



市场经济的游戏规则是自己定的，在不违犯法律的前提下，想怎么干就怎么干。

NO RULES FOR MANAGEMENT



时英中 编著

规则是一种“惯性”陷阱，它会使管理者固守原有的成功“配方”。长此以往，不仅会吞噬掉企业新进取的原动力，甚至可能毁掉整个企业。

中国致公出版社



MANAGEMENT HAVE NO RULES

MANAGEMENT

管理无规则

时英中 编著

RULES

MANAGEMENT HAVE NO RULES

中国致公出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理无规则/时英中编著,一北京:中国致公出版社,
2005.10

ISBN 7-80179-453-2

I. 管… II. 时… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 108033 号

管理无规则

编 著:时英中

责任编辑:刘 秦

出版发行:中国致公出版社

(北京市西城区太平桥大街 4 号 电话:66168543 邮编:100034)

经 销:全国新华书店

印 刷:北京大运河印刷有限责任公司

开 本:787×960mm 1/16

印 张:16.5

字 数:200 千字

版 次:2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

书 号:ISBN 7-80179-453-2

定 价:38.00 元

版权所有 翻印必究

前 言

也许,当听到下面的一句评语,所有的中国人都为之一震:“这是世界上最令人激动的地方,除非你亲自来中国看一看,否则你不会有这样的感觉。”这是韦尔奇在最近的中国行中接受媒体采访时的一句由衷感叹。的确,中国的企业界正在实现着巨变,它们越来越多的引起世界的关注,有人甚至宣称一个伟大的中国世纪即将到来。不管是否言过其实,去掉一些虚妄的纹饰,民营企业的发展势头锐不可当。

在实现从成功到优秀、从优秀到卓越的转型过程中,在国际化的“诱惑”下,在基业常青的“野心”驱使下,中国企业也纷纷效仿国际大腕向管理要效力。管理作为一门专业知识,发源于西方国家。时至今日,西方国家的管理体系已相当完善。于是,为了管理而管理,学习西方、拿来主义成了一种时尚。诚如《基业长青》的两位作者詹姆斯·C·柯林斯和杰里·I·波勒斯所清醒指出的那样:“任何教人怎么做的秘方几乎注定会过时。”西方的精确管理在移植到中国企业的现实境况中时,难免会出现水土不服。当舶来的管理知识沦为流行术语和时髦名词时,一场关于有没有中国式管理的大讨论争论得如火如荼。

无论是西方国家的精确管理,还是中国式的管理哲学,都不可能是灵丹妙药。商业巨子李嘉诚也曾说道:“现今世界经济严峻,成功没有魔法,也没有点金术,人文精神永远是创意的泉源。”与其

在管理迷宫中追问标准、寻求放之四海而皆准的妙法，不如换一个角度去思维：管理原本无规则。我们这样归结，决不是要危言耸听，而是旨在强调：追逐“赢”要有创业精神，守住“赢”还需要创业精神。而提起创业，每一位成功的中国民营企业家都不会对这个观点持有异议：只要不违法，怎么干都可以。其实，不独是创业期如此，企业在任何成长阶段都不能摒弃这一理念。

基于此，我们竭诚为您精选了40个成功案例，无论是耳熟能详的世界著名企业，还是默默无闻的隐形冠军，他们特立独行的经典动作，希望都能使您有所启迪。这里，我们呈送案例，与其说是分享成功，不如说是以事实论证来进行一次管理思维的变革“呐喊”。

综观全书，我们重点强调了这么几个观点：成功者所过之处皆是路，赢是惟一目的；敢于打破常规，不按牌理出牌；见异思迁是一种商业美德，当变则变；要善于抓住机遇，勇于冒险；管理不是要面面俱到、越复杂越科学，做得好的，也是做得简单的。

成功者的经典做法，希望能对您有所借鉴；成功者的非常精神，希望能对您有所触动。谨以此书奉送给那些在新时代、新时期渴望有所作为或正在从成功走向成功的人们。

编著者

目 录

第一章 不按牌理出牌

艺术大师毕加索指出：“创造之前必须先破坏。”破坏什么呢？就是传统观念和传统规则。管理无原则首先体现在对常规的打破上。不按牌理出牌就是一种打破常规的方法。真理掌握在多数人手里，而成功者永远是少数派。牌理虽有理，但它不总是助你赢局。也许，游戏规则的制定者只能是你自己，这样才最牢靠。于是，偏执、怪异、另类、别样、不是办法的办法，这样的招数成为非常制胜的利器。

1. 奥克斯：“绯闻”式营销\ 4
2. 班杰瑞冰淇淋：非典型管理\ 11
3. 汉高：另类独门利器\ 16
4. 双星：管理与亲情同在\ 21
5. 银麦啤酒：不是招数的招数就是最好的招数\ 26

第二章 反其道而行之

打破常规的另一表现就是逆向管理,也即反其道而行之。一种方法取得了管理成功,并不意味着换个方向来思考就错了。杰克·特劳特指出,极度竞争时代企业的存活状态:要么是与众不同,要么是死亡。换位思考,逆向管理,就是企业要保持与众不同的途径。

6. 中远集运:让外行来管理内行\34
7. 脑白金:将庸俗进行到底\40
8. 托普发展:别样的借壳上市\46
9. 万科:宁可“少赚一点点”\51
10. 中国惠普:让办公也流动起来\56

第三章 见异思迁是一种管理境界

迁:变动。见异思迁就是看见另一个新事物就想改变原来的主意。多贬指意志不坚定,喜爱不专一。诚然,在学习、情感或做其他要求专注精神的事情,睹异物而想入非非,见新人而浮想联翩,方寸随时打乱,确实要不得。然而,见异思迁,睹物生爱,相机求变,运用到商业上,却是一种难能可贵的管理境界。资本的天性是向着诱惑流动,这是绝对理性的资本流动。任何公司都有过看到更高山峰并且逾越过去的冲动,这没有什么不对。有太多的成功公司都有过这山望着那山高的经历。

- 11. 海尔：兵无常势，水无常形 \ 64
- 12. IBM：随需应变，决不敝帚自珍 \ 70
- 13. 珍奥：思想有多远，事业就能做多远 \ 77
- 14. 三星：除了老婆孩子，一切都要变 \ 82
- 15. 格兰仕：伟大，在于尝试 \ 88

第四章 最大的风险就是永远不冒险

冒险意味着失败。对待失败，企业的本能反应往往是躲之不及。情况并不总是这样，有很多成功的企业欣赏失败，鼓励失败。令人蹊跷的还在于，商场似乎成为了冒险者的天堂。那些越位者，机会主义者，喜欢冒险者，更多地成为了成功者。

- 16. 3M 公司：为了发现王子，必须与无数个青蛙接吻 \ 96
- 17. 天线宝宝：做一个机会主义者 \ 102
- 18. 国美：商场成功青睐“越位” \ 109
- 19. 普利思：拨开云雾创市场 \ 115
- 20. 雨润：胆大目标推动下的历险记 \ 121

第五章 原来他们并不想让您改变

纵容了见异思迁,呐喊完冒险精神,在强调了变化的可贵之后,反弹“固守”琵琶,与其说是自相矛盾,不如说是重弹了管理无规则。变可变,非常变。以不变应万变,也是一种至高境界。盲目求变的弄巧成拙,固守赢得的传奇色彩,一如既往的贵族气派,坚守阵地的固执己见,特立独行的艺术路线,有自身的执著,也有忠实顾客的认同压力。有时候真的不需要改变,有时候真的不能改变。变与不变,不是潮流,不是跟风,不牵涉原则性问题,只源于需不需要。

- 21. 可口可乐: 弄巧成拙的新配方 \ 130
- 22. ZIPPO 打火机: 固守的美丽 \ 136
- 23. 劳斯莱斯: 不容改变的雍容华贵 \ 141
- 24. 内联升: 将布鞋“做”穿 \ 147
- 25. 阿尔帕相机: 坚定的艺术制造主义者 \ 153

第六章 领导不是拷贝,而是创出来的

榜样的力量是无穷的,可是榜样终归是榜样,很多时候是无法拷贝的。不独企业品牌需要去创造,领导者个人品牌的形塑也需要自己去打造。成功的企业家总是特立独行,留给崇拜者难以企及的背影。本章涉及的这五位领导者,我们无意于详细介绍他们的传奇经历,更多的是要呈现他们的某种精神,希望能给您以启迪。

- 26. 潘石屹：永远不做大多数 \ 162
- 27. 任正非：在冰与火的交锋中打造个人品牌 \ 169
- 28. 方兴东：在批判强者中走向成功 \ 176
- 29. 李书福：游戏没有规则 \ 181
- 30. 牛根生：舍得，舍得，舍了就有得 \ 188

第七章 做得好的，也是做得简单的

精确管理给人的最深刻印象就是，越复杂，越科学。然而管理并不总是崇尚复杂。做得最好的，往往也是做得最简单的。老子说过，大道自然，无为而治。至极简约也是一种管理境界。科学管理的精义在于追求高效。追求高效，也是无原则的。

- 31. Google：用简单攫取至高的控制权 \ 196
- 32. 沃尔玛：快乐也是一种管理 \ 202
- 33. hao123：罗列堆砌出来的卓越 \ 207
- 34. 微软：给员工充分自由又何妨 \ 213
- 35. 白沙：像刺猬一样简单管理 \ 219

第八章 赢是惟一目的

市场环境总是那么不尽如人意,如果将做人的硬汉精神植入行商事业,跟市场、强势竞争者较劲,硬碰硬,结果只能是鸡蛋碰石头的失败。将欲显之,必先隐之。企业能做到的,也许只能是“跟自己过不去”。毕竟,追逐成功才是企业的终极目标。我们讲管理无规则,首先倡导在理念上祛除“可耻”“掉份儿”的顾忌。套用华为的一个观点:追逐成功没有什么可耻的事情。要“赢”就要在理念上解放自己。

- 36. 美孚:立“杆”见影\228
- 37. 顺络电子:捷径才是硬道理\233
- 38. 米塔尔钢铁公司:洋垃圾挑挑拣拣都是宝\239
- 39. 张宇民事件:装在套子里的成功\244
- 40. 康奈:左右不了国际环境,至少能够改变自己\249

第一章 不按牌理出牌

艺术大师毕加索指出：“创造之前必须先破坏。”破坏什么呢？就是传统观念和传统规则。管理无原则首先体现在对常规的打破上。不按牌理出牌就是一种打破常规的方法。真理掌握在多数人手里，而成功的永远是少数派。牌理虽有理，但它不总是助你赢局。也许，游戏规则的制定者只能是你自己，这样才最牢靠。于是，偏执、怪异、另类、别样、不是办法的办法，这样的招数成为非常制胜的利器。



AUX

奥克斯

明星可以靠“绯闻”出名，企业也可以靠制造“绯闻”营销成功。

1 奥克斯：

“绯闻”式营销

明星可以靠“绯闻”出名，企业为何不可呢？适时炒作点新闻热点，既赢得了知名度，又捞得了实惠，难怪奥克斯乐此不倦。

奥克斯是当今中国特色的事件营销的运作典范。

15年，弹指一挥间。一个从革命老区四明山下牛棚中起家的民办小厂，15年一跃成长为中国的500强企业、国际电能表行业的领军者、中国空调行业前三甲、全国民营企业20强，同时将触角伸向通讯、汽车、医疗等高科技领域。2003年，奥克斯被中国企业联合会评选为中国最具成长型企业之一。研究探讨奥克斯现象背后的中国民营企业倍增奇迹，一下子成为众多专家、媒体关注的焦点。2004年“奥克斯倍增奇迹”作为一个颇具中国特色的企业案例被选编进美国哈佛商学院的案例库，供全世界的优秀学子们学习借鉴。

奥克斯事件营销术



2001年前后的中国空调行业竞争格局与1998年中国彩电行业有很多相似之处——行业成熟度高、品牌繁多、技术层面面临瓶颈、价格战即将爆发。以海尔、格力、美的为第一阵营的一线品牌坚持“技术创新—产品创新—概念创新—高频次广告”的市场线路。奥克斯要想与它们死拼，势必碰得头破血流；二线品牌，如海信、科龙、容声、新科等，以价格夺取市场，以服务和技术提升品牌，形成了螺旋式上升趋势；三线品牌，如格兰仕、乐华等，支持低成本、低利润的扩张形式。此时，不管奥克斯采不采取价格战，都将卷入价格战的浪潮之中。聪明的奥克斯在做了“空调降价普及预测”分析后，掂量了自己的经济规模与能力，用越限思维方式，选择事件营销奇招（投入少、影响大、见效快）来引起消费者的强烈关注，花小钱办了大事情。

2001年2月，借免检空调之名打出“免检是爹，平价是娘”的降价宣言。

同年3月，借奥克斯智能工业城落成典礼，抛出“舍美人夺江山计划”，将其40多款机型全线降价，幅度达30%多。

到了年末，奥克斯又出新招，聘请神奇足球教练米卢作为其产品形象代言人，通过米卢的国际知名度提升自己的品牌形象。一时间，奥克斯名声大噪。

2002年，公布一份《空调成本白皮书》，大揭行业“秘密”。

2003年又发布了《空调技术白皮书》与《空调健康红皮书》抨击业内技术炒作和健康炒作提价，无例外地引发轩然大波。

“一分钱空调”石破天惊，倡导空调服务年检深得人心。

AUX
奥克斯



一道“服务大餐”，首创空调增值服务模式，确立了竞争新优势。

奥克斯接二连三的事件营销，使其迅速在国内备受瞩目，同时也引起业界争议。不管怎样，重要的一点是：它带来了奥克斯空调品牌知名度提高和销售业绩的节节攀升。

根据企业核心竞争力可以把公司分为三类：规则制定者、规则接受者和规则破坏者。奥克斯无疑当属后者，是重写规则、突破框框的行业革命者。奥克斯实施事件营销的魅力和效果，昭示并且产生了巨大的震撼力，在企业界、营销界、策划界和理论界都引起了示范效应和带动效应。越来越多的企业效仿奥克斯，也掀起“事件营销”热，把它视为市场营销中的一个杀手锏，乐此不疲地制造各种新鲜事件，试图扩大企业及产品的知名度，进而让消费者买单。奥克斯事件营销扰得对手无法安睡，自己却成为中国现代营销成功案例的经典之一。

使用“事件营销”不是随随便便就可以成功的，至少奥克斯注意到了以下事项：

1. 以诚信赢得消费者的芳心

真实性是现代营销的核心，也是奥克斯成功营销的关键。在大量虚假信息充斥社会、一些企业靠虚假信息骗人、骗钱的情况下，顾客第一个和最基本的消费需求，就是希望获得真实的信息。奥克斯的所有事件营销正是以真实事件为基础和前提的，把产品的推介和对顾客满意度的测量，建立在先行告知顾客真实信息的基础之上，给顾客一种鲜活的诚信感，产生了一种亲和力，拉近了厂家、商家和顾客之间的距离。

2001年2月，奥克斯借免检空调之名打出“免检是爹，平价是娘”的降价宣言；奥克斯的《空调成本白皮书》，放胆揭露了“一台空调究竟该卖什么价？”的行业秘密，毫不含糊地一一列举了1.5