

首先， 管理者 打破常规

中国顶级管理者的成功秘诀

**FIRST,
MANAGERS
BREAK THE RULES**

财经
精英
畅销书

许强 白虹/主编

延边大学出版社

**FIRST,
MANAGE
BREAK
THE RULES**

**首先，
管理者打破常规**

许强 白虹 / 主编

延边大学出版社

责任编辑：崔玉金

封面设计：东 平

首先，管理者打破常规

许强 白虹 编著

延边大学出版社出版

全国新华书店发行

长春市南关区文化印刷厂印刷

开本：850×1168 毫米 1/32 印张：12

字数：300 千字 印数：1—2000 册

2002 年 5 月第 2 版 2002 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7 - 5634 - 0980 - 7/F·132

定价：22.00 元

对别人革命，首先必须搞好自身的革命，本书这批中国的顶级富豪们的发展经历和管理方法，就是一个打破自身常规、锐意进取开拓的过程。可以这样说，如果他们不打破一切常规，他们就不会成为中国第一批亿万富豪，中国，也不可能有自己的拥有亿万资产的公民。

关于本书

把中国商界 23 位顶级管理者的经验汇成一书，并取名《首先，管理者打破常规》，其因皆出于近期友人在美国读到的一本盖洛普公司马库斯·白金汉和柯特·科夫曼著的小册子，名曰《首先，打破一切常规》，该书在美国一经问世，便受到读者的亲睐。说是追风也罢，模仿也罢，这年头国人的著作总没有外国人香。一句邓小平同志在 20 年前就说过的话，今天被老外侃得津津有味，那我们国人又何不好好侃侃呢？更何况，本书中倪润峰、刘永好等大腕儿，其名气、经验、造诣，应该比盖洛普那位名不见经传的洋人大得多，“打破常规”也比他们彻底得多。用实践经验、切身体会来谈事，相信比一些枯燥乏味的文人在那儿东拼西凑些苍白的条款好得多。至于说一些人爱在书后列出一大串某某公司都是受本书指导之类的“玄话”，更令人啼笑皆非。因为，这些人所列的公司老总们当初在“打破常规”创业之时，可能盖洛普公司的几个人还是光屁股哩！

关于本书，想说的就是这些。把这些老总请出来，讲讲如何打破常规，相信比外国人的“奶酪”还要实惠些。这不是跟风，实为真“风”。若读者们有意见的话，那该好好反省的，应是中国人自己了。

关于本书，读了肯定管用。

目 录

- 长虹老总 (1)
倪润峰的大胆突破
- 红豆老总 (11)
周耀庭的世纪悖变
- 伟志老总 (25)
向炳伟的超前追求
- 金箔老总 (34)
江宝全的“金箔梁山”
- 偏转老总 (47)
杜庆松的异军突起
- 三株老总 (59)
吴炳新的超人宝典
- 万象老总 (93)
鲁冠球的铁胆雄心
- 华达老总 (104)
李晓华名字命行星
- 新希望老总 (150)
刘永好的走出“饲料”
- 505 老总 (157)
来辉武与“505”风暴
- 一汽老总 (170)

耿昭杰与中国第一车

海尔老总 (177)

张瑞敏的全球行动

小天鹅老总 (193)

朱德坤的腾飞神话

维桑老总 (213)

肖丰论剑再现诸葛

美菱老总 (221)

张巨声言商石破惊天

凤凰老总 (225)

王朝松的永恒青春

广济老总 (228)

何溢敢争天下先

新安化老总 (261)

王伟独撑一方天

兆丰老总 (280)

梁壁勇谋做霸王

金城老总 (293)

陈立群铁骑走天下

雅戈尔老总 (308)

李如成的脚下黄金

丰电老总 (322)

王世伟的春华秋实

兴通老总 (339)

郇章信“电”通全世界

嘉华老总 (354)

李守昌的背水一战

长虹老总

倪润峰的大胆突破

10年前，倪润峰领导的长虹电视机厂，在我国彩电行业的星河中还是一颗不起眼的小星。10年间，彩电行业星起星落。然而，长虹却气贯长虹，如日中天。它的成功，给我们正在深化改革的众多国有企业，提供的启示是多方面的。诸如国有企业的厂长、经理怎样才能做一个真正意义上的合格企业家？企业领导应该怎样打破常规，迈开走向成功的第一步？应当用什么样的思路来统揽企业发展的全局等等。倪润峰的实践，为解决这些问题开拓了思路。

“看长虹彩电易，见长虹老总难”，这句话在新闻界广为流传。

“找领导不如跑市场，企业家应一门心思干企业”

——倪润峰的自我定位

一份倪润峰接待计划摆在记者面前。

记者来到长虹这天，倪润峰仅仅要见的外国和港台公司就有6家。

与众多知名企业家一样，倪润峰头上顶着众多的头衔。如果来人就见，逢会即去，每个活动都参加，就是有10个倪润峰也不够用。

去年的一天，一位省领导突然来到长虹。倪润峰正在与一商家洽谈业务，足足让省领导等了两个多小时。

事后，倪润峰歉意地说：“对不起，让领导久等了。”于是，倪润峰“先见商家后见官”的故事便不脛而走。

1994年秋，上级“钦定”倪润峰随电子行业考察团去美国。按说，这是一件求之不得的美差。出乎意料的是，倪润峰没有去美国，却去了东北。因为倪润峰当时得知，东北的大豆和玉米获得特大丰收，农民手里有了钱，这正是长虹进军东北农村彩电市场的大好时机。

15天他在东北跑了20多个县市。调查了近百家商场，形成了面向农村，加大18英寸彩电开发力度的产销方案，当出国考察团刚刚回国，长虹第一批彩电便在东北农村市场登台亮相了。

长虹党委书记余光银说，倪润峰的超常规行为，是因为他对企业家这一职业定位准确：“企业家不是社会活动家，更不是外交家。企业家就是应该一门心思干企业的事。”

1985年，国家给长虹下达了18万支进口彩电显像管计

划,刚刚执掌长虹帅印的倪润峰,跑省城,奔北京,找有关部门请求兑现外汇额度,跑细了腿,磨破了嘴,也只要到8万支的款,另外10万支的款还是从市场筹集到的。倪润峰从这件事中得到深刻启示:“找领导不如跑市场,企业家要搞好企业,必须全身心投入到跑市场、抓企业上。”

准确的企业家自我定位,使倪润峰创造了令长虹人有口皆碑的“倪氏二五三单元工作法”。即:一年50%的时间跑市场。到销售一线指导工作,50%的时间在位经营管理,到生产一线指导工作;一天工作三个单元,上午4小时与产销一线领导共商长虹发展大事,下午4小时与国内外商家洽谈业务,晚上4小时学文件看新闻,算帐理财,读好每天必读的“长虹3本书”——《长虹快讯》、《信息专刊》、《环球动态》。

10年间共36000多个“三单元工作”日,倪润峰形成了“超前、超速、超常、超人”的经营决策,将长虹推上中国彩电新“霸主”宝座,将自己“修炼”成为民族彩电产业的一代名牌企业家。

1991年初,海湾局势紧张,一时成了地球上几十亿人关注的焦点。倪润峰天天晚上7点准时坐到电视屏幕前,短短两天,就看出了“门道”:海湾炮声一响,石油禁运,石油价格上扬,工程塑料价格必涨。倪润峰立即作出了集中长虹资金紧急订货,购买工程塑料备用的决策。海湾战争结束,进口工程塑料的价格果然上扬40%!长虹仅此一项原材料支出,就节约上亿元。

一批著名经济专家,于去年8月聚集长虹,探讨“长虹现象”:长虹10年能够保持高速发展,最重要的经验,是因为“有一个真正一心一意干事业的企业家”。

“先王蜀,尔后霸天下”

——倪润峰的经营思路定位

记者沿着国有资产管理局科研所所长魏杰教授的思路,走近倪润峰。

他说:10年前,中国彩电产业兴起时,比长虹实力强的企业多的是,后来许多厂家“死的死,伤的伤,嫁的嫁”。同样的体制,同样的新兴产业,为什么长虹能以每年36%的增幅直线上升,成为耀眼的新星?最主要的原因,是总经理倪润峰对企业发展的经营思路有一个准确的定位。

那年,长虹自筹资金从日本引进一条彩电生产线,形成年产10万台的生产能力。这在当时也算得上有一定的规模。而同行业中有一家实力比长虹还要小的电视机厂,提出了“面向全国,走向世界”的口号,上级还推广了他们“沿海开窗、世界设点”的经验,并在会议上点名批评长虹“胆子太小,步子太慢”。刚刚有饭吃的长虹人坐不住了,建议倪润峰赶快把长虹“扛”到外国去。

倪润峰不急。他要中层干部坐下来读《三国》。他说:“在四川都不能当‘老大’,是没有资格奢谈走向世界的。”

潜心读《三国》,倪润峰为自己经营长虹有了准确定位:“先王蜀,尔后霸天下。”根据长虹地处内陆腹地,交通不便的特点,确立了“立足四川,占领西南,挺进全国,走向世界”的递进奋斗目标。

“独生子女”政策,为倪润峰发展长虹开辟独特之路。当时,音响、空调等家用电器比彩电挣钱来得快,许多人劝他“不能在彩电一棵树上吊死”。倪润峰对此有个形象比喻:“长

虹财力有限,不可能同时生养几个‘孩子’,只能走‘独生子女’、‘优生优育’的道路。”

那年,正在筹建中的咸阳彩色显像管厂资金短缺,长虹当时也缺钱,倪润峰却一次性预支 4000 万元支持彩管线建设。别人说他:“把这么多钱押到彩电上,代价太高。”倪润峰觉得,要把“独生子女”养育好,不投些资哪成?!后来,当全国彩管紧缺时,长虹却有稳定的货源,为长虹占领四川、西南市场,进而进军全国市场提供了物质保证。

倪润峰走“独生子女”发展道路并不轻松。1988 年 12 月 8 日,他上班得到的“周销售报单”,仅为“300 万元”,而计划中的当月销售额应是 1.5 亿元。这时,又传来国家将实行彩电专营,并征收特别消费税的信息。消费者持币待购,彩电市场实现“大雪崩”。

痴情于以彩电发展长虹的倪润峰,1989 年 8 月在全国彩电行业第一个作出冒险决策:每台降价 350 元,让利消费者。一位在北京的朋友闻讯打来电话告警:“老倪,你不怕坐班房?”一些同行企业的老总,也联名把状告到国务院。倪润峰不为所动:要想养大“独生子女”,必须要敢于冒险!

长虹降价,扩大了彩电销售量,加速了资金回收,赢得了“起死回生”的宝贵时间,经过 8 年努力,从彩电行业的“小弟弟”变成了“大哥哥”。

真正危及长虹彩电“独生子女”的生死存亡之距,是在 1996 年。那时,“洋货”、“水货”大举“入侵”中华,兵临长虹城下。在北京、上海、广州三大城市,外国彩电占有市场份额分别为 50%、72%、96%。某国彩电巨商甚至公开提出:“三年超过长虹,五年挤垮长虹。”

倪润峰奋起抗争,率领长虹人率先打响“保卫长虹,保卫

民族产业”之战。3月26日，长虹在全国同时宣布：长虹43厘米至73厘米彩电，降价8%至18%，单机降价为100元至850元。这一降，使长虹当年市场占有率由上年的22%，上升到27%。如今，这个“独生子女”已经壮大成为有几十个品种的“红太阳一族”，不仅“垄断”了四川、西南市场，而且“称雄”全国市场，成为可以同外国名牌彩电抗衡的民族彩电产业“巨子”。

“得罪谁，也不能得罪长虹的明天”

——倪润峰的企业管理定位

31岁的清华大学博士后赵勇，来长虹商调妻子到北京工作，却把自己留滞了长虹。赵勇说：“是因为长虹有希望，倪老总了不起，是他的人格魅力吸引了我。”

1993年12月28日，赵勇在清华大学读完14年书，刚刚参与完成国家重点工程项目，回到家乡绵阳，商调在长虹工作的妻子去北京。

倪润峰听说赵勇是个博士后，求贤若渴的心为之一动。他打破常规，两次同赵勇长谈，企业家向博士后坦露心迹，博士后被企业家征服了。

倪润峰交给赵勇的第一项工作是带领一班人攻克大屏幕彩电模具难关。此前，长虹21英寸彩电模具需耗资40万美元进口。赵勇没有使倪润峰失望，只用一年时间，仅用资30万元就为长虹填补了这一机械设计制造上的空白。

倪润峰对赵勇的奖励，也是长虹前所未有的。1995年，长虹每套180平方米的专家楼落成，赵勇就住了进去；第二

年，赵勇成为长虹设计四所所长，不久又被提升为长虹副总工程师；同年8月，33岁的赵勇进入长虹决策层，成国最年轻的总工程师，成为被称为“长虹明天的太阳”的“红太阳一号工程”项目决策人。

当然，不是每个长虹人都能理解倪润峰对赵勇的重奖和重用的。于是有人便说：“重奖一个人得罪一群人，重用一个人冷落一批人。”倪润峰说：“长虹使用人奖励人有自己的定位，那就是奖对长虹发展有贡献的人。我可以因此得罪同我在一起工作几十年的人，但我决不得罪长虹的明天！”

长虹《辞退员工暂行条例》规定：“工作时间，离岗娱乐、参与股票交易，给予记过、撤职、除名处罚。”长虹的两位大功臣，就先后“撞到了倪润峰的枪口上”。

彩电调试组有一位技术尖子，以其出色的专业技能，在四川省百万青年工人技术大比武中，荣获第二名。一次，他上班时间离厂到电子娱乐厅玩了10分钟游戏机。倪润峰决定将其除名。一些中层和高层领导为之说情：“他是长虹的状元，是不是放他一马？”倪润峰说：“在长虹铁的纪律面前没有例外，今天放他一马，明天就带不好上万长虹人！”

设计二所所长徐李健，因其对长虹彩电设计上的出色贡献，1994年8月当上长虹中层领导时，年龄刚过而立之年，谁都认为他是一个前途远大的人。他上班时到证券交易所“顺便结算了一下自己卖股票的帐”，从离厂到回岗，也就十来分钟。倪润峰得到此事调查报告后，整整思考了一个星期。“学诸葛挥泪斩马谡”吧，彩电高频电子生产线即将筹建，徐李健是合适的项目负责人，“学曹操割发代首”吧，那是明着往长虹人的眼里掺沙子，对一般工人严，对管理人员宽，往后这队伍看你倪润峰怎么带！

签发撤销徐李健所长职务令那天，倪润峰动了真情：“为了长虹更新，你就重新从一般员工干起吧！”长虹人为徐李健算了一笔“损失惨重”的帐；中层干部颇丰的月、年、奖金系数没有了，眼看到手的价值 20 万元的专家楼易主了。可喜的是受到处罚，重新从一般员工干起的徐李健已东山再起，最后被任命为高频电子公司的负责人。

“天上只有一个太阳，长虹只有一个中心”

——倪润峰的中心工作定位

眼看就要过春节了，辛苦了一年的长虹管理者刚想喘口气，倪润峰发布了“总经理令”：公司中层干部，无论你在哪个岗位，是干什么的，这个春节别在家过了，一律到销售一线搞市场调查，而且要向公司写出调查报告，提出销售对策。

当全国城乡居民张灯挂彩、置办年货喜迎佳节之际，长虹百余名中层干部却坐火车、乘飞机分赴设在全国的销售点。

这只不过是倪润峰“一切建设围绕长虹生产发展中心转”思想的又一次体现。

长虹宣传部副部长张晋容与笔者是老战友。他谈起倪总这一举动，说：“在长虹，天上只有一个太阳，企业只有一个中心，这就是党政工团，都必须围绕彩电生产、销售这个中心转。”

长虹有 30 多个分厂、分公司，近两万人，与众多的国有企业一样，设有各种管理机构，但倪润峰有一个明确的中心工作定位：任何工作、任何机构、任何人，都要围绕长虹经济发展这个唯一的中心转。

从领导班子“转”起，从组织上保证“中心”，是倪润峰的一大创造。长虹公司党委8名委员，都有行政职务，都挂着副总经理的头衔，都负责一摊经济业务工作。党委书记余光银除抓党委工作外，还负责基本建设工作，仅去年一年，他就完成了13万平方米的基本建设任务。

长虹一切工作围绕中心转，还有一绝：全厂一个帐户，全厂一支笔批钱，从经济基础上确保“中心”。

这事说起来有点不可思议。长虹有家产数十亿元，每年进出资金累计达200亿元，如此大的家业，长虹只有作为法人的长虹公司一个帐户，经费报销由总经理一支笔批准，任何部门不得开设帐户，不得设帐外帐、建“小金库”。

在机制上确保“中心”，长虹走出了一条“以功能谋结构”的现代企业道路。倪润峰已经将它归纳为四句话：机构能设能撤，干部能上能下，收入能高能低，人员能进能出。

记者看到一份统计资料：长虹管理层，每年要淘汰更新干部5%至10%；员工收入高的年薪可超过10万元，低的只有几千元。从去年开始，倪润峰又为每一个长虹人统一了身份：不管是总经理，还是中层干部、车间班组长；不管是正式工还是临时工，统称为“长虹合同制员工”。从总经理到每一个工人，人人都是长虹的“打工人”，人人又都是长虹的主人。

长虹每年都要补充一批生产、销售和管理人员，过去定的比例是8比2。即：员工子女招工为“8”，社会招工为“2”。这样一来，长虹的子女不论素质高低，几乎都是“天生的长虹员工”，近亲繁殖日显弊端。倪润峰支起了“刀子”：取消招工比例，进厂员工全部面向社会招收。同样的条件，同样的试题，厂里给应考者一样的待遇。一些员工子女过不了关，有骂娘的，有叹息的，但更多的是奋起而搏。实行招工改革两年多

来，长虹子女真正懂得了：没有真本事的人，是进不了长虹大门的。

记者告别长虹那天，宣传部张副部长来送行。他的心情并不轻松：“也许你们下次来长虹，我已经不再是副部长了。因为年度干部考核正在进行，是留是走，谁心里也没有底。”的确，在长虹上下各个岗位工作的人，时时都有一种危机感、压力感。这正是倪润峰依靠神奇的“定位说”，创造出的长虹又一个名牌：人人有事干，事事有人干，层层有压力。长虹人正是靠着这一极为宝贵的“长虹精神”，创造出一个又一个辉煌！