

BIAOGAN ZHIDAO

[你能学到的企业经营管理各方面最顶级智慧!]

标杆之道

中国顶级企业家的
独门绝技

企业家篇

阮立军◎编著

郭广昌	王传福	黄宏生	梁庆德	牛根生	史玉柱	马云	王石	任正非	张瑞敏	柳传志
多元化	成本创新	危机应对	价格战	品牌营销	东山再起	创业	规范化	企业文化	企业内部市场链	接班人培养

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

BIAOGAN ZHIDAO

[你能学到的企业经营管理各方面最顶级智慧!]

标杆之道

中国顶级企业家的
独门绝技

企业家篇

凤凰出版传媒集团
凤凰出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

标杆之道. 企业家篇, 中国顶级企业家的独门绝技/阮立军编著. —南京: 凤凰出版社, 2010.6

ISBN 978-7-80729-778-9

I. ①标… II. ①阮… III. ①企业管理—经验—中国 IV. ①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 084619 号

书 名 标杆之道 (企业家篇)

著 者	阮立军
责任编辑	钟殿舟
出版发行	凤凰出版传媒集团 凤凰出版社
出 品	凤凰出版传媒集团 北京凤凰天下文化发展有限公司
集团网址	凤凰出版传媒网 http://www.ppm.cn
印 刷	北京嘉业印刷厂 北京市大兴黄村卫星城东
开 本	700×1000 毫米 1/16
印 张	14.5
字 数	176 千字
版 次	2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷
标准书号	ISBN 978-7-80729-778-9
定 价	28.00 元

(本书凡印装错误可向承印厂或北京凤凰天下文化发展有限公司发行部调换, 联系电话: 010-58572106)

• — | 序 言 |

别关注成功史，应关注优势

中国经济经过三十多年的改革开放，涌现了一批有影响力的企业，也成就了一批有影响力的企业家，而国际上的知名企业也纷纷进驻中国，他们共同在市场上演绎着各自的精彩。

也许是中国人的习惯，一到比较整数的年份，就喜欢进行总结，于是，我们看到各种企业或者企业家的成功史出版了。而读者，在读着这些成功史的时候，感慨万千，随着主人公的命运心潮澎湃。

可是，我要向希望看别人成功史而自己获得经验的读者大喝一声，赶紧放下它，因为成功史只是迷魂药，在你阅读的时候会觉得心得良多，但是放下书，你更可能记住的是故事，是情节，是细节，真正对你有价值的东西并没有留存。

对于那些成功的企业或者个人，关注他们的成功并没有多大价值，因为现在的环境、资源、条件都已经不同了，他们的操作手法也就面临着因条件的差别而失效的风险。

但是，他们的优势和思维是可以学习的。我们需要学习顶级企业家或者企业做得最好的方面，而不是熟读他们的成功史，向他们最具优势的地方学习，这才是他山之石。

如果你真的希望从别人的成功中学到对自己有用的东西，那就请您阅读这套书，本书将您从企业家或者企业成功史的故事、情节和细节中脱离出来，帮助您抽丝剥茧，直抵企业家和企业最优势的方面，将每一位企业家和每一家企业放在全市场的范围内进行比较，抓住他们做得最好的方面进行总结和提炼，让您一步就看到最顶级的市场经营管理智慧。

一句话：别关注成功史，应关注优势。

下面是书中总结的企业家和企业最优势方面：

柳传志的接班人培养

张瑞敏的内部市场链

任正非的企业文化建设

王石的规范化

马云的创业

史玉柱的东山再起

牛根生的品牌营销

梁庆德的价格战

黄宏生的危机应对

王传福的成本创新

郭广昌的多元化

微软的技术知识管理

惠普的人性化

GE 的集团管控

IBM 的转型

百事可乐的挑战强者

宝洁的推新品

麦当劳的人力资源管理

戴尔的直销

星巴克的蓝海

丰田的精益化生产

宜家的差异化

·—| 目 录 |—·

|| 第 1 章 跟柳传志学培养接班人 1

- 一、柳传志旗下“五虎将” / 2
- 二、出师不利：孙宏斌的教训 / 5
- 三、干部是折腾出来的：郭为的成长 / 9
- 四、交心：后发的杨元庆 / 12
- 五、没有合适的人，再好的领域也不进去 / 17

|| 第 2 章 跟张瑞敏学市场链 21

- 一、何谓市场链 / 22
- 二、市场链的本质及各层面的表现 / 25
- 三、具体做法 / 29
- 四、保障措施 / 35
- 五、运转基础 / 38
- 六、市场链管理可能存在的问题 / 42

第3章 跟任正非学企业文化建设 44

- 一、企业文化不是目的：狼文化及其转化 / 45
- 二、文化变革：削足适履 / 48
- 三、善于“运动”、善用“运动” / 51
- 四、充分认识物质的作用：绝不让雷锋吃亏 / 57
- 五、表面文章必须做：仪式是很重要的 / 60
- 六、重复，重复，再重复 / 63

第4章 跟王石学规范化 67

- 一、最潇洒的董事长 / 68
- 二、股份制 / 72
- 三、不找市长，找市场 / 76
- 四、先做减法，后做乘法 / 79
- 五、25%以上的利润不做 / 83
- 六、规范化是华山一条道 / 85

第5章 跟马云学创业 89

- 一、马云的企业版图 / 90
- 二、创业方向：要有使命感 / 92
- 三、创业行为：坚持，永不放弃 / 95
- 四、创业融资：在最好的时候融资 / 99
- 五、创业的人力资源：企业人才需求是分阶段的 / 103
- 六、创业是给自己梦想一个实现的机会 / 105

第 6 章 跟史玉柱学东山再起 **112**

- 一、“巨人”倒下后的反思 / 113
- 二、不研究透我的消费者我就难受 / 118
- 三、完备而苛刻的广告策略 / 121
- 四、农村包围城市的启动方式 / 124
- 五、重新定位游戏规则 / 126
- 六、企业家的形象价值千金 / 128

第 7 章 跟牛根生学品牌营销 **132**

- 一、一头跑出了火箭般速度的“牛” / 133
- 二、比附营销 / 136
- 三、新闻营销 / 141
- 四、文化营销 / 144
- 五、社会责任营销 / 148
- 六、营销就是心理战 / 150

第 8 章 跟梁庆德学价格战 **153**

- 一、一战定乾坤 / 154
- 二、从战略高度看待价格战 / 157
- 三、通过专注实现规模 / 161
- 四、搬迁而不是引进生产线 / 164
- 五、先国外后国内 / 167
- 六、重新思考价格战 / 169

第 9 章 跟黄宏生学危机应对 172

- 一、黄宏生的两次灭顶之灾 / 173
- 二、正面回应：掌握舆论主动权 / 175
- 三、有效区隔原则：建立防火墙 / 178
- 四、开展结盟运动：让自己看起来更加强大 / 180
- 五、关注危机出现之后：照常开展业务 / 185
- 六、危机应对的背后 / 187

第 10 章 跟王传福学成本创新 190

- 一、巴菲特入资比亚迪 / 191
- 二、用手工替代自动化 / 193
- 三、用研发替代拧毛巾 / 197
- 四、用“时间”替代“空间” / 200
- 五、用自己制造替代外包 / 202
- 六、比亚迪成本创新的背后支撑 / 205

第 11 章 跟郭广昌学多元化 208

- 一、郭广昌的多元化帝国 / 209
- 二、多元化是一种基因 / 211
- 三、跟随时代的大势 / 213
- 四、用透明度应对“多元化陷阱” / 216
- 五、彻底的多元化，彻底的专业化 / 217
- 六、善用资本的力量 / 220

•—| 第 1 章 |

跟柳传志学培养接班人

杨元庆、郭为、朱立南、陆国栋、赵令欢，他们就像是柳传志旗下的五虎将，一起构建了联想控股的商业版图。

柳传志在选择自己接班人的时候，有一个基本要求，那就是必须符合联想文化。“入模子”是培育联想文化的手段。

一、柳传志旗下“五虎将”

联想控股有限公司（简称“联想控股”）1984年由中科院计算所投资20万元人民币，11名科研人员创立。经过20多年的发展，联想控股走出了一条有中国特色的高科技产业化道路；立足中国本土市场，在和国外企业竞争中取胜，促进了民族IT产业的发展；成功实施了国有股份制改造；打造出了一支出色的人才队伍，探索出以“管理三要素”为核心的具有联想特色的企业管理理念和方法，并成为核心竞争力。

到2008年，公司的综合营业额1152亿元，总资产644亿元，历年累计上缴国家各种税收126亿元，公司员工总数近3万人。

联想控股作为联想系企业的旗舰，承担公司总体资金管理，以及子公司战略方向的统一协调与指导等战略功能。目前，公司直接投资业务已全面开展。联想控股主要进行核心运营资产的投资，希望以资本为平台，通过价值创造，在多个行业内打造出一批领先企业，贡献于中国经济。

联想控股采用母子公司结构，目前涉及IT、投资、地产等三大行业，下属联想集团、神州数码、联想投资、融科智地、弘毅投资五家子公司。

联想集团由杨元庆领军。在2005年并购IBM的个人电脑事业部之后，成为一家名副其实的跨国公司。联想的总部设在美国罗利，在全球66个国家拥有分支机构，在166个国家开展业务，在全球拥有超过25000名员工，年营业额达146亿美元，并建立了以中国北京、日本东京和美国罗利三大研发基地为支点的全球

研发架构。根据美国《财富》杂志公布的 2008 年度全球企业 500 强排行榜，联想集团作为世界第四大计算机制造商首次上榜，排名第 499 位，年收入 167.88 亿美元。在中国，联想已连续 10 年保持中国排名第一。2004 年 3 月 26 日，联想集团作为第一家中国企业与国际奥委会签署合作协议成为国际奥委会全球合作伙伴。在 2005—2008 四年内，联想集团为 2006 年都灵冬季奥运会和 2008 年北京奥运会以及世界 200 多个国家和地区的奥委会及奥运代表团独家提供台式电脑、笔记本、服务器、桌面打印机等计算技术设备以及资金和技术上的支持。

神州数码由郭为领军。神州数码控股有限公司是中国领先的整合 IT 服务提供商。集团由原联想集团分拆而来，为中国用户提供先进、适用的信息技术应用，以科技驱动工作与生活的创新，推进数字化中国进程。为此，集团努力将自身打造成为中国最广大用户提供最为全面 IT 服务的首选供货商。在全国 19 个主要城市设有区域中心。同超过 100 家全球顶尖 IT 品牌拥有良好的战略合作伙伴关系，覆盖全国超过 1 万家代理合作伙伴。集团依靠多年经验积累的行业应用服务能力，在金融、电信、政府等行业的 IT 服务领域建立了领先优势。同时，神州数码亦在 IT 产品分销领域保持了多年市场第一的地位。

联想投资由朱立南领军。联想投资成立于 2001 年 4 月，是联想控股旗下独立的专业投资公司，总部设在北京，在上海设有办事处。目前，联想投资管理的基金规模为 7 亿美元，投资企业有 70 余家，其中包括在深圳市中小板上市的科大讯飞（002230）、星期六鞋业（002291）等。公司还投资了多家在港股和海外上市的公司，包括中讯、林洋新能源、展讯通信、中国阳光纸业、文思信息、宇阳科技等。截至 2009 年 7 月，联想投资的被投企业

有 19 家上市或者通过并购退出。2009 年底，联想投资计划募集设立一家人民币基金。

融科智地由陈国栋领军。融科智地是联想控股有限公司投资于房地产行业的全资子公司，于 2001 年 6 月正式成立。早在 1994 年，融科智地的前身——联想工业实业有限公司就在广东惠阳进行联想科技园大亚湾园区的开发建设，为融科后续的发展奠定了坚实基础。此后，公司进入商业房地产领域，开始打造深圳研发中心、神州数码软件开发中心、融科资讯中心。2003 年，公司正式进入住宅开发领域，各地分公司相继成立。开发了檀香山、香雪兰溪、金月湾、天城、橄榄城等一系列项目。

弘毅投资由赵令欢领军。弘毅投资成立于 2003 年，是联想控股有限公司成员企业中专事股权投资及管理业务的公司。弘毅投资是中国起步较早、参照国际 PE 公司惯例设立、业务聚焦在中国本土规范运作的专业投资公司，弘毅投资团队对国际规范的基金组织管理模式有丰富经验。弘毅投资管理着一支人民币基金和四支美元基金，共五支基金，总规模超过 200 亿元人民币。弘毅的人民币基金由联想控股作为发起人，全国社保基金作为主要投资人；弘毅的 2008 美元基金由来自美国、欧洲、亚洲、日本等全球著名投资机构共同投资组成。2003 年 1 月至 2009 年 9 月，弘毅投资已累计投资 24 个项目，涉及金融、建材、医药、装备制造、消费品、连锁服务等多个行业。2008 年被投企业资产总额超过 898 亿元，整体销售额近 964 亿元，利税总额超过 51 亿元。

现在，让我们再回头看看柳传志旗下的这批精兵强将：杨元庆、郭为、朱立南、陈国栋、赵令欢，他们就像是柳传志旗下的五虎将，一起构建了联想控股有限公司的商业版图。

与中国的其他企业家相比，与那些还在为接班人烦恼的企业

家相比，柳传志无疑是幸福的：自己的事业后继有人，并且大有欣欣向荣、蒸蒸日上之势。

为什么柳传志旗下可以出现这么多有能力的接班人，柳传志培养接班人的秘密是什么？现在，就请你随我们一起，探索其中的奥秘吧。

二、出师不利：孙宏斌的教训

柳传志一直非常重视接班人队伍的建设，在名满天下的柳传志的管理体系“建班子、定战略、带队伍”中，“建班子”排在第一位，甚至高于战略制定。在全世界都在强调战略的时候，柳传志将“班子”置于“战略”之前，不能不说是一种特立独行的思维，在所有我们知道的那些最了不起的企业家中，也是独一无二的。

将“班子”也就是人置于战略之前，体现了柳传志基本的信念：公司不是由钱或者技术之类的物质组成的，工作不是由制度、战略等完成的，只有人，才是企业的能动因素，才能够完成公司大大小小的事情。战略需要班子来制定，队伍需要班子来带领，离开了班子，再好的战略也是空谈。

这种将班子放在首位的思想一直指导着柳传志的行为，后来，联想分拆、进入投资和房地产等不同的业务领域，柳传志首先是看自己有没有能够做这件事情的人，如果没有合适的人，即使机会再好，再有钱赚，也坚决拒绝诱惑，决不涉足。

柳传志常说：小公司办事，大公司办人。因为梦想成为一家大公司，在20世纪80年代后期，也就是说，在联想成立不过五

六年光景的时候，柳传志就开始考虑接班人的问题，着手培养新人。

柳传志的接班人培养过程并不一帆风顺，期间几经周折，有次差点将他逼上绝路。这个将柳传志逼上绝路的，是一位叫孙宏斌的年轻人。他曾经成为柳传志心中最早的培养对象，柳传志对他亲睐有加。但是，真应了一句老话：指地不打粮，指儿不养娘。就是这个孙宏斌，让柳传志焦头烂额，甚至差点动摇了联想放手使用年轻人的决心。当然，后来孙宏斌在柳传志的帮助下，创办了顺驰集团，又在全国的房地产市场上掀起巨大波澜。这是后话。

孙宏斌是山西人，毕业于清华大学。据接触过的人说，孙宏斌是个聪明、坚定的人，目光远大，胸有全局。做事有毅力，只要是他决定做的事情，无论遇到什么障碍，碰到什么困难，都会想办法去克服。加入联想后，很快成为柳传志比较赏识的年轻人，与陈恒六一起负责联想最重要的企业部。当时，陈恒六、孙宏斌和郭为，组成了联想新一代中的精华，是柳传志接班人计划中的重要环节。

企业部和业务部一起，承担着完成联想销售任务的工作。业务部的负责人是创业元老贾绪福，负责全国的销售。而企业部掌管着全国 17 家分公司，实际上也是负责销售。这样一来，在联想内部，就出现了两个负责全国销售的部门：业务部和企业部。这种销售体制，不可避免地造成责任和利益的重叠。

不同的人，难免有各自不同的价值观；不同的价值观，导致对事情不同的看法；不同的看法，又导致不同的做法；不同的做法，带来不同的结果。所谓有人的地方就有江湖，有江湖的地方就有利益纷争。在联想的这种重叠制度下，这种人员之间的矛盾愈发突出，这样的结果也不可避免。贾绪福作为创业元老，习惯

了公司的规章制度，喜欢走流程，愿意照章办事。孙宏斌作为年轻人，又很想做出自己的一番业绩，以对得起领导的提拔，也为了证明自己的才干，往往喜欢出奇出新，敢想敢干，有时候会为了效益而牺牲规矩。双方往往一言不合便冲突起来，言语间充满火药味。

对于新、老两代人的争吵，柳传志作出了自己的选择。在一次协调会议上，柳传志既表扬了贾绪福为代表的老同志的主人翁精神和兢兢业业的态度，同时，对于他做事循规蹈矩、缺乏开拓精神和创新愿望也提出了批评。对于孙宏斌等年轻人，柳传志则表扬了他们的开拓精神，同时批评了他们的自我中心意识。表面上看，这次会议是各打五十大板，但是在柳传志的心理，其实是向着孙宏斌的。会后，他接连几天将年轻人约来交谈，了解他们的想法，询问他们对于贾绪福的看法。然后，带着年轻人的意见，和副总李勤一起去找贾绪福谈话。

这样的行为，给了年轻人一个明确的信息：公司高层是站在他们这一边的。于是，他们更加坚定了自己的做法。柳传志还在公开场合表扬孙宏斌和年轻人，赞扬孙宏斌组织能力强，能够充分发挥下属的积极性。赞扬企业部的年轻人能够克服困难，遇到问题自己解决，部门有一种“嗷嗷叫”的蓬勃向上的感觉。同时，柳传志还为年轻人打抱不平，说他们得不到公司其他部门的支持。同时，对于贾绪福，则由副总李勤进行指责，说他们干扰了，甚至在某些地方破坏了联想在全国建立分公司的战略部署。

除了公开为孙宏斌撑台，为了锻炼孙宏斌的口才，去掉他的山西口音。有段时间，柳传志每天逼着孙宏斌讲一个故事。由此可以看出，柳传志对孙宏斌是有期望的，所以才愿意下一番功夫进行培养。