

设置了更多的陷阱。

成功的鲜花与自豪，那厢又已为你

上帝总是这样，这边刚给了你



驾车之术 乃 经营之道

李成 / 著

——掌控企业的又一思路

面对纷繁复杂的事，我们常常会感到无所适从。其实所有的东西去掉表象后，留下的大都相同相通。就像开车一样，基本的东西总是很少很少，可是如何开好车却十分困难，因为任何一秒钟的疏忽都可能造成后果严重的车祸……

在现实生活中，一个经营者开车中反映出来的性格特征恰恰是他在经商活动中性格特征的印证……



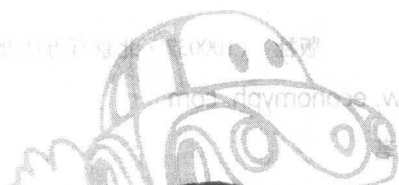
中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



驾车之术 乃 经营之道

——掌控企业的又一思路

李成 著



中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

驾车之术乃经营之道——掌控企业的又一思路/李成 著.

—北京:中国经济出版社,2004.12

ISBN 7-5017-6559-6

I. 驾... II. 李.. III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 079077 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037·北京百万庄北街3号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 侯 茗

责任印刷: 张江虹

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市人民文学印刷厂

开 本: 850×1168mm 1/32 印 张: 6 375 字 数: 84 千字

版 次: 2004 年 12 月第 1 版 印 次: 2004 年 12 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-5017-6559-6/F·5284 定 价: 15.00 元

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

服务热线: 68344225 68369586 68346406 68309176 68353624



目 录

序	1
---------	---

前言:寻找一面镜子	5
-----------------	---

企业就像汽车,老板就是驾驶员,经营外部环境就像路况。经营者可以利用开车技巧来经营企业,利用分析车祸原因的方法来分析企业困境,利用规避肇事的规则来指导企业规避经营的风险,利用安全行车的方法来指导打造百年老店,利用自我剖析开车的不正确心态来调整经营的心态……

一、汽车 = 企业	9
-----------------	---

汽车与企业在运行中都面临设备老化、品质下降,如何才能具有永恒的动力?汽车与企业在运行中都可能出现故障,如何通过减速、预

警、保养与维护来提高安全性能,避免出现事故?汽车的变化与企业的发展都将面临是走专业化还是多元化之路?社会的进步都将促使汽车与企业朝着标准化与规范化的方向发展。

1.1 汽车的安全性—— 10

》》》 IBM 的应变能力

企业在与其他企业的经营摩擦碰撞中,只有不断地提高自身的抗风险能力,提高安全性能,才能减少企业损失,降低企业亏损甚至破产的风险。

1.2 汽车的减速系统—— 13

》》》 香港船王包玉刚的缩减船队

外部环境急剧变化,内在竞争准备不足,面临困惑与停滞是必然的。如今,越来越多的企业家开始谈利润,而不是增长,是生存,而不是扩张,是健康而不是高速,是管理而不是业务。

1.3 汽车的预警系统—— 16

》》》 和光公司的变法

企业各项预警系统的设置,可以有效地帮助企业对未来可能发生的事情及早知道,尽早地找出对策消除,让企业始终处于良性的发展。

1.4 汽车的动力系统——> 21

>>> “好孩子”童车的创新

作为企业都渴望在自己所涉及的行业中永远处于领先地位,但如何保证强劲的动力——企业核心竞争力是非常重要的。

1.5 汽车的转向系统——> 25

>>> 巨人集团的随意决策

在企业生产经营中,企业的发展方向如同汽车方向盘一样,可适度根据情况左右小幅度摆动,但绝不允许出现大动作。否则,所带来的恶果只有驾驶者独自咽下。

1.6 汽车的照明与视线——> 31

>>> 网络领跑者瀛海威的迷茫

在企业的	不清的事,
肯定是存在的	领头企业,
总是跑在最前	:初入的超
额利润之外,	.的惯性思
想获取行业领导称号。	

1.7 汽车的保养与维护——> 38

>>> 恒安集团的内部管理体制变革

企业好似汽车一样高速运行,难免产生

隐患,适时地停车检查与标准优良对比,并将隐患消除,避免企业出现大的损伤,不失为良策。

1.8 汽车的品牌价值—— 42

》》 正泰领头人南存辉的独到眼光

创立品牌的艰辛与清淡,让较多的人选择了急功近利、竭泽而鱼的做法。

1.9 汽车的舒适性与保洁护理—— 46

》》 远大总裁张剑的“社会质量决定企业质量”

驾乘着干净舒适的汽车,带给人心灵的是愉悦精神的,行驶中驾驶质量也自然提高。创建良好环境所投入的资金与所带来的效果,往往并不是立竿见影的。因此,需要决策者想得更多更清楚。

1.10 汽车的变化是必然的—— 50

》》 希望集团的资本分割与重组

随着企业的成长变化,就像人们所驾驶的车一样。是水到渠成的,由低档向高档发展,过快与过慢都会影响到企业的发展,但不同的车,驾驶有不同的技巧,行驶有不同的规则。如何与时俱进,快速地掌握驾车的

要领,是企业决策人所必须面对的。

1.11 汽车发展的方向——专业化→ 54

»» 格兰仕终于成为世界微波炉产业的“制造寡头”

把某一个行业做精做细做强,避免三脚猫的功夫。不求最大而求最强,始终处于行业的领先地位,力争获取该行业的超额利润。

1.12 汽车发展的方向——多元化→ 58

»» 台塑集团的多元化经营

在实行多元化的战略中,其多元的几个行业应该关联性强一些,并认真决策每一个行业的介入能与现有行业的互补性,减少盲目投资。

1.13 汽车的老化→ 61

»» 美国福特公司T型车的成功与失败

在企业的生产经营中没有一种惟一不变的解决方案,在残酷而激烈的市场拼争中,不进则退,即使原地停止,同样会承担像汽车折旧与贬值所带来的损益。

1.14 汽车发展中的标准化、规范化→ 66

》》 广州宝供储运公司的提升与发展

在企业的生产经营中,如何避免随意性,要从程序的规范化着手,从企业的决策者的思想意识着手。两者双管齐下,像汽车制造标准一样,如果不按标准执行就不许生产。这样,汽车的各项数据就一定能达到要求,符合标准,也才能向着良性方向发展。

二、驾驶员 = 经营者 73

6

驾驶员与经营者都将面临如何提升驾驭的本领,如何把握自己量力而行,如何让自己的经验更丰富,以便能驾驭各种汽车或企业;作为一个优秀的驾驶员所应具有的品质:健康平和的心态、待人谦虚、积极的进取、应变能力、逆境中坚持的信心……同样适用于一个经营者所应有的。

在现实生活中,一个经营者驾车中反映出来的性格特征恰恰也要是他在经商活动中性格特征的印证……

2.1 驾驶员的资格认证→ 74

》》 南京雨润公司总裁祝义才的人才供血高招

我们所知晓的许多企业,在“小”的时候



非常健康,极富生命力,而一旦长大了,却面临诸多问题,而这问题的症结在于企业的老板是否与企业一起长大,他是否取得了驾驭更大企业的执照?

2.2 驾驶员的修车技能——> 78

>>> 菲利浦创业初期的专长

可以看到专业知识在企业成长中所起的至关重要的作用。会修车的技能一方面减少了可能发生故障带来的成本,另一方面会修车又增加了安全性,相关的技术创新又增加了效益。

2.3 驾驶员的心态——> 80

>>> 美国通用电气公司的总裁杰克韦尔奇始终昂扬向上

对企业既有激情和热爱,又有平常心,这是一种非常健康和良好的心态。热爱能让我们克服障碍,在逆境中坚持不懈,平常心能使人在起起落落中不失方寸,乐观从容。办企业难,办长盛不衰的企业难上加难,没有健康的心态,注定会被打倒的。很多企业家不是败于竞争对手,而是败于缺乏健康的心态。

2.4 驾车中的量力而行——> 84

>>> 香港富豪李嘉诚的“游泳哲学”

“人有多大胆、地有多大产”的政治思维模式在影响着他们,这种带有赌徒作风的行为最终将他们送上破产倒闭的边缘。量力而行,实事求是,是成熟企业家行事的一个衡量标准。

2.5 驾驶员感性与理性的差异——> 86

>>> 海王总裁张思民的善良与心意

在企业经营中,当我们面对企业冷静思考之时,理性的闸门打开,认识到自己的不足,总结了一套行之有效的解决方案;而当我们走出户外,回到以前的岗位之时,感性的东西又纠缠着我们,让我们迷失了方向。

2.6 驾车的经验更丰富——> 92

>>> 香港新华集团总裁慕冠深在金融风暴中获益

一名老驾驶员与一名新的驾驶员最大的区别不是行驶速度的慢快,而是应变能力。即处理一些意外情况时的沉着应对,以及预见性,即对可能发生的故障有预估,从而能及时地做出判断,以规避风险。

2.7 驾车中的参照物——..... 96

»» 森达集团董事长朱相桂“要英明,不要太精明”

参照物其实是我们前进过程中的奋斗目标。因此设定更高更优秀的参照物,有利于从思想意识上产生进取奋进的方向。

2.8 驾车中客观要求与主观实际的差距——... 100

»» 联想柳传志急流勇退、功成身退

面对今天的成果,许多人十分珍惜,就像终于拥有了一辆名贵的好车。可这车被别人驾驶放心不下,怕别人不爱惜,或损坏或糟蹋,因此始终不敢放手。然而,世间万物必有更替,这是无法改变的事理,是以积极的心态适应还是以消极的等待来面对,影响着最终的结果。

2.9 驾驶员如何正确评价自己——..... 104

»» 正泰集团的法人治理结构

再高尚完美的人也会有犯错误的时候。如何才能让老板永远保持“超我”的境界,光是意识的提高还远远不够。形成一套规范制度化的决策模式,才能从根本上保证企业决策的基本正确,从源头上杜绝偏差。

2.10 聘用的驾驶员 → 109

→ 太太集团用良好的治理机制来保证人才使用

有些老板不注重人才梯队的建设,到了企业运转存在巨大问题时,病急乱投医,匆忙中找来一个医生,希望他拿出一个偏方来根治重疾;另一方面又对医生的医术产生较多疑问,害怕病不能治愈反而又弄出新毛病来;“去病如抽丝”的道理都懂,可真正面对时,又没有这种耐性——往往是最后把医生扫地出门,而企业陷入更混乱之中……

三、路况 = 经营环境 115

开车不可能每天都行驶在高速公路上,也会遇上泥泞小路,遇上坑洼不平,遇上泥石流,遇上塞车,遇上狂风暴雨,遇上乱收费、乱罚款,遇上蛮横无理的同行人,遇上被他人或把他人碰一下……

经营企业也不可能每天都一帆风顺,同样会面临同行的算计或算计同行,面临各种的摊派,面临税务工商的稽查,面临政策的巨变,面临同行的恶意拖欠……

驾车与经商都渴望平安顺畅,可又都必须花较



多的精力去应付各种外部的的问题,以期获得更多的良好资源。

3.1 路牌→ 115

»» 吉利集团在轿车领域的艰难突破

以前的路牌总是不太明晰,这也给人们带来了空间。因人而异,见怪不怪,路牌的作用大打折扣,其威信也必将受到置疑。

3.2 道路管理法规的标准偏低→ 122

»» 温州‘八大王’的兴衰史

改革开放的二十多年里,由于法规制度的不健全,以及设定的标准不合理,形成了较多的违规现象。前不久由于刘晓庆税案所带来的大讨论,是值得让许多人特别是决策者们深思的。

3.3 路况的变化→ 127

»» 史玉柱:“中国民营企业的13种死法”

二十多年,企业发展所面临的企业与投资环境的关系也恰恰是汽车与道路关系的一个缩影。投资环境在逐渐地由无序到规范,由人治到法治,在矛盾中突破与发展。

李书福的‘北极花’冰箱关门

3.5 行车中遭遇之人祸→ 132

三株被媒体‘终结’

在中国,传媒的力量看来远不只是能摧垮一个企业,甚至还能够消蚀一个行业。拥有十多万员工的大企业,在媒体不负责任的渲染轰击之下倒下来,这充分反映了多数国人嫉富的劣根心态。

3.6 行车中遭遇之攻击..... 137

上海俞兆林保暖內衣四面受敵

在社会主义市场经济的初级阶段,产品趋同,品牌度不高,还处于烽火连年,群雄逐鹿的战国时期。要想让经营者有较高的思想境界,则无异于将羊放入狼群。但怎样学会按游戏规则按竞争法则去处理市场问题,是可以做到的。加入 WTO 之后,去学



会依法经营,去学会按规则经营,就到了急迫的时候。

3.7 行车中的软环境 → 140

»» 史玉柱、胡葆森、段永基一席谈

时间就是金钱。对很多官员来说,拖延才是金钱。对于企业,简单是好,对于官员繁复才是好。对于企业,很需要方便,对于官员,更想要麻烦——在这样的环境中,缺乏背景和资本,起点很低的民间企业,必然要付出高昂的代价和超常的努力,才能穿越各种各样的天然陷阱,而获得成功。

13

四、违章行为 147

驾车的人都清楚,人一辈子驾车要确保没有违章行为是十分困难的。有的违章是无意识的,譬如误闯单行线、误入禁区等等。而绝大部分都是有意识的故意违章,譬如超速行驶、酒后开车、闯红灯等等。驾车违章往往因有警察的干预,人们的行为才比较收敛。



4.1 违章行为之酒后开车 → 148

》》 胡志标只有一个目标:把“爱多”做大做强再做大

像胡志标这样的决策者还大有人在,喝酒后的自信与固执将企业逐渐带上失败的边缘。如何控制自己避免酒后开车,说起来,并不困难,但真正执行起来却难。因为餐桌上是否喝酒,自己知道。而管理中是否陶醉却没有标准,况且谁又敢指责老板在管理中正在酒后驾车呢?

4.2 违章行为之超速行驶 → 152

》》 郑州亚细亚的急速膨胀

企业发展速度多少是合理的,难以明示。因此就不可能对老板说,车速太快,要慢一点。说不定还会引得老板教训,更何况人们总是对高速带来的心跳感到刺激。

驾车不是看谁跑得快,而是看谁跑得更远。

4.3 违章行为之违反交通信号 → 158

》》 上海女富豪蔡林芬的发达与毁灭

在违反交通信号之前,我们必须认真地分析,是否值得冒这个风险? 这种行为所可能

