

居安思危让企业基业长青

余胜海/文

让企业保持持续发展，是企业家的重
要使命。“一将功成万骨枯；沉舟侧畔千帆
过。”活着的就是美丽的，活着就是最大的
成功。我们相信这是幸存者的感慨，也是失
意者的追悔。

古人说，“生于忧患死于安乐”。为了增
强企业发展能力，企业家们需要不断增强
危机意识。企业是否具有危机意识，关系着
企业应对环境变化的反应能力。一个组织
越是满足于过去的成就，就越容易忽略竞
争环境的变化，而丧失危机意识。缺乏危机
意识的企业其变革的意愿就越小、变革的
能力就越差、转换核心竞争力的动力就越
不足，也就越可能在竞争的洪流中遭受挫
败。所以，我们的企业应时刻有忧患意
识。

据美国哈佛大学调查，在世界 500 强
企业名单中，每过 10 年，就会有 1/3 以
上的企业从这个名单中或消失、或落魄、或破
产。在总结这些企业衰落的原因时，人们发
现，春风得意之时正是这些企业衰落的开
始，因为正是在这个时候，他们忽视了危机
的存在，忘记了产品开发以及经营管理的
超前性。

我们看到，在世界 500 强中长期站住
脚的企业，对危机意识有着另一种深刻的
认识。他们即使在企业发展很顺利的时候，
依然保持有一定的危机意识：

在德国奔驰公司 CEO 埃沙德·路透的
办公室里就挂着一幅巨大的恐龙照片，照
片下面写着这样一句警示语：在地球上消
失了，不能应变化的庞然大物比比皆是。

美国英特尔公司原总裁安德鲁·葛洛
夫有句名言叫“惧者生存”。这位世界信息
产业巨子将其在位时取得的辉煌业绩归结
于“惧者生存”四个字，足见安德鲁的忧患

华为、海尔堪称“中国制造”的两张名片



意识。

通用电气公司前首席执行官杰克·韦
尔奇说：“我们的公司是个了不起的组织，
但是如果在未来不能适应时代的变化就将
走向死亡。如果你想知道什么时候达到最
佳模式，回答是永远不会。”也正是因为洞
察到变革的必要，韦尔奇提出了企业也要
居安思危的观点。

百事可乐公司的负责人韦瑟鲁普在公
司蒸蒸日上时，反而提出了“末日管
理”理论，他经常以大量令人信服的信息让
员工体会到危机真的会来临。末日”似乎不
远，以此激发员工不断积极向上的斗志，并
要求公司的年经济增长率必须保持在 15%
以上。近几年百事可乐快速追赶并超过可
口可乐的业绩充分说明“末日理论”的实用
性。

海尔的 CEO 张瑞敏也曾说过“我每天
的心情都是如履薄冰，如临深渊”。他的这
种意识会催促员工对外界环境变化保持清
醒头脑。20 多年来海尔经历了多次经济环

境、市场格局的剧变，但每一次它都用行动
证明了自己是最适者，是禁得起考验的。就
像 IBM 公司的董事长郭士纳先生所说的
那样：“长期的成功只是在我们时时心怀恐
惧时才可能。不要骄傲地回首让我们取得
过往成功的战略，而是要明察什么将导致
我们未来的没落。这样我们才能集中精力
于未来的挑战，让我们保持虚心、学习的饥
饿及足够的灵活。”

华为技术有限公司总裁任正非是一位
具有忧患意识的企业家，他有句名言叫“惶
者生存”。他说，“十年来我天天思考的都是
失败，对成功视而不见，也没有什么荣誉
感、自豪感，而是危机感。也许正是这样才
存活了十年。我们大家要一起来想，怎样
才能活下去，也许才能存活得久一些。失败
这一天一定会到来，大家要准备迎接，这是
我从不动摇的看法，是历史规律。”

在华为 25 年的发展史上，任正非分别
在 2000 年、2004 年、2008 年和 20012 年四
次打响“冬天”的警报。并要求华为高管

要牢固树立危机意识，戒骄戒躁。

2000 年，华为的销售收入达 152 亿元，
以 29 亿元的利润位居全国电子百强首位，
而此时，任正非却大谈危机和失败，并发出
“冬天”的警报。任正非第一次提出了“过冬
论”到 2012 年已整整 14 个年头。14 年来，
华为的销售收入从 152 亿元增加到 2400
亿元，14 年增长 16 倍，从中国第一到世界
第一，并跻身世界 500 强，创造了中国乃至
世界企业发展史上的奇迹！

2012 年上半年，华为的销售收入超过
爱立信，成为全球最大的电信设备制造商。
但是任正非认为华为并没有成功，他感觉
到华为将面临更大的危机和甚至是死亡的
危险！

在 2012 年 11 月召开的一次内部高管
会议上，任正非再次发出警告：“20 年以
后的华为，我可以告诉你，两个字：坟墓”。
业界称信息企业一直在进行一场“死亡竞
跑”，这种“狼来了”的寓言式呐喊，增加
了华为全体员工的危机感，恰恰会使华为得

更强大。

华为在任正非每隔三五年就阶段性地
宣布冬天到来的警示中，频频取得接近
50%的业绩增长。对于华为来说，值得庆幸
的是从成立第一天开始，它就紧守着这个
在中国具有高度成长性的行业，从未离开！

任正非的危机感，来自他强烈的生
存意识，冷静、超前地认识到冬天必将来
临，尽早地准备过冬的棉衣，度过生死考验
的寒冬，才能迎来又一个春天。在冬天与春
天中反反复复度过企业，才是真正的强者，
所以华为不怕冬天的寒冷，而以一种平静
的心面对市场的考验。

哀兵必胜，正是这种自我否定，低调和
冷静，以及超前意识，给了华为以动力，使
华为有时间在自我完善、自我调整、自我优
化，整合出内部的力量；当冬天真正来临
时，华为已经找到了过冬的“棉袄”，保持
了持续稳定发展的动力。

目前，中国制造业企业正面临着人力成
本居高不下、产能过剩、高消耗等“内忧”和
人民币升值压力、海外市场低迷，贸易摩擦
案件增加等“外患”，普遍缺少品牌和技术
的中国制造业企业，转型和升级已经迫在眉
睫。但是如何转型？怎么升级？显然不是喊
几句口号和出台几项政策就能实现的，关
键在于企业自身要具有主观能动性和危机
意识。

这时，华为、海尔的榜样价值再次凸
显。无论是从产业地位、技术实力还是国际
影响力来说，华为、海尔堪称“中国制造”
的两张名片。

“故抗兵相加，哀者胜矣。”今天，通用、
IBM、华为等这些世界级企业的发展算得
上是一个奇迹。这奇迹的背后是上述企业
的决策者们一直以来的圭臬——惶者生
存。

(作者系财经作家、资深传媒人、北京大学
经济研究员)

一碗牛肉面 万千管理经

陈启华/文

我跟朋友在路边一个不起眼的小
店里吃面，由于客人不多，我们就顺便
和小老板聊了会儿。谈及如今的生意，
老板感慨颇多，他曾经辉煌过，于兰州
拉面最红的时候在闹市口开了家拉面
馆，日进斗金啊！后来却不做了。朋友
心存疑虑地问他为什么。

“现在的人贼呢！”老板说，“我当
时雇了个会做拉面的师傅，但在工资
上总也谈不拢”。

“开始的时候为了调动他的积极
性，我在每碗面都少放许多牛肉，把
老板的提成提成，经过一段时间，他发
现客人越多他的收入也越多，这样一
来他就在每碗里放超量的牛肉来吸引回
头客”，“一碗面才四块，本来就靠个薄
利多销，他每碗多放几片牛肉我还赚
哪门子啊！”

“后来看看这样不行，钱全被他赚
去了！就换了种分配方式，给他每月发
固定工资，工资给高点也无所谓，这样
他不至于多加牛肉了吧？因为客多客
少和他的收入没关系。”

“但你猜怎么着？”老板有点激动
了，“他在每碗里都少放许多牛肉，把
客人都赶走了！”“这是为什么？”现在
开始轮到他们激动了。“牛肉的分量
少，顾客就不满意，回头客就少，生意
肯定就清淡，他(大师傅)才不管你赚
不赚钱呢，他拿固定的工钱巴不得你
天天没客人才清闲呢！”

啊！结果一个很好的项目因为管
理不善而黯然退出市场，尽管被管理
者只有一个。

当我们把这个案例告诉给其他的
朋友并讨论的时候，他们先是拍案叫
绝，继而沉思，时而悲愤，时而慷慨陈
辞。下面是一个博士，一个研究生和一
个 MBA 对这个问题的激辩，请大家
先谈自己的想法，这可是第一手的实
战啊！

1.首先我们考虑将小老板所用两
种方案进行折中，即：底薪加提成的方
法，提成根据每碗的利润分配。这样既
可以防止他少放牛肉，又能防止他疯
狂地多放牛肉。

2. 后来又想到这一条是有条件的。
问题是每碗的利润界定后怎么个分
配法？一碗面能挣多少是瞒不过大师
傅的，如果不能让双方的利益在某
个点达到平衡，一切又会恢复原样。而
要达到所说的那种平衡涉及到一个复
杂的相关函数问题，说不定还要用到
博弈论。

3.把面馆承包给大师傅，老板拿
了提成后回家养花弄鸟去。当然，提出
这个方案后大家都有过短暂的脸红，
再否定！

4. 然后我们谈到了企业文化、正
义、道德、人性，并一致认为：管理学
博大精深，成为一个优秀的管理者非
得经过百炼方能修得正果，再先进的
管理理论也有不适用时的时候。

是啊，就这个小小牛肉面的故事，
却反映出了一个企业管理中的种种
问题。

首先就是一个关于大师傅激励的
问题。可以设计一个激励机制，就是在
定额约束下的销量或利润累积奖励。
首先根据每碗面的顾客可接受效用制
订一个材料定额，大师傅的工资还是
按照销售量提成，但是前提是月度的
材料消耗不得偏离定额太多，例如允
许波动幅度为 20%，否则只有基本工
资。或者说每碗面规定需要添加的牛
肉克数，一批牛肉的总量是固定的，拉
面的卖出量是可以计算的，多少碗面
放多少斤牛肉限定住了，哪个加牛肉
的要敢给我多加或者少加，工资就对
不起了。

还是底薪加提成工资，老板自己
心里得算清楚一碗面的成本是多少？
利润是多少？如果牛肉放多了，客户
多了，以牛肉最大量为定量，以面条量
为变量，控制一下放面条的多少使自
己还有利润可赚，这个就得有一个取
值的过程了！虽然现在都讲公司效益
的过程！虽然挂在股权分配是个好
法子，但对于一个小店，搞什么股权
激励，有点不切实际了。其次，我想饭
店也是制造，必须有工作程序、定额
消耗以及制度规范，可以没有书面东
西，但老板必须心中有数才行。

对这个小老板的拉面店来说，其

实就是师傅以技术入股的方式和老板
利润分配，大家都双赢。两个人合伙
做，费用两个人摊，进行规划化管理。
在工作程序上：比如制订 sop，包括
面条的量，水的量，肉的量等 bom 明
确规定，制造方法、工艺也请大师傅
标准化；在定额消耗上，也与上述的
激励密切相联；薪水报酬上：参考社
会上的平均工资和本店的盈利水平，
结合师傅的劳动量、劳动结果(营业
额的增加降低、顾客的反馈等)进行
综合评定。

此外，将复杂的事情简单化：老
板娘放牛肉不就得了？关键的资源一
定要掌握在关键的人手里！关键资源
才是最重要的。老板掌握了店面的所
有权，才可能有大师傅为他打工；老
板娘掌握了牛肉的分发权，才有可能
防止材料的浪费和滥用。不过，老板
还应该再掌握大师傅这一核心的人力
资源，怎么掌握还是一个难题……

唉，人力资源……而且，作为小
规模店铺，老板要熟悉每一个环节，
才能做好管理。如果牛肉拉面老板
很熟悉牛肉面的制作，师傅也不敢乱
来。有效的经营监督就是这样。

另外，任何工作除了要有监督、
控制，其余的事情都可以通过沟通来
解决。我们认为本例中没有一种好的
办法能一劳永逸地解决分配问题，在
这种作坊式的小企业里，老板与员工
每天有大量时间接触，关系是否和谐
非常重要。惟有靠小老板良好的个人
魅力并善待下属，才会让大师傅内心
产生归属感和满足感，积极工作努力
为老板创造利润，到那时候牛肉的多
少就不成麻烦了。

通过以上的分析，我认为应该是
这样的：1.底薪加提成，提高积极性；
2. 不能把全流程的权利都下放给大
师傅，比如加牛肉；3.建立有效的制
度，包括奖赏和惩罚，制度根据顾客
的满意程度和利润来建立；4. 大师
傅的工资提成不能只和销量挂钩，应
该和老板的利润挂钩，比如一碗面中
老板利润的 30%是大师傅的；5. 有
效的沟通、激励，平时给大师傅精神
的奖励，让大师傅认为自己也是面馆
的主人。

《血滴子》背后的领导力

中金在线/文

《血滴子》这部影片的结局出乎大多数人的
意料和期待，最终以“强权”派完胜是大家所比较
难以接受的，虽然从现实来看，确实存在着这三
种领导力，即分别以权、德与庸为核心，但与当
今社会倡导民主公平、透明平等、团队共赢的大
文化格格不入。因此，它带给我们积极的意义是
不多的。

第一、它体现了“强权”派代表的统治阶级利
益的不可侵犯性，无论是旧派统治力量，或是民
间团体，必须服从强权的统治，否则只有领死，
这种逻辑过于绝对了，即使还原到当初的朝代也
并非如此。

第二、以庸派和德派的完败来成就强权派的
完胜，缺少一种平衡的艺术，中国传统社会文化
中最重要的“和”及军事文化中最重要“不战而
屈人之兵”，在其中均没有任何体现。情节只将
三派的斗争决定因素锁定在了枪炮与刀剑对垒
的“术”的层面。

第三、既然有领导者就有跟随者，除了领导
者个人，没有充分体现出团队的智慧和力量。一
个卓越的领导力除了引导并以身作则外，更需
要发挥出众人的潜力与才华。所以这样的故事
可以通过残酷的血腥来形成看点的吸引力，却
无法通过丰富的情节而产生共鸣和感染力。

虽然积极的意义不多，但引申开来，《血滴
子》表现的这三种领导力也给了我一些有益的
启示：

首先，强权领导力在什么时候对基层管理最
有效能？就是统治阶段，或者说是我们公司的
管理层，在掌握绝对优势的财力、技术和知识
的时候，是可以奏效的，而且缺一不可。财力
上远远胜过对方、技术上完全领先对方，还有
知识与教育垄断。

现在一个组织或公司的内部，除了财务之
外，知识与技术，知识与信息是扁平的，甚至
基层、中层掌握得比高层还多，所以我们可以
得到一个结论，就是虽然强权并没有完全离
开历史的舞台，在某些地区和组织中还是需
要的，它可以借助但奏效的可能性非常小，
而非主流领导力的重要组成部分。

第二、中庸的领导力，在一个势均力敌的
中高层内部是需要的。因为在一个知识素养、
经验见识都相近的团队成员之间，由于无法
拉开足够的差距而无法形成管理的层次，即
使作为团队的领导者，也难以给出远远优于
他人的思想和解决方案；同时，团队成员每
个人的贡献能力与对团队影响度又是相近
的，因此，需要发挥中庸领导

力的优势。

在这里，我们提出的中庸领导力，不是自己
作决定，当然也不是完全让别人作决定，更
不是不作决定，而是需要能够整合大家的思
想和解决方案，然后在大家的共同参与下，拿
出最多的人能够认同和支持的思想和解决方
案。当在这样的团队中作为一个领导者，通
过常态化的融入众人、统一思想和整理解
决方案，就更能够了解每个人的性格脾气、
动机价值观、领导风格等，通过多次的实
践就能够找到高效率高效力的协同之道。所
以中庸不是无能，而是领导力的重要组成部
分。

第三、德派领导者是最为大多数追随和
爱戴的，德派领导者与民同耕作、救民于
水火、和民共享乐。他们深谋远虑、深得
人怀、深入人心而德高望重。那些肉身早
已消逝、而精神与思想即在历史长河中熠
熠生辉的领导者，用自己的道义与践行影
响了一个民族甚至整个人类，成为后人心中
的灵和神。

那些虽已离任或过逝，但其精神、思想和
价值观，依然持续地影响和帮助那些他曾
经服务的企业不断前行、并创造辉煌的领
导者来说，他们离不开的伟岸的身影还一直
为大家追随着。

但是，我们不得不说，这样的领导者是
非常难以造就的，从凭借强权，到中庸和
善，到德义仁怀的领导力发展过程中，既
需要领导者自身的天赋，也需要后天的机
遇和历练。对于这样的德派领导者，有大
家的期盼是不够的，造就这样的领导者，
需要企业乃至社会倡导这样的文化，需
要组织内部的中高层有这样的感悟和觉
悟，需要更多人的支持和辅助。

在德派领导者不依赖强权的时候，反过
来我们需要赋予他们一定的强权以便统一，
在他们需要大家参与和关注的时候，应该
积极主动配合来完成团队发展智慧与谋
略的整合。在领导力的体系中，必须适度
借助强权，发扬中庸的和善，才能逐步地
发展和培养出德派的领导力和领导者，我
想这也就是所谓的“英雄出少年”和“时
势造英雄”吧，前者是命，后者是运！

最后，《血滴子》这部电影还给出了一个
积极的启示，就是领导力并非只是始终围
绕个人而固化的，而是需要放到整体大环
境中，与团队建设结合起来而与时俱进的，
不然就会被取代。

换句话说，在新的世界格局下，对于特定
的区域、组织或团队的发展，领导力需要
不断地引入新思想、新思路、执行也需
要加入新技术新方案。领导力要有软性的
“道、义、仁、德”的高度，其落地也需
要强有力的“法、智、通、术”的支撑。