



老板这么说

重要的天然资源是人的智慧 / 比尔·盖茨

无能的经理是企业的杀手 / 杰克·韦尔奇

用错主管赔大钱 / 松下幸之助

大权独揽不代表成功 / 麦克·戴尔

有信誉就会有财路 / 李嘉诚

模范氛围比规则还重要 / 沃伦·巴菲特

家庭幸福是一个人幸福的开始 / 亨利·福特

老板这么说

张云初 编

经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

老板这么说/张云初编. —北京: 经济日报出版社, 2000.9

ISBN 7-80127-739-2

I. 老... II. 张... III. 企业管理 - 格言 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2000) 第 68871 号

老 板 这 么 说

编 者	张云初
责任编辑	陈 佩
责任校对	高小昆
出版发行	经济日报出版社
社 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号
邮 编	100054
经 销	全国新华书店
印 刷	北京大地印刷厂
规 格	850 × 1168 毫米 32 开
字 数	150 千字
版 次	2000 年 8 月第一版
印 次	2001 年 1 月第二次印刷
印 张	10.5 印张
印 数	5001 - 8000 册

ISBN 7 - 80127 - 739 - 2/F·211

定价: 19.80 元

版权所有 盗版必究

前 言

采摘老板话语很难，一是难在大多数老板多实干业绩而少言论文章；二是难在迄今尚无此先例可循，无捷径可走。编者博览群书，遍游文海，从上千种图书报刊中广采薄收，沙里淘金，终于荟萃了近百名老板的上千条精彩话语，制作标题，分作专题，编就了这部《老板这么说》。

该书入选的老板，突出其代表性、现代型、重量级，从世界首富比尔·盖茨到华人首富李嘉诚；从日本的经营之神松下幸之助到台湾经营之神王永庆；从投资高手沃伦·巴菲特到赚钱之神邱永汉；从最新世界 500 强中的执行官到最新中国 100 强中的经营者……他们大多是当今世界和中国顶尖级的经济巨人，在他们名下是当代最负盛名且最具实力的品牌企业：微软、松下、大众、福特、联想、柯达、通用、索尼、迪斯尼、金利来、雅虎、英特尔……

所有入选的内容，都特别强调了其真实性、可读性、深刻性。

真实性：均为老板们口说手写，由衷之言，辨伪防托，言必有据。

可读性：言简意明，通俗易懂，言之有物，生动自然，精彩纷呈，风趣盎然。

深刻性：或谈创业之艰、奋斗之难；或谈竞争

之路、经营之道；或谈决策之策、谋划之划；或谈用人之智、为人之德；或谈挫折之乐、成功之苦；或谈子女之爱、慈善之举……多是从他们亲身经历的酸甜苦辣中感悟出的智慧之语、金玉之言。在茫茫的商务世俗中有哲人的深邃、学者的严谨、诗人的情怀及普通老百姓的大实话。

大大小小的现任老板们可以从这里得到警策和启迪。

千千万万的未来老板们可以从这里得到激励和鼓舞。

《老板这么说》还可供研究者资料之用，有闲人谈笑之资。儒商皆宜，雅俗共赏。

细心的读者在卒读该书后，或许还会发现这样一个有趣的现象，即使面对同一话题，“老板”所“说”或同或异，乃至相去甚远。这也不足为奇，毕竟只是“老板”一“说”而已。至于如何读，怎么用，那就全靠您自己开动脑筋了。

张云初

2000.8

目 录

前 言 (1)

一、老板特质 (1)

☐ 比尔·盖茨真的比别人聪明吗? / 高登·巫庞克 ☐ 理想的领导者 / 杰克·韦尔奇 ☐ 企业是船, 企业领导不是船长应该是船主 / 张瑞敏 ☐ 领导者必须具有些许狂人形象 / 杰克·韦尔奇 ☐ 必须允许大量异议存在 / 比尔·盖茨 ☐ 一切责任自己承担 / 袁义明 ☐ 世界属于有魄力的领导者 / 杰克·韦尔奇 ☐ 内心深处藏着英雄情结 / 黄宏生 ☐ 一个人必须要有志气 / 任永庆 ☐ 知道在哪里撒网 / 邱永汉 ☐ 企业家应该是“裁判长” / 任效金 ☐ 我根本不会做买卖 / 曾宪梓 ☐ 现在是零, 将来是无限 / 松下幸之助 ☐ 时常反省自己的过失 / 松下幸之助 ☐ 要有古董商一样的眼光 / 松下幸之助 ☐ 确立理想和使命感 / 松下幸之助 ☐ 对部下的建议开放绿灯 / 占部都美 ☐ “慎谋”与“能断” / 松下幸之助 ☐ 下班的时间是重要的 / 土光敏夫 ☐ 从每天的工作中得到乐趣 / 比尔·盖茨 ☐ 像磁铁吸收各种想法 / 史蒂夫·凯斯 ☐ 会说“全部由我决定”的经理人是傻瓜 / 肯·欧森 ☐ 一手拿水罐, 一手拿肥料 / 杰克·韦尔奇

二、创业机运 (36)

☐ 直接当老板是个严重错误 / 肯·欧森 ☐ 从基层干起 / 任永庆

☐想当老板先去为别人工作 /肯·欧森 ☐拥有巨人没想到的点子 /比尔·盖茨 ☐创业没有准则 /麦克·戴尔 ☐以第一流方式创业 /崔普·霍金斯 ☐资金多不见得是好事 /史蒂夫·凯斯 ☐我排斥“企业家”这个字眼 /比尔·盖茨 ☐纯粹为钱很难成功 /杨致远 ☐靠直觉也靠狂热投入 /麦克·戴尔 ☐过来人不能说就有经验 /王永庆 ☐经验是抢不去的东西 /亨利·福特 ☐不能坐等“贵人”相助 /邱永汉 ☐创业初期不顺利不是坏事 /邱永汉 ☐成功每在穷苦日 /邱永汉 ☐创业的构想大多来自他人 /邱永汉 ☐年轻就是力量 /松下幸之助 ☐一半靠运气，一半靠努力 /林绍良

三、人才人事 (59)

☐重要的天然资源是人的智慧 /比尔·盖茨 ☐人跟人的差别在脖子上的10% /白崇贤 ☐能够取代我的人才是我想要雇用的 /珊蒂·克特丝 ☐最糟糕的是同意我的说法 /史蒂夫·贾伯 ☐从应征者中找明日的领导者 /麦克·戴尔 ☐最好的经营决策是挑选人才 /比尔·盖茨 ☐传递温暖给每一位新进人员 /松下幸之助 ☐依赖每一个人 /罗德·坎恩 ☐适时提升员工 /松下幸之助 ☐无能的经理是企业的杀手 /杰克·韦尔奇 ☐启用外行是一个双赢的机会 /刘永行 ☐员工跳槽，管理者应自我反省 /王永庆 ☐心不可测的人不可用 /曾宪梓 ☐在心里销毁掉员工的履历 /占部都美 ☐人事任命是赌注 /彼得·F·杜拉克 ☐无错误的人往往是无创意的人 /徐风和 ☐挽留人才的不是工资 /罗德·坎恩 ☐用错主管赔大钱 /松下幸之助 ☐任用强过自己的人 /松下幸之助 ☐不可被颜面和情牵着走 /松下幸之助

四、管理机理 (88)

☐公司没管理是罪恶 /王永庆 ☐把一切信息通报给手下 /仙姆·沃尔顿 ☐董事会的作用是提醒管理者 /克里斯滕 ☐老板的股

份越来越少,企业越来越大 /谢圣明 ☐ 总部往往是毁灭公司的因素 /杰克·韦尔奇 ☐ 最简单的答案通常就是最好的答案 /王安
☐ 中层是中流砥柱 /杰克·韦尔奇 ☐ 经商并非研究火箭 /杰克·韦尔奇 ☐ 我亲手打字比助理还多 /比尔·盖茨 ☐ 魄力源于实力 /王永庆 ☐ 大权独揽不代表成功 /凌克·戴尔 ☐ 排斥等级制度 /凌克·戴尔 ☐ 官僚行为是病毒 /任嘉廉 ☐ 把不必要的关卡拿掉 /比尔·惠烈 ☐ 计划是指南针 /泽田久男 ☐ 让部门主管有充分自由 /松下幸之助 ☐ 节约是一项根本需要 /约翰·戴·洛克菲勒 ☐ 高薪带出高效率 /松下幸之助 ☐ 让员工了解经营者的苦心 /松下幸之助 ☐ 豪华的办公室加大心理差距 /土光敏夫

五、经营经略 (125)

☐ 有钱大家赚 /李嘉诚 ☐ 经营企业是一场马拉松而不是短跑 /堤义明 ☐ 要做你卖得出去的东西 /高登·巫庞克 ☐ 大旱年间去造船 /张瑞敏 ☐ 机会就是资源 /弗雷德·J·博奇 ☐ 最冒险的事是不承担风险 /查理斯·H·塔威尔 ☐ 预见一步的人才能获得成功 /小林一三 ☐ 远离诉讼更是一种自我保护 /孙寅贵 ☐ 相同的决定不要做两次 /比尔·盖茨 ☐ 以顾客的建议经营公司 /凌克·戴尔 ☐ 未攻之前先要守 /李嘉诚 ☐ 见到暴利绕道走 /任石
☐ 九分搏,一分赌 /刘永行 ☐ 要做其他公司不肯做的事 /丘吉尔·谢安东 ☐ 不要把手伸向各个方面 /竹中新策 ☐ 一开始就赚钱很危险 /王永庆 ☐ 不要随便在合约上签字 /保罗·盖蒂 ☐ 不存不费心就可赚大钱的妄想 /保罗·盖蒂 ☐ 广告是一把双刃剑 /殷永平

六、竞争竞技 (163)

☐ 竞争越多,机会越多 /王永庆 ☐ 正当竞争是向上的绝对因素 /松下幸之助 ☐ 视自己为挑战者 /比尔·盖茨 ☐ 竞赛中没有神奇的妙招 /史考特·库克 ☐ 最终的竞争有赖于学习能力 /杰克·

韦尔奇 ☐ 用柔道方式对付竞争者 / 麦克·戴尔 ☐ 有效的竞争方式是避免一切竞争 / 保罗·古克 ☐ 本公司的产品由自己来取代 / 比尔·盖茨 ☐ 在大企业竞争的夹缝中生存 / 邱永汉 ☐ 市场从没有迟到者 / 朱江洪 ☐ 绝不能随便说别人坏话 / 孙寅贵 ☐ 了解对手在做什么 / 咏守重信 ☐ 打击别人信誉太没出息 / 松下幸之助 ☐ 让市场始终保持饥饿感 / 孙陶然 ☐ 让竞争者永远做追随者 / 陈大伟

七、品质信誉 (184)

☐ 好品质没有捷径 / 史蒂夫·贾伯 ☐ 正直是成功企业的基石 / 杰克·韦尔奇 ☐ 不是最好就永远别去做 / 杰克·韦尔奇 ☐ 除了第一，都是倒第一 / 咏守重信 ☐ 质量不是检查出来的 / 伊桥俊彦 ☐ 欺骗、舞弊的人是弱者 / 杰克·韦尔奇 ☐ 让消费者逃不出手掌心 / 史蒂夫·凯斯 ☐ 和消费者遥遥相对是死路一条 / 麦克·戴尔 ☐ 公司不应该是贵族化的、高高在上的 / 杨致远 ☐ 我们的顾客绝不能成为孤儿 / W·诺尔曼 ☐ 顾客是企业的神明 / 徐风和 ☐ 有信誉就会有财路 / 李嘉诚 ☐ 售前恭维不如售后服务 / 松下幸之助 ☐ 销售时带上你的灵魂 / 松下幸之助 ☐ 礼貌是润滑油 / 松下幸之助 ☐ 信用不佳最可忧 / 松下幸之助 ☐ 偷工减料实在罪过 / 王永庆 ☐ 想多受惠，就得多给予 / 松下幸之助

八、拓展创新 (210)

☐ 从来不缅怀过去的成功 / 比尔·盖茨 ☐ 越符合传统越应质疑 / 罗德·坎恩 ☐ 如果没有创新就只有消亡 / 保罗·古克 ☐ 挂上 10 年后的日历 / 土光敏夫 ☐ 为两年后的市场开发产品 / 华纳克 ☐ 我工作的 95% 是为未来 / 谢国民 ☐ 始终如一者是时代落伍者 / 松下幸之助 ☐ 企业不是过路生意 / 王永庆 ☐ 革新来自于创造性的破坏 / 吉久 ☐ 规模是创新的敌人 / 保罗·古克 ☐ 创意始于消费者需要 / 罗德·坎恩 ☐ 从顾客那里获设想 / 托马斯·彼德

斯 ☐ 发掘潜在需要 /徐旭东 ☐ 没有压力便不会创新 /保罗·古克 ☐ 销售创新与产品创新同样重要 /保罗·古克 ☐ 前辈丢给我的是烫手山芋 /杰克·韦尔奇 ☐ 创造需求不是制造需求 /张瑞敏 ☐ 递进式无法达成良好功效 /杰克·韦尔奇

九、团队文化 (235)

☐ 强调“情”的力量 /周厚健 ☐ 开放公平的氛围 /杰克·韦尔奇 ☐ 成功是相互合作的结果 /雷蒙德·史密斯 ☐ 模范氛围比规则还重要 /沃伦·巴菲特 ☐ 公司属于员工 /杰克·戴尔 ☐ 把员工看得比自己伟大 /松下幸之助 ☐ 自豪感会创造奇迹 /D·奥吉维 ☐ 让员工以老板的思维来思考 /杰克·戴尔 ☐ 与员工成为并肩作战的伙伴 /杰克·戴尔 ☐ 表彰比薪金更重要 /保罗·古克 ☐ 每个人是火山而不是螺丝钉 /张朝阳 ☐ 沟通不是录相带上的公告 /杰克·韦尔奇 ☐ 荣誉感把人拧成一股绳 /亨利·福特 ☐ 有不满和牢骚是健全的象征 /毛仲强

十、危机困境 (265)

☐ 微软不会永垂不朽 /比尔·盖茨 ☐ 要有一种被人逼上悬崖的感受 /井植薰 ☐ 灾难是一个人的试金石 /保罗·盖蒂 ☐ 回头观望容易掉进阴沟 /唐拉德·希尔顿 ☐ 对自己的错误比对成功敏感 /肯·欧森 ☐ 挫折里面藏了一个宝贝 /郝明义 ☐ 觉得自己伟大就完了 /肯·欧森 ☐ 不可为滞销找借口 /松下幸之助 ☐ 防守政策麻醉创造力 /贝尔 ☐ “近亲繁殖”是人才陷阱 /黄立平 ☐ 存货是所有危机的根源 /维克多·冯 ☐ 爬到山顶有很多条路 /张荣发 ☐ 检讨是成功之母 /汪永庆 ☐ 失败不是耻辱 /梁清二 ☐ 失败是培养胜利的养分 /邱永汉

十一、金钱理念 (288)

☐ 赚钱充满着自我挑战 /邱永汉 ☐ 钱不会使我改变很大 /杨

致远 ☐ 不以金钱数目为目标 / 杰克·韦尔奇 ☐ 金钱是工作的副产品 / 沃伦·巴菲特 ☐ 追求利益不是做生意的最终目的 / 松下幸之助 ☐ 越有钱就越要低调 / 曾宪梓 ☐ 我的钱是一张社会拥有支配权的支票 / 沃伦·巴菲特 ☐ 工作比有庞大银行账户更刺激 / 比尔·盖茨 ☐ 金钱只是衡量成就的一小部分 / 李嘉康

十二、立身操守 (299)

☐ 坐经济舱与头等舱同时抵达目的地 / 比尔·盖茨 ☐ 浅尝最为甜美 / 王永庆 ☐ 对己节俭对人慷慨 / 李嘉诚 ☐ 既是老板又是样板 / 曾宪梓 ☐ 谦和是无往不利的要诀 / 松下幸之助 ☐ 逃税可耻，破产不可耻 / 松下幸之助 ☐ 热忱是一种无穷的动力 / 唐拉德·希尔顿 ☐ 真正的智慧是坦诚的 / 原一平 ☐ 以开明的作风接纳意见 / 松下幸之助 ☐ 告老就从企业彻底消失 / 杰克·韦尔奇

十三、家族亲情 (313)

☐ 不要聘用朋友 / 松下幸之助 ☐ 儿子不是公司的当然接班人 / 孙炳炎 ☐ 将家族企业所有权与管理权分开 / 克里斯滕 ☐ 不求助医术不高的亲戚 / 克里斯滕 ☐ 亲情加友情过不了关 / 王石 ☐ 钱多了只能为后代带来财产纠纷 / 曾宪梓 ☐ 尽可能花时间陪家人 / 比尔·惠烈 ☐ 家庭幸福是一个人幸福的开始 / 亨利·福特

后 记 (325)

一、老板特质

比尔·盖茨真的比别人聪明吗？

比尔·盖茨真的比别人聪明吗？我怀疑他自己都不这么想。但是他非常努力地工作。他拥有强烈的企图心，专心一致，够魄力，具竞争力，有偏执狂以及不接受否定的答案等所有成功的特质。

高登·巫鹿克

美国 Symdntec 软件公司总裁

《为什么会成功》第 62 页

理想的领导者

理想的领导者应能为他们公司的发展做出远景规划，而且思想与行动统一。此外，他必须能够向本单位的人清楚地描述这个企业，并通过讨论与倾诉来获得一个可接受的共识。这样每一位成员就可以不间断地履行这些共识，朝成功的目标迈进。

杰克·韦尔奇

美国通用电气公司总裁

《杰克·韦尔奇如是说》第 105 页

要有创造成功的个人特质

你一定要有创造成功的个人特质。为了开一家公司，你必须愿意出头并且喜欢出头。当你的事业在刚起步的时候，没有整体的动力与基础建设去引导你，你必须做出决策，决定要做什么、用什么方法去做，用什么样的人。你必须在模糊不定的状况下做事情。

高登·巫庞克

美国 Symdntec 软件公司总裁

《为什么会成功》第 52 页

一个合格的最高领导者

一个合格的企业最高领导者，要研究企业如何生存的问题，要随着信息时代的变化和要求来改进企业，要有“攻”的精神和很强的进取心，必要时敢于冒风险，那些只会按常规办事的优柔寡断的领导者，只能是二流企业家。

矶田一郎

日本住友银行总行长

《日本 47 位企业家的经营诀窍》第 9 页

企业是船，企业领导不是船长应该是船主

如果把企业比做一艘船的话，企业领导应该是什么？按照这些年沿袭的说法：领导是舵手是船长……我理解的企业

领导人不应该是舵手是船长，更应该是这艘船的设计者，是船主。从海尔这些年的发展看，一直是自身不断成熟及外部环境的变化，把海尔这艘船改造得能适应外界的需要。

张瑞敏

海尔集团董事长

《与 100 名老板对话》（一）第 57 页

我觉得自己是国家的一员大将

企业的基本使命是提高人类生活的品质，不能带给社会繁荣进步的机构，是不可原谅的。当我想到经营企业是为了社会发展，我就觉得自己是国家的一员大将。

松下幸之助

日本松下电器产业公司最高顾问

《松下幸之助经营管理全集》第 5 卷，第 157 页

要做男子汉

父亲多次告诫我，要做男子汉，就要“失意不能灰心，得意不能忘形”，顶天立地的男子汉第一是能吃苦，第二是会吃苦。

李嘉诚

香港长江实业集团董事局主席

《全球亿万富翁经商秘笈》第 3 页

领导者必须具有些许狂人形象

身为一个领导者，你不能成为一个中庸的、保守的、思虑周密的政策的声音器，你必须具有些许的狂人形象。

杰克·韦尔奇

美国通用电气公司总裁

《杰克·韦尔奇如是说》第 106 页

必须允许大量异议存在

作为一个领导，我不得不创造一种危机的气氛，……这种危机将每三年或四年出现一次，你必须聆听所有聪慧的公司职员的倾诉。这就是为什么像我们这样的公司不得不吸引更多思考方式不同的人，这儿必须允许大量的异议存在，而后你必须找出正确的答案，并投入真正的精力予以支持。

比尔·盖茨

美国微软公司总裁

《巨人的智慧》第 12 页

他们并不道貌岸然

优秀的领导者拥有开放的胸怀和性格，他们马不停蹄地企业中走动，和人们接触，他们不局限于已有的通常的渠道，他们并不道貌岸然，他们直接和人们交往，他们把被人

接受作为信条而从不厌倦于向人们讲述自己的想法。

杰克·韦尔奇
美国通用电气公司总裁
《巨人的智慧》第 37 页

要能非常放得开

好的领导者要能非常放得开。他们必须保持上下沟通去与人接触；他们不会固定在一处，他们不会拘泥礼仪，他们会与人们直率来往，让人感觉容易接近。

杰克·韦尔奇
美国通用电气公司总裁
《杰克·韦尔奇如是说》第 105 页

领导人应有的态度

成功了，功劳应归部下；失败了，责任由总经理承担，这是领导人应有的态度。

山田三郎
日本泉阳兴业公司总经理
《日本 47 位企业家的经营诀窍》第 58 页

一切责任自己承担

一旦失败，决不诿过于人或埋怨周围环境，一切责任自

已承担。

堤义明

日本西武流通集团总经理
《现代日本经济》1985年第6期

对任何事的成败负责

经营者必须对任何事的成败负责。所以，他既要充分授权，又要随时听取报告，给予适当指导。

松下幸之助

日本松下电器产业公司最高顾问
《松下幸之助经营管理全集》第7卷，第161页

世界属于有魄力领导者

90年代的世界将不再属于“经理人员”，或那些众多的人的权利。这个世界将属于那些热情而有魄力领导者——他们不但精力充沛，而且还能激励他们所领导的人。

杰克·韦尔奇

美国通用电器公司总裁
《杰克·韦尔奇如是说》第103页

随弯道而改变

领导永无休止的责任必须随着每个弯道、每处障碍而改