

内容源自著名人力资源管理专业杂志，
前程无忧旗下《新前程》（原名《人力
资本》）。

前程无忧：中国第一个在美国上市的人
力资源服务机构。最具影响力人力资源
网站。

前程无忧 人物心路 Career Stories

前程无忧《新前程》杂志◎著



经理人的职场心得

有些生意能赚钱也不做，必须按我们的标准选择客户，而
不是客户选择我们。团队素质、人员能力提升不是一天两
天就能培训出来的。如果没有能力回报客户，就宁可放慢
脚步，甚至暂时不做。

前程无忧·职场新能量丛书

人物心路

前程无忧《新前程》杂志 著

能量传播 主编

航空工业出版社

北 京

丛书简介

前程无忧·职场新能量丛书是职场全程指导,内容源自著名的人力资源服务企业、美国Nasdaq上市公司前程无忧旗下的《人力资本》杂志,包括了顶级经理人成功之道、中层经理的突破、职场新鲜人的职业指导、创业者的心路历程等。同时还精选了商界名家的从业感悟、职业经理人和创业者的现身说法以及对各重点职业的剖析,对职业经理人、创业者,以及想进行职业咨询、发展职业生涯的各行业和阶层的读者都具有全面而深入的指导价值。本丛书第一辑共7本,包括《顶级经理》、《创业旅程》、《中层修炼》、《职场路线》、《职场关系》、《人物心路》以及《名家专栏》。

内容提要

本书介绍了国内外著名经理人和创业者的职场经历故事,全面展现了各行业职场的成功道路。

图书在版编目(CIP)数据

人物心路/前程无忧《新前程》杂志著. —北京:航空工业出版社, 2008.1

(前程无忧 职场新能量)

ISBN 978-7-80243-048-8

I. 人… II. 前… III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第198137号

人物心路

Career Stories

航空工业出版社出版发行

(北京市安定门外小关东里14号 100029)

发行部电话: 010-64978486 010-64919539

北京地质印刷厂印刷

全国各地新华书店经售

2008年1月第1版

2008年1月第1次印刷

开本: 710×1000 1/16

印张: 13

字数: 152千字

定价: 26.00元

序一

“管理者”的三重境界

我的公司同事习惯称我为“教练”，我也乐于此称呼。

前程无忧从1998年在北京成立至今，从一个点发展到拥有现在的26家分支机构，覆盖包括香港在内的各个区域，从几个人到现在的3500名员工，需要的不仅仅是一个CEO，许多中层、高层管理者对公司的业绩和发展起到了关键的作用。发现、培养和指导管理者，使其能够得到员工的支持，并带领员工完成目标，仍然是我面对的主要挑战之一。

“管理者”包括三重境界：管事、管人和管自己。

“管自己”比较容易理解。通常看到下属大致就可以想象得出他的上司是什么样的风格，管理者的表率对被管理者有很直接的影响，所以管理者的自律、管理者对目标的追求往往引来被管理者的效仿。“管事”和“管人”非常玄妙，甚至高深。我们常说“事在人为”，同样的事情不同的人去做结果就不一样。所以管事、管人的最大难点在于，为了实现目标，让合适的人做合适的事情。首先让被管理者以管理者的目标为自己的目标就很难，这就需要管理者管事、管人的能力。在目标一致的情况下，管理者要帮助被管理者认识问题和解决问题。

如何管事、管人、管自己？管理者必须要有学习和反思的能力和习惯。成败得失，经验是金，他人的经历是最好的教练。在这套丛书中，包括顶级经理人的成功之道、中层经理的突破、职场新鲜人的职业指导、创业者的心路历程，同时还有商界名

家的从业感悟、职业经理人和创业者的现身说法以及对各重点职业的剖析，内容涵盖了“管理者”的三重境界。

管理者不是一个新名词，这套丛书自然不仅仅是谈管理，但如果你想成为真正的“管理者”，前程无忧·职场新能量丛书或许对你会有所帮助。



甄荣辉

前程无忧CEO

序二

人管人：管死还是管活？

我一直觉得人力资源是一个很神圣的工作，觉得做人力资源的人经验要超过常人、智慧要超过常人、品性要超过常人、洞察力要超过常人，所以他才拥有识人、理人、育人、管人的能耐，其他人才会服他的判断与见识。人力资源管理者站在人力资源的洪流之上，见多识广，他们把人力资源管理里面的很多诀窍与猫腻分享出来也实在是一笔难得的财富。可惜现在很多人头脑与实践中的人力资源就是一种分工、一种岗位、一种例行公事、一种流程，一个员工在那样的人力资源管理者面前首先会有感觉就是不服气，然后就是闹矛盾，有些人力资源管理者连自己都管不明白，惶论调理公司的人力资源了。所以我常在想，人力资源管理者高明，是把一个公司的人文管活，人力资源管理者不高明，就能把一个公司的人文管死。生死之间，可以看出人力资源管理的重要了。

今天的中国社会在快速成长也在快速转型，人成为动态度最高、最难系统把握的对象，这在对消费者营销的时候如是，在对人力资源管理的时候也如是。我们要关注到一些新的与人力资源发展与管理相关的新特点，并且有切实的因应能力，然后我们在人力资源管理方面才能有新能力。这些新的特点与趋势是：其一，新一代反权威职员成型——独生子女一代在比较自由的家庭空间里成长，个性比较突出，强调权威的说服力，这对有自然等级的职场秩序会有很大的冲击；其二，强化职员

权利的劳动法制——新的立法思想越来越把社会责任分化到企业这样的社会细胞单位，而不想让政府这样的宏观单位承担太多责任，这意味着企业与员工的工作关系必须走向精细化，否则将有相当高的触犯法律的成本；其三，动态化社会资本模式的发展——企业不仅仅要加强员工的知识与操作技能，也要加强他们的社会资本与社会联系，才能使他们身心健康、有更强的拓展能力与业务效率。对于经理层来说，在高度动态的社会关系中具备发掘社会资本的能力将使他们所在的组织能以更低的成本获得更高的收益并有更长远的前景；其四，关注多元互动的营销工作模式——这个时代在宏观上工作机会多多了，人才也多多了，在微观上好的机会更难得到了，要找到好的人才也更不容易了。那么怎样才能在万千机会中找到你满意的一个，在万千人才中找到你满意的那一个，就需要双方借助于多种媒体渠道与表现方式来表现自己的需求、特点与迷人的地方，这是一个人才自我营销与组织形象营销都必须非常富有侵略性的时代；其五，培养T型人才与T型组织——即富有技能I与富有见识T结合的人才与组织，这在市场越来越统一、全球化越来越成为趋势的时候是非常重要的，组织不再简单地是一个人才使用单位，好的有竞争力的组织越来越应该是培养与升华人才的地方，是一个行动型的大学校、机会型的大基地。

用这样的标准与要求去衡量，很多人力资源管理者与人力资源服务机构应该感到很惭愧才是。不过也不要紧，没有人是先天就会的，也没有人是无师天成的。中航能量出版发行的这套前程无忧·职场新能量丛书也能反映出作者群体在我所说的发展方向上的努力，书的内容来自于实战与市场，来自于前沿与职场，是有经验的操作者的有心之作，也是有使命感的专业

人员的深入思考，对于帮助我们成为搞活企业人力资源的能手有帮助，因此乐为之序，并推荐之。不过，我想，与其说这套书提供了很多相关宝典，不如说它启动了更多我们现在急需的对实用型人力资源管理的系统思考，因此期望有更多的吻合职场新趋势的新作问世，以满足广大企业管理者与职员们的应用需要。

袁岳

零点研究咨询集团董事长

2007耶鲁世界学者

2007年12月1日于美国耶鲁大学

说 明

前程无忧·职场新能量丛书在筹备中期，原《人力资本》杂志主办方前程无忧根据市场需求，在通过国家新闻出版总署的批准后，现已将杂志名称更改为《新前程》。

本书所有内容均来自原《人力资本》杂志。

特此说明。

目 录

创业者 /1

王中军：我怎样做冯小刚和葛优的老板 /1

张明正：从当年的副产品东山再起 /9

瑞尔齿科邹其芳：及时刹车 /14

雷军、李彦宏、周鸿——从程序员到总经理 /20

张蓝：俏江南背后的“大胆”女子 /35

殷文欢：“俗”食品生意的不俗经 /40

李月庆：我的模式你不一定能做 /48

经理人 /53

光明王佳芬：一个小女人走到一个大女人的过程 /53

联邦快递陈嘉良：“职业说客” /60

钱港基：从不掩饰雄心 /65

孙德淦：从库管到国美物流总监 /71

陆晓明：最大的缺点是从来不怀疑自己 /76

郑恭俭：决定宜慢，行动宜速 /81

宋俊的马航幸福生活 /87

安永沈钰文：成功是一种选择 /93

曾文兴：设计和明基相同的曲线 /99

明基曾文祺：喜欢给弟子布道的“老头儿” /103

张向宁：绕过陷阱 /108

新东方周成刚：激情掘“金”人 /116

陈俐同：忍不住犯错 反其道做大 /123

完成任务的标准是让他们流泪 /128

胡俊峰：拒绝 拒绝 再拒绝 /136

拼图三人行 /141

毕俊咏：女老板今年26 /151

国际人物 /157

奥姆尼康杜孟：成功源于搏得名声 /157

唯一购买国有资产又能逍遥法外的俄罗斯富豪 /164

时代公司董事长安·摩尔：用“旧媒体”赢得“权势” /172

葆婴伊荣基：从现有的职业中发现商机 /177

宝洁CEO雷富礼：灵活实际匍匐前进 /182

布理维：逼出管理潜能 /188

创业者

王中军：我怎样做冯小刚和葛优的老板

他也许不是很有名，但他是冯小刚、葛优的老板。凭借“拿来主义”，他成长为中国的影视大鳄和标识大王。



2004年4月23日夜晚，从上海金茂大厦二层宴会厅里传出了贺岁大片《手机》里的经典台词，“‘开会呢吧？’——

‘对。’……‘说话不方便吧？’——‘啊。’”

与以往不同的是，伴随着笑声，熟练念出台词的不是葛优的追星族，而是来自全国各地的企业界人士。其中，笑得最开心的是坐在最前排贵宾席上的几个人：用友软件公司总裁王文京、蒙牛乳业集团总裁牛根生、刚从微软中国公司总裁的位子上跳到盛大总裁位子上的唐骏，还有堪称职业经理人典范的IBM大中华区总裁周伟昆等。他们的目光不约而同地看着刚从自己身边走到宴会厅前的一个人——华谊兄弟公司总裁王中军。

王中军，中国企业界对这个名字并不熟悉，但是，他拍的电影却给中国一向疲软的电影市场打了一针兴奋剂：《刮痧》、《没完没了》、《大腕》、《一声叹息》、《天地英雄》，还有让很多夫妻看了之后闹离婚的《手机》……

“我刚从《天下无贼》的拍摄现场飞过来，也没有什么准备。如果向各位朋友谈管理，我的管理方式就是越简单越好。比如拍《天下无贼》，总投资4000万，整个剧组1000多号人，我管好冯小刚、葛优、刘德华和刘若英就可以了……”

王中军对商业电影有很强的悟性，在选择导演和演员，以及市场运作方面，他运用的都是美国电影市场较为成熟的技术和规则。一旦形成自己的一套成熟和成功的模板，就可以无限制地复制。

王中军无疑是中国电影市场的领军人物，由于作为投资方藏在幕后，所以，虽为冯小刚和葛优的老板，并没有多少人知道他。当为大众所熟悉的“冯氏电影”以及“葛式语录”成为中国老百姓茶余饭后的谈资时，影视大鳄王中军才渐渐浮出水面。

不论是《大腕》，还是《手机》，以及2004年年底的《天下

《天下无贼》，冯小刚和葛优无疑为王中军影视投资方面的成功立下了汗马功劳。但是，天下投资人那么多，冯小刚为什么单单和王中军惺惺相惜，为什么葛优会服王中军的管呢？从美国大片运作的成功经验来看，无论是大导演还是大演员，他们都希望能够和具有国际商业片运作眼光的投资人合作，而王中军无疑是最佳选择，他的企业思维模式有很强的“拿来主义”色彩，美国成功的大片怎么做，他就怎么做。

第一，选择最有名的导演，最有名的演员，不惜大投入。

“国内的导演可选择的不是很多，因为我们有资金，所以，我们有能力选择最好的导演。就像买汽车，有人说‘我喜欢法拉利’，这纯粹是胡说八道。你喜欢什么肯定是根据自己的能力来判断。现在我的跑车多，有奔驰、宝马，严格意义上讲这不是喜欢的事，因为现在我买得起了，我才可以喜欢它。谁都喜欢家里挂一张真油画，而不是印刷品，但是一张真油画几十万，一张印刷品几十块钱，肯定不一样。所以，《天下无贼》投资4000万，冯小刚、葛优、刘德华、刘若英就分去1600万。我能满足他们的经济需求，才有可能谈合作。”

第二，投资人和导演在商业感觉上一定要保持一致，能够有相同的价值观。

“另外，这几年我们特别对脾气。冯小刚是中国为数不多的商业感极强的导演之一，他跟我的性格很像，经历也很像，当过兵，喜欢画画。合作起来基本上往大事情上想，小事情都互相让步。我跟冯小刚有一个口头协议，什么事情都要坐下来谈。特别是有分歧的时候，先别激动，坐下来慢慢谈。大方向基本上没分歧，小事情上他也会接受我的意见，他比较尊重投资人。”

第三，用人不疑，疑人不用，彻底放权，不乱管事。

“你不能硬要帮着他们做什么，这不是你的事情。”总结自己的管理心得，上午在家休息，下午到公司转转，基本上不怎么工作的王中军说：“《天下无贼》投资这么大，不外乎就是管好四个人：冯小刚、葛优、刘德华和刘若英。我的主要任务就是让他们把关系处好。葛优已经把自己当成了公司的人，每次见到我开口闭口都是“咱们公司的事情”，他们都和我一条心。一部电影，前前后后有上千人为它工作。这些人，你根本不认识。偶尔去现场探班，我问冯小刚‘怎么样？还需要我做什么？’冯小刚说‘没什么，你瞧好吧。’这就行了。”

这就是王中军的个性：“有问题我帮你解决，没有事情就不用来找我。”最后，对数字尤其敏感的他只看报告。比如5月份的财务报告，《手机》截止到5月25日，盈利263%，《天地英雄》盈利72%，价钱各是多少。至于怎么卖的，他从来不会过问。于是，王中军总结出了自己每部戏都能够赚钱的秘诀：没有人乱管事，管事的都管用。

王中军本身对商业运作就具有极强的敏感度，加上美国影视公司在拍大片方面已经积累了丰富的经验，王中军“拿来就用”。比如，他瞄准了隐藏在电影本身的商机。就像《霹雳娇娃》所用的通信设备都是诺基亚的一样，一部《手机》，仅仅摩托罗拉公司的赞助就700万。《天下无贼》还没发行，植入性广告已达2000万。所以，《天下无贼》中的演员开的是宝马，用的是佳能相机、诺基亚的手机，电脑则是惠普的。用王中军的话说，这不仅是零成本的买卖，而且还解决了道具。王中军将《大腕》里的“广告秀”实实在在地用到了他的真实生活中。而别的影视公司则是望洋兴叹，望尘莫及。没有办法，谁让他

拍的电影有票房和品牌，谁让他是王中军呢！

没有太复杂的“祖传秘方”，运用的都是“拿来主义”，麦当劳可以做到全世界的标识统一，中国银行也可以做到。

1994年一个普通的一天，密歇根大学所在的美国安娜堡城市（Ann Arbor），学业有成，并且通过和太太辛苦打工已经有了10万美元积蓄的王中军对他的朋友说：“我要回国开一家自己的公司。”一年之后，王中军回国做了中国第一本直投杂志《吃在北京》，这本杂志让他赚了100万，王中军突然对他的员工说：“不做了。”继而宣布了他的宏伟计划：搞定中国银行，拿下中国银行这个大客户，争取做一单几亿元的大生意。

王中军这样回忆这个伟大主意诞生的过程：“我当时发现中国银行全国的标识都不统一。按理讲中央公司是一级法人，标识应该是统一的。像麦当劳，全世界的标识都一样。可当时很多中国银行地方支行，标识都是行长自己用毛笔随手写的。我下定决心帮助中国银行推动CI标准化，麦当劳可以做，我为什么不能做？虽然做CI在当初是有风险的，可能整个公司全部用来做这件事情也做不成。但是，我没有想太多，如果想太多的话，有可能还没做就不成了。我脑子里的概念是，凭感觉，这个事情一定能干成。于是，我花了很多精力，做了很多准备，游说中国银行。”

说干就干，王中军就是这样的性格，他开始完全照搬国外的模式进行运作。第一步，做大量的调查，依据调查的结果写出可行性报告。比如，做一个标准化的门楣是多少钱？王中军做了大、中、小三个城市的调查，平均起来，一个门楣12万。这个价格到底是不是非常准确，他也不确定，但是他遵循的原则是：一切要用数字说话。然后，他开始和团队一起设计中国

银行新的标识，这对于搞了十几年艺术的他来说，简直是轻车熟路。幸运的光总是愿意照在有心人身上，这时候，一家美国公司向他推销铝塑板。这种材料当时国内还没有。王中军一看，心里一喜，外边是铝，里边是塑料，用一个机器修一个槽，可以任意地拼接，用做雕塑的方法来做，可以任意地复制。

“然后我就找北京的一家工厂帮忙做。告诉他一旦成了，给他多少钱。我遇到了一批信任我的朋友。因为当时做样品是不给钱的。”

王中军将报告、价钱和工艺三方面的问题全部解决之后，开始天天游说中国银行。非常幸运，王中军遇到的中国银行非常国际化和专业化。当时中国银行的疑问是中国银行有1.5万家门面，王中军是否有那么大的操作能力。王中军似乎早有准备：“没问题。我们有两个厂，南方一个厂，北方一个厂。”王中军所说的那两个工厂的产权实际上并不是他的，但都挂着他的牌子——华谊兄弟北方制作公司和华谊兄弟南方制作公司。王中军与那两个厂签合约时说：“你们把机器配好，如果生意成了，我的生意完全给你们，成不了没有办法。”他们都特别支持，从美国进塑料雕刻机，一台就几十万。毕竟是上亿元的业务，中国银行非常重视，派人去各地考察评估，最后给王中军的价格是平均一个3万元，总共4.5亿元人民币。

接下来的事可以用一帆风顺来形容。因为这项业务，老板王中军变成了老师王中军，中国银行在全国各地的省行成了他演讲的课堂，他成了专业的培训老师。“到处给省行上课，所有的支行办公室主任都来上课。我毕竟是一个留学生，口才也不错，而且我的产品非常好，所以每次不是生意成不成的问题，而是怎么配合的问题。”