

2003年美国《财富》杂志
最新评定

世界 最杰出的 十位

CEO

创业经验与经营智慧的最高诠释

《财富》杂志评出的这十大CEO依次为：美国通用电气的首任总裁查尔斯·科芬；波音公司老总比尔·艾伦；沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿；默克制药公司的乔治·默克；金佰利-克拉克公司的达尔文·史密斯；强生公司的詹姆斯·伯克；联邦抵押协会的大卫·马克斯韦尔；3M公司总裁威廉·麦克奈特；《华盛顿邮报》发行人凯瑟琳·格雷厄姆和惠普公司老总大卫·帕克德。

[美] 托马斯·冯 著
党 宁 译

哈尔滨出版社

2003年 福布斯 全球CEO 评选
揭晓榜单

世界 最杰出的 十位

CEO

商业领袖与商界精英的巅峰对决

2003年 福布斯 全球CEO 评选揭晓榜单
全球CEO 排名前十位的CEO 名单
全球CEO 排名前十位的CEO 名单
全球CEO 排名前十位的CEO 名单
全球CEO 排名前十位的CEO 名单
全球CEO 排名前十位的CEO 名单
全球CEO 排名前十位的CEO 名单
全球CEO 排名前十位的CEO 名单
全球CEO 排名前十位的CEO 名单
全球CEO 排名前十位的CEO 名单

全球CEO 排名前十位的CEO 名单

全球CEO 排名前十位的CEO 名单

世界最杰出的十位 CEO

[美] 托马斯·冯 著

党 宁 译

CEO

哈尔滨出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界最杰出的十位 CEO/[美]托马斯·冯著;党宁译. —哈尔滨:哈尔滨出版社,2004.1

ISBN 7-80699-066-6

I. 世… II. ①冯… ②党… III. ①企业管理-经验-世界 ②企业家-生平事迹-世界 IV. ①F279.1 ②F815.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 108291 号

责 编:文 慧

封面设计:红十月工作室

世界最杰出的十位 CEO

[美]托马斯·冯 著

党 宁 译

哈尔滨出版社

哈尔滨市南岗区贵新街 170 号

邮政编码:150006 电话:0451-86225161

E-mail:hrbcbs@yeah.net

全国新华书店经销

保定市时代印刷厂印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:15 字数:280 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

ISBN 7-80699-066-6/F·8

定价:29.80 元

版权所有,侵权必究。举报电话:0451-86225162

本社常年法律顾问:北京岳成律师事务所黑龙江分所

译者序

中国企业界似乎已经习惯了这样的故事：一个受人尊敬的人坐上了某一家受人尊敬的公司的头把交椅，然后通过各种令人眼花缭乱的手法把公司的股价推上顶峰，与此同时，他个人的财富也急速膨胀。然后当熊市来临的时候，一件小事就足以令这个庞然大物轰然倒塌。最后这个曾经备受推崇的人成了过街老鼠，迎接他的是各种各样的调查……

这样的故事接二连三地上演，以至于《财富》杂志评选出“有史以来十位最伟大的 CEO”时，中国人多少还是有点震惊。

这十大 CEO 的评选者之一，美国著名企业界评选家詹姆斯·科林斯指出：这十大 CEO 的伟大之处在于他们建立了在自己卸任之后，公司依然能长久兴旺发达的企业机制；他们专心致志地构建了一种大而持久的制度，而并不是刻意成为领袖；他们奠定了企业常盛不衰的基础，使企业能够持续发展。

《财富》评出的这十大 CEO 依次为：美国通用电气的首任总裁查尔斯·科芬；开创人类飞行新纪元的波音公司总裁比尔·艾伦；零售业奇才、沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿；关心大众健康的理想主义者、默克制药公司的乔治·默克；金佰利-克拉克公司的达尔文·史密斯；强生公司的詹姆斯·伯克；联邦抵押协会的大卫·马克斯韦尔；重视员工新想法的 3M 总裁威廉·麦克奈特；最勇敢的报业女杰、《华盛顿邮报》发行人凯瑟琳·格雷厄姆和最早提出“以人为本”的惠普公司总裁大卫·帕克德。

引进本书的目的就是要把以上十位杰出的 CEO 介绍给大家，以他们的成功来促进我国企业家队伍的建设。基于这样一个目的，本书主要突出了十位杰出 CEO 的经营风格、管理经验，同时也描述了各位 CEO 的性格特征成长经历及其对他们管理风格的影响，希望对大家有所裨益。

由于本书翻译仓促，疏漏与不当之处在所难免，请广大读者批评指正。

党 宁

2003 年 12 月

目 录

第一章 通用历史上的纪念碑——查尔斯·科芬 / 1

对于任何一个CEO来说,从企业缔造者手中接过权杖都不是一件容易的事,更何况那位缔造者——大名鼎鼎的爱迪生还拥有电灯、电影、碱性电池等一系列发明专利。爱迪生依靠上千人的帮助成为最伟大的发明家;而查尔斯·科芬则创造了一个不依赖于他本人的天才体制。那么,科芬到底做了什么,使通用电气一个世纪以来长盛不衰呢?

科芬其人 / 3

市场领头羊 / 5

科研为先 / 6

严密的组织结构 / 8

凝聚最优秀的人才 / 9

通用电气公司年表 / 12

第二章 波音梦想重生于蓝天——威廉·艾伦 / 19

波音公司制造的飞机帮美国打赢了战争,但是第二次世界大战结束后,波音公司该何去何从?面对岌岌可危的波音公司,比尔·艾伦是如何力挽狂澜,使波音飞机振翅高飞的呢?在工程师的天下,律师出身的比尔·艾伦是如何运筹帷幄的呢?

多事之秋的洗礼 / 21

重新定义波音 / 24

艾伦的杀手锏 / 40

波音公司年表 / 47

第三章 零售帝国的传奇缔造者——山姆·沃尔顿 / 51

山姆·沃尔顿,一个美国西部农民的儿子,经过40年的努力,使得沃尔玛成为世界上最大的零售连锁企业,并且登上了财富五百强之首的宝座。这是一个经过奋斗实现梦想的典型。那么山姆·沃尔顿是如何做到这一点的?他的经历和经验会带给人们什么启示呢?

从穷乡僻壤到世界各地 / 53

勤奋节俭的农民儿子 / 69

WAL-MART,顾客第一 / 80

独特的经营哲学 / 87

沃尔玛公司年表 / 94

第四章 人文关怀成就医药巨亨——乔治·默克 / 99

在当今这个物欲横流的世界,在医药开发这样一个充满暴利的行业里,有几家公司会像默克制药那样能为偏远落后地区的穷人开发药物并免费赠送,又有几家公司肯为世界另一端民众的健康而放弃药品的专利?乔治·默克就这样做了。公司并未因他的仁道而倒闭,反而更加蓬勃发展。那么,默克是如何兼顾仁道与利润的呢?

执著的理想主义者 / 101

成功在于行动 / 104

价值源于价值观 / 109

默克公司年表 / 111

第五章 与命运抗争的先锋——达尔文·史密斯 / 113

当达尔文·史密斯成为金佰利-克拉克公司CEO时,他面临着公司和个人的双重挑战。当时的金佰利-克拉克正在平庸中滑向衰败,而他也被确诊为鼻咽癌。21年后,当史密斯离任时,金佰利-克拉克公司已经兼并了其主要的竞争对手,他自己也摆脱了病魔的纠缠。这简直就是奇迹!那么这个奇迹是怎样创造的呢?

倔强的史密斯 /	115
锯掉“胳膊” /	115
成就卓越的领导 /	119
金佰利-克拉克公司年表 /	122

第六章 “对母亲和顾客负责”的药业大王——詹姆斯·伯克 / 125

几乎与中国同仁堂相媲美的美国药业集团强生公司,20世纪60年代当它似乎后继无力之时,这位曾经做过服务员的生物化学科学家詹姆斯·伯克来到了强生。他如何给强生注入新的活力的呢?他又是如何将强生的“对母亲和所有使用本公司产品的人负责”的信条付之于实践的呢?

古老的强生集团与生物化学科学家 /	127
坚持“把科研放在主导地位”的公司战略 /	130
詹姆斯·伯克的简历 /	133
强生公司年表 /	134

第七章 扭转企业乾坤艺术中的“米开朗基罗”——大卫·马克斯韦尔 / 137

当控制着美国3000万家庭住房的公司——美国联邦抵押协会的股票一泄千里的时候,大卫·马克斯韦尔毅然临危受命。他又是如何运用艺术的手法来扭转公司的乾坤的呢?他又是如何被称为具有扭转企业乾坤艺术的“米开朗基罗”的?

控制美国3000万家庭住房的公司和大卫 /	139
美好的青年时代 /	140
临危受命着手资产证券化的方式改革 /	142
联邦抵押协会的“新生” /	145
大卫·马克斯韦尔简历 /	146

第八章 改造砂纸厂而成名的南达科他州农民——威廉·麦克奈特

/ 147

面对明尼苏达州那个因为错误而成立的连续亏损14年的砂纸厂,来自南达科他州的麦克奈特是如何将它变成金矿的?面对一个生产劣质砂纸的3M,麦克奈特是如何领导它成为拥有数百项专利与产品、年销售额10亿美元的世界公司的?他是如何创造3M的创新文化的?

瓦砾变金矿 / 149

全面创新的威廉·麦克奈特时代 / 153

技术创新 / 161

总公司与子公司关系的创新 / 166

3M公司年表 / 170

第九章 执新闻业牛耳的女杰——凯瑟琳·格雷厄姆 / 175

出身于富商家庭的凯瑟琳虽然曾经是新闻记者,但是对报业一窍不通的她秉着对新闻的自信、执著和对《华盛顿邮报》的热爱,从丈夫手中继承下《华盛顿邮报》。当《纽约时报》面对政府的诉讼,凯瑟琳一次又一次勇敢地作出明智的选择,引导《华盛顿邮报》从地方性报纸走向全球性报纸。约翰逊的竞选、五角大楼文件、水门事件、凯瑟琳是如何作出正确地选择的?

接受全面教育的童年生活 / 177

以出色的劳工报道在《新闻报》立足 / 181

进入《华盛顿邮报》,初显不凡的社交能力 / 184

坚持新闻自由和真实性,执掌《华盛顿邮报》 / 186

第十章 最早提出“以人为本”的CEO——大卫·帕克德 / 193

一个在大学期间就和伙伴们合计着开创自己公司的大卫·帕克德,是如何利用战争的契机迅速拓展业务的呢?作为全球最杰

出的 CEO 之一的大卫是如何缔造他的企业王国和建立他“以人为本”的惠普方略及公司管理文化的呢？

从普韦布洛到斯坦福——出类拔萃的无线电毕业生 / 195

利用战争契机,集中发展无线电,打造“行业巨舰” / 204

惠普方略——大卫“以人为本”的管理理念 / 216

惠普公司年表 / 226

后记

第一章

通用历史上的纪念碑 ——查尔斯·科芬



对于任何一个CEO来说,从企业缔造者手中接过权杖都不是一件容易的事,更何况那位缔造者——大名鼎鼎的爱迪生还拥有电灯、电影、碱性电池等一系列发明专利。爱迪生依靠上千人的帮助成为最伟大的发明家;而查尔斯·科芬则创造了一个不依赖于他本人的天才体制。那么,科芬到底做了什么,使通用电气一个世纪以来长盛不衰呢?

科芬其人

1844年，查尔斯·科芬出生于美国康涅狄格州的费尔菲尔德。18岁时，迁居到马萨诸塞州的林恩，进入叔父的鞋店。后来，他创办了自己的鞋业制造公司。到1883年，他已在这个行业获得了很大成功。

就在这一年，林恩的一位商人赛拉斯·巴顿打算把一家在康涅狄格州的电气公司搬到这个城市。这家公司是由一位艰苦奋斗的美国年轻人创办的，公司的主要资产属于发明天才伊莱休·汤姆森。汤姆森搞技术发明是把好手，但不善经营，需要有人替他执掌商务。科芬得到了这份差事，负责领导这个新成立的公司——汤姆森-休斯敦公司。这家电气公司很快发展壮大，与托马斯·爱迪生创办的爱迪生电力照明公司成双雄并立之势。1876年是美国建国百年纪念。对于绝大多数美国人来说，这是充满豪情地回顾过去的一年；而对于其他人来说，也是展望未来的一年。在费城举办的“百年展览会”中的电气展标志着人们寻求新的发明目标时代已经开始。

在该年晚些时候，托马斯·阿尔瓦·爱迪生在新泽西的门洛帕克成立了一家新的、设备精良的实验室。在这里他可研究曾经在展览会上见到的发电机和其他电气设备。在该实验室中产生了或许是最伟大的发明——白炽灯。

到1890年，爱迪生已经将其各种业务组建成为爱迪生通用电气公司。“一个男人生来就是统帅，而他却从不发号施令”，这句话概括了这位通用电气首任总裁的领导才能和领导艺术。

查尔斯·科芬为人谦和，深谙用人之道。他从未以公司最高首脑自诩，把自己凌驾于众人之上；他总是称呼自己的部下为“我的同事”，而不是“我的下属”。同事们也都一致认为他是一个亲切高尚的绅士，令人愉快的同伴。他从不命令手下做这做那，而是依靠自己的说话技巧，加以提议和暗示，使他们心领神会，领悟到自己应该干什么，心甘情愿地主动出击。反过来，他本人也总是和蔼优雅地从周围的人当中寻找并接受他们提出的想法和建议，然后在关键问题上果断形成决议，并付诸实施。

客户和竞争对手都知道科芬既是杰出的谈判好手，也是杰出的电气商。他满怀兴致地参与主要的商务会议，经常亲自动手给重要的客户写商业建议。在气氛紧张的商务会谈中，他知道如何用一个适当的小趣闻让大伙放松下来，

知道如何画龙点睛地说出几句关键的话语，使事情最终转向成功。

随着业务范围的提高扩展，对于当时的每家电气公司来说完全凭借自身技术来生产全套设备越来越难。1892年，汤姆-休斯顿公司与爱迪生电力照明公司合并成立了通用电气公司。与竞争对手的合并和各家子公司所拥有的专利权使通用电气公司在电气业占有统治地位。查尔斯·科芬出任首任CEO。

对于他来说，带领公司闯过困境的最大一次考验来自1893年。当时，通用电气创立才两年，面临的现金短缺问题危及到公司的生存。他沉静自若地与纽约银行的J.P. 摩根进行协商，以通用电气持有的公用事业股票贷到了急需的款项。这个策略挽救了公司，使通用电气在他的任期内迅速复苏和发展。尤其重要的是，他把一个强有力的公司、优秀的企业机制和多种美德传递给了一代又一代的通用电气总裁，使这家公司成为历经百年而不衰的企业常青树。

从1892年通用电气公司成立到1912年，科芬一直担任公司总裁；从1913年到1922年，科芬出任公司董事会主席。就是他那不同寻常的管理技巧和经营理念，帮助通用电气取得了美国第一流企业的地位。他创建了不断改革、不断适应发展的企业机制，使通用电气在111年中始终不断进取，蓬勃发展，成为美国惟一家贯穿整整一个世纪的伟大公司，他本人也因此被美国著名财经杂志——《财富》评选为美国有史以来最杰出的十大执行总裁之首。美国著名学者詹姆斯·柯林斯在《基业常青》一书中评价查尔斯·科芬时说，他把精力集中于创建一家公司，而不是创立某种产品。事实上，科芬建立了通用公司的营销政策，创办了美国首家公司实验室——通用电气研究实验室，创立了发现、培养和留住杰出管理人才的管理培训体系，使通用电气成为“江山代有才人出”的最杰出的管理大师人才库，源源不断地涌现高级优秀管理人才和令全球瞩目的掌门人；他建立了通用最早的组织管理制度，在于20世纪20年代重新建立通用汽车公司之前，这是最为复杂的管理及组织系统……

重视你的下属，广泛听取他们的意见，并真正地予以采纳和实施。海纳百川终成海，一个杰出人物正是因为采纳了下属甚至“敌人”的建议才变得杰出。

为客户着想，企业和客户的关系是共生的关系，只有客户发展壮大，企业才可能取得长足的发展。所以要真正做到为客户着想，把客户的事情当做自己的事情来办。

市场领头羊

爱迪生发明了电灯，并希望建立一个照亮全国的公司，生产发电机以及电灯所需的所有零部件。科芬发展了爱迪生的思想，他把生产线扩大到了所有应用电力的产品，并通过壮大市场势力获取利益。在此思想的指导下，科芬建立了基于专利、竞争对手结盟等市场法则的营销策略。

在科芬之前，爱迪生就非常强调专利，认为专利的利益应归企业所有。科芬预见到专利能给企业带来不可估量的利益。他进一步落实了爱迪生的这一思想，及时地为爱迪生的细灯丝、高真空白炽灯泡等技术申请了专利。这一举措使所有灯泡的制造商都必须先取得通用公司的授权才能生产、销售灯泡。凭借这一点，通用电器才有了足够的筹码和西屋、西尔维尼亚以及其他许多海内外的竞争对手谈判交叉授权的协定。1986年，通用电气与西屋公司协议共用专利，这使通用电气在主要产业上避免了最有力的竞争对手。在不放弃灯泡生产的情况下，科芬在摩根公司的专家监护下成功地使通用电气成为该公司配合默契的寡头垄断企业之一，使通用电气有足够的空间来发展壮大。

在保证灯泡等主营业务的寡头垄断地位的前提下，科芬最早使通用电气的产品线向电力产品以外的系列扩张，最后又向家电以外的更大领域扩展，例如收音机、X光机等，使通用电气成为历史上最多样化经营的企业。在通用创立最初的80多年中，坚持奉行这一策略，以各种方式吞并了国内外许多企业，攫取了许多企业的股份。1939年国内所辖工厂只有三十几家，到1947年就增加到125家，1976年底在国内35个州共拥有224家制造厂。在国外，它逐步合并了意大利、法国、德国、比利时、瑞士、英国、西班牙等国的电气企业。1972年该公司在国外的子公司计有：欧洲33家、加拿大10家、拉丁美洲24家、亚洲11家、澳大利亚3家、非洲1家。到1976年底，它在24个国家共拥有113家制造厂，成为一个庞大的跨国公司。

爱迪生数个早期商业贡献实际上仍然是通用公司业务的一部分，目前，通用公司的业务包括照明、运输、工业产品、电力输送和医疗设备。早在19世纪90年代，就在Ft. Wayne电气车间生产了第一台电风扇。在1907年，开发了完整的系列加热和烹调设备。通用公司飞机发动机部门从1987年才成为

一个部门的名称，然而早在1917年就开始其传奇发展史，当时美国政府开始寻找一家公司为美国年轻的航空业开发第一台航空发动机。20世纪20年代，通用电气与美国电报电话公司、西屋公司共同开创了美国无线电公司。到了20世纪中期，通用电气已是塑料、厨房电器和飞机发动机引擎等生产领域的一支主要力量。

通用公司金融服务也可追溯到20世纪30年代。起初公司作为一家附属的信贷公司，在“大萧条”时期帮助消费者购买通用公司产品。在20世纪60年代该公司放弃了其传统的融资角色，开始在消费、商业和工业市场做多种投资。通用公司的金融服务获得了快速的增长，其所得利润主要用于支持其他业务的发展，这已是通用公司成长战略的一个重要组成部分。现在，通用电气公司已经是全国广播公司电视台、医学成像以及其他领域的主要力量。

专利权是一个企业获利的重要来源，中国有许多企业因为对专利权不重视，而导致该企业虽有做领头羊的机会，但因其他企业纷纷模仿大量涌入市场而失去了获利的大好机会。

不要把自己局限在一个特定的领域，条条大路通罗马，这条路走不通，可以选择另一条路，也许很多条路都能走通。你在一个领域没有取得成功并不能说明你的能力有问题，或许你在其他很多领域能够取得成功。

科研为先

因为通用电气是以技术起家的，所以科芬非常注重科学技术研究，他认为这是通用电气的立命之本。从公司成立的第二年起，通用电气就有一位德国青年数学家施泰梅茨专门科研工作。1900年，科芬在斯克内克塔迪成立了通用公司研究实验室，这也是美国第一个工厂实验室，由施泰梅茨负责从事科研工作。当时该实验室主要对电灯泡进行研究，后来又逐渐加进了X射线管、闸流管以及有关的化学、冶金方面的研究。在两次世界大战中，这个实验室还研究战争中使用的通讯和雷达装置。

简单地说，它的基本任务就是使通用公司的利润增长，不断地开发有竞争力的新产品。

这里的科学家、工程师根据世界科技发展的趋势和市场需求，提出各种新的设想或方案，然后通过理论和实验对这些设想或方案进行研究、论证，

做好新产品开发的基础工作。研究开发中心不断地向通用公司提供科技资源，将研究成果和开发出来的新产品源源不断地、有偿地转给通用公司所属的企业集团，在那里进一步在工艺上加以完善、商品化，并形成生产能力，投入市场。

通用公司产品的市场竞争能力在一定程度上取决于研究开发中心开发产品的速度和新产品本身的先进程度。通用公司很多在世界上处于技术领先地位的产品都是从这里开发出来的。比如塞克和奥尔巴尼的化工厂生产的高性能工程塑料 LEXAN、ULEM 和 NORYL，密尔沃基的医疗电子设备厂生产的核磁共振断层扫描仪，无一不是从这个研究开发中心发明、研制出来的。

第二次世界大战末期，实验室的研究人员增加到 600 多人。1968 年，这个研究实验室正式命名为研究与发展中心。据 1970 年《美国工业研究所》报道，通用电气公司共有 207 个研究部门，其中包括一个研究与发展中心，206 个产品研究部门，共有科研人员 17 200 余人，占该公司职工总人数的 4%。1973 年通用电气公司共有 31 000 名获得技术学位的专业人员，其中半数以上从事研究与发展工作。1972 年，公司科研费用超过 8 亿美元，其中 3 亿美元主要用于本公司研究与发展工作上，5 亿美元主要用于和美国政府订立合同的研究与发展工作上。

2002 年初，通用公司宣布将投资 1 亿多美元来翻新改进其在纽约的研究与发展总部。通用公司研究与发展中心更名为通用公司全球研究中心，它将成为世界一流的研究实验室以及通用公司技术创新中心。

通用公司董事长兼首席执行官杰夫·伊梅尔特说：“未来最受推崇的公司将以其卓越的技术享誉四海，在最先进的技术支持下，他们将提供最好的产品和服务。21 世纪的通用公司将在各项业务中大力推动技术领先，在市场中脱颖而出。全球研究中心将成为这一理念的核心，并带动通用公司的创新和发展。”

通用公司全球研究中心是世界上最为多元化的工业实验室之一，为通用公司的各个业务部门进行研究工作，包括动力系统、塑料集团和医疗系统等多个部门。100 多年来，研究中心在凭借其在医疗影像、发电技术、飞机发动机和照明等多个领域取得的突破性创新成为通用公司的技术后盾。自 1900 年，通用公司全球研究中心在美国的纽约州设立起，到今天已发展到在印度的班加罗尔和中国的上海都拥有分支机构。

“与研究中心建成时的情形相同，这是通用公司对未来的一项投资。”通用公司全球研究中心高级副总裁斯科特·唐纳利说，“通用公司是建于众多人