

有多少总裁在做员工的事？

鱼钩与长矛

总裁战略学

姜汝祥◎著

我们的总裁要懂得如何面对鱼钩事件，
不被引诱上钩，而真正把时间放在长矛事件上。



中信出版社·CHINACITICPRESS

E270

鱼钩⑤长矛

总裁战略学

姜汝祥◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

鱼钩与长矛/姜汝祥著. —北京: 中信出版社, 2010. 7

ISBN 978-7-5086-2111-1

I. 鱼… II. 姜… III. 企业管理—经济发展战略—研究 IV. F272

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 089027 号

鱼钩与长矛

YUGOU YU CHANGMAO

著 者: 姜汝祥

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区和平街十三区 35 号煤炭大厦 邮编 100013)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京牛山世兴印刷厂

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 12.75 字 数: 165 千字

版 次: 2010 年 7 月第 1 版 印 次: 2010 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-2111-1/F · 1992

定 价: 29.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84264000

服务传真: 010-84264033

鱼钩与长矛：有多少总裁在做员工的事？

“鱼钩与长矛”是一个比喻，这个比喻源于2008年北京奥运会安全保卫工作中的一个分类管理方法。在这个分类管理方法中，奥运会中发生的安全事件被分为两类：一类是鱼钩事件，另一类是长矛事件。

所谓鱼钩事件，就是把一些国际上认可，但我们不一定认可的事件，比如集会、贴标语、喊口号等当成“鱼钩事件”，即事件本身并不是新闻，但如果处理不当会被国外媒体加以炒作，将一个本不是新闻的事件，激化成新闻。

所谓长矛事件，就是那些国际上不认可，我们也不认可的事件，比如爆炸、暗杀、暴力攻击等事件。这类事件的特点是，对方一开始就选择了暴力攻击的方式，而这种方式是国际社会所不能容忍的，既然大家都不能容忍，那么我们所采取的行为就容易得到认可或同情。

有了这一分类管理方法，整个中国奥运会的安保体系就进入了战略管理体系。可以说，也就是从这一分类管理方法开始，我们建立了自新中国成立以来公共安全的“精益管理体系”。

这一体系有什么好处，或者说战略管理有什么好处？最简单的解释可以从有了这套体系后政府和安保工作的重心转变看出。

如果我们从一生的角度来看所谓的成功与失败，为什么在基本相同的环境下，有些人可以从容地作出一番伟业？而另一些人却四处碰壁？原因可能在于所谓的成功人士，无非是那些在正确的时间、正确的地点、做了正确的事；那些所谓的失败者，大多是在错误的时间、错误的地点、做错误的事。

正确的时间、正确的地点、做正确的事，这就是战略。也就是说，我们的总裁要懂得如何面对鱼钩事件，不被引诱上钩，而真正把时间放在长矛事件上。

一句话：总裁要做总裁的事，要把时间放在长矛事件上；总裁不要做员工做的事，要懂得拒绝鱼钩的诱惑，不要被鱼钩“钩”住。

我与一个企业家讲起这个分类管理方法，这个企业家听后立刻跳起来大声说道：原来我在做员工的事！我浪费了自己多少时间呀，怪不得我没有周末，没有休息时间，原来我是被“鱼钩”钩住了。

“为什么这么说呢？”我问道。

“我每天很早就到公司，然后发现总有人工作失误，于是我就到处指导工作，从表面上看，我给这些员工的工作提供了价值，但实际上，真正使产品产生价值的是员工，不是我。我是总裁，我应当去建立一个为客户创造价值的战略与环境，而不是由我具体指导某位员工。”

当然，我们并不是说总裁不能指导某位员工，但如果总裁总是一到办公室，就把时间花在具体指导员工的事情上，那公司的战略、方向，甚至其他员工该怎么办？

可见，总裁指导某位员工是“鱼钩行为”，而总裁通过战略来指导所有的员工，才是真正意义上的“长矛行为”。当总裁一旦被“鱼钩”钩住，把大量时间消耗到“鱼钩行为”上时，不仅员工由此会失去自主性与独立工作的能力，而且真正应当受到关注的“长矛行为”也被忽视了。

现在的问题是，为什么这些企业家或管理者在最初创业时，往往会很

“战略”，大多会选择正确的时间、正确的地点、做正确的“长矛行为”。可一旦成功之后，却有相当多的企业家或管理者被“鱼钩”钓住了？

在近10年的企业咨询与培训中，我接触过上万名大小不一的企业家与管理者，与中国很多著名的企业家或多或少地有过交流，有的甚至成为知音。公正地讲，我所接触的这些企业家或管理者都有其优秀的地方，所谓“成功自有道理”，一点儿也没错。

但还有另外两句话，正是这两句话使很多企业家被“鱼钩”钓住了，这两句话就是：“优秀往往是卓越的敌人”、“成功往往是更成功的阻碍”。

为什么优秀反而会成为卓越的敌人？我们先看一个试验吧。美国学者诺斯与安德森作过一个试验，这个试验的内容是先告知每位参加试验者一个错误信息，然后让每个人列举支持或反对的理由。结果发现，那些支持理由越多的人，在正确答案公布之后，仍然倾向于错误信息是成立的。

这种现象，诺斯与安德森称之为“信念顽固症”，或者叫“过度自信现象”。意思是说，成功者在成功之后，即使现实已经证明其成功经验过时，他们仍然会相信自己的信念是正确的。

这又是为什么呢？人们往往会去寻找那些支持自己信念的信息，而有意或者无意地忽略那些不支持自己信念的信息。也就是说，“信念顽固症”或者“过度自信现象”，讲的就是大多数成功者在成功之后，只会去寻找那些支持自己信念的信息，而忽略那些不支持自己信念的信息。

在美国学者诺斯与安德森的研究中，他们发现在以下几种情况下，“信念顽固症”或“过度自信现象”会让成功者感到既轻松又高效：（1）时间急迫，（2）疲惫不堪，（3）情绪急昂，（4）顾虑重重，（5）成功气盛。

对比一下目前企业家的心态，这些词是多么生动的现实写照呀？也就是说，处于这种状况的企业家或管理者，正在享受着他们的“信念顽固症”与“过度自信现象”，而这会让他们很轻易地被“鱼钩”钓住！去做本应当下属或员工去做的事，把战略抛到脑后。

怎么办？怎么让企业家或管理者进入战略状态，去做长矛事件，而不是

沉湎于成功被“鱼钩”钓住？针对这种情况，我的建议有三个：

第一，建立做事的“原罪感”，从原点上建立起“长矛”战略思维。所谓“原罪感”就是著名的投资大师索罗斯所说的：“我也会犯错。”这句话对于企业家与管理者的意义在于指出了一个我们不太愿意承认的事实，即人其实是很渺小的，困难中的自信是一种美德，而成功后的自信，多半是一种狂妄。面对成功，有效的办法就是告诉自己：“我也会犯错。”如何可以做到不犯错，那就是敬畏规律，“若神（规律）不在，一切皆无”。

第二，建立起面对客户的“空杯心态”。何谓“空杯心态”？据说古代有个佛学造诣很深的人，去拜访一位老禅师。这位老禅师十分恭敬地接待了他，并为他沏茶。可在倒水时，明明杯子已经满了，老禅师还不停地倒。这位拜访者不解地问：“禅师，为什么杯子已经满了，还要往里倒？”老禅师回答：“是啊，既然已满了，为什么还倒呢？”禅师的意思已经十分明确，既然你已经很有学问了，为什么还要到我这里来求教？

市场经济中，最体现规律的便是客户的行为，客户需求是一切竞争的起点与归宿。所以，面对客户需求，倒掉一切自以为成功的经验，留出一些空间给客户，以客户价值为“心之主导”，自然就不容易被“鱼钩”钓住。

第三，建立起回报员工的“感恩之心”。经营企业有两个原点，一个是客户，另一个是员工。所谓战略之道，《论语》中说得很好，那就是“己欲立而立人，己欲达而达人”。如果企业家想成就一番事业，那就先成就客户与员工的事业；如果企业家想做事顺利，那我先让客户与员工做事顺利。

所以，客户给予我们利益，而员工却是实现这种利益的核心。如何感恩员工，回报员工？我觉得最好的方式是营造利于员工成长的制度、组织与文化环境！猛虎只能生存于森林，雄鹰只能翱翔于天空，优秀的员工只能生存于良好的制度与流程中。所以，对猛虎最大的感恩与回报就是更辽阔的森林，对雄鹰最大的感恩与回报就是更广阔的天空，对员工最大的感恩与回报

就是更公平的制度、组织与文化环境！

总裁的时间在哪里，公司的战略就在哪里！那么，总裁的时间应当在哪儿呢？我觉得，第一，建立做事的“原罪感”；第二，对客户保持“空杯心态”；第三，对员工心怀“感恩之心”。总裁或企业管理者从这三点出发，企业战略中最重要三支长矛就不会偏离目标了。

目 录

序 鱼钩与长矛：有多少总裁在做员工的事？	IX
----------------------	----

第一章 中国崛起最大的风险是企业战略迷失

第一节 太多奇迹的企业家时代，大多是伪科学时代	3
-------------------------	---

从雄才大略的企业家，回归科学的职业经理人	3
以科学的名义，淘汰“拍脑袋”的英雄企业家	4
走出荒谬的英雄逻辑，建立真正的科学原点	6
为什么没有战略原点的企业，注定活不长？	7
从战略原点上，看国美、蒙牛令人担忧	8

第二节 时代变了，战略就是超越能人的管理	11
----------------------	----

战略在本质上是一套科学体系	11
职业化战略体系就是建立一个不依赖于任何人的制度和机制	13

第三节 4C 战略模式：不战而胜的战略体系	14
-----------------------	----

C1 员工：如何凝聚人心？	15
---------------	----

C2 业务：昨天、今天、明天的钱从哪儿来？	16
C3 客户：如何战胜对手？	17
C4 核心竞争力：如何实现不战而屈人之兵？	18
为什么要永远站在战略的原点上？	20

第四节 战略的四大标准 22

C1 用人标准：选什么人，用什么人，相信什么人？	23
C2 业务标准：如何不迷失在短暂的繁荣中？	24
C3 竞争标准：什么是竞争的成败？	26
C4 持续标准：如何以人为本，不战而胜？	27

第二章 凭什么来凝聚人心——谁会和我们一起走得最远，走到最后

第一节 核心价值观 33

为什么需要核心价值观？	33
伟大的公司是如何凝聚人心的？	34
核心价值观的构成	42
企业真正的“亲信”	42
确定企业的核心价值观	43
世界一流公司如何确定核心价值观	52

第二节 愿景规划——只有共同的梦想，才能走得最远 64

为什么需要愿景规划？	64
世界级公司的愿景规划	64
愿景规划的维度	70
如何制定企业的愿景规划	72

第三节 战略目标——拥有共同的目标，才能走到最后	77
为什么需要战略目标？	77
战略目标——奔向愿景目标的第一站	77
战略目标的维度	78
如何确定企业的战略目标	80

第三章 整合业务链：用什么来指导业务发展？

第一节 三层业务链	87
业务链战略：什么是三层业务链？	88
怕死才能活得长——优秀公司如何从小到大？	89
三层业务链企业的“活命”线	96
第二节 如何进行三层业务链的规划？	98
市场吸引力	99
企业业务竞争力	99
第三节 核心业务	102
第四节 增长业务	104
为了减少对核心业务的依赖，迪士尼大力资助新的增长项目	104
第五节 种子业务	106
第六节 如何整合三层业务之间的转换？	108
业务链战略的阶梯增长法	108

企业发展到底依靠多元化还是专业化？	110
-------------------	-----

第七节 三层业务链的管理——不同的业务采取不同的管理方式 112

三层业务需要三种不同的人：什么样的人办什么样的事	112
--------------------------	-----

三层业务不同的业绩管理：什么样的考核出什么样的结果	113
---------------------------	-----

第四章 比较竞争优势——凭什么比别人更强大

第一节 我们如何才能比竞争对手更强大 117

从现实中读懂比较竞争优势	117
--------------	-----

第二节 客户价值战略：客户是竞争的起点与归宿 127

客户细分：比竞争对手强大的战略出发点	127
--------------------	-----

选定目标客户群	137
---------	-----

确定目标客户群的价值定位	138
--------------	-----

提出公司战略价值主张	140
------------	-----

基于公司战略价值主张，创建运营体系	141
-------------------	-----

第三节 竞争战略：通过三维聚焦获得比较竞争优势 144

竞争战略的起点是三维聚焦	144
--------------	-----

如何通过聚焦获得三维竞争优势	146
----------------	-----

三维聚焦的实战案例	147
-----------	-----

第五章 核心竞争力——我们有什么让别人无法模仿

第一节 核心竞争力为什么如此重要? 155

能人是靠不住的：企业家为什么不是企业的核心竞争力? 156

沃尔玛的启示：只有基于核心竞争力，才能建立持续竞争优势
157

没有战略就没有未来：走出外强中干，修炼核心竞争力 159

第二节 核心竞争力由什么构成? 172

核心竞争力的两个维度 172

核心竞争力能够为企业创造独特价值 173

核心竞争力能够使企业与众不同 173

第三节 如何确定核心竞争力? 175

企业核心竞争力的判定原则——漏斗原理 175

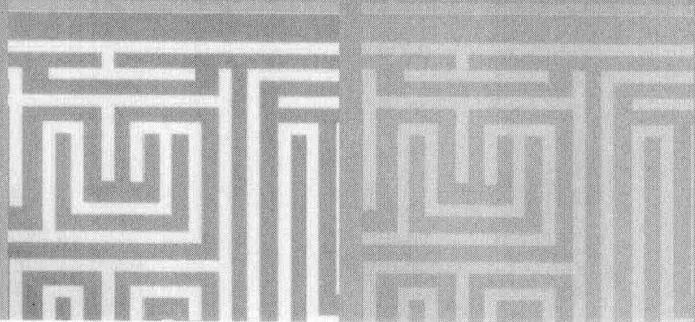
核心竞争力的起点是客户价值 176

如何确定组织执行力? 177

第四节 如何培育企业的核心竞争力? 179

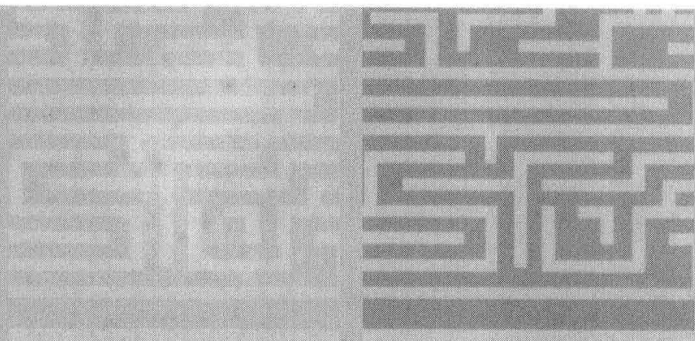
培育核心竞争力的前提：要懂得专注，要懂得放弃 179

培育企业核心竞争力的操作步骤 180



第一章

中国崛起最大的风险是企业战略迷失



第一节

太多奇迹的企业家时代，大多是伪科学时代

从雄才大略的企业家，回归科学的职业经理人

有句话说得好，没有英雄的时代是寂寞而自由的，但英雄辈起的时代却是荒诞而专制的。从这个意义上讲，那些目前活跃在企业舞台上的“风云企业家”，其实是活在荒诞之中，他们的个人权力过于强大，甚至有些达到了专制的程度，最后势必葬送自己。

这同时也意味着，我们正在走入寂寞而自由的时代，这样的时代，是以葬送无数英雄豪杰为代价的，由此我们也不难理解，为什么中国的富豪榜，成了超级富豪的“落马榜”。其实，促使这些风云人物“落马”的，并不是他们的财富，而是财富背后的游戏规则。

游戏规则变了，玩游戏的人不变，或者玩的方法不变，结局其实早已注定。

中国改革开放 30 多年的创业史，是一段英雄辈出的历史。中国第一代企业家，如柳传志、张瑞敏，他们共同的特点是什么？是个人的雄才大略和非常人所能及的卓越能力。而过去的 30 多年，最伟大的口号就是“打破禁区”；目前仍然活跃在舞台上的著名企业家中，哪一个不是“打破禁区”的代表人物？而近年来“落马”的企业家，如国美黄光裕、创维黄宏生等，

又有哪一个不是“打破禁区”的牺牲者？

记得王石曾经说过，与他一起创业成功的 20 世纪 80 年代的企业家，大多数人的思维仍然停留在 20 世纪 80 年代的水平，仍然停留在“打破禁区”的高度。这不能不让人悲哀。

当时代已经进入 21 世纪时，仍然有相当一批优秀企业家的思维仍然停留在 20 世纪，仍然停留在“打破禁区”的阶段，这对中国企业意味着什么？

很显然，中国企业经过改革开放这 30 多年的发展历程之后，正面临着一个很重要的关口。这个关口就是从企业家的英雄时代，过渡到职业化的平民时代；从一个激动人心、创造奇迹的时代，进入一个寂寞的持续发展的时代。为什么没有英雄的时代是寂寞的？因为在职业化、法制化的时代，任何一个英雄都会受到法律的制约，都会受到流程化、组织化的约束，这种机制无疑让英雄们感到束缚而无法创造奇迹！

这就是改革开放 30 多年来发生的一个重大改变——从雄才大略的企业家，过渡到职业经理人，过渡到职业化管理。而这个变革的背后，是时代的变迁与内在的逻辑，更明确地说，是科学时代的必然要求。

以科学的名义，淘汰“拍脑袋”的英雄企业家

当我们提及科学时代时，针对的是所谓的“伪科学”。什么是伪科学？就是那种凭借个人经验、主观臆断进行决策，凭借投机取巧获胜的做事方式。一句话，“拍脑袋时代”就是伪科学时代。

“拍脑袋”的伪科学时代已经终结了，如今我们迈进的是科学时代，包括我们今天的国家战略，都在提倡“以人为本、科学发展”等，这是时代特点所决定的。

当政府在提倡“科学发展观”时就意味着，在这之前的发展不够“科学”。这同时也意味着，我们需要“科学补课”！