

《商业周刊》·案例精析系列

Mc
Graw
Hill Education

BusinessWeek

美国《商业周刊》 著 顾洁 译 王茁 校



LEADERSHIP POWER PLAYS
HOW THE WORLD'S MOST POWERFUL EXECUTIVES REACH THE TOP OF THEIR GAME

向顶尖CEO 学领导力



跟着美国《商业周刊》的专业笔触，
学习知名企业家的制胜领导，
打造属于你的成功企业！

清华大学出版社

《商业周刊》·案例精析系列

BusinessWeek

美国《商业周刊》 著 顾洁 译 王茁 校



LEADERSHIP POWER PLAYS

HOW THE WORLD'S MOST POWERFUL EXECUTIVES REACH THE TOP OF THEIR GAME

向顶尖CEO 学领导力

跟着美国《商业周刊》的专业笔触，
学习知名企业家的制胜领导，
打造属于你的成功企业！

清华大学出版社
北 京

BusinessWeek

Leadership Power Plays: How the World's Most Powerful Executives Reach the Top of Their Game

EISBN: 978-0-07-147559-4

Copyright © 2007 by The McGraw-Hill Companies, Inc.

Original language published by The McGraw-Hill Companies, Inc. All rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by Tsinghua University Press under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权清华大学出版社在中华人民共和国境内(不包括中国香港、澳门特别行政区和中国台湾地区)独家出版发行。未经许可之出口视为违反著作权法,将受法律之制裁。未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

北京市版权局著作权合同登记号 图字:01-2008-2897

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

向顶尖 CEO 学领导力/美国《商业周刊》著;顾洁译;王茁校. —北京:清华大学出版社,2008.6
(《商业周刊》案例精析系列)

书名原文:Leadership Power Plays: How the World's Most Powerful Executives Reach the Top of Their Game

ISBN 978-7-302-18004-3

I.向… II.①美… ②顾… ③王… III.企业领导学 IV.F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 094506 号

责任编辑:陈莉

封面设计:周周设计局

版式设计:孔祥丰

责任校对:胡雁翎

责任印制:何芊

出版发行:清华大学出版社

地址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮编:100084

社总机:010-62770175

邮购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印刷者:清华大学印刷厂

装订者:北京市密云县京文制本装订厂

经销:全国新华书店

开本:169×230 印张:16.75 字数:214 千字

版次:2008 年 6 月第 1 版 印次:2008 年 6 月第 1 次印刷

印数:1~8000

定价:35.00 元

本书如存在文字不清、漏印、缺页、倒页、脱页等印装质量问题,请与清华大学出版社出版部联系调换。联系电话:(010)62770177 转 3103 产品编号:028688-01

前言

我们每天都有机会跟像你一样认真的商业领域里的人士交谈。从这些交谈中，我们发现，人们对于那些准确的、可靠的、值得你们追随的不偏不倚的新闻、信息和洞察有着很大的需求。这也就是《商业周刊》这份杂志为人们所推崇的地方，而我们也总是兢兢业业，希望能越做越好。

我们的“《商业周刊》案例精析系列”把这一切推向了一个新的高度。在与麦格劳-希尔专业书出版部门的合作中，我们通过对商业世界中最杰出的领导者、策略家和市场营销专家进行分析，从而发现供你在自己的实践中使用的最佳实践和最优创意。每一章都是来自于《商业周刊》的案例研究，“最佳实践”部分强调案例中的核心学习点，“强力行动”（你可以根据自己的实际情况改造和利用的、实践性很强的战略手段），还有“新起点”部分提供的策略可以帮助你着眼于成功经验，并且将最佳实践付诸行动。另外，你还可以通过 Businessweek.com/powerplays 的网址下载案例展示以及利用其他一些网上功能，让你与同事和团队共享，并且通过头脑风暴会构想新的概念和策略。

本书中所介绍的企业领导人都曾经面临过难以逾越的挑战。从创始人比尔·盖茨那里接过接力棒的斯蒂夫·鲍尔默重新归整了微软的企业文化，并在微软和客户之间搭建起了新的桥梁。UTC 公司的乔治·大卫把着眼点放在对于基础制造流程的不断改进，从而让这个工业巨头成为组成

道·琼斯工业指数的 30 个公司中的佼佼者。在 Wipro 公司，库瑞恩面临着对众多业务流程进行精简操作的艰难挑战。在宝洁公司，阿兰·雷夫利通过提升客户体验，将公司未来的任务确定为“创造并发展品牌”，因而重新塑造了这个消费品巨头。雅虎的特里·塞梅尔推动了令人瞩目的转变，改变公司文化，争取更多的新业务市场。在日产，卡洛斯·戈恩突出的严厉作风和推动成功产品方面的技能让公司利润大幅度上升，从而成为汽车行业一颗最亮的新星。米勒酿酒公司的诺曼·阿达米证明，一个富有个人魅力的领导人可以激励一支沉迷于过去的辉煌的队伍，成功地扭转公司的形象。Genetech 公司 CEO 阿瑟·莱文森所展示出来的奇特的个性让他能够把希望寄托在那些经受得住长时间考验的药品上。而御手洗富士夫，他的管理信条被世人称为“御手洗方式”，使得佳能成为日本少有的几个不断成功的公司。

我们同时也向你讲述了那些令人难以忘怀的发生在个人身上的故事：杰米·霍顿放弃了退休生活，重新回到纽约的康宁小镇上拯救自己的家族企业康宁。霍华德·所罗门在与儿子安德鲁一起与严重的抑郁症进行抗争的同时让佛雷斯特医药公司获得了全新的转变。迪克·帕森斯不露声色但是非常稳固地对美国在线时代华纳公司进行权力整合，安迪·斯特恩应对劳工运动、整合多个小而低效的工会。

本书也关注企业领导力的最本质的理论。今天的领导者们将能够从彼得·德鲁克这位能够经得起时间考验的“领导力发明者”那里学到管理智慧。要打造一个稳固的能够长期发展的公司，长时间地超越竞争对手，创造长时间、超过同行企业的骄人绩效，应对企业和行业所面临的挑战，领导者们究竟需要掌握什么样的能力？毋庸置疑，杰克·韦尔奇在 GE 的记录以及他 20 多年的 CEO 生涯向我们展示了什么叫做卓越，他为 GE 创造

了 4000 亿的市值，创造了一个领导人培训基地。该书就是以对韦尔奇如何管理 GE 的经典的高瞻远瞩式的观察而开始的。

关于这些案例，需要注意的是，它们都来自于《商业周刊》的及时跟踪式报导，因此是“对当时事实的体现”。我们努力提供及时的更新，不过因为这是新闻报道，因此这些当初写成的故事中所涉及的有些人物及情况现在可能已经有了变化。但是，我们深信每一个案例中的“强力行动”仍然经得起时间的考验，并且能够提供有益的经验教训，尽管可能看上去有些“后见之明”。

但是，来自上述这些人的经验只是你自己的“强力行动”的构成材料而已——是你星期一早晨在新的起点上能够用得上的主意。

《商业周刊》的众多同事给了这本书很多宝贵的意见，并提供了不少案例研究，他们是：约翰·A·伯恩(Jonh A.Byrne)、杰·格林(Jay Greene)、斯蒂夫·汉姆(Steve Hamm)、吉姆·克斯泰特(Jim Kerstetter)、黛安·布拉迪(Diane Brady)、罗伯特·伯纳(Robert Berner)、布莱恩·布莱姆纳(Brian Bremner)、盖儿·爱德蒙森(Gail Edmondson)、彻斯特·道森(Chester Dawson)、安德瑞恩·卡特(Adrienne Carter)、戴维·韦尔奇(David Welch)、凯瑟琳·柯尔文(Kathleen Kerwin)、安东尼·边柯(Anthony Bianco)、汤姆·罗瑞(Tom Lowry)、爱伦·伯恩斯坦(Aaron Bernstein)、威廉·希蒙斯(William C.Symonds)、苏珊·波菲尔德(Susan Berfield)、本·埃尔金(Ben Elgin)、罗纳德·格鲁佛(RonaldGrover)、阿莲·维恩特劳伯(Arlene Weintraub)，还有去世了的爱瑞恩·库尼(Irene Kunii)。卡莉斯塔·张(Callista Chen)为本书提供了极富价值的编辑评注。弗兰克·科莫斯(Frank Comes)、乔伊斯·巴尔纳森(Joyce Barnathan)、克里斯汀·萨默森(Christine Summerson)和鲍勃·道灵(Bob Dowling)与我们

的兄弟公司——麦格劳-希尔公司的菲力普·鲁珀尔(Philip Ruppel)、莉莎·鲁文(Lisa Lewin)、玛丽·格兰(Mary Glenn)、赫伯·沙夫纳(Herb Schaffner)以及爱德·楚帕(Ed Chupak)一起开发了这一套丛书。还要特别感谢鲁斯·马尼诺(Ruth Mannino)对设计和编辑制作的杰出指导。

斯蒂芬·J.阿德勒

(Stephen J. Adler)

《商业周刊》主编

目 录

第 1 章 杰克·韦尔奇：如何管理 GE	1
小公司特色	3
你最重要	4
激情和人格魅力	7
言行一致	9
质量倡议	12
经验展示与推广	13
激励和推动	16
伟大的沟通者	17
不说废话的主管	18
萝卜和大棒	19
大范围的奖励	21
决策果敢	21
优异的人才	24
关注人才	25
E 的 4 次方	26
了解员工，向员工学习	28
结局	29

第 2 章 斯蒂夫·鲍尔默：重塑微软	33
后愿景制定者	35
充分发挥潜能	36
新的公司准则	37
在流程和创新之间获得平衡	39
权力挣扎	42
重新装备	43
设定切实可行的目标	44
友好的表示	47
第 3 章 乔治·大卫：UTC 的低调 CEO	51
在各种对立面中获得平衡	53
比韦尔奇更谦虚	54
让公司的大型集团模式卓有成效	55
在削减成本的同时保护创新	57
为市场变迁时刻做好准备	58
全球经济共同体的现实	60
对员工的承诺	61
向日本学习	63
快速进入市场	65
第 4 章 阿兰·雷夫利：革新宝洁	69
专心致志培育人才	71
消费者的真正需求	71
风格至关重要	73
重塑宝洁形象	74

只做最擅长的事	75
与时俱进, 坚守阵地	76
时刻牢记自己的目标	78
问恰当的问题	79
教练式的领导者	81
让文化成为资产的一部分	83
第 5 章 卡洛斯·戈恩: 日产的老板	87
明星魅力	89
经营业绩永远是最关键的	89
计划、执行和聚焦	91
无与伦比的速度	92
保持转变	93
知道什么时候应该适可而止	96
第 6 章 诺曼·阿达米: 米勒啤酒的诺曼时代	101
对产品充满激情	103
会议地点	103
文化的变迁	104
如何对付鳄鱼	106
喉咙份额	109
本地思维	110
第 7 章 迪克·帕森斯: 拯救美国在线时代华纳	113
重新树立可信度	115
不用大手术	116

生存下来就是胜利	117
不畏惧压力	118
激发自信心	120
自我警醒	121
不可替代性	122
忠诚和个人利益	125
在惊涛骇浪中穿行	126
直面挑战	128
削减债务	129
感知才是现实	130
第 8 章 安迪·斯特恩：他能拯救工会吗	133
革命式的斗争	135
急迫感	136
找到一个全新的使命	138
改变经营方式	140
建立自己的根基	141
会员量是关键	142
领导风格	144
劣根性	145
第 9 章 杰米·霍顿：把康宁从灾难边缘拉回	149
面对崩溃	151
“我们终将成功”	152
可观的投资	153
培养接班人	154

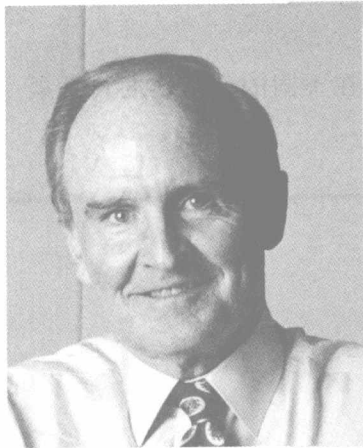
为公众服务的心愿	155
精心挑选的接班人	156
管理者，请把你自己惹出的麻烦清理干净	157
企业分类	159
时刻注意市场需求	160
第 10 章 T.K. 库瑞恩：Wipro 学习丰田经验	165
所有规则都需要遵守	167
把丰田作为学习的榜样	168
可见的高效	169
持续改进	170
一路传播	171
每日检查	172
第 11 章 霍华德·所罗门：把福雷斯特医药公司看成是个人的事情	175
当 CEO 自己的亲人变成顾客	177
全然不同的公司	178
勇于接受批评	179
人人熟知的家庭秘密	180
新市场，新品牌建设，新利润	181
可容忍性	183
抑郁的特征	183
全身心的投入和承诺	185
新产品的第一次收获	186
认同市场现实情况	187
第 12 章 特里·塞梅尔：雅虎的第二幕	191
新的准则	193

重塑文化	194
让观望者成为顾客	195
来自竞争对手的挑战	196
不分散注意力	198
获得人们的尊重	200
不打无准备之仗	201
以创新为目标	203
第 13 章 阿瑟·莱文森：Genetech 的药师	209
实现承诺	211
医药界的中彩者	211
在产品研发和市场销售之间获得平衡	213
对业务的激情	214
找到更好的方法	215
创造性的想法和执行	216
“未来的路将会更难”	218
第 14 章 御手洗富士夫：让佳能重放光芒	223
东西方风格	225
用命令和决策营造共识	226
为佳能找到灵感	226
结交导师	227
降低成本与创新有机结合	229
最新消息	230
趋势 管理学创始人：为什么彼得·德鲁克的理论依然具有深刻影响？	233
作者简介	247

第 1 章

杰克·韦尔奇： 如何管理 GE

卓越领导者



通用电气公司已经成了行业的领袖，但是杰克·韦尔奇(Jack Welch)似乎仍然不肯停下来歇一下。他是如何引领这个公司获得如此成就的呢？这个极富个人魅力、极具竞争精神的 CEO 对公司的人力资源进行了大量的投入，让手下的员工具备各种才能，并且动力十足，紧紧跟着自己所在的团队。

最佳实践

- 在这个全球最庞大、最为多种经营的企业灌输小企业特色。
 - 对于那些已经站在职业顶峰、非常成功的员工，仍然需要不断地激励他们。
 - 扶植、激励和挑战每一个员工，在每一层级都强调充分诚信，从而鼓励一种珍视每一个员工的企业文化。
 - 利用有差异的奖励制度来激发人们的行为。奖金和加薪可不能像牙齿保护计划那么容易预测。
 - 鼓励经理人“展示并告知”，从而能够在不同的部门之间传播最佳实践。
-

小公司特色

一大早，杰克·韦尔奇就从纽约搭乘直升飞机来到通用电气公司位于哈得逊河岸克洛顿的培训中心。他径直来到光线明亮的多功能多层演讲大厅，脱下他的蓝色外套，挂在旋转椅上。

这一次面对面，并不是与一个打造了全球最有价值的公司的闻名世界的董事会主席和首席执行官，而是更像与韦尔奇教授面对面。他来这里，是为那些参加为期三周的发展培训课程的 71 个高级管理人授课的。

韦尔奇深邃的蓝色双眼扫视着整个会议室，人们屏息静气，鸦雀无声。他倒是很少表现得像个大学教授。矮壮的身材，肌肉发达，5 英尺 8 英寸的个头，苍白的面容，浓重的波士顿口音，这个 62 岁的秃顶老儿看上去听上去倒更像是在火炬山开公交车的司机。他并不是来向一群毕恭毕敬的人进行独白。

在将近 4 个小时的时间里，他聆听、宣讲、引导或者提问。而台下的经理们则不停地互动。他们抱怨说，尽管公司总是强调说管理需要着眼于长期目标，但是他们自己却永远处于要产生短期效益的压力之下。他们说，尽管韦尔奇宣称要在公司内部“共享最佳实践”和“无边界行为”，但是他们却依然丧失了很多在横跨 GE 整个公司网络的不同部门之间进行交互学习和销售的好机会。有些人担心说，公司所推广的庞大的六西格玛运动，这个美国企业历史上最大的质量控制活动，正在容忍官僚主义偷偷地溜回 GE 公司。

手中拿着一瓶水，韦尔奇边踱着步，边充满激情地回击每一个问题。

“如果你不能产生短期效益，那么你就不能获得长期的发展，”他的语气平平。“每一个人都能做到获得短期效益。每一个人都能获得长期发展。

但是，管理就是要做到如何让这两者获得有效的平衡。”

“我好像闻到有人在抽烟，”他用玩笑来回击关于 GE 内部缺少协作共赢的抱怨。“我们大家可都吸到二手烟了。”

关于六西格玛的问题，韦尔奇反击到：“如果我们真能从中获得有利的结果，那么就算是带来了一些官僚主义倾向，我也不会就此罢手。如果这件事让你这么不安，你可以喊出来，踢两下，骂几声，打破它。”

就是在这间教室，在过去的 17 年间，韦尔奇已经给不下 15 000 名公司管理人员和经理们上了 250 多堂课，就是在这里，人们见到了一些平常见不到的东西。在这里，这个 GE 公司传奇般的董事会主席，这个为了达到目的誓不罢休的辣手老板，变成了凡人。他有些口吃，这个打小儿落下的毛病，现在让他看上去有些不寻常地脆弱。在这里，学生们看到了一个真实完整的杰克：他没有显赫的出身，只是一个普通的工人家庭的孩子，但他又是一个管理学理论家、战略思想家、商业教授和达到顶峰的企业经营偶像。没有人在离开这个教室的时候，内心不受到震动。

你最重要

强力行动

韦尔奇所做的每一件事都是为了向他的下属强调一个关键的信息：你最重要。他耗费了无数的时间来激励人们进行有效的辩论，他向人们展示说，GE，特别是他自己，会铭记每个员工的贡献。