

是企业家造就企业的辉煌还是企业成就企业家的精彩？微软、诺基亚、通用电气等企业的经营案例为您再现经营舞台上的企业家风采



青少年成才宝典

Qing Shao Nian Cheng Cai Bao Dian

Y UQINGSHAO NIANTANJINGYING 与青少年 谈经营 下

最权威的大师 最经典的解读



经营企业不是短跑，而是一场马拉松式的竞赛。知道出击，更重要的是知道什么时候该放弃

吉林文史出版社
吉林音像出版社

Z228
308
:45

qīng shào nián chéng cái bǎo diǎn

青少年成才宝典

45

与青少年谈经营(下)

主 编 丁华民 志敏



吉林文史出版社

吉林音像出版社

图书在版编目(CIP)数据

青少年成才宝典/丁华民主编。—长春:吉林文史出版社,2006.2

ISBN 7-80702-342-2

I.青... II.丁... III.青少年成才—宝典 IV.G.221

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 080157 号

青少年成才宝典

丁华民 志敏 主编

吉林文史出版社
吉林音像出版社 出版发行

北京潮运印刷厂印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:599

字数:4500千字 2006年3月第1次印刷

ISBN 7-80702-342-2/G·221

全套(100册)定价:2380.00元

目 录

九 李嘉诚和长江实业集团

大师简介.....	(155)
大师语录.....	(156)
经营准则.....	(160)
准则一：思考未来，经营现在，就会有超前意识.....	(160)
准则二：知彼知己.....	(163)
准则三：稳中求进、进中求稳.....	(167)
准则四：善意对财，敬意对人.....	(169)

十 迈克尔·戴尔和戴尔公司

大师简介.....	(172)
大师语录.....	(173)
经营准则.....	(175)
准则一：尽量缩短与客户之间的距离.....	(175)
准则二：培训员工造就学习型组织.....	(181)
准则三：与供应商建立强势联盟.....	(184)

十一 约翰·钱伯斯和思科公司

大师简介.....	(188)
大师语录.....	(189)

经营准则	(190)
准则一：良性并购，借助外力成“快鱼”	(190)
准则二：使公司成为“生态系统”的核心动源	(194)
准则三：赶在前头找到利润增长点	(196)
准则四：放权——将智力变成资本	(199)

十二 盛田昭夫和索尼公司

大师简介	(202)
大师语录	(203)
经营准则	(205)
准则一：模仿起步，创新超前	(205)
准则二：创造需求，创造新产品	(208)
准则三：谨慎多元化	(212)
准则四：不唯学历，让专业人才发挥才能	(214)
准则五：经营数字化	(219)

十三 松下幸之助和松下电器公司

大师简介	(224)
大师语录	(225)
经营准则	(227)
准则一：设立“事业部”在经营中独立自主创造	(227)
准则二：健全制度作保障，企业文化作动力	(230)
准则三：全体人员中实行同化经营	(234)
准则四：销售至上，防患于未然	(238)
准则五：集中智慧的全员经营	(246)

十四 沃伦·巴菲特和贝克夏·哈斯维公司

大师简介	(252)
------	-------

目 录

大师语录	(253)
经营准则	(256)
准则一：投资最有效益的公司	(256)
准则二：从长远利益投资	(258)
准则三：坚持投资简单易解	(260)
准则四：只选择自己熟悉的公司	(264)
准则五：将理性认识运用于经营行为之中	(267)

十五 布兰森和维珍集团

大师简介	(273)
大师语录	(275)
经营准则	(278)
准则一：发现商机快速投资	(278)
准则二：简单明了地经营、宣传	(282)
准则三：品牌为核，松散组织公司	(287)
准则四：把经营管理权下放	(296)

与青少年谈经营

九 李嘉诚和长江实业集团

大师简介

李嘉诚（1928—），长江实业集团有限公司创始人和董事长。

1928年7月29日，李嘉诚出生于广东省潮州市。1940年，他跟着爸爸离开家乡到香港谋生。1943年，父亲病逝，养家糊口的担子落到他瘦弱的肩上。李嘉诚先后做过学员、店员、工人和推销员。

1950年，李嘉诚开设长江塑料厂生产玩具和家庭用品，经过二十八年的艰苦奋斗，从经营塑料业发展为多元化的长江集团有限公司。1972年，长江实业上市。1972年香港股市大涨，长江实业上市并趁机吸收大众的资金购买土地，从他在1958年盖好的第一栋厂房后的10年间，他持有的房地产面积达到59.4万平方米以上，增加了50倍。现在长江的土地以楼面面积计算总计约有148万平方米。李嘉诚在房地产的投资已纵横了39年，长时间的投资累积了他的超级财富。1981年，李嘉诚入主和黄董事局。为香港第一个成为英资集团董事长的华人。1985年出任中国香港特别行政区基本法起草委员会委员。1986年长江实

业集团名列香港 10 大财团之首，1989 年，被《财富》杂志选入富豪榜。2001 年，《福布斯》杂志富豪榜上李嘉诚总资产达 126 亿美元，全球排名第 18 位。长江实业被《财富》杂志誉为“全球最赚钱的公司”，而李嘉诚则被《商业周刊》誉为“全球最佳企业家”。

大师语录

管理一家大公司，你不可以样样事情都自己亲力亲为，首先要让员工有归属感，使得他们安心工作，那么，你就首先要让他们喜欢你。

——李嘉诚用人有浓厚的中国味

我是杂牌军总司令，难道我拿机枪会好得过那个机枪手吗？难道我可以强过那个炮手吗？总司令懂得指挥就可以了。

——李嘉诚关于自身职责的比喻

在我公司服务多年的行政人员，有的已工作了很多年，有些更长达 30 年，什么国籍都有。无论是什么国籍，只要在工作上有表现，对公司忠诚，有归属感，经过一段时间的努力和考验，就能成为公司的核心成员。

——李嘉诚谈好员工标准

长江取名基于长江不择细流的道理，因为你要有这样旷达的胸襟，然后你才可以容纳细流——否则又怎能成长江？

——李嘉诚谈给“长江”取名

忠诚犹如大厦的支柱，尤其是高级行政人员。在我两个儿子加入公司前，我的公司内并没有聘用亲属。我认为，亲信并不等于亲人。

——李嘉诚谈忠诚的重要

机构大必须依靠组织。在二三十人的企业，领袖走在最前端便最成功。当规模扩大到几百人，领袖还是要参与工作，但不一定是要走在前面的第一人。再大也要靠组织，否则迟早会撞板，这样的例子很多，100多年的银行也会一朝崩溃。

——李嘉诚对组织的重要性深有感触

我们的模式，原则上是西方管理模式，但是我们好的地方，是加入中国文化哲学。你们听到西方国家叫做 Quarter——CEO。如果一年做得不好，你这 CEO 就应该打好包袱，立刻回家。但是我会去看、去分析，比如一个行业，每一个同行都掉了 90%，我们只掉了 60%，这个 CEO 我还要奖励他，人家掉了这么多，你掉了这么少。但是假如有一个行业，人家赚的是 100 块钱，我们赚 80 块钱，那我就会问：为什么人家赚的这么多，你赚的这么少？美国科学化的管理有它的优点，可以应付急速的经济转变，但没有人情，业绩不太好时进行大规模裁员。我们做不出，因为会令员工没有安全感，也会导致许多人突然失业。我们揉合两者的优点，以外国人的管理方式，加上中国人的管理哲学，以保存员工的干劲和热诚。我相信可以无往而不胜。

——李嘉诚缔造了有华人特色的管理模式

每一个决定都经过有关人员的研究，要有数字的支持。我对数字是很留意的，所以数字一定要准确。每次一开会就入正题，没有多余的话。

——李嘉诚的数字化决策

我虽然是作最后决策的人，但每次决定前我也做好准备，事先一定听取很多方面的意见，当作决定和执行时必定很快。

——李嘉诚慢考察快决策

有些生意，给多少钱我都不赚……有些生意，已经知道是对

人有害，就算社会容许做，我也不做，如果单为赚钱而损害名誉，我不做。

——李嘉诚做生意有所为有所不为

我在1950年开始创业时只有5万块港币。开业的那一天是5月1日，公司只剩下几千块港币。所以当时最大的艰难是财政。但我对今后的业务一定可以做得好充满信心。我的5万资金，可能几年之内，可以拿到100万块。那个时候，100万块算是非常多啦。我愿意把生意卖掉，回去念书。其实我不是做生意的材料。为什么不是材料？因为第一，我这个人怕应酬；第二，我不懂得逢迎；第三，诚信的事，我答应人家，就会守信用，但是人家答应我的，就不是很守信用。但是我想通了，就一直做下去吧。所以生意虽然困难，但是因为我肯求取新的知识，所以我的困难只是非常短的时间。一方面做好自己经营的业务，一方面努力去创新，创新虽然有时也会失败，但是成功了就能赚大钱，这是我的经验。困难是一种锻炼的形式。

——李嘉诚视困难为锻炼

我1950年或是在我12岁开始工作的时候，我是全靠努力、吃苦、求知，甚至到我开始创出我的事业的时候，最初五年也不是靠机遇，全是我自己的努力创造出来的。后来机遇越来越多，越来越大，那么，机遇有了，最要紧的就是你要充实，多了解外面的情况，无论政治、经济，最新的行情你都要尽量知道，这样，机遇来的时候才能有能力去抓住它。假如一个人很懒，机遇就是跑到你面前来，也会错过。

——李嘉诚认为努力才有机遇

你去找机会难，但是机会来找你容易。因为我公道公正，以前很多人跟我合作愉快，因此直到现在，很多机遇都是跟我合作

的人送来、追来给我的。这是我的一个秘密。当你跟一个骗子合作，你跟他讲合作、讲信用，那你是傻瓜。所以这就要自己充实自己的学问。学问知识能力一高，判断力也就高。机遇无论大跟小，只要来了，即使是普通的机遇，你也要抓住它，好好地运用它，一个中等的机会可以发挥变成一个大的机遇。这是我自己的看法。

——李嘉诚的机遇观念

我认为最要紧的是以诚待人。如果你没有诚意，你周围的人迟早都会离开你。一个企业不只是靠一个人，是靠大家的。单单你一个人，再有能力也没有用。历史上项羽力能扛鼎，非常能打仗，但最后还是失败了。这就告诉你，一个人再有魅力，也成不了事，你要以诚待人，有好的管理，有好的人员，有好的制度，每个人都帮助你的话，你一定能成功。

——李嘉诚以诚留人才

公司最大资产并不是拥有庞大的资金，而是靠一个组织，公司的1000多个行政人员班底，是我们最大的资产。

——李嘉诚重视班底甚于资金

世界每天在变，变到你也不相信。对我自己来讲，从我开始做塑胶，已追求新的知识，现在做地产也好，做货柜码头也好，或是其他行业，都希望多了解，有知识才能有宏观的看法而获得最后胜利。

——李嘉诚谈对学习的认识

如果你用人唯亲的话，那么企业就一定会受到挫败。如果是一个跟你共同工作过的人，工作过一段时间后，你觉得他的人生方向，对你的感情都是正面的，你交给他的每一项重要的工作，他都会做，这个人才可以做你的亲信。如果一个人有能力，但你

要派三个人每天看着他，那么这个企业怎么做得好啊！

——李嘉诚谈亲信

发展不忘稳健，稳健不忘发展

——李嘉诚的整体发展策略

在经济衰退时大量投资，很多人都问我有什么经营秘诀。其实也没什么特别，好景时，我们绝不过分乐观；不好景时，我们也不过度悲观，这一直是我们集团经营的原则，在衰退期间，我们总会大量投资。我们主要的衡量标准是，从长远角度看该项资产是否有赢利潜力，而不是该项资产当时是否便宜，或者是否有人对它感兴趣。

——李嘉诚谈财富增长的秘诀

我们历来只做长线投资，如果出售一部分业务可以改善我们的战略地位，我们会考虑这一步骤。除了考虑获取合理的利润以外，更重要的是在取得利润之后，能否在相同的经营领域中让我们的投资更上一层楼。

——李嘉诚只做长线投资

我的主张从来都是稳中求进。我们事先都会制定出预算，然后在适当的时候以合适的价格投资。尤其在电信项目上，你需要时间来创建网络和消费者群体，然后收获的季节才会来到。

——李嘉诚从来都是稳中求进

【经营准则】

准则一：思考未来，经营现在，就会有超前意识

多多“思考未来”，才能看清方向，把握商机。企业家能否引领企业胜利远航，关键在于其是否能够把握市场发展趋势，看

清前进方向，超前对市场变化的走势、进程和结果做出正确的判断，从而趋利避害，抢抓商机，掌握竞争的主动权。

而要做到这一点，企业家就要经常思考未来，练就战略眼光，善于高瞻远瞩，审时度势，从而“运筹帷幄之中，决胜市场之上”。李嘉诚正是由于“经常思考未来”，才在经营中如有神助，屡创奇迹。

李嘉诚14岁当了一家小塑胶玩具厂的推销员。22岁那年，自己开设了一家生产玩具和家庭用品的“长江塑胶厂”。20世纪50年代中期，欧美国家兴起一股“塑胶花热”，借此，李嘉诚一发而不可收，开始大量生产塑胶花，赚下数千万港元，长江塑胶厂一跃成为世界最大规模的塑胶花生产工厂，李嘉诚赢得“塑胶花大王”的美称。面对成功，李嘉诚预感到世界的变化，独具慧眼，当机立断，放弃当时还盈利颇丰的塑胶花业，重操起玩具旧业。李嘉诚又获成功，在玩具上又赚了上千万港元。而那些步其后尘仍在经营“塑胶花”的厂家因行情暴跌，纷纷遭殃。“好花不会常开，”李嘉诚在接连大获成功的基础上依然以独有的“超前意识”，分析了香港人多地少发展快的现状，在1958年香港地价下跌70%，房价下跌30%，处于低谷时，投入大量资本开始了房地产生意，终于又抓住有利机会，成为一代香港地产大王。

多多“思考未来”，才能着眼长远，树立品牌。事实证明，如果一个企业经营者目光短浅，急功近利，那么，他往往会自觉不自觉地“捞一把，是一把”，缺少应有的信用和品牌意识，企业也就不可能获得长远发展、现在不少企业为什么活不好、长不大、命不长，“各领风骚没几天”，为什么中国企业普遍难以“大赢”，一个很重要的原因就是企业经营者缺少“经常思考未来”

的长远经营意识，常常为了眼前的蝇头小利，损害企业的信誉。而经常思考未来的企业家，其着眼点不是一时一地的得失，而在于企业的长远发展，因而往往把诚信作为经商之本，努力打造百年品牌。

或许是由制造业起家的关系，李嘉诚对知识极为重视，并认为不论集团本身，或是香港经济的未来出路，要有超前意识，都要从提高知识和发展科技方面着手。

“假如我是 20 岁，我会追求更高的知识，因为在将来的世界，如果没有知识，有再多的金钱，你要发展事业仍是发展不好。知识跟经济从来没有如今天这样的挂钩，一个人如此，一个社会也是如此。

我亦不会半工半读（其实是七成时间工作，三成时间念书），而是先完成大学，再读完硕士或研究生课程，才出来工作。”

对于知识和科技的重视，李嘉诚认为不仅关系到企业的生存和发展。“对我来说，现在知识是关系到经济，关系到国家的国防，国家在世界的地位，人民的生活，以至跟我们文化的发展，民族的进步，都是有关系的。所以我是非常佩服江泽民主席的主张：‘科教兴国’。这是至理名言。”

“世界每天在变，变到你也不相信，对我自己来讲，从我开始做塑胶，已追求新的知识，现在做地产也好，做货柜码头也好，或是其他行业，都希望多了解，有知识才能有宏观的看法而获得最后胜利。”

面对经济全球化时代的到来，新经济正在逐渐影响着全球经济生活的时候，一向从事传统行业的李嘉诚一点没有因此而落后，反而还比别人走得更快。他说，“全球化”不是一蹴可就，新经济不会只是短暂的现象，而是一个持久的方向，“全球化”

是国与国的资金、科技及资讯互相结合，会与当地文化、地域、传统与民生产生拉力。

李嘉诚说，“全球化”要面对的是在不同层次的全球化竞争，例如，面对发展中国家，必须与其低廉的劳工竞争；对发达国家，又必须与其教育水平、贸易、税制与市场竞争。一个国家与民族要孕育少数精英很容易，但要提高整体素质却非常困难。在急速变化的年代中，更要有效率地与时间竞赛，不会容许有太多反复的尝试。

李嘉诚为自己集团制定的整体发展策略很重要的一点是“发展不忘稳健，稳健不忘发展”。面对瞬息万变的环境，必须灵活应变，并积极参与新科技与资讯产业。

他说，虽然“和黄”向来勇于投资新科技并接纳创新观念，但如何投资达到整个集团收益全面提升的目标，是新投资的重要标准。资金的运用也非常重要。以长江实业为例，其负债比率只有百分之七，只要二三个月的营运资金就可完全清偿。

其超前意识可见一斑。

准则二：知彼知己

继地铁竞投一役之后，李嘉诚兵不血刃，和风细雨地入主和黄，并收购了港灯集团，这两大商战可谓是李嘉诚商海弄潮的经典之作。尤其是和黄一役，李嘉诚以小博大，仅凭 6.93 亿港元成功地控制了市价 62 亿港元的巨型集团和记黄埔，而且既没有剑拔弩张之势，也没有出现硝烟弥漫的场面，令人叹不胜数，堪称商战一绝。

和黄一役是由于众商对英资九龙仓的角逐而引起的。九龙仓

乃是香港最大的货运港，现今是怡和系的一家上市公司，与置地公司并称为怡和的“两翼”，在怡和中具有举足轻重的地位。历史悠久，实力雄厚。但是其经营者却对其经营不当，只租不售，造成资金回笼滞缓，终于使整个集团陷入财政危机，并且股票贬值，信誉不断下降，债台高筑。

当时，有的经济评论家曾经分析过九龙仓，指出如果该集团能充分利用其土地资源。未来 10 年可以出现年增长 20% 的发展势头。还预测时价 13.5 港元的九龙仓股票将是 1978 年的热门股。同时，精于地产股票的李嘉诚也清清楚楚地看到：那时九龙仓发行股约 1 亿股，而市价在 13 到 14 港元之间，总市值不到 14 亿。如果按同一地区地皮拍卖价，九龙仓的实值已达到 50 亿港元，再加上妥善经营，价值更是不可估量，即使以高于时价 4 - 5 倍的价钱买下九龙股也是合算的。基于这种考虑，李嘉诚分散户头不动声色地买下了 1000 多万股九龙股，约占九龙总股数的 20%。

到 1978 年 3 月，九龙股一下子被炒到每股 46 元的历史最高价，同实际每股的估价相差无几，这一下可给李嘉诚控股九龙股的进程开了“红”灯。按照公司法，李嘉诚要取得绝对控制权，其所控有的股份必须达到 50% 以上，按照这样的股价，李嘉诚要想收购一半以上的股权绝非易事。李嘉诚从长计议，认为不宜同时树怡和、汇丰两大强敌，同时考虑到长实的发展必将有求于汇丰，便“鸣金收兵”，不再收购。

就在李嘉诚审时度势，退出收购九龙仓的角逐之时，一代船王，当时港岛最大富豪包玉刚又“杀”了进去。

静观待变的李嘉诚也已看到九龙仓对包氏的巨大吸引力，他感觉到一个自己可利用的变化契机已经到来，即自己手中 1000

多万九龙股足可同包氏作一笔交易。而他做这笔交易的目的在于人主和记黄埔。的确，李嘉诚对和黄“瞄准”，充分体现出他超人的智慧及超人的分析、判断能力。

第一，他将矛头对准和黄，在当时可以说是趁虚而入。

第二，李嘉诚算准汇丰控制和黄不会太久，根据公司法、银行法，银行不能从事非金融性业务。

第三，李嘉诚考虑到，自己停止收购九龙仓，卖给汇丰一份人情，但汇丰是否会以转让和黄股相报很是难说。

第四，李嘉诚看准了和黄与九龙仓最大不同之处。九龙仓是一间家族性公司，怡和的凯瑟克家族为反收购，必会殊死相搏，包氏收购，必会付出沉重代价。而和记黄埔则是一间公众公司，不会出现家族势力的顽固反击。

事态果然以李嘉诚所预料的进展开来。在一家五星级的豪华酒店，李嘉诚秘密约见包玉刚，两人一拍即合，达成协议。

作为交换条件，包玉刚力劝汇丰选定李嘉诚，将 9000 万股和黄股以十分优惠的条件转让给他，并且同意其可先支付 20% 的定金。

1979 年 9 月 25 日，李嘉诚在华人行 21 楼总部会议室举行记者招待会，正式宣布了以只有当时和黄股价一半的价格（7.1 港元）购买汇丰手中占和黄股份 22.4% 的 9000 万股和黄股这一令长实人心大振的消息，宛如给新闻界投入了一颗炸弹。1981 年 1 月 1 日，李嘉诚被选为和记黄埔有限公司董事局主席，成为香港第一位入主英资洋行的华人大班，和黄集团正式归于长江集团旗下。

李嘉诚以退为进，以让为盈，兵不血刃、和风细雨地赢得了和黄一役的胜利，震动港岛，惊煞港人。而李嘉诚入主后很快取