

Suppose you had the chance to travel around the globe to meet today's most powerful business leaders, one on one. Suppose they talked frankly and openly to you about their business strategies, what it takes to be a leader, their vision of the future, and what keeps them up at night.

JEFFREY E. GARTEN took that trip. Here's what he heard——and what he didn't hear.

执行总裁^的智慧

[美]杰弗里·E.加腾 著

辽宁人民出版社

The Mind of the C.E.O.

执行总裁的智慧

THE MIND OF THE CEO

[美] 杰弗里·E. 加腾 著
赵 敏 孙丽娟 译
史国强 校

辽宁人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

执行总裁的智慧/(美)杰弗里·E. 加腾著;赵敏,孙丽娟
译. 沈阳:辽宁人民出版社,2002.6

书名原文:The Mind of the CEO

ISBN 7-205-05266-1

I. 总… II. ①加…②赵…③孙… III. 企业管理-研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 092682 号

The Mind of the CEO

Copyright©2000 by Jeffrey E. Garten

Chinese(simplified Characters only)Trade Paperback copyright©2001

by Liaoning People's Publishing House

Published by arrangement with Perseus Publishing,

A Subsidiary of Perseus Books LLC

Through Arts & Licensing International, Inc, USA

ALL RIGHTS RESERVED

辽宁人民出版社出版、发行

(沈阳市和平区十一纬路 25 号, 邮政编码 110003)

朝阳新华印刷厂印刷

开本:950×50 毫米 1/16 字数:160 千字 印张:16

印数:1—8,000 册

2002 年 6 月第 1 版

2002 年 6 月第 1 次印刷

责任编辑:张 艳 赵敏超

版式设计:王珏菲

封面设计:杜 江

责任校对:张力颖

定价:25.00 元

辞 谢

我要特别感谢我的两位前任助手：一位是安妮·赫罗尔德，她为我成功地安排了编写这本书必不可少的采访活动；另一位是劳拉·费姆·刘易斯，她帮助我收集了每一章节的背景资料。

此书的出版离不开玛丽·安·格林，她负责出版工作，一稿接一稿，夜以继日，太多的周末都在为此书奔忙，我对她感激不尽。

最后，我要感谢自由作家萨拉·利平科特和威廉·弗鲁奇两位编辑以及我的书稿代理人拉菲尔·萨加林，他们给了我极大的帮助。

作者简介

杰弗里·E. 加腾(Jeffrey E. Garten)是耶鲁管理学院院长兼国际财贸实践课教授, 财政和国际贸易专家, 在 1993—1995 年担任美国国际贸易部的商务副部长。在华尔街工作 13 年, 主要为莱曼兄弟集团进行拉美债务重组, 在亚洲建立希尔森·莱曼投资银行, 帮助布莱克斯通集团进行商业合并。曾在纽约大学和哥伦比亚商学院任教, 每月为《商业周刊》杂志撰写有关全球市场的专栏。著作有《冷色和平: 美日德争霸》、《十大新兴市场》, 并在《哈佛商业评论》、《外事》、《纽约时报》、《华尔街日报》发表大量文章。现居住在康涅狄格州纽黑文。

被采访者名单

为编写本书，我采访了一些商业巨子，以下是被采访者名单和采访日期。

1. 美国电话电报公司董事长兼执行总裁 **C. 迈克尔·阿姆斯特朗** 07/15/1999
2. 萨特·希尔公司总经理 **G. 伦纳德·贝克** 17/11/1999
3. 福特汽车公司总裁 **苏珊·V. 布雷斯福特** 18/11/1999
4. 布隆伯格公司执行总裁兼创始人 **迈克尔·布隆伯格** 19/07/1999
5. 霍尼韦尔公司董事长兼执行总裁 **迈克尔·R. 邦西格诺** 14/07/1999
6. 维真管理有限公司董事长 **理查德·布兰森** 04/05/2000
7. 德意志银行股份有限公司总经理董事会发言人 **罗尔夫·布罗伊尔** 30/07/1999
8. 英国石油—阿莫科公司集团总经理 **约翰·布朗尼** 27/10/1999
9. 美国在线股份有限公司董事长兼执行总裁 **斯蒂芬·M. 凯斯** 24/09/1999

10. 美国捷运公司总裁兼执行总裁肯尼斯·I. 谢诺尔特
13/09/1999
11. 戴尔电脑公司董事长兼执行总裁迈克尔·S. 戴尔
02/12/1999
12. 百事可乐公司董事长兼执行总裁罗杰·A. 恩里科
08/07/1999
13. 福特汽车公司董事长威廉·克莱·小福特 19/10/
1999
14. 利丰公司集团董事长冯国纶 01/10/1999
15. 贝恩公司董事长奥利特·盖蒂艾施 12/11/1999
16. 摩托罗拉公司董事长兼执行总裁克里斯托弗·加尔
万 14/07/1999
17. 英特尔公司董事长安德鲁·S. 罗夫 02/11/1999
18. 三菱汽车公司董事长榎原稔 26/07/1999
19. 韦尔·戈查尔·曼奇斯法律事务所艾拉·M. 米
尔斯坦 04/05/1999
20. 欧利士公司的董事长兼执行总裁宫内义彦 7/01/
2000
21. 英荷壳牌石油公司董事长马克·穆迪·斯图亚特
17/09/1999
22. 新闻有限公司董事长鲁珀特·默多克 22/04/1999
23. 丰田公司董事长奥田硕 11/06/1999
24. 诺基亚公司董事长兼执行总裁约尔马·奥利拉
28/10/1999
25. 戈德曼·萨克斯公司董事长兼执行总裁亨利·M.
保尔森 19/07/1999

26. 艾伦公司副执行董事长兼总经理**南希·B. 珀里兹曼** 18/07/1999
27. 范尼·梅公司的董事长兼执行总裁**富兰克林·雷恩斯** 19/11/1999
28. 巴恩斯和诺伯公司的董事长兼执行总裁**伦纳德·瑞吉欧** 10/08/1999
29. 戴姆勒·克莱斯勒公司的董事长**于尔根·施伦普** 22/11/1999
30. 宏碁公司董事长兼创建人之一**施振荣** 05/08/1999
31. 联邦快递公司董事长兼执行总裁**弗雷德里克·史密斯** 14/08/1999
32. 索罗斯基金会董事长**乔治·索罗斯** 04/08/1999
33. WPP 集团执行总裁**马丁·S. 索雷尔** 19/07/1999
34. 红杉投资公司的普通合伙人**唐纳德·瓦伦丁** 17/11/1999
35. 优利系统公司主席、董事长兼执行总裁**劳伦斯·温柏奇** 14/04/1999
36. 通用电气公司董事长兼执行总裁**约翰·F. 韦尔奇** 21/10/1999
37. 世界银行组织总裁**詹姆斯·D. 沃尔芬森** 18/10/1999

此外我还采访了一些已经辞职的企业主管：

38. 艾特纳公司的董事长兼总裁**理查德·L. 休伯** 15/

05/1999

39. 阿朱里科斯公司的主席兼执行总裁丽贝卡·P. 马克 23/09/1999

40. 施乐公司主席兼执行总裁 G. 理查德·托曼 16/

06/1999

另外，我还与三位历史学家进行了交谈：他们是 J.P. 摩根和约翰·D. 洛克菲勒的传记作者罗恩·切诺，哈佛商学院史学家理查德·特德罗以及英国剑桥大学皇家学院史学家埃玛·罗思柴尔德。

目 录

被采访者名单

辞谢

引言 (1)

第一部分 新的全球经济带来的挑战 (11)

第一章 宇宙的主宰, 还是迷失在太空里 (13)

第二章 下一场互联网大战 (35)

第三章 全球化 (60)

第二部分 每日关注 (93)

第四章 “真北” 及其他优势 (95)

第五章 无法实现的设想是幻想 (113)

第六章 股东和风险承担者 (142)

第三部分 社会的领导阶层 (161)

第七章 最大的盲点 (163)

第八章 更大的议程 (189)

第九章 美国化经济是全球经济吗? (210)

书后随想 (237)

引言

假如你能走遍全世界，同最成功的企业领导——会谈，再进一步，假如他们能坦诚地对你说出自己的奋斗目标和发展战略以及令他们夜不能寐的原因，那么这些出售亿万美元产品和服务、手下拥有成百万的雇员、能够开拓创造性技术的工业巨子们会给你留下什么印象呢？你会觉得他们令人难以忘怀还是平平常常？你会不会觉得他们有足够清晰的头脑去应对当今变幻莫测的时代？你认为在 21 世纪初他们对转型的社会能造成什么影响？你觉得他们还应该起到什么作用呢？

1999 年末，我真的得到了这样的机会。我采访了 40 多位先生和女士，他们的工作和想法几乎影响到我们生活的每一部分。我努力探究他们的思想，希望了解他们的思维方法，了解他们所看到的机会、所面对的困难以及最担心的事情。我想知道他们怎样看待由国际互联网、新经济以及跨越多种文化的大合作所带来的挑战，也想知道在我们这个时代，他们认为自己在建设资本主义基础方面应起什么作用。同时我也在思考这些执行总裁所处的周围环境、他们如何应付这种环境，以及如果可能，他们应该做些什么。

*

*

*

1998 年秋，当我看到通用电气公司董事长兼执行总裁杰克·韦尔奇在耶鲁 MBA 学生面前高谈阔论时，突发灵感，想写此书。韦尔奇理所当然是我们这个时代最成功的商界领袖之一，他在领导通用电气公司的 20 年里，公司的市场价值由原来的 120 亿美元猛增到 5000 亿美元，而且，在公司重组、质量控制、全球化以及如何将传统的工业性和服务性公司带入互联网时代等方面为其他执行总裁确定了标准。当时演讲厅里挤满了人，学生们有的坐在第一排座位前面的地板上，有的坐在过道里，堵住了门口，所有的人都在聚精会神地倾听韦尔奇先生的讲话。讲话结束后，韦尔奇先生问有没有人想问问题，立刻至少有 25 只手举了起来，他指向一位特别渴望发言的青年人说：“你先问。”

于是，这名学生说：“现在许多公司都在合并，如果我来掌管这样一家联合大公司，你会给我什么样的建议？”

韦尔奇脱下外衣，扔到身后的椅子上。他走到讲台前，同时挽起衬衫袖子。“你要把那个公司看作是一个大房子，”他说，“这个房子分好多层，假定每一层都是一个管理层，房子里也有许多内墙，假定它们是这个公司的各个不同的分支机构，”他的目光闪烁，走近观众。“你拿一个手榴弹，”他的手臂向上弯去，拳头紧握一个假想的东西，“然后拉开引线，”他停下来，似乎所有学生的身体都在前倾着，“接下来，”他压低肩

膀，弯下腰，慢慢摆臂成一个大弧形，好像在投球，“你把手榴弹从房子前门扔进去，炸毁每一层楼、每一堵墙。”他直起身，搓搓手，“现在你就可以在公司做些事了。”这位美国传奇式执行总裁继续解释说，他在通用电气公司所采取的战略是创建一个没有边界的机构，从制造飞机部件的公司到做灯泡的公司，从上海分公司到辛辛那提分公司，他们的思想都是一致的，他说，但是你必须首先拆除现存的障碍。

拆除障碍是韦尔奇在通用电气公司的战略中心，这种思想几乎到处都会产生共鸣，它可消除各个工业公司之间的高低等级关系，排除内部交流的障碍，拉近雇员之间的距离，使得合并后的公司扩大产品种类、拥有更多的顾客，就如同国际互联网在世界范围内所做的一样，重要的是打破国家界限，我们把这种现象叫做“全球化”。

杰克·韦尔奇是来到耶鲁管理学院“领导人论坛”讲述自己经历的众多商界高层行政主管中的一位。另一位是约翰·布朗尼，他是英国石油公司总经理，在过去4年多时间里，他得到了美国两大公司——美国石油公司和大西洋富田公司，因此成为创造新的横跨大西洋巨型公司的先驱。布朗也是在1998年秋天来到耶鲁的，他说公司领导不能只关注经济效益，也应该关心公司与周围环境的关系。他在讲话中说，他主动将英国石油公司碳的排放量降低到政府倡导的标准以下或低于其他公司的标准，这一开创性的声明立即传遍了全世界。演讲结束时，一名学生直言不讳地问了一个问题：“您如何看待像你们这样的跨国大公司与整个社会之间的关

系？”

布朗在中央过道慢慢走了大约 20 码，站到那名學生身旁，他压低声音，夹在领带上的麦克轻轻传出他的声音。“公司是它所在社会的一部分，”他十分严肃地说。“我们不会赚够了钱，就跑到别的地方去生活，这里也是我们的社会，我们公司的员工也是这里的市民，他们对自己和家人也充满了幻想和担忧。任何公司如果想成功地运转下去，就必须像考虑消费者的利益一样，关心自己雇员的切身利益。我们不能把自己孤立起来，而必须关心公共事务，并努力为社会做贡献。”

布朗的话使人联想到另一个严肃的话题，在经济全球化的今天，亚当·斯密决定性地赢得了这个时代，各国政府比任何时候都无力控制经济和技术，那么各大跨国公司应该起什么作用、又该承担什么责任呢？他们既要为股东赚取利润，同时又要考虑对消费者、雇员、供应商以及周围环境所承担的义务，而我们又该如何看待这种任务和义务之间的关系呢？由此又引起了一些其他问题，在新世纪刚刚开始的时候，韦尔奇和布朗这样的商业巨子有多大的权威呢？他们能看到什么机遇，又会有什么困难呢？他们会遇到什么挑战？会在挑战中获胜吗？在耶鲁听了韦尔奇和布朗以及其他人的讲演后，我希望和他们以及将要去耶鲁演讲的人做更深刻的交谈，进一步探究他们的思想。

*

*

*

全球大公司的高层主管掌握着极具影响力的机构，

例如，在我采访过的人中，作为董事长兼执行总裁的斯蒂芬·凯斯所领导的美国在线，一旦和时代华纳公司合并，它将一跃成为世界上最大的通讯企业集团，拥有至少 2200 万个国际互联网用户、6500 万册民用及商用图书和杂志。美国电话电报公司的 C·迈克尔·阿姆斯特朗领导着拥有 6000 万消费者的公司。威廉·克莱·小福特领导的福特汽车公司的销售产值超过很多国家的国民生产总值。伦纳德·瑞吉欧的巴恩斯—诺伯公司所销售书的数量约占美国总售书量的 10%。约尔马·奥利拉的诺基亚公司在总部芬兰的股票市场占一半多的份额，占全球移动电话销售量的 25%。马丁·索雷尔领导的 WPP 即将吞并杨·鲁比肯公司，那么 WPP 集团将变成世界最大的广告和通讯企业集团。由鲁珀特·默多克领导的新闻股份公司，从波斯顿向北京发送新闻、体育和娱乐节目，该公司即将成为美国最大的传媒公司。小亨利·保尔森领导的戈德曼·萨克斯公司建议几家世界上最大的公司关注他们的结构和策略，他的公司在 1999 年美国公共捐款中占 20%。罗尔夫·布罗伊尔的德意志银行是欧洲最大的，而且从某种角度上说，也是世界最大的银行。乔治·索罗斯是世界著名的全球投资者，他的商业决策和他对公共政策的建议推动了世界市场的发展。苏珊·贝里斯福特的福特基金会在 16 个国家里通过官方渠道支持着慈善事业。

在“全球化”的舞台上，执行总裁同样是主角。他们的公司操纵着世界上大部分的资金、信息、货物和服务，因此他们对经济增长、就业、技术进步和环境等等



有着巨大影响，他们将影响私人利益和公共利益之间的平衡关系——例如，如何界定自由市场的自由限度、如何确定规章制度的管辖范围。他们将指导社会的变革，如科技、贸易，也会影响价值取向——如生物医学研究、转基因食品、隐私和人身安全。他们可能成为建设世界资本主义的进步力量，也可能成为阻碍政治和经济变革的顽固力量。无论怎样，他们确在起作用，他们的影响至少会和国家政府和国际组织一样重要——或许会更重要。

*

*

*

我与国内外很多工业领域里的领导人进行交谈，其中包括电信、计算机、汽车、航空、能源、财政、法律、保健、传媒和娱乐、出版、广告、日用品、经济发展以及慈善机构的领导人。我不只采访那些跨国公司的管理者，而且也访问那些为公司提供资金的人以及公司的顾问。我寻找那些深受同辈人景仰的广为人知的人物，这里不包括最近取得成功的网络公司企业家，我只是不想错过世界范围内更广泛的商业企业家。我所说的这些人包括那些创建并继续管理大企业的人，例如弗雷德里克·史密斯、鲁珀特·默多克、迈克尔·戴尔、斯蒂芬·凯斯、迈克尔·布隆伯格、伦纳德·瑞吉欧和理查德·布兰森。我同样选择那些在企业中非常具有创新精神、积极采用新技术、敢于让下属拥有决定权、在企业内提倡新思想以及鼓励职员创新的人。

我会见了几位杰出的企业资本家，以便了解他们的

观点：例如红杉投资公司的唐纳德·瓦伦丁和萨特·希尔的伦纳德·贝克以及艾伦公司的南希·珀里兹曼。我还曾与领导韦尔·戈查尔·曼奇斯法律事务所（美国一家著名的法律公司）的艾拉·米尔斯坦进行过交谈，他曾为许多董事长、州长和国际组织担当顾问。为了获取一些历史资料，我与三位颇具影响的历史学家进行了交谈：J. P. 摩根和约翰·D. 洛克菲勒的传记作者罗恩·切诺、哈佛的商业史学家理查德·特德罗以及英国剑桥大学的经济史学家埃玛·罗思柴尔德。

在选择和这些人交谈的时候，我知道他们不是典型的执行总裁。本书里的人物都高居金字塔的顶端，因其所管理的资产和面临的压力，他们成为了精英人物——值得探究的一族。我还意识到，如果想研究众多大工业的领导人物，就不能面面俱到地考虑每家公司的情况。与汽车公司相比，投资银行每天都会遇到不同的机会，然而，管理人员和他们的公司并不缺少信息，我只想通过研究他们之间的共同之处，来填补他们的不足。传媒公司和高科技制造商都率先使用国际互联网，实行全球化，靠近消费者，研究如何在世界范围内招募杰出人才。因此，本书不打算覆盖与执行总裁相关的所有重要问题，甚至大多数都讲不到，但会通过广角镜来洞悉商界的领袖人物。

作为商学院的院长，我深知在商业管理方面有很多值得深入研究的东西。在这本书上我倾注了许多的精力，花费了大量的专业时间去研究和推敲，虽说我在华尔街和华盛顿度过了大半生的时光，但是，在这一领域