

英国经济巨人成功奥秘，
光辉的未来在向你招手！

攀登顶峰

ROADS TO THE TOP



[加] 鲁思·泰特 著

**英国十大大企业家
成功之路**

时
事
出
版
社

献给有志攀登顶峰者的珍贵礼物



中财 B0087557

CD108/15

攀登顶峰 ROADS TO THE TOP

[加] 鲁思·泰特 著
英国十大企业家
成功之路

中央财经大学图书馆藏书章

登录号 455886

分类号 F279.561

时
出版
社

(京权) 图字: 01—98—0336 号

图书在版编目 (CIP) 数据

攀登顶峰: 英国十八大企业家成功之路 / [加] 泰特 (Tait, R.) 著; 沈泽芬等译. —北京: 时事出版社, 1998. 4

ISBN 7-80009-496-0

I. 攀… I. ①泰… ②沈… II. 企业管理-经验-英国
N. F279.561

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 28969 号

ROADS TO THE TOP

by Ruth Tait

Copyright ©1995 Ruth Tait

All Rights Reserved

Chinese Translation ©1998 Current Affairs Press

This translation published by arrangement with Macmillan Press Limited through The Copyright Agency of China

本书由中华版权代理公司代理, 经英国麦克米伦出版有限公司正式授权。版权所有, 翻印必究。

时事出版社出版发行

(北京市海淀区万寿寺甲 2 号 邮编: 100081)

新华书店经销

北京昌平东旭印刷厂印刷

开本: 850×1168 1/32 印张: 12.625 字数: 317 千字

1998 年 4 月第 1 版 1998 年 4 月第 1 次印刷

印数: 1—5000 册 定价: 20.80 元

攀登顶峰

——英国十八大企业家成功之路

[加拿大] 鲁思·泰特著

沈泽芬 郑须弥 吕行健 等译

时事出版社

前言

关于企业家管理企业的方法这一类的书已经出版得不少了，但对于他们是怎样管理自己的业务却鲜为人知。他们是怎样作出职业选择的，又是怎样取得成功和发展成为企业家的？

物色经理人才者和指导选择职业的顾问几乎千篇一律地劝告人们，要采取合理的途径进入他们的职业，如仔细分析他们的实力和兴趣，发展明确的职业目标，系统地探测机会。着重点要放在控制自己的职业上，对自己贵在能有自知之明，即经常要有这样一种假定，除非你一心一意地和集中精力地去干，否则你是不大可能获得成功的。

然而，当我采访那些身居高位的经理时，我又经常被面前出现的明显的矛盾迷惑住了。多数高级经理把他们选定职业的原因归之于超越他们自己的外部力量——如机遇、幸运、别人的影响和干涉（包括父母、教师、谋士、伙伴等）。成功的专业经理通常对自己的企业有明确的目标或有一种幻觉，但是，对他们自己的职业却很少有，或者说已经有了明确的目标或一个计划。

我问我自已，在选择和计划他们的工作生涯中，一些大型营公司的总经理是否比那些不大成功的同事们更具有战略性和目的性呢？大企业家的职业选定具有什么特点？推动他们的基本动力是什么？此类职业的必需要素和有利要素又是什么？

企业家之间有无共同的关键的成功因素，诸如背景、经验、个性、作风、方法或者价值观？在今后10年至20年中，那些必需条件会不会发生变化？他们的品质、职业途径和进入职业的方法是否与学到的很相似，而其他人又能否发扬所需的品质，计划去

取得经验和实行那些方法呢？

我带着这样的问题采访了 18 位大企业家，了解他们早年接受的影响，他们的动力和信念，他们怎样选定职业，在发展过程中他们遇到过什么重大问题（包括他们如何去克服障碍和错误），他们如何平衡他们的职业生涯和个人生活，他们对于作为领导关系重大的有什么有何看法，他们如何在职业上取得成功的？等等。

企业家们对于职业的选定和出色的业务所应具备的要素提出了什么看法呢？本书不仅试图从他们选择职业和处理业务的方法方面，而且还试图通过他们对往上爬时应具备什么重要条件发表的意见，使读者有一个深刻的了解。

企业家

本书录入的 18 位企业家可以分为两类：第一类共 9 位，年龄在 50 开外，或者在 55 岁以上，他们在同龄人和公众中间是佼佼者，享有声望，是杰出的经理和领导人。其中有的现已不再管理公司：

格雷厄姆·戴爵士——英国航空航天和电力公司凯德伯里·施韦普公司前董事长。

琼·登顿男爵——赫伦德赖夫公司前总经理，北爱尔兰议院助理国务秘书。

理查德·乔达诺——英国氧气公司董事长；英国煤气公司董事长。

约翰·哈维—琼斯爵士——英国帝国化学工业公司前董事长。

克里斯托弗·霍格爵士——英国考陶尔德集团和路透社董事长。

史蒂芙·雪莉——福克兰集团公司创始人、总经理，曾担任

总经理职位达 10 年以上。

约翰·伊根爵士——英国航空站管理局总经理。

尼尔·肖爵士——泰特和莱尔公司执行董事长。

洛德·谢泼德——大都会公司董事长。

这一类人物已经是许多报刊捕捉的对象，一些书籍也探索了他们的经历和成就，但据我所知，还没有一本书涉及他们的早年生活、动力、决策、对当今和未来领导所持看法和对职业的意见的。

第二类人物是一代新人，总起来看，是年轻的总经理，他们在位还只有三五年。书中提到，有两位新上任的总经理年已 50 多岁（内维尔·贝恩和查尔斯·麦凯），比第一类的约翰·伊根只小一岁，后者就任总经理职位已逾 15 年。新总经理的选拔，往往是因为他们有一系列显著成就的记录，使他们看上去特别有希望，由于种种原因，他们的经历尤为吸引人：

彭妮·休斯——大不列颠和爱尔兰可口可乐公司总裁。

阿奇·诺曼——阿斯达公司总经理。

马丁·泰勒——巴克莱公司总经理。

比尔·卡斯特尔——阿默沙姆公司总经理。

格里·鲁滨逊——格拉纳达公司总经理。

安·艾弗逊——母亲保健品公司前总经理；凯一比玩具公司总经理。

利亚姆·斯特朗——西尔斯公司总经理。

内维尔·贝恩——维耶勒法兰绒服装公司总经理。

查尔斯·麦凯——英奇卡普公司总经理。

在考察他们的经历、动力、观点、态度和价值观的过程中，我注意到在采访新上任的总经理和另一类长期担任总经理职位或已经退休的总经理时，两代领导人交叉中可能出现经验上的差异。为此，我按年龄的次序进行采访。

管理跨越国界的企业和与背景和文化不同的人们一起工作的能力，即国际经验变得越来越重要了，我有意地找了一下在英国的非英国人企业家：理查德·乔达诺（美国人），安·艾弗逊（美国人），尼尔·肖（加拿大人），格雷厄姆·戴（加拿大人）和内维尔·贝恩（新西兰人）。

在英国，妇女担任大型国营公司的总经理的为数不多，这里把女企业家包括进去是有重要意义的，不只是为女企业家树立一个行为模范，而且因为妇女的职业和职业选定与男人相比通常在本质上是不同的。每一位女企业家代表了一系列的不同的个人环境和职业环境，她们感兴趣的事，是如何平衡个人的工作和生活，在职业上取得成功。

女企业家不仅人数少，而且许多人在接受采访时都表现出不情愿讲她们自己的职业和观点的样子。男人同意接受我采访的比例（80%）要比妇女大得多（40%以下）。妇女正式谢绝，有的是没有时间，有的则是这类采访者令人迎接不暇。有一位向我婉言推辞，说要“等到我的成就能名符其实”时再说，有两位私下向我透露，她们很高兴同我谈她们的企业而不是谈她们本人，因为她们不能真实而且明确地说出，在她们的经历中，歧视占据显著地位，她们不愿意，至少在现阶段，不愿把它暴露出来，担心受到批评。

因此，我尤其要感谢那些同意接受采访的女企业家。她们都在领导企业，其中两人是总经理，一个领导她自己创办的企业（史蒂芙·雪莉，福克兰群岛集团公司创始人，总经理），而另一个领导着一家大型国营公司（安·艾弗逊，母亲保健品公司前总经理，凯一比玩具公司总经理）。其他两人领导着大跨国公司的分公司（彭妮·休斯，大不列颠和爱尔兰可口可乐公司总裁）和一家联合大企业（琼·坦顿男爵，赫伦德顿大公司前总经理）。琼·登顿男爵现是北爱尔兰议院助理国务秘书，负责领导经济发展、农

业和妇女问题方面的工作。同男企业家一样，女企业家也处于不同的职业阶段：史蒂芙·雪莉和登顿男爵已退出企业经营管理，而安·艾弗逊和彭妮·休斯相对地登上领导职位不久。

在结尾的几章，我将分析他们的经验，从中得出共同的主题思想、结论和作为指导原则的“成功要素”。但是，每一章报道的每一位企业家的“背景情况”大部分都是通过他们自己的观点说出来的，借鉴含蓄地隐藏在他们的经验和忠告之中。采访中包含下述问题：

- 在你的早年生活中最重要的影响是什么？
- 你对你的职业曾经有过目的、目标和计划吗？
- 每一次职业选定是怎样作出的，在每一个职位上最重要的发展经验是什么？
- 你曾经受过什么样的失败、挫折和障碍，你又是如何对待它们的？
- 你有没有导师或行为榜样？他们对你有什么影响？
- 在你的经历中，最兴奋的时刻和最低落的时刻是什么？
- 你认为领导人的品质是什么，你想他们在10年后会变得一样吗？
- 你是如何平衡你的个人生活和职业生活的？

(a) 你的子女做出职业选定时你会给他们什么忠告？(b) 你在25岁时是否感兴趣于如何爬上事业的顶峰？

上述是一些中心问题，采访时还必需花大量时间来了解那些对每个人有重要意义的问题。因此，每一章“实例研究”的要点还是稍有不同的。在结尾的五章中，我没有按捺住激动之情，就根据这篇小小的和带有倾向性的实例基础写出了结论的想法。

目 录

前 言.....	(1)
1. 彭妮·休斯	(1)
2. 阿奇·诺曼	(19.)
3. 马丁·泰勒	(37)
4. 格里·鲁宾逊	(52)
5. 比尔·卡斯特尔	(68)
6. 利亚姆·斯特朗	(87)
7. 安·艾弗逊	(105)
8. 内维尔·贝恩	(124)
9. 查尔斯·麦凯	(142)
10. 约翰·伊根爵士	(163)
11. 克里斯托弗·霍格爵士	(182)
12. 琼·登顿女男爵	(202)
13. 理查德·乔达诺	(221)
14. 史蒂芙·雪莉	(239)
15. 格雷厄姆·戴爵士	(256)
16. 艾伦·谢泼德勋爵	(277)
17. 尼尔·肖爵士	(297)
18. 约翰·哈维—琼斯爵士	(314)
19. 背景和动力	(332)
20. 职业选定	(340)

21. 职业发展和腾飞之路	(357)
22. 家庭和个人生活	(373)
23. 领导人的特性	(378)
致谢	(390)

1. 彭妮·休斯

大不列颠和爱尔兰可口可乐公司总裁

出生日期: 1959年7月31日
出生地: 英国威勒尔半岛西柯比
国籍: 英国人
婚姻状况: 已婚
家庭: 一个小孩
语言: 懂些法文
教育: 伯肯黑德中学毕业, 数学、物理、化学以及一般学业均有“优秀”成绩。
1977—1980年 设菲尔德大学, 化学一等荣誉理学士
1984年 荣誉博士

经历:

1980—1982年 宝洁公司毕业实习生
1982—1984年 牛奶销售局名牌牛奶经理
1984—1987年 可口可乐饮料公司名牌饮料经理、销售经理、销售审计官
1987—1992年 可口可乐和施韦普斯饮料股份有限公司
1987—1989年 销售经理
1989—1992年 商务理事
1992—1995年2月大不列颠和爱尔兰可口可乐公司总裁
国际可口可乐公司副总裁、非执行总裁
外部兼职: 车身制造厂非执行经理

食品分配研究所顾问委员

企业环境保护部门理事

制造商责任集团成员

罗纳德麦克唐纳德儿童食品公司委托裁判

剑桥大学企业管理研究所理事

兴趣：高尔夫球、网球、滑雪，并爱好饮食。

导言

彭妮·休斯在 33 岁时便当上了可口可乐公司大不列颠和爱尔兰分公司的总裁。如此社会地位实系任何妇女乃至不到 40 岁的英国人所难得。她的企业女领导人职位不论在英国工业界，还是在可口可乐公司都是独一无二的。

她出生在默西赛德郡一家殷实的中产阶级家庭，是三个女儿中最小的一个，早在伯肯黑德中学就读时，她便是女班长和几个运动队的队长。曾想成为一名科学家。她首先在宝洁公司从事产品发展和热门货的线性级数研究，随后在牛奶销售局以及可口可乐与施韦普饮料公司工作，拓宽了对商业经营和综合管理的视野。她得力于和受影响于她的卓越顾问和几位名师，迄今她尚未经历过重大的职业上的挫折和失败。除了为美国公司工作和出境旅游外，她没有可夸耀的国际经验可言，她承认这是下一步的职业挑战。

她极其自信，有一颗聪明绝顶的、战略的、分析的头脑，不拘礼节，处理人际关系很有一套，自然而不做作，容易武断但思想稳健。当她进入可口可乐公司时，她就说明工作归工作，她是要生孩子的。由于年轻得志，她对于振奋人心的工作经历如果不能与个人生活结合得好时将作何选择，持灵活变通态度。事实上，她的第一个孩子预期在 1995 年 2 月生产时，她就向可口可乐公司表

明，她将在产假期满和新的管理人员交接工作后，于 1995 年 10 月离职。

“促使”彭妮·休斯成为这样一位人物的条件是什么，她如何选择学术和职业结合的道路并沿着这些道路取得发展，她向人们提示了什么建议？

早年的影响

同许多成功的女性一样，彭妮·休斯有一个收入非常稳定、支持她的事业和抱负的家庭。她的父亲是一个保险经纪人，而母亲是家的基础，提供了快乐和非常安定的家庭生活。彭妮·休斯随同她的两个姐姐进入同一个学校——伯肯黑德中学念书，从 4 岁开始一直到 18 岁。“这是人生一个不可思议的稳定因素和可预见的开端，我想这种安全感实在对我有很大帮助，我特别喜欢我的学校，至今仍去走动”。

她在学校里表现突出，是女班长和“领导游戏、网球、长曲棍球等所有活动”的人。校方和家庭有一个未说出口的、未施压力的期望，那就是要她以各门功课全优的水平进入大学。

她决定考入设菲尔德大学攻读化学，人们认为她“考虑不够成熟”，在数学、物理和化学方面取得优秀成绩后，她发现数学“越来越觉得干巴”，她不想当一名会计师，又想物理会难得多，就选择了“大体上说读得最好的也是最喜欢的”化学。事后证明她选择理科是正确的，它向她提供了她的文科朋友们所得不到的训练，因为它有许多艰苦的实验室工作和讲座。“许多在修文科的朋友有他们自己的科目需要学习，过了三年，他们对其他学术课门的兴趣就淡薄了”。

她的两个姐姐都进了大学，一个在伦敦，另一个在诺丁汉，她选择了设菲尔德，因为它“更像约克郡”。牛津和剑桥对她没有吸

引力。

我对剑桥或牛津有相当的“不接纳”感。我从未认真地考虑过牛津，尽管凭我的能力我很可能进这个大学。怎么说呢，我是特别的不拘礼节，即使在学校里，对于那些将留下来升入牛津、剑桥的人，我都很少联系。我更感兴趣的是社交环境，而大学正是我最终长大成人的地方。

过了两年的大学生活之后，看到她的姐姐作了一名胜任的药剂师，却很少有人要求她发挥出她的全部潜力，她对化学失去了兴趣，虽然化学明显地与制药学不同，但它们看起来都有同样的职业上的风险。她对企业和商业管理的兴趣与日俱增，在她大学三年级时，她找校方商量要选经济学作为辅助科目。虽然化学家从未要求过学经济，校方还是同意她改变课程。她全心全意地投入其中，认为“这是我开始想到我最好干什么的第一个阶段”。

职业的选定和发展

同大多数老一代和少数“新一代”的行政长官相比，彭妮·休斯从未有过职业目标和计划：“你们将发现我很不寻常，因为我从未真正地计划过我的职业。事情的发生总是比我设想的要快得多！”

她第一次选定职业侥幸地得到了大学里的职业顾问伯纳德·金斯顿的影响。

他给了我一个极好的忠告，对此我常常作为至理名言之一来追溯和回忆。他竟能看出我正在对生活中的技术方面感到不耐烦，而我显然在这方面很有能力。我比较轻松地取得了化学学业优秀的荣誉学位，所以，校方

竭力要我留在学校做研究工作。但是伯纳德·金斯顿知道这不是我所想的，他建议我去做他在20年前所做的，去宝洁公司担任产品发展经理。“你不能走错路，因为它是一家出色的公司，他们会向你提供良好的培训机会，而且工作本身是一种介乎替补化学家和销售商之间的工作”，这是可以肯定的。

彭妮·休斯决心参加宝洁公司，在面试时立即博到了好印象。正如预料的那样，产品发展经理证实它是有志于企业的化学家的第一理想工作。宝洁公司在世界上设有两个或三个卓越的技术中心，当地的产品发展经理要从中吸取适合当地市场需求的工艺。她与当地的名牌经理在一起，对消费的要求有具体了解，譬如说，对活跃3型的香味和去颜色污点的要求与他处不同，随后从研究中心取得必要的工艺。“我像是交换台，我能够在学习销售和研究的同时与技术社团进行很好的交流。”

18个月之后，彭妮·休斯又有了另一次幸运的突破，公司叫她负责活跃3型的产品发展，它将是“第一代集清洁、柔软和鲜亮功能于一体的洗涤剂”。宝洁公司决定在海峡群岛做一次市场测试，看看工艺是否成功，是否满足了消费者的要求。彭妮·休斯作为项目经理，负责产品的发展和销售。有8个星期，她走出饭店房间外出工作，她伪装为一个研究员，走遍海峡群岛各地同消费者交谈。“我是海峡群岛活跃3型名牌经理，这简直是个传奇，因为我感到我有了自己的小企业，它是一项惊人的成功，畅销全国”。

接着，她又有了另一次不寻常和有机会。宝洁公司将一次性棉纸尿布投放市场，还要向化学家们推销，但不大知道这方面的消费者情况。“因而我得到了一辆汽车和地处曼彻斯特的一座既深又黑的地下仓库，里面堆满了一次性尿布。我又出去了10个星期，字面上讲叫做冷推销，这真是一次令人愉快的经历。”

回公司后，她担任个人保健方面的产品发展经理，包括佳洁士牙膏和棉纸。宝洁公司已越过洗涤剂等洗涤用品，而欲进一步发展头与肩部的香波、其他香波和香皂产品。她致力于这些产品的开发工作，百分之二十的时间从事技术工作，而百分之八十的时间搞商业工作。

在这一时期，她主动要求让她当“一个真正的名牌经理”，而不是做了这方面的工作却没有相应的名份。宝洁公司以其严格的专业人员培养计划著称，要求她从头开始，按部就班通过传统的程序，即使是越级提升也有规定。当她讲明她已具备必要的经验时，他们仍然拒绝。只有当她决定离职时，他们才认真讨论了名牌经理的职位问题。时已晚矣。宝洁公司虽然是“绝对出色”的企业，她已看出自己在那里会被窒息，“很难在漏斗中通过”，因为每升一级要花好几年的时间。“所以我在 23 岁妙龄时，辞去了在宝洁公司的工作”。

由于与女性接触频繁而同男性交往较少（或者至少说是不大经常），影响她作出了下一步决策。她的男朋友在伦敦工作，厌烦这种周末往返不便之苦，她便在牛奶销售局任牛奶名牌经理。虽然她这一决定不特别有根据，前途也有限，但该局事实上使她积累了无法估价的经验。

她赢得了名牌经理的职务，有了一笔以前从未有过的巨大广告预算。该工作有很强的政策性和非商业性，她为它注入了市场功能所需的纪律、计划和结构努力。她的任务很明确。牛奶销售局不顾一切地推销牛奶，根据法律，它是不能不买进牛奶的，而那时对牛奶的需求正在下降，而她的任务则是开发和改进其他奶制品，不管是调味的牛奶还是酸奶、猫吃的牛奶、奶油谷类食品，什么都有。她担任了 12 个开发项目，包括与尤尼盖特和威尔斯等大公司办的合资企业，她们开发预算达 200 万至 300 万英镑，从商业标准衡量预算额还是很大的。