

破局

中小企业的决胜之道

Game Changing



一位追随曾是中国首富刘永行南征北战15年的干将
一个从中学教师成长为管理行家的企业领袖
一名经历七种行业、摸爬滚打出来的真心英雄
实践型企业管理行家张国华为你传授“强道”

张国华
／著

中小企业在动荡中最值得倾听的意见，最值得借鉴的经验



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

破局

中小企业的决胜之道

张国华\著

Game Changing



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

破局：中小企业的决胜之道/张国华著. —北京：经济管理出版社，2012.12
ISBN 978-7-5096-2180-6

I. ①破… II. ①张… III. ①中小企业—企业管理 IV. ①F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 264803 号

组稿编辑：勇 生
责任编辑：勇 生 张瑞军
责任印制：杨国强
责任校对：蒋 方

出版发行：经济管理出版社
(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址：www. E-mp. com. cn
电 话：(010) 51915602
印 刷：北京银祥印刷厂
经 销：新华书店
开 本：720mm×1000mm/16
印 张：13
字 数：191 千字
版 次：2013 年 1 月第 1 版 2013 年 1 月第 1 次印刷
书 号：ISBN 978-7-5096-2180-6
定 价：38.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社读者服务部负责调换。

联系地址：北京阜外月坛北小街 2 号

电话：(010) 68022974 邮编：100836

前 言

夜半，当书稿画上最后一个句号，我长长地舒了一口气。看着成形的书稿，我感慨的心泛起点点涟漪……

在长达 28 年的职业生涯中，我跨越教育、糖业、饲料、电解铝、氧化铝、电力、煤化工等多种行业，目睹了中国企业，尤其是中小企业的发展现状和成长历程，感触良多。其间，我荣幸地得到刘永行先生的真传和信任，这使我对中小企业有了更深的理解和感悟，从而萌生了想写一本关于中小企业由弱变强的书的想法。

中小企业的发展颇有渊源，早在邓小平先生提出改革开放时起，它的命运就和时代牢牢地拴在一起，从计划经济到市场经济，从作坊式管理到现代化管理，从区域经济到经济全球化，可以说磨难重重，忧喜参半，变幻不定，几经浮沉……

进入 21 世纪，企业之间的竞争日趋激烈，优胜劣汰的法则被不断演绎，那些生存在大企业夹缝中的中小企业，压力巨大。而中小企业恰恰是中国经济的未来，即便像刘永行先生的希望集团，也是从中小企业一步步走过来的。所以我想，如果能给中小企业的发展提供实用的观念和方法的话，就可以避免它们少走一些弯路，尽快地成长起来。

这本书是面向当下中小企业而推出的实践管理经验和新的观念方法，专门

针对中小企业的发展理念、体系制度、工作方法、企业文化、人力资源、领导力、5S 管理、价值观等方面出现的问题，进行深入细致的探索和反思，启发中小企业从自身的问题出发，结合具体情况，找到“小鱼变大鱼”的解决方案。

毋庸置疑，中小企业的发展史是有迹可循的。比如，我们可以通过成功企业的案例，看到从弱到强、由小变大、自衰至盛的经营轨迹，认识到强势观念及其方法的重大意义与作用。

无论时代怎么转变，变化的是技术、经济资源、硬性制度，而相对稳定的其实就是软性的人的观念和实施的方法。如果企业领导者能从企业管理文化、观念、方法切入，才能从根本上作出深度的反思，才能找到强势之道，才能引领企业走出困境，才能拥抱一个美好的明天！

我时常想，古今中外，以弱胜强的例子比比皆是。而中小企业是一股中坚力量，是下一站的“企业之王”，只要秉持强势的观念方法，就能战胜强企，成为强企，就能拥有一片属于自己的天下。

我要感谢为本书做出努力的编辑，他们的意见和建议对我这本书有很大的帮助。在他们的影响下，我决定要努力把它做好。现在，我斗胆将它公之于世，希望更多的人通过此书来讨论中小企业如何成为强企的问题。希望大家更多地批评和指正！

另外，在著书历程中，感谢所有曾经关心和帮助过我的人。感谢所有朋友，是你们的鞭策、你们的鼓励、你们的批评、你们的建议，进一步开拓了我的视野，给了我进一步创作的灵感、思路以及信心和勇气，我才能更广泛地了解 and 探索中国中小企业的发展道路。

最后，希望每一家中小企业茁壮成长，希望我们国家和民族的企业能屹立在世界级企业的行列！

目 录

|| 第一章

要想走得远，先要站得稳

——为什么中小企业越来越难做 / 1

思考力才是竞争力 / 1

观念不清，关系不清 / 5

成长不等于成熟 / 8

用精神产品去育人 / 12

【案例链接：“首富长青”刘永行

——在思索中破浪前进】 / 16

|| 第二章

不怕起点低，就怕境界低

——弱势企业强势领导 / 25

做人观：不是老实人、聪明人而是精明人 / 25

工作观：人下班心不下班 / 29

金钱观：不是要钱，而是让钱带来价值 / 32

权势观：不贪为领，思正为导 / 35

【案例链接：刘邦争诸侯

——草莽英雄的皇帝梦】 / 39

第三章 以文化制胜 ——破除官僚主义 / 45

企业中的官僚主义现象 / 45

官僚主义是怎么产生的 / 50

一次做对，不制造工作 / 54

实事求是，杜绝官僚主义 / 58

正确做事，走出管理误区 / 63

【案例链接：总设计师邓小平
——祛除官僚主义】 / 68

第四章 用大智慧，不用小聪明 ——相信人的力量，而不是钱的力量 / 75

有战斗力的团队才是好团队 / 75

强大自我之道：借力 / 78

强大自我之法：借利 / 83

强大自我之术：借势 / 85

【案例链接：毛泽东打天下
——军民团结如一人，试看天下谁能敌】 / 89

第五章 优秀是卓越的大敌 ——弱势企业做羊，强势企业做狼 / 95

未雨绸缪，营造特色文化 / 95

无为而治，缔造信仰文化 / 98

速度至上，创造效率文化 / 102

先者为强，深造创新文化 / 105

【案例链接：华为任正非
——企业就是要发展一批“狼”】 / 109

第六章**从苛求外界到返求于己****——把你求别人变成别人求你 / 117**

观念即市场，概念即产品 / 117

反者道之动，弱者道之用 / 122

没有竞争才是最好的竞争 / 126

品牌知名度比美誉度重要 / 130

迅速行动，克服恐惧 / 134

【案例链接：海尔张瑞敏**——在全球各个市场与跨国公司直面竞争】 / 139****第七章****当眼前有两条路时，选择第三条****——借“势”不如造“势” / 145**

以人为本，文而化之 / 145

选人才事业兴，选奴才事业衰 / 150

三大特征，迅速分辨人才 / 155

三大绝招，助你打造人才 / 159

九大原则，发现潜在的领导者 / 164

【案例链接：“乳业巨子”牛根生**——文化造势，人才盘踞】 / 167****第八章****最难舍的也是最应该舍的****——团队管理不能迷信制度 / 177**

相信制度，但不要迷信制度 / 177

赋予使命，而不仅仅是目标 / 181

鼓励创新，减少重复劳动 / 185

全面激励，调动工作积极性 / 188

【案例链接：“互联网巨鳄”马云**——让团队像发疯一样去工作】 / 191**

第一章 要想走得远，先要站得稳

——为什么中小企业越来越难做

向管理得好的企业学习，我们就会快速提高管理水平吗？其实，所谓的学习先进的管理、规范的管理、科学的管理，对中小企业来说，不啻一个美丽的陷阱。许多中小企业都是因为这种学习而迷失了管理的方向。

思考力才是竞争力

中小企业貌似不起眼，却占据了全国企业 90% 以上的比例，并创造了相当于国内生产总值 60% 的产品和服务价值。它们不仅是增加税收和扩大出口的重要因素，为我国提供了近 75% 的城镇就业机会，而且是企业界最活跃的创新群体，更是经济发展、生产力提升的有生力量。难怪有人说，大企业是树干，中小企业就是树枝跟树叶。

任何组织的成长和发展都不会是一帆风顺的，企业也不例外。在我国历史上，曾经有过三次中小企业大发展的时期。两次是在改革开放前，均以失败告终；第三次是改革开放后以“乡镇企业”异军突起为代表的中小企业的大发展，这次发展奠定了中小企业在我国经济格局中的地位。

第一次是“大跃进”时期，在赶英超美的战略指导下，中小企业也纷纷加入重工业化进程中。仅1959年，全国各地就建起了小土炉、小高炉60多万座。事实上，这些小组并不符合当时的企业发展条件，他们的盲目上马，既浪费了资源，又严重破坏了生产力。故而，从1961年起，我国调整了经济发展方针，对中小企业实行了关、停、并、转等全面收缩策略，所以，中小企业的数量开始出现下降。

这次中小企业发展给我国刚刚走上建设之路的国民经济造成了极大的损失和破坏，是一个彻底失败的中小企业发展的事例。

第二次是“文革”期间，在农业机械化和为国防服务的思想指导下，我国再次兴起了大力发展地方“五小”工业的浪潮，它们是重工业型的小钢铁、小水泥、小机械、小化肥、小煤矿。但由于各地经济“自成体系”，造成地方各自为战，“五小”企业重复建设严重，出现了一系列自给自足的、结构雷同的“大而全、小而全”的封闭式企业。最主要的是，这些小企业在技术水平和管理水平上，同样都达不到要求，结果造成重蹈“大跃进”的错误，再次给国民经济造成了重大损失。

第三次是改革开放之后，这是中国经济社会发展的最好时期，也是中小企业发展的最好时期。全国各地大力发展个体私营企业、乡镇企业、三资企业等，这些企业大多为中小企业。其蓬勃发展的结果，是为国民经济的良性发展增添了非凡的活力。至此，中小企业成为国民经济重要的组成部分。

比较三次发展可以看出，中小企业的前两次发展，都败在一个词上——盲目。不论是“大跃进”的小土炉小高炉，还是“文革”时的“五小”，都缺乏具体问题具体分析的精神。失败是必然的结果。而改革开放后，中小企业由于能因地制宜、个性发展，所以获得了巨大的成功。

当然，我国的中小企业还是面临不少困境，如企业数量减少速度快，迅速死亡者不在少数；销售收入增长慢，市场份额不断下降；亏损面大，利润增加落后于大型企业等，都是大多数中小企业的通病。

好不容易渡过了 2008 年的金融海啸，中国的中小企业又面临更加艰难的困境——融资难、盈利低。据报道，2011 年上半年，全国超过 6.7 万家的中小企业倒闭。企业如何提高市场竞争力，在残酷的竞争中存活、做强做大，已经迫在眉睫。

一个企业主曾经提出这样一个问题：“我的企业做十来年了。前些年我们每年都有增长，多的时候甚至每年增长一倍以上。但最近两三年，无论我们如何努力，都没有办法把营业额做上去。不但没有增长，有时候连保住原来的业绩都很困难。为什么我的企业越来越难做？”

“为什么我的企业越来越难做？”这个问题不仅是某个企业的问题，而是大部分企业在生存和发展中都会碰到的问题。为此，很多企业主纷纷求助于管理模式，他们学习大企业的管理制度，向管理要效率、要利润、要竞争力，却常常见效甚微。

我认为，所谓的学习先进的管理、规范的管理、科学的管理，对中小企业来说，是一个美丽的陷阱。许多中小企业都是因为这种学习而迷失了管理的方向，其本质上是中小企业老板的思考力缺乏而带来的管理上的投机取巧行为。

其实，一个有思想、会总结的领导，不用过多的分析，就能判断出大企业中以“专业化、权力等级、规章制度和人格工具化”为特征的科层化管理，程序繁杂，成本很高，而且科层化管理对干部的思考力和心胸境界要求极高。中小企业不但招不起而且短期内也培养不了这种管理人才。如果勉强学，只能是画虎不成反类犬。

何为思考？思考包括“思”和“考”，更深层的含义是“悟”。对观念的内涵进行思索叫“思”，对问题进行追问、寻求造成问题的原因就是“考”，通过思考探究不同事物之间的联系就是“悟”。思索的三层含义见图 1-1。

思、考、悟是人认识不同对象产生的不同方式。所谓改变主观世界，转变观念都是对观念的反思和对问题的追问。我们应当通过思考，总结经验，悟出规律，然后顺势顺时而动。

正如市场有自身发展的规律，中小企业和大企业一样也有自身发展的规律。

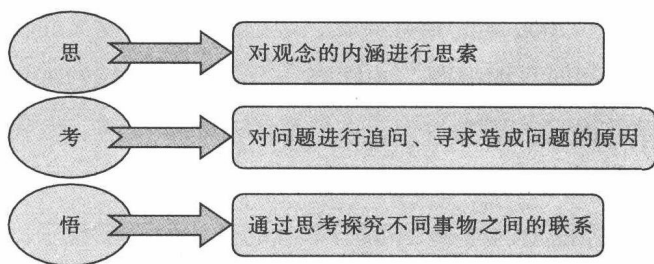


图 1-1 思考的三层含义

综观世间万物，其发展历程无不具有阶段性。动植物如此，人类如此，企业亦如此。企业发展总会经过几个历程。“创业初期靠气力，大发展时靠财力，调整提高靠智力”，处于调整时期的中小企业要发展、要做强，靠的不应该是学习大企业的成功管理，而是要开动脑筋，发挥自身的特长！

正如美国著名经济学家、诺贝尔经济学获奖者、产业经济学创始人之一——乔治·施蒂格勒所说，最佳规模不是唯一的，而是一个范围相当大的领域。大企业的优势是竞争实力，中小企业的优势则应体现在竞争活力。

事实上，环视四周，我们既不缺乏西方引进的企业管理潮流与时尚，也不缺乏高深的管理工具和能够照搬照抄的管理技巧，更不缺乏对一个个企业案例的新闻式描述，我们缺乏的是经过思考和总结的、适合中小企业生存和发展的理论和方法。

所以，企业家需要知道怎样指导企业建立关系和机制，这不是一个总结的问题，而是一个反思的问题。任何有效的学习都是建立在总结和反思自己基础上的，没有反思和总结的学习就会照搬，形成教条主义，连自己最好的东西都会丢掉，形成不学习会死、学习找死的局面。

衡量管理的标准只有一条——有效性，其他都是手段。小团体以生存为主，效率第一；大组织以安全为主，控制第一。所以中小企业不能学习大企业的管理方式，尽量不要按职能化管理。而是要在了解大企业管理方式的基础上，又完全不按大企业的管理方法实行。要有取有舍，发挥自己小、精、快的特长，只有这样中小企业才敢向大企业亮剑，才有可能以弱胜强，以小博大。

观念不清，关系不清

相当长的一段时间里，我国中小企业的主要竞争力，在于利用廉价劳动力和牺牲环境两种手段。确实，这两个方面的“优越”条件，在短期内，为中小企业赢得了许多市场，也赢得了一定的竞争“优势”，并且同时掩盖了中小企业内部经济结构不合理、产品单一，抗风险能力差、技术水平低、队伍素质低、资信不足、诚信有限等缺陷。

然而，从长远发展的角度来看，这两种优势都站不住脚。所以，一旦宏观经济环境稍有改变，国家策略做收紧，中小企业市场竞争力弱的劣势就暴露无遗了。特别是随着国家政策的变化、劳动者的觉醒和对环境保护意识的增强，这两种“优势”的日渐萎缩已经成为事实。所以，中小企业必须明确观念，准确定位。

“不在其位，不谋其政”，观念不清，角色定位不明，是大多数中小企业出现种种问题的本因。其表现出来的情况就是：有人没有企业人；有文化没有企业文化；有官没有领导人；有职业经理人没有干部。

企业成立之初，企业主可以靠自己的才能来支持企业的生存发展。但是，随着企业的不断发展，规模不断扩大，事无巨细的管理方式便不再适合企业的发展要求。须知，企业产品的成功固然重要，但不如公司如何组织和管理更重要。

且看：丰田的成功可归于他们制造汽车的方式；戴尔的成功不在计算机，而是如何生产与交付；沃尔玛的成功不在于卖什么，而在于他们是怎样卖的；同样，联想集团的成功也不在于他们是做计算机，而在于他们独特的“搭班子、带队伍”的文化……

所以，角色定位准确才能各谋其事：领导需要做正确的事，员工需要把事做正确。

何为正确地做事？在中国，成功的企业，绝非靠简单地照搬外国理论而成功。最成功的企业家，恰恰是那些“山沟里”出来的领导者。因此，对广大中小企业来说，如何积极主动地调整发展思维，实现内涵式的优化与提高，是增强市场竞争力的必由之路。

芬兰的诺基亚公司是一个不大但是很稳定的木材企业。它的主营业务有两块：一是木材加工；二是橡胶制品的生产。几十年来，诺基亚主要是为前苏联提供橡胶制品。在1990年之前，由于市场稳定，所以效益很好。

随着1990年苏联解体，诺基亚面临前所未有的挑战：既有的市场没有了，只有500万人口的芬兰本国市场又很小，企业的生存问题立刻摆上桌面。当时的董事长感到，企业要生存就必须转型，可以以旗下的电视机生产企业为因子，往电信方面发展。但这个建议遭到董事会成员的极力反对。终于，在巨大的压力下，左支右绌的董事长选择了自杀。

新任董事长奥利拉是个雷厉风行的人物，他上任后，通过周密的市场调查和全面的时局分析，明确认为，前任董事长的思路是正确的。他向董事会摊牌：要么变革，要么让我走人。在分析数据和奥利拉的坚持下，董事会最终同意了他的意见。诺基亚在奥利拉的带领下迅速出售了部分木材加工、橡胶制品和电视机生产企业，集中精力做通信产业。到2002年，诺基亚已经是世界排名第一的移动通信供应商了。

成功的企业，肯定有成功的道理；成功的案例，也有成功的缘由。但这些都对其他企业来说，最好的馈赠是启发思考，绝不是拷贝和照搬。其实，没有一个成功的企业是企管理论的成功实践者。相反的，他们都是用自己的实践，创造了一种自己成长发展的模式。

我们都知道，没有死掉的产业，只有死掉的企业。企业的目标和愿景在没有实现之前，它和梦想没有区别。所谓的“乌托邦”就是指在错误的时间、错误的地点用错误的方式来企图实现这种梦想。

管理是一种实践，错误的观念必然形成错误的关系和机制，如“干好加工资”这个观念就是偏颇的，员工没责任心、企业没有凝聚力都是这个观念造成的。

再比如，现在很多企业都在提倡执行力。但需要明白的是，执行力不是服从和听话。如果把执行力理解为听话、服从，其本质就是把员工当小孩来管理，当成工具在使用，而不是当成资源在利用。

其实，听话和服从是下级对上级最妙的怠工，也就是造成企业效率低的主要原因。更糟糕的是，命令执行模式还常常使领导产生错误认知——我是伟大光荣正确的，需要培训的不是我，搞不好企业也不是我的责任，而是部下执行不好，做事不到位。

影响执行力的因素首先是企业的机制及其人的角色定位，其次是观念和做事的方法（见图 1-2）。我们说的机制即系统的机构和主要制度。企业家的高度决定制度，制度决定员工的态度，角色定位涉及责任感和创造性，观念涉及思考力，做事的方法涉及标准，就是企业必须明确定位的重要性。

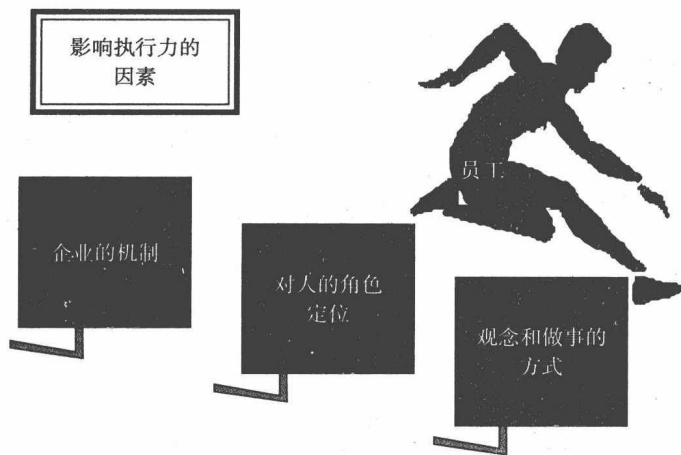


图 1-2 影响执行力的因素

如果一个企业主把自己放在领导的位置，让员工来做管理者，他的组织肯定会出现一种热火朝天的工作氛围；反之，如果企业主把自己放在管理者的地

位上，把员工看做被管理的对象，那么，出现“一管就死，一放就乱”现象就为期不远了！

在宏观环境紧缩、经济出现不景气的情况下，企业无法再承受来自任何方面的浪费、损失和成本开支增加。如果领导者去做管理者的事，那么战略、人力资源开发、企业文化、目标制定及其考核、机制建立等重大事情将无人问津。

让员工来做管理者要求原来的管理层最大限度地放弃与管理职责相关的权力和利益等级，实行角色和职能的根本转变，这种管理方式明显不同于西方“以专业化和独享管理权”的管理方式，特别是不符合那些处在管理岗位上的权势人物的理想选择，如果没有管理干部的充分认识，此种主张就不可能具备实施条件。

企业人的角色定位不是公司的制度问题，也不是所有制形式的变革，而是人与人关系的变革，这是提升管理绩效的前提。精英化、高贵化、科层化着眼于管理者对被管理者的精确和严密的控制，把控制管理对象的严密程度作为追求管理绩效的唯一路径。反过来，毛泽东所倡导的平民化管理对精确控制的依赖很少，更多地靠激发被管理者的主动性和积极性，这显然就需要确定员工在管理中的主体地位和教育来提高群体的素质。

把企业人分为管理者与被管理者还是分为领导者与管理者，这两种不同角色的定位直接确立了组织中人与人的不同关系，其结果使组织绩效天壤之别。角色就是责任心的根源，有什么样的角色认知就会产生什么样的责任意识。弱小企业要战胜强势企业必须在观念上革命，改变观念就改变了情绪和思维，也就改变了企业的命运。

成长不等于成熟

中国企业常常面临一个尴尬的局面：老式的基础管理尚未完全实践合格，

便又不得不迎接现代管理的挑战，使得企业必须最大限度地遵循“与时俱进”的法则，方有生存的空间。查尔斯·达尔文在《物种起源》中描述自然选择时说：最适合生存的是那些能调整自己以适应改变中的环境和新的竞争的物种。这也正是今天的企业所面临的问题。

“管理出于道理，悟出道理就会管理”，这句话最能解释今天的大部分民营企业能搞好管理的原因。反过来，也能解释为什么众多“海龟”回国搞管理却总是水土不服的道理。由小变大，由弱变强究竟靠什么？中小企业要生存，是向大企业学习管理还是向毛泽东学领导？

弱道就是由弱变强之道。它是管理上的精益之道，是领导的育人之道，也是人的成熟之道，四道归为一道，统一为认识论上的实事求是之道。

企业由人、事、物三个要素组成，人是生产力最活跃的因素，人成熟了，对事和物的管理就很简单了。企业由弱变强的本质，就是需要把人从不成熟变到成熟，把不成熟的企业人变为成熟的企业人。

成熟包括生理成熟、心理成熟、思维成熟（见图 1-3）。

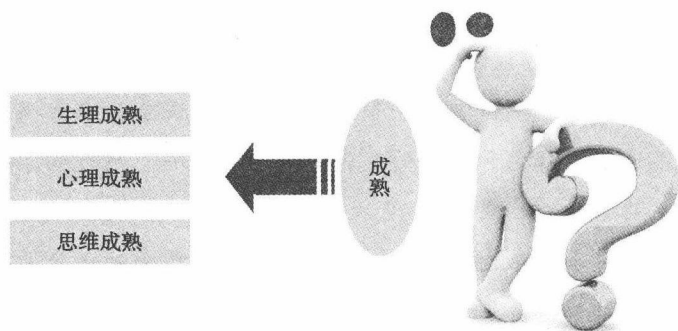


图 1-3 成熟的标准

先来看不成熟的表现，生理不成熟很好理解，心理不成熟和思维不成熟的表现见表 1-1。

任何一个企业怎样从成长走向成熟，对企业的未来发展非常重要，有了成熟然后再走向成功，这样的成功才有力量，才真正意义上叫成功。我们很多企业没有成熟的成功，本身就是一种危机；同样，没有成熟的成长，本身就是白