

二十一世纪总经理——挑战WTO

卓越经典

总经理全书

ZHUOYUEJINGDIAN ZONGJINGLI QUAN SHU



中国经济出版社

F270-62
W-911
1

总经理全书

(第一卷)

主 编 汪 洋 李润发
郭田勇 黄朝椿

编 委: 熊 洁 万 绢 宫艳华 钟丽华 黎 冬 符文佳
陈 妹 杨 红 武 伟 凌 江 徐蔚萌 张 倩
赵长红 刘炜炜 刘燕华 高 峰 刘延冰 聂俊峰
李 红 程艳萍 杨瑞红 张 涛 陈 舒 李 锐
忠 勤 毕海花 钟艳秋 李一生 马 静 汪 成
程 礼 陈 平 韩强远 符智伟 大 山 李顺发
钟 强 冯柏林 苏兴国 苏 旺 张少华 黄 敏
刘晓明 丁 琳 毛启东 陈晓波 徐东海 夏长明

总策划:汪福建

中国经济出版社

F270-62
W-911
2

现代经济
总经理全书

(第二卷)

主 编 汪 洋 李润发
郭田勇 黄朝椿

中国经济出版社

卓越经典

总经理全书

(第三卷)

主 编 汪 洋 李润发
郭田勇 黄朝椿

中国经济出版社

F270-62
W-911
4



(第四卷)

主 编 汪 洋 李润发
郭田勇 黄朝椿

中国经济出版社

F270-52
W-911
5

现代经济
总经理全书

(第五卷)

主 编 汪 洋 李润发
郭田勇 黄朝椿

中国经济出版社

经济管理

总经理全书

(第六卷)

主 编 汪 洋 李润发
郭田勇 黄朝椿

中国经济出版社

F270-62
W-9.11
7

卓越经济
总经理全书

(第七卷)

主 编 汪 洋 李润发
郭田勇 黄朝椿

— 10

中国经济出版社

F770-62

W-911

8



(第八卷)

主 编 汪 洋 李润发
郭田勇 黄朝椿

中国经济出版社

F270-62

W-011

9

世界经济
总经理全书

(第九卷)

主 编 汪 洋 李润发
郭田勇 黄朝椿

中国经济出版社

F270-62
W-911
10

经济管理
总经理全书

(第十卷)

主 编 汪 洋 李润发
郭田勇 黄朝椿

-415

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越经典:总经理全书/汪洋,李润发主编,一北京:
中国经济出版社,1997.12

ISBN 7-5017-4181-6

I.卓… II.①汪…②李… III.企业管理—经验 IV.F
270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(97)第 27148 号

卓越经典

——总经理全书

主编:汪洋 李润发

*

中国经济出版社出版发行

(社址:北京市百万庄北街3号)

各地新华书店经销

北京市金顺印刷厂

*

787×1092毫米 1/16 286.5印张 6657千字

2002年4月第三次印刷

印数1—500册

ISBN 7-5017-4181-6/F·3026

(全十册) 定价:1280元

卷首语

总经理——时代的灵魂

中国加入 WTO 意味着中国市场与国际市场融合在一起了,意味着中国的各行各业与国外的相关行业接轨了,意味着中国的企业与国外企业真正的国际竞争开始了。

当终于敲开 WTO 大门的时候,应对严峻的挑战,我们可以列出许多自己的优势和机遇,但正如吴敬琏所说:“加入 WTO 后,我们的机遇是潜在的,而挑战则是现实的。”

如何战胜挑战,赢得优势?人才是核心,这已成为人们的共识,而在各种人才中,最关键也是最奇缺的人才就是总经理。纵观国内国外,那些获得巨大成功的企业无不与一位总经理的名字联系在一起。

总经理是企业的灵魂人物,总经理在企业的决策中处于中心地位。企业在决策中需要很高的效率,但首先需要正确。决策为企业的发展确定了基本方向,正确决策确保企业立于不败之地,而企业能不能做出正确决策,关键在于有没有一位优秀的总经理。

总经理是企业凝聚的核心。企业外在表现出的竞争力来自于内部的凝聚力,是凝聚力整合了企业的各种能力,聚焦成为一种具有强烈进取性的市场穿透力,形成能对市场做出迅速反应的适应力,产生能抵御市场竞争风险的承受力,这种凝聚力的形成靠的是总经理的魅力。

总经理赋予企业独特的个性。市场竞争的实质是企业接受市场的选择,优胜劣汰。企业需要不断创新,创新就是创造差别,有差别才能被市场选择,差别就是垄断利润,有差别企业才有竞争力。创造差别的本质内容是保持个性,企业的个性出自企业的理念,企业的理念也就是总经理的理念。

当人类迎来综合国力竞争时代的今天,经济的发展无一例外成为各国的首要问题。祖国需要千千万万成功总经理的崛起,总经理不仅是企业的核心,他们更是时代灵魂!

序

北京时间 2001 年 11 月 10 日,卡塔尔的多哈,中国走向世界,世界走向中国。这是一个非同寻常的时刻,自 1840 年鸦片战争以来,中国人经受了百年屈辱、挣扎和奋斗终于迎来了这一历史时刻。这一时刻预示着一个未来,一个民族伟大复兴的未来,而实现这一理想暗含着一个前提,那就是需要千千万万成功总经理的崛起!这一时刻代表着一个美好季节的开始,预示着中国总经理走向世界的春天已来临!

这一时刻意味着:全球化就像西伯利亚的冷空气和太平洋的热带风暴一样,任何政府、企业和个人都不能免受其影响。新一代总经理首先要有国际化视野,百年中国的暮鼓晨钟验证了这样的真理,关起门来、冷眼向洋的时代已经一去不复返。事实上,早在二十世纪七十年代末,发端于安徽农村的中国改革就已经被历史设定在走向世界的方向上。这个方向概括起来就是“开放市场,市场经济”这八个字。就是这八个字,中国人孜孜不倦地探索了一百多年。

这一时刻也表明,中国加入 WTO 的过程,同样也是中国接受国际化游戏规则的过程,这个过程意味着中国诸多政府与企业部门的转型与变法。从长远来看,入世的转型将使中国社会结构发生深刻的变化。比如,现在比较公认,入世将使中国成为世界工厂的机遇降临眼前。随着发达国家的产业升级,制造业基地转移到发展中国家已经合情合理。巨大的市场与劳动力资源正吸引着越来越多的跨国公司抢滩中国。而世界工厂对职业经理尤其是坐镇一方的总经理有着强烈的需求。这种需求正使职业精英形成今日中国一全新社会阶层。以总经理为首的经理层作为资方与劳方的中间人、利益结合部,决定了他们会努力寻找在社会结构中上下制衡。从大历史的角度看,21 世纪的中国能否实现数字化的现代管理将取决于经理人阶层的智慧。在我们身边,出身贫寒的优秀青年成长为职业精英,经理人以才智完成财富积累已经屡见不鲜。这使得 WTO 时代的中国人拥有了财富的光荣与梦想。可以说,天下风云出我辈!

然而,对 21 世纪的总经理而言,一个“双赢”的开放市场往往意味着巨大的冲击与震荡。亚当斯密曾经在《国富论》中热情称颂自由贸易的理想国度。而今,很多中国消费者已经在世贸组织自由贸易的原则中感受到自由贸易的真实利益。一个日渐大同的世界市场已开始模糊了国家边界,一个总经理却绝不能放弃对市场的争夺。中国的总经理们也许早就心知肚明:“《财富》500 强”人们已耳熟能详,各式各样的洋品牌纵横中国;跨国大鳄们——先是实业,后

是金融,现在连服务、出版、传媒也都在觊觎中国。“扎堆”中国的原因除了 WTO,还有一点是因为这些大鳄们从来都不是独来独往,他们喜欢“群居生活”——客户在哪里,他们就要到哪里。根据入世协议,中国将在短期内开放诸多不具比较优势的产业。对于中国很多行业的总经理来说,即将到来的市场争夺战将是不可避免的。有外电称,诸多市场准入限制的取消将使凶猛的外资在中国市场上“水淹七军”。竞争就在眼前,要么在竞争中灭亡,要么在竞争中新生、成长。“狭路相逢勇者胜”,摆在总经理们面前的道理是显而易见的。

大江滚滚东逝水,难有闲者立渚头。

中国市场化取向改革二十多年间,成功企业案例中走出了一批优秀的经理人。然而,诸多破灭的神话,末路的“标王”,不断让世人感叹:“江山依旧在,几度夕阳红”。正反的对比启示我们,打造一个企业没有任何模式和捷径,在此当中,总经理是一个企业成功的核心因素。在 WTO 的竞争时代,总经理是时代的灵魂。如今,对于中国的总经理们来说,最重要的是如何研判入世后变动中的天下大势。机遇是难得的,挑战是空前的。从 1999 年到今天,社会公众、大众传媒、学术界对于 WTO 的讨论就从未终止过。对于中国的总经理们来说,入世的“变”与“不变”,利与弊究竟在什么地方?怎样才能规则的融合中共同成长,谋求“双赢”?编写这部书正是循着这样的思路。宏观着眼,微观入手,贴近实际,有的放矢是我们力求达到的目的。围绕着如何应对入世这个核心,这部书在总经理工作的方方面面展开阐述,内容涉及 WTO 知识、企业组织管理、战略管理、经营管理、营销管理、人力资本管理、资本运营管理、核心竞争力管理、危机管理、财务管理、企业文化建设、国际化管理、生产与质量管理以及企业公共关系等方面,同时还选编了大量中外企业案例。我们深知,没有世界一流的总经理,就不会有世界一流的企业。勿庸质疑,总经理如何应对入世是关乎中国企业生长壮大的重大课题。我们希望我们的努力能为中国的总经理们提供一部与时俱进、借鉴参考的百科全书。然而,面对这一深刻而繁杂的课题,我们的工作十分有限,也并不完美。我们期待这部书的出版能够唤起社会对总经理之灵魂作用的重视。唯如此,中国企业实现现代管理才具备深厚的民众基础。

沧海横流,方显出英雄本色。入世在 21 世纪初奏响了中国现代化交响乐的序典,中国总经理们将成为这一旋律中最厚重的音符。带着民族特有的理性与智慧,他们将承载中国经济的希望走向世界舞台。WTO 就是这一切的开始。

2002 年 3 月于北京

编者谨识

❖ 约翰·小韦尔奇的金言妙语

一时的心慈手软只能导致日后的贻患无穷。你不得不展示你的强硬作风,毫不犹豫地作出一些会得罪人的决定——关闭工厂、裁减冗员、削减开支等等。另一方面,在推行强硬手段的同时,你还必须适时地采用怀柔政策,提倡一些温和的价值观,从而做到刚柔并济。

,跟其他人一样,在变革的过程中我也会犯错误——而且是很多的错误——但是,迄今为止我所犯的最大错误就是前进的速度没有更快一点。所谓长痛不如短痛,一步一回头的徘徊观望政策和拖泥带水的权宜之计会比彻底而猛烈的一击有着更大的害处。

人们都更喜欢现状,他们满足于现有的一切。当变革开始时,过去的好日子在人们心目中就显得越来越美好,越来越值得留恋。

❖ 世界著名华商诤言

向客户吐露真情——诚实的态度，是增加企业信誉的条件。举债不当，违反原则的经营，必将导致信誉的丧失。

——〔中国香港〕李嘉诚

永远不要以为顾客可以被你蒙骗。也许你可以蒙骗他一次，但是或迟或早，他们会发现自己上当。为什么许多餐馆开张不久就关了门呢？就是因为老板发财心切，偷工减料，降低食物质量，不讲信誉，结果自己把顾客赶跑了。

——〔泰国〕邱细见

所谓机变就是适应变化的能力。所谓适应变化的能力，就是识别情况变化的能力，也就是提出问题、解决问题、筹划工作的能力。

——〔中国台湾〕施振荣

我个人对成功的界定是努力踏实工作和灵巧应变。每个人必须努力赶上时代，认真踏实地工作，全力以赴，贯彻始终。

——〔中国香港〕邵逸夫