



活系统

孙行健
尹贤◎著

跟任正非学当老板

造活系统 使系统活 靠系统活 活得系统

上帝造人，老板造系统

老华为人为全国老板
揭秘任正非的经营管理之道



活系统

孙行健 尹贤◎著

跟任正非学当老板

造活系统 使系统活 靠系统活 活得系统



中华工商联合出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

活系统：跟任正非学当老板/孙行健，尹贤著. —北京：中华工商联合出版社，2016. 11

ISBN 978-7-5158-1823-8

I. ①活… II. ①孙… ②尹… III. ①通信企业—企业管理—研究—深圳 IV. ①F632.765.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 254564 号

活系统：跟任正非学当老板

作 者：孙行健 尹 贤

责任编辑：于建廷 效慧辉

责任审读：郭敬梅

封面设计：久品轩

责任印制：迈致红

出版发行：中华工商联合出版社有限责任公司

印 刷：北京旭丰源印刷技术有限公司

版 次：2017 年 1 月第 1 版

印 次：2017 年 1 月第 1 次印刷

开 本：880mm × 1230 mm 1/32

字 数：165 千字

印 张：9

书 号：ISBN 978-7-5158-1823-8

定 价：98.00 元

服务热线：010-58301130

团购热线：010-58302813

地址邮编：北京市西城区西环广场

A 座 19-20 层，100044

http://www.chgslcbs.cn

E-mail: cicap1202@sina.com (营销中心)

E-mail: gslzbs@sina.com (总编室)

工商联版图书

版权所有 侵权必究

凡本社图书出现印装质量问题，

请与印务部联系。

联系电话：010-58302915

活系统是当老板的终极使命

老板的使命是什么，跟任正非学当老板学什么？

作为资深管理顾问的孙行健，一直在思考这个问题。

笔者加入华为是 1997 年，正是华为二次创业，大力再造自己的管理系统的时期。自那以后华为老板任正非对于系统的观点、态度、做法深刻地影响了笔者的职业生涯。系统，是一组相互关联的要素，在一定输入的刺激下，这组相互关联的要素互相作用，稳定地产生有意义的输出。企业是商业文明中的营商主体，是法人。法人的系统，更有一定的特质。

对企业而言，老板是一切的源头。人是活人，系统是活系统。因此老板的使命是什么？造活系统，使系统活，靠系统活，活得系统。

造活系统，意味着老板要营造有生命力的，能对内外

环境适应并成长的系统。

使系统活，意味着老板要有孕育与培育意识，须知系统不是自然就能活下来的，系统的萌生到茁壮成长，需要老板的小心呵护。

靠系统活，意味着老板如果没有系统可依赖，就说明老板还没有修炼成老板，只能说是准老板。真正的老板，背后所依靠的，是能自动运作且能提供老板及企业本身活下去的资源系统。

活得系统，意味着老板为事业拼搏的过程就是一个高效的系统。老板要以终为始，由自己追求的终极目标为起点，规划自己所有的动作，以使自己活得系统。

本书以任正非当老板的哲学观、方法论为引子，系统地描述了老板创造企业活系统的生命周期，分析了企业发展中每一环节老板需要解决的核心问题，最后又回到活系统缔造者老板本身，对老板的个人修炼及初次缔造活系统提出了忠告。

第一章：以任正非为范本分析了老板与非老板的区别。看清楚了这几点区别，老板也就具备了活系统缔造者的初步认知条件。

第二章至第七章：从全局规划、找对方向、找对方法、找到钱、搭班子、赚到钱等六个活系统必备的条件，系统地介绍老板在准备这六个条件时，应有的思路、观念、

方法。

第八章到第十章：讲述了活系统如何建、如何升级、如何放大。

第十一章到第十三章：讲述了活系统的繁殖、活力保持以及活系统群的构建。其中活系统群，也就是更大的活系统，我们在书中称之为商业航母战斗群。进入世界 500 强是许多民族企业的愿景，世界 500 强大多是航母平台式系统。

第十四章到第十五章：回到老板这个主角，作为活系统的缔造者，老板是如何炼成的，我们对初次缔造活系统的老板，又有何忠告。

造活系统，使系统活，靠系统活，活得系统。

无论笔者如何想把它讲述清楚，也只能是野人献曝似地告诉大家，现代经营者所面临的烦恼、疑问、麻烦、挑战、迷茫，有一个答案，有规律可循。答案的提示在书中，在思考中；答案在实践中，在未来诸位的手中。

路漫漫其修远兮，愿与诸君共求索。

商道行者 孙行健

2016 年 8 月 16 日

笔者作为前华为员工，在华为工作期间，注意到任正非先生对于企业的指挥若定、大气磅礴，感受很深。华为就像笔者在进入社会后的又一所大学，任正非先生做人、做事的态度、精神，滋润和培育了我。

离开华为后，又研究华为多年。2009年进入管理咨询行业，为各行各业想学习华为的企业提供辅导服务。在辅导过程中，我深感各位企业家想提升自我的迫切之情。

在华为，我们都亲切地称任正非为老板。（1997年前后，社会上“老板”一词并不流行，公司里，大家叫“总”，社会上，也只有个体户才被称之为“老板”。华为开创了在公司里称首要领导者为老板的先例，后来“老板”一词变得流行起来。）其实，他在公司股份也不多，平时的表现也不像社会上的老板。如今，华为创始时的股份比例不得而知了，笔者也无意去较真，只是隐约地知道，即使是公司创立时，任总也只是股东之一。在公司发展起来后，他的股权更是稀释了许多，为什么大家会自发地叫他老板呢？这是一个值得在

意的现象。老板并不意味着他对公司的绝对占有。

首先，我认为，大家称任正非先生为老板，是包含了一种爱戴的。某总谁都可叫，老板只有一人。其次，大家叫老板，是包含了一种畏服。——老板来了，瞬间统一认识、马上行动。老板，老板，就是“老能拍板的人”。老板意味着对公司的绝对把控，绝对负责。每一家企业都有至少一位“老能拍板的人”，这便是老板。

在华为工作期间，我也享受了员工配股，成了众多小股东之一，但是从没见过任何小股东以老板自居。离开华为若干年后，我开始创业。创业，社会上称“当老板”。而我创业的本质，又是以帮助支付咨询费的老板和培养接受我们投资的老板为目标的。至此，在我的职业和事业中，“老板”成了一个主题词。

华宏锐思在辅导众多想学习华为管理的客户中，有两个现象不断呈现在我眼前：一是我发现了各位老板与任老板之间价值观的差异，二是我发现大家所面对的压力与挑战其实惊人的相似。

因此，本书想以一位资深创业者、企业老板的顾问、前华为人的视角，以任正非先生为学习标杆，为各位成长中的企业家提供如何做老板的一些启发，而这些启发又是紧密围绕形成活系统去的。

向任正非学习，老板需全情投入活系统建设。

第一章 老板有什么不一样

- 一、老板承担了风险 003
- 二、老板掌握着资源 006
- 三、老板关注系统 013
- 四、老板是管人事的 015

第二章 规划全局

- 一、全局的概念 021
- 二、全局规划注意事项 023
- 三、老板需要布好几个局 028
- 四、华为的布局 041

第三章 找对方向

- 一、什么是方向 049
- 二、企业方向定位六要素 053
- 案例：由卖产品转变为卖元器件 059

活系统：跟任正非学当老板

第四章 找对方法

- 一、方向是灯塔，方法是舟楫 065
- 二、识别方法体系中的关键环节 066
- 三、如何找到方法 068
- 案例：落地不了的产品经理机制 073

第五章 找到钱

- 一、钱是一个什么东西 077
- 二、老板如何找到钱 079
- 三、老板如何做大自己的信用 085
- 四、信用是如何转化为你的势力的 087
- 案例：一门好前景的生意如何被
拍死在沙滩上 089

第六章 搭班子

- 一、为什么班子的训练、教练很重要 095
- 二、老板搭班子的几个原则 096
- 三、班子出了问题怎么办 104
- 案例：关键的缺失 106

第七章 赚到钱

- 一、为什么要着急赚到钱 113

- 二、如何赚到钱 115
- 三、没有赚到钱怎么办 119
- 四、如何利用赚到的钱做大公司价值 120
- 案例：一个准上市公司的改进之道 121

第八章 建活系统

- 一、什么是系统 127
- 二、系统的重要性 128
- 三、如何建设活系统 129
- 案例：某科技公司靠活系统提升生存机会 132

第九章 提升活系统

- 一、为什么活系统需要升级 137
- 二、升级活系统的步骤 138
- 三、活系统升级的禁忌 141
- 案例：一家公司的管理系统升级 146

第十章 放大活系统

- 一、何谓放大活系统 153
- 二、华为放大系统的做法 153
- 三、如何放大系统 156
- 案例：一个由慢到快全速前进的企业 160

第十一章 复制活系统

- 一、什么时候可以复制活系统 163
- 二、复制活系统的好处 167
- 三、复制活系统的方法 169
- 四、华为活系统复制的经验 171
- 案例：“完美”的完美系统平移 172

第十二章 分好钱

- 一、什么时候应该分钱 175
- 二、如何分钱对企业有利 175
- 三、对企业不利的几种分钱习惯 178
- 四、华为是怎么分钱的 183
- 案例：某医疗企业全面激励体系的建立 188

第十三章 打造航母战斗群

- 一、航母战斗群的特点 195
- 二、如何建立航母战斗群 196
- 三、华为航母战斗群的形成 197
- 案例：某化工集团的航母战斗群的形成 199

第十四章 活系统缔造者——老板是怎样炼成的

- 一、实践出真知 208

- 二、当老板的本质是借力 209
- 三、借力的主题是造势 219
- 四、造势的极致是设局 221
- 五、设局的最高形式是营造生态环境 223

第十五章 对老板初造活系统的忠告

- 一、先厘清价值观，后创造价值 229
- 二、基于事实和数据决策，不要
跟着感觉走 231
- 三、低成本尝试，不断提升自己
选择项质量 232
- 四、市场如海洋，学会用皮肤呼吸 235
- 五、运用情感营销、道德营销 237
- 六、先成人，后成事，在成事中成人 239

结束语 活系统原则

第一章

老板有什么不一样

如何做老板？

我们首先要把老板与非老板区别开来。现在的老板，很多都希望自己的员工有老板心态。其实，这是一厢情愿的，因而也是不现实的。老板就是老板，不是老板就不是老板，不在其位不谋其政。老板与非老板的区别是很明显的。具体说来，有四大区别。

一、老板承担了风险

几年前，我辅导过一家高科技企业。该企业最初给业务员定的薪酬体系是纯提成制，底薪非常低，业务员要达到温饱全靠提成。该企业开展的是 B2B 大客户公关，业务员做客户关系费用要由私人借支，然后在提成里包干。当然，管理上没有标准答案，也没有放之四海皆准的真理，这样的激励机制在一定时期、一定条件下是适用的。

我当时一针见血地指出，这样的激励方案，是让员工承担老板的风险。直接结果是，找不到更好职业机会的业务员留下，而有潜质的培养对象流失，养一批脚踏两只船的小老板。盘盘现状，发现确实是这样。文化素质较低，但闯劲与韧性足的几个人成了企业业务骨干。其余的，能

成业务的，多数一女多嫁，既做本公司业务也做竞争对手的代理。不能成业务的，能跳槽的跳槽，暂没找到跳槽机会的骑驴找马。企业里，怨声载道。

老板与非老板的第一个区别是老板要承担系统风险，不能幻想让员工承担系统风险。深刻清晰地思考，比艰苦奋斗重要。老板们对此要有清晰的认知，否则，就把自己的企业帝国建立在沙基之上，系统建得越大，危险也越大。

任正非先生在1998年的一次干部庆功大会上的一席话让我印象深刻。当时公司在科技园华为用服大厦的八楼食堂开会。会议的主题是年度总结与来年计划，会开得很热闹。会议结束时，任正非略带伤感地说：“我们在做伟大的冒险，这个工作里，你们（指干部）始终是赢家。搞好了，你们加工资拿奖金。搞砸了，你们换个单位，接着干。经过了个伟大的冒险，你们会增长经验，人家也会给你们加工资给奖金。可是，搞砸了，我就只能从八楼跳下去。”

老板们，你的风险不会因为你想让别人担，别人就会担过去的。老板就是老板，老板就是风险来了，挡风的那一块板。

认清楚老板的挡风板作用是很重要的，这样，你就会被员工的主人翁意识的打造，确定一些现实的边界。比如，