

观念运营重于业务运营

IDEA OPERATION IS PRIOR TO BUSINESS OPERATION

规

RULE

则

朱国春 著

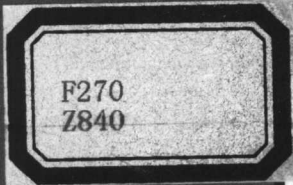
建立规则远比利用规则创造佳绩更重要  
揭示各类企业运营规律的31条企业家文化管理  
透视企业角色定位及其深层次高效运营  
阐述企业文化与核心优势高度融合的必  
展现企业家关注的重心及必备的精神

机械工业出版社  
CHINA MACHINE PRESS



观念运营重于业务运营

IDEA OPERATION IS PRIOR TO BUSINESS OPERATION



规

RULE



朱国春 著

则

F270  
Z840

“建立规则远比利用规则创造佳绩更重要；做企业规则的制定者，不做棋手，更不能做棋子”，这是作者开篇提出的核心观点，也是统领全书的核心主线。面对日益激烈和多变的市场竞争，企业发展思路上的深层困惑突显。这种困惑不仅是企业总裁的困惑，更是企业转型和发展时期整个企业家群体的困惑。本书通过阐述企业的经营运作、领导艺术和企业文化三个层面，提出了独具创新的31个观点。这些观点直接触及企业运营的实际问题和制约其发展的瓶颈所在，其中包含了大量商务哲理和运营技巧，例如“无形资产是企业第一资本”、“自治管理是管理的最高层次”、“企业扩张的第一能力是同化与复制能力”、“浓度不足是一种更大的浪费”、“超一流企业依靠卖规则挣整个行业的钱”、“企业运营的最高境界是观念运营”、“企业运营的实质是运营人们心灵深处的一种心理满足”、“一个企业只能有一个主流文化”等。这些哲理及其衍生出的诸多观点，都体现了对传统管理观念的一种反思和创新。观念前进一小步，就会推进事业前进一大步。相信读者能够通过本书各取所需，获得在观念运营方面有助于推进事业一大步的感悟和启迪。

## 图书在版编目 (CIP) 数据

规则：观念运营重于业务运营/朱国春著. —北京：  
机械工业出版社，2004.6

ISBN 7-111-14497-X

I. 规… II. 朱… III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 045696 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑：赵泽祥 特约编辑：张春宇 版式设计：霍永明

责任校对：程俊巧 责任印制：洪汉军

北京京丰印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

2004 年 10 月第 1 版·第 2 次印刷

1000mm×1400mm B5·9.5 印张·1 插页·287 千字

5 001—8 000 册

定价：28.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 68993821、88379646

封面无防伪标均为盗版



49

## 序

# 企业家的思维保健时代已经来临

从大学讲坛到企业总裁，“企业家的工作和思维”始终是朱国春先生关注和研究的焦点，并且从理论和实践两个方面不懈耕耘着他自己的另类思维。2003年在北京举办的一期EMBA培训班上，朱国春先生为听课的企业总裁们讲了一堂关于“企业家文化”的课程，他对企业管理问题的深刻见解和精辟分析让老总们深为叹服，一位来自东北的大企业总裁紧握着他的手说：“你这堂课解除了我多年来在企业发展思路上的深层困惑！”

这种困惑不仅是一个企业总裁的困惑，更是企业转型和发展时期整个企业家群体的困惑。面对日益激烈和多变的市场竞争，企业家以什么样的方式思维才能更好地决策未来？亟待解决的问题堆积如山，总裁的时间如何分配？怎样将自己的企业构建成一流的企业？企业资源有限，如何培养企业的核心竞争力？企业战略扩张中误区诸多，布满陷阱，又如何进行正确的扩张定位以规避风险？等等。这些问题不断拷问着谋求做强做大的每一个企业家和企业高层管理者，他们彷徨、思考、探索，他们同时也在呼唤：“借我一双慧眼吧，让我把这世界看个清清楚楚明明白白！”思路决定出路，企业家有什么样的发展思路，决定他的企业拥有什么样的未来。因此，对企业发展和企业未来的思考又最终演进为企业家思维方式的革命。为了求得在变革时代企业的生存和发展之道，企业家和管理者们拿出更多的时间去读书、学习，以武装自己的管理思维，企业家的思维保健时代已经来临！《规则：观念运营重于业务运营》正是这样一本为企业家思维保健的书，面对如上所述企业发展和管理问

Z840

Qay87/07

题的困惑，企业家都会从本书中诸多原创思想中得到有益的启迪。

读朱国春先生的《规则：观念运营重于业务运营》，感觉像是在读一部企业管理思想的散文集，形散而神不散。他的书不是写给理论家看的，决不单纯为了理论上的完美拿一些表面文章作装潢，也不涉及那些正确但毫不实用的空泛说教。正如他在企业管理中“提纲挈领”的领导风格一样，他的书也毫不拐弯抹角地直击企业家的所思所想，行云流水般让你受到管理新思维的启迪和熏陶。既然是原创思想，就不是人云亦云复述他人的观点，也不多讲对企业家而言属于基础性的管理思维，而是针对企业面临的重大困惑和选择开出的一系列特效药方。对于在常规发展思路下经营运作而仍然走不出困惑的企业家而言，虽然这本书开出的药方对您的企业不一定全是灵丹妙药，但肯定会有一剂适合您，这就是本书的另一特点。

跳跃性思维和超常思维既是本书的特点，也是作者的独特思维方式。可能得益于作者在大量管理及咨询实践中的思维训练，朱国春先生总是能超脱一般管理理论的窠臼，以溯本清源的勇气剖析企业现状，以高屋建瓴的视角指点企业发展，使得本书中的许多独创见解都让人耳目一新又切中实质。如“企业扩张的第一能力是同化与复制能力”、“强盗与领袖”的思辩、“总经理无知原则”、“无形资产是企业第一资本”、“企业家的强势观念和圣才观念”等，都体现了对传统管理观念的一种反思和创新。观念前进一小步，就会推进事业前进一大步。相信读者能够通过本书各取所需，获得在观念运营方面有助于推进事业一大步的感悟和启迪。

亚盛京华科贸有限公司总经理

柳瑞军

2004年3月10日

# 前 言

## 企业当今新的特点呼唤新的思维

21 世纪是高速发展的时代，新技术、新发明层出不穷，新的经营模式、管理模式屡见不鲜，新的经营领域、新的市场不断被开辟，以经验为主的经营理念的地位也在弱化，市场竞争也越来越激烈，同时大型跨国企业在垄断行业商务规则和技术规则方面也在逐步加强，中小型企业只能在新兴的行业或现存市场夹缝中求得生存。这就要求企业在新的市场环境中，必须认清企业目前的发展特点，进而调整自己的生存、发展战略，提高自身的竞争优势。

### 1. 企业的地位和影响力越来越强

有数据显示，一国占全球生产总值的比例和该国拥有的跨国公司比例成正比。也有经济学家说过，如果说 20 世纪是跨国公司主导的世界，21 世纪就是跨国公司主宰的世界。

几年前《环球》杂志曾报道，29 个国家的代表聚首巴黎，对一项名为《多边投资协议》的国际条约作最后修改。该条约一旦通过，那么跨国公司为了自身的利益，可依法迫使某些国家的政府作出让步，甚至包括出让主权。另据有关资料显示，世界 100 家最有经济实力的经济体，除一部分是发达和较发达国家外，50% 是跨国公司，这表明企业特别是其中的跨国公司、全球公司权力日益增强，正逐渐成为一种与国家平起平坐的人类社会组织。

### 2. 企业边界逐渐模糊

企业为谋求快速、持续的发展，需最大限度地利用外部各种对自身发展有利的资源。企业的产、供、销、技术等各种职能工作都已利用社

会闲散资源进行了外包。万千股东、中间商、客户、各种资源的供应商、竞争对手、政府、金融、媒体，都被视作经济联合体成员，共同开发产品、市场、原材料，共同分担投入与风险，共享利益。企业已是整条产品价值链的一环，传统意义上的企业正逐步走向灭亡。

### 3. 企业间竞争范围扩大

企业的经营范围从局部地区逐步演变成全国乃至全世界。很多区域垄断性的企业感到自己的市场突然涌进众多来自全国、世界的强势企业，其竞争水平和程度短时间内提升了几个档次。那些没有及时提高与调整的弱小企业和弱势品牌就被扼杀在摇篮里。

人才市场化趋势逐渐加强，异地流动成本变得很低，挖墙脚、跳槽成为业内常事，同时薪酬成本逐年提高，也增加了企业的负担。

此外，技术、资金、紧俏原材料、品牌、渠道等在竞争对手之间、企业与消费者之间、企业与核心技术掌握者之间、企业与金融部门之间，甚至企业与当地政府之间，已经跨地区、跨行业、跨时间地展开了竞争。

### 4. 企业经营风险加大

技术的发展和进步日新月异，新旧交替迅速，技术周期变短，掌握技术的企业很难长时间独享技术成果。

企业内部组织、管理、人员、战略随市场变化进行调整的速度加快，很难及时作出与之相应的调整，稍有不慎，即有淘汰的危险。

由于技术更新快，产品生命周期缩短，企业往往投资回收计划启动时间不长或刚刚开始，市场就已经饱和，进入了产品的衰退期。

研发费用提高，运营成本增加，利润率受到影响。

消费者个性化要求越来越强，且这种需求的自我享受时间也越来越短，从而导致市场需求稳定性降低。

综上所述，在当今多变的世界里，根据企业目前的发展特点，沿用传统的商务思维方式驾驭湍流中的企业航母，仅把技术、品牌、市场、产品、管理、人才、资金等看成是企业成败的惟一要素，看成是经营活动的重心，看成是资源配置的标准，显得过于简单和肤浅。在影响企业发展的繁杂众多的问题中，将这些要素按照一定的主线理出头绪，并找到影响企业发展的核心元素，是解决症结和瓶颈的捷径。企业当今新的

特点呼唤着新的思维。

任何事物的发生、发展都是有因由的，既不能无缘地这样，也不能无故地那样，这些变化或不变化都是由隐藏在事物后面的规律所控制的。笔者也试着寻找和发现一些带有本质性的企业运营规律，来指导和规范当今企业的运营活动。这就是写作此书的缘由。

笔者完成学业后，在大学从事教学工作，后下海经商，再后来进入各企业担当部门或企业的主要领导，期间在各地总裁班、EMBA 班授课，给企业做一些管理咨询和内训工作，兼任数家企业管理咨询顾问。由于以上的经历，笔者有机会接触众多企业界的高级管理者，对企业发展的前沿问题、企业角色定位、阻碍企业发展的症结、核心优势的寻找、培养和利用的困惑、企业领军人物的思维障碍等等了解和感触颇多，从而归纳总结出企业运营方面带有规律性质的 31 个观点。这些观点直接触及企业运营的实际问题和制约其发展的瓶颈所在，是一部实践性、操作性较强，倾向于经营管理实务类的书籍。

本书观点乃一家之言，有很多不成熟之处，非常愿意与广大读者、专家、企业界人士共同切磋和探讨，在这里首先表示感谢！

笔者在此特别感谢亚盛京华科贸有限公司总经理柳瑞军、沈阳鹏程食品咨询管理公司总经理任鹏程，他们在本书思想的提炼和升华方面给予了很大的帮助。同时也感谢我的母亲和妻子在精神和生活方面对我的支持，没有她们的帮助，本书也不能得以顺利出版。

朱国春

2004 年 4 月于北京



# 目 录

## CONTENTS

### 序：企业家的思维保健时代已经来临 前言：企业当今新的特点呼唤新的思维

## 第一篇 经营运作

### ■ 规则 1 规则第一原则 ..... 2

——建立规则远比利用规则创造佳绩更重要；做企业规则的制定者，不做棋手，更不能做棋子。

——企业发展的速度取决于对规则的控制能力，对规则的控制能力依赖于有序机制的建立。有序机制的执行程度表现为运营效率的高低，运营效率的高低直接反映出获利的多少。

——规则的有序程度以及维持规则有序的能力，才是评价企业好坏的惟一标准。

——维持规则的有序性——过程如果是对的，结果肯定是对的。

——董事长的第一职责是建立规则，第二职责是维持规则的秩序；总经理的第一职责是维持规则的秩序，第二职责是带领下属利用规则创造佳绩。

### ■ 规则 2 自治管理是管理的最高层次 ..... 9

——管理分三个层次：第一个层次是人治；第二个层次是法治；第三个层次是自治。

——管理是按某一方向，有序地配置各种资源的过程；管理也是建立秩序并维持秩序的过程；自治管理可能是这种秩序的最高级状态。

——管理的最高境界是没有管理；自治管理是缓解规模与速度间矛

盾的有效手段。

——自治管理的两个前提假设：一是组织内每个成员的任何一项工作都能量化地表现出在自己利益上增减多少；二是任何组织的每一个举措都能量化地显示出该组织以及组织内每个成员在自身利益上增减多少。

——规模与速度间矛盾的原因主要有两个：一是协作抑制，二是协作过度。

——员工数量过多是引起企业协作过度的诸多因素中最主要的原因，也是企业“质量”增加、行动缓慢、反应迟钝的罪魁祸首。

### **规则 3 核心竞争力标准错了** ..... 25

——建立适合我国国情的核心竞争力标准，是大面积推广和实施核心竞争力战略的强有力保证。

——核心竞争力是企业相对于竞争对手赖以生存和发展、具有独占或相对垄断性的竞争优势。它是由六种竞争优势中的一项或几项组成的综合竞争能力。

——核心竞争力共有六种表现形式：技术、品牌、资金、管理、渠道和规则。

——核心竞争力是企业战略制定与实施的重要依据。它决定了企业的竞争地位、资源配置效率、组织架构和运营模式。

### **规则 4 企业扩张的四大定位** ..... 40

——产业定位、产业选择远比在这个产业里如何做意义大，经营模式远比经营本身更重要。对于企业而言，“做什么”远比“怎么做”更重要；“怎么做”远比“这样做”更重要。有些事情能做好，但却不应该做；有些事情做得并不好，但必须去做。

——企业对外扩张时，需要考虑的四大定位是：产业定位、核心竞争力定位、运营模式定位和时机定位。

——进入新的行业时，如果仅仅能得到原有产业资金方面的支持，那么不要介入这个行业，除非还能得到至少其他一种资源的支持，如渠道、管理团队、品牌、技术等。同时，核心能力不易复制的行业不宜进行连锁运营。

——改变你所能改变的，如果不能，则要适应，如再不能，则离开。切不可不自量力或静等死守。

## 规则 5 规模与强度扩张的四大能力 ..... 52

——同化能力、复制能力、学习能力和适应能力的强弱，决定企业最终扩张的规模和强度。其中，同化与复制能力保证企业做大，学习与适应能力保证企业长寿。

——同化能力是企业在并购扩张时必备的能力；复制能力是连锁扩张时需要的能力；学习能力是在竞争优势低下时亟需的能力；适应能力是企业在外界环境十分恶劣时所体现的能力。

——企业扩张的第一能力是同化与复制能力，两者是分别把自己的核心特征和全部特征进行复制的能力。

——管理的 80% 的成本都来自“例外”问题，复制本身就是避免了“例外”，共性的东西可以通过制度来解决，连锁就是制度的一种延伸和变形。用复制的形式规避了扩张时出现的大量“例外”问题，这就是连锁的魅力。

## 规则 6 连锁运营的第一能力 ..... 61

——连锁运营终端的数量远比其个体规模更重要。

——连锁运营的第一能力是复制能力。

——把等量资金分别投资于 1 个大的利润单位和 20 个小的利润单位，最后 20 个小单位的总体效能（有形资产、无形资产和未来预期）大约会比 1 个大的利润单位高出 4 倍。如果可拆分的利润单位数量更多，其总体效能会更高。

——连锁运营时，复制成本越低，企业扩张的成本也越低。只有保证复制的信息量（有形和无形）越少，才能保证复制的成本越低。

## 规则 7 国家要开放，企业更要开放 ..... 68

——没有高效地、最大限度地利用企业外部资源的一切经营活动都是初级的、低效率的，都是不适应现代企业发展的经营行为。

——合作时，首先不要考虑对方能给你带来什么好处，而应先考虑你能给对方带来什么好处。

——商务是妥协的艺术，尤其是眼前和局部利益方面的妥协。国内外各个跨国公司的杰出企业家无不是在妥协中成长起来的，无不是妥协的高手。

——整合企业内部资源是企业领袖，整合企业间资源是行业领袖。

——国家要开放，企业更要开放；资源的共享远比占有重要得多。

## 规则 8 企业先做强后做大原则 ..... 78

——只有先蹲下再向前跳跃，才能跳得更远。

——速生的瓜不甜，高速跑的车不稳；墙上的树肯定长不大，地基的结实程度决定楼的高度。没有稳定扎实的根基，成功也只是暂时的。

——大并不是美，大并不代表着效率，强才是企业的终极目标。

——企业做强仅需六步：第一步，明晰产权；第二步，完善股权结构；第三步，组建科学高效理性的决策团队；第四步，寻找和培养核心竞争力；第五步，消除企业内部存在的重要隐患；第六步，建立健全各部门及部门间的执行、监控、约束、激励机制、沟通与日常规章制度。

## 规则 9 超一流企业依靠卖什么挣谁的钱 ..... 87

——三流企业依靠卖力气挣自己员工的钱；二流企业依靠卖产品和服务挣消费者的钱；一流企业依靠卖品牌和技术挣其他企业的钱；超一流企业依靠卖规则挣整个行业的钱。

——退出原来的跑道，重新设置一条跑道，建立一个新的比赛规则，自己既是比赛选手，又是规则制定者，这是我国一、二流企业控制该规则领域的可行之路。

——规则、技术、品牌、管理等无形资产是企业的第一资本，它们的价值远远超过了有形资产。

## 规则 10 大小型企业家真正在做什么 ..... 94

——小型老板做生意，中型老板做企业，大型老板做环境，特大型老板做政治。

——大型老板的运营原则是“先作势（顺势），后吃子”，不计较一城一池的得失。特大型老板的运营原则是“利用政治作更大的势，然后再吃子”。

——2003 财年沃尔玛营业额近 2500 亿美元，已经超过 1998 年阿根廷、瑞典等国的国民生产总值，相当于 2 个希腊、3 个马来西亚、4 个秘鲁、10 个乌兹别克斯坦的国民生产总值；美国通用汽车 2003 财年的营业额达到 1868 亿美元，也超过丹麦、挪威等国家和中国香港地区 1998 年的国民生产总值。这些都是做政治的资本，也是政治扩张的需要。

## 规则 11 无序竞争最后胜出的形式 ..... 102

——企业间战略联盟是利用外部资源培养和利用核心竞争力的有效途径，是无序竞争最后胜出的形式。

——可以预言，企业间大规模的战略联盟将是本世纪上半叶持续的

经济亮点，其影响力会超过企业间的并购。

——企业内部要整合，企业间更需要整合。通过核心竞争力这一主线，把上下游或同业企业串起来，形成“摩根”式的产业集团，这种规模的联盟将是最突出、最富生命力的经济活动。

——具有以下特点的行业适合搞产业联盟：①行业内企业数量多；②没有形成行业领导者，每家的市场占有率都很低，最高也不超过5%；③企业间竞争激烈，价格战是主要的竞争手段；④企业决策者花在对付竞争对手上的精力比花在满足消费者需求上的精力要大。

## 规则 12 浓度不足是一种更大的浪费 ..... 112

——集中策略是一切企业最基本、最有效的运营手段，它远比分散资源进行不相关多元化策略高明得多。

——最大的浪费是把宝贵的精力无谓地分散到许多不同的事情上，把仅有的一个鸡蛋打碎分成若干份，企盼每一份都能再孵出一个能下蛋的小鸡来。

——资金投入过多，是相对的浪费；资金投入不足而造成产品/项目中途下马，是绝对的浪费。很多企业失败的原因即如此。

——不能大幅度改变员工行为方式的激励机制一定是无效的机制。

——只要能达到临界运营浓度，不管是专业化还是多元化，不管是投资还是虚拟经营，不管怎么做，仅从运营成功率的角度来看，都没错。

——为保证企业足够的运营浓度，在产出结果难以精确控制时，对影响成功的绝对性要素及其投入量，应宁过之而无不及。

## 规则 13 制约集团发展的两大瓶颈 ..... 124

——集团下属企业的失控及其间的协同是制约集团发展的两大瓶颈。

——集团对下属子公司最好的控制手段是使自己具有子公司所依赖的独占资源，且这些资源必须是子公司正常运营的核心元素。

——解决问题的最好方法是杜绝问题的出现。对于集团非主业且不易控制的子公司全部剥离，其业务通过外包的形式来满足集团的要求。

——防止集团下属子公司间竞争的最好手段是：将这些公司全部进行分类，明确哪些是核心企业、关键企业、配套企业和剥离企业；同时对这些企业围绕战略进行明确的角色定位，且每个公司的定位绝对不能一样。

## 规则 14 “肉食型”企业的高效运营 ..... 131

——为什么美国通用电气仅生产飞机的核心部件——发动机，却不生产飞机；英特尔公司仅生产计算机芯片，却不生产计算机整机、鼠标、键盘、主板或硬盘；日立、松下、时代华纳等六大技术开发商不生产VCD，却对每台零售价在90美元左右的国产DVD收取20美元的专利费；美国高通公司仅出售专利技术和标准，却不生产和销售手机。原因很简单，因为他们是“肉食型”企业。

——企业根据自身核心优势与服务对象，可分为四类：肉食型企业、草食型企业、杂食型企业和共栖型企业。

——企业的综合实力不在于自己所拥有资本量的大小，而在于通过输出核心资源所控制的上下游企业资本量的大小。

——要成为行业中的老虎，只能依靠吃“草食型动物”甚至吃其他“杂食型动物”、“共栖型动物”壮大自己，决不能依靠吃“草”来壮大自己。

## 规则 15 核心竞争力的惟一性 ..... 145

——一般情况下，一个企业不要在不相关领域分别培养两个不相关的核心竞争力。

——能否用一句话概括出企业的核心优势？如果不能，有两种情况：一是自己有强项，但从来都没有归纳和总结；二是自己没有强项，属于人云亦云，跟在别人后面跑的那一种。

——您的企业现在获得的成功主要依赖企业的哪一个强项（选项不能超过三个）？在未来的两到三年时间里，该强项能否保证公司继续走向成功？

——您是否能把企业所有独占的资源都列举出来，如专利技术、行业准许证、生产和运营许可、独家总代理、特殊的客户关系资源、企业某一方面的专家、行业产品的标准、独占的原材料或核心部件等，并将这些独占的资源逐一分析？

## 规则 16 简单的企业优势运营 ..... 152

——企业所有的运营活动归结起来只有两项：一个是核心竞争力的培养，一个是核心竞争力的利用。

——一个企业只培养一个或相关领域的两到三个核心竞争力。

——高效率的协同整合不仅能最大限度地利用企业所掌握的资源，而且能巧妙地利用许多企业所不了解的资源。

——核心竞争力的利用包括企业的资本运营和产品经营两方面。资本运营可以使核心竞争力直接转变成增值资本，而产品经营只能依托一个产品或服务，通过营销活动转变成资本。

### ■ 规则 17 无现金流远比负债更可怕 ..... 161

——负债不可怕，可怕的是无现金流；现金流好比企业的血液，如果血液凝固了，应收账款再多也无济于事。

——充足的现金流可以暂时抹平企业内所有的问题，这也是大量企业垂而不死，甚至越做越大的主要原因。

——企业失败的原因是多方面的，但死亡之前都有一个共同点：现金流断流。

——实施“先做大→再做‘势’→最后做强”战略成立的前提条件是：在企业做强之前的整个运营过程中，必须有充足而连续的现金流，哪怕断流一个月也会使企业在快速奔跑中瞬间毙命。

### ■ 规则 18 无形资产是企业第一资本 ..... 168

——积极利用无形资产低成本无限复制的特性进行运作，是企业资本迅速扩张的一条捷径。

——无形资产是企业低成本扩张不可缺少的资源，是企业的第一资本；它远比有形资产运营效率更高，无形资产比例越大，扩张潜力越明显。

——高比例控股核心竞争力企业，对非核心竞争力企业或参股或不投资或业务外包；或者说，对非核心产品的生产型企业的一切投资都是低效率的。遗憾的是，我国大量企业都是这样低效率运作的，且乐此不疲。

——企业无形的东西一定控制着有形的东西。

——无形资产与有形资产的比值称作无形资产倍率，它是企业运行效率高低的一个重要指标。

## 第二篇 领导艺术

### ■ 规则 19 “圣才”是企业家的最高境界 ..... 180

——对于企业的决策层来讲，高明比聪明更重要。你想做大智若愚的高明者，还是做聪明的笨蛋？

——“圣才”是企业家的最高境界；具有让利、让名、让位，容人、容错、容异者的度量和胸怀，大智若愚、虚怀若谷，但不善于做具

体事情的人称作“圣才”；他也是统帅众多企业家的人。

——“帅”的第一职能是统领“将”，而非领兵；“将”的第一职能是统率兵。二者定位一定要准确，绝不能角色扮演模糊，更不能角色互换。

——“帅”是大智若愚的，不聪明，但必须高明；“帅”有哲学家的头脑和思维方式，反应不一定要快，但思考问题的程度却很深、很透。

——因为“帅”的职责是统领众多“将”，所以“帅”无需完全掌握和了解“将”所掌握的知识 and 技能，无需有“将”高超的执行与实施能力。

## 规则 20 总经理无知原则 ..... 187

——对于企业高级管理者来讲，在自身的各项素质中，居于第一位的是企业家精神，第二位的是领导艺术，第三位的是经营运作能力，第四位的是领袖风范，并且规模越大的企业，上述特征越明显。

——总经理在有所知的前提下，知道自己的“有所不知”是“无知”原则的最高境界；可以原谅他不懂本行业、本企业的具体业务运作，但不能原谅他不懂如何领导自己的下属，不懂领导艺术。

——总经理的第一素质是企业家精神，第一能力是领导艺术。

——“群臣不及则忧”，如果一个企业的上级事事比下属聪明，说明这个领导无能。

——如果将企业比作一部汽车，那么总经理就好比是司机。司机最主要的任务是开车，并按时把车开到目的地。因此，无需要求司机既会开车，又会修理甚至会设计汽车零部件。司机仅仅是司机，并不是机械专家。

## 规则 21 总裁精力分配原则 ..... 193

——一心扑在企业上的总裁是不称职的总裁。

——中型企业的总裁 60% 的精力放在企业内部，40% 的精力放在企业外部（尤其是行业环境、动态、发展趋势、机会、问题等）；大型企业的总裁 40% 的精力放在企业内部，60% 的精力放在企业外部；特大型企业的总裁 20% 的精力放在企业内部，80% 的精力放在企业外部。

——不要以为忙碌就是成就。成就的衡量标准是结果，而不是过程。

——如果你与下属做同样的工作，说明你或下属必定有一个是多余的。

——独处静思是总裁自身必备的一项修炼。



## 规则 22 管理者的权力运营 ..... 200

——管理者权力运营的最佳手段是抑制而不是放纵自己的权力，且职位越高越应如此。权力运营主要是通过授权、用人、培养下属和参与式管理等方式实现的。

——管理者是带领下属完成目标的人，而不是通过个人能力实现目标的人；管理者是最大限度挖掘和调动下属积极性的人。管理是让别人干活的艺术。

——领导抑制权力反而更易使下属实现目标；成功的管理者区别于其他人的两个显著特点是：精于安排自己的时间，极力限定自己的工作范围。

——比培养下属更好的方式就是把合适的人安排到合适的岗位上。

## 规则 23 掌控企业思想观念的第一利器 ..... 210

——不善于布道的老板，其成功是难以想像的。

——布道是企业家思想观念的延伸，是低成本地使一个企业复制出众多企业家，复制出符合企业核心理念且代表个性化企业的员工的有效手段，是提高企业运行效率的一项极为重要的工作准则。

——对于布道，最重要的是确定目标，其次才是实现目标的方法和内容。

——只有管理者和员工终身布道，终身学习，才是防止企业异化，增强适应能力与竞争能力的必要手段。

## 规则 24 企业家是做选择题的高手 ..... 216

——企业家 = 1/3 战略家 + 1/3 经济学家 + 1/3 实战家 = 做选择题的高手。

——因工作特点和思维方式的不同，企业各层面所扮演的角色各不相同：操作层扮演出问答题的角色，中层管理者扮演做问答题、出选择题的角色，而高层决策者扮演做选择题的角色。或者说，决策是选择的过程。

——衡量企业家成败的惟一标准就是其整合社会和企业资源的效率高低，以及维持这些资源有序程度的能力。

——决策就是企业内外资源优化配置的艺术。

——决策时应注意四点：一是没有反对意见的决策绝对不能实施；二是看起来只有一种解决方案的决策绝对不能实施；三是针对重大决策，