



CEO 和即将成为 CEO 的人
能够而且应该遵循的精美的课程

◎ (英)罗杰·帕瑞(Roger Parry)著 燕清联合/杨晶 朱美琴 译

什么是
CEO

ENTERPRISE:THE LEADERSHIP ROLE

关于CEO成长的学问

罗杰·帕瑞具有深邃的洞察力、敏锐的感觉和渊博的知识，他设计了一门每个CEO和即将成为CEO的人都能够而且应该遵循的精美的课程。

——罗伯特·海勒 (Robert Heller)

華夏出版社



CEO和即将成为CEO的人都

能够而且应该遵循的精美的课程

◎ (英) 罗杰·帕瑞 (Roger Parry) 著 燕清联合/杨晶 朱美琴 译



什么是 CEO

ENTERPRISE: THE LEADERSHIP ROLE

关于CEO成长的学问

罗杰·帕瑞具有深邃的洞察力、敏锐的感觉和渊博的知识，他设计了一门每个CEO和即将成为CEO的人都能够而且应该遵循的精美的课程。

——罗伯特·海勒 (Robert Heller)

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

什么是 CEO/(英)帕瑞著;杨晶,朱美琴译.

—北京:华夏出版社,2005.1

ISBN 7-5080-3638-7

I. 什… II. ①帕… ②杨… ③朱… III. 企业管理

IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 120207 号

Roger Parry: *Enterprise: the leadership role*

Copyright©2003 by Roger Parry

Chinese language edition published by Huaxia Publishing House

本书中文版专有出版权由 Profilebooks 授予华夏出版社,版权为华夏出版社所有。

未经出版者书面允许,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,翻印必究。

北京市版权局著作权合同登记号:01-2004-4052

什么是 CEO

[英]帕瑞 著

杨 晶 朱美琴 译

责任编辑:李 杰

出 版:华夏出版社

(北京东直门外香河园北里4号,邮编:100028,电话:64663331 转)

经 销:新华书店

印 刷:北京京科印刷有限公司

开 本:670×970 1/16 开

印 张:15.5

字 数:208 千字

插 页:1

版 次:2005 年 1 月北京第 1 版

2005 年 1 月北京第 1 次印刷

定 价:25.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

致 谢

在写这本书时，我要深深感谢现在和过去的与我一起工作的同事。在英国广播公司（BBC），我知道了“把复杂的事变得易于理解”这句话的价值；麦肯锡公司（McKinsey）像教会许多人一样教会了我——要严格地分析，做决策时以事实——而不是情感为基础。在广告公司和传媒公司的许多年的工作表明，清晰地沟通——无论是内部的还是外部的——已因为过重的信息而成为在现代社会里成功的关键。尽管可能羞于承认，但我发现我已经从很多人身上吸取了有益的东西。现在，请接受我对他们的感谢：

现在，我在一个有着较高视野的公司的非常幸运的职位上，这个公司分布在五十多个国家，因此我得以和很多各不相同的天才经理们在一起工作。我从他们身上学到的东西超过了任何书本或者演讲。我衷心地感谢我在清晰频道通讯公司（Clear Channel）的同事们，他们在我的研究和写作期间对我给他们造成的烦扰给予了很大的理解和宽容，并以他们各自不同的管理思想对我的许多问题给予积极的探讨。

我的一些同事——现在或曾经是公司的 CEO，这些同事现在或曾经是我的领导，可以很容易地在这本书中发现他们的观点。特别地，我要感谢 Charles、Colin、Colime、Crispin、Greg、Jacques、Lowry、Mark、Peter、Tim 和 Wayne。

4 什么是 CEO

我还要感谢 Charles Peattie 和 Russell Taylor，是他们促成亚历山大绘制了本书中别致的卡通画，也要感谢 Knight Features 为第 6 页所做的卡通画。此外还要感谢《财富》（Fortune）杂志的 Jerry Useem，在 CEO 风格的发展方面和我分享她的观点；感谢 Jim Collins 允许我从他的著作中引用关于公司成功的企业愿景方面的见解；感谢《哈佛商业评论》（Harvard Business Review）的编辑们特别的宽容——允许我从他们的档案和资料中摘录。

Profile Books 公司的 Martin Liu 委托本书的出版，并对它进行调整以使其易于阅读。他的同事 Penny Daniel 和 Trevor Horwood 把我较差的语法变成了流利的英语，这其中的任何错误都是属于我的。

我也要向我的妻子和儿子表示歉意，因为在很多个周末我都把自己关在电脑旁而不是陪伴他们。我的儿子在 X-BOX 和 Play Station 网站上的许多游戏上已经远超过了我，因为我没时间去玩游戏。我对牛津大学的 Templeton 学院的院长以及他的全体职员心存感激，他们让我使用他们的图书馆。我还要感谢 British Airways 和 Eurostar，他们给我提供了写作的空间。

我要特别地感谢我的助手兼朋友 Zarina，她不断地给我鼓励，并在本书的写作中帮助我处理我引起的似乎无尽的烦扰，也感谢她设计了本书的图表并负责使用相关版权的问题。离开她的帮助，这本书就不可能顺利出版。

你应为你那么低的职位感到
羞愧。



多么丢脸的事
情啊！

他们给独生子最好的条件，把他送到最好的学
校，最后他的儿子也成了一名 CEO。



WELLS/LINDSTROM 9-13

© 2002 United Feature Syndicate, Inc.

目 录

导 论 1

第一部分 CEO 的演变 5

第 1 章 什么是企业? 11

第 2 章 什么是 CEO? 27

第二部分 CEO 所扮演的角色 45

第 3 章 企业定位: 愿景 51

第 4 章 制定清晰的目标: 战略 67

第 5 章 明确责任: 结构 87

第 6 章 发现人才: 员工 105

第 7 章 合理授权: 战术 125

第 8 章 高效运作: 现金 145

第 9 章 向前看: 变革 165

第 10 章 选择最优项目: 投资 185

第 11 章 管理业务: 交易 203

第 12 章 故事的本质: 沟通 221

结 论 239

图目

- 图 1.1 CEO 管理利益相关者 16
- 图 2.1 CEO 的演变 37
- 图 3.1 企业愿景决定议程 65
- 图 4.1 战略来自于环境 70
- 图 4.2 迈克尔·波特的五种力量模型 72
- 图 4.3 “四盒”矩阵 77
- 图 4.4 增长率/市场占有率矩阵 79
- 图 5.1 最关键的工作 92
- 图 6.1 盖洛普的 12 个问题 110
- 图 6.2 年度评估后的等级评定 120
- 图 6.3 评估后应有措施 121
- 图 7.1 决策制定的方式 132
- 图 8.1 现金流 147
- 图 8.2 现金产生 148
- 图 9.1 变革管理 172
- 图 10.1 投资风险图 195
- 图 10.2 项目的内在风险图 197

表目

- 表 1.1 2000 年英国最大的五家公司的资产收益率 21
- 表 2.1 2001 年世界领先的财富创造者 36

导 论

企业的存在是为所有者（股东）创造财富。企业是通过为它们的顾客创造价值来实现这种财富的创造，产生现金，并且在其他的许多责任中保持一种平衡。

然而这种单纯的对于股东财富的近乎无情的、过于热衷的追逐，近年来给许多公司带来了灾难。如今，首席执行官，也就是我们通常所称的 CEO，正被期望着展现出一种更加广阔的技巧和风格。他们思考问题时必须更加灵活，处理事情的方法必须更为丰富多样。比匈奴王更多才多艺，比走钢丝的魔术师更稳健。

组织是把一群人聚在一起而实现共同目标的一种方式。而企业，则是一种努力向前、承担风险、创造价值并通过投入资金而取得回报的一种组织。成功的 CEO 们所做的决不只是使当前的股票价格上涨，而是通过领导和管理，让他们所经营的成为真正的企业，而不仅仅是一个组织。

20 世纪 90 年代近乎疯狂的股票牛市创造了 CEO 们超级明星般的神话。但账目丑闻、有争议的报酬以及经营上的失败导致了对这种神话的重新评价。这本书的目的，就在于探讨 CEO 的全新角色以及它是如何关系到公司的成功和失败的。

有些企业在被人认为不景气的行业中却发展得很好，而另外一些企业却在整个行业呈现繁荣的时候趋于亏损或者破产。许多公司

2 什么是 CEO

——特别是技术和电信行业——有时如同火箭一样飙升，有时有如落体运动一样直线下降。然而与此同时，有些公司却能够保持年复一年的持续增长。成功者和失败者之间的差别究竟在哪里呢？

在本书中，企业的成功被定义为取得长期的、比其他投资的平均回报更好的回报。但这并不能靠一个简单的管理按钮的推动或商业杠杆的拉动来实现。

有着卓越的战略却没有很好执行的企业将会导致失败。现在，CEO 们擅长于运营方面而在意愿的传递方面做得不好，这样的结果是他们会自己会失业。然而，无论多大的精力和努力也不能明显改变一个注定会失败的企业的命运。如果是基本的经济情况不好，即使是最天才的管理者也可能在花费了很长时间后却眼睁睁地看着他们的企业倒闭。一些非常优秀的管理者就随着他们的公司之船一起沉没了。

企业的成功是基于长期地、不断地做好许多事情。对于公司里要做什么事以及如何设定事情的优先权是令人深思的，这意味着一些人的工作要与众不同……布置任务、找人来做事情并且令他们每天感觉到任务所带来的压力，这就是 CEO 的工作。

然而，这并不意味着 CEO 们是在一定范围内能够轻易克服公司所面临的困难的超级英雄，也不是说他们是企业成功和失败的惟一原因。这里仅仅是表明，作为一个领导者他们必做好自己的工作，他们和公司里其他的管理者的角色是不同的。

这本书并不是阐述“如何成为一个 CEO”，而是表明成功的 CEO 的行为是什么。它不是一本指导手册，也不提供一种置身事外的管理概念或革命性的新的规则。《什么是 CEO》提供了企业究竟是什么以及它们如何运作的问题。它描述了十项任务，如果 CEO 们很好地处理好这十项任务，将会给企业带来成功。

本书的观点来自或得益于和我一起工作过的杰出的企业领导人、身为管理者的同事、学术界人士、投资分析家、商业新闻记者，以及我的个人经历和体会。我并不认为书中的观点都是原创性的或者惟一的方法。但是，那些如何思考企业的成功的原则曾经对我并且

也曾对其他人产生了很好的效果。

如果能用一种简单的方式描述 21 世纪的 CEO 所具备的新的风格，那就是使其他人能发挥出他们最好的潜能。那些惯于支配别人的、有着超凡个性魅力的、高高在上的高层管理者的日子已经一去不复返了，优秀的管理者和善于激励的领导者角色与其他任何导致企业走向卓越的因素一样，是非常重要的。

本书的第一部分描述了 CEO 的角色是如何随着企业在过去的几百年中根据环境的变化而演变的。随着股东们的要求在发生变化，管理者的角色和风格也在变化。一些观点如投资驱动力、金融工程以及对股东价值创造的强调导致了 90 年代的过度繁荣。这所有的后果正伴随着我们。企业戏剧性的失败也在呼唤企业高层管理新的风格的出现。

第二部分概述了 CEO 们在完成使组织向企业转变过程中所扮演的角色。综合经典的管理理论，当前被普遍接受的最佳实践以及企业经营中的真实案例，第二部分描述了企业走向繁荣不可或缺且需要很好地执行的十项活动：

- 企业定位：愿景
- 制定清晰的目标：战略
- 明确责任：结构
- 发现人才：员工
- 合理授权：战术
- 高效运作：资金的产生
- 向前看：变革管理
- 选择最优的项目：发现回报率高的投资
- 管理业务：使交易产生效益
- 故事的本质：内部和外部的沟通

我写下这本书时，并不认为自己知道 CEO 们所面临的挑战的所有解决方法。确实，从我个人经验来说，很显然，对此没有简单的答案。这本书所做的，仅仅是提供如何明确关键问题的所在，而不是描述一个完美的行为。

4 什么是 CEO

那些想从成功的领导者身上寻找见识的读者可以从郭士纳和杰克·韦尔奇的传记中受益颇多，想寻找突破性的管理思想的读者可以从像吉姆·柯林斯和迈克尔·波特的著作中得到启示。本书在实践和理论方面适当地从这类著作中汲取有益的知识，目的是为了提供一种全新的视野并激起讨论。

在作为一名执行董事长和作为非执行董事长看到其他人艰苦的工作时深深地体会到了作为 CEO 的角色是什么。我曾经和管理专家讨论并阅读他们的著作。当然，仅仅坐下来进行观察和提供咨询理论是很好的，但要在实践中把它很好地运用同样重要。

很清楚，确实存在着对于高层管理者工作的新方法的广泛的需求。投资者、政府、雇员，以及顾客都希望看到公司的领导层能够实际地和注重实效地企业经营中长期地创造真正的价值。本书致力于新的管理原则的发展，目的是使企业获得一种权衡和平衡的方法从而为公司创造持久的价值。

第一部分

CEO 的演变



CEO 们通常被认为是建立和领导公司、创造价值、提供工作岗位并为股东创造财富。在过去的几年里发生了什么可怕的事情？请看下面这个清单（单位：百万美元）：

世界通讯公司（WorldCom）：107

安然公司（Enron）：63

威旺迪公司（Vivendi）：14

泰科公司（Tyco）：90

这些数字都是惊人的。当这些公司被列入破产保护名单时，这其中的前两家公司所遭受的损失为历史之最。在进行核算后得到的报告表明，在法国记录上，威旺迪公司是年度最大损失最严重的。在投资者意识到“皇帝的新装”后，泰科公司的股票市值遭受了突然下滑。

所有的这些企业都曾在 20 世纪 90 年代的高峰期兴旺过，或者看起来是这样，但都由于领导上的失误、过度的膨胀扩张以及无效的公司治理，使它们最终走向了崩溃。这无疑是对投资者财富的一种严重毁坏，特别是走向股东价值哲学——对股东价值观点的崇拜的对立面，尽管追求股东价值是当初企业建立的最重要原因。20 世纪 90 年代高峰期的企业发展给一些 CEO 们带来了巨大的报酬和近乎英雄式的崇拜。究竟是什么使得现实与梦想的差异是如此巨大？

世界通讯进行了数百次的收购，但这掩盖了企业运营结果的真相。当游戏规则迫使收购的进程停止的时候，一切都坍塌了。但到那时为止，董事会同意并借给它的 CEO 本尼·艾勃斯（Bernie Ebbers）4 亿美元，这笔钱的一部分被他用来购买了位于加拿大的一个农牧场和 500 000 英亩的森林。

安然公司进行了一些账目上的处理（即是说隐藏了他们的债务），在隐藏债务的同时却给人们以收入的假象。由安达信（Arthur Anderson）这个行业里的领袖企业对其进行审核并获得其董事会一

8 什么是 CEO

致通过，账目上显示出很高的盈利，这比实际上的盈利要超出许多。正是这份不真实的账目为公司 CEO 及其他的高级管理人员在公司破产之前以高价卖出他们手中所拥有的数以百万计的股票提供了方便。

威旺迪公司花费了惊人的资金去购买娱乐类业务，但由于没有能把他们整合起来运作而失败了。公司的首席执行官拿破仑·琼·梅西尔翰（Napoleonic Jean-Messier）曾经利用公司的借款将一家法国污水处理公司变成一个全球性娱乐王国，说服公司为他买了一套位于纽约的价值 1 700 万美元的公寓，在那里与他的新建立的世界媒体圈子的显要人物相聚。

泰科公司做了不少大的交易之后，企业的领导者开始变得奢侈和贪婪。在调查堕落的前任 CEO 丹尼斯·科佐洛斯基（Dennis Kozlowski）过程中，曼哈顿区的律师罗伯特引用了 38 项重罪，其涉及的价值超过 5 亿美元，包括公司为取悦其 CEO 而花费 6000 美元的臭名昭著的嵌金防雨窗帘，以及花费 15000 美元建立的卷花状的避雨台。曼哈顿行政区律师观察到“诈骗在过去多为独立进行，现在很多人都卷了进去，如律师、会计、经理、董事会等，整个系统似乎都在沉沦”。

上个世纪末美国和欧洲股票市场的长期繁荣创造了这样一种状况，投资者开始相信在资本市场似乎无所不能。新经济像魔术一样进行着，充满神奇。经济原理看上去更像罗琳（J. K. Rowling）所言而不是加尔布雷思（J. K. Galbraith）所言。资金的易于取得，董事会的过于自信，也鼓励 CEO 们成为摇滚明星式的英雄。企业、投资者和立法者不再去计划，高层管理者也都不明真相地变得富有。

在对 20 世纪 90 年代末期的疯狂进行评论时，人类学家迈克尔·麦考比（Michael Maccoby）告诫如今那些很多自我陶醉的公司掌舵者，认为企业的挑战是确保领导者不要自我堕落或带领公司走向灾难。

在上一个千年结束之际，英美式的公司资本主义被尝试、试验并发现其新的需求。对股东价值哲学的追求却导致其走向目标的反面，管理者变富有了，股东变精明了，这些都导致对 CEO 的角色这

个基本问题的探讨。

本书的第二部分描述 CEO 们需要把握的方法，以及要使企业获得成功而需要平衡的十项任务。但在些之前，第一部分通过对这个问题的背景的探讨来为这种新的思维做准备。这两个问题是：

■ 什么是企业？

■ 什么是 CEO？