

## 图书在版编目(CIP)数据

商界大师箴言录/陈莞编.

—北京:中央编译出版社,2003.9

ISBN 7-80109-671-1

I. 商…

II. 陈…

III. 企业管理—通俗读物

IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 084814 号

## 商界大师箴言录(第一辑)

---

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话: 66521152,66521270(编辑部) 66171396(发行部)

h t t p: //www.cctpbook.com

E m a i l: edit@cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷:

开 本: 880×1230 毫米 1/32

字 数: 86 千字

印 张: 4.75

版 次: 2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元(全二册);本册定价 18.00 元

图书在版编目(CIP)数据

商界大师箴言录/陈莞编.

—北京:中央编译出版社,2003.9

ISBN 7-80109-671-1

I. 商…

II. 陈…

III. 企业管理—通俗读物

IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 084814 号

## 商界大师箴言录(第二辑)

---

出版发行: 中央编译出版社

地 址: 北京西单西斜街 36 号(100032)

电 话: 66521152,66521270(编辑部) 66171396(发行部)

h t t p: //www.cctpbook.com

E m a i l: edit@cctpbook.com

经 销: 全国新华书店

印 刷:

开 本: 880×1230 毫米 1/32

字 数: 95 千字

印 张: 4.75

版 次: 2004 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 36.00 元(全二册);本册定价 18.00 元

# Contents

|     |                         |    |
|-----|-------------------------|----|
|     | <b>1. 迈克尔·戴尔</b> .....  | 1  |
| 经营篇 | 消灭中间环节/3                |    |
| 管理篇 | 不要试图把不好的事情加以美化/6        |    |
| 策略篇 | 当一个猎人,而不是猎物/10          |    |
| 用人篇 | 我一向尽量找最棒的人才到我身边工作/14    |    |
| 服务篇 | 想着顾客,而非顾着竞争/17          |    |
|     | <b>2. 安迪·葛洛夫</b> .....  | 23 |
| 变革篇 | 及时识别风向的转变/25            |    |
| 经营篇 | 只要涉及企业管理,我就相信偏执万岁/33    |    |
| 领导篇 | 选择方向时不要两头观望/37          |    |
|     | <b>3. 卡莉·菲奥莉娜</b> ..... | 41 |
| 变革篇 | 最大的风险是原地不动/43           |    |
| 经营篇 | 伟大的公司都要采取一些果断的举措/47     |    |

|     |                       |
|-----|-----------------------|
| 魅力篇 | 一个公司的总裁就是公司的形象代表/49   |
|     | 4. 比尔·盖茨 ..... 53     |
| 经营篇 | 即使不存在一个对手,微软仍需努力/55   |
| 管理篇 | 绝不可以用大公司心态去思考/60      |
| 魅力篇 | 我就喜欢像普通人一样生活/67       |
|     | 5. 约翰·钱伯斯 ..... 73    |
| 经营篇 | 我负担不起与我的合作伙伴的竞争/75    |
| 管理篇 | 我比历史上任何一位总裁都乐于授权/78   |
| 用人篇 | 让我们共同分担压力/80          |
| 并购篇 | 并购企业是为了并购人才/81        |
| 顾客篇 | 顾客是首席执行官/84           |
|     | 6. 张瑞敏 ..... 87       |
| 经营篇 | 企业家要有三只眼/89           |
| 管理篇 | 把简单的事做好/95            |
| 领导篇 | 让下属在没有领导的时候仍然正常工作/100 |
| 用人篇 | 能者上,平者让,庸者下/103       |
| 顾客篇 | 把复杂留给自己,把简单留给消费者/106  |
|     | 7. 孙正义 ..... 111      |
| 创业篇 | 机会会降临到每个人的身上/113      |
| 经营篇 | 只做有七成胜算的事情/115        |

领导篇

企业领导人必须具备三个素质：志向、想象力、战略/117

8. 杰克·韦尔奇 ..... 121

变革篇

我所强调的只有——改变、改变、再改变/123

经营篇

做生意一点也不复杂/129

管理篇

让合适的人做合适的事/134

领导篇

作为领导者,最重要的事情是论功行赏/141

# ① 迈克尔·戴尔

## [偷窥大师]

---

迈克尔·戴尔是戴尔电脑公司 CEO 兼董事长。他于 1984 年创办戴尔公司,当时只有资金 1000 美元及新颖独特的概念:摆脱中间人,直接销售度身订做的电脑给用户。而今天,迈克尔·戴尔是《财富》500 强企业总裁中最年轻的一位,也是计算机行业内任期最长的 CEO。

戴尔的经营理念非常简单:按照客户要求制造计算机,并向客户直接发货,使戴尔公司能够更有效和明确地了解客户需求,继而迅速地做出回应。这种革命性的经营方式,使戴尔公司成为电脑界的一匹“黑马”,迅速跻身业内主要制造商之列。2000 年,戴尔公司的营业额达到 270 亿美元,名列全球第二,每天通过网络售出价值超过 1200 万美元的电脑系统。在 2001 年第一季度,戴尔电脑的销量开始超过了康柏,跃居全球第一位。

## 经营篇

我们从一开始就以非常务实的方式运作。如此一来,我们杜绝了所有产生官僚体制的可能性,这种做法也提供了学习的机会。

戴尔公司刚成立时,人少、工作量特别大,纵然如此,戴尔仍然要求销售人员必须懂得如何装配自己的电脑,这样他们就可以经由自己的切身感受,帮助顾客根据自身的条件和需要,购买合适的产品,同时销售人员也能更好地协助顾客解决设备问题。

从小,我就非常执著于删除不必要的步骤。所以,我想,我长大后,以消除中间人为基础来开设公司,应该不会让人太过惊讶。

迈克尔·戴尔有着沉溺于消灭中间环节的个性。在他还是一个小学三年级学生时,就曾试图通过一次简单的测试,连跳数级获得高中文凭,这事后来不了了之。但是戴尔在他 19 岁时成立了自己的公司,就把这种删繁就简的思想转化为“直销模式”的经营策略,即把电脑直接出售给顾客,直接与供应商、员工沟通,从而省略了中间人。

一个让员工越来越难成功的公司结构,完全没有必要固守。公司的组织结构必须有足够的弹性,

能让员工得以共同前进,而不是阻碍他们的发展。

如何使公司组织结构具有弹性?戴尔的解决方法是将营销中的细分化概念引进公司组织结构中,即招募更多的人才,或划分出不同的新部门,从而不但能鼓励员工成长也能保持公司较高的成长率。

我们维持自己地位于不坠的方法,就是为自己设定最极端的目标。

戴尔的“最极端的目标”并不是“增加20%”,而是更为庞大的前景。戴尔认为,情况良好的时候,恰恰是公司最脆弱的时候,因为一般人在这个时候不再寻找创意和新机会,而对手在这个时候可能会趁虚而入。因此公司不仅不能停步休息,更要迈开大步,制造出与对手之间更大的距离。

我们尽量保持敏捷与清醒,当竞争者赶到我们曾达到的成就时,我们早已前进到另一个更强势、更具有战略优势的位置了。

戴尔指出,要达到这个目标,就必须充分考虑到现在的所有条件:顾客购买行为、科技、竞争对手情况、潜在的竞争对手等,而更为重要的是考虑能不能以不一样的方式运作,永远保持赶超对手前头的优势。

真正重要的是维持顾客和员工的忠诚度,而这

惟有经由拥有最高水准的服务和最佳表现的产品才能达到。

戴尔认为,经营企业的永续的优势不在于成本和价格,因为迟早会有人推出更优惠的产品、把生产成本压缩得更低,戴尔公司的核心优势不应在于此。所以,在戴尔公司成立之初,戴尔就确定,要以提供最优质的顾客服务及产品来获得声誉。

进行决策时,必须有拥抱实验的态度。有时候根本无法等到所有的数据都完备了再作决定,在很多时候,必须根据自己的经验、直觉、现有资料及风险评估,尽可能做出最好的决定。

戴尔指出,公司的事业本来就充满了创新和实验,因为所尝试的许多事是前所未有的事物,在面临新的挑战时,既没有相关的经验,又无法参照前人的做法。在这一过程中,大胆进行实验是必需的,但整个过程中的态度却必须是明智的。

如果你认为现状“已经够好”,你便会用如后视镜一样狭窄的视野来进行管理。

戴尔认为,骄傲本身不是坏事,但是如果骄傲过了头,就有可能产生错误的认知,会以为一切稳当。而以现在的经济环境来看,持有这种想法的人,在未来铁定会摔得粉身碎骨。

对我们而言,所谓成长,指的是一种结合了我

们所有的不拘小节的创业与精神,对“肯干”的态度和“能干”的能力,并因而带动公司发展的方式。

在戴尔公司发展的前期,一切都以成长为重心,那时所谓的“成长”是指实现跻身全球三大电脑企业的梦想,但是随着因公司飞快发展带来的种种问题接二连三地出现,戴尔开始将公司的重心从向外发展转为强化公司内部,在强调资金流通和获利性的同时开始注重企业文化的建设。

不能彻底地熟悉像因特网这样能带动企业转型的商业工具,是一件很愚蠢的事。更何况,这项工具是你的公司的策略和竞争优势中不可或缺的一部分。

戴尔所指的“商业工具”不仅仅指因特网,而是指能促使公司及时转型的所有先进的科技手段。他认为,以现在产业快速改变的情况,如果不经常更新,以保证自己处在最新的科技和概念前沿,企业将很快被淘汰。

## 管理篇

任何一家公司成功的关键,在于最高层人员能否分享权力;高层人员必须把重点放在整个组织的发展,而非个人的权力扩展上。

戴尔公司的发展速度非常快,使戴尔感到分身乏术。1994年,他从摩托罗拉聘来了托普弗任公司

总裁,共同分管戴尔公司。戴尔的工作重点在于产品、科技与整体规划兼顾处理顾客及其他一些诸如演讲与媒体接触等事务,而托普弗则注重于运作、销售与市场行销方面的事情。两人时常沟通,交换信息,合作效率非常高。

凭借共同语言及有效分享共同目标,确实可以增强组织结构,并让公司以更高的速度前进。

作为一家规模庞大、成长迅速的公司,戴尔既要维持其功能的优越性,又要做到责任分明,为了达到这个目标,戴尔创立了一种被称为“双主管”的制度,即负责人事、财务等事项的资源经理,必须与负责某地区或某条生产线的负责人分担责任,这两位主管权限虽有些重叠,责任却是分明的。这其实是一种平衡系统,它使得公司上下能分享不同的观点和创意,并形成互相协作、共存共荣的合作态度。

就我所知,要建立或维持一个健康的、有竞争力的文化,最简单也是最好的方法,就是通过目标统一,策略一致,与公司员工成为并肩作战的伙伴。

戴尔认为,让公司的每一个员工都觉得他们在参与一项很伟大的事业,是当企业变得日益庞大、基础架构日趋复杂时,保证企业稳健向前发展的最有效的手法。

我很希望能够像以往一样,与公司所有人都有

良好的互动。可是,互动的次数远远跟不上公司成长的速度。当公司员工从 1000 名激增至 25000 名时,也就是说我和每个员工见面的机会减少了 25 倍。但这并不代表我在意员工的程度成为 1/25。

戴尔缩短自己与员工之间的距离的方法有:(1)用共同的目标激励员工;(2)保持与员工长期的沟通方式,例如电子邮件;(3)亲自参与人才招聘工作;(4)关心员工的个人成长。

当一家公司的所有人员都以同样的方式思考时,是非常危险的现象;而由于大家都把焦点锁定在同一个目标上,这种情况会更容易发生。

戴尔说,当一个公司陷入了以类似方式来处理问题的陷阱时,危险就来了。

成为《财富》的封面人物,并不能保证成功。

1997 年,34 岁的戴尔就拥有了 43 亿美元的净资产,是得克萨斯州的首富,并成为《财富》杂志的封面人物。但是,戴尔并不因此而陶醉,他指出,人们很容易沉醉于已经拥有的地位和成就,而很难从自己建构的事业中发现漏洞,正因为这样,经常性谨慎自我审视是非常有必要的。

越早指出问题的所在,就能越早开始解决问题。

戴尔还有另一句话说的也是一样的意思:“不

要试图把不好的事情加以美化。”因为事实迟早会暴露，所以最好直接面对。

等级制度不但代表速度缓慢，也暗喻着信息流通的阻塞，它代表着一层又一层的许可、命令及控制，也就是一次又一次的“不可以”和“不行”。

戴尔指出，这种等级制度在飞速发展的市场中，无论是对公司还是对领导者来说，都将极大阻碍决策制度的实施，因此在戴尔公司，所有的员工都被告知，只要他们能想到改进营运的更好方法，而且相关单位都同意的话，就可以径行修改。

戴尔公司从不讨论“管理变革”或处理变化，因为我们只认识改变。如果说处理变化，这话隐含的意思是说，改变是一种偶发性的困扰，可以被解决或控制。然而事实并非如此，想要在变革的年代中找到机会，关键在于全心地拥抱变化。

戴尔认为，善于在变化中不断地寻找机会的公司才能成长起来，而机会是在改变中获得的。尤其当戴尔公司以直接方式交易时，改变既是一种不得不为之的事情，也是公司能够借此得以提升的方法，因此不应逃避。学着在改变之中还能快速成长，则不仅企业的业务能得到促进和发展，员工们也能更快速地应对危机。他们的想像力因此得到扩大，并寻求到更多的新机会。这种做法，必然极大地提升公司接受改变的能力。

## 策略篇

“直销模式”是一种为了与顾客接触而自然延伸的方式,它使我们能够把握住顾客需求的变化,并据此把他们想要的产品组装给他们。这种模式成为我们公司的支柱,也是推动我们成长的最佳工具。

戴尔采用这种模式是因为一开始公司的资金实在太少,不可能有多余的时间或资源处理库存,实际上是一种不得不为之的做法。然而,随着戴尔公司的一步步强大,“直销模式”被证明是一个成功的、完美的模式。

我一向认为,比较合理的销售方式,应该是把顾客真正需要的东西提供给他们,而不是关起门来猜测他们想要什么。

戴尔指出,给顾客他们想要的,这就是“直销模式”成立的基础。正是因为有了这个认识,戴尔公司在进入新市场时总能掌握市场脉动,为顾客提供能契合他们要求的科技。

我们花了很多年,做了很多功课,才真的体会并且珍惜过去采用直销模式的优点。

“直销模式”是戴尔一开始就采用的销售方式,然而戴尔也曾偏离该模式。1991年,戴尔选择加入

竞争者行列并试图通过中间商销售它的产品,但是4年后它不得不从中退了出来。戴尔后来承认,他破坏了“戴尔黄金三定律”中的一条:“永远不要间接销售”(其他两条是“去除存货”和“多听客户的心声”)。

面对一个庞大的市场时,只有一个做法:先把市场分散,然后各个击破。

这是戴尔细分化概念的基础。戴尔认为,每一个顾客的个别需求和行为,决定了公司应该提供什么样的产品与服务,而针对这些产品和服务采用不同的成本结构和销售模式,这是彻底占领市场的法宝。

一开始,我们采取细分化,是为了获得最大的市场机会,后来逐渐形成一连串业务体,拥有了自己的销售、服务、财务、信息工程、技术支援与制造等功能。

戴尔指出,细分化的做法解决了公司自创立以来面临的如何在逐步扩大之时,维持稳定而高效成长的问题。

网络将成为主流,而我们必须在网络上得胜。

这个概念若是现在提出,一点也不稀罕,但可贵的是戴尔在20世纪90年代就提出了。当时网络交易已经开始,但只限于订购诸如T恤一类的小物

件。戴尔认为,电脑应该也可以通过网络订购,何况电脑是网络交易的前提。随着因特网给人的生活带来巨大变化,与其风格相结合的电脑直销必然会有一个极大的市场。

在网络交易上取得领导地位,一直是我们的目标之一。我们希望能决定网络商业的模式,使其成为直销模式的延伸,而不只是复杂经销关系的旁支。

戴尔所指的“延伸”不仅仅是将网络运用在销售和组装系统上,还将网络科技全面应用在公司和信息系统上,力求更快捷地与顾客和供应商连接。

库存流通不仅是致胜的策略,更是必要措施,它有助于抵抗原料的快速贬值,而且现金需求极少、风险较低。

这是 1989 年戴尔公司遭遇了它创立以来第一次大挫折时所总结出的经验教训。当时,公司业务量增长过快,致使戴尔对市场需求的预见过于乐观,结果公司购进过量的存储器,从而陷入了库存的难题中。戴尔及时吸取了这次教训,调整步伐,重新发现了存货管理的重要性。

戴尔公司新的营运顺序不再是“成长、成长、再成长”,取而代之的是“资金流通、获利性、成长”,依次发展。

这是戴尔获得的又一个深刻的教训。1993年戴尔公司只专注于损益表上的数字,而忽视了现金周转的问题,当年公司股票价格跌至30.08美元,戴尔不得不公布了公司有史以来第一次也是惟一的一次季度亏损。

善用供应商的专业效益,也是一次对抗传统智慧的机会,它可以从中发现新的价值层面并提供给顾客。

戴尔认为,与几家不同的供应商合作,以此来分摊风险,或挑选最符合自己需求的一家供应商进行结盟,企业可以更快速、更有效地利用外面资源,从而使自己把精力集中在最能增加价值的地方。

把我们公认的缺点转为优点,是我们柔道策略的另一个招数,也是我们淬炼竞争力的方法。

戴尔的柔道策略即指找出竞争对手的弱点,对其实施猛烈攻势,以迫使对方无从招架,而戴尔则趁此形成自己的优势,并把别人的缺点转为自己的优势。

抢先把最好的概念呈现出来,其价值就在于此。

戴尔还说“我宁可膨胀一个伟大概念的重要性,也不愿低估它的可能性。”当他发现网络将成为主流时,就决定戴尔公司必须要在网络上取胜。