

创建信任

高效能商业领导者的秘密武器

罗德公关公司首席执行官 [美] 步春歌 著

谢真真 邹晗霆 粟之敦 译



TRUST

THE SECRET WEAPON OF
EFFECTIVE BUSINESS LEADERS

 **ruder finn**
CREATIVE EDGE



上海社会科学院出版社



创建信任

高效能商业领导者的秘密武器

[美] 步春歌 著

谢真真 邹晗霆 粟之敦 译

TRUST

THE SECRET WEAPON OF
EFFECTIVE BUSINESS LEADERS



上海社会科学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

创建信任:高效能商业领导者的秘密武器/(美)
步春歌著;谢真真,邹哈霆,栗之敦译. —上海:上海
社会科学院出版社,2013

书名原文:Trust: the secret weapon of effective business leaders
ISBN 978-7-5520-0238-6

I. ①创… II. ①步… ②谢… ③邹… ④栗…
III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2013)第 043165 号

Trust: The Secret Weapon of Effective Business Leaders
Copyright © 2007 by Kathy Bloomgarden
Simplified Chinese Edition Copyright © 2013 by Shanghai Academy of Social Science Press
Published by arrangement with St. Martin' Press, LLC. All Rights Reserved
图字:09-2012-637

创建信任:高效能商业领导者的秘密武器

著 者:[美]步春歌
译 者:谢真真 邹哈霆 栗之敦
责任编辑:应韶荃(vesselbooks@163.com)
封面设计:李 廉
出版发行:上海社会科学院出版社
上海淮海中路 622 弄 7 号 电话 63875741 邮编 200020
<http://www.sassp.org.cn> E-mail:sassp@sass.org.cn
经 销:新华书店
照 排:南京理工出版信息技术有限公司
印 刷:上海信老印刷厂
开 本:787×1092 毫米 1/16 开
印 张:11.5
插 页:2
字 数:160 千字
版 次:2013 年 4 月第 1 版 2013 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5520-0238-6/F·168 定价:32.00 元

版权所有 翻印必究

献给我的丈夫扎克(Zach),为了他的爱、鼓励和耐心。
献给雷切尔(Rachel)、凯茜(Keith)、马修(Matthew)、
布莱恩(Bryan)、马克思(Max)和奥利维亚(Olivia)。

前 言

当今,关于公司 CEO 及高层管理团队的不良行为和贪得无厌的新闻报道,随处可见。尽管与我本人经常合作的商界人士同媒体刻画的丑恶高管大不相同,但可以肯定有关高管渎职的报道已经造成了一定的影响。公众对商界的信任降到极低水平,CEO 的任期不断缩水,全球的企业成为受到质疑最多的机构。

与此同时,我看到一些媒体未曾报道的事情正在商界发生。建立信任关系、职业道德、责任,这些曾被商界人士视作软管理的技术,进入高层管理者的脑海,成为高效领导力的基石。在这个企业利益相关方拥有强大力量、信息流动速度堪比闪电的时代,专制的头领不再能够成功,他们的命令—控制风格传递的信息是规则比创新重要,来自基层的想法不可能得到重视。如今,高管工作的世界比以往透明得多,他们的每一个举动都受到严格的审查,领导力经常受到考验。在这个即时通讯的新世界,许多群体都对企业做法的好坏发表鲜明的意见。每一个利益相关方——投资者、员工、客户、决策者以及非政府组织(NGO)——公开、挑衅地表达他们的想法,经常刻意让企业负责人难堪。这给正常的商业节奏增添了一些波动性。短期的绩效缺陷被放大,错误的行为被广而告知,只要发生困难,立即就有强大的压力要求公布和报道。

新的环境也为那些能够赢得利益相关方信任的领导者创造了一个机遇。作为全球最大的独立公关公司之一罗德公关(Ruder Finn Inc.)的CEO,我曾与众多成功的CEO共事。他们明白,信任能够带来成功。通过观察,我认识到,CEO行为的某些特征能够很好地说明为什么有些高管会经常带领公司取得惊人的成功。我逐渐理解到,这些特征能够适用于各种组织的领导者,无论他是企业的CEO、非盈利组织的高管、政治家,还是区域总裁,甚至只是一位刚刚开始职业生涯的雄心勃勃的年轻人。这些能够带来信任的特质不是天生的,而是后天培养的。任何一位希望工作更加高效的高管都可以学习和巩固这些特质。尽管本书中涉及的领导者均为企业CEO,但这些经验教训对任何形式组织的负责人都行有效。

大多数企业领导者既不是英雄,也不是恶棍。他们只是一些希望尽可能做到最好的领导者。然而,有些杰出的领导者能够应对任何问题,力量逐渐强大。这些领导者在看待自己的工作时采用了一种与众不同的战略视角,一种植根于当今快速变化的信息环境的视角。他们不会因为琐事终日缠身而烦恼。相反,他们的领导力遵循内心的信念和长期的愿景,这些与他们的人格相契合,因而是真实的。他们认真考虑对公司利益相关方而言真正重要的事情,因此,他们建立了更强大的企业,能够长期在市场中获利。在某种意义上,他们是胆大包天的,他们相信自己,相信利益相关方会允许自己在任职早期确定路线,并在之后支持自己。这些领导者能教会我们怎样在不断增加的挑战面前生存和发展。他们把独立思考提到一个全新的高度,不会让外部压力、短期结果或华尔街的要求打乱自己的计划。他们的动力不是薪酬。尽管一些媒体正在大肆渲染CEO的薪酬,但最成功的企业领导者不是靠金钱激励的。获得更多的金钱与驱动我们在生命中做更有用的事情,并无多大关联。通过激励公司不断达到新的成功高度和履行对各个群体的责任,最成功的领导者实现了自己的目标。

人们在讨论我们这个时代到底需要个人魅力四射的CEO,还是低调

行事的 CEO。但这个问题并不恰当。我们所有人都工作在一个全面曝光的世界,商业领导者必须做到公开透明。成功领导者能为公司带来最大的价值,他们的决策往往不是基于短期的财务目标,而是长期恪守的价值观。他们在关键的利益相关方中建立了充分的信任,因为他们敏锐地知道公司乃至整个世界的长期利益是什么。

某些利益相关方在发现公司领导者的价值观与自身相悖之后,也许会离开公司,或者成为攻击力强的批评家。然而,我们大多数人拥有某些共同的理念,比如清洁的环境、儿童的安全成长、医治病痛,以及基本人权的重要性等。这些信念能够指导我们的行动,辅佐我们的领导风格。

如果认为任何领导者都能在没有财务绩效情况下取得长期成功,那纯属天真。然而,结果导向只是取得成功的动力之一。我相信,如果一个领导者能够理解他们对利益相关方的职责不仅仅是营业额和高利润,他就能在众多同行中脱颖而出,在必定会困扰每家企业的重重陷阱之间航行时,不断获得更多的合作和支持。

本书展示了数位最优秀的企业领导者建立信任的做法。在向成功进发或保持优势时,我们没有必要将它们统统付诸实践,或者将其中的一种发挥到极致。更可行的做法是,实施一个策略和责任的组合,以加强联系,取得信任。这些实例或给人启迪,或予以警示,或两者皆有。无论如何,它们都展示了在处理艰难问题时维持信任的新方式。

本书涉及的一些领导者是我数年来的客户。也有一些是因撰写此书我首次会面的领导者。我希望他们都能够提供一些关于高层经理如何处理艰巨挑战的见解。

遵循本书中列出的各项策略,并不意味着你就不会陷入困难,也不意味着你穿上了防弹衣,永远不会丢掉工作。它也不意味着作为《纽约时报》或者英国石油集团(BP)执行官的你不会受到批评。每家公司都要经历高潮和低谷,每个人也都会犯错。我与全球公司高管合作的经验揭示了成功的一个共同特性:关注与利益相关方建立和维持信任的领导者,将拥有更多获得灵活性的机会,满足完成战略、绩效和个人目标之需要。

目 录

前言	1
第一章 获得信任是成功之必要	1
第二章 责任能够盈利	23
第三章 说出真相	43
第四章 危中生机	60
第五章 爱你之敌:听取批评的益处	76
第六章 现实主义胜于自我臆断	96
第七章 骑上技术浪潮	109
第八章 参与公共政策游戏	128
第九章 追求绩效时不忘尊重文化	147
结语:建立信任——新的领导力准则	168
致谢	171

第一章 获得信任是成功之必要

伟大的代价是责任。

——温斯顿·丘吉尔

大型跨国公司诺华制药,把每年销售额(2005 年为 6.96 亿美元)的 2%以上用于医药普惠项目。该项目把药品分发给全世界有需要的人,使得 550 万以上的麻风病患者和 300 多万疟疾患者康复,并给 50 多万肺炎患者提供了免费治疗。“作为领导者,我们有责任通过行动做出表率,”诺华 CEO 丹尼尔·魏思乐如是说。

丹尼斯·科兹洛夫斯基(Dennis Koslowski)在一片质疑声中离开泰科国际(Tyco International)。艾德·布里恩随后接任成为公司主席和 CEO,但投资方对其持观望态度。如果布里恩没有立即推行一项扎实的百日计划,他们的耐心不会持续很久。

布里恩告知投资方,他将:

1. 坚守诚信;
2. 致力强健的公司治理;
3. 专注客户满意度;
4. 加强分公司的领导力;

5. 致力为员工创造积极的环境。

布里恩用行动兑现了这些目标。在履职一百天内,他解散了董事会,雇佣了一位企业治理高级副总裁,重建高层的报告系统,制定新的经营计划,公司全面采用六西格玛管理。所带来的成果是一个全新的企业文化和一份重构的内部信任。这正是华尔街认同并通常奖励的那种积极行动。

2000年,当安妮·马尔卡希(Arne Mulcahy)成为施乐总裁时,公司正面临着一场流动性危机。她大胆宣布,施乐“过去的商业模式是不可持续的”,必须进行彻底的转变。施乐的股票价格几乎应声下滑了26%。但是,马尔卡希认为,在驱动变革时,她最重要的工作就是坦诚地将施乐面临的情况告知公司内外。她明白形势紧迫,需要调动施乐员工的积极性。她在12个月内跋涉10万英里,就自己为公司规划的新发展方向,与各地员工进行交谈。2000年12月到2006年2月,施乐公司的股价翻了3倍。

1997年,在斯坦福大学商学院,BP集团CEO约翰·布朗勋爵(Sir John Browne)面对听众席上的同事承诺:要在5年内减少10%的二氧化碳排放,以应对全球变暖。当时,商界以及其他的领先石油公司尚未认可全球变暖的严重性。很快,BP在广告宣传中采用了新的太阳花标志,以表明通常意义上的石油业务已经成为BP的历史。布朗勋爵开始赢得发言权,不再一味接受其他批评家的挑战。

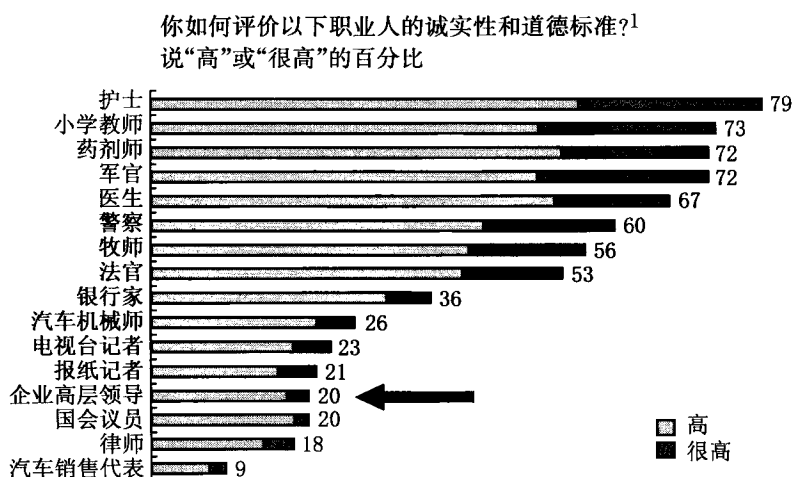
这四位CEO各有千秋,我们将用下文进行详细讨论。但他们有一个共同特点:把赢得利益相关方的信任作为构筑公司的基石。先前的国际商业不乏这样的领导者,他们现在再次返回前沿。

在几年前,大多数企业领导者都是英雄形象,被媒体、电视和会议奉为名人,连零利润公司的领导者也被看作是智慧与启蒙的源泉。今非昔比。随着世界通讯公司(WorldCom)、艾德尔菲(Adelphia)、泰科、安然等公司的高层受到起诉和审判,来自企业的最好消息都会受到严厉质疑。

企业决策遭到四面八方的质疑,有来自国会的,也有来自市政厅的,有来自企业年会的,也有来自博客的。股东们希望公司使出浑身解数获得高利润,也日益频繁地审查数据,并对背后的真相不断提出疑问。最近的企业丑闻使他们明白,自己也有可能被愚弄。

一撮公司高层的罪行贬损了 CEO 这个职位本身,并给所有的高层领导者增加了压力。他们早先工作中所依赖的声誉和尊敬由于信任缺失被消磨殆尽。所有的公司都饱尝这种不良行为引起的苦果。根据 2004 年的盖洛普民意测验,只有约 20% 的美国民众将企业高层的诚实度评为“高”或“很高”,只有律师和汽车销售人员受到的评价比之更低。

企业得到的评价同样很低。国际调查公司环球扫描 (Globescan Inc.) 的调查显示,全球人口中只有 38% 相信跨国公司的运营能够为社会谋利,与之形成对比的是,68% 的人认为非政府组织,即非盈利组织,能够为社会谋利。显而易见,人们认为企业领导者在工作中缺乏稳健的价值观。



1. 基于从 1999 年开始的数据

资料来源: US Gallup Poll, November 2004

图 1.1 对商业领导者缺乏信任

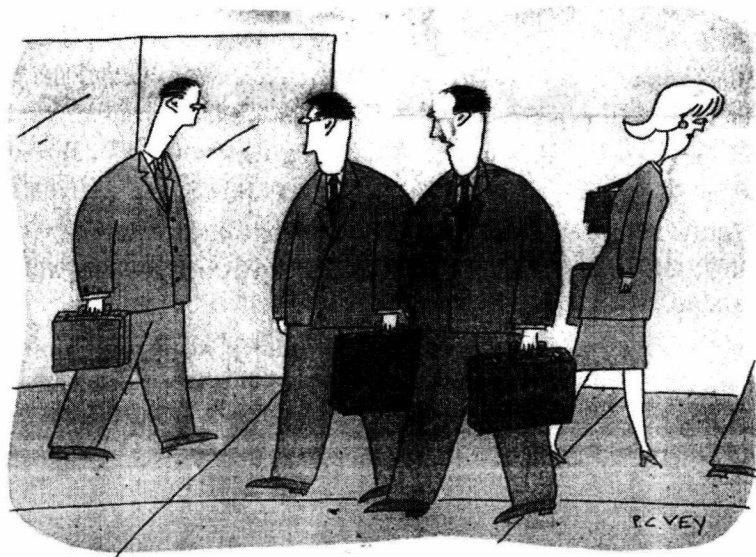


图 1.2 “现在我正处于核心价值观之间”

信誉缺失

如果一个领导者苦于无法找到合作者来完成对企业成功至关重要的任务,那么这往往可以归咎于一个或几个重要的利益相关方已经对他产生了不信任。无需犯下安然和美国国际集团(AIG)那种级别的错误,企业领导者的信誉就会消失。一个显而易见的例子是,当一位 CEO 对华尔街的承诺无法兑现,他就失去了信任。一个夸大其实的广告宣传也有着同样的破坏力。公司在形象宣传中打着“员工是我们最宝贵资产”的旗号,却实施大规模裁员,那么它的主张很难在未被裁掉的员工中产生共鸣。造成的后果是,当 CEO 再次请求员工做出牺牲或者需要团队共同努力时,他很难达到目的。

建立信任的难度变得比以往更大,主要是由于一些企业高层疏于向利益相关方兑现责任的例子尽人皆知。目光短浅、贪得无厌、道德缺失的

行为及其带来的信任危机,已经在全球范围内很大程度上影响了企业领导者的工作能力。

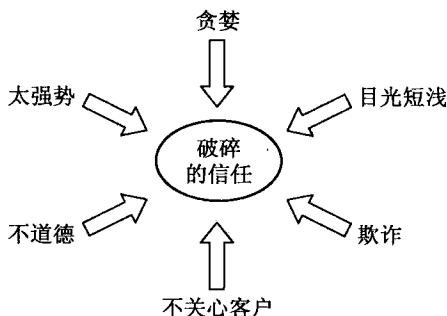


图 1.3 信任危机

工作保障

随着社会对企业领导者的态度发生新的转变,CEO 的提前离职不再是一个意外,而且成为业内的法则。现在,世界上的 CEO 只能在职位上任期三年,新任 CEO 中有 40% 将在 18 个月内丢掉他们的职位。根据人力资源顾问公司德雷克比姆-莫林(Drake, Beam & Morin)最近的一项研究,1985 年后任职的 CEO 遭解雇的概率是 1985 年之前任职的 CEO 的 3 倍。全球只有四分之一企业的 CEO 是 20 世纪 90 年代上任的,有一半(51%)的 CEO 任期短于 3 年,72% 的任期短于 5 年。只有 20% 的 CEO 保住职位 10 年或更长。2006 年初,道琼斯工业指数的 30 家公司中有 8 家任命了新 CEO。

《华尔街日报》把一批处在权力中心的 CEO 在 2005 年的下台形象地比作 1989 年柏林墙的倒塌。美国证监会前主席亚瑟·莱维特(Arthur Levitt)把这场在最高执行官层次出现的变化称为“巨大的文化变革”。他把责任完全归咎于高层,认为“加速造成上个月这场前所未有的董事会变

动和 100 多名 CEO 大换血的催化剂不过是当事人的狂妄自大”。

CEO 的生存之道

CEO 怎样才能在此动荡的环境中生存？简单地说，要靠保持股东价值稳定。股东价值由公司的股票价格来衡量。博思艾伦咨询公司 2004 年的 CEO 继任报告表明，CEO 丢掉饭碗的主要原因不是职业道德，不是法律问题，也不是权力斗争，而是由于业绩不佳。

乍看之下，这显而易见。一位 CEO 的声誉总是以他的创造稳健财务绩效的能力为基础。这就是为什么在传统上 CEO 首先得是财务经理人，这也是为什么像利润、竞争力和成本等指标在众多领导者的头脑中占据了如此大的空间。来自华尔街的压力加重了这种倾向。市场总是支持能够实现季度目标的公司，惩罚未能达标的公司。我们已经领教了利润稍低于预期目标时，华尔街做出的残酷回应。随着对冲基金控制交易资产的比例增大，这种趋势更加明显。难怪有时企业领导者采取短期措施临时提高业绩，如出售资产或者轻率接受订单。

但是这种策略有一个致命的漏洞。的确，对于担负利润中心责任的 CEO 来讲，保住职位最显而易见的办法就是确保公司或部门能够达到短期目标。但是，问题在于没有哪家公司的股票价格能够一路飞升，永不回落。每家公司都要经历业绩涨跌的商业周期。

真是几家欢喜几家愁。我们进入了一个新的时代，财务业绩不再是决定 CEO 任期的唯一标准。在这个新环境下，财务依然重要，但它只是衡量领导成功与否的标准之一。仅仅让股票大涨或公布喜人年报已经不够了。如今这些仅仅是精明的利益相关方衡量公司的部分标准。从长远来看，公司领导者只有让各个利益相关方相信，他是指引和驱动公司走在正确道路上的那个人，他才能平安度过不可避免的财务动荡。成功的一个指示器是赢得他人信任的能力。

价值观问题

企业社会责任已经日益成为一个热议的话题,甚至都有了专门的缩略词 CSR。然而很多企业领导者仍然认为,企业社会责任只不过是门饰——看起来很美,但是和短期利益相比无足轻重。当经济疲软或利润下降时,这些领导者倾向于把企业社会责任的相关项目取消。这种朝三暮四的行为会对信任造成破坏,即使那些一贯只关注财务绩效的股东也会心生怀疑。利益相关方希望一家企业的领导层拥有坚定的价值理念,不仅如此,种种迹象表明,企业的财务业绩与企业社会责任表现息息相关(在第二章详述)。

本·海涅曼是通用电气公司繁荣的杰克·韦尔奇(Jack Welch)时代的副总裁,他负责公司的法律和公共事务。他说:“当今企业的真正目标是高绩效和高诚信。最关键的在于怎样把这两个元素有机结合,融入你的系统和流程。接着是,怎样创建一种文化,使人们遵守法律和公司采用的道德规范,不仅是因为害怕违规受到惩罚,而且是因为人们内心想要这样做。符合道德规范的行为必须内化。”(与作者的讨论,2006年2月)

价值观与利润

企业可以奉行以价值观为基础的企业战略并得到发展,这样的例子屡见不鲜。诺华医药公司主席兼 CEO 丹尼尔·魏思乐认为,诺华不俗的财务表现是“做好事的结果”。魏思乐坚决主张将企业社会责任作为公司商业计划的一部分。他认为诺华公司的核心价值观应该是“开发创新药品,减少伤痛疾病”,企业的目标不是发展市场需求有限的有销路的仿制药品。

魏思乐表示,不追求利益最大化的观念不一定会造成效益不佳。事实上,将这种个人价值观系统融入实践,使之成为企业的目标,能够进一

步提升公司的财务绩效,从而在众多竞争者中脱颖而出。“这听起来是老生常谈”,魏思乐说,“但我确实相信,赢得股东信任的能力最终不在于你是否达到了季度目标,而在于你是一个怎样的人,有着怎样的人生准则,以及怎样付诸行动。”



图 1.4 “某日我们将回忆起这些,并对陪审团撒谎。”

一套强大的价值观体系会让批评家折服

多数批评家非常在意你的公司采取了哪些行动。他们也许能提出具体的反对理由。由于当今世界的信息交流在十亿分之一秒内就能完成,这些批评家能够在最快的时间内把负面信息传递给员工、客户、华尔街以及企业的其他利益相关方。他们也能以同样的速度传递正面的信息。明智的领导者不会反抗或者逃避批评者。恰恰相反,他们会邀请这些批评家进行双向沟通。要开诚布公,并承诺作出改变,让权威的批评家意识

到你在认真考虑他们关心的问题。他们一旦意识到这一点,便会出奇地安静许多,甚至帮你进行一些正面的宣传。正确的方式是先与最具影响力的权威人士进行对话。要记住批评你的人有可能来自其他任何利益相关方,包括投资商、员工、客户,或者非政府组织。他们之间有着内在的联系。

研究用户在博客上对公司的看法可以让你学到很多。派代表参加重要的非政府组织举行的会议,邀请权威批评家进行私人会谈。在会谈时,要避免自我开脱之词。不要试图为自己的行为找理由,而是注意听取对方的意见。尽最大的努力理解他们的反对意见和目的。有时你会先入为主,认为他们的目标太不切合实际。但你应该发现与对方的共同点,影响他们为你们共同的目标而努力。万一你无法做到这些,你必须保证你们的会谈能求同存异(也许第一次会谈无法达到这一点)。与他们保持联系,让他们知道你在努力解决他们关心的问题。你永远不会知道什么时候会有一个行动改变他们的想法。

创建真正的领导力品牌

真正的领导力超越了业内流行的“声誉管理”的概念。多数公司拥有庞大的谋略团队,他们绞尽脑汁,为公司树立市场青睐的形象。但是,要成为一名备受信任的 CEO,需要在这种形象或者声誉背后建立坚实基础。就算是顾问奇才,也难以为你建立与现实背道而驰的外在形象。领导者的思想与他们所追求的声誉不可能是脱节的。CEO 们正受到史上最严厉的审视,所以他们必须始终如一,保持真诚。成群结队的批评家和活动家都在观察着,所以你的言辞,不论是面向公众还是在私人场合,都必须如实反映你的领导力现状和公司目前的情况,否则就会授人以柄。魏思乐在诺华公司和布朗勋爵在 BP 集团提出的价值观之所以深得利益相关方拥护,是因为这两位都真正信仰他们为自己以及公司所设定的