

12位卓越管理者的企业管理奥秘全掌握
深度对话权威，破解企业难题

顶级CEO 这样管企业

《蓝狮子经理人》◎编著

何飞鹏

台湾城邦媒体集团CEO

何志毅

新华都商学院理事长
《北大商业评论》执行主编

王正翊

《中欧商业评论》执行主编

杨光

《中外管理》总编

王立鹏

《商学院》主编

王志仁

《蓝狮子经理人》主编

吴晓波

财经作家

诚意推荐



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

顶级CEO 这样管企业

《蓝狮子经理人》◎编著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS
浙江大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

顶级CEO这样管企业 / 《蓝狮子经理人》编著. — 杭州 : 浙江大学出版社, 2013. 10

ISBN 978-7-308-12256-6

I. ①顶… II. ①蓝… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第219218号

顶级CEO这样管企业

《蓝狮子经理人》 编著

-
- 策 划 者 杭州蓝狮子文化创意有限公司
责任编辑 徐 婵
出版发行 浙江大学出版社
(杭州市天目山路148号 邮政编码 310007)
(网址: <http://www.zjupress.com>)
排 版 杭州林智广告有限公司
印 刷 浙江印刷集团有限公司
开 本 710mm×1000mm 1/16
印 张 14.5
字 数 150千
版 印 次 2013年10月第1版 2013年10月第1次印刷
书 号 ISBN 978-7-308-12256-6
定 价 38.00元
-

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部联系方式: 0571-88925591; <http://zjdxcs.tmall.com>

告别“粗放的年代”，一起轻松学管理

吴晓波

整整 100 年前，1911 年，美国人弗雷德里克·泰勒 (Frederick W. Taylor) 出版了《科学管理原理》，在这本小册子中，泰勒第一次提出了科学管理理念，让管理成为一门建立在明确的法规、条文和原则之上的社会科学。我们所有对管理的认识和理解，都是从这里开始的。

中国人接触到泰勒的思想并不太晚，早在 1916 年，上海的中华书局就翻译出版了这本书，书名为《工厂适用学理的管理法》，翻译者穆藕初是一个年近四十的留美学生，他曾为此几次拜访泰勒，是惟一跟这位伟大的管理学家有过切磋的中国人。更有意思的是，穆藕初的中文版竟比欧洲版出得还要早。

早期的中国，却一直在科学管理上没有取得太大的进步。这个国家实在太大了，人口也实在太多了，法国年鉴学派的布罗代尔就曾经感叹说：“中国市场太大了，大到不需要通过科技的创新和管理进步，就足以获得财富。”进入 20 世纪 80 年代以后，中国曾经在大力引进日本生产线的同时，引进了日本的一些管理思想，松下幸之助等人的书籍成为张瑞敏们“照本画瓢”的教科书。但是，随着消费

CEO

序 —

市场的繁荣，管理再次被冷落，人们似乎发现，与其在内部抓成本核算，还不如多开几间销售公司、多登一些炫目的广告。“中国模式”的同义词，是低廉的劳动力成本、低廉的资源成本、低廉的土地成本、低廉的环境成本和“三免两减半”的低廉税收成本，这样的“低廉优势”终于在2008年的世界金融风暴之后被彻底耗尽。

对于今天的企业经营者来说，目光向内、提高各种管理能力——从经营效率、团队素质到管理方法——成了新的、迫切的命题。

这种的情景，我们其实在20世纪40年代的美国、60年代的日本、80年代的中国台湾地区，都一一地看到过。

这便是我们引入台湾《经理人》这本杂志的初衷。当然，对于这本在台湾最受欢迎的管理方法类杂志，我们进行了本土化的改造，除了保留了其中关于“管理方法”的精华之外，还依据主题，每期采访一位内地优秀的企业家或经理人，让他们来现身说法，讲述各自在管理上的“独家秘笈”。

从2012年5月创刊至今，《蓝狮子经理人》已出版了十几期，在这短短的时间里，它得到的来自管理者们的认可和喜爱，已远远超出我们的预期，从中也可看出企业对于“如何提高执行力？如何学会水平思考的技巧？如何增进社交的能力？如何做工作笔记？”这类可操作性的管理方法和技巧，是有多么大的需求。

基于此，我们把其中的内容抽取出来，分主题集结成书，以飨读者。《MBA名师这样谈管理》是多位商学院的管理教授对目标管理、团队管理、区域管理、财务管理、雇佣关系、情绪管理、品牌价值这些具体课题的解读，《顶级CEO这样管企业》则收录了TCL李东生、万科郁亮、青岛啤酒金志国、台积电张忠谋、携程范敏、信义房屋周俊吉、绿地张玉良、港华黄维义、如家孙坚、方太茅忠群、卡内基黑幼龙、施耐德朱海这几位两岸最优秀企业家的管理心得。

相信这些已经被无数读者检验过的内容不至令读者们失望。

接触中国式CEO

《蓝狮子经理人》主编 王志仁

自1994年投入财经媒体行业以来，我曾一对一采访过数百位全球知名企业领袖，像微软的比尔·盖茨、英特尔的安迪·格鲁夫、思科的约翰·钱伯斯和甲骨文的拉里·埃里森。其中也有比较低调的，像戴尔的迈克尔·戴尔和思爱普的亨宁·卡格曼。当然，也有后来黯然下台的，像康柏的菲佛和雅虎的杨致远。

能当面访谈这些人，在一些问题上与他们交流，是从事媒体行业最大的附加价值。多年下来，我试图从这些CEO身上取样，来归纳分析，究竟领导者该具备哪些特质，或者具备哪些特质的人，能成为领导者。

许多畅销书和管理大师都针对这个命题大加发挥，观点不胜枚举，如CEO要有愿景、有执行力、敢与众不同、善于沟通、善于倾听、善于表达、赏罚分明等，可以洋洋洒洒列好几页。

我自己比较后，发现CEO很难分类，在A身上明显的特色在B身上完全没有，他们不可能也不会是看过书或听过演讲后跟着做而成为CEO。比尔·盖茨就从来不看这类书，他的案头只摆着通用汽车CEO艾尔弗雷德·斯隆的自述传记

CEO

序二

《我在通用汽车的日子》。那些靠着写 CEO 成功术致富的作家，从未成为成功 CEO。

CEO 好比指纹，没有两位相同。CEO 不像矿物可以定型分类，他们更像植物，得研究什么样的气候和土壤，能长出这类品种，或者想培育某一类品种，需要什么样的气候和土壤，等到对的季节翻好土壤，再把种子撒下去。

目前全球知名 CEO 多来自美国企业，这一方面源自美国强大的经济力量，另一方面源自美国强势的文化传播推动。这导致“CEO 学”等同“美国 CEO 学”，全世界一窝蜂学美国，忽略了气候和土壤因素。

美国是高度专业分工社会，企业组织尤其如此，在制度和职能设计上，各司其职，有清楚的权责划分和绩效考核。CEO 不需要是万能的，企业只要借重他的长处，不足之处有其他职位分担。

对中国企业而言，这只能是一种期待，而非现实。因为社会环境和分工程度方面的落差，在中国，CEO 不只是一份工作，还是一层阶级，承担的是家长角色。他们身上的责任更重，权力更大，施展空间却更小，因为太多不需要他们处理的事最终都交到了他们手上。

这注定他们得无所不能，从第一桶金到第一张订单，亲力亲为，在公司每一次重要会议和出差航班上，都有他们的身影，没有人能替代。尽管大多时候他们自己也惶惶不安，但所有人都指望他们给出答案。他们的视野和能力，是公司最宝贵的资产，所有事业都是以他们为核心开展起来。他们是领导者，其他人渴望追随，期待在工作中被启发。每一次领导者的讲话，都被仔细研究，CEO 不止经营事业，也在传道。

他们就像带领以色列人出埃及的摩西，在危难时刻还能分开红海，让追随者顺利脱险，抵达先前承诺的应许之地。

但是，听过《出埃及记》故事的，大多会忽略：最后不是摩西，而是大卫王建城后，以色列人才得以安居乐业。摩西和大卫王都是领导者，但任务不同，一位

是开拓，一位是经营。以色列人不可能永远寻找新的红海去闯，那是手段，不是目的，他们终究得安定下来。

在商业环境不成熟之时，中国企业的领导者都在扮演摩西，带领追随者走出一个又一个红海。相较之下，基业长青的企业，则是顺利把价值从领导者身上萃取出来，注入到组织，培养强健的体质。

1939 年在美国旧金山湾区成立的惠普，两位创办人都来自中产家庭，在斯坦福大学同窗。他们从工程师的理性和“动手做”的逻辑出发，建立了“车库守则”，还设立“最佳抗命奖”和“走动式管理”，各类制度不仅规范了企业的运作，更影响了整个产业。

在两位创办人之后，惠普又经过约翰·杨、路·普拉特、卡莉·菲奥莉娜、马克·赫德到目前的梅格·惠特曼等多任 CEO，至今已七十多年。。

过于短暂的现代商业历史，过于活络的经济，决定中国目前会有很多摩西，而缺少大卫王。柳传志、张瑞敏和李东生之后，又有王石、潘石屹和冯仑，之后又有丁磊、张朝阳和马云，但在他们各自的后面，除了杨元庆和郁亮，还少见其他青出于蓝的接棒者。

在这样的土壤里，会长出什么样品种的 CEO？他们经过哪些考验和历练，才能成熟？当第一代创业型的领导者交棒退去，真正意义上的经营治理，才刚开始，也让具备专业能力的新一代 CEO，有了表现的空间。

有一句名言这么说：“对于变化，我们需要的不是观察，而是接触。”对中国式 CEO 也是。

第一部分 企业长期增长的奥秘

万科总裁郁亮

企业规模越大，管理要越简单 003

“不近人情”的用人原则 005

公司文化要与时俱进 008

经理人的培养重点 011

让“80后”摔打成长 015

人才储备法 018

大公司，管理原则简单才好 020

一把手就要能够受委屈 022

附录 郁亮谈万科的职业经理人文化 024

青岛啤酒董事长金志国

系统力就是核心竞争力 025

专注才能带来稳定增长 027

收购后的必经之路——整合管理体系 029

规则规范打通大系统“血脉” 031

系统力决定企业能否基业长青 032

人才机制的改革方向 035

创建学习型的组织 037

开动群众的智慧 039

附录 金志国的管理哲学 042

卡内基训练大中华区负责人黑幼龙

坚守价值观，创造更长的成长波段 045

兴趣、专长、价值观，重叠越多越好 048

营造“找优点”的氛围 050

CEO

目录

再造才会有新生 052
稳步培养讲师，维持企业文化 055
分享“事件” 056
附录 黑幼龙带领下属心法 058

信义房屋董事长周俊吉

我没有策略，我经营的就是“信任” 061

先想客户和员工，再考虑获利 063
经营“长的结果” 066
信义立业，止于至善 069
附录 周俊吉的创业经 073

第二部分

做大做强、走向国际的奥秘

台积电董事长张忠谋

做世界级领导者，是我的习惯 077

绩效是由竞争者决定的 079
参与世界级竞争 081
创新不是了不起的发明，而是不怕改变 084
学习前，先想清楚要学什么 086
附录 张忠谋学习的秘诀 090

绿地董事长张玉良

做主流，才有大舞台 093

鸡蛋别放进一个篮子里 095
政府、市场两头都要顾 098

由下而上自我管理	102
领导要以身作则	104
附录 张玉良的“背影”管理法	107

TCL 董事长、总裁李东生

合资的真谛，是找到利益双方的“最大公约数”	109
-----------------------	-----

企业扩张期要敢于放权	111
“中西合璧”，改革管理方法	114
战略决策：要在对的时间做对的事情	118
担责意识与换位思考是经营者最重要的品质	121
附录 鹰的重生	123

施耐德电气中国区总裁朱海

并购是为了强化主业	125
并购是万不得已才为之	127
购入后管理：得人心是第一位，努力赢取信任	132
别老想成功，要做长远的事	136
附录 朱海的管理心得	141

第三部分 人才培养的奥秘

携程 CEO 范敏

好服务要经得起复制	147
服务业要标准化，更要精细化	150
垄断市场不能靠低价	153
借力科技，复制优质服务	155

专注，坚持一条路走到亮 157
附录 范敏的职业成长秘诀 161

港华燃气 CEO 黄维义

百年老店首重培养人才 163

做到百年企业的关键 166
管理输出，先培养接班人 169
管理分公司，先聚焦管理层 173
博弈：职业经理人必备的素质 176
附录 黄维义谈安全管理 181

如家 CEO 孙坚

经济连锁业态管理养鱼先养水 183

没有享受过公司服务的员工，做不好服务 185
成本管控，不断做产品再定义 188
把人才培养纳入店长的 KPI 193
战略是利润与速度的平衡艺术 196
附录 孙坚的学习和管理秘诀 200

方太厨具董事长茅忠群

二代当家青出于蓝 205

专注才能带来稳定增长 207
家族企业交接班分三步走 210
将儒家教育贯彻到企业经营中 214
附录 茅忠群的经营理念 219

CEO

第一部分
企业长期增长的奥秘

万科总裁郁亮 企业规模越大，管理要越简单

万科企业股份有限公司（以下简称万科）成立于1984年，1988年进入房地产行业，1991年成为深圳证券交易所第二家上市公司。经过20多年的发展，成为国内最大的住宅开发企业，目前业务覆盖珠三角、长三角、环渤海三大城市经济圈以及中西部地区，共计53个大中城市。近三年来，年均住宅销售规模在6万套以上，2011年公司实现销售面积1075万平方米，销售金额1215亿元，2012年销售额超过1400亿。销售规模持续居全球同行业首位。

郁亮：1965年出生于江苏。1988年毕业于北京大学国际经济学系，获学士学位；后于1997年获北京大学经济学硕士学位。曾供职于深圳外贸集团公司。1990年加入万科；1993年任深圳市万科财务顾问有限公司总经理；1996年任万科副总经理；1999年任公司常务副总经理兼财务负责人；2001年起任公司总经理；1994年起任万科董事至今；现任万科总裁。

2010年，万科销售首次超过千亿元人民币，成为全球最大的住宅公司。2011年，这个数字攀升至1200亿^①。

对于万科，中粮集团董事长宁高宁曾评价道：如果说万科在中国企业的历史上会留下什么影响的话，我想一定不会是因为万科的品牌，而只可能因为万科自己把自己搞成了一家多元化企业，然后又把自己变回了一家专业化公司。

从狂热回归冷静，这是万科给尚在迷茫中的中国企业的一个宝贵启示：学会做减法。

从1994年开始，万科逐步出售旗下除了地产公司之外的其他所有业务，修剪去蒸馏水公司、零售公司、影视公司、广告公司、商业礼品公司等涉及13个行业的繁枝茂叶，甚至将最优质资产之一的万佳超市出售给了华润。

轻装上阵的万科于2002年开始进入高速增长期，至2011年，万科净利润已达70多亿元。仅用六年的时间，万科就实现了销售额从百亿到千亿的突破。懂得做减法，让万科在短短十几年后，把那些只知道做加法的同行远远甩在了后面。

会做减法，不仅是经营之道，也是管理之道。

^① 行业排名第二的恒大集团该年销售额为800亿元人民币。

“不近人情”的用人原则

记者：您可谓亲身经历了中国第一代职业经理人的发展，怎么看职业经理人在中国的成长？

郁亮：现在，中国企业有机会成为全球性的企业，但管理水平跟不上。职业经理人文化和子弟兵文化不一样，子弟兵是跟着打仗，中国子弟兵是最能够打仗的，但职业经理人不是子弟兵。另外，职业经理人解决了柳传志（联想集团创始人、名誉董事长）谈到的问题：把公司当成家。公司不是职业经理人的家，公司的发展有自身的规律，职业经理人满足不了，公司必须把他淘汰掉，否则会妨碍公司发展。把公司当成家是什么意思？照顾他生老病死。公司大了以后，有很多职位可以安排这些事情，但是企业的发展规律和职业经理人的发展规律并不一致。

要把西方的文化，例如法治精神，和中国文化结合在一块并找到突破，需要很多碰撞。职业经理人离开万科就是我们的失败吗？其实这不是