

打进鸟巢

TO SEIZE THE NEST

徐风云 著



经理人要像战士一样，
只能倒在冲锋的路上，
不能活在撤退的途中！

广东出版集团
花城出版社

打进鸟巢

TO SEIZE THE NEST

徐风云 著

常州大学图书馆
藏书章

广东省出版集团
花城出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

打进鸟巢 / 徐风云著. — 广州: 花城出版社,
2010.5
ISBN 978-7-5360-5975-7

I. ①打… II. ①徐… III. ①私营企业—企业管理—
研究—中国 IV. ①F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 077878 号

责任编辑: 林宋瑜 揭莉琳

封面设计: 何浚然

版式设计: 林露茜

出版发行 花城出版社

(广州市环市东路水荫路 11 号)

经 销 全国新华书店

印 刷 佛山市浩文彩色印刷有限公司

(南海区狮山科技工业园 A 区)

开 本 787 毫米×1092 毫米 16 开

印 张 18 1 插页

字 数 150,000 字

版 次 2010 年 5 月第 1 版 2010 年 5 月第 1 次印刷

印 数 1—10,000 册

定 价 36.00 元

如发现印装质量问题, 请直接与印刷厂联系调换。

购书热线: 020-37601658 37602819

欢迎登陆花城出版社网站: <http://www.fcph.com.cn>

一个职业经理人的修养（序一）

一提到“职业经理人”，人们的脑海中往往会浮现出一个复杂多变的形象：或埋头苦干或侃侃而谈，或谦和平易或居高临下，或忠诚无私或斤斤计较，背后，则充满了职业经理人与“东家”之间焦灼的心理博弈和行为冲突。但是，读完徐风云这本《打进鸟巢》，我们看的是梦想、激情和快乐，是冷静的观察和理性的思考，所有这些，都折射出一个职业经理人的修养。

这种修养，首先表现在“修身”的一面。人们都熟悉那句古语“修身、齐家、治国、平天下”，在市场经济风起云涌、国际竞争日趋激烈的今天，这句话已经不在仅仅囿于为政的层面，现代企业的经营，也让人能够实现“治国平天下”的梦想。但是在企业快速扩张的过程中，越来越多的企业家开始沉浸于指点江山的气概中，自我的膨胀让很多人开始看不清世界，也看不清自己，“修身”

对很多人来说，也变得不再重要。但是，我们看到的徐风云却有所不同——尽管已经在同业竞争者中脱颖而出，并且经历了奥运会等盛事的洗礼，但他依然表现出了一个和善、快乐的形象，即使是面对生活中的小事，也不骄矜、不应付，认真负责地面对自己，也面对身边的人；作为一个成功的企业家，他依然念念不忘健康、友谊这些幸福生活的基本元素。我想，徐风云“修身”的本领告诉我们一个事实：一个心理健康、心态阳光的人，才能打造一个健康、有前途的企业。

徐风云的修养，还表现在他是带着梦想和感情来从事自己的事业，这对于一个职业经理人而言，其重要性并不亚于职业素养。之所以这样说，是因为我们在现实中经常可以看到，有很多职业经理人，至少是在外界看来比较成功的职业经理人，依然抱着“打工”的心态，总把自己付出的努力，看作是为他人做嫁衣，带着这种“付出”与“回报”的算计做事，人就总会觉得受到了不公平的待遇。我们当然不提倡职业经理人做无谓的付出和牺牲，我们也倡导建立合理的激励和回馈机制，但在这里，我想说的是，中国企业，尤其是中国的民营企业，正处于从草根创富向现代化运营转轨的历史阶段，在这种大的历史背景下，职业经理人自身的成长、个人价值的实现，与这样一个历史时代的互动关系，远不是简单的“付出”与“回报”的公式就可以涵盖的。徐风云的经历，也向我们

很好地展示了这一点。他描述的“打进鸟巢”的故事，虽然被冠以“营销案例”的称号，但背后却是一个**中国企业走向世界的梦想，也是一个草根企业拥抱现代商业价值的样本**，在这个过程中，一个职业经理人所收获的东西，远远超越了有形的奖励。

北京大学民营经济研究院与锐丰音响有过多次愉快的合作，徐风云也曾作为演讲嘉宾参与北京大学民营经济研究院的论坛活动，他幽默的谈吐、对事物特殊的观察和理解，给我留下了很深的印象。这次阅读他的《打进鸟巢》一书并为之作序，让我对徐风云有了更深的认识。“独乐乐不如众乐乐”，他愿意把自己的思考和感悟拿出来与大家共享，是一件令人高兴的事。

杨 钢（经济学家）
北京大学民营经济研究院副院长
2010年3月

创新的源泉来自观念（序二）

2008年的北京奥运会留下了太多的记忆，围绕这一届奥运会在中国发生的社会、文化、经济的创新与变革，更是一笔永久的财富，徐风云先生的《打进鸟巢》正是还原其中一个中国品牌企业的奥运之路。体育盛事带来的世界大融合影响着中国的各行各业，并且不会因为北京“鸟巢”奥运圣火的熄灭而结束，在本土全面参与世界级角逐的中国企业，有如联想、海尔这些涉水国际化多年的大型企业，也有像锐丰音响一样长期致力某个专业领域的中型企业，雷士照明也有幸全程参与其中，收获良多，感慨良多。

巨大的机遇带来了同样巨大的压力，老牌的跨国企业带着他们在技术、资金、品牌和经验等综合优势，而一批相对弱小、边摸索边前进的中国军团，迸发了前所未有的创新浪潮，攻克一片又一片阵地，同时使行业、企业的整

体竞争力向前推进了一大步。在徐风云先生的书中，没有舶来的经济学名词，没有说教式的理论，全部来自于企业实操的总结和感悟，这些宝贵的经验，值得企业经营管理人士细细揣摩和体会。这本书，我认为其中贯穿的是一条创新的主线，并且所有的创新都源自观念的创新，知而后行，行而必达。过去我们一提创新，就会直接指向技术、模式，并因此投入大量的资源。但是，没有从观念上实现真正的改变或突破，没有持续的对阶段性的创新成果进行改善和提升，都会被迅速复制甚至淹没。近十年来，中国各行各业高速成长，令全球瞩目，在每个领域都有一批领袖品牌，参与更广泛的竞争，摸索、创造行业发展模式，引领行业进入更高层次，走向成熟、健康的轨道。

在这个阶段，像徐风云先生这样的职业经理人群体也快速成长，无论是在国企还是在民营企业，他们受到尊重，他们成为企业的实际运营者，使企业规范化运作，并且吸纳了更多的人才加盟，从而稀释了体制概念、家族系统，以更纯粹的管理和经营体系使企业走向透明化、公众化。我个人认为这是中国企业最伟大的创新，是企业做大做强的根本，这也是源自体制、资本、企业主观念的创新。企业是一个小社会，在产权意义上可能具体属于某一个组织、某一个或者多个人，但最终它归属于社会。在徐风云先生的这本书中，也有关于职业经理人心态的剖析，很中肯。我个人认为真正健康的企业体系中，企业主和职

业经理人应该有着同样的创业理想和价值观，然后各自找到自我的定位，各自遵守职责所赋予的操守，为企业、社会、员工、合作伙伴创造价值，成就自我。作为企业的创始者，我也一直践行这样的理念，我深信只有越来越多的人或者组织参与到企业的运营平台上来，获得利益的回报和事业的延续，企业才会做大做强，基业长青。

在这本书中，我们更是欣然地看到一个职业经理人的自剖与反思：对一个产业、对一个企业以及身处其中的自我。全球经济一体化催生的世界性产业分工使中国企业在价值链中获得话语权，也获得了与世界级品牌同台竞技、分工共赢的机会，但是这并不意味着中国企业已经有足够的能力实现真正意义的国际化，或者成为一个世界级的品牌，为此很多企业付出了沉重的代价。我们还有很多规则要学习，还有很多内功要修炼，还有很多力量需要蓄积。

也正是因为如此，我们要积极地参与到更多的国际化市场活动中去，近距离接触，在竞争中了解竞争。中国整体国力的提升，正在吸引过去远隔重洋的国际盛事——来到本土，奥运圆满落幕，世博会、亚运会、大运会接踵而来，为我们连通全面与国际对接的管道。也许我们所面临的压力仍旧继续，前进的道路依旧荆棘丛生，但是我们的反思将有了真实的凭据，我们的创新途径有了前进的目标和两翼的边界，最大限度地避免盲目、盲从，少走弯路，少费无用之功，使企业每一天都在积累，每一天都在缩短

与理想的差距。

徐风云先生嘱我为《打进鸟巢》一书写序，在照明行业摸爬滚打十多年，也在创业初期为企业写下了“创世界品牌，争行业第一”的愿景，感同身受，权将这些所思所想，与徐风云先生以及所有奔逐于理想之途的朋友们共勉。

吴长江（企业家）
雷士照明控股有限公司总裁

四十不惑（自序）

四十不惑。明年就是我的不惑之年。不知不觉间，走上职业经理人这条道路，到明年我的不惑之年，也恰好10周年。

逢五逢十，似乎也是中国人比较喜欢拿来说事纪念的时间点。2001年，当时还在TCL电池资讯总监任上的我，被猎头以“年薪百万”的诱惑挖角，去了一家生产古龙香水的法国企业，从此踏上职业经理人之路，辗转北京、香港、山东、广州几地。当时的《南方日报》记者刘健东（现在是《南方日报》专刊部主任）得知此事后还专门采访了我，以其新闻记者的敏锐视角，写了一篇名为《外企猛挖本土营销精英》的报道。多年后偶然重聚，刘健东笑言，当年那篇报道，因为文章举我为例，涉嫌宣传个人，居然有人向报社领导告他状，说他那篇报道收了红

包之类云云，好在领导仔细研读之后认为那是一篇很好的现象稿，文中虽然谈及到我个人，也是正常举例而已。感谢报社领导明察，没有冤枉人，要不然，被诬为有偿新闻的这个报道会给记者带来多少不必要的麻烦啊。

实际上，再回头看看，虽然忝列于中国职业经理人群体之中的我，就个人而言，并未能对国家社稷经济发展起了多大作用，但作为一个群体，职业经理人队伍已经越来越壮大，而且也正在为我们国家的经济建设、社会发展起着巨大的推动作用。十年前的新闻，十年后已经成为所有人都司空见惯的现象，“猎头”、“挖角”更是早已成为职场中人熟悉的词汇，没有任何新闻性可言。

如果说，十年前，中国职业经理人的首选去处是外企，那么现在，职业经理人的翱翔空间已经更加广阔，外企、民企，甚至国企，都已经成为职业经理人发光发热的巨幕舞台。如果算上我在 TCL 呆的五年，不经意间，我的职业生涯也恰好经历了国企、外企和民企。就个人之见，民企始终是最具活力也最能让职业经理人发挥自己的舞台。为什么这么说呢？国企有资源或垄断优势，但体制问题起码到目前为止，始终还是约束着你在企业中的发挥和发展。外企什么都好，机制也成熟，但正因为整个体系太成熟太稳固了，他们往往更缺的是一种填空型的人才，严格按照既有规则条文行事即可，说得不好听一点，即是

另一种机械和保守。也许是个人性格使然，我偏爱民企。也许民企成长的活力和野性，正合我做事喜欢天马行空的个性。再则，民营企业已然成为中国经济的重要力量，不用去看统计部门的数据，只要看看我们周遭的吃穿住行，早已经由众多的民企生产供应。如果说实力，虽然国进民退的某些现状让人不免忧虑和不安，但毕竟历史和潮流的大势总在向前，作为一个乐观主义者，我更愿意看到比亚迪的老板王传福，去年被评上了首富。

民富则国强。民企成长，国运自昌。回顾自己走过的路，亦是与民企之迅速发展息息相关。虽然当年机缘巧合一半误打误撞一半被“高薪”吸引，上了职业经理人这条船，多年过去，沿路风景看过来，繁花落英，五味杂陈，所以这些年来，也常常在工作之余，心有所思，笔有所录，对行业的分析，对营销的总结，对生活的思考，点滴巨细，留了下来。苏格拉底说过“未经反思的生活是不值得过的”，原来也没想着要把这些杂碎做什么用途，仅仅只是作为自己对自己工作和生活的一种“留底”和负责，要感谢我现在所服务的企业锐丰音响的董事长王锐祥先生，是他在一次和我聊天的时候，建议我应把这些年的所思所得，结集出个小册子，既不违自己的初衷，也可以给朋友分享交流，不失为美事一桩。恰自己也正近“不惑”之年，被王总这么一鼓励，周围的朋友一支持，于是

便有此小册一本，也算是对自己一路走来、一路努力，为自己、为生活“解惑”之集结和自我勉励。不敢骇称之为“书”，因“书中自有黄金屋，书中自有颜如玉”，而我这个小册子，仅仅就是自己工作之笔记、生活之随笔，仅供朋友聊天交流而已，是为序。

徐风云

CONTENTS 目录

第一章 打进鸟巢

3 打进鸟巢

敢想敢干 向竞争对手学习 合众连横
上书陈情 锲而不舍

20 广州唱响“鸟巢”最强音

声音清晰如“耳边细语” 防风更防雨
技术参数全披露

27 民企寻求科技升级的捷径

与技术公司合作 直接吸纳人才
直接收购

33 中小企业热衷“绩效管理”之我见

舍本逐末之举 开拓市场最重要
核心竞争力是老板本人

39 中小企业缺少“奥运精神”

缺乏参与精神 个性化谈判 检阅品质
积累经验 亮剑精神

44 得力于自主品牌建设，借助奥运东风更上层楼

亚运会音响设计 伦敦奥委会邀请竞标

实现全球品牌扩张 登陆央视春晚

54 论中小型企业职业化

学习的职业化 自律的职业化

团队的职业化 管理能力的职业化 职业化的使命

61 董明珠告状引发的思考

政府采购核心应选择最佳性价比的产品

树立国货意识

实现中央对国产品牌的创新扶持

第二章 创新营销无敌

69 国际竞争要懂规则

利用中介公司融合文化差异 了解当地企业文化

做事一定要有计划性 根据自身情况决策

严谨和充分的准备

78 差异化营销始终是“王道”

排他性 独特的经营手法 自己的特色

清晰的市场定位

84 从卖货到返租——第十一届全运会

开幕式音响器材创新营销案例

标杆模板 返租 三赢

90 公关营销：打造中国电池第一品牌

包装中国锂电池之父

牵着价格战的牛鼻子

第三章 经理人的言德行

103 民企管理人要行“大道”

对事不对人 不搞“小山头”

人要行得正

110 一个职业经理人对民企老板的建议

慎重决策 疑人不用，用人不疑

明辨是非 耐心

117 经理人的“诸侯”思想

不要忽视其他部门的价值

民企提供了一个发挥才能的舞台 共同成长

123 常怀感恩之心

心态和心情 行动

127 忙人怎么交朋友

平常心 热心 恒心

132 工作要有好身体

健康的生活习惯就是最好的药

运动 饮食清淡

137 讲课之乐

第四章 行业思考

145 国产专业音响艰难前行

[3]