

哈佛商学经典译丛·名著系列

21世纪 STRAIGHT FROM THE CEO CEO的经营理念

[美] Price Waterhouse 公司 编



华夏出版社

HUAXIA PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

21 世纪 CEO 的经营理念/(美)道芬内斯,(美)普赖斯编;刘中晏等译.-北京:华夏出版社,1998.10

(哈佛经典译丛)

ISBN 7-5080-1590-8

I .21… II .①道… ②普… ③刘… III .企业管理-经验
IV .F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 28755 号

华夏出版社出版发行

(北京东直门外香河园北里 4 号 邮编:100028)

新华书店经销

北京房山区先锋印刷厂印刷

850×1168 1/32 开本 11.875 印张 259 千字

1998 年 10 月北京第 1 版 1998 年 10 月北京第 1 次印刷

印数 1-11000 册

定价:22.00 元

本版图书凡印刷、装订错误,可及时向我社发行部调换

前言

向首席执行官们学习

世界上越来越多的人想要了解企业领袖内心世界的活动,这是一种进步。几十年前,公司的总裁和董事长似乎都躲在幕后——是的,他们的政策和战略都在私下制定和执行。现在,相比之下,公司领袖好像更愿意公众了解他们的思想,赞同他们的行动,而公司领导者的行为将会对资金流向、技术和就业产生什么样的影响,这自然而然的是公众关心的问题。管理不再只是管理者的专长,而成为每一个人的事情:政府、居民、股东、客户和员工。

《21 世纪 CEO 的经营理念》有助于我

们理解,今日世界各地的公司领导者——无论是大公司、小公司;是来自经合组织(OECD)国家、拉美国家,还是环太平洋国家。它使读者有机会聆听首席执行官用自己的语言,表达他们怎样了解关键管理问题,描述他们对这些问题的处理方法。在首席执行官们的发言旁,Price Waterhouse 的两位编辑在书中加入了他们自己很有价值的判断和看法——就像古罗马诗人维吉尔在他的《但丁》中的角色一样。

书中充满了丰富的理性思考,表达了首席执行官们对经营过程和效果进行重大改进的强烈决心。变革和全球性竞争步伐的加快在首席执行官们的思想和行动中得到了生动的反映。通过他们,读者可以看到我们所处时代核心经营理念的转变:管理者寻找更好的知识和技能,探求组织的活力,希望组织对市场的需求更加敏锐,并能快速作出反应。

多数首席执行官不像他们的前辈,一直等到环境所迫才采取行动。相反,他们制定了彻底的(有时是痛苦的)改革计划,对公司进行了根本性的改造,为激烈的竞争环境作了最大限度的准备,因为他们日夜搏击的战场复杂、无常,充满了不确定性。我们并不了解技术进步在缩短时空界限方面所产生的全部影响,例如,10 年前预测,先进技术完全被世界欠发达地区消化吸收是非常困难的。经过 10 年——也就是大约开发一个大型矿藏所需要的时间,却出现了这样的事实:高技术、高劳动生产率、高品质和低工资在很多国家都已十分普及。那些 10 年前还属技术落后、劳动密集型经济的国家,现在能够以很低的成本生产以前发达国家垄断的商品和服务。

同样,随着东亚在新世纪到来之时,赶上甚至超过西欧和北美,我们不知道这个新崛起的第三极将会给世界带来什么影响,也不知道欧洲和北美如何解决进一步提高生活水平的困惑。政治对大的跨国公司生产转移施加不利影响的可能性还没有完全

排除,一些国家对国际贸易问题的强硬立场不知能否改变,这将导致国际间的紧张和冲突。

还有,困惑可能来自于美国和欧洲公司“股东”忠诚观念的下滑,取而代之的是观察家所称的“股票价值迷恋”。当今国际贸易和国家之间为争夺直接投资的竞争,使资本市场和金融资本的力量日益强大。

这里,我们一定要清楚公司为对付激烈竞争所采取的决策(如生产向低收入地区转移),和为追求股东价值诱使管理者牺牲长远利益(如削减研究开发费用)使股票快速升值主张之间的区别,后一种情形出现了多少次谁也无法说清。但是多数跨国公司(和书中的大多数公司)并不缺乏远见,他们表现出为管理股东财产所应有的机敏。

面对我们时代的巨大变化,企业领袖有着举足轻重的影响——或许,随着政府道德权威的下降,其作用还会更加突出。企业在全球一体化中扮演着股东财产管理者的角色,对世界的稳定担负着重要的责任。为了承担起所负的责任,其中的一个办法就是尽力做最有利于经营的工作:创新、投资、增长再增长知识、建设基础设施、创造就业机会。想要了解杰出的首席执行官们是怎样实现这些目标的,请您接着往下阅读。

克劳斯·M·斯韦伯(Klaus M. Schwab)
世界经济论坛(World Economic Forum)主席
瑞士,日内瓦

导 言

首席执行官的基本素质 ——察、信、行

本书提供了当今社会首席执行官 (CEO: Chief Executive Officer) 中的精英们以他们自己的语言所体现的某些主导思潮,并展示了这些思潮是如何激励与增强群体行为的。在世界范围内,Price Waterhouse 公司的一个管理咨询小组,搜寻那些战胜各种变化后脱颖而出的首席执行官中的代表人物,这本书集中的来自世界范围的经理阶层的回答,就是这个咨询专家小组共同努力的成果。经过日积月累,他们通过这本书向我们展示了一幅从曼谷 (Bangkok) 到奥什科什 (Oshkosh),从杜塞

尔多夫(Düsseldorf)到达拉斯(Dallas)的大量变化中抽象出的具有重要意义和实践洞察力的广泛、多元化的情景。

从另一方面而言,这本书也是极难得的。因为首席执行官并不常常进行管理方面的写作,所以这方面的文献大多数是由管理专家或教育工作者创作,导致了世人很少能够听到当代伟大的实践者——管理工作的主要工作者和塑造者——的真实声音。确切地讲,他们仅在公司融资报告和媒体采访中时不时地发表简单的观点。而公众极少能够深入到他们的思想深处,了解他们管理与驾驭局面的方法,探索他们是如何从传统智慧中析出有价值观点的途径。当然,他们的作品少见于世的一个重要原因,还在于他们通常是有做不完的事情等待他们去完成。总之,这如同由克劳塞维茨(Clauswitz)撰写军事作品,而非拿破仑(Napoleon)、莫尔巴勒(Marlborough)或罗伯特·E·李(Robert E. Lee)撰写该类著作一样,首席执行官们也鲜有将其管理思想写作下来者。

然而,从整体上讲,首席执行官们的思想是社会能量的一个巨大中心。因为技术、资本和劳动的流动、扩散有赖于他们这些思想,如他们是如何确定工作动机,如何辨析事态轻重缓急、如何看待事物的变化趋势等。而且伴随全球化的兴起,他们的思想对社会经济的影响变得越来越大。有鉴于此,Price Waterhouse的伙计们才会坐下来与一群来自世界各地的复合型首席执行官进行研讨,探寻他们对当今世界的快速变化如何作出反应的最为公正的认识,以及他们对人类动机、创新与创造、齐心协力闯难关、全球化的认识。

虽然他们所讲的侧重点各有不同,但仍然浮现出了一个共同之处。这就是他们能够果断地探寻新的思维方式,破除禁锢,大胆试验能够迅速实施且会带来更大成效的新观念。当然,这些观念与思维并非是异想天开,也不是赶潮流(时髦)。在我们

调查的首席执行官中,鲜有几人侃“数字革命”者。正相反,由于其所处的位置和担负的责任,在管理方面,他们最不可能被时势和一时的风尚所左右,他们往往持实用主义观点。

与前几年相比,今天我们生活在一个管理思想丰富多彩的伟大时代。而且,当今的首席执行官们清楚地认识到:他们这些思想的产生、升华和应用到现实事件中,会对现实世界造成巨大影响。在一个技术化和逐渐以服务为基础的经济中,同传统的体力劳动相比,脑力劳动具有更高的效率。10年前,像通用汽车公司(GM)、国际商用机器公司(IBM)和美国电报电话公司(AT&T),这些庞大的企业看起来似乎是不可战胜的。也正是从那时以来,一大批具有优势地位的企业被当初较弱的对手击垮,这表明了以前并不被看重的脑力劳动发展成为一个重要竞争武器。本书就包含了两个方面的经验与教训:为获得进入世界舞台的通行证,以体力劳动为主的公司被迫进行调整再造以适应现实需求;以脑力劳动为主暴发起来的公司则需要更加超常规的发展。

《21 世纪 CEO 的经营理念》一书的 30 多位作者皆来自于大大小小的公司,他们之中既有因在管理思想方面锋芒毕露而闻达于世者,也有相对而言不知名者。虽然他们所表达的观点确实是充满了差异,并反映出他们各自的特性,但这本书决不是他们各自思想的大杂烩。相反,除了这些首席执行官的公司情况各不相同之外,他们贡献于本书的每一个章节皆体现了统一、相关,整个的叙述是围绕着共同的主题展开的。因而,我们将这些内容很容易地划分为这样 6 个部分:全球化、剧变、领导者、文化、创新与创造性,以及与客户的关系。

显而易见,这并不是一种无懈可击的划分。作为首席执行官,怎么会在没有领导才能的情况下实现创新呢?或在不了解诸多企业文化的前提下对全球化作出正确回应呢?于是,在这

些章节所代表的主题之间就不可避免地出现了一定数量的重叠与交叉。本书代表的思想自然具有广泛意义,由于他们关切的事物范围所致,首席执行官的思想也许更是如此。在本书的主题章节中,我们将就这些主体做更加深入的论述。

《21 世纪 CEO 的经营理念》确实具有一个最突出的主题,这从我们的阅读中能够领悟到,但在此我们不能在进入正题之前抢先揭示出来。今天,首席执行官们时有意识,时无意识地涉足人际关系领域并留下他们自己的痕迹。换言之,他们对本书的贡献在于揭示了有关人类的重要方面:动力与行动。二三十年以前,首席执行官们可以安心地将分流人员问题交给人事部的头头们去做,他们自己则将精力投放到企业战略、业务多元化、海外业务扩展等方面。时至今日,虽然此类问题依然没有失去其重要性,但这些不得不为首席执行官所关心的新事物留出足够空间。这些首席执行官必备的基本知识:领导者与追随者、经理人员与普通员工、供货商与客户群体之间(简言之,亦即所有与价值创造和价值获得有关者)的察(awareness)、信(belief)、行(conduct),我们称之为首席执行官的 ABC。

“人是我们最为重要的资本”,已是老生常谈。首席执行官们始终对人类行为充满了兴趣,并给予了持久的关注。但他们新的关注点在于如何通过改变行为方式,以收到控制和激发员工的工作热情及爱好的良好成效。同时,我们要问:人力资源部门发生了什么变化呢?努力工作、要求上进和克尽职守是一个员工的良好品质,这一点是无须天天告诉他们的。在经历了数十年的要求首席执行官们不要干预具体人事工作以后,他们现在要接受并认真领会以促进行为变化的人事管理观念。《21 世纪 CEO 的经营理念》中收录的领导者们极少人怀疑这种行为干预主义态度会引致广泛的行为方式改良。

从前,在缺乏竞争的时代,人们通常认为:通过增加酬劳和

提升等手段适当地刺激工人,他们就会对供应商、同事和消费者表现出良好的行为。然而,在高度重视质量的 80 年代,这个理念便暴露出了其脆弱性。自此以后,高级经理人员便发誓:他们必须比以前更加强有力地介入到工作结构、工作程序和第一线的工作行为中去。

对 10 多年前的观念稍加回顾是值得的。那时,产业界认为:像行为、价值和文化这些概念是“软的”,经常被当成打趣与逗乐的话题,而没有被视之为创造财富的资源。时至今日,某些经理仍对这些“软的”观点感到不自在,他们渴求那些将其从繁重事务中解脱出来和消除疲劳、烦恼的实实在在的主意。当然了,他们最好能得到这样的主意,但要说明的是:在竞争优势中,行为是一个关键因素,“软”观念同样是价值基石。

本书观点鲜明,抓住了首席执行官们思想中关于行为的核心认识。这些先生和女士们并不是心理学中的行为主义分子,他们同其前辈一样尊重工人的权益和个性。然而,目前他们对于行为的兴趣却是从这样一个信条出发的:工人们希望能从低效的工作制度和结构中解脱出来,他们不喜欢被复杂的组织目的所迷惑与困扰,他们对于有效开展工作的希望不断地破灭而感到沮丧。

对此,正确的补救措施是:首先具有洞察事实真相的意识,然后确立坚定信念,最后付诸实施。

洞察意识(Awareness):80 年代中期以后的一段时间,许多首席执行官开始认识到:当时关于盈亏原因的观念同社会上由来已久的认识已经不一样了。从董事会角度来看,公司显然是一个多种互相依存成份构成的整体。但互相分离且不相关联的雇员们却不这么认为。一系列的问题、障碍、困难(瓶颈)、滞期、成本超支等,是管理者头痛的问题,却不是工人的事。然而,随着竞争压力的爆炸性增长,急需首席执行官们在这方面的观念

转变上迈出第一步,他们必须让工人们认识到:劳资双方是相互依存的,双方都不应当认为对方供养自己是理所当然的。这种洞察力的另一表达方式是“经济眼光”。

树立信念(belief):树立竞争动力和承担失败后果的意识,仅是树立信心的第一步。接下来最重要的是应当将这种意识内化于人们的信心和信仰中,确信其不会落于消极被动状态。树立信心也包括每个个体对于其扮演的角色进行积极的认识:他们工作中看起来似乎是细小和微不足道的细节,会在与供应商、消费者、股东和合作伙伴等的关系方面造成积极和消极的后果。

行为(conduct):对于组织局限性的认识迅速增长,为本世纪的最后10年打上了明显的烙印。也只有最卓越的思想家在有关组织的研究中才取得这样的认识。对以交叉矩阵组织结构替代塔式结构的认识同样是如此。超越限制的唯一途径,就是通过个体行为,自发地促进组织目标和构想的实现。伴随价值链的上下波动,组织绩效的获得取决于个体行为的正确性,并受到个人能否增强竞争能力、技能和个人成长等因素的制约。所以,员工们经常受到首席执行官们“要生活得有意义”等话语的激励。

英国宇航工业公司的首席执行官理查德·埃文斯爵士(Sir Richard Evans)在谈及其雄心勃勃的变革计划时说:“我们面临的^①最大难题,就是人的难题。因为,变革计划是要付诸行动的,整个变革过程中的最大问题就在于使人们理解因变革所导致的行为的不同,并认识到这种行为变革适用于每个人,而不仅仅是某些人才需要改进他们的行为方式。”这个谈话表明,(在这种变革面前)没有谁能够退却或置身事外。领导行为变革的新任务理所当然地落到了首席执行官们的肩上,作为变革的决策者,他或她的才能和抑制力,总是成为评论的对象,有时甚至招致公司内部^②的批评。今天,那些新任命的首席执行官们得以向委托人

及股东们做出解释,使委托人和股东们确信可以获得其应当所得;而那些不能表现出会对变革和革新产生积极影响的领导者,不久就会被撤换。

首席执行官高度关注员工行为方式的意识,可以解释为:这是他们对过去 10 年中大幅度削减中层管理人员所作出的反应。从生产线到董事会没有几个组织层次,面对这种状况,首席执行官们必须亲自负责公司文化变革,以使之与公司战略和发展目标相协调。他们所寻求的行为变革可以归于 4 个方面:

- 由于存在压力和(或)外部条件冲击而要求实行行为方式变革;
- 通过精心安排的奖赏和采取激励措施等方式实现行为转变;
- 通过充实新的竞争能力和技能,包括公司战略和文化,来充实员工们的思想,实现行为方式转变;
- 发动员工,解除禁锢,强化内部凝聚力。

本书中描述的许多公司,如英国航空公司(British Airways)已经采取措施,在思想观念上改变他们与客户交往的行为方式。其他公司,如孟山都(Monsanto)公司,试图将行为方式与提高股东价值联系起来进行变革。空中厨房(LSG SKY Chefs)公司为显著提高获利能力,强制实施对工人们来说似乎是不可能做到的要求。还有其他一些公司,如西门子(Siemens)公司,在管理思想上制订了更多的可操作的目标,诸如将强化内部技术能力同转换外部市场紧密联系起来。本书文章所列均为首席执行官们欲实现的、关于行为方式的明确而清晰的图景。为实现这些梦想,他们已经从那种自我感觉良好、含糊的“我们的人民是伟大的”哲学里,以及从他们认为对工人直呼其名是伟大实践的时

代里走了相当长的路。

事实上,过去许多的公司实行家长式的管理是缺乏远见的。在工业化初期,存在着工人缺乏激情和管理者同工人疏远的问题,今天新一代的首席执行官们勿需再面对这样的难题。如果全体男女员工不能全身心地扑在工作上,他或她怎么会感到工作是有意义的并从工作中体验到满足呢?当男女员工们将自己视为工作场所的毫无乐趣的机器人时,他们还会从他们所从事的工作中体会到满足与自豪吗?事实上,他们非常希望奉献自己的智力与创造能力。在旧时代,工人们醒着的时间大部分被工作消磨掉了,除了经济上可能获得少许而外,他们并没有感到工作给他们带来了生活富足。

在 ABB——Asea Brown Boveri 公司一章,ABB 公司董事长珀尔西·巴耐维克(Percy Barnevik)意味深长地说:“我想说的是:在西方工业国家,我们这些人仍然是‘泰勒主义的囚徒’。作为一个整体,工人们被视为执行某种特殊功能的机器,他们的才智也许只得到 10% 的发挥。他们获得劳动报酬需要通过集体进行讨价还价。但当这些工人下班回到家里后,他们便建造避暑别墅、养家并制订家庭预算。没能使如此之多富有竞争力的才能运用于我们的工厂,对此我们应当感到耻辱。”

本书中,巴耐维克是希望改变工作结构并使工作具有活力的诸多首席执行官之一,他试图将这种“耻辱”减少至最小程度,通过承担更大的义务和做更多的事情,使劳动者视劳动是一种自愿、内在的需要,而不再把劳动视为负担(原文的意思是:缩小辛勤劳作者与辛勤劳作的隔阂——译注)。对于总部设在北美和欧洲的公司,其成功更多地取决于能否成功地主动实现这种行为变革:承诺实现这种变革也许是这些国家的生产活动在竞争力方面超越低工资国家的因素之一。首席执行官们如何前进才能治愈工人人们的疏远情绪还有待观察,但具有历史意义的是,

首席执行官们已经开始在这条寻求和解的道路上迈出了脚步。

如此重要的事情,为什么时至今日方才出现呢?为什么不出现在 10 年前、20 年前、30 年前呢?在第二次世界大战之后的几十年间,世界的大部分被与共产主义意识形态的战争所笼罩,作为这种形势的必然结果,在自由世界里产生了这种被普遍接受的理念:与工人的隔阂是天定之理。另外,首席执行官是现代“赌金委托人”——股东财产管理者的观点,使追逐利润同社会责任、劳工利益和国家利益相等同,加上各种有关阶级斗争的言辞,就使要求资方与劳动大军进行协商契约并共享更大的智能财富显得不合时宜。

今天,时代思潮已大为不同:许多关于追逐利润的陈旧思想束缚消失了。管理者获得了新的自由:要求工人们与公司紧密地打成一片,并且将自己完全地投入到实现其既定目标的工作中去,进而自由地进行最大限度的生产和创造。与此相关联,本书中的首席执行官们指出:工人们将会由于抛弃劳资对立的说教而感到愉快,并为使他们的公司健康发展而尽自己应尽的同样职责。这些首席执行官们也认同另外一条真理:世界各地的所有工人都为保有一份工作和提高生活水平而斗争。这些认识在本书中按主题划分为 6 个部分,《21 世纪 CEO 的经营理念》就是围绕着这 6 个主题进行组织的:

- **全球化:**公司与传统意义上的民族国家概念相脱离。要求管理行为的所有方面均实行变革。技术、资本和劳动的自由流动,更使整个世界加速成为“地球村”。许多首席执行官认识到,他们得破除那种“欧洲中心论”和“美国中心论”的陈旧价值观和思维方式。

- **激变:**伴随全球化而来的,是全球最佳实践经验和技能急剧趋同。任何较为先进的管理诀窍(management know-how)

和技术优势都将是短命的。然而,较高层次的意识、信念和行为方式则是一种持久的竞争力。因此,诸如“持续变革”、“不断革新”的观念将得到传播。

• **领导者:**“我如何才能将成本结构置于控制之下?”或“在何处才能使信息技术发挥最大作用?”或“如何实现最佳兼并管理?”等等,也许不再是首席执行官们经常向专家们咨询的大部分问题。取而代之的是:“我个人需要如何转变方能成为一个更好的领导者?”卓越的领导者,如通用电气公司(General Electrics)的首席执行官杰克·韦尔奇(Jack Welch)和英国航空公司(British Airways)的柯林·马歇尔爵士(Sir Colin Marshal)的思想,对所有首席执行官转变观念的可行性产生了显著影响。

• **文化:**公司文化的概念自提出以来已历时几十年,但直到日本人在汽车和电子产品方面表现出绝对优势,西方的经理们才开始对此重视起来。健康的公司文化不是可有可无,它是公司参与市场竞争所必要的最基本因素,对全球化企业而言尤其如此。

• **创新:**创新和创造性通常被视作企业研究与开发(R&D)和市场营销的范畴。由于意识到先前做得不够,当今,为整个组织的创造性营造合适的环境和氛围,释放工人、供应商和客户的创造潜能,成为许多组织的目标。

• **与客户服务关系:**彼得·德鲁克(Peter Drucker)曾经写道:“商业活动的目标只有一个正确的定义:创造客户。”在这些日子里,许多全球性产品过剩使得这个信条面临强有力的挑战。力量的平衡由生产者转向消费者,现代消费者要求高,品牌忠诚倾向低,而且对偶像操纵式的宣传持怀疑态度。因此,首席执行官们现在极力主张:通过生产和营销,要使“品牌经久不衰”。

进入人类行为研究领域,并在这条全新的道路上寻求成果,

首席执行官们打开了潘朵拉魔盒(Pandora'sbox)。另外一些开拓者会取得成功,一些人则不会如此幸运。从历史的角度展望,这也许只是人类在这条求知路上的开始,更进一步的探索和开拓还在后面。但有一点不会错:行为研究是每一位管理者登上顶峰必经的崎岖之路。

G.威廉·道芬内斯于纽约

(G·WILLIAM DAUPHINAIS, New York)

柯林·普赖斯于伦敦

(COLIN PRICE, London)

目 录

前 言	向首席执行官们学习	1
导 言	首席执行官的基本素质 ——察、信、行	4

第一篇 全球化

1

第 1 章	全球本地化:最好的国际品牌	13
第 2 章	国家文化大融合	21
第 3 章	为“大爆炸”做好准备:在无管制 游戏中取胜	33
第 4 章	以世界为超级市场的轻灵销售管理 思想	43