



博雅光华

房地产老板的 困局与破局

陈 愚/著

破解房地产企业“一统就死，
一放就乱”的困局，不再肉搏过冬

这是一本老板不愿写、
经理人不会写、局外人写不了的书

真实披露房地产老板与
职业经理人的博弈内幕



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

房地产老板的 困局与破局

陈 愚/著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

房地产老板的困局与破局 / 陈恳著. —北京: 北京大学出版社, 2012.9

ISBN 978-7-301-20983-7

I. 房… II. 陈… III. 民营企业—房地产业—企业管理—研究—中国

IV. F299.233

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 163131 号

书 名: 房地产老板的困局与破局

著作责任者: 陈 恳 著

责任编辑: 梅秋慧

标准书号: ISBN 978-7-301-20983-7 / F · 3261

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>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672

编辑部 82893506 出版部 62754962

电子邮箱: tbcbooks@vip.163.com

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 21.25 印张 340 千字

2012 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

定 价: 56.00 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; 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

序

中国企业需要“老板师爷”

曹思源

我自 20 世纪 80 年代末离开国务院办公厅下海以来，一直致力于我国私营经济的研究。我相信私营经济的发展是中国社会走向繁荣富强的必由之路，今后仍将不断发展壮大。通过研究，我得出的一个重要结论是：私营经济的发展壮大，除了依靠国家政策这个大环境之外，更多的还取决于私营企业自身管理这个小环境的改善。否则，即便大环境再好，企业也永远是一棵长不大的“小老树”！

面对新经济时代的新市场环境和新规则，企业管理模式的创新与竞争力的培养，已越来越依赖智力资本的优势。老板在经营、管理企业时，仅靠过去有限的资源、信息以及老经验，已很难跨过科学决策和有效执行这道管理的门槛。老板要超越自己过去成功的经验，就需要有超越自己思维的“外脑”服务。

目前，私营企业进入成长期以后，一些老板一方面很难突破自己创业期形成的“人治”管理模式，另一方面又很难认同职业经理人渴望的“法治”管理模式，导致许多私营企业管理

冲突不断，发展停滞不前。

在这种情况下，我认为中国私营企业老板很需要寻找一个既熟悉现代企业管理系统知识，又具有企业管理实践经验，亦师亦友的高级咨询师做“师爷”，通过“外脑”为企业把脉号诊，渐渐改善企业的管理体质，增强企业抗风险的能力，提高企业的核心竞争力。

“老板师爷”的作用就是：看老板看不清的问题，听老板听不到的声音，想老板想不通的问题，说老板不能说的话，做老板做不了的事！他们对老板提供的服务绝不仅仅是“术”上的雕虫小技，更多的是“道”上的管理智慧。

私营企业老板的三大难题

中国实行改革开放以来，一些“草莽英雄”经过一二十年的艰苦打拼，虽然在财富上已经成为亿万富翁，但在管理上目前却面临三大难题：一是如何成功进行二次创业，使业务经营、企业管理实现新的突破；二是如何协调、用好子弟兵与空降兵队伍；三是如何培养企业的接班人。面对创业者的日益衰老，有数据表明只有不到8%的子女愿意继承家业，并且这些子女普遍不懂企业管理，还需要稍懂管理的父母扶上马再送一程。

这就说明，不管把企业交给子女还是职业经理人打理，老板都不可能真正放心。就像有的老板说的那样，“交给职业经理人是快死，交给子女是慢死；变是找死，不变是等死”。这就决定了这些老板在短期内不可能轻易离开自己的管理岗位。

难道还要让那些连初、高中都没有毕业的老板，再通过学校教育掌握系统的企业管理知识吗？这显然不现实。难道还要让那些“两眼一睁，忙到熄灯”的老板，通过在职学习MBA或EMBA来恶补企业管理知识吗？这当然也不太可能。事实证明，这种学习尽管多少有些成效，但十分有限。

不可否认，某些私营老板对企业的管理还停留在比较原始的阶段：有的老板把企业当“老婆”养，不允许外人动一根毫毛；有的老板把企业当“儿子”养，允许外人喂，但不允许外人说。这两种方法都不能把企业做大。老板要想真正把企业做大，必须把企业当“猪”养，只要能把猪养肥，既不怕外人动毫毛，也不怕外人骂，甚至打。

怎样才能让这些既没受过学校系统教育，又没有在大中型企业担任过管理人员的老板，尽快通晓规范化管理的原理，克服对管理技术的恐惧呢？换言之，老板目前最需要什么样的服务呢？我认为，首先需要“现代师爷”提供的管理技术服务。

大家知道，管理包括三个层面：第一个层面是管理理论，是对管理规律的高度概括，主要由大学和研究机构的专家学者承担这方面的任务；第二个层面是管理实践，它是为了实现企业在市场经济中的经济目标和价值目标而进行的企业实际运作和管理，推动人主要是老板和职业经理人；第三个层面就是介于上述两者之间的管理技术，连接管理理论和实践，把最新且适用的管理理论转变成可操作、执行的管理实践，把世界上先进、实用和成熟的管理理念迅速介绍和运用于所需要的企业，以提高它们的市场竞争力。这个层面的推动者主要是咨询公司和咨询顾问，即“现代师爷”。

通过现代师爷这座桥梁，可以让老板如虎添翼，突破自我的局限性，解决企业管理中的很多棘手问题，如怎样把管理体系落实到位，怎样让子弟兵与空降兵优势互补，怎样把企业的权力顺利地移交到下一代人手上等。

古代师爷的沿袭制度

师爷，一个非常特殊且长盛不衰的行业。中国过去几千年的历史长河中，许多起于青萍的开国皇帝能够把庞大的国家治理好，并且延续上百年而不衰，关键在于他们都善于用师爷帮助自己打理国家事务。

历史上，古代将帅出征，治无常处，以幕为府，故称幕府，其佐治人员则统称幕僚，又称幕宾、幕友、军师、谋士。师爷是人们对于幕僚人物的一种俗称，指受聘于幕主官员的佐治人员。双方宾主相待，师爷称幕主为“东翁”，幕主则尊称师爷为“老夫子”。师爷由幕主私人聘请，在聘任关系上是双向选择，任何一方决不强迫牵制对方，这为他们以后更好地合作共事奠定了基础。师爷从幕主那里拿薪水，只对幕主个人负责，与幕主实属雇佣关系，相当于现代领导聘用的私人顾问或秘书。

按照佐治内容不同，师爷又分为主管判案的“刑名师爷”，催收钱粮的“钱谷师爷”，书写信札文稿、代拆代行、承上启下的“书启师爷”。

师爷名义上虽然是佐官以治，实际上往往是代官出治。因此，他们是“操三寸管，臆揣官事”，手中掌握了相当一部分官府的实权。这主要是因为多数地方官员是科甲出身，他们所学的就是四书五经、子曰诗云，所熟悉的也只是八股文的起承转合，一旦外放当地方上的父母官，对于征粮收税、审人办案、送往迎来、上报拟稿、下发告示等，一样也做不来。在处理这些日常事务时，他们脑袋里是一盆糨糊，非得一些具有“专业知识”的师爷们帮衬，乃至替他们“当家做主”不可。

不过，在许多人的心目中，提起师爷，就认为他们与心术不正、阴险狡猾、舞文弄墨、谋私作恶等坏人的行径脱不了干系。这实际上犯了以偏概全的错误。

历史上曾经出现过许多著名的师爷，张良、萧何、苏秦、张仪、李斯……起先都是以师爷的身份为幕主创造了惊天伟业。在近现代史上，许多著名人物都有师爷，或者当过师爷。如林则徐当过两广总督百龄和福建巡抚张师诚的师爷，李鸿章当过曾国藩的师爷，左宗棠当过骆秉章的师爷；戊戌六君子之一的杨锐当过张之洞的师爷，袁世凯当过山东巡抚张曜的师爷；辛亥革命元老朱执信的先世也当过师爷，甚至周恩来的祖父周殿魁、外祖父万青选也都当过师爷。

大量史实证明，要当好一名师爷，尤其是大师爷、名师爷，实在不易。历代就聘从幕的要求很高，竞争性强，淘汰率高，没有一番真功夫，难以在错综复杂的官场中立足。习幕之道，俗称幕学，一般应有三至五年的工夫。除了要拜师实习，还要文笔好、记忆好，有一张能言善辩的利嘴，善于应酬，会处理各种案子和官场中的关系。

古书《舜典》言：“咨亦谋也。”历代皇帝在宫廷中设置的“谏议大夫”职位，依附于王侯权贵和各级政府行政长官所谓的养士、智囊、幕宾、师爷、谏臣，按现代标准，可以将之定义为向各级管理者提供咨询意见的“内部咨询师”。

现代师爷的管理实践

现代管理咨询产生于 19 世纪末的美国。当时，以泰勒为代表的效率顾问工程师，将其科学管理理论运用于企业之中，帮助企业提高生产效率。在西方现

代社会，师爷早已经成为一种产业，即咨询服务业。

现代师爷美其名为顾问、咨询师。很多在全球都有影响力的咨询公司，如麦肯锡、兰德、罗兰贝格、普华永道、毕马威等，都是从事现代师爷服务的著名机构，从事这一行业的领军人物被称为“老板教练”或“首席顾问”。现代意义的咨询服务的对象几乎涉及社会各个领域，且由原来的个体化向团体化发展，但其实质工作内容没有发生根本的变化——为事主出谋划策。

事实上，我国国务院就拥有最大的幕僚智囊机构，像证监会、银监会等国务院直属事业机构，其实质都是利用幕僚的专业知识进行管辖。这与历代的幕府管理并无本质区别，从这个意义上说，幕僚在当今社会并未消失，只不过称谓发生了变化而已。

律师及法律顾问可以说是中国现代社会最典型的“师爷”。由于法律体系越来越大，内容越来越丰富，条文越来越复杂，政府领导和企业老板不可能像律师一样拥有专业的法律知识，从而使律师成为我国改革开放以来最早的师爷。

1979年，中国企业管理协会成立，首先从日本引进了企业管理诊断的理论与方法。1980年，中国企业管理协会成立了企业诊断部，1982年更名为企业管理咨询。后来，国家经委批准成立了中国企业管理咨询公司，并在世行注册。20世纪90年代，民办咨询开始替代官办咨询，出现了北大纵横、新华信等咨询机构。21世纪，跨国咨询公司全面登陆中国，形成了外资、国资、私营咨询公司同台竞技的时代。

2011年咨询行业数据统计显示，中国咨询市场的增长速度是GDP的2.5倍，其中民企在数量和所占比例上都大幅上升，成为咨询公司新的业务增长点。可见，已经有越来越多的私营企业像当初追求财富一样，追求管理上的升级换代。

回顾历史，从来没有一个行业像房地产行业这样与国家的城市化建设息息相关，从来没有一个行业的老板像房地产老板这样饱受社会争议，也从来没有一个市场像房地产市场这样竞争惨烈：举国上下，六万多家房地产公司在这一疆场驰骋纵横、一争高下。现在是房地产市场的“春秋战国”时代，弱小的诸侯将渐渐被强国吞并。

应该承认，房地产行业估计是全国师爷最多的行业，经过这十几年的发展，已经培养了不少专门为企业提供咨询服务的刑名师爷、钱谷师爷、书启师爷，

但真正能够为老板出谋划策、让老板言听计从的“老板师爷”还很少。可以预言，作为房地产行业的私营老板，今后谁拥有自己的苏秦、张仪，谁就可能逐鹿中原、问鼎中华，开创自己的宏图大业。正可谓“得人才者得天下”！

老板师爷的应运而生

如果说过去 10 年是房地产老板创业的“黄金时代”、职业经理人的“青铜时代”，那么，今后 10 年房地产企业将步入职业经理人的“黄金时代”、老板的“白银时代”。靠智慧管理取胜，而不是靠关系取胜，将越来越成为房地产企业以弱胜强的主旋律。

这几年，对成长期企业应采用不同于创业期的管理方式，有些老板已经有了一定程度的认识，不少老板还请咨询公司为企业建立了规范化的管理体系，但真正按建立起来的体系管理企业的不到 30%，让管理体系发挥效能的更不到 10%。

为什么在一些房地产标杆企业行之有效的管理体系，到了其他许多企业却行之无效呢？

因为任何一种制度要发挥作用，都必须包括三个要素：理念、技术、执行，只有三者合而为一，才能真正发挥作用。对于企业已经建立起来的规范化管理体系的理念，许多老板事先并没有真正接受，导致新制度在执行过程中一旦与原有制度发生矛盾，就走回头路；没有真正弄懂各项管理制度在制定过程中的技术，导致制度设计本身就不能“量身定制”；没有真正检验各项制度在实践过程中的效果，导致执行效果无论好坏都没有奖惩标准。最后，企业管理转型工作只能半途而废。这反过来又导致许多本来对管理转型抱着极大希望的老板，也开始怀疑究竟有没有必要搞管理提升。

遗憾的是，目前能教会老板把这三者有机结合在一起的师爷太少了。这也恰恰表明中国市场经济正在呼唤一个新职业的诞生——老板师爷。

作为一名合格的老板师爷，首先，必须懂得系统的现代企业管理知识；其次，必须有丰富的企业管理经验；再次，必须和老板建立亦师亦友的关系，三者缺一不可。老板师爷最好的成果应该是让客户“听君一席话，胜读十年书”。

陈恩先生 1992 年离开政府机关下海以后，就一直在海南、深圳知名房地产企业担任职业经理人，积累了 12 年的企业管理经验，并出版了一本在业界有

影响力的著作《地产标杆——万科、金地 5+2 成功法则解码》。从 2004 年至今的 8 年时间，他一直纵横中国，为上百家房地产企业提供管理咨询服务，并把服务过程中发生的典型案例随时记录下来。如今，他通过 4 年构思、1 年创作，又拿出了一部新的力作《房地产老板的困局与破局》。

他在书中不仅第一次明确提出了中国私营房地产企业目前存在的基本矛盾——资本的私人（老板）占有与管理的团队（职业经理人）运作之间的矛盾，而且有许多颠覆传统管理理论的亮点。

这本书围绕老板与职业经理人的基本矛盾这条主线，在充分肯定两者共同利益一致的前提下，用最通俗的语言、最鲜活的案例，帮助老板像剥笋一样，逐层剖析了老板与职业经理人在“人、事、权、钱、魂（文化）”上博弈造成的困局，再通过分析解决每一个困局的破局之策，深刻揭示了解决中国私营房地产企业基本矛盾的必由之路——实现资本社会化！

这位从房地产咨询实战中成长起来的老板师爷，在书中既能坦率、直指心地指出老板与企业各路人马变化莫测的博弈心态，又能从剖析一个个实践案例中提炼出为老板指点迷津的锦囊妙计，可以说，这是一本老板不愿写、经理不会写、局外人写不了的书，对指导我国私营房地产企业的健康发展做了一件很有意义的事。

经过在房地产市场上 20 年的摸打滚爬，陈恩先生从一个书生成为一名在业内有影响力的房地产老板师爷，为许多学有专长、不甘平庸的知识分子华丽转身提供了可资借鉴的成功之路。我希望有更多的“书生”投入到智力密集型、市场潜力无穷的管理咨询行业中来，通过不断实践成为受市场欢迎的老板师爷，努力为中国私营企业走向繁荣富强献计献策！毕竟，让一大批私营老板掌握管理技术，做好家族企业的权力顺利交替，不仅仅是关系到一家一企发展的问题，更是关系到一个行业、一个民族兴衰成败的大问题！

曹思源：著名经济学家，中国私营经济研究大家。在国务院办公厅工作期间，曾主持起草中国第一部《企业破产法》，著有《人间正道私有化》等 32 部经济、政治著作。先后被《亚洲周刊》评为“影响中国新世纪的 50 位名人”之一，被《远东经济评论》评为“亚洲风云人物”。

序 中国企业需要“老板师爷” / IX

绪 论 从宿命走向使命 / 1

有人说他们是造成房价飞涨的“历史罪人”，有人说他们是推动城市化进程的“千古功臣”。老板的宿命在于把私营企业当做“私器”，只有把公司当做“公器”，才能承担企业的使命。从宿命走向使命的过程中，老板需要经历一次次炼狱。

第一节 老板为什么有这么多苦恼 / 4

第二节 老板苦恼的根源在哪里 / 9

第三节 怎样解决老板的苦恼 / 13

第四节 如何掌握破局之策 / 17

第一章 人的困局与破局：怎样打造核心团队 / 21

一个企业能走多远，取决于构建和维持核心团队的能力——没有一家企业的成长壮大不是靠打造一个核心团队完成的。一个人再能干、再强势，浑身是铁也打不了几根毛钉，打造一支核心的管理团队远比老板把自己变为“超人”重要！

第一节 招人难——招进女婿，气死儿子 / 24

- 一、动机不纯 / 24
- 二、要求太高 / 26
- 三、标准不对 / 28
- 四、层次太低 / 30
- 五、排斥太强 / 31
- 【私企案例】招不进演员的“空舞台” / 34

第二节 招人易——相马识德，赛马知能 / 36

- 一、动机要纯 / 37
- 二、定位要准 / 38
- 三、标准要对 / 39
- 四、方法要灵 / 40
- 五、筑巢引凤 / 41
- 【咨询案例】大道而为识英才 / 42

第三节 用人难——既想依赖，又不信赖 / 45

- 一、秀才遇见兵 / 45
- 二、身在曹营心在汉 / 47
- 三、“王者心态”屏蔽“学习心态” / 49
- 【私企案例】老板的两难选择 / 53

第四节 用人易——沟通为王，信任至上 / 55

- 一、评估不信任的风险 / 55
- 二、找到不信任的根源 / 57
- 三、建立互信有“六法” / 59
- 【标杆案例】李嘉诚巧用人才 / 62

第五节 留人难——急功近利，不忠不义 / 65

- 一、“蜜月”变“苦月” / 65
- 二、不忠对不义 / 68
- 三、无情对无法 / 69
- 【私企案例】飞鸟尽，良弓藏 / 71

第六节 留人易——给予股份，变更身份 / 74

- 一、要想公道，打个颠倒 / 74
- 二、让渡利益的三种形式 / 75
- 三、颁发“身份证” / 76
- 【标杆案例】李嘉诚仁厚待才 / 78

第二章 事的困局与破局：怎样建立制度崇拜 / 81

对企业家能力的绝对挑战既不是研发，也不是销售，而是创造制度的能力，制度才是创造财富的机器。权力来自身份，老板面对分身无术的困局，应该及早让制度获得合法的权力，让制度成为自己管理企业的“替身”，这是企业做强、做大的前提。

第一节 省事难——人事不分，问题丛生 / 84

- 一、老板忙乱，员工遭殃 / 84
- 二、只关心人，不关心事 / 86
- 三、人情似海，改革难改 / 90
- 【私企案例】司机比总裁助理“牛” / 92

第二节 省事易——领导管人，流程管事 / 94

- 一、靠流程，不靠领导 / 94
- 二、靠制度，不靠忠诚 / 98
- 三、靠定制，不靠复制 / 102
- 【标杆案例】万通用“生人文化”代替“熟人文化” / 104

第三节 定事难——朝令夕改，总裁难裁 / 108

- 一、“四随老板”乱发令 / 109
- 二、“君臣之道”大盛行 / 110
- 三、“家族管理”难从命 / 112
- 【私企案例】被部属“绑架”的老板 / 114

第四节 定事易——以法治企，装进自己 / 117

- 一、以法治企定好位 / 117
- 二、管好自己胜管人 / 119
- 三、执行制度我做起 / 121
- 【咨询案例】制度比钱更重要 / 123

第五节 监事难——内外勾结，狼狈为奸 / 125

- 一、堵不住的成本黑洞 / 125
- 二、挡不住的吃里爬外 / 128
- 三、当冤大头的咨询招标 / 129
- 【私企案例】如此审计监察 / 132

第六节 监事易——三锁制衡，争输让赢 / 134

- 一、成本控制“三把锁” / 134
- 二、建立外部协作团队 / 137
- 三、商业合作三大前提 / 140
- 【咨询案例】不要让审计变成审判 / 142

第三章 权的困局与破局：怎样提高执行力 / 145

权力是张王牌，让你由寇变王；权力是张亡牌，让你由王变亡。权力依附责任而生，责任跟随权力而来，没有责任的权力是种玩具，没有权力的责任是种垃圾。老板在什么时候授权？什么时候收权？什么时候该交权？运用之妙，存乎一心。老板必须明白：授权要付出代价，但不授权会付出更大的代价！

第一节 授权难——一放就乱，一乱就钻 / 148

- 一、抓权时的景象 / 148
- 二、放权后的乱象 / 150
- 三、博弈背后的真相 / 152
- 【私企案例】付出“信任”的代价 / 155

第二节 授权易——先定规矩，再给权力 / 157

- 一、组织架构“定乾坤” / 158
- 二、权责体系“定格局” / 161
- 三、正确授权三步行 / 164
- 【咨询案例】授权的三个锦囊妙计 / 166

第三节 收权难——先有儿子，后有老子 / 172

- 一、“儿子”逼宫“老子” / 172
- 二、埋下“定时炸弹” / 174
- 三、打造“私人卫队” / 175
- 【私企案例】收不回去的权力 / 176

第四节 收权易——给人安全，让己守信 / 180

- 一、营造安全感 / 180
- 二、恪守明规则 / 182
- 【咨询案例】收权“四步曲” / 183

第五节 交权难——传内难当，传外添乱 / 188

- 一、“富二代”匆促接班 / 188
- 二、“二老板”篡权为王 / 190
- 【私企案例】毁于一旦的地标建筑 / 193

第六节 交权易——内圈用德，外圈用才 / 195

- 一、3%的家族企业能传到四代 / 195
- 二、法治+人治=选对人 / 196
- 三、交班的四种模式 / 198
- 【标杆案例】龙湖推进“去家族化” / 200

第四章 钱的困局与破局：怎样才能“钱”途无量 / 205

老板们个个都有一双铜钱做的眼睛，每天都围绕“找钱”、“赌钱”、“分钱”这三个环节奔波。

造成目前钱荒的原因，表面上看好像是银根紧缩，但是从根本上来讲，是这个行业不可持续的运营模式所造成的。

第一节 找钱难——四处借贷，行如乞丐 / 208

- 一、借钱难——银行拉闸，开发商吃紧 / 208
- 二、花钱多——地价成本高，还款建房难 / 210
- 三、回款难——信心受创，市民不愿买楼 / 211
- 【私企案例】负债自杀的老板 / 212

第二节 找钱易——抽脂塑身，轻装上阵 / 214

- 一、割肉卖房 / 214
- 二、抱团取暖 / 215
- 三、卖身求活 / 216
- 【标杆案例】万科降价“过冬” / 217

第三节 赌钱难——以小博大，风光不再 / 219

- 一、赌官场，输“赌王” / 219
- 二、赌银行，留“烂账” / 221
- 三、赌市场，争“地王” / 222
- 【私企案例】4+1 的赌局 / 224

第四节 戒赌易——赌输戒瘾，赌赢逃生 / 226

- 一、为何进行战略转型 / 226
- 二、如何制定战略规划 / 229
- 三、标杆企业的应市策略 / 230
- 【标杆案例】强强联合，独领风骚 / 234

第五节 分钱难——既想聚财，又想聚人 / 235

- 一、给“口惠”还是给实惠 / 235
- 二、发奖金还是发红包 / 237
- 三、送字画还是送烟酒 / 237
- 【私企案例】失去金手铐的高管 / 238

第六节 分钱易——财富本性，利属众人 / 240

- 一、有人才有企，有才才有财 / 240
- 二、先定规矩，后分钱财 / 242
- 三、分钱“三步曲” / 244
- 【标杆案例】万通六君子“分家”佳话 / 250

第五章 魂的困局与破局：怎样实现基业长青 / 255

企业长治久安的基础是员工同心同德、同甘共苦，唯有如此才能产生组织的力量。组织协同维系的基础一定不能是个人，只能是精神性的东西，这就是企业价值观。企业价值观只有老板信奉、在员工内心产生共鸣并在企业真正付诸行动，才能成为成功的企业文化！企业文化建设只有老板以心换心，才能凝聚员工人心！

第一节 找魂难——人格分裂，人身依附 / 258

- 一、泛滥成灾的“护身符” / 258
- 二、可怕的“死亡基因” / 260
- 【私企案例】一年三变的企业愿景 / 262

第二节 找魂易——小胜靠智，大胜靠德 / 264

- 一、为什么必须找魂 / 264
- 二、怎样创作“圣经” / 266
- 三、如何形成价值观 / 269
- 【标杆案例】金地之道 / 270

第三节 铸魂难——理想丰满，现实骨感 / 275

- 一、“忽悠文化”盛行 / 275
- 二、愿景假象与现实真相 / 277
- 【私企案例】难被员工认同的特色文化 / 279

第四节 铸魂易——吐故纳新，传播创新 / 282

- 一、改造创业期文化 / 282
- 二、“四化”铸魂，事半功倍 / 283
- 【标杆案例】反省，万通的生存密码 / 287

第五节 附魂难——说做一套，各唱各调 / 289

- 一、说的比唱的好听 / 289
- 二、因人而异的“派系文化” / 291
- 【私企案例】折翅后的飞翔 / 294

第六节 附魂易——传经布道，上行下效 / 298

- 一、老板传经布道 / 298
- 二、树立学习榜样 / 300
- 三、塑造员工气质 / 302
- 【标杆案例】金地文化的凤凰涅槃 / 303

总 结 怎样让企业的生命比老板的寿命更长 / 309

制度、流程、管理工具这些东西看似无生命，实际上比人更有生命。它的有生命体现在管理者迟早会离开，而管理体系会越用越成熟，并且会代代相传。

第一节 为什么鹰的寿命最长 / 312

第二节 为什么要做财富的“护花使者” / 314

第三节 怎样把私人空间变成公共空间 / 316

后 记 / 318