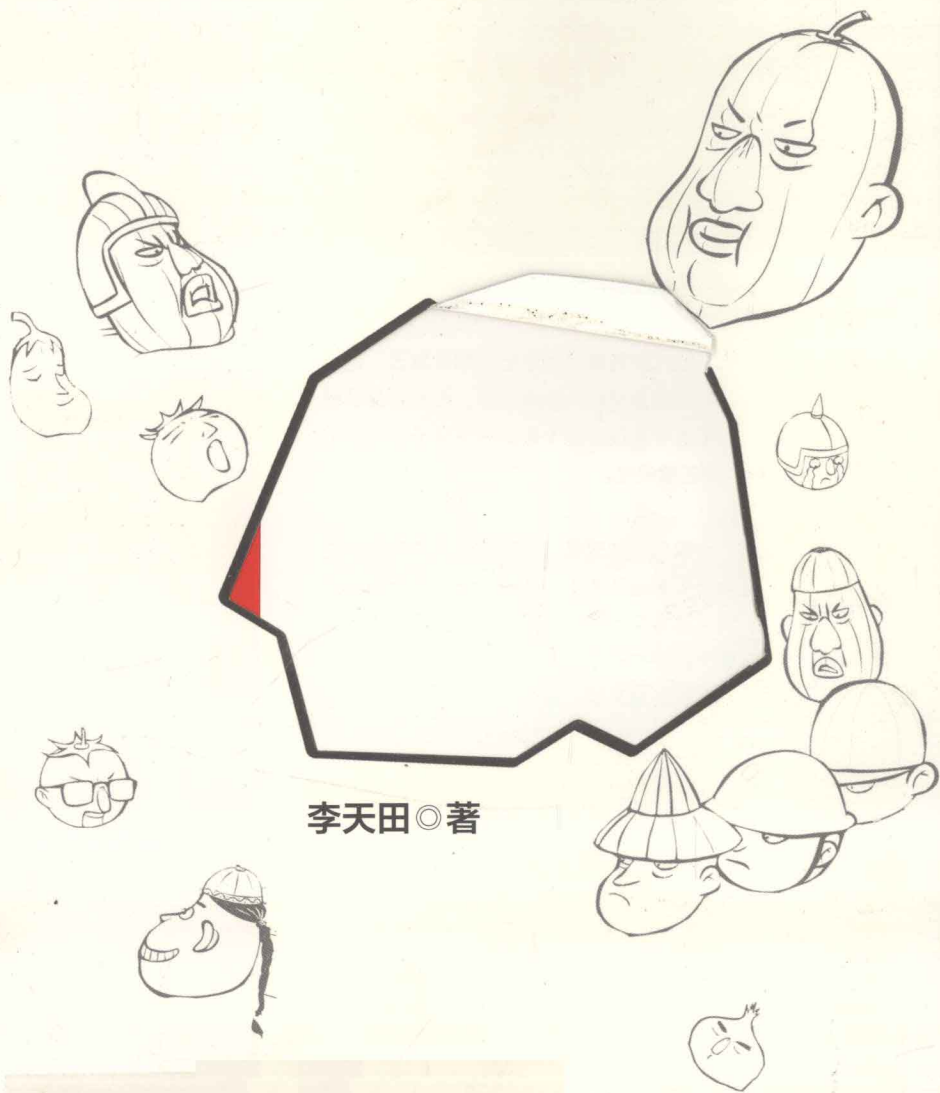




李天田◎著

这本书里提到
知道的人
能说的说不到位
说到位的又没趣味
这本书是个例外



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

公司的坏话 / 李天田著. —北京: 北京大学出版社, 2013.2

ISBN 978-7-301-21804-4

I. ①公… II. ①李… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 304681 号

书 名: 公司的坏话

著作责任者: 李天田 著

策 划 编 辑: 方 希

责 任 编 辑: 秦 雯

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-21804-4 / F · 3451

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电 子 信 箱: tbcbooks@vip.163.com

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

印 刷 者: 北京嘉业印刷厂

经 销 者: 新华书店

787 毫米 × 1092 毫米 16 开本 13 印张 146 千字

2013 年 2 月第 1 版 2013 年 2 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024; 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn



我是一名咨询顾问。本土出品，古法酿造，十五年陈酿。

很多人认为，顾问就是收钱负责回答问题的人。未必。很多时候，我收了钱，也不回答问题。

我工作的起点，是发问。

因为错误的问题，永远没有正确答案。但是，在我的工作经历中，的确遇到太多的公司攥着一个伪问题却试图买到真答案。每当这个时候，我只好先做一个讨人嫌的导游，非要带着心急如焚的人们先回到起点才能出发。

什么是对的问题？就是真的问题，就是那些能够切入要害、直达真相的问题。不过，在公司中因为你有太多的利益相关、他有太多的不便言说，你有内心的种种顾虑、他有身份的立场局限，所以，人们常常会被各种无效的杂音过度干

扰，以至于陷入伪命题的困扰之中。

我在顾问工作中以“简单粗暴”而出名，总是扮演《皇帝的新装》里那个倒霉孩子，从不惮于大声说出各种难听话。我发现：越是优秀的公司决策者，就越爱听难听话，不听不舒坦，不听不痛快。所以，我侥幸喋喋不休地混到今天。

我所遇到的各种靠谱或不靠谱的问题，涉及公司管理的方方面面，从两口子怎么共同经营一家公司到企业接班中的“第三者”，从怎么打赢一场价格战到老板为啥睡不着觉，从天价鸡血班究竟学点啥到怎么“玩”公司，从谁是公司的“无间杀手”到怎么揪出公司内部的神龙教……飞沙走石，光怪陆离。当然，我说各种难听话的时候从不稀罕力气，老有企业家半真半假半发嗲地说：你呀，总是说我们的“坏话”！因此，我在近两年逐渐把这些问题记录下来，回头来看，虽然有很多伪问题，但是每一个问题都来自战斗第一线最真实而具体的焦虑或痛苦，当然也有解决问题之后强烈的喜悦与得意，这些宝贵的经验值得每一位公司管理者共同分担或分享。

在这本书中所谈到的问题，绝大多数都不是我的客户在正式的咨询项目中所提出的，往往都是客户或者其他一些公司里的朋友在茶余饭后

闲聊时产生的“快问快答”，因此无论问题或者答案都并不系统，也毫无技术含量可言，如果说稍有价值的话，就是因为非正式所以很真实。

这本书之所以命名为《公司的坏话》，是因为我很少说公司的“好话”，而且坚持当面说坏话的优良传统。我绝没有“良药苦口治病救人”的水平，我所能做的，不过就是敲敲边鼓、说难听话，大声点，提醒一下：小心，有雷！

因此，如果我有幸把这本书呈现给读者，我想，大抵上读者能从中看到这些东西：在一个旁观者眼中，那些声名赫赫的老板们前赴后继的陷阱都是什么；在一个参与者眼中，那些“企业大事件”背后都有怎样不为人知的内幕；在一个研究者眼中，那些微不足道的细节是如何成为预测一家公司走势的风向标的；在一个咨询界“八婆”的眼中，一家公司都要熬过哪些“豪门恩怨”才能侥幸存活下来。我不能暴露任何公司或者个人的隐私，但是，我试图还原这一切发生时他们的心路历程或者思维逻辑，正所谓：妙计与昏招同舞，英雄共屌丝齐飞。

当你看过了别人的风景，也看懂了别人的陷阱，那么，祝贺你，你真正练就了“吸星大法”，大胆地去走自己的路吧！

其实，每个人都有一种强烈的渴望，想要知道人们都是怎么在背后议论自己的。现在，至少对于老板和高管们来说，不用再琢磨了，《公司的坏话》——为您呈现，关于您和您的决定，人们到底是怎么想的。



自序 // iii



01

老板的标签

神州处处神龙教 // 003

红色警戒 // 006

合伙达人 // 012

装腔大师 // 015

化妆大师 // 019

神奇伞兵 // 022

无间杀手 // 025

分手大师 // 028

起夜家 // 031

英雄的出处 // 034

枭雄的归处 // 038



02

经营的诱惑

玩公司 // 045

自商业 // 049

与规模去战斗 // 053

你值得拥有? // 056

软饭硬吃 // 058

找范儿 // 060

一“线”之隔 // 064

到网上去 // 067

变形金刚 // 070

妖精打架 // 073

欲知后事 // 078

多C多漂亮 // 081

Company Face // 084

那些年，我们丢过的客户 // 087

发育期 // 090

寂寞正能量 // 094



03

管理的门道

- 眼里没人 // 099
- 没那么简单 // 103
- 你何时跟我走? // 106
- 管理幼稚病 // 111
- 童子功 // 115
- 尊严的来处 // 117
- 从优秀到糊涂 // 120
- 缺失的政委 // 134
- 塌方的中坚 // 138
- 看水不是水 // 140
- 快乐有多远 // 147



04

公司的隐私

- 天仙配 // 163
- 裤腰带管理术 // 166
- 当她们遇到他们 // 169
- 传承之痒 // 178
- 从哪下口? // 182
- 接班中的第三者 // 186

致谢 // 197



01

老板的标签

资源丰富的人创业，往往这“丰富”二字就是他们最大的陷阱。特别是那种以前在某些大平台上呼风唤雨的人，其实就是个反光镜，但自以为是发光体。殊不知那平台就是个小板凳儿，比上不足比下有余，真自己单干时，板凳一抽，连上吊都够不着绳儿。





神州处处神龙教

几年前，我在一家万人规模的民营企业担任内部商学院的负责人，其中一项重要任务就是策划和组织每周一次的100名中高级管理人员学习例会。有一天，我们邀请了一位当时非常著名的领导力培训专家到企业演讲，两个半小时的授课行云流水、非常精彩，连董事长都听得入神。培训接近尾声，这位专家发表了一番很有说服力的结束语，然后，潇洒地鞠躬致谢。

接着，就出事儿了。因为，在他无数次的培训经验里，这个必定有“彩儿”的地方，此刻台下却鸦雀无声。专家尚未从鞠躬的动作中完全恢复过来，就僵在台上了。每一厘米的身体语言都在无声询问：“怎么了？怎么了！”

说实话，当时我的脑子里也是“轰”的一声，因为我发觉我犯了一个严重的错误，事先忘记向这位专家说明企业的一个特殊规定：不一许一鼓一掌。

没等我站起来主持后续的讨论，董事长一个箭步蹿上了台，发表

了这样一番讲话：

欧老师，非常抱歉，刚刚的经历可能给您留下了非常不好的印象。不过，请您原谅，我们公司有一个严格的规定，那就是“不许给台上的人鼓掌”。因为，在创业之前，我自己给别人当下属十几年，我深知台下的所谓“掌声如雷”、“交口称赞”是怎么回事，这不过是一种精神贿赂罢了，大领导就认真鼓掌，小领导就意思意思。久而久之，大家也不认为这有什么不对。但是，这种精神贿赂给管理者的腐蚀，甚至比物质贿赂还要严重，因为它会给管理者造成严重的自我认识的错觉，分不清自己何德何能何优何劣，盲目自负。而这种被精神贿赂所培养起来的自大症不仅仅会影响管理者自己，让他自视过高、被捧得不能承受生活和职业上的起起落落，更要命的是会影响他做决策和领导的方式，被人利用和误导，我们的企业早晚断送在一群自大症患者手里。欧老师，您是外人，又是专门做领导力研究的，我知道您会觉得我们的这个规定太不近人情，但是，我的想法是：“为了永远能看清真相，保持彼此间的真实，我们矫枉必须过正，为此在所不惜！”不过，今天我们的主持人没有事先向您说明这个情况，非常抱歉，而且您的课程确实精彩，因此，我提议，我们破例一次，让大家共同为您鼓掌，向您表示感谢！

在我的管理专业学习中，这段话，秒杀一切。这就是在管理上实践了乔布斯所说的“虚怀若谷，不忘初心”。多年后，我与欧老师偶然相遇，我问他对这家公司的印象是什么，他从牙缝里挤出来一个字：牛！

遗憾的是，随着这位董事长的退休，近年来我发现这条规定慢慢被淡化了。虽然没有任何人敢于站出来说取消这个制度，不过，现任

的领导者们也不太会公开阻止人们的“精神贿赂”。同期，这家公司的江湖地位也慢慢地萎缩了。不能说这两者之间是绝对相关的，但依然值得深思。

《鹿鼎记》里面的神龙教主夫妇心狠手辣，唯一过不去的坎儿就是韦小宝说“每天早晚都要把敬祝教主和夫人仙福永享、寿与天齐的口号喊上几遍，不喊就不舒服”。看时哈哈一笑，扭头发现，神州处处神龙教，大多数组织里都充斥着韦小宝这样的投机高手和洪教主这样的自大症患者。

以下都是我曾经亲眼所见、亲耳所闻的公司成员之间的语言交流：

◆ 场景一：某知识型公司的例会。“我不知道应该怎么描述和表达我对总裁的感激之情，如果没有总裁，绝对不会有我的今天，总裁改变了我的命运。”

◆ 场景二：某传统制造企业的年会。“老板今天的发言太振奋人心了，高瞻远瞩，布局缜密，只要我们不折不扣照着去做，我们会所向披靡！”

◆ 场景三：某媒体单位的研讨会。“总编，我觉得现在您的操作思路和对新媒体的理解已经超过了国内所有同行的想法，参加今天的会我觉得特别开阔思路，特别能学到东西！”

◆ 场景四：某女性老板请下属吃饭。“老板，您对我们太关心、太体贴了，我们无以为报，您能允许我叫您一声妈妈吗？”

.....

说实话，如果不是恰恰在场，我会认为写剧本的人太瞎扯了。但是，这样的“神龙教”戏码却是每天都在我们的管理环境中不断真

实上演着。我总是很怀疑，难道“教主”们真的乐在其中？他们多年的道行真的分辨不出这劣质的虚伪吗？久而久之，我也学会了“听音辨人”，两个凡是：凡是能张口管老板叫爹叫妈叫哥叫姐的，必成叛徒；凡是说没有某某某就没有我今天的，必是小人。

如果你作为一名领导者，还有残存的一丝理性和上进心，那么，请出手拆毁任何可能滋生“神龙教”的窠臼吧：

◆ 自己首先不说违心话，不做过头的奉迎；

◆ 当众制止你的下属对自己的夸赞和表白，明确告诉他，要和你一起工作，就永远不要当面奉迎，以此警示其他人；

◆ 留心你的下属是否有洪教主情结，务必在第一时间，在私密的环境中一对一地指出，自大症的早期治疗是很简单的，不过，如果不及时纠偏，进了三期则必败无疑。

切记：面对精神贿赂，“受贿”才是人类本能的选择，是贪、嗔、痴和理性之间三打一的暗战，大多数管理者都无法和本性对抗。那么，你呢？



红色警戒

据 说讲笑话和点歌一样，最容易暴露当事人的真实年龄。
不过，窃以为有些古老的笑料放到今天来依然可以焕发

青春，比如出自20世纪80年代某《小学生笑话选》：为什么诗人是“人”，而作家却是“家”呢？答案大抵是诗人太浪漫了所以没法子成家之类的。那么，姑且不论对小朋友们谈“浪漫、成家”等究竟是否符合儿童心理学的原理，本着与时俱进的原则，请听题：为什么职业经理人是“人”，而企业家却是“家”呢？

之所以有上述区别，主要是由于职业经理人只需对自己负责，管好自己即是最大的交代，别管再高的级别，有好处时是一人盛名一人享，即使出了什么纰漏也是一人做事一人当，属于真正的“有限责任”。而企业家则需对上上下下里里外外一大家子负责，稍有不慎，就殃及池鱼，各界友好、麾下员工甚至一家妻小（有几房算几房），统统拉出来陪绑。史玉柱当年重出江湖的第一件事，就是要为前巨人集团的楼花债务埋单，只有了断了这段恩仇，才具备再次开香堂立码头的某种资格。所以，从这种意义上来说，想当老大，首先必须做好承担“无限责任”的心理准备，才当得起这一个“家”字。

企业家既然有此重任在肩，照理说，更应当修身养性、善自珍重才是。而当下怪现象在于，财经媒体已经恨不得纷纷要开娱乐版，企业家们则拿出了抛头颅洒热血般的决绝用来四处抛头露面。这就使得这个群体逐渐变成了公众人物，一举一动都暴露在观众面前。除了不断制造和传播一个个“中国梦”的财富故事会之外，企业家自己则面临着聚光灯下的自我塑造、当众整形的新挑战。

近距离观察那些喜爱把自己“明星化”的企业家们，不难看出两种心态交织产生的驱动力：一曰弱者心态，二曰投机心态。

首先，所有乐于此道的企业家，基本上分布在三种状态里：苦、

牛、傻。因此分别受到三个欲望小鬼儿的支配：表白欲、表达欲、表演欲。一万小时的苦之后如果未如期见到牛×闪闪，人本能地需要找到宣泄情绪、推卸责任的出口，晒伤口、拉垫背、诉冤情是常见戏码。这时人往往变身祥林嫂，表白，没完没了地表白，试图给人们的观察“纠偏、翻案”，倘若再辅之以当众“哽咽”甚或“落泪”，就是一个绝佳的封面报道。如果幸运地走上了牛×的道路，那么不禁意气风发起来，觉得自己的经验教训简直已经炼出了一部九阴真经，岂可埋没在一家公司里，必须放之四海而皆准，因此对兄弟企业、公共事务、社会热点充满了表达的热情，凡事都忍不住侃侃而谈，指点一二，“民主正义、绝对理性、普世价值”等大词儿是成建制使用，有了微博之后表态和站队更是实现了零成本扩张。若是真相信了自己的牛×，那么必遭雷劈，不出一年就会变成舆论生态中的傻子，表演欲望越来越强，表演痕迹越来越重，俨然成为抢戏的戏霸，让人忍不住温言相劝：戏过了，戏过了嘿！不论是表白、表达还是表演，说白了还是一个士农工商忝陪末座的弱势心态，周身充满了不自信，急吼吼地要向谁证明自己是一个比自己更好的自己。

除此之外，还有一个非常实在的投机心态在驱动着人们，也就是经营运作手法里所谓“抄近道儿、干俏活儿”的公关技巧。短时间内捧红一个具体真实的领军人物，当然比塑造培育一个理性抽象的企业品牌要容易得多，成本也低得多。把企业家人格化（甚至神格化）的个人品牌作为支点，让企业由此大力撬动外界资源，是一种低成本、高回报的无形资产经营杠杆。当年曾经有一位企业大佬传授秘笈：一寸新闻超过一丈广告。因此这位大佬多年来亲自抓公关，曾经