

95-01-28
美国《商业周刊》权威评点:

谁是 最好的管理者

21 世纪企业家的范本读物

经济管理出版社

策 划：中经报联出版部
责任编辑：兰茂勋

图书在版编目(CIP)数据

谁是最好的管理者/乔斯编著. - 北京:经济管理出版社,1999.9
ISBN 7-80118-852-7
I. 谁… II. 乔… III. 企业管理-经验 IV. F270
中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 35345 号

书 名/ 谁是最好的管理者
编 著/ 乔斯
出版·发行/ 经济管理出版社
印 制/ 北京师范大学印刷厂
开 本/ 850×1168 毫米 1/32 印 张/13 字 数/260 千
版 本/ 1999 年 9 月第 1 版 1999 年 9 月北京第 1 次印刷
印 数/ 5000 册
社 址/ 北京市新街口六条红园胡同 8 号
出版声明/ 版权所有,侵权必究。
书 号: ISBN7-80118-852-7/F·810
定 价: 21.80 元
(如有缺页或倒装,本社负责调换)

前 言

笑傲商海竞风流

初春的纽约，寒气袭人，仍显萧瑟，位于纽约曼哈顿中心的洛克菲勒会议中心却热闹非常。在人声鼎沸的会场里，美国“财富五百强”的重要公司主管与世界各地飞来的企业巨头摩肩擦踵。英特尔的总裁和摩托罗拉的主管握手，福特、克莱斯勒、丰田、本田的主管互开玩笑，微软、通用电气、埃克森石油等不同行业领袖，热和地交换意见。

这是由美国《商业周刊》组织评选的 1998 年度的全球 25 位最佳管理者的颁奖典礼。

《商业周刊》一年一度的全球 25 位最佳管理者评选活动是国际企业界的一大盛事。荣登金榜的管理者成为世界各大媒体关注的焦点，他们的成功经验也被管理者们奉为圭臬。

鉴于全球越来越激烈的竞争，这些最优秀管理者有一个共同特点：才能出类拔萃。他们来自不同国家和行业，年龄不同、背景各异。他们在各个业务领域——从设计具有领先优势的软件到实施价值数十亿美元兼并的游击战术——都获得了擢升。

虽然采取的经营管理方式各异，但他们全都赢得了最高的声誉：让同行尊敬，有时甚至害怕。不少最优秀的管理者还使员工们对自己

近乎狂热地忠诚。每位管理者都使经营管理反映出自己的风格。他们在必要时全都行动迅速，赶在竞争对手得以作出反应前抓住机遇。

《商业周刊》所评出的最优秀管理者，有些人意志坚强，受命于危难之时，使困难重重的企业重新发展壮大起来；另一些人则是在自己经营管理多年的企业中全力以赴而取得了成效。

普遍来说，就这些干劲十足的管理者而言，经营管理绝无定式。尽管这些最优秀管理者并非全都进行大规模收购，但一旦决定收购后，他们干起来必定一鼓作气。另有些管理者则一直在不断利用各种前卫技术或大胆的经营管理方式来改造企业。因此，这些管理者一看到未曾利用过的机遇，就会争先恐后地将那些革新产品投入新的市场。他们并没有就此而停滞不前；不久之后，他们就又推陈出新，仍遥遥领先于竞争对手。

美国《商业周刊》的全球最佳管理者是如何评出的呢？首先，集中《商业周刊》全球 25 家办事处的 220 位编辑人员的智慧，这是所有商业杂志中最完备的。在这样的基础之上可以舍弃一些在某些特定市场的弄潮者；然后，审查被提名者以及他们竞争对手的财政状况，筛选出真正的领先者，这样就得出了《商业周刊》一年一度的 25 位顶尖管理者。他们展示的品质与力量将永远带领时代潮流。

本书从《商业周刊》评选的 1995、1996、1997、1998 年度的 100 位最顶尖管理者中（有的是连续三年入选）挑选出 25 位，加以精心编译，真实展现这些当今世界经济舞台的风云人物的经营管理之道。

掌握了这些经营大师的管理精髓，也就是掌握了优势契机。

目 录

前言:笑傲商海竞风流.....	(1)
-----------------	-----

三度入选的最佳管理者

——Dell 公司总裁迈克尔·德尔.....	(1)
------------------------	-----

君临天下的企业霸主

——IBM 公司总裁路易斯·格斯特纳.....	(15)
-------------------------	------

领袖中的领袖

——英特尔总裁安迪·格鲁夫.....	(37)
--------------------	------

时代霸主

——微软总裁比尔·盖茨.....	(51)
------------------	------

崇尚速度、追求变化

——康柏电脑公司总裁艾克哈得·普菲福尔.....	(87)
--------------------------	------

半导体历史的里程碑

——台湾集成电路公司董事长张忠谋.....	(99)
-----------------------	------

挑战世界的华人企业家

——宏基电脑公司总裁施振荣.....	(127)
--------------------	-------

比尔·盖茨的同学、同行和对手

——太阳微系统公司总裁斯科特·麦克尼里…………… (143)

第二代网络霸主

——思科系统公司总裁约翰·钱伯斯…………… (159)

日本软件巨子新传奇

——日本软件银行总裁孙正义…………… (173)

高科技金头脑

——美国在线公司总裁史蒂夫·凯斯…………… (191)

小鱼吃大鱼

——世界电信公司总裁柏纳德·埃贝斯…………… (203)

芬兰的命运

——诺基亚首席执行官乔马·奥利拉…………… (217)

本世纪最优秀的公司领导

——通用电气公司总裁杰克·韦尔奇…………… (231)

美国运通的快车道

——美国运通公司总裁哈维·格鲁布…………… (247)

丰田出征

——丰田汽车公司总裁奥田广弘…………… (261)

推动奔驰的发动机

——梅赛德斯—奔驰公司总裁赫尔米特·沃纳…………… (275)

铁血领袖

——大众汽车公司总裁费迪南·皮埃切…………… (289)

波音新航线

——波音公司总裁菲利普·康迪特…………… (299)

神话缔造者

——美国西南航空公司总裁赫伯·凯勒尔…………… (313)

联邦快递的福星

——联邦快递总裁弗里德里克·史密斯…………… (329)

零售业旗手

——西尔斯公司总裁亚瑟·马丁尼兹…………… (343)

聚焦柯达

——柯达公司总裁乔治·费舍…………… (355)

打造巨舰的淬火师

——美国旅行者集团总裁桑迪·威尔…………… (371)

洞悉未来的智者

——可口可乐董事长罗伯特·戈伊苏埃塔…………… (385)

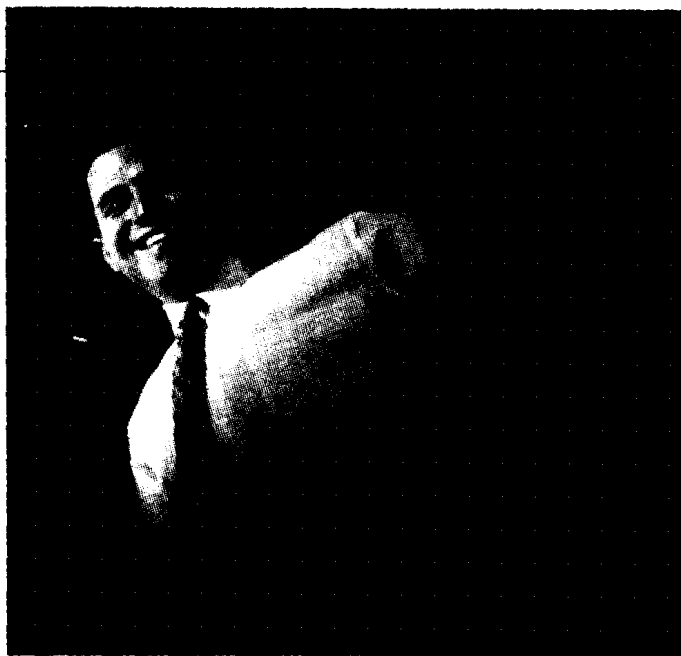
附录 I :

1997 年度 25 名最佳经理人(《商业周刊》评选)…………… (403)

1998 年度 25 名最佳经理人(《商业周刊》评选)…………… (404)

附录 II :

读者反馈表…………… (405)



三度入选的最佳管理者

——Dell 公司总裁迈克尔·德尔

迈克尔·德尔，1965 年诞生，从小成长在美国休斯顿中上层。大约在中学时迷上电脑，后遵父母之命进入得克萨斯大学学医，大学第二年因过度迷恋电脑和立志在 PC 机领域有所建树而退学。

一开始，德尔就把印有自己名字 (Dell) 的成品组装机卖给用户，几经努力，1988 年德尔的名字受到华尔街关注，1997 年，德尔就已成为得克萨斯州首富，是年 32 岁的他拥有净资产 43 亿美元。

- 
- 大学生时的德尔一个月内卖出 18 万美元的 PC 机,他以此为事实说服父母同意自己退学。
 - 1987 年,面对股市暴跌,德尔审时度势购进 Gold man Sachs 的股份,使 Dell 公司首次报盘就获利 3000 万美元。
 - 1991 年德尔领导的 Dell 公司销售额超过 8 亿美元,1992 年陡增到 20 亿美元。
 - 面对过快增长,德尔把 Dell 公司从零售业渠道中解放出来,使 Dell 公司回到自己擅长的方面,避开了公司面临的灭顶之灾,再创佳绩。
 - Dell 公司的股票从 1990 年开始的 7 年间涨幅达 20000%。

- 
- 媒体评论迈克尔·德尔时说他是“华尔街的赚钱机器。”
 - 安迪·格鲁夫和比尔·盖茨在评价德尔的务实态度时,说他的脑袋里只装有两个东西——对手与顾客。
 - “流动性、利润和增长”是公司的核心。
 - “我们面临的挑战就是如何把握机遇,并使自己保持在第一的位置上。”

“德尔逆潮流而动,创立了一套崭新的分销操作手段,精彩地重演了业界的经典故事”。

三度入选的最佳管理者

迈克尔·德尔的成功，其中最突出的也是不同于一般公司的是：Dell 公司迅速崛起并不是依靠领先的技术，它依靠的是一种观念、一种商业模式，而且更难能可贵的是这是一个并不被普遍看好的模式。实际上，Dell 公司从诞生之日起，就一直被各种非议和潮流所包围，但是德尔却不为潮流所动，而是抓住市场新苗头，预测市场变化，引导新的需求，正所谓取人之弃，独得其利。

他造得有多快，卖得就有多快。他让 Dell 公司的股东们喜出望外，也使 COMPAQ 和 IBM 的决策者们彻夜难眠，34 岁的迈克尔·德尔在 1997 年就拥有 43 亿美元的净资产，并成为德克萨斯州的首富。

谁能把股市神话在 7 年之内，涨幅变为 20000%？苍海横流，商潮激荡，Dell 公司的股票做到了！

在 1997 年 7 月 Dell 公司每年一度的股东大会期间，虽然酷夏炙热，人们仍如潮水般涌入得克萨斯州的奥斯丁，欲睹迈克尔·德尔（Michael S·Dell）这位业界巨子的尊容。

德尔走上演说台，他身后投影屏上那条不断爬升的曲线清楚地表明，这是过去三年 Dell 公司与其他业绩不斐的大公司的股市上涨曲线对比图——可口可乐（coca cola）、英特尔（Intel）、微软（Microsoft）、吉列（Gillette）、思科（Cisco）和康柏，显而易见，Dell 公司的股市走势曲线明显要比其他大公司陡两倍。德尔面对股东微笑着说：“这就是我们的年度总结。”

瞬时，奥斯丁四季大厅内掌声震耳欲聋。

在年度报告中德尔进一步介绍了销售、盈利的详细情况，以及未来 Dell 公司面临的机遇和挑战。他的报告无可争辩地说明了一个事实：买 Dell 公司的股票，也就等于买了能够中奖的彩票，他的股票从 1990 年每股 0.39 美元激增到目前的每股 80 美元，涨幅为 20000%（相比之下，微软的涨幅仅为 2600%）。换句话说，在 1988 年一笔价值 1 万美元的 Dell 公司原始股，现在已值 200 多万美元了。

为什么 Dell 公司的股票会在短短几年内一飞冲天？几年来，Dell 公司从一家名不见经传的小公司不断壮大，现已成为 PC 界举足轻重的新盟主，它的实力已与康柏、IBM 这些业界元老们难分伯仲。一年前 Dell 公司在全球股市排行榜上从第八跃居第三，这多半要归功于低价直销的经营策略，现在这种策略正为业界千万厂商竞相炮制。你也许还记得德尔是在他的寝室外办了这家稚嫩的电脑公司，不过那都已成了令人追忆的往事，今日的 Dell 公司风暴已席卷整个电脑业，它的 PC 机、服务器、工作站源源不断地运往福特、波音以及像德意志银行这样的超霸集团。在它 1988 年崭露头角时，其年销售总额仅为 1.59 亿美元，如今这已被改写成 120 亿美元，年均增长率为 54%，Dell 公司 1997 年收益的净资产也将达 9 亿美元。

Dell 公司现在俨然已是华尔街最耀眼的业界明星了。它坚挺的股票走势足以让公司的财务经理们在波澜起伏的股市浪潮中高枕无忧。继 1996 年 Dell 公司的股票以 109% 比率弹升后，1997 年继续保持 120% 的涨幅。仅在 1997 年 7 月一个月内股票盈利指数又爬高 46%，一位华尔街内行说：“Dell 公司的股票

似乎不遵循地心引力。不管股市行情怎样，Dell 股票总能以惊人的幅度持续上涨。如果你只把 Dell 当短线股早早抛出的话，你一定会后悔莫及。”

毫无疑问，这场游戏的最大赢家还是迈克尔·德尔。他持有公司 16% 的股份，每年进帐都有 35 亿美元。德尔目前已成为德克萨斯州的首富。就连那些红极一时的石油大亨和房地产巨头们都被他踩在了脚下。

尽管迈克尔·德尔被赞誉为华尔街的赚钱机器，业绩斐然，但他从不被认为是一名技术先锋，甚至有人认为他华而不实，只是一个找对了时机和方向，即靠运气走红的暴发户。对此，德尔也承认自己不是拉瑞·艾利森（他指的是 Oracle 的执行总裁，一位能在同行中一言九鼎的业界巨头），他也知道自己缺乏史蒂夫·乔布斯那样傲慢的气质。但德尔并不在意，德尔的脑袋里只装有两个东西——对手和顾客。就连英特尔的安迪·格鲁夫和微软的比尔·盖茨都对德尔这种朴素务实的态度大加赞赏。格鲁夫评价德尔说：“在处理那些别人认为十分棘手的问题时，迈克尔总显得从容不迫，看得出他具有超凡的胆识。”

Dell 公司是微软最大的客户之一。为表示对德尔的敬意，1997 年春天，盖茨专程飞往奥斯丁去拜访了德尔。会晤中，两人无所不谈，从 Dell 公司新兴的服务器业务到公司的网址运作。Dell 公司的网址运作的日盈利都在 200 万美元以上，而这只占公司日盈利的 5%。盖茨在 Internet 上下的赌注比谁都大，Dell 的网址岂能不让他垂涎三尺，于是盖茨决定寻找与德尔共同合作的基础，除了两人都是亿万富翁外（32 岁时的德尔要比 32 岁时的盖茨还要富有），他们都对技术的走向，及自己公

司在这个过程中扮演的角色抱有独到的见解。盖茨说：“我们都确定我们的选择，迈克尔和我一样对电脑情有独钟。”德尔也说：“我们从事的工作是为降低传播技术的成本。为了达到这个目的，我们必须加强与供应商和用户的联系。”

德尔之所以能取得今天的杰出成就，与那些神奇的软件和芯片并无太大联系，而是在于德尔敢于逆流而上、取人之异、独得其利。实行电脑直销并不是什么创举，如同山姆·沃尔顿把沃尔玛超市开到乡村一样并不是什么超凡创意，沃尔顿之所以成其为天才（当然也成了亿万富翁）在于他知道如何有条不紊地建立市场基础，处处从小事做起，而德尔的过人之处正在于他知道沃尔顿的原则同样也能在电脑业所向披靡。Dell 公司的副总裁康尔特·托福尔说：“在我看来，迈克尔的天赋并没有得到应得的肯定，对市场的每一丝动向都有敏锐的洞悉，是他创造了 Dell 公司经营模式的要素。”

尽管 Dell 电脑的质量在 PC 业界已久负盛名，但德尔仍在舍金求玉地力图降低生产的不合格比率。他发现提高质量的关键在于减少硬盘驱动器（电脑最敏感的部件）的生产步骤，以往生产硬盘驱动器要分为 30 多个步骤（也就是说要被工人接触 30 多次），这样就增大了不合格品的机率。经过改进生产线后，接触次数被控制到了 15 次以内。结果，硬盘驱动器的废品率降低了 40%，而整机的不合格率也下降了 20%。

德尔也许不是个“成就大业的英雄”，但他对细微环节的一丝不苟总能让他取得不俗的业绩。看来迈克尔·德尔成为亿万富翁并非偶然。

◇眼光放在 50 年后

多数亿万富翁不会为了吃一顿饭步行半个旧金山，但迈克尔·德尔却乐此不疲，他喜欢穿着一件灰色的衬衣和黑色西裤在街上散步。这种“奢侈”的平民生活是比尔·盖茨无法享有的，而德尔终将有一天也会失去。

一次德尔在旧金山洽谈业务，傍晚他又上街散步。碰巧遇到了旧金山市民为限制汽车行驶区域而举行游行示威。示威者与警察发生了暴力冲突，午夜前已有 250 多名示威者被捕。德尔向喧嚣的人群走去，眼前不断出现刺满纹身的示威者在捣毁汽车或在同警察混战，但德尔似乎全然不在意。他站在一座新近落成的工厂前向身边的人们解释税收和基础建设的重要性。之后，他来到了市政厅附近的一座叫 Star 的高级饭店。在无人察觉的情况下，他悄悄走到桌旁坐下。他要了一杯白葡萄酒，但在用餐时，他却滴酒未沾，后来他承认他很少饮酒。也许你会想到那一夜是个例外，因为那天 Dell 公司的股票下跌了 3 美元，德尔自己的净资产也损失了近 1.5 亿美元。后来他对新闻界毫不隐讳地说：“每个人都围着我追问我会怎么办，我只得告诉他们我也无能为力。”在他无法控制局面时，德尔一向都很有自知之明。

德尔在用餐时显得风度翩翩，但如同其他商人一样，他也有残忍的一面。他会目不转睛地瞪着你，告诉你他的竞争对手们终将会难逃厄运：“IBM 缺乏进攻的锐气；Apple 被 Dell 夺去了大片市场，Packard Bell 只会生产拙劣的机器，看看他们的复

购指数就明白了，Gateway 只对首次用户感兴趣，到 2040 年还会有多少首次用户？”德尔对康柏的嘲讽显得尤为尖刻。康柏公司在距 Dell 奥斯丁总部仅 160 英里的休斯顿。康柏的销售量和上市股金均为 Dell 公司的两倍，这两头业界雄狮势必在德克萨斯州展开一场殊死搏斗。德尔的一些下属似乎天生对康柏就怀有一种畏惧心理（他们常说：“我们顶多能干得同康柏一样好”），不过当康柏最近宣告了一项直销计划后，德尔的反应却异常平静：“我们都是最好的球员，不过 Dell 打棒球，康柏打篮球，现在看来康柏也想到棒球场上出出风头。”这不禁让人联想到篮球飞人迈克尔·乔丹曾尝试转行到一家叫伯明翰·巴伦斯的二流职业棒球队打棒球，但他只取得了很一般的成绩就悻悻而归。想来康柏在直销市场的日子也不会好过。

德尔在休斯顿中上阶层的居住区长，以前他们住在曼哈顿的布朗克斯。父亲是一名牙医，母亲是经纪人，父母希望小迈克尔以后能成为一名医生。上中学三年级时，德尔开始迷上了电脑，他喜欢把他那台 Apple II 拆散，又重新装上。与此同时，一种经商的本能也在他内心蠢蠢欲动，“我一直相信有一天会有自己的公司。”为了不让父母失望，德尔在 1983 年进入得克萨斯大学作了一名医学预科生，但那时他真正感兴趣的是同电脑打交道。进校的第一学期他就从当地的电脑零售商那里购回大量积压的过时 IBM PC。他在自己寝室里对这些电脑进行改装升级后又卖出去。他的“市场”并不限于学校，从地方律师事务所到众多小公司，他挨家挨户地去推销自己的产品。一天他的室友把他留在寝室的存货都堆到了门边，德尔回想起当时的情形说：“我猜，他大概是无法忍受了，于是我换了个

地方住”。大学一年级结束时，德尔对父母说他想退学，他的父母执意不准。于是他同意如果那个夏天的销售不令人满意的话，他就回大学读书。但那个夏天他的生意越做越红火，仅第一个月他就卖出了价值 18 万美元的 PC 机，从此德尔再也没有回到校园。不久他感到靠购买部件组装 PC 机比改装旧货赚钱多。这样他还可以以 15% 的优惠价把印有自己名字的成品机销售给用户。他的 Dell 台式 PC 从一开始就十分抢手，很快他就为自己以后的发展积累了一笔雄厚的资金（德尔今天所以富甲一方，原因之一就是他从不愿与投资合伙人分享财富）。后来，他把自己的所得作为抵押到银行贷款，不久德尔的名字受到了华尔街的关注。1987 年 10 月，Dell 公司在股市暴跌的情况下，审时度势，大量购进了 Gold man Sachs 的股份，次年首次报盘就获利 3000 万美元，德尔一人分得了 1800 万美元的红利。多数业界投机商都习惯在一处大捞一笔后就转而投资其他走势看好的行业。对年仅 23 岁的德尔来说，一切都才刚刚开始。

◇快速增长几乎要了 Dell 的命

1991 年 Dell 公司的销售额超过 8 亿美元。1992 年 Dell 公司为自己定的目标是 15 亿美元，结果是销售额顺利突破了 20 亿美元。对像德尔这么年轻的赛车手来说，他的确跑得过快了，以至于车轮都差一点脱落。当时，随着公司的发展，日益膨胀的规模与它的管理方式发生冲突，像每一个白手起家的公司一样，它面临着一个飞跃或深渊。销售额从 1991 年的 8 亿