



卓越的企业是由伟大的人物缔造的！他们能！你也能！每个人都能！

站在商业巨人的肩膀上你就能成功

世界顶级 CEO 的 商道智慧

叶光森 刘红强◎编著

本书对17位世界顶级CEO进行了深度研究——

比尔·盖茨、松下幸之助、杰克·韦尔奇、李嘉诚、马云、
史蒂夫·乔布斯、山姆·沃尔顿、迈克尔·戴尔……



卓越的企业是由伟大的人物缔造的！他们能！你也能！每个人都能！

站在商业巨人的肩膀上你就能成功

世界顶级 CEO 的 商道智慧

叶光森 刘红强◎编著

华夏出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界顶级 CEO 的商道智慧 / 叶光森, 刘红强编著. —北京: 华夏出版社, 2009. 7

ISBN 978-7-5080-5192-5

I. 世… II. ①叶…②刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 076043 号



出品策划

网 址 <http://www.xinhua bookstore.com>

策划统筹 新华文轩

世界顶级 CEO 的商道智慧

作 者 叶光森 刘红强

责任编辑 张秋红

出版发行 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里 4 号 邮编: 100028)

总 经 销 四川新华文轩连锁股份有限公司

印 装 北京广益印刷有限公司

开 本 787 × 1092 1/16

印 张 16

字 数 280 千字

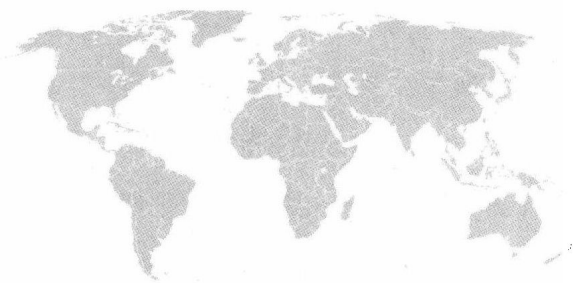
版 次 2009 年 9 月第 1 版 2009 年 9 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-5080-5192-5

定 价 30.00 元

本版图书凡印刷、装订错误, 可及时向我社发行部调换

前言



CEO

前言

在过去的三十年里，中国企业加速腾飞，一批批企业跨出国门，进军海外，海尔在美国设立工厂、华为在英国设立研发中心、招商银行落户曼哈顿，一大批中国企业做大做强，大有做成世界一流企业的蓬勃气势。

中国企业所做的努力和取得的巨大成绩值得国人欣喜，但我们与世界一流企业还有不小的差距，沃尔玛、微软、埃克森美孚、皇家壳牌、联邦快递等世界一流企业所积累起来的不仅仅是资本财富，还有智慧财富。中国企业要做成一流企业，先要学习世界一流企业的商道智慧；企业经营者要掌控商业财富，先要学习世界顶级 CEO 的商道理念和经营思路。

比尔·盖茨非常注重人才，他认为微软最根本的财富就是那些在微软工作了多年并开发过多个重要产品的开发团队和程序员。为了建立和维持这个一流的研发团队，比尔·盖茨建立了一套很好的网罗顶尖人才、珍惜顶尖人才的机制。

美国联邦快递公司总裁弗雷德·史密斯非常看重企业执行力，他给联邦快递设立的口号是“不计代价，使命必达”，意思是无论遇到怎样的困难，都要想尽一切办法，排除万难，不计代价地完成任务。弗雷德·史密斯说：“货物本身对寄件者和收件者而言是极具时间价值的，他们愿意为节省时间付出额外费用。我们说服客户把货物交给我们，就必须做到使命必达，并保证货物

在运抵前绝不会离开我们的手。”

美国著名投资商罗伯森认为企业的成功跟商业模式的创新有重要关联。他曾说，你将一块钱在你的公司里转一圈，然后把它变成了一块一，这就是一种商业模式，而增加的部分就是商业模式所带来的增值部分。美国戴尔公司就是以一种全新的商业模式——直销模式——获得了巨大的成功。戴尔总裁迈克尔·戴尔在他的著作《戴尔直销》中说：“在非直销模式中，有两支销售队伍，即制造商将产品分销给经销商，经销商再分销给顾客。而在直销模式中，我们只需要一支销售队伍，他们完全面向顾客。”

世界华人首富、长江实业集团董事长李嘉诚是由于注重自我管理而取得成功的企业家典范。他在给自己的孩子传授生意经时说：“人要去求生意就比较难，生意跑来找你，你就容易做。一个人最要紧的是，要有中国人勤劳、节俭的美德；最要紧的是自我节省，对别人却要慷慨，这是我的想法。”

.....

在本书中，我们详尽地列出了世界一流企业家的过人的商道智慧，世界一流企业享誉世界的卓越管理方法，以飨在各个领域努力奋斗的企业管理者 and 有兴趣的读者。

要想从世界工厂华丽转身为世界一流企业，要想迅速发展壮大，就必须积极借鉴各个企业的管理优点。阅读本书，我们可以从与世界一流企业的对比中找到差距，从与世界顶级 CEO 的交流中聆听智慧，从管理大师纵横捭阖的管理艺术中获得灵感，从而提升企业管理方法和经营理念，迅速提升企业经营业绩，冲击世界 500 强。这是我们写作本书的目的，我们希望把世界上优秀企业的经营之道与大家分享，让他们的智慧和精神与大家共勉。



P001-P014

第一章 比尔·盖茨：创新的基础是人才

不让最优秀的人才“漏网” / 003

五管齐下留住人才 / 006

开放进取的企业文化 / 008

充分发挥人才“专能” / 010

顾全大局，果断换帅 / 012

“非人性化的管理”的成功 / 014



P015-P026

第二章 大卫·帕卡德：人本管理典范

尊重与关怀员工 / 017

目标导向，自主工作 / 020

信任员工，实行开放式管理 / 024



P027-P050

第三章 杰克·韦尔奇：企业再造大师

强势消灭官僚主义作风 / 029

“数一数二”战略淘汰弱势业务 / 033

改革成功靠一流人才 / 038

“群策群力”和“无边界”管理 / 041

六西格玛管理提升产品质量 / 045

让电子商务成为公司 DNA / 047

目录

CEO



P051-P066

第四章 李嘉诚：君子爱财，取之有道

- 一勤天下无难事 / 053
- 大智若愚，诚待天下 / 056
- 做生意应顾及各方利益 / 060
- 富而能贵，牢记社会责任 / 063



P067-P082

第五章 弗雷德·史密斯：打造一流执行力

- 不计代价，使命必达 / 069
- 领导执行力是企业执行力之源 / 072
- 一流快递设备打造硬件执行力 / 075
- 员工满意打造软件执行力 / 077
- 外部协作提升执行力 / 078
- 客户关系管理提升竞争力 / 080



P083-P096

第六章 马云：本立则道生

- 伟大的企业有一个伟大的使命 / 085
- 信息流：数量与质量兼顾 / 088
- 安全的资金流与方便的物流 / 091
- 阿里软件：天下没有难管的生意 / 093
- 忘掉赚钱，大舍方能大得 / 094



P097-P108

第七章 迈克尔·戴尔：新商业模式的威力

- 开创物美价廉的直销模式 / 099
- 最佳销售渠道：电子商务 / 102
- 把顾客宠坏，然后俘虏他 / 103
- 先细分市场，再逐个击破 / 106
- 结盟供应商，关系也是生产力 / 107



P109-P120

第八章 松下幸之助：商业人道主义

- 工业宗教：自来水哲学 / 111
- 完美的服务是基本要求 / 113
- 松下电器是制造人才的公司 / 115
- 终身雇佣与透明经营 / 117



P121-P136

第九章 孙正义：用意志练就眼光

- 美国奠基：以 IT 为终身事业方向 / 123
- 软银初战：再也没有这样舒服的经营了 / 126
- 互联网帝国：在信息化第四阶段中迈向世界第一 / 130
- 敢赔才能赚：软银凶猛的日本攻略 / 133
- 实事求是：孙正义的决策方法 / 135

目录 CEO



P137-P148

第十章 王永庆：读懂人性，管理人心

- 激发潜力：压力加奖励 / 139
- 卖冰淇淋应该在冬天开业 / 142
- 永远靠物美价廉赢市场 / 144
- 增强切身感提升绩效 / 147



P149-P160

第十一章 霍华德·舒尔茨：追求多方共赢

- 体验经济：让顾客享受咖啡 / 151
- 让员工有尊严地工作与生活 / 154
- 要使相互信任制度化 / 156
- 快速扩张的星巴克文化 / 158



P161-P176

第十二章 山姆·沃尔顿：热爱自己的事业

- 领导风格：勤劳节俭，身体力行 / 163
- 企业规则：与众不同，严格执行 / 164
- 员工管理：所有员工都是合伙人 / 168
- 价格理念：降低顾客成本 / 170
- 顾客服务：超值优质服务 / 173



P177-P188

第十三章 安迪·格鲁夫：领导者的性格

- 性格强硬，雷厉风行 / 179
- 在繁荣期发现危机 / 182
- 战略转型需要坚强领导 / 183
- “建设性对抗”与更换职位 / 185



P189-P202

第十四章 史蒂夫·乔布斯：赢在多元化

- 永不衰竭的创业精神 / 191
- 让苹果与创新成为同义词 / 195
- 引领潮流才不会被潮流抛弃 / 196
- 对产品要有“疯狂的高标准” / 198
- 行货的质量，“山寨机”的价格 / 200



P203-P214

第十五章 约翰·钱伯斯：专注于客户

- 永远跟随客户需求的变化 / 205
- 以收购的方式进入新市场 / 208
- 提前布局的战略眼光 / 210
- 授权、期权与人情味 / 212

目录

CEO



P215-P226

第十六章 康拉德·希尔顿：标准制定者

- 全套系统的管理模式 / 217
- 准军事化标准的应用 / 219
- 高效率的服务标准 / 221
- 科学有效的预测手段 / 223
- 对人才培养和产品推销的高度重视 / 224



P227-P238

第十七章 阿尔弗雷德·斯隆：理念创新

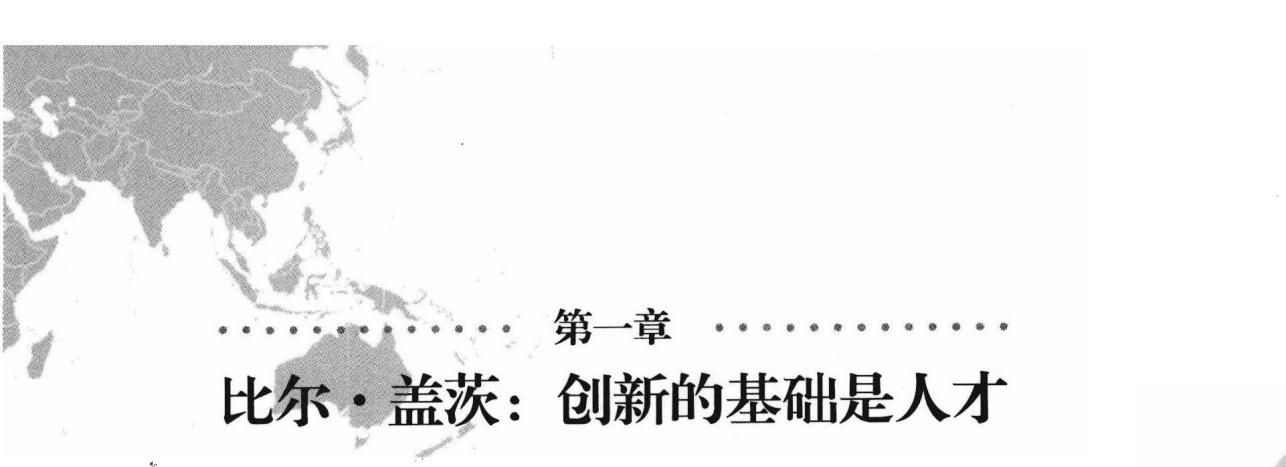
- 七大企业管理原则 / 229
- 靠理念创新制胜 / 231
- 广泛交流，倾听意见 / 233
- 知人善用，力求公平 / 236

世界顶级 CEO 的商道智慧 ▶

NO.1

比尔·盖茨





..... 第一章

比尔·盖茨：创新的基础是人才

世界著名 IT 公司微软，无疑是人才济济的地方，比尔·盖茨曾经也表示，人才是微软获得成功至关重要的因素。

比尔·盖茨曾经坦言：“如果把微软公司顶尖的 20 个人才挖走，那么微软就会变成一家无足轻重的公司。因为在当今激烈的市场竞争环境下，员工素质是公司最重要的竞争因素。”微软最根本的财富不是代码，也不是固定资产，而是那些在微软工作了多年并开发过多个重要产品的开发团队和程序员。为了建立和维持这个一流的研发团队，比尔·盖茨专门建立了一整套很好的网罗顶尖人才、珍惜顶尖人才的机制。



第一章 比尔·盖茨：创新的基础是人才

——不让最优秀的人才“漏网”——

2008 年 2 月，当媒体询问想要收购雅虎的比尔·盖茨“为什么雅虎值 400 亿美元”时，比尔·盖茨的回答令人惊讶：“我们看上的并非是该公司的产品、广告主或者市场占有率，而是雅虎的工程师。”他表示，这些人才是微软未来扳倒 Google 的关键。

比尔·盖茨历来重视网罗人才。微软公司每年接到的来自世界各地的求职申请达 12 万份。面对如此众多的求职者，比尔·盖茨仍不满足，他认为还有许多令人满意的人才没有注意到微软，因而会使微软漏掉一些优秀的人才。

不论世界上哪个角落有他中意的人才，比尔·盖茨都会不惜任何代价将其请到微软公司，如微软公司最重要的领导和产品研发大师 Jim Allchin。当年，

比尔·盖茨通过朋友多次联系他，请他加入微软，Jim Allchin 都置之不理。可还是禁不住比尔·盖茨的再三邀请，Jim Allchin 终于答应面谈。他一见到比尔·盖茨就毫不客气地说：“微软的软件是世界上最烂的软件，实在不懂你们请我来做什么。”比尔·盖茨不但不介意，反而谦虚地对他说：“正是因为微软的软件存在各种缺陷，微软才需要你这样的人才。”Jim Allchin 被比尔·盖茨的虚怀若谷所感动，终于答应到微软工作。

比尔·盖茨安排的很多“面试”，不是在考人家，而是在求人家。用微软研究院副院长杰克·巴利斯的话说，比尔·盖茨采用的是“推销式面试”。美国媒体经常提到另一个经典例子：加州“硅谷”的两位计算机奇才——吉姆·格雷和戈登·贝尔，在微软千方百计的说服下终于同意为微软工作，但他们不喜欢微软总部雷德蒙冬季的霏霏阴雨，比尔·盖茨就在阳光普照的“硅谷”为他们建立了一个研究院。

微软百分之七十左右的工程师都来自印度和中国，因此比尔·盖茨先后在印度和中国分别建立了微软研究分院。

1998年，微软在中国设立亚洲研究院，其原因是，当时中国的计算机博士已经超过了美国。位于北京海淀的微软亚洲研究院，方圆几公里内尽是北京大学、清华大学等名牌大学。

微软亚洲研究院英才荟萃。其第一任院长是中国台湾的李开复，他曾是苹果总裁乔布斯的爱将。前任院长张亚勤，是12岁就上大学的天才少年。现任院长沈向洋，是美国双料院士。这些优秀的院长除了组织研究工作之外，还以他们的慧眼和魅力，发现并吸引优秀学生到微软实习。在研究院，微软为实习生们配备了导师，实习生可以放手做自己感兴趣的题目，遇到困难时，由导师指点迷津，最后大多数实习生都能在国际期刊上发表学术论文。研究院所提供的国际视野、学术指导、宽松友善的环境，乃至见盖茨时所经历的心潮澎湃，都给这些实习生留下了难以磨灭的印象。经过实习，所有实习生都被微软所征服。微软还资助中国高校的研究计划，借助与高校的合作，把寻找人才的触角伸到中国的每一所一流高校。



微软还不断向海外扩张，公司在近六十个国家设有办事处，国际员工达六千两百名。比尔·盖茨说：“我们借助外国技术员工的数学、科学和创意能力，以及他们的文化认识，来协助我们针对世界各地的市场推出本土化的产品。”据估计，每名外国员工能为公司年度营收赚进一百万美元。

微软招聘的员工都具备一流的素质。微软挑选员工的标准是：第一，应聘者要具备良好的品德；第二，要看应聘者解决问题的能力如何，在面对困难时是退缩还是勇往直前，因为实际工作中常有新问题需要解决；第三，要测试应聘者有没有快速学习的能力，因为现在的科学技术发展是日新月异的。同时团队精神、责任心、工作热情、创新精神和独立工作能力也在测试范围之内。

比尔·盖茨预测，百年之后，在计算机网络走向衰落的时候，必将是生物工程兴起的时代。那时，生物工程将是微软的主营业务。比尔·盖茨相信不管时代怎样变迁，微软公司都能持续兴旺，因为“重要的天然资源是人类的智慧、技巧及领导能力”，微软只要坚持大力网罗一流人才的传统，就可以进军世界上任何一块领地或行业。

新闻记者蓝道·史卓斯说：“当我近距离检视微软的运作时，震撼我的不是这家公司的市场占有率，而是该公司拟订决策时那种密集、务实的深思熟虑。据我观察，微软不像昔日的IBM那样，在墙上挂着训斥员工‘要思考’的牌子，而是‘思考’彻底地渗入了微软的血脉，这是一家由聪明人组成、管理良好、从过程中不断学习的公司。”不论是把他们称做螺旋桨头脑、数位头脑、齿轮转动头脑，或工作狂、用脑狂，还是微软奴，比尔·盖茨都为能请来这样一群他所能找到的最聪慧的人才而感到自豪。

五管齐下留住人才

曾经有一位新员工开车上班时，不小心撞了比尔·盖茨停着的新车。她吓得问经理怎么办，经理说：“你发一封电子邮件道歉就是了。”她发出电子邮件后的一个小时内，比尔·盖茨不但回信告诉她别担心，人没伤到就好，还对她加入微软表示欢迎。这件事表现出比尔·盖茨的人性化管理方式，他就是靠这样的管理方式留住了世界上许多人才，使微软变成了一个聪明人汇集的地方。

除了靠这种人性化的管理方式外，微软还为员工建立了很多良好的机制，为的是留住这些人才。

1. 物质刺激“低工资高股份”

微软是第一家用股票期权来奖励普通员工的企业。公司对员工的奖励有年度奖金和给员工配股两种方式。一个员工工作 18 个月后，就可以获得认股权中 25% 的股票，此后每 6 个月可以获得其中 12.5% 的股票，10 年内的任何时间都可兑现全部认购权。微软公司员工的主要经济来源并非薪水，而是股票升值的收益补偿。公司故意把薪水压得比竞争对手低，创立了一个“低工资高股份”的典范，微软公司员工拥有股票的比率比其他任何上市公司都要高。这种将员工个人利益同企业的效益、管理和员工自身的努力等因素结合起来的薪酬制度，具有明显的激励效果。在微软工作 5 年以上的员工，很少有离开的。据估计，有近三千人在微软被打造成百万或亿万富翁。

2. 职业发展和规划

微软的每个程序员每年都有机会选择自己的职业发展道路，包括申请当经理。对于他的经理而言，有属下想做经理是个好消息，因为找不到继任者的经理是很难晋升的。然而，程序员不必为了提升级别和待遇而申请做经理，如果他舍不得设计、编码和测试这样的生活节奏，那么成为技术领导者便是另一条明晰的职业发展道路。他可以成为技术领导、构架设计师，甚至杰出工程师（可以享有公司副总裁待遇的工程师）。