

东方燕园
经管书系

严介和◎编著

管理境界

● 一流的管理是境界
● 二流的管理是道
● 三流的管理是术

没有大道理，只有硬方法；
没有只说不练，只有真才实干；
没有难懂的理论，只有直白的经验；
没有不知结果的消化吸收，只有立即见效的实践应用。



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

管理境界



严介和◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

管理境界/严介和编著. —北京:北京大学出版社 2008.11
(东方燕园经管书系)

ISBN 978-7-301-14215-8

I. 管… II. 严… III. 企业管理—经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 135401 号

书 名: 管理境界

著作责任者: 严介和 编著

责任编辑: 陈 莉

标准书号: ISBN 978-7-301-14215-8/F·2022

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: pw@pup.pku.edu.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750112
出版部 62754962

印 刷 者: 北京龙之冉印务有限公司

经 销 者: 新华书店

787 毫米×1092 毫米 16 开本 11.75 印张 150 千字

2008 年 11 月第 1 版 2008 年 11 月第 1 次印刷

定 价: 28.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024

电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

目录

第一章 优秀是“干”出来的,不是“看”出来的

只会学习知识的人是三流的;能够举一反三、触类旁通、创新知识的人,是二流的;生活是永恒的老师,能够领悟生活、创造知识的人才是一流的。读万卷书,不如行万里路。

1. 优秀的往往是简单的 /3
2. 干大事从来不要脸 /5
3. 企业不是一个人干的,也不是一种人干的 /9
4. 企业是做出来的,不是读出来的 /17

第二章 机遇是“想”出来的,不是“忙”出来的

抓住机遇的人是三流的;能够寻找机遇的人是二流的;创造机遇的人才是一流的。企业家要有激情,有梦想,敢于冒险。没有梦想就没有理想,有梦生活才美好。

1. 异想天开,才能无中生有 /21

2. 先想着吃亏,机遇才会光顾 /25

3. 心胸有多大,事业就有多大 /28

4. 空间有多大,人才有多强 /31

第三章 大家是“炼”出来的,不是“干”出来的

做企业心态要好,有人捅你一刀,只要不是捅在心上就行,要有承受力,要大步流星地走,把握住企业的整个发展过程,该放就放,该收就收,该加速就加速,该死亡就死亡。这样才能完成以社会为己任、以企业为本位、创造财富、完善自我的社会使命。

1. 在赏识中成长,在谴责中成熟 /37

2. 在委屈中平衡,在虚怀中充实 /43

3. 在放弃中收获 /46

4. 和谐需要坦坦荡荡的妥协 /49

第四章 真功夫是“悟”出来的,而不是“读”出来的

企业家是在经历了“三千三万”、练就了四大功夫、真正读懂了与企业信息相关的五类书的基础上,彰显了两个阶段的五大行为风格,最终又扮演好了六大角色的人物。

1. 做企业要读懂社会 /55

2. 做企业要读懂人文 /59

3. 做企业要读懂产业 /62

4. 做企业要读懂决策科学 /65

第五章 硬功夫是“苦”出来的,而不是“谋”出来的

要尽最大可能去理解别人,还要尽最大可能理解“被人不理解”。企业家在社会上是演员也是运动员。要让导演满意、让观众满意、让裁判满意。一流的成功人士只做人不做事,二流的成功人士先做人再做事,三流的成功人士先做事后做人。

1. 企业家既是最优秀的,也是最苦难的,既是最可爱的,也是最可怜的 /69

2. 忍受做事的苦,享受做人的甜 /73

3. 当好奴才,才能当好总裁 /76

4. 先“唯才是举”,后“大成在德” /80

第六章 企业是“人”做出来的,不是“事”堆出来的

一流的企业家只管人不管事,二流的企业家既管人又管事,三流的企业家只管事不管人。所谓管理的概念,就是在管好自己的同时,再管好自己该管的那几个人,其他的根本和我没有关系。

1. 企业管理就是管人 /85

2. 用人就是育人,育人要班门弄斧 /89

第七章 做人做事讲“理”，处人处事讲“情”

围绕钞票运转的人是“老板”，围绕企业运转的人是“资本家”，围绕整个社会运转的人是“企业家”。对于一个高尚的人来说，最博大的是爱，是博爱。大爱应该是无垠的，所谓的负责任，就是承担爱的责任。

1. 对自己的经历要感恩 /99
2. 血浓于水，但水纯于血 /102
3. 对待孩子要像对待员工一样 /104
4. 对待员工要像对待孩子一样 /106

第八章 做人做事要“严”，处人处事要“和”

大事要严，小事要和；对己要严，对人要和；严是做人的脊梁，和是做事的锦囊；严是以不变应万变，和是以万变应不变；严的时候要有包容心，要容得下和；和的时候不要得意忘形，要不失严。

1. 忠就是严，孝就是和，忠孝可以两全 /111
2. 加减乘除，做好企业，这就是“严” /113
3. 把企业做美，把企业做成大家的，这就是“和” /115
4. 45度做事，90度做人，180度处事，360度处人 /119

结语 /122

附录一 严介和的管理信条 /123

附录二 严介和演讲精选 /134

在北京大学“中国十大管理英才颁奖会”上的演讲 /134

在“第六届中国经济高层论坛年会”开幕式上的发言 /144

在“第八届成长中国高峰年会”的演讲 /148

文化成就百年基业——在南京大学的演讲 /150

人生的三个决策——在“第一财经商业大师论坛”的演讲/157

附录三 太平洋企业文化体系及其精髓 /163

念是把复杂的事情简单化。有系统的理论经过反复实践成系统思想，最终才能升格成系统理念。一流的企业家是要把复杂的事情简单化。本书将围绕生活和人生的宏伟主题展开，主要的角度是围绕企业来谈生活和人生。关于企业与社会、企业家与生活等方面的内容是本书关注的重点。如一首歌的歌词中所写的那样：“道不尽红尘眷恋，诉不完同恩怨，世世代代都是缘。我喝着相同的水，流着相同的血，此条路漫漫又长远。纵然红当配绿叶，这一辈子谁来陪。渺渺茫茫来又回，最终还是

人生短短几个秋，不醉不醒不回头。”我们崇尚简单，因为简单是优秀的往往都是简单的。这并不等于说简单的都是优秀的。理念应该如此，但是我们在实践中，简单的优秀走向通透的卓越，这是有待于我们思考的关键问题。在这里向大家推荐一本书——《从优秀走向卓越》。怎么样从优秀走向卓越？我的理解就是一个“善败”的过程。是善良的“善”和失败的“败”的结合，就是唯有在不断的自我否定中才能自我超越。在成长过程中的“应接不暇”到收敛成熟过程中的“游刃有余”，最终到了成功内敛时的“不过如此”。这是从优秀走向卓越，“善败”的过程。人生就像爬山，生活就像趟大河，一个优秀的人来到这个世界，都是从仰望山峰、高山仰止开始，最终到了山高人为峰的境界。而这个过程就是选择了坎坷，就是选择了坎坷，如果还

第一章

优秀是“干”出来的， 不是“看”出来的

本章介绍

只会学习知识的人是三流的；能够举一反三、触类旁通、创新知识的人，是二流的；生活是永恒的老师，能够领悟生活、创造知识的人才是一流的。读万卷书，不如行万里路。

优秀是“干”出来的， 不是“看”出来的



优秀的往往 是简单的

理论是把简单的事情复杂化，理念是把复杂的事情简单化。一流的企业家就是要把复杂的事情简单化。

本书将围绕生活和人生的宏伟主题展开，主要的角度是围绕企业来谈生活和人生。关于企业与社会、企业家与生活等方面的内容是本书关注的重点。

正如一首歌所唱：“道不尽红尘舍恋，诉不完人间恩怨，世世代代都是缘。流着相同的血，喝着相同的水，这条路漫漫又长远。红花当然配绿叶，这一辈子谁来陪，渺渺茫茫来又回……人生短短几个秋啊，不醉不罢休。”

我们崇尚简单，因为我们懂得优秀的往往都是简单的，但这不等于

说简单的都是优秀的。理念应该如此，但是我们如何才能从简单的优秀走向通透的卓越呢？这是我们必须思索的一个关键问题。我的理解是，从优秀走向卓越就是一个“善败”的过程，是善良的“善”和失败的“败”的结合，人唯有在不断的自我否定中才能自我超越。从张扬成长过程中的“应该如此”，到收敛成熟过程中的“不该如此”，最终到达成功内敛时候的“不过如此”，就是从优秀走向卓越的“善败”的过程。

人生就像爬高山，生活就像蹚大河，每一个优秀的人来到这个世界上，都是从仰望山峰、高山仰止起步，最终抵达山高人为峰的境界。而这个过程就是选择了高山，就是选择了坎坷，如果还不认输，继续往前走，那就是选择了执著，就是选择了磨难。当最终实现了抱负时，就到了山高人为峰的境界了。

成大事者，非宁静无以致远，但选择了宁静也就是选择了孤独，这也是我对企业与社会、企业家与生活的一种感悟。

许多年轻人，尤其是刚从大学校园里走出来的人，往往只懂得从理论到理论，然而究竟什么是理论呢？其实理论说到底就是把简单的事情复杂化。当离开校园走向社会、走向工作岗位，在工作过程中，变得越来越优秀、层次越来越高的时候，你就会自觉或不自觉地从理论走向理念。

理念又是什么呢？与理论相对应，理念就是把复杂的事情简单化。我们要从下里巴人到阳春白雪，再到能够相互兼容，能够相互依偎、相互依存，直到最后大家共进共荣。

2

干大事从来 不要脸

作为民营企业家，要做好车被砸、衣服被撕扯、自己被员工围攻三天三夜的准备。

我们的企业诞生在江苏，成长和壮大也在江苏。从2001年到2004年，我们先后重组了31家国有企业，包括在省外重组的。这些企业多半是处于破产、倒闭、半停产状态的企业，都是没人愿意接手的。那个时候，大都是民营资产在收购这些企业，而且都不是主动收购，而是被动收购。往往是相关的党政领导找过来说你把这个包袱接过去吧，然后我们就把它们接手过来。曾经有媒体说，严介和是侵吞国有资产的大鳄，他重组收购了这么多的国有企业，没花一分钱。但事实上，我收购这些企业时，它们的净资产都是负数，即总资产减去总负债为负数。

以我们当年重组的南通机床厂（ST纵横）为例。南通机床的股票曾高达每股58元，当我们接管时，股价只有1元多。在我们接管之前已经经过了三轮重组，最终重组方都退了出去。在危难中，有些领导想到了我，找我谈话，希望我站出来，承担自己作为民营企业家的社会责任。

在这里，插一句我个人的观点：一流的商人应该是精明+厚道；二流的商人是精明+精明，是小聪明；三流的商人是厚道+厚道，必死无

疑。而一流的企业家要永远创造财富并具有强烈的社会责任感。

2003年12月28日我们在南通召开了一个规模很大的新闻发布会，两级政府宣布，我成为ST纵横的法人代表和董事长。我重组过很多企业，但是从来都不担任法人代表或者董事长，唯独这个企业我必须这样做。因为这时候，不仅企业员工，连股民都受不了了，股价从58元到1元。我知道这真的是受命于危难之时。

我在新闻发布会的当天，跟这个企业中层以上的骨干说了几句心里话，这一艘昔日非常靓丽、壮观的“泰坦尼克号”，现在因弹尽粮绝、百孔千疮，不久就要沉没了，此时此刻，作为一个新船长，多么盼望我们这条船上的能人、俊男靓女们，该上岸的赶紧先上岸，让我们这些敬业的、乐于奉献牺牲的人们用坚强的身躯堵住这条船的漏洞，用聪明智慧治理这条船的种种毛病。当这条船能够健康地浮出水面，重新扬帆远航的时候，我们再请你们上船，那该多好。

这一番深情的讲话确实曾打动了现场的很多人，大家觉得就冲你这番话，我们认可你来当船长了，你需要我们上岸我们就上岸，你觉得我们还可以留在船上，用我们的身躯堵住漏洞，直到我们的船能够重新扬帆远航，我们就会奋力地划桨。当时我也很感动，但是这种感动扭转不了受既得利益驱动的部门和一些机构的行为。这个企业2003年亏损了1.8亿，已经ST带*了，如果2004年上半年它还不能扭亏为盈，那就必须退市了，我们接手的时候它已经停牌了。

大家都觉得扭亏为盈是天方夜谭，怎么可能呢？毕竟亏损也是有惯性的，亏损1.8亿，这么大的惯性，要想几个月内把它扭亏为盈，困难可想而知。我也知道这是万丈深渊、刀山火海，但是我不上谁上呢？毕竟肩上还有社会责任和大家的期望。当时，我多么盼望立刻就能走进ST纵横，但是两级人民政府确实对我们非常关心，劝我们不要立刻进，担心我们出问题。但是如果我们不能马上进入，不能在6个月的时间，也就是180天内把这个企业扭亏为盈，那我还不如不要接任这个法人代

表和董事长。

我当时急得要命，反复去做各方面的工作。我记得，2004年1月11日，当时我就住在南通，早晨起床后，我叫司机把车子刷干净点，这是一辆新的宝马车，我自己开车到城区的一个小巷子里面去吃当地非常有名的牛肉手擀面。时值隆冬，我穿了三件羊绒衫，狼吞虎咽、狠狠地把两碗牛肉手擀面都吃了下去。吃完以后，上车就直奔ST纵横的大门。

我进大门的时候，不断地按喇叭，门卫搞不清是谁，一看是新车，以为肯定是重要的客户来了，或者是送订单的，就赶紧放行了。我开车进去，把车停好后，向门卫包括工作人员自我介绍，我是你们的新掌门人，ST纵横的董事长。

“严介和来了。”消息一传开，马上就有几十人到几百人、最后几千人围攻上来。因为这个企业多年来，一直是靠政府的财政在养活，他们其实不希望动真格的，动真格的就会伤害到他们的既得利益。我对他们说：“我们的体制未必没有保证呀。”但是他们说：“你不要来，你也不要做，我们这个企业不管怎么难，最终都是政府买单。你来了能保证政府还买单吗？你肯定要动真格的，如果你动真格的，哪怕你有真本事，能把这个企业做下来，但还是会伤害我们的利益，对不对？”我说：“我认可，这是事实。但在市场经济的今天，企业不能老依赖输血过日子，如果只靠输血，企业最终还是一个病的企业。在输血的同时，打造造血功能，才是真正的解决问题的办法。”他们说：“我们不要造血，我们就要输血。”我说：“我没有办法，我来就是帮你们打造造血机制的。”但是他们还是说：“你走你走，你赶紧走，我们不要造血，我们就要输血。”

任凭我怎么说不行，但是我心里有数，他们怎么赶我，我也不会离开的，既然来了就不能走，倒也要倒在纵横，哪怕死也要死在纵横。这时围攻的人越来越多，有人破口大骂，甚至往我脸上吐唾沫，还用手推我，我都承受了。后来我的衣服也被撕破了。其实，我在进去之前就

有心理准备，我说：“你们尽管撕吧，我既然来了就不会走。”我当时想，哪怕我开的那辆新车，让人们砸掉发泄一下，或者泼上汽油一把火烧掉，我也不会追究任何人的责任。我觉得应该让人们发泄发泄，构建和谐企业需要让人们发泄，把矛盾释放出来。我觉得如果他们觉得做得过火了，他们是会回头看的，而如果不让他们发泄够，他们是很难回头看的，这就是我让大家发泄的原因。

就这样从早晨9点我一直被围攻到第二天凌晨5点多。起先他们还比较有礼貌，让我坐，后来就不让我坐了，起先让我喝茶喝水，后来就不让我喝了。到凌晨的时候，有人说：“这个人火气很旺，隆冬季节怎么还这么强势？是不是该给他准备一台电风扇？”电风扇真地被拿过来了，对着我吹，这时候我只能不断地往外躲，我已经出了一身汗，如果被电风扇吹，很容易感冒，如果感冒了，那就惨了，我必须要坚持住。但他们觉得一台电风扇不够，又陆续弄来了两台，共三台电风扇形成三角形都对着我吹。我无法回避，只有咬牙坚持，凌晨五点多时，有很多高高大大、穿着便衣的小伙子进来了，我知道这是政府派来的便衣警察，是要保护我离开。其实我进来时，是准备在企业坚守下去的。

正月初五是我的生日，我正月初四又来到纵横。那时还没有正式上班，见我又来到纵横，纵横的高管、中管都很敏感：严介和怎么又来了？我心里清楚，有些人是兴冲冲地来拍马屁的，有些人则是唉声叹气地来，他们想：这个人连死都不怕，还有什么办法呢？有的人来时气势汹汹，但是我很清楚，毕竟是刚过完年，气势汹汹的人很快就会消失。后来大家在一起交流了好几个小时。谈话过程中我曾提到明天就是我的生日了，于是到晚上8点多的时候，纵横人准备了一份蛋糕和许多蜡烛，还有丰盛的菜肴给我庆祝生日。看来他们最终认可了他们的新掌门人。在他们给我过生日时，我感到：不至高山怎么显出平地？不入虎穴焉得虎子？企业家必须超越常人。

3 企业不是一个人干的， 也不是一种人干的

经营企业需要艺术性，在不同的时期，要有针对性地选用合适的人，要把人才的刚、柔、实干充分结合起来。红花再好，也需要绿叶陪衬扶持，要相互依存、共荣共进。

后来大家基本认可了我这个董事长。我就开始对高管进行调整，而且是大幅度的调整。我的调整很成功，我宣布蔡渊来当纵横的总经理。蔡渊也是一个改革派、复旦大学的博士生，是一个不怕累、不怕死的人，也曾被众人围攻了多次，但是仍然乐于改革。

我清楚 ST 纵横下面有 22 家子公司，我给高层们准备了一个抽屉，把 22 家子公司的营业执照、公章、税务登记证等全都拿来，能盈利的子公司就保留，不能盈利的统统砍掉。需要注意的是，有些企业是亏损的，庙宇很破烂，但是方丈并不穷。因此我作为一个新的领袖，如果不把他们抬到原有的高度，他们根本不会好好工作。

第一任总经理蔡渊，烧的是“猛火”。面对老牌国企，面对多年的陈旧观念，蔡渊一上任便大把添柴，搅沸沉寂多年的一潭死水，实施了四大“瘦身”计划。

第一，裁员瘦身。作为四千多人的大企业，一线产业人员只有八百