

THE TRANSPARENT LEADER

如何通过实话实说、
坦诚开放和问责制的文化氛围来塑造一个卓越的企业

透明 领导力

THE TRANSPARENT LEADER

[美] 赫布·鲍姆 (Herb Baum) 塔米·可琳 (Tammy Kling) 著

田文 译 钱法文 校

美西航空公司首席执行官道格·帕克(Doug Parker) 诚挚推荐

这本书有许多有趣的素材，极具说服力。

——《华尔街日报》

中国社会科学出版社

如何通过实话实说、
坦诚开放和问责制的文化氛围来塑造一个卓越的企业

透明 领导力

[美] 赫布·鲍姆 (Herb Baum) 塔米·可琳 (Tammy Kling) 著

田文 译 钱法文 校

美西航空公司首席执行官道格·帕克(Doug Parker) 诚挚推荐

中国社会科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

透明领导力 / (美) 鲍姆、可琳著; 田文译. —北京: 中国社会科学出版社, 2011. 4

ISBN 978 - 7 - 5004 - 9600 - 7

I. ①透… II. ①鲍…②可…③田… III. ①企业领导学
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 044658 号

The Transparent Leader.

The original English version Copyright © 2004 by Herb Baum, published by
HarperCollins, through Bardon-Chinese Media Agency.

Simplified Chinese edition Copyright © 2011 by China Social Sciences Press.
All rights reserved.

中国社会科学出版社享有本书中国大陆地区简体中文版专有权, 该权利受法律保护。
版权贸易合同登记号 图字:01 - 2009 - 0679 号

选题策划 路卫军
责任编辑 王 琪
责任校对 刘 俊
封面设计 李尘工作室
技术编辑 戴 宽

出版发行 中国社会科学出版社

社 址 北京鼓楼西大街甲 158 号 邮 编 100720

电 话 010—84029450 (邮购)

网 址 <http://www.csspw.cn>

经 销 新华书店

印刷装订 三河市君旺印装厂

版 次 2011 年 4 月第 1 版 印 次 2011 年 4 月第 1 次印刷

开 本 710 × 1000 1/16

印 张 12.25 插 页 2

字 数 170 千字

定 价 38.00 元

凡购买中国社会科学出版社图书, 如有质量问题请与本社发行部联系调换
版权所有 侵权必究

致 谢



非常感谢在我经营四个不同消费性产品企业时曾经帮助过我的员工、同事和朋友们。我从事过食品、机油、玩具和家居产品行业，经营这些行业给我带来了许多快乐时光。而最为开心的是能够和从事这些行业的优秀的人才共事。对于他们教给我的关于处事、关于人生的哲理，我更是由衷地感谢。因此，我所作出的一切成果与这群人的相处是分不开的。

感谢史蒂夫·布卢姆 (Steve Blum)，他是一位我认识了 20 多年的朋友和生意伙伴。实际上，史蒂夫比任何人都清楚我的经营方式，并在我形成自己的经营方式的过程中起了重要作用。他不遗余力地支持本书的出版，并且完全确信，其他企业主管及领导者也会对我这种开放、诚信、开诚布公的领导理念感兴趣。我希望读者朋友能够在阅读本书的过程中认同这一点。

感谢本书的另一位作者，塔米·可琳 (Tammy Kling)，她曾经担任过美国公司的主管，同时她本人也是个多产的作家，她与史蒂夫和我一起提出了透明的领导者的理念。塔米促使我在事业最忙碌的一年里完成了这本书，在此，我要感谢她的睿智、耐心的倾听以及与我真诚的交流。



还要感谢诺克斯·休斯顿（Knox Huston）、戴夫·孔蒂（Dave Conti）以及来自哈珀·柯林斯（HarperCollins）出版社的主管和其他为本书的出版献出时间和精力朋友。

最后，我要向我的妻子同时也是我最好的朋友凯伦（Karen）致以最诚挚的感谢，她一直都非常推崇我的领导理念。我虽然尽力保持低调，但我还是衷心地感谢她鼓励我写这本书。凯伦相信我是个“道学先生”，同时她更知道我是一个只属于她的“道学先生”。

序

序

当我第一次思考透明的领导者所代表的意义时，我承认并没有完全考虑到赫布书中所提到的观点。我同意分享我在透明领导上的观点，同时想象着在网络上流传着的文章。想到网络环境是如此迅速地把我们从“躲在象牙塔”的时代转到这样一个公开接入的，诸如聊天室、留言板等的新时代。在这种公开的环境中，想法和观点是共享的，交流没有任何阻碍，思想也无处躲藏。

虽然网络便于透明化，但是还没有完全使然，网络并不是让领导透明化的主要动力。赫布在书中给出了成功的透明企业需要践行的三个原则，总结起来就四个字，赫布鼓励我们“实话实说”（tell it like it is）。而在“9·11”之后，这句箴言对航空业的发展则是势在必行。

2001年9月10日，美西航空公司（America West）是一个在美国航空业里运营规模最小的航空公司。在“9·11”后政府要求所有航空公司停飞4天，加上乘客出于对飞行安全的疑虑，这就意味着美西航空公司可能因此无法生存。这些话现在写起来都很困难，可想而知当时在13000多名员工、无数政府官员和国会面前宣布这样的决定是多么的窘迫和尴尬。也许最

痛苦的是，美西航空公司可能将来无法再为每年将近两千万的乘客提供服务了。

“9·11”发生时，我成为首席执行官才满10天，当然万万没有想过会经历这样的事。但是面对这样的困境，凭着过去在工作中形成的价值观，我们选择了实话实说，对愿意倾听的大众毫无保留地解释了当时的情形。我们这样做产生了令人鼓舞的事情：素昧平生的人们帮助我们（我和赫布就是这样认识的，再次感谢赫布），我们的员工团结一心，我们所服务的社群团体更是极力相助，公司重要的供应商给予了资金上的支持。最后的结果是，我们不仅仅留住了公司发展所需要的资金，也留住了员工，同时也确保了我们的顾客和他们的亲朋好友对于我们的支持。

不管多么痛苦，在当时实话实说做得很正确。在美西航空公司，实话实说仍然是我们做每件事的理论指导，而且我确信正是在这种核心价值观的指引下，我们才会扭转危机。

实话实说不仅仅是在危急时刻的反应。美西航空公司认真地检讨过去，并承认所犯的错误，同时勇敢地纠正错误，改造自我，从而让我们得以在成功扭转颓势后，再次创造出崭新的局面。赫布曾提醒我们，这往往是企业最难作出的决定。只有当我们第一次面对自己承认事实之后，才知道什么时候应该改正错误并重新开始。

对于任何服务行业，尤其是航空服务业，生意的好坏取决于指导员工工作的价值观。建立一种基于价值观的企业文化需要时间、诚实和透明。赫布的经验给各层次企业主管提供了忠告和启发，他提醒大家成为一个透明的领导者从不嫌早，也从不嫌迟。

道格·帕克 (Doug Parker)
美西航空公司首席执行官

前 言



大约两年前我决定写一本书。那时候整个企业界都被丑闻所困扰，世界通讯（MCI WorldCom）、来得爱连锁药店（Rite Aid）、安然（Enron）等大企业都受到调查及起诉。在电视上看到这些企业主管戴着手铐被调查人员带走的场景，我感到很困惑。我在美国也有很长的企业生涯，对我来说很难想象会落到那种地步。我一直觉得，在生意和人生上要做正确的事，虽说这样很不容易。我个人绝不是完美的，但我知道一件事，诚实和透明是唯一的法宝。但是现今在美国企业界存在的一个很基本的问题，就是缺乏透明度。

在美国企业界丑闻层出不穷之后的一年多来，我确信这本书一定会引起在透明化问题上的深入探讨，并为未来的企业领导者提供可能的解决方法。我希望让各年龄层的领导人都知道，投机取巧、说谎、走捷径，绝不是能让你走上巅峰的策略。要成为一名透明领导者必须具备一些基本要素，在这本书中你会学到这些东西，以及怎样去把它们运用到日常的生意中。如果你现在不学，迟早是要被迫去学的，因为“透明”不是最新的企业流行语，它是长期处事方式的保证。每个行业的消费者、股东、劳工团体

都在追求它。透明化将成为企业的新资产。

在我整个的职业生涯中，我一直践行透明的领导方式。我确信，如果不能做到透明化而想成为卓越的哪怕是优秀的领导者也是不可能的。你也许可以完成很多目标，你甚至可能在全国的商业杂志封面上出现，但如果你不坦诚，那么你的成功不会长久。透明仅仅是要求诚实和不隐瞒你所做的任何事。它意味着你要做基于价值观的决定，而且当你犯错误的时候要能够坦白。这是这么多年来服务于我的经营方式，而且也将会同样服务于你。

透明是经营公司唯一的正确道路，但遗憾的是，有很多企业主管现在仍然不明白这个道理。在商界，很多事情都会由于企业领导者的行为不透明或者没有合作的献身精神而改变。我的朋友，美国百事（Pepsi Americas）的首席执行官鲍勃·珀莱德（Bob Pohlrad）不禁要问：“他们的母亲是怎么教他们的？”

但是，对于大多数在商界的企业主管来说，做正确的事不像原来那样简单了，主要是由于社会能够接受的和想象的相差很远。正确对待错误的态度再也不是那么坚定一致，结果是我们都倾向于原谅和忘记。当我们不再重视做生意透明化这个最基本的问题时，支撑生意这座大厦的诚实和正直的服务便会消失，生意大厦也会倒塌。

我写这本书的灵感来源于美国企业界缺乏服务这一现实，其根源在于价值观的缺失和满不在乎的态度。提供好的服务正是透明领导者的副产品，因为提供给顾客特殊服务和关心顾客及同事的员工队伍都是公司高层要做的。一个领导者真心愿意带头履行开诚布公的思想，诚实、透明，就有上行下效的滴水效应（trickle-down effect）。如果一个领导者让顾客自由发表意见，让雇员及时反馈，便会得到良好的服务。如果一个领导者对待其公司所犯错误的态度是诚恳的，顾客们都会注意到。服务的好坏是一个公司透明与否的直接结果，也是一个公司首席执行官思考方式和行事方式的直接表现。

我多年来曾经待过的几个企业之所以获得成功，其共同原因是企业都具有能预见和确认顾客想要什么并提供杰出服务的能力。但

是不透明你就根本无法提供好的服务。因为缺乏真诚的关注迟早会被发现，不开放、不诚实最后也会被揭露，那样是不能提供好的服务的，那是骗局。也有很多的企业主管艰难地去寻找其他出路，但是并没有找到。

这本书是关于怎样成为透明领导者的，并且讲述了坦诚在企业活动中是多么的重要。做正确的事就是要不顾虑环境以及结果，这是我个人的观点。然而，我希望读者能够从书中获得这一信息：做正确的事，也就是做得透明，有极大的积极意义，这是我个人所认为的，同时也将贯彻我一生的，待人接物的正确方式。

事实上，我在我的生活中很早就开始信奉诚实的信条了。小时候，我的妹妹经常把我称为“道学先生”，她用这个善意嘲讽的词语来说明我从来不打破规则并且努力正确地去做任何事。我的妻子凯伦也理解了“道学先生”这个评价。我想我是始终如一地坚持着这个绰号的含义，对做正确事情的执著从不动摇。

最后，做事透明化也有消极的一面。当周围的人和其他企业了解到你的经营策略，他们就会利用你。坏事情确实发生过，但是消极的影响并不是不可逾越的。正如运动作家格兰特·莱斯（Grantland Rice）所言：“重要的不是输赢，而是你如何来玩游戏。”透明些吧，你的生活和生意将会获得奖励！

目 录

CONTENTS

第一篇 透明化的力量	(1)
第一章 透明的企业	(3)
第二章 透明的领导者	(21)
第三章 透明的员工	(44)
第二篇 透明化的支柱	(61)
第四章 诚信的演变	(63)
第五章 公司治理	(74)
第六章 善于沟通的领导	(92)
第三篇 透明化的实践	(111)
第七章 关注最有价值的人：股东	(113)
第八章 企业公民与落实诚信	(125)
第九章 透明化的价值	(139)
第十章 通往透明道路上的陷阱	(149)
第四篇 誓言透明化	(161)
第十一章 透明化的自我坚持	(163)
附 录	(178)

第一篇

透明化的力量

当大部分行政主管在考虑如何增加收入、管理员工或者比他们的竞争者拥有更多的市场份额时，他们想到的往往是策略或者方案，而非企业核心价值观的培养。价值观不仅仅是存在于生意交易中的理念，也是我们从长辈那里学到的一些东西，是指导原则或者是我们一生中所应坚持的信念。但价值观如诚实、正直等并不是竞争的工具，那它们会是什么呢？

在今天的商业环境中，如果你是一个领导者（或者想成为一个领导者），却不为建立一个能激发整个企业活力的，与正直、诚信为伍的价值理念作贡献，那么你的公司就会像一只在响尾蛇洞里的小鸡那样易受伤害。透明领导，在商业中是完全坦诚和诚实的艺术，同样也可以是竞争工具。透明领导必须是博学、细心和完美。它到底有多重要呢？我们都知道那些公司因为领导者不懂得将价值观运用到生意过程中去而濒临倒闭。他们持着“这和我有什么关系”的态度，最终让员工、他们的家庭和他们的未来陷入经济毁灭之中。

在第一篇的三章“透明的企业”、“透明的领导者”、“透明的员工”中，你会了解到透明化的力量及其在当今社会商业领域的极端重要性。你会获得一种认识：以服务为导向的雇员是如何给一个透明的企业作贡献的，实话实说的回报是什么，以及如何在你的企业中定义你的企业文化、培养注重道德的工作环境。

第一章

透明的企业

会议室中的气氛是沉重的。作为董事会的一员，我不得不为现任首席执行官投下卸任的一票。

董事会在落基山区度假胜地科罗拉多泉市的布罗德摩尔饭店举行。那天午餐时，我在饭店遇见了首席执行官和陪着他的公司前人力资源部副部长。天气很不错，或者说我是这么认为的。

我们在户外吃了简单的午餐，交谈得很愉快。席间，代尔公司的首席执行官马尔科姆·约佐夫（Malcolm Jozoff）承认公司现在的利润在下滑，但是他坚信事情很快就会好转。我们席间的每个人都没有想到即将要发生的事，即使约佐夫自己也完全没有意识到这一关乎他事业的危险事件即将发生。

约佐夫是个有着满头白发而精力充沛的人。他经常跑步，午饭时间经常能在亚利桑那州史卡代尔的代尔总部附近看见他在慢跑。他毕业于哥伦比亚大学，在布朗·福曼（Brown Forman）的子公司——销售瓷器和水晶的雷诺克斯企业（Lenox, Inc.）担任过两年的总裁和首席执行官，后任职于代尔。

约佐夫曾经待过的宝洁公司（Procter & Gam-

ble) 给了他经营像代尔这样的公司的经验。作为首席执行官，他很有自信（有时候可能会自大一点），但这导致他与董事会之间关于公司经营问题产生了分歧。作为董事会的一员，我不禁感叹，他经营了五年的代尔公司会出现问题。代尔已经连续三个季度没有达到赢利预期。员工们都能感觉到行政主管们的沉重压力，员工流动性强，而约佐夫没有像其他优秀的领导者一样在人员接替计划方面做得那么到位。在先前的一次董事会中，我们一起吃午饭时我曾仔细聆听了约佐夫和他的管理团队描述公司的业务增长战略，当天，没有任何迹象表明这将是作为首席执行官的最后一次会议，对于他长久而且光明的职业生涯来说，这样的结束确实是非常唐突的。

当董事会成员被召集到饭店的会议室坐下后，通过了会议纪要，而后马上就选举了一位新领导，是由杰西潘尼百货（J. C. Penny Company, Inc.）卸任的首席执行官奥斯特莱（Jim Osterreicher）来担任。然后我们进入会议讨论，一位董事会成员大声提议开董事执行会议，进行秘密讨论，也就是说不包括首席执行官在内的管理团队。会议室顿时陷入沉默。约佐夫好像很吃惊，大家也都很吃惊。有人清了清嗓子。会议室鸦雀无声，约佐夫站起来迅速地离开了。

召集开会的是一家大型电信公司的退休首席执行官。他解释说有些代尔高级主管对公司的健康运营和为了增加营业额所采取的策略表示担忧。我们倾听了他所说的，仔细领会着他那番话的含义，思考着解决方法。

代尔董事会总共有九个人，其中，一个是来自电信供应公司的首席执行官，一个是纸业公司的首席执行官，还有两个很优秀的女性，其中一个为雅培子公司的总裁兼首席执行官。我在很多董事会工作过，但这个为迄今为止我工作过的最积极进取和最有行政管理特点的董事会，并且他们代表的是不同的行业。

董事会讨论了员工们的主张，考虑到了这些都只是断言，不是备有证明文件的事实，但重要的是我们已经知道公司的利润下降，销售增长缓慢，股票的价格急剧缩水。

我们评价了已有的信息后，得出了共同的结论：是改变的时候了。我们认定首席执行官没有完全公开和做到诚实，而是在事情不那么顺利的情况下也描绘了一幅乐观的图景。他并没有完全直接地表明公司的问题，因而我们觉得除了给他的卸任投票外别无选择。

没有人愿意去给别人的离职投票，让他结束自己的事业。作为董事会成员，这是很痛苦的事。但是代尔董事会反应很快，很负责地给有意义的方案投票，解决公司的问题，让公司起死回生。从那以后再也没有丑闻传出，但是事情却没有好转。在不完全开诚布公的情况下，我们实在不知道企业内部还隐藏了多少问题。

不透明的企业

近些年来，很多企业领导者发现他们处在和约佐夫一样的境遇中。仅仅在1995年到2001年这段时间里，大型企业首席执行官的下台率增长到了53%，百分之五十三啊！

现在若一天没有涉及大型企业首席执行官的丑闻，一天就好像没有结束。这是一个时代的悲哀，他们曾经在职业生涯的某些时候被认为非常胜任，也正因为如此，他们才坐到了首席执行官的位置。他们拥有领导者的共同特征，比如智慧、魅力、创造力和广阔的视野。但既然他们有这么多的领导特质，又为什么失败了呢？

答案不是简简单单几句话就能够解释清楚的。很多成为头条新闻的行政主管只是应该服刑的普通白领罪犯，另外一些人基本上是好人的，只是对不该妥协的事情妥协了。他们捏造事实是因为他们认为这是必需的行为，因此他们作出了不诚实的商业决策。他们晋升到了领导者的位置，但是他们后来失败了，因为他们不懂得怎样开诚布公地对待不同的部门，他们也没能领导公司建立起一个有着诚实文化积淀的氛围。

透明的企业

透明是当今美国企业最大的挑战，除非首席执行官和其他行政主管们赞成建设有价值观基础的领导，否则这种问题还会继续存在。我再详细地说明一下，你不坦诚、不诚实、不透明，也可能成为成功的领导者，但是如果你不接受透明的管理风格，那么你的成功只会是短暂的。成功消失得会像它到来的时候一样迅速，或者有一天你醒来会发现自己因为没有以正确的方式做事而正在被调查。

透明是重要的商业实践。它不是一个策略，不是一个时尚顾问可以传授的行为。行政主管们有商业义务也有社会责任去实话实说，这样才能建立起一个透明的企业。

让我们看看透明的企业是什么样的吧。

透明的企业是植根于核心价值观的企业。为大多数人行大善，有一个不论结果如何相信在任何时候都要做正确的事的领导者。那就意味着要遵守原则，不管听起来多么烦人，实话实说看起来多么困难，都要秉持开诚布公的态度。透明的企业蕴涵一种开诚布公的文化，这样才能只通过做正确的事就能够适应市场出其不意的变化。

透明的企业必须秉持以下三个原则：

- 一个相信要讲述全部事实真相的领导者；
- 以价值观为基础的企业文化；
- 雇用优秀人才为员工（以服务为导向，能够团结合作）。

原则一 讲述全部事实真相

第一个原则与常规的企业战略以及成功的路径相左，你必须在