

《浙商》杂志
5周年

浙商坐标书系
ZHESHANG ZUOBIAO SHUXI

鲁博士谈管理

Luboshi Tan Guanli

鲁柏祥 何晓春 著



浙江人民出版社

鲁博士谈管理

Luboshi Tan Guanli

浙江人民出版社

图书在版编目(CIP)数据

鲁博士谈管理 / 鲁柏祥, 何晓春著. —杭州: 浙江人民出版社, 2009.5

(浙商坐标书系)

ISBN 978-7-213-04060-3

I. 鲁… II. ①鲁…②何… III. 企业管理—研究
IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 072440 号

书 名	鲁博士谈管理
作 者	鲁柏祥 何晓春 著
出版发行	浙江人民出版社 杭州市体育场路347号 市场部电话:(0571)85061682 85176516
责任编辑	蔡玲平
责任校对	朱志萍 戴文英
封面设计	罗信文
电脑制版	杭州兴邦电子印务有限公司
印 刷	杭州丰源印刷有限公司
开 本	710×1000毫米 1/16
印 张	14
字 数	22.7万
插 页	2
版 次	2009年5月第1版·第1次印刷
书 号	ISBN 978-7-213-04060-3
定 价	35.00元

如发现印装质量问题,影响阅读,请与市场部联系调换。

序 言

不久前,《浙商》杂志社组织一批浙商赴海南三亚投资考察。其中来自上海伦达集团的董事长吴良钢格外兴奋。一问,原来他上世纪80年代就来过海南——当时他的身份是“牙医”。

吴良钢出生在浙江永康,一个具有手工艺传统的地方。16岁的他就从师外出谋生,学的手艺就是“镶牙”——当时人们“镶牙”尤其是“镶金牙”,有些像今天人们穿金戴银,时髦。几年后,聪明好学的吴良钢就自立门户。上世纪80年代初,他来到了海南,在三亚、陵水等地的沿海村庄为当地村民尤其是归侨“镶牙”。

当然,对于吴良钢曲折的创业人生而言,这只是个开始。后来,他又去遥远的新疆“镶牙”。闯荡大半个中国后,他最后来到大上海,择机投身于房地产业,并借时代之势,最终创建了自己的企业集团。

有人说,浙商有七大“特别”——特别能吃苦,特别能忍耐,特别能创业,特别能发现商机,特别能化解危机,特别能适应市场经济,特别诚实守信。是的,每一位浙商背后,都有一个精彩故事;每一位浙商身上,都有这些“特别”基因。浙商的故事说不完,每一位浙商都可以成为励志的教科书——启发今人,教育后人。这是一笔多大的精神财富!

改革开放30年,中国真是一个奇妙的大舞台。我们都有幸成为中国巨大成就、巨大进步的参与者、推动者、见证者。但浙商的努力,尤其在推动中国民营商业力量成长上,居功至伟,历史当会作出客观评价。

古有晋商、徽商,今有浙商崛起。《浙商》杂志自2004年6月创刊以来,秉承“阅读天下浙商智慧,引领中国民营商业力量”的宗旨,真实地记录、见证浙商的成长,广泛传播浙商思想与文化,矢志不渝推动浙商健康持续发展,助推民营商业力量在中国各地“长大”。

5年来,《浙商》杂志以浙商为代表,用大量篇幅对民营企业发展中的热点、

难点问题进行深度剖析、引导,同时及时反映民营企业家的呼声和要求,督促、推动各地政府改善投资环境,不仅得到了天下浙商的一致肯定,也在中国民营企业家中赢得了一批忠实读者,同时还在全国各地党委、政府领导中享有声誉。

5年来,《浙商》杂志通过举办浙商大会、浙商论坛、浙商全国理事会等活动,联络、凝聚天下浙商,并在浙商与全国各地政府之间架起桥梁,为在全国树立浙商品牌作出了巨大贡献,也为中国民营企业的成长作出了巨大努力。《浙商》杂志已成为中国高端财经商业杂志中的重要力量。

浙商是中国民营经济的代表与骄傲。而《浙商》杂志也以“引领中国民营商业力量”作为主定位和坐标。在新的变革时代,《浙商》杂志将立足浙商,与中国民营企业共成长!

我们有理由相信,全国各地关注浙商,固然有招商引资等功利因素,但不可否认,发展民营经济,学习浙商勇于创新创业创新的精神,才是各地真正需要之本。而这也是浙商对全国的最大贡献。500万浙商遍布全国的每个角落,带去再多的资金也有个限度,但浙商带去的创业理念与精神,可对当地传统文化形成冲击,带动百姓思想的解放,促进创业氛围的形成,是不可用金钱估量的!浙商之精神财富远大于物质财富!

为了更好地传播浙商的经典故事、自强精神与经商理念,在创刊5周年之际,我们把《浙商》杂志5年来的精彩文章汇总起来,推出“浙商坐标书系”,供各界人士学习参考。所谓“坐标”,正反两方面的含义兼有。我们并不避讳浙商成长中出现的问题。

“浙商坐标书系”计划分《创业中国》(浙商在全国各地的掘金故事和路径)、《民营力量》(知名浙商的商业智慧与创新案例)、《浙商榜样》(《浙商》杂志封面人物的故事与商道)、《浙商戒律》(浙商应该吸取的九大教训)、《鲁博士谈管理》(鲁博士管理思想集)、《财富背后》(知名浙商的品位与生活)以及《百年传承》(历史深处的浙商身影与遗产)、《浙商精神》(浙商成功背后的文化基因及其与时俱进)、《品评浙商》(《浙商》杂志总编辑眼中的浙商)等9种。

在“浙商坐标书系”编辑出版过程中,我们得到了浙江人民出版社的大力支持,在此表示感谢。

《浙商》杂志总编辑 朱仁华

2009年4月25日

目 录

C O N T E N T S

管理要义

- 企业是“物”还是“人”？ / 2
- 企业的“公”与员工的“私” / 6
- 逍遥管理与有效执行 / 10
- 出租车里的管理学 / 14
- 管理中的继承与创新 / 18
- 夯实基础让企业从优秀到卓越 / 22
- 企业与人 / 26
- 双“管”齐下 顺理成章 / 30
- 管理的六个基本意识 / 34
- “老鹰捉小鸡”的管理学 / 38
- 挡风玻璃和后视镜：哪个更重要？ / 43
- 你的企业在放风筝吗？ / 48
- 你的企业成功是偶然的吗？ / 52
- 企业如何“心想事成”？ / 56
- 你的企业是“印钞厂”吗？ / 60
- 你的企业是草场、树林还是竹园？ / 64
- 公司缺的是人还是制度？ / 68
- 你的企业是“圆滑”的吗？ / 72
- 举一反三还是“三举一反”？ / 76
- 你的企业存在“免检”现象吗？ / 80

管理实务

- 企业如何与银行打交道? / 84
- 企业为什么要网络化经营? / 88
- 从动物世界看企业营销网络建设 / 92
- 产品的灵魂在哪里? / 95
- 产品制造从采购开始 / 99
- 如何避免与研发部门的扯皮? / 103
- 职业经理人与老板该如何相处(上) / 107
- 职业经理人与老板该如何相处(下) / 111
- 企业激励要学《纤夫的爱》 / 115
- 市场变迁与企业技术进步路径 / 119
- 外贸企业如何转型做内销 / 123
- 库存是企业凝固的血液 / 126

管理创新新趋势

- 企业就是追求利润的吗? / 130
- 运营能力竞争与联盟化合作 / 134
- 企业管理应该软硬结合 / 140
- 企业就是要创造性毁灭自己 / 144
- “死的是数量,活的是质量” / 149
- 改变比提高更重要 / 153
- 民企转型:从“春秋”到“战国” / 157
- 做生意就要“乘人之危” / 161

企业家修炼

- 老板要善待财富 / 166

你是老板还是商贩? / 170
做生意必须与陌生人说话 / 174
做个“水性不杨花”的企业家 / 178
老板,你真的知道“我是谁”吗? / 182
企业中的老板与老板娘 / 186
佛学中的管理智慧 / 190
企业家的 16 项修炼 / 195
企业家应学会哲学思考 / 200
管理者的悟性从何而来? / 203
企业使命不仅是良心问题 / 207
裁不裁员不仅仅是做选择题 / 210

新商

管理要义

Guanli Yaoyi

本书是作者多年从事企业管理工作的经验总结，也是作者对企业管理理论的系统性研究。本书共分十章，第一章为绪论，第二章至第十章为正文。第一章主要阐述了企业管理的概念、性质、地位和作用，以及企业管理的职能、原则和方法。第二章至第十章分别阐述了企业管理的各个方面，包括生产管理、质量管理、财务管理、人力资源管理、市场营销管理、供应链管理、风险管理、信息管理和企业文化建设等。本书力求做到理论联系实际，既注重理论的深度，又注重实践的广度，力求做到深入浅出，通俗易懂。本书可作为高等院校经济管理类专业的教材，也可供从事企业管理工作的管理人员参考。

企业是“物”还是“人”？

《浙商》：鲁博士，您有8年的企业经营管理经验，并长期从事企业管理研究和讲授，又担当许多大企业的经营管理顾问。那么，请教一个最基本的问题，什么是企业？

鲁柏祥：您问了一个很有趣的问题。什么是企业？这是一个常识。因为是常识，所以人们总认为很明白，但实际上却又十分模糊。我们的许多错误，总是错在常识里。浙江几十万家企业，真正懂得企业是什么的老总，可能并不很多。我们有理由从正本清源的角度，来厘清企业这个最基本的概念。

《浙商》：平常，我们问某某公司在哪里时，得到的回答是某个地方的某幢房子。在回答者的心中，公司（企业）就是厂区、厂房、机器、设备等有形的“物”的资产。这样的关于企业的定义，似乎没错，因为没有这些有形的“物”的资产，就不成为企业。但是，一个企业真的就是这些吗？

鲁柏祥：显然不是，比“物”的资产更重要的，还有企业里的人；而人最可贵的是人大脑中拥有的知识。现代企业从本质上来讲，是指以人为载体的知识，而物则是人的载体。这就是说，企业是这样的一个组织，在这个组织里，人类的知识指挥人借助机器设备，分工合作，共同劳动，生产出能满足人类需要的产品。

《浙商》：在国内的教科书上，有一个流行的关于企业的定义，即企业是从事生产、流通和服务等经济活动，为满足社会需要并获取盈利，实行独立核算，依法自主经营、自负盈亏，具有法人资格的基本经济单位。您对此有什么评价？

鲁柏祥：这个定义有它明显的局限，只是从“物”的方面而没有从“物”与“人”两方面的有机结合进行界定，忽视“人”的存在；从本质上讲，还是把企业看做“物”。

《浙商》：这是否就是说，这个定义还仅仅是描述性的，而没有揭示出企业的

本质？

鲁柏祥：是的。这就是一些企业主在对企业认知上所犯的致命的失误。他们把企业看做一个相对封闭的、独立“赚钱”的机器，其目的是把产品变成“金”，强调利润中心，逻辑起点在企业自身，通常采用“金本位”的管理思想，员工是“经济人”、“自然人”。最重要的一点是，它没有触及企业的“艰巨性”。

《浙商》：企业的“艰巨性”难道也是企业的本质之一？

鲁柏祥：当然！但我们的企业主并没有认识这一点。国外通常是这样认识企业的，把企业通称为艰巨的、复杂的、风险的事业。其中，带有风险是企业的真正本质。而企业风险的本源在于市场竞争，竞争是市场经济的自然法则。因此，企业是艰巨的而不是容易的，是复杂的而不是简单的，是充满风险的而不是安全的事。为此，要求企业主具有事业性，从事业的角度对自己的人生做出与企业发展要求相一致的规划。

《浙商》：既然企业是艰巨、复杂、风险的，那么应当如何加以克服呢？

鲁柏祥：认真、规范、高效是艰巨、复杂、风险的克星；马虎、随便、拖拉是艰巨、复杂、风险的帮凶。

《浙商》：企业是事业，这是否意味着企业要超越“金钱”？

鲁柏祥：正是。实际上，企业的逻辑起点在市场。在企业与市场的对应关系中，深藏着“无形的手”与“灵长的人”。因此，从本质上看，我们应将企业看成是“人”的集合。这个“人”是“事业人”而非一般的“经济人”，是指人所拥有的知识而非躯体。因而，企业其实是一个知识库，企业再生产的过程其实是无形知识“现形化”的过程。由此可知，企业经营并非人皆可为，它需要睿智、意志和才智。我相信这么一句话，一流的人才办企业，二流的人才搞科研。

《浙商》：南存辉曾经说过：人止为“企”，人吸引不来，就不成为企业。您对此有什么看法？

鲁柏祥：我很赞同这样的说法。我们的古人造字很有意思，内涵极为丰富。如果说企业是赚钱的机器，那么古人在造这个“企”字的时候，为什么不用“贝”字旁或“金”字旁呢？实际上，这个“企”字，是三个“人”的组合（如图）。

《浙商》：哪三个“人”？

鲁柏祥：顾客、股东和员工。股东（资方）投资办企业，是为了名和利，员工（劳方）参与到企业中来，也是为了名和利；但是劳、资双方的名和利，只有在满足了顾客价值最大化的基础上，才有实现的可能。所以，顾客是这三个“人”当中的老大，顾客是“天”，是“上帝”。



企业『三人』观
——
顾客；
——
股东；
——
员工。

《浙商》:这么说来,顾客是企业的最重要组成部分了。但问题是,一般人总认为,顾客并没有参与企业的经营和管理啊?

鲁柏祥:这就是我所要强调的。实际上,企业是由顾客委托企业家创办并由全体员工共同经营的。顾客创办企业的目的就是为了得到价廉物美的所需所欲之物。

《浙商》:可是,从企业的利润分配角度看,顾客似乎并没有参与利润分配啊。

鲁柏祥:这不过是常人之见。顾客买到了价廉物美的产品,不就是等于参与了利润分配了嘛!实际上应该这样来看,企业家(股东)受委托创办企业,获取的是一次股份;员工协办企业,获取的是二次股份;顾客主办企业,买到价廉物美的产品,获取的是三次股份。顾客支付给企业的价格其实包含两层内容:一是补偿所购产品的全部成本;二是对未来进行投资。因此,企业是大家的,而不仅仅是资方的,除非你不是“人”!

《浙商》:显然,您对企业的定义完全不同于以往的概念了。

鲁柏祥:我认为,企业是指在一个竞争激烈、充满风险、日益国际化的环境里,遵循社会价值取向和共同的价值观与行为准则,为共同目标(价值链价值创造最大化与利益攸关者共赢)而创造利益与事业的精英团队。企业家应当认识到,企业不是现成的“金山”,而是有共同志向的人共同创造“金山”、实现人生价值的场所;企业是奋斗者的“大本营”而非享乐者的“卡拉OK厅”。

【鲁博士亲历的故事】

鲁博士“怒斥”邢董

一晚,某企业邢董事长约鲁博士到一家咖啡屋,请教有关企业发展中存在的问题。宾主坐定后,邢董叹了口气道:“我年近六十,不想干得太累了,企业过得去就算了。”

鲁博士闻言,从座位上“噌”地站起来,大声说道:“你敢再说一遍吗?你再说一遍,我立马就走!”

邢董一时蒙了,说:“你干吗生这么大的气?”

鲁博士一字一句地说:“我今天来,不是与一个姓邢的人谈话,而是与一个姓邢的董事长谈话!你代表的不是你个人,而是一个企业、一个组织!你不是你一个人,你的背后有着几百个员工、几万名消费者!你说你不想干了,那么你的员工呢?信赖你企业产品的消费者呢?”

“是,是。”

鲁博士接着说:“企业是一条‘贼船’,上了这条船,就没有了退路,只有往前。企业家不能只考虑自己的个人利益,而要考虑全体员工和全社会的利益。做企业,就是做事业。成就大事业者,就要把个人的安危得失放在一边,就要有无怨无悔的牺牲精神,就要有肩负大使命的崇高天职。只有这样,企业家才算真正的企业家;你的企业才能成为一流的企业。”

邢董虽然被斥责了一番,但他获得了醍醐灌顶的教诲,对鲁博士很是感激。

(原载于《浙商》杂志 2004 年 10 月)

企业的“公”与员工的“私”

《浙商》：鲁博士，你一定知道“山西首富”李海仓被同村同龄同时开始创业的冯引亮在办公室枪击的事件。从各种媒体的报道上看，这一悲剧的原因之一，是冯引亮办的企业竞争不过李海仓。这当然是一个极端个案。但在生活中，我们常常看到，两个在创业之初各方面条件几乎一样的企业，几年十几年后，一个企业发展壮大了，另一个企业很可能还处在小打小闹的阶段，更有的早就偃旗息鼓了。这到底是为什么？

鲁柏祥：物竞天择，适者生存。竞争是自然法则。是竞争导致了这样的结果。

《浙商》：但问题是，这两个在起步阶段几乎完全一样的企业，也就是在同一起跑线上，面对同样的竞争环境，为什么一个成功了，另一个失败了呢？原因显然在企业自身，那么是企业自身的什么关键要素呢？

鲁柏祥：这确实是一个企业发展的本质性问题。我们看到，有的企业在一天天进步，而有的企业则不仅没有进步，反而在一天天地萎缩。这种现象在经济界是再正常不过了。但在这个常态里，有一个深刻的道理，就是企业进步的本质是什么？我们今天就讨论这个对每一个企业都生死攸关的大问题。

《浙商》：愿闻其详。

鲁柏祥：你说说看，老板为什么能赚到钱？

《浙商》：因为有利润。

鲁柏祥：那么，什么是利润？

《浙商》：收入中超过成本的那部分，也就是差价。

鲁柏祥：绝大多数老板与你想的一样，总认为有利润、有差价是他能赚到钱的原因。实际上错了，大错特错！有利润是老板赚到钱的结果，而不是他能赚到钱的原因。把结果当做原因，这是一大误区。所有企业主，都应当深究一番，为什么你能获取利润？能够赚到钱？利润，确实是企业追求的目标。但要保证企业能

够持续地追求到利润这个目标,又靠的是什么呢?

《浙商》:很多人认为是投入。因为有了足够的投入,就能购买到好的原料、好的机器设备,聘请到好的人才。即使是开拓市场,也要有足够的投入去做广告。

鲁柏祥:可是,你刚才假设的两个企业,它们各方面的条件基本相同,显然包括了投入方面。那么为什么一个成功,另一个不成功呢?在现实中,许多民营企业单从投入上看,明显不及国有企业,但民营企业为什么在市场竞争中能淘汰国有企业呢?

《浙商》:这可能是体制和机制的问题。

鲁柏祥:体制和机制是怎么制订出来的?

《浙商》:是人制订的。

鲁柏祥:所以,关键是人的问题。许多老板办企业,总以为是在做事。这实际上又错了。老板特别是大企业的老板,不应该把管理的重点放在事上,而应该放在人上。企业的董事会,我认为应该改成“董人会”更妥些。

《浙商》:说到用人,我想起了温州的两大财团,他们聘用的总裁,仅仅只待了两个月左右,就都先后离开了。留人难,难留人。这几乎成了企业的一个通病。这是为什么?

鲁柏祥:这是因为,老板们更多地去关注利润了,而没有花足够的时间和精力去关注人。这是一种本末倒置。要知道,是人在创造利润。老板要想持续地获取更大的利润,就必须花几乎全部的精力,去研究人、关注人、使用人。

《浙商》:在企业组织里,人到底是怎么一回事?

鲁柏祥:这我们得追溯一下,一个人为什么要到你这个企业中来?这是因为,你这个企业组织能够帮助这个人达成他个人无法实现或无法有效实现的目标。

《浙商》:但是,个人的目标总是自私的,他与老板的目标、企业组织的目标不可能是一致的。

鲁柏祥:是的。许多企业主总是抱怨员工的思想境界不高,所以用所谓的事业心、大公无私的道德情操来教育员工,希望通过这样的教育来达到员工个人的目标与企业组织的目标一致。但这样的教育鲜有成功的。企业主必须认识到一点,个人的自私是天经地义的,不可更改的。这就好像数学中的公理一样。但是,尽管如此,企业主同样要认识到,充满着自私心的个人,他参与到你这个企业中来,是因为他认识到,要达成他个人的目标,必须依赖于你这个企业组织。

说句不好听的话,企业仅仅是员工个人为达到他个人目标的可资利用的平台。不要为这句话生气,因为反过来是一样的,员工个人是你这个企业实现企业目标的手段。企业其实是一个利益共同体!

《浙商》:这么说来,企业与员工之间,仅仅是相互利用而已!

鲁柏祥:用不着惊讶。这是实情!利用,利用,有利就用。这没有什么了不起的。只有深刻理解了这一点,老板才可能用好人,留住人。人之初,性本利!

《浙商》:但员工个人的私利与企业的公利之间的不一致,很可能会导致企业内部的分化,从而难以达到企业的目标。

鲁柏祥:正因如此,才显得企业对人管理的重要性。老板就是要利用这样的差异,来达到员工私利满足和企业目标实现的双赢。员工如果没有了私利,他就失去了努力的方向;企业如果不能不断满足员工的私利,员工就会失去对企业的依赖感。员工为什么会离开企业?就是因为老板不了解员工的私利,更不能有效满足员工私利的实现。只要企业能不断满足员工的私利,员工便不可能离开企业。

《浙商》:但员工的私利是不断膨胀的,企业怎么可能无限制地给予满足呢?

鲁柏祥:我们应当相信,员工与老板一样,是一个理性的人。在一个竞争的环境里,他到一个企业里来,必然会遵守一个基本原则:以付出来获取相应的报酬。也就是以他个人的劳动来与企业进行等价交换。因此,员工对于企业的期望值,在他来到企业的那一天起,就不可能是无限的。但是,作为企业主,反而倒要不断激发员工的期望值。因为,员工的期望值越高,他的创造力就会越大,对企业的贡献也就会越大。所以,优秀的老板要有这样的心态,只怕员工拿得少,不怕员工拿得多。员工拿多了,企业也就拿得更多,发展得更快。

《浙商》:这么说来,能否满足员工的私利,是企业留得住留不住人的关键了,也是企业能否发展壮大的关键了?

鲁柏祥:当然。除此之外,老板还必须满足顾客的私利。因为我们上次说过,是顾客在主办企业,参与三次股利分配。企业管理,说到底,管的就是老板之利、员工之利和顾客之利这三者的关系。这三者关系处理好了,才有企业之利。因此,企业的利润仅仅是结果,而不是企业发展的原因。我提出要研究和关注员工的私利,不是一种人道主义的高姿态,而是企业发展的必然。为什么这样说呢?这个问题,留着下次再深一步讨论。

【鲁博士亲历的故事】

不断给员工“连程机票”

有一次,鲁博士应邀去深圳视得安公司,由该公司浙江区总经理小余陪同,由杭州飞往深圳。

到了深圳机场,飞机还在跑道上滑行,小余和其他旅客一样,站起来打开行李箱,都急着要出去。

这时,鲁博士把小余拉回座位,问他:“为什么刚上飞机时大家都很安静,即使是飞机因故推迟起飞,旅客们也不会站起来要出去呢?而现在你看,乱糟糟的一片。”

小余一时被问住了。“这倒真的没想过。”

鲁博士说:“这里有一个管理学上的大学问。乘客与飞机之间靠什么联系起来的?”

小余回答:“机票。”

鲁博士再问:“机票表示什么?”

“飞机把我们从杭州带到深圳。”

鲁博士又问:“这是否是说,飞机的目标与旅客的目标是一致的?”

“是的。”

鲁博士进一步问:“那么现在到达深圳了,机票还有价值吗?”

“没有啦。”

“现在旅客的目标与飞机的目标还一致吗?”

“不再一致。所以大家乱哄哄地急着要离开飞机。”

鲁博士最后说:“管理企业与这坐飞机有着同样的道理。企业就像这架飞机,员工就像机上的乘客。只有当员工的目标与企业的目标相协调,员工才能安心在企业里。一旦员工的目标与企业的目标不协调,员工就会纷纷离开企业。所以,管理企业就要不断地给员工‘连程机票’。让他们乘着企业这架飞机,从一个站点不断地飞向另一个站点。”

(原载于《浙商》杂志 2004 年 11 月)