

[打破一切常规的经营准则]

亿万富翁

YIWANFUWENGDEFEI

的

CHANGSHOUDUAN

非常手段



——世界22位商业巨头的卓越人生

商精 / 编译

- 山姆·沃尔顿
——沃尔玛特总裁
- 比尔·盖茨
——微软公司董事长
- 李嘉诚
——长江实业集团有限公司主席
- 菲尔·耐克
——耐克公司总裁
- 刘永好
——希望集团总裁
- 迈克尔·戴尔
——戴尔计算机公司董事长兼首席执行官
- 鲁伯特·默多克
——新闻公司董事长兼首席执行官
- 施振荣
——宏碁电脑集团董事长
- 孙正义
——软银公司的总裁兼首席执行官
- 杰瑞·莱文
——AOL时代华纳联合总裁
- 伍德鲁夫
——可口可乐创始人
- 克罗克
——麦当劳创始人
- 史蒂夫·乔布斯
——苹果公司创始人
- 卡洛斯·戈恩
——雷诺·日产联盟首席执行官
- 波克夏·哈斯威公司总裁
——沃伦·巴菲特
- 日产汽车公司总裁
——约玛·奥利拉
- 诺基亚公司总裁
——斯科特·麦克尼利
- 太阳公司总裁
——艾柯卡
- 克莱斯勒汽车公司总裁
——奥普拉·温弗里
- Harpro娱乐公司 CEO
——甜饼女皇：黛比·菲尔兹
- 工艺品之王：鲍勃·道密尔

中国工人出版社



亿万富翁

YIWANFUWENGDEFEI



CHANGSHOUDUAN

非常手段

商精 / 编译



中国工人出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

亿万富翁的非常手段/商精编译. - 北京: 中国工人出版社, 2003. 12
ISBN 7-5008-3185-4

I. 亿… II. 商… III. ①企业家-生平事迹-世界 ②商业经营-经验-世界 IV. ①K815.38 ②F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 099843 号

亿万富翁的非常手段

出版发行: 中国工人出版社

地 址: 北京鼓楼外大街 45 号

邮 编: 100011

电 话: (010) 82075964 (编辑室) 62005038 (传真)

发行热线: (010) 62005049 62005042

网 址: <http://www.wp-china.com>

经 销: 新华书店

印 刷: 北京普瑞德印刷厂

版 次: 2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

开 本: 787 × 1092 毫米 1/16

字 数: 280 千

印 张: 23

定 价: 29.90 元

版权所有 侵权必究

印装错误可随时退换

前言

“财富”一词，诱人至深。但是如何赢得财富人生，则并非易事，需要用“非常手段”才能实现。

无商不“尖”，只有运用尖锐的非常手段，才能在商场无往不胜。现时的中国有儒商，但没有绝对的儒商，要想在竞争中立于不败之地，只有用非常手段才能赚取非常之财，这里不是厚黑学，不是教人们去学坏，非常手段只是独树一帜，逆人思维的手段。

《亿万富翁的非常手段》一书告诉你在商场中如何出奇制胜，如何在竞争中超人一筹。尽管有些亿万富翁的经营手段的时机跟时下的时机有所不同，但他们的思维方式，他们奇特的商场理念，同样能给我们以启迪。

本书汇聚了世界上最著名的22位富豪的成功人生，为企业人士和一些力求了解富豪以及想吸收他们经验的人们提供了全方位的指导。其非常手段既有经营、推销，也有管理；既有科学的规律可循，又有艺术的适用之妙。很多大公司都曾经历过起起落落，其成败兴衰的背后固然有客观环境的因素，但不可否认经营管理方面的主观因素。在同样的环境下，有的企业善于趋利避害，能取得令人赞叹的绩效，有的企业却因没有抓住机遇，被挤出时代的主流。这其中有很多值得我们学习借鉴的经验。

有人说，“中国没有真正的企业家”，这话听起来有失偏颇，但这从一个侧面反映了我国企业的多数管理者对经营企业缺乏经验。他们对资本市场、货币市场、金融工程、企业评价、现金流量分析、国际贸易惯例、国际新的经济发展等都知之不多。对西方企业非常经营管理的理论和实践也了解甚少，研究不够，对企业重组、核心



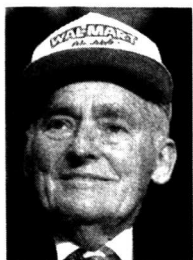
能力、法人治理结构等新的观念还不能融会贯通。这就要求每一个企业经理人必须勤于学习，敢于直面先于我们成功的公司企业；敢于直面这些创造了惊人业绩的卓越的富翁富豪们。

本书抓住了亿万富翁非常手段的真正内涵，对其进行透彻分析，希望能成为您未来商业计划和人生设计的最佳指导。



目 录

一 山姆·沃尔顿：经营制胜在于头脑灵活 (1)



成功的大商人都是头脑灵活的“精明狐狸”，因为他们懂得经营制胜之道是一种脑力的全面表现。作为零售业老大的沃尔玛公司，“低价销售”无疑是其非常经营成功的最大法宝，为了达到这一目的，山姆·沃尔顿进行了狂热的扩张，从“小镇”包围“城市”，大规模的直接采购，统一采购，从而最低限度的减少中间商。除以上之外，沃尔玛公司还堪称为视顾客为上帝的典范，顾客永远是对的，顾客第一，以顾客满意为宗旨，在这些非常经营思想的指导下，沃尔玛公司最大限度地招揽了顾客。“捆绑成夫妻”，对顾客沃尔顿采取满意为宗旨。但是对员工，他也采取了非常手段。进行股东制，蛋糕大家吃，利润共享，以发挥员工的最大积极性，这些也是沃尔顿独特的经营方式。

- 一、入手之道：从小镇开始起家 (3)
- 二、“低价销售”：折扣商店拉顾客的心 (4)
- 三、见机行事，进行狂热扩张 (6)
- 四、公司动听的第一目标：“让顾客满意” (8)
- 五、员工是合伙人，利润进行分享 (11)
- 六、降低成本的妙方：减少中间商，统一订货分配 (13)
- 七、充分利用科技系统的威力 (18)

二 比尔·盖茨：把机会“提炼”成财富 (23)





经商是一种猎取机会术，其中以“知本”为契机的经营战术最为关键。“知本”是比尔·盖茨经营微软的最大资本，他先是利用自己和朋友的“知本”，开发出 Basic 语言；再是利用自己的超前“知本”，改写游戏规则；然后大胆利用信息，找到市场入口，采取数据管理，大规模地雇佣程序师，以及现在利用快捷的因特网为自己谋取福利。从学习“知本”、利用“知本”到经营“知本”，比尔·盖茨就是这样成为了世界上最大的“资本家”。因此，在比尔·盖茨身上明显体现出了“知本机会”这样一个概念，从而使得他把机会“提炼”成了财富。

- 一、先下手为强，寻找新的攻击点 (25)
 - 二、信息决定输赢，捷足才能先登 (27)
 - 三、采取实事求是的方法管理销售数据 (30)
 - 四、走在新商业规则的前面：利用因特网造福利 (33)
 - 五、对客户信守承诺，生意需要回头客 (35)
- 三 沃伦·巴菲特：眼光犀利与多点进攻 (37)



经商必须要有犀利的眼光，努力发现别人未发现的东西，然后展开多点进攻。这是一种行之有效的制胜之道。把这一点具体到巴菲特身上，即他先通过自己的“火眼”观察之后，就坚持不懈地做下去。“走自己的路，不管他人评说。”这是巴菲特成功的最大特点。作为华尔街的不倒翁，在 IT 及网络股最暴涨的时候他依然岿然不动，你不得不佩服他的定力。相信自己，不为情绪所被动，不为他人所左右，科学分析，多点进攻，是巴菲特的非常经营手段。

- 一、独特的投资理念，不被市场情绪所左右 (39)
- 二、狂热扩张：锋芒毕露雄踞华尔街 (40)
- 三、多方位投资慧眼独具：“安全边际”理论 (44)



- 四、“短炒”变“长持”：收购通用过一把“投机”瘾 (49)
- 五、逆势而为，置之死地而后生 (52)
- 六、巴菲特十二大非常投资理念 (57)

四 李嘉诚：一手稳健，一手冒险 (63)



经商需要有两手：一手稳健，一手冒险。这是所有大商人都恪守的经商之道。“稳健中求发展，冒险中求稳健。”——这是李嘉诚一生的经营准则。从“塑胶花大王”到香港电信到巴拿马运河，从年轻的推销员到亚洲地区首富，稳健与发展的经营理念成就了一个既稳健又发展的帝国——长实集团。的确，李嘉诚在壮大自己实业的运作过程中，始终不离开“稳健”与“冒险”四字，所以他临乱不惧，手法多样，总能出人意料。



- 一、推销有术，了解市场需求 (65)
- 二、稳中求胜，量中求质 (69)
- 三、成功而独到的用人策略 (72)
- 四、从远见中追求高效益 (77)
- 五、“未购先想卖”的收购术 (79)

五 菲尔·耐克：用点子借力打天下 (89)



“借力打天下”是成功商道之一。什么叫借力？借力即借第三者来扩大自己的影响力。对于菲尔·耐克来说，他是一位太极高手——包装迈克·乔丹；与运动挂钩；赞助运动项目；这种经营手段无不使人联想到中国太极的“借力打力”。在运作一个项目时，最令人手足无措的是，不知如何推广自己的产品。但在菲尔·耐克看来，什么事都是靠点子完成的，你的点子比对手强，就能比别人借到更多的商势。

- 一、借人造势：英雄创造商机 (92)



- 二、“以运动为本” (95)
- 三、“产品多样化”战略，形成万马奔腾之势 (97)
- 四、耐克的生命——“再创造！” (99)

六 刘永好：放长线钓大鱼 (101)



商人——尤其是大商人最忌讳做短线生意，也就是说“放长线钓大鱼”式的经营方式是他们最拿手的好戏。刘永好的经营手段颇具长远特色：从长计划，求实创新。同时，这也是他的高明之处：身为一个要做大企业的私企主，总能从长远去设计自己的经营步骤，不以眼前利益为利益，而以长远利益为利益。这是一种敢为天下先、又在高处览天下的经商心态。

- 一、利用别人的能力为自己致富 (103)
- 二、克服短期行为，做百年老店 (105)
- 三、走出家族式：善于蜕变走集团化管理 (106)
- 四、走多元化之路：抓住机会创新发展 (110)
- 五、与政府政策一致，决不做无用功 (114)
- 六、创业和拼搏精神：“爆米花”经营理论 (115)

七 迈克尔·戴尔：善于征服顾客的心 (117)



一切经商的法则最终都要落实到顾客身上。怎样才能征服顾客的心，自然关系到利润大小的问题。“服务好才是真的好”，迈克尔·戴尔的这一原创性的经营理念无疑给全世界的同行一个当头棒喝：制造业也可以做成服务业。戴尔认为：“按‘上帝’的要求制造产品，直接与顾客打交道，经营思维转变的结果是：顾客喜欢，我戴尔也快乐。”这就是说，只有把顾客摆在第一位，你的企业才有生存的大基础。聪明的商人总是以此为经商之道，把生意做得异常到位。



一、按“上帝”要求制造产品：顾客选择，顾客喜欢	(121)
二、利用现代信息技术：服务好才是真的好	(123)
三、优良的供应链经营：快、好、廉	(126)
四、低成本经营揭秘：三条圣经成赢家	(128)
五、一流的物流模式，创造世界第一	(130)
八 鲁伯特·默多克：强力推销是成功之本	(131)



经商的成功之道在于推销，最有效的推销是扩大市场、占有市场的有利手段。默多克最擅长的手段就是“推销有术”——从报纸到电影，到电视传媒。从美女到暴力，到政治丑闻，到自己收视率与发行量与影响力，只要能提高，他就敢于推销。这是一种传媒技巧。事实上，所有的推销术都是智慧和能力的共同结合。具有充分自信的商人，才能把推销术做到绝处。



目

录

一、给同行以轻敌感：麻痹对手	(133)
二、垄断扩张：小崽子把他压死	(134)
三、推销有术：利用美女色情大做文章	(135)
四、蛇吞大象：见孔就钻智取收购	(138)
五、攻克美利坚：从报刊下手扩张到传媒市场	(143)
六、目光远瞻，建立世界媒体帝国	(145)
九 施振荣：用棋道去布局商道	(147)

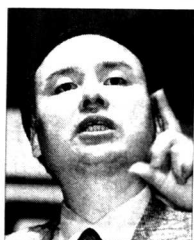


商道与棋道的关系密切，例如布局、攻守、收场等，都自有相通之处。“由边到角，再围中间”，施振荣于棋中悟道，化棋理于经营。他又说，“棋总是要下完的，但生意是做不完的……你要保持你的气很长，然后不断扩张你的地域！”的确，商场如棋场，如战场。最精明的商人一定是最高级的棋手。一个商人只有把自己的生意看成一盘永远下不完的棋，才会做出自己的特色。



- 一、艰苦磨难是创业的资金 (149)
- 二、“我迷信研究开发，它是企业成长生存的命脉” (151)
- 三、由边角再围中间：围棋理论经营打向国际商场 (153)

十 孙正义：大谋略才有大手笔 (157)



经商需要大谋略，有大谋略，才有大手笔。什么叫大谋略、大手笔，即按照一种经商兵法去操作自己的生意经。古有《孙子兵法》，善于学习的日本人孙正义提出了自己的“孙孙兵法”。融兵法入商界，融兵法于经营，信奉“让我需要的成我的”这句经商格言。整体地看，所谓“孙孙兵法”，谋略深、动作大，是大商人所为，令人叹服！

- 一、立下雄心壮志：人生 50 年计划 (159)
- 二、疯狂兼并与收购的哲学：让我需要的成我的 (161)
- 三、远见结盟：兄弟一起赚大钱 (164)
- 四、经商方略：“孙子兵法”融入商界经营 (167)
- 五、经营管理体系：时时危机感，刻刻奋力追 (170)
- 六、人才就是人财：利用他人智慧为我谋财 (171)

十一 克罗克：“吃掉一块是一块”的蚕食技巧 (175)



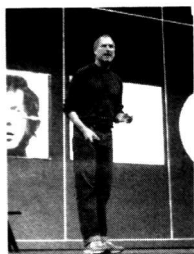
做生意要做巧做妙。那么什么样的生意才属于此呢？或者说，世界上谁的钱最好赚？克罗克说，孩子的钱最好赚！因此，他的高明之处在于：别人做成人市场，我做未成年人市场。这样就形成了麦当劳的一套经营理念：抓住儿童的心，掏大人的腰包。毫无疑问，克罗克打造的麦当劳连锁世界形成了一条生意链，强大地占领着市场，表现出来的“吃掉一块是一块”的蚕食技巧，正是麦当劳做大的资本。

- 一、独具慧眼紧抓良机 (177)



二、寻找合作者，帮助他们成功	(179)
三、不惜一切代价踢走目光短浅者	(181)
四、锐意革新：建立崭新的连锁制度	(183)
五、克敌制胜的 Q. S. C.	(185)
六、抓住儿童的心，掏大人的腰包	(189)
七、见隙就钻，进军全球市场	(190)

十二 史蒂夫·乔布斯：先人一手占得主动 (195)



做生意强调“快”字。当然这需要和勇气与果敢结合起来，才能更加有利地加速实现自己的商业计划。史蒂夫·乔布斯他就像伊甸园的夏娃，本着“敢为天下先”与独创的经营思想：别人没有做的，我做；别人不敢做的，我做。甚至别人不敢碰的禁果，他也要通吃，于是世界上多了一棵“苹果”。显然，他这样做，是为了先人一步占得主动。做生意只要有了这一点，自然就会赢得财富。



一、找到黄金搭档，拧成一股绳创业	(197)
二、工作狂换来了苹果 I 型的诞生	(199)
三、时代前沿的靓女：科技和包装的苹果 II 型电脑	(201)
四、借势独创，推出“麦金托什”电脑成英雄	(207)
五、雄心再起——乔布斯的第二次创业	(211)
六、重掌苹果公司：IT 界又掀风暴	(213)

十三 卡洛斯·戈恩：在关键时刻重拳出击 (215)



在关键时刻，怎样才能重拳出击呢？大商人自然是深知这一点，他们可以把大计划藏于心中，把力量爆发在行动中，以便提高管理、四面出击。管理的最高境界是为无为，但戈恩说要日产复兴，应该加速与刹车并行。在成本杀手与“憨豆先生”这两者之间，戈恩的表演，可谓惟妙惟肖，面面俱到。当然，他这样做是为了自己的利润，是为了能在关键时刻重拳出击。



- 一、砍杀成本：严酷的手段可使企业再生 (217)
- 二、加速与刹车并行：在关键战略上加大投入 (218)
- 三、重塑企业精神：重组使咸鱼大翻身 (219)

十四 汉穆·茂赫：自己的品牌是无价的 (223)



做公司要有自己的品牌，尤其需要响彻天下的品牌。汉穆·茂赫成功做到了这一点：人们一提到雀巢，马上便会联想到咖啡。做到咖啡行业的 Number one，茂赫的经营关键在于：塑造完美的公司品牌形象。现代商业社会，酒香也怕巷子深，企业更要貌相。雀巢咖啡即是这样。这说明：没有品牌的公司一定是失败的。

- 一、塑造完美的企业形象 (225)
- 二、重视公司的内部调整：创新以抢占市场 (227)
- 三、赢家吃通：将并购作为营销策略 (228)
- 四、转变广告营销的观念 (231)
- 五、这世界已是个地球村，让产品占领每个角落 (233)

十五 约玛·奥利拉：让别人跟着自己跑 (239)

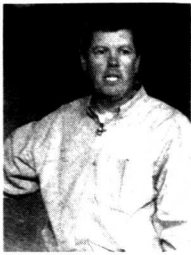


做生意必须要有“让别人跟着自己跑”的意识，这样你才能先拔头筹。在奥利拉看来，企业的经营之道在于未来，投资未来，放眼未来。这种未来意识即是一种领跑式的经营理念。对于奥利拉领导下的诺基亚，以人为本，把产品与科技时尚结合在一起，始终以“第一性”去制定自己的商业发展计划。

- 一、科技与时尚相结合，迎合用户心理 (242)
- 二、成功的秘诀：投资未来，放眼未来 (243)
- 三、配戴“金手铐”，以吸引住高层管理人员 (247)
- 四、东边日出西边雨：既对抗也联手 (249)



十六 斯科特·麦克尼利：抓住要害，立即反戈一击 … (255)



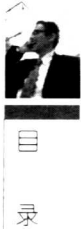
做生意必然要与竞争对手过招，而每一个竞争对手又都各有其性，所以你应当抓住对方的要害，在恰当的时候反戈一击。“狭路相逢勇者胜”，麦克尼利不畏软件霸主微软，单挑比尔·盖茨，正是这样做的。商场敌、我、友，麦克尼利深谙企业生存经营之道：能打则打，能联则联。对于一个敢打敢联的商人而言，一定要学会经营自己的商道，在攻守转换之间获取巨额利润。

一、建立反微软同盟，批评和挑战微软	(258)
二、陆海空全面作战：扩大产品规模，开辟销售市场	(260)
三、品质至上管理：需要回头客	(262)
四、满足企业计算的RAS要求	(265)
五、建立太阳团队，增强客户的忠实性	(266)
十七 鲍罗·道密尔：敢取敢舍见胆识	(269)



做生意不可能只赚不赔，因此应当敢舍敢取。“人弃我取”，这是道密尔与众不同的经营之道。道密尔回答很妙，“别人经营失败的生意，接过来后容易找出失败的原因，只要把那些缺点改正过来，自然就赚钱了。这要比自己从头做一种生意省力得多。”这种做法体现了一种敢取敢舍的经营理念，也可见一种经商的胆识。

一、冒险是他天才的资本	(271)
二、绝顶聪明的傻瓜：在吃亏中显英雄本色	(273)
三、生意场上买卖独断专行	(276)
四、商场经营：相信自己毋须他人指手划脚	(279)
五、成功哲理：在别人的失败中站起	(281)
十八 艾柯卡：用绝做活与盘算之道	(283)



目
录





做生意需要灵活和盘算，只要在这两点上做绝，那么就可以立于不败之地。“在一个企业中，领导人的形象无疑是企业形象的最好代表，所以如果企业要进行形象宣传，那么领导人的形象应是最好选择。”艾柯卡言出必行，创造了一个用自己的形象魅力挽救了一个巨型企业的神话。因为他坚信这样一个经营之道：推销自己是销售产品的前提。艾柯卡之所以这么重视形象与推销的关系，应当是经营灵活术和盘算术的结合。

- 一、推销自己是销售产品的前提 (285)
- 二、非常营销十二策略 (286)
- 三、在广告上狠下杀手 (288)
- 四、重塑企业形象：让外表俘获顾客 (288)
- 五、利用危机——置之死地而后生 (290)
- 六、做活算盘：削减开支、减少亏损 (292)
- 七、该利用就利用：善于借助外部力量 (294)

十九 奥普拉·温弗里：做“直觉式生意”的妙处 (301)



生意有多种，做“直觉式生意”的妙处何在？对于媒体皇后奥普拉·温弗里来说，要做一个女强人，但她并不具备女人的“资本”，她曾经家境贫寒，手足无措。人到绝境的温弗里悟到了她的成功之道：经营自己，善于发现自己，凭着自己的悟性去做生意，步步为营，巧妙运作，结果做得有声有色，同时还打出了个人的成功品牌。

- 一、善于发现自我，去挖掘赚钱潜能 (303)
- 二、靠女人的直觉感造成就 (306)
- 三、做万能女人：个人魅力打开成功之门 (308)

二十 黛比·菲尔兹：欲收先放，做到最好处 (311)





在经商兵法中，欲收先放是相当重要的，即为了赢得利润，须先舍弃利润。谁说天下没有免费的午餐，当菲尔兹女士当街免费散饼时，一种别出心裁的经营之道诞生了：欲想取之，必先予之。当人人都想着从别人的腰包把钱赚过来的时候，菲尔兹女士却说：“做最好的甜饼”，只有付出才有回报。这种欲收先放的经商兵法看起来没有什么特殊之处，却非常实用。

- 一、不用钱的午餐：免费品尝进行推销 (313)
- 二、良好形象勾魂经营：最好吃的甜饼 (314)
- 三、以激励促管理：木头也会心动的升职 (317)
- 四、天衣无缝的甜饼配制秘方 (318)
- 五、成功的诀窍：贡献能衡量成就 (319)

二十一 杰瑞·莱文史蒂夫·凯斯：竞争是强者之间的游戏..... (321)



在生意场上，竞争是强者之间的游戏。我们知道，“知己知彼，百战不殆”。AOL 能在众多大公司中脱颖而出，凯斯坚持他的经营之道——走大众路线，其目的就是知顾客之所需。然而与消费者如此贴近的凯斯，却是一只变色龙，他相信市场没有永恒的朋友与敌人，不变的是永恒的利益，这是他的另一个经营手腕。在生意场上，不管利益怎么分派，总是强者居多。

- 一、成功在于大掏顾客的心 (323)
- 二、竞争致赢应不惜一切代价 (324)
- 三、企业家的立身之本：服务必须方便实用 (326)
- 四、用政治头脑经商会左右逢源 (328)

二十二 伍德鲁夫：把秘方紧紧地埋在心中..... (331)





商业机密是一个企业的生命。在企业良性发展的过程中，宣传是可口可乐成功的最大经验，这也是其创始人伍德鲁夫的最拿手好戏。为了掏顾客的心，他采取狂轰猛炸的广告效应，以本土化向全世界扩张的战略，把整个全球市场玩转。伍德鲁夫毫不掩饰地说，可口可乐充其量只是 99.7% 的糖加水，然而正是这句让人喝了有点儿上当的话竟然让全世界人上当了还后快。但是其中的秘方何在？自然是可口可乐长存的绝对机密。

- 一、狂轰猛炸的广告 (334)
- 二、不出钱的本土化的营销战略 (335)
- 三、无孔不入，抢夺市场占有率 (337)

