

The boss
can act as in this way

老板这么当可以

李勇 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

K825.38
13

The boss
can act as in this way

老板这么当可以

李勇 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

AY100/03

图书在版编目(CIP)数据

老板可以这么当/李勇著. —北京:北京大学出版社, 2004. 9

ISBN 7-301-07673-8

I. 老… II. 李… III. 企业家—访谈录—中国 IV. K825. 38

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 072130 号

书 名: 老板可以这么当

著作责任者: 李 勇

责任编辑: 张竞艳 熊少萍

标准书号: ISBN 7-301-07673-8/F·0901

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区中关村北京大学校内 100871

网 址: <http://cbs.pku.edu.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926

电子信箱: em@pup.pku.edu.cn

排 版 者: 北京易伟豪图文设计有限公司

印 刷 者: 北京富生印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1000 毫米 16 开本 12.75 印张 127 千字

2004 年 9 月第 1 版 2004 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 25.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,翻版必究

序

老板究竟怎么当

中国经营报社社长金碚博士

在中国改革开放的二十多年里，市场经济发展的历史实际上就是企业家成功的历史，没有企业家的成功就没有市场经济的发展。所以，从某种意义上可以说，中国二十多年来市场经济发展最大的成就，并不是工厂设备、高楼大厦的出现，也不是高速公路的修建，而是涌现了一批企业家，特别是一批优秀的企业家。没有这些企业家，中国谈不上加入世界贸易组织，更谈不上去参予国际竞争。

但是，企业家如何取得成功却又是一个最不容易说清楚的问题。或者说，对这个问题不能进行完全科学的解释，因为，科学的真理总是具有可重复性，但企业家成功的道路是不可重复的。世界上有千千万万的人想当企业家，但是，成功的只是少数人。企业本身就是一种不可能大家都成功的组织。一些企业不成功，是因为另有一些企业太成功。而一些企业的成功必然会使得其他很多的企业不成功。这是市场竞争的客观规律。

那么，为什么有的企业能成功，而另一些企业却不能成功呢？这是一个对经济学和管理学都具有极大挑战性的问题。经济学假定人人都是经济人，人人都是理性的，会算计，趋利避害。实际上就是假定人和人、企业和企业在本质上都是一样的。那么，为什么会有成功和不成功的巨大差别呢？也许有人会说，这是因为有的人比较懂得经济原理，知道怎样正确决策来办好企业，而有的人却不懂。这也许是事实，但这样的分析方法却不符合经济学的逻辑。经济学的逻辑是假定所有的人都很聪明。经济学只研究聪明人如何进行决策，不研究很傻很笨的人如何不如聪明人。

为了发现和解释企业竞争结果存在差异的原因，经济学逐渐放松其假设条件，去寻找各种各样不同的因素，比如企业所处的地点不同，可以获得的资源不同，或者在技术方面存在差异等。但这些都只能部分地说明企业竞争的结果，而不能彻底地说明企业竞争力的差异。从理论上讲，许多东西是可以学到或买到的。只有别人学不到买不到的东西才是最终决定企业差异的根本原因。但是，那些别人学不到、买不到的东西在经济学的框架里是很难找到的。于是人们就超越经济学的假定，去寻找另外的东西。人们发现，企业所具有的基于独特知识和价值观念的“核心竞争力”，导致了企业行为方式的根本性差异，这种差异才是决定企业不同命运的最根本因素。

按照这种解释，有些人认为，在西方历史上，由于社会价值观的根本改变才出现了一批成功的企业家。持这一观点最著名的是马克斯·韦伯教授的著作《新教伦理与资本主义精神》。韦伯认为，正是价值观的革命，导致了资本主义在西方基督教

文明圈里能得以首先发展，才产生了许多优秀的企业和企业家。

到 20 世纪 50 年代以后，除了基督教文明圈内的西方经济得到发展以外，在儒教文明圈也就是中华文明圈里也出现了很多发展得非常好的国家或地区。在这些国家或地区涌现了许多非常成功的企业，但是也存在着一些问题。我们不能回避这样一个事实：在全世界，由华人创办、运营长久的大型实业企业，是不多见的。有人认为，华人企业家办中小企业具有很强的能力，但如何办好大企业而且使之成为长寿企业，却往往力不从心。

所以，“老板究竟怎么当”这个问题对中国整个企业家群体来说，具有极大的挑战性。其中的一个突出问题是：如何把原先建立在西方文明基础之上的现代企业制度和市场竞争秩序，有效地融入到中华文化圈中，使得我们国家能够产生出更多成功的企业和企业家。李勇先生的《老板可以这么当》记录了一些中国企业家的成功经验和实践探索，以对话的形式反映了企业家们对于如何当老板的理念和体验。《老板可以这么当》给读者留下了思考的空间，赋予诸多启发，是一本非常值得一读的著作。

目录

有效竞争是为了避免竞争

——访甘肃莫高实业发展有限公司董事长王哲生

主持人的话

一面是大漠,一面是雪山/3

与老板对话

莫高美酒衔玉而生/5

现在是零,将来是无限/7

双剑合璧出祁连/9

视经销商如手足/11

让规章看守企业的一切/12

历史酿就的芬芳/14

创造需求比满足需求更重要

——访山东九阳小家电有限公司董事长王旭宁

与老板对话

一个与一群的对望/19

美的做豆浆机不是坏消息/20

当小企业长大以后/22

决策前移也是一种激励/23

企业文化并非大企业的专利/24

直面危机

——访山东龙大企业集团有限公司总经理官明杰

主持人的话

未雨绸缪,以变应变/29

与老板对话

面对“绿色壁垒”/30

化危机为机遇/32

内省自察,校正定位/34

激活员工的危机意识/35

速度与效益统一/37

龙大谦虚所以有今天/38

事前诸葛亮+快乐船长

——访珠海威尔发展有限公司董事长周靖人

主持人的话

老板可以这么当/43

与老板对话

若无竞争优势,谈何立足? /44

契约保证与事前管理/45

企业可以没有行政领导/47

快乐的五个必要条件/48

为人才设计未来/50

专注于健康产业/51

成功就是你比别人多坚持了五分钟

——访珠海姗拉娜化妆品有限公司董事长崔国防

主持人的话

企业家的坐标/55

与老板对话

给决策找一个理由/56

咒语应验,起死回生/58

放弃自营,重塑渠道/60

得也品牌,失也品牌/62

化妆品区域竞争将分出层次/65

前度浪潮今又来

——访浪潮电子信息产业集团公司董事长王爱先

与老板对话

倡导反思文化/69

塑造新型的企业英雄/70

浪潮无心他顾/71

舰队模式,轻型结构/72

浪潮的“倒三角”销售模型/73

“中国网络原动力”——浪潮想做中国的 IBM 和思科/74

做企业是一种乐趣

——访山东龙大企业集团公司总裁官学斌

主持人的话

有容乃大/79

与老板对话

寻找市场缝隙/80

实施“产品花瓣”策略/83

圆企业骨干们的“老板梦”/85

学人之长与低成本扩张/88

做企业应如“庖丁解牛”/91

市场没有迟到者,只有强者

——访法国让·古戎(中国)有限公司总经理徐风云

主持人的话

经营美丽/95

与老板对话

“挖角”成就外企本土化/96

先做优秀的企业公民,后做经理人/97

善结网者可以更好地生存/99

打价格战是消灭暴利的惟一理由/100

竭力向前跑,不绊倒别人

——访曲阜三孔啤酒集团公司董事长宋文俊

主持人的话

剑胆琴心/105

与老板对话

鼓励创新和谨慎的冒险/106

上下同欲者胜/108

君子和而不同/110

文化管理是最高境界/111

产品质量零缺陷/112
用人引进“赛马制”/113
步步为营求发展/115

回避是为了更好地出击

——访扳倒井集团总经理尹在鲁
主持人的话

战略制胜/119
与老板对话
白酒行业仍有机会/120
广告效应和川鲁大战/122
别搞“叫卖”式的营销/124
在市场间隙处做文章/125
产品、产业双重多元化/127
拥有市场比拥有工厂更重要/128

做不好企业对不起历史

——访张裕集团总经理孙利强
主持人的话

百年陈酿/133
与老板对话
百年品牌不做评估/135
网络与原料之争/136
洋葡萄酒在中国无品牌/137
欢迎竞争/139
将品牌做活/140

东阿渴望创新

——访东阿阿胶集团股份有限公司董事长刘维锟
与老板对话

中药西做——创新需要突破传统/145

闯关生物工程——胆大还要心细/147

一时赚钱不如长久获利/150

创新成功是责任感最大的回报/152

零风险？我不感兴趣

——访中国轻骑集团总裁张家岭
主持人的话

善弈者谋势/159

与老板对话

逆境中，行业优势不减反强/160

不做游泳池里的巨人/162

管理中鼓励“一人说了算”/165

有钱大家赚，经营大文章/167

蓄势待发，迎接新世纪的挑战/170

附录 燕啤反戈一击，山东伏三虎

啤酒业得山东者得天下？

青啤的“小老鼠战略”/175

燕啤南下寻虎/176

鲁啤概念终流产/177

两种扩张模式/179

燕啤入鲁，胜算几何/180

老板可以这么当

有效竞争是为了避免竞争

——访甘肃莫高实业发展有限公司董事长王哲生



王哲生

高级经济师。曾荣获“甘肃省劳动模范”和“甘肃省优秀企业家”荣誉称号，全国大麦芽协会常务理事，中国作物学大麦专业委员会委员，甘肃省食品工业协会名誉副会长。曾任甘肃省国营黄羊河农场副场长、场长、党委书记，1990年7月任甘肃省农垦总公司副经理。1999年10月任本公司副董事长兼总经理。2001年3月任本公司董事长。现还担任甘肃省农垦总公司副经理。

老板简介

一面是大漠，一面是雪山

走进莫高葡萄庄园，就像走进一片绿色的海洋。连绵5万亩，一眼望不到边。

而这片海洋的两边，一面是皑皑白雪覆盖的祁连山，一面是滚滚黄沙蔓延的腾格里沙漠。在撼人心魄的色彩对比面前，你不得不叹服莫高人以20年之力改造自然又装点自然的过人气魄与卓越贡献。置身其间，不由得联想起一首古诗：“凉州美酒说葡萄，过客倾囊质宝刀。不愿封侯县斗印，聊拼一醉卧亭皋。”

莫高葡萄庄园所在地甘肃武威（古凉州）地处河西走廊东端，又是丝绸之路的起点，更被人称作中国酿酒葡萄种植基地白金版中的绝版。莫高庄园里流淌着来自祁连山3800米海拔线上至清至纯的雪水，又因毗邻腾格里沙漠而气候干燥，昼夜温差大，病虫害很少发生，世界各地的许多名贵葡萄品种都在这里找到了最适宜栽培的环境。莫高公司未来赖以雄霸江湖的黑比诺干红与冰酒的原料均仰仗这一天降福地的赐予。在法国，黑比诺干红有“一棵葡萄树，配造一瓶酒”的说法，而莫高庄园黑比诺葡萄栽种面积已达3000亩；一位葡萄园主曾说过：“所有的葡萄园主每年总像期待爱情一样祈盼霜冻降临果园。能够品尝到真正冰酒的人就像能够

得到真正爱情的人一样稀少。”而莫高庄园的气候正符合酿制冰葡萄酒所需的气候特征。

莫高人内敛，不事张扬。王哲生董事长说：“积20年之力，酿造出一瓶好葡萄酒是值得的。”当然，这句话也可以这么解读：莫高人在蓄势，一旦条件成熟定会强烈迸发。

莫高“笨”功夫正向做企业的做法也得到了多方认同。早在1990年，莫高葡萄酒就因是中国惟一没有农药残留物而通过全面检测的葡萄酒，被吸收为法国葛朗日协会会员；2002年，莫高冰酒被确定为钓鱼台国宾馆国宴惟一指定专用冰酒。

正所谓：百炼成钢，也成绕指柔。

莫高虽地处西部，却不保守，正以超大气魄锻造强势品牌。

上个世纪90年代中期，中国葡萄酒业曾经有过一个快速发展期，当时的主要特点是国内葡萄酒企业与洋品牌的大比拼，结果是以前者全面获胜而告终，同时也进一步确立了张裕、长城、王朝3家企业的霸主地位。在葡萄酒业再次大发展之际，最主要的看点极有可能是新崛起的以莫高为代表的西部葡萄酒“新贵”对东部老霸主的挑战与冲击。

面对中国葡萄酒业未来的谜局，莫高人自信地说：我来了！

莫高美酒衔玉而生

主持人：在葡萄酒业内公认这样一句话：好葡萄酒是种出来的。换句话说，七分靠原料，三分靠工艺。而原料的好坏取决于基地，莫高一直引以为傲的葡萄园种植基地究竟有哪些高人之处？

王哲生：如果用一句话概括莫高葡萄原料基地的特点，那就是：天赐福地，生而尊贵。它地处甘肃河西走廊东端，在北纬 36 度 46 分至 38 度 09 分之间，与国际上公认的酿造葡萄种植黄金地带是在北纬 37 度至 41 度之间的标准极其吻合，它与宁夏贺兰山麓及新疆的部分地区被誉为国内酿酒葡萄种植的“金三角”。莫高基地土壤结构属典型的中性至弱酸性沙质土壤。莫高葡萄基地目前种植面积达 5 万亩，已成为亚洲最大的连片葡萄庄园。这里无霜期长，昼夜温差大，气候干燥少雨，病虫害发生轻微，方圆百里无工业污染，具备了好葡萄生成所需的一切必要条件。

主持人：据我所知，名贵葡萄品种对于种植地土壤、气候等环境条件是非常挑剔的，一旦不能满足其充分要求，就会落得个“桔生江北则为枳”的结局。莫高既然身处宝地，在名贵葡萄栽种方面有何斩获？

王哲生：莫高公司自 1983 年建造万亩葡萄庄园以来，先