

陈惠湘◎著

边走边想

——写给企业人的飞行日记

“惠湘像牧师一样倾听了无数企业家的苦恼与疑惧，又像名医那般给向往健康、长生的市场经济王者们问诊把脉，并在飞机起落之际，将他最有价值的发现和思考记录下来。”

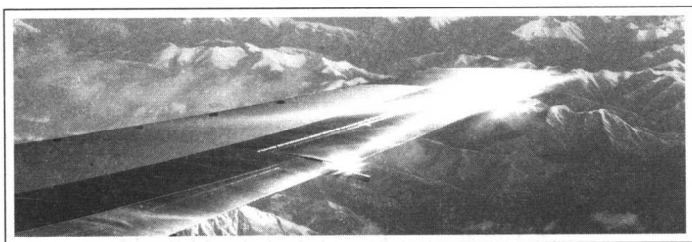
——《中国企业家》杂志社社长 **刘东华**

经济日报 出版社

陈惠湘◎著

边走边想

——写给企业人的飞行日记



经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

边走边想——写给企业人的飞行日记/陈惠湘著.

—北京: 经济日报出版社, 2007.1

ISBN 978-7-80180-624-6

I. 边... II. 陈... III. 企业管理-通俗读物

IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 151160 号

边走边想——写给企业人的飞行日记

著 者	陈惠湘
责任编辑	程 鹏
责任校对	高小昆
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市宣武区白纸坊东街 2 号 (邮编: 100054)
电 话	010-63567690 (编辑部) 63567687 (邮购部)
网 址	www.edpbook.com.cn
经 销	全国新华书店
印 刷	三河市新世纪印务有限公司
开 本	710×1000mm 1/16
印 张	11.75
字 数	120 千字
版 次	2007 年 1 月第一版
印 次	2007 年 1 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-80180-624-6/F·265
定 价	28.00 元

版权所有 盗版必究 印装有误 负责调换



作者简介:

陈惠湘

1960年出生。致力于中国企业管理实证研究近20年。曾担任联想集团高级经理、国内某大型投资集团总裁，目前担任知名本土管理咨询公司董事长和知名大学商学院客座教授。

20世纪90年代，著有《联想为什么》、《中国企业批判》、《企业团队修炼》，并连创中国同类著作的发行量纪录。被誉为对中国企业界影响范围最大与影响时间最长的“中国企业实证研究第一人”。

<http://blog.sina.com.cn/m/chenuixiang>

<http://www.actova.cn>

姊妹篇

《登顶之舞》

● 陈惠湘首次提出企业的三重结构变革 ●



责任编辑：程鹏

电子邮件：greenvoice@sina.com



封面设计：华乐功

sandy1972@vip.sina.com

此为试读，需要完整PDF请访问 www.gbook.com

改变你管理理念的精彩随想

序

写给企业人的 “帝师札记”

序

001

写给企业人的
“帝师札记”

十年前刚认识惠湘的时候，他对正在开始二次创业的《中国企业家》杂志提了一条建议，一个忠告。建议是把《中国企业家》办成一本主题杂志，即每期把企业界、经济界关注的一两个重大事件或主题努力说深、说透；忠告是这本杂志的定位决定了她的服务对象是最挑剔、最难伺候的读者群，做好了可能获得《财富》、《福布斯》那样的巨大成功，做不好只有死路一条，很难有中间道路可走。因为这几句话，惠湘成为《中国企业家》二次创业最重要的贵人之一，也逐渐成为我的挚友。

人性的一个弱点，就是你拥有了什么，就特别容易忽略什么。和惠湘成为朋友并认真研究他凭借《联想为什么》、《中国企业批判》获得成功的动因之后，我曾天然地以为惠湘的长处我都知道，甚至觉

得他所代表的某些重要价值我也已经拥有。但是每次见面聊天，他都会带给我一些意外和惊喜。就像一个爬过香山的人原以为已经了解了香山的容貌，结果每爬一次都会有新的发现，每爬一次都会讶异于原来被忽略的风景。而惟其如此，你才不至于产生“审美疲劳”，反而会使这种关系历久弥新，日益醇厚。

最近几年，大家各忙各的事情，我和惠湘虽然偶尔互通一下信息，但交往甚少。在我的潜意识里，对惠湘的判断其实又陷入了另一个误区：按照媒体人的“残忍法则”，各领风骚没几年，没有几个人是值得让媒体高标准地长期“榨取”价值的。因为读者在变，时代在变，媒体的标准也在不断提高。在我们媒体人严苛的尺度下，眼看着商界、学界乃至各界佼佼者一个个、一茬茬走过舞台中央，一旦走过去，他可以因为曾经的“经典演出”留给人们长久的记忆或尊敬，却很难有机会创造新的更大价值了。原以为，惠湘也不大可能逾越这一“普遍规律”所带来的“宿命”，在我的“天平”上，他的定位应该是进入“相见亦无事，不来常忆君”的老友之列的。

这次我又错了。因为我再次“发现”，和惠湘见面不会是那么平淡无奇地“无事”，而总是会“有事”，总是会“有获”，而且经常是会有重要收获的。几年前他曾经告诉我，他准备暂时告别一下给企业家们做战略咨询、战略策划的“职业参谋长”——“帝师”生涯，而应一个坐拥十几亿资产的民营企业家之邀去承担一段时间的副董事长兼CEO的角色。他说他与董事长有约在先，这只是他阶段性的选择，即通过十分“入戏”地做好这个CEO，为他将执着一生的企业实证研究事业提供更真切的直觉经验和素材。在做了不到两年的CEO，带领团队为公司提升了十几亿的年收入之后，他果然离开了，而且果然借助这段宝贵的经历和多年的丰厚积淀，推出了一部详解中国企业如何通

过结构变革穿越一道道死亡门槛，最终实现基业长青的扛鼎之作——《登顶之舞》。有“中国企业教父”之称的联想控股总裁柳传志激情为该书作序，并在序言中寄语后来者：“我们翻过的只是一道道丘陵，你们要攀登的才是真正的险峰。”著名企业战略研究专家、雅虎中国总裁曾鸣则盛誉“这是一本中国企业突破成长瓶颈的必读书”。看到书稿后，我既为惠湘新的突破性贡献而欣喜，更为时时陷入各种困扰的中国企业终于有了一本能帮助他们的好书而高兴。

除了呕心沥血而出的《登顶之舞》，最近惠湘又拿出一部让我眼前一亮的书稿，这可是惠湘的新“宝贝”——也就是读者手中的这本《边走边想》。如果说《登顶之舞》是用一种凝重的方式系统阐述企业的结构变革理论的话，那么《边走边想》则是用一种轻松的方式，告诉你一个又一个可以改变你管理理念的精彩断想。1999年以来，惠湘奔走于数百家企业之间，像牧师一样倾听了无数企业家的苦恼与疑惧，又像名医那般给向往健康、长生的市场经济王者们问诊把脉。飞机起落之际，望闻问切之余，中国企业和企业家们最宝贵的经历、最关切的话题、最难逾越的门槛、最易陷入的误区等等，时时会搅动惠湘的心，使得他不得不凝神思考，并把最有价值的发现和思考记录下来，变成一篇篇企业人不可不读而又喜闻乐见的随笔、日记。由于这是一个较长时间段的思考记录，既深刻又鲜活的文字固然多多，但也不可能保证篇篇都代表惠湘的最新判断。因此如果求全责备，我们一定会发现书中的个别文章、个别观点会带有昨天的印记；而换一个角度，如果我们从研究中国企业、中国企业家成长的真实轨迹出发，如果我们想把今天、明天的思考和行为建筑在更为坚实的地基之上的话，这种在做“帝师”的过程中积累而成的《边走边想》给我们提供的不正是一种更大的、不可替代的价值吗？

《边走边想》序

因此，如果我在这里用一句话来评价惠湘的《边走边想》的话，可以这样说：这是一本写给企业人的、值得挑剔、值得借鉴、值得珍藏和随时翻阅的小书。

是为序。

《中国企业家》杂志社社长 刘东华

2006年12月31日

目 录

C O N T E N T S

序 写给企业人的“帝师札记” /001

领导篇 /001

聪明人眼前五光十色，于是定力却没有了，就眼花缭乱了，最后栽倒在某个美丽的机会中。

90% 以上的中国企业领导人只完成了自己的三分之一的使命。

时机、策略、方法都是政治。

独角戏唱久了，舞台会变小	003
成功企业家并不聪明	005
创业领导人的三大责任	007
莫把权力用过头	010
不再上下博弈做计划	013
善于把理念数字化	016
学习讲政治	018
做英雄不如造就英雄	020
不为说话而说话	022

眼睛里要揉得进沙子	024
在继承的基础上变革	026
管理是一种权变	028
过去了是快乐，过不去是折磨	031
用人与选人合适最好	034
让伙伴们走得更远些	036
人才经济和雅戈尔司机	038

战略篇 /041

用合适的代价规避大的风险并最终获得成功，这就是精致制导的核心内涵。

没有哪一种战略管理的方法可以适合任何的企业，也没有哪一种战略管理的标准可以衡量所有企业家。

战略需要一种高度，而高度则意味着孤独。

告别洼地	043
公司价值比资产更重要	045
创新就是创造差价	048
学会创造性破坏	050
精确制导	053
定位对了，能力还得跟上	055
关注战略能力	057
企业家眼里的战略	059
好的战略还要有足够的支撑	062
战略思维的成长	065

目录

战略是一种孤独	067
时尚做秀 高尚做碑	069

组织篇 /071

在一些相对幼稚的企业中，我们能够发现的是大量的缺位、错位和越位的现象。

中国缺乏职业董事长，所以职业经理人也职业不起来。

简单是一种美。复杂了，玄妙了，人们就难以领会并从而不易行动了。

别把家族公司办成家庭公司	073
大处着眼办小公司	076
请老兵让路	078
商道与人道	080
到位	082
怎样把企业办成学校	084
职业经理人怎样职业	086
寻找师傅	089
企业不能闲评	091
积极的领导应该是鞭打慢牛	093
豆包也是干粮	096
发奖金不是发福利	098
服务是一种能力	101
文化是一种基本功	104
好公司是磨出来的	107
嘉士伯的雕塑	109

企业商业责任罪状之六——把耐用品做成快速消费品

竞争是一种基因之一	111
竞争是一种基因之二	114
企业文化不能“法”	117
企业文化不能“秀”	119
特长企业要补课	121
“我们生产凝聚力”	123
习惯改变命运	126
习惯是创新天敌	129
学习的陷阱之对号入座	132
学习的陷阱之学以致用	135
学习的陷阱之知识不对称	137
有舍才能有得	140
预备队与赛马	142
元帅生于战场	145
张秉贵精神与麦当劳微笑	148
合理分配	151

道德篇 /153

像卖普通商品一样力拼销售奢侈品，从商业责任而言，这也是一种罪恶。

伤什么别伤诚信。

贫穷的人们是一种致富的饥饿；已经富裕的是规模饥饿；已经拥有巨大财富的大款们是一种精神饥饿。

企业商业责任罪状之一——把耐用品做成快速消费品	155
企业商业责任罪状之二——把奢侈品做成大众商品	157

企业商业责任罪状之八——饥饿，但不要疯狂

企业商业责任罪状之三——保健品药品混着卖	159
企业商业责任罪状之四——把小车做成大车	161
企业商业责任罪状之五——有多少房子能够经历百年	163
企业商业责任罪状之六——伤什么别伤诚信	165
企业商业责任罪状之七——残忍不是商业的本质	167
企业商业责任罪状之八——饥饿，但不要疯狂	169

后记 /171

领导篇

- 独角戏唱久了，舞台会变小。
- 聪明人眼前五光十色，于是定力却没有了，就眼花缭乱了，最后栽倒在某个美丽的机会中。
- 90%以上的中国企业领导人只完成了自己的三分之一的使命。
- 用权过度所产生的权力抗体，实际上会成为一个团队执行力障碍和惰性之源。
- 吃不穷，喝不穷，算计不到就受穷。
- 时机、策略、方法都是政治。
- 因为妥协，所以能保持一种和谐和一种一致性。
- 过去了是快乐，过不去是折磨。
- 那些常常抱怨伙伴掉队的领导人，是不是自己在带领伙伴同行上出了问题。

