

葛学杰 宋晓华 编著

企业成长规律



北京燕山出版社

葛学杰 宋晓华 编著



企业成长规律



北京燕山出版社

图书在版编目 (C I P) 数据

企业成长规律 / 葛学杰, 宋晓华 著. — 北京: 北京燕山出版社, 2013. 1

ISBN 978-7-5402-3132-3

I. ①企… II. ①葛… ②宋… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 020585 号

企业成长规律

作 者	葛学杰 宋晓华
责任编辑	涂苏婷
封面设计	方元图书
社 址	北京市宣武区陶然亭路 53 号 (100054)
网 址	http://www.bjyspress.com/
微 博	http://e.weibo.com/u/2526206071
电 话	01065240430
传 真	01063587071
印 刷	北京京海印刷厂
开 本	889mm×1194mm 1/32
字 数	180 千字
印 张	8
版 次	2013 年 6 月第 1 版
印 次	2013 年 6 月第 1 次印刷
定 价	25.00 元
出版发行	 北京燕山出版社 BEIJING YANSHAN PRESS

版权所有 盗版必究

目录

前 言	1
第一章 企业管理中的“道”和“度”	1
“道”和“度”的辩证关系	1
“道”和“度”在现代企业管理中的应用 ...	2
企业管理者怎样识“道”，悟“度”	7
第二章 企业经营战略和执行	17
企业战略和执行的含义	17
战略和执行的关系	18
大源于战略	21
强源于执行	28
第三章 企业硬件与企业文化	47
企业管理中的硬件和软件	47
企业文化也是一种生产力	48
血液在血管里才能流动	54
第四章 企业激励机制和约束机制	78
对立统一两个要素	78
激励机制——企业发展的动力	81
自我约束机制——保持基业常青	91
第五章 企业创新与风险控制	112
创新与风险的关系	112
创新孕育着生机	114
企业创新的主题	117
扼住风险的咽喉	121



第六章 企业多元化战略与专业化管理	138
多元化与专业化战略剖析	139
多元化战略与专业化战略的关系	149
多元化战略成功的条件	151
第七章 企业制度化管理与人性化管理	160
企业制度——企业管理的基础	160
人性化管理——企业管理的灵魂	163
制度化管理与人性化管理的关系	166
企业人性化管理的误区	168
企业人性化管理的核心内容	170
第八章 企业集体决策与集权决策	185
决策是企业管理的核心	185
集体决策、集权决策与独裁决策	188
用科学发展观统领企业决策	195
第九章 企业利益与社会责任	214
企业利益与社会利益的统一性	214
企业承担社会责任是一种必然	221
企业履行社会责任的主题	224
第十章 企业发展速度与企业效益	238
中国企业的二十一世纪速度	238
企业快速发展的陷阱	240
提高效益才是硬道理	245
后 记	257
参考文献	258

第一章 企业管理中的“道”和“度”

经营之魂在“道”，经营之力在“度”。

——题记

“道”和“度”的辩证关系

“道”是什么？两千多年以前，“道”的创始人老子说：“有物混成，先天地生，寂兮寥兮，独立而不改，周而不殆，可以为之地母。吾不知其名，强字之曰‘道’。”（《道德经》第二十五章）。从当今时代讲，“道”的本质就是事物运行发展的规律，只不过我们现在一提到规律就与具体事物联系起来，如自然规律、市场规律等，而“道”的含义更广泛、更包容，涵盖了宇宙中各种事物规律的集成。它是宇宙中一切事物生生不息，有序运动的必然之策，没有“道”，世界将是一片混乱。从“道”的作用来讲。“道”是洞悉一切事物奥妙变化的门径，是各种事物发展所遵循的规范，是人类一切经验的总括。是认识世界，改造世界的指导思想和文化理念，是治国、齐家、征战、经商的方向和准则。

道存在于每个事件，每项活动当中，大到治理国家，小到个人做事，无不体现着治国之道，做人之道。

“度”是什么？古人曰：“时止则止，时行则行；动静不失其时，其道光明。”（《易经》篆词）

现代人说：“人间行事皆有度，唯度是水平，唯度是艺术。”所谓“度”，就是指事物保持自己质的数量界线。在这



个限度内，量的变化不会引起质变。超过这个限度，事物的性质就要发生变化。“度”是在特定时间、特定环境对实现目标条件选择的最佳量限。

“道”和“度”是同一个事物的两个方面。“道”指导“度”，“度”服务于“道”。就像人的思想和行动一样。双方协调一致才能完成事物的变化。如果说“道”是事物的运行规律，“度”就是掌握运用规律的器具和技巧。任何事物的发展都是内因与外因互相作用的结果。内因是变化的依据，外因是变化的条件。外因通过内因起作用，这是“道”决定的。质变通过量变开始，并通过量变完成。任何事物的发展都有一个适定的限量，能用最小的成本达到质变的目的，这就是对“度”的要求。

“道”和“度”在现代企业管理中的应用

古人早就对道的作用有了认识，《黄帝内经》说：“阴阳者，天地之道也，万物之纲纪。”《孟子》说：“得道者多助，失道者寡助。”

我们现代人认为道的主要作用是引导人们认识事物的客观规律。度的主要作用是指导人们按事物的客观规律办事，利用客观规律改造社会，改造自然，创造更有利于人类生活的环境。

中国古代一部《易经》把天、地、生、人四方面之运行规律演绎为64个发展过程，每个过程又划分为6个阶段（爻），全面浓缩着宇宙的重要基本规律，是宇宙运动规律的全息缩影。按照其中的规律分析、推测，制订的战略计划，被后人

第一章 企业管理中的“道”和“度”

更多地用于战争、治国、经商的实践中。

一本 5000 字的《道德经》将宇宙万物包容其中。由此而演化的中国兵书战策不计其数。其中无数的谋略、战术思想和方法的正确性被历史上无数的战争、事件所验证。

《易经》《道德经》都是古人对“道”精辟分析、研究的代表作，是对其精髓内容的记载。因此说，包括“道”在内的中国传统文化隐含着丰富的管理内容，是后人取之不尽、用之不竭的思想宝库。其对现代企业管理仍具有十分重要的意义。

其一，现在我国正处于经济转型时期。党和国家适时提出了运用科学发展观，构建社会主义和谐社会的目标，这是新时期一切社会工作和经济工作的总纲。科学决策、和谐发展这也是中国传统文化在新时期的反映。实现人与自然、人与社会的和谐相处，这是我们尊重自然规律、社会规律的必然结果。“道”还含有另一个含义——“道义”，即人类对社会和大自然作出贡献和承担责任，这既是中华传统文化所倡导的，又是新的历史时期赋予的使命。

其二，我们现在已全面进入市场经济时代。所有的企业都参加到市场经济的行列中。企业在自主经营、创造效益的同时，时刻伴随着经营和生存的风险。企业要保持持续发展，就要选择正确的方略，作出理性的决策。趋利避害，规避风险。否则企业就会是短命的，不管企业规模多大，成就多么辉煌，一旦失“道”早晚都会被社会抛弃、淘汰出局，改革开放以来这样的例子太多了。事实教育我们，搞企业就要走正道。市场的竞争就是企业经营者智慧的竞争、方略的竞争。智慧和方略来自对实践（客观规律）的认识总结，来自中国传统管理思想与现代科技文化的完美结合。中国历史上有成就的



学者、政治家、军事家、企业家，如古代的老子、孔子、孙武、诸葛亮，近代的曾国藩、胡雪岩以及现代的政治家毛泽东、邓小平等，无不是谋“道”执“道”的大师。世界华人首富李嘉诚是当代华人企业家成功的典范。李嘉诚的成功就在于他经营企业时一直坚持守道、止度。

守道就是遵循天道、人道、商道。

在现实中，天道就是大自然、大形势、大规律，守道就是顺应自然和规律，而不是强行违背自然和规律。李嘉诚的许多经营实例都证明，在大的形势来临之际，他往往不急于前行，而是静观其变，但当时机恰到好处时他自然会后来居上，正如他说的：“天时、地利、人和是商业兴隆的因素，但必须靠人去创造和争取。要想取胜，单刀直入有时不如迂回前往，稳步推进。”

人道即人的品性。李嘉诚做人的最大特点就是勤奋、守信。童年时期的李嘉诚生活艰辛，为了生计，他尝尽了世间辛酸，但正是那些痛苦却宝贵的经历成就了他辉煌的一生。香港的一家媒体在评价李嘉诚时说：“李嘉诚成功的过程，其实是一个典型的青年奋斗的励志故事，一个年轻小伙子，赤手空拳凭着一股干劲勤奋好学、努力拼搏，创立自己的事业王国。”勤奋一直伴随着他的经营历程。不过，李嘉诚个人认为，他的成功还得益诚实守信。他说自己成功的真正原因：“要想在商业上取得成功，首先要懂得做人的道理，因为世情才是大学问。世界上每个人都精明，要令人家信服并喜欢和你交往，那才是最重要的。”他将“先做人后立业”看作是取得成功先决条件。“讲义为先，守信次之，而后方为取利。”他认为一个人一旦对别人许下诺言，纵然在中途遇到困难，也要对自己的言行负责，兑现承诺。他总结自己“一生之中，

最重要的是守信。我现在就算再有多十倍的资金也不足以应付那么多的生意，而且很多是别人主动找自己的，这些都是为人守信的结果。”

商道即经商的规范、规则。李嘉诚在经营中遵循的最基本法则就是“利益共享”。李嘉诚认为在竞争激烈的商业社会中找到搭档与自己进行商业合作，这是有利于竞争的，这样不但可以增强自己的竞争力，也易于取得各场商战的胜利，不过，如果自己与合作伙伴之间不能形成一条心，有一方不愿意利益共享，那么合作就会失败。

李嘉诚还告诉我们，合作中懂得分利给他人则会人我共兴，而不是双方都是只想着如何才能让自己得更多的利益。正所谓一荣俱荣，一损俱损。合作中必须让自己的合作伙伴分得同等或更多的利益，自己才能得利。

要想从别人那里得到利益，就不能损人利己，只有先让利后才能在商业合作中形成良性循环。李嘉诚驰骋商海几十年，始终遵循着利益共享的思想，他提出的三次企业私有化，都不是在股市低迷时实行的。相反，他从小股东的利益角度出发，在牛市时以小股东满意的价格进行收购，不但赚取了人缘，更铺就了财源广进之路。

有一次，有记者问李泽楷，你的父亲教会你怎样的赚钱秘诀？李泽楷说：“我的父亲从没告诉我赚钱的方法，只教了我一些做人的道理。”记者大惊不信，李泽楷又说：“父亲叮嘱过，你和别人合作，假如你拿七分合理，八分也行，那我们李家拿六分就可以了。”李嘉诚总是要让别人多赚两分，所以更多的人都愿意与他合作，许多业务也就自然找上门来。

李嘉诚不仅善于与他人合作，扩大经营规模，更懂得经营之度，他说：“经营企业‘知止’两个字最重要。在香港，



我看过有些人成功很容易，但是掉下去也非常快，是什么原因呢？‘知止’是非常重要的，全世界很多企业之所以失败，最少一半都是因为贪婪。”

自古以来，商人求利乃天经地义之事，不过这利如何取，取的度是多少，很多商人并不知道，所以即使一时赚取了暴利，最终也不能长久。诚如李嘉诚，坚定自己从商之道，把握之度，让利于他人，利益共享，该得之得，该舍之舍，这才是他赚得长久利益、走向成功的主要原因。

现代国内企业中也不乏精于把中国传统文化与现代企业管理融为一体，获得成功的例子。海尔集团“上善若水”的管理理念，“思方行圆”的治理结构，“天下难事必做于易，天下大事必做于细”的执着精神，无不体现出道家文化的风范。“敬业报国，追求卓越”（服务“真诚到永远”），“知行合一、行之惟难”（业务流程再造，日清日高）这些都表现出重义善施，追求完美的执着精神，“激活休克鱼”、“向海外市场扩张——本土化战略”又确实表现出海尔人勇于创新，进退有度的战略和智慧。海尔首席执行官张瑞敏列出了海尔管理模式公式：

“日本管理（团队意识和吃苦精神）+ 美国管理（个性舒展和创新竞争）+ 中国传统文化中的管理精髓 = 海尔管理模式。”

“度”是在取得“道”的基础上，对实现目标条件的最佳选择。鸡蛋可以孵出小鸡，这是“道”决定的，但是鸡蛋孵小鸡需要一定的温度，超过标准温度，小鸡没孵出来就会被蒸死，达不到标准温度，鸡蛋就不会发生变化。倘若没有规律，只要有鸡蛋遍地就会生出小鸡来，那自然界就成了一个蛮荒无序的世界，这就是“度”的作用。在企业管理当中有好多管理者在“道”的方面把握得较好，但是在“度”的方面失败了，有的是在成长的过程中盲目发展，资金链断裂，

管理失控，有的是在资源整合中把握不准导致经营难以为继而退出市场或被别人收购。

企业管理者怎样识“道”，悟“度”

识道，首先要认识道的特点、面目。只有知道了道的特点、面目，我们才知道道在何处，道的样式，怎么样顺应其道。综合古代哲人的思想，道有如下特点：

一、无形无体。道是无状之状、无物之象。“大象无形。”（老子《道德经》）“形而上者谓之道”。（《周易·系辞》）

二、无声无息。没有声音，没有颜色。

三、动而不息。道是动态的，不停地运动。“易之为书也不可远，为道也屡迁，变动不居。”“道有变动、故曰爻。”（《周易·系辞》）

四、无限循环。遵循着不断向对立面转化的基本规律往复不止。“无往不复”、“终则有始”。（《周易》）

五、阴阳两分而一体。隐含着相对因素，矛盾的两方在不停地趋于平衡，一旦失衡就会出现紊乱，发生动荡，即物极必反。

六、衍生万物又隐含万物之中。道生天地，天地生万物。道存在于宇宙之中，无所不有，无所不包，宽宏博大。

七、大道可以分化为无数个具体之道。生生之源之道为大道，大道可以分裂而变，如天之道、地之道、人之道、花、鸟、鱼、虫、兽之道；治国之道、经商之道、生活之道……

八、不可道。语言无法全面描述，有时候只能领悟。特别是在古代科学尚不发达时期，有很多道理无法解释。“道



可道，非常道。”（老子《道德经》）

九、不远人，道不离人，人不离道。人的思想、行为都在道的范围之内。“道也者，不可须臾离也，可离非道也。”“道不远人。”（《中庸》）

十、不可欺。无语之道不可欺，欺道就要背负不良后果。“道者，圣人行之，愚者佩之。从阴阳则生，逆之则死，从之则活，逆之则乱。”（《黄帝内经·素问》）

知道了道的特点，我们怎样去寻找道呢？

世界上任何一事物都有其发展规律，不认识规律去干就是瞎干、盲干。狗有狗道，猫有猫道，企业管理者就是要精心研究所经营的项目（产品）的规律，研究得越精细，生产经营就越上道。研究的过程就是学习、总结的过程。通过学习，总结提高识道、悟道能力。

识“道”，就是要通过借鉴别人的、总结自己的，继承传统的，融合现代的管理思想和经验，认识事物发展规律。悟“道”就是把传统的或现代的文化思想、理念结合到企业经营活动实践中去，探究领悟解决问题的诀窍、真谛。现在很多人都在学道，成功者和失败者的差距就在于是否真学，真学者必须具备三心：

一是要有诚心。《中庸》认为：诚者，天之道也；诚之者，人之道也。《易经》认为，诚心是立身处世的根本，一切道德的根源。诚信吉祥，有利于主动，行动，利于坚持正道。在上者谦逊诚信无和，在下者喜悦服从。诸葛亮领军成功得力于他的“开诚心，布公道，善带人”。经营之神——松下幸之助深得诚之奥妙，他集一生经验，凝聚为四个字：至诚如神。中国人讲究心诚则灵。不诚实的人学“道”找不到正“道”，尽多是一些歪道，邪道。

第一章 企业管理中的“道”和“度”

二是要有恒心。即坚持不懈，系统地掌握“道”的本质。对经营者来说，“道”不是指出求得成功的途径和解决问题的技能，而是给你打开寻找途径思维之门的钥匙。“道”不是一个具体的方法，也不是专指一个战略构思，而是一种思想，一种贯穿宇宙空间，指导一切物体自然生存发展的灵魂。世上的事物随时随地都在变化，天地变，道亦变。学道决不是依葫芦画瓢，橘生淮南为橘，生在淮北为枳，同样的战略在此是机会，在彼可能是陷阱。所以学道不是学几个方法、策略就可以打遍天下，而重要地是系统的掌握全天候、全方位的经络分析能力。所以学道是一种时刻不辍，无处不在，持之以恒的终身事业。

三是要有静心。静心就是耐得住寂寞。古代之人学道都远离尘世。现代社会更是到处充满了诱惑。所以现代人学道者众，成道者寡。唯有那些远离浮躁、奢华，潜心作道，孜孜不倦的人，才能得道之真谛，成为企业界的常青树。张瑞敏就是一个善于学道，勤于思考的人，他平时最喜欢读的书就是《老子》《论语》《孙子兵法》。他说：“《老子》帮我确立企业经营发展的大局观；《论语》培育我威武不能屈、贫贱不能移，勇于进取，刚健有为的正气；《孙子》帮我形成具体的管理方法和企业竞争的谋略。”万向集团董事局主席鲁冠球虽然拥有几十亿元资产，但是他却始终远离舞厅、酒桌。业余时间全部用于学习管理知识，研究管理之道。他所领导的企业能超常发展，得益于传统文化的中庸之道。他有一个原则：凡事开头不争第一，但是紧跟第一，最后百米冲刺超过第一。即别人摸着石头过河，他是踩着别人的足迹前进。当别人冒着风险探路会付出极大的成本时，他却以极小的风险取得了成功。无论是在股份制改造还是股票上市，



他都遵循了这一原则。所以在1987年的中国十大农民企业家中，他是唯一“存活”下来并且超常发展的。鲁冠球——一个初中没毕业的农民能把一个“铁匠铺”发展成一个大型跨国企业集团，并能在全国重要报刊上发表60多篇管理论文，表现出现代企业家孜孜不倦，顽强进取的拼搏精神，从他们身上也看到了传统文化的精神动力。

悟度是知识、毅力、思维与实践高度结合的过程，相对于识“道”，悟“度”有更多的难度与技巧，更强调实践的过程。

一、要熟练掌握专业知识。日本战略专家大前研一说：“一个公司或个人，唯一的生存之道是专业，任何企业家对自我的培训，必须向专家化的方向开展。”企业每个专业岗位都有工作任务、职责要求。主管会要求每个专业每个岗位员工遵守工作制度，把各专业做精做细。工作制度，工作程序，工作标准有的是别人总结的，有的是自己总结的，这些制度、标准是不是合理？是不是符合当下实际情况？都要通过实践来检验。还有新的项目，新的设备，新的工艺，新的工作标准都需要通过实践摸索，选出最佳方案。这些工作都要求通过学习、实践，熟练地掌握方法、标准，才能把握好工作“度”，只有理论与实践都丰富的人工作起来才能得心应手，进退有度。

二、学会分析事物的方法，掌握事物的发展规律。正确的方法、标准也不是一成不变的。古人早就认识到各种事物都有其运动规律。《易经》就是一本细述事物演变过程的传统文化经典，在指导人们怎样做人做事方面都包含了丰富的内涵。对当今的社会管理、企业管理仍具有较强的指导意义。现代企业经营更是信息瞬变，管理者要把优秀传统文化与当代先进的管理手段结合起来，善于从复杂多变的信息中分辨

第一章 企业管理中的“道”和“度”

出对企业有利、有害的因素，结合企业实际情况，正确地利用有利因素，规避不利因素，引导企业按规律运行，该出手时就出手，该调整的时候就调整，道法自然，行止有度。

三、理性决策，科学发展。事物普遍存在着对立、统一，而且矛盾对立的双方会随着进程互相转让，曲则直、枉则正、洼则盈、敝则新、少则得、多则惑……《中庸》说：“万物并育而不相害，道并行而不相悖，此天地之所为大也。”社会上不只有黑白两种颜色，善恶两种品德，敌我两种力量，正谬两种主张。正确与错误的理论也在随时转换。在处世方面恭敬、谨慎、勇敢、直率是做人的美德，但用在管理者身上，必须做到适度，否则一旦偏激，美德就变成了缺憾。太恭敬了很辛苦，太谨慎了就会犹豫不决，太勇猛了则容易冲动，做出错事，太直率了则容易把商业机会让给别人。在执行制度方面，太规范则容易管死，太灵活就失去制度的作用。在企业决策方面，过于集中容易以偏概全，完全强调民主，又容易形不成集中意见，贻误机会。除此，企业中还有很多行为需要“度”来衡量，例如：创业与守业、战略与执行、扩张与巩固、攻略与退守、法制与人治、严教与宽待、紧张与松弛，等等。企业管理者就是要善于在复杂的环境中寻找不同矛盾的契合点，因时、因事、因势、因地、因人制宜，恰到好处做出决策，“和谐以共生共长，不同以相辅相成”，这是企业管理的最高境界。



案例 本色神话

扑朔迷离而又引起举国关注的吴英集资案是我国司法审判史上一个典型的案例。吴英原是浙江东阳市本色集团的当家人，2007年2月被浙江东阳市公安局以非法吸收公众存款罪刑拘。

2009年12月，金华市中院认定吴英集资诈骗3.8亿元，一审判处死刑。

2012年1月18日，浙江省高院对吴英集资诈骗案进行二审判决，裁定驳回吴英的上诉，维持一审死刑判决，报请最高法院复核。

对这一判决，舆论界大哗，许多人认为这一标本性案件有着与金融垄断体制、民间金融行为等纠结在一起的复杂背景。这一判决结果引起社会广泛关注，不乏众多经济界、法律界权威人士上书最高法院或在网上呼吁吴英罪不该死，“吴案留人刀下”。

2012年4月20日，最高人民法院认定，吴英集资诈骗犯罪事实清楚，证据确定、充分，一审判决、二审裁定定性准确，审判程序合法。吴英归案后，如实供述所犯罪行，综合全案考虑，对吴英判处死刑，可不立即执行。将案件发回浙江高院重新审理。

2012年5月21日，浙江省高院重新审理后对被告人吴英集资诈骗案作出终审判决，以集资诈骗罪判处吴英死缓，并处没收个人全部财产。

至此，历时5年多的吴英案件终于画上了句号。

作为经济犯罪，对吴英的量刑孰轻孰重是法律认定的结