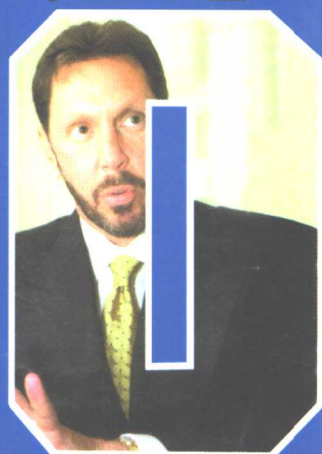


World's Top 10 CEO With Manament Ways

福布斯·福布斯·福布斯

全球十大卓越



成功之路

谢德高 / 编译

ROAD TO SUCCESS

WORLD'S TOP 10 CEO WITH MANAMENT WAYS

艾柯卡

Iacoca

杰克·韦尔奇

Jack Welch

罗·郭士纳

Lou Gerstner

约玛·奥利拉

Jorma Ollila

史蒂夫·罗斯

Steve Ross

罗伯特·古兹维塔

Roberto Goizueta

山姆·沃尔顿

Samuel Walton

安德鲁·葛洛夫

Andrew Grove

汉穆·茂赫

九州出版社

菲尔·耐特

Phil Knight

WTO 世贸丛书

全球十大卓越
CEO
成功之路

谢德高/编译

九州出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

全球十大卓越 CEO 成功之路/谢德高编著. —北京:
九州出版社, 2002.2

(WTO 世贸丛书)

ISBN 7-80114-737-5

I. 全… II. 谢… III. ①企业家—生平事迹—世界
②企业管理—经验—世界 IV. K815.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 008279 号

全球十大卓越 CEO 成功之路

谢德高 编译

九州出版社出版

(邮编: 100081 北京海淀区万寿寺甲 4 号)

电话: 68706019

全国新华书店经销

北京秋豪印刷有限责任公司

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 20 字数 450 千字

2002 年 2 月第 1 版 2002 年 2 月第 1 次印刷

ISBN 7-80114-737-5/F·51 定价: 32.00 元

序：我有一个梦想

这是一个全球化经济的时代，每一个经济组织和经济人都无法回避；这又是一个产生财富英雄的时代，每一个人都曾经或正在梦想着拥有财富，成为创造财富的英雄。是的，这是一本写财富英雄的书，也是你实现梦想的书。收录在本书中的十大卓越CEO，和任何伟大的政治家、军事家一样，称得上是英雄，财富的英雄。这些人物在制造与销售、组织与融资、发掘和满足他人等方面，塑造了现代的生活与文化，影响之深远，仅有少数创造历史的人物，可与之媲美。

全球卓越CEO不是自封的，是在与经济发展的大风大浪搏斗中凸显出来的。没有他们的卓越与成功就不可能有优秀强势的公司企业，是他们将技术、管理、文化根植于企业之中，并以此保持其领先地位。

经营既有科学的规律可循，又有艺术的运用之妙，很多公司经过了大起大落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认经营管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。这其中有很多值得学习借鉴的经验，认真研究他们如何从实际出发，在不断变化的客观环境下，巧妙地利用各种资源来达到其预定的目标。

每一个成功的CEO都有其独特的管理风格，通用电气的总

全球十大卓越 CEO 成功之路

裁韦尔奇，可口可乐的总裁古兹维塔、汽车巨子艾柯卡都曾独领风骚若干年，他们所处的环境各不相同，其经营的风格也各异。我们应从他们处理组织、激励、营销、竞争等等具体问题的方式方法中来领会其经营思想和经营艺术，学习如何做一个成功的经理人。

有人说，“中国没有真正的企业家”，这话听起来有失偏颇，但从一个侧面反映了我国企业的多数管理者对经营企业缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等都知之不多。对西方企业经营管理的理论和实践也了解甚少，研究不够，对企业重组、核心能力、法人治理结构等等新的观念还不能融会贯通。这就要求每一个企业经理人必须面对学习；面对先于我们成功的公司企业；面对这些创造了惊人业绩的卓越的 CEO。

美国黑人领袖马丁·路德·金有一篇著名的演说“我有一个梦想”，它激励着无数人为生命的自由与辉煌而奋斗。我想，每一位年轻的经理人也或许都有这样一个梦，梦想有朝一日成为我们书中的人物，甚至超越他们。如果你能够仔细阅读并思考本书中 10 位伟大 CEO 的成功经历和理念，那么你一定有靠近他们的可能。

目 录

序：我有一个梦想	1
----------------	---

第一章 艾柯卡（Iacoca）	1
-----------------------	---

——克莱斯勒汽车公司总裁

素有“汽车巨子”之称的艾柯卡凭借其与众不同的热情和出奇的策划想像能力创造了福特汽车销售的奇迹而一举登上福特汽车公司总裁的宝座。然而，伴随着福特老板亨利二世的嫉妒，他的事业跌入了低谷。1978年11月艾柯卡接手了濒临破产的克莱斯勒汽车公司，担任了总裁职位。尽管无比艰辛，但他仍以非凡的毅力将陷入破产边缘的克莱斯勒一举扭亏为盈，创造了一个又一个奇迹，他也因此而成为美国民众心目中力挽狂澜的英雄。

一、要走销售之路必先推销自己 / 2

（一）朝着目标不懈奋斗 / 2

（二）推销是每个经理人的必修课 / 4

（三）慧眼独具的营销策略 / 6

1. 施展优势策略 / 6

- 2. 逆反制胜策略 / 6
- 3. 避实就虚策略 / 6
- 4. 以屈为伸策略 / 7
- 5. 神速取胜策略 / 7
- 6. 交叉渗透策略 / 7
- 7. 捕捉商业机会策略 / 7
- 8. 需求跟踪策略 / 7
- 9. 诱导需求策略 / 7
- 10. 寻求耳目策略 / 8
- 11. 投石问路策略 / 8
- 12. 以奇制胜策略 / 8
- (四) 狠抓销售是关键 / 8
- (五) 重塑企业形象 / 9
- 二、铁面无私地实行改革 / 11**
 - (一) 深刻的危机意识 / 11
 - (二) 善于利用危机 / 14
 - (三) 坚决剔除害群之马 / 14
 - 1. 惟我独尊，自陷孤立的人 / 15
 - 2. 自以为是，丧失领导信任的人 / 15
 - 3. 固执，撞了南墙也不回头的人 / 16
 - (四) 削减开支、减少亏损 / 16
 - (五) 四大措施、胆识超群 / 18
- 三、以人为本，延揽可用之才 / 21**
 - (一) 管理的艺术就是用人的艺术 / 21
 - (二) 重用优秀人才 / 22
 - (三) 用好人才的秘诀 / 24
- 四、善于借助外部力量 / 27**

(一) 寻求合作	/27
(二) 向政府伸手求援	/28
五、要有快刀斩乱麻的勇气	/35
(一) 条理分明, 逐步解决问题	/35
(二) 亲自解雇高级幕僚	/39
六、颇具魅力的领导艺术	/42
(一) 权力运用的原则	/43
1. 谨慎使用权力	/44
2. 遵纪守法原则	/44
3. 讲究实效(效用原则)	/44
4. 对下级尽量以发问代替命令	/45
5. 运用强制性权力要果断坚决	/45
6. 恰当运用奖励权	/45
7. 实事求是	/46
(二) 热爱你的员工	/46
(三) 善待下属和人才	/48
(四) 塑造领导者形象	/52
(五) 优先考虑员工培训与提高	/56
七、你的风格决定了你的号召力	/56
八、做一个不畏风险的“领导者”	/58
(一) 雷厉风行而又沉着老练	/58
(二) 身先士卒、勇挑重担	/60
(三) 意志坚强、无坚不摧	/62

第二章 罗伯特·古兹维塔(Roberto Goizueta) 67

——可口可乐公司总裁

1980年，罗伯特·古兹维塔坐上了可口可乐公司总裁的宝座，从此在可口可乐公司开始了他长达16年的独裁时代。他领导着可口可乐公司一路拼杀过来，历尽千辛万苦，使可口可乐成为风靡全球的饮料。在整个事业中，古兹维塔一再显示他既能做计划，又能执行计划，并使其他的人起而效法，他无意做领袖，却成为企业界的领袖人物。他使“经济加值”成为策略规划的流行标准，把组织合理化和多地区企业的观念推展到极致，给企业带来最大的利润。古兹维塔的影响，已深入可口可乐公司的灵魂。

一、权力争夺 /68

(一) 幸运降临到古兹维塔身上 /70

(二) 充满活力与自信 /71

(三) 可口可乐真正的当家人 /74

二、整顿公司 恢复朝气 /76

(一) 大刀阔斧 掌控全局 /77

(二) 拟定公司的财务大计 /80

(三) 西班牙审问 /81

(四) 改革刻不容缓 /84

三、没有一成不变的东西 /85

(一) 以企业家精神作为公司的生活风格 /87

(二) 扩张装瓶业务 /90

- 四、领导和负责公司财务安全 /92
 - (一) 收购哥伦比亚片厂 /93
 - (二) 赢得甜头 /98
- 五、实现梦想——推出健怡可乐 /99
 - (一) 必须不计代价 /100
 - (二) 加快上市作业 /101
- 六、以新配方挑战百事可乐 /104
 - (一) 自信满满 /105
 - (二) 数字能说明什么 /107
- 七、全球化市场扩张策略 /110
 - (一) 着眼长远 /113
 - (二) 争夺欧洲市场 /114
 - (三) 致力于核心业务 /116
 - (四) 最漂亮的一击 /119
- 八、财务永远是第一要务 /125
 - (一) 股票策略 /126
 - (二) 开辟新的财源 /129

第三章 罗·郭士纳 (Lou Gerstner) 132

——IBM 董事长兼首席执行官

1993 年 4 月, 罗·郭士纳就任 IBM 董事长和首席执行官。在这家公司的历史上, IBM 第一次从本公司员工外找到一个领导人。郭士纳出任之际正是 IBM 亏损惨重、即将分崩离析之时, 他是因素有扭亏增盈好手的美誉而受到 IBM 青睐的。一个非电脑业的技术行家怎能

力挽狂澜，拨正 IBM 这艘巨轮的航向呢？几乎没人认为他会使 IBM 复活，而他却勇敢地迎接挑战，在短短六年中重塑了这个曾是传奇式偶像的美好形象，使 IBM 走上了重新增长的复兴之路。

一、不实施把公司解体的政策 /133

- (一) “我是一个建设者” /133
- (二) 仍是世界最成功的企业 /137
- (三) 整体性战略决策 /139

二、一次性大裁员 /142

- (一) 痛苦，但很必要 /142
- (二) 不怕风险的商务战略家 /144
- (三) 郭士纳动手了 /146
- (四) 公开处理不同政见者 /149

三、改革公司僵化的企业文化 /151

- (一) “IBM 人” /152
- (二) 领导层的新面孔 /154
- (三) IBM 需要变化 /157
- (四) 生存，然后壮大 /161

四、把经营重点转移到服务业务 /166

- (一) 赢回忠诚的客户 /168
- (二) “垂直营销”小组 /173
- (三) 首席执行官该做什么 /177

五、实施并购战略 /182

第四章 安德鲁·葛洛夫 (Adrew Grove) 191

——英特尔公司总裁

管理 2.6 万名员工、162 亿美元的英特尔 (Intel Corporation) 总裁葛洛夫是导演英特尔扩张的主力。在葛洛夫的带领下, 英特尔经历了第一次改革, 从提供各种各样的芯片到专注微处理器的产生, 葛洛夫创造了一个芯片巨人。早在 80 年代中期, 葛洛夫就意识到公司严重的战略失调, 充满危机意识的葛洛夫对公司进行了大刀阔斧的改造, 捕捉每一个稍纵即逝的机遇, 终于把英特尔推向半导体霸主的宝座。

一、鼓励尝试风险 /192

(一) 创新的火苗 /193

(二) 汇聚整个公司的力量 /195

二、创新的原动力 /199

(一) 专注于结果 /199

(二) 风险后的报偿 /202

(三) 着重纪律 /204

(四) 创造开放的环境 /205

三、市场的需求永远是第一优先 /208

(一) 超越巅峰 /208

(二) 微处理器与未来电脑的蓝图 /209

(三) 可携式电脑与微处理器 /211

(四) 进入伺服器领域 /213

(五) 下一个目标: 工作站 /215

四、全方位的合作 /218

- (一) 与顾客的合作 /218
- (二) 锁定企业界 /220
- (三) 打通销售通路 /221
- (四) 优势互补, 携手并进 /222
- (五) 整合每一个相关的环节 /224

五、追求速度和品质 /228

- (一) 寻求量的突破 /229
- (二) 品质至上 /231
- (三) 缩短开发周期 /236

六、卓越经营的必由之路 /240

- (一) 英特尔文化 /241
 - 1. 品质至上 /241
 - 2. 客户第一 /242
 - 3. 让员工乐于工作 /243
- (二) 实现构想 /244
- (三) 三大营运利器 /246
 - 1. 建设性的对立 /246
 - 2. 绩效管理 /247
 - 3. 参与式决策 /248

第五章 菲尔·耐特 (Phil Knight) 251

——耐克公司总裁

从 1000 美元到 34 亿美元的传奇, 也许就可以解释为什么在令人眼花缭乱, 目不暇接的国际品牌中, 年轻人要脚蹬一双式样新颖、色彩鲜艳的“耐克”, 以显示

自己的个性与偏好。传奇固然是传奇。耐克之所以能走遍世界，行销全球，耐克公司的销售额之所以能在市场竞争日趋激烈的情况下稳步上升，势头不减，其独特的生产、经营、策略、市场及广告等方面的现代意识是关键。耐克公司的发展，其速度之快令其他同行望尘莫及，谱写这一历史的核心人物便是公司总裁菲尔·耐特。

一、睿智的眼光及果断的决策 /252

- (一) 突如其来的灵感 /252
- (二) 找不到别人就自己来干 /256
- (三) 权衡利弊，主动出击 /259
- (四) 多样化产品策略 /261

二、不断更新计划 /263

- (一) 千奇百怪的营销方法 /264
- (二) 在竞争中保持领先地位 /266
- (三) 耐克应该做永不变色的事 /268

三、向官僚体制开刀 /270

- (一) 痛苦的裁员 /271
- (二) 难以面对的现实 /272
- (三) 绝不因循守旧 /273
- (四) 耐克的价值观 /276

四、商战的竞争谋略 /278

- (一) 运动场上的广告争夺 /278
- (二) 对抗 NBA /281
- (三) 最大限度地抢占市场 /283

五、充分发挥潜力 /287

- (一) 发动攻势 /287
- (二) 卓有成效的仿效 /289
- (三) 科技的力量 /290
- 六、始终保持清醒的头脑 /293**
 - (一) 最出色的营销艺术 /294
 - (二) 文化与行销完美结合 /297
 - (三) 不断反省 /298
- 七、耐克的法宝——品牌 /300**
 - (一) 与名人的完美结合 /300
 - (二) 重塑耐克形象 /302
 - (三) 独特的认知能力 /304
 - 1. 铁三角阵容 /304
 - 2. 进军高尔夫 /307
 - (四) 确保最佳形象 /308
- 八、推销与拉引并用的营销策略 /311**
 - (一) 市场定位针对需求 /311
 - (二) 引领消费观念 /313
 - (三) 服务才是至关重要的 /314
 - (四) 顾客永远是对的 /316
- 九、创意的广告策略 /319**
 - (一) 将焦点对准运动明星 /320
 - (二) 以消费观众为中心 /322

第六章 汉穆·茂赫 (Helmut Maucher) 326 **——雀巢公司总裁**

汉穆·茂赫在担任将近三十年各式各样的管理职位

的最后十一年里一直担任雀巢公司的总裁。这些年来，他一直在使用“目标管理”，但他也不掩饰他在“激发式管理”或“面谈管理”方面所得到的乐趣。他认为，在雀巢，营销组合并没有完整的项目清单，也没有所谓的人事评估表。他多年来的实务经验得出的结论是：很多对管理是否会成功的关键因素既无法在相关的书籍中读到，也没有机会在商学院的课堂里听到。

一、企业成功的十大要点 /327

二、塑造完美的企业形象 /328

(一) 使企业赢得信任 /329

(二) 听听另一方的说法 /331

(三) 保存企业文化 /333

三、重视公司的内部成长 /335

(一) 不断扩展的故事 /337

(二) 规避环境，着重内部成长 /343

(三) 营销≠促销 /347

四、行动式领导 /352

(一) “员工”、“人”、“产品”比“系统”重要 /352

(二) 讲求自由的开放式管理 /354

(三) 经理人员的必备素质 /356

(四) 多一点批评和刺激，少一点文件 /358

(五) 多样化比一致性更重要 /360

五、市场营销是老板的工作 /361

(一) 市场营销不只是技巧 /361

(二) 创新与创意模仿 /363

- (三) 转变广告营销的观念 /364
- (四) 两种带有陷阱的新趋势 /367
- (五) 营销就是“销售” /369
- 六、这世界已是个地球村 /372**
 - (一) 全球化乃大势所趋 /374
 - (二) 全球化的沟通 /376
 - (三) 企业的全球营销 /378
- 七、将并购作为营销的策略 /380**
 - (一) 并购的四大原则 /381
 - (二) 综效的重要性 /384
 - (三) 并购策略的效果 /385
- 八、成功不只决定于一场战役 /387**
 - (一) 让人事工作有效率 /387
 - (二) 最高品质管理人才 /389
 - (三) 把事情放在基层做 /392
 - (四) 建立信任感 /393

第七章 杰克·韦尔奇 (Jack Welch) 396

——通用电气公司总裁

杰克·韦尔奇无疑是世界上最受称道的首席执行官，担任通用电气公司董事长兼首席执行官长达 17 年的韦尔奇，亲手为美国企业界的重组画下了一张极具价值的蓝图。他也因此被评为有史以来最为杰出的经理人之一。《时代》、《财富》以及《商业周刊》等诸多一流杂志都盛赞他是全美最优秀的首席执行官，并评价通用电气是“美国最受推崇的公司”。韦尔奇通过把通用建设