

从企业的泥水匠
到经营的大宗师



企业兵法

企业家与职业经理人的
十二条商规

陈少峰◎著

The art of Enterprise War - 12 rules for
Entrepreneur and Manager



金城出版社
GOLD WALL PRESS

从企业的泥水匠
到经营的大宗师



企业兵法

企业家与职业经理人的
十二条商规

陈少峰◎著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目(CIP)数据

企业兵法：企业家与职业经理人的十二条商规 / 陈少峰著. — 北京：金城出版社，2011.10

ISBN 978-7-5155-0165-9

I. ①企… II. ①陈… III. ①企业管理—研究 IV.

①F270

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第186157号

Copyright© 2011 GOLD WALL PRESS, CHINA

本作品一切中文权利归**金城出版社**所有，未经合法许可，严禁以任何方式使用。

企业兵法：企业家与职业经理人的十二条商规

著 者 陈少峰

责任编辑 雷燕青

开 本 787毫米×1092毫米 1/16

印 张 19

字 数 235千字

版 次 2011年10月第1版 2011年10月第1次印刷

印 刷 北京正合鼎业印刷技术有限公司

书 号 ISBN 978-7-5155-0165-9

定 价 36.00元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区和平街11区37号楼 邮编 100013

发 行 部 (010) 84254364

编 辑 部 (010) 84250838

总 编 室 (010) 64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010) 64970501

前言

企业家与职业经理人的关系类似于我们日常所说的“冤家”，既相互依存，也相互掣肘。他们有时各自定好位置的话就会很融洽，像李嘉诚和霍建宁；而有时甚至在多数时候，他们之间的合作方式常常会因为各自立场和策略的差异而产生各种误解。换句话说，多数的老板和经理人并不熟悉他们之间合作的基础和条件，企业家和职业经理人之间经常不熟悉对方的特点和长处，有时甚至突出对方的缺点而陷于对立或者冲突的状态。总之，本书探讨的主要对象是企业家和职业经理人的自我定位以及他们相互之间如何进行“无缝隙合作”的问题。

企业家与经理人是这个时代经济发展的核心资源之一，也是风云际会的弄潮儿。在企业家和经理人中，涌现了一大批明星级的人物。人们对他们的成功不吝予以高度的赞誉，甚至寄托了许多恋慕的情感。例如乔布斯，乔布斯为什么那么成功？甚至他好像就是其他 IT 企业 CEO 们的克星？因为他既是企业家也是经理人，而且是十分优秀的企业家和职业经理人的合体。另外，像比尔·盖茨、杰克·韦尔奇、稻盛和夫、李开复、马云、冯军等人似乎也都是企业家和职业经理人的合体。

那么，什么是企业家？什么是职业经理人？因为多数的老板和经理人对这两个概念其实并不熟悉，因此，有必要在这里先把几种经营者的特点简要地解释一下。有三种投资并参与创造财富的商界人士：一种人是普通的商人，一种人是我们平时统称的老板，一种人叫投资人。商人是个统称，其概念最宽泛。如果要把一般的商人和企业家作区别看待，那么商人一般指凡是有利可图的事情就去做的人。他一般比较看重金钱，看重利润，而且比较看重眼前的利益。投资人和一般的商人的特点较为接近。但也有一种特殊的投资人，也就是我称之为企业家型的投资人，如巴菲特。而老板当中有两类人，一类是业主式的老板，他虽然看起来也在做企业，但并不是真正在做企业，他只是为了赚钱而做各种项目，并没有关于企业整体价值最大化的认识和知识。这种老板在中国占据绝大多数。另外一类具有创造性破坏性特点的人才才是企业家，他除了关注金钱之外，主要看中怎样把企业做大，实现企业

的整体价值最大化。总之，业主式的老板赚到钱的时候，可能就转而投资别的业务比如房地产，或者炒股等。而一个企业家在赚钱之后就会持续往自己的企业所从事的主营业务或者未来的主营业务继续投入。

经理人也分为两类人群，一类叫普通的经理人，一类叫职业经理人。职业经理人有两个特点是一般的经理人所没有的。第一，他遇到问题的时候，不会逃避责任，不会转嫁风险。第二，他具有慎独的美德，在没人看见他行为的时候，他也会保持始终如一的职业道德。所以，职业经理人是具有“职业化”素质的人。职业化在港台叫专业化，他们那里的职业化标杆叫“专业典范”。因此，“职业”这个词的意思不是以替人家打工为职业、以当经理为职业的意思，而是职业化的意思，就是达到德才方面的职业道德和专业能力的标准。

企业家和职业经理人的品格在一般情况下突出地体现在不同的人群身上。有些人是典型的企业家，就像沃尔玛的创始人；有些人则是经理人或者职业经理人，就像世界500强里的许多CEO。他们之间的关系有时也处于紧张状态。例如，2011年3月9日，国美电器发布公告，陈晓辞去董事局主席一职。国美大股东黄光裕家族总算以胜利控制企业经营权而使国美的争端告一段落。陈晓的离开对小股东不一定有什么好处，而且人们对他充满了误解。为什么？原因是从中国老板们的角度来看经理人，总是觉得经理人应当是听话的。可是，中国的数百万老板们都已经找到了听话的员工，企业为什么还是做不大？看来找到听话的经理人并不能把企业做大，甚至可能相反，因为经理人太听话，不能贡献智慧，所以企业做不大。总之，喜欢听话只是一种惯性，不是一种高明的策略，也不是一种深思熟虑的选择。另外，为什么老板们一直在指责经理人或者职业经理人？难道双方合作的不顺畅都是经理人或者职业经理人的错吗？如果老板们那么想，那就意味着他们没有雅量，也不可能吸引真正的职业经理人。

没有一批职业经理人的企业肯定是做不大的。但是，要培养或者找到一批职业经理人也不是一件容易的事情；找到之后，他们之间的关系又像冤家，又要出现不断的博弈和斗法，这也足以让双方时常纠结。当然，之所以出现那种紧张乃至对立的关系，都是因为不熟悉对方的特点所致。

本书将从管理哲学的视角，研究企业高层应有的共识和方法论，揭示民营企业的企业家和（职业）经理人应当怎样做，或者各自应当怎样做，才能形成合力，相互给力，带领企业驶入真正的蓝海而不是死海。书中总结了成功实践的“12条军规”。而本书的附录部分则以小说的形式再现国企的股权争夺战以及国企老板和经理人之间的恩怨故事，相信它值得读者细细品味与赏鉴。

目 录

第一章 慎思明辨

第一条军规 升级思维模式 001

1. 儒商与道商 004
2. 不战而胜 006
3. 为未来而积累 010
4. 先己后人 012
5. 接班 014

第二章 本立道生

第二条军规 游走在道术之间 017

1. 迈入管理哲学殿堂 020
2. 原则统领 030
3. 用人三原则 032
4. 辩证法的地位 033
5. 回归原点 034

第三章 无限风光

第三条军规 站在高处看企业 037

1. 大胸怀大视野 040
2. 做企业而不是做项目 042
3. 两种能力的组合 046
4. 领导者与管理者 048
5. 谁当 CEO 051

第四章 人文之魅

第四条军规 以文化人 053

1. 以人为本 056
2. 企业文化的导向作用 057
3. 企业核心价值 059
4. 品牌的光芒 067
5. 品牌战略 075
6. 人性之迷 081

第五章 中和智慧

第五条军规 正态才是常态 083

1. 度的哲学 086
2. 相互依存 090
3. 反向的纠偏 093

第六章 与时俱进

第六条军规 大企业是架构而成的 097

1. 不同阶段不同方法 100
2. 成功经验之累 102
3. 老板们的新课题 103
4. 二次创业 104

第七章 模式决胜

第七条军规 以商业模式重新洗牌 107

1. 以商业模式确立核心竞争力 110
2. 商业模式更加重要 112
3. 商业模式中的产品要素 114
4. 商业模式竞争力要素 115
5. 商机、产品与商业模式 117
6. 商业模式最前沿 119

第八章 专业典范

第八条军规 职业化自律是经理人的核心价值 121

1. 职业经理人导读	124
2. 国美启示录	126
3. 职业经理人的杀手锏	129
4. 天生我才怎么用	135
5. 升级版	136

第九章 相耦为仁

第九条军规 合力才给力 139

1. 企业家的风格	142
2. 冤家聚头	146
3. 契约	148
4. 规矩	150
5. 两种忠诚	151
6. 赌局	153
7. 撒切尔夫人之喻	157
8. 引进职业经理人三部曲	158

第十章 顺水行舟

第十条军规 英雄等于高明加精明 163

1. 势如破竹	166
2. 把握产业发展趋势	167
3. 顺势的改革	168
4. 续航力	170
5. 目标导向	175

第十一章 以人为鉴

第十一条军规 成事在人不在天 177

1. 刘禅与诸葛亮	180
2. 曹操唯才是举	183
3. 曾国藩的用人之道	185
4. 人尽其才	189

第十二章 内圣外王

第十二条军规 以王道成就霸业 191



1. 王道称霸	194
2. 诚信与智慧	195
3. 君子与小人	197
4. 快乐与感恩	199
5. 回馈与慈善	201
6. 企业新动力	202
7. 王道新模式	203
附录：小说 向虚而生	207

第一章 慎思明辨



第一条军规
升级思维模式

A. 思想决定行动，思维高度决定思想深度。企业家与经理人不仅要掌握共同的思维方法，而且还要持续提升自己的思维水平。要做到这一点，就应当学习哲学家思考问题的方式，因为哲学家的管理哲学思想比商学院的教学更有助于帮助企业家和经理人实现提升。

B. 哲学家是传道者，而经济学家和管理学家是授业者。多数的企业家和经理人已经过了授业的阶段，需要进入悟道的境界。商学院的教授们确实传授了不少有用的管理方面的知识。但是，凡是涉及经营哲学问题的，特别是比如核心价值和品牌等这样涉及无形无相的问题，他们所提供的大多是错误的知识。因为他们虽然多数懂经济学，但是一般没有或者缺乏领悟经验的平台、基本常识和人文知识，也缺乏合理的提出问题和分析问题的方法。

C. 就以“规模效益”和“核心竞争力”为例来说明一下。商学院的教授们和企业的经营管理者只懂得规模效益，却不知道在很多情况下，规模不仅没有效益，而且还有风险，也就是规模风险。特别是当产品销售进入到降价竞争的时期，或者当市场的经济活动陷于萧条的时期，规模风险就远大于规模效益。所以，有时候，不能解决规模风险就会让企业破产。比如2008年至2009年的时候，那些出口依赖型的规模化企业就很容易破产消亡。

D. 再以企业的核心竞争力为例，一些商学院教授说，所谓核心竞争力就是企业独特的、不可替代、不可模仿的竞争优势。可是，如果某个企业有某种竞争优势是其他企业不可模仿的，并且它们构成了核心竞争力的话，那么，这样的企业不是可以依靠自己的独特优势吃它一辈子，永远不会倒闭？这样的企业有吗？这不仅违背了逻辑，也违背了常识。

E. 不懂得探寻好的分析问题和解决问题方法的人，有时即使要个小聪明，仍然被认为“脑子不清楚”或者“思维混乱”，也就不能跻身智者之列。许多老板和经理人都需要突破那种小聪明或者思想混乱的状态。

F. 学国学的目的不是要学所谓的“心灵鸡汤”，而是要学齐家治国的智慧和负责任的职业精神；不是江湖术士的所谓做人，而是哲人的世界观和方法论，以及以伦理为基础的领导艺术。

【论道】

就在本人的专著《学而优则商》售罄之后，我才意识到企业家和经理人对于企业管理哲学的热忱在持续增强。事实上，企业管理的理论已经不能继续停留在工具的层面，而是必须上升到思维方法和经营管理方法论的境界了。有人也把哲学的思考特点称为思维方法的提升和心智模式的完善。在中国，儒家哲学和道家哲学是最好的心智模式训练教材，而我提出的应用哲学方法可以突破经营思维的局限。只要企业家和经理人不固步自封，愿意改变，都可以通过慎思明辨的功夫，在哲学家和企业家的论道中找到升级思维模式的答案。

1. 儒商与道商

对话一

企业家：据说最近对儒商、道商的提法有新的突破，有人提出了一个新的说法叫“圣商”，你能不能通俗易懂地介绍一下？

陈少峰：当然可以。这个概念是我提出来的，很容易理解。所谓“圣商”就是“儒商+道商+慈善家”，以孔子将“惠泽天下百姓者”叫做圣人的理念和道家“内圣外王”的境界，来形容那些具有很高经营境界和人生境界的企业家、职业经理人和投资人。

企业家：它和以前所谓的儒商有什么区别？

陈少峰：最大的区别有两个方面：一是“圣商”是新儒商的极致，而新儒商是重视经营能力的，与只重视伦理和德性有一些差别；另外一个就是它包含了道商的智慧，特别是天人合一、大象无形的智慧。

企业家：看起来还是太抽象了。

陈少峰：不抽象。还是举例来说吧，过去有一种哲学观念叫有无相生；又有一种范畴叫抽象和具体的统一。儒商就是重视“有”和“具体”的经营流派，而道商则是重视“无”和“抽象”的那个流派。更浅显地说，从哪里开始往前思考的顺序是不一样的。

企业家：可是，伟大的企业家最终不是要求二者兼备吗？

陈少峰：正是啊，所以说儒商和道商的结合就解决了“圣商”经营上遇到的任何难题了。不过，这里还是有很多值得特别“考究一番”的地方，比如说是思考“有”（比如产品）多一点，还是思考“无”（比如品牌和企业整体价值）多一些，是从无极到太极还是从太极复归到无极。

企业家：怎么一下子扯到无极、太极，它和《无极》的电影有关系吗？

陈少峰：没什么关系，而且《无极》那个电影也没有体现“无”的韵味。不过，讲到儒家和道家，必然讲到一有一无、一正一反、一人一天。过去有句话叫“道不同不相为谋”，就是讲儒家和道家之间的区别……

企业家：等等，还是先把无极和太极说清楚。

陈少峰：好吧。道家重视无极，《周易》与儒家的思想中则包含着太极。宋代有个儒者叫周敦颐，他试图把道家、周易和儒家的思想融合在一起，提出了道家化的宇宙生生不息的“无极而太极”，以及儒家化的人类回归大道之诚的“复归于无极”的天人合一，表达了将儒道结合起来的哲学观。用这个哲学观来经营管理企业，应当是不错的。

企业家：那一正一反是什么意思？

陈少峰：儒家和法家都是正向式的思维，道家则是反向式的思维。比如，儒家会说领导的榜样作用很重要，道家会说不要过于突出领导，更不能让领导压着其他人。又比如说，儒家主张制定一个统一的标准很重要，道家认为破除独裁式专断的标准很重要。看问题特别是做决策时就要从正向和反向结合的角度一起思考，不能一边倒，不能独断专行。

企业家：这样的哲学怎么用到企业的经营管理中呢？

陈少峰：你觉得企业的高层做事做得多一些好还是少一些好？

企业家：当然越多越好。

陈少峰：那不一定，道家讲无为而治，就是主张少一点好。另外，其实儒家和道家都主张适可而止，即中道。换句话说，做领导的要做主要的事情，而不是什么事情都做。更进一步而言，儒家认为领导应当关注员工的士气、精神激励和企业文化建设，道家可能会更重视领导艺术，特别是尽量让手下把具体的事情做好，他只负责做那些手下做不了的、属于抽象决策的事情。

企业家：抽象的事情很重要？如果他们不重视企业利润的话，企业怎么办？

陈少峰：他们认为，人的管理就是很抽象的问题。他们认为只要重视



人，做好人才选拔和培养的工作，企业就会有利润，利润是结果而不是目标。只要掌握好领导的艺术或者发挥领导的榜样示范作用，就会经营管理好企业。

企业家：我还是没有明白，儒商和道商的共同点在哪里？

陈少峰：最大的共同点就是“诚”，就是通过诚来体现天人合一。所以，《中庸》说，诚者天之道，诚之者人之道。按照我的说法，诚就是一种天德，人要去体现它，叫做与天地合其德，具有与天地一体的德性和德行。所以，为政以德，就是按照天道而行，就是顺天意，就能够解决天下的人事问题，也就是实现内圣外王。

企业家：做企业也要内圣外王？

陈少峰：当然啦，否则怎么让自己心安理得、悠然自得呢？

2. 不战而胜

对话二

企业家：我做企业做了十几年，最近感到越做越吃力，企业也一直发展不大，这是什么原因？

陈少峰：因为你不懂得企业。

企业家：不懂？

陈少峰：当然不懂。你看起来在做企业，实际上只是做项目。做项目就是做完了一个换另外一个，就没有积累。

企业家：原来如此！

陈少峰：不仅如此！你实际上也不懂得做企业的方法是不一样的，或者说做一个大企业和做一个小企业的方法是完全不同的，如果你不改变方法，就难以跨越做小企业的那种格局，也就不能理解做大企业的方法。这就像乡下的泥水匠建房子和房地产商建高楼大厦，表面上看起来很相似，都是造房子，但是它们的方法有着本质的差别。

企业家：本质？那不是哲学概念吗？

陈少峰：就是哲学思考的问题。

企业家：你的意思是做大企业需要学你所谓的管理哲学？什么“学而优则商”，什么企业伦理、职业道德？

陈少峰：基本上可以这么说。不懂得企业伦理和经理人需要什么样的职业道德，怎么能成功经营企业？你以为职业道德什么的你生下来就懂得，而我白白地研究了几十年？！

企业家：可是，你没有实战经验，我怎么能相信你？

陈少峰：这种思维就是不懂哲学造成的幼稚病在作怪。你以为要得过癌症的人才懂得怎么治疗癌症啊？！

企业家：那么，巴菲特学过哲学吗？

陈少峰：索罗斯是学哲学出身的，怎么样？巴菲特不知道有没有专门学习过，但是，可以肯定的是，他思考问题的方式符合哲学的原理，不靠运气，靠原则而不靠随机应变。那些人不学哲学也可以。

企业家：那么，哲学家是怎么思考问题的？比如说企业管理，不是工商管理的事情吗？大家都去上各种总裁班呢。

陈少峰：工商管理的核心是不是人的管理？人的管理是不是和人文价值、心理、想象力、精神激励、品牌与文化、责任、合作等很多和经济无关的内容？或者说，70%以上的管理和经济没有关系？工商管理的人知道什么是核心价值吗？知道怎么样确立核心价值吗？知道在什么情况下需要改变企业文化吗？

企业家：你的意思是很多企业家和经理人在经营管理企业的时候，他们的观念还是盲目的？或者学习了管理工具以后，依然一知半解？

陈少峰：正是如此。

企业家：一定要学哲学？那么，怎么学哲学？

陈少峰：举个例子来说吧。企业家喜欢家长式的、独裁式的、权威式的管理，并且美其名曰“权威管理的决策速度快，效率高”。请问，如果一个人开车的速度很快，而且越来越快，是不是效率越来越高？当然不是。再说，如果一个领导者独断专行可以提高效率的话，那么历史上最聪明的人物之一曹操为什么愿意聘请那么多高参帮助参加决策，而且实力不断增强？

企业家：有道理。可是，很多企业管理的知识不是通过商学院传授的吗？比如说“规模效益”、“核心竞争力”……

陈少峰：等等。他们讲核心竞争力讲错了，所以很多人虽然都听过关于核心竞争力的课程，最终并不知道核心竞争力在哪里。举例来说，诺基亚和苹果公司的核心竞争力体现在哪里？他们讲不出来。我觉得核心竞争力就是把企业的内在优势和外在优势体现在一个好的商业模式上。首先就应该认识到，独特性并没有竞争力，因为大家都会模仿，只有你的商业模

式好、做得好，别人模仿你也赶不上你在商业模式上的不断创新和能力，才是核心竞争力。

企业家：可是，他们谈到企业应当确立核心竞争力的概念，这个概念还是有用的啊。

陈少峰：确实如此。他们提出了正确的问题，却做出了错误的回答。

企业家：那你觉得中国的传统哲学对今天我们做大企业有怎么样的启发作用？我们听了很多国学课，可是还云里雾里的，有人就把孔子的哲学解释成“心灵鸡汤”那样的东西。

陈少峰：那是因为不少讲国学的人本来就是江湖术士，根本就没有系统地学习过哲学。比如，你下一次就问讲课的人“《大学》里所讲的‘明’究竟受到了谁的学说的影响”，估计他（她）肯定答不出来。从应用的角度来说，传统的中庸或者叫中道的思想就很重要，可以用在管理上。中庸的意思不是折中，而是把握度的意思。那么，腾讯和奇虎把消费者绑架的做法就是极端的做法。不过，传统的管理智慧，人们都仅仅关注儒释道或者《孙子兵法》，实际上，法家的思想资源更丰富。例如，法家对于制度的理论和职业化的学说，今天依然可以作为我们的重要借鉴。当然，法家也有局限性。

企业家：你刚才提到《孙子兵法》，据说《孙子兵法》就是商学院的必读教材，商场如战场——

陈少峰：停！先打住！你说《孙子兵法》的核心是什么？

企业家：就是教人怎么打胜仗的啊！

陈少峰：错啦，而且错得很厉害！《孙子兵法》不是教人“要”打胜仗的，而是教人尽量不要打仗，即使胜仗也尽量不要打；实在迫不得已要打仗，也不要蛮干，更不要弄得两败俱伤。

企业家：两败俱伤？那不是商场上的竞争吗，比如降价竞争？

陈少峰：对啊。降价竞争对谁有好处？是不是像练《葵花宝典》似的？

企业家：哈哈，这个比喻有意思！可是，那也没有办法啊。

陈少峰：谁说没办法！关键是你们这些做企业的人在认识上出了大问题，理念上出了大问题。实际上，商场和战场在本质上完全不同。商场上可以实现双赢或者共赢，而战场则一般是双输或者同输。只有在恶性竞争的时候，商场才和战场一样。那么，一个企业为什么要选择双输，而不选择双赢？或者至少要让自己先立于不败之地再去拼杀。所以，《孙子兵法》崇尚“不战而屈人之兵”，而不是只顾打胜仗。因为有时候，即使打了胜