

- 搭建中外CEO交流的平台
- 解密企业成长的高道真经
- 45位国际知名跨国公司CEO亲身传授企业制胜之道



超级大讲台

王从军 编著

CEO 大师成功教程



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS



CEO 超级大讲堂

大师成功教程



王从军 编著



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE PRESS

责任编辑:孟 斌

封面设计:山水美源

图书在版编目(CIP)数据

超级大讲堂:CEO 大师成功教程 / 王从军编著. — 北京:中华工商联合出版社,
2005. 8

ISBN 7-80193-298-6

I. 超... II. 王... III. 企业管理 - 经验 - 世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2005)第091296号

中华工商联合出版社 出版、发行

北京东城区东直门外新中街11号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.gslebs.com.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

787×1092毫米 1/16 印张:17.75 250千字

2005年10月第1版 2005年10月第1次印刷

ISBN 7-80193-298-6/F·111

定 价:39.00元



前言

在电影《英雄儿女》里，有这样一幕：王成对着步话机高声呼叫：“为了胜利，向我开炮！”

无论是战场，还是商场，人们奋斗的目标就是：为了胜利。为此殚精竭虑，不惜牺牲。所有伟大的胜利后面，都凝聚了人类的空前智慧。

这就是一本讨论如何取胜的书——在国际商界。它是一份特殊的教程，授课人是45位国际级CEO，授课的目的是研究领导者如何企业经营成功。

2004年末，一群来自美国、欧洲、亚洲的男女企业家们，在北京举行了一次特殊会议——“第8届国际CEO论坛”。这些亿万财富拥有者集中在一起，他们共同的演讲目标是：展望2005年之后世界经济新演变，寻找国际企业经营的制胜之道。这些CEO们，大都是国际知名的跨国公司的领袖，是经济全球化时期和知识经济年代，先进企业经营理念和成就的代表。他们领导着各类传统企业或新兴高技术企业，取得了举世瞩目的成就。他们企业的产品和文化，正对当今世界经济和社会生活，产生着深刻的影响，这些企业帝国的生存和发展经验，被全球人类关注——从政治家、学者到普通民众。

这次论坛也是一个超级大讲堂，几十位国际级CEO们，依据各自企业的国际和民族背景，从企业的国际发展观到管理、研发、销售、人力资源诸多方面，结合自己经营企业的成败历程，现身说法，讲述了弥足珍贵的感受，他们的发言汇集在一起，堪称是一部21世纪企业制胜的大师教程。这些CEO们的语言，与传统的商学院风格不同，看似天南海北、信马由缰，其实饱含智慧，这都是从无数国际大生意、从百年企业家族的兴衰里历练出的思想精华。这些CEO们备课所用的教案来自天文数字般的商业合同，他们实习的场所是世

●【前言】

CEO大师成功教程
超级大讲堂 ::



【前言】

界经济和贸易舞台。

当今，中国的企业家们正瞩望着世界，他们需要与外界对话，更需要汲取成功者的思维财富，他们需要书本之外的更生动鲜活的学习；同样，那些国际大公司的老板们，也需要将他们的市场经济文化与资本故事，讲述给中国听众，从而推进他们的事业在中国的发展，他们的成功使其有资格“好为人师”。本书作为一本特殊教程，希望促进中外企业CEO们的交流。

这些CEO们来自世界各国，国籍、种族、性别各异，为了便于阅读，本书按照CEO们的性别与出生地，将他们的演讲分为5个教程，共45篇。每篇文章都采用“人物特写”+“人物演讲”的结构。

第一教程——智者中的少数：女CEO的企业观点与众不同；

第二教程——上升的大陆：亚洲CEO的商业谋略；

第三教程——特殊的群体：政治家“CEO”的企业观和经济论；

第四教程——输出文明的灿烂土地：欧洲CEO开辟独特路径；

第五教程——谁都躲不开的现代帝国：美国的CEO们，他们企业文化的真实价值。

书中为每位CEO授课人都配发了多幅现场照片，使读者如亲临课堂，并熟悉这些超一流企业家的音容笑貌。这些面孔对世人的影响力，远远超过娱乐圈的明星。

奥美公关公司为本书采访提供了支持，谨致谢意。

2005年1月29日北京

目录

CONTENTS

第一教程——智者中的少数：女CEO的企业观点与众不同

1. 领导者的雄心壮志 3
香港溢达集团主席兼首席执行官杨敏德
2. 管理的风险 10
阿拉伯联合酋长国经济和计划部长及Tejari公司首席执行官Sheikha Lubna Al Qasimi女士
3. 价值观的表达与沟通 17
奥美全球公司董事长兼首席执行官夏兰泽
4. 从反向思维中寻求成功 30
韩国圣珠株式会社社长兼首席执行官金圣珠
5. 上市公司如何监管 36
美国纽约证券交易所全球公司客户事业部执行副总裁
Noreen Culhane
6. 开拓新市场需要关注什么 42
美国标准普尔总裁凯瑟琳·科贝特

第二教程——上升的新大陆：亚洲CEO的商业谋略

1. 民营经济怎样发展 51
中国新希望集团董事长刘永好
2. 收购的学问 58
韩国天然气公司董事长兼总经理吴刚铉

CONTENTS

3. 公司必须创新	63
美国安捷伦科技半导体产品事业部总裁孙英权	
4. 挑战决定成败	74
印度Fortis Healthcare公司CEO Shivinder Singh先生	
5. 选择合作双赢的经营策略	78
中国东风汽车公司总经理苗圩	
6. 企业家的责任	86
马来西亚绿野集团创办人兼执行总裁丹斯里李金友	
7. 战略蓝图永远是简单的	92
日本NTT Com公司总裁兼首席执行官铃木正诚	
8. 像打高尔夫球那样做企业	98
金蝶国际软件集团主席兼行政总裁徐少春	
9. 创新造就财富	104
日本趋势科技公司创始人、主席兼首席执行官张明正	
10. 我们的强项何在	107
印度马蒂蒂拉有限公司副主席兼执行总监安兰德·马蒂蒂拉	
11. 面对国际化的困难	113
中国联想集团主席柳传志	

第三教程——特殊的群体：政治家“CEO”的企业观和经济论

1. 让可持续发展复兴国家	119
东帝汶总理马里·阿尔卡蒂里 (Mari Alkatiri)	
2. “亚洲之星”的私有化轨道	124
印度国企减持部、通信及信息技术部前部长阿伦·绍里耶	
3. 经济全球化中的WTO	130
世界贸易组织总干事素帕猜	
4. 聚集亚洲的力量	142
菲律宾前总统拉莫斯	
5. 设定未来的目标	149
澳大利亚前总理霍克	
6. 追求经济成功	155
新西兰前总理珍妮·希普利	

7. 做好特区的CEO.....160

深圳市副市长刘应力

8. 银行业：改革与监管.....164

中国银监会副主席李伟

第四教程——输出文明的灿烂土地：欧洲CEO 开辟独特路径

171

1. 走高端品牌价值创造之路.....173

德国宝马汽车公司董事长赫穆特·庞克

2. 高透明度促进发展.....185

香港上海汇丰银行有限公司主席艾尔敦

3. 网络服务的赢利术.....190

宇广集团首席执行官Daniel Caclin

4. 在专长领域对世界承诺.....194

瑞士诺华集团董事长兼首席执行官魏思乐

5. 为地球村装修内外风景.....202

香港创科实业有限公司主席兼行政总裁Horst Pudwill

6. 跨过欧亚大陆的握手.....206

英国英中贸易协会主席鲍威尔勋爵

第五教程——谁都躲不开的现代帝国：美国的CEO们，他们企业文化的真实价值

211

1. 把外包业务推向世界.....213

美国EDS公司董事会主席兼首席执行官Michael Jordan

2. 回到自己的核心业务上.....219

美国赛门铁克公司董事长兼首席执行官John Thompson

3. 好品牌的标准.....223

联邦快递亚太区总裁简力行

4. 以技术赋予客户能力.....229

美国RedHat公司董事长、总裁兼首席执行官Matthew Szulik

5. 设计就是王牌.....233

美国Cadence设计系统公司执行董事长Ray Bingham

CONTENTS

CEO大师成功教程
超级大讲堂

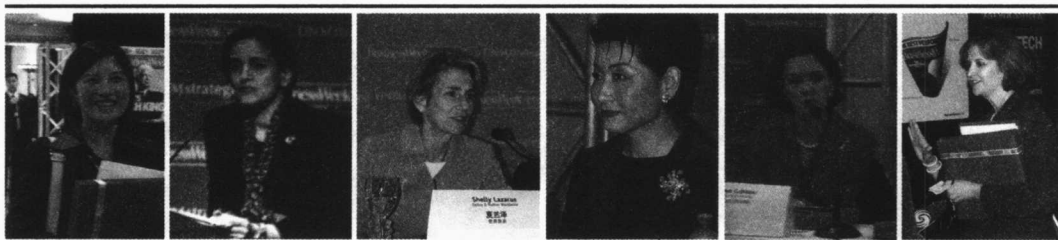


6. 创新取决于人的精神·····	237
美国OCTANNER公司总裁兼首席执行官肯特·默多克	
7. 为了产品而收购·····	241
美国宝利通公司董事会主席兼首席执行官Robert Hagerty	
8. CEO的自我审视·····	245
美国《商业周刊》总裁兼承印人William Kupper	
9. 超级大国与世界经济·····	250
美国《商业周刊》北美版执行总编、国际版执行编辑 Robert Dowling	
10. 商业行为必须是透明的·····	256
美国麦格劳-希尔公司执行副总裁兼首席财务官 罗伯特·贝哈斯	
11. 创造对话·····	262
美国《商业周刊》亚洲高层论坛董事总经理及DNM Strategies 首席执行官Sam Moon (蒙恒)	
12. 不断创新才能领先·····	264
美国英特尔公司执行副总裁兼通信事业部总经理马宏升	
13. 关注客户并拿出合适产品·····	268
美国Fidelity Employer Services Company副主席及董事 总经理Edward Madden	
14. 如何选择外包的机会·····	272
美国麦格劳-希尔有限公司全球战略执行副总裁Deven Sharma	

CONTENTS

超级大讲堂

CEO大师成功教程



1 智者中的少数： 女CEO的企业观点与众不同

CEO

|| 领导者的雄心壮志 ||

香港溢达集团主席兼首席执行官杨敏德



【人物简介】杨敏德，香港溢达集团主席兼首席执行官，《财富》杂志将她选为全球50名最具影响力商界女杰之一。她领导的溢达集团员工达50000人，是世界最大的名牌服装生产商之一。

对于企业领导人来说，我觉得最重要的是他们必须有雄心壮志，同时要有能力实现这个雄心壮志。我在上学的时候就了解到了技术的力量，还有专业管理方面知识和能力的价值。现在的关键是，我在学校学的东西能不能应用到实际当中，使我能够实现目标？我觉得领导人必须给自己确定很高的期望，然后用知识和能力去实现你的雄心壮志，这是一个关键。——杨敏德

“掌声响起来，我心更明白，你的爱将与我同在……”当杨敏德女士讲完话，会场里掌声完全是自发地响起，当听众在一个流淌着上流社会礼仪掌声的氛围中，突然感到一种无言的激动，为这位风度优雅、笑容甜美的女企业家，以掌声报之以赞许

之时，不知她是否记起那首歌。远离香港维多利亚湾的办公室，远离商业活动密集的写字楼和生产线，暂时驶离由特定元素构成的CEO专业工作轨道，此时，她一袭浅灰套装，舒展飘逸，坐在嘉宾讲坛上，显示着机敏，更有汇集着由良好教养为基础的高尚气质。

有个小插曲：在论坛会场里，摄影席被安排在最后，难以拍到满意的镜头。正巧，记者在大厅外，与杨女士相遇，忙不迭地举起机器就拍。原本要匆忙离去的杨女士，停下脚步，笑着对同行的女伴说：我们让他好好拍。直到记者拍完，她才离去。

[一]

按照顺序，她是所有发言者中，最后一个讲话的，就在这一刻，人们看到了她的聪敏，看到她对环境恰到好处的判断与描述。这与关于她的介绍是吻合的：她长在香港，就学于美国，她与两所著名的世界名校结缘——在麻省理工学院获得数学系学士学位，在哈佛大学商学院获得MBA学位。她是国际首屈一指的纺织及成衣厂商溢达集团的主席兼首席执行官。还是吉列公司、太古集团、汇丰银行董事局成员、NYSE国际顾问委员会委员，还是中国的全国政协委员。

《财富》杂志将她选为全球50位最具影响力的商界女杰之一。当时有媒体这样写她：作为全球最具影响力的50名商业女性之一，溢达集团主席杨敏德被认为是为人严谨、处事精确、思维敏捷及行事果断的一位有远见的女性。她于1995年接任溢达集团主席后，大刀阔斧推行一连串改革，务求令公司迈向高端生产，并引入高新技术及管理，及公司要对社会负责任的信念。目前溢达集团在十几个国家雇用近5万名员工，成为Hugo Boss、Tommy Hilfiger、Abercrombie & Fitch等高档名牌服装的全球最大生产商之一。公司的营业额约5亿美元。据说，杨敏德曾对人讲，她也有自己羡慕的



人，是两个男人：先是通用电气公司的前CEO杰克·韦尔奇，后是著名企业家、投资家沃伦·巴菲特。

从今年开始，她又担任了中国外商投资企业协会副主席。与气质相投，她喜欢学院的氛围，或许她也常像歌里唱的那样，有时会怀念“白衣飘飘的年代”。她是多所中外名校的委员，这使她常有机会重回那河流远去、遍地金黄、青春万岁的校园，唱起“高高的春山山”的歌曲，让人在她款款步履间，看到昔日那个美丽的一年级女生。太古集团一位经理告诉记者：她人很漂亮，舞跳的也很美，据说还是西班牙舞。

● [5]

◎ 【观点实录】当你作为一场会议最后一个发言者的时候，你要讲的非常简短。我做了一些准备，只讲非常重要的两点，第一是如何运行一个企业，这个企业该怎样确定长期的目标和价值，但又不能只追求短期利润；第二，想告诉大家，我现在面临挑战，希望有人能够帮助我来解决这些问题，提供一些建议。

【二】

对古老的行业需要重新做出判断，要依照21世纪的市场坐标。当年，20多岁的杨敏德从美国回到香港，她以理科学生的感觉，对别人说，像制衣这种加工密集型业务，只不过是一个线性规划而已。溢达集团把高科技生产方法和西方的管理制度引入了制衣业，有了今天的成就。杨敏德曾向人介绍，她把公司当作一个高度集合的整体来经营管理，为了长期保证产品的品质，溢达集团甚至自己种植棉花。CEO们代表了和平年代最聪明的一个族群，即使是他们，有时也感到困惑。于是他们呼吁所有人都要说心里话。

◎ 【观点实录】我来自纺织行业和服装行业，过去这是自上而下管理的行业，都是老板说了算，其他人去执行。但是现在市场

发生了变化，人文环境也发生了变化，这个企业的行业性质也发生了变化，今天我们需要公司的所有人反省，要为企业做适当的考虑。为了实现这一点，我们必须让每一个人讲出心里话，如果有疑虑，就要提出问题，这其实不是纺织行业固有的特征。我要做的就是重新来打造公司文化，既要让人们大胆地讲心里话，又使老板不感觉员工的问题无法接受，让老板和员工之间开展持续不断地对话。我希望大家能够帮助我，怎么样能够创造出这种氛围？

【三】

从欧洲、美国、日本企业到亚洲、韩国、中国企业，从西北大学、芝加哥大学商学院到中欧工商管理学院和北大光华管理学院，家族企业的发展、继承、再发展或没落，人们已研究了上百年，似乎解决了，又似乎解决不了，这里解决了，那里又难以解决。一些局部真理或貌似真理的东西，充斥了各种出版物。新闻



发布会上，这类问题总不会过时，议论是永远的，结论是暂时的。因为家族、亲情、儿女关系原本就复杂，金钱与利益再加入，种种元素、万千个魔方组合，不知会产生多少个配方，其中

肯定有“轩尼诗”“杯莫停”之类的经典作品，但其他呢？杨敏德就置身在这样一个资产日益庞大的家族企业里，在这里，公司到底又赚了多少钱的话题，人们只能猜测。她对于这方面的提问，显得敏感。

◎ 【观点实录】我向提问者提个问题：你的父母双亲有多大岁数了？我想只要是来自家族企业的人，都会知道我为什么问这个问题。为了回答这个问题，我们会后还可以有面对面的交流，我不想在大会上谈论这个问题。因为一谈父母的问题，一定会引出新的问题，这与文化相关。如果你在家族里是作为一个女儿，而不是儿子的话，谈继承问题可能要容易一些，有时儿子和父亲之间容易有冲突。我有一个韩国的朋友，她有个女儿，继承了母亲的遗产。我们谈起来继承问题就有许多感受。一般来说，如果企业创建者是父亲，女儿日子会好过一些，儿子的日子不好过，儿子必须克服很多的困难，因为男性要承担更多责任，女性则不需要承担这个责任。

「四」

一个年轻的理科女大学生变成今天的CEO，从万丈雄心到冷峻的思考，人最困难也最具自我诱惑的，就是在扪心自问时，在良心与创造力两条底线之间，真正的探底。把自己的能耐和天生不足，想想清楚。有人20岁时把一辈子想明白了，有人30岁，有人40岁，也有人年纪很大了，但还没整明白。越整不明白就越不明白，越不明白就更整不明白。CEO们是决不会这样的，他们善于选择跑道，在能力与目标之间，设计出最佳方案，当别人还在想的时候，他们已出发。关于他们的个人素养与领导才能，往往是在传记作者笔下才变的深邃、经典、充满哲思、并且形成格言，而让他们自己讲起来，却显得貌似乏味。但当你面对他们，当自己的人生阅历增多后，再听他们的话时，会被吸引，远远胜过听歌星、影星们的作秀表白。他们创造的财富影响着社会，有时人们浑然不觉；而他们创造财富的思维方式，影响着千千万万许多人的人生，触及心灵。他们的经营哲学，在今天，对市场、

消费、股市、技术各方面直接影响，左右着经济气候；对明天，是那时的人们回顾今日世界和各国各地区经济发展史时，具有参照价值的不会褪色的语言记录片。

◎ 【观点实录】对于企业领导人来说，我觉得最重要的是他们必须有雄心壮志，同时要有能力实现这个雄心壮志。我在上学的时候就解到了技术的力量，还有专业管理知识和能力的价值。现在的关键是，我在学校学的东西能不能应用到实际当中，使我能够实现目标？我觉得，领导人必须给自己确定很高的期望，同时用知识和能力去实现你的雄心壮志，这就是关键。在搞一个家族企业时候，这方面的能力尤为重要。与上市公司相比，家族企业在某种程度上，可能不太注重真正的分析家的意见。霍克先生曾经讲到，分析家提出的建议也许是非常好的建议，但是分析家的意见不一定能对企业短期的效应产生直接作用。作为一个领导人，我觉得不管你面对一个什么样的企业，作为一个领导者，都应该能够随时应对大家向你提出的各种各样的问题。既要保证你目前的利益，也要照顾长远的利益，双方利润都应该注意。这跟我们去学校的意思是一样的：在学校里一方面学到最新的知识技术，另一方面还要学会怎么样学习新的知识，掌握学习方法。

如果要在这样的国家取得成功的话，我想也许有很多共性的东西，在全球更有一些共性的东西。我认为，首先必须选择一个领域，要搞一些项目或者是一些活动，你觉得是你非常喜欢、而且是你所擅长的领域。我始终认为，不论你做什么事，一定要成为最好的。对我们来说，我们可能在一个非常小的领域里成为最好的，尽管那是个很小的领域。只有这样，才能够使自己获得自信心，如果没有这一点，就不能有自信心，那干脆就不要做了。这种思路，对于在中国市场发展的企业，可能针对性更强一些，对亚洲市场也有很强的针对性。领导者要不断地提醒自己：我们一定要做得非常好、非常好。

我问在座的先生：在亚洲国家里，你们这些做丈夫的男人，是不是在家里给自己的老婆送过花？一般不这样做吧？但你们真应该这样做，这是在鼓励自己的亲人。同样，在公司里，你也应该给自己这样的