

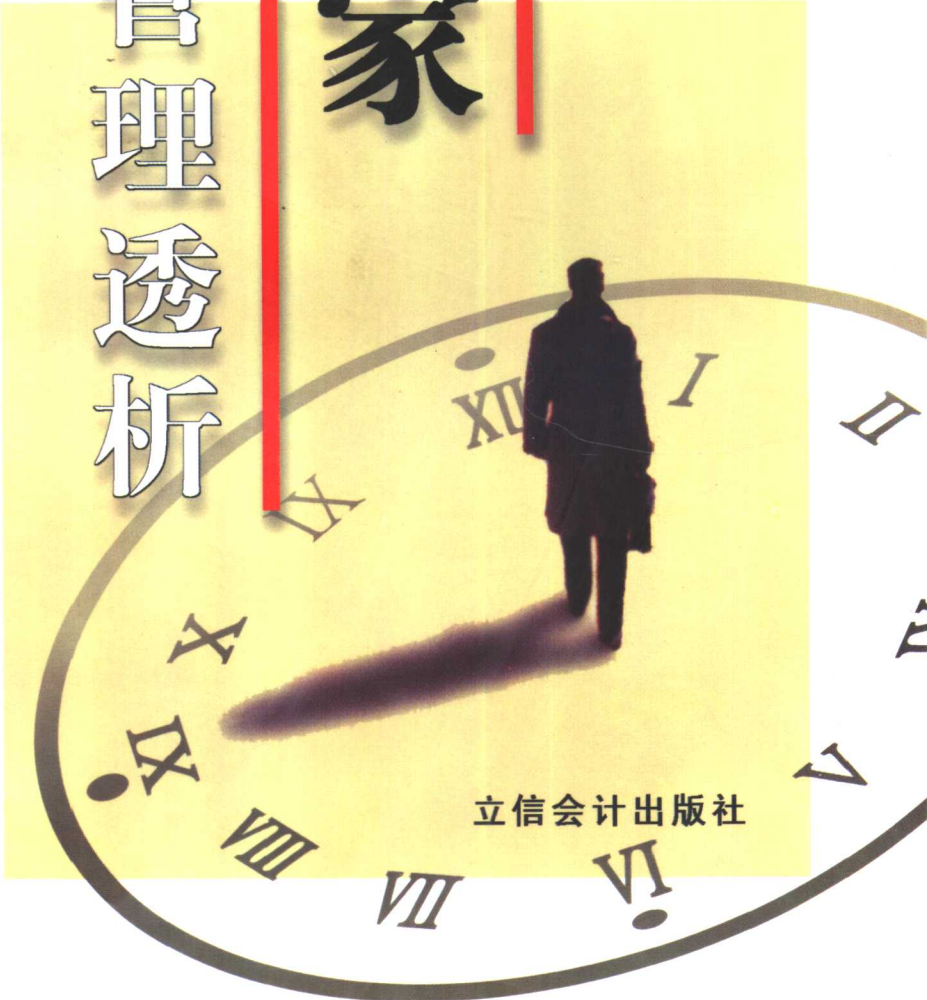
XIANDAI
QIYEJIA
GUANLI
TOUXI

管理
透析

企
业
家

现
代

周健临 蔡镇其 编著



立信会计出版社

现代 企业家管理透析

周健临 蔡镇其 编著

立信会计出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

现代企业家管理透析/周健临,蔡镇其编著. —上海:立信会计出版社,2000.7

ISBN 7-5429-0747-6

I. 现... II. ①周...②蔡... III. 企业管理-经验-研究-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 33277 号

出版发行 立信会计出版社
电 话 (021)64695050 × 215
(021)64391885(传真)
(021)64388409
地 址 上海市中山西路 2230 号
邮 编 200233
E-mail lxaph@sh163c.sta.net.cn
出 版 人 陈惠丽

印 刷 上海申松立信印刷厂
开 本 850 × 1168 毫米 1/32
印 张 9.25
插 页 2
字 数 166 千字
版 次 2000 年 7 月第 1 版
印 次 2000 年 7 月第 1 次
印 数 3 000
书 号 ISBN 7-5429-0747-6/F·0686
定 价 16.80 元

如有印订差错 请与本社联系

前 言

管理究竟是什么?领导艺术又是什么?长期以来我一直在思考上述两问题的答案。平时只要看到管理方面的好书,我都设法收藏并翻阅,且计划写一本书能解释上述的问题。

现在市场上有关经营管理与领导技巧的书林林总总,然而现代人的生活节奏是忙碌而又快速的,面对一片书的海洋,我们必须有所选择,对于那些工作繁忙的管理人员而言,更不可能有时间去读一些长篇巨著,所以在策划本书时,我就不准备把它写成一本包罗万象、分量很重的书。

有人把管理看成一门很深奥的学问。实际上,我想它仅是一种实务而已,其本质不在于“知”而在于“行”。管理源于实践,又以实践为归宿。但管理是可以通过学习加以掌握的。本书出版的意图是通过一些国内外杰出领导者的管理实践来激发有志于搞好管理工作的读者,从中汲取智慧和养分,并采取行动,以应用于自身的工作实践。

我们精选了世界各国现代杰出企业家们的个案,他们的实例都有一定的代表性。正是这些管理者们的理想、

献身精神与人格魅力决定了他们的成功。看看别人是怎样做的,也许从成功的范例中学习会更具成效。此外,我们对每一企业家的事例都从管理的角度作了点评,以期给读者带来更明确的启示与教益。

本书从构想到完稿,都是集体智慧与劳动的成果,我与蔡镇其、孙岚、杨艳艳、吴颖、江明五位研究生,在工作过程中形成了一个团队,通过互相学习与帮助,并付出了大量的艰辛劳作,终于使本书得以问世。然而,相信本书仍有许多需要改进的地方,希望有识之士、专家同行不吝赐教。

周健临

2000年1月

目 录

1	杰克·韦尔奇——本世纪最伟大的公司领袖	1
2	保罗·高尔文——“在摩托罗拉,人是最重要的”...	25
3	萨姆·沃尔顿——一位成功的美国零售大王	38
4	安迪·格罗夫——给世界一颗奔腾的心	57
5	汤姆·沃森——追求卓越的 IBM 公司第二任 总裁	75
6	罗伯特·戈伊祖塔——愿请世界喝一杯可口 可乐	99
7	迈克尔·昆兰——金色拱门奇迹的创造者	119
8	鲁珀特·默多克——世界传媒巨人	138
9	约尔马·奥利拉——引导诺基亚闯中求胜	158
10	尤尔根·施伦普——一颗闪亮的奔驰之星	177
11	堤义明——出于《荀子》而高于荀子的 企业王	194
12	李健熙——三星集团中锐意进取的改革派	214
13	张瑞敏——“海尔交响曲”的乐队指挥	229
14	柳传志——联想“舰队”的领航人	251
15	王荣之——信息时代的企业运作者	274

杰克·韦尔奇

——本世纪最伟大的公司领袖

杰克·韦尔奇现任通用电气公司(亦称奇异公司, GE)的董事长兼首席执行官。美国当今的头号经理。在他的领导下,通用电气公司成了美国十大最受推崇公司中的第一名,也是现在世界上盈利最大的一家公司。GE 的市场价值已从 1981 年他上台时的 120 亿美元猛增到 1998 年的 2 800 亿美元。华尔街的一些分析家们认为,到韦尔奇退休时,公司的股票有可能从现在的每股 82 美元上升到 150~200 美元,届时市场价值将翻至 4 900~6 500 亿美元。

韦尔奇 1935 年 11 月 19 日出生于美国马萨诸塞州的皮博迪,他父亲是一名火车列车长,每日工作很忙。韦尔奇从小由母亲带大并深受其影响,形成了朴实、高要求和充满活力的个性。他中学就读于塞勒姆中学,并先后就读于马萨诸塞州州立大学和伊利诺斯州州立大学,在伊利诺斯大学完成硕士课程,并于 1960 年在该校取得化学工

程的博士学位。1961年开始在GE工作,经过整整21年的艰苦奋斗,终于在1981年实现了其雄心勃勃的职业生涯的目标,成了GE公司历史上最为年轻的首席执行官,当时杰克刚刚45岁。

在刚上台的前五年中,他对通用的组织结构作了重大的调整,裁员数高达10万人以上,雇员们面对强大的压力,给韦尔奇取了个“中子弹杰克”的绰号。为了加强GE的竞争力,韦尔奇表现出了惊人的意志力,他似乎是一个为达目的不惜一切代价的铁腕人物,但韦尔奇也有充满人性的另一面,实际上他做出裁员决定是极度不得已和非常痛苦的。在家庭中韦尔奇是一个很有责任感的人,他对自己的爱尔兰裔母亲充满了崇敬与仰慕,对妻子毫无大男子主义的气势,对四个子女来说又是一个颇称职的父亲。他平时待人机智而饶有风趣,而且,也十分珍视中学同学的友谊,正如他中学一位好友所说,“韦尔奇的个性一点没变,在中学打球时,他敢打敢拼,现在在商场上也一样;大多数人走上工作岗位后尤其是进了大公司后都发生了变化,他们为了生存而强迫自己顺从组织,杰克却不一样,他迫使公司作出了改变”。

韦尔奇在通用电气公司发动了四次重要的运动,它们的主旨分别为“要拿第一,还是第二”,“速度、简朴、自信”,“没有界限”与现在的“六个 Σ 运动”。在他领导的十多年中,许多老牌大公司在激烈、无情的全球竞争中纷纷

倒了下去，韦尔奇却领导着 GE 创下一个又一个收入与利润的高纪录，成功的秘诀在哪里？密歇根大学管理学教授诺埃尔·蒂奇说：“20 世纪最伟大的两位公司领袖是通用汽车公司的斯隆和通用电气公司的韦尔奇。韦尔奇也许比斯隆更伟大，因为他确立了现代公司的新典范，这种典范将成为 21 世纪公司的模式”。

雄心勃勃的青年人

韦尔奇毕业后于 1961 年进入了世界著名的老牌大公司 GE 公司。然而工作不到一年，他断然拒绝了年薪 10 500 美元的初级工程师的职务，准备挂冠而去。原因很简单，他认为公司的官僚主义简直让人窒息，自己也没得到上司的正确的评价，每年一度的 1 000 美元的例行加薪制度使他感到屈辱。他去意已萌，并接受了地处伊利诺斯州斯科基的国际矿产与化工公司的聘请。

这可急坏了韦尔奇的直接上司，当时年轻的经理鲁本·古托夫，韦尔奇这个自命不凡的青年给他留下了深刻的印象，古托夫对韦尔奇的才干是另有看法的。当得知还有两天就要举行欢送会时他非常震惊。“不行，我得想方设法把他留住”，古托夫当晚就邀请韦尔奇夫妇共进晚餐，苦口婆心地劝说韦尔奇一定得留下，他大约做了整整四小时的工作，向韦尔奇保证不让他受 GE 公司官僚主义的束缚，并许愿利用大公司的资源为他创造一个小公司的环境。这也是韦尔奇日后当了公司首席执行官后在其

领导思想中占主导地位的一个思路。

“相信我”，古托夫恳求道，“只要我在公司，你就可以试着利用大公司的优势来工作，至于对那些糟透的东西你别去理会就是了”。

“那么，你就得受考验了”，韦尔奇回答道。

“我乐意经受考验”，古托夫回答说，“重要的是要把你留下”。

到了天亮，韦尔奇终于被说动了。当时他的答复是，“这是我人生中的一次较佳的推销工作”。古托夫回忆说，“但随即他又对我说出了典型的代表杰克风格的话语：‘不过告别聚会我还是要举行的，因为我喜欢聚会。此外，我想他们还会带给我一些小礼品’”。

大约十二年后，韦尔奇在他的年度绩效报告中大胆地写下了其雄心勃勃的长期目标是要成为 GE 公司的最高负责人（首席执行官）。

上述故事已经初步显露了韦尔奇日后管理风格之端倪。确实，在以后的几十年中，韦尔奇这种使大公司的实力与小公司灵敏性得以结合的能力得到了发扬，古托夫在 1973 年之前一直是韦尔奇的上司，假如说古托夫能为韦尔奇创造这样的环境，那么韦尔奇又为公司中更多更多的人创造了类似的环境。韦尔奇登上了公司的最高职位后，在他的大部分职业生涯中都专注于一方面克服大公司庞杂机构的麻木性，另一方面又能充分利用其巨大的实力。

百里挑一帅

20 世纪 90 年代初,不少世界著名的大公司都出现了亏损。如通用汽车公司在 1992 年亏了 23 亿美元,其他如 IBM 公司等都出现了大小不等的亏损。有人说现在是小公司时代,《经济学家》杂志甚至断言“大公司的衰败才刚刚开始”。但作为已有百年历史的美国通用电气公司(GE)在韦尔奇的领导下却“风景独好”。正如韦尔奇所宣称的那样,GE 的最好时期还在后头。不少分析家们认为,要不是 1980 年通用电器公司选择了韦尔奇当董事长兼首席执行官,恐怕通用电器公司也会像一些先前“成功”的大公司一样成为机构膨胀、行动迟缓的“失败者”。

1981 年韦尔奇作为 GE 公司历史上最为年轻的董事长兼首席执行官登上了公司的最高行政职位。这与他自身的努力和雄心是分不开的,他曾在 1973 年的年度绩效报告中直言不讳地写下了他的长期目标是要成为 GE 的首席执行官。当时 GE 的首席执行官兼董事长雷金纳德·琼斯刚走马上任。琼斯是位头脑冷静又很自信的企业家,卡特总统曾邀请他入阁。但他认为先要培养一个自己的接班人,所以婉拒了卡特总统的邀请。为了做好选定继任者的历史使命,琼斯制作了一张秘密的候选人名单图表。表的左侧留了五个候选人的名字的空格,上边则列出了 1974 年至 1980 年的各年份,以便填入候选人在每年中的表现。琼斯坚持认为选择自己的接班人不应该是自己的

“复制品”，必须要选择与前任在作风、风格上都有很大差异的人，这样才能避免组织的老化，在激烈动荡的年代中，使公司在变革中求得生存与发展。琼斯在公司人事主管的帮助下得到了一张近百名候选人的名单，他对这些候选人作了认真的甄选，然而他惊讶地发现，他非常欣赏的一位具有鲜明个性、又才华横溢的年轻人竟然没被列入名单中，这就是后来他选中的继任者杰克·韦尔奇。当时的杰克年仅 39 岁，人事主管认为他太年轻了，作为中层干部又有点桀骜不驯，尚需继续磨练十年才可考虑候选与否。但琼斯坚决不同意那种认为只有 50 岁以上的人才有资格当首席执行官的传统观念，在最后筛选留下的 11 位预选人员中，他毅然决然地加上了杰克的名字。

在这批候选人中，绝大多数都是资格过硬的副老总，有的是负责战略计划工作的副总裁，也有的是负责财务的主计长，而杰克这时也被任命为一主要行政部门的主管，他们都直接向琼斯报告并对他负责。很快杰克在宏观战略分析及开拓进取方面显出了优势。人们对他的评价是“有强烈的事业心，永不满足现状，精力旺盛”。不足之处是容易激动，给人以不够成熟的印象。

经过为时七年的酝酿、思考与反复的考核，琼斯对各候选人的表现已了如指掌。谁考虑个人较多，谁能以事业为重；谁停滞不前，谁能勇往直前；谁瞻前顾后，谁又能仗义执言。通过让候选人相互提名，琼斯又清楚地了解到他们之间的人际关系，谁与谁更能合作，从而为将来配备协

调的领导班子打下基础。最后，琼斯毅然决然地定下把GE的领导权交给那个“与众不同”、“年轻而又有点狂妄的人”。杰克等三人被任命为副董事长。再经过一年多的时间，经过更为密切的接触与了解，董事们也都开始喜欢杰克了，到了1980年11月，董事会人事委员会召开了一个人事鉴评会，正式宣布杰克为琼斯的接班人。那时韦尔奇刚满45岁，在GE的百年历史中他成了最为年轻的董事长兼首席执行官。

新官上任三把火

韦尔奇刚继任了具有政治家风度的雷金纳德·琼斯的位子后，一开始的工作开展得不太顺利，有时甚至可谓举步维艰。许多人对他的决定报以鄙视的脸色，人们搞不清为何他要把一个目前尚很稳定且利润也不俗的业务分散，为何他一上台就开始了大量裁员，为何他只保留公司中处于同行业的领先者（行业中的第一、第二名），为何他又把一些工作能力看上去还挺强的管理人员给撤销了职务。然而短短几年的励精图治，确实又一次给这家已有一百多年历史的著名公司带来了勃勃生机。

韦尔奇上台后为了重振GE公司，点起了三把大火，他点燃的第一把火是烧掉不合理的产品结构，把一些经济效益不够理想的传统产品，如过去该公司一向引以自豪的家庭用具、电视机等砍去了一大片，而集中力量投

资于高技术制造、金融事业、广播及其他风险高但利润也厚的项目。他一再强调公司的各项业务应是本行业中的主导者（第一、第二名），如哪一业务部门不能成为该行业的领先者，就将被出盘或关闭，这样一下子就裁减了十万员工，使企业精简了近四分之一的人员。通过这些手段，资源将从没有活力的部门调出，并向成功的业务部门在资源分配上采取“倾斜”政策，重点予以扶持。

韦尔奇点燃的第二把火是为了烧掉死气沉沉、形式主义的那些传统大公司所固有的“官僚气息”。他大刀阔斧地精简了叠床架屋的复杂机构，尽量把权力分散给下属各级主管，让各级管理人员承担起责任来。此外，他还公司中成立了培训中心，亲自培训出一大批立志改革，追求进步的核心骨干人才。韦尔奇常说，“领导要放手让他人发挥所长，控制过紧，无异就是在扼杀他”。他坚信“人类精神深处流出的创造力永无止境”。确实在他的领导下公司员工的创造力被大大激发了起来。

韦尔奇的第三把火是向其竞争对手展开猛烈的广告宣传战。他深信创造产品品牌形象的价值。他每年用于公司的广告费用数目是很大的，光是花在宣传企业形象上的当时就达2 700 万美元，而花在具体产品上的广告开支就更为可观了。如仅家用灯泡一项就为1 300 万美元。当然其“广告轰炸”的效果也是势不可挡的，使 GE 的许多产品迅速地扩大了市场的占有率。例如其传统产品电灯泡在美国国内的市场份额已高达 50% 左右。在作消费者调

查中，约有 86% 的公众都把 GE 灯泡作为电灯中的理想品牌。这样也就把其主要竞争对手如飞利浦等的产品远远甩在后面。

没有界限的公司

韦尔奇上任后的最为重要的又一贡献是重塑了 GE 的企业文化。他引入了“群策群力”、“没有界限”等价值观。指出：“毫无保留地发表意见”是通用电气公司企业文化的重要内容。并以此来对付官僚主义。

在 1986 年，有位年轻的职工在大庭广众中公开发泄不满，冲着分公司的经理大声嚷嚷：“我想知道我们那里什么时候才能有点‘管理’！”。韦尔奇知道后不仅不允许处分这个年轻人，还亲自下基层调查，数周后，这一分公司的领导班子被撤换了。

由于韦尔奇深知，经营像 GE 这样一家规模庞大、产品多样化的典型集团公司，必须采用一种新的经营理念，才能确保公司持续快速地增长，为此他提出了“把大公司当小公司来经营”的观念。韦尔奇喜欢把 GE 称为“杂货店”。以此来形容 GE 这个庞然大物似乎有点使人不解，但这却是韦尔奇刻意想要创造的一种小公司的氛围。杂货店的老板卷起了袖子，系上了围裙，站在柜台后面。在那里，他可以了解每一位职工和每一位顾客。他说，“一个杂货店中最重要的事对于发动机制造公司和医疗系统也同样重要。如果顾客不满意，或者货物不新鲜，或者货杂摆

放的位置不对,或者服务不到家,那就什么都白搭了”。

在 GE 公司中,每年有数万名职工要参加“大家出主意”会议,每次与会者 50~150 人,不定期召开这类会议时要求会议主持人善于引导,使与会职工能坦陈己见,及时发现生产上、工作中的问题,借以改进产品和工作质量,提高管理水平。

韦尔奇还在 GE 实行了“全员决策”制度。一些平时少有机会进行彼此交流,且按时上下班的一线工人,基层与中层管理人员,以及工会领袖等,都被邀请参加决策讨论会,在会议中不分等级人人平等,各抒己见。韦尔奇深知“工人们对自己的工作比老板清楚得多,管理人员最好不要横加干涉。过去在公司,有时为添置一面小镜子也要盖十个图章等许多人为的繁琐程序,现在大多被简化了。总公司鼓励各分部管理人员在集体讨论中做决策,不必时时事事经过逐级汇报把问题推给上级或董事会。随着“全员决策”的深入展开,公司的官僚主义遭到了重创,然而更为重要的是,它对公司员工产生了良好的心理影响,增强了他们对公司经营管理的参与,打破了传统的命令等级链,促进了不同层次之间的交流。韦尔奇本人也经常深入一线了解情况。在公司中,从秘书至司机乃至工厂中的工人,人人都直呼其名,管叫他“杰克”。

做一个领导者,而非管理者

韦尔奇认为,作为一个管理者必须领导,而不只是管

理而已。他相对不太喜欢用“管理者”一词，而更喜欢用企业领导者的说法。领导者的作用是影响他人自愿地以更大的热情去寻求限定的目标，而管理者则更多地依靠正式的职位来规划活动、调整组织结构，以及控制资源。管理者通过指挥他人的工作来取得成果，而领导者则创造一个前景，鼓舞他人来实现这一前景，并努力使他们发挥出超常的能力来。

长期以来，企业界传统地认为，管理人员只要能监督下层的工作就行了。其基本职责就是监视、监管、监控其他人的工作。在组织的等级层系中，管理者只是传送文件、互相交谈、处理问题、召集会议，使基层工作正常运行。杰克·韦尔奇十分鄙视这些官僚式的管理者。他认为“无能的管理是企业的杀手，而且是职业杀手”。传统的管理人员只会毫无重点地把本来很简单的事情变得深奥复杂，似乎管理就等同于高深难解，从而使他们看上去比谁都更“聪明”以体现出自己的高明。实际上，他们是在控制、抑制人们，使职工处于黑暗之中，他们把大量的时间浪费在琐事和汇报上。两眼紧盯着员工，简直无法使人产生自信。

相反，一个领导者能提出清晰的远景规划，启示人们如何去完成它，并激励人们把事情做得更好。对一个领导者来说，管理并不是一个非常复杂的事情，其关键要能提出正确的问题。一个有效的管理者通常只需提出五个问题，就可迅速作出明确的决定。这五个问题：一是在全球