

大道至简

全球顶级 CEO 商道智慧

简约管理是全球顶级CEO的成功之道。大道至简意味着“少而精”，博采众长，融会贯通，不仅要整合创新，跳出原来的框框，去粗取精，而且要抓住要害和根本，挥动奥卡姆剃刀，剔除那些无效的、可有可无的、非本质的东西，融合成少而精的东西。所谓“为学日增，为道日减”就是这个道理。

余胜海 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

大道至简

全球顶级 CEO  商道智慧

余胜海 编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

大道至简:全球顶级 CEO 商道智慧/余胜海编著. —北京:北京大学出版社, 2011. 10

ISBN 978 - 7 - 301 - 19513 - 0

I. ①大… II. ①余… III. ①企业管理 - 经验 - 世界
IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 189567 号

书 名: 大道至简:全球顶级 CEO 商道智慧

著作责任者: 余胜海 编著

策 划 编 辑: 贾米娜

责 任 编 辑: 贾米娜

标 准 书 号: ISBN 978 - 7 - 301 - 19513 - 0/F · 2896

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

出版部 62754962

电 子 邮 箱: em@pup.cn

印 刷 者: 北京宏伟双华印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 17.5 印张 262 千字

2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

定 价: 39.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010 - 62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn

前言

这是一个需要商界领袖并不断产生商界领袖的时代,也是一个崇拜商界领袖的时代。杰克·韦尔奇、比尔·盖茨、雷蒙德·克罗克、亨利·福特、稻盛和夫、本田宗一郎、李嘉诚、任正非、松下幸之助、史蒂夫·乔布斯等都是世界公认的商界领袖和经营大师,是企业家、经理人学习的标杆。他们涵盖了IT、汽车、机械、电器、快餐、金融、电信、航空、陶瓷等许多领域,他们的经营管理思想和方法被誉为“经营管理圣经”、决胜商场的“智慧宝典”,让世界上所有梦想成功的商业人士都会从中获得启迪和教益。

全球经济一体化时代,企业面对的机遇多了,面临的竞争也大了。商务部统计结果表明,中国企业的平均寿命只有五年,品牌的生命力平均不足两年,在21世纪新经济条件下,身陷全球化经济浪潮的中国企业将面临更加严峻的考验。中国企业经营者们该何去何从?中国企业如何走出一条属于自己的发展道路?

企业要发展,管理是关键。简约管理是全球顶级CEO的成功之道。大道至简意味着“少而精”,博采众长,融会贯通,不仅要整合创新,跳出原来的框框,去粗取精,而且要抓住要害和根本,挥动奥卡姆剃刀,剔除那些无效的、可有可无的、非本质的东西,融合成少而精的东西。所谓“为学日增,为道日减”就是这个道理。

简约管理不仅仅是一种管理方法,更重要的是一种思维方式。这种思维方式带给大家的既是思维的革命,也是管理的革命,可以让我们从烦琐和复杂的工作、生活中解脱出来。

“管得越少,成效越好”是“全球第一CEO”杰克·韦尔奇的一句名言。这是一种境界,是一种依托企业谋略、企业文化而建立的至高无上的经营平台。

杰克·韦尔奇说：“事必躬亲，只会累坏自己。习惯于相信自己，放心不下他人，经常粗鲁地干预别人的工作过程，这是许多管理者的通病。问题是，这会形成一个怪圈：上司喜欢从头管到尾，越管越变得事必躬亲，独断专行，疑神疑鬼；同时，部下就越来越束手束脚，养成依赖、封闭的习惯，把主动性和创造性丢得一干二净。”所以，我们作为管理者不必事必躬亲，要信任部下，学会放权。让你的部下充分发挥其主动性和创造性。

简约管理的核心竞争力在于：管用，好用，一用就有效。企业管理所要解决的根本问题是有效，即有效直至高效地解决问题。

因此，我们要在简约管理思维的指导下，利用科学的方法，将工作主题核心以外的枝节因素尽可能地剔除掉，使复杂的问题简单化，简单的问题条理化，条理化的问题更简化；从而简化人际关系，优化工作流程，提高工作效率，创造更佳效益，在简约中享受工作、享受生活。

许多民企老板都有过这样的感叹：人才难找，班子难带，员工难管，听话的不能干，能干的不听话。一言以蔽之，就是招不到人、管不好人、用不好人、留不住人。

在当今市场竞争异常激烈的环境下，如何降低人才流失率成为我国众多企业所面临的一个重要问题。员工的流失不仅直接导致企业人力资源成本升高，还将造成企业的技术和经验流失，给企业带来不可估量的损失。

企业经营的实质是经营人心。老板在经营企业的同时，要像经营大师们一样“经营员工”，因为人是第一生产要素。维持现有队伍，发挥大家的积极性，增强凝聚力是企业人力成本最低的办法。

留住员工，必须提高企业的吸引力，而“钱”不是唯一吸引力。因为，员工的需求是多样化的。要实实在在地做到“以人为本”，用感情留人，用企业文化留人，让他们感受到企业大家庭的温暖，增进员工对企业的归属感、认同感；要建立合理有效的激励机制和给员工必要的职业生涯规划，充分发挥其潜能，提高工作业绩，以使员工觉得自己有发展前途，从而乐意长久地为企业作出贡献。这个道理中国企业家都懂，遗憾的是多数没有把这些工作落到实处，“以人为本”成为一种时髦的口号。

杰克·韦尔奇说：“CEO的首要任务是一手抓种子，一手拿化肥和

水,让种子成长。让你的公司发展,让你身边的人不断发展和创新,而不是控制他们。”他还指出:“中国的企业家在激励调动员工的积极性上不是很出色。很多管理者更懂得服从上司,但是没有调动别人的积极性。”

美国钢铁大王卡耐基曾经讲过:“如果拿走我的全部厂房设备、资金,只要保留我的原班人马,几年以后,我仍将成为钢铁大王。”可见,一支训练有素的员工队伍,对企业是至关重要的。

目前,中国企业真正的挑战在于国际化规则与世界级水平的运营。因为中国企业与世界卓越企业存在的差距是整体性的、全方位的。像华为、海尔、联想这样的国际化企业很少。要想真正把握消费者,就得怀着一颗敬畏之心,像追求真理一样,不断地了解他们、琢磨他们、服务他们,最大限度地满足消费者的需求。像雷蒙德·克罗克和本田宗一郎一样时刻“把自己摆在顾客的位置上”、“让用户感到满足和喜悦”,像任正非一样“以客户为中心,为用户创造价值”。

2010年,苹果取代谷歌成为全球最具价值的品牌。作为苹果的CEO,史蒂夫·乔布斯的可贵之处在于非常尊重用户的需求,当他感觉自己的产品已经做到尽善尽美的时候,总是对自己的一千条创意说“不”。他时刻关注细节,无论是在产品设计、网页导航,还是在产品演示上都要进行不断创新和简化,把每一个细节和技术做到极致,让产品尽善尽美,让用户体验达到极致。

经常有人问我,中国为什么缺少世界级企业?我们究竟落后在哪里?其实中国企业的科学技术并不落后,落后的是我们企业家的思想观念。观念左右思想,思想决定行为,行为导致结果。要改变结果,关键是要改变思想观念。

美国心理学之父威廉·詹姆斯说:“这个世界上最伟大的发现是人们可以通过改变自己的态度,从而改变人生。”这句话是至理名言。改变行为的关键是转变态度,而要转变态度,首先就要从转变观念着手。

亨利·福特在汽车还只是富人们炫耀金钱的年代,就豪迈地宣称:“我要为大众造一种汽车。”为了实现诺言,他坚信只要将汽车生产标准化、系统化、规模化,就能大幅降低生产成本,从而降低汽车价格。

亨利·福特大力改进汽车,使汽车在耐用性、易操作性和维护上都变

得很简单,还创造性地在世界上首次运用了流水装配线,而后,这也为世界工业生产带来了一场大革命。他的标准化、系统化、规模化生产汽车的理念十分成功,终于让汽车真正成为大众都能买得起的普通交通工具,让人类步入了汽车时代。

稻盛和夫被誉为“经营哲学之父”,一生培育了两个世界500强企业。他说:“人到这个世界就是来修行的。我之所以要把企业搞得越来越出色,目的就是让在京瓷和KDD的员工能够安心地工作,度过一个幸福的人生。”京瓷和KDD的成功,也是稻盛和夫的这种经营思想带来的。

稻盛和夫即使在最忙碌的时刻,也没有忘记心灵的追求。他一直在潜心研究哲学与宗教,始终都在追问一个终极问题:作为人何为正确?“敬天爱人,自利利他”不仅是他的人生哲学,也是他的经营哲学的根本。

在实际经营中,稻盛和夫始终谦卑、谨慎,遵循“为商必先为人”的准则。在数次金融危机中,他坚持不精减任何一名员工,因为“公司永远都是保障员工生活的地方”。在日常经营过程中,他提倡稳健经营,公司永远保留大量现金,以备不时之需。

稻盛和夫始终坚持一切从顾客的角度考虑问题,满足顾客的要求。只要为客户创造了价值,企业也就可以从中分享价值,这使得他在商场上屡创奇迹。更重要的是,他还系统地整理了自己的思想,总结出了自己的成功方程式:成功=人格理念×努力×能力。

从“佛道”到“人道”再到“商道”,稻盛和夫把一个企业家的品格修炼放到了最高的位置上。

松下幸之助说:“不想成为全球顶级企业,永远长不大。不掌握顶级企业经营之道的企业家,不是一个合格的企业家。”大凡世界上卓越的企业,都源于成功的观念,能符合时代潮流的观念。大多的失败,特别是在一个较为完善管理机制下的失败,也源于失败的观念,没能跟上时代发展的步伐。

所以我希望中国企业家,每隔三五年一定要对自己的经营理念做一番深刻的反省,检讨自己的观念是否落伍,是否符合时代发展的趋势。不更新观念、变革管理,就没有真正的进步,企业也不可能长久稳定地发展。

去改变我们的观念,有些事,便会在一夜之间被彻底改变。21 世纪,不是一场技术的革命,也不是一场产品的革命,而是一场观念的革命! 对个人而言,那就是一切皆起因于观念。改变观念,你就能改变命运,让基业长青!

本书在编写过程中,学习借鉴了相关图书资料(详见书后“主要参考文献”列表),在此向这些著作的作者(译者)和出版社表示衷心的感谢!

目录

第一章 杰克·韦尔奇：让合适的人做合适的事	/1
靠自信赢得上司的赏识	/4
以全球公司为师	/7
韦尔奇管理的三原则	/10
六个西格玛质量标准	/15
发现和造就一大批精英人才	/16
用使命感激发员工奋进	/20
管得越少，成效越好	/25
要让身边的人成长	/26
做个领导者而非管理者	/29
杰克·韦尔奇经典语录	/31
第二章 比尔·盖茨：给人才一个舞台	/33
做自己最喜欢做的事	/35
信息是制胜的法宝	/40
知识是成就霸业的资本	/43
用创意打开市场	/44
速度制胜	/47
致力创新	/49
给人才一个舞台	/52
从不浪费一分钱	/54
微软的五大经营法则	/56

比尔·盖茨经典语录	/60
第三章 雷蒙德·克罗克:把自己摆在顾客的位置上	/63
眼光比别人看得远	/65
不断追求完美	/69
公平互惠的特许经营观念	/71
让顾客体验麦当劳文化	/74
舍小利赚大钱	/76
品质上乘,服务周到	/78
麦当劳的七条经营准则	/79
雷蒙德·克罗克经典语录	/83
第四章 亨利·福特:为百姓制造物美价廉的汽车	/85
热衷机械的天才技师	/88
赌出来的胜利	/89
开创现代工业的革命	/90
对车型进行不断改进	/92
消费者是我们工作的中心所在	/95
悉心聆听客户意见	/96
永不停止的革新	/98
亨利·福特的成功法则	/99
亨利·福特经典语录	/101
第五章 稻盛和夫:敬天爱人,以德生财	/103
“人生方程式”与“阿米巴经营”	/105
自利则生,利他则久	/108
让对方信任和尊敬您	/112
经营为什么需要哲学	/114
用心做人做事	/115
敬天爱人,以德生财	/117
让每个员工都成为稻盛和夫	/119
应对经济萧条的五大策略	/121

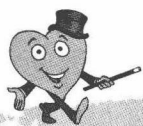
稻盛和夫的七条成功法则	/128
稻盛和夫经典语录	/135
第六章 本田宗一郎：“创造顾客”	/137
靠发明起家	/139
技术不断改进,管理也不放松	/142
一人一事,自由竞争	/145
客户满意第一	/147
自我激励	/148
人尽其才,物尽其用	/150
本田的四大成功法则	/153
本田宗一郎经典语录	/158
第七章 李嘉诚:诚信为本	/161
从学徒到“塑胶花大王”	/164
做好准备,以弱制强	/167
人弃我取,低进高出	/169
信誉是最大的资本	/171
放长线钓大鱼	/174
知人善任,宽厚待才	/175
善待他人就是善待自己	/182
敢于创新,抢占先机	/184
李嘉诚的四大成功法则	/185
李嘉诚经典语录	/187
第八章 任正非:为用户创造价值	/189
低调神秘的企业家	/191
狼行天下	/194
以客户为中心	/197
不计成本搞研发	/200
人才激励提升核心竞争力	/202
“灰度管理”	/204

走间接路线借力扩张	/207
为客户提供整体解决方案	/210
任正非经典语录	/212
第九章 松下幸之助：集合众智，无往不利	/215
永不言败	/218
确保唯我第一信誉	/222
自来水哲学	/226
玻璃式经营	/227
堤坝式经营	/230
“两个轮子”的哲学	/231
集合众智，无往不利	/232
人才是打开成功之门的钥匙	/234
松下幸之助的经营法则	/237
松下幸之助经典语录	/242
第十章 史蒂夫·乔布斯：以微小进步改变世界	/245
天才与叛逆的结合体	/248
打不败的 IT 狂人	/249
重掌苹果	/251
“滚雪球”式发展	/253
创新就是对一千条创意说“不”	/255
打造自己的产业链	/257
乔布斯的十大成功法则	/259
乔布斯经典语录	/267
主要参考文献	/269

第 一 章

杰克·韦尔奇：

让合适的人做合适的事



人物小传

杰克·韦尔奇,1935年11月19日出生在美国马萨诸塞州萨兰姆市的普通工人家庭;1957年,韦尔奇获得马萨诸塞州大学化学工程学士学位;1960年,韦尔奇获得伊利诺伊大学化学工程博士学位。同年,韦尔奇加入通用电气(GE)塑胶事业部,成为一名初级工程师;1971年年底,韦尔奇成为通用电气化学与冶金事业部总经理;1979年8月,韦尔奇成为通用电气公司副董事长;1981年4月,年仅45岁的韦尔奇成为通用电气公司历史上最年轻的董事长和首席执行官,并于2001年9月退休。

在短短20年间,韦尔奇将一个弥漫着官僚主义气息的公司,打造成一个充满朝气、富有生机的企业巨头。在他的领导下,通用电气的市值由他上任时的130亿美元上升到了4800亿美元,排名也从世界第十提升到第一。他所推行的六个西格玛标准、全球化和电子商务,几乎重新定义了现代企业。如今,通用电气旗下已有12个事业部成为其各自市场上的领先者。韦尔奇带领通用电气,从一家制造业巨头转变为以服务业和电子商务为导向的企业巨人,使百年历史的通用电气成为真正的业界领袖级企业。

“全球第一CEO”、“21世纪最受尊敬的CEO”、“美国当代最成功最伟大的企业家”,这些耀眼的头衔都属于一个人——美国通用电气公司原董事长兼CEO杰克·韦尔奇。

如果说经营是一门艺术,韦尔奇肯定是位艺术大师。很少有人能像他一样如此充分地演绎经营艺术,而能像他一样使领导艺术不断创造卓越成就的人更是少之又少。近二十年来,许多大公司和它们的领导人在无情的全球经济危机中就像多米诺骨牌一样纷纷倒塌,韦尔奇领导的通用电气公司却创下一个接一个的辉煌业绩。因此韦尔奇成了全世界企业家和经理人学习的榜样,并享受着与美国总统一样的尊荣和礼遇。那么他的奋斗历程是怎样的?他又有着什么样的经营之道?

靠自信赢得上司的赏识

1935年11月19日,杰克·韦尔奇出生在美国马萨诸塞州萨兰姆市的普通工人家庭,父亲性格沉稳,言语不多,在波士顿的一家铁路公司工作,早出晚归,所以培养孩子的重任就落在了韦尔奇母亲的肩上。韦尔奇是家里的独生子,身材矮小,还带点口吃,因此,小时候很自卑。

对韦尔奇影响最大的是他的母亲,虽然她很晚才有了这个孩子,但却从不溺爱,她知道儿子的自卑心理,并不打击他,她的关心逐步增强了韦尔奇的意志力。韦尔奇非常尊敬乃至崇拜母亲:“她是一位非常有权威性的母亲,总是让我觉得自己什么都能干,是母亲训练了我,要我学习独立。每次当我的行为稍有越轨,她就立即予以纠正。她向来不说什么多余的话,总是那么坚决,我对她心服口服。”韦尔奇在他的自传中写到。

韦尔奇到了成年还略带口吃,但他的母亲说,这算不了什么缺陷,只不过是想的比说的快些而已。母亲还经常鼓励他“只有面对现实,坚持多与别人沟通,让别人了解你,才能主宰自己的命运,别人才会跟你做朋友”。这位母亲把儿子的缺点变成一种激励,教会韦尔奇正确看待自己的缺陷,在此之后,韦尔奇再也不以口吃为耻,这是这个伟大而平凡的母亲给予韦尔奇的最大财富。

事实上,如果你自己不在意,那么这个缺陷也就不太重要了。略带口吃的毛病并没有阻碍韦尔奇的发展,实际上后来注意到这个弱点的人大都对韦尔奇很敬佩,因为他竟能克服这个障碍,在商界出类拔萃。

韦尔奇从小就喜欢体育运动,特别喜欢打曲棍球,经常到其他城市去参加比赛。母亲一直以一种宽松而包容的方式来教育他,别的孩子出远门父母都要陪着,可是韦尔奇的母亲很早就把他当大人看待,只是把他送上火车,让他独自去参加球赛,培养他独立生活的能力。在中学的时候,韦尔奇还当上了学校曲棍球队的队长,这些经历让韦尔奇受益匪浅,他开始初步对领导艺术有了一点概念。

中学毕业后,韦尔奇和其他学生一样想进入哈佛、斯坦福、耶鲁这些

著名大学读书,但事与愿违,他只考上了马萨诸塞州大学。刚开始,他感到非常沮丧,尤其是很多往日的同学和好友都如愿以偿,让他很是不甘,但母亲“面对现实”的理论让他打起精神,还是进入了马萨诸塞州大学读书。

韦尔奇刚进学校没几天,他的沮丧就变成了庆幸,又一次体会到了母亲的先见之明。后来,韦尔奇说:“如果当时我选择了麻省理工学院,那我就会被昔日的伙伴们挤压,很难有出头之日,正是马萨诸塞这所较小的州立大学,让我获得了许多自信。”而所有的管理都是围绕“自信”展开的,人生的成功也不例外。

大学毕业后,韦尔奇接着攻读研究生课程,1960年他获得了伊利诺伊大学化工博士学位,之后在许多可供选择的公司的中,他把通用电气公司作为自己的第一选择,直到退休。

1960年10月17日,韦尔奇正式成为通用电气公司的一员。他的第一项任务是找到一个制造PPO(一种用于化工的新材料)的示范场地,然后把工厂建立起来。在一座破败的楼房里,他与另外一名化学专家为了建造这座工厂,花费了许多心血和精力。

一年之后,这座工厂终于建造起来,韦尔奇得到了公司高管很高的评价。但是,让他失望的是,通用电气公司只按照标准给他加了1000美元。因为无论表现得好与坏,每个人都获得了同样的加薪。在这一刻,韦尔奇感到这个公司的官僚主义是如此严重,平均主义“大锅饭”体制是如此僵化,和他以前想象的完全不同。于是,他准备辞职,去伊利诺伊州国际矿物化学公司工作。

当时,作为部门负责人的鲁本·古托夫听到韦尔奇要辞职的消息感到非常吃惊,他决定不惜一切代价留住这位有才干、有能力的年轻人。于是,他在告别宴会的前一天,邀请韦尔奇夫妇共进晚餐。在就餐之际,鲁本·古托夫对韦尔奇展开长达四个多小时的说服工作。他向韦尔奇保证,他将使韦尔奇不受官僚作风的纠缠,并将利用大公司的资源为韦尔奇创立一个小公司的工作环境。鲁本·古托夫对他说:“相信我,只要我在公司一天,你就能利用大公司最好的部分进行工作,最差的部分将离你远远的。”