

1
HZ BOOKS
华章经管

打造中国公司精英团队

CEO CFO CTO CMO COO CIO CKO

首席官 标杆

田茂永◎著



机械工业出版社
China Machine Press

打造中国公司精英团队

首席官 标杆

田茂永◎著



机械工业出版社
China Machine Press

本书由机械工业出版社出版。未经出版者书面许可，不得以任何方式
抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

图书在版编目 (CIP) 数据

首席官标杆：打造中国公司精英团队/田茂永著. -北京：机械工业出
版社，2006.1

ISBN 7-111-17925-0

I. 首… II. 田… III. ①企业-领导人员-生平事迹-中国②企业管
理-经验-中国 IV. K825.38

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第138365号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037)

责任编辑：程天祥 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2006年1月第1版第1次印刷

718 mm × 1020 mm 1/16 · 10.5印张

定 价：28.00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：(010) 68326294

投稿热线：(010) 88379007

作者简介



田茂永，国内知名商业评论家，先后在国有企业、民营企业、外企和上市公司的技术研发、市场营销和人力资源等领域深耕十余年，对国内工商业运营管理、成长型企业战略、职业经理人以及公司政治等问题有深入研究。

北京大学企业绩效管理中心专家委员会成员，历任国内最大的商业管理杂志《IT经理世界》研究部主任、新闻评论部主任，现任《首席财务官》杂志出版人兼社长，著有《从成长到优秀——走向世界级管理的5+1决策链》、《阿Q新传之职场百宝囊》等著作。

- 分权之痛** —— 体制困境下的本土CEO进化之路
- 授权之惑** —— 本土COO何时走出“副手阴影”？
- 监权之道** —— 本土CFO如何平衡管理层利益和股东利益？
- 晋权之术** —— 本土CIO进入管理核心的必由之路
- 无权之艰** —— 本土CTO还在萌芽中
- 危权之窘** —— 本土CMO何时告别“后知后觉”？
- 强权之弱** —— 本土CKO能否批量制造“诸葛亮”？

目前中国最流行的组织结构往往参照美国企业董事会体制下的CEO负责制。

然而，古老的东方智慧也可以给这种完全西方的“舶来品”一点有意义的本土化启示。

“为政如北辰”，CEO、COO、CFO、CTO、CIO、CMO、CKO恰好形成了一个七星团队，塑造出中国公司的精英阶层。



自序

为政如北辰

一个公司靠什么保持良好的管理秩序？

答案很简单：组织。

目前国内最流行的组织结构往往是参照美国企业的董事会体制下的CEO负责制。在这一制度下，各种CXO们与CEO在实现企业目标上是一致的，即企业价值最大化。在CXO们与CEO的合作关系上，CXO们更多地是扮演CEO实施企业战略时专业支持者的角色。这种支持主要体现在：在制定和评估战略目标时，提供专业观点；在达成目标的过程中组织与配置资源，对相关风险实施有效的控制，并提供及时的意见和防范措施。而CEO主要扮演着两方面的角色，一个是追随和体现来自董事会的“资本的意志”，另一个是在企业战略制定和实施的操作层面上扮演着核心角色。

然而，古老的东方智慧也可以给这种完全西方的“舶来品”一点有意义的本土化启迪。

《国语》云，“为政如北辰。”北辰，就是我们大家熟悉的北极星，是给航海者、旅行家或迷路的人指引方向的。事实上，我们可以用北极星来比喻一个公司的董事会，后者正是给出这个公司成长方向的一群人；而围绕北极星的就是著名的北斗七星，我们可以用来比喻职业经理人文化兴起后各

大主要的CXO，即本书中所涵盖的CEO、COO、CFO、CTO、CIO、CMO、CKO。

凭借之前在国内最大的商业管理杂志《IT经理世界》长期担任研究部主任的工作积累，兼之在长达半年的时间里，本人联合全国数十家财经媒体的主编或资深记者进行的一个不记名的调查，最终从活跃在今天中国市场上的50位职业经理人中遴选了8名，作为中国职业经理人的典范加以解析，希望能对国内职业经理人阶层的崛起和成熟带来一定帮助。

这8位职业经理人的入选理由如下：

盛大公司CEO唐骏在带领盛大成功登陆纳斯达克后，其拥有的期权按照当前盛大股价计算折合现金后，相当于每天获得50万到100万元人民币的报酬，唐骏本人也以其天价的身价被国内媒体誉为“中国第一CEO”；

作为中国企业杰出代表登上哈佛讲坛的张瑞敏，在海尔人心目中更像是一个“思想领导”，而“创造性执行了张瑞敏战略”的海尔集团总裁杨绵绵，在中国企业越来越重视执行的今天，被国内的企业家们视为不可多得的领军人物；

被称为“亚洲第一CFO”的韩颖，在加盟亚信公司的4年时间里，不仅重建了公司的财务秩序，而且让一个中国公司在华尔街赢得了世界性的声誉，并奠定了在中国公司里堪称榜样的职业经理人文化；

一个看似没有身居要职的IT经理王泉庚，凭借循序渐进的信息技术革命，竟然彻底地改变了原有公司的经营业态，使得美特斯邦威这样一个温州的、传统得不能再传统的服装企业，成为中国服装业第一家“虚拟企业”。在2002年度“中国杰出CIO评选”活动中，评委之一的全球著名研究机构——美国IDC公司的首席研究官慧眼识英雄，从二百多位候选人中，一下子就挑出了王泉庚，理由是“他完美体现了IT价值”；

如果评选中国企业研发资金投入的冠军，则深圳华为公司将毫无争议地获得冠军。然而，在长达5年的时间里，每年数十亿元的研发投入

竟然掌握在一个1993年刚刚毕业的毛头小伙子、被称为“华为CTO”的李一男手里，而李一男在离开华为创立港湾网络之后所表现出来的市场意识，让中国更多的技术型公司深刻领悟到——一个CTO应该不仅仅是个技术天才；

在家电产品越来越同质化的今天，“俞尧昌的嘴”竟然能让格兰仕微波炉在中国市场特立独行，不仅大大加速了中国微波炉市场的成熟进程，也见证了世界家电制造大王的诞生。而把北欧名企爱立信的“社会公益营销”带到中国的张醒生，在国人视线一次次投向可可西里的藏羚羊的同时，将爱立信的知名度与美誉度完美地合二为一，体现了一个营销人的最高境界；

作为中国企业管理水平的标杆，联想集团的一举一动都可能带来新的管理潮流，这个“信息化带动工业化”的样板如今正在紧锣密鼓地实施知识管理，而操刀人正是本土咨询圈里最著名的“张后启”，也许这将是决定联想下一个20年竞争力的一个人和一件事情。

奥地利作家斯蒂芬·茨威格在他那部饮誉欧洲的名著《人类的群星闪耀时》的序中写道，“没有一个艺术家平日一天24小时始终是艺术家的，艺术家创造的重要的一切，恒久的一切，总是只在罕有的充满灵感的时刻完成的。”从这个意义上说，一个公司无论最终将归于何处，总有一些优秀的经理人在这个公司创业、成长和壮大的某个瞬间熠熠生辉，这就足以给一贯冰冷的商业空间带来些许人性的微芒。

本书在写作过程中，参考了《经济观察报》、《销售与市场》、《经理人》等各种媒体资料，在此特致谢意。

田茂永

2005年深秋，于北京宣武门寓所



目 录

自序 为政如北辰

第1章 打造七星团队 / 1

群星看点 分权之痛——体制困境下的本土CEO进化之路 / 4

群星看点 授权之惑——本土COO何时走出“副手阴影” / 5

群星看点 监权之道——本土CFO如何平衡管理层利益和股东利益 / 6

群星看点 晋权之术——本土CIO进入管理核心的必由之路 / 7

群星看点 无权之艰——本土CTO还在萌芽中 / 8

群星看点 危权之窘——本土CMO何时告别“后知后觉” / 9

群星看点 强权之弱——本土CKO能否批量制造“诸葛亮” / 10

第2章 大象无形 中国CEO典范——唐骏 / 13

为全球和全国首富打工 / 13

野路子的商业奇才 / 14

微软十年 / 18

点石成金 / 21

唐骏如是说 (二篇) / 24

先做管理 后做领导 / 24

简单 + 勤奋 = 战略 + 执行力 / 26

唐骏简历 / 27

中国CEO典范之关键词: 影响 / 27

群星看点 中外CEO的核心差距 / 31

小解CEO / 33

第3章 行者无疆 中国COO典范——杨绵绵 / 35

我没有站在背后 / 35

二把手的价值 / 35

战略是执行出来的 / 36

执行并不简单 / 39

杨绵绵如是说 / 41

共生共赢——海尔在全球化时代的生存哲学 / 41

与用户共赢是根本 / 41

与客户共赢是手段 / 42

与对手共赢是趋势 / 42

杨绵绵简历 / 43

中国COO典范之关键词: 执行 / 43

群星看点 中外COO的核心差距 / 45

小解COO / 45

第4章 资本的守夜人 中国CFO典范——韩颖 / 47

像格林斯潘一样思考 / 47

一个成长型企业的财务重构 / 48

让中国认识CFO / 51

风雨一肩挑 / 54

韩颖如是说 / 56

财务计划的组织、制定和评估 / 56

韩颖简历 / 60

中国CFO典范之关键词：诚信 / 61

焦点分析 一流的CFO在做什么 / 62

群星看点 中外CFO的核心差距 / 64

小解CFO / 65

第5章 信息就是企业 中国CIO典范——王泉庚 / 67

方法比事情本身更重要——CIO的新定义 / 67

沟通 (Communication) 第一 / 68

集成 (Integration) 第二 / 69

组织 (Organization) 第三 / 71

王泉庚如是说 (二篇) / 72

我的CIO实践 / 72

信息化战略助力企业转型 / 76

王泉庚简历 / 80

焦点分析 从CIO看中国IT的价值 / 81

中国CIO典范之关键词：变革 / 82

群星看点 中外CIO的核心差距 / 84

小解CIO / 88

第6章 技术改变命运 中国CTO典范——李一男 / 91

让中国研发看到希望 / 91

天才与偏执的绝配 / 92

研发与市场的平衡 / 97

技术派的市场经 / 99

李一男如是说 / 102

港湾网络的技术方向 / 102

纵论市场、技术和管理 / 103

李一男简历 / 103

中国CTO典范之关键词：市场 / 104

群星看点 中外CTO的核心差距 / 106

小解CTO / 106

第7章 舌辩天下 土洋两大CMO——俞尧昌vs张醒生 / 109

本土营销人的奇迹 / 109

全国名气最大的副总 / 110

家电业营销高手 / 111

来自生命底部的反弹 / 113

格兰仕造就了他 / 115

俞尧昌如是说 / 117

比较优势与核心竞争力 / 117

俞尧昌简历 / 119

公益营销第一人 / 119

塑造企业级公益活动的典范 / 120

中国第一个CMO / 123

张醒生如是说 / 127

企业“社会公民”论 / 127

张醒生简历 / 129

中国CMO典范之关键词：曝光 / 130

群星看点 中外CMO的核心差距 / 132

小解CMO / 133

第8章 知行合一 中国CKO典范——张后启 / 135

从咨询顾问到CKO——把共享进行到底 / 135

点化联想的知识共享 / 136

一个人的战争 / 139

张后启如是说 / 143

走近知识管理 / 143

张后启简历 / 146

中国CKO典范之关键词：共享 / 146

业界观点 首席知识官怎么当 / 148

群星看点 中外CKO的核心差距 / 151

小解CKO / 152

第9章 太阳照常落下 / 153

流程接班激情 / 154

从集权到分权的必由之路 / 155

太阳最终要落下 / 156



第 1 章

打造七星团队

尽管目前职业经理人在中国工商业还没有得到足够的尊重，但符合现代工商业进化潮流的职业经理人文化仍然在命运多舛中顽强地生根发芽发展壮大，在不绝于耳的“职业经理人下课”声中，被视为职业经理人摇篮的各大院校的MBA、EMBA班也空前地繁荣起来。

然而，迄今为止，国内官产学界尚无法清晰地界定一个大型企业高层职业经理人团队该如何搭建，这些高层职位目前所面临的困境和机遇是怎样的，什么样的人适合做最高层的职业经理人？处于高成长过程中不同阶段的本土企业需要围绕哪些高层职业经理人来组织核心团队？

管理大师德鲁克用其毕生的观察得出一个极其重要的结论，“所有领导者惟一共同的个性特征就是：他们几乎从不使用‘魅力’去领导。所有成功的领导者都知道下面四个简单的事情：领导者的惟一定义就是其后面有追随者；一个成功的领导者不是受人爱戴的人，而是使追随者做出正确事情的人；领导者都是受人瞩目的，因此必须以身作则；领导地位并不意味着头衔、特权、级别或金钱，而是责任。”我对这段话的理解就是，如果要构建一个有效的高层经理人团队，首先必须梳理国内企业对这些高层职位在认识上和

制度安排上的误区和缺陷，过于依靠个性化或所谓“激情”的领导者，将无助于一个公司建立起长久的竞争力。我们必须学会从这些极富个人化色彩的经理人故事中，找到并努力实践这些基本的领导者必须遵循的简单法则。

对于同时面临高成长和组织膨胀双重挑战的本土企业而言，在组织演化的不同阶段需要强化不同的七星团队职能。根据管理学者L. Greinter于1972年发表在《哈佛商业评论》上“组织成长的进化与变革”一文的核心观点，一个组织的成长大致会经历5个阶段，并将遭遇不同种类的危机。尽管有可能出现跳跃性跃迁的可能，但了解自身组织所处阶段，对分析组织所遇到的主要问题和它所需要的战略变革类型，还是大有裨益的。

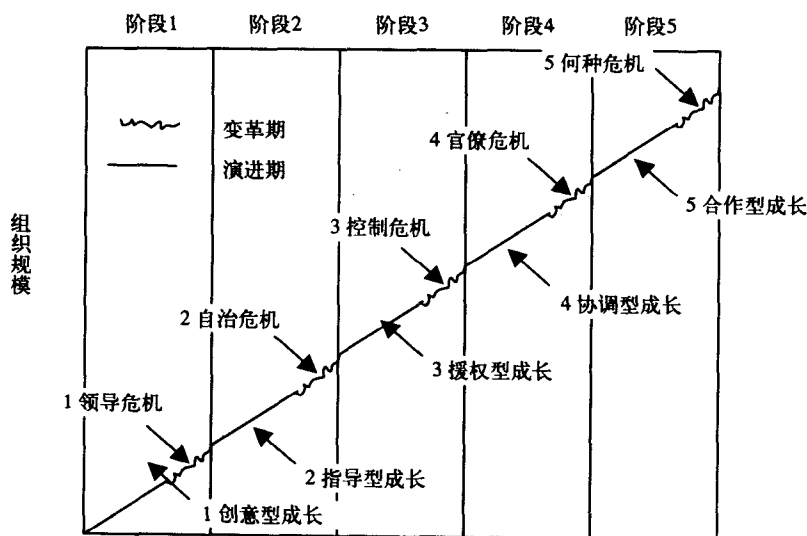


图1-1 组织成长的5个阶段

按照图1-1所示，当组织处于创意型成长的第一阶段，联合应对领导危机和启动市场的CEO、CTO和CMO的三个经理人职能是成长型企业发端之源；当组织处于指导型成长阶段，为了应对自治危机的CEO的职能得到充分的加强；当组织处于授权型成长阶段，从根本上应对控制危机的代表股东利益的CFO职能开始得到空前的提升；当组织处于协调型成长阶段，应对官

僚危机的COO职能日益显得重要；当组织处于合作型成长阶段，处于二线地位的CIO和CKO在组织面临巨大不确定性的时候，将以技术的手段和共享的精神，唤起整个组织应对其他未知的危机和挑战。

事实上，对经理人研究最深入的德鲁克早在40多年前就为他们提出了“面向未来的7项新任务”，其预见性直至今天仍然让人深为震撼。德鲁克认为，未来的经理人必须：

1. 通过目标来管理。
2. 冒更多的风险，而且考虑得更长远。
3. 能够制定战略决策。
4. 能够建立一个整合的团队，其中每一位成员都能够根据共同目标管理和度量自己的表现和成绩。
5. 能够快速、清楚地交流信息。
6. 能够将企业视为一个整体，而且可以将自己的职能与其整合——传统上，一个经理人只被要求了解一个或几个职能，这将不再够用。
7. 知识渊博——传统上，一个经理人只被要求知道一些产品或一个行业，这也将不再够用。

结合本书后面7章将要描述的7个高级管理职位，并参考Richard Lynch在《公司战略》一书中提出的“业务活动性质和组织结构”模式，我认为可以在现阶段提供一个具有现实参考意义的“七星管理团队”的职业经理人模型（见表1-1），在国内制造企业、服务企业和技术类公司中都可以广泛地推广。

表1-1 业务性质、组织类型与七星管理团队的构建

业务性质	适应的组织结构	七星管理团队运作要点
单一业务	职能型	以CEO和CFO为核心构建
产品范围从单一业务扩张开来	职能型，但是运用独立的承担利润与损失的方式来监控各个产品部门	在CEO和CFO的双核心上适度加强COO的职能

(续)

业务性质	适应的组织结构	七星管理团队运作要点
集团内的业务相互独立而且有限相关	以产品划分的结构	CMO和CTO尽早进入决策层有利于规避开发新产品和启动新市场的巨大风险
集团内的业务相互独立而且具有强相关	矩阵式(如果矩阵难以管理的话,可以用合作的以产品划分的组织)	CIO和CKO应握有实权,以打穿组织内的沟通障碍
思想性企业不相关业务	创新型组织 事业部型公司	要进一步加强CIO和CKO的职能 重新恢复CEO和CFO的双核心,其他高管各司其职
业务相关,但是合资且只占有少量的股份	事业部型公司	加强董事会、CEO和CFO之间的紧密协作

但是,成功地打造这样一个“七星管理团队”,仍然有大量艰难的鸿沟难以逾越,其中有现实的环境缺陷,也有认知上的误区。以下的七大看点,就是不同职责和发展方向的本土经理人们应该想办法突破和逾越的最大障碍。

★★★群星看点

分权之痛——体制困境下的本土CEO进化之路

在目前国内的公司治理结构下,国资、家族两种体制下董事会的失范,注定导致本土CEO或权力流于形式或侵害股东利益。

说到底,还是现代企业制度中经营权和所有权两权分离的基本原则在国内企业治理结构中实践得极不理想。

英美式公司治理结构的一个重要特点,是借助证券市场的力量对执行官员进行监督和激励。有研究显示,投资者会对优秀治理给予回报。在2002年7月,麦肯锡公司发现机构投资者在进行投资决策时,对于公司治理与财务数据同等重视。调查同时发现,强大的公司治理在西欧和北美能够为公司带来平均12%~14%的股价溢价,在亚洲与拉丁美洲能够带来20%~25%的溢