

总裁日记

16位杰出的中国企业家群英聚首
畅谈将**偶然**走成**必然**的人生大智慧

《经理人》杂志社 主编

王 璞 主评



5000年的文明，有非常厚实的三教文化作
中国香港李嘉诚、中国台湾王永庆、王永
台湾捐赠有几十亿美元，比巴菲特早多了，
王老纪念馆医院是20世纪80年代啊。我曾随旺内
捐赠财产那会儿，盖茨和巴菲特还没捐呢，应该
帮助他们，不是他们来助我。



龍門書局

总裁日记

《经理人》杂志社 主编

王璞 主评



龍門書局

图书在版编目(CIP)数据

总裁日记 / 《经理人》杂志社主编. —北京: 龙门书局, 2012.6

ISBN 978-7-5088-3738-3

I. ①总… II. ①经… III. ①企业管理—经验—中国—文集 IV.
①F279.23-53

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第128620号

责任编辑: 徐 烁 / 责任校对: 宣 慧

责任印制: 张 倩 / 封面设计: 何 月

龙 门 书 局 出 版

北京东黄城根北街16号

邮政编码: 100717

www.longmenbooks.com

北京九天志诚印刷有限公司 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2012年7月第 一 版 开本: B5 (720 × 1000)

2012年7月第一次印刷 印张: 14 1/2

字数: 170 000

定价: 36.00元

(如有印装质量问题, 我社负责调换)

沟通理论与实践的桥梁

理论与实践之间，常常有很大的鸿沟，我们经常遇到管理理论工作者和实际管理者坐下来话不投机的状况，两者有时需要一个桥梁，这个桥梁角色主要由咨询公司扮演。当北大纵横的创始人王璞找我为他点评的《总裁日记》写序时，我就一直在想什么是咨询，通过怎样的方式才能架起理论与实践的桥梁，咨询公司又可以在其中起到何种作用？

中国的管理需要一个从理论到实践的桥梁，而咨询公司正起到这样一个桥梁的作用。咨询是什么？咨询是一种价值提升、咨询是一种学习过程，咨询是一种生活方式。咨询首先帮助了寻求咨询的企业，据国际著名咨询公司的自我要求：寻求咨询公司的收益应该是咨询费用的10倍以上。

我觉得这只是一般的要求，套用祖宗的话，如果“与君一席话，胜读十年书”的话，你说收益会是多少倍？当然，这不是一般咨询公司能够达到的境界。咨询对于双方而言都是一个学习的过程：对于寻求咨询方而言，咨询的过程就是一个自我剖析和自我升华的过程；对于咨询人员而言，每一个项目都是不同的哈姆雷特，咨询人员在咨询过程中业务能力提高得特别快，他们可以在几年时间内深入接触几个甚至十几个典型的案例，这绝不是在课堂上浮光掠影的讨论，而是实

战中真刀真枪的历练，对于有潜质的咨询人员而言，他们会很快地通过这些历练而走上真正的企业领导岗位。所以国外著名咨询公司称呼离开的咨询人员也像称呼学校的毕业生那样，称之为“校友”。

据说世界著名大公司的一把手有不少是麦肯锡的“校友”。北大纵横的“校友”也有在国内外上市公司担任总经理的。咨询对于真正终身投身于这个事业的人，如王璞等而言，则是一种生活方式，就像教师、医生、艺术家等把自己的职业当做一种生活方式。他们吸收知识、创造知识、应用知识、让知识创造价值、让知识改变企业进而改变世界的那种快乐，是一种极大的精神享受，不是用金钱可以满足与衡量的。

该书由《经理人》杂志社主编。《经理人》多年以来一直关注企业界，选取了有代表性的企业领导人的管理心得和人生体悟，并请北大纵横著名咨询专家王璞进行点评，基于成功企业的实践与咨询专家的意义提升的双重作用，正试图架起理论与实践的桥梁。缘于近30年来持续的经济转型，中国企业家的成长是经济学研究的一个新的重要课题。对于中国式企业来讲，在新的世界性的竞争中，依靠什么生存并参与越来越国际化的资源配置与全球竞争，是值得当代中国企业家深思的问题。该书选取中国最为典型、最为成功的知名公司，如华为、华谊、玖龙等，但该书的目的绝不仅仅在于展示中国成功企业家的传记和故事，尽管那些故事注定会成为传奇，然而，故事本身并不足以直接给予未来企业家以启迪，更需要的是故事背后意义的提升与企业内部运行规律的总结，尤其是放在一个更大的视角去透视单一企业成功的秘诀。读者要学习的不是故事，而是要寻找企业成功背后的秘密。

我认为对管理理论的学习，要经过生搬硬套、熟能生巧、融会贯通、推陈出新四个阶段，就中国现状而言，我们对西方管理知识的学习和吸收已经过了生搬硬套、熟能生巧的阶段，到了融会贯通和推陈出新的阶段了。这个任务有待于学者、咨询师、企业家共同努力。该书可以说是学者、咨询家与企业家共同探讨东方企业管理内核的典范。

东方儒释道文化背景下的企业管理和西方基督教文化背景下的企业管理一定有所不同，这一点在中国已经有了很大的共识，我在与西方一流学者和世界一流商学院院长交流时也经常触及这个话题，常常得到他们的认同，中国这样一个历史悠久的国家，应该有自己的企业管理、社会管理、国家管理模式和理论。这有赖于更多像本书这样由知名杂志与管理咨询师“强强联合”之作的问世。

兹为序！

新华都商学院理事长 **何志毅**

2012年5月10日

献给中国的德鲁克和斯隆

改革开放以来，一批脱颖而出的优秀企业家们，打造了一批具有世界级竞争力的企业。于今日之中国，创业与创新正是最热门的话题，中国经济的升级转型也赋予了中国企业、中国企业家新的历史使命。抚今追昔，对这些优秀企业和企业家的深入解读剖析，或许能为我们在中国经济高速发展的宏观叙事背景下，勾画出一个个微观个体的轮廓，从而梳理历史经验、启迪商业智慧，服务未来实践。

作为中国本土管理咨询业的先行者和领导者，自1996年至今已走过了16个年头，其间承接了数千个咨询项目。近年来，北大纵横还组建了几十个行业中心，希望通过深度追踪行业发展历史与现状，重点研究标杆企业和最佳实践，为客户提供有针对性的、有实践指导意义的解决方案。

此次与经理人杂志合作著书，将目光锁定16位企业家，对这些各行各业的佼佼者进行深入地案例研究和剖析。我们认为此举有着独特的借鉴意义：我们可以从中一窥中国制造、中国创造的螺旋式上升历程；能有机会回顾这些领先企业的创业、成长史，从中获得领导、管理企业的灵感和启迪；更将见识到在中国独特的人文环境、制度环境

和市场环境中，企业如何从无到有，弯道超车，从国内领先做到世界一流；此外，商业模式的创新、全球范围内生产要素的整合与企业家的视野、大气魄也将给我们带来不同于以往的新启示。

因此，除亲自对任正非先生所领导的华为技术有限公司进行观察解读外，我还特别邀请北大纵横的同事对一些经典的优秀企业案例进行点评，分别是：杲占强解读万科王石、王燕解读阿里巴巴马云、李勇解读新东方俞敏洪、岳云雷解读华谊兄弟王中军、尹宏亮解读微软张亚勤、雷春昭解读比亚迪王传福、孙连才解读新希望刘永好、刘宏伟解读匹克许景南、代维昭解读京东刘强东、王敏解读苏宁电器张近东、杨振燕解读红豆周海江、史俊敏解读玖龙纸业张茵、杨愿成解读格力董明珠、蒋锡麟解读福耀玻璃曹德旺、史俊解读如家酒店孙坚。

写到这里，不禁想起一个真实的故事。1942年，全球最伟大的管理学家德鲁克结束了对当时最伟大的企业家——小艾尔弗雷德·斯隆所领导的通用汽车为期18个月的深度调研，写出了他一生最重要的著作之一《公司的概念》。时空穿越、岁月如梭，衷心希望中国涌现出更多的德鲁克和斯隆，涌现出更多关于管理学的不朽传说。

如果说企业家的商业实践和成就为我们架起了一个“显微镜”；那么我希望我们的观察能够给读者朋友们提供一个“望远镜”，能更深入系统地解读企业家成功背后的密码。

需要说明的是，这些仅仅是一家之言，非常欢迎读者朋友们与我们进一步交流探讨，以助我们完善研究，更好地推动中国企业的变革与成长。

是为序。

北大纵横创始人、首席专家 **王璞**

2012年5月20日

沟通理论与实践的桥梁

献给中国的德鲁克和斯隆

第1篇

任正非：坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容 / 001

分权制衡，听得见炮声的决策 / 003

清晰的方向从灰度中脱颖而出 / 005

纵横观点 华为的平衡 / 010

第2篇

王 石：错误是我永远的财富 / 015

企业家要承担“绿色责任” / 017

攀人生的第三座高峰 / 019

纵横观点 向透明致敬 / 022

第3篇

俞敏洪：每一个今天都是走向明天的台阶 / 025

放权的前提是公司业绩不能滑坡 / 027

不要低估自己，不要低估别人 / 029

纵横观点 从留学教父到教师首富 / 033

第4篇

王传福：品牌更是一种责任 / 037

越细分地垂直整合，整体毛利就会越往上走 / 039

比亚迪的三大梦想 / 041

纵横观点 成长的轮回 / 050

第5篇

马云：员工的幸福就是辛苦加快乐 / 055

让员工内心幸福，做最具幸福感的公司 / 057

做舒服的企业比做强做大更重要 / 059

纵横观点 阿里巴巴，做最好的自己 / 064

第6篇

许景南：打造品牌与资本的双重国际化 / 069

失落的姚明，纠结的匹克 / 071

角力耐克 / 073

纵横观点 坚持就是胜利 / 078

第7篇

刘强东：用最简单的逻辑做最复杂的事 / 083

将客户体验做到极致 / 085

与员工分享股权 / 087

纵横观点 京东之道，大道至简 / 091

第8篇

周海江：认准相对多元化之路 / 095

自主品牌战略上升为国家战略 / 097

掌握原材料价格波动规律，破“刘易斯拐点” / 099

纵横观点 红豆“发”几枝？ / 105

第9篇

张茵：百年企业不需要全球最大的头衔 / 111

乐观中谨慎经营 / 113

跟随市场需求增长，绝不盲目扩张 / 115

纵横观点 玖龙纸业成功的“势、道、术” / 119

第10篇

张亚勤：不断否定自己，不断调整自己 / 125

云将改变企业运营模式 / 127

PC之外的争夺战 / 129

纵横观点 “微软帝国”的希望之星 / 133

第11篇

王中军：二十一世纪人才最贵 / 137

人才再生是华谊的优势 / 139

文化传承和文化产业 / 141

纵横观点 将偶然走成必然的大腕 / 145

第12篇

张近东：不断思考行业的下一个增长点 / 151

做企业一定要有野心 / 153

深挖中国市场，探路国际市场 / 156

纵横观点 千亿民企是怎样炼成的 / 160

第13篇

刘永好：延伸规模化的产业链 / 165

学会细胞裂变式全球化 / 167

全产业链模式中，服务型企业更能掌握控制权 / 170

纵横观点 他在丛中笑 / 174

第14篇

董明珠：把自己逼到墙角 / 177

以核心技术掌控主动权 / 179

自断后路是企业立身之本 / 182

纵横观点 “专注”才是格力的成功之道 / 187

第15篇

孙 坚：从头到脚盘点人才架构 / 193

如何经营一家盛产人才的企业？ / 195

做CEO必须不安分 / 198

纵横观点 如家的“家文化” / 203

第16篇

曹德旺：做企业家必须身家清白 / 207

如何缔造300%的利润增长？ / 209

没有未雨绸缪的本事，就不能管战略 / 211

纵横观点 德不孤，必有邻 / 215

第 1 篇

任正非：坚定不移的正确方向 来自灰度、妥协与宽容



任正非，1944 年，出生于贵州省，祖籍浦江。大学毕业后参军从事军事科技研发，后创立华为技术有限公司（华为），现为华为总裁。2011 年任正非以 11 亿美元财产首次进入福布斯富豪榜，排名全球第 1056 名，中国第 92 名。在《财富》中文版第七次发布的“中国最具影响力的商界领袖”榜单中排名榜首。

► 清晰方向是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出的，方向是随时间与空间而变的，它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑、非此即彼。合理地掌握合适的灰度，能使各种影响发展的要素在一段时间内和谐，这种和谐的过程叫妥协，这种和谐的结果叫灰度。

分权制衡，听得见炮声的决策

2009年，在极端困难的条件下，华为成功经受住了考验，全年销售额超过300亿美元，销售收入达到215亿美元，客户关系得到进一步提升。

业绩逆势飘红

在这一年里，中国作为本土市场，销售额历史性地突破了100亿美元，光传输、接入网，我们走向了世界第一；3G、LTE构筑了全球第一的竞争力；路由器走出了困境，实现了与业界竞争力同步；专业服务发展迅速，不仅支撑了公司的高速发展，更实现了自身产业的健康成长，连续三年实现50%以上的增长；软件产业走出了停滞不前的状态，连续两年超30%的增长；终端持续保持了优良竞争态势；配套件异军突起，掀起了一片光辉的未来。

我们成功地在突尼斯铺设了第一条海底光缆。供应链在及时、准确、优质、低成本交付上，打了一系列漂亮仗。这些关键事件的舒展，将更加全面地促进职业化与流程的优化和进步。财经管理已开始全面

冲刺，IFS（集成财务系统）继续从第一波向第二波纵深展开，完成了LTC的流程、组织设计工作，二者将构筑2010年的进步。我们对后勤服务进行了改良，行政服务及客户服务有了相当的进步，海外员工的生活发生了很大的变化，在异国他乡，有了家的感觉，吃饱了就不想家，成为当地的服务标志。

分权制衡管理

我们在这困难的一年，同步展开了组织结构及人力资源机制的改革。改革的宗旨是，从过去的集权管理，过渡到分权制衡管理，让一线拥有更多的决策权，以千变万化的适应情况及时决策。这种让听得见炮声的人，来呼唤炮火，已让绝大多数华为人理解并付之行动。

我们确定了“以代表处系统部铁三角为基础的，轻装及能力综合化的海军陆战队式”作战队形，培育机会、发现机会并咬住机会，在小范围内完成对合同获取、合同交付的作战组织以及对重大项目支持的规划与请求；地区部重装旅在一线的呼唤炮火的命令下，以高度专业化的能力，支持一线的项目成功。地区部要集中一批专业精英，给前线的指挥官提供及时、有效、低成本的支持。

我们同时借用了美军参谋长联席会议的组织模式，提出片区的改革方案。片区联席会议要用全球化的视野，完成战略的规划，并对战略实施进行组织与协调，灵活地调配全球资源对重大项目的支持。“蜂群”的迅速集结与撤离的一窝蜂战术，将会成为新一年工作的亮点，并以此推动各地区部、代表处、产品线、后方平台的进步。

今后两年市场服务的组织变革，一定会促使我们成为全球最主流的电信解决方案供应商；也一定会提升竞争能力，形成利润能力，实现各级组织向利润中心为目标的组织及机制的转移和建设，并实现2010年销售额360亿美元的进步。2010年，我们将对研发等后方机构进行改革，适应让听得见炮声的人来呼唤炮火的管理模式的转变。

为了保证这种授权机制改革的运行，我们要加强流程化和职业化建设，同时加强对监控体系的科学合理的使用。IFS给我们的最大收益是，让我们这种以前线指挥后方的作战模式成为可能，随着大量的有使命感、责任感的CFO派往前方、前线，作战部队的作战会更加科学合理。同时，加强人才选拔和干部队伍建设，吸引更多有能力的人加入，坚持三权分立的干部监察制度，否定、弹劾不是目的，而是威慑，使干部既可自由地工作，又不越轨。

*本文摘编自《华为入》任正非新年内部讲话

清晰的方向从灰度中脱颖而出

华为的核心价值观中，很重要的一条是开放与进取，这条内容在行政管理团队的讨论中，有较长时间的争议。由于成功，我们现在越来越自信、自豪和自满，其实也越来越自闭。

非白即黑

一个领导人重要的素质是方向、节奏。他的水平就是合适的灰度。坚定不移的正确方向来自灰度、妥协与宽容。

清晰方向是在混沌中产生的，是从灰色中脱颖而出的，方向是随时间与空间而变的，它常常又会变得不清晰。并不是非白即黑、非此即彼。合理地掌握合适的灰度，能使各种影响发展的要素在一段时间内和谐，这种和谐的过程叫妥协，这种和谐的结果就是灰度。

“妥协”一词似乎人人都懂，用不着深究，其实不然。妥协的内涵和底蕴比它的字面含义丰富得多。我们华为的干部，大多比较年轻，血气方刚，干劲冲天，不大懂得必要的妥协，也会产生较大的阻力。