

改变千百万人命运的智慧锦囊
实现财富梦想的伟大圣经

世界大师智慧精要丛书

世界
商业
大师
智慧
精要

SHI JIE
SHANG YE
DA SHI
ZHI HUI
JING YAO

商业

· 王珺之 主编

中国地图出版社

世界大师智慧精要丛书

世界商业大师智慧精要

王珺之 主编

中国海潮出版社

图书在版编目(CIP)数据

世界商业大师智慧精要/王珺之主编. —北京:中国海关出版社,2005.3
(世界大师智慧精要丛书)

ISBN 7-80165-010-7

I. 世... II. 王... III. 商业经营-经验 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 001775 号

(版权所有 翻印必究)

责任编辑:高 烽 张宏巍

责任校对:陈贵顺 齐红刚

世界大师智慧精要丛书

世界商业大师智慧精要

王珺之 主编

中国海关出版社 出版发行

(北京市朝阳区东土城路 14 号 100013)

新华书店经销 北京市白帆印务有限公司印刷

2005 年 3 月第 1 版 2005 年 3 月第 1 次印刷

开本:787mm × 1092mm 1/16 印张:25.5

字数:402 千字 印数:01—5000 册

ISBN 7-80165-010-7 定价:38.00 元

海关版图书,印装有错误可随时退换

图编室电话:(010)85271833-655

发行部电话:(010)85271610 65195616

《世界大师智慧精要丛书》

编写委员会

主编：王珺之

编委：丁志可 丁立 李树泽 安雪凤 朱秀颖
冀晖 张震震 冀斌 张琼文 曾国华
薛振冰 黄安民 王澄宇 赵京武 于坤
张则梅 迟玉智 高春光 周敏 王波
谢孟霖 陈志勇 戴建华 梁刚 丁明智
韩承东 苗博 水为好 李刻勤 邱璇
赵晔 李瑛 吴倩 仲伟杰 于加海

前 言

很多人在潜心研究着那些家财万贯的富翁，或者事业有成的大企业家。梦想着有一天自己也能有他们一样的成就和财富。然而，梦想能变为现实的人总是微乎其微。最主要的原因在哪里呢？

对于赤手空拳而又不甘心贫穷的人来说，一无所有并不可怕，最可怕的是没有追求财富、干一番大事业的强烈愿望。贫穷只能通过勤奋而聪明的工作来消除。在世界超级巨富大亨和企业家中，全球首富比尔·盖茨、20世纪最优秀的CEO杰克·韦尔奇、石油大王洛克菲勒、汽车之父亨利·福特、零售业巨头萨姆·沃尔顿、拯救蓝色巨人的郭士纳、经营之神松下幸之助、亚洲首富李嘉诚、激活休克鱼的海尔总裁张瑞敏、中国信息产业的领军人物柳传志，他们虽然来自不同的国家和行业，年龄不同、背景各异，但却有着一些凡人所没有的共同特点。

首先，他们都有不愿做平凡人的雄心和壮志。在年轻的时候，他们就开始为理想而不懈地奋斗着。他们都经历了开始创业的艰苦和辛劳，但他们并没有因为路途的艰险而放弃自己对理想的追求。凭着自己的勤奋和智慧，他们最终都克服了重重困难，使事业走上了正轨。对于凡人来说，能过上衣食无忧的生活已经足够，但是，这些商业大师们却没有停止自己前进的步伐，依然保持着创业之初的姿态，毫不放松地继续努力。正是有了这样超人的毅力和恒心，他们才取得了今天的辉煌成果。

其次，要练就敏锐的市场眼光和洞察力。比尔·盖茨正是嗅到了个人电脑发展的广阔前景，才不惜放弃哈佛的学业而走上创业之路并最终成为软件霸主；萨姆·沃尔顿正是看到了小城镇商店的市场空隙，才不断扩张，发展到全世界都有了她的连锁店；李嘉诚在房地产一路狂跌、人心惶惶之际，却以大手笔收购房产，正是看到香港房地产一定会大幅回升的美好前景，才使他顺利登上亚洲首富的宝座等等。所以说，在商场上练就一双能够洞悉市场发展趋势的火眼金睛是至关重要的。

最后，也是最重要的一点，就是重视人才。比尔·盖茨的“最优秀的人”，松下幸之助的“造物先造人”，柳传志的“办企业就是办人”等，都体现了他们惜才、爱才、育才的管理思想。一个人再有能力也不可能孤身成就一番事业。他需要一个由专门人才组成的智囊团，依靠集体的智慧，才能成功。人才是企业成功与否的关键。

总之，这些最优秀的管理者的超人之处，在于他们有着超人的毅力、超人的勤奋、超人的胆识、超人的眼光、超人的胸怀；在于人人都能想到但不愿去想、人人都能做到但没有做的恒心、雄心、细心、耐心、决心和信心。正是这些超人之处，使他们多年在商场叱咤风云、力挽狂澜，赢得了很高的声誉，赢得了世界的掌声，甚至成为人们崇拜的偶像。

当前，随着竞争日趋激烈，国际化大市场的形成，世界将变成一个地球村。中国的企业能否在这场激烈的拼杀中顺利地存活下去，并能得到更好的发展，不断地学习和借鉴世界优秀企业的企业文化和优秀管理者的经营思想是必不可少的。

因此，本书汇集了10位世界顶级商业大师的管理思想和经营模式，为广大学者之士提供一个良好的学习和借鉴的机会。

谨向在本书编撰过程中曾参考、借鉴的有关著作的作者表示衷心感谢。没有他们的支持，要顺利完成此书是难以想像的。

编者
2005年1月

目 录

我拿 .net 赌明天

[美] 比尔·盖茨

作者小传

- 一、个性决定了我的成功 2
- 二、要走远路须选好马 5
- 三、好马需要配好鞍 11
- 四、善借他力为己所用 18
- 五、创建学习型企业 20
- 六、商业竞争战略 23
- 七、软件技术战略 27
- 八、均衡的投资组合 30
- 九、灵感来自于市场 33
- 十、微软与新经济 35
- 十一、高瞻远瞩引领未来 36

野心的力量

[美] 萨姆·沃尔顿

作者小传

- 一、从小镇扩展到城市 42
- 二、顾客就是企业老板 43
- 三、营销成本的有效控制 49
- 四、坚持发展连锁经营 54
- 五、大力推进现代物流配送 57
- 六、建立现代化的管理信息系统 60
- 七、以人为本的管理模式 64
- 八、将企业文化上升为战略 71

目 录

国际化的海尔

张瑞敏

作者小传

- 一、海尔文化的 13 点参考 80
- 二、只有落后的干部没有落后的群众
..... 88
- 三、OEC 管理模式 90
- 四、“吃休克鱼”的扩张战略 96
- 五、创新是海尔的秘密武器 102
- 六、要想生存就必须尽快长大 106
- 七、新形势下的大胆变革 113

引领行业潮流

[美]郭士纳

作者小传

- 一、从书桌上瞭望世界是危险的 122
- 二、高绩效的薪酬管理 124
- 三、客户是上帝 131
- 四、IBM 的领导模型 136
- 五、战略大调整 142
- 六、创新到永远 147
- 七、IBM 的未来之路 153

经营就是教育

[日]松下幸之助

作者小传

- 一、生意兴隆的技巧 160
- 二、服务至上,稳抓顾客心理 166

目 录

三、人才管理	168
四、要有“先见之明”	175
五、赚钱是企业的义务和责任	181
六、我的经营法则	187
七、迎着困难向前走	190
八、在经营中寻找兴趣	195
九、无为而治	197

缔造联想

柳传志

作者小传

一、“大船结构”管理模式	202
二、打造知识型新联想	208
三、办企业实际上就是办人	212
四、人才选拔策略	219
五、多元化发展战略	222
六、奥运战略	230
七、特许专卖店经营	239

世界的轮子

[美]亨利·福特

作者小传

一、家族企业注重团结	248
二、依靠人才促进企业的发展	249
三、销售战略	257
四、四大创新	260
五、灵活调整战略	268
六、企业文化	270
七、职能战略	272

目 录

- 八、何时应该借款 274
九、降价策略 275

我的财富之路

[美]洛克菲勒

作者小传

- 一、重视人际交往艺术 280
二、热爱自己的工作 283
三、集中精力做好一件事 287
四、把自己铸成大器 289
五、勤俭节约善用金钱 293
六、解雇员工 296
七、战胜对手的技巧 299
八、诚信的价值 303
九、经营策略 305
十、不屈不挠敢于挑战困难 310
十一、赞美,引爆员工潜力 312

在逆境中成长

李嘉诚

作者小传

- 一、甘当学徒,挣得第一桶金 316
二、知识就是利润 317
三、诚信立业 319
四、建立中西合璧的人才体系 323
五、财务稳健机会稳抓 328
六、两种投资策略 330
七、业务多元化降低盈利风险 335
八、业务全球化分散投资风险 339

目 录

- 九、学会理财,节俭生活 342
十、坚强地面对困难 346
十一、我的成功之道 347

经营是一门艺术

[美] 杰克·韦尔奇

作者小传

- 一、倡导“三S”经营理念 352
二、别具一格的管理艺术 356
三、六西格玛及其实践 364
四、了解竞争对手 371
五、人才战略 373
六、重视沟通 384
七、“数一数二”市场战略原则 387

参考文献 395



我拿 .net 赌明天

[美] 比尔·盖茨

作者小传：

比尔·盖茨，微软公司的创始人，世界首富。1955年10月28日出生于美国西北部华盛顿的西图雅。盖茨从小聪明活泼，酷爱数学和计算机，最大的嗜好就是读书，从人物传记到科幻故事，从生物科学到电脑技术，他都涉猎。他13岁开始学习计算机编程，1973年考上了哈佛大学，为第一台微型计算机 MITS Altair 开发了 BASIC 编程语言的一个版本。1975年，盖茨与好友保罗·艾伦创建了微软（Microsoft）公司。在此后的20多年里，他凭着敏锐的眼光和非凡的智慧，使微软成为世界上最成功的公司之一，被称为微软帝国，盖茨本人也成为最成功的企业家之一。

内容提要：

比尔·盖茨精辟地讲述了微软从最初成立，再到艰苦创业，最后终于成为“软件霸主”的发展历程。我们从书中可以具体地了解在全球经济越来越一体化加强及知识密集度越来越高的商业时代，企业如何制胜、如何领导和管理、如何应对全球化竞争及快速变革的策略与智慧。

一、个性决定了我的成功

世人对微软的传说远远没有画上句号；市面上对我本人的新闻谈话每天都在成篇累牍地增加。在世人为之信手涂抹、混声合唱的高调、低调、灰调、蓝调、黄色小调等等一系列斑驳音色中，我的影像显得越来越朦胧，暧昧丛生了。那么，我的真实性和格调究竟去哪里寻找呢？

神秘首先来自于人们对我的才智的欣赏。在微软，人们使用计算机术语描述我的这一点：拥有“令人难以置信的处理能力”和“无限的带宽”，十分擅长“并行处理”和“多任务处理”。只要看看我的办公桌就明白了。我同时在两台计算机上工作。一台从互网络中连续不断地获得数据，另一台处理着上百封电子邮件和备忘录，把我的大脑与网络联成一体。也许我的思维真是数字化的：没有脆弱的感情，没有含混的模拟状态，只有数十亿的二进位脉冲、冷静地将数据转化成正确的答案。

我有一个大胆的设想，我认为人的大脑也应该是由硅组成的。我认为，人类的智慧没有任何独特之处，大脑中的所有形成知觉和情感的神经元都是以二进制的方式运作的，有一天我们可以在机器上复制它们。地球上的生命都是由碳构成的，而电脑则是由硅构成的，但那不算是重要的区别。总有一天，我们能够给人类基因组排序，复制自然界在以碳为基础的系统中形成的智力。我承认这种想法有点吓人，也可能带有一点自欺欺人的味道。我如今的一切成就，一切的财富，都始于这个意念。真的，念头就是实物，当你有了固定的目标、不移的毅力和炽热的愿望去追求财富，你的念头是会转化成物质的。也正是这种非凡的野心和一往无前的气势，成为微软不断成功的动力源泉。20多年来，微软如同一头风度翩翩的大白鲨，游进了金鱼池中，令对手闻风丧胆。不但在原有的业务领域内巩固了垄断地位，也频频开拓出可供占领的全新疆界。

对电脑的痴迷，不仅是我今生无悔的选择，也是一个难得的机会。在中学时，父母送我到一所有名的私立中学就读。也就是在这所学校

里——湖畔中学，我迷上了一台笨拙的计算机终端。还在 20 世纪 60 年代末的西雅图，就让学生使用计算机，这是非常罕见的。它对我的成长起到了非常重要的作用。“软件下面有黄金”是经过了一年半的计算机少年的梦幻生活，我得出的结论。我看到了软件业下面深埋的黄金，但金钱的回报绝不是惟一的诱惑：编写软件是一场公平的游戏，逻辑的清晰与思想的锋利决定着谁是游戏的胜方。这种游戏对于我来说有着无与伦比的吸引力。正是这种吸引力，让我和我的好朋友艾伦有了开公司的决定。这一段时间对我来说是一段令人难忘的经历。我相信，计算机鼓舞我们沉浸在一种梦想中，总有一天，上百万的人都会拥有他们自己的计算机。每过一年，我便越加坚信计算机和计算机的使用必定会越来越廉价和普及。我敢肯定，我如此坚决地去帮助开发个人计算机的原因之一，就是我自己想要拥有一台个人计算机。

我做任何事情都时刻铭记着我们追求的是事情最终的结果，而不是一味地为了虚荣或者过程而过分地注重过程，以至于舍本逐末。毫不夸张地说，时下，这个星球上最有资格、最具实力坐飞机头等舱的确实很多，在众人眼里，作为世界首富的我，出行当然是最有实力坐飞机头等舱的，可是，我平时出行一般是坐二等舱的，混同于普通人群中。这让你感到有点意外了吧。这倒并不是我有意做作，也不是出于什么商业炒作的目的。真实的理由很简单：既然头等舱同二等舱都在同一时间到达目的地，我何必要坐头等舱，多花些冤枉钱？虽然，如皮尔卡丹、耐克、彪马这些国际品牌的 CEO 那股勤的眼光告诉我，我应该消费他们的产品，可是，很遗憾，我很少在这些方面上动过脑筋，因为我已经习惯了一条平常的牛仔裤和一件普通的白衬衣。无论是在大学讲学还是去微软欧洲总部，就是这一身打扮，走在街上，跟一个普通人没什么两样。当然，以上装束肯定不是我吝惜钱，因为说到金钱，哦！上帝啊，我也有点糊涂了，这么说吧，就在我弯腰系鞋带的工夫，账户上又添了 10 万美元。有这么多钱，却连头等舱都不肯坐，我是怎么了？我是不是也成了“葛朗台”了？哦！先生们，你们这样说可冤枉死我了，近年来，我平均每年给公众事业捐献 10 多亿美元，而且我已立下遗嘱，要把绝大多数遗产捐献给慈善机构和大学。其实，坐头等舱与坐二等舱，目的地都是一样，舒服程度差别不大；吃龙虾、鱼翅与吃比萨饼、汉堡包一样，最终都要转化为蛋白、脂肪和碳水化合物；穿皮尔卡丹与穿普通衣装一样，都无非是遮风蔽雨，

只要舒适干净就行。正因为如此，“夜眠八尺，日啖二升，又何须百般计较？”可能是因为我认为，一个人的精力毕竟是有限的，过分地把精力放在其他那些细枝末叶上，肯定会影响你做事的质量，甚至会使你迷失自己，从而忘却自己最终的目标。有一句名言：You want to go everywhere, but you go to nowhere, 就说明了这个道理。

我认为冲突是一件好事。我把这种意识带进了公司，也使微软与许多大公司存在着惊人的差别。在宝洁，人人都彬彬有礼，而我却认为，如果你顾忌太多，会妨碍深入到事情的核心。我喜欢任何人、甚至一名低级雇员对我提出质疑。当下属反抗的时候，会更加赢得我的尊敬。在微软，这被称做一种“数学夏令营”心态：许多傲慢而聪明的家伙互相大喊大叫，认为所有的问题都像是数学问题，都有一个正确的答案。我最喜欢说的一句话是：“这是我所听到过的最愚蠢的事情。”下属们都以得到我的这句评语为荣。这种纷争的气氛能够带来灵活性。当互联网的开放标准改变了游戏规则时，微软起初被弄得措手不及，公司内部争吵不休。很快，事情就变得很明显：该尝试一种新的战略了。我仅用了一年的时间就使公司发生了转向，粉碎了人们关于“一场革命的先行者会被下一场革命所淘汰”的说法。

我喜欢用公司的前途做赌注。因为我很自信我拥有第一流的人才，所以，我一直愿意以公司做赌注。每一年在公司的集会上，我总是会发出同样的讯息：“我们把公司的前途赌在窗口上，或我们把公司的前途赌在网络上。”当我以公司做赌注时，我是绝不允许失败的，甚至为了争取在新市场拔得头筹，我会砍掉正在赚钱的金牛。比如，微软最早是以 MS-DOS 起家，占有 80%~90% 的软件市场，是微软最赚钱的商品，但是 DOS 被窗口所取代，不是由于竞争者的威胁，而是自我的更新。每一次微软拥有一个市场，就不断向自我挑战，推出更新的商品。企业可以从微软领先市场中得到两项启示：第一是，如果企业不肯推出更新的商品取代自己的商品，别的企业就会取代你；第二是，面对产业的更新，谁能领先改变，谁就能掌握先机。以网际网络为例，网络的爆发威胁窗口的发展，当我意识到未来的决战在网络时，在短短的九个月，我就把微软从一个以网络为次要策略的公司转换到以网络为焦点的公司。大多数的公司在面临产业更新时都会犹豫不决，丧失先机，微软从不犹疑，而是迎头赶上。当大多数的产品在 5~10 年之间就被淘汰时，以公司做赌注并不危险，危险的反而是不敢赌而被

时代淘汰。

我觉得智力挑战是乐趣，运动是乐趣，猜谜是乐趣，而与聪明的人一起工作更是超级乐趣。其他人也许认为我冷酷无情，甚至残忍；但对我而言，商业竞争就像体育比赛，或许是一场流血的体育比赛。我就是这样一座血肉丰满的凡人偶像。我还在疯狂地跑，马不停蹄，丝毫没有能量透支、梦想知足、精神乏力的迹象。我现在最关心的是：我要往哪里去？

这就是一个真实的我。

二、要走远路须选好马

1. 微软不能走传统企业的老路

传统企业的特点是少量精英和许多平庸之辈，这里强调了人才的梯度。显然并不是所有的工作都很复杂，相反，只有少数的工作内容是复杂的，大多数工作的性质，纯粹是简单的重复。普通员工不需要知道产品的任何描述也能胜任工作本身。无疑，员工的替代成本也非常低廉。

教育体系也对应了这一点。大多数人受过基础的义务教育，少数人受过高等教育。高等教育是一种专业教育。受过基础教育的人们充实在企业的基础部门，当他们遇到专业问题时，就向受过专业教育的人请教。精英们的另一项重要工作，就是把工作内容分解为一个个工序，最后考虑将它们予以衔接。

这一思维已经非常古老。认识已经不能涵盖新出现的变化。假如工作内容非常复杂，衔接本身就存在问题。习惯思维告诉我们，如果一件事情很复杂，我们就应当把它分解成许多小段，一一予以解决。但事情如果非常复杂，这种分解只能使工作更加困难。

因为，随着时代的发展、高新科学技术的不断应用，大多数传统型企业正在向技术类企业转变，这两者有着根本性的不同。微软是一个技术类企业，是一个知识密集型企业。凡是知识密集型企业都不同于传统企业。

这样，就产生了一个事实，一名出色的程序员，可能相当于40名

普通的程序员，也可能是更多的。解决复杂问题的最有效的办法是，找一个聪明的人，也许是几个相互能够理解彼此工作的精英，从头到尾完成这件工作。

而且，对于软件业来说，产品周期通常只有6~18个月，岗位责任和职位变动频频。微软公司的招聘必须着眼于“才能”，目标是为了聘到孜孜不倦的学习者，能随时解决业内新问题的人以及适应业务需要、能在公司内变动工作的人。

微软公司的员工是由精英组成，完全排除平庸之辈。

当然，现在我们要承认精英的确应当获得远远高于普通人的薪金，因为他们实现了惊人的生产效率。这体现了另一种公正原则。我们也应该认识到创新企业的陷阱。当企业获得初步的成功之后，就开始走传统企业的老路，这也合乎逻辑：既然招收普通员工的成本是如此之低，那么企业拥有许多员工是不是很有趣呢？许多创新企业依靠企业创办人一个拍脑袋的创意获得成功，但后来，甚至于没有值得一提的新东西，完全是概念和资本游戏。更为关键的是，我们不能承认在企业走上正轨之后，依然需要精英群体，这意味高昂的薪金。我们也不能容忍，员工的规模没有对应地迅速增长，最终只能宣布企业解体。

2. 进行各种人才的储备

不管是大公司还是小公司，人力资本都是公司经营成功的关键因素。微软拥有自己的核心技术和核心战略。微软的技术不一定是行业最领先的，但是微软的核心战略却使微软快速成长，并且处处领先抢占市场，保持微软在行业中扮演龙头老大的角色。在微软的核心战略中，人才战略尤其显得重要，对微软的成功起着重大的意义。

在微软成立之初，几乎每一件事情我都要亲自处理，掌管工资单、计算税利、草拟合同、指示如何销售产品等等。我们这个小公司中的每个人都是开发人员，我也做了不少开发工作。事实上，我们都编写了大量的代码。当时，我们的生活是这样的：起床、编程、也许赶上个电影、吃点儿比萨饼、再编程、在我们的椅子上睡觉。我们疯狂地编写程序、销售软件，几乎没有时间做其他的事。值得庆幸的是，我们的客户都是狂热的计算机爱好者，不会被功能的弱小、手册的简单和先进的用户界面所影响。这就是计算机软件当时的状况。一些公司把它们的软件装在一个塑料袋中销售，带有一张复印的使用说明和一