

企业的经营管理之道

管理的智慧

柯建东◎著

我们为什么活着

黑马传奇

解析柯力现象

求实创新、服务员工、成就客户

制度、变革与领导力

 上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE



柯建东◎著

管理的 智慧



上海教育出版社
SHANGHAI EDUCATIONAL
PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据
管理的智慧 / 柯建东著. —上海:上海教育出版社,2015.1
ISBN 978-7-5444-6157-3

I. ①管… II. ①柯… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第032724号

责任编辑 公雯雯
封面设计 陆 弦

管理的智慧
柯建东 著

出 版	上海世纪出版股份有限公司 上 海 教 育 出 版 社 易文网 www.ewen.co
地 址	上海市永福路 123 号
邮 编	200031
发 行	上海世纪出版股份有限公司发行中心
印 刷	启东市人民印刷有限公司
开 本	700×1000 1/16 印张 9.5 插页 5
版 次	2015 年 1 月第 1 版
印 次	2015 年 1 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-5444-6157-3/G·5025
定 价	28.00 元

(如发现质量问题,读者可向工厂调换)

管理,更是智慧

接到建东让我写序的电话时,我正在参加一个关于经济形势分析的企业家座谈会。听着企业家们谈到的市场萎缩、资金短缺、人才匮乏、土地及环境约束等诸多问题,我想作为企业家的建东,肯定也同样面临着企业发展的难题,但他却很少谈及,每次交谈更多的是给我讲故事,关于客户、员工,关于创新、文化,关于市场销售、制度实施中的一个一个故事。

这些故事,建东把它写成了文字,集结成册,并命名为《管理的智慧》。关于管理,有人说是一门科学,有人说是一个手段,有人说是一种艺术,我印象最深的还是科学管理之父泰勒的观点,大致是说管理是思想的革命,管理是哲学。无论是作为武汉大学管理专业的科班生,还是一个成长期企业的掌舵者,我想建东对此肯定有更深入的理解、更多的感悟。当读者仔细翻阅这些故事,无论是管理者,还是被管理者,或是根本无关管理的,都应该读出一些对人生的思考、对事业的信念、对社会的责任。阅读了这些故事,20年前我对于建东决然下海的那种困惑、担忧、疑问,都可以释然了。

认识建东是20世纪90年代初,建东从市政府经济研究中心,到市委

政策研究室工作。当时,我们单位学经济管理专业的年轻人很少,建东是其中一个,而且领导十分看好。就是这样一个在大家眼里条件优越、前途无量的年轻人,两年后,放弃稳定生活,毅然投身商海自主创业,并带领柯力公司创造了传感产业领域的黑马奇迹。靠什么?我想,靠的正是建东对管理的领悟,管理的智慧,更重要的是在管理实践中持续的思想革命和对人生哲理的把握,这才是管理的精髓和要义。这些都能够在这本书中,这些故事中充分地体现。我把它归结为四个“力”,即定力、能力、活力、魅力。

柯力定力:定方向、定方位、定方法。说是企业的战略定力,还不如说是人生的定力。我们还是同事的时候,建东专注执著的工作作风就已经给我留下深刻印象。建东管理起企业来,也是从里到外透着一股子执著劲。这种定力来自于信念,“我们为什么活着”,“不管走多远,不要忘记我们为什么出发”,这就是定力。《管理的智慧》告诉你,看准了的事,坚持下去就是智慧,用现在的流行语说就是钉钉子精神。不管经济形势、市场格局如何变幻,20年来,柯力公司一直专注于传感器行业,瞄准打造国际一流物联网公司的目标,脚踏实地地从一个8人小厂成长为拥有2100多名员工、年产值超9亿元的实力型企业。规划企业就是规划人生,经营企业就是经营人生。这也是目前很多企业缺少而柯力公司特有的素质。

柯力能力:自主创新、把握机遇、化解危机。管理创新说到底思维的创新,思想的突破。书中讲述的一个个案例和故事,或者说案例故事里的智慧,其源头都由思想的变革而致。柯力公司坚持以管理思想的革命带动技术创新、制度创新、文化创新和集成创新,特别是一直把自主创新作为企业的根本之魂,在发展过程中高度重视技术研发,在拥有100多项行业专利的同时,还积极参与国家标准制定;在不同发展阶段,柯力公司都准确把握了传感器和物联网市场爆发式增长等历史性机遇,实现跨越式发展。

柯力活力：制度化管理、精细化管理、人性化管理。在建东看来，管理是虚的，也是实的。虚的是指精神思维，是引导；实的是指制度、规矩，是措施。虚实结合，以虚促实，才有活力。在20年的经营中，柯力公司“软硬兼施”，一手抓企业精神，一手抓生产管理，实现软实力和硬实力的齐头并进。制度是公司的立命之本，在柯力人的心目中，制度是融合进他们血液里的东西，“学制度、懂制度、按制度办事”在柯力已成一种自觉。除了建章立制，柯力公司也一直在质量监控、成本控制、工效管理等过程中坚持实行精细化管理，以此不断提升企业竞争力。当然，有一流的设备、一流的技术，更要有一流的员工。所以，柯力公司始终坚持以人为本，强化人力资源管理，制定实施了有效的激励评价制度，充分激发了全体员工的积极性、主动性和创造性。

柯力魅力：企业文化、品牌形象、社会责任。企业是有生命的，什么样的管理者就有什么样的企业个性。在建东的管理理论和实践中，企业文化始终是企业的根脉，是企业成长的动力。柯力公司向来高度重视企业文化建设，多年来沿着“求实创新、服务员工、成就客户”的柯力文化之路，构建了兼具浓厚时代特征和企业自身特点的文化体系。柯力公司也深刻认识到品牌效应的巨大魔力，精心提炼和大力宣传企业品牌，丰富品牌内涵，不断提升公司在客户、供应商、行业及社会中的口碑形象。在公司做大做强同时，柯力公司饮水思源，回馈社会，通过设立奖学金、互助基金、长期结对等方式，积极投身社会公益和慈善事业，体现了企业强烈的社会责任感和使命感。

20年光阴，弹指一挥间。回顾柯力公司20年的奋斗历程，不禁让人无限感慨。20年企业发展，实际上也是建东学管理、思管理、用管理、创管理的历程，是一个管理智慧不断积累的过程。企业跨越式发展固然可喜，作为建东来说，管理思想的创新和实践更难能

可贵。如今，柯力公司站在了新的历史起点，面对经济社会和行业发展的新常态，相信坚韧奋进的柯力人必将秉承柯力精神、发挥柯力力量，在未来的征途中，百尺竿头更进一步，创造出更加辉煌的成绩。

本书是柯力公司 20 年砥砺奋进的总结与见证，也是建东 20 年搏击商海管理智慧的积累与沉淀。本书的出版对于踌躇满志的年轻创业者是一种激励与指引，对于志存高远的民营企业是一种共鸣与启迪，对于一些迷茫徘徊的读者如何更好地看待人生坚守理想抑或有所裨益。

传感器，是一种物理数量传递的介质。sensor，其词根是 sense，要义是感觉、意识、理性。作为传感器制造企业的管理者，在建东的管理思想中，传感器更是人与人之间亲密沟通、互相成就的渠道。我想这也是建东想通过他的故事告知读者，也希望读者细细咀嚼。在这样一个冬日的长夜里，我读管理，也阅人生，其暖融融。

宁波市政府发展研究中心主任、研究员 阎勤

2014 年 12 月 15 日



第一章 不忘初心	001
20 年前的回忆	003
我们为什么活着	007
我们的责任和信念	009
企业的目的就是创造顾客	011
第二章 黑马传奇	017
奇迹般的增长速度	019
机会,往往藏身于危机之中	022
金融风暴中的“柯力”现象	024
压力与竞争,戴着镣铐跳舞	027
第三章 渠成水到	033
管理还是服务——思维的转变	035
三大法宝:质量监控、成本控制、工效管理	038
让制度“活”起来、“动”起来	050
领导力:企业的核心动力	054
第四章 味之三品	057
品牌——基业常青的保证	059

品质——企业生存的基石	063
品味——让客户体验	068
第五章 思进思变	071
市场战略:主动出击是对待市场最好的态度	073
客户战略:成就客户就是成就自己	078
发展战略:把握趋势才能明确方向	083
主动变革:迎接柯力发展 3.0 时代	090
第六章 创无止境	101
技术创新:无所不在的秘密	103
管理创新:让管理带来效益	108
文化创新:树立中国企业标杆	115
拆除心中围墙 坚定创新心路	118
第七章 人之可贵	121
人才是金	123
以严格的制度约束人,以宽松的环境发展人	126
我们需要什么样的团队	129
优秀的员工是企业创造的	134
后 记 20 年回顾与反思——与全体柯力人共勉共励	141

第一章

不忘初心



三山乡老厂房 (摄于 2008 年)

引言

“我们的首要责任，是要对所有使用 ‘KELI’ 产品的人负责；我们的第二个责任，是要对员工负责；我们的第三个责任，是要对经营层负责；我们的第四个责任，是要对股东负责；我们的第五个责任，是要对社会负责。”

20 年前的回忆

20 年,是历史长河中匆匆一瞬;20 年,对于一个企业来讲,足以成长为一个翩翩少年;20 年,对每一个人来说意味着蜕变。蓦然回首,20 年过去了。柯力从 1994 年岁末建立,至今已年满 20,进入了风华正茂期。

许多人包括媒体人士曾经问过我同样的问题:为什么不好好在市委机关呆着,而去创建一个小工厂?为什么会选择传感器?当初最大的压力是什么?你的资金从哪里来?面对这些问题,清晰而模糊,遥远又眼前,岁月流逝改变了许多,但有些记忆是搁在深处的,尤其随着时光流逝反而更加清晰。

做一个企业也许是冥冥之中注定。记得 1987 年那个深秋的夜晚,在镇海中学那片绿色操场和跳动篝火中,举行了一场主题晚会,主持人问到我:“你的理想是什么?”我走上去期许:“我想成为一名企业家。”

那时的我喜爱看书,当时风行一时的心灵导师和成功学大师卡耐基在一本书中写道:“企业家在欧美是最受尊重的一群人,也是为国家、社会带来最大价值,同时实现自我价值的一群人。”今天看来,理想的确是开启行动的源泉。当一个人怀揣理想,就会无所畏惧,一旦春风拂来,定会生根发芽。

当然,万事开头难。创业起步时总是十分艰难,这是所有中国乃至全世界企业创建者的共同体会。记忆中最深刻一次是 1995 年岁末,我一个

人背着数十公斤传感器在凌晨时分到达常州火车站,在临近火车站一个大通铺的旅店房间,花了8元钱住了一宿。早上醒来只剩下我一个人,31个民工一早已去干活或找工作,而我浪迹其中安然睡了一晚。当时我想如果不办柯力,在市委机关上班,恐怕一生也不会在这样的旅店和31个民工睡在同屋。当然,当初的艰辛便是今天的财富。直至今日,节约与成本,是柯力发展的主题,也是柯力市场竞争力的重要砝码。有人现在批评我对待员工严厉与苛求,其实他们无法体会创业者一贯以来厌恶浪费与珍惜资源的心情。今天的很多“富二代”为什么在承担责任时都想要逃避,其中深层次原因之一就是他们缺少了创业的艰难磨炼,无法真正体会市场竞争本质之一即在于成本竞争。

创业艰辛的同时是要脚踏实地地做事做人。最初的几年,柯力只是默默地努力,确保每批产品质量。一旦有了质量问题,确保服务准确,退货及时,以求得到客户原谅与理解。以较之竞争对手低20%~30%的价格吸引客户,以最快速度响应客户要求及交货,抓住一切机会推销产品等。当稍微有了起色时,便以仅有的几万、十几万元原始积累购买关键性设备。有了先进检测设备来保证产品质量、降低成本,然后以后续几年利润继续购买高低温烘箱、6吨静重机等生产实验设备,同时逐步引进人才,提高产品技术含量和企业管理水平,一步一步地良性循环,终于使柯力在1999年底搬迁至宁波市科技园区,从而驶上快速发展的道路。

在我记忆当中,最值得感谢的一群人:柯力的忠实老客户,正是他们为柯力发展提供生存基础。忘不了当年在江苏溧阳正昌的蒋总,他看了看我背包中的“PST”传感器,说:“先试用几个。”当时令我欣喜若狂,走在溧阳铺着青石板的码头街上,那天的夕阳是我记忆中最美的;忘不了当年在漳州科龙的舒总,他总是下班后骑着摩托车把我载到漳州饭店,为的是省几元钱路费;忘不了在嵊县甘霖镇上为了验证第一批传感器质量,通宵达旦与兴发衡器公司调试员安装汽车衡时终获通过,可以取代托利多产品时的彻夜难眠;更忘不了1996年在广东揭阳推销传感器时被衡器厂看

门狗狂追一路,慌不择路的狼狈样子。直至今日,当遇见许多十几年前就试用柯力产品的老顾客时,我真想鞠上一躬,感谢他们为柯力成长给予了宽容与信任,让柯力得以度过最艰难时刻,以至后来的茁壮成长。



北仑三山乡老厂房(摄于2007年11月25日)

记忆中还有一群人值得心存感激:柯力老员工——彭燕、柯成君、邵孟元……正是这一批老员工,在当年没有测力机的条件下,硬是每隔几天把几吨重的产品搬上长途汽车,经过一夜长途跋涉,送至上海漕宝路原机械工业部仪表研究所进行测试,又经过一夜跋涉,搬回公司再进行补修、封胶、包装。尽管那时柯力没有测力机,但当时出自柯力的每个产品都是认真真测试出厂,正是这些老员工的负责才成就今天柯力的质量品牌基础。感谢最初的业务员,铺着报纸打着地铺在火车座位底下睡上一夜,清

晨又站在客户厂门口一遍遍述说柯力产品优点,努力说服客户下单;正是由于他们如此执著而勤奋的业务才能,才使柯力赢得了一次又一次的订单。



2013年4月,柯建东与应邀来公司参观的客户、供应商子女代表合影

往事如风,岁月无痕,记忆中总是有些深刻印记难以忘却。虽然物质上的缺乏与工作上的艰辛已如浪花朵朵随风飘去,但精神的力量却使柯力植根灵魂深处。从1994年末到如今,这精神依然是:脚踏实地、感谢员工、感恩客户。面对未来,不管有多大艰难险阻、曲折坎坷,公司发展20年的最大财富就是柯力精神:“求实创新、服务员工、成就客户”。有了这样的理念,我们一定会再次克服一切困难,引领所有柯力人实现我们的战略目标,全面建设成为国际一流的物联网公司。

我们为什么活着

公司已经走过将近 20 年,但最近我的内心很是忐忑不安。十多年来,我和我的同事走遍中国 2 000 多家称重设备企业,历经千辛万苦和艰难坎坷!依靠着这些客户不断生存发展壮大,才慢慢地形成了柯力品牌。但我今天很担心,柯力品牌能有多久?

记得两年前,我的一位长春客户写了一封长达 4 页的信责问我:“为什么长春办业务员换了这么多回?为什么长春市场份额下降这么快?长春业务员是谁领导的?”我的广西客户语重心长地告诉我:“柯总,你手下业务员和广州公司经理,还有售后服务部门在编一些不沾边的理由忽悠你,许多人都想把问题压下去,以免影响自己的利益,却忽视公司的客户利益,今年我一直在寻找柯力的替代厂家,柯力的现状让人心寒,看不到柯力的未来!”

当我看到仅仅销售内勤漏了或错了型号,我们业务员通宵达旦为客户仓库对柯力产品加密或换货时;当我听到打标人员讲:“不就是错了一个量程,为什么要扣我 8 分?”当我签到国贸周记 NTEP 认证多次延期时;当我协调系统集成产品出货却眼见调度部门手足无措时,我越来越担心公司的前途!

还有我们中高层管理人员,前不见来源,后不见应用;前不见预防,后不见总结;优秀一线员工流失找个堂皇理由,研发赶不上竞争对手还电玩

不停,质量投诉一堆就说客户接地不良,几十个订单延误原因竟然是他本人在外地出差。

不要以为你曾经为柯力付出很多,也不要以为你拿这些薪水就该只付出这些,更不要以为你觉得现有职务与权力可以少承担责任,我们为谁生存? 我们的职业素养在哪里? 我们的未来在哪里?

请发自内心尊重我们的衣食父母,不管柯力发展壮大如何,请永远低下头来,保持谨慎谦虚的态度。正是当年我们秉承认真负责的态度让客户试用我们的产品,也正是这些年客户的信赖才有公司稳固发展的基石。而今天不管是新来的柯力人还是在柯力工作多年的管理人员,请想一想,用人育人晋人汰人,团队文化创新执行,战略制度流程表单执行各个环节,在这些占据管理位置、占有资源拥有权力的部门经理们身上一定出现了问题。我们日常工作成就了客户吗? 我们是真正以客户为中心,还是以个人或部门小团体为中心? 没有奉献精神就没有个人与公司成长!

请正视我们的不足。这是竞争的时代,不进则汰,我们必须学会融入团队,一个人水平再高也是有限的,也需要别人配合。请尊重同事、下属,也请理解上司。在激烈竞争中,唯有不断学习和创新才是我们生存之本! 请修正角色,公司的发展与个人职业规划成长必须学会沟通,适应冲突,积极主动面对问题,在不断地克服自身内心挣扎中学会长大!

我们为什么活着? 请把责任作为一种生存态度! 请把磨炼作为一种生活态度!