

SHIJIE DINGJI QIYEJIA JINGYING ZHI DAO

世界 顶级企业家 经营之道

吕天笑 编著

企业重在经营 经营贵在策略
想别人不曾想 做别人不敢做

金盾出版社



世界顶级企业家 经营之道

吕天笑 编著

金盾出版社

内 容 提 要

本书汇集了18位世界顶级企业家的经营管理经验,通过回顾他们的创业史和经营史,再结合中国企业的实际情况,很好地回答了如何选择创业行业,如何选择合伙人,如何管理员工,如何培养企业的文化,如何降低成本和如何赢得顾客的青睐等问题,值得我们学习与体会。

图书在版编目(CIP)数据

世界顶级企业家经营之道/吕天笑编著. —北京:金盾出版社, 2008. 12

ISBN 978-7-5082-5357-2

I. 世… II. 吕… III. 企业管理—经验—世界 IV. F279.1

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第141954号

金盾出版社出版、总发行

北京太平路5号(地铁万寿路站往南)

邮政编码:100036 电话:68214039 83219215

传真:68276683 网址:www.jdcbs.cn

封面印刷:北京精美彩色印刷有限公司

正文印刷:北京蓝迪彩色印务有限公司

装订:北京蓝迪彩色印务有限公司

各地新华书店经销

开本:787×1092 1/20 印张:15.8 字数:306千字

2008年12月第1版第1次印刷

印数:1~8000册 定价:29.00元

(凡购买金盾出版社的图书,如有缺页、
倒页、脱页者,本社发行部负责调换)

前 言

20年前,彼得·德鲁克的《卓有成效的管理者》一书颠覆了人们通常所理解的管理者概念。他认为,管理者必须要有高的效能,如此对组织对个人来说都是意义重大的。但是在现实工作中,却存在很多不利因素,阻碍着他们发挥效能,如果不能有效地克服这些障碍,即使是智能很高的人,也会一事无成——这个结论很发人深省。

彼得·德鲁克继而强调,决策能力有助于提高机构工作效能。

实际上,一名成功的企业家必须具备相应的决策能力。首先要做好产业决策——企业做什么?我们为用户提供什么价值?传递什么利益?赢利模式何在?

其次是如何用好人,特别是企业内部关键岗位人员的选派。

第三要做好制度决策,建立合理的产权制度、组织制度、分配制度和管理制度,科学合理地从规则制度为导向,激励并约束员工行为,将企业目标与员工个人目标完美地统一起来,最大限度地调动员工积极性,使员工的行为规范有利于企业发展和个人目标的实现。

做好决策,特别是做好产业决策、人才决策、制度决策是对一个企业家的基本要求,也构成了企业经营的基本管理智慧。

企业成功经营和管理的智慧,是无数企业家在实践中摸索、总结、提炼并被证明是有用的东西。直接借鉴别人的智慧,一方面缩短了自己寻找摸索的时间,另一方面由于是成功的经验和智慧,已经过了实践的证明,因此,往往

比企业家自己摸索的经验更为正确、实用。

大凡经典的成功经营模式无不是企业家在实践中孕育、诞生出来的。如福特的流水线生产方法,丰田的精益生产模式,耐克的虚拟组织模式,戴尔的直销模式,安利的营销模式,沃尔玛的连锁经营模式……

当然,无论是成功的企业,还是成功的经理人,其成功的经营经验与模式,都是后人总结出来的成功方法。所以,对处于崭新环境中的企业来说,这些都只能算是一个借鉴和参考,我们当然不能去生搬硬套,而不考虑自身的具体情况,活在模式的阴影里。

因此,作为现代经营者必须具有创新意识,要能够根据实际情况与形势变化而采用不同的战略,这样才能增加取胜的筹码。

毋庸置疑,在这个竞争日益激烈的现代社会,企业领导人仅仅依靠自己的聪明和经验来进行经营管理已经远远不够了。那么,中国企业究竟该向谁学习经营管理的智慧呢?

在此,我们把世界公认的顶级经营大师的经营管理智慧呈现给你——重温他们精辟的见解,领悟他们深邃的智慧。

本书为你列出了 18 位全球顶级经营管理大师,他们的成功智慧及骄人业绩,为我们树立起了硕大的丰碑,也给我们实现自己的成功目标以无穷的智慧和力量——他们是世界 500 强老大、零售巨头山姆·沃尔顿,富甲天下的微软帝国创始人比尔·盖茨,全球第一 CEO 杰克·韦尔奇,亚洲首富李嘉诚,日本“经营之神”松下幸之助,台湾“塑胶大王”王永庆,快餐大王雷蒙德·克罗克,世界头号现代传媒巨人鲁伯特·默多克等等。从这些大师们的成功经营管理智慧里,我们不仅能感受到他们独特的真知灼见,还能汲取到全球经营管理思想之精华,同时也有助于

启迪现代企业领导人的心智。

成为企业领袖不仅仅是个人行为,更是一种企业行为,如果你想成为企业领袖,最重要的是你要打造一个可以持续生存、发展、具有国际竞争力的企业。

21 世纪是中国人的世纪。我们期待,如果有一天中国企业家能够达到比尔·盖茨笑谈财富的境界,经营企业能够变得充满乐趣,便是对本书价值取向的最好诠释。

是什么造就了经营大师?相信本书能够帮你找到答案。

在本书的编写过程中,得到了栗仁、黄凌、袁风冬、赵英杰、卢晓雪、彭彦彰、韩冰冰、黄志平、周亚琴、王胜、田欣颐、伍志国、赵宇山等人的大力协助,在此表示衷心的感谢!

编 著 者



目 录

约翰·洛克菲勒——打造不可一世的石油帝国

把握时机,果断实施自己的计划	(3)
靠胆识和谋略成就事业	(4)
选准合作伙伴	(5)
从逆境中寻找出路	(7)
练就铁腕终成龙头老大	(9)
猎捕“垄断之狮”	(10)
打造不可一世的石油帝国	(12)

安德鲁·卡耐基——美国钢铁大王

看准目标把事情做下去	(16)
灵活自如地掌握用人本领	(18)
机遇只会留给那些有准备的人	(21)
将自己的财富用于社会大众	(24)

唐拉德·希尔顿——世界酒店业的王者

把旅馆当作企业来经营	(29)
摘取旅馆王国的皇冠	(30)
坦诚、信任的用人之道	(32)
微笑服务:希尔顿的成功之道	(33)
把酒店开到世界每一个角落	(34)
奋斗的目标则是成功	(36)

沃尔特·迪斯尼——米老鼠之父

刻苦钻研,开创自己的事业	(40)
坚持自己的品牌个性	(41)
迪斯尼乐园只制造欢乐	(42)



不断创造“第一”的纪录	(44)
用迪斯尼大学培训“卡通”员工	(45)
认准了的事一定会干到底	(46)
让《汽船威利》“鸣笛”启航	(48)
天才灵感成就迪斯尼	(49)

山姆·沃尔顿——平凡的巨人

独特的“小镇策略”赢来燎原之势	(53)
将低价策略进行到底	(54)
压缩成本为顾客省钱	(55)
永远满足顾客的需求	(57)
活力四射的企业文化	(60)
把员工当成“合作者”	(63)
任何员工都是平等的	(66)
经营理念：沟通是最重要的	(68)
用卫星来指挥配送系统	(69)
抓住机遇，改变经营模式	(70)

雷蒙德·克罗克——全球快餐业霸主

发现机会，决心买断麦当劳	(75)
一步一步地向全球进军	(77)
打造金字招牌	(79)
加盟者的成功就是麦当劳的成功	(80)
特许经营和特色管理	(82)
实行“Q、S、C、V”经营理念	(84)
确立世界快餐业的霸主地位	(87)

李·艾柯卡——“拯救沉船”的国家英雄

“野马”的成功使艾柯卡备受瞩目	(91)
“4个5000万”经营构想	(93)
管理就是调动人的积极性	(94)
市场导向引领营销创新	(97)
巧用国民心理走出困境	(99)

果断是事业成功的关键	(100)
成功挽救克莱斯勒	(101)

杰克·韦尔奇——最伟大的经理人

重视人的作用	(106)
独特的管理风格	(109)
让合适的人做合适的事	(112)
只有高度的自信才能取胜	(115)
成功地运用“六西格玛”	(117)
战略的本质就是企业文化	(118)
成为一家无边界的学习公司	(122)
停滞不前的公司只会走向死亡	(123)
投入什么行业就要主导什么行业	(125)
让 GE 成为全球性的公司	(127)

松下幸之助——日本经营之神

说实在话,做实在事	(130)
让每个家庭都买得起松下电器	(133)
制定严格的全面质量管理体系	(134)
充分利用飞利浦的先进技术	(135)
成功登陆美国	(137)
培育“松下精神”	(139)
竞争力来自企业的团队文化	(141)
办企业要有使命感和责任心	(142)
聆听上帝的声音	(143)
永远走在时代的前面	(145)

本田宗一郎——世界“摩托之王”

在逆境中创造事业	(148)
激活员工的活力就必须引进“鲑鱼”	(149)
把“年轻化”原则贯彻到实际行动中去	(151)
招贤纳士,构建卓越高层	(152)
简单真理:三个喜欢	(154)

盛田昭夫——让索尼的名字响彻世界

像家长一样管理员工	(157)
引领大众消费,不断创造市场	(158)
推行企业国际化战略	(160)
做别人不做事	(161)
多样化的经营模式	(162)

李嘉诚——华人财富领袖

了解市场需求才能百战百胜	(165)
稳健中寻求发展,发展中不忘稳健	(169)
做企业必须得到属下、同仁的鼎力支持	(172)
收购术之精,让人叹为观止	(175)
文武之道,一张一弛	(178)
善用策略,以巧博强	(181)
最重要的是要有远见	(183)

迈克尔·戴尔——开创电脑直销模式

把自己的灵感变成企业的灵魂	(187)
直线营销,链式供应	(189)
物流模式是成功的关键	(197)
只有低成本才会赢到最后	(200)
不断总结,败中求胜	(201)
人才乃做大之本	(204)
客户的需求永远是第一位	(207)
目标策略,步调一致	(208)

安迪·格鲁夫——让英特尔的“芯”高速运转

穿越战略转折点	(212)
成为整个电脑世界的梦幻领袖	(214)
到 2011 年销售量能上亿	(216)
由电脑业的追随者变为领导者	(218)
不懈地追求优秀与完美	(220)



比尔·盖茨——创造新生代财富神话

扬长避短,把握机遇	(223)
技术专攻,态度专一	(227)
实行产品多元化策略	(228)
微软成功的秘籍:精英员工	(229)
与强者合作是走向成功的捷径	(232)
独特的小团队风格	(235)
企业的成功其实就是用人的成功	(237)
让员工产生拥有感	(240)
雅量容人,任人唯贤	(242)
用坏消息来解决遇到的问题	(245)
分散投资,均衡组合	(247)
微软管理中的两面性	(249)
微软的中国本土化之路	(252)

鲁伯特·默多克——国际传媒大亨

企业只有扩张才能做到最大	(257)
风险前沿,走出危机	(261)
要善于捕捉行业的发展趋势	(267)
认清企业的发展方向	(269)
建立一个全球传媒帝国	(272)
默多克的中国战略	(275)

王永庆——台湾塑胶大王

管理员工的两大法宝	(279)
注重细节,做好服务	(280)
95%的利润来自于降低成本	(282)
追根究底的经营管理方法	(283)
不重学历重学力	(284)

柳传志——中国IT业教父

创业时一定要立意高远	(287)
------------------	-------

做企业家一定要有奉献精神	(288)
挑选人才要有两大标准	(289)
进入新领域的前提在于找好切入点	(290)
资本游戏：一个新理念	(292)
企业要有自己的文化	(295)
运作层面比基础层面更重要	(296)
永远把投资者的利益放在第一位	(298)
求实创新的联想工作作风	(300)



约翰·洛克菲勒——打造不可一世的石油帝国

约翰·戴维森·洛克菲勒是 19 世纪后期至 20 世纪初期美国最杰出的企业家。他 16 岁辍学从商,从记账员做到小商行老板,26 岁时便买下了一座炼油厂,从此全身心地投入石油业,40 岁时已成为闻名世界的石油公司大老板。他创办的“标准石油公司”是一个控制美国石油业和世界石油市场 70% 份额的庞大石油王国,由此他也成为了拥有数亿美元财产的世界巨富。

然而这个孩童时代曾以偷火鸡兑硬币的世界巨富,几乎成了命运的弃儿,但由于个人的不懈奋斗,他最终成为了一名商业的巨无霸。这其中的过程绝非是一帆风顺、轻而易举的,其中固然有机遇的成全,但更主要的是智慧的灵活运用。总之,孩童时有着这样辛酸背景的人能成为石油王国的霸主,其成功之道是值得探讨的。

他以精明的经营头脑、远见卓识的预见力、冷静的分析和判断力、毫不留情的垄断意识和铁腕手段,在美国乃至世界石油界打出了自己的天下,称雄于世,使洛克菲勒标准牌石油独霸美国市场并占据着世界市场份额的绝大部分。而且洛克菲勒财团不但控制着美国的经济,也影响到美国的政治。

洛克菲勒为发展石油工业作出了不可磨灭的贡献:他统一了混乱不堪的市场,为石油工业建立了组织和控制体系;他实行的管理原则和办法不仅对石油业,而且对整个工业都产生了深远的影响。

约翰·戴维森·洛克菲勒是现代商业史上最富争议的人物之一。他的一生复杂而矛盾,一方面他不择手段地垄断市场,贪婪地聚敛财富,招致了公众舆论的强烈批评和政府的多次诉讼;另一方面他又热心慈善事业,建立了一系列慈善机构,支持教育、科研、医疗和卫生等事业,为推进社会文明作出了贡献。



这种看似冲突的行为，使洛克菲勒的创业史在美国早期富豪中颇具代表性：异常冷静、精明，富有远见，凭借独有的魄力和手段，一步步建立起庞大的商业帝国。洛克菲勒说：“如果把我变成一无所有，然后丢在沙漠的中央，只要有一行驼队经过，我就可以重建整个王朝。”



把握时机，果断实施自己的计划

掌握信息，把握机会，敢于冒险，这是洛克菲勒踏入商界成功的第一步，也是他认识自我价值的契机。

在人生的马拉松赛上，让别人打头阵，看准机会再迎头赶上是比较明智的。“不管打先锋的如何吹牛，绝不可盲目下手。”这是洛克菲勒做中间商时的座右铭。

由于南北战争的爆发，洛克菲勒暂时放下了石油生意，依旧向欧洲贩卖美国中西部的食品。但此时仅华盛顿政府对这些食品的购买就远大于供给，因而，他又与长自己八岁的合伙人佛拉格勒一起经营贩卖北军需要的食盐，他们因贩盐而成了南北战争时期显赫一时的人物。

石油行情又在下跌，由每加仑 0.22 美元的最高价跌到 0.13 美元。没过多久更跌到一桶 3.5 美元（每桶 40 加仑），一加仑连 10 美分都不到，简直就如水一样贱。

油井的开采者为阻止这疯狂的下跌，相约把每桶油售价定为不得低于 4 美元。

这是生产者的自卫本能，我们现在称之为“产地卡特尔”。生产过剩和行情暴跌，使卡特尔方面不得不减产，否则价格不能回升，可是价格的上升又使得购买量下降，最终导致了更多的积压和滞销。

一桶油才卖 3.5 美元，而运费却要花 3 美元，运输也成了石油滞销的症结所在。

这时洛克菲勒了解到产油地正计划修筑铁路，而铁路一旦修成，运费就会降低很多。他觉得时机到了，便找合伙人克拉克商量：“我们赚了这么多钱，现在拿来投资石油，怎么样？”

“想投资正在暴跌的石油，你疯了？”尽管洛克菲勒磨破了嘴皮，可克拉克依旧无动于衷。

毫无疑问，洛克菲勒的想法是正确的，他的自信，正来自于他的预测能力，而克拉克的消极，则源于他没有预测力。所以时机是否成熟，在同样条件下，对其认知程度是不同的。

把握时机，果断实施自己的计划，是很多优秀创业者的魄力所



在。机会的把握需要有很多外在条件的辅助,预测力、远瞻性以及
对时事的判断能力都是必不可少的条件。

靠胆识和谋略成就事业

创业初期的艰难是可想而知的。困难是考验谁是真正的强者的最好考题,突破难关的能力总能在强者身上得以发挥。约翰·洛克菲勒正是这样一位强者。

在创建克拉克—洛克菲勒公司之初,洛克菲勒的新伙伴克拉克是个爱摆架子的自负家伙,在洛克菲勒面前总是摆出一副“国际人士”的样子,张口就是英国(他是英国人)。30岁的克拉克教训洛克菲勒说:“英国和欧洲的情况我很了解,不懂世故的你跟着我干就行了。”

克拉克表现的那种优越感真让洛克菲勒受不了,但为了事业,洛克菲勒还是忍了下来。

开业不久,公司就遇到倒霉事。中西部的农业区遭了霜害,农作物几乎没有收成,农民用明年的谷物作抵押要求他们付定金。

一听要付定金,克拉克吓坏了,别看他平时牛皮吹得大,其实胆小无能。一共就4000美元资本,怎么能付定金呢?克拉克一时手足无措,一些同业经纪商也纷纷倒闭了。

但是洛克菲勒沉住了气,他去找在教会认识的朋友——一家银行的总裁汉迪,并最终从他那里获得了2000美元的贷款,这下“国际人士”克拉克再也不敢以老大自居了,他们的地位也从此对换了。后来在他们的勤奋经营下,第一年的营业额高达45万美元。

洛克菲勒高中的女友罗拉一毕业就住到亲戚家去了,后来又上了大学。虽然罗拉不在家,但这并不影响洛克菲勒与她父亲史皮尔曼的交往,他们反而更加亲密了。史皮尔曼是州议员,洛克菲勒就是从 he 那里得知全国发生的大小事情的。

“约翰,无论如何,南方和北方总有一天要打起来的,那时,你也参加战争。”史皮尔曼说。

“战争?”洛克菲勒皱着眉头,他心里才没有去打仗的想法呢!

他最关心的,还是自己的生意。前年到现在中西部地方的灾

害,将造成北部及东北部各州经济的不景气,与其去关心要流血的奴隶事件,还不如多留意美国的经济问题。他的心思都集中在如何偿还银行的贷款、生意如何赚钱的事务上,这些才是决定他命运的关键所在。

“要是发生战争,北方的工业家和南方的大地主,哪个更赚钱?”洛克菲勒问。

对于年轻商人突如其来的发问,政治家史皮尔曼也无言以对。

敢于预测事态发展,乐于借助外在力量,是洛克菲勒创业初期的两大制胜法宝。正是这种魄力,为洛克菲勒的事业起步奠定了坚实的基础。

洛克菲勒在创建标准石油公司后不久,欧洲爆发了普法战争,海运瘫痪,宾州石油出口业随之中断,海外需求大幅度下降,整个石油市场急速萎缩,精炼石油业也受到直接影响,洛克菲勒面临着严峻的考验。

“这样下去会垮掉的!”合作伙伴佛拉格勒忧心忡忡。“不要紧,欧洲战争不会持续很久的。想想南北战争结束时石油需求量猛增的情形,我们的未来将会一片光明。这次经济不景气挤垮了大批小型的中间企业,形势对我们很有利,我们一定能达到完全垄断的境地。”洛克菲勒自信地回答道。

正是这个有才华、有远见、有预测力、临危不惧的人,在经济不景气的情况下,气魄恢宏地抓住了看似不利却实际有利于完成垄断的时机,和佛拉格勒再度并肩作战,把克利夫兰那些崩溃的石油产业弄到了手。

可能是战争总能让洛克菲勒寻觅到机会,在别人维持现状和濒临破产出售企业时,他却购进那些大批陷入绝境的企业,这是一种胆识。正是这种超乎常人的胆识和谋略成就了他的事业,最终使他一步一步地扩张和壮大。

选准合作伙伴

个人的力量毕竟是有限的,只有借助于外力的支持,才有可能达到规模化的进军某个行业,相对于一个初涉创业之路的人而言更是如此。

