

DER WEG

ZUM ERFOLGREICHEN

UNTERNEHMER

看完这本书，
你就懂得了中小企业
成功的管理秘诀

荣获德国年度
战略决策奖

常年雄踞亚马逊
经管类畅销书榜 **NO.1**

德] 史蒂夫·迈哈特◎著
东君洋◎译

超越 极限

最受德国中小企业
推崇的管理课

南海出版公司

DER WEG
ZUM ERFOLGREICHEN
UNTERNEHMER

超越极限

最受德国中小企业推崇的管理课

〔德〕史蒂夫·迈哈特◎著 陈君洋◎译

南海出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

超越极限 / [德] 迈哈特著; 陈君洋译

—海口: 南海出版公司, 2013.3

ISBN 978-7-5442-6444-0

I. ①超… II. ①迈…②陈… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2012) 第289479号

著作权合同登记号 图字: 30-2011-068

Published in its Original Edition with the title
Der Weg zum erfolgreichen Unternehmer. Wie Sie und Ihr Unternehmen neue Dynamik
gewinnen

Author: Stefan Merath

by GABAL Verlag

Copyright © GABAL Verlag

This edition arranged by Himmer Winco

© for the Chinese edition: Beijing Reader's Cultural & Arts Co., Ltd.

本书中文简体字版由北京  文化传媒有限公司独家授权, 全

书文、图局部或全部, 未经同意不得转载或翻印。

超越极限

[德] 史蒂夫·迈哈特 著

陈君洋 译

出 版 南海出版公司 (0898) 66568511
海口市海秀中路 51 号星华大厦五楼 邮编 570206
出 品 北京读书人文化艺术有限公司 www.readers.com.cn
发 行 新经典文化有限公司
电话 (010) 68423599 邮箱 editor@readinglife.com
经 销 新华书店

责任编辑 聂 敏
特邀编辑 张 芹
封面设计 水玉银文化
内文制作 北京文辉伟业

印 刷 三河市国源印刷厂
开 本 700 毫米 × 990 毫米 1/16
印 张 21.25
字 数 337 千
版 次 2013 年 3 月第 1 版
印 次 2013 年 3 月第 1 次印刷
书 号 ISBN 978-7-5442-6444-0
定 价 39.80 元

版权所有, 未经书面许可, 不得转载、复制、翻印, 违者必究。

目 录

第 1 章 我和我的企业处于崩溃的边缘	1
第 2 章 是专业人员还是企业家	5
2.1 找出问题的关键性瓶颈——信条	5
2.2 企业家及其任务	15
2.3 企业家优势、价值和梦想	42
2.4 选择与付出	76
第 3 章 改变前的准备工作	90
3.1 归还专业性工作	92
3.2 认识企业家体系	111
3.3 企业家如何与社会环境产生联系	149
3.4 区分经理和企业家	163
3.5 合理安排工作计划	176
第 4 章 企业的价值、战略和愿景	186
4.1 明确企业的核心价值	194
4.2 确定企业的战略原则	223
4.3 选择企业的目标群体	233
4.4 帮目标群体找出其存在的瓶颈问题	239

4.5 企业的愿景	248
第 5 章 企业家的自我塑造.....	258
5.1 自我塑造计划	265
5.2 坚守让自己走向成功的信条	277
5.3 处理情绪问题	284
第 6 章 最后的冲刺.....	291
第 7 章 通向成功企业家的康庄大道	302
第 8 章 我和我的企业获得新生.....	327
后 记.....	332

第1章 我和我的企业处于崩溃的边缘

我住的宾馆位于阿尔卑斯山下的贝希特斯加登。八月里，一个阳光明媚的日子，从宾馆的阳台我能欣赏到上柯尼希峰独一无二的景致。不过，我不是来这里旅游的，也不想爬山。我来这儿是为了作出一个重要的决定。这个决定关系到我公司的未来，更关系到我的未来。

半年之前，这个决定还完全不在我的考虑范围之内。可是这之后发生了太多的事情！我竭力仔细地回忆那段日子，把自己沉浸在过往中，并开始翻阅我的日记。从那时起我就养成了写日记的习惯。

半年前，我也是坐在一间宾馆的房间里。那天是2006年的3月3日，星期五。我是那天晚上入住宾馆的。接下来的两天，我将要与一位企业教练一同度过。

老实说，我根本就不想见那位企业教练。我一向认为，企业顾问只会浪费我的时间和金钱。而我最开始遇到的那些创业顾问们使我更加坚定了这一想法。他们中的大部分从未自己创建过任何公司，却妄图向其他人解释创业是怎么回事。

第一次与那位名叫沃尔夫冈·拉迪斯的企业教练通电话的时候，我就表明了我对于企业顾问的抗拒态度。他却只是笑了笑，说我讲的有道理：“的确，有90%的顾问都是那样的。就好像90%的电影、90%的雇员和企业也同我们理想中的不一样。您只要学会如何找到那管用的10%就行了。”我因此对他产生了好奇，并同意了这次会面。

我的思绪飘回到更久以前。其实一切得从4年前说起，也就是2002年年初。那时我刚刚感受到新经济的冲击。我那时的老板破产了，我也因此而失业了。一开始我想去喜马拉雅待两个月，期望一次徒步旅行能让我放松一下，找到新的方向。就在出发之前，我前雇主的一位客户打电话找到我。他迫切需要扩编我们以前给他做的一个软件。于是，我推迟旅行，接下了这单生意。就这样，我找到了我的第一份订单，或

者确切点说：我的第一份订单找到了我。

我为他的网络接入软件增加了所需的功能。这份订单还没结束，另一位客户也找上门来，于是我也接下了。这之后我没再接到订单。其实我本可以去做徒步旅行，可是我担心将来再也接不到新生意了。于是我留在了家里，以便招揽新的订单。最终，我得到了第一个“我自己的”客户。

我的才能不断获得新的展现机会。为了按时完成任务，我那时的工作量已经达到每周 60~70 个小时了。在 2002 年，这是相当大的工作量，同时也证明了我最初的成功。相反，在半年前，也就是 2006 年 2 月，这个工作量对我来说简直就像是小菜一碟。2003 年年初，我不得不雇用一名员工，否则就没办法按时完成订单了。于是我找到安，一个熟悉的程序员，并询问她是否愿意为我工作。为了让公司成形，我用第一年的收入注册了一家有限责任公司。这就是 WWW 有限责任公司。这个名字是突发奇想的产物：威尔曼的疯狂网页^①。托马斯·威尔曼就是我。不过，那时候我们还都沉浸在新经济浪潮中。

随后的两年中，我们依靠自己的力量取得了令人瞩目的成长。在新经济衰退的中期，我壮大了一家充满活力的新经济型公司。我感觉自己刀枪不入，我就是个王者，14 名员工的王者。毫不夸张地说，当时我觉得自己非常重要，意义非凡，我是无所不能的。于是，我插手每一件事情。我编程序，做会计，负责销售和售后。我雇用新员工，又解雇其他人。这期间我每周工作 90 个小时以上，觉得自己很充实。是的，可以这样说，我那时为自己的成绩感到骄傲。

2005 年，也是我的公司成立的第四年，一切都慢了下来。我们的员工人数稳定在 15 人。尽管是在经济繁荣期，我们的营业额却毫无增长，甚至出现了轻微的亏损。虽然我有 10 万欧元现金往来账，现金流还很充裕，但我还是渐渐开始担忧起来。每个月，光是员工的薪水和福利就占到将近 6 万欧元。

我经常夜不成眠，或者觉得自己万分疲惫。2006 年 2 月初，我那时的女朋友给我发了一封邮件。邮件中她告诉我，我们的关系到头了：“我本想当面跟你谈，可你在过去的两周内忙得连谈话的时间也没有——

① “威尔曼”、“疯狂”和“网页”三个词的德文首字母均为 W。——译者注

就像过去的这两年一样没时间。”

就在同一天，我震惊地发现，我的书桌上摆着客户经理贝恩德·沙德的辞职信。他已经很久没来上班了，因为他还有许多休假没用完。四年以来，我头一次这样干脆地离开办公室返回家。我需要一点时间。

还没到家，我的手机就响了。我的秘书玛丽亚告诉我，我们被一个客户投诉了，因为他对我们的成果不满意。我破口大骂，把手机扔到角落里，呆呆地瞪了它一会儿，然后抓起我的汽车钥匙。没时间考虑了：危机管理开始了。

接下来的几天，我接手了贝恩德·沙德的销售工作。如果不是所有事情都变了样，我的工作量可能会首次达到每周 110 个小时。安·诺伊豪泽尔走进我的办公室，并把她的辞呈放在办公桌上。她觉得一切都太没有前景、太空虚了。她准备同两个朋友一起，在 80 天内从柏林骑自行车到北京去。虽然她一向就有点疯狂，不过这次这么疯狂？而且在这当口上？她只是回答道，在船彻底沉没之前离开甲板总归还是要好一点。

我有些吃惊地看着她。沉船？就在这时候，桌案在我的视野里慢慢地从左边移动到右边，一直放在桌子下面的电脑出现在我面前。我觉得有些奇怪，然后我的眼前就一片漆黑。

我在医院里醒来，感觉自己像被绞肉机绞过一样。我，托马斯·威尔曼，刀枪不入的王者，居然晕倒了，就因为一封简单的辞呈！医生要我休息三周——没有工作，没有电子邮件，也没有电话。本来我试图敷衍一下，不过我的努力在玛丽亚面前失败了。她显然严格执行了医生的禁令。我被赶下领导岗位，管理员还把我的邮件账户锁死了。我很虚弱，没办法反抗。不过我决定，回到公司以后，我要找她谈一谈。说到底，这是我的公司，不是她的！

接下来的一段日子里我安静了一些。终于，一个熟人来看望我，她也是一个企业家。我一向很钦佩她：她在领导企业的同时，还是一个贤妻良母，她的家庭同事业一样成功。我向她诉苦的时候，她向我介绍了这位拉迪斯先生。据她说，三年前她的情况也是一团糟，不过之后一切都在拉迪斯先生的帮助下被扭转过来。她说我应该给他打个电话，或许他也能给我提供帮助。刚开始，我拒绝了。因为，我 10

天后，就能恢复健康与活力。可是，我的熟人拨了他的号码，然后，把电话塞到我手里。

于是，就有了这个周五的夜晚，2006年3月3日。接下来的两天，我将与这个号称什么心理专家拉迪斯共同度过，然后，下周一我就能重新回到原来的工作中去了，公司里肯定积压了不少事情。很好，我感觉精神还不错。

第2章 是专业人员还是企业家

2.1 找出问题的关键性瓶颈——信条

第二天早上，我赶到玛丽亚在宾馆里租的会议室，稍稍迟到了几分钟。拉迪斯先生已经在那儿等我了。他大约55岁的样子，个子不高，体形偏瘦，虽然衣着打扮价值不菲，也很得体，但看上去总让人觉得有些奇怪。我相当谨慎地跟他打了个招呼。他目光清澈，从头到脚打量着我。看来，他至少感觉到，我对于与他见面并不是非常期待。

他转身走向窗边，一边透过会议室宽敞的窗户望着窗外翠绿的山谷，一边对我说道：“让我们来做一个假设，如果您可以向仙女许愿得到一个人，这个人将会成为您在公司里的左膀右臂，那您需要一个什么样的人呢？”

“一个可以分担我大部分工作的人！”我毫不犹豫地說道。

“那样的话，您直接雇一个人来就行了，又何必有求于仙女呢？”拉迪斯先生不耐烦地说道，“我再问一遍，如果您能许愿得到一个‘左膀右臂’，那您希望他能做什么？”

我思索了一下，答道：“我希望他能帮助我将公司带回到发展的道路上。他必须经验丰富，并且自身也是一位企业管理者。如果他也曾经历过我目前的困境，那就再好不过了。这个答案您满意吗？”

拉迪斯先生像一只敏捷的鼯鼠一般，走到白板前写道：

- 使企业发展；
- 经验丰富的管理者；
- 熟悉困境。

“还有吗？”他问道。

“暂时没有了。”我摇了摇头。不知怎么的，我有些怀疑，感觉被他捉弄了。

“很好，鉴于您明显没有做足功课，那我还是稍微向您介绍一下我自己吧。”

“什么功课？”我疑惑地问道。

“您看，您本该事先了解一下我的，不然，您如何能够确定我就是那 10% 的能帮您渡过难关的企业教练之一呢？”

“让我们从头说起吧。27 年前，我创建了我的第一家公司，是做电子产品邮购业务的。3 年之后，我有了 50 名员工，但第 4 年我破产了。那时候，我在德国待得很不舒服，就去了美国，并在那儿建立了一家新公司，专卖苹果电脑。起初公司发展得很顺利，很快我就又有了 30 名员工，而且还偿清了我在德国的债务。可倒霉的是，我对市场判断失误，苹果在专用领域竞争不过 PC，在民用领域又输给了 Commodore 和 Atari。尽管如此，我还是一直忠于苹果，甚至在我那时的偶像，即苹果公司的创始人史蒂夫·乔布斯被他自己的公司扫地出门之后也没有改变。我加倍努力工作，试图挽回颓势，可没想到我的身体垮了。在这种情况下，我的公司被一个员工低价收购了。

“在接下来的几个星期里，我生平第一次什么事情都不想做。我觉得我的身体糟糕透了，心情也很沮丧，我开始强烈地怀疑，自己到底适不适合做一个企业管理者。于是，我开始周游美国。在此期间，我还结识了一位颇为出色的企业家。整整三年，我从他那儿学到了许多企业管理的入门知识，也重拾了勇气。两德统一之后，我很快就回到了德国。在那之后，我一共创建了 3 家公司，其中一家时好时坏，另外两家都运作得很好。”

听到这儿，我有些好奇了。“您别是心理疏导师吧？”我的目光扫到了白板，又微笑着补充道，“要不然，您就是仙女派来的，这自然就另当别论了！”看来，这一天可能会过得相当有意思呢。

拉迪斯先生转了转眼珠，摇头道：“为什么您会需要一位心理疏导师呢？假如您是一个运动员，那您找教练的时候也会找一个从事过这项运动的人吧。不过，我们先不谈这个，您在电话里对我说，您已经快破产了，我也对您的公司做过一些调查。不过，您最好还是能够从您的角

度向我描述一下公司的发展情况和遇到的障碍，好吗？”

我点点头，开始向他叙述我的故事。拉迪斯先生一直很认真地听着，并不时地在黄色便笺纸上记下一些关键词。其间，他还问了我几个问题，并针对性地作了记录。等我说完后，他把八张写得满满当当的便笺纸粘在了白板上。“这些是在过去几周内失败了的事情，或者说它们至少运行得不如您所设想的那般成功。您有没有注意到，这里面有一大堆问题？”

“是啊，我知道。”我回答道，“不过，坏事只是偶尔扎堆而已，有些时候好事也会接二连三地发生啊。”

“您也说了，有时候糟糕的事情会接连发生。从我的故事里，您不难看出，这样的结论我也下过。那么您有没有思考过这样一个问题，”他意味深长地停顿了一下，然后问道，“这到底是为什么呢？”

“事实上，我没想过那么多，”我有些惊异地承认道，“有的时候坏事会接连发生，有时候是好事，我以为这都是理所当然的呀。”

“要我说，这里的问题可不是一般的集中。”他一边坚持这样说着，一边指着便笺逐条念道：

- 销售收入停止增长；
- 零利润；
- 每周工作 90~110 个小时；
- 与女友分手；
- 员工流失；
- 客户满意度低；
- 没有徒步旅行或 4 年没有休过假；
- 身体状况糟糕。

“这些问题出现得如此集中，您难道不认为它们之间存在着某种内在联系吗？”

“嗯，可能存在吧，”我承认道，“每周工作 90~110 个小时还没有休假，谁也受不了。可我不明白的是，利润的消失与分手又有什么联系呢？”

“其实联系很简单。消失的是‘您’的利润，破裂的也是‘您’的感情关系，您就是联系所在。我们先不说‘您’，请您把托马斯·威尔

曼看做一个有生命的体系，并且它能够与环境相互作用。任何一个有生命的体系都会生长，除非它遇到了瓶颈，这一点已经被李比希^①在植物身上证实了。植物需要很多种营养物质，不管缺了哪一种，它们都无法继续生长——无论您如何改变其他营养物质的配比。植物会变得无精打采，逐渐失去健康的色泽，对病虫害的免疫力下降，也许还会出现一些其他的症状。

“我们的关键问题是，任意一个体系在某一时间段总会遇到一个瓶颈。如果这个瓶颈被消除，那么该体系就会继续发展，直到它什么时候遇到下一个瓶颈为止。正如我们所见到的那样，一旦所缺乏的营养物质得到补充，瓶颈就会转移到其他位置，然后因此缺乏另一种营养物质。一些专家已经把这一概念引入企业管理领域，例如，‘最小因素聚焦战略’EKS理论的创始人沃尔夫冈·梅韦斯，还有‘TOC制约法’的创造者艾利·高德拉特^②。

“我想要说的是，如今在‘托马斯·威尔曼体系’中也存在着瓶颈。正是这个瓶颈造成了您的一系列问题，我们必须找到它。”

“那么，现在需要我评价一下，这八个问题中哪一个最重要吗？我们好从这个问题开始着手。”我问道。

“不，我们不能那样做，”拉迪斯先生断然地摇头，“这虽然是最通常的处理方法，但其实它毫无用处。您看，我们写下的这些东西，其实就是症状。当植物无精打采的时候，我们总不会首先用绳子把它撑起来吧？我们也绝不会把它涂成绿色，即使我们认为这是最亟待解决的问题。只有在极少数情况下，那些看起来最紧迫的问题才真的是体系的关键瓶颈所在。如果不是这样，那我们的大部分问题早在情况恶化之前就能得到解决了，因为我们立刻就能知道该从哪儿下手和必须做哪些事情。

只有在极少数情况下，那些看起来最紧迫的问题才真的是体系的关键瓶颈所在。

① 李比希：德国著名的化学家，他发现了氮对于植物营养的重要性。——译者注

② 艾利·高德拉特：以色列物理学家、企业管理大师，“TOC制约法”的创造者。——译者注

“我们现在要做另一件事。让我们遵循爱因斯坦的一个建议，‘如果有人给我一个小时，让我解决一个性命攸关的问题。我会花 40 分钟研究这个问题，15 分钟检验解决的可能性，最后花 5 分钟解决它。’所以我们应先研究问题，并且尝试找到您的瓶颈，您觉得怎么样？”

“好的，这个开端令我好奇，虽然实际上我还是不相信有什么瓶颈。不过我们还是来试试吧！”

“很好。请您搞清楚，我的方法总体来说也建立在对关联性的理解上。我们的合作有很大一部分就是研究关联性的，这之后解决方法会自行出现。

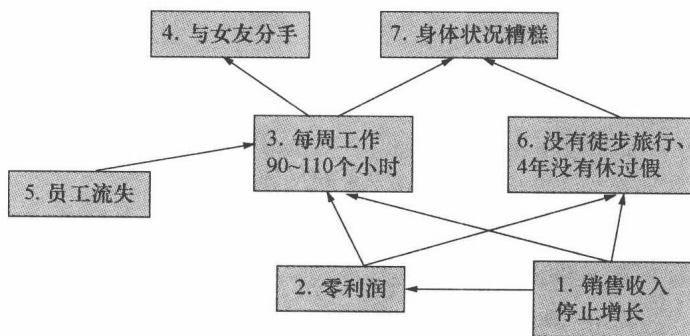
“第一步我们会用到由艾利·高德拉特创造的行事方法，不过形式上稍微有些调整。这就要用到您程序员的才能了。我们试试在您的症状间建立逻辑因果关系，这样体系的网络关系就会自然显现出来。然后，您就能认识到那个瓶颈，并开始行动。让我们开始吧！”

“如果您觉得哪两张贴纸（上的内容）之间能建立因果关系，那您就把它们粘在白板上，然后在它们之间画一个箭头。比如对我来说，合作伙伴关系破裂和每周工作 90 ~ 110 个小时就是其中之一。”

“对，这肯定是我时间紧张的一个原因。”我肯定道。

“那您就粘上。”拉迪斯先生催促我道。

接下来的 5 分钟我都在忙着往板上粘不同的因果关系和画箭头，然后，我就得到了下面这幅图。



我后退一步，仔细察看我的作品。一方面，我觉得所有事情看上去易于解决了不少。一些问题仅仅只是另一些问题的后果而已。然后我注意到：“您看，拉迪斯先生，您的理论不管用，客户满意度的下降还不在于其中，而且这里出现了两个根本原因。我的员工不应该离开我，并且我应当提高营业额，然后一切就会回到正轨。您觉得呢？”

“不。我觉得您的工作还不完整。让我们来看看那些不满意的客户们，他们为什么不满意呢？”

“嗯，我的员工没有动力，我也没办法平衡所有事情。可是我们没有写这张纸条啊。”

拉迪斯先生微笑着指着我的笔：“那您就干脆把那些都画上吧。”

“您早就该跟我说，我还得写一些新纸条。”我一边有些生气地回应他，一边把两张新纸条粘在板上。然后我注意到，在没动力的员工和员工流失之间也有些联系。我让拉迪斯先生注意这一点。他认为，那些员工可能也不满意，所以才没有动力，都想着离开。于是我又粘了一张纸在板上。

“那么为什么您的员工不满意呢？”沃尔夫冈·拉迪斯问道。

老实说，我也不知道。安说了一些沉船什么的，于是我猜测，这有可能与利润的下降有些关系，不过具体的我也不大清楚。我把这个猜测告诉了拉迪斯先生。

“那么您怎样才能弄清楚，您的员工为什么不满意呢？”

“我可以问他们。”我建议道。

“好主意，”拉迪斯先生高兴地说，“那么您为什么到现在都没有这么做过呢？”

“我不是没时间嘛！”我有些烦躁地说道。

“好的，那么请您再写张新纸条，‘没时间留给员工。’”

当我把那张纸条粘到板上的时候，我的目光一顿：顾客不满意造成了营业额的停滞。于是我在二者之间也画了一个箭头。

“这是销售增长停滞的唯一原因吗？”拉迪斯先生问道。

“不，我们有不少强有力的竞争者。”我把这一条画出来，自认为找到了原因。激烈的竞争导致营业额停止增长，因此我的工作越来越多，于是剩下的问题都出现了。“可是我要怎样才能消除竞争呢？”

响。所以我们可以把它放在一边。”

“好极了。那么我们就只剩下 12 个中心瓶颈的候选了。”我有些挖苦地总结道。

“好的，下一步。从原则上来说，问题一共有三类。第一类问题能够直接造成影响。如果您是把手放在了烧热的灶台上，那么您直接把手拿开，问题就解决了。这是您的控制范围。

“在第二类问题中，您可以间接地施加影响。如果您想解决女朋友的问题——前提是，您还希望同前女友复合——您可以要求跟她谈一谈。至于她愿不愿意与您谈话，这就不是您能够左右的了。您对此有一定的影响力，但您对于结果没有直接的控制权。这是您的影响范围。

“第三类问题就是您完全无法作用的问题，比如，世界经济形势或者父母对您的教育。前者受太多事情的影响，以至于您的行为只是偶然能产生作用。后者发生在过去，而且不能够再被改变。这些领域对您来说是个体的宇宙。大多数人最喜欢在这里寻找他们的问题。因为在这里他们无法改变任何事情，所以他们什么都不用做。而我们今天要关心的是第一类问题，那些您能够直接影响的问题。您发现什么了吗？”

“为什么我们直接关注这些问题？这是不是有些专断了？”

拉迪斯先生微笑了一下：“如果您只是想抽象而理论地描述您的状况，那的确是有些专断。可您是想改变您的状况！不从您能够直接施加影响的地方着手，您还想从哪里开始？”

我点点头：“我只对两点有直接的作用力，徒步旅行和我的工作时间。可是这样不行！我不能就这样去度假，所有事情都乱套了！”

“我能让您平静下来，威尔曼先生，”拉迪斯先生笑了起来，“您根本就不用去度假，虽然您糟糕的身体状况与缺乏度假大有关系，却并不是造成其他几项问题的原因。那么现在只剩一点了。”

“是啊，好吧，但这还是行不通啊！我必须解决公司里的所有问题，这一切都是我的职责。”

“我们先不要管这行不行得通，假如这能行的话，那您的问题能够得到解决吗？”

拉迪斯先生不肯让步。于是我再一次细看我的“作品”。“假设，我有