

## 新权贵

说英国的工业命运，数百万人的就业和全英国人的生活水准都掌握在极少数企业家的手里，似乎滑稽可笑，并且会招致许多人的反对。但通过对英国工业过去 10 年、15 年、20 年、30 年甚至 100 年统计数据进行分析，我们所得出的必然结论是：英国工业在衰退。现在已有不少长篇大论论证说英国经济很久以前就处于一种病态，其时间可以追溯到工业革命的开始，甚至追溯到在危机关头，奋起应付各种挑战的这一英国国民意识完全消退的时候。如果按照某些历史学家的观点，那么战时英国工业的结果与其说是全民齐心协力的例子，不如说是滋长懈怠和逃避现实的土壤。

这显然是胡言妄语。过去 40 年，英国的生活已有了翻天覆地的变化，生活水平迅速提高，多数人的生活变得无与伦比的富裕。热水浴室设备进入了千家万户，不少家庭还安装了空调设备。一走进厨房，洗衣机、洗碟机、冰箱、微波炉和其它一些电器产品便映入眼帘。多数人已有经济能力享受电视机、电话、录像机、家用计算机、高级音响设备等令人惊叹的电子产品。和 40 年前相比，到西班牙、摩洛哥、印度和西印度群岛度假的人数不也大大增加了吗？

认为这种富裕的生活不经过人们的诚实劳动就能从天而降，这未免显得太幼稚了。英国的许多工业部门在过去 40 年里都取得了可喜的成就。在迅速开发新技术领域里，英国工业并不比其它竞争者落后。虽然广告上总是指责英国没有充分利用发明创造，但是我们在经济上的卓越成就是不容否认的。我们所羡慕的国家，例如：法国、意大利和瑞典并不认为英国患了所谓的“英国病”。它们所看到的英国只是处于优势地位的英国——丰富的资源、国际性的语言和适宜的气候。

毫无疑问，最近 20 年来，我国工业所面临的问题日益严峻，其中有些问题是由于世界形势的变化而引起的。例如：由于更多的国家加入了钢铁、造船、汽车等行业的竞争，我们在这些工业领域所占的份额肯定会被人口稀少但资源丰富的国家削弱，这只不过是时间早晚的问题，然而，目前美国所占的份额不能再削弱了。让新的竞争者占有一席之地，是无可非议的，但是要把我们完全挤出竞争圈，那么问题就严重了。工业方面，英国丢失了许多销售市场，首先丢失了海外市场，接着丧失了国内市场，现在甚至到了国内市场几乎全被外国产品垄断的地步。显然我们几乎在所有生产领域里都遭受了严重挫折，包括纺织、机械工程、电视、高保真录音机、计算机、电子、小汽车、卡车、公共汽车以及自行车，等等。衰退的工业几乎蔓延到各个部门。

导致英国出现这种崩溃局面的原因有很多，其中包括：石油价格危机；由于能源价格猛涨和政府经济管理失误引起的大幅度的通货膨胀，同时，政府还取消了保护英国工业的关税壁垒，而其他国家却没有采取相应的行动，这样就更进一步加剧了通货膨胀；人为地抬高英镑的汇率从而阻碍了英国产品的出口。

我们的竞争对手，在一定程度上也面临着同样的问题，但他们解决得却比我们妥善。有些人相信历史将无情地证明：工党和保守党政客们未能给英国企业创造一个较好发展环境这一事实。

相反的学术思想却认为保护主义才是腐朽的根源。许多持这一观点的人都强烈抨击导致工业权力涣散的工会组织，认为工会给英国工业危机起了火

上添油的坏作用。职员们都纷纷议论经理们没有经理的权力。工会的权力就是要保住工人的工作，这样，英国公司尤其是那些大公司，存在着严重的人员过剩的现象，而经理们又不能解雇工人，也不敢引进效率更高的机器设备，因为这样会遭到好斗的工会代表们的否决。

这种观点是完全有根据的。众所周知，罢工已成为英国的病息。在英国钢铁公司、全国煤炭委员会这些国有化企业中，工业动乱已达顶峰状态；在私有企业里，这种现象虽然没有象人们想象的那么严重，但也相当厉害了。很多公司和一些工业部门所蒙受的损失要小得多，原因是有些公司通过管理措施成功地使雇员们确信：公司所采取的措施是从长远观点出发的，或者是别无选择的，而另外一些纺织业这样的工业部门在与外国对手的竞争中，长期以来一直处于过剩和退让的状况以致于对工厂在竞争中的失败都习以为常了。

70年代末，学术界终于对英国工业困境提出了中肯的批评，直到80年代初期，工业危机仍然没有多大的好转。由于上述各种原因，我们许多工业根基已经到了崩溃的边缘。为说明这一情况，这里举一个特殊的例子。帝国化学工业公司估计，它所推销产品的英国公司有四分之一都在1980年到1984年期间倒闭了。情况的确是如此，25%的英国顾客都破产了。无论用什么标准衡量，这样的过渡破产令人心寒。英国工商部和英国工业联合会所提供的统计数字证明了这个例子确实具有代表性。到了1983年第一季度，我们工业史上第一次出现了制造业的进口大于出口的现象，英国才有了一种全国性的危机感。

可能有人会说这是由于英镑坚挺导致石油出口减少的必然结果，而并不是因为制造业缺乏竞争力。但是这也说明一个问题：我们自己束缚了自己的手脚。危机关头，英国政府也全力鼓励英国国民奋发图强，与此相呼应的是，我们大家也根据各自的情况和特点带着兴奋的或者忧虑的心情抨击政客、工会、欧洲共同体、美国和日本，然而就是拿不出实际行动。当然也有例外。在危机面前，并非所有的英国工业都束手无策、听天由命，一些公司采取了一系列果断应急措施，还有一些（虽然是少数）已经意识到灾难的降临，便进行了有效的自我保护。最近五六年，在奋起抗击英国公司免遭灭顶之灾的斗争中，涌现出了许多英雄事迹，无论怎么说领导和鼓励做破釜沉舟努力的总是个人，我们就把他们尊称为“新权贵”。

历史是时代造就英雄的历史。历史是由胜利者撰写的，那些被载入历史史册的人物就是从英雄模式中铸造出来的。实际上，如果一部英雄史由持相反意见的历史学家来撰写，那么当历史学家昙花一现的声音消逝殆尽后，英雄人物常常也就成了平凡而又普通的人了。但是这并不能磨灭英雄们所取得的辉煌业绩。我们相信这一观点同样适合于那些颇有建树的企业家，他们为了挽救大批英国工业部门可能遭受破产的命运，一直在艰苦卓越地英勇奋战。

他们的贡献可能已经得到人们的颂扬，他们是如何创造业绩的也为人所知，虽然还谈不上是广为人知。我们写此书的目的之一是想揭示“新权贵”在各自工业领域里全力解决他们所遇到问题的过程中是否有一个普遍的规律。我们达到这一目的的手段主要着眼于考察他们本身的性格和背景。我们所调查的公司有一个共同之处就是只有依靠个人的雄心胆略，才能改变他们亟于追求的工业化进程。领导人物脱颖而出的方式不尽相同，有些领导人是在

经历了董事会的冷漠和阻碍后才掌握公司大权的；而有的却是因为公司普遍认为需要改变公司的命运从而有意识地被推选出来的。总而言之，领导者的出现是变革的先决条件。

“新权贵”都信奉领导的作用并认为自己就是担负领导的责任。给“领导人”一词下定义完全可以说就是其定义本身，但无论如何，衡量领导人的标准就是看是否有人服从他的领导。在其领域里，要找出一个领导人是很容易的。马格丽特·撒切尔就是一位；当然，“马岛战役”中的英雄约翰·伍德沃德元帅、英国利物浦足球俱乐部的经理等也不例外。但要举出有说服力的事例却并不那么容易。真正的领导人可谓凤毛麟病，这难道是由于英国只在危难时刻，才向领导人授权采取行动所导致的恶果吗？许多大公司的最高领导机构里几乎在同一时间出现了“铁腕人物”看起来完全是巧合，但实际上这的确是一种共性的反映。

还有一点值得注意的是，他们都是从企业制度本身中涌现出来的。人们很容易把他们看作是临时雇佣的平息骚乱的人物。从伊恩·麦克格雷戈尔在英国钢铁公司和全国煤炭委员会的任职，及理查德·爱德华兹爵士在英国雷兰德汽车公司的任职看上去有这方面的可能。然而，这样认识就忽视了一个事实：他们两个人都拥有经营大公司的多年丰富经验，并且在此基础上才得以提拔到最高领导岗位。构成“新权贵”阶层伪多数总裁和总经理都是从其公司内部跃上权力之巅的。

在危机关头，选择应付危机的用人标准不只局限于一个人的性格和意志力的主观评价，此时，他的经验和过去的成绩是相当重要的。可以这样说，领导人物既是天生的又是后天成长的。

## 权力的象征

总经理身上所体现的一个特征也许是他们的那股自信劲。毫无疑问，他们手中握有巨大的权力，要是雇员不肯卖力，自命不凡，那么他很快就会被解雇。虽然他们掌握着数以千计的工作机会和数亿英镑的财富，但他们却是那么悠闲自得。他们的那种泰然自若的气质是职位赋予的，他们不是临阵张慌，手足无措之辈，而是命运的主宰。

英国的总经理多为健康、达观的男性。女性难以在实业界位居人尊，至少通过管理途径是难以达到的。该书总经理们的平均身材略高于平均身量，身体明显地保养得很好，但这对于他们 50 刚出头的年龄来说，又恰到好处。他们成天伏案工作，可肌肉却并不松弛。这些人午餐即使有条件也不饮酒，他们注重自己的饮食，可并不是为了追求时尚。他们当中有人进行体育锻炼，其方式有跑步、骑自行车上班、打垒球等等，但他们总是把自己对公司的责任放在首位，什么也不能取而代之。无论以何种标准来衡量，他们一般都是有工作癖的人。他们似乎都能早起，他们的大脑总在不停地思考，要么咀嚼着新闻的含义，要么思忖着如何应付翌日的挑战。早晨 7 时或稍晚些时候，当私人司机驾着公司的罗尔斯或者美洲虎汽车停在门外时，他们一天的工作就正式开始了。车里通常装有电话，在途中，他们有时禁不住给时运不佳的僚属打电话致以问候。剩下的路程，就浏览公文箱中的公文，往头脑里填塞主持会议时所需要的细节。第一次会议通常在 8 时 15 分正式开始。

他们常常悄无声息地来到办公楼，在通往高层办公室途中，同穿着制服的警卫、接待人员和早到的职员打招呼，叫着他们的名字以致问候。讲究礼貌和善于记住职员的名字是领导者素质的一个组成部分。当他们来到办公室时，忠于职守的私人秘书通常早已在此等候了。虽然早起，成熟的女秘书还是精心打扮，令人赏心悦目，她们对总经理无限忠诚，拥有巨大的影响。她们为主人疏通门路，挡开不约而至的或是徒耗光阴的来访者。

第一次会议后，接着举行下一次会议，或者去巡视工厂。如果工厂近，他们乘车去，如果工厂很远，就乘飞机。新权贵很少乘本公司的飞机，而通常以最快的方式乘坐一等舱。对于周薪高达 1.7 万英镑的人来说，乘坐协和式飞机算是节约的。在公司生产第一线，他们尽量出入于雇员之中，在工厂漫步以及同推销小姐聊天时，他们力图表现出平等的样子。本书中的总经理多是交际型管理的实践者，善于交际是他们卓越的品质之一。

他们当中的一些人见了同事一般都主动打招呼，即便是最矜持的，也超越了等级观念。在他们的行为中很难找出“他们”和“我们”之别。这样他们就赢得了基层工人的衷心爱戴。他们给人的感觉就是平易近人，不摆架子。然而他们是老板，绝非乌合之众。

上午过后，总经理一般都和一位由公关助手亲自挑选的并认为有笼络价值的新闻记者共进午餐。他们应付新闻媒介要比许多实业家们轻松自如。虽说如此，双方的关系还显得不融洽。一方面，他们认为记者们在报道中所引用的事实不具有说服力，没有很好的印象，对记者们的懒散和粗枝大叶也甚是不满，他们从不认为自己的公司得到了应有的报道、评价；另一方面，他们因自己受到重视而又有些飘飘然。他们日益成为新闻界的明星，品味荣誉好不惬意。明星的体验对他们来说来得很晚。他们的工作生涯大部分在大公司内渡过，埋头于管理工作。他们不同于流行歌星，一开始就出尽了风头；

也有别于弗雷迪·莱克爵士或克莱夫·辛克莱尔爵士那些总能赢得昙花一现声誉的创业家。他们也并非出自名门望族，不管这是一个多大的缺陷，他们还是把效忠作为生就的权利加以接受。

本书的十位总经理最突出的一个特征就是出身卑微。例外的只有考陶尔德公司的总裁兼总经理克里斯托弗·霍格爵士，他曾就读于一所名牌公学，而其他几位大多就读于文法学校或在国外接受教育。他们都摆脱了上层阶级对实业界的偏见，他们实际就是现实生活中这方面的活典型。他们都是能人统治集团中的一员，本书中首屈一指的英国石油公司的总裁彼得·沃尔特斯爵士就是典型代表。他就读于伯明翰的爱德华·金中学，当他还是个小学生的时候，就在小学升初中的考试中战胜了伯明翰其他五所文法学校的高才生而位居榜首。这说明他们十分聪明，天赋极高，这一发现很有裨益，因为它意味着他们的成就在很大程度上不是取决于他们的机遇而是取决于他们的才智，当然更主要的应归功于他们的辛勤奋斗。

尽管他们天赋很高，但他们都不是知识分子。这在一定程度上是肉于他们平淡的家庭背景造成的，而不是因为他们缺少这样的机会。彼得·沃尔特斯在学校时就是一名出类拔萃的学生，克里斯托弗·霍格在牛津大学期间曾在英语方面获得一等荣誉学位。然而，他们大多数人在实践性学科，如工程、经济学、法律和财会等方面都获得过学位或相应的资格，而且多数人都曾在商学院学习过。

他们在文化生活领域也并非是门外汉。根据各自的爱好，他们经常出入于歌剧院、芭蕾舞院、皇家音乐厅和国家剧院。在公司没有为他们的闲暇作出融娱乐和工作为一体的安排的情况下，他们是否会找出时间去放松自己就不言自明了。在回答《金融时报》就阅读习惯所提出的问题时，帝国化学工业公司的约翰·哈维—琼斯爵士说他喜欢莱恩·戴顿的作品，而彼得·沃尔特斯却喜欢《海岸巡游》和《红色玫瑰》。但是，他们多数时间都是为获取信息而开卷，选择有关他们要出访的国家、科学或商业题材的书籍广泛涉猎。

午餐过后，他们一般又开始同高级管理人员进行讨论。这类讨论十有八九是一种计划性会议。高级经理小组可以在乡村别墅中消磨周末，讨论通过所属公司的年度预算。总经理主持自由讨论，倾听由生产第一线经理人员所提出的方案，不时提出尖锐的问题或者鼓励位卑但却有前途的经理人员同上司“顶牛”，然后又顺利地消除隐患的冲突。会议的结束往往伴之以目标的提高和行动紧迫感的加强。

很难准确估计他们是如何忘我劳动的。他们把每一件事都安排得尽可能少地浪费他们宝贵的时间。他们在会见之前总要听取有关情况的简要汇报，也希望自己的雇员同样成竹在胸。他们认为开会的目的并不是为交换信息而是为做出决策。

他们都毫无例外地将自己视为战略家，较之于大多数企业人士，这种自负是有道理的。但是，如果将他们的成功归因于深思熟虑的能力和高瞻远瞩的思想，那就失之谬误了。他们真正的才能在于他们审时度势然后付诸行动的速度。这才是他们最了不起的，这才是使他们出类拔萃、身居实业界最高、最难职位的原因。什么事一旦决定马上就付诸实施是他们的共同本质。米歇尔·爱德华爵士的口头禅是“现在就干”，怕马石油公司的理查德·乔达诺是“马上行动”不离嘴边。

本书中的总经理宜称不喜欢会议，这可有点言不由衷。他们实际上都喜

欢会议，只是痛恨那些议而不决的会议。他们在使会议进展顺利、径直取得预期效果方面所表现出的才能并不使人吃惊，因为他们本身就是处理会议的行家里手。

他们不愿直接提出自己的建议，而要自己豁达开朗，乐于接受有创见的新观点。这倒是言之不谬。可是他们也常常提出不容冒犯的意见。他们能接受忠告，但要使他们从既定的行动中改弦易辙则要颇费周折。他们也承认，有时尽管倾听了所有的见解，可在行动中却又南辕北辙。那种认为他们有民主作风的看法应当尽早抛弃。我们所论及的都是实业界最专心致志的一些人。他们本性中最真实的一面也许是有慈善心的独裁者，而这种统治方式曾被某人，可能是马基雅弗利描写为最佳的统治方式。

然而他们能够赢得高级同僚的衷心支持，这说明新权贵的确有一种获得认同的政治才能。接他们自己的评估，他们并非政客，因为政客的头衔使他们觉得厌恶。他们对多数当选政客都是极端蔑视的，并且无暇顾及办公室内的权术。这并不等于说他们不善于办公室的权术或对董事会内的勾心斗角一窍不通。他们只是不允许自己的下属沉湎于两败俱伤的内讧。此举赢得了属下的心悦诚服，属员可以畅所欲言，不必担心受打击、穿小鞋。这种氛围令人心弛神往，自由自在。

不言而喻，他们的办公室一般都是重要的工作中枢。办公室大多位于办公楼宽敞的顶层附近，装饰考究，色调淡雅。房间通常但不总是安放一张写字台，台面上没有任何文件，而在房间的另一端围着一张低矮的茶几却摆放着一排沙发和扶手椅。茶桌常面对着壁炉，壁炉的上方挂着公司创始人的肖像，或是一幅恬静的陆景画或海景画。从房间的布置上看不出主人的个性，实际上他们并不怎么关心其工作环境，只要方便就行。

在办公室中难以见到新技术痕迹，这一假象实际上被他的秘书班子给掩盖了。秘书们自然配有文字处理机、传真机、电传机和其他现代化办公设备。英国航空公司的科林·马歇尔在办公室内安装了飞机起降监控屏幕，以便了解哪架飞机起飞迟误了。多数总经理都在办公室适当的地方摆放着一台电视机和录像机，但电话无疑是最得力的通讯手段。

总经理的办公室还能秘密（尽管这不适宜大肆张扬）监督公司的众多雇员。多数总经理的办公室和亲信幕僚的办公室相邻近，以便双方尽可能多地接触。他们大多拥有一个由关系密切的高级经理人员组成的小圈子。圈内的人数根据规模的大小有3—4人或8—9人不等。

在许多大公司，总经理的生活是很孤独的，这令人有些困惑不解。在一般大公司中，权力通常掌握在业务部门的经理人员手中。他们要向总经理汇报工作，但却直接控制着资源和人力，他们常常提出自己的方案，而这些方案常常同其他部门负责人提出的论点相冲突，他们提交本部门的预算，为本部门的表现作辩护，就如同在为他们本人作辩护一样，事实上也大多如此。

人们常常用中世纪国王与封建领主的关系来比喻总经理和他下属的关系。象不幸的约瑟王一样，总经理只有运用自己的智慧才能同他名义上的权臣们决一雌雄。如果属僚们能迫使主人就范，那么变革的愿望只能化作泡影。

有些总经理从公司外聘用了自己的顾问或战略设计师，以便增加自己在论战中的力量。但如果行政人员决意剔除这些“入侵者”而不把他们当作是同盟军，那么问题只会更加复杂化。

新权贵都没遇到过此类麻烦。例如，英国石油公司的彼得·沃尔特斯成

功的秘诀之一，就是把英国石油公司的经理权力由捍卫本部门利益的独立王国转变成了共同负责制定本部门标准的检验机构。我们的总经理都没有正式成立在美国被称为“总经理智囊”的机构。但是，他们都设置了某种高级战略管理组织，人数有时只有两、三个人，有时多达九人。

战略管理组织的作用是为公司的未来指点江山，它通常十分灵活，吸收行政主管和经理人员参加，也向专家顾问求经请教，走的是正规管理结构以外的捷径。原本可以将它描述成思想库，但是思想库一词被政府用来指无效的思考，这要么被宣传所利用，要么是不被重视从而声誉受损了，这样就未免显得不适当。凡战略组织决定的事，总是要付诸行动的。

这类战略管理组织的成败取决于它们在多大程度上能提供一个真正的论坛，以及它们所作决策的质量。这反过来也能反映出总经理所聘用人员的才智和独立性。新权贵从不怕把自己的管理思想被最聪明的人所评估。这样做，可以起一箭双雕的作用，一方面可以帮助公司停止愚蠢的作法，另一方面，他们的建议由于受到了高智商者的评估而锦上添花，这就使得公司中的其他人更心甘情愿地将建议付诸实践。

然而，问题的关键在于，经理们本身就是总体战略规划的设计人员，因此，他们对战略管理组织的结论是持肯定态度的，这种战略与行动的一致性使新权贵们摆脱了孤立的境遇，但这并不意味着他们都是些无情的外向性格的人。他们即使是最不爱社交，也从不使自己脱离企业圈子。

公司上层成员之间存在着大量非正式的人事变动，至于他们是否喜欢上司象新权贵那样对他们颐指气使还有待讨论，但是，即使他们不喜欢也得忍受着。总经理所共有的一个品质是他们那不竭的好奇心。他们的所作所为格调自然都十分高雅，但他们吃尽苦头后方知知识就是权力。

总经理工作日的最后一段时间一般都花在同重要的顾客共进晚餐或参加公共活动上了。美洲虎公司的约翰·伊根爵士无可奈何地把这戏称为“吃热餐”。新权贵成了超级明星，总是应邀就工业界、国家的现状和世界的未来发表讲话。他们虽然回绝了很多邀请，但接受下来的邀请仍然为数可观。这只要着一看他们日程以外的约会时间表就一目了然了。特雷弗·霍尔兹沃恩爵士和戴维·普拉斯托爵士一类人经不起以公司名义参加工业界活动的诱惑。实际上，所有总经理都花费了大量业余时间，狭义上为本公司，广义上为整个工业界充当宣传员的角色。

他们发现工作并不象他们做给别人看的那么艰辛。即便是性格最内向的人也喜欢听赞美之词，况且他们根本就不是这种人。不过，被人恭维赞颂也不是什么坏事。他们也喜欢在公共场合发表讲话，并且都是优秀的讲演者。他们在工业界关系、国家状况以及世界未来方面的见解有时具有强烈的说服力。

在漫长的工作日结束时，总经理们都喜欢和家人团聚。从他们结婚和维持婚姻的高比例来看，有工作癖好并成大事者的家庭生活并非象人们想象的那么糟糕。或许别离会使爱心增长，也许他们不同于常人，工作生涯的每时每刻都在相爱。

## 振兴的模式

工业化世界所有称职的总经理都拜读过托马斯·波得斯和小罗伯特·H·沃特曼合写的《精益求精——美国最优秀公司的成功经验》一书，这一传说大概是可靠的。凡是读过此书的人都承认它在剖析当代美国企业的管理方式上具有激发人们斗志的魅力。毫无疑问，包括“新权贵”在内的所有英国企业巨子对此书都有深刻的印象，并且从中得到启示。然而，该书于1982年才出版，那时，我们所写的“新权贵”已经开始走自己的成功之路了。还有必要提醒的是英国工业的危机是在1978年，当时石油价格在十年间两次大幅度上涨，大多数目光只停留在国内的董事会成员明显感到靠自己已无法重整英国工业。英国企业遇到了严重挫折，无论在哪些工业部门都一样。政府对工资、物价和外汇控制得很死，通货膨胀如脱僵的野马，工人罢工此起彼伏，英镑的汇价象约约（一种用线扯动使忽上忽下的轮形木制玩具。——译者注）一样起伏不断。外国产品潮水般地涌进，英国出口却日益减少，利润象夏天的冰雪丧失殆尽。

英国公司在几乎所有领域里都陷入了困境，制造业尤其如此。高级管理人员对此并不感到惊讶，其原因每个人都清楚。最近五年来（或许时间更长）英国公司一直在应付各种危机和压力，正是由于这种不竭的奋斗，我们才突然感到危机已经过去了，并且有许多工业领域里还迎来了企业黎明时的曙光。

“新权贵”正是在这种情况下走马上任的。有时，他们象约翰·伊根、科林·马歇尔一样并非属于公司的人员，而戴维·普拉斯托则是由于企业接管的原因，才出现在高层领导人物的夹缝中。然而，他们大多数都是从本公司提拔上来的。他们出任的原因是：他们对公司现行政策即缺乏体系的政策提出了批评并且还同时提出自己的一套办法。约翰·哈维—琼斯猛烈地抨击了英国帝国化学工业公司没有实施它早在70年代初期就确定的多种经营政策。理查德·乔达诺严厉指责英国氧气公司，以阻止它完全控制其美国子公司——艾尔科公司，他当时任该子公司的总裁。其它“新权贵”的言辞虽然没有他们那样激烈，但他们对公司的旧体制大都持否定态度。同僚们也不一定就拒绝接受他们的观点。正是莱斯利·史密斯这位前公司总裁才把乔达诺推上英国氧气公司的领导岗位并特别授权他进行公司的改革。彼得·沃尔特斯和约翰·哈维—琼斯都是被同僚们首先推选出来的，原因是他们的行动计划最为明确。象特雷弗·霍尔兹沃恩，斯坦利·格林斯蒂德爵士这些人的提升相当顺利，几乎没有经过什么大的波折，即使如此，甚至连他们也使同事们清楚地认识到：事情是不会一成不变的。

他们并非都一律被称为“总经理”，但大多数都用这一美国称呼，而不用传统的英园称呼“执行董事”。不管我们怎么称呼他们，他们都拥有公司至高无上的变革权力，他们也都不失时机地利用这一权力来追求自己的奋斗目标。随着企业理论的发展，问题也变得十分简单，最后都集中到了一点：如何使公司发挥最大的潜力，更上一层楼。

“新权贵”所采取的行动其本身并不是革命性的，相反，在许多方面，他们可以说是相当简单。如果你认为促成他们功成名就的是一些奇特的东西，那么你会失望。他们成功的方式可以用“通情达理”一词来概括。

引人注意的是，我们所调查的每个人都道出了同样的成功经验，其原则

适用于所有场合和所有企业。由此可见，经营身处危境的公司的方法并非是无法掌握的。

如果你想获得一张简要的行动指南表的话，我们可以归纳如下：

- 选择现金；
- 选择管理体系；
- 选择企业经营管理人员；
- 选择所生产的产品；
- 选择销售市场。

如果有人要拖后腿，就迅速解雇他。

如此解释其成功经验未免太简单化了。然而，真正起作用的在于“选择”二字。“新权贵”的一大杰出品质就是他们能够赢得雇员的衷心拥护。他们所信奉的是：晓之以理，动之以情，而不是威胁恐吓。他们引以为豪的是他们能够设法做到：先听而后行。然而必须承认的是，要抓住事物的本质一定要进行深入的分析，切勿被表面现象所迷惑。“新权贵”可能听取忠告，甚至参加争辩，但是不能容忍讨论。如果他们被卷入了漫无休止的讨论，他们就不成其为领导了。领导他人是他们杰出的品质。

“新权贵”在经营企业时，首先采取的措施就是牢固掌握公司的财政大权。他们都一致认为不赚钱的公司就应该关闭。理查德·爱德华兹可能是英国雷兰德汽车公司中最先阐明这一原则的人。这样一个显而易见的原则却难以付诸实践，你或许觉得可笑，然而，事实就是如此。当爱德华兹关闭英国雷兰德汽车公司在利物浦的亏损企业——斯皮克工厂时，下了很大的决心，因为关闭工厂在英国汽车工业，10年来还算是第一次。英国管理存在的一个根本弱点就是在关闭效率低、亏损的企业方面总是犹豫不决，这大概是害怕工会的缘故。

“新权贵”是否需要保守党政府的支持而辖制工会的权力，还有待于讨论。但是保守党的立法措施确实有助于削弱工会的权力。矿工工人罢工的失败，印刷工会在反对新技术和斗志昂扬的报业主的斗争中所暴露的弱点，就说明了这点。不过“新权贵”在这两次动乱爆发之前就已经完成了大量解雇雇佣工人的计划，裁减数目非常大，平均裁减率为总劳动力的30%，有的几乎达到50%。一些裁减是通过拍卖子公司进行，多数裁减却是由于人员过剩和关闭工厂。

对此，“新权贵”并不感到难以下手，因为他们很早就意识到裁减冗员势在必行。哈维·琼斯回忆起很久以前曾被问起的一句笑话：帝国化学工业公司和英国铁路公司的区别在哪里？回答是：帝国化学工业公司比英国铁路公司的乘客多。英国石油公司的官僚机构臃肿庞大，可谓臭名昭著，美洲虎汽车公司的生产率下降到平均每个雇员一年生产不到1.5辆汽车的水平。

令人惊奇的是，在整个裁减冗员的过程中，雇员们表现得相当沉着，这在很大程度上归功于“新权贵”的一个根本信念——沟通的重要性。如果颇有建树的经理与其他人有一点显著区别的话，那就是他们认为完全有义务告诉工人们企业面临的实际情况。

在裁减冗员的同时，“新权贵”已经把其他的经营计划付诸于行动了。实际上，他们大多数人首先提出的问题是：他们公司究竟属于哪种企业？这是纯粹管理学派的理论，问起这样的问题似乎可笑。英国石油公司问自己应该属于哪种企业的意义何在？难道明确这个问题后，它就该生产石油了，是

吗？随着时间的流逝，几乎所有的大公司除了其核心生产外，总是设法进行多种经营，开办哪怕与自己的企业毫无联系的子公司。英国氧气公司现在已经投资于从金属冶炼到烤馅饼的 60 多个不同类型的企业。

拍卖掉除核心企业以外的其他企业是“新权贵”所采取的又一根本性措施，这也很有效。在他们看来，他们所保留下来的企业有能力确保主要的销售市场。彼得·沃尔特斯和约翰·哈维—琼斯分别用英国石油公司的聚氯乙烯公司和帝国化学工业公司的聚乙烯分厂做了对换，其目的都是为了迅速增强各自企业的实力。对此他们有各种说法，重新确定销售方向就是其中之一。他们这种做法在多数情况下可以归纳为大大削减公司的总规模、转让工厂。但是销售额有时随着雇员人数锐减而直线下降。

对企业所要做的手术涉及面很广以致于人们在短时间里，对“病人”是否有救表示怀疑，然而，“新权贵”从没有怀疑过是否有必要根治臃肿的机构。他们所采取的行动很快就得到证明。公司利润明显地回升，迫在眉睫的财政危机迅速结束，但对我们的英雄来说这只是一个开端。

他们行动的第三个目标就是使公司的管理结构恢复活力。他们反对的不只是人员过剩的问题，而且还相信干表面工作的人太多了，这在领导办公室里尤为突出。如果你想寻找影响这一思维模式的潜在力量，不妨拜读一下罗伯特·汤森的《组织机构的调查》一书。科林·马歇尔特别推崇汤森。因为他们都曾在阿维斯公司工作过，但这个美国人的忠告——革除不必要的人事机构，摒弃等级制度，已为“新权贵”坚决遵照。

他们所采取的措施听起来也非常简单。他们坚决要求主管公司经营生产的经理人员各司其职，尽可能地让他们直接向总经理负责。这样，一些极为繁锁的中间管理环节便革除了。根据帝国化学工业公司的估计，过去在该公司总裁与一线工人之间设有多达 16 道的“关卡”。以前曾当过裁缝的哈维—琼斯深信他与部下真正的亲密关系，拿出商业上勇于革新的巨大热情大刀阔斧地砍去官僚机构。

象其它行动和措施一样，取得其所，人尽其职，说起来容易做起来难。开始这样做好象在山羊群里挑绵羊。总经理把他们的管理人员分为两个部分：参谋人员和管理人员。他们都各有其任务，但是管理人员是领导者，既制定政策又执行方针政策。总经理们很注意切勿让参谋人员插手于管理工作。他们对缺乏一定的领导才能感到惋惜。

当然总经理本身就是管理人员，这要么是天生的，要么是后天培养的。实际上，他们都是最优秀的人才，或许这就是他们难以找到符合他们标准的人的一个原因。不过，他们并没有放弃这方面的努力。迈克尔·爱德华兹让他的经理人员参加心理测试，从中调查出到底有多少人工作安排得不适当，但是他也不完全依靠这个调查结果来确定谁该干什么工作。最后一点就是人事选择问题。“新权贵”成功的一大秘诀就是：他们相当注意挑选优秀的经营管理人材。

颇为有趣的是：在经营状况良好的公司中，挑选高层次领导人物的随意性要比经营状况差的小，这至少在经过第一次大的整顿后便是如此。剩下的人员各得其所，因此心情更加舒畅，效率也大大提高。的确颇有建树的领导班子一般都彼此信任，互相支持。成功也是成功之母。成功增强了新尝试的信心，从而扩大生产规模敢于冒险进取，当主要领导人有意识地鼓励冒险和勇于创新的时候，情况更是如此。善于选择合适的人经营管理公司会使人想

到一句古话：英雄方能识英雄。这无疑是“新权贵”成功的一大秘诀。

他们也竭尽全力鼓励每个人更加努力工作，他们鼓励的方法之一在上文已经提到过：进一步与工人沟通。“新权贵”对“沟通”工作十分重视。在公司内部他非常鼓励这些做法：班组汇报、定期向雇员们汇报工作，办公司报纸、放公司录像、规定家庭自由拜访的日期，设立信息专栏以及通过其它方式让工人们了解到公司的实情，使工人们感到值得为公司努力工作。其他公司也着手于类似工作。在这方面所存在的差别是“新权贵”总是坚持贯彻上情下达、下情上传的方针，并且坚决要求公司给工人们提供的信息不掺水份。

“新权贵”所同样信奉的另一个鼓励措施就是：报酬！金钱！他们本人几乎都是高收入阶层，但还是致力于提高同事们薪水的工作，这既是为了保证他们的基本收入水平，又是为了通过报酬刺激促使他们做出贡献。要想吸引住最优秀的人才，就必须付出最高的薪水，他们认为这种观点千真万确，当然这也适用于他们。理查德·乔达诺的周薪高达1.7万英镑，他对此问心无愧。约翰·伊根明确表示：英国收入者应该是那些成功企业的领导人，不然英国怎么能把最优秀的人才吸引到工业界，帮助创造我们赖以生存的物质财富呢？

随着公司管理体系的健全，“新权贵”把其注意力转向了产品问题。他们对产品提出的口号就是：物美价廉，顾客满意，公司效益好。约翰·伊根在美洲虎汽车公司取得的成就有力说明了怎样才能重新引起顾客对一种优秀产品的信赖，而这种产品曾一度由于草率的生产，忽视质量和售后服务工作而信誉扫地。

集中解决产品质量问题是“新权贵”的一大工作特点。从格斯—基恩—内特尔福德汽车装配厂前轮推动装置的精湛技术到英国航空公司对顾客服务态度的转变，我们都可以略见一斑。这方面没有什么秘密可言，只是无条件地要求产品制作精密、注意细节问题、发货迅速、热情慷慨的售后服务。归根到底“新权贵”一致认为产品的优劣应该由顾客评定。

英国经营状况良好的公司最后一点成功标志就在于它实施了可以受到高度评价的巧妙战略，用一个词概括就是：走向世界。我们所列举的总经理异口同声地强调这点。如果一个公司在国际市场上缺乏竞争力，那么它注定要破产，因为英国国内市场狭小。值得注意的是他们都是在为海外投资获得成功经验的基础上讲这番话的。

令人振奋的是他们在这方面都取得了成功。维克斯公司正在日本进行生产，考陶尔公司在中国开办了印刷厂，格兰德集团公司在美国的业务几乎和它在英国的业务相当。格斯—基恩—内特尔福德汽车装配厂向世界上大多数汽车生产厂家提供零配件。他们不断取得成功靠的是坚韧不拔地把力量集中在他们占有特殊优势的产品和市场，这要么是因为它们生产规模宏大，要么是因为他们所销售的产品胜过竞争对手一筹。为了使其产品进一步发展，他们不断扩大销售市场，不断研究和创新，改进产品质量，在价格上不断竞争。

其效果是令人满意，或许也不令人全满意。过去7年来，一大批英国公司都消声灭迹了，但是有一些却存活了下来，它们存在是由于新型管理体系的现实性和推动性，开拓之路无疑是艰辛的，但却是卓有成效的。

## 企业巨子的观点

“新权贵”如果没有看清他们公司赖以生存的世界的本来面目的话，那么他们也就不可能象现在这样更好地进行生产和经营。你可以把它称为一种经济模式，至于他们是否也持同样的看法，就很难说了。“新权贵”对当令社会所持的观点不是抽象的。我们想他们几乎不会抽出时间来讨论什么存在主义之类的东西，也不会在空想怎样改变社会这个问题上浪费时间。

或许我们称赞这些英雄人物最重要的一点是他们不是激进主义者，更不用说是革命者。显然他们对政治、宗教和广义上的社会变革问题谈论得很少。他们对改变世界不感兴趣，相反，他们所做出的一切努力和施展的所有才华都是为了使现存事物达到最完美的境界。总之，“新权贵”的杰出品质就是实用主义。

对于那些希望用某种神奇的模式来解决英国经济问题的人来说，这可能是一个不幸的消息。我们的总经理们所信奉的唯一解决英国经济问题的模式来自于自己的研究和发展，甚至连这些当自身经验结晶的研究和发展在通过竞争赶上一种同样好的选择方案之前，他们也认为其生命力是有限的。他们喜欢用“革新”一词，而不用“创造”。在他们看来，全新的东西是毫无用处的，除非人们运用它创造出某些具有市场价值的商品。

如果你考查一下“新权贵”所获得的成功，就会注意到多数成功者所做的工作属于剪砍性的而不属于栽种性的。他们拍卖的公司比买的多；压缩的产品比引进的多，解雇的工人比雇佣的多。当然危机关头有必要采取非常措施，也没有人能否认这一事实：有半块面包总比完全没有面包好。如果“新权贵”至多是修复者而不是建设者的话，这只不过反映了他们公司的实际需要。他们的英明之处就在于他们把其政策引向合乎逻辑的行动时所采取的方法。也许这就是成功和失败的区别所在。

我们几乎找不到论据说明我们列举的总经理比英国多数公司的总经理更为乐观。如果说有论据的话，那只能说和多数人相比，他们对英国的前景更加忧虑，但是他们根本不是悲观主义者。在探索如何解决英国工业衰退的问题上，他们呕心沥血、百折不挠并且总是能把事情办得圆满。

他们又很清楚英国工业的未来取决于国外市场。可以这么说，英国最优秀的工业部门都首先致力于海外投资。虽然我们所谈到的企业家都是爱国的，但也不可否认他们总是把公司的利益放在第一位，国家的利益放在第二位。“新权贵”的一个根本企业观念就是，在国际市场上彼此竞争是至关重要的。他们相信企业不进行跨国生产是注定要失败的，他们有充分的证据来阐述这一观点。

正如前文提到的，我们大多数总经理都喜欢把自己看成是战略家。他们的眼光总是向前看五年，如果受到某种压力的影响，他们会向前看十年甚至十五年。然而，描写他们眼光时，更为准确的用语应该是敏锐而不是宽广。他们所规划的宏图都是基于这种前题下：在可预见的将来，工业化社会基本上保持不变。

他们的观点是正确的，情况的确象他们所预测的那样，并且其时间延续得还比其他人所认为的长。所有在英国预料的事情，就象在世界大多数国家里预料的一样，都是建立在这种假设基础之上：一般来说，我们的需求只会增长而不会减少。每个人在制定计划时都不想迅速变化。的确，我们社会现

在新生产领域里的投资几乎还是用在公路、房屋、小汽车、飞机、食品和新式服装等方面，工业所生产的产品几乎没有大的变化，至少到本世纪末，情况仍会这样。

革命性的变革当然可能，但这不适合企业的经营，这样做的可能性很小，就象要我们完全相信这种说法一样：最有可能出现的后工业化社会就是投掷炸弹。如果你是一位企业家，就绝对没有必要为资本主义将不复存在的未来做打算。从总经理的观点来说，资本主义或许不是世界上最优越的社会制度，但它却是唯一值得考虑的制度。

世界注定能够自我生存和发展，因而“新权贵”对环境问题不是很关心的。污染是一个相对的问题。彼得·沃尔特斯说，西德要求排放到莱茵河的工业废物的纯度和清洁度的标准要比英国规定排放到北海的标准高，原因是海洋吸收废物的能力比河流大。

沃尔特斯所说的当然是无可指责的，但你得明白我们所指的有限制性前景的含义。从平衡和支付的角度来说，大多数企业家可能会认为在清洁度和纯度的标准问题上，不能对他们进行过分的要求，那是不现实的。如果要求英国的工业污染比欧洲大陆国家少，多数企业家会警告说政府和社会将在很大程度上为此付出代价。污染这个包袱不能完全让公司来背，如果硬是这样的话，它们就必须得到保障：它们不会因此而失去竞争力。

关于酸雨不断增加、空气中布满一氧化碳的全球性问题的讨论毫无意义。他们有可能准备从抽象的角度来讨论这些问题，即使他们表现出冷漠不关心的态度也不要为此感到惊奇。在激烈的竞争世界里，经营企业的主要目的就在于获得价值，因为价值高于一切。

世界就是物质主义者的战场这一潜意识的信念具有其实用的价值。“新权贵”既不是宗教偏执狂也不是种族歧视者，更不是势利眼。他们尊重才能、勤奋工作和诚实的美德，真正认为自己是平等主义者。但是他们对下层人物没有表现出巨大的同情心，不过从实际观点出发，并非如此。他们都经历过被迫解雇工人所遭受的痛苦，然而，这并没有阻碍他们的决心。

在他们的人生哲学里存在着一种自私的成分，这使他们能够做出某些铁石心肠的决定，而不会从人的角度来考虑所要付出的代价。但是要说他们还有其它方法可供选择的，他们会因此勃然大怒。他们之所以这样做完全是为了工作。

平心而论，多数“新权贵”都是从英国社会需要变革这一角度出发，直截了当地阐明自己的观点。他们对教育制度的失误提出了严厉的批评。他们所要求的教育改革是更好地为将来培训劳动者，而不是要求教育迅速转变成成为为年轻人将来生活在无工作社会里做准备。他们的基本观点可以总结为复兴文法学校的精神气质，这一点已经被大多数人士所接受，但它在本质上却是倒退的，它几乎可以描写为新维多利亚式的观点。在“新权贵”的道德观念中，工作美德占有相当重要的地位，但这仅仅是个人或集体取得成功的最佳手段而已。正是由于他们的实用主义观点才使他们从达尔文主义的角度来认识人类，人类本身就置于物竞天择，适者生存的进化斗争中。“新权贵”认为在当今这个严酷的世界里只有成功者才能大慈大悲。

他们本身就是大慈大悲的那类人。他们无私地把大量时间和金钱奉献于广泛的公益事业中。他们尤其鼓励英国工业得到健康的发展以便其他人能够从其成功中受益。他们无报酬地为英国工业联合会、英国企业管理所工作，

在每年的董事协议大会上，他们都要发言，道出闪烁着智慧的言语，提醒和安慰所有聆听者。

他们这种乐意宣传拯救英国工业的行为似乎与他们全力开拓资本主义本质的实际行动相矛盾。但是我们绝没有说过他们是头脑单一的人，恰恰相反，他们有多种愿望和兴趣。

## 十大企业巨子

我们在挑选总经理的代表人物时，所采用的标准既科学又实际。然而，我们的选择大体上只局限于制造业，因为制造业是我们为创造物质财富真正进行战斗的前沿阵地。我们这样做并不是要把零售业和服务性行业贬低到次要的地位，他们确实值得我们为他们单独著书立传。

我们所写的总经理都是管理人员，这就是说他们和我们大多数人一样都是雇员，我们有意地把那些可能更适合于被描写为“创业家”的人物排除之外。我们承认其差别很小，但又认为这是一个有联系的问题。从以后的几章描写中，你可以了解到他们都是凭借自己的奋斗而跃上管理阶层的，正因如此，我们才认为他们可以成为那些有远大抱负，既希望称赞又渴望仿效的经理们学习的楷模。

他们所经营的都是大公司，但其规模相差也很大，科罗瑞德集团公司的年营业额仅 4 亿英镑，而英国石油公司的年营业额却高达 400 亿英镑。然而，他们一起在英国整个工业产值中占有举足轻重的地位。更为重要的是，在为公司的生存所进行的艰苦奋斗中，他们都成功了。我们不会忘记他们都是时代的佼佼者，这正是我们要选择他们的真正原因。他们不愧为英国工业界的精英。

在决定究竟怎样排列人物顺序时，我们感到很棘手。我们希望你们能领会到我们每一章都介绍了每一个公司领导的不同方面，而不希望确定各自功劳的大小，这实际上也是不可能的。我们的确问起过他们中到底谁应该推举为全英国最杰出的总经理，毫无疑问这是一个十足的蠢问题。我们介绍的人物对自己公司面临的实际情况都做了满意的回答，这种回答方式相差很大，要进行这方面的比较，无疑会引起人们的反感。最后，我们只好按照字母顺序来排列我们的“新权贵”。

## 不辱使命——迈克尔·欧文·爱德华兹

克劳莱德集团公司总裁

出生：1930年10月11日

婚姻：离异 有三个女儿

学历：南非格雷厄姆斯城的圣·安德鲁学院格雷厄姆斯城罗得斯大学文学士

企业生涯：

1951年起在克劳莱德集团公司任职，至今。

1977—1982年，英国雷兰德汽车公司

1982—1983年，《信使》通讯社

1984年，卡里尔通用公司

1984—1985年，邓洛普控股公司

任非执行董事：

黑尔·塞缪尔集团公司

日杂用品集团公司

矿物资源公司

稳定器有限公司国际管理开发协会（美国）

若是你打算对英国企业界的巨头们做一番研究的话，理所当然要从迈克尔·爱德华兹爵士谈起。他被人们誉为英国工业界中最著名的领袖。是他解决了英国雷兰德汽车公司人人都感到棘手的难题，是他瓦解了联合工会的势力，是他赢得了一些企业管理家的爱戴，同时也遭到另外一些人的嫉恨。

令人惊奇的是，迈克尔·爱德华兹在他的同行中引起的反响十分强烈。崇拜他与贬低他在数量上平分秋色。一些总裁认为：爱德华兹比其他人高明的地方在于他把英国企业的管理大权归还给了管理家们，而另外一些则轻描淡写把他的成就说得一文不值。最常见的批评是说他只善于制造对抗，并不是一个财富的制造者。

迈克尔·爱德华兹在英国雷兰德汽车公司的五年历尽千辛万苦；仅英国汽车制造厂仍然独立于世这一唯一的事实，就可称得上是一个奇迹。爱德华兹把那些年的经历都写进了他所著的《起死回生》一书中。在该书里，他还详细叙述了他早年在南非时的一些经历。当时他的父亲是个从威尔士移居到南非的汽车经营者，坚信人应当自我完善。迈克尔·爱德华兹之所以着魔似的追求尽善尽美，对有所成就抱着坚定的信念，很大程度上受到了他父亲的影响。爱德华兹讲过一件事：为了寻找一辆丢失的摩托车，他花了一星期的时间，找到后才敢回家。这件事说明：了不起的人物在少年时期就经受了一番磨炼。

是不是每个有这样一位严格的父亲的孩子都值得羡慕，那就是另外一个问题了。甚至到现在，爱德华兹还有一种动不动就暴跳如雷的脾气，让人想到这是一种本能的防卫心理。在他不认识的人面前，他的举止几乎象一个偏执狂。他有个习惯，总是眼睛一眨不眨地盯着陌生人看，就象一只獾注视一条蛇一样，直到对方被介绍给他并对他说明来意为止。在谈话时他也同样谨慎，总是要仔仔细细地弄清他究竟要承担什么样的责任之后，才给以一定程度的赞同。

他紧张得几乎到了令人痛苦的程度，不苟言笑。这倒不是说他缺少幽默，

而是因为开玩笑难免无理，爱德华兹几乎从来不失礼。他实在太忙了。鲁迪雅得·基普林有段诗写得好：

如果你以六十秒的长跑，  
去填充那无情的每一分钟，  
你就会拥有整个世界，还有世上的一切，  
更重要的是，你已长大，不再是孩童！

爱德华兹很可能早把这首诗牢牢记在心里了。

但这仅仅是表面现象。对那些和他共事的人来说，迈克尔·爱德华兹是一个令人捉摸不定的人物。就以他最近暂居邓洛普公司总裁一事为例。巨额股份选择权问题引起人们普遍的关注，而爱德华兹对此事的参与尤为引人注目。在他为挽救公司而策划的交易活动中，这些股份选择权理所应当属于他。虽说这一让步对后来英国轮胎橡胶公司接管邓洛普公司的行动有没有真正的影响还说不定，但它已证明这是公共关系方面的一个灾难。它无疑反映出迈克尔·爱德华兹想要致富的愿望，但这也没有什么奇怪的。其他的主管都因为拯救困境中的集团得到报偿，从而变成了百万富翁。约翰·贝特就是一个例子。他在复兴伍尔沃思的过程中，至少捞到 300 万英镑的好处。

有一件事爱德华兹受到了外界有限的好评，这就是在 1984 年末到 1985 年初他负责邓普洛公司的几个星期内，他对公司的士气起了令人难以置信的影响。在参观邓洛普下属工厂的时候，爱德华兹将他的魔法施展得淋漓尽致。当他从身陷困境的橡胶集团驻伦敦的办公总部走出来开始他的第一次旅程时，他选择了考文垂工厂。我们不得不承认，由于他在英国雷兰德汽车公司所做的长期努力奋斗，他在这个地方名声叫得很响。即使是这样，迎接他的仪式也太非同一般了。在围绕工厂的行进中，他象是个皇室人员或电影明星那样受到大家的热烈欢迎。工人们对他有能力挽救公司和保住他们的饭碗充满了信心。

爱德华兹也的确对得起他在人们心目中的英雄形象。他非常有意识地培养这一观念：要扮演好总裁这一作为领导的角色。其实，早在英国雷兰德汽车公司时，他已尽力尝试过了。在英国再也找不出一个象他那样勇敢无畏地置身于第一线的产业家了。

考文垂之行，主要目的是为了亮亮相，而在集团内部已出现了意义深远的变化。爱德华兹出任邓洛普公司总裁后的第一个行动就是使公司的 200 名高级管理人员接受一项令人震惊的重新评定，目的是测验他们对工作的适应性，每个人都经过了一番心理测试。

“我们都到查令横街接受一整天的智商测试。”参加测试的一个经理回忆道：“真是太有意识了，当然许多人觉得这是相当吓人的。事实上，迈克尔爵士根据测试结果作出的反应就是调动人员。被调动人员中大部分是从前被提升到他们不能胜任的职位上来的。他总是强调测试只是他评定中的一部分。他的确力图想发现人们究竟有多少奋发向上的力量。”

对爱德华兹来说，这不是头一次以这种方法来测试他的新管理班子。他在卡里尔通用公司就这样做过。当时，他一离开英国雷兰德汽车公司就担任了卡里尔通用公司的主席。他说，在那里这些测试被认为是理所当然的。他补充说，“美国的各公司一直在使用这些测试。”就仿佛这是天经地义的事。

英国工业界存在很多严重的问题，其中之一就是过多地用人不当，爱德华兹对此深信不疑。他说过，经理们更应关心的是如何保住脸面，而不是必

须做些什么。他们过分沉湎于舆论的反响，自然而然地就接受了折衷的办法。作为领导，他个人的成功是他有善于列举他人出色表现的能力，这很让人吃惊，因为他吹嘘的那些人以前总是不断做错事。这是他在就职于邓洛普公司那个短暂时期里所干的工作，也是他在英国雷兰德汽车公司努力奋斗的标志。但是说起这些才能还要追溯到他以前在克劳莱德集团的生涯。

爱德华兹在克劳莱德那些年的作为已经被他近期的业绩遮住了。但是，那些年却为他后来的这番壮举奠定了基础。使人惊奇的是他——成年时期的大部分时间都在为克劳莱德工作。1951年，被英国电池厂招收了，在英国接受了两年的训练。当时他才20岁，刚从南非一所大学毕业，是个初露头角的企业家。他和克劳莱德的一个精明强悍的人物——查理库克一起工作。此人在对待工作的态度上和他完全一致。

爱德华兹在克劳莱德的头15年里，大部分时间都在非洲工作。开始时在罗德西亚建立起小规模的经营，然后渐渐把销售范围横跨大陆扩展开来。那时的非洲与现在的非洲有天壤之别，要求独立、要求摒弃英国势力的斗争日益高涨，但是可供发挥个人创造力的范围还是很大的。

1966年爱德华兹来到英国定居时，担任了克劳莱德最小的子公司奥克兰电池厂的商业部主任。他当时35岁，对于在一个主要以赚钱为目的公司里担任高级工作的人来说，他并不特别年轻。但是不到一年，他就成了总经理，从那个时候起，奥克兰就时来运转了。就是在这里，爱德华兹第一次显示出他的天赋，赢得了有能力的经理们对他的忠诚。正是通过这些人，他才得以这么快就成绩斐然了。所有成功的高级管理者都具有那么一种显而易见的超人的智慧，归根结底，是具有放权给别人的胆量，这种方法又被其下属依次效仿。对生产率施加的一点点影响，其结果就可能非同凡响。

在奥克兰，爱德华兹从集团外招收了几个年轻的管理人员，组成一支忠于职守，团结而又年轻的队伍。这支队伍经营这个公司时具有商业学校性质的紧张度，正如1975年《当代管理》杂志描述的那样“如同忙着某个持久的管理游戏一般。”

爱德华兹裁掉了260个劳力，重新设计和包装了产品，在世界上开始追求新的销售方式。两年之内，奥克兰电池生意兴隆。39岁的爱德华兹被请进了克劳莱德的总董事会。

18个月之后，他被派去负责克劳莱德集团中最让人头痛的蓄电池公司，该公司为集团里生产铅酸电池，大部分产品卖给了汽车工业，并且雇佣着克劳莱德全部劳动力的四分之一。由于陷入了财政困境中，蓄电池公司无力投资，导致它的一个主要工厂关闭，造成惨重的损失。

爱德华兹解决了蓄电池公司的难题，他将公司一分为二，其中一个公司供应汽车工业电池，另一个集中供应其他市场的电池。他还为克劳莱德指出向欧洲发展的新方向：从法国和比利时买进批发商，在德国开展一项“草根”交易活动，同强有力的“瓦特”电池公司正面交锋，展开竞争。

到那时为止，他已成为全集团的总裁，这距离他被授权负责蓄电池公司的时间刚过一年半。这次任命是他杰出才能的一个反映。虽说他实际上早已掌握了全集团的四分之一人员，而且从理论上说，克劳莱德的40个主管人员资格都很老，但只有他脱颖而出。他成功地解决了传到他手里的难题，因而他的晋升是不可避免的。使爱德华兹区别于他人的标志是他有促使事情发生变化的能力。尤其突出的是，他能准确无误地确立目标，然后击中它。

他一手选拔的奥克兰管理队伍，协助他驾驶克劳莱德这两“车”驶向一个又一个销售和赢利目标。这些人跟随着恩主走向集团中更高的层次，就好像传教士们步入尚未皈依的部落。有些人也不断地从外面加入到他的队伍中去。

爱德华兹时刻准备着在必要之时购进人才。在他接管克劳莱德控制权的四年中，100多名经理中，每三个就有一个是从外面招募进来的，这对一个成熟而又稳定的集团来说是一个极其剧烈的调整。在分门别类时他也毫不留情，他强调说：“英国工业界中的恶习之一就是大量的知识分子呈直线型工作。”他不允许这种现象继续下去。

爱德华兹很有远见，他预见到1973年的石油危机对克劳莱德是一个大好时机。这次危机使柴油和汽油的成本成倍地增加，改变了替代能源的命运。瞬息之间，以电池为动力，并且有竞争力的交通工具的生产前景似乎变得现实可信了。它激励着克劳莱德扩展到了美国，接管了美国第七大电池制造公司——费罗里达州坦帕的考耐斯克公司。

爱德华兹还在克劳莱德开展了一场细致的研究工作，寻找研制出高效率的电池的方法，以致直到今天还在试验这种耐用性。在过去的十年中，克劳莱德公司一直在努力改进一种硫磺钠电池，极大地提高了这种电池的容量。爱德华兹本人从来没有对这种产品失去信心，但他也承认，曾经有好几次险些要放弃这项研究发展方案。

如果真的放弃了，他也不会抱怨的。他说：“勇气对于领导来说是至关重要的。但勇敢和纯粹的热血冲动是有区别的。我认为无视事实而坚持某些东西不放，是不明智的作法。”但是纵观他在对克劳莱德承担责任的整个过程中，他作为一个非主管人员，同时还兼有其它的工作，却一直时硫磺钠电池的研制工作坚定不移。今天，这项研究工作已经富有诱惑力地处在令人兴奋的成功的边缘，预计能研制出一种高效能电池，其能效相当于普通铅酸电池的五倍，这对城市交通工具也将是一次革命。

爱德华兹属于那样一种人，在他们内心深处坚信任何值得人们做的事都不是轻而易举的。在他的头脑中还有一丝浪漫色彩，很可能每个称职的高级管理者都具有这种浪漫色彩。经过最后分析：这种色彩就是坚信在工业界奋斗必定会有一番作为。

当迈克尔·爱德华兹同意转入英国雷兰德汽车公司去解除其困境时，克劳莱德的流动资金已经增长了五倍，利润增长了七倍，达到2600万英镑。具有讽刺意味的是，就在总裁要前去解决英国最糟糕的劳资关系的几个月之前，这个集团近乎完美的劳资关系记录被一次长达九星期的罢工给毁了。从表面上看，这次罢工是由于爱德华兹试图正式签订一项生产率协定而引起的；直到那时为止还基本上没有这样一个明文规定。管理部门认为使工人们感到可怕的正是能保证克劳莱德成功的东西，也就是该集团向国际上扩展其业务活动。英国工人一向怀疑向海外投资就象楔子一样，或者用来减少他们的工资，或者整个毁了他们的工作。这些担忧也并不是毫无根据的。

爱德华兹不是一个法定劳资关系的支持者。“劳资关系法案究竟是怎么回事？”在通过该法案前有人这样问他。他一针见血地回答说，“就我们所知道的，它应当被放到一个安全的地方锁起来，然后被人遗忘。”尽管他还补充说，一旦发现自己和这项法案发生冲突，他并不愿意与它有任何分歧。他在处理同雇员的关系时有自己的办法，他称之为“参与”。只要消息是可

以透露的，他就信守尽可能多地通知雇员的办法，目的是使他们都参加进来。他说“参与并不是管理风格，而是一种生活方式。”

他发现英国雷兰德汽车公司的车间工会代表们全都反对他自己。究其原因，他上述的信条就是造成这种对立的原因之一。他越来越怀疑这些人不怀好意地到处行动，别有用心地使工人们在实际存在的事物视而不见，并且这些人在背地里蓄意破坏交流渠道，从而更加剧了工人们同管理部门之间的对抗。他举过一个例子作为证据。对于他开除德里克·‘红罗布’·罗宾逊——奥斯汀·罗佛的车间工会代表一事，英国雷兰德汽车公司董事会和联合工会双方各不相让，僵持不下。

只是由于我们中的一些人绕过这些斗牛士的脑袋瓜转向了雇员们，我们才开始发现他们和管理人员一样对周围的环境大为恼火。这是实际情况，但如果在1977年，没有人会相信它。如果正当英国汽车工业工人发生大规模罢工的时候，我却说其实罢工的这些人从心底里是想工作的，别人一定会认为我是个疯子。可事实上，确是如此。当强有力的管理方式刚一在这里实行，马上就有很大的反响。这种反响最终在德雷克·罗宾逊一事中显示了出来。人们一定不会忘记，那天在奥斯汀·罗佛的盛大集会上，有14000人参加，但其中只有400人投了德雷克的票。

可是，迈克尔·爱德华兹第一个承认仅有强有力的管理方法还不够，还必须有一个领头人。

似乎有一种特殊的化学，要给它命名可不是一件容易的事，而且也不易效法炮制，但它却赋予某些人以领导公司的才能。是什么赋予约翰·哈维——琼斯以能力使那个昏昏欲睡的卜内门化学工业有限公司一跃而起？是什么赋予约翰·伊根以能力接管过那个当我们刚把他请来时还是一团糟的公司，他来之之后，马上找到了症结所在，迅速地把它清理了出来。

我可以清楚地告诉你们答案是什么，这同管理才能没有一点关系，同理论水平也毫不相干，它只和直接领导有关系。

领导者能看出毛病在哪里，因为他从人们那儿已听到了毛病出在哪里。他用和人们交谈听取意见的方式，发现是什么地方出了差错。一个好的领导者实际上听取了大量的建议，政治家应该把这点记下来。

他们到底有什么相同之处呢？他们都不是心胸狭窄之辈，这一点十分重要。他们都很精明，都可以看到其他人对他可能有帮助这一点。换句话说，他们都是队友。其中有些人性格外向，有些人则不是，但不管怎么说，在看问题上，他们都具有一种穿透力，象魔力一样。他们知道如何激励人们去发现问题。所有这些都是同内在直觉有联系的，他们有一种特殊的动力，那就是想从混乱之中理出头绪的愿望。或者如果有某件事情过分顺利平静，他们则希望在秩序中制造混乱从而带来变化。

他们在内心深处有这种动力，并且人们也跟着他们干，因为他们赢得了人们的信任。他们设法使别人相信：他们知道自己在做些什么。一旦人们开始跟随他们而上，产生的力量则是巨大的，好领导是有人自愿跟随的，而不是那种硬要领导别人的人。是人们创造领袖，而不是领袖创造自己。人们看得出来他有天职在身，也相信他能达到目的。

任凭什么也不能使我们相信这种才能能够在商业学校中培养出来，或利用其他外界手段灌输给一个人。他绝对是天生的。当然，一个人获得的经验、它所面临的问题的实质以及复杂程度能够使他或者变成一个越来越有

魄力的领导者，或者正相反。这都要看情况而论。

爱德华兹说，从某种程度上讲，当一个新领导开始接管公司的权力时，如果他原先就是公司的一员，那么事情反而变得难办起来。“要带来变化是相当困难的，因为人们已经认为你理所应当还是向原来那样做。如果你是从外面进来的，你就有更多地力量创造变化，因为你是一个不为人知的因素，人们对待你会更认真些。如果你以前一直与他们朝夕相处，他们就不会十分看重你。另一方面，如果你是从外面来的，你对这份生意就没有太深的了解。”

爱德华兹说，一个领导者要做的第一件事，就是为他的管理人员定下比以前高得多的标准。

“这是领导者的一个标志：他为同事们设下栅栏让他们去跳，而他们并不知道这些障碍是可以拆除的。在一个大公司里，有足够的可以胜任工作的人，足够的管理人才，足够的通晓法律和财政方面问题的专家。那么这位最高领导必须是一个多面手，而且必须去统率他人。”

爱德华兹觉得英国的管理家出了英国都表现得很出色，可是在国内他们都觉得工作很难干。

“许多一流的德国人，美国人，还有其他国籍的人——我能想起那些人，他们在汽车工业干过后又走了，他们也不过就是把问题的数量减少了一些而已。不论什么时候，如果你们听到我在指责英国的管理部门，实际上我并不是说英国的管理者一点都不好，而是这样：在这个国家里，证明他们不适合完成某项任务。我们所有人在英国都遇到过在这种场合下无法解决的问题。”

他的上述观点是十分简明的：领导者施行自己的一套方法时，要象有一支双筒猎枪那样，一支筒有阻气门，另一支没有。一支筒用来对付短时间内出现的紧急情况，正如我在英国雷兰德汽车公司所做的那样。在那些情况下，当你要对付一些仓促发生但却关键的问题时，你就要在燃烧器上使一点策略。你第二个枪筒就负责策略方面。

当然，用相同的方法类推，这两根枪筒必须指向同一个方向。如果你负责的战略枪筒偏离了方向，就很可能射中你不想射的人，这会使你追悔莫及。

我们相信重要的常识比才智具有多得多的价值。我能想到其它国家的人们，尤其是美国人，他们也许并不是特别聪明，但作为管理人员，他们确实具有极高的效率，原因是他们有很多动力和大量的常识。而且十分重要的是，他们搜罗了一批具有高知识水平的职工在起关键作用，使这些人跟着自己转，并为他们解决难题。

这些人并不是好好先生。蚌中有了砂石才能形成珍珠，这些向高级管理者汇报的人必须是自己人，还要有可信性和威信。否则，一个大公司还是不能有效地工作。

在英国雷兰德汽车公司，爱德华兹的形象很高大，但他并不相信一个领导在公众中的形象会有许多人想象的那么至关重要。他说，在一个管理得当、井井有条的公司里，可见性并不总是必要的。他欣赏这样的人：他们以一种平静稳妥的方式主持董事会工作，即使同僚们心悦诚服，又不需要天天见报。对一个成功的公司来说，常在公众场合露面的领导人并不是不可缺少的人物。但他发现在英国雷兰德汽车公司的情况下，很高的可见性是十分必要的。

为处理那些正在出现的公共问题，我们不应该让政客们把董事会看得过于严重，除非我们有很高的可见性。毫无疑问，我在那儿呆的五年时间里，很大部分是用来将政客们从董事会的背后清除出去。我们没有办法雇佣一些

斗士守在车间里，而不把他们同目前的方案统一起来。我们的情况是经常在早上七点钟上班时有人迟到。宣传媒介抓住了这些人。1978—1979年的英国雷兰德汽车公司所处的情况根本不是人们所希望的那样象正常的生意机构似地运转。回想起当时所处的环境，简直令人难以相信。

他发现，当他已没有必要再扮演他的角色的时候，要想走出这一角色实际上已是不大可能的了。“真的，经过五年，我已经得出这个结论了：唯一能改变我在雷兰德汽车公司的工作风格的办法，就是让我离开这里，因为宣传工具在很大程度上紧跟我的行踪，我几乎没有办法摆脱这一切。我觉得我就象萨丽大妈一样，只要站在那里，就永远是人家的靶子。”

爱德华兹本人已开始泄气了。就象大多数他这类人一样，他几乎不知疲倦。他的身体棒极了，他还是一个劲头十足的橡皮球运动员，绕着球场跑起来，其速度之快，是其他五十岁开外的老人所望尘莫及的。而且，无论在哪个行业工作，从来都不吝惜时间。然而，也许是雷兰德汽车公司对它的救星恩将仇报，他的婚姻结果以离异而告终，这是我们的企业领导人中唯一的实例。他的婚姻之所以破裂，不完全是因为他把全部身心都投入到拯救汽车集团的工作中去了，但是毋庸置疑，这是一个起作用的因素。他的私人生活也给公众留下不可磨灭的印象。

爱德华兹很可能总是力图加深他在人们心目中的形象，原因之一是因为他比一般人要矮，另外也有必要时刻抓住人们的全部注意力。在英国雷兰德汽车公司，他成了一个举止不凡的演员，效率闸门的掌握者；在公司这个舞台上，他又是一个有意识的操纵者。每逢参加记者招待会，他记住总是最后一个进去，这样每束目光都集中到他身上。并且，当登台的时刻临近，他就迫使自己进入角色，成了领导者。

他也很有可能感觉到了，自从在雷兰德汽车公司任职后，虽然不能说他完全有始无终，但总是有一种虎头蛇尾的味道。在他去为卡里尔通用公司的困境解围之前，他几乎从没离开过这家汽车公司。紧接着，他又被调到邓洛普去救急。这两次调动都是为了营救不景气的生意，后者的情况比前者更为紧迫。爱德华兹还没来得及在其中任何一项工作上证明他的拯救方式是行之有效的，别人就把权力从他手中拿走了。尤其是在邓洛普，他的企业生存计划博得了每个有关人员的赞叹，但却遭到了另一个人的公开剽窃，这个人从他手中夺走了集团的大权，他就是英国轮胎和橡胶公司的欧文·葛林先生。

今天，车胎已充足了气，迈克尔·爱德华兹又一次担负了克劳莱德集团公司的主要工作。当他在雷兰德汽车公司历险的时候，还仍同集团保持联系。1983年，他返回董事会当上了非执行主席。由于他不在，致使克劳莱德公司的财运一落千丈。1978年，也就是爱德华兹离开的第二年，公司的利润涨到了3600万英镑，但马上就跌下去了。而且从此一蹶不振。虽然爱德华兹的评论家们说他播的种子，却由公司收获了，但要找到确凿的证据证明克劳莱德集团公司以前所取得的成就主要归功于爱德华兹也真不是件容易的事。

真实的情况是，即使爱德华兹留在公司里，他也会发现很难保持住公司戏剧性的增长形势。第二次石油价格危机，英镑居高不下，失去控制的通货膨胀以及高利息率，这些都影响到了英国每一家公司。另一方面，无疑他会以不同的方法经营克劳莱德公司。1985年12月上旬，他以非执行主席身份宣布：由于看到克劳莱德仍然存在的问题，因而他当时的总裁一职的接班人放弃了这个工作。特别在美国，爱德华兹扩展的生意几乎被拍卖一空，具有

讽刺意味的是：这些拍卖物都卖给了邓洛普。寻找一个新的总裁的活动开始了，但就在此时，爱德华兹担任了集团管理部门的总裁，换句话说，他又把管理大权抓在自己手里了。

这种结局也许是不可避免的。迈克尔爵士先就不是为了闲坐在桌旁无所事事的。要等到发现某个有能力接管公司的人，恐怕还得过一段时间。同时，我们又得到一个机会来看看这些英国工业界内经久不衰的明星是如何将他的公司领出荒原的。

## 实业界枭雄——约翰·利奥波德·伊根

美洲虎汽车公司总裁兼总经理

出生：1930年11月7日

婚姻：已婚，有两女

学历：曾就读于考文垂巴贝累克学校获伦敦帝国大学石油工程理学士、  
伦敦商学院商业学理科硕士学位

企业生涯：

1961—1962年巴林石油公司

1962—1966年谢尔国际公司

1968—1971年通用汽车公司

1971—1976年英国利兰汽车公司

1976—1980年梅西—佛格森公司

1980—美洲虎汽车公司

兼任外国及殖民投资信托公司非常任董事

在当今英国所有的总经理中，约翰·伊根称得上是资本主义英雄中最杰出的典型。他在美洲虎汽车公司所获得的成就，是现代工业社会所能创造的典范，也是亚瑟王及其骑士梦寐以求的幻想。

伊根看上去好象经历了一场中世纪骑士般的磨难。他生就一付粗鲁而朴实的面孔，能言善辩，在一次橄榄球赛中受过伤的鼻子布满了皱纹，灰白发紧贴在大脑壳上。每日早餐前的跑步锻炼使他的身体显得很健壮。也许他会成为一位有教养的男爵，但是对于那些面对国外竞争的挑战正竭力稳定令人忧虑的经济状况的老板们来说，亚瑟王的骑士不过是早期的榜样。

约翰·伊根在美洲虎汽车公司所取得的成就，很大程度上取决于公司的财力。美洲虎汽车公司与英国石油公司、帝国化学工业公司、格兰德集团公司等大公司相比，不过是一个小公司。这个公司产品单一，雇员只有1.1万人，每年汽车销售量仅仅有4万辆左右，价值不到10亿英镑。但它却是捍卫英国在世界上享有一定地位的一面旗帜，就其质量和设备而言，它是英国有能力与德国、日本、美国所生产的最好汽车进行较量的突出范例。对美洲虎汽车公司的称赞，就象对所有杰出的成就所称赞的那样，有些言过其实，但这也表明了伊根的成功。有意制造“美洲虎”的传奇消息是伊根战略中的一部分。有关美洲虎汽车霸主地位的神话，就象梅林的魔力一般得到广泛的传播，结果同样取得了神奇的效果。

只需参观一下美洲虎汽车的展室，就能理解“美洲虎”如何以自身形象激发了人们的购买欲望。“美洲虎”的顾客们想以拥有它来展示他们自己的财富、权力和风度。伊根小心谨慎地迎合了这一需求。美洲虎汽车用天然皮革装饰，胡桃木做壁板，用手工雕刻。除此之外，还有附属品：太阳镜、钥匙圈、驾驶服、背心、提箱、野餐袋、表、领带、皮带、珠宝、钱包……也许钱应免费送给购买美洲虎汽车的顾客。因此，你只需坐进美洲虎汽车，虚荣心就足以得到满足。

伊根还让“美洲虎”参加车赛。他雇佣了超级赛手汤姆·沃金肖，对默西迪丝、波尔舍、拜尔等主要竞争对手发起进攻，以争得名声。这当然不是按常规方式进行比赛，而是采用复杂的道路赛，如勒芒24小时汽车赛。

伊根说，“美洲虎”虽然称不上是世界上最好的车，但离他理想中的目

标已不远了。他希望“美洲虎”能够轻松地由伦敦开到摩纳哥，飞驰穿过法国的公路，进入普罗旺斯，最后开到巴黎圣卡罗饭店，以司机潇洒地将钥匙抛给守门人而告结束。

自从1980年5月，伊根应迈克尔·爱德华兹之邀接任总经理一职后，他离他的目标已非常接近了，而他在“美洲虎”上的成就使他更光彩夺目。也许“邀请”一词掺有水分，实际上爱德华兹是死乞白赖地请求伊根。两年前，爱德华兹就请伊根加入英国利兰汽车公司，但伊根认为爱德华兹所提出的拯救英国利兰汽车公司的宏伟计划不切实际。他曾作为首脑在尤尼帕特工作过，他实际上还是尤尼帕特这家生产零部件的分公司的创始人。但他对整个公司的前景大失所望。

1976年我被招进英国海外利兰汽车公司。实际上，我是受雇于约翰·巴伯。当我还在伦敦商学院的时候，就听到过许多关于他的传闻，当时我总的感觉是他在英国利兰汽车公司干得相当不错。

1966年至1968年，伊根在伦敦商学院学习，“那是一段奇妙的经历，因为它是伦敦第一所授硕士学位的商学院，整个部门还没进行调整，非常令人振奋。在那儿有一些奇才：吉姆·鲍尔负责理科硕士课程，特里·伯恩斯从事研究工作，在教学第一线上聚集了许多聪明绝顶的人物。”

伊根当时26岁，但这没能妨碍他参与批评当时还处在形成中的课程的活动。伊根参加了学生和教职员联合会，评定课程设置的效用。他们的意见总能得到商学院迅速的反馈。

我体会到：诸如记帐、市场调查、生产管理当我与专家就某一项条文进行交涉时，我就感到他们并非胜我一筹。我认为美洲虎汽车公司私有化，并且朝着以前从未涉足的领域进军，具有非常重大的意义。我过去常对同事们说，只要我们熟悉，事情就会变得简单了。我常把这叫作拄着拐杖摸索。我记得人们很惊恐我们的会计制度不符合股票交易的样式报告，但我们还是很顺利地挺过来了。伊根是辞去了谢尔公司石油工程师职务后来到商学院的。

我想我的第一次工作是很幸运的。在考文垂的巴贝累克学校读书时我是一个出色的学生，但我从未担任过班长或板球队长。我个性极强，在大学里也是如此。我从未想过我会管理社团一类的组织。我之所以成为一名石油工程师，是因为我一个在帝国大学的朋友说那里橄榄球活动搞得很好，而我正喜欢这个。

伊根扁平的鼻子是他运动生涯的纪念。因为上面说到的那个朋友告诉他皇家地质学院是帝国大学最有趣的地方，因此他就选择了石油工程专业。伊根是饮酒友爱伙计俱乐部的成员，这个俱乐部要求其成员每星期五都要戴上极为普通的棕蓝色领带，如果谁没戴，他就要请所有抓住他的伙计们喝酒。

“到现在，我还总是碰见有些伙计们戴着这种倒霉的领带找我讨酒喝。”

第一次在巴林石油公司工作时，他那从未施展过的领导才能得到了发挥。在巴林的日子里，伊根发现他实际上负责三个由阿拉伯人组成的队伍：一共五十人，三个工长，其中只有两个能说点英语。他如果没有在场的话，所有的人都不会干活。“我记得我有一次因头天晚上熬夜睡过了头。我们本应早晨5：30出发，但当我赶到总部时，人们都走了，只剩下那三个工长，他们在经理办公室窗前沏上了茶，经理大怒，朝我吼道：

‘竟敢在我的办公室前喝茶！’”

伊根在谢尔公司工作了近五年。从沙漠到钻井平台，他干过各种各样的

工作。随着经验的日益丰富，他越来越注意为自己的前程作打算了。他意识到，如果想成为他应当成为的经理或者工程师的话，还需要掌握其它方面的技能。

我记得为进行一次小小的探测冒险项目，我们不得不计算能获得多少纯利润。我还发现我为之工作的一些工程师都是些愚蠢的经理。其中一个非常有才华，但他只是靠公文来指挥工作。如果你写了一个报告，这个报告也许会永远压在下面，他根本看不到。我常常贿赂他的一个叫作贝希尔的职员，让他把我的报告放在最上面。实际上，这个年轻的印度人是负责所有协调工作的。

我认识到，除非我从中吸取点什么教训，否则也很有可能成为一名不称职的经理。

伊根不在乎他的工作薪金，再有他的妻子有工作，所以做出回学校的决定并不难。那是在繁荣的 60 年代中期，失业对任何人来说都是遥远的事，更不用说一名合格的工程师了。然而，伊根这一决定使他成为商业教育的先驱。

伊根从伦敦商学院毕业后，谢尔公司想雇佣他，但他却选择了通用汽车公司。

当时我得到一个直接为大不列颠通用汽车公司的财务主管工作的机会。这个部门在当时意味着沃克斯霍尔汽车公司以外的全部利润。它包括四个部分：进口欧佩汽车、生产和销售电冰箱产品、制造德尔科自动控制零件和生产底特律柴油机。

财务主管叫比尔·德·朗。我想他现在是沃克斯霍尔汽车公司的财务主任。我是在游说公司雇佣商学院毕业生时碰到他的。有一次，我去公司，他正好在。这个工作本身就深深地吸引了我，它既包括制定价格、估计成本，又能运用我在工程技术方面的技能。还能使我考虑盈利计划。我的确觉得数字非常简单，比如：我总是能记住赢亏报表上的主要数据。从商学院毕业后，我想到金融部门工作，因为金钱是最重要的。如果你不能从钱的角度谈论商业，那你就是在浪费时间。

他觉得通用汽车公司是他的希望所在。那里一目了然的财务制度、五年现金可查制度、一年预算制度始终给他留下了深刻的印象。他想，通用公司正是他所期待的那种值得仿效的采取良好工作方式的公司。

我也同意通用公司财务人员互换制度以及宏观管理制度，我得出了这样一个看法：我应该涉猎各方面的经验，尽快掌握宏观管理的技能。

作为德尔科配件生产部的自动控制生产主任，他有效地建立了一个独立的组织，从而实现了他的上述抱负。伊根决心竭尽全力地使它成为高利润的部门。他认为这个部门还应为需要德尔科自动控制产品的社会进行生产，并通过销售系统来实现。要成为总经理的人总是直言不讳，伊根也许更加无所顾忌，令他惊奇的是，通用汽车公司同意了他的看法，并授权他实现其设想。

“这是一个只有二、三百人的小公司，但这却是一段难得的经历。对我来说，这主要是一次市场学的学习。”他没意识到他过早成熟了。“我从没想到我年轻，当我负责管理备用零件的生产时，它还不是一个独立的企业。我记得我的老板说：‘约翰，你年轻过吗？’我认为这是对我的极大污辱。我的确认为我很大，我想那时我是 39 岁。”

他讲起这段回忆时哈哈大笑起来。他笑得自然，笑得坦诚，“我从未把自己弄得严肃可怕，我对工作总是有浓厚的兴趣。但另一方面，我的确愿意

结束这件工作。我做事总喜欢浅显易懂，这也许有点过时了，但总的来说，我不会被一些深奥的思想所左右，我总能为我的付出得到很高的报酬，因而我从不奢望发财。我觉得我对供职的公司所怀有的抱负要比我对本身想获利的愿望大得多，其结果或许都一样。”

伊根在德尔科自动控制产品的成功吸引了约翰·巴伯，他向伊根发出了邀请。巴伯是洛德·斯托克的左膀右臂，他在当时叫英国利兰汽车公司的一个分部任财务计划主任。伊根接受了邀请，这是因为他想为英国公司工作。他想起在通用汽车公司和美国人坐在一起谈论其英国同事时，他总觉得这些美国人不在乎是训练有素的猿人而已。

他简直不能相信英国利兰汽车公司与通用汽车公司完全不同。通用汽车公司以不懈的努力执行着一套相当明智的战略措施。英国利兰汽车公司也有同样的精神，但执行的却是一套糟糕的战略。从一开始，他就觉得他能够获得成功。“如果公司还能够分成几个部门，各个部门有其专业化生产，每个部门立足于自己，并且通过关闭生产效率低的工厂或公司为手段来加强工人的纪律性，这也许能行得通。但当他们开始把基本的汽车制造机能集中起来并创建特别组织结构时，我就感到失败在等待着我们。”

不久，伊根便开始负责美洲虎—罗费—胜利配件生产，然后又任整个配件部门销售主任。这时，他利用一切机会把他在德尔科自动配件部门中学到的知识应用于实际，结果他给尤尼帕特赋予了生机，并使之成为富有利润的部门，成为整个公司的一张王牌。很快，他便升任为英国利兰汽车公司全部配件服务部主任。这个部门还包括一些生产部门，人数大约有1万人。

尤尼帕特成为管理良好、利润极高的部门，我当然乐于管理它。但话又说回来，当我于1976年离开那儿时，我已做了力所能及的事。当时，政府的“援救”开始了，并且实施起“赖德计划”。这个计划简直导致了一场灾难。

我当时是英国利兰汽车公司的服务部主任，看得出产品所发生的巨大变化。产品质量的确下降了，一些非常好的车被劣等车所取代。我觉得尤尼帕特赚的钱已被这个公司的其他部门耗费掉。世界上无论哪家汽车公司，如果能拥有尤尼帕特这样的企业，他们都会感到无比自豪，而在这儿它却被日益毁坏了。

不得不承认这是管理上的失败。工人们有能力提高劳动生产率，例如布特克联合公司，尤尼帕特的一个分部，由许多生产零部件的小工厂组成，这里的劳资关系就处理得很融洽。

令人气恼的是，人们认为英国利兰汽车公司是英国公司中的一个坏典型。实际上它是典型的英国公司。看看我们的供应商就可以发现他们比我们更糟。1976年我就得出这样的印象，在大不列颠联合王国，采用大规模的劳动密集型方式进行生产不可能有高质量，我认为那完全是招败棋，这个国家的工业已濒临危险的边缘。

伊根怀着这种沮丧的心情离开了英国利兰汽车公司，到了一家美国公司工作。这个公司是梅西—费洛森公司。这样做一方面是为了钱，因为在这儿工作他的收入大大超过以前；另一方面是为工作，他在这个公司任国际工程机械销售部的主任兼欧洲业务协调人。起初，他呆在罗马。

我没有公休日，吃些意大利面条，喝点酒，四处跑跑看看令人惬意。我们的两个孩子，一个8岁，一个4岁，他俩都喜欢这样的生活。我的妻子学过意大利语，目前她在沃里克大学攻读英语和意大利文学学位，这也许有点

晚了，若要我这样可不行。我是航班的长期定户。梅西—费洛森工程机械经营不景气，因此我多次建议卖掉它，最后他们采纳了我的建议。

按理说伊根还在加拿大居住过一段时间，但作为公司配件部主任，他的大部分时间还是在欧洲度过的。“我清楚世界要比家园大，在意大利、德国、法国和大不列颠搞同一个业务非常有意思。更奇怪的是，到我离开这个公司时，我惊异地发现，大不列颠在这些国家中成本最低，效率最高。”

1980年上半年，迈克尔·爱德华兹又问伊根是否愿意担任美洲虎汽车公司的经理，虽然他对爱德华兹评价很高，但他还是考虑了几个月之后才决定接受。“迈克尔总是能深深地打动我，他是一个改革家，是他第一次表明企业经营就在于管理，如果管理不能实施，企业必然倒闭。”但伊根对爱德华兹能否有能力扭转英国利兰汽车公司的命运信心不足。他清楚他是美洲虎汽车公司的第7位经理，他所接受的是一个濒临倒闭的公司。

“4个月后，我才下了决心。”1980年5月宣布他的任命时，他对《考文垂晚报》记者说，“真正使我下决心接受这一任命的是一群孩子，我看到他们在考文垂旗帜小路上玩耍。我想，如果没人对汽车工业做点什么事，这些孩子将来会怎样呢？他们总不能靠救济生活吧？”

美洲虎汽车公司起源于斯沃洛边汽车公司，它是威廉姆·莱昂斯于1922年创立的，当时主要生产摩托车的边车，车身的生产是在五年后开始的。1935年，这个公司开始发行股票，也就是这一年采用了“美洲虎”这个牌子。1945年公司的名字改为美洲虎汽车公司。在这之后的20年里，美洲虎车作为性能优良的轿车和赛车，在世界上赢得了广泛声誉。在50年代，“美洲虎”曾五次取得勒芒24小时车赛的胜利。

为了创建一个在世界上具有竞争性的大型统一汽车生产集团，美洲虎汽车公司首先于1966年和英国汽车公司合并。多年来，“美洲虎”一直有威廉这把保护伞，但自1972年他退休以后，“美洲虎”的独立性日渐衰弱，再后来这个公司就名存实亡了。美洲虎汽车成为英国利兰汽车公司的第二汽车装配厂，英国利兰汽车公司在其它地方所生产的零部件在这里装配。虽然主要部件还是威廉爵士所设计和开发的，但是对“美洲虎”来说，占有相当重要地位的质量保证问题和精益求精的工作作风却被完全忽视了。

美洲虎汽车信誉因此一落千丈。在美国这个仅次于英国的最大市场，情况尤其严重，其总销售量从70年代初期3万辆下降到1979年的不到1.5万辆，其中美国市场的销售量从6,000辆下降到2,500辆。美洲虎汽车的信誉不可靠是最大的问题，当时普遍流传着这样一个笑话，要想有一辆美洲虎汽车在路上跑，那你就要有两辆车，这样才能凑够零件使其中一辆跑起来。据说美国商人总是拖到周五才交货，这样他就能在周末，赶在怒气冲冲的卖主转回索要旧车之前，把那些他们收下的折价旧车卖出去。美洲虎汽车锈迹斑斑，嘎吱作响，零件损伤严重。这样，买进来再卖出去，价钱就很低，美洲虎的形象不时受到嘲笑。

其失败的主要原因是“赖德计划”所致。这个计划在英国利兰汽车公司就集中表现为各种型号车的质量区别仅在于牌号管理不一。同时劳资关系仍然非常紧张，尽管迈克尔·爱德华兹竭力想缩减工会的权力，生产率仍是空前的低下。

伊根以有权改变公司经营方向为条件，接受了爱德华兹的邀请。那时他没有说出美洲虎公司应独立于英国利兰汽车公司，但是他下了决心，要使美

洲虎公司恢复为一个独立经营的企业。

他带着对美洲虎汽车公司工人的同情来到该公司。这里工人的工资水平还可以，但级别混乱。他感觉到他们都处在情绪低落、意志消沉的精神状态中。他的到来就象是改革的催化剂。他立刻就着手于提高生产率，改进汽车的可靠性能的工作。

他的第一个战略很简单：检查汽车设计的效率：确保加工精细；核查美洲虎汽车公司下属生产厂家的产品是否合乎公司的要求标准。战略实施初期的结果令人不安，美洲虎至少有 150 项缺陷。当他们检查了 700 个供应厂家的产品质量后，发现有 60% 的质量和可靠性问题应由供方负责。伊根通过观察更加确信，英国利兰汽车公司只不过是典型的需要大变革的英国工业。但他还是找出了外国供应商的问题，其中包括西德和日本。

伊根成立了叫作“质量检查小组”的机构，第一类问题由经理组负责处理；第二类问题是由戴维·菲尔登领导的董事会和质量主任解决；伊根本人领导第三小组，处理主要问题并检查其它质量小组的进展情况。他通过公布公司的劣绩，唤起了公司和工业界的注意。伊根的态度是：美洲虎汽车公司并不因承认他们的汽车质量很差这一事实而失去什么。他说，只有这样，才能说服公司的每个人有必要去扭转这种局势。

他对供应商有些粗暴。如果他们达不到他所要求的标准，就撵走他们。接洽中曾出现过一些不愉快的事情，“我们的供应商和我们应该有共同的目标，生产符合设计要求的零部件，”伊登说。“如果有福同享，那么有难也要同当，如果做不到这一点，谁也别想和我们签订订货合同。如果他们卖给我们次品，那他们要负全部责任：检验费、修理费、运回费用以及在野外替补零件的费用和劳务费等。”

在多数情况下，实际并非这么糟，伊根认识到他需要供应商的友好合作。第一战役持续了一年，以主要零件退货率大大下降而告结束。

伊根还加强了规格管理，把美洲虎汽车提高到近于航空业而不是汽车业的水平。这有益于“美洲虎”的声誉回到与主要竞争对手德国相抗衡的水平。改进规格成本巨大，但伊根估测：节省修理费，增加顾客，提高经商者的热情，其结果会大大弥补这笔开支。

同时他在工厂里发动了一场类似福音派新教会改革的战役，以激发公司雇员恢复在前 10 年丢失的追求优质水平的信心。他开始就管理标准定期作简报，每季向近 200 个部门的所有雇员作一次电视讲话，一些高级经理当场回答问题。一次电视讲话中，他提出了质量圈问题，这一提议引起了雇员的兴趣，伊根为此非常高兴。两年内，美洲虎公司在其 3 个中西部工厂里就出现了 50 个质量圈。

“质量圈给人们提供了机会，对雇员产生了影响。“美洲虎公司公共关系主任戴维·布尔说，“一些意见糟透了，但却引起了很大争议，强调质量的确能使人们集中精力干好工作。”

与劳工的关系并不都是轻松愉快的。开始，伊根不得不在上任后的 18 个月内裁减 3,000 多工人。公司由于受到亏损额曾达 200 万的英国利兰汽车公司连续财政赤字和巨额亏损的冲击，不得不尽快大量减员。

同时，店员强烈反对伊根让美洲虎公司的工头们作工场报告为计划。他们认为这在挖他们为墙脚，从而分化遍布英国利兰公司的工会所掌握的权力。

1983年，伊根可以夸口说，美洲虎击退了大不列颠的梅塞维斯和德国拜耳汽车生产厂家的挑战。6月份，销售量奇迹般地回升，美国的需求量大增。也就在这时，劳资对抗达到高潮。职工的抗议采取了不同寻常的方式：工人们没有停业，而是拒绝听他们工头的10分钟报告。

这是工会领导所设置的最后一道防线，伊根拒绝做出让步。

我们从工会那儿没有得到任何好处，他们拿到报酬后还想多捞点。看到他们的生产率只及德目的1/3时，很使人伤感。但当经济面临全面崩溃时，唯有工会还认为英国是一个极其富有的国家，可以使每个人不劳而获。如果你想冲破这令人绝望、充满失败的恶性循环，管理就应当走在前面。

在过去的六年里。伊根除了没有得到工人们的谅解以外，他得到了一切。“美洲虎”惊人的恢复，帮助了伊根。美洲虎汽车公司是我们书中唯一的一个把劳动力恢复到1980年水平的公司。

“美洲虎”又雇佣了1.05万人。与历史上相比，巨大的差别是每个人一年能生产差不多4辆车，而不是六年前的1.5辆。

但从整体来看，他们并非全班人马。生产线上的平均年龄30岁出头，比原来下降了许多。这部分是由于美洲虎公司实行了挑选新雇员的策略。伊根坚信，无论是对工人还是对管理人员，教育都有很大作用。他一直在努力提高工人的技术水平，使他们能与“美洲虎”的对手展开竞争。在公司，他开办了所谓“开放学习中心”。在这里他的雇员可以利用业余时间学到各种技术和知识，如微机、焊接、外语、数学以及能达到取得学位水平的工程学，这自然激发了大家的兴趣。“总的来说，在要求美洲虎公司的雇员努力工作创造优质产品方面，我们决不妥协。同样我们也有激励措施，根据工人的工作情况我们给予适当奖励。”

他对地方学校和学院教学水平的要求很苛刻。当发现见习生所接受的是很差的教育时，他很气恼。于是组织了一次检查教学水平的活动。结束后，伊根叫来地方教育长官，告诉他们这次调查暴露了一个既可悲又令人遗憾的事实：教师不按时授课，他们放上电影后就离开教室，他们也不布置作业，对学生的学习效果不感兴趣，校长甚至不想花点时间把学院和学校整理得整洁些。“他们培养见习生的状况实在令人震惊，”他严厉地说，“我讨厌这种观点：不用把学生送对外面的大学接受教育，我们也可以竭尽全力地把他们培养成高质量的工人，”他咧嘴一笑，“我得承认，从那以后，情况有些好转。”

他坚信金钱的价值。由于美洲虎汽车公司从未从地方当局得到任何好处，在1981年它拒绝纳税。考文垂当局不得不起诉地方法院以求获得税收。对抗是伊根天生的本性，人们要么支持他要么反对他，但美洲虎公司的大部分人是支持他的。

“我总是在问：我们在多大程度上完成了这一使命，答案也许是如果我在四年前就得知今年的气候，我就会感到满足了。现在，我知道我们会干得更好。”

与处理内部的质量和管理问题相比，重建美洲虎的销售网相对来说比较容易。由于英国利兰汽车公司坚持美洲虎的销售网要负责出售全公司所有的汽车，美洲虎销售网实际上已陷入瘫痪。例如：在德国，有300家经销点负责出售英国利兰公司米尼到xJs全部型号的汽车。现在有30家专门经营美洲虎汽车，其销售量却是原来总数的两倍。许多原来经销美洲虎汽车的经营

商要么破产，要么转售默西逆丝、拜尔、波尔卡和其它对手的车。伊根挑选出经营商后，就开始向其它幸存的美洲虎经营商开发。

约翰坚持我们应当使客户满意（波尔说）。他是个推销员，他在了解顾客意图方面确实有一套。他负责公司调研项目，“通过此项目，我们可以与10%的顾客进行电话联系，我们可以准确地监测到我们的汽车运行情况以及经营方面的情况。”

约翰确信，经营商意味着一半的成功，这可以说是一场变革。英国大多数汽车制造业似乎都不愿意与其顾客保持联系，说顾客总是抱怨者。约翰正好持相反意见。他经常给经营商打电话说：“晚上你能不能尽量多找些人来，我带上我的伙计们过来给你们聊聊，帮你卖点车。”他让美洲虎公司的所有高级经理走出去，象他那样做。

这不仅对经营商而且对美洲虎公司的一些高层次的人来说都是一次强大的文化冲击。可以断定，美国经营商的反应最为迅速。伊根上任的一年里，美国销售量与本国的需要量持平，而且美国经营商夸口说，如果质量高，交货赶到下一年市场需求，他们可以卖2万辆美洲虎汽车。这不是大话，在3年里他们完成了这个数字。在美国，美洲虎唯一的问题就是要满足需要，还有一个小问题，由于美洲虎耗油量大，罚金很高。伊根耸耸肩说，买得起美洲虎的美国人付得起汽油钱的。

美洲虎公司元气恢复，不可避免地使它在股票市场上成为一个独立的公司。这对利兰公司大有益处。1984年8月前，利兰公司不仅销售了价值近3亿英镑的美洲虎汽车，而且还从其子公司丰厚的利润中提取了6千万英镑。

即使这样，美洲虎公司股票售价很低。不到两年，股票价值增长了两倍。公司大部分雇员手中握有股票。平均每年获利1,500英镑，而伊根本人达50万英镑，由于海外投资者，特别是美国人的大量需求，股票发行量超过预计的8倍。大约40%的美洲虎公司的股票由美国人持有。这个公司的股票成为华尔街评价最高的英国股票之一。

伊根处理股票价格就象处理汽车本身一样，他极为注重让大不列颠和美国分析家随时了解他们的进展。他发动了一场小规模战役；在美洲虎公司管理部门进行投资制度教育，以便使人们不再会以为“美洲虎”的未来主要取决于他了。

也许伊根不象过去那样精力充沛了，但他依然十分努力。他一般早晨8:30就到公司工作，很少在晚上6:30前离开。他周末倒是设法休息，但晚上大部分时间他都要与同事和客户共进“工作餐。”前不久，他还是抽出时间参加了高级驾驶考试，“开始的几分钟我有点紧张，但不久就安定下来了。”情况确实如此。

他面临的下一个挑战是研制生产新型号XJ40型美洲虎汽车，这是在没有威廉姆·莱昂斯作后盾的情况下公司所生产的第一辆车。威廉姆于1985年2月去世了。新车试制已投资了近2亿英镑，在技术上向前迈进了一大步，在这个世纪剩下的时间里美洲虎公司的命运要完全取决于它了。

这是宣告威廉姆·莱昂斯和他的工程师们所做出的令人难以置信的成就。我们把他们所生产的第一辆车提高到现在的水平，使其具有强大的竞争力。但是汽车工业正在飞奔向前，在质量、耐用性能、燃料节省、满足消费者各种需要方面，不时出现新的科技突破。冶炼业、道路维修等在过去几年里都有了很大的发展，甚至我们的汽车也不例外，虽然它们看上去还是老样

子。

推陈出新，使“美洲虎”朝着世界汽车第一的目标再迈进一步，这就是约翰·伊根所要奋斗的。当然，他坚信他一定会成功。

## 百万富翁——理查德·v·乔达诺

英国伯马石油公司总裁兼总经理

出生：1934年3月

婚姻：已婚 一儿二女

学历：获哈佛大学文学学士及哥伦比亚大学法学院学士学位

企业生涯：

1959—1964年谢尔曼与斯德林公司

1964—1978年空气提炼化工有限公司

1979—英国伯马石油公司董事会并在大都会公司，乔治亚太平洋公司（美国），英格兰与威尔士中央电力开发董事会任非执行董事

理查德·乔达诺作为一个英国公司中薪金最高的总裁而闻名遐迩。1985年，他的年薪已达到883,100英镑，相当于每星期17,000英镑。只此一年他就成了百万富翁。

人们发现理查德就任英国伯马石油公司总裁的第一年年薪就有271,000英镑，当然现在看来已算不了什么。此后，他的收入一直是引人注目的新闻。一家报纸在报道伯马石油公司1980年纳税前利润率由7.2千万英镑降到了6.1千万英镑时，提出他接受这么多钱是否受之有愧，最终还是做出了否定的回答。从此以后，每一年他的收入都公布于众：1981年477,000英镑；1982年579,000英镑；1983年，由于石油公司利润的下降减至529,000英镑。利润的相对增长，使他的收入一年后猛增到771,000英镑，在公司利润再次增长的基础上，他的收入达到了目前的这个数字。尽管他的收入并没有完全按利润提取，但在英镑与美元汇率有利的条件下，他在领导石油公司的5年内共收入了3,500,000英镑。即使假定交纳50%的税，他仍然净得1,750,000英镑，足以支付在本特雷和切尔希的家以及在查帕奎迪克岛的别墅的费用，支付游艇，收藏名画，欣赏戏剧和电影以及购置华丽服装和享受国际性生活方式所需要的一切费用。

由此可见，乔达诺为什么会给新闻界弄得如此恼火。他沮丧地摇着头说：“我与美国一般的董事长相比收入并不多，我经营着一家国际性企业，如果英国的企业家得到的报酬多一点，也许公司的情况会更好一些。”

乔达诺并未要求上任。实际上，由于他在一次争夺一家公司控制权的激烈较量中败北，那是一家他在美国长期经营的公司，他已做好到世界各地的名胜去游览一年的准备。所以当英国伯马石油公司的董事长莱斯利·史密斯爵士劝他担任公司的总裁时，他感到这完全出乎意料。

不过这也许有点夸大其词，乔达诺并不是那种轻易激动的人。即使他对这一职位感到意外，也会不动声色，不去为这一令人羡慕的职位讨价还价。他因这一职位受到人们一如既往的关注。毕竟他是一名律师，什么时候你见过一个律师会不知所措，无话可说呢？

很难想象乔达诺会对什么事情感到不知所措。他是成功的美国人的一个典型代表：高高的个头，黝黑的皮肤，给人一种轻松愉快的感觉。他总是面带微笑，当然偶尔也露出一丝焦虑的神情。如果愿意，他早已成为一名出色的政治家了，至少已当上了一州之长，尽管现在不是。15年之久的管理实践毫无疑问已消磨掉他对无能之辈的忍耐力，而那正是一个想获取权力的人所需要的最基本的东西。

1971年，迪克·乔达诺37岁。此时，他尝到了登上最高管理职务的乐趣，他被任命为总裁兼空气提炼化工有限公司的高级主管。他是于1963年作为助理秘书进入公司的，在此之前，曾在谢尔曼和斯德林律师事务所工作过4年，还在美国工业气体、塑料和高科技工程等公司任职8年。他曾获哥伦比亚大学法学学位及哈佛大学的文学学位。事实上，他是所有那些想征服美国的人当中的一个。他一直认为自己是个领导者，甚至在学校时他就这么想，而且一直打算从事工业管理这一行。他曾生动地回忆说：“当我加入劳动大军这一行列的时候，美国工业奄奄一息，唯有通用汽车公司是美国工业的支柱，只要对通用汽车公司有利的，就对整个美国都有利。但美国不存在英国所具有的那些偏见。”

70年代初，空气提炼有限公司陷于困境。也正是此时，乔达诺的管理声誉鹊起。70年代的经济危机不只是大英帝国所特有的现象，这是人们极易忽略的问题，它还牵涉到世界上其它国家。第一次石油危机给美国经济以沉重打击，乔达诺不得不发疯似的去搞活他的经营机制。他的经营方式灵活，效率极高。他吃住在公司，夜以继日地工作，行之有效地指挥着他的全部高级管理人员。无论大小事，他都谨慎处理。他奔波于各州之间，鼓励职员，督促推销。空气提炼有限公司千疮百孔，乔达诺的不懈努力与工作热情终于使它起死回生。

“接任总裁后，我采取了一种高度集中的管理方式。我们公司95%的业务在美国，那里很适应这种经营方式。”1973年英国石油公司买下了空气提炼有限公司34%的股份，目的是在美国建立立足点。第二年，三个石油公司的成员加入了空气提炼有限公司的董事会，乔达诺的强化管理方式对他们影响很大。英国石油公司决定进一步扩大其股份，1986年1月26日是公司100周年纪念日，引用当时纪念册上的话来说：“这是一场国际型的博弈。”美国联邦贸易委员会开始了一系列反垄断活动来迫使石油公司放弃对空气提炼公司股份的所有权。石油公司花费了三年的时间才驳回联邦贸易委员会的决定。而后石油公司投出了相当于空气提炼有限公司全部资本的股份。当时，乔达诺刚刚被任命为美国公司的总裁，当他发现另外一个公司出价高于英国的公司时，他决定以牙还牙。在最后时刻，石油公司击败了对方60亿美元的反对价，空气提炼有限公司完全成了石油公司的子公司，顿时公司的规模翻了一番。

乔达诺早已准备退休了，但1979年1月，莱斯利·史密斯爵士请他参加石油公司的董事会。一个月后，40名高级官员聚集在科次渥德宾馆讨论公司的长远计划，乔达诺是其中一员。他强烈主张公司要采取更加灵活的经营方式，给人们留下了深刻印象。九个月后，他作为委员会总裁代替史密斯去伦敦，史密斯留任董事长。

这一任命具有深刻的政治目的。它表明空气提炼有限公司官员们的事业道路没有因为英国公司的接管而受到影响，这的确是很明智的策略。此外，还有一些现实原因，那就是乔达诺唯一的竞争对手，英国石油公司的高级主管约翰·威斯兰病倒了。

70年代末，与英国其它许多企业相比，石油公司的状况还算不错。它的最大生意——气体的生产与销售是一个冷门。世界上所有物质，包括海洋与大气层，有一半是氧气。与其它任何物质相比，它的储藏量都是颇为可观的。而提炼氧气和其它气体的过程，如氮气和氩气，只由几个公司垄断着，其中

石油公司独占鳌头。

在买下空气提炼有限公司之前，石油公司已与 150 个国家建立了贸易关系。1967 年公司的一条广告夸耀说：“奥克兰湾有我们气体提炼厂、亚的斯亚贝巴有我们的麻醉器械、华沙有我们的焊接器械、圣塞瓦斯蒂安有我们的苏打水瓶、克拉科夫有我们的低温恒温器、利雅得有我们的防毒面具、恩德培有我们的电瓶、恩多拉有我们提炼的氮气、渥太华有我们提炼的氧气！”

石油公司曾经是，而且现在还是一个波及 50 个国家的真正国际性企业。无论从理论上，还是从产品的可靠性方面来说，它都与客户休戚相关。这是企业取得胜利的基础。人们历来认为，一个公司想在质量和服务方面具有不可动摇的声誉，那么，它的产品必须质量高、价格低。

1979 年乔达诺掌权时，产品质量是无懈可击的。而在另一方面也开始发生变化。70 年代初期，委员会已决定扩大其主要市场，并转入焊接以及更广泛的经营范围。从金属贸易到生产意大利式烘焙饼，参与北海石油的开发，通过联合王国最大的计算机系统向其它公司提供信息，这一计算机系统安放在牛津大街一家复杂装置系统中。

但 1973—1974 年的石油危机动摇了公司的信心。乔达诺执事时，公司已开始卖掉一些所得财产。他接手的是一个不易觉察的千疮百孔的企业，必须承认等着他的任务是十分艰巨的。史密斯一定是吞下了苦果，因为那时他是公司 70 年代发展计划的主要设计者。他为人正直，富有潜在的经营才能，这是毫无疑问的。他把权力移交给曾是自己竞争对手的外界人，而此人利用这一权力把他开创的事业改变了许多。

不管怎么说，他都是一个优秀的企业家。是他成功地创建了公司委员会机构；是他开创了非执行董事会；他是吸引了许多杰出的人物，如脱离了劳动党的政治家迪克·塔费恩和学究气十足的作家迈克尔·香克斯等人为企业出谋划策。并认真考虑他们提出的意见和建议。他让公司的非执行董事们花大量的时间探讨企业的管理问题，并深入到各地考察，他们喜欢两、三人同行，这样可以比较各自的感受。

委员会会议是严肃认真的。通常需要两天的时间，其中部分时间要进行委员会支委会议。并且一年召开两次的研究审计与津贴补助政策问题的会议和一年召开四次的资源管理问题会议，都由兼职的董事长主持。会议的议程是讲解和讨论公司主要经营项目的战略发展问题，包括研究企业最新发展前景、市场股份、竞争状态、工厂发展、管理以及投资计划等。

同样，史密斯付给诸位董事的薪金也是相当可观的。公司实行按劳计酬。他深信作为董事不仅要有知识、有水平，还要有自己独到的见解。他不需要那些没有自身价值的人，而是需要那些敢于对公司的经营方式提出不同观点，进行指责的人。然而理论和现实毕竟存在差别，尽管公司委员会拥有许多有智之士，但公司还是摇摇欲坠。只有乔达诺这位铁腕人物的到来才使它步入正轨，恢复生机。

乔达诺早已仔细考虑过自己的工作：“目前的石油公司与 70 年代早期美国空气提炼有限公司所处的状况有些类似，很不景气。我们怎样才能做得更好一些？我们的决策有弊端，怎样才能纠正过来？这些问题虽然不算严重，但很明显公司有些超负荷。地理上的发展受到阻碍，还有文化上的差异，这些都是我在美国所没遇到过的，要想解决这些问题，还需要时间。”

乔达诺很快发现，他在空气提炼公司所采用的那种引人注目的集中管理

方式对石油公司已不适应。必须采取措施把战线过长的业务公司组合成一个共同的整体。“我知道如果我们继续这种分散的组织管理，那么我将失去对许多地域性企业的战略进攻地位。”石油公司经营的主要后盾是基于对地方公司的管理。在任何情况下，乔达诺都坚信责任制应尽量落实到最底层。

他解决这一问题的方法是把石油公司变成一个生产组织化的公司。“生产组织化试图打破地区间的障碍，不搞集中化，而是鼓励搞专业化、生产和技术流水线。换言之，就是让一个熟悉汽油生意的人来经营汽油生意，他可与9000里以外的另一位经营同一行业的人直接对话。他们可以用技术术语进行交谈。这种对话注定要比一个经营汽油生意的人与一个负责全面生产的地方经理之间的对话有效得多。”

地方公司可照常经营他们自己的行业，生产的组织化已摒弃了那种地方体系而建立了乔达诺所称的“网络组织”。它与美国石油公司所采用的方法不无相同之处。有人指责这一方法使有些人的上头拥有了两个老板。但乔达诺喜欢这样。他希望他的下属通过一些捷径和等级制中的上下级关系学会怎样通过正确的途径获得他们需要的东西。

把这一原理付诸实践确实花费了他一些时间。直到1983年一条主要组织化生产线才建成。他相信这是大家共同努力的结果。“我认为这是目标一致的结果。我的意见是说总会有一个或二个顽固者坚持地球是个平面的观点，但在我们公司没有一个说：让我们还是采用旧的生产方式吧。缺点总是存在的，任何事情都是在变中才发展起来的。”

乔达诺花费了大量时间使公司的每一个成员都了解他的计划。“我们发布了一条明确的声明，讲明公司是怎样组建的，为什么以这种方式组建，为什么于1982年将公司的名字改为英国石油公司集团，以及我们希望工人们干什么、怎样干。”

顺便说一下，乔达诺对下属的要求极其苛刻正规。最近，石油公司搬出伦敦，在萨里建了一个新总部。这原是一所女子教养院，现在是一座典雅的介于温室与航空站之间的建筑物。完全用塑料长青藤装饰，给人一种既在室外，又在室内的感觉。公司从闹区哈默史密斯迁入这绿色如茵的温德莱姆，这种气氛的转变也影响到公司的职员。有些人上班开始不穿工作服，乔达诺马上出来制止。他自己倒可以不拘小节，但他决不相信他的雇员能够经受得住这种迷惑，从而不能够严肃认真地工作。出于同样的原因，他不赞成利用总部四周花园一般宜人的场地举行任何社会活动。

在公司，没有人怀疑他制订的公司准则。“我们一而再，再而三地向职员们说明过。”这似乎有点专制，但事实的确如此。

乔达诺的杰出才能是有效地使用权力。他口头上高唱民主，但他施行的却是独裁统治。“每一个系统都必须进行核查与平衡。如果你的经营管理是一元化领导，老板说：‘就这么干吧。’要让所有的人都同意，那就很危险了。因为没人来纠正他的错误。”乔达诺认为检查员和评审员必须有他们自己的权力。

我并不是说要听取秘书、接待员或者清扫工的意见。他们没有权力基础，他们没资格说：迪克，这么做太愚蠢了！我是指那些有身份、有地位、有自己谋士的领导组织内部人员，你们可以说：迪克，这并非万全之策，因为……。这我必须听。举例说，大约四、五年前，我们有一位很聪明的年轻谋士。很显然他经验不足，而且在高级管理机构中没有地位，所以讲话份量不足。还

有，我在外面雇了一位波斯顿顾问团的高级合作人，他以重要身份来到公司，当然付给的薪水也相当高。他听取了我的建议，培养了自己的专家集团。一旦他对企业有意见，他便以权威的口气讲出来。通过起用他，使公司内部汇聚了一股强大的、独立的声音，这声音我是必须听的。（当然其他人也不例外。）在公司内，唯一可以与乔达诺相提并论的就是他的代理主席保罗·博松特。两年前曾是他的高级顾问，负责财政和行政。博松特在很大程度上可代表乔达诺本人。1979年10月当他被任命为委员会副董事长时，乔达诺被任命为总裁，二人关系密切。与乔达诺一样，博松特也是一个战略学家，他们有相同的世界观。彼此间的合作关系很牢固，堪称世人楷模。

1986年秋，德斯蒙德·康内尔作为集团经理加入该公司。从1980年起，康内尔一直一帆风顺地经营着医疗保健事业，他使公司在这方面的利润增长了4倍，占整个公司利润的1/3。

董事会一个支委会由5位董事组成，其中4位是美国人。通常是支委会做出行之有效的决策，每个业务公司也要制定一系列的具体目标。乔达诺无论走到哪儿都带着一个小文件夹，那里面装着石油公司各下属公司的具体计划报告。他拿出其中的一份报告，放到手下一位经理的面前。

这是一份重要的参考资料，每次他与我谈的业务都得与资料上所记有关。如果他想付之行动，也应得到赞同，这在报告中必须提到，而且还应汇集到支委会上讨论。这样，其他的董事也能对它进行检查。核查与衡量显然是一件苦差事。与此相关的还有其它一些检查办法，如进行预算。他的下属提交一系列关于企业下一年发展计划的预算单，显然预算要与目标相一致。下一步就是我们的计划活动，我要与经理们一起研究下一年的预算计划，这也必须与目标相一致。无论是重点的还是一般的，研究发展都必须考虑进去。这样就需要几种情况相互吻合，如果它们都象行使在茫茫黑夜中的船只一样互相错过，那就要出问题了。

这就是大约8个人所进行的高水平的计划决策过程。这些地位相同的人带着那些原始的文件，坐在一起密切交谈。

乔达诺喜欢与他的高级职员进行面对面的细周日早晨，我来到加利福尼亚。与我们在澳大利亚分公司的一位负责人度过一天或半天的时光。我们用半天的时间研究商讨他的管理计划。我不带任何人，他也一样，我们是一时一地交谈。他清楚自己在谈些什么，而我也希望能完全理解他。他是从悉尼乘专机直达这里的，而我也是从伦敦专程赶来的。这儿是一个中间站——当然，他的路程比我的稍长一点，因为我比他年长一些。

他们还要花点时间说一说澳大利亚公司职员们的工作情况。他们在干什么，干得怎么样；他们的人品如何，还需哪些改进和发展。另外还有人事安排问题，乔达诺最关心的事情之一就是人才的选拔。

选拔人才首先要尽可能认真研究一下他的档案，然而档案所记载的内容有限，其中一定会出现一些漏洞，如某些出色之处没有被写进去。我知道要考虑其它未记载的方面是很困难的，但必须确信你挑选的人品质优秀。我曾选用过一些不诚实的人，并为此吃尽苦头。我还说这一些智力低下的人，一些过分保守的人，他们近于不诚实，不能忍受自己的错误在阳光下暴露，反而把错误隐藏起来；我还曾用过一些表达力不强及缺少聪明才智的人，诸如此类，简直不能与之交流；还有些人非常懒惰，甚至不想工作。（他语气有些气愤）我不是在指责他们，但看在上帝的份上，我决不能选用这样的人。

当然，最冒险的是任用公司以外的人。问题是有些工作急待有人来做，所以你不得不对所选的人睁一只眼，闭一只眼。即使对公司内部的人也如此。我不能过分强调这些人的个人素质，因为在一个机构中，你的地位越高，你对别人信赖的程度也应越高，信誉与合作是这个公司的基石。

这句话乔达诺可不是说说而已，它反映在公司里没有任何个人政治活动。正如他的一位同僚所说的那样：“迪克决容忍不了搞政治的人，他总是站在另一个高度来看待政治。在公司中没有那种吹毛求疵的人，大家精诚合作，迪克与每一个他认为有帮助的人谈话，希望有人能提出新的观点。并对此认真考虑，这是他的处事原则。”

乔达诺对失败总是很宽容的，他认为失败是他与职员共同的责任。这就是彼德·德鲁克——一位美国商业巨头所说的那种开明的观点。他指出，既然公司不责备那些投入一个项目却没有收效的资金运用，也就不应该责备一个因能力有限而失职的人。

乔达诺很理解人，但必要时，他对别人的要求也非常严格。他来到石油公司时，公司有 22,000 个职员，而现仅有 10,000 个，大约 1/3 的职员随卖掉或下马的公司走了，其他的被削减成为补缺工人。

乔达诺管理方法的成功反映在公司的经营上，当然最主要的是反映在乔达诺的钱匣中。在他的领导下，公司的经营项目全部集中在那些基础强大的领域内。批评家们把这作为一个突破点提出来，而这正是许多有竞争能力的总裁们喜欢吹嘘的地方。考陶尔德的克里斯拉夫·霍格在比较了氧气市场与纺织市场后感叹到：“一个经营的多么好的生意啊！”同样，石油巨商彼得·沃尔斯，对此也深表钦佩。

石油公司内部一切显得井井有条。它甚至还赞助举办过几次环球单人划艇比赛。最近一次是在 1986 年 8 月举办的，共有 25 个队员，都是热衷此道的人。乔达诺本人也是一个狂热的游艇爱好者。他很欣赏竞赛所需要的气质——勇气、强健、技巧以及区分冒险与赌博的能力。但如果说他真的作为竞争者参加过环球航行比赛，那是另外一次，即惠特伯德大型游艇环球赛。这些游艇耗费了数以百计的英镑。一只庞大的令人畏惧的舰队，每条船上都有许多船员。他满怀激情、坚定地驾驶它们横跨世界大洋，船员们完全听从他的指挥，理查德·乔达诺就是喜欢这样。

## 财产大亨——斯坦利·格林斯蒂德

格兰德集团公司总裁兼总经理

出生：1924年6月17日

婚姻：已婚，两个女儿

学历：毕业于埃格姆，斯特罗兹中学 特许会计师企业生涯：

1946—1957年 富兰克林—王尔德联合公司

1957—1964年 马克斯韦尔·约瑟夫集团公司

1964年— 格兰德集团公司兼任里德国际集团公司非常任理事

在格兰德集团公司的总裁兼总经理斯坦利·格林斯蒂德的身上明显地体现出索姆斯·福尔摩斯的气质。他恪守商业道德，对他来说企业几乎意味着一切。

首先引起我们注意的是他那戒心重重的样子，乍看起来使人有如坐针毡的感觉。他中等个头，身体结实，看起来不象是60几岁的人。在同一时间里，他可能给人留下多重角色的印象：他的本来面目是一个由会计师起家的卓越企业家；但有时一看又象个颇为危险的人物，比如：强盗或者秘密警察头子。其次引起我们注意的是：他并不是我们所采访的总裁人物的典型。他年纪略长，把企业看成是一种艺术而非职业。

格林斯蒂德对他企业以外的世界漠不关心，可谓路人皆知，他甚至给人以这样一种印象：不愿怀旧。而其它大公司总裁们则总是习惯于被别人问起自己的职业，并且津津乐道地讲述自己的创业历史。

当我们采访他时，他略有所思地说道：“回首往事，我记不得我有什么成功的时候。我几乎和其它人没什么两样，因为我只读完了中学。记得老师在给我写中学毕业评语时，注意到我决心当名会计师，他也认为我能干这工作，尽管我不知道当时为什么做出那样的抉择。原因之一可能是我把会计工作当作是极能锻炼人的职业，并且利用工作之便，我可以了解各种各样的企业。我可以在这个公司干两、三周，又到另一个企业呆一个月，因而有机会广泛地接触工商界的许多领域，认识各种要人。干这行，我有充分发挥自己才华、显露自己才华的机会。”

然而，他这种洞察力经历了长久的时间磨砺，方才显示出来。格林斯蒂德当小职员不久，就被卷入第二次世界大战。他加入了海军，并成为一名军官，然后又被派遣到美国接受歼击机飞行员的训练。

几年的海军生活，使他获得了领导才能，增长了社会知识。和其它新权贵一样，他相信军营生活大有裨益。“现在年轻人不愿意体验军人那种以平等身份相处的实践，真令人惋惜。”他非常怀念那种军人的品质，并且为自己有机会尝试并发展那种品质而感到自豪。

当海军时，格林斯蒂德可谓周游了世界。在美国呆了一年半后，又到地中海、印度和澳大利亚。他很喜欢这项工作，并且差一点把它选择为自己的职业。英国海军部在答复他的求职申请时说，愿意给他提供一项为期4年的和平性的工作，另外再付给他总额为5000英镑的免税津贴。他当时暗自思忖：我现在23岁，没有经商的能力；再过4年，27岁，即便手里有5000英镑，还是没有这方面的能力。从长远观点出发，他便重新操起会计工作。

从丰富多彩的海军生活一下子改行，开始时很难适应。他每天从早上9点一直干到下午6点，而所得甚微。他说刚工作时，没想到过生活有多么艰

辛。但是这样的生活只持续了3年。对未来的大公司总裁来说，生活的不幸不能成为停止工作的理由。

在以后的5年里，他当了富兰克林·王尔德联合公司的一名审计员，这段时间正是许多专业化大公司大肆盘剥低级职员时期，他所在的公司也不例外。当格林斯蒂德准备离开时，公司还想以学徒期未满足为理由，缠住他不放。但是他再也不想干这种实际工作了。

他承认他的动机在于金钱。他离开公司时，还没有找到新工作。富兰克林·王尔德公司也竭力阻止其雇员背叛到其对手一边去。碰巧，格林斯蒂德刚一离开，已经是生意兴隆的房地产巨头代理人的马克斯韦尔·约瑟夫的公司就给公司打电话，请求推荐一名对工作感兴趣并且称职的会计。

“我和马克斯韦尔·约瑟夫进行了一次颇为奇特的会面。当时他的办公室设在华盛顿旅馆的一家最小房间，房间狭窄得不能按一间卧室出售，并且还和他秘书合用。当我们谈话时，女秘书只好离开房间到旅馆休息室去坐。他的确不知道想让我做什么，因此也不可能跟我谈工作。更不用说其细节问题了。5分钟的谈话，谈的都是与工作不沾边的事情。谈话结束时，他说：‘我想你明白我的意思。如果喜欢，就干吧。’”

通过富兰克林·王尔德，格林斯蒂德了解到了约瑟夫的一些情况。他开始工作时年薪为1,500英镑，这在1955年还不算差，尽管也谈不上丰厚。他的职务是秘书，负责处理财政、经营方面的事务，以及一些杂事。“开始时，管理班子很小，在克拉基斯街的组织机构里，只有我、约瑟夫以及办公室里其它15个女孩。随着时间的推移，人数不断增加，整个体制才健全起来，但这非常必要。”

格林斯蒂德说他以前根本没想到应该在管理制度，正规训练，倾听忠告方面花力气。时间总不够用，“原因之一就是我们要把时间集中于企业的资金流动上。记得大约有两年半的时间，我没有假期。最后，我决定从某星期一开始休息一周。不料，星期三晚上，当我回到旅馆时，公司就来电话催我星期五回去工作。”

约瑟夫是一个有感召力的人，但缺乏战略家的眼光。格林斯蒂德说他相信他的老板在很大程度上是被动地受制于事情本身的。“他总是对帐上的财产特别感兴趣，并且相信财产本身是不会贬值的。我想如果世界便宜的话，他会把整个世界都买过来。”

显然约瑟夫是凭直觉处理事情的。由于多年积累起来的经验再加上特有的才干，他常常能够洞察投资的有效性。格林斯蒂德说：“我记得当他跟我谈起购买一家旅馆时，我便问他：‘你慎重考虑过此事吗？’他回答说：‘没有，但想过，没想到了最坏的结局。’”做每一件事前从最坏处着想，是格林斯蒂德学得最彻底的一课。

随着公司财产的增加，格林斯蒂德在公司的权力和责任也无形地扩大了。他加入公司18个月以来，公司除拍卖一个马棚外，几乎全是买进。格林斯蒂德现在管理着众多的房地产公司以及一家形成格兰德大公司雏形的旅馆有限公司，这是约瑟夫在1957年购买的，当时的主要财产是年盈利额为22.5万英镑的芒特皇家旅馆。“三、四年来，我们的奋斗目标就是按照约瑟夫所希望的使其利润翻番，然后约瑟夫再利用它在证券交易所集资，并且很快合并了格兰德·梅费尔旅馆，从而创办了格兰德公司。这下，我便成了多余的人。”

以现代意识的观点来看，他并非多余。格林斯蒂德一直是约瑟夫手下的核心人物之一。他头脑机灵，眼光敏锐，是60年代羽毛日益丰满的风云人物，而60年代又正是工商业日益动荡不安，竞争达到白热化程度的时期。

在随后的一年里，格林斯蒂德所经营的3家房地产公司被国家建筑协会合并，而这个协会最终在一桩骇人听闻的丑闻中破了产，这在房地产市场上掀起了轩然大波。那些主要靠欺诈怂恿别人破产的人也肯定明白自己的最终结局。约瑟夫为什么要和那个协会的人打交道？究其原因不过是他们愿意付给他的要价。然而，他们在赌博上的花费，是会有根应的。格林斯蒂德没有忘记这一惨痛的教训。

以后，约瑟夫自定的经营格兰德公司的管理政策完全失败了，他本人也因此陷入了困境。他决定让格林斯蒂德和他的另一主要助手吉尔斯培联合公司的经理欧内斯特·夏普各自抽出一半的时间组成联合经理，负责格兰德集团公司的业务。当时整个公司的年盈利约100万英镑，而现在每天的利润都是这个数字。

从此，便出现了一种非常有趣的经营管理制度。董事会很庞大，在其顶峰时有18个成员，但却很少召开董事会。有段时间，一年只开两次，审议半年和全年的经济数据。但我们却有一个核心内阁，其成员包括我、约瑟夫和欧内斯特。我们才是公司真正的主宰，平时尽可能少地与其它董事会成员交换意见，这种情况持续了几年。当要讨论各种重要的可能性计划时，我们三人常常每周聚会。由于约瑟夫素有“岩鹰”的称号，所有的销售事务都由他全权处理。

不能说我们已有一套完整的战略，其实，我们根本就没有计划。我和欧内斯特属于不同类型的人，背景也不相同，但我们对企业都有共同的见解，因而毫无疑问，在很多事情上，我们的观点相同。

我们的确经历了一、二次小小的考验，但我们前进的基本方向没有改变。我们对长篇累牍的指令性书本不感兴趣。我们不希望在生产领域或者在供应环节上陷得太深。相反，我们更乐于接近消费者，因为他们会给你提供各种市场信息，从而有助于你作出迅速反应。这样你就完全不需要在市场调查上花大量财力：因为市场对你来说，已经了如指掌了。

格兰德公司吞并沃特尼·曼公司对经营管理来说是个严峻的考验。和80年代中期公司间数亿美元的兼并相比，一个前程似锦的大旅馆集团合并资产为2亿英镑的公司算不上一件了不起的事。然而此事发生在1972年，它象戴维公司吞并戈列斯公司一样被看成一个惊人的创举。这的确很有道理。兼并沃特尼·曼公司以后，格兰德公司可谓厄运丛生，接踵而来的房地产交易的破产，再加上利息翻倍，使得它债台高筑。幸亏有各种收入加以弥补，才使其利润几乎能够与利息持平。公司不愿意拍卖财产来减轻债务负担，因为它在房地产市场的根基已经倒塌了。

回忆起这段往事，格林斯蒂德嘴上露出一丝微笑：“有时候也真走险。我们确实拍卖了一些房地产以维持收支平衡。很长一段时间我们都在绞尽脑汁地想办法走出维谷。”

格兰德公司度过了70年代大部分困难时光，才真正尝到吞并沃特尼公司的甜头。从盈利的方面考虑，它真是不起眼财富的聚宝箱。约瑟夫买下它时就相信它的价格很合算，并且是一棵“摇钱树”。然而，真正成为现实的是在格兰德公司兼并它之后。公司的新主人发现了大量暗藏的或被人遗忘的财

富。位于理查蒙德俯瞰泰晤士河的房间，可以以每周 5 先令的价钱出租给老船工；宽阔的乡间地段可以作为停车场；毫无疑问位于闹市区的酒吧可以成为享受老年救济金或失业的贫困主顾的天堂，他们每周省下几镑钱来这儿娱乐。

到了 70 年代末，格兰德公司大大克服了财政拮据的困难。格林斯蒂德把他的眼光投向光辉的未来。在他看来，英国不再那么有吸引力了。“我们约 95% 的财产和绝大部分利润都在英国，但其前景暗淡，并且还有政治方面的原因。我认为我们要发展多种经营，其障碍是地域因素。我们曾经注意过欧洲，实际上随着英国加入欧洲共同体，我们和许多公司一起在那里投过资，但几乎都是以失败告终。我仍然对欧洲没有多大兴趣，这倒本是由于恐惧心理。然而，美国却深深地吸引了我。我很希望我们的公司打入大西洋彼岸。但是约瑟夫却不感兴趣，他对此长期持反对态度。

到了 1980 年，约瑟夫的健康状况严重恶化，他便任命我为公司的董事长，这是导致欧内斯特辞职的真正事件。在约瑟夫的带领下，我们两个担任联合经理的时间长达 16 年，欧内斯特说：‘我们一直平起平坐，现在我不想被贬到助手的地位。我认为我也不情愿高你一筹。’”

不到两年，约瑟夫死了，格树斯蒂德被任命为格兰德集团公司的董事长兼总裁。现在他有充分的权力来实现他那被压抑已久的扩大公司规模实行多样化经营的夙愿了。经过不到 5 年时间的努力，公司发展成为一家跨国公司，其海外盈利额占整个盈利额的 60%，其中 1/3 来自美国，从而一跃成为英国第 10 大商业公司，这还不包括象英国电讯电报公司这样私有化的国家垄断组织。格林斯蒂德的成就非常辉煌，几乎难以估计。但他不愿意满足于他的成就，因而他一直在不懈地奋斗。

人们很容易落入夸大情况变化的俗套。与象十内门化学工业有限公司或者英国石油公司相比，格兰德公司的管理机构不仅过去而且现在仍然很简单。它的大多数组织仍然在成百上千地裁减公司职员。格林斯蒂德在汉诺威广场的公司总部办公室里面只设了 3 个经理和大约 30 个行政人员，“能在外面办的事我们决不局限到室内，即使我们现在已经雇有 15,000 人时，仍然如此。”他也十分相信严密的人事管理的有效性。“我们总是摆脱不了管理问题。我确实感到欣慰的是：公司的决策英明，高级职员间彼此竞争，身边有套得力的人马。”格林斯蒂德还制定了一套十分严谨的财政管理制度。“我不相信有一套简单的标准。金融业可能是一个发展中的充满活力的企业，但你得向里面投资。它也可能是一个应该摆脱现金束缚的企业，如果要想摆脱现金束缚的话，那就应该首先拯救一下软弱无力的管理体制！”

他把话题转移到更正式的管理制度上，他说现在董事会扩大了，吸收了哈维·琼爵士、理查德·吉尔达罗、弗兰克·皮日托拉以及美洲银行集团的合伙人劳扎德·弗瑞斯为名誉董事。其执委会也扩大到 5 人，其中有一个是美国人。

公司一年只开两次董事会，并以 11 点 45 分就进午餐而告终的时代也已经过去了。“我们甚至每年要专门抽一个星期开会，会议一开始就着手处理上一年没解决的问题，讨论我们的目标是否达到以及各种重大决定是否得当。亲眼看到格兰德公司从一个我了如指掌的无名小卒发展为当今这样势力遍布全球的大公司集团。我觉得十分幸福。现在我们不得不摆脱以前那种太随便的管理方式从而逐渐走上正轨。”

格林斯蒂德设有一整套的经营管理规则，但是他在经营企业上却有强烈的道德责任感。这正充分体现了效率和利润。他相信管理不是一门精湛的艺术，而是不断注重细节的科学。

每个月我都和经理们分别会面一个下午。我们彼此都有一份要讨论事务的日程表，我们也对影响企业的各种因素进行全面讨论，这有利于我们分清轻重缓急。这样我还有一个机会，就是我能够了解各个分公司的经营情况，而经理们却不能，因为他们只注意各自的部门和范围。政策和决定就是起源于各种内在联系、交谈和人际关系上。

公司最近 5 年的发展很迅速，年营业额由不足 30 亿英镑上升到 55 亿英镑，利润额也相应提高。

然而格林斯蒂德的成功，更多的是依靠把公司的经营活动推向国际化。1981 年，当他就任总裁一周年时，公司在英国的营业额占 73%，到 1985 年这一比例下降到 57%。与此同时，公司朝着多样化方面迈进，它现在主要经营：酿酒、食品、旅馆、酒类、餐厅、酒吧、赌博业、人身保健、小动物食品、饮料等等。它所属的公司有：波尼旅馆、麦克出版社、快运食品店、阿波爱畜食品公司、内陆旅馆、沃特尼·曼公司、酿酒厂、儿童游乐中心、珀尔·维苗公司、和罗盘针服务中心、伊登溜冰滑雪场等等。特别在啤酒、葡萄酒、白酒方面，格兰德公司享有盛名，销量极大，它所经营的卡尔斯巴德的鸡尾酒、韦伯斯特·约克郡的苦酒、瑞尔斯科 J&B 联合公司的威士忌酒、吉尔贝的松子酒更是闻名于世。

对格林斯蒂德来说，公司过去的成就只是重新奋起的起点，“我的一大责任就是要确保公司兴旺 20 年至 30 年。因此，我必须为此酝酿和制定计划，采取具体行动，这意味着不仅要充实和扩大现有的企业，而且要为将来的发展播下成功的种子。”

毫无疑问，他是反对政府控制企业的。他确信最近 10 年来困扰英国经济最大的恶魔之一就是工党制定的价格和所得税政策，从 1974 年起，格兰德公司在这一政策的控制下艰难地挣扎，直到该政策废除为止。

这项政策把整个一代管理体系引向了歧途。

那时，你必须和整个令人窒息的体制保持一致，向他们证明你的生产费用上涨了 10% 或 15%，等等然后，你也把价格按相同的幅度上涨。优秀的管理体系应该清楚效率的重要性、善于革除落后的企业。但那时连这些都被堵死了，只允许价格无形地上涨，当这令人诅咒的制度最终破产时，我们的管理制度却无情地倒退了多年。

就格兰德公司来说，在酿酒业上受害尤为突出。我认为这是导致啤酒生产量下降的原因。啤酒的价格不断上涨，以致于人们相信英国无法生产啤酒了。大约 30 年来，啤酒的消费量一直呈上涨趋势，但是过去几年里却直线下降，弄得消费者最后再也忍受不住了。

格林斯蒂德几乎没有引人注目的渴望，但是他十分清楚：在公众中留下一个更好的形象已经给公司带来了丰厚的利润，虽然他本人没有得到。

最近几年里，格兰德公司开始拿出它少部分利润但数目在不断加增的金钱投资到公共服务事业中，用来培养青年人掌握一定的技术，以便使他们能够在广泛的职业中各有所长，享有竞争力。到目前为止，格兰德公司在慈善业方面的投资还没有达到格林斯蒂德本人所希望的水平，但他坚信，如果要确保英国的经济得到发展的话，教育和纪律是基础。他完全赞同重建国家公

共福利教育制度，以便使年轻人获得良好的技术，广泛地宣扬勤奋工作的美德。

格林斯蒂德认为如果青年人缺乏必要的训练，英国的经济前景将会暗淡无色。但是他总是一个乐观主义者，善于为最坏的结局做打算，因此对实际结果很满意，甚至当别人告诉他还可能取得更大成功时，他也不悔恨。

格林斯蒂德从不喜欢夸夸其谈。他是一个勤奋工作的实干家。他的成功是实干家的典型。格兰德公司成为英国最大的公司之一的基础在于服务娱乐业，其前景一定辉煌灿烂，这也标志了格林斯蒂德致力于急消费者所急的性格。从管理的角度来说，格兰德公司可能十分平常，然而它却有勤奋工作的伟大美德，这对身上体现索姆斯·福尔摩斯气质的格林斯蒂德来说是最伟大的美德。

## 舰队总指挥——约翰·亨利·哈维—琼斯

帝国化学工业公司总经理

出生：1924年4月16日

婚姻：已婚 有一女儿

学历：肯特郡托莫学校 达特茅斯皇家海军学院

企业生涯：

1956年——帝国化学工业公司任职大都市集团公司非执行董事

1981年，约翰·哈维—琼斯出人意料地被任命为帝国化学工业公司的总经理。人们一直认为他是刚来到公司的局外人，是一个常常头发蓬乱、系着鲜艳领带的闲客。他那双犀利的眼睛莫名其妙地在人们心目中被看作是世界第五大化学工业公司总经理应具有的形象。的确，他目光直率，形象地说就是那种惯于中肯地提出问题，并一定要得到答复的人所具有的目光。哈维—琼斯60岁出头，体态稍胖，相貌平平，有两道浓密的眉毛、还蓄有一捋时髦的胡须。如果说他的眼睛还有什么特别的话，那也就是它具有明察秋毫，识别真伪的敏锐力。

哈维—琼斯就任帝国化工公司总经理对该公司的职员的确是一个震动。因为他们已经习惯于由董事会选举稳妥的总经理的作法。自从保罗·钱伯斯爵士于1960年至1968年独揽公司大权后，公司的发展遭到了极大的挫折，从此，帝国化工公司比英国其他任何大公司都更加注意防止独裁领导。

帝国化工公司通过正常渠道选举总经理的方法相反使有才干的铁碗人物显露的机会减少了。总经理及理事会其他成员均是通过全体董事的无记名投票选举出来的。这种选举与教皇的选举不无相似，竞选者四处游说，在掌握实权的各部门领导之间进行心照不宣的交易。对哈维—琼斯的任命是解决帝国化工公司濒临危机的一个策略。董事会决定将他的任职期限由通常的3年延至5年，同时还任命他为“首席执行官”。这足以说明他肩上的担子有多重。前任公司董事长莫里斯·霍奇森爵士力主授予他的继任者以自行决策权，但并未能使董事会接受哈维—琼斯为首席执行官，因为这样完全有可能导致独断专行的领导。但他们承认哈维—琼斯决不是一个平庸之辈。

新官上任三把火，这是众所周知的。哈维—琼斯要在公司内进行大刀阔斧的改革。作为机构负责人，他将自己的意图明确公布于众。在一次不太受欢迎的讲话中，他毫不留情地对他的同僚们说：“诸位不妨看看我们的公司。1970年我们说要摆脱对石化产品的依赖，1970年至1980年间我们用于建设新厂的投资近50亿英镑。到了1980年，大话该兑现时，公司的资产无论在产品经营的种类上，还是在地域分布上，其百分比与10年前没有任何变化。作为董事会的成员，我们的存在还有什么意义。”

在他当选总经理后，他坦率地道出了他对未来的设想：“我这个人喜欢冒险，我设计的蓝图可能实现不了。70年代我们就没把握住世界的变化，如果这次重蹈复辙，我将引咎辞职。”随即他便投入了工作。就任总经理的第一天，他召集董事们在维尔温帝国化工公司的宾馆内举行智囊会，为公司的未来出谋划策。他提出的第一个问题是：我们是否只经营化工产品？很明显，这是一个反诘句。他知道帝国化工公司最大的优势之一是在化工和与之有关工业的技术实力方面。另一优势，他认为是公司具有的无可匹敌的国际规模。它的子公司遍布世界各地，公司可通过这些子公司来销售产品，这使它的对

手们望尘莫及。公司所面临的挑战只是如何实现技术市场化，以获得最大的利润。

哈维—琼斯采取的第一措施就是削减开支。

他首先从最高层开刀，把总董事会的成员由 14 人减为 8 人。在被劝离的所有人当中，并非人人都料到他会在自家门前大动干戈。即使对留下来的人他同样毫不留情地做了调整。他还极力反对奢侈。原来的委员会办公室富丽堂皇，墙壁用锦缎装饰，中间有一巨大皮革包嵌的圆桌，它是为举行全体委员会正式会议准备的。如今，哈维—琼斯把他的行政人员迁到了一个小小的演讲室，每人一个小桌。顿时，以往的庆功会变成了战舰指挥官们的休战汇报会。

这样改革的意义和影响是深远的。过去，帝国化工公司的董事除每人负责一个部门和一项中心工作外，例如采购，还有指定的海外某个区域的工作。毫无疑问，他们是委员会的全权代表。各部门的主要负责人每年两次到米尔板克 (miu-back) 总部汇报工作，该总部距上议院有几百里远。这些分部主管通常随身携带着约 35 页的建议书，均是关于职员们在工作中所遇到的各类疑难问题，以及一些相关的附录，以便把它们呈交给有关的决策机构。

作为一种体制，这难免会导致官僚主义的产生。据统计，从董事会到小组主任，这中间至少有 16 个官僚环节。但最不称职的还要属董事会的那些主要成员们，他们中的大多数人把时间花在讨论个别经营项目的会议上，对公司缺乏全面的了解。

于是，哈维—琼斯在公司中建立了一种新的管理机构。他指定董事会的两位主要委员负责管理帝国化工公司的所有部门；另外 3 名委员负责管理财政、中心计划以及科研与技术，其余两人专门负责管理海外业务。其中任何一位分部的总经理，如果有必要，都可在每星期一上午固定的董事会上向主席和其它委员们陈述意见，他们可用 20 分钟的时间讲述具体问题，并能马上得到一个满意的解决办法。

除了每星期一的会议外，董事会每月还要用一周的时间来研究公司的总体战略。其余时间，委员们则奔波于世界各地，检查公司的经营状况，确保自己对公司的现状和未来的发展了如指掌。哈维·琼斯是一个典型的实用主义者，他十分重视捕获确切的信息。他说董事会的作用就在于它必须全盘把握公司发展的总趋势，呆在象牙塔里是做不到这一点的。

就这样，哈维—琼斯从根本上改变了董事会的职能，但并未就此满足，他开始考虑怎样处理米尔板克总部职员超编的问题。他宣布要取消这个总部，但在此之前，他已将全体职员做了大幅度的精简。这使他得以将所有剩下的人集中到一座大楼工作，这样曾是总部的主要楼区修整后变成了高科技交流中心。

哈维—琼斯刚上任时，听到的都是帝国化工公司的坏消息。1981 年第一季度公司亏损，第二季度还是亏损，这使公司的每一个人都感到震惊，其中包括那些最严厉的批评家和分析家。这是帝国化工公司成立 55 年来的第一次亏损，好象启示录里四骑士中的两人把马拴在了米尔板克的栏杆上。难道公司就这样完了吗？哈维—琼斯能拯救这一残局吗？评论家们对此莫衷一是。

哈维—琼斯很象吉卜林小说中的一个人物。他出生在印度王子城达尔并长到 5 岁，达尔位于孟买东北部 300 英里处。他父亲是那里的一个土邦主—英国伯爵布罗诺斯克的非官方主教，这个邦主过着半王室生活。在印度，人

们都尊称欧洲白人为先生或夫人，对小约翰也是如此。他有自己的仆人，很受富人的喜爱，并深受印度异教的熏陶。

“用任何标准衡量，那都是一种极度奢侈，甚至有些荒唐可笑的生活。但那时的享我大多已忘记，只记得父亲曾两次回到英国，一次是参加 1935 年女王的即位纪念日，另一次是参加 1937 年女王的加冕典礼。当我突然被预备学校开除，同时发现父亲和那个土邦主已住在帕克港时，我产生了一种从天堂落入地狱的感觉。”

“事实上，预备学校如同地狱。我乘船回到了英国的肯特郡，进入了迪尔镇的托莫寄宿学校。迪尔是一个海边城市，环境与索恩西差不多。这是一所大约拥有七八十名学生的中产阶级子弟学校，他们的学习成绩都很出色。由于我长得比较小，又有些与众不同，于是我就成了他们诬辱的对象，这是我最最痛恨的事情。在我回到英国之前，我从未见过汽车。记得 1929 年我乘船到达伦敦时，第一次见到汽车，我害怕极了，不得被别人抱着穿过马路。而且我发现我很难与别人相处，还很不习惯甚至有些憎恨这里的饮食。3 个月后，我才收到父母的信，那段时间对我来说简直是糟糕透了。”

他毅然决然地报考了达特默恩的海军培训学院，这使家里人甚为恼火。因为他们全家都是在陆军部队服役，并希望他也如此。尽管他们过着印度式的生活，但并不富裕，所以哈维—琼斯能获得军校学员的学习资格，对家里也是一个安慰。他自己声称：“我获得这一资格如果说是靠我的学识，不如说是靠我的艰苦劳动。”当人们问起他在海军培训学院所受的教育时，他总是矢口否认，不承认在那儿受过任何教育。他说达特默恩只是个训练人的场所：“用极度残忍的方式只教授我们那些他们认为是海军军官应该知道的一切，目的是培养一批与高水平的离休海军少校相类似的军官。校方坚信在我们当中会产生海军上校。”不过哈维—琼斯确实认为自己很幸运，作为学校的高才生之一，在最后一年被允许自由选择课程。于是，他熟练地掌握了射击学，工程学，还有方阵进攻术。最可喜的是他还选修了 24 岁的西里尔·诺斯科特·帕金森教授的历史课。“我想我能给你们准确地画出海战中尼尔松战舰图，这没什么实际用途，不过尼尔松知道该如果指挥作战。无论什么事情都与船长和他的那帮兄弟们商讨，所以当战斗打响时，人人都知道应该去做什么。”

第二次世界大战爆发时，哈维 15 岁，不久他便参加了战斗。的确，他经历了一场人们认为是令人激动的战争。他在“驱魔舰”和“昆廷舰”两艘舰上供职。后来这两艘舰均在地中海被击沉。于是他转到潜艇上工作，这其中的部分原因是他忍受不了重型炮的轰鸣声。“而更主要的是我急于证实、表现我自己。看来海军军校教授指挥术作为基本要求是没有疑问的。潜艇上的工作使我懂得了一个道理，那就是人人相互依赖——任何个人都可以使潜艇毁灭。你有能力完成自己的那部分艰苦工作，同时也就知道了应该尊重别人。此外，全体官兵构成了一个不可分割的整体，如果你做事不公，别人会马上指出来。”

战后，哈维—琼斯自愿去学俄语。然后到德国波罗的海海岸的威廉港船舶制造厂的俄国使团做联络官，这个港口在二战后作为德国的战争赔款被俄国占领。回到伦敦后，他在内阁办公室从事了两年的秘密工作，之后，又被派回德国负责基尔和汉堡的海军基地。“就在此时，作为奖励，我得到了一些黄金和一艘旧式英格兰舰艇，并被授命去招募德国船员。我们公开的任务

是保护波罗的海的渔场，但你可以想象到我们实际上干些什么——那真是妙趣横生，太棒了，简直棒极了！”

1949年，哈维—琼斯是一个充满自信、富有冒险精神的25岁青年。海军部决定召他回国，此时正值朝鲜战争，他被任命为“水碧舰”的一等中尉，之后又被派往南极服役一段时间，并在福兰克群岛做了短暂停留。回国后，他加入了海军情报局，大有升为海军上校的希望，然而1956年他却由于“个人原因”辞去了海军职务。

他曾娶皇家海军女服务队的一名女官为妻，有过一个女儿，这女儿4岁时染上了天花。哈维视家庭胜过事业，为此他曾放弃过一个使他长久与家分离的职务。这很容易使人对他产生误解，认为他性格软弱，然而问题的另一面却是人们很难意识到的。相对来说，他不看重报酬，这在英国高级官员中是极普遍的现象。当然这并不是说哈维不追求物质利益，他的职业和战争使他没有机会去体会安居乐业的生活滋味。他父母的所有财产在一次空袭中丧失殆尽，他自己的财产也曾只剩下一顶海军军帽和一条内裤。

退役后，哈维—琼斯申请到帝国化工公司去工作，他说化工是一门他所熟悉和易于掌握的基础工业，他的解释很完美。人们曾说他对另一个管理周密的大公司感兴趣，这也许是事实。作为一名退役海军军官，尽管对工业管理知识了解得很少，却不肯当一个私营企业家，更让人难以相信的是他插手做的任何事情都没成功过。

帝国化工公司付给他的最初薪金是一年800英镑，只相当于他作海军中校时工资的一半。在受了几周的工作训练之后，他被派往提兹塞德。在公司新建的一座大型工业区工作。这个工业区建在与比林厄姆隔河相望的韦尔顿，韦尔顿的工业发展规模在英国是前所未有的，它是帝国化工公司的全部希望所在。公司建立了生产新化工产品的整套体系，整个厂区占地3500英亩，包括一幢被称为韦尔顿城堡的维多利亚时代的官邸。当哈维来到东北部时，公司已在那里投资了5700万英镑，其中包括给涤纶厂投入的1500万英镑，用以生产人造纤维。

负责如此众多复杂经营管理的中心机构是韦尔顿理事会。理事会的成员由帝国化工公司各部门在韦尔顿的代理人及各联邦的代表组成，理事会主席的地位相当于一个部门的理事，帝国化工公司董事会中的一名理事成员则直接负责韦尔顿的日常事务。公司是在1962年与诺贝尔工业公司及布龙纳蒙德公司合并，创立了规模巨大的英国化工公司，可与德国的印欧法宾工业公司相抗衡。多年来，公司一直非常重视劳资关系。

哈维—琼斯轻松地来到韦尔顿工作，他能迅速取胜的部分原因是他不再总是留恋在海军服役时的经历，他说：“就当我自己一无所知，一切都要从头学起。”这是很明智的。行政工作的效率要看你掌握知识的多少；而经营管理的效率要看你处理难题的能力，为企业寻找出路，并就此问题随时做出总结。一旦总结完毕，你就应把它扔到一边，因为下一个问题与此完全不同。

哈维—琼斯一上任就遇到了一件棘手的事。韦尔顿的一个焚化炉出了毛病，不能把堆积起来的废物烧掉。于是公司决定再造一个新的焚化炉，但这必须经过生产检查部门调查之后方能进行。“一天，我一大早来到公司，发现旧焚化炉不见了，只剩下一堆如山的垃圾。中午我才知道是工人们放进去一些不应放的东西，并非他们懒惰，只是没有办法。怨只能怨这些垃圾混合

物，它们中有些易燃易爆，有些却是怎么烧也烧不化，放进去多了，自然就要倒出来。”

于是哈维—琼斯埋头干起来，只用3天时间就找到了毛病，并呈交了一份报告。这位现任总经理回忆说：“我至死也不会忘记我的上司上下打量了我一番后说：‘我还不想把搞得筋疲力尽，我每天至少要工作16至17小时。约翰，你对公司还不了解，我不想读你的这份报告，下去做一次仔细研究，一周后再来吧。’”

这一周哈维与其它工人一起，根据他的建议安装了新的焚化炉。一周后，他又拿着报告来见老板，漫不经心地说：“哦，顺便说一下，我们已无废料可烧了。”

就这样，他在韦尔顿树立了自己的声誉。他最主要的功绩还是对石油问题的妥善处理。公司指定哈维—琼斯领导一个三人小组，研究世界石油价格的行情，他花了三天时间，把世界上所有生产化工产品的经营者列成一表，之后的三周该小组分别走访了他们。归来后，他们呈交了一份报告，指出真正的问题并不是价格，而是控制价格的垄断组织卡特尔。但哈维踌躇满志地说：“办法只有一个，那就是我们自己提炼石油。”

60年代早期，他并不是公司唯一有效率的经理。这次他的报告得到了上级的批准，并令他马上去寻找公司建立新型提炼厂的合作伙伴。他只用了两个月的时间就完成了使命。这个提炼厂现在还在使用。

公司对哈维—琼斯的奖励就是让他负责碳氢化合物的销售。他干得很出色，再次显露了经营才能，使公司市场成交额有史以来第一次突破1000万英镑。“我在买进时运气不错。我看明白了那个所谓的不能违约的合同是一个可以增加利润的合同，即剩下的20万吨碳氢化合物价格很低。这笔买卖是同日本人做的，他们出价1000万英镑。”哈维认为他应当为公司赢得1200万英镑，于是拒绝签订合同，鞠躬告辞了。但在哈维即将乘机返回伦敦时，日本人让步了。

此时，哈维名声大震，成为一名解决棘手问题的能手。下一个使命是解决公司内部的一个问题。公司曾一直试想引进一种新的招聘办法，它可为工人提供终生工作的保障。由于掌握韦尔顿实权的一些管理人员反对，这件事未能实现。五个业务部门的意见又分为两派，没有一个部门愿意单独出面干涉此事。

韦尔顿的几届代理董事已在此问题上栽了跟头。哈维—琼斯接受了这项工作，那些为此问题大伤脑筋的经理们伸出双臂表示欢迎，并表示愿意效劳。哈维的反应是：别怕，这不是我的问题，而是我们大家的问题，我们应齐心协力去做我们要做的事情。他抛弃了那种靠智慧取胜的传统做法，他总是自我否定自己的智慧，当然这并不包括他的领导才能。

从那以后，他青云直上。到1970年他已成为公司石油化工和塑料生产两大部门的主席。大型有机化工生产就是那时改名的。1973年4月，他被任命为公司的董事会委员，对此他既表示感谢，又有些不满。他认为如果从事某项工作的时间长一点，他的贡献会更大。“如果公司再让我经营两年石油化工产品，我的才能会发挥得更好，三年的时间是远远不够的。”

也许有人不希望他取得那么大的成就，那时他已是一名“臭名昭著”的改革者和不安分分子。事实上，他在公司的整个生涯中，一直习惯于人们称他为解决问题的能手，他喜欢这样。“如果你是个象我这样能力平平的人，

找些难事做，你就会有可能提高自己的能力。”他说他对每一项任务都感到惊奇。他过去常对妻子说：“瞧，他们现在让我干的都是些什么差事！”他的惊奇反映了他对自己能力的自信。他总觉得自己有能力改进顶头上司的工作，但仅此而已，再高一层的工作他就管理不好——至少提升前他是这么想的。他相信他的提升是得到了这种处世态度的帮助，同时也因为他决不是一个追求名利地位的野心家。尽管他不是个雄心勃勃的人，却是个坦率正直的人，这是他部分道德意识的自我准则。

哈维—琼斯喜欢坦率地讲出自己的想法，这一优秀品质，是他在帝国化工公司集团中解决难题时，能获得普遍支持的原因之一。在他主持工作的六年里，公司的雇员削减了三分之一，工人们却很爱戴他。这是以往任何一位董事所难以做到的。然而，就象是传奇故事中描写的那样，哈维以自己的坦率正直和公平对待公司中的蓝领工人，建立起了自己的信誉。在董事会任职期间，他吸取在海军服役时的教训——强迫别人服从自己的命令，而他的诚实坦率又使人很难违背他。只把他看成是小心谨慎的工业界巨子，他会十分失望，他希望人们记住的是，他把帝国化工公司引入正轨，并成为世界最强的化工公司。

担任董事后，他重新确定了帝国化工公司的发展方向。公司在科技创新方面，一直保持着令人吃惊的记录：聚乙烯厂是本世纪公司最富深远历史意义的工业发明之一；涤纶的发明对公司也有同等重要的历史意义；从地面培植来看，帝国化工公司是第一个生产青霉素的厂家，而白乐君直到目前还是最有名的抗疟疾良药；The Beta—Blocker Inderal 是世界上第二位畅销药，更新的 Tenomin 是美国销售量增长最快的心脏病良药。

哈维—琼斯一再鼓励并强调革新。他曾说过：“我不是科学家，真正激励我的是，我越来越相信我们可以根据订货单来进行革新。这是一个大胆的设想，具体说来就是新产品必须具有市场竞争力。生产一种新型蛋白质来代替植物生长，或者生产出万能的粘合剂，都是切实可行的，只要人们竞相购买。”

他实施的第二个方针策略对帝国化工公司的发展前景产生了更大的影响。那就是满足顾客需要的一切。事实上，他打着重新面对市场的旗号，彻底地调整了公司的生产结构。他明白，象帝国化工公司这样庞大的企业要进行有组织的改变，速度不能太快，而大刀阔斧是唯一的办法。他全然不顾人们加在他头上的叛逆罪名，决定立即取消聚乙烯的生产（尽管它是公司的一顶皇冠），转而生产英国石油公司的聚氢乙烯。他采取的另一个严厉措施是停止碱性聚酯的生产。

为了产销平衡和加速化工公司产品的更新换代，哈维在世界各地收买新公司，来增加产品种类，或为扩大公司的地域范围。这听起来似乎很滑稽，因为这些买进的公司在帝国化工公司中所占的份额是微不足道的。但它们体现了哈维的那句话，即公司要满足顾客的一切愿望，而不是使顾客了解公司有什么。

哈维—琼斯为帝国化工公司所做的贡献究竟有多大，只有时间才能说明。他并没有继续留任，以观成败，而是在任期满五年后毅然决然地提出辞职，带着他的毛驴大车和对大自然的热爱，回到威尔士边界处的都铎式农舍。他无疑会象以前一样愉快地生活，做一名英国乡村绅士，欢度晚年。

## 纺织业巨头——克里斯托弗·安东尼·霍格

考陶尔德集团公司总裁

出生：1936年8月2日

婚姻：已婚，有两个女儿

学历：毕业于莫尔巴勒学院

获牛津大学特里尼蒂学院文学硕士学位

获哈佛商学院工商管理硕士学位

企业生涯：

1962—1963年 企业指导方法研究所的商学院

1963—1966年 普利普山，希金森·埃尔朗哥有限公司

1966—1968年 工业改组公司

1968— 考陶尔德集团公司

兼任路透社·霍尔丁斯公司名誉董事长

1980年1月1日，克里斯托弗·霍格被推举为考陶尔德公司的董事长。他荣登这个宝座时距他44岁的生日还差8个月。那年正是这个具有1655年历史的英国最庞大而且最著名的纺织集团公司最不景气的一年，而他就是在这样的危难之时，走马上任的。

时隔仅仅一年，霍格便作了有关公司状况的报告。考陶尔德公司截止1981年3月31日的1980年度报告和财务预算报告可谓公司的典型灾难性文件。在发黄的薄薄的纸上，既没有插图，也没有彩色，却显示了一个严峻的事实：公司由原来的盈利1.5亿英镑跌落到亏损高达1.14亿英镑的困境。巨额的固定资产从帐面上消失了，考陶尔德集团公司的雇员们被大批解雇，总数高达2万，这占公司总人数的1/4。在这次报告上，霍格严肃地指出了这一年度公司在财务和人力上的巨大损失，并对整个英国的前景表示忧虑，但他在内心里，却激发了要扭转考陶尔德公司困境的决心。

克里斯托弗·安东尼·霍格是一个处事果断、外表英俊的人。他身材修长，体格健壮，鬓角上的黑发已染上了白霜。他的脸庞轮廓分明，精神矍铄，完全看不出他是一个50多岁的人。他的衣着打扮却给人一种苦行僧的印象。他给人留下的举止轻松自然，性格外向的感觉是他有意识地否认自己天性的结果。他坚决克服了自己的性格弱点，对所有人一视同仁。穿略有些时髦的衬衣，除了在某些特别正式的场合以外，总是把自己的名字简单地称作克里斯·霍格。

他受到伦敦商业中心区同仁们的高度推崇，并且授于他处理从银行票据划算到英国铁路管理所有事务的优先权。他从来没有“缺少过工作的机会，这些机会一直在尾随着他。对于霍格来说，本性上就有某种东西在为他自动地选择最可能成功的机会。

总经理的经历大多相似。而他就读于一所规模较大的公立学校——莫尔巴勒学院，这在我们所列举的总经理中算是例外。1954年，他还没有从学校毕业就已经是学校里引人注目的人物了，他还是校板球队和橄榄球队的队员，他获得了牛津大学的特里尼蒂学院的一等奖学金，并在那里以优异成绩取得学位。由于他博学多才，英俊潇洒，风度翩翩，聪敏而且有远大抱负，很显然这个年轻人的前程无量。但是他没有走他的同行们所走过的路，那些人几乎毫无例外地进入了伦敦商业中心、新闻界和企业界。

“用传统的眼光看来，我想你会说我在牛津大学学习期间，就已经形成了对工业的概念，认为在那个领域里，竞争不象实际那么激烈。我想那是出于我的直觉。”但是当他感觉到他将在工业界有所作为时，他还是被这种感觉吸引了过去，这在很大程度上是因为他性格的另一面，即“明知山有虎，偏向虎山行”，有这样一件小事可以看出他的这种性格。

在进入牛津大学之前，他已经在军队里服过兵役。这与他的命运是完全相符的。因为在他服兵役期间，正赶上苏伊士运河危机。虽然他没有被分派到皇家禁卫军，但还是理所当然地到了突击队。其中伞兵队最适于他，因为伞兵队是真正的精英集团。在那里，衡量一个人的标准是看他是否具有坚忍刚毅的品格，而一个军官赢得手下人的敬重也不是靠他的军衔，而是靠他的领导才能。

当苏伊士运河危机达到高潮时，霍格所在的第 16 伞兵大队正在塞浦路斯。他们当时正在塞浦路斯西南部的特罗斯多斯山上追捕为塞浦路斯而斗争的全国组织的恐怖分子。那里灌木丛生，乍看去似乎沟浅坡缓。正当伞兵队渐渐缩小包围圈把恐怖分子包围到他们的几个坚固据点时，她们的行动却在 1956 年 10 月底被突然取消了。霍格所在的第 3 营由保罗·克鲁克上校率领，接受了在塞得港郊区的加麦尔机场空降的任务。我们绝大多数人都千方百计避开这种光荣的使命。英国伞兵的最近一次空降发生在 1945 年，当时在炮火掩护下，伞兵们越过莱茵河进行战斗。

11 月 5 日的清晨 6 点刚过，霍格便在加麦尔机场上空跳离机舱。伞兵们恰好降落在敌人的头顶上。他们用 45 分钟才消灭了机场上所有的敌人。到了下午 1 点多钟，伞兵队开始向塞得港口挺进。

通往港口的唯一的一条道路是夹在一个湖泊和海之间的。霍格和他的战友们遭到了第一次真正的抵抗。埃及士兵躲在一个四周满是污水的芦苇丛中，用步枪和机关枪向他们射击，就象好莱坞的战斗故事片中的一个场面，但这个场面却是真实的。英勇的英国士兵向前挺进着，埃及士兵的火箭炮从远处向他们打过来，而配备着反坦克来复枪的伞兵队搬出了苏制 su—100 型大炮奋起还击，同时英国海空陆战队的战士们也用火力扫射着敌人的据点。英国士兵清除了芦苇，忍着难闻的气味在污水地附近埋伏了一夜后，第 2 天继续向前推进，去夺取塞得港。

在英国的殖民史上，苏伊士运河危机已成为一个小小的插曲，但它对霍格却产生了长远的影响。“在那种环境下我很快认识到极度恐惧是个什么滋味。对你自己有了更清楚的认识，那既是丧失锐气又是令人难忘的经历。你也会认清其他的人。他们并不都是坏的。它能使你乐观地看到人类的精神和能力。但不要忘记你自己也难免会犯错误。你不要忘记在文明和野蛮之间只有一步之差。”

关于霍格的军旅生活，还有其他一些他本人并不乐意讲或后来发现不满意的方面：我认为我自己是个纪律观念很强的人，但我确实不喜欢军队里这种刻板的制度。我认为，由于军队的任务就是打仗，因而这种制度是非常必要的。当一个人进入军队里去冒生命危险时，他就会自然认识到遵守纪律的重要性。过去的那一段经历，就理解人类全部感情和历史来说是必不可少的。但是相反，在象考陶尔德公司这样纪律涣散的企业里，你不可能象在军队里那样轻而易举地制订一套纪律和行为规范来让别人遵守。我知道除了象约翰·哈维—琼斯那样后来从事商业的被我称为循规蹈矩的军人之外，没有人

会理你那一套。特别是一过了 35 岁，他们就很难在商业界有什么建树了。

退役后，霍格便申请到工业界去工作。在接受他申请的公司中，有一家帝国化学工业公司。如果他接受了该公司的聘任，他就会成为哈维·琼斯的直接竞争对手。但霍格没有这样做，而是去了哈佛大学商学院。

我认识到，尽管我受到了尽可能高的英国文化的教育和熏陶，但在所有关键领域里，我的知识还远远不能满足工作需要。就读于哈佛大学是我生活的转折点，我从此进入了一个非英国文化的环境，并接受了极有效的商业教育，这种教育使我能在后来的企业生涯里节省了 2/3 的学习时间，并且很有竞争力，我因此收益匪浅。我的目的也许是将来到大公司去工作。我知道，大约 1/3 的哈佛毕业生不是创造企业就是继续经营他们自己原有的企业。如果我是美国成长起来的话，或许我也会那么做。然而，我总是想当然地以美国人的态度优先考虑到工业部门去工作。

霍格的哈佛毕业证书没能使他在英国工业界找到工作。帝国化学公司再次聘任他，但是没有看重他所新获得的工商管理硕士学位。“他们每年额外地给我 100 英镑的报酬，原因是我长大了两岁。”他没有接受聘任，而是拿着工商管理硕士学位证书到瑞士的企业指导方法研究所的商学院当了教师。那期间，他经常巡回欧洲，考察工业界情况。后来，他到了塞缪尔山（当时称为菲利普山）地区的希金森·埃尔朗哥有限公司的一家商业银行的财务部工作了 3 年。他先是在德里克·帕尔默先生手下工作（现在是那家公司的总裁），后来又受罗伯特·克拉克先生的领导。现任摩根·格伦费尔公司的总裁克里斯托弗·里弗斯以及现在的尤尼莱弗公司财务部主任的科布·斯坦哈姆都是他当时的同事。霍格即将步入伦敦商业中心地区这个糖浆池中。

霍格一直是个意志坚定的人。1966 年当工业改组公司（Zkc）成立的时候，他担任该公司的第二号人物，而第一号人物是总裁考陶尔德公司的弗兰克·克尔顿爵士（后来叫洛德爵士）。克尔顿是个令人望而生畏的人物，他是英国工业界最精干但又最独断专行的人之一，但是霍格与他合作得很好，就象和其他任何人一样。任期两年结束以后，霍格去了考陶尔德公司，当了该公司的油漆部主任。

考陶尔德公司刚刚把英国工业界中的一个大企业——国际油漆公司合并起来，因而它的油漆部的规模扩大了 1 倍。考陶尔德公司还拥有另一家大的油漆制造企业——平森·约翰逊公司。它们两家都是老牌企业，其商业网络遍布全球，当时主要是生产涂在英国军舰的外壳和桅杆上的保护漆。霍格于 1969 年进入考陶尔德公司。第 2 年 7 月，他被任命为该公司海外办事处的主任，并授命兼并两个海外公司，这样他原来在商业银行工作时所积累的关于合并企业的经验便有了用武之地。

所有这些都铭刻在我的记忆里。油漆工业生产增长缓慢，士气低落。国际油漆公司实际上未得到它在申报单上所预先估计的利润额，从而不得不降低其股息——这在伦敦商业界是极不應該的。我想，这无疑是我所干过的最棘手的工作。当然在我成为考陶尔德集团公司的董事长之前，我感到在一定程度上我已经在这个位置上了。整个企业的状况简直是一团糟。

对于年轻的霍格来说，这是一次知识的赏赐。他在哈佛大学所受的训练以及他在企业指导方法研究所里所从事过的研究工作，培养了他，使他掌握了正确估计困难制定策略去解决问题的才能。他认识到油漆公司的长处就在于它拥有一个世界范围的销售网，他着手将它转变成为一个专业性经营企业。

他大大推动了国际油漆公司的研究开发工作，鼓励向精密技术进军，并在适当时机利用这种技术服务于销售并使之转化成利润。

我们老是用当然的目光来看待现代产品，因而很容易忘记近 20 年来是由于科学才使得油漆生产发生了一场深刻变革这一事实。但是霍格的国际油漆公司，在生产新品种的高质量的油漆方面，特别是在生产船用油漆方面开创了先河。在他的指导思想推动下，该公司连续不断地推出了一系列倍受消费者喜爱的新产品，例如：自洁油漆、防污油漆、防锈油漆、湿面用油漆。速干、高亮度油漆、丙烯酸油漆等等。

该把焦点集中于哪些市场？他为此斟酌了一些时间。他最后决定集中在工业市场上，特别是向海外市场上倾销。在国外市场上，国际油漆公司的油漆有 1/3 销售给了外国造船主和买船者。随之，油漆便集中上市了。国际油漆公司对每艘驶进船坞进行整修的船只都作了登记，主动提出承担油漆业务。到 1974 年，油漆部已盈利 400 万英镑，霍格终于成功了。

“我认为，”霍格说：“国际油漆公司是一家处于世界领先地位的英国公司之一，它完全不再是 60 年代末期的那幅景象了。在开始时，我想我起了巨大的推动作用，当时很有必要充分估计可能取得的成功。在 1975 年你如果要问我能干什么事的话，我会说组建一家企业，”但是，他却已经预感到了一种危机感：有一次，我记得是在 1973 年吧，我觉得自己心力交瘁，大概是由于旅行和过分劳累的缘故。这是我第一次意识到我的力量是有限的。我之所以想起这件事，只是因为它使我想起了在哈佛上的一课，它告诉我不要在疲倦的时候做任何决定。

在我现在的工作中，我又反复地体会到了这一课的意义。在许多事务上，我都在忍受着不断传来的坏消息的打击。这就是改变现状所面临的困难。当然，公司的有些方面传来的不少好消息也会令人振奋。它可以慰藉你的辛勤劳作和一些不可避免的失望。所以，要有真正的耐心来正视困难。

顺便提一提，考陶尔德公司的经理办公室位于汉诺佛广场，霍格总是骑着自行车去上班，这是为什么呢？一个原因是为了保持身体健康。还有一个原因是因为他总是担心自己会脱离实际太远。他说，置身于伦敦的天空气候和车水马龙之中，有助于他脚踏实地地工作。

1975 年，考陶尔德公司正处于峰尖浪顶之时。克顿爵士发展英国丝绸工业的宏伟计划似乎正在得到实施。“克顿是个了不起的人——是英国本世纪工业界的重要人物之一。任何接近过他的人都不会否认，也不会忘记这一事实。”

考陶尔德公司的销售额达 10 亿多英镑，利润近 1.2 亿英镑。不到 10 年的时间里，考陶尔德公司所雇佣的英国人从 5 万增加到 14 万，这是由于它大规模进行投资，建设，以便能够与从第三世界源源流入英国的廉价纺织品相竞争的结果。用于建造新的工厂和购买机器上的投资达数亿英镑，其中大部分是用在了生产方面。考陶尔德公司努力使英国纺织工业合理化，现代化的行动受到了工党政府和保守党政府的一致赞同和支持。

但在 1975 年以后，由于霍格更加注重于考陶尔德的纺织生产，还由于他已不满于国际油漆公司的收入，所以他更加焦虑不安。生产、销售的一体化也只不过是作作样子而已。他以前在油漆公司里订的制度在其它公司里见效不大。考陶尔德公司真正所做的就是招徕英国顾客，不让他们从眼皮底下溜掉。由于现代技术的日益复杂化，我也低估了那些成本费低的国家与我们展

开竞争的能力。还有就是我没有估计到由于北海油田的开发，英镑升值的情况。

霍格被任命为公司董事长之后，考陶尔德所面临的困境还没有彻底地暴露出来。纳税前的利润从 400 万英镑增加到了 6,800 万英镑，销售量创纪录地达到 3.18 亿英镑。然而，这只不过是第 2 年就被揭穿了的假象。但是，霍格这时已经开始把他的行动计划付诸实践了。

我当上了总经理以后，对于公司企业管理的盲目性感到吃惊。以前有几年我们的经营总是令人失望。经理们因此而惴惴不安，也缺乏足够的信心。这是个恶性循环。怎么才能扭转这一局面呢？尽可能地严明纪律，这就是办法。

同时，对于每一个人，我都有一个十分明确的要求，我只是简单明了地说，每个经理必须负责创造出占实用资本的 12% 纯利润，并且以现全形式计算。首先是，这一标准人人都能达到，每个人都能顺利完成任务。因为，一个经理，即使在销售额上亏损了 12%，他还可以将生产缩减一半，从而提取周转资本来支付现金利润。他得考虑来年会出现的情况，但是，他还是成功了，因此，这些年来来的现金纪录很高。我不知道是否还有别的办法来振兴考陶尔德公司，但我的这一做法对于重新增强公司的锐气是十分重要的。

另外，我还按周、按月地做出了一系列在什么情况下解雇工人的决定。

克里斯托弗·霍格的声音沙哑，他表情冷淡，沉默寡言。不过，这只是一个表面现象。其实，他也不愿意让工人失业。他养成了优秀的社会良知和自尊，不忍心看着工人们离去。但是，他当然也不会回避对棘手事情的处理。

我制定了一个处理多余的工厂的办法，这意味着我知道在各种情况下该怎么做。我们备有一套简单的问题，要求在某个工厂被批准关闭之前得到适当的问答。不过，很少有大工厂的关闭。我们整个公司前后共有 5.6 万多人次失业，天晓得有多少是属于具体的事件和原因。以前我的办公桌的抽屉里有一份失业人员的名单，其单面打印纸长达 23 页左右，共涉及 400 多个多余事件。

集团公司里的人都特别清楚这么做的必要性。因而也没出现过有人联合起来大规模地抵制事件。大部分的纺织工业部门都正面临困境，大家都明白我们要奋起抵制的是来自海外的产品。

具有讽刺意味的是，霍格最感不快的一次闭厂竟是在 1985 年，那时候，最严峻的生产削减期已过了很久。由于纤维素和人造纤维的销售的长期不景气，考陶尔德被迫宣布关闭北威尔士的两家工厂，一家在雷克萨姆，另一家在格林菲尔德，两厂相隔仅 20 里。因此，大约有 1,100 名工人失业。另外，威尔士东北地区由于削减生产规模，致使约 1 万名工人失业。

尽管如此，如果不是首相在 4 月 19 日，即公司宣布关闭两家大工厂以后一周，来迪塞德访问的话，迪塞德邻近的雷克萨姆和格林菲尔德的两大工厂的关闭也不会引起人们的普遍关注。就在玛格丽特·撒切尔开始觉察到失业率在继续上升的时候，当地群众举行了一场大规模的游行示威活动，使她陷入难堪的局面。她随即给霍格写了一封措辞严厉的信。两个月以后，他就被传讯到下议院威尔士委员会上做证，并且由该委员会当场质问。

下议院的议员们，特别是前《每日电讯》报记者基思·拉凡搞得霍格很难堪。拉凡是保守党当地的议员，他告诉新闻界他曾被阻止在格林菲尔德工厂附近走动。除了遭受这一人身攻击之外，霍格还被人们指责没能在两个已

经关闭的工厂里实行生产的多样化，只依靠单一性产品生产，从而导致工厂倒闭和工人失业的厄运。霍格很难忍受这些攻击，接受这些指责。有时候他都差点忍不住要发作了。当被问到盈利与成本中心的区别时，他毫不客气地说：“先生们，别指望我能在3分钟之内就让你完全明白。”“不妨说看看”，卡那封地区的议员威格利干着嗓子嚷道。

霍格说考陶尔德公司最终基本上完成了他首先计划要做的一切。然而，询问使他不得不说出他所订的宏大的竞争计划有关个人因素的方面。在5年的时间内，他将集团公司里的劳动力减少了一半，解雇工人之多，仅次于英国钢铁公司和英国雷兰德汽车公司两家国营企业，这的确不使人羡慕。

公司用相当少的钱打发走了他们。考陶尔德公司在1981年和1982年给被解雇工人的平均额外支出只有2500英镑，只相当于帝国化学工业公司此项支出的一半，英国航空公司的1/4，英国钢铁公司支付给被解雇的钢铁工人的1/12。因此，霍格可以理所当然地宣称自己是英国工业中最卓越的“斧手”（解雇工人的能手）。他不需要授于什么爵位之类的奖赏，但他迫不及待地需要挽回他作为财富创造者的名誉。他已经用事实使商业界相信，他只不过是善于根据考陶尔德公司的实际情况而量体裁衣。他竟然魔术般地使公司获得了比在这一仍不稳定的工业环境下所能创造出的更巨大的利润。

但是，许多评论家却越来越倾向这样一种看法，霍格还能够干出更伟大的事业。有一个理由是他能想出办法让考陶尔德的经理们回学校去接受他当初在哈佛商学院接受的那些培训。他说服了约翰·斯托佛德教授，在1981年为考陶尔德公司开设第一期伦敦商学院培训班。从而开始改变公司经理的陈旧思想和行为方式。自此以后，培训班就以各种不同的形式继续办了下来。于是也出现了诸如“竞争者分析”和低成本产业“经验曲线”以及与商业投资额有关的商业概念等。

或许更为重要的是，这样的培训班，造就了考陶尔德公司的一批具有象霍格一样经商头脑的领导人才。也许第一期培训班促进学员的最佳方法是规定学员们必须在1983年才能结束培训，这对更多的高级经理则是送上一曲忠告，让他们不再阻止职员运用新学的知识。

微型培训班也因此应运而生，以便尽可能快地把这些新的知识在考陶尔德的各个分公司传播开来，而这些培训也在沃里克附近的集团公司培训中心所要扩展的培训范围之内。然而事情也并不象听起来那么简单。霍格说有些经理仍希望重获那种克顿式的独裁制领导，希望能被告知每个星期四早上面东祈祷，因为这个世界是个冷酷、艰难之地。还有人说救世主总是能够拯救苦难的，就让我们听天由命吧。

但是，真正使这种新型的培训起作用的还是霍格本人对它的执着和信奉。在考陶尔德公司里，他十分注重这种培训，尽管这在很大程度上是他个人的意志。他希望大多数的人都能相信他的这种方法。“我们已经走过了100码中的35码，下一个35码会容易一些，尽管人们达到进行策略性管理的水平还有一段较长的路要走。经验之路是无捷径的。”

尽管如此，有迹象表明，克里斯托弗·霍格认为最不景气的时期已经过去了。1985年年终，他与考陶尔德公司最重要的顾客之一的马克斯·斯彭塞公司的总裁恩弗勋爵，坐在一起用午餐时，恩弗勋爵赞美霍格是英国纺织工业的救星，霍格高兴地回答说这倒可能是事实。

## 战略家——特雷弗·霍尔兹沃恩

格斯—基恩—内特尔福德汽车装配厂（GKN）总裁

出生：1927年5月27日

婚姻：已婚，3个儿子

学历：毕业于布雷德福的汉森中学

特许会计师

企业生涯：

1944—1952年 罗林森·格里夫斯—米切尔公司

1952—1963年 鲍沃特公司

1963— 格斯—基恩—内特尔福德汽车装配厂（GKN）

兼任索恩—EMI公司和米德兰银行的非常任理事

克罗兹集团公司总裁

在所有英国工业界的巨子中，在分析英国工业现存问题以及寻求其解决方案方面，可能要数格斯—基恩—内特尔福德汽车装配厂（GRN）的总裁，特雷弗·霍尔兹沃恩爵士最有发言权。令人鼓舞的是，他还是一个乐观派。他曾自信他说，“如果我们回顾一下过去20年的历史，就可以说英国的衰退只不过是发展过程中的一小段插曲。”

霍尔兹沃恩生于1927年5月27日。他有着一头棕色的卷发，极不整齐的眉毛下面长着一双若有所思的眼睛。象保守党的智囊人物基思·约瑟夫爵士一样，霍尔兹沃恩是一位战略家，他们的长相也差不多。霍尔兹沃恩认为给公众辩论募捐是他应尽的义务，他曾捐款给一大批公共福利机构，包括英国工业联合会、英国管理学会、英国机械工友联合会、防止职业病健康委员会、英国皇家国际问题研究所，等等，而这些只是几个少数的例子而已。多年来，他一直担任英国皇家剧院、菲尔哈蒙利信托公司、艾恩布里奇、乔治博物馆以及英德国际社会研究基金会的理事，这样，他似乎没有多少时间来经营和管理格斯—基恩—内特尔福德汽车装配厂。

然而，他们的共同点也到此告一段落，剩下的就是他们的相异点。为了追求信仰的实现，面对残酷的命运之神，基思—约瑟夫爵士可能准备做一名烈士，特雷弗·霍尔兹沃恩爵士会首先队在地上以避免被击中，然后想办法把落在附近的炮弹转为己用，但要他始终呆在一个地方充当箭靶子又是不可能的。在1981年3月的《卫报》上他曾发表文章说：“我对当前形势感到吃惊的是，我们大家似乎都对现在所发生的情况毫无准备。现在所发生的事情既是必然的又是可以预测的，只是难以预测准确的时间罢了。”

霍尔兹沃恩多年以前就意识到英国在衰落。他曾于1978年和1979年分别读了美国布鲁金斯研究所的一篇论英国现状的报告和古拉斯·亨德森爵士所拍发的几乎已经泄密的急电，后者也预见英国衰落的厄运不可避免。霍尔兹沃恩在英国钢铁工业和机械工业界干过30年，目睹了英国的核心企业因国有化而衰败下来的悲剧，后来这些企业又花了10年的时间重新寻找它们真正的归属。对特雷弗·霍尔兹沃恩来说，改变工业衰败的命运已是刻不容缓的问题了。在1980年的一次讲演中，霍尔兹沃恩说：“今天，西德的劳动生产率要比英国高出90%，法国高出我们60%，换句话说，就是2200万英国人干的活只需1200万德国人或者1600万法国人做，这样，在英国就出现了低生产率、低工资、低就业率，以致于现在的高失业率。”

然而根据霍尔兹沃恩的远见卓识，英国的工业基础有能力重整其经济。他引证了一位外国企业家对他说的一句话：就他的公司而言，英国拥有世界上最优秀的劳动力。他也不相信英国工业象人们所说的那样全面地衰弱了。他说格斯—基思—内特福尔德装配厂在加的夫的钢铁厂现在只有 500 名雇员，每年生产 62.5 万吨钢，而 1965 年，它的竞争对手——已实现国有化的东穆尔斯炼钢厂雇佣了 4,800 名工人，但钢产量从未到过 62.5 万吨的水平。

但是，霍尔兹沃恩又同时是一个非常精明的约克郡人，他的乐观往往建立在谨慎从事的基础上。如果有什么使霍尔兹沃恩完全相信的东西，那就是未来一般是不可预测的。

特雷弗·霍尔兹沃恩生长在英国的纺织工业中心——布雷德福，但是他对工业永不磨灭的记忆源于 30 年代中期，读高中时，参观了谢菲尔德的一家叫沃克霍尔的不锈钢餐具厂。“我总是忘不了那情景：锤子和锻压机不停地撞击着下面的钢板。我当时的印象是：那不是一家纺织厂，而是从英国羊毛交易中换来的雪茄烟雾。”霍尔兹沃恩最初的理想是成为一名音乐家。众所周知，他是一位有天赋的钢琴演奏家。1985 年 3 月，他还以一名业余爱好者的身份与英国菲尔哈蒙利皇家交响乐队一起在“节日厅”里所举行的一场义演音乐会中，成功地演奏了格里格的钢琴协奏曲。1982 年 1 月，当他被封为爵士时，布雷德福的一家名叫《电讯与百灵巨人》的杂志载文详细介绍霍尔兹沃恩在英军电台当播音员以及二战后在影视明星让·肯特的一次英国驻莱茵军的巡回演出中担任钢琴伴奏的情况。他还谱写歌曲，其中《孤独的我》这首曲子曾在布雷德福的老戈蒙德电影院由风琴手阿诺德·劳心姆演奏过。

但是，年轻的霍尔兹沃恩屈从于命运和他的父母，选择了一门很实用的职业——会计。当 1983 年，特许会计师委员会授予他“缔造社会纪念奖”时，他说：“我当一名会计是一种理智的选择，而不是内心的选择。对几乎所有的人来说，当一名会计师是第二选择，因为它缺少当医生或牧师的那种职业情趣，也缺少当兵或司机的那种浪漫色彩，更缺少当艺术家和音乐家的那种天然的本能和自然的能力。”

霍尔兹沃恩现在是特许会计师会员所新设置的企业资助团体的成员，该团体的职能是帮助见习会计师更清楚地了解工业的真正状况。霍尔兹沃恩的贡献就在于从会计师的角度阐明了工业的需求。他说，对于一个企业来说，第一重要的是确保资源的供给和资金运用的有效性；第二是建立确保企业有能力自己发展并适应市场变化的金融制度，第三是经营管理，这在某种程度上应列为第一。他还说，任何企业要有效地运行，信心不可缺少。

1944 年，霍尔兹沃恩从学校毕业后加入了罗林森·格里夫斯和米切米地方会计协会，并于 1950 年取得正式会计的资格。之后两年里，他在这家公司的鲁顿办公室供职，主要负责该公司最大买主——拉波特工厂。这在管理大公司方面给他提供了宝贵经验。他说：“我知道我将来要进入工业界。我不想呆在实际部门中，那里工作琐碎，乏味，没有现实意义。”

1952 年，他作为一名会计师进入了英国巨型造纸集团公司——鲍沃特·霍尔兹沃恩公司，他被鲍沃特公司的宏大规模和他有机会参与公司的管理工作所吸引。“我记得我当时总希望改变一切，做什么总想另辟新径。那时的鲍沃特公司还十分落后，它既没有财政预算也没有管理制度，公司的经营完全是按老一套方法进行，它的分厂遍布全国各地。”

霍尔兹沃恩是一个沉默寡言、和蔼可亲的人。很难想象，在 25 岁时他曾

是一个招人厌烦的人。他渴望变革。“我意识到我必须要做的第一件事是支配我的老板，这一点最为重要。”他很早就认识到向上爬对每个人来说不应是件痛苦的事情，他的这一信念的根据是：他在鲍尔沃特公司的第一位上级是一个最难打交道的人。但霍尔兹沃恩天生是一个爱好沉思的人，他对管理技巧的一般性思考的步子迈得也不大。

他正式接触管理教育是在1952年，那年他进入阿什桥管理学院接受英国管理教育的第一课，与他一起上课的还有帕特里克·詹金等其它一些人。霍尔兹沃恩发现这是个好机会，但他对过分强调学术性方法的管理培训颇有疑问。多年后他调皮地说，或许最好的管理课程可以归纳成三条原则：象棋、桥牌和扑克牌，并由赢家收学费。现在当他回忆起当时对管理教育制度的讽刺时，他笑了，“象棋代表战略思想；桥牌是指与同伴的共同努力；扑克牌指经过深思熟虑后的冒险，而且要靠勇气去完成所要做的事情。企业管理的全部要点都包括在这三种游戏中。”

企业的经营战略是霍尔兹沃恩津津乐道的话题。“管理企业的人往往陷于处理企业内部的琐事中。要是你强调经营战略，你就应该重视企业的外在联系，你必须盯着你的竞争对手在干什么，并且根据他们的经营战略来确定自己的战略。这样你就能抓住那些决定企业前程的问题。”霍尔兹沃恩正式开始思考企业经营战略是在阿什桥管理学院接受教育之后，这所学校作为管理教育的一种早期尝试，包括了一点人事管理，市场管理等等，但它没有涉及宏观管理和企业领导阶层的培训。霍尔兹沃恩是鲍沃特公司第一位接受过管理教育的雇员。“想起来实际是我在给我自己提建议。”当时他已是公司财务经理的私人助理，他的脚已经牢牢地蹬在了管理的梯子上。

7年前即1952年当他进入公司时，公司的总经理还是艾雷克·鲍沃特爵士，这人是一个很古怪又独断专横的人。1929年他曾说服舰队街的金融巨头们（其中包括比弗布鲁克和罗瑟·米尔）给予经济上的帮助，创办了兰开夏厂，从而使他的公司从一个造纸厂摇身一变成了一家巨型制造工厂。3年后，罗瑟·米尔因需要钱把他的股份卖给了鲍沃特，比弗布鲁克因为所持股份大小而受排挤，最终也把他的股份卖给了鲍沃特。

这家集团公司的一项大型投资是在美国的田纳西州开办一家造纸厂。一家英国公司能抓住时机，在美国公司还没有做到的情况下在美国南部开办造纸厂，既是件非常冒险的又是非常了不起的计划。霍尔兹沃恩很幸运地参与了此事。“我看见去田纳西州开办企业的一班人马是怎样组织起来的，这项计划是怎样制订的，又是怎样实施的。这次经历告诉了我一个国际性的大型项目怎样才能成功。”

这是1955年发生的事情。霍尔兹沃恩在美国呆了一段时间，较早地认识到计算机的力量。“我满有把握他说，整个造纸厂都能够由计算机控制。我试图说服了鲍沃特派我到波基普西去，以便在国际商用机器公司学习几个星期。国际商用机器公司很清楚连续不断的造纸过程是计算机控制的理想程序。然而，我没能说服鲍沃特采用计算机控制造纸生产。”

霍尔兹沃恩在鲍沃特公司一直呆到1963年，那时艾雷克·鲍沃特已经去世，公司的整个气氛也变了。霍尔兹沃恩为这里的空虚所烦恼，同时他也闲不住。他已经35岁了，完全有资格晋升为格斯—基恩—内特尔福德汽车装配厂的副总会计师，甚至更进一步地被提升为集团公司的总会计师，不过这首先得经过老板的推荐并报请董事会批准。

霍尔兹沃恩从鲍沃特公司到格斯—基恩—内特尔德特汽车装配公司的动机，一则是新兴工业的挑战，二则是它一家钢铁机械公司的富有魅力的吸引。当然，后来的实际情况又起了变化。刚进格斯—基恩—内特尔福德（GKN）公司时，霍尔兹沃恩发现该公司的管理制度甚至比鲍沃特公司的还原始。“我认为在1948年《企业法令》为它们规定帐目之前，GKN公司的人还没有把它们自己看成是一整体。”霍尔兹沃恩是公司董事长肯尼恩·皮科克领导下的高级领导小组的成员。肯尼恩所经营的是一些特别松散的公司集团，整个公司实际上根本就不存在管理方面的信息，这真令人吃惊，因为皮科克本人是倡导管理教育的先驱者。1961年，他成为‘塞屋集团’的创始人之一，该集团在奥利费（后来的勋爵）弗兰克所做的一份报告的基础上，筹集了1,000万英镑的资金，创办了伦敦和曼彻斯特商学院。然而，GKN公司的整个管理缺乏体系甚至可以说是混乱不堪。

GKN公司的渊源可以追溯到工业革命的开始。1759年，琼·格斯从经营威尔士南部的一家冶炼厂起家，又开办了家庭手工场，到了19世纪末，该厂成了世界上最大的钢铁企业之一。1853年，阿瑟·基恩开始制造螺帽和螺栓，几乎与此同时，约翰·内特尔德开办了一家公司，后来该公司成为英国最大的木制螺旋浆制造厂。这三家工厂于1902年合并组成了格斯—基恩—内特尔福德联合公司（即GKN公司），然后，其势力不断扩展到全球。开始时，公司向建筑工业提供钢筋和支架，到了本世纪50年代，为世界生意日益兴隆的汽车工业提供零部件，所以，它的名称也进一步充实到格斯—基恩—内特尔福德汽车装配厂，但仍编写成GKN公司。

当实现管理一体化时，这些公司对欧洲共同市场表现了与英国政府一样的热情。60年代，该公司在艾雷克·布鲁克斯（以后的勋爵）的领导下，实现了一体化。他着手于GKN公司的正规化，首创了预算和投资评议制度，确定经营目标，引进集体管理制度。霍尔兹沃恩的任务是建立能使以上措施有效实行的金融制度并分析所获信息的准确性。

此时，他来到GKN公司还不久，只不过是一个称职的会计师而已。到了70年代初期，GKN公司至少明白了自己的处境：它的基础动荡不安。当1964年，工党大选获胜后，钢铁业的国有化已成为真正的可能。一年后，钢铁工业被强制性地实行国有化，这好比是掏了GKN公司的内脏，剩下的只是一层外壳，从而它失去了奋斗的意识。1970年，工党政府下台后，GKN公司极想重新转为钢铁公司，便首先买回图布吕波公司，然后又考虑购买其他钢铁厂，在这期间，霍尔兹沃恩参与了这些事情，特别是参与了对国有化的钢铁厂进厂补偿的谈判。

1970年，霍尔兹沃恩从他那有些孤立的位置上提拔为GKN法森公司的常务经理，负责处理当时董事会面临的棘手问题。这是他有生第一次真正独立承担责任，他也证明了自己能胜此任。回到高级领导圈子后，他发现自己陷入了关于GKN公司未来的争论中，并且自己成了公司引人注目的中心。他被授权专管公司计划，两年后，他进入了被称之为“副斯索德”的集团，这个集团包括5名公司副总裁，霍尔兹沃恩专门负责公司的管理和服务。

“副斯索德”集团的首要任务是为公司确定周密的经营战略。于是，这个小集团全力以赴地进行计划，包括详细的为期5年的预测性计划。“计划实际上都是些幻想性的东西，我给董事会呈交了一份关于公司经营战略的报告，里面却没有一个数据。事实上，我们要决定的只是几个简单的构想。首

先 GKN 公司是否还是一个钢铁集团，最后，我们得出结论，GKN 不再是钢铁集团公司，这样我们就不再把生产钢铁作为经营中心，我们可能还生产钢铁，因为我们的生产需要钢铁，而这不是为了钢铁本身。”

这是一项具有纲领性的决策，牵涉面很广。此集团刚批准了公司有史以来最大的投资项目，即花 5,000 万英镑新建一个年产 600 万吨的钢管厂。霍尔兹沃恩极力反对此计划，在 16 人的董事会里只有他一个人反对以厉害著称的公司董事长艾雷克·布鲁克斯。几年后，果然不出霍尔兹沃恩的预料，钢材需求量下跌的趋势很明显地表现出来了，这时，GKN 公司的钢管厂不得不在英国钢铁公司调停下，和伊恩·麦格雷戈公司互相妥协以解决生产能力过剩的问题。

霍尔兹沃恩提出的其他几个简单构思也同样具有深远意义。他提出：如果不炼钢，GKN 公司该做什么生意呢？主要的答案是为汽车工业生产零配件。这也是经营重点的转移，因为 GKN 公司实际上已经是汽车工业配件的供应厂家。但是霍尔兹沃恩又说，GKN 公司的大部分产品还很简单，是属于钢材的初级产品。下面一个经营重点的转变是谋求成为国际性生产企业，尽管 GKN 公司在英联邦各处得到了扩展，但是它在美国没有分公司，在欧洲大陆也很少。霍尔兹沃恩很清楚英国的汽车工业正在日益走下坡路，他说：这一恶果是 60 年代的政策所导致，一个国家怎么能够直接经营企业呢？如果要的话，只是摧毁了英国这个在 1957 年还是世界上第二大汽车生产国的地位。而日本到 1964 年才真正起步发展汽车工业，现在却大大领先于我们。这是一个国家政策失误的极好例证。这责任到底归咎于谁，工会、还是政府？这都无关紧要，德国人每年生产 450 万辆汽车，法国和意大利的汽车工业也方兴未艾，而我们却迫不及待地毁掉我们工业的精华部分，直到 70 年代初，我们才清楚认识到我们的汽车工业几乎没救了。所以我们现在必须全力以赴，占领汽车工业原有的阵地，如欧洲、美国和日本。事实上，这也是我们公司所正在采取的具体行动。

霍尔兹沃恩的战略思想的第四部分是通过批发和首先销售钢材、金属扣件和计算机，再销售汽车零件为手段，进一步减少对汽车制造业的依赖性。“这并非完全获得了成功。”从那以后，我们卖掉了所有的扣件企业和金属制造业，也正因为如此，我们才减轻了我们现在称之为工业服务的负担。占有钢铁股票不是一种批发生意，因为我们的顾客是工业而不是社会。为此，我们扩大了服务范围，使之包括：国有货盘联营生产、工业废料处理和建筑行业等方面的服务。

霍尔兹沃恩对企图把不同的管理方式结合在一起的做法始终持怀疑态度。“当我们买下英国中部地区的另一集团公司弗思·克利兰克公司时，我又怀疑这一行动是否得当。此公司持有一大批钢铁机械业的股权，还拥有一些电视机商店。当然，我们说了‘让我们留下它们’这句话。当时，有很多人想买下那些商店，这使我们认为我们的买卖没有吃亏。后来当我们意识到我们已经陷入了困境时，却没有人想买那些商店了。我们的直觉告诉我们：就让这些商店卖 GKN 公司的其他产品吧，这又完全错了，但是我们还是不断地给这些商店提供充分自主权，对此，我们真感到迷惑。”

1974 年年底，公司董事长艾雷克·布鲁克斯退休了。巴里·希思爵士被指定为他的接班人，此人于 1972 年进入董事会任非常务理事。

“巴里的非凡之处在于他认清了汽车工业的形势，这时 GKN 公司来说是

一件大好事。他不是一个战略家，但我们合作得很好。”霍尔兹沃恩为人达观，从没想过离开公司，他已是公司的副总裁兼常务经理，但仍然继续坚定地朝着他心中的目标挺进。

有时候，获得了自己所追求的目标肯定会令人欣喜的，但是这似乎又是一件若即若离的事情。70年代，机械工业相当不景气，很多公司都迫不及待地转产，所以GKN公司这时转产到机械业只是想逃离处境更为悲惨的部门——钢铁业。

但是当其他人都在卖，而只有你一个人去买的时候，那里面可大有文章可做，你能够趁机讨价还价占些便宜。GKN公司最大的分公司是比尔菲尔德公司，它是在70年代买下的，当时在它一系列产品中，碰巧有一项是长期不断地生产一种新型号的前车轮传动装置，这正是GKN公司所需要的。GKN公司抓住机会在欧洲大陆和北美投资于这种新型产业，同时在英国本土也实行联营生产。石油价格危机过去后，美国已经成为GKN公司的主要销售市场。

一个更能显示决策者智慧的是GKN公司重新进入了军用飞机市场的角逐。50年代，GKN公司为英国军队提供运输机，大获成功，此后的20年便是等待其换代产品。GKN公司仍保留一支备用的研究和生产人马，同时又开发了一种廉价的、耐用的带轮子的运输机，取名为“撒克逊”号。现在，这种运输机已畅销世界各地。当英国国防部宣布重新装备英国军队时，GKN公司便中标研制成功了一种新型机械化的战斗机，其名曰：“勇士”。

从单纯的管理角度看，更加值得称道的还是霍尔兹沃恩为未来市场研究开发新产品而承担的长期责任。最好的例子是，GKN公司为飞机制造了一种玻璃纤维片弹簧，其着眼点就是未来。

1977年，霍尔兹沃恩给董事会写了一份报告，在报告中他一针见血地指出：除非GKN公司全力转化成一個高效率的国际性的并有明确销售市场的集团公司，否则在两年之内它必定会陷入财政危机。“我们当时正在妥善地安排各种事务，我们在底特律开办了一家分公司，目的是为了获取美国汽车市场，军用产品市场也逐渐建立起来。但出现了许多技术方面的问题，而且要解决这些问题又颇费时间。”霍尔兹沃恩告诉他的伙伴说：“真费时间。”原因之一是董事会成员都忙于管理公司的不同部门，所以不能纵观全局地解决公司所存在的问题。他还说，董事会就不应该插手于公司内部的琐事。到1980年，当他任公司董事长时，他把董事会的常任理事减至5人。

1980年1月1日，当时52岁的特雷弗·霍尔兹沃恩被任命为GKN公司的董事长，终于实现了他长久的愿望，正如他所说的：“午夜到了，英国钢铁工业的午夜也到了。”在以后的4个半月里，钢铁公司的巨头们一直在和英国钢铁协会主席查理士·维拉士爵士商谈如何解决钢铁工业陷入困境的对策。“这表明到那时我们还把自己看作一个钢铁公司，因此我们认为罢工是我们所面临的总题根源。我们还没有意识到我们真正的问题和其他工业部门一样，是衰退。”

尽管如此，GKN公司比英国大多数公司的处境要好些，在以后的四、五年里，英国公司的数量不断减少，在霍尔兹沃恩被任命为公司董事长的两个月前，他就对英国管理协会沃尔弗汉普顿分会说：“唯一确定无疑的事实是对未来10年中的具体趋势和事件进行预测的一切尝试几乎都将是错误的。”而且，象平常一样，他又引用了诗人罗伯特·布里奇思的一句话：“真正的智慧在于能对不可预见的东西应付自如。”

实际上，他也已经预见到了 80 年代英国工业的崩溃，但这并不妨碍他在 GKN 公司实施他的战略计划，并且象其他那些幸存下来的英国工业公司一样不拘形式。1979 年他加速改变 GKN 公司的产业结构，其步伐实在惊人，GKN 公司先后在英国兴办了两家工厂，在法国开办了一家，在美国开办了两家，与此同时，公司卖掉了在澳大利亚所剩下的钢铁业的股权和在英国的传统机械公司。

采取这一系列行动是他 1977 年所制定的策略计划的一个组成部分。根据这项计划，公司还建立了总裁委员会，其成员包括巴里·希思，董事会非常任理事和他本人，另外，公司还建立了由常任理事组成的管理委员会，也包括霍尔兹沃恩。最后，接受了霍尔兹沃恩放弃立足于英国机械业，全力打入汽车工业配件供应的国际市场的计划，这证明了霍尔兹沃恩已是 GKN 公司的关键人物，他被提升为董事长实际上只是时间的早晚而已。

而且，后来的事实也证明他的提升很及时。1980 年，霍尔兹沃恩在公司总共裁减了 1.2 多万人，结果公司从纳税前的赢利 1.26 亿英镑下降到亏损 100 万英镑。尽管霍尔兹沃恩对此早有准备，但还是为所付的代价感到震惊。然而，他为公司应付这种局面所做的准备工作，后来逐渐显示出了其有效性。6 年后，公司从 1980 年的维谷中走了出来，盈利又上升到 1.33 亿英镑。霍尔兹沃恩终于能够对公司的股东们这样说：“GKN 公司已不再是只局限于英国中部地区做生意的公司了，它在开发复杂的新型机械产品和应用最新技术方面已成为世界的领路人……任何象 GKN 这样历史悠久的公司，在新的腾飞之前，一般都会会有一个调整和复兴的时期，我认为 1980 年—1984 年就是这样一个时期。”

正如人们对所有战略家所希望的那样，特雷弗·霍尔兹沃恩既有历史的敏锐感又有远见卓识。

## 马拉松式人物——科林·M·马歇尔

英国航空公司总裁

出生：1933年11月16日

婚姻：已婚，有一女儿

学历：毕业于汉普斯特大学汉普斯特学院附属学校

企业生涯：

1951—1958年东方轮船航海公司

1958—1964年赫兹有限公司

1964—1979年艾维茨股份有限公司

1981—1983年西尔斯控股公司

1983——英国航空公司

有时运气要靠自己去碰。1983年科林·马歇尔接任英国航空总裁一职时，他发现自己所负责的机构风纪松懈，从某种角度上说，就象当年撞在阿尔亚拉麦面前的颓丧的英国军队一样。英国航空公司所进行的各种竞争都失败了，公司人员流失骇人听闻，获胜的信心已丧失到令人绝望的地步，这个充当英国航空公司的蒙哥马利角色的人看起来并不十分英勇傲然。科林·马歇尔有副马拉松运动员般的修长外表。象马拉松运动员那样为了练耐力而进行的无休止的锻炼，使他的体格得到充分发展。这是一个恰当的比喻。如果说有什么东西可以把科林·马歇尔从所有其他英国总裁人群中区别出来，那就是他不顾一切地从事自己所宣传事业的献身精神。从其它方面看，他的外表没什么特别之处。他长得有点儿象已故的温莎伯爵；他的衣服别致之处仅在于一枚胸章上，上面写着：我飞行在世界上最受人欢迎的航线上。他举止彬彬有礼，但略显冷淡；他笑意自然，却极少是因为觉得有趣才发自内心地笑。

然而，他却对英国航空公司产生了影响，这种影响不乏神奇色彩。他一上任，航空公司工作上失误的最糟阶段就告结束，开始了重新编组英国航空公司机群和重新调整资金的工作。当时，人们对整个英国领航航空母舰的自信心和自尊心丧失殆尽，以至公司内外的许多人认为，即使英国航空公司有把握生存下来，但要重新恢复以往的荣耀似乎是不可能的。马歇尔感到英国航空公司之所以成为人们的笑柄，是因为公司工作效率低，工作人员已丧失信心，飞机肮脏而使顾客纷纷转向比它小但有生气的竞争者。他花了近6个月的时间考虑自己新的作战计划，接着便开战了。

他选定往来于苏格兰和中部地区的区间飞行服务作为他的第一战。

区间运输是经济计划者的创造。从经济上来说，这是个很好的主意，但英国航空公司的态度，即对待不得不掏钱乘机的顾客如同对待牲畜一般，使公司蒙受了巨大损失。当英国中部地区最后被准予在区间运输线上展开竞争之时，英国航空公司在短短几周内就丧失了1/3的顾客。马歇尔对区间运输进行了改革。“他把膳食和饮料引进了区间运输线，他使飞机窗明几净，他让人在飞机起飞前买票订座，他鼓励全体机组人员以诚心欢迎顾客，他不断地催促地勤人员，从而提高飞机起飞的准点性，他甚至还教飞行员怎样说服内部通信联络系统按照他们的方法行事。

改革的成绩是显著的。英国航空公司揽回了许多它曾失去的乘客，不多久其对手就抱怨起英国航空公司不正当的生意行为——总是装出一副不景气

的样子骗人。科林·马歇尔赢得了第一回合的胜利。

这次胜利的重要性在于，它配合了马歇尔战役的全局进程，重要性用一句话概括，即“把人放在首位。”“英国航空公司的目标是要成为世界上最优秀的、最成功的航空公司。”他告诉全体工作人员说，“我们只有坚持不懈地向顾客提供优质服务，这个目标才能达到。”于是1983年9月，他开始从事一项“顾客第一”的培训工作。培训先是从顾客联络员开始，全英国航空公司21,000名顾客联络员投入了一场历时两天的“如何使顾客感到满意”的培训活动。这种培训活动以后扩大到航空公司的每个人身上。

培训课程包括的内容有：大脑的功能、压力的控制、身体语言以及正反两方面的思维等。这些课程由外边请来的顾问开设，他们曾在SAS—斯堪的纳维亚航空公司的相类似方案“时控国际组织”中工作过。为了说明学习这些课程的重要性，马歇尔想方设法参加了其中的许多课程。他的动机非常简单，这种培训告诉英国航空公司的全体工作人员：处理他们之间的关系，与处理他们与顾客之间的关系是同等重要的。马歇尔以身作则，扩大了影响。当时马歇尔说：“在一个象我们这样的行业里，没有什么生产线，因此人就是我们最重要的财富，每件事都取决于他们如何作为一个整体来工作。”

培训课程的学习取得了显著成效。在航空公司的历史上，飞行员和机组工作人员第一次发现自己与检查人员和行李管理员融合在一起。机组人员开始告诉地勤人员，他们接待一个曾在检查口遇到非礼的乘客时，心情是什么样的。英国航空公司成立起“顾客第一”自愿队，想出新招来提高英国航空公司的服务质量和改善英国航空公司的形象，诸如：在圣乔治节送一朵红玫瑰给每位乘客；或者根本上改变人们对“青年飞行员是没有伴侣的少年”的印象，航空公司把机票发给新的工作人员，叫他们站在受检队里，体验一下自己成为别人攻击目标时的心情。

渐渐地，“把人放在首位”成为一股势头。马歇尔通过完全改换航空公司制服来支持这股势头。由于他雇用的是一个美国设计商行——兰德公司，而不是英国公司，还引起了一个小小的争论。对此选择马歇尔并不后悔。他认为兰德公司是一个最好的公司，而对他来说只有最好的才行。有了兰德公司的相助，马歇尔并没停止对每件细微之事予以精心细致的关照，他甚至延期发放新机舱工作人员的制服，直到对空中小姐服装上的细条子的宽度感到满意为止。

当然，“把人放在首位”可以说是“我们努把劲试试”的再现。科林·马歇尔曾打着：“我们努把劲试试”的旗帜建起了艾维茨国际商业公司。他给英国航空公司带来的就是艾维茨的一套做法，信条是：乘客是第一的、最后的，也就是一切的一切；一个航空公司好比一个汽车出租公司，只有提供比其它竞争对手更高的服务质量，它才会战胜对手。

马歇尔还把国际电话电报公司不可多得的锐气也带到了新公司，这还是他直接从国际电话电报公司主席哈罗德·吉宁那里学来的呢。只要他不忙于英国航空公司与世界各地的业务活动，他便不断向高级官员打听他们各部门工作的进展情况。每个部门都定期向他汇报本部门的工作情况。这并非是个带强制性的形式。当马歇尔召开一次任何人都可以出主意或随便发言的圆桌会议时，他总给人一种随和的感觉。可是，一旦与会者中有谁不理解他陈述的事实根据，麻烦就会降临。

马歇尔给下属们留下的深刻印象是，他对每个人都了如指掌。这反映了

他对信息的酷爱和聪颖的才智，以及他对艰苦工作的令人难以置信的胜任。通常从早上7点起，他就伏案工作，那时他会无一例外地浏览当天的报纸，打电话给公益事务值日官核实其他的报道评论。而且他每周不是工作7天，而至少也工作5天半时间。在召开官员会议之前，他常常要在希洛伍四周徒步转转，与行李管理员和汽车驾驶员谈天，就好象飞行员与乘客欣然聊叙一样。当他飞往英国航空公司的任何分公司时，他总要挤出时间与当地的工人聊聊，尽管他的日程排得紧紧的。作为英国航空公司官方代言人之一，了解每个职员的事，是他公务中居首位的部分。

他也曾有过负担太重的时候，有过危机时期。当英国航空公司卷入与政府、民间航空当局或工会的紧张谈判时，马歇尔的疲倦可以看得清清楚楚。然而，他顶住了，并没因艰辛劳作而倒下。他是那种认为艰苦的工作决不会伤害任何人的。

接管新工作6个月后，马歇尔在英航公司高级官员中发动了一场众所周知的“七月大屠杀”。他以惯有的细致态度研究了机群管理部门情况后，毫不留情地把它给撤销了。大批高级管理人员发现自己突然间被斥之门外，自己原来的职位被一些低级管理人员占据了，而他们中的许多人年龄都在40岁以下。几乎没有一个管理人员是从公司外面招聘来的，但马歇尔认为许多管理人员很可能在他即将创造的新环境中产生影响。令人吃惊的是，他们证明了马歇尔的冒险是正确的：他们将起来迎接挑战。自然这些人就成了马歇尔最坚定的支持者。

马歇尔的组织制度是很简单的。他喜欢一些掌握很高职权的副职官员，这些人把主要的权力——业务、财政、信息管理部门、人事置于自己的直接控制中。虽然马歇尔如果想知道什么事，可毫无顾忌地大声询问他们或其他任何人，但他完全相信他们有能力管好各自的部门。他总是不断地提问题：关于工作执行情况、工作效果，以及为什么根据他房间里电子发射屏幕的显示，9点15分飞往格莱斯科的区间飞机在9点25分还停留在地面上等等。对许多英航公司的雇员来说，他似乎是无所不在的。

科林·马歇尔不是超人。他只不过有一个极细心、极理智的一流脑袋，它具有的高度集中力使人望而生畏，而他具有的鼓动力，一半是他天生固有，一半是他经历的结果，他的经历可以一直追溯到他的第一个工作上。

马歇尔进了汉普斯特大学汉普斯特学院附属学校。这是一个走读学校，11岁那年他获得奖学金才进了这所学校。在那个时候，汉普斯特大学汉普斯特学院附属学校常吸收数量有限的几个获得奖学金的男孩子入学，他们的费用由地方当局负担。他的父母不富裕，他父亲为一家叫戴姆勒海尔的公司干活，这家公司主要是做有司机驾驶的汽车出租生意。第二次世界大战后不久，只有当学生领得了“学校证明书”后，他们才能集中学习特定的科目。马歇尔学了所有普通科目，但他记得他成绩最好的是数学。他会轻而易举地获得名次，并且很有可能再获得另一项奖学金上大学，然而他却早早退学当水手去了。

那时还是一个这样的时代——这个国家仍然保留着以航海为业的浓厚传统。战争使我对这个传统更加坚定。我觉得航海业是个放眼世界的途径，也是从事一种商业的办法。我已确知东方航海公司（当时叫作东方轮船航海公司）正在招收候补事务长。这个工作看起来相当吸引人，因为我打听到东方航海公司的事务长实际上除了不驾驶轮船和开发动机外，他们时船上每件事

都承担高度的责任。

不象其它一些轮船公司，在我们公司里，乘务员向事务长报到，事务长很有权力，带着一班人数相当可观的工作人员、副手、高级助理和候补事务长。吸引我的就是这些东西。那时候船一度还是远途交通的主要手段，空中运输仍处在摇篮时代。那时在世界大部分地方都飘扬着英国旗。

航海这方面要求更多的正规教育，而我并不很急于接受正规教育。我的确不想继续进行任何一种形式的深造，我只想出去做我要做的事情。

东方航海公司没有向学校吸收人员的倾向。那时还没有人那样做，马歇尔说：“我猜想当时我父亲是把这个公司当作一条林荫大道给我指出来的。由于每艘船上只有一两个候补事务长，所以那时这是相当受欢迎的工作。我被选中了，非常高兴。我没有进行正规的培训，头8个星期我在总部工作，总部设在英国伦敦商业区主教门里。我在给轮船订购食物的补给品部门工作。这个短短的最初阶段结束后，马歇尔到 SS—奥伦特斯船开始了他的第一次远航。

我得说，这次航行抹掉了我对航海所怀有的一些较为神奇的印象。这次航海恰巧是那年红海航行中最糟的一次。6月，船驶向红海，顺风以轮船同样的时速刮着，我们置身于凝滞的空气中。所有的温度、空气、水和湿度都高达华氏90度，船上没有空调设备；那时我们在船上甚至还没有听说过这玩艺呢。天气炙热无比，令人难以忍受。我们被要求穿上软木救生衣，扣子要扣到脖子上，还要穿上长裤，而不象大多数其它轮船公司和皇家海军那样换上开领衬衫和短裤。我一天得换穿三条制服，因为制服都被汗水湿透了。

奥伦特斯载着乘客前进。马歇尔从他上船的第一天起就一直为大家工作着。“在船上能接触到不同民族、不同肤色、不同信仰的人，这是航海业最大的吸引力之一。坦率地说，我把奥伦特斯看成是我的大学，这所世界大学不同于红围墙内学习一门具体科目的大学。”这话是不是有点超凡脱俗之味呢？也许。但是毫无疑问人们会发现，他所获得的经验是更有价值的。

我们有责任对全体船员和乘客的安全负责。我们必须向乘客提供各种娱乐活动，确信乘客都进餐了，而且都知道在各港口停靠时他们要做些什么，我们必须为乘客做好各种安排，当他们需要钱时就给他们钱。对乘客是如此，而时全体船员我们也必须这样做。从许多方面来看，这是很艰苦的一课。因为人们希望我们与乘客打成一片，在我们正常工作时间以外给他们提供娱乐活动。如此一来大家确实要紧张工作好长时间。船停泊在港内时，我们每天干20个工作时是常事。如果船要早出发，我们有时还要干个通宵。

科林·M·马歇尔对艰苦工作所具有的传奇式的爱好非一朝一夕，而是由来已久。

我们很缺工作人员，我猜想尽管很多人申请要求工作，管理机构是不愿意雇用太多人。虽然轮船常常在港内停泊好几个星期，但在航海中，如果我们能有5天的假期，那就非常走运了。有时因为其它船缺人手，我们也常被派到那里去帮忙。几天之内又要出海了。我记得7年半以后，当我最后离开东方航海公司时，我已积攒了6个多月的假期。

马歇尔早年航海大多在澳大利亚和英国之间。1954年，该公司开始把船开到澳大利亚以外的太平洋周围，还开始了穿过太平洋到美国西海岸，然后回到英国的经商航海线，这种航行需要4个半月时间。最后，当苏伊士运河关闭后，东方航海公司开始了绕过好望角的环球航行。马歇尔记得世界各地

的港口：夏威夷、斐济、新西兰、巴拿马、锡兰、亚丁、地中海……

他离开东方航海公司主要是因为他要结婚了。他理智地考虑到，一年在海上漂泊 11 个月对幸福的婚姻生活是没有益处的。但是雄心壮志则是促成他离开该公司的另一动因：

我成为东方航海公司最年轻的副事务长。但下一步我要成为事务长显然要等好几年，因为 7 艘船上已有一打事务长了。所以要当上事务长就好像等着别人死去以求继承其财产一样。

一次在巴黎度假的几天里，我父母也在那儿。一天晚上，我们偶然遇到了赫兹有限公司副董事长，我父母认识他。谈话结束时，对方说：如果你想离开海洋到美国居住就告诉我一声。

几个月后，在他准备结婚之时，马歇尔给那位副董事长写了一封信，并收到了请他到芝加哥工作的回信。马歇尔最后一次航海是他乘 SS—美国号轮船从南安普敦到纽约度蜜月。

他发现，赫兹与东方航海公司有很大不同。“我被抛到美国中部，这儿的人比美国其它任何地区的人都狭隘。在那时候就更有过之而无不及了。我记得老板这么对我说：‘嗯，你来这儿的头 3 个星期里持外国汽车执照没什么关系，但如果你驾车穿过州界到威斯康星州，看在上帝的份上，别向他们出示英国执照，因为他们在第二次世界大战中是支持德国的，而到现在他们仍然一如既往。’”

马歇尔感到美国的生意是完全不同于他以前所干过的事，但是他的新同事倒都非常热情和乐于助人。他一开始是作为管理机构的培训人员，为在赫兹负责管理工作的副董事长干事。副董事长叫唐·皮特里，是个非常有才华的律师。“他一天要工作好长时间，当然，我也如此。我妻子在丁·瓦尔特·汤姆生那儿找了一个工作——她在伦敦也为广告社工作过。我在那里工作了 6 个月，随后被派往多伦多，奔波于公司商业的第一线，毫不夸张地说，连洗汽车的活儿都干过。”马歇尔一家在多伦多度过了冬天，多伦多在那时确实象个英国的乡间城市。

下午 5 点半过后，整个多伦多完全是一片死寂。如果你想买瓶随便什么样的酒，即使是一瓶啤酒的话，你都得到州委会买张准许证，拿着证到为数不多的几家州营酒店里去买酒。我从事的出租计数机、供用汽车的工作，不久我成了多伦多诸小站中的一名经理。自然我是上第一班了，从 7 点开始工作，而每天早上我干的第一项工作就是从办公室前面开始扫雪。

一天，他们从芝加哥打电话给我，问我是否愿意任赫兹在墨西哥刚成立的商行经理。那时我想，我算真正碰上了好运气。两天后，我坐上了飞往墨西哥城的飞机。

他要替下的是一个上了年纪的美国人。当马歇尔来到他的办公室时，他的第一个动作就是伸手从办公桌的抽屉里抽出一把左轮手枪，他把枪递给马歇尔说：“你用得上这个。”马歇尔不以为然。那时赫兹公司每一个职员如果驾车到墨西哥城的任何一个地方，都要把手枪放在他们旁边的座位上，因为公路上常有土匪出没。第二天马歇尔把枪递给了他的会计师，告诉他把手枪卖了，所得钱记在赫兹公司帐上。“我从来就没遇上什么麻烦，我承认我们职员中的一些人可没这么走运。墨西哥城就是这么一个不把人命当回事的地方。”

马歇尔到墨西哥之时 赫兹只有 90 辆汽车在墨西哥城和阿卡普尔科两城

市里工作。他经营这个商行只 18 个多月，没有雇用西班牙人，到他离任时，他把车队扩大到将近 300 辆汽车，还在蒙特雷和瓜达拉哈拉开设了分部。“那是墨西哥的两个主要城市，我们从顾客那里了解到那儿需要汽车。就象好几次在我从事出租汽车业生涯中所做的那样，我来到城镇，在街道上慢慢地走着，寻找出租汽车可以停放场所。”

根据赫兹公司以工作实效对他的整体评价，他过去是国际性汽车出租业的先驱之一，并且更多的时候他是孤军奋战。“当时要在美国情形就不是这样了。我想在那里的 18 个月中，我在赫兹国际组织见到老板两次。这是在一种走投无路的情形下入伙的。”

当马歇尔继续干下去时，他深谙于如何建立新的分公司和招收优秀职员。照这种商业的性质，他认为直到现在，要使经理能独立行事还有许多值得研究的东西。英国航空公司和其它航空公司是有紧密联系的，在英国航空公司，与其说该公司的经理们需要如何对日常事务了如指掌，倒不如说在汽车租赁公司经理们要懂得和一支独立的车队配合得当。换句话说，商业教育是十分重要的。然而在赫兹公司，马歇尔又一次没有接受正规训练。

我曾经计划要在赫兹修一门课，但是由于我岳母去世了，这一计划便不了了之。我能记得上过的唯一的课是在纽约为国际电话电讯公司聪明能干的经理们开设的，为期 3 周。我是艾维茨公司去的唯一的学员，恐怕我学到的没多少。

马歇尔认为自己在一个一开始就成为世界性行业里工作过是很幸运的。显而易见这是真实的，但却掩盖了这样一个事实，即他的竞争对手也都如此。只有极少数的对手抓住机会，进行象他这样规模的投资。赫兹却紧紧抓住了新的重振机会。

墨西哥之后，马歇尔被召回赫兹总部，当时总部已临时迁到纽约。那时皮特里已被任命为总经理人选，这又是另一幸运之事，看来也是和他的聪慧分不开的。皮特里打电话给马歇尔，请他当他的助手。“我不可能拒绝。可是与此同时我的女儿在墨西哥城降生了，而且我妻子已病得相当厉害。我只好把她和婴儿送到英格兰，她在刹霍克她父母家住下，在那儿卧床不起达一年之久。”

马歇尔到达纽约时，赫兹公司已发生了重大变动。提拔他的人已不是当选的总经理了。他闲呆了几个月，后来竟意外地得到了在伦敦管理赫兹公司的工作。这其中是出于对他个人的境遇考虑的。

另一个机会又来了。马歇尔接管赫兹时。该公司在伦敦爱丁堡和普雷斯维克机场均设有办公室，且拥有 400 辆汽车以备出租。到 1964 年，即两年之后，汽车的总数已达 3500 辆。与此同时，马歇尔白手起家，在比利时经营起赫兹公司的业务来，并在荷兰买下了原有设备的商行。在赫兹公司看来，他干得再好不过了。然而，不仅仅是赫兹一家公司赞赏马歇尔的才智。

“1964 年秋天我在纽约，就在这时候我被唐·皮特里邀去进餐。皮特里当时已归队搞法律。他是罗勃特·汤生的一位亲密朋友。罗勃特·汤生已受聘去接管艾维茨公司，该公司当时处于岌岌可危的地步。”使马歇尔吃惊的是，汤生即现在艾维茨公司的头头，那天晚上也来进餐了。“我发现自己一直忙于应付私下谈话。在谈话中，汤生问我是否愿意去欧洲负责管理艾维茨在欧洲的公司。该公司在欧洲有许多具有相当多的自主经营权。于是我断定，那里有许多余地可建立另一个机构组织。”

对此赫兹公司感到很扫兴。直到马歇尔跟妻子谈过之后他才下了去艾维茨公司的决心。‘刚好凑巧，当时我建议赫兹公司从全局出发确实需要人来管理公司在欧洲的事务。其时也有6个子公司都向纽约总部这么建议。可笑的是，我们相互间从来没有为对方做些什么，也几乎没有和总部联系的欲望。我的建议在上周被拒绝了，所以我想离开赫兹公司的时机已成熟了。’

赫兹公司又断断续续地经营了两年。当时马歇尔正在赶超他原来的公司，终于在欧洲市场上使艾维茨公司处于遥遥领先的地位。他兴致勃勃地回忆说：“那真是金戈铁马的年代。”

1965年10月1日我们在这个国家开设了一个分公司，现在还是艾维茨公司的办事处，就在大理石拱门附近。它是艾维茨公司在英国的第一个办事处。尽管直到那时，我们还是打着戈德弗雷·戴维斯的招牌，但是我们决定走我们自己的路，从零开始。

同一天我们在格拉斯哥设了一个办事处，一周后在蒙切斯特又设了一个，在每个地方都拥有12辆汽车。我不知道今天艾维茨公司有多少汽车，但几年前我们在英国拥有12000辆以上的汽车，这是肯定的。

马歇尔以惊人的速度经营起遍布欧洲的新的艾维茨公司的业务，同时也整顿了原先该机构在德国和意大利已拥有的两个公司。他发观这两个公司已处于摇摇欲坠的境地：“他说，在招聘优秀的，有工作热情的职员方面他是幸运的。他们热衷于在“我们努把劲试试！”的口号下把艾维茨公司振兴起来。这就不只是运气了。

他们正是我要的那种人，或许是智慧和运气的结晶吧。在那些日子里，我一直在每个国家寻找当地的人，他必须和我一样，对未来充满希望。他们当中有许多人在汽车出租业方面已有相当的经验，但是另外一些可没有。我们也干过错事，但如果你不会干错事，那么你就不是在尝试。

这个行业中的一个特点是，工作时间跨度长。和旅游服务的有关行业，一年里天天都需要工作。当然我希望每个人都尽最大的努力，而且他们也愿意这样，否则他们是不会干的。反过来，如果他们不愿意尽力工作，他们会受不了的，所以他们也不会长时间闲待着。但是这种人是很少见的。

在马歇尔的领导下，艾维茨公司很快在整个西欧站住了脚，随后扩展到中东、非洲、澳大利亚和远东。马歇尔谦逊地透露说，那只花去他5年的时间。那时，艾维茨公司在全世界营业额的比例是它在美国营业规模的1/3。人的能动性几乎是不可置疑的！

“1971年有人问我是否想到纽约去当艾维茨公司的执行副董事长，那实际上是以后成为总裁的关键一步。1975年我当了董事长，1976年底当上了总裁。”科林·马歇尔当时43岁，他从事汽车出租业已有18年之久，并且在本行业中独居鳌头。他是居如此高位的少数英国人当中的一位。他那种激励人们行动起来的能力引起了他的部下和竞争对手的注意，而且几乎是达到了令人敬畏的地步。

毫无疑问，在他身上体现出许多罗勃特·汤生在《组织工作至上》一书中所宣扬的组织工作者必备的素质。该书的副标题是《如何使公司避免压抑人才和停滞利润》。在序言中汤生写道：“该书谨献给那些有魄力、有兴致和有精力促使公司机构运转起来的人。”

谈到艾维茨公司的经营方式，马歇尔说：“我们建立预算制，也常做些预测工作。每个月我们对每项经营的执行都有详细的检查。这在国际商业中

是绝对必要的，因为你必须在财政上有所控制。到了月终。我们知道在几周内我们的生意做得怎么样啦，在几个月中，我们也经常收取最新标准的商业信息。我们把从国际电话电报公司学来的许多财政控制经验予以合理实施。”

1965年超级大公司国际电话电报公司买下了艾维茨公司。一年后马歇尔加入该公司，“国际电话电报公司是个管理得极好的公司。我知道四处流传着哈罗特·吉宁本人以及对他的经营技术的批评之言，或许更多地是对他的个人生活方式而不是对别的方面的批评。尽管如此，我还是认为他是个杰出的人物。我愿从我的观点出发来回顾一下在国际电话电报公司的那段日子，并把这险时光当作我事业成功的奠基石。”

马歇尔不常和吉宁接触，但常见到他。他的大老板每月分别在纽约为总公司在美国的生意和在布鲁塞尔为它的国际分公司开一次会。马歇尔偶尔也去布鲁塞尔参加会议。

1971年，国际电话电报公司为了避免违反国家反托拉斯法，与美国司法部签署了一项准许法令，放弃该公司的许多经营权。在众多的公司中，艾维茨也被列入“出售，公司的名单中。尽管如此，国际电话电报公司并不急于放弃它已取得的这些公司的经营权。5年过后，马歇尔当上了总裁，而艾维茨公司已成为筹资开办的政府公司。但国际电话电报公司公开通过托管财产的所有权的形式，在力所能及的范围内仍持有艾维茨公司45%的股份。国际电话电报公司没有抛售它剩下的股份，主要原因是由于纽约股份市场的萧条和接踵而至的石油危机。这些也给汽车出租业以沉重的打击。整个工业遭受了巨大的损失，尤其是在70年代初。

终于，诺顿西蒙公司在1977年进行了接管。艾维茨公司的理事们反对去投标。马歇尔在不到一年里一直担任董事长和总裁。他和与他共事的理事们愿意接受英国西尔斯控股公司有选择余地的支助。该公司自荐白马骑士，愿意买下艾维茨公司25%的股份，并保证不增加它的赌金。但是，仍由国际电话电报公司持有的那部分股份的受托管理事不按同事们的决定办事，即拒绝接受诺顿西蒙公司的支助。

相反，那位理事却在康涅狄格把艾维茨公司告到了法院，即艾维茨公司注册所在地。马歇尔站在证人席上，听任法官对他的粗鲁摆布。那位受托管理人原来就是这位法官任命的。法院否决了艾维茨公司董事会的决定，诺顿西蒙公司从而一举中标，尽管在被迫提高价格之前它没有中标。马歇尔巧妙地打了下折扣说：“这是一场有趣的战斗。”

在这场交战中，一些艰苦的作战细节已提及，但诺顿西蒙公司的老板大卫·马赫尼在胜利之时却显得慷慨。马歇尔在艾维茨公司呆了两年多，当上了诺顿西蒙公司两个副董事长之一。在该公司他忘情地吸取有关美国公司在消费产品利润方面和食品处理方面的知识。然而诺顿西蒙公司的高级决策阶层，也就是汤生无情讽刺的那种机构使他感到沮丧。他发现马赫尼对诺顿西蒙公司是个控股公司还是个经营公司拿不定主意，给果该公司变得面目全非了。

尽管马歇尔领导下的公司所提供的销售额和利润占诺顿西蒙公司的60%但却没有被准许继续经营这些公司。相反，他发现自己不断被卷入没完没了的有关公司未来命运的论战中。

象在失意时经常发生的那样，在那段倒霉的时期里，恶运纷至沓来。5个公司开始责难马歇尔，其中3个是英国的，包括西尔斯公司（马歇尔偶尔

和该公司总裁吉弗里·梅特兰·史密斯通过进餐的方法与它保持着联系)。马歇尔接受了西尔斯特控股公司副总裁之职，并得到3年之内他将担任这一高级职务的保证。

马歇尔用了近两年的时间，潜心学习有关英国大公司的知识，发现自己对推销生意和在他别的活动中安排经营收买产权很感兴趣。这时物色人才的伯乐带着不可抵御的良机纷纷找上门来了。马歇尔愿意当英国航空公司的新总裁吗？

我的大半生都是在与旅游有关行业的人们打交道，所以对旅游行业我已相当熟悉。我一直是英国航空公司的支持者和老前辈。我熟悉英国航空公司的市场，它与汽车出租业市场相类似。离开西尔斯公司我感到很难过，但高级决策集团的成员倒很爽快，他们说这显然是个难得的机会。我能再说别的吗？

剩下的是正在编写中的历史了。英国航空公司的命运将总是无法切断与国家政策的联系，不管它是政府的还是私人的公司。从最后分析来看，该公司是提供公益服务的机构，这种机构总是和私人的营利发生冲突。使科林·马歇尔不朽的功绩增色的，是他致力于证明：服务工作必须一直走在前头。

## 舵手——戴维·何诺尔德·S·普拉斯托

维克斯公司常任董事兼总裁

出生：1932年5月9日

婚姻：已婚，一儿一女

学历：毕业于圣伯里爱德芒兹的卡尔福德学校

企业生涯：

1950—1958年 渥克斯霍尔汽车有限公司

1958—1972年 罗尔斯·罗伊斯公司

1972—1980年 罗尔斯·罗伊斯汽车有限公司

1980年—— 维克斯公司

确切地说，戴维·普拉斯托致力于同雇员的沟通，时间可以追溯到1971年2月的一个灰蒙蒙的下午，当时正是他受命担任罗尔斯·罗伊斯有限公司小汽车本部常务董事的第5个星期。当时，他无可奈何地告诉克莱维这家公司的主要工厂的工人，英国工业美好、辉煌、所向披靡的形象已不复存在。普拉斯托作了一个简短而又令人振奋的讲话，许多老雇员仍然记忆犹新，他说，只要罗尔斯·罗伊斯公司再戮力同心，就不愁没有一个美好的未来，他对此深信不疑：但是，我们所意识到的一切就是这来自塔诺依的微不足道的、不掺杂个人色彩的呼声。我别无他择，只能对大家说，我们齐心协力，同济共舟。但是，我曾经在车间里干过，故此知道我们的做法有不妥的地方。我们必须定期向工人通报情况，使他们了解周围所发生的事情，以便避免她们用不了解情况而措手不及。

当然，罗尔斯·罗伊斯公司的破产大出人们的预料，对普拉斯托来说也是个不小的震动。但自那时起，他便下定决心一定遵循这条原则：尽可能地让雇员们了解公司的最新动态。

如果一名工人十年来一直在同一个地方操作一台机器，结果，省某个星期一早上他来上班时，发现这台机器没有和他商量就搬走了，那么他有各种理由大发雷霆。他本应该在三个星期之前就得到有关此事的通告，这样他就有可能更好地建议机器应该挪到什么地方去并且会义不容辞地搬迁机器。

普拉斯托喜欢用“参与”一词。参与并不是件复杂的事情。它事关人们的态度。工人呆在工厂的时间要比他在家里的时间长得多。然而，既然连他的妻子都未奢想过不与他商量就把电视机挪动位置，那么我们为什么又有独出新裁的理由呢？

普拉斯托到工业社交俱乐部求教约翰·戈耐特，学习他的工人参与制。回来后他把它提炼成班组条例。工业社交俱乐部是在沟通劳资双方相互了解方面最负盛名的独立俱乐部。精心凝缩而成的班组条例被印在一张小塑料卡上，卡的一面印有十条规定。第一条规定了班组定额，这起到了提醒人们注意并满腔热情地完成的任务的作·川。卡片的另一面印有三个相交的圈环，代表“完成定额、健全班组，发展自我”三个指令。

班组条例实际上不过是一种通过口授把信息传达到车间的方法。每个班组不多于15人。班组长定期将有关个人切身利益或整个班组利益的情况通报给班组成员，然后他就组织大家对公司所发生的情况及其对策进行讨论，这十条规则都极力鼓励工人参与、代议、确立个人目标、培训、发展，从成功和失败中吸取经验教训，关心他人，其中关心他人是其关键。普拉斯托非常

关心他的雇员，但这种关心不是出于对社会底层成员的不幸而洒下鳄鱼泪的那种意义上的关心，也不是那种不得已解雇工人时出于心慈手软的那种意义上的关心。在他的领导下，维克斯公司解雇了公司在英国本上上的一半工人，总数达 15000 人，其中 9000 人丢了饭碗，另有 6000 人连同他们所在的分公司一起出售给了其他公司。普拉斯托这样做的目的在于帮助他们更好地发挥自己的才能，找到对他们来说更加有利并且能够获得更多报酬的工作。

从 1972 年起，班组通报制度成了罗尔斯·罗伊斯汽车公司的一种经营方式。1980 年，当普拉斯托被任命为维克斯公司的总裁后，他便把这种制度推广到整个集团公司。开始时，他的一些新同僚没把这当回事，因此普拉斯托很苦恼。他经常提醒他手下那些自以为是的权僚们并且明确他说：“任何管理人员如果不支持他追求这个目标，就别想在事业上飞黄腾达。”但是，尽管他发出了这种明确的通牒，仍有那么一些顽固分子在拖后腿。一年秋天，普拉斯托到一家子公司进行了秋访，发现他的命令没有实施，他感到非常气愤，嘴闭得比平时更紧了，他告诉负责业务的经理，如果到圣诞节时还不执行班组通报制度，那么，他只好解雇主管经理，不管他在其他方面干得多么出色。不久，在接受《高级经理》杂志的一次记者采访中，普拉斯托简短他说：“班组通报制度在维克斯公司已经深深地扎下了根。”

在本书所列举的十名高级总裁中，只有普拉期托一人曾在一家工厂里干了整整五年的学徒工。他就读于圣伯里爱德芒兹一所规模不大的公立学校，可没能取得高中毕业证书，普拉斯托并不因此而心灰意懒。“我有一种成为推销员的热情。我前往鲁顿的维克斯霍尔汽车公司应考，不料名落孙山。但是，我仍不罢休，便去见推销部经理，在我看来，他是个了不起的家伙。他对我说：‘你完全在夸夸其谈，你最好当个学徒工，体验一下生活到底是什么滋味。’因此，我心想：你说得也是，好吧，我就当个学徒工吧。”

如果说这听起来有点象一个年轻人同中产阶级的传统背景进行抗争的话，那么现实就不怎么富有戏剧性了。普拉斯托的父亲在东安格里亚做汽车生意，他的祖父曾荣获 1889 年全英自行车赛的冠军。因此，他决心到维克斯霍尔汽车公司闯天下的理想，看来有一定的现实因素。

至于维克斯霍尔汽车公司车间里的强悍工人们是如何塑造了这个热情的年轻人，我们永远也不得而知。他决心完全和工人们打成一片，喝啤酒、玩橄榄球，工作在他看来只是艰苦生活体验的一部分。但是，那段经历对普拉斯托的整个一生部产生了巨大的作用：“就人际关系和真正理解生活而言，这段经历是非常宝贵的，因为那才是真正的民情。”

他很快崭露头角得以提升。在最后 18 个月的学徒生涯里，普拉斯托成了维克斯霍尔商业车本部的推销工程师，专门经销白德福特卡车和运货车的本身。他坐了一年的销售办公室，指挥一线推销员，详细地了解了美国通用汽车公司的商业评估计划是怎样起作用的，它的英国分公司又是如何经营和领导的。普托斯托拿不稳这到底能起多大作用。“那是很久以前的事情了，我确信自从 50 年代初期以来许多事情都发生了变化。”

在奉命驾驶一辆维克斯霍尔汽车公司的样车去参加苏格兰汽车展览会以便引起新闻界注意之后，普托斯托才羽翼渐丰，而在此之前，他只不过是一个具有一、两年经历的推销员而已。在展览会上，他遇到了罗尔斯·罗伊斯公司驻苏格兰的代理人。我告诉过他应该开一辆合适的样本来。然而，他却把我带出去让我乘坐了一辆罗尔斯牌的大轿车，这给我留下了极深的印象。

然后我们互访了各自的工厂。”后来他们提出了这样的问题：普拉斯托是否愿意加入罗尔斯·罗伊斯汽车公司并且担任苏格兰和英格兰北部的推销经理，地址在爱丁堡，“维克斯霍尔公司不打算让我在30岁之前出人头地，而当时我才26岁，通用汽车公司的人告诉我：你不要太认真了，和买罗尔斯·罗伊斯汽车的人打交道可得提高警惕。”但是，我认为获取经验的机会很难得，值得冒险一试。”

普拉斯托开始时获得了一些经验，然后危险却接踵而至。他发现罗尔斯·罗伊斯公司的推销方式相当落后。他便开始把他在维克斯霍尔汽车公司里学到的推销方法传授给罗尔斯·罗伊斯汽车公司的推销员，大肆宣扬和顾客搞好关系对销售的重要性。“他们对此颇为费解。我是罗尔斯·罗伊斯汽车公司的人，讲起话来却完全象个通用汽车公司的推销员，我在伦敦的上司也大惑不解。那段时间可真有意思。”普拉斯托所具有的那种干巴巴的幽默感使人感到吃惊。

随后我被派往克鲁雅的工厂去工作。我在爱丁堡工作时的年薪是1,000英镑，另外还给我配有一辆罗尔斯牌小汽车。现在我的年薪又增加了200英镑，然而我的汽车却没了。这事发生在圣诞节前夕，在圣诞节唯一能够阻止我写辞职申请的只有妻子。我们有一个小孩，另一个还未出生，她劝我千万别要干出辞职这样的傻事。

结果，普拉斯托由于承担的工作范围不断扩大而受到奖励，不管罗尔斯·罗伊斯汽车公司的人如何评价普拉斯托那种通用汽车公司的工作风格，人们很快注意到他无论什么工作总能争取到手。他受命负责生产军用能源工厂设备，然后又负责为罗尔斯发动机分公司开发冯克尔牌柴油机制定计划。普拉斯托声称，“那是唯一行得通的计划。”

1967年，罗尔斯·罗伊斯汽车推销经理因健康原因而提前退休，普拉斯托便接替了此项工作。四年后，他成了小汽车本部的常务经理，当时他才38岁。却已大权在握。“然而，相对来说，我并不把这看成是通向最高职位的台阶。当时的文化氛围绝不会让一个只占罗尔斯公司10%份额的汽车经销部门的经理去掌管整个公司90%份额的燃汽轮机业务。”

如今，罗尔斯·罗伊斯有限公司大肆炫耀它那引人注目的形象。它那矗立在伦敦城西头，由大理石和玻璃建筑的总部大楼是一个极安全的圣殿。一群身穿制服、高傲的卫士守护着它。自公司整顿之日起，15个年头已经过去了。但是，很难让人相信他已完全恢复了元气。1971年，普拉斯托就任罗尔斯·罗伊斯汽车本部的常务经理时，从外表来看公司无论如何也称得上是形象完美的世界最大公司之一。但是，公司内部正面临着一场危机，就在一个月之后，即2月4日，罗尔斯·罗伊斯有限公司最终承认它无力履行向英国和美国的航空公司提供RB211型燃汽轮机的固定价格合同，结果只好请来了清算人，进行赔偿。

普拉斯托记得以后两年的生活是他一生中最难忘的。“工厂倒闭是一种既奇特又吓人的经历。

我再也不愿经历了。起先，我怀疑自己是否还会有工作。那时我刚开始使我的家庭现代化，为孩子缴纳学费，打算买一台彩电和其它日常生活用品同时它又是那么富有吸引力。我记得我和清算人各伯特·尼科逊先生坐在房间里，听他谈论有关公司出路的问题。她的讲话颇有政治家的风度，令人着迷，他给我们以缓冲的时间好把企业交给一家可以接受的买主，然后在我们

生意兴隆的时候再帮助我们。”

普拉斯托利用尼科逊所提供的机会干脆将罗尔斯·罗伊斯汽车公司从罗尔斯·罗伊斯有限公司的其它部分中分离出来，使之成为一家独立的公司。无独有偶，英国航空公司与它的子公司如美洲豹公司、兰奇—罗佛公司也在随后以同样的方式分离了。只是谁也没有想到过罗尔斯·罗伊斯公司会卖给一家外国公司。当然，这并没有阻止英国的投机分子投标递价。“小罗兰德公司嗅觉就很灵敏。”普拉斯托回忆说：“但我很清楚，詹姆斯·汉森投出了最高价。”事实上，投标价都密封着，我们永远也看不到官方的数字，这真是一出好戏，一出真正的午间消遣戏，让我们大家都坐在屋中听候发落。可是，最终罗斯契尔德说。

“我们能比汉森搞得好，我们将把罗尔斯·罗伊期汽车公司送上股票市场。”事情的结局也正好如人们所预言的那样，4天后股票市场崩溃了。这样此决定显得非同一般。但是我们获得了自由，真令人振奋。

戴维·普拉斯托成为这家新公司的常务董事，这是他应得的奖赏。他花了两年时间拯救罗尔斯·罗伊斯汽车公司。这期间他忘我地工作，几乎断送了他的婚姻。到1974年，由于身患肾上腺素方面的疾病，他被迫停止工作。

我的判断失控了生活失去了平衡，我与妻子和孩子的关系相当脆弱，更令人惊恐的是我发现我所有的高级同僚也都步入我的后尘，出现了健康或感情问题。我再也不会那样子了。

普拉斯托发现过度的疲劳十分危险。于是，每年3月末，维克斯公司的每个高级人员都会收到一份私人备忘录。备忘录以不容搪塞的措辞，要求下属证明他已过一年所有应该享受的假期，然后再把第二年的度假日期写进备忘录，然后他们再以同样方式要求他们的下属也这样做。“要工作。也要休息，这成了一条规定。我整天努力工作，为的是在周末有时间消遣。我尽力抽出时间打高尔夫球、看芭蕾、听音乐。不挑灯夜战，在家里通情达理。”

戴维·普拉斯托所说的话大都令人十分信服，然而他一直都是公司最玩命的工作狂，他可谎为此接受过治疗，但还是免不了受传染。私下里，他还是相信努力工作永远不会损害身体，而且公司取得这么大成就的一个原因就是不断对雇员和经理施加压力，以求得更高的生产率。

从罗尔斯·罗伊斯为倒闭中，普拉斯托得到的第二个至关重要的教训是：要与各级雇员保持良好的沟通。第三个可以推测出的教训是要牢牢控制住公司的财政权。他的办公室距财会人员的办公室只相隔一个走廊。财会人员在授权他采取任何行动之前，总是不停地向他了解财务状况的准确细节。

当年（1971年），他访问了一家美国公司，核公司采用所谓的“从速报告”制度来监督公司的经营。这种“从速报告”制度指从每个交易日结束起算的3天半内，所有部门都要把原始数据报送到管理人员那里，这给普拉斯托留下了极深的印象。回到英国，他就把公司的财务总监派到这家美国公司培训3个星期，学习“从速报告”财务方法，然后立即将此法在罗尔斯·罗伊斯汽车公司推行。

“从速报告”制度成为普拉斯托生活的一部分。然而，当他接管维克斯公司时，却发现要花费六个星期的时间才能弄清该公司每月的进展，这与现行的“从速报告”制度形成鲜明对比。那是在1980年，通货膨胀猖獗，汇率呈螺旋式上升，所有公司都陷入了财政危机，维克斯公司也在劫难逃。

如果在解决问题时总是考虑往后拖延，那只会使问题复杂化。因为在你

采取行动之前，大笔的钱正在溜走，认为不可能尽快地了解自己做了些什么的观点是难以站住脚的。明天，我就要把整个公司变成现金、利润和推销、订单的世界。那么，十天后的主要帐目公布时，我们所遗漏的将不到 1%，英国有多少家公司敢夸下此如海口？

也许该是用普拉斯托职业现代化的观点来解释维克斯公司的时候了。

罗尔斯·罗伊斯汽车公司在伦敦股市上沉浮了 3 年之后，利润和销售增加了 50%，普拉斯托看来气色也好多了。美国富翁们对汽车的惊人需求一度解了他的围，对这些阔佬们来说，价钱不过是显示他们如何富有的机会而已。但是，普拉斯托还是建立起了公司的柴油发动机本部并使该部的产值达到公司总营业额的 1/4。

普拉斯托意识到豪华汽车制造业充其量不过是个脆弱的市场。尤其是在年总产量只有大约 3000 辆的时候，情况就更加如此。他一直在筹划建立一个同豪华汽车的生产既有联系又相对独立的企业，以便进行多样化生产。当时，柴油发动机作为一个有前途的行业打动了，他认为如果他。很聪明也很幸运的话，就可以建立一个真正的大不列颠国际业务。他买下了英国另一家主要的柴油发动机生产厂商——戈得纳公司的 18% 的股份。然后又投标于卡车生产商——富登公司，以便至少使它成为公司的一个可靠用户。

吞并投棕是合乎商业逻辑的，但是普拉斯托渴望接管富登这家由于管理不善而士气低落的汽车公司；因为他有信心解决该公司的管理问题。这一旦成功了的话，富登公司的系列产品就可能打入国际市场。然而他的第一次投标几乎立即就被富登公司的股东们拒绝了。而第二次尝试，果不其然，碰上了“垄断和兼并委员会”这颗钉子而败下阵了。

回顾过去，普拉斯托大概暗自为自己没能实现这个鲁莽的计划而感到庆幸。他最终确信，只有重要的厂家才能在庞大的汽车市场上获得成功。关于把雷兰德和兰德罗沃公司卖给通用汽车公司一事，他大加鞭挞。“这一切喧嚣器只是想将雷兰德再次变成英国公司，然而它迫切需要的是成为一家国际公司。”他还认为可以把罗尔斯·罗伊斯柴油发动机企业转变成一个国际性的企业。但是当他发现这徒劳无用后，便忍痛割爱，把它卖给了马赛—佛格森—帕金斯公司，不管怎么说它算成了跨国公司的一部分了。

同时；另一个机遇正在向他招手。两年前，即 1975 年，他加入维克斯公司的董事会。维克斯公司是英国制造飞机和船舶的最大厂家之一。当时，这家公司正面临主要业务被国有化的巨大威胁。两年后，这个威胁不幸真的成了现实。公司几乎因此冲击而一蹶不振。

整个董事会遭到了重创，陷入束手无策的境地，但董事会只是说：“我们不知道会得到什么样的补偿，因此我们不能投资，也不能行动。那么，我们的股东们会怎么说呢？”实际上，考虑它同罗尔斯·罗伊斯汽车公司合并的想法是在 1977 年就已酝酿的。只是，在 1980 年才又迫切地提出来。很明显，保守党尽管洒下几滴鳄鱼泪，但补偿不过是杯水车薪，无济于事。因此，这笔交易用了不到 24 小时的时间就原则上达成了。普拉斯托以常务董事的身份在协议上签了字。

他继承了 35 家公司，其规模加起来大约是维克斯公司最初规模的一半大，利润是原来的三分之一。但是由于缺少核心业务，两家公司只是一种从属关系。他还接受了一个士气低落、缺乏指导的领导机构，几天之内，一切都开始变了样。

普拉斯托的第一把火就是召集 18 个高级经理开会，“为了企业的发展，我们必须首先裁减冗员。”他告诉董事会成员：“有些人得离开这儿一年左右。”第二把火，他把自己钟爱的“从速报告”的方法引入了维克斯公司，并控制了该公司的财政大权。“然后，我们就要为所有的业务加足马力，再找出关键环节——现存的或潜在的国际竞争力。如果没有国际竞争力，而且我们看来也无望具备这种竞争能力，那么我们就把它卖掉。”

普拉斯托卖了十几家公司，其中有罗尔斯·罗伊斯柴油发动机公司。他发现，剩下的公司中有一家房地产公司。维克斯公司有 3,000 万英镑的资产困于房地产。“这些房地产与我们的业务毫无关系，年盈利率仅为 6%，而其他公司的盈利率为 11%，可我的目标却是 18%。卖掉那些大楼花了五年的时间。”最后，他把当初曾给保守主义者以很大震动的原格林摩天大楼也卖掉了，该楼矗立在众议院西部，距提特长廊仅几尺之遥。

从那时起，普拉斯托不懈地努力，进一步扩大和开发构成维克斯公司的不同类型的业务。他又把这些业务分化组合成各种核心业务部门，但彼此之间没有多少协作关系。一家大公司是否只应包括彼此相互关联的业务，这对普拉斯托来说无关大局，困扰普拉斯托的是国际市场的竞争力。

这是一个很简单的战略，我们必须生产高质量产品，把它卖到世界上所有愿意接受它的市场上去。这里存在两个问题。一个很明显的问题是：如果你只在国内市场出售产品，那么你就只限于一种经济或对一种产品的需求之中，因而是脆弱的。另一个问题为许多人所不能理解，如果你不在国外竞争，你就不能见多识广。我们在日本有家生产工业轴承的小型工厂。我们在那里已经出售了技术转让许可证，还有些人住在东京推销我们的产品。难度不小，生意做的也不是很大。但是，感谢上帝，我们毕竟是在日本的国土上。我们明白了他们的生活，了解了他们的需求，而且我们在世界上其他地方的竞争也给人留下了深刻的印象。

普拉斯托本人的竞争精神同样也给人留下了深刻的印象。1986 年初，他因为在工业界的杰出贡献而被授勋。未来的十年对普拉斯托来说仍然是艰难的，但是未来的 10 年维克斯公司仍需要普拉斯托来掌舵。

## 乱世英雄——彼得·英格拉姆·沃尔特斯

英国石油公司总裁

出生：1931年3月11日

婚姻：已婚，两儿一女

学历：毕业于伯明翰爱德华国王中学 获伯明翰大学商学学士

企业生涯：

1954年—英国石油公司

我们一开始就在伦敦市北边英国石油公司三角形塔的总部办公室的接待桌旁边，尝到一点“权贵”的味道。一个忙得不可开交接待员正在接待着一大堆来访者。“您要找谁？，穿过右边的旋转门，不是玻璃门，乘电梯到15层。找布朗先生？他在院子对面的南楼里。斯沫尼先生？对不起这里叫这个名字的人太多了。乘最边上的电梯一直到26层。要见彼得·沃尔特斯？事先和他约好了吗？……”

英国石油公司现有雇员大约13万，是世界上第六大公司，去年年营业额达400亿英镑，盈利为35亿英镑。就经济数字而论，它是英国有史以来最大的公司，在整个英国经济中占有相当重要的地位。

沃尔特斯为总裁办公室设在第32层，房间很大，陈设着传统家俱。透过窗帘，可以俯瞰到泰晤士河。他五十出头，六英尺高的个头，很壮实，满头灰发向后梳得整整齐齐的，一副现代派的金丝眼镜架在高高的鼻梁上，给人一个处事非常谨慎的感觉。他两臂时常斜放到略为富态的上身上。身穿一套英国企业家传统的西装，两手显得小巧玲珑，笑起来颇有魅力。从1981年起，他就担任英国石油公司的总裁兼总经理，他将连任两届，在位十年。这以前，他在戴维·斯笛尔手了当了几年付总裁。斯笛尔是当然的总裁，但相对来说，这一职位在英国石油公司通常被看作是名誉性的。

沃尔特斯显然没有尊重这一传统。他紧紧地掌握了公司的最高权力，其方式使大多数职员感到吃惊，许多人对他没什么了解。他个人的生活作风就是沉默寡言。虽然他当了九年的公司董事会成员，但是人们普遍认为要再过五年他才能问鼎最高职权。80年代初期大多数职员虽然知道公司面临了困境，但是完全没有意料到其严重性。早在1973年第一次石油危机时，公司就潜伏着一种不安定的因素，但是在高额的石油价格使公司营业额达到一个创纪录的水平的时候，职员们不相信他们的前景正遭受着威胁，尤其在他们正为自己开掘了北海油田使英国成为石油出口国而欢呼雀跃的时候，更是如此。

然而，不管他们是否相信，事实上英国石油公司的确已经陷入了困境。彼得·沃尔特斯被特别选举出来作公司的掌舵人，使其免遭触礁的危险。这位新上任的总裁绞尽脑汁准确判断出日益膨胀的石油需求所导致的恶果，以及许多自然资源的惊人消费。英国石油公司当时缺乏远见，只顾眼前利益，基本上采取回头观望的立场。

沃尔特斯认为有必要使公司所属企业都行动起来，其检验标准就是经济效益。在整个60年代，英国石油公司是自负盈亏，整个管理体制基本上是直线式的，这是确保生产有效性的高效率生产方式。当时按一下管理台上的电钮，所需要的石油数据便显示出来，同时你还可以得到怎样把石油输出到大洋彼岸的技术先进、设备良好的炼油厂以及生产出最符合市场需要的石油产

品的信息。这样，如果人尽其责，公司就会盈利。这种管理制度是建立在稳定的石油价格基础上的，本身就意味着英国石油公司可以事先拟定出生产计划，并且所得利润是十分明显的。然而一夜之间，英国石油公司不仅不知道五年后的石油价格，而且连下周的计划都拿不稳，这时它的整个管理体系产生了深远的影响。公司需要做出灵活多样的投资决定才能对日益变化的世界市场作出迅速的反应，这样公司也必须摆脱从眼前那种支出量最小的简易企业模式，去准确判断出各种事态的变化因素。

不管怎么说公司的最高决策人物再也不能够完全依靠金字塔式的管理机构了，例如那种印刷在公司指南册上的图表结构等。他们必须听取有关人员的忠告，在支票上签字之前，更是如此。然而问题就在于急需的人不一定总是能随叫随到。总之，过去那种等级式的管理体系必须转变成太阳系式的管理体系，用一种形象的说法即：各个分公司要象行星围绕着太阳（英国石油总公司）一样进行经营管理，这样彼得·沃尔特斯便成了众目中的“太阳”了。

沃尔特斯基本上认为公司要取得他所需要的管理体制的唯一方法就是要使经理们协调起来，把经济数据作为衡量他们工作成绩的标准，即：他们每个人都要明确其职责范围，完成了所拟定的目标就受奖，反之就解雇。他给公司带来了新的活力。整个变化过程使职员们各自的目标更加明确，沃尔特斯的措施迫使全公司确定其自身发展方向，同时也使职员们更加明确其职责范围，这在公司七十六年的历史上尚属首次。

沃尔特斯并不是蒙哥马利元帅式的神灵般的人物，尽管他自认为是工业界的巨头。他不善于对部下演讲，只是一个劝说者而已，但常常在确定其论辩之前显得犹豫不定，随后又对自己的讲话能否使人信服感到怀疑。他头脑灵活，能洞察事物的本质。他乐于倾听别人的意见，但似乎又显出一付未说先知的神态。他的见闻广博得令人折服，他周围好象到处都有他的情报网络，同时他看起来又是那么神态自若，给每个人一种自信的感觉——这是一种富有感召力的令人敬畏的形象。

我于1981年年中当选为公司总裁，当时正好是我们新计划体制的开始。那时不仅英国石油公司而尽整个工业界都处于低潮期，我当时就象一位将军接管一只好象打了败仗的部队。首先，我得阐明公司的奋斗目标。我做决定有些我行我素，独断专横，这些不得不加以说明。我的行为在很大程度上取决于我的信念——军队和企业的的生活有很大的相似处，将军和总裁所起的作用也是如此。我从这两者的关系中发现了越来越多的共同点。

以现金遏制，即现实对消费的限制的观点来说，我这得我们的行动方向十分明确——我们对收入或市场是无能为力的。我们在这方面已经花了两年的时间，但又不能停止我们所有的工作。例如，我们总不能把花了10亿英镑的马格纳斯油田的建设放弃不管吧。但是一旦我们完成了马格纳斯油田的建设，我们就要集中精力解决其它事情。

当然，我们随后关闭了大量的炼油厂，石油化学厂，并想办法迅速摆脱我们的薄弱环节，例如我们把公司在东北部地区的输出管拍卖了，我们用一家卓有成效的小型聚氯乙烯企业（这是我们刚在南威尔士的巴利投资500万英镑建成的），换取了十内门化学工业有限公司的全部低密度的聚氯乙烯企业。

我想每个将军都要有一些惊人之语，以便在关键时刻不断重复。正如我

先前说起过的那样，话必须经常说，才不致于被人遗忘，甚至当他们记起时加以讥笑也不要紧。就象蒙蒂（蒙哥马利）和他那句著名的俏皮话：“不断打击德国丘八”。

我想说的就是英国石油公司没有神圣不可侵犯的人。这虽然说起来容易，但却道出了人们对这话的传统观点，例如：我们应该关闭坎特炼油厂，但那里却有 2000 名工人，我就说：“你们干你们的活吧，你们工作是为经济收入而打算，我们呢，却从长远着想。”没有什么神圣不可侵犯的人，这使许多人思想得到安慰，不然他们可能受那些肆意歪曲总裁讲话的人的煽动而忿忿不平。

英国石油公司过去总是有这样一个传统观念：如果你在公司成不了大器，你就别干。我说，就我的标准而言：成大器，当上层人物如果与谋求利润相悖，那就不能称其为明智的决策。

在公司所属的煤炭企业中，我们曾说过到 1985 年我们的奋斗目标是生产 2500 万吨煤，但是你必须在国际市场上获得引人注目的数字，所以我说：不管你卖 1100 万吨还是 1 亿吨。只需给我拿出每一步骤都是盈利的数据。

领导的作用至关重要。我手下只有一个经理组成的领导班子，这与近 20 年来英国石油公司的结构没多大差别。但是 5 年前，他们还可能被认为是代表各自利益的封建贵族，一起迫使总裁作出令人反感的决定，就象首相所作的那样。然而，我开始当总裁后就明确宣布：经理是我在各个企业的代表。

沃尔特斯把每个职员都列为对管理负有责任的人，从而客观上加速管理体制的变化。正如一个旁听过董事会的人所说：“把管理责任这张标签贴到每个人的脖子上，这是上届总裁们没能做到的事，尽管他们有时候更为专横。”

沃尔特斯身上流露出名牌学校的校长在学生面前那种说一不二的风度。他的微笑充满着力量，讲起话来信心十足，他对他的一切似乎都是那么自信——受过良好的教育，是个思想家和实干家，把自己的成功只归于自己的势力，而与保护人、天生的特权和财富无缘。

他来自一个自称为知识型的工人家庭。在他的两个祖辈中，一个是警官，另一个是教师。父亲 18 岁时就任职于伯明翰市警察局，32 岁时成为当时最年轻的检察长。沃尔特斯记不起他早年有什么宏愿。他 11 岁时，通过初中入学前预试，进入伯明翰爱德华国王的第四中学，12 岁时，又进入了爱德华高级中学。伯明翰的整个中学教育体系在培养一代精英方面毫不逊色于当今法国国立中等学校和西德最好的中学，沃尔特斯对他错过了一些良好的受教育的机会感到遗憾。

“我相信高人一等的优越感是建立在功绩基础上的。我不知道社会离开了这种优越感怎么能够生存下去，这或许是遗传基因的一部分吧！从教育角度讲，我认为集中精力培养最优秀的人材对个人或国家都有利。我从内心来说蔑视那些要求取缔重点中学的主张，因为这样，事情会越来越糟。”

在学校时，他是一个非常聪明的孩子，对工作和学校都很喜爱，他求知欲旺盛，但他自己还说他是个不用功的学生。在校期间，他广泛阅读名著。希腊语、拉丁语和古代史、法语的成绩都是 A。他曾想过当一名律师，并且在伯明翰法律事务所工作过。由于父亲在战争中阵亡，年轻的沃尔特斯觉得自己应该不远离家乡，在母亲膝下尽一份儿子的孝心。但是后来他认识到从事法律工作在经济收入上的局限，他觉得他要当法官或律师的话，至少在 25

年之前是挣不到钱的。出于这种考虑，他决定从事一种与金钱有直接关系的职业，因此，他上大学不到两周后就改学商学。

他对学科和学校的那次选择至关重要，尽管他当时还没有充分意识到这点，他说商学作为攻读学位的课程没有实际反映出它所要提供的知识。

或许委婉的方式能够吸引那些被准确的描述所吓倒的人。现在当我看到商学院的训练方法。

就不禁联想到 30 年前我还是一个大学生时接受的大量训练，从而意识到教学质量。我知道一些颇为优秀的人物在教我们，但那时作为 18 岁到 21 岁的人是没有多少经验来评价这一问题的。我很喜欢当时安排很合理的课程，这些课程是很实用的，称得上是经济学、经济史、会计、财政、工业心理学的结晶，那真是一个令人神往的新世界。

我们又谈到国民军的问题“沃尔特斯在英国皇家军运输队服过役。“我被任命为排长，下管 60 人，我就在那时成熟起来的，我突然发觉自己要处理老兵，有几个孩子的寡妇等等问题，这时一个 21 岁的人来说是一个考验。”他在英国受训成为一名高级候补军官，并且获得最佳学员称号。他的分配本应该是很理想的。“当时我们队只有一名海外职员，在新加坡，我想去，但是没批准，这项美差结果落到一位将军儿子的头上，尽管他连军训考试都几乎不及格，我被分派到切斯特西部军总指挥部。”

沃尔特斯说作为候补军官的训练和当一个军官的实践对他的生活及其方式有不可低估的影响，这使他认识到观察能力、表达能力、鼓励他人斗志能力的重要性。“在军队里有一些头脑反应迟钝的人，当你要告诉他们事情时，你必须用他们能听懂的语言，向他们提出他们力所能及的目标。你不能自作聪明，如果有一个人不明白你的用意，接着就会出现第二个或者第三个。”

在写报告方面，他也获得了不少知识。“军队要求军官学会各种报告：比如情报、目的、方式、行政、交流等方面，这样你就得不断考虑这些东西。”可能正是由于他写起报告，干净利落，才使得他引起了英国石油公司上层人物的注意，因为当他早期在公司当职员的时候，常常被叫去给管理会议作记录。

1954 年 10 月，他从国民军直接退役到英国石油公司，这以前他就下决心到一家具有重大影响的跨国公司任职。英国石油公司把他分配到公司总部，他便成为 60 名小职员中的一个。开始，他们都不知道怎样才能发挥出一个大学生的本领。他干的工作非常低级，几乎都是狄更斯《圣诞颂歌》中的主人公鲍勃·克拉奇特干的那些杂活。

“我们每天都在手操作的计算机旁边谈论克拉奇特式的杂活。”他说到这里，开始笑了。“我想那真够磨练人的。那时我常常在总部办公室周围来回徘徊，暗自惊叹：他们都比我更胜任工作，他们操起计算机来简直快得如刚离弦的箭。他们似乎都了解自己的工作。”

他是在英国石油公司有史以来面临严峻考验的时刻，同其它三个大学生同时进入公司的。三年前，伊朗总理马萨得格博士把伊朗所有的石油公司都国有化了。英国石油公司于 1909 年，即伊朗首次发现石油后的第一年，以英国波斯石油公司的名称，开始其生涯的。到了 1951 年，它已在伊朗雇佣了 75000 人，其中当地人占 94%。

由于职员的工作条件没有保障，合同期未滿 就解除合同，并且没有与伊朗政府达成赔偿损失协定，英国石油公司被迫停止它在伊朗的全部经营活

动，该公司的职员于1951年10月全部撤离伊朗。1954年，当沃尔斯特申请工作时，伊朗、美国、英国正在举行谈判，并且最终达成了协议。

当他加入公司时，英国石油公司和伊朗政府通过谈判签订了联合协议书，两个月以后，英国伊朗石油公司改名为现在的英国石油公司。

这位未来的公司总裁的根基相当稳固。“我在总部干了几年，就到了公司中心供应部，该部门负责计划、船只运输、石油分派、后勤工作；即把原油运到条件较好的炼油厂，生产出最佳的石油产品。我记得有一次当我走到公司经理办公室时，向经理抱怨说：“我真拿不准怎样才能处理好这艘特别的船只，因为我不知道科威特的原油价格，也没有人告诉我。”经理说：沃尔特斯，他们不会告诉你的，因为你的职位太低了。这是公司的秘密，只有你当了分公司经理，才有资格了解这些秘密。我说：“当然，你不会给我经济学家的待遇，对吧？”半年后，沃尔特斯得到第一次提升，原因是：

一位曾当过上校军官的高级职员重新被派去管理杂活，他威胁了一下打字室的主任，这倒不是出自性别方面的原因，而是因为他干不了打字方面的话，他便冲进了女主任的办公室，把她的打字机扔进了废纸篓里，这样他被解雇了，我便当了副处长。半年后我又被提升为处长。又隔了一年，也就是在公司干了四年以后，我被提升为经理助理。五年后，我被派往纽约。

英国石油公司和一家叫辛克莱石油公司组成了联合公司，后者的名字便从此消失了。公司这样做的原因之一就是想把它在科威特的大量原油卖到美国东海岸去，再利用丰克莱石油公司的输油管把石油输送到美国广大的内地去。

沃尔特斯携带着妻子来到纽约，但几个月后，美国强行收回石油进口的控制权，这样他几乎成了一个失业者，但是和辛克莱公司的一年的交易毕竟给英国石油公司赚了几百万美元。不过，沃尔特斯没有虚度光阴，他利用这段时间广泛探索美国石油业。“我经常到得克萨斯州去和那里的人交谈。我必须尽力卖掉库存在得克萨斯的科威特石油。记得有一次，一个在辛克莱输油管分公司工作的炼油工问我：‘英国石油公司是干什么的？’我回答说：‘这是一个小公司的名字，它能生产出比整个得克萨斯州还多的石油。’”

随后他在英国石油公司驻东京办事处干了两年，就回到伦敦，他本应该在那里干四年。他回到伦敦的那一周里发生了两件事，一件是供应分配总部的一个同事去世了，另一件是有一个该部门的官员跑到一家在伦敦新开业的美国石油公司去了，这在英国石油公司历史上还算第一次。公司便叫沃尔特斯临时留下来，帮助解决难题。六个月后，他委婉地问公司：“经理先生，我想要不是我和妻子要在伦敦购置一套房子住下来的话，我肯定能在东京创造奇迹。”而得到的答复让他吃惊：“你难道不知道公司一早都把东京那桩差事交给别人了吗？”这可能就是当时公司的职业计划和分配吧。他在心里便从此得出了这样一个印象：应该避免碰钉子，少寻烦恼。他希望他最近在这点看法上有些转变，但这确实对他没有什么害处。

接着的四年非常重要，主要是因为英国石油公司正在抢在其它石油公司之前使其石油供应及共炼油生产电子计算机化。作为经济学家的沃尔特斯正致力于分析与这巨大转变相关的各种因素和资料，以便充分发挥他作为中心供应部门经理的才能，他获得这项职位是因为他的前任在尝试计算机化过程中，患了神经衰弱症。他现在的前程似乎光辉灿烂，公司已经开始把他看作是一个能够得心应手地应付各种新挑战的新秀。

又过了大约两年，分公司老板对他说：“沃尔特斯先生，你再到纽约去一趟，怎么样？”尽管他当时还没有意识到这对他前程的重要性，并且在纽约的事务可以说也很清闲，但是他作为商务邮付总裁的职位使他享受到了极大的特权。

在纽约我有充足的时间接触其它石油公司，调查他们的生产情况，我有权翻阅来自伦敦董事会的所有文件和批注，这些都是通过其官方送到纽约的，以便我们能够多了解到一些情况及其变化。这几乎是我有史以来第一次能够全面了解公司的各个方面的情况，而在这之前，我只局限在自己狭小的领域里。当时公司的总裁内维尔·加斯、莫里斯·布里奇曼或者总经理们来纽约时，常对我说：“沃尔特斯，我想去见埃松公司总裁或者常务付总裁，你最好陪同我去，一道和他们谈判吧。”会见当今的大人物，真令人神往。

这是一举两得的会晤，石油界的巨头们逐渐熟悉了沃尔特斯这个人，这为他后来成为英国石油公司最高的决策者奠定了坚实基础。

在纽约呆了两年半后，他于1967年5月回到了伦敦，当则正赶上中东爆发“六·五”战争的前夕。他本应到中心计划部的，然而他却被任命为总经理的助理，负责经营工作。“他们需要有人照料所有船只和租船方面的事务。这时公司董事会成立了一个应付日常战事的委员会，由布莱恩·达奇特付总裁负责，我也是其中的一名成员，这的确是个考验人的时刻。”

以色列的空军在莫迪顿·霍德上将的指挥下，于1967年6月5日的清晨对埃及空军进行了突然袭击。经过六天的战争较量，以色列军队占领了约旦河西岸，戈兰高地和整个西奈半岛，同时还控制了整个苏伊士运河。然而这才是整个战争的开始。三个星期以后，埃及人在塞得港南面10英里处对以色列军队进行了一场伏击战。从此便打响了中东“拉锯战”的第一枪。苏伊士运河被无限期地关闭了。英国石油公司被迫绕道非洲南端把石油运往西方。

一个星期六上午11点钟，沃尔特斯正在海格特的住所里修整草坪时，突然来了电诺，公司租船部主任急切地想和他通话，“亚里斯多德·奥兰色斯先生刚打电话来问：我们是否要租他的油轮？”

“要全部租用吗？沃尔特斯半信半疑地问，他知道奥兰色斯拥有一只世界上最庞大的船队，油轮的总载重量达250万吨。

“是的，他已经把所有的油轮都集中到了一起。这是一年要么全部租用要么一点也不租用的生意。他要我们在今天中午之前务必拿定主意。”

“让他推迟到星期一，怎么样？”

“不行，他说我们必须今天做出决定。”

“那么，我呆一会给你回个电话。”

他暗自思付了一下，现在即使所有的董事会成员都在，他们也不愿立刻作出决定。奥兰色斯的要价很高，但是英国石油公司要想把中东的石油运到西方的唯一办法只有绕道好望角，公司即使不能全租奥兰色斯的船只，至少也得租用它很大一部分。

12点差10分，他给租船部经理回电话说全部租用。

星期天是难过的一天，但是到了星期一租用油轮的价格不断上涨。一周后，价格已经翻了倍。他不久也因此获得了奖励。沃尔特斯被任命为供应部总经理，然后在1971年，公司进行了一次大规模的体制改革。下设四大分公司经理，其地位仅次于董事会，沃尔特斯被任命为负责西半球事务的总经理。

1972年底，当我准备乘飞机去加拿大时，我被叫到设在肯辛顿的总裁办公室去了。见面后，总裁告诉我：“沃尔斯特（我肯定他当时拿不准我的名）下周四，公司将召开一次重要的董事会，你却要因公缺席。因此，我想应该告诉你，我打算提议你在比利（即：斯特拉撒·蒙德勋爵）退休后，任公司的常务总经理。”我听到此话时，几乎要从椅子上摔下来了。我完全没有意料到有这种幸事，我当时才41岁。

虽然成功是他梦寐以求的，但是当成功真正降临到他身上时，他又是那么惊奇。他承认爬上公司最高一层历尽了艰辛，他在公司呆了整整18年，更换12种不同的工作，在这期间他已成为三个孩子的父亲了。

毫无疑问，我和所有人一样都有七情六欲。我时常在外奔波而让我可怜的妻子独伴孤灯，对此我深感内疚，我们这个家十分不幸。我和我的妻子都不是伦敦本地人，家却安在伦敦，因而得不到父亲姐妹的照料。对许多人来说这是很难忍受的。在一个包括机遇和能力的人生选择过程中，作为人来说，还必须包括人的生活价值——体力和心理的满足。在我的职业生涯中，我非常清楚还有一些人只因为一些偶然条件才失去了我这样的成功机会，但他们确实是一些才华横溢，受人尊敬的人。

在整个70年代，英国石油公司已经受了两次石油价格的冲击，即：石油输出国组织分别于1973年和1979年制定的石油价格。在这同一时期，它们还切断了对英国石油公司的石油供应。1971年卡扎菲上校宣布利比亚实行石油国有化，尼日利亚于1979年也如此仿效。这以后，石油输出国常常以石油作武器打击西方帝国主义。因此到了1980年，英国石油公司的石油供应量由1972年的2.4亿吨下降到1.49亿吨。

但是英国石油公司还是获得了一些成功加以补偿。挫折激发了公司尽快开掘北海石油的斗志，公司终于在1975年将福蒂斯油田投入了生产，从而在英国大陆架上开掘出第一批原油。油田开发得到了英国最大私人银行集团3.7亿英镑的投资，这是该银行有史以来最大规模的筹资。由于通货膨胀的因素，这一巨额投资与开发马格纳斯油田投资13亿英镑（这是英国在海上有史以来最大的投资）相比，就显得相形见绌了。另外位于阿拉斯加的库珀纳克油田的发展更令人振奋。其实，这个油田本身就是个神话。

然而正如《来自波斯的路》一书所指出的那样——这几乎是英国石油公司历史的写照：70年代后期是公司发展史上的一个里程碑。这些年来，公司从传统的单一的石油公司转变成了一个地域广泛的多样化的企业……这些根基使得英国石油公司重新确定了其发展方向。煤、矿产、天然气、营养食品、清洁剂、计算机体系、电讯电报等经营活动都将和现有的石油和石油化工等经营活动，一起在公司占据应有地位。

现在沃尔特斯已经在考虑一些多种经营的项目。他已是全公司最高统帅。最有可能以利润的眼光来衡量一切经营活动。

和其它大企业一样，公司也同样面临着领导班子更替的问题。公司上层人物都毫无例外地在这方面有一整套战略决策。在沃尔特斯前任任职期间，对究竟谁将担任总裁的竞争达到了白热化的程度。当戴维·斯笛尔先生在同一天任命他和克里斯托弗·莱德罗为公司付董事长时，他是否有意识地让他们彼此竞争呢？他还出人意料地向职员们发表了一篇备忘录，宣布以后再决定谁为他的继承人，这在新闻界引起了轩然大波，在一般职员中间也成了热门话题，正如沃尔特斯所说：“当斯笛尔这样决定时，莱德罗59岁，我却

49 岁。按传统来说公司总裁可以任职到 65 岁。两名前任总裁戴维·斯笛尔和埃里克·德雷克都是在 59 岁时被任命为此职务的，因此莱德罗认为自己的年龄正好适中，他可能认为他当完一届总裁之后我才 55 岁，到那时我还有充裕的时间问鼎这一职务。坦率他说我是不知道董事会怎么做出决定的。”

但是他明白他肯定会获得那一职务，在这点上他很自信。“我认为我是公司最优秀的乱世英雄。他们认为我能够应付各种各样的挑战，事实上我也当之无愧。”

可是沃尔特斯不是一名急于革新的人，强求较为保守的英国石油公司作出迅速的变革。相反，他是一名善于从原有领导班子内部挑选出适当人选干适当工作的杰出人物的典型。他没有给公司建立一种新的管理体系。公司现在还完全沿用公司组织计划委员会在 1981 年底所规定的那种管理制度，这个制度是该委员会经过三年讨论所得的结果，当时沃尔特斯也是该委员会的一名成员。这种制度明确区分了总裁办公室、经营企业及公司的福利机构各自的职权范围，并且导致了一种被称为“策源地”的管理制度的产生，其设计的目的就在于使经理们，特别是英国石油公司在全球范围内拥有一定自主权的分公司的经理们，能起到既为公司整体利益又能为各地方利益服务的作用。这一理论有助于使责任分散。沃尔特斯的最大成就就在于使这种理论付诸于实践。

在过去十三年里，石油工业所发生的事情令人难以置信，以致于我们不可能推测出今后五年的风云变幻。然而，英国石油公司的经营情况对整个英国都有重要的影响作用。说彼得·沃尔特斯是当今全英国最重要的企业家，人们可能对此提出疑问。然而，说他是这一职务的合适人选，这一点却是毫无争论的。

## 报 酬

如果要为新权贵祝福的话，不妨拜读伊格内修斯·洛亚拉的慷慨赐文：  
奉献，就不计代价；  
战斗，就不怕牺牲。  
辛勤工作，永不停息。  
拼搏追求，不计报答，认准目标，义无反顾。

若要在企业巨子中推出一位佼佼者，那么洛亚拉是一个合适的入选。他本人就是耶稣会这个组织严密社团的创始人，而这个社团那些在海外具有冒险精神的企业多少用天主教信条弥补了英国在欧洲所蒙受的损失。然而，这种比喻有些太过分了。洛亚拉可能会满足于他在天国所得到的报赏。不过，我们所介绍的新权贵却乐意享受现在获得的一些报酬。

新权贵坚信由于他们的杰出贡献，应该获得丰厚的报酬，以便给其他人树立一个榜样：无论怎么说，工业是一种值得为其献身的事业。约翰·伊根十分坦诚他说：大公司的巨头们应该获得高薪以便使他们成为全英国最富有的人，这样做的目的就在于吸收最优秀的人才，为整个国家创造财富。

戴维·普拉斯托也持类似观点。尽管他承认他对去年所获得的巨大财富感到有点内疚，然而却强调说他主观上并不是想改变他的信条：高级经理应该享受高额薪水。

理查德·乔达诺这位全英国薪水最高的企业巨子，周薪达 1.7 万英镑，此外他还拥有股票选择买卖的特权和其它一些特权。他直言不讳他说：他的收入完全是问心无愧的。乔达诺实际上还认为经理的报酬反映了他对公司的价值。总经理和他所在公司的关系在他看来与其说是雇佣者和被雇佣者的关系，不如说是买卖双方所签订的契约关系。优秀的企业家总是把他的成就归功于他的公司和他本人两方面。他所获得的高额报酬就直接证明了他是一位优秀的谈判家，同时也给了他在同事中应有的地位。

然而，问题的另一方面却是：本书所列举的十大企业巨子的薪水相差很大，以致于不可能根据他们收入的差别来正确评价他们的工作效率。

	年薪
迈克尔·爱德华兹爵士 (截止 1986 年 3 月)	66,800 英镑*
约翰·伊根爵士 (截止 1985 年 11 月)	172,959 英镑
理查德·乔达诺 (截止 1985 年 9 月)	883,100 英镑
斯坦利·格林斯蒂德爵士 (截止 1985 年 9 月)	176,289 英镑
约翰·哈维—琼斯爵士 (截止 1985 年 11 月)	312,991 英镑
克里斯托弗·霍格爵士 (截止 1986 年 3 月)	126,288 英镑
特雷弗·霍尔兹沃思爵士 (截止 1985 年 11 月)	145,000 英镑
科林·马歇尔	100,900 英镑

(截止 1986 年 3 月)	
戴维·普拉斯托爵士	211,006 英镑
(截止 1985 年 11 月)	
彼得·沃尔斯特爵士	260,972 英镑
(截止 1985 年 12 月)	

\*只是一部分总裁的年薪。

他们平均年薪约 20 万英镑，周薪约 5,000 英镑，这大约是工业界平均工资的 25 倍。如果用美国或欧洲的工资水准进行衡量的话，这并不算高。然而新权贵又并不象我们有些人想象的那样穷酸。当我们把他们因为工作需要享受的各种特权，例如：免费小汽车、大轿车、健康保险、旅行、进餐以及各种杂费等等都考虑进去的话，他们都相当富有，拥有令人羡慕不已的总经理报酬和股票选择的特权，况且他们将来还享受丰厚的养老金。

股票选择权是近来高级企业家们获利的一种方式，其广泛流行是保守党政府税制改革的又一产物。其方法在很大程度上是压缩日益膨胀的养老金开支，以便把节约下来的钱支付给成绩卓著的雇员，使他们享受免税的奖金。这种方法吸引人的地方就在于总经理的收入与他为股东们所作的贡献直接挂上了钩。然而，我们不得不承认这种方法未免太简单了一点，因为股票的上涨和下跌受许多因素的制约，而这些因素与单纯的商业经营关系很小。不过，大多数新权贵认为股票选择权是一种检验工作效率的有效标准，因为他们认为最终的目的就是对其公司的股东们负责。

	票股	卖买特权
迈克尔·爱德华兹爵士 (截止 1986 年 3 月)	175,750	无
约翰·伊根爵士 (截止 1985 年 11 月)	12,000	245,812
理查德·乔达诺 (截止 1985 年 9 月)	400,000	65,128
斯坦利·格林斯蒂德爵士 (截止 1985 年 9 月)	245,936*	224,184
约翰·哈维—琼斯爵士 (截止 1985 年 11 月)	6,367	20,000**
克里斯托弗·霍格爵士 (截止 1986 年 3 月)	35,000	256,788
特雷弗·霍尔兹沃恩爵士 (截止 1985 年 11 月)	1,000	196,691
科林·马歇尔 (截止 1986 年 3 月)		
戴维·普拉斯托爵士 (截止 1985 年 11 月)	5,375	213,245
彼得·沃尔特斯爵士 (截止 1985 年 12 月)	8,582	88,652

\* 包括 140,400 非盈利性的

\*\*其中 55,000 已经兑现

(根据撒克斯特德的蒙克斯合营公司所提供的统计数字)

根据 1986 年 7 月的股票价格计算，新权贵所持的股票和享有选择权的股票至少每人有 50 万英镑，其中有几个达 100 多万英镑。约翰·哈维—琼斯的股票及其有选择权的股票价值只有 20 万英镑。

然而他却已经三次利用他所掌握的选择权的股票大获其利。因此，他赚钱已经超过了 50 万英镑。克里斯拉弗·霍格和彼得·沃尔特斯的股票价值 50 万英镑。特里弗·霍尔兹沃恩稍多一点，数额是 65 万英镑，戴维持有价值达 90 万英镑的维克斯公司的股票，远远超过前者。持有价值在 100 万以上股票的其他权贵有：约翰·伊根（130 万英镑），理查德·乔达诺（140 万英镑），斯坦利·格林斯蒂德的股票价值最高，达 170 万英镑，虽然其中有价值 50 万英镑的股票不会给他个人带来利益。

我们现在难以精确地估计新权贵从股票交易以及从他所在公司赠与的股票中赚了多少钱。总经理所享受的股票选择权是有一定限度的，尽管他们有机会用固定价格购买股票，这通常要比市价低，但是不一定就低多少。真正有利之处就在于他们可以等待时机，一旦公司经营成功，股票价格上涨，他们就可大获其利。如果股票升不了值，他们可以放弃他们的股票选择权，自己并不会因此蒙受损失。毫无疑问，由于通货膨胀，股票市场暴涨以及他们自己努力等等原因，新权贵在股票交易上有厚利可图。

在股票交易上，例外的只有迈克尔·爱德华兹和科林·马歇尔两人。不过，没必要为他们感到难过。马歇尔从赫兹和阿维斯两家公司获得了数目可观的薪水和股票，而爱德华兹在与帝国化学工业公司和邓洛普公司成功的交易中，获得了 50 多万英镑的利润。

当然股票市场的情况变化莫测，繁荣与萧条交替循环，犹如四季的更替，不可避免。然而，大多数握有股票选择特权的人总有时来运转之日，这就是说，新权贵总是默默地坚信他们的报酬应该与他们企业的成功息息相关。新权贵认为他们所获得的金钱是衡量他们成功的尺度——可以说是对美德的奖赏，正如约翰逊博士写的那样：“叫一个人努力工作的最好方法大概莫过于按劳付酬。”

## 别袖手旁观,拿出实际行动

在本书结束之前,我们必须对新权贵的共性作些总结。对一群形象高大的企业巨子进行适当的描绘是必要的,然而,他们能否成为一个具有广泛代表意义的典型呢?换言之,我们是在描绘一群具有共性的领导人,还是几个没代表性的个体呢?

根据现代化通讯设备和市场调查结果表明我们所列举的这十大企业家确实具有代表性。纯属巧合的是,当我们进行此项调查时,美国石油管理局的顾问们正在对英国公司的领导人物进行一次研究性的调查,他们的调查得到了《纽约时报》列举的英国 1,000 个名人中 256 个企业主要人物的答复。

据透露,英国的企业巨子,一般都是男性,平均年龄 52 岁,已婚,每个家庭有 2.8 个孩子。他们一般都居住在乡村,要驱车 35 分钟才到办公室,他们在城里也有住所。他们爱好旅行,可以说是根深蒂固的爱好,一年有 52 个夜晚不在家里。在他们企业生涯里,都有大约三年的海外工作经历。

平时,他们起床很早,8 点 20 分之前就赶到办公室。他们很注意身体健康,总要抽出一部分时间打高尔夫球、网球或散步。他们不喜欢缓慢的工作节奏——那未免太寂寞了——他们较为普遍的消遣方式就是听音乐,修整花园或者看书。

他们受过良好的教育,一半以上的人都上过大学,1/3 的人学过管理学院或商学院开设的课程,但只有 5% 的人获得过工商管理硕士学位。他们中间有 1/3 的人就读于著名学校,5% 的人当过见习生,4% 的人在军队里服过役,1/4 的人是称职的会计师。

有人说他们最初所干的管理工作是他们后来成为领导人物的关键。部队服役和海外任职使他们成熟起来,激发了他们的斗志,另外一些人在应付企业危机中获得了知识。对领导人物来说那些至关重要的经验教训几乎都产生于激烈的矛盾冲突中。例如:企业破产、工人罢工、工厂沉重的负荷、工业受到打击、公司被吞并等等。

英国企业界巨子们一般都认为要高度重视人的因素,因为是他们给企业带来了竞争和利益。美国石油管理局的调查表明:他们对人才的尊重占有压倒性优势,几乎 70% 的被调查者说:他们最重要的责任就是重视人才,只有 24% 的人把利润、金融活动和股东的利益放在首位。

若问起在他们职业生涯中哪方面的个人特性最为重要时,大多数都说是交际能力,其次是决心和干劲,再就是努力工作,其它几个受到高度推崇的是:雄心、诚实和不屈不挠的精神。大多数认为领导人物最基本的才能就是有远见卓识。

发现我们所列举的十大企业巨子与上述准则如此相近时,我们并不感到怎么惊奇。他们甚至和众人一道非常赞同并强烈要求:需要用创造财富的愿望和敢冒风险的精神来熏陶下一代企业领导人,让年轻人接受企业知识教育,努力创造一种充分发挥其才干的环境。我们难道在无知地白费时间解释一种陈规陋习吗?

或许有这样的可能。如果这本书只注重个人描写,而他们又与其同事毫无共同之处,以致于他们不能给我们提供任何教益的话,那么本书就没有什么价值。然而实际上,他们在许多方面与英国一般人有很多相似之处,这并不会使人感到惊讶。其他人都尽可能地与他们所制定的各种规章制度保持一

致，同样重要的是：我们要牢记，多少年来，正是他们这样的企业家在整个社会中起了开拓者的作用。

我们普遍认为新权贵比那些其本性就是谋求垄断和停滞的普通的企业家开明。把新权贵推上当今显赫地位的就是过去 10 年英国工业所面临的异常严峻的挑战。使我们的英雄们脱颖而出的就是他们对不断发生危机事件的方式的应变能力，而这些正是大多数经理们望尘莫及的。是因为他们的思维方式与众不同，还是因为他们生性就擅长于处理危机事件？这还有待于进一步探讨。或许真正的原因在于新权贵比其它人意志更坚韧、决心更坚定。英国工业的形势越来越严峻了，竞争也更加激烈，工业潜力几乎挖到了尽头。除了考虑和日本公司进行联合经营外，几乎不会出现一个神人来重拯当今的败局，然而新权贵们已经显示了力挽狂澜的才干。

我们不能责备他们只能按他们的许诺去做。

相反这正是他们超人之处。我们期待着他们的事迹将激励英国其他企业的振兴。是的，应该祝愿我们的人民更加努力奋斗，互加有所作为，这正是本书的旨意。附录：

企业巨子寄语

前途暗淡的经济

我认为，保守党政府对经济实行粗线条管理的政策是成功的。然而对于当今的失业率，我却持反对意见，政府应该对此承担责任。当今那种经济衰退的趋势应该结束了。还有一桩令人感到沮丧的全国性问题，就是逃税的现象太严重了，这就意味着其它人承受的负担更重了，这样说未免有点言过其实，但这问题确实很现实，它侵蚀了我们国家的道德规范。我们的人民曾经非常遵守法纪，受人尊敬，光明磊落。

我认为我们国家的工业基础已经沦落到相当脆弱的境况了，而政府却幻想用服务性行业来弥补这一切，这未免滑稽可笑，总有一天我们会感受到这是得不偿失的事。

——特雷弗·霍尔兹沃恩

奖金

我已经享受了与良长一段时间的总经理奖金了。今年，我获得了一大笔奖金，虽然我不得不承认：我对此问心有愧。然而，我却认为这样的奖励原则是十分必要的。维克斯公司需要按照欧洲和世界的标准来支付薪水，这样才有利于企业的竞争。奖金对那些力图奋斗到最高领导阶层的人产生了强大的动力。

我想企业应该有一套严格的财政开支制度——不包括任何一点主观臆想的成分，三年来，我们的董事会成员（包括我在内）的收入的高低取决于公司股份价值的高低。这是我与公司所达成的一项著名的协议，对每个人来说，这都是显而易见的。

——戴维·普拉斯托

资本主义

实际上，任何打算根治资本主义弊病的可供选择方法都完全失败了。我们现在正处于资本主义的优越之处开始显露的新时期。从长远观点来说，私有企业的经营者们在进行生产的同时，必须富有极大的同情心。现在的问题就是要寻求一个富有同情心的资本主义。一旦获得了这种资本主义，那么也

就建立了一种极为健全的制度。

——特雷弗·霍尔兹沃恩

### 义务

“士为知己者死”这句话真道理。

如果雇员认为，你很关心他，或者在感情上非常理解他的话，那么，他就愿意尽心尽力，甚至不顾一切地完成他所接受的任务。当然，人们对对方是否是知己的判断总是靠自己的感觉，只在口头上讲如何关心同事或顾客是无济于事的，重要的是要采取行动——采取一系列确实有效的并且是你认为最能关心他们个人及其需要的行动。

我并不是说，优秀的领导一定要十全十美或对人性有深刻的理解。我认识一些杰出的人物，他们性格暴躁、蛮横无理，难与他人共事——但是他们却有强烈的正义感。他们说话算数，从不食言，关心他人胜过自己，他们募捐时，自己首先捐献，并且捐得最多，甚至当他们要求更多的报酬时，他们也明确说：他们首先考虑下属的利益。

——科林·马歇尔

### 竞争

我们现在面时的完全是一个国际性的市场，不管我们在哪里销售我们的汽车，哪里就有与此非常相似的产品与我们展开激烈的竞争。

——约翰·伊根

我仍现在经营企业不能把一只手绑到背后。英国令人窒息的弱点就是其保守性，眼睛不朝外看，不按国际标准进行生产，结果我们这些努力适应海外竞争的人实际上处于四面楚歌的困境。

——克里斯托弗·霍格

我们的国家能够造就具有竞争性格的人才、生产高质量的产品，想出确实可行的主意，我对此并不悲观。但是话又说回来，我们的竞争对手既不是蠢人也不是圣人。

——彼得·沃尔特斯

### 消费者

生产的绝对目的就是赚消费者的钱，同时又使他们满意。

——约翰·伊根

### 教育

我认为存在于我国企业界领导中的大多数问题根源于我们徒有虚名的教育制度，在这种教育制度下培养的是一大批对企业的问题只会进行分析，然而却毫无解决实际问题能力的分析性人才……换句话说就是我们的大学给我们培养的只是思路敏捷的分析性人材，而这些人不太关心他人需要，也没有同情心。

——科林·马歇尔

我认为最优秀的人材不到工业界这句话是可靠的——当然，实际上也的确如此——据说他们进了工业界，就不可能最大限度地发挥他们的潜力。许多在某一方面拥有第一流智慧的伊登公学、牛津、剑桥的毕业生，虽然有一套完整的价值观念，但不能不受这一传统模式的束缚。工业肯定需要聪明的人，同时它的健康发展也只有依靠那些在某一特定领域里有高尚品德的人。

——克里斯托弗·霍格

令人失望的是，许多年轻人在学校里学的学科，在实际生活中却没有什

么用处。

人们或许要问：工业家为什么要关心教育。我们工业人士实际上与教育形成了密不可分的关系，对教育的关心我们负有不可推卸的责任。一句话，我们是大批人才的雇佣者。如果我们的要求得不到中学或大学的理解和支持，我们将为此付出代价。

——彼得·沃尔特斯

伦理学

听到伦理学是哈佛大学商学院唯一不准免修的课程时，我感到惊讶。

——约翰·哈维—琼斯

汇率

我认为英国工业界汇率方面浪费的时间太多了。如果你留意现在金融的流通规模——世界金融市场上每 24 小时的吞并都超过了整个西方世界的黄金储备，你会意识到问题的严重性。

政府想把汇率固定死，真是愚蠢的办法。当 1980—1981 年度英镑对美元的汇率是 1:2.4 时，撒切尔夫人的作法是错误的，因为她当时的确有权力应付低利率。她的演说“让我们保持稳定的汇率”听起来不错，但毫无实际意义。

——戴维·普拉斯托

失败

优秀领导人员的成长道路不是一帆风顺的。人不能总赢，我们必须明确失败也是领导人物竞争比赛生活中的一部分这一事实，只要能避免不犯相同的错误就行了。

——科林·马歇尔

恐惧

我们雇员中普遍存在的一种心理就是恐惧。他们多数人都明白整个世界都处于倒退状态，在这种情况下认为管理权应该主要用于应付变化的情况是不足为奇的。然而，不完备的权力一方面要起作用，而另一方面，又要担惊受怕，这对长期的生产关系来说，不是好兆头。

——理查德·乔达诺

自由企业

自由企业不仅仅是一个经济制度问题，实际上它已经超越了我们的经济生活，并且不断延伸并深深根植于我们文化中的基本权利自由之中。自由企业被认为是最能合理分配我们社会财富的方式，因而也最有希望创造更多的财富……作为企业家，我们负有一种特殊的使命，就是使这一制度正常起作用。如果它面临困境的话，我们有必要准确诊断出其弊病，并找到医治其弊病的方法。

——理查德·乔达诺

未来

这方面的问题是，我们大多数人所遵循的工作模式几乎完全该抛弃了。将军们打仗总要从上次战争中寻求指挥方式是不可取的。当我完成了我所制定的五年计划后，我又可能早已设计出了一个应付下一个五年情况的理想模式。当我意识到这一点时，我感到很伤心。

——约翰·哈维—琼斯

进口

除非我们对新建工业采取重实效的保护措施，否则，在远东地区高质量的产品涌进英国之前，我们就没有足够的新型工业投资。为什么一个处于全新领域的企业家要对外国产品的大量涌入奋起反击呢？原因就是：组件技术的成功关键就是要获得市场。对英国来说，国内市场是我们工业能够建立起来的第一个桥头堡，但这个市场已经被外国产品所垄断了。

——彼得·沃尔特斯

### 工业基地

如果说我们建立不起工业基地的话，那完全是一派胡言乱语。如果我们有一个世界性的基地进行生产，我们什么事都能办成。但是现在的问题是英国的整个文化意识仍然没有把工业置于优先考虑的地位。

——约翰·伊根

### 工业关系

我认为对此没有什么灵丹妙药。唯一可行的办法就是努力工作，不断和他人交流信息，尽量多地了解问题所在，和其他有关人员一起探讨和试验可行的解决方案。

——科林·马歇尔

### 领导人员

一个成功的领导应该绝对地具备哪一个条件？我认为这可以归纳成一个词，并且相当简单的词：关心。

我不能说关心他人的领导方法是极为明智的，甚至说是完全新颖的。但我敢保证，在我的经验范围内，它是最为有效的。

——科林·马歇尔

有些天才般的领导和经理总是能够设法使普通的人创造出超人的成果。

——约翰·哈维—琼斯

### 生活标准

作为一个国家来说，我们最关心的是保持我们现有的生活水准、价值观念和社会选择，但要达到这一步的唯一方式就是在工业上取得成功……只有当我们意识到经理们对我们这个复杂社会的价值时，只有当他们被看成是民族的希望、企业发展的中坚力量时，我们的国家才可望兴旺发达。

——约翰·哈维—琼斯

### 管理

我强烈地认为管理是一门艺术……因为是门艺术，它才有可能不断地发展，人们才有发挥其才能的余地。同时，在实践中我们也才有可能完善自己的个性和天赋。

——约翰·哈维—琼斯

如果我们要突破绝望和失败的罪恶圈子，管理必须充当开拓者。

——约翰·伊根

我认为英国缺乏合格的管理人才。为什么会造成这种后果呢？原因之一就是人们没有把企业看成是最有吸引力的职业，因此它缺乏应具备的优秀人才。

其次是，近几十年来英国工业一直陷于困境，这使人们丧失了斗志。同时，青年人所接受的那套工业培训也是错误的。

如果我们把失败分成几个等份，1/3的失败归咎于工业本身 1/3 归咎于政府，另外的 1/3 归咎于工会。如果我们回顾一下 1979 年，当撒切尔还没有

上台的时候，就会发现那时对汇率、价格和工资都控制得很死板。这样一来，经理们从早到晚还有什么可干的呢？我们只有空想的权力，我们所期待的只是退休后去教书、栽培花园里的玫瑰花。

如果没有撒切尔夫人，这一切能改变吗？现在一切都发生了变化。尽管撒切尔夫人有做事不当的地方，但是可能就是她把我们的经济从深渊里拯救了出来。

——理查德·乔达诺

### 石油

如果我们为国家建立了一笔托管基金（好象这样做了），把政府石油收入的一半投放到这笔基金里，那么到了 2000 年，整个英国将处于一个令人难以置信的良好境况。但是这只是乌托邦式的幻想。我弄不明白的是我们的巨额石油收入是否大部分都投资到了海外企业了？我对此真感到疑惑。

——迈克尔·爱德华兹

### 报酬

英国企业家的报酬过去少得可怜。在整个 70 年代里，只要求我们象资本家一样地工作，却象乞丐一样地生活。人们得不到多一点的收入，因为那时税收特别高，他们想留也留不住，一年吃上一顿较为丰盛的饭菜就得付 1000 多英镑。难怪当时人们虚报其费用。

记得当我在欧洲开办公司时，英国的劳动力价格相当低廉。雇佣一个英国人的工资只相当于雇一个德国人或者一个法国人的工资的一半，并且这个英国人十分能干，有时还显得大材小用，但是他还会对自己所获得的报酬沾沾自喜。

如果我们想拥有优秀的跨国公司，我们就必须高薪聘请能人进行管理……

史蒂夫·戴维斯凭借高超的演技而成为一名百万富翁，我们对此感到高兴。应该承认他的收入的确是问心无愧的。但对企业就不一样了。如果有人创办了一家公司，经营有方，每年给英国创造价值数百万英镑的外汇，给英国的国际声誉增添了光彩，同时还给国家和企业创造了财富，如果要付给此人高薪的话，那么英国人就可能对他抵毁和指责。

——约翰·伊根

### 政客

难以相信的是：政客们对他们的要求一知半解，却又偏偏要对公司的经营武断地发表意见。例如，当听到工党的工业发言人声称：美洲虎汽车公司需要的是现金时，我觉得很可笑。我们需要的不是现金，而是企业的管理能力和技术基础，并以此创造出我们的企业，除此之外没有其他解决方法。

——约翰·伊根

### 物价控制

我认为，导致最近几年的失业率增长、工业倒退的一个最大的原因就是工党政府制定的物价和所得税政策，在整个 70 年代这项政策都束缚着我们。那时，你所要干的事情就是向政府证明企业的生产费用增加了 10% 或者 25%，然后，你就可以以同样的上涨幅度提高价格。

我们整个一代经理都是在此政策下苦苦挣扎，以致于忘记了市场机制。优秀的管理体制本应该注重效率，善于革除落后的企业，但是当时经理连这样的职权都没有。当这令人诅咒的制度最终破产时，我们的生产体制却倒退

了多年。

——斯坦利·格林斯蒂德

### 私有化

为什么要进行私有化？其原因非常清楚。私有化的好处就在于它使企业家摆脱了日常琐事和政治束缚。然而，我们必须承认有些企业，例如：英国石油公司，是垄断组织，它们也需要那样经营。但是它们有可能出现管理失调的现象。一旦它们失去有效的控制，那么我们将为此付出代价。

——理查德·乔达诺

### 保护主义

我可以为我们的工业勾画一张更为美丽的蓝图，但是，我认为前提条件是我国的工业必须有一个缓冲地带加以保护。例如：当西班牙加入欧洲共同体时，可以对进口英国的汽车增收 21% 的关税，但是当西班牙把具有世界水平的组件技术，福特·菲斯塔斯卖给英国时，却只需交纳 3% 的关税，我认为在这种事上，英国犯了一个相当严重的错误。这是盲目认为德国和英国在组件技术方面的竞争力领先西班牙十年所造成的恶果。

——彼得·沃尔特斯

### 调查与发展

如果我们舍得花钱，就很容易赶上国外的竞争对手。如果不肯在研究发展和新技术设备上投资，那么我们就失去技术基础。

——约翰·伊根

### 责任感

我认为我们大多数私有企业的人（我肯定就是其中一员）的动力就在于我们对自己企业的雇员有一种强烈的责任感。

——约翰·哈维—琼斯

### 资金回笼

资金回笼是一种激发雇员在工作上产生动力的方法。它真正起作用的是它最为直接地关系到我们每个人的切身利益，使企业产生强大的动力是很重要的，这关系到我们能否分红或者分红的大小。我们运用了一个极为简单的算术式表达了这一概念，那就是：一个生产效益良好的工厂就等于资金回笼，而生产效益低下的工厂就等于资金冻结。这促使我们对价格作出正确的评价，不断降低生产费用。

——戴维·普拉斯托

### 成功

多数成功在于不被表面现象所迷惑。

——特雷弗·霍尔兹沃恩

### 税收

撒切尔政府对税收制度进行了一些根本性的变革。我想大多数评论家还没有真正领会其价值所在。其中一个最重要的变革就是把最高税收的限额降低到 60%。

60% 这个限额意味着一个经营巨型国营公司的人有史以来第一次可能比管理一家建筑场地的人获得更多的报酬。

——约翰·伊根

### 技术

当今的技术发展如此之快以致于大多数工业企业都有东山再起的可能。

我们的国家有许多占优势的地方。我们的人民具有卓越的创造才能。历史告诉我们没有一个长盛不衰的哈司。当一个公司看起来最强大的时候，可能就是它最脆弱的时候。我乐观地认为我能够在企业界干出一番事业。

——克里斯托弗·霍格

我认为当今的技术发展日新月异，以致于再持西方国家在技术上领先五年或十年的观点是站不住脚的。组件技术完全打破了我们的基础理论优势。当我们还没有半点机会喘息或者重新调整产业结构的时候，新的竞争就可能已经兵临城下，敲开我们的市场大门了。

——彼得·沃尔特斯

### 贸易

我们面临的最大的威胁就是美国可能实行贸易限制。

——戴维·普拉斯托

### 工会

限制工会的活动是绝对必要的。当我接管美洲虎汽车公司的时候，要想顺利地经营公司一年，而不出现一次罢工的现象，是不可能的。如果有人持这种观点，那么他会被别人讥笑为是乌托邦式的人物。

在我看来，工会没有什么良好的动机，也想不出好主意。他们总是无休止地要求少干活，多拿钱。有段时间英国已经陷入其劳动生产率只相当于德国的1/3的可怕境地了，工会还没有意识到情况的严重。最后，在整个英国只有工会才会相信英国仍然是一个高度富裕的国家，还能承受供养不劳动的懒汉的负担。

迄今为止，工会领导人似乎还没有从根本上改变他们的旧观念，他们似乎完全陷入了一种懈怠的社会模式中而不能自拔，我们对此深感痛心。美洲虎汽车公司的职员现在都有一份工作可干，他们的报酬比以前任何时候都高，生活也更舒适满意了。然而，这一切似乎都不足以引起工会的注意。

——约翰·伊根

我们大多数人都意识到管理与劳动之间的关系相背离的根源在于我们的生产出现了毛病。长期以来，我们都在低工资和低生产效率的错误思想指导下生产，结果导致我们的生产成本越来越高，以致于高出世界上主要竞争对手好几倍。毫无疑问，是有些庸人在作怪，工会就是这样一些庸人……

——理查德·乔达诺

### 撒切尔夫人

撒切尔夫人没有赋予经理们管理的权力。我个人认为，管理上的变革在她开始执政之前实际上就开始进行了。她后来制定的一系列经济政策只不过起了推波助澜的作用。但是现在麻烦的是：我们损失了很大一部分工业基地。

——迈克尔·爱德华兹

### 训练

我认为我们的大学、研究生院或许多企业本身都没有制定训练领导人员的计划。我们大注重形式了，只想用市场机制、战略性的管理或生产诸如此类的空洞的概念，（虽然这些东西可能很重要）去说服年轻人进入企业界，并且使他们明白领导权力来自于和他人的有效交往。

——科林·马歇尔

管理训练最好是通过实践进行，而不是主要用讲授历史事例或看书这样的方式。孔子曰：阅则忘，视则记，行则通。

约翰·哈维—琼斯

### 真理

讲真话走遍天下，讲假话寸步难行。

——科林·马歇尔

### 失业

很有必要呼吁政府在失业问题上采取果断的措施。根据维克斯公司的成功经验来看，保守党政府所采取的政策大多是成功的。呼吁多关心一下失业问题固然可取，但是这不是解决问题的办法。如果工党再次执政的话，那么它就会发现整个工业结构全变样了。

——戴维·普拉斯托

### 价值观

我必须要说的是，我深信有必要追求公司价值和经理价值之间的一致性。在工业方面，不可能完全按照手段服从于目的这种原则来行事。我们的目的必须是健康的。人们有必要对他们自己及其劳动感到自豪，并且应该保持这样的信念：进行产品生产、创造物质财富，是社会的一项基本任务，而这项任务是符合道德规范的，是受人尊敬的。

——约翰·哈维—琼斯

### 工作

在英国，为生存而工作这一观念还没有受到高度的重视。我们总是喜欢继承遗产，或者天生都有一种绝技，例如：表演天才，甚至惯偷大盗也受到某些人的青睐。你要说你挣得了一大笔金钱时，却总要遭到众人的批评和指责。

——约翰·伊根