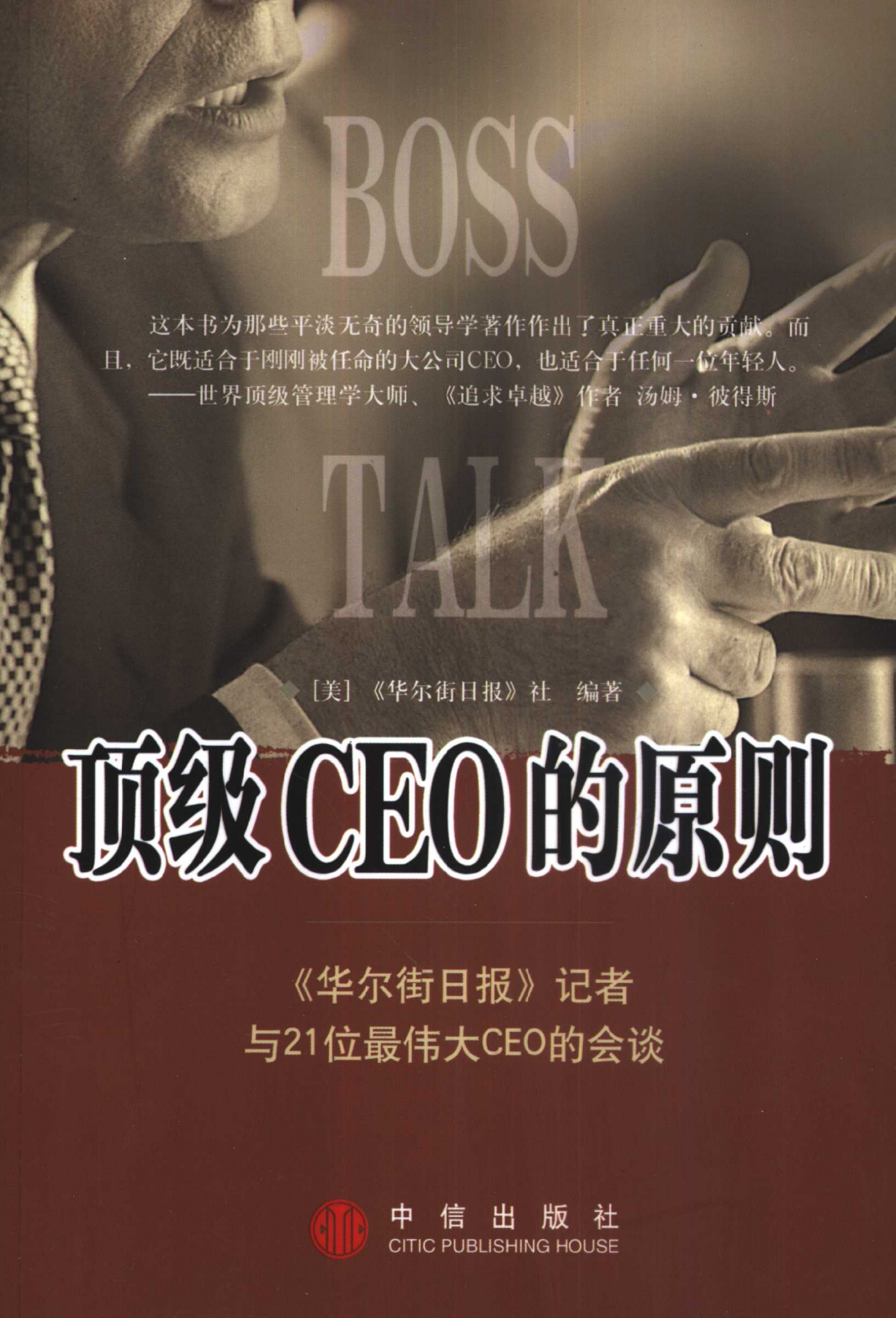




BOSS

这本书为那些平淡无奇的领导学著作作出了真正重大的贡献。而且，它既适合于刚刚被任命的大公司CEO，也适合于任何一位年轻人。

——世界顶级管理学大师、《追求卓越》作者 汤姆·彼得斯

TALK

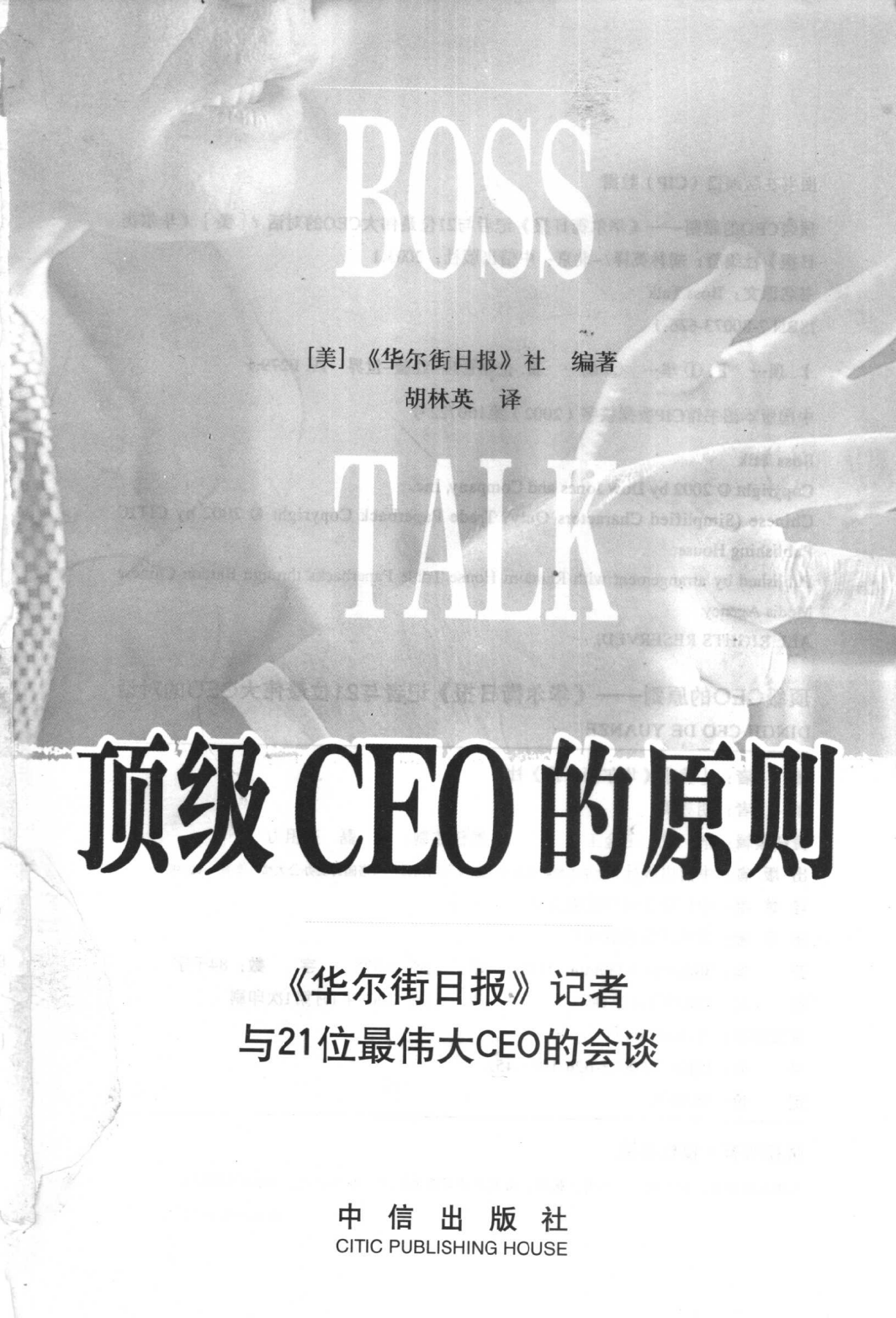
◆ [美] 《华尔街日报》社 编著 ◆

顶级CEO的原则

《华尔街日报》记者
与21位最伟大CEO的会谈



中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE



BOSS

[美] 《华尔街日报》社 编著

胡林英 译

TALK

顶级CEO的原则

《华尔街日报》记者
与21位最伟大CEO的会谈

中 信 出 版 社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

顶级CEO的原则——《华尔街日报》记者与21位最伟大CEO的对话 / [美]《华尔街日报》社编著; 胡林英译. —北京: 中信出版社, 2003.1

书名原文: Boss Talk

ISBN 7-80073-626-1

I. 顶… II. ①华… ②胡… III. 企业管理-经验-世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2002)第100722号

Boss Talk

Copyright © 2002 by Dow Jones and Company, Inc.

Chinese (Simplified Characters Only) Trade Paperback Copyright © 2002 by CITIC Publishing House.

Published by arrangement with Random House Trade Paperbacks through Bardon-Chinese Media Agency.

ALL RIGHTS RESERVED.

顶级CEO的原则——《华尔街日报》记者与21位最伟大CEO的对话

DINGJI CEO DE YUANZE

著 者: [美]《华尔街日报》社

译 者: 胡林英

责任编辑: 李 波 王金玉

责任监制: 朱 磊 王祖力

出 版 者: 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔国外办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限公司

承 印 者: 北京忠信诚胶印厂

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 6.875 字 数: 84千字

版 次: 2003年1月第1版 印 次: 2003年1月第1次印刷

京权图字: 01-2002-0458

书 号: ISBN 7-80073-626-1/F · 452

定 价: 15.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

010-85322522

BOSS TALK

它们——通用电气、微软、思科、波音、戴尔，是世界一流公司，它们是行业中的霸主，它们是企业帝国；他们——杰克·韦尔奇、约翰·钱伯斯、史蒂夫·鲍尔默、迈克尔·戴尔、杰夫·贝佐斯，是世界顶尖的CEO，他们是时代的象征；它——《华尔街日报》，是美国发行量最大、最有影响的报纸。这三者的结合会产生什么？就是摆在你面前的这本书。

本书是《华尔街日报》记者和世界顶级CEO的对话录。面对《华尔街日报》的记者，世界顶级CEO们敞开心扉，一吐心曲，说出了藏在心中的最大秘密——他们关于企业经营管理的不传之秘。记者们步步紧逼，毫不留情，直指问题核心；CEO们毫无保留，畅所欲言，针锋相对。这是一次思想的碰撞，一次观念的交锋。这些顶尖CEO来自各个行业，话题涉及企业经营的各个方面，这是一个思想的宝库、经验的结晶、理念的总结和升华。CEO们不仅坦陈成功的经验，也不隐藏自己错误和失败的教训。这里的每一句话都闪烁着智慧的光芒；每一个观点都经过了实践和时间的检验。

本书中的CEO

杰克·韦尔奇	通用电气公司
史蒂夫·鲍尔默	微软公司
约翰·钱伯斯	思科系统公司
于尔根·施伦普	戴姆勒-克莱斯勒公司
桑福德·I·韦尔	花旗集团
丹尼尔·魏思乐	诺华制药公司
蒂娜·布朗	《谈话》杂志
伊恩·施拉格	伊恩·施拉格饭店集团
凯文·J·罗伯茨	盛世长城国际广告公司
迈克尔·戴尔	戴尔电脑公司
罗世杰	北电网络集团
斯蒂芬·R·哈迪斯	伊顿公司
杰夫·贝佐斯	亚马逊网络公司
格尔德·维特坎普	美国博思管理顾问公司欧洲公司
汤姆·弗雷斯顿	MTV音乐电视网
埃米莉·伍兹	J.Crew服装邮购公司
菲尔·康迪特	波音公司
海因里希·冯必乐	西门子公司
罗伯特·S·米勒	联邦默高公司
莱斯利·韦克斯纳	有限连锁零售公司
李斯阁	沃尔玛百货有限公司

责任编辑 李 淑 王金玉

责任监制 王祖力 朱 磊

封面设计  工作室·郭 鹏

经销：中信联合发行有限公司

导 言

汤姆·彼得斯 (Tom Peters)

几年前，我曾写过一本叫做《大人物追踪》(*The Pursuit of Wow*) 的书。

现在，忘掉那本书吧。

这里没有“大人物”。

也就是说，还有比“大人物”更好的！

《顶级CEO的原则》就是这样：和众多非凡的“老板们”对话。他们将向我们讲述的是：

平凡的常识，

超凡的见识。

以下是我从这本不寻常的书里做的精彩摘录。

让我们先来看一下杰克·韦尔奇 (Jack Welch)。可以说，百年来在商业运营方面无人能出其右。他却告诉我们，他真正的秘密就是……根本没有什么秘密。确切地说，秘诀就是不断地关注人才的培养。而且，尽管通用电气 (GE) 公司已具有惊人的规模，但他一直说，他的经理主管们认为他们像是在经营一个杂货店。他说，如果他们用心关注大众和顾客、服务和创新的根本问题，他们就能凭着直觉做出正确决定。果然有这么“简单”吗？（很难，真的，如果你曾经经营过一个杂货店的话。）

在一定程度上，的确很简单。这就是本书的“秘诀”所在：

在特定的企业背景下，用心关注——不，是全心投入——于根本问题。

微软公司的CEO史蒂夫·鲍尔默（Steve Ballmer）也向我们提到这种简单性。他说，大公司的老板必须提出非常清晰的发展方向。目标必须鼓舞人心，这样才能激励成千上万的员工努力工作。他使用“清晰的思想”和“超前的计划”两个短语，显示了老板的“风向标”作用。老板必须告诉职员哪些是真正的问题……确切地说，哪些不是。（就像一位CEO朋友告诉我的那样：“记住，汤姆，关键是要分清哪些不是真正的问题。”）

史蒂夫说得的确很好。（而且，关键问题是，90%的大企业不具有这种清晰性。）

虽然约翰·钱伯斯（John Chambers）在市场中并非一帆风顺，但想要贬损他在思科系统公司（Cisco Systems）中创造的惊人记录是愚蠢可笑的。他创建了一个卓越的购并改革战略（有人对此不以为然，我却非常赞同）。他的秘密并非“冷冰冰地收购”。目前，当多数大企业和小企业的合并因无法发挥各自潜能而以失败告终时，而钱伯斯却在购并中获益。从钱伯斯老兄那里，我们听到了什么呢……是人才的培养（与韦尔奇的观点一致）。我们还知道，面对难以置信的激动人心的发展，他发展并保持了怎样一种生机勃勃的企业文化。

钱伯斯还热情主张，把顾客放在首位。这就是“聪明的举措”。也就是说，公司的每一个决策和行动都要把顾客放在真正的首要位置，这完全不同于传统上“顾客就是上帝”的空口号。

注：钱伯斯说，大公司的高层主管在与他长达数小时的谈话中，竟然丝毫不提顾客，他为此非常惊愕。这不是思科的风格，也不是钱伯斯的风格。

听起来很无聊，是吗？绝对不是。

虽然在发展历程中，总有许多意外发生，戴姆勒-克莱斯勒的CEO于尔根·施伦普（Juergen Schrempp）还是出色地完成了一项极为艰难的购并任务。而他告诉我们的仍然是……咻……简单。

是的，很多事情当回头看时，确实很简单——但只有经过反复思考，才能找到直觉。施伦普说他创造了一个词：“追求和谐的危险”，也就是说，他断言，多数合并后的企业都惨遭失败，原因就在于每个人都期望“收入均等”，而实际上大家就会回避困难的决策，进行毫无希望的妥协。施伦普把那些至关重要、孤注一掷的决定称为“数字式决定”，也就是，非一即零，要么是绝对的“是”，要么是彻底的“非”。

不要优柔寡断，只管去做！他说，做出决定，赶紧实行，看看结果如何，即使结果一团糟，也总比无休止的争论以及随之而来的口头推诿要强得多。这是我听过的最精辟的见解。

当今最成功的购并大亨桑福德·韦尔（Sanford Weill）的思想与施伦普的观点一脉相承。桑福德·韦尔曾把花旗集团和旅行者公司（Travelers）合二为一。他再次告诉我们，成功源自迅速的行动，千万不要把几千人（在他的公司则是几十万人）留在不知所措的黑暗之中。他迅速果断的决策，是汇聚优秀人才，并使之团结一心致力于未来发展的关键——而不是让他们在错综复杂的关系中钩心斗角，消耗时间和精力（这在并购过程中是难免的）。只有这样才能实现真正的购并。他还强调了另一个众所周知而又遭到歪曲的观点：用最大的敬意对待被购并的公司是成功并购的必要条件。

谈到购并与快速成长这一问题，瑞士诺华制药公司（Novartis）的CEO丹尼尔·魏思乐（Daniel Vasella）的意见是：“向韦尔奇学习”，也就是要发展“最棒的人才库”（这一点很明显，但值得我们一次又一次地反复提及，而这也正是多数CEO要做的工作）。就是人才，傻瓜！没有人不想做“管理者”，但是很少有人能像魏思乐、韦尔奇、鲍尔默那样着迷——对，正是“着迷”——对人才的着迷。在漫长的日子里，你又能对什么着迷呢？

魏思乐还饶有兴趣地说，当你遇到重大的任务时，必须立即明白如何分解问题，然后组织起精力充沛、目光远大的工作组，发动各方面的力量，同时还要避免“高度复杂”的庞大组织常常出现的懒散问题。

呵，这还是老问题。

而更为根本的，是品牌的树立。最著名的“媒体”（buzz）的发明者蒂娜·布朗（Tina Brown）现任《谈话》杂志的董事长和主编（她曾是《名利场》和《纽约客》杂志的传媒皇后），说过许多有用的话，其中我最喜欢也值得一再重复的是：没有什么东西能比得上“媒体”顶用，这才是真正的时尚。是的，布朗是一个天生的资讯传播老手，这个老手创造出了一个极好的东西——这个东西和她接手之前相比已经是面目全非，但更具生命力了。

她表现出一种信心，我想这就是使企业、媒体或非媒体永葆活力的精髓所在。她说她“很容易感到厌倦”。对于新鲜事物，布朗的作风总是一贯的：“我一直认为，拿到一本杂志，你可以随便翻一页，就知道这是谁做的杂志了。”哎，我们开始见到品牌能量的伟大秘密了：那就是可以感受到的新鲜感和亲切感。

盛世长城国际广告公司（Saatchi & Saatchi）的CEO凯文·罗伯茨（Kevin Roberts）响应并推进了布朗女士的观点。树立品牌的秘密根本不是什么秘密。这位广告人说，这不是做广告的事情，它关系到产品本身如何激动人心，以及它能在多大程度上激发我们长久的情感。例如，他认为“苹果电脑是继振动器之后最能激发感性情感的产品”。而在提到他的女儿天天为大众新一代甲壳虫车如何神魂颠倒时，他不禁轻声笑了起来。品牌，对于这两位经理人来说，不是浮光掠影而是深入灵魂。

迈克尔·戴尔在新经济中学到了简单、精彩而睿智的经验（尽管这需要付出艰苦的努力——正如实施所有“简单”想法一样——去实施）。当然，戴尔是供应链方面无可匹敌的大师。他致力于通过整个戴尔系统来减少甚至消除从供应商到消费者之间的“交易成本”（它们被认为是摩擦）。他并不是“重新建一个供应链”，而是使一个非常顺畅的供应链实现完美的协调——也就是说，要以最快的速度完成最复杂的工作。例如，戴尔最新的工厂每天可以生产2万台直销的电脑，却只需要100平方英尺的备件储藏库（真是太神了！）。并且，在与迈克尔·戴尔见面时，人们总会被他十足的精悍利落和鲜明的观点深深震撼。

伊顿公司（Eaton Corp.）在1911年成立时还是一个卡车轴承的制造商，但是伊顿公司的CEO斯蒂芬·哈迪斯（Stephen Hardis）却带领这个公司在新经济中横空出世。他成功的秘密在于近20年来总结出的管理智慧新原则。哈迪斯认为其实有很多事情可以选择，确切地说，你其实可以做许多提炼工作，不断地改进，添加许多内部人士感兴趣而对消费者来说毫无用处的新花样。对此，哈迪斯认为，不应该“让你的资源陷入那些本来就几乎是零回报和不获利的领域。”事实上，他坚持认为，必须要勇敢地进入新的领域，发展新的力量，从而实现更大的价值。

哈迪斯还强调了鲍尔默和其他人都曾强调过的一个观点：使自己保持新鲜感。他说他很幸运曾经学过文科专业，而且他还不

断地学习、参加丰富多样的活动，了解各种离经叛道的事情，这都促使他那非常保守的公司在重大的战略上实现了突破。

亚马逊公司（Amazon）的创建者和CEO杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）也是一个速度狂。他甚至认为最初的产品——即使已经投放市场，顾客见到的那些产品——也不必是尽善尽美的。亟需做的事就是把产品呈现出来。快！就是现在！“我常常鼓励大家加快速度，即使开始做出的产品还比较糟糕，”他说，“我想让大家开始学习。”然后利用亚马逊创立的与众不同的消费者反馈过程，再一遍一遍地改进，直到做出最出色的产品。

作为对韦尔奇思想的回应，贝佐斯也详细谈到在迅速发展的公司中培养人才的必要性。他所强调的一个引人关注而又关键的观点就是，主管必须明辨职员是否能够真正表现出相应的工作能力。“当我对一个高级职位的候选人进行面试时”，他说，“我最大的担心就是他们求职的技巧到底有多高明。这一点就会占用一半的面试时间。”

在这个疯狂的世界——在许多日益狂热的领域——贝佐斯也像哈迪斯一样强调自我更新的必要性（这被称为“繁忙人士自我更新的迫切需要”）。他说：“你生命内部的东西往往更容易将你击倒，那样你就会成为一个完全被动的人。我所知道的惟一解救办法就是把一部分时间留给自己。”因此，贝佐斯像遵循宗教指定日期一样把星期二和星期四当做“我的主动生活日，这两天我尽量

不安排任何会议”。这并不容易做到。坚持下去需要严格的约束。如果坚持做到这一点，就是了不起的行动。这样，我们的主题又回归到了：简单（在思想方面），坚韧（在行动方面）。

没有任何一个CEO像波音公司（Boeing）主席菲尔·康迪特（Phil Condit）那样，对未来下如此巨大的赌注。他提出过许多高见，但最使我关注的是他曾断言：“模仿竞争对手，几乎肯定导致亏损。”他举例说：“道格拉斯公司和洛克希德公司在20世纪60年代同时建造了同一规格的三引擎喷气机，这种相互打击的行为真是很愚蠢。”我想告诉我所认识的诸多CEO们：“听听这位老兄的话吧！效仿那些过时的效仿者真是一个万劫不复的灾难。”

作者坚决不做的事情就是重复别人做过的事。而重复在这个行业似乎很普遍。这本书着重强调的一个观点就是排除这种重复行为。例如，在公司转轨和继续发展的问题上，联邦默高公司（Federal-Mogul）的前任主席罗伯特·米勒（Robert Miller）告诉我们，度过艰难时期的秘密是：把真相告诉每一个人。（说出真相——这真是极有见地的观点！在我的经验中，90%的转轨和合并在项目失败时都能得到这条教训。谢天谢地，讲出真相吧，米勒老兄。）米勒还强调了在压力重重之时，要快刀斩乱麻。先做事，再改进，使之运作起来。而且，米勒还和思科系统公司的约翰·钱伯斯一样，强烈呼吁要倾听顾客的心声！

米勒的教导——准则1：直率坦荡；准则2：必须做出决定，不要囿于深入研究，多数亟待解决的事情都是显而易见的；准则3：听听顾客怎么说，你的顾客往往比你更知道你应该对公司做什么。

这真是好极了。

追随远远没有这么容易！李斯阁（Lee Scott）必须追随戴维·格拉斯（David Glass），而戴维·格拉斯又要追随山姆·沃尔顿（Sam Walton）。李斯阁是沃尔玛公司（Wal-Mart）现任CEO。他有很多名言，而我最欣赏的是本书中大家都在重复的观点：“我犯的最大的错误，”他说，“就是没有控制我的工作日程表。我没有为我时间上的需求做好准备——无论从内部还是外部。”

多年以前，我写过一篇关于商业战略方面的文章——因为我说领导者所面临的惟一最重要的战略性问题就是时间的安排，却遭到我那些思想深邃的麦肯锡（McKinsey）同事们的嘲笑。我们如何安排时间取决于我们是什么样的人，是乔治·W·布什还是李斯特。

是的，当我窝在椅子上一口气读完这本书的时候，我最想说的就是：

“谢天谢地！”

这本书并不是教你如何一夜暴富，而是关于如何应对巨大而复杂的挑战……并简而化之。它是关于人的学问，教导你把问题

简化为几个不言自明的真理，辨明真理，培养人才，倾听顾客的心声，在没有得到有用的“完善的信息”之前就快速行动，做好时间安排，出去走走，不要陷入“指挥综合症”之中。

非常精彩。

我每年要出席100个研讨会。我做报告时总用PowerPoint软件制作幻灯片来辅助说明。在读了这本书之后，我做了一个幻灯片来概括那些与众不同的管理者的思想与读者分享。大体是这样的：

提出一个简单、清晰、鼓舞人心而且充满活力的核心目标。（企业管理权威加里·哈梅尔（Gary Hamel）说：“提出一个‘目标’，而不是一单‘生意’。”）

会聚人才。（人才问题对于多数顶尖管理者来说都是当务之急。）

速度高于完美。（果敢决策是精明、动机和迅速判断的基础。）

“跳跃”高于跛行。（谨防“模仿”昨天完美的事物，而忽视后天的努力。）

品牌是引起人们感官愉悦的东西。（品牌无关广告之事，而是关于“一本杂志”或“一个奔腾处理器”所引起的持久的感情吸引力。）

说明真相。（善于变化的建筑师也一定要维护自己

的声誉——这一点最为重要。)

做好日程安排。(这正是你要做的。对领导者来说，在时间的计算上从来都不会撒谎：你在人才培养上只花了20%的时间吗？那你可不是一个“聪明人”。)

走出办公室。(所有的领导者都面临着经常失去联络的危险，而被亲信们所蛊惑。)

倾听顾客的心声。(消费者比你更了解你自己。张开耳朵，打开心灵，仔细倾听他们真诚的心声——我在我的一个企业中实行了这一点，效果很好，可谓无价之宝。)

说来也怪，2001年的9·11事件竟然也暗合本书的主题。我刚才讲过，这本书并不要教你一夜暴富。在困难重重的压抑时期，准确的信息和观点才是最为重要的东西。激励着无数追随者的先锋——通用公司的韦尔奇或纽约市市长朱利安尼（Giuliani）——都和我们一样情绪激昂。相关的例子还有：甘地、丘吉尔、罗斯福、里根。

领导关系，错综复杂得令人极为痛苦，同时又极其简单。这本书为那些平淡无奇的领导学著作做出了真正重大的贡献。而且，它既适合于刚刚被任命的大公司CEO，也适合于任何一位年轻人。

目录

导 言 V

第一部分 员工激励 1

杰克·韦尔奇 通用电气公司董事会主席兼CEO

史蒂夫·鲍尔默 微软公司CEO

第二部分 加强管理 25

约翰·钱伯斯 思科系统公司CEO

于尔根·施伦普 戴姆勒-克莱斯勒董事会主席兼CEO

桑福德·I·韦尔 花旗集团董事会主席兼CEO

丹尼尔·魏思乐 诺华制药公司总裁兼CEO

第三部分 品牌树立 67

蒂娜·布朗 《谈话》杂志董事会主席兼主编

伊恩·施拉格 伊恩·施拉格饭店的创建者、董事会主席

凯文·J·罗伯茨 盛世长城国际广告公司CEO

第四部分 学习新经济 97

迈克尔·戴尔 戴尔电脑公司董事会主席兼CEO

罗世杰 北电网络公司总裁兼CEO

斯蒂芬·R·哈迪斯 伊顿公司董事会主席

杰夫·贝佐斯 亚马逊网络公司的创建者兼CEO