

Take Action
With Love Now 提升每一个中国人

带着爱 去工作

地头力：员工，老板与企业的中国式活法

王育琨◎著



Take Action
With Love Now

带着爱 去工作

地头力：员工、老板与企业的中国式活法
王育琨◎著

图书在版编目(CIP)数据

带着爱去工作——地头力：员工，老板与企业的中国式活法/王育琨著.
—南京：江苏人民出版社，2011.1
ISBN 978-7-214-06258-1

I. ①带… II. ①王… III. ①企业管理 IV. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第087730号

书 名	带着爱去工作——地头力：员工，老板与企业的中国式活法
著 者	王育琨
责任编辑	祁 智
特约编辑	赵晓慧 曹红凯
文字校对	陈晓丹
出版发行	江苏人民出版社（南京湖南路1号凤凰广场A楼 邮编：210009）
网 址	http://www.book-wind.com
集团地址	凤凰出版传媒集团（南京湖南路1号凤凰广场A楼 邮编：210009）
集团网址	凤凰出版传媒网 http://www.ppm.cn
经 销	江苏省新华发行集团有限公司
印 刷	北京同文印刷有限责任公司
开 本	700毫米×1000毫米 1/16
印 张	19.5
字 数	320千字
版 次	2011年1月第1版 2011年1月第1次印刷
标准书号	ISBN 978-7-214-06258-1
定 价	32.00 元

（江苏人民出版社图书凡印装错误可向本社调换）

20 世纪的盎格鲁 - 萨克逊式经营管理所奉行的原理是“命令统制”，而与此相对，中国古典名著《西游记》中记述了这样的故事：孙悟空一直我行我素、唯我独尊，甚至大闹了天官，而后来在与如来佛祖逞强时，自以为飞到了天边，还留下了记号，可当他回到佛祖面前时，却发现自己留下的记号就在佛祖的手指上，因此证明他从未离开过佛祖的手掌，从而不得不服输。这个故事反映的道理可以用一句话概括为：“不管怎样开心、自在地工作，当醒悟过来时却发现仍在如来佛祖的手掌心里。”这正是命令统制型管理无论如何也无法望其项背的经营的极致。如来佛祖在这里所做的不是“管理”，而是创建一种可以使孙悟空大悟的构造体系，也可以说是一种系统设计。

中国人不要一味地去学习美国式经营管理，而应该努力去深挖这种更高层次的产自本国经营原理中的系统设计论。众所周知，老子就曾将“无”置于最高境界。“无管理才是好的管理”。丰田之所以能够实现称霸世界的目标，就是因为找到了一种新的管理方式：生产系统以“取消生产管理部”为目标，集中现场的智慧，不断努力思考应该怎样做，并最终找到了“后工序拉取方式”的做法，并发明了“看板”管理工具。

像这样,用自己的脑袋彻底去思考教科书里没有的东西,就叫做“地头力”。育琨君指出,这个“地头力”才是使日本的丰田和美国三巨头分出胜负的原动力。要想完成既无教科书可循又无前例的工作,首先要在看到数据或参考书以前,用一整天时间认真观察现场的物和人的流动,通过这种“现地现物”,再用自己的脑袋彻底思考“改善”方法。哈佛大学的斯皮尔和波文二位教授指出,这种做法相当于让生产现场的一线员工去实践假说、实验、验证的“科学精神”,这样全世界也不是对手。

老子曾经提出“人越学习会变得越笨”,确实如此,如果先接受了美国流的“IE”或“经济订货量(EOQ)”等知识(当然决不能说没用),就一定不会再去想到要缩短换线时间,从而实现小批量生产的主张。

育琨君还指出,要想培育出公司整体的地头力,就一定要“创造喜悦、精进的场域,以释放他们的能量”。的确如此,以人的能量为基础的经营系统设计,是21世纪经营的基本原理。

本书还以富士康12连跳的自杀事件为反面教材,指出“这样的经营还有什么存在价值?那些损害人发展的体系都是短命的、不可持续的”。日本也有这样一句格言:“人即城池,人即围墙,人即壕沟,唯有情才能聚人。”20世纪的经营资源被认为是“人、财、物”三种,其实不是这样的。今后的经营资源应该是“人、人、人”。本书始终关注于“人”,我相信此书将会成为与盎格鲁-萨克逊式经营学相对峙的东方经营学的重要传播源头之一。

河田信

日本名城大学教授,日本丰田精益生产方式专家

序二 | 中国企业需要一场能量转化的革命

2010年，我在中国开设“国际教练科学与艺术”课程时，认识了王育琨先生。他给我留下了很深的印象。每次授课时，他都以极大的热情，全神贯注去倾听。记得第一天课程结束后，他告诉我：“您的课程让我第一次清晰地找到了我的生命意图！”

在15天的课程中，我曾为育琨做过一次一对一教练。通过这次教练，我发现他拥有着超乎常人的意识水准，简直就是中国新时代的庄子，我震惊于他的思想高度。

得知王先生要出版一本关于中国“地头力”的书时，我甚为高兴。对于高速发展中的中国来讲，这样的书是无价的精神佳肴，所以，当他邀请我为这本书写序时我便欣然答应了。

这本书用许多简单的隐喻讲述了深奥的哲理，通过许多公司的案例揭示了中国企业最需要的力量——“地头力”。一个公司的强盛，不在于它的规模，而在于“地头力”是否强劲，在于公司是不是建构在“地头力”的基础上。地头力，是一种直觉、好奇心与逻辑思维结合在一起的突破力，是一种从心所欲不逾矩的自由境界。

过去的企业管理模式中，管理的重点是工作业绩（已经完成的）和

行为（正在做的）。而在知识和信息化时代，各个组织成员意识的觉醒和幸福感成为最重要的解决问题的范式。当一个人和组织认识到自己存在价值的时候，他们将会被赋予持续的、强有力的力量，并将体验到工作和生活中的巨大喜悦。在每个教练看来，人是具有整体性的，人是资源充足的，人是具有创造性的。

我很高兴地看到这个教练文化的哲学观点已经被育琨转化为地头力理论对组织成员的三个基本假设。育琨告诉我，我的课程使得他摆脱了先前主要从勇敢、顽强等“压力”^[1]的意识层级解析事实，而是能够跃升到主动、宽容、明智、爱、喜悦、平和等意识层次来透视事实和行为，透析情绪，把握真实意图。

您希望您的公司达到绩效吗？您希望激发您团队的工作热情吗？您希望提高您团队的工作效率吗？我郑重地向您推荐这本书。我相信，无论是企业管理者还是普通人，读过此书后都会有所收获，都会对生命力和能量转化有新的认识。

还记得课程结束时，育琨立下的宏愿：“点亮和提升自己意识的亮度，点亮和提升中国人意识的亮度。”我相信，此书的出版会实现王先生的宏愿并会掀起中国企业领导力改革的浪潮。

Paul Jeong 博士

获国际教练联盟认证的教练大师，亚洲国际教练中心总裁

[1] 美国学者德比特·赫钦斯博士的“意识地图”（Consciousness Map）理论，人的意识亮度（以 Lux 为单位）由低至高可分为 17 个层级。以 200 的“勇气”为基准，居于其上的 8 个层级的意识状态可称之为“能力”（Power），居于其下的 8 个层级的意识状态则被称为“压力”（Force）。

育琨提出的“地头力”概念，真是符合我这个老农民的心意。

将企业管理的深奥理论简化为连农民都能理解的“地头力”，一下子把我们带到了田间地头，也就是企业运行的每一个现场。这种现场有着逻辑和历史的一致性。它既包括了企业运行的每一个细小环节，从研发、试产、生产、销售到服务，也包括了这些现场所需要的决策能力、每一个参与者的能动性的发挥空间和允许这种发挥的企业文化背景；从另一方面来说，企业由出生到成长，从取得第一份企业验资证明，到取得企业营业执照，从一般的产品生产许可到特许经营，这中间的每一个过程和情景，恰如地头的老农伴着田间庄稼的成长一样。

中国所有白手起家的企业家有谁不是从这种企业的田间地头走过来的呢，不信可以去问问任正非、马云、王振滔、陈东升、冯仑等人。

现在中国企业正面临着巨大的发展机遇，这是机会也是挑战，要想使中国的企业真正走向世界经济的前沿，真正具备持久和健康的发展能力，管理理论的创新无疑是摆在中国企业家和理论家面前的重大课题。

一个国家经济发展的好坏，与管理理论创新的能力有关系。比如英国，它曾是世界上最发达的国家，除工业革命带来的技术变化外，我认

为管理理论的变化是更根本的原因。英国人在经济和管理上提出了一整套股份制理论，并让其充分地发展，确实给本国和世界经济带来了巨大的飞跃。美国的经济的发展一方面是由于股份制的充分发挥，另一方面他们的管理理论也有很大发展，比如创建了泰罗制。二十世纪七八十年代，日本也有自己的一套管理理论，比如松下、丰田的管理模式。

那么，中国若要成为经济充分发展的世界领先国家，在管理理论方面也应该要有所创新。如果中国企业真想走到世界前列的话，管理必须有整套的创新。如果没有这个背景，只是依靠庞大的市场、劳动力红利、技术创新，诸如此类，我们还不一定能做到世界领先。

一切管理创新的逻辑起点一定是人，是人的价值。因为企业是由人构成的，每个人有不同的发展需求。从这个角度来说，要想做好一个企业就和一个国家、一个团队要成长好是一个道理，最重要的是要尊重一些人性正面基本的要素，比方说对创造性的尊重、对错误的容忍，这些都是构成人类正面价值的东西，这种因素在背后起作用。

育琨用“地头力”来提炼一种新的管理理念，以人的自觉意识的觉醒为企业前进的能量来源，相信会给我们这些具体从事企业运作的人带来有益的启示，尤其是这种管理理论的创新意识使我深感敬佩。

艾路明

武汉当代科技产业集团股份有限公司董事长

- 序一 员工都可以是“孙悟空” / 001
- 序二 中国企业需要一场能量转化的革命 / 003
- 序三 从企业的田间地头走向世界 / 005

引言 做人做企业，我们常常迷失 — 001

Part one
找回原初的动力 — 005

生命力与光环的纠结 / 007

反思的光芒照不到光环下的阴影 / 007

自己的命自己扛 / 011

规模不等于生命 / 014

一切工作都是空虚的，除非有了爱 / 016

戴志康的“天问”：财富不等于幸福 / 016

“屌毛”也有追求幸福的权利——富士康 N 连跳的警示 / 018

工作是选择一种人生方式 / 025

带着爱去工作 / 028

Part two 从心所欲不逾矩的秘密 — 035

真常：真常才是非常 / 037

真正的道不可言传 / 037

强者自强——世界杯不相信误判 / 041

财富密码：善待员工就等于善待自己 / 045

别让咨询公司忽悠了 / 048

规模？破产！ / 051

花拳绣腿不是真正的武术 / 054

本真：一刻接一刻的流动和喜悦 / 058

天底下最好的教练教我学会“地头力” / 058

还原搏击的本真成全了李小龙 / 063

学会用简单的方法处理问题 / 067

没有人能教你怎么走钢丝 / 070

现场：控制权在关键现场 / 075

三种可能代表三种管理方式 / 075

会提问的领导才是好领导 / 079

扑朔迷离的公司控制权之争 / 084

李书福：控制权是不能讨论的 / 086

曹国伟：关键现场定乾坤 / 088

李东生：成就 TCL 的自我救赎 / 091

稻盛和夫：如何做到附加值的最大化 / 099

能量：乾坤大挪移 / 108

从李广到《阿凡达》：有能量，一切皆有可能 / 108

无中生有的秘籍 / 116

稻盛和夫的成功方程式 / 120

100 个梦想成真并不难 / 123

整体力：在局部中看到整体 / 125

打破你的思维定式 / 125

老板的判断力怎么那么神？ / 128

权术之害：追求局部之力而舍却整体之力 / 133

李云龙创造军事奇迹的奥秘 / 136

意识的亮度与三重意识 / 140

高能级的能量让人心想事成 / 140

卢武铉提醒我们把握住生命节律 / 147

吉利赢了官司，李书福赢得尊重 / 151

章子怡“捐款门”的教训：知行合一，说到做到 / 153

试力：挑战压强才有潜能释放 / 157

阻力有多大，能量就有多大 / 157

中国“摩托车”收购“沃尔沃” / 160

稻盛和夫“不以现有能力判断未来” / 162

场域：打造组织整体地头力 / 165

苍蝇也可以变劳模 / 165

一句“你认为呢？”让问题迎刃而解 / 168

德胜洋楼的文化革命 / 171

打造全新的中国公司 / 180

整体人，永恒的报酬递增 / 188

别用标准来扼杀生命 / 188

庄子说：张无忌是个整体人 / 191

公司的业务现场是革命发生的地方 / 193

任正非：要深刻理解开放、妥协、灰度 / 200

地头力歌谣 / 203

Part three 地头力在东方的土地上茁壮成长 — 205

地头力的活样本：腰刀匠人 / 207

赛吉口述：腰刀就是一条命 / 207

手艺活儿是看下来的 / 211

腰刀倾注着一个民族传承的渴望 / 215

国美危机化解的出路：从心开始 / 219

9·28 投票：皆大欢喜的中正 / 219

绕不开的基本商业秩序和做人伦理 / 223

他们都寻找不到“自己” / 228

化解危机的唯一途径是当事人的觉醒 / 230

第一的魔咒让丰田迷失 / 235

一个小踏板差点儿葬送丰田 / 235

几十年的成功毁于一旦 / 238

丰田汽车也面临着体制转型 / 241

78岁的稻盛和夫拯救日航 / 246

振兴组织的密码：教练文化 / 246

“只要注入经营的真谛，日航一定能重生” / 250

中国企业人的管理真经 / 254

郭为：地头力是多种力量的母体 / 254

陈东升：战略“在变在整” / 257

郑春影：追求一刻接一刻的极致 / 260

罗红：把握住生命的节律 / 261

将成功方程式植入员工心中 / 265

稻盛和夫成功方程式新解 / 265

《盗梦空间》：头脑的智慧、身体的智慧、场域的智慧三合一 / 269

跋 回归原初的地头力 — 273

后记 生命的大草原 / 289

阳 光

谁也没有摸到过阳光
更何况我和你
当树叶发亮的时候
我们就知道阳光在哪里了

谁也没有摸到过阳光
更何况我和你
当身上暖洋洋的时候
我们就知道阳光来做伴了

谁也没有摸到过阳光
更何况我和你
当河水亮晶晶的时候
我们就知道阳光在小河里洗澡了

这首纯净优美的诗，是6岁半的小女孩徐贝琦在上课时写的命题作文，也是我2009年参加德胜洋楼圣诞晚宴时意外收获的惊喜。当她姥爷沙叶新得意地向我念叨着外孙女的诗句“谁也没有抚摸过阳光”时，她马上在一旁纠正说：“是‘摸到过’。”我立刻靠近她，一个字一个字地记录下这首《阳光》，原汁原味。

在小贝琦纯洁的眼光中，阳光是一种流动着的快乐。她从发亮的树叶知道阳光在那儿，从暖洋洋的身体感受到阳光来做伴了，从亮晶晶的水中发现阳光在洗澡！那是一种没有意图、没有目的而贯透全身的巨大快乐！一如爱，“阳光”也是很虚幻的东西，小贝琦却能够用她全然的敏感，把虚幻的东西具体化，一下子让我们体悟到“阳光”的味道。

“阳光”是天籁之音，是自然而然发生的，不是被某种观念“做”出来的，也不需要“知识丰富”、“机警聪明”的头脑。它需要天真而没有经验划痕的头脑，需要调动鲜活的视觉、嗅觉、触觉、味觉、听觉去觉知树叶和身体，去感受阳光洗澡那样巨大的快乐。

我们这些用“意图”和“目的”武装起来的成人，还真难沉醉在阳光的巨大快乐之中。我们被各种各样的观念、面子和虚假自我绑架、拘押了，因而陷入对“阳光”的漠然，对人生的茫然之中，“真北”^[1] (True North) 逃离了我们。那种冥冥之中的召唤，已经被金钱和世俗的浮躁淹没了。也正因如此，老子才会痛感“物壮则老，是谓不道”，所以他呼吁“常德不离，复归于婴儿”，尼采也说，人的精神会经过三种变化，首先是变成

[1] “真北”是由 Dr. David Cochran 提出的一套方法论。分为终极目标 (True North)、目的 (Functional Requirement)、手段 (Physical Solution) 以及达成的尺度 (Measure)。