

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: 2003 年 11 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

	1. 柳传志 .....	1
经营篇	立意高,才可能制定出战略/3	
用人篇	“入模子”/7	
领导篇	带队伍要做好三件事/9	
	2. 盛田昭夫 .....	13
经营篇	在靠近市场的地方制造产品/15	
管理篇	不做在高空走钢丝的杂技演员/18	
用人篇	让文凭见鬼去吧/22	
	3. 堤义明 .....	25
决策篇	在非常时期、非常条件下必须做非常之事/27	
经营篇	绝对不要在发展区内插手地方政治/28	
管理篇	我过问的只有一点,那就是:效益!/30	
用人篇	西武不用“聪明人”/32	

#### 4. 李嘉诚 ..... 37

- 经营篇 船要行得快,但也要挨得住风浪/39
- 管理篇 企业的每分钟都在管理/49
- 用人篇 唯亲是用,必损事业/52
- 人生篇 做利国利民的事/56

#### 5. 松下幸之助 ..... 61

- 战略篇 厚利才能多销/63
- 经营篇 优秀的经营者实际上就是综合艺术家/65
- 管理篇 内部团结是企业兴旺的保证/72
- 用人篇 雇到六七十分的中等人才是公司的福气/75
- 领导篇 社长是站在职员背后推动他们前进的人/79

#### 6. 施振荣 ..... 81

- 创业篇 创业如同带兵作战/83
- 经营篇 “速食店模式”/86
- 管理篇 时时刻刻交棒/90
- 用人篇 舍得为员工交学费/92
- 领导篇 让大家都有饭吃/94

#### 7. 玫琳凯·艾施 ..... 97

- 管理篇 赞扬别人获得成功/99
- 用人篇 表扬某个人,不要暗地里讲,要当面讲/100

奋斗篇	上帝并不会毁灭一个人,而是在塑造一个人/101
	8. 艾柯卡 ..... 103
管理篇	每一个人都在均等地流血/105
领导篇	领导就是跟随人们的想法/106
	9. 王永庆 ..... 109
经营篇	办企业不是买奖券/111
管理篇	做事必须从根源着手/113
用人篇	机制健全是最快最好的求才之道/115
	10. 彼得·杜拉克 ..... 119
经营篇	失败很少被看作是机遇的征兆/121
管理篇	靠天才或超人管理的机构根本无法生存/127
人才篇	企业成败得失取决于人的质量/130
创新篇	有效的创新都是从不起眼处开始的/132
	11. 沃伦·巴菲特 ..... 137
投资理念	把资金集中投入到自己了解的企业中/139
投资策略	选择那些即使是傻瓜也能够管理的公司/141
投资技巧	吃进优秀企业的股票,一路持有/143

# ① 柳传志

## [偷窥大师]

---

柳传志,现任联想集团有限公司董事局主席、联想投资有限公司董事长。2000年1月被《财富》杂志评选为“亚洲最佳商业人士”,2000年6月被《商业周刊》评选为“亚洲之星”,CCTV2000中国经济年度风云人物。

柳传志是一个创业的传奇,这个传奇的意义,不仅仅在于他领导联想由11个人20万元资金的小公司成长为中国最大的计算机公司,更重要的是,他的传奇对许多立志创业的青年人来说,是一种激励。这个传奇让每一个创业青年都可以怀有这样一个希望——“如果我足够地努力,我也可以像柳传志那样的成功。”

## 经营篇

立意高,才可能制定出战略,才可能一步步地按照你的立意去做;立意低,只能蒙着做,做到什么样子是什么样子,这样做公司等于撞大运。

柳传志用这段话概述了 1984 年在中关村成立的两类公司。柳传志强调立意,是因为他知道,经营企业,如果立意不高,则容易急功近利,在遇到困难时会退却放弃,而且不可能有更高的奋斗目标,这样的公司是做不长远的。

中国企业补上贸易这一课是必要的,我不敢说这是个规律,但对联想来说这条路是很实在的。

在创业初期,柳传志就认为中国缺乏行销商品的土壤,因此学会做贸易是中国企业实现高科技产业化的第一步。联想的起家是从做贸易开始的,即后来引起颇多争议的“贸、工、技”道路。因为一开始没有资金,只能替国外厂家卖机器,但是柳传志在代销机器的同时,也在琢磨用户的需求是什么?他们偏好怎样的价格与服务?到了 1987、1988 年,柳传志已经学会了贸易,销售渠道也打通了,就开始考虑自己生产。

什么事是不能干的呢?没有钱赚的事不能干;有钱赚但投不起的事不能干;有钱赚也有钱投但没

有可靠的人去做,这样的事也不能干。

柳传志是在 1993 年中国掀起房地产热,中关村几家著名的大公司纷纷投资房地产时说的这番话。他认为投资房地产,一次可能做好,两次以后就可能栽下去了。何况联想的长处在高科技方面,房地产不是主业,即便一次赚了钱,于整个联想的发展规划并无多大益处,不如不做。后来投资房地产的许多公司都栽了跟头,由于柳传志的冷静和自知之明,联想避开了这次灾难。

4

制定战略的实质是确定目标,然后是怎么达到这个目标、怎么分解它。中远期目标太远,我们便分阶段做。

联想的“分阶段做”指的是“五步法”:

第一步是确定公司远景。联想的口号是要成为长期的、有规模的高科技企业,因此短期行为的事不做,非高科技企业里的事也不做。

第二步是确定中远期发展战略目标。柳传志认为联想当时缺乏计算机领域的核心技术,因而更多的只是跟风,至多只能制定 5 年的远景规划,还制定不了更长的计划。

第三步是制定发展战略的总体路线。柳传志比较看重这一个步骤,他列出三个主要的具体步骤,分别是制定前的调查与分析、审视内部资源能力、分析与比较竞争对手等。

第四步是确定当年的战略目标,并分解成具体

战略步骤操作实施。

第五步是检查调整,达到目标。

我们在制定战略的时候,前面好像是草地、泥潭,要小心翼翼,反复琢磨,仔细观察,然后轻手轻脚地上面走。走实了,是黄土地了,撒腿就跑。

柳传志善于用形象的比喻来诠释他的经营哲学。他认为,调整对于一个企业的发展很重要,很少有目标是一下子就达到的,而这个调整的过程就是找路的过程。

中国企业的成长应该在三个方面进行研究:一是企业发展规模,比如搞电脑的,是往网络方面搞还是往硬件或软件方面走;二是企业管理规律,就是企业本身的规律;三是中国的一些特殊情况要研究。

北大方正的“技、工、贸”道路和联想的“贸、工、技”道路,哪一个更适合中国国情?柳传志比较后说了上述一段话。他认为两种道路都没有好坏之分,产品指向的不同,决定了企业成长的规律也不同,同时国情也是不容忽视的一个方面。

一个企业进入一个陌生领域,在制定战略时,专业知识并不重要,关键在于摸清规律。

1998年起,互联网进入一个神速飞进的时代,关于网络经济问题舆论上纷纷扬扬,但是柳传志坚

持自己的稳健风格：“中国不能抢在美国前面，因为有一个基本环境的问题，美国是物理高速公路建成，再建信息高速公路。不要以为新经济一来，大家同在同一条新起跑线上，中国的物理高速公路还没建成呐。不妨让美国人看清楚规律，我们跟着走，抢是没用的。”他耗时近一年，拼命研究网络规律，试图把自己从生手变成高手，直到2000年，联想才大举进入互联网。

6

我喜欢研究规律并善于总结，能把经验上升为智慧。风险投资的前道工序是融资，后道工序是上市，但中间环节最关键，就是对项目与团队的判断，我有这个眼力。

柳传志还以一个“船、桥与河”的形象比喻来说明这个问题：“先把经营管理的规律弄清楚，然后积累奖金，一步一步往前做，确定过河目标是容易的，难的是解决船和桥的问题。在船和桥的问题没解决以前，你硬要过河，就会淹死。弄出一堆泡沫顶什么用？所以还是要根据自己的情况来定战略。”

历史的经验证明，在工厂行业里要办长久的企业，必须锐意改革，联想要做长期的，有规模的高科技企业，惟一的出路就是积极进取、锐意改革，而且要抢在前面。

柳传志这一句简简单单的话，却是联想自身经历了几次大的转折后得出的经验教训。

## 用人篇

第一把手有点像阿拉伯数字的“1”，后面跟一个0就是10，跟两个0就是100，三个0就是1000。这些“0”虽然也很重要，但没有前面的“1”就什么都没有。

柳传志对领头人物和骨干队伍的培养非常重视，他对领头人物有两点要求，一是要有“德”，就是要把企业的利益放在最高地位；二是要有“才”，就是培养对象必须是个学习型的人。

说到百年树人的问题，我们把它归结为一句话，就是要“入模子”。

“入模子”是柳传志经常说的一句话，它的意思是说联想要形成一个坚硬的模子，进入联想的职工必须进到联想的“模子”里来，并凝成联想的理想、目标、精神和情操所要求的形状。

年轻人能不能被培养，第一，上进心强不强非常重要；第二，这个年轻人的悟性要强。过高地看自己，容易忽视别人的经验，不能领悟别人的精彩之处。

对于培养年轻人的问题，柳传志深有感触。他曾在科学院干部局干过一年，对于以诸如“革命化、年轻化”调配干部人选的做法不敢苟同，到了他开

始考虑培养联想接班人的时候,要求不再泛泛而谈,上进心和悟性更为柳传志所看重,即便是这样,柳传志仍然时刻琢磨着怎样才能让年轻人在短时间内更好地施展自己的才华。

从美国公司、德国公司、日本公司各挖来一个人,单个人都是人才,但能合在一起吗?每个人都以原来公司模式为准。所以,一人一套规则不行,必须以联想文化为一个基调。

这一句话是柳传志在进入互联网后说的,他再次阐述了联想的用人哲学,他后来还补充说:“只要求‘入模子’还缺一半。联想现在的文化与从前的文化已经差别很大,我们要能够‘改模子’。新领域的新文化首要的是如何容纳天才。”

5年后我还会坐在主席台上,但是作报告的肯定不是我了。如果5年后我还以现在的身份作联想主题报告的话,就意味着联想发展得不好。

1999年,联想在人民大会堂举行她15周年的庆典时,55岁的柳传志说了这番话,而早在说此话之前,柳传志就已经开始考虑接班人问题。联想最有希望的两位少帅杨元庆和郭为,都分别为联想的发展立下汗马功劳,但是柳传志一直提倡在“赛马中识别好马”,接班人的大事关系到联想能否成为一家生命常青且青史留名的企业,柳传志不能不慎之又慎。及至2000年联想一分为二,接班人的问

题迎刃而解，柳传志终于松了一口气，他在面对媒体时说，现在作计划决策都是杨元庆、郭为的事了，他只负责未来方向，可以说是真正隐退到幕后。

### 领导篇

创业的时候，我没高报酬，我吸引谁？就凭着我多干，能力强，拿得少，来吸引住更多的志同道合的老同志。

1984—1988年为联想创业阶段，这一时期，以柳传志和中科院计算机所11名科研人员为骨干，后来又请来了刚从加拿大进修回来的倪光南任总工程师。柳传志能领导这些人，靠的就是多做少拿，以身作则，从而形成一股共同奋斗的凝聚力。

带队伍要做好三件事：一是如何充分调动员工的积极性；二是如何提高员工的能力；三是如何使机器有序、协调、效率高，这些是组织、架构和规章制度要解决的事。

这三件事做好任何一件都不容易。联想有一个规定，开会迟到了要罚站，迟到一分钟，站一分钟，正在开会的人把会停下来。就这么一个小规定，联想自1989年制定后一直保持了下來。柳传志记得很清楚，头一次罚站的是他一个老上级，站了一分钟，柳传志自己也被罚了3次，一次也没搞过特殊。

要部下信你，不但要有具体办法，更要通过实践证明你的办法是对的。

柳传志在作决策时有三个原则：同事提出想法，他自己想不清楚的，就按同事的想法去做；如果两人想法不一样，又无法说服对方时，他采取的办法是按同事的去做，但事先声明，由实践证明谁对谁错，错的那位必须反思；如果柳传志认为自己已经想清楚的事，他就会坚决去做。这三个原则，显得柳传志不独断专行，尊重别人意见，于是也就容易得到部下的信服。

10

要做大事，非得退下来，用新人去做。如果我一直身先士卒，就没有今天的联想了，我现在已经退到制片人的角色。现在包括主持策划，都是由年轻人自己搞，我只是谈谈未来的方向。

联想刚创业时，柳传志内外必须兼顾，他形容自己既是领导又是演员，要上窜下跳亲自出演；到了1988年以后，联想实现海外上市，一批年轻人脱颖而出；1994年，杨元庆、郭为等人开始掌舵，即“自己的事，自己主持策划”，柳传志主要负担一个大方向的指引。这是作为一个领导人不同时期的不同的领导方式，也是一个企业想做大时必须正确面对的问题。

战略要靠班子来制定，队伍要靠班子来带，所

以建班子是三要素中第一位的，班子不和，什么事都做不成。

柳传志认为，企业领导者首先要企业利益放在第一位，制定公认的规则调动班子成员的积极性。另外在领导之间有纠纷时，调走副手，但警告另一位，如果再出现类似情况就会受到制裁。联想正是通过这些措施保证领导队伍团结协作的。

作为联想的干部，在根据全局的要求制定本部的的工作计划的时候，甚至在完成一个具体任务的时候，都要学会“退出画面看画”的思想方法。

柳传志的“退出画面看画”论是在 1990 年度联想集团总结表彰大会上提出来的。柳传志对联想六年的历程做了一次全面的回顾，提出未来十年联想的发展远景是超过台湾宏冲（这个愿望今天已经实现）的战略目标，同时要加强公司管理，解决“百年树人”的问题。这对当时的联想都是不低的目标，因此柳传志希望其他领导人能学会“一眼看到底”，永远保持清醒的头脑。

## ② 盛田昭夫

### [偷窥大师]

---

作为世界著名的企业家，索尼的创始人之一，盛田昭夫具备了独特的人格魅力和经营智慧。其独特的经营谋略，让索尼公司从一个只有 20 多人的街道小加工厂，历经 40 多年的不懈努力，一跃成为在全球拥有 17.5 万名职工，在世界各地共设立了 70 多家工厂，年销售额高达 300 多亿美元的知名跨国公司。他因此被授予“阿尔伯特勋章”，与爱迪生、居里夫人等人共享世界名人之荣誉，被誉为“东亚第一人”。

盛田昭夫领导的索尼作为世界十大知名品牌之一，用其尖端科技产品点亮了世人的眼眸。对那些向往着成功和财富的普通人来说，盛田昭夫就是一面鲜明的旗帜，他的成功故事为今天的人提供了有益的借鉴。

## 经营篇

变化是无止境的,你不能阻遏、放慢或使其停止。面对变化,作业的任务是一目了然的:你必须不停地训练生产人员,此外,市场销售人员的责任也非常大,他们必须学会推销过去从来没有过的产品或特性新颖而陌生的产品式样。

1980年前后,索尼公司推出的“随身听”颇具轰动效应,居然多次在电器商店脱销,其市场成功以及随之而来的利润收入引起了多方注意。而事实上,在开发该产品时颇多曲折,由于这是一种新产品,市场调查得不到确切的需求数据,国内营业部门一再怀疑其在市场上获得成功的可能性,而当时的初步定价也不低。在这种种压力下,盛田昭夫大力支持有关设计人员,顺利将这一前所未有的产品推向市场。

如果我们在价格上竞争不过,我们就在服务上打主意。

盛田昭夫认为,公司生产出的高质量产品进入市场后,还必须配以高质量的销售服务,尤其由于电子类消费品的使用期都比较长,更应该重视售后服务。至今,索尼公司仍保持着电话订货的传统,以便及时地帮助顾客解决问题。

占有市场比短期获利更重要。

盛田昭夫第一次去美国时,发现市场上销售的日本产品,大部分属于民族工艺品或低档工业产品。“日本制造”工业品的市场形象是与劣等低价品联系在一起的,所以那时的日本厂家都本能地把产品上的“日本制造”几个字尽量缩小,以避免被购者一眼发现是日本产品。从美国回国后,盛田昭夫就把“树立高质量的产品市场形象”作为索尼公司的经营方针。

我们甘当同业中的“小白鼠”,以先驱者与开拓者为己任。

索尼公司是日本第一个引进开发晶体管的企业,不久,日本另一家大电气企业也投入晶体管产品生产,并不断扩大规模,几年后,产量超过了索尼。针对这一现象,日本一位评论家著文章说,索尼公司不过是科技实验的“小白鼠”,它在产品开发方面的投入和牺牲,成为别的企业盈利的条件。但盛田昭夫不认为索尼仅仅是简单的“小白鼠”,至少在产品技术开发上,索尼牢牢把握住了这一领域的最新技术成果,使之成为企业长远发展的基础。

我们的经营思想是,当我们研究出一种新程序或新设施后,我们就要想办法生产出产品来。如果我们把一项发明仅看做一个艺术品,或仅作为一种纯学术的成果,那么,它对任何人都没有益处。我