

匠心独运

中外知名企业家的 经营理念

■ 李启明 / 编著



中国经济出版社

346

F279.1
L33

匠心独运： 中外知名企业家的 经营理念

李启明 / 编著



中国经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

匠心独运：中外知名企业家的经营理念/李启明编著.
北京：中国经济出版社，2001.4
ISBN 7-5017-5185-4

I. 匠 ... II. 李 ... III. 企业管理—经验—世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 17782 号

责任编辑：李晓岚

封面设计：白长江

匠心独运：

中外知名企业家的经营理念
李启明 编著

中国经济出版社出版发行
(北京市百万庄北街 3 号)

邮编：100037

各地新华书店经销

北京市艺辉印刷有限公司印刷

* * *

开本：850×1168 毫米 1/32 9.125 印张 198 千字

2001 年 4 月第 1 版 2001 年 4 月第 1 次印刷

印数：5000 册

ISBN 7-5017-5185-4/F·4104

定价：16.80 元

自序

——献给企业家和创业者的“精神快餐”

一、编写此书的缘由

笔者从事企业经营管理培训多年，接触过大大小小的企业家，包括许多知名的企业家。他们给我的感觉并不是像社会上某些人责贬的只是忙于应酬而不注重学习的事务主义者。恰恰相反，他们认为只有不断地“健脑”、“充电”，才能不断地创新进取。由于法人代表重任在肩和工学矛盾的缘故，他们无暇静心脱产学习，只能利用一些闲暇时间抓紧学习一些有用的知识。然而，如今社会上向他们提供的丛书巨著灿若繁星，多如牛毛，厚如青砖，诸如《企业家大全》之类，许多“干货”精华淹没其中，企业家们根本无暇去啃这些包罗万象的大部头著作。企业家是最讲效益和实际的，他们希望能有一些少而精，精而新，新而专的新作跳入他们的眼帘，以便在有限的时间内获得最大的知识收益。鉴于此，笔者不禁萌发了编一本或几本企业家关注的“折子戏”或“案例集”式的读本，浓缩一些著作的精华，为企业家提供一道道“知识快餐”，真正能起到开卷有益和吹糠见米的效果。同时，我们在培训教学中也需要这些活生生的案例。这便是我编写此书的初衷。

二、编写什么样的书

笔者通过与众多企业家的接触,发现许多企业家既是平凡的人,但又具有不同凡响的特质,就如当年毛泽东同志形容“共产党人都是一些特殊材料做成”的一样,企业家也是由一些特殊材料制成的。企业家需要有看透水晶球似的市场眼光,需要强烈的创新意识和坚韧不拔的品性,需要有敢冒风险的胆识和竞争的冲动,需要“点石成金”、“画龙点睛”的匠心独运的经营理念。中国人常讲:“每一个成功的男人背后有一个支持他的女人”。我想,每一个成功的企业背后一定都有一个优秀企业家的功勋。而一个成功的企业家背后又是什么呢?通过对国内外成千上万个成功企业家的考察,尽管成功的经验各有千秋,但其中最重要的一条经营主线就是企业家的经营理念,这是企业与企业,企业家与企业家不同寻常的特质。为了展示这些企业与企业家的特殊秉性,于是决定编一本《匠心独运——中外知名企业家的经营理念透析》,以探索他们成功的“妙招”和“绝招”。托尔斯泰讲过:“幸福的家庭都是相似的;不幸的家庭各有各的不幸”。现在是否可以反过来讲:“失败的企业都是相似的,成功的企业则各有各的不同。”长期以来,我们习惯地认为企业家的成功首先得益于他的专业知识水平和其它硬件条件,现在看来并不尽然。美国著名管理学家杰弗里·科尔和心理学家丹尼尔·戈尔曼都认为,企业管理者成功的首要因素并不是专业知识和业务技能,而是包括情感智慧在内的个人特征及为企业建立的经营理念。他们指出,当人们在普遍关注工艺和技术的时候,一些商业奇才和商界终结者都高度重视管理智慧、营销智慧和情感智慧这些软件因素。随着时代和工作的不断变化,不管

你是否知道，人们正在以新的尺度衡量你——这些尺度不只是衡量你有多大的聪明和本领，而是越来越多地看你是否善于根据商业机会，善于把握自己的情感智慧，善于把握自己和同事、上下级、人际交往以及周围世界的关系。事实也是如此，录相机、传真机是美国人发明的，激光唱片是荷兰人发明的，但他们没有及时把它们做大，而让日本企业家占据了全球最大的市场份额。信息产业界的人士都知道，比尔·盖茨并不是所有专业技术的领先者，但比尔·盖茨的商业天才却是无与伦比的。他的超人一等的市场远见和不同凡响的经营策略、企业文化策略，成功地占领了信息产业的制高点，以至业界人士无可奈何地感叹说：“最好的市场是没有比尔·盖茨的市场；可惜的是在信息产业界，他的阴影几乎无处不在。”为此，有人总结比尔·盖茨的力量并不在知识，而在于开拓市场的能力、营销能力、把握商机的能力，并且用强力型企业文化推动这种能力，进而变成企业的发展能力。

关于企业经营理念在企业经营管理中的重要性，曾任美国 IBM 公司总裁的汤姆·沃森在一次演讲中特别强调过三点：“第一，我坚信，任何一个企业为了生存和获得成功，必须拥有坚定的信念，作为制定政策和采取行动的出发点和前提；第二，我相信决定公司成功的一个重要因素，是忠诚地遵守那些信念；第三，我相信一个企业如果想对变化中的世界进行挑战，它就必须准备改变一切，但它的信念和企业伦理在整个企业中都是要年年把握和始终坚持的。作为一家好的优秀企业必须有自己独特的经营理念和不同凡响的孜孜追求。否则，既无灯塔又无快桨，难免不在茫茫的商海和风浪中沉没”。海尔集团总裁张瑞敏说过：“海尔过去的成功是观念和思维方式的成功。”世界级管理大师杜拉克说：“当前社

会不是一场技术的革命，也不是一切软件速度的革命，而是一场观念的革命。”

三、期盼与感谢

我最近看到一本采访企业家的书，记者不无感慨地说：“他们当中不乏精明能干之人，不乏聪颖过人之人，不乏理想壮怀之人，可是，他们都有一个共同的弱点，即管理上的欠缺，思维上的欠缺。当他们自觉不自觉地把自己思维上、理念上的欠缺带到企业中去，在管理支点的杠杆上会有意无意地放大这些缺陷，这正是中国企业始终做不大或无法长久或成长缓慢的最根本的一个原因。”这真是旁观者清。

我编写此书的目的，也是希望企业家们从他人的成功与失误中弥补这一缺憾。

俗话讲：“巧妇难做无米之炊。”编书也是这样。在编书过程中，我尤其要感谢两类“能工巧匠”：一是众多企业家这些“原创者”，没有他们丰富的实践与独创，编著者可能真是在做“无米之炊”了；二是众多的专家学者在研究他们的成果中提供了各种“原料”和“零部件”，为本书的“烹饪”和“总装”给予了极大的支持。在此，向有关企业家和专家学者一一表示感谢。

由于众多企业家经营理念和经营艺术博大精深，根深叶茂，编者侧重于“点睛术”或“点金术”，可能是一叶障目或管中窥豹了。尤其感到遗憾的是限于收集的资料，很多知名的大企业家的经营理念未能编入，只能是挂一漏万了。疏漏之处，诚望大家赐教。

编 者

2001年4月于北京

目 录

自序

——献给企业家和创业者的一道
“精神快餐”

中国企业家

- 1 海尔集团:张瑞敏的“小球斜坡”
理论
- 11 联想集团:柳传志的“建班子,定
战略,带队伍”谋略
- 22 长虹集团:倪润峰的“神算术”
- 28 方正集团:王选的“顶天立地”模式
- 35 科利华集团:宋朝弟的“量子理论”
- 42 科龙集团:王国端的“万龙耕心”
理论
- 49 海信集团:周厚健的“个人再造”论
- 59 华为集团:任正非的“知本主义”
- 71 燕京啤酒集团:李福成的“燕京

精神”

- [82] 万向集团: 鲁冠球的“十靠政策”
- [91] 双星集团: 汪海的“三板斧”策略
- [95] 绿丹兰集团: 李贵辉的名牌“三步棋”战略
- [101] 福海公司: 罗忠福的“三大法宝”
- [107] “万家灯火”: 吴源庆的“两盏灯”
- [110] 荣事达集团: 陈荣珍的“和商”理念
- [115] “红桃K”集团: 谢圣明的“管理也是硬工夫”
- [120] 托普集团: 宋如华的“把一件事推向一个事业来做”
- [125] 巨人集团: 史玉柱的“三大观”: 机遇、技术和市场
- [131] 附: 巨人集团失误的鉴戒
- [138] 飞龙集团: 姜伟的三张牌: 广告、产品和人才
- [145] 附: 姜伟失误自省录

美国企业家

- [151] 福特汽车: 亨利·福特的“黄金原则”
- [154] 通用电气: 韦尔奇的“煮青蛙”论

- [161] 普惠公司: 比尔·休莱特和戴维·帕尔德的“惠普之道”
- [166] IBM 公司: 郭士纳的“最后一次流血”
- [171] DeII 公司: 迈克尔·戴尔的直销模式
- [176] 可口可乐: 伍德鲁夫的“全球战略”
- [181] 麦当劳: 雷·克洛克的 Q.S.C.V
- [186] 沃尔玛: 萨姆·沃尔顿的“顾客开口行动”论
- [192] 施乐公司: 威尔森的“品质服务”论
- [196] 英特尔: 摩尔的“自己淘汰自己”定律
- [200] 西南航空公司: 赫布·凯勒尔的“难以拷贝的企业文化”
- [208] 玛丽·凯公司: 玛丽·凯·阿什的“将心比心”论

日本企业家

- [211] 松下公司: 松下幸之助的“造人也造电器”论
- [218] “日本企业之父”: 涩泽荣一的“论语加算盘”

- 224** 索尼公司: 盛田昭夫“要为公司起
个好名字”
- 230** 三洋公司: 井植薰的“造就自己”
的理念
- 236** 京都陶瓷: 稻盛和夫的“敬天爱
人”论
- 249** 从石川岛到东芝: 土光敏夫的“活
力”论
- 256** 本田公司: 本田宗一郎的伦理哲学

附录

- 264** 乔治·吉尔德论企业家
- 268** 企业理念自我诊断问卷调查(1)
- 272** 企业理念自我诊断问卷调查(2)
- 275** 企业文化审计问卷调查
- 282** 后记

海尔集团

张瑞敏的“小球斜坡”理论

“企业在市场中如同斜坡上的小球，要使小球不下滑则必须有个止动力。但仅有止动力还不够，那只能原地不动，难以高攀。唯有创造新动力，打破下滑和平衡状态，才能攀上新的台阶。”

“技术创新首先是观念创新。海尔文化的核心只有两个字：创新。”

——张瑞敏

近年来，张瑞敏频频应邀到美国哈佛大学商学院、瑞士管理学院演讲。1999年底，英国著名的《金融时报》评出30名全球最受尊重的超一流的企业家，海尔集团总裁张瑞敏名列其中。张瑞敏在经营海尔集团中，创造了一系列经典的管理理论，诸如收购“休克鱼”理论、“日清日高”、“星级服务”理论，等

等，其中一个最重要的理论是他的“小球斜坡”理论，给企业起到了“画龙点睛”的作用。张瑞敏认为，企业在市场中的位置如同斜坡上的小球，要使小球不下滑就必须对小球有个止动力，但仅有止动力只能使小球维持在原地不动，难以高攀，而唯有创造新动力打破下滑和平衡状态，才能带动企业攀上新的台阶。这个新动力是什么呢，张瑞敏归结为一种创新精神。为了实现这种创新，海尔首先在企业文化理念上制定了三大战略系统：一是企业内部系统，用海尔的核心文化最大限度地调动全体员工的积极性，把个人生涯计划和海尔事业规划统一起来，不断追求卓越，提高产品质量；二是企业外部系统，用海尔的营销文化最大限度地满足用户的需要，不断扩大市场份额；三是企业快速反应系统，用海尔的战略理念，紧紧关注并跟上国家宏观调控政策，及时抓住机遇发展企业规模。

海尔的创新集中体现在技术创新和品牌创新上。关于技术创新，张瑞敏别有一番解释：“技术创新首先是观念创新。过去人们往往把发明等同于创新，使科研机构和生产严重脱节，许多科研成果被束之高阁，难以形成生产能力。我认为创新的第一要求就是和市场结合。我赞成中关村的一种说法：卖出去才是硬道理。”1998年，海尔销售了200万台冰箱，而价格都比普通的冰箱高，为什么？因为他们靠技术创新开发出各类冰箱满足了不同消费者的需求。而有的企业冰箱产量不小，但型号单一，消费者没有选择余地而宁缺不买。张瑞敏还强调，市场是在不断变化的，所以创新的成果都是短暂的，相对的，今天的成果到明天就不一定是成果。所以你这个成果在别人打倒你之前，自己要先否定自己，只有自己不断打倒自己，才能永远不被别人打倒。他举例说，

当他们的“小小神童”洗衣机问世后，马上有人模仿，虽然也去打官司，但太耗费精力。为此，不如尽快推出第二代，第三代产品，不等你学会第二代，第三又出来了。现在已经开发了八代“小小神童”洗衣机。没有这八代的不断超越，不可能有上百万台的销量。由于海尔集团坚持把技术创新放在首位，新产品、新技术层出不穷。截止 1999 年 6 月底止，海尔集团已申报各项专利 1841 项，是中国申报专利最多的企业。1998 年，平均每个工作日开发一个新产品，每天申报两项专利，实现商品化率达 90%。尽管遇到了 1997~1998 年亚洲金融风波，全球外贸出口大幅下降，但海尔出口创汇不但没有下降，反而以两位数上升。

关于品牌创新与拓展，张瑞敏认为，当今世界是一个品牌竞争的时代，企业要长寿，必须要创出自己的名牌。为此，他要求全体员工要确立五个观念意识：一是**质量意识**。80 年代初，张瑞敏“挥泪斩马谡”，砸不合格冰箱事件曾让国人家喻户晓，只要是带有缺陷的产品，就不让它出厂。从那时起，他们就建立了严格的质量保证体系，并把这种质量意识上升为海尔人敬业报国，追求卓越的企业精神。二是**用户意识**。在海尔的服务理念中，经常听到“用户永远是对的”、“为你设计，让你满意”、“用户的难题就是我们的课题”之类的口头禅。公司不仅开发了洗地瓜的“洗地瓜洗衣机”，还为公共食堂开发了削土豆皮的“洗衣机”，为青海和西藏地区人民研制了打酥油茶的“洗衣机”等。三是**市场意识**。海尔不仅仅盯住国内市场，更多的是开发国际市场。海尔提出过一个“国际化的海尔”概念，他们竞争对手不是国内几家同行企业，而是国际化的跨国公司。目前，他们已在 20 多个国家和地区建立了设计、生产、销售三位一

体的本土化的生产经营网络。如在美国，营销中心设在纽约，设计中心设在洛杉矶，生产中心设在南卡罗林那州。在国内市场上，他们打破所谓“淡旺季”论，提出“只有淡季思想，没有淡季市场”口号。只要开发出淡季可以销售的产品，就可以创造出一个没有淡季的市场。四是服务意识。海尔不仅把服务看成产品的一个组成部分而进行综合研究，而且树立起服务品牌和产品名牌同样重要的理念。目前，海尔已建立了与国际接轨的星级一条龙服务，即售前——售中——售后——回访——开发——制造，把“用户的烦恼减少到零”。五是品牌意识。即“先卖信誉后卖产品”。海尔把企业发展分为三个阶段：产品运营、资本运营和品牌运营。企业由资本运营走向品牌运营的过程中，必须导入“先卖信誉后卖产品”的理念，树立品牌的美誉度。一个名牌产品必须具备知名度、信誉度和美誉度。没有名牌意识，产品就会越来越卖不出去。由于海尔实施了一系列的品牌战略，所以产品的知名度、信誉度、美誉度不胫而走，从而成为国内乃至世界知名品牌。

为了追求技术创新和品牌创新，追求年复一年的持续增长，张瑞敏还提出了一系列可持续发展的理念，要求企业不断学习，从而提高主导市场的能力，快速应变的能力，关注未来发展方向的能力。这就是海尔快速发展的“秘密”。

张瑞敏的成功，中国企业联合会常务副理事长陈重研究员为他总结了五条成功经验：

其一，稳健而又与众不同的战略眼光

海尔这个企业发展很稳健，没有大的波动，虽然每年以 80% 的速度增长，但它每走一步都踩得很实。张瑞敏信

奉“没有任何激动人心事情发生的企业是好企业”，他特别注意把企业将要出现的问题消灭在萌芽状态中，他采取的战略方针总是与众不同。比如从一开始就树立质量意识，实施名牌战略打天下；在营销战略上提出“先卖信誉，后卖产品”；在竞争战略上提出“只有淡季的思想，没有淡季的市场”；在国际化战略上首先对准发达国家市场而不是发展中国家市场，在美国投资建厂等等。特别值得一提的是张瑞敏一直主张在开发战略上靠创新占领市场，不以降价做文章。这与其他一些企业有明显不同，张瑞敏认为降价带不来高附加值，只能使企业自身贬值，仅靠价格竞争不足以提高企业的核心竞争力。目前，一些企业忙于做降价的文章，实际是对它的产品和服务缺乏信心的表现。索尼公司一位负责人的评价很有道理：我只看见中国国内一轮一轮的降价狂潮，但为什么看不到一轮一轮的技术更新狂潮？对于消费者来说，降价并不意味着一切。降价战是自己掐自己的脖子。如果一个品牌只给人降价品牌的印象，实际上是在摧毁自己的品牌价值。海尔对一些企业打价格战从不介入，而是坚持技术的高投入，它每年的科技投入在销售收入中的比重提高很快，而在科技投入中，新产品开发费用已占到 70%，体现了与众不同的战略眼光。

其二，对于需求与变化迅速作出反应的能力

海尔在这方面做得相当突出。比如：在农村，洗衣机当摆设并不新鲜。老百姓为什么不愿意用呢？海尔得到反馈：洗衣机除了洗衣服之外能洗地瓜，土豆吗？顾客就是上帝，顾客有想法，海尔就会根据实际情况满足消费者的要求。美国哈佛的专家评价，海尔连这点都能考虑到，它在市场竞争中肯定会赢。还有一个例子：北京有一高层公寓小区，为美观

需要,开发商专门设计了放置空调的笼子,并说海尔的空调压缩机因型号不对不能安装。张瑞敏得知此事立刻意识到,海尔的产品必须适合于任何一种情况,如果真的不能安装就是海尔的问题。于是他马上责成北京办事处了解原因,经过了解才知道,不是海尔的问题,而是建筑开发商设计不合理,这样的笼子任何厂家的空调主机都无法正常工作。事情虽小,但足以看出一个优秀企业家对用户需求始终保持十分的敏感。

其三,不断接受新思想并善于有效地运用到自己经营实践中去的能力

一个好的经营者,他所具有的智慧并不一定是他的独创,但他却最有能力迅速而有效地吸收先进的东西为我所用。人的思维和视野都是有限的,能够吸收别人的好东西为自己所用,这是一个企业智者的本事。

1996年的一次国际会议上,国外的管理学家提出:现在已不是大鱼吃小鱼的时代,而是快鱼吃慢鱼、快鱼吃休克鱼的时代。张瑞敏听到后,即把休克鱼理解为:有一定发展前途,但又没有能力靠自己的力量发展的企业,海尔应可能通过兼并重组的方式吃这些“休克鱼”扩大自己的实力。按照这样的原理,后来海尔兼并的电视机、电冰箱等厂在一年内扭亏为赢,年产量已达几十万台以上。1998年一位学者曾尖锐指出目前中国企业面临的问题之一是“小企业得大企业病”(这些企业在国内相对的大,但和国际500强相比是绝对的小。然而这些企业都愿以大自居,机构重叠,等级森严,效率低下,服务粗劣)。张瑞敏十分赞成,他在海尔的大会小会上反复强调:海尔一定要避免“小企业得大企业病”,要始终牢记海尔正处在“从小到大”的发展之中。