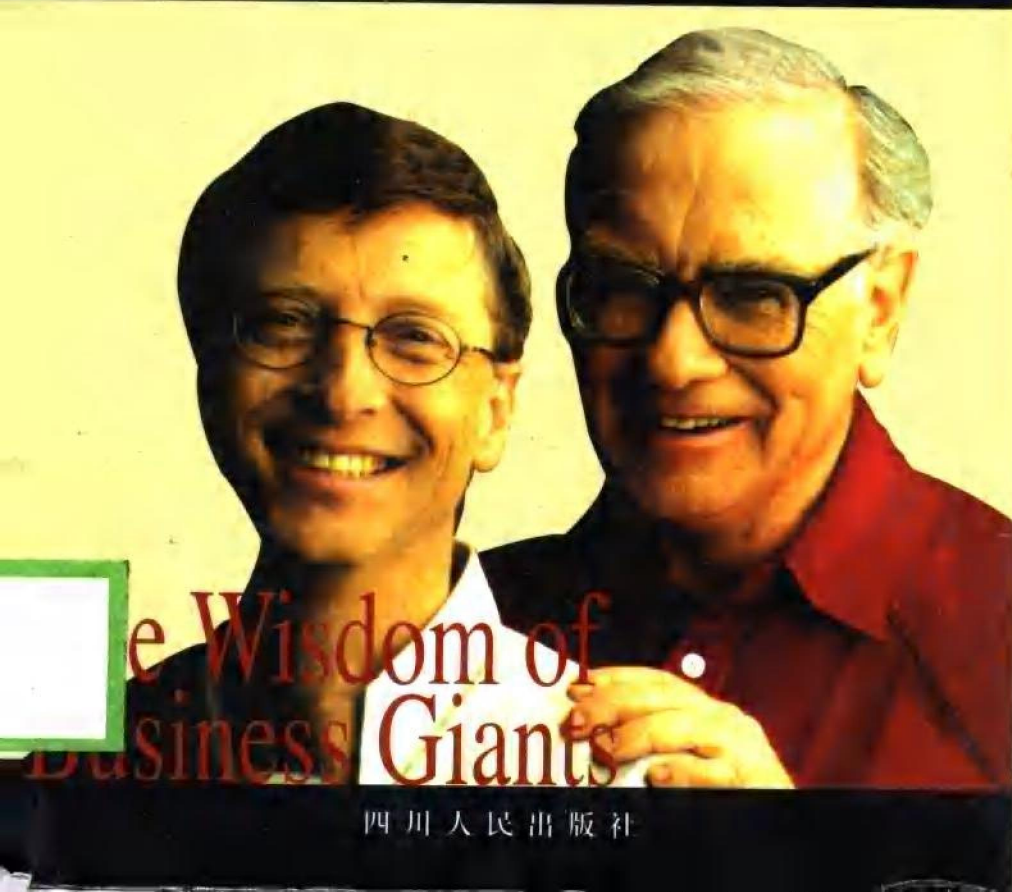


全球巨人
智慧书系

巨人的智慧

与20位世界级商业领袖的对话

- 比尔·盖茨(Bill Gates)
- 沃伦·巴菲特(Warren Buffet) / 等著
- 杰克·韦尔奇(Jack Welch)



巨人的智慧

与20位世界级商业领袖的对话

■ 比尔·盖茨 (Bill Gates)
■ 沃伦·巴菲特 (Warren Buffet) / 等著
■ 杰克·韦尔奇 (Jack Welch)

四川人民出版社

(川)新登字 001 号

巨人的智慧

主 编:	刘守英
翻 译:	刘小磊等
选题策划:	刘守英
责任编辑:	何朝霞
出 版:	四川人民出版社
地 址:	四川省成都市盐道街 3 号(630012)
总 经 销:	全国新华书店
印 刷:	西南建筑设计院印刷厂
开 本:	850 × 1168mm 1/32
印 张:	11
字 数:	280 千字
版 次:	1999 年 2 月第 1 版第 1 次印刷
书 号:	ISBN7—220—04362—7/F·424
定 价:	19.80 元

版权所有 翻印必究

目 录

中文版序 (1)

1 太阳系中两个最富有的人的对话 (5)

沃伦·巴菲特(伯克希尔公司总裁)\比尔·盖茨(微软公司总裁)五月下旬一个温暖的周五下午,学生的长队蜿蜒穿过华盛顿大学的爱斯基摩联合大礼堂的前庭,一直排到了大门以外。这群衣着整齐的学生正在为了一堂座谈不顾一切地去占据黄金位置。同学们和少数几个幸运的客人正要去享受一场罕见的公开对话。对话双方是太阳系中最富有的两个生意人:微软的创立者和首席执行官比尔·盖茨与沃伦·巴菲特,伯克希尔的主席。

随着微软的首席执行官年度最高级会议的结束,两个亿万富翁朋友决定把座谈一事与巴菲特到盖茨家共度周末安排在一起。超级投资者和计算机天才邀请约 350 名贸易学院的学生参加座谈,并请 PBS 和《财富》来记录此事。两人进行的有趣的,哲理性的,不同寻常的谈话远非当地雇主与其同事的鼓励性谈话所能比拟。在这次无与伦比的思想的交流之中,巴菲特和盖茨探讨了风险,激励,雇员,对抗,错误。

2 投资的秘诀 (21)

沃伦·巴菲特(伯克希尔公司总裁)在投资业的发展史上,沃伦·巴菲特

可谓独占鳌头。他从零开始,仅仅从事股票和企业投资,积聚起巨额财富,成为 20 世纪世界大富豪之冠。在 40 年的时间里,巴菲特在股票市场的业绩非凡,获取了惊人的赢利,未曾遭遇过大的风险,也没有出现过亏损年度,这真是一个奇迹! 在市场专家、华尔街经纪人及旁观者们看来简直是一件不可思议的事。通过连续、高质量的滚动,巴菲特获得了 97 亿美元的收益净值。

无论股市行情牛气冲天抑或疲软低迷,无论经济繁荣与否——巴菲特在市场上的表现总是很好——从艾森豪威尔时代到比尔·克林顿执政,从 50 年代到 90 年代,从便鞋、越南战争到债券、信息时代。在战后美国,主要股票的年均收益率在 10% 左右,巴菲特却达到了 28.6% 的水平。

沃伦·巴菲特把他的投资原则描述为“简单、传统、容易”,巴菲特的许多方法的根源在于其个性特征,另一些则是来自于他的老师和自己的经验积累。和其他众多优秀学生一样,他认为这些训练是一种基础。

3 速度、简化、自信 (36)

杰克·韦尔奇(通用电气公司董事长)作为董事长和首席执行官,杰克·韦尔奇领导着世界上最大的公司之一通用电气公司。今天的通用电气公司与 1981 年杰克·韦尔奇接手时相比已经“面目全非”。目前,通用电气公司的所有事业领域都反映了韦尔奇担任首席执行官以来提出的积极进取的战略调整思路。在任期间,他发起了一项极具挑战性的运动:建立可再生的“人类引擎”以激发通用电气公司的“企业引擎”,通过在全公司发现和取缔无生产力的工作,以使公司员工重新焕发活力,以及释放企业中每一层面的“情感能量”激励员工具有作为企业主人和自我实现的感觉,本文是韦尔奇对通用电气公司成功改造的深刻总结。

4 全球性竞争的欧洲平台 (55)

卡尔·海恩(德国大众汽车公司总裁)今天,大众汽车公司按理说应该是

欧洲最勇于冒险的公司。自 1982 年成为管理董事会的主席以来,卡尔·H·海恩已经率先发起了令人吃惊的扩张计划,于 1986 年和 1990 年分别收购了西班牙的汽车制造商西特公司和捷克斯洛伐克的斯科达公司。今天,大众正在从东欧至中国,从西班牙至墨西哥的领域内大兴土木和改造工厂。

在这次采访中,海恩极力为他的战略远见和以墨西哥式的策略为大众重新夺回失去的美国市场份额的前景作出预测。他同时也谈论了日本产品的优点。作为一名联邦经贸部的对外贸易顾问委员会的成员之一,海恩考虑到德国、欧洲、统一欧洲的未来,探讨了德国的共同决策制的竞争功效。

5 团结、不懈和共识..... (73)

罗德·坎恩(康柏公司创始人)1982 年 1 月,罗德·坎恩,比尔·摩特和吉姆·哈利斯,三个德克萨斯仪器公司的男校友,创建了康柏计算机公司——美国经营历史上发展最快的公司。如此令人瞩目的经营业绩取决于其独特的管理方式。公司的企业文化基于协力合作和一致管理以及一种保持小公司赢利的不懈努力。在本文中,罗德·坎恩揭示了这些引导其公司飞速发展的令人惊奇的观念和管理模式。

6 资产增值的秘密 (90)

加里·威尔逊(迪斯尼公司行政副总裁)加里·威尔逊,1985 年以来沃特·迪斯尼公司的行政副总裁和财务主管,因其创造性的不动产管理和精明的理财方式而赢得了广泛的认可。毫无疑问,威尔逊是一名一流的财务主管。但是他不只是一名理财技巧的专家。他也是一位战略家,一位目光远大的思想家,一位开拓者,一位价值的创造者。他的影响已经超越了金融界的一般范畴。事实上,在他拥有世界上最成功的娱乐公司的高级金融职位的同时,威尔逊并不视自己为金融行政人员。在本文中,威尔逊谈论了他与生具来的一些东西:金融的奥妙与一种对

生意的富有想象力的、战略性方针的结合——令人兴奋。

7 花旗集团正视未来的世界 (107)

约翰·瑞得(花旗集团董事长)约翰·S·瑞得从来就不愿意故意制造什么轰动效应。他在这家美国最有实力的银行中工作了25年。在这25年的职业生涯当中,他在一个主要的业务团体当中产生了根本的改变。他把这个千疮百孔的业务团体建成了一个赚钱的新业务,并且在第三世界的债务的关键性问题上起着十分重要的作用。

瑞得早在1984年9月1日,就当上了花旗集团的董事长。他的目标很明显,就是要创造世界上第一个真正全球性的金融机构。

在这次采访中,瑞得重新回顾了他是如何评价这些压力的。他设计了一套诱人的策略选择,从而能够改革全球性的银行结构。他详细说明了花旗集团在消费者银行上的管理教训。他许诺要对公司银行进行彻底的革新,并且描述了他在这个改革过程中所担任的角色。

8 一位日本巨人对全球化的思索 (131)

吉久(野村证券公司董事长)1985年,吉久成为了野村证券有限公司——目前世界上最大的最为赢利的金融机构——的董事长和首席执行官。吉久先生在野村公司效力33年,是一个勤勤恳恳的推销人员和销售经理,也是目前他所领导的勇于进取的挑战性公司的一个最完美的产物。公司里流传这样的传说:他向日本的投资者出售股票和证券时,每天打100个电话,每周穿破一双鞋。据公司文件记载,他经营的每个分公司都成为野村在日本的最赢利的公司。每次别人要求他传授一点作为野村公司的一名推销人员和销售经理的心得体会时,吉久总是答道,“拼命工作,赚钱,赢得信誉,击败对手——我确切的认识到这些事情是多么的伟大。”

在本文中,吉久先生回顾了他将其公司由一家小经纪行发展成为一个全球性的多样化的金融机构时,面临的是日本自身遇到的许多问题。

野村公司在世界范围最恰当,最有效的作用是什么?它应该处于什么样的统治地位?它应当如何分配自己庞大且正在发展的资源呢?

9 从国内的明星企业到参与全球竞争的企业 (142)

阿尔钦·哥麦茨(汤姆森.S.A.公司董事长)1982年,当政府任命哥麦茨为汤姆森公司董事长兼执行总裁时,该公司正处于濒临破产的边缘。他上任后,迅速采取措施削减公共支出,将企业的组织结构进行了重组。提拔了一批新经理,并将向国外市场扩张作为公司的首要目标,在所有这些变化中,唯一保持不变的特点是:重视系统化、有序化和最优化;灵活使用任何方便的选择;坚持不懈;注重辛勤工作和学习能力。本文中,哥麦茨对这家企业的竞争战略和企业文化进行了解剖。

10 跨国经营的逻辑 (160)

班西·巴尼维克(ABB公司总裁)班西·巴尼维克比欧洲,乃至世界上的任何一位首席执行官更奋发进取地建立了一种竞争性企业的新模式——一个立足于地区市场,融合全球规模和世界顶尖技术为一体的组织。他工作的主旨是:“全球化的思想,地区性的行动”。

在一次访谈中,班西·巴尼维克详尽介绍了建立一个“多国”公司的理论及实践。他解释了ABB的母体组织体系,一种为平衡核心技术和全球规模经济且不妨碍地区市场的存在和响应而设计的结构。他描述了新一代“全球性经营者”并且解释了其技能与传统经营者的不同之处。他坦诚评价了政治与如ABB等公司的密切联系。

11 企业改革的生命力 (183)

雷蒙德·史密斯(贝尔大西洋公司首席执行官)贝尔大西洋公司组建于1983年,是为1984年元月1日贝尔系统电话专营的结束作准备。它是当AT&T(电话电报公司)经司法裁定被强制要求解除其地区电话经营权时创建的七个美国的地区电信公司(有时也称“小贝尔”)之一,这预

示着更激烈的竞争年代的开始。

雷蒙德·史密斯,1989 的元月就任贝尔大西洋的首席执行官,1989 年 7 月兼任董事会主席。在他的事业早期,他为 AT&T 主管经营、日常事务、工程和金融,升迁至宾夕法尼亚和特拉华州的公司公司的总经理——贝尔大西洋组建时他所拥有的职位。贝尔大西洋成立一年之后,他加入法人团体,作为副主席和金融主管官员(1985 - 1987),而后是董事长和经营主管官员(1988)。他与其前任托马斯·伯格密切合作,构造经营理念,消除自满、垄断的思想体系的残余。

12 用价值观塑造公司 (201)

罗伯特·哈斯(列维·斯特劳斯主席)作为列维·斯特劳斯的主席和首席执行官,罗伯特·D·哈斯继承了双份遗产。自从它在 1850 年建立以来,这个旧金山的服装制造商就以其把对社会价值和其员工的承诺与巨大的商业成功结合起来而著称。重新发掘列维·斯特劳斯的遗产对哈斯来说是有特殊的意义。他是公司创立者的重孙辈,在他之前,他的叔叔、父亲和祖父都曾领导过公司,他于 1973 年加入列维·斯特劳斯公司,而且在不同的领导岗位上工作过,包括主管公司的计划和政策的资深副总裁,作业集团的总裁,行政副总裁和首席执行官。他也在麦卡锡公司担任过助理,并在象牙海岸的组和部队中呆过两年。

13 阿尔巴克的经营理念 (219)

阿尔巴克(美国波士顿凯尔特人队总裁)阿诺德·“红毛”·阿尔巴克——美国最成功的运动品专营零售企业的灵魂和老板。36 年之间,从教练到总经理,以至现在波士顿凯尔特人队的总裁,阿尔巴克先生在一个企业里实践其管理技巧,其赢负之间的区别非常明显,也非常公开。其经营哲学,基于忠诚,自信,合作和纪律,是任何领域的经营者都可以借鉴的。而他所达到的成就——从运动和经济方面来权衡,或甚至只是从他所品尝的胜利雪茄的数量上来权衡——证明了其从事此工作的

能力。阿尔巴克先生是《赛场内外》一书的作者。

14 特立独行的领导 (230)

弗兰克·波拿比(意大利伊尼公司首席执行官)首席执行官们在其职业生涯的某一刻,大多都要领导企业渡过一个难关——裁员,兼并或是由新技术引发的行业革命。但是很少有人能与弗兰克·波拿比相比,面临如此惊心动魄的重重危难,并最终战而胜之。在他担任意大利一家庞大的能源工业集团,伊尼首席执行官的六年任期内,波拿比成功地把这家负债累累,由长官意志所左右的政府控制实体缔造为一家以能源为主业的竞争性的盈利公共贸易公司,他大刀阔斧地卖掉了 200 家公司,以超人的气魄和勇气解雇了几百名经理,彻底建立了一套激进的新经营体制和经营程序。

15 家族企业的管理 (251)

克里斯滕·阿尔斯特罗姆(芬兰阿尔斯特罗姆公司总裁)公司的主要责任在于股东还是其风险管理人?公司董事会的正当职责是什么?董事会应由哪些人组成?经理们对谁负责,他们的价值何在?

作为具有 30 亿持有资产公司的首席执行官,(这是一个家族企业),克里斯滕·阿尔斯特罗姆十多年来一直致力于控制权问题的研究。阿尔斯特罗姆公司于 1851 年由安蒂·阿尔斯特罗姆创建,由 200 个左右他的后裔们全权拥有。现在家庭成员里没有几人在公司里工作,但是家族成员控制了董事会,在领导公司进行了长达十五年的变革后,克里斯滕·阿尔斯特罗姆将在 1998 年冬季退休。

1982 年,在芬兰一家大公司:瓦尔斯拉获得成功,阿尔斯特罗姆加盟了他的家族企业,他迅即意识到如果不进行一次彻底的战略调整,公司在世界竞争不断加剧的年代将无法生存下去。他的首要任务是剥离不良资产,在一些核心领域集中资源,培植在世界市场上有效竞争的能力。

但是他很快就认识到如果不引导阿尔斯特罗姆家族对家族与公司的关系问题有一个全新的认识,那么,他就不能改变公司的战略方向。在本文中克里斯滕·阿尔斯特罗姆描述了让家族成员以开明积极的姿态与公司打交道,而不是仅限于持有股权的转变过程。这场改革,正如阿尔斯特罗姆描述的,起始于“一场战斗”,这场战斗几乎使他放弃首席执行官的职位。

16 灵捷、全球化和创新精神 (267)

维克多·冯(香港李冯公司总裁) 李冯,香港最大的出口贸易公司和供应链式管理发展的革新者。公司 1906 年创建于中国南方,创始人是维克多·冯的祖父。在中国贸易由外国商社控制的年代,李冯公司是第一家中国人所有的出口公司。在 19 世纪 70 年代初期,维克多正在哈佛商学院执教。他弟弟,威廉,是新鲜出炉的哈佛 MBA,两个年轻人被父亲从美国召回家中,从事公司的事业。

从那时开始,两兄弟领导李冯公司进行了一系列的变革,在本文中,维克多·冯描述了李冯公司怎样从一个买方代理过渡到供应链式管理,从旧经济体制到新经济体制,从传统的中国家族企业到一个不断创新的公众企业。维克多和威廉正在创造一个新型的跨国公司,尽管规模扩大,经营范围拓宽,但仍然保有开创精神。

17 创新经营 (286)

保罗·古克(雷凯姆公司的创建者) 保罗·M·古克,雷凯姆公司的创建者和首席执行官,其业务范围是向工业客户提供技术密集型产品,涉及航空航天,汽车工业,建筑行业,电信业以及其它一些领域。然而,从根本上来说,保罗·古克的业务是革新。在雷凯姆,创新超前于产品。事实上,公司正处于重新塑造自己的过程之中。在其开始的 25 年里,雷凯姆在初步发掘其产品的全球市场潜力的同时创造了爆炸性的增长率(平均每年 25%)。古克先生麻省理工学院的毕业生以及斯坦福研究中

心的放射实验室的前主管。他让位别人来作雷凯姆的首席执行官但仍是那里的主席。

18 日本经济全球化的政治先驱 (304)

田中角荣(日本前首相) 1982 年田中角荣当选为日本首相。它的任期的标志是日本的在国际舞台上的重大出现和内倾化的方向改变。田中先生是第一个进取地、强硬地参加每年一度的七国首脑经济会议的日本首相。强调地指出日本作为世界新型经济力量的成就。

在他的管理工作中,他也经常面对日美之间的贸易摩擦,并依靠他和罗纳德·里根之间的私人关系来解决这些紧张状态。自从离开官职以来,田中先生在日本政界保持着有力的和积极的角色,近来,他创建了全球和平国际机构,这是一个致力于国际政治和经济的安全问题的研究基金。

19 政治领导艺术对商业领导的借鉴意义 (322)

吉米·卡特(美国前总统) 1976 年,吉米·卡特这个农场主,商人,前海军官员,佐治亚州的参议员和州长,作家和宗教领导人当选为美国的总统。在任期间,卡特总统成功地支持了一个漫长而全面的议程,包括国家能源政策的通过,交通工业和银行的重组和国内服务的改革。卡特总统亦就同以色列和埃及的历史性的和平协定进行谈判。和中国建立了外交关系,签订了第二个联合公告,并获得了巴拿马运河协定的批准。在他的管理期间,国家禁受住了通胀导致的石油禁运和伊朗人质事件的考验。这两个事件引起了外部力量对美国的弱点的感觉。

前总统吉米·卡特是亚特兰大的卡特中心的奠基者,它是一个致力于解决冲突,提高民主,保护人权,提高健康,对抗世界强权的非盈利组织。

20 政府管理与商业管理的异同 (331)

杰拉德·福特(美国前总统) 1974 年,在美国历史上的最困难的情况下,

杰拉德·福特在前任副总统而后是总统在公众的狂热中辞职之后当选为美国总统,当福特总统上任时,它承担了一个治理能力成问题的政府的领导。

在之后的三年内,通过他的性格和它的不可否认的政治的力量,福特总统重新建立起了公众对政府的信心和信任。它在国会的 25 年的服务使它在组建它的班子和安排克服他接过的通货膨胀和失业问题的困难的工作时做得更好。在 1978 年他卸任时,国家已经克服了这些危机。

中文版序

一个需要巨人智慧的时代

——《全球巨人智慧书系》总序

经过近 20 年的对内放权和对外开放，中国的政治与经济已进入一个全新的时代。我们彻底告别了各种物品的供应要靠中央集权统一调配的时代，但是对由我们千呼万唤出来的“市场”所奉献的如此琳琅满目的商品又实实在在难以消化；我们企图通过改制来提高整个国民经济的总体效率，但对如此庞大的、当了近半个世纪“主人”的失业大军又无所适从；我们通过一系列卓有成效的农村改革激活了世界上最大群体的农民大军，但是当这一群体中的一批佼佼者不满足于缚着于土地向城市进军时，我们几乎所有的城里人都以一种异样而复杂的眼光关注

着它的进程；我们通过励精图治确实使我们的国力和国际地位空前提高，但在国民刚有好转的局面下，就有少数人怀着一种狭隘的民族心理摆出一副“中国可以说不”的架势！……

如果说以上交织的复杂图景还可以经由某些技巧和谋略加以解决的话，那么，还有对中国的崛起更具挑战性的：

1. 如何在一个全面开放的环境中谋求中华民族在亚洲及国际上的恰当地位；

2. 中国的企业如何在一个企业跨国化的全面竞争时代成长起来并跻身世界超级企业行列。

无论是中国国际地位的提升还是企业实力的增强，都需要我们的政府、企业和社会工作者学习和积累超强的智慧。我们当然可以从中华民族的传统智慧中吸取养分，但是面对信息爆炸和知识在经济发展中的含量越来越重，那些曾经让我们大彻大悟的“精华”的力量却显得有些单薄；我们当然可以十分倔强地高唱用我们民族的脊梁来撑起一个拥有五千年古老文明现代化的歌，但是在一个信息传播十分迅捷、各国国力的强弱已毫无遮拦的开放世界，那种形成于封闭环境的狭隘民族主义只会葬送一个民族现代化的前程。

要使中华民族在世纪之交奋起直追，以至立于

世界民族之林,我们惟有:更大胆地开放以让国民能公平地分享人类发展的最新成果;更开明的政策和更先进的制度以让国民求得发展的良好环境;更具深远的战略以让企业家破土而出、茁壮成长。

《全球巨人智慧书系》就是为中华民族在世纪之交这一特殊历史时期的特殊的人而准备的。我们将从全球最新出版的西方著作中,筛选一批被世界公认的最顶尖管理大师的专著和访谈录,让中国未来的组织巨人同步分享关于领导艺术、组织发展和市场开拓等领域的最新、最权威论述。我们期望这套丛书能与正在谋求成为全球巨人的中国企业家同行!

国务院发展研究中心

刘 守 英

