

醍醐

灌顶

时代商家大智慧

吴井田 编



马 云



柳传志



王 石



王健林



许小年



张维迎



叶 檀



牛根生



冯 仑



俞敏洪



张朝阳



吴井田



吉林出版集团有限责任公司

醍醐

灌顶

时代商家大智慧

吴井田 编



吉林出版集团有限责任公司

图书在版编目(CIP)数据

醍醐灌顶: 时代商家大智慧 / 吴井田编. — 长春:
吉林出版集团有限责任公司, 2014.7
ISBN 978-7-5534-4795-7

I. ①醍… II. ①吴… III. ①商业经营—通俗读物
IV. ①F715-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 153706 号

TIHU GUANDING SHIDAI SHANGJIA DA ZHIHUI

醍醐灌顶——时代商家大智慧

吴井田 编

出版策划: 孙 昶 吴佳怡

责任编辑: 王 媛 于媛媛 温穆宁

责任校对: 侯 帅

装帧设计: 高向明

出 版: 吉林出版集团有限责任公司 (www.jlpg.cn/yiwen)
(长春市人民大街 4646 号, 邮政编码: 130021)

发 行: 吉林出版集团译文图书经营有限公司
(http://shop34896900.taobao.com)

电 话: 总编办 0431-85656961 营销部 0431-85671728

印 刷: 深圳华新彩印制版有限公司

开 本: 680mm × 960mm 1/16

印 张: 13

字 数: 160 千字

版 次: 2014 年 8 月第 1 版

印 次: 2014 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5534-4795-7

定 价: 39.00 元

序 在路上

早春三月，东北大地，千里冰封，万里雪飘。

我完成此次北上的工作任务，明日即将返回南国鹏城。与好友道别之际，我们伫立在郊野的银白世界里，无尽感触涌上心头。“当下杂志社已有近万家，而你们是新创，却要‘办中国企业家最喜爱的刊物’，你们不觉得这个担子过于沉重吗？”友人在陡峭的寒风中不无担忧地向我发问。未等我回答，随我来此的小刘立即说：“这是全社同仁的追求和愿景啊！”

我凝视着迷蒙的远方，远方呈现出若有若无的地平线，不禁若有所思：“21 世纪的竞争说到底主战场是企业界，叱咤风云的是企业家。如果不能更好地为企业家服务，进而为推动中国经济的全球化尽到绵薄之力，办这个刊物还有什么意义呢？”

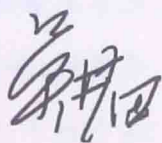
汽车。火车。飞机。我在路上。

三月岭南已是鲜花盛开、草长莺飞，一派勃勃生机。

“立足深圳，辐射泛珠，影响全国”。我知道，我们的信念不会动摇。我们的刊物要全力聚焦企业创业之精彩，弘扬企业创新之伟业，展现 CEO（首席执行官）拼搏之风范，展示时代商家之管理智慧，汇集全球经济信息之时代精华。本刊所有栏目，务必求真、求新、求美，为企业家解渴、解难、解惑。我们不仅要把刊物送到企业家的手里，更要走进企业家的心理，变成企业家的至爱。

从白雪皑皑到绿水青山，遥远的地平线飘在远方。我们深知前路艰难，但我们毅然迈出了跋涉的脚步。

在路上。



目 录

第一章 醒

总裁的第一要务 (柳传志)	004
忠诚的价值 (崔鹤同)	007
一百年后的提醒 (李良旭)	009
我之商场感悟 (马云)	011
“红海”喜“逻辑”，“蓝海”爱“直觉” (牛根生)	013
受人欢迎的四句话 (星云大师)	016
零容忍 (吴井田)	018
蜗牛人生 (俞敏洪)	020
人一生的三个钱包 (冯仑)	022
真正的企业家不可能退休 (叶檀)	024
说到做到 (吴井田)	027
中国企业家之狐 (王石)	029
乔布斯的人生格言 (孙亮)	032
无知和无耻带来灾难 (张维迎)	034
逢山开路，遇水搭桥 (吴井田)	037
什么造就了硅谷 (许小年)	039
金融领袖马蔚华 (吴井田)	042
最简单的道理 (朱砂)	045

第二章 酬

不争是最大的争 (冯仑)	050
万达品牌是“做傻事”换来的 (王健林)	052
对手的高度决定你的高度 (林冬冬)	055
爱惜羽毛 (吴井田)	057
我相信 (李嘉诚)	059
远见与责任 (吴井田)	061
生日快乐 (李焯芬)	063
乔布斯会场逐人 ([美] 肯·西格尔)	065
有多少“私奔”可以重来 (吴井田)	067
“老板”的第一要务 (吴井田)	069
优秀企业家的天性 (吴井田)	071
洞察人性助竞标 (朱国勇)	073
首富的胸襟 (朱国勇)	075
吃多大亏办多大事 (吴定则)	077
制度比接班人重要 (王石)	080
百年老店甲、乙、丙 (优游)	084
狼或者非狼 (吴井田)	087
市场经济的灵魂 (吴井田)	089
珠穆朗玛峰的高度 (柯玉升)	091
深圳新时代的排山炮 (吴井田)	093
梦想已经出发 (吴井田)	095

第三章 灌

NBA 总裁的特别捐助 (王伟)	100
感恩的心 (吴井田)	103
只为与你相遇 (吴井田)	105
乔布斯与上甘岭的电话兵 (吴井田)	107
百年誓约 (毛宽桥)	109
“西点”的十堂领导课 (〔美〕凯利·普度)	111
胡雪岩慎请账房 (文扬)	114
强者的试金石 (吴井田)	116
把性命和质量拴在一起 (张小平)	118
难得明白 (吴井田)	120
谁是“革命之母” (吴井田)	122
一份百年遗嘱 (李良旭)	124
兵不血刃 (吴井田)	126
在危急时刻 (尹玉生)	128
“联想”的“第二碗饭” (吴井田)	130
开普敦的断桥 (孙亮)	132
办好企业,就是春天 (吴井田)	135
企业家的“巨人症” (吴井田)	137
心灵的韧度 (李子)	139
“慢如蜗牛”的重建 (牧徐徐)	142
创造顾客就是创造时代 (吴井田)	145

第四章 顶

利润只拿六分 (于台)	150
洛克菲勒的四季 (张宏涛)	152
企业家的“软实力” (吴井田)	155
5 美元的奇迹 (姜汝祥)	157
复制每一颗钉子的才能 (陈亦权)	160
迷人的“敌人” (吴井田)	163
如果你的敌人是天才 (陈亦权)	165
精神的王者 (吴井田)	167
开会旨在经营人心 (池向东)	169
伟大的“失败” (吴井田)	171
企业卓越在员工 (池向东)	173
人生什么最重要 (吴井田)	175
人生的三重境界 (天边叶)	177
为“反思”喝彩 (吴井田)	179
新风霞与“万年牢” (吴井田)	181
85 度 C 凭什么打败星巴克 (徐立新)	183
进步的代价 (吴井田)	186
学会删除 (张朝阳)	188
从马蔚华的遗憾谈起 (吴井田)	190
只有偏执狂才能生存 (吴井田)	192
19 年前柳传志给杨元庆的密信 (柳传志)	194

后记 再谈感恩	197
---------------	-----

第一章

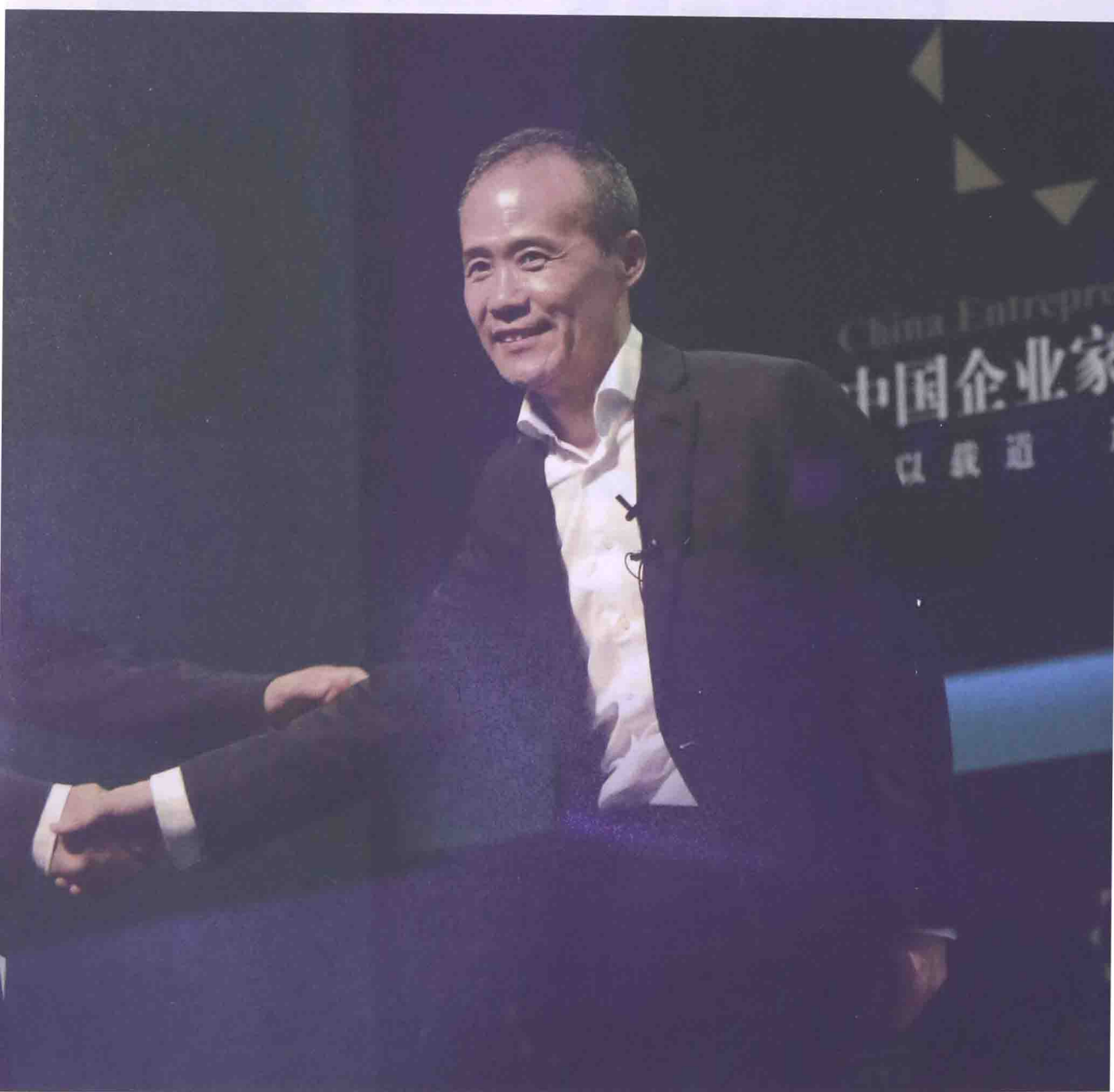
醒

最高的智慧,实际并不复杂

柳传志说,领导班子实际上是第一位的



著名主持人白岩松,著名企业家柳传志、王石出席中国企业家年会
2014年4月21日,南宁



摄影 / 刘春江

总裁的第一要务

● 文 / 柳传志



柳传志

醍醐灌顶

004

总裁在企业里一般都要做两件事，第一个是制订战略，并设计实行战略的战术步骤；第二个是带好员工队伍，让你的队伍有能力按照这个战略目标去实施。这两件事做好了，企业就能向好的方向发展。但在做这两件事情之前，还有一件更重要的事要办，就是建班子。企业必须要有一个好的领导班子，否则你把事情布置下去之后，后面的人未必照你的意思去做。有了好的班子才能群策群力，同时对一把手也就有了制约。没有一个好的班子就制订不了好的战略，带不好队伍，所以领导班子实际上是第一位的。

建班子会遇到三大难题。第一个是进了班子后不称职怎么把他请出去。解决这个难题要注意两点，一是班子里进来的所有人要德才兼备，以德为主。高层领导的德，就是要以企业利益为第一位，这个极其重要，否则你就很难理直气壮地把不称职的人请出去。二是话要放在桌面上讲。第一次他有事情做得不合适，就要对他提出批评。关着门两个人说也是放在桌面上讲，不能心里明白不跟他说。我见到某一个公司的领导，他把公司办得一塌糊涂。撤换的时候，是用一种哄的方式把他给哄下来的，他不愿意，晚上喝多了就大骂。其实把公司做成这个样子，为什么不早点儿当面跟他说清？一次说清怕他受不了，为什么不早点儿一次一次

地把话跟他说清？说一次就改最好。第二次说了还不能改就要公开批评。第三次再犯就撤换他。这样他还能有什么意见？话能不能放在桌面上讲，是一个班子团结和保持正气的关键。一把手若真的把企业利益放在第一位了，就没有什么话不能公开说的。

第二个难题是重大问题有不同意见，两边的比例还差不多，怎么办？方法是先谈原则，一把手先底下一个一个地谈话，不要谈具体的事，谈有关此事的最高原则。比如解决工资问题，要先谈定工资是为了什么，是为了某些人之间的公平，还是为了让企业更好地发展？到底哪个先哪个后？把大原则定下来以后，再一步步定小原则，再谈到具体问题，就好解决了。一把手用权要谨慎，当和下属意见不一致时，如果我对这个事也没把握，他却信心十足，那就照他的办，但事情办完后要进行总结。做好了我要找一下当时我是怎么想的，而他应该受到表扬。做不好他也要说个道理。如果把事想清楚了，认为真正对的事情，就下决心不必多做讨论。如果几次事都做得很正确，大家今后就容易同意你了。我们公司里也有投票表决的制度，但还没用过，事情都是这么解决的，没有什么过不去的。

第三个大问题是如何提高班子成员的素质。企业刚办，人员素质不高怎么办？这时一把手注意要先集中后民主。就是我定规则大家做，取得别人的信任以后，逐渐提高素质，替换班子成员，一步一步实现由班子指挥。一把手工作方式有三种：指令性方式、指导性方式、参与性方式。到了指导性的时候，下面就都是发动机了。“联想控股”现在的管理方式是指导性和参与性并存，公司的中高层管理者和一些骨干员工都是企业的“发动机”。

建班子的另一个要点是：一把手看重企业的长远利益，要长期办下

去,所以要形成一种规则,形成一种议事的方法。美国花旗银行的董事长跟我讲:“对我的考核应该是看我退休以后花旗银行的股票价值,如果我退休五年后还很好,才说明我做得不错。”这话对我有极大的启发,我退休后,也应接受这个考核标准。

忠诚的价值

● 文 / 崔鹤同



福特和他的T型车

德国一名工程技术人员名叫恩坦因曼斯，因为当时德国经济不景气而失业了，他便来到美国。在一个新国度里举目无亲，他一时无法立足，只好到处流浪。后来，一家小工厂的老板雇用他担任机器马达的技术指导。恩坦因曼斯有工程技术基础，加上善于钻研，很快掌握了马达制造的核心技术。

一天，美国福特公司汽车生产线的一台马达运转不正常，公司技术人员忙了一整天，都没能修好。第二天，正当技术人员一筹莫展的时候，有人推荐恩坦因曼斯。于是，福特公司马上派人请他。

恩坦因曼斯来到福特公司的汽车生产线，把一张席子铺在电机旁，什么也没做，就这样聚精会神地听了三天。然后，他要了一把梯子，爬上去又爬下来，忙了一阵之后，他在电机的某个部位用粉笔画了一条线，写下了如下的文字：“这儿的线圈多绕了十六圈。”

福特公司的技术人员按照恩坦因曼斯的建议，拆开电机把多余的十六圈线拿掉，再开机，电机正常运转了。

福特公司总裁福特先生得知这件事后，十分欣赏恩坦因曼斯，给了他一万美元的酬金，然后亲自邀请恩坦因曼斯加盟福特公司。恩坦因曼斯却对福特先生说：“我不能离开那家小工厂，因为那家工厂的老板在我

最困难的时候帮助了我。”

福特先生既觉得遗憾又感慨万千。

后来，福特先生为了得到恩坦因曼斯这样德才兼备的人才，做出了收购恩坦因曼斯所在那家小工厂的决定。董事会的成员都觉得不可思议，这样一家小工厂，怎么会进入总裁福特的视野呢？

福特先生意味深长地说：“因为那里有恩坦因曼斯！”

为了一个人而收购一个企业，凭什么？因为恩坦因曼斯的忠诚价值百万！

大学毕业的坎菲尔到一家企业就职，年轻能干的他，在短短的两年里，从一个业务员做到一个部门的副经理。在外人眼里，他可是公司的红人了，很多同学都羡慕他。但是半年之后，他悄悄地离开了这家公司。

原来，坎菲尔在担任业务副经理时，曾经收到过一笔款子，业务部经理说：“可以不入账，没事儿，大家都这么干，你还年轻，以后多学着点儿。”坎菲尔虽然觉得这样做不妥，但是他没有拒绝，半推半就地就把五万美元放进了自己的口袋。当然，业务经理比他拿得更多。

没过多久，业务部经理辞职了。后来，总经理发现了这件事，坎菲尔很内疚，主动提出辞职。总经理知道坎菲尔心里内疚与痛苦，但也无济于事，坎菲尔失去了对公司的忠诚，公司很难再相信他。

须知，一个人无论出于什么原因与动机，只要失去了忠诚，就会失去人们对你最根本的信任。切莫为一时的获得而沾沾自喜，其实，你失去的远比获得的多得多。千万要记住：一次不忠诚，十次的努力也换不回来。企业对员工最在乎、最看重的是员工的忠诚度。日本索尼公司有这样一句话：如果想进入公司，请拿出你的忠诚来。同样的，要想成为一个不可或缺的人，请拿出你的忠诚来。