

● 中外管理新思路系列丛书

5

《中外管理》杂志社 编

企业成败要诀

● 杨沛霆

著



QIYECHENGBAIYAOJUE

论述企业成功与失败
背后起决定作用的种种起因
介绍了危机管理的方法和经验
本书重点论述企业家、经营者
如何奠定企业家的健康心态
以及企业家如何保护自己的
种种策略思维
和有成效的方法
本书内容是其他书
绝少论及的
具有很好的
实用价值



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

管理新思路之五

企业成败要诀

杨沛霆 著

中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目 (CIP) 数据

企业成败要诀 / 杨沛霆著. —北京: 中国经济出版社,
2005.3

(管理新思路丛书; 5)

ISBN 7-5017-0371-X

I. 企... II. 杨... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2005) 第010649号

出版发行: 中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 高书精 (010 — 68319110)

责任印制: 张江虹

封面设计: 孙 元

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市人民文学印刷厂

开 本: 787mm × 980mm 1/16

印 张: 16.75

字 数: 164千字

版 次: 2005年3月第1版

印 次: 2005年3月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5017-0371-X/F·316

定 价: 29.00元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176

杨沛霆简历

杨沛霆教授

现任《中外管理》杂志社社长、总编

中国石化中原油气高新股份有限公司独立董事

多家企业顾问等职务

杨教授曾是我国情报界知名专家

获得全国首届科学大会个人奖后

任中国科学技术讲学团副团长

中国管理科学研究中心主任

中国科学学与科技政策研究会副理事长

中国科技情报学会学术委员会主任

中国科技大学、北京工业大学等校兼职教授

全国市长培训中心领导小组成员

中国市长协会顾问等职

先后为 1500 余位市长

中央各部委 1300 余位司局长

和 100 余位部长讲课

是国务院表彰的第一批国家级突出贡献管理学家

其著作荣获“五个一工程奖”

他主办的《中外管理》杂志

已成为我国管理学者、企业家关注读物

他多年开展的管理学科普宣传

受到中央领导与大众欢迎



责任编辑：高书精
封面设计：孙 元

以我为主，博采众长，
融合提炼，自成一派。

为师四十周年文集题

二〇〇五年三月袁宝华





管理理念决定企业命运

钱三强

西方思想家弗·培根在 200 多年前提出了“知识就是力量”的口号，直到今天仍然不时为人引用，这说明它是人类智慧的结晶，是近代从事建设行之有效的重要指导思想。

1984 年，美国未来学家阿·托夫勒在《未来对话录》一书中提出：“知识就是力量”现在已经过时了。今天要想取得力量，需要具备关于“知识的知识”，这就是驾驭事业的管理知识。

不难得出结论，科技知识很重要，管理知识的传播利用也许在当前更重要。而管理的理念正是应用管理知识的结晶。

过去人们关心的是生产多少，怎样生产，是跑直线；而现代人们关心的是生产什么，怎样生产和服务，是走折线，后者更有战略意义。这就是管理与决策新时代的核心。

对企业领导者、管理者的训练与培养，是当今世界各国都在考虑的头等大事，这是一切经济事业获得成功的基础。显然传播介绍领导者和管理者所需要的知识和理念，就变成非常重要的事了。因此，使领导者和管理者能及时掌握最新管理知识，形成新经营理念，实现理念更新才是出路。也只有这样，才能培养出我国急需的具有战略眼光、系统观念、综合能力、创新精神和求是意识的企业家。

我国自 1978 年以来，一些学者和中年知识分子为了满足这一需要，“改行”从事管理知识的研究与传播事业，并为之作出不懈努力。

本书作者就是这些学者之一的杨沛霆同志。他一直从事管理专业的研究与普及，其文章、报告很多。他是中国科学技术协会现代管理知识讲师团副团长（后为中国科学技术讲学团常务副团长，团长是钱三强同志）。他和讲师们一起在全国各地讲课，是很受欢迎的。这一工作至今方兴未艾，说明它是社会的需要。我认为，这项工作是有意义的，我祝愿中国科学技术协会的讲学团在传播管理知识、科技知识方面不断提高水平，为四化建设作出新贡献。



管理在于创新与实践

中国企业联合会名誉会长 袁宝华

杨沛霆同志从事管理学，特别是在企业管理方面开展研究与普及工作已有 20 多年了，他办的《中外管理》杂志是我们做顾问的十多位老同志看着它成长的。本书篇章都是他从创刊到现在 15 年中进行调查研究，以及与企业家长们交流研讨中的体会和感悟。内容十分丰富，贴近实际，文字深入浅出，通俗易懂，尤其是他善于用故事说明哲理能给人留下深刻印象。

本套系列丛书从一个侧面反映了我国改革开放以来，我们这一代企业家们的心声、经验和理念。它的出版，对我们企业界、企业管理学术界具有很好的参考价值。

本套系列丛书第一卷和第二卷从企业面临大环境的方方面面的变化，深入阐述企业应变的种种策略与思路，特别在企业经营面临的复杂环境、激烈竞争的背后，力求找出事物本质和规律，并从管理实践中应用可行性出发，提出具有指导性的经营理念。这在经营理念决定企业命运的今天，具有现实的意义。

本套系列丛书从企业经营的诸多重要方面，详细展开深入说明操作实践中可行的种种做法。特别是在经营战略、企业文化、人力资源、营销策略、企业经营者心态与修养和经营者自我保护意识，以及管理哲学等等企业关注的领域，都有独到见

解，所有这些内容都涉及到当今企业管理深层次的理论与实践问题。由于篇幅都很短，可选择阅读，开卷有益，供读者借鉴参考。

2004年12月25日



和企业界朋友谈心

企业界的老朋友和《中外管理》杂志的老订户，每次见我面总是鼓励我，并催促我把最近 10 多年发表的企业管理文章汇集成册出版，但我一直不愿意再钻到故纸堆里做“重复”的乏味工作，过去的就让它过去吧！还是一直往前跑的好。

但今年已是我筹办《中外管理》杂志的第 15 个年头，如果这次不做，也许没有比这更好的机会了。再加上年岁不饶人，再往前跑已力不从心，索性静下心来，整理一下这 10 多年写的东西，把自认为可奉献给读者的话留下来，与大家重温过去，总算了却一个心愿。

1984 年，出版第一本管理专著的心声，迄至今日依然如故，重述以舒怀。

“嚶其鸣矣，求其友声。”

未来是过去和现在的延续与希望，过去和现在是未来的军师和参谋。在这历史转折关头，在这不寻常的伟大时代，如何使过去、现在和未来在继承中统一，在统一中继承，自然是至关重要的，这也是我感恩前辈寄希望于未来之愿。

《资治通鉴》给人警示，它追求的正是以过去为“鉴”，求未来之治的统一。

我们需要怀着历史的观念去探索未来，带着未来的需要去

追溯历史，以历史之纵，社会之横，全方位思考这个世界。我们要以十倍勇气，百倍激情，千倍效力，万倍智慧去迎接未来的挑战，迎接世界文明故乡——中华民族的振兴，崛起！

人们常说，40岁是青年的老年，60岁是老年的青年。我在这个年龄新结点上，需要以新的起点迎接未来。

这也是我退休不休，还拼命工作的动因。这可谓有积极“入世”的志趣；但无“出世”的闲散之愿。

人生三段：来到这个世上前30年，一切靠父母师长说了算，过着省心省事的“理应如此”的生活；三十而立到年近花甲的60岁，这30年是年富力强，一切靠自己独立思考行事而事业有成的黄金时代，此时此刻长于反思处于“并非如此”的跌宕起伏的人生经历。从60岁到90岁，这30年已是垂垂老矣，但它是深谙事理的最成熟阶段，很多问题都看得比较“透”，能从前30年“理应如此”的“简单”到后30年“并非如此”的“复杂”，而从60岁以后，又“简单”了。这是一个人生感悟的轮回。而这个“简单”更多地反映的是非曲直的现实，人真的成熟了，能说出真正“到位”的话。概括地说：这是人进入“不过如此”的新时代。但生理上制约，使他们再干轰轰烈烈的大事，唯一可做又能做好的事，就是把自己的知识、智慧交给后人，这就是写书。也正处于这个考虑，尽管才疏学浅，还是鼓起勇气把自己的一知半解汇集成小册子供企业界朋友们参考。正如20年前我写第一本书前言的一句：“嘤其鸣矣，求其



友声。”

窗外喳喳而叫的麻雀，引发我“入境”动物世界。

我要像麻雀一样，永时欢跃，不懈追求；

我要像游鱼一样，自主沉浮，顺其自然；

我要像大雁一样，应时往返，好自为之；

我要像猿猴一样，腾越知海，自得其乐。

一位革命前辈说得好：“勤动脑，不烦恼，有益健康，”我对此十分信服，这也是我退休后的健康之道。

没想到，只是 10 年的精选，仍然是这么厚的五本，给朋友们添“负担”了。好在您可选着看，每一“思路”不过千八百字，这也使我聊以自慰了。

全套书的内容，都是我 20 年来着意管理的感受，也是我向企业家们想要说的心里话。

钱三强同志生前曾对我说过：“70 年代以来，我们到处讲管理，讲 10 多年了，人家可能讲完了也就忘了，咱们还是出本有益于企业发展的杂志，时看时新，不是很好吗？！我一生没得机会为企业服务，希望你把这件事做好！”我将永远记住他这句话，以鞭策自己，落到实处。

也正是为了怀念三强同志，此书仍用三强同志生前为我两本书《科技发展与现代管理》与《管理者的现代意识》所作的序言，以兹纪念。



目 录

序一 管理理念决定企业命运	钱三强
序二 管理在于创新与实践	袁宝华
作者自序 和企业界朋友谈心	杨沛霆

第一章

他们为什么能成功?

信息是钱, 决策是命

——信息时代不讲信息不行	1
认真, 就是成功	8
执行力要害在于心细	11
是什么造就了500强?	14
张瑞敏主抓什么?	16
韦尔奇主抓什么?	20
美国通用电气的应变与创新之旅	22
经营者的空间在哪里?	24
韦尔奇靠“四大法宝”成功	29
英特尔两次改革、一次接班的成功	33

思科靠什么压倒微软？	
——居世界潮流的主导地位	38
李嘉诚靠什么维持首富地位？	43
华人企业靠什么立足天下	46
美国高科技企业靠什么成功？	50
俞正良“唐僧取经”的旅程	54
成功者的普遍真理是什么？	
——“蜘蛛人”的经验	58
成功在于反思与超越自我	59
“苹果”靠什么“保鲜”	
——乔布斯的本领	63
日本出国考察的情报管理	65

第二章

他们又为什么失败？

学失败比学经验更重要	75
好企业靠危机管理	
——要时刻警惕着	78
“非典”与危机管理	86
危机都有先兆	
——先兆就是先知先觉	90
处理危机，重在应变	
——应变的思路与对策	94



目 录

三株“悲剧”与危机管理	99
中国“大企业病”来了!	101
“巨人”史玉柱的牺牲与奉献	105
褚时健是个悲剧角色	
——他为什么失足	112
给人“担保”，危险!	116
俄国首富入狱的警示	119
从施乐惨败中学什么?	125
安然大厦倒了，施乐百总睡不醒	
——创新的反例	128
跨国公司老总为什么纷纷落马?	
——大公司CEO越当越难	130
成败在坚定自信与狂妄自大之间	132
科学太远+技术太烦=企业走弱	135
美伊之战悟管理	138

第三章

企业家如何保护自己

大家都来爱护企业家	143
企业家要学会保护自己	
——宝贵的十条	146
再谈企业家如何保护自己	157
三谈企业家如何保护自己	161

四谈企业家如何保护自己	165
创业期企业家如何保护自己?	171
“副手”如何保护自己?	181

第四章

企业家的心态与成长

我国企业家的心态与感受	187
辛酸苦辣都有，少的是甜	190
国企老总的英雄本色	193
国企管理不能只靠良心	196
企业家薪酬与业绩挂钩	199
什么样的主管能致富?	201
戴尔致富告诉我们什么?	203
要更加尊重成功创业的企业家	207
优秀管理者的共同特征	210
成功企业家的自我意识	
——现代企业家模式——学习思考型	213

第五章

老总的人生哲学

什么是成功? 怎样才算成功?	
——松下的“义论”	227