

◎ 现代企业家人文素质丛书

# 伐谋

——成功企业家的用权之道

晓棠 / 主编

李鹏 / 编著

◎ 公司政治地图

◎ 权利的资本

◎ 运筹于方寸



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

► 现代企业家人文素质丛书 ◀

# 伐 谋

——成功企业家的用权之道

晓 棠 主编  
李 鹏 编著

中国经济出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

伐谋：成功企业家的用权之道/李鹏 编著. - 北京：  
中国经济出版社，2005.1

(现代企业家人文素质丛书)

ISBN 7 - 5017 - 0946 - 7

I. 伐… II. 李… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 130308 号

---

出版发行：中国经济出版社（100037·北京市西城区百万庄北街3号）

网 址：[WWW.economyph.com](http://WWW.economyph.com)

责任编辑：高焕之（010 - 68319290）

责任印制：张江虹

封面设计：红十月工作室

经 销：各地新华书店

承 印：北京市地矿印刷厂

开 本：A5 1/32 印 张：9.375 字 数：238 千字

版 次：2005 年 1 月第 1 版 印 次：2005 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 7 - 5017 - 0946 - 7/Z·207 定 价：20.00 元

---

版权所有 盗版必究 举报电话：68359418 68319282

服务热线：68344225 68369586 68346406 68309176

现代企业家人文素质丛书

## 编 委 会

主 编：晓 棠

编 委：(按姓氏笔划)

王晓甦 晓 棠 乐小玲 李 鹏

匡贤铃 杨 芳 杨伟民 张明淑

## 序

### 企业家需要自我建设

认识晓棠是在1999年，那时他随一位文化名人来京写《曾山传奇》，就住在旁边，我曾给予过一些支持，从此结下深厚友谊。晓棠来自于江西老区井冈山，看得出他是一位谦逊好学、敏于思索、文采焕然的青年，几年过去，果然砥砺成熟，身手不凡。他所涉及的领域十分宽广，从文学创作到影视创作，再到历史学、社会学、经济学研究，可谓一日千里，纵横捭阖。如此开阔的视野和大胆的气魄，令人刮目相看。更值得一提的是，他以一介文人从容下海，创办江西九州家文化传播有限公司，亲历风浪，投身商战，以独到的理念来指导实践，又用可贵的实践来丰富研究。如今，他又将目光投向“家文化”领域，试图提炼中华优秀传统文化瑰宝中“家文化”精髓，用以移植到方方面面的社会活动中去。同时，他还大胆提出“企业文化本土化”这一口号，积极倡导企业文化的返璞归真，大力推广企业文化再生理论。预祝他取得新的成果，迈上新的台阶。

《现代企业家人文素质丛书》，堪称应时佳作，意义深远。当今社会，企业家已成为一个主流阶层，是一道十分壮丽的风景。企业家自身成长和发展与社会的进步密不可分。我们需要什么样的企业家，企业家又能为社会（包括企业）带来何种影响、提供怎样的服务，在丛

书中能找到答案。其中，我尤其看重《求真——民营企业家的伦理建设》一书。企业需要建设，企业家同样需要建设：专业能力建设、文化素质建设、伦理道德建设等等，伦理道德建设是基础。孔子曾说过：“君子忧道不忧贫”；孟子也说过：“是故诚者，天之道也；思诚者，人之道也。”道德是最本真的东西，是做人的根本。新时代的企业家们，若要与与时俱进，若要屹立潮头，若要受人敬仰，就应当以德为邻，以德为伴，择善而行。之所以强调这一点，是因为大家在这方面认识还不那么充分，行动还有差距。而伦理道德之于企业家，犹如空气与水分之于生命，是须臾不能分的。企业家们要进行自我建设、实现自我提高，需要这样一个基础和平台。我的工作性质，就是为企业家们提供服务，为大家牵线搭桥、排忧解难。长期以来，我与不同层次、不同类型的企业家交往甚广，对民营企业家了解尤深，了解他们的所长所短、所好所恶、所愿所求，因而不妨建议大家阅读这样一本好书。

希望给予企业家们更多的人文关怀。也希望今后能与晓棠互相勉励，携手共进。



**张维新** 世界中小企业联合会副主席、全国工商联中小企业国际合作促进会理事长、中国民营企业国际合作发展促进会会长、中国公共关系协会副主席。



**晓棠** 本名毛祖棠，江西吉安人。中国民营企业国际合作发展促进会会员，中国公共关系协会会员，国际炎黄文化研究会会员，中华儒学会会员，江西九州家文化传播有限公司董事长，作家、策划师。创作及主编的主要作品有：《中华家文化宝典》、《中外名人人生宝典》、《中国婚姻质量报告》、《中国西部牛仔》、《走下井冈山》、《最后的小城》、《曾山传奇》。

友情联系：13870098290





**李鹏** 经济学硕士、讲师。

主要研究领域为企业与企业家成长、技术创新与营销战略。曾参与两项国家自然科学基金课题，并对资源型企业和企业家成长状况做了大量案例总结。在国家级核心期刊上发表专业论文多篇。

责任编辑：高焕之

封面设计：红十月工作室  RED OCTOBER STUDIO



## 目 录

序 .....	(1)
<b>第一章 企业家与领导力 .....</b>	<b>(1)</b>
第一节 企业家的时代重任 .....	(1)
第二节 中国企业家衡量 .....	(11)
<b>第二章 领导力与企业政治 .....</b>	<b>(18)</b>
第一节 企业家领导力的源泉 .....	(19)
第二节 企业家领导力的差异 .....	(23)
第三节 企业政治的形成 .....	(26)
第四节 领导力周期性 .....	(36)
<b>第三章 东方《孙子兵法》思想与企业谋略 .....</b>	<b>(64)</b>
第一节 “经校索算”——战略环境分析 .....	(65)

第二节	不战而胜——企业战略目标	(71)
第三节	致人而不致于人——战略原则	(75)
第四节	非利不动，非得不用，非危不战——战略选择	(84)
第五节	令之以文，齐之以武——战略控制	(86)
第六节	将之“五德”——战略保障	(90)

#### 第四章 西方现代管理学框架下的领导理论 (94)

第一节	勒温的领导风格类型理论	(94)
第二节	菲德勒的权变管理思想	(96)
第三节	波特和劳勒的期望激励理论	(100)
第四节	弗鲁姆的期望理论及管理决策新思想	(102)
第五节	麦克利兰的成就动机理论	(105)

#### 第五章 西方人性假设下的企业家领导方式选择 (115)

第一节	“经济人”的困惑和“社会人”的反思	(115)
第二节	麦格雷戈的人性假设与管理方式	(122)
第三节	威廉·大内的Z理论	(129)

<b>第六章 企业领导力解构</b> .....	(143)
第一节 令你心服口服的领袖元素化 .....	(143)
第二节 企业成长的可持续性与企业家素质 .....	(146)
第三节 通过“造钟”优化权力运行机制 .....	(148)
<b>第七章 组织发展与企业成长</b> .....	(172)
第一节 本尼斯的组织发展理论 .....	(172)
第二节 企业再造 .....	(179)
第三节 圣吉的学习型组织理论 .....	(189)
<b>第八章 企业流程再造</b> .....	(194)
第一节 企业家发现流程之旅 .....	(196)
第二节 组织系统的新视角 .....	(202)
第三节 什么是优秀的流程? .....	(212)
第四节 业务流程的来历和发展 .....	(220)
第五节 流程的胜利 .....	(229)

第九章	企业团队修炼的理论和实践	(233)
第一节	组织理论的历史沿革	(233)
第二节	组织智商：企业真正的核心竞争力	(255)
第三节	组织与组织变革	(260)
第十章	成功企业家的用人之道	(277)
第一节	如何选择人才和留住人才	(277)
第二节	创设良好的人际沟通渠道	(287)
附录	参考书目	(291)

## 第一章

# 企业家与领导力



## 第一节

### 企业家的时代重任

“竞争实际上不是在国家之间，而是在公司之间进行的”，“迄今为止，我还不曾看到哪个国家不拥有强大的公司，却能在全球经济中进行竞争。”“任何国家在其宏观经济方面的成功，实际上是其各个企业所获成功的综合体现。”

——哈佛大学教授迈克尔·波特



#### 一、企业家与中国历史

自 20 世纪 80 年代改革开放以来的中国的社会转型，是

中国三千年未有的历史机遇，时代的变革和国力的竞争已进入实质阶段。市场经济体制的提出，标志着经济进程的历史性变革进入成熟期。这场变革的一个重要显示点是企业成为市场经济活动的重要组成部分。企业家将作为现代经济的重要推动力，出现在历史的舞台上，扮演重要角色。“国力的较量在于企业，企业的较量在于企业家”，“竞争说到底人才的竞争”，这已经成为人们的共识。发达国家的经验告诉我们：一个国家必须有一大批有魄力、有胆识、有远大经济眼光的企业家，经营一批实力雄厚的大型企业集团，它的经济才能腾飞，国力才能强大。如美国的乔治·亨利·福特、洛克菲勒、哈默、卡内基、亚柯卡；日本的本田宗一郎、丰田佐吉、松下幸之助；德国的戴姆勒、卡尔·奔驰、阿道弗斯·布希……这些企业家极大地推动了本国经济的发展。同样道理，中国经济要强大，国企改革要取得全面成功，企业要发展，也必须培养和造就一大批优秀的企业家。

中国企业家是中国现代经济史的主体。企业家不仅是微观经济的主体，也是宏观经济的主体，企业家作为产业革命的生产力载体而使企业家成为宏观经济发展史的主体。经济学的一般范畴中，究竟是什么样的社会阶层充当了主体，主导了产业革命，对这个问题，迄今的经济学研究尚未得以深刻的突破。实际上，生产力的主体是企业家主体，任何经济人的革命首先和主导的都是企业家革命，企业家是产业革命的主体。在产业革命时代，技术创新和制度创新是推动经济发展的两个轮子，而企业家是联结两个轮子的中枢；结果，正是企业家的作用机制下，技术革新乃至发明本身，都成为经济进程的功能之一，它促使发明成为企业家社会的一种精神习惯。在相当大的程度上，正是由于企业家革命，才有了产业革命，使得人类社会能够不断挣脱在资源稀缺基础上生产力发生边际报酬递减的生存困境，克服了一个又一个危



机；在这里，企业机器革命是产业革命的内在生产力载体，而产业革命是企业家革命的外在形式。也正是由于企业家革命的人文性质，在产业革命的同时，社会制度也不断发生质的变化，引致制度的结构性变迁。

现代中国，也正在进行着类似产业革命的变革，企业家是时代和历史的产物，越是社会出现巨大变革的时代，越是给企业家提供了展示才华的时机。当历史需要什么样人物的时候什么样的人物才会产生。今天中国的企业家，处在一个伟大的变革时代，这样的年代，从来都不是某一个伟人、也不是某一个社会阶层所单独创造的。造就一个变革时代的是整整一个民族，是整个民族的现代化进程。它形成了一种客观上的强大力量，使每一个企业家身处其中，在宏观上规定了企业家活动的意义、发挥作用的范围以及他的个人成败。

中国的企业面临的环境是：生产资源都开始向资本运作这一核心方式汇聚，知识资源、人才资源、文化资源、社会生活资源、还包括社会服务性的政治资源，都开始通过资本运作而得到开发和利用；并且只有通过这种开发和利用，这些资源才有可能参与到推动社会进步和民族繁荣的总体进程中去。这就是我们所说的变革时代的一个基本态势。对此，无论怎样地加以强调和浓墨重彩地涂写，似乎都不为过。而企业家，就是这样的能够配置资源、积聚财富、创造机会的人。国力的较量在企业，而企业的兴衰在企业家。一个卓越的企业家阶层的出现，不仅关系到企业的兴衰，从更广泛的意义上看，还关系到国家的兴衰。经济学家推崇企业家在市场经济中的地位，缘于企业家的创新功能。市场经济的资源配置效率在相当程度上取决于企业家的创新能力。企业家的创新作用在于发现消除经济的不均衡现象。春秋战国田忌赛马，孙臆对三匹赛马的出场顺序稍作调整，就能形成新的组合，产生新的效率。因此，企业家作为整合资源的人，他们

的创新活动对减少市场调节的盲目性和降低市场交易费用、弥补市场的缺陷，发挥着极其重要的作用。没有企业家，市场经济运行的有序高效就难以形成。正因为企业家是创新的发起者和组织者，使得其成为市场经济条件下经济发展的重要推动者。发展经济学表明，企业家是推动社会生产力发展的重要因素，那个经济发展的特定阶段保护了企业家，就是保护了生产力存续和繁荣。

这就是说，在今天这个伟大的“变革时代”，企业家不仅站在了经济生活舞台的前沿，而且也站在了民族舞台的前沿。因此中国的企业家客观上正在成为民族社会生活的重要责任人。



## 二、中国企业家的衡量

承担这样的责任，领导力就成为握在企业高层决策者手中的望远镜，因为它决定着企业和国家的未来。在2003年翰威特公司所做的最佳雇主调研中，CEO们认为的最大挑战即是高层领导人素质。如果中国企业不在早期进行高层决策者的职业化，一旦直接与世界巨头竞争，就会面临很大的压力，所以中国企业家一定要意识到这种危机，提高企业家的自身素质。中国企业家的素质状况，很大程度上是由中国市场经济发展的历史背景和企业家的市场实践、学习和锻炼所决定的。企业家成长的特点，在一定程度上形成了其素质特点。对中国企业家的素质，可从以下几方面分析：

### （一）优良素质

有关方面从1993年以来，对江苏华西集团公司、浙江万向集团公司、江苏红豆集团公司、山东万杰集团公司、湖

南湘泉集团公司、安徽古井集团公司等 62 家在中国市场经济中崛起的企业进行了调查研究，分析了这些企业经营管理者们的成长历程，以及其作用和特点。从 62 家企业的企业家素质状况判断，总体水平较高，特征明显，符合中国国情，有待继续提高。其特点有以下六项：

### 1. 政治思维能力很强

他们一般具有政治思维的广度和深度，能够吃透国情和善于运用政策。这一素质特征，是由中国市场经济的本质特征，以及由企业家处于深化改革的历史阶段所决定的。不论哪种类型的企业家，都不能不训练自己的政治敏感能力和从实践出发运用政策的水平。

### 2. 胆识、谋略过人，想象力丰富

这些成功的企业家，一般都是有胆有谋、敢想敢做，具有开拓创新的基本素质。很多企业实现超常发展，在很大程度上正是得益于企业家超常思维能力和善谋敢断的胆略和气魄。

### 3. 创业、敬业、爱业，职业经营者特征明显

有事业心、责任感，把经营好企业作为自己终生的职业，这是作为企业家的内在特征。企业家“要有强烈的进取心，使命感，不成功便成仁，不给自己留后路，只有这样，才能逼上梁山，最终把工作做好”。正是这种敬业、爱业、创业的职业企业家精神，才把他们所经营的事业，不断推向前进，取得长远发展的后劲。

### 4. 有一套自成体系内涵深刻的经营哲学

企业家通常是谙熟经营哲理的思想家。很多企业家把中国优秀的民族传统文化与市场经济规律结合起来，形成了自己独具特色的经营哲学，并应用于实践，产生了良好效果。例如：工友集团董延伟提出了“识势、用势、借势”的经营哲学。中富集团黄乐夫提出了国企要靠“眼力、胆识、毅