

美国顶级财商教程

# 商业智慧

# 50

50多位传奇商业巨头的成功规律

[美] 彼得·克拉斯 (Peter Krass) © 编 马敏 © 译

想知道这些商界奇才的成功秘密吗？全在本书中！他们是我们这个星球上最顶级的商业巨富——

安德鲁·卡内基 麦克·戴尔 比尔·盖茨 彼得·德鲁克 保罗·盖蒂  
萨姆·沃尔顿 沃伦·巴菲特 约翰·洛克菲勒 杰克·韦尔奇……

美国  
第一财智书

汕头大学出版社

美国顶级财商教程

THE BOOK OF BUSINESS WISDOM

Rules Of Success  
From More Than 50  
Business Legends

F715/118

2008

# 商业智慧

**50** 50多位传奇商业巨头的成功规律

[美] 彼得·克拉斯 (Peter Krass) ◎ 编

马敏◎ 译



汕头大学出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

商业智慧/(美)彼得·克拉斯编;马敏译.-汕头:汕头大学出版社,2005.6

ISBN 978-7-81036-937-4

I. 商... 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。



出品策划

网 址 <http://www.xinhua bookstore.com>

策划统筹 新华文轩

## 商业智慧

编 者:(美)彼得·克拉斯

译 者:马 敏

责任编辑:胡开祥 武春玲

封面设计:刘青文 王 勇

技术编辑: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)

经 销:四川新华文轩连锁股份有限公司

印 刷:北京通州皇家印刷厂

版 次:2008年7月第2版

印 次:2008年7月第1次印刷

开 本:787×1092 1/16

印 张:14

字 数:170千字

定 价:28.00元

ISBN 978-7-81036-937-4

发行:广州发行中心 通讯地址:广州市越秀区水荫路56号3栋9A

邮编:5100075 电话:020-37613848 传真:020-37637050

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

# 前言

我相信，你一定听说过安德鲁·卡内基、迈克尔·戴尔、约翰·洛克菲勒和杰克·韦尔奇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，最终成就了现在这本《商业智慧》。

如今,有关企业经营管理或职业生涯规划的书籍可谓汗牛充栋,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。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,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,直至足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。”

正如你可以想象到的,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有娱乐性,又具有建设性。《今日美国》杂志(USA Today)的创始人艾尔·纽哈思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;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·巴恩纳姆为例,他们俩一个是钢铁大王,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?可能大家说得都对。

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的创始人大卫·托马斯那样,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。”

# 目录

Contents

---

第一部分 管理理念	李·艾柯卡	002
	比尔·盖茨	007
	迈克尔·S·戴尔	011
	查尔斯·B·王	014
	约翰·埃里克·琼森	017
	哈罗德·S·吉宁	021

---

T·布恩·培根斯	026
杰克·韦尔奇	030
罗伯特·汤森	033
约翰·H·帕特森	038
约翰·D·洛克菲勒	041
J·C·彭尼	044

---

## 第二部分 领导秘诀

---

大卫·奥吉尔维	048
安德鲁·卡内基	052
约翰·H·约翰逊	054
乔·福克斯沃斯	057
西奥多·N·维尔	060
亨利·福特二世	063
安德鲁·S·葛洛夫	066

---

## 第三部分 修炼自我

---

华伦·E·巴菲特	072
约翰·M·坦布里顿	075
伯纳德·M·巴鲁	079
约翰·C·博格尔	082
菲利普·L·加列	087
查尔斯·施瓦布	090
亨利·克鲁斯	093
彼得·林奇	096

---

## 第四部分 华尔街奇才

第五部分  
枪手与车手

J·保罗·盖蒂	102
E·W·斯克里普斯	107
P·T·巴恩纳姆	112
萨姆·沃尔顿	117
亨利·福特	121
罗伯特·蒙德维	123
维克多·凯亚姆	127
莉莲·弗农	131

华伦·本尼斯	136
戴尔·卡内基	139
彼得·F·德鲁克	142
汤姆·彼得斯	147
约瑟夫·朱朗	151
史蒂芬·R·柯维	155

第六部分  
精神领袖

本·科恩和杰瑞·格林菲尔德	164
霍华德·M·舒尔茨	168
约翰·沃纳梅克	171
大卫·托马斯	174
马克·麦考马克	178
里恩·C·麦克佛森	182
玛丽·凯·阿什	185
托马斯·J·小沃森	189

第七部分  
企业文化的先锋

艾尔·纽哈思	194
凯蒙斯·威尔逊	197
卡莉·费奥瑞纳	200
康拉德·希尔顿	202
亨利·J·凯撒	205
B·C·福布斯	208
本杰明·富兰克林	212

第八部分  
人生格言





第一部分

# 管理理念

# NO.1

RULES OF SUCCESS FROM MORE THAN 50 BUSINESS LEGENDS



# 李·艾柯卡

1924~

Lee Iacocca

商业智慧

BUSINESS WISDOM

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,因此取得了巨大成功。

## 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,可不管事情有多么的复杂,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所谓的“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”的现象。

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待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一句：“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一部分内容，就是去“设定范围”，或者说去设定一些界限，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俗话里所说的“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。为了防备这样一种风险,我会时常在自己周围保留一批与我意见不同但是非常有智慧的人。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,制订长期计划和战略规划被视为是 CEO 最为重要的职责之一。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。

#### 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一美元。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。

## 8. 牢记基本原则。

我永远的文斯·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、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。

# 比尔·盖茨

1955~

Bill Gates

第一部分  
管理理念

当今世界级富豪、软件大王比尔·盖茨第一次接触电脑是在他上高中的时候,另外,他还是一位大学肄业生。大学的肄业经历可能是这位软件大王发迹史上最富传奇色彩的一页。盖茨早年就读于世界名校哈佛大学(Harvard University)。不过,令人惊讶的是,那时候他对打扑克牌的兴趣远胜于去课堂听讲的兴趣。1975年,就在他到哈佛读书两年以后,他毅然办理了退学手续,与高中时代的同窗好友保罗·阿兰(Paul Allen)联手创建了微软公司(Microsoft)。他们接手的第一个项目是为一个家庭酿造厂编写电脑软件。在1980年,他们终于迎来了当时微软历史上最大的一笔买卖:为IBM个人电脑开发操作系统的合同。随后,微软公司的股票业务拓展迅猛,很快便进入到文字处理软件和电子表格软件领域。1986年,微软公司股票公开上市。后来,由于阿兰不幸身患癌症,不得不离开公司,盖茨则开始出任微软董事会主席一职。尽管微软曾输掉了一场有关“反托拉斯”的官司,但盖茨始终对数字化工具的威力笃信不疑,仍然是一个积极进取的梦想家。

# 信息时代的新规则

你如果想把数字化的信息流内化为企业的一个重要组成部分,我认为可以通过以下几点关键步骤达到:

## 一、关于知识工作

1. 坚持采用电子邮件的方式,让沟通信息在企业内部流动起来,这样你就能够以最快速度对所发生的最新情况作出回应,就像生物界中普遍存在的“反射作用”那样,是一种本能反应。

2. 实时在线地对企业的销售数据进行研究,力图及时发现其中潜在的需求模式,并将这些新发现及时地与他人共享,从而使企业能够及时掌握市场的整体发展趋势,并且为客户提供个性化服务。

3. 利用个人电脑进行业务分析,并实现“知识工人”工作角色的转换,让他们从事更高级别的脑力劳动,从而不断改善企业的产品和服务,提高企业赢利能力。

4. 利用数字化的工具创建跨部门的虚拟工作团队,使它们能够在全球范围内及时共享知识,并使它们建立在能够及时进行创意交流的基础之上。让企业的任何一位员工都能够利用数字系统所获取的企业历史数据和信息。

5. 将原来所有借助纸面进行的业务流程都转化为数字化的业务流程,努力消除行政管理工作的瓶颈,解放知识工人,让他们去接手更为重要的工作任务。



## 二、关于业务运营

1. 利用数字化工具取代任务比较单一的工作岗位,也就是说,要把这类工作岗位转变为能够实现增值的工作岗位,充分发挥知识工人的技能。

2. 创建一个数字化的信息反馈机制,以改进有形的业务流程的运作效率,提高所提供的产品和服务的品质。要让每一位员工都能够非常轻松地按照所有最为关键的业务流程高效地进行工作。

3. 利用数字系统将客户的投诉信息及时发送到能够改进产品或服务的相关人员手中。

### 聪明人的习惯

每到一个陌生的地方,盖茨总会如饥似渴地阅读一些有关那个地方的书籍和杂志,而这些资料通常都是当地的业务经理推荐的。而一旦盖茨到达了目的地,他就会追问一系列的相关问题。去印度的时候,他发现印度竟然有 14 种截然不同的语言。这使他意识到,微软的产品必须做到进一步的本土化,才能从根本上促进产品的销售。

4. 利用数字化的通信技术重新定义企业所经营的业务的本质,并重新界定业务发展的边界。应该按照顾客情况的变化,要么扩张企业的业务规模,使业务内容变得更加充实和丰富;要么就缩小业务规模,使业务内容更加紧凑和专一。

## 三、关于外部交易

1. 为了争取时间,应该加强企业与外部主体之间的信息沟通。利用数字化的交易手段与每一个供应商和合作伙伴进行交易,让所有的交易环节都具有类似“准时制生产”(Just-In-Time)那样的交付效率,才能大大降低交易的周期。

2. 利用数字化的产品销售和服务,减少企业和最终客户之间的交易环