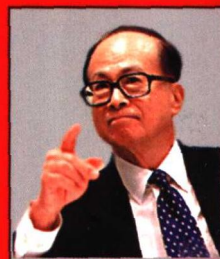
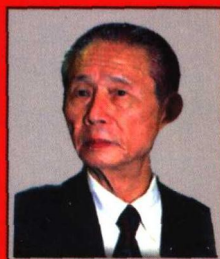


中国当代最伟大企业



家组成的大脑银行

常桦 主编



十位顶级资深专家联袂倾情打造

中国当代企业家 管理思想述评



中国纺织出版社

中国当代企业家 管理思想述评

常桦 主编

 中国纺织出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国当代企业家管理思想述评/常桦主编. —北京:中国纺织出版社, 2004. 6

ISBN 7-5064-2997-7/F·0466

I. 中… II. 常… III. 企业管理—经济思想—研究—中国 IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 045727 号

策划编辑:梅朝荣 詹旋 责任编辑:梅朝荣

封面设计:王小龙 责任印制:初全贵

中国纺织出版社出版发行

地址:北京东直门南大街 6 号 邮政编码:100027

电话:010—64160816 传真:010—64168226

http://www.c-textilep.com

E-mail: faxing@c-textilep.com

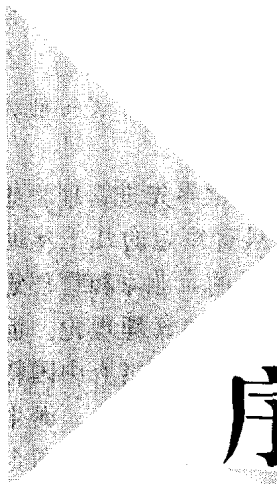
北京东远新宏印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

2004 年 6 月第 1 版 第 1 次印刷

开本:787×1092 1/16 印张:19.75

字数:370 千字 印数:1—6000 定价:29.80 元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社市场营销部调换



序一

中国当代企业家管理思想述评

管理在企业活动中无处不在，它是企业尤其是大企业正常运作的根基。管理的真正职能是将复杂、专业化的东西落实到行动上来。随着世界知识化、全球化时代的到来，人们的工作也将变得更加专业化和复杂化，而不是相反。因此，管理在我们的企业生活中将扮演越来越重要的角色。

归纳企业的管理思想主要有两种类型：一种是渊源于古希腊文化传统的西方管理思想；另一种是渊源于华夏文化传统的中国管理思想。美国著名管理学家德鲁克指出，“管理是以文化为转移的，并且受其社会的价值观、传统与习俗的支配”。中国和西方的管理思想各自具有自己“民族的精神标记”，它们不同的特征和内容来源于不同的历史条件和社会背景。

西方管理思想是在近代资本主义的条件下演变为具有一定科学形态的管理理论，它从 20 世纪初泰勒开始已发展成为科学化的理论体系，对现代企业管理思想的发展产生了重大影响。

中国管理思想具有极为丰富的内容和东方文化特色，并曾产生出光辉灿烂的古代物质文明和精神文明。中国传统管理思想的基础是整体观，它把管理作为一个统一的整体和过程，力求达到社会与自然、管理系统与外部环境、管理组织内各种组成和状态的最佳和谐，把管理的各个要素和功能组成为一个统一的有序结构。在具体操作上，它表现为以计划为依归，以组

织为工具，以领导为中心，以控制为根本，以训练为起点，形成一个有机联系的管理系统。但由于社会历史条件的限制，在近代没有能够与产业革命及企业经营相结合，以致今天一般人认为企业管理的观念和方法都来自西方。

此外，由于我国传统经济体制的原因，世界先进管理思想和理论真正地进入中国企业家视野中却只有短短的几十年时间，因此，有人曾说中国现在没有值得称颂的企业家和管理思想，在中国企业家身上很难有一套系统完整的管理理论。但是，随着港台地区经济的腾飞和内地的改革开放，富有中国特色的东方传统文化精髓和现代世界经济体系的完美结合，诞生了卓越的东方企业管理思想，并塑造出了一大批优秀的中国企业，例如李嘉诚领导下的长和系，王永庆领导下的台塑和在改革开放中成长起来的海尔、联想等是其中的杰出代表。

如今，中国企业的崛起以事实证明了东方管理的成功，如果我国更多的企业和企业家能够通过学习借鉴他们的成功经验，从而涌现出越来越多像李嘉诚、王永庆、张瑞敏、柳传志等一类的企业家，让他们有效地运用和发挥出先进的管理思想，则中国企业一定会在世界中占有更加重要的地位和影响！

《中国当代企业家管理思想述评》一书通过对被誉为中国第一 CEO 张瑞敏、IT 行业领袖柳传志、华人首富李嘉诚、台湾地区“经营之神”王永庆四位杰出的中国企业家的创业经历和管理方式的总结归纳出了他们成功的管理思想，得出一套对我们成功的经验启示，如张瑞敏的“日清日高”、“市场链流程再造”；柳传志的“贸工技一体化”、“屋顶图理论”；李嘉诚的“在稳健中发展，发展中不忘稳健”、“长线投资”；王永庆的“合理化经营”、“鱼骨图理论”……从他们的创业历程、企业战略、人力资源、资本运作、企业文化、国际化运作等代表企业管理特色思想的角度，进行系统的述评有助于我们全方位、多角度来解析他们的成功之道。

所以，无论是李嘉诚、王永庆，还是张瑞敏、柳传志，他们都是这个时代的成功者，他们作为一代杰出的企业家、中国企业管理者的楷模，其成功之路为后来者提供了很好的经验借鉴。

中国市场经济研究会副会长
中共中央宣传部理论局副局长

贾春峰

年，现任中国纺织出版社策划编辑。策划出版了《国际著名财务公司资深经理的忠告》、《渠道危机》等数十部作品。

常桦：本书主编，企业管理咨询专家和著名图书策划人。长期从事企业管理、咨询、策划工作，现任北京博雅正典文化发展有限公司 CEO 和策划总监。出版了《企业管理争鸣书系》、《管理大师思想文库》、《行销胜经》、《超级经理人书坊》、《哈佛模式管理全集》、《职场咖啡系列丛书》、《正典心理自助丛书》、《领导全书》等多部社科和管理类图书。

贾春峰：本书学术指导，中共中央宣传部原理论局副局长、中国市场经济研究会副会长。

王瑞璞：本书学术指导，中共中央党校原校委委员、科研部主任、博士生导师。

胡光伟：本书学术指导，中共中央组织部原干训中心副主任、中国管理科学研究院副院长。

姜文赞：本书学术指导，北京国联创新决策管理研究院院长，北京市政府专业顾问、教授。

艾云航：本书学术指导，中国社会发展促进工程领导小组副组长、中共中央政策研究室研究员。

马郑刚博士：本书学术指导，中共中央求是杂志社评论部主任。

白津夫博士：本书学术指导，国务院国有资产监督管理委员会研究中心副主任。

罗精奋：本书学术指导，国家发展改革委员会宏观经济研究院研究员。

七、读者朋友可以和我们互动交流

为了帮助读者更好学习企业家的管理思想精髓，更好的理解本书，我们刊登了本书编委的 E-mail，读者朋友可以与我们就相关管理思想问题进行探讨，也可以和我们交流对本书的看法。

E-mail: hudongjiaoliu@163.com

编者

2004 年 6 月 1 日

美国著名管理学家德鲁克指出，“管理是以文化为转移的，并且受其社会的价值观、传统及习俗的支配”。中国当代企业家对经营管理同样有自己独到的思想和理念，这些独到的思想和理念，为中国企业经营管理提供了极为丰富的内容和方法，使中国企业富于个性化与竞争力。因此中国当代企业家的管理思想对人们来说，是一笔宝贵的精神财富。同时，这些管理思想由于在实践的检验中不断丰富而更具有指导性和现实意义。

在中国当代许多企业家的经营管理中，随处可见对优秀企业家的管理思想的继承和发扬。也许正因为如此，把中国当代企业家的管理思想进行深入的解析和述评，使其成为立体化的思想宝库，也许是相得益彰的，更有其实际意义与历史价值。

因此，本书具有以下特点：

一、中国第一本当代企业家管理思想述评

当代中国企业家，在企业经营管理领域辛勤耕耘，成就斐然。他们以其对市场的敏锐眼光、形势的驾驭以及机会的把握能力，被人们津津乐道。他们是经营管理领域的精英人物，以其常胜的战绩和睿智的思想，被人们誉为管理大师。我们将其经营管理思想进行深入的阐述，编辑而成目前中国第一本当代企业家的管理思想述评。

二、中小企业家的思想智力资源宝库

本书是当代中国企业家管理思想精华的汇集。精选了中国当代企业家如张瑞敏、柳传志、李嘉诚、王永庆的管理智慧，总结归纳出他们成功的管理思想，得出一套对我们成功的经验启示，是中小企业家的思想智力资源宝库。

三、管理思想和理念是对当代企业家的智慧的高度浓缩

企业家的思想和理念具有权威性与经典性，但现实的效果如何才是检验管理思想是否可行的惟一标准。本书不是就思想

论思想，而是以管理思想为核心，以企业的经营管理实务为基准，将管理思想作最准确的诠释和述评，因而对读者更具借鉴意义。

书中的管理思想和理念，分别从人力资源、企业战略、产品创新、核心竞争力、企业文化、国际化和资本运营等方面，代表企业管理特色和核心优势的角度来展开述评的，是对当代企业家的智慧的高度浓缩。

四、轻松掌握企业家管理思想的最新和最优理念

本书针对中国当代企业家管理思想，将其代表性的思想以实录的形式表现出来，浓缩了企业家的管理思想的精华，是结合他们自己的企业行业特征、发展阶段、企业文化对历年来经营管理实践或管理理念的凝练性的总结。

本书是思想与实践的结合，为了使读者能够深入的领悟企业家的经营智慧和思想本身所折射的深刻内涵，从经济学家的观点对管理思想的内涵进行深入的述评和诠释，从而对当代企业家的管理思想形成一套立体化的、权威性的解读。

在这里你能够看到张瑞敏、柳传志、李嘉诚、王永庆的管理智慧和最优理念。它是企业的成功管理实践和经营思想的高度凝合，通过对管理思想的述评，可以轻松掌握企业家的管理思想精髓。

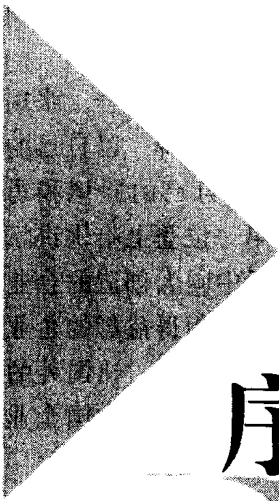
五、文字简练、轻松、实用，可充分享受阅读带来的快感

优秀的企业家拥有自己独特的个性，他们的管理思想是机动灵活和开放的。企业家是企业的灵魂，他们成功地将自己的管理思想融入到自己的企业文化中，以自己独特的管理理念实践着一个个奇迹和神话，闪耀着智慧的光芒！读者可充分享受阅读带来的快感。

六、寒窗两载，大师联袂倾情打造

本书的编撰是一项开创性的工作，没有“亲历这段历史”的人恐怕很难想像这是一件多么浩繁的工作，虽然我们是站在“巨人的肩上”，但仍然备感艰辛，光我们编委查阅的资料堆起来就有一人多高了。春去春又来，我们终于向读者朋友交卷了，这是真一个让人百感交集时刻……

梅朝荣：本书策划，著名图书策划人，生于湖北武汉，武汉大学经济学学士，湖北大学法学硕士，毕业后在国企任职多



序二

中国当代企业家管理思想述评

管理类的图书从来没有像今天这样风行和火爆。充斥于各大书店的管理类图书不仅排满了一个个书架，而且还占据了各个书店最抢眼的位置，将其他图书挤到了角落。用成千上万来形容其种类绝不是夸大其词。

在企业追求管理无止境的时代，管理类图书的兴起无疑迎合了如今人们对管理知识的渴求，特别是那些在商海中的各级管理者和踌躇满志的创业者。他们蜂涌而去读 MBA 课程，热衷于了解各种新潮的管理思想和理论，说着行业术语，采用一些带有复杂参数的模型、津津乐道一个个经典案例……似乎这样才能使自己永远站在时代的潮头，而根本不管那所谓的最新理论是否能够解决企业存在的实际问题。

然而，在快节奏的今天，时间对于每个人来说都是非常宝贵的，如何才能在浩如烟海的著作中找到最值得阅读的管理思想的经典之作呢？显然，那就是寻找最适宜中国企业需要的著作。这本《中国当代企业家管理思想述评》通过张瑞敏、柳传志、李嘉诚、王永庆的管理思想多角度分析，显现了中国企业家管理思想的独特魅力！它也许就是你要找的那本书。

在本书中：

张瑞敏作为中国现代经营者的典范，带领海尔人在改革的道路上不断创新，锐意改革，创造建树了中国企业进行市场化管理的新理念、新方法，为国有大中型企业的发展提供了很好

的经验借鉴，从而确立了张瑞敏在中国当代最杰出的经营管理大师的地位。

在张瑞敏身上，体现了思想家与实干家的完美结合，张瑞敏以自己的创新与开拓树立了来自东方的产品品牌，以自己的智慧和魄力打造出与时俱进的企业文化，以自己的胆识和勇气，缔造着融入世界的品牌传奇。他成为第一位登上哈佛讲坛的中国内地企业家，他让哈佛的学子认识了中国人创造的企业文化。更重要的是，这位思想能力和实践能力相得益彰的企业家，让国外的消费者改变了对“中国制造”的印象，让国外的企业认识了中国民族工业的澎湃力量。同时，他也让中国企业看到了管理的力量，让中国消费者感受到了服务的魅力。

柳传志作为中国信息产业的领袖，被美国《财富》周刊评为1999年度亚洲最佳商界人物。他创造性地适应了中国从计划经济向市场经济过渡的特殊政治经济环境，成功实现了联想控股的企业股份制改造，建立了有利于联想长远发展、能最大限度地发挥员工主观能动性的产权机制和激励机制，使一大批年轻人走上第一线领导岗位。他主动将西方现代化的管理理论与中国企业实践相结合，总结并提出了著名的“企业管理屋顶图理论”等一系列重要的管理思想，形成了系统的以“建班子、定战略、带队伍”为理论核心的联想管理体系，使联想逐步成为一个符合现代企业制度、具有国际竞争力的公司集团。

柳传志是一个创业的传奇。他的传奇故事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，也可以像柳传志那样成功。”

李嘉诚是全球华商的榜样，他的辉煌业绩，不仅在香港，就是在全世界，也是名列前茅。李嘉诚强调经商的梦想和实干，他说：“每个人都可以有巨大的雄心及高远的梦想，区别在于有没有能力实现这些梦想。当梦想成真的时候，是否在成功的台阶上更知进取？当梦境破灭、无力取胜、无能力转败为胜时，是否被套在自命不凡的枷锁里？是否跌进万念俱灭无所期待的沮丧之中？再有学识再成功的人，也要抵御命运的寒风。虽然我在事业发展方面一直比较顺利，但和大家一样，无论我喜欢或不喜欢，我也有达不到的梦想、做不到的事、说不出的话，有愤怒、有不满，伤心的时候，我亦会流下眼泪。”

李嘉诚出身贫寒，但在不断地努力下，却成为香港企业中少有的长青树，在市场和管理的各个领域和各个层面都成功过的佼佼者。如今，他的作为却已超越了单纯的社会角色，用时下流行的话说，他追求第一。与其他华人企业家一起，取代英资成为香港最重要的经济活动力量。不断挑战自我，永不放弃学习，使得李嘉诚在众多的领域里都能进入最高境界。

王永庆被誉为台湾的经营之神，他在“追求卓越，永不满足”的创新思想指引下，果断抓住机遇，投身塑胶工业，建立了举世无双的台塑集团。如今，王永庆的“台塑集团”是台湾企业的王中之王，他在美国还经营着数家大公司，在民间企业中首屈一指。与台塑集团企业有着存亡与共关系的下游加工厂超过 1500 家。如今，在台湾的富豪中他雄居首席，在世界化学工业界他居“50 强”之列，是台湾惟一进入“世界企业 500 强”的企业。

王永庆所处的时代是工业化时代，所处的行业也是变动性较小的传统产业。因此，王永庆一再声称，他的管理思想就是“以追根究底的精神追求合理化”。他认为任何问题，要做好就得追根究底，要从基本地去发掘去检讨，追求到最基本的单位才能真正产生力量。在这种思想的指导下，台塑用鱼骨头方式分析单元成本，结果显著带动了各种成本方面的改善。

本书通过对张瑞敏、柳传志、李嘉诚、王永庆管理思想的述评，既可作为权威管理类图书的指南性读物，也可作为短期内提升管理类知识的快餐读本。与当今林林总总、华而不实的众多“管理宝典”们相比，它所介绍的内容都是经过历史检验的经典之作，可以说是当代企业家管理思想的体现，它使我们能够站在他们的肩膀上去展望未来。对于想要深入探究管理的人们来说，阅读自己感兴趣的企业的管理思想并进行独立思考，一定会有丰厚的收获。

科特勒曾说过：“一天之内就可以学会营销学，但是要真正掌握它，需要付出一生的时间”，管理思想更是如此。对于我们大多数人来说，了解当代企业管理大师们的智慧固然重要，而更重要的是通过阅读使我们具有自己独立的思考和判断能力！

北京兴华智源管理科学
研究院常务副院长

同小书



张瑞敏： 思想家和实干家的完美结合 中国制造业的代表人物

张瑞敏	2
一、第一位登上哈佛讲坛的中国企业家	2
二、卓越的企业领袖与管理者	4
三、一流企业的设计师	5
四、不敢停留的跋涉者	6
张瑞敏管理思想综述	8
一、纪律胜于一切	8
二、有缺陷的产品等于废品	10
三、OEC 管理模式	12
四、斜坡球体理论	14
五、把简单的事情做好就是不简单	15
六、科学决策	16
七、时刻保持危机意识	18
张瑞敏的人力资源管理思想	20
一、以人为本，人人是人才	20
二、公平、公正、公开	21
三、三工并存，动态转换	23
四、赛马不相马	24
五、毛头小子战略	26
六、打造一流的管理队伍	28
七、充分授权，发挥下属积极性	29

八、大力提升员工素质	30
九、系统化的激励机制	32
张瑞敏的多元化战略	35
一、选择多元化发展	35
二、海尔的多元化战略	37
三、东方亮了，再亮西方	38
张瑞敏的国际化战略	40
一、与狼共舞中壮大	40
二、海尔中国造	42
三、远征美国夺取市场制高点	43
四、打造海尔的国际品质形象	45
五、构建全球营销体系	47
六、初具风范的跨国公司	49
张瑞敏的品牌战略	51
一、三代CI的演变	51
二、质量是品牌的基石	52
三、国际星级服务	53
四、打价值战	55
五、不为创汇为创牌	57
六、独具特色的广告宣传	59
七、强调海尔的个性	60
八、建立品牌的防御线	61
张瑞敏的创新思想	63
一、吃“休克鱼”	63
二、市场链和流程再造	65
三、先有市场，后有工厂	67
四、“小小神童”的启示	69
五、由“洗地瓜”到“洗龙虾”	70
六、整合力就是竞争力	72
互联网时代的张瑞敏	75
一、张瑞敏的新经济观点	75

二、海尔网变	76
三、进军电子商务	77
四、物流革命	79
五、“一流三网”	79
张瑞敏塑造的海尔文化	81
一、海尔的首席文化官	81
二、长青的企业之魂	82
三、海尔是海	84
四、敬业报国，追求卓越	85
五、真诚到永远	87
经济学家眼中的张瑞敏和海尔	89
一、科特勒：危险的海尔	89
二、姜汝祥：海尔的未来之谜？	92
三、陈春花：别让张瑞敏成为孤胆英雄	94



柳传志：
纵横商界的常青树
中国高科技企业的代表人物

柳传志	98
一、纵横商界的常青树	98
二、登上国际管理科学年会的讲坛	99
三、入选哈佛案例	100
四、最敬佩的 CEO 是韦尔奇	101
五、头脑清醒的企业家	102
六、高风亮节，顺利交接班	103

柳传志的经营管理思想综述 106

- 一、适应环境才能生存 106
- 二、建班子、定战略、带队伍 107
- 三、纪律是联想天条 110
- 四、谁栽树、谁乘凉 111
- 五、从“缝鞋垫”到“做西服” 113
- 六、常变常新，危机教育 114
- 七、重视公司规划 114

柳传志的创新思想 117

- 一、“官办民营”是一块金字招牌 117
- 二、贸工技一体化 118
- 三、撒土——夯实——撒土 120
- 四、小步快跑 121
- 五、研究员站柜台 122
- 六、吃着碗里，看着锅里 124
- 七、“大船模式”和“舰队模式” 124
- 八、向竞争对手学习 127

柳传志的人力资源管理 129

- 一、办公司就是办人 129
- 二、在赛马中识别好马 130
- 三、分红权变股权 131
- 四、物质激励和精神激励并行 133
- 五、培养年轻骨干 134
- 六、搭建舞台，培养领军人物 135
- 七、铸就“斯巴达克方阵” 136
- 八、以杰出的魅力影响追随者 137

柳传志的企业发展战略思想 140

- 一、定位于新兴的计算机产业 140
- 二、借道香港，迂回求发展 141
- 三、步步紧逼，追赶第一 143
- 四、业务分拆，打造航母 145

五、多元经营, 涉足地产	146
六、互联网战略	148
柳传志的品牌营销思想	150
一、从联想“1+1”起步	150
二、树立品牌特色	151
三、降价大战, 夺取市场	153
四、品牌服务, 客户放心	154
五、挑战国外品牌	156
六、品牌形象的多层次、全方位推广	157
七、借助最先进的营销工具	159
柳传志塑造的联想文化	160
一、文化整合, 塑造联想人	160
二、联想的入模子文化	161
三、讲求奉献精神	163
四、注重拼搏和团结合作	164
五、信誉是联想的商标	165
经济学家看柳传志和联想	167
一、张维迎: 柳传志是不是联想的核心竞争力?	167
二、纪宁: 后柳传志时代的联想核心竞争力	169



李嘉诚:
中国投资之父
中国香港地区产经代表人物
“东方超人”

李嘉诚	182
一、艰苦的童年	182
二、高瞻远瞩的企业家	183

三、华人的骄傲	184
四、爱国爱港	185
五、重视教育	186
六、慷慨解囊的慈善家	188
七、杰出的人格	190
李嘉诚的创业之路	192
一、起家塑料花	192
二、适时转产玩具业	193
三、涉足房地产	194
四、巧胜置地扬美名	195
五、果断放弃九龙仓	197
六、收购和黄奠伟业	199
李嘉诚的企业管理思想	201
一、重视数字，快速决策	201
二、严于律己，勤奋工作	202
三、股份制求发展	202
四、注重诚信	203
五、敢于竞争，善于竞争	204
六、大企业必须靠组织	205
七、大胆吸收先进管理经验	206
八、中西合璧的管理模式	207
李嘉诚的企业经营思想	209
一、抓住机会，大胆出击	209
二、灵活应变，智解难题	210
三、长期投资，人弃我取	211
四、控制风险，财务稳健	213
五、多元经营，理性发展	214
六、“不为最先”，“后发制胜”	216
七、广结善缘，合作经营	216
李嘉诚的人力资源管理思想	219
一、员工养活企业	219