

汕頭大學出版社

[美] 彼得·克拉斯 (Peter Krass) / 编 马敏 / 译

50 位商界巨头的

财富白皮书

~ The Little Book of ~

Business Wisdom

Rules of Success from More Than 50 Business Legends



安德鲁·卡内基、迈克尔·戴尔、比尔·盖茨、华伦·巴菲特、约翰·洛克菲勒、杰克·韦尔奇……谁不想获取现代史上赫赫有名的商界奇才们的成功“秘密”呢？嘘……翻开书，一起来看看他们的告白吧！

图书在版编目 (CIP) 数据

50 位商界巨头的财富自白书 / (美) 彼得·克拉斯编; 马敏译.

- 汕头: 汕头大学出版社, 2005.6

ISBN 7-81036-937-7

I .50... II. ①克... ②马... III. 商业经营 - 经验 - 世界 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 049136 号

The Little Book of Business Wisdom: Rules of Success from More Than 50 Business Legends.

Copyright © 2001 by Peter Krass.

Published by John Wiley & Sons, Inc. Published simultaneously in Canada.

All Rights Reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文版本由汕头大学出版社发行。非经书面同意, 不得以任何形式任意重制、转载。

汕头大学出版社常年法律顾问: 广东金领律师事务所。

50 位商界巨头的财富自白书

编 者: (美) 彼得·克拉斯

译 者: 马 敏

责任编辑: 胡开祥 郭樱妍

封面设计: 王 勇

责任技编: 姚健燕

出版发行: 汕头大学出版社

广东省汕头市汕头大学内 邮编: 515063

电 话: 0754-2903126 0754-2904596

印 刷: 广州市东瀚印刷有限公司

开 本: 890×1168 1/32

印 张: 5.75

字 数: 110 千字

版 次: 2005 年 8 月第 1 版

印 次: 2005 年 8 月第 1 次印刷

印 数: 5000 册

定 价: 16.00 元

ISBN 7-81036-937-7/F·116

发行: 广州发行中心 通讯邮购地址: 广州市天河北路 177 号祥龙阁 3005 室

电话: 020-85250103 传真: 020-22232999 邮编: 510620

马新发行所/城邦(马新)出版集团

电话: 603-9056 3833 传真: 603-9056 2833

E-mail: cteckm@pd.jaring.my

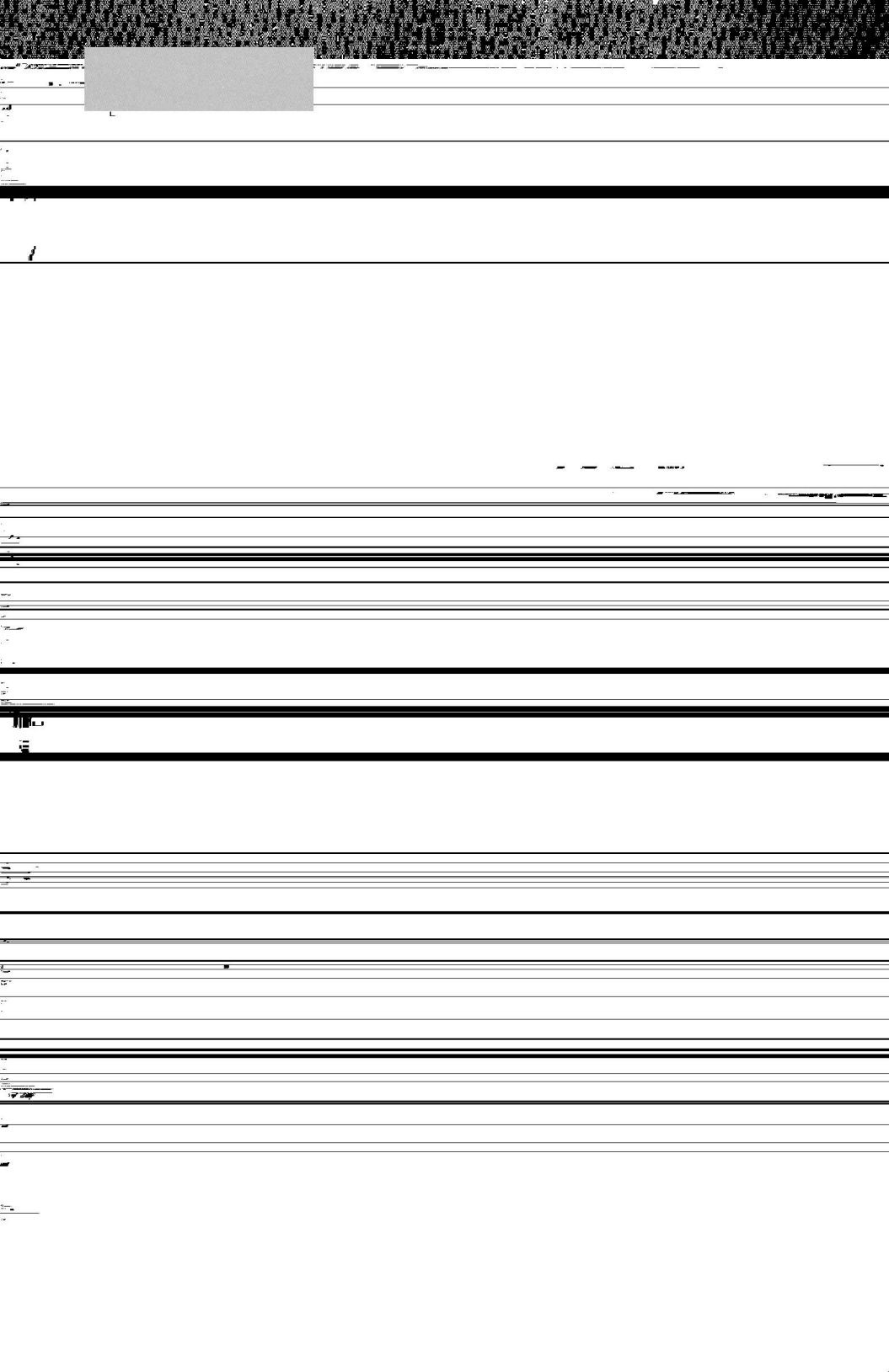
版权所有, 翻版必究

如发现印装质量问题, 请与承印厂联系退换

安德鲁·卡内基、迈克尔·戴尔、
比尔·盖茨、华伦·巴菲特、
约翰·洛克菲勒、杰克·韦尔奇……

谁不想获取现代史上赫赫有名的商界奇才们的成功“秘密”呢？
嘘……翻开书，一起来看看他们的告白吧！







前言

我相信，你一定听说过安德鲁·卡内基(Andrew Carnegie)、迈克尔·戴尔(Michael Dell)、约翰·洛克菲勒(John Rockefeller)和杰克·韦尔奇(Jack Welch)等等商界传奇人物的名字，他们中间的一些人可能已经故去，还有一些人至今仍然活跃在企业经营管理的岗位上。

试想一下，这些曾经叱咤风云的人物一下子变成了你的私人管理教练，在你事业发展的每一个阶段，他们都能及时给予你某些指引。再试想一下，这些大人物走到你面前，高喊着简短、精辟而又深刻的指令，不断地激励你、塑造你。

不管怎样，拥有一名私人管理教练的目的不仅仅是要他教我们如何生存下去，还要教我们如何才能战胜“敌人”，而这些“敌人”很可能就隐藏在你的周围，看上去一副无辜的样子。当然了，我是在很广义地使用“敌人”这个词。对于我们来说，“敌人”可能是一个自大狂妄的老板，也可能是一位不开心的顾客，或者是一家运营出现困难的公司，还可能是像过山车一般起落不定的股市，甚至是一些自欺欺人的行为以及其他各种各样的糟糕情况。

但是，这里面最为关键的问题应该是：那些私人管理教练的指令到底是些什么内容？这的确是一个问题。非常幸运的是，已经有许许多多声名显赫的大师般的商界传奇人物，他们将自己的经营管理理念和人生哲学提炼了出来，以文章或者演讲的形式展现给我们。我们有幸将这些文章和演讲稿搜集到，重新加以编排和整理，最终成就了我们现在这本《50位商界巨头的财富自白书》。

如今，有关企业经营管理或职业生涯规划的书可谓汗牛充栋，你当然可以去读一部厚达 750 页的鸿篇巨著，但那样的书似乎应当留给某些学者和他们的学生们，任由他们去消磨时光。而在这本书里，我们将以一种丝毫不受专业术语和华丽词藻阻碍的方式，向大家传递那些商界传奇人物的成功模式，或者说是成功智慧，我们的方式就像李·艾柯卡(Lee Iacocca)的“经营管理小戒律”第三条

中所说的那样“用英语说，而且要简短”

你会发现，我们在这本书里所介绍的管理理念或原则，有些本质上是极富哲理的，比如像艾柯卡所讲述的那些；还有一些则充满了生活的情趣，迈克尔·戴尔就这样说过：“挥棒击球通常是为了得到安打，而不是为了击出本垒打。经营管理就像是打棒球，每次比赛我们都是冲着最高的平均击球率而去的，而不能指望每次击球都能打出本垒打。如果对手的平均击球率为 30%，那么你的平均击球率就应该达到 35% 或 40% 才行。”同样风格的还有彼得·林奇（Peter Lynch），他在“最终的股票选购清单”中谈到了自己投资股票的一系列独特理念，其中最后一条是这样的：“在挑选一支新股时，你所投入的时间与精力，至少应该与你选购一部电冰箱时一样多。”另外，还有不少管理原则的内容相当具体，约翰·洛克菲勒这样写道：“应该对资本需求进行反复而仔细的研究，而且要强化自己的能力，直至是以防范和克服可能碰到的各种挫折，因为你命中注定会遇到各种各样的挫折。”

正如你可以想像到的，这些具有传奇色彩的商界巨头都具有非同寻常的人生历程和事业背景，在谈到经营管理问题时，其侧重点也不大相同。正是由于他们所谈论的话题和他们对待事情的态度存在着种种差异，才使得这两方面的内容读起来既富娱乐性，又具建设性。“今日美国”杂志（USA Today）的创始人艾尔·纽哈思（Al Neuharth）在谈到人们怎样才能避免疲劳并维持健康时，他是这样告诫我们的：“只有在你饿了的时候，才应该吃东西；只有在你渴了的时候，才应该喝水；只有在你累了的时候，才应该去睡觉；而只有在你来了感觉的时候，才应该去风流快活。”假日酒店集团（Holiday Inn）的创始人凯蒙斯·威尔逊（Kemmons Wilson）在阐述自己的观点时则相对比较谨慎，但也不乏幽默，他说：“一个人每天只应该工作半天，至于说是哪个半天则是无关紧要的。——可以是头 12 个小时，也可以是后 12 个小时。”

当然，有些传奇人物讲述的是同一个话题，如果他们恰好又对

某个特定问题持有相同的看法或理念，那么，我们就应该把这些都记录下来，因为这些可能正是取得成功的必要条件。以安德鲁·卡内基和 P·T·巴恩纳姆（Barnum）为例，他们一个是钢铁大王，一个是娱乐业大亨。卡内基说：“成功的先决条件，或者说成功的最大秘密，应该是把你的精力、思想和资金都专心致志地投入在你所从事的事业之中。”而巴恩纳姆也毫不含糊地指出：“不要分散使用你的能力。”不过，某些观点之间则是相互矛盾的。广告奇才大卫·奥吉尔维（David Ogilvy）对办事井井有条的人赞赏有加，他写道：“威灵顿公爵在没有处理完办公桌上的事情之前，是绝对不会回家的。”而报业巨头 E·W·斯克里普斯（Scripps）对此则持完全相反的观点，他认为：“可以推到明天做的事情，今天千万别去做它。”喂！怎么搞的？到底谁说得对？可能大家说的都对。

将这些显赫的传奇人物与正在履行经营管理职责的经理人员进行比较和对比，是另外一件值得去做的事情。例如，戴尔·卡内基曾经主笔过最佳畅销书《如何赢得朋友和影响他人》。你会发现，在这本书中没有像温迪公司（Wendy's）的创始人大卫·托马斯（Dave Thomas）那样，而是认为在批评他人时应当采取比较巧妙、迂回的方式，他这样写道：“应当以间接的方式引起人们对自己所犯下的错误的注意……应该给他人留足面子。”而大卫·托马斯则以较为严厉的口吻说：“如果一个人无所作为，就应该使他有负罪感……不要容忍任何借口。”尽管每个人都可能有不同的观点，重要的一点是：他们都有非常明确的观点和行为准则，而且从不为此而妥协。

我们再回到艾柯卡那里。他将自己的经营管理理念归纳为这样一句话：“管理其实就是一套有关不同的价值观和各种评价标准的规范或体系。最后，这也就是为什么你之所以是你的根本原因。”所以，每当你想要纵容自己的时候，这句话是再合适不过的了：“在战斗进行到最为紧张激烈的时刻，千万不要按照教官对你曾经吼叫过的那些指令去做，而应该采取那些最适合你的行动，同时要对自己的信念毫不动摇、毫不妥协。”

感 谢

有一次，我同经纪人埃德·科纳普曼（Ed Knappman）先生一起用午餐，边吃边谈。我们注意到，商界里许许多多的传奇人物都有自己独特的做事习惯与成功经验，于是我们将他们的名字全都列了出来。非常自然地，我提出，如果将这些经验之谈加以整理，就变成一部“资本家宣言”。埃德回应道：“在汇总和编辑这些经验之谈的时候，如果能够做到平实和简洁，效果会更好。”

他说得很对，我要向埃德表示由衷的敬意和谢意。我还要感谢好朋友卢思·米尔斯（Ruth Mills）先生，他承担了本书的项目管理工作，还有艾莉·戴基杰夫（Airie Dekidjev），她现在是我的项目主管。非常重要的一点是，我还要感谢许许多多作者和编辑们，他们深谋远虑，将经营管理之道一一提炼出来，为本书提供了典范。这里还要衷心感谢萨莎·金茨勒（Sasha Kintzler）女士，以及我在约翰·威利出版公司（John Wiley & Sons, Inc）和北市街图片公司（North Market Graphics）所结识的其他朋友们。谢谢戴安娜（Diana）、皮尔森（Pierson）、艾力克斯（Alex）和朱丽亚（Julia），你们都是最棒的！



THE LITTLE BOOK OF BUSINESS MESSAGES

CONTENTS

目 录

第一部分：管理理念

- 10 李·艾柯卡.....我的经管小戒律
- 14 比尔·盖茨.....信息时代的新规则
- 18 迈克尔·S·戴尔.....竞争优势
- 21 查尔斯·B·王.....“同步”还是“超越”：成为“最佳”的七个步骤
- 23 约翰·埃里克·琼森.....管理理念
- 26 哈罗德·S·吉宁.....决胜商场

第二部分：领导秘诀

- 30 T·布恩·培根斯.....领导的艺术
- 33 杰克·韦尔奇.....领导一场变革
- 36 罗伯特·汤森.....不该做的事情
- 40 约翰·H·帕特森.....思想传递的原则
- 42 约翰·D·洛克菲勒.....美国式商人
- 44 J·C·彭尼.....获胜六法则

第三部分：修炼自我

- 48 大卫·奥吉尔维.....我所赞赏的个人素养
- 51 安德鲁·卡内基.....通向事业成功之路
- 53 约翰·H·约翰逊.....五分钟成功推销
- 55 乔·福克斯沃斯.....闭上嘴，去倾听
- 58 西奥多·N·维尔.....商人是怎样炼成的
- 60 亨利·福特二世.....雇主想要的是什
- 63 安德鲁·S·葛洛夫.....筹划你自己的职业生涯

第四部分：华尔街奇才

- 68 华伦·E·巴菲特.....投资理念
- 70 约翰·M·坦布里顿.....久经考验的坦布里顿格言
- 73 伯纳德·M·巴鲁.....我的投资理念
- 75 约翰·C·博格尔.....智慧的十二个支柱
- 80 菲利普·L·加列.....投机者的十二戒律
- 82 查尔斯·施瓦布.....基金投资的底线
- 84 亨利·克鲁斯.....股票市场探究
- 86 彼得·林奇.....最终的股票选购清单

第五部分：枪手与车手

- 90 J·保罗·盖蒂.....你今天也能赚到一百万
- 94 E·W·斯克里普斯.....赚钱的绝招
- 98 P·T·巴恩纳姆.....巴恩纳姆的成功之道
- 103 萨姆·沃尔顿.....萨姆的经商规则
- 106 亨利·福特.....服务的准则
- 108 罗伯特·蒙德维.....成功的基本要素
- 112 维克多·凯亚姆.....对“镜中人”的测试
- 115 莉莲·弗农.....你是真正的企业家吗

第六部分：精神领袖

- 118 华伦·本尼斯.....五个重要技巧
- 120 戴尔·卡内基.....如何成为一名领导者
- 122 彼得·F·德鲁克.....领导别人的必修课
- 127 汤姆·彼得斯.....创新型企业的八个特质
- 131 约瑟夫·朱朗.....十三个成功要素
- 135 史蒂芬·R·柯维.....成功变革的十项建议

第七部分：企业文化的先锋

- 142 本·科恩，杰瑞·格林菲尔德.....我们的抱负
- 146 霍华德·M·舒尔茨.....星巴克的使命
- 148 约翰·沃纳梅克.....百货店的生意经
- 150 大卫·托马斯.....大卫的成功秘诀
- 153 马克·麦考马克.....生意场上害人不浅的十种谎言
- 157 里恩·C·麦克佛森.....营造高效率的氛围
- 160 玛丽·凯·阿什.....如何公正地对待员工
- 163 托马斯·J·小沃森.....增长与变革带给我们的启示

第八部分：人生格言

- 168 艾尔·纽哈思.....一个“狗娘养的家伙”的成功秘诀
- 170 凯蒙斯·威尔逊.....成功的二十个秘诀
- 172 卡莉·费奥瑞纳.....个人成长与事业发展的七个原则
- 174 康拉德·希尔顿.....生活的艺术
- 176 亨利·J·凯撒.....规划你的未来
- 178 B·C·福布斯.....成功的关键
- 181 本杰明·福兰克林.....十三种美德

第一部分

MANAGEMENT
PRINCIPLES

管理理念



THE LITTLE BOOK OF

THE
LITTLE
BOOK OF
BUSINESS WISDOM

李·艾柯卡

Lee Iacocca

1924年~

李·艾柯卡出生于美国宾夕法尼亚州阿兰镇(Allen, Pennsylvania)一个工薪阶层家庭。他从未忘记过自己在那里度过的艰难岁月。正是家乡街头巷尾的生活，赋予了他聪明智慧，并在日后帮助他登上经营管理福特汽车公司(Ford)和克莱斯勒汽车公司(Chrysler)的事业巅峰。他第一次开始引人注目是在1964年4月，由于他推出的福特野马汽车(Ford Mustang)广受市场欢迎，取得了巨大成功，一举成为美国《时代》和《新闻周刊》两家杂志的封面人物。1970年，凭借已经取得的巨大成就和影响，他开始担任福特汽车公司的总裁。不过，由于老福特(Henry Ford)的孙子亨利·福特二世(Henry Ford II)是一个浮躁而反复无常的人，艾柯卡在1978年被公司解职。凭着一套成熟的能够使企业起死回生和持续增长的经营管理理念，他很快又被委以重任：领导濒于破产的克莱斯勒汽车公司。而克莱斯勒汽车公司最终由于一种小型货车的出现而得到重生，这种车就像当年的野马车一样，独具创新性并广受市场欢迎，取得了巨大成功。

我的经管小戒律

1. 雇用最好的员工。拥有一支优秀的管理团队也许是最能够让一个CEO感觉惬意的事情了。每当别人问我，我究竟是如何扭转克莱斯勒公司的困局的，我总会强调一点：那并不是我一个人所为，而是一大批充满智慧、乐于奉献的人们共同的成就。事实上，按照当时《时代》杂志所言，我同这个世界上所有人一样会非常的自负或者自尊，所以，我觉得自己有理由因自己所做的这一切而得到大家的赞许。

2. 分清事情的轻重缓急，把要务列出来。我们所要做的事情都是相当复杂的，可不管事情多么的复杂，我认为你都应当把最为重要的事情写在单独一张 8.5×11 英寸的纸上。我总会非常吃惊地看到，有许多公司，甚至包括一些规模很小的公司，他们花费了相当多的时间和精力，耗费了数以吨计的纸张，不厌其“繁”地去制订未来公司应该做些什么的所谓“计划”。这些计划往往还拥有许多不同的名目，像什么“长期战略规划”、“十年企业发展计划”、“五年赢利计划”等等。我猜想，如果你手头上有大批员工和大把时间，这些计划可能不会给你带来什么不利。但我还从来没有见到过有哪一份长期经营计划不能浓缩成一页纸的。

3. 用英语说，而且要简短。在与他人的书面交往过程中，可能每个人都遇到过那种含糊其辞、不知所云的“官方文件”。你们应该都知道我的意思——我指的是那种长篇大论的东西，它可能会展示二十多种解决方案供你选择，还要让你在六七种可能的结论中选择一个作为最终结论。大多数人会将这种现象与政府机构中的官僚作风联系起来，但我却认为，在我们企业界同样也存在大量的“含糊其辞、不知所云”现象。

在这种“含糊其辞、不知所云”现象的背后存在三个方面的原因。第一，对于任何一个给定的主题，人们往往都有一种难以抑制的“搜肠刮肚”的欲望；第二，人们对形容词和副词的热爱超过了对名词和动词的热爱；第三，人们都有一种炫耀自己所掌握的那些深奥词藻去感染听众的欲望。有一次我就读到一份长达 15 页的报告，很难理解它到底说了些什么。于是我就把写这份东西的人叫了过来，请他自己解释在这部长篇巨著中到底都写了些什么。解释工作只用了大概两分钟的时间，他阐述了哪些事情我们做得不对，应该如何去纠正，并提出了自己的建议。讲完之后，我问他为什么不能按照他所讲的那样去写这份报告，他一时竟无言以对。最终，他说“是老师教我这样做的”。要知道，他可是读过 MBA 的啊！

怎么讲就怎么写。如果你不是那样讲话的，那就别那样去写东西。

4. 千万不要忘记真正为公司赚钱的基层员工。在管理层员工与基层员工之间实施政治策略从而调节两个群体之间的关系，是一件耗费精力而且代价高昂的工作。每一位总经理都必须认真对付如何在这两个群体之间分配权力与责

任的问题。对于我来说，我只掌握一个原则，借助这个原则，我知道如何去管理这两个经常发生冲突的群体。每当危机来临的时候，基层员工才是真正为公司赚钱的，而管理层员工则贡献甚少。管理层员工的作用主要是帮助 CEO 做事情，而且，相对于基层员工来说，管理层员工还应该发挥一种催化剂的作用。假如你真的希望激发起基层员工的斗志，就应该在他们中间挖掘出一个“管理层式的建议”，同时对管理层员工适当地说几句“为什么你们这帮家伙没有想到这一点呢？”。

5. 设定好“游戏范围”。我特别相信这样一个道理，即：应当让管理层发挥作用，也就是说，应该将工作交给合适的人，然后放手让他们大胆去做。可这样一来，你或许就会问，如果公司的运营都交给关键的业务经理了，那么 CEO 还有什么事情可做呢？

我觉得自己工作中相当大的-部分内容，就是去“设定范围”，或者说是去设定一些界限，以便使管理层能够在相对自由的基础上发挥作用。这就如同父母告诉他们的孩子：“在院子里好好地玩，但别跑出大门以外，也别去爬栅栏，更不要随便让人进来。”现在这个孩子可以在院子里尽情玩耍了，不过大人已经事先限定他可以去哪里和可以做什么了。

作为一名 CEO，我也设定界限。我对可花费资金的总量进行限制，但没有必要去管这些钱是怎么花的；我对工资单上所需要的经理人员的数量进行限制，但不会去理会他们都是些什么人；我对研发中希望提供的资金支持的数量进行限制，但不会去管费用都用在了什么项目上；我制定公司发展的侧重点，它们也代表某些界限或者参数，是整个公司各级人员努力的方向。

6. 兼听则明，偏信则暗。所有的 CEO 都应该对这样一种状况感到焦虑不安，那就是：你只能听到一种观点。这种状况的形成就像是俗语里所说的“做布丁”的过程一样，多种观点经过过滤、再过滤、均质化、灭菌消毒、综合等环节之后，最终就只剩下一种了。假如不存在观点上的差异，对建设性地表达这些差异的行为也采取打压政策，那么，一个企业就会坠入到错误决策的深渊中去。只给 CEO 讲他最爱听的，不存在任何与他不同的意见，那会是一件真正危险的事情。为了防备这样的一种风险，我会时常在自己周围保留一批与我意见不同但却是非常有智慧的人。他们会由于种种原因不太愿意接

受那些流于表面上的所谓“价值观”，也不会因为某些事情约定俗成，就去轻易接受那种固定的做事方式。

7. 在变动的时期，坚守自己的本职。许多针对 CEO 的调查显示，制定长期计划和战略规划被视为是 CEO 最为重要的职责。对此我不想去争辩，不过我也总是认为，保证企业当前收入的最大化，也是 CEO 至关重要的一项职责。我觉得对于一个企业来说，对长期计划着迷是件很容易的事情。至少从理论上讲，长期计划会让一切都显得井井有条，并处于临战状态，这样做实际上也总是有些好处的。
8. 牢记基本原则。我永远是文斯·伦巴第（Vince Lombardi）的忠实球迷，他是“绿港包装工队”（The Green Bay Packers）最后一位杰出的场上队长。尽管他的球队打的是战术多变的进攻型比赛——至少在那段时期是如此，但他们的真正实力体现在坚持了稳固式足球踢法的基本原则，具体表现在攻防组织、技战术和意志品质等三个方面。他们虽然并不是那个时代最突出的球队，但是看着他们的前锋突出重围，在场上竭力冲刺得分，那简直就是一种美的享受。

总而言之，管理其实就是一套有关不同的价值观和各种评价标准的规范或体系。最后，这也就是为什么你之所以是你的根本原因所在。

由此，我认为最佳的管理法则就是：选取一种你感觉最舒适的风格，并坚持不懈。你可以拥有自己的行为榜样，但不要试图让自己从此就成为另外一个人。做你自己，保持自然放松，别管别人怎么说，当然，有机会就要笑一笑。

>>> 精明领导力 <<<

为帮助近乎破产的克莱斯勒汽车公司走出困境，作为整个节俭计划的一项内容，艾柯卡将自己的工资降到只有1美元。他曾告诉工会的负责人说：“嘿，伙计们，我这儿用枪顶着你们呢！每小时17块的活儿我有的是，可就是没有20块钱一小时的活儿。”事实证明，他并不是在随便说大话。