

智慧改写个人命运 谋略成就事业辉煌

IBM 电脑首席执行官

耐克 (NIKE) 董事长兼总裁

“苹果”电脑总裁

通用电气首席执行官

Intel 公司 CEO

克雷斯勒 CEO

瑞士雀巢总裁

香港和记黄埔集团董事长

路易斯·郭士纳

菲尔·耐特

史蒂夫·乔布斯

杰克·韦尔奇

安德鲁·葛洛夫

李·艾柯卡

赫尔穆·莫彻尔

李嘉诚

FORMIDABLE DAYS

艰难时刻

CEO

赵效 胡志刚 编著

# 艰难时刻 CEO

——全球 25 位著名企业家突离困境精彩定格

赵 敏 编著  
胡志刚

金版电子出版公司出版

## 内容提要

本书精选了全球最为著名的 25 位企业家面对艰难时刻的所作所为,充分展现一代枭雄的个人魅力。“临危受命”篇精选了路易斯·郭士纳等受命于危急时刻,力挽狂澜迎来再次辉煌的事例;“重振雄风”篇精选了李·艾柯卡等在事业遭受严重挫折,人生面临巨大坎坷时绝地重生的耀眼风采;“巧谋善断”篇精选了包括山姆·沃尔顿在内的六位顶尖领导人巧用谋略避过事业险滩的大智大勇;“雄才多磨”篇展现了米老鼠之父沃尔特·迪斯尼等历经人生、事业重重磨难,在屡遭打击之后终于迎来事业辉煌的神奇经历;“壮士断腕”篇包括了 GE 神话 CEO 杰克·韦尔奇等才能卓越的领导者在危难时刻当机立断、力挽企业颓势的神勇与果敢;“白手起家”篇采撷了包括李嘉诚在内的 4 位创业英雄艰辛奋斗的历程。

本书不但对加入 WTO 以后的中国 CEO 有很大的启发价值,有助于开拓经营思路,借鉴管理经验,也能让读者看到全球最著名的企业家个人奋斗经历,开拓眼界,激发创业热情。

书名: 艰难时刻 CEO  
编著: 赵效 胡志刚  
策划: 谢宁倡 李林 余  
编辑: 欧罕波 吴晓桃  
封面设计: 刘学敏  
版式制作: 郑兰  
程序开发: 李璞一  
印刷: 重庆华林印务有限公司  
规格: 880mm.×1230mm 印张: 11.375 255 千字  
版次/印次: 2002 年 12 月第 1 版 2002 年 12 月第 1 次印刷  
印数: 1-5000 册  
版本号: ISBN 7-900131-48-5/G4·01  
定价: 25 元 (1CD+ 配套书)



艰难时刻  
方显英雄本色  
遭遇危机  
闪现人生智慧

看成功企业家  
精彩奋斗轨迹  
学实用经营理念  
悟深刻人生哲理

## 全球 25 位著名企业家突围难关精彩定格

## 序 言

随着加入 WTO 协议的签署，中国企业也将逐步融入全球经济体系，面临来自世界众多强大对手更加残酷的挑战和激烈的竞争。对大多数还没有作好准备的中国企业及其领路人来说，一个更为艰难的时刻扑面而来！生死存亡的关头，你要挺过去！

本书为你锁定 25 位世界著名的超重量级企业家智渡危急时刻的精彩瞬间，他们或临危受命，千军万马生死系于一人之手；或壮士断腕，坚决果断为人所不能为，力挽狂澜；他们也曾倍受屈辱、倍尝艰辛……在舞台耀眼的聚光灯后，真正的艰难时刻尽现这群领导精英的雄才伟略。

行业的萧条不是理由，同行的竞争不是借口，英雄的气魄就应该展现在面对危难的关头！蓝色巨人 IBM 总裁路易斯·郭士纳，通用电气总裁杰克·韦尔奇，米老鼠之父沃尔特·迪斯尼，香港首富李嘉诚，联想前任总裁柳传志……人所共知他们辉煌风光的一面，可看看他们曾经走过艰难曲折之路，你会有更多的收获，更深的感触。成功绝对不是唾手可得，也不是遥不可及，关键在于你是否善于把握机遇！人的一生，只要走对了关键的几步，那就是成功的！

是雄鹰就要展翅高翔，是骏马就应该驰骋沙场。强者就要敢于直面人生的危机，领导的魅力就在带领自己的团队渡过最艰难的一段充分展现。

到中流击水，浪遏飞舟！努力奋斗才能铸就企业和人生的辉煌。有勇气，有毅力，有智慧，你就能冲破这一关，跨过这一坎。

## 目录

### 精彩定格之壮士断腕

当旧有的管理和生产模式成为企业自下而上发展的阻力时，  
真正的企业家往往当机立断，大刀阔斧地割除固疾。

杰克·韦尔奇：医治巨人症的现实主义者

1

GE公司患上了巨人症，机构重叠，错综复杂。350家  
企业中约有1/4正在亏损，1/3的企业正在走下坡路……

施振荣：否定自我“蚕破茧”

12

裁员是不得已的事，因为过去自己做的决定，今天又  
对许多加以否定，施振荣心里难受啊！

威尔森：“五招”重整波音

32

更为糟糕的是，面对已取得的辉煌成就，几乎所有的  
公司领导人都都不思进取，整天坐享其成，满足于现状。

安德鲁·葛洛夫：掉转巨轮的船长

43

葛洛夫力排众议，含泪带领英特尔放弃了自己开辟的  
存储器市场，专心开发微处理器。

### 精彩定格之重振雄风

只有失败的企业，没有不成功的英雄。真正的企业家总能在  
生死存亡的关头重整旗鼓，在跌倒的地方重新站起来。

李·艾柯卡：和克莱斯勒一道东山再起

57

他宣布贷款的全部本息将提前七年偿还——李·艾柯  
卡铭记于心，五年前的这一天，正是亨利·福特解雇他的  
日子。

史玉柱：千金散尽还复来

72

南京是一个非常安静的城市，没有很多外界的干扰。  
在此期间，他明白了什么叫卧薪尝胆。

史蒂夫·乔布斯：再度拥抱苹果

85

苹果前景渺茫，濒临破产边缘，危难中的人们此时不禁又想起了昔日的乔布斯，于是在紧急关头他又被聘任为临时总裁兼最高执行长官。

玫琳·凯：大器晚成的化妆品“皇后”

98

意外的结局，几乎使玫琳·凯陷于崩溃。她感到无地自容，疯狂驱车离开举办展销会的地方，拐进一个角落，伏在方向盘上失声痛哭。

## 精彩定格之巧谋善断

当企业出现危机时，真正的企业家总能找准问题的症结，认准突破口，找到破敌良方。

罗伯特·默瑟：“连环计”让固特异反标购成功

113

为了坚定公司上下的自信心，激发义愤感，老谋深算的罗伯特给固特异集团 12.1 万员工写了一封公开信。

山姆·沃尔顿：环球同唱沃尔玛

129

当查利和沃尔顿布置好在本顿维尔的那家商店后，他们没想到的是它竟成了全美国仅有的实行自助经营的第三家杂货店。

本田宗一郎：巧手创造本田神话

141

初始本田公司想要在强手如林的汽车制造业里杀开一条生路，其根本目标就是必须研制出节油型小汽车，但本田宗一郎首先干的却是耗油量大的体育赛车……

## 目录

- 李泽楷：“小超人”浴火重生 **154**  
 李泽楷将电盈的债务从2000年的750亿港元减少到480亿港元，平均还款期限从2001年的一年半延长到6年以上。
- 亨利·福特：开国之君的自我革命 **167**  
 数千人蜂拥而至，一边动手猛烈敲击工厂紧闭的铁门，嘴里发疯似地叫道：“5美元！5美元！”场面异常混乱……
- 菲尔·耐特：与“上帝”巧妙对话 **182**  
 菲尔·耐特所推崇的这种沟通方法受到了青少年顾客的认同，所采用的一系列广告达到了自己的目的，耐克得到了这个巨大的市场。

## 精彩定格之雄才多磨

困难是把双刃剑，既可磨练意志，又能动摇信念，要紧的是记住一句老话：历经磨难登上成功顶峰的才是真正的英雄！

- 沃尔特·迪斯尼：笑到最后的米老鼠之父 **196**  
 尤布离开了，这对沃尔特·迪斯尼是一个致命的打击。他大病一场，精神濒临崩溃，米老鼠动画片的生产被迫中断。
- 保罗·高尔文：千锤百炼缔造“摩托罗拉” **211**  
 他们苦苦地撑过了1923年的头几个月。但是残酷的末日还是来临了，而且来得那么的突然，那么的迅速。
- 皮尔·卡丹：征服巴黎的外乡青年 **230**  
 气候十分寒冷，刺脸的北风呼呼地吹着，欲把他从巴黎吹回法国的乡下……

王永庆：从米店小工到“塑胶大王”

245

白花花的米曾经是王永庆梦寐以求之物，他除了兢兢业业全力以赴之外，还细心观察老板经营米店的一些诀窍，以备日后创业之用……

## 精彩定格之临危受命

越是艰难时刻，越能显出人的本领，只有知难而上的人，才是真正的英雄。

路易斯·郭士纳：再创IBM蓝色神话

257

蓝色巨人就快倒下了，可谁又能撑起犹如瘫痪了的大象？没有人愿意为巨人收尸，挽救面临困境被媒体描述成“一只脚已经迈进了坟墓”的IBM……

赫尔穆·莫彻尔：唤醒沉睡的“雀巢”咖啡

270

一个设在德国的“第4世界工作小组”又发行了德文版《杀害婴儿的凶手》，而且一些德国活动家举出雀巢，说它有“不道德行为”，并把那本小册子重新取名为“雀巢杀害童婴”。

罗杰·史密斯：重建通用汽车王国

283

罗杰·史密斯痛心疾首地说：我们时下面临严重危机！我们在外国的进攻下节节败退。我们在产品质量、技术改进、工厂设施，甚至在经营管理方面都赶不上我们的外国竞争者……

## 精彩定格之白手起家

创业的资金不是金钱，而是智慧和胆略。金钱能在一夜之间化为乌有，惟有智慧和胆略不会贬值，亿万年永远坚挺。

## 目 录

- 包玉刚：一条旧船载起世界船王 300  
 受到轻视的包氏心里极为难受，脸涨得更红了，的确  
 他连一条破船也买不起……
- 柳传志：当年告贷无门的中国电脑第一人 314  
 摆在柳传志面前的问题，可谓数不清：资金严重不足，  
 没有经营经验，很多方面受政策规定……
- 松下幸之助：从童工到“经营之神” 326  
 除了自己勃勃的雄心与妻子温柔的爱心外，松下幸之  
 助的全部家当总共有一百九十七元二十分现金，做为工厂  
 的流动资金。
- 李嘉诚：打造辉煌人生的小伙计 341  
 他每天工作16个小时，风里来，雨里去，吃了不少苦，  
 重要的是学会了吃苦。

杰克·韦尔奇：

## 医治巨人症的现实主义者

【和许多庞大的跨国组织一样，GE公司也患上了巨人症，步履蹒跚，困难重重，亏损严重。公司共有350家大小工厂，40多万员工，经营着几乎无所不包的产品，并且机构重叠，错综复杂。350家企业中约有1/4正在亏损，1/3的企业正在走下坡路……】

### >> 居安思危，勇于变革

在1980年，即杰克·韦尔奇接手通用的前一年，正是公司如日中天的时候——至少大多数人这样认为：它有250亿美元的销售收入，高达15亿美元的利润，其领导层的管理方法还作为一个经典实例被收录于全美各大经济院校使用的各种畅销的管理学教材中。通用——这家有着115年悠久历史的老牌企业，正如一艘劈波斩浪的巨型战舰，行使于美国乃至世界企业“战舰群”的前列，为全美国所瞩目，为其员工引以为荣。

可是，新上任的船长却忧心重重地登上甲板，因为他，不相信教科书。

从表面上看，70年代通用的资产负债还是良性发展的。虽然当时美国的制造业利润正日益下降，通用电气公司仍有高达80%的利润来自于其传统的电机和电子制造业。这很容易给人造成一种印象，即无论市场环境多么飘摇不定，通用都可以继续保持它的老牌产品的销量，

这样强大的公司经得起经济起伏的考验。

但杰克·韦尔奇并不这么想，他在别人高枕而卧时就已感到危机正在逼近。他那矍铄的目光正如利剑般透过似锦的繁华，直指通用的要害：在20世纪70年代末期出现高通货膨胀，通用的每个机构都面临着来自新兴亚洲的威胁，国际经营环境的竞争已日趋激烈。如果不在公司的结构、产品、规模等方面进行一些较大的变革，毫无疑问会走向衰退。

在解释他1981年接手通用时的具体情况时，韦尔奇着重强调以上的情况，他说：“这是一个警告，提醒我们要干得更好，行动更快。于是我觉得我在公司应传达这样的信息：游戏规则正在改变，而且这种改变是猛烈的。我们有必要制定计划以及行动方案，以跟上一个完全不同的时代。”而公司应付日趋激烈的竞争环境，迎接国内外的挑战的最有效的方法，就是自我调整，以适应市场需要。韦尔奇认为通用要迎接来自国外的挑战，一个至关重要的举措就是以一种变革的方式改造这家公司。当他对公司进行了深入剖析之后，有一件事情已变得相当清楚：通用需要的那种变革不是一种表面化的临时的修修补补。要想真正增强通用电气的竞争力，使其立于不败之地，他必须掀起一场风暴，进行一次触及到深层次的剧烈变革。这种变革将是当时美国所有的大型企业所未曾想象过的。而由于他所倡导的变革活动如此令人震惊，以致于“无可名之”。直到今天，我们才给这种行为取了一个响当当的名字：“重组”。

但是，对通用电气这样一家历史悠久的公司来说，变革是荒唐的。正如韦尔奇指出的，变革是没有选民支持的，他将很难召集起大批员工来支持他的计划。几乎没有在岗人员去理会韦尔奇看到的那些危险，他们仅视之为荧光屏上微不足道的雷达光点儿而已。于是通用的主管们讥讽韦尔奇，他们坚持认为没有必要改变什么；通用的员工们或不

以为然，或不信任领导，甚至怀着十分惧怕的心理看待韦尔奇。“为什么擅自改变一件美好的事物？怎能轻举妄动？东西并没有损坏，为何要修理？毕竟，通用电气公司已创造出巨大的销量和利润。”

然而，韦尔奇对形势了解得更充分，更透彻，无视事实不是他的本性。他相信自己强烈的直觉：“我可以感觉到通用的许多经营活动开始变得疲惫。美国（企业）的机构是实行内部高度集权管理的，这符合当时的形势，但时代在飞速运转，变化正以企业难以反应的速度发生着。”正所谓“变通则灵”。杰克·韦尔奇完全清楚变革的难度，但他绝不退缩。他清楚地知道，抛弃旧习气，接受新东西，这对于任何生意人来说是最困难的事，但他恰恰要从这种企业文化上的革命入手。他要在通用建立起一种“学习型文化”，让通用的每一个毛孔都渗透着“学习”和“革命”。他坚信事实会击垮任何阻力。

确实，当巨舰上的船员们在蓝天下都默默祈祷一帆风顺之时，手握望远镜的船长却不能不登高望远。“韦尔奇船长”敏锐地观察到了远方的一丝乌云，所以他必须果断地在巨大的恐惧降临之前彻底地改造这艘巨舰，封好每一个舱门，才不会让它在航海中沉没。

就这样，这位目光锐利的船长旌麾一指，一场声势浩大的“韦尔奇通用革命”拉开了序幕。

## >> “最强”战略，适者生存

作为一名实用主义者，韦尔奇坚信达尔文主义是市场竞争中亘古不灭的真理：只有最强壮的角马才能躲过猎豹的追杀；市场中只有最强的企业才能生存。

而首先，对韦尔奇来说，通用缺少一个中心。他主管着一个庞大且业务组合非常分散的企业，共有 350 种业务分散于 43 个战略业务单位中。几乎没有其他任何一个美国公司拥有这么多的业务项目。尽管

业务分散使通用在经济衰退时也有盈利保护，但是，投资者却不知道通用在制造什么，也不知道它未来将涉足什么，因此对通用望而却步。

如何面对这一情况呢？韦尔奇再度陷入了沉思。他知道，通用面临着一次抉择。他的选择也必将给通用带来又一次阵痛，给人们带来震惊和强烈的不安。但是，正如在激烈的海战中一样，不忍痛弃掉破损的炮台，整个战舰将因此受累，陷入更大的危险之中。所以，他必须把命运牢牢地握在自己手中。想到这，韦尔奇下定了决心。

1981年10月，在接任董事长和首席执行官六个月后，韦尔奇果断地向公司上下讲解了他建立新通用的变革计划。按他的说法，公司内不会再有拖沓的官僚作风和不实的预算和计划，没人可以躲避实事求是的决定。新策略的基本内容是：淘汰一些过时业务，只保留那些在其市场上占据统治地位的业务。他确信通胀将成为美国在80年代面临的最突出的问题，这将导致全球增长的放慢，也意味着二流的产品与服务的供应商将不会有生存的空间。所以，只有那些坚持第一或第二的、精干的、低成本的、拥有国际性的高质量产品与服务的生产商，以及拥有绝对的技术优势或者在所选的定位中有绝对优势的生产商才会成为胜利者。他看到了在市场中数一数二的竞争优势，并且雄心勃勃地想开发出这种优势。为了使通用更有竞争力，所有的通用事业部都要在自己领域里“数一数二”，即必须占领市场第一或第二的地位。

韦尔奇想向华尔街传递一个强烈的信息：通用并不是由各种各样的分散和无关的业务组成的一盘散沙。公司有明确的目标和坚强的领导核心，并且已决定通过把其所有的事业部变成市场中的第一或者第二来实现这一个目标。

然而在当时要实现这样的目标又谈何容易！刚刚起步，韦尔奇就面临重重阻力。当时在通用电气公司350家事业部中，在其同类市场居于领导地位的只有照明、电力系统、电力发动机等少数几家，通用产

品在出口市场上占据了相当大的份额的也只有塑胶、汽轮机、飞机发动机三种，其中，更是只有汽轮机占据全球市场的领先地位。

韦尔奇认为，提高通用的各种业务的素质的关键问题是：削减通用的劳动力规模，丢弃长期成为公司负担的业务。于是他要求手下的事业部主管们经常扪心自问这样一个尖锐的问题：“我怎样做才能使我的某项业务在所在市场中占优势呢？”然后他们必须做出决定，说明哪些业务值得培植，哪些业务不值得培植，并要绘制一个蓝图，确信和自己工作的每个人能共同实现这一目标。在充分征求了他们的意见和对通用的实际情况进行深入分析之后，韦尔奇果断地拿起铅笔和纸划了三个圈，一个圈代表通用的核心业务，第二个圈代表通用的高技术业务，第三个圈代表它的服务业务。三个圈子的划分情况为：

核心圈：包括照明、主要电器、马达、交通、汽轮机、承包设备；

技术圈：包括工业电气、医用系统、材料、航天、飞机发动机；

服务圈：包括通用信用公司、信息、建筑和工程、核服务。

他把三个圈内的业务视为通用发展的关键性业务，即能把通用“带入选入21世纪”的事业部，而圈子外的事业部则面临淘汰。圈子外的通用事业部包括：家用物品、中央空调、视听、光缆、移动通信，电力传输、广播站、石化、半导体、贸易、煤矿、半导体、烧烤器、吹风机和钟表等。如此一来，通用将放弃117个事业部和产品。所有圈子里的事业部将被关闭或出售，除非它们能够被有效地重整。

然而，正如开始时意料的一样，通用员工对杰克·韦尔奇和他那令人不安的计划的反应是担忧甚至怀疑。毕竟，在他们看来，“改革”通常意味着厄运的降临，只不过是工厂关门解散的代名词而已。而一开始，处于第三或第四位置的事业部的领导人们很不理解为什么他们的正在盈利的事业部要被活活拆散，甚至有人公开指责韦尔奇在制造混乱。媒体也越来越经常地把他描述为“中子杰克”，意指能够消灭人

群同时却能够把建筑物保留下来的中子弹，以此来讽刺他对雇员不公平，把雇员毫不负责地推出去。面对如潮的非议，韦尔奇丝毫不为所动，因为他知道，要想扭转局面，使通用成为全球最具竞争力的企业，他和通用都必须经过一场痛苦的洗礼。因此他耐心开导质问他为什么放弃正在盈利的业务的员工：“当你是市场中的第四或第五的时候，老大才打一个喷嚏，你就会染上肺炎。当你是老大的时候，你就能掌握自己的命运，因此你后面的公司在困难时期将不得不兼并重组。如果你是第四并且那是你唯一的业务，就不能轻易卖掉了，你将不得不寻找一些战略方式以变得更强壮。”随后他又斩钉截铁地大声告诉媒体：“我从没有解雇任何雇员。即使在卖掉事业部的时候，我也在雇员离开之前为他们准备了两倍于雇员的退休金，尽可能为他们提供了一个安全网。15年以后，美国的经理们也会做我所做的，但是却没有叫他们‘中子’。我放弃的事业部不仅仅亏损了两至三年，它们已经使通用不舒服三四十年了！”这掷地有声的话语最终使人们明白，已经没有什么能阻止韦尔奇把他的雄心壮志变为现实了。

不久，韦尔奇便打响了第一炮。1983年，通用终将家电事业部放弃。对于通用电气的员工们来说，这简直是一次败家行为，放弃生产烤面包机、电熨斗和风扇无异于变卖公司的遗产。小家电制造业多少年来一直是通用的主打产业，正是这些产品使这家公司在这片土地上得以家喻户晓。任何时候，只要任何一位美国家庭主妇把一台通用烤面包机、咖啡壶、或者蒸汽熨斗放在家里，通用电气的品牌就矗立在那里。于是人们纷纷劝韦尔奇放弃挖“通用的根基”。韦尔奇却只是淡淡一笑，一针见血地说：“在21世纪，你是停留在烤面包机的生产上，还是选择生产CAT扫描仪呢？”

日后的事实也证明了韦尔奇的选择是独到而精准的，正如他犀利的目光一样。就像通用公共关系事业部的副总裁乔伊斯·赫肯汉姆后