

商业的境界 CEO有话说



SHANG YE DE JING JIE

品读商业领袖的精彩演讲 修炼胸怀天下的商业格局

孙科柳 程丽平 编著



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY

<http://www.phei.com.cn>



商业的境界

CEO有话说

品读商业领袖的精彩演讲

修炼胸怀天下的商业格局



孙科柳 程丽平 编著

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

内 容 简 介

本书所选取的是中外著名商界领袖的演讲文集,以演讲内容为基础,结合商界领袖的个人背景经历,向读者展现了商界模式、商业理念、商业经营管理以及与商界领袖相关的经历等各个方面。所涉及的内容十分丰富,从创业到领导,从经营之道到信息化管理等,涵盖了商业生活的各个方面,有关商业方面的各种疑惑可以从这里有所领悟。

本书适合于从事商业活动的各行业管理者,以及即将跨入商业领域的新人们学习和研究。

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

商业的境界:CEO有话说/孙科柳,程丽平编著. —北京:电子工业出版社,2011.7
ISBN 978-7-121-14120-1

I. ①商… II. ①孙… ②程… III. ①演讲—世界—选集②商业经营—经验 IV. ①
I16②F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 144595 号

责任编辑:鲁怡娜

印 刷: 三河市鑫金马印装有限公司
装 订:

出版发行:电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编:100036

北京市海淀区翠微东里甲 2 号 邮编:100036

开 本:720×980 1/16 印张:17 字数:265 千字

印 次:2011 年 7 月第 1 次印刷

定 价:36.00 元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题,请向购买书店调换。若书店售缺,请与本社发行部联系。联系及邮购电话:(010)88254888。

质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn,盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线:(010)88258888。

序言 Preface



美国著名心理学大师拿破仑·希尔有句名言：“真正的领导能力来自于让人钦佩的人格。”这种人格魅力是一个人的价值观、气度、修为、性情以及才学等诸多因素综合体现出来的一种人格凝聚力和感召力。

纵观历史以及当今那些成功的企业家，他们身上所散发出来的个性魅力总是让那些被管理者心甘情愿地追随。在泥沙俱下的商业社会中，众多创业者、经营者、管理者必须以此为榜样，不断学习和修炼自己的商业人格，打造自己胸怀天下的商业格局。

这是一本集合了历史以及当今数十位商业领袖的演讲录。内容涵盖了创业之道、领导艺术、成功哲学、创新之旅、信息化管理、可持续经营、社会责任、危机管理和商业愿景等诸多方面。他们阐释了商业的内在规律以及成就伟大商业人格的成功基因。

如今，全球经济格局今非昔比，企业的领袖们不仅承受着通货膨胀的压力，而且还要积极应对各种变化，勇于创新。在商业竞争中，如何选择和坚守成了各行各业企业经营者和管理者们的头号难题。因此，聆听商业领袖的独到见解，就显得异常重要。鉴于此，我们整理了众多商界领袖们的精彩演讲，即使大家不在演讲现场，也可以学到领袖们的智慧。不仅如此，我们还在整理的基础上，对演讲者以及演讲内容做了深入分析，比如演讲者为什么有这样的信念，这和他曾经的经历是否有关等，不仅让读者品读领袖们的商业智慧，而且让读者洞悉商界领袖成功背后的人生百态、酸甜苦辣，以此启迪和激励我们不断前行。

在这本书中，我们所涉及的企业家无不是企业界中的佼佼者，他们或者是以哲学态度经商的稻盛和夫，或者是全球首富比尔·盖茨，又或者是军人总裁任正非等，他们所展示的是过人的商业理念，也是在各个行业成功经营的智慧结晶，这对任何一个渴望或者已经涉足商业世界的人来说都是一次难得的学习和借鉴的机会。

我们追求在商言商，那么商业究竟应该达到一个什么样的境界？通过品读商业领袖们的精彩演讲，也许会体会到其所应达到的正是一种胸怀天下的至高境界。一篇演讲，尤其是一篇引人入胜的演讲，往往可以给人们带来心灵的享受和震撼。一次商界领袖的精彩演讲，可以为当下的从商者们带来重大影响，也可以成为后世的学习典范。所以，我们所选择的演讲内容，或者侧重点在知识，或者胜在技巧，或者高在语言，可以说篇篇都是精华所在。

商业上的成功首先是商业思维上的成功，大胸怀才有大格局，大格局才能运筹帷幄，不败于天下。

是以，商业争于术，而止于境界。

目录 Contents



第一辑 创业之道

商业的成功之道 / 2

安德鲁·卡内基 美国钢铁公司的前身卡内基钢铁公司的创始人

创业、创新必须以提升企业核心竞争力为中心 / 7

任正非 华为技术有限公司总裁

Google 从无到有的梦想历程 / 17

拉里·佩奇 Google 联合创始人之一，现为 Google 产品 CEO

创业者的素质 / 21

张跃 远大空调有限公司董事长兼 CEO

第二辑 领导艺术

对领导职责的承诺 / 42

理查德·布朗 美国 EDS 公司前总裁

公司和人才是一个整体 / 45

玫琳凯·艾施 玫琳凯化妆品公司创始人和荣誉董事长

坏消息比好消息更该听到 / 51

哈维·麦凯 麦凯信封公司董事长、人际关系大师

永远自以为非，不断挑战自己 / 53

张瑞敏 海尔集团董事局主席兼首席执行官

变革时代的领导力 / 63

柳传志 联想控股有限公司总裁

第三辑 成功哲学

经营为什么需要哲学 / 72

稻盛和夫 日本京都陶瓷公司名誉董事长及日航 CEO

抵抗天赋的诱惑——选择比天赋更重要 / 84

杰夫·贝索斯 亚马逊网上书店创始人兼 CEO

创新、责任、影响力和推动力 / 88

邓中翰 中星微电子有限公司董事长

共同繁荣才是经营之道 / 98

卢英德 百事公司董事长兼 CEO

远见是一个企业成功的关键 / 105

雷伊·杰第斯 英国邓洛普公司前总裁

第四辑 创新之旅

创新是华为发展的不竭动力 / 112

任正非 华为技术有限公司总裁

保持对创新的投资 / 120

比尔·盖茨 微软公司创始人、董事会主席

网络平台助推中国创新和转型 / 122

约翰·钱伯斯 思科集团总裁兼 CEO

经济全球化时代的创新实践 / 129

李书福 吉利集团董事长

戴尔的创新获奖感言 / 137

迈克尔·戴尔 戴尔公司创始人、董事会主席兼 CEO

第五辑 信息化管理

数字时代无法阻挡 / 142

比尔·盖茨 微软公司创始人、董事会主席

以信息为基础的管理 / 146

彼得·德鲁克 现代管理之父

数字化时代的新闻业 / 150

罗伯特·默多克 新闻集团主要股东及 CEO

互联网的商业作用有待发掘 / 154

李彦宏 百度公司创始人、董事长兼 CEO

第六辑 可持续经营

技术与管理 / 160

盛田昭夫 日本索尼公司创始人

建立我们的能力 / 164

理查德·瓦格纳 美国通用汽车董事长

顾客才是唯一的老板 / 168

雷富礼 宝洁公司主席兼 CEO

重振进取心 / 173

裴聚禄 联合利华公司总裁

大象也可以跳舞 / 176

迈克尔·艾斯古 美国联合包裹运送服务公司 (UPS) CEO

第七辑 社会责任

奉献的艺术 / 182

李嘉诚 长江实业（集团）有限公司董事局主席

企业责任之可持续化发展 / 188

迈克尔·泰斯库 瑞典爱立信公司董事会主席兼总裁

企业家的人文关怀和社会责任 / 191

龙应台 著名文化人及著名作家

重建信任的工作始于我们 / 197

道格拉斯·达夫特 可口可乐公司 CEO

第八辑 危机管理

理解金融危机 / 202

乔治·索罗斯 索罗斯基金管理公司和开放社会研究所主席

企业如何应对危机 / 210

柳传志 联想控股有限公司总裁

论萧条中飞跃的大智慧 / 220

稻盛和夫 日本京都陶瓷公司名誉董事长及日航 CEO

珍惜不确定的环境 / 234

菲利普·瓦特 荷兰皇家壳牌集团前常务董事会主席

第九辑 商业愿景

未来之路，在中国共同创新 / 240

比尔·盖茨 微软公司创始人、董事会主席

亚洲的转型与可持续发展之路 / 243

小宫山英树 索尼爱立信公司前总裁

海尔的全球化品牌战略 / 250

张瑞敏 海尔集团董事局主席兼首席执行官

后记 / 256



第一辑 创业之道

商业的成功之道

创业、创新必须以提升企业核心竞争力为中心

Google 从无到有的梦想历程

创业者的素质

商业的成功之道

安德鲁·卡内基 美国钢铁公司的前身卡内基钢铁公司的创始人

演讲背景

演讲时间：1885年6月23日

演讲地点：柯里商业学院

演讲人介绍：安德鲁·卡内基，美国“钢铁大王”，与“汽车大王”福特、“石油大王”洛克菲勒齐名。他征服了钢铁世界，是一位王者；他又是慈善家，因为他将全部财富捐献给了社会；他更是一位哲学家，人们对他的商业理念推崇备至，而他的演讲更是座无虚席。

演讲正文

这个秘诀，我可以告诉大家。其关键是不问“我必须为老板做什么”，而应问“我能做什么”。对工作尽职尽责当然很好，但别人对此的判断往往是，你在现在的职位上做得这么好，因此你最好继续做这些工作。年轻人，如今这一套已经行不通了。对未来的合伙人是行不通的，对此必须有所超越。我们这个班上培养的是办事员、簿记员、财会人员和银行出纳员等。有些人终其一生也就不过如此了。一个运输公司的办事员可以做到这一点，如果他在发票上发现了与自己的工作毫不相干的错误，而这个错误却逃过了主管人员的眼睛；一个过磅员可以做到这一点，如果他怀疑到磅秤调整有误并让人调准后为公司节约了开支，尽管这本是主管技工的事；一个信差，也可以由不照章办事而帮人得到期盼的回信而播下升迁的种子。没有哪种工作是如此低贱或如此简单，也没

有哪种工作又高不可攀，以致于有能力又有干劲的年轻人不能迅速地证明自己值得信赖和得到重用，而且同样重要的是，要显示自己有不断进取的坚强决心。如果有一天，要求你在自己的部门中指出有损公司利益的事，你的机会就来了。你就要像个男子汉那样，挺身而出，直言不讳。勇敢地指出问题之所在，说出自己的理由，向你的老板证明，在他忙于考虑其他事情的时候，你却在他或许觉得你在睡觉的时候苦思冥想如何增加他的利益。你的意见或许是对的或许是错的，但无论如何，你已经达到了成功的第一个条件，你已经引起了人们的注意。你的老板已经发现他所请来的不只是个简单的打工仔，而是个有心人；不是个仅仅满足于干活挣钱的家伙，而是个连业余时间都将全部精力扑在工作上的人。这样的员工应该得到重视和善待。很快，你的意见就会在本部门进行求证，如果很好，你对其他方面问题的意见和建议会很快得到证实和采纳。这就意味着合伙关系，如果不是和现在的老板，就是和别的老板。这时，你的脚就已经踏上了阶梯，能攀登多高就完全取决于你自己了^①。

大家可能常听到这样一种错误论调，“如果要讨老板的欢心，就对他言听计从”。我要告诫你们的是，千万不可如此，这不是你们应遵守的规则。只有不断打破陈规才能拯救老板。伟大的人物总是革故布新，那些老规矩只适合没有追求的人，别忘记你注定是要做老板的，而且还要破旧立新。一旦你确信老板的利益会因此而得到增加，并且你也确信其结果也会对你有益时^②，就要毫不犹豫地去做。只有你对自己所属部

① 在14岁时，卡内基全家移民，之后的生活很艰苦。于是卡内基出来打工——在匹兹堡的大卫电报公司当信差。他用一星期的时间熟悉了当时既是美国的交通枢纽，又是物资集散中心和工业中心的匹兹堡。随后的送电报经历让他受益匪浅，他熟悉了匹兹堡的每家公司，了解了各个公司间的经济关系和业务往来。这对他来说是一种无形的“商业百科全书”，他自己后来回顾这段历史时，称之为这是“爬上人生阶梯的第一步。”

② 在安德鲁·卡内基17岁那年，匹兹堡与费城之间的铁路通车了。铁路方面在匹兹堡设立西部管理局，其局长名叫斯考特。斯考特一上任就来拜访电报公司，还没到上班时间，正在扫地的卡内基放下手中的扫帚，一个人出来接待这位新来的贵宾。斯考特局长温文尔雅，英姿勃发，待人和气，一见到他，卡内基就有了好感。斯考特对卡内基说：“能不能帮我把这15封电报尽快拍发出去？”卡内基回答：“是，立刻照办。”卡内基立即拍发了这15封电报。“谢谢！安德鲁，我还会再麻烦你的！”第一次合作愉快顺利，斯考特再三致谢离去。后来，斯考特来电报公司发报，总要特别指明：“请安德鲁拍发！”

门的事情比老板还清楚时，你才能成为一个合伙人。如果要你谈谈自己独立做事的情况，就要展示一下自己的才能，告诉他你知道本该这样做，而那些命令又是如何荒谬。卡内基公司中的年轻人之所以赢得声誉，是因为他们证明我们对想要知道的事情还不及他们所了解的一半多。他们之中有些人有时表现得好像他们才是企业的主人而我倒像个一知半解的、敷衍虚伪的纽约客。当然，他们现在不受什么束缚了，他们才是真正的老板——这正是我们要寻找的对象。

未来合伙人和未来百万富翁们的一个确定的标志是，他的收入永远超过支出。他早早就开始攒钱，几乎从刚挣钱时就开始攒钱。哪怕只能一丁一点地积攒，就从那一丁点做起。稳妥地将其投资，不一定要投在债券上，可以投在你有理由认为盈利的任何方面，但记住不要用它赌博。难得的投资机会很快就会出现。你积攒的那点钱，将积少成多并成为你意想不到的信用基础。资本经营者信任攒钱的年轻人。你辛辛苦苦积攒的每100美元，正在寻找合伙人的米达斯公司就可以贷给你1000美元；有了1000美元，就可贷给你5万美元。你的上司所要求的并不是有多少资本，而是能证明自己有创造资本的商业习惯，并能够以最佳途径创造资本。在自律方面，是那些能够使自己的习惯服从于手段的人。先生们，最早积攒的几百美元很能说明问题，从现在开始就做些事情吧。那些像蜜蜂一样辛勤积累的人将占未来百万富翁中的多数。

当然，还有比攒钱更好、更高的目标。将极端地敛财作为最终目标是可耻的。我想，一个人之所以攒钱和想致富，只是使自己在有生之年能更好地有所作为。请大家记住这样一个基本原则：永远量入为出。

如果你年复一年仍在下属的职位上停滞不前，就可能变得不耐烦或有挫折感。毫无疑问，当商业活动越来越集中于大公司时，年轻人要白手起家已越来越困难。在匹兹堡这个巨额资本成为必需之物的城市，其难度更是不同寻常。然而，我愿与大家共勉的是，世界上没有哪个国家的有才干又精力充沛的年轻人能够比在美国更迅速地崛起，也没有哪个城市会有更多的、更高的发展余地。对一流（请注意这个形容词）簿记员的需求永远是不可能满足，供给从未能满足需求。年轻人常常列举种

种理由说明自己未能成功显然是由于特殊情况所致。一些人说，他们从未有过机会。这简直是胡说八道。没有哪个年轻人（如果他曾经有过工作的话）从没有得到过机会，甚至是非常好的机会。从工作的第一天起，他的直接上司就会对他进行分析评价。工作一段时间之后，如果有优点，公司也会对他有所评价^①。他能力如何、诚实与否、他的习惯、交际能力乃至脾气和禀性，都会得到考察和分析。那个从没有机会的年轻人，实际上曾被上司认真考察过，但由于他的某些令人不快的行为、习惯或交往，而被上司认为缺乏必要条件或被认为公司不值得与之进一步发展关系。

另一类年轻人将失败归咎于老板不公正地提拔了那些他们偏爱或有特殊关系的人。他们还坚持认为老板不喜欢比自己聪明的人，冷落有抱负的天才，并以压制年轻人为乐。情况根本不是这样，相反，没有哪个老板会不为寻找人才而心急如焚。在今天的匹兹堡，没有一家企业不在苦苦寻觅商业人才。他们中任何一家都会说，市场上从没有哪样东西像人才这样稀缺。对人才的需求永远是旺盛的。他们或许不会像野燕麦那样永远都能丰产丰收，但他们在市场上却有着得天独厚的优势。不要对从事任何合法生意犹豫不决，因为在美国没有哪个行业会在人们为其专心致志地不懈努力之后仍无法取得较好的收益。每一个行业都会有不景气的时候，其间，工商业界饱经磨难，工厂亏损经营，只是为把工厂和员工聚拢在一起，工人有事可做，企业可以保持其产品的市场占有。但另一方面，经营人们所需产品的任何合法企业，肯定会有赚钱的时候。

下面讲的是成功的最主要条件，也是重要秘诀：把所有的精力、思想和资本全部集中到所从事的生意上。一旦开始，就决心干出名堂来，占据领先地位；想方设法去改善企业，用最好的机器，并尽可能地用好它。失败的企业正是那些分散使用资本的企业，这意味着他们也分

^① 卡内基在当信差时，工作很勤快，颇得大卫总经理的赏识。其中一个代表性的事件是，一个月末的下午，卡内基被单独留了下来，他心里顿时七上八下，忐忑不安地走进了总经理办公室。然而，大卫总经理却拍拍他的肩膀说：“小伙子，你比其他人更努力、更勤勉，所以这个月开始给你单独加薪。”这对当时的卡内基来说不仅仅是巨款，更是对自己能力上的肯定。

散了自己的人才和精力^①。他们把资金东投一点、西投一点，哪儿都有点。注意观察周围的情况，这样的人是不会失败的，因为看着和挎着一个篮子很容易。在美国，试图挎着太多的篮子才是打破大部分鸡蛋的原因。如果一个人带三个篮子就要将其中一个篮子放在头顶上，这样就更容易摔跟头。美国商人们的一个错误就在于精力不能集中。

我的演讲总结起来就是：瞄准最高的目标；永不进酒吧，不要沾酒，或仅在吃饭时来点儿酒；不投机取巧，不签空头支票；对待企业利益如自己的利益，为救老板而打破陈规；集中精力，把所有的鸡蛋放在一个篮子里，并看好篮子，永远量入为出；最后一条，不要不耐烦。因为，如爱默生所言：“除了你自己，没人能将最后的成功从你手中夺走”。

有些年轻人，他们家境贫寒以至必须从事艰苦的工作，我在这里要向这些寒门子弟表示祝贺。金钱的负担是年轻人最沉重的负担，这样的压力之下年轻人常常会步履蹒跚。匹兹堡有许多关于年轻人经过奋斗而成功的真实例子，他们值得称赞。而大多数的富家子弟却未能抵御金钱的诱惑，沉溺于碌碌无为的生活。我不久也可能会给一个富家子弟留下诅咒，让他承受金钱万能的重压。我对家境贫寒的年轻人的告诫就是：“你们最可畏的竞争对手不是来自你们的班级。富家子弟不会太难对付，值得注意的是那些出身贫寒，比你们还贫寒得多，其父母甚至无法出钱让他们到这所学校就学的孩子。你们得天独厚的优势已使你们在竞争中处于明显的领先地位，但留心别让这种孩子在关键时刻挑战并超过你。注意那些中学刚毕业就得参加工作和那些从打扫办公室做起的孩子，他们可能才是你应当注意的黑马。”

^① 19世纪60年代，美国的钢铁生产经营极为分散，从采矿、炼铁到最终制成铁轨、铁板等成品，中间需经过许多厂家。加上中间商在每个产销环节层层加码，最终产品的成本就很高。这些传统企业的弊病，让卡内基决心建立一个全新的、囊括整个生产过程的供、产、销一体化的现代钢铁公司。此外，南北战争中双方军舰的对抗，给了卡内基警示：帆船时代已经过去，钢铁时代即将到来。意识到此情况，卡内基开始了自己的钢铁经营生涯。为了做到最好，他还到伦敦考察钢铁研究所，并果断地买下了道茨兄弟发明的一项钢铁专利，还有焦炭洗涤还原法专利。

创业、创新必须以提升企业核心竞争力为中心

任正非 华为技术有限公司总裁

演讲背景

演讲时间：1999 年 2 月 8 日

演讲地点：华为集团研发体系“创业与创新”反思总结交流会

演讲人介绍：任正非被称为“军人总裁”，既道出了他的军人背景，也指明了他当下的身份——华为集团的领军人物。华为集团在他的领导下，现在已是位列思科、爱立信、阿尔卡特朗讯、诺基亚、西门子之后的全球第五大设备商。他还被 2000 年《福布斯》评选为“中国 50 富豪”的第三位，2000 年《时代周刊》的全球“建设者与巨子”100 名排行榜以及 2006 年《新闻周刊》等的评价更是一种证明。

演讲正文

一、希望寄托在你们身上

研发部门对很多问题的认识和反应是相当快的，我对你们这次会议很兴奋^①。想借用毛泽东的一句话来勉励大家，就是“希望寄托在你们身上”。毛主席在 20 世纪 50 年代接见莫斯科的中国留学生时讲过：“世

^① 研发体系举行“创业与创新”反思总结交流会，提出“今天比昨天进步，就是创新，立足全面新推动，就是创业”，并下定决心，拿出自己的行为，迅速化反思为行动，创造出效益。