

一句顶一万句的 管理智慧

顶级管理大师微语录

丁云升◎编著



创业时怎样做才能存活？

怎样打造一支具有战斗力的队伍？

怎样制定企业战略？什么样的管理才高效？

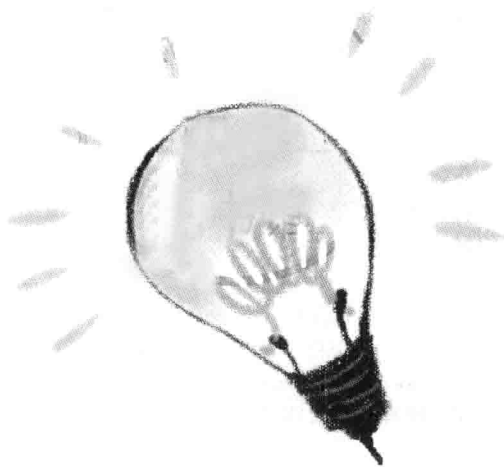
想打造出一流团队，看乔布斯、韦尔奇、马云、李嘉诚怎么做

借大师智慧解决创业、人才培养、管理、战略制定、执行、营销等一系列难题

一句顶一万句的 管理智慧

顶级管理大师微语录

丁云升◎编著



人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

一句顶一万句的管理智慧：顶级管理大师微语录 /
丁云升编著. —北京：人民邮电出版社，2014. 8
ISBN 978-7-115-36515-6

I. ①—… II. ①丁… III. ①企业管理—语录—汇编
—世界 IV. ①F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 154187 号

内 容 提 要

如今，互联网已经无所不在地影响着人们的思维和行动，传统商业和互联网思维融合已是大势所趋。很多从事传统行业的企业家和企业管理者都面临着新困惑，在新时代究竟该如何把握用户的需求？企业怎么做才能适应互联网时代的新发展？

本书选取了当代著名企业家的经典语录，对其加以分析和案例解读，以见微知著的方式诠释那些曾经产生过巨大效力的管理思想，其中不乏在互联网时代取得辉煌成绩的案例，这对今天的管理者而言，是永远值得珍藏和反复咀嚼的。

本书适合企业管理者、相关院校的师生阅读和使用。

◆ 编 著 丁云升
责任编辑 张亚捷
执行编辑 牛海艳
责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷

◆ 开本：700×1000 1/16
印张：13.5 2014 年 8 月第 1 版
字数：190 千字 2014 年 8 月北京第 1 次印刷

定 价：39.00 元

读者服务热线：(010) 81055656 印装质量热线：(010) 81055316

反盗版热线：(010) 81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

前 言

这是一个正在急剧变化的世界，互联网已经无所不在地影响着人们的思维和行动，传统商业和互联网思维的融合大势所趋。很多传统企业家和企业管理者都面临着一个困惑，身处这个多彩而善变的时代，究竟该如何把握用户的需求？到底怎样才能应对市场发出的纷繁复杂的信号？在创新节奏如此迅速的环境中，如何平衡变革与风险的关系？这些都是管理者亟待解决的问题。

现在，互联网思维、微信营销、创新法则、脑力激荡等新生事物成为企业培训的热点课程，这些紧跟时代发展脉搏的课程有其应时、应景之处，作为知识补充未尝不可，但光靠这些时髦理论，并不能真正解决企业发展过程的实际问题。比如，谈到互联网思维，很多人都拿小米董事长雷军的话作诠释：“专注”、“快”、“极致”等，并且引用大量互联网企业的案例作佐证。这些方法对在北京、上海、广州做创业项目的人可能很有借鉴意义，但对更多的做传统行业的人来说依然有云山雾罩之感。

互联网思维到底是什么？我想，如果让松下幸之助、福特这些老一辈经营大师来理解，无非就是顾客满意、精细管理、不断创新等经典管理理念在互联网新载体上的新应用；如果让李彦宏、马云这些新生代的互联网企业家来谈，他们更看重坚韧不拔的精神、风险控制、人才培养等老一辈企业家最擅长的东西。

可见，在万变的世界里总有一些东西不会变，在企业管理上同样如此。即使时代变了，技术新了，用户需求变了，但商业活动的本质并不会变，那就是以最好的产品，通过最好的服务，以最便捷

的方式让用户得到满足。从这个意义上来说，历史上每一个在商业活动中取得伟大成就的人都有发言权，而他们对经营管理的每一句经典言论，都包含了他们几十年经商经历中最精华的感悟。学会了这些不变的真理，足以让我们应对这个多变的世界。

现在，我们选取现当代商业史中那些声名赫赫的著名企业家所留下的一些经典语录，并加以分析和案例解读，以见微知著的方式诠释那些曾经产生过巨大效力的管理思想，这对今天的管理者而言，是永远值得珍藏和反复咀嚼的。

《一句顶一万句的管理智慧：顶级管理大师微语录》
编读互动信息卡

亲爱的读者：

感谢您购买本书。只要您以以下三种方式之一成为普华公司的会员，即可免费获得普华每月新书信息快递，在线订购图书或向我们邮购图书时可获得免付图书邮寄费优惠：①详细填写本卡并以传真（复印有效）或邮寄返回给我们；②登录普华公司官网注册成为普华会员；③关注微博：@普华文化（新浪微博）。会员单笔订购金额满300元，可免费获赠普华当月新书一本。

哪些因素促使您购买本书（可多选）

- | | | |
|-----------------------------------|-------------------------------|----------------------------|
| <input type="radio"/> 本书摆放在书店显著位置 | <input type="radio"/> 封面推荐 | <input type="radio"/> 书名 |
| <input type="radio"/> 作者及出版社 | <input type="radio"/> 封面设计及版式 | <input type="radio"/> 媒体书评 |
| <input type="radio"/> 前言 | <input type="radio"/> 内容 | <input type="radio"/> 价格 |
| <input type="radio"/> 其他（ | | ） |

您最近三个月购买的其他管理类图书有

- | | | | |
|------|---|------|---|
| 1. 《 | 》 | 2. 《 | 》 |
| 3. 《 | 》 | 4. 《 | 》 |

您还希望我们提供的服务有

- | | | |
|------------|---------|---|
| 1. 作者讲座或培训 | 2. 附赠光盘 | |
| 3. 新书信息 | 4. 其他（ | ） |

请附阁下资料，便于我们向您提供图书信息

姓 名	联系电话	职 务
电子邮箱	工作单位	
地 址		

地 址：北京市丰台区成寿寺路11号邮电出版大厦1108室
北京普华文化发展有限公司（100164）

传 真：010-81055644

读者热线：010-81055656

编辑邮箱：niuhaiyan@puhuabook.cn

投稿邮箱：puhua11@126.cn，或请登录普华官网“作者投稿专区”。

投稿热线：010-81055633

购书电话：010-81055656

媒体及活动联系电话：010-81055656

邮件地址：hanjuan@puhuabook.cn

普华官网：<http://www.puhuabook.cn>

博 客：<http://blog.sina.cn.cn/u/1812635437>

新浪微博：@普华文化（关注微博，免费订阅普华每月新书信息速递）

目 录

第 1 章 创业就是要活下去 / 1

马云：做最后一个倒下的人 / 3

李彦宏：人一定要做自己喜欢并擅长的事情 / 7

比尔·盖茨：成绩胜于一切 / 11

王石：别给自己留后路 / 14

史玉柱：要有面对未知困难的勇气 / 17

李嘉诚：创业就是要赚到钱 / 19

马化腾：善于把握机会 / 22

第 2 章 让能干的人跟你，让跟你的人能干 / 25

柳传志：德才兼备是用人的首要条件 / 27

李开复：善于从基层选拔人才 / 30

董明珠：重视人才的选拔和储备 / 32

雷军：在招揽人才上投入足够的精力 / 35

柳传志：接班人要早做考虑 / 37

尹明善：以待遇激励人才 / 40

第3章 创新是唯一的出路 / 45

乔布斯：在已有的经验上进行创新 / 47

郭台铭：以创新迎接变化 / 49

张瑞敏：创新要迈大步子 / 52

迈克·戴尔：不要怕犯错 / 55

杰克·韦尔奇：集思广益 / 57

杰夫·贝索斯：持续创新的能力很重要 / 60

第4章 方向不对，努力白费 / 65

柳传志：什么是战略 / 67

史蒂夫·凯斯：花更多的时间思考未来 / 70

李彦宏：坚持自己认定的方向 / 72

马克·扎克伯格：确定目标，然后努力 / 75

松下幸之助：要敢于挑战更高的目标 / 78

乔·图斯：不做什么也是一种战略 / 82

第5章 不睡觉也要打败你 / 85

任正非：企业发展就是要培养一批精英 / 87

马云：人要有足够的自信 / 90

迈克·戴尔：每时每刻都要保持竞争意识 / 93

比尔·盖茨：企业之间的竞争是员工素质的竞争 / 95

雷蒙·克罗克：主动出击 / 99

李秉哲：只争第一 / 102

杰克·韦尔奇：学习能力决定竞争优势 / 104

松下幸之助：竞争是发挥潜能的前提 / 107

第6章 做一个懂管理的管理者 / 111

- 孙振耀：管理就是用对的人去做对的事 / 113
- 刘强东：找到适合自己的管理方式 / 115
- 柳传志：既要有好的产品，还要有好的市场开拓能力 / 119
- 李东生：赏罚分明 / 122
- 杰克·韦尔奇：把复杂的问题简单化 / 124
- 李·艾柯卡：要摸清下属的心理 / 127
- 李嘉诚：多听取他人的意见 / 129

第7章 没有执行力，一切都是空谈 / 133

- 李健熙：执行力就是竞争力 / 135
- 柳传志：执行要靠会执行的人 / 137
- 杰克·韦尔奇：消灭官僚文化 / 140
- 迈克·戴尔：每一步都要执行到位 / 143
- 郭士纳：监督很重要 / 145
- 柳传志：盯紧基层才有真正的执行力 / 148

第8章 最好的营销就是让客户满意 / 151

- 乔布斯：满足消费者的潜在需求 / 153
- 松下幸之助：把客户当作亲人 / 155
- 霍华德·舒尔茨：客户满意就是细节满意 / 158
- 牛根生：接受挑剔意味着学会进步 / 161
- 马云：最好的服务就是不需要服务 / 163

第9章 没有危机感就是最大的危机 / 167

马云：领导者的首要任务是防范风险 / 169

比尔·盖茨：时刻保持警惕 / 172

索罗斯：要有应对危机的方法 / 175

李嘉诚：不断寻找新的机会 / 178

迈克·戴尔：压力可以产生动力 / 181

梁昭贤：经常反省 / 183

松下幸之助：必须不断向更高的目标挑战 / 184

第10章 更快才能更强 / 187

土光敏夫：管理者首先要提高自身效率 / 189

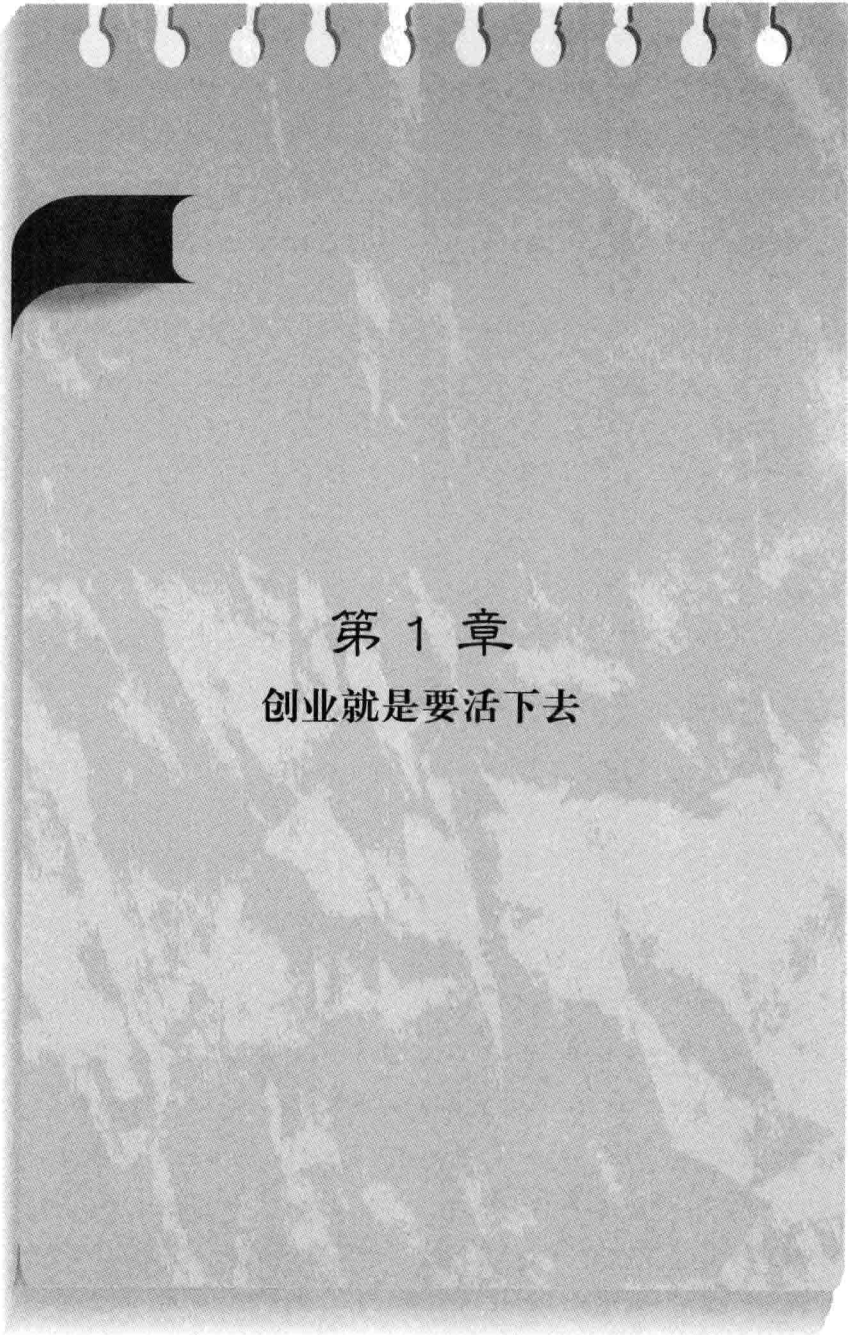
本田宗一郎：激发每位员工提高效率 / 191

沃伦·巴菲特：懂得借势 / 194

郑周永：赶超才是硬道理 / 197

山姆·沃尔顿：拒绝拖延 / 200

罗伯特·默多克：快速行动才能生存 / 203



第 1 章
创业就是要活下去

马云：做最后一个倒下的人

当所有人都倒下，而你还在半跪着的时候你就成功了，做最后一个倒下的人，越困难越应该坚持。

【马云】 阿里巴巴集团、淘宝网、支付宝创始人。

马云担任了阿里巴巴集团董事局主席、中国雅虎董事局主席、杭州师范大学阿里巴巴商学院院长、华谊兄弟传媒集团董事、菜鸟网络董事长等职务。2013年，他被英国《金融时报》评为“年度人物”。

马云的成功并不是一蹴而就的，他曾经经历过屡败屡战的残酷考验。

大学毕业后，马云当了一名普通的英语老师，而且一当就是六年半。期间，他成立了杭州第一家外文翻译社，用业余间接了一些翻译方面的业务。不过，翻译社并没有给马云带来太多的收益，反倒是让他“英语好”的名声传了出去。1995年，当时被人称为“杭州英语最棒”的马云受浙江省交通厅的委托到美国西雅图讨债。

但与马云对接的人是个骗子，根本就找不到人，失望的马云住进了西雅图一位朋友家里。就是这次看起来失败的经历，让马云发现了另外一个“宝库”——互联网。对计算机一窍不通的马云第一次上网冲浪，浏览了一些外国网站之后，他马上想到为自己的翻译社做一个网上广告。就在广告发出不到两个小时之后，马云收到了六封E-mail回复，分别来自美国、德国和日本。这些人在邮件中告诉马云，这是他们第一次看到有关中国企业的网页广告。这让初次触网的马云觉得神奇不已。他立刻意识到，互联网中蕴藏着无穷的宝藏，其中定有大生意可做。

回到杭州后，马云无法抑制对互联网的渴望，中国在互联网世界中

的缺席让他感到不安，更让他觉得这是一个巨大的机会。马云脑子里蹦出一个想法，他要把中国企业的资料收集起来，然后快递到美国，委托当地的网站设计者做好网页向全世界发布，他则向企业收取广告费。

马云是个行动派，说干就干。他马上找来一个学自动化的朋友，加上妻子，一共三人，拿出两万元的积蓄作为启动资金，租了一间房，就开始创业了。这是马云创办的第一家互联网公司，取名海博网络，产品就叫“中国黄页”。实际上，“中国黄页”是互联网上最早的以中国为主题的商业信息网站。

为了拉广告客户，马云走街串巷地推销自己的“伟大”计划。但那个年月，大多数人都不知道互联网是个什么东西，对马云的计划也无法理解，甚至背后都称马云为骗子。但马云没有气馁，他认定互联网将在不远的将来极大地改变人们的生活方式。他不断提醒自己：“要坚持下去，必须跑得像兔子一样快，又要像乌龟一样耐跑。”就这样，马云的创业艰难地开始了。到了1996年，马云居然将今天看来十分幼稚的一个互联网服务产品做到了700万的销售额。

在创办中国黄页的过程中，马云得到了当时对外经济贸易部的关注。1997年，马云被对外经济贸易部邀请到北京，加盟一个由联合国发起的项目——EDI中心，并参与开发对外经济贸易部的官方网站。在这个过程中，马云脑子中慢慢形成了B2B的运营思路——用电子商务为中小企业服务。他通过研究认为，在当时的环境下，互联网上商业机构之间的交易量比商业机构与消费者之间的交易量大得多。至于为什么选择中小企业，马云打了个比方：“听说过捕龙虾致富的，没听说过捕鲸致富的。”

在和对外经济贸易部合作一段时间后，马云觉得自己的才能无法全部发挥出来。在经过一番痛苦抉择后，1999年，马云决定南下，选择了回杭州再次创业。临走前，他对创业伙伴们说：“我要回杭州创办一家自己的公司，从零开始。愿意同去的，只有500元工资；愿留在北京的，我可以介绍他去收入很高的雅虎和新浪。”马云说给大家三天时间

慎重考虑，但不到5分钟，其他人一致决定跟马云回去。从此，一个叫阿里巴巴的网站在杭州诞生，马云也迎来他人生中最大的辉煌。

可以说，马云在创业之初，并无什么可以依靠的背景，他之所以能成功，靠得正是百折不挠的顽强意志和坚持到底的强大信念。所以，马云常说：“如果我马云能够创业成功，那么我相信中国80%的年轻人都能创业成功。”这番话正是马云用亲身经历佐证的经验——即使你一无所有，但只要勇于坚持，就一定会有成功的希望。

有一位女大学生，在大学期间就积极参加各种社会实践和勤工俭学活动，有意识地从各方面锻炼自己融入社会的能力。因此，临近毕业时，当其他同学还忙着找工作的时候，她已经顺利进入一家培训机构工作了。由于她踏实肯干，办事井井有条，很快得到了老总的赏识，被提拔为一家分支机构的主管助理。

通过一段时间的工作，这位女生逐渐摸清了培训行业的运作方式和规律，为了成就一番属于自己的事业，她决定自己创业。虽然有了一些做培训的经验，但在一无资金、二无客户的情况下，创业还是要冒很大的风险。所以，她家里人都竭力反对，认为她这只是一时的冲动。但她主意已定，毅然提出了辞职。

经过市场调研，她选择了学前培训作为创业的起点。家里人不支持，她就拿出两万元的所有积蓄，在一所小区里租了一套三室一厅的房子，又订制了一批桌椅板凳，自己动手将它们漆成小孩子喜欢的彩色。虽然办学条件比较简陋，但在她的精心谋划下，也算有了办学的基础。之后，她打印好了一叠宣传单，在附近的小区门口，挨个向带小孩的家长宣传。起初，没有一名家长愿意选择这家完全不出名的小培训机构，但她始终不放弃，直到接收了第一个学生。即使学生很少，她也完全一丝不苟地按照规范的早教方式来上课、互动，小朋友们学得都很高兴，家长也是交口称赞。就这样，口耳相传，这家小小的培训班慢慢有了好的口碑，学生也越来越多了。

这时，有一些热心的家长向她提建议，孩子多了，是不是考虑扩大规模，建一所比较正规的幼儿园。这个提议与她心中的想法不谋而合，她决定大胆一试。可是，办一所正规的幼儿园需要比较大的资金投入，她就反复向家人和亲朋好友阐述她的创业理念，终于得到了他们的支持，同意借给她启动资金，一些信赖她的家长也提前给她交了入园费。就这样，经过一段时间的辛苦准备，一家富有特色的社区幼儿园开业了。

正当她的事业逐步走向正轨的时候，一个巨大的打击迎面而来。她所在的小区物业修建了一所规模更大、设施更全的幼儿园，并以招标的方式出租，底价30万元，这是一个她无法承受的数字。最后，另外一家机构承包了该幼儿园。由于硬件条件相差太大，她不得不退出了这个小区。

经过一番痛苦的思考之后，她决定东山再起。这一次，她反复论证，将幼儿园园址选在了城乡结合部。那里与城市中心相比，竞争要少一些，而且那些位于城市边缘的人群更需要正规的幼儿教育。她手下那些幼儿教师也被她这种不屈不挠的创业精神所感染，愿意继续追随她的脚步。

就这样，她又开办了一所幼儿园。由于学费合理，教学方法恰当，很快吸引了一大批低收入的进城务工子女入学，并逐渐形成了自己的办学特色。她的事业逐步走向了正轨，最后发展到四所分园，招生人数超过500人，成为当地闻名的打工子弟幼儿园。

一路走来，她尝遍了创业的辛苦滋味，也收获了经验与财富，正是靠着这种坚持到底的精神，让她最终走向成功。

成功的关键在于坚持不懈，特别是在遇到苦难和挫折的时候，我们必须挺住，也许跨过这一步，就能看到胜利的曙光。对于一个立志创业的人，首先要有明确的梦想，并让这种梦想成为支撑你的强大动力，推动你不断向前；其次，你还需要寻找到能理解你的梦想并且志同道合的事业伙伴；最后，你要做好承受一切风暴和打击的心理准备，熬到最后才能笑到最后。

李彦宏：人一定要做自己喜欢并擅长的事情

内心的喜好是推动事业进步的最大动力，它能帮你克服困难，坚持到底。如果你喜欢的事情有很多，要挑选自己最擅长做的事，这样就能在感受快乐的同时取得超乎常人的成就。

【李彦宏】 百度公司董事长兼首席执行官。

1968年，李彦宏出生在山西阳泉的一个普通家庭。上小学的时候，李彦宏着迷过戏曲，考过戏剧学院，他当时还被山西阳泉晋剧团录取过。像围棋、桥牌、乒乓球、集邮等，李彦宏都涉猎过，似乎没有什么是他不感兴趣的。

李彦宏的爱好很广，但他最终还是挑选了自己最想做的。上中学时，李彦宏回归“主业”，全身心投入文化课学习。李彦宏后来回忆这一段经历时说：“放弃也挺好的，技术能带来更大的影响力。”

也许冥冥之中自有安排，也许是时势造英雄，就像许多精英一样，李彦宏的求学之路顺利坦荡。1987年，19岁的李彦宏金榜题名，考上了北京大学信息管理系图书情报专业。四年后，23岁的他远渡重洋赴美国布法罗纽约州立大学主攻计算机，但所有的这一切似乎都是在为未来的什么做着铺垫。

事情的转折发生在李彦宏31岁的时候，他创建了中国最大的搜索引擎公司——百度网络技术有限公司。

上天给了李彦宏更大的力量时，似乎也给了他更多的选择。随着“百度事业”逐渐蒸蒸日上，越来越多的人向李彦宏建议进行“多元化”发展，从网络游戏到公众邮箱，再到浏览器等，不一而足。

特别是在2005年，百度成功上市，公司一方面拥有了更多的资本，