

正和岛智库案例研究系列丛书

BUSINESS LOGIC

ZHISLAND THINK TANK EXPLORES MEGATRENDS IN NEW ECONOMY

商业的逻辑

正和岛智库揭秘新经济大趋势

蓝妹妹静若 王荣敏◎主编



柳传志



刘积仁



杨涛



黄立平



王文京



于德现



符冠华



张代理



方洪



叶国富



李连柱



宗毅



曾胜春



吴华新



毛大庆



陆文勇



顾建军

商业的逻辑

正和岛智库揭秘新经济大趋势

蓝妹妹静若 王荣敏◎主编

图书在版编目(CIP)数据

商业的逻辑：正和岛智库揭秘新经济大趋势 / 蓝妹妹静若，王荣敏主编. -- 北京：北京联合出版公司，2017.8

ISBN 978-7-5596-0109-4

I. ①商… II. ①蓝… ②王… III. ①企业管理—研究 IV. ①F272

中国版本图书馆CIP数据核字(2017)第079494号

商业的逻辑：正和岛智库揭秘新经济大趋势

作者：蓝妹妹静若 王荣敏

选题策划：北京时代光华图书有限公司

策划编辑：商金龙

责任编辑：丰雪飞

封面设计：今亮后声

版式设计：田松

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街83号楼9层 100088)

北京市十月印刷有限公司印刷 新华书店经销

字数180千字 787毫米×1092毫米 1/16 12.75印张

2017年8月第1版 2017年8月第1次印刷

ISBN 978-7-5596-0109-4

定价：68.00元

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有，侵权必究

本书若有质量问题，请与本社图书销售中心联系调换。电话：010-82894445



联合策划

管理的本质在于行

彼得·德鲁克精辟地阐述了管理的本质：“管理是一种实践，其本质不在于知，而在于行；其验证不在于逻辑，而在于成果；其唯一的权威性就是成就。”的确如此，我们始终可以受益于那些引领管理实践变化并创造出无数价值的经典研究成果：泰勒的科学管理原理解决了劳动效率最大化的问题；韦伯的行政组织与法约尔的管理原则解决了组织效率最大化的问题；赫茨伯格的双因素理论解决了激励与满足感之间的关系问题；波特的竞争战略解决了如何获得企业竞争优势的问题；德鲁克让我们了解到知识型员工的问题。这些经久的研究，正是基于对管理实践中重大问题的提炼，与西方企业有效的互动，推动着西方管理实践的高速发展。

从这个意义上讲，在近百年的管理实践中，不管外界环境如何变迁，科学技术生产力如何发展，管理大师在那些经典研究成果中所提出来的管理问题依然存在，他们所总结的管理经验依然有益，他们所研究的管理逻辑依然普遍，他们创造的管理方法依然有效。而这一切首先基于这些研究都是面向管理实践的，其实践性的本质决定了这些研究对于管理实践活动的深刻洞察和归纳提炼，从而推动实践成效的提升。因此，实践性正是这些经典的管理研究成果的价值贡献的首要内涵。

管理一定是来源于实践的，没有管理实践的成效，我们无法真正获得管理经验的总结和理论。因此，当正和岛智库把这些案例访谈呈现在我的面前时，我真的眼前一亮，这些鲜活的企业实践，正是我们可以窥见价值、获得认知的

基础。

我欣赏蓝妹妹带领的团队展开“企业家访谈企业家”的工作，用企业家对话企业家的方式走访、学习这些“案例企业”，从而获得最佳的案例素材，并能够深入到企业实践之中，感受内在的逻辑及框架，更由此而得知其背后的机理。更值得我学习的是他们所创新的研究案例的方式与方法，寻找出一条独特的案例研究之路，这样的努力难能可贵。

为了推动管理研究能够更好地贡献于实践，我们需要这样的努力，而真正的挑战是，如何在一系列的实践研究基础上寻找方法、工具与理论，并使其转化为管理者自己的智慧，帮助其在当下的环境中产生价值。直面中国管理实践，我们依旧需要回归到实践中，但是又要抽离出来，沉静地寻找方法论的意义；回归管理的本质，深刻地洞察那些基本的命题，让管理实践研究具备持久的生命力和价值。期待正和岛智库朝着这个方向，扎扎实实去做，从而贡献更多的价值。

陈春花

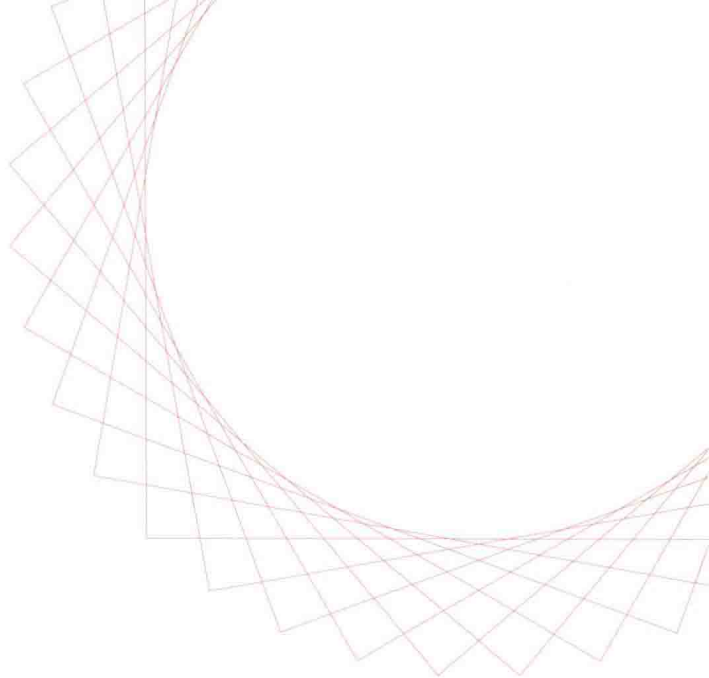
北京大学国家发展研究院教授

华南理工大学工商管理学院教授

回归常识，重构认知，
不忘初心，砥砺前行。

陈春花
2016.12.1

目 录 Contents



Part 1 新商业逻辑

- 联想柳传志：全球化其实就是找互补 / 003
- 东软刘积仁：企业家一定要懂的商业逻辑 / 013
- 酷漫居杨涛：转型创新，企业家需要当机立断 / 021
- 光谷联合黄立平：转型不是抛弃过去，凭借过去才能适应未来 / 029
- 泰嘉新材方鸿：别把工业 4.0 看成口号，脚踏实地才是企业的根 / 039
- 特锐德于德翔：组织创新最核心的问题是“人” / 049

Part 2 新商业模式

- 红领集团张代理：100% 的企业机构设置都是错误的 / 065
- 名创优品叶国富：提高幸福感，是名创优品成功的基因 / 073
- 苏交科符冠华：好企业要靠制度管理、文化管理 / 087
- 尚品宅配李连柱：C2B 模式下该如何激活个体？ / 097
- 徽六茶业曾胜春：徽六没有商业模式 / 117
- e 袋洗陆文勇：三场战役，从传统洗衣业到共享新经济 / 129

Part 3 新商业方法

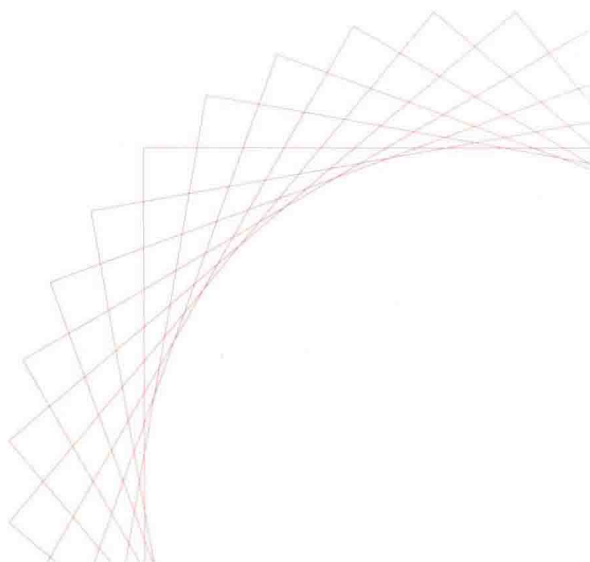
用友王文京：从“用友软件”到“用友网络”我们干了这些事儿 / 143

优客工场毛大庆：创业 11 个月完成 3 轮融资，优客工场 40 亿估值使了什么招儿？
/ 151

永荣控股吴华新：用智能制造解决标准化问题，是工业 + 互联网的未来
/ 165

菲尼克斯顾建党：中德合作典范是这样一点点造就的 / 179

芬尼克兹宗毅：“裂变式创业”的几个关键点 / 189





Part 1

新商业逻辑

“道”——依赖于企业家对不确定性的警觉和判断，更取决于企业家对“人性”的把握和理解。

联想柳传志

全球化其实就是找互补



识别二维码
观看高清视频

试读结束：需要全本请在www.ertongbook.com购买：

上集

下集



嘉宾导师

柳传志
(联想集团董事局名誉主席)

✧ ✧

访谈主持人

傅盛
(猎豹移动CEO)

我和柳总请教了很多，有关于商机的，有关于管人的，还有中国企业全球化进程中会遇到的问题，收获非常大，以下几点我觉得尤为重要。

我问大环境不好，企业该怎么办？柳总说，对于企业家来说，有挑战就有机遇，这是一定的。要看到当前国家遇到了什么问题，我们就能从这些问题中找到商机。

比如消费升级，包括医疗服务，还有生活方式的改善等方面，都是民企很大的机会。

我又问，现在很多企业都想全球化，这方面的机会又在哪里？柳总给出的回答是，其实现在大家都是在找互补，我有技术你有市场，那我们合作，不会再有那种“没有人在做，我来做”的机会出现了。

柳总还用他特有的睿智给我讲解了联想30多年来在企业文化、人才管理、人才激励等方面的经验与教训，我受益匪浅。

柳总讲，要志存高远，这个“志”就是信念，就是对事业的信心和坚持。

»»»«« 案例方法论 «««»»

转型的巨大压力，大部分还是在国企的身上，机遇更多偏向了民企。

企业家都要在吃着碗里饭的时候，为锅里的饭做准备。

职业经理人只把碗里的饭吃干净，锅里的饭一点也不预备。

公司不是很大的时候，过早地拿出股权来激励是错误的。

过早拿股权激励去吸引别人，自己是吃亏的。因为你的股权对方根本不信，所以你可能要给人家很多。

能力很强的人也许会失去机会，但是他紧接着就会抓住第二个机会。他会拼了命地去找机会，逮住不放。

柳传志解读新商机

傅盛：现在，中国经济增长开始减速，您觉得这种商业环境的机会在哪里？

柳传志：“有挑战就有机遇”这句老生常谈的话，对企业来说，是真实摆在眼前的事情。经济增长减速的一个重要原因是，国家在进行一些战略调整，向消费拉动经济的方向发展。其实，老百姓的需求越来越多，像衣食住行及医疗、养老等都有很多需求。这些方面仅靠国有企业来解决

肯定是不行的。现在国家的政策包括金融政策已经开始有所调整。政策调整以后，其实就立刻给我们让出了巨大的空间，其中是有很大机遇的，尤其是对民营企业来说。转型的巨大压力，大部分还是在国企的身上，机遇更多偏向了民企。所以在乌镇开会，大家挺高兴的，因为习主席去了，这也是对民营企业本身的一种肯定。由此看来，民营企业的发展空间，其实还是很大的。

现在的全球化其实就是找互补

傅盛：联想收购了 IBM，使其从一个区域品牌变成全球品牌。当前，像全球化这种机会与当时有哪些不同？

柳传志：现在的全球化要比联想收购 IBM 时简单得多。

首先，以前中国的企业是被人低看的，当企业去收购先进的东西时，人家的门槛立刻就会提得很高。说句难听的话，就像边远地区的朋友来收购北京的一家高科技公司，大家可能都会觉得这个你们懂吗？那时中国给海外也是这样的感觉。一些企业连续

收购成功以后，中国的企业形象本身就有了很大的改变。

第二，已经总结出了一套经验，像收购以后怎么进行化学性整合，怎么进行物理性整合，大家都在总结经验，所以渐渐就会成功。

还有一条原因是，现在经常是被收购的那家企业是技术源头，而市场在中国，或者反过来，总之两家互补。这种互补情况越来越多，这真的是非常好的机会。

专注纵向发展，促进文化磨合

傅盛：联想当时为了收购 IBM，塑造了一个齿轮文化，即一个中国人一个外国人搭配工作，再一个中国人一个外国人搭配工作，一方面可以传递文化，一方面保证他们的本地化。但是如果时光倒回去，我觉得这还是个很难的决定，在那个时候怎么会有这样的勇气和魄力？请您讲一下当时的心态和想法。

柳传志：企业家都要在吃着碗里饭的时候，为锅里的饭做准备，否则碗里的饭吃完怎么办？在 2000 年前后，杨元庆带领着联想集团开展 PC 部分的业务，国内市场已经居于绝对第一的位置，再往下发展就是两条路：一是相关多元化，从 PC

到互联网，到软件做系统集成；另一个就是纵向发展，走向全世界。我曾经尝试横向的发展，但并不成功。三年以后就定下心来，方向更专注——走向全世界。当时 IBM 正好找上门来，希望我们能够把他们电脑这块业务并购了。

当时的并购，有三大风险：第一，产品品牌还会不会被承认；第二是员工风险，我们买的是公司和人，

那这些人还会不会在这里干；第三，其实还是磨合问题——文化磨合，即中国人和外国人在一起，能不能很好地配合工作。在做出并购决定前，我们曾经非常纠结过这三个问题，有了很好的解决方案以后才下手。还有一点原因就是，在电脑这个市场上，我们在和国外企业竞争的时候，曾经反复地交战，所有的东西都研究透彻了才敢做。

董事会有强弱之分，决策方法各不同

傅盛：您当时预先做了什么样的安排呢？

柳传志：并购以前，我是联想集团的董事长，杨元庆是 CEO。但是，当时的联想董事会是一个很弱势的董事会，主要的工作都由管理层管了。区分弱势和强势董事会主要看战略是董事会制定，还是董事会批准。如果是董事会批准，由管理层制定战略，这就是弱势的董事会。那时候我的主要精力，放在联想控股这边了，所以 PC 业务，主要是由元庆来负责制

定战略，我们只是审批。当决定并购 IBM 的 PC 业务时，管理层积极性很高。但是从我代表的股东角度而言，还是很紧张的，董事会这边其实都是反对的，不敢并购，九死一生——甚至不止九死。宁可温水煮青蛙，也不愿意立刻就死。但是管理层态度还是非常坚决，我就提出重新考虑这个问题，并请了两家顾问公司，一个是高盛，一个是麦肯锡，他们都是主张可以收购的。

后来我开玩笑说，只要我们有了收购，反正你们都拿钱，你们当然同意了。他们先帮几个月的忙是不收钱的，但收购只要启动，就开始收钱了。所以到了要收钱的当口上做决定的时候，联想控股董事会是否决的，而集团的同事是想要做的。后来我做了这么一个决定，支付咨询公司的费用，但是并不下决心马上收购。虽然他们说可以收购，但是我们还是不放心，

自己又付出了更多的人力去研究这件事，最后我们觉得这事是可以做的，同时也对可能遇到的问题都想到了解决方案。我就跟元庆谈，收购就是两个目标：一个是财务目标，收购以后，要有大的利润增长空间；第二是我们希望在五年左右的时间之后，变成中国人真正能当 CEO，能管理这个公司。

聘请外籍 CEO，但要“留一手”

柳传志：为什么不是由杨元庆马上出任 CEO？因为这样风险还是很大，我们在国内管理企业还可以，去领导国外的员工是不是能行，很难确定。所以，先让元庆来当董事长，请外国人当 CEO。我们在边上站着学五年左右的时间，其实就是给自己留了一手。但是国外的 CEO，实际上是职业经理人，有着天生的缺陷——他会把临时性的东西——利润、股价等看

得很重，而长远的布局，就坚决不肯做了。只把碗里的饭吃干净，锅里的饭一点也不预备。

后来，果然出问题了，CEO 为了短期利益，不愿意执行董事会的决议。正好在这个时候，金融危机出现，我们就把原来那个 CEO 换了，由杨元庆来做，我来当董事长帮助他。

国际版“搭班子”，文化最关键

柳传志：其实业务上的事我是一概没管，我主要是帮杨元庆建好一个中国人跟国际人士配合得好的班子，还有一点就是建立好企业文化，这两件事其实费了些时间，费了些功夫。关于品牌，后来美国政府、军队提出说，不能买中国人的某些机器，但数量占的比重不大。员工更不会散，我们去了以后，业务好了，收入涨了，也更人性了——更以人为本。其中关键还是文化，文化磨合也确实是个问题，因为外国人的想法，跟中国人的想法，在处理方式上有很多地方不太一样，生硬地去解决问题，可能就会发生比较大的尖锐矛盾，所以要能够

换位思考，要柔和一点。后来，整个公司就真的发生了根本性的改变。现在联想70%的收入在海外，大部分利润也在海外，但是没有派一个人到欧洲、美国去当CEO。总领导是我们，然后某个纵向领域的领导有中国人，但哪个区域的市场没有具体划分，而外国人的市场中国人是CEO，这种情况是没有先例的。但是文化是一致的，战略是一致的。

傅盛：对您刚才讲的那番话，我自己也在不断地反思和学习，觉得联想是通过国际化使规模上了一个台阶，我看整个联想的思路是先保证生存。

股权不是什么时候都好用

傅盛：对于一个企业来说，在各个时期怎么激励员工比较合适？

柳传志：创始人本身要注意几件事。第一件就是，在公司不是很大，

下属都很有信心的时候，过早拿股权激励去吸引下属，公司是吃亏的。因为你这时的股权人家根本不信，所以你可能要给人家很多。我所知道的一位创业者就是如此，因为不肯给人家