

一部有趣并且令人受益匪浅的经典之作

大乘企业 管理禅

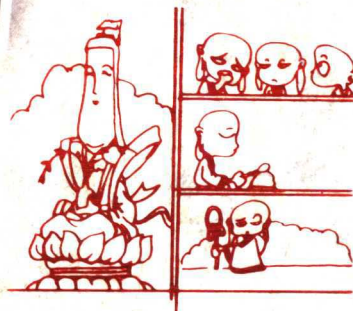
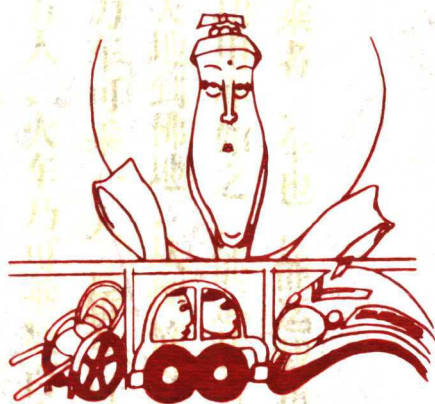
中小企业突破瓶颈的实用秘笈

几十位企业家联合推荐

著名战略投资专家孙成钢博士做序

破解管理的误区 为管理者创造超乎想像的价值

大乘企业家管理顾问 胡传虎 著



中国商业出版社

大乘企业 管理禅

中小企业突破瓶颈的实用秘笈

大乘企业家、管理顾问 胡传虎 著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

大乘企业管理禅/胡传虎著. —北京: 中国商业出版社, 2005.10
ISBN 7-5044-5458-3

I. 大… II. 胡… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 118736 号

责任编辑: 孙锦萍

中国商业出版社出版发行
(100053 北京广安门内报国寺 1 号)

新华书店总店北京发行所经销

九州财鑫印刷有限公司印刷

*

787×1092 毫米 16 开 17 印张 250 千字

2005 年 10 月第 1 版 2005 年 10 月第 1 次印刷

定价: 28.00 元

* * * *

(如有印装质量问题可更换)



本书是作者结合自己多年的企业运作经历，贴身为企业号脉。既指出了企业发展过程中可能存在和碰到的问题，又提出了实实在在切实可行的解决建议。没有空洞的说教，阅后受益匪浅。

——江苏鸿业涂料科技产业有限公司总经理 余新利

我看了有三点感受：一是讲的全是我们企业真实的东西；二是让人有启发有感悟，很多地方我都有同样的感受；三是语言轻松活泼，我看了不累。

可以这样说，没有亲身的实践，没有生活的磨砺，是写不出来这样的话的。有禅心、有灵性。我们做企业的就爱看这样的书籍。

——江苏金太阳家电有限公司董事长 陆国强

胡老师的书不看不知道，越看越爱看。原来只知道他课讲得好，没想到文笔也这么好。我把样稿看了三遍，一遍比一遍更有收获。强烈推荐你研读此书！

——上海格棱机械设备有限公司总经理 武志良

独特的视角、鲜明的观点，读来让人耳目一新。然而，又不是为新而新，完全是企业实战的提升。我们发展中的中小企业就是要有这种实际的指导，避免犯糊涂，避免走弯路。

——苏州环泰亚顿电子有限公司总经理 张羽丰

管理全靠悟性，悟性来自点拨。胡总平时就给了我不少点拨，让我在事业上能有今天的长足发展。看了胡总的力作，深深地觉得——只有长期在企业圈里摸爬滚打的人，才能写出这么有分量的作品。

——无锡市紫元纺织品有限公司董事长 程嘉鹏

胡总讲课风趣，写文章也幽默。由浅入深易，由深入浅难哪。能把这许多深奥的道理深入浅出地讲出来，可见功力之深厚。可能跟胡总这几年沉下心来研究有关，用四个字形容就是：厚积薄发。

——南京谷兰妮服装有限公司总经理 谷兰芬

古今中外，信手拈来。鲜活的案例、生动的故事，尤其是对中国本土智慧的运用，读来酣畅淋漓，叫人不得不击节称赞。中国人就应该有自己的管理风格、管理方式和管理理论。

——上海市金门玉宇大酒店总经理 华桂升

是禅不是禅，拿来用心弹。书中结合了全人类的优秀精华，不只是佛教、禅道，还有基督教、道教的精髓，都拿来融入了我们的企业管理。可以说是对现有管理的一次刷新，我非常敬佩。

——安徽莱尔食品制造有限公司董事长 王茂平

从中我不光学到了企业经营管理的知识，还学到了不少做人的道理，增加了我对人生的体悟。很高兴在创业之初就看到这么精到的经验分享，让我对今后的事业发展更加充满信心。

——浙江宁波大富豪皮革有限公司执行董事 周凯珠



哲理寓深，大道共渡，众生得福。

张口嬉说理念，拉嗓放歌管理，洋溢着通俗流畅的自然特色。案例和故事，蓄集了作者创办和经营小企业的实用技法、甜酸苦辣心得和经验。

多年来，读惯了艾可卡、希尔、杜拉克、韦尔奇等鼻祖及大师级的管理典籍，思维几成定势。这里，严肃话题却轻松通俗了，就像用通俗唱法大胆改编意大利美声一样，激起了我不少破势的畅想。

诚然，书中也会有偏激、偏失，那应是学习中的批判和批判中的学习吧。

——梅特勒·托利多原HRM、职业经理人 鲁思曾

推动中小企业的发展，责任重于泰山。“天下兴亡，我的责任。”从书中完全可以看出胡总的一颗赤忱之心，以及藏于嬉笑怒骂后面的强烈的责任感。

——江苏纽威国际贸易有限公司总经理 王玉娟

一个人“有了目标，辛苦也是快乐的”。传虎先生之《大乘企业管理禅》，宛如静湖激起千层浪，幽谷“传”来“虎”啸声！启发我们研究者们思学管理禅宗，引领我们企业家们步入大乘境界！

——华林互动国际机构总裁 胡铨博士

我们往往喜欢把简单的事情复杂化，如果把这个嗜好运用到管理上可就糊涂了，做好管理其实就是要掌握一些基本的规则，最基本的道理和摆正最平常的心态。管理绝不是什么大学问，相信您读完胡传虎先生的《大乘企业管理禅》后会有更深的体会。当然，也不要以为没什么大学问的事情就很轻易，所以还建议您先读读《大乘企业管理禅》。

——HR管理世界 (Hroot) 董事长兼总裁 鹿洪征

序

以人为本 强大自己

孙成钢 博士

中国经济在2002年顺利实现转折后，已经步入了长期快速发展的新时期。在2003年出版的《新人性》等著作中，我曾经预测这一轮经济增长周期将持续到2017年。在这15年时间里，中国经济的名义增长率平均将超过10%。2003、2004年，实际的名义增长率分别是12.2%和17.1%。2005年第一季度，中国经济的名义增长率仍为15.7%。按照我的预测，2017年中国GDP将达到40万亿元人民币，相当于10万亿美元（按未来汇率1:4计算），中国经济总量将仅次于美国，成为世界第二经济强国。那时候，中国人民的财富总量将达到100万亿元人民币，中国的百万富翁将超过1000万人。

靠什么实现这样的辉煌目标呢？靠民间智慧，靠普通百姓的创业热情。入世之后，世界来到我们面前，机会和挑战并存，最能获得中国市场的，当然还是最了解本地情况的中国企业，尤其是中小企业。所以，我也反复倡导和呼吁大学毕业生和普通公民根据自身实际参与创业，为中华民族的伟大复兴贡献一份力量。令人欣喜的是，最近几年，我国的中小企业如雨后春笋般发展起来，势头越来越好。

但创业艰难守业更难。很多中小企业发展到一定阶段后，不可避免地会陷入管理困境并产生发展危机。其主要原因就是创业者并没有接受管理学科的系统学习，只能凭借粗浅和感性的认识来管理企业，甚至只能通过一次次的试错来寻找正确的管理路径。正是因为如此，中小企业的生存周期大都很短，有80%的企业在5年之内就关门大吉了，很多餐饮小企业甚至开业之后不到两个月就只能歇业。而真正能在市场中站住脚的企业，可谓凤毛麟角。

如何提高管理水平，引导企业之舟健康驶向彼岸呢？一些有心的管理者开始主动寻找学习的机会，这就是“成功学培训”大行其道、“管理快餐书”异常畅销（以致于出现了伪书）的原因。有的人通过这些培训和书籍确实改变了观念，提高了自身素质，但更多人的看后更加困惑：为什么别人说的这样好，自己实施起来却那样难呢？归根结底，是没有形成“自己的”东西。

其实，中国的中小企业不应该盲目学习管理学的西方舶来品，而应结合中国传统文化的特点，学习东方管理学。我在复旦读博士期间，有幸跟随东方管理学创始人苏东水先生两年，认真研究了东方管理的特点，发现其核心就是三句话：以人为本、以德为先、人为为人。所谓以人为本，就是考虑人性需求，满足人性需求；所谓以德为先，就是以文化为出发点，寻求最大认同度；所谓人为为人，就是先把自己的事情做好，再让别人把事做好。因此，东方管理文化的精髓，就是研究人性需求，寻求文化认同。

东方管理文化博大精深。我们的先哲汲取了儒家、佛教、道教的丰富营养，结合中国民众的具体情况，最终形成了“有人情味”的管理文化。如今我们谈到了“以德治国”、“和谐社会”，其实就是东方管理文化的集中体现。中小企业的创业者、企业家，很有必要认真补一下中国传统文化的课，而不是对西方管理顶礼膜拜，只有这样，才能在管理人的过程中感到心情舒畅，才能在企业的发展中体现出和谐。

胡传虎先生的《大乘企业管理禅》就是在东方管理学中的一个有益的尝试和探索。他从禅宗的大乘理念出发，系统阐述了学习管理知识的目标、管理人的方法、营销策划的诀窍和企业经理人的成长过程，在诙谐幽默的语言中能让人领悟到企业管理的大乘之路。他作为一个实践者，能体会到中小企业管理者的真实需求，所以行文深入浅出，并通过“开心链接”加强对深奥知识的理解，让人读起来轻松而回味悠长。但愿这本书能对读者有所帮助，能对中国中小企业发展做出应有的贡献。

（孙成钢系复旦大学管理学博士，神光咨询公司首席经济学家，《投资有道》杂志总编。）



前言

给中小企业一双慧眼

决定经济向前发展的并不是财富500强，他们只决定媒体、报纸、电视的头条，真正在GDP中占百分比最大的还是那些名不见经传的创新型中小企业；真正推动社会进步的也不是少数几个明星式的CEO，而是更多默默工作着的人，这些人也同样是名不见经传，甚至文化程度、教育背景都不高，这些人中，有经理人、企业家，还有创业者。

——彼得·德鲁克

朋友，拿到这本书你可以选择不看，因为我出这本书纯粹是为了出名；当然，你也可以选择好好研读，因为为了出名我挖空心思，生怕不是精华。

我不是一名教授，但我喜欢钻研，所以我的观点经得起推敲；

我不是一位作家，但我曾是诗人，所以我的文字不会那么枯燥；

我只是一个从企业中来到企业中去创业者，我以自己的实践与大家感同身受。

创业以来，有一车皮的话要说，因为我知道，你最需要听。

你不是救苦救难的菩萨，但你有一颗菩萨般的心，自己借钱给员工发工资；

你不是胸怀百万兵的将军，但你敢于在战场上拼杀，有时还赤膊上阵；

你不是家财万贯的富豪，但你却选择艰难的创造，你坚信希望就在前头；

你不是弄潮的高手，但你始终在风尖浪口，挑战自我极限，与命运奋力搏斗。

朋友，如果你已经有了一些成就，那你一定在帮助他人；
朋友，如果你还在成功路上奋斗，那你一定付出的还不够；
朋友，如果你仍在创业门外徘徊，那你一定需要一双慧眼；
朋友，如果你做的是职业经理人，那你一定要了解老板的心态。
大企业可以像中小企业一样运作；
中小企业不可以像大企业一样运作。

一个富人说，我视金钱如粪土，喔，挺好；

一个穷人说，我视金钱如粪土，喔，挺酸。

年轻人不能谦虚，因为那样会显得不自信，会失去许多机会；

成功者不能骄傲，因为那样会变得太自大，会失去许多朋友；

稻子熟了后便一定会低下头，没熟的时候就低下头那一定是要死了。

可口可乐，大企业，所以可以10年不赚钱将止咳药水似的可乐培育成多数人爱喝的饮料，但我们中小企业亏得起10年吗？1年只怕都得“咬牙切齿”吧。

中小企业急需实战型的指导。

当前，关于中小企业的研究，政府的人居多，制度上的居多，理论上的居多；而且大都像天上的云彩，我们凡人踩不上去。

还有不少教授、培训师也想多深入中小企业，但中小企业又支付不出让人满意的报酬，只好望洋兴叹，唏嘘不已。

我为什么急着要出名啊？就是很多急需指导的中小企业还不知道我，还不知道有个胡传虎十年磨一剑，能借给他们一双慧眼，做到自己能预防问题，并能够在专家协助下自己解决自己的实际问题。

当然喽，出了名有人让我签名，感觉一定也不错！

与专家联系：0519-5382289 013861227789

E-mail: hhh0519@sohu.com

(作者于上海书斋)

目 录

序 以人为本 强大自己

前言 给中小企业一双慧眼

第一章 经营管理的盗版与原声

成功学让你学一指禅，成吗 /3

要学就学第一名，要做就做NO.1——这是成功学一直鼓吹的学习论。我不禁要问：不同层面、不同背景、不同机遇、不同资源、不同阶段、不同需求、不同目标……为何都要学第一，做第一，又如何学得成，又如何做得到？

兔子模仿大象会变成什么 /8

中小企业的企业家们有一个习惯，就是崇拜大企业。

崇拜导致模仿。

好了，一模仿就像《西厢记》中说的那样：不会相思，学会相思，就害相思！

本来身体还好的，找个秦森做教练，结果自己给整垮了。

你需要战略吗 /12

物以稀为贵，一个东西很少，就特别珍贵。对于中小企业，钱少，所以特别珍贵。

有的老板读了MBA，学了一些什么东东，开始思考所谓“正确的事”，引进专家进行战略规划，没想到，收获了一大摞指导书，失去了一大片业务。

改制单位的和尚与皮匠 /16

我们都听过“三个和尚没水吃”和“三个臭皮匠顶个诸葛亮”的说法，但我们很少有人想过：为什么同样是三个人，偏偏和尚就没水吃，而皮匠就能赛过诸葛亮呢？

企业思维哪方面需要“与时俱进” /23

我们大都有自己的思维定势：我说我有一次赢了聂卫平，旁边立马有人驳斥我：不可能。其实，有什么不可能，我下围棋赢不了他，我乒乓球赢他总可以吧！

OEM好不好？ /28

我们承认，OEM确实是我们行业在世界范围内落后的体现，但这就是事实啊！我们出生在穷人家，从小是没见过世面，学习条件也差，跟城里的孩子比有些方面我们可能会落后一些，但这并不代表说，我们就要放弃学习、放弃努力、放弃成长的权利。

大乘企业家必经的三重宝殿 /31

世俗中人对成功有无数个定义，但对大乘企业家的成功却讳莫如深，我认为，物质上无缺，精神上无扰就是大乘境界，也就是普通我们说的有钱有闲。

因此，大乘企业家真正做到大乘企业家必须经过三重宝殿：没钱有闲殿、没钱没闲殿和有钱没闲殿。

企业如何降低成本 /36

企业降低成本的方法很多，最重要的是我们要养成节约的习惯，抓住关键的环节。

中小企业主做逍遥游还是苦行僧？ /39

参禅的第一层境界，山就是山，水就是水。参禅的第二层境界，就是山不是山，水不是水。参禅的第三层境界就是山还是山，水还是水。从有分别到没有分别，从没有分别到打成一片，就回到了自己的本来面目。一旦回到自己的本来面目，原来如来智慧本来具足，不借外求。所以山还是山，水还是水。

企业文化，哦，善哉恶哉 /44

有人说，我们企业还没有建立企业文化呢。错，没有企业文化本身就是一种企业文化。你能说你没有家人吗？

没有老婆可以，没有家人不对。

执行力只不过是女人的外套 /47

我大胆的判断：学习的学员不知道自己在走弯路，上课的老师在弯路上引路，并说这是星光大道。

理由有三；一：执行力本质上不是一门科学，更不是一门艺术；二：执行力内容上不是代表先进，而是代表倒退；三：执行力书籍已被查出纯属于虚乌有、凭空捏造。

张瑞敏的适配管理 /52

公司里正在大张旗鼓地宣传“质量月”，而你偏偏去搞一个“节俭计划”；部门正全力以赴在弄“销售模式改革”，你加班加点提交了一份“办公环境改善计划”……不是说你的节俭计划和环境改善计划不好，而是不适合当时的管理主题。

中小民营企业，您问题的根到底在哪儿 /56

牵牛牵牛鼻子，纲举目张，其实就是讲我们企业经营管理总会有一大堆问题，但关键是我们能不能找到“牛鼻子”、找到“纲”。中小民营企业的牛鼻子不是制度、不是文化、不是技术、不是设备，也不是人才，更不是资金，而是老板。老板的意识、素质、胆魄直接决定着企业的命运。

第二章 人力资源管理是个什么东东

人力资源管理原来是部歪经 /63

做了N年的人力资源管理，才明白自己原来上了一条贼船。

活脱脱一个老和尚到圆寂都没有参透——歪经岂能得正果。

欧阳锋直到走火入魔还没明白自己练的是假的九阴真经。

当然，你也可以欣慰了，到了欧阳锋的境界。记得欧阳锋最后发疯时喊出的是“我是谁”“我从哪里来”“我到哪里去”，他不是进入哲学的最高境界了？

人力资源管理就是一句话 /67

国人喜欢时尚。就像女人对待衣服一样。就像中小企业对待人力资源一样。

有的企业把“劳资科”换成“人事科”，又把“人事科”换成了“人力资源部”，最近听说还有的挂上了“人才资本开发部”的牌子。但据了解，还是干着原来的那档子事。

做到了能把人当成人，你的身心就极为清静，如果你是和尚，你就会明白师姑原来是女人做的。

人力资源部是管理部门还是服务部门 /73

有人说，人力资源部是服务部门，因为职能部门都是为业务部门服务的，就像业务部门服务客户一样，人力资源部应服务好业务部门这些“客户”，这是现如今的新转变，不能再把自己当成官老爷了！

也有人说，人力资源部是管理部门，一是因为客户服务不好，客户可以把你抛弃，但业务部门无法抛弃你；二来人力资源部要执行一些企业管理措施，必然要代表企业对业务部门人员进行招聘、培训、约束、考核……说是服务，其实就是表面文章！

究竟是管理部门还是服务部门呢？

撞钟的小和尚该罚款吗 /78

不能说办公室主任讲得不对，只是他犯了一个常识性的管理错误，“做一天和尚撞一天钟”是由于你公司没有提前公布工作标准造成的。如果小和尚进入你公司的当天就明白撞钟的标准和重要性，我想他也不会因怠工而被撤职。

如果你让如来佛来管理…… /82

如来佛用人确实有一手。

像孙悟空这样的泼皮，都能尽心尽力，西天取得正果。不是吗？太上老君搞不定他，四大天王搞不定他，玉皇大帝搞不定他……最后不是如来佛出场才摆平的吗？

天底下最调皮捣蛋的员工给了如来佛。

成功招聘的五行大法 /86

小平同志说“让一部分人先富起来”是国家的必由之路，而我们认为，在企业，“让一部分人流动起来”也是必由之路。

如果没有“流动”就真正有了“流动”。

人才招聘面试土方 /93

当孔明说“亮久乐耕锄，懒于应世，不能奉命”时，刘备哭着说：“先生不出，如苍生何？”言毕泪沾袍袖，衣襟尽湿。孔明见其意诚，乃曰：“将军既不嫌弃，愿效犬马之劳。”

少林寺如何做培训 /101

根据现代的培训理论，培训分知识培训、技能培训、心态培训和习惯培训，我们称之为KASH培训。其实少林寺一直都在用我们这先进的KASH培训。

你看，每个和尚都要读经书，这就是知识培训；教他们罗汉拳、伏虎拳就是技能培训；和尚剃度后一般都要扫地担水，这叫空杯心态培训；到时间就上山打坐念阿弥陀佛，这叫习惯培训。

小狗跳舞与按劳分配 /108

波兰一钢琴诗人肖邦，有一天他在路上看到一只小狗，想咬自己的尾巴，但怎么咬也咬不到，于是在原地不断的打转，这小狗愈急着想咬，就转的愈快，成为一幅有趣的画面；肖邦看了以后一边莞尔微笑，一边有所感触，于是灵感一动，谱写了一首有名的旋律叫《小狗圆舞曲》。

看透人性好管理 /114

我感兴趣的还有游戏机，很多人都说玩游戏上瘾，其实，要我说，它跟吸烟喝酒抽鸦片不一样，关键是机制好。要是企业也形成这样的机制，员工抢着来应聘、上了班劲头十足、下了班还不想走，这企业该有多好啊！

第三章 营销策划笑傲江湖



方丈抓业务的法门 /121

可不是咋的，经营寺庙最大的好处在于可以坐着不动就能引来善男信女往功德箱里扔钱。而且这些下跪的苦难众生也绝对相信庙里的和尚没拿着扔进去的钱回家买彩电、挂哈哈，也没有买小灵通。这种“经营模式”对于一个企业来说实在太妙了。

让香客纷至沓来的公关策划 /128

这个标志表达了企业老总的审美情趣和商业取向，老总姓吴，叫吴建卫，肤白微胖，长发短辫，喜欢文物字画。你如果见过他，就知道他是个“高人”，不光是一米八几的个头，做事更有大手笔，常叫人琢磨不透。举两个例子，一个是“墙外香”，一个是“不领奖”……

营销中的“唯心主义” /133

长期以来，我们只注重“物”，而忽略了意识形态的东西，导致我们在市场经济的角逐中老是不得要领、愈来愈被动，营销领域尤甚。

试想，当大学生毕业后长期找不到工作的时候、老板投产后一直卖不出产品的时候、农民工辛苦后年底结不到工资的时候……纵然是满大街的鲜花摆在他们眼前，又有什么意义。

为什么买你的产品 /139

美国寿险奇才巴哈卖保险的时候，有位顾客要给自己和老婆、孩子买保险，共9000美元，巴哈知道此人不懂保险，便劝他只要为自己买5000美元就行了，结果顾客想通了，听从了巴哈的建议，也从此成了巴哈的忠实顾客。

客户面谈口头禅 /147

除非你去拜访他，否则你无法与客户面谈；
除非你与各个客户见面，否则你无法激励客户；
除非你去激励客户，否则你无法完成交易；
除非交易成功，否则你无法得到佣金。

生动推销法 /155

要论生动化销售的老祖宗，杨志肯定还排不上，姜子牙倒能挂上号。战国时期伟大的爱国诗人屈原在《天问》中写到：“师望在肆，昌何识？鼓刀扬声，后何喜？”讲的就是姜子牙在铺子里卖肉的时候……

第四章 经理人成长的阴阳八卦

礼仪也要适配 /163

群体不同，要求也不同。

和尚你就不能要求他穿西装打领带，尼姑你就不能要求她着口红化淡妆，歌星可以浓妆艳抹，模特可以不穿内衣……

乔峰只有小学生的沟通水平 /167

同一频道什么意思？就是你对讲机是800赫兹，她是5000赫兹，没法讲话；或者说她的号码是33333，你拨的是88888，当然不通；他讲上海话，你讲陕西话，肯定闹笑话。

卡内基如何锻炼口才 /176

前不久，中央电视台“东方时空”做了一个“杨利伟怎样成为我国进入太空第一人”的节目，被采访的航天局领导说了三个原因……

赞美的九把飞刀 /183

说我们客户很多，不够具体，说我们客户有183家了，就具体了；

说你很优秀，不够具体，说你是学生会主席，就具体了；

说看到一辆车，不够具体，说看到一辆黑色帕萨特，就具体了；

山脉、人脉和钱脉 /191

现在社会的人都想钱，有的都想疯了，种个胡萝卜想长出人参，拣张破报纸都想里面裹着钱包。可钱这个东西（钱有时候还真不是东西），究竟如何才能让它青睐你呢？

如何培养自己的自信心 /197

自信不是学历决定的，也不是年龄决定的，也不是背景决定的；自卑也是。

除了朗诵外，大喊大叫也是个不错的主意。把你的双手举起来，把你的音调拖长些，大声地喊：我是周杰伦，我不再消沉和懒惰，我要挑战人生！

说不准，你就会了双节棍。