

2007年锡恩企业黄埔军校总裁必读

姜汝祥 著

不要带着结论去学习，你的结论只能让你重复自己、重复过去。学习就是让你超越自己，得到新的标准与结论。

顛

覆

向世界级公司靠拢
向人治权术说再见





姜汝祥博士精辟地阐明了一个伟大的公司最基本的商业之道，对比万科十几年发展的路程，有些知道做的是对的，但表述不清晰的，姜博士给了清晰的表述；有些还没弄清楚的，姜博士给了清楚的回答。

万科集团董事长 王石

F27

6/20/03

246



姜汝祥博士在《姜博士执行力》这本书中，提出有执行能力的人，是那些对自己有责任感的人，他们有三个特征“信守承诺，结果导向，永不言败”；一个有执行力的团队，是强调“认真第一，聪明第二”的团队；一个有执行能力的公司；一定是针对客户价值聚焦能力的公司等等。我觉得总结得很到位。

TCL 总裁 李东生



姜博士是我千辛万苦寻觅到的知音，他的出现及著作使我的思想得以洗礼和升华，他的经营管理思想我认为有机地把中国传统的管理智慧及西方的管理逻辑成功结合的先行者，必将为中国企业的成功转型带来好结果。

青岛啤酒集团总裁 金志国



姜博士关于核心竞争力的论述与我的感觉是一致的，就是说核心竞争力应该讲是这个企业、这个团队集体的学习能力。今天的联想、神州数码这些领导人都在考虑这些问题。

联想董事长柳传志与姜博士 CCTV-2 《对话》

没有自我的否定与颠覆，就没有我们这一代人的独立与尊严！

——《颠覆》自序

锡恩总裁 姜汝祥

我相信，每天都会发生下面这样的事，无论是做老板的，还是做员工的，我们如何面对？

一个员工离开了公司，原因是他觉得他的上级并没有做到公司提倡的，所以，当他迟到的时候，上级处罚他，他就公开顶撞上司，他的理由是：

“我不介意有人当面一套，背地一套，因为是人就难免这样，但那是你们的事情，不是我的事情，不会侵犯到我的原则和利益。但是！如果用规则来约束我，我需要的是一个公平的平台，即人人平等，如果你领导犯错可以不接受处罚，我就不能够接受处罚，除非你告诉我领导就是规则的制定者，可以不执行规则，而被领导就是规则的执行者，那，我无话可说。”

作为一个咨询师，同时也作为一家公司的经营者，我碰到了大量这样的人和事，每当我一次又一次地面对这样的事件时，我觉得心底里无比的悲哀。想想十年前自己在国家计划委员会工作的时候，自己五年前在北京大学光华管理学院工作的时候，不也这样吗？之所以离开，不仅仅是由于我对工作体系的失望，更在于当时领导我的人无能至极，说一套，做一套，让我无法忍受。

我在想，如果当时的国家计委，当时的北大光华，我碰到的是“刘备”这样知人善任的“领导”，我会离开吗？而如果不离开，今天的我会是什么样？同样，我在摩

托罗拉公司工作的时候，我的老板是很好的呀，我如果因为他们对我好，而不离开到美国上学，那今天又会是什么样？

一个人的命运是由他的领导决定的吗？谁对下岗职工的命运负责？

想到这样的假设，我不禁感到一丝后怕。因为这几乎意味着，一个人的命运基本上是由他的直接领导决定的，无论我们所奉献的体系是不是正确的，哪怕所制定的原则与规则是错的，只要管我的领导“知人善任”，我就高高兴兴地服从。否则，哪怕所制定的原则与规则是正确的，只要领导差劲，那我一样不服从。

我在想，如果过去传统计划经济下的国营企业领导，如果每个人都象刘备这样“知人善任”，那么，还会有那么多人离开国有企业，出来打工出来赚钱吗？有一次，我在电视上看到，到目前我们中国还有一个地方，仍然在实行人民公社，每天农民仍然集体出工，仍然在计工分，个人仍然没有资产，连房子都是集体盖的。

电视在演的过程中，我感觉心里涌起阵阵冷颤。在我的印象中，人民公社早就死了，那是一个剥夺个人自由，违反经济天性的“乌托邦”，可为什么在体制上已经被证明完全失败的人民公社，仍然在活着？

答案是，有一个好领导，他一心为群众，他在按市场经济的原则对外，但对内，一切仍然是人民公社的集体管理！

之所以我心里会涌起阵阵冷颤，是因为我在想，如果这个领导哪一天“失常”或犯重大错误，甚至死亡（死亡是一定的），而他的儿子又无法象他一样知人善任，那这些人民公社的社员怎么办？

我们无数的国有企业的员工下岗为什么会成为一个社会问题？以我的角度，我觉得

这是一个假问题，这么多农民工都能够活下来，为什么国有企业倒闭了人反而活不下来了呢？排除很少一部分已经年老体弱的员工，大部分员工应当高兴才是呀，因为外面的体制比国营企业好多了！

但真实的情况是这样吗？不是！相当多的下岗职工都是正当年，相当多的下岗职工不是选择找市场，却选择了找政府！我在想，如果早的时候，这些国有企业的领导要都差劲点，这些员工都忍受不了他的领导，冲冠一怒，走人！那今天他们会如何？

我保证，那些主动离开国有企业的员工，大多活得很好。这样一想，那些知人善任的国有企业的领导，岂不是里外不是人？难道他们真应当对今天下岗职工的贫困生活负责？

一个成年人的责任是什么？自由选择并不是自我放纵的借口！

我觉得，如果存在着自由的职业选择的时候，任何时候我们每一个人的命运，都应当由每个人自己负责。我们是成人，成人的意思就是上帝给了你自我负责的能力！任何时候，任何地方我们每一个成人都不应当把这个权力交给任何人。

这样一想，我们就突然发现作为一个成年人，责任到底是什么？——上帝让成人对自己的命运负责，把选择权交给你，但选择的标准并没有给你，这才是责任的真正含义，否则，成人自我负责，不就成了每个人自我放纵的借口了么？

我们是成人，我们对自己负责，但责任的标准仍然在“上帝”手中（否则，人不就成了上帝？），每个人内心深处的“神性”，仍然是我们之所以成为人的根本价值！

人之所以是人，就是因为人有人性。而人性之中，其实包含着两个相反的方面，一个是“神性”，一个是“魔性”或“兽性”。人的一半是天使，一半是魔鬼，或者说一半

是人，一半是兽，我想，这是一个谁也无法回避的本性。

既然人的一半是天使，一半是魔鬼，谁比谁好多少？在表面对你好的背后，谁知道背后是什么？所以，当我们衡量自己的选择的时候，就不应当以自己的领导为标准，确认他做的如何。因为如果我们的判断依赖上级，那么我们实际上就是一个依赖于上级的人，哪有什么标准？

做一个商人最基本的标准是什么？市场经济最根本的标准，就是公平竞争，平等交换，那是市场经济规律的体现。任何一个成人，只要你进入公司就要记住一点，企业中存在各种问题，无论是老板不懂管理，还是同事不配合，无论是产品质量有问题，还是市场不景气，都不是你不提供结果，不创造价值的理由。你提供价值，只与市场经济中的平等交换有关，你拿了一份工资，你就要提供相应的结果，这与任何一个人包括领导者的无能无关，只与一件事有关，那就是你拿了工资，就要提供相应的结果或价值，平等交换，天经地义！

这就象一个优秀的职业球员，无论踢球报酬多少，也无论教练同事有什么问题，都不是你不好好踢球的理由，你认真踢球只与一个原则有关，那就是你是职业球员，只因为观众只有一个要求：请给我结果！

也许有人会说，那我们提供结果，提供价值，很大程度是与领导有关的呀，他做得不好，会影响我们提供价值呀？是呀，就象裁判不好，当然会影响踢球，但什么是职业化？所谓职业就是哪怕环境再恶劣，我们也要尽力踢好球，领导再差，我也要尽力追求结果。我们并不是裁判或领导手里的机器，我们是有着主动追求能力的人！

要么离开公司，要么提供结果。只要在公司一天，就要为公司创造价值，一切外在的条件都是借口，只有商业的公平交易原则在支撑着我们的行为，我想，这就是职业化。职业化的本源，职业化所遵循的是市场经济价值平等交换原则——我们努力工作只与结果交换的市场经济原则有关，与任何人无关。

坚决服从某个人是奴性，可坚决服从规则却是一种美德。

所以，我觉得坚决服从某个人是奴性，可坚决服从规则却是一种美德。在规则之下，在边界之内，才有所谓的自由！为什么市场经济首先在西方建立，而不是在我们这样的文明古国建立？原因就在于西方的基督教传统对制定规则与服务规则的强调。

大家都知道，在基督教中，人生而有罪，所以要相信制度而不要相信人！而制度的背后又是什么？并不是所有制度都是合理的，合理的制度是那些符合规律的“约定”。

当基督教说人是不可以被相信的，只有“约定”——制度才是可信的，这个约定并不是随便制定的约定，而是人与上帝之约——只有神，才能提供值得依赖的符合规律之约！“上帝之约”要说的，不要相信与“人间英雄”的约定，无论这个人多么伟大，而要相信超越人间英雄的“神性”原则与规律。由此，西方社会就获得了一个支点，一个与市场经济组织相一致的个人主义——既有个人选择的尊严，又有遵守“约定”的组织人格，这就是现代市场经济精神的起源！

由此我们发现，市场经济的财富积累与竞争并不是伦理道德层面的对或错，也并不要依靠人与人之间的好恶作主。市场经济的财富积累与竞争是“神性”层面的对或错，要以原则或规律作主。亚当·斯密关于个人追求自己利益的时候，会通过一个竞争本身的结构因素使社会利益最大化，事实上只不过是经济学上证明了神性的存在——这个“竞争本身的结构因素”，就是自由竞争，公平交换，就是不依赖于任何人的规律。

“神一般伟大的规律性”，就是“神性”！

柏拉图说过：“若神不在，一切皆无”。当我们讲“神性”的时候，无非是在说，这个社会存在着一些不言自明的原则，存在着万物均不可违背的规律。所谓时势造英雄是也！我们每个人的成功，从根本讲，不过是对自然法则和价值公理的遵守的过程，没

有了内心深处对自然法则和价值公理的遵守，我们还有什么？

所以，我们每个人内心对人类自然法则和价值公理的追求既是我们奋斗的动力，也是我们苦难的来源。我们之所以痛苦的原因，因为我们是人，是人就会犯错，没有任何一个人能够永远正确，永远不错，所有的成功都是对规律遵从的结果。

这样我们就懂了，任何领导都不能够代替原则与规律，领导做错，并不是我们犯错的理由，我们之所以这样做或不那样做，只有一个标准，那就是这件事是不是符合事情本身的内在规律。由此，我们每个人才能获得独立，自尊，责任，权利与义务，因为我们在工作的時候，并不是为哪一个人工作，而是我们每个人对自我价值的承诺——如果没有规律遵从，那么个人价值就不复存在！

我们在最近几百年的落后，是文化，体制与思维逻辑方式的落后。

正是规则这一点上，问题就出来了。中国式的自由往往是相反的，因为中国式的自由是两个极端的自由。一个极端是“水浒式”或“孙悟空式”的自由，是破坏规则，找规则漏洞的自由。在这种自由下，我们崇尚的英雄，自然大多也是水浒式的——在杀富济贫，替天行道的旗帜下，以江湖义气代替人文规则，在对仇家报复的时候，“连杀一十三口”、在大街上“杀人如麻”，同样是英雄壮举！

中国式自由的另一个极端是“自我修炼”式自由。在自己的内心深处寻求解脱，寻求生命的意义，在这种超越于现实追求完美的心态下，要么是一事无成堕落后为“愤怒青年”，要么是大彻大悟成为先知不问世事。

为什么会这样？源头在于中国传统的小农经济文化。农业文化最大的问题在于“农民没有原则”。我们想想，农业要受到天气的影响，农民就被天气摆布，看天吃饭，听天由命，被天气摆布的人怎么会有原则？没有原则，所以就认为“有用就是好的，没用就

是不好的”。这就是中国文化中权谋文化、实用主义文化的起源。

农业文化的另一特点是“农民天生喜欢多元化”，我们也想想，农业既然受天气的影响，那么，靠天吃饭，靠不住怎么办？所以，就要兼业——不仅种粮，还要抽空打猎，还要哺养牲畜，还要学会手工编织，甚至还要学会做些粮食深加工，如做些食品去卖之类。结果是什么都会，但又都只会一点，没有真正的专注与专业。这就是中国文化中多元化思想与中庸辩证法思想的源头。

当然，我们并不否认中国传统文化有很多优秀的东西，中国传统文化并不是可以用简单的小农思想可以概括的。但从整体上讲，当工业社会甚至信息社会来临的时候，惟小农文化为主体的中国传统文化就会成为中国企业成长壮大的阻碍。据说，有中国人曾经迁移到寒冷的某个岛上，以打鱼为生，但他们总要在山上敲开坚硬的冰层撒下种子，看是否能种出点什么，由此可见农业文化的强大。

历史和文化从来都不是罪恶或宝藏，历史和文化是我们脚下的土地。在中国目前所进行这场工业革命中，虽然中国传统文化不能给我们提供足够的动力，但我们可以拥抱世界一切优秀文化和文明成果，来塑造新的文化！

如何拥抱？我们不要象一百多年前的先辈一样，搞什么“中学为体，西学为用”了。不要以为买来洋枪洋炮，就可以解决问题。不要以为中国的问题，无非是炮不坚，船不利的问题，不要以为西洋的强大，无非是有些奇巧淫技而已。我们应当懂得，我“中华帝国”在最近几百年的落后，是文化的落后，是体制性的落后，是思维逻辑方式的落后！

我承诺：我肯定我的独立与尊严，我颠覆我的依赖与权谋。

观念的落后比外在的技术落后更可怕！所以，我写《颠覆》这本书的时候，我曾经想过用《变革》作为书名。但我不用《变革》这本书名，而选择《颠覆》，是希望读这本书的人，不要站在公司的角度，而是站在公司员工的角度；不要站在旁观批评者的角

度，而是站在直接参与者的角度；不要站在受益者的角度，而是站到正经历着变革痛苦的中国企业的发展历程中，去思考与体会我们每个人的责任！

想想吧，市场经济在中国发展了二十多年，我们每一个人都从中获得了好处，都在物质上享受着市场经济带给我们的利益，但我们每一个人懂多少市场经济精神？又拥有多少市场经济精神？我敢负责地说，大部分人并不真正拥有市场经济精神，把赚钱等同于市场经济，我觉得这可能是我们这个时代最大的荒谬！

市场经济是一种个人责任的经济，一种从强调伦理道德的农业经济，上升到强调规则与权利等“神性”的法治经济！这一过程对于今天的中国人来说，完全是一场思维的颠覆！没有这种对自我的否定与颠覆，就没有我们这一代人的独立与尊严，更不可能有真正强大的中国企业！

如何行动？从学习榜样开始，当全世界最赚钱的公司，绝大多数是那些正直，诚信，讲规则的公司，像GE，象可口可乐，象摩托罗拉这些世界级公司是不是如此？当这些世界级的公司老板与员工，“学好就赚钱”“赚钱更学好”的时候，对比之下，我们现在那种“学坏就有钱，有钱就变坏”是一种多么荒唐的逻辑？

所以，在经营公司的逻辑上，在中国经济从计划经济基本完成向市场经济转型的道路上，我们正在面临一个历史使命，这个历史使命的主题词叫：颠覆！——把那些颠倒的逻辑再颠倒过来！

如果说，过去二十多年来，中国经济的成功，就是市场经济就是对传统计划经济颠覆的成功，那么，我们要想在中国企业群中建立一批世界级的伟大公司，就必须对经营企业的逻辑来一个颠覆，让“变坏就有钱，有钱就变坏”这一类成功逻辑见鬼去吧！

面对21世纪的盛世中国，面对未来——事实上强大的世界一流中国公司，我承诺：我肯定我的独立与尊严，我颠覆我的依赖与权谋！

目录

第一部分 以世界级公司为标准：柳传志，张瑞敏代表的第一代企业家过时了 3-33

第一章 为什么我说柳传志，张瑞敏代表的第一代企业家过时了

第一节 什么样的公司称得上世界级？五大标准定义真正伟大的公司

世界第一是如何炼成的？微软、沃尔玛与可口可乐谁是世界第一

从服务逻辑读懂沃尔玛：企业强大的根本在于为客户提供独特的价值

第二节 500 强关键是能力：中国企业“规模崇拜”背后是爱慕虚荣的自卑

埃克森-美孚代表着过时的财富权贵，沃尔玛与戴尔代表的却是未来

不要在意那些大公司，没有灵魂的大公司，越大就越是尽头

玩小聪明与走捷径的背后是一种自卑的弱者心态

第三节 共生与共赢：谁在淘汰今天优秀的企业家？

企业家在社会经济生活中一枝独秀，是企业家的自我毁灭之路

不讲前提地一味鼓励企业做大做强，是对企业家的不负责任

没有英雄的现实是寂寞的，但只有英雄的现实则是可悲的

第四节 提醒自以为是的老板们：自废武功的四大陷阱

第一大误区：迅速做大做强——如果企业想自废武功，那么最好的办法就是在没有明确战略的情况下，迅速做大做强。

第二大误区：民主管理是不会错的——如果企业想把自己迅速搞乱，那么最好的办法就是在没有明确权力来源的情况下，推行民主管理。

第三大误区：企业要以人为本——如果企业想把自己迅速搞垮，那么最好的办法就是把企业当成一个福利慈善机构。

第四大误区：打垮竞争对手——如果企业想让自己失去方向，那么最好的办法就是把集中资源打垮对手。

第二章 中国企业面临的“换代”危机：谁在淘汰当红企业家？

第一节 总裁退休与接班人模式

四种接班模式：应当下来的就下来吧，强人过强的背后是衰亡

换代背后的矛盾冲突：决定中国企业家群体成长的基本矛盾已经转变

第二节 柳传志，张瑞敏代表的第一代企业家过时了

我们这一代企业家的使命是什么？

中国有四位企业家很伟大，但没有一家公司可以称为伟大公司

学习不可耻，不学习才可耻：致力于成就自己，还是成就伟大公司，是一道分水岭

第二部分 否定之否定是真理，颠覆之颠覆是正道！—— 世界级公司摩托罗拉、宝洁与沃尔玛对中国管理权术的颠覆

37-57

第三章 颠覆海洋的是天空，颠覆天空的是思想，颠覆权术的是世界级公司

第一节 摩托罗拉的自我承诺：对中国式管理的颠覆

自我承诺——管理的起源是员工对结果自我负责

摩托罗拉式“理管”——有理才管，无理就无管，中国式权力“管理”

——有权就管，无权就无管

种瓜得瓜，种豆得豆——为什么会有人向公司借钱，会有人要求公司解决个人困难呢

结论：摩托罗拉对中国式权术管理的颠覆——警惕“正红”的“中国式管理”

第二节 宝洁为什么如此强大——对中国式品牌的颠覆

宝洁之道——虽然我们最大的资产是我们的员工，但指引我们方向的却是原则及理念的一致性

“量化客户价值”——在世界各地开展业务前，必须先对消费者、市场进行调研

宝洁的胜利是消费者的胜利——宝洁的市场优势是建立在消费者价值上，而不是产品上

结论：宝洁对中国式品牌的颠覆——没有内心对消费者的尊重，就没有

对消费者价值的追求

第三节 北京沃尔玛为什么开在了石景山？——对中国式竞争力的颠覆

沃尔玛之道——靠优质服务吸引顾客，而不是单纯的低价

不给自己堕落的借口——当好环境会侵蚀顾客服务能力时，宁可人为制造压力

结论：沃尔玛对中国式竞争力的颠覆——从市场获得的暴利，一定会归还市场

第四章 否定之否定是真理，颠覆之颠覆是正道

第一节 逻辑颠覆：高尚是谁的通行证？卑鄙是谁的墓志铭？

逻辑颠覆之一：为什么在技术要求不高的大众消费业，中国企业反而不够强大？

逻辑颠覆之二：为什么家乐福赢利而沃尔玛亏损——我们究竟需要什么样的商业智慧？

逻辑颠覆之三：刺猬为什么会战胜狐狸？就是因为狐狸太聪明

逻辑颠覆之四：为什么“资本运营”这个词，应当成为反义词？

第二节 公司政治颠覆之颠覆：为什么中国企业家迷恋政治迷恋曾国藩？

对事还是对人？正确提出问题比回答问题更重要

公司就是公司，公司的所有行为必须最大化的体现公司利益

管理的出发点是事的顺序，而权术的出发点是人的服从

第三部分 世界级公司成功与中国优秀公司的成功有什么不同？——世界级公司麦当劳、丰田、福特等与百度、盛大、国美、蒙牛等中国新贵的对比61-84

第五章 世界级公司成功之密：一流公司竞争规则，三流公司竞争产品

第一节 第一节：麦当劳颠覆快餐规则：快餐店如何战胜了爱立信？

麦当劳从平凡到伟大的秘密之一：将“大厨”彻底从餐厅剥离，让优质服务不再依赖于任何人！

麦当劳从平凡到伟大的秘密之二：标准化的原料配送体系从原料基地抓起

第二节 丰田颠覆市场规则：以客户价值的名义打败对手

丰田的国际化：产品不可能赢得市场，赢得消费者才能赢得市场

丰田为什么持续赢利：丰田制造不仅是一种制造，它更是一种文化
在游戏规则的背后：为什么迷恋核心技术是一个假象？

第三节 福特颠覆劳资规则：重新定义工业资本主义

日薪五美元的伟大意义在于，福特重新定义了工业资本主义
一个清洁工为何拿如此高的工资？企业强大靠员工，而不是机器

第四节 eBay 颠覆网络经济规则：戴尔为什么要学习 eBay

每一个拥有计算机的人都能参加拍卖，但成功的核心却是规则与道德！
商业模型：eBay 为什么成功？
强者对 eBay 的挑战为什么失败？

第六章 中国公司的成功：奇迹不能说明做公司的道理

第一节 百度，盛大是奇迹，但并不是榜样：什么才是真正的成功？

恐龙强大还是骆驼强大？为什么恐龙灭绝了，而沙漠中的骆驼却能存活？
为什么盛大，百度不是榜样？能够快速让你发财的，也容易快速让你死亡
国内的两个半榜样：万科一个，联想一个，海尔只能算半个

第二节 成功者大多死于对成功的自恋：国美、蒙牛离破产还有多远？

为什么优越的环境对强者是一座地狱：国美、蒙牛会在哪里失足？
“中国特色”其实是一个陷阱：消费者正在成熟，可冲动与感性却被叫做“中国特色”

第三节 王安之败：一个强大的企业背后，完全可能是落后的小农文化

英雄末路：权谋管理与家族文化的种子一旦种下，什么时候开花？
优秀的儿子为什么失败？子女继承什么，就收获什么！

第四部分 兔子长大还是兔子，骆驼再小也是骆驼：决定未来的根本力量是基因，不是奇迹——中国优秀企业的成长逻辑与世界级公司星巴克、戴尔、福特成长逻辑的比较 87-120

第七章 为什么兔子不可能长成骆驼？天堂与地狱共用一个入口

第一节 国美、德隆的兔子逻辑：兔子的基因什么时候变成骆驼？