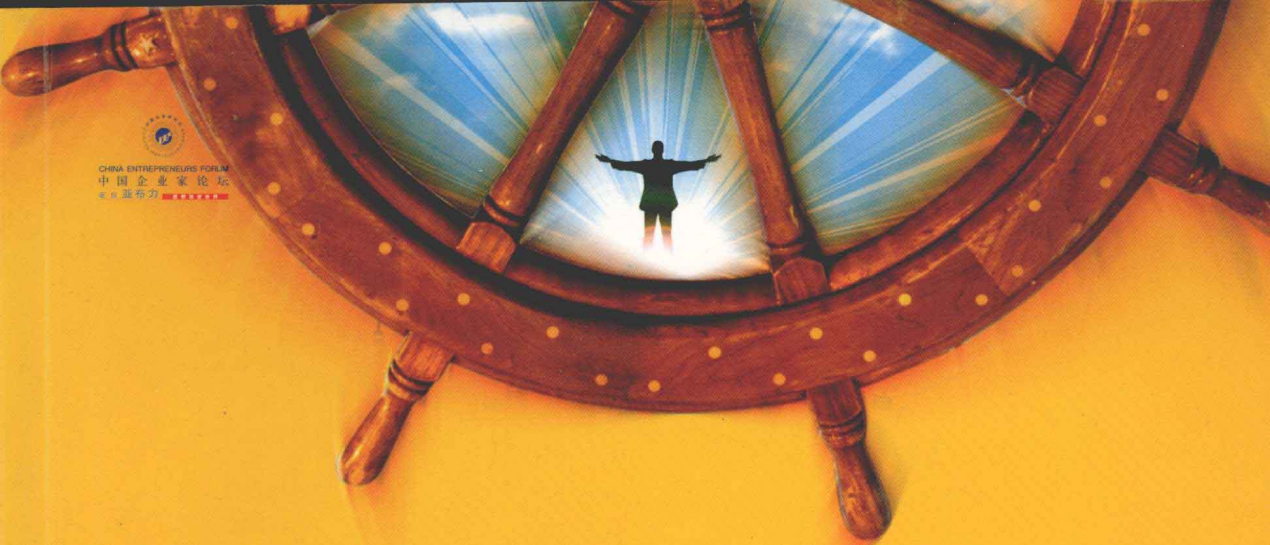




CHINA ENTREPRENEURS FORUM
中国企业家论坛
2008影响力

企业思想家^上

中国最具思想力的企业家和他们的财智人生

程旭◎著

真正存活下来的企业，都有一些**极具思想力**的企业领袖在**操盘管理**，
因为从长而论，**利剑总是败在思想手下**。



中信出版社·CHINACITICPRESS

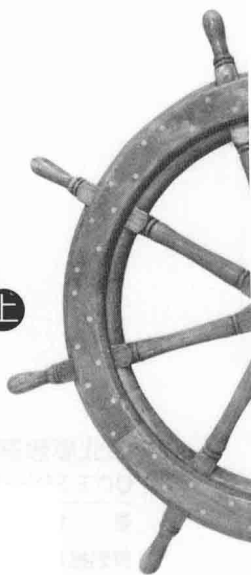
特别鸣谢亚布力论坛战略合作伙伴

美第王文化对本书的鼎力支持

企业思想家^上

中国最具思想力的企业家和他们的财智人生

程 旭◎著



中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

企业思想家：中国最具思想力的企业家和他们的财智人生（上） / 程旭著. —北京：中信出版社，2011.1
ISBN 978-7-5086-2599-7

I. 企… II. 程… III. 企业家—生平事迹—中国—现代 IV. K825.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 240481 号

企业思想家——中国最具思想力的企业家和他们的财智人生（上）

QIYE SIXIANGJIA

著 者：程 旭

策划推广：中信出版社（China CITIC Press）

出版发行：中信出版集团股份有限公司（北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029）
（CITIC Publishing Group）

承印者：中国电影出版社印刷厂

开 本：787mm×1092mm 1/16 印 张：14.5 字 数：199 千字

版 次：2011 年 1 月第 1 版 印 次：2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5086-2599-7/K·177

定 价：39.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书，如有缺页、倒页、脱页，由发行公司负责退换。

http://www.publish.citic.com

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线：010-84849283

服务传真：010-84849000

序 言

“世上只有两种力量：利剑和思想。从长而论，利剑总是败在思想手下。”法兰西第一帝国皇帝、奇迹创造者拿破仑如是说。在全球创意与本土智慧交汇融合的年代，各行业的商业巨子纷纷“鱼龙竞渡、粉墨登场”。随着市场和时间的残酷“淘洗”，有的早已粉身碎骨、无踪可循，有的依然是青山不老、绿水长流。真正存活下来的企业都有一些极具思想力的企业领袖在操盘管理，其思想力比核心技术、营销手段和精致服务更为重要、更值得关注。

凝缩企业家管理精华的思想力，就是企业的长青之道，可以“道生一，一生二，二生三，三生万物”。正如冷兵器时代攻城略地的器械、铁甲兵早已湮灭在历史红尘中，而在当今商战中，孙子“知彼知己，百战不殆”的“慎战”思想，却依然在发挥着强大的能量。具有强大思想力的企业家，是商业管理能量的结晶体，他们不论是“低调潜行”还是“聚首论道”，总能启迪人们的竞胜心智，并由此创造商业奇迹。

2010年2月8日在亚布力中国企业家论坛第十届年会上，张瑞敏、柳传志、史玉柱、任正非、李宁、马云、冯仑、陈东升、李彦宏、王石共十位知名企业家获得了“黄金十年——中国最具思想力企业家”荣誉称号。为此，我们推出了《企业思想家》（上、下册），认真总结了这十大企业家的管理思想和核心价值。他们在管理方面的思想、理念、模

式、方法和成果，皆是他们在长期实践中摸索和总结出来。这些管理思想极具本土适应性和国际化价值，广大企业家、创业者只要能将这些管理思想“内化为己用”，就能获得无限威力的思想力和领导力，从而领跑行业优势，创造世界品牌和百年基业。

在上册中，我们认真总结了张瑞敏、柳传志、史玉柱、任正非、李宁这五大企业家的管理思想和核心价值。张瑞敏的质量管理思想无人能敌，他的服务理念和品牌创造均达世界级水平。柳传志是中国现代企业管理思想的集大成者，特别是在团队管理和投资理念上，拥有国际化独创战略思维。史玉柱的核心价值在于他的机会主义能力和中国式营销能力。任正非的企业思想在于他的强势管理与中国传统的家国文化一脉相承。李宁的成功就是“重品牌，轻资产”这一商业思想的伟大成功。

这些企业明星的思想，犹如深邃夜空里的星星，闪烁着智慧的光芒。无数“在路上”的创业者怀着不羁的心，在商战中或步履维艰、或颠沛流离、或功败垂成。每当仰望这些智慧星光，采撷那些思想之花，我们总能感受到几分暖意，获得一些启示和力量。

目 录

序 言 V

第一章

服务与质量——海尔·张瑞敏 001

世界级服务体系：质量不打折，服务不打折，信誉不打折 003

世界品牌中国造：质量无止境，企业无边界，名牌无国界 013

全面质量管理：“一站到位”的服务，“一票到底”的流程 025

创新精神：SBU的具体体现就是速度和创新 035

第二章

团队与投资——联想·柳传志 045

战略化商军团队：好的企业就像一支军队 047

投资的差别利益：有钱没人的事不能干 059

企业战略管理：战略就是你要做什么，做多大，钱和人往哪里投 075

企业文化的核心：说到做到，尽心尽力 080

第三章

机会与营销——巨人·史玉柱 085

- 机会主义商战：把握机会，把机会充分扩大 087
- 中国式营销七大法则：我相信中国人的孝心 105
- “史不散”核心团队：领导者的内心真诚是团队不离不弃的真正原因 117
- 网络 2.0 时代的“史式赢利”：网络游戏是最赚钱的网络产业 125

第四章

管理与文化——华为·任正非 131

- 强势管理的铁血执行：我们的方针是“削足适履” 133
- 家国文化的责任角力：企业家必须承担社会责任 143
- 修炼核心竞争力：让工程师成为技术商人 153
- 战略趋同与联盟协同：战略就是重点突破 161
- 预谋全球化危机：在几秒钟内，祖传被经济全球化粉碎 167

第五章

品牌与资产——李宁·李宁 173

- 品牌性格化：品牌一定要有性格 175
- 重品牌轻资产：归零，让我们从头再来 189
- 目标式管理：不做中国的耐克，要做世界的李宁 199
- 东方元素的引爆力：一切皆有可能 209

后 记 企业家的最大价值是思想 215

附录一 企业家创业大事件 219

附录二 主要参考书目 225



世界级服务体系： 质量不打折，服务不打折，信誉不打折

海尔品牌是世界级的，它的服务也是世界级的。可口可乐、奔驰、皮尔·卡丹等世界级品牌，它们的服务是世界级的，即服务跨越了本土的服务形态。海尔世界级服务就是海尔在品牌产品交付用户使用的同时，就赋予用户各类增值服务。它通过完善的配送体系、技术咨询、维修服务、回收利用服务等手段，长期稳定维系客户关系，最终实现品牌的长盛不衰。

海尔是世界白色家电第一品牌，1984年创立于中国青岛。截至2009年，海尔在全球建立了29个制造基地、8个综合研发中心、19个海外贸易公司，全球员工超过6万人。2009年，海尔实现全球营业额1243亿元，品牌价值812亿元，连续8年蝉联中国最有价值品牌榜首。之所以能够实现这样的成绩，主要是海尔坚持最重要的一点，即推行世界级服务，实现客户服务“真诚到永远”。

张瑞敏于1984年临危受命开始接手青岛电冰箱厂，他战战兢兢、如履薄冰，十年如一日地用心管理，终于与数万名员工共同缔造了今日迅猛发展的海尔集团。张瑞敏认为，海尔的核心竞争力就是在市场上赢得用户忠诚。

在库存压力、银根紧缩的条件下，许多企业都开始打折促销，甚至降低产品品质。为了确保品牌，张瑞敏则坚持：

质量不打折，服务不打折，信誉不打折。

客户关系管理是一个不断加强与顾客交流、不断了解顾客需求，并不断对产品及服务进行改进和提高，以满足顾客需求的连续性互动过程。海尔世界级服务注重的是与客户的交流，企业的经营是以客户为中心，而不像传统企业那样以产品或市场为中心。为了方便与客户的沟通，海尔为客户提供了多种交流的渠道，如免费客服电话、维修网点服务、质量举报途径等。

如何永远赢得客户？张瑞敏说：“世界上最无价的东西是人心，要赢得别人的心，只有拿自己的心去交换。”

在管理实践中，张瑞敏将中国传统文化精髓与西方现代管理思想融会贯通，兼收并蓄，创新发展，创造了富有中国特色、充满竞争力的服务体系。张瑞敏创造的世界级服务体系，主要包括五个方面：售后服务、服务管理、真诚服务、零距离创新服务和现代化物流服务。

售后服务：卖的是信誉

很多成功的企业都善于管理它们的顾客。顾客管理就是指企业为了赢取新顾客，巩固既有顾客，以及增进顾客利润贡献度，而不断地和顾客沟通，以了解并影响顾客行为的方法。

联邦快递的创始者弗莱德·史密斯有一句名言：“想称霸市场，首先要让客户的心跟着你走，然后让客户的腰包跟着你走。”在产品同质化日益严重的今天，售后服务水平成为众多家电企业的竞争焦点。谁的售后服务做得更好、更快、更贴心，谁就能锁住客户的心，进而影响到家族、群体、社区的购买行为。

售后服务，就是在商品出售以后所提供的各种服务活动。从推销工作来看，售后服务本身同时也是一种促销手段。在追踪跟进阶段，推销人员要采取各种形

式的配合步骤，通过售后服务来提高企业的信誉，扩大产品的市场占有率，提高推销工作的效率及效益。

海尔的售后服务表现在哪里？服务奥运会就是一个鲜活案例，这一事件使得海尔自身的服务体系获得了全面升级。

2008年，海尔作为北京奥运会唯一的白色家电赞助商，其空调、冰箱、洗衣机等各类产品遍布每一个奥运场馆，支持奥运、服务客户，为全世界人民服务。海尔奥运服务工程主要包含两大方面内容：第一是建立对奥运场馆的服务支持保障体系；第二是面向所有海尔消费者提供差异化增值服务。

如何判断一个企业服务客户是否成功，张瑞敏认为可以通过用户的购买行为和评价效果来判断。张瑞敏说：“用户的钞票才是企业的选票，用户的口碑才是企业的金杯。”

奥运期间，海尔以传承、发扬奥林匹克精神为核心，通过传播奥运精神、支持奥运建设和提供奥运服务，履行奥运主人的使命，在服务好奥运的同时，向所有消费者奉献奥运级产品和服务，围绕为消费者提供“准时上门、限时完成、一次就好”的目标，不断进行服务的创新升级。

海尔在售后服务方面积累了大量实战经验，其科学合理的流程安排、成熟稳定的服务模式，深得消费者认可。满足用户需求，为用户创造价值，这是通往顶级企业的阶梯。张瑞敏说：“企业做到极致，满足用户需求，无有他奇，只是本然。”

海尔的售后服务主要做到以下几个方面。

系统化管理用户信息

海尔在全国范围内设置了许多售后服务网点，这些网点利用内部ERP管理系统进行用户信息处理。如新用户信息录入、产品编码与使用跟踪、报障处理、用户信息变更、联系用户、向用户道歉等，海尔集团一般要求当地服务网点在两个小时内处理完这些信息。

让工程师接受客户服务任务

工程师原本只在企业研究室里作研发，而在海尔，他们得到客户那里维修

家电设备，这就是海尔的高明之处。海尔崇尚利用专业技术服务客户，让产品的生产者、制造者——工程师，直面用户，倾听客户的抱怨、发泄与心声，既做到有效解决，又能对产品质量的二次提升作出理性思考。让工程师接受客户服务任务，可谓是一箭双雕的做法。工程师接受客户服务任务是由系统化用户信息管理发出指令，指令传达方式有电话、短信、传真件、业务流程单据等。

工程师工作标准

服务工程师上门为客户提供服务，要注意维护海尔的品牌形象，所以海尔集团制定了一整套服务标准，如服务工程师自检仪容仪表、敲门讲究方法、自我介绍、向用户道歉、特殊情况改约、整理工具箱、故障诊断、实际维修、赠送小礼品及服务名片等。

回访与信息反馈

在回访与信息反馈方面，海尔的做法是及时回访，积极采取补救措施。对没有彻底修复的用户家，维修工3个小时后回访，若回访用户不满意，则重新上门服务，直至用户满意为止。服务工程师要将《服务任务监督卡》当天反馈至网点信息员处，再由网点信息员于当天反馈至服务中心。

有用户认为海尔的售后服务虽然好，但产品价格也是居高不下。客观地讲，优质的售后服务是品牌市场竞争的产物，名牌产品的售后服务往往优于杂牌产品。名牌产品的价格普遍高于杂牌，一方面是基于产品成本和质量，同时也因为名牌产品在销售策略中已经考虑到了售后服务的各项成本。正如张瑞敏所说，知名品牌“卖信誉，而不是卖产品”。

管理升级，学会“冬泳”

服务管理所要研究的问题是，如何在服务竞争环境中对企业进行管理并取得成功。它包括对服务利润链的分析、服务的交互过程与交互质量、服务质量管理中的信息技术、服务业产品营销与制造业产品营销的比较等。

服务管理是新的管理模式，海尔的世界级服务管理，不仅要作好中国式服务管理，还将品牌服务延伸到欧美等发达国家。

在2010年第107届春季广交会上，海尔与西班牙著名家电连锁渠道商MIRO成交1.3万台冰箱订单。这批订单的每台出口均价达到332美元，比中国冰箱行业2009年每台出口均价高276%，创造中国冰箱出口均价之最。在欧洲市场争夺中，海尔不断改变冰箱出口格局，实施高端战略，真诚服务于高端用户，结果获得巨大成功。

通过20年的积累，海尔练就了一身与客户、用户交流的本领，能持续地给客户与用户创造出带来惊喜的高附加值产品，并以此做到全球领先。在海外品牌服务中，张瑞敏认为品牌产品出了国门，要努力实现当地化，根据外国用户的实际需求进行自主创新，研发适销对路的产品。张瑞敏说：“什么时候，美国人不再认为海尔是中国的海尔，而是美国的海尔，海尔在美国就算成功了。”

在金融危机中，很多企业自暴自弃、得过且过，不过海尔集团却逆势进行管理升级，学会“冬泳”。“冬泳”就是提高管理水平，努力消除库存和应收账款，快速满足客户的需求，创造客户价值。

2009年6月12日，海尔董事长张瑞敏在沃顿全球校友论坛上发言，主要讲了三点：第一个是怎样作适应中国国情的管理；第二，在信息化时代怎样作管理创新；第三是海尔自己在商业模式创新上的探索。

金融危机来了，企业更应该研发适应中国国情的管理模式，不能抱着打折促销的“过冬”思想，而应该努力提升管理水平，学会“冬泳”。张瑞敏说：

作为海尔，我们的想法不应该是“过冬”，应该是“冬泳”，否则金融危机过去后，你只能是低水平的重复，以前是廉价劳动力生产产品出口，你如果还是低水平生产产品出口的话，没有多大的意思。所谓的“冬泳”，是在金融危机中不但不放弃管理，反而应该把管理提高一步。所有企业在金融危机中遇到的问题就是两大问题：一个就是库存非常多，二是应收账款收不回来。一般企业采取的做法是库存产品再降价、再销售，而“冬泳”就是把我的管理提高到可以消除库存、解决应收账款问题的层次，这样可以提高整个企业的管理水平。

在信息化时代，企业如何进行管理上的创新？张瑞敏认为，“速度”才是克敌制胜的法宝，他说：“现在进入互联网时代，对企业提出来的挑战就两个字——速度。谁能够以更快的速度满足用户的需求，谁就能获得最终的胜利。有人说农业时代解决饥饿，工业时代征服空间，信息时代征服的是时间，所以对企业来讲，时间是制胜的关键。”

企业的商业模式创新应该朝哪个方向去努力呢？多年来，海尔对商业模式创新的探索煞费苦心，最终探索出了一个成熟的商业模式，即创造客户价值。这一模式足以与丰田的精益管理、戴尔的直销模式相媲美。

企业应该抓住有利时机进行管理升级，作到快速、高效地服务于客户，第一时间满足客户需求。只有促使企业内部各级组织的“主动性、自发性运转”，企业才能化解市场风险、稳步发展，最终实现基业长青。

品牌意味着真诚服务

随着人们生活水平的提高，消费者的家电消费观也发生了变化，产品相关增值服务成为消费者购买家电时不可或缺的考量因素之一。海尔以“真诚到永远”的服务精神深入人心，比同行业其他企业领先一步认识到服务的重要性，并以“五星级服务”赢得了全球消费者的喜爱。

例如，消费者购买海尔无氟空调后，无论在什么时间、什么地点，都能永久享受10年保修。海尔集团20年如一日为消费者提供卓越的产品，“真诚到永远”的服务口碑早已不胫而走。如今的海尔正在实施从精品制造商到服务商的战略转型，其第一诉求就是为用户提供美好住居生活解决方案。海尔早已超越了单纯的产品服务，而是要为用户提供一整套超值服务。这种全方位服务理念是海尔塑造全球化品牌的内在驱动力。

品牌就是服务的承诺，意味着企业要通过产品和服务满足用户，并通过这种经济行为获得知名度和美誉度。我们一看到“沃尔玛”，就联想到降低生活成本的购物天堂，一看到“海尔”就联想到高品质生活的标志，如冰箱、洗衣机等。

创业之初百废待兴，张瑞敏以不成功即成仁的决心开始进行企业流程改造，

这种改造不是内部调整渐进式的改进，而是直接引进国外先进生产线，一步到位地解决产品线和产品结构。

张瑞敏认为管理上的创新，就是要一步到位地解决问题，渐进就是一种变相的守旧，所以要反对渐进。

海尔是抓住中国改革开放的机遇发展起来的。对企业而言，改革开放的进程，就是企业逐步走向市场、转变观念，成为充满生机与活力的市场竞争主体的进程。

1984年，正值改革开放初期，张瑞敏被派到青岛电冰箱总厂（海尔的前身）担任厂长。那是一个有600多人、资不抵债的街道小工厂，由于经营不善已亏损147万元，工厂面临倒闭，人心涣散。

为了改变这种状况，张瑞敏决定引进德国利勃海尔冰箱生产线，一步到位地成功解决了产品流程、技术、资源配置、售后服务等诸多问题。

在海尔的发展期，海尔集团作好自身精准的市场定位（专注于制造白色家电），大胆创新（一步到位），细分目标市场（国内大众市场和国外高端市场），坚持真诚服务（用心服务），大大增强了世界消费者的使用信心，促进了更大规模的全球购买。

提高客户服务水平、保证质量，就成了海尔发展的硬性要求。在质量监管上，张瑞敏不惜抡起大锤，砸向“问题冰箱”。张瑞敏说：“有缺陷的产品就是废品；不管投入多大，都应作为废品处理。”

企业进行服务管理的最终目的，就是要保证交付的产品质量一流，既要满足用户的产品使用需求，也要提供更多的增值服务，实现经济效益和社会效益的统一。张瑞敏说：“质量意识意味着满足标准，金牌意识意味着满足用户。一个产品就是一个载体，市场营销不是卖而是买（收买人心），要追求社会效益的最大化。”

零距离创新服务

在海尔，技术检验合格的产品不一定是合格产品，只有用户满意的产品才是

合格产品。因为用户不满意，产品卖不出去，企业就没有利润可言。所以，用户的满意就是海尔的工作标准，绝不能对用户说“不”。海尔重视产品的质量，更重视服务的质量。为提高客户服务水平，张瑞敏进行服务管理创新，睿智地提出了“零距离服务”的理念。“所谓‘零距离’，其本质是心与心的零距离。只有企业同员工的心之间是零距离，员工才能同用户的心之间产生零距离，那就真正做到了卖一台产品赢得一颗用户的心。”

在“零距离服务”的理念指导下，海尔生产出来的产品，不但要达到国际标准化组织的相关检验标准，还要让所有的用户感到满意，这被海尔人称为“大质量”。

海尔“零距离服务”是服务与产品的整合，以为顾客创造最大价值为目的，通过为顾客提供零距离和满意最大化的优质服务，赢得顾客的心。

为了推进“零距离服务”，海尔主要作了两个方面的努力。

在市场运营中开辟创新型服务和营销渠道

海尔的“零距离服务”，已经从传统卖场转战到3C网络渠道，并迅速扩展营销网点，形象店开到三级以下城市，让海尔高品质产品出现在全国乃至全球的每一个角落，甚至覆盖到边远山区以及国际渠道的非洲地区。营销网络和渠道的建设，让海尔的创新型服务成为可能。

从“专为您设计”到B2B、B2C按需定制，再到3C创新服务，其真诚服务一脉相承，这正是海尔家用电器的服务优势所在。

经过多年的卓绝努力和苦心经营，海尔的服务在全国首屈一指。海尔始终如一的服务承诺，十年如一日的真诚服务，已经成为海尔珍贵的无形资产。随着海尔国际化的成功推进，这一卓越的服务水平将让世界各地的消费者感受到国际知名品牌优越性。

从“满足需求服务”到“创造需求服务”

细分市场，就是依照消费者的需要与欲望、购买行为与购买习惯等方面的明显差异，把产品的市场整体划分为若干个消费群体；根据不同的目标市场，进行

有针对性的开发。比如，在进军日本市场时，海尔就曾抓住市场空白点，推出适合单身白领使用的小型洗衣机，结果一炮打响，在强敌环伺的日本家电市场上站稳了脚跟。

海尔的零距离创新服务就是要与客户沟通零距离，根据用户需求进行创新服务，张瑞敏说：“不是从现有的有限市场份额中抢一块，而是另做蛋糕独自享用。让利未必得市。先开市场，再开工厂。先难后易，在发达国家扩牌子。市场的难题便是开发的主题。”

企业在细分市场找到利润空间之后，就要进行差异化服务，第一个层次是满足需求服务，即满足消费者的现在需求。第二个层次是创造需求服务，也就是引导消费者的未来需求、时尚需求。

在2010年世博会上，海尔不仅通过赞助世博会场馆助推世博会的成功召开，并且在终端市场上始终以创新性的绿色低碳产品践行着绿色世博理念。海尔的绿色低碳产品，就是一种创造需求服务。

现代化物流服务

海尔的世界级服务还表现为它的现代化物流服务水平。物流服务就是对供应链中信息移动及其相关的业务流程进行管理。物流，就是商品要在企业和供应商、顾客之间移动，同时连带着资金流和信息流的移动。

2001年10月，海尔“一流三网”创造了有特色的现代物流管理模式，海尔集团成为中国首家物流示范基地。自1999年开始，海尔集团进行以“市场链”为纽带的业务流程再造，以订单信息流为中心，带动物流、商流、资金流的运动。海尔物流的“一流三网”充分体现了现代物流的特征：“一流”是以订单信息流为中心；“三网”分别是全球供应链资源网络、全球配送资源网络和计算机信息网络。“三网”同步流动，为订单信息流的增值提供支持。

海尔的现代化物流服务，就是企业依据订单进行采购、制造、配送、销售、回款等一整套流程的服务。在这个流程服务中，要确保信息流、物流、商流、资金流的顺畅运动。海尔为什么要搞物流？张瑞敏说：