

► EXPLORE BRIGHTNESS

接触 智慧

全球43位著名CEO顶尖思想

Brightness

Explore

展现顶尖CEO迈向成功的心路历程

揭示带领企业步入辉煌的智慧金典

Explore

Brightness

Brightness

杨东雄 主编

Explore

Brightness



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



► EXPLORE BRIGHTNESS

接触 智慧

全球43位著名CEO顶尖思想

展现顶尖CEO迈向成功的心路历程
揭示带领企业步入辉煌的智慧金典

杨东雄 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

本书汇集了来自 43 位世界顶级企业 CEO 的管理智慧,讲述了他们关于领导风格、人力资源、企业文化、企业转型与变革、企业管理方略等一系列带领企业走向辉煌的亲身体验和成功心得。他们精辟的论断让读者在振奋之余能够深刻地领悟到企业管理的关键与精髓之所在。

本书适用于各级各类企业管理者、个人创业者以及经济类学者,是一本值得参考和借鉴的有力之作。

图书在版编目 (CIP) 数据

接触智慧:全球 43 位著名 CEO 顶尖思想/杨东雄主编.

—北京:机械工业出版社,2005.10

(全球顶尖管理智囊丛书)

ISBN 7-111-17537-9

I. 接... II. 杨... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 115652 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑:王 政 封面设计:汤 维

责任印制:陶 湛

北京铭成印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm×1400mm B5·9.125 印张·1 插页·311 千字

0001—5000 册

定价:29.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68326294

封面无防伪标均为盗版

编委会

主 编 杨东雄

编 委 (以下排名不分先后)

王学东	王乃荔	乔小霞	五海燕
孙翠玲	张 静	刘海霞	孙翠娥
张 骥	尚 信	姬生博	张 民
芦建华	王奎荣	童 辉	梁 成
吴明祥	胡首一	冯俊剑	张 克
杨东潮	杨 锴	张彩虹	陆敬宇
赵建国	方 灵	陈 炜	喻春生

在这个经济全球化的年代，商场如同战场，硝烟四起，血雨腥风，转瞬之间，就会有无数个商界领袖被淘汰出局，就会有无数个无名之辈崭露头角，这可谓是当今世界行业中的一种发展、生存态势。

信不信由你，如今的商业风云人物各领风骚三五年的规律是存在的，没有真正天生的赢家，也没有真正的常胜将军。在激烈的市场竞争中，拼到最后，靠的是什么呢？靠的全是智慧。还是研究一下那些成功的 CEO 的成功心法吧，他们之所以能笑到最后，除了外界的因素，起关键作用的还是他们的心智。

本书所介绍的 43 位 CEO，可以说是很有代表性的，当然也是当今世界上最优秀的。他们的成功秘诀并不神秘，是每一个有心人，每一个立志在商界干一番事业的人都能学到的。虽说他们都是外国人，但他们在企业管理、企业谋划方面的经验与中国商界管理人是相通的。本书出版的宗旨就是希望中国的企业管理人能够静下心来，研究一下他人的成功法则，帮助自己提升谋划大局的能力，将自己的能力发挥到极致，达到自己最理想的人生目标。

本书推出的 CEO 十大管理素质，是从外国优秀企业家身上总结出来的，也是最前沿、最有效的理念，说理通俗，观点鲜明，有很强的指导意义。

这些成功的 CEO 的心得也很感人，虽说每个人的创业、管理历程不同，但几乎都是从成败中总结出的经验，也可以看成是他们的亲身体会，既有理念，也有实例，还有很强的说服力，便于学习，也有很强的操作性和针对性。

但愿有心的读者能从中精确地解读他们的成功智慧，放眼世界，放眼未来，立足中国市场，在提高自己管理素质的同时，勇敢地将脚步迈向世界市场，向外国优秀的企业管理人挑战，成为一个能在世界商战中叱咤风云的大人物，成为一个能与外国人一比高下的优秀企业家。如果中国商界名流能做到这一点，或者说读了这本书，能有一点向国外优秀管理人挑战的念头，本书的出版目的也就达到了。

2005 年 8 月于北京

前言

上篇 10 大管理素质

- 基础管理素质之——正直的品质 / 3
- 基础管理素质之——神奇的想象力 / 12
- 基础管理素质之——独特的战略计划 / 18
- 基础管理素质之——高效率的管理 / 24
- 基础管理素质之——良好的人际关系 / 29
- 基础管理素质之——以人为本的理念 / 34
- 基础管理素质之——创造伙伴关系 / 38
- 基础管理素质之——掌握数字的技能 / 44
- 基础管理素质之——领导魅力 / 50
- 基础管理素质之——顶尖推销员 / 56

下篇 43 条成功智慧

- 第 1 条智慧——领导风格的评估 / 61
- 第 2 条智慧——独特的管理理念 / 66
- 第 3 条智慧——依靠比你聪明的人获得成功 / 79
- 第 4 条智慧——管理者的角色问题 / 83
- 第 5 条智慧——谋大势有学问 / 88
- 第 6 条智慧——要敢于打破过去的成功模式 / 93
- 第 7 条智慧——发展自我的方略 / 96
- 第 8 条智慧——团队趋向的经营哲学 / 101
- 第 9 条智慧——每件事情都要追求卓越 / 110
- 第 10 条智慧——必须尊重他人的创意 / 114
- 第 11 条智慧——让员工去作决策 / 117

- 第 12 条智慧——成功与失败的挑战 / 121
- 第 13 条智慧——管理者与领导者的区别 / 125
- 第 14 条智慧——激发心灵的潜力 / 128
- 第 15 条智慧——喜欢挑战的人才能把工作做好 / 138
- 第 16 条智慧——老总应花时间训练明星员工 / 141
- 第 17 条智慧——整体管理意识 / 145
- 第 18 条智慧——让员工分享成功 / 156
- 第 19 条智慧——独特的管理风格 / 160
- 第 20 条智慧——官僚作风与成本关系 / 164
- 第 21 条智慧——让每个人都能承担风险 / 168
- 第 22 条智慧——量化管理之道 / 172
- 第 23 条智慧——独特的民主方法 / 176
- 第 24 条智慧——企业文化的多元化 / 184
- 第 25 条智慧——执行官的责任 / 188
- 第 26 条智慧——如何发挥团队作用 / 192
- 第 27 条智慧——创造客户的法则 / 195
- 第 28 条智慧——待人的学问 / 200
- 第 29 条智慧——必须赢得客户的信赖 / 210
- 第 30 条智慧——会利用资源的人才是赢家 / 214
- 第 31 条智慧——公司的信念问题 / 217
- 第 32 条智慧——设定绩效奖励机制的好处 / 221
- 第 33 条智慧——扬长避短原理 / 224
- 第 34 条智慧——允许员工互相挑战 / 229
- 第 35 条智慧——以顾客为核心 / 232
- 第 36 条智慧——产品要人性化 / 237
- 第 37 条智慧——没有考虑好的事不要让别人去做 / 241

- 第 38 条智慧——品牌管理意识 / 244
- 第 39 条智慧——企业的决策问题 / 249
- 第 40 条智慧——要明确你的期望是什么 / 254
- 第 41 条智慧——CEO 的权力问题 / 258
- 第 42 条智慧——挑战联结技巧 / 267
- 第 43 条智慧——创建职场博爱 / 277

上篇

10 大管理素质

基础管理素质之——正直的品质

许多人认为，对于最优秀的首席执行官来说，正直是“第一要素”——它比聪明、想象力和领导能力更重要。正直的人品是进入首席执行官这一阶层的本钱。人们常说：如何开展工作比做什么工作更重要。

每个人都宣称自己是个好公民。但我们是否在任何时候都是有道德、守纪律、正直、诚实、得体、礼貌、善良、耿直、高尚、高贵、仁慈、做事周到、公平的人呢？这样的标准是非常苛刻的。这可能是你渴望达到的标准。如果有这些渴望，你就给周围的人们树立了一个好榜样。

在单位里，无论你的职务是什么，身处哪个阶层，都应该具备正直的品质。人们尊敬你是基于你的身份，而不是你的工作。显然，最优秀的首席执行官在获取首席执行官职位之前，就经历了最好的“历练”——这也是他们问鼎首席执行官职位的部分原因。他们早就在实习了，而不仅仅是赞美这个职位。

良好的性格是一种不断完善的素质，其基础是你早先所濡染的一些价值观念，再加上那些最终在你意识领域中扎根的观念，其结果是产生了一种内在的预警系统。当你跨越了正确与错误的界限时，它就会发出警报。

所谓正确，与自己的价值系统，即你自己的价值取向有关，它属于感性范畴。其他人的性格虽然在形成方式上与你一样，但最终界线可能不一样，从而在不同的时间发出警报。当你建立了自己的行为标准后，就会一辈子遵循它。你还会拿它来教育那些想要实现同样标准的人，那时你会明白，并不是人人都会跟你想到一块儿去。他们的“看法”可能跟你的“看法”不一样，但双方都确信自己“是非分明”。

正直的品格并不像你所喜欢的那样黑白分明，现在的员工是相当多样的，不同文化、宗教、历史和倾向都会影响人的天性。

你无法判断你是否比别人更加“正确”。他们可能还感到比你正确呢。

所以你最终要找到平衡：你的行动和你作出的决定，不仅要对你自己有好处，而且要对大家都有好处。你要为大家的利益牺牲自己的壮志。你自己决定表现得像个正直人士，这一点毋庸置疑，但你应该容忍并且理解的是，人们对同一条真

理的看法是不一样的。你觉得自己受人信赖，不会被人责备，别人也有这样的感觉。这样做并不仅仅是要为自己的行为取得一件合法的外衣，而是因为那是你个人的行为规范。你要一直坚持这些信条，甚至在危机时也不能放弃。

摩托罗拉执行委员会主席认为，正直是最高的要求，信赖是最好的激励因素。信赖可以使人拿出干劲，承担义务。信赖的建立需要很长一段时间，但可能一夜之间就烟消云散。正直是对领导的基本要求。

人们跟随你，是因为你的性格，而不是因为你的头衔。如果员工认为你失去了正直的品格，那么你肯定会失去领导职务。加尔布兰森公司美洲公司首席执行官库尔特·卡特认为，首席执行官们小心翼翼地呵护着自己的名声。因此，他们有时候会向败坏自己声誉的人妥协。

斯瓦茨科夫将军指出，所谓领导能力，简而言之，就是能力、性格，形成差异的往往是性格。一旦你拥有一条“永不变更的法则”，你就可以是你自己，而不必用权力去赢得一个不属于自己的形象。你不用冒险去寻找人际交往的技巧，正如你曾听说的，说真话比说假话要容易得多。因为，一个人没必要努力去记住自己所有的谎言。

当你试图“行为端正”时，你因作决定而产生的压力就会减弱，你的挫折和失望情绪也会减低。你对忘恩负义会有警惕心理。简单、直接和诚实的品格最能阻挡那些脑袋中满是诡计和谎言的人。事实证明，光明磊落是一条很好的商业策略。

当你被或不被某些深深扎根在心底的价值观念所引导时，或者你虽然不被它们所引导，但你表现得像是被它们所引导时，你的员工们是会有所觉察的。

我们的父母给予我们的关于是非的最初教导是正确的。甚至在今天这么复杂的商业领域，这些教导依然在起作用。全球妇女商业联合会首席执行官南希·梅认为，每一个人都是他周围的人的镜子，你的员工们就是你的镜子。如果你把你的脚尖浸入不道德行为的水池里，哪怕只浸入一点点，它马上就会搅起漩涡。

首席执行官是个模范角色，他的主要责任是给员工带来诚实与公开的信条，这本身就是他自信的表现。他心里应该装着高标准，如果他自己树立了榜样，人们就会按照这些标准行事，公司就会有很好的收益。有一位执行官说，他想提拔公司里的一名员工，他脑子聪明，精力充沛，很有理想，工作成绩也比较突出；但他性格上有缺陷，自己也无法克服。他曾经试图帮助这名员工，他有时也有改善的表现但没有明显的改观。因此，他没有再考虑提拔这名员工。

如果你树立的是一个恒久的榜样，而且已经付诸实践，那么，即使你不在公司里，也没有告诉员工们该干什么，公司也会正常运转。这会成为你企业文化的一部分。

你不可能一直把赌注押在技术、数字和经济上，可以押上的是管理，员工们都会依着你的行为准则做事。

当你在位的时候，这被称作你的美名；在你离位后，这被称作你的“遗产”。

在你不诚实、不道德时，员工们看得一清二楚——他们或者当场把你识破，或者最终也会明白。你不能说谎话，也不能添油加醋，因为没有可以让你钻的空子，你最终要面对的就是事实。

拿出你的几个主要招式，热忱地把它们应用于招兵买马、组建公司或者跟客户打交道上。在这样一个世界上，任何事都可能发生，即便如此，你也不能去背叛别人或其他公司。

随着时间的推移，事实会创造你的美名和珍贵的正直品质。当你要对某人进行评价的时候，这是一条你可以遵循的标准。

要常常把原则放在利润前面，短期的原则能保障长期的利润。

做正确的事并不一定能得到金钱上的回报。做你喜欢做的事也并非易事，有人曾说：“别人认为我是什么样的人，我就是什么样的人，没有必要去争辩。”

你会很容易发现削减成本、提高收益的方法，但这也可能会伤害你的原则。也许财务上的回报就是你在自己行当里的好名声。

柯林斯女子诊所首席执行官凯尔文·开斯勒指出，他们有一些顾问，在这几年里，对他们的业务已经考察过几回了。这些顾问总是汇报说“你的员工太多了”。他们的确雇佣了好多人来帮忙，这确实增加了他们的成本。但这样做是符合他们的主导原则的：提供优质服务，首先把最好的条件提供给他们病人。他们的酬报就是自足。

人们之所以选择做那些正确的事，是因为那些符合他们自我设定的形象，或者因为他们害怕受到身体或精神上的惩罚。正如电影《落鸿河》里的那句台词：“每个人都是潜在的罪犯，只有恐惧能阻止他犯罪。”

事实上，你的地位越高，所拥有的自由和权力就越大。你会为自己所取得的成就而自豪，对自己的所做所为感觉良好。那都是好的、正常的现象。但当这种情况到极致时，会变得更糟糕。所谓极致，意思是“我是特殊的，我与众不同，同样的规则不再适用于我。我有逃脱惩罚的特权——你看看我是谁！”这种短视的

优越感在好莱坞的影片中可能有市场，但在现实世界中绝对吃不开。

做那些能够免于处罚的坏事可能是人的天性。作为首席执行官，你会有更多的选择。有精神上的，也有经济上的，但你要小心翼翼地对待它们。否则，你可能会去蹲监狱。

不能让自己有一丁点儿地方引起别人的怀疑——尽管你可能有权利那么做。正如某历史学家所说：“帝国在崩溃之前就破裂了，尽管一开始出现裂缝的时候好像很容易修补似的。”在商业上，我们的选择权在于决定跟谁做生意。安培桑德公司首席执行官泰德·赖特曾指出，如果你在跟人打交道时感觉他缺乏正直的品质，你就会立即跟他保持距离。如果是为你工作，他不会长久呆下去。正直对于我们的企业文化来说是基本的要求。

如果给你选择的权利，你是否会为一个有问题的老板工作？同样的问题也会落在那些将为你工作的人身上。

在一家出版社的墙壁上，几年来一直写着一句话：“我们排除了别人，把空位留给了你。”你觉得那是一份成功的招聘公告吗？

如果你的团队没有好人为你工作，你再努力、再聪明、再积极，也会失败。好人不会为差劲的老板工作（至少干不长）。如果你是一个最近刚刚尝到成功滋味的老板，如果你认为你“炙手可热”，又“权倾一时”，就可以不检点自己的道德，那你终究会明白你错了。

权力也是义务，它来自正直的品格。

一个人在首席执行官这个级别上有许多机会出错。首席执行官应该有一根非常长的皮带来束缚自己。在许多商业场合，很少有人来审查首席执行官的所作所为。

当你可以作出某种选择，却没有那样做，你的员工们就会旁观，会理解，也会作出相应的反应。我们喜欢那些主人公能克服障碍的电影——在某个时候，他可以说谎或偷窃，但是由于他没那么做，所以显得更坚强了。作为办公室里的主角，那样的机会每天都会降临到你身上。

柯林斯女子诊所首席执行官凯尔文·开斯勒认为，员工们感到她是公正的、富于同情心的。因此，她招募到了具有献身精神的雇员。她不需要担心五点钟站在门口的时候被兴奋的员工们投以轻蔑的目光。

要真正面对自己。作为首席执行官，不管你如何努力，都未必能让所有人满意，有些人会感觉你缺乏正直的品质。那是你在聚光灯下所要付出的代价。你也

会有敌人，当他们出现的时候，你要听听他们对你的批判。如果他们批评得对，你就要改正，并且感谢他们——是他们使你的工作更上一层楼。

正直是目标，但并不总是现实。

有时“正直”会作为一个后盾，保证首席执行官向着既定的目标和方向前进。不止一位首席执行官在跨过一些路边的障碍时，对那些受到他们伤害的人连两秒钟的关心都没有。正如一位首席执行官所说，很多交易是在黑暗中，而不是在众目睽睽下进行的。

首席执行官们具有超凡的目标。他们不会一开始就做不道德的事。由于来自外界的压力，由于一些定期出现的问题，形势可能会变坏。在许多情况下，如果正直的品格阻碍我们把事情做成，许多公司就不会看重这种品格。

每个人都是自己性格的营造者。

正直的性格——对你人生的其他各个方面都有绝对的影响。

这是谁也不能拿走的一样东西，我们不会失去它，除非我们自己决定失去它。

这就是你的现实，你的名声虽然由别人来传播，但这就是你的现实。

这是你自己努力的结果，除了小时候父母给你的之外，没有人给过你这样的东西。

这是你要从事的领域，它会在很大程度上给你带来好处。

为了创造出有价值的东西，你必须是个有价值的人。

你我都得注意，不要轻易下判断，我们的责任是努力去理解，而不是去判断。

如果你现在的状态挺好，就要检查一下你需要继续做什么，以便把工作做得更好。你应该在工作的每一方面都把技巧练得更熟练些——还要争取做一个更加正直的人。

你每天（或者每月、每年）都可以更新自己，而且必须这样做。你不必依赖于那些定好日子的事，你可以频频变化——不过，每次你都会变得更出色！

每个人都需要阶段性的回顾。不要空等，要抓紧时间，发现问题，要“改变人生”。

首先，你得做自我反省的工作。如果你等着，直等到进入领导层才想进行自我反省，你就不可能反省自我了，因为你没有养成这个习惯。或者，到那时，你都不想再进行自我反省了，因为你不像一位首席执行官所说的那样，使你的所有功绩毁于一旦。想想你最近涉及的五种重要处境，它们被证明“不过如此”，而不是“很好”。把人都支走，然后问问你自己：

- “我怎样能把事情做得更好？”
- 我在哪一点上使自己感到有点失望？
- 我施加给员工的负面影响是什么？我现在能做什么来挽回？
- 当这种情况再次出现的时候，我应该记取什么，可以把事情做得更好？
- 我现在能为之做什么？”

通过这些问题，自我反省，可以知悉一些情况：我应该对此保持情绪上的反应。我不应该听从别人。我感到有点尴尬，因为我在别人眼里的形象是“比我想要人们看到的形象”差一些，等等。

一个人的地位越高，反馈能力就越低。自我反省就是在你从别人那儿得到反馈之前，自己先来个反馈。

你可以在驾车前往办公室的路上，在两个约会之间，在锻炼之后休息之际，或者在任何别的时间，只要你有一分钟来集中精力考虑问题，你就可以进行自我反省。

简单地确定一下对你来说什么事是应该做的，记下来，写上日期，保存好。

道德是一个常常被人们提及的词。它在词典中的定义是：人们共同生活及其行为的准则和规范。丹尼尔斯有线电视公司（Daniels Cablevision）首席执行官比尔·丹尼尔斯从实际中总结出来的定义是：如果你做了一笔交易，而你感觉到不对劲，那么这样的机会就是不合乎道德的。在美国商业杂志的收入排行榜中，比尔的公司常常排在400强之列。自1958年以来，公司有着自己的行为规范：

- (1) 诚实、正直的个人行为是最高的标准，要以这样的标准为规范，遵守所有合法、合乎道德的准则。
- (2) 要以诚实、谦恭、尊敬和礼貌的方式来处理所有重要事务。
- (3) 以诚实、礼貌的方式与大家合作，并尊重同事和他们的观点。
- (4) 决不故意散布错误的或容易造成误导的信息，并迅速采取行动，纠正交流过程中发生的任何失误。
- (5) 不参与有害于事业或商业交流的行为。
- (6) 小心翼翼地保护员工们的隐私权，不管是现在、过去还是将来，一切人都享有这项权利，并且要小心翼翼地处理各种信息，哪怕这些信息来源是不可信的。
- (7) 把职业规范建立在基本的价值观念和做人的尊严之上。
- (8) 对自己的行为负责。

假如没有这些伦理规范，你还能做生意吗？能做，但不会长久。任何人只要不在实际生活中表现出正直的道德品质，最终都会被发现的。你能试着做得更出色些吗？答案是肯定的。

早一点反躬自问的目的，是让你在形成个人规范的过程中积累经验。然后，把它写下来。

有一位首席执行官的行为准则非常简单，我把自己放在别人的鞋子里就能遵守他的准则。

他把自己的价值观念写在一张纸上，并且塑封起来，一直放在桌子上，甚至在吃三明治的时候都看着它们。他还把它们张贴在工作的地方，还加上他个人的支持声明。他在任何时候作出的决定都跟人们想象的不一样。有些公司的文化很强，有些则很弱。一个公司将属于哪种情况得由首席执行官来决定。人们都想成为具有很强文化的公司的成员。

伦理规范可能是个人的，也可能是团体的。关键是它对你个人和你的职业都起作用。

带着你的目的，仔细而严肃地想想那些对你来说真正重要的东西——为你自己的发展壮大。

在应用你的准则的时候，千万要自律。诚实的自我评估有助于自我发展，所以不妨做点自暴弱点的事。

美国广播公司（ABC）的新闻报道指出，根据广泛的调查研究，一定的自我控制是成功的标志。以至人们认为，自我评估是成功的主要因素。但事实上不是自我评估，而是自我约束。

自我评估来自自我约束。自我评估像自我约束一样，是那些卓有成效的首席执行官普遍的性格特征之一。当你完成某件事情时，当你通过自我约束完成某件事情时，你会有一种良好的自我感觉。

如果我们要求自己走得更远些、更快些，能做得更多些，就像一个优秀的赛跑运动员会跑过终点线，跨越目标，而不是跑向目标时，你就达到了目标。如果继续向前，你就会赢；如果停滞不前，你就会输。

对于正直品质的真正考验是在事情出了差错时，那是一场危机。或者，是一种非正常行为。观察一个人的最好时机就是在危机期间。如果你困难时期丢掉了正直的品质，那你就不会再有正直的品质。

在危机中，可以真正看出你的性格。在和平时期哪怕是在暴风雨中，你也只