

## 企业家的三大纪律与八项注意

从1978年底召开的中共十一届三中全会算起，中国改革开放已25年了。25年是短暂的，但它是中华民族历史上极其光辉的一页。伴随着中国改革开放的步伐，中国企业家风雨兼程，励精图治，鞠躬尽瘁，痴心不改。在这个激情燃烧的岁月里，他们用柔弱的臂膀义无反顾地承担了历史和时代赋予的责任和使命，他们用满腔的热情舍我其谁地谱写了中国现代企业的第一乐章。成功与失败，鲜花与泪水，兴奋与悲伤，他们与关心他们的国人一同走过了25个春夏秋冬。

站在全球化、网络化、信息化、竞争白热化的新经济平台，蓦然回首酸甜苦辣的25年中国企业和企业家的发展历程，我们总结了企业家的三大纪律和八项注意，以期待着我们的企业家在今后的事业旅途中走得更扎实、走得更好、走得更远。

### 一、三大纪律

#### 第一、政治纪律

有一个常谈常新的话题：企业家离政治应该有多远？在这里我们不做过多的讨论，而且也很难得出标准答案。有一点却是显见的，那就是和政治缠绕过紧、特别是和个别官员过于亲密贴近的企业家，最终往往会“被政治撞了一下腰”。和政治过于贴近，就往往忘记了商人的本份，不在商业才能上长进，常想靠权力资源获利撑腰，或许一时风光，却难逃伴君伴虎以至以身饲虎的结局。

很多企业家的名片上罗列着一大堆政界头衔，“商而优则仕”成了企业界挥之不去的政治情结和流行疾病，说到底这是中国几千年来“官本位”思想在作怪。有些人甚至对“红顶商人”的帽子喜爱有加，好象没有几顶政治头衔就不是真正的成功。无论是在社会主义的中国还是在资本主义的西方，不懂政治的企业家是不合格的企业家，不懂政治的企业家是很危险的，搞得越大越危险。但懂政治和搞政治是两个概念，企业家和政治家是两条路上的马车，各有各的游戏规则。

政治是一把双刃剑，对政治要有清醒的头脑，要有一个度和底线。如何站在商人的角度有效利用政治资源而又不卷进政治漩涡，这是我们每一个企业家应该冷静思考和拿捏的大问题。在这方面，联想柳传志堪称高手和楷模。《南风窗》总编辑秦朔在其著作《大变局》中，佩服有加地总结了柳传志的政治智能：“首先是立意高远，非一般企业所及；其次是隐忍以行，承受常人难以承受之重；再次，是审时度势，目标坚定，行动有序；最后，是积极稳健，与环境保持和谐。”正是柳传志把宏观上实业报国的“大政治”观，和微观上谦和平常、注重对外沟通的“小政治”观，完整地结合在一起，实现了联想与政治之间的良性互动，联想在众目睽睽的“天子脚下”的北京，顺利地解决了制约联想发展的产权制度问题，为联想下来的大发展奠定了厚重的体制基础。

反观万润南、牟其中、杨斌、禹作敏等昨天的悲剧，我们不难看出他们在政治上的无知和稚嫩。胡雪岩尚不能在这条路上全身而退，今天和政治跳“贴面舞”的商人更难跳尽一曲终了。

#### 第二、法规纪律

市场经济是法制经济。很多企业家时常对现在的市场法制不健全、竞争环境不公平等愤愤不平，并大声疾呼加快中国市场经济法制化的进程。但也有不少企业家在抱怨的同时，蔑视和违反本已不多的法规政策，自视聪明和智能，从钻空子到采地雷，结果“反误了卿卿性命”。

纵观企业家违规落马的现象，大体有五种：一种是以顾维军、仰融为代表的资本运作“高手”，在境外投资、上市、收购、兼并等令人眼花缭乱的关联交易中，企图瞒天过海，暗渡陈仓。结果，他们在过份的自信和蔑视监管机构的智商与水平的过程中，成也萧何，败也萧何。成于充分地利用了境外投资，利用了上市的机会，败在成熟的资本运营中不按规矩出牌的金融犯罪。另一种是以郑俊怀为代表的 MBO“高手”，借 MBO 之名，行挪用公款、贪污公共财产之实。据报载，郑俊怀先是挪用公司巨额资金给以亲属的名义注册的华世商贸公司收购 422 多万股伊利法人股，获取近亿元的利益；之后，通过浙江金信信托，挪用公司巨额资金收购 2800 多万股国有股份，获利 5 亿多元。这些事情在被独立董事揭发出来之后，郑强调是 MBO 行为。第三种是以褚时健、李经纬为代表的直接贪污受贿。第四种是以胡志标（爱多）、戴国芳（铁本钢铁）为代表的诈骗、偷逃巨额税款等经济犯罪。第五种是以陈凯（福建凯旋集团）为代表的涉嫌贩毒洗钱等刑事犯罪。

著名产业研究专家李肃做了二十多年的咨询工作，而且曾为中国最大民营企业德隆做了五年顾问，见多识广。但谈起顾维军来，他还是由衷赞叹着：“那人的思维水平，是我见到的老板中少有的高智商。真绝。”李肃一直认为顾维军是金融大家与产业大家的结合，认为 2001 年顾维军入主科龙是中国家电产业整合的一个示范。他本想等这个示范结果，但没想到是这样一个结局。褚时健对红塔集团、郑俊怀对伊利集团的贡献世人皆知，他们出事后，痛惜的人不少，鸣不平的人也不少，但所有这一切都为时已晚，留给我们的只有一条：雷池一步也越不得。

### 第三、社会与商业道德纪律

道德是社会规范的软性约束范畴，按说不能列入纪律的范围。但企业家作为经济公众人物，肩负着对企业和社会的道德责任。盖洛普公司副董事长方晓光认为，伟大的领导后面实际上是伟大的人格，中国经营阶层的人格素养水平将决定中国现代化能走多远，未来中国老板阶层的人生观，将在新的时代决定中国的综合国力。也许仅有 20 多岁年轮的中国企业家不能承受之重，但企业的竞争实质上是企业和企业家之间修养与文明的竞争，这已是已近 200 岁年轮的西方企业兴衰所阐明的规律和趋势。

回顾 20 世纪各领风骚三五年的草创型企业家群体，在关注史玉柱、吴炳新、姜伟等这一代悲剧人物的时候，我们发现了一个奇特的现象：这些企业家就其个人品质和道德而言无可挑剔，有些严以律己甚至达到苛求的地步。他们生活简朴，为人正直真诚，不乏慈善之举。但是，在其市场运作和经营的过程中，我们又看到了另一种情形，正如吴晓波在《大败局》中所说“他们对民众智商的极度地蔑视，在营销和推广上无不夸大其词，随心所欲，他们市场游戏规则则十分地漠然，对待竞争对手冷酷无情，兵行诡异。”这些急功近利的商业行为，突破了基本的商业道德底线，透支了企业和企业家的元气和底气，结果其殚精竭虑建立的商业帝国被迅速催垮，乃至造成整个行业的崩溃。九十年代保健品行业的快速衰退即是前车之鉴。更有甚者（也许这些人根本称不上是企业家），一些人对国家和社会资源巧取豪夺，造成资源浪费和环境污染；对消费者的血汗钱毫不珍惜，甚至置消费者安全和身心健康于不顾，打着“概念营销”的幌子，行欺骗敛财的勾当。这些人就算是企业家，也只能是企业家的败类，终将被历史所淘汰。

近几年来，关于“企业公民意识”的讨论不断升温，表明了企业和企业家恪守社会和商业道德的日益重要性。什么是企业公民？福特汽车公司董事长兼首席执行官比尔·福特先生认为，一个“好企业”应当能为顾客提供优秀的产品和服务，而一个伟大的企业不仅能为顾客提供优秀的产品和服务，还竭尽全力使这个世界变得更美好。2003年众多CEO聚首的世界经济论坛认为，企业公民包括四个方面：一是好的公司治理和道德价值，主要包括遵守法律、现存规则以及国际标准，防范腐败贿赂，包括道德行为准则问题，以及商业原则问题。二是对人的责任，主要包括员工安全计划，就业机会均等、反对歧视、薪酬公平等。三是对环境的责任，主要包括维护环境质量，使用清洁能源，共同应对气候变化和保护生物多样性等。四是对发展的广义贡献，主要指广义的对社会和经济福利的贡献，比如向贫困地区或弱势群体提供要素产品和服务等。

恪守“企业公民”原则的公司可以获得很多优势，更何况当今世界信息的透明度在增加、传播速度在加快，消费者对一个企业的口碑也越来越成为企业成功的关键要素，而美誉自然会带来理想的利润。今天的商界和社会环境充满竞争性，顾客有着无数的选择机会，倡导企业公民意识不仅有利于提高客户和员工的忠诚度，同时可以把增强企业公民意识看成是一种新的竞争工具，因为对社会当前所面临的长期性挑战的理解，可转化为寻求创新和创造商机的动力，从而推动商家去更快地开发更多更好的产品。有远见的企业家理应成为树立“企业公民意识”的实践者和带头人。

“加强纪律性，革命无不胜”。

## 二、八项注意

### 第一、发展方向要注意

企业的发展方向和战略决定着企业终极的命运。目前流行的“龟兔赛跑”第二个版本说，兔子在第一次失败并认真总结教训后，又找到乌龟说再比赛一回，结果，这一回兔子没有睡觉偷懒却又失败了，为什么？原因是兔子在发令枪响后跑错了方向。现实经济竞争中绝没有像兔子那样的企业家，但对经营方向辨析和判断的失误却影响甚至断送了不少企业的性命。

众所周知，在显像管彩电时代，索尼在中国乃至国际市场都被认为是一流品牌，然而由于对未来彩电发展方向的判断失误，索尼一直在潜心研发大屏幕显像管彩电的新技术，没有关注到整个行业向大屏幕平板电视领域的发展趋势，致使在平板电视大为盛行后索尼一直处于被动局面。虽然此后索尼也生产等离子、液晶等平板电视，但由于核心技术的缺失使其远远落后于松下、夏普、LG、三星等竞争对手，因而在市场的地位迅速衰退。

素有稳健经营和实业运作高手的东方希望刘永行，在经过六七年踏破铁鞋的寻觅考察和缜密论证之后，于三年前开始实施了总投资150亿元的东方稀铝产业链大手笔，但是去年以来，中央政府实施的宏观调控政策收紧了电解铝行业的银根，加上无法突破中国铝业对氧化铝的垄断，刘永行的造铝之路走得异常艰难。国家发改委工业司冶金处一位负责人在谈到东方稀铝时评价，东方希望集团“造铝”战略遭受的重大挫折，突显了中国民营企业进行重型化转型的艰难。他认为，刘永行在几年前打造的“氧化铝—电能—电解铝—氨基酸—饲料”一揽子方案，也许到了认真反思是否可行的时候。我们现在对东方希望转型方向的评论还为时过早，但有一点可以看出，涉及企业发展方向的抉择和判断是多么艰难而又重要。

因此，企业家在进行重大发展方向选择的过程中，必须洞察宏观形势变化，洞察行业发展趋势，洞察技术进步，洞察产业链条的互动与影响，避免带领自己的企业错上“泰坦尼克”的航船。

## 第二、走出国门要注意

“走出去”是当下我国企业界一个热门词语。近年来，包括境外投资和对外承包工程、劳务合作在内的我国对外经济合作增长迅猛。然而几次“折戟沉沙”的教训敲响了警钟：进军国际市场必须严防风险。

中国航油（新加坡）股份有限公司投机期货巨亏 5.5 亿美元一事曝光，海内外舆论哗然；中川国际兵败乌干达，也是一次海外风险毁了一个企业的典型案例。这家当时刚升至全球承包商 500 强第 141 位的外经贸公司因乌干达欧文电站项目突然亏损 8300 万元，并遭遇严重的国际信誉危机。对中川国际作过深入调研的邢厚媛认为，真正导致项目失败的原因是管理不善。她说，中川国际派去的项目经理和 5 家分包商领队的关系一直没有理顺，在工程进度和质量上互相扯皮。工期过了 60%，他们却只干完 30%。

去年两位中国工程师在巴基斯坦遭遇的绑架事件一直紧紧牵动着国人的神经；华商货物在俄罗斯被扣押、西班牙焚烧中国鞋、印尼焚烧华人店铺等暴力事件，以及刚刚经过艰苦谈判才达成协议的中国欧盟纺织品贸易问题等，开始逐步凸现中国企业的跨国经营所面临的各种风险。

在国内市场已经饱和，按照比较优势的市场经济原则，有实力的中国企业走出去发展无可厚非，这也是我国政府的一项长远战略。问题是，企业走出国门后，由过去仅承担生产经营风险转变为承担复杂的国际竞争风险，但多数走出去的中国企业对于国外投资市场、国际竞争环境及投资所在国法律法规不甚了解，因此开拓国际市场所面临的潜在风险就非常突出。企业“走出去”应当建立在对项目所在地全面论证的基础之上，深入了解东道国的政治形势、法律政策以及文化风俗，积极做好紧急预案，防患于未然，规避可能遇到的风险。

企业家在进行跨国经营战略的制定时应思考几个问题：第一，为什么要走出去？“条条大路通罗马，你去罗马干什么？”国内是否真的没有了生存与发展的空间；第二，走出去的实力和能力，关键在企业跨国经营的运作与管控能力；第三，对跨国经营的政治（战争和内乱）风险、金融（国际金融市场、国际利率变动、蚕食式征收、汇兑限制、转移、违约、延迟支付）风险、法律风险、市场风险、国家或企业贸易摩擦纠纷风险等是否有充分的了解、认识和应对、承受能力。

## 第三、企业做大要注意

现如今，做大做强是企业界的口头语。在不少场合和媒体，我们经常看到不少企业家们饱含着对企业无限热爱和振兴民族经济的情怀，声情并茂地发誓：我们的企业要在 3—5 年或 5—10 年进入世界“五百强”，或者成为全国第一、亚洲第一或世界第一等等。我们丝毫不怀疑这些企业家们的赤胆忠心，我们对他们充满着尊重和敬佩；我们也不认为进入“五百强”或成为“第一”有什么不好，相反我们认为中国的经济规模总量与中国企业进入“五百强”的数量不成比例，我们也因此而忧心如焚。我们唯一疑惑和担心的是这种“做大”情结会遮挡企业家犀利的眼睛，会骚扰企业家脆弱的理性，会煽动企业家忘乎所以的激情。在这种“做大”情结下面，一种盲目的战略选择暗流在悄悄涌动，而所谓的“低成本扩张”、“多元化经营”、“品牌延伸”等理论则成了企业家们进行战略决策的法宝和圣经。于是，一切便顺理成章地出现了：做洗衣粉的卖起了饮用水，做胃药的卖起了酒，做酒的也卖起了药，白色家电向黑色家电延伸，黑色家电向白色家电

渗透……于是，九十年代中期国内企业掀起一场旷日持久的收购、兼并、重组、合并浪潮，此起彼伏的跨行业、跨区域多元化扩张似乎成了企业成功的标志和途径。在这场带有“大跃进”遗风的跑马圈地运动之后，不乏成功的个案，但深陷泥潭、壮烈牺牲的企业却不记其数。回顾这段如同发生在昨天一样的欲望膨胀的历史故事，我们不禁要问：“五百强”和“第一”是一种荣誉称号么？“大”就是好、就是成功么？“五百强”和“第一”的背后是什么呢？

关于专业化与多元化，理论界和实业界一直在争论不休。用一句废话就可以将这些争论就此打住：适合的就是最好的。在这里有四条思路可供参考。一是经济学家钟朋荣提出的五条原则：大企业可以做多，小企业应当做专；老企业可以做多，新企业应当做专；“爷爷”（投资公司，集团公司）可以做多，“儿子”、“孙子”（二级公司、三级公司）应当做专；有剩余资源的可以做多，资源短缺的应当做专；现有产业没有空间的应当做多，现有产业空间广阔的应当做专。二是认清自己企业的状况。中国的绝大部分企业面临的最大问题是温饱和生存问题，在生存与发展的关系上，生存是第一要务。理论界的争论是站着说话不腰疼，只要能赚钱，只要能生存，管什么多元化还是专业化！邓小平的“猫论”是硬道理。企业生存问题解决之后再谈多元化和专业化不迟。第三，要弄清多元化和专业化的目的是什么？“500强”和“托拉斯”是目标而不是目的，企业存在的最终目的和使命是创造价值和财富，说白了就是赚钱，正如《大学》经文中所说：“其本乱而末治者否矣；其所厚者薄，而其所薄者厚，未之有也。”第四，企业的能力参数、环境参数等适合搞什么。

#### 第四、重大决策要注意

最近有关首钢搬迁的议论在媒体上频频出现。《中国青年报》报道，首钢搬迁已成定局，迁出北京的直接原因是环保。首钢离天安门仅 17 公里，对北京市区空气环境质量产生了严重影响。首钢搬迁后，北京每年减少 1.8 万吨可吸入颗粒物。另外，搬迁也有利于首钢自身发展，有利于国家钢铁企业合理布局。北京建大钢厂，一无铁矿二缺水，又污染，现在大家都认识到不妥当，可是当初为什么选址北京？提出这个问题，绝对不是要翻谁的旧账，更不是为了显示现在的人比当时决策者高明，而是为了吸取教训，因为这不是一个孤立事件。根据首钢前董事长罗冰生的说法，首钢整体搬迁的费用约需 400 亿元。即使是部分搬迁，费用也不是个小数目，首钢集团如何解决尚是个问题。

我们再来看看长虹的一个决策失误。倪润峰曾经说：“三到五年之后，中国市场上真正存活的彩电企业顶多还有三到五家。”这句话是正确的。大家知道彩管是彩电的核心，占彩电成本的 70%。1998 年倪润峰挑起彩管大战，长虹与国内八大彩管厂签定了垄断供货协议，将国产 76% 的 21 英寸、63% 的 25 英寸和几乎所有 29 英寸及 29 英寸以上大屏幕的彩管共计 300 万只收归长虹，他希望通过垄断彩管，让别的彩电生产企业倒闭。倪润峰明明知道彩电行业是寡头垄断而不是独家垄断，他为什么要独家垄断？他能够做到吗？在长虹的压迫下，其它彩电生产企业为了生存，采取了两个办法。第一，通过游说国务院信息产业部、对外经济贸易部，使原先广东存在的大量走私彩管合法化；第二，通过关系偷偷购买八大彩管厂仓库中存放的已经属于长虹的彩管。结果是长虹囤积彩管，存货急剧上升，反受其害。这使长虹第一次大伤元气。

正确决策和做正确的事是企业家永恒的话题。在企业家进行关系企业命运与前途的重大决策过程中，有四点应引起重视：第一，决策思维方面，要打开思维空间，避免偏见思维、惯性思维和经验主义，要站在月亮上看地球，由大看小，由静看动。第二，要审视自我，看看自己是否在自我膨胀的激情与狂热之中。

自我膨胀的关键特征是：你正在展示你的聪明才；你不停地寻求他人的认同；你总为自己辩护；你总是贬低或看不起你的同事、下属和对手；你总是念念不忘以前成功的案例和事件。第三，要尊重差异，而不是消灭差异。差异和不同的声音是决策过程中的宝贵财富，与“所见略同的英雄”讨论决策问题纯粹是浪费时间，而且极易造成决策失误。第四，警惕决策过程中的阴谋者、投机者和蜜蜂派，防止群体决策中的集体失语现象。第五，借助外脑和智囊机构。第六，决策时要排除干扰，要静心。《大学》里讲的“知止而后有定，定而后能静，静而后能安，安而后能虑，虑而后能得。”其实就是科学决策的过程。“心安”才能“理得”，做决定的时候，最好先明白自己的定位，站稳应有的立场即公正合理的立场；有了定位和立场，才能够坚定不移，去除私心，凡事凭良心办事，为公着想；由此，心不妄动，保持纯正的动机，自然安静下来；心安才能客观、冷静地深入思考问题；如果思虑能够达到周密而详细，必然会得到合理的解决方案，获得预期的决策。最后，无论是帮助你做出赞成意见的信息，还是帮助你做出反对意见的决策信息，都同等重要。很多时候你可能沉溺于获胜者或者被认同的感觉之中，这并不正确。无论决策的结果是 YES 或是 NO 都很正常。如果决策 NO 是正确的，那就把他说出来并坚持这一决策，同时让 YES 见鬼去吧。记住，决策千万不要说“可能吧”。

#### 第五、鲜花掌声要注意

企业家是公众人物，特别是在一个区域和国内做出成绩的企业家。荣誉、地位、尊重、掌声、鲜花是社会和公众对企业家贡献的肯定和褒奖，是卓有成效的企业家应该得到的。问题是，企业家们应该对这些身外之物始终保持清醒的认识，切莫因此而忘乎所以、骄傲自大、惟我独尊、丧失自我。当你自以为是的时候，当你和你的企业缺乏危机意识和官僚主义盛行的时候，当你和你的企业盲目自信、看不起竞争对手的时候，当你和你的企业被里里外外的鲜花和掌声包围的时候，你就要格外当心了！综观中外企业家悲剧性落败的案例，尽管有各种各样的原因，但企业家自身的骄傲自满往往是重要原因之一。无论是马胜利、王遂周、怀汉新、史玉柱的盲目扩张，还是褚时健、倪润峰的一言九鼎，我们都可以隐约看出骄傲自大像瘟疫一样在慢慢地侵蚀着企业和企业家健康的肌体。

面对滚滚红尘、灯红酒绿的诱惑，企业家如何坐怀不乱、荣辱不惊？第一，加强自身的学习和修养，像比尔盖茨那样每年至少抽出一个星期的时间闭门思考，或者建立企业“思考检讨日”。第二，定期检讨自我，交一两个真性情的朋友，让他定期骂骂你。第三，每年有 10 天时间骑自行车、坐公交车或步行上班，或者到贫穷落后的农村住上十来天，体验一下下层人的生活。第四，警惕内部和外部的献媚者，与媒体适当接触，警惕媒体的过份赞誉报道。第五，办公桌或床头始终放着一本书——吴晓波着的《大败局》，并经常翻阅，给自己燃烧的烈焰泼些冷水。最后，请记住张瑞敏的一句话：永远战战兢兢，永远如履薄冰。

#### 第六、识人用人要注意

识人用人的意义和方法不再多述。有几条思路和问题供大家参考。第一，企业发展的不同阶段，用人的标准是不一样的。比如，创业阶段最需要敢想敢干敢闯、雷厉风行的人才，而稳定发展或企业做大阶段则需要理智冷静、善于管理的人才。第二，完美的理想人才是不存在的，用人的关键是包容、组合和互补，既会用人所长，又会用人所短。清代杨时斋将军让聋子当勤务员，让哑巴送密信，让瘸子守炮台，让瞎子伏阵前的故事，就说明了巧用人短、贵在组合的问题。况且，人的长处和短处在不同的时空条件下是相互转化的。一代明君唐太宗说：“名主之任人，如巧匠之制木。直者以为辕，曲者以为轮，长者以为栋梁，短者以为拱角，无曲直长短，各种所施，明主之任人由是也。智者取其谋，愚者取其力，勇者取其威，慎

者取其慎，无智愚勇慎兼而用之，故良将无弃才，名主无弃士。”所以，贤者居上，能者居中，庸者居下，智者居侧，就是这个道理。第三，企业里通常有三类人，一类是“人财”，约占 10—20%，按照“二八原理”，这 20%的人在为创造着 80% 的财富，他们的产出远远大于对他们的投入，他们是企业的宝贵而稀缺的资源，一定要善用、重用、用好，想尽一切办法防止流失。这部分人的流失不仅直接打击你的经营活动，而且还会塑造和帮助你竞争对手。因此，企业家在忙于经营和市场竞争的同时，不能忘记人才这项最大也是最根本的竞争。另一类人是“人在”，约占 70—80%，他们的产出基本等于对他们的投入，对这部分要在态度、知识、技能、习惯、文化认同等方面加强培训、培养和提高，尽快尽量地让他们转化提升为“人财”。第三类人是“人灾”，约占 5—10%，这类人是企业的祸害和垃圾，他们的产出小于对他们的投入，甚至还会造成直接或间接的负产出，要建立淘汰机制，进行无情和有情的清理。第四，企业里通常还有四种人，有才无德要重用，有德无才要少用，有才无德要慎用，无才无德不要。第五，要善于激励，即文化激励，事业激励，待遇激励，培养激励，感情激励，既有正激励，也要有负激励。第六，选择接班人要慎重。在目前我国职业经理人的道德、规范、市场尚不完善的情况下，民营企业的接班人和重要岗位最好还是用自己人和内部人，当然，也可结合实际选用适当的“空降兵”。

#### 第七、创新求变要注意

进入 21 世纪，“唯一不变的是变化”成了商业竞争的时尚用语，这句话其实是一句废话，而且还误导了很多人。因为，变化有两种结果——不在变化中生存，就在变化中死亡。就是说，会变者生，不会变者死，而不是善变者生，不善变者死。因此，企业家要处理好变、不变、怎样变的问题。

第一、要处理好“不易”和“变易”的关系。就是哪些不该变，哪些该变。不变是绝对的，变是相对的。哪些不该变？首先，做企业的目的不能变，做企业为什么？就是为股东、为顾客、为员工、为社会创造价值和财富，就是在利人利己的前提下实现利润最大化。不少企业变来变去忘记了根本，比如盲目贪大求洋，盲目攀比，盲目赌气，盲目争强好胜，盲目创新，结果一个好端端的企业被自己折腾死了。其次，企业家的良心、价值观、责任不能变，这是我们的根本。

第二，要处理好“变易”和“简易”的关系。“大道至简”，我们的祖先用一阴一阳两个简单的符号阐明了自然界和人类社会复杂变化的规律和道理。“智能的人把复杂的事说简单，愚蠢的人把简单的事弄复杂”。因此，在学习西方先进的科学管理方法和经验的时候，一定要结合自身的实际，结合员工的素质和接受能力，逐步分阶段地消化吸收并为我所用。要知道，西方先进的管理方法是经过近 200 年的洗礼和磨练而成的，比如，6 西格玛、360 度员工绩效管理、平衡记分卡、流程再造等等，而且是在西方特定的文化背景下产生的，没有一定的文化积淀和能力积累，生搬硬套只能是东施效颦。海尔是“洋为中用”做的最好的，我们在总结海尔经验的时候，看看去就是一个 OEC 和 PDCA 循环，正如张瑞敏所说：“什么是不简单，把简单的事一直重复做好了就是不简单；什么是不容易，把容易的事一直重复做好了就是不容易”。有意思的是，我们不少企业把员工手册弄得越来越厚，把企业文化弄得越来越玄，把规章制度弄得越来越多，结果，弄来弄去，弄得员工一头雾水，还哪里有什么执行力！

第三，要处理好“大变”和“小变”的关系。一些企业家总幻想着有一个良方和一剂良药干净利索地把企业的病症治好，于是不惜重金聘请一些策划专家、咨询公司或“洋大夫”，对企业进行伤筋动骨的大手术，这些人拿来了一大堆花花绿绿、半洋半土的图表、方案、模型，拿走了企业的血汗钱，同时也带走了本可以再活一阵的生命。实达 300 万重金聘请麦肯锡，最后不了了之，尽管双方各说一词，但也说明了一些

问题：平时有疾病靠中医调理加一些西药即可，得了急病挂急诊请洋大夫动大手术也不见得能治好。所以，企业家在决定是“改革”还是“改良”、是“大变”还是“小变”的时候，要慎重仔细地衡量自身的条件、能力和匹配度。从中国企业发展历史和实际看，不断积累“改良”、“小变”方面的量变，最后达到企业整体素质和能力的质变，应该是目前大部分企业更积极、稳妥、适合的路径。

第四，要处理好“快变”和“慢变”的关系。快就是好，慢就是不好么？不一定。常言道“识时务者为俊杰”，该变的时候要抓住时机迅速变，不变就会错失良机；不该变的时候，要积聚能量和条件，练好内功，待机再变。时机不对，变就等于找死！“先驱”就会变成“先烈”。特别是在技术研发、产品换代等方面，更应该“顺天时，应地利，求人和”，方能“动天地，泣鬼神，得民心”。由于找不到买主，美国铱星公司于2000年3月18日背负着40多亿美元的债务宣告破产。与此同时，在我们头顶上空，耗费57亿美元发射的66颗铱星系统通讯卫星，将一颗接着一颗落入地球大气层焚毁，最终坠入大海。曾被评为“1998年度世界十大科技成就”之一的铱星系统，最终证明自己不过是颗“流星”。这个结果在全球产生巨大反响，因为铱星是世界上第一个投入实用的大型低地球轨道移动的通信卫星系统，在实际进入工程建设的几个移动通信卫星星座中，铱星系统技术最先进、星座规模最大、投资最多、建设速度最快，因此从理论上讲，铱星占尽了市场的先机，它开创了全球个人通信的新时代，被认为是现代通信的一个里程碑，尽管“铱星”系统的问世曾编织世纪末科技童话：在珠峰上能用手机把自己的声音传遍全世界，在南极也能进行全球通话，但是这只能满足少数人的需求，“铱星”手机对一般用户来讲还只是一个好看的花瓶，是一件奢侈品，所以它得不到市场的同情。可以说，铱星陨落，不是在淘汰落后，而是在淘汰“先进”。铱星的陨落证明了一个道理：技术不等于市场，坚持到最后的第一才是真正的第一。海尔不是第一个生产电视机、电冰箱的，哇哈哈也不是第一个生产果奶、纯净水、绿茶、可乐的，但是他们却是活得最长的大赢家。

#### 第八、和谐健康要注意

和谐是人类和自然界最高的生存境界，只有和谐才会健康。中国自古就有“天人合一”、“和而不同”的理念。

先说说和谐的问题。

首先，企业家要处理好与外部和谐的问题，给自己和企业创造一个良好的生存和发展环境。第一、与社会主流价值观和谐，要认同社会主流价值观，融入主流价值观才能融入主流社会。不能总是标奇立异，不能总是语出惊人，不能总是清高脱俗，长此以往，你可能就会被边缘化，变成孤家寡人，茕茕孑立，你的路可能会越走越窄。第二，要与政府和谐，要支持政府的工作，经常与政府领导和有关部门沟通，取得他们的理解、支持和帮助。第三，要与金融部门和谐，要信守承诺，为融资打好基础。第四，要与顾客和谐，为顾客创造价值，这是企业最大的和谐，也是企业生存的根本。第五，要与上下游供应商、经销商和零售商和谐，增强渠道整合和掌控能力，以利人利己的心态加强合作，实现共赢。第六，要与竞争者和谐，恪守商业道德底线和竞争游戏规则，共同维护市场而不是破坏市场，在良性竞争中不断提高和成长。第七，要与媒体和谐，保持与媒体的联系与沟通，创造良好的外部舆论环境。第八，要与自然和谐，自觉保护环境和自然资源；与社区和民众和谐，经常参加和支持公益活动，树立负责任的社会好公民的企业家和企业形象。

其次，企业家要处理好内部和谐的问题。第一，要与股东和董事会和谐，建立定期沟通机制，按照《公司法》和《公司章程》运作，遵守既定规则，取得股东和董事会的理解、谅解和支持。第二，要与下级和谐，既要以身作则，大我立身，以德以能以智以谋以情服人，树立威信；又要令行禁止，公平公正，不寻私情，树立威严。做到刚柔相济、宽严适当、恩威并施。第三，要与员工和谐，为员工谋福利，让员工与企业一起共同富裕、共同成长。第四，要与家庭和谐，像经营企业一样小心细腻地呵护你幸福的港湾，在做好事业的同时，不要忘记了妻子、儿女、父母、兄妹，最低限度是后院不能起火。第五，要与朋友和谐，不能企业越做越大，朋友越来越远。和谐的根本途径是不断的真诚沟通，报着“己所不欲，勿施于人”、“己所欲亦勿施于人”、“己欲立而立人，己欲达而达人”的信念，以感恩心态对待他人，对待社会，对待自然。

再来说说健康问题。

健康是企业家雄心壮志的根本。什么是健康？根据世界卫生组织（WHO）的定义，“健康是指生理、心理及社会适应三个方面全部良好的一种状况，而不仅仅是指没有生病或者体质健壮。”

先说身体健康。2004年11月7日，改革开放的风云人物，“胆大包天”的均瑶集团董事长王均瑶，因患肠癌医治无效，在上海逝世，年仅38岁。王均瑶英年早逝，令人扼腕，他的死也引起了人们对中国企业家健康状况的极大关注。无独有偶，青啤集团总经理彭作义、爱立信中国总裁杨迈、台湾慈善企业家温世仁等均因不同病症而猝死。在商场上叱咤风云，纵横捭阖的实业界精英，没有输给竞争对手，却输在了自己手里。根据2004年《中国企业家》杂志针对中国企业家阶层“工作、健康及快乐调查”的结果显示：目前有高达90.6%的企业家处于不同程度的“过劳”状态，但是即使这样，仍然有高达75.9%的企业家觉得“快乐”。调查结果显示，从整体上看，作为一名企业家，平均一周要工作6天，每天的工作时间将近11个小时，而睡眠时间仅为6.5个小时。在所有企业家中，有18.3%的企业家一周7天都处于工作状态，而有超过1/3的企业家每天的工作时间超过12个小时。对于健康问题，企业家普遍感觉良好，但实际情况堪忧。在对自己身体健康状况的评价上，有59.32%企业家感觉“很满意”和“基本满意”。但是另外的一个数据显示，当企业家在回答“困扰您生理健康方面的主要问题”时，高达92.3%的企业家存在不同程度的健康问题。“肠胃等消化系统疾病”在企业家中最为常见，中选率为30.77%。其次是“高血糖、高血脂以及高血压”问题，中选率为23.08%。此外“吸烟和饮酒过量”也是威胁企业家健康的另一个问题，中选率为21.15%。有将近2/3的企业家在最近一年中进行过身体检查，但是还是有15.25%的企业家承认自己在最近两年中从未检查过身体。根据加权计算，企业家对自己健康状况的评价为3.6分，介于健康状况一般和健康状况良好之间。而女性企业家对于自己健康的评价低于男性企业家，分别为3.3分和3.7分。因此企业家要自觉引入自我健康管理的理念。健康管理是一种慢性病控制与管理的有效手段，就是以个人为服务对象，通过收集一些与健康相关的生物学信息，也称之为生物医学指标（它包括了从身高、体重、年龄到各项实验室指标及其与生活方式有关的信息），对慢性病进行危险性评价，并提出以控制危险因素为目标措施，最终达到减少疾病发生及控制疾病进展的目的。健康管理至少由四部分组成：个人健康信息收集与管理；个人疾病危险性评价；个人健康改善计划；跟踪管理服务。关爱自己，关爱健康，关爱生命！

再说心理健康。心理健康,是指一个人的心理活动,思想情绪经常保持积极的状态,能经受外界不利因素的刺激,适应各种环境。其核心,就是对社会、对人生乃至对自己某些方面的缺陷,有正确的认识,情感、意志和人格特征较健全。心理学家认为,成功必然意味着一个人的个性与现实已经做出了某种妥协。事实上,如果企业的成功要以企业家透支身体和牺牲个人幸福为代价,那么这种成功是可怕的,也是脆弱的!

难以想象一个身心疲惫，少有笑脸的企业家能够创造出生机勃勃的企业文化；也难以想象一群生活失衡、终日困于重重压力下的企业家能够打造出一个个大器扎实、具有恒久价值的百年企业。在企业家中间流行着一个顺口溜：吃得好，营养少；喝酒多，吃饭少；陪笑多，欢乐少；住店多，回家少；看似潇洒，其实内心孤独。看似调侃的描述，却真实反映了中国企业家的生存状况。

据调查，有53%的中青年企业家存在不同程度的心理健康问题，主要表现为：不少企业家深感工作繁忙，心理压力过重，心力疲惫；相当部分企业家劣性情绪增加；许多企业家有强烈的“亲情减少引起的心理失衡”感受；许多企业家觉得朋友减少，内心孤独感加重；不少中年企业家缺乏安全感，心理承受能力下降；很多中年企业家对工作产生厌烦感，甚至想干脆“退出社会”……2005年1月初，亿万富翁陕西省金花集团副总裁，上市公司金花股份副董事长54岁的徐凯在酒店上吊自杀。婚姻失败，已独居酒店一年由此引起情绪波动推测是其自杀原因。有数据表明，自上个世纪八十年代以来，我国已有1200多名企业家因种种心理障碍走向了自杀之路，而这仅仅是有文字记录的一个部分！据国务院发展研究中心的中国企业家调查系统所做的《中国企业经营成长与发展专题调查报告》显示，患有心理疾病的企业家“有时出现”或“经常出现”“烦躁易怒”症状的占70.5%， “疲惫不堪”的占62.7%， “心情沮丧”的占37.6%， “疑虑重重”的占33.1%， “挫折感强”的占28.6%， “悲观失望”的占16.5%。

怎样既做好事业又享受生活呢？第一，树立正确的人生观和价值观。为什么呢？因为情绪的产生、极向和强度取决于主体对客观事件的评价，而评价的最终尺度却取决于人们的世界观、人生观和价值观。阿基米德的人生观决定了他从寻求知识中体验幸福。孔子的人生观决定了他从追求真理中体验幸福，“其为人也，发愤忘食，乐以忘忧，不知老之将至。”第二，正确处理三种关系。一是知足与不知足的关系。中国古代既有“知足长乐”、“知足者富”、“行也布袋，坐也布袋；放下布袋，何等自在”的说法，又有“天行健，君子以自强不息”的主张。知足有放下布袋，轻松满足之乐，却也有后进之苦；不知足有进取获得之乐，却也有欲壑难填之苦。一个人要善于在知足与不知足之间寻乐避苦。二是利己与利他的关系。人们当然要追求自己的正当利益，但是，不利他，就不能获得良好的生存与发展空间，就不可能有良好的人际关系，也得不到社会的认同，也就不可能有真正的快乐。三是其它如物质需求与精神需求的关系、理欲关系、天人关系、人己关系等等。第四，以人为本，谋求身体与事业双赢。工作再忙，也要有度。同时，一段美妙的音乐、一顿丰盛的晚餐、一次倾心的交谈、一个成功的创新、一次浪漫的远游等，都能让人体会到人生的快乐。因此，企业家要有意识地陶冶情操，丰富业余爱好，以生活兴趣摆脱心理困扰。据了解，近年来，深圳万科集团董事长王石大约1/3的时间是在山上度过的，明基中国营销总部总经理曾文祺不无骄傲地说：“我总是在晚上11点左右睡觉，早上6点起床跑步。你们要是睡懒觉就欣赏不到苏州早晨的薄雾有多美！”这代表了一种方向。第五，从我做起，加强自我保护。新时期的企业家，一定要有“MQ”意识，即“心理商数”意识。要保持良好的心理状态，适时适度地调节好自己的心态与情绪，特别是要主动接受生活的挑战。如果意识到有了心理障碍，也不要讳疾忌医。第六，常怀爱心，树立先进的财富伦理观。实践证明，社会责任感是“幸福”的重要因素。企业家要树立企业公民意识，爱社会，爱国家，爱自己，爱下属，爱客户，甚至也爱你的竞争对手，让一切焦灼在心灵的爱意中消融，才是做企业、做人的至高境界。第七，未雨绸缪，企业管理嫁接心理学。随着新经济时代的到来，有必要把心理学应用的实战理论引入企业管理，用作企业发展战略的重要工具之一，有条件的企业可配备“企业总心理师”，企业老总个人可以配备心理咨询师。第八，心态的力量。南京莫愁湖胜棋楼有一副对联：“人言为信，我始欲愁，仔细思量，风吹皱一池春水；胜固欣然，败亦可喜，如何结局，浪淘尽千古英雄。”世事如棋，胜败都能欣然看待。凭什么？凭的是自己的心态，凭的是自我的心理调适。第九，掌握以下一些减压和解压的技巧：学一项小技能，增加生活情趣；计划出锻炼的时间，每天至少要有30—50分钟的有氧运动；选择放松自我的松弛活动：聊

天、下棋；办公室的简单运动：闭眼休息、深呼吸；不要因为面子盲目攀比，而超过自己的消费能力；不要把情绪带回家；培养社会责任感，积极参加各类社会公益事业和集体活动；有条件，每天泡个热水澡，把水温调得比体温高一点；锻炼慢慢深呼吸的习惯和技巧；鲜花、水果、音乐疗法；静坐放松、听禅悟佛疗法；回归自然、幽默、沉思与发泄疗法。

企业家本人的身心健康正是企业健康的基础——正因为你是企业的战略制订者和文化播种者，你的生命健康就不能不牵涉到企业组织的生命健康。

枯灯熬油之姿又如何供养基业长青之梦？我们甚至可以不嫌夸张地说，企业家的效率关乎企业的效率、企业家的生死关乎企业的存亡！

“三大纪律、八项注意”是每一个企业家的立身之本、治企之基、力量之源。愿我们的企业家高唱这一“革命歌曲”勇往直前！