



CEO

职业经理人

企业领袖与管理精英

Professional Executives • 杨大跃 著 •

中国发展出版社



职业经理人

企业领袖与管理精英

Professional Executives

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

职业经理人：企业领袖与管理精英 / 杨大跃著.

北京：中国发展出版社，2003.8

ISBN 7-80087-660-8

I. 职... II. 杨... III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 034672 号

书 名：职业经理人：企业领袖与管理精英

著作责任者：杨大跃

出版发行：中国发展出版社

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号 100035)

标准书号：ISBN 7-80087-660-8 / F·417

经 销 者：各地新华书店

印 刷 者：北京新华印刷厂

开 本：880×1230mm 1/32

印 张：8.5

字 数：159 千字

版 次：2003 年 8 月第 1 版

印 次：2003 年 8 月第 1 次印刷

印 数：1—6000 册

定 价：18.00 元

联系电话：(010) 66187126 66187127

购书热线：(010) 66180772 66180781

网 址：<http://www.developpress.com.cn>

电子邮件：fazhan@dre.gov.cn

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页，请向发行部调换

前言

在我们这个英雄辈出的“数字时代”，“网络经济”泡沫的破裂和电信市场的萎缩，使得“数字英雄”们头上的光环顿时消失。随着 2001 年 6 月中国新浪网公司 CEO 王志东的离开“新浪”和大批网络公司的倒闭，随着欧美电信市场的低靡，特别是美国朗讯公司、摩托罗拉公司和英国马可尼等公司经营亏损、大肆裁员和出售资产，以及 2002 年初美国环球通讯公司（Global Crossing）、美国世界通信公司（WorldCom）和英国 NTL（光缆）公司的破产，以及美国几大上市公司财务丑闻的频频披露，人们在惊讶之余不得不认真地思考到底谁是真正帮助企业生存和发展的英雄？是创业者，是企业家，是风险投资家，还是职业经理人？

谈起职业经理人，不仅很多在计划经济时代生存的大陆中国人对这一职业比较陌生或模糊，即使是今天追求时尚的年轻一代，恐怕对职业经理人在企业中的职能、对企业生死存亡所起的作用和对社会的贡献也说不太清楚。尽管他们许多人一跨出学校大门、走上社会时便会自觉或不自觉地要面临是否要走职业经理人道路的问题。

“经理人”已成为我们当今生活中使用频率最高的词语之一。“某某经理”或“某总（总经理）”这种头衔已被人们作

为尊贵之称并在社会上广为使用。但是，很多拥有“经理”头衔的人并不一定在从事职业经理人的职业。

按照传统的定义，企业中的人被分为“经理人”和“非经理人”（例如专业人员）。

皮特·德鲁克（Peter F. Drucker，西方现代管理鼻祖之一）认为，在管理的早期历史中，“经理人”被定义为“对其他人的工作负有责任的人”，即“上司”。

“非经理人”则是指各种专业人员（以个人方式作出贡献的人），如：高级工程师、高级成本会计师、组织规划师、负责制定和保持公司产品质量标准的人等；另外还有工人和其他文书人员，即“下属”。

随着时代的发展，这种定义显然无法满足今天的现实。因为在实际情况下，传统定义中的“经理人”虽然是“上司”，但有时也得被编排在某一个特定的团队之中。传统定义中的非经理人（如专业人员）成了团队的领导人，而传统定义中的“经理人”在团队中反而成了一名配角。

那么，经理人的新定义是什么，谁是职业经理人，何为职业经理人的素质，为什么在市场经济社会里职业经理人会成为一个对企业命运、对社会经济的发展有着举足轻重的阶层，职业经理人有何“魔法”能使企业起死回生？职业经理人与商业领袖有何关系？他们对现代企业管理有何贡献？为什么高级职业经理人的职位，像 CEO、COO、CFO、VP、GM 类如此吸引人？职业经理人的薪金和福利为何比一般员工高出几个、几十个、几百个数量级？为何猎头公司专靠挖职业

经理人“吃饭”？职业经理人是如何跳槽的？从 MBA 到职业经理人的路有多远？职业经理人有何痛苦和烦恼？何为职业经理人的职业病？年收入百万的“金领职业经理人”为何辞职从零开始创业？中国加入 WTO 后，职业经理人是否会成为国有企业在人才市场上被争夺的对象？等等。

对于所有这些问题，读者将会在本书中找到答案。

本书的读者群可以是职业经理人、企业或组织的各级高级管理人员、国企和私企的老板、即将走上职业经理人道路的各类“高级打工仔”、外企白领、MBA 们和在校有志未来从事企业管理的大学生或研究生等。

杨大跃

2003 年 4 月于北京

目 录

前言	1
1 引子	1
1.1 “打工皇帝”	
1.2 “准职业经理人”	
2 从摩托罗拉（中国）公司开始	4
2.1 对职业经理人的朦胧理解	
2.2 传统定义：“经理人”与“非经理人”	
2.3 新定义：“管理集团”中的“管理者”	
2.4 企业何时需要职业经理人	
3 谁是真正的职业经理人	16
3.1 “近代拿破仑”和“降低成本杀手”	
3.2 “中子杰克”	
3.3 “外来的和尚”与“空降兵”	
3.4 “外行” CEO	
3.5 “白领” ≠ 职业经理人	

- 3.6 创业者 $\neq$ 职业经理人
- 3.7 MBA $\neq$ 职业经理人
- 3.8 专业人才 $\neq$ 职业经理人

4 传统管理理念所面临的挑战 49

- 4.1 困惑：中国大陆经理人的名片
- 4.2 思考：“又红又专”的新概念
- 4.3 怀疑：CEO 不符合中国国情？
- 4.4 探讨：公司治理模式与国际会计标准
- 4.5 利益：职业经理人与 MBO

5 职业经理人必备的素质 68

- 5.1 诚实、责任感和信守诺言
- 5.2 企业信誉与职业经理人道德
- 5.3 职业训练和传奇经历
- 5.4 领导素质、领导艺术和管理技巧
- 5.5 心理成熟度：经得起惊涛骇浪
- 5.6 勇敢跳槽：寻找双赢的“天堂”
- 5.7 终身学习

6 职业经理人手中的“魔法” 108

- 6.1 “请教教我们如何盈利”
- 6.2 企业文化与价值观的“传教士”
- 6.3 “布道术”：沟通、授权、激励
- 6.4 战略管理
- 6.5 人力资源管理
- 6.6 职业经理人手中的金刚钻

- 6.7 精通管理科学的“三字经”
- 6.8 裁员——企业降低成本的“灵丹妙药”?

7 职业经理人的“魅力” 156

- 7.1 CEO 的薪酬和福利
- 7.2 耀眼的 CXO 官衔
- 7.3 责任感与成功感
- 7.4 职业刺激性
- 7.5 “神奇教练”

8 职业经理人的教练 175

- 8.1 经理人教练行业
- 8.2 聘请经理人教练的危险

9 职业经理人的艰辛道路 181

- 9.1 风险与艰辛
- 9.2 资本意志的牺牲品
- 9.3 高层权力之争与“帮派”
- 9.4 企业的人事纷争和“小集团”
- 9.5 “水土流失”与“水土不服”
- 9.6 心理压力与职业病
- 9.7 被迫跳槽或离职

10 猎头公司与职业经理人 208

- 10.1 第一次被“猎”的感觉
- 10.2 国内外猎头公司的成功案例
- 10.3 “狩猎”过程认真严谨

- 10.4 猎头公司如何收费?
- 10.5 “猎头”的背景亦精彩

11 职业经理人的创业之道 219

- 11.1 从零做起
- 11.2 自我实现

12 全球一体化与职业经理人 224

- 12.1 国际职业经理人
- 12.2 中国市场高级人才走向分析
- 12.3 国际化人才与人才本土化

后记 239

参考文献 246

1 引 子

纽约、伦敦、香港有许多被称为“打工皇帝”的人，“皇帝”仅仅是指对他们收入的描述，“打工”才是他们的身份定语。

1.1 “打工皇帝”

关于职业经理人的定义，仁者见仁，智者见智。

有人说，职业经理人就是企业中的“高级打工仔”，或者说好听点叫“打工皇帝”。作者认为，这两种叫法都有所欠缺。因为“高级打工仔”再高级，但还是没有重大决策权。“打工皇帝”听起来高高在上，但这种“皇帝”却不是企业的主人。若“皇帝”们不能让公司的真正主人满意的话，“打工皇帝”随时都会被“炒鱿鱼”。

作者在外企工作了十几年，也曾经被别人称过“打工皇帝”。1999年3月26日的中国青年报《京萃周刊》在“打工皇帝”栏目中以《实力是最好的跳板》为标题将作者报道了一番。记者张晋在开栏语中这样写到：

姑且让我们把人的职业形态粗分为两大类：打工和自己

做老板。很难说哪种方式的人生更辉煌，因为打工虽说最终不是自己说了算，但“打”到相当层次，却也可以踌躇满志、左右逢源。我们把这样的人叫“打工皇帝”，如本文的主人公杨大跃先生。

作者当时在摩托罗拉（中国）公司移动通信网络部任高级经理。今天，外企中“高级打工仔”比比皆是，但打到相当层次的“打工皇帝”却不多。不过，这些人已经形成了一个阶层。

作者认为，无论是“高级打工仔”，还是“打工皇帝”，还都不是真正的职业经理人。

1.2 “准职业经理人”

002

职业
经理
人

几年前，在中国的国有企业中，特别是在大型国有企业中，几乎没有职业经理人的影子。虽然中国于2001年12月11日正式加入WTO，但是在计划经济下形成的国有企业的领导任命制，产权、股权、经营权不清，激励体系不完善等问题还远远没有得到解决。作者把这三大问题称为导致缺乏职业经理人生存“土壤”的基本问题。当然，也有例外，自称学了十几年生物、在亚信创过业后来被中国网通请来当CEO的田溯宁先生在中国电信被拆分之前可能是国有企业中惟一称得上是真正的职业经理人的的人。

在中国，搞房地产的万科集团董事长王石先生认为自己是个“职业经理人”。做贸易起家的王石先生还把从万科走出

的中国房地产领军人物冯仑和潘石屹先生也划入“职业经理人”的行列。前者是万通集团董事局主席，后者则是红石实业公司董事长。在作者看来，王石、冯仑和潘石屹先生都不是职业经理人，而是创业家或企业家。他们自己创业，当自己的企业“盘子”大了以后，设法拥有对自己公司的绝对控股权。他们既当大股东又参与公司经营，扮演这样职能的企业家顶多只能是个“准职业经理人”。在中国和欧美，这类准职业经理人还不少。例如——

- | | |
|-----------------|--------------------------|
| ● 黄宏生 | 创维集团董事长 |
| ● 丁 亮 | 创智公司董事长 |
| ● 吴 力 | 和光商务电子董事长 |
| ● 侯为贵 | 中兴通讯公司总裁 |
| ● 吴 鹰 | UT 斯达康公司副董事长 |
| ● 王家廉 | 前美国 CA(冠群)软件公司董事长 |
| ● Larry Ellison | 美国 Oracle(甲骨文)公司董事长兼 CEO |

引

子

003

联想集团的董事长柳传志先生没有把自己和其接班人杨元庆列入职业经理人的行列^①。柳传志先生认为联想的公司治理和激励体系还不成熟，还不具备引入职业经理人的条件。作者认为，杨元庆是联想集团的创业者之一，并不是联想集团按职业经理人的选拔条件选聘的企业经营承包者。因此，杨元庆先生也可归类为准职业经理人。

① IT 工具, 21 世纪经济报道, 2001-12-31

2 从摩托罗拉（中国）公司开始

2.1 对职业经理人的朦胧理解

作者刚进入外企时，一直对职业经理人的认识处于朦胧状态。直到 1995 年 10 月，在美国亚特兰大摩托罗拉公司南美总部工作了两个月回国后，才对职业经理人有了一个比较清晰的认识。

作者于 1993 年元月加入摩托罗拉（中国）公司，并担任移动通信网络事业部工程部经理。当年第一件使作者震动很大的事就是：摩托罗拉公司 CEO 乔治·费什（George Fisher）先生跳槽到美国柯达（Eastman Kodak）公司出任 CEO。当时，费什先生在美国是个很有影响的 CEO。这位职业经理人的跳槽在美国媒体引起不小的波澜。作者细读过这位 CEO 发给全球摩托罗拉员工的告别书。读后，心情格外激动。乔治·费什的管理理念、领导艺术以及告别书的文笔和情感至今令作者难以忘怀。

第二件使作者震动很大的事是作者的顶头上司、原摩托罗拉公司副总裁兼中国公司副总经理、不到 60 岁的英国人约翰·雷诺兹（John Reynolds）的提前“退休”。

雷诺兹先生是个相当不错的老板。说雷诺兹先生不错并不是因为他将作者招进摩托罗拉公司（只经过一轮面试）。1993年，雷诺兹先生被公司总部派到中国负责组建摩托罗拉公司在中国的网络事业部的售后服务体系（4个部门）。他为人正直、讲信誉、守诺言。除了其具有英国绅士风度和有十几年摩托罗拉公司工作的经验外，最令作者惊讶的是其管理技巧和领导艺术，其充分授权和教练式的管理风格使中国本地的经理们耳目一新。

不过，不到一年的时间，公司在雷诺兹先生头上安排了一位级别比他低和年龄比他小的上司（一位刚从其他公司“跳槽”到摩托罗拉公司的美国人，其使命是负责组建在中国的市场和销售部门）。这件事令很多人当时无法理解。在随后的几年里，作者能隐隐约约地感觉到雷诺兹先生与他的新上司还是有一定程度摩擦的。

这种摩擦的起因就是“一山不容二虎”。到1995年年底，约翰·雷诺兹结束了他在中国的三年任期，定居到美国的佛罗里达州，从此结束了他的职业经理人的生涯。离开摩托罗拉公司后，雷诺兹先生在美国佛罗里达州过起了住着大 House（别墅）、钓鱼和进行日光浴的生活。

据说雷诺兹先生当时要么领一笔数额可观的离职费和退休金（其实，他还不到退休年龄）退休，并在两年内不能为竞争对手工作；要么可以离开公司，但估计什么也得不到。这或许就是一个典型职业经理人的经历。

2.2 传统定义：“经理人”与“非经理人”

皮特·德鲁克认为，在管理的早期历史中，“经理人”被定义为“对其他人的工作负有责任的人”，即“上司”；“非经理人”则是指各种专业人员（以个人方式作出贡献的人），如：高级工程师、高级成本会计师、组织规划师、负责制定和保持公司产品质量标准的人等；另外还有工人和其他文书人员，即“下属”。

随着时代的发展，这种定义显然无法满足今天的现实。因为在实际情况下，传统定义中的“经理人”虽然是“上司”，但有时也得编排在某一个特定的团队之中。传统定义中的非经理人（如专业人员）成了团队的领导人，而传统定义中的“经理人”在团队中反而成了一名配角。

许多高级“专业人员”以个人方式对企业或组织作贡献并跻身于管理世界。但他们的管理世界却被分成了两半：一半是“做自己的工作”的经理人，另一半是“管理他人工作”的经理人。如果没有“平行阶梯”的制度，这些高级“专业人员”将会在企业或组织中活得很累（对于这种现实，今天在中国的国有企业中尤其突出）。这种划分的结果，强调的仍是权力和职务而不是对贡献的责任。同样，在日本的企业中，很多高级专业人员为了跻身于管理层，却违心地丢掉自己的专业，最终还是没有能进入职业经理人的行列。

2.3 新定义：“管理集团”中的“管理者”

在确定一个企业或组织中负有管理责任的人时，较为恰当的是强调指出其首要标志不是对人的指挥，而是对贡献的负责。明确的标志和组织的原则应是职能而不是权力。

通常把一个由“在企业或组织中负有管理责任的人”组成的集团叫“管理集团”。在管理集团中，有的人的职能是传统意义上的管理职能，即对其他人的工作负有责任；另有些人承担一些特殊的工作（专业）而并不承担对其他人的工作的责任；第三种人的工作有些模糊不清并处于两者之间，其职务或者是团队负责人（Team Leader）或任临时小组的组长（Group Leader）。

针对这种现实，皮特·德鲁克建议把管理集团中的所有成员都叫做管理者（Executive），而在整个组织中只有四个级别：

- 初级管理者
- 管理者
- 高级管理者
- 公司管理者

于是我们就有了一个包括管理职位和非管理职位两者在内的级别制度。这一制度为企业或组织建立“平行阶梯”打下了坚实的基础。然而，德鲁克先生所指的公司管理者就是早期职业经理人的模型。