

美国10强企业管理理念最精髓的文化底蕴

在一切困难环境中讨生活，这是一种手段。

叶子◎编著

海盗王

的

管理哲学

他在海上瞬息万变的风云之中，敏锐地看准时机，带领自己打造的团队，速战速决。

他毫不掩饰自己对财富的渴望，然而，最重要的目标却是
让船上的所有成员都好好地活着！



外文出版社
FOREIGN LANGUAGES PRESS



美国10强企业管理理念最精髓的文化底蕴



海盗王

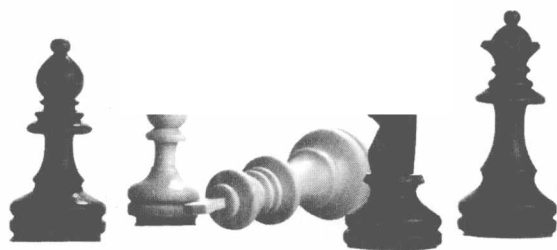
的

管

理

折

学



叶子◎编著



外文出版社
FOREIGN LANGUAGES PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

海盗王的管理哲学 / 叶子编著.

—北京: 外文出版社, 2010

ISBN 978-7-119-06396-6

I. ①海… II. ①叶… III. ①企业管理—通俗读物 IV. ①F270-49

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第 065733 号

策 划: 张 悦

责任编辑: 钟 文

装帧设计: 天下书装

印刷监制: 冯 浩

海盗王的管理哲学

叶子 / 编著

©2010外文出版社

出版发行: 外文出版社

地 址: 中国北京西城区百万庄大街24号 邮政编码: 100037

网 址: <http://www.flp.com.cn>

电 话: (010) 68320579/68996067 (总编室)

(010) 68995844/68995852 (发行部)

(010) 68327750/68996164 (版权部)

制 版: 北京普瑞德印刷厂

印 制: 北京普瑞德印刷厂

经 销: 新华书店 / 外文书店

开 本: 720mm×1000mm 1/16

印 张: 16

字 数: 200千字

装 别: 平

版 次: 2010年6月第1版第1次印刷

书 号: ISBN 978-7-119-06396-6

定 价: 32.00元

建议上架: 经管培训

版权所有 侵权必究 如有印装问题本社负责调换 (电话: 010-68995852)

■ 前言

多数人对海盗的认识是从加勒比海盗的电影与索马里海盗的真实袭击事件中获得的。但是，对于中国的企业管理者而言，了解海盗不能仅仅停留在电影及报道的表面现象中，应该深入地去研究一下海盗的作战谋略与管理模式，正是这些促使海盗成为了当今社会的一个焦点。

海盗是个不合法的行业，但海盗的首领——海盗王却往往在内部制定了一系列富有智慧的制度法则，这些管理制度以及各种法则对我们当今的企业管理者来说，也是非常值得学习的。

在一些管理课程中，我们经常会说：“你选择了什么样的行业，就选择了什么样的市场形式。”但是，在现代企业中，有多少个企业管理者了解自己的行业，有多少人清楚自己到底在做什么，自己企业内部的员工是否知道他们的共同的价值与目标……

在日常管理过程中，当我们一直在强调员工该怎么做的时候，当我们在会议桌上谈起企业的执行力的时候，当我们谈及企业未来的定位的时候，我们自己是否清楚地知道我们目前所选择的市场是个什么样子。海盗们所选择的行业与企业所选择的行业是一样的，只是内容和形式不同罢了。你可以选择教育培训行业、房地产行业、金融行业等等，这就是你行业的竞争地，你也必须得给自己所在的范围划个圈，这就像索马里海盗绝对不会去加勒比海盗的地盘去抢生意一样。

因为谁都有自己的地盘与自己的核心竞争力。企业也一样。

在企业中，我们常会强调员工是企业中的一员，但这是员工在企业中工作的时候。然而，除去工作，企业就是企业，员工又成为员工，这就从某种程度上说明，企业内部的文化出现了问题，更具体地说就是企业对员工的归属感没有做好，也就是企业文化出现了问题。因为企业内部的员工没有与管理者一起制定明确的发展目标，没有确定他的价值与使命，或者在完成工作与使命的时候，企业却没有完成对员工的承诺或者是相应的个人实现。为此，企业管理者要记住，当你准备带领你的员工“起航远行”的时候，一定要告诉他们你所制定的游戏规则和组织制度。

同时，企业管理者也选择好自己的行业，了解自己的行业，将自己的精力放在自己所从事的事业上面；要让你的员工知道企业的短期以及长期目标，并让他们体验到自己的价值。另外，也要根据企业自身的特点制定好各种游戏规则以及行业制度，帮助企业成员找出他们的优势，并让他们知道要取得成功所需要的技巧、能力和知识。开展自我学习和自我管理，强调团队管理和团队合作……这些是任何一个企业成功的基础。许多成功的企业是得益于一些人，也有的得益于某个人，然而成功的企业绝对是与各个成员的努力分不开的。

鲁迅先生说：“地上本没有路，走的人多了，也便成了路。”在现代企业中，很多员工都没有或者缺乏生活目标，因为他们一直在追随着别人的目标。如果企业的成功得益于某个人或者几个人的话，那么这些人就是那些给予员工目标的人。在企业中，走了许多人都走的路或许是条死路。我们讲究殊途同归，既然要归到同一个地方，那么，我们就要有目标，并且要根据自己的特点将这个共同目标实现，这就是海盗王管理智慧的精华部分。

其实，海盗王管理的智慧其主要就是有明确的管理目标——大量

的战利品+尽量少的人员伤亡+避免任何不必要的战役+打赢所有必打的战役，海盗王的所有管理哲学都是围绕着这个目标展开的。在这个目标下，海盗王派生出了许多方面的管理哲学，这些都值得我们当今的企业管理者深思。

实际上，当今企业 managers 的目标与海盗王的管理目标是一致的，那就是更为可观的利润+更少的企业投入与企业纷争+更多的个人实现与企业实现+化解危机。海盗王之所以能够在战斗中做到百战百胜，就是他善于分析，不仅仅分析自己还分析自己的对手，大量地掌握对手的各种情报资料和对手的各种变化，并能够根据对手的变化在最短的时间内作出相应的反应。而在当今的市场中，企业也应当如此。管理者在充分地了解自己的同时，还要了解自己的对手。企业的对手有两个，一个是市场中的竞争对手，另一个是客户。也就是说，在市场中我们既要考虑生产什么样的产品去满足客户的需求，还要考虑用什么样的创意、技术，用什么样的经营理念去甩开自己的竞争对手。

定位决定地位，思路决定出路。海盗王打劫商船时会运用各种战略性的手段与方法，他运用一切战略战术的原则就是永远要想方设法将自己置于最为有利的位置，而且永远都要令对手出其不意，并且对出现的目标设定出充分且完美的计划。不战而胜是其制定各种策略的基本出发点。

同样，在现代企业中，企业 managers 要想克敌制胜，也要在思维创新与决策制订创新方面下工夫，以最小的投入获取最大的利益。

在海盗船上，海盗王虽然有着绝对的权威，但是其在战利品分配和奖赏方面却遵循公平、透明的分配原则，这样可以最大限度地激励海盗们的主观能动性。一般来说，现代许多企业的员工都缺乏主观能动性，这与企业 managers 对“战利品”的分配有着最直接的关系。其主要原因在于企业 managers 对“战利品”的分配达不到员工的要求，因为

在这个团队中，员工以为自己的价值要远远高于这个价钱；而企业管理者也觉得员工不值自己所开的价格，这就是员工与企业之间出了问题。古语说：“货与帝王家”，李逵说：“卖与识货的”其实是同一个道理。这同时也是企业病症的一个表现形式。其实，企业管理者可以以口头表扬以及物质手段等方式鼓励奉献精神，并且要尽可能地将物质奖励与工作成果相结合，利用一切机会对做出成绩者进行表扬和鼓励，这样就可以提高员工的主观能动性，使员工在这种良性的循环过程中实现自己的价值与企业的价值。

在世界上，互联网行业正是利用了海盗王的管理哲学才取得了巨大的成功。美国的微软、苹果、Amazon、Google、Facebook、Twitter，中国的腾讯、阿里巴巴、百度、盛大、携程、新浪等等企业之中，无不充溢着海盗王的冒险进取、无拘无束、颠覆传统的精神。

当然，我们并非是在宣扬海盗王的精神，全盘接受其思想，因为毕竟有很多的糟粕在里边。我们是想让众多的企业能够汲取到其中的管理精华，为企业所用。这就是本书所要传达的最终信息。

目录

前言	1
----------	---

第一章 能者为王——管理者应具备的素质	1
---------------------------	---

在众多的海盗中，能真正做上海盗王的并不多。因为任何人想成为一个有影响力的人都是需要一些条件的。当然，要成为能够号令一群无比凶狠、残忍、无耻家伙的海盗王更是需要一些条件的，这些条件有先天的，但更多的是后天可以培养起来的：比如冒险精神、好的身手、宽容的心、坚强的意志力、积极进取的心态等，这些是任何一个海盗王所必备的基本素质，也是海盗王带领全船海盗获得生存的资本。

1. 至高的威望	2
2. 强烈的危机意识	7
3. 坚韧不拔的坚强意志	12
4. 永做第一的积极心态	18
5. 大无畏的冒险精神	24
6. 拿得起，放得下	28

第二章 严格盗规——完善企业的规章制度	33
---------------------------	----

在很多人的意念中，海盗是要天天抢劫的，其实不然。在茫茫大海中，海盗遇到商船或对手的机率是十分小的，在没遇到敌人或商船时，海盗们过的是在海上“看风景”的日子。用现代的语言说，海盗们“创业”的日子是有限的，而“守成”的时间是相当漫长的。

在任何时候，“打天下容易，守天下难”是任何一个组织或团队都面临的难题。当一个企业在商海中异军突起的时候，会令许多人刮目相看。但是，企业在维持了几年后，又销声匿迹了。“其兴也勃焉，其亡也忽焉”已成为许多企业的发展轨迹。在创业时期，创业者凭借着冒险和机遇获得了成功，而在守成期，胆大和机遇就不是“成功”的关键因素了。海盗船做为一个组织也是这样，在太平无事的日子若真是出了事情，那就一定是大事情。想要

在这段时间内不出事，那就要看海盗王的管理工夫了。海盗王通过自己独特的智慧制定了种种使海盗们安分的制度，这些制度是海盗王实行管理的唯一有效手段。

1. 管理只靠制度 34
2. 面面俱到的管理制度 42
3. 无条件地服从命令 46
4. 严厉的处罚条令 51
5. 无度的赏赐制度 57
6. 海盗王意志的体现 66
7. 制度中隐藏着潜规则 76

第三章 盗亦讲道——透明的利益分配法则83

法律必须被信仰，否则将形同虚设。俗话说“没有规矩，不成方圆”，强盗虽为盗，但也有自己的“道”，而且任何盗都讲“道”。他们的道，就是船上的至高无上的法典制度。

海盗，是海上的一帮亡命之徒。他们在海上抢人钱财，夺人性命，干的是刀头上舔血的行当。但是，在内部管理方面，海盗王是也是讲求原则的。他们不仅仅有固定的、具体的制度需要遵守，而且有明确的分配制度，海盗的这种分配制度是让海盗们在战斗中英勇作战，取得更多财富的主要动力。透明的利益分配制度在所有的海盗心中建立起了弥足珍贵的长期信任机制，从而实现了团队战斗力的最大化效应。

1. 分配制度制定的前提 84
2. 分配首先要合理 87
3. 财物分配需要透明 93
4. 另类的分红制度 97

第四章 同舟共济——有效的企业团队管理103

在每一个海盗王都明白这样一个道理：抢劫是最容易控制的，因为在抢劫中，海盗们都是万众一心的。最不可控制的是他们在平静的日子中，因为海盗们的骨子中流淌的是好战的血液，因此，他们不可能保持长时间的老实。但是，这个以团队的力量而共同生存的群体，要想保持长久的生存能力，就要时刻使他们保持团结，只有团结才能使他们无往不胜，也只有团结才能使他们获取更大的利益和过到更刺激的自由生活。

在战争中，海盗王的团队管理主要有几个特点：第

一，不打无准备之仗，在战斗中，海盗王从分析敌情、观察周围环境、埋伏、攻击、打围到堵截，都有极其严密的组织，具有章法；第二，通过观察与相互间的沟通，选取最佳的出击时机，置对手于死地；第三，在战斗中，海盗王通过制定一致的行动目标，可以使海盗们能够协同作战，团结紧密，战无不胜。

1. 组织严密，团结紧密..... 104
2. 岸上才是解决分歧的地方..... 109
3. 统一行动目标..... 114
4. 沟通让合作顺畅无阻..... 120
5. 凝聚人心的力量源泉——信任..... 125
6. 不自觉的团结意识..... 131
7. 最出色的团队精神..... 136

第五章 唯才是举——人才无定规 143

在任何组织中，人是最主要的。同样，在海盗船上，海盗王为了获得胜利，不断加紧笼络“人才”。当然，对于海盗王来说，其本身的地位决定了他要巩固自己的势力首先需要的是忠诚的人才，只有对自己忠诚，才能委以重任，这是海盗王用人的基本原则。此外，海盗王会赋予每个人公平的选举权，所有的管理层人员是在真实的民主下产生的，这样做无非是让选举出来的人都是有用的。对船上的“基层人员”，为了让他们适应不断变化的海上环境，海盗王还求他们操练基本的技能。海盗王的用人机制，也有着其独道之处。

1. 公平的选举权..... 144
2. 选择有用的人才..... 154
3. 忠诚胜于一切..... 159
4. 练就必备的技能..... 163

第六章 权力分配——合理分工，优化管理 169

海盗们虽然是残忍、凶恶至极的罪犯，海盗王更是极其残酷的家伙，但是，海盗船却不是一般人所想象的在大海中漂浮着的暴政机构。相反地，海盗船上的公共生活充满了民主的规则。

海盗王都是经过民主选举出来的，海盗群比许多殖民者、商船和战舰都更要有秩序、更和平、更有组织。虽然他们极其凶狠，但是他们必须要在内部实现公正、公平的秩序才能顺利协作，才能顺利抢劫到更多的财宝。

1. 根据目标选择合理的权力结构..... 170
2. “民主模式”的权力分配..... 174
3. 适当的“独裁”也是必需的..... 178

第七章 善用环境——借助外力谋求大利益183

在《加勒比海盗》中有这样一句名言：“在少数情况下，寻求正途需要有海盗行径，而海盗本身可能就是正途。”在他们所认为的正途中，海盗王要善于利用周边一切有利的环境，利用一切有利的作战因素。在海盗王的理念中，撞人抢道才是王道。在战斗中，他们利用得天独厚的地理条件使他们纵横海洋数个世纪，强大到让人闻风丧胆的地步。

俗话说，天时不如地利，有利的作战环境可以使自己在战争中达到有利的地位。在现代企业中，管理者如果能够利用外力其实也是对自身能力的一种补充。

1. 适应是第一..... 184
2. 借力生力的智慧..... 189
3. 亮出自己的旗帜..... 198
4. 抓住有利的出击时机..... 204
5. 抢劫也需要和谐的环境..... 208

第八章 高明策略——决策者的制胜之道213

海盗船在大海中航行，主要就是靠抢劫来获得生存的，而海盗们的任何一次抢劫都是一场异常残酷的战争。而每场战争的胜负主要取决于海盗王的战争战略的正确与否。可以这样说，战略决策关乎着全船海盗的命运，也关乎着自己的性命。所以，对于海盗王来说，在任何一次抢劫活动中，他不怕自己战术上出现错误，就怕战略上的失误；不怕操作上的失败，就怕决策上的失误。每一次抢劫活动的战略对海盗王是至关重要的。同样在现代社会的商战中，战略同样也决定着企业的生死存亡。

1. 在变化与不变中求生存..... 214
2. 知己知彼，百战不殆..... 219
3. 攻其不备，出奇制胜..... 224
4. 声东击西，合围夹击..... 229
5. 避实击虚，攻其要害..... 235
6. 以退为进，欲擒故纵..... 241

第一章

能者为王

——管理者应具备的素质

在众多的海盗中，能真正做上海盗王的并不多。因为任何人想成为一个有影响力的人都是需要一些条件的。当然，要成为能够号令一群无比凶狠、残忍、无耻家伙的海盗王，更是需要一些条件的，这些条件有先天的，但更多的却是后天可以培养起来的：比如冒险精神、好的身手、宽容的心、坚强的意志力、积极进取的心态等，这些是任何一个海盗王所必备的基本素质，也是海盗王带领全船海盗获得生存的资本。

1. 至高的威望

在大海中求生存，当海风骤起，当孤独来临，当与“敌人”以命相搏时——生存下去就成为海盗们唯一的诉求。于是，最具海盗特质的人就会成为王——他在任何灾难来临时从不表露出慌张或者绝望，在各种险境面前是一如既往的镇定。他有卓越的才能和独有的智慧，他在海盗船上具有最高的威望，他是船上所有海盗追捧的对象，他是船上所有力量的化身，能够带领全体海盗齐心协力战胜生存困境，他能够在任何情况下统领海盗驰骋海域——“我们是海盗，我们是海中最强悍的种类，我们能够战胜一切苦厄！”海盗王本身所具有的这种力量是任何困苦所不可战胜的。

威望是海盗王成功操纵一条海盗船的主要因素。用海盗王罗伯茨的话来说就是：要想为王，要注意两点，一是你必须拥有能使你的追随者变富有的资本；二是你的智慧必须使你的追随者所信服。

威望是领导者力量的化身

世界上著名的海盗王塞亨马缪尔·罗伯茨说：“作为一个合格的海盗王一定要有自知之明，不能超越自己本身的能力做事情。”自知之明的意思就是，要成为一名合格的海盗王，首先要衡量一下自己在船员们心中的份量。不能超越自己的能力做事，就是要清楚你的船上有多少人，有多少大刀、长矛，火枪。同时，这些火枪的射程有多远，你心中都要有数。一旦遇到商船的时候，你就应该在最短的时间内搞清楚是否可以抢。只有这样，海盗王才能在所有海盗心目中树立一种战无不胜的神话，这种神话是海盗王力量的化身，是其行使管理权的必要基础。这好比在一个企业中，管理者在行使管理权的时候，也要衡量一下自己在员工心目中的份量，而这种份量主要是指管理者

的威望。

威望就是人的声威和名望。威望对领导者以及企业组织来说，具有十分重要的作用。它是每个组织实施统御的必备条件，是领导者身上的无形光环，是领导者力量的化身，也是成就事业的基础。领导者如果没有威望，组织就不会有任何一致的行动，最终会使其走向衰亡。

领导者的威望主要靠自己卓越的才能，以及为组织内部所作的贡献来树立的，而非靠自己已有的权势来征服别人而取得。高超的才能是领导者自身声誉和名望的传播者，因此，企业的领导者在得知威望的重要性的同时，要极其注重自身的品德与修养，在员工心中树立威望，是吸引全体追随者的最好利器。

沙钢集团创立者沈文荣在广大职工心中具有较高的威望，这是沙钢集团广大职工在沙钢的发展实践中逐渐形成的共识。

在才干方面，他敢于创新，打破沙钢原有的经营模式，创建了生产铝合金的“永新”线，使沙钢的财富滚滚而来，也使沙钢集团取得了骄人的成绩，最终发展成为全国最大最耀眼的民营钢铁企业。

2008年，沙钢集团以208亿美元的营业收入，首次跻身于美国《财富》全球500强企业的排行榜，成为中国内地唯一一家入选的“草根”民企。在2008年到2009年其间，由于受金融危机的影响，中国的钢铁业曾受到严重挑战，出现了全行业亏损的状况。但是，沈文荣勇于突破企业发展的种种瓶颈，大胆创新，勇于开拓，使沙钢企业连续六个月盈利。沙钢集团在2009年，实现了全行业的“三个突破”：钢产量突破2500万吨，产品销售收入突破1300亿元，实现利税突破90亿元。在沈文荣的身上，集中了“民营钢铁”、“苏南模式”等多重概念，这是靠他的聪颖的智慧与独有谋略取得的。

沈文荣以这样的业绩在沙钢全体员工心中甚至在钢铁界都树立了较高的威望，这种威望促使全厂形成了一股强大的力量，也将沙钢的业绩推向了一个又一个高峰。

凡是具有威望的领导者，在企业领导过程中就会做到尽职尽责，会以其在市场上的敏锐的洞察力，以及工作上的开拓创新意识、果断拍板决策的魄力，以及高超的领导方法与艺术，牢牢地把握工作中的主动权，使企业中的每位成员都能够安其位、尽其责、避其短、展其长，正确地引导与带领员工围绕企业的发展 and 建设目标，不失时机地做好每一项工作，从而为企业创造更大的利润。

有威望的领导者就是所有追随者的核心人物，从这个意义上出发，可以将组织的领导力定义为让人追随的能力与方法。

在公众心中树威望

在大海上，无论大小的海盗船如果没有统一的意志，没有统一的行动是绝对生存不下去的。因此，要想统一行动，统一意志，海盗王必然要实行独裁，而海盗王实行独裁主要靠个人的威望。每个海盗王在成为王之前，都要靠自身的才能在全体追随者心中树立至高的威望。

海盗王塞亨马缪尔·罗伯茨在这方面只做一件事，他以自己多次战斗的水平来证实自己的能力，让他的追随者对自己有敬畏之心。渐渐地，当许多事情出现分歧的时候，他就会将自己的拐杖往甲板上一摔，就说：“这件事这样处理可以吗？”

“为了更好地管理追随者，你必须要有几项值得你自豪的功绩在

你的头上环绕。自己的功绩是你否决别人的手枪，而提出更好的建议就是你挥舞出去的长刀。”

想要在船上对追随者呼风唤雨，海盗王必须要拿出自己的浑身解数来为船员们争取到更大的实惠，你要有百战百胜的业绩。

在一个每次都成功的人面前，海盗们虽然并不服你，但他们绝对会为了自己的利益而跟着你干。因为他们本身要求的就是利益！想要在海盗船上“统治”别人并非是一件易事，不要以为你怒目而视，海盗们就会听你的。对于那些在刀口上混日子的人来说，没有什么事情可以让他们一直信奉一个首领。他们随时都可以叛变，如果你没有绝对的功绩的话。

事实上，在许多海盗船上，船长做到这一点并不难。无数的战斗，只要你指挥得当，让那些亡命之徒抢劫每一条船时都能得手，你就会具有较高的威望。

在现代企业中，管理者要想在员工心中树威望，也要像海盗王那样靠个人卓越的才能建立起实在的业绩，在员工心中留下一个“战无不胜”的神话，这种神话具有一种特殊的凝聚力与感召作用，使员工能够信服并听从。那么，领导者具体要怎么做呢？

首先，领导者要有卓越的才能，要从以下几方面努力：

第一，虚心学习，增长才干。对于企业领导者来说，不仅要努力学习管理才能，还要学习本行业的各种技能，不当门外汉。同时也要学习法律、经济、心理学以及领导艺术等相关知识，以提高自己的综合素质。其综合素质越高，知识越丰富，能力越强，就越会受到大多数员工的尊重的信赖。

第二，与时俱进，更新观念。领导要与时俱进，能够接受新生事物与新观念，不固步自封，不因循守旧，而且要有强烈的创新意识，对各种事物的看法要有自己独到的见解，从而才能使员工信服。

第三，工作讲求计划，办事要有条理。工作讲计划，办事有条理，才能清晰自己的思路，能在各种问题来临时考虑得周全、透彻，从而能够做出迅速的反映；在处理问题时也能够慎重、果断地做出决定，提高办事的能力。

第四，博采众长，一专多能。领导不仅要有一过硬的专长，而且也要有广泛的兴趣，要博学多才，这样才能受员工尊敬。

第五，敢于承担责任。在困难来临时，要勇于承担责任，不畏艰险，冲在前头，为战胜困难做出表率，然后才能带领全体员工战胜困难。

最后，少说多做，真抓实干。真正受员工爱戴的领导往往少说多做，不做表面文章，一切从实际出发，真真切切地为员工谋福利，办实事。

海盗王的威望造就了船上海盗群的支持力度，海盗王的凝聚力则是海盗王通过自己的各种领导手段与卓越技能形成的，这种吸引力和凝聚力是卓越领导力的一个重要部分，只有具有崇高威望的海盗王才能带领全体海盗走出艰险和苦厄，企业领导者也是如此。