

中国民营企业 经营管理精粹

第一次披露中国最伟大的民营企业经营和秘密

本书聚集了当今中国最伟大的民营公司的经营管理方法，
是至今为止
最全面、最权威、最有影响的管理全书。

吕叔春/编著

ZHONGGUOMINYENGGONGSIJINGYINGUANLIJINGCUI



中国盲文出版社

本书汇集了当今中国最伟大的民营企业的经营管理方法，
最全面，最权威，最有影响的管理全书。

中国民营企业 经营管理精粹

第一次披露中国最伟大的民营企业经营和秘密

吕叔春/编著

ZHONGGUOMINYINGONGSIPINGYINGUANLIJINGCUI
中国盲文出版社

中国民营企业经营管理精粹

(经营管理全书)

编著 吕叔春

中国盲文出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国民营公司经营管理精粹/吕叔春编著. —北京:
中国盲文出版社, 2003. 4

ISBN 7-5002-1802-8

I. 中... II. 吕... III. 私营企业—企业管理—经验—中国
IV. F279.245

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 023553 号

中国民营公司经营管理精粹

编 者: 吕叔春

出版发行: 中国盲文出版社

社 址: 北京市丰台区卢沟桥城内街 39 号

邮政编码: 100072

电 话: (010)83895214 83895215

印 刷: 北京金马印刷厂

经 销: 新华书店

开 本: 880 × 1230 1/32

字 数: 280 千字

印 张: 11.375

版 次: 2003 年 9 月第 1 版 2003 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5002-1802-8/F · 35

定 价: 25.00 元

此书盲文版同时出版
盲人读者可免费借阅

版权所有 侵权必究
印装错误可随时退换

天冷，冷在风里，人穷，穷在志里，公司乱，乱在管理上。没有好的管理，就没有好的效益。任何公司在运行过程中，不论大小，都必须有游戏规则，没有完善的游戏规则，就没有正常的游戏动作，规则制定后，还要切实的执行，这又要求有完善的管理活动。公司要想求生存，求发展，无论是管理制度，还是管理活动，都要严谨完备，精益求精。

前言

没有好的管理，就没有好的效益。任何公司在运行过程中，不论大小，都必须有游戏规则，没有完善的游戏规则，就没有正常的游戏运作，所以企业需要完善的管理制度。规则制定后，还要有切实的执行，这又要求完善的管理活动。公司要想求生存，求发展，无论是管理制度，还是管理活动，都要严谨完备，精益求精。

管理好才能出好效益，在入世后竞争激烈的今天，管理显得尤为重要。特别是私营公司，由于资金少，技术差，管理经验不足，稍有不慎就会满盘皆输。所以，学习优秀企业的管理经验对于私营公司改进管理、提高效益的意义显得十分重大，为了让读者能有更多的收获，本书作者从一开始就力求下面几个大的突破。

一、私营公司选择的代表性。本书所选择的案例都是国内优秀的企业管理案例，具有充分的代表性，它包括联想、希望、东方、吉利、上海新高潮等大型民营、私营企业。

二、案例素材追求全面性。所涉及到的产业面广，包括房地产、重工、计算机、汽车、保健、医药、多元化投资、农业等。

三、内容追求详略适宜和时效性。内容太短，使人走马观花，一看就忘，太长又显得沉杂，没有阅读的兴趣。既不是用千百个字去说明问题，也不是长篇大论去发无病之呻吟。而且对于企业管理的最新动态都多作涉及。

四、体例安排追求创新性。为了读者对管理理论最新发展和中国大型私营企业管理实践有所了解，本书先讲每个私营创始人的创业，再讲管理方法，文章最后还带上企业的创业轨迹，给人耳目一新的感觉。

五、写作文文笔追求流畅和生动性。兴趣是最好的老师，本书将复杂的管理实践和理论问题融汇在生动、活泼的文笔之中，使文体形式，注重趣味性、知识性、学习性相结合。

总之，本书从新、奇、趣入手，使本书既有趣味性、新鲜感、又有知识性，相信读者朋友特别是正在为自己的公司如何管理好而头痛的企业人阅读后，会从中受益匪浅，使自己的企业和事业更上一层楼。

编者：吕叔春

2002 年 12 月



目 录

希望：中国昂首挺立的“新希望”

- 一、农村包围城市，亿万财富从养鹌鹑开始……(001)
- 二、科技创结晶，走希望 …………… (003)
- 三、竞争要做“地头蛇”，价格战战胜洋“强龙” … (006)
- 四、家族化管理：分合有道，产权清晰…………… (010)
- 五、走“杂交”之路是合作战略的大旋风 ……… (014)
- 六、以点带面，构筑全面扩张格局…………… (016)
- 七、“顺潮流而动”的用人准则 …………… (021)
- 八、克服短期行为，做百年老店…………… (023)
- 九、与政府政策一致的管理战略 …………… (025)
- 十、管理者独到的管理方式，“爆米花”理论…… (027)

东方：中国的一道彩虹

- 一、创业，走“小岗村”路线 …………… (030)
- 二、好的企业要跟政策走 …………… (032)
- 三、战略转移，扩张走多元格局…………… (036)
- 四、收购以实现资源配置最优化 …………… (038)
- 五、“大豆蛋白”模型，放牧资本的羔羊…………… (040)
- 六、南非方式，开垦非洲大陆的处女地…………… (041)
- 七、资本运营应向国外进攻 …………… (043)
- 八、成功者的管理理念，“三个轮子理论” ……… (046)
- 九、资本管理是“东方红”的成功之路 …………… (048)



中国民营企业经营管理精粹

吉利：中国的民族轿车之子

- 一、吉利任重而道远 (052)
- 二、“老板工程”使经营权和所有权分开 (056)
- 三、企业输入新鲜血液是人力资源的根 (057)
- 四、吉利对外合作不想放弃主动权 (059)
- 五、战略管理：围绕一个使命，
推动二次创业，实施三大工程 (061)
- 六、二次创业是战略管理的手段 (065)

力帆：剑走偏锋震重庆

- 一、创业，站在巨人的肩膀上成功 (068)
- 二、创新是力帆夹缝中生存的偏锋 (070)
- 三、品牌战略，直取迂攻同时进行 (071)
- 四、品牌通用是力帆做大的经营战略 (074)
- 五、整体抗衡的质量管理 (075)
- 六、资本运营从海外找突破 (076)
- 七、有特色的人才管理 (078)

杉杉：创中国自己的服装名牌

- 一、走品牌之路“杉杉”横空出世 (081)
- 二、人才管理要不惜代价聘能人 (082)
- 三、严中出效益，质量在严中 (083)
- 四、苦心经营，管理者的远见 (086)
- 五、创新管理，服装的“面子”，投资者的“脑子” ... (088)
- 六、21 世纪的九大战略目标 (092)
- 七、与国际接轨走向世界的中国名牌 (093)

太太药业：女人的事情“太太”办

- 一、“偏执狂”使“太太”成功 (096)



- 二、专注和创新成就“太太”神话 (098)
- 三、上市能够撞开资本大门 (100)
- 四、收购是增强太太实力的战略手段 (102)
- 五、管理者理念:成功取决于缺陷 (106)

万向:从田野走向世界

- 一、把质量提高,把成本压低..... (108)
- 二、调整结构谋求大发展 (111)
- 三、制度管理,制定企业的游戏规则..... (114)
- 四、企业文化管理,走中国特色之路..... (126)
- 五、入世后,诚信是一张通行证..... (129)

海王:健康成就未来

- 一、海王故事,张思民从浪底冲向波峰 (135)
- 二、中国医药零售连锁事业的领先者 (141)
- 三、站在基因技术前沿 (144)
- 四、创新管理是海王发展的蓬勃动力 (147)
- 五、质量管理:人类健康至上,质量永远第一 ... (152)
- 六、建立营销网络是销售的优势 (155)
- 七、财务支持系统,保持内部空气湿润..... (157)
- 八、品牌战略,要做就做第一..... (159)
- 九、以人为本,加强人力资源管理 (162)
- 十、生生不息的海王文化 (165)

卓达:跳出房地产搞多元化

- 一、在“变脸”中完成原始积累 (170)
- 二、众智思考,独裁行动;天下为公,卓达为公 ... (172)
- 三、房产物业管理实施福利化 (173)
- 四、规避风险的根本问题是推出市场所需产品 ... (179)



中国民营企业经营管理精神

新浪：互联网里最冲的浪

- 一、新浪起家于偶然 (185)
- 二、新浪的价值所在，服务好才是真的好 (187)
- 三、融资合并是把新浪做大做实的关键 (191)
- 四、聚集人气新浪管理成功宝典 (195)
- 五、搭建网络数字化生存平台 (198)

恒基伟业：掌上电脑第一品牌

- 一、定位要准确，商务通一炮而红 (203)
- 二、把技术当做市场的探测仪 (206)
- 三、营销管理神话靠品牌打出来 (209)
- 四、竞争要拿出做“老大”的气势 (211)
- 五、策略管理服务比产品更重要 (212)
- 六、管理者的思维，走个性化发展之路 (214)

大连实德：借着足球冲霄汉

- 一、辉煌的创业史 (219)
- 二、足球有最快捷的广告效应 (221)
- 三、体系化的协作管理 (222)
- 四、新思维融入管理者上层，使步调一致 (223)
- 五、直面实德老总徐明的平常心 (224)

红桃 K：健康补血第一品

- 一、文化理念和企业精神撑起红桃 K (233)
- 二、营销管理，蚂蚁上树 (235)
- 三、挖掘农村市场，跨过三块“绊脚石” (236)
- 四、庞大的服务网形成“口碑效应” (238)
- 五、企业发展心得，控制窜货 (240)



六、参股制,破解红桃K长盛之谜…………… (241)

七、人才战略设立储备库…………… (243)

金花:西安绽放的一枝奇葩

一、苦难是最好的老师,颠颠摇摇话创业…………… (248)

二、激励员工,建立“有效防疫体系”…………… (251)

三、强调团队精神促进企业文化发展…………… (253)

四、加强合作要选好一个切入点…………… (255)

乐百氏:创造健康生活共享成功利益

一、打好招牌是企业品牌战略的基础…………… (259)

二、创意是企业发展的前提…………… (261)

三、企业文化管理,选熊掌而弃鱼翅…………… (263)

四、走品牌多元化是品牌管理的真谛…………… (266)

五、借助“外脑”提升管理档次…………… (270)

六、天地之间以人为尊,人才是企业的资本…………… (272)

七、何伯权顺逆一视,欣戚两忘…………… (275)

八、何伯权管理的五大“反对”…………… (276)

万科:中国地产领跑者

一、重组,把自己捆绑做大…………… (279)

二、企业避险可以借鉴别人的管理模式…………… (283)

三、优化股权结构以完善基础平台…………… (286)

四、企业的生存和发展靠人才维持…………… (288)

五、职业经理调配为万科大换血…………… (292)

六、企业联盟是新经济发展的必由之路…………… (293)

七、管理者的心声,我要做地产老大…………… (296)

娃哈哈:中国的非常之水

一、经济效益能化解企业的疑虑…………… (299)



中国民营企业经营管理精粹

- 二、引进外资要保持自己的特色 (301)
- 三、营销管理要在诉求点上下功夫 (302)
- 四、三位一体是娃哈哈经营策略的优势 (304)
- 五、焕发民族精神的品牌战略 (306)

联想：中国的电脑之王

- 一、立意高远才能创大业 (309)
- 二、管理三要素 (311)
- 三、联想挑选人才的两大标准 (312)
- 四、进入新领域要寻找好的切入点 (314)
- 五、实施资本游戏 (316)
- 六、塑造良好的联想文化 (319)
- 七、创新经营，不断增强企业活力 (321)
- 八、联想前总裁谈入世后的战略管理 (327)

新高潮：中国家具行业的顶梁柱

- 一、从“木”字开始创业 (332)
- 二、了解市场，大胆运作 (335)
- 三、创新给新高潮带来机遇 (338)
- 四、非同一般的企业文化 (339)
- 五、人弃我取，往回走赚稳利 (341)

新疆广汇：西部的一颗光彩之星

- 一、创业，从将军梦破灭时开始 (344)
- 二、点石成金，把资源优势变成产业优势 (346)
- 三、做大战略，由单一产业向多元化进攻 (348)
- 四、广纳人才，善待人才，吸引人才 (349)
- 五、建现代企业制度，树科学管理理念 (351)



希望：中国昂首挺立 的“新希望”

希望集团 1982 年起家，以饲养鹌鹑为业，现已从一家带着泥土气息的小公司，发展成为中国最大的私营企业之一。刘永好、刘永行、刘永美、刘永言四兄弟目睹了泰国正大集团通过销售猪饲料而在华拓展的成功事例，研制出了拥有自己品牌的猪饲料。

1994 年，《福布斯》杂志对中国国内私有财产进行排名的时候，以刘永好为代表的刘氏四兄弟所创建的四川希望集团被排名第六名，到 2001 年新一期排名时，希望集团的代表变成了刘永行，排名攀升至第一。2002 年，刘永好和刘永行分开排名，一个排名第六位，一个排名第八位。

一、农村包围城市，亿万财富从养鹌鹑开始

刘永好四兄弟在农村出生，在农村长大，后来又回到农村发财。

当初，兄弟 4 人从中国农村经济体制改革的大潮中隐约地感觉到了改变家乡面貌的历史性机遇的来临，他们认为抓住机遇，冒点风险，值得！于是，各项决策立即付诸实施。

一种施展才华、追求富裕生活的强烈冲动，在四兄弟胸中激荡，于是，就有了后来的一大篇可歌可泣的故事。

科技致富，这是那时农村各地都在大力提倡的口号。刘家四兄弟都是有文化有头脑的人，所以，一开始他们就选择了走科技致富的道路。



中国民营企业经营管理精粹

他们决定搞一个大型鹌鹑养殖场，进行大规模的鹌鹑养殖与开发。在 1982 年底，他们终于建成了一个大型的育新良种场。但是当他们把这个养殖场办起来时，却正值成都地区“鹌鹑热”在急剧降温，许多原先养鹌鹑的专业户都纷纷收摊不再饲养了。可是这刘家四兄弟都有一个相同的脾气，那就是认准了的路就死不开回头，他们认定：只有疲软的市场，没有疲软的产品。他们看到了那些失败的专业户是因为养鹌鹑的成本太高，技术不过关，这才亏本搞不下去的。

为了把成本降到每只鹌鹑蛋只要三四分钱，他们大量地查阅资料，开动脑筋，寻找出最佳的养殖方法。

此时，刘家四兄弟便把各自的看家本领都用上了。他们把计算机应用于饲料调配和育种选样，很快就摸索出一个有别于其他国家的独特的立体养殖方式，用鹌鹑粪养猪，猪粪养鱼，鱼粉养鹌鹑。这是一种新型的生态循环饲养法，由于这样的方法使得成本大大减少，鹌鹑蛋的成本降到了与鸡蛋一样，于是很快就赢得了市场。

先进的科学技术带来了新的转机和希望。刘家的科学养殖鹌鹑法让养殖致富重新闪现出诱人的光彩。于是，在四川省新津县再一次掀起了养鹌鹑的热潮，一时间，全县就有了成百上千个鹌鹑专业户，饲养鹌鹑达 90 万只，全年的鹌鹑产值达到了九百多万元。这个数字在当时是一个相当惊人的。

到了 1986 年。刘家兄弟办的育新良种场已年产种鹌鹑 15 万只，产品除了供应国内 16 个省市外，还批量销往前苏联等国家和地区，在那几年里，养殖场的经济情况大大改善，不仅建起了更为先进的场所，还买来了汽车，用于运输。

刘家四兄弟为中国的鹌鹑养殖业在科学技术开发上作出了成就，他们研究出了“鹌鹑红羽、麻羽杂交鉴别雌雄离种体系”，还有整套的饲养鹌鹑技术。这些已被国家科委鉴定验



收,并列为国家级“星火计划”项目。

走在了农村致富路前列的刘家兄弟,当然没有忘记周围仍然还很贫穷的乡民。他们的事业一尝到了甜头,就动员古家村和附近的村民一起来走科技致富之路。

在他们的带动下,新津县在那几年靠着养鹌鹑这一条致富路,硬是把原先的贫困帽子甩掉了。同年,新津县就形成了以运输、编笼、饲料及肉蛋加工等专业分工为特征的“一条龙”生产配套体系。到今天为止,新津县还保持着养鹌鹑这一传统优势产业,每年饲养鹌鹑 400 万只,年产值在 1 亿元以上,是全国最大的鹌鹑养殖基地,是一个充满了活力的鹌鹑王国。

二、科技创结晶,走希望之路

大约从 80 年代末到 90 年代初。第三批外国饲料商进入中国市场,在中国城乡大量倾销一种具有现代概念的全价饲料。据统计,到 1990 年,全国兴建的中外合资饲料企业就有二三十家,几乎遍布了全国各大城市。仅一个跨国集团在中国大陆每年从饲料上就赚去人民币数亿元。

这些洋字号的产品迅速向中国农村渗透,从根本上动摇了我国延续了几千年的饲养方式和饲料结构。这既是对我国饲料业、养殖业的一种促进,更是对我国民族饲料工业的严重威胁和挑战。

但不管怎么说,全价饲料确实代表着一种现代科学技术的结晶,它的出现对我国城乡养殖业有着很大的推动作用。素以耳听为虚,眼见为实作为参照标准的广大农民看到用这种饲料喂猪,投料少,催肥快,猪长得膘肥体壮、油光发亮,而且操作简单省力,既干净又轻松。虽说饲料价格较贵,但还是合算的,于是都要买来试试,一试也就尝到了甜头,再也放不



中国民营企业经营管理精粹

下手了。

全价饲料很快就在各地走俏起来，在中国第一养猪大省四川，过去曾经你争我夺的地方饲料马上就无人问津了。而在另一处，购买全价饲料的人排队购买。更有甚者，有的地方对这种全价饲料实行计划分配，得走后门托关系，有的农民为了得到全价饲料还得先买名牌烟酒去送礼……在这一片热闹非凡的争购全价饲料后，是一家家国有或集体的饲料工厂减产、亏损、转产甚至倒闭。这就是竞争，竞争是残酷的，这种状况让中国人心酸，因为这表明外国人用猪饲料打败了中国猪饲料工业。

在这一片硝烟未尽的饲料“侵略战”后的废墟上，还有谁来支撑起中国人的天棚？有谁来对那些外国人的饲料说一声：嗨，别猖狂，我来了！有的，刘家兄弟就是其中之一！他们看到了外国饲料侵入中国的一面，同时又意识到中国广大农村的饲料天地是一块广阔的大市场，这里潜伏着更大的机遇和成功的机会！刘家兄弟抓到了难得的创业机遇。所以，他们决定要在饲料上大做文章，大干一场！其实，早在1982年到1984年间，他们刚开始办良种场时，就曾经默默地进行了饲料的研制工作。那时他们专门喂养了100多头猪，用以试验，邀请了省内及国内的著名专家学者共同研究饲料的配方，积累了许多有效的经验。经过初步试制，刘永好看到，要降低饲料的成本，提高品质，关键是增加配方及生产工艺中的科技含量。若要与国外进口饲料一比高低，惟一的出路就是依靠科技。

到了1985年，刘永好下决心投资200万元，创办了“希望技术研究所”，又拿出300万元建饲料厂，400万元搞科研，聘请了30多位专家教授任专职或兼职科研人员，同时派科技人员到前苏联、美国、波兰、澳大利亚、法国、香港等国家和地区