

比尔·盖茨最热爱的演讲家 / 沃伦·巴菲特最信赖的企业管理者 / 可口可乐教父
倾其一生打造的管理圣经

The Ten Commandments 管理十诫 for Business Failure

影响你一生的管理哲学

【美】唐纳德·基奥 (Donald R. Keough) 著
蒋旭峰 璩静 译

沃伦·巴菲特 / 比尔·盖茨 / 杰克·韦尔奇
唯一一部联袂推荐的管理经典



中信出版集团 · CHINACITYPRESS

The **Ten** for
Commandments
Business Failure

管理十诫

影响你一生的管理哲学

[美] 唐纳德·基奥 (Donald R. Keough) ◎著

蒋旭峰 璩静◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

管理十诫 / (美) 基奥著 ; 蒋旭峰 , 璩静译 . — 2 版 . — 北京 : 中信出版社 , 2015.8

书名原文 : The Ten Commandments for Business Failure

ISBN 978-7-5086-5298-6

I. ①管… II. ①基… ②蒋… ③璩… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 143421 号

The Ten Commandments for Business Failure

Copyright © Donald R. Keough, 2008

Simplified Chinese translation edition © 2015 by CITIC Press Corporation

All rights reserved including the rights of reproduction in whole or in part in any form.

This edition published by arrangement with Portfolio, a member of Penguin Group (USA) Inc.

本书仅限在中国大陆地区发行销售

管理十诫

著 者 : [美] 唐纳德 · 基奥

译 者 : 蒋旭峰 璩 静

策划推广 : 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行 : 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者 : 北京盛源印刷有限公司

开 本 : 880mm × 1230mm 1/32

版 次 : 2015 年 8 月第 2 版

京权图字 : 01-2008-4845

书 号 : ISBN 978-7-5086-5298-6 / F · 3422

定 价 : 39.00 元

印 张 : 7 字 数 : 101 千字

印 次 : 2015 年 8 月第 1 次印刷

广告经营许可证 : 京朝工商广字第 8087 号

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书 , 如有缺页、倒页、脱页 , 由发行公司负责退换。

服务热线 : 010-84849555 服务传真 : 010-84849000

投稿邮箱 : author@citicpub.com

序 言

“交友须胜己”已成为我笃信的处世真理。毫无疑问，这样做能让自己百尺竿头更进一步。在婚姻世界里，我找到了这样的
一个如意伴侣，而认识唐纳德·基奥，也让我受益匪浅。

当我和唐纳德·基奥待在一起的时候，我感觉自己总能有收获。他能够积极地看待我和我的潜力，让我扩大眼界，也让我对自己和周围的世界更有信心。如果唐纳德·基奥在你身边的话，你一定能从他身上得到启迪。他是一个无与伦比的商界领袖。优秀高管最值得骄傲的成就是达到无为而治的境界，唐纳德·基奥就是这样一个能从世界各地争取到各种人才来帮助他成功的领导。我亲眼见过他麾下的多位帅才。

也许，这是因为在对人性的了解上，鲜有人能出其右。他给

我孩子提的建议比我说的话更让他们受用，所以我的孩子们都特别喜欢他。他对所有朋友都能做到这样，而你要知道，他的朋友可是相当多的。

我组织了一个以我恩师本杰明·格雷厄姆的名字命名的精英会，我们这些人每隔两年左右会见一次面，包括唐纳德·基奥在内的我的很多密友都会参加。大家都想要让唐纳德·基奥来做主旨发言人，尤其是比尔·盖茨。比尔·盖茨最喜欢听唐纳德·基奥讲话了，因为他的发言不仅立意独到，而且总能给人带来灵感。唐纳德·基奥的发言总是那么精彩，让你觉得每次和他一起旅行都很美妙。

他也担任着我所在的伯克希尔·哈撒韦公司的董事，因为我觉得他是少数几个值得我完全信赖的人之一。

我们的相识可以追溯到 50 年前，当时我们是住在内布拉斯加州奥马哈镇法纳姆大街上的邻居。当年，我们两个都是为了养家糊口而打拼的人。如果那时我就告诉别人我们两个人里一个会成为可口可乐公司的总裁，另一个会成为伯克希尔·哈撒韦公司董事长的话，我估计他们肯定会说，希望你们的父母足够富有，好支持你们。

有一年，我敲开唐纳德·基奥的家门，想让他给我的公司投资 1 万美元，他直言不讳地回绝了我。当时，我自己也颇感心

灰意冷。

我们两家人的关系处得很近，孩子们也经常串门。当他们不得不搬家去休斯敦的时候，我的孩子在分别时依依不舍，搬家的当天还一路流泪。

有时候，想想人世间的这些事，你会觉得真有意思。唐纳德·基奥和我从前的家相距不到 100 米，我现在的商业伙伴查理·芒格和我也是从小一起长大的。唐纳德·基奥后来去了休斯敦和亚特兰大工作，查理·芒格待在洛杉矶。后来我们又和很多奥马哈老相识再度聚首，大家不仅是好朋友，也是亲密无间的商场伙伴。现在，自然有人会说，这些都是奥马哈来的大老板。

离开奥马哈之后，我们依然保持着联系。我和他在“苜蓿草俱乐部”见过面，有一次还在白宫碰面。1984 年，他在报纸上读到一篇称赞百事可乐的文章：“如果在百事可乐里加点儿樱桃汁，那味道就更好了。”结果，第二天他就给我送来了可口可乐的新产品——樱桃口味可乐，并请我尝一下这种“琼浆玉液”。我喝过这种可乐之后，就告诉他：“别谈什么试尝了，我对可乐研究也不多，但我觉得它的味道更好。”

我这个百事可乐的多年拥趸马上就另结新欢了，并宣布樱桃口味的可口可乐将成为伯克希尔·哈撒韦公司的指定软饮。

几年后，我开始买进可口可乐公司的股票，不过当时我并

没有告诉唐纳德·基奥，因为我觉得他可能会告诉公司的律师，律师可能会预测到事情今后的走向。我不想让朋友陷入一种尴尬的境地。结果，他打电话来问我：“现在有人在大单吃进我们公司的股票，该不会是你吧？”这次，我告诉他说：“正是我。”当时，我已经通过在二级市场增持股票，握有了可口可乐公司7.7%的股份。

当决定要买入可口可乐公司的股票时，我是当机立断的，尤其在知道唐纳德·基奥担任着这家公司的总裁的情况下，我做决定时就更没有丝毫犹豫了。1988年，我就认为可口可乐公司有明确的定位和正确的发展战略，最后我的投资果然让我获益颇丰。

如果你想知道谁最能代表可口可乐公司的形象，那么这个人肯定就是唐纳德·基奥。他过去是，现在依然是可口可乐的最佳代言人。他就像社会活动家本杰明·富兰克林一样，信奉“努力照顾生意，日后自然不愁衣食”。他不懈地努力就是为了确保可口可乐公司这艘航母能在正确的航道上行驶，而他也相信自己有掌舵的能力。

唐纳德·基奥最强的能力就在于他总能迅速看穿事情的本质，说话做事能够直切主题。把复杂的问题变简单是他的处事原则，也是我的处事原则。

投资银行家赫伯特·艾伦曾经说过，他的朋友中，如竞选美国总统，能成功当选的人只有两位，一位是杰克·韦尔奇，另一位就是唐纳德·基奥。我对这一论断完全赞同，他俩天生就有这种超凡的才干。从他俩身上你能学到很多东西。

虽然和唐纳德·基奥相识多年，但是每次见到他，我都会有一种如沐春风的感觉，就像当年我第一次喝到樱桃口味可乐时的感觉一样。他从来都不会自鸣得意。我在可口可乐的董事会上见到过他的身影，现在又在伯克希尔·哈撒韦公司的董事会上听到了他的声音。他还是一如既往——活力充沛、干劲十足，他总是有源源不断的新规划、精力和主意，激励着其他人也去追寻自己的梦想。我很高兴这本书能够让很多人一同分享唐纳德·基奥的远见卓识。

沃伦·巴菲特

引言

20多年前，时任可口可乐公司总裁的我受邀给迈阿密的一个客户大会做主题演讲，这次会议的主题是“成为强者”。主办方问我能否给听众讲讲如何成为商界成功人士。简而言之，他们是想让我说说成功的秘诀。

这次邀请让我受宠若惊，但自己没有多少商场经验，仍煞有介事地向读者听众推荐所谓“成功真经”的作家和演讲者并不在少数。这些人中间有橄榄球教练、退休的首席执行官、心理医生、教师、传教士、预言家，世界各地的出版物和讲台上都充斥着这些成功人士的说教。这些说教尽管也有些可取之处，但是大多数都可概括为“努力打拼”、“听从母亲的教诲”之类的陈词滥调。对我而言，尽管一辈子都在商海沉浮，我还是没法把成功的

真谛用几句话说清楚，更何况我们所讨论的话题还是瞬息万变的商场。

我们不妨来看看领导力这个问题，多年来对它的研究已经数不胜数，却并不能完全让人信服。有一位终生都在研究领导力的社会学教授说，在他研究了将近 2 000 个完成他的课程的学生之后，他得出了一个无奈的结论，那就是判断一个人是否具有领导潜质的唯一办法就是看这个人身后有没有追随者。

因此，让我就成功的方法发表演讲，我的第一反应是这超出了自己的能力范围。我能做的，就是和每个人谈谈我的失败经历。我倒是敢保证，如果你们都重蹈我的覆辙，那么你们也一定会跌得很惨。

因此，我就发表了题为“基奥管理十诫”的一个演讲，后来又往这个演讲中扩充内容，成了现在你看到的这本书。该书融会了我 60 多年来在商界摸爬滚打的经验。我的第一份工作是 1949 年在内布拉斯加州奥马哈的 Wow-TV 电视台任职，当时这家电视台代表的是一种新兴媒体。

“二战”中我在海军服役，退役后得益于《退伍军人权利法案》，我进了克雷顿大学念书，也在那时和电视有了第一次接触。尽管脑子里有也许应该去法学院的模糊想法，但我还是在人文学院的哲学系拿了个学位。不过，在接下来的几年中，我却连一条

招聘哲学系毕业生的广告都没见着。我喜欢研究关于人以及人在宇宙中定位的思辨，也喜欢阅读讨论善恶、人生阴影和现实方面的文章。尽管一些工商管理学硕士对这种象牙塔学问不屑一顾，但是人类的大部分历史都可以归结于先哲们的思想碰撞。

大学期间，因为对人文学科感兴趣，我加入了辩论社，经常进行即兴演讲，后来还参加一些戏剧表演。社团的那些人“发现”了我的表演天赋，就让我去主持克雷顿大学医学院的一期闭路电视直播节目。这期节目内容是给一只生病的动物做手术，并通过闭路电视系统在大礼堂的屏幕上播放。但是，节目没播多久就中断了，因为手术刚开始，这只动物就断气了，我也只能暂时闲着了，直到过了很久有人送来了另一只生病的动物。谢天谢地，好在这只是闭路电视，大礼堂里估计也只有几个观众。但说实话，我觉得这也让我成了电视界的“先驱”之一。尽管对传播学着迷过一阵，但我却选修了一些法律课，学得还挺投入。不过，最后我还是回归了传播学的怀抱。

我得到了媒体奖学金，这给了我一个去 Wow-TV 电视台实习的机会。机缘巧合，我竟然成了当时一场橄榄球赛直播的实况解说员，这是全美橄榄球联盟（NFL）的一场赛季前职业比赛，对阵的双方是洛杉矶山羊队和纽约巨人队。传统的广播节目解说员看了一眼新媒体设备，然后就继续按照分配好的任务侃侃而谈了，

其间还对每一位听众表示电视转播体育赛事是永远不会成功的。

洛杉矶山羊队和纽约巨人队这场比赛的解说并不是我的得意之作。这个橄榄球场由一个棒球场扩建而成，解说间位于本垒后方的高台上，当我端坐在麦克风前时，发现自己位于球场一端的最尽头。体育馆的照明设备很差，我只能看清半块场地，而负责帮我确认场上球员的解说助理来的时候已经喝得醉醺醺了。我的解说含糊不清，还出现了口误：“球到了一英尺线上。”^①

这次的解说成了 Wow-TV 电视台当年晚些时候实况转播内布拉斯加州大学校队主场比赛的序曲。大学橄榄球联赛是全州人最狂热追捧的赛事。当时，整个内布拉斯加州有电视机的家庭不过几百户而已，但是电视台管理层的工作热情丝毫没有衰减，他们很有前瞻性地预见并且坚信，这种新媒体的影响力必定会超越之前所有的传统媒体。他们的预见也应验了。

尽管我解说洛杉矶山羊队和纽约巨人队的比赛出师不利，但电视台还是让我继续解说内布拉斯加州大学校队当年的全部比赛。比赛开始前，我还得费九牛二虎之力帮着把设备抬到小小的转播室里，但是这种努力工作是值得的，我得到了每周 55 美元的宝贵工资。为了赚到这份工资，我每天还需要主持一档名为

^① 美式橄榄球的球场长为 120 码，每隔 5 码有一条标线，并没有一英尺线，因此解说为口误。——译者注

“基奥咖啡时光”的脱口秀节目。紧跟着该节目后面的那档节目更有意思，主持人约翰尼·卡森也更有专业水准，他是电视界冉冉升起的一颗新星，我们两人也成了终生好友。

尽管做解说工作非常有意思，但是脱口秀节目的赞助商帕克斯顿和加拉格尔奶油咖啡店给我开出了 75 美元的周薪，把我挖了过去。该公司是一个地区食品批发商，总部在奥马哈。这个新饭碗能让我拿更高的工资，我在外出差的时间也减少了，而且有了更多的时间能待在家里陪太太米琪。就这样，我在 20 世纪 50 年代后期跨入了商界，从此就再也没有回过头。

1958 年，吉尔伯特和克拉克·斯旺森在把经营红火的斯旺森食品公司卖给了金宝汤公司之后，立刻就从加拉格尔家族手中买下了帕克斯顿和加拉格尔奶油咖啡店。他们把公司重新命名为巴特纳特食品公司并开始大规模扩张。就这样，我的商界人生掀开了新的一页。20 世纪 50 年代，斯旺森兄弟借用新出现的冷冻技术，用一种特别简单的产品就赚得盆满钵盈，那就是电视晚餐，这种产品完美地将顾客看电视和简单吃顿饭的需求结合在了一起。

克拉克·斯旺森去世之后，巴特纳特食品公司就被出售了，我也在另外一家更大的公司——得克萨斯州休斯敦的邓肯食品公司找到了一份新工作。公司的老板是查尔斯·邓肯，他日后成

了可口可乐公司的总裁，后来还先后出任卡特政府的国防部副部长和能源部部长。

后来，邓肯食品公司被可口可乐公司收购，我为可口可乐这个全球最知名品牌效力了 31 年，在 1981 年接替查尔斯·邓肯担任公司总裁。我职场生涯的大部分时光都是在可口可乐公司度过的，因此在本书中你会发现我引用的很多例子都和这家全球著名公司有关。

当然，采用可口可乐公司作为写作的例子也是很合理的，因为这家跨国企业的多元化特征非常明显，旗下的部门也非常多。公司的业务从生产、运输、零售、街头售货机到大型零售店无所不包，公司要和 200 多个国家里不同种族、宗教和文化背景的人接触。因为担任可口可乐公司的总裁，我有机会和总统、独裁者、行业领袖、诗人、画家和电影明星见面。更重要的是，我能够和可口可乐公司的灌装合作伙伴、零售食品商店顾客以及全球各地的消费者进行沟通。公司的消费者遍布全球，从北极圈附近到南美洲南端的火地岛，从中国内地到非洲撒哈拉沙漠，到处都可以见到可口可乐的踪影。尽管世界上没有任何一个公司能够 and 所有人都打交道，但是可口可乐公司和客户的接触面绝对算得上是全球最广的。

在本书中，我会列举出包括我在内的各个公司高管所犯的种

种错误，我也很愿意指出很多错误的影响都是短暂的，如果处置得当的话很快就能够纠偏，之后公司不仅能够存活下来，而且会基业长青。2008年，可口可乐公司的发展翻开了新的篇章，公司在首席执行官内维尔·艾斯戴尔和他的继任者穆塔·肯特的领导下阔步向前。穆塔·肯特是一位才华出众的领袖，他很尊重可口可乐公司的文化和员工。

在本书的开篇，我想很有必要解释清楚我和郭思达共同领导可口可乐公司12年的情况。我们两人是好友，都在可口可乐公司工作了多年。1981年3月，他被任命为公司的董事长兼首席执行官，而我成了总裁兼首席运营官。

我们就像奋斗在同一条战壕里的战友一样，关系紧密，而且在前进道路上有共同的目标。郭思达让我担任首席运营官，并赋予我公司董事的职权，让我给这个分部遍及全球200多个国家的公司注入活力。他很信任我，大胆放权给我，不过他自己依然担任着公司的首席执行官一职。他实际上是我的老板，也是美国商界历史上最富有才干的领袖之一。1981年，可口可乐公司的市值只有区区40亿美元，而在1997年郭思达去世时，公司的市值已经飙升至1450亿美元。

十多年前从可口可乐公司退休之后，我还一直活跃在商界，担任着投资银行艾伦公司的董事长。以上这些是我的工作背景，

我从自己的一生中总结出商场十诫。我可以保证的是，如果你误入歧途，犯了十诫中提到的某一条或几条，那你肯定会跌得很惨，或者你至少会走下坡路。你要相信我，在我们身旁失败者根本不在少数。根据美国破产法庭的统计，在 2007 年前三个季度中，共有 20 152 家美国公司倒闭。

有很多号称经管专家的人宣称能够解释这一切。他们从电脑中翻出一大堆制作精良的幻灯片，口若悬河地从战略的高度来给失败做出各种解读……糟糕的客户服务、低估了竞争对手、供应链脱节、不成功的收购或是负债过高。有人还用一些文绉绉的词语来把这些因素合称为“集体失灵”——“公司没有能够创新，公司忽视了创立者的传统，公司做错了这点，公司没有做到那点。”

但是，公司只不过是构建在人的基础之上的组织而已。公司并不会做错什么，真正没能把事做好的只不过是人罢了。如果你多审视一下从前的商业史，你就会发现尽管失败的表现形式各异，但是种种失败的诱因并非所谓的战略失误，正如莎士比亚说的那样，造成各种失败的人正是我们自己。公司只不过是领导者个性的外化体现，领导者有多魁梧，他们投射在公司上的影子就有多长。公司的领导者就是商界大舞台上的主角，如果他们不小心犯错的话，他们就会把公司带入歧途，公司这列火车也就注定

要开往滑铁卢了。

尽管书中列出的商场十诫对于公司在任何一个发展阶段都适用，但它们对那些已经到达一定成功高度的公司和商界领袖会更加适用。你会发现，你的成就越大，这十诫对你的帮助也就越大。不管你公司的规模有多大，如果它的销售和盈利正迅猛增长，而你又是这家公司的掌舵人，那么你就要小心了，我在十诫中提出的某些陷阱可能正埋伏在你的周围。

这十诫所提及的失败并非要指责特定的任何人，尽管在书中我举出了一些事例。这十诫也算不上是管理思想的巨大革新，它们都是人所共知的常理罢了。

你不妨告诉我一个失败的商业案例，哪怕它是建立在最时髦的维基经济学基础上，我敢保证这家公司的领导者肯定违背了十诫中的一条，甚至更多条。如果误入歧途而又没有及时纠偏的话，公司就会走向更远的歧途。

因此，你不妨把这本小书当作警钟。如果你发现自己是十诫中某一条或几条的信奉者的话，那么你可要当心了，你正走向失败的边缘，还会赔上你的公司。