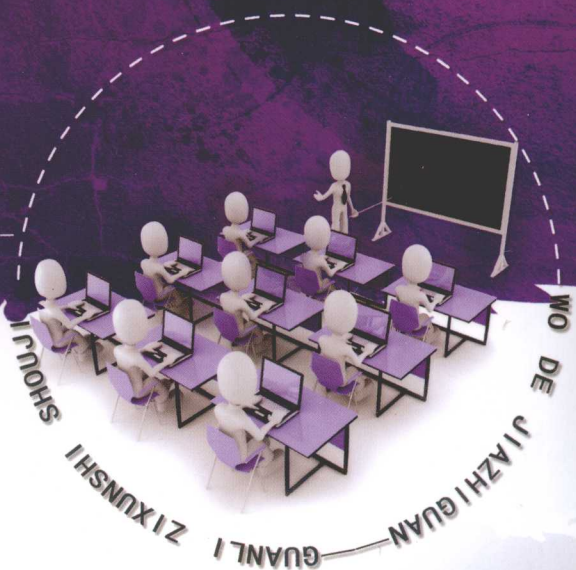


我的价值观

——管理咨询师手记



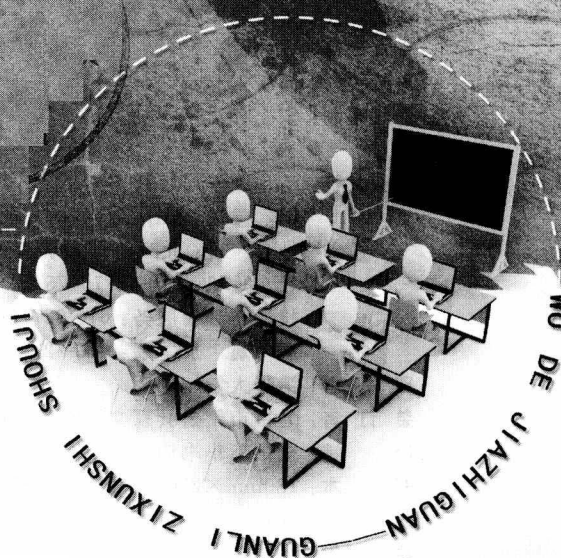
决战2020

——北大纵横管理咨询集团系列丛书

F272
418

我的价值观

——管理咨询师手记



清华大学出版社
北 京

F272
418

088880110

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签，无标签者不得销售。

版权所有，侵权必究。侵权举报电话：010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

我的价值观——管理咨询师手记 / 杲占强 著. —北京：清华大学出版社，2014
(决战 2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书)

ISBN 978-7-302-35133-7

I. ①我… II. ①杲… III. ①企业管理—研究 IV. ①F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 018007 号

责任编辑：王燊娉 易银荣

封面设计：张 媚

版式设计：方加青

责任校对：邱晓玉

责任印制：宋 林

出版发行：清华大学出版社

网 址：<http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址：北京清华大学学研大厦 A 座 邮 编：100084

社 总 机：010-62770175 邮 购：010-62786544

投稿与读者服务：010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈：010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者：清华大学印刷厂

装 订 者：北京市密云县京文制本装订厂

经 销：全国新华书店

开 本：180mm×250mm 印 张：13.5

字 数：192 千字

版 次：2014 年 4 月第 1 版

印 次：2014 年 4 月第 1 次印刷

定 价：30.00 元

产品编号：056593-01



丛书 总序

中国黄金十年的大幕即将开启，中国企业的经济活力也即将迸发！这是一个让人值得期待的时代！这是一个给人很多遐想的时代！虽然未来面临诸多不确定性因素，但有一点毋庸置疑：中国将会在2030年发展成为世界第一大经济体，中国也将会成为一个和谐、民主、富强的国家！历史学家告诉我们：如果给中国70年的稳定期，中国的经济发展将会引领世界！

新的经济环境赋予了中国企业新的历史使命，也催生了中国本土咨询业的快速发展，越来越多的知名企业与咨询服务机构的成功合作，预示着两者之间的关系将会更加紧密。作为中国本土管理咨询业的先行者和领导者，我们不仅熟悉深奥的管理理论和管理规律，而且把世界上先进、成熟、实用的管理理念和工具方法迅速介绍及运用于企业，变成对管理实践有指导意义的可操作、可执行的方案，这既是管理咨询顾问的价值体现，也是我们主张的教授、咨询顾问和企业家的管理“三层面”理论的实现方式。

我们已成功地为近千家企业提供了咨询服务，我们所走过的十余年发展历程，也是本土咨询业探索和发展的缩影。通过专一小组专一服务的驻场式强互动工作方式和三级质量保证体系，我们已成功解决了规模化服务和个性化服务之间的关系，解决了保证服务质量与保持企业发展速度之间的关系。客户感受到的不仅仅是方案的价值，更是在整个咨询过程中，咨询公司把丰富的管理知识和“拼命”工作的敬业精神不断传递给企业的知识转移与

示范效应价值；同时借助我们品牌和声誉的积累，提供强大的影响力价值。

北大纵横管理咨询集团有出版优秀图书的传统，从中国管理咨询业第一套系统的图书出版至今已有十几个年头，很多咨询公司就是在纵横这套丛书的指导下走入咨询的行业，这也是我们最为骄傲和自豪的地方！我们和中国的咨询业在一起成长！

在这期间，很多纵横人也陆续出版了自己的图书，把自己的经验、知识和前沿关注与读者一同分享，但是不成系统。这一次，在集团高级合伙人孙连才博士的策划与推动下，整合纵横诸多优秀咨询师推出《决战2020——北大纵横管理咨询集团系列丛书》。该套丛书既是大家智慧结晶的一次集体奉献，也是作为中国最大的管理咨询公司勇于担当的社会责任之率先垂范！

我们牢记“推动企业变革与成长”的公司使命，不仅仅受到客户的尊重，还受到同行和员工的尊重。我们始终坚持个性服务和终生服务的理念，努力与服务过的客户建立长期的战略合作伙伴关系。

我们愿意不断接受新的挑战，更愿意成为企业家挑战新的高度时手中那根撑杆，帮助企业跳得更高，跃得更远，共同实现我们的理想。

向中国优秀的企业家致敬！

向北大纵横的优秀同事致敬！

北大纵横管理咨询集团创始人

2014年1月18日



出版前言

北大纵横管理咨询集团一直有出版图书的优秀传统，而且我们也一直致力于向国内外同行和管理实践者分享知识成果，这一点也是创始人王璞先生一直秉承的理念。

从2006年加盟这家中国最大的管理咨询集团，无时无刻不在汲取营养，这也是诸多纵横人感激自己的人生经历中曾经有这么好的一个平台，而且能身体力行地为推动中国的企业变革与成长提供教练式、无缝对接的直接服务！

在项目上，我们见证了中国民营企业成长中遇见的各种问题，看到他们期待的目光、托付的眼神！北大纵横的咨询师有谁没有被中国企业家悲壮而艰辛的经历所感染？有谁没有为一个优秀的企业因走入误区而悲愤不已？有谁没有多少年以后还在关注曾经服务的客户，并在背后默默地祝福与凝视？有谁没有为企业的一个问题背上行囊、身处现场？

然而我们是咨询师，理性的研判会大于感性的认识，参谋、智囊的作用让我们永远明白如何去发现问题、解决问题。研究一个职能和行业是一个优秀咨询师必备的技能，由此，方法论、行业研究和职能研究也就成为我们一直在追求和探索的领域，这也是出版这套丛书最初的想法。

本套丛书目前分成：方法与工具、人力资源、职能管理和行业管理四大系列17本图书，在分类上并没有严格的区分。在未来的其他套系中，我们还会陆续推出不同的行业、职能和方法论方面的图书。

感谢北大纵横诸多优秀的同事，在你们繁忙的工作之余能与读者分享你们的成果！

感谢北大纵横管理咨询集团创始人王璞先生，是您一直在不遗余力地推动中国管理咨询业的发展与变革！

感谢清华大学出版社编辑的辛勤付出！

最应该感谢的是读者，因为我们所有的付出都是因为你们的关注和阅读！

知识改变命运，知识丰富思想，知识更能改变中国，让我们共同努力！

孙连才

国家行政学院博士后

北大纵横管理咨询集团高级合伙人

2014年1月于后吴村



前言

沉重而高傲地活着

肉体是轻盈的，而灵魂则是庄重的。我对生命的极致体认来自两种情境：

一、蚂蚁的命运：很小的时候，我就喜欢看蚂蚁在地上爬，想到雄浑的地球载着一只小蚂蚁慢慢转动，心里顿生大地苍生、浮生蝼蚁之感。

二、飞翔的体验：每次飞机起飞爬升时，我的脑中会有“别了人间”4个大字奔涌而来；而飞机降落着地时，我就又成为饮食男女中的一粒微尘。每个人在地球引力的作用下臣服大地，唯有在云雾飞翔的天空中才能与灵魂共舞。

我的关于生命庄严、华贵的认知大半都和这两种情境相关。这或许也是我深入思考人生活法的原因所在。

我之所以愿意沉重地活着，是因为爱，有爱的世界是值得我们生活下去的。虽然我们注定活得艰辛，但是因为坚信世间有真情，我们能够做到不抛弃、不放弃、不被打败，能够与爱我的人和我爱的人一起拼图生活的美好。每当仰望星空，我都会意识到在这浩瀚的宇宙中，如果只有枯死的物质，那么活着还哪里有一点味道！爱是人类立足的根基，也是我们可以生存下去的土壤。有了爱，我们所有的奋斗都有了依据；有了爱，我们的内心充实着勇敢，无所畏惧。

我知道，这个世界上有很多高贵的灵魂，它们孤寂清远，就像天上的星星一样，给人类以浩瀚和深厚之感。它们激励并指导着我们不断地寻找人类

生存的价值，帮助我们寻求生命价值实现的更多可能，这是一件如此神奇的事情，以至于我们读先贤的书籍废寝忘食，向先贤看齐并自强不息。幸福是灵魂的事情，来自高尚灵魂的交流让我对生命充满热情和兴趣。这是我高傲地活着的原因所在。

我之所以能够沉重而高傲地活着，是因为我清楚自己的局限，也知道人类的局限。我知道自己的痛苦和悲哀，也对同类保持深深的同情，这种同情不因高傲而产生，而缘于感同身受。就像我永远不会嘲笑农民，因为我是农民的儿子。我经常告诫自己：永远不要故作深沉，不要用怜悯的目光俯视苍生，不要用肤浅的语言愚弄世态。生命的真正意义在于生活第一现场，追求真、善、美、富、贵、雅，哪怕社会理想坍塌，仍然用务实的行动高傲地活下去。

正是如上理由，让我在面临生命的悲怆时能够挺立，让我在得意时不致忘形，让我不浮躁、不气馁、从容地面对人生，让我的生命真实而且有意义。

过去10年，我且行且思，留下文稿两千余篇，择其稍有情趣意韵之一二结集，取其名曰《我的价值观——管理咨询师手记》。内容并无足观，皆花生毛豆等佐饮之物，期待与足下共浮一大白。

杲占强

2013年8月改定于北京—成都飞机上

目录

富

● 管理.....	3
三十年的管理梦	3
中国企业亟需吐故纳新	5
就业问题背后的人口红利与大国转型	8
体验经济引领企业未来	11
中国企业家，你的名字叫成长	15
从“生活在别处”到“现场有神灵”	17
企业家有必要了解“延安是怎样过冬的”	18
冬天里亮剑	22
● 文化.....	29
文化打造企业核心竞争优势	29
企业文化的功用价值及超越	33
伟大企业始于契约高于契约	39
企业精神论	41
企业文化与全员管理	44
企业家与企业文化建设	47
企业公民是企业文化建设的归宿	49
企业文化与企业命运	53

● 品牌	58
建设最与顾客贴心的营销文化	58
深度营销其“深”有道	63
品牌就是输送一种文化与生活方式	68
品牌定位不能脚踩两只船	73
重新从品牌原点出发	75
品牌磨血	80
无限光荣，继续梦想	82

雅

● 行走	89
寻访单向街书店	89
放慢脚步，去爬一座山	91
农耕商业的回光返照	93
规则治家久	95
女子之美	98
西北男人	99
怀念村庄	102
完整的幸福	104
江南行	106
温雅厚生	108
恋恋红尘	109
● 读书	111
读书时光——发现比这个世界更好的地方	111
宁静之美	114
愧对农民	116
空间：让爱情成熟	119
苹果树见证爱情	121
看书听歌	122
相信与改变	124
寂寞的七剑	126

贵

● 活法.....	131
活法.....	131
令优质精神心生活成为可能.....	138
过有心灵归属的生活.....	140
养一点宗教情怀.....	142
给人生注入香味.....	144
内在的激情救赎生命.....	145
从想到到得到.....	146
从自慢到博傻.....	147
占强赠书帖.....	149
给杲杲十岁生日的信.....	150
● 人文.....	153
路遥：生命不能承受之轻.....	153
对周氏两兄弟的一点看法.....	155
我们应该记住陈独秀.....	157
沈从文的温情背后.....	159
怀念巴金.....	161
读王小波兼论知识分子.....	163
海子之后写作的意义.....	164
● 思考.....	166
财富自由与公民时代.....	166
人生三题.....	170
反思生命.....	174
何妨向死而生.....	176
我们离幸福有多远.....	179
人生如茶：戒浮.....	181
大海和大漠.....	182
碎片思考四十九.....	185
做一头理想主义者.....	201



富

人类世界有激情梦想和沉迷，也有颓废、犹豫和失望……生活终究是丰富深刻的，作为个人都肤浅、感性而且注注自大。

只有中国的企业尤其是民营企业真正的在世界范围内独领风骚，中国才会诞生伟大的管理学家，中国新时代的管理思想才能够出现并对世界商学发展贡献重大价值。当然，这需要一代、两代甚至更多代人的奋斗。30年谈不上光荣与梦想，30年不过是一个坎坷民族压抑后的释放，30年只是历史长河之一瞬。

管理

三十年的管理梦

关于管理，我们先从两则故事说起。

故事一：曾经有位西方帝王凯旋归来，全城载歌载舞，气氛一时热烈无比。帝王也陷于自我陶醉之中，这时候驾车者轻轻地在其耳边说：“一切都是虚幻，这些很快都将随风飘散。”王乃大悟。

故事二：在炮火隆隆的战斗间隙，拿破仑和法学家、人文学者热烈讨论，他命令士兵们将这些专家、学者、诗人当成珍宝来保护。当这个科西嘉人被流放的时候，他颁布的法典在欧洲广为流传。

物质的丰盛、荣誉的辉煌不过是久远历史长河中的一粟，倒是时代进程中的思想，如同天宇中的星星具有重要的参照和纪念意义。在西方工业文明和产业文明发展进程中，涌现出大量的管理学者，比如泰罗、法约尔、梅奥、明茨伯格、德鲁克、大前研一……但是在中国改革开放30年中，没有一位管理学家能够跻身世界管理学大师的殿堂。

众所周知，一国之企业如果要获得持续有效的发展，不能缺少3大平台的互动，即，企业构成的操作平台，媒介构成的理性平台，以及大学、研究机构与咨询公司等构成的思维平台。

2007年年初的时候，我参加了李稻葵先生组织的中国改革开放研讨会。大家众说纷纭，但总的意思是改革开放成就巨大：从2007年开始，财经学者吴晓波也相继推出了《激荡三十年》的上下册，希望就30年的历史进行梳理；而北大的何志毅先生更是提出要建立企业发展历史博物馆……实际上，

对这段中国发展历史下一个结论还为时过早。毕竟中国的文学家、思想家尤其是管理学家在全球话语权微弱。

身处管理行业多年，我深知这些年中国的企业在向西方学习的过程中收获很大，但是也有很多困惑。事实上，有很多中国的问题是西方经典理论解释不了的。当然，我并不认为这是中国的管理学者无能，而是中国学术机制使然，尤为关键的是中国的经济发展还不足以为学者提出先进理念提供基础支撑。我们知道，泰勒的科学管理是当时工业化生产的需要、斯隆的矩阵模式是通用发展过程中的产物。

我曾经对中国那些名声在外的企业下过一番工夫，研究后发现：与西方的优秀企业相比，它们都还有长远的路要去走（有些东西需要时间的积累，有些东西则来自思想的成熟）。只有中国的企业尤其是民营企业，真正地在世界范围内独领风骚，中国才会诞生伟大的管理学家，中国新时代的管理思想才能够出现并对世界各国商学发展产生重大的借鉴意义。当然，这还需要一代两代甚至更多代人的奋斗。30年谈不上什么光荣与梦想，30年不过是一个坎坷民族的积蓄释放，30年更只是历史长河之一瞬。“我们不要高估现在，我们也不要低估未来”，此后山高路远，我们仍需万里长征。

2008年6月于陕西西安

中国企业亟需吐故纳新

“雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。”中国企业在收获30年梦想与光荣之后，必须着手思考下一个30年的发展问题。然而一个不争的事实摆在很多企业家面前，很多企业出现了“肥胖症状”：机构臃肿、人浮于事、工作量不饱满、盲目乐观、裹足不前……翅膀是梦想的翅膀，可是企业越来越“胖”，已经无法去飞翔。从2008年经济危机爆发到今天危机的逐步深化，已经有一大批企业因“一身赘肉”而在竞争中被淘汰。

值此经济危机时刻，企业大有必要消除赘肉，瘦身图存：把绩效不良、能力不强、态度不端的员工“礼送”回市场；利用这些腾出来的岗位可以到人才市场上“抄底”，把行业内的优秀人才聚拢到企业麾下。这既是对企业负责，也是对员工负责。

对于个人而言，每个人灵魂深处都眠睡着美丽而安详的天使和富有英雄主义的雄狮。关键问题是：怎样唤醒内心的天使翩翩起舞，如何激发英雄主义的雄狮威风凛凛。一个人没有业绩，这不能说明他没有水平，而只是说明他被放错了位置。那就不妨让这些人到市场上重新寻找自己的人生路径。

对于企业而言，其成长和发展不可能由同一群人来完成，因为企业作为一个组织有其成长的内在规律，在不同的发展阶段需要不同类型的人才及其他资源匹配。当企业还在山沟里闹革命的时候，一个动辄提出国际化、全球化的人是难堪大用的；但是当企业要上市、面临国际化挑战的时候，如果还是原来的七八个人、三五条枪，那么企业只能错失良机。很多人都批评“飞鸟尽，良弓藏”的做法太功利，但实际上企业组织本身就是功利化所在。企业必须始终强调人企匹配、人岗匹配。因此，企业对人才的吐故纳新是一项