



HARVARD
BUSINESS
SCHOOL
PRESS

哈佛经管图书简体中文版
全球独家授权

CEO 接班方略

寻找具有外部眼光的内部人

The CEO Within

Why Inside Outsiders Are the Key to Succession Planning

〔美〕约瑟夫·L.鲍尔 著

黄加林 马晴 李荐 等译



商务印书馆
THE COMMERCIAL PRESS

THE CEO WITHIN

CEO 接班方略

——寻找具有外部眼光的内部人

商 务 印 书 馆

2009 年 · 北京

Joseph L. Bower

The CEO Within

Why Inside Outsiders Are the Key to Succession Planning

Original work copyright ©2007 Harvard Business Publishing Corporation.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

CEO 接班方略:寻找具有外部眼光的内部人/(美)鲍尔著;黄加林等译. —北京:商务印书馆,2009
ISBN 978-7-100-06559-7

I. C… II. ①鲍…②黄… III. 企业—领导人员—培训 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 015900 号

CEO 接班方略

——寻找具有外部眼光的内部人

[美]约瑟夫·L. 鲍尔 著

黄加林 马晴 李荐 等译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-06559-7

2009年5月第1版 开本700×1000 1/16

2009年5月北京第1次印刷 印张15%

定价:40.00元

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官



万季美



序 言



是一本关于 CEO(首席执行官)接替的书,即 CEO 的岗位接替是如何进行的,怎样才能接替后实现公司的进一步发展。在公司的内部运行过程中,CEO 的接替相当于一个分水岭。那些竞争 CEO 职位的人多年来都在玩“王者争霸”的游戏。每个人,甚至包括那些公司的竞争对手,都知道 CEO 的更换很可能会极大地改变自己的前途,并且公司的业绩也会受到重大的影响。

当一个叫杰克·韦尔奇(Jack Welch)的年轻人接管了通用电气(GE)公司,立刻颠覆了所有的规则。起初,这一变更让 20 万人丢了工作,但二十多年之后,通用电气创造了 1,500 亿美元的市场价值和 10 万个新岗位。詹姆斯·基尔茨(James Kilts)接管了吉列(Gillette)公司,三年后,该公司便被宝洁(Procter & Gamble)收购了。CEO 就是能给公司带来如此不同的命运。

出于某些原因,在那些非政治组织中有一个规则——参与领导权交替的竞争就是搞政治,即使这对组织本身及其所属人员来说风险很大。而优良的管理是与政治分离的。因此,关于 CEO 接替者的讨论通常是秘密的关门会议。只有大公司 CEO 的接替才会被当做一个重大事件,可能还会被当地报纸当做新闻来报道。但即使是大公司,这个话题也只

是在任的 CEO 卸任前一年左右才会受到关注。

与之形成鲜明对比的是，政府首脑换届之前两年就会备受媒体关注，这差不多成了各个国家历史中有规律的主题。但在财经媒体中，对公司领导接替的关注度却微乎其微，尽管目前许多公司在规模上已经超越了国家。如果我们翻翻管理学的教科书，就会发现几乎从未提及 CEO 的交替。

四十多年来，我一直教授综合管理，研究 CEO 都从事哪些工作。通过近十年对公司领导人工作的研究，我突然发现 CEO 的接替对于公司几十年保持良好业绩具有举足轻重的作用。有一条自然规律是，那些保持了多年突出业绩的公司都会有回到平均水平的趋势。那些领导公司走向辉煌的 CEO 退休了，或者竞争对手找到了超越他们的办法，变得势不可挡。像 IBM 那样的大公司也是如此。因此，我认为写一本书，描述一下那些 CEO 顺利接替的公司的成功经验会是很有帮助的。

这最初只是个很简单的想法，直到我开始仔细研究一个个具体的实例和模式。

一开始，我发现这个过程十分刺激，充满了戏剧性。尽管我们生活在和平年代，但是工作中的竞争却像极了《圣经》、罗马和拜占庭的史书、莎士比亚作品中的内容。唯一的不同就是现在不再有肉搏战了，尽管有些家族企业中竞争接班人的过程的确不啻一场疯狂的危机。波士顿有个富商为了成功起诉他的几个孩子，朝自己开枪，制造了一场谋杀的假象。这足以扭曲人们对 CEO 接替过程的看法。

但是，我同样也发现有些公司的 CEO 接替模式能够为之带来高效优质的领导。而这也正是本书的主旨所在。同时，为了捕捉接替过程中显示出的激烈的人性矛盾，我引用了一些政治史上的著名案例，并且采用了很多类比。在靠近结尾处，我还引用了一首诗。

另外我发现，为公司 CEO 接替问题提供简单有效的良方还存在一



个难题。我们一说到 CEO 接替,就好像这是个千篇一律的过程,但我研究的每个实例都有独特的重要特征,在一些个案中,这些特征还具有决定性作用。我的任务就是总结那些成功案例的共同特征,同时也不忽略那些个别特征的重要作用。主要特征包括以下几点:首先,该过程反映了公司的管理模式和企业文化。其次,该过程起步很早,至少在前任 CEO 退休前五年,而且通常会更早。再次,公司会尝试为选择接班人提供尽可能多的候选人。最后,尽管 CEO 在此过程中发挥着重要作用,但由一些部门主管和顾问组成的智囊团也参与整个过程。

作为一名资深学者,我从数据着手验证我在整个案例史中发现的模式。我查询了公司高级经理人薪资数据库和相关文献,发现了一个惊人的数据:大部分公司(比例在 60% 以上)根本没有 CEO 接替程序!一些有着数十年经验的一流咨询顾问告诉我说,如果一家公司能有一个出色的候选人,就算是幸运的了!

这个基本事实主要与我的研究方法有关。我尽可能地使用数据库,但在鉴别哪些做法奏效,哪些做法无用方面,数据就显得过于抽象了。我在本书中论证的一个主要观点是,最好的新任 CEO 是具有外部人视角的内部人。培养这种特殊人才需要花多年时间,如果你现在到了做决定的时候,但眼下还没有这样的候选人,就应该采用一个两步走的策略,即延缓决定,并用几年时间培养最具潜力的内部局外人。

我依据自己四十多年的实际经验来证明这一观点。我在哈佛商学院做了 43 年的公共管理学教授,此间培养了好几代工商管理硕士。近年来,我非常关注参与哈佛商学院高层管理培训项目的学员,我还专门设计了一些项目,培养外部人的视角,培养有潜力的高层管理人员,使其从只关注公司内部事务的执行者转变为具有外部视角的全方位管理人,并为之提供积累经验的机会。在此背景下,我与上千名经理人共事,他们都挤上了通往大公司高级管理层的快车道,而且不惜一切争取在这个

快车道上继续前进。

我还针对综合管理工作中的一些特殊挑战进行了研究，并在这些研究的基础上出版了一些书和发表了文章。与在哈佛商学院的大部分工作一样，这些研究的焦点是日常商业实战。与那些理论的形式相比，我更关注理论对实务经理人的适用性。此处使用“形式”这个词并非偶然，再也找不到另一个如此精确、恰当的词来替代它了，只不过在语言上不那么正式。

这本书从头到尾都保持了这种风格，大量取材于过去十年来我对那些世界一流企业领导人的访谈，他们中有些大名鼎鼎，有些可能公众少有耳闻。我引用了许多他们的原话，因为这些语言往往很有震撼力，而且还有力地支持了我的结论。当一家意大利家居用品制造商的 CEO 和一位美国高科技公司的 CEO 讲了相同的话时，说明他们所描述的很可能是一个普遍现象。

我还要提到此书的另外一个创作条件。哈佛鼓励我们在可控范围内参加一定数量的公司董事会，因为这样做，从理论上有助于我们了解管理中的现实问题（这一点依然体现了适用性重于形式）。作为董事，我曾经直接参与了九次 CEO 的接替过程，其中一些是非常成功的，其他则不那么成功。我曾经为集体合议产生新任 CEO 而举杯庆祝，也曾为迫于情势突然出现的 CEO 人选，乃至更糟的仓促推选出的 CEO 而扼腕叹息。我正是在积累了这些经验的有利基础上写作的。

我创作此书的目的，是希望企业家和公司能够有更多机会为成功举杯庆祝。

目 录

CONTENTS

序言	1
第一章 为何需要内部局外人?	1
领导失误	6
外部人与内部人	7
做出正确的决策	10
本书的目标读者	17
第二章 岗位描述	19
外部人士/正面例子:夏洛特·比尔斯在奥美	23
外部人士/负面例子:约翰·斯卡利在苹果电脑公司	29
内部人士/正面例子:布朗鞋业的罗恩·弗罗姆	38
内部人士/负面例子:马莎公司的彼得·萨斯伯里	42
橡树、橡果和接替	46
第三章 内部的局外人	55
为什么要“打好基础”?	59
为什么要“知情在行”?	66
拥有领导才能和领导欲望	69
发现变革的需要	72

第一章 绪论 1
第二章 组织设计 15
第三章 组织文化 31
第四章 塑造内部的局外人 79
第五章 CEO 的接替程序 115
第六章 组织变革 131
第七章 组织创新 147
第八章 组织发展 163
第九章 组织诊断 179
第十章 组织再造 195
第十一章 组织设计 211
第十二章 组织文化 227
第十三章 组织设计 243
第十四章 组织设计 259
第十五章 组织设计 275
第十六章 组织设计 291
第十七章 组织设计 307
第十八章 组织设计 323
第十九章 组织设计 339
第二十章 组织设计 355
第二十一章 组织设计 371
第二十二章 组织设计 387
第二十三章 组织设计 403
第二十四章 组织设计 419
第二十五章 组织设计 435
第二十六章 组织设计 451
第二十七章 组织设计 467
第二十八章 组织设计 483
第二十九章 组织设计 499
第三十章 组织设计 515
第三十一章 组织设计 531
第三十二章 组织设计 547
第三十三章 组织设计 563
第三十四章 组织设计 579
第三十五章 组织设计 595
第三十六章 组织设计 611
第三十七章 组织设计 627
第三十八章 组织设计 643
第三十九章 组织设计 659
第四十章 组织设计 675
第四十一章 组织设计 691
第四十二章 组织设计 707
第四十三章 组织设计 723
第四十四章 组织设计 739
第四十五章 组织设计 755
第四十六章 组织设计 771
第四十七章 组织设计 787
第四十八章 组织设计 803
第四十九章 组织设计 819
第五十章 组织设计 835
第五十一章 组织设计 851
第五十二章 组织设计 867
第五十三章 组织设计 883
第五十四章 组织设计 899
第五十五章 组织设计 915
第五十六章 组织设计 931
第五十七章 组织设计 947
第五十八章 组织设计 963
第五十九章 组织设计 979
第六十章 组织设计 995

第四章 塑造内部的局外人	79
招聘	84
利用组织的良机	93
用发展的眼光看待过程	100
考核与反馈	107
培训	109
区别	111
业绩	112
第五章 CEO 的接替程序	115
交棒式和赛马式	116
成为 CEO 需具备的关键特质	124
扑面而来的各种挑战	127
如何做到未雨绸缪	133
从一种方式到另一种方式的转变	136
顺利度过过渡期	149
董事会的角色:衡量公司的另一个标准	154

◎ 第一章 家族企业：定义与特征 1
◎ 第二章 家族企业：起源与历史 2
◎ 第三章 家族企业：治理与结构 3
◎ 第四章 家族企业：传承与接班 4
◎ 第五章 家族企业：危机与应对 5
◎ 第六章 许多企业在接替问题上失败的原因 6
◎ 第七章 特例：家族企业的接替 7
◎ 第八章 我们需要什么样的领导 8
◎ 第九章 家族企业：未来展望 9

第六章 许多企业在接替问题上失败的原因 ...	159
世界变了	161
CEO 要做什么?	165
董事会要做什么?	166
引发问题的情形	168
第七章 特例：家族企业的接替	175
家族企业的接替管理：概览	176
糟糕接替的代价：布朗夫曼大厦的倒塌	179
长子继承：最专制的模式	184
第二代的职业化	185
盖尔道集团：发展得越来越好	186
一般原则	188
家族的最上层	189
潜力巨大，实现困难	191
第八章 我们需要什么样的领导	195
接替：热情与回报	196

正确的东西	201
无限的学习曲线	204
正确的东西出问题了	207
打破既有模式	211
注释	215
致谢	229
作者简介	231
译后记	233



第一章 为何需要内部局外人？

加

今，多数公司面临的一大挑战就是挑选下一任 CEO 的人选。即使一家公司的 CEO 刚刚上任，即使他或者她干得相当出色，包括现任 CEO 本人在内的公司持股人都需要认真地思考一个重要的问题：谁会是我们公司的下任领导人？

也许这听起来有些夸张，但在本书中，我要证明此言并非夸大其词。

为什么这么说呢？原因之一与权力有关。即使在安然公司(Enron)、世通公司(World Com)、阿德菲亚传播公司(Adelphia)和其他一些公司的负面事件中惨遭折戟之后，CEO 现在仍然掌握着无上的权力。CEO 的权力比政客要大得多。政客的权力受到民主程序中权力制衡的限制，而 CEO 则是自己和公司命运的主宰者。哈佛商学院一位著名教授曾经把公司称为“依照老板喜好运行的非民主集团”。而 CEO 与古代船长的相似程度令人吃惊：他们都是自己领地的绝对统治者。这样，他们在公司长远的成功或失败中起到了决定性作用。

这并不是说下属就无足轻重。当然他们也发挥着自己的作用，管理好各个部门才能实现预期目标。特别是在 CEO 及其领导团队试图确定公司发展方向时，正是他们为之创造了各种可供选择的机会。而且，这些团队怎样来执行也非常重要。但无论如何，CEO 的决策才是公司成

败的决定力量。

这听起来似乎与当前董事会自诩作为 CEO 的制衡权力这一观点相矛盾。我的论点听起来矛盾,因为其中确实存在矛盾。没错,董事会确实有能力干涉公司的管理,而且在极少数情况下,还能在 CEO 交替过程中发挥关键作用。但是,正如我在这几页中要论述的一样,除了花费时间了解 CEO 接替过程是怎样运行的,以及批准、支持这个过程之外,他们基本上对此无能为力。事实上,管理交替过程是 CEO 的一个关键职责,它会对公司能否长期保持成功地位产生重大影响。

这条规律有一个例外,那就是当现任 CEO 不能有效履行职责时,董事会就会在 CEO 更换过程中发挥积极作用。有一个不能回避的难题:培养一个接任现任 CEO 的人选需要花十几年的时间。没错,董事会成员可以也应该了解交替过程和候选人,但接替人选的培养最终还是 CEO 的职责。事实上,我想说这是 CEO 最重要的职责之一。如果 CEO 及其团队工作出色,应该会培养出若干合格的候选人。这时,董事会的意见就很重要了。但是要记住,即使在这些情况下,董事会的很多信息必然还是从 CEO 那里得到的。

像我刚才说过的,在公司经营不景气而且内部没有合格的候选人时,董事会就必须插手了。但前提是,各方全部(或几乎全部)默认现任 CEO 未能履行职责。

这其中风险巨大。看看这个对比实例吧:1980 年,通用电气和西屋电气(Westinghouse)被视为电气设备行业两个最大的竞争对手。到了 2000 年,短短 20 年后,通用电气已发展成为拥有 1,500 亿美元资产的行业巨头,而西屋电气公司,实际上已经销声匿迹了。

是什么造成了如此巨大的反差?通用电气不断提高企业竞争力,把自身打造成为业务集约的世界一流公司,并在整合金融服务业的新基础上实现了跨越式发展。而西屋电气公司却从未进行过此类尝试。这家



老企业的目标分散，定位不明，产生了灾难性的后果。之后，西屋电气企图效仿通用电气在金融方面的成功经验，而结果却是雪上加霜。

那么，两个公司发展的巨大差别背后又隐藏了什么呢？我认为，是在这 20 年中两家公司对领导人的不同选择。1980 年，通用电气公司 CEO 雷格·琼斯（Reg Jones）选中杰克·韦尔奇接替他的职位。那时，韦尔奇四十多岁，略有些口吃，来自马萨诸塞州的林恩（Lynn, Massachusetts），是毕业于伊利诺伊理工学院（Illinois Institute of Technology）的化学工程博士。在公司很多人看来，他是个局外人。而韦尔奇在 CEO 的宝座上稳坐了整整 20 年，而且事业蒸蒸日上。在此期间，公司的市值惊人地增长了 6000%。

与此同时，西屋电气公司却经历了六位董事长的更迭，他们的任期大多只有三四年。到世纪之交，这家名噪一时的公司那些曾经划时代的创举——率先实现电力、广播、雷达、无霜冰箱和核能的商业化——都已成为历史。¹

当今时代崇尚团队精神。团队的整体力量大于各成员力量之和，从这个意义上讲，强调团队是件好事。但在很多情况下，团队的失误被用来掩盖领导力缺失的失误。杰克·韦尔奇当然也有一个管理团队，这是一个非常杰出的团队，但每个人都十分清楚谁是他们的领袖。

以下是两个很有意思的现实：

- CEO 的平均任期缩短了；
- 越来越多的公司开始走出去寻找它们的下任领导人。

CEO 的平均任期为何越来越短了？这包含多方面的原因。其中，最受关注的原因可能是这份差事越来越不好干了，因此连任的可能性也越来越小了。越来越多的 CEO 开始走下坡路，被排挤，或者干脆跳槽了。过去，在地方、地区或国内市场的小池塘里做条大鱼就足够了，但如

今,CEO 们还要为许多其他事情而担忧,比如,如何能够打败地球另一端的竞争对手呢? 他们的游戏规则有可能和我们相同,也有可能完全不同。

还有一个原因可以解释 CEO 为何越来越难做了。这可绝对是个致命原因——投资者的期望值提高了。过去只要超过业内平均水平就足够了,而如今,你必须做出绝对而非相对意义上的突出业绩。²大部分股票被保险公司及退休基金等机构把持。现在,他们的平均持股时间还不到一年,他们只想要即时回报。你可能觉得这根本不叫“投资”,但他们就是当代 CEO 所必须面对的股东。

对多数公司领导来说,这都并不容易。实际上,这可以说是份苦差事。董事会和股东越来越专注于股东回报,他们获得回报的途径不仅包括股票价格增长,还包括股息流、股票回购和其他手段。如今,承诺长远的收益已经不能满足需求;华尔街楷模的标准是能在短期内赚到大把钞票。

简言之,必须达到明确的业绩目标。否则,CEO 更换就很可能被提上日程,现任那个碍事的倒霉家伙就要被扫地出门了。

同时,公司这个最高职位也不再是份轻闲的美差——如果它曾经是的话。如今,这可是份磨人的苦差事,全天候工作,还要忍受非人的工作强度、克服时差、应付咄咄逼人的监督员、越来越多疑的记者和暴躁的董事会等等。的确,他们的报酬是够丰厚了,但至少对一些 CEO 来说,所付出的代价也太大了。他们已经到达了事业的巅峰,还有必要牺牲自己的健康和幸福来保住这个职位吗? 有些 CEO 会说不。很多 CEO 甚至亲自对交替之事推波助澜。他们把公司卖给有战略思想的买家,或者卖给私人财团,这在当今更为常见。之后他们便能如释重负,轻松地把所得收入囊中。

那么又如何理解上面提到的第二个现实呢? 也就是越来越多的公