



TOP CEO'S LEADING ART

顶级总裁如何管人

48位超级CEO的用人之道

吴必达 / 编著



企业管理出版社



顶级总裁如何管人

吴必达/编著

企业管理出版社

图书在版编目(CIP)数据

顶级总裁如何管人:48位跨国公司总裁的用人之道/
吴必达编著. —北京:企业管理出版社,2002.3
ISBN 7-80147-653-0

I. 顶… II. 吴… III. 跨国公司-企业管理:人
事管理-经验-世界 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 010755 号

书 名:顶级总裁如何管人

作 者:吴必达

责任编辑:华 瑞

技术编辑:申羽中

书 号:ISBN 7-80147-653-0/F·651

出版发行:企业管理出版社

地 址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

网 址:<http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

电 话:出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

电子信箱:80147@sina.com emph1979@yahoo.com

印 刷:北京地质印刷厂

经 销:新华书店

规 格:850 毫米×1168 毫米 32 开本 18 印张 350 千字

版 次:2002 年 4 月第 1 版 2002 年 4 月第 1 次印刷

定 价:30.00 元

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换

前 言

从雷蒙德·克罗克到比尔·盖茨，从松下幸之助到吉田忠雄，从李嘉诚、王永庆到张瑞敏、张朝阳……从工业社会的制造商到知识经济时代的网络英雄，本书力图重点展示这些“顶级企业家”的领导艺术，并从中挖掘与之相关的领导方法、管理思想，乃至人生谋略。而这些，正是中国的企业界所需要的。

企业家创造财富，同时企业家也是社会的财富；优秀的企业家不仅引领一个企业发展壮大，同时优秀企业家群体也能引领整个社会走向繁荣；顶级企业家为世界留下的除了有形的资产以外，还有无形的财富，那就是由智慧、人格、品德所组成的企业家精神。18世纪以来，与工业社会同时诞生的企业家文化历经200年岁月的沉淀与洗礼，不断丰富、完善，已经显示出无法估量的价值和生命力。尤其是各种企业管理理论的竞相出现，更为企业家的个性化发展提供了土壤。时至今日，研究企业家的著作可谓汗牛充栋，但是，系统研究顶级企业家，特别是他们的领导艺术的著作并不多，因此，从理论上说，本书的出现就显得尤为必要。

2001年11月13日，随着多哈的一槌定音，中国正式成为WTO的成员国，这一时刻为市场经济体制并不完善的中国带来了前所未有的契机。入世以后的中国必将孕育一大

批具有现代意识、开阔胸怀的企业家。没有成熟的市场就不会出现顶级企业家，当然，有了成熟的市场也未必就会有顶级企业家，还需要企业家本身的自我提升、自我修炼，本书恰恰为这种行为提供了参照。

需要说明的是，本书不是关于企业管理的教科书，其中几乎没有任何理论说教，有的只是一个个鲜活的案例和重点问题的提示，但是其中无不贯穿着激励理论、行为理论、沟通理论、目标—途径理论、学习型组织理论等世界经典管理理论。另外，为了使读者能够顺利切入主题，每个人物开篇首先介绍该企业家的“人物影响力”，进而概括出其“领导精华”。

本书内容丰富翔实，行文流畅；通读全书，我们不仅可以看到大企业家们如何组织团队、领导下属、科学管理，还可以看到这种行为背后的动机与思维轨迹，以便于读者学习与揣摩。

中国的企业经过了 20 多年的改革开放，已经被历史推上了一个从未有过的发展平台，当这些企业渴望进一步与国际接轨，进一步走向世界的时候，纷纷想要借助外脑来助自己一臂之力。作为介绍国内外企业家领导艺术的尝试性著作，我们希望本书能够为中国企业家的这种提升提供帮助。

目 录

1. 领导最成功的学习型企业：比尔·盖茨 (1)

盖茨说：“我们不一定要找已经成为专家的人。

许多刚毕业的年轻人就很适合微软”。

微软公司在聘用人方面的一个重要特色就是：喜欢雇用初出学校的“社会新鲜人”。在整个微软公司每年录用的新进员工当中，这些初出学校的“社会新鲜人”所占比重高达80%以上。

2. 总裁中的总裁：杰克·韦尔奇 (21)

韦尔奇的思想就是要保留那些行业中占有绝对优势的部门，主要的是高效和唯一，而不是大而无有、徒有虚名的大盘子。韦尔奇认为，公司内民主，不但有利于企业部门及人员之间的关系融洽，而且有利于决策的科学性和提高生产率。通用的成功，主要是源于不断地进行改革，这是韦尔奇企业战略思想的灵魂和核心。

3. 集体荣誉下的目标管理：迈克尔·戴尔 (35)

英特尔的安迪·格罗夫评价戴尔说：“迈克尔不是一名技术先锋，但在处理那些别人认为十分棘手

的问题时，他总显得从容不迫，看得出他具有超凡的胆识。”戴尔之所以能取得今天的杰出成就，与那些神奇的软件和芯片并无太大的联系，而他敢于逆流而上，取人之异，独得其利，是一位一丝不苟的企业家。

4. 团队协作的核心：保罗·高尔文 (45)

高尔文虽然在公司发展过程中起过生死攸关的作用，但他从来不是像“大亨”那样是一种没有人性的人，他的一生至今为他的下属所理解、所敬仰。他并不是一个工程师，而是一个推销员；他不是一个发明家，却是一个以人民为行动依据的建设者。因此，在他的工作作风里，从来没有那种大人物的高傲派头，却有着平易近人、沉稳热情的风格；他将自己的理想化为扎扎实实的实际行动。

5. 人是管理中的第一要素：雷蒙德·克罗克 (61)

克罗克是以科学培养人才和使用人才的典范，仅靠自己一人不可能支撑有前途远大的麦当劳王国，他需要一群人来辅助自己去共同开创麦当劳美好的前景，他从不看你有什么背景、学历等，他看重不怕困难、有毅力、踏实肯干的人。历十余载奋斗拼搏，克罗克将工厂化标准生产、连锁化集约经营、科学化先进管理引入快餐业，使传统的餐饮业完成了一次真正的革命。

6. 创新制度，创新领导：汤姆·沃森 (69)

汤姆·沃森在长期的发展过程中，始终不渝地坚持三个基本的信念：尊重个人，重视机构内每一个成员的尊严和权利，充分调动员工的工作积极性；第二，注重客户服务，力争百分之百的用户满意；第三，精益求精，无论做哪一项业务都追求尽善尽美。汤姆·沃森一上任就对 IBM 的一些不合理的经营管理方式进行了大胆改革。所有这些，形成了 IBM 的企业精神，同时也使 IBM 与世界融为一体，深入人心。

7. 非股份制的决策者：皮尔·卡丹 (77)

如果把“卡丹”牌的领带连结起来，可以环绕地球一周，被人们称为“卡丹帝国”，几乎一切有形的东西都包罗在其“帝国”之中，卡丹的成功还得益于他的远见卓识，大胆开拓。卡丹公司在经营管理上也有其独特之处，在用人上，卡丹不重学历，只重真才实学。卡丹兼具艺术家的感性和商人的理性，确实是世界当代历史中不可多见的奇才。

8. 富有人情味的女企业家：卡丽·费欧内娜 (87)

卡丽具备一个杰出的管理者所特有的那种人格魅力——身先士卒、人性化、人情味。她认为自己首先是个管理者，然后才是个女人。卡丽的领导艺术可以概括为：1. 卓越领导能力、前瞻眼光及制订总体策略能力。2. 优秀企业管理能力和理财能

力。3. 强烈进取心、竞争能力与活力。4. 具有互联网市场开发经验以及管理拓展新市场的能力。

9. 知识共享与“大门”政策：理查德·托曼 …………… (97)

理查德·托曼被称为现代管理大师。在传统施乐人眼中，他自然是一位属于数字化时代的人物，他的思维方式更接近于硅谷的风格，托曼的先进理论在于：不着重于知识共享的 IT 结构，不强迫员工接受或拒绝，而应通过理论员工们的工作习惯和共享知识的社会动力，为他们量身定做知识管理的方式及内容，他说：“施乐与其着眼于外部竞争还不如着眼于内部知识管理，从知识管理中得到更大的竞争优势。”

10. 领导员工走向顾客：山姆·沃尔顿 …………… (111)

山姆用他一生的勤劳奋斗和睿智经营，创造了一个零售业的商业神话。沃尔顿以三项原则来激励士气、保持沟通。第一，他尽可能参加新店开幕式。第二项，在公司报纸《沃尔玛特天地》(Wal-MartWorld) 开辟专栏，每个月亲自执笔。第三，沃尔顿欢迎任何员工与他联络，讨论业务上的问题，提出批评或构想。

11. 引导妇女解放的企业家：玫琳凯 …………… (123)

借着发挥妇女的经济生产力，玫琳凯创造了女性经济上的解放运动。但她的女性主义是无关政治

的，她虽认为她的公司是“真正的妇女解放活动”，但她常说的格言是：“上帝第一，家庭第二，事业第三。”她尽可能与更多的员工接触，还带顶尖销售员赴伦敦、加勒比海及美国各地旅游。她写着：“我相信面对面的接触，使这人感到受尊重。”

12. 永富创意的星巴克：霍华德·舒尔茨 …………… (135)

舒尔茨被誉为“咖啡界的比尔·盖茨”，他说：“星巴克的成功是因为跟顾客建立了高度的信赖，而这背后的基础，靠的是星巴克与所有员工之间的信赖，这正是星巴克成功传奇中最独特的一面。”星巴克企业文化的两个支柱就是尊重工人，维护他们的尊严。为此，首先要为雇员们创造一个良好的工作环境，在那里，他们每一个人都是主人。

13. “雇员第一”的团队精神：哈尔·罗森布拉斯…… (145)

在公司的整个成长过程中，罗森布拉斯投入了大量精力去创造一个相互关心的、家庭般的环境。哈尔·罗森布拉斯需要的是吸引最优秀的人才并收为己用。开放的工作环境也为职工们提供了在任何时候都可发表自己意见的机会，一年一度的“点子周”清楚地体现了他的这一想法。与传统的评定流程相反，罗森布拉斯提倡由职员来评定管理人员的工作成绩。

14. 打出性别公正的牌：朱莉娅·斯塔奇 (157)

《商业周刊》将斯塔奇评为 1992 年“商业 50 位女强人”之一。每个人都信任斯塔奇热情的领导才能，这并不仅仅因为她具有这样一种眼光，也因为她能抓住建筑工作中的那种复杂的现实，并运用她所担任的这一职位的绝对权力。她的突出贡献在于推行 FEI 模式，因为它具有那种合作精神，把所有的人物都集中到谈判桌上，甚至在你开始工作前，就开始制定目标、制定行动计划，指出要在哪些地方查缺补漏，有哪些特殊需要。

15. 社区建设的领导者：J·欧文·米勒 (169)

作为卡明斯公司的总经理，总裁和董事长，米勒不仅使公司在竞争中处于领先地位，还创造了良好的劳资关系，破除了招聘过程中的种族歧视，在引擎业首次倡导了环境保护，并进行了其他种种社会变革。米勒管理风格的精髓就是“用一生的时间培养感受生活的能力”。遵循这一哲学，米勒创立了其独一无二的企业文化。

16. 打牢公司的管理根基：乔治·伊士曼 (181)

伊士曼作为一个大企业家，在经营上始终保持一种严谨的作风。它一生的信念只有一个：发明，不计成败，赚了钱，要有利于后人。因此，人们送了他一个美好的称号：“纯朴而坚硬的玉石”。这与他在领导上的鼓励创新、权力下放紧密相联。

17. 林立于各个独立体之中：爱德华·劳埃德 …………… (189)

从太空卫星、超级油轮到主演《超人》的男影星人身安全，都可以到劳埃德公司去参加保险。在劳埃德的领导下，公司建立了完备的承保人制度，同时下放权力，提高效率。今天的劳埃德公司正采取最现代化的管理方法，冲破各种阻力，挽救公司处于逆境的局面，使这个庞大的保险企业有新的生机。

18. 同心同德，合理分工：萨奇兄弟 …………… (197)

英国《今日管理》的著名经济评论员罗伯特·海勒说：“萨奇在广告界的走红，的确是个神话。”这个令人称奇的“神话”是由萨奇两兄弟编织的。萨奇兄弟只要认准了一件事就决不会半途而废，即使其他所有的人都撒手不干，他们还会继续干下去。殚精竭虑，搜罗人才，才尽其用，是萨奇公司的一大特点。正如他们自己所说：“我们用的人员个个都资格老，报酬高，头脑活，干劲足，同我们所服务的对象不相上下。”

19. 初生牛犊不怕虎：麦克里尼 …………… (203)

麦克里尼雇用了一群有企业心、敢承诺、热情、有天份和勇于奉献的员工，并提倡“享受工作”。他的管理文化，一方面来源于宣扬自己的理念，即能打败最好的，则是令人非常兴奋的事。另

一方面，麦克里尼强调对自己负责任。如何负责任？就是去做它，不要犹豫。为此，他们需要工作一起，行动一致，共同完成任务。

20. 聚人才之宝盆：汉高父子 (213)

这个由家族企业发展起来的，在世界上享有盛名的化工企业，其主人汉高父子为公司的发展采用了一套行之有效的办法。汉高公司的发家秘诀在于：忠实于质量；品种多样化；强调人才资源和科研开发；积极开展国际商业活动。

21. 永远的青春活力：艾伦·杰克·雅各布森 (223)

当全球大企业纷纷罹患恐龙症，九十三岁的3M依然保持企业活力，不断的成长、创新。

“在3M，有时要扼杀一个好点子都很难。”素以创意及弹性闻名于世的3M公司，在员工创作自由与团队运作纪律之间，究竟如何取得平衡？其总裁雅各布森给了我们最好的答案。

22. 机制严明的公司建构：塞缪尔 (233)

在塞缪尔的精心领导下，壳牌工作的雇员都能得到良好的和安全的工作环境，并且能置身于良好竞争的环境和从事服务的条件；人才能够得到充分展现的机会并能获得平等使用的机会；雇员在参与自己工作的计划和指导方面会得到鼓励；雇员在工作中的成功和成就都会得到充分的承认。

23. 具有创造头脑的领导者：赫尔穆特·毛舍尔 …… (241)

就是人们要进毛舍尔的办公室，并不困难，因为仅有一位女秘书把守着通往这位“神圣者”的入口。毛舍尔自然期望来访者不要因一些小事来打扰他，而是要来真正地谈论实质的问题。他对公司各个不同部门的人都关怀备至，因而他能从干实事的那些人中直接获取绝大部分信息，而不是各部门经过各种各样过滤后的信息。

24. 技术生产，管理共经营：安东·菲利浦 …………… (251)

安东既是一个对工作、对别人都特别热心、和善的人，同时又是一个严厉的企业家和经营者。他创建了闻名世界的“菲利浦职工培训体系”，并制定了严格的职工培训计划。安东认为，凡是大企业的领导者必须具有组织管理能力，兼有财务、会计、法律以及相关学科的研究才能，其中最重要的是要有“商人”的特性。

**25. 人才 + 知识 = 财富：戈特利布·戴姆勒与卡尔·本茨
…………… (259)**

奔驰汽车公司是个具有百余年历史的汽车制造厂，是世界汽车工业的鼻祖。奔驰汽车公司的创始人戈特利布·戴姆勒与卡尔·本茨，被人们尊称为“世界汽车之父”。公司的决策者认为：产品的高质量与职员的高素质是成正比的。因此，戴姆勒和卡

尔·本茨十分注意职员员的培训。

26. 人才苗圃的设计师：韦纳·冯·西门子和哈尔斯克
..... (267)

西门子公司的创始人韦纳·冯·西门子于 1816 年 9 月 13 日出生于一个佃农家庭，贫困的生活与严格的家教造就了他刚烈不屈的性格，他的一生经历过许多坎坎坷坷，然而他献身科学事业的信心却始终没变。他的一生有着无数的发明创造，艰难坎坷的经历也铸成了他不畏艰险的性格，他在晚年的回忆录中曾写道：“在以后的困难境遇中，……遇到切身危险避免不了，就大胆地迎上去，加以痛击。”

27. 开采每个个体的资源：诺勒 (277)

在安联，诺勒坚持集体决策，紧紧依靠董事会和监事会共同对一些重大问题做出决定，对于诺勒而言，以身作则的示范效应是十分巨大的，他以严格的自律来树立一个良好的领导形象，从而树立一个企业的文化风范和价值导向。同时，诺勒表示：“为了搜寻人才，我们不能放过公司每一个角落。”

28. 走近员工的领导艺术：保罗·盖蒂 (283)

保罗·盖蒂坚持在职员中倡导，世界上绝对没有不能成功的事，只有不知道成功或不愿意走向成功的人。保罗·盖蒂就是这样一位善于取得员工信

赖而他又信任下属的人，这使他创业历程比较顺利发展。保罗·盖蒂在致富历程中，一贯注重发挥人才的关键作用。

29. 理念式的经营管理之神：松下幸之助 …………… (295)

松下堪称世界企业管理的典范，其“以人中心”的管理思想和灵活多变的管理体制影响巨大。松下电器的成功与松下幸之助坚强的信念、必胜的信心、坚韧不拔的生命力、吃苦耐劳的精神力量、信诚仁义的高贵人格密不可分。

30. 超越本田家族的人才观：本田宗一郎 …………… (309)

本田是用人的奇才，他不仅能够准确地发掘人才、平等地对待下属、用人不疑，而且具备超乎常人的广阔的胸襟，他的超越家族的领导理念成为现代企业的一面旗帜。他晚年破除陋习，任人唯贤，把自己一生心血开创的事业全部托付给非本田家族的贤才去经营管理。他的远见卓识和高风亮节给后人留下一段意味深长的传世佳话。

31. 倡导创造性的价值观：土光敏夫 …………… (317)

土光敏夫经常说的一句话最能概括他的领导思想：“一个富于创造性的企业，必定有它的理想。正是这个理想，它向未来显示出这个企业存在于社会上的意义。职工们将从这个理想中看到自己作为集体一员的意义。”

32. 挽狂澜于既倒：坪内寿夫 (327)

治理亏损企业，是令世界企业界颇为头痛的难题，但来岛集团总裁坪内寿夫却以使众多亏损企业重获新生而名噪一时。关于人才的栽培，坪内坚信：完全信赖，大胆任用，最怕半信半疑。来岛集团最大的特点之一，即彻底的教育。来岛集团的教育目的，首推提高工作意愿。这种层级上进的激励，可使每一个员工都发挥其能力。

33. 出自大家族的真正的家长：佐川清 (339)

佐川历来坚持家庭成员第一位的“家长制”，其的社员教育，简而言之就是灌输“脚夫精神”，将“脚夫精神”作为自己的血肉者才可以成为佐川捷运的社员，成为“佐川家族”中的一员。佐川清在经营活动中，常常把自己的雇员当作同志或家族成员来看待，简而言之，就是“社员二家族”观。

34. 浇注员工心灵之花：堤义明 (357)

堤义明从来“不用聪明人”，因为在他看来，那些自以为聪明的聪明人，常犯有自高自大的毛病，并且常常牺牲公司的利益来塑造自己的地位。堤义明在自己的企业里，几乎是偏执地推行他的“人格”教育理论。他的企业文化精神以“感激·奉献”为最高宗旨，在这个宗旨的引领下，一步一步形成了其在日本乃至世界独特的精神。