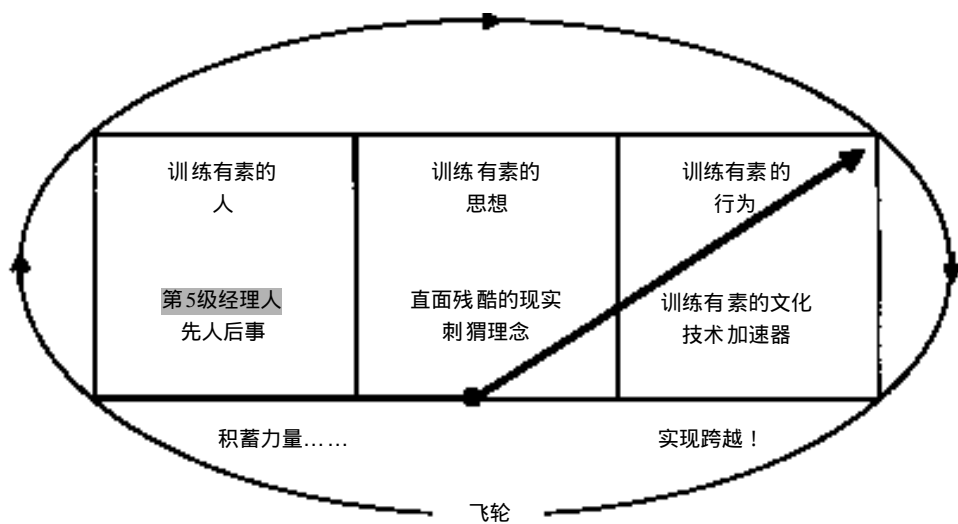


第二章

第5级经理人

“只要你不计功利，就能做成任何一件事。”

——哈里·S·杜鲁门



1971年，一个看似普通，名叫达尔文·E·史密斯（Darwin E. Smith）的人当上了金佰利-克拉克公司的首席执行官。在此前的20年中，这家墨守成规的纸品公司的股票已跌至低于市场36%的水平。

史密斯是该公司的常年内部律师，性情温和的他似乎也不能确信董事会的这一决策是否正确——当一位董事将史密斯拉到一边，提醒说他缺乏担当此重任的资格时，这种感觉更强烈了。但是他确实成了该公司的首席执行官，并连任了20年。

这是怎样的20年！在此期间，史密斯创造了令人震惊的转变，将金佰利-克拉克转变为世界一流的纸制品生产公司。在他的任期内，金佰利-克拉克的累积股票收益率是市场平均的4.1倍，一举击败其直接竞争对手斯科特纸业和宝洁公司，并取得了比诸如可口可乐、惠普、3M和通用电气这样令人尊敬的公司还要骄人的业绩。

这是一个令人钦佩的业绩，是20世纪实现从优秀到卓越跨越的最佳范例之一。但即便是这样，也很少有人——包括学管理和公司历史专业最勤奋的学生——知道史密斯的任何事情。也许他倒乐于这样：史密斯不是一个妄自尊大的人，他喜欢与管道工、电工们结伴。他的假期都是在威斯康星州的农场上度过的：驾驶一辆锄耕机轰隆隆地绕着农场转，挖坑，搬石头。他从不将自己塑造成一个英雄或知名企业家的形象。当一名记者问及他的管理风格时，他只是透过那笨拙的黑框眼镜盯着那名记者。他当时的穿着就如一个农场男孩第一次穿上从J·C·潘尼服装店买来的西服一样不自在。在一段漫长、拘束的沉默之后，他仅仅说道：“特立独行。”《华尔街日报》也没有为史密斯写过任何引人注目的专访。

但如果你就此认为达尔文·史密斯就是个温顺的人，那就大错特错了。他于笨拙害羞和不事做作中流露出一种强烈的、决不

向命运低头的决心。史密斯从小在印第安纳州的一个农场上长大，家境贫寒，因此他半工半读念完大学：白天在国际收获者农场（International Harvester）打工，晚上在印第安纳大学上课。一天，他在工作中失去了一个手指。据说他那天晚上去上了课，第二天照样工作。虽然这可能有些夸张，但他确实没有因为失去一个手指而放慢毕业的进度。他依然白天工作，晚上上课，并获准进入哈佛法学院。后来，在他成为首席执行官两个月后，医生诊断出他患有鼻咽癌，并预言他活不过一年。他将病情告知了董事会，同时声明他还没死，也不准备马上死。史密斯依然坚持完成满满排在日程上的工作，同时每星期往返于威斯康星和休斯敦之间接受放疗。结果，他多活了25年，而且大部分时间担任首席执行官。

正是凭着这种决心，史密斯重塑了一个金佰利-克拉克，特别是当时他做了该公司历史上一个最不寻常的决定：卖掉所有的造纸厂。走马上任后不久，他和他的研究小组得出结论：传统的核心业务——铜版纸——注定会走向平庸，因为这一行业经济不景气，竞争也不激烈。但他们认为，如果金佰利-克拉克投身到纸制消费品这一行中来，世界级的竞争对手如宝洁会迫使金佰利-克拉克要么走向辉煌，要么走向毁灭。

当史密斯决定破釜沉舟，宣布卖掉所有造纸厂的时候，一位董事会成员称，这是他所见过的首席执行官作出的最有魄力的决定。所有的工厂，甚至包括在威斯康星州与公司同名的金佰利工厂也被卖掉了。所得的收益全部注入消费品行业，投资到像好奇（Huggies）和舒洁（Kleenex）这样的品牌上。

商业媒体称这一举措愚蠢之极，华尔街的金融分析师们也给他们股票降了级。但史密斯毫不动摇。25年后，金佰利-克拉克收购了斯科特纸业，并在8个产品系列中有6个超越了宝洁公司。退休后的史密斯回想起他创造的非凡业绩时，仅仅说道，“我从未放弃试图胜任这项工作的努力。”请见图2.1、图2.2。

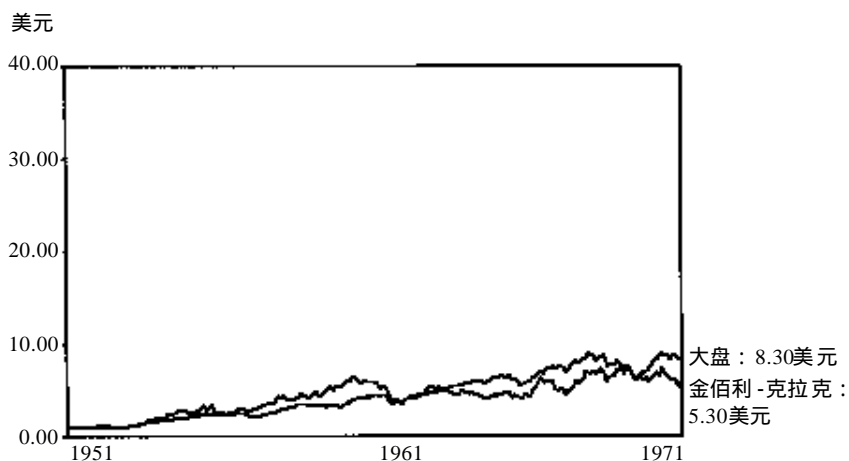
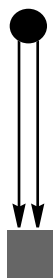


图2.1 达尔文·史密斯上任之前
在金佰利-克拉克1美元投资的累积收益（1951—1971）

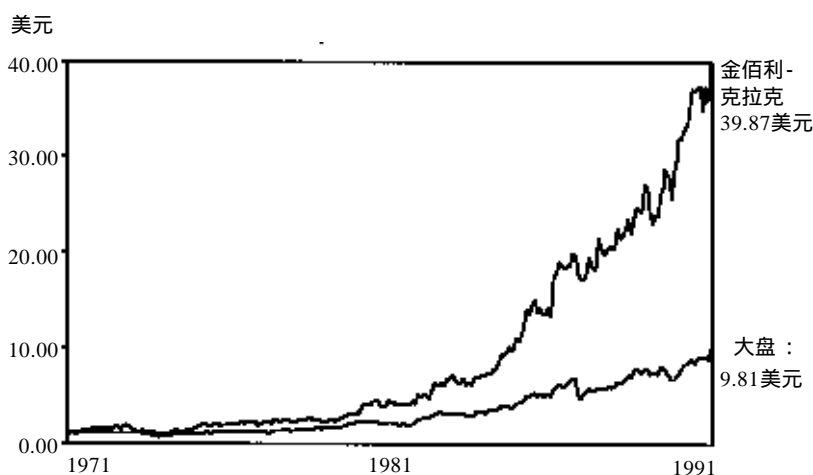


图2.2 达尔文·史密斯任期内
在金佰利-克拉克1美元投资的累积收益（1971—1991）

出人意料

达尔文·史密斯是在被我们称之为第5级经理人中的一个典型例子——他身上混合了极端谦逊的性格和强烈的专业意志这两种素质。我们发现，在每个实现跨越的公司的过渡期内，处于中心领导地位的都是这样的领袖。和史密斯一样，他们都不爱抛头露面，但同时又表现出不惜一切要使公司走向卓越的坚定意志。

第5级经理人抛开自我的需要，投身到建立卓越公司的宏伟目标中。第5级经理人不是没有自我或自身利益，实际上他们个个都胸怀大志——但是他们的雄心壮志都是将公司的利益放在第一位，而不是首先考虑自己的利益。

在研究中，我们将公司经理人能力划分为5个等级，而第5级经理人就是其中最高的一级（见图2.3“5级经理人体系”）。你不必从第1级到第5级依次浏览——那些较低的等级可以以后再看——因为第5级经理人充分代表了金字塔上所有5个层次。由于1 - 4级不言自明，而且其他著述者也做过广泛论述，在此不再赘述。这一章将着眼于讨论第5级经理人的特点，即实现跨越的公司领导不同于对照公司领导的特点。

但是首先请允许我暂时离开这个主题，先说明一个重要的前提。我们所要寻找的不是第5级经理人或类似的东西。实际上，我很明确地要求研究小组不要太看重首席执行官们所起的作用，这样我们就能避免“成也萧何，败也萧何”这种在当今很普遍地将问题简单化的思维方式。

打个比方，“上帝就是一切问题的答案”的看法在中世纪曾

阻碍了我们对物质世界的科学理解，而“领导就是一切问题的答案”的看法就是它的现代翻版。在16世纪，人们将一切不能理解的事物都归结于上帝。为什么庄稼欠收？是上帝使然。为什么会发生地震？是上帝使然。是什么使行星各就各位？是上帝。但是到了启蒙时期，我们开始寻求一种更科学的理解——物理、化学、生物、板块构造论等等。这不是因为我们成了无神论者，而是因为我们对宇宙有了更深一层的了解。

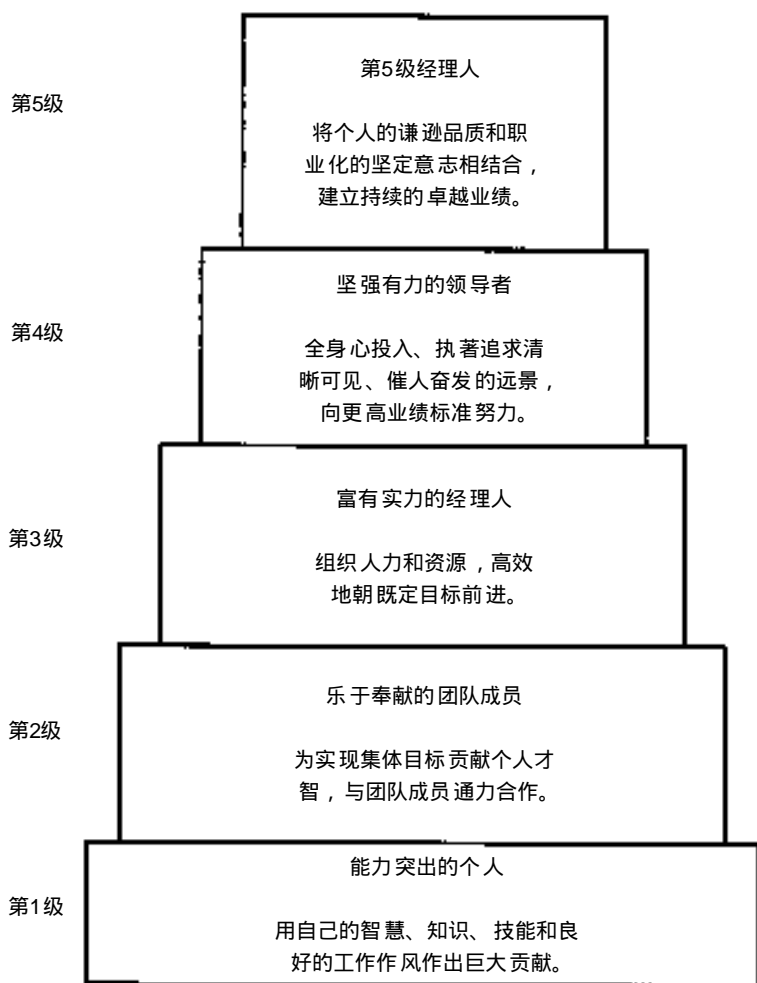


图2.3 5级经理人体系

同样道理，如果我们还将所有问题的答案都归结于“领导能力”，那我们就和16世纪的人们没什么区别了。这样做只是在承认我们的无知。并不是说我们不应当相信领导（领导当然很重要），但是每当我们沮丧地放弃某项工作，回复到认为“问题出在领导身上！”时，我们是在阻止自己更深刻、更科学地理解卓越公司的本质。

所以，在这个项目刚开始时，我就主张要“忽略公司经理人”。但这个提议总是被研究小组驳回：“不！他们身上一定与众不同的地方。”我回答道：“但是对照公司也有领导人，有些甚至也是非常优秀的。那么，区别在哪儿呢？”辩论就这样来来回回激烈地进行着。

最后，往往是数据赢得了胜利——也本该如此。

实现跨越的公司的领导们如出一辙。无论这些公司是消费品公司还是实业公司，是处于危机之中还是稳定状态，是提供服务还是产品，也不管转变是什么时候发生的或公司有多大，这些都无关紧要。所有实现跨越的公司在过渡期中都有第5级经理人，而在对照公司中，缺乏第5级经理人的情况却普遍存在。鉴于第5级经理人理念有背于传统的看法，特别是那种认为我们由被奉若神明、富有个性的救世主领导的公司发生转变的看法，因此，必须注意，第5级经理人这个概念是个经验性的发现，而不是理念上的发现。

谦逊+意志=第5级经理人

第5级经理人具有双重人格：平和而执著，谦逊而无畏。要想很快掌握这一概念，可以想一想美国总统亚伯拉罕·林肯（美国历史上少数几个第5级总统之一）。他从不让自我阻挡他将美国建设成一个长盛不衰的伟大民族的雄心壮志。那些将林肯先生谦虚、羞涩的个性和笨拙的举止误认为是懦弱的人，都

发现自己犯了一个极大的错误，这其中包括内战中25万南部邦联的支持者和36万北方联盟的支持者，以及林肯本人。

虽然将实现跨越公司的首席执行官们比作林肯可能有些夸张，但他们确实表现了相同的双重人格。看看1975年至1991年担任吉列公司首席执行官的科尔曼·莫克勒的情形吧。在莫克勒的任期内，吉列公司曾三次面临失去转变为卓越公司机会的严重威胁。其中有两次威胁是来自露华浓公司的恶意收购，其领导人罗纳德·佩雷曼惯于叼着雪茄，以瓦解公司、用现金支付垃圾债券、再发起更猛烈的收购攻势而著称。第三次威胁来自Coniston合伙公司。这家投资集团公司买下了吉列公司5.9%的股份，并发起一场代理战，试图控制吉列公司的董事会，将公司卖出价最高的收购者，从中捞一把股份收入。如果按佩雷曼的出价抛售吉列的股份，股东们本可以立即在股票上赚到44%的收入。看着1.16亿股股份带来的23亿美元的短期股票收益，大部分经理人本可以屈服，抛售手中的股票大赚一笔，还可乘机兑换成现金。

科尔曼·莫克勒并没有屈服，虽然他本可以在自己的股票上大赚一笔，但是他选择了为吉列的辉煌未来而战。他话语不多、性格内向，总是彬彬有礼，人们把他看做一位和蔼可亲、有着贵族气质的绅士。结果那些将莫克勒含蓄的个性误解为懦弱的人都被他击败了。在代理战中，吉列公司所有资深经理人都与成千上万个投资者面谈或电话联系，最终吉列赢得了胜利。

现在你可能会想，“这听起来好像是深陷绝境的管理层为了私利而战，而牺牲的是股东的利益。”从表面上看确实好像如此，但请考虑一下两个关键的事实。

第一，莫克勒和他的支持者们将公司的未来押在了最新、最尖端的技术系统上（后来被称作感应剃须刀和Mach3）。如果

那次收购成功了，这些项目极可能被削减或取消，我们也就不能使用感应剃须刀、女用感应剃须刀和Mach3剃须刀——使得成百上千万的人每天要忍受须毛的烦恼。

第二，在进行反收购战时，感应剃须刀这款产品正处于秘密研发当中，其利润没有在股价上反映出来，这也保证了在将来有一笔可观的利润。抱着对感应剃须刀的信心，董事会和莫克勒都相信，即使加上收购者们提供的溢价，股票将来的价值会远远超过目前的价格。抛售股票可能令短期投资者高兴，但对长期投资者却极其不负责任。

最终出人意料的是，莫克勒和董事会的决定被证明是正确的。如果持股人接受了罗纳德·佩雷曼在1986年10月31日提供的44%的溢价，然后将全部所得投资到市场，经过10年，也就是到1996年底，他的赢利将比一个一直支持莫克勒和吉列的持股人低3倍。事实上，如果莫克勒当时向狙击者屈服，带着成百上千万的股票收入退休享清福的话，吉列公司、公司的产品消费者和股东们都将遭受到巨大损失。请见图2.4。

不幸的是，莫克勒没有享受到他的努力带来的丰硕果实。1991年1月25日，吉列高层收到《福布斯》杂志封面的一张清样，封面上莫克勒手握一把巨大的剃须刀高举过头，以一种胜利者的姿势站在山顶，而他的手下败将们则在他下面的山腰上憔悴不堪。看到他被描绘成公司版的胜利者科南（*Conan the Triumphant*），其他经理人都打趣地取笑他。而莫克勒是个在公开场合十分腼腆的人，从一开始他就拒绝把他作为杂志封面人物。莫克勒走回办公室，看到了公众对他16年来奋斗的评价，然后不到几分钟时间，他跌倒在地板上，死于突发性心脏病。

不知道莫克勒是否愿意以这种方法离世，但我确信，作为一名首席执行官，他一定不会改变自己的做事方法。在他温和的外表下隐藏着一种内在的强烈情感，一种尽可能追求完美的

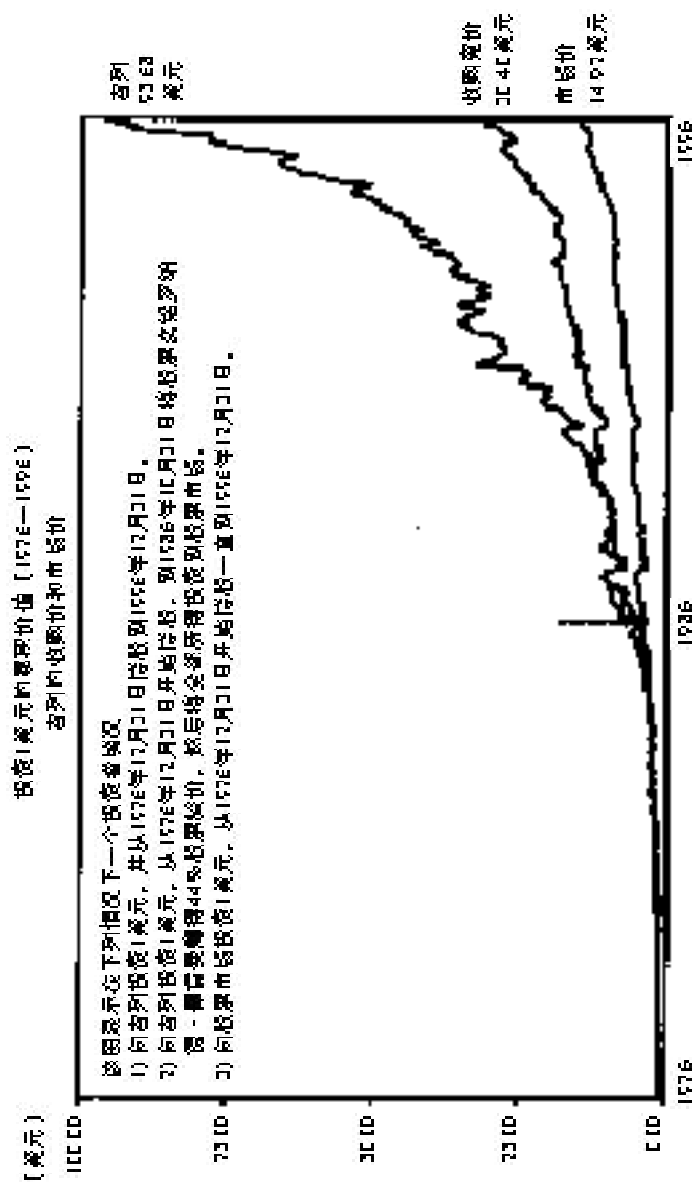


图2.4 科尔曼·麦克勒的获利

献身精神——这样做并不是为了以后得到好处，而是因为除此之外他想不出来还有什么别的处事态度。将公司交给那些为了榨取利益而不惜阻碍其走向卓越的人，这种做法不可能出现在科尔曼·莫克勒的价值观中，正如林肯不肯为图一时的和平，而放弃将美国变为一个长盛不衰的伟大民族的机会一样。

将雄心壮志倾注到公司上；为公司的成功培养接班人

1981年，大卫·麦克斯韦成为联邦国民抵押协会的首席执行官。当时这家公司在每个营业日都损失100万美元。在其后的9年中，麦克斯韦把联邦国民抵押协会变为一个高绩效、可与华尔街最好的企业相匹敌的公司。联邦国民抵押协会在每个营业日都可赚400万美元，是股市的3.8倍。麦克斯韦仍处于事业巅峰时却退休了，并将公司交给了一个同样有能力的后继者吉姆·约翰逊，因为他感到，如果自己继续呆下去会影响到公司的发展。不久，由于联邦国民抵押协会业绩奇好，麦克斯韦的一揽子退休金也增至2 000万美元，但这在国会引起了争议（联邦国民抵押协会是在政府许可下运营的）。为此，麦克斯韦写信给他的继任者。在信中，他对这一争议可能引起华盛顿对公司作出不利反应、影响公司前途表示忧虑。他授意约翰逊不要支付给他剩余的550万美元的差额，并要求将这些钱全部捐给联邦国民抵押协会的低收入者住房基金。

与达尔文·史密斯和科尔曼·莫克勒一样，大卫·麦克斯韦身上充分体现了第5级经理人具有的一项关键品质：公司的利益永远是第一位的，公司的成功高于个人的财富和名誉。他们希望看到公司在下一代经理人的领导下取得更大成功。哪怕大多数人不会知道，没有他们的努力就没有公司今天的成功，他们也甘之如饴。正如一位第5级经理人说过的那样：“希望有一天我能站在自家的阳台上，看着世界上最卓越的公司说：

‘我曾在那儿工作过。’”

与此相反，对照公司的领导们往往更关心自己的名誉，因此，常常不能使公司在下一代领导人手中继续保持成功。毕竟，如果你离开后公司便分崩离析，又怎能证明你个人的卓越品质呢？

在3/4的对照公司中，我们发现有的经理人为他们的接班人留下了隐患，或选择无能的接班人，或两种情况都有。

有些公司则患有“最大的狗”综合症——只要它们一直是最大的狗，就不理会养狗场中还有别的狗。据说，一位对照公司的首席执行官对待他的继任者就像，“亨利八世对待他的妻子们”一样。

下面看看乐佰美的案例。这是一家未能保持卓越的对照公司，它从无名小卒到在《财富》最受尊敬的公司榜上雄居榜首，但很快就分崩离析，最后落得被涅瓦公司收购以求自保的下场。这个不同寻常的故事的主人公斯坦利·高尔特是一个极具魅力、才华横溢的领导者。在20世纪80年代，他成了公司成功的代名词。在我们收集到的312篇有关乐佰美公司的文章中，高尔特被描述成一个勤恳工作，又以自我为中心的公司经理人。在一篇文章中，当他被指责为独裁者时，他的反应是：“没错，但我是个真诚的独裁者。”另一篇文章直接引用了他关于领导变革的评论，其中“我”这个字眼出现了44次（“我能作出表率”，“我拟定了12个目标”，“我提出并解释了这些目标”），而“我们”一词却只出现了16次。高尔特的确有理由为他职业生涯的成功而感到骄傲。在他的领导下，乐佰美的收入连续40个季度持续增长——这一业绩令人刮目相看，确实值得尊敬。

但是高尔特没有留下一个离开他能照样保持卓越的公司，这是很关键的一点。他选择的接班人只在任了一年，而后面的继任者面临着一个薄弱的管理层，因此，他不得不暂时兼任了4份工作，同时艰难地寻找新的二号决策人。高尔特的继任者们都发现自己不但面临着管理空缺，而且还面临着战略空缺，这些最终导致了该公司的失败。

当然，你可能会说：“离开了高尔特，乐佰美就分崩离析了，这正好证明了他作为领导人物的成功。”对极了！高尔特的确是个了不起的第4级领导人，这就是乐佰美只经历了从优秀到卓越的短暂闪光，然后迅速从卓越到销声匿迹的原因。

令人折服的谦虚

与对照公司领导人以自我为中心的 leadership 风格相反，实现跨越的公司的领袖从不谈论自己，这给我们留下了很深的印象。采访实现跨越的公司的领袖时，他们常常乐于谈论公司和其他经理所做的贡献，但当被要求谈谈他们自己时，他们会说：“我不希望让人觉得我是个重要人物。”或者：“如果不是董事会选出了如此卓越的继任者，你今天可能不会想同我谈话的。”再或者：“我与这些成功有很大关系吗？哦，这样说显得有些太自以为是了。我不认为应该把这些功劳归于自己。能得到这些了不起的人的帮助，我们真的很幸运。”或者：“公司还有很多人比我更能胜任这项工作。”

这并非虚伪的谦虚。无论是与他们共事的人，还是写文章报道他们的人都不断地使用诸如安静、谦逊、平和、沉默寡言、羞怯、和蔼、温顺、不爱抛头露面、不惹眼、不自以为是等词来形容他们。纳科尔公司的首席执行官肯·艾弗森曾将该公司从濒临破产的困境中拯救出来，并使其成为世界上最成功的钢铁公司之一。董事会的一名成员吉姆·莱弗赛克曾这样描述他：

肯是一个非常平和谦逊的人。我在很多大公司里与许多首席执行官共过事。我没见过一个和他一样既成功又谦虚的人。他在私人生活中也是如此，他总是那样简朴。我指的是一些生活小事，比如他总是到领养场领养狗。他在他那间简朴的房子里已经住了几十年。他只有一个敞棚式车库。有一天他向我抱怨，他不得不用信用卡去刮掉车窗上的霜，因此，还把信用卡给折断了。“肯，有一个解决办法，给你的车库加个顶。”他却说：“啊，不要紧，没那个必要……”他就是这样一个人，一个谦逊、简朴的人。

《财富》500强中只有11家公司符合苛刻的标准进入这项研究项目，所以这11家实现跨越公司的首席执行官的确是本世纪最杰出的。尽管他们创造了杰出的业绩，但却几乎没有人评价他们。乔治·凯恩、艾伦·沃泽尔、大卫·麦克斯韦、科尔曼·莫特勒、达尔文·史密斯、吉姆·赫林、莱尔·埃弗林厄姆、乔·卡尔曼、弗雷德·艾伦、科克·沃尔格林、卡尔·赖卡特——在这些非凡的公司经理人中，你听说过几个？

将所有5 979篇文章进行系统编排后，我们发现，涉及实现跨越的公司过渡期的文章比对照公司的少，前者是后者的1/2。另外，我们很少发现有关实现跨越的公司首席执行官的文章。

这些实现跨越公司的领袖们从来不想成为不食人间烟火的英雄。他们从不希望被当做十全十美的人，或不可接近的偶像。他们是看似平凡却默默创造着不平凡业绩的人。

而一些对照公司的领导与他们形成了鲜明对比。金佰利-

克拉克的对照公司斯科特纸业聘请了一个名叫阿尔·邓拉普的人担任首席执行官。阿尔·邓拉普是个与达尔文·史密斯截然不同的人，他总爱拍着胸脯对那些愿意听他夸夸其谈的人（也包括那些不爱听的人）吹嘘自己的丰功伟绩。《商业周刊》曾引用他在斯科特纸业任首席执行官的19个月期间说过的大话：“斯科特纸业将作为最成功的公司之一，载入美国商业史年鉴。公司将在最短的时间内扭亏为盈，令其他公司黯然失色。”

根据《商业周刊》的报道，在邓拉普就任于斯科特纸业的603个工作日内，他个人积累了1亿美元的财富（平均每天16.5万美元），其主要手段是裁员，将研发预算削减一半，以及将公司人为催肥以卖个好价钱。在卖掉公司猛赚一笔后，邓拉普写了一本自传。在书中，他自封为“穿着条纹西装的兰博”。“我喜欢关于兰博的电影，”他在书中写道：“他是个没有任何成功机会，却总能赢得胜利的人。兰博总会遇到各种出乎意料的情况，甚至随时可能被杀，但总能大难不死。最终获胜时，他把所有的坏人都消灭了。他于战争中创造和平，我也是这样做的。”达尔文·史密斯可能也很爱看这种不需要动脑筋的兰博电影。但我猜想他不会在走出电影院之后对他的妻子说：“我真的很欣赏兰博这个角色；他和我非常相像。”

不错，在我们的研究中，斯科特纸业的案例比较富于戏剧性，但这并不是一个孤立的案例。我们注意到，在2/3以上的对照公司毁灭或持续平庸的案例中，都出现了自我意识过于强大的领导。

我们发现，这种模式在那些间接对照公司中表现得尤为突出——在一个才华横溢，但又以自我为中心的人物的领导下，公司业绩实现了跨越，但后来却衰败下去。例如，李·亚科卡

曾将克莱斯勒从毁灭的边缘拯救出来，并创造了美国商业史上最著名的扭亏为盈的案例。在他任期的一半时，克莱斯勒的股票涨到市场的2.9倍。但从那之后，他开始把注意力转移到如何使自己成为美国商业史上最有名气的首席执行官上来。《投资者商业日报》和《华尔街日报》按时间顺序记录了亚科卡定期出现在诸如《今日访谈》和《拉里·金现场直播》等访谈节目上。他个人做过80多次电视广告，还考虑过竞选美国总统（他曾说过：“管理克莱斯勒比管理一个国家的工作量还大……我可以在6个月内把全国的经济管理好。”）。他还广泛发售他的自传，《亚科卡自传》一书发行了700万册，使他声名鹊起。在到达日本时，他被成千上万热情如火的崇拜者们团团围住，俨然一个摇滚歌星的架势。亚科卡个人的股票一路狂飙。但在他任期的后半部分，克莱斯勒的股票跌至低于市场31%的水平。

不幸的是，要亚科卡离开领导舞台，放弃首席执行官所享有的待遇却很困难。他多次推迟退休，以至于克莱斯勒内部的人都取笑他想成为“克莱斯勒永远的主席”。等到终于肯退休时，他又要求董事会继续为他提供私人专机和股票期权。后来，他与以擅长收购而闻名的柯克·科克里恩联手向克莱斯勒发起恶意收购攻势。

在亚科卡退休后的5年中，克莱斯勒又经历了一段短暂的辉煌。但由于公司本身潜在的弱点，使得它最终被德国汽车制造商戴姆勒-奔驰收购。当然，作为一个独一无二的公司，克莱斯勒的毁灭也不能完全归咎于亚科卡（毕竟是下一代管理层决定将公司卖给德国的）。但事实是：亚科卡在20世纪80年代早期创造的辉煌业绩并未保持下去。克莱斯勒也未能成为长盛不衰的卓越公司。

永不放弃的决心……做应该做的事情

第5级领导人并不是只有谦虚和平和。他同样需要有无所畏

惧的决心，一种为了使公司走向卓越而甘愿做任何事情的决心。

事实上，我们整个研究小组花了很长时间讨论如何描述实现跨越的公司的领导。最初我们想到了诸如“无私的经理人”、“公仆式的领袖”等字眼，但小组成员强烈反对这些说法。

“这些说法都不贴切，”安东尼·齐里克斯说道。“这使它们显得很懦弱或温顺，可我认为达尔文·史密斯和科尔曼·莫克勒并不完全是那样。为了使公司走向卓越，他们甘愿做任何事情。”

然后，伊夫·李建议说：“我们为什么不干脆称他们第5级经理人呢？如果我们使用像‘无私的’或‘公仆式的’等词，只会将人们引向错误的观点。我们需要让人们理解整个理念，看到它的两面而不是一面。如果只看到谦逊的一面，就没有抓住整个理念。”

这让我认识到了很关键的一点：第5级经理人都被创造业绩的渴望所驱动、所感染。只要能使公司走向卓越，他们会卖掉厂房或解雇自己的兄弟。

乔治·凯恩成为雅培公司的首席执行官时，该公司在药品行业排在末尾。这个暮气沉沉的公司几年来就是靠它的摇钱树——红霉素勉强维持。凯恩并不具备鼓舞人心的个性，以使公司振奋起来。但他有更强大的武器：崇高的标准。他不能忍受任何形式的平庸，也不能容忍那些觉得达到优秀就心满意足的人。于是凯恩开始扫除造成雅培公司平庸的一个关键原因：任人唯亲。凯恩启用能找到的最合适的人选，系统地重组董事会和管理层。他明确规定，裙带关系和任期长短都不能决定一个人能否在公司里位居要职。如果在职责之内不能成为该行业中最好的经理人，就会失业。

面对如此严格的重组，有人可能以为要从公司外聘请一个人来管理公司。但是凯恩却是一个有着18年工作经验的局内人，还是一个家族成员（他的父亲是雅培公司的一位前总裁）。有几年，凯恩家族的节日聚会上，气氛相当紧张。（“对不起，我不得不解雇你。还想再来一块火鸡肉吗？”）然而，家庭成员们最终对他们的股票业绩都十分满意，因为凯恩开动了赚钱机器。从1974年的跨越日到2000年，这台赚钱机器创造的股票收益率股票是股票市场的4.5倍，并轻而易举击败了行业超级巨星默克和辉瑞。

普强公司作为雅培公司的直接对照公司，在同一时期也是由与乔治·凯恩一样的家族领导的。但与乔治·凯恩不同的是，普强的首席执行官对打破任人唯亲带来的平庸从未表现出同样坚定的决心。当雅培公司不计较家庭背景，起用最合适的人选担当各项重任时，普强公司的所有要职仍由第二代家庭成员占据着。在雅培公司发生转变前，两家一模一样的公司股价相同。但在接下来的21年中，普强的股价比雅培低了89%，到1995年最终被法玛西亚兼并。

有趣的是，达尔文·史密斯、科尔曼·莫克勒和乔治·凯恩都来自公司内部，而斯坦利·高尔特、阿尔·邓拉普和李·亚科卡则是作为救世主敲锣打鼓地从公司外请进来的。这正好印证了我们研究中的一个更系统的发现。有证据表明，你并不需要从公司外请人来整顿改组，领导从优秀到卓越的转变。事实上，从公司外请名人做领导与从实现优秀到卓越的过程呈负相关（见附录2.1）。

在11家实现跨越公司的首席执行官中，有10个是从公司内部提拔上来的，其中有3个是通过家族继承的。而对照公司向外部求援的次数是实现跨越公司的6倍还要多——但它们仍未能创造可持续的卓越业绩。

在由公司内部人驱动的转变中，最杰出的例子当属查尔斯·R·“科克”沃尔格林三世。他彻底扭转了沃尔格林公司原本寒酸的局面，从1975年底到2000年1月1日，该公司股票的价位超过一般市场的15倍。关于沃尔格林公司食品业务的对话和讨论在管理层内部展开了几年，然后科克意识到，整个领导集体已经清楚地认识到：“沃尔格林的辉煌明天必须依靠便利药店，而非食品服务。”1998年，丹·乔恩特在沃尔格林之后继任首席执行官，他曾这样描述后来发生的事情：

科克在我们计划委员会的一次会议上说：“现在我决定，我们公司将在5年内彻底退出餐饮业。”那时我们拥有500多家餐馆。当时会场里安静得可以听到一根针掉到地上的声音。他说：“我想让每个人都知道，现在已经开始计时了。”6个月后，我们在开另一次计划委员会例会时，有人顺便提到，我们还有5年时间退出餐饮业。科克并不是个爱叫嚷的人，但当时他敲着桌子说：“听着，你只有4年半的时间了，我是在6个月前说过你还有5年时间。现在你只有4年半了。”结果到了第二天，一切都开始进入到如何从餐饮业退出的实质性阶段。他从来不放弃，从来不怀疑，也从不瞻前顾后。

正如达尔文·史密斯卖掉金佰利-克拉克的造纸厂那样，科克·沃尔格林的决定同样需要坚定的决心。这并不是因为这是该公司最大的一块业务（虽然它确实给公司带来了丰厚的利润），真正的原因是情感上的问题，毕竟沃尔格林发明了麦乳精奶昔，而且餐饮业是一项家族传统，可追溯到他爷爷那一辈。有些店面还是以他的名字命名的——有一个餐馆连锁店就叫科氏。但是没关系，如果沃尔格林公司放弃这项家族传统业务能

让公司资源得到最合理的配置，科克就会坚持不懈地去做。

第5级经理人的这种平静而又顽强的性格，不仅体现在像卖掉餐饮业务或抵抗收购公司的入侵者这样的重大决定中，还体现在一种纯粹工人式的勤劳作风中。作为家族第二代成员，艾伦·沃兹尔接管了家族里的小公司，却将它变成了电器城，他可谓这一气质的完美体现者。当被问及与电器城的对照公司的首席执行官有什么不同时，沃兹尔总结说：“这好像一匹用来表演的马和一匹用来拉犁的马——他更像一匹用来表演的马，而我更像一匹用来拉犁的马。”

窗口和镜子

如果考虑到其他两个事实，艾伦·沃兹尔用来拉犁的馬的自述十分有吸引力。第一，他在耶鲁大学取得法学博士学位——因此，他拉犁的馬的个性并不是因为缺乏聪明才智；第二，正是他这种拉犁的馬的做事方法，为取得最佳业绩打下了坚实的基础。换句话说：假设必须作出选择，将1美元投资到电器城，或在传奇人物杰克·韦尔奇1981年接手通用电气时将1美元投资到通用电气。如果你选择了电器城，到了2000年1月1日，你得到的回报要比投资到通用电气的回报高6倍。对拉犁的馬来说，表现绝对不差。

你也许认为，在取得如此辉煌的成就之后，艾伦·沃兹尔会居功自傲，大谈自己所做的明智决定。但当我们请他按重要性的大小，列出公司转变过程中最重要的5项因素时，沃兹尔的回答令人吃惊——第一位的因素是运气：“我们从事的是一个非常景气的行业。我们顺风而行。”

我们反驳了他的观点，指出我们是根据超过行业平均水平的业绩来选择实现跨越的公司的。而且，它的对照公司赛罗也在同一行业，也是顺风而行，并且他们的帆可能更大一些！为

此我们做了一番争论，沃兹尔仍然坚持将他的成功大部分归因于在合适的时间处于合适的位置。后来，当我们请他总结在长盛不衰的转变背后的因素时，他说：“我所想到的第一就是运气……我很幸运能找到合适的接班人。”

运气。多么奇怪的一个因素呀。可是在我们的采访中，实现跨越公司的经理人均多次谈到运气。在一次采访中，我们问纳科尔的一位经理人，为什么该公司能作出一系列明智决定，他回答道：“我想是因为我们运气好。”约瑟夫·F·卡尔曼三世是菲利普·莫里斯公司在过渡期的第5级经理人、首席执行官，他直截了当地拒绝把公司的成功归于他本人，而是归功于有优秀的同事、接班人和前任。即使是他写的那本书也有一个不同寻常的书名《我是个幸运儿》（*I'm a Lucky Guy*）——这本书是在同事们的催促下写的，他也没有打算将这本书在公司外广泛发行。开头的一段是这样写的：“自从来到这个世上，我一直是个幸运的人。我有了了不起的父母、良好的基因、美满的婚姻和一帆风顺的事业。1941年初，我在耶鲁大学的一位同学将我调到华盛顿工作，使我幸运地逃脱了在北大西洋随船覆灭的厄运。我很幸运能在海军服役，很幸运能活到85岁。”

起初，我们对他们强调自己的好运感到迷惑不解：我们确实没有发现任何证据，表明实现跨越的公司比对照公司更走运（或更倒霉）。随后我们发现在对照公司经理人中，有一种与之形成鲜明对比的模式：他们把失败归结于不走运，面对困境他们常常怨天尤人。

让我们将伯利恒钢铁公司与纳科尔做个比较。两家公司都经营钢铁行业，并且都努力使产品多元化。两家公司都面临廉价进口钢材的挑战。然而对于相同的环境，两家公司的经理人都有着截然不同的看法。伯利恒钢铁公司的首席执行官在总结

公司1983年遇到的困难时，将其归结于进口钢材：“我们第一、第二、第三位的问题都是由进口钢材引起的。”纳科尔的艾弗森和他的同事们却把同样的挑战当成是一种福气，一桩幸事（难道我们不幸运吗？钢材这么重，但他们还得大老远地从大海那边运过来，这给我们带来了很大的优势！）肯·艾弗森没有将美国钢铁业面临的第一、第二、第三位的问题归结为进口钢材的挑战，而是归结为管理上的问题。他甚至公开对政府采取的保护政策表示反对。在1977年，他的这一言论令业内人士大为震惊，但他却告诉同行们说美国钢铁业面临的真正困难，在于管理已经跟不上技术革新的步伐。

结果，对运气作用的强调成为被我们称之为窗口和镜子模式的一部分。

在一切都很顺利的时候，第5级经理人向窗外看，把功劳归于自身以外的因素（如果找不到特定的人或事件，他们就把功劳归于运气）。同时，如果事情进行得不顺利，他们会朝镜子里看，承担责任，而不是埋怨运气不好。

而对照公司领导人的做法正相反。如果业绩不佳，他们就向窗外望，责备别的事或别的人。但如果一切都顺利，他们就会在镜子前精心打扮。奇怪的是，窗口和镜子都不能客观地反映现实。窗外的人都直指着窗内的第5级经理人说：“他就是关键；没有他的指引和领导，我们的公司不可能走向卓越。”而第5级经理人却指着窗外说：“看看这些卓越的人才和如此好的运气，是他们令这一切成为可能；我真的是个幸运儿。”当然，他们的说法都对。但是第5级经理人从来不会承认这些事实。

总结：第5级经理人的两个方面

坚定的意志	谦逊的性格
创造了杰出的业绩，在实现跨越的过程中起催化剂的作用。	表现出令人折服的谦虚，回避公众的恭维；从不自吹自擂。
为了取得最好的长期业绩，表现出不管有多困难，都会永往直前的决心。	行事从容、冷静；主要依靠崇高的标准，而不是靠鼓舞人心的个人魅力调动员工的积极性。
为建立一个长盛不衰的卓越公司树立标准；决不降低标准。	雄心勃勃，但把公司的利益，而不是个人的利益放在第一位。培养接班人，为公司取得更大的成功打下基础。
向镜子里看，而不是向窗外看，业绩不佳时自己承担责任，而不是埋怨别人，归咎于外因或运气不好。	向窗外看而不是向镜子里看，把公司的成功归结于别人、外因和好运。

培养第5级经理人

不久以前，我与一群资深经理人探讨我的第5级经理人理念。一位刚成为公司首席执行官的女士举手说：“我赞同你所说的从优秀到卓越公司的领导理念。但是当我照镜子时，我知道我不是一个第5级经理人，至少目前还不是。这令我感到很不安，我能升到现在的职位，部分原因受我的自尊心驱使。你这样说就是在告诉我，如果我不是第5级经理人，我就不能使公司变得卓越吗？”

“我不敢确信，你是否必须成为第5级经理人才能使公司变得卓越。”我回答道。“我只想再展示一下这些数据：最初出现在我们的候选名单上的，是历年《财富》500强中的1435家公司。但只有11家被列为我们的研究对象。在这11家公司中，在转变的重要时期，所有关键性的职位包括首席执行官，都是由第5级经理人担任的。”

她坐在那儿，沉默不语。你可以感觉到房间里所有人的脑子里都在盼她提出那个问题。终于她问道：“那是否可以通过

学习，成为第5级经理人呢？”

我的假设是把人们分成两类：有人不具有成为第5级经理人的条件，而有些人有。第一类中的人永远也不会委屈自我利益的需要，将雄心壮志投入到创建比自己更伟大、更持久的事业中来。对于这些人来说，工作的第一位、最重要的目的，是他们的所得——名誉、财富、公众的追捧、权力——而不是有什么建树、创造和贡献。

这中间最大的讽刺，就是驱动人们追逐权势的欲望和个人的野心，往往与第5级经理人所必备的谦逊品质相左。当你把这一极具讽刺意味的现象，与董事会迷信一个不食人间烟火、以自我为中心的领导能使整个组织变得卓越的事实联系起来，就能很快明白为什么第5级经理人很少出现在各种机构的最高领导层中。

第二类人具有成为第5级经理人的潜力；他们体内蕴涵着这种潜能，但可能被埋没或忽视。虽然如此，但确实有这样的人。只要环境适合——自省，有意识的自我发展，一位良师益友，关爱的父母，一段重要的人生经历，有一个第5级经理人做老板，或是其他因素——他们就开始成长、发展。

看看这些数据就知道，我们研究中的一些领导具有不同寻常的人生经历，这些经历引发或促使他们成熟起来。达尔文·史密斯经历了与癌症的抗争后完全成熟起来。乔·库尔曼被他在二战中的那段经历所深深震撼了，特别是在最后的一刻，由于一道命令的更改使他逃脱了随船覆灭的厄运。在我们研究中的其他领导却没有经历任何具有催化作用的事件；他们过着平凡的生活，登上了5级经理人体系的最高层。

我相信具有潜力的第5级经理人在我们这个社会普遍存在，

虽然我不能证明这一点。我估计，问题并不在于具有潜力的第5级经理人十分稀少。只要我们懂得如何寻找，他们就在我们周围。那么问题是什么呢？看看这种情况：非同寻常的业绩摆在那儿，可是没有人站出来“认领”这份功劳。如果是这样的话，你极有可能发现有一个具有潜力的第5级经理人在发挥着作用。

至于你自身的发展，我很乐意为提供一份清单，告诉你如何成为第5级经理人的步骤，但是我们没有切实的数据能支持一份可靠的清单。我们的研究表明，在促成公司从优秀到卓越转变的黑匣子中，第5级经理人是关键的一部分。在这个黑匣子中还有另外一个黑匣子——即一个人成为第5级经理人的内在发展。我们也可以猜测那个黑匣子里到底有什么，但这极有可能就是——猜测而已。因此，简言之，第5级经理人是一个非常令人满意、强有力的理念，在从优秀到卓越的转变中也是一个必不可少的理念。一份“10步通向第5级经理人”的单子，反而会使这一理念趋于平淡。

基于我们的研究，我能提出的最好建议就是，现在就开始实践我们所发现的其他实现从优秀到卓越的理念。我们发现，第5级经理人和我们的其他理念之间有一种共生关系：一方面，第5级经理人的气质使你能够贯彻执行其他的理念；另一方面，实践其他理念有助于你成为第5级经理人。可以这样想：这一章是告诉你第5级经理人具有什么特点；书的其余部分则讲他们是如何做的。运用其他理念能帮助你朝正确的方向前进。这样做并不一定能保证你成为一个羽翼丰满的第5级经理人，但它为你指出了看得见的一个出发点。

我们说不清具有这种潜力的人占多大百分比，也不知道有多少人能释放这一潜能。甚至那些发现第5级经理人理念的研究小组成员也不清楚自己是否能成功地变为第5级经理人。但

是，我们所有致力于这项研究的人都深受这一理念的影响和启发。达尔文·史密斯、科尔曼·莫克勒、艾伦·沃兹尔和其他我们所知道的第5级经理人都成了我们的榜样，值得我们去效仿。不管我们是否真的能成为第5级经理人，但是这一努力是值得的。因为正如那些关于什么是人类身上最好的品质的基本真理一样，当我们得以窥见那条真理时，我们的生活以及我们所接触的事物都会因为这一努力而变得更好。

小结

要点

- 在转变的关键时期，每个实现跨越的公司都拥有第5级经理人。
- “第5级经理人”，指的是在经理人能力的5层体系中，位于最高层的经理人。第5级经理人体现了一个自相矛盾的混合体：谦逊的个性和坚定的意志。他们个个都有雄心壮志，但他们把公司的，而非他们自己的利益放在第一位。
- 第5级经理人培养接班人，为公司以后取得更大的成功做好铺垫，而以自我为中心的第4级经理人物色的接班人却导致公司的失败。
- 第5级经理人表现出一种令人折服的谦虚。他们都不爱抛头露面，保持低调。相反，2/3对照公司的领导都有很强的自我意识，导致了公司的毁灭或持续平庸。
- 第5级经理人的领导并不等同于“公仆式的领导”。他们都被创造可持续业绩的内在需要所驱动和感染。为了使公司走向卓越，他们有决心做任何事，不管这些决定有多么重大，多么困难。

- 第5级经理人表现出一种工人式的勤劳——比起表演的马，他们更像拉犁的马。
- 第5级经理人朝窗外看，把成功归于别的因素，而非他们自己。当业绩不佳时，他们看着镜子里，责备自己，承担所有的责任。而对照公司的首席执行官们则相反——成功时他们看着镜子里居功自傲，业绩不佳时则向窗外看，埋怨别人。
- 在近代史上最具破坏性的一种潮流就是选择令人目眩神迷的名人做首席执行官，而不选择第5级经理人（这在董事会中尤为常见）。
- 我相信具有潜力的第5级经理人就在我们周围，只要我们懂得如何寻找，很多人都具有成为第5级经理人的潜力。

意外发现

- 从公司外请进来的被奉若神明的名人领导与实现从优秀到卓越的过程呈负相关。11家实现跨越的公司中，有10家的首席执行官是从公司内部提拔的。对照公司向外部求援的次数，是实现跨越的公司的6倍还要多。
- 第5级经理人将他们的成功大部分归结为运气，而不是个人的卓越能力。
- 在研究中，我们并未刻意寻找第5级经理人或类似的东西，但是数据却势不可挡，极具说服力。这一理念是一个经验性的，而非意识形态性的发现。