



LESSONS *from* THE
TOP

THE SEARCH *for*
AMERICA'S BEST
BUSINESS LEADERS

高层智慧

全球50位顶级首席执行官的经营理念

[美] 托马斯·内夫 著
詹姆斯·西特林
王庆华 罗 翡 等译
鲁 虎 审译、统稿



华 夏 出 版 社

LESSONS *from* THE
TOP

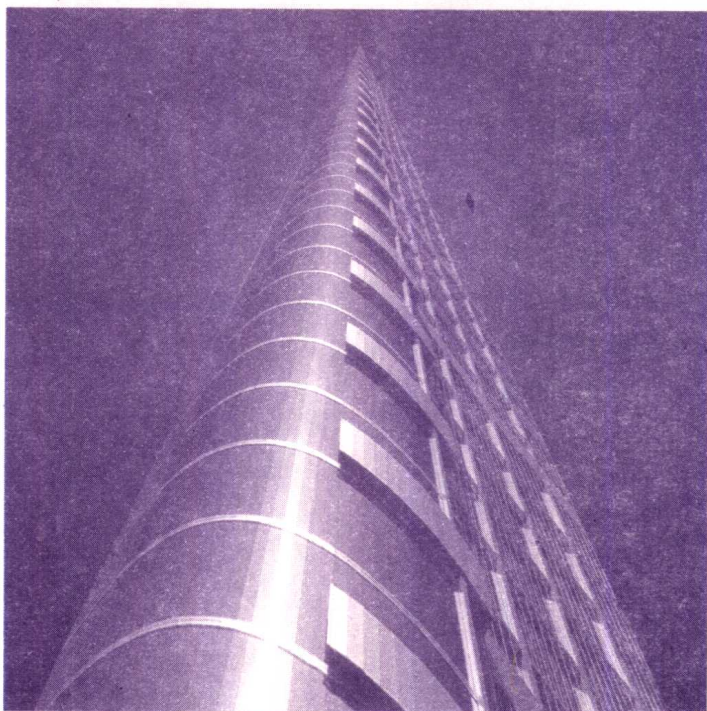
THE SEARCH *for*
AMERICA'S BEST
BUSINESS LEADERS

高层智慧

全球50位顶级首席执行官的经营理念

[美] 托马斯·内夫 著
詹姆斯·西特林

王庆华 罗 翡 等译
鲁 虎 审译统稿



华夏出版社

内 容 提 要

权威精选 美国最成功的企业领导人

研究分析 造就最佳公司的策略、方法和理念

“我不期望每一个人都是最优秀的，”为美国电报电话公司重新注入活力的首席执行官迈克·阿姆斯特朗说：“那不符合人的本性。我期望的是，你要承担风险，改正错误，并从两者中学习。”这只是美国一些最成功的企业领导人关于经营的诸多真知灼见的一例。在本书中，美国最著名的经理人猎头公司史宾沙的董事长托马斯·J·内夫和执行董事詹姆斯·M·西特林，根据最为严格的标准，优选出美国最成功的企业领导人。然后，一一拜会这50位顶级首席执行官，一起讨论他们的长期战略、重大成就、指导信念、以及使他们造就世界上最佳公司的职业生涯的转折点。IBM的路·格斯特纳强调适应变化的必要性。“我们不断挑战自我——建立一种永不懈怠、自我更新的文化。”默克的雷·吉尔马丁特别谈到领导的关键作用。“我的工作实际上是确定整个公司的战略方向，保证我们有组织地实施这些战略方向，并保证我们的管理到位。我需要建立这样一种环境，这里每个人都能发挥最大潜力，也就是使公司达到了其最大潜能。”

在本书的最后部分，作者集中分析了这些成就卓越的领导人共同的素质和特点，以便提供对我们的生活和事业有所帮助的经验。

作为一部关于企业和成功方面的突破性之作，《高层智慧》应当是世界各地领导人——和未来领导人的必读书。

项目策划：刘菊生 魏云鹏

责任编辑：任建华 刘菊生 曹巧珍

封面设计：韬 杰

全球经理人必读经典译丛

对抗比尔·盖茨的阴谋

薪酬框架

——美国39家一流企业的薪酬驱动战略和秘密体系

营销游戏

——宝洁、迪斯尼、可口可乐公司前营销经理谈营销

高层智慧

——全球50位顶级首席执行官的经营理念

西方经营智慧

——美国经理人浓缩书集粹

作者简介

托马斯·J·内夫是美国史宾沙公司董事长。他被《华尔街日报》誉为“首席执行官调研领域的头号专家”，曾被《商业周刊》封面和《纽约时报》金融和企业版面作为专题人物报道。詹姆斯·M·西特林是史宾沙主管全球通讯和媒体业务的执行董事。他经常在《纽约时报》上发表文章，并在有线新闻网和全国广播公司有线台上接受采访。两位作者都住在康涅狄格州。

“我认为你要不断使雇员相信他们是多么重要。作为首席执行官，你对大家的需要远甚于大家对你的需要。我的工作就是使我的职员们能够安心工作、愿意与公司共同发展。”

——拉里·博西迪，联合信号董事长兼首席执行官

“我总是站在顾客的角度看待即将推出的产品或服务，因为我就是顾客。我就像一个厨师，喜欢品尝食物。如果不好吃，我就不要它。”

——查尔斯·斯瓦布，嘉信理财董事长兼首席执行官

“我也奖励失败。我记得我的一些人设计出一种灯，但效果不好，而我还是给他们每人一台电视机。你必须这样做，因为不然的话人们就会害怕再作尝试。”

——杰克·韦尔奇，通用电气董事长兼首席执行官

“营销的诀窍仅仅在于找到世界承认的核心理念。你找到了这一普遍性的理念，然后就把它作为你所做一切的核心。”

——谢利·拉扎勒斯，奥美董事长兼首席执行官

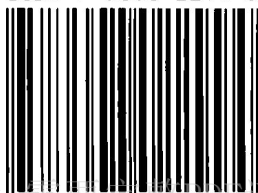
“在我看来，客户满意度是最重要的一个衡量标准。确信这一点，就必须把客户满意程度与奖惩制度、管理实践结合起来。……我们想尽各种办法来评估客户满意度。”

——约翰·钱伯斯，思科系统总裁兼首席执行官

“建立一种持久的新媒体的关键，是激情、人、毅力和偏执。”

——史蒂夫·凯斯，美国在线董事长兼首席执行官

ISBN 7-5080-2299-8



ISBN 7-5080-2299-8/F·160

此为试读 9 787508 022994 请访问: www.定价: 28.00 元



第一部 寻找美国最优秀的企业领导人

- 第一章 什么使企业领导人出类拔萃 (3)
- 第二章 评估今天的企业领导人 (11)
- 第三章 方法论:追求量化的准确性 (18)

第二部 精英故事

- 迈克·阿姆斯特朗(美国电报电话公司) (33)
- 卡罗尔·巴茨(欧特克) (41)
- 汉斯·贝赫勒(迪尔) (47)
- 戈登·贝休恩(大陆航空) (55)
- 拉里·博西迪(联合信号) (62)
- 吉姆·布罗德黑德(佛罗里达动力光电集团) ... (69)
- 史蒂夫·凯斯(美国在线) (77)
- 约翰·钱伯斯(思科系统) (84)

迈克尔·戴尔(戴尔电脑)	(91)
伊丽莎白·多尔(美国红十字会)	(99)
鲍勃·伊顿(戴姆勒克莱斯勒)	(107)
伯尼·埃伯斯(MCI世界通讯)	(113)
迈克尔·艾斯纳(沃尔特·迪斯尼)	(119)
唐·费希尔(盖普公司)	(126)
唐·菲茨(卡特彼勒)	(132)
比尔·盖茨(微软)	(139)
路·格斯特纳(IBM)	(149)
雷·吉尔马丁(默克)	(156)
埃斯·格林伯格(贝尔·斯特恩斯)	(165)
汉克·格林伯格(美国国际集团)	(171)
安迪·格罗夫(英特尔)	(177)
查尔斯·海姆博尔德 (施贵宝)	(185)
马莎·英格拉姆(英格拉姆实业)	(191)
戴维·约翰逊(坎贝尔汤料)	(199)
赫布·凯莱赫(西南航空)	(207)
比尔·克尔(梅雷迪思)	(215)
查克·奈特(埃默森电气)	(222)
丹尼斯·科兹洛夫斯基(泰科国际)	(229)
拉尔夫·拉森(强生)	(234)
肯·莱(安龙)	(242)
谢利·拉扎勒斯(奥美)	(248)
比尔·马里奥特(马里奥特国际)	(258)
路·诺托(美孚)	(266)
保罗·欧内尔(美国铝业)	(274)

约翰·佩珀(宝洁)	(281)
弗兰克·雷恩斯(范妮梅公司)	(288)
霍华德·舒尔茨(星巴克公司)	(295)
查尔斯·施瓦布(嘉信理财)	(301)
沃尔特·希普利(大通曼哈顿)	(308)
弗雷德·史密斯(联邦快递)	(313)
比尔·斯蒂尔(辉瑞)	(321)
鲍勃·蒂尔曼(洛氏公司)	(327)
亚历克斯·特罗特曼(福特汽车公司)	(337)
丹·塔利和戴维·科曼斯基(美林)	(346)
迈克·沃尔克玛(赫尔曼·米勒)	(360)
王嘉廉(联合电脑)	(370)
桑迪·韦尔(花旗集团)	(378)
杰克·韦尔奇(通用电气)	(386)
阿尔·泽恩(吉列)	(397)

第三部 成功智慧

引言	(407)
第一章 第51位企业领导人:彼得·德鲁克	(409)
第二章 将对的事情做对:企业成功的新定义	(414)
第三章 共同的特点:企业成功的处方	(436)
附录	(449)
附录1(盖洛普调查)	(449)
附录2(财务分析方法)	(454)
附录3(访谈指南)	(459)

第一部

寻找美国最优秀的企业领导人

第一章

什么使企业领导人 出类拔萃

我们的主要想法,是希望有人能鼓励我们成为我们知道可以成就的那种人。

——拉尔夫·沃尔多·爱默生

谁是美国最优秀的企业领导人? 什么使他们出类拔萃? 在我们努力将理想变成现实的时候,我们能够从他们身上学到什么?

从1997年4月我们开始这一项目起,这三个问题始终激励着我们。这些是很容易提出但是极难回答的问题。

我们打算以一件轶事开始本书。这件轶事讲述了一个我们接到的一个电话,一家公司的董事会成员要求我们展开一项调查,为

他们寻找一位新的首席执行官。

这位董事和我们有过多年的工作接触。他希望我们能开列一个名单,载明可以接替公司现任首席执行官的候选人。这名首席执行官刚刚通知董事会,他准备年底退休。

到目前为止,这个电话并没有什么特别之处。替客户更新高级管理人员和董事会成员以组成管理团队,正是我们在史宾沙公司(Spencer Stuart)所做的事情。作为全球最大的猎头公司之一,我们每年在全球与40,000多人面谈,这些是根据分布在25个国家的50多个机构提供的4,000多项委托而进行的。我们最新的委托包括替美国电报电话公司、德尔塔航空公司、夸克麦片公司、《读者文摘》等寻找新的首席执行官。

史宾沙从事这种更新顶级天才的工作已经有40年了。所以,这个电话并没有引起我们特别的注意。但是使我们惊讶的是接下来的要求:我们的客户要求我们同时向董事会建议,他们应该寻找什么样的首席执行官。不仅要有商业背景,而且还要有更细微的和潜在的重要品质。谁会在这种领导人?他或她应该具有什么样的素质?

使我们吃惊的原因在于,这个电话里的要求和我们最近从客户那里收到的很多要求十分相似。这些客户的范围很广,从风险投资公司到一些美国最大的公司。

随着对这一问题的兴趣的增加,我们决定用一个经典的故事继续本书,并直接进入问题的实质。

事实上,到底是什么使一个人成为杰出的企业领导人?什么使其能在竞争更为激烈的今天,在快速发展的世界经济中成功地领导一个大型的企业组织?

当我们仔细考虑这个问题之后,我们发现这些问题被不断提出来并不奇怪。这些问题正是每个人都必须回答、而且要迅速回答的,无论他负责的是一个企业组织还是一个部门。

正如美国电报电话公司、凯马特和桑比姆的前任首席执行官已很好说明的那样,今天的经理们用来使自己与众不同的时间太少了。

一方面面临全球竞争的压力,另一方面受到飞速变化的技术进步的冲击,经理们很自然地会从他们过去的工作经历中寻找解脱。但是不幸的是,当他们艰难前进的时候,我们已经不再按照旧规则行事了。当公司的董事会对首席执行官失去信心的时候,就一定会采取一些决定性的行动,而寻找一位新的领导人就是其中之一。这一点正是我们要介入的地方。

史宾沙做哪些事情

猎头服务是管理咨询的一种特殊方式。它首先将工作集中在确定公司领导人的资格要求,并将其作为战略的一部分,然后确认、面谈和选定那些最符合要求的候选人。

当我们开始寻找合适人选的时候,对完成任务很关键的一点,是发现企业领导人职业和生活智慧——这使他们与众不同。

为了确定高级职位的候选人,我们深入评估他的职业成就、管理风格、困难的克服、所犯的 error 和获得的教训、领导理念、生活经历以及个人和职业方面的雄心。如果有人多次竞争这些高级职位,那么,在他们的意识中,我们一定会尽可能地了解他们的行业、公司和职业。

和这些高级经理们会面,并且发现他们商战中成功的智慧和使领导者杰出的特质,我们有了独有的机会,向世界上许多顶尖的企业领导人学习。这使得我们的职业和人格都得到了成长。我们希望能和别人分享我们的学习成果。这就是我们写这本书的一个初衷。

为了使这些有关成功和领导的教程发挥最大作用,我们认为很重要的一点,是要听取那些最杰出人士的意见,而不是主观地挑选一

个杰出人士来研究。我们感到必须采用客观严格的分析程序,这是我们两个在麦肯锡做管理咨询时被灌输的思想。

所以我们所做的是前无古人的事情。我们采用一种严格的方法,首先确认美国十分杰出的商业领导人,然后对他们进行广泛的访问,找出他们如此成功的原因。

当然,有很多书也分析了主要的领导品质,但是,它们中的大多数在方法上过于教条,或者局限于某个作者个人的观点。

虽然每年都有很多有关顶尖企业经理的排名,但是我们分析后,发现这些排名既缺乏必要的分析,也没有对排名背后的事迹进行深入的阐述。

通过这两种方法描述的杰出人士,在某种意义上是不适用于现实生活的。

考虑到这一点,我们设立了双重目标:

- 1) 在选择商业领导人时,尽可能建立在可靠分析的基础上。
- 2) 尽可能以个性化的交谈的形式细说他们的故事。

根据第三章描述的方法,我们开列了一个商业领导人名单,以便尽可能地回答我们的第一个问题,即“谁是美国最优秀的商业人士?”

虽然这一名单包含的一些首席执行官会出现在任何人相关的著述中,但是毫无疑问,也有一些读者会觉得失望,因为有些首席执行官不在这个名单上。

我们开列这个名单的主要原则是:

- 1) 这些人在领导特征方面十分出名;
- 2) 在过去的5至10年间,这些人所在的企业组织业绩突出,并且在此期间他们对公司的成功起到了决定作用。

根据我们的领导指标(下面有详细介绍),我们将描述 50 名首席执行官。

这些就是那 50 名最优秀的企业领导人吗?

这个名单上的人就是美国最优秀的企业领导人吗?我们不能这么说。在这本书的研究和写作期间,这个名单的流动性是很大的,有些公司进行了兼并和重组(如花旗银行和旅行者集团、美孚和埃克森),有些首席执行官退休了甚至过世了(如可口可乐公司的罗伯托·戈佐埃塔)。企业界的变化如此之快,在我们撰写和出版这本书的过程中,其中的一些领导人可能已经发生了变化。

尽管我们所不能控制的情势不断变化,我们还是尽可能地使这一排名权威、全面和客观。但是,我们也意识到,无论谁来编辑这样一份排名,也无论其方法有多么严格,他都无法使其长久固定不变。

在我们开始讨论排名本身、细化我们的方法、和进入第二部分的事迹概述以前,我们觉得很重要的一点是,在读者阅读正文以前,我们是否可以解释一下为什么越来越多的董事会成员、股东、经理和雇员们自己不断地问:“当前到底如何成功地领导一个企业组织?”

领导特点的变化

将近 30 年前,那些成功的企业力图实行集中控制、财政管制和经营多元化。通用汽车的艾尔弗雷德·斯隆、国际电话电报公司的哈罗德·吉宁、通用电气的雷吉·琼斯、联合技术公司的哈里·格雷,是他们那个时代最著名和最受尊敬的企业领导人。这些管理者都把像巴顿将军和艾森豪威尔这样的军界领袖作为自己的楷模。他们以严苛

的财政控制和权威式的纪律,约束领导着这些巨型企业。

这样做有其道理,毕竟他们的工人在军队受过训练,或者在流水线上遵循严格的生产程序。这些领导人还有其他优势。第二次世界大战摧残了全球其他地方的生产能力,所以,他们大部分没有受到控制市场方面的挑战。

等到世界其他地方从战争中恢复过来、并且赶了上来之后,新一代的领导人拥有了新式武器——信息技术,因而得以再一次将美国的企业进行了转型变化。80年代中,像联邦快递、花旗银行和沃尔玛这样的大公司推动了信息革命,并帮助美国重建了经济结构。

这些公司的领导人,从联合快递的弗雷德·史密斯,到花旗银行的沃尔特·里斯顿,再到沃尔玛的萨姆·沃尔顿,都能够更多地采用分权形式,因为他们知道如何运用新技术在收款台的优势。他们使用竞争优势的资源,不仅是为了保持数据一致,而且为了能够更加贴近客户。例如,扫描技术的运用,就是因为沃尔玛知道,顾客是以分钟计算他们收到的最快服务的。

这一代的领导人也能够理解雇员们带到工作岗位的新奇观念,这些观念部分产生于越战所带来的社会分化。

今天,年轻一代的管理者,如戴尔电脑的迈克尔·戴尔和美国在线的史蒂史·凯斯已经加入了像IBM的路·格斯特纳、埃默森电气的查克·奈特和美国国际集团的汉克·格林柏格这一代或更老一代的优秀领导人的行列。当他们彼此审视时,这些管理者都能够穿越代沟,互相学习他们不同的领导艺术。

这些表明了很重要的一点:那些力图能拥有全能管理素质的管理者已经吃到了苦头。如今,当你要作领导的时候,不可以自以为是或自我封闭。我们需要向每个人学习。

因为没有有一个单一的答案可抄袭,没有一个公式去遵循,我们必须自己动手寻找答案。其中最简单的办法,就是确定哪些事情对于

别人来说最有借鉴意义,然后将其总结出来,以便使这一课程适合我们的独有的特点。

我们就是这样开始写作本书的。通过研究本书所描写的这些领导人的企业组织,以及同他们中尽可能多的人进行对话,我们已经努力发现这些人成功的原因。

通过本书,你将直接获得这些领导人(他们全部是首席执行官或董事长)的教导。在每个人的描述中,还交织着我们的访谈结果和附属报告。对于每一个管理者,我们都至少有一次深入的访谈。他们会讲述他们认为他们成功的基本原因,我们用独立的一章来完成这一内容。

如果你想学习成功的技能,你就会想直接与成功者接触,而那正是我们所做的。当然,有一点是毫不奇怪的,即每一个首席执行官或董事长,都会对领导的艺术和商业的成功提出自己独特的观点。每一个企业组织都处在不同的发展阶段,并且有着不同的竞争环境。其中一些,像泰科国际公司和大通曼哈顿银行是通过兼并重组快速发展起来的,而另外一些,如迪尔和戴尔电脑更多的是通过内部增长实现扩张的。一些是真正的跨国公司,如吉列公司和美国国际集团,而另外一些是纯粹的国内公司,如范妮梅。

但是,有一点是明确的:不同种类的领导人和领导风格,适用于不同的环境之中。自然,这些不同之处都将在我们的排名中体现出来。例如,阿尔·泽恩在出任吉列公司总裁之前,他的最后一份首席执行官工作是负责国际业务的副董事长。有五名首席执行官是从外部引进来的,另有11人(这是令人吃惊的大数字)是从企业创办人企业家成长为公司的首席执行官或董事长的。

存在这些不同的结果是使人意识到,不可能确定地说这种特质一定会带来成功。但是,虽然经历和环境对于每个领导人来说是独一无二的,然而,透过这些最成功人士的经历,我们仍然可以找到一