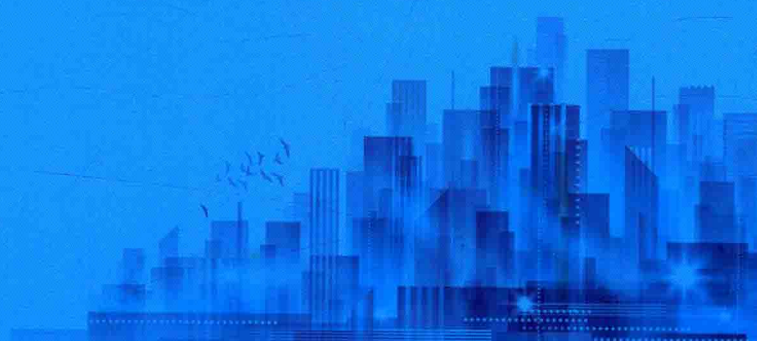


刘泱◎著



创业与修身

对心力管理的思考

ENTREPRENEURSHIP
AND SELF-CULTIVATION

清华大学出版社



ENTREPRENEURSHIP AND SELF-CULTIVATION

创业与修身 对心力管理的思考

刘泱◎著

清华大学出版社
北京

内 容 简 介

江苏黑松林粘合剂厂有限公司是一家只有 51 名员工的小企业,却创下不俗的业绩,在行业内也具有一定的影响力。本书作者以见证者、亲历者和研究者的角度,回顾了“心力管理”在黑松林公司从小到大、从弱到强的发展历程中所发挥的独特作用,介绍企业文化落地的各种渠道,以及文化管理理念如何渗透到企业日常管理的方方面面。本书为创业者如何解决经营和管理中的各种难题,以及如何从自修心力开始,有效地凝聚人心,提供了具体的思路和方法。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

创业与修身:对心力管理的思考 / 刘泱著. —北京:清华大学出版社,2016
ISBN 978-7-302-43614-0

I. ①创… II. ①刘… III. ①企业管理—管理心理学 IV. ①F270-05

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 081372 号

责任编辑:梁云慈

封面设计:汉风唐韵

责任校对:宋玉莲

责任印制:刘海龙

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编:100084

社总机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:三河市君旺印务有限公司

装 订 者:三河市新茂装订有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:170mm×230mm 印 张:15.75 字 数:194 千字

版 次:2016 年 4 月第 1 版

印 次:2016 年 4 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:35.00 元

产品编号:070106-01

序 一



随着阅历的增加,以及对人类社会和管理学理论研究的深入,我越来越相信:竞争是生命存在的方式,所谓“物竞天择,适者生存”。曾几何时,恐龙是最强大的动物,但是这个“巨无霸”却无法适应地球的变迁,最终走向灭绝;蚂蚁很小,经不住人们手捏、脚踩,但它们却顽强地生存下来,并充满活力。为什么?一是蚂蚁具有明确的分工,工蚁负责劳作,兵蚁负责打仗,蚁王统一指挥;二是蚂蚁具有团队作战的特点,一群蚂蚁通力合作,可以搬走一个花生皮,也可以应对其他的挑战;三是蚂蚁具有旺盛的生殖能力,在大量“减员”的同时,又大量繁殖出后代。这样的例子屡见不鲜。看似庞然大物,却无法持续生存;看似不值一提,却能生机勃勃。这是由不同动物的行为适应性和遗传基因决定的,这虽谈不上“文化”,却有与人类文化相似的因素在起作用。

人类与一般动物有本质的不同,人有思想,有感情,有辩证思维,人类社会的竞争纷繁复杂,既有与自然环境变迁相适应的挑战,也有与社会环境变迁相适应的挑战。不同的种族,不同的国家,不同的社会群体,在这种残酷的竞争中悟出一个道理:要在竞争中生存下来,单打独斗是不行的,必须靠群体的力量,万众一心地去争生存、争发展。而要凝聚成千上万的人,必须建立共同的目标,必须培养合作的愿望,必须建立良好沟通的渠道,必须制定形成合力的群体规范,必须形成共同遵循的价值观念……一言以蔽之,必须建立完善的文化。



纵观人类社会,大体上可分为4个主要的文化圈:

- (1) 天主教文化圈,主要在欧美发达国家。
- (2) 儒学文化圈,主要在中国、日本、韩国等东亚地区。
- (3) 佛教文化圈,主要在印度、泰国、缅甸等南亚地区。
- (4) 伊斯兰教文化圈,主要在中东、北非、南亚地区,阿拉伯人、马来人聚居的国家。

我不是社会学家,也不是人类学、宗教学家,但从管理学角度来看,地球上存亡兴替的过程,无不与这四个文化圈的消长兴衰有关。

儒学文化曾经在中国造就了强大的汉、唐、明朝,它们在当时的世界,不仅在政治、军事和文化上是先进的,而且在经济上也是先进的。那么,为什么从明末开始逐渐走下坡,甚至沦为西方列强瓜分和欺凌的对象呢?归根结底,是由于儒家文化的局限性。例如,“重农轻商”的传统妨碍商品经济的发展,“重义轻利”的传统进一步扼杀了人们经济活动的进取心,“述而不作”、“祖宗之制不可改”等理念不利于人们创新精神的发扬,而经济活动主要局限在农业领域,限制了科学技术、工业和商业的发展,在西方的科学技术革命、工业革命和资产阶级革命面前,在由此形成的坚船利炮面前,中国屡屡败下阵来。历史证明,一种先进的文化可以造就一个民族和国家的振兴;反之,一种落后的文化可以带给一个民族和国家灾难。文化是人类社会竞争的一把利器,文化的传承和更新是人类进步的强大动力。

儒家文化圈中,日本最先崛起,因为他们搞了明治维新,吸收了西方文明中的有益元素。改革开放以来,中国经济连续三十余年高速成长,同样是由于我们摆脱了儒家文化中消极因素的束缚,大胆借鉴了西方的市场经济、科学技术和现代管理之长,补自己之短,而且明智地发扬了儒家文化中的精华——勤劳节俭,讲究和谐,重视群体,致富经国,成为中国经济崛起的独有动力。

党中央十分重视中国软实力的建设。党的十六届六中全会提出建设社会主义核心价值体系的重大战略任务,强调马克思主义指导思想、中国特色社会主义共同理想、以爱国主义为核心的民族精神和以改革创新为核心的时代精神、社会主义荣辱观构成社会主义核心价值体系的基本内容。党的十八大正式提出,倡导富强、民主、文明、和谐,倡导自由、平等、公正、法治,倡导爱国、敬业、诚信、友善,积极培育和践行社会主义核心价值观。这一核心价值观,既继承了以儒家为代表的中国传统文化的优良传统,又汲取了西方文明中的有益成分。

2014年5月4日,习近平总书记在同北京大学师生座谈时指出:“人类社会发展的历史表明,对一个民族、一个国家来说,最持久、最深层的力量是全社会共同认可的核心价值观。核心价值观,承载着一个民族、一个国家的精神追求,体现着一个社会评判是非曲直的价值标准。”

2013年11月26日,习近平总书记来到历史文化名城山东曲阜,参观考察孔府、孔子研究院并同专家学者座谈。他强调,中华优秀传统文化是中华民族的突出优势,中华民族伟大复兴需要以中华文化发展繁荣为条件,必须大力弘扬中华优秀传统文化。

有人对天主教文化与儒家文化作对比时曾概括为:西方追求卓越,东方追求和谐。经过改革开放洗礼的现代中国,把两者很好地结合起来,既追求卓越,又追求和谐,这是造福子孙后代的先进文化。

文化是这样重要和富有魅力,吸引着许多学者研究文化,但文化研究是十分困难的,因为文化有许多隐形的、难以测量和几乎无法准确表述的内容。我和我的弟子们,在近三十年中,致力于管理学、人力资源管理和组织文化的研究,取得了一系列有益的成果。

本书名为《创业与修身——对心力管理的思考》,心力管理是江苏泰兴的一家小企业——黑松林粘合剂厂有限公司董事长刘鹏凯独创的管理模式,其特点是把文化管理、细节管理与和谐管理熔为一炉,是纯粹的中



国式管理。它一出现就受到企业界和管理学界的高度评价,每年到黑松林参观学习的各界人士络绎不绝,各种研讨会不断召开。2012年,我和弟子余玲艳博士、刘泱硕士合写的一部专著——《中小企业的成功范式——“心力管理”解读》,试图从管理学和企业文化的视角,解读心力管理,进而探讨中小企业的成功之道。

本书的作者刘泱,是南京一位小有名气的记者,也是刘鹏凯的独生女儿。她天资聪慧,文笔隽永,在记者的岗位上深入认识社会,积累人脉,同时从小就跟着刘鹏凯学习经营企业。2012年我推荐她报考著名管理学者赵曙明教授的博士生,今年将要毕业。我一直把她视为我的编外弟子,看到她经过博士学习,眼界大开,能力增强,十分高兴。作为博士学习的成果之一——《创业与修身——对心力管理的思考》这本专著,同样是从文化视角研究心力管理的尝试,也是探讨创业和创业者成长规律的尝试。

党中央、国务院号召“大众创业,万众创新”,这是适应经济新常态,富民强国的战略举措。心力管理的理论和实践,不仅提供了中小企业的成功范式,也指明了创业者走向成功的可行道路。我相信,这本书对正在艰苦奋斗的众多中小企业,对于成千上万创业者来说,无疑是一场渴盼已久的及时雨;对于广大经济学和管理学学者来说,无疑是为研究中国经济的崛起之路,研究中国中小企业创业振兴之路,提供了一把文化钥匙。

我把本书推荐给那些苦苦寻找成功之路的中小企业家、千千万万位创业者,以及研究企业管理的学者和爱好者,祝愿他们从本书中吸取智慧,得到借鉴,推动中国企业的持久繁荣,推动中华民族的伟大复兴,推动当今的世界变得更加美好。

清华大学经济管理学院人力资源与组织行为系原系主任、

教授、博士生导师

张德

2016年1月22日于清华园

序 二



我参观过很多中小企业,但当我来到江苏黑松林粘合剂厂有限公司(以下简称黑松林)参观时,却深深地被它的整洁、有序所吸引了。黑松林作为国内一家大型胶粘剂专业生产企业,不像是一般的化工企业,在这里你闻不到一点化工产品的味道,即使在锅炉房也看不到一点灰尘。这样的内部生产经营环境的营造,在很大程度上与公司董事长刘鹏凯先生倡导的心力管理的理念有关。心力管理要解决的问题是,怎样将管理管到员工心里,如何真正做到以人为本,这是企业建立和谐的雇用关系的关键。黑松林是我承担国家自然科学基金重点项目“中国企业雇用关系模式与人力资源管理创新研究”(71332002)与刘泱共同研究的典型案例,我以为黑松林这个案例值得我们很多中小企业进行借鉴和思考。

企业经营的目的到底是什么?过去,我们一谈经营,就是企业的利润。现在我们除了要最大可能地实现利润的增长,同时还需要考虑处理好企业的各利益群体的关系,既要考虑股东、员工的利益,也要让客户、社会满意。刘鹏凯董事长在长达30年企业管理生涯中,一直在对企业经营中的“碎片”进行系统、抽象的思考,对管理中的现象进行分析,他所倡导的心力管理,真正抓住了管理的本质。

刘泱是刘鹏凯董事长的女儿,也是我的博士生,她见证了黑松林从小到大的发展历程,她与父亲刘鹏凯董事长也一定有比与他人更深入的交流和探讨。经过对黑松林的系统研究,2014年9月,我与刘泱共同开发



了《“人心”的力量：黑松林与心力管理》教学案例，并入选第五届“全国百篇优秀管理案例”。这次，刘泱从见证者和亲历者的角度，对心力管理从产生到完善的过程进行了梳理，对如何将心力管理的理念渗透到生产管理、质量管理、现场管理、安全环保管理、营销管理、财务管理、人力资源管理、品牌战略和领导方式等各个领域中去，对如何将“心力”转变为生产力，进行了系统思考和总结，同时对心力管理的传承与传播也进行了多角度全方位的探讨。这本书就是她多年来研究所取得的成果的总结。

心力管理是以人为本的管理。对于中国企业的问题需要从中国实际出发，发现问题和解决问题，这也是企业管理研究最为核心的指导思想。真正的管理并不是对员工进行“压迫式”的管理，而是注重对员工心智模式的培育，最大限度地调动员工的精神力量，在企业中营造和谐健康发展的环境。在“心力管理”中，企业家与员工关系的处理上应当是相互尊重、相互学习、相互关心的，也是积极热情、真诚相待、能够相互宽容的。虽然现在很多企业都在强调这一点，但能够真正做到却很不容易。

学术界通常把管理的发展划分为三个阶段：第一是经验管理阶段，第二是科学管理阶段，第三则是文化管理阶段。企业在创业初期，可以通过企业家的个人魅力、权威或者能力来引导企业发展。然而当企业规模变大，外界环境变得更为复杂时，单纯依靠个体行为已经无法满足企业发展的要求，在这个时候就需要利用制度管理。然而制度的刚性不足以解决在中国情境下的企业的所有问题，为此还需要文化的配合，迈进文化管理阶段，通过企业文化将员工的心之所及转化为力之所达，变成员工的自觉行动，从而提高企业绩效，推动企业持续健康发展。这在企业管理上也完成了由他律向自律、由刚性管理向柔性管理的转化。

管理学大师彼得·德鲁克指出：“管理不在于知，而在于行，其验

证不在于逻辑,而在于成果。”1991年我从美国学成回到南京大学后,就提出了企业家与管理者需要具备“三识”,即知识、见识和胆识。知识是基础,但即使有较丰富的知识,也不一定必然会有见识。因为要有见识,还需要有科学的理论和正确的思想作指导,使知识真正产生作用。所以光有知识还不够,还必须要有见识。此外,企业家还必须有胆识,要有冒险精神、创新意识,还要有全球视野,这些都非常重要。只有知识、见识和胆识齐备的管理者,才是一位学习型管理者和卓有成效的管理者。

当前,转型经济下的中国正经历着一场全面而深刻的变革,社会结构日益复杂、利益格局深刻调整、思想观念不断变化、价值追求日趋多元化,这为我国人才队伍建设工作提出了一系列新问题、新挑战,要求人才必须具备更高的素质和更强的能力。因此,除了“三识”外,最近我又提出,企业家和管理者还要学会寻求“共识”。共识意味着“求同存异”,寻求共同的认识、价值和理想。当然,“共识”并非所有人都一致同意,也不是多数人的偏好,而是即使对部分内容有异议,仍然能在总体上形成一致意见,从而推进问题的解决。共识的形成需要群体讨论,保证所有人的意见都得到倾听和理解,并形成一条尊重意见、倾听意见的解决之道。善于与人进行沟通并达成共识,有助于在追求参与者多数同意的时候,减少反对人数以达成最多同意的决策。

具有协作意识,是达成共识的重要前提。当今社会,社会结构、思想观念和价值追求日趋多元化,不同群体要相互协作,求同存异,通过寻找共同目标和适当方法来消除分歧、化解纷争,实现和谐共处、共同发展。

概而述之,知识、见识、胆识和共识包括了理论修养、政策水平、渊博学识、决断能力、创新精神、宽广视野和求同存异在内的综合素养,是德与才、胆与识、勇与谋、个人与集体的有机统一。“四识”与人才“四性”,即



高素质性、高积极性、高协作性、高自律性高度统一，体现了对事业的追求、对责任的担当。我相信企业如果把“心力管理”做好了，一定能发展壮大，不断取得成功！

南京大学商学院名誉院长、特聘教授、博士生导师

赵曙明 博士

2016年2月28日

于南京市湖滨世纪花园秋山苑

目 录



第一章 心力管理的形成与完善	1
第一节 第一阶段(1991—1998 年): 黑松林公司文化的萌芽	4
一、下海,在这个连水、电、气都没有的工厂	4
二、改制,“黑松林”品牌形成	6
三、塑魂,打造“精神、精品、精兵”	8
第二节 第二阶段(1999—2008 年): 大胆实践,主动探索	10
一、黑松林特色管理频结硕果	11
二、在思想和实务间寻找通路	11
第三节 第三阶段(2009—2011 年): 心力管理的形成	13
一、《心力管理》结集出版	13
二、“心力管理”研讨会召开	15
三、黑松林心力文化的内容	23
第四节 第四阶段(2012 年至今): 心力管理的完善	26
一、张德教授主笔解读心力管理	26
二、心力管理的实践还在继续	29
第二章 心力管理的实施艺术	31
第一节 心力管理的总体要求	33
一、心力管理的战略思维	
——以软补硬,在软实力上下功夫	33



二、心力管理的三个维度：知心、聚心、塑心	35
三、心力管理的实施关键——用心管理，管到心里	36
第二节 营销管理：从推销到文化营销	38
一、筚路蓝缕，大篷车闯出市场	38
二、商誉是金，大道至诚	41
三、感性营销：一半是战场，一半是“情场”	43
第三节 质量管理：从他律到自律	46
一、优秀的质量文化提升产品质量	47
二、认同管理，从他律到自律	49
第四节 现场管理：从被动到自动	52
一、高标准严要求的“三无管理”	52
二、司炉工将锅炉房当成自家厨房打理	54
三、“文化压力区”生成自主管理	56
第五节 财务管理：从垫资到“三零管理”	58
一、“小快灵”财务管理制度收实效	59
二、“从干毛巾中也要挤出水来”	62
第六节 安全环保管理：从专人管理到全员管理	64
一、九十九次与一次	65
二、设一根心灵的“避雷针”	67
三、绿色的黑松林，绿色的家	68
第七节 生产管理：从层级管理到节点自治	70
一、身边的榜样：锅炉房内的动员会	70
二、“颠覆性”整改打破管理定式	71
三、从层级管理到节点自治	73
第八节 领导方式：从家长式领导到传道式领导	74
一、“家长式领导”还能走多远	75

二、塑造人心为主,做传道式的领导者	76
三、以感情投入凝聚人心	85
第九节 品牌战略:借牌求生到精益增长	88
一、“四借之路”打造知名品牌	89
二、精益发展,精益增长	90
第十节 人力资源管理:从雇用关系到志同道合	92
一、劳资双方,志同道合——人事管理的重中之重	92
二、员工是兄弟,企业是家——用心激励,聚心为宝	95
三、关注细节,常抓不懈——心力管理,塑心为本	99
四、弹性组织,学习团队——一专多能,一人多岗	100
五、差别与公平——黑松林的和谐管理	102
六、宽严相济,以宽为主——心力管理的激励特色	107
七、以身先之,以道御之——老板是关键	112
第三章 心力管理从“修身”做起	117
第一节 心力管理的起点是做人	119
一、读书滋养心灵	120
二、参观开阔眼界	122
三、交友碰撞思想	124
四、写作升华理念	125
五、实践检验真理	126
第二节 六个方面的思考	127
一、企业的本质是什么?	127
二、员工究竟是什么?	131
三、老板应有什么样的价值取向?	133
四、人生的意义何在?	137



五、在市场竞争中靠什么取胜？	139
六、老板如何从传统文化中吸取营养？	144
第四章 心力管理的传承和传播	153
第一节 文化落地确保深入员工心中	155
一、文化自觉能让“紧箍咒”消失吗？	155
二、文化落地先要合心合力	157
三、让凡人成就非凡之事	159
第二节 建立文化传播传承的主要渠道	161
一、晨训	161
二、现场会	162
三、手机短信	164
四、学习制度	166
五、专题培训	171
六、情绪气象台	174
七、安全监督钟、安全警示牌与安全制度牌	175
八、吃饭、喝酒	177
九、生日活动	180
十、外出旅游	181
十一、员工工作日记	186
十二、标语	188
十三、漫画	190
十四、厂刊、著作	191
十五、企业文化展览	193
十六、桃李无言——让企业环境成为养成教育的课堂	197
第三节 员工的传承——员工都是传教士	203

一、传承,从自修“心力”开始	203
二、管理源于认同,认同源于内心	206
三、对优秀文化的集体传承	208
第四节 经理人的传承——创业精神是“真经”	209
一、“革命人永远是年轻”	210
二、当下民营企业传承方式与趋势	212
三、父亲对我的培养和影响	214
第五节 心力管理的完善和传播还在继续	228
一、文化管理的践行者和受益者	228
二、企业需要的不是超级英雄	229
三、走对了方向,就不怕路远	230

第一章 心力管理的形成与完善

