

龚曙光◎著

宽度 深度

我的企业
管理演讲



商
裕
中
书
馆

宽度深度

我的企业管理演讲

龚曙光◎著

 商务印书馆
1897 The Commercial Press

2012年·北京

图书在版编目(CIP)数据

宽度深度：我的企业管理演讲/龚曙光著. -北京：商务印书馆，2012

ISBN 978—7—100—09695—9

I. ①宽… II. ①龚… III. ①出版业-企业管理-中国-文集
IV. ①G239.23-53

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第312401号

所有权利保留。

未经许可，不得以任何方式使用。

宽度深度

——我的企业管理演讲

龚曙光/著

出版发行 商务印书馆

（北京王府井大街36号 邮政编码 100710）

责任编辑 宋 伟

特约编辑 杨春丽

装帧设计 肖睿子

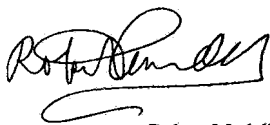
印 刷 湖南天闻新华印务有限公司
书 号 ISBN 978—7—100—09695—9
版 次 2012年12月第1版
印 次 2012年12月第1次印刷
开 本 889×1194 1/32
字 数 420,000
印 张 20.75
印 数 3000
定 价 58.00元

PREFACE I

As an economist heavily involved in Chinese economic policy, I have often wondered what goes on inside Chinese national corporations but, in contrast to prolific writings of corporate heroes in the West, there is little available meat to chew on in China. It was therefore with considerable curiosity and some skepticism that I opened the pages of an English translation of a draft of Gong Shuguang's book, *Broader and Deeper*, which has as a piece of writing aptly named "The Personal Reflections of a Corporate Manager." Expecting and hoping for a peek behind the veil of secrecy, I was not disappointed.

From his perspective as a founding CEO of a media company in Changsha, the capital of Hunan Province, he ruminates on everything from the qualities needed for different types of leadership to issues connected with the general

program of the government policy. His reflections are those of a talented writer rather than a corporate bureaucrat and are delivered with a lightness of touch that can only come from long experience and deep ruminations. I am happy to recommend this book to anyone interested in the nuts and bolts of what goes on in Chinese corporations and in general studies of leadership philosophy.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Robert Mudell', with a long horizontal flourish underneath.

Robert Mudell

*University Professor,
Columbia University and Nobel Laureate in Economics*

序一

作为一个长期研究中国经济政策的经济学家，我经常在思考，并想了解中国国有企业的内部究竟在经历着怎样的变革。相较于西方企业领袖的著作甚丰，来自中国企业家的著述却是凤毛麟角。因此，怀揣着极大的好奇，并带着些许质疑，我翻开了龚曙光先生书稿《宽度深度》中一篇题为《一个企业管理者的自我反省》的英译稿，读毕释然。这部书稿得偿我窥探神秘面纱后中国企业经营与管理的夙愿！

作为湖南省会长沙一家传媒企业的创办者及CEO，龚曙光先生将企业领导所需的各种品质及把握国家宏观经济政策的能力等问题，悉数纳入自己的思维视界。他的反省读上去很像是一个有才情的作家，而不仅仅是一位企业领袖。这些反省看似轻松，实则只有通过长期的经

验积累和深度思考才可能获得。因此，我非常高兴向那些意欲了解中国企业发展状况的基本细节、希望研究领导哲学的有识之士推荐本书。

罗伯特·蒙代尔

美国哥伦比亚大学教授
诺贝尔经济学奖获得者

序二

初识龚总是在两年前与中南传媒讨论合资的时候，工作人员安排了一场我们两人的早餐会。在餐叙的过程中，我认识了一个思绪飞扬、对图书对出版事业有着狂热与执着、管理风格硬朗的“文人”企业家。

的确，龚总作为作家的经历，塑造了他的精神气质，促使他不断地思考企业管理的各种命题。谈及中南传媒，一家国有的传统出版企业由蛹化蝶的过程及未来的梦想，他总是如数家珍，娓娓道来。

龚总自称是“打工者”，同时又被下属称为“老板”。阅读他貌似直白轻松的演讲，你能感受到他对企业经营广泛而深入的思考。

企业领袖的工作不是去讨好员工，也不是去改变员工，而是要激发他们的能力去工作。作为企业界著名的鹰派，

龚总同时享有“从未骂过一线员工”的名声。彼得·德鲁克说：经理人的职责是“经营业绩”和“作为榜样”。我也期望在中南传媒不断提升业绩的同时，其领导人的这些探索和思考能为企业界和学界提供榜样。

郭 平

华为技术有限公司副董事长
轮值CEO

Contents **目录**

自序 / 001

005 **第1篇 怎样做企业卓越的管理者**

怎样成为企业不可替代的员工 / 006

怎样做企业卓越的管理者 / 022

以创业情怀创造产品与价值 / 039

爱护好发行员这张晨报的脸 / 044

051 **第2篇 让我们的创造欲强大起来**

态度决定成败 / 052

管理心得 / 068

为分担灾难而荣光 / 083

比赛重新开始 / 088

如何在经济紧缩时期运行企业 / 099

让我们的创造欲强大起来 / 111

117 **第3篇 用战略改变“野蛮生长”**

我们引领中南传媒前行 / 118

坚决打赢这场保卫战 / 126

想象力统治世界 / 136

改行也是一种幸运 / 141

以资本打造传媒帝国 / 151

用战略改变“野蛮生长” / 155

我们能吃定什么？ / 164

一个企业管理者的自我反省 / 177

199 **第4篇 有一股旋风叫中南传媒**

做事专业 做人百搭 / 200

我们的产品叫用心服务 / 213

逼出来的二次创业 / 229

二次创业就是再次创新 / 250

人到中年事不休 / 256

有一股旋风叫中南传媒 / 274

我们的数字化历程 / 278

这个日子我们期盼了60年 / 286

决胜在此五年 / 291

我们是中南传媒 / 307

打造中国文化走向世界的航母编队 / 321

325 **第5篇 永远没有准备失败**

以自己的姿态坐在宇宙中央 / 326

选择中南传媒不需要理由 / 329

我拿什么来爱你，我的读者 / 335

谋划2011 / 338

永远没有准备失败 / 356

决然二次创业 奋然跨越发展 / 379

发展数字出版的五大原则 / 410

检讨是一种管理常态 / 432

出版需要事务所 / 455

从《海洋》感悟数字出版 / 469

我们的销售“亲兵”和“铁军” / 478

运营好手中的每一份资源 / 495

525 **第6篇 我们的“实”与“大”**

湘少正当青春季 / 526

我们的“实”与“大” / 529

面对最好的时候与最糟的时代 / 560

为一个新的时代做期刊 / 576

我们的实、先、特 / 588

立稳人生三根柱 / 604

周虽旧邦，其命维新 / 621

致谢 / 637

自序

有谁需要阅读这本书？对此我心存疑惑。

与时下受到追捧的管理学经典和企业家传记相比，本书既没有完整的学术框架，也缺乏传奇的商业案例。一本只是记录企业家与企业命运彼此纠缠、生命共同涅槃的书，有意愿阅读并有耐心读完的人理当不多。

本世纪的第一个夏季，我举旗创办《潇湘晨报》，由此开启了我与湖南出版集团的命运交集和生命重塑：我由一个地道的文化人蜕变为一个所谓的经济人物，集团由一家传统的国有文化企业蜕变为一家优秀的公众上市公司。很幸运我们的蜕变应和了国家文化体制改革的历史脉搏，使一种纯粹的个人的或企业的命运，获得了某种重要的时代价值。

湖南出版集团是一家有半个多世纪历史、数十家子分

公司的老企业和大集团，在我心里，这就是一座有年头的植物园。园中有岁月经年的参天乔木，也有刚刚破土的稚嫩幼芽；有赏心悦目的名贵花卉，也有春华秋实的寻常果木……在这个经济气候骤变、市场环境恶化的时代，作为植物园的继任园长，我既要有治虫整枝、浇水施肥的传统管理，更要有开山填海、拓渠引流战略突围，为园区创造一种风调雨顺、生生不息的良性生态。

要记录这样一段企业蜕变的历史和企业家涅槃的心路，当然可以选择多种文体。所以选择演讲录，是因为没有哪一种文体，能像这些完全按时序编辑的演讲这样，真实而又真切地重现当时的管理环境与细节，直观而又直接地传达企业家对企业的精神纠结与生命投入。古人说言为心声，而我的演讲不论短长，不论庄谐，从来都没有底稿，也没有提纲，是真正从心底流出来的。曾经不少人询问：你怎么可以信口道来，滔滔不绝？我说一个企业装在心里，朝思暮想，稔熟于心，难道还需要打底稿、拿提纲？一个好的企业家，企业是长在心里的。

由此也可以丈量一个企业家的管理宽度与深度。我以为，将企业置于政治、经济坐标捕捉战略机遇的能力，是企业家的管理宽度；将企业置于行业技术前沿实施战术突破的能力，是企业家的管理深度；将企业置于视界之内宏观把控的能力，是企业家的管理宽度；将企业置于焦点之下微观深潜的能力，是企业家的管理深度；将企业置于价值天平之上理性整合资源的能力，是企业家的管理宽度；将企业置于情感深处以心捂热员工的能力，是企业家的管

理深度。而将这种宽度与深度平衡于内心、协调于管理，则是我一直的向往和追求。从本书收录的演讲中，应多少可以看出这种思考与努力。

就这一意义而言，这些演讲可以视为我作为一个企业家的“工作单”，一个经济人的心灵史。需要特别感谢的是我的同事们，他们不仅仅是这些思考的聆听者，而且是这些理念的践行人，是他们的卓越工作使这些演讲的价值不只流于文字，而是成为了公司的业绩和企业的品质。

有谁会需要阅读这本书？倘若真如罗伯特·蒙代尔教授所言，本书能对那些意欲了解企业管理基本细节、希望研究领导力的读者有所裨益，于我则心存欣慰；倘若真如郭平先生所愿，本书能为企业界和学界提供某种“榜样”，于我则未存奢望了。

龚曙光

二〇一二年十一月一日于抱朴庐