

拉里·R.唐尼索恩

西点军校《领导力与总裁执行力》

2009 两天演讲实录



全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： **13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱： xchy007@163.com

学校网站： www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net

全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

你可能准备跳槽或者求职, 却为缺少行业经验和专业证书而被用人单位百般挑惕!

你可能目前衣食无忧, 但随着年龄的增长和社会竞争压力的增大, 因为得不到专业的全新培训而失去竞争的机会和面临被淘汰的危机。

美华教育携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

招生专业及其颁发证书

| 认证项目 | 颁发双证 | 学费 |
|----------------------|------------------------------------|--------|
| 全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班 | 高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《人力资源总监》MBA 双证书班 | 高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班 | 高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班 | 高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销经理》MBA 高等教育双证班 | 高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班 | 企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《财务总监》MBA 高等教育双证班 | 高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《品质经理》MBA 高等教育双证班 | 高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《生产经理》MBA 高等教育双证班 | 高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《营销策划师》MBA 双证书班 | 高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书 | 1280 元 |
| 全国《物流经理》MBA 高等教育双证班 | 高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书 | 1280 元 |
| 全国《项目经理》MBA 高等教育双证班 | 高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |
| 全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班 | 全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书 | 1280 元 |



【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课（远程函授+教学电子光盘自修+网络学院持续视频学习）



【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》;
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》;



【证书说明】

1. 证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
2. 毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明；。



【学习期限】

3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



【收费标准】

全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是职业经理人首选的学习方式。



【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习（专家、顾问24小时接受在线咨询，第一时间回答学员的提问和咨询）



【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



【承办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育专家、教育协会常务理事徐传有教授担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】

13684609885 0451--88723232 88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅



【报名须知】

- 1、报名时请直接邮寄4张2寸免冠近照（要求蓝色背景）和一张身份证复印件
- 2、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 xchy007@163.com 或者传真至0451—88342620
- 3、交费后及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



【报名地址】

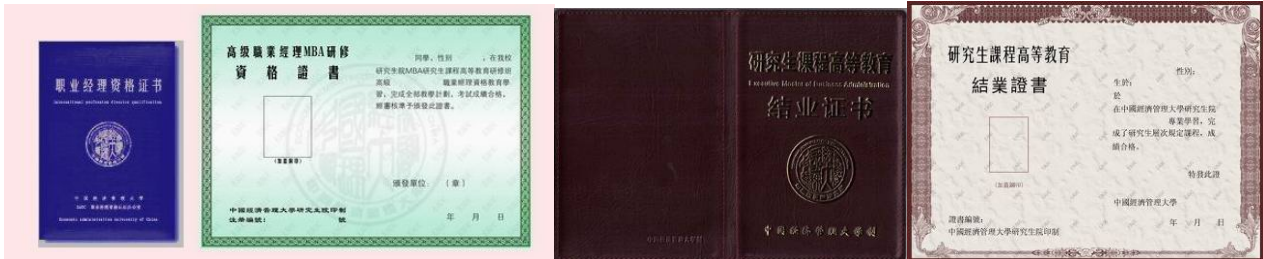
哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室美华教育（ 邮政编码：150020）



【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



【学费缴纳方式】

| | | |
|-----|----------------|---|
| 方式一 | 邮局邮寄 | 邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室 邮政编码：150020 |
| 方式二 | 学校帐号 | 学校帐号：184080723702015 开户银行：哈尔滨银行龙江支行 企业户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校 |
| 方式三 | 交通银行 (太平洋卡) | 帐号：40551220360141505 户名：王海涛 开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心 |
| 方式四 | 邮政储蓄 (存折) | 帐号：602610301201201234 户名：王海涛 开户行：哈尔滨道外储蓄中心 |
| 方式五 | 中国工商银行 (存折) | 帐号：3500016701101298023 户名：王海涛 开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行 |

可以选择任意一种方式缴纳学费，建议使用第五种方式（中国工商银行，比较方便快捷）收到学费的当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材和考试问卷。

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电

认证系列：高级职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、财务总监、企业培训师、酒店经理、品质经理、生产经理、物流经理、项目经理、市场总监、营销策划师等学习认证系列。

颁发双证：通用高级经理资格证书 + MBA 高等教育研修结业证书 (含 2 年全套学籍档案)

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

1280

元

学习期限：3 个月 (允许工作经验丰富学员提前毕业) **收费标准：**全部学费

咨询电话：13684609885 0451- 88723232 88342620 **邮箱：**xchy007@163.com

学校网站：www.mhjj.net **颁证单位：**中国经济管理大学 **承办单位：**美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效

拉里·R.唐尼索恩

西点军校长达 15 年的首席领导力教授，更是被称为“西点领导力研究的圣经”的经典著作《西点领导课》的作者，他被西点军校的校长戴夫·R.帕尔默（Dave R. Palmer）将军认为“现代研究与实践西点领导力时间最久，资历最深，最权威的”专家。

唐尼索恩

西点军校及其管理模式演讲实录



大家好早上好！女士们、先生们，我今天非常的荣幸和大家一起探讨、学习。

在过去的几十年里面，我一直在推广着西点军校的灵魂、西点军校的经义，今天也会把这些经义传给各位企业家朋友们。

上面的照片是我太太和家人，我已经有 40 年非常幸运、美满的婚姻。我太太 16 岁的时候，我就和她认识了。两个孩子都在美国的空军服役，一个是 F15 战争机的飞行员；另外一个在伊拉克作为工程人员。所以在亚洲有两位非常漂亮的女孩子成为家庭的成员。他们对我来说是非常重要的，这是我的家庭成员。1981 年我第一次来到深圳，有没有人比我更早来到深圳的？举手看一下？这是 1981 年我在深圳拍下的照片，那个时候没有塞车的现象，因为全都是自行车。在一条小巷子里面坐着一个非常仁慈的老人，他坐在门口，邀请我进去作客，他不会说英文，我也不会说中文，但是我们建立了非常好的关系。现在我要把大家带离深圳，去到西点军校。

这里看到一个中央的广场，在草地上是所有的学员正在行军，在中央有一个非常明显雕塑，一会我会给大家看更清晰的图片。大家猜一猜在美国历史上是什么样的人物它的雕像能被放到西点军校最中心的广场？做成最大的雕像呢？这位女士猜对了，他就是乔治·华盛顿，美国的国父。了解美国历史的人都知道，

美国是英国的殖民地，华盛顿是第一批和英国做生意的交易者，所以当美国民众受不了殖民的压迫之后，推选乔治·华盛顿为他们的领袖，带领人民进行反抗。乔治·华盛顿有这样的理想，他向把这样的理想付诸行动，带领美国民众走向更加独立、更加民主的生活。他用八年的时间，带着和英国不相对等的资源、军队一直坚持下去，用他的意志力、用灵魂的力量，用他的领导力，最终把美国带向胜利。所以当战争即将结束的时候，很明显美国这一方将获得胜利，华盛顿的下属都希望他能够成为另外一个国王。华盛顿说，我们打了这么多年，我就是为了追求一个理想，我们胜利了，我们不能放弃这个理想，所以他只是当了一任的总统就退休了。

所以华盛顿是这样一个人，他追求着一种理想、一种崇高的追求，远远超过他个人的利益。是这样的一种领导精神，让乔治·华盛顿成为举足轻重的人物，让西点军校的中央广场有一个这样大的雕像，今天我来到这里就是想推广领导力的精神。

事实上有很多人都在传送这样一种精神，对大家来说应该不是太陌生。有一本畅销书的作者伯恩博士在书里面讲到：领导力是革命性的领导力。中国听众都比较熟悉的作者叫吉姆·柯林斯，他有一本书就是《从优秀到卓越》，这种领导力是第五级的领导力。所以在我的书里面提到领导力，我把它称之为西点式的领导力。所以有一些对军方的背景不是很感冒的听众、读者，他们建议我改成更民间的名字，所以称之为以他人为中心的领导力。因为从今天到明天我们一直都会听到西点式领导力这样的名词，我想把上面两个观念、说法再强调一下。伯恩先生说：是什么样的力量让一个人成为终极的领导，能够让所有的跟随者追随他，是超越个人利益，以他人为中心的一种领导力。

是什么样的一种力量能够超越你自己，能够让它成为你的企业里面的灵魂？有谁曾经读过吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》？这本书里面讲到企业是怎样的一些企业，吉姆·柯林斯和 20 多个人的研究团队在 1996 年开始研究了 1345 家世界 500 强的企业，他们发现世界 500 强的企业有上升的时候，也有下降的时候，大多数的企业经过一旦时间之后，都退下了光辉的舞台。他发现在 1345 家企业里面，有 11 家企业不仅仅没有从高位掉下来，他们甚至能够持续的发展，他就和他的研究团队发现里面有什么秘密、他们有什么共同的特征？

一开始他不相信一家企业是因为领导力导致他们由优秀到卓越，但是经过研究之后，他们不得不承认，这 11 家企业有一个非常独特的领导者，把这种特征称之为第五级别的领导力。我们发现第一个层次是做好很好的跟随者、很好的执行，第二个层次可以做好很好的经理，第三个层次是做好团队的领导，第四个是成为公司很好的领导。第五个层次超过了前面四个层次，他们都拥有独特的特质。我发现第五级的领导有非常强的渴望愿景，他们有非常谦卑的心态。这些专家到企业里面研究，问企业里面的领导，你用什么方法领导这个公司变得这么优秀？这个领导打开窗户，看着所有正在工作的员工说：事实上是他们，不是我！事实上这里面的关键是这 11 家公司都有共同的特征，这个特征是可以复制的，是可以通过学习、通过提升获得的，他们并不是一个偶然的現象，这一套方法、这一套公式放到任何一家公司里面，都有共同的特征。

当这个作者和一群专家、企业家被邀请到西点军校做圆桌会议的时候，他说了这样一句话：西点军校不仅仅生产领导、不仅仅教会领导，而且教会第五级的领导。所以在我的书《西点领导课》，无论是中文还是英文，我都用西点领导课，来强调革命式的第五级领导力。我来到这里的目的是要通过这两天的学习和互动，来帮助大家走向优秀第五级革命式、西点式的领导力，在这里我会和大家分享在西点军校里面是怎么教大家领导力的，我要和大家分享一下西点领导力在四年的军校生涯中是一步一步怎么样走向巅峰。所以第一个层次就要学会如何执行、如何成为优秀的跟随者。作为一个跟随者，自己要调整好朝着这

个企业的目标一起前进。在一个大公司里面，拉力博士曾经做过这样的研究，在他们的会计部门、在他们的审计部，有一个普通的审计人员是怎么样一步一步的去执行领导力的过程，并且由一个执行者向领导层面去努力。由一个审计员变成审计部的领导的时候，就是面对面的领导，这种面对面的领导力你将负责整个团队，第三个层次就会变成部门经理，由一个审计部门的主管将变成第三个层次的领导，这种叫做间接的领导，因为你作为一个经理，你不会每天和每一个员工见面，面对面领导他们，你是通过一种方法领导整个团队，让它运作得更加良好。如果作为一个经理做得很好的话，你将成为公司的合伙人或者是股东，在这个时候你可能会进入下面第四个层次的领导力，就是机构组织高管的领导。刚刚我的描述大家会很清楚，500强的公司也会由普通的执行者经过20年、30年、40年的努力，这个人会成为股东、合伙人，他们会经过这四个层次领导力的提升。在西点军校学习的四年里面，就好像你的职业生涯里面的一个过程，它是一个浓缩，这四年分别代表着四个层次的领导力。所以如果你公司里面有一些同事、有一些主管，他们要晋升到领导层面的话，你必须让他们再次接受教育，让他们知道一些规则、让他们知道一些方法，让他们重新学习，如何在那个层面上做好领导工作，今天我们有这个计划。

今天我会带着大家进入西点军校，经历四年的学习生涯。在座的各位都是领导人，你们不是西点军校的新学员，我们今天会把经义拿出来，结合领导经验，来和你们分享如何在你们的团队里面应用。今年我们会展开四年的领导力是怎么开展的，明天会更深入的剖析这四年的生活当中，每一年将会学到怎样的领导课。大家看一下这就是我们新报到的一天，你看到一开始的时候显得比较稚嫩的样子。妈妈抱着你哭一场说：儿子，你就要上军校了！接下来就有一个严厉的学长给你们训话，既然进入了西点军校，就要穿上正规的军装，把你平民的衣服脱下。接下来就会领你们去宿舍，大家看一下这个宿舍楼很高的。接下来是学者带你进入整个夏天的训练，然后告诉你怎么样敬礼。把你怪怪的发型剪子掉，接下来会用很友善的方式和你讲话，接下来是一个非常豪华的宿舍，大家看多豪华？这里是食堂的图片，事实上它的实际面积有两倍这么大。在西点军校的第一天我们要做一个宣誓，明天再结束的时候，我们也邀请大家站起来宣誓，为我们伟大的中华人民共和国效忠。

在西点军校的四年里面，每一年将会有不同的领导课，所以第一年你作为一个新生要学会执行，这是作为领导力最根本、最重要的一课。接下来我会和大家分享非常棒的故事，这个故事讲到一个执行的典范。这个人叫马歇尔，大家都应该很熟悉，在第二次世界大战的时候，马歇尔已经变成了美国著名的将军，并且成为了国防部长、国务卿，并且因为马歇尔计划，恢复了欧洲的经济，因此获得了诺贝尔和平奖。事实上，在30年前的第一次世界大战他只是一个上尉，他作为盟军一个普通的军官被送到前线去。当时指挥美国军队的是四星上将皮尔新（谐音）将军，他有很大的压力，因为他要让自己的军队尽快的融入战争。顶着这么大的压力，他常常向周围的人发火，有一次他到下面的兵营去视察，他匆匆忙忙的跑到当时的指挥所，在那里有一个两星的将军开幕僚的会议，冲上去给他一顿教训，把当时的两星将军讲得不知道说什么话，皮尔新（谐音）将军骂完就走了。这时候在房间里面的马歇尔讲话了，大家知道，他们的军级差七个级别，马歇尔是第三个级别，而四星上将是第十个级别。马歇尔在所有人很尴尬、很沉默的时候抓住皮尔新（谐音）将军的手说：将军我有话要说，马歇尔这个时候用非常有技巧、非常礼貌的方法向皮尔新（谐音）将军报告这个部队里面皮尔新（谐音）将军没有意识到的事实。所以马歇尔在这里做到很重要的执行者的工作，他敢于发言，能够直接的告诉他的将军一些事实。

你猜马歇尔讲完之后，皮尔新（谐音）将军会怎么做？他一句话没说，转身就走了。在这个房间里面，老板发火了，你居然敢上去说话，你马上就会死掉。大家都知道，他马上就会派到西伯利亚，去看冰天雪地的兵库。但是事实上并没有发生，事实上皮尔新将军并没有这么做，反而找到了马歇尔上尉，让他谈谈个人的看法，事实上马歇尔确实被调任，但是他没有被调到西伯利亚，而是调到皮尔新将军的工作室为他

工作。所以你们可以学到两堂的领导课，第一堂领导课是皮尔新将军的，他有很大的压力，他要赢得这场战争，但是他发飙之后，依然会接受很好的建议，改变现在的局面。作为马歇尔有非常领导力的层面，作为执行者，他也寻找机会去提出他的意见。所以马歇尔作为这么优秀的执行者，是执行者的典范，为什么？因为他在讲话的时候，没有考虑个人的前途，他考虑到整个军队的前途，就是怎么样才能取得战争的胜利，所以我们可以看到，作为一个执行者，它也可以成为一位非常优秀的领导者。事实上，执行者和领导者之间他们的职务有所差别，但是事实上他们两个有共同的目标，他们朝着共同的目标前进。

刚才所有的人都听到了关于第一层领导力，也就是执行的精要，经过这么长时间的学习之后，建议各位总裁站起来之后伸展一下身体，我很棒的顾问告诉我，怎么样做伸展的工作对你的身体将会非常的棒。

我示范一下这个动作，大家一起跟着做。刚才这个动作有好处是因为它帮助我们调整脊椎去朝着正确的方向，因为我们平时都弯着腰去看电脑，违反了自然规律，我们这样调整一下会更加健康。

明天当我们要重新讲、更深入的讲执行力时，我们不仅仅让大家伸展，还会做更多的互动。明天我们会继续讲执行者的原型，你在外面招聘哪些类型的执行者能够有助于你公司的发展。你们准备好进入到第二年的西点领导课了吗？

第二年叫做面对面的领导，这是人之常情的一个做法，作为领导有两个，领导有两个定义，拉里的朋友马龙说过这样一句话，就是让人民愿意去做、这就是领导。最后一个词是关键，最主要的就是他们心甘情愿的去做，所以昨天跟王总裁在交流的过程中，拉里博士发现中旭领导力的原则非常棒。

第二个说法领导是一个人能够去激励他的团队和他一起朝向他们共同追求的目标。大家在这两个定义里面有没有看到领导的精要所在？你看到第一面就是要有一些愿景、有一些目标、有一些值得追求的愿景。另外一方面就是你的团队，是这些团队、这些人来帮助你去实现目标。事实上高效的领导人将会把这两个因素完美的结合在一起，而那些不是很好的领导人，他们将会把两者分裂。有一些人太关注与他们追求的目标、却忘记了他们的团队；有一些人他们太关心团队，而忘记了他们的目标，优秀的领导者是把两者结合在一起，同时达成目标，并且能够完成对这个团队里面的照顾。在这里面我们讲三个西点军校毕业将军的故事，这三个将军他们都是西点的毕业生，但是他们都在美国的南北战争当中遇上了。

事实上大家都知道南北战争的一些历史背景，而麦克伦（谐音）将军是北方的将领，事实上麦克伦将军是非常优秀的西点军校的毕业生，他拥有非常棒的天赋，很好的教导能力，但是他的老板要把他炒鱿鱼，他的老板就是林肯。为什么林肯会炒掉这样一个优秀的将领呢？因为麦克伦将军不愿意去打仗，麦克伦将军太过于关心他的士兵，真的是很好理解，因为他不想美国士兵互相残杀，非常珍爱每一个士兵的生命，他不想打仗。作为领导力，他完成了非常重要的一点，非常关心自己的团队，但是他忘记了自己的目标和生命。

第二个将军大家应该比较熟悉，他就是著名的李将军，他也是一位非常优秀的将军，作为南方的将军，他是如此的关心如何在格林斯堡（谐音）这场战争当中获胜，他不管所有军事顾问团的反对，孤注一掷，将所有的军队投入战争。所以在那场惨烈的战争中，他丧失了四分之三的军力，在这种情况下战争已经不可能取胜了。李将军在领导力里面犯了非常大的错误，他过度关注了目标，而忘记了他的团队。

第三位将军是希尔曼（谐音）将军，在他的自传里面大家看到，希尔曼将军是非常棒的将军。他会带领他的军队长途奔袭，他善于奇袭的战略，所以用这样的战略和战术，让战士的伤亡减到最少。希尔曼将

军是非常完美的领导，他完成了可以赢得战争的使命，同时也让战士的伤亡减到最少。把这两个因素结合在一起，让他成为最卓越的将军。

所以从这张幻灯片中我们可以看到，中间是领导力，左边是使命，右边是人，是这样的结合。如何能够像希尔曼将军那样把两者非常好的结合，这里面就给大家分析要诀。

有两个步骤我们要去做：第一个就是发展“道术”里面的术，发展技巧、技能、领导的知识，随着今天、明天课程的深入，我们会分享更多关于“术”有关的领导技巧。所以接下来更重要的一点，也是非常重要的一点，就是如何发展领导的个性、领导的灵魂。比如说我们用一个简单的例子来看一下，比如说学开车，中国越来越多的人都学习开车，如果掌握技巧，我们就会成为非常棒的驾驶员。

第二点不光是术很重要，还要有道，如何尊重周围的环境、尊重生命，如何利用工具提供非常安全的环境。比如说你可以为周围的人服务，所以这一部分就不是术的问题，而是道方面的教导。我们都知道希特勒在技术上是不错的领导，可是他的道方面坏掉了。

我的书里面讲到面对面领导的一些技巧，事实上有 15 条的法则。今天由于时间的关系，给大家看一条我们认为比较重要的，第一条是第 10 条法则，作为一个领导者要接纳犯错，通过接纳的心态，让你的跟随者、执行者可以去做更加多的事情。我曾和强生公司的高管进行对话，他们讲到一个人的例子，这个人叫吉姆·博格，他多年前发起一个项目，这个项目失败了，公司损失了数百万美元，这个时候，强生的创始人打电话找到吉姆·博格，是不是你这小子让我们公司损失了数百万美元，就是你发起这个活动和项目吗？吉姆·博格知道自己的好日子到头了，所以他从西装口袋里面拿出早已准备好的辞职信。事实上老板组织了博格的辞职，他说我们公司就是在不断的创新当中、不但的发现当中去前进，所以我让你收回你的辞职。

这反映你勇于创新的精神，你这次创新虽然失败了，但是你可以继续去努力。吉姆·博格得到了领导人的认可和鼓励，他把辞职信放进了自己的口袋，二十年后，他成为了公司里面首席执行官。

大家看这是西点军校的风景，因为在第二年面对面领导力这部分请大家欣赏一下。

接下来我们进入第三年西点领导力的领导课，事实上第三年西点学员有一个很有趣的名字就是“奶牛”，第三年的领导课叫做间接的领导，所以在这个层面，你就开始领导其他的领导。事实上在领导层面，不是你和每一个阶层的员工去对话的时候，你是因为面对面领导的才能如此的优秀，才被选上第三层次的领导，就是间接的领导。在这个层面上，你的重点任务是如何帮助周围的人成为优秀的领导，而不是你直接去领导下面的员工。所以在这里要把自己区别开来，不是面对面的进行训导，而是要授权。在这里，大家要意识到一个关键，因为你是中层的管理者，你上面有更高的管理层，下面有更低的管理团队。所以在这里是一个桥梁的作用，不仅要对上忠诚，而且要对下忠诚。有时候我们会直接传达上面的命令，看，你们应该这么做，有时候我们要向上传达下面的诉求，我们想要这样、我们想要那样。所以要做得好，就要同时对上、对下忠诚。当我第一从西点军校毕业，去到越南战争的时候，学到了授权这一课。有一个非常棒的将军，他可以让下面的工作人员授权他们做工作，所以这个将军做的事情就是只做他自己该做的事情，而把手头上其他事情授权给下属，让他们去做。事实上另外一个将军做得不一样，每一份文件传送到总部，他都要亲自看，他如此忙的做这样的事情，以至于他忘记了作为高层管理者需要做的是什麼。

接下来我们谈一下团队，作为一个间接的领导者，也是一个经理人，所以你需要有一群人直接向你汇报，这样就形成了团队。为什么我们把向你汇报这些人形成团队，而不是一个、一个的去工作呢？我们都知道三个臭皮匠顶一个诸葛亮，所有的人在一起工作的时候效率更高，而且每一个人都会体现自己的价值，朝着更好的愿景前进。

团队成员之间必须要互相信任，所谓信任就是每一个团队成员都是同一条心，他们互相照顾，当我们遇到什么样挑战的时候，他们也会来帮忙，他们也希望获得胜利。如果大家都同一条心的话，甚至可以开放的进行讨论、进行争执，并且把他们的真心话都讲出来，为了我们共同的目标。

因为每一个人互相认识，也曾经互相的争执，他们大家都已经参与进去了，大家都有共同的目标，他们承诺一起去达成。

如果每一个人都承诺进入这样的议题，每一个人都能够各尽其职，让他们发挥各自的才能，每一个人都可有信任的一面，所有这样、那样的目标更容易达成。事实上所做的这一切，当我们说信任、争执、承诺、互相可以依靠，到最后我们要追求的就是金字塔最顶尖的这一点，就是我们要抛开所谓的障碍来共同达成，取得我们的目标。我们是否要达成我们的目标？如果没有达成目标的话，是不是每个人都各尽其职呢？如果还没有各尽其职的话，是不是每个成员都承诺共同达成目标呢？如果我们发现这个团队不是每个人都承诺达成这个目标，我们是不是公开自承敢于说出自己的心里话和内心的声音呢？属于我们不敢公开自承，这个时候我们就要问一个问题，我们真的信任团队里面每一个人吗？所以我和很多世界 500 强的企业建立团队，在那个时候我们发现一个最基本的东西就是要建立信任。

明天在我们深入讨论这部分内容的时候，我们会用到一些很通用、很实用的工具来帮助大家如何建立团队内部的信任。现在每一个人都要站起来，每个人都要伸展一下，发出声音。

接下来我们进入到第四堂的西点领导课，我们要成为高层的领导者。在这一堂课里面，你意识到你的角色已经转换了，你不再是那些新生，这个时候你是穿着制服的高年级学长，大家从刚才的幻灯片当中可以看到，箭头所指的那个人就是你现在所达到的位置。事实上这里面的精要是，作为高层管理者，我要做只有我自己能做的事情，如果我抛开了只有我自己能做的事情，而做其他层面能的事情的话，就使得整个机构滞后，事实上这是一个诱惑，因为你作为一个高层领导者，你早已超过其他基层的管理者和员工，你做起来会更加的得心应手，你常常找他们的工作去做，因为你可以做得更快，但是各位总裁，请你们一定要记住，在这个层面上面，你只能做只有你能做的事情，一定要放手让下面的人做他们应该做的事情。事实上作为一个高管，其中很重要的就是要成为一个桥梁，一个企业对外沟通的桥梁，作为企业的代表去和外面进行沟通。还有要拥有长远的眼光，要看到未来有可能发生的变化、危机，然后做好一些准备。所以在内部要进行这样的激励，在内部你要和他们沟通规定，你能做什么，你不能做哪些东西，来保持我们的公司能够很好的运作。我们要去沟通我们机构的使命，让所有的人都知道我们能够为社会、能够为整个环境创造什么样的东西。

刚才有沟通过这个作者叫吉姆·柯林斯，讲到高层领导力的时候，必须要提下面的要素。还记得他写过一本书叫《从优秀到卓越吗》？这里面有 11 家公司为什么能够保持卓越？因为他们有第五级的领导力，是其中的重点。接下来这本书是他在西点军校的时候提到一个观点，这本书叫《巨人是如何倒下的？》在西点军校的高层会议里面，有 12 位高管、有 12 位军队的领导、还有 12 位研究人员。讨论这个话题就是美国是不是由卓越变成仅仅是好而已，正在走下坡路是吗？事实上我要提醒的是，很多的企业都面临着这样的问题、这种下坡路。如果我们看到我们的公司正如日中天，正在往上走，表现得非常好，我怎么看

到里面的危机呢？怎么看出我们正在往下走，有没有什么迹象？所以吉姆·柯林斯就写下了这样一本书《巨人是如何倒下的？》。

第一个迹象就是领导人感觉到这个企业的成功是对自己的信心，在一开始的时候是过度自信，说我们有多么优秀的一群，我们有多么厉害的一群，这样过度的自信就是危机的开始。接下来还有几个因素。大家看到这里有一个例子，是施乐公司的例子，在施乐公司陷入危机的时候，有一位传奇性的女性站了出来，事实上很多的人在质疑他是否能把施乐公司从泥潭里面救出来，他们不知道这个女 CEO 最喜欢的一本书里面讲到一个故事，这个故事是谢克尔顿（谐音）爵士，他带领他的团队在南极成功脱险的经历。因为这位优秀的领导者，施乐公司由一个负债的公司，变成了现在拥有 10 亿美元流动资产的公司，并且拥有一个非常棒的营运模式。你可以想象，如果你自己就是这样的领导人，自己的团队在泥潭当中，你是如何把他们带出来的呢？他也是有很多的技巧、有很多的能力，如何去做到。事实上他面临这个困难，是我们很多人也会面临的困难，正是因为金融危机，美国银行系统的问题导致的。所以今天我们会用谢克尔顿（谐音）脱险的故事，和大家探讨一下危机中的领导力，这上面所有的因素都会使我们陷入危机，我刚刚提到的是经济不景气的状况。

这是来自哈佛商学院的一个数据，谢克尔顿的冒险经历，正是他帮助了施乐公司女总裁，使施乐公司从泥潭里面走出来。

（大屏幕）大家看南极的地图，看看当年谢克尔顿是如何进行探险的。这个地方就是他们想要经历的路线，这是立体的地图，他们想从谈非这一点出发，他们想去到大陆，但是中途被大块冰阻止了。他们去到山这个位置的时候，他们不得不背离他们的目的地，去到 4 这个位置，他们在这里困了几个月之后，不得不用救生艇去到 7 这个地方，其中一个先锋小队把他们的救生艇改成了帆船，通过这一艘帆船，通过了 760 英里的路程重新去到南非。但是他们去到荒芜人烟的小岛里面，没有得到救援，谢克尔顿这一段历险是人类的奇迹，最终终于脱险，他随行的摄影师拍下了当时的情况，大家可以身临其境感受一下当时的情况。

（大屏幕）这是路线，这是乔治岛，这是他们的船被困到时的场景，大家看到他们的船被困到冰块的时候，他们不得不在冰天雪地里面扎营。这个时候谢克尔顿爵士无法达成他的梦想，他必须从危机里面走出来，帮助他的船员成功的逃生。事实上在这里有一个改变，一个面临着无法达成的目标，并且要改变它的方向，这样的情况下，会让很多人垮下、倒下，但是这种状况没有让谢克尔顿倒下。事实上真正挑战的困难并不是被困在冰天雪地里面，真正的困难是在这里发挥他的领导力，鼓励每一个人成功的脱险。遇到冰的困难并不是问题，真正的困难是如何挑战自己的意志力，能够让每一个人重新振作起来。在这里有一个人要反对谢克尔顿爵士的领导，不信任他，发生了什么事情？在这里他很果断，他甚至愿意去枪毙反对他的人，为了让其他所有人的性命得救。因为救生艇登录的时候，走错了山的另外一头，所以他们必须从这一头翻过大山，去到另外一面去找救援的人，如果他们稍微晚一天，就会有人牺牲。

这里面他讲到内心的独白、自己的感受，在这里有人反对、有不同的声音，但是他内心是如此的坚定。这里面讲到他面对领导危机时的一些状况。很多人看到这一幅图会发现小鸟非常的危险，事实上这并不是危机，而是鳄鱼和小鸟互相协作的关系。所以哪些事情我们需要去做呢？首先我们要知道哪些是有可能发生的危机。这里有很多的公司，每一个公司都有可能面临着这样的挑战。所以在这里有讲到一些关键点，比如说第一个是要果断，并且要快速的行动，跟周围的人进行心灵的沟通，和周围的人咨询，在这里作出相应的决定。和周围的人持续、有效、快速的进行沟通，请记住，人永远是第一位，在这个时候，我们要很现实的面对我们自己的危机，并且我们也要很乐观的看到将来有可能复苏的状况。在这里面，谢克尔顿

爵士有一个非常重要的素质，他是非常乐观的人，在面临危机的时候，他有一个素质，能够把自己的焦虑、情绪保留在自己的内心，不会让周围的跟随者看到他的焦虑。事实上接下来的关键点是，不是说在组织的生活当中一种面对困难、面对危机的做法，而是在我们日常生活中，每一件小事中形成了领导人的品格和个性，能让我们在困难和危机的时候作出正确的反应，面对这种危机和挑战。所以这是危机管理里面的关键，但是同时也是我们日常管理中的重点，那就是如何管理日常的工作，让我们有日常良好的习惯。

在我们面临着任何事情的时候，要保持一种比较冷静的情绪和周围的人进行回应。

所以在这个时候要意识到，我们不要让问题燃烧，而是把问题保持在最小的范围内。作为领导人还有一个很重要的修炼，就是无论你通过什么样的途径和怎么样的修炼方法，你要让自己学会怎么样在日常生活中保持心灵的宁静。

今天给大家一些框架和理念，明天我们会给大家一些根据，在第五层领导力如何去操作、如何去提升。

所以明天我们会和大家分享，如何让我们团队里面的成员互相的信任，并且如何能够协调，谢谢你们的耐心聆听，我非常荣幸和大家分享。

唐尼索恩博士：西点领导模式演讲实录



你好！早上好！非常高兴大家来到这里。华盛顿站在西点军校当中，他是一个卓越的领导人，我们可以把华盛顿说成是一个革命性的领导人，他真的是领导人的代表和榜样。我们也可以把华盛顿称为第五级领导人，这是由吉姆·柯林斯所说的领导人级别，也把他称为他人中心，为他人服务的领导者，这样的领导人是我希望各位总裁各位经理想成为的，我鼓励你们，鼓励你们成为这样的优秀领导人。

在西点四年教育，有不同的学习、不同领导力级别，第一年是从跟随者精神，第二年是面对面领导，第三年是间接领导，第四年是高管和总裁。今天会跟大家分享这每一年的最关键的要点，让大家可以更好的学习，成为最最优秀的领导者。

在跟随者这个阶段非常重要，在这个阶段我们学会管理自己，管理自己的状态，怎么样为他人付出，怎么样去具有执行力。各位优秀的总裁和经理们，作为一位领导者，在企业中，你们希望聘请怎么样的跟随者呢？我们寻找我们的优秀跟随者的时候，有两个要素我们要关注：

第一个，这个跟随者是否是主动或是被动的。除了主动和被动因素之外，我们还要考虑的是，这个跟随者是否有主动思考的精神，他会不会主动去思考，我们现在做的事情，能不能把公司推向我们的目标。第一种跟随者，这两个因素做的都不是非常好，第一他很被动，第二他思考不多，其实他没有做什么事情。

第二种跟随者，他们非常活跃，但是他们没有什么思索没有什么大脑，他们冲动的状态有时候会带来伤害，不是起到震慑性作用，这是第二种跟随者。

各位领导，优秀的领导者，我们不想聘请的第三种跟随者是，他们有批判精神，有独立的思考，他们一点不主动，总是坐下再生那等别人做事情，这种人也是我们不想要的，是吗？各位优秀的领导者，我们最想的跟随者，他们不仅主动，而且他们会独立的思考，是吗？（是）。还记得我们讲的马希尔的故事吗？他就是我们最想要的跟随者。马希尔上校作为跟随者非常积极，甚至不顾自己的军人生涯，所以他真的是一个优秀的跟随者。

各位领导，我再强调一次，我们就是要找这样优秀的跟随者。首先对我们现在已经拥有的下属和员工们，我们可以让他们进行自我管理、自我培训，让他们找到他们的缺陷在哪里，一定要提出这样的要求，让他们成长。我们除了去培训现在已经有的跟随者之外，我们还要聘请优秀的跟随者，可以请人力资源部去寻找两方面都优秀的跟随者，这也是我们要做的。所以，各位领导，除了培训我们现有的员工之外，我们在聘请新优秀员工的时候要问一下四个问题：第一个问题非常重要，他们是否积极主动。第二，他们是否独立思考。第三，他们是否知道什么时候向上司提出疑问。第四，人力资源部会让这些跟随者去进行一个角色扮演，一个跟上司冲突的角色扮演，就像马希尔将军那样。所以，我们作为优秀的领导者，一定要做到这亮点：1、培训现有的员工。2、聘请优秀的员工。这样有以下好处，他们不需要过多的监督，他们会在公司呆更长的时间，而且他们会减少公司的管理成本，你们说对吗？

我们刚刚讲的是领导者的第一层，就是你要聘请优秀的员工，现在我们到了领导力的第二层，如何处理团队中的冲突和不愉快的事情。现在各位看到的图是冲突图，代表冲突的时候是你在哪个阶段，在左边你会善良友好，右边就代表心怀恶意。如果你只是呆在最左边也不是件好事，太没有解决问题的能力，从最左边往右移，移到一个最理想的点，你会表现出很友好很合作，但你也不会进行人身攻击。我需要各位领导者来思考一下，在冲突谱上你处在哪个位置，你是逃避困难逃避冲突，还是进行人身攻击，还是处在最理想的那一点，请各位领导者想一下。

如果你想成为在冲突中表现平静又能解决问题的领导者，有两个因素可以考虑：1、合作性。2、攻击性。如果你在处理冲突中，这两个因素都是非常低的话，你是非常消极的，对解决问题没有一点帮助。稍微好一点的是妥协，妥协也并不是最好的状况，因为这样还是不能有效的解决问题，我们也不想停留在这个妥协层面，各位领导你们说对吗？最理想的解决冲突的状态就是合作，在这点上你具有合作性也有攻击性，你会考虑自己的目的和对方的目的，并且努力达到这个成果。

通过一个视频告诉大家怎么样解决这样的冲突，有更好的教学效果。这个视频将会展示给大家的是一个非常优秀解决问题的女士。这个视频里有两个主角，左边这个男士就是老板，右边这个黑人女士是雇员，冲突中这个状况其实是蛮尴尬的，女士雇员向白人老板提出意见，这个雇员是一个黑人，这个女士怎样解

决冲突呢？也许会对各位领导有一个很好的启发。很重要一点是，这位黑人女雇员，用很短的时间，向老板汇报了她面临的困难以及冲突的本质是什么，第二他表现了尊敬，给老板的安全感，这并不是代表不尊敬，而是想解决问题，让企业发展的更好。

这位女士她以一个问题来开始解决冲突的过程，她提出的主要是事实而不是个人的猜疑。由于这个老板在早上的会议中，并没有做好一个项目的规划，所以这个黑人女雇员，她以一种客观的方式提醒老板，没有完成规划对公司的影响，她并没有责怪他，只是从客观的角度反映出这样做的后果是什么。这位老板他感觉心放宽了，这位员工还是尊敬他的，他又获得了做老板的威严和自信。这个视频展示给我们，当你做一位领导，被员工质问的时候会不舒服，所以这位黑人女雇员再次强调：“我真的想我们的公司达成目标，我真的无意冒犯你”，这个是很重要的。

视频我们就不继续放了，再强调一点，通过这样解决冲突的视频，我们就知道，这个老板最后接受了雇员的提议，坐下来面对面的去解决这个问题，我们通过这样解决冲突问题的视频，我们就知道，这样的雇员非常优秀，她不仅可以去行动去完成目标，而且她甚至敢向老板提出疑问，一起解决重大项目的计划工作，我们真的是希望拥有这样的雇员，你们说是不是？各位领导者，有时候冲突并不代表着关系的破灭，冲突有时候不仅能够解决问题，而且能够使两者之间的关系更加紧密，更加像一个团队，最重要我们尊重的两点：1、合作性。2、攻击性。两点都要做的很好。

昨天我们已经看过这个图了，我们讲的是团队最重要的基础是互相信任，我们现在重点讲如何打造信任。如果一个团队没有信任的话，这可能是最糟糕的状况，信任是基础，信任是最重要的。我们现在要学习的是一个非常有用的工具，对大家一定会有帮助，叫做“职业性格测试”。这个工具可以帮助我们发现我们团队中每个成员中性格类型是什么，我们看到，判断一个人的性格有四个方面，第一个层次，这个人 是外向还是内向。我们知道这样几个字母的组合，最终会出现 16 种基本的性格类型，上面的名字就是我现在一起工作团队成员的名字，他们每个人都在某一个字母下面，表示他们的性格类型是什么，他们看到这个图的时候，他们都感到非常的惊喜和惊讶，大家看到这个图最左下角的这个人，他之所以能够在这个地方，就是经常使人生气，以前没有学过这个职业性格测试的团队，会以为这个家伙是一个很讨厌的家伙，不想和他呆在一起，知道以后其实是有理由可以解释的。这里每个不同的类型，他们都有不同的优势和劣势，他们每个人都不一样，都能为团队做贡献。这样很好的团队伙伴就认识到，他们不同的人格类型不会削弱团队力量，反而会增强团队的优势，你们说是吗？

对于我来说，我也深刻体会到他们的不同点，并不是对团队不利的，而是对团队有用、有建设性、有效的。我们看到，这里有一个类型，他们是感觉型的，他们在接收信息、做决定的时候，他们会问一些很细致的问题，像一个树林里看到一棵树一样；有一个对比的类型，叫做直觉型，无是树林里看不到树本身，看到的是树林本身，所以他问的问题会更加广一点；除了我们刚才看到的 感觉型、直觉型，这样的人会比较逻辑，比较会思考，他会说这个决定有没有好处或坏处等等；第四种是情感型的，他们在做决定的时候会问，我们做这个决定会对团队里的员工有什么样的影响，他们的感受是什么。所以，不管是感觉型、直觉型、思考型、情感型，他们都会对解决问题提供不同的视角。是的话请认同一下，掌声！

第四年级是高官总裁领导力。我们现在要给大家看的是一幅漫画，它要表现的是信任的缺失。我们看到左边的漫画人物，他想要右边这个人租用一台机器，左边这个人问：“如果我们租有你们公司的机器，你们会不会给我们更多的服务”，右边这个人说：“我怎么样确保你有租用机器的资金”，左边这个人说：“可以察看一下我们的经济情况”，他回答说：“我确保你们的财务状况和我们一样糟糕”，左边这个人说：“说的对，为什么我们不找第三方来担保一下”，右边这个人问：“你有没有信任的第三方”，他说：“说实话没

有，因为自从我的财务顾问把我的钱都投到风险投资里，而且跟我的老婆有一腿之后，我就开始没有信任了”。他们的谈判就此结束，右边这个人说我还是不工作了，去种粮食算了。这个漫画告诉我们，如果缺失信任，我们的生意很难做。

还记得这个图吗？一个领导就是：把人和目标结合在一起的人。要成为这样一个把人和目标结合在一起的领导，我们首先要有这样的知识和技术。今天跟大家分享了三个工具：第一个就是如何聘请优秀的跟随者；第二如何解决冲突；第三是用职业性格测试去，测试团队的人格。这都是非常有用的技术和知识，各位说是吗？虽然我们拥有这些技术，但是往往还是不够的，我们还需要一颗心，我们要有道德，要有为别人服务的心。

这是我在书中描写的，对优秀的领导者一个最好的描述。我来把这段翻译一下：一个卓越的领导者，不管是在军队中还是在民间，他们的关键点都是在他们的理想上，也就是道德原则，尊重公平原则，而且为他人利益着想，有非常崇高的价值观：正直、忠诚、为他人思考，而且无私奉献。这样的领导力，能够超越个人的私力，能够做到为别人提供最好的服务，这就是我想说的第五级领导力，革命性领导力，和像华盛顿一样的领导力。不管我们各位领导是处在哪个行业中，这个都是非常重要的，而且我相信，这个会伴随你一生，不管在生活的哪个方面。就像我们看到这里有一个公司，叫做 **TIMBERLAND** 鞋业，他们就是很负责任的企业公司，我们这里还列出一些其他公司，大家可以参考一下，他们做的都非常好。这些公司他们都是为社会做贡献，而且有很高的价值观，还有惠普公司，李维斯牛仔裤，西南航空，保洁公司，星巴克，中国这样为他人服务的企业，会不会是我们非常了解的：海尔、联想，或是一个能源制造公司。如果你想要在这方面做的很卓越，我给大家一些建议，让我们看看这些法则是什么：第一，要成为一个负责任的、优秀企业，要负责任。不仅向股东负责，要向持股人负责；第二，不仅遵守法律规范，而且要超越这些法律，真正做到有道德。这里有一个网页，这些法则被翻译成中文或其他语言。

这里有我们要讲的公司，叫做莫克（谐音）制药公司，他们有道德公司，他们愿意付出很高的成本，在没有政府的支持下发明一项药物，去拯救别人的双眼。令人感动的是，这个企业他们在没有政府支持，在没有资金支援的情况下，他们决定自己开发，并且决定把这个药免费发送给患者，整整 20 年。

这上面是一则报道：从最近毕业的一届哈佛商学院的学生，他们越来越注重他们的价值观与道德，但是在 20 年前我毕业的时候，这些学生只是想赚钱，现在情况完全不同了，一切都是价值观，一切都是崇高的品德。

我们这些毕业生宣誓的时候，要做的是：我们要宣誓，为更多的社会、祖国服务，而且我们要正直，我们要超越个人的野心、私利，我们要为所在的社区、国家和整个地球着想并服务。

第四级领导力和第五级领导力是非常不同的，第五级领导力他们更关注的是职业观、价值观，他们的理想。这样的领导，我们刚才说过的，被称为第五级领导“革命性领导、西点的领导力”等等，第五级领导力和第五级领导力非常不同，第四级别领导还是有一些个人的利益在里面，第五级领导力是整个企业的利益，他们的野心是他们的理想、他们的国家，还有这个工作本身带来的贡献。

有些问题非常重要，就是我们要问自己的，作为优秀的领导者，为什么要做这样的事情？有些领导者，他们在这个职位上只想获得名利、财富、尊敬、权利，这不是我们想成为的，各位领导者赞同吗？我们在做这个职位，我们达成的目标不是左边这些而是右边这些，就是我们更大的投身事业中，我们原以为他们奉献，我们愿意创造不同有用的东西，影响他人的生活。

我经常鼓励我的听众，这样去规划他们的人生，想象一下你已经是 60 多岁了，你坐在阳台的摇椅上，你会怎么去回想自己过去的辉煌？当你在 60 多岁的时候，你会因为哪些事情做的感到骄傲呢？会因为你获得的名利、财富、奉承，还是因为为别人做了有用的事情而感到幸福和骄傲呢？作为一个优秀的领导，你们将会被理想激励，你们将会被为国家做贡献而激励，而不是为个人私利而激励，你们说是吗？

最后，我建议大家，我邀请大家，我鼓励大家，我要求大家成为这样的领导者，为他人服务，为他人付出，第五级领导力，革命性领导力，很高兴见到大家，谢谢大家！非常感谢两天来翻译辛苦的工作！

王笑菲：西点战略模式演讲实录

今天下午和大家分享一下我们公司最明星的课程，也是西点管理模式高峰论坛和大家分享的一个话题：西点执行力——总裁执行模式。今天上午和大家讲到，作为一家的总裁，我们应该把更多的时间放在造钟，而不是报时，我们知道企业刚刚发展初期的时候，企业的规模虽然不是很大，但是老总在管理团队和影响团队的时候容易得心应手，但是随着企业的发展，随着企业已经摆脱了生存期，过渡到发展期的时候，我们的体系逐渐的扩大，当体系扩大的时候，我们的老总比以前更轻松还是更累了？一定是更累了。当我们的企业逐渐发展到一定规模的时候，如果没有一套有效的体系是无法支撑公司的发展，我认为一家公司的股票市值就是一家公司的相对值，而一家公司营运和管理的水平和管理水平才是一家公司的绝对值。一个人的身价可能是他的相对值，但是在他的领域所创造的成果才是决定值。中国改革开放三十年，在这三十年的时间里面，我们发现中国大多数企业是依靠比较粗矿式的方式进行扩张，但是现在我们的原材料已经没有创业时那么低了，我们的用工成本也比创业期逐年增加，有很多刚性的问题我们是无法解决的，如果我们不能加强企业的内部运营，都会给企业在发展当中带来挑战。

今天上午问了那么一个问题，不知道自己从哪里来，也就不知道自己往哪去，作为一个企业家，无论是产业结构的调整还是产业的转型，我认为一家公司最应该转型的就是文化的转型，文化的转型要从产品导向型的企业文化真正转变为客户导向型的企业文化，只有客户才能保证企业常盛不衰，而只有客户才能为企业提供源源不断的发展动力。所以我们只依靠把产品质量做好企业就可以发展的时代已经一去不返。如果我们不能打造持续不断为企业创造价值的企业的话，这样的公司持续将是一种幻想。

今天下午的话会有一些挑战，我的本意不是想挑战大家，我是想讲大家应该听的话，而不是大家喜欢听的话。（掌声……）

我发现我们中国很多的民营企业如同温水中的青蛙，温水中的青蛙是怎么死去的？没有金融危机的发生，企业的管理问题存不存在？如果我们还是依靠以前的方式，我想未来在市场上，竞争力只会每况愈下，没有金融危机的发生，企业的战略和产业问题存不存在？这些问题都存在，大家可以回顾一下企业从创业到现在利润率是上升还是下降？大部分的企业利润率是下降的，这说明有很多刚性的东西，比如原材料价格的上涨，比如用工成本的提高，这些刚性的东西是无法改变的，如果我们不能加强企业内部运营的话，不单单是产业的问题，有可能是灭顶之灾。

我今天下午站在执行的角度谈一下如何提高企业人均生产的效率，我认为执行力是解决企业做强的问题，也就是在同样的单位时间内，公司的员工如何比竞争对手人均所创造的价值更高。而战略是解决企业

做长的问题，保证你的企业如何持续。明天上午还有一节课，我会和大家分享企业如何制定战略规划，希望对大家有所帮助。

我们共同来思考一个问题，中国的管理体系是什么？坐在台下的有很多是企业家，有很多是企业里面的高管，大家在企业里面工作很多年，目前为止我们还没有找到真正适合于中国国情、适合中国发展型企业的管理体系。我们可以看到，中国有 ISO 的管理体系，美国有六西格玛的体系，日本有全面质量管理体系，这些体系有没有帮助这些国家制度化的提高效率和降低成本？我所讲的降低成本是制度化的降低成本和提高效率，记住，一家公司如果只依靠员工的自觉性来降低成本的话，人的自觉性都是非常的有限，你必须通过制度化的方式、流程化的方式、规则化的方式来降低成本和提高效率。我们看看 ISO 发明于德国、名扬于天下，中国有很多的企业都做过 ISO 的认证，但是 ISO 在中国是成功还是失败？是失败的，为什么会失败？因为它是欧洲的体系，这些国家的人做事是什么方式？做事认真、做事严谨，而且他们在执行的时候，在我们眼中看起来有一点一根筋，实际上我们国内的很多员工、很多的管理者在执行的层面上脑海当中有一种思维，而这种思维恰恰是执行的天敌，如果我们的企业家不能扭转员工的思维，也就是说不能建立有效的系统，让大家摆脱思维的话，我想对于每一个企业在执行上都是一种挑战，这种思维就叫捷径思维。有一个问题到今天我都没有搞清楚，在座的有 1000 多位企业家和管理者，大家能不能给一点建议？或者说帮助我解答这个问题。

中国有 13 亿的人口，为什么找不出 11 个人来把球踢好？我们的人口是不是超过世界人口的 20%？但是为什么找不出 11 个人来把球踢好，刚刚开始大家认为是体质问题、没有钱，自从体制改革之后，那些球员们拿的收入够不够职业化？他们穿的球衣够不够职业化？为什么踢的球不够职业化？所以我们研究来、研究去，为什么米卢来到中国队之后，每次训练的时候都拉一个横幅：态度决定一切，在他看来，我们的球踢不好是态度不够认真，不够认真的背后就是小聪明，小聪明用书面语来说就是捷径思维。有没有更好的方法的时候这是捷径思维，当他问自己有没有更好的方法的时候，你们猜猜看，还有没有更好的方法？所以贿赂裁判、贿赂球员踢假球、吹黑哨的现象有没有出现？这种现象就是典型的俗人文化。我们中国人讲不讲关系？开车违章过吗？违章过的举手。我不信这么少，如果那个警察和你认识的话，怎么处理？和你认识的话就让你离开了。所以熟人文化才影响了大家的执法标准，他们至少有两套标准。同样这些球员们利用裁判和对方球员的思想，这种捷径思维导致中国足球始终上不来，很大程度上是毁于小聪明。后来大家问自己一个问题，踢球是为了挣钱，那还有没有更好的方法挣钱？有，所以开公司、开酒楼、地下赌球的现象有没有出现？有。

我问大家，在很多企业里面，有没有员工在企业工作的时候干私活的？所以你可以想象一下，这些东西的背后是不职业化的根本，大家离职业选手还有很大的距离，这和你的销售额没有关系，骆驼再小也是骆驼，兔子再大也是兔子。真正大公司他们的打法是持续化、国际化的方法治理公司，即便你的销售业绩很高，这些问题如果存在你的企业的话，都无法让你的企业上在执行程度上、战略高度上有很大的突破。所以我们中国足球毁于这些球员的小聪明。我们中国的企业毁于什么呢？我们员工脑海当中有很多小聪明，世界第一 CEO 杰克维尔奇说，我们公司里面有执行力的人，是把公司现有点子执行出好结果的人。不是想出好点子的人就拥有执行力，而是把公司现有的电子执行出好结果的人，中国的企业不缺乏规范的规章制度，缺乏像西点军人不折不扣的执行。你们认同吗？

六西格玛和全面质量管理体系代表着美国和日本的管理体系，有一位教授帮助丰田等公司建立了一些管理体系，打败了美国本土的福特和通用这些汽车公司，在那个年代汽车销售额超过这些公司，我们可以看出，这些管理体系有没有给这些国家的企业带来巨大的回报？那我们中国的管理体系是什么？这个问题

题不光是我们做培训和做咨询的公司所需要认真研究的。人员可以替代、产品可以更迭，唯有机制和文化才可以生生不息，一旦有一天你退休，你给那个企业留下的是什么？如果你给那个教授留下固定资产和钱的话，有可能做大富不过三代，如果你给这个企业留下的是正确的理念、正确的机制的话，这家公司才有持续的可能。所以我们必须要思考，我们中国的管理体系是什么呢？本人认为，我们公司在致力于研究发展型企业，帮助这些企业正规化和持续化，我们公司有很重要的咨询项目，就是 3S 制度性项目，帮助发展中的企业在现阶段搭建有效运营的平台，我希望把这些项目当中最核心的内容和大家分享，本来应该是三天公开课程的课程，我想把一些精华和大家分享，你们介意还是不介意？

其实这套管理体系的精髓是什么呢？这套管理体系的精髓就是我们做企业管理的时候改变的是制度还是人性？有很多老总说我们的员工很自私，我们的员工一点主人翁意识都没有，我们的员工一点团队意识就没有，我们的员工经常有责任就退、有功劳就享，这些情况在你们的企业里面存在吗？或多或少都会存在，当你说你员工自私的时候，你有没有问你自己，你自不自私？我可以大张旗鼓的告诉大家，我虽然是中旭的创始人、虽然是中旭的总裁，你认为我自不自私。我告诉你，我很自私，因为自私是不是人的本性？但是作为管理者我们要思考的问题是什么？我们要思考的问题如果我们的员工越自私的时候，我们的企业回报率越高，假如我们找到这样的方法是不是共赢？

我们举一个简单的例子，我们国家税务总局在最近这一两年推出了服务行业的发票可以刮奖，现在很多消费者在吃完饭后总是要发票，当他刮奖的时候他思考的是监督纳税还是监督自己有没有刮奖？既然是后者，我认为这是国家税务总局非常高明的一个机制，通过机制建立了消费者和税务局之间的共鸣。所以你越自私的时候，谁的回报越高？是不是国家的利益和回报最高？这就是我们的企业家所需要思考的，因为每一个人都自私，自私是人的本性，但是你想到一个机制，把它变成你们彼此间共同桥梁的话，这是你们所需要思考的。

你们在高速公路上超车过的举手，如果看到摄像头会减速的举手？很好，为什么会减速？因为被拍下来自己承担后果，我们减速是要承担开罚单罚款的后果。当你踩刹车、减速的一刹那，你突然想起来交通安全很重要，还是被怕开罚单。所以真正改变你行为的到底是人性迸发出善良的一面还是制度改变了行为？是制度，所以正是因为改变了制度才改变了行为。拉里博士是美国人，美国人在美国买不买盗版？不买，有两个原因：第一个没有渠道；第二个罚得很严，但是他到中国来买不买？买，所以影响他们行为的是制度。这就是我们总裁执行模式设置的出发点。

给大家举几个例子：看到这三张图片就可以想到成语——滥竽充数，滥竽充数的主人公是南郭先生，你们的企业南郭先生多吗？南郭先生就是少干活多拿钱的心态，如果你总是培养人的本性，有很多老总说我们的员工自私，没有团队精神，我说你们的员工既自动自发、又主动，你是培养员工还是培养圣人，你在培养圣人的一刹那，你有没有问自己是不是圣人。我和老总们沟通的问题就是想告诉大家，真正要改变大家行为的就是要改变企业的制度和规则，当你改变了制度和规则之后，就会有完全不一样的责任。现在在管理学的体制上讲滥竽充数这个话题的时候，责任在谁？责任在南郭先生还是在齐宣王？如果齐宣王有一整套人力资源的面试机制，南郭先生这样的人能不能入皇家乐队？如果齐宣王有定期的考核机制，南郭先生这样的人能不能在这里混？齐宣王就没有人力资源的体系？你公司的人力资源部够强大吗？我们很多的客户当中，包括中国知名的企业，我们公司服务很多国内知名的企业，在行业里都是龙头的企业，这些企业的人力资源部依然不够强大。所以南郭先生之所以可以滥竽充数，我认为责任不在他，因为是不是大部分人都有这样的心态？我认为责任在我们为他们提供了可以滥竽充数的机会，认同的请掌声鼓励。（掌声……）

这就提醒我们如果我们要改变滥竽充数的现象，我们就需要不断的改善我们的机制。再给大家讲一个既老又新的故事，这个故事很多人都听说过，我希望今天站在制度的层面上再和大家做一个分享。有七个人，他们每天都以喝粥为生，这七个人都希望把粥分的平均，因为粥分的越平均大家的心态越平衡，他们就想，怎么才能把粥分平均吗？他们想了第一个制度，指定一个人分粥行吗？很显然不行，指定一个人分粥的后果是有六个人被饿死，有一个人被撑死，分粥的人会被撑死，因为大部分人的本性当中是利己的，所以很显然这样的制度没执行两天就没有办法再执行下去，因为六个人都受不了了。后来他们想了第二个方法，一共有七个人，每人轮流分一天行不行？这样的后果是一个星期只有一天吃的饱，就是自己分粥那一天，很显然也不行。后来他们又想了第三个办法，找一个德高望重的人来分总可以了吧？出现了熟人文化，拍马屁的人多分了一些。后来他们又找了第四个问题，成立了两个委员会，一个是分粥委、一个是监督委，相互监督和制约行不行？每次粥一端上来，分粥委员会确立分粥规则，提交给监督委员会，然后进行质询、提出改正意见，这样每次分粥特别的平均，但是每次分粥都需要三四十分钟，大家喝的都是凉粥，这种方法也没有执行下去。最终他们选择了一种办法，分粥那个人最后拿粥可不可以？可以。我现在问大家的问题是第一种分法、第五种分法人的本性有没有发生变化？认为有的举手、认为没有的举手。

我们可以看出，不管是第一种分法还是第五种分法，每一个分粥的人都会考虑到谁的利益最大化？所以人的本性没有发生变化，邓小平说：没有好人，只有好的制度，好的制度下，坏人也可能变好。第二句没有坏人，只有坏的制度，坏的制度下好人也可能变坏，你们统一吗？通过分粥的故事让大家理解了，真正改变规则的依然是以团队为组织的制度，我想通过这两个小小的案例，让大家能够理解到，如果我们想改变企业的运营体系、增加企业的营运能力的话，作为公司的总裁，应该把更多的重点放在制度的改善上。

什么样的车最容易被偷，管理中的破窗心理，美国心理学的教授做过一个实验，他找过一模一样的车，把这个车放在中产阶级的社区里面，把另外一辆车放在相对杂乱的社区里面，两个车的外观一模一样，只是放在相对杂乱社区的车用铁推把玻璃砸碎了。十几个小时之后，这个被砸了窗户的车不见了，但是过了两个星期之后，中产阶级社区的车还在那里。而这位心理学的教授把这个没有被偷的车也砸碎了，这个车也被偷了，因为这个车破了，主人在这里的概率非常低，所以就被偷了，真正的罪恶是制度中的破窗，所以作为公司的老总你要想尽办法不断的改进企业的破窗，这才是治理公司要思考的重点，人出问题，先问制度，你的人为什么总在同一件制度上出问题，难道是他真的不好吗？还是你的制度设计有问题？记住，你的制度设计就是员工的前进路径，路径有问题，结果必然有问题。

给大家介绍一个发生在广州的真实案件，让大家知道什么叫破窗理论，大家知道这个人叫什么名字吗？这个人的名字叫许庭（谐音），我给大家讲一讲许庭的故事，2006年4月21日，许庭身上没有零花钱了，他到ATM取款机去取钱，没想到从银行卡里面出了1000块钱，他一查余额，让他大吃一惊，突然发现余额只扣了一块钱，他觉得不会有这么好的事情吧？然后他又重复着前一次的操作，又取了1000，银行余额扣了一块，你们猜猜当时的许庭是越取越沮丧还是越取越兴奋？一下子取走了4万多块钱，取了之后告诉他的一个好朋友郭安山（谐音），他的好朋友和他说，真有这么好的事情？请你立刻带我去那个取款机，他们两个一晚上取走了17万多，一年之后许庭落网，最终判许庭有期徒刑5年，判许庭多少年是司法机关的问题，如果那天取钱的不是许庭，如果是你的话，会发生什么事情？

我前两天在温州讲课，温州的企业家说，如果是我的话，可能就不是17万多了。不管许庭多么喜欢钱，那天他去取钱，取款机不会发生故障会不会发生这样的事情？如果那天不是许庭，而是你和我的话，也会出事情，再好的人品，也经不住长期的诱惑。如果你今天真在那些高官的位置上，你敢保证你不出问题？反正我不敢保证。我告诉你，再好的人品也经不住长期的诱惑，都是制度出了问题。

你知道三路的三聚氰氨吗？你知道他们的问题是什么吗？最关键的原因是没听过我们的课，因为他们当时执行的政策是年检，年间的背后和我们现代管理学角度是完全相悖的理论，越相信谁越检查谁。所以我和各位讲到检查的时候你们就会深有体会。

刚才和大家分享的几个案例，大家有没有发现，真正影响人行为的其实是制度，所以我想送给大家一个价值百万的结论，一般人我不告诉他，除非掌声热烈一点。（掌声……）

据说一个人鼓掌的速度和他的健康状况成正比，谢谢各位的掌声，记住这个价值百万的结论，管理可以改变制度，而不是人性，千万不要用人性来对冲制度。当我们改变了制度之后，我们会发现，员工的行为会得到改善，没有坏人，只有坏的制度，坏的制度之下，好人也有可能变坏。不管是滥竽充数、不管是许庭、不管是其他的案例，都给我们带来启发，这个启发就是我们真正要下功夫要改变企业治理团队、打造员工的机制和制度，这些机制和制度，才能够帮助企业持续、稳定的发展，今天上午我和大家讲到了，老板在和不在执行力完全不一样，记住，我们不应该打造员工对权力的依附，而应该打造员工对规则、价值观、职责的坚守。所以我告诉大家，很多人离职业选手还有一段距离，我想花两分钟的时间讲讲什么叫业余、什么叫职业。

有人喜欢打羽毛球和乒乓球吗？大家认为是业余还是职业？

台下：业余：

王笑菲：业余选手去打羽毛球的话是什么目标？

台下：锻炼身体。

王笑菲：价值观是什么？价值观的意思就是说我们去打羽毛球什么对我们最重要？锻炼身体、开心、快乐，所以我们去打羽毛球，如果打累了怎么办？休息谁管得了你吗？再累了可以不打了，职业选手去打羽毛球的话，他们的目标是什么？目标是不是每一场比赛都要争取赢？他们的价值观是什么？价值观是荣誉、责任，所以可以看出他们的价值观是不是结果导向？他们的价值观是不是规则？练习的时候是用国际比赛的规则去练，所以他们敬畏规则。所以国家乒羽中心要求每个人必须练 6 个小时，这是底线，如果 6 个小时做不到的话，都没有资格在职业选手圈子里面混。

今天我们会发现，如果今天我们要去打羽毛球和打乒乓球的话，如果业余选手打球的话是打的人付钱还是看的人付钱？是打的人付钱，职业选手是看的人付钱，所以你知道什么叫业余，什么叫职业吗？你知道职业选手和业余选手最重要的价值观在哪里吗？我告诉大家，最重要的价值观就是这些职业选手知道他靠把球打好吃饭，所以他的价值观是不是以职为生？在座的各位，你们可能不是职业的羽毛球和乒乓球选手，但是你们算是职业经理人吗？如果你是职业经理人和职业 CEO 的话，你应该以职为生吗？你应该以职为生的话，教练不在旁边，你要不要认真练习吗？没有人监督你，你要不要敬畏各规则吗？你敬畏的是教练、职业生涯、岗位规则？所以中国的很多企业都是业余选手，我希望大家能够调整，还好今天大家参加了论坛，我希望大家都能成为职业选手，职业选手的价值观和业余选手的价值观有很大的差别，因为他知道靠这个吃饭，靠这个吃饭就是以职为生，不管有没有人监督我那是别人的事情，我都要对自己的职业负责，当所有的员工敬畏价值观、敬畏公司流程的时候，这样的公司是不是能够持续呢？你必须去打造你的团队、去修炼你的职业化组织、只有这样，你的团队才会老板在不在都一样，只有这样你的公司才可以持续。

我们今天和大家分享的总裁执行模式有六个板块，我们认为管理就像擦桌子，大家说擦桌子如果让您选择的话，您觉得有几个步骤？上次讲课的时候有一个企业家是第一步洗抹布，第二步擦桌子、第三步还是洗抹布，如果大家知道擦桌子的道理，管理就会很简单。我认为有六步：第一步先明确有几张桌子先要擦，作为公司的总裁、CEO，或者各个部门、各个事业部、各个分公司的管理者而言，我们首先要明确你这个部门的目标，我们把它称之为你要定义好结果，什么叫执行？有多少本执行的书籍就有多少个执行的定义，但是我们必须把执行定义为执行就是把目标变成结果的行动，那么执行的起点是不是就是清晰的目标，或者叫做清晰的结果定义？不同的定义就会有不同的结果。比如说大家来参加两天的论坛，你们下的什么定义而来？有些说我想听听这个论坛，我想感受一下，如果你给自己下的定义是想感受的话，两天之后你会不会获得很多感受？但是这些感受能产品现金流吗？很难。有些人下的定义是我要这两天认真学习，记了笔记，如果你给自己下的定义是认真学习、记好笔记的话，但是记了笔记就一定改善绩效吗？你可以想象一下，过去你们上过多少课，记过多少笔记都成为了库存，很多人放在那里不用，久而久之产生了厌倦，库存不但影响现金流，而影响新产品的上市，也有可能成为企业的杀手。有很多人说，我一定要把所学的东西和我们团队分享，分享必然产品现金流。如果今天有很多老总和管理者来到会场里面，因为你有没有投资时间和金钱？你投资了时间和金钱不在于你投资了多少，而在于你回报多少。投资要不要关注回报？那什么是回报？我带领我们团队出去学习，一出去学习就是十几个人，我告诉他们，三天之后必须拿出改善你们部门的措施，少一条学费你自己出，我对我下属的定义结果在哪里？而且是三条措施才能够改变企业的现状，大家同意不同意？这就叫做门从哪开，人从哪走，如果你写笔记，人就写笔记，写笔记不会改善绩效。没有人喜欢培训，但是你们都对自己的成长、改善绩效感兴趣。所以人力资源部门的出口和入口都是在改善绩效上，没有人喜欢培训，但是每个人都对赚钱感兴趣，所以你必须要把结果表现在哪里，优秀的企业家会把员工的行为和公司的战略做成直线。所以我就告诉你，如果今天你给你下属定义了结果，你的工资照发，但是企业不一定在他的身上产生了利润。如果你给你的下属定义错了结果，你的工资照发，但是你的企业不一定产生利润，这是老总做好管理的第一环节，就是给下属有明确的定义。当我们知道了有几张桌子需要擦，也就是明确了所要的结果。

第二步就要明确责任谁来擦，如果这个会场里面假设有 100 张桌子，我们就要把这 100 张桌子制定出明确的责任人，这些明确的责任人才能够保证这些结果的完成，责任除以二等于几？我告诉大家，为什么在企业里面员工成长的速度不够快、老板比较累，有一个比较重要的原因就是责任管理不到位，有两个定律：一个是责任稀释定律；第二个定律就是责任挑逗定律，责任稀释定律的概念就是人越多，责任越小，一件事情让两个人去做的话，会出现推卸责任的情况，这是人的本性，因为每个人都回避风险，关键是我们执行之前，不给他留下推卸责任的机会。所以我们强调的是责任要一对一。在我们公司里面除了有副总裁之外，其他的责任都没有副职，只考核部门经理，不考核部门，管理不能真空，但是也不能重叠，不能同一件事情有两个人来负责，当我们明确了责任之后。

第三步要明确怎么擦。如果下属有了能够把桌子擦得既快又干净的方法，加入你有一整套擦桌子的流程，大大提高了下属的工作速度，一个中餐厅的厨师会怎么教你炸薯条，他会告诉你火不能太大，火太大就糊了，第二告诉你油不能太热，油太热容易糊。有一点点变色就可以拿出来。一般来讲学的快与慢都是靠悟性，什么叫微火、什么是轻烟、什么是一点黄？这些尺度员工是不是很难把握，就像老总和员工说好好干，年底不会亏待你，员工会说，放心吧！年底发红包的时候老板和你说，给你这些，不要和别人比，结果第二天大家都在比。为什么你发红包，凭主观臆断给下属发，实际上是没有一套量化的标准和量化的流程。如果你在肯德基炸薯条需要学多久？用不了半天绝对会，他们会告诉你，2 分 45 秒，因为有量化的流程。15 秒钟的时候把它捞出来，前后动三下，这些大家会吗？应该大家都会，在肯德基学炸薯条，不超过半天。这些公司他们都是把那些对人要求的标准想尽办法降低，把对人的要求标准降低之后，就对能人

不形成依赖，而这些公司就可以更稳定的发展。我们知道麦当劳和肯德基的员工流失率很高，为什么能够扩张？基于两个关键：第一个是标准化可复制的流程；第二个有充足的人力资源储备，没有这两点，任何公司都会出现隐患。有很多公司的产品没有办法做到标准化，但是可不可以把它做到尽可能的流程化？没有办法做到标准化，都可以做到流程化。你可以看一看有几张桌子需要擦？谁来擦？怎么擦试？这些事情是在之前需要做的，在执行任何事情之前，总裁和管理者要把这三件事情弄清楚，如果弄清楚了，执行中遇到的问题就会变少，有很多企业在执行的过程当中责任锁定不清楚、措施不具体，导致执行过程当中和执行后很多的老总都去拼命的救火。在之前做了三件事情桌子就能够擦好吗？

第四步就是谁来监督擦，如果你在检查下属的时候，下属按照既定的方向和流程，要不要基于肯定？一旦有人走偏了就要纠偏，检查的目的不是为了处罚。检查的目的是为了防患于未然，检查的目的是要不但不的进行纠偏。所以作为公司的管理者，你每天应该花 30%的时间做检查，衡量两个管理者之间的差别，也在于他会不会检查，所以检查是公司执行力的关键，公司制度制定了一大堆，流程制定了一大堆，执行的如何，就必须要有有人进行过程检查。

请大家记住，我们检查的目的决定不是为了处罚下属，而是防患于未然，避免问题的发生。请大家记住，一件事情在事前解决成本可能是 1 块钱，在过程中解决成本可能是 10 块钱，如果是事后解决，你花 1 万块都弥补不了损失。比如说火灾的问题，如果真的是发生了火灾，你把那个员工枪毙了又怎么样？枪毙他不是最终目的，最终目的是不发生火灾，没有检查就没有执行力。

有检查必有奖罚，有了检查没有奖罚，检查等于没有说，所以第五步就是擦完之后如何奖惩，擦得好的要进行肯定，擦得不好的要进行出发，我们的目的是要告诉员工，什么是公司所提倡的，什么是公司所反对的。所以在进行绩效考核，把员工考倒不是我们的目的，迫使员工进化才是我们追求的。

在我们办公室门口有这样一句话：总裁的使命是要迫使员工进化，把员工考倒不是我们的目的，我们的目的是让他朝着公司的理念、朝着公司的目标去开展行动，这才是我们所追求的，所以第五步就是检查之后如何进行奖罚，奖罚的目的是要迫使员工进化，奖励一人一次，可以引发多人多次的贡献，惩罚一人一次，可以避免多人多次的损失。

我们大张旗鼓进行表扬、宣传的时候，是不是有更多人进行学习，当我们国家对某些事情进行严厉打击的时候，是不是避免了更多的人犯同样的措施？所以毛主席说：革命的首要问题就是首先要分清谁是我们的敌人、谁是我们的朋友。我们时时检查的目的就是要迫使整个团队进化，当我们进行完第五步之后，你们认为作为一个企业、作为一个总裁、作为一个领导者第六步应该做什么？你是一个团队的领导者，你是一家公司的领导者。

第六步就是下次如何把桌子擦得更好，所以我们要搭建分享的平台。所谓搭建分享的平台，有很多人擦桌子的情况做得比较好，可不可以和其他人进行有效的分享？你公司最重要的资源就是人力资源，让大家分享进步的才会越快，我会要求每个人和管理者，当他们完成阶段的工作之后，甚至是完成市场工作之后，都必须要在公司的邮件或者 OA 平台上进行分享。如果所有人在这个平台上进行分享的时候，进步的是整个组织，而且分享的是他们在实际工作当中的收获，分享的是他们实际工作当中的心得，甚至是实际工作当中的教训，当这些分享被更多人看到的时候，好的地方有没有可能被更多人传承，差的地方有没有可能被更多人避免。所以我希望大家要知道，我们和大家分享六个板块，作为公司的总裁你必须搭建起这样的平台，你有结果控制的平台吗？你有责任管控的平台吗？你有措施的平台吗？你有绩效评估的平台吗？你有分享的平台吗？这六个板块不是让老总怎么做，而是你要搭建平台。

我们下来和分享，我们分为执行前、执行中、执行后，任何一件事情是不是都可以分为事前、事中、事后，把一条线串起来，这就叫做做事情的流程。所以执行之前我们做好三件事了吗？定义好结果了吗？定义好责任了吗？执行过程中我们做好检查了吗？执行之后我们有激励了吗？如果一点做不到都会影响到企业的执行。

总裁执行模式的第一个关键词就是结果，在企业里面有很多人工作很努力，但是得不到认可。客户购买的是我们能够为他提供的解决方案，不管你多么的努力都没用，一旦你提供的解决方案客户不认可，他会不会买单？所以请大家记住，对企业而言，结果是企业的生存底线，对个人而言，只有结果才能改变命运。你们有没有人喜欢李宇春的？喜欢的举手？不太多，为什么这么多人都不喜欢李宇春？有人说他不男不女。李宇春是 2005 年的超女冠军，我们知道超女的比赛历经了 5—6 个月的时间，她之所以获得了冠军，是不是每一次 PK 的时候她都取得了比别人好一点的结果？所以我还想和大家说的是，不管在座的各位喜不喜欢李宇春，但是这 5—6 个月的时间改变了她人生的命运。而姚明之所以去 NBA，在 NBA 的表现也可以彻底表现他的命运。刘翔在雅典奥运会上平了世界纪录是不是也改变了命运？所以命运是通过结果改变的，很多人说我怀才不遇，是骡子是马拉出去溜溜。如果今天我们总认为自己怀才不遇、总认为自己无所不能的话，没有给我们的客户和企业创造出结果的话，这样的人始终没有办法发展。你是这家公司的行业总监，你帮助一家公司成为行业的第一名，你的身价会不会提高？为什么很多人努力工作，但是得不到认可，因为客户认可的不是我们努力的程度，而是我们能够为他提供的结果。

所有人知道从西点军校报道日到毕业日都是以实际表现来评价，而不是社会关系来评价的，这就明确告诉学员：要靠结果生存。任何一家公司都要靠结果生存，我明确的告诉他们，如果你不能管理好公司的结果，就不会管理好公司的战略，就不能管理好公司的价值，如果都不能管理好，你就不会生存。

我们看到太多的标王、太多靠点子崛起的企业，但是因为长期不能给客户提供结果的而淡出了人们的视野。企业里面有亘古不变的追求，追求就是不断的为客户创造价值，为客户创造价值是天经地义、为企业创造结果是员工的天职，客户认可的是通过我们的合作为他解决方案。你在市场上买的任何一项商品都不是产品本身，而是解决方案。有人喜欢戴棒球帽，是不是解决方案？一旦不能给我提供解决方案的时候，我当然会抛弃这些企业。企业和客户之间是什么关系？企业和员工之间是什么关系？我们中国的企业家们非常讲究人情，这一点我也不例外，我也是非常重感情的人，但是今天我到你公司去面试，你凭什么录用我？是不是你相信我能够为你的企业提供结果、创造价值？所以站在我到你公司面试的角色上来看，实际上我和你之间没有什么深厚的友谊和感情，那我们彼此之间交换的是结果。实际上我们很多企业家和很多企业的员工在结果思维上做得根本不够深入、不够透彻，有可能很多员工做出了结果，作出了结果不代表结果思维，结果思维的真谛是做每一件事情之前要知道我靠结果和客户交换，如果今天我到你公司去面试的时候，你会斩钉切铁的告诉我你到底会为我们公司创造什么？我应聘人力资源部经理的时候他和我讲他过去的经历，我说他你之前的东西我在简历里面都知道了，在今后的两个月，你会为中旭带来什么？如果你达到的结果我们彼此不能够接受，我们也愉快的分手。所以当时我和他做了这番沟通，他同意了对话之后，实际上我告诉他，我不是通过你过去的简历录用他，而是我相信你可以给我提供结果。所以企业和客户之间的关系是结果交换。企业和员工之间的关系同样也是结果交换，我们先把情感放在一边，是不是有情感就可以为客户创造价值？我们是不是感觉良好就可以让企业基业常青？不是，不管是家族性的企业，还是有裙带关系过多的企业，我们都必须要斩钉切铁的回答，只有持续不断的为客户提供结果才能保证企业的持续。只有结果才能够换取报酬，员工为企业提供结果、企业为员工提供报酬，如果一位员工为企业提供了结果，企业没有给员工付薪水，这是不是一种剥削？算，但是如果企业为员工提供了薪水，员工没有给企业提供对等的回报，这是不是一种剥削？员工会不会有因为自己表现好，提出为自己加薪的，

会不会有员工认为自己表现不好，申请自己减薪的？所以我们必须斩钉截铁的回答，如果公司为我们付出了薪水，我们没有为公司作出什么，这对公司也是一种剥削，你的工作公司可不可以外包？当然可以外包，如果是外包的话，是不是两家公司一个运营商。大家先不谈感情，先谈最起码的商业底线，感情是另外一码事，我今天告诉大家总裁执行模式的关键是结果，结果的关键是我们双方必须达成共识，我们的路口是结果叫做，不是感情交换。所以这个路口要先搞清楚。

下面我和大家分享识破三大结果假象，一共有九个关键点，我拿出三点和大家分享，但是我想这三点会对你有巨大的启发。

先通过几个案例我们来了解一下，顺德纺织集团是我们的客户，顺德纺织集团接了一个合同，有一款衣服需要打五种撞钉，一共有 70 颗，其中有两种撞钉打破衣服的纪律特别高，成功率只有 60%，成功率很低。当时有一个接单员小郑主动承担了这项工作，任何的企业都需要这样的员工，积极主动承担责任，这个小郑承担了责任之后，他怎么做的呢？他首先和客户沟通，其中有两种撞钉打破衣服的概率非常高？能不能更改一下，不用这两款撞钉？客户说撞钉的拼图是这个衣服最大的卖点。后来他发现，和客户协调没有办法更改之后，他找了三个厂家，来到企业里面做撞钉模具的实验，最后选择了其中一家，而且还专门派了技术人员在团队里面进行监督，果然这两款容易打破的撞钉没有出问题，但是就在最后要交货的时候，按来没有问题的撞钉出现了问题，公司损失了 18000 块，如果小郑是你的下属，你会怎么处理？无外乎有三种承担方式：第一种让小郑承担责任，损失多少罚多少；第二种小郑是不是主动承担责任，他的态度是不是很好？我们应该鼓励他的态度，虽然他给公司造成了损失，但是他是不是好心，但是不能让他承担损失，批评他一下，依然要鼓励他的态度；认为虽然他有很好的态度，但是他没有为公司提供很好的结果，在态度上我们应该鼓励他，这样的行为在公司里面应该值得推广，但是没有结果这样的行为是公司要打击的，所以也应该惩罚，也就是该鼓励的鼓励，该处罚的处罚。如果我们处罚了小郑会出现什么效果？会给员工的感觉是越主动承担的事情多，犯罪的事情大，所以我多一事不如少一事，如果我们没有处罚小郑，只是批评他一下，最后的感觉就是小郑是好心，但是好心不一定有好的结果，而企业不能凭好心生存，而是要凭好的结果生存。如果下一次有员工好心，为公司损失了 18 万怎么办？如果我们处罚了没有提供结果的人，下一次一个好心的人会给公司带来更大的损失，公司就会面临死亡的危险，所以在死亡与走的慢之间我们怎么作出选择？我们立刻走的慢一点，请大家一定要记住这个非常重要的观点，态度与结果是两个独立的系统，好态度不一定有好结果，我们应该表扬勇于承担责任的人，同时要惩罚那些没有提供结果的人，请大家一定要记住，态度和结果是两码事，在公司里面一定要建立起这堵墙，我们要提处罚那些没有给公司结果的人，这就是告诉他，你虽然有好的态度，但是给公司造成了损失，但是要表扬有好的态度。我们公司原来有非常优秀的员工，这个员工优秀在哪里呢？态度一流，有人请他帮助的时候，他都答应了，但是唯独没有业绩，最后离开了公司。

在企业里面态度不等于结果，经常有很多人经常说，我没有功劳也有苦劳，没有苦劳也有疲劳。但是企业靠结果生存。如果我是你企业的供应商，我和你说：我们为了赶这批货，所有的员工 72 小时没有休息，质量差这么一点点你就凑合着收吧，你是不会收的，不管我有多少的态度，你要的是结果。拼命不等于结果，苦劳不等于结果、加班不等于结果。有很多员工本应该在下午六点钟之前提交结果，但是由于自己的工作效率低下加班到晚上十点，公司不应该赋予你加班费，反而你应该付给公司水电费。只不过我们的老总们对这些事情不会计较罢了，但是从商业结果的角度看就是这么回事，可是我们的员工很多时候是不会放过企业的。所以我们必须要斩钉截铁的回答，管理不好员工的结果，就管理不好公司的战略，因为公司的战略是靠员工累计而达成的。

再讲一下炮兵的故事，有一个军队到炮兵部队检查，他看到这些炮兵操练时间的状态，他发现所有的人演习的时候都非常认真，唯独有一个人在那里纹丝不动，他就问这个人是在干什么的，负责的人说我们也不知道他干什么，但是训练条例说必须有这么一个人。后来他查了资料，发现原来这个地方是拉马的，那已经是 N 年前的事情，现在都靠机械来固定炮筒。站在炮筒边的士兵有没有对岗位职责负责？但是让他写述职报告的时候会说，我总是按照上级的命令完成工作。

一家公司的岗位职责不清楚，会不会影响执行？一家公司的岗位职责不清楚会出现什么现象？是不是会出现相互扯皮的现象？现在我告诉大家，一家公司的岗位职责特别清楚，会不会影响企业的执行？有很多企业的岗位很清楚，照样会影响执行，因为大家把边界弄的非常清楚，这不是我们部门的事情。大家都对岗位职责负责，但是不一定对结果负责。

我再举一个例子，俄罗斯人种树的故事，苏联解体之后，有很多游客到俄罗斯旅客，发现一个特别奇怪的现象，有两个俄罗斯站在土地上，前面一个人拼命的挖坑，之后又跑到另外一个地方挖坑，第二个人刚好把他挖的坑填上了，游客很奇怪，就跑过去对他们说，你们干什么？是不是在庆祝什么节日吗？俄罗斯说我们在种树，游客更加的纳闷，哪有树种啊？后来俄罗斯人说：我现在和你解释一下，本来我们种树的工作是由三个人来完成，我的工作负责挖坑，他的工作是培土，放树苗的人生病了没有来。现在我问大家的问题是，A 有没有对挖坑的职责负责？C 有没有对培土的职责负责？都对职责负责，没有为结果负责。大家都工作了八小时，上班不是拿工资的理由，为企业提供结果才是得到报酬的原因。所以有太多人对职责负责，而不对结果负责。所以请大家记住，岗位职责是对边界的充分概括，没有结果，职责就是一纸空文，所以职责不等于结果。职责是对工作范围和边界的抽象概括，如果没有结果意识，职责就是一纸空文。在一家公司里面岗位职责非常清晰，也会影响职责，到底是应该是清晰还是不清晰？刚才职责当然要清晰，但是我们让团队的人员知道，职责清晰的目的是要做出结果，因为我们不是靠职责生存，我们是靠结果生存。

再给大家讲买火车票的故事，五一节，XX 医疗设备公司要派 10 个人去青岛参加展会。每逢假日，火车的运输就很紧张，老板为了万无一失，能够保证到青岛的票，所以 4 月 27 号（预售的第一天），一大早老板就派小刘去火车站买票，但是火车票已经卖完了，小刘很郁闷，灰溜溜的走进了公司，他满头大汗的对老板说：我早上 6 点起来，排了五六个小时的票，但是卖完了。老板说小刘只会做任务，不会做结果。小刘心里很委屈，我早上六点就去了，还排了五六个小时，你不表扬我你还骂我。

第一个完成差事：领导要办的都办了。第二个例行公事：该走的程序都走了。第三应付了事：差不多就行了。小刘离开了办公室，一会老板说小张你去火车站看一看，一个小时之后，小张回来说：老板，火车票卖完了。但是他接着说，我通过时间和经济的对比之后，我发现我们中途转火车成本最低，请老板决策。

我问大家的问题是，真正有执行能力、提供结果能力的下属是经常给老板提出选择题，而且告诉你最好选择哪一个方案，老板会中意谁？小张，因为小张是对结果负责，所以我问大家，买车票是任务，到青岛才是老板要的结果。所以有太多的人只做任务不做结果，你有这样的秘书吗？

举一个例子，老板接一个电话，有一个客户需要要公司产品的宣传资料，立刻把秘书叫来，小刘，赶紧给某某老板发一个传真，20 分钟过去了，老板打来焦急的电话，王总，你公司的传真怎么还没有发过去？你立刻把你的秘书叫过来，李总怎么还没有收到？秘书会说我发了，我发了为什么他没有收到？她说我怎

么知道？但是我发了，你有这样的秘书吗？发传真是任务还是结果？什么才是结果？确认对方收到清晰的传真才是我们要的结果。

我们知道乔丹是人类历史上最伟大的篮球明星，乔丹是不是投了很多篮才伟大？不是，而是因为投进了球。进球是任务，赢球才是结果。人力资源部的经理说，老板，本月我要招聘两次，招聘是任务，招到人也是任务，招到符合公司需要的人才是结果。挣钱是任务，交给老婆才是结果。

所以希望大家能够懂得结果和任务有天壤之别，你们来参加论坛是任务，改善绩效才是结果。睡觉是任务，休息好、有充沛的体力才是我们的结果。

这是一年的高考题，有一个小伙子刁着一个厌倦，嘴里说：挖坑了，没有水别怪我。他一共挖了五个坑，五个坑的总长度是不是可以把水挖出来，他辛苦了这么久都没有得出结果，挖井是任务，挖出水是结果，在企业里面是不是有很多做任务，不做结果的项目。

所以任务不等于结果，完成任务是对程序、过程负责，收获结果是对价值、目的负责，所以完成任务不等于拿到结果。

在你的企业里面一定要分清哪些是结果、哪些是任务、哪些是结果、哪些是责任、哪些是结果、哪些是态度。

我在衡量我们下属的时候，都是用这些标准，你定的是任务还是结果。你经常和他们说，你在做结果的时候想一下是不是客户和公司想要的结果，如果你做的结果不是客户想要的结果，客户就不会给公司好的结果，那你和我都不会有好的结果。

态度不等于结果，职责不等于结果，任务不等于结果，在企业里面都会适用，每天在企业里面都会存在着大量不结果的行为，希望大家能够掌握方法，能够让结果管理更加的深入。

我们最后得出结论，商业交换的本质是结果交换，公司用结果在商业社会上获得利润，员工用结果体现自己在公司的价值，所以公司不做结果会被市场淘汰，员工不做结果会被社会淘汰。因为不管是员工还是企业，是靠结果生存，这是总裁执行模式的第一个关键词，我们稍微休息一下，接着和大家分享后面的板块，希望大家准时回来，感谢刚才你们热情的回应，谢谢各位！

主持人：再次以热烈的掌声感谢王总裁。（掌声……）

刚才说了总裁模式的第一个关键词——结果。门从哪开，人从哪走，大家今天进这个会场是从这个门进来了，如果明天把那个门关了，你就一定要从这个门进来，这就叫做人从哪开，人从哪走，所以开对门是领导管理团队的首要关键。你把门开对了吗？如果你开在了任务上、职责上、态度上，可能你的下属会得到很好的回应，但是企业不一定能够有汇报，所以你必须要把员工的行为开在和公司的战略对接上。

我们接着和大家分享总裁执行模式的第二个关键词——责任，为什么很多人有功劳就抢、有责任就推，在企业里面责任是至关重要的，如果我们不能管理好责任，很多企业在管理的过程当中老板会累得要命、下属会无事可做。上级在部署工作的时候，布置得不清楚，是上级的责任还是下级的责任？认为上级责任的你一定会接受下属的咨询。我和下属说你去给我买了一套西装，他回来之后我就说了他一顿，我要的是蓝色的，你给我买灰色的，我要两个扣子的，你给我买三个扣子的。这是谁的责任？有些员工说你沒有说

清楚，在今天我一定当着大家扭转这个局面，请大家一定要记住，如果上级布置工作的时候不清楚，请大家斩钉截铁的回答责任在下级。加入今天晚上大家到餐厅去吃饭，20 分钟后给你端上来扬州炒饭，这是服务员的责任，一般情况下，服务员会给你端上茶水，然后询问你吃什么东西。服务员不清楚客户想吃什么，要不要主动和客户沟通想吃什么？那老板是不是员工的客户？衡量谁是我们的客户很简单，付钱的人是不是我们的客户？所以我们让他买西装，我们可不可以不让我们公司的人去，我外包给别人去，我凭什么付钱给他？他是不是提供了令我满足的结果，我才会付钱给他，所以他买回来西装说我没清楚，我会说我以为你清楚，你不清楚，你为什么不问清楚？责任问题在企业里面经常会跳动、经常会转移，上级布置工作的时候，布置得不清楚，一定是下级的责任，如果谁受益谁负责，在企业管理的过程当中，责权利要不要对等？他受益就要他负责，所以为什么在企业里面责任经常转移和跳动？为什么老总总是心力交瘁、累得要命？

这是公司里面常见的现象：一名经理在大厅里面遇到他的下属小王，以下是他们的对话：小王：经理，早上好！经理：早上好，销售部门要的人招到了吗？小王：啊，还没有，正在写招聘需求，对了，经理，你是我们公司最厉害的人力资源专家，能我提点建议，看看怎么写比较好？经理：我考虑考虑，一会再告诉你！小王：谢谢经理，再见！当小王问了这一个问题，这一瞬间责任跑到谁去了？小王在问经理之前本应该责任在小王身上，在一瞬间，责任就跑到了经理的身上，这是小王给经理下达的任务，小王下达完任务之后有没有完？但是他忘了说：经理，我什么时候和你沟通？经理说：10 点半，结果 10 点之前，小王做的最主要工作是等待，到了 10 点半，敲开了经理的门说：经理，已经 10 点半了，现在可以沟通了，经理说，12 点的时候我们两个再沟通吧！小王说，我没有问题，我 12 点再来找你，到 12 点之前，小王做的是等待。到了 12 点说经理，已经 12 点了，能一块吃午餐吗？经理说：一个银行的客户非常重要，必须要去拜访他，我向你保证 3 点半回到公司和你沟通此事，小王说，我没有问题，经理说我三点半一定准时回来，一定不爽约，3 点半之前小王只有等待，小王敲开了经理的门说，经理，已经 3 点半了，再做不出来就有一点来不及了，这些叫什么？这叫检查。问了几分钟之后经理终于给了回答，经理说这件事情你应该这样办保准没问题，结果小王收到，我一定按照经理的指示不折不扣的完成。，过了两天经理去检查说：小王，你怎么把这个事情搞得这么糟糕？小王说：这是两天前按照你的最高要求而执行的，我可是有很高执行力的，这就是责权不对等，这是对经理的奖惩。为什么经理们总是忙得要命，下属们总是无事可做，如果 5 个下属，一天问你一个问题，你一天做的事情都是下属的事情，企业家为什么缺少战略的思维，因为可以思考的时间太少，你把更多的时间来处理琐碎的事情。有一次在总裁的公开课，有一个老板腰间挂了四部手机，我说你什么意思？他说我们公司有三个，总部有一个，我怕记混了，一个分机一个号。可以看出，他的下属过分的依赖公司的老总，所以过分的依赖公司的老总会给企业带来两个后果：第一个公司不成长；第二个老板没有办法将责任归位，我说你进入人生中第三大悲哀，人生有三大悲哀：第一炒股炒成了股东，第二炒房炒成了房东，第三个老板成了公司里最勤奋的员工。所以老板变成公司里最勤奋的员工，导致了逆向管理，责任上移了，你的下属不独立、不能独立的解决问题，基层问个问题责任跑到中层的身上，中层问个问题责任跑到高层的身上，高层再问一个问题责任跑到老板的身上，老板每天为下属解决问题，这样的老板一定不会有第二种死法。责任在企业管理当中是至关重要的，如果我们给下属投入更多的帮助，我们只能收获下属的依赖，如果我们给下属投入更多的责任，我们会收获更多的独立。你希望你的下属更依赖，还是更独立？你的下属更依赖，你的体系做不大，你的下属更独立，你的体系做得越好。这就像我们教育孩子一样，我给你分析一下，你看看有没有道理，如果有道理的话，你给我三秒钟掌声。台下的老板都经历过多子女的时代，再多子女的时代，我们的父母稀缺还是子女稀缺？家长稀缺，有好几个孩子，所以家长稀缺就没有办法把每一个孩子照顾得很到位，通常都给大哥大姐赋予更多的责任，我比较吃香，我和我哥哥、姐姐一打架，无论谁对谁错，我总是吃香，所以他受尽了委屈。所以我们的父母给哥哥、姐姐投入更多的责任，虽然他们有一定的委屈，但是他们是不是能够过早的独立承担责任，面对社

会的挑战，所以他们收获的是独立。现在独生子女的时代，是家长稀缺是子女稀缺？爷爷奶奶、外公外婆和父母投入更多的是帮助，收获的更多的是依赖，所以不能怪孩子不好，怪孩子不好的同时是家长的不好，因为你投资什么就会收获什么，这就是种瓜得瓜，种豆得豆的道理，我们的家长在帮助的旗帜下制造了孩子的依赖，我们的老板在帮助的旗帜下制造了员工的依赖，责任制造独立。

有一次我们公司的经理在 QQ 上给我留言，他说总裁我最近遇到了麻烦，你给我点建议。我说你今年多大了？他说我是 73 年的，我说公司让你来公司是来传递问题的，还是来解决问题的？他说公司花钱雇我当然是解决问题，我给他的回答是你遇到任何问题都想让别人解决，总是寻求自己的帮助，这和大街上手心向上的人有什么分别呢？

我们作为公司的老板应该赋予下属更多的责任，使他更独立，也许下属的处理方法和你想象中的有差别，但是这是不是成长的过程？如果有员工问我问题。有一个老板每天他的员工都向他提出问题，有一天他 7 点就到了公司，我说你今天为什么这么早到公司？他说就是要等谁先问我第一个问题，以前没有准备好，问他问题的络绎不绝，今天准备好了，但是没有人问他问题，突然间，有一个敲门，总裁，有一个问题，能给点建议吗？他非常从容的说你在我对面坐下，掏出一张卡片，对他的员工说：你向我问问题的时候，我没有办法回答，当你提出问题的时候，你的问题就变成了我的问题，公司花钱雇你来是来解决问题，而不是传递问题的，你同意我的回答吗？这就是我给你的答案。这个时候员工就走了，老总感觉非常的爽，刚爽着，又进来一个员工，问着同样一个问题，总裁能给点建议吗？总裁念得更加流利了，员工一听，挠挠脑袋，总裁上了中旭的课程之后变得有一点神经病了。他和他的员工说，我今天回答你的目的是让你带的答案思考问题。之后一旦有人不思考就问问题，老板就卡出卡片，所有人撒腿就跑。

责任要下移，千斤重担人人挑，让每一个人有责任的做事情，这个组织才能真正强大的组织，我认为管理的最高境界是让员工学会自我管理，必须把责任牢牢的锁定在下属身上，将责任下移。为什么责任喜欢跳呢？因为每一个人的本性当中始终重复着一个主题，这个主题的名字就是回避风险，但是所有的执行在管理层面都可以归结为一点，这一点就是责权利的对等，所以每一个人的本性当中都是回避风险的，既然回避风险是人的本性，我们就不要给他事后留下推卸责任的机会，我们应该事前将责任锁定。我把它定义为要始终把后果和责任人绑定在一起，要将责任锁定，牢牢的锁在下属的身上。

如果今天我们的下属提问，下属提问题是正常的，原因就在于责任从下属身上跑到经理的身上，公司的经理和老总们应该对此负责，因为你不太懂得责任的归属。

西点毕业生，阿尔巴马尔大学的校长杰克在自传里说：我发现几个下属习惯性地把他们所有的问题都交到我这里，让我做决定，一开始他们对我很失望，因为我改变了他们的习惯，把他们送出门，但问题仍留在他们肩上，我乐于和他们讨论，提出建议，一起分析问题，但是我不愿意负责解决他们职责范围内的问题。这是让下属自己找出解决方案，让下属给你出选择题，而不是必答题，这样每个人才能承担起自己应该承担的责任。千斤重担人人挑，人人身上有指标，前提是每一个人都有明确的责任和明确的分工，并且对自己应该承担的责任作出承诺。只要有任何一个人不能完成承诺，F1 的塞车手随时都会失去冠军的机会。有很多人说我们要讲究团队精神，团队精神是不假，但是团队精神不是依赖精神，团队精神是一种合作精神，依赖和合作是两码事，合作的前提是每一个人先独立的完成自己的岗位工作，依赖的是自己的岗位工作完不成，让别人来帮助。如果你想建造一个伟大的团队，就应该建造一个人人头上有指标，一对一明确责任的指向。

我们知道三个和尚的故事，一个和尚挑水吃，两个和尚抬水吃，三个和尚没水吃，我们如何解决责任的困境呢？我们希望大家责任下移，责任要一对一。

有一个降落伞的故事，美国空降伞兵的司令员希望找一个降落伞的供应商，希望降落伞的合格率做到100%，但是供应商和司令员承诺说，我们没有办法做到100%，但是可以承诺做到99%，您看行不行？99%是什么意思？就是100个人有1个人因为降落伞不行挂了。沟通了很长时间？供应商说我们没有办法做到100%，我们可以做到99.9%，就是说1000个人因为你的伞不合格而挂了。所以很显然，司令员也不能答应。但是交涉了很长时间，供应商也不愿意作出妥协，最后司令员答应了99.9%的合格率，但是他对供应商说：你必须答应我一个条款，从那之后降落伞的合格率，立刻变成了100%，这个条款是什么呢？司令员说：我可以答应你99.9%的合格率，但是我会随机选出10个做实验，你第一个试跳。这就是把降落伞的质量和供应商的生产建立1:1的对应。我在开会的时候，没有人敢说我们部门，没有人敢说我们，所有人回答问题不准用我们，只准用我，没有我们，你是这个部门的负责人，你就要承担这个部门没有做好的后果。我经常和我的副总说：你不要潇洒的签同意，你还有承认责任的后果，所以我们一定要强调责任要一对一，我们公司每一年会开两次战略会，这是2008年12月29号到2009年的1月2号我们开了五天的战略会，我们副总裁和每一个分公司的总经理签订了一份绩效合同，对他们所有的指标非常的量化，让他们清楚的知道公司对他今年所有量化的要求，我们就将把责任下移到他们每个人身上，这还不够，我们认为，不单单让他们自己知道，而且要当着全公司的面承诺。在我们公司2009年1月3日的年会上，要求所有业务中心的老总当着全体优秀员工、优秀员工的家属、优秀的供应商、优秀客户的面前，作出了庄重的承诺。大家想不想看这个视频，这个你公司的管理者都按照这样来承诺的话，我想他们都能够学会自我管理。

（播放视频.....）

我让大家看这个短片，不单单让大家看，还让我们的员工看，这一次举办西点管理模式高峰论坛，没有一个分公司经理来到这里，他们都想着达成目标，他说当我带领分公司不能到达目标的时候，来自罚10万人民币捐给希望小学的时候，现在深圳公司的业绩远远领先于其他公司，远远超过1—5月份定下的指标，他说没有任何理由、没有任何借口，哪怕团队只剩下我一个人、哪怕我病倒了也要达到目标，当他承诺的一刹那，有没有达到目标？如果当你公司里面所有的员工都有承诺去做事情的时候，责任感是不是更强？责任牢牢的绑在他的身上，用生命捍卫承诺。给我们深圳公司的总经理来一点掌声。（掌声.....）

他们都想尽办法帮助自己达成目标，当这些分公司经理做完之后，他们来到深圳将责任下移，必须向上级作出一对一的承诺，因为我们已经养成了文化、做出了品牌，当公司作出了承诺，这个团队是有战斗力的，责任感才会增强，凝聚力在这一瞬间提升，所以我希望大家在企业里面进行总裁执行模式的第二个关键词是责任。

接下来和大家分享总裁执行模式的第三个关键词是措施，为什么承诺时信誓旦旦，工作却总是做不到位？大家刚才有没有看到？我们的分总们承诺够不够信誓旦旦？但是我们不要相信他们信誓旦旦的承诺，我们要相信措施，我们开了五天的战略会，2008年的12月29号到2009年1月2号，2009年新年的时候，都是我们一起度过的，讨论目标花了多少时间？2009年的目标并不难定，但是我们花了四天多的时间来讨论达成目标的措施，因为我们知道措施比承诺更重要。

大家有没有看奥运会现场直播的开幕式？奥运会结束之后三天，有一个记者采访了奥运会的总导演张艺谋，我看了帖子之后，发现，张艺谋不光是有名的总导演，他还是一个管理大师，我们知道最后点火的

一刹那是李宁围绕着鸟巢上面跑一圈，有一个钢丝拉着他跑，记者问张艺谋第一个问题，请问张导，任何一个人举着火炬绕一圈，都有可能手臂会累，万一李宁举不动了怎么办？张艺谋说不用担心，这一点我们想到了，我们在李宁手臂下面加一个腋下的肩托，这是帮他缓冲和减力的。记者问了张艺谋第二个问题，李宁举着火炬，万一手心出汗一打滑火炬掉了怎么办？张艺谋说不用担心，我们也曾经考虑到了这些问题，即便火炬脱手了，火炬依然可以悬在空中，李宁可以再次抓住。记者问出了第三个问题，李宁是根据电动轨道走的，万一电动轨道坏了怎么办？张艺谋说，不但有电动的轨道，我们还有一个人工的团队，假设电动的轨道坏了，靠人工推也可以实现这样的效果。看记者问了张艺谋导演三个问题之后，他之所以做出了这么好的奥运会开幕式，在每一个细节都有关键行动措施。这就是在总裁执行模式提醒总裁思考的第三个事情，你公司里面有流程吗？你的员工有措施吗？站在员工的层面上应该让他向你提交措施，而不是光向你作出承诺，当所有的老总向我作出承诺的时候，他会说，总裁你放心吧，我一定会作出承诺的，我说我凭什么放心？你有措施吗，他说有四个措施，我说假设这四个措施都不行了，你有没有后备措施？当他有这种后备措施的时候，我是不是更能够相信他目标的实现？这就是告诉我们，你的员工在执行任何事情的时候，有没有自上而下的提交措施呢？目标分解、自下而上，我认为措施比承诺更重要。所以请大家一定要坚信，在执行之前，你要做好第一件事情，把门开对，在执行之前，你要做好的第二件事情是将责任锁定，在执行之前你要做的第三件事情就是把措施让下属拟定出来，制定措施分两个层面：第一个站在个人的层面主动提交措施；第二个站在公司的层面是最好有流程，你会看见我的旁边帮我倒茶水的人吗？他是第一次做这个工作，为什么她会做得很好？为什么每一次都有一个倒茶水的，为什么他们会工作得很好？因为在他们工作之前，会有严格的流程，我们告诉他第一步怎么做、第二步怎么做、第三步怎么做，每一次开会的时候都会演绎这个流程，把每一个流程做好了之后，就会加大对人的要求。一家公司从粗放式管理到精细化管理最本质的区别就是流程管理，如果流程做得到位，人人都可以成为圣贤，如果流程做得不到位，就依赖能人，在制定措施的时候，不要用能人的标准来制定，要用一般人的标准来制定，这就是低标准，严要求，如果要求过高，这样的标准一定会流产，所以在市场上比较流行的是专业的还是傻瓜版的？一定是傻瓜版的，因为傻瓜版的要求不高，这就是佳能公司为什么会战胜施乐公司？施乐公司很强，但是佳能公司推出很小巧的复印机，战胜了施乐公司。

执行之前有三定：定结果、定工作、定措施，同时我们还要做好第四件事情，这件事情就是要做好过程检查。人们不会做你希望的，只会做你检查的，麦当劳的洗手间干净，就是因为定期、定时有人检查，所以在你的公司里面，应当围绕着组织的战略目标，不断的进行检查，我认为你公司里面最重要的会议就是你公司的年度和战略的会议，第二个重要的会议就是你公司的质询会，很多公司的质询会变成了扯皮的会，很多公司不开会有问题，开了会解决不了问题，有很多公司已经成立了十几年，但是开会时效率低下，因为大家都站在本位主义来解决问题，我认为应该围绕着战略目标不断的进行改动、不断的进行行动、不断的进行分享。所以质询会围绕着公司的战略。刚才我和大家一直强调，我们要把员工的行为和公司的目标做成一条直线，一旦有人偏离了直线，要不要立刻修偏，地理和历史这两门重要？明天高考如果不考了，会有多少人看？上学的时候我们哪门学科学得比较好？上学的时候三天一小考、五门一大考的学科我们学得很好，因为我们经常复习，尤其是班主任的课，因为经常有人考试，上学我们哪门学科学得不太好，平常不怎么考试，一考试就开卷的，是不是基本上就毁了？请大家注意，用人不疑，疑人不用的理念要在现代企业管理当中颠覆，请各位记住，越相信谁就应该越检查谁，信任是合作的机制，而不是管理的起点。有信任才有合作，而管理的前提是不相信，免检的背后就是一种相信，而相信最后受到影响的是企业的本身还是我们的客户？所以请大家记住，信任一定来自于不断的检查，请你告诉我，让国家的资产流失更多的人是国家曾经新信任的人还是不信任的人？经常借你钱不还的人是你曾经很信任的人还是不信任的人？所以越相信谁就应该越检查谁，检查的背后只要保证这件事情的结果出来了，而不是对这个人有评价，有信任就有授权，有授权就有检查。

新加坡陈九林（谐音）以及英国的尼尔森（谐音）都是优秀的管理者，这些人被称之为打工皇帝和明星交易员，但是银行的倒闭就是因为对这些人的过分相信导致的，今天有人可以成就你，明天就有人可以毁了你，我非常不主张我们国家的很多体制和做法，一出现问题就把人双规，我认为出现小问题的时候，就把他审查，而不是出现大问题的时候进行双规。

所以我们希望我们不要做一些只为了处罚下属就检查，我们是防患于未然，有很多的交警躲避在角落里面，看有人压线了就开罚单，在事前解决问题也许你的成本是1块钱，在事中解决是10块钱，在事后解决就要付出1000倍甚至10000倍的代价。老板和员工的风险是不对等的，是不是谁承担更大的风险，谁应该学会控制风险？管理者做的最主要的工作就是要做过程检查，你宁愿花30%的时候，用于对下属的检查，你公司里面质询会就是不断纠偏检查的会议，在篮球比赛当中，教练员会在关键时刻暂停，那个暂停很重要，不管事前我们部署得多么好，但是一上场别乱了，不是很重要，也不是非常重要，更不是特别重要，那是相当重要的。

所以你可以看出，那个暂停之前有没有可能会改变一个球队的结局？各位总裁们，你要不要懂得经营暂停？教练在关键时刻是不是经营暂停？一旦你的团队不对，马上叫经营暂停，有些暂停是战术型的，有些是战略型的，看对方的试图比较猛，我要改变一些节奏。你看到篮球比赛、排球比赛都可以悟出对我们管理有价值的东西。所以你的公司里面至少要建立起规范的检查平台，为什么当初的新加坡和香港贪污成风？新加坡和香港成立了反贪局和廉政公署，之后他们这方面做得非常好。和我们合作的企业，我们都要求企业搭建第三方，第三方可以更公正、更客观的有效搭建企业的体系，第三方才能清洁你公司内部的环境，第三方才能有效的将公司的战略落地，一旦没有落地还可以纠偏，毕竟检查的目前是将公司和员工变成直线。

有惩罚必有奖惩和激励，没有好人，只有好的制度，好的制度下，坏人也可能变好，这就叫好报才有好人。以前我们认为好人有好报，根据给企业员工设定奖励计划，一定要记住好报才有好人，重视什么就请奖励什么，奖励什么你就会得到什么，你奖励那些为公司贡献的人，你就会得到更多这样的人，如果这些人没有得到肯定，就不会有更多的人为你的公司作出贡献，所以重视什么就奖励什么、奖励什么就得到什么。在企业里面搭建奖惩平台的时候，我给大家两个建议：第一个建议公司要有规范的绩效考核和绩效评估的系统；第二公司里面要搭建即时激励系统，大家有没有看过奥运会的决赛，金牌是什么时候发？在哪里发？如果游泳拿冠军在游泳馆、如果是田径就在田径赛场上，这些体育运动都提倡激励的即时性，立刻、马上去兑现，所以在你的企业里面有很多时候是绩效考核做不到的，也一定立刻、即时的奖励，有一次我们公司开公开课，有一个老总走的急烟头掉到地上，一个员工把烟头拣了起来放在烟灰缸里面，要实行即时激励，当天晚上对他进行了奖励，他当天晚上得到了奖励，你猜猜看他第二天的表现会不会更好？会的，我想问大家，你公司里面基层员工和基层组织里面每个月有没有优秀员工？如果董事长亲自开车接他，把各个部门的人接到当地豪华的酒店，你准备个小礼物、准备个鲜花，表示对他上个月的肯定，他第二天到公司里面会不会觉得爽？所以我给在座各位的建议是请你的员工去星级酒店吃顿饭吧！我告诉你，我们公司经常用这样的激励，不相信我拿几张图片，这样在我们公司太多了，这是我们公司的一个主管，他第一年节省了7000多元，第二年节省了17000元，当全公司看到了对他的表彰之后，每个人在邮件上对他进行祝贺，一下子让他变得更加的积极和主动，所以你要的是不是这个感觉？

这是正月初八，我们7点半就到了公司，我准备了红包，归每一个人派发，让他们感觉到开工的第一天公司的管理者和大家在一起，会不会感到莫大的激励？选择就是放弃，自由就是枷锁，不入流的习惯不会成为一流的选手，你们认同吗？所以选择就是放弃，自由就是枷锁。这是我们的篮球比赛、这是我们的

集体宣誓，这是苏州分公司的经理带他们去旅游，当对他们的激励兑现的时候，他们对公司的回报是不是很快？你对员工回报，员工也会很快对公司回报。

这是杭州分公司总经理对杭州分公司进行了即时激励，派他们到普陀山。

这是河南公司经理对员工即时激励，通过这些激励，他们回到公司之后状态会更好，传递的信息会更正面。这是不是就是老总所希望获得的。

我们公司以前所有的老总上课都要到深圳来，由于天气原因、流量原因、航班的问题总是有飞机晚点，但是公司规定，必须送走最后一个顾客。有人问员工，你老板什么时候来？我们的老板还有一个多小时才来呢，所以我们就想尽办法，怎么办呢？后来我们公司一个员工提出了一个办法，要设一个奖项叫最晚接到客户奖。

这是天津论坛之后，天津公司的总经理对他们的进行即时激励，这是和我们合作的客户，有很多的员工，在这个企业里面工作了十几年，从来没有接到老总给他颁发鲜花和证书，当颁发鲜花和证书的一刹那，员工都留下了激动的泪水，一句赞美和激励，影响力会是一辈子，员工非常的在乎老板的激励，如果你是商人的话，商人是为了利益而谦卑的活着，关键不是对与错，关键是得与失。

这是重庆经理对他的员工进行即时激励，当他们获得肯定的时候，他们的状态会更加的积极、工作更加的努力。

这是我们公司当时最年轻的讲师，是 1984 年出生，当时谁得第一名就会得到广州本田，虽然他当时还不到 22 岁，但是我亲自去把这辆汽车送去，因为我们要兑现我们的承诺，我们包了一个海景酒店，我们要把车开进去，对他是莫大的肯定，同时对旁边人也是莫大的激励，所有人看着都流口水，我要的就是这种感觉。把这个车开到会场里面，把家里人都请来，然后在大梅沙海景酒店用最好的餐，让他们感受到最大的荣誉，把课程 VCD 发给每一个员工，如果你要取得这样的成绩，也可以得到这样的回报，这就是好报才有好人，他现在成为事业部的总经理，他不断的为公司付出，所以我们希望在这个层面上，不单单激励着他，还有更多的人，激励他一辆车才 24 万，为我们创造了多少的回报？

这是 06 年电话行销的第一名是侯景林，后来是我们事业部的总经理，奖给他一辆凯美瑞，这是 07 年最有价值员工这世忠，他受到了公司全体人员的认可。我们的原则奖就要奖得你心花怒放。我可以负责的告诉大家，中国有这么多培训公司，我们公司对员工奖励是最舍得，没有任何一家公司，舍得这样对员工激励，因为我和我们公司所有员工说，我把公司变成大家实现愿望的舞台，实现人生价值的平台，因为一个企业家要为客户创造价值，为员工搭建平台、为股东提供回报、为社会提供责任，这就是企业家。去年王世忠没有带领全体员工达成目标，他说我就剃光头，围着会场爬 20 圈，他作出了公众承诺，但是他没有实现，如果公司所有的管理者都能够用这样的行为兑现呈现，这是他的一个下属，也没有达成目标，是爬 15 圈，并且从福田保税区跑到南头关，回来的时候脚扭到了，但是仍然要坚持到底，5 点半回到我们公司。

我经常和我们公司的员工说，已经在路上，就不要忘记出发时所讲的话，你们同意吗？所以我们奖就要奖的心花怒放，罚就要罚的胆战心惊，绝不手软，不但是谁，要告诉所有的员工知道，一个公司的总裁和一个清洁工在公司的价值观面前应该表现出同样的谦卑。一个公司的总裁和一个普通的员工在公司的制度和价值观面前，应该表现出同样的敬畏，这才是真正优秀的公司，但凡伟大的公司必定是单一的文化，

但凡是平庸的公司，都是各自有各自部门的上司文化、各自有各自部门的文化，所以我们希望大家懂得在公司的价值观面前，所有人都要表现得同样的谦卑，我们公司所有的股东、所有的副总、所有的创始人都不一样，没有泪水的团队是不会凝聚的，没有泪水和痛苦的团队是没有生命力的。

你们再看，这是我们在公司里面每一年对他们的表彰，把家人接到深圳来。我告诉你，这小子不好好干，我不用说他，他娘就会说他了。所以我们希望通过这样的方式，对大家进行各种各样的激励、对大家进行各种各样的鼓励。从一楼到五楼的走廊里面，全都是优秀员工的图片，我让行政部做成 1 米 2 高，把优秀员工的图片都做到上面，这都是通过各种形式对大家进行即时激励，大家会不会有更大的回报？我们让大家清洁工的演讲功力如何？

我们这么做的目的就是为了制造感动，就是对他们进行肯定和激励。

他是我们公司年龄最大的人，我们经常和他沟通，他被评为 2009 年年度感动中旭的人物，他心中有原则、以职为生，当我们对他进行激励之后，他有没有更好的状态投入到工作？因为我们用不同的方式对员工进行激励，这是去黄山，拿一次我因为有事没有去，是公司其他的高管带领团队这是第三季度去的千岛湖，这是 06 年第四季度去的海南，每一个季度他们达成目标之后，都会对他们进行即时的激励，07 年第二季度我们去的惠州，07 年第三季度我们去的云南丽江，之后我们去了香格里拉，华侨城等等，对公司做过贡献的人我们要不要对他们激励，我们让更多的人信任公司，对公司的文化、对公司的业绩、对公司的战略、对公司的客户信以为真，有检查必有奖罚，罚的时候有些分公司总经理不合格我拿下的时候绝对不留情，因为我要对整个组织的利益负责，这是我的职责所在，大家同意吗？我们公司拿下人的时候绝对不留情，我要对组织的利益负责，我做的每一项决策都是为公司的整体利益负责，不能照顾我的个人情感、也不能照顾那些人的个人情感，很多人能够支持、很多人能够理解，虽然有很多人从总经理的职位上下来，但是他们依然会和公司继续奋斗。

总裁执行模式的第六个体系叫改进，为什么同样的错误总会犯好几次？我们应该知道改进的目的就是让我们下一次比这一次做得更加的出色，我们知道中国出口美国最大宗的名牌产品就是姚明，姚明第一份合同是 1800 万，第二次是 7600 万，姚明有很多不利是不能打篮球的，而且他有很多的缺点，但是他克服了这些困难，他认识到自身不足的时候，有没有持续不断的改进？所以你的团队、你的公司，如果要想前进，形成闭环的话，就要不断的改进。姚明各种各样的训练非常难以忍受，经常把矿泉水的瓶子砸在地上，对他的体能教练非常不满，他到 NBA 的时候根本对抗不了人家，所以他只有不断的加强体能，才能让他站在 NBA 站稳脚，这是姚明刚刚在 NBA 的时候，你看小细胳膊，你看看奥尼尔的，看起来是不是有一点恐惧的感觉？后来姚明通过大量的训练之后，让自己的体能增加，他就成为 NBA 的超级中锋。

我花了一下午的时间讲了总裁执行模式，对大家有没有启发，这是三天公开课浓缩的课程，是我们企业做的浓缩课程，我们给大家提供的是方法论，能够帮助我们的企业寻求执行上的突破。

王笑菲：西点执行模式演讲实录

昨天讲了战略实施系统，如果一个成熟的企业家，他的时间分配应该把更多的事情放在四件事情上，你们想不想知道哪四件事情？（想）。一个优秀的总裁，他的时间分配，应该把更多的时间放在四件事情上，如果能把更多的时间关注这四件事情，我想你的企业在持续的道路中就会更加从容的面对，如果把时间放在与这四件事情无关的事情上，就会在时间管理上受到很大影响。大家相信不相信你投资在哪里？你

的结果就在哪里？如果你从今天开始花三个小时打羽毛球，水平会不会进步？会。如果从今天开始花三个小时在团队在一起沟通，不断学习管理方面的知识，一年之后，团队的凝聚力和管理水平，会不会长足的成長？会。这就叫投资的时间在哪里，你的结果就在哪里。所以，把更多的时间放在帮助下属的执行上，收获的结果只能是下属的依赖，一个总裁应该把更多的时间放在四件事情，而我认为第一重要的事情就是公司的战略规划。一家公司的战略制定，大致可以分成三个部分，第一部分叫战略分析，第二战略规划，第三战略实施，战略是公司未来的方向，如果一家公司没有方向的话，就等于我们只知道起点在这里，而不知道目标在哪里。

问大家一个重要的问题，你觉得现在的企业家们，现在的激情更高涨，还是一次创业的时候激情更高涨？一次创业。是现在更加勤奋，还是一次创业的时候更勤奋？第一次创业。为什么刚刚创业的时候会更勤奋，会更加投入。也许很多企业家刚刚创业的时候没有云大的使命，但是他们都希望自己成功，哪怕只是希望自己成为百万富翁，起码他们有了一个清晰的目标。当企业家赚到第一桶金，是失去了对新目标的追求，当一个人没有新的目标，他的行动力、心情都会变得低下，结果自然就会变得低下，请大家相信。

今天上午给大家讲如何解决持续的问题，今天我买彩票有没有可能中 500 万，或者说彩民有没有中过 500 万的人？有。这只代表他赚钱，但不代表他持续，同意吗？同意。很多老总把自己赚的钱投资股市，有没有？我们的民营企业，或多或少把自己赚来的钱投在股市和房地产，企业家不回答只不过不愿意承认，他们投在这里是想赚钱，执行是企业做强的问题，而战略是解决企业做长的问题，你必须回答基本的地线问题，你的企业才能常青。

第二个总裁思考的问题，就是公司的管理体系，举个例子，联邦快的的口号叫隔夜到达，这是一句口号，但需要不需要庞大的体系支撑？需要。按需定制，要不要直销体系来支持？需要。丰田的体系的 0 库存需不需要庞大的体系来支撑？需要。我们的老总们，应该把更多的时间关注在你的企业管理体系是什么，如果你感兴趣我们总裁执行模式，报名就好了，这是我们适合中国发展的体系，更多把时间放在系统上，更多自己执行和搭建平台上，诸位认同吗？认同。

不要忘了，昨天跟大家讲到，你给我的掌声越热烈，我分享的越卖力。据说一个人讲话速度越快，代表寿命越长。第二件世亲，你必须搭建起公司的管理体系，沃尔玛的口号叫天天平价，但是支撑天天平价的是什么吗？这是一个口号，国美也叫天天平价，但是支撑他们两个的是不一样的，一个是对供应链的管理，和一个对供应商的打压。作为公司的老总关注的是，要为客户创造价值的那一点，你的管理体系是什么？你运作系统是什么？你的业务流程是什么？老总们，要关注的第三件事是企业的人力资源建设，按照人力管理资源来讲一般有 6 个板块，老总们必须要懂得做战略的人力资源，总裁不可能亲自到企业里去招聘基层员工，但是总裁们要不要关注企业里一些重要岗位的重要人力资源？要。你公司的人力资源渠道有哪些呢？考核有哪些呢？不一样的考核就会有不同的结果。

我昨天跟大家讲到了，这句话你一定要接受，大部分中国发展的民营企业，人力资源部门建设的是形同虚设，所以我们可以看出，没有人力资源的储备，哪有真正意义的扩张？任何一家公司扩张的潜力，都是有足够人力资源的储备，扩张并不可怕，可怕的是背后的人在哪里。有很多在座的企业家，一定饱受了“无将可用”的煎熬，如果你有这个煎熬，就证明你多年前今天你需要多少人，需要什么样的人，需要他们具备什么样的水平，有很多企业都是业务推动型的扩张，基本上都属于量的粗放式的扩张方式，很多管理企业做过人力资源项目，目的就是要懂得人力资源一整套专业方法论的体系，才能够支撑公司的发展，任何一家公司的发展，都应该有人力资源体系。尤其是培训，我认为，一家公司最大的成本，就是没有经过培训的管理者和业务员，你无异于自己花钱雇佣职业杀手干掉你的客户。

这就是没有经过训练的管理者和业务员给企业带来的伤害。我们公司作为培训公司，在培训团队中，我认为是在整个行业中最愿意付出代价的，2007年10月1日，我们组织英计划的集训营，培训5位分公司总经理，14位销售总监，将近50位管理顾问，我们花200万打造了这样的团队，才让公司有5家分公司顺利开业，我们虽然投资200万，我当时在想，200万股东可不可以分红？可以。但是分红只是多少钱？只是200万。这个团队在一年中创造多少回报？2000万。人力资源建设是老总应该思考的第三件事情。公司的人力资源体系规范吗？如果现在还没有足够的战略人力资源的规划，我相信，你明年还会遇到“无将可用”的问题，如果没有规范的管理体系，你员工成长的速度一定不如对手，如果没有一套完整的考试机制，员工创造的价值没有办法比对手更优秀，这些都是老总需要思考的，6块：1、人力规划。你公司今年制定完成2亿的目标，需要不需要各个岗位的人？需要。通过这些岗位完善组织结构，根据每个岗位需要多少人进行规划，需要什么样的人，做好人力资源规划之后进行招聘，招聘之后进行培训和我们所说的职位说明书的编写。这是前三个步骤，第四，要对下属进行薪酬的设计，一家公司的薪酬设计不一样，给员工的感受也会不一样，薪酬的意思，薪就是员工的工资，酬是员工的归属感。你公司的人力资源部有没有把薪酬做到位。第五就是要做绩效评估体系，第六叫做公司员工管理。2008年劳资法出台之后，劳资纠纷有没有更多？我们在这方面处理还是有问题，我们企业内部在应对这些问题的时候是有问题的，所以，我们和云够之间如何产生和谐，有些老总对原购没有基本的尊重，有可能有和谐的社会吗？没有。有客观有和谐的团队氛围吗？没有。你知道不知道这6个板块，不知道是不可耻，不愿意才可耻。

失败并不可怕，可怕的是我们找到失败的借口。公司里没有作出结果的人，但是他找出了失败的借口，这个思维才可怕。希望大家懂得，在企业里，我们中国的民营企业，95%以上要么是业务能人，要么是技术专家，学管理出身的少，但是带领企业发展要不要学管理？我们企业是整合政府资源的高手，有没有？这些东西背后告诉我们，我们有优势的地方，但是我们要知道，你要两手抓，两手都要硬，应该把一些时间分配在外部整合，另外一个手就是内部团队，如果两手硬起来才有强大的团队，如果你以前不是学管理出身的，就要补这方面的课。我以前上台讲课就脸红，不也练出来了吗。

我的意思是，既然你的职位需要你懂管理，你的管理基础又差，人力资源又差，补这一课就可以了，承认自己的无知是强大的表现。有些人表面上很强大，内心很脆弱，有些人表面谦虚，但内心很强大，老总们关注的第三件事情就是打造企业的人力资源体系。第四件事情就是公司最重要的东西：企业文化。很多人说，文化是看不见摸不着的东西，人是不是有灵魂的东西？是。真正我们支撑不断往前奋斗的，到底是金钱还是我们的追求和信念？信念。我们挖掘内心深处思考一下，让我们为之奋斗的到底是金钱还是信念，如果为了钱我们的论坛可能都是赔钱，但是我们让所有团队跟着我们，对我们有信心，让客户对我们公司产生信心，支撑我们的不是金钱，而是内心深处追求的动力。人活着离不开空气和水，但空气和水不是我们存在的意义，企业的发展离不开利润，但我们应该有利润之上的追求，这才能够给我们提供源源不断的动力，人是有灵魂的东西，既然人是有灵魂的东西，只有这些信念和追求才能给我们提供源源不断的动力，无源之水迟早枯竭。

我问到很多企业家：“能告诉我您的使命吗”，企业家能回答上来吗？回答不上来。因为他从来没有认真思考过，请大家知道，卑微是卑微者的同行者，高尚是高尚者的墓志铭。想打造优秀的团队，先告诉我创办这家公司最重要的根本动力是什么，你让这家公司持续发展那个最重要的信念是什么？你应该大张旗鼓的告诉你的团队成员，当所有团队成员认同的时候，这家公司才能够凝聚一帮志同道合的人，愿景不是忽悠人的，是大家共同追求的，使命不是做表面文章，是需要行为践行的，如果老总和员工有同一个母报、思想、行动，能够发出同一个声音，这才是一个团队，否则充其量称为“团伙”。

希望我们的企业家们，应该关注这四件事情，战略、管理体系、人力资源、企业文化。这些东西才能使您让企业持续发展的关键，有一点提醒大家，如果你今天坐在论坛里的企业家，如果企业正处在生存期就请你关注业务，如果你的企业现金流已经稳定了，你已经过渡到发展期，请你花更多的时间关注这四件事情，在不同时期有不同的需求。婴儿在不同时期对奶粉的需求不一样，对不对？对。婴儿时期孩子对奶粉的需求不一样，所以企业在不同时期，对管理的需求一样吗？不一样。千万不要再不同时期，用同样的管理方法。

今天我们花一点时间战略突破。在座的有一些不是企业家，这些方法论，对于你公司、你本人，制定你个人战略都有巨大帮助。所有的企业绝大多数的公司，都可以用这四个基本问题回答：1、靠什么来指导思想。2、靠什么来安排业务。3、靠什么来获得比较竞争优势。4、靠什么获得持续竞争优势。这四个问题是做战略规划四个最重要的问题。如果我们回答这四个最基本的底线问题，我想我们在战略层面是可以持续的，在理论层面是可以持续增长的，告诉各位企业家，大家要记住，战略是解决企业做持续的问题，不是解决企业一直赚钱明天就完蛋的问题。我们是不是就要回答有哪些原因会影响我们的持续？是。我们把问题统统解决的话，是不是更容易持续？是。公司亏损不一定死，同意吗？但是遇到了一些问题解决不了，就可能瞬间死掉。三鹿当时也没亏损，但是遇到一些大是大非的问题，所以战略是要解决大是大非的问题。

抢银行的团队，是有一流的执行力的，同意吗？但他们不是会死，不是死在执行上，是死在战略方向上。我经常问企业家，错误的战略、一流的执行，什么后果？我们执行不好可能怎么样？少赚一点。战略不对怎么样？死得快一些。战略是大是大非的问题。

第一，靠什么来指导我们的思想。伯拉图说：若神不在一切皆无。神是什么？一家公司的神是什么？灵魂。一家公司的灵魂就是这家公司的企业文化。所以，第一个问题就是要解决凭什么凝聚人心，要凭愿景价值观和战略目标的认同，今天之所以凝聚很多人和你一起往前走，是因为你凝聚了一些有共同目标、思想、行为的人，战略的四根支柱的第一根就是要解决凝聚人心的问题，凝聚人心要回答三个问题，如何统一大家的目标、思想、行为。你问问你自己，团队的目标、思想、行为一致吗？一定是各自有各自的小算盘，无法称之为一个团队，为什么有很多企业的团队不如抢银行的团队，因为抢银行的团队有明确的目标、有统一的行动，这才是团队，但是他们的方向错了，如果我们有这样的目标，我们能够实现超越。

我问大家三个问题，请你们大声的回应我，谁与你一起走的最远，与你走的最远的人不一定是最近的人，认同的人请举手。在企业里，什么样的人可以和你走的远？只有那些和我们共同长远目标一致的人，才会和我们走的更远，请大家记住，和你一起共享公司愿景越多的人，才能使更多人和你走的更远。我经常跟股东说，别看我们现在打个火热，目标不一致迟早分家。我们一起建造共同的理想，当时马林在长城上面对 18 罗汉告诉大家，要么在北京找工作，要么回杭州创业，每人每月工资只有 500 元，所有人都被激励，很多人出 3 倍公司都挖不走马林的 18 罗汉，是因为他们和马林有共同的愿景，愿景不是企业家的个人野心而是大家共同追求的目标，千万不要把愿景当作忽悠下属，迟早会露出马脚。

第二个问题核心价值观，在企业里与你走得最近的人，不一定是目前最认同你的人。老板说“一”底下立刻说“一”，和你走得最近的人，不一定是最认同你的人，不一定是现在业绩最好的人，有可能业绩最好的人是第一个背叛你的人，同意吗？同意。捷克韦尔奇上台之后会不会找亲信？会。可是，什么样的人才是真正的亲信？在大公司里选择亲信的时候，就是选择和他拥有共同价值观的人。你是一个懂感恩的人，一个不懂感恩的人和你接触，你难受吗？难受。你是一个很绅士很有素养的人，和一个生活习惯不好的人接触难受吗？难受。生活中有没有价值观？有。我妈去买手机，她就说：“超过 800 元就拿去退”，她的价

价值观是什么？便宜。她和别人聊天就是更多的买实惠的东西，我跟她聊天的时候我难受不难受？难受。她难受不难受？难受。企业价值观是统一大家思想的，如果大家做事情有统一的原则和标准，是不是我们的沟通成本会大大降低，当共同成本大大降低的时候，这家公司的凝聚力才会更强。价值观是老总现在亲信的，如果你是很懂干因的人，周围的人也很感恩，你们很快形成一个圈子，如果一个人很自私，很容易被这个圈子抛弃，如果企业里所有人做事情都有统一标准和思想，这样公司才会持续，公司的价值观要敬畏客户，沃尔玛的三个价值观伴随它走过 60 多年的历程，杜邦公司有 200 多年的历史，他的产品从黑火药变成莱卡、尼龙，一旦价值观不一样就会产生分歧。

二战战败的日本，发展民族工业，索尼和松下都确立了自己的价值观，当时索尼的价值观是要把日本企业打造成世界上优秀的公司，让日本制造成为优质品质的代名词，提高日本在世界上的地位。这在当时战败后的日本，这样的使命和价值观，会不会激发日本的使命感和责任感？会。但是一国际化会不会出问题？会。当时海尔集团追求的价值观，追求卓越产业报国，在国内好使吗？好使。到美国呢？不好使。所以他们遇到的一些阻力，很大程度上是因为价值观不国际化。你的理念不国际化，就不能凝聚人，价值观是不分地域种族限制的，所以你的价值观应该是四海皆准的标准，如果你的价值观只保护你的区域，就没有办法接上新的人员，企业在国际化的时候必然遇到阻力，为什么 TCL 拟定国际战略，亏损了三年，打造了一个新的团队，让 TCL 冲绳，很多公司的并购都是因为业务并购的，但公司的失败都是由于文化不一致而失败的。他并购的阿尔卡特、汤姆逊，由于文化不一致，导致国际化受到阻力，TCL 是非常优秀的公司，李东升也是非常优秀的企业家，也是值得我们尊敬的。给我们带来的启发是，公司的价值观由谁来保持，大 在思想底线上报纸一致的人，这样沟通成本才会更低，效果才会更高

战略目标就是要回答如何实现你的价值观和你的愿景，举一个简单的例子。我跟我们公司所有股东说，绝不允许拿一分钱拿到股市里，你猜猜看我们是怕赔还是怕赚？如果我们赔了，我们会不会长记性，我们就想没有金刚钻就别揽瓷器活，如果我们公司拿了 100 万投到股市里，06 年的股市毫不？好。不会炒股的人把钱放进去赚钱不赚钱？如果我们投到股票里涨了 80 万，回报率 80%。回报率这么高，谁还有心思在这讲课，你的团队就会作废。最重要的关键是，当你把钱投到股票赚钱的时候，赚钱越多对大家的伤害越大，大家还相信你的愿景吗？他们会想：一个老总拿愿景忽悠我们。很多企业家就是不学菜谱看兵法。国外的企业每一家分公司都团也团队，讲的战略问题不是赚多少钱的问题，是不死的问题，不死才是硬道理。

为什么要做愿景？愿景是来回答谁会跟我们走到最后，做企业离你最近的人，不一定是那里与你一起走到最后的人。在经营企业的问题上，企业家经常犯的一个错误，酒吧把那些听话或业绩很好的人，认为是能够与自己一起走到最后的人。只有和你有共同愿景的人才能一起走得更远，如果没有愿景的认同，眼前的甜言蜜语是根本靠不住的，夫妻也是一样。未来长远的追求目标不一样的时候要小心，什么是战略思维，从战略角度讲，真正走到最远的人，是认同公司愿景的人，告诉我们，我们要把公司的愿景变成谁的愿景？大家的。共享这个愿景的人越多，和你走的越远的人就越多，共享这个愿景的人越少，中途分家的可能性就会越大，这就是战略问题，要回答战略上凝聚人心，第一靠共同的愿景。

为什么需要核心价值观，就是要找亲信，做企业不是不需要亲信，而是要找哪些亲信，最重要的就是共同的价值观。企业家经常犯的错误：1、提供重大业绩的人。2、对自己决定总是说是的人。3、吹牛拍马的人。跟我们有共同原则的人才是我们的亲信，伟大的公司必定有伟大的原则，这个原则就是公司的核心价值观，在我们公司里发生过这样的事情，有两个人在苏州公司是非常顶尖的方案顾问，非常顶尖的业务人员，这两个人的业绩，为苏州分公司创造很好的利润，业务层面上绝对是剪刀，但是他们违反了公司的价值观，你要是我的话，开除还是不开除？开除。这当时对于很多企业家来讲，现在企业都遇到这样的

问题，如果开除的话，立刻会损失业绩，如果不开除的话，你就在告诉大家，我们只要有业绩，怎么做事都行，如果你公司在传递的一个信息，只要有结果干什么都行，你就会制造一些乌合之众。

我经常跟我们公司合作的企业家说，我们绝不能用强盗逻辑来做公司，强盗是为自己的业绩不择手段。你可以看到市场上做伤天害理的人，都是为了业绩不择手段，对业绩不择手段的时候，三鹿爬上一座高山需要 30 天，但掉下来只需要几秒的时候。当时我知道苏州公司有一个人被任命为福建公司经理，我知道了以后坚决开除。没有业绩中旭会不会死？不会。但是我们清洁了公司的文化，把这两个人干掉之后，到现在为止三年的时间，这种事没有再发生过。这样的公司才能降低沟通成本，所以战略是成本最小回报最大的事情，为什么企业家做战略，是成本最低回报最大的事情。

我们的国家领导人，每一年要不要统一大家的思想、目标、行动？要。这叫作战能力，当时毛泽东打土豪分田地是不是愿景？是。是他个人的还是大家的？大家的。你的企业有这个愿景吗？是大家共同认同的吗？如果不是的话，别人凭什么跟你出生入死，充其量只是在你那赚点钱罢了，如果他看你炒股赚钱，他会不会想办法在上班时间炒股？会。彼此之间的合作，除了利益导向之外没有其他的追求。为什么需要战略目标，就是回答愿景和核心价值观如何变成现实，做企业不是不需要业绩，关键是需要哪种业绩，你炒股跟持续有关吗？没有。统统无关，这种业绩即便悠悠再多，照样不能支撑企业的持续，同意吗？同意。请大家记住，这就是在战略问题上要回答的，今天买彩票中奖，和你的职业规划有关系吗？没有。它只是代表你赚了一些钱，同意吗？同意。赚钱和持续是两码事，赚了钱在公司持续的背景下才意义，所以你的业绩，你公司的战略目标，就是奔向愿景的第一站，你的战略目标就是要明确告诉大家，看得见的摸得着的，战略目标就是近景，我们公司在 07 年年初就制定 7 年的发展规划，我们公司一年要开两次战略会，开战略会的目的，我们会把全公司所有分公司经理、销售总监统统叫回总部进行战略分析，做三件事情就是：统一目标、思想、行动。如果中高层团队都一致，一个人影响一百人、一千人，这就是为什么毛泽东把支部建在连队上。

这就是做战略的重要，很多企业一年是不怎么做战略的，就说目标年底赚 2 亿，赚了 2 亿也不是战略成功只是偶然性的成功，老总要懂得作战。靠什么来指导我们的业务安排？站在业务链的层面分析，一家公司今天赚钱只代表今天的收获，不代表明天会赚钱，告诉我们，你公司的产品线、业务链是否完整，我认为，任何一家公司都应该有三层的健康业务链：代表着核心的业务是什么？增长型业务是什么？种子业务是什么？任何产品它都有可能衰退，有人说可口可乐不会，已经卖了 100 多年，我问大家两个问题，可口可乐的广告，有没有在不同时段更新？有。可口可乐在中国市场上不单卖可口可乐，有没有卖果粒橙？有。你可以看出，可口可乐公司也在寻求业务量突破。

大部分人用的电脑操作系统是 XP，用过 95 版吗？用过。用过 2000 吗？用过。微软公司视窗的操作系统，是不是推出一个商品就能打遍天下无敌手？XP 系统创下现金流的时候，有没有投资创业务？有。中国有句话：吃着碗里的，看着锅里的，想着地里的。这就是一家公司三层业务链的规划，公司今年赚钱只代表现在有充足的现金流，在座的诸位能够参加这个论坛，代表大部分企业家，你们第一层面的业务还可以，有很多企业家在这次金融危机，和导致经济危机之后已经淡出舞台，证明他们什么出了问题？核心业务出现问题，所以他们没有办法来到会场。这就告诉我们，今天的业务没问题，你的第二层业务是什么？第三层业务是什么？选择业务的时候是基于能力的选择，而不是机会的选择，这样才能保持公司的持续。

举个例子，天津有一家客户，2007 年，它是做钢铁的。07 年初去讲课，见到了这个公司的老总，课间他问了我一个问题，能不能给我提供一点建议，他说一直在做钢铁生意，大概有 10 几亿的销售额，过去战了很多钱，企业家就是这样，很多钱放在帐上他难受不难受？他无比的难受。他总希望这些钱再产生

更多回报，当时百富排行榜中有 50% 以上都是做房地产行业的，他发现房地产行业来钱很快，他也有当地政府的资源，他核心业务是钢铁的，团队的能力是在钢铁的，他准备选择第二业务是房地产，不是市场有没有机会，而是团队能力支不支撑的问题，我讲的东西都是非常重要和关键的，你要为你的转型，要你的多元化提前买单，同意吗？同意。结果他把钱投到了房地产，他懂不懂？不懂。他一下就亏了，当时的情况是不投肯定亏，投了可能亏也可能赚，他问我投还是不投？我问大家，投房地产是想捞钱还是想转型？他说选择房地产就是想赚一些钱，我说：“你不至于为了赚一些钱损失了核心业务，如果你投的和再不赚没有回报，你还投不投”？你如果再投的话，主营业务现金流出现危机怎么办？如果你不投资房地产，有可能少赚一些钱，但是是不是降低主营业务受到牵连，让企业崩盘的巨大危机？我给的建议是，虽然你今天投了一些钱在房地产，虽然没有什么回报，我诚恳的建议你把它卖掉，亏一些钱只是有限的，如果钢铁业务现金流受到影响，你瞬间就要完蛋。

所以我告诉他，你要解决大是大非的问题，你必须要解决什么是保证企业不死的问题，就要把那些基本的底线拿出来，好像一个人打牌，带了 3000 元去，输了我就走了，他会走吗？走，取完钱再回来。好像炒股一样，就投 10 万，亏了就不炒了，被套了补仓吗？补。如果你没有听我的，你再把钱往里投，2008 年钢铁有没有受到巨大的冲击和影响？如果这场灾难没有扛过去，是不是“辛辛苦苦 30 年，一夜回到解放前”。战略就是要解决这些最基本的问题，必须要回答这些你能够投得起，你赔得起赔不起，你下赌注的时候，要考虑你玩得起玩不起。

第三层面的业务，我们必须知道这个世界的财富是根据机会分更稳定还是按照能力分更稳定，把全世界所有的钱平均分配，30 年后会不会出现贫富差距？认为会的举手。真正决定财富的是眼前的机会还是驾驭机会的能力？能力。这是机会线还是能力线？能力线。微软公司有没有钱做多元化？有。可口可乐有没有钱做多元化？有。诺基亚有没有钱做多元化？有。但是为什么没有做？他们在不断提高团队能力，你在业务选择的时候要慎重，海尔的手机不赚钱，计算机也不赚钱，同意吗？就是因为他不相信你团队的能力，你知道海尔做家电厉害，但是手机不一定厉害，站在我们角度分析的话是有问题的，这个问题体现在哪里？如果手机在库存里压三个月贬值多少，洗衣机贬值多少，库存是杀手，会不会影响现金流和新产品上市速度，先上新产品库存就会占用大量现金流，如果销库存新产品上升的速度会受到影响。手机行业现在已经拼的是研发周期了，我告诉大家的有没有一点道理呢？有。

业务链的总体战略，从持续发展的角度讲，你今天挣钱意义并不大，你挣的钱只有在你未来的目标背景下才有意义，因此安排业务链重要的就是回答你今天明天后天的钱从哪来，不是说今天猛挣了几个亿，明天就完蛋了，今天垮台和明天垮台有两样吗？没有。如果你公司的三层业务链没有纳入平衡管理轨道，下面所说的六种情况，你公司里有任何一种，你公司都存在着潜在的危机，你公司的三层业务链健康吗？不健康。如果你要摆脱这样的局面，就必须想尽办法，来完善你整个团队的三层业务链，这是企业的生命线。如果保证今天明天后天都有充足的现金流，业务链不断，企业才能保持持续，不管是熟知的汽车产业、手机、家电产业，是不是不断研发新产品，不断推陈出新，以前是一款汽车大批量的生产很多，大家记得不记得上海桑塔纳？记得。记得不记得阜康？记得。这些车是市场上见的最多的，现在的企业都是不断的推出新产品，每一款汽车生产的数量都是有限的，它在不同的规划产品线和业务连的时候，你就要思考，企业在业务链上持续吗？今天有，明天有吗？后天有吗？如果你没有公司增长之后就会立刻出现停滞或出局。战略的本质就是回答两个基本问题，第一，如果支撑我们目前影立得业务突然崩溃，我们凭什么还可以继续支撑。第二，如果我们看新业务无法盈利，我们将用什么来支撑新业务？

都是持续和不死的问题，三层业务链告诉我们，第一层面的业务是帮你现在创造现金流，第一面的业务叫维持或革命，不断的变革创新，以其增强核心业务的生命周期，让销售额和利润量不断的延长生命，你的新客户数量，对于增长型业务是不是增加的，这些指标比你核心业务还要重要，第二层面的业务具有高增长性，并最终替代核心业务，企业里的增长型业务现在成熟吗？有没有增长型业务进行替代？增长型业务在未来有没有可能替代今天的核心问题？在未来是否迎合市场需求？这些业务可能现在比较有效，通过一系列的举措，来让他未来生根发芽，通过培育、淘汰、挖掘、轮换，这个层面的业务是需要投资的。

三层业务链是几帮人马？过去帮你创造核心业务的人，现在不一定适应公司的发展，同意吗？现在的业务可能已经变成了增长型业务，业务转变了但是人力资源并没有升级，同意吗？同意。三层业务链的转换，也是人员不断升级转换的过程，这就告诉我们，三层业务链的人力资源做得到位吗？我们要做好三层业务链管理。三层业务链有三层不同的人，可以实现不同的转换，核心业务应该是什么样的人？是受业型的人，是运营型的人才。如何把现在的团队变得稳固、持续增长。增长型业务是什么样的人？开拓型的人。能够让新的产品在市场上打开局面，能够在未来成为核心业务的人，在成为开拓型的人。种子业务是什么样的人？研发型的人，有预见性的人。在企业的挑战是，这些人谁都不服谁，干销售的可能看不上干研发的，干研发的有可能看不上销售的，销售的说：“你们这些人好高骛远，靠我们挣钱养活你们，还劲劲的”，研发的说：“你们这些人鼠目寸光，我在考虑你们的未来”。作为公司总裁你如何协调这三批人马，记住，什么样的人干什么样的事。

由于时间关系没有办法讲到，我们公司有一个非常重要的课程，这个课程很多企业家都参加过，在座的有很多老客户，战略课程就是帮助辅导公司站在业务链上怎么持续，辅导你建立公司文化，我在这只告诉大家重要，没有核心业务的温度，一切都是空中楼阁。在你公司的资源分配上，应该把更多的资源分配在哪里？核心业务。你应该分配公司的人力资源、财务资源，营销的政策都应该把更多的人员分配在核心业务。首先保证核心业务在安全区，对于增长型业务，核心业务迟早会枯竭，明天的现金流需要在今天准备，对于增长型业务，需要占用一些资源进行投资，对增长型业务你要想办法提前做准备，在人力资源建设上，应该关注这些团队，但是这些团队不一定是和核心业务是一个团队，总之明天的现金流需要今天来准备，对于种子业务必须今天播种，5年内帮你公司赚钱的是什么，10年后帮你公司赚钱的是什么，50年后帮你公司赚钱的又是什么，如果把这些规划好，是不是企业在业务上，在产品层面上是不是可以持续？是。微软公司产品是邓世昌淘汰之后才淘汰，还是自我淘汰的过程？自我淘汰。奔驰、宝马、大众，这些公司是不是有周期的推出，什么时候小改款，什么时候大改款，他对他的三层业务链管理非常规范，你的公司在这方面管理规范吗？如果不规范的话，在产品线上是容易有危机的。

我们现在的核心业务，我们公开课，这是我们的核心业务，同时我们有增长型业务，他即将成为第二大核心业务，我们的3S制度，也就是昨天讲的6大板块，给它做细化，是为期三个月的工程，我们的增长型业务，每一年为我们创造3000万左右的销售额，我们公司的种子业务，把它变成软件化操作，同时我们成立公司我们自己的西点职训学院。

我们发现中国有一个体制需要改革，就是大学的教育体制，我认为大学就是一个国家人力资源的培训部。培训部是不是应该按照战略需要培训人才，我们是一个人力大国，我认为我们教育配信出来的人才，跟我们企业需求的不对接，企业招不到人，大学生找不到工作，企业招不到人的时候很尴尬，中国最不缺的就是人，企业家明白，一个公司要招到符合公司需要的人，外国有很多学生到我们公司来实习，我们将帮助他们重新整合课程，把我们的理念跟他对接起来，为社会、企业，不单具备学历，同时具备管理能力和领袖人格，为这些企业输送大学生，培训之后可以直接上岗，甚至毕业之前就可以到企业实习，这就是

我们公司的种子业务，企业在我们这里挑选人才，认同我们中旭理念的人，都可以到我们这里来挑选人才，我们公司未来必将在这个业务上实现工业化，我们要在培训人才上实现工业化。企业要人才找中旭，这就是我们的口号，如果感兴趣的话欢迎垂询：83595900。

我们公司的愿景成为中国的西点军校，我们公司有四大价值观，我跟你讲的东西，我们统统做过了，我不会跟你讲没有做过的东西，很多老总都跟我们有合作，包括西点学院，我们都是这样去做，绝不是只讲我们知道的，我们要讲我们自己做到的，我觉得这才是有影响力的。

三层业务链的重要性，它是公司的活命线，长盛不衰的公司都在做三层业务链，总是在想今天的钱从哪来，明天的钱从哪来，后天的钱从哪来，在做核心业务、增长业务、种子业务，而短命的企业没有做到这些。

第三根支柱，致胜之理：靠什么获得比较竞争优势。1、价值战略。2、竞争战略。先讲知己知彼的彼是谁？你把别人的蜡烛吹灭，自己的蜡烛会不会灭？真正优秀强大的公司，都可以持续不断的为谁创造价值？客户。在商场上的彼就是目标客户。我们要不断的想尽办法了解我们的客户，我们公司有几个理论：1、客户是伙伴，只能用心不能用花招。2、客户是朋友，投入什么收获什么。3、朋友是衣食父母，是用来感动的不是用来搞定的。

想办法不断的来回馈客户，什么叫价值战略？就是客户价值战略。在培训市场有很多，培训行业是一个很不规范的行业，它不能形成产业，我们只能称之为服务业，我们跟客户签合同的时候很郁闷，我们因为总是乙方，我们应该不断的来整合公司的价值链，让每一个环节做的比对手更好，所以，价值战略就是客户价值战略，客户价值战略就是客户细分，如果没有做过精确的客户细分，很显然，你在客户价值战略上，就是没有战略。

举个例子。有人用摩托罗拉的手机吗？有。它在进行客户细分的时候，是不是把客户按可能的收入分配，比如收入 1000 以下买什么手机，3000-5000 买什么手机，5000 以上买什么手机，是不是按这么分的？如果你是摩托罗拉的老总会赔很多钱，有没有一些消费者他们收入不高但追求市场呢？有。哪一部分人？刚刚毕业的大学生。这部分人群他们收入不一定高，但是追求时尚，攒几个月的钱买一部时尚手机，手机好不好用单说，但是外形要酷，但是不单单把手机当作通讯工具，更是彰显个性的工具，但是市场上有些人，他们的收入还不错，但是他们买手机能接能打就行，比如我妈，我妈跟我说，手机超过 800 块钱她自己要拿去退，不需要彩屏，能接能打就行了，我妈给我发了三次短信，一个共同特征就是一个字也没有，证明她不会发。我母亲以前是个教师，她退休金也很高，但她买手机只图实惠。有些人买手机追求科技，还有人买手机追求商务功能，最重要的他们要有手写，因为他们的拼音都不怎么样。

如果你去摩托罗拉手机柜台前，A 系列是针对哪个人群的，V 系列都是针对哪个人群的，都有精准的客户细分，这不是按照人的年龄和根据人的外在细分的客户，是根據需求，需求就是顾客购买手机的价值觀，根據價值觀來細分的客戶，我妈买手机的第一个价值观是什么？便宜。我妈说屏幕太小了，但是价值很便宜，像我妈妈这样的人，第一个价值观满足不了，她不会买。要找到不同人群的价值观，根据他的价值观来细分，这样才能赢得客户的内心。

台下都背着路易威登的皮包，那个包里没有什么格，就是一个大口袋，购买皮包的人，不是购买它的功能，而是心理满足感，诸位认同吗？（掌声）。一个公司的产品有三层属性，第一层经济属性，第二层组织属性，第三层社会属性。品牌满足的不是产品的质量要求而是她的心理要求，针对有心力要求的人，

只满足了质量，是没有办法战胜竞争对手。你们戴的眼睛，全世界 60% 都是哪个国家生产的？中国。品牌满足了不同人群的需求。

第二个竞争战略，要解决三维聚焦的问题，竞争战略针对的是核心业务、增长业务、种子业务，中哪个业务？核心业务。核心业务是主战场，要凭借三维聚焦，只有一种情况下可以不聚焦，就是你的钱没有成本的情况下可以不聚焦。

给大家出一道题，让你率领一百个人攻打一个城，这个城有四个门，你怎么攻？认为集中焦点派兵打一个门的请举手。这就是聚焦，集中有限的力量攻击敌人最弱的城门。有限的价值怎么样帮你产生最大的价值，深圳华侨集团旗下有 100 多个大大小小的产业，把一些不赚钱的产业清除掉，占用了公司 70% 的资源，现在华侨集团它的房地产、旅游做的怎么样？非常好。这就是整合了优势兵力在支柱产业上，这就是聚焦。大部分发展中的企业，手中的资源都是非常有限的，不希望大家分散有限的资源去聚焦，我们现在跟大家讲到产品聚焦，听说过全聚德的请举手？人力投资是在哪个产品上？烤鸭。让烤鸭变成明星产品、尖刀产品、留住客户的产品、让客户传送的产品，是还是不是？是。你去全聚德只吃烤鸭吗？不是。当它的明星产品和尖刀产品做的很出色的时候，你会吃点别的吗？会。但是你冲着什么去的？烤鸭。为什么冲着烤鸭去？他不宣传你不知道，他集中所有的资源在明星产品上，会不会带动其他相关产品？会。

所以你先告诉我你公司的明星产品是什么，尖刀产品是什么，哪个产品一定是见血封喉、打败对手，一定会比对手创造更高价值的。我们公司从 04 年成立之初就不但做执行力，从个人到组织执行力，到系统执行力，到我们现在的模式，全与执行有关，听过我们讲师到企业里讲，不是花 3000 元的讲课费去听讲课的，有天津、唐山、广东的企业家，推的是执行力，我们的销售心理是执行力，我们的入口是什么？执行力。我们一直在做执行力，再过 10 年之后，谁有可能是执行力第一品牌？（中旭）。

这就是聚焦的力量，你公司的产品是不是聚焦的，海尔手机不赚钱，很大程度上是在产品上不够聚焦。联想的多元化，他在 01 年确定多元化的战略，结果是互联网业务亏损 2 亿，美国市场亏损，02 年汉普亏损 5000 万，02 年亏损 3000 万，进军 IT 服务后 02 年亏损 6140 万，03 年亏损 5800 万，04 年上半年亏损 4040 万，联想控股计划以 6.315 亿出售石药集团 100% 的股份，价格缩水近 2.4 亿。

合俊集团，赤字超过 1 亿元入股福建天成矿业以惨败收场，山西很多的煤老板，包括福建的企业都是靠资源挣钱，资源挣钱的企业有什么附加价值？就是市场需求大价钱涨，市场需求小价格就跌。如果不深加工，都是在根据市场的波动找机会赚钱。我们有很多山西的客户，昨天煤 200 元，睡一觉就变 300 元了，跟你管理没什么关系。有股东把 2 亿多资金炒股最后巨亏。

2008 年糖王之称的广东中谷糖业集团公司董事长兼总裁庞归雄条受自杀，这些都是我们在网易上看到的报道，我们得出的结论就是，这些人没有聚焦在核心业务和产品上，所以出现了这样的后果，我们的结论是：不是自己武功了得，而是自废武功，不是自己做对了，而是对手做错了。李嘉诚成功的两个原因，1、现金流充裕。2、人力资源充沛。每一家公司都有专业团队，这才是保证他持续发展的原因。我们要聚焦十倍的力量再一个产品或产品的一个颊脂垫上，而不是分摊在十个产品的运营推广上。我们去饭店说：“先上那道菜”，那道菜是什么？招牌菜。我们中旭招牌菜是什么？执行力。

核心客户，20% 的客户产生 80% 的回报。我要跟大家表达的是，作为公司的高层，你是公司重要的资源，你是不是应该把你的资源放在最重要的客户身上。昨天有一个企业家是创维董事局主席，来到这里之后要告诉我们，他的时间是不是创维力资源最重要的人，他的时间是不是应该聚焦到公司最重要的事情上。

如果你希望我到你们的企业分享，我想最少要合作 48 万，不是我势力，而是把资源放到最重要的客户上。请大家记住这个公式：20%的客户产生 80%的业务，80%的客户产生 20%的业绩。20%的时间投资到 20%的客户身上，80%的时间投资在 80%的客户身上，节我是 100%的结果。80%的时间投资在 20%的客户身上，20%的时间投资在 80%的客户身上，结果是 336%。有很多企业把我们的培训外包给中旭做，打造企业的执行文化、执行体系，有些企业跟我们的合作，根本不止一年花 10 万，如果 6000 个企业，每一个人都把 10 万的培训给我，只占一部分的预算，我们销售额已经达到多少？6 亿。现在中国的哪家公司可以做到 6 亿？没有。我们可以看出，你应该聚焦在哪里，这就是我们要知道的客户聚焦，你要把最好的投资人才，聚焦在少数的优质客户上。我们要懂得聚焦，那些少数客户，给公司带来更多更高额的回报，希望大家进行三维聚焦的第二个维度聚焦客户，第一是核心产品，第二是核心客户。

第三核心地域。你公司在进行市场分布的时候，哪些市场是必须要战略的，哪些市场是对公司具有战略意义的，上海、北京、深圳，这三个地方是我们必然要战略的市场，为什么？因为它不单单具备业务回报的意义，同时兼顾人力资源的意义，在中国培训市场上，在中国咨询顾问市场上，北京、上海、广东是不是占有了一级市场，你要形成一些局面，从南方到北方，从中部到西部，都能够源源不断的输送人才，占领高地不是为了赚钱而是做管理体系或是人力储备的中心，我们公司的核心业务是什么？我们刘总就确定了这几年公司的主战场，我们是不是应该把更多的时间分配在核心的地域，我们公司开课的地点，一定是我们公司最核心的地域，要想尽办法做起来，不惜一切代价跟竞争对手火拼，我们从来不诋毁我们的竞争对手，我们的竞争对手也很优秀，我们就是以客户价值超越他们，我们的目的就是把你们锁定终身。

这就是一家公司常青的关键，没有客户怎么常青？如果你总是为了平衡人力资源，这个仗就没法打。一个优秀的指挥官应该关注最重要的主战场，你的聚焦来过分的平衡你的团队，就会导致坏的市场没有什么起色，好的市场做不起来，把最好的资源聚焦到最好的战场。

第四，持续之理：靠什么获得持续竞争优势。没有核心竞争力就没有办法获得持续，获得竞争力：1、核心竞争力。2、企业家的洞察力、预见力。3、业务一线的实施能力。现在有些企业家的洞察力被放大了，不要过分的神话自我，很多程度上成功是抓住机遇，在那个年代你同时为你的目标客户创造了价值，归根到底为客户创造价值，企业家的能力，就是对独特客户价值的洞察力，企业组织能力就是业务实施能力，什么叫核心竞争力？在价值链上为客户提供独特价值的卓越执行力。沃尔玛的独特价值是什么？天天平价。但是支撑沃尔玛天天平价的是什么？沃尔玛在天上有很多卫星，这些卫星和谁对接？我们在沃尔玛买一瓶飘柔洗发水，在保洁公司也有显示，不要以为大的超市采购成本低，因为它需要物流成本和仓储成本，他和供应商无缝对接的时候，就可以直接把货送到货场，大大降低了物流和仓储的成本，把降低下来的成本回馈给谁？客户。沃尔玛的竞争力，就是它有独特的客户评价以及业务一线的实施能力。

举一个海尔的例子。海尔在很多家电制造商不之中售后服务的时候，他率先提出售后服务，在当时对客户有没有独特的价值？有。独特价值就是我有你没有。是不是需要打造一个做售后服务的团队，这就叫“不战而驱人之兵”。这就是一家公司制定占领的四大支柱，任何一家公司的持续，都在于建造企业的核心竞争力，只有核心竞争力之上的成功才是真正的成功。

希望老总一个多小时的里面，真正体会如何保证七不死，现在海尔公司的售后服务团队，有没有被其他电商复制？有。企业发展就是这样，当你有一个好的点子之后，你只能赚前几年的钱，因为这个点子非常快的被对手复制，什么才是企业核心竞争力？就是企业不断学习、不断成长、不断超越、不断创新的能力。希望大家真正成为学习型的组织，不断寻找企业的价值，从而实现超越，真正成为伟大的战略家。希望大家完成战略的突破，一个公司的核心竞争力，很大程度上就是一个组织的学习能力。

全国迷你型MBA职业经理双证班

认证系列：职业经理资格认证、人力资源总监、营销经理、品质经理、生产经理、物流经理、

项目经理、企业培训师、酒店经理、市场总监、财务总监、营销策划师等认证。

颁发双证：通用高级经理资格证书+MBA 高等教育研修结业证书（含2年全套学籍档案）

证书说明：证书全国通用、国际互认、电子注册，是提干、求职、晋级、移民的有效依据

学习期限：3个月（允许工作经验丰富学员提前毕业） 收费标准：全部学费 **1280** 元

咨询电话： **13684609885** 0451-88723232 88342620 电子邮箱： xchy007@163.com

学校网站： www.mhjy.net 颁证单位：中国经济管理大学 承办单位：美华管理人才学校

全国招生 函授教育 颁发双证 权威有效



职业经理 MBA 整套实战教程

千本好书 **免费** 下载网址 www.mhjy.net