

21 世纪企业生态大观

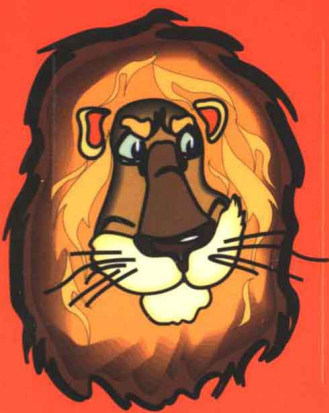
主编 / 张鹏

执行主编 / 林罡

狮子的魔术

商业精英及管理学人物

The magic of
lion



在21世纪，最有能力的总裁可能并不是大权在握的总裁。

欣欣向荣的公司将是由这样一些人领导的。

他们知道，

与自然界一样，

在企业中从来没有个人能够真正控制一切。



中国经济出版社

www.econcmypb.com

21 世纪企业生态大观丛书

狮子的魔术

——商界精英及管理学人物

主 编 张 鹏

执行主编 林 罡

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

狮子的魔术:商界精英及管理学人物/张鹏,林罡编著. - 北京:中国经济出版社,2004.1

ISBN 7-5017-6198-1

I. 狮… II. ①张… ②林… III. 企业家—简介—世界
IV. K815.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 102307 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:乔卫兵(010-68308159)

责任印制:常毅

封面设计:蒋宏工作室

经 销:各地新华书店

承 印:北京星月印刷厂

开 本:787×960 1/16

印 张:22.25 字 数:324千字

版 次:2004年1月第1版

印 次:2004年1月第1次印刷

印 数:5000册

书 号:ISBN 7-5017-6198-1/F·4979

定 价:36.80元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507

68341876 68341879 68353624

中国经济书店:66162744

地 址:西四北大街233号

丛书编委会名单

主 编：张 鹏

执行主编：林 罡

编委会成员：张 鹏 林 罡 曹 磊

梁 涛 谭树森

前 言

20 世纪的意大利诗人卢恰诺·德克雷申佐曾经说过：“我们都是只有一个翅膀的天使，只有相互拥抱着我们才能飞翔。”这个比喻并不是针对 21 世纪的企业来说的，但或许恰好适合形容它。

21 世纪的企业生态，对于那些仍然企图凭借纯粹的意志力使公司走向卓越的商界领袖们来说是不祥的，企业生态的多样性和全球管理的复杂性已经使 20 世纪的 100 年中所逐步确立的、以美欧日知名的企业王朝为代表的旧公司体制受到了前所未有的摧残和挑战。与蜂巢、蚁穴或雁群相类似的组织形式不断诞生，“小即是美”、“生存之道在于小”的思潮泛起，“小粒快走”、以柔克刚的战例屡屡呈现……在 21 世纪全球经济的大格局酝酿剧变、企业游戏规则尚未明晰、企业生态环境被微利竞争的硝烟所污染的混沌期，人们不止需要领导力和执行力，不止需要速度和效率去维持必要的生存和发展，更需要坐下来阅读和思考，对旧的和新的、成功的和失败的各类全球企业现象作一番归纳和总结，以打破思维惯性，探索企业永续经营之道，尝试着为 21 世纪的“基业常青”寻找答案。

“21 世纪企业生态大观”丛书正是本着这样一种探索和尝试的精神，以全球知名报刊的丰富报道为素材，广泛收集了全球知名商界领袖和学者的人物介绍、精彩言论，美欧日及其他一些知名大企业的经营之道，中小企业战略、实务、政策和近 200 个全球各类中小企业的经营实例，以及全球商战和企业经营管理中出现的 10 大新趋势、新潮流，编辑整理成为《狮子的魔术——商界精英及管理学人物》、《大象的舞步——知名大企业现代炼金术》、《跳蚤的魅力——中小企业百变生存术》、《龟兔赛跑的哲学——商业丛林常青术》系列丛书。

本套丛书之所以选择狮子、大象、跳蚤和龟兔赛跑作为标题，是为了更形象地说明 21 世纪企业生态环境当中复杂、辩证的关系。

狮子称王称霸，大象所向披靡，但是一只小小的跳蚤却可以灵巧地腾



挪于巨兽的股掌之间,并且依靠一技之长安身立命,生存得很自由、很快乐。《龟兔赛跑的哲学》一书中还有将网络时代的中小企业比作蜜蜂的,讲的是“一只蜜蜂是微不足道的,但一个蜂群却能致人于死地”。正因为如此,我们可以说大有大的优势,狮子的魔术可以令人眼花缭乱,大象的舞步可以令地动令山摇;小也有小的魅力,跳蚤防守时灵活、攻击时尖锐,让巨兽们也要忌惮三分。这样的比喻说明了,正如自然界中并不存在严格的等级制度一样,在21世纪的企业生态环境中,多样性是商界生态平衡的一个必要条件,不存在绝对的判断优劣和强弱的标准,成功者是那些懂得如何让事情朝着对自己有利的方向发展的企业。换句话说,谁能吸引投资者和消费者的注意力,谁就胜利了。

龟兔赛跑的比喻实际上是强调了商界生态平衡的另外一个必要条件——可持续性。兔子跑得快,正如在全球竞争和超强竞争环境的压迫之下,企业必须做出的薄利多销、拼抢市场份额的无奈选择,快是快了,价格战可能也暂时打赢了,但是耗费的资源只是赢得了暂时的欣快感觉,本来应该进行的战略规划和制度建设却抛诸脑后。殊不知市场剧变的阴云马上又要压过来,庆功的美酒可能转瞬成为失败的苦酒。相反,乌龟跑得很慢,慢是慢了,但如果以五年十年计算,并不就一定就输掉整个比赛。如果一家企业能够在组织再造、知识管理、品牌管理、人性化管理等方面精雕细刻,练好基本功,将不仅能够适应竞争之残酷,甚至能够主导竞争之流向。现在日本和台湾企业界非常崇拜的人物健山秀三郎就曾经说过,“不见得要一味追求全新的事物,不妨先看看是否已经把周围的既有资源发挥得淋漓尽致?”的确,虽然很多人觉得龟步不好看,但是它的确很实用,而且很好地运用了乌龟全身的力量。换句话说,乌龟比兔子更好地配置了既有的资源。

从通常的龟兔赛跑作一引申,我们不仅仅将思路局限于既有的资源,我们还将看到企业可持续发展的重要意义,所以编者在丛书的最后一本——《龟兔赛跑的哲学》中以“企业可持续发展”和“危机管理”两章作结束。

的确,可持续发展并不应该成为“为希望而战斗”的口号,它已经实实在在地存在于21世纪企业的实践当中。地球不存,商业焉附?在可持续



地利用外部资源和保护生态环境方面,一批批大企业,特别是日本和欧洲的一些大企业走在了前列,而全球无数的中小企业也正是从可持续、可循环的理念当中觅得了巨大的商机。本书中的材料所展现的,可能只是这一21世纪前途无量的新产业的冰山一角。而“危机管理”恰恰从另一个角度——企业内部资源管理方面凸显了可持续发展的重要性。在上面提到的21世纪企业需要练好的组织、知识、品牌、创新、人力资源等一系列基本功之上,危机管理恰恰是对21世纪企业综合素质的一个总检验,是向企业外、企业间和企业内的整个生态系统交出的一份答卷。诚如“危机管理”一章引言中所说,危机管理的核心目的,是希望企业对其内部与外部的利益关系人、社会、国家乃至世界尽到它的社会责任与道义责任。因此,我们可以借用前言开头的那句话:21世纪的企业,要相互拥抱才能飞翔。

由于时间仓促、水平有限,本套丛书对多样性和可持续性两个核心理念的阐述可能不够详尽、透彻,对大企业和中小企业的界定、对中小企业的分类也未必绝对地严格和规范,希望不会因此引起读者对本书整体思路 and 观点理解上的困难。另外,行文之中错误在所难免,敬请读者批评指正。

丛书编委会谨识



目 录

第一章 精英扫描

- 美国《财富》杂志:20世纪顶尖企业家和管理者 (1)
- 美国《财富》杂志:十大杰出CEO (9)
- 英国《金融时报》:2003年全球最受尊敬的公司和领导人 (15)
- 美国《商业周刊》:最佳管理者 (18)
- 美国《商业周刊》:亚洲之星 (28)
- 美国《商业周刊》:欧洲之星 (40)
- 美国《财富》杂志:欧亚商界女杰 (52)
- 美国《财富》杂志:国际商界女强人 (62)
- 《世界联系》杂志:未来商界精英 (67)
- 美国《财富》杂志:工商领袖新生代 (71)
- 美国最挣钱的八位律师 (79)
- 微软智囊团大曝光 (81)

第二章 创业之路

- 互联网先驱克罗克奇思妙想 (87)
- 摩尔创业源自高科技情结 (91)
- 海夫纳自家具抵押起家 (92)
- 卡彭特将滑雪板变成摇钱树 (94)
- 施瓦布首开折价券商之风 (95)
- 史密斯自越战悟出快递经营 (96)
- 布林与佩奇自书斋创办 Google (97)
- 施滕贝格低价打入寡头市场 (98)
- 戴尔顺应形势不断进步 (99)
- 努哈斯引导平面媒体电子化 (101)



内内公汽王国汗水化财富····· (102)

第三章 铁腕管理

巴菲特富贵“险”中求····· (105)

塞梅尔导演雅虎复活····· (106)

帕森斯展现时代华纳潜力····· (108)

德卢卡为罗技产品灌注热情····· (110)

穆卡希靠意志力战胜一切····· (113)

帕里佐开创女性管理风格····· (115)

“麦克刀”越磨越锋利····· (116)

李健熙管理鬼才破旧迎新····· (118)

苏庆阳辛勤集结创新动力····· (121)

李森田笑对盛衰荣辱····· (124)

罗联福在漩涡中寻找机会····· (130)

第四章 鲜明个性

布兰森在吊床上遥控企业····· (135)

绍罗什淡出商界以政治自娱····· (138)

欧莱雅“小”人物富有人情味····· (139)

每分钟工作都令朗哈默快乐····· (141)

夏奈儿的“贫乏美学”····· (142)

多纳泰拉·范思哲：时尚界的新霸主····· (145)

欧洲金融版图的破坏者····· (146)

特纳面对问题努力抗争····· (148)

债券大王酷爱巅峰感觉····· (150)

破产大王罗斯爱上“垂死天鹅”····· (153)

怀斯一普拉特：金融市场上的“兰搏”····· (154)

波音强人哈里····· (155)

好斗的保时捷 CEO····· (157)

阿涅利：没有王冠的国王····· (159)



“软件之父”抓住无形商机	(161)
勇敢的新比拉帝国	(163)
钻石教父打破行业垄断	(164)
吴灿坤信奉“借利哲学”	(166)
杜书伍笃信一步一脚印	(172)
李焜耀永远登高摘星	(175)

第五章 CEO 的另一面

美国 CEO 十大管理误区	(186)
美企老板高薪自肥	(192)
大老板们报酬太高了吗	(194)
美国 CEO 也有 9 条命	(196)

第六章 真知灼见

九大领导者谈激励员工之道	(199)
魔术在继续	
——比尔·盖茨畅谈 IT 业发展	(205)
宁愿模糊的对,也不要精确的错	
——沃伦·巴菲特投资法则	(206)
小而灵敏的执行力	
——郭士纳谈 IBM 赢的诀窍	(208)
芯片巨头的生死抉择	
——巴雷特谈电子商务及互联网	(211)
领导者没有悲观的权利	
——韦尔奇谈企业应对危机之道	(213)
回归诚信,企业才能走下去	
——菲奥莉纳的惠普哲学	(215)
传统大公司仍将主导潮流	
——拉里·埃利森访谈	(219)
沟通,沟通,还是沟通	



- EDS 总裁布朗谈企业变革…………… (221)
- 生命科学是未来机会
- 杜邦副总谈企业永续发展…………… (223)
- 弄清楚头上带什么帽子
- 安利前总裁谈家庭与事业…………… (226)
- 冒险是常态 不是下赌注
- 安捷伦总裁谈企业变革管理…………… (229)
- 挖掘你家后院的智慧金矿
- 毕马威智慧财产服务创始人
- 谈企业无形价值…………… (234)
- 我学会了看重人和尊重人
- 美国黑人企业家罗伯特·诺林访谈录…………… (236)
- 熠熠五星 悠悠文化
- 凯悦董事长谈酒店业理念…………… (239)
- 我希望我错了……
- 诺贝尔奖得主弗里德曼访谈录…………… (240)
- 市场、道德和欧洲的前途
- 大投机商绍罗什访谈录…………… (243)
- 财富创造将取决于研发
- 葛兰素—史克公司总裁访谈录…………… (245)
- “保守主义并不能影响我”
- 麦德隆董事长克贝尔访谈…………… (246)
- 割草要用独特的剪刀
- 汉莎航空总裁迈尔胡贝尔访谈…………… (248)
- 优质高档汽车前景广阔
- 宝马董事长潘克访谈录…………… (250)
- 打造爵士乐型企业
- 瑞典著名企业家谈企业模式…………… (251)
- 我们要比对手勇敢一些
- 雷诺董事长施魏策尔谈竞争策略…………… (253)



- 谈话是生活中最重要的事
——飞利浦总裁谈快乐和压力…………… (255)
- 梦想引爆品牌奇迹
——林赛·欧文—琼斯的品牌观…………… (256)
- 品牌是说个故事
——拉尔夫·劳伦的品牌观…………… (257)
- 我不是商人,是艺术家
——斯沃琪总裁海克访谈…………… (258)
- 将顾客愿望化作行动
——罗兰·贝格尔谈市场竞争…………… (260)
- 我们把资本和人力配置错了
——罗兰·贝格尔谈德国恢复竞争力之道…………… (262)
- 让销售变得多余
——营销大师科特勒谈营销理念…………… (266)
- “我们需要一场新的产业革命”
——出井伸之谈索尼未来…………… (268)
- 白鸟新生之道
——白鸟丰谈老企业改造…………… (269)
- 追求世界第一等经营资质
——三星电子董事长李健熙访谈…………… (271)
- 魔鬼都在细节里
——鸿海精密董事长郭台铭访谈录…………… (274)
- 人才是最大的金矿
——台积电副总执行长曾繁城访谈录…………… (277)
- 富过三代要靠制度化
——台湾金融巨擘蔡万才访谈录…………… (280)
- 未来赚钱要靠用智慧
——宏碁集团董事长施振荣访谈录…………… (285)
- “守得云开见月明”
——纬创集团总经理林宪铭访谈录…………… (289)



高压力下的无挫折心境

——台湾统一超商总经理徐重仁自述…………… (293)

我从来不想自己是女性

——台湾女企业家首富王雪红访谈录…………… (296)

人是最重要的企业资产

——中华汽车副董事长严凯泰访谈录…………… (301)

追求世界第一幸福

——台湾奇美董事长许文龙访谈录…………… (304)

破釜沉舟将成标准模式

——台湾英业达总经理卓桐华访谈录…………… (308)

很多事情错到底就对了

——台湾技嘉董事长叶培城谈盈利秘诀…………… (310)

第七章 管理大师

管理艺术大师德鲁克…………… (313)

明茨伯格:伟大的离经叛道者…………… (314)

科特勒:营销界第一人…………… (315)

戈沙尔:个人化的捍卫者…………… (316)

野中郁次郎:日本管理学思想家…………… (317)

坎特:大公司的“舞蹈老师”…………… (318)

哈默 & 普拉哈拉德:反省中的合作者…………… (320)

朱兰:质量管理论权威…………… (321)

本尼斯:领导艺术指导者…………… (323)

波特:迄今最重要的谋略大师…………… (324)

柯林斯:伟大公司的见证者…………… (325)

阿吉里斯:行为科学创始人…………… (326)

格罗夫:偏执狂的力量…………… (328)

德赫斯:“长寿公司模式”创造者…………… (329)

卡普兰 & 诺顿:相信平衡的人…………… (330)

查尔斯·汉迪:管理哲学家…………… (331)



霍夫斯泰德:文化的量化者	(332)
克里斯滕森:驾驭破坏性革新	(334)
科特:领导艺术大师	(335)
戈尔曼与情商测量法	(336)

附录

战略·盲人·大象

——战略思想的 10 大学派	(338)
----------------------	-------



第一章 精英扫描

美国《财富》杂志： 20 世纪顶尖企业家和管理者

山姆·沃尔顿，还是杰纳勒尔·罗伯特·伍德？是比尔·麦高恩，还是西奥多·韦尔？美国《财富》杂志对 20 世纪企业界的一些最伟大领导人作了简单介绍。如何从中挑出一个比所有其余的人都要优秀的企业家呢？

此人显然应当是在他艰苦创业时就已经出名、今天仍然名闻遐迩的人，也就是说，一个从短期和长期来看其成就都令人瞩目的人。此人应当是个有一定规模的企业的企业的主要领导人。这个企业家还应当是一个具有他那个时代特征的行业的参加者。

以下的 4 个人，每个人都创立或建立了一个今天仍然具有巨大影响的公司。每个人都曾经在汽车工业或电子计算机行业起过重大的作用。汽车工业和电子计算机行业与任何其他行业相比，都更加具有 20 世纪与过去的任何世纪相区别的特征。碰巧，这四个男人当中有两个是企业家，有两个是经理；其中的两个人创建了大公司，而且还管理得相当好；有两个人是精通管理的经理，他们给雇主既带来了业务的大发展，也带来了财富。

亨利·福特(1863 年~1946 年)并没有发明汽车，而是发明了汽车业。当他在 1903 年创建福特汽车公司时，汽车是容易出毛病、不可靠和价格昂贵的新鲜东西。福特的天才将使汽车变成简单、牢固和价格不贵的必需品。在这样做的过程中，他建立了 20 世纪初最大的工业组织，积聚了 10 亿美元(按今天的美元价值计算是 360 亿美元)的个人财富，而且他也置身于一场社会革命的前列，这场社会革命对美国人的生活产生了不可估量的影响。当福特在 1908 年推出 T 型发动机小汽车这一新产品的时



候,马便消失得非常之快,因此大片大片的农田从种植作为饲料之用的草改种其他作物。据说这个情况引起了农业革命,而这只不过是开始。

福特是父母所生的八个孩子之一,他出生于 1863 年,他到只有一个教室的学校去上课,然后在 16 岁辍学,在附近的底特律的机器厂找到工作。1889 年,他在大底特律的爱迪生电气设备厂当工程师,当时他在自家后院的一个棚子里制造一辆不用马拉的车子,即四轮的车辆。由于这辆车子的车身太宽而无法从前门出去,福特不得不推倒一面墙,以便把车开出去。

福特的装置吸引了投资者,在开始的好几次失败之后,他创建了福特汽车公司。福特想要制造一种供“日常使用”而设计的廉价汽车。他推出了 T 型车,价格为每辆 850 美元。这种型号的汽车外观算不上好看,但却具有重量轻、构造简单和用途多的优点,它成为美国历来所生产的最成功的汽车。这种型号的汽车在 19 年的流行时间内共生产出 1550 多万辆。其他公司最终也把目标放在生产畅销的汽车上——雪佛莱车是在 1911 年诞生的,但是福特的汽车是最先推出来的。

为了满足对 T 型车的需求,福特不得不抛弃他的生产方法,那就是:放在托架上的汽车从一个工作区推向下一个工作区,与此同时工人则成群地在汽车周围工作着。1913 年,福特重新规定工作程序,以制止工人成群地聚集在一起的现象——这种新的工作程序是:“装螺栓的人不必拧上螺帽,拧上螺帽的人不必将螺帽拧紧”——并用绳子将半成品的汽车捆在一起,以便能够用可以预测的速度将这些汽车从工人的身旁拉过去。仅仅在一年之内,产量便翻了一番,达到将近 20 万辆,而工人人数实际上从 1.4336 万名减少到 1.2880 万名。

装配线上的工作是如此费力和令人手脚麻木,福特为了留住 100 名工人,不得不雇用将近 1000 名工人。因此,他决定将通常的日工资 2.3 美元提高到 5 美元,虽然他坚持称日工资的提高为“利润分享”,以便自己能在艰难时期取消这次提高的工资(的确,他在 1932 年将日工资减少到 4 美元)。5 美元的日工资吸引了全国各地的工人们蜂拥而至。为了确保他的雇员不会浪费金钱,福特设立了社会学部。社会学部的成员深入工人的家里,分发宣传小册子,敦促工人要充分用肥皂和水,不要往地板



上吐痰。

在T型车推出之前,汽车是工匠们手工制造出来的,他们一次只能造出一件东西。但是,随着福特将新出现的批量生产原则应用于汽车上并雇用数以万计的工人来将这些原则付诸实践,他造成了一种崭新的现象:出现蓝领中产阶级。因为工作既简单又老一套,福特可以雇用农民、移民和其他以前只从事过手工劳动的人。日工资5美元使这些人得到他们所需要的收入来付房租和供养一家人——并购买他们制造的汽车。福特造就了一大批不但分享工作、而且分享许多的社会利益和经济利益的人。他这样做促使产业工会建立,这使他长久地感到遗憾。

随着福特的成就越来越大,他越来越多地被描述为民间英雄,这个英雄在日益工业化的世界上牢牢地抱住他的农村价值观不放。他滔滔不绝地讲述朴实的格言(“失败只是更明智地重新开始的机会”)。他举办旧式的舞会,在这种舞会上,他向他的富有的客人推广弗吉尼亚里尔舞和夸德里尔舞。1915年,他让“和平之船”下水,他同托马斯·爱迪生和亨利·费尔斯通一起去野营,他建立了一个理想化的农村,他将这个村庄起名为格林菲尔德村。

与此同时,福特不那么注意管理他所创立的企业,他在办公室里呆的时间很少,宁愿到工厂厂房去转一转。资产负债表和营业报表对他来说毫无意义。他不信任银行家,并保留着大笔现金,这样他就不必借钱。他不属于看组织系统图和职务说明书,而是乐于使经理们互相对立。一位经理有一天上班时发现他的办公室被搬到男洗手间里,他的办公桌与便池之间只有一道薄薄的隔板。他当天就辞职不干了。

如果福特可以随心所欲地行事,他会永远制造T型车。1927年他终于改变汽车型号,在筹划更换生产的同时,他解雇他的工人并关闭工厂停产6个月。为时已经太晚了:通用汽车公司1931年在汽车销售量方面占据领先地位,而且此后从未失去这一领先地位。福特越来越异想天开和任性,他主宰着一家由马屁精和恶棍管理的业绩不佳的公司,直到他的妻子和儿媳妇强迫他将这家公司于1945年移交给孙子亨利二世时为止。

她们做得非常及时。福特汽车公司由于有更加在行的管理人员而繁荣了起来,现在成为世界上第二大工业公司(位居通用汽车公司之后),年

