



卓越 CEO 是改变世界的人。他们的经历和思想，是可以成为渴望成功者的学习范本。

——美国 CEO 俱乐部轮值主席 杰夫·艾略特



炼成

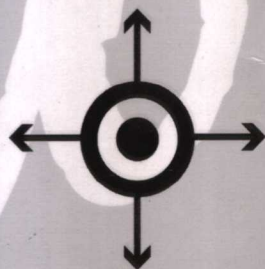
世界顶尖 CEO 风云历程

How to Be a Great CEO

CEO

HOW
TO
BE
A
GREAT
CEO

是 → 怎 → 样 → 练 → 成 → 的



(美) 道·乐吉
陈国华 / 编译

卓越 CEO 是改变世界的人。他们的经历和思想，足可以成为渴望成功者的学习范本。

——美国 CEO 俱乐部轮值
主席 杰夫·艾略特

百花洲文艺出版社

炼成

CEO



卓越 CEO 是改变世界的人。他们的
经历和思想，足可以成为渴望成功者的学
习范本。

——美国 CEO 俱乐部轮值主席 杰夫·艾略特

炼成

世界顶尖 CEO 风云历程

CEO

HOW
TO
BE
A
GREAT
CEO

是→怎→样→练→成→的

(美) 道·乐吉
陈国华 / 编译

卓越 CEO 是改变世界的人。他们的
经历和思想，足可以成为渴望成功者的学
习范本。

——美国 CEO 俱乐部轮值主席 杰夫·艾略特

百花洲文艺出版社

图书在版编目(CIP)数据

炼成:CEO是怎样炼成的/(美)道·乐吉著 陈国华编译

—南昌:百花洲文艺出版社,2003

ISBN 7-80647-568-0

I. 炼... II. ①道... ②陈... III. 纪实文学—作品集—
中国—当代 IV. I25

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 119539 号

炼成:CEO是怎样炼成的

(美)道·乐吉著 陈国华编译

出版发行: 百花洲文艺出版社

(南昌市阳明路310号江西出版大厦 邮政编码 330008)

经 销 : 新华书店

印 刷 : 北京市平谷县大北印刷厂

版 次 : 2004年3月第1版第1次印刷

开 本 : 880毫米×1230毫米 1/32

字 数 : 250千字

印 张 : 10.25

印 数 : 1-10000册

书 号 : ISBN 7-80647-568-0/I·370

定 价 : 21.80元

How to Be a Great CEO

斯隆——第一个成功的经理人

是他告诉人们怎样组建公司，怎样让公司运作起来。以后的每一名领导者都站在他的肩膀之上，包括“20世纪最佳经理”杰克·韦尔奇（Jack Welch）——他是斯隆创造的管理艺术的当代最杰出的实践者。

——《财富》

松下幸之助——亚洲最伟大的CEO

融合福特与亚木嘉为一体的先驱

——《生活》（Life）1964

杰克·韦尔奇——20世纪最伟大的CEO

杰克的视野和勇气，他的征服能力，他的激发艺术，当然，还有他的成功，使他成为全世界企业家和经理人的楷模。

——《财富》

比尔·盖茨——成功和英雄的代表者

比尔·盖茨是我的好朋友，他可能是世界上最聪明的人，至于那小东西（指计算机）是做什么用的我一点也不清楚。我不够资格去评判他的技术能力，但我认为他的商业头脑非凡，如果让他去卖热狗，他一样可以变成世界级的热狗王。

——巴菲特

巴菲特——华尔街上的不倒翁

奥马哈的神谕者，奥马哈的平凡商人，吃玉米花的资本家，圣沃伦（带有某些崇拜的意味）以及金融界的威尔·罗格斯。——世界上最伟大的投资者。

——《浮华世界》

迈克尔·戴尔——华尔街的赚钱机器

迈克尔·戴尔已经成为新经济时代的新偶像。如果说我们这个时代有谁堪与亨利·福特相提并论，那就是迈克尔·戴尔。

——《财富》

炼成

CEO

前言

CEO 的由来

对今天的企业来讲，市场风云变幻，决策的速度和执行的力度比以往任何时候都更加重要。而传统的“董事会决策、经理层执行”的公司体制已经难以满足公司快速稳定发展的需要。而且，随着我们一些大企业业务的拓展，企业内部的信息交换日渐繁忙，决策层和执行层之间存在的信息传递停滞和沟通障碍、决策成本的增加，已经严重影响经理层对企业重大决策的快速反应和执行能力。而解决这一问题首要一点就是让经理人拥有更多自主决策的权力，让经理人更多为自己的决策奋斗、对自己的行为负责。CEO 就是这种变革的产物。

CEO (Chief Executive Officer)，即首席执行官。这个名词最早见于 20 世纪 20 年代，二战前后得到发展，80 年代后逐渐走上前台，成为企业界炙手可热的称呼。这是美国人在 20 世纪初进行公司治理结构改革创新时的产物，它的出现在某种意义上代表着原来董事会手中的一些决策权过渡到经营层手中。

CEO 与总经理，形式上二者都是企业的“一把手”，CEO 既是行政一把手，又是股东权益代言人。在大多数情况下，CEO 是作为董事会成员出现的，而总经理则不一定是董事会成员。从这个意义上讲，CEO 代表着企业，并对企业经营负根本责任。

董事长则是公司董事会的领导，其职责具有组织、协调、代表的性质。董事长的权力在董事会职责范围之内，不管理公司的具体业务，一般也不进行个人决策，只在董事会开会或董事会专门委员会开会时才享有与其他董事同等的投票权。而 CEO 是由董事会任命的，是公司的执行领导。

为了解决董事会的决策、监督和 CEO 的决策、执行之间可能有的脱节问题，美国一般由董事长（即董事会主席）兼任 CEO。在美国，有 75% 的公司，其 CEO 和董事长就是同一人。同时，CEO 一般是在董事会闭会期间代行董事会权力的执行委员会的主席。但也有例外，例如花旗集团的董事长和 CEO 是一个人，执行委员会主席则是另外一位重要人物。

在其他国家，CEO 和董事长的功能是分设的。英国和日本的董事长（会长）多为退休的公司总裁或公司从外界聘请的社会知名人士，是非执行人员，只是董事会的召集人和公司对外形象的代表。他们对公司决策制定过程影响有限，主要责任是对管理者的监督和维持公司与社会、政府和商界的关系。

CEO 体制下的董事会

董事会的治理结构最终做到明晰和完善，需要专业化的技巧，即应该分清董事职责，细化内部分工和权力制衡。治理结构需求专业化的技巧，这些技巧必须通过董事会层次的委员会得到最佳执行。因此，在欧美一些国家，董事会中通常设置一些专业委员会，分别负责协调董事会做好工作。典型的委员会如：执行委员会、审计委员会、薪酬委员会、提名委员会等。其中审计委员会、薪酬委员会和提名委员会是英、美等国上市公司所必须具有的。这些委员会成员主要由外部董事和独立董事组成，对董事会负责，可以独立开展工作。

(1) 执行委员会。通常由 CEO 和其他执行董事组成（也可

以包括非董事的高级管理人员) 是公司的最高经营领导核心, 作为董事会的常设机构在董事会闭会期间代行董事会的职权。CEO 任该委员会主席。执行委员会一般每周开一次会议, 主要任务是决定和审查公司政策, 并对大量日常工作和活动作出协调性规定。

(2) 审计委员会。其主要职责由公司章程规定, 比如推荐公司的外部审计机构; 检查外部审计的费用、工作期限及其独立性; 负责公司内部审计官员的任命和替换; 审视公司年度财务报表以及管理层和外部审计在准备这些财务报表时有关的意见分歧; 征求外审及内部资深审计官员的意见, 注意公司财务控制是否适当等。

(3) 薪酬委员会。负责研究公司董事和高级管理人员的报酬事项(固定薪金和持股方案等), 向董事会提交薪酬方案。薪酬委员会一般由外部董事组成。

(4) 提名委员会。负责向股东大会提交每年改选的董事名单和候选人名单。并负责寻找和提出 CEO 的继任人选, 报请董事会考虑。提名委员会也通常由外部董事组成。

在 CEO 管理体制下, 董事会已经成为小董事会。董事会不再对重大的经营决策拍板, 董事会的主要功能是选择、考评管理人员和制定以 CEO 为中心的管理层的激励制度。另一方面, CEO 虽然对其他主管拥有绝对的权力, 但这个权力也受到很大限制。CEO 要受代表投资人利益的公司董事会的监督和制约, CEO 与董事会之间的关系类似总统和议会之间的关系。

在 CEO 体制下, 董事会的职责主要有以下几个方面:

1、行使监察职能: 提名 CEO, 批准 CEO 及其他经理人员人选, 为 CEO 提供必要的工作条件, 确保管理人员的能力, 评价管理人员的业绩, 确定管理人员的薪酬, 对管理人员进行持续的审计监督, 制定公司章程, 设计和修订将由经理人员实施的政策

目标等。

2、确保遵守法律规定：熟悉新的法律规定，确保公司遵守每一项相关的法律规定，用正当手段回避不利于公司的法律规定，提名新董事，通过资本预算，授权发行新股、公司债券等。

3、保护利益相关者的利益：监督产品质量，致力于员工工作条件的改善，检查劳动政策和实践，提高公司在顾客之中的知名度，保持公司良好的公共形象，与政府机构、教育科研机构、民间团体保持密切联系。

4、服务于股东的利益：保护股东的股权收益，促进公司资产的保值增值，制止股份稀释，用信件、公报等形式将公司经营信息通知股东，宣布适度的分红，保证公司的生存。

而 CEO 受董事会的监督和制约的很重要体现是：当公司的 CEO 不能很好地履行经营职能、带领企业发展时，董事会能有权将之撤换。

CEO 的设立，体现了公司经营权的进一步集中。由于 CEO 是作为公司董事会的权力代理人产生，授予他何种权力、多大的权力以及在何种情况下授予，是由各公司董事会决定的。但是 CEO 作为企业里连接决策与执行的重要人物，也拥有相当大的权力。一般来讲，CEO 的主要职责有三方面：

1. 对公司所有重大事务和人事任免进行决策。决策后，权力就下放给具体主管，CEO 具体干预的较少。

2. 营造企业文化。CEO 不仅要制定公司的大政方针，还要营造一种促使员工愿意为公司服务的企业文化。

3. 把公司的整体形象推销出去。CEO 的另一个重要职责是企业形象推广，推销的对象可能是公司的投资者、现有和潜在的客户、债权人及其他利益相关者。要推销的可能是产品，也包括企业文化、领导班子，等等。

这样，由于分工的复杂、股权的分散，企业的支配权便不可

避免地落到了经营者肩上；又因为人类固有的权力阶层结构，决策效率和问责的需要，权责又落在极少的个人——这些被称为 CEO 的人手中。在许多公司企业，CEO 常是同时兼任总经理（president）和董事会主席（chair）。CEO 能够全权制定方向、配置资源、主导过程、控制信息，而且是企业新增价值的主要索取者。就此意义讲，他们不仅要为企业的法定所有者谋利益，而且自己就是企业实际上的所有者，至少在其任期内是如此。不用说上世纪初的巨头如卡耐基和洛克菲勒所积累的五亿和 10 亿美元的个人财产，分别相当于当时美国人平均年收入的 50 万和 100 万倍，盖茨和巴菲特的个人财富可能要超出整个非洲的财产。就是职业经理人如韦尔奇和郭士纳从 GE 和 IBM 的经营中各拿到的 10 亿美金，也是令人咋舌的。

当然，他们的作用又不局限于任期，优秀的 CEO 在卸任后仍能推动企业创造价值，糟糕的 CEO 在任期内毁灭企业的价值之外，恶果还会影响久远。

不但是物质财富的聚集，CEO 们所挣得的社会地位、声誉、影响力也是非同凡响而且与日俱增。像微软的盖茨、投资家巴菲特、GE 的韦尔奇、汽车业的福特和艾柯卡等，早已成为家喻户晓的名字。这里且拿 1928 年创刊的著名财经杂志《财富》的人物报道来做个旁证：在 1938 年《财富》第一次深度报道了 CEO 的故事，那是 GM 的斯隆先生；又过了四分之一世纪，到 1963 年它才首次把 CEO 作为封面人物，那次是为了表彰斯隆先生及其自传名作《我在通用汽车的岁月》；整个 70 年代，《财富》一共才有七次把 CEO 选为封面人物；然而，20 世纪 80 年代以来，仅仅盖茨就上了 25 次封面，而韦尔奇登上封面人物也有 13 次之多。

成功的 CEO 与失败的 CEO 之间的差别是，后者只会布置任务，但对于接受任务的人是否真正能完成任务，他心里是没数

的，而前者在布置任务之前花了大量的时间来考察、培育执行任务的人。在此意义上，CEO 在公司内部担当的是“首席教育官”（chief education officer）角色。首席执行官所“执行”的，实际上是教育、培养公司的一线管理者。

成功的 CEO 之所以成功，是因为他们以巧妙的方式打倒自己，从而使自己立于不败之地。韦尔奇说，“人才是我们公司最重要的产品”。他之所以成功，就在于他能有效地将自己消解、溶化在 GE 里，并通过这种否定之否定的方式使自己“死而复生”。麦肯锡公司的合伙人、董事洛威尔布莱恩在接受《商业周刊》采访时说：“CEO 的角色是建筑师，他为企业创造适当的条件，以利于企业的组织创新。再没有人聪明到能够单枪匹马做大事了。公司重建将使公司不断地摆脱过去，走向未来。当你摧毁旧的形式结构时，知识工人是节点，是粘合剂，公司的各个部分将凭借他们而合成一体。”

成功的 CEO 名利双收，而失败的 CEO 却黯然退场。而成功的 CEO 为什么成功，失败的 CEO 为什么失败？所有的这些问题，都可以从他们的经历中得到回答。这是一部 CEO 的历史，翻阅它，也就是在翻阅卓越 CEO 的成长、生活和奋斗的历史。对于有志于成为杰出管理人才的朋友们来说，阅读这样一部历史，无疑会是受益匪浅的。

CEO



斯隆——第一个成功的经理人

松下幸之助——亚洲最伟大的 CEO

杰克·韦尔奇——20 世纪最伟大的 CEO

比尔·盖茨——成功和英雄的代表者

巴菲特——华尔街上的不倒翁

安迪·格鲁夫——跨越人生之湖的偏执狂

路易斯·郭士纳——我能挽救 IBM

迈克尔·戴尔——华尔街的赚钱机器

卡莉·菲奥莉娜——世界第一女 CEO

默多克——统治天空的传媒巨子



炼成

目 录

前言

CEO 的由来·····	1
--------------	---

第一章 阿尔弗雷德·斯隆

——第一位成功的职业经理人·····	1
--------------------	---

第一节 通用汽车的内部改造者·····	4
---------------------	---

一、自己有管理天才·····	4
----------------	---

二、临危受命,加入通用·····	6
------------------	---

三、一场变革·····	12
-------------	----

第二节 斯隆兵法·····	16
---------------	----

一、斯隆的市场策略·····	16
----------------	----

二、斯隆的致胜利器·····	17
----------------	----

三、斯隆的用人待人·····	19
----------------	----

四、管理的真谛·····	21
--------------	----

第三节 斯隆档案·····	25
---------------	----

第二章 松下幸之助

——经营之神与人生导师·····	27
------------------	----

第一节 在学习中成长·····	28
-----------------	----

一、从学徒开始·····	28
--------------	----

二、经营基础的学习·····	32
----------------	----

三、学徒生涯结束·····	35
---------------	----

四、接触电器业·····	39
五、自主经营·····	43
六、经历造就成功·····	47
第二节 松下经营法则·····	50
一、自来水哲学·····	50
二、水坝式和玻璃式经营法·····	52
三、经营秘诀 30 条·····	56
第三节 松下档案·····	62
第三章 杰克·韦尔奇	
——企业家和经理人的楷模·····	67
第一节 通用的重塑者·····	68
一、机舱面试·····	68
二、一场革命·····	72
三、通用转型·····	80
第二节 韦尔奇式管理·····	87
一、惟才是举·····	89
二、精简、速度和自信·····	95
三、无界限·····	96
四、六个西格玛·····	97
五、营造企业文化和价值观·····	98
第三节 韦尔奇档案·····	101
第四章 比尔·盖茨	
——新时代成功的模板·····	105
第一节 计算机世界的控制者·····	107
一、电脑孩童·····	107
二、智力带宽·····	112
三、达尔文主义者·····	114

四、一个神话	116
第二节 比尔·盖茨的成功哲学	122
一、12 个准则	122
二、投资哲学:鸡蛋不放同一个篮子里	123
第三节 比尔·盖茨档案	126
第五章 沃伦·巴菲特	
——股市上惟一不倒的人	137
第一节 投资的兴趣	139
一、买股票的孩子	140
二、大学时代	143
三、步入工作	147
第二节 股神之道	149
一、主流投资界的异端	149
二、投资法则	153
第三节 巴菲特档案	163
第六章 安迪·格鲁夫	
——跨越人生之湖的偏执狂	173
第一节 只有偏执狂才能生存	174
一、纳粹统治下的童年岁月	174
二、转型	177
第二节 英特尔所需要的 CEO	179
一、定位英特尔	179
二、推动市场发展	183
三、偏执的维护者	187
第三节 格鲁夫档案	191

第七章 路易斯·郭士纳	
——他比 IBM 更 IBM	201
第一节 IBM 的挽救者	202
一、年少有为	202
二、光辉足迹	203
三、入主 IBM	207
四、重组 IBM	209
第二节 IBM 的代言人	216
一、从书桌上瞭望世界是危险的	216
二、郭士纳的自信	217
三、一个左撇子创造的奇迹	218
第三节 郭士纳档案	221
第八章 迈克尔·戴尔	
——最具潜力的少年富翁	225
第一节 财富界的黑马	227
一、电脑里面的商机	227
二、创办自己的公司	228
三、直销模式	230
四、股市神话	232
第二节 最好的生意模式——戴尔直销模式	234
一、在错误中学习	235
二、消灭中间商	236
三、网上直销	237
四、倾听客户的声音	239
第三节 戴尔档案	245

第九章 卡莉·菲奥莉娜

——商界里最有权力的女人 251

第一节 商界里的女强人 253

一、第一是 CEO,第二才是女人 254

二、打破惠普的规矩 256

三、精力旺盛的进攻者 258

第二节 刀削惠普 261

一、脱颖而出 261

二、直面挑战 264

三、找准 IT 业的潮流 265

四、大胆创新的工作环境 267

五、把诚信作为日常工作的座右铭 269

六、“领导人 DNA” 271

七、新惠普之道 272

八、创新之旅 273

九、惊世之作 274

第三节 卡莉档案 277

第十章 鲁伯特·默多克

——统治天空的传媒巨子 281

第一节 天生的传媒巨子 283

一、早熟的商业才能 283

二、接手报业 285

三、步步为营 287

四、起飞 289

五、移民美国 291

六、经营之外的生活 293

第二节 传媒帝国的缔造者 296

一、亲自管理	296
二、开发新机遇	298
三、财务管理特色	300
四、新闻集团赢利模式	301
五、一个商人	303
第三节 默多克档案	306