

「大铁锤」经营文丛

企业人

——推动企业前进的手

叶卫华 著

中国统计出版社

(京)新登字 041 号

图书在版编目(CIP)数据

企业人：推动企业前进的手/叶卫华著. -北京：中国统计出版社，1999.3

（“大铁锚”经营文丛）

ISBN 7-5037-2868-X

I. 企… II. 叶… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 29232 号

中国统计出版社出版

（北京三里河月坛南街 75 号 100826）

新华书店经销

国家统计局印刷厂印刷

*

850×1168 毫米 32 开本 9.5 印张 23 万字

1999 年 1 月第 1 版 1999 年 1 月北京第 1 次印刷

印数：1—5000 册

*

定价：19.80 元

（版权所有，不得翻印）

序 言

世纪之交，这是一个重大的历史时刻。

电子化、信息化、科技化的浪潮正席卷全球，世界进入了一个以智取胜的知识经济时代。

企业面临着思考和选择，需要过去，并拓展未来。

哈佛大学著名政治专家指出：未来社会冲突中，文化的碰撞贯彻始终。我们的企业，也逐步进入了企业文化的创建、发扬、渗透中。市场竞争是激烈的，一个企业乃至一类企业的成功，将代表着经摩擦、碰撞的该种文化的成功，这也是一种独特性的成功。

人是生产力和生产关系辩证运动中最活跃的分子，毛泽东

更是作出了人的因素第一的断言。企业文化，归根结底是企业人创造并推动的。文化的成功更是企业人的成功。一家公司要成功创办又要成功经营，并获得飞速发展，其决定性因素在于公司内部拥有的人才的素质和质量。公司的经营之道和发展之路，其实是人才的经营之道和人才发展之路。离开培养和造就一批优秀的高素质人才，离开寻找和聘用一批优秀的高素质人才，再好的企业发展方略，都必将成为空中楼阁、海底明月。

从微软的成功到 IBM 的雄霸江湖，从海尔的迅速崛起到联想今日之辉煌，我们都能强烈地体会到一个并非新鲜的话题，那就是企业人的力量和信心，企业人的光芒和毅力。

我们的企业，需要一批卓越的企业人。企业人的卓越之处，体现在既要拥有雄厚的科学技术和专门业务的知识存量，又拥有强烈的敬业精神和高度负责的主人翁态度，还要了解和把握市场经营规则，并能运用这些知识存量和经营规则市场激烈竞争中操作自如，叱咤风云。

一些经营状况不理想的企业，或许会羡慕其它企业所拥有的大批人才，或许更会因此而感到成功无望。但它们忽视了一个事实，忽视了一股巨大的潜在力量，即只要开发和运用得当，本企业的大部分员工同样能成为优秀的企业人。一旦企业人绝望了，企业才真正地没有了希望。所以企业必须注意：在任何时刻都要保持企业人旺盛的斗志、高昂的信心、深刻的清醒和敏锐的洞察。这是一种优秀而和谐的文化氛围。

当企业面对剧烈的社会变革和激烈的市场竞争时，优秀的企业，正如一个优秀的国家，总会有一批时代战士挺身而出，追求卓越。这批人的力量究竟有多大？无穷无穷……正如托夫勒所言，至今为止我们自己认为认识得最完备而实际上却是最缺乏的，是关于人的认识。

企业人，永远是推动企业前进的手。人拥有了自己的手，还有什么事情干不了呢？

目 录

I 醒来的巨人	(1)
1 企业文化的兴起	(1)
• 日本对美国的挑战	
• 从日本热转入企业文化热	
• 日本人的反应	
• 中国式管理研究	
• 一股潮流的延续	
2 企业文化的终极目标——造就企业人 ...	(8)
• 思维的误区	
• 从 X 理论到 Z 理论——思维偏差的调节	
• 企业人与企业文化	
3 在文化中造人——两个案例	(18)
• 以人为本的攀钢文化	
• “芳香四溢”的“雪莲”	
4 走近企业人	(26)
• 现代人意识	
• 企业意识	
• 主体意识	
• 个体与群体互动意识	

■ 生于忧患，适者生存 (37)

5 大浪涛沙，世易时移——企业人面临的挑战 (37)

- 一个重大时代观念的提出
- 机遇并非从天而降
- 别让机遇溜走

6 人在江湖，身不由己——企业人，行动起来 (44)

- 天天都有危机感
- 认真，永远是为入之道
- 学学孙大圣——一个资深企业人的沉沦
- 自我发展，感觉真好
- 再接再厉，自我管理

7 工作！工作！ (63)

- 一个西方经理的工作日
- 敬业，跨世纪的呼唤
- 三百六十行，行行出状元
- 时代趋势

8 冲出牢笼，江山如此多娇 (86)

- 没有做不到的，只有想不到的
- 该出手时就出手
- 自信，成功之本

■ 认识世界，改变世界

——企业人的信息收集与决策 (97)

9 信息就是财富 (97)

- 信息的飞奔
- 一条信息赢来 80 万元生意

- 10 诸子百家，为我所用 (102)
- 广取所需
 - 定期收集与分析
 - 不定期信息，也很重要
 - 内外信息的一体化
 - 资料库的设立与运用
 - 因噎废食
 - 深刻的洞察力
 - 信息能力时代
- 11 运筹帷幄，决胜千里 (112)
- 千古孔明“明”什么
 - 索尼公司的生死之决
 - 单决策与群决策
 - 冲突决策：坏处着眼，好处着手
 - 风险决策：走在钢丝之上
- 12 保持领先..... (131)
- 永远是攻势
 - 向变化挑战
 - 知己知彼，百战不殆
- 企业人的思维与理念 (148)**
- 13 永恒的法则——顾客至上 (148)
- 计算机用户也通晓人之常情
 - 给他家里打电话
 - 不公道
 - 批评意见可能价值千金
 - 顾客永远是正确的
- 14 以质取胜，人人有责 (157)

- 质量并非工艺
- 人人有责
- 15 创新品性，不可或缺 (163)
 - 捅破窗纸
 - 革新的神话
 - 同心协力，集体开拓
- 16 崭新的理念 (175)
 - 认真态度，在杜邦公司和安全问题上的应用
 - 观念运动，反败为胜
 - 曾松龄：企业人的信条
 - 团队精神——经营成败的关键
 - 当家做主精神，寻求优势的核心
 - 利益互补，企业成功的要诀
- 5 企业家** (195)
 - 17 企业人的精英 (195)
 - 文化的代言人
 - 企业家的误笔
 - 积极创立企业文化的精英
 - 企业英雄时代
 - 18 企业家素质 (211)
 - 美国、日本企业家的基本素质
 - 中国当代企业家的基本特征和素质
 - 19 失败为什么——中国企业家的思考 (221)
 - 煮酒论成败
 - 名牌危机
 - “薄命”的中国企业家

• 成功是失败之母	
• 居危思危	
• 高科技时代，中国需要怎样的人才	
6 企业成败，关键在人	(241)
20 独特的见解——世界知名企业家的 运算法则	(241)
21 人的因素第一	(244)
• 联想为什么	
• 艾琳王国的“实业强国梦”	
• 冲出围城的“哀兵”	
• 松下幸之助：企业人的作用	
7 企业人的培育	(270)
• 他山之石：国外企业人的培育经验	
• 行动方略：企业人的培育	
后记	(290)

1 醒来的巨人

1 企业文化的兴起

从本世纪 80 年代初开始，企业文化（或称公司文化）逐渐成为世界各国企业界、管理界的热门话题。中国的企业文化热，是美日企业文化热诱发的产物。要了解中国企业文化热潮的发生，必须追溯到美日企业文化研究的情形。

● 日本对美国的挑战

弹丸之国的日本，跃居世界经济强国之林，是 20 世纪经济世界的奇迹。

在 1980 年，地球上有多

个国家，陆地总面积 15000 万平方公里，总人口 44 亿，国民生产总值 120000 万亿美元。而日本的陆地面积为 37 万平方公里，占世界总面积的 0.25%，人口 1.18 亿，仅占世界总人口的 2.7%，但其生产总值却高达 10300 万亿美元，占世界生产总值的 8.6%，成为世界经济强国之一，构成了对美国经济的主要威胁。

1973 年，日本出口到美国的集成电路仅仅 62700 万日元，到 1980 年就猛增到 7236100 万日元。1976 年，日本向美国倾销了近 300 万台彩色电视机，当彩电进口配额遭到限制后，日本又转而向美国倾销录相机。就这样，美国人的钱大把大把地进了日本人的腰包。1981 年，美国对日本的贸易逆差达最高纪录 180 亿美元，占美国贸易赤字总额的 45%。1965 年，销售量雄居世界之首的美国 IBM 公司以转让 IBM 计算机制造技术为条件，获准在日本制造并销售计算机，从而打开 IBM 计算机在日本的销售市场。然而，好景不长，IBM 很快便被富士、三菱和日本电气从日本的市场上给赶了出来。不仅如此，IBM 在香港的市场被富士以低于 IBM 50% 的价格夺走。同样的情形发生在泰国、新加坡、马来西亚和菲律宾等国。屡遭挫败的美国扯下“崇尚贸易自由”的面纱，联合其欧洲伙伴筑起了贸易壁垒，对日本实行经济制裁。然而，日本人巧妙地用资本输出替代了产品出口，在美国及其伙伴的土地上开起了工厂、办起了公司。

日本咄咄逼人的挑战，引起美国社会的震惊，里根政府商务部长助理克莱德·普雷斯托茨惊呼：“美国的时代已经结束了。本世纪发生的最大事件是日本以超级大国的姿态出现在世界上。”人们在震惊之余，不免思考：是什么力量促使日本经济持续、高速增长？日本人凭什么实现了经济崛起？

日本是个岛国，资源贫乏，既没有煤，又没有石油，而且

火山地震连绵不绝；日本是个后起的工业国家，资本积累几乎等于零；日本的科学技术一度落后，既没有象中国那样辉煌灿烂的古代文化，也没有象欧洲那样的现代科学技术；日本是个战败国，饱受战争创伤，它既要承担巨额战争赔款，又在美军的控制下，政治、经济和文化上都丧失了独立性，在这样的条件下，日本的经济竟崛起了，用了不足 20 年的时间，真是匪夷所思。

70 年代以来，美国学者把眼光投向日本，旨在研究日本成功的奥秘，寻求美国输给日本原因之所在。70 年代末和 80 年代初，美国学术界兴起了一股日本热。卷入这股热潮的不仅有管理学学者，而且还有社会学、文化学、心理学等诸多学科学者。他们不远万里，远渡重洋，登临东亚这个岛国，为重振美国经济而取经寻宝。

● 从日本热转入企业文化热

美国学者的兴趣开始仅在日本的企业管理方面，他们用比较管理学的方法，对美日两国的不同管理模式进行了全面的比较。后来，他们发现了导致美日两国不同管理模式背后的文化差异，把关注点一下集中到文化比较方面。文化是一个长期积淀的过程。日本的企业文化不可能在短时间移植到美国企业，而使美国经济收到立竿见影的效果。最后，美国学者又把目光转回到美国企业文化本身。以上研究热潮大体上经历了三个阶段。第一阶段可以说是美国的认识与觉醒阶段，其中影响最大的是美国哈佛大学伏格尔教授的《日本名列第一》(1979 年)，而美国国家广播公司于 1980 年 7 月播出的电视节目《日本能，为什么我们不能？》则起了推波助澜的作用，引起了举国上下的反响。接着进入了比较深入地具体地研究和学习日本企业管理的

阶段，其代表著作当推 1981 年 2 月和 4 月先后出版的《日本企业管理艺术》和《Z 理论—美国企业如何迎接日本的挑战》。研究继而深入到强调根本改革而非肤浅学习的第三阶段，即认为要想提高效率，不应完全照搬日本管理制度，只有重建与美国文化协调的经营哲学和工作组织，才能恢复美国经济的活力，和日本人一较长短。1981 年 9 月出版的南加州大学奥图所著的《未来的企业》就贯穿着这一主张，而基于同一出发点的《公司文化》和《追求卓越》两本著作都成为当年的畅销书，表明这种主张得到越来越广泛的承认和支持。继此之后，“卓越”和“文化”成为管理研究著作的热门话题，特别是“卓越”一词则几乎成了经营成功的同义词。1984 年一年就出版了三本以“卓越”为书名的著作，即斯坦福大学布雷德福教授和管理顾问科恩合著的《追求卓越的管理》、由《追求卓越》著者之一彼得斯和曾在惠普公司任职的奥斯汀合著的《追求卓越的热情》，以及由两位企业总裁希克曼和席尔瓦合著的《创造卓越》。关于文化的专著则有：《公司文化的管理》（1984）、《美国企业精神》（1984）等。值得指出的是，“企业家精神”也成为管理研究的一个重要课题，平肖第三的《公司内部的企业家精神》、名著《大趋势》著者奈施比特夫妇的《重新创造公司》以及著名管理学者德鲁克的《创新和企业家精神》均被美国《商业周刊》于 1986 年 1 月选入 80 年代最有影响的管理著作之列。

● 日本人的反应

被逼急了美国人，决心重塑企业文化以唤起经济振兴，改变同日本竞争中的被动角色地位。而日本人并不示弱，立即采取积极措施，加强企业文化研究，以补偿自己在企业文化理论研究方面的不足。

从现代管理的角度说，日本的老师是美国。第二次世界大战之后，在美军占领下的日本开始由美国引进现代的管理思想和技术。学习者的虔诚和用功，确实令美国老师欣慰。然而，日本人并没有照抄照搬美国管理的一切。他们巧妙地把西方的管理经验，加工改造成适合日本国情、具有日本特色的管理模式，并且使之获得了日本民族文化的认同和支持。美国学者对日本企业文化的赞赏，和对其经验的理论概括，不仅进一步激发了日本人的自尊心，而且也促发了日本学者研究自己企业文化的热情。

1984年，中野郁次郎著的《企业进化论》正式出版，日本学者撰写的企业文化专论公开问世。

1985年，能率协会咨询分会的250名咨询顾问开展了题为“21世纪革新企业研究”，其中对“文化革新方面：企业文化的创造与渗透”进行了深入探讨。

同年，名和太郎的《经济与文化》一书问世，它从更宏观的角度分析了日本式经营管理的文化背景，探讨了文化与经济的关系、文化力的作用等问题，反映了日本学者对企业文化的独到见解。

与学界并肩探讨企业文化的另一支力量，是日本的企业界。松下幸之助、上野一郎等著名企业家，在企业文化热潮中都是引人注目的角色。

● 中国式管理研究

企业文化研究不只热在美日发达国家，这股热风也吹到了台湾。

台湾管理学界和企业界把企业文化研究的宗旨归结为寻求中国式管理模式，认为“即使在现代世界中，中国社会及中

国人仍有其与众不同的特点，而这些特点则是传统旧文化与外来新文化相互调节与整合的结果”，因此，研究的宗旨是“创造与采行崭新的中国式管理”，以便在崭新的中国社会管理新的中国人。

1981年，台湾中国钢铁公司总经理赵耀乐首先提出创立中国式管理哲学的建议，并获得企业界和学术界的积极响应。

1984年，台湾大学和《中国时报》联合发起中国式管理研讨会，台湾、香港、新加坡、泰国等地300名学者和实业家与会。

1985年，台湾管理科学学会等15个组织共同举办了“新时代管理研讨会”，对中国式管理思想，模式及行为艺术进行了深入探讨。

1986年，台湾生产力中心举办的每周一次的中国式管理讲座，500个座位座无虚席，被称为“魅力十足的周五约会”。

一批企业文化著作也相继问世。影响较大的有：《中国的精神企业文化》（曾仕强）、《持经达变——中国人的管理行为》（曾仕强）、《顺应潮流的管理趋势》（王遐昌）、《员工归属意识大调查》（黄雅仁）、《塑造企业文化的范例》（李复兴）、《中国式管理——研讨会实录》等。

● 一股潮流的延续

当在80年代美国管理学者津津乐道其企业文化时，早在半个世纪之前，即欧美企业大力推行泰罗科学管理制度时，中国的民族资本主义企业家就发现了它的神妙功能，并在自己的企业内大力塑造企业精神和早期的企业人。

范旭东和侯德榜创办的以六大精盐厂、永利制碱厂和黄海化学工业研究所构成的企业集团，1935 年正式公布了它的四项基本信念：

- ① 我们在原则上绝对地相信科学；
- ② 我们在事业上积极发展实业；
- ③ 我们在精神上以能服务社会为最大光荣；
- ④ 我们在行动上宁愿牺牲个人而顾全团体。

卢作孚在其创办的民生轮船公司极力倡导“民生精神”。它要求员工对外“服务社会，便利人群，开展产业，富强国家”；对内“个人为事业服务，事业为社会服务，个人的工作是超报酬的，事业的任务是超经济的”。

其它如宋棐卿创办的东亚公司的“东亚精神”，刘国钧经营的大成纺织印染公司的“大成精神”，青岛华新纱厂的“华新精神”都是民族资本主义企业留下的企业文化遗产。

新中国成立后，50 年代，鞍山钢铁公司培育、倡导了“以厂为家，埋头苦干”的孟泰精神。

60 年代，大庆油田培育、倡导了“三老四严、四个一样”的“铁人精神”。

80、90 年代，企业界更是掀起了塑造企业精神的热潮。许多企业都概括、提炼出自己企业的口号和信条。

相对于企业文化实践而言，中国企业文化理论研究起步较晚。“企业文化”一词，到 1986 年才陆续出现在国内报刊杂志上。然而，经过两年，企业文化研究热潮已成为出现在中华大地上的若干热潮之一，至今更是如火如荼。

企业文化热的出现，绝不是偶然的。从历史和价值内涵的角度看，今天的企业文化热，是企业重视人的因素、重视精神力量的传统的继承和发展。