

著名管理学家 彭剑锋 文跃然 联袂点评

将帅商道

eTV《MBA大讲堂》

经典实战案例访谈录



吕焕斌 主编



復旦大學出版社



著名管理学家**彭剑锋** **文跃然** 联袂点评

将帅商道

eTV《MBA大讲堂》

经典实战案例访谈录



吕焕斌 主编



复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

将帅商道/吕焕斌主编. —上海:复旦大学出版社, 2004. 12
ISBN 7-309-04299-9

I. 将… II. 吕… III. ①企业家-访问记-中国②企业管理-
经验-中国 IV. ①K825.38②F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 130139 号

将帅商道

吕焕斌 主编

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 邮编 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65109143(邮购)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

责任编辑 李 峰

装帧设计 孙 曙

总 编 辑 高若海

出 品 人 贺圣遂

印 刷 浙江临安市曙光印务有限公司

开 本 787 × 1092 1/16

印 张 18.25 插页 1

字 数 318 千

版 次 2004 年 12 月第一版第一次印刷

印 数 1—6 000

书 号 ISBN 7-309-04299-9/F · 951

定 价 30.00 元

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

eTV 湖南经济电视台

《MBA大讲堂》创作团队

总 策 划	吕焕斌	梅 宏	姚 远
主 编	罗 岚	沈 煜	
执行主编	沈 煜	周小明	
创 作 群	钟 龙	向俊波	易 琥 楚晓华 赵 晶
	饶 钰	张新燕	
制 作 人	姚 远	章红伟	周新天
监 制	陈大军	凌引迪	王泽勇 梅 宏 谷 良
出 品 人	吕焕斌		

《将帅商道》

主 编	吕焕斌
点评专家	彭剑锋 文跃然 欧阳杰
策划编辑	苏荣刚
责任编辑	李 峰

序

彭剑锋·文跃然

商 道 即 人 道

我们经常思考一个问题,即企业的边界到底由什么决定?或者说,企业到底能做多大、到底由什么因素决定?对这个问题,制度经济学的回答是,企业边界由企业的交易能力决定。但对于什么是交易能力,以及决定企业交易能力的主要因素是什么,制度经济学并没有统一的说法。

在我们看来,影响企业能做多大的因素固然很多,其中既有天时、地利一类的客观因素,亦不乏人和一类的主观因素,但在这么多纷繁复杂的因素中,最重要的、也是最具有决定性意义的,莫过于企业的企业家。没有郭士纳,IBM今天也许已不复存在;没有张瑞敏,就没有今天的海尔;没有柳传志,就没有今天的联想;没有李东生,就没有今天的TCL。

既然企业的边界在很大程度上由企业家决定的,那么到底是企业家的什么决定了企业的边界呢?笼统的答案如能力等虽然没有错的,但它显然难以令人满意。对这个问题我们的看法是,是企业家的为人之道决定了企业的边界。

在我们看来,做人、经商和从政,从本质上讲都是相通的,我们所说的做人之道,既包括我们平常讲的为人之道,还包括我们所说的经营之道。而企业家的为人之道本质上由企业家的价值观、追求抱负、个人品格和思维方式决定,这一点虽经常为人们所忽视,但它们却是根本性的。我们很难想像,一个稍有成就、就自以为天下无己所不能的所谓的“企业家”领导的企业能走多远。而这样的例子,在现实生活中几乎俯首皆是。

《将帅商道》这本书是由复旦大学出版社和湖南经济电视台合作的结晶。他们以独特视角,记录了24位到《MBA大讲堂》做客嘉宾的为人之道(商道),仔细聆听

他们的智慧之声,对于现在和未来的管理者,无疑会是大有裨益的。

是为序。

北京华夏基石咨询集团创始人

彭剑锋教授

中国人民大学劳动人事学院人力资源管理系主任

文跃然教授

2004 年 11 月于北京

序

梅 宏·姚 远

榜 样 的 力 量

我们经常遇到这样的群体：他们冷静的头脑、缜密的逻辑、严谨的措词，一切都掩藏在冷峻的背后。

他们是谁？为什么是他们？在大大小小的经济人物榜上，不同的选择标准像筛子一样寻找着、发现着这个群体。

他们是社会的中坚，是发展的利器，他们是全世界都稀缺的宝贵资源：企业家。我们发现这里的企业家具有犬的鼻子、鹰的眼睛、豹的力量、虎的雄心。他们能奇迹般地将一些概念进行组合，然后利用信息技术的变革或者全球化的背景将其表现。空空泛泛的新经济，在他们手里忽然就有了灵气。今天浪头潮尖的一批新经济企业家基本具备这四种素质：远见塑造眼光、变革代表力量、管理搭建基石、影响力改变产业。

他们又是个性不同的人，他们率领着个性不同的公司。但是作为一个群体，他们具有同一种气质。这个群体赚的是阳光下的财富，这个群体善于利用新经济而创新，这个群体瞄准的是下一个时代和被全球化重新发现的中国。我们无法用简单的词语来描绘，但是如下描绘，就难以发现这种洞察力和这种把握世界商业的全新坐标体系。

于是我们认可他们财富产生的意义，效仿他们财富成功的秘诀，直到最后，探寻那些创造财富的人和背后共同的气质。也许有一天，他们的轨迹将转化为轨道，他们的微言就将是明日的大义，他们的光辉就成其为榜样的力量。

敏于此，发于端。我们湖南经济电视台《MBA 大讲堂》栏目在悉心记录了两年的将帅风云之后，如今终于将前一部分整理成册，于修习 MBA 或勤于工商管理学习的读者应该是本不可多得的心得宝典，应该能开启大家的心灵共振。若此愿能偿，我们将所有后续节目整理成系列丛书配以光碟同步发行。藉此书，我们想以下文共勉。

商圏内外，
人杰才俊，
运经世致用之绝学，
创经天纬地之基业，
万般谋略，
叹为观止！
然天地者，
万物之逆旅；
光阴者，
百代之过客。
浮生若梦，
能立言于后世者何其少哉。
故本部酌新锐之笔，
成翼家之言。
笑看将帅风云，
指点榜样春秋，
不求惊世之豪言，
但求微言之大义。
夫榜样，
或标榜自我开风气之先，
或大开大合，揽浪于前。
伟人云：榜样之力量无穷，
若能观其慧智增益后人，
斯幸甚哉！

湖南经济电视台副总编

梅 宏

湖南经济电视台经济中心主任

姚 远

2004 年 11 月于长沙

目录

与“狼”共舞

- 1 王佳芬与“狼”共舞
- 11 金山 VS 微软
- 21 中国鞋王向洋鞋开战

倾听人力资本主张

- 31 朱希铎直面知识员工跳槽之痒
- 41 “空降兵”VS“家里人”
- 53 石怀成：管理无外行
- 65 华帝七雄演义
- 77 惠普-康柏并购的人力变革
- 91 诺贝尔大师的中国人力主张

寻找领跑者的方向

- 105 柯达的七年中国路
- 121 IBM：大象如何断点续舞
- 131 寻找联想的方向
- 144 茅道临导演“造血神话”

多元化：“潘多拉之盒”

- 153 全聚德“连锁”记
- 166 宗庆后破得了多元化“潘多拉之盒”
- 177 李兴浩抢进民营银行
- 192 顾维军打得起资本闪电战

目录

职业经理人“棋行乱市”

- 199 董明珠“棋行乱市”
- 213 洪晃对自恋说 NO
- 224 格兰仕把价格战进行到底

嬗变时代的企业战略

- 235 李书福：车不惊人誓不休
- 247 考问中国超市第一盟
- 259 中国药商进退大对决

提升：为了基业常青

- 273 水木心旅
- 清华 EMBA 与中国未来企业家的成长



与“狼”共舞 之一

王佳芬与“狼”共舞

20 世纪 80 年代末 90 年代初,美国两“乐”——可口可乐和百事可乐相继并购了中国当时 8 家声名显赫的饮料大厂,但其中除一家在合资中找了条生路外,其余全军覆没,这就是著名的“两‘乐’水淹七军”。尽管此后这七大饮料厂和健力宝公司联合向国家请求“保护民族饮料”,国家也曾下文规定外国饮料企业不得在中国再建新厂。但是这并未阻止国内饮料企业淘汰出局步伐,一时间两“乐”占据了我国饮料市场的半壁江山。而就在这样的情势下,2001 年上海光明乳业董事长王佳芬毅然逆流勇进,把法国达能主动请进了光明的股东名单。此举同时也招致非议不断,王佳芬“引狼入室”,“光明”的明天还会光明吗?

一个 52 岁的女人，竟美丽得如此不着岁月的痕迹，可就是这个女人，带领着光明乳业一路走到了第 40 个年头。把达能请进光明又怎么样？你以为她是引狼入室？实际上，她是请君入瓮。对于王佳芬这种强者愈强的人来说，她需要更高级的对手。

就在本期节目录制前后，记者与王佳芬女士面对面作了长达一天多的思想交流。

“人往往最大的敌人就是自己。”王佳芬总是意味深长地这样说，她说她正在建设一个没有“我”的公司。但她同时说，因为公司有“我”，企业才会进步得更快。

所以结果是，王佳芬纵有自我革命的精神，却无力站在世俗的对面，对她挣脱了一辈子的事业，永远都挥之不去。她能潇洒地战胜自己吗？

我从 16 岁开始上山下乡，一年后做班长，一年后做排长，一年后做连长，一年后做党支部书记，一年后做党委副书记，这就是我最早在基层的成长轨迹。

遗憾的是，在那个年代，我没有受正规高等教育的机会。在后来的岁月，我虽然通过自学完成了大学和研究生课程，但在与别人比较经历时，我还是感觉自己很倒霉。但后来又想，每一个人的经历关键怎么看，如果把经历变成财富的话，对自己对社会就有价值。

十年前，我走进光明乳业的前身——上海牛奶公司。我记得非常清楚，我到公司去了没几天，我们当时的一个副市长就到我们公司来，他跟我说，“王佳芬呀，从今天开始起你以后就不要找市长了，你找市场吧”。我知道这句话沉甸甸的分量，我们励精图治用了五年的时间，完成了一个国有企业从计划经济、从粗放型经济向市场经济、集约化经济的转换，我觉得这样的一个大背景，既给我们发展创造了动力，但同时又为我们这样一个传统的国有企业带来了巨大的压力，我觉得对我们最大的课题就是：所有大的乳品国际公司已经到了中国，你怎么建设自己国际的竞争力。

肩负着这样一个使命，我首先想到的还是要从深化企业内部改制的主题入手，建设一个法制化的企业。早在 1995 年，我就开始考虑：应该建设一个没有“我”的



公司。这几年,光明引进外企的人,做了很多制度和系统建设,正是为建设一个没有“王佳芬”的光明乳业。公司制度建设好了,再有了“我”,公司会更好。我是一个活生生的人,要摆脱自己也不容易,因此常常在想,可能最大的弊端还是我自己。

实战搜击

2003年1月16日,上海光明乳业股份有限公司正式对外宣布,在广州经济开发区投资建设广州光明乳品有限公司。此前,光明已经以100%的股权完成了对广州达能的收购,同时生产的酸奶产品仍然沿用达能的品牌。这样一来,光明在占据了华东大部分市场后,进而可以利用广州达能的市场地位和销售网络,直接进入广东市场,并很可能借助达能这一国际品牌的优势,将光明打入港澳地区。

“我们要在合作中学习,在学习中壮大。”王佳芬女士一语道破了与法国达能合作的良苦用心。光明乳业的股份制改造引进的全部是战略投资者,在国内还有刘永行、杨国平这样的民营资本大亨。王佳芬的想法是:“我不怕有人监督我,我希望与比我更强的人合作,希望每次董事会有火花,别人对我有压力。在这种压力下,我们就能进步。”

已有40年历史的光明乳业,目前在国际上还排不上名次;但只有30年历史的达能集团,已成为全球乳业的老四。或许双方经营理念和管理水平的强烈差距正是王佳芬潜心与“狼”共舞的巨大机会。光明正在致力于打造一支“学习型”团队,这个团队的目标是做中国乳业的领跑者,进入全球乳业十强。

光明和达能的资本渗透可谓由来已久,2001年,法国达能亚洲有限公司以5%的比例参股光明。2002年8月,光明成功上市后,达能亚洲在光明的股份被稀释为3.85%。而其控股60%的广州达能此次向光明全面出让,则让人深感意外。作为全球乳业的顶级巨头,达能怎么可能心甘情愿地在光明的董事会里担当小角色,光明在与“狼”共舞的国际舞台上最终能按照自己的设计来左右自己的未来吗?

而联想到娃哈哈和乐百氏这两大中国饮料企业,同样与法国达能这匹“狼”共舞,或许都抱着增益自身的相同目的,命运却截然不同。娃哈哈和乐百氏两家企业创办时间只相差两年,整个20世纪90年代上半期,双方在主导产品果奶、钙奶上龙争虎斗,一直旗鼓相当。1997年,娃哈哈在保留经营管理大权的基础上向达能出让了51%的股权,与达能合资后以雄厚的国际资本为支撑点,攻城掠地,几年之间销售额迅速飙升至近80亿元,并始终牢牢掌握着自己的发展主动权。而乐百氏2000年被达能集团斥资30亿元人民币收购乐百氏92%的股份后,尽管仍然保留

了原有品牌和经营班子,但年销售额却长期徘徊在 10 多亿元,与娃哈哈差距越拉越大,最终因为资本说话造成 5 位创业者集体“下课”,乐百氏开始由达能集团完全掌舵。

对光明来说,与乐百氏、娃哈哈不同的是,达能是被光明主动请进董事会的,此次出让股份又是达能先找的光明,在合作中,光明一直处于主导地位。王佳芬究竟有什么与“狼”共舞的奇招,成竹在胸呢?

商道对白

主持人:你给大家的印象是,一个非常开放型的领导者,同时也是一个非常勤奋的人,据说每天都要抽出时间来读书,每月要读完一本管理方面的书,是这样的吗?

王佳芬:我觉得市场的发展变化很快,企业也一直在进步,我是怕自己跟不上,有一种非常强的危机感,很重要的一点就是自己必须学习。

主持人:这种危机感主要体现在哪些方面?

王佳芬:我是在 10 年前走进光明乳业的前身:上海牛奶公司的,我记得非常清楚,我到公司去了没几天,我们当时的一个副市长就到我们公司来,他跟我说,“王佳芬呀,从今天开始起你以后就不要找市长了,你找市场吧。”我知道这句话沉甸甸的分量,我们励精图治用了 5 年的时间,完成了一个国营企业从计划经济、从粗放型经济向市场经济、集约化经济的转换,我觉得这样的一个大背景,既给我们发展创造了动力,但同时又为我们这样一个传统的国有企业带来了巨大的压力,我觉得对我们最大的课题就是:你怎么建设自己国际的竞争力,因为今天我们的竞争,是本土本国市场上的国际竞争,所有大的乳品国际公司已经到了中国。

主持人:为了超越竞争对手,你首先想到了合资,为什么?而且对手还必须是实力雄厚的跨国大公司?

王佳芬:光明改制前,当时我们在上海,几十年上海人喝奶就是我们解决,然后我们投多少资,奶价收多少钱,员工发多少奖金,都是政府决定的。所以说我们是一个非常典型的政府配给型企业,市场经济来了,国外的奶粉过来了,国内的企业来竞争了,你这样一个完全的国营企业怎样去改变自己呢,我觉得当时最快的办法、最好的方式就是和国际公司合资。所以从 1992 年开始,我们先后跟四五家国际的跨国公司进行合作,我想当时我



的想法是对的,当时有很多外资企业,我们就瞄准一定是和国际最大的跨国公司合作,当时我就抱定一个想法,我觉得在跟国际跨国公司合作当中我们公司能够进步,能够最快地把他们的经营理念拿过来。

主持人:您周围有很多成功的人士,也有很多失败的人士,在光明刚刚做合资的时候,您最大的担心是什么?

王佳芬:我觉得各方面都有压力,都会有资本说话,你做经营你会有指标的压力,你在市场上会有对手给你的压力,你在公司工作员工对你也会有要求,所以这些都会对企业的领导有要求、有压力。我觉得这种压力是一种挑战,其实人就是在这种压力和挑战下才会产生动力,他会朝着自己的目标去发展,所以我一直觉得目标是很重要的一件事。

主持人:您多次去了法国,能谈谈你对达能的印象吗?

王佳芬:达能是一家很优秀的国际公司。我曾经多次从那里理解了专业分工,学习了冷链技术和知道了一切从消费者出发的市场观念。我记得1992年我第一次到法国达能,当时我们公司在争论一个问题,就是我们作为这样一个大型的国营企业,当时我们有十个奶牛场、十个加工厂还有两个销售公司,也有商业公司,对于我们这样一个大型国营企业来说,一个行政型管理企业来说,我们到底是把底下的公司都变成直接对外经营的公司,还是以公司组成一个航空母舰作为市场的主体,在内部进行专业化分工。我们内部争论得很厉害。当时我记得我到法国达能去了一趟,回来后我跟大家说不要再争论了,国际公司怎么做的经验已经告诉我们的了,内部实行专业化的分工,外部形成一个拳头打出去,这已经是人家非常成熟的经验了,我们不要争了,我们照着做吧。

达能为什么在三十多年里发展得这么迅速,为什么有能力收购兼并,我从达能中、高层经理的交谈中领悟到,他们最领先的是市场观念,最强大的是市场能力,市场营销是他们最核心的竞争力。

主持人:所以回来后就决定和达能合作了?

王佳芬:还没有那么快,通过转制我们引进国外的资本是两次,第一次是1996年的时候,作为一个完整的国有企业,我觉得一方面我们发展需要资金,另一方面百分之百的国有企业这样的机制对我们的发展会有影响,所以当时我非常强烈,一方面要钱,但是我希望这钱是国际资本的钱。正好有一个非常好的机会,香港有一家上市公司,它需要到国内来找好企业,它看中了光明,看中了牛奶公司,当时我们公司也有人害怕,我们的领导也

担心,你去跟外国人合资,你去引进国际资本,会不会以后有光明的存在。我们在谈判的时候非常的明确必须用光明品牌,我们在引进国际资本的时候领略了资本要增值的特性,因为资本要增值,所以你必须给投资者带来回报。

主持人: 和达能是怎么走到一起的,是它先找的你们还是你们主动找的它?

王佳芬: 在准备上市的过程中光明又面临了一次改制,我们必须从两个股东变成5个股东、6个股东,在找什么样股东的问题上,我觉得我们还是要用开放的心态,从一个股东变两个股东。我深深地感慨到企业的发展,股东也是我们的资源。所以我是主动去找到民营企业家希望的刘永行,因为我在跟他交谈当中觉得他有非常好的经营理念,我觉得如果有这样的人做我的老板,做我们企业的投资者的话,那一定会对企业有帮助。也是非常巧,这个时候达能听说有这件事,它也希望成为我们的股东,这里讲到达能我觉得故事会多一点。其实达能跟我们的合作从1992年就开始了,我们跟达能搞了两个合资企业,非常遗憾,在这10年当中法国达能没有经营好。也许是经营的规模太小,也许是成本太高或者是各种各样的原因,反正它始终是不赚钱。在这个过程当中我们也经过了很多次的考虑,能不能委托给我们上海牛奶公司经营,达能不愿意。那么我们把企业卖掉,因为你亏损,我也陪着你亏损,我也不愿意嘛,所以我们一直在交谈这件事情。听说光明改制又要吸收新股东,这个时候是达能找我们,从达能方来说,它如果把亏损的企业这个包袱卸掉,然后它通过投资光明,然后在那边能够拿到它所得的回报。

主持人: 达能似乎对光明特别客气?你看,让光明无偿使用达能的品牌,甘心在董事会里担当小股东,这和他娃哈哈、乐百氏两家企业的所作所为比起来显得非常谨慎。

王佳芬: 因为在这10年经营当中达能它看到了光明乳业的经营层是一个非常能赚钱、能经营的管理层,它看好我们,觉得把亏损的企业让给我,然后在上面做股东赚钱,它觉得也划算。而我们光明的经营层呢,我们觉得要做大光明做大中国的企业,在未来的竞争面前,我们面临的一定是国际竞争对手。如果有更多的国际公司的背景,有更多国际的战略投资者来帮助我们一起经营的话,我觉得对我们经营层也是一种帮助。所以当时我们经过仔细的考虑以后,我们跟达能提出,你可以进来参股,但是你必须把上海的达能和广州的达能的经营权交给我们。由于当时这是三方都得利



的方案,所以三方都同意,我们就是这样一个股权结构,所以达能就成为我们的股东。

主持人: 目前这种股权结构运行的效果怎样?

王佳芬: 从运行两年的情况来看,我们今天的股东结构对光明的帮助是非常大的。我们的股东会、董事会是一个国际会议,各方的股东都有非常强烈的市场概念,希望光明为大家带来更大的价值,也在我们具体的经营上给了我们非常好的理念。我这人喜欢跟人家挑战,从小我就喜欢跟强手合作,我觉得我那些股东都是强手,他们在每一方面都有非常强势的特点,我觉得我把这些强势都放在一起,它就成为我的资源。虽然他们都很内行,都会有要求,但这种要求使光明进步,光明进步了,中国的企业做好了,这就是我追求的东西。

主持人: 不怕与达能的合作成为引狼入室的开端?

王佳芬: 今天从达能的想法来说,它们希望有一天能够成为光明的大股东。我们都是很坦率的,我的回答是,我最大的价值是把光明作成中国乳品的第一品牌,做好光明我们才有价值。我们的大股东就不会轻易出让股权。所以,主动权在我们,我们必须把光明做好。

主持人: 达能品牌无偿交由光明使用,这样会不会对光明品牌产生削弱作用? 以前,中国企业在与国外企业的合作过程中,往往是中国品牌受到损害。

王佳芬: 达能是一个国际品牌,在中国已经拥有一部分消费者,我觉得消费者需要的东西我们应该满足。企业最根本目的是赚钱,品牌只是一个载体,我通过经营达能这样一个国际品牌,可以学到很多东西,可以赚更多的钱,那么很清楚我们应该保留它。另外,我通过经营国际品牌提高自己的身份,我们要有把光明提升为国际品牌的梦。

从策略上,我们让两个品牌逐步清楚市场定位,让消费者各得其所。我们会使两个酸奶尽可能保持同比例的增长和发展,在包装的形态上,光明、达能各有特色、特点。将来的光明将是一个多品牌的公司,不但有达能,还有一些地方品牌。

主持人: 您和达能打了 10 年多的交道,光明在其中应该算是比较成功的,您觉得这里面能够成功的关键在什么地方?

王佳芬: 我们率先在这个行业进行国企改革,然后再进行产品结构大规模的调整,进行市场化的建设。而在第二阶段当中我又率先提出以全国资源做全国市场,在今天这个阶段我们非常强烈地提出用世界资源做中国乳品。我