



经盛国际管理咨询文库

经盛国际 思想方法系列

叶生 / 著

思维

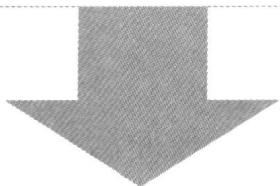
决定一切

MIND IS ALL

企业战略、文化与人力资源



万卷出版公司
VOLUMES PUBLISHING COMPANY



思维决定一切

企业战略、文化与人力资源

叶 生 / 著



万卷出版公司
VOLUME PUBLISHING COMPANY

© 叶生 2004

图书在版编目 (CIP) 数据

思维决定一切：企业战略、文化与人力资源 / 叶生
著. —沈阳：万卷出版公司，2004. 9

ISBN 7-80601-650-3

I. 思... II. 叶... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 063054 号

出版发行：万卷出版公司

(地址：沈阳市和平区十一纬路 25 号 邮编：110003)

印刷者：丹东印刷有限责任公司

经销者：全国新华书店

幅面尺寸：165mm × 240mm

字数：327 千字

印张：18.25

出版时间：2004 年 9 月第 1 版

印刷时间：2004 年 9 月第 1 次印刷

责任编辑：李 薇 张业宏

装帧设计：吴傲冰

责任校对：刘文英 张存可

版式设计：冯顺利

定 价：28.00 元

联系电话：024-23284454 23284451

邮购热线：024-23284453

传 真：024-23284448

万卷财经图书投稿热线：024-23284457 23284443

E - m a i l : vpc@mail.lnpgc.com.cn

网 址 : <http://www.chinavpc.com>



作者简介

叶生

笔名叶芑，管理专家

香港经盛国际集团执行董事

经盛国际咨询机构首席合伙人

战略管理三环理论、企业文化哲学论、

人本管理、体育营销、品牌文化资深专家

曾任香港上市公司中华区首席代表

国内上市集团公司副总经理

管理咨询公司副总经理等职务

咨询领域包括

战略、文化、人力资源、品牌营销

对企业文化有特别的研究

中国企业文化哲学派主流代表

多家媒体专栏作家和特邀撰稿人

在《人民日报》、香港《大公报》等媒体发表

文章一百多万字；个人专著七部



经盛国际
Economic Prosperity International

经盛管理咨询（中国）公司简介

经盛管理咨询（中国）有限公司隶属于香港经盛国际集团。集团下属市场调研公司、品牌营销咨询公司、广告公司和投资咨询公司。

经盛公司根据自身咨询经验及中国国情，创新出经盛的“企业竞争三环咨询模型”，也叫“战略-文化-人力资源三环咨询模型”，它强调以战略为导向、企业文化为核心、人力资源为保障的三个层面的核心竞争优势。它针对中国企业目前普遍存在的战略模糊、文化没有凝聚力、人力资源体系无效的主要矛盾，通过系统的咨询模型和工具对企业进行实际操作的咨询和辅导，以期达成协助中国企业培养核心竞争优势的目标。

经盛公司主营业务包括：

公司战略、企业文化战略（企业形象战略）、人力资源战略和品牌营销战略，并以企业文化战略最为擅长。经盛公司立志成为世界杰出的企业文化专家，集团控股的世界企业文化网 www.wccep.com 是全球权威的企业文化门户网站。

前言

思维差距决定管理差距

——思维就是一种战略资源

目前中国管理界正处于春秋战国时期，各家各派纷纷传道立说，有所谓本土派、海归派、实践派、学院派等，他们各自从自己的理解和经验角度阐述了对中国企业如何发展、如何与跨国企业竞争的观点，各有各的精彩。作为一家以“立足中国，放眼世界”为经营理念的咨询公司，我们经盛公司力求以国际化视野、本土化运作思路，协助中国企业迅速在新的市场竞争中取得竞争优势，真正实现“与狼共舞”的中国企业国际化之梦。

我们认为，中国企业的竞争优势来源于如何形成真正意义的中国管理模式，这种管理模式不是对西方科学管理理论的全盘继承，也不是对中国传统管理模式的全部采纳，它是思考如何将西方科学管理理论的精髓融入到中国传统文化之中，也就是我们常说的“中学为体，西学为用”的方法。经过多年实践与研究，经盛公司形成了以战略为导向、文化为核心、人力资源为机制的企业竞争三环模型，本书就是阐述三环模型的主要管理思维，它可以是对经盛公司众多咨询项目管理思维精华的高度总结。

任何管理模式都只不过是管理思维的具体表现形式而已，如果仅仅去学习一种管理模式的具体操作流程、工具或方法，你只不过是掌握了它的表层，就是“形似而神不似”。只有你掌握了隐藏在具体操作后面的管理思维，你才可以说是这种管理模式有了深刻理解，也就是“神形兼备”了。

书中有许多观点看起来好像是矛盾的。我们喜欢矛盾，因为世界万物本身就是矛盾的存在，管理就是要解决企业存在的各种矛盾。这些所谓的矛盾，在平常人看来真的是矛盾，但在具有哲学思维的企业家和管理者看来就不是矛



盾，而是哲理，是管理的哲理。发现矛盾并善于利用矛盾才是高明的做法，而哲理就是解决矛盾最好的思维方式，非此即彼的思维方式是常人的思维，他们不能解决也不能理解其中的精髓，只能断章取义地进行分析 and 判断，因此他们眼里看到的全是矛盾，甚至是谬论！

理性和感性是不相容的吗，科学与艺术是矛盾的吗？错！本书的立足点恰恰是通过感性思维诠释理性，用理性思维表达感性，用科学的方法表达艺术，用艺术的手法诠释科学。

把白变成黑而令人相信是一种能力，

把白说成黑而令人相信是一种智力！

为什么杨致远不到三十岁就成为世界首富？

为什么李嘉诚能够在常人都认为是低谷的时候大举进军房地产业而成功？

为什么比尔·盖茨四十多岁就成为垄断世界软件行业的巨头？

我们认为：

年轻没有经验并不是问题，经验只代表过去，并不代表未来；

低学历也不是问题，学历代表的是系统学习和潜力，并不代表悟性；

没有背景也不是问题，背景代表的是资源，并不代表运作资源的能力；

入行时间短也不是问题，行业时间越长代表其惯性思维越强，创新能力越弱。

因此，企业能否成功，物质资源并不是最重要的，最重要的是：

企业有没有具备成就成功事业的思维！

任正非，一个中国企业界的世界级领袖人物，他的成功或者许多人会认为是靠背景、学历或某种特殊的关系，因为在中国，没有背景而能成就伟业的人物实在是凤毛麟角。但从任正非的经历中我们并没有看到一丝一毫的特殊背景或关系，他没有政府的背景，个人身份一般，成立的又是民营企业，处身的市场又是众多跨国公司和大型国有企业的必争之地。正如他本人所说：“从来就没有什么救世主，也不靠神仙皇帝，全靠我们自己……华为有什么，连有限的资源都没有……”就是在这样恶劣的环境下，任正非成就了令“中华有为”的伟业，尽管华为存在诸多的问题，但正如张瑞敏所说：“没有问题才是最大的问题。”从任正非身上，我们可以更清晰地看到思维方式的重要性，与其说我们关注的是华为公司，还不如说我们更关注任正非的思想。当然，中国还有其他一些具有哲学思维的企业家，如联想柳传志、海尔张瑞敏，他们都是拥有成功思维的企业家。

那么，成功事业应具有的思维是什么？我们这里并不想去分析什么是思



维，只想将企业成功所必须具备的一些思维方式与读者分享。我们认为：

成功企业的思维就是平衡企业管理过程中各种矛盾并将其转化为促进企业发展的有利因素的思维方式，或者说是哲理性思维。

本书不是一本成功学专著，也不是教你如何做人的醒世绝言，而是一本讲述如何拥有商海致胜思维的管理书籍。书中有很多哲理性的内容，但不要将管理误认为是虚无缥缈的东西，管理首先应该是理性的、科学的，然后才是感性的、哲理的。但是，如果你读完本书后只是记住书中一些管理方式或方法，那你还没有读懂这本书，你必须再认真地阅读一次，感悟在管理科学后面隐藏的管理艺术。

本着遵守行业道德的原则，书中将大部分客户的真实名字隐去，以保障客户的利益；有些企业直接写出了名称，这是经过客户允许的。本书坚持以管理思维为主、案例操作为辅的写作风格，书中并没有太多的表格和流程，而是以描述性的语言为主。

完成书的终稿后，作者并没有感到轻松，内心好似还有千言万语没有讲完。书到用处方恨少，写完本书才深刻领悟到自己的渺小与知识上的不足。书的文字内容是静止的，但体现的思维却是动态的，在我结束本书书稿写作的时候，新的思维创新及学习的过程又开始了！

学习无止境，追求不停步。在我最困难的时候，我曾对自己说过一句话：再穷也不能买不起书！所以与其说此书是对经盛公司经验的总结，还不如说是对前人和客户的经验总结。站在巨人的肩膀上，你会看得更高更远！

有人担心我们将经盛公司所有的管理模式和理念在书中和盘托出，泄漏了公司的商业秘密。我们说，管理思维最大的特点就是创新，故步自封是对管理思维最大的不理解，当本书出版之时，我们的观点又在创新中扬帆前进了。

把所有的同行视为合作伙伴，这是一种心胸，一种境界。中国咨询业需要中国的咨询界和外国的咨询界共同做大，我们应该关注蛋糕行业而不仅仅是蛋糕本身，这要求所有的咨询公司都能够达到这样的共识。

永远站在思维的风口浪尖，这是一种荣誉，也是一种境界。

让我们再次重温这句话：思维决定一切！



目 录

前 言 001

管理咨询思维

第 1 章 思路就是出路 003

财富是一种思想，要想获取财富，只需换一种思想。

第 2 章 价值观比咨询重要 024

没有高于咨询的咨询信仰的支持，就好像船在航行中没有灯塔的指引，随时都有触礁的危险。

第 3 章 做咨询就是做人 032

所有的工作最终都归结于做人的工作，咨询也是这样。咨询的过程既是咨询公司与客户公司一起成长的过程，也是咨询团队共同成长的过程。

这个共同成长的过程，关键之处在于把握沟通的艺术。



第 4 章 跳出战略看战略 045

企业管理好比登山比赛，领导者带领着一个团队朝山顶攀登，他要告诉队员们明确的目的地、正确的方向以及适合团队的捷径，同时要让队员充满激情并提供必要的鼓励和供给。

第 5 章 战略抉择，取舍是一种艺术 060

当船出现了不可弥补的漏洞，但暂时还不会下沉时，船长就应该立即思考往哪个方向行驶尽快靠岸，而不是朝着既定的方向继续行驶。

第 6 章 战略实施，没有什么比做到更重要 082

如果没有一种清晰的战略思维，就如一艘没有方向的船在大海里航行，任何风向对它而言都是逆风。德鲁克说：“没有战略的企业就像流浪汉一样无家可归。”

第 7 章 战略监控，能把握的风险就不是风险 103

战略运行就好像走钢丝，既要按照既定的目标往前走，不能偏离了方向；又需要胆量与气魄，不然就会半途中止；同时还要小心翼翼，控制风险，保持身体不摔下来。这就需要在风险与目标之间取得一个平衡，在激进与保守之间作出抉择。



第 8 章 信仰的力量：人类因梦想而伟大，企业因文化而繁荣 115

精神的力量是无穷的，人类正因为有了有一个接一个的伟大梦想，才创造出许多令人叹为观止的奇迹。企业因为有了凝聚人心的企业文化，才打造出一个又一个承载梦想的百年老店。

第 9 章 文化战略，你想做一流企业还是二流企业 145

高度决定了态势，高度不同，形成的态势就会迥然不同。

第 10 章 文化变革，在扬弃中跃升 164

文化的变革就是要在企业发展中，依据公司战略的需要，对企业文化中有利的文化因素加以提炼融合，不利于战略的文化因素坚决舍弃，使文化在变革中提升，在变革中超越。

第 11 章 文化实施，刚柔并济之学 182

企业文化一边是“戒规”，它要对所有的员工进行价值观的衡量，以判别员工的价值观是否与企业要求一致；另一边是“佛经”，它要通过传播，最大化地影响和感化员工，让他们在心灵上认同企业的教义，最终通过行为来认同企业价值观。



第 12 章 人才战略，让平凡的公司不平凡 199

人是一种可开发的、有潜力的资源，人才战略就是充分挖掘人才可开发的潜能，提升公司的竞争力。

第 13 章 选才，合适的但却不是最好的 204

在人才的选择上，要选合适的人，但不要最好的，只要能满足目前岗位 90% 以上要求的人就是合适的。永远有差距，就永远有追求！

第 14 章 用才，用人之所长，补人之所短 214

“智者取其谋，愚者取其力，勇者取其威，怯者取其慎。”企业要做到知人善任，将人才放在最合适的位置上！

第 15 章 育才，让大象跳舞 239

给员工一张长期饭票，让他们永远都有一颗二十岁的心脏！

第 16 章 留才，软硬兼施 251

你有多大的能耐，我就给你多大的平台！
你有什么样的平台，就会吸引到什么样的人才！
是先吸引人才后发展平台呢，还是先发展平台后吸引人才？

附录 270



管理咨询思维

有个人遇到了神仙，神仙问他想要什么东西，他说要金子。于是神仙用手指点了几块石头，石头立即变成了金子。神仙叫他去拿，他没有拿，神仙就问：“你还想要什么呢？”他说：“我要你的手指头。”

企业找咨询公司要的不是金子，而是手指头，这个手指头就是思维！

原书空白

第 1 章

思路就是出路



财富是一种思想，要想获取财富，只需换一种思想。

认识事物的本质和规律——思维决定一切

开始阅读本章前，我们先做一个小测验。

请您回答下面这个问题：

1. 土耳其的人口超过 3 500 万吗？
2. 您猜土耳其的人口有多少？

等您回答完上面的问题后，再请您回答下面的问题：

1. 土耳其的人口超过 1 亿吗？
2. 您认为土耳其的人口有多少？

相信您在不同的问题启示下的答案也是不一样的。为什么？因为人们在回答第二个问题时都受了第一个问题的影响，第二个问题的答案随着第一个问题数字的增大而增大。这个简单的实验可以说明人们心中存在一种常见而有害的现象，即“沉锚”效应。考虑作决定时，我们的大脑会对得到的第一个信息给予特别的重视。第一印象或数据就像沉入海底的锚一样，把我们的思维固定在了某一处。

“沉锚”效应也就是我们经常说的思维惯性。每个人都会有思维惯性，或者称为思维定势，就是当他收到各种各样的信息时，大脑如何去分析和获取它认为有用的信息，并将它们加工成思维。

什么是思维？

思维就是人们在一定时代的理性认识方式，它是人们的各种思维要素及其结合按照一定的方式和程序表现出来的相对稳定的定型化思维样式，是主体观念把握客体，即认识的发动、运行和转换的内在机制和过程。

通俗地讲，思维方式就是人们对于客观事物的一种理性认识方式，它是对各种思维要素及方法的定型化的综合运用过程，具有如下特点：

1. 思维决定人的思维指向和侧重点。

经验型思维往往偏重经验，较少考虑未来。概念型思维则是以变动和发展的眼光考察未来，以未来指导现在。

因此，咨询公司一般都不会聘请 40 岁以上的咨询顾问，因为咨询行业



需要的是思维创新，而不是思维定势。太多的行业经验反而容易形成思维惯性，而且思维创新能力也受到年龄的限制，年龄越大的人越难进行思维创新。全球咨询业都有这样的共识，年龄和经验并不是咨询顾问的关键，思维的创新力才是。许多咨询公司，包括世界一流的咨询公司，其主要咨询团队的平均年龄都在25~40岁之间。这种情况对于中国企业界来说，开始是很难接受的，有的企业老总就接受不了一个二十几岁、有些甚至可以当他孙子的咨询顾问在他面前指手画脚，他会认为，我当初工作时还没有你呢，现在凭什么轮到你来指导我？但他没有想到，咨询行业最大的价值就在于思维方式的体系化和创新能力，你需要的不是行业专家，而是管理专家，它的知识获取不仅仅是通过直接经验，更多的是间接经验和系统知识的获取，这就使得咨询公司可以在很短的时间内让一名工作时间并不长的咨询顾问掌握到最新的、体系化的管理知识与技能，让他能够在行业专家面前指手画脚。

2. 思维是对信息进行处理和转换的过程。

不同的思维模式对同样的信息处理和取舍的方式不同，结果也就不同。同样的情况，有的人认为是危机四起，有的人则认为是蕴藏机会的良好时机。面对同样的员工，有的人认为他很优秀，而有的人则认为他已经不可救药了。

3. 思维决定了人们能否把握客观事物及其认识的正确程度。

不同的思维方式把握客观事物的角度及深度都不一样。有的人分析事物只看到事物的表象，无法理解或者无法从表象透视事物的本质，而有的人却不会被表面现象所迷惑，具备通过现象看本质的能力。有的人分析事物往往只侧重局部，而有的人分

思维的特点为：

1. 思维决定人的思维指向和侧重点。

2. 思维是对信息进行处理和转换的过程。

3. 思维决定了人们能否把握客观事物及其认识的正确态度。

