

CEO

智慧

孙涤 卢刚 / 著

财富世界的无冕之王

上海證券報 总策划
百家出版社

CEO
wisdom
The Uncrowned Kings in the Business World

智慧

财富世界的无冕之王

孙涤 卢刚 / 著

江苏工业学院图书馆
藏书章

上海證券報 总策划

百家出版社

图书在版编目(CIP)数据

CEO 智慧:财富世界的无冕之王/孙涤、卢刚著.

上海:百家出版社,2003.4

(中国证券书库.第一线丛书)

ISBN 7-80656-904-9

I. C... II. 孙... III. 企业家-列传-世界

IV. K815.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 024169 号

责任编辑 郭丽丽

特约编辑 邱家和

封面设计 桑吉芳

CEO 智慧

财富世界的无冕之王

孙 涤 卢 刚 著

百家出版社出版发行

(上海天钥桥路 180 弄 2 号)

(邮政编码 200030)

全国新华书店经销 上海松江新桥新生印刷厂印刷

640×935 毫米 1/16 印张 13.5 字数 220000

2003 年 4 月第 1 版 2003 年 4 月第 1 次印刷

印数:5000 册

ISBN 7-80656-904-9/K·8 定价:23.00 元

(版权所有 翻印必究)

我所做过的最成功的事就是挑选了真正的英雄。

——沃伦·巴菲特

此书献给杨凤林和孙民扬，
我是教管理的，凤林妻是做管理的，我们两个
却都被民扬儿管着。

——孙 涤

此书献给我的妻子穆江燕和我刚出生的女儿
卢孟简。

——卢 刚

前 言

《上海证券报》的编辑周莉莎和王晓峰女士邀请我为她们的“中国经济学人”的版面写一些东西,我和上证报的合作在 1995 年就开始了——我 1997 年出版的一本随笔《管理琐话》也是由发表在该报的专栏杂文收集而成的——于是就应承下来。写些什么呢?倒是颇费思量。国内市场化进展得很快,许多鲜活的案例都受到关注,也有质量相当不错的报导;政策体制方面的问题,讨论也够丰富,虽然对解决这些问题能否有实质的推进又当别论。主要在于,我自 1999 年返国服务,对国营企业的运作及其政策环境,虽有比较切近的观察和实际的参与,但既是把自己定位在学习补课,还是以干为主,数年之后或许能有些真知灼见,再表达出来未迟。

考虑到自己拥有的资源,工作之余的时间和精力,脑中既存的信息素材,身在国内因而查阅资料受限制的状况,以及读者群体兴味取向这个要素,我想,用个案的形式来汇总一下有成就的企业领袖的经验可能既可行也有益。我与建设银行的同事卢刚先生谈了这个思路,他欣然赞同。他的合作使撰写每周一次的名为“工商名人堂”的专栏更为可行了;至于能不能对读者有益,不在于专栏所要介绍的企业杰出人士的历史成就是否毫无争议,而在于读者本着如何推进自己的志向和人生的目标,来有效解读他们的经历。

从读者一年来的反应看,这个专栏是颇受欢迎的。除了入世后国内市场化的进程加速,增强了人们自前人那里汲取经营管理活动的教益的需要;美国等爆发以安然、世通为典型的公司丑闻,以及国内的杨斌、仰融之流的风波,也燃起了人们的兴趣,检讨怎样才是真正成功的

企业家。上海证券报图书出版中心的李东、邱家和先生要求将已刊出的文章编辑成书,我们再增添或充实了近半的篇幅,于是就有了这本《CEO智慧——财富世界的无冕之王》。

“无冕之王”的尊号素来用于新闻从业人士,但凭心来说,它套在成功的大企业的总裁头上要合适得多。现代社会里,市场竞争成为人类最主要的竞争,军事征战,疆土辟展,宗教纷争、文化角逐都让位于甚至隶从于经济的竞赛。在市场竞争中,最主要的组织单元是企业,企业掌握着最多的资源、聘用最大的人群、创造(或毁灭)最主要的价值、成为丰富(或贬损)人们生活的最大杠杆。这里的一组统计数据能给出一个概貌:2001年世界最大的232家企业中美国占了100家。这100家超大企业的营业总收入为45 000亿美元,约占美国GDP的45%。45 000亿是多么庞大的财富呢?它相当于中国GDP的5倍,是俄罗斯的18倍、德国的2.4倍、英国的3.1倍,是几乎和日本并肩而立的世界第三大经济实体,假如这100家大公司组成一个国家的话。

由于分工的复杂,股权的分散,企业的支配权不可避免地落到了经营者肩上;又因为人类固有的权力阶层结构,决策效率和问责的需要,权责又落在极少的个人,被称为CEO的手中。在许多公司企业,CEO常是同时兼任总经理(president)和董事会主席(chair)。CEO能够全权制定方向、配置资源、主导过程、控制信息,而且是企业新增价值的主要索取者。就此意义,他们不仅要为企业的法定所有者谋利益,而且自己就是企业实际上的所有者,至少在其任期内是如此。不用说本世纪初的巨头如卡耐基和洛克菲勒所积累的5亿和10亿美元的个人财产,分别相当于当时美国人平均年收入的50万和100万倍,盖茨和巴菲特的个人财富可能要超出整个非洲的财富。就是职业经理人如韦尔奇和郭士纳从GE和IBM的经营中各拿到的10亿美金,也是令人咋舌的。

当然,他们的作用又不局限于任期,优秀的CEO在卸任后仍能推动企业创造价值,糟糕的CEO在任期内毁灭企业的价值之外,恶果还会影响久远。

不但是物质财富的聚集,CEO们所挣得的社会地位、声誉、影响力也是非同凡响而且与日俱增。像微软的盖茨,投资家巴菲特,GE的韦尔奇,汽车业的福特、艾科克等,早已成为家喻户晓的名字。这里且拿

1928 年创刊的著名财经杂志《财富》的人物报导来做个旁证：在 1938 年《财富》才第一次深度报导了 CEO 的故事，那是 GM 的斯隆先生；又过了四分之一个世纪，到 1963 年它才首次把 CEO 作为封面人物，那次是为了表彰斯隆先生及其自传名作《我在通用汽车的岁月》；整个 70 年代，《财富》一共才有 7 次把 CEO 选为封面人物；然而，80 年代以来，仅仅盖茨就上了 25 次封面，而韦尔奇登上封面人物也有 13 次之多。

有关 CEO 是现代社会的“无冕之王”的论题，涉及广泛，势非这篇前言所能尽道，读者可以参阅有关书籍，例如管理学家彼得·杜拉克的书籍。杜拉克的《管理：任务、责任、实践》(Management: Tasks, Responsibilities, Practices)和《卓有成效的主管》(The Effective Executives)，是迄今为止的最佳巨著。

比起专栏的随笔，书比较能够积累(这正是我们出此书的目的之一)，集中起来后，文章的主旨和脉络也能更加明晰一点。

以人说“教”。谈经营管理，这是广泛采用的一个方式。许多管理课程，哈佛商学院的最为典型，往往采用个案分析。想要从一件事情中汲取教益，有多种途径。事情单纯且界定分明的，可以用直接记录的方式，完全就事论事，例如开汽车超速的罚单。同类事情内在逻辑清晰，变量少而作用确定，则可以采用实验科学的方式，抽引其因果关系，然后据以举一反三，例如物理学的定律。事情的边界模糊，且信息不齐备的话，则可以用历史学的方式来描述，从成例中加以引申。所谓历史的“规律”至多只能是有定向取舍的模型的归纳，其“教训”已然限定在对模型的诠释之中。如果要件信息都不明朗，则社会文化研究方式就派上了用场。所谓文化和社会者，大抵是当代的文化和社会，受着当代人——撰述者和使用者——的强烈塑造。这个层次的“模型”的解释现象和解决问题的能力更多的是使用者的责任。要是事情本身边界都难以确定，同样的事情既能导致喜剧又可酿成悲剧的话，则它们又成了文学方式处理的主题。使用者能够从中汲取的养分的多寡又依存于自己感悟能力的强弱了。随着事情边界的模糊，内中关系的隐晦，关系变量的纷杂，信息获取的艰难，以及人们自身的内向深化，汲取养分就更趋向于艺术方式、寓言方式、宗教崇拜方式、格言方式乃至神秘方式，如一字禅或圣咏(chant)之类的。

笔者以为，大家或许也能同意，如何从企业经营管理活动中汲取

经验,在方式的层面上,大致落在历史学和文学的之间,使用个案的方式因而是适得其所的。

国内的商学院正逐渐启用案例教学,以顺应市场运作所带来的生动经验。我在国内参加教学和培训时往往会遇到学生的疑惑:对案例的方式不能给出标准答案,他们心里感到不踏实。由于长期受着计划和控制侵蚀,思想被拘囚在所谓“经济规律”、“历史法则”里,正确的结论要由别人给定,有这样的困惑不难理解。现代科学方法在自然界和工程学的辉煌成就,吸引人们倾向于用“科学”的方式来处理缺乏“科学性”的事情。这些事情就其本质言,是难以证实或证伪的。这种“提升到科学的高度”的拔苗助长式的僭越态度通常是徒劳的。明显的误导也常常发生在管理学界。不少学者想用演绎的方法来制定企业成功经营的配方,罗列出关键要素,似乎要人相信经营有如水的合成一样明了确定,一份氧气加上二份氢气燃烧后即得。一些“大师”曾因设计新的合成公式而名噪一时,但过不几年,就搞得灰头土脸。就好比一个羊倌宣称自己的羊圈设计精准,到头来发觉羊圈里混进了不少豺狼,却有许多羊被摒斥在圈外。

另有不少江湖郎中兜售着自己的简易羊圈制造法,充斥市肆的《十分钟内保证学会——如何无本赚百万》、《发财秘笈》、《傻瓜加懒虫照样进哈佛》之类,读后敬请毋抱怨,咱们的受骗根本就是“花钱求被骗”。应该明白,从他人的经历中汲取养分从来就是自己无可旁贷的责任!

到底能不能从前人,特别是有成就的前辈的经历中找到一些轨迹来提升自己经营管理的成功几率呢?从笔者代读者挑选的人物中,我们有意识地强调了为数不多的几条特质:

集中精力追求明确务实的目标;

自信和热忱;

行动和执行;

能凝聚追随者。

这些特质似乎是“领导艺术”(leadership)的老生常谈。是否认同这些理念的价值,怎样结合实情应用到自己身上,以前文所述,诚然是各位读者的事。我们只再赘言数语。企业经营是个组织行为,如何凝聚人,使之能够同心同德一齐奋斗是至为关键的,其中领导人物的自

信和热忱是激励追随者和衷共济的重要素质。本书所介绍的 CEO 们,最杰出的如 GE 的韦尔奇和 GM 的斯隆先生,对于人的团结更是不遗余力。韦尔奇甚至说“我们所有的工作都围绕着人的选择、考核、培养来展开”;本书中故事也说明斯隆先生对人事的重视程度几乎无以复加。确实,一个企业主管是否真正出类拔萃,往往能从他的追随者的素质得到验证。

企业经营的成败全由行动的结果来裁判,好的计划、设想、策略能否导致好的效果,要看执行的结果。而执行力的优劣则取决于主管及其追随者对客户、机构组织、技术、市场等具体问题的处理能力。因此,企业把目标定得务实、明确、可以操作,以及能够集中精力有步骤分阶段地实现之,是非常重要的。加之,优秀的 CEO 又志存高远,擅长于自觉地从过去的成功里不断吸取教益。如果没有恢弘的气度,是很难从自己的成功中更上层楼的。

本书所突出的这些特质固然是经营管理成功者所共通的,然而须要指出,正如健康是幸福所必需,但不能确保幸福一样,它们不是经营成功的充分条件。环境时势,机遇佳运常常也是必需的。不过,锤炼这些基础素质为经营者做好准备,在机运出现的时刻有较大的胜算逮住机运。

读者也不难发见,本书的取材还有一些取向:

他山之石。本书所挑选推介的范例人物无一采自大陆,而且大半取之于美国。中国开放的一个成就是磨砺了一群现代企业人,也筛选出一些精英分子,如张瑞敏、鲁冠球、刘永好等。我们考虑,既然目的是为了取经学习,则榜样源自何方,只要是有分量的,原不紧要。书中典型来自美国的占了大部分,是因为美国经济的市场经营的总体实力和角逐其间的企业家所受到的竞争历练更为成熟;而且说实话,是因为笔者的眼界有限,由于留学美国的时间较长,见闻多出自彼处的缘故;第三,是美国的信息比较丰富易得,也比较透明。我们也从各地适当选择了一些有代表性的,如英国的布兰森、德国的 SAP、韩国的孙吉丞、日本的稻盛和夫以及大中华圈内的海外华裔的几个企业精英。

前辈人士。书中介绍的典型有不少已作古,其余的也多或退或休,不再驰骋市场。为什么不多推介些新星呢?我们想,经商多的是扑朔迷离的情节,变数纷杂,尘埃落定后再来评述似乎要“稳健”一点。

男性居多。书中典型人物中女性很少,准确地说,仅两位而已。“没有性别歧视”的声明似乎是多余的,性别本身绝不是考虑的因素。前面已经讲过,与国籍一样,性别对自觉从中汲取教益的读者来讲,是不相干的。何况,诚如一句名言所说的,“每一个成功的男子的后面都有一个伟大的女性在襄助”,大家不妨推想这些企业家的母亲、夫人,也许还包括情人,也都有伟大之处。其中暗含的教训似乎是,要想成功,找一个伟大的伴侣,或把伴侣改造成伟大的,假如能做得到的话。

突出个人。本书“突出个人”的倾向明显。人们或许要问,企业的成功能否归功于它的领袖人物呢?笔者当然明白“群众的力量是无穷的”,正像本书“IBM群英谱”中介绍的郭士纳所说,扭转IBM经过了全体IBMer(即IBM人)的共同努力。但是也应该看到,即使在失败的企业里,群众也始终有着无穷的力量。本书只想指出,企业作为一个组织,关键领导的个人作用是不可或缺的。

6 **民营为主。**书中人物所创立和经营的企业,除了一家,都属于私营的。我国台湾的“中国钢铁公司”,唯一的公营企业,也是为了介绍赵耀东其人才“增补”到书里来的。在理论上,我们并不能“证明”只有私营企业才会高效,虽然公营企业的低效是可以普遍观察到的现象。例如,南韓的浦项钢铁厂、新加坡航空公司是国营企业,但它们即使在全球的优秀企业中也一直是顶级的。又如美国超级项目曼哈顿计划的领导人格罗夫斯将军和阿波罗登月计划的主持人韦伯律师都可以说是伟大的企业家;前苏联的宇航工程的组织者科罗廖夫甚至会因为他伟大的管理才华荣获诺贝尔奖金,要不是受到政府的阻挠未去领取的话。

书里“重私轻公”的主要考虑是,由于政府的种种干预和羁绊,企业经营的成败很难直接归因于经营者;而在私营企业里,经营者和经营结果的联系则比较能够明确。说实在的,我们相信,有能力对市场的竞争压力作出有效反应的企业必须是能够对自己的经营直接负责的企业。这些企业会因为成功的经营而得到实利,因为错误的经营而遭到淘汰。这样的企业,无论是否有官股成分,从市场的意义来讲就算是“民营”的。

正面肯定。企业经营是极为复杂的作业,不确定的因素多,企业的成败也远非“利润最大化”一个目标所能决定;本书推介的“无冕之

王”们的历史功过究竟如何,并没有一致的定论,而且对他们的诠释也还在变化之中。例如 GE 的韦尔奇,任前的财务数字和任后的离婚风波依然引起人们的兴趣。我们主张学习先贤们的正面经验,不是要“为贤者讳”,而是从自己的目的出发。作为旨在汲取教益的有目的的取经者,我们不需要考据谨严地“对历史负责”。

然而这绝不意味着我们可以忽视反面的教训。事实上,不但结成硕果的经营在企业中百不足一,即使百年老店,由于经营不善垮于一旦的例子也是俯拾即是。所以我们有必要一点一点会导致企业及其主管失败的一些通病。

企业失败的原因,广泛的调研表明,最常见的有:没有尽职的董事会,陶醉于过去的成功,不计风险的冒进,执行不力,为了粉饰业绩而急功近利,等等;而 CEO 失败的原因最主要的有不能适才适所地任用人才,不能贯彻落实,不愿意面对坏消息。当下属报喜不报忧,甚至周围充斥阿谀奉迎之徒时,CEO 的败相就已显露无遗了。

最后也来谈一下 CEO 的品格操行的重要性。本书中记述了金融巨头摩根的断言,“企业家的诸多素质中应当首推品格信誉”;巴菲特也认定,当你寻求生意上的伙伴和企业的经理时,“一定会看三个条件:智慧、精力和品格;但假如第三个条件不具备的话,那么前两个条件越是出众你的危险就越大。”

我们知道,经济理性推导不出品格,效率也不能产生诚信。那么,形诸文字的好制度能不能确保企业走上正途呢?恐怕未必。比较分析一再表明,优秀的公司和舞弊的公司在财会制度和独立董事的比例上并没有明显的差异。我们在书中介绍巴菲特时所举的一个例子很能说明问题,他的哈撒韦公司董事会里没有一个外部董事,反观安然公司的董事会,除两人之外全部由独立董事构成。

这个难题确实令人困扰。不过我们得了解,独立董事要做到“真正独立”是很不容易的:几乎所有的外部董事均由 CEO 提名推荐,他们的报酬——即便不是直接、物质性的也很有商誉价值——更紧密与 CEO 而不是股民大众联系在一起。况且,独立董事多半也不能“独立”开会议决,董事会甚至主要委员会的会议一般都由 CEO 主持或参加。至于外部审计人的聘任,也都是由 CEO 或者由 CEO 提名任职的外部董事组成的“审计委员会”来决定的,其公正性因此难保不受影响。尤

其令人痛苦的是,公司任用了一个不称职甚至渎职的 CEO,即使已发觉错误之后,要解聘他(她)也会非常棘手。例如,2001 年福特汽车公司亏损 66 亿,为了请 CEO 走路,给了 1 700 万美元的额外补偿才摆平;迪斯尼公司聘用 CEO 不到一年发觉不合适,竟得花 1 亿美元才辞退得了他。所以,我们说 CEO 是无冕之王,一点不为过,他们能够缔造和兴盛一个企业王国,也可以令它倾圮和衰亡。

我们是否能有其他更好的方法,譬如集体决策,来取代目前 CEO 权倾一时的公司治理结构呢?实践经验表明,这几乎不能够。时下的 CEO 主导的法人治理结构是近一个世纪现代企业经营效率化的结果,在可预见的将来仍将是企业治理的主要形式。

那么,作为一个公民(而不仅仅是投资者),我们期待什么样的 CEO 呢?他们是如此的重要,关乎现代文明的繁荣和福祉,我们有权过问。让我们借用一下美联储主席格林斯潘的话,在 2002 年 3 月 26 日对母校哥伦比亚大学商学院的演讲中,他有如下的结论:

“所有的规则都不能取代品格……遗憾的是,人有好有坏,企业家也不例外。靠制定规则来执行恰如其分的监管和基于市场的奖惩从来就不容易。我猜想,即使克服了安然风暴之后,修订有效的规则依然是极具挑战性的。”

据此,挑选企业的经理,对企业的利益相关者(stakeholders)而言,正如择友、择偶一样,正直、诚信、表里一致是一个最根本的条件。

最后,笔者对周莉莎小姐、李东先生和邱家和先生表示十分的谢忱,他们的支持使我们能有机会与读者交流。

孙 涤 谨识于
北京,2003 年 2 月

目 录

前 言	孙涤 1
第一辑 实业巨子	1
安德鲁·卡耐基:钢铁巨子卡耐基	3
阿尔弗雷德·斯隆:CEO 的楷模	9
保罗·盖蒂:亿万富翁的头脑	15
山姆·沃顿:沃顿和沃尔玛	22
杰克·韦尔奇:CEO 中的 CEO	27
第二辑 金融家	35
J. P. 摩根:金融大鲨鱼	37
阿马迪·P·贾尼尼:现代银行业之父	40
沃尔特·瑞斯顿:富于创新的银行家	43
缪里尔·西伯特:华尔街第一夫人	49
查尔斯·施瓦布:挑战华尔街	52
第三辑 投资大师	59
伯纳德·巴鲁克:“投机大师”巴鲁克	61
沃伦·巴菲特:证券投资巨擘	66
第四辑 基金先驱	77
约翰逊二世、约翰逊三世:富达基金的成长小史	79

约翰·鲍格尔:指数基金的鼻祖	84
约·曼苏托:基金天地的晨星	90
第五辑 IT精英	95
沃森父子、郭士纳、彭明盛:IBM群英谱	97
比尔·盖茨、斯蒂夫·乔布斯:乔布斯与盖茨	115
诺伊斯、摩尔、格鲁夫:英特尔三杰	127
迈克·戴尔:引爆营销革命	139
迪特马·荷普、哈索·普莱特纳:SAP的知识英雄	142
第六辑 创业英雄	151
理查德·布兰森:永不停息的创业者	153
比尔·巴特曼:失败的创业英雄	157
第七辑 另类CEO	161
斯蒂芬·斯皮尔伯格:老童生斯皮尔伯格	163
奥普拉·温弗雷:奥普拉的媒体王国	167
路易·鲁凯瑟:华尔街第一“股评家”	170
第八辑 亚洲企业家	173
稻盛和夫:稻盛和夫的经营理念	175
孙吉丞:SK的再造功臣	179
李嘉诚:“投资超人”李嘉诚	183
王永庆:台湾“经营之神”	187
林文镜:林文镜的二度创业	190
郭台铭:台湾科技首富	193
赵耀东:赵耀东的“中钢经验”	198

第一辑

实业巨子

安德鲁·卡耐基：钢铁巨子卡耐基

阿尔弗雷德·斯隆：CEO 的楷模

保罗·盖蒂：亿万富翁的头脑

山姆·沃顿：沃顿和沃尔玛

杰克·韦尔奇：CEO 中的 CEO

