

约翰·瓦伊尼 (John Viney) 著
程晓晖 译

问鼎CEO 宝座

通往巅峰之路

So You Dream
of Being a
Chief Executive

The Route to the Top

上海交通大学出版社

中欧**新经理人**译丛

问鼎 CEO 宝座

——通往巅峰之路

So You Dream of Being a Chief Executive?

——The Route to the Top

约翰·瓦伊尼(John Viney) 著

程晓晖 译

上海交通大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

问鼎 CEO 宝座:通往颠峰之路/约翰·瓦伊尼著;程晓晖译. —上海:上海交通大学出版社, 2003

(中欧管理译丛. 新经理人译丛)

ISBN 7-313-03392-3

I. 问… II. ①约…②程… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 043723 号

问鼎 CEO 宝座 ——通往颠峰之路 约翰·瓦伊尼 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

常熟市华通印刷有限公司印刷 全国新华书店经销

开本:850mm×600mm 1/16 印张:10.5 字数:124 千字

2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

印数:1~3050

ISBN 7-313-03392-3/F·475 定价:18.00 元

版权所有 侵权必究

作者简介

约翰·瓦伊尼:顶尖的 Heidrick & Struggles 猎头公司欧洲区主席。

他为各个领域的公司提供过有关组织结构和董事会组成的咨询意见。他拥有 21 年(甚至更长的时间)物色经理人的经历而其中大部分时间都是在招聘 CEO、董事长和非执行董事。

约翰从苏塞克斯大学获得物理学士学位,拥有音乐方面的学位和英国剑桥大学皇家学院的天体物理学博士学位。约翰还是英国特许物理学家、英国电机工程师协会会员。

约翰·瓦伊尼另外著有四本商务著作:《职业转型》(1993 年)、《独角戏》(1995 年)、《文化的战争》(1997 年)和《驱动力:商界内外的领导能力》(1999 年)。

目 录

第 1 章	投身于商界是您正确的定位吗？	1
第 2 章	教育的价值与早期的职业选择	30
第 3 章	棋盘游戏——未来 CEO 面临的陷阱	58
第 4 章	才智的垄断和独占	81
第 5 章	终局	105
第 6 章	比赛结束还是重新开始？	129
结语		154

第1章 投身于商界是您正确的定位吗？

商业是什么，不是什么？商业的崛起而其他职业没落的原因何在？相对于公用事业、专业服务机构和志愿服务机构，商业的价值何在？公司领导者、公司经理和企业家的区别何在？总之，这是一个价值判断：您是否适合于商界？

您是否梦想成为一名 CEO？既然您正在读这本书，想必您确实有掌管事务的欲望，您希望在同事中脱颖而出，肩负起企业的未来。我们几乎可以断定，您满怀壮志而且有些争强好胜，然而也许对如何才能使梦想成真仍然心存疑惑。对上代人来说，一个渴望成为 CEO 的人只能很有限地掌握他（通常都是“他”）自己的命运。作为一个家长式组织中的一部分，他相信将会获得一系列具有挑战性的任务，这样就有机会证明自己的过人之处。经历大约 25 年后，他会获得董事会的一个职位，准确地说，是一个炙手可热的职位。如果他出生于合适的家庭，接受了合适的教育，拥有一个合适的俱乐部会员资格，参加合适的社交活动，一切都将对他有所帮助。实际上，证明自己的能力就意味着只要证明他可以万无一失地管理和维持现状而避免任何意外的触礁即可。岁月流逝，20 多年后的商界早已变得越来越推崇“精英管理”的模式，“家长式”的管理模式渐渐被摒弃。营运安全不再是以低风险作为其战略。人们开始强调创新，领导能力与过去的

几十年相比也变得更加时髦(虽然令人遗憾的是这一趋势不再那么明显)。您只有证明了自己的经验和能力才可能成为高层领导者。简而言之,作为能力超群、梦想 CEO 宝座的人,现在您的命运就掌握在自己手里。

对那些关心公司健康成长和光明未来的人来说,这当然是好消息。然而这么多天赐良机对那些想要充分利用机会的人们来说其实也是祸福相伴的。世上没有一步登天的道路,也不存在包您成功的万能药。在这个多姿多彩的市场中,旧经济与新经济交错纷呈,对“优秀”的评价和判断也是瞬息万变的。一个渴望成为 CEO 的人很容易做出一个错误的选择,把自己推进职业生涯的死胡同。通往公司高层的道路确实像迷宫一般,有时候是否具有精湛的“航行技巧”可以决定角逐一方的成功和另一方的失败。本书的目标就是要明确阐述在职业生涯中关键的几个中途站、重要的转折点以及做决定时要考虑的关键因素。本书提炼了过去几十年来提名委员会招聘 CEO 所积累的经验。它不仅收集了内部专业人员对影响聘任决策过程的关键问题的一些观点和看法,而且还考察了许多成功人士的经历,他们追求事业巅峰的道路虽然不同,但都成功地到达了顶峰,而且一直稳居高位。本书集粗略的指导和细微的指导于一身,希望能同时满足年轻人和年纪稍长的人们的需要,不仅适合初出茅庐的新手而且还可以给处于职业道路中的人们带来启示。本书甚至给那些以为已经错过美好年华的人们也带来了希望。我们会回答一些问题,但主要是设计了一些问题,未来的 CEO 们可以用这些问题来衡量自己,看看成为一名 CEO 的梦想是天方夜谭还是现实的理想。

经营您的个人品牌

现今职业生涯也需要管理。梦想成为企业领导者的人必须为自己确定清楚明确的战略。职业管理就像品牌管理，您就是自己的品牌，您可以树立这个品牌，做好营销，调整品牌战略以适应变化的环境。也许在您的职业生涯中，您需要重新设计自己，完成一次品牌的巧妙更新。重要的是要像经营一个有附加价值的品牌那样对待自己而不要仅仅把自己看成简单的商品，要考虑品牌包装、价值、感官和市场。无论是哪个市场营销家都会在推出一个新产品之前仔细考虑这个新品将要面对的市场。他或她会利用可靠的数据以及对竞争对手及其产品的考察结果仔细分析市场状况，确定产品符合市场的需求后再开始运作。那么渴望成为 CEO 的人要考虑的第一个问题就是哪一个市场适合他们，可以让他们实现最初梦想。本章所关心的主要问题就是对人文环境或市场的选择。换句话说，商界是否是您合适的定位？这个问题看起来似乎没多大意义，但是理解一切商业内在的价值取向及其所关注的要素至关重要。如果您无法忍受那些价值观和关注的要素，那么无论您的才华多么出众都不可能取得成功。既然 CEO 必须体现一个组织的价值和文化，那么他们自然应该对那些价值观有强烈的认同感。

商界——选择的目的地还是最后的避难所？

许多人是无意间“掉进”商界的。他们离开学校或大学时还无法确定想干什么，于是就在公司找一份工作希望能给自己一段时间经过某个潜移默化的过程找到自己真正想做的事。不管是那些干劲十

足、雄心勃勃的人，还是那些浑浑噩噩、缺乏激情的人都有过类似的经历。从某种程度上说，这也是选择的余地越来越窄的结果。前辈们在开始涉入社会时还会有许多其他的选择。对许多人来说，在军队的工作可以获得军衔和地位，还可以有许多机会四处旅行，获得新技能，经历非同寻常的事件。虽然现在军队依然为一些人提供机会，但可以说那种特殊的地位已渐渐消失，可以提供的机会也越来越少：在这样一个全世界都特别强调维护和平的年代里，军队的概念变得有些不合时宜了，当然 2001 年的“911”事件例外。

专业服务业长期以来都为从业者提供了社会地位、保障、可观的经济收入和知识的积累。同时这个行业经常能营造一种共同管理、相互支持的职业共同体的氛围。大多数专业服务机构都采用合伙制，强调以相互支持的精神维系企业文化。近些年来，职业团体热切希望保持队伍精英化的良好声誉，从而制定了一些入行的“新门槛”。其中主要的一条就是某个职业团体只允许研究生加入。现在不可能再像以前那样让一个中途辍学的 16 岁的年轻人通过做学徒一步步升级而成为正式雇员。如果后来的新手想要获得培训机会，他们必须先完成获得一个学位所要求的课程才能以一个毕业生的身份申请入行。简言之，谋求专业工作的人们必须确保尽早地拿到学位。专业服务业的运作风格也发生了实质上的变化。虽然还有许多机构依然保持合伙制，但合伙的风格已经今非昔比。才华出众的年轻合伙人往往不像老合伙人那样来自富裕家庭，他们不再愿意支持那些在工作能力上已经开始走下坡路的老人。以前那些以任职年限为基础的老薪金制度（被更尖锐地称作“论资排辈”的制度）已经渐渐被论功行赏的薪金制度所代替。在一些领域，合伙制已经消亡，他们开始采用公司制度。专业服务业看起来已经不再意味着相当懒散而舒适的生活方式，而更像真正意义上的商业，无法再容忍欠佳的表现。

当然,还有其他的一些专业职业,例如教育和医药行业。然而这两种职业的社会地位正在明显下降而相应的工作负担却在加重。学校老师受监管者和家长们非常严格的监督审查。这些家长与他们的父辈相比被赋予了更多的权利。现今,家长是学校所提供的教育服务的消费者,他们可以充分表达任何不满之处。高等教育的极度扩张导致大学教师队伍的急剧膨胀,正如其他任何市场一样,只要有过剩,商品的价值就会下跌。这一点可以用教师薪金水平的急剧下降这一真实例子来说明。一个大学教授不可能再拿到与高级公务员和医生一样丰厚的薪金。很简单,国家已无法支付巨额的薪金支出。同样,大学也和学校一样受到严格监管,只不过这个服务的消费者是自己支付费用的学生。虽然医生的待遇会相对优越,但他们的社会形象正遭受严峻考验。一些与公众利益密切相关的丑闻被频频曝光,公众对许多医药人士先前对病人的傲慢无礼普遍不满,医生的信任度大打折扣。

我还可以不厌其烦地例举出许多类似的变化,因为对商业态度的变化实际上反映了整个社会变迁的一个侧面。“公共事业”也像军队一样变得不再时髦。商会已经丧失了许多权力和政治立场,虽然对有些人来说还具有吸引力,但前途却有些渺茫。志愿服务机构为人们提供了机会,他们的工作正在变得越来越有效率和影响力。尽管如此,这个部门无法摆脱低收入的不利因素,而且运作过程中过多的流程和程序会造成事事拖延。体育和音乐事业可以为年轻人制造一些真实的机会,对他们有着巨大的吸引力。尤其是对年轻黑人来说,体育和音乐确实帮助许多人获得了成功。然而在这一领域能真正获得成功的人毕竟寥寥无几,而且不管是选择体育还是音乐,带给他们的烦恼往往多过幸福。从上述的情况看来,难怪商界对许多刚开始闯事业的人来说似乎是惟一的选择了。

经商:是否是适当的选择?

对那些商圈外的人士来说,经商提供了赚钱的机会,可以获得高质量的生活而且商业机构的清晰体制能给人带来升迁和发展的希望。商界内的许多人士能获得旅行机会,而且他们总会享受到一种管理他人能给自己带来权力的满足感。光这一点就能给经商增添无穷的魅力和功利。但是对许多人来说,商界仍旧是一个非常阴暗的世界。英国人对于经商的态度可以说是自相矛盾、错综复杂的。毫无疑问,人们对于经商的看法正在改变但还是无法消除根深蒂固的芥蒂。事实上,这种芥蒂不仅仅限于英国。我们可以看看世界范围内正在风起云涌的抗议浪潮,它的矛头直指国际组织的作用,从中我们可以看出有些人把商业看成像魔鬼一样恐怖。在后冷战时代,公司被看做是对世界的一种新的威胁。据说,一位专门写冷战时期间谍小说的小说家,在他最近的一本小说《固定的园丁》中把注意力转向了公司的威胁。商业事务很少能从报纸的经济版块(一般在报纸背面)跳到报纸的头版,除非是一些负面的报道。商界英雄从来都不是报纸头条的主题。很少人能说出许多商界精英的名字,他们也许更了解这些精英在商业之外的作为。更多人知道麦克劳林公爵是因为他与板球运动有关,了解阿尔希·诺曼是因为近些年来他的突出政治表现而并非因为这两个人都是两家顶级零售商的 CEO。时代的浪潮正转向推崇商业。BBC 公司的总裁格雷格·迪克认识到商业在公众生活中的重要地位,于是指定了专门的财经记者。这一小小的举动却是态度上的重要变化。现在杰夫·兰德尔已经把商业问题放在了报纸头条。

英国人对商业的排斥根植于长期以来对贸易的反感。事实上,

英国人曾经是非常成功的贸易商。起初他们在帝国内进行贸易，随着帝国的瓦解，他们在英联邦内进行贸易。然而历朝历代的英国统治者都非常强调禁止土地贸易，即使土地通过贸易买来或取得的也不被许可。在简·奥斯汀的小说中，土地所有者不得不亲自照料自己在海外的庄园——但这是在安全距离内的贸易。那些在英国（和我们的邻居）的工业化过程中获得了巨大财富的人为了彰显自己的富贵，他们于是购买大量的房地产，培养子女成为贵族而不是鼓励他们继续对商业感兴趣。土地长期以来都被认为是非常安全的财产与赏赐，而贸易则被认为是出卖劳动力、污秽与低贱的。这种态度深深根植于英国人的文化传统中。仅仅极小部分的英国人能成为贵族，上百万的英国人无法摆脱与商业千丝万缕的关系。然而，长期以来形成对商业的怀疑态度依然存在，不公正的英国等级制度鼓励人们盲目地推崇封建模式的赚钱方式而排斥商业。商业确实能够给人们带来财富而不仅仅是致富的梦想，但是从事商业所赚取的金钱直到最近还是得不到人们的尊敬和认可。在过去，英国人对于没落的绅士身份的眷恋往往胜过对那些惹眼的暴发户的美慕。但这种现象绝不仅仅是英国所独有的，这在整个欧洲都很普遍。对此问题，我曾在《文化的战争》一书中作过一些讨论。读这本书的年轻人也许会觉得这样一种偏见是不可思议的，因为在他们自己的价值体系中并没有这样一种态度。

新金钱，新价值？

毫无疑问这样的态度正在发生变化。作为新的贵族，波西和贝克对从事商业所获得的金钱并不感到羞耻，虽然他们来自于体育和娱乐圈，在这里人们对最好的表演者会赋予民族英雄般的荣誉。也

就是说，他们对自己的财富会感到心安理得，因为他们已经得到了认可。社会中出现了各种各样对最富有人物的排名，这表明了人们对于如何赚钱，谁赚的钱以及对排行榜中的许多商界人物（大部分是企业家）越来越感兴趣。20 世纪 90 年代末期的网络时代及其所造就的无数纸上百万富翁给快速致富蒙上了一层光圈，虽然其后网络的泡沫被击碎了，但仍然没有完全改变人们的态度。随着国家越来越富裕，社会变成消费主导，那么对于财富的追求就会更易于被人们接受。聪明的毕业生如果有丰富的市场知识，不久就会发现他们在商界挣的薪水比在国家机关和公共机构中挣的要高。随着从事商业逐渐成为毕业生们的最终选择，其地位也会不断提高。现今商业已经是一个包罗万象的概念，许多最优秀的学生被那些有着极强专业色彩的行业（如银行业、管理咨询业等）所吸引。这些行业的起始薪水非常高，而选拔的过程也非常严格，如果得到认可就意味着自己在某种程度上是精英人物。

但是对商业的矛盾态度仍然存在。“肥猫”一词被纳入英文中用来隐喻那些用不正当手段通过从商牟取大量财富的人。这个词最初是用来指私有化的受益者。一夜之间先前的国有企业管理者变得非常富有而同时他们却没有承担与显著增加的收入相应的责任。如今，这一短语更多地用来指那些在公司董事会中赚取大笔金钱的人。但是人们忽略了这样一个事实，在许多情况下（即使不是所有的情况），董事们都表现出色并且给股东们带来了财富。现今人们仍然对金钱采取一种含混隐晦的态度并且拒绝承认给股东赚钱是崇高的职业。那些贬低获得了巨大利润的企业的人们忽视了企业成功的同时也能给国家带来巨大财富。非政府养老金的供给也取决于典范公司的业绩，因为很多顶尖公司的大股东都是养老基金的提供者。这些养老基金在努力确保公司尊重对合理透明的治理的要求方面具有一

定作用。

商业是什么？

在任何关于商业的讨论中都离不开对金钱的关注。商业存在的理由就是催生财富。因此那些商界人士必须致力于谋取金钱。它是衡量您商业技巧高低的准绳，这相当于政治家所获得的选票。虽然这并不是判断商业人士的惟一标准，但是赚钱能力是衡量成功与否的重要因素。更确切地说，商业是一个赚取利润而不仅仅是赚取金钱的行业。许多企业所赚取的收入仅仅能够维持正常开销。经商的关键在于赚取利润然后再次投资。不要花掉这些利润而将其作为资本投资于可增值的商业机会中去。一个组合的过程！谋取利润与传递价值是成功的商业活动最重要的因素。当然许多其他因素也有助于公司的健康发展，但是相对于最基本的利润原则而言，大多数都处于从属的、支持性的地位。许多与商业相关联的价值也是为了确保建立和维持公司良好的结构，使公司的利润最大化并永久持续这种趋势。商业不能孤立地存在，它存在于一张相互交织的关系网中，相互之间也许是伙伴关系，也许是需求网络，还有不可避免的相互竞争。成功的经营意味着您找到了为客户解决问题的最佳方案或者您提供的产品比竞争对手的更优良。商业上的成功不是诋毁对手而是要击败对手。在生意场上想要做得最好永远都不是一件令人尴尬的事，取得胜利的渴望是会得到认可的。英国人对于失败者的同情永远不可能在证券市场上有任何立足之地，市场只会向那些成功人士致敬。

广泛流传的神话

人们对于商业有这样一种普遍的看法,认为商业是恃强凌弱、弱肉强食的游戏,商业世界无荣誉感可言,缺乏公平竞争的精神。街角小店由于城里超级市场的竞争而遭受被迫关门的命运,这个例子经常被用来证明商场上的弱肉强食。不可否认这样的事情确实发生了,但是大型零售商的战略目标是为了满足日益增长的消费者对于不同购物模式的需求以适应人口数量增长的需求趋势,而不是要让小零售商陷入破产境地。商业与市场紧密关联,我们需要把握市场的变化趋势,并努力顺应市场趋势。商业的运作法则与自然界完全相同——自然选择、优胜劣汰。那些灵活适应变化的公司就能生存下来。因此在过去的 25 年间我们看到这样一种不断增长的现象:来自亚洲的店主们每天长时间的工作使消费者可以在非正常营业时间就近买到基本生活用品。这些有进取心的、勤劳的企业家在很多情况下会继续扩张他们的企业规模,他们对大型企业持一种尊敬而不是抵制的态度。这里有更多关于公司霸权的例子。詹姆士·泰森,新型真空吸尘器的发明者,一位难得的商界英雄。他尝试推销这一发明的遭遇让人联想起最卑劣的工业间谍。但是一些企业中个别人的不良行为不应该被夸大为所有人都有不良行为。我们曾看到赛场上频频曝光的作弊事件,然而我们不会认为所有的运动员天生都是腐败的。与所有优秀的商业人员一样,优秀的运动员靠比赛获取胜利。我们会把运动员奉为英雄,但是很少会给商界人士这样的荣誉。也许我们把泰森奉为英雄并不是为了赞扬他的创新精神和创建企业的才能而是欣赏他与公司不正当行为孤军奋战的勇气。商业行为正逐渐成为法律所规范的对象,尤其是在与竞争有关的领域。欧盟与

当地政府正积极工作以保证商业中的公平竞争，同时确保大公司的不适当操纵行为可以在国家的监管之下。这样就减少了商业霸权与公司不当行为发生的可能性——至少在理论上是这样的。

竞争

竞争对于商业行为是至关重要的。从事商业的人们必须适应公司内外的竞争。一位未来的 CEO 必须采取有效手段淘汰其他挑战者。在竞争中总会有一些管理人员不可避免地采用贬低别人的手段，然而最公平同时也是最自信的方法应该是能力之间的较量，同时这种竞争的动力必须来自于竞争者不断提升自我的渴望以及作为公司成员对公司成功的强烈认同感。二战后一个相当长的时期内，英国人对于“自我提高”的理念持一种模棱两可的态度。福利国家的出现影响巨大，保护下层群体的善意游说出现了意想不到的结果，“个人发展”的合法性竟然因此而受到质疑。最好的例证就是为了支撑福利国家的巨额支出而疯狂增长的税收，但这样却窒息了企业的发展。在撒切尔夫人当政时期，对这一趋势有所纠正，但那一时期的特点仍然是对企业的盲目怀疑以至于积累个人财富被看成是违背社会公共利益的行为。20 世纪 80 年代的价值观和发展历程以及对社会兴衰的恐惧使商业背上了“恶意”的罪名。不管这种情况对错如何，现今我们可以说：如果现在您想生活得更好，那么大可以走到阳光底下，可以比前几个世纪更加心安理得地追求自己的财富。

在评估内外竞争情况时，必须运用自己的判断力。生活的各个方面都离不开判断。公务员必须对国家政策做出判断，医生必须对病人的病情进行诊断，教师需对每天的课程和纪律情况进行评判。就公司生活而言，除非我们虚伪地声称“股东利益的实现是一种利他

的行为”，否则大部分的判断都是基于利己的原因做出的。如果我想让我的公司成为市场上业绩最佳的公司，我就必须研究市场上其他人在干什么，这样才能抓住改善与提高的机会。同时如果我想在公司中有所发展，就必须审视周围的同事，看他们的优点是什么，自己的缺点在哪里，这样才能扬长避短。这些目标是所有商业行为的核心。商场上实施判断的终极目标是使自己成为最成功的人。但是对有些人来说，这种成功欲望显得过于强烈以至于确实让人感到不适。有些人拒绝进入商界，因为商业缺乏利他精神而公然宣扬个人主义。当然有时候获胜的欲望会导致有些行为对社会产生负面影响，如公众对向未成年人销售香烟表示强烈不满，这种情况在不发达国家尤为盛行。同时，不发达国家加工奶市场的发展导致母乳喂养的减少，这些企业的意图受到了人们的怀疑。商界与任何其他领域一样是向非道德的行为敞开大门的，但是我们不能从几个例子中就得出普遍的结论。在这个更加文明的时代，当商业行为更加注重道德以及环保的需要时，商业追求成功的理念逐渐获得人们的普遍信任与认可。但这种成功决不能以牺牲道德上的诚实与正直为代价。

团队合作

很少有 CEO 能仅凭自己的力量取得持久的成功。任何一个成功的企业或管理人员都必须有一支优秀的团队。企业与其他供应商一起为了客户的利益并肩作战。企业最高层的管理人员融合不同领域的专业技能制定进军一切市场的统一战略。那些将来成为 CEO 的人如果在向上攀登的过程中采取诋毁同事的方法来达到目的，那么当他到达顶峰时，他已失去了他的团队。一个没有自己的团队、孤军作战的 CEO 很少能取得长久的成功。因此商界要求人们去竞争，