



企业的山脉

THE COMPANY MOUNTAINS

THE COMPANY MOUNTAINS [经理人笔记] MOUNTAINS
ESSAIS OF A MANAGER

王育琨

中国发展出版社

企业的山脉

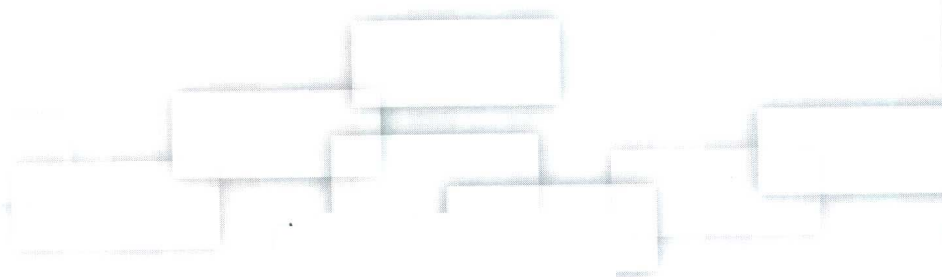
THE COMPANY MOUNTAINS

[经理人笔记]

ESSAYS OF A MANAGER

王育琨

THE COMPANY MOUNTAINS



中 国 发 展 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

企业的山脉：经理人笔记/王育琨著. —北京：中国发展出版社，2001.7

ISBN 7 - 80087 - 465 - 6

I. 企… II. 王… III. 企业管理 - 经验 - 中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2001) 第 038657 号

中国发展出版社出版发行

(北京市西城区赵登禹路金果胡同 8 号)

邮政编码：100035 电话：66180781

北京新华印刷厂印刷 各地新华书店经销

2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月第 1 次印刷

开本：1/32 850 × 1168mm 印张：8.375

字数：168 千字 印数：1—8000 册

定价：13.50 元

本社图书如有印装差错，可向发行部调换

序 言

为着我们的中国梦而行动

武建东（香港）

一、《企业的山脉》内省而外论，真言迭出，值得一读

《企业的山脉》是一部作者以艰苦实践反思求索集合而成的文质优美的随笔体格言式论文，其文乘天地之正，御中西六气之辩，彰显浩然神韵，议论昂扬，笔杖峥嵘，痛责商疾，力言企业的机会、价值、文化宽度、品牌等诸项行事骨法，它是育琨真实商业实践的写照，反映了从机关转赴企业的一代英群热烈而又进取的思考。

研究当代中国的企业管理实践，可以从管理科学、社会学、心理学、历史学、战略学、数学等等多学科或跨学科角度探讨，百家争鸣，不拘所节，各展宏论奇言和金句，育琨据凭自己亲历的典例案境内省而外论，真言迭出，实为一部很好的理想主义的知行一统的总结。一则名言，重于九鼎；一则名论，胜兵百万。我以为总结一个有价值的中国商业文明之观点超过中国人的一吨血、一百吨眼泪和亿元财富。在当今的企业实践中，广泛地提倡知行统一的商业行动观大有必要、大有裨益。正如古人所言：“闻之而不见，虽博必谬；见之而不知，虽识必妄；知之而不行，虽敦必困”，“学至于行而止”《荀子·儒效》。为了建立现代的中国商业文明，全社会都应该重视以知行统一的精神追求我们时代的崇高和优

美。

二、中国正处于历史上力量最强大的时刻，亟需建立自己的商业学说和时代精神

目前中国正处于 100 多年以来力量最强大的时刻，危险和机会并存。正是基于此，中国理应承担更庄严的全球责任和实施更大规模的改革。为此要求我们有必要经略一个与全球其他的经济体系相互依存、相互促进的强大而又良性循环的经济体系；作为改革国内关系最重要的部分，就是要建立新的更有活力的体制以及实行主权惠民的政策，为此我们有必要建立世界上最先进的国家体制，以满足企业进步和人民需要。

由此改革也必将为中国人民提供掌握自己命运的特殊机会，在此瞬间人民商业将以过去类似人民战争的方式在中国波澜壮阔地展开。正在成长的中国企业家们，必将以无比迅猛的速度合成世界上最有竞争力的现代化企业和企业集团，它们将在国内外市场上空前大规模地开拓和灵活运作。若没有如此伟大的历史转型而产生的特殊爆发力以渲示中国人民的巨大创造力，中国目前的劳动人口将无法实现更加深度的社会转移，改革也许会因此发生断裂、扭曲和倒退。

为了使我们的国家发展成为伟大的强国，不适应中国企业进步、科技发展和人民需要的体制和规则必须摧枯拉朽式的彻底改革和重组，为此有必要总结经验，反复实践，建立新的中华商业学说和时代精神，确立从知识员工到知识经济的商业行动体系，激发全中国人民开拓经济的磅礴气概和务实运作。创造文明并非精英专有，从平民到各界领袖，每一项有益的劳动都是缔造现代中国文明的一部分；开拓探索也

并非学院专利，每一项有突破的管理观点都是推进中国文明的天然动力。

三、中国正在形成以现代公司制和包产到户为主的社会基层组织，其实质是千百年来中国历史文明的第二次转型，它对未来中国商业变革影响巨大

政治是对理性的体制的管理，商业则是对活动的利益的管理。人类不断活动的利益制造着不断变化的人类生存边疆，它深刻地向不同民族的才智提出挑战，为此，一个国家最终以何种方式组织管理其经济活动，必然反映了该民族的文明制度和文明进程的主体特征。

1840年以后，中华民族在与殖民主义列强的生死斗争中，中国最终没有能够以数千年以来验证的同化政策消灭侵略者，而且若非中国文明体系的巨大和空间的广阔，中华民族几至灭亡。据此正确地提炼中华民族100多年以来历史探索的主题，我们可以界定为三个，其一是我们需要何种形式的国家？其二是我们需要何种组织形态管理社会？其三是我们需要造就怎样的国民？

关于国家的造就。1949年新中国的成立中国最终没有选择王朝社会而是建立了人民国家，伴随着国家行政体系的程序化以及公务员队伍的职业化，我们的国家结构正在不断地进步和完善，当然腐败和法律不健全目前仍然顽强地作用着我们的国家。

关于国民造就。新中国成立后悲壮热烈的历次边境战争，集合着反右、四清、文化大革命的群众运动，嗣后又联结着教育和科技的革命以及广泛的经济改革，中国人民在世界上最伟大的试验场中几经磨难终于从政治迷信、乌托邦的

理想和群众运动的社会群体之中解脱出来而成为主体本位状态，然则宗教道德信仰的抉择以及极端个人主义的快速膨胀仍然困扰着许多公民。

所以在国家改革和国民造就的两大主题之中，任何巨大的冲突都可能对中国文明提出挑战，两者任择其一的极端发展都可能对中国文明造成灾难性的打击和伤害，也因此国家改革和国民造就两大主题在中华民族内外力的作用下共同折射了双方的调节机枢——也就是社会组织，特别是基层社会单元向何处去的问题。

关于社会组织的造就。自 20 世纪 70 年代改革以来，中国的社会组织结构发生了巨大的扭转，我们的国家、公司组织和国民被历史断然地重组着。如同万米高山开出了平坦通道，商业发展加速了中国现代社会组织的进步。迄今为止，中国已经初步建立了以现代公司制（包括国企）和联产计酬责任制（包产到户实际上具一种无限公司性质）为主体的新型社会组织，与此同时，其他的社会组织或者分化为国家的基层政权而获提升重组，或者分化为独立社团，由此共同构成了现代中国社会的基本单元。它上承通国家，下则集合员工，是联结国家和国民的重要实体结构，它实际上是国家之根本，民族之细胞，国民之载体。这种社会组织形式又兼容了外资、中外合资、私营、个体等各种公司形态并仍将不断演化出创业奇迹和大型公司并购的壮举，这种不断发展的公司组织体系正逐步容纳着整个中国社会的财富、利益、道德、科学技术和劳动诸项活动并将他们有效地组织着，因此千百年来不断自我更新的农业社会和农业社会组织形式终于被和平式的新管理组织所取代，虽然这种社会组织形式曾经

根深蒂固而又牢不可破地生长在中国社会，任凭王朝的残酷战争，惊心动魄的农民起义，气势磅礴的民族保卫战，一显绝唱的思想观大调整都未曾修改其精熟的社会组织类型。

我们可以将上述社会组织的变革理解为中国自夏商周秦汉以来的第二次文明转型，即从农业社会到商业社会的转型，它实际上是 20 世纪中国汇聚的最重要的文明成果，它必将深刻地影响中国人民 21 世纪的生活价值观念。

至于中国历史上的第一次文明转型乃是由此上溯到 5000 多年前的夏商王朝取代传统的部落和部落联盟，是可谓农业文明的诞生，此前文明的天敌主要是大自然；目前中国社会组织调整促使商业社会取代了农业社会的管理组织，是可谓文明的再造，此后文明的使命主要是历史的竞争和创新。社会进步并不一定是由精英随意导演的话剧，人民大众的创造是任何社会都不能脱离的基础。真可谓“合抱之木，生于毫末；九层之台，起于累土；千里之行，始于足下”（老子）。

综合 20 世纪中国历史发展的国家改造、管理组织转型、国民造就三大主题，它们多位一体而又相互关联，其中组织转型是当代最为重要的持续变革，最为首要的改革，由此必将与国家改革、新国民造就并列结合推进当代中国文明的进步。所以公司营商并非简单，每一间公司有益的开拓都是推进我们文明进步的有效方式；员工也并非封闭孤立，每一项有益的劳动都是在实现物质创造的同时履行着对国家的庄严责任。

深刻地理解了我们的国家、我们的文明不是抽象的理想演绎，而是建基于现实主义的物质利益、道德责任和创新荣

誉基础上的结合，同时我们的国家也不仅是生产力的代表，而是一种文明的象征，公司组织和科学技术构造着它持续发展的不可或缺的动力，从此后对我们的理想不必再羞答答地用空想幻觉主宰，言过其辞地文饰，我们的理想理应是一种现实主义的历史追求，我们的社会需要和谐也不排除正义的极端，事实上多样性不断制造着我们社会进步的动力和源泉。

以公司为本位的现代社会组织体系还是包容和传播文明的基础单元，它将我们民族永往直前、永不满足的气势磅礴的浩荡正气传导向员工个体，也将各种有价值的行商骨法贯通进整体文明，因此，它们都是壮大我们民族力量的不同途径。

四、关于新世纪的商业精神

中国的历史文明不仅是生产力的反映，更不一定由生产力所决定，中国的历史文明是中华民族的社会结构、心理习惯、伦理传统、审美意识、生活方式、价值准则、处事哲学、人格修养精神等等的历史融合。正因为这种文明的思想历经千百年以来的深刻总结和精辟圆熟的提炼，后人所意识的精华和糟粕并存其中，而且各显极端。固然极端是天赋的再现，然则抉剔其腐朽者，是以国破家亡；择撮其神奇者，是以仁者大兴。

由于中国文明体系的规模巨大，传统与现实的快速对接必然形成革命的激动，甚至会促使中国商业文明的革命性的爆发性成长。因此，中国的现代化对历史文明决不宜采取全盘否定行动，更不能简单实行拿来主义，有效实施以其文明精华主动性融合当代管理实践乃是最为智慧的、最为可行

的。

历史文明与商业精神。正确地认识中国改革的发展观，也就必须牢记这种传统文明的历史精髓；正确地理解我们中华民族的传统，也就会自然认识到中国文明实际上是有容乃大，海纳百川，同化包容的至大境界和至和的力量。因此，吸收中国历史文明的精华决不会使我们背负沉重的包袱，反而应该成为一种动力；因此，促进中国文明的自我更新不是我们自作多情，反而应该成为吸收全球最先进的思想文明的重大会。

关于商业精神，我们可以从科学精神和悲壮风范、现实主义的处世原则、人格修养的境界、实用求美的价值标准、苦乐相融的生活方式、英雄史观和团队精神、时代精神、职业道德等大体系全面理解，商业精神实质上是非常具人类命运感和进步感的巨大的文明力量，本文略择其要以供参照。

例如：反对“知其无可奈何而安之若命”的宿命论观点，实行“制天命而用之”的科学精神；崇尚路险坑深、横刀立马、杀身成仁、舍生取义的悲壮风骨。

例如：不入虎穴、焉得虎子的风险精神；实事求是、制敌机先，循名实而定是非，因参验而审言辞，抓重点问题，以点带面的行事骨法；具体问题具体分析，具体问题具体解决，解决具体问题快速灵活的实现主义的处世原则。

例如：天行健，君子以自强不息；地势坤，君子以厚德载物；天之降大任于斯人，必先苦志劳骨饿肤乏身弗为忍性而增益其所不能的成长方式；戒骄躁，扬志气，百忍成金，格物致知，学以致用，炼就知识员工、知识经理的自我教育方法；天下兴亡¹，匹夫有责的历史意识；以坚强不屈的意志

力和诚信为本而敢作敢为的人格实践境界。

例如：不是依据抽象的理想演绎社会行为的实用理性，而是据藉明确的物质利益、道德责任和创新荣誉完美结合的价值准则。

例如：尊重人的权利、重师友、守孝悌、天人合一的道德习俗；和为贵，不拘束，热爱幸福生活，苦乐相融而进取，富贵不能淫，贫贱不能移，威武不能屈，实现自己坚定的中国梦的生活方式。

例如：行行出状元，每一个人就是一个世界，每一个世界都可以创造卓越，遵守铁的纪律，学养周密的逻辑力量，契约至上、同舟共济的团队协作，各显神能、各领风骚的英雄精神等总体合成的职业守则。

也论我们中华民族的恶劣德性。与中国历史文明的精华相对映，中华民族也有许多恶劣的品行，它们不但有广大的市场，也有极大的活力；它们历经大革命而未改变，历经社会大批判而仍然后继有人。因此在光大中国文明精华的同时，正视、防范、打击其糟粕是极有必要的。这种恶劣德性之多，罄竹难书，例如滚刀肉的生存技术；温吞水的理世经验；炸春卷的软脆德性；卖国卖友的汉奸行为；好死不如赖活的求生意识；讲门阀重等级的封建意识；拉帮结派陷害忠良的卑鄙小人之作风等等。以上各品行正是需要我们全社会予以谴责、鞭笞和痛击的。

商业文明与企业文化和营商模式。以公司制为核心的社会组织正发生着前无古人的巨大创造和巨大试验，对于企业管理模式大可提倡百家争鸣、各显风采、兼收并蓄、广泛试验和不断创新，列其优良者妥而用之。成功的企业管理经验

未必就可以推广，失败的企业管理教训未必就不能后展所长；办企业讲究的是效益和质量的竞赛，教授、博士后、博士、硕士、学士并非就显所长，没有实践打造铁一般的风格，实难创造一个企业的生命力；榜样的力量是无穷的，又是相对的，更可能是暂时的，制定企业的管理制度、投资策略或市场营销并非一脉相承，一成不变；今天的正确，可能就是明天的谬误；今天的成功，可能就是明天的失败，三十年河东，三十年河西，五百年有王者兴，任何公司都必然有高潮低潮的周期规律，为此需要我们养就等待的巨大耐性和行动中分秒间定夺的果断。

至于如何确定一个企业的使命、价值、主旨、岗位守则、品牌、全球化政策、治企规范等企业文化和营商模式的问题，大可将企业家的超前意识、导师作用与具体实践相结合，不拘一体，适者为用。“时不至不可强生，事不究不可强成”（范蠡）。“抱法处势则治，背法去势则乱”。“道无常操，与理相应”（韩非）。值得庆幸的是，我们中国文明和中国的企业管理都是开放的，中国的商业精神有容乃大，海纳百川；中国的企业管理百家争鸣、兼容并蓄。

五、当代企业改革的人道基础、职业化和科学技术应用

企业的人道基础。企业的核心都是人，都必须以开发人的资源为重心。人应该控制工作岗位，否则就会被工作岗位控制。以市场经济而言，企业的存在就是要满足不断创新的社会需要，因此谁掌握了科学技术谁就掌握了企业发展和企业转型的真正动力。科学家并不一定就是知识的主人，发明知识的人仅仅是解放了知识，使用知识的人仅仅是占有了知识，接受知识的人消化了知识。目前知识体系正在不断转

型，在商之人，更要主动寻求知识更新。

目前国内有 8 万亿人民币的城乡储蓄，它表明中国具备进行更大规模商业开拓的强大基础。与中华民族省吃俭用、集腋成裘、攒钱养老的习惯不同，犹太民族则强调金钱是赚来的而不是积攒的，因此他们在银行、基金、股票、高科技等风险行业有极大的建树。对我们民族而言，既要大力提倡勤俭储蓄的美德，又要广泛鼓励创业投资赚钱的进取，当然创业投资绝不等同于炒炒股票。

企业管理的专业化和职业训练。在转型期的中国，职业教育还比较缺乏正确理解现代企业管理职业化的训练体系，许多号称商人的人，还没有受过商业基本元素的全面训练和实践。例如：公司组织的类型、资本概念、会计制度、银行、汇票、信贷如何运用？合约、通讯、保险、存货、物流等商业流程如何控制？人事、公关、品牌、生产、资产、税务、市场营销如何管理？例如：内地企业普遍采用传统的资产评估法界定企业资产，忽视采用了 NPV、IRR、PI 等现代企业评估办法而致企业规模往往得不到最佳界定而企业家自身却坦然而不知。例如：许多企业家轻视企业的财务报表，殊不知复式记账制度是家庭商号与股份公司区别的根本标志，有人甚至认为它是促进封建主义和资本主义分界的标志之一，保留企业完整的财务状况是一个企业信用的重要基础。

现代企业管理人员，尤其是高级经理不允许在这些基本的商业元素方面糊涂。

伴随着中国大江南北的现代公司创业和重组浪潮的推进，中国的企业管理也需要从创业管理提升为科学管理、知

识管理的全新水平，无论企业由如何了得的伟大英雄创造，都必须建立程序化、专业化的管理机构，塑造自身的企业文化，并以最为适应自己的营商模式进行操作和创新。

关于跨国公司与全球化。10多年前我在《明报月刊》等有关文章中曾经强调一种理论，即从社会学和政治学而言，人类历史大约共经历了三个阶段，即：部落和部落联盟、民族国家和国家联邦，目前我们正进入国际文明区和国际邦联的时代，中国文明区实际上是以中国内地、台港澳、新、韩、越、泰、蒙等周边国家及其他中华民族有影响力的区域之合成，它的初始状态可以是一种经济文化共同体。国际邦联除包括国家联合、国际一体化机构以外，大型的跨国公司实际上也是一种次国家的国际力量，因此无论是从国家责任还是从共同市场都呼唤着中国企业走向国际化。在此方面中国与美国还有很大的差距，目前美国拥有几十万亿美元以上的金融体系，美国拥有全球贸易额的1/4份额，从麦当劳、可口可乐、通用电气到微软等跨国公司，实际上左右着人类相当程度的生活方式、生产方式和科技观念。虽然中国菜、中国小商品等已经名扬世界，但是已有的中国银行、中远集团、青岛啤酒等跨国公司也主要集中在国家垄断产业或传统产业之中，为此中国要成为世界上最伟大的国家就必须发展跨国公司。从企业规模而言，跨国公司不一定是大公司，它可能是人数不多、效益优良而营业范围广大的公司；它可能是传统产业的公司，如沃尔玛和麦当劳都是依据传统产业而成长的；它也可以是智慧型的基金管理公司、科技公司等等。

世界上有强者和弱者，强者不一定就是胜者。无论是过

去还是现在，国际上一些有深度、有强大影响力和优良效益的公司都不是大公司，它们历经开拓而最终改变了世界。中国改革的大环境为诞生这些跨国公司提供了特定的条件，跨国公司可以通过自己的服务将中国文明送达到全世界并一定可以拉动我们国家步入世界上最伟大的强国之列。

六、为着我们的中国梦

就一般商业活动而言，它可能充满了罪恶、狠毒、阴谋和不公平的交易，但商业活动更需要热烈的激情、全新的科技和英雄般的扩张。公正和秩序必然是现代商业活动的主流，各国政府和国际组织虽然未必能够提供纯正义和理想主义的管制服务，但是从公平到公正的秩序通过企业自身和企业间的竞争已经可以不断拥有，因此企业管理确实需要伟大的激情，也需要程序的控制，更需要对违规的惩罚和对成功的激励。

纵观千百年来天下的知行、理欲、和同、大小、宽窄、高下、前后、生死、得失、赏罚、进退、古今、始终、正反、长短、内外、破立、众寡、粗细、厚薄、难易、繁简、智愚、巧拙、忍放、正奇、敝新、美丑、善恶、真假、刚柔、强弱、兴废、与夺、常变、是否、来去、齐畸、胜败、有无、损益、利弊、阴阳、盈虚、静躁、名实、曲全、形神、苦乐、爱憎、贵贱、荣辱、吉凶诸事项、诸矛盾的演进转化，“反者道之动”（老子）。历史已经赐予了我们中华民族成就大业的伟大机会，无论是一个人还是一个公司，无论你身处逆境还是属于弱者，只要胸怀正义，把握分寸间之机会，一定可以由弱而强，一定可以由弱者而最终成为胜者，胜者之胜先胜于信念。

我们的国家需要强大的军队，也需要伟大的文明，更需要现代化的公司和伟大的企业家，没有这种伟大的社会现象，中华民族就会感到寂寞，中国就会在世界上感到孤独。伟大的企业家们将个人生死置之度外，一往无前，勇于探索，追求自己的中国梦，乃是中华民族之魂的映照。

绝对的国家主义和个人主义双极端或单极端的发展都不足以构成我们的中国梦。我们的中国梦理应选择一个全面成长的中国观！它拥有热烈的传统、崇高的道德和伟大的风险精神，勇于面对各种挑战，它制造着别具多样的创富原理，又大力提倡自得为圣的社会荣誉追求。没有全面成长的中国的社会地平线，就没有蛰伏其间的先行者，因此先行者应该成为中国社会的火车头，应该成为中华民族的马车夫，否则先行者就会得到中国社会的同态报复而成为后退者。

一个全面成长的中国，不但应该成为一个有深度的文明国家，而且应该成为一个有影响力和有引导力的文明国家。历史上中国没有做到，而今天我们必须做到，因为这是构造21世纪国际政治结构稳定的基石。我们全面成长的中国梦，一定会使中国社会更加和谐地发展。这不但是我们中国人的责任，也是我们的义务。

对于大多数中国人而言，与生俱来的一种呼唤就是让我们国家强大昌盛，每当想起我们中华民族的强国梦的时刻，都会让我们激动不已，而在现代社会，商业几乎是实现这种崇高愿望的最好途径。

2001年5月

目 录

序言

- 武建东:为着我们的中国梦而行动…………… (1)
- 自 序:企业的山脉…………… (1)

励精治性

- 1. 欲望是最有价值的自然力…………… (3)
- 2. 老子·儿子·孙子…………… (7)
- 3. 坏脾气的别针…………… (24)
- 4. 换帅…………… (46)
- 5. 把握距离…………… (57)
- 6. 感谢磨难…………… (64)
- 7. 深夜电话…………… (76)
- 8. 情义无价…………… (85)
- 9. 学会简单…………… (91)
- 10. 人为意义奔忙…………… (95)
- 11. 格物致知…………… (99)
- 12. 择人任势…………… (105)
- 13. 和而不同…………… (110)
- 14. 经理的人格力量…………… (114)
- 15. 经理人的禁区…………… (116)
- 16. 也说“接班危机”…………… (120)
- 17. 奥运启示录…………… (123)
- 18. 另眼看美国…………… (133)
- 19. 随感录…………… (149)