

大道

ZERO
Distance creates space

发现问题背后的问题 破解成功者成功之道

HELP CUSTOMER BE INDUSTRY LEADER

一个企业研究者的手记

潘 诚◎著

- 和谐就是生产力
- 别把企业办成了公园
- 企业老总该拜谁为师
- 我们有没有更吃苦的准备
- 有多少福气可以胡来
- 不疯狂，就死亡
- 满意不等于忠诚
- 从老革命到老资格
- 企业成长的最大绊脚石
- 做咨询先要承认自己无知

之行

太道

一个台湾研究者的手记

1. **Identify the problem.** The first step is to identify the problem or issue that needs to be addressed. This involves understanding the context, the stakeholders involved, and the specific goals and objectives of the project.

大道之行

一个企业研究者的手记

潘诚◎著



HELP CUSTOMER
BE INDUSTRY
LEADER

©安徽人民出版社

选题策划:汪鹏生

责任编辑:白 明 李 芳

装帧设计:钱志刚

图书在版编目(CIP)数据

大道之行——一个企业研究者的手记 / 潘诚著. —合肥:安徽人民出版社, 2007

ISBN 978 - 7 - 212 - 03165 - 7

I. 大… II. 潘… III. 企业管理咨询—经验 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2007)第 186851 号

大 道 之 行

——一个企业研究者的手记

潘 诚 著

出版发行:安徽人民出版社

地 址:合肥市政务文化新区圣泉路 1118 号出版传媒广场

邮 编:230071

发 行 部:0551 - 3533258 0551 - 3533292(传真)

经 销:新华书店

制 版:合肥市中旭制版有限责任公司

印 刷:合肥创新印务有限公司

开 本:787 × 1092 1/16 印张:20.75 字数:250 千

版 次:2008 年 1 月第 1 版 2008 年 1 月第 1 次印刷

标准书号:ISBN 978 - 7 - 212 - 03165 - 7

定 价:41.00 元

印 数:00001 - 03000

本版图书凡印刷、装订错误可及时向承印厂调换

写在前面的话

2006年这一年,交织着困惑,也贯穿着奋进,既有沉淀后的静谧,又有浮躁中的焦灼……当这样一本文集,厚厚的20多万字放在面前,竟然有些不敢相信,这是我在身兼数职、东奔西跑、内忧外困中,利用夜深人静、忙碌间隙,甚至在车上、飞机上写下的。

大致归纳,写的文字可以分三类,这次结集以企业研究为主,咨询体验为次,略加了点生活感悟。之所以取名手记,概因除部分媒体发表的专门文章外,大多是日常点滴记录,不像是正襟危坐,而是老友间的闲聊。可能不成体系不够严谨,但应该透着真实和率性。

现在当一切归于宁静和平和,要对过去做个简单的盘点时,心里涌动的只剩下两个字眼:感谢。

感谢我的团队!多年来风雨同舟,朝夕与共,是我们的彼此砥砺,互相支撑,才使得大道博一健康地走到今天。本着诚信、尽责、严谨、努力的

精神,我们过去是、将来仍然会坚守着那份因工作而带来的尊严和快乐。
老驴在心底深爱你们,我会一直跟大家一起战斗,不懈不息,不离不弃。

感谢敬爱的师长!没有你们的扶持和教诲,我和我的团队不会有这么快的进步。吴昌期会长、王以华教授、赵天乐老师,以及段华洽教授、康建中教授、邢志昂老师、孙东海老师,等等,老驴敬重你们,谢谢你们!

感谢所有的客户!企业是吾师,客户是吾友。因工作而相识的许多企业家,很多都成了心心相印的朋友。是你们给了我们生存发展的机会,给了我们学习提高的时间,给了我们展示能力的空间,给了我们成就理想的喜悦。零距离创造空间,未来的路我们依然一切共同努力。

感谢身边的所有朋友!是你们给了我许多温暖,是你们的关爱、支持和宽容,给了我滋养和动力,也给了我进步和纠错的机会。

特别感谢我的太太和最宝贝的小驴,还有我的老妈和姐姐。这些年来我一直在忽视他们,没有更多的时间陪伴在他们身边。小驴以出色的成绩和温良的品性,让我这个不称职的老爸内疚之中又有许多欣慰和自豪。太太更是坚定地守护着我们共同的家,默默为我奉献很多。老驴多年来一直有一个习惯,无论多晚回家,从来不拿钥匙开门,而是按门铃让太太替我开,也许就是这样一种平常的踏实和放心,让我感受到家和爱的意义。

这本书结集出版之时,也意味着过去的归零。一切都要从头再来。仰望天空,享受阳光,也享受风雨,老驴还会继续向前。

老驴

2008年1月

目 录

□ “雷尼尔效应”与留人机制	1
□ 别把企业办成了公园	4
□ 企业老总该拜谁为师	8
□ 民营企业发展十大问题	11
□ 和谐就是生产力	18
□ 炸油条炸出个世界连锁	23
□ 长尾理论 PK 二八法则	27
□ 老总的办公室应该怎样	31
□ 有多少福气可以胡来	35
□ 你怎么想就会怎么做	40
□ 隐形冠军:大小与强弱之辩	44
□ 让制度回归冷漠,把管理升华为文化	48
□ 举头三尺有神明	53
□ 老字号的新生	57
□ 从老革命到老资格	63
□ 节俭精神与企业家的抠门	69
□ 彼得原理:是组织的,还是个人的悲剧	74
□ 你被调查了吗	78
□ 看《立秋》说徽商	82
□ 徽商精神与安徽区域形象提升	86

□ 功能膨胀:锦上添花的不一定是花	92
□ 愿景的力量真的很强大吗	97
□ 战略与文化:鸡与蛋的对立与统一	100
□ 员工第一的星巴克	109
□ SARS 为中国企业危机管理补课	114
□ 企业兼并莫忘“并”文化	119
□ 企业为什么要做大	125
□ 工业品如何做品牌	129
□ 隔靴搔痒话丰田	133
□ 政治局做到了,我们呢	138
□ 从华莱士退休的新闻想到的	141
□ 满意不等于忠诚	144
□ 解读郭金龙书记今天的报告	148
□ 两元电话费改变命运	151
□ 航天飞机的宽度是由马屁股决定的	153
□ 不疯狂,就死亡	155
□ 真佛只说家常话	158
□ 做咨询先要承认自己无知	161
□ 思路决定出路——什么决定思路	164
□ 君子当有敬畏之心	167
□ 从行者到思者的嬗变	169
□ 不要表态说你有信心,我要看你是否有能力有办法	172
□ 伙伴在成长,你在团队何处	176

□ 企业成长的最大绊脚石	179
□ 四位一体的咨询公司老总,不好当哦	181
□ 培训市场热闹之下的冷思考	184
□ 这辈子做老板,是上辈子缺了德	187
□ 因为拥有,所以慈悲	190
□ 董事长是人还是神	193
□ 迎接变革:咨询公司与企业的互动和合作	195
□ 中小咨询公司成长的三个关键词	203
□ 没有思想,就没有力量	207
□ 咨询是遗憾的艺术	212
□ 成长的烦恼	215
□ 提速之前先修路	219
□ TMT 管理沙龙问答录	221
□ 安大时代讲坛同学问答录	227
□ 在省管理咨询委员会成立大会上的发言	232
□ 我们的目标是不是 SMART	237
□ 感人心者莫先乎情	241
□ 千万别把自己整成了鬼子	244
□ 不成功的企业“满门抄斩”	247
□ 我们有没有更吃苦的精神准备	249
□ 不为失败找理由	252
□ 有什么事是不会改变的	255

□ 归零:大道博一三周年纪念	258
□ 百强与百年	262
□ 博一管理论丛	265
□ 专家身份,学生心态	269
□ 从《礼物》谈大学生入职准备	272
□ 在清华的五个意外	282
□ 怀念阿瑟·黑利	287
□ 都是疯子	291
□ 看杂志的几个阶段	293
□ 感谢高原	296
□ 玛吉阿米的下午	299
□ 花开花落,水流不断	302
□ 不知死,焉知生	306
□ 风永远不顺着你的发型吹	309
□ 原来我们依然灿烂	311
□ 天心月在杯中圆	314
□ 后记一	316
□ 后记二	319
□ 后记三	322

“美丽的西雅图风光可以吸引、留住华盛顿大学的教授们,同样的道理,企业也可以用‘美丽的风光’来吸引和留住人才。”

“雷尼尔效应”与留人机制

美国西雅图的华盛顿大学准备修建一座体育馆。消息传出,立刻引起了教授们的反对。校方迫于压力顺从了教授们的意愿,取消了计划。教授们为什么会反对呢?原因是校方选定的位置是在校园的华盛顿湖畔,体育馆一旦建成,恰好挡住了从教职工餐厅窗户可以欣赏到的美丽湖光。为什么校方又会如此尊重教授们的意见呢?原来,与美国教授平均工资水平相比,华盛顿大学教授的工资一般要低 20%左右。教授们之所以愿意接受较低的工资,而不到其他大学去寻找更高报酬的职位,完全是出于留恋西雅图的湖光山色:西雅图位于太平洋沿岸,华盛顿湖等大大小小的水域星罗棋布,天气晴朗时可以看到美洲最高的雪山之一——雷尼尔山峰,开车出去还可以到海伦火山。

他们为了美好的景色而牺牲更高的收入机会,被华盛顿大学的教授们戏称为“雷尼尔效应”。这表明,华盛顿大学教授的工资,80%是以货币

形式支付的,20%是由良好的自然环境补偿的。如果因为修建体育馆而破坏了这种景观,就意味着工资降低了20%的程度,教授们就会流向其他大学。可以预见,学校就不能以原来的货币工资水平聘到同样水平的教授了。由此可见,美丽的景色也是一种无形财富,它起到了吸引和留住人才的作用。

在知识经济背景下的企业运营中,仅仅依靠物质奖励来激励企业员工,已经变得越来越不适宜。工作本身所需要的体力在减少,所需要的智力和创造力在增加,并且企业员工可以享有充分的选择自由,人力资本有了很大的流动性,人才竞争更加激烈。

企业能否吸引和留住人才,将成为一个企业成败的关键。

我们可否利用“雷尼尔效应”呢?美丽的西雅图风光可以吸引、留住华盛顿大学的教授们,同样的道理,企业也可以用“美丽的风光”来吸引和留住人才。当然,这里的“美丽风光”不一定是自然风光,更多的是非物质的文化因素。

良好的人际关系有利于沟通,使人心情愉快;健康的文化氛围,有助



于凝聚人心,培养团队精神 and 力量。我所熟知的一个女企业家,带领着一个数十人的专业型团队,每到新年她会亲自为员工挑选礼物并逐

个写上贺词,春季会有集体外出参观旅游,员工欣赏她是因为她不只是追求利润,还很关心自己的员工。以学习型组织建设著称的JAC更有一个独特的“蓝色餐盘”制度,午餐时间拿到蓝色餐盘的员工可以直接在饭桌上与企业高层对话。优秀的企业家都明白,健康向上的企业文化将成为公司成功与否的基石,是企业能否留住人才的关键;如果公司没有一种属于自己的文化氛围,营造一个“企业是我家”的软环境,就根本无法将人才凝聚在一起。良好的人际关系和积极的文化氛围是企业文化内涵的重要体现,而通过始终爱护人、尊重人,承认员工的劳动和做出的成绩,构建企业上下左右良好的沟通系统,让员工了解和参与企业的决策与管理,并切实为他们提供各种必要的保障,增强他们的认同感、归属感和忠诚心,让他们毫无怨言地努力与奉献,才是抓住企业文化建设的“本”,才能从根本上稳定人心,留住人才。

企业的老总们,审视一下你的企业,有“美丽的风光”吗?

“别把企业办成了公园,也别把企业家当成了明星……中国企业家不少就是属螃蟹的,一红就离死不远了。只要我们天天在电视上见到某个企业家的面孔,可能就得要当心。”

别把企业办成了公园

昨天下午在稻香楼,为合肥市的 200 多家中小企业经营者做了一场专题报告会。这次活动是由以建设专业化大市场为主营业务的某集团公司举办。每年都搞,连续已经很多届了,一年请一个专家讲半天,参加者都是跟他有业务关系的企业经营者。对这种以训代会,训会结合,放水养鱼,着眼未来的做法,老驴深以为然。所以很乐意在这样的平台上跟中小



企业主们做些交流。2005 年 3 月也是在稻香楼,我给他们讲了一个主题叫“中小企业成长之路”。今年又接到邀

请,连续被邀请两次,这在他们历年所请专家中是唯一的。

我今年选的主题是讲“企业转型与管理变革”。在内容上针对中小企业的特征做了特别的安排。跟去年一样,现场的小老板们特别认真,基本没有人中途离开,没有手机铃声,从他们专注的目光中,我看到了他们对知识的渴求,看到了他们面对压力求变的愿望,也看到了他们的茫然。

有意思的是,去年在同一个会场有 600 多人来参加会议,今年却只有 300 人不到。我在报告中间大家,是不是有相当一部分去年来的企业,今年却已经销声匿迹,不复存在了?

跟企业老板聊天,谈到企业发展目标时,几乎所有的老板们,千篇一律会说一句话:做大做强。众口一词,少有出其外者。做企业的发展思路真的就这么简单吗?

我常常拿做企业跟养孩子类比。我们养了一个孩子,天下为人父母者最希望的是什么?无外乎有两个基本的愿望:一是希望孩子学点本事,长点能力,有点出息,将来在社会上有个立足之地,日子过得好。二是即便能力差点,考不上个好学校,也要身心健康,一辈子平平安安,顺顺当当,长寿也是福气。

企业就像是我们养的孩子,道理是完全一样。一要能力制胜,在竞争中别被对手打败,别被市场淘汰。二要自身健康,学会自我调整,防范风险,别未老先衰,无疾而终。企业运作比的是长跑,而不是短跑。在企业的漫长经历中,发展是硬道理!但是,我更愿意换个说法:不死才是硬道理!

所以,从保持企业持续赢利能力出发,以基业长青为目标,企业运营的基本思路就远远不仅是做大做强。

做企业,第一要考虑的,是做正。正直的正。如果在企业创立之初,就埋下不规范不健康不道德的因子,在先天基因里就存有病态的染色体,在原始积累的创富过程中就有“原罪”,就可能导致企业的先天不足。这种先天疾病要比后天病症难以根治得多,势必会影响企业的成长和安全。有的企业老板有这样的说法,在不十分规范的外部环境下,灰色生存是难免的,企业实力壮大、条件具备后自然会“从良”,改邪归正,重新做人。殊不知经济学中有一个路径依赖,你的历史决定你的现在。这正是很多企业无法成长壮大的核心。

在做正的基础上,第二要考虑的,是实,实在的实。张瑞敏曾说:最好的企业是没有新闻的企业。做企业千万别得意就忘形,一学会走路就四处乱跑,稍有成就立刻信心膨胀,以为一有所为就可以无所不为。很多企业主为了各种各样现实的目的,浮夸严重,虚张声势,本来可能是蒙别人,结果自己也信以为真。更有甚者,略有成就就开始不专心做企业,热衷社会活动,沽名钓誉,不务正业。上帝要让谁灭亡,必先让谁疯狂。典型如牟其中者,敢说把喜马拉雅山脉炸开时,可能已经不清楚自己姓什么了。

在做实的前提下,第三要考虑的,是做强,而不是做大。樊纲说过,你把一堆小舢板绑一块,再大也不可能成为航空母舰。过去的中国是大国,但我们能说中国是强国吗?日本比中国小多了,但我们能不承认他是个强国吗?所以做企业的关键,是培养和积累我们的核心能力,强化我们的素质,而不是一味的规模扩张。

做正、做实、做强。这才是我们所有企业人应有的基本思路。

今天上午专程到芜湖，与我们正在服务的某军队企业老总会面，交换项目工作的意见。这个企业通过多年努力，在系统内已经是很多兄弟企业学习的标杆。自去年以来，参观学习者络绎不绝。这些成绩是足以让领导者为之兴奋和自豪的，但他却正在跟上级主管部门反映，以后不再接待这种走马观花式的参观学习，企业上下要解决的问题很多，务必要保持清醒头脑，集中精力做好本职工作。最近他倡议要编写一本书，书名就叫《丑陋的***人》。

他说了一句话：别把企业办成了公园。

我也补充一句：也别把企业家扮成了明星。

中科院院士、汉字激光照排技术创始人王选说：一个科学家如果经常在电视上出现，那么他的科学生命也就结束了。

中国企业家不少就是属螃蟹的，一红就离死不远了。只要我们天天在电视上见到某个企业家的面孔，可能就得要当心。