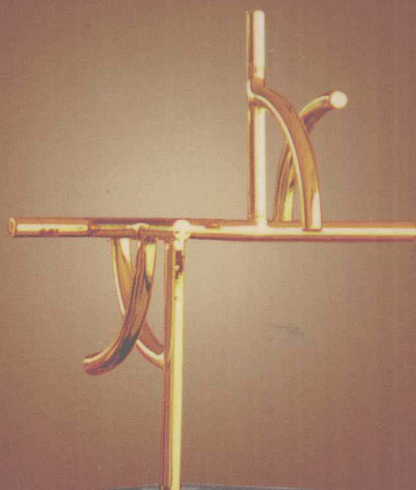


张林桂 著



5% 成败论

(修订版)

一位经理人对成功的感悟

香港印製大獎
書刊印刷 (平裝)
Book Printing - Limp bound

冠軍
Champion

中國美術館藏
民間剪紙·無錫彩燈精選

中華商務聯合印刷(香港)有限公司
C.A.C. Joint Printing Co. (HK) Ltd.



主辦機構
香港出版學會 香港印製學會
香港印刷商會 香港印刷業協會
編輯機構
香港主筆力印刷局



印刷工業出版社

张林桂 著

5% 成败论(修订版)

一位经理人
对成功的感悟



印刷工业出版社

图书在版编目(CIP)数据

5%成败论：一位经理人对成功的感悟/张林桂著. —2版(修订本). —北京：印刷工业出版社，2010.6
ISBN 978-7-80000-952-5

I. ①5… II. 张… III. ①企业管理—通俗读物 IV. F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第094594号

5%成败论 —— 一位经理人对成功的感悟（修订版）

著 者：张林桂

策 划：谢施欣

责任编辑：魏 欣 艾 迪

责任校对：郭 平

责任印制：张利君

装帧设计：宁成春 范昊如

出版发行：印刷工业出版社（北京市翠微路2号 邮编：100036）

网 址：www.keyin.cn www.pprint.cn

网 店：[//shop36885379.taobao.com](http://shop36885379.taobao.com)

经 销：各地新华书店

印 刷：北京华联印刷有限公司

开 本：730mm×960mm 1/16

字 数：290千字

印 张：22.25

印 数：5001~8000

印 次：2010年6月第2版 2010年6月第3次印刷

定 价：52.00元

I S B N : 978-7-80000-952-5

◆ 如发现印装质量问题请与我社发行部联系 发行部电话：010-88275602 .88275707

◆ 本书纸张由金东纸业特别赞助

出版说明

张林桂先生所著《5% 成败论——一位经理人对成功的感悟》出版于 2006 年。在这部以企业管理为解读对象的著作中，作者以亲切、细腻的笔法，以质朴、平实的语言，叙述了其在 20 余年印刷企业管理工作实践中大大小小的无数管理案例。作者于细微处见真知，透过一个个生动、富有趣味、看似平常简单的管理故事，总结出企业成功的一些规律和法则，揭示出细节决定成败的企业管理理念。

《5% 成败论》一书问世之后，在业界内外产生了广泛影响。最近，作者对该书作了补充、修订，使其内容更加丰富，观点更加明确，值得重读。为此，我社征得张林桂先生同意，正式出版《5% 成败论——一位经理人对成功的感悟》修订版，冀望给人以启迪。

印刷工业出版社

2010 年 5 月 20 日

序 言

与时俱进，走在行业前列的人

与张林桂同志结识于他在人民美术印刷厂当厂长的时候，之后也一直有工作上的联系。特别是他受命于香港中华商务，后又回北京建立和管理华联印刷，我更是亲眼目睹了他的进步和成绩。我应邀参加了华联印刷于2002年8月举行的开业典礼，领略了他敢挑重担、激流勇进的雄心和胆魄。我也参加了华联印刷2003年8月举行的一周年庆典活动，见证了张林桂为总经理的华联印刷喜人的发展速度。2005年8月，我又参加了中华商务25周年和华联印刷3周年的庆典活动，再次欣喜地看到了中华商务的日益强大、华联印刷的迅速成熟，看到了管理在印刷企业发展中的作用。

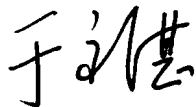
长期以来，林桂同志钻研业务、勤于管理、热心事业、关心发展，给我留下了深刻印象。这一切源于他对印刷业浓厚的兴趣、深厚的热爱、全情的投入、强烈的社会责任感和使命感。他的突出特点是勤于动、勤于思、勤于文。“动”和“思”是其“文”的基础。这本《5%成败论》和他上一本《立即行动》一样，由于是在说自己的话，写自己的事，抒自己的情，所以，可读性强，尤其印刷业同行读后，有一种亲切感，会从他那质朴无华而又颇具深度的话语中得到启迪。

随着经济的全球化，技术已无国界，在印刷技术和装备上我国已经实现与国际接轨，国内不少的印刷企业都已应用了世界上最先进的技术和设备。尽管如此，印刷业还没有走入世界强国的行列，差距之

一是管理。管理是因国家政策、社会环境和企业背景而不同的，有基本规律可循，无固定模式可用。唯有与时俱进，不断求索和创新，建立符合企业实际，适应市场经济体制的管理机制，才能使企业走上真正的健康发展之路。而张林桂同志就是在企业管理上勇于探索，勇于创新，与时俱进，走在行业前列的人物之一。

印刷工业出版社把印刷经理人的管理经验和对企业管理的理解作为重要选题推出，这是一个突破。我祝贺《5%成败论》的出版，也向出版社年轻的编辑们表示感谢，你们又从另一个角度在努力推动我国印刷企业的进步。

是为序。



2006年5月8日

（本序作者系中国印刷技术协会理事长，原新闻出版总署副署长）

《5% 成败论》：印企管理的新感悟、新解读

进入新世纪后，以知识的生产、分配为主的新经济模式崛起成为时代发展主流，以信息技术等高科技为代表的新兴生产力必将深刻地改变包括印刷企业在内的企业管理环境。业界经理人在面临着管理变革挑战的同时，开始总结和探索适应市场个性化的企业管理之道。张林桂同志是其中的典型代表。

看到林桂同志第二本管理文集《5% 成败论》的书稿，我被他勤奋治业、慎思敏行的风格所感动——感动是因为他在行动，他身体力行地向人们传播着“立即行动”的执行力理念；感动还因为他在奔跑，他用实际行动验证着“别人出发，我已奔跑”的工作态度。

他的第一本文集《立即行动》是2004年12月出版的。作为我国印刷经理人的第一本管理文集，其出版后在业内引起了不小的反响。因为全书内容取材于实际工作的点滴细节，加上书中朴实的文笔、明确的观点，一时间成为很多印刷大专院校、单位团体、企业管理者学习研讨的资料，由此带动了行业探讨经营管理的良好风气。这次我们惊喜地看到，林桂同志在距第一本文集的出版仅一年半的时间内，在致力于企业经营管理的同时，勤于思索，笔耕不辍，又有洋洋洒洒20余万字的文字脱稿，他能够专注于将他的经验汇集出版以广泛传播，是我们印刷人用实际行动在传承和推进印刷业在人类精神文明建设中的重要作用。

在林桂同志第一本文集中，我对他18年的印刷经理人从业经历已

作了陈述。他好学不倦、与时俱进的精神通过这两本文集得到很好的体现。两本文集中近 120 余篇文章，全部来源于他所供职的中华商务和华联印刷的工作实践，以及辗转南北给他带来的丰富人生体验。他直接管理的企业——华联印刷每年业绩都以 30% 的速度增长，不仅发展成为行业的旗帜，还培养出了一支优秀的管理团队，使企业的发展充满了潜力和后劲。他在创新开拓性地致力于企业管理的同时，也在快速地、前瞻性地思考和探索，走一步总结一步，走一步看三步，不断总结使他能够超越和突破，不断总结使他找出了企业管理的规律。

“5% 成败论”这个观点是在林桂同志的第一本文集中提出的，并曾一度成为企业管理者们谈论的焦点话题之一。这之后的一年多时间里，他通过“再谈 5%”、“杂谈 5%”，对企业管理的理念进行了更加深刻的剖析。他继续延伸和解读了 5% 成败论的内涵，总结和感悟出了企业管理的目标是追求完美，而达到完美的方法是要做到突破性的 5%。文集中收录作者对行业状况的观察，体现了一个有着丰富实践经验的印刷经理人独特的视角；从赏析作者在各种场合、面对不同对象的发言或致辞中，我们能更多地感觉到他饱满丰富的内心世界和谦和感性的做人态度。这本文集侧重在管理理念方面的深入思考，但文笔却更加轻松活泼，阅罢使人感同身受，产生共鸣。

印刷工业出版社出版这本文集，为行业、为企业做了一件好事。为此，我作为一名曾经在管理岗位上奋斗过的老印刷人，要向本书的组织者、编者和林桂同志致以深切的感谢和敬意，并期待着业界有更多探讨企业在新的时代背景下开展经营与管理活动的专著问世，为中国重新跻身于世界印刷先进之林贡献心智！



2006 年 5 月 10 日

（本序作者系中国印刷技术协会名誉理事长。曾任中国印刷物资总公司副总经理，中国印刷总公司总经理，中国印刷技术协会理事长）

5% 成败论：成功其实很简单

在这个万马奔腾、百舸争流的年代，“成功”一词越来越引人注目，人人都希望成功，不希望失败。

在这个竞争激烈、节奏快速的年代，人们有了太多的目标，太多的计划，太多的愿望。什么是成功呢？无非是目标达到、计划完成、愿望实现。或者简而言之，就是做好了想做的事情。

但是，目标有大小，计划有高低，愿望有难易，如果目标不大，计划很低，愿望简单，那么成功就变得很容易，然而，这不能叫做真正的成功。成功是应当纵横比较的，以目标为例，目标要和昨天比，超过了，是成功；超不过，不能算成功；目标要和别人比，超过了，算成功；超不过，不能算成功。

在当今社会，提到成功，有人首先想到的是“当官”、“发财”，然而，在我接触的各类人士中，设定的人生目标类型不只是“财富”、“职务”，更有“精神”、“品德”、“健康”、“快乐”和“责任”，最近又有了“环保”、“慈善”等新的内容，这是社会文明进步、社会进一步成熟的表现。

无论哪一类型目标的成功，都需要不懈追求，不断地坚持，勇敢冲刺，全身心投入，积极地拼搏，持久地激情，不计条件地艰苦奋斗，等等。这些都是本书作者张林桂总经理所一直倡导的。在这本《5% 成败论》一书中，他却把成功变得很简单，那就是做好成功过程的最后的5%，要高度重视5%。读完这本书，最大的收获应当是可以感受到：

成功其实很简单。

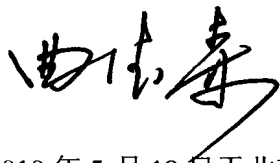
张林桂总经理是我们北京印刷学院兼职教授，校友会副会长，我非常熟悉的一位好朋友。

上个月末，张总谈到《5% 成败论》即将再版，并请我给写个序，我没有犹豫，即刻应允。为什么呢？因为我看过这本书，可读性很强，开卷有益，会给人以很多启示，引发很多思考。我们学校也有不少教职员工看过这本书，反应热烈，管理学院还把这本书作为了师生课外阅读参考书。所以，能为这样一本我们熟悉并受欢迎的书作序是一件快乐的事。

张林桂总经理还有一个特点是喜欢交朋友，他在学校、客户、供应商中有很多朋友，加上他善于观察、虚心学习他人的长处，所以，他写出了不少成功者的案例，其中不乏有姜昆、蔡志忠等大名鼎鼎的文化名人。

我愿意为此书作序的另一个原因是我十分了解作者，张林桂是一位理论与实践密切相结合的知识分子典型。在他四十二年的职业生涯中，一半在学校，一半在企业。这种经历决定了他的管理特色和文章特色，讲的都是自己亲身经历的故事，写的都是如何想办法把事情做得更好一些，以达到成功。他的大量的成功实践使他对成功的感悟成为了生动的企业管理案例。

明确阐述自己对成功的感悟，用自己和他人的成功实践作为案例佐证这些感悟，使本书浑然一体，成就了一本通俗易懂、内容丰富、内涵深刻的诠释“成功”的励志书，适合各类有志于事业成功的人士阅读。从教学的角度来看，这是一本管理专业学生的专业课辅助教材，一本大专院校师生了解企业、企业家乃至社会的课外参考书。为此，我郑重地向院校师生和各界人士推荐《5% 成败论——一位经理人对成功的感悟》（修订版）一书。



2010年5月18日于北京

（本序作者系北京印刷学院院长、教授）

自 序

去年年初,我的管理文集《立即行动——林桂管理文集》出版之后,接到过十几封读者的来信,谈他们的体会和感想,有的还见诸于杂志、报刊和网站。在相聚时,也多次有朋友谈起书中的文章。回想之,大家谈到最多的除“立即行动”外,就是“5%成败论”。

我自己在搞企业工作,读者也多是在企业工作的,“成败”二字每天与我们相伴,我们每天都在努力,争取成功。在市场上争取订单的成功,在生产上争取质量的成功,在管理上争取效率的提高,成本的降低,争取经营的成功!

争取了,努力了,奋斗了,然而,其结果并不一定是成功,常常是不成功,或者说是失败。投标订单以排名第二而与之失之交臂;质量以一点不合格而被客户拒收或扣款;生产效率比目标低几个百分点,成本没有控制到计划数值,利润指标没有完成或略有亏损……虽然都差那么一点点儿,但是,被判定的是没有完成全年计划,经营失败!

商场如战场,是形容竞争之剧烈如同打仗。但经营的成败与打仗的胜败还是有区别的。经营的不成功,不等于所做的是不对的,而是表明所做的还不到位,还差那么一点点儿功夫,少那么一点点儿火候。我把这“一点点儿”用“5%”来表示。如果在日常的经营上,如果在每天的工作中,如果在每一件事情的处理上,都再有效地努力一把,往往可能会形势完全的逆转,最后的结果是成功!

年轻的时候,看过的样板戏《沙家浜》中指导员郭建光有一句话我至今牢牢记得:“……有利的情况和主动的恢复,产生于‘再坚持一下’

的努力之中。同志们！”他号召的就是要做好战役的最后5%。

我在整理手头这些文稿时发现，大部分文章都是在讨论印刷企业怎么样做得更好，做人做事怎么能更成功；大部分讲话都是在实际经营工作中鼓励大家怎么样努力才能更成功的。那个“更”字就是怎么样比别人做得更好，用5%的再努力换取成功的大目标。那“5%”太重要了，成了能否以超出别人的速度前进、发展的关键。

本书取名“5%成败论”，这里的“论”不是“理论”，而是“谈论”。本书和已经成书的《立即行动——林桂管理文集》中的大部分文章，几乎都是由“谈论”而成的。我在经营和工作中，每当遇到问题有了感想，都要和员工们，主要是和公司经理会议的成员们谈论。我又有个习惯，谈论前都喜欢先写个稿，以免言不及物或说走了题而使听者不得要领。事后，有的整理一下在杂志、报纸编辑约稿时发表了，有的这次初次发表成了新文章。

既是“谈论”，就不会很严密，我只是围绕着自己亲身经历的事情在谈论，希望经过认真“谈论”，把身边的事情做得更好，让成功多一些伴随我们。

由于第一本文集印数有限，一些读者和朋友未能看到。经和有关方面商议，把其中“5%成败论”等八篇文章辑入此书，特此说明。

在《5%成败论》出版之际，我要向鼓励我成书的中国印刷科学技术研究所所长魏莉女士表示衷心感谢，向负责编辑这样一本非专业技术书的印刷工业出版社的工作人员表示衷心感谢。我特别要向为此书作序的国家新闻出版总署副署长于永湛先生和中国印刷技术协会理事长武文祥先生表示衷心的感谢。他们二位尊者作的序令我十分感动，正如二位尊者所说：他们了解我。有他们作序，我感到无比光荣。我还要向我国著名书籍装帧设计家宁成春老师在百忙之中为本书进行版式和封面设计表示衷心的感谢。最后，我希望与读者朋友一起为追求成功不懈地努力。

林桂

2006年5月17日

再版自序

恰好四年前，我为《5%成败论》写了自序，一晃儿四年过去了。我在惊叹光阴似箭、日月如梭的同时，又惊叹世事无常、变化无序。这四年，世界、国家、经济、环境出现了太多太多的突发情况。

对于我自己来说，对于我任总经理的公司来说，这四年同样像其他企业一样，面对境遇恶化，面对偶发事件，面对困难冲击。但是，让我十分欣喜的是，我们的业绩都在一路直线攀升。2009年是我们很自豪的一年，因为公司业绩逆势而上，大幅攀升，销售收入超出计划12%；利润总额超出计划52%。我们的业绩在全国同行同业同类中位居前列。经营是曲，数字是歌，我们唱了一曲成功之歌。

我个人在2009年，获得了“新中国百名杰出贡献印刷企业家”和“中国百名优秀出版企业家”两个分量很重的光荣称号，加上我2005年获得的“毕昇印刷技术奖”，这四年是我收获荣誉的黄金“季节”。

这四年里，还有一件贯穿始终的事情就是读者对我出版的《5%成败论》这本书的评论、议论和传播。当初编辑这本书时，只是作为文集出版，我自己甚至有点“被出版”的感觉。然而，这“文集”性质的书并没有在印出来、开完出版座谈会之后被束之高阁，反而被越来越多的人谈起、喜爱、索要、购买，我自己多次被各地邀请谈对成功的感悟，这是让我既高兴又感到意外的事情。

我很幸运，由于我领导的企业良好的业绩使我的文章，我的观点

被读者、被朋友更加关注。有多位读者、朋友对我说过这样的话：“你的书都是说你自己的事情，我们看得懂；因为你自己在不断成功，所以，你的说法我们相信。”

这话是对我极大的鼓舞，我很高兴。原因有三：一是我写的东西有人读；二是读者说能看懂；三是读者说他们信。这三点，对写书的作者来说应该是最高奖赏。

由于关注本书的人越来越多，使早已断货的出版社和我一起商量再版的事情，我当然是一口答应，我愿意有更多的人看到这本书，了解我的想法，大家共同探索人生的成功之路。于是，就有了本书的修订再版计划，于是，就有了这篇再版自序。

在《5%成败论》（修订版）出版之际，我要向推动此书再版的中国印刷科学技术研究所所长、印刷工业出版社社长陈彦女士、印刷工业出版社副总编魏欣女士和北京华联印刷有限公司助理总经理谢施欣先生表示衷心感谢。我特别要向北京印刷学院院长曲德森教授为本书再版作序表示衷心感谢。我更要感谢本书文章中所提及的朋友和同事，正是与你们愉快相处才使我得到了诸多的灵感和启示。我还要感谢为本书再版做了大量努力的编辑和校对，感谢阅读本书的所有读者，祝愿大家在人生之路上不断成功！

张林桂

2010年5月17日于北京

目 录

序 言.....I	
与时俱进，走在行业前列的人..... III	
《5% 成败论》：印企管理的新感悟、新解读..... V	
5% 成败论：成功其实很简单..... VII	
自 序..... IX	
再版自序..... XI	
壹·5% 定成败..... 001	
5% 成败论..... 003	
再谈 5% 成败论..... 006	
杂谈 5% 成败论..... 010	
寻找缺失的 5%..... 016	
5% 的成功使 95% 同显价值..... 026	
只要有 5% 的希望，就一定属于我们..... 031	
以创新精神做好关键的 5%..... 035	
贰·用心管理 一功于精细..... 039	
永远的卧铺，永远的希望..... 041	
顺势而生的小路..... 045	
知己知彼，动而不迷..... 048	
大堂里那幅巨大的画..... 054	
兼六园的由来..... 056	

咖啡厅和二锅头.....	058
夸张的色彩.....	060
红色的名牌外套.....	062
下班后开会的日子.....	064
挖坑和煮鸡蛋.....	067
你们的利润是真的吗?.....	070
电梯里的脚印.....	072
立即行动.....	074
再谈立即行动.....	077
三秒钟的书.....	081
别人黑着，我们亮着.....	083
寻找心动的角度.....	087
诚信让企业光彩四射.....	090
抗拒诱惑.....	095
垃圾堆旁的现场会.....	097
他们没说.....	101
二十年后的再思考.....	105
又逛神田书店街.....	109
重提五年前的相约.....	113
我唱那份相同的职业情感.....	116
招财蛙的蛙声鸣起的联想.....	119