



五项管理 效率专家

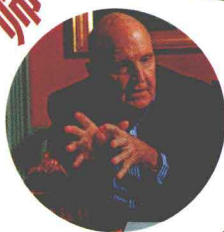
商业周刊（台北）著

给未来领袖的

九封信



位大师与您心灵的碰撞
塑造未来领袖的信



上海三联书店

图书在版编目 (CIP) 数据

给未来领袖的九封信/商业周刊 (台北) 著.——上海:
上海三联书店, 2011.8
ISBN978-7-5426-3609-6

I. ①给… II. ①商… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2011) 第141956号

给未来领袖的九封信

著 者 / 商业周刊 (台北)

策 划 / 五项管理图书出版中心

责任编辑 / 叶 庆

装帧设计 / 五项管理设计部

监 制 / 任中伟

出版发行 / 上海三联书店

(200031) 上海市乌鲁木齐南路396弄10号

印 刷 / 上海叶大印务发展有限公司印刷

版 次 / 2011年8月第1版

印 次 / 2011年8月第1次印刷

开 本 / 787×1092 1/16

印 张 / 15.5

书 号 / ISBN978-7-5426-3609-6/F·596

定 价 / 39.80元

序

你就是未来的领袖

30年，中国民营经济从无到有，从弱小到逐渐强大，不仅创造了巨大的产值，解决了70%以上人口的就业，而且直接推动了市场机制的发育。曾经有过民营经济占1/3的资产，却创造了2/3产值的说法，民营企业对国民经济的贡献可见一斑。

作为其中一员，我们也深有感触。

蓬勃发展的民营企业，在新世纪的第二个十年中，正越来越多走出国门步入世界经济轨道。此时，民营企业即将面临全新的考验，即新一轮全球竞争的主题——“效率竞争”。

效率之战，有别与以往我们用人力、环境为代价换来的快速决胜负，效率竞争将倡导整体最优结果，也意味着为更多的人谋福利。

这也是经济运转更高的台阶，同时我们认为，世界级的视野、全球经济趋势、最新商界观念和做法，都是我们民营企业应对效率之战需要具备的基本功。

这就是本书出版的前因。

2011年2月，我们的集团总裁李仙女士和副总裁卢霞女士，率队赴宝岛台湾参加书展，与台北商周媒体集团首席执行官王文静女士和《商业周刊》出版部编辑总监罗惠萍女士不期而遇。《商业周刊》创立于1987年，是最早预见大华人经济圈将撼动世界发展趋势的媒体，他们总是能洞悉世界经济板块变化，在关键时刻以快速及深度的报导，为企业提供先进的商界观念和和经验。这是一份出色的杂志，我们一直是它的读者。而我们“五项管理国际集团”，也一直致力于帮助全国中小民营企业提升效率，为中国的发展贡献力量。

基于此共识，再加之对商业精神的认识，对人性共通的理解，对企业管理共有的实干风格，对华人成为世界未来领袖的希冀，成就了本书的顺利出版。

当今，商业需要什么样的时代精神？领袖的眼光看向何方？未来领袖需具何等胸怀？一家伟大的企业背负着怎样的使命？

他们做到了，而且仍在做。

通过《商业周刊》出色的记者编辑们，我们将向全球最好的榜样学习——通用电气集团前任首席执行官杰克·韦尔奇是一团火焰，他能让人才上天堂，也会赶人才下地狱；

倡导商界独立经理人精神，是企业永续经营关键的台积电董事长张忠谋；公益领袖珍古德博士带来绿色经济的巨大潜力，而每个人要做的只需管住自己的嘴；

声称“唯有偏执狂才能生存”的英特尔首席执行官欧德宁，坚持跨界思考，用别人的脑袋成功；

百年华商第一人李嘉诚，正在用财富承担社会责任；

“22世纪是中国的世纪”、“中国将摧毁全球中产阶级”的大胆预言，是管理趋势大师莱斯特·梭罗将展现给我们的精辟观念；

“慈悲的资本主义者”穆尔蒂一直这么做：脑中思考资本主义，心中信仰社会主义，让社会也能从财富中获益；

在所有企业都在追求稳定的时候，日本新经营之神铃木敏文认为就是要朝令夕改，才能将企业推向永久赢利的轨道；

住在电脑里的维基百科创始人吉米·威尔斯正在实验翻天覆地的教育革命，通过网络、零成本、量身定做的教育，将成为可能。

不论现在您的企业有多小或者有多大，您站在什么级别的起跑线上，这九位国际领袖的智慧、视野和胸怀，都将给您和您的企业产生重大的启示。

出版这本书，因为我们坚信，你就是收信人，你就是未来的领袖！

2011年5月

五项管理图书出版中心编辑部

目录

序 你就是未来的领袖

PART I 领导学

- 第一封信 最伟大的CEO | 杰克·韦尔奇
- 6 韦尔奇的信 领导者要夸大“改变”
 - 8 与韦尔奇面对面 人对了 事就对了！
 - 20 韦尔奇领导学 赏时不吝千金 罚时六亲不认！
 - 23 近看韦尔奇 他是天堂 也是地狱！
 - 26 CEO办公室 在红砖古迹里谈管理
 - 30 韦尔奇、张忠谋对话 年轻人想当领导者 关键在学习力
- 第二封信 印度硅谷之父 | 穆尔蒂
- 38 穆尔蒂的信 变革的时候到了
 - 40 与穆尔蒂面对面 先创造财富 才能分配
 - 48 穆尔蒂领导学 尊敬比财富重要
 - 52 近看穆尔蒂 另一种革命家
 - 54 CEO办公室 19座书柜环绕斗室

PART II 成功学

第三封信 百年华商第一人 | 李嘉诚

- 64 李嘉诚的信 **万变社会 不变承诺**
- 66 与李嘉诚面对面 **90%时间先想失败**
- 77 李嘉诚成功学1 **用知识改变命运**
- 82 李嘉诚成功学2 **从塑胶花大王到能源巨擘**
- 91 李嘉诚成功学3 **1/3财产捐助公益**
- 96 近看李嘉诚 **他的两句话：勿得罪人、勿遭人忌！**
- 99 CEO办公室 **他在这里遥控55国事业**

第四封信 软件巨人英特尔首席执行官 | 欧德宁

- 106 欧德宁的信 **不冒险 不足以成事**
- 108 与欧德宁面对面 **成功时 就要开始改变**
- 114 欧德宁成功学 **跨界思考 用别人的脑袋成功**
- 121 近看欧德宁 **他的办公室比我的小？！**

第五封信 日本新经营之神 | 铃木敏文

- 126 铃木敏文的信 **用五感去感受时代变化**
- 128 与铃木敏文面对面 **不断变化的客户需求 才是真正的对手**
- 136 铃木敏文成功学1 **彻底实践基本功**
- 144 铃木敏文成功学2 **对资讯持疑 反复验证它**
- 147 铃木敏文成功学3 **每天都是决胜关键**
- 150 近看铃木敏文 **他2小时都在谈顾客需求**

PART III 管理学

第六封信 中国台湾半导体教父 | 张忠谋

- 156 张忠谋的信 **经理人的5个条件**
- 158 张忠谋管理学 **独立专业经理人**
- 165 近看张忠谋 **他的3种面貌：独立专业经理人、董事长、作家**
- 168 CEO办公室 **淡淡烟丝味 围绕着一朵玫瑰**

第七封信 公益领袖 | 珍古德博士

- 174 珍古德的信 **管好自己 用心吃**
- 176 与珍古德面对面 **好好吃 救自己、救地球**
- 183 近看珍古德 **吃剩的半包糖、奶精，收起来带走**
- 184 珍古德管理学 **人类吃肉 耗掉全球两成能源**

PART IV 未来学

第八封信 管理趋势大师 | 梭罗

- 198 梭罗的信 **当中国成为第一**
- 200 与梭罗面对面 **要有信心**
- 205 梭罗未来学 **中国将摧毁全球中产阶级！**
- 212 近看梭罗 **不变的坚持与热情**

第九封信 维基百科创办人 | 吉米·威尔斯

- 216 威尔斯的信 **欢迎来到新知识时代**
- 218 与威尔斯面对面 **零成本、量身订做的新学习时代**
- 224 威尔斯未来学 **丢掉教科书！向全世界找答案**
- 229 近看威尔斯 **他住在电脑里**



效率管理必读
024

给未来领袖的九封信

商业周刊（台北） 著



上海三联书店

PART I

领导学



杰克·韦尔奇 (Jack Welch) 曾被媒体誉为
“20世纪最佳经理人”及“最令人尊敬的首席执行官”，
说明了他不只具备管理技巧，也是杰出的领导者。
一直到现在，谈到企业管理，第一个议题就是愿景与策略，
但韦尔奇给下一个领导人的心法，谈的却是人才，
他指出，人才是策略的第一个步骤；
改变人就能让公司成长。

穆尔蒂 (N. R. Narayana Murthy)，是印度第二大软件公司
Infosys的创办人兼董事长，有“印度硅谷之父”的美称。
穆尔蒂2005年曾获选《经济学家》
“全球最令人景仰的15名领导者”之一。
他做了什么？他说：从第一天开始，
我们就实行公司治理的要求，因为我们要得到尊敬。



最伟大的CEO 杰克·韦尔奇

Jack Welch

克杜莱投资公司合伙人

出生：1935年11月19日生于美国

- 1、1960年进入通用电气公司（GE），32岁成为通用最年轻的总经理
- 2、1981年升为通用第8任首席执行官，2001年9月退休
- 3、他在21年的首席执行官生涯中，让通用获利成长7倍，市值成长35倍
- 4、《财富》（Fortune）杂志誉为“20世纪最佳经理人”
- 5、《产业周刊》（Industry Week）誉为“最令人尊敬的首席执行官”

商界精英



领导者要夸大“改变”

亲爱的读者：

今天跟你们在一起，让我自己重新认识中国台湾，这是一件很有趣的事情。以我的经验，经营跨国大公司，中国企业的问题绝对不会只有产品价格。你要如何在众多人里找到对的人，你不只要管日常的价格问题，最重要的任务是建立团队！因此，人才是策略的第一个重要步骤。

我一定要提醒企业家，什么是好的管理方式，这是我的目的。

我认为一个领导者的工作就是要去夸大“改变”。当变化来临时，你想要把风险减到最低，一定要做很多事情来夸大变化。因为这是领导者必须做的事，领导者是指导因应变化的引擎，这就是首席执行官。

如果领导者本身不愿意去改变，那什么都不用说了。

亚洲的企业都面临改变。如果你问我：“创新第一，还是品牌先行？”或者：“亚洲公司还有机会做出创新的产品到全世界吗？”我的回答是创新，你不可能没有创新就有好品牌。

看看索尼，这是一个由创新而起的品牌，而且品牌来自他们创新很棒的产品。一个品牌要能走远，一定需要创新！创新！创新！创新和品牌是在一起的。

当你现在想到苹果电脑，会想到什么？我会想到iPod。这个创新让苹果品牌发展到了更高的阶段。以前麦金塔出来也很棒，现在iPod出现又再次形成高潮。如果中国企业能创新出一个iPod行销全世界，就能建立起品牌。

而亚洲公司绝对有机会！看看联想，他有品牌。但他们现在需要的是真的创新而非低价格产品，就像做到iPod这样。到时联想就可以跃上全世界舞台。

最后，在这要送给读者一句话：“愿成功带领你们抵达新的顶峰。”

杰克·韦尔奇



Business Weekly Reader
May success lead
you and your associates
To new heights
Jim Miller

愿成功带领你们抵达新的顶峰。

人对了，事就对了！

与韦尔奇面对面

1982年，美国《新闻周刊》（Newsweek）为杰克·韦尔奇（Jack Welch）封了一个外号——“中子杰克”（Neutron Jack），用以评论他在接任通用电气集团首席执行官后，大力裁员整并旗下业务的雷厉风行作风。此后，他在21年的首席执行官生涯中，让通用电气获利成长7倍，市值成长35倍，也让他的管理风格，为全球企业所推崇和仿效。究竟，韦尔奇的管理，精髓何在？以下是访谈精华：

《商业周刊》问（以下简称“问”）：大家对于你能成为一位传奇性成功的首席执行官非常好奇，能否用最简单的话来阐述你的管理理念？

韦尔奇答（以下简称“答”）：有两个共通的简单原则。第一，管理者要关心人；第二，奖励最好的员工。好好培育员工，他们就会把事情做好，在此同时，表现最糟的，不宜久留。所有主管跟我报告，我都一定会问：“你有没有奖励表现好的人？那些表现最差的有没有赶快让他们走？”管理者照顾员工不须一视同仁，而是要把重心放在最优秀的人才身上。这两个原则放诸四海皆然，在中国大陆、台湾地区也是如此。

问：其实有很多华人公司，包括中国大陆与台湾地区，经营者并非不知道你刚刚所提的原则，他们之所以做不到，是因为这些公司还没达到很好的获利状况，没有足够资源去投资人才。你认为呢？

答：这点我不同意。你不能只“雇用”人，而不“培育”（built）人才。如果，你是一个经营大公司的人，你所要管理的，绝对不是产品、价格、设计等，不要忘了，你的管理任务是“人”：你要如何让最好的人才有最好的舞台，在众人里面找到对的人来管理人。你最重要的任务是建立团队！建立管理团队，需要设立一种常规的系统。第一，所有人都要知道他们（绩效表现）的位置在哪？第二，他们跟公司其他人的表现，比较起来又是如何？我突然想到一件有意思的事情，我在波士顿有开设领导的课程，一次5天，有上百人上课。我们有从日本、德国、荷兰甚至尼日利亚来上课的人，但现在想想，就是没有一个来自中国台湾的学员。

问：是公开的课程吗？

答：是，已经开2年了。这很有趣，我以前从来没想到这问题。都没有人从中国台湾来，也许台湾人已经没有管理上的问题了！（笑）

问：根据你过去的经验，你认为一个首席执行官要如何分配时间？例如，你花多少时间在训练属下呢？

答：发掘、考核、培养人才时间加总起来，至少是我所有时间的60%到70%。要想有好的人才品质，至少要花这样的时间，这是赢的关键。这件事我对上百万个人讲过，有些人听进去了，有些人不感兴趣，但这是我的信念，我相信这样的确有效。事实证明我曾经有很多好的人才。像家得宝（Home Depot）前首席执行官纳德利（Nardelli）、霍尼韦尔（Honeywell）首席执行官大卫·寇特（David Cote）都是我带领过的。天啊！这么多好人才都曾经和我共事。

培育人才

发掘、考核、培养人才，
是我所有时间的60%到70%，
这是赢的关键。

改变人就能让公司成长，这是我的信念。一个人对工作的期许如何，是非常重要的事。如果你的工作只是工作，你得不到成长与回馈，那你只会把工作做完就算了，反正多做也无益。

问：你的意思是要让那些中高级主管们知道他们的工作不只是工作？

答：要给他们看到很大的机会，让他们知道成功带来的发展机会有多大，知道培养自己的人才才是多让人兴奋的事。

或许就像你说的，在中国文化里，主管比较不懂得关心员工成长，这我不太懂，但只要是好的管理者都会了解，他们的成功都是因为有一群好员工将荣耀