

- 经营智慧套餐
- 世界顶级企业家谈成功之路
- 根据哈佛等校企业学说新进展结构本书

经营智典

戴星翼 杨代友 张真 编

文匯出版社

- 经营智慧套餐
- 世界顶级企业家谈成功之路
- 根据哈佛等校企业学说新进展结构本书

经营智典

戴星翼 杨代友 张 真 编

文 匯 出 版 社

图书在版编目(CIP)数据

经营智典/戴星翼等编. —上海:文汇出版社,
2002.10

ISBN 7-80676-250-7

I. 经... II. 戴... III. 商业经营-经验-世界
IV. F713

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 068507 号

经营智典

编 者/戴星翼 杨代友 张 真
责任编辑/朱耀华
装 帧/吴耀明

出版发行/文 匯出版社

上海市虎丘路 50 号

(邮政编码 200002)

经 销/全国新华书店

印刷装订/上海青浦任屯印刷厂

版 次/2002 年 10 月第 1 版

印 次/2002 年 10 月第 1 次印刷

开 本/890×1240 1/32

字 数/390 千

印 张/16.25

印 数/1—6000

ISBN 7-80676-250-7/F·035

定 价/26.00 元

前 言

我国已经加入了WTO,据说这意味着“挑战与机遇并存”。但对于国内企业而言,这是一句没有什么意义的同义重复。你原先在相对封闭的条件下保有的市场会闯入许多新的对手,另一方面,你也可以进入国外对手的传统领地,开辟新的发展空间。无论是哪一种情况,这都意味着激烈的竞争。所以,“机遇”只是战斗的机会,挑战就是机遇,机遇就是挑战。

既然是战斗,首先就得了解对手,理解他们的情感、个性、偏好、思维和行为特点。关心对手很大程度上就是关注对手方的经营者。本书目标正在于此,希望它能够成为一道有用的快餐,有利于我们的经营者在全球化的市场上纵横驰骋。书中收录的,可以说都是某种意义上的顶级经营者的语录。将它放在案头,如同你收藏的一碗雨花石,把玩的同时可以感悟些什么,收获些什么。

需要说明的是,虽然有关语录是那些企业家们说的,但收录的标准和本书的结构则是我们自己的工作,包含了我们对企业家精神和企业成败要素的理解。这些理解可能是片面的,但作为一家之言,也许还是能够向读者提供某种帮助。所以,以下择其要点加以说明。

同一座山峰,耸现在眼前时总显得更高大些。出于同文同种的原因,本书中收集的华人企业家语录比重较大,希望读者能够认同。但是,在我们收录的过程中,对境内人物的要求就比较严格。我们尽可能不选择国有企业的老总。这并不是说国企老总中没有顶级人物,这样说的不公正的,问题是我们的国有企业还不是真正的市场主体。既然如此,国企老总可以是优秀的干部或其他角色,但很难被认可为名副其实的企业家。至于民营企业,我们的标准是经得起时

间的检验,至少要有十年以上的成功记录。之所以提出这一标准,是因为改革开放以来出现了太多蹿升和坠落的明星。说老实话,作为一个中国人,作这样的筛选时心里很不痛快。但没办法,我们得承认我国内地还没有一个被公认的世界级名牌,还没有一个世界级的企业。希望再过二三十年,这一令人不愉快的事实能发生重大改观。

在本书中,语录的主人们覆盖了约一个半世纪的时间跨度,他们分别是不同时期的风云人物。以时间为坐标,将他们的语录与时间背景结合起来考察是一件很有意思的事情,能够给人以很多启迪。

不同时期的企业巨子其实还是有很多共性。而最根本的共同点,就是马克思所说的“人格化资本”。这些人活着就是为资本的增值而奋斗,他们的一生就是追逐利润的一生。由此又派生出许多特点,如富有侵略性和进取精神,对工作的狂热,对市场变化的敏锐感觉,把握机会的本领和果断行动的性格。真正的成功者往往生活俭朴,从老洛克菲勒到比尔·盖茨都是如此,原因只是对其事业的过度专注和投入。只要亚当·斯密的基本原理还起作用,这些特点就不会因时间而销蚀。

但是,不同时代的企业家又有着一些重大的差别。这种差别的形成原因相当复杂,在这里没有必要详加讨论。如果以美国为参照,我们可以发现企业管理大致可以划分为三个阶段。

第一阶段可以称之为“老板”阶段,其时间跨度为工业革命以后至现代大工业兴起之际。这是企业经营的初级阶段,其特点是经营的成败主要决定于企业主个人的能力。不言而喻,这种状况与当时家族制企业占据主体的背景是密不可分的。但即使是股份制企业,“老板”说了算也是普遍现象,因为当时缺乏替代的制度。毫无疑问,随着企业的扩大和内部分工的细化,这种由老板个人好恶和能力决定如何运转的制度会给企业带来巨大的风险,也严重阻碍着企业的

发展,它的消亡是不可避免的。

第二阶段可称之为官僚主义阶段。但首先要说明的是,应该将“官僚主义”理解为一种中性的概念。它的积极意义和消极作用都同样显著。上个世纪初,大致以西奥多·罗斯福的最后一总统任期为分界,企业经营逐步进入这一阶段。其历史的必然性是当时的资本主义生产方式迅速转向大生产方式,企业拥有庞大的员工队伍和复杂的内部分工。在这种情况下,原先的老板模式显然已不能适应,官僚主义管理模式得以迅速产生、发展和完善。

官僚主义管理方式,意味着等级森严的科层体制,金字塔式的公司结构,自上而下的工作推动方式,企业运转大小环节上严格仔细的条文规章,复杂细致的内部分工。在这一体制下,企业强调程序化的决策过程,内部运作符合政策和规定、注重长期规划的制定和执行、追求每个环节上的运转效率。我们不难发现,与老板模式相比,这一管理模式是一种巨大的进步,因为它显然更能够维持一个巨大生产系统的正常运行,更能够防止决策失误,更能够在确定的方向下实现效率的最大化。正因为如此,官僚主义方式是高度适应“大烟囱工业”的。美国钢铁公司、福特、通用,日本的松下、丰田,以及许多其他企业巨人的成功,很大程度上也是官僚主义管理方式的成功。

当然,这一管理方式也存在诸多重大乃至致命的缺陷,这已经是众所周知的事实。总之,在官僚主义体制下,人的潜能会受到压制,管理层会逐步转变为以维护自身利益为目标的利益集团,组织结构严重缺乏弹性,缺乏适应变化的机制等。以上世纪70年代中东石油危机为界限,这一管理方式的落后已显露无遗,改革已势在必行。因此,企业经营逐步进入了一个新的时期。也许,我们可以称之为后工业化方式。

要理解这一模式的特点,首先要理解为什么在这一时期官僚主

义方式变得不能适应了。原因虽然很多,但最重要的是经济的全球化,以及信息产业和技术进步的加速。这两者都加剧了竞争,都要求企业在应对竞争方面更为灵活和迅速,其组织结构和运行机制更能够适应变化。所以,从1970年代痛苦的经济低潮中开始,美国的企业展开了新一轮改革。其主要内容包括打破原先等级森严的官僚主义体系,使公司治理结构变得较为扁平,分权,注意让分公司总裁开始的各级经理人员拥有与其责任相对应的决策权,从而使决策过程更加简洁明快;认识到人力资源是企业最重要的资源,高度重视人力资本投资和推动人的发展,用各种与公司经营特点相适应的方式激励员工的创新和改革热情,创造有利于发挥员工潜力并使之全身心投入的制度环境;与传统的公司相比,企业变得更为开放,其边界变得较为模糊,一个大公司往往与众多的小企业,尤其是咨询公司、供货商和经销商结成利益共同体,使企业的经营方式具有高度的弹性。

有了这一参照系后,我们不难发现本书收入的语录大致上可以分为两个大的范畴,一是作为企业家某些基本的东西,不会随时间而变化的那些特点,如追逐利润的本性、对事业的狂热、面对困难和挑战的无所畏惧、关注成本、对风险和机会的敏感等。不具有这些特点的企业家不是真正的企业家。二是能够反映时代潮流的东西,卡耐基、福特、松下幸之助特别关心通过规模化生产扩大市场份额,而比尔·盖茨、萨姆·沃尔顿、杰克·韦尔奇和玛丽·凯·阿什们显然更注意制度创新、经营方式创新和科技创新。同样的重视人才,家族企业的老板们遵循的是“伯乐识马”的方式,他们自己掌握着人才的标准。因此,他们充其量是某种开明的君主。官僚主义模式的企业会强调识别和提拔人才的程序,强调自上而下的判断标准,所以很难接受个性鲜明、优点和缺点同样突出的人物。而后工业时代经营者的领头羊们则会全力创造一种适宜的制度环境,使每个人的潜能得以

充分发挥。

类似的差别还体现在许多方面。对于企业的竞争力来说,这些差别是极端重要的,不可不察。在1980年代前期,松下幸之助曾经对美国人宣称:“我们将要成功,而西方的工业将要失败。对此你们无能为力,因为失败的原因出在你们自己身上。”后来,日本企业在与美国企业的竞争中还是落了上风,虽然有泡沫经济破灭带来的消极影响,但制度创新滞后的因素显然是不可忽略的。那么,相比之下我们的企业和经营者又当如何呢?

按照我们对经营理念的理解,本书分为四大部分。第一大部分“资本家的人格”聚焦于创业、创业者精神、竞争、洞察与把握机遇、果断决策和艰苦奋斗等方面。显然,这一大部分强调的,更多的属于经营者个人品质方面的东西。之所以特别强调创业,是因为我们认为我国当前严重缺乏创业者和创业活动。第二大部分“经理人的权衡”涉及企业日常运转的重要方面,典型的如信息、投资、成本控制、品牌、质量、营销和风险防范等。第三大部分“竞争者的高地”以人为核心展开,包括领导人、以人为本的发展观、人力资源管理、团队、人才、充分发挥人的潜能等。企业的竞争优势,说到底还是人的优势。所以我们能够发现,那些世界上最成功企业的经营者关于人的谈论非但多,而且确实精彩。第四大部分“拓荒者的视野”是关于创新的,包括制度、经营方式的创新和研发活动。一个有意思的现象是,美国新兴的顶级企业家似乎更为注重制度的创新,很值得我们关注。

如果把本书看成是“经营智慧套餐”的话,那么上述四大部分就分别是“套一”、“套二”、“套三”和“套四”了。

经营需要处理好大量看似矛盾的关系,这也体现在本书的内容中。冒险精神与风险防范,进攻与防御,鼓励个性张扬与提倡团队精神,乐观与谨慎,理性与激情,刚毅果断与从善如流,速度与稳健,关

心细节与把握人势,股东利益与社会价值,在一定程度上都是矛盾的。我们可以看到同一标题下截然相反的观点,也能够看到同一个人不同场合下看似矛盾的表述。其实,这一现象是不足为奇的。同样是成功的经营者,不同经历和背景的经营者,不同时代的人会有着不同的思维方式与判断标准。同一个人,在不同的场合下,在处理不同问题时也会有不同的选择。管理的至精至微之处也正在于此,需要我们以心去体验。在这一点上,如果抱着欣赏和感悟的心情去读,也许能够从这本书中获得比管理教科书更多的东西。

对于经营者而言,学问最大的还是如何处理好管理与创新这一组关系。大凡一个由小到大,不断走向成功的企业,其成长阶段就是学习、探索和创造的过程,但即使在它获得巨大成功之后,仍需要努力寻求新的方向、新的制度、新的产品和新的经营方式,以保证这种成功的可持续性。所以,变革与创新是永恒的主题。另一方面,通过探索获取好的理念、好的制度和好的运行机制,又需要通过组织、程序、计划和规则加以巩固,并保证它们的有效执行,这就是管理。如果谁能够同时推动好的管理和创新,他就是一个最了不起的经营者,也许这才是真正站在顶峰的经营者。

一般而言,随着时间的推移,创新者会走向保守,管理者会转变为既得利益者。于是,内部等级制增生、裙带关系、任人唯亲、按部就班就会逐步成为企业的主流,对改革的抵抗力量会日益强大。企业于是日益暮气沉沉,最终在内忧外困夹攻下轰然倒下。施乐、宝丽莱、凯马特等巨人的倒下,无不是此类悲剧的再版。所以,杰克·韦尔奇这样的改革大师,是经营者群峰中的最高峰。

在各类成功企业家中,最可敬、也最可畏的是两类。一类是白手起家,经过毕生奋斗而使一个宏大企业王朝崛起的人;另一类则是那些励精图治,通过艰苦改革使一个衰落的企业王朝起死回生,重新走

向辉煌的人。需要强调的是,这两类人都是我国最紧缺的资源。所以,本书也竭尽所能,收集这两类人的只言片语,尽可能将他们的所思所想呈给读者。

语录本身不会给人以智慧。需要结合说话人的身份、他所处的环境,才能感悟其真理的火花,汲取其智慧的营养。本书也是如此。它不是教人如何成功的宝典,而只是过来人的说法。如同我们一次艰苦的登山,听别人说如何攀登能够获得启示,但不可能有哪一个人是严格按照别人的步伐登上峰顶的。我们衷心地希望,随着大的政策和制度环境不断完善,我国的创业活动将会风起云涌,我们的企业经营者中将涌现出一些中国自己的改革大师。当然,作为一种自大的幻想,我们希望有一两个这样的大师出自本书的读者之中。

戴星翼

2002年6月9日

目 录



前 言

套一 资本家的人格

1. 追逐人生

跨出第一步	3
创业机会在哪里	6
点燃自己,断绝后路	9
对成功的狂热追求	12
理想之灯不灭	15
全身心的投入	18
热爱权势,永远进取	23
对利润的不懈追逐	24
乐观,尤其是黑暗中的乐观	26
成功者感慨成功	27

2. 拥抱竞争

冷血宣言	34
冒险家的竞技场	35
竞争是企业成长的激素	37
与对手共进	39
视风险为挑战	40
品味失败	42



错误是一种投资	44
“未来属于无理性的人”	46
超越自我	49
坚 忍	49
特立独行	54
在逆境中跋涉	55
打翻身仗	58

3. 把握机遇

变化就是机会	60
松懈是不能容忍的罪过	61
死亡或快速行动	64
抓住机会就是成功	66
别让问题睡大觉	69
追求完美	70
嗅 觉	70
清 醒	72
洞察力	74
企业如舟,市场如风	77

4. 节俭勤奋

钱这个东西	81
花钱的原则	83



本色生活	85
埋头苦干	87
命运与运气	92
工作就是生活	93
家庭与情感	98
财富与人生	101

套二 经理人的权衡

1. 审时度势

信息与渠道	109
真实在表象的另一边	114
关心细节	117
把握大势	121
简 明	123
明智的撤退	124
稳健决策	126

2. 运营之道

组 织	129
规 则	130
融 资	131
投 资	134



购并与重组	139
财 务	140
现金流	142
成本控制	143
合作与战略联盟	144
谈 判	148
调 整	150
劳资关系	151
价值的实现	152

3. 竞争优势

竞争策略	153
核心竞争力	159
市场如布,企业似针	161
全球化	162
伟大的产品能带来一切	164
市场定位	166
营 销	168
服 务	180
信 誉	181
效率与速度	190
品 牌	192



质量至上	197
迎合你的客户	202
规模效益	205
价 格	208
广 告	210

4. 防范风险

防 御	213
在困境中磨炼	219
宣扬危机感	220
后院为何起火	221
充当救火队	223
风险来自何方	224
应对不确定性	227
生于忧患,死于安乐	229
在风险与效益之间走钢丝	231

套三 竞争者的高地

1. 领导素质

雄踞制高点	235
怎样才算高明	238
好的领导者	240



领袖式的经理	250
坏的领导	255
领导与管理	257
思想境界	260
远 见	261
怎样进行长期决策	263
顺应社会潮流	264
与政府、媒体和公众保持联系	267
短期利益与长期策略	268

2. 企业文化

使企业走向成功的文化	271
树立独特的经营风格	277
公司形象	278
消费者至上	279
关心员工利益	286
关心股东利益	287
信仰企业的基本价值观念	288
商业道德伦理	291

3. 人本主义

人力资源管理	295
吐故纳新	302



注重人力资本的积累	303
推动人的发展	305
让员工自愿工作,献身企业	308
重视员工的尊严和权利	315
团队精神	318
争论与沟通的文化	321
形成高效率的工作团队	323

4. 识人用人

人才是成功的基石	327
文凭的价值不如电影票	333
名刀与名匠	335
用人标准	339
包容个性	345
提倡个人奋斗	347
驾驭的艺术	348
培养员工的忠诚	355
激励、驱使和控制下属	358
为下级营造宽松的环境	363
尊重只有很少权力的绝大多数人	367