

企业成与败

(三)

创洁 编著



目 录

“个人修养”经营的哲学	1
树立企业精神	2
个性管理	15
个人修养与企业素质	27
“良好形象”经营的哲学	37
信誉：企业步入市场的通行证	38
名牌：市场的通行证	50
塑造企业形象	66
“战略谋划”经营的哲学	78
经营战略的科学性	79
企业扩张才有立身之地	90
企业家谋略	103
中外著名企业成功启示录	115
中国深圳康佳集团成功经营启示录	115
美国 DEC 公司的成功经营启示录	131

“个人修养”经营的哲学

企业个性化，是当今成功企业家致力发展的目标之一。个性不是哗众取宠，不等于标新立异。个性化是指企业发展中的独树一帜，是经营上的变革创新，这是根据企业自身特点而采取的经营策略。企业家在企业中的灵魂地位，决定了企业个性在很大程度上取决于企业家的个性塑造，企业家的精神，企业家人格。企业家的创新变革能力决定着企业航船的前进方向及能否达到成功的彼岸。现代管理中经常发现企业经营中这样的现象：一个有个性、有头脑的企业家常常可以使企业摆脱困境。一个既能赢得企业成员尊敬、更能赢得对手尊敬的经营管理者，才是优秀企业家必须具有的品质。这是企业家个性的影响力，也是企业家个人魅力作用的结果。正如英国社会学家帕肯松指出的那样，企业家具有的素质之一是“个人的吸引力”。要有吸引力，就必须有为人们所喜爱的良好个人品质。

优秀的品质是指企业家所应该具有的积极、健康、良好的个人德行和品格。一个优秀企业家必须具有这种优秀的品质，才是德才兼备的特殊人才。如果说卓越的能力是“才”，那么优秀的品质是“德”。国外关于企业家的素质研究，都很注意“德”的方面。美国《企业》周刊的研究强调，作为企业家，应善于控制自己的感情，善于取得他人的尊敬，并努力进行“再学习”以适应改革。

日本企业界在提到企业家必须具备的十项能力时，还提出必须具有十项品质：使命感、依赖感、责任感、积极性、进取性、诚实、忍耐、热情、公平、勇气。

成功的企业巨头认为，企业家最大的个人吸引力在于勇于开拓，这是一种不断进取的精神，胸怀大志的气质，敢于拼搏的勇气，不怕失败的韧劲。在现代社会里，在日益激烈的市场竞争中，一个企业家要领导企业求得生存发展，就必须敢于开拓，激流勇进。这是经营法则和经营哲学的要求，也是 21 世纪企业发展的需要。

树立企业精神

没有独树一帜的个性，难以叩开 21 世纪之门。

市场是海，企业是船，个性是帆。在企业的成长壮大中，惟有个性永远年轻。塑造个性，是企业家迈向成功的第一步，也是企业走向辉煌的内在保证。

1. 企业家的人生哲学就是经营的哲学

企业家应当是一个哲学家。这是很多成功经营者的切身感受。作为物质的财富，企业首先是一个经济实体，这是一笔看得见的巨大财富；作为精神的财富，企业精神，企业文化，企业经营宗旨和经营经验，企业的人才开发，企业形象和知名度等等无形资产相加，这是一笔看不见的巨大财富。如果把这种物质的和精神的，看得见的和看不见的财富相加，它的整体内容就会发生质的裂变，它就会升华为一种非凡的动力。所谓经营，无非是让两种财富在互相促进、互相推动、互相影响中升华、积聚和不断的增加。在转化过程中，企业家个人的价值观、人生观以及思维方法必将在其中起催化、加速作用，

或起制约、阻碍影响。

现代企业家搞生产经营活动，脱离不了同各种各样的人员打交道，除了研究国情、企业情，还要研究人情。现代企业家在“商场”上活动时，又不能不努力研究与适应“人际关系场”中的学问，处理方针和策略。现代企业家要在“商场”上运动自如，就必须认真研究“官场”人物、脸谱、角色关系和政治权谋。因此，经济学家常常告诫企业家要懂政治。

懂政治，但不要去钻营政治。懂政治是为了更好地把握国家的大政方针，让经济更好地为国家服务；钻营政治其实就是投机，是“官倒”，是与市场经济背道而驰。我们需要一代爱国的企业家，而不是需要钻营国家空子的企业家。我们需要的是创造财富的企业家，而不是需要把钱从国家的银库里转移到私人或某个小集团小金库的企业家。企业家人生的哲学就是企业经营的哲学。

优秀的企业家是企业发展中最有推动力的经营领袖。在即将来临的 21 世纪里，这些经营领袖是企业现代化进程的主力军，将构成一种强大的推动力，促使企业的经济结构和文化结构发生根本性的转变，并最终驱使企业完成现代化的革命。

一个不善思考的经营者、不是合格的经营者，一个没有个性的企业家不是成功的企业领导者。现代企业生存在一个快速发展、不断变化的经济模式中，从某种意义上讲，未来企业生存发展的决定性因素取决于企业家。因为，企业家是企业的管理之魂。

稻盛和夫，日本企业家称之为经营之圣、经营的哲学家。

把一位企业经营家归结为哲学家，把他所经营的企

业的成功归结于一种哲学，这似乎让人们一时觉得有点难以理解。但这恰恰正是稻盛和夫创立的日本京都制陶得以成功的最大奥秘。

实际上，对于京都制陶，人们最为关注、最为感兴趣的，不仅仅是它如何如何地成功，而是它具有一整套十分响亮的理念与哲学。正是这种理念与哲学，以及这种理念与哲学同实际行动的结合，把京都制陶导向了巨大的成功。

对于稻盛和夫与京都制陶来讲，人生的哲学，就是经营的哲学。

京都制陶把西乡隆盛的“敬天爱人”当作公司的基本方针。

所谓“敬天爱人”，是说人生、事业中都有天道、有神理，号召人们要胸怀爱心顺应天道，为人类、为社会尽心竭力，先天下之忧而忧，后天下之乐而乐。

如果大家都是“敬天爱人”思想的实践者，那么，无论相互的意见如何相悖，一方如何严厉地斥责另一方，最后总能相互谅解。这种对人宽容大度的看法根植在稻盛心底。稻盛严厉的叱责和严格的训练，大概正是因为背后有着本于人性本善的意念所散发的温情，才能让人心服。

一个企业，应该是相互信任的同志所组成的集体。凡属企业的职工，不管是经营管理者，还是一般工人，都有一个共同的目标，共同的“志”，所以是“同志”。而同志与同志之间，就应该相互信任，相互间心心相连，相互间以“爱情”作为行为的规范和基准，抱着“感激”与“报恩”。尽心尽力。

这样一种企业精神的树立，在稻盛和夫创立的京都

制陶公司是源远流长的。

稻盛和夫常说：“人生只有一次，要过得不让自己后悔。因此，我要在工作中全力以赴，度过一个能让自己的灵魂燃烧起来的人生。”

对刚进公司的新职工，稻盛和夫也总是教导说：“追求娱乐的人生是空虚的，人生只有一次，应该过得更加充实。为此，我们不是应该更多地去为了集团、为了社会、为了他人而尽力吗？”

正是在稻盛和夫这样的言传身教下，职工们把在京都制陶工作看成是追求自己的人生价值、燃烧自己的灵魂和生命。“在工作中去体会人生的喜怒哀乐、酸甜苦辣；在工作中去找到人生的充实感，找到作为人的自豪和骄傲”。而到了最后，工作的意义就上升到了一个更高的境界，这就是“把工作当作艺术”，像一个艺术家那样，“为工作而倾倒，迷恋上工作”，工作也就不再是被强迫的、受痛苦的，而成了一种愉悦、快乐的，也就能让自己的所有热情和能量，都在工作中去完全燃烧。

正是在这种企业经营精神之下，京陶上自稻盛和夫，下到每个员工，形成了一种勤奋工作、拼命干活的风气。以稻盛和夫本人带头，全体职工都成了“工作狂”。在这个公司，从一大早干到天黑，几乎是每天工作的惯例；干到晚上10点才下班，还不认为是加班加点。有时候为了赶工期，全公司会一下子干到晚上12点。如果说日本人是以其“工作狂”而著称于全世界的话，京陶则更以其“工作狂”而著称于全日本。

凭着一心为大众的气魄和几十年顽强的拼搏，结果喜人，到1993年3月，稻盛和夫领导的DDT公司年销售额达到2370亿日元，赢利240亿日元。紧接着稻盛和夫

创办了 DDT 公司的分公司——移动通讯公司，即塞尔勒电话公司。该公司发展很快，成为集团，在国内、国外许多地方都设了分公司。

1984 年京都制陶创立 25 周年纪念之际，为了具体体现“为了人类，为了社会做贡献就是做人的最高尚行为”的经营观念，稻盛和夫拿出个人资金 200 亿日元，投资创建稻盛财团，设立了稻盛董事会，并担任董事长。然后以这笔基金，设立“京都奖”的国际大奖，每年一次，在世界范围内从基础科学、尖端技术、文化科学与表现艺术这三大领域中评选出有贡献的人士，加以奖励，资金额为每人 4500 万日元。

稻盛和夫与京都制陶成功的奥秘在什么地方？稻盛和夫认为：“人生的哲学，就是经营的哲学。”稻盛和夫也是一位哲学家。他提出“以心为本”的经营哲学，将“京都制陶必须是相互信任的同志所结成的共同体”确定为公司的“经营基础”。在稻盛和夫的言传身教下，职工们把企业看成是追求自己人生价值，燃烧自己灵魂和生命的场所。

2. “无我”是人性修养的最高层次

成功的企业巨头，他们大都经历了从无到有、从小到大的企业创业磨砺过程，这是一个意志锤炼、境界领悟升华和经验、知识积累及各种能力培养的过程，其中经营境界与经营哲学的领悟升华程度，是向成功企业家转变的关键一步，这也是将成功企业家与那些同样有着创业经历，但终生碌碌无为的企业家区分开来的地方。

这样的创业经历，不仅培养了企业家善于思考、不断挑战、勇于创新的经营特色，而且塑造了他们完整、成熟的精神世界，塑造了他们独树一帜的个性。

企业家这种个性要求他必须成为企业实现经营目标的工具。在企业经营的职业生涯中，他的大部分生活，都溶化在他远大理想构建一个多样多层次目标体系中，他的思想、感情和行动及时间精力，全部按照目标规定而转移。或者说，他是一个目标净化了的人。他在职业生涯中最大地摆脱了自然人和自然生缘的控制，最大程度地摆脱虚荣、名利、恻隐之心、恐惧忧虑、惰性、羞愤、欲望等各种境遇性冲动的支配。他的行为只有目标要求的原则性与灵活性。他有时会能容纳一切的胸怀宽大者，另外一些时候又会变成一个斤斤计较而不妥协的人。

一个达到成功企业家境界的人，会善于把他的职业生涯和私人生活严格区分开来。做到一个十分完善的成功企业家似乎是很难的，但还是有两种虽有欠缺而仍不失为成功的企业家类型可以选择。

一种是大智大勇者。

一种是大勇大德者。

金利来集团的创始人曾宪梓就是属于后者。他所倡导的勤、俭、诚、信的金利来精神就是集大勇、大德于一身的体现。这一精神不仅是曾宪梓先生个人性格的写照、个人追求的目标，而且也是金利来集团从无到有、从小到大不断发展的经营宗旨。凭着这一宗旨，金利来才成为今天世界知名的品牌。

60年代末期，曾宪梓创业之初，金利来仅仅是一间必须通过艰辛的努力才能勉强维持六口之家生存的手工作坊，条件之差，不难想象。当时的那种境况，也极有可能成为磨刀霍霍的香港商界里成千上万自生自灭的小企业中最悲壮的一员。

但是，曾宪梓却能够在常人无法承受的逆境中，保持创业者极为难得的清醒头脑，以自己敏锐的目光、令人叹服的商业触角从萌发品牌意识到创立品牌，终于在香港特定的商业环境中站稳脚跟，为自己、为自己创立的品牌——金利来，找寻到了一个足以奠定生存、求得发展的空间。

在领带的质量上大胆选用欧洲高档领带原料，在本港生产，领带的价格定在舶来品高价与本港产品贱价之间，并自信地打出自创品牌金利来，为金利来从形成到发展作了最为坚实的铺垫。

应该说，创业初期的准确定位是曾宪梓得以成功的关键。

他能够在力求温饱的情况下，给自己定下“确立品牌、挑战洋货”的目标。

这不仅标志着曾宪梓超前的价值观念、远大的抱负以及对周围经济环境和机会的准确的认识和把握，而且也标志着曾宪梓所拥有的强烈自信心和大无畏的民族意识。

以至于今天的曾宪梓，有时候回忆起当初创立名牌时所经历的种种苦难，不免发出这样的感叹：“要创名牌，有钱和无钱，是两个世界，两种做法。身家优厚之士，可以在创牌子之初，高薪召集一批专业人士，订立各项发展大计。但对于一位今日不知明日事、需养家活口的穷人而言，创牌子是一件奢侈的事情。”

精明的曾宪梓一反传统的“有麝自然香”、“酒香不怕巷子深”之类的道理，深深知道在瞬息万变的商业社会里，时不我待，货好不仅要吆喝，而且还得会吆喝。

于是在萌发超前广告意识的前提下，开始了他一系

列破釜沉舟但又如雷贯耳般的广告宣传，创造了一个在当时仅仅只有女装世界称霸天下的另一个引人注目的奇观——“金利来领带，男人的世界”。

此举成功地奠定了金利来在香港的名牌地位。

从此，一个飘逸潇洒的男性世界、一个充满艺术气息的男性世界、一个知情识趣的男性世界以排山倒海、锐不可当的魅力，呈现在人们面前……

从此，金利来真正成为一个让你投入、让你拥有、让你目不暇接、让你流连忘返的迷人境界。

1973年，在全球性石油危机的冲击下，香港经济陷入严重的大滑坡阶段，一些大的百货公司为保存自己，采取保守的定额进货的方法入货。

市场反映一直很好且供不应求的金利来也意想不到地遭到定额限制的沉重打击，曾宪梓再次显示了他不可多得的随机应变的能力。

这种随机应变的内涵包括了企业面临的种种危机、抓住机会走向成功的契机以及不容忽视的存在的市场机制。曾宪梓成功的地方，就是在困境逼近的时候，最善于迅速地作出积极地反映——出奇制胜地因势利导、化被动为主动，挽救了危在旦夕的金利来——以创新的方式开辟金利来专柜。

金利来专柜的设立成为金利来发展过程中重大的转折点，它不仅使金利来从此更加顺利地走上了成功扬名的道路，而且也使金利来的名牌形象从此更加鲜明生动、更加深入人心。

面对金利来的发展壮大，曾宪梓并没有因此而停止他不断开拓、不断创新的意念，甚至可以说他已经高瞻远瞩到了金利来富丽的发展前景，于是曾宪梓开始他“丰

腴名牌”的过程——

一方面使金利来步入自身的成熟壮大期，具体表现为将“金利来领带，男人的世界”进行了创意无限的改动——“金利来，男人的世界”。

并且大胆地升华金利来的国际名牌形象，博采众长、洋为中用，从而成功地实现了曾宪梓部署金利来实行产品多元化、国际化的系列拓展战略。

另一方面，曾宪梓带领金利来在本港建立高度知名度后所进行的一系列地域性的扩展。

这依次表现为1981年从香港开始向新加坡、马来西亚、泰国等东南亚国家和地区扩展，1984年进入中国大陆市场、1992年向欧洲市场扩展等等。

今天的金利来为适应不同国家、不同阶层、不同类型的顾客的需要，力克群雄，每年推出5000个花款，每个花四种颜色一共将近2万个花色的推出，不仅令自己永远立于不败地位，而且还起着领导潮流的主导作用。

作为战后第一代实业家的曾宪梓，在他白手兴家、屡创奇勋的过程中，他不仅使自己成为一条中国巨龙，而且也带领他的企业、他企业王国的每一个成员，都成为一条条有着龙的坚韧传统、龙的敬业精神的中国龙。

曾宪梓对自己所从事的事业具有顽强的热爱和坚定不移的信念，他的那种锲而不舍、勇往直前的精神，感染和鼓励着每一个金利来成员。

在今天，只要人们一问起金利来集团的任何一个成员“什么是金利来的精神？曾宪梓先生成功的秘诀是什么？”他们会毫不犹豫地回答说“勤、俭、诚、信”。

的确，令曾宪梓取得成功的，以及曾宪梓自始至终贯穿于他的企业、他企业王国的每一个成员的，就是曾

宪梓一生所坚持的“勤、俭、诚、信”，坚毅不屈和不断创新地为商做人之道。

当一个人经过奋斗赚取了一定的财富之后，如果不再充分利用自己的时间、智慧，不再将全副精力投入到繁忙的工作之中、投入到亟待发展的事业之中，而去吃喝玩乐、享受生活，他就不会取得今天这样巨大的成果。

曾宪梓 25 年来，带领金利来所经历的“从奴隶到将军”的过程以及在到达事业顶峰之后仍然以“生命不息、拼搏不止”的精神，无时无刻不体现着他任劳任怨、勤勉节俭的高贵品质。

“勤问、勤想、勤做”是曾宪梓走向成功的关键之一。

他为人喜欢研究和思考。凡是与产品有关的东西，他都会仔细留意，勤于思考、多做尝试是他创业过程中最显著的特点。

以“勤、俭、诚、信”作为为商做人之本的曾宪梓，发扬不断创新、不断进取的精神，在复杂多变的现代企业环境中，成功地、一次又一次地带领金利来走向卓越、走向辉煌。

3. 内圣外王：用儒家思想经商

经营艺术绝对因企业家个性不同而有所区别的，有的以权变思想管理企业，有的将塑造形象放在企业发展的首位，有的恩威并重，有的注重培养人才，更有的主张以传统的哲学思想理念经营。这足以表现出企业的个性化直接表现为企业家非凡的个性塑造。

有人说非凡的努力是很难的。但是，一个平凡的人所做的拼命式努力却是一项大事业。一个凡人竭尽所有精力工作时，一股非凡自会油然而生。而善用自己独特

的风格工作，在别人的眼里看来也是一种非凡的努力。所谓的非凡并非仅指困难的创作，完全地运用自己的个性及风格、认真地将全部精力投入就是非凡的表现。

换句话说，非凡也是一种个性的努力，一种来自有创造思想的个人魅力工作。

日本电通公司吉田秀雄社长曾定下“鬼10则”。这“鬼10则”也可说是“工作10则”、“人生10则”。

第一，工作应该是自己创造的，不应该是别人给的，工作必须是自己创造并开展的。

第二，工作是自己主动发现地去做，而不是被动地去做。

第三，致力于大事业，经常渴望工作，经常对自己的工作成果表示不满。

第四，以稍难的工作为目标，如此才会进步。

第五，一旦工作就要发挥固执性，不达目标绝不放手，全心全力地投入，让自己的精力发挥到极点，直到能享受到成功的果实。

第六，不仅影响周围，也要从周围学到教诲，并以可知性为基础。所谓可知性就是可靠、交流及灵活性。

第七，重视有计划的、经长时期努力的程序，并以忍耐与努力为基本来创造希望。

第八，重视克己、自信、专心三件大事，并以魄力及固执性努力工作。

第九，善用智慧，做大事业，事事小心，所谓服务就在于死命地给予而不要求。

第十，不要害怕因竞争而起的摩擦与冲突，因为那是进步的基石。

以上十条不一定都适合每个企业家，但对于塑造企

业家非凡的个性是会有所帮助的。

非凡的个性或可称为独立的个性，这种独立的不同于他人的个性绝不等同于固执己见，偏狭守旧，而是表明企业家不是那种看风使舵、随大流的人。他们独具慧眼，敢于逆潮流而动。比如：

法国著名设计师兼大企业家皮尔·卡丹当年做的第一件事情是重新包装巧克力，他把巧克力包装得像一枚人造卫星。当时没有人相信人类有希望驾驶太空船登月，皮尔·卡丹却深信不疑。1950年，他成立了自己的公司，4年后他将自己名字的大写字母作为高级服饰的商标。此举犯了服装界的大忌，触怒了巴黎的服装公会，1959年，他丧失了会员的资格，却奠定了他个人的名声，他从来不理睬外界如何褒贬。他说：“我不在乎别人怎么想，我只做我想做的事情。”他还说：“别人淘过的金矿，我没有兴趣凑热闹。”由此，可以看出，企业家非凡的个性在经营中具有何等重要的价值。

在日本国内，没有一个地方没有西武集团的企业；在国外，西武集团的旗帜也随处可见。

世界著名的财经杂志《福布斯》，每年都要公布全球最为富有的企业家的排名。1987年和1988年，日本人堤义明连续两年雄居第一位，在日本乃至世界财经界刮起了一阵“堤义明旋风”。

堤义明，西武集团的领导者，他成功的秘诀就是：“内圣外王，苦其心志。”

在中国古代儒家思想中，荀子的思想可谓独树一帜。它主要继承、发扬了儒学“内圣外王”思想中“外王”的一面，主张推行王道于天下，成就富国裕民的功业。这一点，与企业经营与发展的目的不谋而合，因此，日

本企业界许多高层领导人都是荀子思想的忠实拥护者。

堤义明感悟到了这些思想的精华，逐渐把它变为经商的经验与艺术，形成了一整套企业帝王的学说。

堤康次郎生前有一天曾经把堤义明叫到自己的房间，神情极其庄重地对他说：“千万记住，在我死后的10年里，一定要照我的办法做，只有忍，才能守住我留下的产业。你即使有一千个绝对有把握的大计，也得死忍，一个都不要做。守10年，坚持10年的忍受，过后，你想怎么做就随你的理想去做。”

这些话，当时很多人都听到了，但是，除了堤义明之外，几乎没有第二个人能听懂其中的真正意思。要知道，对于一个年纪未过30岁的年轻人，正当血气方刚、鸿图待展，要在一夜之间得到权力、地位和金钱的时候，不表现，不有所作为，不表现手中权势，确实需要非常大的气度才行。

堤义明深谙父亲遗言的道理。在日本这样一个讲究实力的商业社会，没有经验、没有实力显示自己可以领导，就很难当好企业的主帅，更不可能在企业界称雄。要一个名不见经传的年轻人突然成为一家大企业的经营人，不仅不可能，而且时时会碰到来自内外两方面的危险。因此，父亲所说的忍和守，就是要他先以10年的时间，继续修炼自己的品格性情，逐步掌握所有事业的实权，安排人事，处理财务，对内平息兄弟姐妹之间的财产、权力争斗，达到团结协作，对外则静观企业界和市场的风云变幻，等待良机。

堤义明不仅听得懂，更能按照父亲的主意去实行10年的守业和忍耐。

十年中，堤义明一步步把自己塑造成为西武集团的

真正的领导者，真正的帝国的至尊。他似乎“无为”却又“无不为”。他在等待时机，一旦看准什么事情可为，他一定会出手去做的。

堤义明继承家业之后，严守父亲守业十年的遗教，其坚忍克制的能力令人震惊。从 1975 年起，堤义明在 100 多种事业中开始全面出击，经过 10 年的努力，成了日本企业的王者。

个性管理

信息化时代，需要企业不断更新经营理念。21 世纪的大社会化生产，需要企业跟上超速发展的节奏。只有导入个性，才能带来管理的变革、经营的飞跃。只有导入个性，才能给企业经营者一个挑战新世纪的锐利武器。

1. 企业是人，具有所有人的特征

企业是由人组成的，现代企业是由具有较高科学技术水平、丰富的科学管理经验的人组成的。因此，生存和发展的主要因素，不是物质资源，而是人本身。从某个意义上说，人才是关系到企业命运的决定性因素。企业家的人才观念表现为企业家对人才的重视和人才资源的开发，具体地为人才的发现，人才的使用，人才的组合，人才的考核以及人才的培训。

企业间的竞争，实际上是人才间的竞争。在市场经济条件下，如果只注重表面形式竞争的话，是十分不成熟的企业家。竞争，从表面上看是各个行业的各种商品在市场上的争夺。物美价廉的商品，即质量高、价格低、售后服务好的商品受消费者欢迎。商品销路好，整体效益高，企业就呈现出一种欣欣向荣的景象。这当然是好