

## <<意料之外的CEO>>

### 图书基本信息

书名：<<意料之外的CEO>>

13位ISBN编号：9787111240204

10位ISBN编号：7111240200

出版时间：2009-1

出版时间：机械工业出版社

作者：（美）诺瓦克 等著；张家瑞 译

页数：224

译者：张家瑞

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## <<意料之外的CEO>>

### 前言

也许很多人对百胜集团 (Yum!Brands Inc. ) 不甚了解,但是它旗下的肯德基、必胜客可谓妇孺皆知。百胜是世界上最大的餐饮集团,在全球112个国家和地区拥有超过3.5万家连锁店和100万名员工,旗下包括肯德基、必胜客、塔可钟、艾德熊 (A&w) 及海客滋 (Long John silver's, LJs) 等5个世界著名餐饮品牌,分别在烹鸡、比萨、墨西哥风味食品及海鲜连锁餐饮领域名列全球第一。

作为一个单独品牌麦当劳是最大的,但是作为连锁餐饮集团百胜是最大的。

百事公司的餐饮部门于1997年从公司剥离出来,成立了如今的百胜集团。

在10年左右的时间里,百胜取得了突飞猛进的发展,获得了一系列殊荣:《财富》杂志将其评为“雇用少数族裔的全球最佳公司之一”和“雇用女性员工的50家最佳公司之一”;西班牙语杂志则授予它“雇用西班牙裔的100家最佳公司之一”的称号;BlackEnterprise杂志称其为“雇用多样化员工的最佳公司之一”。

百胜集团等23家跨国公司于2007年被评为“最具中国心的跨国公司”。

百胜的凯歌高奏与董事会主席兼CEO大卫·诺瓦克先生的运筹帷幄密不可分。

此书正是讲述大卫·诺瓦克先生的传奇经历和管理理念,是一本不可多得的企业经营实战教科书。

它涉及现代企业管理各个方面的内容,尤其是员工激励、团队建设、文化建设、市场营销、跨国经营与管理。

## <<意料之外的CEO>>

### 内容概要

大卫·诺瓦克，一名在23个州“流离失所”的小男孩，成长为百胜集团现任CEO。他出身贫寒，没有MBA学历，临危受命接管百胜集团，克服重重困难力挽狂澜。

虽然大卫从未上过商学院，但他从最伟大的老师——经验——以及其他很多非常聪明的人那里学到了很多：从“魔术师”约翰逊那里学到团体协作的秘诀；从沃伦·巴菲特那里学会如何发现公司的价值；从约翰·伍顿那里学会自尊；从杰克·韦尔奇那里学会了他希望能够从头做起的一件事。现在，他希望能够与分享自己在如下方面的发现：如何超越他人让自己引人注目；如何激励人们，并让公司起死回生；如何组建战无不胜的团队，以管理拥有近百万雇员的全球性公司；如何永远保持自己的本色。

这是一位非同寻常的CEO，他不仅愿意把奋斗历程中引以为豪的故事告诉读者，同时也不介意把自己难堪的经历公之于众。

在百事公司（接受挑战管理百胜之前他是百事的首席运营官），他总显得有点另类，穿Brooks Brothers职业套装，但竟然把衬衣下摆露出来。

在这本自传中他将告诉读者，在敢于冒险和为目标奋斗之前，你永远不知道自己能做什么。

这是一本为企业中人打造的商业力作，也是一本为每个敢于梦想的读者奉献的励志佳作。

## <<意料之外的CEO>>

### 作者简介

大卫·诺瓦克 (David Novak)，百胜集团总裁兼CEO (百胜旗下拥有肯德基、必胜客、塔可钟、艾德熊、海客滋、东方既白等连锁店)。

他被《机构投资者》评选为最杰出的CEO之一；在他的领导下，过去5年中，百胜每年的每股收益增长率超过13%。

大卫·诺瓦克将把本书获得的所有版税都

<<意料之外的CEO>>

书籍目录

译者序 前言 第1章 出人意料地进入最高管理层 第2章 童年时光 第3章 突围 第4章 勇攀高峰 第5章 投奔百事 第6章 可乐战役 第7章 毛遂自荐 第8章 背水一战 第9章 自立门户 第10章 再塑辉煌 第11章 如何实现1 + 1 = 3 第12章 新生的公司 第13章 传道授业 第14章 团队建设 第15章 奖励和认同 第16章 向最优秀的公司学习 第17章 当危机来临 第18章 为顾客疯狂 第19章 执行 第20章 答疑解惑 第21章 希望和梦想 后记致谢

## &lt;&lt;意料之外的CEO&gt;&gt;

## 章节摘录

第1章 出人意料地进入最高管理层当你在初中一年级之前就已搬家32次，曾在23个州待过，我想你的适应能力一定很强，即便遇到天大的困难也能克服。

百事公司在10年前决定剥离其餐饮集团，组建一个全新的公司，这对我而言无疑是一个巨大的挑战。当百事公司的董事会主席兼CEO罗杰·恩里克（Roger Enrico）把我叫到他的办公室告诉我这件事时，我惊讶不已（之前没有任何人透露该计划）。

我当时还担任着肯德基和必胜客两家餐饮店的总裁，而该计划决定将这两家餐饮连锁店连同塔可钟（Taco Bell）一同从百事剥离出去。

我理解他们为什么要这么做。

那时百事公司就像一个双头怪物，既经营着肯德基、必胜客和塔可钟三家餐饮连锁店，又拥有百事可乐、菲多利这样的日用消费品品牌。

华尔街的分析师们有一阵子认为餐饮部制约了百事公司的快速盈利能力。

在投资者眼中，百事公司若去掉其“副业”，业绩将会更好。

百事公司并未直接将其餐饮连锁店卖掉，而是成立了一个专门经营餐饮的全新公司，希望此举能让这些连锁店迅速成长。

严峻的问题随之而来：“谁来经营这家公司？”

说实话，在这之前，我从未想过自己会成为一家上市公司的CEO。

我乐意为百事公司效劳，在百事工作的11年里我在不同的部门待过，但从未想过跳槽。

我是百事的忠实雇员，也是旗下必胜客和肯德基两家餐饮连锁店的总裁，因而我具备应对各种挑战的能力。

我始终相信机遇，而机遇竟然不期而至！

当我考虑此事时，我坚信我能领导这家全新的公司。

我已经在肯德基证明了自己，在成为肯德基的总裁之前，该连锁店一直在“苟延残喘”，而必胜客的改革也已初见成效。

但当罗杰叫我去谈话时，他告诉我，我将成为这家公司的“共同领导者”。

很明显，他和其他董事会成员认为我欠缺公司财务方面的知识，因此难以与华尔街“共舞”，而不可否认，这对一家新公司尤其重要。

我在新公司的合作伙伴是约翰·安提奥卡（John Antioco），当时是塔可钟的总裁。

他一年前加入百事公司，已经开始让塔可钟的业绩有所好转，但对罗杰而言更为重要的是他之前帮助CK便利店（Circle K）摆脱破产的窘境，他精通公司财务。

罗杰不希望在新的公司中失去我和约翰中的任何一位，因此决定让我们俩共同领导这家公司。

当我问他“何谓共同领导这家公司”时，他告诉我：“约翰将成为董事会主席兼CEO，而你将成为公司总裁。”

约翰主外，你主内，你是公司的精神领袖。

我在百事公司早就以“精神领袖”而闻名。

罗杰认为我特别擅长提高员工的士气并让他们感到自身价值，因为我在公司的各个领导岗位上均实现了上述目标。

我懂得如何与人沟通，如何设定组织的愿景并激发员工的士气，但我的能力远不止这些。

我很高兴罗杰如此信任我，但一想到自己只是一个总裁，屈身于一个餐饮业经验比我欠缺的人，我真是难以平静。

几天后，我在晚餐时碰到了约翰·安提奥卡，我想这正是一个我们能坦诚交谈的时机，正好考察一下罗杰和公司的这个方案是否可行。

约翰和我谈了几个小时，我们相处得很融洽，但当他告诉我他的背景时，我不得不怀疑他是否能够胜任CEO的工作，当然我也对自己缺乏信心。

他有过营销和运营的工作经历，我也如此；他对人友善、事业有成，但我认为自己也如此。

就财务经验而言，我感觉约翰并不比我在行多少，而且，我认为自己学习能力很强。

## &lt;&lt;意料之外的CEO&gt;&gt;

当我从销售和营销的行政副总裁晋升为百事公司的首席运营官时，我对运营几乎一无所知，但学习改变了一切。

成为肯德基的总裁之前我从未独当一面，但很快便适应了。

而现在又出现了一个新的学习内容（公司财务），我需要掌握它才能更进一步。

我坚信我不仅能够胜任，而且会干得非常出色。

那天晚上当我从餐厅走出来时，脑海中浮现出儿时在拖车式活动房屋生活的情景，以及那时我面临的生活的挑战。

由于家庭四处迁徙，我总是某个社区的“新面孔”，所以我必须不断地证明自己。

我也无数次地意识到缺乏MBA教育让我遇到了不少阻力，但我锐意进取，成为百事公司历史上最年轻的部门领导之一。

我对约翰没有反感，他聪明、能干（他曾是。

Blockbuster公司的董事会主席和CEO），但事实上，我很想当CEO，而且我始终认为若要在我们当中选择的话，毫无疑问我更加出色。

那周晚些时候我回到罗杰的办公室，告诉他我的想法。

当我告诉他我想自己经营公司时，他义正辞严地说：“你并不了解你的不足之处。

”他的意思是说，我或许并没有看到自己的缺点，而他却看到了。

罗杰是一个精明能干、有魄力的领导者，同时也是美国有史以来最强硬的CEO之一，我很快便遵从他的决定。

我知道改变他的想法是不现实的，我对自己说：“我已经殚精竭虑，奋斗到今天已经没有退路了。

但我不想成为一个并不比我出色的人的助手。

”结果是，我不得不与他人而非约翰分享新公司的领导权，但只是短期。

在与罗杰发生抵触情绪而差点被解雇后，我只能隐藏自己的骄傲与他和好如初。

后来我们达成了共识：我同意担任公司的董事会副主席和总裁三年，但前提是我有实权，尔后我将成为公司的最高领导者（显然，若对公司毫无控制权，则在商业活动中便没有真正的保证）。

尽管这个决定只是由罗杰做出的，但我也把这个秘密告诉了新公司的CEO。

他的名字叫安迪·皮尔逊（Andy Pearson），我对他的敬仰无以复加。

安迪是一位商界领袖，曾担任百事公司的总裁。

当罗杰聘任他为我们公司的董事会主席兼CEO时，他是Clayton, Dubilier&Rice公司（一家顶级杠杆收购公司）的老板。

安迪对我说的第一件事是：“你将向我汇报工作，而其他人则向你汇报工作。

”这正是我所希望的。

很快，我就有机会建立一个全新的公司，并且可以在这家公司检验我所推崇的关于激励员工和帮助他们建立个人愿景的各种理论。

与以往相比，这是在更广阔的公司层面上应用这些理论。

在那段时间，我总是回忆艰辛的童年带给我的磨难，那时我就懂得了信心和骄傲的区别。

这些经历对我影响至深，因为我深知这将是千载难逢的机遇，我也知道让这家新公司成为我心目中的公司仍然需要付出艰辛的努力。

前方布满了荆棘，但我将勇往直前。

第2章童年时光童年时光我们每一个人都要对付焦虑的情绪，不管它是否真正存在，但我们真正的敌人并非焦虑本身，而是它所导致的优柔寡断，这将造成巨大的破坏。

作为一家大公司的CEO，我每天都要对付自己的焦虑情绪。

我会不断认识陌生人，碰到种种新的情况，处理各种不可预见的问题。

当你学会如何得心应手地应付焦虑感时，它也就不那么可怕了。

晋升的速度堪称奇迹——2000年成为百胜集团CEO时我只有46岁，但也并非一帆风顺。

有谁想过一个从小在拖车式活动房屋长大，童年在四处漂泊中度过的小孩竟然能成为CEO？

我做梦也没有想过。

和其他小孩一样，若你在我小时候问我梦想长大后做什么，我会告诉你我想成为一名棒球运动员或者

## &lt;&lt;意料之外的CEO&gt;&gt;

教师，或者子承父业，像父亲一样成为政府的地质勘测员，但绝不是我今天所从事的职业。

我深信你永远不知道你究竟能干什么，你的能力有多大。

尽管年轻时我也不清楚自己将来究竟会做什么，但自认为我对什么样的人生道路适合自己有很好的直觉。

记得小时候把成绩单拿回家时，我总会看着母亲把它打开。

“你考得不错，大卫，”她说，“但是自然科目的成绩刚及格。

”我仍记得我对母亲说：“嗯，这说明我不适合当一个科学家。

”那时候我便开始设计自己的未来了，我绝不想成为一个平庸之辈。

像我家这般四处迁徙意味着这家人极有可能是逃犯，或者父亲在美国海岸和地质调查局工作，而我则属于后者。

父亲的工作是为国家的地图制作人员测量经纬度，所以每三四个月我们就会收拾行囊，踏上征程。

如果有人能够描述美国的中心地带是什么样的，那这个人就是我。

我曾经住过的地方遍布美国的各个州，如新罕布什尔州的戈勒姆，艾奥瓦州的奥塔姆瓦，堪萨斯州的道奇县，路易斯安那州的肯纳一，密歇根州的马凯特，明尼苏达州的克鲁克斯顿和利奇菲尔德，密苏里州的米德维尔和诺布诺斯特，密西西比州的贝茨维尔，内布拉斯加州的金博尔，新墨西哥州的图克姆里卡和陶斯，北卡罗来纳州的阿霍斯基，俄亥俄州的普斯维尔，宾夕法尼亚州的基坦宁，俄勒冈州的克莱森特，得克萨斯州的比维尔，阿比林和弗里波特，弗吉尼亚州的费尔法克斯，俄克拉何马州的俄克拉何马市，南达科他州的贝尔富什，北达科他州的法戈，西弗吉尼亚州的埃尔金斯以及阿肯色州的西海伦娜。

支持万岁拖车式活动房屋这个词总让人有负面的联想——贫困、无知、衣衫褴褛的小孩，杂草丛生，广袤的荒地，偶尔只有龙卷风光顾的景象。

这些与我的童年无关，实际上，童年给我留下了很多美好的回忆。

我们家是勘测组15个家庭中的一分子。

每次勘测组离开时，我们都在政府的卡车后面拴上一节又一节的拖车，这与缺少大象的马戏团的大篷车没有多少区别。

我们总是盼望着勘测新的地形，在新的湖泊或河流中畅游或垂钓。

我们似乎在竞赛，比谁先到达目的地并找到露营的最佳地点。

邻居之间关系和睦，互相帮助和支持。

譬如当我打棒球时（我那时就是很好的棒球手了），包括大家庭的成员在内足有20多人观看比赛。

队里的每一个人都为父母的到场而欢欣鼓舞。

勘测组总共有三四十个小孩。

颇有意思的是，这些家庭的父母几乎都没有上过大学，但所有的小孩都接受了高等教育。

我们就是一群追寻美国梦的人。

拖车式活动房屋的生活经历使不同家庭的关系亲近，因为你必须与他人互相照应。

而当今的小孩，生活在计算机、iPod和电视的时代，整天待在房间里，很少理会自己的父母。

我通常与父母、姐姐苏珊和凯伦一同挤在拖车式活动房屋的睡椅上看电视。

决定看什么电视教会了我如何谈判和妥协，那时我便喜欢上了TheEdSullivanShow还有星期天晚上向主流观众介绍猫王和披头士乐队的综艺节目。

当然，四处漂泊也有不利的地方。

母亲一直为我的教育问题头疼，但终于有一天我最喜欢的老师安修斯女士告诉她：“大卫的经历远比一个普通的小学四年级的孩子丰富，他到过的地方恐怕比大多数孩子一生能去的地方还要多。

这是一种难得的教育。

”听到老师这么说，母亲感觉好多了。

父亲总是无微不至地关心我们，为了生计四处奔波，但从各方面来看，母亲才是我的启蒙教师。

我们每到一个新的地方，她都会带我去当地的学校注册，之后便对我说：“听着，大卫，你得主动和别人交朋友，不要躲在一旁等其他小朋友过来找你。

我们只在这儿待几个月的时间，所以没必要顾忌什么。



## &lt;&lt;意料之外的CEO&gt;&gt;

”我正是由此学会如何快速地判断他人并识别哪些人是出类拔萃的，我在评估他人时具有很好的直觉。

无论何时碰上了一个陌生人（当你是CEO时，这种事屡见不鲜），我会通过直觉判断是否需要继续聆听他的讲话，或者决定是否雇用或提升此人。

习惯恐惧每几个月就换一所学校有时也带来一些麻烦。

焦虑是难免的，但我已经学会如何走出焦虑和恐惧的阴影。

恐惧主要来自于对将来的担忧，即使是不远的将来。

我总是害怕作为一张“新面孔”而遭到排挤，而据我的经历，我所担忧的事90%从未发生，即使那10%也没有想象的那么糟糕，但这丝毫没有减弱恐惧感。

因此，尽管你不可能将恐惧感驱走，但我的经历表明，你能够训练自己克服它。

显然，每一个人都要对付焦虑的情绪，但我们真正的敌人并非焦虑本身，而是它所造成的优柔寡断，这将造成巨大的破坏。

作为一家大公司的CEO，我每天都要对付自己的焦虑情绪。

我不断地认识陌生人，碰到种种新情况，处理各种不可预见的问题。

当你学会了如何得心应手地应付焦虑感，它也就不那么可怕了。

担任百胜集团的CEO之后没多久，我首次参加商会的一次会议，其参会人员是美国125名最著名的CEO，这也是我第一次接触这些商界精英。

他们都是来自通用电气、波音、通用汽车这些全球知名大公司的CEO，那时他们对我一无所知，这与我从前在新学校的第一天其实没有什么分别。

我很快便对每一个人有了大致的判断，跟着效仿他们的一举一动。

如果没有早期的频繁转校的经历，我想在以后的人生中恐怕很难如此快速地适应新环境。

我同时懂得第一印象有多么重要。

任何一个进入新环境的人都会感到紧张不安，不论何时来到一个陌生的地方，第一个以某种方式认同我的人对我而言都意义非凡。

通用电气公司的CEO杰夫·伊梅尔特（Jeff Immelt）是商会上第一个走过来做自我介绍的人。

他是世界上最杰出公司之一的CEO，根本没必要那样做。

他突如其来的自我介绍给我留下了难以磨灭的印象，“难怪他会成为通用电气的CEO”，我对自己说。

后来当我碰上陌生人时总会想起那天。

“真善美”永恒不变我庆幸自己在一个“真善美”每天都得到强化的环境中长大。

当还是个孩子时，我喜欢下军棋，军用水壶是我收到的最喜欢的圣诞礼物之一。

我一直用它，但某一天却把盖子弄丢了，我为此沮丧了好几个星期，直到有一天我和妈妈在买军用水壶的商店购物时拿了一个盖子。

后来妈妈注意到我失而复得的盖子，便问我在哪儿找到的。

我从不敢对她撒谎，当我告诉她是从商店拿的时，她二话不说就把我拉到商店，让我当面向店主道歉并归还了盖子。

从那天起，我明白了偷窃是绝对不被允许的，更为重要的是，我懂得了“亡羊补牢，犹未为晚”的道理。

每一个人都会犯错，每一个人都有倒霉的日子，CEO也不例外。

当我在会议上宣布辞退某人或者对某人的意见置之不理时，就会想到这件事。

你随时都可以挽回局面，向对方说“我很抱歉”，并倾听他的心声。

无论你是在美国的腹地还是婆罗洲，大多数人都对“真善美”有着类似的诠释。

许多人喜欢凸显其不同之处，但我始终认为从本质上讲，人的共性远大于差异性。

经营一家拥有将近100万名员工、遍及全球112个国家的公司让我对此更加深信不疑，但实际上这是我在很早以前便树立的观念。

不存在只对某人适用的某类“真善美”的标准，也不存在只适用于今天的“真善美”的标准，“真善美”的标准是永恒的。

<<意料之外的CEO>>

## <<意料之外的CEO>>

### 后记

在本书的前言部分，谈到了我第一次回访公司在华盛顿的一家餐厅的情形，“你永远不知道你能做什么”也由此成了我的人生信条。

我在此想传递一个信息：如果我能做到，你也能。

我相信，心有多大，天地就有多大。

只有你才能够主宰你自己的命运，自我实现是积极的人生态度。

简言之，本书鼓励你透彻地了解自身，热爱你所做的事，这些永远都是打开“卓越”之门的钥匙。

阅读商业书或者励志书时，我发现无论如何都不能失去个性。

很明显，这一点因人而异，但如果本书所讲的任何内容能帮助你确立目标，并为之而奋斗，那么我在此书所花费的心血也就没有白费。

无论你从事什么职业、志向是什么以及打算如何实现它，我都希望今后你能取得意想不到的成就。

## <<意料之外的CEO>>

### 媒体关注与评论

大卫·诺瓦克——善待员工，长于变革，是我遇到的最优秀的具有全球视野的管理者之一。我们的公司没有多少共同之处，但我从他那里学到了很多。

本书充满了“细枝末节”，而真正的商界领袖正是日复一日地做好这些“细枝末节”而创建了卓越的企业。

——杰夫·伊梅尔 通用电气董事会主席兼CEO 年轻的CEO大卫·诺瓦克，他把百胜公司超过33000家的连锁餐厅变成了新的经营思想的实验室。——杰克·韦尔奇 如果公司如同橄榄球队选秀一样选择CEO，大卫·诺瓦克将在第一轮就被选中。

我肯定希望能让他管理伯克希尔-哈撒韦所属的任何一家公司。读了本书，你就会知道为什么。

——沃伦·巴菲特 本书字里行间都透露出作者风趣幽默、朴实无华的个性，并传达出鼓舞人心的讯息。

这是一位杰出人士的自传，他将鼓励你播种信任，树立自信。

——拉里·博西迪 商业畅销书《执行》作者 这本书非常有趣，它告诉我们，无论你现在是CEO还是刚着手创建自己的企业，你每天都有机会学习并把自己的工作做得更好，因为正如大卫·诺瓦克所说的“在敢于冒险和为目标奋斗之前，你永远不知道自己能做什么”。

本书对人际交往的看法非常中肯，你将发现坦诚会让你取得多大的成功。简而言之，会取得很大的成功。

——杰米·戴蒙 摩根大通总裁兼CEO 大卫·诺瓦克是一个绝对实在的人，他非常认真，说到做到。

对于任何正努力争取成功的人士来说，这都是宝贵的经验。

——帕特里克·兰西奥尼 Table集团总裁 大卫一直有着与大家齐心协力、同舟共济的领导天赋。

但他从未停止过学习，无论他人的背景如何，他总是重视他们；他永远保持自己的本色。

本书讲述了他不凡的个人经历，为所有身处领导职位的人提供了丰富的经验。

——布伦达·巴恩斯 莎莉公司总裁兼CEO所有相关信息

## <<意料之外的CEO>>

### 编辑推荐

《意料之外的CEO:百胜集团总裁诺瓦克自传》的作者诺瓦克的管理风格，左手倾听，右手征服，善待员工，长于变革。

百胜旗下企业：肯德基、必胜客、必胜宅急送、塔可钟、艾德熊、海客滋（UJS）、东方既白。

<<意料之外的CEO>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>