

职场 生死线

商界传媒◎编著

绝对权威
曾仕强
郎咸平
易中天
黄铁鹰
吴晓波
姜汝祥
杨思卓
赵玉平
畅谈职场
生存法则

职场生死线

商界传媒◎编著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

职场生死线 / 商界传媒编著 —北京: 北京大学出版社, 2014.1

ISBN 978-7-301-23280-4

I ①职… II. ①商… III. ①成功心理 - 通俗读物 IV. ①B848.4-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 233158 号

书 名: 职场生死线

著作责任者: 商界传媒 编著

责任编辑: 刘 维 王业云

标准书号: ISBN 978-7-301-23280-4/F · 3768

出版发行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路205号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 新浪官方微博: @北京大学出版社

电子信箱: rz82632355@163.com

电 话: 邮购部62752015 发行部62750672

编辑部82632355 出版部62754962

印 刷 者: 北京天宇万达印刷有限公司

经 销 者: 新华书店

787毫米 × 1092毫米 16开本 17印张 222千字

2014年1月第1版 2014年1月第1次印刷

定 价: 42.00 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有, 侵权必究

举报电话: 010-62752024 电子信箱: fd@pup.pku.edu.cn

“中国式”职场的生存法则

文 / 吴晓波 财经作家，“蓝狮子”财经图书出版人

创业者的绝对权威在很多时候是不容被触犯的“隐秘红线”，很多职业经理人的黯然离去，多半缘于此中原因。职业经理人要做的第一件事就是把握好“位”的关系：不越位、不错位、不缺位，让创业者放心：我不是来跟你争权的，我是来帮你的。

本书实际是在讲两个人群的博弈关系。一个是老板，一个是经理人。而本书的目标读者应该是后者，因为通常都是经理人要去揣摩老板的心理，而非相反。

要去谈这两个人群的关系，就需要看一下他们的起源和由来。

老板的由来无须赘言，但凡经商创业，无论贩夫走卒，引车卖浆，皆可称为“老板”。中国人向来喜欢做老板，信奉“宁为鸡头，不为牛后”，因此“老板意识”颇为浓重。而“经理人阶层”在中国商业史上第一次出现，是在宋代。

《夷坚志》记载了这样一个故事：枣阳（今湖北省枣阳市）有一个叫申师孟的人，以善于经商而闻名江湖，住在临安的大富商裴氏三顾茅庐把他请来，交给他本钱十万贯，任由他经营投资。三年后，本钱翻了一番，申师孟就把钱押送到裴家，又过几年，连本带利增加到了三十万贯。后来，裴老爷子去

世了，申师孟赶到临安吊丧，将其所委托的资本全数交回，老裴的儿子把其中的十分之三分给了申师孟，大约是白银二万两。

在宋人笔记中，申师孟这样的人物被称为“干人”，这便是当时的“职业经理人”。作为史上第一位有名有姓的职业经理人，申师孟身上体现了一些非常基本的素质——善于经营、恪守本职、忠于承诺。

而现代意义上的职业经理人，最早出现在大洋彼岸的美国。1841年10月15日，美国马萨诸塞州的铁路上发生了一起两列客车迎头相撞的事故，举国震惊。社会民众一致认为铁路企业的业主不具备管理好这种现代企业的能力。在州议会的推动下，铁路企业对企业管理制度进行了改革，选择有管理能力的人来担任管理者，业主享有所有权，而将管理权拱手让出。世界上第一个现代意义的经理人由此诞生。

之后，随着美国经济的迅猛发展和企业的不断成熟壮大，经理人阶层也逐步走向成熟独立。到20世纪60年代末，80%以上的美国企业都聘请了职业经理人，而职业经理人阶层也不辱使命，为美国企业的崛起做出了卓越的贡献。到今天，美国的经理人享有的名誉和地位完全不亚于公司的创始人，如微软的史蒂夫·鲍尔默、谷歌的埃里克·施密特，便是其中的佼佼者。

而中国当代经理人阶层则是近三十年才诞生的。1978年改革开放后的十余年，中国企业仍在为建立产权清晰的现代企业制度而努力，到1994年《公司法》的正式实施，才为经理人的职业化提供了法律依据。此后，中国的职业经理人大批涌现。这其中，在华外资企业的催生作用“功不可没”。而在2001年中国加入WTO后，大量外资企业抢滩中国市场，为了应对日趋激烈的竞争，本土企业开始重视引入职业经理人团队。这期间，创业者与经理人之间的磨合阵痛在所难免、屡见不鲜，成为这十年间中国公司特有的现象。

也是在这一过程中，创业者与经理人的天然矛盾让企业界和学界开始思

考如何使用职业经理人的问题。

企业发展到一定阶段，必须借助职业经理人的力量，这已成为共识。借助经理人对企业进行规范化的管理，创业者得以专注于战略或产品方面的工作，这往往是一举两得的好事。在美国，这样的例子比比皆是。而在中国，目前仍然处在创业者占据主导的阶段，经理人虽已逐渐成为一股不容忽视的力量，但远没有强大到可以与创业者“分庭抗礼”的地步。创业者的绝对权威在很多时候是不容被触犯的“隐秘红线”，很多职业经理人的黯然离去，多半缘于此中原因。毕竟，中国企业与西方企业不同，中国特有的老板文化、特殊的企业发展路径，以及远未公平开放的市场环境，都决定了中国企业在引入和使用职业经理人时，有其特殊性。

而在中国本土企业中做经理人的特殊性，很大程度就是要考虑到老板的心理底线。我想，本书的价值，便是就“特殊性”对经理人阶层进行的善意提醒。

归纳如下：

第一，清楚自己的位置。在中国企业中，特别是民企，哪怕给你再多的权力，最重要的决策人还是老板自己，他才有最终审批权。这有点像中国的传统政治，集权式管理，但这是实实在在的事实。职业经理人要做的第一件事就是把握好“位”的关系：不越位、不错位、不缺位，让创业者放心：我不是来跟你争权的，我是来帮你的。

第二，要坚持与老板沟通。创业者与经理人天然存在矛盾，若经理人只抱着“打工心态”，做一天和尚撞一天钟，老板自然不会重用你。因此，经理人要善于与老板沟通，当沟通成为习惯后，很多问题便不再是问题了。

第三，注意做事的方法。中国企业很多时候，情感力量甚于制度力量，人情世故不可不顾。我们可以看到，空降的职业经理人几无成功的案例，失败的原因就在于，他们总想改变现有的企业文化，殊不知牵一发而动全身，稍

不慎便触及老板的底线。

同时，本书站在另一个角度，对老板（创业者）也给出了规劝，如果希望自己的企业能够比自己存在得更久，老板需要有“舍、让”的胸怀和气质，尽可能早地推进职业经理人加入公司管理的进程。中国经理人阶层的成长缓慢，很大原因是创业者的控制欲太强，不肯放权。美国管理咨询公司 Hay（合益）集团的中国区总裁陈玮就曾经这样评点：中国职业经理人阶层的不成熟，是由中国企业家现有的主流类型决定的。企业家是狮子，就不可能产生职业经理人。

未来中国公司的成长，势必依赖于一个成熟经理人阶层的出现和壮大。从“老板时代”过渡到“经理人时代”，或许才是中国商业成熟的标志。作为中国公司的关注者，我期待那一天的早日到来。

良心比一切制度和科学都好

文 / 曾仕强 “中国式管理”首倡者，台湾交通大学教授

在西方，老板和员工之间，完全是契约行为，一切按合同办理，无所谓人情。而在中国，老板则要花费相当多的时间，来估计、测试以求证自己在员工，特别是在干部心中究竟占什么样的位置，以确定合适的底线，防患于未然。

一样是当老板，中外是不相同的。中国老板的潜在心理底线，说出来洋人未必了解。主要原因，在于中华文化是人本位，而西洋文化则是神本位。

人本位的首要条件，在于活在大家的心中，得人心者昌。老板不得部属的人心，再怎么看不像老板。诸葛孔明七擒七纵孟获，终于得到孟获的真心。他即使不是孟获的老板，孟获有生之年也必然把他当作老板。刘备年过半百，仍然不成气候，但是曹操一直把他当作对手看待，甚至说出“天下英雄唯使君与操耳”这样的话来。因为刘备能识人、用人、容人与救人，让曹操不得不刮目相看。

神本位的重点，则放在上帝那边，大家相信“信我者得永生”这样的话，彼此都是上帝的子女，只要通过上帝那一关，不必在乎别人的感觉，谁能够让员工赚更多的钱，谁就是好老板。孔明如果是西洋人，擒到孟获不斩，至少也要判他的刑，把占领的地方当作殖民地，严加治理。不可能七擒七纵，好像玩把戏一样。老板和员工之间，完全是契约行为，一切按规定办理，没有什么关心关怀的关系。

良心有了，什么都有了

组织的成员是人，而人的意识最不安定，经常处于不满足的状态，很容易引发多种意想不到的破坏行为。

《尚书》是我国古代的公文，从尧舜开始收集。中国的司法鼻祖皋陶留下了一首歌，大意是：元首若是专管琐事忽略大事，大臣们就懈怠，一切事业都荒废了。孔子和老子，也都主张无为而治。因为老板管太多，干部就算有能力，也难以发挥，处处订立章程，怎么能够放手去做？现代干部更时常抱怨，老板最大的功能，似乎是如何想尽办法证明干部都是白痴。可见老板不放手，最吃亏的还是老板自己。要放手，就需要“关心”，意思是把干部的心关起来，使他们跑不掉，也不敢乱来。

儒家有著名的“十六字心传”：“人心惟危，道心惟微，惟精惟一，允执厥中。”意思是组织的成员是人，而人的意识最不安定。人的心思，早晚不相同，经常处于不满足的状态，很容易引发多种意想不到的破坏行为。大家都要求公平合理，固然是人同此心，心同此理。但是“道心惟微”，宇宙的真理十分微妙，往往公说公有理，婆说婆有理。

我们一方面肯定良心的重要，却又常常怀疑它的力量有多大。由于人心十分险恶，所以防人之心不可无；良心又似乎不可或缺，所以害人之心不可有。在这有与无之间，最好的办法，只有不断细心观察，加上精密地研究，把结果归纳统一起来，做出正确的判断。西洋人所认识的心，讲求“道心”和“人心”的区别。一般的心为人心，彼此哀乐相通、痛痒相切的心称之为道心。圣经说：“以上帝的心来爱父母和兄弟。”人的心只能与上帝相通，而不能与旁人相通。

道心可以说就是凭良心，只要凭良心行事，道心便出现了。当今世界，宗教信仰日益淡薄，法律效能也日益消退。儒家的心教，正好应运而隆盛。心理学证

明：人的思想、言论和行动，都由心所决定。而其成败，则基于信心是否坚定。如果心思端正，态度坚定，大致都能够顺利完成任务。所以中国老板，大多重视抓心、带心和关心，以期员工能够自愿交心，用心又费心地做好工作。

人只要不凭良心，什么制度、道德、法律、宗教等，都拿他一点办法没有。相反，只要凭良心，便什么都有了。所以，如何促使员工自动自发地凭良心做事做人，应该是老板最为关注的课题，而不是市场、技术、开发、财务、创新等枝枝节节的事。

我们在制度化管理之上，另外增加了“你心中有我，我心中有你”的情分，以资获利。彼此之间也结上了永远还不完的人情债。中国老板，大多明白以良心对待良心的道理。将良心比良心，设身处地站在员工的立场上多想想，效果远比一切规章制度、科学管理的绩效来得都好。

把老板放进心里

这种西洋人永远也无法理解的关系，使老板获得了金钱、法律、宗教之外的多一层保障，可以减少很多风险。当然，相对也增加了很多西洋人难以想象，也无法应对的麻烦。

所以，中国老板们愿意花费相当多的时间，来估计测试以求证自己在员工，特别是在干部心中究竟占什么样的位置；而一旦发现他们心中居然没有老板的存在，或者位置没有那么重要时，便会兴起玉石俱焚的决心——即使把公司搞垮，也容不下这样的窝囊废。再好的干部，一旦被老板发现心目中没有了老板时，斩杀功臣的悲剧便立即上演。

公司经营失败，通常有很多原因，堆积在一起，才产生这么大的破坏力。然而就老板而言，归纳起来，只有两个原因：一是自己的良心出了问题，不凭良心致使自己坐牢或败事；二是别人的良心出了问题，不凭良心地另起炉

灶，居然和老板对着干，偷窃重大机密或出卖秘方给对手，拿老板的薪资卖别家公司的货品，采购拿回扣，销售以多报少。但把两个原因合在一起看，只有一个：那就是良心的力量，可兴可败。

老板不相信良心，质疑良心在哪里，又贬低良心值几个钱，到头来只能是兵败如山倒，再后悔也无可挽回！老板自己凭良心还不够，必须真诚感动，让同人都能凭良心。

借由凭良心的员工，真诚感动供货商、经销商和顾客，乃至社会大众。大家凭良心，社会和谐有秩序，老板才能安心地无为而治。钱穆教授曾说，中国如果有宗教，必然是良心教。

老板最关心的，莫过于事业的成败兴亡。而事业的成败兴亡，老板要负起70%的责任，而其关键点，在于老板能不能在员工心目当中占据重要的位置。

我们可以这样说，子女心目中有父母，就不敢为非作歹。做任何事情，都会事先想一想，会不会丢父母的脸面。以此约束自己，就会有很多事都比较收敛。子女心中没有父母，爱怎么做都无须顾及父母的感受。于是“只要我喜欢，有什么不可以？”甚至于父母的劝告和阻止都没有效果。这让人情何以堪呢？

西洋人不必为公司尽忠，也不必为老板尽忠。他们认为这种观念不但落伍，而且不合情理，他们心目当中，没有公司的存在，没有老板的分量，只有权利与义务的合同观念。他们的事业和敬业精神，表现在对自己工作的忠诚，因而信奉拿多少钱，就做多少事。他们没有多少誓死追随提携自己的上司的固定观念，随时准备跳槽，认为在同一家公司濒临倒闭或没有升职加薪的机会时，就应当另谋出路。而西洋人的老板也是同样如此，他择人并不在乎其心中有无尽忠的观念，有无对老板俯首帖耳的谦卑之心，他只关心所雇佣的员工有没有能力，能否胜任公司的艰巨任务。如果你能顺利完成工作，哪怕道德良心无存，也并不妨碍你提职加薪；如若能力匮乏，只好请你另谋

出路，老板不会顾念旧情认为你没有功劳也有苦劳。一切都是程式化规定化的，做不好便结账走人。一切按照公司明文规定的合同办理，不理睬人情。

但中国老板若是采取这种西洋式的心态，很快就会“坏人留下来，好人跑光光”，一旦遭遇风吹草动，就会众叛亲离而剩下孤家寡人，哭天喊地也没有用。

公司里的“道魔竞赛”

成功的老板，和刘备一样。有正当的号召力，目标正大光明，能将志同道合的好汉聚集一堂。然而事业愈做愈大的时候，难逃“权力使人腐化”的厄运。绝对权力必然造成绝对腐化。刘禅自以为是而不听忠言，因私废公而坚持先伐吴再伐魏，很快就造成蜀汉的灭亡。

任何公司，随时都在进行“道魔竞赛”，也就是君子与小人的竞争。

公司里面的小人与君子，伺机待动，完全看老板的心态，各显神通。老板以道心对待员工，小人也要暂时伪装成君子，若是日久养成习惯，也就真的变成了君子。老板以魔心对待员工，小人得意而君子消沉，是必然的结果。这种组织内人心的变化，老板每隔一段时间，就应该自我反省，用心检验，以明白其中的变化。及时做好调整，才能长治久安，而生生不息。

更可怕的是，现代化的太监，隐身在各个角落。只要老板魔心一现，各种形式主义、命令主义、本位主义、公文主义，以及红包主义，便会十分猖狂。

《史记》有一番话，说得十分精彩：“人君无智愚贤不肖，莫不欲求忠以自为，举贤以自佐，然亡国破家相随属，而圣君治国累世而不见者，以其所谓忠者不忠，而贤者不贤也！”意思是说老板最喜欢忠诚、贤明的干部来辅助他，可惜不识人也不会用人，常常把坏人看成好人，将好人看成坏人。员工看在眼里，当然十分痛心。但是，老板说他忠，谁敢说他不忠，就算说了，又有什么用？老板说某事应当怎样做，谁敢说不应该这样，即使说了，结果怎么

样，谁也料不定。唐太宗和魏徵的故事，为什么这样扣人心弦？便是少之又少，十分稀奇！唐太宗如此英明，有这样宽宏的度量，也曾多次不满魏徵的不给面子而想杀他。幸亏太宗能够自我克制，又有长孙皇后的劝阻，才造成可圈可点的贞观之治。

明朝孝宗、穆宗时代名臣辈出，思宗则由于过分苛责大臣，使得大家不敢做事，以免动辄得咎。频繁地更换大臣和滥杀大臣，终于断送了明朝的前程。

因为人心是看不见、摸不着的，所以老板看不看得见，又看不看得准确，应该是老板高明与否，幸运与否，成功与否的真正关键所在。这种能力不但不容忽视，而且值得自我修炼，以便获得长久的成功。

良心对良心，才能同心协力

在彼此的心中，有没有对方的存在，分量有多大？无法用言语表达，明说出来，大家都很别扭。既不自然，也很难置信。只有各人心中的感受，才是实在的。

人心向背，实际上是最给老板面子的制衡，也是一般人看不见，甚至看不懂的制衡。魏徵的态度，其实和西洋盛行的有形制衡相当类似，但在中国毕竟是不可复制的特例。历代多少人学习魏徵，不幸都成了烈士。不给面子的逆耳忠言，固然十分可敬，事实上却会付出残酷的代价。我们普遍采取给老板面子的心理反应，看不见也摸不着，完全看老板有没有权力，有没有诚意来了解和重视。

干部说出一句难听的话，很可能动机就不相同。是善意的忠告，还是恶意的攻击？看不出来，也不容易拿出证据。只有老板心里明白。别人根本难以辨识。

心中有老板，大多出于善意，是一种爱的呼声。心中没有老板，则是恶意的

伤害，存心使老板难堪。老板心中有这位部属，比较容易接受，否则听不进去。

老板的态度，是听话之前，先看看说话的人，心中有没有老板。有则听，没有就不听。员工的回答，最好是接受老板的暗示，否则岂不丢脸。得赶快反省自己，调整自己的心态，以期老板改变心态，听得进自己所说的话。当然，这和逢迎拍马，说老板喜欢听的话，绝对不同，千万不要混淆、扭曲才好。

事业要顺利发展，上下同心协力至关重要。同心，同化的心？你我同凭良心，从“你心中有我，我心中也有你”做起，以良心对应良心，自然同心协力！

这一条最深层的心理红线，无论老板或员工，都不要去踩它！不管有意或无意，踩着了总归不利。

会折腾才是好领导

文 / 黄铁鹰 北京大学光华管理学院访问教授

人是最能适应环境的动物。在一个好老板手下，一般的管理者会越干越能干；在一个差老板手下，优秀的管理者会越来越平庸。因此，骨干不是选出来的，而是折腾出来的。

缺少真正的骨干，几乎是所有老板最头疼的事。如果问他们：对自己的管理层满意吗？相信他们大都会说：“别看工资表上的人挺多，但真正顶用的没几个。”

员工是冲着企业来的，但是能否留下来并发展成为好员工，则要看是否有好的管理者。骨干一定会培养出一群能干的员工；相反，不顶用的管理者手下一定是庸才居多。

韦尔奇最艰难的决策

于是，摆在天下老板面前的共同难题是，怎么寻找骨干人才？通常情况下，无非两个方法：一是从外部招聘，二是从内部培养，然后择优选用。

可是问题就出在这个“择优选用”上，不论用多少相面先生和多么科学的评估方法，选出来的人都不一定合乎企业的需求。美国管理界有统计显示，空降 CEO 的失败率是 70%，内部提拔的 CEO 失败率虽然低一些，但也是足以让老板们心惊胆战的 40%。

难怪韦尔奇在他的回忆录中说：“我一生中最难的决策（不是最难的之一）就是为 GE 选择我的接班人。”GE 用了整整三年，在三个候选人中最后决定用伊梅尔特。

有人一定会问：这三个候选人都是 GE 内部的，按说韦尔奇对他们了如指掌，为什么选择依然如此之难？

这就是企业管理最难和最关键的地方——对人的判断。对人的判断是艺术，不是科学！

因为人是活着的，管理企业是门实践的艺术，所以选择一个合格的管理者就不是那么轻易能做到的。什么叫实践的艺术？就像弹钢琴，读再多琴谱，上再多钢琴课，看再多的演奏，不亲自动手弹就永远不会。这就是很多专业和行业都很对口的人，当被委以管理职位时很快被淘汰下来，反而是那些没有什么相关学历，一步步从基层干上来的人更顶用的原因。于是，老板们犯愁了。管理职位就这么几个，企业这架敏感的钢琴经不住很多人轮流敲呀！

那么，把别的企业训练好的人挖来是不是就行？也不行。因为管理者的通用性差。不像合格的医生、电工、飞行员、泥瓦匠可以在全世界任职，成功的管理者则无迹可循。比如让任正非去接管百度，很有可能以失败告终；让王石去管理 SOHO，也不见得玩得转。

人尽管有共性，但恰恰是人的个性才形成了不同的人，企业也是如此。管理是个绝对“因人施管”的活。老板们经常会发现，一个被所有人都看好，年龄、经历、学历、专业、人品都优胜的候选人，可是一上岗愣是不顶用；一个很不起眼，甚至有明显毛病的非候选人选居然能做出让所有人吃惊的业绩。

更让老板们担心的是：不仅不同管理者之间不能通用，就是管理者本人，昨天的成功都不能保证今天还会成功。自己一手培养起来的，曾经兢兢业业、能征善战的管理者，今天也许变得马马虎虎、缩手缩脚，整个成了另一个人。

原来管理者也是人，是人就会变，爱情谈不顺都会影响管理者的表现。

于是，老板们在选择管理者时永远战战兢兢，生怕走了一个狼，来了一个猴。要知道管理者是一个组织的核心，任何组织都经不起频繁的心脏手术。在我任香港华润创业执行董事的十几年间，我亲自为 14 个企业挑选过总经理。其中有几次选错过，不仅使公司的业务和团队元气大伤，也让我自己处于走投无路、夜不能寐的崩溃状态。

所以，即使像 GE 那样世界顶级的企业，选人时穷尽世界上最先进的各种评估方法，依然不能解决韦尔奇的问题，当然也不能解决比 GE 小一些企业的选人问题。

骨干是“用”出来的，不是“选”出来的

后来，随着选择和使用管理者的经历越来越多，我逐渐明白了“伯乐相马”纯粹是个现代人演绎的神话，天下就没有能把人这种灵长类动物看准的伯乐。选人的对错往往同用人的对错分不开，而且后者更重要。因此与其说选对了人，还不如说是日后用对了人。

人是最能适应环境的动物，在一个好老板手下，一般的管理者会越干越能干；在一个差老板手下，优秀的管理者会越来越平庸。这如同烧砖，本来是坯子，可是火候不当，就会烧成次品。

后来我到北大教书，在同很多当老板的学生交流时发现：大多数老板在选人的问题上，都走过同我当初一样的弯路。一旦曾经被寄予很大希望的管理者表现叫人大跌眼镜时，老板往往认为选错了人，而不是用错了人。所以经常会听到类似的经验型总结：“以后不能再用这种满嘴流程、文化的假洋鬼子了。”或者：“以后一定要选大学本科的毕业生。”接着，老板们又投入更多的精力和担着更大的心，开始了一次又一次的选人……