

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW ON INTERVIEWS WITH CEOS

世界著名CEO访谈

寇国龙 王思瑶 张明燕 译

麻众志 校



驱动变革：访福特汽车公司雅克·纳塞尔
苏西·韦特劳弗

有效的授权：访AES公司罗杰·桑特和丹尼斯·巴基
苏西·韦特劳弗

释放学习的能量：访英国石油公司约翰·布朗
史蒂文·E·普罗克什

虚拟整合的力量：访戴尔电脑公司迈克尔·戴尔
琼·玛格丽塔

客户服务的竞争：

访英国航空公司科林·马歇尔爵士
史蒂文·E·普罗克什

求生之道：访自然保护组织约翰·桑西
艾丽斯·霍华德 琼·玛格丽塔

家族企业治理结构：

访芬兰克里斯特·奥斯龙
琼·玛格丽塔

直觉与冲突：访迪斯尼公司

迈克尔·艾思内尔
苏西·韦特劳弗

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
INTERVIEWS WITH
CEOS



世界著名CEO访谈

寇国龙 王思瑶 张明燕 译
麻众志 校

图书在版编目 (CIP) 数据

世界著名 CEO 访谈/寇国龙等译.
北京: 中国人民大学出版社, 2004
(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05764-0/F · 1827

I. 世…

II. 寇…

III. 企业家-生平事迹-世界

IV. K815.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 069423 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

世界著名 CEO 访谈

寇国龙 王思瑶 张明燕 译
麻众志 校

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)	010-62511239 (出版部)	
	010-82501766 (邮购部)	010-62514148 (门市部)	
	010-62515195 (发行公司)	010-62515275 (盗版举报)	
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	河南第一新华印刷厂		
开 本	889×1194 毫米 1/32	版 次	2004 年 8 月第 1 版
印 张	8.125 插页 7	印 次	2004 年 8 月第 1 次印刷
字 数	173 000	定 价	28.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》（Harvard Business Review, HBR），是哈佛商学院的标志性杂志，80 多年来，HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法，帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化，与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中，HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一，它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉，是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时，通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度，也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

3

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4 在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



译者前言

5

与其他媒体的编辑不同,《哈佛商业评论》的编辑都是知名的管理专家和咨询顾问。正因为如此,《哈佛商业评论》才能保证其在企业界和管理学界的权威地位,并被长期公认为全球一流 CEO 的高层论坛。本书收录了《哈佛商业评论》编辑采写的八篇访谈,采访对象都是近年来非常成功的著名企业的 CEO。在每篇访谈中,编辑的提问都准确地切入各企业的特色管理经验,然后完整地剖析每个管理问题的脉络,清晰呈现出各企业经营成功的关键。编辑们从不过多地关注细枝末节的轶闻琐事,而是紧紧围绕着各企业的管理实践,每篇文章都能引发读者结合自身经验的思考。在本书中,我们可以幸运地读到全球顶级企管编辑与顶级企业领袖之间的对话。

本书第 1 篇文章《驱动变革:访福特汽车公司



雅克·纳塞尔》是对福特公司的 CEO 纳塞尔先生的采访。纳塞尔主持推动了一项讲授计划，这成为福特公司成功转型的关键。福特的员工抛弃了地方主义和本位主义，用公司主人的思维模式去看待公司和本职工作，公司面貌焕然一新，重建了全球化时代的企业竞争力。在这篇访谈中，纳塞尔详细介绍了福特公司运用讲授计划的经验。

授权一直是近年来企管界的一个热门话题。在企业界，几乎所有的管理者都对授权又恨又爱，而企业员工却往往声称他们并未得到充分的授权。第 2 篇文章《有效的授权：访 AES 公司罗杰·桑特和丹尼斯·巴基》介绍了 AES 这个成功授权的典范。这家公司的董事长罗杰·桑特和 CEO 丹尼斯·巴基认为，“如果人人都得到授权，世界将会运转得更好”。在他们的领导下，AES 真正成为了一个员工主导型企业，每位员工都得到了超乎寻常的授权，成为一个个迷你 CEO。

BP 公司一直被广泛评价为最优秀的学习型企业。它认为自己成功的关键是比竞争对手更有效地利用知识。在第 3 篇文章《释放学习的能量：访英国石油公司约翰·布朗》中，BP 公司的首席执行官约翰·布朗介绍了如何创建学习型组织文化；如何使员工的工作与创造价值相联系；如何建成一个极度扁平、分权的组织；如何充分利用信息技术的成果，设计学习网络，从而鼓励人们分享知识。

在第 4 篇文章《虚拟整合的力量：访戴尔电脑



公司迈克尔·戴尔》中，迈克尔·戴尔详细地描述了他的公司是如何推动业务模式向着他所说的虚拟整合（virtual integration）的模式继续发展的。戴尔正在使用技术和信息把传统价值链上的供货商、制造商和消费者之间的界限变得模糊不清。

科林·马歇尔帮助英国航空公司在竞争非常激烈的服务产业里成为经营业绩最好的企业。第5篇文章《客户服务的竞争：访英国航空公司科林·马歇尔爵士》揭示了英航在客户服务方面的执著和与众不同。

作为非营利的自然保护组织的当家人，约翰·桑西明确阐明了其组织所遵循的原则。在桑西的领导下，自然保护组织发生了战略变革，它活跃的范围和领域也因此被大大拓宽了。我们在第6篇文章《求生之道：访自然保护组织约翰·桑西》中就可以看到桑西对非营利组织经营的崭新认识。

公司治理一直是全球管理学界和企业界普遍关注的话题，但家族企业公司治理方面的理论和文献非常鲜见。在第7篇文章《家族企业治理结构：访芬兰克里斯特·奥斯龙》中，奥斯龙带动家族重新认识自身的角色和价值，帮助家族成功转型的案例应该能带给我们很多启发。

迪斯尼总裁迈克尔·艾思内尔一直是全球最耀眼和最成功的CEO之一。在本书的最后一篇文章《直觉与冲突：访迪斯尼公司迈克尔·艾思内尔》中，他阐述了迪斯尼有助于创新的独特企业文化，



详细介绍了支撑他个人领导风格的四项原则。

本书的翻译是由几位朋友合作完成的。寇国龙完成了本书第 1、2 篇文章的初译，张明燕完成了第 3、4 篇文章的初译，王思瑶和林卫龙合作完成了第 5、6、7、8 篇文章的初译。全书最后由麻众志统一修改并审校。由于译校者水平有限，书中肯定会有译释不当之处，欢迎读者批评指正。(george_mzz@hotmail.com)



目 录

1 驱动变革：访福特汽车公司雅克·纳塞尔

苏西·韦特劳弗

/ 1

2 有效的授权：访AES公司罗杰·桑特和丹尼斯·巴基

苏西·韦特劳弗

/ 34

3 释放学习的能量：访英国石油公司约翰·布朗

史蒂文·E·普罗克什

/ 70

4 虚拟整合的力量：访戴尔电脑公司迈克尔·戴尔

琼·玛格丽塔

/ 110

5 客户服务的竞争：访英国航空公司科林·马歇尔爵士
史蒂文·E·普罗克什 / 140

6 求生之道：访自然保护组织约翰·桑西
艾丽斯·霍华德 琼·玛格丽塔 / 166

7 家族企业治理结构：访芬兰克里斯特·奥斯龙
琼·玛格丽塔 / 191

8 直觉与冲突：访迪斯尼公司迈克尔·艾思内尔
苏西·韦特劳弗 / 217

Interviews with CEOs

世界著名 CEO 访谈

1

驱动变革：访福特汽车公司 雅克·纳塞尔^①

苏西·韦特劳弗

① 原文发表于《哈佛商业评论》
1999 年 3/4 月号。重印号 99211。



作者简介

苏西·韦特劳弗 (Suzy Wetlaufer)

《哈佛商业评论》的高级执行编辑，是领导、团队和组织行为领域的专家。除本书收录的访谈之外，她还在《哈佛商业评论》上单独发表或与人合作发表了多篇文章，其中包括《CEO的领导方式》、《不是团队的团队》和《个性的疑问》。

内容提要

2

世界日新月异，而你的组织却墨守成规，这会引发什么情况？如果这个组织在 200 个国家中有 34 万名雇员，情况又会怎样？在这次采访中，福特汽车公司的新任首席执行官雅克·纳塞尔 (Jacques Nasser) 与 HBR 的高级编辑苏西·韦特劳弗谈论了纳塞尔面临的挑战，解释了他的公司是如何通过独特的讲授计划来应对这些挑战的。

纳塞尔说，福特公司从一开始就包括数十个分布广泛的部门和单位，它们有各自的“辖域” (fiefdom) 定式思维。这些辖域连信息都不共享，更不用说一些有创意的观点了。这种行为抑制了创造力的产生并使成本上升。

纳塞尔认为，今天的全球环境要求用一种新的、非常规的方式来进行商业运作。所以，福特公司发起了一场全方位的讲授活动，到年底这场活动将涉及福特公司的每个雇员。这个计划的目的是：帮助雇员像股东那样将公司作为一个整体来看待，并且也从全局角度出发开展工作。

这次活动的核心是**可讲授的见解** (teachable point of

view)，就是人们用文字形式记录下他们知道和信奉的商业成功要素，其中包括 5 部分。该活动的意义不仅仅是进行讨论并形成几个归档的文件，而是要在组织转型的过程中（不只限于福特公司）使这种做法成为一个强有力的工具。本章结尾附有对纳塞尔的采访评注，在该篇文章中福特公司的领导力专家和顾问诺埃尔·蒂奇（Noel Tichy）描述了“可讲授的见解”的大体框架，并探索了如何才能在转型公司中有效应用“可讲授的见解”。

雅克·纳塞尔是福特汽车公司的新任首席执行官，他在 1968 年以一名财务分析员的身份加盟福特澳大利亚公司。纳塞尔一家来自黎巴嫩，长期居住在墨尔本。纳塞尔在十几岁时就开始了商业生涯，他经营过一家自行车制造厂和一家迪斯科舞厅。纳塞尔的父亲是一个独立的商人，他很赞赏纳塞尔为创业而奋斗。然而，当纳塞尔决定加盟一个大型的、等级分明的制造厂时，他却很惊愕，问道：“为什么你想为其他人而不是为自己工作？”对他来说，商业的快乐来源于以企业主人的身份运营企业。

3

在加盟福特公司 31 年之后的今天，纳塞尔要求他的雇员也像他父亲那样看待商业——要他们理解只有把公司当成是自己的（实际上他们拥有公司 20% 的股份，从这个意义上讲，他们拥有公司），并且抱着这种想法来工作，商业的快乐和成功才会来临。换句话说，纳塞尔要他们接受资本市场的意见——像股东那样全面地看待公司。正如纳塞尔在采访中解释的那样，这对于福特公司来说是一种完全不同的思维模式。福特公司长期以来一直是作为高度独立的辖域的集合体来运作的，而这些独立的辖域是以职能差别或地区差别作为幌子的。“虽然这些辖域之间有可能产生冲突，但这种情

况并不总会发生，”纳塞尔说：“但是他们也并非真正关心发生在全局范围内的事。”他回想起两年前公司召开的一个有 200 名高级管理人员参加的会议。“他们对自己的部门发生的一切事情都知道，”纳塞尔说，“可是却没有人能说出公司的资产是多少，也没有人能确认福特公司的市盈率或经济增加值。”

4 由于董事会主席比尔·福特（Bill Ford）领导董事会工作，所以纳塞尔可以把全部精力投入到公司本身的领导工作中去。作为首席执行官，纳塞尔的惟一目标是用一种新的思维模式代替福特公司的辖域观念。这种思维模式即使不能取悦 21 世纪的消费者，也可以使他们感到满意，对于资本市场而言也是如此。但是如何实现这个转型呢？——尤其是对于一个在 200 个国家有超过 34 万名雇员的公司。纳塞尔的答案是用讲授的方法。作为福特公司领导层的一员，在过去的三年间纳塞尔一直关注着一项涉及福特公司 5.5 万名正式雇员的深入细致的和循序渐进式的讲授计划。作为这项计划的开始，公司的最高层领导者负责将福特的转型案例讲授给其直接下属。然后，这些下属在公司转型中又担任讲授者和领导者，负责向他们的直接下属传播福特如何转型及为什么转型的策略。

福特公司的变革计划建立在讲授的基础上，不过它避开了传统的教室授课模式。福特公司的讲授是通过多方面展开的，其中包括小组讨论公司战略和竞争、如何节约社区服务成本，以及开展三百六十度反馈。这次活动的核心是一个为期三天的实践性讨论会，会上布置了一项作业，让“学生们”证明他们已经理解了福特公司新的思维模式：他们必须在 100 天内找到一种能从财务上显著节约成本或增加收益的方法。