

企业长青的

检讨人性以反思管理得失
提升认知以醒悟经营成败

八

大

关系

QIYE
CHANGQING DE
BADA
GUANXI

周培玉
黄飞
◎ 著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

东莞职业技术学院图书馆



A00349722

企业长青的

八大关系

周培玉 黄飞◎著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

企业长青的八大关系/周培玉著

北京: 中国经济出版社, 2012.3

ISBN 978-7-5136-1438-2

I. ①企… II. ①周… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 027123 号

责任编辑 邵 岩

责任审读 贺 静

责任印制 常 毅

封面设计 任燕飞

263473

出版发行 中国经济出版社

印刷者 三河市佳星印装有限公司

经销者 各地新华书店

开 本 710mm × 1000mm 1/16

印 张 12.75

字 数 123 千字

版 次 2012 年 3 月第 1 版

印 次 2012 年 3 月第 1 次

印 数 5000

书 号 ISBN 978-7-5136-1438-2/C · 239

定 价 36.00 元

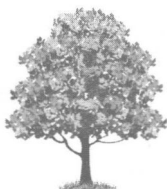
中国经济出版社 网址 www.economyph.com 社址 北京市西城区百万庄北街 3 号 邮编 100037

本版图书如存在印装质量问题, 请与本社发行中心联系调换(联系电话: 010-68319116)

版权所有 盗版必究(举报电话: 010-68359418 010-68319282)

国家版权局反盗版举报中心(举报电话: 12390)

服务热线: 010-68344225 88386794



内容简介

- 本书通过揭示企业内在八种相互制约的关系，首次披露了企业做大做强和持续经营的结构矛盾，它们因被长期忽视或认识模糊而导致许多企业面临衰退或倒闭。
- 中国企业经历了30多年的突飞猛进，已经进入到系统修炼阶段，人们将看到一种全新的景象，那些始终具有活力的企业不一定产品和服务最为优秀，而是内外部关系更加协调和均衡。
- 作者以一以贯之的独特视角、冷峻的思辨，客观分析中国企业难以做大的制度与人性顽疾，力图为新生代企业家面向未来30年的领跑提供正思、指点正途。

前 言

从《迷途》《透视企业创新成败》到《企业长青的八大关系》，这是两位有幸见证中国改革开放30年、国家日益富强的50后，合作、奉献给中国企业家的三本小书。自2009年以来，三年笔耕不辍，作无声的呐喊，目的只有一个：以我们的所见、所思、所痛、所悟，让更多的企业不犯或少犯低级错误。

这三本小书，是我们几十年管理、教学和咨询工作的无花果，它们有一个共同的特点，都是正视人性的弱点，敢于批判并直言忠告：《迷途》意在提醒企业家减少贪欲，纠正不当的经营方式；《透视企业创新成败》意在警示企业家勿拿创新当儿戏，拒绝创新或创新不当都有巨大的危害；而《企业长青的八大关系》则试图从企业的结构性矛盾出发，帮助企业消除管理和经营中的种种障碍，回归正确的发展轨道。

中国企业正步入一个全新的历史时期——产业和结构全面转型，由于金融危机而被迫推迟的中国经济调整必须加速进行。尽管前30年，有相当一部分企业是靠一两次政策机遇而迅速膨胀起来的，如今回过头来看自己的成长也许会十分吃惊，但今后绝大多数企业不会再有这样的好运气，它们面对的是越来越动荡的

外部环境，面对的是各行各业的产能过剩和市场的激烈竞争。所以，中国企业的转型不单单是技术升级、产品更新等纯技术层面的问题，更重要的是矫正发展方式，理顺各种关系，平衡利益格局，从更高层次上履约如何正确地做人做事。

我们常常在思考，为什么中国的企业从总体上来说难以做大做强，难以实现有品质的可持续性发展？其根本原因不在于外部环境如何剧烈地变化，也不在于全球化、一体化、知识化的冲击以及通胀的种种压力，而在于企业自身的各种缺失，尤其是企业家道德水准和认知能力的提升，大大滞后于经济和社会发展的逻辑水平。

就企业自身而言，它是一个系统性的复杂结构，如同人的五脏六腑，任何一个器官的阴阳平衡都攸关性命安危。企业的长青，一定是其自身系统的健全和不断完善，而非简单的外部环境或某种特殊的竞争优势使然。鉴于此，我们试图从企业至关重要的，相互制约、相辅相成的关系层面，帮助企业家拆解企业结构，深入内核，看清企业自身面目，反省人性和道德的不足，发现经营与经营之外的各种真问题，找到管理得失、经营成败的答案，最终为企业和企业家的成长提供一份可资借鉴、接近真理的路线图。

周培玉 黄飞
2012·龙年春节



目录

CONTENTS

第1章 战略与战术的关系

- 1·1 登高望远方可制胜 / 3
- 1·2 脚踏实地战术领先 / 13
- 1·3 良性互动天下无敌 / 18
- 1·4 紧跟时代方能不败 / 21

第2章 目标与路径的关系

- 2·1 目标的高与大 / 27
- 2·2 路究竟有多远 / 34
- 2·3 水究竟有多深 / 40
- 2·4 速度究竟有多快 / 44
- 2·5 捷径的成本与代价 / 48

第3章 老板与员工的关系

- 3·1 小故事大道理 / 55
- 3·2 企业是一个责任体 / 60
- 3·3 “三品进步”才有企业进步 / 63
- 3·4 新时代需要新关系 / 67
- 3·5 好老板才能带出好员工 / 71

第4章 做大与做强的关系

- 4·1 大与强的辩证关系 / 79
- 4·2 转型升级的大与强 / 83
- 4·3 做大做强更要做久 / 88
- 4·4 企业的死敌是个性膨胀 / 96

第5章 产品与市场的关系

- 5·1 产品不是“花气球” / 103
- 5·2 欺骗市场就是愚弄自己 / 107
- 5·3 重策略更要重品质 / 112
- 5·4 提升内涵才能拥有未来 / 119

第6章 竞争与合作的关系

- 6·1 伟大的竞争造就伟大的企业 / 125

- 6·2 良性的竞争与合作 / 131
- 6·3 我们离伟大有多远 / 136
- 6·4 制度和文化建设是关键 / 141

第7章 赚钱与分钱的关系

- 7·1 智慧分钱企业兴 / 147
- 7·2 从分钱方式看企业家的进步 / 153
- 7·3 会分钱才能多赚钱 / 158
- 7·4 超越自我“钱景”宽 / 163

第8章 经验与创新的关系

- 8·1 不要过于相信经验 / 171
- 8·2 经验是创新的基石 / 177
- 8·3 经验是创新的枷锁 / 182
- 8·4 创新在于创与新 / 187

第1章 战略与战术的关系

提起战略，人人都知道那句名言“运筹帷幄之中，决胜千里之外”。运筹帷幄是战略策划和制定的过程，而决胜千里是战略分解和执行的结果，这个结果一定要战略和战术结合得好、运用得好方能取得。所以，打仗没有灵活多变的战术不行，但是没有高人一筹的战略更不行。自古以来，我们中国人对战略一直怀有敬畏感，对战略大家更是仰慕不已。从《隆中对》、《论持久战》到“三步走”，这些已经实现和正在实现的伟大构想，使我们认识到战略的巨大作用和无法估量的价值。

1.1 登高望远方可制胜

登高才能望远，极目才能远眺，做企业尤其是有志于做大企业，必须有这样的思想和意识。

古人说凡事预则立，不预则废，又说“谋定而后动”。战略需要谋划，需要预测，但不能登高望远，就无法找到前进的方向，眼前的开阔地未必不是未来的险境。杰克·韦尔奇之所以伟大，是因为1980年初上任时，望远10年后高新技术产业将成为主导世界经济的支柱产业；王石之所以杰出，是因为在任期内两次做减法，抛掉旗下十多个行业，专注于中档精品住宅，准确地预见了中国房地产业的蓬勃兴起；柳传志之所以能够成为中国企业的教父，是因为1980年代初创业，就提出了“搭班子、定战略、带队伍”的经营宗旨，这一经营宗旨后来成为所有企业都绕不开的成长之路，其前瞻性无人能及。

战略登高的能力决定了企业不同的经营结局，即使是顶级的企业家，他们望远的能力都很出众，但个体的差异仍然导致企业经营的大相径庭。

2011年2月26日，TCL集团发布2010年的财报，集团营收518.7亿元，实现净利润4.33亿元。尽管其中包括6.85亿元政

府补贴等非经常性损益，但总算盈利了，摆脱了国际化战略实施以来一直亏损的被动局面。

2011年3月7日，柳传志在媒体公开表示，联想的发展战略是，努力跟紧主流，然后积累到一定时候再进行局部超越，联想在电脑业、房地产业、投资业等领域都取得了不俗的业绩，证明联想的发展战略基本上是成功的。

2011年5月13日，上海汽车发出公告称，公司于2011年5月11日召开了四届二十九次董事会，会议审议通过了一系列上海汽车发行股份购买资产事项的相关议案，总的交易价格达到291.19亿元。这标志着，上海汽车整体上市正式启动。

TCL集团、联想集团、上汽集团都是中国的行业龙头企业，而且都是在2004年前后大规模地实施国际化战略，通过大规模的国际化并购，推动企业向前发展，占领新的业界制高点。

6年过去了，这些推行国际化战略的企业，都在国际化方面取得了一定的进展。

上海汽车集团收购韩国双龙汽车，虽然赔了30多亿元资金，最终以退出韩国双龙汽车为结局，从表面上来看，国际化战略未达预期目标，但是大大地促进了上汽集团的国际化程度。交的学费不少，但学到的经验也不少。

TCL集团收购法国汤姆逊公司一波三折，至今还官司缠身，未能解脱。但是经过6年的艰难历程，终于明白了国际化的真正

含义，知道国际化不仅是一个资金多少的问题，在付出几十亿学费的同时，把握了企业国际化的基本要领，建立了企业国际化的经营架构。

联想集团经过6年的精心经营，终于将一个蛇吞象的故事变成了企业发展的成果，在经历了中美两种不同企业文化的剧烈碰撞之后，形成了一个颇具兼容性的企业文化，大大缩短了联想进入PC业界领袖企业的距离，应该说为中国企业的国际化探索出了一条有益的途径。

站在今日的立场来看，尽管上汽集团、TCL集团和联想集团都为国际化战略的实施付出了巨额成本，但是，假如当年它们没有选择国际化战略，企业肯定不会取得今天的骄人成果。胡茂元、李东生、柳传志当年在选择国际化战略时，肯定没有想到会付出如此巨额的成本，但是，这并不能降低他们当年登高望远、选择国际化战略的现实勇气。当然，作为一种事后诸葛亮，如果当初他们在国际化的操作方式上能更加策略一些，那么今天的结果无疑会更好一些。

战略选择，需要企业家登高望远，但这并不意味着有什么样的选择就会有怎样的成功。

2011年3月21日《经济观察报》刊登记者署名文章《高层频动，丰田纠错中国战略》，说的是，2010年，丰田在华两家合资企业加上进口丰田、雷克萨斯，合计销量为84.6万辆，这一

销量不仅远远落后于大众和通用，也不及现代、起亚和日产。之所以市场表现如此平淡，在于丰田公司曾固执地将日本和美国等传统市场作为业务重心，即便中国早在数年前就已释放出令人咂舌的增长潜力。为此，丰田经过反思后作出一系列人事调整，大胆启用本地人才担任公司高管，这是丰田总部对中国市场的重估以及对华既定战略的纠错。

丰田公司是一家具有丰富国际化经验的跨国公司，但在中国市场上一再错失发展良机。30年前，那句广告词可谓家喻户晓——“车到山前必有路，有路就有丰田车”，但丰田只对中国做整车出口，迟迟不来中国建立生产基地，结果让德国大众在中国“一骑绝尘”。30年后，丰田高层尽管开始重视中国市场，但战略认识高度仍然不够。丰田从未面临像中国这样瞬息万变的海外市场，北美市场虽然整体规模庞大，但是丰田已经深耕多年，其增长潜力已经明显不如中国市场。丰田2010年在中国销量仅为美国的一半左右，而中国市场规模已经连续两年成为全球第一大市场，并连续数年成为大众和通用在全球最倚重的海外市场。丰田高层对中国市场缺乏登高望远的战略魄力，因而在市场表现上必然会落后于通用和大众。

由此可见，战略的正确与否，从整体上决定着企业的命运。中外企业的实践证明，企业战略的选择，是与企业家自身的三个基本要素分不开的。

第一，登高的层次。

无须赘言，选择企业发展战略一定要登高，可以说，视野的大小决定着战略的高低，由此也预示着一家企业未来有多大的发展潜力。

登高的层次反映着企业家对企业发展目标的一种追求。最为典型的登高层次可以有三个级别：如果要在国际市场上获得竞争力，就必须登上国际市场这个层次，从全球的角度来看企业的竞争力，选择企业的发展战略；如果要在全国的市场上获得竞争力，就必须登上全国市场这个层次，从全国的角度来看企业的竞争力，选择企业的发展战略；如果要在行业的市场上获得竞争力，就必须登上行业市场这个层次，从全行业的角度来看企业的竞争力，选择企业的发展战略。

当然，也可以从企业寿命的角度分析企业家登高的层次：

要想使企业成为百年老店，就必须从建立实现人的价值的企业文化高度，选择企业发展战略。

要想实现企业可持续发展，就必须选择货真价实的产品战略，老老实实地把产品做好。

而要想赚快钱，就必然要选择趁风逐浪的投机战略，打一枪换一个地方。

企业家登高的层次，不在于思想有多超前，也不在于有多深的战略理论修养，而在于企业家获利的道德层次。

2011年6月，国内多家媒体都在热议中国乳业的质量标准，起因是在中国奶协召开的“南方巴氏鲜奶发展论坛”上，素以敢讲真话而闻名并有“中国奶业第一大炮”之称的广州市奶业协会理事长王丁棉再次炮轰新国标，并称新国标是全球最差的牛奶标准，是世界乳业之耻。

不少乳品业内人士指出，在《生乳安全标准》里，蛋白质含量由原标准中的每100克含2.95克，下降到了2.8克，远低于发达国家3.0克以上的标准；而每毫升牛奶中的菌落总数标准却由原来的50万上升到了200万，比美国、欧盟10万的标准高出20倍。

现在，媒体争论的焦点，主要限于牛奶质量标准问题，也就是质量标准的高低之争。

我们不是乳品业人士，也无资格决定牛奶的质量标准。但是，从企业发展战略的角度来考虑，在如此之低的牛奶质量标准下，一个企业无论选择何种发展战略，都无法成为世界级企业，甚至都无法进入世界市场。以质次价高的产品作为企业的获利模式，从根本上决定了企业获利道德层次的低下，也就从根本上决定了企业家登高层次的低下。由此不难理解，自改革开放30年来，中国乳业的规模取得了长足的发展，为什么没有一家企业可以进入国际乳业的主流之列。而离“一天一斤奶，强壮中国人”的美好期望，则更是相去甚远，甚至成了国人的笑柄。

第二，望远的程度。