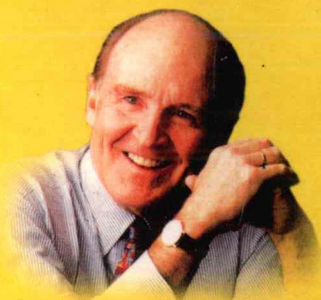


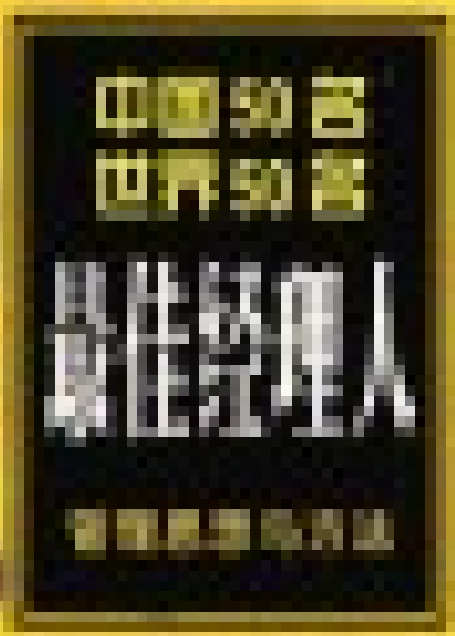


中国 50 名
世界 50 名

最佳经理人

管理思想与方法





图文管理经典

中国50名 世界50名最佳经理人

管理思想与方法

主编 高修俊 张奋成 刘素丽

中国物资出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

图文管理经典/高修俊编著. —北京: 中国物资出版社,
1999. 5

ISBN 7-5047-1619-7

I. 图… II. 高… III. 管理学 IV. C93

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 11811 号

中国物资出版社出版

(北京市西城区月坛北街 25 号 邮编: 100834)

全国新华书店经销

郑州文华印刷厂印刷

880×1230 毫米 1/32 印张: 128 字数: 2500 千字

印数: 1-5000 册

1999 年 5 月第 1 版 1999 年 5 月第 1 次印刷

ISBN 7-5047-1619-7/F·0592

定价: 220.00 元 (全套 4 册)

中国新兴企业的 16 条成功规律

随着改革开放的不断深入，中国市场经济体系正在逐步完善。在国内已建立起统一规范的大市场，与国际市场的接轨在不断完善之中。在国际市场而不仅仅在封闭的国内市场寻找自己的定位与机会，这是现实对中国经理人的客观要求。

国内的经济大趋势是大多数企业已完成一次创业，依靠市场经济建立初期局部的卖方市场完成了奖金的原始积累，与此同时，进入同一领域的商家不断增多，在某一领域内的卖方市场绝大多数已转向买方市场，竞争正在向“技术创新”、“向管理要效率”的高层次转变。中国企业面临着一个转折点，要么在二次创业中树立新思想、立潮头、奋勇向前，要么在旧有的思维方式下逐步萎缩，走向没落。每一位经理人都应该清醒地认识到这一点，增强忧患意识，居安思危，不断进取，使自己经营的企业在新的经济环境下立于不败之地。

中国要想富强，就必须拥有具备世界影响的大集团、大公司。中国企业要想成为世界知名的企业，就必须借鉴世界性企业家和中国现代成功企业家在经营管理方面的智慧与方法。吸取他们在实践中总结出来的宝贵经验。我们通过对影响世界的 100 名最佳经理人的管理思想和管理方法进行全局的、整体的、综合的、系统的分析，探讨、研究、归纳总结出了现阶段中国新兴企业成功的 16 条规律，奉献给中国的经理人们：

- 1、建立起以企业共有价值观为核心的企业理念，倡导团队精神，具有全球一体化的国际经营意识；
- 2、具有高附加值的可持续性发展项目；
- 3、重视造名造实统一的自我品牌价值；
- 4、培养企业的核心竞争力，专业化发展；

- 5、在每一个战略转折点把握市场先机；
- 6、具有持续不断的创新能力；
- 7、经理职业化；
- 8、从“产品驱动”到“销售驱动”，重视网络建设；
- 9、注重战略联盟，强强联合，优势互补；
- 10、以结果为导向，“目的”主导，绩效评鉴；
- 11、敏锐的信息反馈机制；
- 12、“0”缺点管理；
- 13、建立“企业内部模拟市场”，责任到人；
- 14、产品、产权、资本运营一体化；
- 15、末日管理意识；
- 16、政府创造良好的法治环境，是经济发展的必要条件。

“行而上者谓之道，行而下者谓之器”。规律是动态的，分寸拿捏，一念之间，关键是自己的风格，自己的决择，自己拯救自己，无论究竟如何，只要你自己不放弃。

时代呼唤最佳经理人，他们正向我们坚定地走来。

21 世纪是东方的世纪！

21 世纪是中国的世纪！

21 世纪是成功经理人的世纪！

21 世纪的中国需要世界知名的大企业，中国经理人需要从世界经营管理大师和中国现代成功企业家的实践，经验中吸取宝贵的营养和财富，希望本书对中国企业的发展能有所贡献。

目 录

中国 50 名最佳经理人

1. 张瑞敏/海尔集团总裁：张瑞敏观念	1
---------------------	---

●14 年来，张瑞敏一直在探索一种“中国式”的管理模式，这种管理模式近日被他总结为“企业内部模拟市场。”“企业内部模拟市场”的含义就是“工厂下道工序是上道工序的用户，上道工序则是下道工序的市场。张瑞敏对此解释说：“下道工序如果发现上道工序有质量问题，那么他的工资也就有了来源，由上道工序的人出；如果他没有发现问题，而自己的下道工序的人指出了质量问题，则下道工序的人的工资则毫不留情地由他本人出……”张瑞敏认为，企业走向市场的前提是每一个员工必须先在市场之中。

●OEC 管理法——日事日毕，日清日高

2. 汪海/双星集团总裁：用逆向思维做市场	13
-----------------------	----

●企业家需要好的环境创业。

●向后看，一切都已划了句号；向前看，一切都是零的开始。

3. 梁庆德/广东格兰仕集团总经理：让顾客深深感动	18
---------------------------	----

●我们要在国外实力强大的跨国公司在中国的发展还没有成熟前，迅速创造优势，占领市场，形成龙头。在市场中，我要的不是保护，我要的是公平竞争。

●“格兰仕”是不会在任何市场上留任何情面的，占领市场是我们的最终目的。

4. 柳传志/联想集团总裁：站在画外看画

23

●只有当你是只鸵鸟的时候，小鸡才会承认你大，你想取得优势，你就要有比别人非常明显的优势才行。所以，当我们还不是鸵鸟的时候，说话口气不要太大。

5. 徐源/小天鹅集团公司副总经理：比资金更重要的是理念

32

●“二八”法则：20%的企业控制 80% 的市场。

●“1：25：8：1”：服务好一个老用户可以影响 25 个消费者，如果好就会使 8 个人产生购买的欲望，兴许其中一个人会产生购买行动。服务好一个老用户，就能产生一个新用户。

●三个不间断的 1/3 才等于 1——产品、商品、消费者是一个不间断的闭环。

● $0+0+1=100$ ：质量“0”缺陷、产品“0”库存、用户第“1”是小天鹅的方针。

● $1+1>3$ ：资产重组，战略联盟，双双得益，产生了 $1+1>3$

●[4、3、2、1]：40%是通过朋友的介绍购买的，30%是看了商品，听了介绍，作了比较，最后确定购买的，20%是从各种渠道获得信息和受到广告的诱惑，引发了购买欲望。争取这部分新用户所需成本是老用户的 5 倍，10%是通过其它各种原因导致购买的。这四个百分率提醒小天鹅要特别注重服务。

●[1、2、3、4、5] 服务承诺，委托中消报在北京开通国内第一条消费投诉专线电话（010—68422790）号召用户“向我开炮”，争取服务让消费者 100% 满意。

6. 吴士宏/TCL 信息产业集团总裁：比别人先走一步，能创造一种好心境

41

●自卑可以像一座大山把人压倒而让你永远沉默，也可以像推进器产生强大的动力。我想着要改变现状，把自我从最底处带

领出来。

7. 李东生/TCL 集团总裁：创新经营 47

●权力，就是使命。作为经营者，一种责任，人只有断掉自己的一切后路，才能勇往直前。

●创新经营是企业竞争取胜的基础，经营的创新来源于观念的更新。

8. 施继兴/东方通信集团有限公司总裁：极限管理 67

●我们所说的挑战极限，就是向企业和人的能力和潜力极限挑战。这种挑战是动态的，可以不断创造新的价值。

●成功的机遇应该说是很多的。重要的是，你敢不敢去驾驭这个风险。要驾驭风险，你必须要有比较客观的市场调查和理性的分析，不是盲目地去冒险。

9. 倪润峰/四川长虹集团董事长：我们不仅仅创造物质精品 71

●长虹的彩电必须要进入垄断，这是我的目标，目前是垄断前的反垄断。

●我们没有参与价格大战，是站在民族的立场上，我想这就叫行业自律吧。它必须站在国家的立场，必须站在消费者的立场，也必须站在民族工业的立场上思考问题。

10. 刘永行/希望集团董事长：创造长盛不衰的中国企业 88

●我们总结我们的经营理念“三让”，“让农民富裕，让市民满意，让政府放心。”如果我们按这三点去做，我们的发展就很顺利，如果我们违背了这三点，特别是第一点，我们就会遭到应有的报应。

●只要你的方针、目标是对的，该怎么做就怎么做。

●我认为民营企业要抓住资金机会开发长期的产品，不要只考虑短期的暴发，而忽略长期的计划，对自己的资金、原料、

市场、销售没有做长远的计划。

11. 张宏伟/东方集团总裁：在资本浪潮下腾飞

105

●“单做产业经营是滚雪球做法，一加一等于二，不能迅速扩张规模以占领市场空间，单做资本经营，可以一变百，也可能百变一，易生泡沫则风险太大”我们惟有一手抓资金，一手抓项目，利用资本运营和资产经营的双驱动，随时自由洗牌，确保项目的优生与优育，集团内部资源的动态、优化配制。

12. 王石/万科企业股份有限公司董事长：新兴企业的五大问题 118

- 解决基本问题：为谁做，做什么。
- 改变暴利心态，确定社会平均利润率。
- 解决产权界定问题。国有集体企业要通过改造减少国有资产比例。
- 解决人事风险。万科之所以要走股份道路，一是规避人事风险，二是筹集资金。
- 所有权和经营权分离的问题。民营企业如果从创业家过渡到企业家那最好，如果不行最好把两权分离。要不然你就等于毁了自己创造出来的事业。

13. 胡成中/德力西集团董事局主席：名牌的根本在于质量 126

- 人才是第三位的。经营意识，然后是机制，再其次是如何建立一个发挥承接高级人才的机制。
- 股份合作制只适用于小企业，适应于农村工业商业，城市小企业和劳动密集型行业，因为资本的相对封闭性局限于企业的管理能力。
- 名牌的根本在于质量。影响质量的深层次原因是制度本身。紧紧围绕质量的创新不断进行制度的创新与突破，是德力西成功实现三次飞跃的思想基础，也是现代企业实现转制的成功关键。

●从办厂开始到今天，我们始终坚持走质量效益型的道路，不是规模效益的道路。因为产品单纯追求规模，没有质量是不行的。

●要把品牌的深层次价值挖出来，名牌的基础是技术创新、服务创新。因为名牌不是永恒的，企业要不断超越自我，抢占市场制高点。

●“精神取胜、市场取胜、人本取胜、管理取胜、创新取胜”是在制度创新基础上的经营理念的升华。这种实事求是的精神贯穿始终，不断把企业经营形式从质量效益型推向较高层次的质量规模效益型，进而向更高层次的品牌规模效益型转变。从制度的创新，到制度环境的形成，再到制度效益的实现，德力西走过了一条真正成功、真正完整的制度创新之路。

14. 陶建幸/春兰集团总裁：超越理念

136

●一个企业的规划如何定位，理论界盛行“水桶理论”，就是量力而行，量体裁衣，有多少能力定多大目标，我们制定规划的思路不是去研究现在有多少量，而是先假定一个比较高的位置，再来反复平衡，置之死地而后生——陶建幸的“箍桶理论”。

15. 张玉峰/方正集团公司董事长：追求真实的自我

158

●当领导的不要人家一天不来请示，就觉得特别难受。我希望，最好什么事情都不要来烦我，他们最好什么事情都自己搞得清清楚楚。

16. 王荣之/同创集团总裁：以谋略统揽全局

163

●一件大事，由一千件小事组成，就具体事情而言，任何人做事都没有大事和小事的区别。最后结果完全不同，原因在于，做大事的人所做的每一件小事和所定的目标都密切相关，一千件小事的完成，就意味着目标达成，大功告成；而成不了大事

的人所做的一千件小事之间无序，没有关联，最后就是做完几千件小事，也一事无成。

17. 刘持金/爱立信（中国）有限公司副总裁：冲出低谷：企业如何扭亏 178

- 增收节支
- 改善流动资产的管理
- 调整组织结构
- 精简产品组合
- 改善运作流程
- 战略联盟

18. 宋朝弟/科利华软件集团总裁：唯有偏执狂才能够求生存 187

- 一旦有了感觉，你就要立刻抓住它，深入地展开，把一个很飘渺的东西，迅速变成实在的纸上的东西，然后，再变成实际行动。
- 最冒险的方法可能是最安全的方法。
- 决策是少数人的决策，因为大家不是在同一个观念下看问题。

19. 朱江洪/格力集团总裁：核心竞争力 196

- 企业的核心能力就是企业自己的独家本领。只要你的核心能力一旦形成，人家要打倒你，战胜你，谈何容易

20. 董明珠/格力集团副总经理：董姐走过的路，路上难长草 205

- 自己的原则，自己认为对的。
- 不许拿回扣，超过 1 分钱，开除。
- 我们要靠制度来发展经销商，而不是一两个能干的营销员。
- 淡季返利·年终返利·淡季延长一个月，淡季比旺季低 2%。
- 单纯的信念靠疯狂的热情去实现。

21. 段永平/步步高总裁：办企业四大法则 212

●焦点法则。一个企业应将 80% 的精力放在 20% 的事情上，这 20% 的事情就能给你带来 80% 的效益。

●信誉是本分。

●利益链的统一。

●在企业具体操作上敢为人后。

22. 鲁冠球/万向集团总裁：企业家一定要走企业家的路 216

●我的成功没有什么奥秘，就一步一步走，脚踏实地走。比如挑担，体力能承受 100 斤，那么挑 95 斤或 105 斤问题不大，如果硬要挑 150 斤或 200 斤，那要么站也站不起来，即使站起来也会给砸了。搞企业就是要天天挑，日日炼，从 100 斤到 101 斤一斤一斤地上去。

23. 宗庆后/杭州娃哈哈集团公司总裁：好人成功学 221

●人若没有勇气接受生活的磨难，成功就无从谈起，如果贪图安逸，年轻的资本就会被草率地挥霍掉。

24. 吴仁宝/华西村村支书：适者生存 227

●从此，我不再硬顶了，只要是上边的指示，不论对的错的，我一概接受。事后，再结合实际，根据村情，落实正确的指示，舍弃错误的指示

●人老了为何牙齿先脱落，因其坚硬，而舌头缘何完好，因其柔软

25. 麦伯良/中集总裁：世界造箱第一人 232

●信任“中集”从信任我麦伯良开始

●市场经济本质上是一种竞争经济，强者经济。一个人，一个企业，一个国家，要想真正强大，必须不断提高自身素质，不

断积聚自身实力。

26. 黄宏生/创维集团董事长：善待成功 246

●痛苦理论：渴望成功的每一个人都必须做好痛苦的准备，要获得幸福，获得快乐，没有痛苦的思想准备是很难实现的。

●从每一件小事做起。

●反向思维。冷静面对任何一窝蜂的活动，尤其体现反向思维的价值。

●坚韧不拔，百折不挠。

●成功是辛酸的集合。我总觉得世界上 1% 的人是吃小亏而赚大便宜，而 99% 的人是赚小便宜吃大亏。大多数成功人士都源于那 1%。

27. 郑永刚/杉杉集团有限公司总裁：把握市场先机 250

●战场上，将军和元帅的区别在于：将军决战在战场，元帅决策在后方。商场如战场，在市场经济的战争中，我要做元帅。

28. 陈天生/北京阳光总裁：和比尔·盖茨叫好的人 259

●一等人用组织，二等人用人才。高明的经营者，决策人着力于组织结构，利用组织结构的功能，实现自己的目标。

29. 赵惠臣/五星啤酒公司总经理：世界的五星 267

●企业管理三要素：

1. 强调集权式管理
2. 提高基础管理力度
3. 思想观念

30. 段永基/四通集团公司总裁：组织资源方式 277

●没有自己的产业，就像一棵大树种在沙滩上，没有根基。

●通过组织资源的方式来盈利的组织就是企业。在全球经济一

体化的潮流中，一个公司能否取胜，就看它在全球范围内组织资金、人才、原材料和市场的能力如何。

31. 刘积仁/东软集团总裁：包容整合人才观 284

●一个企业家如果说：我的企业不错，没有危机。我觉得他说的是谎话，或者说，他说完这句话的时候，他的企业也差不多了，没有太大希望了。

32. 王效金/安徽古井集团董事长：总要比别人好一点 290

●学会了划句号，你离成功就不远了。

●世上无垃圾，只有放错位置的财富。

33. 韩召善/辽宁盼盼集团董事长：产品质量同样是广告 299

●形象 + 质量 + 广告 = 成功

34.35. 李经纬·李宁/健力宝集团、李宁集团董事长：搭乘体育之舟，两大品牌双飞翼 307

●李经纬：我组织一万人把整个上海控起来，到处都是健力宝，给洋饮料看一看，要发动群众，要走群众路线，外国人没有这个观念，这是我们的特点。

●李宁：这个企业发展不同于其它企业的发展，它是一个倒发展，首先它推出了一个品牌，从它的企业目标来讲，从初期来讲就要作中国的第一品牌。

36. 刘汉元/通威集团董事长：0.9 的 10 次方是多少？ 316

●链条理论：哪怕一节链条再好，永不磨损，可与别的链条扣合不上，它就发挥不了作用，就是不合格的链条，没法用。只有链条本身过硬，又能充分与其它链条扣合，才是合格的链条，才能发挥其作用。我们之所以提出这个问题，也是基于大企业的通病，我们要避免。

37. 丁谓/加拿大善美集团董事会主席：反向经营哲学 327

●丁谓准则：当两个时机撞在一起，就可以断然拍板，何况已有三匹良马驾辕，岂能坐失良机。

38. 陈荣珍/合肥荣事达集团董事长：和商理念 345

●如果说“和商”理念作用于内营造了一个“家”的温暖，作用于外则是“利益共享”的商业上的双赢法则。

39. 南存辉/正泰集团董事长：正泰现象 355

●一个人，一件产品都可以让“正泰”增值或贬值，正泰 5000 名员工人人都要树立“我就是正泰”的观念。5000 - 1 = 0 是每个正泰人都非常熟悉，且铭记于心的等式。

40. 张本正/清华紫光总裁：强硬的内心，柔弱的界面 362

●我给自己规定，不管谁来，五分钟之内必须让他感觉到我很亲切，很好交往，跟我谈得来。

41. 张世端/神龙汽车中方总经理：猎枪哲学 370

●以出色猎人的锐利目光，抓住主要矛盾，扬长避短，主动出击。

●市场开拓“四个定位”：

- 营销策略——“撬”——“挤”
- 销售方式“以快取胜”
- 售后服务“用户至上”
- 切入市场“全员促销”

42. 万隆/双汇集团董事长兼总经理：双汇交响 382

●我们企业发展的总体思路是围绕着肉类和粮食这两种加工业来实施，我们要把这两个产业做好。

43. 郝振堃/原嘉陵集团总裁：三元动态平衡法 391

●企业经营存在着经营环境、经营目标、经营能力三个要素，也就是说三个元。经营环境是企业的依托元，经营目标是企业的导向元，经营能力是企业的保证元。要搞好生产经营，企业必须综合运用各种现代管理手段，实现三元的动态，平衡、推动企业向前发展。

44. 荣海/海星集团总裁：肩负使命的经营 395

●靠的是在灭顶之灾前能挺得住，能勇敢地站起来，在绝望面前挺得起的一种信念。

●海星最大的挑战，来自海星内部。

●你能赚钱就在于你能抓住细微，经营者要有这种敏锐的意识。

45. 冯仑/万通集团董事长：七年探索的四大结论 409

●要资本社会化

●要公司专业化

●要经理职业化

●要发展本土化

46. 刘会廷/湖山电子股份有限公司总裁：“方案”思维模式 415

●我不迷信“规模”神话，在音响业、机动能力比生产规模更重要。

●我喜欢琢磨“方案”，“方案”就是把复杂的事尽量简单化。

47. 任辉/湖南长沙钢铁（集团）董事长兼总经理：如何扭亏 423

●打铁先要自身硬。一讲亏损企业，人们就会联想到厂长的贪污、受贿、腐化。因此作为厂长，自身要廉，用人要正，办事要公。