



LASTING LEADERSHIP

常青领导之道

25位顶尖商业领袖带给我们的启示

穆库尔·潘迪亚 (Mukul Pandya) 著
 罗比·谢尔 (Robbie Shell)
 陈雪芬 译 杨斌 审校

F272.91
P108

常青领导之道

25位顶尖商业领袖带给我们的启示

穆库尔·潘迪亚 (Mukul Pandya) 著
罗比·谢尔 (Robbie Shell)
陈雪芬 译 杨斌 审校

图书在版编目 (CIP) 数据

常青领导之道: 25 位顶尖商业领袖带给我们的启示/潘迪亚, 谢尔著; 陈雪芬译.
北京: 中国人民大学出版社, 2005
(沃顿商学院图书)
ISBN 7-300-06820-0

I. 常…

II. ①潘…②谢…③陈…

III. 企业管理-经验-世界

IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 100487 号

沃顿商学院图书

常青领导之道

——25 位顶尖商业领袖带给我们的启示

穆库尔·潘迪亚 罗比·谢尔 著

陈雪芬 译

杨 斌 审校

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河北三河新世纪印务有限公司

开 本 720×1000 毫米 1/16

版 次 2005 年 10 月第 1 版

印 张 18.5 插页 2

印 次 2005 年 10 月第 1 次印刷

字 数 235 000

定 价 29.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

致 谢

我们要向很多人致谢，如果没有他们的努力，这本书将无法与您见面。

首先，我们要感谢三位记者，他们做了相关人物报道，也对这本书的撰写提供了很大的帮助，如果说这本书有可圈可点之处，他们功不可没。Susan Warner 曾是《费城问询报》（The Philadelphia Inquirer）的一名商业新闻记者，目前为自由撰稿人，负责报道了七位商业领袖（Herb Kelleher, Jack Welch, Sam Walton, Lee Iacocca, Michael Dell, Frederick Smith 和 Richard Branson）。Sandeep Junnarkar 曾是美国科技信息网站（CNET Newscom）纽约分部的主管，现就职于印第安纳大学布鲁明顿分校，讲授商业与在线新闻课程，他负责报道了六位商业领袖（Jeff Bezos, Peter Drucker, Ted Turner, Lou Gerstner, Charles Schwab 和 William George）。最后一位记者 Jeff Brown 自 1995 年起为《费城问询报》撰写个人理财专栏，他负责报道了五位商业领袖（John Bogle, Warren Buffett, Allan Greenspan, Oprah Winfrey 和 Peter Lynch）。在没有确定截止日期的情况下，如果没有这三位记者及时的报道和写作，本书就不可能这么快问世。他们的行动很快，总是努力进取，更重要的一点是他们都非常专业。本书是团队倾力合作的成果，很幸运有 Susan, Sandeep 和 Jeff 在我们的团队中。

我们还要向 Ed Voves 表示真挚的谢意。Ed Voves 曾是《费城问询报》的一位研究员，他负责收集这 25 位杰出商业领袖的资料，帮助我们取得使用二手资料所需的许可。他以令人难以置信的执著和优雅风度完成了这些繁杂琐碎、有时却费力不讨好的工作。

在研究素材、撰写本书前，必须先有构思。在这方面，我们要感谢《晚间商业报道》的合作者们，评选 25 年来 25 位顶尖商业领袖的想法首先源自他们。对于把纪念《晚间商业报道》25 周年的电视节目进一步集结成书这一想法，Linda O'Brien, Stuart Zuckerman, Rodney Ward, Wendie Feinberg, Susie Gharib 和 Jack Kahn 都给予了热情的支持。在准备书稿期间，《晚间商业报道》的队伍就像一群忠实的伙伴，从敲开某些公司的大门到仔细审阅书稿，并提出有见地的改进意见等等，事无巨细，一直与我们并肩工作着。

我们还要感谢沃顿商学院出版公司的合作伙伴培生教育出版公司出版了本书。培生教育出版公司的主编 Tim Moore 在本书还只是个设想的时候就给予了热情的支持，在本书的撰写、修改过程中，他始终充满耐心且不断给予我们鼓励。同样，我们要感谢 Russ Hall 帮助编辑书稿，Lori Lyons 在制作过程中给予的极大协助，John Pierce 和 Martin Litkowski 在本书的推广和宣传方面做出的努力。

沃顿商学院的几位学者也在本书的诞生过程中扮演了重要的角色。主管沃顿知识在线杂志的副院长 David S. Schmittlein 为本书确定了目标和标准，他不仅帮助我们避免了走弯路，还为书中的主题出谋划策。我们对沃顿商学院出版公司编辑 Jerry Wind 的指导和热情协助同样充满感激之情。曾负责沃顿商学院高层管理培训的前副院长 Robert E. Mittelstaedt, Jr. 和沃顿商学院领导力与变革管理研究中心主任 Michael Useem 对一些章节的概念提出了关键性的建议。其他为本书的观点作出贡献的沃顿商学院教师包括：Peter Cappelli, Barbara Kahn 和 Raffi Amit。沃顿商学院出版公司的 Barbara Gyde 和 Teresa Regan 也为这个项目作出了很大的贡献。

我们还要感谢我们的同事 Jamie Hammond, Bruce Brownstein, David Siedell 和 Sanjay Modi 给予的鼓励和支持。他们最大限度地容忍我们不合常理的写作计划，因为我们在每两周出版一期沃顿知识在线的间隙进行着本书的写作。我们为拥有这么好的同事而感到欣慰。此外，我们还要向沃顿商学院传播系的 Michael Baltes, Peter

Winicov, Tracy Liebman, Meghan Laska, Phyllis Stevenson 和 Joanne Spigonardo 表示谢意，感谢他们自始至终的支持。

最后，我们深深感谢我们的家人。写书是一项耗时费力的工作，在此期间我们的家人也付出了许多，正是他们的关爱、耐心和理解使得我们付出的努力物有所值。

穆库尔·潘迪亚 罗比·谢尔

引言

2000年6月，先锋集团（Vanguard Group）的创始人、前首席执行官约翰·博格尔（John Bogle）就领导力这一主题在宾夕法尼亚大学沃顿商学院进行了演讲。约翰·博格尔推行了以指数为基准进行投资的原则（index-based investing），同时将先锋集团发展成了一个管理着5 500多亿美元资产的公司。一群求知若渴的高级经理们倾听着他的演讲，最后博格尔引用先锋集团一位经理詹姆斯·诺里斯（James Norris）的一段话作为结语：“领导者需要具备怎样的素质？虽然思考这个问题很具启发性，但你若想诠释领导力，寻找领导力的某种公式，则注定会以失败告终。这就好比学习米开朗基罗或莎士比亚：你可以模仿、模仿再模仿，但就是没有精准的公式能够创造米开朗基罗的雕像作品大卫或莎士比亚的小说人物哈姆雷特。我想，所有这些可以归纳为：有些人成为领导者是因为他们选择了去领导。”*

领导之道的核心非常简单：它只是选择和决心的问题。但是，没有两个领袖会完全相像。甘地和丘吉尔都得到了数百万人的拥护，但他们所用的方式、发起运动的理由各不相同。在商界，约翰·博格尔在先锋集团的领导方式可能与沃伦·巴菲特（Warren Buffett）经营伯克希尔投资公司（Berkshire Hathaway）的方式有些类似，虽然这两家都涉足广义上的“投资”业，但两者仍有很大的区别。安迪·格鲁夫（Andy Grove）和比尔·盖茨（Bill Gates）都是高科技公司的主席，在各自的市场中占据主导地位，但盖茨出生于富有

* 摘自约翰·博格尔2000年6月在沃顿商学院的演讲。

的律师家庭，而格鲁夫早期是在斯大林时代的匈牙利度过的。这些截然不同的背景反映在他们各自的领导方式中。

若事实果真如此，那么作出了选择、决心成为有影响力的商业领袖的人可以从观察其他领袖人物中获益，通过观察去发掘、培养他们自身的领导风格。研究其他商业领袖的目的并不在于模仿他们的品质，而在于发掘自身与其相似的特点，然后通过自我培养开发以进一步提高自身的领导技巧和能力。领导乃后天造就，非天生也。剖析商业领袖的成功因素能够帮助人们提升在各自领域中的领导能力，有些人可能不会成为另一个杰克·韦尔奇（Jack Welch）或玫琳凯（Mary Kay Ash），但他们可能因为有了这样的认知而成为更优秀的领导者。

《常青领导之道》正是基于上述假设，由《晚间商业报道》和沃顿知识在线联袂奉献的。《晚间商业报道》是美国最受欢迎的电视商业新闻节目，沃顿知识在线是宾夕法尼亚大学沃顿商学院进行商业和研究分析的在线杂志。2004年1月恰逢《晚间商业报道》创办25周年纪念，沃顿商学院与其共同评选了25年来25位最具影响力的商业领袖。《晚间商业报道》的观众提名的世界各地的商业人物多达700余位，由6位来自沃顿商学院的评委遴选出了前25位。

入选者按字母顺序分别是：玫琳凯公司创始人玫琳凯；亚马逊公司首席执行官杰夫·贝佐斯（Jeff Bezos）；先锋集团创始人约翰·博格尔；英国维珍集团（Virgin）创始人理查德·布兰森（Richard Branson）；伯克希尔公司首席执行官沃伦·巴菲特；强生公司前首席执行官詹姆斯·伯克（James Burke）；戴尔公司首席执行官迈克尔·戴尔（Michael Dell）；教育家、作家彼得·德鲁克（Peter Drucker）；微软公司主席比尔·盖茨；美敦力公司（Medtronic）前首席执行官威廉·乔治（William George）；IBM公司前首席执行官路易斯·郭士纳（Louis Gerstner）；美联储主席艾伦·格林斯潘（Alan Greenspan）；英特尔公司主席安迪·格鲁夫；克莱斯勒公司前首席执行官李·艾科卡（Lee Iacocca）；苹果电脑公司首席执行官

史蒂夫·乔布斯 (Steven Jobs); 美国西南航空公司主席赫布·凯莱赫 (Herbert Kelleher); 富达麦哲伦基金前任主管彼得·林奇 (Peter Lynch); 嘉信理财公司 (Charles Schwab) 主席兼首席执行官查尔斯·施瓦布 (Charles Schwab); 联邦快递首席执行官弗雷德里克·史密斯 (Frederick Smith); 开放社会研究所 (Open Society Institute) 创始人及主席乔治·索罗斯 (George Soros); 美国有线新闻网 (CNN) 创始人特德·特纳 (Ted Turner); 沃尔玛公司创始人山姆·沃尔顿 (Sam Walton); 通用电气公司前首席执行官杰克·韦尔奇; 哈泼公司集团 (Harpo) 主席奥普拉·温芙瑞 (Oprah Winfrey); 孟加拉国乡村银行 (Grameen Bank) 创始人穆罕默德·尤努斯 (Muhammad Yunus)。

沃顿商学院评审组从数百位被提名的候选者中确定的上述商业领袖均创造了新理念, 而且这些理念使商业实践获益匪浅。他们评定的标准如下: 入选者在商业/经济领域中影响了政治、民政、社会的变革; 创造了新的商业机会或更充分地利用了现有的商机; 引起或影响了公司或行业中的巨变; 或对他起到了激励、转变作用。参与的评委包括: 沃顿商学院领导力与变革管理研究中心主任迈克尔·乌西姆 (Michael Useem); 人力资源中心主任彼得·卡佩利 (Peter Cappelli); 格尔根 (Goergen) 创业研究项目主任拉菲·艾米特 (Raffi Amit); 负责沃顿商学院本科部的副院长芭芭拉·卡恩 (Barbara Kahn); 沃顿商学院前副院长、Aresty 高层经理教育研究所前主任 (现任亚利桑那州立大学 W. P. Carey 商学院院长) 小罗伯特·E·米特尔施泰特 (Robert E. Mittelstaedt, Jr.) 以及沃顿知识在线杂志主管兼编辑穆库尔·潘迪亚。

■ 安迪·格鲁夫: 精英中的精英

《晚间商业报道》让沃顿商学院的评委们从 25 位商业领袖中挑选出最具影响力的一位, 英特尔公司的安迪·格鲁夫摘得桂冠。为

何？1963年格鲁夫从加利福尼亚大学伯克利分校博士毕业时，就已是公司招聘者梦寐以求的人选。当时他有多重就业选择，其中最好的一个可能是为贝尔实验室工作，这个实验室当时是进行固态物理学研究的最佳去处。但格鲁夫作出了不同的选择，他加入了美国西海岸的一家创业企业仙童半导体公司（Fairchild Semiconductor），在该公司负责研究项目的传奇人物戈登·摩尔（Gordon Moore）手下工作。这是格鲁夫不按常规思维的早期范例。5年后他和摩尔及其他一些人离开了仙童半导体公司，共同创建了英特尔公司。

1987年，格鲁夫接替摩尔成为英特尔公司的首席执行官，他又采取了许多背离常规逻辑的措施——最精彩的也许是20世纪90年代“奔腾的芯”（Intel Inside）行动。那时候电脑行业最知名的品牌是IBM这样的硬件制造商以及像微软那样的软件公司。英特尔虽然为全世界电脑提供了80%的微处理器，却只有少数业内人士知其名。格鲁夫决心改变英特尔默默无闻的状况，他带领公司进行了一场声势浩大的品牌推广行动，使英特尔在90年代末成了家喻户晓的名字。今天，英特尔公司的产品在全球网络化经济中起着日益重要的作用，作为世界顶尖的技术公司之一，2003年英特尔公司的收入超过了300亿美元。

格鲁夫对英特尔公司的领导以不合常规的思维、非凡的想像力和正直诚信而著称，这些品质助他成功当选25年来最具影响力的商业领袖。格鲁夫曾对《晚间商业报道》的主持人之一苏茜·加里卜（Susie Gharib）说过，“我的生活已与英特尔融为一体，我最自豪的成绩就是参与创立了这个公司，她已经帮助制造了10亿台个人电脑”。

❏ 向领导者学习领导之道

在评选出这些有影响力的商业领袖之后，沃顿商学院的评委们还探讨了有助于他们成功的性格特征。以格鲁夫为例，他拥有不合常规的理念，这是至关重要的因素。入选的每一位商业领袖都各自

具有值得他人学习的特点。

迈克尔·乌西姆把沃伦·巴菲特称为“四季之人”。乌西姆称，巴菲特不仅是一位“非凡的投资家”，为伯克希尔公司的投资者们带来了高额利润，同时还亲自担任所罗门兄弟银行（Salomon Brothers）的首席执行官，成功地帮助这家华尔街的公司在面临严重管理危机的时候恢复了信心。乌西姆还说，目前“巴菲特已经成为华尔街的良知代言人，对收取股权费用这类有争议的问题提出了极好的见解”。除了有发掘投资良机的天赋，巴菲特的影响力还来自他的道德操守和为人正直。过去几年中曾发生多起震惊美国公司的会计和治理丑闻，在它们留下的余震中，怎么强调领导之道的一个因素——道德的重要性——都不过分。

像巴菲特一样，博格尔的影响力也来自为投资者带来了高额收益，尽管他采用的方式截然不同。先锋集团的这位前首席执行官早就主张“以很低的成本拥有整个股票市场是最终的投资策略”。这个信念帮助他于1975年创办了先锋集团。博格尔是引入和普及指数基金的先驱，为投资者将费用降到了最低。彼得·卡佩利说，“博格尔上榜的原因之一是他为普通人带来了巨大影响。”

罗伯特·E·米特尔施泰特评价说，山姆·沃尔顿对待沃尔玛顾客的方式与此类似。其目标是让普通人能够以可能的最低价格买到多种商品，这使得山姆·沃尔顿能够将其零售公司从一家店铺发展成现在名列《财富》500强首位的巨型公司。米特尔施泰特认为，“沃尔顿给我们留下的启示是个人能够给行业带来巨大的变化，尤其在零售行业，这不是突然实现的，而是在数年时间里发生的。沃尔顿相信低价能够给他的顾客带来高回报”。

杰克·韦尔奇的领导才能也为通用电气的股东们带来了高回报。乌西姆曾以一个事实为证，即在韦尔奇的任期内，通用电气的股票

* 《四季之人》讲述的是亨利八世时期正直的政治家摩尔的故事，此处蕴涵正直、有操守之意。——译者注

价格涨了 40 倍，始终超过标准普尔 500 的涨幅。乌西姆评价说，韦尔奇最擅长的是发现和培养其他领军人物，“韦尔奇撰写了有关领导之道的范本。他常说不知道怎样制造喷气发动机或制作 NBC（美国国家广播公司，通用电气的附属机构）周二晚间的电视节目，但他确实精于挑选具有领导潜能的人才，给他们资源以实现他们的目标；如果他们不能实现目标，则会被扫地出门。结果韦尔奇构建了世界上最优秀的一支领导团队”。

米特尔施泰特提出，构建团队也是比尔·盖茨的强项之一。盖茨看到了个人电脑具有改变世界的潜能，他将微软建成了软件动力源。此外，盖茨是少有的能不断提升自身能力以跟上企业成长步伐的创业家之一。米特尔施泰特说，“从创业起家的成功人士极少能带领他们的公司成长为大规模的企业”，但盖茨很有远见，“以大多数创业企业家无法做到的方式”招募新人，让他们为公司效力。

上榜的每一位领袖都有相似的领导之道。他们中的大多数为人们所熟知，但也有几位不那么知名或不再活跃于公众的视野中。例如，1982 年发生著名的泰诺胶囊（Tylenol）危机时，詹姆斯·伯克是强生公司的首席执行官。当时有 7 人服用这种止痛药后死亡——后据查实，是有人蓄意破坏，在药丸里投放了氰化物。伯克对这次危机的处理已经成为危机管理的经典案例。美敦力公司的前首席执行官比尔·乔治*（Bill George）最近出了一本基于其经历的书：《诚信领导》（Authentic Leadership）。尤努斯是孟加拉国乡村银行的创始人、小额信贷的先驱，他为贫困人口提供最低至 10 美元的贷款。其创新的伟大之处在于他发现贷款可以与抵押分离，而不影响金融业务健康运作的基础。目前仿照乡村银行进行的小额贷款项目已扩展到 100 多个国家。

* Bill 是 William 的昵称。——译者注

主题与结构

在本书介绍的 25 位商业领袖中，有两位已经辞世：山姆·沃尔顿（1992 年）和玫琳凯（2001 年）。我们采访了其余 23 位中的 15 位，包括杰夫·贝佐斯、约翰·博格尔、詹姆斯·伯克、迈克尔·戴尔、威廉·乔治、路易斯·郭士纳、李·艾科卡、赫布·凯莱赫、安德鲁·格鲁夫、彼得·林奇、查尔斯·施瓦布、弗雷德里克·史密斯、特德·特纳、杰克·韦尔奇和穆罕默德·尤努斯，另外还采访了玫琳凯的儿子理查德·罗杰斯（Richard Rogers）。他们愿意开诚布公地跟我们谈他们的公司和他们自己，我们对此表示深深的感谢。我们没有能够采访到理查德·布兰森、沃伦·巴菲特、彼得·德鲁克、比尔·盖茨、艾伦·格林斯潘、史蒂夫·乔布斯、乔治·索罗斯和奥普拉·温芙瑞。对于这几位商业领袖，我们的写作素材来自有关他们或他们自己撰写的书籍、对他们的采访、报刊文章，以及他们所做的演讲等。

本书将用 10 章的篇幅来探讨关于领导之道的话题。第 1 章详细阐述了格鲁夫的领导方式，探讨有助于他和英特尔获得成功的因素，其中包括了格鲁夫的生平大事记、他在职业生涯中面临的最大挑战（1994 年的奔腾芯片缺陷危机）以及他怎样应对这次危机。接下来的 8 章通过简短的编年纪事简要介绍了所有入选的领导者，涵盖了他们生活的主要转折点或重大事件。与此同时，本书还描述了每位领袖在其商业生涯中遇到的一次重大挑战以及他们对处的经过。

有趣的是，这些商业领袖所遇到的挑战各不相同。比如，凯莱赫面临的挑战是让美国西南航空公司真正地腾飞；盖茨的问题是要应付大西洋两岸的立法者们，让微软能够继续成长；玫琳凯需要激励一支数千人的销售队伍；沃尔顿就像击剑者挥舞佩剑那样挥动着价格大棒，让他的主要对手凯马特无计可施；乔布斯必须与强大的对手 IBM 较量，因为 IBM 威胁着羽翼未丰的苹果电脑的生存。

■ 常青领导之道的八项要素

在本书中，我们剖析了有助于这 25 位商业领袖面对重大挑战、培养自身领导风格的八个要素或品质。这八个要素（每个要素均用一章进行阐述）分别是：

- 建设深厚的公司文化；
- 诚信；
- 发掘市场需求；
- “慧眼识金”——在对手或客户察觉前，抢先发现潜在的商机或微妙的趋势；
- 利用价格赢得竞争优势；
- 管理、建设组织的品牌（某些品牌可能就是领军人物本人的名字）；
- 快速学习；
- 风险管理。

本书中没有哪位商业领袖能集所有这些品质于一身，若必须同时具有这么多品质，那么这个世界根本就不会有领袖人物了。同时，仅凭单个品质也不能保持长久的领导。具有单个品质的领导者可能会短暂成功，但如果没有其他的品质帮助其向前发展，则成功不会持久。

哪几个要素的组合最为有效？这个问题没有现成的答案：这种组合像领袖人物一样具有多样性，这就是为何本书中的 25 位商业领袖各有奇才，绝无雷同的原因。迈克尔·戴尔或杰夫·贝佐斯在各自的行业中成功的原因不同于彼得·林奇或奥普拉·温芙瑞的公司茁壮成长的理由。基于这样一个事实，我们有理由相信：如果有可能将领导力要素进行多种组合，那么本书的每位读者应该能够发现自身的一些素质经过适当的培养，能够变成更深层次、更有效的领导风格。简而言之，我们大家都有希望成为商业领袖。

然而，所有这些商业领袖都有一个共同特点：执著。那些所谓的“创业狂”（serial entrepreneurs）通常在几年后把公司变现，然后开始下一次冒险，而我们探讨的这些商业领袖都有着长期的规划和远见卓识。他们愿意承受商海的起起伏伏，企业的成功、他们作为商业领袖的持久影响力反映了他们的这种意愿，使得他们的企业在步履维艰时能走出困境，长期地屹立于各自所在的行业。

在被问到为何从没想过离开英特尔去创建另一家公司时，格鲁夫回答说：“英特尔就像一条河流，每天都在发生变化，在转过每一道弯的时候就是一次全新的开始、一次新的挑战。我想像不出世界上还有哪个是比这更好的工作场所了。”

目 录

第 1 章 精英中的精英 /1

安迪·格鲁夫对英特尔公司的领导以不合常规的思维、非凡的想像力和正直诚信而著称。他领导公司在危机四伏的行业闯过一个个难关；发掘新的市场实现英特尔的重大转型；让“奔腾的芯”成为世界最知名的品牌之一。他集绝大多数优秀领导品质于一身，且在一生中保持这些品质。他在所有 25 位商业领袖中是独一无二的，并帮助他当选为 25 年来最具影响力的商业领袖。

第 2 章 领导力与公司文化 /23

赫布·凯莱赫在美国西南航空公司创造无官僚主义、团队合作的企业文化，这种文化帮助公司顽强抵御了其他航空公司低价策略的冲击；玫琳凯将公司营造成一个大家庭，并通过各种方式赞美激励员工，使得每位员工都充满了工作激情；詹姆斯·伯克坚持履行强生公司以顾客为中心的信条，并激励员工勇于开发和支持新产品。这三位商业领袖都营造了最优秀的企业文化，形成了让对手难以模仿的竞争优势。

第 3 章 诚信 /55

杰克·韦尔奇坚持实话实说，这种风格对于他成为通用电气公司最高领导并将公司带到一个全新高度起到了极其重要的作用；彼得·德鲁克从没有在任何公司工作过，长期作为各公司的旁观者，以毫不掩饰、毫不偏

坦的风格论述管理问题，为自己赢得了“现代管理之父”的美誉；威廉·乔治一直把诚信作为领导美敦力公司的基石，并时刻牢记领导者应该做到诚信的五个方面。诚信是常青领导之道不可或缺的要素。

第4章 发掘市场需求 /83

先锋集团创始人约翰·博格尔积极开发指数基金并将其直接出售给公众投资者，占领了一个庞大的新型基金市场；查尔斯·施瓦布很早就开始在嘉信理财公司推行在线经纪业务，赢得了“网上经纪业务之王”的称号；穆罕默德·尤努斯创建孟加拉国乡村银行，为本国贫困村民提供贷款，帮助他们创业，减少了贫困，自身也取得了良性循环。通过发掘他人还没有看到的市场和客户需求，公司能够抢在竞争对手之前占领市场并取得成功。

第5章 慧眼识金 /115

史蒂夫·乔布斯在访问施乐公司时，敏锐地看到了施乐公司的一项电脑技术对于普及个人电脑的价值和广阔应用前景；有线电视大亨特德·特纳很早就预见到卫星电视转播是电视的未来发展趋势，并看到潜藏在老电影和电视节目中被人们忽视的价值；金融家乔治·索罗斯运用其敏锐的洞察力，在经济趋势变得明朗之前就能做出明智决策，为旗下的索罗斯公司赢得丰厚利润。价值可能存在人们司空见惯或无法看到的地方，这需要领导人具有独特的眼光。

第6章 价格与竞争优势 /147

山姆·沃尔顿坚持“天天低价”策略，牢固建立了“沃尔玛零售帝国”；迈克尔·戴尔将戴尔公司的供应链与供应商的供应链进行完美整合，并以直销作为主要销售方式，保持了低成本与低价格优势；杰夫·贝佐斯运用新技术创造了亚马逊公司独特的打折销售方法，从传统书店以及其他网络书店手中夺取了市场份额。通过取得低成本和低价格竞争优势，这些商业领袖取得了持久的成功。