

财富心 · 企业观 · 道德经



与总裁谈心

彭绍仲 著

经济管理出版社

与总裁谈心

彭绍仲 著

经济管理出版社

责任编辑 卢小生

版式设计 陈 力

责任校对 郭钰生

图书在版编目(CIP)数据

与总裁谈心/彭绍仲著. - 北京:经济管理出版社, 2000.1

ISBN 7-80118-908-6

I. 与… II. 彭… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(1999)第 72604 号

与 总 裁 谈 心

彭绍仲 著

出版:经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编:100035)

发行:经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷:中央党校印刷厂

850×1168 毫米 1/32 9.75 印张 216 千字

2000 年 1 月第 1 版 2000 年 1 月北京第 1 次印刷

印数:1—6000 册

ISBN 7-80118-908-6 F·859

定价:18.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书,如有印装错误,由本社发行部负责调换。

通讯地址:北京阜外月坛北小街 2 号 邮编:100836

联系电话:(010)68022974

序

吕 政

改革开放的实践，锻炼、造就和成长起来了一批有勇有谋、日益成熟的企业家。他们站在改革开放的前沿，勇于拼搏、积极进取，为我国经济的发展与繁荣作出了不懈地努力。

但是，从经济的全球化趋势和竞争过程的要求来看，我们还缺乏经验，有许多问题还需要学习和探索。

改革开放的推进与学术研究的繁荣是不可分割的。理论来源于实践，同时，实践又需要理论的指导。值得欣慰的是，一批不懈努力、默默耕耘的莘莘学子对此也做出了自己的一份贡献。

如何对感性认识和实践经验进行理论归纳和概括，对实践有所借鉴和指导，这既是理论工作者的责任，也是一项极富挑战性的工作。

本书作者虽然是在改革开放的新形势下成长起来的年轻学者，对许多问题已有了自己独特的领悟，取得了可喜的成果。本书作者此次完成的《与总裁谈心》，既是在大量调查基础上对实践经验的总结，也是继《企业竞争论》、《企业博弈论》之后学术研究的归纳。希望能引起学术界、企业界的朋友们更多的兴趣和关注。

1999 年 11 月

目 录

第一章 财富心，企业观，道德经	(1)
I. 财富心	(1)
(I) 财富的性质——为你惑来为你累	(1)
(II) 财富的根源——为你奋斗拼搏	(2)
(III) 财富心——为你急来为你馁	(5)
II. 企业观	(7)
(I) 市场规则面前人人平等——公正竞争与 平等交易	(7)
(II) 山外青山楼外楼——打工的企业与企业的 “大哥大”	(10)
III. 道德经	(13)
(I) 一锤定音的职能+恩威并俱的权威=无往 不胜的法门	(13)
(II) 私人范畴的品德，既不愿施于己，也不愿施于 人，却居然影响和左右他人	(14)
(III) 一本难念的经：品德的力量与无私的道德	(14)
第二章 需求的牛鼻子	(16)
I. 需求的牛鼻子	(16)
(I) 牛鼻子的胃口、嗜好与个性分布	(16)
(II) 牛鼻子的嗅觉变化——需求的时尚和周期： 原本地土草、风吹两边倒	(23)

(Ⅲ) 看得见、摸得着的牛鼻子	(25)
Ⅱ. 牵得住的牛鼻子	(26)
(Ⅰ) 新草、嫩苗，逆向拴住牛鼻子——高度属性 差异化	(26)
案例：以两倍于人的价格出售的奔驰车	(28)
案例：飞龙集团的盛与衰	(31)
(Ⅱ) 旧根发新苗，顺势牵住牛鼻子——廉价、实 用和便于购买：最深厚的牵动力	(32)
案例：“价格要一天比一天低”的沃尔玛特百货 公司	(34)
案例：廉价、实用、使用方便的小产品赢得 大市场——吉列公司的刀片	(35)
案例：“卡丹帝国”——大众化的神奇效应	(39)
案例：使民众“购买食品的开支节约三成” 的都特惠勒	(42)
(Ⅲ) 牛恋草，草牵牛，顺着牛鼻子种好草—— 天涯何处不长草	(44)
案例：“非常可乐”的非常之道	(45)
案例：“天生”奇迹“奇”在哪里？	(47)

第三章 市场的杠杆	(49)
Ⅰ. 杠杆就是力量，就是利润	(49)
Ⅱ. 力量和利润的杠杆	(50)
(Ⅰ) 差异——力量杠杆	(50)
案例：车到山前必有路——丰田的差异化 成效	(57)
(Ⅱ) 结构——利润杠杆	(63)
案例：美国通用电器公司	(65)

案例：力争第一的韩国三星企业集团	(70)
(Ⅲ) 沟通——两重性杠杆	(73)
案例：广告使“可口可乐”风靡全球	(75)
案例：短时间崛起的黑马——飞龙集团的广告 轰炸与人海会战	(77)
案例：“巨人”的三大战役	(80)
Ⅲ. 拥有杠杆的利器，就可以包打天下；拥有准赢 的力量、稳赚的利润	(81)
(Ⅰ) 杠杆的使用空间	(81)
(Ⅱ) 杠杆的使用效果——效应水平	(82)
(Ⅲ) 杠杆的配合使用——相互作用关系	(83)
案例：微波炉大战谁是赢家	(84)
案例：时尚搜狐	(86)
案例：科特迪瓦（非洲）和哥斯达黎加（北美） 咖啡业的持续性	(89)
案例：无力进行差异化和结构提升——韩国汽车 企业为什么失败？	(99)
第四章 经营之道	(111)
Ⅰ. 如何才能把企业不断做大？——增长—结构—新的 增长（点）：成长的定式	(112)
(Ⅰ) 增长取决于结构	(112)
案例：企业要有自己的“玩意儿”！——北京裕兴 公司的增长点	(113)
案例：“格兰仕”微波炉	(115)
案例：只有形成差异才能超人一等——民润 超市	(117)
(Ⅱ) 结构赢得效率和新的增长	(120)

II. 怎样判断机会来临? —— 天时、地利、人和:

行动的说明 (121)

(I) 天时: 需求的牛鼻子 (121)

(II) 地利: 力量的杠杆 (122)

(III) 人和: 需求的创造与产销的组织 (123)

案例: DVD 市场的“苹果”熟了吗? (123)

III. 从那儿着手提高盈利? —— 内因外合、外联

内控、繁简分合: 效率的路线 (126)

(I) 内因外合的结合特征与逻辑关系 (126)

(II) 外联内控的重心与方式 (132)

案例: 日本汽车制造企业的产品供应链及内部

供求关系 (132)

案例: 日本汽车制造企业的产品需求链及内部

供求关系 (135)

案例: 美国耐克公司关键环节的控制 (137)

案例: 耐克公司的前后产业关联 (139)

案例: 日本为何滑向二流国家? (142)

(III) 繁简分合之道 (143)

案例: 新的供应链战略 (144)

案例: 再次掀并购巨浪的美国电信业 (147)

案例: 改变汽车业面貌的历史性合并 (149)

案例: 国民半导体公司——通过兼并增强竞争

实力 (154)

案例: 贪大的误区 (161)

案例: 合并是一种时尚? (163)

案例: 春兰在干什么? (165)

案例: 长虹向何处去? (171)

案例: 以小公司方式来经营大企业 (176)

IV. 以何为抓手决定攻防进退? ——非常的空隙、微妙的均衡; 过程的原则	(183)
(I) 进退的博弈: 非常之间莫犹豫	(183)
(II) 攻防的判断: 微妙之处下功夫	(185)
案例: 不知进退的“阿迪达斯”被“耐克”击败	(196)
V. 以何为抓手保持不衰的进取? ——水无常形、兵无常势; 力量在于创新、优势在于差异; 绩效的逻辑	(198)
(I) 力量在于创新	(198)
案例: 邓百氏公司同斯普林特公司的顾客建立联系	(208)
案例: 企业项目资源公司成为承包销售与营销的先锋	(209)
案例: 创新使佳能保持全胜的力量	(224)
案例: 3M 公司的产品创新	(229)
(II) 优势在于差异	(232)
案例: 微软成为世界最盈利企业的差异化策略	(233)
案例: 家电企业多元化尤其是逐鹿电脑海尔能行吗?	(235)
案例: 不求全能冠军, 但求单项第一的科龙集团	(238)
案例: 家电业创造优势在何方?	(241)
第五章 管理之效	(243)
I. 目标原则: 目标是旗帜、是方向, 有方向才能选择到达目标的路径	(245)

(I) 有的放矢的眼光：定位的目标	(245)
(II) 毫不犹豫的胆识：决心与战略	(246)
(III) 小心翼翼的战役组织：人员的组织与 杠杆运用	(270)
II. 过程控制：山高、路远、沟深，大军驰骋，既要 要辨明方向，又要马不失蹄	(271)
(I) 一手握着双向的沟通	(271)
(II) 另一只手握着组织的控制	(271)
(III) 一只眼睛盯着过程进展的方向校验、风险 规避	(272)
(IV) 另一只眼睛盯着效率的调动和控制	(278)
III. 绩效核心：马拉松的优胜，赢在最终结果	(282)
(I) 速度与耐力——盈利水平与杠杆优势	(283)
(II) 体能的提升——绩效的阶梯	(284)
附录：传统型企业的组织策略与方法	(285)
参考文献	(294)

第一章

财富心,企业观,道德经

财富似火,为人类的希望之光、生存之源,同时,又近不能,远不得:近了灼人,远了寒冷。

企业如军队,市场如战场,既有国际化大兵团的正规军,也有小规模的地方武装,还有三五成群的游击队,但殊途同归:胜者,称王称霸;败者,俯首称臣。

道德像枷锁,对统兵打仗的军队和企业领导人而言,首先要锁住自己,然后才能锁住别人。

I . 财富心

(I) 财富的性质——为你感来为你累

财富是实实在在的,它既可以是巨额资本投资形成的工商业资产;也可以是车载马驮的百宝箱和前呼后拥的奴仆(包括货币、珠宝、股票等一切流动和可携带的动产;也包括地产、厂房、机器设备等各种不动产)。

财富的作用是神奇而广泛的,财富可以转换成不动产投资,

使富人更加富裕；也可以转换成货币形式的即期大量购买和消费，使饥饿得以温饱，使寒冷得以温暖，甚至可以使丑陋变得美貌，使愚顽变得温文尔雅。尤其是近代工业文明后，财富集中性、批量化生产方式、快速积累水平与私人产权制度的产生和结合，一是使财富的作用和影响更加广泛和深入，渗透到人们日常生活的各个方面；二是财富占有上的不平均性扩大，并迅速趋向二极化；同时，财富的功能和占有的意义也超出了物质的范畴，形成普遍性的价值标准、权力需求和地位象征。

财富又极具变化和流动性：一无所有的穷光蛋可以拥有梦想成真的现实，而家财万贯的富豪可以在一夜之间一文不名；而且其变化和流动性又毫无统一的定式、不变的规则：财富的获取往往充满艰辛和幸运；相反，财富的失却却又可在瞬息之间。

财富的神奇作用，广泛、深入的影响以及占有上的不公平，深深地刺激和诱惑了人们的欲望；而财富的变化和流动性及无规则运行特征，又使得人们深为其累、饱受挫折。贫穷的人们毕其一生，充满热切的期盼、奋不顾身的追求：有的烧香拜佛，有的铤而走险。然而，其中的大多数竟无缘源（至多是擦肩而过），不变的仅是永远义无反顾的追求。

财富的性质，使人们对它是爱恨交加；同时，又蒙上了一层神秘的面纱。古往今来，人世间，不知产生了多少无望的企盼，无端的困惑、嫉妒和仇视，也不知还将发生多少悲喜剧。

(II) 财富的根源——为你奋斗拼搏

财富的来源只有两种，一是继承；二是创造。因此，在财富的持有上，有些人与生俱来，即可由继承轻松而幸运地拥有财富；而另一些人则要通过长时间的勤劳苦干、艰辛创业、进取不息而获得。

但是,在财富的持久和增减上也显著地分化。有道是:富不过三代,一代创业,二代守业,三代败业。古往今来有多少纨绔子弟一夜之间就把几代人奋斗的心血付之东流。又道是:来得轻巧,去得恹恹。相反,有道是:穷则思变。有志者,事竟成。最贫穷的家庭有的却能积蓄足够的钱财来做些有利可图的生意;靠银行贷款起家的企业是不多的,小企业则几乎从来没有过,完全是靠勤劳起家。同时,人们对那些看来傲慢的财富继承人和幸运儿多有微辞,尤其是对败家子深为憎恨;而对那些勤劳苦干、历尽艰辛、功绩卓著的富有者——发明家和企业家表示由衷的钦佩。

实际上,虽然财富存在于货币与物质资源中,但货币与物质资源并不是持久的财富。因为,货币的高度流动性极易形成纯消费性质,而一旦消耗完结,则财富也就一去不返。因此,物质资源只有与其他资源粘结形成有利可图的资产时,才能成为持久的财富。此外,不便搬迁的资源利用不力,盈利小或者亏损,也很快会像货币一样被消费掉,消失得无踪无影。

因此,所谓财富的持有和持久的富裕,是由“那些可以保证将来有源源不断收入的资产所构成”。沙特阿拉伯虽然有丰富的石油资源和滚滚的石油美元,但是它并不会变成这个国家的持久收入的资产,除非把这些美元转换成一批批有报酬性的资产——工矿企业和生产技术。西班牙在400年前曾经非常富有,但是,不久后又变得贫穷起来;而欧洲一些看起来比较贫穷的国家,工业化却取得了成功,走向了富裕。

虽然在富有者中间,存在某些贪婪成性、巧取豪夺、靠残酷剥削致富的漫画式魔鬼人物;但真正的财富英雄是那些艰苦创业、进取不息的发明人、企业家。即便是那些连续不断继承财富的幸运世家,也要学习和探求财富的真谛和根源。

财富的根源在于劳动的热情和创造性中。劳动是财富的根

源。劳动者创造的剩余价值形成财富的积累。因为，即使富有者有再先进、高效的资产，劳动者有再发达不过的肌肉，如果离开了劳动的热忱、干劲与劳动本身的创造过程，那么财富就会像传染病一样在恐惧的蔓延中很快地消失，而财富的增长就如同无源之水、无根之树永远不能开花结果。

劳动的过程，也是创造的过程。创造性劳动或者说创造本身是财富最终的根源。实际上，市场上所有的人力资本，均是受价格信息和价值观念的刺激而发生作用的，价格和观念把它的指挥棒指遍人类所有劳动，当有些劳动用时代和知识的新眼光来看，变得有利可图时，才带给人们劳动机会和报酬。而同时，过去的某些机会和巨额劳动所形成的财富，现在却变得价值无几或变成深为其累的阴影。

劳动及劳动所创造的财富（价值）取决于对未来的预期，预期的核心是希望将来得到更多的报酬或偿还，但由于未来的劳动方式和劳动价值在迅速变化，报酬或偿还是不确定的；在不确定的情况下，是很难使人们养成承担义务和表示忠诚的观念，而劳动的财富形成却又依赖于这种观念。因此，报酬或偿还不仅取决于原先的劳动积累和未来劳动的投入数量，更取决于未来劳动的质量。

然而，对“现在时态”的劳动积累（财富或资本）和劳动，是很难用经济指标来评价其未来时态的质量价值的。但只有经济生活中的思想精髓和价值准则，尚可担此重任。因为它才能够而且会自发地改变自我，以适应新的需要并塑造新的劳动机会与方式。且它不会随财富价格、资产报酬的升降而上下涨落，也不会因期望的改变而举棋不定；同时，它还对未来承担的责任会自动地跑在社会进步的前列，对财富（资本）的消亡和劳动效率的滞后不懈地斗争，从而不断地提升劳动的质量，形成更有价值的财富（资产）。

思想和观念的准则或者准则的革新,能使一个核电厂或炼钢厂变得一无所用,能把美国的半导体工业迁往新加坡和韩国,能把最浪费和最节约的肥皂推销方案结合在一起,能通过螺旋式的投机把不毛之地变为藏金宝库,但是又能通过一个谣言使它无影无踪。^[1]

(Ⅲ) 财富心——为你急来为你候

人性有弱点,有彻底自私自利的一面。虽然依个人性格和阅历等等的不同,程度有别,但是,只要在遵守游戏规则的基础上,却又能积极地带来财富的回报。

在物质还未极大丰富的社会发展阶段,适度尊重、强调个性的自由和发展,是财富创造的体制基础和效率手段。

对社会而言,应形成这样一种价值观念和体制效率:两个年轻人走在大街上,迎面一位年轻人开着一辆高级轿车飞驰而来。然后有下面一段对话:“真羡慕啊!那人一定是一个发明家或者是一位企业家,靠聪明才智和吃苦耐劳,年纪轻轻就拥有了财富”,“我也要好好干,像他那样”。

对企业和个人而言,唯才智和勤劳,才是拥有财富的手段。不因欺诈勒索而入狱;不因巧取豪夺而获刑;不因他人富有而妒恨。因而也没有财富的原罪感和负疚心。大家各尽所能,机会均等,共同追求财富和富裕。

但在现实社会中,虽然我们生活在社会主义社会,也难免有体制上和个人社会关系上的缘源,不能完全做到机会面前人人平等。因而就存在着如何看待和对待财富的问题。

是既没有才智,也不想付出辛劳,同时,却又有着超人的欲望,从而铤而走险,欺诈勒索、巧取豪夺呢?还是既有才智,又有欲望,还甘冒风险,付出辛劳和汗水?当然第一种情况不是企

业家所为，也不是本书想探讨的内容。但就第二种情况而言，追求财富的心态也同样是存在差异的。是一味追求经济学所说的少付出、多产出的暴富心态呢？还是谨慎为先，水到渠成或者宁愿错失机会？

实际上，这属于企业经营的指导思想问题。这一问题的道理说起来简单、明了，但做起来难上加难。一是谁都知道：不能事事为先、包打天下。而过于贪求的心态，往往又自觉或不自觉地把自已放置在包打天下的角色上；二是很难设想，一个失去了对财富追求热忱及探求方法兴趣的企业领导人，会把企业搞得红红火火？

心态的不正，导致品行的不端：或大胆妄为；或畏缩不前。两种品行均难免失信于人。而失信之人，又岂能事业广阔？

心态的形成不是一朝一夕的，也往往不是经历一次切肤之痛就可更改的。除了个性之外，还有着习惯的顽性、骨子里的胆怯和奢望。

实际上，对待财富的心态，是人心气和胆略的写照。所谓年轻气盛，胆从心生，无非是失败了重来；所谓老气横秋，心存怯懦，无非是知艰险而求生存。所谓艺高人胆大，又多半是顺风顺水，傲才恃物，只争朝夕；所谓左右逢源、游刃有余，无非是一旦风云突变，胆识倍于气馁。

对待财富的心态，就像一把双刃利器，既是主动出击、敢为天下先、敢取他人利——豪迈壮气的动力源泉；又是折倒多少英雄俊杰的陷阱、亡途。真可谓：进亦忧，退亦忧。是进？是退？微妙之间，生死之别。

孙子曰：知己知彼，百战不殆。对企业而言，知彼，而知进退；知己，而应付自如。知己，而不知彼，就像初生牛犊，虎有何惧！进退之间毫无分寸，多半进而过分，退而无守。知彼，而不知己，则尤如丈二和尚，摸不着头脑，知己可进，而不知己能

否进?所以进而难前,则前半;知己要守,而不知己能否守?所以退而难守,则在守与不守间。

然而,更为普遍的情况是知己不然,知彼不然,不尽然也。所以,进退攻守,就只好祈求运气和胆略了。

II. 企业观

(I) 市场规则面前人人平等

——公正竞争与平等交易

1. 完全竞争的理论环境

西方主流微观经济理论是在以完全竞争为基础的“古典”宏观经济模型上展开讨论和论证的。所谓完全竞争是指在市场中有大量销售者、产品完全相同、新厂商可以自由地进入、生产要素在各部门之间具有完全的流动性、厂商生产和销售的成本彼此没有差别、买卖双方对市场状况具有完全的信息。以完全竞争为基础的宏观经济范畴,包括所有的市场,包括产品市场和生产要素市场,均是完全竞争的,产品价格和生产要素价格均具有完全的伸缩性。在产品市场上,当某一商品的供给小于需求时,价格就会上涨,供给大于需求时,价格就会下降。同样,在生产要素市场上,当某一要素例如劳动的供给小于需求时,劳动力的价格即货币工资就会上涨,供给大于需求时,货币工资就会下降,不存在工资刚性,即不存在货币工资缺乏伸缩性的情况。由于价格和工资的上升和下降伸缩自如,所以产品市场和劳动力市场可以通过价格和工资的上升和下降而自行调节,使产量和就业达到供求相等的均衡水平。也就是说,在完全竞争的前提下,宏观经济