

从吃私房菜到听私房课

亲爱的朋友，很高兴认识你，我是杨思卓。从你第一眼看到这本书起，一个领导者和他的私人顾问的缘分就开始了。

你肯定看过一些讲领导力的书，也上过一些管理课，但一定还有一些问题没有解决，而且旧问题没有解决的时候，新问题又出现了。好像当领导的宿命就是不断解决问题。不！最好的领导者不是能够解决问题，而是能够让问题不存在。

我在最近 10 年里做了 100 多位企业家的私人顾问，讲了 500 多堂领导公开课，研究过许许多多企业领导者的难题。可以说，是探索着领导者的探索，困惑着领导者的困惑，痛苦着领导者的痛苦，快乐着领导者的快乐。

我之所以能够帮助领导者解决问题，绝非因为比他们更了解问题，而是因为比他们更知道问题的原因所在，并用许多人的实践去补充一个人的实践。

人生苦短，我们生命的极限在现有医学条件下也就只有百年，而许多人用了 10 年、20 年去犯一个错误。这是在浪费生命呢，还是在自

杀？其实，有些错误，别的领导者也犯过，他们用了 30 年时间找到了正确的路径，如果你也遇到了同样的问题，借鉴他们的经验就可以少走许多弯路。

与其在黑暗里寻寻觅觅，不如借一片灯光找到出路。菜鸟级领导与骨灰级领导有什么区别？菜鸟级领导解决浅表问题，骨灰级领导解决根本问题；菜鸟级领导自己辛苦解决问题，骨灰级领导借助他人解决问题。

这本书为什么叫做“私房课”？“私房”两字本身就包含了隐秘和诱惑，比如私房钱、私房话、私房菜，等等。私房菜，顾名思义，就是私人的菜、私家的菜。其实，私房菜是官府菜的延伸，从前官府的厨师制作菜式均围绕“细致”两个字。从官府出来的厨师在官府菜的制作基础上，为迎合主人口味，进一步将烹饪技术融汇发挥。久而久之，自成一个类别，也就是私房菜。私房菜最为风行的时期，应属晚清和民国。当时形成了好几大家族，在北京除了谭家菜，还有段家菜、任家菜、王家菜，这些家族有财力也有精力去开发自家的私房菜。

在企业界，经常发生不学 MBA 的人领导 MBA，不懂 MBA 的人打败了 MBA 的情况。其实在商业博弈中，当一个正确的策略为多数人所认同的时候，正确就变成了谬误。就好比大家都走在同一条路上，走的人多了，这条道路也就拥堵了。回顾一下，最近几年有很多企业做大做强了，是因为他们遵从了 MBA 理论吗？不是，是因为他们有一套独特的一套做法，本能地避开了大家都走的路。

我也给 MBA 讲过课，但是讲课时需要符合教学规划，那是“大锅菜”。更高层更个性的东西在课堂上是没办法讲的。所以，这本书就是要关起门来说几句私房话。这套私房课，明确地说，是为老板和想当老板的

人开的小灶，并不是人人皆宜。郑重敬告各位：这堂私房课并不适合所有人听——基层听了虚火上升，中层听了有点发蒙，高层听了功力倍增。

今天的老板，处在领导的位置，处在变化中，处在竞争中，需要超越变化地学习、超越团队地学习、超越竞争地学习。并且要学得更快，学得更好，学得更高明，学得更精。如果你有口福，那就能吃到私房菜；如果你有耳福，那就能听到私房课。口福其实不是指入口，而是指入腹入身；耳福其实不是指入耳，而是指入脑入心。

恰巧，北京时代益言教育科技有限公司的文钊先生和黄飞先生在策划一档节目，于是我就在《益言堂》栏目里跟大家进行了分享。然后，应北京时代光华图书有限公司之约，整理成文字出版。在讲座的基础上更新了一些内容，希望能带给领导者更多的启迪和思考。

在此，感谢时代光华图书公司，感谢《益言堂》栏目组的工作人员，还有我的助理朱萍萍女士、易丹丹女士以及本书的所有编辑。这本书的出版，我只不过是站在了前台的聚光灯下，他们才是真正的幕后英雄！

01

第一章 大势观澜：英雄短命，领袖长青

财富英雄的“前车之鉴”

近几年，创维的黄宏生、国美的黄光裕、东星的兰世立……很多企业家都出了问题。市场的风云人物大起大落，特别是当提到 TCL 的李东生这个人的时候，我们往往会这样评价：这是一个非常典型的从英雄到领袖的人物。那么，对于这些财富英雄人物，我们应该怎么看？

一群英雄让一个企业落败

2002 年，TCL 彩电业务取代长虹成为国内同行业的老大，TCL 的手机业务也成为国产第一品牌，董事长李东生成为当年 CCTV 年度经济人物。应该说 TCL 达到了发展的巅峰。

之后，李东生乘胜追击，高歌猛进，开展国际化业务，接手施耐德、入主汤姆逊、收购阿尔卡特等，而且旗下拥有的高端人才超过其他家电巨头的总和。他手下有一些首领级人才，比如万明坚、杨伟强、吴士宏也都是一路英雄。但是后来 TCL 为什么出问题了呢？

人们常说，“财散人聚，财聚人散”，干得好的企业是财聚人也聚，干得不好的企业是财散人也散。2004 年，TCL 一下子由青春期进入更年期，彩电和手机业务亏损惨重，国际化进程受挫，TCL 的损失按李东生的计算至少 500 亿。

高速行驶的列车变成了脱轨车。财散人也散，众多大将纷纷离去。更令人觉得可叹的是 TCL 损失的不仅是 500 亿和大将，还有李东生身为领袖的尊严，2007 年，在《福布斯》榜单上，李东生被评为“最差老板”。

英雄败落的原因

成功的英雄各有各的成功，失败的英雄都有相同的不幸。能不能从失败的英雄的经历中提炼出一些关键词作为警示标志，安放在前方的路上，让后来的人不再重蹈覆辙呢？

英雄落败，基本原因可以归纳为三个关键词：急弯、超速、醉驾。

英雄败落，基本原因可以归纳为三个关键词：急弯、超速、醉驾。

第一个关键词——急弯。急弯是什么？就是经济转型时期，企业发展已经进入盘山路段，是事故多发路段。事实证明，在中国经济转型期确实出现了很多问题。原来是一条直路向前发展，长驱直入，现在已经到了盘山路段，这时，原来的

驾驶技术就不够用了。

第二个关键词——超速。当你觉得技术不够用了怎么办？驾车的人都会有一个本能的反应——减速。少给油门，踩住刹车。然而事实上，这些英雄的做法却是继续加速。他们的企业本来已经冲在了前面，今年业绩增长 20%，明年业绩增长 40%，后年业绩增长 60%，一个劲儿地加速，已经是“超速驾驶”了，超过了他们的驾驭能力。这种情况其实就是一些企业不断提速发展，最后导致“油门踩到轰鸣，刹车基本失灵”。

第三个关键词——醉驾。醉驾是说有些人一旦取得了成功，就像喝了一种叫做“成功”的酒一样，导致头脑发热，身子发飘。喝了这种酒的人胆子比较大，“不惧路险山高，敢向交警发飙”，用一个字形容就是“疯”，用两个字形容是“疯了”，用三个字形容是“疯透了”。一旦达到这种“疯”的状态，问题也就随之而来了。

企业家能够吸取什么教训

有演戏的人就有看戏的人，一个企业家经常要自己入戏，然后出戏，再回过头来看戏，这才是高手。那么，我们站在另外一面看失败的企业家的时候，会得到什么样的经验教训呢？

我们看到，他们失败了，企业出问题了。出了问题之后该怎么办呢？刘欢有首歌叫《从头再来》，歌词是：“昨天所有的荣誉已变成遥远的回忆 / 辛辛苦苦已度过半生 / 今夜又重入风雨 / 看成败 / 人生豪迈 / 只不过是从头再来。”歌词说得多豪迈，说得多轻松。“只不过是从头再来”，这是文人的说法。做实业的人可以自己想一下，你有多少

时间，有多少生命的历程，有多少生命的资本可以从头再来。事实上，没有多少时间，也没有多少资本。

商场上，企业英雄们有几个能从头再来的？基本上十之八九是倒下了之后并不能从头再来，像史玉柱那样的人屈指可数。很多时候，小概率事件会赢得我们更多的关注。小概率事件又叫做黑天鹅，因为黑天鹅比较少，很容易被人一下子发现。

一个企业家必须关注大概率事件，如果要吸取教训的话，也要从大概率事件上吸取教训，不要等到自己发生问题了再吸取教训。电影《唐山大地震》里的李元妮比很多企业家的水平都要高，因为她知道“没了，才知道什么是没了”，但是我们很多企业家是真的“没了”，还不知道什么是“没了”。

一个企业家必须关注大概率事件，如果要吸取教训的话，也要从大概率事件上吸取教训。

在广深高速公路上曾经发过一起车祸。李阿大是一个货车司机，开的是一辆载重车，结果车在高速路上抛锚了，得修车。但是他又没有带三角

警示架，怎么办呢？他让儿子从副驾驶位置上下来，站在高速公路上招手挡住后面的车，让儿子当警示架。结果后面又来了一辆载重车，没刹住车，把他儿子一下子就撞死了。

交警来的时候，问李阿大是怎么回事，李阿大已经蒙了，大脑一片空白，两手一摊，说：“我唔知啊！”意思是我不知道啊，“我的仔没了”，意思是我的儿子没了。很多企业家身上就是发生了这样的悲剧，没了还不知道什么是没了，不知道为什么没了。所以要从李东生、黄光裕、兰世立等人身上吸取经验教训。

其实，李东生在失败之后确实已经开始吸取教训，还写出了《鹰的重生》。鹰经过 40 年的奋斗，已经苍老了，如果它想要重生的话，就需要经历一个痛苦的过程才会变成一只全新的鹰，获得新生。其实，这种说法也对也不对，这种说法表示他反思还没到位。

一只鹰变成一只全新的鹰之后有什么不同？其实没有什么根本不同。再过 40 年，还会出现一个转折，所以李东生虽然是反思了，但是还没有反思到位。那怎样才叫反思到位？鹰变成鹰王，变成一只不死的鹰就是反思到位了。李东生虽然在思想上的反思没到位，但是在行动上的反思还是比较到位的。所以，我们看到了一个英雄正在向领袖过渡。

英雄配英雄，看起来很美，败起来很快

李东生的大将——那些风云人物走了之后，领导班子进行了重新调配。调配之后情绪型的领导少了，理智型的领导多了，比如现在的 TCL 总裁薄连明。这种变化的意义何在？

我们来分析一下李东生和薄连明的搭配。我认为这种搭配在组织上已经改变了过去的英雄配英雄形式。英雄配英雄并不是一种好的组织结构，热血勇士配上冷静绅士才

英雄配英雄并不是一种好的组织结构，
热血勇士配上冷静绅士才是最好的搭配。

是好的搭配。薄连明是在深圳航空公司做会计师出身，人非常冷静，是一个职业经理人的典范。李东生这位热血勇士配上了薄连明这个冷静绅士，就好像载重车换了一个司机，李东生到后面当车队老板了，驾驶的司机换成了薄连明等一系列人。薄连明一上台，就提出了一个

观念：国际化不是一场闪电战，而是一场持久战。

过去李东生之所以失败，就是因为太过于长驱直入，大刀阔斧，把国际化当成一场闪电战来打，结果进军越南家电市场，18个月就亏了18个亿。人们常说速战速决，但是TCL的国际化却是速战不能速决。所以薄连明一上台提出了持久战的观点。这就对了，味道就出来了。

所以，成功是一个企业要素的适配，各种要素配合好了，才叫成功，而不是简简单单的机会的把握。懂得把握机会，那说明你是用了胆子；认识到成功是资源适配，那说明你开始用了脑子。老板的胆子再加上经理人的脑子，配合起来就成功了。

把别人的失败作为学费，这是我们能够得到的一个经验。

有人可能会说，大部分企业家是会在痛苦的失败前转化成领袖的。但问题是，自然转化率比较低。比方说，企业家能够转化为俞敏洪那样的人的概率不到20%，80%的企业家到头来还是草莽英雄和半草莽英雄。那么，英雄怎么变成领袖？就是当英雄不再是英雄，而开始制造英雄的时候。当手下有一群英雄时，英雄就变成了领袖。

新经济时代的全新挑战

在企业经营管理的道路上，企业家需要什么样的能力，才能不在转弯之处惨遭淘汰？就要像赛车手一样，有很好的驾驭能力。你可能会说，关键是企业家并不知道前面要转弯，因为没有人能够看得到前方的路况。

其实我们可以做一个未来学的预测，通过分析历史，分析现实，就会发现历史和现实之间有一条曲线，然后通过历史、现实和未来这三点的连接，会看到未来的发展趋势。未来的发展趋势是什么呢？那就是我们已进入新经济时代，企业面临全新挑战。

什么是新经济

工业革命时代，我们的企业发展基本上是以规模效益为手段，以满足人们的物质需求为基本的增长方式。但是，新经济时代是一个信息技术革命的时代，不再以规模效益为企业发展的主要手段了，而是以知识创新为主要手段，规模效益下降为次要手段，以满足精神需求为基本的经济增长方式。

为什么说满足精神需求成为基本的经济增长方式？比方说，手机以前强调的是功能，人们购买时主要考虑功能；现在更多的是强调款式，人们购买的时候喜不喜欢比功能更重要。所以现在的手机满足了消费者的精神需求就可以获得高增长。在新经济背景下，企业家必须认识到已经出现新的形势了。

新经济时代企业面临哪些挑战

新经济大潮来了，企业会面临哪些挑战呢？这些年来我一直在研究这个问题，我发现会出现这样六个挑战：

第一个挑战是变化挑战远见。时代的变化挑战企业的建设能力，所以，以前靠改，现在更多靠适。时代在不断变化，能否认清这个变化显得极为重要。不仅如此，你的反应速度也要跟上来。这就好比打

高尔夫，反复练习，无非是要掌握好角度。但是角度和力度都依赖于反应速度。如果速度没到位，你没跑到那里，能快速寻找到好的角度吗？没有好的角度能有好的力度吗？

就像是你的心到那儿了，你的身体还没到那儿，于是就发不出力来。所以，首先必须练的是你的反应速度，速度到了，角度才能到，然后力度才能到。在经营企业的过程中也是这样，新经济时代已经发生了变化，你对变化的反应速度要跟得上。

反应速度慢了会怎么样？用一个网络流行语来说，就会 out，也就是落伍了。我们知道，企业落伍于时代肯定是不行的。与时俱进不行？也不行，与时俱进也就是随大流，只考虑和时代同步，没有考虑到个性。真正高明的企业家一定是走在变化之前，走在时代的前面，那才是真正的高手。

真正高明的企业家一定是走在变化之间，走在时代的前面。

第二个挑战是人力挑战资本。以

前是资本雇佣人力，企业有钱雇佣员工，员工不乐意干活的话，企业把钱给得再高一点，那员工就会乐意干活

了。现在是企业给出再高的钱，员工也不一定会干活了，为什么？现在的员工要觉得爽才会干活。人力开始挑战资本，而且人力的价格是呈上升趋势的，现在已经越来越高，已经变成了另一种资本，叫做知本，也就是知识之本。

前几年我们就看到过这种情况，唐骏先生作为职业经理人从盛大总裁的职位上卸任，“转会”到新华都集团，他的“转会费”达到了10亿。这10亿代表了什么？它代表着资本在向人才敬礼。因为这10

亿“转会费”跟绩效无关，只要唐骏去新华都工作就值这么多钱，绩效是后话。

你看，资本已经开始低下了它高贵的头，因为知本是一种能量更大的资本。所以企业开始遇到这个问题，不但人力成本上升，人才成本更是飙升！企业遇到挑战了：原来企业占人才的便宜，现在占不到人才的便宜了。

新经济条件下，我们要的是创新，资本更多的只是满足物质，它不可能创新，创新还是需要人来做的，所以人力就有能力挑战资本了。说得形象一点，资本就是青龙偃月刀或者赤兔马，而人才是关羽。无论是赤兔马，还是青龙偃月刀，都要人来操控。

第三个挑战是创新挑战规则。做企业有很多游戏规则，成功的企业家往往是挑战了这些规则，而失败的企业家则是规规矩矩地遵守这些规则。其实，每一次创新都是对旧规则的挑战。要想挑战规则，不仅要不拘成法，而且要打破成法。

关键在于既要挑战成法，又不能违法，得有一个尺度。所以怎么去创新，这也是每一个企业家遇到的关

活路是自己走出来的，绝路也是自己走出来的。世界上本来路很长，不会创新最终就会撞上墙。

键问题。活路是自己走出来的，绝路也是自己走出来的。世界上本来路很长，不会创新最终就会撞上墙。

第四个挑战是智慧挑战勤奋。在进行资本原始积累的时候，老一代企业家都说要勤奋。新一代企业家大概只用一两年的时间就跟老一代企业家创造了一样的财富。勤奋到底起到什么样的作用呢？俗话说，一分耕耘，一分收获。但如果耕耘错了地方，一分耕耘就没有一分收获；

耕耘对了地方，一分耕耘可能会有百分收获、千分收获，甚至万分收获。所以企业家过去赖以成功的要素现在遭遇了挑战：勤奋固然重要，智慧更是必不可少。

第五个挑战是个人挑战组织。也许有人会问，个人怎么挑战组织？其实，个人有各种各样的方式挑战组织，且不说迟到、旷工、辞职，甚至还有人用自杀的方式来挑战组织。企业对他进行管理，他表示反抗，把所有不满集中用这种极端的方式表现出来，会让组织陷入极其被动的境况之中。

第六个挑战是信念挑战权威。在新经济时代，员工多元化的认识、多元化的存在、多元化的意识开始挑战老板的权威。原来老板说啥是啥，现在不行了，员工会和老板理论说：“老板，李开复说是这样的……”跟老板理论的时候，他不是老板的员工，而是李开复的粉丝，他会受到李开复的观点的影响。

以前发生一些重大事件都会在舆论的控制之中，现在不行了，特别是微博出现了之后，出了一个事件，网友就开始说三道四，一个人说三道四没关系，问题是不止一个人在说。微小的力量如果聚集起来就会形成巨大的威力。所以，别看微博只是一颗小沙粒，当一种理念聚集起来的时候，就会变成“沙尘暴”。

新经济时代，上述这六个方面将会是企业家面临的全新挑战，而且这些挑战是必须面对的，不得不参与的。如果说我不参与，躲开行不行？肯定是不行的。

有些企业家也说过不参与国际化。其实，很多人都有这样的误区，认为在国内做企业就叫国内化，到国外做企业就叫做国际化，其实

不然。中国现在已经是国际化市场的热点。在中国做企业也是国际化，你不想跟老外竞争，老外也要跟你竞争，这是一场新的博弈，不分级别的博弈。

比如王老汉在村东头卖了十年茶水，没人跟他博弈，但是现在送货车来了，送来了可乐。可乐是世界级企业的产品，而且送货车上还有冰箱，人家一喝，感觉就是一个字，爽。那王老汉的茶水销量就会受到严重的挑战。王老汉根本就不可能不接招，送可乐的货车已经直接开到村口了。如果不接招，他的茶水的销量就会大减。

那王老汉该怎么办？王老汉可以把茶水变成王老吉。如果不把茶水变成王老吉，肯定就没生意了，就得回家抱孙子去了。作为企业家，迟早都会遇到这种较量。现在有一部分企业已经接招，接受挑战，开始和国际化企业较量了。

做好未来学预测，提升自己的驾驭能力，在转弯之处就可以自如应对，不会惨遭淘汰。

看得见的高度，看不见的能量

有人说，商场是一场赌博，经营是一场赌博，甚至人生就是一场赌博。说得都不错。其实，任何比赛都带有一定的赌博性质。那么，企业经营和赌博有什么不同？

企业经营与赌博的不同

如果说企业经营是一场赌博的话，那么它会有不同的呈现方式。