

2002年美国《财富》杂志倾情奉献

毁灭企业管理者的七种错误与对策

CEO

的



宗罪

[美]迈克尔·D·波顿 著

中国纺织出版社

2002 年美国《财富》杂志倾情奉献

CEO 的七宗罪

毁灭企业管理者的七种错误与对策

[美]迈克尔·D·波顿 著

文 岗 译

 中国纺织出版社

内 容 提 要

近年来,由于世界经济不景气,许多跨国企业倒闭,破产或陷入困境。为探求根源,本书结合成功与失败企业的案例,分析了导致企业由盛而衰的七个根本原因:陶醉于以往的成功不能自拔、讳疾忌医、高风险狂赌,对企业发展速度与规模的狂热追求,漠视对人的管理,对危机处理失策,对道德与诚信原则的漠视,等等。读来振聋发聩,令人警醒,本书不失为现代企业发展的一部反面教材。

本书适合企业管理者阅读或作为企业培训的教材。

Authorized by HOT CULTURE

Copyright ©2002 by Mickle·D·Baton

All rights are reserved

图书在版编目(CIP)数据

“CEO”的七宗罪/(美)波顿著/文岗译. —北京:中国纺织出版社,2003.4

ISBN 7-5064-2581-5/F·0344

I. C… II. 波… III. ①企业管理—经验 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 015903 号

责任编辑:李秀英 刘 群

责任印制:刘 强

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010-64160816 传真:010-64168226

Http://www.c-textilep.com

E-mail:faxing@c-textilep.com

河北省保定市时代印刷厂印刷 各地新华书店经销

2003 年 5 月第一版第一次印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:21.25

字数:350 千字 印数:1—10000 册 定价:35.00 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

译者声明

为了适应中国读者的实际，在翻译、编辑本书时加载了部分中国背景的资料和口吻，以实现本书的“中国化”。

本书在对原版图书进行修改时得到了美国出版社、原著者的许可。

特此声明。

文 岗

2003 年 4 月

译者序

2000年伊始，CEO（chief executive officer，首席执行官）堂而皇之地登陆中国，在人们还没弄清这几个英文缩写字母的含义时，几乎一夜之间，便登上了大小企业家的名片。

表面上看，引入一种头衔要比引入一种制度容易得多，但与新头衔一同引进的，应该是一套新的企业制度和管理体系。

在对中国企业家的一次调查中，当被问及“如果你并不清楚CEO是什么，但看到周边的企业经理纷纷改叫CEO，你会怎么办”时，几乎所有的被调查者都表示自己肯定会效仿。看来，中国企业界对CEO的认识一开始便是盲目的。

2001年，在CEO的“原产地”美国和欧洲，因为竞争环境的巨变和企业组织结构的变化，造成CEO越来越短命。

CEO之所以短命，原因在于在一个无中心的环境中，他偏偏又是一个众人瞩目的中心。而CEO本人内心有一种“自命的自负”，在一个不再有也不再需要白马骑士与救世主的时代，仍然暗自迷恋这种管理方式，并自居为英雄。

信息时代是一个平民化的时代，CEO的角色必定要褪去以自我为中心的英雄主义色彩，而更像一个建筑师，为企业营造合适的平台，让每一个员工负起责任并享有尊严，让他们在飞翔中随时准备成为领头雁。

GE的韦尔奇被认为是当今世界上最成功的CEO。这位在公众中极富魅力的CEO，实际上一直致力于如何在GE内部打造“一条领导力的长凳”，而不是“第一把长椅”。从这个意义上，首席执行官所执行的，实际上是教育、培养公司的一线将领。当他离开的时候，人才仍在，制度仍在，公司照常运行。韦尔奇走了，但丰富的人才储备和完善制度的“韦尔奇主义”留下了。

仔细研读近几年中国企业家的失败案例，给人印象最深的是那些曾经叱咤商海、呼风唤雨的企业精英们不少人只是昙花一现，各领风骚三五年后便销声匿迹了。

美国的《财富》杂志所做的一项调查显示，财富500强中前200家大公司的CEO在位的平均时间越来越短，任职不到5年的从1980年的58%上升到1998年的46%，而满6~10年的则由1980年的41%下降到1998年的58%。从《财富》的调查还发现，如今，不称职的CEO被解雇的可能性比他们的上

一代人高出三倍。

相比之下，中国企业家的失败则十分“悲壮”，从史玉柱、姜伟、吴炳新到亚细亚的老总，几乎都是以企业的灭顶之灾来讲述悲壮的失败故事。与国外的 CEO 相比，中国企业家人书写的“失败”两字是血淋淋的，他们的失败很多意味着企业遭受重创，无力回天甚至消失。

大多中国企业家对利润的追逐、对财富的渴望、对成功的期盼是毫无节制、没有止境的，因而无一例外地对发展规模有着特殊的偏好。而在特殊条件下轻易获得成功，又使他们相信自己无所不能。因“超常规扩张”使企业漏洞百出、危机四起。

从地区性零售商场亚细亚在中央电视台猛做广告，到秦池一年花 3.2 亿元争当广告标王，这背后都包含了企业决策者的一个重要心态，即利用不成熟的市场和不成熟的消费者，疯狂造名，争取一夜成名，进而一夜暴富。这种不顾企业资金实力，不将主要力量用于提高产品质量和服务，而是希望通过造名一夜暴富的行为，本质上就是一种投机行为。

总之，在一个以自我为中心的年代里，管理者们都不可避免地要犯一些错误，只不过是大小之别而已。俗话说：前车之覆，后车之鉴。今天我们研究这些管理者们失败的例子，是为了明天取得更大的成就，正所谓我们的成功是建立在别人失败的基础上。本书作者有着丰富的实践经验和较高的学术研究水平，希望本书对我国管理者有所裨益！

译者

2003 年 3 月 10 日

前言

每一个曾经声名赫赫、无限风光的企业倒下的时候，CEO 们都会给出这样那样的一大堆理由，却惟独漏掉最重要的那一个——他们自己的过错。

最近以来，好像每个月都能听到某家企业帝国轰然倒塌的巨响。安然、WorldCom、环球电信、Kmart、宝丽来、安达信、施乐……它们一个一个地倒下，甚至一群一群地倒下，每一个帝国的崩溃都伴随着成千上万员工的失业，受伤的家庭和愤怒的股民到底有多少呢？2001 年全美破产的上市公司达到 257 家，比 2000 年几乎多了 100 家；破产企业的资产总额 2580 亿美元，而 2000 年只有 950 亿美元。2003 年灾难并没有止步，刚刚过去的这个春天又有 67 家公司应声倒下，而且破产不仅仅是那些名不见经传的小公司，很多举足轻重的《财富》500 强企业，那些曾经被人们认为是不沉的泰坦尼克的行业巨擘也都名列其中。

泰坦尼克为什么会沉没？CEO 们开出了一大堆由不得你不信的理由：糟糕的基本面、市场混乱、日元疲软，百年不遇的洪水、飓风，这些都是不可抗拒的天灾人祸啊！再加上一个晴天霹雳般的 9.11 事件——看来好像真是不可救药，非战之罪嘛。但是，如果你仔细研究一下个中究竟就会发现其实这一桩桩连二连三的“命案”大多不是“他杀”，而是“自杀”——正是它们内部管理的失误导致了今天的恶果。

在我们讨论这些失误之前，有一点也许还是要记住的：每一家公司的失败当中都会包含一些与其产业或者文化相关的特殊因素，就像托尔斯泰形容家庭那样：幸福的公司都是相似的，不幸的公司各有各的不幸。甚至每一家企业都用不同的姿势倒下：有的就像恒星大爆炸那样惊天动地（安然），有的却像白矮星那样无声无息地委顿消沉（AT&T），还有的是昙花一现之后几十年的萎靡不振（宝丽来）。其实，失败也是商场上的天道轮回，花开花谢，潮涨潮落，人们管这叫“创造性的破坏”。

说到“失败”，我想并不一定就是指破产。刚刚还是如日中天，转瞬之间却一落千丈当然也是失败。比如最近的熊市当中，就有 26 家全美 100 大的公司损失了至少 2/3 的市值。其中包括思科、AT&T、美国在线时代华纳和惠普，而在 1990 年的大熊市中却并没有这样的现象。

人是健忘的，当华尔街的道德危机过去了之后，当经济重新恢复到繁荣

之后，人们又会如何对待他们曾经唾骂的 CEO 们？虽然持续爆发的公司丑闻中，那些公司领袖们必须负担相当的责任，但是普通投资者们是否反思过自己的角色？

有时候，人们会很容易满足于现状，而不着眼于将来。做领导时间长了，往往会自然而然产生出一些优越感。处理事情时，面子或地位问题常常使人减少对事件后果的注意。而今天那些成功的管理者们都曾有过辉煌的历史，加之媒体和评论家们对其过去成功业绩的大肆宣扬，这些领导很容易就飘飘然起来。帕斯特勒克（Bruce A. Pasternack）、威廉斯（Thomas D. Williams）和安德森（Paul F. Anderson）在他们的文章中把这种专注于个人魅力，甚至把领导的所谓“魅力”与公司的绩效简单等同的倾向，称为“CEO 膜拜”。

是人们自己造就了这些“英雄”，是人们自己造就了现在 CEO 们的罪恶。人们那个时候甚追捧一本狂妄已极的书《上帝与拉里·埃里森的不同》，无论拉里有多么地伟大，当人们将他与“上帝”并列的时候，人们就已经在创造自己的罪恶——那就是无限制的权力。今天的 CEO 们不要再指望凭借个人魅力就成为别人顶礼膜拜的对象，因为你们也并不总是一呼百应的精神领袖，你们所需的是冷静和理智，光有狂热是不够的。本书各章所列出的 CEO 七宗罪，也正是管理者们常犯的错误，这暴露出了人性上的一些弱点：刚愎自用、目中无人、一厢情愿、贪得无厌、自欺欺人、自命不凡的自负……

从一开始我们的目标就是要帮助管理者们克服自身和现实条件的缺陷，使公司获得可持续发展的竞争优势。我衷心地希望这本书能为达到这一目标做出项献。

这本书是为在常规大公司里做管理的人们所写，正是他们在积极的探索和挖掘管理方面的一些理论和实践突破，并将这些突破运用到企业的经营管理中。在本书中所提到的信息和观点，都是来自于我们多年的实际调查的经验和研究成果，其中有的来自于我们近年来与众多的 CEO 及管理者们进行面对面的访谈与沟通，有的来自于我们的调查、研究与分析。在这几年里，我们观察和分享了众多管理者们奋斗的过程和成败的经历。虽然我们提出了各种不同的建议和方法以应对这些挑战，但最终管理者们必须准备一个接一个地尝试这些方法，直到找到最合适自身具体情况的方法。

目 录

篇前篇	1
-----------	---

第一宗罪：被成功所迷惑	25
-------------------	----

古希腊悲剧作家欧底庇德斯说过：“神欲使之灭亡，必先使之疯狂。”当一个人人万事顺意的时候，是否陶醉于今朝的辉煌，却被成功所迷惑？

得意忘形的思科	27
---------------	----

蓝色巨人的困惑	33
---------------	----

第二宗罪：讳疾忌医	57
-----------------	----

伟大的 CEO 与平庸的 CEO 之间到底有何区别？其实有一个泾渭分明的标志，就像你拿试纸去辨别酸碱一样，你只需看当有一堆痛苦的事实摆在面前的时候，他们是选择怨天尤人，还是选择勇敢面对。

对策：改革是生存之道	63
------------------	----

第三宗罪：超级赌王 97

偶尔几次高风险的投资是可以理解和接受的，但长期处于钢丝绳上，总不免有失手坠落粉身碎骨的那一天。

低着头向前冲	99
是什么让铤星陨落	100
电信寒冬的冰刺——环球电讯的破产	102
计算机行业的流星	105

第四宗罪：生死时速 147

管理学大师斯蒂芬·罗宾斯警告：避免陷入“流行”的圈套，是对未来最好的保障。正如一个木匠不能用锤子解决所有问题一样，管理是一项复杂的工作，毫无捷径可言，没有任何速成方法能让一名管理者从平庸迅速走向出色，或者立竿见影地扭转公司的颓势，并购也不例外。

葡萄酒业新帝国	151
金融帝国的没落	156
安联保险的挫败	161
韦尔奇的失误	165
目标企业真的像我们想象得那么完美吗	167
时代华纳与 AOL 的美满姻缘	175
新并购	178
收购 Hershey 巧克力：一场政治闹剧	180

“戴乔”出售“汉堡王”	183
并购，整合最重要	185
沃尔特·希普利对待员工的艺术	193
思科的并购艺术	196

第五宗罪：漠视员工——人事管理篇 205

“据我所知，由于缺乏人事能力而被解雇的CEO，可能要多于技术能力的欠缺而被解雇者”。

maverick 公司的误会	207
西洛斯·梅考克	237
菲尔兹公司的黛比·菲尔兹	240

第六罪：死亡游戏——危机管理篇 245

“2001 年的 9 月 11 日，是我们心中永远的伤痛，防空管制警觉性不够，始料不及应对不力，是导致这场灾难的一个主要原因。”

Kmart：危机来自何方	250
雀巢——三度灭火	265
利利公司转危为安	272

第七宗罪：道德荒漠——道德、责任与文化篇 287

CEO 们如此的贪婪以至于从来没有想到过有朝一日他们的贪婪和欲望最终会将公司毁掉，同时也将自己送进坟墓。

道·柯林斯公司——在道德的谴责中走向灭亡	290
Charles——你必须有一个道德罗盘	302
约瑟夫·普利策——针砭时弊的报业大王	308
赫斯特——继承优良作风	314
海因茨——H.J. 亨氏“永远为健康负责”	316

篇前篇

你是合格的 CEO 吗

CEO 的由来

CEO (Chief Executive Officer), 即首席执行官, 是 20 世纪 60 年代在进行公司治理结构改革创新时的产物, 是作为公司董事会的代理人产生的。至于对其权利大小以及在何种情况下授予, 则是由各公司董事会决定的。从这种意义上讲, CEO 的出现表明将原来董事会手中的一些决策权过渡到经营层手中, 这也就使得公司经营权在一定程度上得到进一步的集中。

CEO 与总经理有何不同

CEO 与总经理, 形式上二者都是企业的“一把手”, CEO 既是行政一把手, 又是股东权益代言人——在大多数情况下, CEO 是作为董事会成员出现的, 总经理则不一定是董事会成员。从这个意义上讲, CEO 代表着企业, 并对企业经营负根本责任。CEO 做出总体决策后, 具体执行权力就会下放给主管人员。

另一方面, 有一类企业在其发展壮大的过程中, 某一个具体的企业家起了非常大的作用, 其个人威望在企业中形成了一种强大的影响力。在这种情况下, 不管我们如何称谓, 他所做的就是 CEO 要做的事。从这个角度来讲, CEO 与这类总经理、总裁相比, 在权限上并没有什么变化。

CEO与董事长是分是合

董事长是公司董事会的领导，其职责具有组织、协调、代表的性质。董事长的权力在董事会职责范围之内，不管理公司的具体业务，一般也不进行个人决策，只在董事会或董事会专门委员会才享有与其他董事同等的投票权，而 CEO 是由董事会任命的，是公司的经营执行领导。

为了解决董事会的决策、监督和 CEO 的决策、执行之间可能会出现脱节问题，一般由董事长（即董事会主席）兼任 CEO。在美国，有 75% 的公司其 CEO 和董事长就是同一个人。同时，CEO 一般是在董事会闭会期间代行董事会权力的执行委员会的主席。但也有例外，花旗集团的董事长和 CEO 是同一个人，执行委员会主席则是另外一位重要人物。

在其他国家，CEO 和董事长的功能是分设的。英国和日本的董事长（会长）多为退休的公司总裁或外部知名人士，是非执行人员，只是董事会的召集人和公司对外形象的代表。他们对公司决策制定过程影响有限，主要责任是对管理的监督和维持公司与社会、政府、商界的关系。

CEO 的主要职责

一般来讲，CEO 的主要职责主要有以下三个方面：

◆ 对公司所有重大事务和人事任免进行决策，决策后，权力就下放给具体主管，CEO 具体的干预较少；

◆ 营造企业文化。CEO 不仅要制定公司的大政方针，还要营造一种促使员工愿意为公司服务的企业文化；

◆ 把公司的整体形象推销出去。CEO 的另一个重要职责是企业形象推广，推销的对象可能是公司的投资者、现有和潜在客户、债权人及其他利益相关方。要推销的可能是产品，也包括企业文化、领导班子，等等。

表现卓越的 CEO 总是公司的第一号思想领袖，他们总揽全局，领头开拓雄心勃勃的远景设想。

CEO 的不同职能模式及其优劣

CEO 职能界定是基本前提

正确处理 CEO 的职能定位，有利于防止 CEO 作弊，提高企业业绩。那么，如何定位？第一种途径是将董事长和 CEO 这两个职位分别授予两个不同的人，可称之为职能分离制；第二种途径是将这两个职位授予同一个人，可称之为职能合一制。

两种途径的共同点是把企业的董事长和 CEO 视作理性的经济人，他们都要追求经济利益最大化，为此他们不惜选择背离股东利益的机会主义行为。其不同点是董事长对 CEO 的具体监督方式，前者是将两个角色分别授予不同的人进行“外部利益他人控制式”监督，后者是将两个角色授予同一个人进行“内部利益自我控制式”监督。其完美性要依其存在环境而定。

职能分离制强调：有关企业日常经营的信息在董事会和 CEO 之间的分布是不对称的，CEO 掌握的信息远远多于董事长掌握的信息，特别是有关不同技术创新项目的信息。在此情况下，董事长执行股东大会决议给自己带来的利益要大于与 CEO 合谋给自己带来的利益，董事长具有监督 CEO 的积极性。而 CEO 选择背离股东大会决议的经营方案给自己带来的利益大于执行股东大会决议给自己带来的利益，CEO 具有选择机会主义行为的积极性。因此，为了克服 CEO 选择机会主义行为给股东带来的损失，应该让董事长去监督 CEO。

职能合一制强调：由于 CEO 掌握了较充分的日常经营信息，特别是不同技术创新项目的信息，而这些信息是外在的、董事长难以涉及和获取的，所以让 CEO 兼任董事长能够为董事长了解企业相关信息，进而加强对高级管理层的监督提供有利条件。

谁优谁劣，依其环境而定

职能合一制只强调了信息获取的成本而忽视了由信息不对称导致的 CEO 机会主义行为所带来的成本。只有当 CEO 兼任董事长而节约的信息成本大于

机会主义导致的成本时，它才是一个合理的选择。当信息分布不对称程度较大时，信息获取成本的节约在量上已较为显著，但正像上面的分析一样，此时由外在的董事长对 CEO 进行监督的效率较高，所以职能分开导致的监督上的高效率，可能会超过职能合一的信息获取成本的节约，从而对股东更有利。当信息分布的不对称程度更大时，无论是作为董事长的 CEO 对自己的监督还是信息获取成本的节约，都要求选择职能合一。

其实，当信息分布不对称的程度较小时，无论是否选择将董事长与 CEO 授予一个人，其结果只有合谋或机会主义的必然发生，惟一的差别只在于两个人的合谋还是一个人的行为。只有当信息分布的不对称程度较大时，才存在将董事长与 CEO 分别授予不同人并让一个人去监督另一个人的必要性。但是，当信息分布的不对称达到一定程度，或董事长对 CEO 的机会主义行为根本无从了解以至难于监督时，职能合一制的监督成本才是较低的。因为 CEO 既要承担监督不力而导致经营不利的成本，又要选择由机会主义行为导致的利益，即他需要在机会主义利益和监督不力的责任成本之间进行权衡，从而在一定程度上限制了其机会主义行为的可能性。否则，董事长既没有可能对 CEO 的机会主义行为进行监督，又要承担监督不力而导致的经营不利的成本；而 CEO 在董事长的监督在事实上不存的情况下，可以随心所欲。

如何评估 CEO 的业绩

任何经理都可以从业绩评估中获益匪浅，特别是当评估者就是成功的、经验丰富的经理本人时，如果实施得恰当并且持续不断，业绩评估则可以帮助他们个人成长，使他们的工作更加出色，甚至可为进行持续的、有意义的关于业绩的讨论提供一个机制，CEO 也不例外。然而，在很多公司里，CEO 的业绩并未得到正式的评估，在十分紧急的情况下进行的业绩评估通常已经太迟，没有任何建设性作用。

评估高层管理人员的业绩是董事会的一项基本职责。美国大多数州的相关法令都规定公司必须由董事会或在董事会指导下管理。在大多数情况下，董事可以也必须将管理经营权授予专业的经理，但这仅仅是他们责任的开始。

董事对管理上的疏忽负有责任，因而对管理层的业绩评估也负有责任。

然而为什么很多公司对几乎所有的员工进行业绩评估，而那些位居公司最高层的人除外呢？有的董事会可能会认为刺激性的报酬方案足以满足对高层管理者业绩评估的需要或认为董事会同管理层之间已就业绩广泛地、持续不断地沟通而没有必要进行正式的评估，更有甚者将对担负董事会职责的执行人员的业绩评估看做是不合适的。

要创造出一种促进 CEO 业绩评估的董事会气氛靠的不仅仅是少数几个董事的热情，而要靠整体的投入。理想的情况下，应该由 CEO 自己启动这一过程。

不论 CEO 对此的积极性如何，正式的业绩评估都是必要的，尤其是对 CEO 的业绩评估，他肩负着广泛的工作职责，拥有很大的控制权，具有高度的决策权。我们相信 CEO 业绩评估不是只对经验不足的 CEO 和面对困难的公司 CEO 有用，而是对所有 CEO 都有用。

在这一程序本不存在的情况下开始对 CEO 的业绩评估既耗时又费力。本书在此勾画出了一些在建立该程序时需要考虑的重要问题，并提供了一些实用的指导准则。不是所有的公司都需要一个从头至尾的完整程序，随着公司经验的积累，可以对评估的标准和程序加以补充和改进，每一个公司的情况都不同，所以公司的评估程序可以采取不同的形式。

对 CEO 进行业绩评估的好处

如果实施恰当，CEO 业绩评估可以：

- ◆方便董事会与 CEO 之间就公司和 CEO 长期和短期的业绩期望进行交流。
- ◆方便董事会与 CEO 之间就实行业绩评估进行交流。
- ◆帮助 CEO 认识到自身的长处和缺点以及发扬长处改进缺点的方法。
- ◆及时为 CEO 和董事会提供潜在问题的报警信号。
- ◆提供清晰的 CEO 薪酬决策准则，包括刺激性报酬的方案和何时取消这些方案。
- ◆协助培养 CEO 与董事会之间的团队合作观念。
- ◆增加在危急关头董事会支持 CEO 的可能性。
- ◆提供一个明确的信号给股东和行政管理者：董事会一直在监督和评估