我的职责是“造船”

——海尔集团总裁张瑞敏自述

◯如果把企业比作一艘船，企业领导人不仅仅是船长，更应该是这艘船的设计者、建造者。

◯在集团内部，我只管几个头儿，具体操作我不越俎代庖，我与他们之间只谈思路。

◯好的思路固然非常重要，但要一口一口地吃，基础管理要一步一步地抓。

张瑞敏小传

张瑞敏，男，1949 年出生于山东省莱州市。中国科技大学工商管理学硕士研究生毕业，高级经济师，现任海尔集团总裁，兼党委书记。

1984 年，张瑞敏由山东省青岛市家用电器工业公司调任青岛电冰箱总厂厂长，在此后的短短 13 年时间里，他把一个亏损 147 万元的小厂发展成为年销售额高达 60 多亿元的国家特大型企业集团，使之成为中国家电行业的排头兵。

张瑞敏现为中国企业管理协会理事，中国空调制冷协会理事长，全国工商联合会执行委员，山东省企业管理协会常务理事，青岛工商企业联合会副主席。

他曾先后荣获“全国优秀企业家”“全国优秀青年管理专家”中国经营管理大师"美国优质服务科学协会五星钻石个人终身荣誉奖”。1997年被香港《亚洲周刊》评为“企业家成就奖”(共五名)等称号。

海尔集团小资料

海尔集团是以生产家用电器为主的特大型企业集团，1991年由青岛冰箱总厂等企业组建而成。集团成立时间虽只有6年多，但年销售收入规模已达60多亿人民币，所获利润颇为可观。海尔电器一次次掀起了家用电器市场兴旺的热潮。

1984年1月，青岛电冰箱总厂成立，1985年，在厂长张瑞敏主持下，将有严重质量问题的76台瑞雪牌电冰箱当众砸毁，以确保产品的声誉，警醒工人们的质量信念，这件事成为轰动一时的新闻。

1991年12月，组建海尔集团。约1年后，征地800亩，创建海尔工业园；又约一年后，股票上市交易。1996年2月，在印尼成立分公司，进行跨国经营。

我偏要把产品放到发达国家，放到家用电器的老祖宗眼皮底下去。

80 年代末、90年代初，国内企业出口创汇之风十分兴盛。国家的出口要求只是创汇，而且还颁布许多相关的倾斜政策，如免税、年底的外汇额度奖励等等。很多企业不管自己出口产品是盈利还是亏损，都采取一种迎合的心态去出口，只贪图出口一批，搞一个轰动效应，上一上报纸、电视，所以，拿大量的原料、半成品倾销到海外市场，用产品的低价换取外汇。这种出口量，即使再多，也没有任何实际意义。

海尔一开始确定的出口方向就不一样，我们是为创国际名牌而出口的。这种想法在当时也许太超前，但终归有一天会实现的。向第三世界国家出口相对容易些，但这样的出口对树立企业形象、创造产品品牌来说又有什么好处呢？把家用电器放到发达国家去推销！这里面隐含着一个逆向思维：西方发达国家不认中国产品，无形中给你创造了一个机会——都说中国货不好，我偏要在他们的商场里摆出一台来，而且标的售价比较高。尽管他们不会买我的产品，但我的产品这样一来会引起他们的注意。中国货历来价格很低，唯独这台冰箱这么高，为什么？如此这般，我们的货一开始虽没人要，但慢慢地总会有人接受的。这时候，海尔产品货真价实的优势就体现出来了。使用者满意了，口碑自然就很快传出去了。

海尔的二次创业是建立在一次创业的基础上的。我所理解的二次创业，最关键的不是要重新进入某一个领域，另外干哪个产品，而是怎么干好第一次创业所干的事。眼下，谁都没有把握干什么产品一定能赚钱。没有一个产业好干，也不可能在一个行业里没有一点赚钱的机会。每一

个行业都存在“ 三三制 ”的状况：三分之一企业赚钱，三分之一企业盈亏平衡，另外三分之一亏损。

有些企业把二次创业定义成在世界范围内经营，有的定义在资本运营，我觉得这样做都太偏狭。二次创业应当是企业发展上的一个连贯过程，而不是要从某一经营形式转换到另一种形式。真要是掐断这种连贯，企业发展的持续性和前瞻性就太不妙了。

海尔集团目前处在由资本运营向品牌运营转化的阶段。1993 年，国家发展资本市场，海尔抓住这个机遇，进行了低成本的扩充。现在看来，当时的做法是很成功的

至于资本运营，我感觉最需要探讨的不是企业应否进入到资本运营阶段，而是以什么样的思路进入。中国有许多企业在进入这个阶段时做得很不成功，主要原因是企业在推动股票上市之前，没有考虑清楚上市之后该怎么做。“都上市了，自然我也要上市”，“这事真不错，白白地拿回几个亿来”。如果仅仅把股票上市看作是一个企业面子上、形象上的问题，那么，钱一到手，就一下子会不知所措。投资房地产，玩证券，直到赔得一塌糊涂。中国早期股票市场风行的是一种炒作，而不是一种成熟的投资行为。但经过较长时间规范之后，绩优股会慢慢地占据领先地位。海尔的股票是 1993 年 11月上市的，从 1996 年开始稳步上升。海尔从资本市场上得到资金之后，把钱用到了发展家电生产有关的项目上，使资金得到了充分的使用。

再就是企业兼并。现在，母公司被兼并企业拖垮的现象比比皆是，企业兼并到底应该怎么搞？企业兼并的目的是以少量的资金投入，迅速地扩大企业规模。兼并之后，将企业扭亏为盈不是靠大量地注入资金。要是这样，还不如建立一家新的企业。我们的做法是利用自己的无形资

产，即所谓的品牌，进行兼并运营。也就是在被兼并的企业里，把海尔的运营模式复制。我们形象地总结它，叫“吃休克鱼”的方法。

从国际上讲，兼并分成三个阶段。当企业的资本存量占主导地位、技术含量不占先的时候，是大鱼吃小鱼，大企业兼并小企业；当技术含量的地位已经超过资本的地位的时候，是快鱼吃慢鱼。像微软公司，起家并不早，但它始终保持技术领先，所以能很快地超过一些老牌的电脑软件公司；到了 90年代，又呈现出强强联合，即所谓的鲨鱼吃鲨鱼，美国波音和麦道飞机公司的合并就属于这种情况。

在中国，国外成功的例子只能作为参考，不可能吃小鱼，也不可以吃慢鱼，更不可能吃掉鲨鱼，如果经济体制不改革的话，“吃休克鱼”不失为一个好办法。所谓“休克鱼”，是指硬件条件很好，而管理不行的企业。这样的企业由于经营不善落到了市场的后面，一旦有一套行之有效的管理制度，并且把握住市场，企业很快就能重新站起来。恰恰海尔擅长的就是管理，这就找到了我们和被兼并企业的结合点。

多种经营现在讨论得非常多，也发现许多专家对这个问题持论不一。我倒是觉得我们要讨论的不应该是是否要多种经营，而是如何进入多种经营状态的问题。

世界 500强大企业之中，绝大多数是跨行业经营。向世界级企业靠拢，集团企业不可能不搞多种经营。但国内企业界对于多种经营有一个认识上的误区：东方不亮西方亮，这边赔了那边补。这种出发点是错误的。海尔将来肯定要进入多种经营状态，但我们一定会要坚持两个原则。一、把自己最熟悉的行业做大、做好、做强，在这个前提下才进入与这个行业相关的产品的经营。我们初开始是做冰箱的，从 1984 年到 1991 年，海尔老老实实地把冰箱做

到全国最好，然后由冰箱转到空调、冰柜、洗衣机，等等，都没脱离家电这个大行业。我们从冰箱扩展到整个家电行业的话，将是个好办法。然后在立足家电行业的基础上，用资本运营筹集来的资金发展其它行业。假定在一个方面经营不好，也仅仅殃及这个行业中的几个企业。而对集团整体不会产生太大的影响。二、我们不讲东方不亮西方亮。进入到一个新的行业，做到一定规模之后，就要下决心做到这个行业的前三名。与其搞一大批中不溜的企业，不如搞三四家最大的。

企业管理没有一定的模式。管理理论只不过就那么几条，但在运用上可能会有很大的差异，需要因时、因人、因地、因事而定。任何一种先进的管理经验也不能成为包治百病的灵丹妙药。

海尔在推行管理办法时，就有个度的考虑。力度大一点、小一点，早一点、晚一点都会出现不同的效果。打个比方，开半年总结会时，若下午开始，中午就应当把半年奖发给大家。早发两天，晚发两天都起不到好的作用。中午发了奖，大家情绪都正高涨的时候，你说什么都听得进去。可你如果提前两个礼拜或错后两个礼拜发钱，总结会肯定效果要差。就这么点小事，操作上大有学问。另外，在奖金的数量上，我们发奖金是根据上半年工资的平均值来发，与你每个月工作情况都有关。这就要求你时时刻刻都要注意好好干。有些事就不一样了，大家发平均奖，每人 500 元。这样，干得好的就要吃亏。

海尔“三只眼”的管理理论，主要是说明企业如何把握变化，抓住机遇。

计划经济时候，企业只需有一只眼盯着政府，按指令办事就可以了。市场经济发展到一定水平上，就需要有三只眼，一只眼盯着内部员工，保证最高的工作效率；另一只眼盯着市场，盯着用户；还要盯政府，盯市场变化。有

时候，各种变化太快，但变化快不能成为企业搞不好的理由。我们说的三只眼就是盯着并且抓住各种变化，并使之转化为企业迅速腾飞的机遇。

海尔工业园的建设可以说就是运用这个理论的典型例子。小平同志南巡讲话之后，我们马上开始着手建造海尔园，仅用 3 年时间，我们就把海尔园建成了国内最大的家电生产基地。总投资 16 个亿，到现在 1 分钱贷款都没有了，全还了。

建海尔园不是为了卖，所以它不是一个完整意义上的房地产项目。市场决策有时候是凭一种第六感觉也好，凭个人眼力也好，反正不能一开始就把所有的利弊都分析得很清楚；反过来说，如果一切都看清楚了，到那时决策谁都会做了，也就没有了供你发展的机会。机遇和努力是缺一不可的，机遇一定要抓住，而只有在努力之后才可能有机遇。小平同志南巡讲话之后我们马上行动，仅用两个月的时间贷款买地。建海尔园的过程中，我们遇到过几次挫折。买地后不到一个月，工商银行总行就下来检查，青岛市工商银行为此做了三次检讨。也就是说如果晚两个月，我们就不可能拿到贷款买地了。贷款到 2.4 亿的时候，我们从银行就拿不到钱了；此时，忙乎了 8 个多月的股票上市了，我们把股市的钱放到了海尔园的建设上。看起来海尔园建设的每一步机遇都抓得很好，但如果股票不上市，我们也就没有这样的机会，而若机遇到了身边，你不去争取，也一样抓不住。

现在，某些国有企业老总喜欢强调客观理由，什么“机制不好”啦，“政策不倾斜”啦，等等。像我们这样的集体企业，一开始便没能享受国家这样那样的优惠政策，所以问题来了之后，我们必须多想一想：大家都认为不利的事情，可能是有利的因素；都认为有利的事情，也就有不利的一面。所以，我们给自己制订了“防寒流”的办

法。国有企业有可以推诿的条件，有了问题向上级推；而上级的领导也认为发展不好情有可谅。我们是集体企业，没有大山可以依靠，所以事先就必须做好心理准备，来了“寒流”提前穿好御寒的衣服。别人都感冒了，我们却抗过去了。这时候，你不但强壮，而且抓住了机遇，趁别人“生病”的空隙紧赶几步。

在海尔发展过程中我们好多次遇上“寒流”，不仅没有倒下，经过“寒流”反而更快地发展起来了。全国冰箱大降价，我们反而提价，这是经过了反复论证之后，根据企业情况制定的逆向举措。“旱则资舟”，在旱年间不去挖井取水，而是去造船，防止洪水来了无处逃生。正是做了许多事先的或逆向的防范措施，我们取得了成功。

国内有很多企业解决不好算数和算账的问题。算账是看做这件事合不合算，而不是看这件事局部范围内数字的大和小。一个企业现在运转不灵，往往首先想到的是压缩费用，压缩广告宣传费用。但在这个时候你需要的可能恰恰就是广告宣传，咬着牙也应该上，如果这时候你放松了宣传，恐怕真会有人议论你——看来企业是真的不行了，连广告都打不起了。从死数上看合算了，成本降低了，但一算大账，就会发现你放弃了发展的最基本投入。这种辩证关系怎么来处理不是一两句能说清的，只有靠自己的理解。100 个企业有 100 个企业的做法，大的思路谁都能知道，但具体操作起来还是靠个人的理解、领导的把握。

前几年海尔搞企业兼并，我们把握的标准就是：不依据数字和报表来作为决策的依据，而是考虑兼并之后能否很快地带来潜在的效益。我们付出一部分代价，可以很快地在一个领域里占据很大的市场份额，或者得到其他的好处，这就值得做。比如兼并红星电器，当时它亏损两个亿，在某些人眼里等于是背上两个亿的包袱。但从另一个角度讲，如果我们不买下这个工厂，重新投资恐怕也要两

个亿。兼并权当是我们投资了。还有一点，红星厂早些年在全国洗衣机市场也曾经排列前几位，它的设备、销售网还是非常好的。我只要把经营管理这部分抓上去，它很快就又会上去。算总账还是合算的，但算单个数字就算不出什么好的结果了。

搞这个厂兼并的时候，海尔派去的第一批人不是财务部的，而是企业文化中心的。先去宣讲企业文化，再去宣传企业的管理。派财务的进去有什么用？查库存，库房里只有 2 万台的退货。可是，在整顿的过程中，今天退回来 5 千，明天退 3 千，最后累积退回来 11 万台。查账，许多账面上属于应收账款实际上已经是呆账了，这都是死数，查不查两可。

我们把整个集团比作一个联合舰队，在整个集团内部是计划经济，在集团外部是市场经济。对于各分公司，允许你各自为战，但不许各自为政。集团所要求的，你必须执行，有问题我来负责，我来订正；你可以提出建议，但绝不许阳奉阴违。

在整个组织网络上，我们形成三个层次：集团总部是投资决策中心，事业部是利润中心，工厂是成本中心。大家各负其责，在集团内部我只管几个事业部的头儿，具体操作我不会越俎代庖，平常，我与他们之间只谈思路。

企业的头儿应该是一个领导者，而不仅是一个管理者。对于海尔，我们的目标是成为世界级的企业，把“海尔”变成世界名牌。就目前而言，我们主要还是要保持高速的增长。这种高速增长不会一蹴而就，还需要我们不断地把内部员工的素质提高。现在，我们的中心任务是怎样实现企业管理的最高层次：自主管理。

海尔的管理模式并不仅仅是为了达到某个数字标准，而是要提升整个企业的凝聚力，增强职工的责任感。

许多媒体在采访海尔时都提类似的问题：为什么海尔

的经营管理模式在别的企业推行不开？效仿海尔的管理模式达不到预期的效果。原因是多方面的，但我认为最重要的是其中有一个最根本的问题没有解决，就是作为企业领导人，在企业中应该扮演什么角色。如果把企业比作一艘船的话，企业领导应该是什么？按照这些年沿袭的说法：领导是舵手，是船长。这充其量是计划经济体制下的优秀企业，是那个时代的企业领导人的角色。在计划经济向市场经济转变的过程中，我所理解的企业领导人不应该只是舵手，是船长，更应该是这艘船的设计者，是船主。从海尔这些年的发展来看，一直是我自身不断成熟及外部环境的变化，把海尔这艘船改造得能适应外界的需要。

具体来说，举一个现在谈论最多的例子：人才的问题。企业的成败靠的是人，谁有高素质人才，谁就可以在竞争中获胜。但作为一个企业的领导者，你的任务不是去发现人才，今天看看培养一下张三，明天考虑一下李四，如果这样你就本末倒置了；你的职责应该是建立一个可以出人才的机制，这就是造船。这个人才机制自身就能源源不断地产生出人才。对一个大型企业来说，这种机制的建立要比老板具有敏锐的发掘能力更为重要。

即便是我们开始时 600 多人的企业，也不存在我今天看好张三，明天看好李四的情况。我建造人才机制就是要给每个人同等的竞争机会，像运动比赛一样，赋予每个人参与竞争的机会，这时候关键看各人的能力。海尔设有干部处，他们的任务不是去发掘干部，而是研究现行机制能不能把所有人的潜能发挥出来。我们的干部每年都有调整，都有人上来，有人下去。

我感觉许多到海尔参观的人提出的问题，跟企业管理最基础的东西背离得太远：只要照方抓药之后，自己的企业马上就可以腾飞了。好的思路肯定非常重要，但饭毕竟要一口一口地吃，基础管理要一步一步地抓。

作为企业的头儿要有善于把握大局的能力。在眼前一堆事情里你能不能找出一个最关键的问题来，找出制约发展的根本问题来？解决这个问题是否会对其他问题产生什么影响？这种很快抓住主要矛盾的能力，是企业的头儿必须具备的。

作为企业的头儿，要有一种对一件事一抓到底的韧劲。在中国企业里，往往是领导做出一个决策之后，在向下传达过程中都有衰减或偏差。如果你不能一直盯住，很多事你以为已经到位，而或许下面往往还没开始干。我们的做法：一件事从头儿到尾抓出一个模式来，再推广到其他要做的事情上去。这样，成功率非常高。这恐怕也是一种中国特色吧。

虽然我是 1 万多人企业的头儿，可还要亲自到基层去抓某一件小事，不过去抓就不行。有时候必须要抓得非常具体，当然，这是对于带有全局性的事情而言。我们集团的副总裁杨绵绵，也就非常善于去抓出一个很容易推广操作的模式来。当我们在北京大商场海尔专柜上具体地过问某些事的时候，一些同行业的老总说，你都做到这么大的老板了，还抓这么细小的事，真不可思议。

企业管理中有这么一句话：每天只抓好一件事就足够了。抓而不紧等于不抓。实际上，抓好一件事等于抓好了一批事，因为每一件事都不是孤立的，抓好了一件事，会连带着把周围的一批事都带动起来。

老子的《道德经》里，有两点是我一直当座右铭来记取的。一是强调无形比有形的更重要，“天下万物生于有，有生于无”。企业现存的最大弊病是，从各级领导一直到下边。看有形的太多，看无形的太少。哪一位上级领导来检查，都是看利润多少，产量多少，没有多少人注意企业的文化。而且，许多单位也没有企业文化，一个企业没有文化就等于没有灵魂。老子《道德经》中的“无形”就是

“灵魂”，就像“道生一，一生二，二生三，三生万物”，万物的根源是“道”，而“道”恰恰是非常重要但又看不见的东西。

再一个对我感触很深的是：“柔弱胜刚强。”这句话在《道德经》注解书的旧版本里，被评价得很消极。其实，这句话说明了一种转化的过程。弱可以转强，小可以转大。如果企业处于弱势，你能把自己放在一弱者的位置上的话，你就有目标，就可以永远前进。

广告公司也要创名牌

——中国精信广告公司总裁陈一枏

◯对于广告公司的角色，企业首先应该明确一点，即双方的合作是伙伴关系而非供应商关系，企业与广告公司的合作犹如婚姻，一旦结合，就理应成为长期的合约性关系。

◯我们公司有一个规矩，我们要和企业签长期合作协议，一个品种的产品只确定一个合作伙伴，对方也要给我们一定的保证。

◯品牌的培养是一个坚持不懈的共创过程，要有一个连贯培养和长期控制的思路。

陈一枏小传

陈一枏，现任中国精信（Grey China）与香港精英（Grey Hong Kong）广告公司董事长及行政总裁。

陈小姐拥有 18 年广告工作经验，其中在 Grey 公司（中国大陆、加拿大和香港地区）效力 14 年，曾被其服务过的客户包括宝洁、英美烟草和中美史克等。

陈小姐毕业于美国威斯康辛大学，主修市场学。

陈小姐还致力于提高广告业的水准。她是香港广告协会行政小组会员和岭南学院咨委会员。

中国精信广告公司小资料

中国精信广告公司于 1992 年在北京成立，是香港精英与中信集团下属国安广告总公司的合资公司，取名于精英的“精”和中信的“信”。

该公司属于 Grey 全球网络中的一员。公司总部设在北京，在上海和广州设有分部。中国精信广告公司是国内属一属二的大广告公司。

香港精英广告有限公司成立于 1978 年，也是 Grey 全球网络的一部分。

Grey 的总部设在纽约，是纽约第一大、美国第三大、全球第七大广告公司。它在全球 80 多个国家设有 336 个办事处。1996 年，其全球营业额高达 56 亿美元。

精信是一家中外合资的广告公司， 1992 年成立于北京，是香港精英与中信集团下属国安广告公司共建的广告公司，取精英的“精”和中信的“信”为公司名称。

我们总公司 Grey （音格瑞）在纽约，是 1917 年建立的，在美国是上市公司，业绩十分骄人。 Grey 在英文中是“灰色”的意思，这里面有这样一个故事： Grey 是由两个美国犹太人创办的。当时正是第一次世界大战刚刚结束，到处硝烟弥漫，周围的一切，包括墙壁的颜色都很灰暗，所以，他们给这家公司取名 Grey。

Grey 是个世界性的公司，它在不同地域采取不同的经营策略，在亚太地区，它很注重使用本地人才。广告是一个地域化的东西，外国人不很了解亚太地区人的生活习惯，所以它吸收本地人才的举措是很重要的。这几年广告业人才流失严重，许多大型广告公司都要面对人力资源的保护问题。Grey 的办法是跟当地人合作，在台湾、印度、印尼，它都有与本地人共同创办的分支机构，这样可以保证本地人才不会流失得太严重。

香港的精英公司，是 1978 年由我们 5 个人共同创办的。其他 4 个人中，3 个是我以前的同事， 1 个是客户。Grey 跟我们合作，就成了精英广告公司。 1987 年，我们开始涉足内地广告市场。开始时，只有一家在香港投放一些广告给内地的媒介。我们在内地的第一个客户是箭牌口香糖。1992 年，精信在北京成立时仅有 12 个人，而目前在北京的总部有 70 多人，上海、广州的每个分部也有 40 多人。

我们主要做跨国客户，目前世界上有 83 个国家 336 个城市都有 Grey 的分支机构，在亚太地区，基本上每个国家里都设有，包括越南、印度。 Grey 现有 93 个跨国性

的客户。“跨国客户”是个什么概念呢？它起码一年要花500万美元的广告费，起码要在5个国家做其产品广告。由于Grey一直致力于做跨国客户，由于我们有这样广泛的国际网络，所以，在如何树立全球品牌方面我们有许多经验，这是Grey最拿手的。我们做的全球知名品牌包括：宝洁公司、史克公司（在中国叫中美史克）、玛式公司、箭牌，3M、英美烟草，等等。

Grey全球管理方案与其他广告公司有很大不同。

首先，在于与本地人的合作，建立合资公司方面。Grey在初开始的时候可能仅占一部分股权，一旦哪个本地股东离开公司，它就立刻买下他的股份，以此逐步在股份上占有绝大部分控股权。但这并不意味着由总公司的人来管理，无论在印度还是内地，合资公司的总裁都是本地人。这是Grey与其他广告公司管理的基本策略上不同的地方。在内地，我们很强调挖掘本地的客户，并不仅仅依赖于Grey在全球的号召力吃现成饭。1978年精英在香港刚成立的时候，我们几乎没有跨国客户。70年代，欧美的名牌企业还不重视亚太地区市场，况且香港也太小了，大多数企业更没兴趣。只是这十几年内地改革开放了，中国这么大的消费市场才有可能吸引名牌产品进来。但那段时间的锻炼无疑增强了我们的竞争力。现在内地的广告公司太多了，仅北京就有3000多家。在内地这个市场上，你想要站住脚，就必须有实力，有很高的专业水平。如果缺少这两点，你肯定要被挤出这个市场。现在，内地广告界存在这样一个问题：许多广告公司做得不专业，只是为了一点眼前利益而乱做，这导致整个广告片形象都跌下来了。在现在这个情况下，建立自己的专业形象就变得非常重要了。

其次，在于广告贴近大众方面。如果在中国建立一个大品牌，无论是国际品牌也好，本地品牌也好，做出量是

很重要的。能做出一定是普通大众可以买到的东西，因此，宣传某种产品的广告必须要贴近大众。广告公司一定要具备了解本地市场的能力，如果缺乏这方面的能力，做出的广告一定不会适合中国的国情。

我们在管理上采取的第一个重要步骤就是部门承包制。

我们深深地意识到，公司要成功靠的是人，要优秀的人才用心去挖掘，才可能产生好的广告作品。我们要求职员全身心地投入工作，而鼓励投入工作的刺激因素不单是钱，还要给职员充分的满足感——广告成功的满足，公司位置的满足。不可能每个人都做公司的头儿，每一个人是有自己的位置的。因此，我在两年前实行这样一个措施：我们的每一部门独立去运作，每个部门有自己的主管，要负责这个部门的盈亏。这样，我们每个部门都很强大，各个部门自己去拿一些媒介的客户过来。给我们坐在这里的员工以最大权限，最大限度地发挥他们的能力，充分利用他们的能力和时间，鼓励他们对企业全身心投入。

品牌的作用日益重要，在激烈的竞争中，建立品牌形象更是刻不容缓。而在品牌建立和认识管理上，无论全球还是在本土，国际广告公司都有完善的理论系统和丰富的实践经验。

精信的优势是在两个方面。一是有许多国际性品牌操作经验，专业制作、推广水平都很高；二是公司人才的流动性很低，我做了 18 年广告，其中 14 年是在精英里面做，精信和精英的所有主管，起码是在公司做了七八年以上的，我们的员工也绝大多数是到公司工作了三四年的老员工。经验是长时间积累起来的，我们看中国市场都从很长远的角度看，不会在乎短时间的得失。我们有各方面实力作后盾。

与国内客户合作时，我们着重提高这两方面的水平：