

## 引言

假如你能走遍全世界，同最成功的企业领导一一会谈，再进一步，假如他们能坦诚地对你说出自己的奋斗目标和发展战略以及令他们夜不能寐的原因，那么这些出售亿万美元产品和服务、手下拥有成百万的雇员、能够开拓创造性技术的工业巨子们会给你留下什么印象呢？你会觉得他们令人难以忘怀还是平平常常？你会不会觉得他们有足够清晰的头脑去应对当今变幻莫测的时代？你认为在 21 世纪初他们对转型的社会能造成什么影响？你觉得他们还应该起到什么作用呢？

1999 年末，我真的得到了这样的机会。我采访了 40 多位先生和女士，他们的工作和想法几乎影响到我们生活的每一部分。我努力探究他们的思想，希望了解他们的思维方法，了解他们所看到的机会、所面对的困难以及最担心的事情。我想知道他们怎样看待由国际互联网、新经济以及跨越多种文化的大合作所带来的挑战，也想知道在我们这个时代，他们认为自己在建设资本主义基础方面应起什么作用。同时我也在思考这些执行总裁所处的周围环境、他们如何应付这种环境，以及如果可能，他们应该做些什么。

\* \* \*

1998 年秋，当我看到通用电气公司董事长兼执行总裁杰克·韦尔奇在耶鲁 MBA 学生面前高谈阔论时，突发灵感，想写此书。韦尔奇理所当然我们这个时代最成功的商界领袖之一，他在领导通用电气公司的 20 年里，公司的市场价值由原来的 120 亿美元猛增到 5000 亿美元，而且，在公司重组、质量控制、全球化以及如何将传统的工业性和服务性公司带入互联网时代等方面为其他执行总裁确定了标准。当时演讲厅里挤满了人，学生们有的坐在第一排座位前面的地板上，有的坐在过道里，堵住了门口，所有的人都在聚精会神地倾听韦尔奇先生的讲话。讲话结束后，韦尔奇先生问有没有人想问问题，立刻至少有 25 只手举了起来，他指向一位特别渴望发言的青年人说：“你先问。”

于是，这名学生说：“现在许多公司都在合并，如果我来掌管这样一家联合大公司，你会给我什么样的建议？”

韦尔奇脱下外衣，扔到身后的椅子上。他走到讲台前，同时挽起衬衫袖子。“你要把那个公司看作是一个大房子，”他说，“这个房子分好多层，假定每一层都是一个管理层，房子里也有许多内墙，假定它们是这个公司的各个不同的分支机构，”他的目光闪烁，走近观众。“你拿一个手榴弹，”他的手臂向上弯去，拳头紧握一个假想的东西，“然后拉开引线，”他停下来，似乎所有学生的身体都在前倾着，“接下来，”他压低肩

膀，弯下腰，慢慢摆臂成一个大弧形，好像在投球，“你把手榴弹从房子前门扔进去，炸毁每一层楼、每一堵墙。”他直起身，搓搓手，“现在你就可以在公司做些事了。”这位美国传奇式执行总裁继续解释说，他在通用电气公司所采取的战略是创建一个没有边界的机构，从制造飞机部件的公司到做灯泡的公司，从上海分公司到辛辛那提分公司，他们的思想都是一致的，他说，但是你必须首先拆除现存的障碍。

拆除障碍是韦尔奇在通用电气公司的战略中心，这种思想几乎到处都会产生共鸣，它可消除各个工业公司之间的高低等级关系，排除内部交流的障碍，拉近雇员之间的距离，使得合并后的公司扩大产品种类、拥有更多的顾客，就如同国际互联网在世界范围内所做的一样，重要的是打破国家界限，我们把这种现象叫做“全球化”。

杰克·韦尔奇是来到耶鲁管理学院“领导人论坛”讲述自己经历的众多商界高层行政主管中的一位。另一位是约翰·布朗尼，他是英国石油公司总经理，在过去4年多时间里，他得到了美国两大公司——美国石油公司和大西洋富田公司，因此成为创造新的横跨大西洋巨型公司的先驱。布朗也是在1998年秋天来到耶鲁的，他说公司领导不能只关注经济效益，也应该关心公司与周围环境的关系。他在讲话中说，他主动将英国石油公司碳的排放量降低到政府倡导的标准以下或低于其他公司的标准，这一开创性的声明立即传遍了全世界。演讲结束时，一名学生直言不讳地问了一个问题：“您如何看待像你们这样的跨国大公司与整个社会之间的关

系？”

布朗在中央过道慢慢走了大约 20 码，站到那名學生身旁，他压低声音，夹在领带上的麦克轻轻传出他的声音。“公司是它所在社会的一部分，”他十分严肃地说。“我们不会赚够了钱，就跑到别的地方去生活，这里也是我们的社会，我们公司的员工也是这里的市民，他们对自己和家人也充满了幻想和担忧。任何公司如果想成功地运转下去，就必须像考虑消费者的利益一样，关心自己雇员的切身利益。我们不能把自己孤立起来，而必须关心公共事务，并努力为社会做贡献。”

布朗的话使人联想到另一个严肃的话题，在经济全球化的今天，亚当·斯密决定性地赢得了这个时代，各国政府比任何时候都无力控制经济和技术，那么各大跨国公司应该起什么作用、又该承担什么责任呢？他们既要为股东赚取利润，同时又要考虑对消费者、雇员、供应商以及周围环境所承担的义务，而我们又该如何看待这种任务和义务之间的关系呢？由此又引起了一些其他问题，在新世纪刚刚开始的时候，韦尔奇和布朗这样的商业巨子有多大的权威呢？他们能看到什么机遇，又会有什么困难呢？他们会遇到什么挑战？会在挑战中获胜吗？在耶鲁听了韦尔奇和布朗以及其他人的讲演后，我希望和他们以及将要去耶鲁演讲的人做更深刻的交谈，进一步探究他们的思想。

\*                      \*                      \*

全球大公司的高层主管掌握着极具影响力的机构，

例如，在我采访过的人中，作为董事长兼执行总裁的斯蒂芬·凯斯所领导的美国在线，一旦和时代华纳公司合并，它将一跃成为世界上最大的通讯企业集团，拥有至少 2200 万个国际互联网用户、6500 万册民用及商用图书和杂志。美国电话电报公司的 C·迈克尔·阿姆斯特朗领导着拥有 6000 万消费者的公司。威廉·克莱·小福特领导的福特汽车公司的销售产值超过很多国家的国民生产总值。伦纳德·瑞吉欧的巴恩斯—诺伯公司所销售书的数量约占美国总售书量的 10%。约尔马·奥利拉的诺基亚公司在总部芬兰的股票市场占一半多的份额，占全球移动电话销售量的 25%。马丁·索雷尔领导的 WPP 即将吞并杨·鲁比肯公司，那么 WPP 集团将变成世界最大的广告和通讯企业集团。由鲁珀特·默多克领导的新闻股份公司，从波斯顿向北京发送新闻、体育和娱乐节目，该公司即将成为美国最大的传媒公司。小亨利·保尔森领导的戈德曼·萨克斯公司建议几家世界上最大的公司关注他们的结构和策略，他的公司在 1999 年美国公共捐款中占 20%。罗尔夫·布罗伊尔的德意志银行是欧洲最大的，而且从某种角度上说，也是世界最大的银行。乔治·索罗斯是世界著名的全球投资者，他的商业决策和他对公共政策的建议推动了世界市场的发展。苏珊·贝里斯福特的福特基金会在 16 个国家里通过官方渠道支持着慈善事业。

在“全球化”的舞台上，执行总裁同样是主角。他们的公司操纵着世界上大部分的资金、信息、货物和服务，因此他们对经济增长、就业、技术进步和环境等等

有着巨大影响，他们将影响私人利益和公共利益之间的平衡关系——例如，如何界定自由市场的自由限度、如何确定规章制度的管辖范围。他们将指导社会的变革，如科技、贸易，也会影响价值取向——如生物医学研究、转基因食品、隐私和人身安全。他们可能成为建设世界资本主义的进步力量，也可能成为阻碍政治和经济变革的顽固力量。无论怎样，他们的确在起作用，他们的影响至少会和国家政府和国际组织一样重要——或许会更重要。

\*                      \*                      \*

我与国内外很多工业领域里的领导人进行交谈，其中包括电信、计算机、汽车、航空、能源、财政、法律、保健、传媒和娱乐、出版、广告、日用品、经济发展以及慈善机构的领导人。我不只采访那些跨国公司的管理者，而且也访问那些为公司提供资金的人以及公司的顾问。我寻找那些深受同辈人景仰的广为人知的人物，这里不包括最近取得成功的网络公司企业家，我只是不想错过世界范围内更广泛的商业企业家。我所说的这些人包括那些创建并继续管理大企业的人，例如弗雷德里克·史密斯、鲁珀特·默多克、迈克尔·戴尔、斯蒂芬·凯斯、迈克尔·布隆伯格、伦纳德·瑞吉欧和理查德·布兰森。我同样选择那些在企业中非常具有创新精神、积极采用新技术、敢于让下属拥有决定权、在企业内提倡新思想以及鼓励职员创新的人。

我会见了几位杰出的企业资本家，以便了解他们的

观点：例如红杉投资公司的唐纳德·瓦伦丁和萨特·希尔的伦纳德·贝克以及艾伦公司的南希·珀里兹曼。我还曾与领导韦尔·戈查尔·曼奇斯法律事务所（美国一家著名的法律公司）的艾拉·米尔斯坦进行过交谈，他曾为许多董事长、州长和国际组织担当顾问。为了获取一些历史资料，我与三位颇具影响的历史学家进行了交谈：J.P. 摩根和约翰·D. 洛克菲勒的传记作者罗恩·切诺、哈佛的商业史学家理查德·特德罗以及英国剑桥大学的经济史学家埃玛·罗思柴尔德。

在选择和这些人交谈的时候，我知道他们不是典型的执行总裁。本书里的人物都高居金字塔的顶端，因其所管理的资产和面临的压力，他们成为了精英人物——值得探究的一族。我还意识到，如果想研究众多大工业的领导人物，就不能面面俱到地考虑每家公司的情况。与汽车公司相比，投资银行每天都会遇到不同的机会，然而，管理人员和他们的公司并不缺少信息，我只想通过研究他们之间的共同之处，来填补他们的不足。传媒公司和高科技制造商都率先使用国际互联网，实行全球化，靠近消费者，研究如何在世界范围内招募杰出人才。因此，本书不打算覆盖与执行总裁相关的所有重要问题，甚至大多数都讲不到，但会通过广角镜来洞悉商界的领袖人物。

作为商学院的院长，我深知在商业管理方面有很多值得深入研究的东西。在这本书上我倾注了许多的精力，花费了大量的专业时间去研究和推敲，虽说我在华尔街和华盛顿度过了大半生的时光，但是，在这一领域

里，我只能承认自己知识浅薄。这算不上是一本理论性的书，我也不希望把它看作是通过仔细分析大量的资料后写成的东西。如果说它提供了某些研究商业策略的洞察力，那也只能归功于执行总裁本人对我说的话以及由此引发的思想。

我的目标是反映出世界上管理人员共有的最重要的思想，我试图通过他们已说出的和尚未说出的话来得出某种结论。

更重要的是，我不想伪装成客观的观察者。尽管我以采访为依据，但我不想简单地陈述这些世界高层企业主管具体所说的话，更多的是阐述他们的话对我产生的启发。在我的工作中，我与这些商界管理者关系密切，我在华尔街时，他们中的一些人曾是我的委托人；我在做商务副部长时，曾帮助他们中的许多公司拓宽海外业务；作为《商业周刊》专栏撰稿人，我撰写大量有关他们的文章；作为院长，我常邀请他们来给我的学生讲课。在这本书中，我要讲述他们告诉我的和我亲身体会到的他们所面临的可怕的挑战。

\*

\*

\*

最后让我解释一下我是怎样开始写这本书、又如何安排它的结构的。当我准备开始写时，我不知道应从哪写起。最后，我试着与商界人物谈话，去了解他们的想法。这些会谈——平均每次持续 60 分钟至 90 分钟——海阔天空，无所不谈，使我深受启发。最后，我把本书的主题对准那些最常出现的话题，那些执行总裁思想中最基础的

东西。当我坐下来写书时，有时候，我觉得自己做个旁观者就足够了；有时候，我想加一些评论；而有的时候，我觉得自己必须阐述更多的想法，对执行总裁将来应该做什么提一些建议。从某种意义上说，这是一本短文集，相同的主题把这些文章联系在一起了。

全球的执行总裁处在第三次工业革命的中心，他们面临着三种挑战：首先，他们要考虑利用国际互联网和全球化的中心策略问题。其次，他们每天肩负领导和管理工作自己巨型公司的重任。第三，他们要在世界的政治、经济和社会舞台上扮演角色。

制定政策和日常重任几乎使这些执行总裁精疲力竭，有时还常常要顶住那些比他们力量更强大的压力，他们的确鞠躬尽瘁了。但对他们来说，最难的还是第三项：人们期待他们能领导制定商业、财政、通讯等方面的规章制度和管理机构，确定跨国公司的社会责任，而他们对自己的这种责任还没能充分理解或完全接受。我很清楚，商业本身的压力已够大的了，这些执行总裁不可能花更多的精力去服务社会，但如果真是那样的话，我们的日子就难过了。

2000 年 11 月

于康涅狄格州纽黑文



# 第一部分

## 新的全球经济 带来的挑战



## 第一章

# 宇宙的主宰 还是迷失在太空里

巴恩斯 - 诺伯公司的董事长兼执行总裁伦纳德·瑞吉欧说话速度很快，整个结实的身体好像都处于兴奋状态。我们讨论了商业气候以及这种气候是如何变化的。“这样说吧，”他说，“变化多端。”

这几个字准确地描述了如今的执行总裁的工作环境——到处是机遇、处处有挫折、世事难料。瑞吉欧也明确指出，各行各业的总经理既要忙于管理自己的公司，又要应对他们不断变化的社会地位，两者造成相当紧张的局势。

这种紧张的局势必然要对我们正在经历的第三次工业革命造成决定性的影响，这些执行总裁能不能在管理竞争力强大、高效的公司的同时，排除身上的压力去建造一个更美好的人类社会呢？答案是“不能”。商业主管只对股东、顾客和雇员负责，而公共团体才会在意其他的人，这样的回答未免过于简单。在现实生活中，执行总裁——尤其是本书采访的那一类——必须在自己的

商业范围以外发挥作用，不为别的，只是因为他们的公司影响着太多的地方、太多人的生活。但是他们会有多大作用？又应该发挥多大的作用呢？

在这方面的讨论，我们最好还是从两位来自不同国家和工业领域的执行总裁与我的谈话开始。“如果你不亲身参与竞争，”美国电话电报公司的董事长兼执行总裁迈克尔·阿姆斯特朗说，“一切都没有实际意义。”戴姆勒·克莱斯勒公司的董事长于尔根·施伦普说：“只有效益好的企业才会想到为社会服务。”要不是因为怕低估了经营成功的公司所面临的巨大困难，我或许会说，商业领袖人物这一概念应该比目前那些高层主管认为的意义更广。他们自然会以完成每季度的效益目标为重点，以能为股东带来利润作为最好的市场准则，多数高层主管仍然狭义地理解他们的工作。他们最重要的任务是为股东赚得利润，而不只是取悦于那些依据最新消息买卖证券的股票投机者或旁观者。这就是说，执行总裁不但要使公司有盈利，而且他们要建立大的机构，以便能为顾客提供优质的产品和服务，创造高薪的工作，同时提高人们的生活水平。他们还要投入更多的精力，帮助制定规章制度，去规范 21 世纪的贸易、财政和通讯系统，使其得到迅速发展，另外，他们也应该帮助建立保护各国经济发展的世界性的管理机构。

这样更广义地理解公司领导人是有理由的。首先，公司可以有更多的机会去发现和留住那些老主顾和有才能的雇员——他们是在新经济时代创造价值必不可少

的——如果公司想创出品牌或保持可信赖的关系。这就要求执行总裁制定出长远的计划并加以实施，而不能像树枝一样，在市场的变化中摇摆不定。

其次，众所周知，只有民主选出的政府才有资格代表民众去颁布法律或建立社会机构，而在当今这迅速变化的世界里，公共部门却无法按自己的意愿去行事。如今许多的国家预算有结余，以后的政府将不会有足够强的财力或技术力量去和私营公司以及强有力的、多变的市场相提并论。管理跨国公司，资金跨国界流动，国际互联网的推动力以及在全球化的时代人们要求有更强、更灵活的安全网，这些已经给各国政府带来了极大的压力。

第三，由于我们处在从工业时代到信息时代的过渡时期，所以在形成全球经济框架的过程中出现了一个空白地带。我们现在几乎还没有那些日后所必需的国际性机构，没有一个货币和银行的中央管理机构，没有全球的证券交易委员会，没有食品和药品的管理部门，没有共同的反垄断的程序，没有解决新难题的国际管理部门，这些难题涉及到环保、劳动标准、国际互联网、人类染色体工程以及全球性诈骗和腐败。甚至我们现有的机构——国际货币基金组织，世界贸易组织，世界银行，国际劳动组织——也就其应起什么作用而陷入到政治争论中，而且，这些组织在具体操作时也遭遇到了很多挫折。

第四，整个世界的商业环境比其表面更脆弱，现已出现了一股强大的政治和社会力量反对全球贸易和财政

自由化。1999年11月世界贸易组织西雅图会议上的抗议行动以及后来在华盛顿和布拉格发生的示威活动，都预示着世界范围内的公众力量和不满的人们已经开始联合起来，形成一股抗衡力量，反对跨国公司肆无忌惮的霸权行为。

所以，我建议执行总裁重新审视自己的作用，采取一种更积极的姿态。这不只是增强公心的问题，因为执行总裁对慈善事业和其他重要事业已经给予了慷慨的支持。同样这也不只意味着通过联合基金的形式多承担一些社会责任，因为这些他们也已经做到了。他们必须做的不是加强公共关系，不是代表商业利益去更有效地游说政府。

我建议他们做意义更深远的事情：执行总裁应该更多地思考当今真正的商界领导意味着什么。当然他们需要管理好自己的公司，但他们也应该意识到他们有责任创造一个有利于自己和其他公司成功的环境。他们不但应该是公司的高层管理者，而且也应该是商界政治家。这种任务的增加，能够增强他们企业的竞争力、提高经济效益，而且能够使他们更多地投入精力去帮助制定未来世界经济发展的规章制度，并与公共管理部门一同落实这些制度。他们的任务包括规定大公司在解决社会问题时应该起的作用，这有利于避免社会问题不断扩大直至难以解决，也可防止跨国公司在其中代人受过。在我的采访中，没有人宣称脱离政府规章制度和政府机构的完完全全的自由市场会有利于商业活动和社会的发展。但他们不太清楚这些规章制度应包括什么、如何确立以

及他们应起什么作用。

我提倡商界领导应该起更大、更积极的作用，这并不是把私营企业利益与公共利益等同起来，也不是说市场是解决人们需求的惟一手段。我是说公共利益的定义变得过于复杂，以至于很难在公与私之间划出界限，这也是我们近几年面临的事实。

我们同样清楚，长久以来，商业企业不惜损害大众福利来谋求自己的利益。石油、汽车、制药、传媒、娱乐、当然还有烟草等工业领域的公司近几年遭到政治攻击，理由是价格居高不下、使环境恶化、在市场中投投向儿童宣扬暴力的音乐和电影。即使在我们的政府制定了周密严谨的法律的今天，在利益的驱使下，仍然存在大量的舞弊和欺诈行为。当然，商业企业在政治战中也投入了大量的金钱以获得政治上的支持，我不是提倡政府放松警惕或弱化法制，相反，我支持建立强有力的、高效的政府，也相信商界的领导者应严格约束自己的行为。

问题是世界上最重要的商界领导者能不能从他们目前的激烈竞争和商业决策中抽出精力，为他们赖以生存的周围社会创造一些东西。这一定会遇到强大的阻力，而且也不清楚是否能得以实现。但高层管理者应该起更大的作用，这是绝对有好处的，它是新世纪里经济发展和社会进步的基础。

\*

\*

\*

让我们回过头来思考一下今天的商界领导们的周围