒体保持交往。
- 给以企业学术自由权。
- 把自己做过的事说出来，写下来。

从这个意义上讲，CEO 们在尝试播扬自己理论对社会的影响力时，他的职责应该是如何拓展社会关系，要想获得丰硕的成果，有时候必须付出长时间艰辛的努力，甚至付出一代人的努力，因为他们不仅要面对劳动力市场的成年人，同时还要捕捉年轻一代青年学生的心理世界。

特殊政策

值得一提的是，保持联盟体系和政治游说是至关重要的环节，政治家要达到所期望的立法效果和改变社会生产方式和进程，就必须确保同公司的全方位合作。