

商业智慧经典文丛 1

商业大师 的 成功智慧

全球 53 位实业领袖的核心经营理念

[美] 安德鲁·卡耐基 约翰·洛克菲勒 等著

(上卷)



无论你是声名显赫的大人物，还是人微言轻的小人物，你都可以按照自己的爱好从书绚烂耀眼的智慧宝库中选择你所喜欢的文章；当你细细品读本书时，这些实业家的形象就会栩栩如生地浮现出来；去感受他们性格中迸发出来的活力与激情吧；去聆听他们那不同于常人的观点和独特的视角吧；更重要的是，请不要忘记：试着去理解他们共同的思维方式。

SUCCESSFUL WISDOM
OF
BUSINESS LEADERS

商业大师
的成功智慧

SUCCESSFUL WISDOM
BUSINESS LEADERS

责任编辑/田小燕

图书在版编目 (CIP) 数据

商业大师的成功智慧/梁星主编. —北京: 中国档案出版社, 2001. 5

ISBN 7-80166-042-0

I. 商… II. 梁… III. 企业管理-经验-美国
IV. F279.712.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 15737 号

SHANGYEDASHI DE CHENGONGZHIHUI

出版/中国档案出版社 (北京市西城区丰盛胡同 21 号)

发行/新华书店北京发行所

印刷/北京师范大学印刷厂

规格/850×1168 1/32 印张/22 字数/380 千字

版次/2001 年 5 月第 1 版 2001 年 5 月第 1 次印刷

印数/5000 册

定价(上、下卷)/40.00 元

前 言

我现在想象你独自一人步履蹒跚地走进杰克·韦尔奇的办公室,向他询问有关他是如何实施他那激情万丈而又坚强有力的领导的;或者你慢慢踱入安迪·格罗夫的办公室,向他求教他的管理技巧;抑或你偷偷地溜进卡尔·伊卡恩的办公室与他搭讪,向他讨教有关金融方面的见解与看法。我为什么要说你是步履蹒跚、慢慢踱入或者是偷偷溜进他们的办公室呢?因为一般人是绝对不可能受到他们的邀请的。当然,如果你不请自到,径直旁若无人般的进入他们的办公室,很容易想象得出结果会是什么——必定会有两名身材魁梧的安全警卫一左一右夹着你并将你扭送到门口,扔至门外;而此时此刻联邦调查局也必定在手忙脚乱地从他们的档案里逐一查找你的背景,你是什么样的人、为何擅自闯入巨头们的办公室、有何目的、受谁指使等等,等等。然而让我们再来想象一下,如果我们真的有机会能够与这些实业界的大亨们面对面地坐在一起,听他们将自己的成功经验一一娓娓道来,而且想象一下坐在我们面前的不仅仅是当今的实业界巨头们,还有让人们景仰膜拜的昔日业界大亨们,那将会是什么样子?对于领导的艺术、对于管理之道、对于金融形势,安德鲁·卡耐基、约翰·洛克菲勒、保罗·杰帝会怎样地侃侃而谈,他们又会传授给我们什么样的成功的经验呢?我选编的这本《商业大师的成功智慧》一书正是要给你提供这样一个千载难逢的机会。

成功！有了这个词的存在，一项有着数十亿庞大资金流转的事业便得以开创；有了这个词的存在，那些善于激励、鼓动的演说家们便能够得到令人咋舌的出场费；有了这个词的存在，在商业领袖们的麾下产生了数不尽的产业和企业；而那些试图破译成功秘诀的作家们则绞尽脑汁地用尽他们能够想得出的每一个比喻来描述他们对成功的诠释。自从自由竞争的企业呱呱落地，所有有关创造性与革新理论的著作、研讨会或者是仅仅一些不成熟的推理假说便在社会上大受欢迎、极度畅销流行。然而，有谁还敢宣称自己会比美国实业界最成功的商业领袖们更精通成功之道呢？他们可不是所谓的假设的领袖，他们代表着美国商界与工业界的精英分子，他们的智慧与胆识在这本选集中散发出熠熠夺目的耀眼光辉。

我汇编这本书的主要工作是找到由这些商界名人与领袖们所撰写的一些生动活泼的文章，在这些文章里他们向读者提出一些切实可行的建议，叙述了他们对于基本的商业技巧的一些独到的见解与看法。本书不是一本所谓的激励人、鼓舞人的空洞的堆砌说教之词的著作，也不会像一本某个年鉴的摘录一样，有着刻意修饰过的词句和修改过的数据的报告，读来让人觉得味同嚼蜡。本来，这些实业界的巨头们就是一些非常充满活力的人物，我藉此希望能够找到他们的文章。古人云：文如其人。他们的文章字里行间最能够体现出他们的性格与活力，最能够展示出他们不同于常人的优秀品质。以盖帝为例。盖帝是一个精力充沛、豪放大气的人，他的文章当中到处可见一些华丽的辞藻和激扬的文字，充分表现出了他的个人特点。而杰克·韦尔奇则以直言不讳而著称，他的话

里决不肯多一句废话。他经常使用这样的语言,诸如“惊世骇俗的变化”、“毫不掩饰的人们”、“举足轻重的思想”、“渴求成功的永无休止的激情”,等等。在每一篇文章的前面我都添加了有关作者的前言,读者可以由此对作者的性格与事迹有一个总体的印象,同时也能够推测出作者在文章中阐述的主要观点将会是什么。

我在选择这些材料时所依据的另一个标准是,它们必须具有共性,也就是说它们必须具有共同的特点,不受时间与空间的限定。卡耐基有关 19 世纪 80 年代劳工问题的阐述可能对于今天而言已经没有什么大的实际意义了,所以我们选取的是他的一篇 1885 年在卡里商学院发表的演讲,这篇演讲稿不仅对于学生有极大的帮助,对于今天的商业人士而言也会让他们受益匪浅;在这篇演讲稿中,卡耐基阐述了勇于打破原有的条条框框,建立新的规则的重要性。他明白无误地提出了重新规划的概念,这与 20 世纪 90 年代所流行的口号除了在语义诠释上有一些差别之外,其他几乎是完全相同的。卡耐基同时还提出,员工在寻求改进经营方式时,在必要的时候要敢于打破原有的秩序,甚至可以做他们老板的上司,而这种提法与 20 世纪 90 年代所流行的将权力下放给员工的管理方式异曲同工。当然,在谈及将权力下放给工会的时候,卡耐基以及其他的人们就显得不是那么热情了;然而,我们却无法忽视这些在一百多年以前曾经指引着这些巨头们前进的思想。面对这些复杂的理论和放之四海而皆准的道理,我们不能不由衷地折服、赞叹。在这些文章中,我们会看到无论这些作者的职业是什么,他们的文章写于何时,都有一个共同的特点。文

章的作者包括奥登·阿默尔(1917年肉类包装商)、爱文·米勒(1959年机动车制造商)、维克多·基亚姆(1986年雷明顿剃须刀制造商)、爱德华·约翰逊三世(1996年忠诚投资公司创建者)。

随着人们对物质财富的追求越来越热切,在20世纪世纪之交的时候,物质财富过剩在整个社会越来越明显。毫无疑问,主要的原因在于美国深受工业革命的影响。在工业革命时期,当时的美国正处于上升时期,但是人们对生活方式的关心要远远大于对贸易与商业的热情。在美国人的心目中,上帝的位置要远远高于财神和万能的美金。就经济而言,美国制造业(种植业与产品)的总产值在1860年时还远远低于当时的英国、法国和德国。然而,到了19世纪90年代的时候,美国的总产值就已经相当于这三个国家总产值的总和了。看上去似乎是一夜之间美国人一下子就意识到了自己的工业产值能力,意识到自己需要有更加完善、更加缜密的贸易经营方式。于是,在上帝的位置逐渐被财神所代替的时候,那些工业界的精英们发现自己突然间拥有了一大批渴求经营之道的听众。

在本书所选取的文章当中,有将近三分之一的作者是在工业革命高潮时期从事商业与经营的成功的实业界精英。这即是我们所说观点的极好的例证。我发现在1920年到1924年间,这一批人积聚了令人瞠目的物质财富,而这正是他们在第二次世界大战后能够及时把握商机并辛勤努力的结果。在你翻阅这本书的时候,你会惊讶地发现书中的一些名字在当今的世界里已经不复存在了,像摩根这个名字,现在就已经从

人们的生活中消失了。非常不幸,摩根自己做出了这样的选择,他几乎焚烧了他所有的个人资料和商业资料,没有为历史留下多少记录,也没有为学经济学的学生们留下多少可供学习的材料。同时读者还会看见一些相对来说比较陌生的名字,但是也许你对他们创建的公司已经耳熟能详。比如,麦肯锡公司的合伙人马文·鲍威尔;杜邦公司总裁克劳福特·格林沃特以及国际收割机公司总裁约翰·麦克弗莱。所有这些人已经被公认为是杰出的企业家,他们创造了自己独特的管理理念。

为了让本书中的文章发挥它们的最大功用,我将它们分成了八个大的部分或者说是八个大的主题。

“怎样才能商业活动中出类拔萃”:这一部分着重讲述了在商业领域中要成功进行谈判以及如何一步步升至公司高层所必须具备的某些素质。“人格品质在商业活动中的重要性”:这一部分不是戒酒协会的演讲稿,尽管这些文章深入地探讨了坚韧不拔的毅力和百折不挠的勇气意味着什么;成功的企业领导这两部分的题目就明明白白地表明了文章的内容;推销技巧和以顾客为中心这一部分的文章不仅仅是写给销售人员看的。我们生活中的每一个人都会因为这样或是那样的原因在不断地将自己推销给别人,向别人展示自己,因此,这一章的内容就更加重要了。此外,这些文章的作者往往在文章中会牵扯进一些与主题相关不大的话题来,比如托马斯·沃特森在他的文章中不仅探讨了推销的艺术,还谈到了如果一个员工要取得成功所必备的精神状态和心态。他同时还就如何成功地作到这一点举出了大量实际可行的例子。

独立思考与个性在商业领域中的价值这一部分占了本书相当大的一部分比重,主要介绍了人们在公司僵硬的体制下工作的现实环境以及人们应该如何保持在保持自己的优秀品质和正直情操不被扭曲的情况下取得成功。尽管我们大多数人都是在别人的手下工作,为别人服务,但商业巨头与企业家精神这一部分介绍了大量的业界巨头,内容生动翔实,不可不读。文章中的许多观点与观察角度对于每一个个人和企业而言都会深受启发。同样地,华尔街的哲学也是不可错过的一部分。在读完了巴鲁奇和他的公司的故事后,相信你不但学会了如何避免自己进行失败的投资,也会同时从一个投资者的角度对美国整体的商业活动有一个更加充分的了解。

可以这么说,读者在看本书时会仁者见仁,智者见智。无论你在社会中的地位是卑微还是显赫,无论你是英雄人物还是贩夫走卒,我都给你提出如下建议,那就是,从头到尾一页一页地细细品读这本书。本书的设计让读者可以按照自己的爱好从这一群绚烂耀眼的名人中选择你所崇敬的大人物的文章。我坚信,在你读完本书之后,你的心中一定会豁然开朗。如果你能够有机会与书中的这些大人物们面对面地坐在一起的话,你一定装了一肚子的问题要问他们,但是在看完这本书后,你头脑中的大部分问题就已经有了圆满的答案。在你手里捧着这本书细细品读时,这些业界巨头们的影子在你的脑海里栩栩如生地浮现出来;去感受他们性格中迸发出来的活力与激情吧!去聆听他们那不同于常人的观点与他们独特的视角吧!同时,请不要忘记,试着去寻找并理解他们共同的思维方式。

SUCCESSFUL WISDOM OF BUSINESS LEADERS

商业智慧经典文丛 1

成功！有了这个词的存在，一项有着数十亿庞大资金流转的事业便得以开创；有了这个词的存在，那些善于激励、鼓动的演说家们便能够得到令人咋舌的出场费；有了这个词的存在，在商业领袖们的麾下产生了数不尽的产业企业；而那些试图破译成功的作家们则绞尽脑汁地用尽他们能够想得出的每一个比喻来描述他们对成功的诠释。自从自由竞争的企业呱呱落地，所有有关创造性与革新理论的著作、研讨会或者是仅仅一些不成熟的推理假说便在社会上大受欢迎、极度畅销流行。然而，有谁还敢宣称自己会比美国实业界最成功的商业领袖们更精通成功之道呢？他们可不是所谓的假设的领袖，他们代表着美国商界与工业的精英分子，他们的智慧与胆识在这本选集中散发出熠熠夺目的耀眼光辉。

目 录

第一部分 怎样才能商业活动中出类拔萃

安德鲁·卡耐基	通往商业成功的道路	3
马尔科姆·福布斯	不断取得成功的关键因素	16
托马斯·爱迪生	他们根本不思考	22
奥登·阿默尔	阿默尔人是怎么成功的——为什么	29
查尔斯·斯瓦伯	从自己的现状出发去争取成功	44
本杰明·费尔莱斯	民主对我来说意味着什么	52
亨利·福特二世	我的商业观念	62

第二部分 人格品质在商业活动中的重要性

哈维·法尔斯通	我对人性的了解	77
哈罗德·格林	不是酒精中毒症,而是自我膨胀症	96
贺拉斯·格利雷	获得商业成功的秘诀	113
亨利·卢斯	商人的成功品质	120
彭雷	期望是一回事,下决心是另一回事	130
本杰明·富兰克林	通往财富的道路	148

第三部分 成功的企业领导

大卫·奥杰尔维	领导的艺术	169
约翰·小韦尔奇	成功的经验	178
欧文·扬格	怎样解读商业气候征兆	191

理查德·希尔斯	在商业管理背后的人	202
玫琳·凯伊·阿希	倾听的艺术	210
马文·鲍威尔	论领导能力	217
布勒·皮肯斯	论领导能力	234

第四部分 怎样才能实现成功的管理

阿尔弗雷德·小斯隆	最重要的管理原理	253
约翰·麦克弗莱	公司总裁们深夜里在想什么	272
李·艾柯卡	论良好的管理	289
安德鲁·格罗夫	最珍贵的资源：时间	303
大卫·利连塔尔	管理：一门微妙的艺术	311
托马斯·小沃特森	组织的诀窍	320
萨姆·沃尔顿	经营一家成功的公司： 卓有成效的十条规则	334

第一部分

怎样才能商业活动中出类拔萃

原书空白页

安德鲁·卡耐基（1835 - 1919）

简介

安德鲁·卡耐基出生于苏格兰，12岁的时候他跟随他的家庭一起移居到了美国。人们对他的评价是“一个举止傲慢，容易冲动，为人热情、忠诚而又精明的理想主义者”。他最初当了一名铰子工，每周的薪水只有1.2美元。在16岁的时候，他成为宾夕法尼亚州铁路上的一名电报员，在那里他一呆就是12年。此后他投入自己所有的资产建立凯斯通桥梁工程公司，并极具眼光地展望到钢铁桥梁业具有不可限量的前景。于是他开始专门致力于钢铁生产行业，成为美国的钢铁大王。后来他还收购了一家石油公司、一条铁路，并购买了大量的汽船。在1901年的时候，他将自己建立的卡耐基钢铁公司以2.5亿美元的价格卖掉，此时卡耐基钢铁公司生产的钢铁已经占全美钢铁销售总量的25%。

卡耐基将自己的成功归因于自己周围所有人的共同努力。他曾经为自己的墓碑写过墓志铭，在上面他是这样写的：“这儿躺着的是一个这样的人，他深谙如何将使自己周围的人变得比他自己更加聪明。”无论是在他生前还是在他死后，人们对他的评价都是褒贬不一，有的人称他为暴君，而有的人则称他为圣人。作为一个商人，卡耐基对于与竞争对手进行谈判协商的概念是对方必须完全妥协。而作为一个雇主，他则挖空心思地从工人身上赚取每一分能够落到自己腰

包里的钱，而他给工人与雇员的工资简直可以用这样一句话来形容：大钱你别要，小钱要归我。在 1892 年霍穆斯德钢铁工人大罢工时，卡耐基远在苏格兰，但他雇佣了 300 名平克顿警卫，试图镇压工人的罢工。这场劳资间的冲突最终发展成为血腥的武装冲突，在卡耐基的历史上留下了极其不光彩的一页。

尽管如此，许多人仍然把卡耐基看作是一位圣人，因为在他临死前他将 3.25 亿美元捐献给了慈善机构，捐助了 7000 个教会机构。卡耐基同洛克菲勒两个人是美国最早赞助慈善事业的人。同时，卡耐基十分关注青少年教育事业。他不仅捐助了大量的图书馆和高等学府，而且亲自积极地著书立说，就各种社会问题发表自己的看法与见解。本篇“通往商业成功的道路”是他在匹茨堡加里工商大学发表的一篇演说稿。在这篇犀利尖刻的演讲稿中，卡耐基阐述了他提出的著名的理论：“为维护上司利益勇于不断地违背上司命令。”同时在这篇文章中他还着重强调了独立采取行动的重要性。

安德鲁·卡耐基的金言妙语

力争上游的人就必须干出一些非同寻常的事情来，而且要超出自己的专业领域之外。他必须想方设法引起别人的注意。

尽你最大所能超越你的上司，而且要在尽可能短的时间内做到这一点。如果他是一个合格的上司的话，他就不会讨厌或是反对你的做法；如果他阻挠你这么做的話，他就不值得你再为他效劳——尽早离开他，哪怕会有一点暂时的牺牲和损失也在所不惜。然后去寻找一个真正能够欣赏你才华的上司。

智慧与才华永远都是大受欢迎的，你要埋下这样的种子等待它生根发芽，不断地成长。不要将你的智慧与才华这些商品囤积起来，你能够卖出的智慧与才华越多，你能够索要的价格就会越高。

人们常说“不要把你所有的鸡蛋放在一个篮子里”，这句话完全不对。我要告诉你们的是，要把你所有的鸡蛋放在一个篮子里，而且要紧紧地盯住这个篮子。