



FACE TO FACE

FROM THE WORLD'S TOP BUSINESS LEADERS

访谈对象：

彼得·布拉贝克 Peter Brabeck (雀巢食品公司总裁)

迈克尔·艾斯纳 Michael Eisner (迪斯尼公司总裁)

彼得·杜拉克 Peter Drucker (现代管理之父)

彼得·圣吉 Peter Senge (《第五项修炼》作者)

汤姆·彼得 Tom Peter (《追求卓越》作者)

查尔斯·汉迪 Chales Handy (伦敦商学院教授)

布莱恩·崔西 Brian Tracy (当今顶尖成功学家)

R·M·坎特 R.M.Kanter (哈佛商学院教授)

乔治·索罗斯 George Solos (索罗斯基金会主席)

尼古拉斯·尼葛洛庞帝 Nicholas Negroponte (《数字化生存》作者)

面对面

全球顶尖商业领袖

展望 **21** 世纪企业发展方向

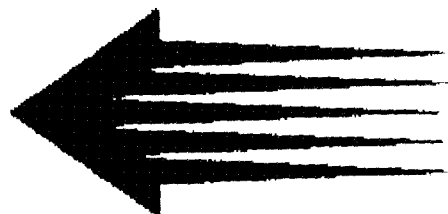
中国发展出版社

面对面

全球顶尖商业领袖
展望 **21** 世纪企业发展方向

刘首英/主编

郭子子/编译
牛楷



中国发展出版社

FACE TO FACE

FROM THE WORLD'S
TOP BUSINESS LEADERS

图书在版编目(CIP)数据

面对面:全球顶尖商业领袖展望 21 世纪企业发展方向/刘首英主编,
郭子予,牛楷编译. —北京:中国发展出版社,2002.10

ISBN 7-80087-601-2

I. 面… II. ①刘… ②郭… ③牛… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 071554 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码:100035 电话:66180781

(<http://www.developress.com.cn> Email: fazhan@drc.gov.cn)

北京铁建印刷厂印刷 各地新华书店经销

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

开本:1/16 787×960mm 印张:20 字数:320 千字

印数:1-10000 册 定价:32.00 元

本社图书如有印装差错,可向发行部调换

1 稳中求存的成功商业典范 1

受访者：彼得·布拉贝克（瑞士雀巢食品公司总裁）

雀巢食品公司尊重技术，却不把技术放在战略中心的位置，它珍视增长，却控制公司的发展速度；它网络大批专业人才，却只聘用那些说话和做事谦虚的人才。

2 常识和对立冲突 15

受访者：迈克尔·艾斯纳（迪斯尼公司总裁兼执行总裁）

迪斯尼公司总裁的角色都是相同的，无论是效益好的年头，还是不好的年头都是如此，他要确保整个公司的人员在实践中寻找生存法宝，这个过程是新奇的思想与严厉的提问相混合。

3 一只眼看地平线，另一只眼盯方向盘 29

受访者：吉姆·凯利（美国 UPS 公司董事长）

让支柱产业一直能够快速发 展，对我们来说十分重要，我们通过了解客户的需求，并针对那些需求来提供优质服务，从而做到了这一点。

4 领导的艺术 39

受访者：马克斯·普里赫尔曼（米勒家具制造公司总裁）

一个人要建立互信，首先要做到的就是尊重；一个人要建立互信，保持一种协作的关系，首先要做到与他人相互尊重。一个领导做好自己工作的另一种方法就是，在他所管理的机构内建立一个道德空间，如果一个公司有一个良好的道德空间，领导们就能够建立互信，保持一种协作的关系，从而使公司的生产效率大大提高，这些对于实现公司的基本目标，对于生活和工作在这个团体的人来说都是非常有益的。

5 在矛盾中求完美打造星级品牌 46

受访者：伯纳德·阿诺特（轩尼诗公司总裁）

一个公司经理的责任主要是进行创新，然后就是挑选那些真正具有创造力的人，即那些希望能够看到自己设计的东西出现在大街上的人。而这些有创造力的人在内心深处所具有的这种欲望，作为一个公司的经理，您只能去感受。

6 把握价值的脉搏 59

受访者：马克·莱温（千年医药公司总裁）

每个月，所有领导人举行一次聚会，并进行一次集体讨论，营造一种团结向上、充满激情和狂热的氛围，就如同以前那样。每一个领导负责向自己主管的小组或者团队传达我们所讨论的会议精神，从而保持他们的工作热情。这样，在千年医药公司，我们有许多小型的聚会和会议。

7 尖端科技与优良传统的完美结合 69

受访者：汤姆·西伯尔（西伯尔系统公司总裁）

在服务行业，要想成为世界上最好的企业，您就必须保持一种谦逊的作风，努力获得他人的尊重。尽管如此，我们这里的人却又不是那种呆板、乏味的人，我们的举止态度向来都是非常专业化的，无论是我们相互之间，还是同顾客、伙伴、供货商或者竞争对手之间，关系都是如此。

8 站在互联网产业的峰头浪尖上 80

受访者：乔治·康拉德（阿卡迈技术公司总裁）

我们需要保持客户对我们的信任，需要在互联网产业树立自己的品牌，所以，我们是不会做出这种让客户等待的事情的。在互联网这个产业，一个技术问题就是商业问题。因此，在客户服务部门的每一个职员都是专家，他们有一个目标：对第一个电话或第一封电子邮件的问题必须尽快做出回答。

9 一次思想的交流

92

受访者:彼得·F·德鲁克(克莱门特商学院教授)

你最需要的信息——不仅仅在商业领域——是关于外部世界的信息，而电脑里根本没有这样的信息，这不存在。经理们越来越多地依赖计算机信息。然而，你不可能输入你根本不知道的数据。

10 关于因特网的影响

99

受访者:彼得·F·德鲁克(克莱门特商学院教授)

百姓眼里，规模总等同于重要性。而这两者什么关系也没有。因特网有巨大的重要性，在经济中却只有较小的规模。在人们的头脑中存在一个误区，即规模就是成绩。在因特网泡沫经济繁荣时期，人们认为因为因特网重要所以它肯定有利可图。事实并不是这样。

11 后商业社会

108

受访者:彼得·F·德鲁克(克莱门特商学院教授)

良好的教育是一种新的安全保障形式。然而，我们的教育应该接受这样一个事实：在“知识社会”里大多数人是作为一个雇员谋生的。

12 明天的模样 116

受访者:彼得·F·德鲁克(克莱门特商学院教授)

你要学习的不是管理一个生意而是建造一个生意。它意味着你需要更少的雇员,但与你一起工作的有多少人只有上帝知道。这就是组织团体。

13 未来的营销 125

受访者:菲利普·科特勒(国际一流营销专家)

营销人员的思想观念已经发生了巨大转变。他们以前只是认为,自己的工作就是把本公司所生产的产品卖出去,而如今他们认识到,自己的工作不仅是产品销售,还包括影响公司所生产的产品。其次,如今的营销者有了新的工具,借助这些工具,他们可以把自己的努力集中于满足各个阶层的人们各不相同的需求上面。

14 学而后变,知而后行 131

受访者:彼得·圣吉博士(《第五项修炼》作者)

如果一个公司只是为了贪图方便,企图通过游说或者雇佣顾问人员来获得更好的策略,那么,便没有任何真正的学习目的可言了。然而,如果一个学习组织真正是为了学习的目的组织起来的话,那么,学习的条件就具备了。

15 教育和技术 141

受访者:汤姆·彼德(教育家、技术工程师、经济学家)

随着新地球村的即将形成,新技术的提高、推进和技术组织的兴起,我们需要来自世界各地的各种人才参与我们的社会,使我们保持自身的竞争力和相当高的工资水平。也只

有使整个国家成为一个“学习的社会”，无论你是从6至80岁还是从6至65岁，这样才能使我们保持上述优势。

16 要么致富要么死亡 150

受访者:汤姆·彼德(教育家、技术工程师、经济学家)

真正的富裕，如我一样，到处有利可图。而真正的贫穷如你一样，要买我们不得不卖的东西，依存于我们。这就是我们真正拥有的世界。

17 通过重组促进公司的发展 153

受访者:迈克尔·哈默尔(美国企业重组专家)

顾客正在对市场起着越来越大的决定性作用。但令人奇怪的是，尽管许多公司都在口头上信誓旦旦地表示要如何尊重顾客的权益，但是它们在发展过程中并没有切实把顾客们的权益放在首要的位置来考虑。

18 挑战传统思维，挖掘中小企业潜力 164

受访者:罗莎贝斯·摩斯·坎特(哈佛商学院博士)

我们需要让人们身临其境，以便让他们已有的信仰接受新观念的冲击和挑战。有些公司不是不愿意改革，而是因为他们将注意力过多地集中在本公司内部，而且它们的领导班子很少有机会接触其他公司并了解别人的经验，因而它们无法打破本公司发展的传统模式，也无法预见对公司进行改革从而取得新的成功的可能性。

19 全球民主需要强有力的国际组织监督 170

受访者:乔治·索洛斯(索洛斯基金管理委员会主席)

国际货币基金组织的工作就是要规范资本流通和资本市场，并在各国出现经济危机的情况下向该国提供最后的资金援助。

20 数字技术将如何影响人类的未来生活 178

受访者:尼古拉斯·尼葛洛庞帝(美国麻省理工学院教授)

如果我们完全实现了办公自动化的话，将会有成千上万的人失去工作。这些人们要安置到什么地方去呢？答案是，他们必须从事某种家庭手工业。他们将开始在家里工作，自己成为企业家，而方式就是在因特网上工作。

21 未来电视的发展趋势将何去何从 186

受访者:尼古拉斯·尼葛洛庞帝(美国麻省理工学院教授)

未来电视的发展趋势将何去何从在清晰度高电视或者数字电视的圈子里，绝对没有人会真正考虑到电视节目的形式如何，和它对节目会产生什么样的影响。令人遗憾的是，我们仅仅采用了数字技术，就认为已经做得相当不错了。这种认识事实上是完全不正确的。

22 变化环境中的工作前景 195

受访者:查尔斯·汉迪(伦敦商学院访问教授)

在一个劳动组织里，如果只需你告诉大家做什么并保证他们切实去做了，那么这个劳动组织就非常容易管理。但是，对于自由职业人员，你却不能那么做——你必须劝说他们去做什么。因为，他们都是一些具有非常独立的精神的人。

23 追求工作的意义 206

受访者:查尔斯·汉迪(伦敦商学院访问教授)

欧洲走了一个极端,缺少交流人员;而美洲却走了另外一个极端,你们过多地强调了交流人员的重要性。

24 胸怀远大志向 217

受访者:詹姆斯·钱普(佩罗特咨询公司总裁)

远大志向是一切成就的根本。离开了远大志向,人们不可能攻克任何一座堡垒,发现任何一片大陆,在任何一个行业有所建树,至于重组公司更是无从谈起。

25 最佳表现与机构转变 223

受访者:查尔斯·加菲尔德(《创造卓越》主编)

至高成就者所应具备的六种素养:紧迫的使命感,雷厉风行的作风,通过自制而养成的自我管理,团队构筑与团队努力,前进方向的矫正,以及变革管理。

26 长寿公司的特征 228

受访者:阿里·盖斯(资深企业管理顾问)

如果你所追求的是建立一个充满活力的公司,一个工作团体,那么就需要首先在公司内部制定明确的规章制度,以消除任何上层个别人想把公司权力集中在自己手中的企图。

27 寻求成功 236

受访者:布莱恩·崔西(国际知名管理顾问与畅销书作者)

一个人通过学习历史，可以发现许多适用于商业的规律，在心理学方面总结出的一些规律，可以在研究人类组织结构中得以应用；而在哲学中掌握的一些重要准则，同样可以被广泛地应用。

28 以敏锐的眼光把握全球投资市场 265

受访者:吉姆·罗杰斯(世界著名投资家)

随着一个国家和她的人民变得越来越富裕，这个国家就要求有更清新的空气、更干净的水或者其他更干净的任何东西。每隔 25 - 30 年的时间，日用品的供给与需求关系就会失调。于是会出现长期行情看涨的市场或长年出现空头市场。

29 科技的反扑和人类的反抗 277

受访者:保罗·杜贵德(伯克利大学社会和文化研究会会员)

科学工作者眼中的世界是一系列对人的约束和限制，于是他们的任务就是站出来解除这些限制。但他们必须注意到的是，这些约束和限制有时正是人们解决问题的宝贵资源。

30 企业老板要像街头小贩那样思考 283

受访者:拉姆·查安(世界著名企业管理顾问)

学校真正需要做的，就是教每一位学生懂得公司是如何赢利的，以便让他们毕业之后，走到工作岗位上，都能够明白自己如何努力，才可对公司的发展产生积极影响。

31 媒体与经济 287

受访者:马克·克林斯平·米勒(媒体评论家)

目前商业巨头在合作中所占的份额和控制媒体利益的幅度才是真正的新闻，足以引起人们的重视。

32 信息时代的工作问题 291

受访者:杰里米·里夫金(华盛顿特区经济动态基金会总裁)

技术革命是一把双刃剑。它可能把我们带入昏暗的未来，也可能把我们带入新生，目前的形势看起来是模糊不清。

33 知识产权时代的社会运作体系 300

受访者:瓦茨·韦克(未来派作家)

我们正在加速生产知识产权，而不是生产货物。因此，我们正朝着新的价值形态和创造财富的方向迈进，而这些在以前是不可介入的，也是不具备的。

34 培养商务文化 307

受访者:卡伦·伯曼博士(美国商务文化学院院长)

员工们能够像公司的所有者那样去思想去行动。行动的要素之一，就是学习商务文化，懂得良好商业运作的衡量标准。

1 稳中求存的成功商业典范

受访者：彼得·布拉贝克

瑞士雀巢食品公司总裁

不久以前，有记者在访问雀巢食品公司总裁彼得·布拉贝克时问道，作为世界上最大的食品公司的总裁，您是否对这样的生活感到厌烦了呢？毕竟，雀巢食品公司几乎成为当今世界上一切高速发展公司的缩影，它所获得的荣耀、它所拥有的一切是其他上头版头条的公司所不能比拟的，二者也是不相同的。雀巢食品公司尊重技术，却不把技术放在战略中心的位置；它珍视增长，却控制公司的发展速度；它网络大批的专业人才，却只聘用那些说话和做事谦虚的人才。

记者的关于厌烦的提问使布拉贝克总裁感到既迷惑又好笑，他迷惑是因为他没有使雀巢食品公司成为华尔街一个浮华的焦点的意思；他感到好笑是因为如同当今世界上许多商业巨头一样，他对到处传闻的无情的向前推进与变革的肯定仍然持怀疑的态度。难道经营一个稳步向前的、不断成功的商业公司还不够吗？布拉贝克却是相信这一点的，而且为了达到这一目标，他把他的工作重心放在这一点上，特别强调了雀巢食品公司的方方面面都要围绕着这一重心开展工作，一切都必须稳步向前，脚踏实地。当然，布拉贝克承认所有的公司应当变革，以便在当今这个市场不断发生剧变的竞争中立于不败之地，但是，并不是所有的一切都要改变，也并不总是在改变。不断的变革、改变一切的做法是不能够使企业长存的，它也会毁掉经营企业的人。

布拉贝克承认，作为一个公司的总裁，他所处的位置是相当轻松的，他所总管的公司在近年来一直都处于最佳的状态。当然，纵观雀巢食品公司 135 年的历史，它没有发生过重大的变革，也没有出现过经营不善的状况，它一直

都是在不断的进步中稳步发展。雀巢食品公司于 1867 年在瑞士的沃韦创建成立,起初以销售婴儿健康食品为主,后来,公司的规模不断扩大,逐渐发展成为一个实力雄厚的食品公司。现在,地球上每一个国家都有雀巢食品公司在经营,销售千万种产品,从雀巢速溶咖啡、皮埃尔瓶装矿泉水,到弗里斯基斯猫食等等无所不包。雀巢食品公司 1999 年的收入达 470 亿美元,其利润收入达 30 多亿美元,其年净收入增长率为 6.3%,对于某些标准来说,这个数字不算令人惊奇,但是,这是一个不可小看的数字。

在过去的几年里,如果说雀巢食品公司在业绩上没有什么问题的话,那么,它在反贪污腐败方面却做出了很大的努力,下了很大的功夫。整个雀巢食品公司共有员工 23 万人,经营有 500 多家工厂,17 个研发机构,其年度支出达 6 亿美元。如此庞大的公司规模,如此复杂的机构,使得具有超凡魅力的布拉贝克的前任赫尔穆特·毛彻,在整个 90 年代对公司的结构和经营流水线进行了彻底的改造。所以,布拉贝克在 4 年前继承的雀巢食品公司发展到现在已经是一个复兴的、更加敏捷的、适应于时代的公司。

布拉贝克对雀巢食品公司并不陌生。奥地利出生的布拉贝克在维也纳世界贸易大学经济专业毕业之后,于 1968 年加入了雀巢食品公司,当时他是冰淇淋和冷冻食品部门的一个推销员。在接下来的 30 多年的时间里,布拉贝克一直沿着典型的雀巢公司管理的阶梯,在世界各地的分公司一步一步地迈到今天这个位置:他到过智利、厄瓜多尔、委内瑞拉。1987 年回到了在瑞士沃韦的总部,负责公司烹调制制品部门的业务工作。1992 年,负责该公司的市场和通讯战略决策部门的工作。下面是一篇在该公司瑞士沃韦总部对他的采访。

► 激进变革有什么不好的地方吗? 另外激进变革有什么可取的地方呢?

不是可取,而是必要。市场是不断发展变化的,因此,顾客也是不断地发展变化的,技术也是如此。随着这些变化,一个公司的总裁可以做出决定,实施激进变革以赶上激进变革的脚步。在当今世界,有许多公司管理理论家和总裁们就是这样做的。

大的、显著的变革对于处理危机来说是再合适不过的。如果您是一个公司的总裁,又发现需要对公司的各方面做重大调整,对公司进行一次革命,那

样做是可以的。在那种情况下,变革相对来说是容易的,因为整个公司都理解这一点,为了生存,您必须做出不同寻常的事情来。当您说“公司长了癌瘤了,我们需要做一个大的手术”时,公司上下也都理解您,支持您。

但是,并不是世界上每一个公司一直都处于危机之中。许多像我们这样的公司,当然没有我们这样大的规模,它们经营得不错:效益不断增长,不断的创新进取……总之,一切都在向前发展,一切都正常发展。如果是这样的话,我们为什么要实施一次变革呢?为变革而变革?处于一时的狂热,不假思索地跟着变革的脚步走?我们一直都对任何的狂热,任何的自封为总裁、领袖,任何狂妄的做法都持怀疑的态度。如果您没有在经营企业的位置上,对您来说独断是一件非常容易的事情。当您真正经营一个企业的时候,您就必须注重实效。巨大的、中断性的变革除了不讲实效之外,其余什么都不是。突然的、剧烈的变革所造成的影响是不能低估的,它所造成的困惑和不安、它对人们恐怖的激发都是不可忽视的。剧烈地变革要求管理者具备很高的素质,人们不是到了万不得已的时候是不会进行剧烈地变革的。

而且坦白地说,任何重大变革与调整都意味着令人感到不安的警报,除非一个公司的领导不得不做出这样的决定,因为这意味着公司经营出现了问题。就拿医疗来说吧,如果您对自己的健康采取防治措施,又花了时间进行了体格检查,所以,在某一天醒来的时候,您就不会发现自己不得不锯掉一条腿。这就是我们为什么把变革看作是一个不断适应、提高、重建的过程。我们每年的重建经费达3亿美元,每年都是如此,因此,我们不需要进行重大的变革调整。我们的许多竞争对手,即很多公司事实上把这笔开支看作是很大的一笔不带利润的消费。我们的哲学是不是与众不同呢?

您知道,所有的人都在谈商业再发明、商业再创造,这使我想起了1968年,当时的那一代人称没有革命就没有社会变革,或者在20世纪初,一些人由于一些伟大的哲学思想而想把地球上成千上万的人都杀掉。幸运的是那个时代过去了,因为那种想法对社会、对商业都是没有道理的。如果您相信,进化就能够进行,我们也没有必要因此而感到羞愧。我们的市场资本在1997年为550亿瑞士法郎,而到2001年则为1500亿。这些成绩的取得没有经过狂暴、血腥的变革,而只是经过不断的挑战,逐渐地向着更高、更远的目标发展的结果。

► 激进式的变化是否要付出代价呢？

是的，您注意到了这一点。在同一个时代，总是有一些公司看起来很性感，就像一个 20 岁左右青春四射的姑娘，很有魅力，每一个人都想了解关于她的一切。我们却不是，我们也不希望如此。我们的公司就像一个 40 岁的人，他强大，衣着整洁，很容易跑上几十公里的路程而没有任何的困难。

► 我想这个目标不是理想化的？

当然不是。

► 作为一个公司，像一个 40 岁的精力充沛的长跑运动员，到底该怎么理解呢？

您知道，雀巢公司要满足、迎合全球的顾客。我们所做的商业，是关于食物和饮料的商业，也许比其他公司所从事的商业活动要多，满足的顾客要多。我们的成功就需要一种信任的关系。如果一个公司每隔几年就彻底改造一次，人们能够信任这样的公司吗？如果有必要，我们会快速地改变我们的产品和商业活动方式，而且我们每天都会尽我们的最大努力提高公司的各个方面。但是，我们从来不会让我们的价值体系，或者我们质量和安全的心发生转移。信任是我们公司最重要的资产，我们时时刻刻都必须保护它。

这就是我为什么认为领导人最主要的工作之一，就是要决定想把公司的哪些方面保留下来。您必须明白公司在过去为什么会取得成功，以及您如何把这些方面保留下来，使它们不至于垮掉，或者消失。

► 雀巢公司有一个关于不能改变的方面的文件，即不能更改的方面，是吗？

是的。在公司决定我出任总裁之后不久，我回顾了我在这个公司 30 多年的经历，又回想起赫尔穆特·毛彻关于什么使得这个公司与众不同的谈论，接着，我们下发了这个让每一个员工都知道的文件。这个文件很简单，没有多少字，也没有什么任务声明，只是一个我们不希望改变的方面的列表，一个即使我们不断进化，也是不会改变的方面的列表。

第一个不能改变的方面与技术有关,或者不把技术放在最重要的位置上。最近一段时期,总有一些热热闹闹的关于技术的话题,甚至有点甚嚣尘上的意味。每一个人都在谈技术,每一个人都说要把它作为战略重点来抓。但是,在雀巢公司这种事情是不会发生的。雀巢公司是关于人、产品、品牌的公司,如此而已。我们不希望让 IT 成为公司的主导,我们不是一个系统公司。我们利用技术创造更好的产品,这样我们就能更好的为顾客服务,我们是不会让技术牵着我们的鼻子走的。我们的公司是食品公司。“食品”这个词用德语说就是“生存手段”,这就是雀巢食品公司创建的基础,也是我们公司成功的原因,所以它也就成了我们必须首先考虑的因素。

我这么说并不是说我们忽视技术。可以说,我们是技术的先导,在人们甚至不知道电子商务的时候,我们就开始了电子商务,即 e-tailing。1994 年,我们成立了世界上第一个电子商务公司,其实,客户也只能借助实验性的交互电视系统,因为当时还没有网络,这个电子商务公司现在还在;而且,我们也是在一开始就进行 B2B(即企业与企业之间的电子商务)商务。我们是 B2B 的一个创建公司,其中还有可口可乐公司,以及许多其他美国大的公司。所以,您不能不说我们是技术的先锋,但是,我们却不以此而夸口、炫耀,我们只是把技术当作一个工具而已,而不是作为一个战略目标。我们希望人们谈论一些关于人、产品、以及我们如何发展并实现更好的为顾客服务的战略。

您看看我们现在所在的这座大楼。三年前,它是一座非常现代的大楼,但是,内部结构却是老式的,每个人都有一间单独的办公室。走在大楼里树起的墙之间,您看不到人们的身影,也看不到产品,一切都好像我们有什么东西要藏起来似的。

可是,我希望这座办公大楼能够体现我们的哲学,那就是“产品优良,以人为本”。我想让人们之间能够互相看到,我希望人与人之间能够谈论我们的产品和我们的客户。那么,我是怎么做的呢?我们把整个办公大楼设计成透明的:我们敲掉了所有的墙壁,安装上了玻璃,人们仍然在他们的办公室里办公,但是,每个人都能够看到其他人。我们开设了一个让人们能够相互交流的地方。在第六层楼,我们增设了一个永久产品展览厅,三个品尝厨房,一间员工们可以到那里聚会的咖啡屋。就是在今天,我还检验了一系列将于不久就会发放到欧洲市场的粥。

我们甚至还设计了类似顾客家庭房间的展厅。有类似年轻人的房间,可