

中国著名企业家
管理日志系列 15

刘晓午◎著

蒋锡培

管理日志

中国著名高校十大商学院教授
联合推荐

厉以宁 (北京大学)

张维炯 (中欧商学院)

陆雄文 (复旦大学)

王重鸣 (浙江大学)

蓝海林 (华南理工大学)

钱颖一 (清华大学)

项兵 (长江商学院)

徐飞 (上海交通大学)

白长虹 (南开大学)

李光金 (四川大学)



中信出版社·CHINA CITIC PRESS

刘晓午◎著

蒋锡培 管理日志

中信出版社
北京

图书在版编目 (CIP) 数据

蒋锡培管理日志 / 刘晓午著. —北京: 中信出版社, 2012. 4

ISBN 978-7-5086-3251-3

I. 蒋… II. 刘… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 031281 号

蒋锡培管理日志

JIANGXIPEI GUANLI RIZHI

著 者: 刘晓午

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press) 蓝狮子财经出版中心

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲 4 号富盛大厦 2 座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京京师印务有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 **印 张:** 21 **字 数:** 271 千字

版 次: 2012 年 4 月第 1 版 **印 次:** 2012 年 4 月第 1 次印刷

广告经营许可证: 京朝工商广字第 8087 号

书 号: ISBN 978-7-5086-3251-3/F · 2572

定 价: 48.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

网 站: <http://www.publish.citic.com>

投稿邮箱: author@citicpub.com

服务热线: 010-84849555

服务传真: 010-84849000

序一

中国企业需要建立自己的管理模式

成思危（全国人大原副委员长、著名管理学家）

中国经济的发展全球瞩目，遗憾的是目前国内外对于中国的企业管理关注不多。企业是市场经济的细胞，是经济发展的内在动力。如果中国企业管理不善可陈，中国经济如何能发展好？我认为，中国经济发展好很重要的前提就是中国必然有一批管理良好的企业。

新中国成立以后，中国企业主要是学习苏联的企业管理模式。但这套管理模式未能充分调动职工的积极性，更好地将群众的智慧和管理者的权威结合起来。而当时西方的管理理论和实践则被认为是与社会主义制度不相容的“异端邪说”。

改革开放以后，中国的管理科学才算真正发展了起来。最初是钱学森等人写了一篇文章，明确指出系统工程是组织管理的科学。此后系统工程在企业管理中逐渐得到推广应用。

随着改革开放的进一步深入，越来越多的人到西方去学习管理科学。我本人也是1981年到美国学习管理，后来取得MBA（工商管理硕士）学位。随着管理学院在我国的成立和MBA学位制度的建立，我国有关人士才开始比较全面地了解西方的管理，才能够比较全面系统地引进西方管理科学的理论和方法，并且开始培养我国自己的管理人才。

随着改革的深化和开放的扩大，我国的企业在向国际化方向发展的同时，也发现我国的企业管理不能完全照搬西方那一套，必须结合我国的实际，汲取

我国传统文化的营养，探索自己的管理模式。

我认为，管理学是实践性很强的科学，任何管理学理论都不可能放之四海而皆准。在20世纪80年代初的时候，美国的汽车市场被日本企业占领了一大部分，当时美国有人惊呼日本人“厉害”，因而非常重视研究日本的经验。当时我正在美国学习，我所在学校的一位教授写了一本非常有名的书叫《Z理论》，介绍日本企业的管理方式。但是美国企业向日本企业学来的一些管理方式却难以应用，最后还是由美国的两位学者写出了《追求卓越》一书，总结了美国优秀企业的管理经验。

这一情况说明由于国情不同、文化不同，绝不能照搬其他国家的管理方法。我们需要消化吸收外国的管理理论，再结合中国的实际情况加以运用。所以我主张要研究中国的案例，从中总结经验，再进一步将这些经验上升为管理科学的理论，不断提炼我们自己的管理模式。我认为，民族的、开放的、创新的三方面统一才是中国的先进管理模式。

(1) “民族的”。要具有民族特色，首先是传统文化传承下来的东西，包括管理哲学。另外，现在中国的企业生存环境跟国外是不一样的，中国企业是在中国政治体制下，在中国目前的经济发展阶段下，在中国整个社会的发展程度下形成的，一定不能脱离这一实际。所以民族的，既有历史的，也有现实的。这个前提我们要坚持，如果离开这个前提就谈不到中国特色了。

(2) “开放的”。如果我们真想发展中国的模式，那必须善于吸收国外一切先进的理论和方法。只是守住我们传统的文化和经验是远远不够的。只有兼容并蓄，才能殊途同归，达不到殊途同归就达不到德鲁克所说的“分享”。现在国家倡导“两化（工业化与信息化）融合”，实际上也是吸收了很多国外的理论和经验。从中国文化发展历史来看，我们也在不断吸收很多国外的东西，例如佛教是从印度传过来的，我们吸收之后，与我国的传统思想相结合，最终将它改造成中国特色的宗教。

(3) “创新的”。任何企业，没有创新就没有未来。企业每天都面临新的挑战，必须坚持技术、管理和制度等方面的创新，努力调动全体职工的积极性和创造性，不断提高劳动生产率，不断推出新产品，才能够做到“基业长青”。

只有上述三方面统一的模式，才是真正的中国先进管理模式。为此我们必

须坚持整体论与还原论相结合的系统管理哲学思想，认真消化吸收国外的先进管理理论和方法，深入总结我国企业的管理经验。

我在第七届《中外管理》恳谈会上讲过，企业家要自觉、自律、创新、学习。我衷心希望我国的企业家能够注意从实践中总结经验，并与管理学界的专家学者相结合，努力创造出各种中国特色的管理模式。

成思危

序二

中国制造业应脚踏实地走向精致化

金碚（中国社会科学院学部委员、工业经济研究所所长，中国经营报社社长）

我与锡培先生是多年的老朋友，不仅如此，而且还由于自己学术研究的专业兴趣，我一直十分关注他的企业和他本人在中国经济发展和企业经营方面的突出表现。现在，锡培先生可以算得上是“明星”企业家了，常常在聚光灯下受到众人瞩目，我们也常常邀请他出席中国社会科学院工业经济研究所和中国经营报社每年举办的“中国企业竞争力年会”。他关于企业经营和管理的精彩演讲，实话实说，都是有感而作，富有启发，而且总是能让人联想到我们这个改革时代民营企业和企业家人艰难、曲折、苦斗和精彩的历程。但是，人们知道在日常的企业管理中，锡培先生是如何想的吗？

《蒋锡培管理日志》中的很多内容是锡培先生关于远东控股集团转型升级之道的观点和分析，如技术创新、管理提升、产业选择和战略转型等。作为中国电缆产业的龙头企业，远东控股集团不仅一直专注于电缆产业，而且对于行业的转型升级也进行了许多有益的探索和实践。联系到中国工业和制造业的转型升级，他的言行使我感触良多。

中国制造业发展的成功与不足是紧密相连的。走上市场经济道路的30多年来，中国制造业几乎是以一种“血拼”的方式来获得国际竞争力的。利用低价资源如土地、劳动力及较低的环境保护标准，将自己的相对优势发挥到极致，在世界市场攻城略地，取得了令人震惊的巨大成就，却也付出了巨大的代

价，以至于出现了许多“不协调、不平衡、不可持续”的现象和问题。我们没有理由指责这一历史阶段中国企业的“血拼”表现，因为，这是一次关系到中华民族是否会被“开除球籍”的“最后的斗争”。在这场同强大竞争对手的生死存亡的全球较量中，中国制造业在无情的全球竞争中站住了脚，挺起了腰，快速壮大，并且为国家积累了巨大财富，使自己的祖国成为拥有外汇储备最多的国家，有力地支撑了中国国际地位的提升。从一定意义上可以说，今天，制造业优势是中国可以同国际强权一较高下的唯一“法宝”。

近几年来经济环境发生了巨大变化，一是各类要素价格在上升，环境保护的标准大幅提高；二是世界金融危机后，外需增长将长期低迷。所以，这种“血拼”的发展方式已经走到了尽头，完成了它的历史使命。中国企业“血拼”的时间已经够长了，接下来必须走向文明竞争的阶段。而且，现在我们也具备了相当的实力，有能力实现制造业的战略转型和升级。

在这样的经济环境下，制造业企业自身的竞争力源泉必须也必然发生重大变化，将越来越依靠来自以下三个方面的因素。第一是技术创新，将高新技术植入制造业，推进工业和信息化的融合；第二是改进企业管理制度，提升管理效率，并且不断优化管理理念和更新商业模式；第三是综合运作生产要素，即更有效地利用劳动力、资本和技术资源，形成更长产业链上的集团化经营能力，就像是单兵种变为多兵种的集团军。而所有这一切都必须建立在制造业的精致化的扎实基础之上，这种精致化特质必须渗透到价值理念的基因之中，而且要在本土文化土壤中获得活化的生命力。因此，工业化的本质不只是物质生产，更是文明进程。

中国制造业尽管规模已经十分庞大，但整体素质还不高，企业的自主知识产权缺乏，大多处于产业链的中低端。更重要的是，即使处于中低端，其精致化程度也不高，大多比较粗放，中国制造业在把产品做精做细以及与此相关的精致化管理方面，同优秀的制造业国家相比还有很大的差距，远远没有形成成熟的现代工业文明的素质。可以说，中国制造业的生产规模和扩张速度掩盖了其内在弱点，所以，产业转型升级的关键在于要把制造业做精致、做扎实，在此基础上做高端。而所有的技术创新也必须建立在这样的基础之上，才可能形成长久可持续发展的竞争力。

可见，中国制造业的转型升级必须是全方位多层次的素质提升。我们必须清醒地认识到，中国还是一个发展中国家，由于产业素质还不高，特别是还没形成现代制造文明的基础，因而现在还只是做到了标准化、大规模、高速度、低成本，甚至还必须以高消耗、低附加价值为代价。而现代工业文明的根基在于精细的分工和精致的制造，而且要实现低消耗和清洁化。纵观世界，虽然各个国家都先后走上了工业化道路，但是现在真正成为工业强国、制造业强国的却并不太多，只有美国、德国、日本、瑞士、北欧等少数国家是名副其实的工业化强国。因为这些国家只有经过长期积淀才真正形成了一种深厚的现代制造文明，并且即使在制造业的全球化和国际转移中，也可以让这种文明素质根留于本国。

大规模、标准化生产只是一个商业文明进程的初期表现。中国接受初期商业化比较容易，但是接受现代制造文明却比较难。回顾过去几十年的发展，中国的商业化进程是很成功的，以商业化推动了工业化，使制造业快速发展。然而，如果商业化过度膨胀，工业化就会“变形”。因为工业化比商业化更需要“耐心”，更需要精致性和脚踏实地。商业化所产生的其他方面巨大的利益诱惑，往往会使一些制造业企业急于走上“去制造业”的方向。企业在商业化过程中希望“赚快钱”，这本无可厚非，但是，一个国家要成为真正强大的工业化国家，必须要有更多致力于坚守实业的制造业企业，而这需要企业家精神和事业理念的支撑。

从民族文化心理的角度看，中国要形成现代工业文明并不容易。但是，我们也有理由对此抱有乐观的期望，因为，确有一批致力于实业发展的中国企业家在成长，总会出现一批有耐心将制造业做实做精致的优秀企业。从《蒋锡培管理日志》中我们可以看到，一位年富力强的中国制造业企业家在如何想、如何做、如何探索、如何富有社会责任感和历史使命感。当然还有许多像他一样的企业家在奋斗，也在思考。这将有助于建立中国企业精致化的制造业生产模式和管理模式，形成精致化制造的企业文化。如果有千千万万这样的企业和企业家，中国一定能够逐渐形成现代工业文明的社会心理和实业基础，积淀下植根于中国本土的实业企业管理精髓，从而支撑中国成为真正强大的现代工业化国家。所以，我很高兴为本书作序，并向读者推荐这本书。锡培先生在制造业

生产管理和企业经营方面作了有益的探索和实践，本书从管理、战略、企业文化等多个角度进行了总结和提炼，对于中国制造业企业实施精致化战略可以有十分有益的启示，对中国工业文明进程也是一份思想的贡献。

金 磊

目 录

C O N T E N T S

序一 中国企业需要建立自己的管理模式 / XI

序二 中国制造业应脚踏实地走向精致化 / XV

一月 / 001

爱是精神原点

1月1日	爱，从这里出发 / 2
1月2日	「作为人，何谓正确」 / 3
1月3日	境界决定企业家的命运 / 4
1月4日	成为令人尊敬的企业 / 6
1月5日	高举信念之旗 / 7
1月8日	「仁爱」治企 / 8
1月9日	成功源于爱 / 9
1月10日	爱是起点 / 11
1月11日	在组织里播下爱的种子 / 12
1月12日	为乡亲谋幸福 / 13
1月15日	创造财富是为了分享 / 14
1月16日	凭什么让社会尊重 / 15
1月17日	做企业为了什么 / 16
1月18日	诚信是最小投资，最大回报 / 18
1月19日	像钟表那样持续创造价值 / 19
1月22日	幸福就是竞争力 / 20
1月23日	生命中的另一半 / 22
1月24日	我的父亲母亲 / 23
1月25日	企业家精神需要「好时基因」 / 24
1月26日	生活在变，但不变的是价值观 / 25

二月 / 029

红色理论

- 2月1日 企业家要讲政治 / 30
- 2月2日 我的偶像是邓小平 / 31
- 2月3日 感谢改革开放 / 32
- 2月4日 市场与政府，两手都要抓 / 33
- 2月5日 踏准节奏 / 34
- 2月8日 人没有信仰是一件很难过的事情 / 36
- 2月9日 我为什么要入党 / 37
- 2月10日 学习党的管理 / 38
- 2月11日 把「堡垒」推向市场一线 / 39
- 2月12日 「三个三」教育 / 40
- 2月15日 不怕当有产者 / 42
- 2月16日 企业不能总是埋怨 / 43
- 2月17日 听党的话，跟政府走，把握机遇 / 44
- 2月18日 既不越位，也不替代 / 45
- 2月19日 民营资本要定好位 / 46
- 2月22日 「一缸黄鳝有10条泥鳅进去就活」 / 47
- 2月23日 「企业就是孩子」 / 48
- 2月24日 红色民营企业 / 50
- 2月25日 做当荣之事，拒为辱之行 / 51
- 2月26日 最朴实的才是最深刻的 / 52

三月 / 055

“和灵”之舞

- 3月1日 「树根」代表着百年根基 / 56
- 3月2日 内化于心，外化于行 / 57
- 3月3日 「和灵」是迈向成功的大智慧 / 58
- 3月4日 传统文化是宝藏 / 59
- 3月5日 「灵」的方法论 / 60
- 3月8日 「三和」之道 / 62
- 3月9日 首先是「人和」 / 63
- 3月10日 「利他」就是「利己」 / 64
- 3月11日 企业文化是管理的最高境界 / 65
- 3月12日 让文化具有黏性 / 66
- 3月15日 企业文化「三步走」 / 67
- 3月16日 赢在执行 / 69
- 3月17日 内外兼修企业识别系统 / 70
- 3月18日 重感情、重友情、重亲情 / 71
- 3月19日 榜样的力量 / 72
- 3月22日 「兵无常势，水无常形」 / 73
- 3月23日 渗透力 / 75
- 3月24日 输出我们的文化 / 76
- 3月25日 既学苏商，又学浙商 / 77
- 3月26日 永葆激情 / 78

四月 / 081

活战略

4月1日	「天河」理论 / 82
4月2日	生存是胸怀抱负的基础 / 83
4月3日	有放弃，才有战略 / 84
4月4日	不做卖不掉的产品 / 85
4月5日	红杉不倒的秘密 / 87
4月8日	没有目标很可怕 / 88
4月9日	格局决定结局 / 89
4月10日	10年战略 / 91
4月11日	战略为本，策略为纲 / 92
4月12日	在完善中执行战略 / 93
4月15日	既要加法，也要乘法 / 95
4月16日	惊人的「一单」 / 96
4月17日	「主业」是养儿子，「投资」是养猪 / 97
4月18日	「相对多元化」 / 99
4月19日	战略「三波论」 / 100
4月22日	告别机会主义时代 / 101
4月23日	全球化突破成长瓶颈 / 102
4月24日	国际化发展要防止早搏和错失时机 / 104
4月25日	打造企业高层竞争力 / 105
4月26日	当战略遭遇细节 / 106

五月 / 109

非常营销

5月1日	牵住营销这个「牛鼻子」 / 110
5月2日	先设点，后生产 / 111
5月3日	零距离贴近客户 / 112
5月4日	我要营销，而不是要我营销 / 113
5月5日	以点带线，条块结合 / 114
5月8日	为客户提供总体解决方案 / 115
5月9日	客户需要的并不是更多船桨的船 / 117
5月10日	建立服务链联动机制 / 118
5月11日	营销退后，设计先行 / 119
5月12日	砍掉不必要的中间环节 / 120
5月15日	一切以客户满意不满意为评价标准 / 121
5月16日	售前、售中和售后，一个也不能少 / 122
5月17日	优化双方的价值链 / 123
5月18日	一盘青菜的故事 / 125
5月19日	超出客户期望，哪怕是一点点 / 126
5月22日	让营销插上品牌的翅膀 / 127
5月23日	金杯、银杯不如大家的口碑 / 128
5月24日	法律是一条底线 / 130
5月25日	知法用法 / 131
5月26日	在「困境」中寻找商机 / 132

六月 / 135

全面品牌管理

6月1日	品牌的「五四三二一」 / 136
6月2日	「四抓一创」 / 137
6月3日	没有文化，品牌就是空中楼阁 / 138
6月4日	皮之不存，毛将焉附 / 139
6月5日	品牌的「马太效应」 / 140
6月8日	首席品牌官的诞生 / 141
6月9日	品牌管理的自我提升 / 142
6月10日	「四度三品」 / 144
6月11日	你的品牌有愿景吗？ / 145
6月12日	延伸品牌价值链 / 146
6月15日	品牌创造价值 / 147
6月16日	走出品牌困境 / 149
6月17日	「劣币驱逐良币」 / 150
6月18日	降低价格弹性 / 151
6月19日	「1+1>3」 / 152
6月22日	新型媒企关系 / 153
6月23日	第一次打广告 / 155
6月24日	拿出自己真实的一面 / 156
6月25日	只有五指合拳才能形成冲击力 / 157
6月26日	打造国家标准 / 158

七月 / 161

事业经理人

7月1日	「齿轮」文化 / 162
7月2日	适人适岗用好人才 / 163
7月3日	让企业成为吸引人才的磁场 / 164
7月4日	「六子登科」 / 165
7月5日	员工头上没有「天花板」 / 167
7月8日	打破经理人「婚姻」围城 / 168
7月9日	事业经理人三大内核 / 169
7月10日	企业家要从「船主」走向「船长」 / 170
7月11日	哥伦布的故事 / 172
7月12日	重视「知」本的回报 / 173
7月15日	绩效薪酬体系再造 / 174
7月16日	把员工当做「客户」 / 175
7月17日	「龙虎榜」和「黄灯亭」 / 177
7月18日	不唯所有，但求所用 / 178
7月19日	「烧不死的鸟就是凤凰」 / 179
7月22日	「心」管理 / 180
7月23日	学会欣赏员工 / 181
7月24日	快乐工作 / 183
7月25日	院士走进工厂 / 184
7月26日	不必非让儿子接班 / 185

八月 / 187

管控之道

8月1日	质量天条 / 188
8月2日	下道工序是用户 / 189
8月3日	错，不在精益管理 / 190
8月4日	万丈高楼平地起 / 192
8月5日	现场永远是对的 / 193
8月8日	正确地做事 / 194
8月9日	大战略、小核算 / 195
8月10日	把小事当大事做 / 197
8月11日	警惕「组织病」 / 198
8月12日	坚决服从，快速反应，马上行动 / 199
8月15日	没有家族的家族式企业 / 200
8月16日	打破「一言堂」 / 201
8月17日	危机 / 203
8月18日	管理好自己 / 204
8月19日	同向摩擦和逆向摩擦 / 205
8月22日	「热炉」法则 / 206
8月23日	让我们都来讲普通话 / 208
8月24日	不能让工具左右了企业 / 209
8月25日	企业过冬须逆境守和 / 210
8月26日	应对危机的「六板斧」 / 211

九月 / 213

变革与创新

9月1日	企业家就是创新者 / 214
9月2日	渐进式革新为王 / 215
9月3日	站稳脚跟，整体推进 / 216
9月4日	被动为主，主动为辅 / 217
9月5日	「三位一体」的「生产函数」 / 218
9月8日	组织的自我扬弃 / 219
9月9日	反弹理论 / 221
9月10日	革新需要妥协 / 222
9月11日	天时、地利、人和 / 223
9月12日	组织再造 / 224
9月15日	电缆行业的「阿里巴巴」 / 225
9月16日	颠覆性创新 / 227
9月17日	「技术产业化再难也要做」 / 228
9月18日	「电缆产业链企业需自尊、自重、自救」 / 229
9月19日	让「曲线」笑起来 / 230
9月22日	别让经验害死自己 / 231
9月23日	创新要落地 / 232
9月24日	打造创新力 / 234
9月25日	「危」中有「新」 / 235
9月26日	创新无极限 / 236

十月 / 239

改造我们的学习

10月1日	学习是对员工的投资 / 240
10月2日	终身学习 / 241
10月3日	向「他人」学习 / 242
10月4日	对标补差 / 243
10月5日	心中的标杆 / 245
10月8日	别做思想的「搬运工」 / 246
10月9日	镜子转向自己 / 247
10月10日	改造我们的学习 / 248
10月11日	打破组织的边界 / 249
10月12日	挑出鞋子里的沙子 / 250
10月15日	自我超越：终身修炼 / 252
10月16日	塑造「公司人」 / 253
10月17日	授人以鱼不如授人以渔 / 254
10月18日	360度的培训 / 255
10月19日	工作学习化·学习工作化 / 257
10月22日	企业大学 / 258
10月23日	向大学学习百年之道 / 259
10月24日	大学无处不在 / 260
10月25日	既懂《孙子兵法》，又懂《共产党宣言》 / 261
10月26日	运用「中国式」语汇 / 263

十一月 / 265

你也可以创业

11月1日	从不动摇 / 266
11月2日	诚信是人生储蓄卡 / 267
11月3日	是太阳总会升起 / 268
11月4日	「失败」是好事 / 269
11月5日	培养商业悟性 / 270
11月8日	抬头看天，低头走路 / 271
11月9日	没有无能的员工，只有无能的领袖 / 272
11月10日	每个季节都是冬天 / 274
11月11日	放大镜 / 275
11月12日	给伙伴回报 / 276
11月15日	冒险者 / 277
11月16日	时刻准备着 / 278
11月17日	走路快一点 / 279
11月18日	能睡的素质 / 280
11月19日	「快」即是「慢」 / 281
11月22日	任何人都可以成功 / 282
11月23日	激励自己，什么时候都不能少 / 284
11月24日	做一个「不聪明」的人 / 285
11月25日	耐得住寂寞 / 286
11月26日	大学生不要匆忙创业 / 287

十二月 / 289

责任与慈善

12月1日	用责任称量财富 / 290
12月2日	有多大责任就有多大空间 / 291
12月3日	三维责任模型 / 292
12月4日	将责任转化为竞争力 / 293
12月5日	不解雇一位员工，还得留住人 / 295
12月8日	人心是企业的未来 / 296
12月9日	作秀没有必要做 20 年 / 297
12月10日	行善不分企业大小 / 298
12月11日	慈善不分「高调」「低调」 / 300
12月12日	不仅看财务报表的「投资」 / 301
12月15日	不发展绿色战略，就是死路一条 / 302
12月16日	没有「1」，再多的「0」也没意义 / 303
12月17日	不检测，就不投标 / 304
12月18日	为什么不用好的技术？ / 306
12月19日	奔「小道」，走「大道」 / 307
12月22日	办好教育事业 / 308
12月23日	没有先例也可以创造先例 / 309
12月24日	年轻人会比我们做得更好 / 310
12月25日	让员工有尊严地生活 / 312
12月26日	常怀感恩之心 / 313

后记 愉悦和兴奋的精神之旅 / 315