

普
华
经
管

华通咨询
UATONG
www.huatop.com

● 解码管理思想 感悟管理智慧

顶级CEO管理智慧

梁稳根 微语录

解读中国重工行业领军品牌三一的成长之道

孙科柳 潘长青 ■ 编著



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

顶级 CEO 管理智慧

——梁稳根微语录

孙科柳 潘长青 编著

人民邮电出版社
北 京

图书在版编目 (C I P) 数据

顶级CEO管理智慧：梁稳根微语录 / 孙科柳，潘长青编著. — 北京：人民邮电出版社，2014.5
ISBN 978-7-115-35171-5

I. ①顶… II. ①孙… ②潘… III. ①机械工业—工业企业—企业管理—经验—中国 IV. ①F426.4

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第058395号

内 容 提 要

本书从管理学角度出发，深入分析了梁稳根的管理思想和管理理念，将其细分为人生态度、团队管理、价值共享、发展做大、人才激励、品牌和文化塑造等九个方面，为读者展现了一个丰富、全面、有血有肉的梁稳根，以便读者能够更透彻地了解梁稳根的管理方式，从而达到改善管理认知、提升管理素养、更好地开展管理工作的目的。

本书适合企事业单位各级经营管理人员阅读和使用，也可作为企业培训师、咨询师和大中专院校相关专业师生的参考用书。

◆ 编 著 孙科柳 潘长青

责任编辑 庞卫军

责任印制 杨林杰

◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路11号

邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn

网址 <http://www.ptpress.com.cn>

三河市潮河印业有限公司印刷

◆ 开本：800×1000 1/16

印张：13

2014年5月第1版

字数：120千字

2014年5月河北第1次印刷

定价：29.90元

读者服务热线：(010)81055656 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第0021号



前言

现代管理理论的大发展让管理者步入了“管理理论丛林”时代，面对各种管理学说、管理方法和管理模式，管理者们经常“迷路”：当丰田生产方式获得巨大成功时，全世界的管理者开始争相效仿；当韦尔奇被评为世界上最伟大的 CEO 时，管理者又将韦尔奇的管理方法视为“制胜法宝”。但是，真正能够将这些管理理念和经营智慧应用成功的管理者却寥若晨星，大部分效仿者都以失败惨淡收场。

事实证明，盲目的效仿并不是成功的捷径，因为效仿往往停留在行为的表面，无法洞察这些理念和方法背后的秘密。正是基于这一原因，我们推出了“顶级 CEO 管理智慧”系列图书。

本系列图书以微语录的形式，通过分析知名企业家的所说所做，深入地剖析了他们的管理理念和管理方法，让读者更清楚地看到其管理行为背后蕴含的智慧，更好地懂得管理者应该如何做人、如何做事。

无数的经典案例证明，管理者的成功来源于敬天爱人、克己复礼、努力奋斗、诚实良善等一系列价值观的推动。通过对这些最深层思想的学习，有利于我们成长为一名成功的管理者。

本书作为“顶级 CEO 管理智慧”系列图书的一本，重点落脚于分析三一重工集团董事长梁稳根的管理思想、管理理念和经营方式，让广大读者更清晰地认识到他如何从无到有地创建三一集团并使其成长为在全世界都享有盛誉的民营重工企业。

为了让读者能够全面地了解梁稳根的管理智慧，深入地把握其管理理论思想精髓，在本书中，我们对梁稳根的管理理论进行了系统的梳理，将其细分为人生态度、

团队管理、价值共享、发展做大、人才激励、品牌和文化塑造等九个方面，囊括了梁稳根及其伙伴们就企业经营等方方面面问题的精彩思考与探索，可谓是“你所遇到的困难他都经历过，你所思考的问题他都给出了答案”。

我们希望通过对这些具体的经营实践案例、案例分析和理论管理的汇总、归纳，来帮助读者领会、运用这些直指人心的真知灼见，以获得更多足以唤醒自己对管理意识和潜能的思考点，从而促使自己成为一名成功的管理者。

要特别说明的是，这本书的创作融入了团队的智慧。洪少萍、孙科柳、李瑞文、秦术琼、宋松红、谭海燕、谭汉贵、王晓荣、杨兵、杨选成、袁雪萍、孙东风、李国旗、石强、孙科江、陈智慧、安航涛、李艳、姜婷、孙丽等参与了资料的收集、分析和文章的撰写工作，全书最终由孙科柳和潘长青统撰定稿。

我们衷心地希望，这本书能够给致力于提升企业管理成效、谋求持久发展的企业经营者带来切实的帮助。如果您发现本书的不足之处，请向我们提出宝贵的意见和建议。

目 录

第一章 | 领导者的素养，决定企业的命运 //001

拥有宽广的胸怀，才可成就伟大的事业 //002

只有站在高处，才能看得更远 //004

想要成就伟大事业，必将经历万千艰辛 //007

越往上走，对知识的依赖越强 //010

才不外露，越有能力越要低调 //013

没有彼时的伸手，就没有此时的富豪 //015

一心只想钱，钱会离你越来越远 //018

第二章 | 蚍蜉汇聚，也有撼动大树的力量 //021

一个篱笆三个桩，一个好汉三个帮 //022

做企业要善于发现人才、打造人才 //024

人才有千万种，各司其职才能产生巨大的合力 //027

用人不疑是领导的魄力，也是下属的诉求 //030

量才适用，有能力才能担大任 //032

人才可生于内，也可引于外 //035

身在高位，更不能有特殊待遇 //037

第三章 | 财散则民聚，成功的果实要懂得分享 //041
CHAPTER THREE

蛋糕要一起吃，利益要与他人共享 //042

多一点还是少一点，何必斤斤计较 //044

避免陷入产权不明的泥沼 //047

己所不欲，勿施于人 //049

一人独大，无法成就伟业 //052

收获的越多，分享的也要越多 //055

为别人还是为自己，结果千差万别 //058

第四章 | 成功，只能一步一步走出来 //061
CHAPTER FOUR

瞄准之后再开枪，成功的把握更大 //062

咬定青山不放松，任尔东南西北风 //065

龙困浅滩，终不能有所作为 //068

上市是企业做大做强的捷径 //070

占得先机是突围的关键 //073

规则可以改变，原则必须坚守 //076

冲破障碍，向顶峰攀登 //079

第五章 | 进一步，还要再进一步 //083
CHAPTER FIVE

模仿创新永远比不上自主创新 //084

大手笔支持技术研发，有“舍”才有“得” //087

一山还有一山高，永远不能停止攀登 //089

新事物诞生的道路都是曲折的	//092
挖通沟渠，水才能流得顺畅	//095
一切要精益化，节省就是赚钱	//097
速度决定品质，发现问题立即解决	//100
不论何时何地，人们对美好事物的追求不会改变	//103
量化，是正规和高效的开始	//105

第六章 | 缺少推动力，轮子是无法自己转起来的 //109

企业与员工关系的本质，是一种“利益”上的交换	//110
是非黑白，总要辨清楚	//112
构建彼此的信赖，诺言没有保质期	//115
集思广益，众人的智慧强过个人	//117
必要的时候牢牢抓紧，适当的时候放开手脚	//121
桶能装多少水，由最短的木板决定	//123
生活的质量决定了工作的效率	//126
让员工感受到企业的关怀	//129

第七章 | 钱货两清，并不是交易的结束 //133

企业的使命就是让顾客满意	//134
距离产生的不仅是“美”	//137
效率是工作质量的灵魂	//139
顾客的需求就是命令	//142
有对立情绪，就不能缓解问题	//145

承认错误，并不是一件丢面子的事 //147

100分应该成为每个管理者的目标和追求 //150

第八章 | CHAPTER EIGHT 让名字成为招牌，开拓更宽广的道路 //153

机会溜走了，成功就会与你擦肩而过 //154

酒香也怕巷子深，要寻找合适的展示平台 //156

一次甚于一次的冲击，才能给人留下深刻印象 //159

“自己人”的话最有分量 //162

根扎得深，自然枝繁叶茂 //164

要飞，就要飞得更高、更远 //167

第九章 | CHAPTER NINE 文化有传承，塑造由内散发的生命力 //171

没有文化就缺失了人性 //172

只有每一棵树都成材，森林才能蔚为壮观 //175

取之于社会，回报于社会 //177

为救灾贡献自己的一份力量 //180

灾难不分国界，生命同样没有国界 //183

缺少激情的企业，迸发不出强大的生命力 //185

万分之一的瑕疵就能摧毁一切 //188

只有不断学习，才能不断成长 //191

先好好做人，然后才能好好做事 //194

赢得客户的关键是高效的执行力 //196

参考文献 //199

第一章 领导者的素养，决定企业的 命运

一家企业，尤其是民营企业，其命运往往掌握在最高领导者手中，所以，领导者的素养对企业的发展来说至关重要。那些优秀的领导者拥有高尚的修养和情操，这是企业作出自身定位的根本；而领导者的品质，也无时无刻不在影响、引导着企业的前进方向。

拥有宽广的胸怀，才可成就伟大的事业

世界上最快乐的事，莫过于为理想而奋斗。

——苏格拉底

自古以来，有大成就者，无一不是怀有豪情壮志之人。人人都有理想，却不是每个人都能为之奋斗不懈，这就是伟人和凡人的区别。

一个崇高的目标，只要不渝地追求，就会居为壮举，在它纯洁的目光里，一切美德必将胜利。

——华兹华斯

大丈夫当胸怀天下

一个企业家要想成功，必须要有大胸怀、大志气。蛰居小山村时，梁稳根就怀着满腔抱负，憧憬着波澜壮阔的未来。

1983年，梁稳根大学毕业后被分配到位于七星街镇的国营企业洪源机械厂。

当时，中国社会正处于第二轮改革的发轫期，梁稳根意识到这是一个非常难得的机遇，于是，他和几个志同道合的伙伴毅然辞去了安安稳稳的工作，怀抱“种植一块中华民族工业的试验田，铸造中国的世界名牌”这一理想，开始了自己的艰苦创业之路。

秦始皇南巡时，仪仗万千、威风凛凛。年轻的刘邦见到后，发出了“大丈夫当如是也”的感叹，项羽则道出了“彼可取而代也”的豪情壮志。最后，他两人也确实成就了楚汉霸业。

德国哲学家黑格尔说：“只有那些永远躺在坑里从不仰望高空的人，才不会掉进坑里。”

的确，如果一个人只能想到眼前，从没有想过抬头望望高处，这个人怎么会有奋斗动力，怎么会有出头之日呢？

人们只有树立了理想和抱负，才能拥有奋进的力量。正如陈胜所说：“燕雀安知鸿鹄之志哉！”鸿鹄之所以为鸿鹄，是因为它有远高于燕雀的志向。

成功止于安于现状

为什么梁稳根甘愿放弃稳定的工作，毅然走上创业之路呢？这是因为他的“不安分”，他的梦想，他想轰轰烈烈干一番事业的大抱负。当他觉得时机到了，就毅然迈出了实现自己抱负的脚步。

1956年，梁稳根出生于湖南娄底涟源市茅塘镇的一个小山村。从小到大，梁稳根一直是父母眼中的乖孩子，一路考进了当时的中南矿冶学院（今中南大学）材料学专业。

顺利毕业后，梁稳根被分配到洪源机械厂工作，那时他已经28岁了。同是刚刚大学毕业的唐修国也被分配到这里，刚刚21岁。

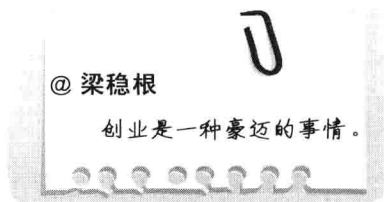
在一次晨跑时，梁稳根碰到了唐修国。也许是希望自己未完成的梦想在朋友身上得到实现，梁稳根对唐修国说：“如果我是你，我三年跑到华盛顿。”

其实，梁稳根是想激励唐修国考取哈佛大学的研究生，但是梁稳根当时并不知道哈佛大学在波士顿，而不是华盛顿。不过，这并没有影响唐修国对梁稳根的崇拜之情。

当时的梁稳根已经结婚，再到国外求学是比较困难的。当时他在机械厂工作，每月能领到40元的工资，相当于一个健壮劳动力半年的收入，这份工作可以说是“铁饭碗”。

现实并没有削弱梁稳根干一番大事业的理想。虽然拥有令人艳羡的工作，但是梁稳根却开始违背父母“稳稳当当做事”的期望，为自己的鸿鹄之志而努力。

1985年，已经是副处长的梁稳根毅然辞去了稳定的国企工作，迈出了下海创



业的第一步。

梁稳根当时的工作足以让他安安稳稳过一辈子，如果他也这样想，那么他很可能就像普通人一样安安稳稳过完一辈子，而不会创建出闻名海内外的三一重工了。

在安逸的环境下，人们通常会沦落为不热衷行动的人，因为人们太安于当下的环境，以至于忘记自己的价值所在。正如费希特所说，如果没有了行动，我们拿什么创造价值？没有了行动，我们不过是游荡在天地间的一粒尘埃，风吹到哪里，我们就飘到哪里，永远平凡，永远挣脱不开命运的安排。

你在这里生存，是为了行动；
你的行动，也只有你的行动，才
决定你的价值。

——费希特

只有站在高处，才能看得更远

如果我比笛卡尔看得远些，那是因为我站在巨人们的肩上的缘故。

——牛顿

一个人的前途与其眼界息息相关。如果看得到城市，那么我们会向着城市前进，争取富足、便利的生活；如果只看得到小山村，那么我们可能一辈子都走不出门口的那座山。

洞悉市场，才能寻得机会

创业时仅仅有决心是不够的，对市场方向的敏锐把握才是创业成功的关键因素。

在创业之初，听说卖一只羊就能赚到20多元钱，于是，梁稳根打起了贩羊的主意。但是，当他买进大批羊之后，他才发觉羊价看涨的消息已经过时了。所以，这一次创业以失败告终。

后来，梁稳根和他的朋友们还做过白酒、玻璃纤维等产品的买卖，最终也都是只赔不赚。

虽然创业之初的很多次尝试都没有成功，但是梁稳根不仅没有放弃自己的理想，反而对商界越发感兴趣。梁稳根总结了以往失败的教训，认为问题出在产品上。

梁稳根离开机械厂之后的“第一桶金”来源于废弃金属买卖。虽然能够从中赚取不少差价，但是梁稳根的志趣并不在此，他希望找到一种能够迎合市场需要的产品。

经过大量市场调查之后，梁稳根把目光锁定在了焊接材料上。梁稳根和他的兄弟们不分昼夜地工作，终于制造出了他们的第一种产品——105铜基焊料。但是这一产品却没有达到客户的质量要求，被全部退回。

通过这次事件，梁稳根意识到自己在焊接材料方面是个外行。于是，他回到大学，恳请自己的老师瞿登科帮忙。在老师的帮助和指导下，改良的焊接材料达到了国家质量检验标准，梁稳根也因此获得了8000块钱的贷款。

苏格拉底说：“最有希望的成功者，并不是才干出众的人，而是那些最善于利用每一个机会去发掘开拓的人。”想要抓得住时机、用得好时机，就必须充分洞察市场，仔细分析和琢磨市场。

梁稳根的视野不是局限在简简单单做买卖上，而是不断寻求新的方向，寻求市场所需要的产品，所以他能抓得住契机，做出适合市场需要的产品，从而不断获得回报。

② 梁稳根

基础建设我们虽然不懂，但基建行业的设备我们还是懂的。

跟随时代的脉搏跳动

有人说，梁稳根的成功具有偶然性。其实事实并非如此，梁稳根的成功更多地来自于他对时机的把握。

1991年，梁稳根创办的涟源茅塘焊接材料厂已经小有名气。这一年，他将企业名称改为“三一”，三一集团就这样诞生了。

当时，人造金刚石市场并不景气，但是梁稳根却看到一个商机：由于国际形势的影响，人造金刚石的出口量由每年3500万克拉骤降到500万克拉。于是，梁稳根迅速决定进军人造金刚石和压机行业。

这无疑是一次成功的进军，但充分验证梁稳根宽阔视野的，还是他与何真临在1993年的一次对话。这次对话为三一集团成为国内甚至世界一流企业奠定了基础。

梁稳根说：“同城的远大和我基本上是同时创业，现在却做到了20个亿，而我们还不到1个亿。”梁稳根认为，造成这种局面的原因其实很简单，远大进入的空调产业的市场容量有成千上万亿，没有利润的天花板；而三一集团所从事的产业，全国的市场份额也不过10个亿。

“即使我垄断了，也不过如此。”梁稳根如是说。

当时的中国正在进行城市化建设，梁稳根意识到这必将是一个拥有巨大潜力的市场，于是拿出所有资金投身重工业制造领域。梁稳根说：“基础建设我们虽然不懂，但基建行业的设备我们还是懂的。”

重工业制造领域一直风险比较大，所以只有大型国有企业才敢涉足。而梁稳根却勇于承担巨大风险，做第一个“吃螃蟹”的民营企业。这份远见和胆识，值得所有做企业的人敬佩和学习！

在投身重工业制造领域之后，三一集团走上了一条快速发展的

天予弗取，反
受其咎；时至不行，
反遭其殃。

——《史记·越
王勾践世家》

道路。

《史记·论六家要旨》中有一段论述道家的话：“其为术也，因阴阳之大顺，采儒墨之善，撮名法之要，与时迁移，应物变化，立俗施事，无所不宜，指约而易操，事少而功多。”

梁稳根的思想同道家一样，正是因为能够“与时迁移，应物变化”，随着时代的脚步“跳舞”，才能做到“事少而功多”，最终成就一番事业。

想要成就伟大事业，必将经历万千艰辛

钢是在烈火和急剧冷却里锻炼出来的，所以才能坚硬到什么也不怕。我们的一代也是这样在斗争中和可怕的考验中锻炼出来的，学习了不在生活面前屈服。

——奥斯特洛夫斯基

奥斯特洛夫斯基曾说过：“人的生命，似洪水奔流，不遇着岛屿和暗礁，难以激起美丽的浪花。”

生活的道路总是充满坎坷，想要收获成功和喜悦，就需要不断地面对困境，艰苦奋斗，直到柳暗花明的那一天。

没有条件，创造条件也要上

创业需要有足够的财力、物力和人力的支持。如果没有资源，那么前进的道路必然十分艰辛。创业初期的艰辛岁月，是对创业者创业信念的极大考验。

在开始筹备涟源茅塘焊接材料厂时，梁稳根的资金十分短缺。于是，梁稳根号召自己的好兄弟们回家向亲戚朋友借钱，最后凑够了六万元，这就是他们的创

天将降大任
于斯人也，必先
苦其心志，劳其
筋骨，饿其体肤，
空乏其身，行拂
乱其所为，所以
动心忍性，曾益
其所不能。

——孟子

业基金。

没有厂房，他们就将地下室作为厂子，条件非常简陋。就是在这座简陋的“厂房”里，几个人每天辛苦钻研，生产出了第一种产品。今天，这个厂区已经成为三一集团员工的厂史教育基地。

如果我们认定了一条道路，那么就应该不畏险阻、奋勇前进。即使什么都没有，我们也要竭尽所能创造出前进的条件。梁稳根就是这样做的。正如马克思所言，如果我们选择了最能为人类福利而劳动的职业，那么，重担就不能把我们压倒。同样，如果我们选择遵从自己的意愿和梦想，那么就要做好披荆斩棘的准备。

万事开头难，只要渡过了这个难关，后面的事情便会顺利得多，也会节省很多心力，成功自然是水到渠成之事。

当然，困境不可能只有一个，面对每个困境时我们都需要发扬艰苦奋斗的精神，要相信没有坚持就没有胜利。

亲力亲为，与员工同甘共苦

作为一个优秀的领导者，在企业面临困境时，不应该只让下属吃苦，而应该亲自上“战场”，与员工同甘共苦。

1995年，三一集团生产拖泵已有三年时间，但是受到技术的限制，几乎所有的产品都处于积压状态。同时，大量的应收账款未收回，涟源茅塘焊接材料厂又没有贷到款，三一集团的现金流面临枯竭。

这段时期，梁稳根和所有在长沙的三一领导层，每个人每天都要外出跑销售。

唐修国回忆道：“刚开始的时候可是有‘背水一战’、‘不成功则成仁’的意思，那时候大家出去必须拿合同回来，因为要把产品卖出去。”