

◎李新春\著

GuanLi
ShouTan



管理手谈



广东教育出版社



©李新春\著 *GuanLi*
ShouTan

管理手谈



广东教育出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

管理手谈/李新春著. —广州: 广东教育出版社,
2003. 12

ISBN 7-5406-5315-9

I. 管… II. 李… III. 企业管理—文集
IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 106986 号

广东教育出版社出版发行

(广州市环市东路 472 号 12~15 楼)

邮政编码: 510075

广东新华发行集团股份有限公司经销

南海市彩印制本厂印刷

(南海桂城叠南)

787 毫米×1092 毫米 32 开本 5.5 印张 118 000 字

2003 年 12 月第 1 版 2003 年 12 月第 1 次印刷

印数 1-3 000 册

ISBN 7-5406-5315-9/F·30

定价: 7.60 元

质量监督电话: 020-87613102 购书咨询电话: 020-83796440



前 言

这本小册子是为企业家或经营管理者写的，最初的想法是通过报纸的专栏，提出对于一些基本的管理思想和实践问题的看法或认识。中国经济的高速发展带来了管理的进步，而管理的进步也将进一步推动经济的繁荣。管理的思想和理论是在实践中不断总结和提升的过程中得以发展的，可以看到，管理思想和知识的发展为人类带来了巨大的财富。经济学的一个古典认识是，劳动是人类的财富之源（或财富之母），但如果仅仅停留在个人劳动的改进上，社会就不可能发展到今天这样的物质和文化水平。管理集体的劳动分工合作和市场竞争是社会财富得以形成和不断壮大的源泉，因此，我更认为管理是“财富之父”，他使得劳动产生的财富得以繁殖衍生。在今天，我们认为，财富之源不仅仅在于劳动，而且蕴涵在对于各种资源或生产要素的经济使用上。在这个高度发达的劳动分工和资源开发运用的社会，各个人的劳

MA57/11

动都在为社会财富的创造作出贡献，财富的积累和消费又为开发人类的心智和道德奠定了基础。而处在这个财富创造顶端的就是企业家或经营管理者，这里，我并打算将企业家与经营管理者的角色严格区分开来，而是笼统地将他们归为这样一类人，他们是一群运用自己的智慧、才能和组织领导力来管理劳动和资源的人。因为他们的劳动（经营管理劳动），而使得个人和社会的财富创造大放异彩。

对待管理的智慧或科学，我们中的一些企业家或经营管理者有否定的态度，他们或者认为管理是没有科学的，或者认为，管理至多是一门艺术。但我的理解是，持这种态度者并不是完全的否认科学，实际上，他们是经验主义者，依靠自己的经验积累或从周围人的学习中获取知识。他们一定程度上否认书本上的知识，否认存在一些基本的或通行的管理原则，更否认一些简单的借鉴或拿来主义，这种态度其实是非常实用主义的态度。因为一些管理理论缺乏现实的可操作性或理论离实践的距离较远，因此，他们对理论持有一种回避的态度。

在国内的企业经营管理中，确实有着许多的经验主义者，他们满足于经验性的管理，甚至排斥或抗拒科学管理。这是与市场和企业发展的阶段有关的。在市场发育远未成熟的阶段，科学的经营管理确实只能在很有限的程度上增加企业的财富和价值创造，一些非市场经营和竞争的因素在起作用，如同政府搞好关系以获取一些

行政控制的资源，在政策法规不完善和消费者不成熟的情况下，钻法律政策和市场的“空子”。甚至不按照市场经济运作的“牌理”出牌，反而可能谋取暴利。可以对目前的市场状况做一个形象的比喻：我们的企业家如同在国内复杂、混乱的城镇公路上开车，路况复杂，道路不平整，路牌不清晰，时时会遇到别车抢道、超车、不守交通规则，行人或动物随意穿行马路，在这种情况下开车是很不容易的。严格按照规则行车可能是寸步难行，而不守规则者则可能会跑得很快。但我们要说的是，抢道行使甚至不守规则者其实只是图一时之快，一旦出事，则悔之晚矣。而且，随着路况和交通管理的不断改善，眼光长远、技能好、守规则者将越来越有优势。

一个好的企业家是绝不会拒绝理论和思考的。他们的眼光、判断力和其他经营管理能力来自于不断的学习和思考，来自于对经营管理之道的觉悟，来自于对人和基本规律的认识。对此，我一直心存一个宏大的理想，想对这种难以（精确地）科学化的经营管理的智慧进行一些对话或总结，然而，这种总结肯定会是挂一漏万的，但仅仅因为这些智慧或科学是不完全的，是不可以照搬照套否定它，就未免显得过于浮躁。管理是一门需要悟性极高的学问，它绝对不如一些技术性知识那样可以精确地把握。但正因为这是一门需要悟性的学问，因此，更显现出它的特色。学者，在一定程度上就是发展和传播科学的“传道士”，他们只有和企业家一起才能

发扬管理这门艰深的“俗世”学问。这也是写作这本小册子的初衷。

同时，我还想就本书的使用做个简单的交代。

这本小册子不是理论著作，也没有什么理论体系贯穿其中。本书共收录了我在《南方日报》“管理手谈”专栏中发表的 30 多篇短文，每一篇都着重谈一个问题，这些问题是我在长期教学和管理顾问咨询以及与众多企业家直接交流中接触到的、并自认为是当前我国企业经营管理中较经常遇到的问题。从专业上来说，我是一个战略管理学者，因此，问题的选取也更主要地集中在企业经营的战略问题上。

因为是作为专栏杂文而写作的，因此，每一篇文章都大致限定在 3000 字以内，其好处在于可以让我们的企业家不必花费太多宝贵的时间来阅读，但不足之处也在于此，文章因此难以很深入和详细地探讨问题，而只能留下很多空白让企业家自己去补充和觉悟。

这本小册子尽管是为企业家而写的，但同样也适合于对经营管理尤其是战略管理有兴趣的其他读者，包括企业管理实践者和理论工作者。本书当然只是一家之言，挂一漏万、错漏之处敬请读者给予指正。希望本书成为我们交流的桥梁。我将本书献给我国的企业家，祝愿他们事业有成，企业兴旺发达！

最后，非常感谢广东省出版集团的黄尚立董事长，由于他的大力支持，本书得以出版。同时，要感谢的是

广东教育出版社的编辑卞晓琰女士，她为本书的出版倾注了大量心血。感谢《南方日报》理论版的雷渡桥先生、刘志梅女士，正是在他们的鼓励和支持下，我才坚持完成了“管理手谈”专栏的写作。

李新春

2003年7月盛夏于中山大学康乐园



作者简介 >>>

李新春，德国洪堡大学经济学博士，现为中山大学管理学院副院长、博士生导师，战略管理、营销战略和创业学教授，同时担任中国家族企业研究中心主任。曾在美国麻省理工学院斯隆管理学院、柏森大学（1997-1998）以及德国威腾大学（1999）做福布莱特学者和访问教授。主要研究方向：企业战略与组织、营销策略、家族企业管理、企业家理论、企业创新管理。承担国家自然科学基金、教育部优秀青年教师基金等国家级科研项目十多项。出版《企业联盟与网络》、《回归市场——原民主德国市场转型与国企改革》等著作。在《中国社会科学》、《经济研究》、《管理世界》等权威杂志发表学术论文六十多篇。同时，长期为政府部门和企业提供顾问咨询。

目 录

管理者是做什么的	1
经营管理赚钱之道	6
经营管理者的心态	12
企业正义	18
企业政治	24
企业领导力	30
注重你的领导行为	35
培养成功的员工	40
企业培训与留人	45
竞争用人与等距离原则	50
知识型工作的管理	55
企业经营的风险、责任与制度	60
“早期责任”与信任	65
放权与控制	70
管理企业成长	75
管理组织变革	80



资源能力取胜	85
建立学习型组织	90
朝向战略型企业	95
品牌策略与企业经营	101
经营有效性与战略	106
竞争的策略	111
建立大企业的竞争优势	116
小企业的生存发展	121
变成本支出为竞争优势	126
跟随者策略	131
多元化与风险	136
技术与企业发展	141
跨越国界的管理	146
创造卓越	151
超越零散	156
家族企业的改造	161



要知道，我们有不少企业家或老板，他们多年甚至终生经营自己的企业或帮别人打理企业，到最后，有人问他们，管理到底是什么？他们大多说不出什么。即使有答复也是千差万别。一些人会说，做企业如同做人，人生有酸甜苦辣，波折曲直；有人说，市场经营如同赌博，要博赢，要有机会和运气；还有人会说，做企业靠的是勇气、信心和毅力，做企业要能吃苦耐劳，三天三夜不睡觉照样能喝酒谈生意，没有这样的身体，就不要往做老板这条路上奔。国内的企业家则大多还会加上一条，做企业就是做关系网络，这个网络能延伸多大，你的企业就能做多大。为什么有这么多的说法？对于那些没有经营或管理过企业的人来说，无疑是一头雾水，不得其解。管理是干什么的？管理者是什么样的人？这些问题对许多靠自己的一技之长或无技无长出卖脑力或苦力的人来说是非常困惑的，企业家或经理人在我们的社会中不是被称为工作或职业，而是被叫做“生意”或“事业”。我不太清楚“生意”这个词的由来，除了对“生意人”褒贬有之的价值判断之外，生意人是与有钱人的概念相联系的，同时似乎也笼罩着一种崇高的神秘感。功利地来看，做生意就是赚钱。但做生意者却并非都有钱，破产甚至跳楼的生意人也大有人在。这意味着，做生意要懂得经营管理。

那么，所谓经营管理又是做什么呢？一个听来的小故事倒是很有意思。说的是一个老板，自己感觉生意做

得不错。一日，尚在读书的幼子问整日里忙忙碌碌但神采飞扬的父亲：“你做老板到底在做什么？”父亲于是在第二天将儿子带到公司，儿子跟随他转了一天。晚上回来，父亲问儿子：“看老爸工作了一天，知道老爸在干什么了吗？”儿子沉思了一会儿说：“你干得不怎么样。因为你什么也没干！你就是接电话、跟人聊聊天，然后在公司里转一转，接着就是吃饭喝酒吹牛，没干什么。”童言无忌，确实，管理者不具体干什么。他整天的工作就是打电话、开会、跟人聊天、四处转悠、喝酒应酬，可这就是管理，是管理者主要的“工作”内容，这会令不少人吃惊。管理者是领导协调别人工作，而自己什么都不干的人。这可能是关于管理者最简单的定义。如果你发现自己整天都在干什么（具体工作），那你就不是管理者，而是工人。这个孩子说出了真理。

或者说，管理者的“工作”主要是靠大脑完成的，他们不是体力劳动者或坐在计算机前面写程序，他们是真正的脑力劳动者。他们主要的工作是在大脑中进行，他们眼观八方，思前想后。他们的大脑如同一部高存储量和高效率的计算机，将与企业经营管理有关的或隐约觉得有关的政府文件、市场信息、企业数据、员工情况以及小道消息等等都进行加工处理。他们像将军一样镇定自若地指挥战斗，运筹帷幄；他们像外交家一样处理企业内部和外部关系；他们像政治家一样制定政策和策略并巧妙地运用权力；他们如猛虎一样选择猎物并迅速



发动进攻；他们卧薪尝胆，目标坚定；他们如同章鱼一样吸收营养并转化为自己的能量。但这是一个理想意义的企业家或管理者素描，现实的图景中，有巨龙、猛虎，也有猴子、鹦鹉。总的来说，在学者总结的管理者概念中，管理者是通过别人来完成工作的，他们做决策、分配资源、指导别人的行为以达到工作的目标。因此，管理者有四种职能：计划、组织、领导和控制。

在 20 世纪 80 年代中期，有一件真实的事情，有一家国有企业的厂长与日本的一家企业谈合作。日方的经理问这位厂长：“看你这几天很忙，不断有人找你签字，你都管什么呢？”厂长很自豪地回答说：“确实，我很忙，这个几千人的大厂，工人‘吃、喝、拉、撒、睡’我都得管。”日方经理听到这一回答，就决定不再谈合作的事了。他对厂长说：“等哪一天，你能轻松地拿上钓鱼竿，同我一起出去一周钓鱼休闲，不管厂里的事情，而厂里的一切照常运转，那我们就有合作的基础了。”此话的意思无非是说，等到那时候，你才是管理者，工厂转变成企业的过程就完成了。相信这段故事在上世纪 90 年代之前还难以理解，现在，却已经成为大多数管理者的实践目标了。这是我们制度改革的过程，但同时也是我们企业内部经营管理权下放或制度化的过程。不仅在国有企业，不少民营企业也存在这样的问题。因此，值得我们管理者思考的首要问题是，管理者是干什么的？做生意首先要树立好的市场定位，也就是知道自己生产什

么，为谁生产，同时，还要知道我的企业能做什么不能做什么。而作为管理者，自己更应当清楚，自己是谁而不是谁。只有你知道自己是谁，你的企业才能更好地运转，经营管理才可能赚钱。难道这不是管理最重要的问题吗？！



经营管理赚钱之道

赚钱之道简单地归结为几个英文的
缩写字母：G（政府）——O（机会）
——P（价格）——V（价值）——
C（成本）。

