

BOSS 老板的革命

中国老板职业化进程的有益读物

这是一部颠覆了许多正统管理思想的书

这是国内第一部研究中小企业老板的专著

曾伟 / 著

— Boss —
of revolution

填补了国内关于老板管理学教材的空白

中国城市出版社

企业老板、企业管理者和企业领袖是三个不同层次的概念。企业老板是企业的投资者；企业管理者是带领员工在市场中竞争的指挥者；企业领袖是站在更高的层次上，凝聚和引领各类英才，不断开拓市场、使企业不断成长的统帅人物。中小企业主如何从企业老板、企业管理者提升为企业领袖？《老板的革命》一书会给以有益的启迪。

中国企业联合会、中国企业家协会常务副理事长 孙廷祐

曾伟先生通过对大量民营企业的调研，对困扰中小企业的管理难题作了独到的分析。从很多中小企业老板文化程度不高这一背景出发，以通俗的语言，对中小企业老板在管理上的困惑、老板与员工矛盾的成因进行了深刻细致的分析。并着重从中小企业实际出发，提出针对中小企业管理的具有可操作性的系统解决方案6C法。这是一本新型老板管理学。

中国发展战略学研究会副理事长 管益忻教授

社会上研究企业和企业老板的书很多，但是真正写到位的书并不多。最近，曾伟先生出版的《老板的革命》一书，从形式到内容都不落俗套，是一部富有创新价值的好书，拜读之后，颇有耳目一新之感。

曾伟先生著作中的精彩之处不胜枚举。仅此数端就可以看出《老板的革命》一书的确是一部能识人之未识、发人之未发的高明之作。作为一部难得的好书，不仅企业界人士应该读，研究工作者也应该读，甚至官员读一读也一定会有所裨益。

中国社会科学院 李成勋研究员

《老板的革命》是一本具有较强探索性的著作。该书从非公有制经济进入新的发展阶段的实际出发，运用管理学、运筹学等学科的原理，采取实证分析方法，对私营中小企业运作中需要处理好的关键问题——所有者和经营者的关系，进行了比较深入的研究，提出了一些颇为独到的见解，可以使读者尤其是私营中小企业的所有者和经营者开卷有益。

国家发展与改革委员会 李朴民博士

一个老板在创业成功之后，面临的不仅仅是企业的发展问题，还有一个如何实现自身人格转变、调整自己经营理念和心态的问题。作者以丰厚的经验和对老板的深刻了解，剖析了老板群体的心路和困惑，为老板们指出了打破僵局之路。基于《老板的革命》一书的可读性，建议老板们将此书列入必读书目。对于企业雇员来说，通过此书获得一个理解老板的新角度，也未尝不是没有价值的。

国务院发展研究中心金融所副所长 张承慧博士

（客户评价）这是一套从实践中总结出来的适合中小企业的新模式，是中小企业老板看得懂、用得着，引起思维改变的新理论。

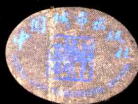
广东戈顿灯饰有限公司 杨李源董事长

ISBN 7-5074-1625-9



9 787507 416251 >

F·451 定价：25.00元





老板的革命

中国老板职业化进程的有益读物

曾伟 / 著

中国城市出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

老板的革命/曾伟著. —北京: 中国城市出版社,
2004.3

ISBN 7 - 5074 - 1625 - 9

I. 老... II. 曾... III. 中小企业 - 企业管理

IV. F276.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 014948 号

责任编辑	杜语
封面设计	大象设计工作室
责任技术编辑	张建军
出版发行	中国城市出版社
地址	北京市朝阳区和平里西街 21 号 (邮编 100013)
电话	(010)84275833 84272149
传真	(010)84278264
总编室信箱	citypress@sina.com
发行部信箱	citypress_fx@tom.com
读者服务部	(010)84277987
经销	新华书店
印刷	北京集惠印刷有限公司
字数	200 千字 印张 8.75
开本	880 × 1230 (毫米) 1/32
版次	2004 年 3 月第 1 版
印次	2004 年 3 月第 1 次印刷
印数	00001—10000
定价	25.00 元

本书封底贴有防伪标识。版权所有, 盗印必究。

举报电话: (010) 84276257 84276253



曾伟

本书作者。中小企业问题研究专家。中山大学中外管理研究中心EMBA教授，欧博企业管理研究所所长，广州市欧博管理工程科技有限公司董事长。

曾为科龙电器、万和集团、用友软件、广东省石油企业集团、广东省外运、广州市宝生园、广州市牛奶公司、香港达进电子、汶权服装、戈顿灯饰、大洋电机、飒特科技、星威建材等企业提供项目服务，并有多篇管理论文在国内外专业刊物发表。

责任编辑 / 杜 语

封面设计 / 大象设计工作室



王刚 本书项目组织者。企业管理工程项目组织专家。曾任广东小霸王电子工业公司营销总监、行政副总，1999年创办国内第一家“民营企业培训中心”，现任广州欧博管理工程科技有限公司总经理。

老板的再造

——《老板的革命》一书读后感

研究过民营经济，捎带着也就琢磨过私企老板。与国有企业不同，私营企业的老板似乎更有个性，企业的起伏跌宕也更多地带有个人色彩。在数以百万计的私企老板大军中，因个性而成功者有之，因个性而失败者有之，因个性而先成功后失败者也有之。由于这种个性，不少私企在试图通过引进外部人才改进家族式经营方式时，却经常遇到难以磨合的困难：不是老板感到外来人才难以驾驭，就是外来人才不能适应老板的经营理念和手法。那么，是什么造就了老板们的个性，为什么私企老板们往往会陷入同样的烦恼，如何超越这种个性的局限而成为佼佼者？对于这些问题，零碎的思考看到不少，系统深入的分析却不多见。不久前，偶获《老板的革命》一书，粗读之下便觉颇有味道。作者以丰厚的经验和对老板的深刻了解，剖析了老板群体的心路和困惑，为老板们指出了打破僵局之路。例如作者从中国私营企业的创业背景分析了老板“王”者心态的产生原因，进而解析了老板为什么容易与专业人员产生沟通障碍和行为目标差异；从资本的本性入手，推论出老板的社会责任，进而引导出核心价值观与企业文化的关系等等。



一个老板在创业成功之后，面临的不仅仅是企业的发展问题，还有一个如何实现自身人格转变、调整自己经营理念 and 心态的问题。可以说，后一个问题更重要，也更困难。因为这在某种程度上意味着要颠覆自己的过去，放弃对自己创造的成就的占有和控制。但是不如此去做，老板就难以按企业发展的客观规律办事，企业就难以产生稳定的、能够与现代市场经济相适应的经营模式和企业文化，中小企业就无法做大做强，更不可能产生足以与跨国公司企业竞争的超级企业。经过多年发展，中国的私营企业数量已达到 200 多万，个体工商户数量达到 2000 多万。在这个队伍中不乏佼佼者，但就总体而言，优秀老板的数量还是太少，整体素质还是不高。要使大量传统作坊式的私营企业脱胎换骨成长为现代企业，成长为国民经济的支柱力量，不仅需要资金、技术、市场环境、政策扶持，还需要私企的老板们通过修炼将理念、心态、价值观提升到一个新境界。也就是说，需要再造一个新型的老板队伍。

常言道，开卷有益。在信息大爆炸的今天，逢“卷”必“开”已无可能。基于《老板的革命》一书的可读性，建议老板们将此书列入必读书目。对于企业雇员来说，通过此书获得一个理解老板的新角度，也未尝不是没有价值的。

国务院发展研究中心金融所副所长 张承慧博士

前 言

这是一本难以归类的管理书，是一本针对中小私企老板在管理中面对的实际问题，有感而发的书。

迄今为止的企业管理学教材大多是为职业经理人编写的，缺少专为老板而编写的企业管理书籍。

老板在企业中是一个特殊的角色，既是管理者，又是投资人。做为管理者，他处在管理者与被管理者的矛盾冲突中，这是一般管理学的研究对象，所以，他应该学习普通的管理学知识。做为投资人，他处在投资者与打工者的矛盾冲突中，这是一般管理学所忽视了的研究领域，所以，许多应该掌握的管理知识是他在普通管理学中无法学到的。例如：怎样处理好用人与防人的矛盾？怎样防止经理人拉帮结派？怎样防止专业人员出工不出力？怎样化解经理人的创业欲望与打工现实之间的心理冲突？怎样让知识型人才追随自己？等等。这些问题在中小私企中大量存在，并且已经成为许多中小私企管理水平提升的瓶颈。因为上述问题不解决，就会导致能人不敢用、能人用不好、能人留不住的局面。尽管许多老板都在实践中探索自己的方法，不少的学者专家也就上述问题发表了不少富有智慧的观点，但系统的研究却做得远远不够。



很多的管理类书籍也试图帮助他们解决这类问题，但效果并不理想，因为他们没有从老板和他的属下之间的基本矛盾出发，没有从老板和属下双方的身份的差异出发。不论是正规的教材还是普通的管理类著作，作者们都过于将管理理解成了一门知识，一种科学，或者一门技术，而忽视了管理从头至尾就是一场人与人的战争。不管著书立说的人有没有看到这场战争，它都在中小私企内部每天上演着，老板和他的管理者们就是这场战争的主角。

目前，对于中国众多的中小私企而言，真正有价值的管理学必须回答这样一个问题：怎样帮助中小私企老板打赢这场战争？不管最终的结果是帮助老板们打赢了这场战争，还是让双方都赢得了这场战争，不可避免的一点是：必须从双方根本的对立出发，来分析和思考他们的问题。那种眼中只有抽象的人，只有抽象的管理者和被管理者的管理学对于目前中国的中小私企来说，是没有价值的，留待将来再用吧！

这是一本注定会过时的书，书中也是一些注定要过时的思想，甚至有些观点，就目前而言，都是偏激的，值得商讨的。但我们不求永恒，我们也不求完美无缺，我们只求感同身受的去思考一些中小私企老板们在创办企业和管理企业中面临的实际问题。

大多数中小私企老板们是迟早要退出企业管理舞台的，未来的管理者们是注定对这本书中的观点和思想不



屑一顾的。但今天，毕竟有那么多的小私企是被老板们管理着，要解决中小私企当前的许多管理问题，就得从这拨未来也许要被淘汰的老板们出发，就必须考虑他们当前的处境、问题、困惑以及需要，这就是该书的定位和出发点。

从专业的角度看，该书有许多粗糙之处。但从我们与诸多中小老板的沟通以及对他们提供的实际帮助来看，却是较为实用的。

此书的形成，要感谢的人很多，因为它确切地说，不是写成的，而是多年的实践和思考，是许多的项目凝聚而成的。那些凡是为作者多年持之以恒在这个领域耕耘提供过帮助的人，都是作者应该感谢的对象，他们包括：赵红、曾子豪、赵明华、罗话佳、邱斌、聂红吉、陈晔、郑岩峰、邝胜军、徐友明……。

另外，张来民博士及中国城市出版社李越总编辑、责任编辑杜语博士也对本书的出版给予了大力支持，在此一并表示感谢。

最后，我们真诚希望与众多从事中小私企实践和研究的有志之士一道，共同搭建一个解决中小私企问题的探索、交流、学习平台，为中小私企健康成长尽绵薄之力。
联系电话：13016005406，E-mail: OuxBo@vip.163.com

曾 伟

2004. 1. 5

前 言 008

目 录

第一篇 老板的烦恼

第一章 老板的烦恼从何而来…………… (3)

老板的烦恼从企业的问题而来,但解决老板的烦恼并不等同于解决企业的问题。谁来解决?怎样解决?如何衡量解决的成效?两者都不一样。但老板们经常将二者混为一谈。

第二章 为何无人能为老板解忧…………… (8)

第一节 创业背景与“王”者心态…………… (8)

你营造了属于你的“企业王国”,成为了“国土”,同时也让自己变成了“孤家寡人”。

第二节 寻找人才与“托付”企业…………… (12)

老板必须把企业“托付”给自己并不了解和熟悉的专业人才,因为他们是现阶段能为老板解忧的人。

第三节 “托付”的烦恼…………… (15)

如果不懂得与专业人才的交往方式,不知道衡量专业人才的工作绩效,吃亏的大多是老板。

第四节 走入“学习”误区的老板…………… (17)

不要去学人力资源管理,而应该去学人力资源管理的管理。



第五节 情感管理的局限 (20)

专业人才既要情感,更要属于自己的“地盘”。

第三章 谁人能为老板解忧 (23)

第一节 要找人才,先找教练和裁判 (23)

没有外部专家做为第三方,人才的选择和使用就如同没有教练的球队参与一场没有裁判和规则的游戏。用人其实是一场博弈。

第二节 理念、心态与企业的适应性 (32)

观念的冲突和争论既不可能有结果,也不能为企业带来价值。

第三节 性格与企业的适应性 (35)

行动力强的人把成功放在概率上,他们一般多做少想,思考力强的人把成功放在逻辑上,他们习惯多想少做,两者都强的人差不多做了老板。

第四章 防人的烦恼 (42)

第一节 可用之人何为成了必防之人 (42)

情感管理模式下,忠诚度成为企业运作的杠杆和纽带,人身依附关系是企业有效运作的前提,它的后果就是企业内部的拉帮结派、结党营私。

第二节 谁防谁 (47)

在老板与管理人员的博弈中,管理人员是弱势的一方,拉帮结派和培植个人势力成为了他们防范老板、在博弈中获胜的筹码。

第三节 用规则替代防范 (50)

老板不要既做运动员,又做裁判,而应与管理人员共同制定规则,共同遵守规则,使企业的运作依赖



于对规则的遵守，而不是人与人的相互依附和忠诚。

第四节 凭什么“守约” (55)

没有人天性喜欢“违约”或者“守约”，只有当“守约”成为人们获得利益的保障时，规则才具有权威，对规则的遵守才会成为一种时尚和习惯。

第五节 有效的规则来自哪里 (59)

有的企业大堆的制度却没有约束力，有的企业条条框框不多，但企业却井井有条，区别何在？

第六节 规则无法完善时的对策 (63)

企业在实际运作中会有大量的不可预见和无法约定的行为存在，老板在对待专业管理人才的态度上，往往只能先放后收。

第七节 “收”的艺术 (67)

把你必须长期依靠的人变为你的“同类”，这是长期使用他的唯一办法。

第八节 企业的核心团队成员必须身份一致 (72)

企业抗危机的能力，取决于危机来临时，有多少人与企业共存亡。人与企业共存亡的前提当然是：企业是他的。

第九节 个人占有与团队运作的矛盾是私企管理的基本矛盾 (76)

个人占有与团队运作的矛盾是私有企业管理问题的基本矛盾和前提，所有管理学给企业管理问题提供的解决方案，都没有从这对矛盾的分析 and 解决出发，大都停留在技术层面上，治标不治本。

第五章 彻底摆脱用人与防人的烦恼——成为团队领袖的艺术 (82)



第一节 领袖与领导 (82)

领导与被领导是一对矛盾，被领导者是领导者的对立面，领袖是没有对立面的。

第二节 领袖产生的前提 (85)

当一个原本只求一日三餐的农民工希望有车、有房、有大群的人听命于自己，他就被老板所掌控了，但对于知识型人才，问题要复杂得多。

第三节 领袖来自修炼 (89)

一个老板成为一个领袖必须历经三个层次的修炼：
商人——领导——领袖。

第四节 财富的本性 (94)

本质上，财富从个人消费变为企业资本的那一刻起，所有的人都面对资本增值的压力，都变成了必须为资本增值而服务的奴仆。资本和财富的所有者也不例外。

第五节 老板的命 (98)

当资本和“知本”成为社会核心资源，企业就成了社会管理的基本单元，而老板做为这种单元的领导着，就必须充当起社会管理者的角色和责任，因为你拥有了当今社会稀缺的资源——资本。

第六节 领袖的品质 (108)

克制然后放弃，是老板们修炼后达到的境界。

第七节 老板的核心价值观与企业文化 (113)

当老板把他的人生目标定位在成为一个对社会有影响有价值的人，把企业的目标定位在成为社会经济生活中的一支重要力量时，企业才会产生共同创业的企业文化，人才也才能进入。

第八节 企业文化的改造 (119)



企业创业期的文化，其核心是强调以人身依附为基础的忠诚度，它削弱了人们的创造力和思维能力，执行力特别强的他们总是把自己放在听命于人的位置上，随时准备听从老板的召唤和安排，至于独立开拓和承担责任的能力就逐渐退化了，而这恰恰是成长期的企业所必须的。

第九节 成为思想型的企业家 (122)

以研究的眼光来经营企业的人，会将对工作的分析、总结、改善做为一项任务，会将“一个优秀的企业应该怎样经营管理”做为一个课题来研究，而这最终将使他成为一个对企业的经营管理有独特见解和思想的人。思想从来都是领袖的魅力之源。

第六章 差异和对立的起源 (131)

老板和经理人是社会分工所造成的两种经济动物，他们在思维模式和价值观上都有很大的区别，这种区别来自于他们在社会经济生活中所充当的不同的社会角色和赢利生存方式，与财富和知识无关，企业就是这两种经济动物交易、合作的产物。

第一节 企业和企业管理权的来源 (131)

所有权不是企业管理权产生的基础。企业管理权不是来源于财富，而是来源于契约。

第二节 老板和打工者赢利模式的区别 (137)

老板与打工者的赢利逻辑是相反的，一种是发散的、开放的、冒险的，一种是收敛的、保守的、安全的，一个是“先投入、求回报”，一个是“定回报、再投入”，两者在最终赢利上的天壤之别与知识和能力、机会无关，来源于这两种赢利模式的区别。

第三节 老板与打工者的价值观的区别 (141)



打工者的价值观是一种工具价值观，他们判断自身的价值，更多的是用他们的劳动力能卖出一个怎样的价钱来衡量。

第四节 将人视为“工具”来管理 (146)

不依赖人的良知，不依赖人的积极性，是中小私企老板在管理上必须面对的处境，怎么办？

第二篇 企业的改造

第一章 企业改造的前期准备 (155)

引入不同类型的高层管理者，就意味着不同的管理模式进入企业，就意味着新旧模式的冲突，就是一场“企业革命”，在这场变革来临之前，就应该做好充分的准备。

第二章 企业的诊断分析和改造 (165)

第一节 企业诊断的标准 (165)

一个人如果整天又哭又闹，喜怒无常，可能大多数人都认为这个人不正常，这是因为做这个判断的时候，我们假定了他是个成年人。如果他是个婴儿显然就再正常不过了。

第二节 中小私企各部门存在的核心问题与对策 (185)

本节将以 A 企业为例对诸多中小私企各部门管理上存在的问题进行系统地阐述，并探讨对策。

编后语 (262)