

THE POWER OF
OPENESS

开放力

基业长青的经营王道

目标读者：

企业高管 创业者 投资者

郭宇宽◎著

中国商业出版社

THE POWER OF
OPENESS

开放力

基业长青的经营王道

郭宇宽◎著

中国商业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

开放力 / 郭宇宽著. —北京: 中国商业出版社,
2012.11

ISBN 978-7-5044-7905-1

I. ①开… II. ①郭… III. ①企业管理—研究—中国

IV. ① F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 259996 号

责任编辑: 王 彦

中国商业出版社出版发行
010-63033100 www.c-cbook.com
(100053 北京广安门内报国寺1号)
新华书店总店北京发行所经销
北京博艺印刷包装有限公司

* * * * *

710mm×1000mm 1/16 13 印张 204 千字
2012 年 12 月第 1 版 2012 年 12 月第 1 次印刷

定价: 39.80 元

* * * * *

(图书如有质量问题, 可联系调换: 010-82069037。)

柳传志

联想集团创始人、前董事局主席

开放力这个概念很重要，没有开放就没有中国企业的今天，不深化开放就没有中国企业的未来。

茅于軾

天则经济研究所创始人

他用学者的眼光看商业，得出许多不一般的认识。这些知识极为新颖、有原创性，是一般 MBA 课程中听不到的。

陈志武

著名经济学家、耶鲁大学终身教授

这本书能让做企业的人节省很多自己“以身试法”交学费的时间，站在前人肩上一下子就能看得更高、更远。

张大中

大中电器创始人、大中投资董事长

宇宽的观点，抓准了中国企业在前三十年能够发展壮大，在今后一段时间能走出国门、参与国际竞争，让中华民族真正在国际舞台上受人尊敬的关键所在，这是一本难得的力作。

吴思

《炎黄春秋》总编辑、《潜规则》作者

打开这本书，精彩的故事和见解纷至沓来，不乏奇崛之处，令我拍案叫绝。

孙大午

大午集团监事长

书的观点，我非常信服，无论对一个企业还是对一个国家——开放，是胸怀，是魄力！不开放无以对宇宽这本书！

从开放的角度解读企业的竞争力，这个视角很新颖，我读了觉得有道理，有启发。看来宇宽写这个书是真下了功夫的，我推荐我的朋友们都可以看一看，我们在企业一线的人，很需要一些这样的理论思考。

管彤贤

振华重工集团创始人

我一整个下午，一口气拜读了《开放力》这本书，之后我久久在思考，商业组织到底应该如何适应和推动社会的进步！我的体会是，一个国家的开放源于顶层架构的设计和推动，一个企业的创新和发展同样源于商业组织顶层持续的变革，适者生存，只有变革才是开放的原动力！这本书开卷有益！

王填

步步高集团董事长

《开放力》这本书十分好读，宇宽用生动异常的案例和犀利独到的分析，论证了开放对商业文明的演进具有何等重要的意义！

周庆治

南都集团董事长

我曾和宇宽几次一起旅行，他爱打破砂锅问到底，一些大家熟悉的现象，在他的追问下显示出意义，他又善于用平实的语言总结出道理，我不是研究商业的，也觉得很有意思。

查建英

作家

最近几年，互联网界有一些挺有失风度的利益博弈，《开放力》这本书非常及时，从这个角度理解竞争，大家的心态可以更阳光，商业模式可以更大气。

方兴东

互联网实验室创始人、博客中国董事长

商业交换的实质离不开开放

茅于軾

本书的作者郭宇宽博士，不是商人，也不是企业家。但是他与商业界有很深的交往，进行了长期的观察，他用学者的眼光看商业，得出许多不一般的认识。这些知识极为新颖，有原创性，我相信是一般的 MBA 课程中听不到的。

而且依我看，特别是他抓住“开放”这个概念，把它和商业运作的关系阐释得如此有说服力，我觉得这本书有价值。

商业是一种交换行为，从经济学的角度看，交换又有不同的意义。交换是商业活动中最基本的元素，也是经济学的出发点。把交换想清楚了，经济学最要紧的意义也就达到了。可是真正想清楚又很不容易，而且容易误入歧途。

有人得出了等价交换的结论，可是这和交换的目的相违背。如果交换是等价的，交换的双方得到的和失去的价值相等。请问，那何必参与交换呢？交换是为了什么呢？我们看到的一切基于平等自愿的交换，双方都很愿意参与。没有人强迫他们，他们愿意不辞辛苦，甚至于冒着风险去参与，那是为了什么？

交换和赌博不同。赌博是零和游戏，交换则有财富的创造。因为在交换中各方都发挥了比较优势，双方都觉得赚了。事实也确实是赚了——交换产生了财富。

每个人都参与两两交换，只要不损及第三方，社会的财富就增长起来了。在现代经济学中，供应线和需求线相交形成的三角形就是社会财富的创造。现代社会比古代社会富有，其原因就是平等自由的交换使社会财富极大地增长。

然而财富并不是人们追求的最终目标。我国社会出现的问题也在于唯 GDP 论，只管物质财富的享受，别的都不要了。公平和正义不要了，环境保护不要了，官位也可以买卖，踢足球的胜负也由钱说了算。社会变得乌烟瘴气，大家生活在里面连呼吸都感到困难。因为目标错了。

正确的生活目标是什么？是人们的幸福感。我们应该追求的不是财富的极大化，而是百姓幸福感的极大化。所以我的人生观是，自己享受人生，同时帮助别

人享受人生。如果各人的幸福感可以相加的话，我们的目标是全社会幸福感总量的极大化。与其相反的是全社会痛苦总量的极大化。使每个人都感到痛苦，没有谁得到快乐，就能使痛苦达到极大。搞阶级斗争就能达到这个目的。

用什么方法得到幸福感的极大化？经济学给了我们答案，那就是每个人追求幸福，同时帮助别人追求幸福，不要让任何一个人不幸福。这样全社会的幸福总量就会不断增加，没有减少。

交换能够创造财富，也是帮助大家感到幸福的一种方法。所以我们应该消除交换的障碍，让大家都能在交换中得益，这就是为什么“文革”结束后社会逐步开放，人民幸福就有很大改善的经济学原理。交换赚钱的目的是感到快乐和幸福，如果赚钱而不快乐，这个钱是不值得去赚的。除了赚钱感到幸福之外，还应该在生活中交朋友，通信息，彼此欣赏，互相学习，使快乐总量有所增加。坐出租车下车时不但要付车资，还要道一声谢谢。如果你经济宽裕不妨给一点小费，使交换更快乐。

在经济活动以外，在人与人相处中，开放的心态就是与人为善，成人之美，宽以待人。这也是增加全社会快乐的方法。

与此相反，和别人较真，得理不让人，摆架子，颐指气使，做一个不受欢迎的人，组织的氛围会恶化，全社会的气氛朝坏的方向发展，这是我们要防止的。在我看来，这也是宇宽这本书中讲的“开放力”的旨趣所在。

这一原则不但适用于个人与个人，也应该适用于团体与团体，企业与企业，国家和国家。

开放是发展的必由之路

张大中

近些年，由于企业转型，我有了较多空闲时间，读书思考的时间更多了，还可以常跟朋友们聊聊天，分享分享。宇宽就是一位平时常与我有交流的年轻友人。

宇宽平时很爱思考琢磨问题。他的这本书，用平实的道理、详实的例证，说明了无论是国家发展，还是民族富强，一直具体到企业的做大做强，核心离不开“开放”的精神。虽然我自己做企业的时候没有这样系统地总结过，但我在商界征战近三十年，回过头来想，对“开放”这个价值观在企业经营与发展过程中所起到的作用，其实是有切身的感受的。应该说，宇宽的观点，抓准了中国企业在前三十年能够发展壮大，在今后一段时间能走出国门、参与国际竞争，让中华民族真正在国际舞台上受人尊敬的关键所在，这是一本难得的力作。

我自己也有一些对于“开放”的体会，从大的方面讲，如果我们国家没有进行改革开放，就不会有中国三十年来的经济大繁荣，也不会成就我们这一批从一穷二白创业起家的企业家。改革开放说到底，中心也还是“开放”。从小的角度讲，我们做企业，无论对内对外，确实都要秉持一颗“开放”的心，对属下及员工不“开放”，管理上抓着权力不放，激励机制上不知道“分享”，员工没有动力，无法形成对企业的忠诚，企业也不会有冲劲和竞争力，合作伙伴也会越来越少，无法做大做强。对外，如果不能根据经济大环境及市场的变化而及时调整策略，企业被淘汰也是早晚的事情。

没有开放的思想就不会有持续的创新，这是企业发展的命脉。大家知道，大中电器最初是“前店后厂”形式，以卖专业音响为主。随着国家经济大发展和民众财富的增加，我们不断自我超越，借鉴日本电器卖场的经验，在当时比较超前地发展“大店”，同时不断丰富店面容纳的商品品类，倡导“一站式购齐”的购买模式，有了“大中专优”的口碑，即店最大、商品最全、管理专业、服务最优。

20 世纪末，电器卖场还都采用自有物流系统解决送货的问题，感觉负担很重，

能力有限，物流配送的短板已经强烈制约了卖场销售的提升。2003年，大中电器率先引入第三方物流配送模式，极大地提高了峰值时的销售额。

大中企业一路走来，一直都是用这种“开放并包，持续创新”的精神，不断地改进和优化我们的模式，顺应时代、顺应潮流，一直将大中企业成功打造成老百姓认可放心、京城第一的家电卖场品牌。同时，回过头来看，也是由这种开放思路的指引，我在合适的时间，用合适的方式，使大中企业及时实现转型。在这个决策过程中，我不得不说，“开放思维”一直引导着我及大中企业的前行。

这次宇宽的新作得以面世，我觉得非常及时。眼下中国的经济和中国的企业界正面临着新的转型升级的挑战。我们过去有一句话叫“不换脑筋，就要换人”，这个换人，不是说领导要换你，而是说你的思想如果跟不上时代的进步，就会被时代边缘化，甚至淘汰。

因此我非常乐于向广大关心和思考中国经济及中国企业发展的朋友们推荐《开放力》。

| 自序 |

我为什么要提出“开放力”

郭宇宽

很长时间以来，以“执行力”为口号的各种书特别畅销，还有大量的执行力培训机构和培训大师。任何一个组织都需要执行力，但有些培训，把执行力强调到了有了执行力刀枪不入的地步，就有些过了。

这种书非常合一些老板的口味，这样的企业里常会弥漫一种气氛，就是老板是英明神武的，企业有了问题，就是员工执行力有问题。这种气氛我们中国大陆人应该是似曾相识的，那个时候领袖的思想总是正确的，我们遇到困难都是因为我们没有照领袖的指示办，或者把领袖的指示理解偏了。那个时候的中国是一个封闭的社会，每一个人生老病死都在一个单位里，有些夫妻长期两地分居想调动工作都不行，农民想进城都得领导批准，更不要说出国了，国际上除了阿尔巴尼亚没几个友好国家。中国这几十年取得的发展进步，都有赖于开放将整个社会的活力激发了出来。

企业和国家要兴盛不衰，其中道理，异曲同工。有些企业，视员工为奴才，恨不得上个厕所都要刷卡，在商业领域上下游伙伴中四面树敌，好处总想一家独吞，这样的企业，领导再殚精竭虑，路也会越走越窄。

无论个人、企业还是国家，路如何越走越宽，越走越顺？我提出了“开放力”这个概念。它就像释迦牟尼说的“断烦恼，证菩提”，学过游泳的人，恐怕就能体会到——不会游泳的人，在水里面很紧张，拼命挣扎，反而呛水，往水里沉；找到了感觉，身体很放松，反而顺其自然浮了起来。“开放力”也是这样，是可以体悟、可以修行、可以成就的。

开放力是一种心态，就像孔子提倡的“己欲立而立人，己欲达而达人”，只有支持别人成功，自己才能成功。这个话说起来挺简单，要做到并不算容易，人的本能常常是希望把别人踩下去、自己站起来，而不是和别人一起成长。

开放力是一种战略，通过资源共享，使资源发挥最大的效用，并把潜在的敌人变成合作伙伴，使之成为事业的利益攸关者，把零和游戏变成多方共赢。

开放力是一种制度，这种制度尽可能照顾大家的全面发展——海阔凭鱼跃，天高任鸟飞——使大家的创造力可以得到发挥，善良的人内心某种骄傲的东西可以自由地呼吸。同时这种制度又强有力地捍卫规矩和底线，保护经过历史检验的价值。

开放力也是一种理想，现实的世界常常离开放有差距。20 世纪马丁·路德·金那样期待打破种族肤色的藩篱，半个世纪后，奥巴马才成为第一位非洲裔的合众国总统。中国千百年的专制传统，造成了画地为牢、一盘散沙、以邻为壑、缺乏信任、不善合作的现状，不仅体现在社会体制，也全息投射到各个企业单位组织，甚至投射在包括我自己在内的每一个中国人身上，留下了深刻烙印。

我把自己的点滴体悟和朋友们分享，期望思想观念可以内化，变成个人的修养，个人的修养可以辐射，成为组织和企业的性格，组织和企业的性格可以传播，使之在蓝海竞争中脱颖而出，最后改变社会的风貌。

目 录

序一 商业交换的实质离不开开放 / 茅于軾	1
序二 开放是发展的必由之路 / 张大中	3
自序 我为什么要提出“开放力” / 郭宇宽	5

导言 开放力：基业长青的决胜之道

世界平了，人们依然聚在一起	3
迄今最高级商业模式：平台经济	5
开放平台：商战的制高点	7
美国：世界上最成功的平台经济体	10
开放是一种观念，也是一种能力	12

第一章 如何建立良性的开放平台

互联网企业最应研究“五月花公约”	17
“淘宝伤城”事件如何规避两败俱伤	24
挑战百度帝国：互联网搜索该三权分立	32
从北大商学院冠名的程序正义看大学属于谁	40
向国外大学学什么	43

第二章 建立开放平台：企业传承发展的终极秘诀

企业传承：从招女婿、选徒弟到立宪法	49
富士康管理，反社会的经济模式	56
从外部开放到内部开放：快递行业的战国风云	64
幕僚制在现代企业的应用	71
Infosys 你学不会：资本主义世界的社会主义企业	78
给“大锅饭”正名：振华式福利与企业忠诚	85

第三章 重新理解企业的边界

房地产业的“IT 思维”：剖析中国地产界的戴尔、苹果和三星	91
假如让冯小刚当春晚导演：奥运会商业模式的启示	99
丁磊：互联网如何养猪	103
分工精神与服务精神：比亚迪转型为何吃力	108
开放型品牌：可口可乐、海底捞和凡客	114
假如王彩玲遇上《超级女声》	118
古有琉璃厂，今有“驴马屁”	123

第四章 开放社会的基本心态

达芬奇可以赢	129
价值观：华为走向世界的软肋	136
中国很缺“60 年代精神”吗	141
如何让中国有更多的“民族品牌”	145
和台北“的哥”聊管制	148
一场关于“热钱”的中国癥病	151

第五章 做一个有开放力的人

俞敏洪是刘备，李阳是吕布	161
影响力到金手指：薛蛮子的微博战略	164
为什么孙大午不懂管理学	167
宗庆后赢了吗：中国的娃哈哈，世界的达能	172
让宏伟的庙宇成就在人心之上：向星云大和尚学管理	178
小心马肉的味道	183
后记 自受用，众人受用	187
致谢	193

THE

POWER

导言 开放力：基业长青的决胜之道

无论企业、国家还是个人，不开放定将被历史淘汰。但如何才能做到“开放”？那是一种能力。

OF

OPENESS

世界平了，人们依然聚在一起

有一本畅销书叫作《世界是平的：21 世纪简史》(*The World Is Flat: A Brief History of the Twenty-first Century*)，作者是美国著名作家托马斯·弗里德曼，书中核心论点是，在新世纪里，世界正在慢慢变得“平坦”(flat)。本书列举了“磨平”世界的十大动力，包括开放源代码、业务外包、离岸生产等。托马斯指出，世界扁平化的过程是不可逆转的，无论国家、企业还是个人，如果想要在全球化竞争中获得竞争力，就不能给自己“筑墙”，而应当顺应扁平化的大势。

如弗里德曼所讲，世界的确正在慢慢变平，甚至连墨西哥的护国圣像都是中国货。然而弗里德曼没有强调问题的另一个层面——世界虽然变平了，但人的分布并未像企业生产那样呈现扁平化的趋势，反而更集中了。从事 IT 行业的人，依然喜欢聚集在美国的硅谷、印度的班加罗尔、北京的中关村；而从事金融业的人，依然喜欢聚集在美国的华尔街、英国的伦敦西区、上海的陆家嘴。

同样，世界变平了以后，人们的选择也并没有随之扁平化，大家仍在追求某些广受欢迎的品牌。在同一条街上，星巴克咖啡里面摩肩接踵，而不远处的茶馆也许门可罗雀；茅台酒上万元一瓶，人们依然求之若渴，而普通白酒十块钱一瓶，依然乏人问津——也就是说，世界变平并没有改变人们的习惯，大家依然喜欢聚集到一起。

因此，无论世界是平的还是圆的，人是社会性动物这一特点是不会改变的。世界再平，人们也不会回到过去“日出而作，日入而息，凿井而饮，耕田而食，帝力於我何有哉”的状态，仍然会采取“抱团儿”的方式进行生活和生产。从这个角度讲，21 世纪最大的谜团就是：在一个扁平化的社会里，人们是因为何种力量而聚集在一起的？同时，一切的生意都是关于“人”的生意，谁能了解人的选择规律，谁就能在商海中翻云覆雨；谁能让人们都聚集在自己的品牌下，谁就是商战中的胜出者。可以说，谁解开了这个谜团，谁就掌握了 21 世纪商业变化的秘诀。这也是我想要在本书中着重探讨的问题。

本节提要

无论世界是平的还是圆的，人是社会性动物这一特点是不会改变的。世界变平并没有改变人们的习惯，大家依然喜欢聚集到一起。谁解开了这个谜团，谁就掌握了 21 世纪商业变化的秘诀。