

大众创业必备的管理思维，企业发展瓶颈的解决之道

翟海潮

著

创业者管理修炼

The Entrepreneur's
Management practice

我这20年
的奋斗感悟



冯仑 / 万通投资控股股份有限公司董事长
陈力 / IBM战略与变革咨询业务合伙人
陈果 / 怡安翰威特咨询全球合伙人

联袂
推荐



机械工业出版社
China Machine Press

我这20年
的奋斗感悟

创业者管理修炼

The Entrepreneur's
Management practice

／ 翟海潮

⑦ 著



机械工业出版社
China Machine Press

本书是作者 20 年企业初创、管理工作的感悟。全书由 90 篇短文构成，内容涉及企业初创、企业发展、创新、管理、人事、战略、执行力、领导、企业兴衰要因等方面，每篇都短小精悍，又极具参考价值。

本书能帮助读者了解企业是如何经营的，企业由小到大要经过哪些坎，企业如何变得伟大或走向衰亡，你是否具备企业初创者的素质，如何在企业中升迁与发展，如何使你成为卓越的管理者或优秀的企业家……阅读本书，你能洞悉企业发展奥秘，了解企业的全貌，使你成为商界的精英。无论你是创业者、企业主、投资者，还是企业管理者或普通员工，相信都能从本书中受益。

本书适合创业者、企业管理者阅读，也可供企业管理、MBA 在读读者阅读参考。

图书在版编目 (CIP) 数据

创业者管理修炼：我这 20 年的奋斗感悟/翟海潮著. —北京：机械工业出版社，2015.6

ISBN 978-7-111-50495-5

I. ①创… II. ①翟… III. ①企业管理 - 基本知识 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 129188 号

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

策划编辑：康会欣

责任编辑：雅倩

装帧设计：尚世视觉广告传媒有限公司

三河市祥达印刷包装有限公司印刷

2015 年 7 月第 1 版 · 第 1 次印刷

170mm × 242mm · 13.75 印张 · 195 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-50495-5

定价：36.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：(010)88361066

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售一部：(010)68326294

机工官网：<http://www.cmpbook.com>

销售二部：(010)88379649

机工官博：<http://weibo.com/cmp1952>

读者购书热线：(010)88379203

封面无防伪标均为盗版

推荐序一 雕琢精工，止于至善

创业和管理是当下两个最热门的词汇。一方面是全民创业、万众创新；另一方面，企业多了，发展中面临的问题就多，对管理就更加关注，对企业的成长和可能遇到的风险、困难，以及企业家能力的全面提升，都提出了新的要求，进而对这方面的经验、人物、知识的渴求也不断增加。在这样一个创业的大好时机下，不仅政府提供了很多政策、法律和资金支持，很多企业也提供了大量硬件方面的支持，比如创业空间等。当这些物理空间、办公环境上的支持都具备后，实际上还需要一些软的方面的支持，除了税收政策关怀，更重要的支持莫过于将前人、将国内外创业中共性的问题和经验总结出来，以通俗易懂的方式让大家了解，使大家迅速地了解企业的本质并能解决遇到的问题。正期待有这样的经验总结的时候，我看到翟海潮写的《创业者管理修炼：我这20年的奋斗感悟》一书。

从企业初创到突破瓶颈，到快速增长，一直到基业长青，对于企业发展每一个阶段可能遇到的问题，海潮都在前人经验的基础上，特别总结了自己20年创业成功的经验，写成了一篇篇有趣的短文。纵观全书，海潮仿佛将一颗颗珍珠串起来，形成了一串珍贵的项链，呈现给大家一套完整的创业和企业管理攻略。这本书最大的价值不在于总结国外的经验或是商业教科书以及MBA的一些案例和规则，而是揉进了大量近二三十年来中国本土企业发展中自身所遇到的困难以及

解决困难的方法。其中既有海潮自身的影子和一些鲜活、接地气的故事在里面，也有一些他自身智慧的观察在里面，更有一些深刻的、与时俱进的思考在里面。海潮这本书很容易读进去，故事不长，每一段故事都发人深省。我相信，这本书对所有创业者和在企业发展自己事业的人而言，在遇到创业和管理问题时，将是一个非常好的帮手，也是一个随身的教练，随时可以翻开看。任何时候进去看，都不觉得枯燥，而且任何时候书中的真谛都不会是对牛弹琴。

我和海潮认识的时间不长，有过一些交谈，我觉得他身上既有一种理工男特有的精细、踏实、准确、执着、聪明的性格特质，也有文科男的开阔视野和历史纵深感。他还有个特别好的心态，就是很愿意将自己成功的经验、智慧的观察以及广阔的视野跟大家一起分享。所以海潮会将经营和写作结合起来，他的公司成为行业领先者，他已经取得事业的成功。他同时也很勤奋地写作，而且享受写作的乐趣。我知道此前他已经写了一本股票投资方面的作品，今后还将陆续结合企业发展和投资心得，呈现更多、更好的作品。这种愿意将自己的成功经验和管理心得与大家及时分享的心态其实是一种大爱，也是追求众善的情怀。因此与他交谈会非常愉悦、时有共鸣。

我愿意将这本书介绍给大家，我也会把它放在手边，随时翻看，滋养自己。这么做不单是为了汲取书上的精髓，更重要的是提醒自己把脚下的路走好。我相信有这本书在手里，创业者都会跟我一样，既学习又工作，既仰望天空又脚踏实地。人生有梦，逐梦踏实。以此自勉，方能使我们的企业每天都有进步，也使我们的生活每天都有意义。

是为序。

2015 年 5 月

万通投资控股股份有限公司董事长



推荐序二 从创业者到企业家

企业发展一般要经历初创、规模化运营、转型创新三个阶段。有人说，做企业是“三年知进退，十年见高低”，很多企业家没能实现从一个阶段到更高阶段的转变，困在了发展的瓶颈里。初创企业只要找准市场定位，通过建立稳定的客户关系和产品、技术优势，就可在细分市场上占据一定份额；而企业规模化运营就需要获得资源并建立一套适合的经营和管理系统，并重视企业文化和品牌建设。随着规模的进一步扩大，企业运营日趋复杂，管理模式、运营模式僵化正逐步成为企业的发展瓶颈。这时，就需要企业家高瞻远瞩，把握行业趋势，通过商业模式、运营模式的创新来实现企业转型。20年来，海潮经历了创业和企业发展的酸甜苦辣，通过不断的学习与实践，实现了从创业者到企业家的转变。

在过去十多年里，我结识、服务了上百位民营企业家的，海潮是这些企业家中少有的既有思想又有才华的，所以能把自己的感悟著书立说。海潮的《创业者管理修炼：我这20年的奋斗感悟》结合自己的亲身经历，阐述了创业与企业发展过程中所遇到的各种问题以及解决之道，内容涉及企业初创、企业发展、创新、管理、人事、战略、执行力、领导、企业兴衰要因等方面，它对创业者与管理者都具有很高的参考价值。不少企业家虽然没有完整的理论、体系化的方法，但都或多或少地实践了海潮著作中的管理修炼。

只要具有敏锐的市场眼光和足够的勇气，你就可以成为一位创业者，但从创业者蜕变为成功的企业家绝非易事。通过对众多成功企业家的研究，我深切地感受到，从创业者成功地发展成企业家，需要以下六方面的修炼：

一是愿景驱动。愿景是企业家持续前行的原动力。企业家初始的创业动机可能各不相同，或许仅是个人兴趣，甚至是生存所需。到了一定的阶段，尤其是实现一定程度的财富自由后，一些创业者开始贪图享受，沉湎于物欲，这时候能否重塑愿景，是企业家与创业者的分水岭。组织心理学理论指出：成功的企业家的个性特征常表现为“高能量值”，即精力旺盛、喜欢接受挑战，这些企业家会用超乎常人的热情来明确一个宏伟、激动人心的愿景，并且分享给周围每一个人。我认识一位服装企业老板，他做企业的信念是“做大家没有做过的事情”，挂在嘴边的口头禅是“死也要死在前进的路上”，在建立自己的渠道和供应链体系上，根本不关心竞争对手怎么做，以消费者为中心，偏执地创新，取得了巨大成功。知识分子创业更具有强烈的情怀，我想这是海潮成功的重要原因。

二是平衡治理。创业者有些是个人创业，有些是合伙创业。对个人创业者来说，要承担相当大的责任，有位企业家说“企业做得不好，员工可以跳槽，老板就只有跳楼了”；而合伙创业情况会更复杂一些，需要大家风险同担，同舟共济。不管是个人创业还是合伙创业，由创业者蜕变为企业家的关键在于是否具有宽广的胸怀，能否建立一套完善的治理机制。随着企业发展，面临的经营环境日渐复杂，团队成员在经营方向和经营理念上会产生不一致，如果没有强有力的团队灵魂人物，或者没有明确的决策机制，企业常常不能做大反而会快速走向衰亡，因此股东间即使做不到一股独大，也要有决断性的力量。此外，股东各自在不同的业务岗位，工作上的摩擦却往往会伤害到维护共同利益的氛围。引进职业经理人团队，股东将经营权充分授权给职业经理人，也是平衡治理的良好途径。如何建立对职业经理人的经营委托机制和授权，把职业经理人当成伙伴还是工具，不同企业家有不同的选择。

三是管理系统。企业扩张到一定规模之后，创业者家长式不规范的管理模式已经失灵。企业必须建立正规的管理系统，才能促进企业的发展。能否建立一套管理系统，是“生意人”和“企业家”的主要区别。企业管理系统由业务战略和经营计划体系、管理控制体系（包括绩效测量、评价、报酬等）、组织职责和

业务流程体系、风险控制体系四个层面构成。管理系统要和企业治理模式相衔接，企业家不仅要成为管理系统的制定者，而且自己和创业者团队要成为自己制定的规则的遵从者，绝不能凌驾于管理系统之上，成为规则的破坏者。

四是以人为本。只有满意的员工，才有满意的客户。人是企业最重要的要素。现代企业的竞争，某种意义上来说就是人才的竞争。企业家心胸开阔、善用人才，企业才能不断发展。企业做大的过程也是员工数量不断增长的过程。为什么有些企业家会感叹队伍大了，不好带了？这些企业家花了多少精力在思考员工为什么愿意跟着企业干？为什么愿意在岗位上真正出力干？为什么不仅自己出力干，而且愿意向周围的人骄傲地推荐自己的企业？尽管薪水、工作环境是员工敬业的基本因素，然而企业文化、经理人的能力、清晰沟通宣贯的业务战略、工作本身的吸引力，都是凝聚员工战斗力的重要驱动力。不少企业传统上致力于通过家文化、亲情文化营造员工归属感，而现代化企业都非常重视体系性地建设员工敬业度管理体系，打造雇主品牌。

五是持续创新。成功的企业家不墨守陈规，具有很强的变革力，能快速适应市场变化，持续创新。企业的创新不仅是产品、工艺、技术、市场的创新，还包含管理体系、组织管控、商业模式的创新。海潮的企业能够快速成长，就在于抓住了几个新兴行业发展的机遇，基于核心技术衍化产品占领新市场。要做到持续创新，需要企业家有战略性的眼光去洞察市场趋势，还要有对现有业务和运营体系开展变革的推动能力。

六是风险管理。企业成长过程中，一方面要管控、规避各种风险，另一方面又要谨慎评估各种商业机会的诱惑。民营企业创业最大的问题是现金流的风险。我观察到很多倒在创业路上的民营企业，有些是不适当地扩张规模，有些是错误的多元化，有些是商账管理不严，最终都造成现金断流甚至破产。

基本上，能够牢牢把握住以上六项原则的民营企业企业家，在企业管理中就能做到心中有剑，手中无剑。海潮就是这样一位企业家，他遍览了全球企业经营管理的最佳业务实践，在经营中身体力行，用这本著作，他把心中的剑明明白白地展示出来了。

2015 年 5 月

怡安翰威特（Aon Hewitt）咨询全球合伙人 陈果

推荐序三 绝佳的创业与管理指南

2013 年，北京天山新材料技术股份有限公司（以下简称天山公司）谋求战略转型，聘请 IBM 的专家为战略顾问，翟海潮时任天山公司副总裁，分管战略，负责这个项目。此时，我开始结识他并深入了解了天山公司。天山公司由他和其他三位创始人于 1993 年一手创立。四位合伙人是来自军校的同事，他们同甘共苦，创业时坐公交买原料、挽起袖子搅拌生产、钻进大型设备做粘接工程……风风雨雨二十年，企业一步步发展壮大，成为中国胶黏剂行业的翘楚。

天山公司成立 20 年，抓住了光伏、工程机械、汽车、电子及轨道交通等行业快速发展的机会，销售额实现了年均 50% 的复合增长率。遗憾的是近年来天山公司忽视了市场风险。2012 年，随着我国经济的调整以及美国、欧洲对中国光伏行业的“双反”（反补贴、反倾销），天山公司业绩明显下滑。在这样的背景下，IBM 企业咨询部与天山公司开始了合作，切入点在于企业机会性增长向战略型增长的转型，以及企业管理关键能力的打造。咨询中了解到，四位创始人 20 年来一直平均持股，这在我所见到的中国民营企业中并不多见。四位创始人，各有所长，他们是我所见过的最直率的老板。他们之间合作默契，但矛盾摩擦也并不鲜见。后来知道美国富乐公司并购了天山公司，这应该是四人平均持股、公司治理结构问题所致。虽然有点可惜，但这也是个不错的选择，可以使天山公司

走上国际化道路，获得更好的发展。

海潮是个善于思考的人，有着积极向上的人生态度。他是个实践家，还能将实践升华到理论。实践升华到理论有两难：一是部分实践家文化基础不扎实，有经验但难以总结为语言文字；二是更多的实践家有经验、有基础，但难以静下心来总结。在这个人人都说忙的年代，海潮能静下心来回顾自己的历程，总结自己的思想，从实践中提炼出管理理论，为创业者作指引，为管理者作参考，时代需要这样的企业家。

海潮的《创业者管理修炼：我这 20 年的奋斗感悟》一书用一种鸟瞰全景的视角，将庞杂的管理理念浓缩成可读性和指导性为一体的一篇篇短文，对企业发展各个阶段所遇到的问题进行了阐述，对企业如何突破发展的瓶颈提出了新思路。在大众创业、万众创新的时代，它是一本绝佳的创业与管理指南。

能挣钱者，商人也；而能挣钱又能够把自己挣钱之道形成理论，让别人也受益，堪称儒商。海潮把自己 20 年创业与管理经历的经验与教训整理出来与大家分享，这件事本身就具有公益性，值得钦佩。我相信这些经验和教训对创业者和管理者将有所启迪，值得推荐。

2015 年 5 月

IBM 战略与变革咨询业务合伙人 陈力

前言

“美国明尼苏达州圣保罗 2014 年 6 月 26 日电/美通社/——富乐公司（NYSE：FUL）今天宣布，该公司已经签署了收购北京天山新材料技术股份有限公司的协议。”

消息一出，许多同行和朋友给我打来电话表示祝贺。我当时的心情十分复杂，欣喜中夹杂着留恋：欣喜的是自己多年的财务自由梦想得以实现，留恋的是 4 位创始人苦心经营 20 年打造的“中国工程胶黏剂领导品牌”就要属于美国富乐公司。美国富乐公司（H. B. Fuller）是目前全球胶黏剂行业名列前茅的跨国公司，富乐收购天山有利于天山公司的国际化，双方产品及应用领域互不重合且优势互补，双方的合作能使天山公司更强大。

1993 年年底，当我与其他 3 位同事一起创业时，正赶上邓小平南方讲话之后的第二波创业潮——知识分子下海。身为大学讲师，我当时不满足于 30 岁就看到 60 岁的工作情景，宁愿食不果腹也要选择充满不确定性的创业生活。当时，下海意味着打破“铁饭碗”，意味着破釜沉舟，需要极大的勇气和冒险精神。

开始创业时，我的目的并不明确。后来，经过深入思考，我确

定了自己的人生目标：今生只有一个愿望，经济和思想上的独立。为此，我为自己制订了 ABC（Adhesives-Business-Consultants）三步走的金字塔式人生规划（见图 1）：25 ~ 36 岁专注于胶黏剂专业（Adhesives），成为行业知名人士；37 ~ 48 岁转向管理和投资（Business），实现财务上的自由；48 岁以后重点放在咨询和写作上（Consultants），帮助更多的人走向成功、健康和幸福。



图 1 我的金字塔式人生规划

1994 ~ 2003 年，我主要负责天山公司的研发和质量管理。作为 CTO，我建立了天山公司的研发体系，开发出所有的工程胶黏剂品种；作为首位管理者代表，我带领天山公司获得了 ISO9001 质量体系认证。经过 10 年的努力，第一阶段目标在 2003 年得以实现。我多次主持或参加国际、国内胶黏剂大会，发表论文 20 余篇，出版了《粘接与表面粘涂技术》《工程胶黏剂》等 6 部胶黏剂方面的专著，还担任中国胶黏剂工业协会副理事长。

2004 年，我从技术转向管理和投资工作。2004 ~ 2008 年的 5 年，作为 LINK-TITE 合资公司的法人和总经理，我带领团队开拓了电子用胶市场。2009 ~ 2013 年的 5 年，作为副总裁、战略委员会主任，我主要负责天山公司的战略管理，带领天山公司制定了《2009 ~ 2023 年发展规划》。我同时负责天山公司的 IPO 工作，经过改制、材料申报、完成了证监会两次审核反馈。后来天山公司决定暂停 IPO，我又负责与 H. B. Fuller 的谈判、尽职调查以及成交整个过程。

H. B. Fuller 收购天山公司，意味着我的第二阶段目标——财务自由得以实

现。目前，我正朝着第三阶段目标——咨询和写作迈进。2014 年，我出版了《截断亏损，让利润奔跑：我的股票交易 15 法则》一书。《创业者管理修炼：我这 20 年的奋斗感悟》一书是自己转入第三阶段所写的第二本，它是我 20 年创业与管理经历的感悟。相信无论创业者、企业主，还是企业管理者、普通员工，都能从本书中受益。

由于本人水平有限，恳请广大读者和各位专家批评指正。

翟海潮
2015 年 6 月

↓ 目录 | Contents

推荐序一 雕琢精工，止于至善

推荐序二 从创业者到企业家

推荐序三 绝佳的创业与管理指南

前 言

第 1 篇 | 创业是逐梦的冒险旅程

01 踏上冒险旅程 /2

02 谁适合当老板 /4

03 创业不是越早越好 /6

04 慎重选择合伙人 /8

05 创业团队需要 4 种人 /10

06 选择好创业方向 /12

07 好的商业模式 /14

08 借助资本的力量 /16

09 创业之谬 /18

10 问自己 7 个问题再创业 /20

第2篇 | 突破企业发展的瓶颈

- 11 增长的痛苦 /24
- 12 企业发展金字塔 /26
- 13 抓住阶段性关键因素 /28
- 14 企业家精神 VS 专业化管理 /30
- 15 企业家应该像乐队的指挥 /32
- 16 认清企业发展的瓶颈 /34
- 17 补上木桶的短板 /36
- 18 从自身找原因 /38
- 19 增长的极限 /40
- 20 专业化还是多元化 /42

第3篇 | 创新是企业发展的源泉

- 21 竞争优势都是暂时的 /46
- 22 力求做得不同 /48
- 23 精益管理与创新 /50
- 24 创新 4Ps /52
- 25 蓝海战略的基石 /54
- 26 创新不只靠顿悟 /56
- 27 创新性思维 3 方法 /58
- 28 先子弹后炮弹 /60
- 29 “研”“发”之别 /62
- 30 如何建立创新型组织 /64

第4篇 | 掌握专业化的管理方法

- 31 有效管理 4 要素 /68

- 32 实现专业化管理 /70
- 33 建立有效的管理系统 /72
- 34 平衡计分卡 /74
- 35 质量管理体系和现代管理 /76
- 36 做“一分钟经理” /78
- 37 灵活高效的项目管理 /80
- 38 走动式管理 /82
- 39 PDCA 循环 /84
- 40 记住 KISS 原则 /86

第5篇 | 企业在人

- 41 企业即人 /90
- 42 提高员工满意度 /92
- 43 栽下梧桐树 /94
- 44 满足员工的关键需求 /96
- 45 注重内在激励 /98
- 46 选拔才干 /100
- 47 让兔子去跑，别教猪唱歌 /102
- 48 做到“没有惊讶” /104
- 49 管理者需要 MBA 学位吗 /106
- 50 使自己脱颖而出 /108

第6篇 | 由机会性增长到战略性增长

- 51 计划无关紧要，规划才是一切 /112
- 52 真功夫在于洞察市场 /114
- 53 抵御模板式战略的诱惑 /116
- 54 有所为，有所不为 /118

- 55 增长还是衰落 /120
- 56 理解风险 /122
- 57 从 4P 到 4V /124
- 58 建立产品组合 /126
- 59 基于盈利的扩张途径 /128
- 60 成熟市场的竞争规则 /130

第 7 篇 | 执行力强则企业兴

- 61 执行力就是竞争力 /134
- 62 执行力是战略实施的关键 /136
- 63 战略重在行动 /138
- 64 个人执行力的源泉 /140
- 65 企业执行力为什么不强 /142
- 66 塑造执行文化 /144
- 67 执行的 3 个核心流程 /146
- 68 削减繁文缛节 /148
- 69 拆除沟通墙 /150
- 70 团队执行力 4 维度 /152

第 8 篇 | 取胜之道在于领导

- 71 领导的责任和品质 /156
- 72 建立信任 /158
- 73 宰相肚里能撑船 /160
- 74 杰克·韦尔奇的领导引擎 /162
- 75 搭班子、定战略、带队伍 /164
- 76 空降还是培养 /166
- 77 科学家的企业 VS 企业家的企业 /168