

Commercial Scriptures of a CEO

一位CEO的 商道真经

曾志平◎著



与CEO零距离接触

亿万财富管理者揭秘 CEO 的财富密码
让你彻底明白卓越 CEO 是如何炼成的

通过本书的启示，你将了解CEO成功的规律，
掌握CEO成功的方法，养成成功的习惯，有了这些，成功将指日可待。
一部CEO实战经验的智慧之作，一次让创业者深受启发并融会贯通的思想盛宴

中国言实出版社

Commercial
Scriptures of a CEO



一位CEO的
商道真经

曾志平◎著

中国言实出版社

图书在版编目(CIP)数据

一位 CEO 的商道真经/曾志平著.

—北京:中国言实出版社, 2012.5

ISBN 978-7-80250-916-0

I. ①—…

II. ①曾…

III. ①企业管理—经验—中国

IV. ①F279.23

中国版本图书馆CIP 数据核字(2012)第 091245 号

出版发行 中国言实出版社

地 址:北京市朝阳区北苑路 180 号加利大厦 5 号楼 105 室

邮 编:100101

电 话:64924716(发行部) 64924735(邮 购)

64924880(总编室) 64890042(三编部)

网 址:www.zgyscbs.cn

E-mail:zgyscbs@263.net

经 销 新华书店

印 刷 河北三河祥达印装厂

版 次 2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

规 格 710 毫米 × 1000 毫米 1/16 13.25 印张

字 数 189 千字

定 价 26.00 元 ISBN 978-7-80250-916-0/F·414



序

我 1980 年开始涉足商业，做贸易，开商场，办实业，搞建筑，开发房地产，投资酒店，管理工厂。从零开始创办过好几个企业，也接管过濒临倒闭的工厂。游弋商海，历时三十余年。有成功的经验，也有失败的教训。算是小有成功，值得欣慰。

这本书可以说是三十年来我在管理领域做的定性研究的一个总结，正所谓成功不重要，避免失败是最重要的，我写这本书不是教人如何获得成功，而是让人知道要如何避免不必要的失败。

改革开放以来，中国企业经历了沧桑变迁。一些企业率先完成了转轨变改制，适应市场经济的要求，成为佼佼者；也有大量的企业面临着空前的压力，成为失败者。不少曾为国家财税收入做出过较大贡献的明星企业，“盛极而衰”，只领风骚三五年。这些企业早衰、夭折的原因何在？值得令所有关心企业命运的人深思。

实际上，CEO 是一个不断处理各种事情，协调各种关系、综合利用各种资源，使企业不断实现目标，不断发展前进，最终实现企业愿景的一个重要人物。可以说，CEO 的经营行为决定企业的命运。

管理是一门学问，又是一门艺术，从我个人的经验来看，一个领导者在管理中遇到问题时，应立即弄清楚问题的根本原因，并立即处理绝



不拖延；安排合适的人到合适的位置；综合各方面资源发挥企业最大的潜力，从而达到目标。

我在商海的激流险滩中抗争生存了三十多年，在经营管理生涯中走过了艰难曲折的道路，对“财溺于人共爱，义取者希。利起于众所争，贪嗜者夥”的古训，有深刻体会。我深信精神支柱的力量，也明白物质基础的作用。商海生涯锻冶了我的理想、情操、志趣，虽然累遭失败的打击，但也有许多成功的喜悦，令我在不断地进取中生活充实，获得满足，心情美好，快乐无限。

多年的商海搏击使我认识到：财富最终是社会共有的本质，要将经营之道与做人之道有机结合，“摒弃不义之财，免受灭顶之灾”，立志栽培企业“常青树”，为社会创造财富而奋斗不息，人生才会更有价值。

本书偏颇谬误之处在所难免。旨在总结提高自我，并与同仁磋商，共同进步。



目录

CONTENTS

序

第一章 转变观念，众人认同的并不一定正确

要想在商场上获利，光有干劲是远远不够的，关键还得有正确观念的指引。在大众思维的影响下，很多思维被曲解甚至误解了，大多数人认同的观念未必就是正确的。正所谓真理往往掌握在少数人手中。关键就要看你是否具有识别错误观念的能力，拨乱反正，指引企业走向正确的经营之道。

中庸，就是及时刹车	(3)
打造“社区型企业”	(6)
管理是服务，不是控制	(9)
你爱上自己的员工了吗？	(13)
做事就是在享福	(17)



第二章 提升魅力，有人“捧”才有人“随”

一个成功的 CEO 绝不是光杆司令，他的背后往往会有众多的跟随者、执行者。如何赢得众人的追随，是摆在 CEO 们面前的一个难题：你靠什么来吸引别人？靠人格魅力，这是最为直接的一种形式。你具备了一定的人格魅力，就能获得别人的肯定，从而吸引他们追随于你、听命于你，你的工作才能开展起来、企业才能发展起来。

- 做一个名副其实的“儒商” (23)
- 责任心缺失引发的血案 (27)
- 以廉洁的心态“敬业” (31)
- 做 CEO，要学唐代宗 (34)
- 做企业，要先公后私 (38)

第三章 企业人格化，做企业就是在做人

要想做好一个企业，秘诀并不仅仅在于懂得如何经营，还要给企业注入健康的“人格”，它是企业的灵魂，引领着企业朝着正确的方向前进。对于企业的 CEO 来说，懂得经营策略固然重要，不过也不能忘记把企业人格化。当你面对企业前途心生迷茫的时候，请记住一点：做企业就是在做人。

- 给企业注入“守信”的人格 (43)
- 企业该有“耻感文化” (47)
- 办企业就像吃自助餐 (50)



企业生存的五个危机点	(53)
唱好化险为夷“三部曲”	(56)
别被企业“气病了”	(60)
企业竞争取胜的法则	(64)
经营要靠“仁术”赢利	(66)
跳出兴衰周期律的紧箍咒	(69)
文明，是一种精神力量	(73)
文化氛围的作用太重要了	(77)

第四章 苦心经营，CEO 的世界没有神话

也许是我们见了太多的经营神话，以至于我们把 CEO 和神话等同了起来，认为只要上了“CEO”的级别，整个企业的发展就会受到神的庇佑。事实上并不是如此，无论是哪个企业、哪个 CEO，要想获得成功，只有一条路能够走通：苦心经营。看待一个 CEO，不能只看到他表面的成功，更应该看到他背后所付出的努力。这样才是完整、真实的。

巧借力，点石成金	(83)
谁用杠杆撬地球？	(88)
挑选企业的“宰相”	(92)
经营者该有品牌情结	(96)
经营智慧藏在失败之中	(99)
像唐僧那样目标明确	(103)
“取下谷”是种战略规划智慧	(106)
不以“利”为唯出发点	(109)
不利而利是一种智慧	(112)



成功就是目标的最终实现	(115)
乐观时变，盈利抽身	(119)
速度，就是一种力量	(122)

第五章 超级管理，在管理上要做个巨人

什么样的领导才算是能力出众的领导者？这里的能力不是指一线工作的能力，也不是指解决问题的能力，而是指管理能力。作为领导者，管理是其主要的工作，只有在管理上出众，才能算是真正的管理巨人，他的管理才能算是超级管理。

谁是“超级领导”？	(129)
寻找“超级领导”型员工	(132)
标杆管理就是瞄准后超越	(135)
管理体制之激励措施	(138)
管理的野心在哪里？	(143)
不施霹雳手段，难显菩萨心肠	(146)
还说麦当劳、肯德基	(151)
没有团队的中国足球	(155)
无业游民为什么赛过镇长？	(158)
守业不学“禹作敏”	(162)

第六章 多维交际，结好网才能抓大鱼

领导者要想经营好一个企业，除了要做好企业内部管理工作之外，



还需要做好外联工作。这不仅仅是为了开拓市场，而且也是为了做好人际关系的文章。我们身处多维交际的时代，没有交际，等于空手抓鱼，心有余而力不足。从这个角度来说，做好交际的文章刻不容缓。

交际圈的“木桶法则”	(167)
公共关系是好东西	(171)

第七章 有效决断，CEO 的第一要义

综观历史，很多领导者能够被人们记住，往往正是因为他们做出了最得意或最糟糕的决断。可以说，领导者的决断质量决定着整个组织的命运，而决断正是有效领导的本质。面对日益复杂的商业环境，任何个人冒险式决断都将是一次代价巨大的冒险，一个懂得有效决断的 CEO 不敢也不愿意冒这样的险，稳定成长压倒一切。

价值 160 万的贪念	(179)
如何决策更切合实际?	(182)
“资源优势”比较	(185)
“胜算决策”不能没有	(189)
好时机总还是有的	(193)
机遇，它不等于幸运	(197)

第一章

转变观念，众人认同的并不一定正确

要想在商场上获利，光有干劲是远远不够的，关键还得有正确观念的指引。在大众思维的影响下，很多思维被曲解甚至误解了，大多数人认同的观念未必就是正确的。正所谓真理往往掌握在少数人手中。关键就要看你是否具有识别错误观念的能力，拨乱反正，指引企业走向正确的经营之道。

- ◎中庸，就是及时刹车
- ◎打造“社区型企业”
- ◎管理是服务，不是控制
- ◎你爱上自己的员工了吗？
- ◎做事就是在享福



中庸，就是及时刹车

很多企业家在企业的管理之中都提倡中庸之道。

何谓中庸之道？孔子讲：“中者天下之正道，庸者天下之定理。”另外，他还说，“君子之于天地也，无适也，无莫也，义之于比”。

这句话的意思是，君子对于人世间的事，没有规定要怎样做，只要你感觉到怎样做合理、恰当，你就怎样做。

可见，孔子对于中庸也没有一个明确的标准，而是“感觉”，“感觉合理、恰当”就行。说到底，“中庸之道”无非就是教人对待万事万物要掌握一个“度”，恰到好处，既不“为过”又非“不及”，是为“最好”。

理论很简单，做起来却何其之难。很多掌管整个企业、乃至集团的人，都有这样的经验：每每做一些重大决策时都胆战心惊，就怕逾越了中庸。

中庸，在企业管理过程当中，就是要懂得及时刹车，保持平衡。

保持平衡你可能很容易理解，就是使矛盾双方关系平衡、和谐，从而促进事物生存、发展的办法。不要让某一方的力量过于强大，否则很有可能“尾大不掉”，以至于刹不住车，给企业造成很大的损失。

举个很简单的例子：在企业中总会有庸才懒汉，'后进势力，阻碍经营业务开展，使企业处境艰难。必须“宽猛相济”地制订双向选择的用人原则，实行岗位目标责任制，精兵简政，压缩编制，把不利企业经营管理的人员遣散，企业给予其一定补助。“猛”的体现是：“定编、定岗、定员”，一个也不能多；“宽”的体现是对富余人员遣散的时候在经济上给予补助，使之生活上有出路。这样做，企业才能政通人和，才能更有战斗力。

那么什么是及时刹车呢？那就是该进则进，该退则退，千万不要过犹不及，否则很有可能会后悔一辈子。如果一个企业，已经难于维持，



CEO

一位CEO的商道真经

该破产了，却舍不得破产，这就是“过犹”；有的经营项目在不断地亏损，没有前途，该停止营运了，却舍不得放弃，还是一味强调坚持，使亏损数额越来越大，这就是“不及”。

“过犹不及”，不管是“过犹”，还是“不及”，都偏离“中庸之道”的本意，都会对事物带来害处。由此可见，企业家、经理人，省悟情志，追求执一；实行中庸之道，才能做到真诚实在。认认真真地既做好事又做好人，才能把经营管理工作做好。

商道真经

SHANGDAO ZHENJING

如何启动企业管理的“刹车机制”？

该上马的项目因为犹豫不决而最终错过机会，该放弃的项目因为不甘心而苦于坚持，最终还是失败，损失惨重。这些都不是“中庸之道”。那么为什么在管理当中会出现这样的事情？原因很简单：企业管理没有启动“刹车机制”，即容易出现“拍脑袋决策”、“心情决定事情”的情况，甚至还有可能是管理者一个人说了算，独断专行。

如果出现类似的情况，启动企业管理的“刹车机制”已经势在必行。但是该如何启动呢？

(1) 让市场说话

企业管理好不好，不是员工说了算，而是市场。企业、项目到底该进还是该退，也应该由市场来说话，它才是这一切的主宰。那么如何让市场说话呢？有一个非常实用的办法：市场调查，让市场数据来说服你。

比如，你非常看好某个项目，可是市场数据却告诉你，你的客户并不想要这个项目所生产出来的产品，那么你还应该坚持下去吗？自然不能。尽管很多人因为坚持己见而获得了成功，但是这样的几率太少太少了，我们不能心怀侥幸。



CEO

(2) 让管理层说话

每个企业的管理层都起到一个承上启下的作用。所谓“承上”，就是给决策者提供意见和建议，帮助决策者管理员工。这些管理层对于一线有所了解，对于企业领导者的意图也明了，所以他们的想法非常重要，让他们帮助你决定该进还是该退，效果相当明显。

(3) 让“一线”说话

“一线”是谁？有个非常形象的比喻：风吹日晒的那些人，听客户唠叨、忍气吞声的那些人，就是处在“一线”的人。他们是企业的“神经末梢”，随时了解市场的动向、客户的想法。如果能够把他们的这些“养分”吸收进来，还怕到时候刹不住车吗？

(4) 闭嘴、倾听

自己说得太多，就很容易听不进别人的意见，出现一意孤行的情况。要想解决这个问题很简单：闭上嘴，打开耳朵，多听少说，理智判断。尽管别人说得不一定全部是正确的，但也不一定全部都是错误的，取其精华，弃其糟粕，他们的所言就会起到“抛砖引玉”的作用，让自己茅塞顿开。



打造“社区型企业”

企业是什么？曾经有一个比喻：企业是一部机器，每个员工都是里面的一个零部件。

在5年前，这句话很流行，因为它道出了一个道理：一个企业就是一个大的团队，每个人都是其中的队员。要想企业这台机器运行得好，就必须每个零部件都相互配合。不过今天，这个观念已经不适应了，它是一个错误的观念——企业不是机器，而是一个社区。

是不是觉得很不可思议？

当我第一次听到这个理论的时候，也觉得有些惊奇，可是后来想想，还真是这么回事。那天是去拜访香港一个企业的总裁，当走进对方办公室的时候，抬眼看见装裱精美的横匾：“精忠报国。”笔锋苍劲有力，是著名国画大师刘海粟老人专门为总裁题书的墨宝。一股闪电般的情思瞬时在我脑海中激荡：把经营企业作为精忠报国的实践，理想境界实在高！

看我看得那么仔细，那总裁也凝神注视着横匾，若有所思地说：“爱国主义情怀，不是空洞的词语，而应该有实实在在的行为，体现在日常的工作之中。就像企业管理一样，不能只是讲一些空洞的理论，而应该有实际的行为。”

“看来你对企业管理很有研究啊，我得好好学学。”我恭维了对方一句。

“研究谈不上，就是有点小小的感悟吧。”总裁很谦虚。

“是吗，都有什么感悟，说来听听，正好我也接受一下学习。”我在旁边的沙发上坐下，洗耳恭听。

“我举个例子啊，你可能会大吃一惊。比如传统的经营管理理念认为：公司是这样一种机制，企业是机器，员工是其中的零部件、是齿轮、是螺钉，作为零件，每个人都是可以随时随地更换的。这个观点我不认同。我认为，当今已经是知识经济时代，公司应该是社会单元，发挥着‘社区’的作用，企业已经不是机器，而是由拥有希望和梦想的许



CEO

多人组成的集合体，是志同道合者汇聚一堂的地方，个人的希望和梦想与企业的前途息息相关；员工不再是一台大机器中的零部件，而是企业内富有活力的细胞体，要求拥有自主的工作环境，不愿意受制于物。所以，更需要员工在自主、自由的环境中，牢固地树立起对国家的忠心，对事业的正气，为企业发展实实在在地做事。我们在香港办企业，也是为国家工作。我们把企业办好，办出色了，就是为国争光，是实在的精忠报国行为。这样子，才不枉为炎黄子孙！”

听着那掷地有声的言词，一股激情从我心底油然而生，不禁对他肃然起敬！忠心、爱国，并不是说在嘴上的口号，而是实实在在的行动，那就是忠于职守，热爱祖国，建设美好家园。更重要的是，我在他那里获得了一个全新的管理理念：企业不是冷冰冰的机器，而是富有活力和创造力的社区。要想管理好自己的企业，就应该把企业打造成“社区型”企业。

对于这个观念，你是否持赞同意见呢？



传统企业管理有哪些弊端？

在传统的管理理念中，企业就是一个机器，而员工就是机器里面的零部件。这意味着什么呢？意味着员工必须无条件地服从企业，企业发展得好还是坏，完全由员工配合程度的高低决定。

很显然，这是一种机械的、没有弹性的管理模式，其中的弊端很多。诸如：

(1) 不容易发现问题

企业在经营的过程当中总是难以避免地出现一些问题，那么当这些问题出现的时候，谁最容易发现呢？自然是一线的员工。如果企业实行传统的“机械化”管理，那么员工的本职就是听从上司的指派，机械地