



## 序

清明祭祖后的回沪途中,一时兴起,顺道探访康力电梯总裁王友林先生。闲话中,王董提及有意将其自创业到公司上市后高速发展过程中的所历所悟记录下来并付梓印行,邀我为之作序。受此邀请,甚感惴惴。一者,我虽长期从事经济理论研究,但对管理理论远未臻精通;二者,友林是国内电梯业界著名民族品牌企业的掌门人,我唯恐为其处女作所撰之序未收点睛之效,反致蛇足之憾。然藉数年交往之谊及对书中内容之感,欣然提笔略抒陋见,代以为序。

在关注中国民营经济发展过程中,人们会时常为其顽强的生命力所感动。自新中国成立以来,民营经济从“扶植”、“改造”后的绝迹,到改革开放后的重生与高速发展,其间历程真可谓跌宕婉转。而截至 2010 年底,民营经济创造的财富已超过我国 GDP 的 50%;其固定资产投资占比超过全社会城镇投资总量的 1/2,超出国有及国有控股企业 8.8 个百分点,达 51.9%;工业增加值增长速度分别超过全国和国有及国有控股企业的平均水平 4.3 和 6.4 个百分点,达 20%;出口规模占全国出口总额的 30.5%,增速达 42.2%,比国有及国有控股企业分别高出 15.6 和 19.9 个百分点。在促民生、保就业上,民营经济作出了巨大的贡献。2011 年前 10 个月,全国新增城镇就

业人口1 082万,而民营经济中仅私营企业前9个月就提供了800多万个就业岗位。毫无疑问,民营经济的高速发展与政策禁锢的破除不无关系;但在融资难、融资贵、市场限入等不时地为媒体和学者所诟病的今天,规制缓和似乎已不足以诠释这一现象。

对于这一现象,经济学理论给出的解释是:明确的产权关系对合理的公司治理结构及其激励相容机制的形成具有重要作用。根据制度经济学的观点,只有在产权关系得到明确的条件下,“公地悲剧”才能得以幸免,资产的价值才能得到充分发掘,所有者的内在动力才能够得到有效激发。诚如本书所述:“长期被‘一大二公’的计划经济体制束缚住手脚的人们,一夜之间获得了自己经营的资产权,那种精耕细作的热情和专注,那种拼命苦干的劲头,那种夜以继日的亢奋状态,是无法形容的。”而更为可贵的是,作者在明确这一产权变革所具有的激励效果的同时,还明确地指出了以家族治理为基础的产权结构对民营企业发展可能产生的制约。他认为,要克服这一制约,企业家特别是一个成功的企业家,要善于自我否定和自我超越,并对制度始终保有敬畏之心;要充分利用公司上市的机会完成治理结构的转型,实现管理模式由“家长式”向制度化的转变,等等。唯有如此,民营企业才能为自我发展奠定常青之基。

这些观点充分展示了一个勤于学习、善于思考的企业家从自我发展过程中总结出的,且对当代中国民营经济发展所面临的理论问题能够给予合理解答的真知灼见。这对充实我国现有民营经济管理理论研究是难能可贵的。笔者之所以持如此

观点,是因为现有管理类书籍之多虽可用“汗牛充栋”来形容,但阅后又总让人有种隔靴搔痒之感。究其原因,则正如孔茨(H. Koontz, 1980)在《再论管理理论丛林》一书中所指出的,“自20世纪50年代中期以来,从事管理理论研究的主要是高等学府中受过专门训练但却缺乏实际管理经验的人。这有点像医学院里教外科学的教授,却从来不曾给病人做过外科手术,于是难免造成混乱,并失去实际管理人员的信任”。因此,那些接受过良好教育且又勤于思考的企业家们能够参与到管理理论研究中来,必将推动我国管理理论研究及民营经济发展进入一个新的高度。

管理学是一门应用性极强的学科。西方最早的一批管理学著作都源自那些富有实际经验的管理人员,如泰罗的《科学管理原理与方法》、法约尔的《工业管理与一般管理》、歇尔登的《管理哲学》、厄威克的《动态管理学》和《科学的组织原则》等;由于这些著作有效地将管理理论与实践有机结合起来,才使其成为管理学理论的经典。在中国,由于受多种因素的影响,有关现代企业管理理论,特别是民营企业管理理论的研究起步较晚,且所有著作几乎全部由学院派学者在引进国外最新理论研究成果基础上编撰而成。这也就难怪读者对此类著作会产生“理论丰满,实践骨感”之憾了!不过,伴随中国经济的高速成长,一些富于实践经验而又勤于学习和思考的企业家对企业管理理论研究的介入,这使种理论与实践脱节的现象开始得到缓和。《求索》一书正具有这一特征。它将现代企业管理理论与中国民营经济实践结合起来,从一个管理者的角度对民营企业发展所面临的一些核心问题进行了深入分析。其中的

观点虽不能说有多精辟,但对于业界及理论工作者还是颇具启发意义的。

本书的另一重要特征,就是涉及面广、语言精练。本书不仅对企业经营管理所涉及的一些具体问题,如公司治理、团队建设、品牌管理、质量控制等,进行了论述;还就企业文化建设、社会责任理念的建立、管理者的心态等看似不甚重要,但实际上对企业长远、持续发展具有决定性作用的“软”实力因素进行了深入探讨。在对这些问题的分析过程中,作者并没有采用管理学理论中常见的晦涩的语言,而是以通俗易懂的案例加以归纳,从而使本书具有了极高的可读性。

最后,我还想就本书的作者谈点自己的认识。与王董相识经年,在我的印象中他除了热情豁达、行为低调、语言幽默之外,似乎就是为做企业而生的!在他的生活中,除了企业似无他物,每当企业取得新的进步或新的成果以及谈及这些话题时,就会露出孩子般的微笑。除了对事业的这一执著追求外,创新则是其另一兴奋点。在他的带领下,不仅新产品、新技术不断涌现,企业管理模式和管理思想也不断得到创新。正是这种执著的追求和不断的创新,康力电梯才得以实现超常规的发展,并成功地跻身国内规模最大、实力最强的民营电梯企业。

“书要读到博士,公司要做到上市”所隐含的一个草根企业家曾有的志向虽已经成为历史,但众多与友林同志一样怀揣追月之梦的民营企业家必将引领中国民营经济进入一个新的高度。

强永昌于复旦

2012年8月12日

# 目 录

## 上篇 苦练内功 求真务实

素质铸造未来,未来基于素质·····	3
敬畏制度,取胜于“方圆”·····	10
民企常青的“根”——企业文化·····	19
铸造具有人格力量的企业文化·····	29
诚实赢来市场,守信树立口碑·····	37
战略统揽全局,“纲举”方可“目张”·····	45
危机管理是抵御风险的护身符·····	54
成功——永远保持学习的饥渴状态·····	62
企业家的价值、智慧和创造力·····	73
人才战硝烟四起,人力资源直面挑战·····	83
执行力的“刚性”与“柔性”·····	90
品牌在创新中成长·····	95
主营·多元化和产业转移·····	103
不可或缺的竞争力——企业社会责任·····	111
家族企业的“基因”优势、成长“瓶颈”及突破方向·····	120
民族品牌的艰难崛起和光明未来·····	128
“转型时期”的企业战略调整·····	134

民企上市:一次脱胎换骨的价值提升·····	139
民企监管机制的作用和构建·····	145
努力让企业成为“企业公民”·····	151

## 中篇 若有所悟 与时俱进

常怀“敬畏”之心·····	159
跨越一山又一山,征程万里无穷期·····	162
宁静以致远,激荡以力量·····	165
“蛋糕”:既要做大,更要分好·····	169
有一种杀伤力,叫做“捧杀”·····	174
创业艰辛多,是非功过谁评说·····	178
点评:企业家周围的几张脸谱·····	183
儒道文化在企业管理中的价值发现·····	187
从《道德经》中汲取人生智慧·····	193
用企业家的精神锻造企业家的后辈·····	201
谋划从《三国演义》武库中借“剑”·····	206
春天当须防严寒——感悟任正非和“华为”的危机感·····	219
让市场的血管里流淌道德的血液·····	227
从“想成功要先想失败”谈起·····	233
浅议品牌经营与资本经营的结合·····	239
管理要从复杂中解放出来·····	245
管理者的最高智慧:自我“解剖”·····	251

## 下篇 放飞梦想 任重道远

坚守价值观,才能走向未来·····	263
市场·法制·规则·····	274
国产电梯为何不能进入中国名牌目录·····	279
做企业要有小学生心态·····	282
转型是一场深刻的“自我革命”·····	289
寻找“潇洒”·····	297
让员工感受温暖和幸福·····	303
浅议“天人合一”——经济、社会发展的原点·····	308
关于企业发展“快”与“慢”的辩证法·····	313
“思路决定出路”辩·····	318
对“华为”忧患意识的再认识·····	323
让哲学成为我们的精神财富·····	328
用乔布斯的思想武装自己·····	336
企业家·小说家及其他·····	346
“踏平坎坷成大道,斗罢艰险又出发”·····	355
睿智·机会·勇气和价值发现 ——有感于“大连·中国经济论坛”·····	360
“革命尚未成功,同志仍须努力”·····	366
跋·····	368

# 上篇

---

苦练内功 求真务实



## 素质铸造未来,未来基于素质

素质教育,现已成为学校教育的一大热点和焦点,引起广泛关注。其实,素质关系到全社会、全民族的未来。只有全体炎黄子孙素质的提高,才有中华民族的伟大复兴。尤其在跨过贫穷门槛后,正向富裕小康迈进时,更应强化和提升民族素质。其中,提升广大民营企业的素质,有着举足轻重的意义,将产生巨大的推动力量。

不断发展壮大的民营企业,由于原先文化根基较浅,产业根基幼稚,企业素质普遍不高,严重阻碍和制约企业发展。为适应知识经济和信息化时代的挑战,以及内外两个市场的风云变幻,强化和提升企业素质,已迫切地摆在管理者面前,成为打造企业优势竞争力的一个重要课题。

### 一、素质在企业竞争中的作用和地位

个人的素质,在某种意义上,决定其事业的成败;同理,一个企业的素质,在市场经济日臻成熟、规范的环境下,决定这个企业的命运。

海尔集团有句名言:“要么不干,要干就要争第一”,便是优秀企业素质的集中体现和生动写照。这个“第一”,首先是企业素质的第一。

一流的企业,其企业素质必然是一流的;优秀的企业,其企业素质也必然优秀。企业的整体素质,充分体现企业的创新能力和综合竞争优势。

良好的企业素质,是在企业家先进价值观、优秀经营理念的驱动和影响下逐渐形成的,并得到全体员工的高度一致认可,并且是视企业利益为生命的一种自我修身、调整、否定、反省、超越及不断完善的综合品质和能力。

素质虽属于内在的品质,却充分表露于企业外部形象、员工的职业道德和行为规范上。

有心人只要一踏进一家企业,里外兜上一圈,其企业素质的轮廓就可尽收眼底。一个环境洁净、企业文化浓烈、员工精神饱满的外在企业形象,首先给人以一个好的企业素质外部形象,留给人们(客户)的印象,是鲜活而深刻的,极有可能成为被市场“亲吻”的第一个契机。

去年,笔者有机会到外地学习,去了内蒙古的蒙牛、伊利、包头稀土。一进厂门,逗留片刻,一种亲和、舒心、令人振奋的感觉油然而生。厂家的几位领导谈吐不俗,志气高昂,气质风度超然,一下子把我们吸引住。最令人激动的是蒙牛的奶牛,真是神牛,它们会自己去挤奶,挤完奶,自己去吃牧草。这些奶牛全给老牛训得服服帖帖,简直像一群群乖巧的孩子。这也折射出牛董事长管理智慧的灵光。

企业的外在素质形象,建立于内在素质基础上。只有提升内在素质,外部良好形象才能得以持久和完善。

提升企业素质的关键在于人的素质。其中,领导团队的素质,具有决定意义。唯有这个团队素质的提高,才有整个企业

素质的提高。

一个孜孜于事业的老总,会时刻不停地调整自我、否定自我、超越自我、完善自我,并以顽强的意志和毅力,力排前进路上的各种障碍,以超前的战略眼光,紧盯市场风云,占领市场制高点。

企业家素质的优秀,必定会带动整个企业素质的提升。而一个以投机眼光看待市场,以欺诈为手段惑众的老总,其团队的不良素质会变本加厉地表现出来,直至彻底陷进死胡同。

企业的素质决定产品的品质。一流的产品,是企业优秀素质的结晶;而粗劣的产品,往往是低素质企业孵出来的怪胎。

由此可见,强化和提升企业素质,在营造企业优势竞争力的过程中,起着牵一发而动全身的重要作用。

## 二、强化和提升民企素质是一项意义深远而紧迫的战略任务

广大中小民企,在市场经济体制改革不断深化,所有制观念空前解放的今天,雨后春笋般地迅猛发展。过快的的发展速度下,往往对企业素质无暇顾及,甚至到了初具规模后,因受企业整体素质欠佳的拖累,而导致业绩裹足不前。尽管企业经营者倾注全力于营销,但对因企业素质下滑造成的成本逐渐加大、利润稀释现象,往往没有引起足够的警觉,这便成为严重制约企业可持续发展的瓶颈。

一个真正想把自己企业做专、做精、做强、做大、做久的企业家,如培养自己的孩子成才一样,应全面关心其成才。而素质的进步和提升,应列在诸成长要素之首。

企业素质的提高,绝非一朝一夕所能奏效,而是一个逐步

积累、提升的过程。欲一蹴而就、一步升天是极不现实的,等待发展之后再重视的想法,更是极端错误。除非短视眼,在市场上捞一把就跑,那是赌徒,绝非办企业的料。其结果往往不是“捞一把”,却是“蚀一筐”。

鉴于目前中小企业的素质状况,令人颇为忧虑。

笔者曾调查过几个规模尚可的民营企业,职工中初中文化程度占90%以上,缺失文明、操作不尽规范的占15%以上,心理素质脆弱、动辄怨天尤人的不在少数。管理层中,有急功近利者,有浮躁不定者,有少年老成者,有埋头苦干却无创意者。

试想,这样的企业,在市场竞争日益激烈的大潮中,能有立足之地吗?而被市场无情淘汰出局是迟早的事。

没有企业的高素质,想去市场上打天下,是“癞蛤蟆想吃天鹅肉”。可就有一些“癞蛤蟆”,还整天做着“吃天鹅肉”的美梦,置企业素质于一边,可叹的是意识不到素质的缺陷是它们致命的内伤。

综上所述,提升和强化企业素质与企业成败密切相关。广大有志于事业的创业者们,务必扪心自问一下,自己的企业素质处于何种状态,现实面对,审慎反思,明素质提升之意义,立素质为先之观念,快快筑起提升素质之平台,激发员工的主动性、积极性、创造性。这实在是一笔巨大的财富,在某种意义上说,比你一时拥有多少资产重要得多。珍视并开掘这笔财富,成功就在你的脚下。

### 三、铸造辉煌企业,塑造完美人生,是提升企业素质的出发点和归宿

企业素质是一种综合素质,它包括技术素质、管理素质、营

销素质、人力素质,而其中人力素质是第一位的,它又是人的综合品质的反映,包括文化、道德、意志、心理及应变能力等。

蒙牛集团的牛根生,希望集团的刘永好,格兰仕的梁庆德,万向集团的鲁冠球,现在都是建树卓著的企业家。他们在创造辉煌业绩的历程中,也经历了无数挫折、险阻和磨难,饱尝失败的苦楚,但凭着沉着、执著、顽强的良好素质,力排万难,终率自己的企业起锚远航,并一步步驶向成功的彼岸。与此相反,某些经营者,顺利时忘乎所以,自诩本领不凡;失败时满脸沮丧,似天塌下来近在眉睫,怨天恨地,就此一蹶不振。如此素质,还是赶早收摊,若是因此而突发脑溢血之类,太不值得。

素质不同于天赋,是后天铸就的,是人们为追求人生价值最大化的一种“自我炼狱”。企业家要将自己的企业带大做强,长存不衰,就得在肯定和否定中,不断调整和充实,提升自己的素质,使之成为打造企业辉煌、塑造完美人格的基石。这就决定了提升素质绝非权宜之计,而是一个不断挑战自我、战胜自我的漫长的锤炼过程。

我国有传统的修身、养心之美德,经得起磨难,耐得住寂寞,挺得住贫穷,“天将降大任于是人也,必先苦其心志,劳其筋骨,饿其体肤,空乏其身,行拂乱其所为”;更有“富贵不能淫,威武不能屈,贫贱不能移”的高风亮节,为着“治国平天下”的远大抱负,鞠躬尽瘁,死而后已。诚然,今天的素质含义和宗旨,已注入了新的时代内容。提升素质,就企业而言,是打造企业优势竞争力,铸造辉煌企业,奉献于社会;就企业家而言,是完善人格,实现自身价值,打造辉煌人生。优良传统的发扬光大,新时代血液的不断输入,已成为今天企业家提升素质、追求

价值目标体系的坐标。

#### 四、企业应成为素质教育的学校和阵地

一个企业应成为一所素质教育的学校。老总即是校长,管理层就是教务委员会,全体员工便是学生;实行教学相长、能者为师、共同提升的办学方针。

作为校长的老总,应率先在素质上起榜样示范作用,这是企业素质教育之关键,事关企业发展百年大计。

纵观中国民企发展史,具有优良素质的企业,如接力赛一样一代代长存不衰。荣氏家族、乐氏家族就是最生动杰出的代表。从荣宗敬、荣德生到荣毅仁,家族、事业皆兴旺。1669年创立的同仁堂,企业代代相传,每代主持业务的都是乐氏家族中有威望的高素质人员。这两所素质教育的百年名校,其主要课程就是“素质提升”。

关于如何提升企业素质,笔者认为有以下几个命题值得研究探讨。

第一,做企业首先是做人。企业老总要身体力行,作出表率。正直、诚实、守信、敬业、爱国。关心自己的企业,比关心自己为重;尊重员工的人格价值比尊重自己的家人为重。工资能够按时发放,加班会有相应的报酬,提供相应福利,这是远远不够的,还应满足员工的精神诉求,建设更多的公共空间,如免费的公共图书馆、体育馆等,放下老板的架子,平等对待每一位员工,倾听他们的意见和呼声。

第二,高度重视管理者团队素质的提升。管理者团队犹如企业家的两翼,唯两翼有力,方能振翅腾飞。故提升该队伍之

素质,尤显迫切和重要。他们追求的目标要比员工高,执行制度要比员工严,提升速度要比员工快。

第三,不断加强培训,创建学习型组织。不仅是技术培训、人力资源培训、营销战略战术的培训,更重要的是人的价值理念、创新意识、情操、道德、意志力的培训。这将会起到“纲举目张”的作用。

第四,企业机制的构建和运作,其过程都应充分考虑企业素质的强化和提升。

第五,建立和完善企业素质教育对员工的量化考核制度。

第六,新员工的第一堂课应由老总亲自主讲素质教育课。

随着社会的进步和经济全球化的挑战,企业素质的提升已成为企业综合竞争力的核心要素之一。

市场竞争,在某种意义上说,是企业综合素质的竞争。加快提升企业素质的步伐,加速构建先进的企业文化平台,以迎接和适应颠覆传统经营的新经济的到来。