

献给所有正在通往企业家道
路上迅跑的有志青年

本土企业成长
三部曲

成 长

父子两代管理者从企业到人生的真情对话

侯章良◎著 THE WAY TO
ENTREPRENEUR

一位青年企业家从幼苗到大树的破茧历程

献给所有正在通往企业家道
路上迅跑的有志青年

本土企业成长
三部曲

侯章良◎著



父子两代管理者从企业到人生的真情对话
一位青年企业家从幼苗到大树的破茧历程

THE WAY TO
ENTREPRENEUR



中华工商联合出版社
CHINA INDUSTRY & COMMERCE ASSOCIATED PRESS

责任编辑:刘伟娜
封面设计:耀午书装

图书在版编目(CIP)数据

成长/侯章良著. - 北京:中华工商联合出版社,2006.5
ISBN 7-80193-392-3

I. 成… II. 侯… III. 企业管理-经验-中国
IV. F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 048057 号

中华工商联合出版社出版、发行

北京东城区东直门外新中街 11 号

邮编:100027 电话:64153909

网址:www.galCBS.cn

北京国防印刷厂印刷

新华书店总经销

700 × 1020 毫米 1/16 印张:16.25 180 千字

2006 年 7 月第 1 版 2006 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 7-80193-392-3/F·153

定价:28.00 元



序 言

《成长》是一本很实在的书。所以，侯章良先生要我为该书作序时，我毫不犹豫地答应了。

这本书写出了作为一个企业人士的艰辛、温情和崇伟。把中国新一代企业家的奋斗历程和精神状况基本描绘出来了。

中国式管理专家曾仕强曾经说：“管理是修己安人的历程，修己的要旨在自觉、自律与自主。”做管理的过程实际上就是做人的过程，人做好了管理自然会做得好。所以，企业管理者的个人修炼十分重要。这本书将一个企业家需要进行的修炼通过父子对话娓娓道来，真情实意，难能可贵。

“书山有路勤为径，学海无涯苦作舟”，这句诗的精华有两个字，一个是“勤”字，另一个是“苦”字。它告诉我们一个人即使再聪明，如果他不刻苦努力，那么他终将一事无成。个人的成长需要勤学苦练。作为企业的领导者更是应该从勤学苦练中学习新知识、培养好的管理作风。作为企业的领路人，修身养性是极其重要的事情。因为个人的眼界决定了企业的发展，只有扩展知识的深度及广度，并在实践中加以锻炼，才能开阔眼界，胸怀全局，不拘泥于一时一事的短期利益，从而将企业带上一个新的境界。

勤勉的品格是人走上成功道路的关键。俗语说，“勤勉是好运之母”。我们可以通过后天的努力来改变自己的命运。做



人如此，做企业也是如此。企业的发展与个人的成长息息相关。人是生而平等的，没有人一出生就是天纵英才，也没有人能够一步登天。在这个社会上，同一时段出生、背景相同的人太多太多，可最终有的人可以白手起家，赤手空拳打下一片江山，将事业做大；而有的人则只能终身固守旧有的生活方式，不思进取，只会仰望着成功者嗟叹命运不济。这几十年的磨练对于我来说，拥有了多少财富并不重要，重要的是，我拥有了创造这些财富的能力！假如我这个企业什么都没有了，我的所有财富都消失了，但是我的自信还在，我的见识还在，我的这种经历和能力还在，我可以重头再来。对于我来说，自信和勤奋是无价的。

勤恳是改变命运不可或缺的因素，只有勤恳才能改变自己的命运。不管是从事什么工作，不论是处于台前还是幕后，都必须全心全意地投入进去，要舍得花费大量的时间和精力，勤勤恳恳，兢兢业业，才有可能取得成功。

勤谨是作为一个企业领导者最基本的工作态度。我认为一个企业的领导者应有的工作态度应该包括以下内容：勤奋地学习，勤谨地工作，勤俭地过日子。在日常管理中要做到眼勤、耳勤、腿勤、口勤，要经常深入实际，注意观察了解，坚持调查研究。只有建立在勤谨的基础上，才能成就宏伟的事业。作为企业的领导者，在获得初步的成功后，一定要保持勤谨的态度，把自己的位置摆正，既不自尊自大，也不妄自菲薄。以务实的精神、谦虚谨慎的态度整合资源，建立务实的智囊机构，遵循企业的核心竞争力，有所为有所不为，既要乘势而上，又要规避风险，把事业推向新的高度。

《尚书·大禹谟》说：“克勤于邦，克俭于家。”勤俭是一种美德，是中华民族的优良传统。小到一个人、一个家庭，大到



一个国家，要生存和发展，都离不开勤俭。作为个人“修身”之道，有如诸葛亮所说，“静以修身，俭以养德”；作为“齐家”之宝，有如北宋司马光著《训俭示康》，教育儿子司马康要勤俭节约；作为“治国”经验，有如毛泽东同志教育党员干部要艰苦朴素，厉行节约，勤俭建国。勤俭的美德犹如甘霖，能让贫穷的土地盛开富有的花，能让富有的土地结出智慧的果。

克勤克俭，不仅意味着自律，同时也体现了奋斗进取、积极向上的精神状态。我认为，作为一个企业的领导者更应该具有这种美德，因为克勤克俭是一个企业发展壮大的必要保证。“勤”是开源，即寻找新的利润中心；“俭”是节流，即控制成本，提升利润空间。

2006年5月

(张春来为曙光集团总裁、中国十佳民营企业家、全国优秀民营企业家、全国工商联执委、全国工商联中小企业国际促进会副会长、中国富豪榜上榜人物)



写给想成为企业家的你

中国人讲：仰无愧于天，俯不忤于地。这是一种豪迈的人生态度，也是真正走向成功的态度。要做到俯仰天地就要有非凡的胸襟。

我很幸运，我有一个伟大的、思想深邃的父亲。是他扶着我一步一步成长。我永远崇敬他。这本书中的智慧，更多的是他的智慧。

当我开始构想写作本书的时候，父亲曾对我说，“当一个人向别人永远告别时，其经历无数艰辛磨难得来的大量知识，也将随着进入黑暗之中，实在非常可惜。如果将这些宝贵的经验财富留给别人，这比送给别人钱财更为有用。因为，如果他是一个无心的人，你无论送他多少金钱，最终他都会花光；如果他是一个有心的人，他真正需要的是正确指导，少走弯路。”基于这些理由，基于对父亲的崇敬，我想写出企业界中容易叫人堕落的各种陷阱。其实，这种事在从前就有许多比我适当的人可以写，现在也有，遗憾的是他们都没有写，或者写的都是些玄妙的东西，真正的“有用武器”是藏而不露的。

当友人要求我将这些心得付梓成书时，我也曾自私地拒绝过。一年之后，想到社会转型期的变化，想到很多莘莘学子对成功的期望，对从事企业管理的向往，我改变主意，同意出



书。

本书包括各种成功的技巧和秘诀。这都不是临时想到的即兴之作，而是我父亲穷尽一生体验所总结出来的，也是我多年奋斗的成果，可说深具价值。

依我所见，“常识”是参加企业界战斗所该携带的最佳武器。问题是，很多人在战斗时常常忘了带它；而对待和“常识”有兄弟关系的“责任”也一样。其实，这两者都是成功的基础。

我不记得我是从什么时候开始被企业界认定有前途的，但我记得我曾经越过许多陷阱；而同样的陷阱仍在那儿等待着想在企业界立身的年轻人。我也曾经遭遇类似从高山斜坡滚落的凶险，幸好我又爬起来，并重新起步。因为我知道，如果没有踏稳阶梯而跌落，那么就从跌落的更下方重新爬起来。

亨利·赫胥黎说：“年轻时遭遇若干失败是有益的。”能遭受几次失败固然有益，但不可以因此而溃不成军。也就是说，失败时不能失去方向感，导致丧失学习前进的意志和欲求，而一味沉溺于失败之中。

我衷心希望我所写出来的东西能有助于消除人生路面的陷阱。至少，我希望能帮助人们避开、绕过或越过那些陷阱。对于即将进入企业界或已经在此间奋斗的年轻人，我想强调——学习这件事，在离开教室之后仍未结束。事实上，真正的学习是从这时候才开始的。为了期待成功来临，必须比从前更注重学习，并以充沛的精力去努力。

为了赢得成功，当然需要努力。可是，更重要的是如何将努力与成功连接起来。很多人花了长时间埋头苦干，收获却很少。这是为什么？因为大部分人都不懂得如何利用“常识”做出有效的方向定位，然后将努力集中使用的缘故。



如果想成功，必须定出人生目标。方法是先定出自己的目标，接着思考直接达成目标的详细路线。每一条路都要依据现实去计划。也许有人并不奢望董事长的地位，但在我们的一生中，是否能做得比社会所期待、要求或需要多得多呢？我想是能够的。

我认为，“授人以鱼，不如授人以渔”。与其努力将企业做得更大，给社会创造更多财富，还不如将人生经验、所学到的生存智慧和发展技巧悉数传授给大家，更有益于社会。基于此种心理，我所写出来的内容，率直、周全，而且真诚。

书中我引用了很多前人的名言，只为一个单纯的理由，关于人生的喜怒哀乐和各种常识，那些比我伟大的人物都已深思熟虑过，或是为了强调，或是为了使意思更加明确的时候，我就毫不客气地借用这些伟人的话。而我大部分思想和见解，如果光靠我的思考力和笔力，是无法企及的。

书中所提及的不少“常识”，可充当企业家处世的原则和原理。

此外，本书也涵盖企业家生涯所遭遇的各种局面，以及应对的方法。一个企业家如果不能对所属职员有一套好的教育方法，不如让他们读这本书。

本书除了适用于企业界的年轻人才，对于地位正在增长的中高层人士，也是够份量的。不，即使非企业家人士，一样可以从这本书中得到诸多益处。

在这个生存极为不易的时代，我们很需要新的座右铭，而本书刚好可以拿来当作新时代的人生指南。

企业家的责任，不仅仅是留给世界多少物质财富，还应该给孩子们一张成长线路图。这本书的确涵盖了企业成功的所有价值。如果你希望自己的儿女在企业界成功，请你送一本给他



(她)。

如果你正立志成为一个企业家，想在业界有所建树，请你开始翻开下页，慢慢品味，这比你通读泰勒的《工厂管理》、法约尔的《一般管理》、德鲁克的《管理实践》、波特的《竞争战略》，甚至 W·钱·金的《蓝海战略》更为管用。

作者

2006 年 5 月

于深圳银湖山庄



目 录

序 言 / 1

写给想成为企业家的你 / 1

1. 学习是第一等重要的事 / 1

对话主题：终身学习——为什么学习，学习什么，怎样学习。

人一生最为重要的事情就是学习，这个认识必须切切实实地从心里认可。年轻人有一个通病，就是觉得自己喜欢的就是应该做的，自己不喜欢的就拒绝接受，其实这是十足的投机心理，不负责任的行为。一个有作为的青年不只是他喜欢的，连他不喜欢的东西，只要是他的责任所在，就应该努力去做。

2. 没有人能不战而胜 / 17

对话主题：勇于面对挑战——首先要学会自我肯定，不断磨炼自己；其次要有挑战困难的准备，成功是琐碎的叠加。

一帆风顺的人生并不是真正的幸运，只有不断在挑战和磨炼中成长的人生才会更有意义。成功是琐碎的叠加，不过是挑战懒惰、懦弱等人性的劣根而已。出人头地的心愿不能与实际的行动相匹配，再伟大的目标也不过是写就的失败。

3. 自信是成功的先决条件 / 29

对话主题：自信——一定程度地低瞧自己一眼和高看自己一眼。

其实你完全不必怀疑自己的能力，不要以为自己无能为力。今天不代表未来，但今天的行为却对未来有绝对的影响。美国的质量专家给日本开出的药方是每天进步1%。我给你的



药方是每天将自己的思路拓展1%，那样就10年可期了，相信你的潜力！

4. 积极思考，发现问题 / 39

对话主题：困惑——解决问题的前提是发现问题和发现问题的原因。

凡是成功者都有约束自己的本领，能耐得住寂寞，不让闲瑕虚度。懒惰是成功的大敌！懒惰并非只是肢体上的懒惰，懒惰最可怕之处乃是意识上的懒惰。当你思考的能力到达了某种高度，便不再有人能够将你拉下来，你也不会再有懒惰的行为。人间没有不败的神话，却有不言败的精神和重振旗鼓的能力。

5. 迈出职业选择第一步 / 47

对话主题：把握机会——首先要识别机会，站对立场，定义成功。

对于年轻人来讲，人生的机会出现得越多则越意味着一种危机。其实选择本身就是一种能力的体现。

男怕入错行，女怕嫁错郎。这虽然是一种狡黠的智慧，却也客观地反应了行业发展对一个人的影响。因此，审慎选择是有必要的。

6. 远小人，守诚信 / 63

对话主题：诚信——诚信来自于我，而非来自于彼。

其实诚信也是能力。

未来商业的主流脉搏会基于诚信来构建，商业运转能否顺畅也是由诚信来推动的。因此，崇尚诚信的品格，在今后一定是一个可以助你成功的推动器。

7. 成为企业家的条件 / 75

对话主题：成功的企业家要能做到具有真实追求成功的执著与坚持的性格。

一个企业家的成功，自信占据了相当重要的位置；失败的企业家很多是因为迷信占据了相当大的比重。迷信权威，



迷信知识，迷信过去。

8. 积累经验，优化内部环境 / 87

对话主题：经验——时时学习新事物、累积新经验。

经验是靠积累的，要一步一步慢慢地来，再成功的人也有不足，也要不断地吸取新经验，而要想学习别人的经验，没有谦虚的品格是万万不行的。

9. 摆脱投机事业的诱惑 / 99

对话主题：投机事业——计划是以现实为基础的，只看重暴利正是创业者失败的重要原因。

永远不要说“我不知道‘失败’两字怎么写”这样狂妄的话。假象是以漂亮的外表迷惑大众的，如果不擦亮你的眼睛，早晚也会被假象所蒙蔽。

一个计划若不能全面、客观地分析市场，分析自己拥有的资源，就会带来血本无归的结果。一个好的创业计划不是要说服自己要不要投入，而是看能不能说服市场要此种服务。

10. 谨慎扩展事业 / 111

对话主题：竞争手段——让企业的某些决策始终围绕着竞争对手，让企业的竞争手段始终区别于竞争对手。

再惊天的计划也必须有所依据。资金链条和市场链条是息息相关的，扩张过程中一个小小的环节失误都会导致一连串的恶性循环。

11. 要认真学会花钱 / 121

对话主题：金钱——要是没有警醒的意识，富有很快就会使人变得愚蠢、自大和无知。

现代青年，脑子里有时尚观念，喜欢跟风，但这个时尚观念总应该符合起码的价值观吧。人没有天然的防污染能力。钱既能使人变成一个谦谦君子，过上有品位的生活，也可以使人夜夜笙歌，糜烂不堪。



12. 礼貌是最有力的武器 / 131

对话主题：礼貌——赢得世界的往往不是知识，而是常识。

人与人之间是互为依赖的，一个人的礼貌会对另一个人产生舒适感，会缓解压力。尤其做销售工作，礼貌更加重要。

礼貌成为手段之时，那你就必须谨慎起来，它正是团结气氛异化的开始。

13. 正确面对挫折 / 143

对话主题：融资——一个真正的企业家应该重视并正视银行的重要价值。

工商界与金融界那完全是两个世界，没有桥就想过去，除非你长上翅膀。一个真正的企业第一道关口是银行。

利益面前先有残酷，温情才能得到保证；先有温情，可能最终也只能以残酷收场了。

14. 合法经营 / 151

对话主题：合法经营——对政府检查务必采取合作态度，对消费者投诉务必采取积极的改进态度，对媒体的负面报道务必采取审慎的正面态度。

商业经营者要站在自己的立场上解决问题，而要站在他人的立场上思考问题。

对政府检查务必采取合作态度，对消费者投诉务必采取积极的改进态度，对媒体的负面报道务必采取审慎的正面态度。

15. 把鸡蛋放在不同的篮子 / 157

对话主题：多元化——虽然“不要把所有的蛋放在一个篮子里”的管理哲学多数人都能够接受，但是这种哲学实践起来并不容易。

多元化的延伸必须具有相关性。多元化经营一定要坚持独立经营，自负盈亏的方针，一旦某一单元出现问题，总部可以会诊，予以协助，决然不能采取“拆东墙补西墙”的做法。



16. 突破“富不过三代”的魔咒 / 165

对话主题：进步——只有学习、思考才能知道自己不知道的东西还很多，才能突破框框。

从他人的过失中学习，别人交了学费，我们做旁听生，进步就更大。我们没有必要再犯一次同样的错误。

企业是一群人的组合，是优秀才能的组合，也是人性弱点的组合。企业家要做的不过就是把人性的优点和才能发挥出来，把人性的弱点改造或者规避掉。

17. 有效的管理 / 173

对话主题：管理之道——有效的管理常规就是有技巧的管理和制度化管理。

管理的核心就是判断。判断能力强，是一个企业家极为重要的才能。成立一个专家小组，利用集体智慧来制订一个初步的方案，然后再进行完善。解决具体问题，专家比我们在行，但能够将专家建议和他们的智慧激发出来就需要一个领导者。

有效的管理常规就是有技巧的管理和制度化管理。制定制度不要忘记企业的实际。

18. 真正的幸福是什么 / 183

对话主题：幸福——幸福并非来自于生命的过程，而是来自你对生活所坚持的态度。

人生的价值不在于时间的长短，而在于你所完成的事业。一个人的幸福因为牵动着别人的幸福，那已然成为一种责任，那个时刻，幸福就有了附加的价值。

19. 企业管理中的人性 / 191

对话主题：解雇员工——不以企业的规律为意志，而选择社会或者福利的立场来推动企业的发展，那实在是一件危险的事情。

企业经营者最大的问题在于他们不以企业的发展规律为意志，而选择社会或者福利的立场来推动企业的发展，那实在是一件危险的事情。



20. 利益与友谊 / 199

对话主题：友谊——有朋自远方来，不亦乐乎！

友谊是一切人都必须拥有的一项资源。因为与客户过分地谈论利益而怀疑这份情谊，那决然不是一个企业家的格局。

朋友是另一半自我，若然自己在寻找高尚，所交的朋友亦会显出高尚起来。许多人因误交损友而从此怀疑人间友谊的存在，那自然也不可能获得什么真正的幸福。朋友乃是自己进步的通道，一旦朋友出了问题，自己自然也免不了干系。

21. 批评的技巧 / 207

对话主题：批评——善意而巧妙的批评，往往能够使批评者和被批评者都获得巨大的进步。

批评，乃管理者的一个大课题，要拥有良好的人际关系和实现非凡的成功，正确批评是一个很关键的因素。迟钝型反应者会对批评满不在乎；敏感型反应者就会反应出难以接受的一面，从此一蹶不振，意志消沉；理智型反应者受到批评时，会感到很震动，能坦率认错，汲取教训；强个性型反应者自尊心强，心理承受能力差，死要面子，受不了当面批评。所以，批评是一种艺术。

22. 超越困难的准备 / 213

对话主题：撤退——放弃有时比争取更有意义，放弃是创新的钥匙。

年轻人热衷于攻击型的市场策略，这没有什么不好，但是我们不能只想着进，而不愿意退，只知道要得到，却不愿意想放弃。适当的撤退对于企业家是一项必备才能。

23. 健康是事业的保证 / 219

对话主题：压力与健康——成功者是因为他们有良好的生活和工作习惯。

适当的压力对身心机能很有帮助，但超越了一个限度，那就成为极坏的压力，对人们健康大有害处。



24. 成为优秀领导者 / 227

对话主题：优秀领导者——摒弃一切犹豫，任何怯懦都无济于事。

成功的人比失败者简单得多，他们拒绝复杂，而失败者则以为成功是复杂得不得了的事情，最终就毁在复杂上了。大道无术，不简单就是把简单的事情重复无数次。年轻人会觉得厌倦，但成功正是这个简单事物的叠加，没有那么多成功秘笈可言。

领导是即兴发挥的艺术。游戏及其基本规则在变、竞争在变。因此，领导者需要变，需要一再地自我更新，要善于接纳别人的意见。