

简明本土管理实战指南

《创业36条军规》之后孙陶然全新力作

有效管理^的
5天兵法
用文化管公司

孙陶然 著

有效管理^的
5大兵法
用文化管公司

孙陶然 著

图书在版编目 (CIP) 数据

有效管理的5大兵法 / 孙陶然著. — 北京 : 中国友谊出版公司, 2018.3

ISBN 978-7-5057-4241-3

I. ①有… II. ①孙… III. ①企业管理 IV.

①F272

中国版本图书馆CIP数据核字 (2017) 第300879号

书名	有效管理的 5 大兵法
作者	孙陶然
出版	中国友谊出版公司
发行	中国友谊出版公司
经销	北京时代华语国际传媒股份有限公司 010-83670231
印刷	北京盛通印刷股份有限公司
规格	880 × 1230 毫米 32 开 10.5 印张 220 千字
版次	2018 年 3 月第 1 版
印次	2018 年 3 月第 1 次印刷
书号	ISBN 978-7-5057-4241-3
定价	59.00 元
地址	北京市朝阳区西坝河南里 17-1 号楼
邮编	100028
电话	(010) 64668676

推荐序

柳传志

收到陶然送过来的《有效管理的5大兵法》书稿，我一点都不意外。我认识孙陶然二十多年了，他拼命地向追求挺进、跌倒了爬起来的坚韧、非同凡响的学习能力等等，这些是优秀企业家都具备的特质。他为人豪爽、性情且理智，这是做朋友的特质。除了这些，他还有一个常人少有的特点：他创办过若干家公司，是很多家公司的股东；他自己打理着一个颇具规模的综合普惠科技金融服务平台，这应该是他的主业；他还是北大企业家俱乐部执行理事、北大创业营营友会理事长、民革中央经济委员会委员；他还要到“喜马拉雅FM”去当讲者，应该说 he 同时也是个积极的社会活动家——更重要的是他的生活丰富多彩，打高尔夫、玩德州扑、一会儿出现在北极、一会儿出现在南极——确实做到了他自己说的要把 1/6 的时间留在户外。

我想陶然能够做到这些，不仅仅是因为他精力充沛，也不仅仅是因为他善于管理时间，最根本的应该是他掌握了企业经营和管理的方法。今年联想之星第十期的开学仪式上，我们邀请了孙陶然和徐井宏一起来做分享嘉宾，当时我还开玩笑问他：你又是户外又是玩儿又是社会活动，还有时间做公司么？实际上，我知道他确实工作和生活兼顾得挺好。

三十多年前我创办联想时，提出了管理三要素：建班子、定战略、带队伍。据我所知，孙陶然一直在自己的创业过程中亲身践行管理三要素。

建班子方面，作为一家旗下拥有十几个独立子公司的综合性科技金融集团，各子公司之间的业务跨度相当之大，靠任何一个人都是无法领导的。孙陶然能够带领这支舰队不断前进而且自己还能工作生活两不误，一定是为每个子公司都找到了合适的领军人物以及班子，这是他自己可以从具体的日常事务中脱身的唯一方法。

定战略方面，孙陶然也非常重视，而且有心得，他提出的拉卡拉战略四步法：目标、打法、资源和激励，与联想的战略七步法殊途同归。在和陶然交流过程中，我能体会到他对战略的高度重视，并且是亲自在设计拉卡拉整体的战略以及每个子公司的战略，因为他认为战略是一把手的事情，战略必须由一把手提出也只能由一把手提出，一把手必须站在全局的角度，系统性地思考，进而制定出公司的战略目标、打法，并组织相应的资源和激励措施实施战略。这些与联想的企业文化都高度吻合，陶然提出的坚持战略和定战略同样重要的理念我也很赞同。

在带队伍方面。陶然提出用文化带队伍，本书就是他在拉卡拉践行用文化带队伍的心得大全。带队伍的核心是能不能让队伍爱打仗、会打仗，这是联想文化中非常核心理念，联想的“入模子”文化就是很有效的具体措施。

一个好的企业家，除了应该具备企业家的素质之外，还应该是有情怀的和善于学习的。陶然是一个很喜欢琢磨、善于归纳提炼的人，拉卡拉的企业文化是他自己思考和提炼的产物。我相信此书，对所有的创业者和企业的管理者，都有相当大的借鉴作用。我也非常欣慰地看到，作为联想控股的成员企业，源于联想的拉卡拉五行文化能够生根发芽、发展壮大，推动拉卡拉一步一步成为一家行业领先、可持续成长、受人尊重的企业。

柳传志

2017年12月1日

推荐序

俞敏洪

陶然师弟又要出新书。

前几年他的《创业36条军规》刚一出版，旋即成了热门畅销书。这和中国的创新创业大潮有关，越来越多的年轻人涌入了创业大军，但更加重要的是，他的“三十六条军规”写得实在太好了，太有实用指导意义，所以广受欢迎。

这次出的这本新书《有效管理的5大兵法》，他在写作过程中就和我进行过交流。刚开始我以为他会写一本纯理论性的书，后来他写到半本的时候，把电子稿发给我看，看完后我居然有点爱不释手的感觉。不是因为他的文笔美，也不是说他书中的内容超过了我读过的所有管理学和领导学的高度，而是他实实在在地把理论和实践结合了起来。他站在理论的制高点上（北大经济学本科毕业，制高点和理论能力不是问题），把拉卡拉成功的秘密全部给写了出来。

我们都知道，一般的企业管理书都是商学院当教授的人写的，我们读那些书的时候，感觉理论上一套一套的，文笔也不乏优美，但常常被故弄玄虚搞得头昏脑胀。如果说有哪些让企业领导人能够开卷就精神为之一振的书，这本书，一定是其中之一。这不是一本一般的企业管理书籍，更是一本几乎任何一个创业公司可以学习甚至全盘照搬，便能够把企业管理得井井有条并且奠定企业长久发展基础的书。在这背后，我看到了陶然十几年的心血。这一心血，不是他写这本书的心血，而是他从拉卡

拉2005年成立开始，在企业发展的管理实践中所付出的心血。这本书是这一心血的总结，也因此显得尤其厚重和有意义。

本书着重讲了拉卡拉的五行文化，所谓五行文化，就是拉卡拉企业管理的五个层次。从第一个层次企业的使命、愿景和价值观，到最后最后一个层次，企业的领导力三要素，从理念到方法论层层推进，并形象地比喻为金木水火土：第一层“金”，核心价值观，是拉卡拉最核心的是非标准。第二层“木”，拉卡拉十二条令，是每个拉卡拉人的行为准则，是拉卡拉得以充满战斗力的基础。第三层“水”，四环方法论，是拉卡拉干部管事的方法，是拉卡拉思考问题和解决问题的方法。第四层“火”，执行四步法，是拉卡拉干部管人的方法，是组织的活力所在。第五层“土”，领导力三要素，是拉卡拉领军人物经营管理公司的方法，是企业之所以能够繁衍生息绵绵不绝的源泉。从第一层到第五层，层层推进，条分缕析，步步为营，把人从企业管理的迷宫中一步步引向光明的天地。

因为没有去拉卡拉调研过，所以我对拉卡拉并不是很熟悉。但我对陶然师弟很熟悉。六年前，我们北大的一帮所谓“成功”企业家，包括陶然和我在内，一起成立了北京大学企业家俱乐部。其实在某种意义上正是陶然的热情和眼光，推动了北大企业家俱乐部的成立。刚成立，陶然就提出了俱乐部遴选成员的四大标准：“道德为本，业界先锋，北大精神，共同成长。”这四大标准，到今天还在指导着北大企业家俱乐部的工作，使俱乐部一直走在正确的道路上。所以陶然是一个特别善于抓住制高点的人。

陶然是一个随和的人，尤其对年轻的创业者，一点架子都没有，对朋友也是有求必应；陶然是一个开朗的人，遇到任何问题和困难，从来没有听到过他的抱怨和责备，而是专注于寻找问题的解决方法，并且给周围的人以信心；陶然是一个勇于承担责任的人，至少在我知道的范围内，他拥有极其强烈的担当勇气，不管是对企业还是对社会，都有一份济世救民的情怀；陶然是一个坦诚的人，他不会姑息任何错误，一旦心里有话，

会以恰当而直截了当的方式表达出来。他的这种态度从来没有得罪过人，反而在他周围聚集了一批振兴的朋友和战友。陶然又是一个特别善于学习并把学到的东西应用于实践之中的人，大家只要读这本书，就能够随时随地看到陶然好好学习、天天向上的影子。

大家现在已经明白了，一个事业成功的人，必有种种相似的性格和人格特征。上面我描述的这些特征，让陶然必然成为一个从精神深处成功的人。

是为序！

俞敏洪

2017年12月2日

本书之缘起

2012年初，中信出版社出版了我的《创业36条军规》，出版之后非常受欢迎，第一年就加印了36次，几乎成为创业者的必读之书，也成了很多创业培训的标配教材。

2015年11月修订再版，一经出版，又迅速加印若干次，至今仍在不断加印中。

很多创业者在微博微信上给我留言，告诉我此书对他们帮助很大，不但有所启迪，而且很多人借助书中的原则解决了很多具体的问题，甚至规避了可能的重大挫折。有的创业者拿给我的书上面密密麻麻写满了点评，有一个创业者告诉我初次读此书时还在大学，当时她做了厚厚的一本读书笔记，后来每年读一次，每一次都有新的感悟——至今已读了7次，而她也已经创办了一个很成功的公司……在京东网、亚马逊、当当网等网站，《创业36条军规》都有超过万条评论，好评率超过99.5%……说实话，看到这些我很高兴。

我历来相信，人生在世，应尽力去帮助别人，尤其是你举手之劳而对别人是雪中送炭时更应如此。对我而言，花些时间把自己的经营管理心得总结出来，写出来，给大家看，帮助大家创业路上少走一些弯路，是我应该做也必须做的。

我坚信，每个人都应该回馈社会。我们来到这个世界时是赤条条一无所有，然后我们在世界上学习、生活、工作，若有所得都是上天的恩赐，

若有所得就应该尽可能地将所得的一部分甚至大部分回馈给社会，天道轮回盈亏轮转，这是自然之道。一直以来，我都认为企业家回馈社会有两种独有的方式：一种是把自己的经验和教训总结出来，告知给后来的创业者，帮助大家少走弯路更好地发展；一种是做天使投资，把自己赚到的钱的一部分投给那些有价值的创业想法或者有潜力的创业者，帮助他们创业。这两种方式，是每一个成功企业家回馈社会最好的方式。

总结自己的经验教训给别人传道解惑时，我主张必须本着负责任的态度，知无不言言无不尽，有些事你可以不写但是不能瞎写，有些事你可以不说但是不能瞎说，不可以避重就轻甚至春秋笔法，不可以为了掩饰自己曾经的狼狈就歪曲事实，不可以为了显示自己的“高大上”就修改历史，否则是对你的“粉丝”最大的伤害。

实事求是，这是每个成功者传授经验时必须自我把握的道德底线。至少我写的每一个字都是坚持这个原则的。

创业，本质上考校的是创业者的三观（你如何看待这个世界、如何看待是非、如何看待自己的人生）；经营企业，本质上考校的是创业者定战略的能力（找方向、找人、找钱）；管理企业，本质上考校的是创业者建班子和带队伍的能力。

我坚信，对于创业公司而言，创始人自己不会的事情不能指望别人会，创始人自己解决不了的问题不要指望下属可以帮助解决，所以，学习创业、学习公司经营和学习公司管理，都是每一个创业者的必修课和必答题。

本书是教人管理的书。

没有人天生就会当总裁，即使那些有领导天赋的人，要做总裁管理一个数百人数千人的公司并且经营好，也是一个很大的挑战。

当总裁，要处理的问题千头万绪，应该做什么？做的过程中应该如何思考？如何决策？如何执行？本书中，我力争多从理念和方法论两个角度，给大家一个概念和一些简洁可执行的方法。只要按照该理念和方

法论去做，你也可以学会当总裁，而且可以当得非常好。这就是我写本书的目的。

本书是一本教人经营公司的书，告诉创业者，从做产品、做市场、做管理乃至融资上市路上可能会遇到的问题以及解决思路。本书也是一本教人做人的书，即便你不创业，或者你不是一个领军人物，你依然可以从中学学习如何做人如何做事，让自己成为一个“靠谱的人”、一个“有力量的人”，想清楚自己想过一种什么样的人生，并且知道坚持追求自己的理想，以及知道如何一步步实现自己的理想。

其实，《创业36条军规》出版之后立刻就有很多出版社找上门来希望我出版第二本书，但我一直没有答应。一方面原因是我很贪玩很懒，总是下不了决心静下心来开始写作；另一方面原因是我深知如果写书就不能不负责任，要给别人一碗水必须自己有一桶水，如果自己对要写的主题没有吃透，一知半解地写出来无异于误人子弟。所以，我在等着一种感觉，等到有一种冲动让我把某些东西写出来的时候再动笔，这实际是一个积累过程，我在等新的一桶水装满。

直到前一段，拉卡拉在三亚召开拉卡拉学院昆仑班二期（这是拉卡拉对中层以上干部的培训体系），为了亲自给大家全面讲解拉卡拉五行文化，我特意静下来，围绕着“用文化管公司”的思路再一次系统地梳理了一下关于企业经营管理的各种问题——本书就是基于那次两天的讲解内容完善而成。

我之所以提出来“用文化管公司”，是因为我一贯的思路是寻求“复杂问题简单化”。我认为只有把问题简单化才能逼近本质，只有把解决问题的方法简单化才可能被大家所掌握和运用。对于公司的经营和管理，最简单化的方法就是用文化管公司，以拉卡拉为例：拉卡拉的“五行文化”涵盖了企业管理的方方面面，是最简化的管理思路方法，也是最根本的管理思路和方法。只要整个体系都照此思想和行动，不但可以做好管理工作进而做好经营工作，而且可以最大限度加强协同和提高效率，我相

信读完此书，读者慢慢会有此共鸣。

最后，本书的写作再次印证了，顺势而为和水到渠成的正确性。这本书和《创业36条军规》一样，都是在飞机上写成的书（例如，写这段话时我正在飞往以色列的航班上，我们一小队人马去以色列、约旦、黎巴嫩自驾），也是三段式工作法的产物（即先圈圈吞枣写完第一稿，然后放到一边，过一段再拿出来梳理一稿，再放到一边，过一段再拿出来定稿，这是我发明的工作方法，简单而高效）。

希望此书和《创业36条军规》一样，成为出版社的畅销书，成为每个创业者的案头读物。

最后，我要感谢所有和我一同创业的拉卡拉小伙伴们，戴启军（青城）、徐氢（庐山）、邓宝军（南山）、舒世忠（天柱）等等，你们的智慧以及实践，是本书得以成书的基础；我要感谢拉卡拉人力资源部总经理赵东辉（珙桐）等人力资源的小伙伴们，她们绘制了本书的思维导图；感谢拉卡拉品牌副总裁沈蓓及品牌推广部的小伙伴们，她们与出版社做了大量的沟通；我要感谢我的老师柳传志先生及厉以宁先生，二位的言传身教是我得以领悟公司经营管理真谛的来源；最后，我要感谢我的太太，以及我的孩子们，她们的支持是本书得以写成的力量源泉。

2017年10月4日

最后完稿于美国华盛顿休假途中

我希望本书带给你什么？

在此，我假设你是一位总裁，或者是企业一个部门的负责人，或者是一个项目的负责人，或者只是一个积极要求上进的业务骨干，我们来探讨你应该如何为自己设定工作目标，如何思考自己的工作，如何开展自己的工作，以及如何组建团队和带领团队一起去达成目标，这就是本书的内容。

换言之，本书是教人如何做领导者的书。

所谓领导者，在我看来，就是那些自己出题并且自己答题的人。他们知道方向、知道目标，知道如何能够达成目标，并且能够组织队伍去达成目标。

所谓自己出题，就是自己寻找到方向，自己给自己设定正确的目标，达成目标之后自己给自己设定新的目标。

所谓自己答题，就是知道如何达成目标，并且能够自己组织队伍并带领队伍去达成目标。

自己出题自己答题，看似简单，实则最难，因为要自己能够出题就意味着必须知道方向，要自己能够答题就意味着必须有能力设计出到达目的地的正确航线，避开所有的冰山和暗礁，并且有能力组织队伍和你一起去达成目标，这是最高深的能力，我们称之为“领导力”，引领的能力，导向的能力。

本书的内容就是讨论如何当好一个企业的领导者。

我希望读完本书，你能够：

第一，知道什么是企业的领导者；

第二，知道如何做企业的领导者；

第三，掌握一些领导的管理工具，学会做一个合格的企业领导者。

本书中的管理工具，都是在拉卡拉施行了多年并且行之有效的，也是迄今为止我自己对企业的经营和管理理解和认知的制高点，你可以直接拿去使用，把这些当作规定动作先做好，然后再设计一些自己的管理工具作为自选动作。

关于学先进，我非常认同华为任正非先生的理念，即先僵化再优化最后再固化，学先进必须僵化地学习，掌握之后争取能够优化并且最终固化下来。学先进最差的学习方法是有选择地学，所谓“选择适合自己的来学”，这是最差的学习方法。道理很简单，别人是先进你是后进，后进如何判断先进身上哪个是对的哪个是错的？如何有能力选择那些“对的”来学习呢？如果一定要选择，后进一定会选择自己习惯的那些东西来学（而对后进来说应该学习的恰恰是他们不习惯甚至不喜欢的那些东西），最终学不到先进身上你真正应该学习的那些东西。

如果想真正从本书学到东西，我建议先僵化地学习，学会之后再试着看能不能优化，最后固化下来，毕竟，本书是我二十多年经营管理实践认知的产物。

我们做任何事情，如果想做成，都需要做到三点：一是要知道目标是什么，二是要知道如何达成目标，三是要能够组织队伍一起去达成目标。

一艘船的领导者是船长，船长的岗位在驾驶室，船长的使命是知道方向、知道目的地、制定出能够到达目的地的航线，以及组织一船的水手齐心协力驾驶本船到达目的地。

要想做好一个企业的领导者，也是同样道理，首先我们要知道我们该干什么，其次我们要知道如何干，最后，我们还需要有一些有效的工具，

让我们在干的过程中使用。

最后，再次提醒诸位看官，我希望读完此书的企业领导者，能够坚定以下理念：

1. 企业文化非常重要，必须第一时间由创始人亲自建立。
2. 拉卡拉的五行文化，是一种广义企业文化，对企业的经营和管理非常有效，是大家可以拿来直接使用的文化。
3. 坚决地践行五行文化，围绕践行五行文化的每一个模块来做就是公司的经营管理。



第一章
领导者的使命和素质

- 006 / 领导者的使命
007 / 领导者的素质



第二章
企业的一体两面

- 017 / 企业文化是企业战斗力的源泉
019 / 企业文化重在宣传贯彻



第三章
企业的目标

- 026 / 什么是成功的企业？
027 / 企业发展的四个阶段
028 / 如何衡量一个公司好坏？
029 / 企业的领导者应该如何设定企业的目标？

第四章

如何管理一家企业？

- 032 / 军队的战斗力，来源于“招兵”“练兵”和“用兵”
- 034 / 企业的“招兵”“练兵”和“用兵”要靠企业文化
- 036 / 企业的领导者经营管理公司的过程就是践行企业文化的过程

第五章

拉卡拉的五行企业文化

- 040 / 企业，就是经营 + 管理
- 043 / 五行文化，是先进、全面、有效的企业文化
- 046 / 五行文化，源于联想的企业文化
- 047 / 五行文化，是我多年创业经验的总结
- 049 / 五行文化与拉卡拉人的关系

第六章

五行文化之“金文化”：核心价值观

- 052 / 核心价值观是一个组织的 DNA
- 058 / 核心价值观：求实
- 071 / 核心价值观：进取
- 079 / 核心价值观：创新
- 094 / 核心价值观：协同
- 102 / 核心价值观：分享
- 112 / 拉卡拉核心价值观总结