

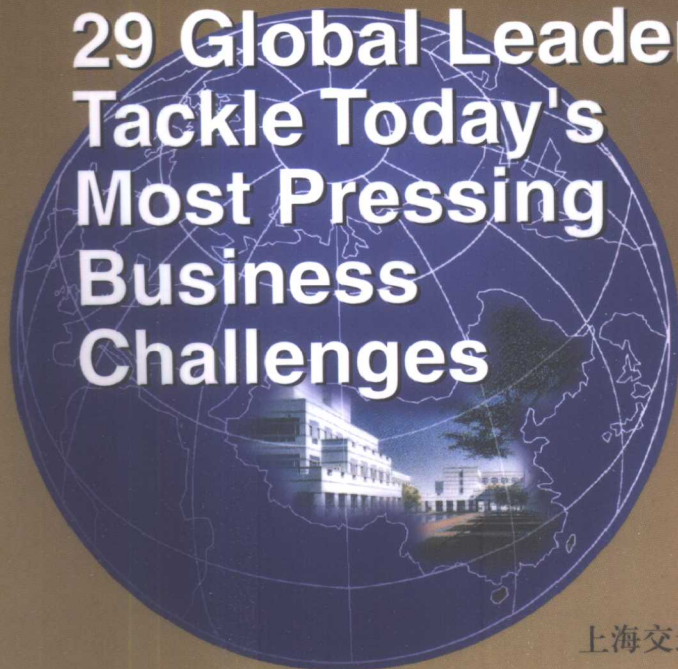
威廉·道菲南斯
格雷迪·米恩斯 原著
科林·普莱斯
张国华 主编
温伟德

中欧管理新著译丛

CEO的智慧

29位世界级CEO畅谈21世纪面临的经营挑战

Wisdom of The CEO
29 Global Leaders
Tackle Today's
Most Pressing
Business
Challenges



上海交通大学出版社

中欧管理新著译丛

CEO 的智慧

29 位世界级 CEO 畅谈
21 世纪面临的经营挑战

WISDOM OF THE CEO

29 Global Leaders Tackle Today's
Most Pressing Business Challenges

威廉·道菲南斯(G. William Dauphinais)

格雷迪·米恩斯(Grady Means) 著

科林·普莱斯(Colin Price)

李 萍 戴晓超 译

谢 淳 李安华 张美霞 审校

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

CEO 的智慧/(美)道菲南斯等著;李萍译. —上海:
上海交通大学出版社, 2001
(中欧管理新著译丛)
ISBN 7-313-02614-5

I. C… II. ①道…②李… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 83499 号

CEO 的智慧

道菲南斯等著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路 877 号 邮政编码 200030)

电话:64071208 出版人:张天蔚

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/20 印张:17.8 字数:302 千字

2001 年 1 月第 1 版 2001 年 1 月第 1 次印刷

印数:1~3050

ISBN 7-313-02614-5/F·373 定价:43.00 元

版权所有 侵权必究

CEO 的智慧

Wisdom of the CEO: 29 Global Leaders Tackle Today's Most Pressing Business Challenges

Copyright © 2000 by PricewaterhouseCoopers LLP. All rights reserved.

Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons(Asia) Pte Ltd.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher, or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4744. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212) 850-6011, fax (212) 850-6008, E-Mail:

PERMREQ@WILEY.COM.

作者简介

威廉·道菲南斯(G. William Dauphinais): 纽约普华永道的合伙人。他还是畅销书《直接来自 CEO》的合著者,该书另一位作者即科林·普莱斯。

格雷迪·米恩斯(Grady Means): 华盛顿特区普华永道的合伙人。

科林·普莱斯(Colin Price): 伦敦普华永道前合伙人。

译者简介

李 萍：副教授，1996 年从复旦大学经济学博士后流动站出站，1997 年起在上海交通大学安泰管理学院金融系任教。已发表著作(含译著、合编及个人专著)十余本，论文十余篇。

戴博超：毕业于上海交通大学管理学院金融系。曾参加过许多重大项目研究，并有多篇论文发表。

《中欧管理新著译丛》总序

吴敬琏

随着我国市场经济制度的逐渐形成,经营管理类图书愈来愈成为出版界的一个最重要的品类。每年出版的文论书刊数以万计,令人目不暇接。这样,如何在浩瀚的书海中选取最精彩的篇章,就成为有志于提高自己经营能力的经理人员的一件十分伤脑筋的事情。

经理革命(Management Revolution)是20世纪影响最为深远的革命之一。在这场革命中,受雇支薪的专业经理人员逐渐取代了19世纪末、20世纪初称雄天下、睥睨万众的资本家,成为真正的社会中坚。与之相伴随,管理作为一门适应性很强的学问,也变得越来越枝繁叶茂。管理学既是一门科学,又是一门艺术。管理学书籍是经理人员经验的升华,也是其中佼佼者业绩的记录。当今之世,从事经营管理工作的人员,如果不从前人的成功与失败的经历中汲取教训,如果不具备经营管理的基本理论知识并且善于在实践中加以运用,要想在激烈的商战中取胜,是断难办到的。问题在于,在20世纪,企业理论和管理科学取得了长足的进步,关于经营管理的出版物数量众多。从世纪初开始,“泰罗制度”、“行为科学”、“管理过程理论”,新的管理学派就像长江后浪推前浪那样层出不穷。二战后,以制度分析为基础,管理科学提高到了一个新的阶段,更是新人辈出,好戏连台。以本世纪的管理学大师德鲁克(Peter F. Drucker)为

例,他从 1933 年 23 岁时写出第一本书到 90 年代初期,出版的重要著作多达 29 部,真正做到了著作等身。更何况全世界管理学专家成万上千。除此而外,还有非经济界人士所写的公司历史、个人传记等等,数量十分惊人。它们既精彩纷呈,却又良莠不齐,使在这个领域中涉足不深的人难以决定取舍。

现在,中欧国际工商学院张国华和温伟德(Wilfried Vanhonacker)两位教授利用该学院聚各国管理专家于一堂的优势,精心挑选世界管理著作的精华,编为《中欧管理新著译丛》,分批出版。这是一件大好事。它将有助于管理理论和管理技术的探索者减少自行摸索的困难,更有效地利用自己有限的时间资源从世界管理学宝库中汲取知识。因此,我愿把这套丛书推荐给探索管理奥秘的读者。

致 谢

像这样的一本书只有合众人之力才能完成。我们非常感谢为本书撰文的 29 位首席执行官,正是他们的慷慨奉献令本书得以面世。此外,普华永道的下列同仁为本书的引言部分提供了内容、案例和宝贵的建议,在此我们也要对他们的耐心参与和深刻见解表示感谢,他们是:

马丁·艾科特(Martin Aked)
皮埃尔·安格雷德(Pierre Anglade)
史蒂夫·阿尔贝特(Steve Arbeit)
罗伯特·艾维拉(Robert Avila)
乔治·贝利(George Bailey)
约翰·巴里(John Barry)
比尔·拜克斯(Bill Bax)
雷·布罗马克(Ray Bromark)
罗伯特·布鲁克(Robert Brooke)
弗兰克·布朗(Frank Brown)
尼吉尔·布坎南(Nigel Buchanan)
丹尼斯·考拉特(Denis Collart)
丹尼斯·康洛伊(Dennis Conroy)
史蒂夫·达西(Steve D'Arcy)
特雷佛·戴维斯(Trevor Davis)
阿比尔·恩巴比(Abeer Embaby)
马修·福克纳(Matthew Faulkner)
约翰·费伦(John Ferron)
约翰·弗兰科维奇(John Frankovich)
约翰·刚特(John Gauntt)
提格·吉拉姆(Tig Gillam)
帕特·雪利(Pat Sherry)
鲍勃·斯特里克勒(Bob Strickler)

迈克尔·汉利(Michael Hanley)
泰米·汉纳(Tammy Hanna)
杰·亨德森(Jay Henderson)
维威克·凯伯(Vivek Kapur)
迈克尔·凯兹(Michael Katz)
艾伦·耐普(Ellen Knapp)
迈克·科罗金(Mike Korotkin)
阿德里安·兰姆(Adrian Lamb)
苏珊·洛特文(Susan Lotwin)
罗杰·马歇尔(Roger Marshall)
弗兰克·米尔顿(Frank Milton)
鲍勃·穆尔(Bob Muir)
巴里·尼尔赫斯(Barry Nearhos)
马克·昂达(Mark Ondash)
比尔·玻维尔(Bill Powell)
弗兰克·普林格尔(Frank Pringle)
史蒂夫·雷德伍德(Steve Redwood)
恰克·罗贝尔(Chuck Robel)
马可·罗彻特(Marco Rochat)
穆里·罗森伯格(Muriel Rosenberg)
戴维·肖(David Shaw)
尼吉尔·沃特(Nigel Vooght)
保尔·维佛(Paul Weaver)

比尔·特拉汉特(Bill Trahant)

彼得·维贝尔(Peter Weibel)

保尔·特纳(Paul Turner)

多萝西·于(Dorothy Yu)

我们的项目管理和编辑小组跨越大西洋两岸展开了密切的合作,本书的完成也离不开他们的不懈努力和执著追求,小组的成员包括:

安娜·卡迪纳斯(Ana Cardenas)、玛丽莲·达默尔(Maryline Damour)和克里斯·怀特(Chris White)自始至终都表现了杰出的项目管理技巧与非凡的亲合力。

卡萝尔·巴洛克(Carol Ballock)、基恩·泽萨丁斯基(Gene Zasadinski)和约翰·塞克瑞(John Thackray)运用他们熟练的技巧和敏锐的判断力承担了本书大部分章节的编辑工作。

约翰·威利父子公司(John Wiley & Sons)的编辑琳达·维泽灵(Linda Witzling)在中途加入了我们的行列,尽其所能地给予我们大力支持。

海伦·里斯(Helen Rees)是我们的文字编辑,她对企业的运作流程有深刻的了解,如同她对普华永道的许多著作所做的奉献一样,这次她又向我们提供了宝贵的指导。

乔治·费舍尔(George Fasel)对所有的文章进行了汇总和统稿,同时又尽量保持了每个作者的特色。我们在此对他的工作表示由衷的感谢。

作为普华永道的终稿编辑,罗杰·李普希(Roger Lipsey)的努力为本书增色不少。

最后,丽莎·西尔佛曼(Lisa Silverman)女士是整个小组的核心,她的洞察力和坚定决心确保了整个项目始终没有偏离正轨。如果没有她,也就不会有您手上的这本书了。

威廉·道菲南斯

格雷迪·米恩斯

科林·普莱斯

序

——纵观全球经济发展的历史进程

近 30 年来,世界经济论坛一直致力于促进政府之间、企业之间和社会各部门的领导人之间进行对话。世界经济中近来发生了许多重大的事件,迫使我们把注意力转移到经济全球化问题上来。经济全球化就是指世界经济活动之间日益增长的相互依赖并逐步走向一体化。尽管全球化还在形成之中,并且各地区的全球化程度也不尽相同,但是其影响范围每天都在扩大。

在全球化的进程中,必然会出现一个副产品,那就是全球任何地方的企业决策者所面临的挑战和机遇变得越来越相似。美国德克萨斯州的一名首席执行官与瑞士苏黎世和日本东京的同仁们所遇到的问题几乎是一样的。一家电信业巨头的领导可能发现他也受益于一家国际财务服务机构的洞察力和因特网的搜索引擎。在这种情况下,高层次的对话越来越重要,这种对话可能带来的回报也越来越丰厚了。

普华永道公司深明其理。它在最著名的全球性企业中遴选了 29 位首席执行官对全球经济发展趋势的看法以及各自的管理心得,汇编成本书。编辑和作者们给它取了一个恰当的题目:CEO 的智慧。编辑和作者将这些企业的杰出领导人的奉献划分为 8 个大的主题,这些主题合在一起构成了将来几年内全球经济发展的备忘录。在三位总编的指导下,出版社的专家们在每一个主题前写了一段引言性的评论文章。这八大主题是:

全球化

增长

股东价值

组织

电子商务

技术变革

创新

知识管理

在这篇简短的序言之后就是导论。这部分主要强调:我们的星球正经历着一种前所未有的变革。这种变革在可预见的将来不可能消失。虽然这种变革局限在企业界内,但是随着全球市场一体化进程的加快,这种变化势必对全人类的生活产生巨大的影响。我将坚持这样的立场,毫不动摇:在与社会各界之间保持公开和有效的沟通的情况下,我们将更有成效地面对这种现实。《CEO 的智慧》这本书对这种沟通是非常有价值的。我们盼望它早日出版。

世界经济论坛主席

科劳斯·M·施瓦伯(Klaus M. Schwab)

瑞士 日内瓦

目 录

致谢.....	1
序.....	1
导论 极速变化.....	1
第1章 快速变化中的全球化进程	14
第2章 增长	55
第3章 股东价值	91
第4章 组织	122
第5章 电子商务	161
第6章 革命性技术与大型公司	200
第7章 革新	242
第8章 知识管理	284
附录 CEO 简介	321

导论 极速变化

——对企业领导者的挑战

近期的实践表明,长期变化已经失去了研究的价值。全球范围内的地区政治、经济和技术等方面出现了一些根本性的变化。在过去,这些变化可能要历经几个世纪,而现在只需要几年时间就完成了。那些制定五年发展战略的公司现在对他们的战略每个月都要进行重新调整。

究竟发生了什么?为什么变化的速度会从以往的曲线趋势一转而为“瞬间”发生?公司的首席执行官们如何看待这种变化的速度?他们如何剔除这种许多人所说的“易变性”,使变化的趋势变得可以理解,可以控制?他们运用什么原则、什么智慧和方法来挑战这个多变的时代并面对成功?对这些问题的深入探讨促成了本书的创作。

国际化时期(1984 ~ 1990)

20世纪50年代是战后经济恢复时期,随后紧接着的是冷战时期以及70年代和80年代早期由通货膨胀引起的经济衰退。1983年到1984年间,正如所预期的那样,全球经济开始复苏,进入到一般经济周期中的

恢复阶段。在这种情况下,企业做了当时力所能及的事,如充分利用有效需求的增加,提高商品的价格,使之与过去 30 年的膨胀型经济相适应;努力维持或稍微扩大市场份额,以便在将来市场萧条时能够生存下去。

但是,这些措施都失效了。图 1.1 显示了这段历史的前半部分。如图 1.1 所示,像 70 年代中期那样的周期性的经济上升引起了通货膨胀和高定价,企业开始依赖于这些有利的条件。但是,1983 年~1984 年期间,经济复苏并没有引起价格的高涨;相反,从 1983 年至今,世界经济持续增长,但价格水平却保持了相对稳定或略有下降。企业定价不再受通货膨胀的影响,公司必须面对“实际价格”。在这种情况下,“实际价格”是一种低的真实价格。对这种状况的认识引起了企业管理层的极度恐慌,导致了发展战略的深刻转变,这种状况一直持续到 80 年代末期。

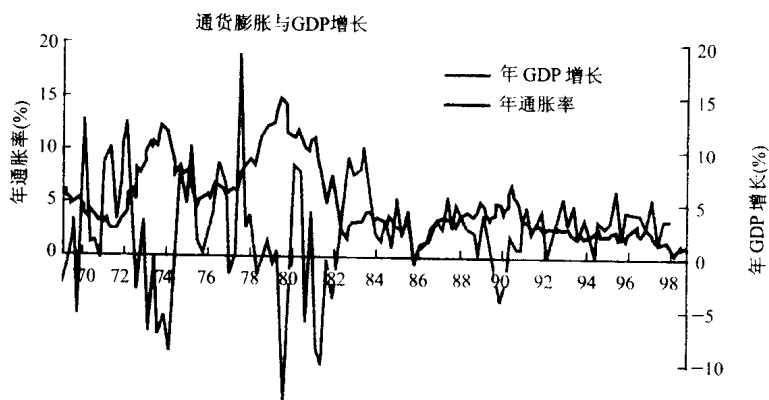


图 1.1 提价与通胀驱动的战略未能奏效,导致“真实价格”

到 1984 年,英美两国实行了新经济政策,悄悄地重组其资本市场来抑制通货膨胀。同时,亚洲的一些新兴国家,在某种意义上也包括了拉丁美洲,开始采取积极主动的发展战略,通过出口高质量、低成本的产品来促进国家工业经济的增长。为了支持这种战略的实施,政府一般采取软性货币、超低利率和由垂直型资本市场无偿供给资本金以及密切银企关系等政策。这些条件使得外国进口商进入了美国和欧洲市场,抢占了越来越多的市场份额,他们的进入同时压低

了市场价格。

在这种情况下,公司的领导层拼命呼吁政府加强保护,进行汇率管制,确定国内工业计划。面对来自企业的大声疾呼,发达国家做出了更具建设性的反应,这些反应从三个方面同时进行:

首先,大多数公司都制定了国际化战略,例如,以前,绝大多数美国公司把 80% 的精力放在国内市场上,只有 20% 放在国外市场。80 年代末期,这一比例变成了 50% 对 50%。这种比例的变化在很大程度上主要是通过出口和贸易政策实现的。然而,一些公司开始模拟“本田(HONDA)模式”:投资海外,将生产线建在最终消费者市场附近,这样既可以避开保护主义的壁垒,又可以降低生产成本,缩短供应链对客户反应时间。

80 年代这些企业所采用的国际战略,其重要特征是对不同国家采用不同的政策和贸易法则。保护主义政策、非关税壁垒、汇率控制、税收政策以及控制资源配置、广告宣传、就业、安全和环境问题的规则,世界各国也均不相同。公司的战略家们在逐个国家突破的基础上,逐步攻克了这种充满差异的全球市场,同时努力在政治风险和市场变化中搜寻机会,在制定战略中接受“年度最佳国家”的看法。在很大程度上,他们也试图以最小的代价和最低的风险扩展国际市场,趋向于奉行低风险和低报酬的战略,像进行贸易、使用当地销售代理和进行战略性合资等。

面对真实价格的出现和市场份额的减少,第二个策略是降低成本和收支平衡点。对商务流程进行重组和加强供应链管理等做法,实质就是通过大幅度降低成本和精简生产,更加有效地使用流动资本,以满足市场新的定价要求。这些努力非常成功。80 年代末期,相当多的大公司都能够拿出一大笔现金用于资本投资。另外,由于它们的政策取向是“精简”,它们也发现了最优规模,从而使企业在低库存、高可信度和高效率的基础上满足消费者的需求。在发达国家中,这些趋势得到了活跃的资本市场的支持,而这种活跃的资本市场在美国得益于税制改革,绝大多数发达国家得益于采取的保守税收政策,以及伦敦、巴黎、法兰克福这些国际金融中心对资本市场的较少管制。

面对真实价格的第三个主要反应是人们开始又回到基础的品牌建设和营销原则上来。在 70 年代通货膨胀时期,因为企业在采用新方法之前必须把存货销完,所以促销手段、产品和包装的变化都非常慢。当大多数公司转而进行产品促销和实施营销战略时,消费者感到不可理解。发达国家在汽车、电子和日用消费品方面的知名品牌产品面对外国竞争者和私人公司的进入,失掉了很多市场份额。80 年代中期,人们清楚地认识到品牌的影响力已经不能阻止市场份额的减少,对此的反应就是重新审视品牌的战略和增长。进入 90 年代,这种反应演化为特别强调消费者的理解和反应了。

1984 年经济恢复期出现的另外一些重要因素,引导企业开始面对“真实成本”。这些因素改变了 80 年代美国企业的形象,如图 1.2 所示。

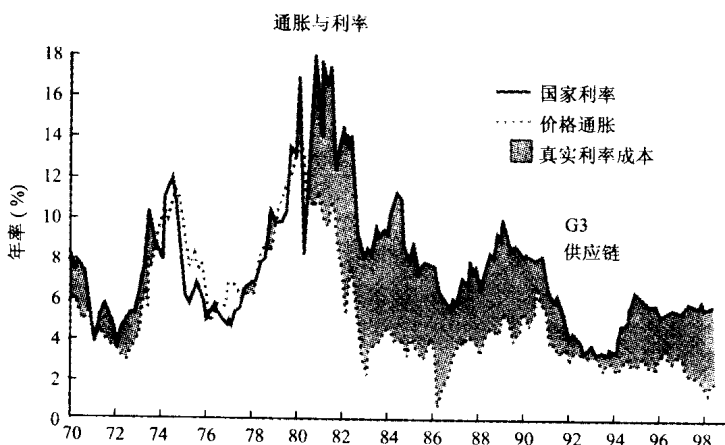


图 1.2 1984 年的恢复也使公司遭受了“真实成本”……
并导致公司集中精力于精简流程和供应链

从 1900 年到 1981 年这段漫长的时间里,利率为零或负值。当通货膨胀率高于利率水平时,资本的成本几乎为零。所以,生产和分配的效率低下,几乎不创造价值。在真实利率为负值期间,存货几乎没有成本,事实上反而起到了保值的作用。各公司建造了大型仓库,储存了大量在产品存货,而产品销售相对减少了。在 80 年代早期,突然间没有征兆地出现了一种现象,即效率低下开始大量地吞噬价