

聂辉华 著

跟《西游记》 学创业

一本人人都要读的
管理 **秘籍**



下有一个最好的团队，我是最欣赏的，
就是《西游记》的唐僧团队。——马云

 中国人民大学出版社

聂辉华 著

跟《西游记》

学创业

一本人人都要读的
管理 **秘籍**



中国人民大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

跟《西游记》学创业：一本人人都要读的管理秘籍/聂辉华著. —北京：中国人民大学出版社，2015.9

ISBN 978-7-300-21673-7

I. ①跟… II. ①聂… 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 (2015) 第 163242 号

跟《西游记》学创业：一本人人都要读的管理秘籍

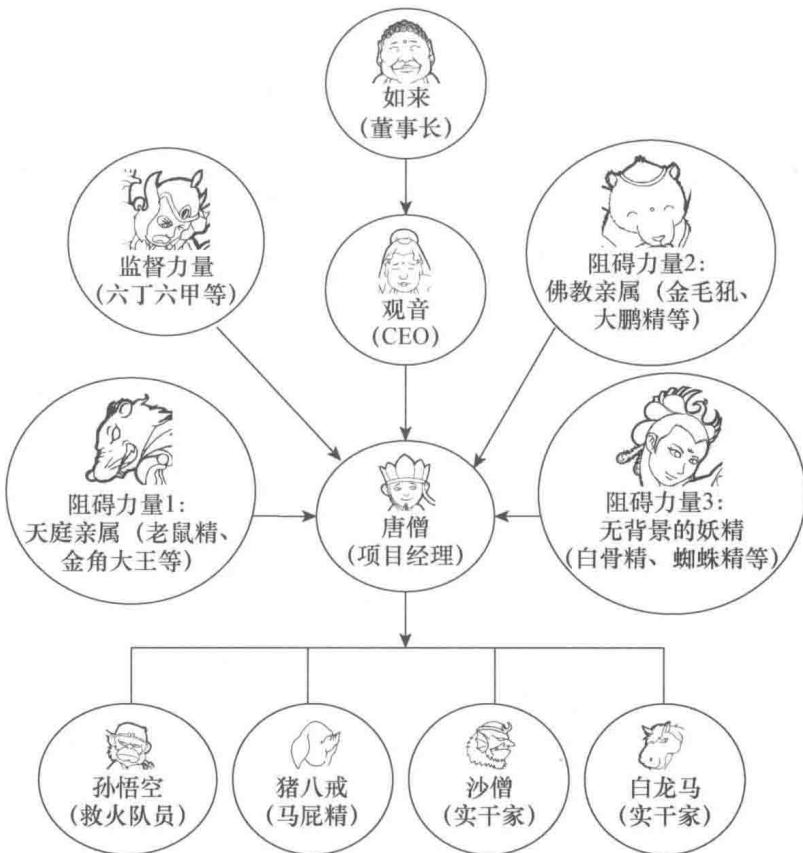
聂辉华 著

Gen Xiyouji Xue Chuangye

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242 (总编室)		010-62511770 (质管部)
	010-82501766 (邮购部)		010-62514148 (门市部)
	010-62515195 (发行公司)		010-62515275 (盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	北京中印联印务有限公司		
规 格	170 mm×240 mm 16 开本	版 次	2015 年 9 月第 1 版
印 张	13.5 插页 1	印 次	2015 年 9 月第 1 次印刷
字 数	184 000	定 价	32.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换

取经团队关系网络图



一本想象不到的“怪作”

黄有光

新加坡南洋理工大学经济系温思敏讲座教授

我于 2015 年 5 月访问中国人民大学时才认识聂辉华，但之前就读过他的文章，知道他是在很有影响力的《经济学家茶座》发表文章最多的作者，也知道他是靠在国内外高档次学术期刊发表许多文章而很年轻就评上正教授的实干学者。最近读了他的怪作《跟〈西游记〉学创业》的一些章节，认为非常值得推荐。“跟《西游记》学创业”，连黄有光都想象不到的可能性，不怪吗？

作者认为《西游记》不仅是一部伟大的神话小说，也是一部伟大的创业史。它讲述了一个“官二代”（唐僧）带领四个“刑满释放人员”（包括白龙马在内的四个徒弟）历经艰难险阻，最终成功到达西天取经的创业故事。本书不只用管理学理论论述创业，而且巧妙应用国际前沿的经济学理论，以《西游记》的神话故事为例子，风趣地解释了观音如何搭建取经团队，唐僧如何建立领导权威、如何设计激励机制、如何考核员工、如何设计权力结构以及如何实行公司治理等管理难题，从而深入地分析了一个创业团队从起步到步入正轨的过程。在这一论述中，作者强调了人性的弱点和巧妙的制度安排的重要性。你可以不完全同意作者的论述，但很难不承认其逻辑性、新颖性与有趣性！

黄有光，世界著名华人经济学家，1942 年出生于马来西亚，曾任澳大利亚 Monash 大学讲座教授，澳大利亚社会科学院院士，与杨小凯教授共同创立了“新兴古典经济学”框架，现为新加坡南洋理工大学经济系温思敏讲座教授。

导 读

李克强总理提倡“大众创业、万众创新”。在这样的背景下，本书的出版可谓适逢其时！

《西游记》不仅是一部伟大的神话小说，也是一部伟大的创业史。唐僧带领孙悟空、猪八戒、沙僧和白龙马西天取经的故事，其实就是一个“官二代”带领四个“刑满释放人员”成功创业的故事。从东土大唐到西天灵山，步行十万八千里，耗时十四年，没汽车没旅馆，没工资没保险，更没有WiFi，只有妖魔鬼怪，还有比这更艰险的创业吗？从这个角度看，你会发现，《西游记》不仅“有趣”，常常于细微处让读者忍俊不禁，而且“有用”，让读者领悟创业的经验与教训。而我要做的，主要是让《西游记》变得更加“有理”，将高深的经济学理论与当代的管理实践结合起来，让那些想自己创业或者从事管理工作的读者理解，唐僧团队在创业管理过程中使用的每一项管理手段或者管理技巧有什么作用，以及怎样恰当使用。

客观地说，市面上流行的管理类畅销书太多了。这些畅销书有的“有趣”，有的“有用”，但很少“有理”。今天这本书告诉你“进入蓝海”，明天那本书告诉你“注意细节”，后天又一本书告诉你“抓住长尾”，但是，这些书没有一本告诉你，进入蓝海、注意细节、抓住长尾的代价是什么，它们只告诉你这样做的好处。一个科学的理论，应该负责任地告诉读者，一种管理手段或者竞争战略的成本是什么，收益是什么，在什么时候能用，在什么时候不能用。换言之，任何科学的理论都是有边界、有条件的。作为管理者、领导者或者单位的“一把手”，如果不了解一种理论的前提条件，盲目套用流行的管理



手段或竞争战略，最终可能是邯郸学步，甚至让企业或组织陷入存亡危机。

相对而言，经济学，尤其是我研究的企业理论或者组织经济学，非常强调理论的适用范围。20世纪90年代，“末位淘汰制”在中国风靡一时，很多企业盲目跟进，结果导致大量优秀员工流失。如果理解企业理论，它会告诉你，这其实就是一种“锦标赛”，而锦标赛能够激发员工积极性的结论有3个前提条件，那就是员工起点一样、不考虑绝对绩效水平以及员工之间没有合谋。可惜，没有任何一本管理畅销书会告诉读者这些技术性的道理。因此，我在本书中力争将世界前沿的组织经济学理论，装入《西游记》的创业历程和管理情景，这样才能让《西游记》同时做到“有趣”、“有用”和“有理”。为此，我在本书每一节的背后都归纳了“实用管理法则”，想创业或者从事管理工作的读者可以对照本书的内容，按图索骥，有的放矢，在工作中边摸索边提高管理水平。

我一向赞成和主张学问要“顶天立地”。一方面，理论要顶天，要有创新，要达到世界一流的高度；另一方面，学问要立地，要接地气，要能够解决现实问题。在本书中，我大量吸取了在过去几十年里企业理论的前沿进展，它们大部分都是由哈佛、耶鲁、麻省理工和芝加哥等世界顶级名校的著名教授，发表在诸如《美国经济学评论》(AER)、《经济学季刊》(QJE)和《管理科学季刊》(ASQ)等世界顶级的学术期刊上。然后，我将这些高深的经济学理论转化为形象的例子，以普通读者能够接受的语言，并结合《西游记》的神话故事和现代管理场景进行阐释。其实，复杂的经济学理论也很有趣，关键是看讲故事的人是不是具有化繁为简、化难为易的本事。我向读者保证，读懂本书的大部分章节并理解其中的管理技巧，并不需要专门的经济学或管理学知识。唯一需要的，是你对创业和管理的浓厚兴趣！

本书分6个部分，共22回，按照一个创业团队从公司起步到走上正轨的自然过程，覆盖创业管理的所有重大环节。因此，本书整体连贯，自成体系。但是，每个章节又相对独立。读者阅读本书时，可以一气呵成，也可以挑选感兴趣的章节，还可以在无聊时随意翻阅，总能开卷有益。



什么人应该看这本书？

要创业的有志青年当然要看这本书，从中不仅可以吸取《西游记》所蕴含的中国传统智慧的精华，而且可以了解现代企业创业管理的核心问题及其解决方案。

单位的“一把手”要看这本书，因为任何组织——不管是企业、政府还是非营利机构——都离不开管理，离不开建设团队、树立权威、搞对激励、考核员工、分配权力以及公司治理等核心问题。更何况，站在单位最高领导的角度，有些问题更容易豁然开朗……你懂的！

单位的中层干部应该看这本书，这样你才能理解上面领导和下面员工的真实想法，才能在管理过程中做到“为领导分忧，为员工解难”。

刚工作的职场菜鸟也应该看这本书，因为只有站在整个组织的角度，你才能更好地理解组织的各项管理制度和发展战略，从而为自己找准定位，为工作找到方向，万一将来干得不爽了，你还可以自己去创业！



目 录

第一部分：建团队

第 1 回 绝妙组合的取经团队	3
1.1 一个官二代和四个刑满释放人员的创业团队	4
1.2 制度安排如何弥补人性弱点?	9
本节实用管理法则	10
第 2 回 团队需要猪八戒这样的马屁精吗?	13
2.1 龙分九种, 人分三类	14
2.2 马屁精是怎么产生的?	15
2.3 如何管理马屁精?	17
本节实用管理法则	19
第 3 回 妖精的调虎离山计为何总是得逞?	21
3.1 要扬长避短, 而不是扬长补短	22
3.2 分工也要有 A 计划和 B 计划	23
3.3 分类考核才能促进团队合作	25
本节实用管理法则	26
第 4 回 天兵天将真的打不过孙悟空吗?	29
4.1 《西游记》三大谜团之一	30
4.2 善于分享权力才能保住权力	32
4.3 为什么“一把手”的权力难以分享?	33



本节实用管理法则 35

第二部分：树权威

第5回 唐僧应如何建立领导权威？ 39

 5.1 如来善用“巧实力” 40

 5.2 老板树立权威的三种渠道 41

 本节实用管理法则 44

第6回 选择性执法能树立领导权威吗？ 47

 6.1 天庭也有腐败 48

 6.2 管理者为何偏爱“阳谋”？ 50

 6.3 选择性执法不利于团队发展 51

 本节实用管理法则 53

第7回 如何防止下属叛变？ 55

 7.1 猪八戒是如何表忠心的？ 56

 7.2 唐僧的用人困境 58

 7.3 盛世用能臣，乱世用忠臣 59

 本节实用管理法则 60

第三部分：巧激励

第8回 如何激励取经团队成员？ 65

 8.1 你真的了解下属的需求吗？ 66

 8.2 唐僧如何激励几个徒弟？ 68

 8.3 如来佛祖对症下药 70

 本节实用管理法则 72

第9回 用人不疑，疑人不用？ 73

 9.1 唐僧也有开小差的时候 74

 9.2 人品不等于水平 75

9.3 信人品不如信制度	76
本节实用管理法则	78
第10回 如来为什么不奖赏观音?	81
10.1 唐僧师徒升迁, 观音原地不动	82
10.2 观音遭遇升职“天花板”	84
10.3 如来如何解决“赏无可赏”的难题?	85
本节实用管理法则	87

第四部分: 定考核

第11回 唐僧的困惑1: 多劳不该多得吗?	91
11.1 “多劳多得”未必对!	92
11.2 锦标赛剔除了运气	93
11.3 末位淘汰制不能乱用	95
本节实用管理法则	97
第12回 唐僧的困惑2: KPI 怎么不灵了?	99
12.1 唐僧似乎找到了法宝	100
12.2 KPI “捡了芝麻, 丢了西瓜”	101
12.3 多任务要求重新设计 KPI	103
本节实用管理法则	104
第13回 唐僧的困惑3: 什么时候用主观评价?	107
13.1 不是所有业绩都能量化考核	108
13.2 主观绩效评价容易产生马屁精	109
13.3 主观与客观评价如何结合?	112
本节实用管理法则	114

第五部分: 分权力

第14回 唐僧为什么不授权给孙悟空?	119
---------------------------	------------



14.1	唐僧凭什么当领导？	120
14.2	果断授权能够激励下属	121
14.3	唐僧为什么不授权？	123
	本节实用管理法则	125
第15回	唐僧如何防止下属合谋？	127
15.1	唐僧被三个徒弟骗了	128
15.2	防范合谋的思路之一：赎买	129
15.3	防范合谋的思路之二：分化	130
15.4	防范合谋的思路之三：收权	132
	本节实用管理法则	133
第16回	唐僧如何选择接班人？	135
16.1	老板最痛苦的事是选接班人	136
16.2	论资历还是论学历	137
16.3	看德行还是看武功	139
16.4	四类组织选择四类接班人	141
	本节实用管理法则	143
第17回	九龙治水出大旱	145
17.1	孙悟空骗了观音和如来	146
17.2	多重领导要不得	147
17.3	灵山组建了“领导小组”	149
	本节实用管理法则	150

第六部分：善治理

第18回	唐僧如何与资本家斗智斗勇？	153
18.1	唐僧有个想法	154
18.2	企业家还是资本家说了算？	155
18.3	王志东与新浪的爱恨情仇	157



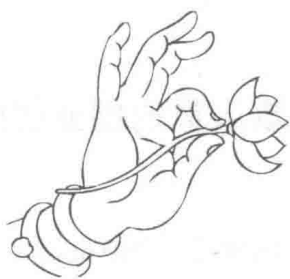
本节实用管理法则·····	159
第 19 回 搞关系还是练内功? ·····	161
19.1 有背景的妖怪都平安无事·····	162
19.2 关系是把双刃剑·····	165
19.3 企业家要与政府保持距离·····	167
本节实用管理法则·····	168
第 20 回 为什么灵山的佛塔那么高? ·····	171
20.1 灵山正在大兴土木·····	172
20.2 如来透露了灵山的秘密·····	173
20.3 进入威慑策略导致产能过剩·····	176
本节实用管理法则·····	177
第 21 回 如来应该集权还是分权? ·····	179
21.1 政令不出雷音寺·····	180
21.2 灵山的组织结构图·····	182
21.3 集权 vs. 分权 ·····	183
本节实用管理法则·····	187
第 22 回 白马寺该兼并白云寺吗? ·····	189
22.1 自建农场还是采购外包? ·····	190
22.2 要不要兼并白云寺? ·····	191
22.3 企业的边界在哪里? ·····	192
本节实用管理法则·····	195
参考文献·····	197
后记·····	200



第一部分：建团队



著名企业家、联想集团创始人柳传志曾说：创业成功的三要素是“搭班子、定战略、带队伍”。因此，创业要成功，首要因素是建设一个好的管理团队，让创业团队的核心成员能够优势互补、强强联合。连阿里巴巴集团创始人马云都承认，唐僧团队是最好的团队。那么，唐僧团队究竟好在哪里？第1回将开门见山地解释，取经团队的CEO观音菩萨为什么要安排唐僧、孙悟空、猪八戒、沙僧和白龙马这样一个奇怪的组合。尤其是，像猪八戒这样一个溜须拍马的人，创业团队也需要吗？作为领导，如何安置猪八戒这样的马屁精？第2回将回答这个问题。班子搭好之后，如何确定团队成员之间的分工？第3回将以取经团队屡次中了妖精的调虎离山之计为例，分析团队成员合理分工的经验教训。都说“共患难易，同享福难”。为什么呢？第4回将以孙悟空大闹天宫为例，说明对于玉皇大帝这样一个最高领导人而言，为什么和团队成员分享权力那么困难。



第1回 绝妙组合的取经团队





1.1 一个官二代和四个刑满释放人员的创业团队

西天取经绝对是一个伟大的创业壮举，唐僧团队就是一个创业企业。派唐僧去西天取经，对唐太宗而言“这是一个艰难的决定”，但对唐僧而言这是一个要命的决定。从东土大唐到西天灵山，有十万八千里，不仅路途遥远，而且尽是妖魔鬼怪。最终，唐僧团队耗费了十四年才从如来佛祖那里取得大乘佛法真经。要是在今天，步行十万八千里，耗时十四年，没汽车没旅馆，没工资没保险，更没有“歪 fai”（WiFi），只有妖魔鬼怪，谁会干这事?! 在取经团队中，唐僧心软体弱，孙悟空刁顽暴戾，猪八戒好吃懒做，沙和尚忠厚老实，白龙马基本上只是脚力。中国有句古话，叫“行百里者半九十”。西天取经，其实就是一个“官二代”，带着四个“刑满释放人员”，组成了一个独特的“创业团队”。在这个独特的创业团队中，为什么大家一开始愿意从事这一艰苦卓绝的职业？如果有人偷懒怎么办？如果有人中途退出又怎么办？在经济学或博弈论中，在上级和下级之间存在信息不对称时发生的这类难以监督的行为，被称为“道德风险”（moral hazard）问题。在吴承恩的《西游记》中，即便是神仙也经常有凡心，也会开小差，也有人性的弱点，因此要完成西天取经这一艰巨的任务，光靠个人意志或道德肯定是不够的。一定得有制度上的安排来约束人性的弱点，奖勤罚懒，相互制约，保证西天取经这一目标最终能够成功。在现实生活中，当上级给下级安排了一项艰难的任务时，意味着上下级之间达成了一种契约关系，那么就必须有巧妙设计的制度或机制来解决契约履行中的道德风险问题。因此，我们首先来聊聊西天取经的履约机制。

我们首先一一考察取经团队中的角色，然后讨论不同角色之间的关系。先说唐僧吧，应该说他是取经团队中意志最坚定的成员，也是团队的领导。先看唐僧的背景。唐僧本名陈玄奘，在《西游记》中是金蝉子转世，又在金山寺长大，自幼研习佛法，对佛教忠贞不二，总之“生就是佛教的人，死是佛教的