

管
平
经
管

正略钧策
ADFAITH

最有价值的 管理忠告

[智慧之光照亮创业之路，肺腑之言助你管理成功]

周 围◎编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

最有价值的管理忠告

周 围 编著

人 民 邮 电 出 版 社
北 京

图书在版编目(CIP)数据

最有价值的管理忠告 / 周围编著. —北京: 人民邮电出版社, 2011.4

ISBN 978-7-115-24918-0

I. ①最… II. ①周… III. ①商业管理—通俗读物
IV. ①F712-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第019099号

内容提要

本书选取了数十位管理精英的经典言论, 根据管理工作中的具体问题, 分别编入战略决策、市场营销、管人用人、资本运作、团队建设、企业文化和品格修养七个部分。文中每一小节均设置“管理忠告”、“实践误区”、“现身说法”、“书外人语”四个栏目, 通过叙述每个人物的管理实践, 详细介绍他们的管理思想, 为读者提供管理忠告, 有助于读者参考借鉴。

本书适合企业管理人员阅读, 也适合对管理精英成功经历感兴趣的其他广大读者阅读。

最有价值的管理忠告

◆ 编 著 周 围

责任编辑 刘 盈

执行编辑 沈思斯

◆ 人民邮电出版社出版发行

北京市崇文区夕照寺街14号

邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

北京隆昌伟业印刷有限公司印刷

◆ 开本: 700×1000 1/16

印张: 14

2011年4月第1版

字数: 140千字

2011年4月北京第1次印刷

ISBN 978-7-115-24918-0

定 价: 29.00元

读者服务热线: (010) 67129879 印装质量热线: (010) 67129223

反盗版热线: (010) 67171154

前 言

管理者是企业的领军人物，他们的素质和能力是企业能否取得成功的关键。一名卓越的管理者，不但可以救活一个企业，还能使企业长期立于不败之地；而一名不合格的管理者，可能会把一个运营有序的企业变得混乱无章，甚至还可能在顷刻间毁掉一个企业。如今，管理这门艺术正日益受到人们，尤其是企业管理人员的重视。

英国管理学家克里斯托弗·霍金森曾说：“管理是实践的智慧，管理者实际上就是对智慧的理性追求。未经省察的价值不值得坚持，未经审视的管理不值得实施。”现代管理学之父彼得·德鲁克也曾表示：“管理是一种实践，其本质不在于‘知’而在于‘行’，其验证不在于逻辑而在于成果。”简言之，管理的智慧由实践凝结而成。

为追求这一智慧，企业管理人员无不在工作中进行积极的尝试，以自身的实践丰富着企业管理的模式和路径。而在自我实践的同时，借鉴他人的经验无疑能够为管理者们带来看待问题的多维视角。例如，海尔集团董事局主席张瑞敏曾从美国通用电气公司前CEO杰克·韦尔奇的著作中获得管理的灵感，而许多年轻人则把微软公司创始人比尔·盖茨视为自己的学习榜样……这正是古语中所说的：他山之石，可以攻玉。

本书中的人物全都是享誉业界的管理大家，他们包括微软创始人比尔·盖茨、全球第一CEO杰克·韦尔奇、华人首富李嘉诚、“创业教父”马云等。他们就像一位位技艺精湛的厨师，能够根据企业的实际情况掌握好管理的火候，并不断尝试和改进“烹饪”方法。企业管理人员通过参考这些卓越管理者的成功经历，了解他们事业的加速点，领悟他们独到的经营理念，能够为自身企业的腾飞添加动力。

本书从这些管理大家的经典言论中，选取了最能代表他们管理思想的独特观点，并根据管理工作中遇到的各种具体问题，将这些管理思想详细划分为“战略决策”、“市场营销”、“管人用人”、“资本运作”、“团队建设”、“企业文化”和“品格修养”七大板块。在每个板块中，编者特别设置了“管理忠告”、“实践误区”、“现身说法”、“书外人语”等栏目，通过梳理管理大家的宝贵经验，为企业管理人员提供建议，探讨管理过程中遇到的各种难题。

编者在编写本书的过程中，得到了许多同志的帮助，他们包括唐华山、周芳、韩雪姣、郭东华、邱草、唐秀娟、胡芹、王沛同、崔艳、赵震凤、李彩莉、毕锋、郑海涛、唐洪飞、郑茂章等，在此谨谢。

特别说明，为方便叙述，本书对已卸任的管理人员，仍以原有职务相称，敬请读者见谅。

目 录

第一章 战略决策篇

1. 根据市场需求, 适时调整战略3
“不变就是死路一条, 只有不断变革才有生存空间。” (何享健)
2. 见微知著, 果断决策8
“仔细关注一切, 及时发现和抓紧每一个稍纵即逝的机会, 果断决策, 迅速地采取全力以赴的行动。” (亚默尔)
3. 复制他人并非出路, 探索独特模式方能生存13
“亚洲电子商务步入了一个误区。亚洲是亚洲, 美国是美国, 中国是中国, 我们不应该照搬美国的模式。” (马云)
4. 面对强敌, 进攻就是最好的防守17
“我们要进攻、进攻、再进攻, 我们要称霸克利夫兰, 买下匹兹堡, 控制东部!” (洛克菲勒)
5. 选准目标, 不做无用功20
“企业领导者必须不断给工程师制定目标, 这是领导者的首要任务。而制定的目标必须具备三重属性, 即科学性、实用性、超前性, 这样才能超越对手, 走在市场的前面。” (盛田昭夫)
6. 坚持自我不盲从22
“每个人——在任何一个新兴的行业——想当然地认为谁是他们的竞争对手, 或者想当然地看待竞争的基本规则, 都是在犯致命的错误。” (史蒂夫·凯斯)
7. 周密规划, 先称王再称霸...25
“假如你要把整件事做好, 你必须把你业务中的每个基础环节做好。” (克罗克)
8. 速度制胜, 一定要比对手早到5分钟27
“中国民营企业的平均寿命为何只有三五年? 就是因为多数民营企业实力薄弱, 总是晚到‘5分钟’。” (牛根生)
9. 危机当前, 果断自救31
“危难当中才有机遇, 生意愈来愈难做, 愈难做也愈有机会, 关键看如何把握。若把握得好就是机会, 若把握不好就是灾难。” (马云)

第二章 市场营销篇

1. 营销无专家，关键在于如何能打动消费者37

“营销是没有专家的，惟一的专家就是消费者，也就是说你只要能动消费者就行了。”（史玉柱）

2. 开拓无竞争市场，推进差异化创新42

“不断创造、推陈出新也是社会的常态，因此，只有与众不同，开发出创新产品、创新品牌、创新市场的企业，才有可能成为行业的领导者。”（牛根生）

3. 质量面前无小事，坚持原则严把关45

“在新经济时代，什么是克敌制胜的法宝？第一是质量，第二是质量，第三还是质量。”（张瑞敏）

4. 给公司起个让全世界都能够记住的好名字47

“因为最早创立这家公司的时候，我们希望它能成为全世界的十大网站之一，也希望全世界只要是商人一定要用我们。既然有这样一个想法，我们就需要有一个优秀的品牌、优秀的名字，让全世界的人都记得住。”（马云）

5. 不仅要有低价格的商品，还要有高质量的服务50

“所有的同事都是在为购买我们商品的顾客而工作的。其实顾客能够解雇我们公司的任何人——他们只需到别的地方去买东西，就可以做到这一点。衡量我们是否成功的重要标准就是看我们让顾客，也就是让‘我们的老板’满意的程度。让我们都来支持盛情服务的方式，每天都让我们的顾客百分百地满意而归。”（山姆·沃尔顿）

6. 喜来登六诫54

“我成功的秘诀，就在于我一直坚持我的营销六诫。”（亨德森）

7. 营销策略必须尊重地域文化差异57

“我的盲目决策，给派克带来了巨大损失。看来营销策略的改革，的确不能违背规律。”（詹姆斯·彼得森）

8. 营销之道，贵在赢心60

“我成功的秘诀在于我认为真正的推销工作开始于商品推销出去之后，买主还没走出我们商店的大门，我的儿子已经把一封感谢信写好了，我每个月都要发出1.3万张明信片。”（乔·吉拉德）

9. 要有敢为天下先的经营思想…63

“我的设想是，只要对方签约承诺把下一季的收获全都卖给我们，那么我们就可以用先付款的方式把钱借给农民。”（阿玛迪·基安尼尼）

10. 重视品牌效应，树立鲜明形象 ……66

“即使我的企业一夜之间烧光，只要我的牌子还在，我就能马上恢复生产。”（阿萨·坎德勒）

第三章 管人用人篇

1. 用比自己能力更强的人 ……73

“如果我们公司重用的每个人都比我们矮，我们公司就会变成一个小矮人公司；而如果重用的每个人都比我们高，我们公司就会成为一个巨人公司。”（奥格威）

2. 把合适的人才放在合适的位置上 ……75

“让合适的人做合适的事，远比开发一项新战略更重要。”（马孔·福布斯）

3. 管理者要敢用“有瑕之玉”…78

“只要他有真本事，脾气大一点我不介意。”（大卫·史瓦滋）

4. 善用马蝇效应，巧驭特殊人才 ……81

“现在正好有一只名叫‘总统欲’的马蝇叮着蔡思先生，那么，只要它能使蔡思那个部门不停地跑，我就还不想打落它。”（林肯）

5. 尊重你的下属，他们才会为你倾其所有 ……84

“如果说我对新东方的贡献，那就是聚集了一批人，并让他们感觉到：知识分子就应该受尊重。”（俞敏洪）

6. 与下属保持适度的距离 ……87

“我的工作评估企业里的人表现如何，从而作出正确的人事决策，假如我和某些同事有极深的交情，自然就会有善恶之分，这样就会影响我决策的正确性与客观性。”（斯隆）

7. 决不用手中的权力给亲人开绿灯 ……90

“领导者的任务不是为亲朋好友谋利益，而是为民众谋幸福。”（马歇尔）

8. “盯”出来的紧迫感 ……93

“我不管你将是未来的商界名人，或是正准备另谋出路，我要的是你们现在得为我尽心尽力地工作。”（郭士纳）

9. 独树一帜的用人理念96

“用他就要信他。无论是谁，一旦

与我同一个战壕，他就可以拿枪指着我的脑袋。”（巴菲特）

第四章 资本运作篇

1. 宁可错过一百个机会，不可投
错一个项目103

“那一跤摔得太狠，太刻骨铭心，后来就有了一个信条——宁可错过一百个机会，不可投错一个项目。”（史玉柱）

2. 投资即投人，就像姑娘找对象
.....106

“做风险投资，与其说是找项目，不如说是找人。”（熊晓鸽）

3. 谨慎投资，稳健发展.....110

“扩张中不忘谨慎，谨慎中不忘扩张。进取中不忘稳健，稳健中不忘进取，这是我投资的宗旨。”（李嘉诚）

4. 善于借用他人的力量.....114

“拥有正确的经营理念，方能活用人才、技术、资金和销售等各方面的制度。”（松下幸之助）

5. 通过上市实现规范化运作...117

“用美国人的钱，来办中国人的教育。……海外上市，给了新东方股权转让的出路和更完善的游戏规则。”（俞敏洪）

6. 降低运营成本，克服财务危机
.....120

“通过降低成本来实现企业的净利润，不赔钱是经营的底线。”（李·艾柯卡）

7. 把握政策动向进行投资 ...124

“在生意场上，机会总是稍纵即逝，只有善于捕捉机会，果断决策，才能够成为生意场上的常胜将军。”（阿曼德·哈默）

8. 股票投资，把握时机是关键
.....127

“大多数人都是在别人对股票感兴趣的时候才对股票感兴趣。其实没有人对股票感兴趣时，才正是你应该对股票感兴趣的时候。”（巴菲特）

9. 透视市场，抓住商机.....131

“我们无需考虑钱的多少，我们需要考虑的是东西的好坏。我的理念是：只要东西好，我们就能将大众的钱吸引过来。”（沃尔特·迪斯尼）

第五章 团队建设篇

1. 精英团队需要耐心培养 …139

“我的经验是，团队应该主要靠自己培养，我觉得一棵参天大树，必须有深扎在地下的根，这种树是最不怕大风的。现在除了像CFO这种特别专业的人才外，我会尽量多使用自己公司内部培养起来的员工。”（史玉柱）

2. 以身作则，树立团队榜样…142

“一个成功的领导者应该具备‘三商’，即智商——能准确地理解事情；情商——心理素质要好，要有一种积极向上的心态；韧商——要有一种百折不挠的精神，摔倒了再爬起来。”（杨绵绵）

3. 学会赞扬你的团队成员…145

“我认为，‘赞扬’是激励下属的最佳方式，也是上下级沟通手段中效果最好的，因为每个人都需要赞扬。只要你认真寻找，就会发现许多运用赞扬的机会就在你的面前。”（玫琳凯·艾施）

4. 适当地放权给你的团队成员

……………148

“管理越少，公司情况越好。”
（杰克·韦尔奇）

5. 利用鲇鱼效应，激活团队活力

……………151

“我们将中途聘用人员之前的工作经历及感受看成是一种财富。恰恰是他们，将其他企业的思维、资源引进过来了，只有通过比较才能发现差距，而只有找到差距才能进步。”（本田宗一郎）

6. 打造一个优势互补的团队…154

“唐僧是一个好领导，他知道孙悟空要管紧，所以要会念紧箍咒；猪八戒小毛病多，但不会犯大错，偶尔批评批评就可以；沙僧则需要经常鼓励一番。这样，一个明星团队就形成了。”（马云）

7. 做“瓷器”保管员与串珠线

……………159

“新东方每一个人都是一颗珍珠，但是在串成项链以后，价值会倍增。现在我愿意变成这么一根线。”（俞敏洪）

8. 通过目标管理系统来管理团队

……………161

“对经理人而言，管理成长与管理衰退是完全不一样的挑战。当成长的风光不再的时候，制定有节制的决策就变得尤为重要。”（安迪·格鲁夫）

9. 建设高效学习型团队……165

“让所有员工都参与到学习型文化

中去,这是提高生产率的真正关键所在。”

(杰克·韦尔奇)

第六章 企业文化篇

1. 经营员工的心灵……171

“员工并非赚取利润的机器,而是有血有肉有感情的人,对于员工的管理不能用冰冷的原则,而是用心去尊重、爱护和关心他们。心灵经营是一种独特而有神奇效果的管理方式,它能让你有意想不到的收获。” (稻盛和夫)

2. 与员工培养感情……173

“有了良好的员工,自然会有良好的服务和工作效率,有了良好的服务和工作效率,才能有无限强大的后续发展能力,才能得到赖以生存的利润。” (弗雷德·史密斯)

3. 关心员工如同家人……176

“要像关心家人一样关心员工,真诚所至,自然所向披靡。” (乌井信治郎)

4. 真诚与员工沟通……179

“在我心目中,不管你是何种肤色,

不管你是哪国国籍,只要你为公司作出了贡献,忠诚、肯做事、有归属感,即有长期做下去的打算,我就会帮你慢慢地渡过一个时期而成为核心分子,这是我公司一向的政策。” (李嘉诚)

5. 群策群力,让员工参与到管理中来……182

“我们通用电气公司创造了这样一种公司气氛,在这种公司气氛下,毫无保留地发表意见在文化上是可以接受的,讲真话受到奖赏,而对下属一味喊叫的上司们则不会受到奖赏。” (杰克·韦尔奇)

6. 打造独特完整的文化个性…185

“公司可以想出一些办法让员工自己寻找更好的做事方法,而绝不应命令说‘你必须选择这种方法,你必须这样做’,这肯定是行不通的。” (比尔·盖茨)

第七章 品格修养篇

1. 财散人聚，财聚人散……193

“人不能把金钱带入坟墓，但金钱却可以把人带入坟墓。”（牛根生）

2. 积攒小钱，垒起梦想……196

“人人都想赚大钱，但很少有人意识到节省手头的小钱才是将来赚大钱的基石。”（藤田田）

3. 诚信是领导者不可或缺的品质
……199

“人最重要的特质之一就是举重若轻，面对任何危机或竞争，哪怕是失败和

死亡，都要做到举重若轻。”（俞敏洪）

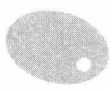
4. 用宽容对待员工的错误 ……202

“连结土壤的力量是水，而使人类社会生活走上和谐与安康的，是互相宽容体谅的心。”（松下幸之助）

5. 低调处世，热衷慈善……205

“人和人之间的关系，我觉得是用金钱买不来的。友情、对生活的鉴赏以及健康，它们才是最具有价值的东西。所有不能用金钱买到的东西都是最贵重的。”（利利亚娜·贝当古）

第一章 战略决策篇



管理忠告·实践误区·现身说法·书外人语

1. 根据市场需求，适时调整战略

管理启示

“不变就是死路一条，只有不断变革才有生存空间。”

（何享健 广东美的集团董事局主席）

实践误区

因循守旧，不懂变通，死守一个战略不改变。

现身说法

有人说，企业的性格往往由老板的性格决定，这一点我们可以从广东美的企业集团董事局主席何享健身上得到印证。何享健人如其名，留给人们的印象是稳健务实且豁达开朗，这一性格也渐渐融入企业，成为美的的性格。但是，何享健在稳健的同时，却从未停止过变革，他对美的进行了多次影响企业命运的大调整，而每次大刀阔斧的变革给何享健带来的都是成功与喜悦。

何享健是一名在顺德土生土长的著名企业家，叱咤商海30多年，在他的带领下，美的从一个街道小厂变成了资产上百亿的大型家电集团。何享健是一名企业家，更是一名成功的“企业医生”，在美的发展的每个关键时刻，他总能够及时替企业把脉开方，让美的药到病除。何享健称，美的的成功在于勇于变革，企业惟一不变的特征就是在不断地求新、求变。

1968年，何享健带领23位村民集资了5 000元，在顺德创立了一家街道小厂，生产药用玻璃瓶及发电机的小配件。在经历了10多年的摸索后，20世纪80年代初，何享健的小厂生产出了第一台“美的”电风扇。

1992年，顺德悄然进行着股份制改革试验，那时美的规模还很小，何享健凭借多年的从商经验，意识到股份制的改造将会是美的脱胎换骨、

赢得大发展的良好时机。于是，他主动请缨，提出要成为股份制试点。这在当时是要冒巨大风险的，因为没有人知道股份制在中国前途如何，一个乡镇企业搞股份制，谁也无法预料是否能成功。

然而事实证明何享健的决策是正确的，因为改制起步早，中国股市开始公开交易之后，美的成为中国第一家上市的乡镇企业，并且从股市中获得12亿元的资金，占美的发展空调、风扇、电饭煲、暖风机及微电机主导产业全部资金投入的60%，美的一下子从一个乡镇企业成为了一家规范化的公众企业。

改制的成功使美的飞速发展起来。然而到了1996年，何享健遇到了从未有过的难题，美的经营业绩第一次出现了大幅下滑，空调销量排名下跌至第七位。面对严峻的形势，何享健又开始了变革：“必须改变，不变就是死路一条。”他不断思索美的的问题出在了什么地方，在经过反复分析后，他认定是管理上出了问题。

美的当时实行的是直线式管理，总裁既要抓销售又要抓生产，需要顾及公司所有产品。然而此时的美的已经不再是一家小小的电扇厂了，而是拥有空调、风扇、电饭煲等五大类1 000多种产品的大规模企业了。各类产品的特点不同，目标客户群也不尽相同，销售人员同时负责多项产品的推广，眉毛胡子一把抓，结果是一个也没抓好。

擅长学习的何享健从日本松下电器那儿发现了一种新的管理体制，即事业部制——根据企业所经营的事业，依照产品（市场）等来划部门，建立多个事业部。事业部具有一定的自主经营权，对产品设计、生产制造以及销售活动具有统一领导的职能。这一体制的实质就是放权给部门，让其自主经营。

1997年，美的空调事业部与风扇事业部先后成立。每个事业部都设置了市场、计划、服务、财务以及经营管理五大模块，形成了以市

场为导向的组织结构。事业部制的建立，使得美的集团总部从日常的管理中摆脱了出来，能够将主要精力集中在整体的战略决策、人事及市场协调等方面的工作。何享健说，放了权，相当于解放了自己，何乐而不为呢？

就在第二年，事业部制改造的成效就显现出来了。1998年，美的空调产销100多万台，增长了80%；电风扇产销1 000多万台，高居全球销量榜首；电饭煲产销也稳稳地居于国内同行首位。

有专家分析发现，在美的所有投资项目里，至今始终保持着没有亏损项目的纪录，并且美的的产业结构及产品结构相对比较合理。这与何享健大胆采用事业部制是密不可分的。

这次改革的成功，让何享健深有体会：“企业机制的弱化、退化，比一亿元的投资失误更致命。”何享健清楚，还有一个重要的因素制约着美的发展，这一因素就是企业的产权问题。他在接受媒体采访时表示，曾经有段时间，企业的产权问题一直是困扰自己的一个“心病”。

1999年，何享健开始筹备进行管理层收购（MBO）。2000年年初，美的集团管理层与工会一同出资组建的美托投资公司正式成立。2001年1月，代表政府的第一大股东——顺德市美的控股有限公司，将其所持有的3 000多万国有法人股分两次转让给美托公司。股份转让以后，政府控股的公司退居成美的第三大股东，而美托公司则变成了第一大法人股东。

在美托公司中，美的管理层有20多人持有美托股份，占美托总股本的一大半，其余20%的股份为工会持有，主要用于日后符合条件的人新持或者增持。何享健说，通过MBO，公司管理层变成公司第一大股东，这一体制对实现了股份制公司的企业化运作有很大好处，同时经理层的激励机制问题也得到了解决。

在美的进行MBO的过程中，政府、企业、管理层各方都获益，产权