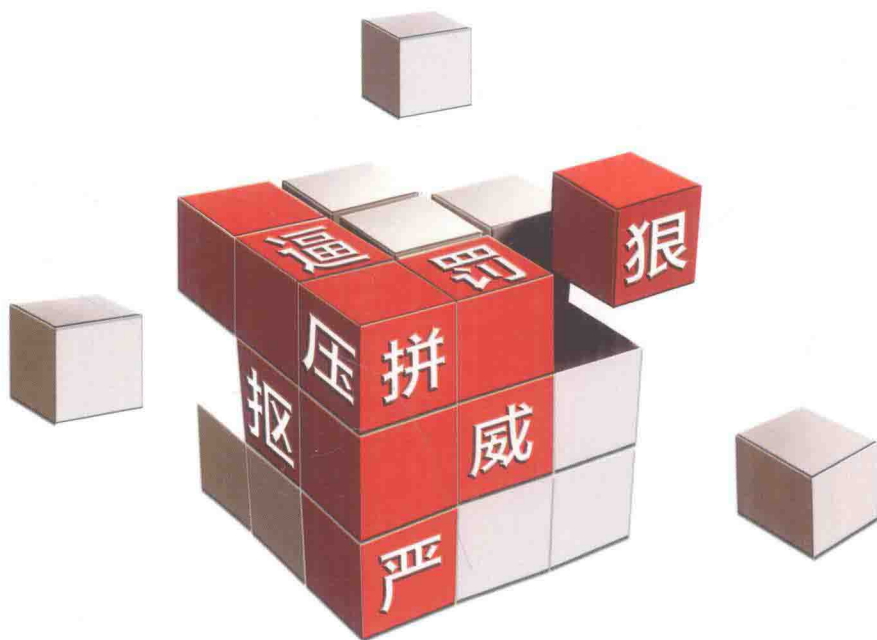


老板不严，团队难带

优秀是逼出来的，高效是拼出来的

尚旭东◎著



老板不严，何以服众心？团队不狠，何以拼天下？
最强老板的八大狠招，把身边的“庸才”变“干将”

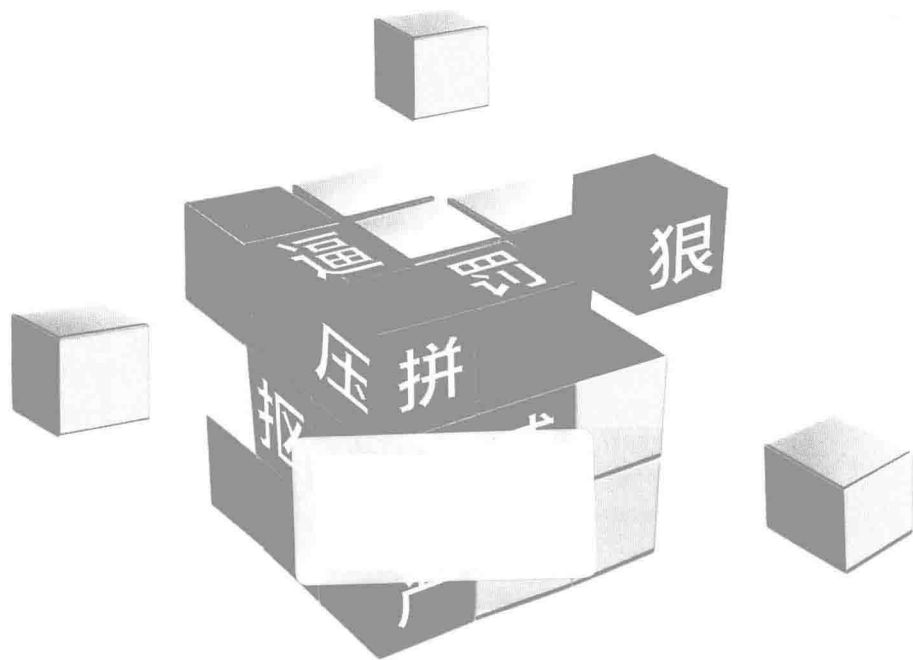


金城出版社
GOLD WALL PRESS

老板不严， 团队难带，

优秀是逼出来的
高效是拼出来的

尚旭东◎著



金城出版社
GOLD WALL PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

老板不严, 团队难带: 优秀是逼出来的, 高效是拼出来的 / 尚旭东著. — 北京: 金城出版社, 2016.5

ISBN 978-7-5155-1347-8

I. ①老… II. ①尚… III. ①企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 119448 号

老板不严, 团队难带: 优秀是逼出来的, 高效是拼出来的

作 者	尚旭东
责任编辑	李轶武
开 本	710 毫米 × 1000 毫米 1/16
印 张	16
字 数	135 千字
版 次	2016 年 8 月第 1 版 2016 年 8 月第 1 次印刷
印 刷	北京金瀑印刷有限责任公司
书 号	ISBN 978-7-5155-1347-8
定 价	45.00 元

出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区利泽东二路 3 号
邮编: 100102

发 行 部 (010)84254364

编 辑 部 (010)64391966

总 编 室 (010)64228516

网 址 <http://www.jccb.com.cn>

电子邮箱 jinchengchuban@163.com

法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

目 录

前 言：老板就应该对团队“坏”一点.....	001
------------------------	-----

第一章 老板不狠，企业命悬.....	003
--------------------	-----

企业发展离不开老板的强硬手腕，带团队更是不能缺少“狠劲”。纵观中外强大的企业，就会发现他们的老板有一个共同特点，那就是“狠”——不仅对自己狠，对员工也狠，这种“狠”的背后是对自己、对员工、对企业的爱。因为只有狠管之下，才能激发出团队的潜能，才能保证企业强势发展。反之，老板如果不狠管狠干，对自己太过放松、放任，企业很可能会命悬一线。

1. 董明珠：市场不相信眼泪，商场不同情弱者 /004
2. 马云：小公司的战略就两个词——“活下来”“挣钱” /009
3. 史玉柱：需要 15 个人最多配 7 个人 /014
4. 牛根生：老板就是对自己“狠”的人 /018
5. 张瑞敏：你不对自己狠，对手会对你更狠 /022
6. 王健林：什么清华北大，都不如胆子大 /026
7. 乔布斯：我的人生“狠”字当头 /031
8. 陈东升：你不创新，人家就革你的命 /035

第二章 老板不拼，难聚人心.....	039
--------------------	-----

企业要发展，老板是关键。作为公司的创始人，老板有一百个理由带头拼命地发展企业。当你拼起来时，不只是可以为企业多赚钱，为自己多赚钱，更能影响部属，带动团队，让大家从你身上看到良好的精神状态，看到企业发展的美好前景。最终，团队会因为你的拼劲而紧紧凝聚在一起。

1. 用拼命的激情影响你的团队 /040
2. 快鱼吃慢鱼，不拼速度难活命 /044
3. 做一头“饿狼”，带出一群拼命三郎 /050
4. 闲时磨枪，危险到来不慌 /055
5. 暗中“吃透”对手，不打无准备之仗 /060
6. 不服输，不言弃，老板要有一股霸气 /064
7. 团队荣誉感不强，脸往哪里放 /067

第三章 老板不严，制度松散..... 071

俗话说：“严师出高徒。”其实，严厉的老板、严格管理的企业也会带出优秀的员工。世界上任何一个顶尖的团队、任何一个优秀的企业，都有一套非常严格的制度。如果企业用松散的制度管理员工，那么员工的情性和弱点就得不到约束，团队往往会混乱无序、松松垮垮、执行力低下。因此，老板必须“严”一点儿，对员工严，对制度严，最终是对企业好，对大家好。

1. 你不讲制度，别人就跟你讲条件 /072
2. 别玩“花拳绣腿”，实用最好 /076
3. 定了制度就要执行，改来改去绝对不行 /080
4. 管理是无情的，制度是绝情的 /083
5. 万达开会，没人敢睡 /086
6. 制度面前没有特殊，公正公平执行更彻底 /090
7. 制度的生命力在于不折不扣地执行 /094

第四章 老板不逼，业绩走低..... 097

技能是练出来的，办法是想出来的，管理是盯出来的，业绩是逼出来的。不是员工没能力，而是你没有逼员工发挥出他们的能力。如果你爱员工，如果你希望企业获得突破性的发展，那就考核你的员工，要求你的员工，逼迫你的员工去成长。如果你碍于情面，给员工低目标、低要求，只能养一群小绵羊，这是对员工前途的最大伤害，也是对企业前途的最大伤害。

1. 我不要三个月，我希望一夜就能改变 /098
2. 鸡蛋里挑骨头，对员工苛求完美 /103

3. 千斤重担人人挑，人人头上有指标 /107
4. 史玉柱：只问功劳，不问苦劳 /112
5. 有缺陷的产品等于废品 /116
6. 考核公平，大家口服心更服 /119
7. 能者上，平者让，庸者立马下 /123

第五章 老板不抠，利润渗漏..... 127

利润等于营业额减去成本，成本控制得越好，利润就越高。老板都懂这个简单的减法运算，可只会算这道数学题是不够的，老板还需将其精髓运用到企业管理中来，想方设法降低成本，“抠出”利润。利润就像一滴滴水，如果你忽视它，它就会在无形中渗漏；只有当你重视它，想办法聚集它，它才能变成财富海洋，推动企业扬帆远航。

1. 不赚钱的经营就是“犯罪” /128
2. 既要开源，也要节流 /131
3. 市场要拼，份额要抢，利润要涨 /136
4. 物美价廉的货源找不到，这样的采购不能要 /140
5. 注重质量的“零缺陷”原则 /144
6. 流动的不是人，而是赤裸裸的利润 /149
7. 提高沟通效率，减少沟通成本 /154
8. 每节约一分钱，剩下的都是利润 /158

第六章 老板不威，激励错位..... 161

公司的发展离不开凝聚力，凝聚力离不开激励。老板要学会激励员工，而这离不开老板的威信。威信不是来自于权力，而是来自于老板个人的品格、为人、工作能力，以及带队业绩。因此，树立个人威信，对企业发展很重要。

1. 无“威”不治，用威信激励人心 /162
2. 唱红脸扮白脸，3 分钟搞定“刺头” /166
3. 忽悠也是本事，用好“望梅止渴”这张牌 /170
4. 让员工愤怒，你就赢了 /173
5. 柔中带刚，话里有话 /177

- 6. 用“奉承”激励员工斗志 /181
- 7. 果断清除团队中的“烂桃子” /185

第七章 老板不罚，执行低下..... 189

激励可以引导员工向好的方向发展，处罚可以较少甚至防止员工做出错误的行为。企业应该有自己的律令，要规定员工什么该做，什么不该做，对于该做的事情应该怎么做；如果员工做了不该做的事情，或没有做好该做的事情，会受到什么样的处罚，这对提升员工的执行力意义重大。处罚之鞭高高扬起，震慑人心，绝不手软。

- 1. 不施霹雳手段，难显菩萨心肠 /190
- 2. 执行就要“现在、立刻、马上” /194
- 3. 执行不彻底，管理一切为零 /199
- 4. 谁砸企业的牌子，企业就砸谁的饭碗 /203
- 5. 执行就要敢问责，谁出问题谁担责 /207
- 6. 杀一儆百，执行坚决不手软 /211
- 7. 左手“严惩重罚”，右手“法外施恩” /215

第八章 老板不压，气候难成..... 219

俗话说：“玉不琢不成器，树不修不成材。”一个人只有经历磨难和打压，才能成为优秀人才，成就一番事业。老板对待员工，有必要给他们施压，给他们责任，对他们提出高要求，在这种“高压”之下，员工才能更快成长。所谓“好员工都是管出来的，坏毛病都是惯出来的”，说的就是这个道理。

- 1. 玉不琢不成器，人不压不成才 /220
- 2. 进了企业就是进了“坟墓” /224
- 3. 老板用人，就要“推卸责任” /227
- 4. 今天很残酷，明天更残酷 /232
- 5. 引进凶残的“鲶鱼”，让员工跑起来 /236
- 6. 人不尽其才就是浪费，用人一定要“彻底” /240
- 7. 使劲抓，狠狠抓，不让问题冒出来 /244
- 8. 困难面前不当逃兵，“死扛”就会出机会 /248

老板就应该对团队“坏”一点儿

我曾看过一本美国畅销书《好女孩，上天堂；坏女孩，走四方》，这本书的主题是教女孩子跟着感觉走，做个有理想、有主见、有胆识的人。看完之后，大受启发，觉得这本书不仅适合女孩看，还很适合企业老板和管理者们看，尤其是那些总喜欢做老好人的“好老板”、“好管理者”们看。

所谓的“好老板”与好女孩一样，只能让自己“上天堂”，而不能带领一个团队、一帮员工“走四方”。“好老板”有着一副菩萨心肠，对待下属仁慈无比，不会逼着员工进步，更不愿意对员工施压，整天扮演着“红脸”角色，于是，员工在一片安逸祥和的氛围中得过且过。老板累得要死，员工闲得要命，结果企业“英年早逝”。这就是“老板不‘坏’，团队难带，企业发展不快”的真实写照。

史玉柱曾在自己的书中提到，有一次他在飞机上与马云谈论“企业家一定要是‘坏人’”，谈得很投机。他们都觉得当“坏人”其实挺受用，前提是只要自己不要想着去做坏事，要努力多做点好事。史玉柱说：“我们‘坏人’做企业，一样要努力解决一个重要问题：企业利益和员工利益之间的矛盾。这不是说要给员工无休止地涨工资，这样做会破坏公司的管理，我们应该尽可能多地向员工提供利益，做到有利益大家共享。”

事实上，企业界的“坏老板”比比皆是，如苹果公司的乔布斯、微软公司的比尔·盖茨和鲍尔默、华为集团的任正非、海尔集团的张瑞敏等。

华为集团的任正非说：“进了华为就是进了坟墓。”

海尔集团的张瑞敏说：“伟人首先是‘恶人’。”他管理海尔，就是从当“恶人”开始的。

阿里巴巴的马云说：“我不承诺你发财，不承诺你升官，你在这个公司里面有很多的磨难、委屈、不爽、呻吟，这是我的承诺……公司不是花钱请你们来学习、来享受的，是请你们来做事的。”

联想集团的柳传志在《对话》节目中，曾坦言自己办企业时，拍过不少桌子，骂过不少娘。

微软公司的比尔·盖茨会对着没有完成任务的员工骂粗话。

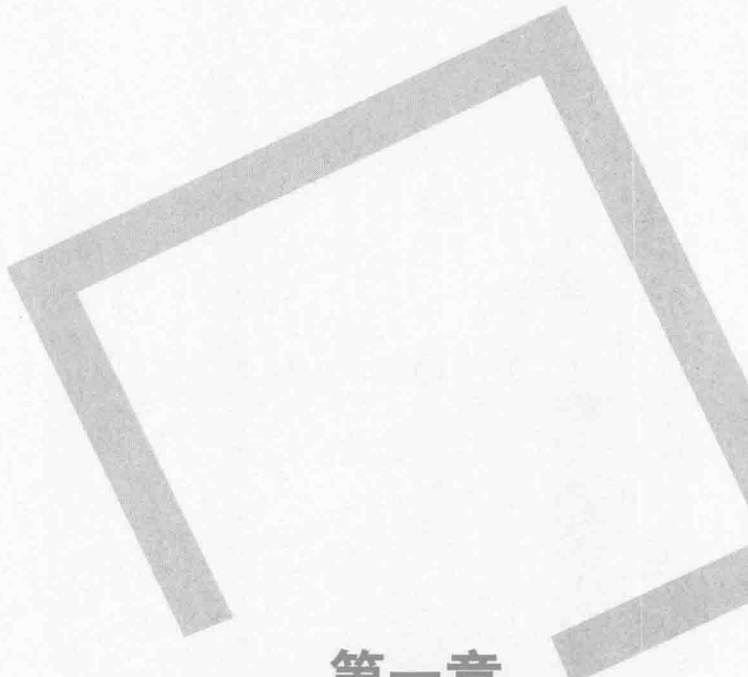
苹果公司的乔布斯认为，“制造好产品不能靠民主，得靠有能力的暴君”。苹果公司的员工都被他洗脑了，都开始接受“企业暴政”了。

.....

上述所谓的“坏老板”，并不是说老板没有道德和良知地胡作非为，而是指老板敢于变革，敢于冒险，敢打敢拼，有坚强的神经，有与众不同的思维模式，敢于打破常规，不按常理出牌，所谓“狭路相逢‘坏’者胜”。

我在之前出版的图书《管理就是带团队》中曾写道：“一位优秀的管理者，即使每天工作 24 小时，也无法代替团队的作用。”因为如果没有充分调动团队的积极性，没能激发出团队的激情和干劲，单靠管理者个人的力量，是不可能推动企业发展的。对管理者而言，没有什么比带好团队更重要。如果你不会带人，你就只能自己累到死；如果你不会带人，企业就无法实现长远发展。所以说，管理的根本在于带团队。要想带好团队，管理者无论是对待自己，还是对待员工，都应该“狠”一点儿、“坏”一点儿。玉不琢不成器，树不修不成材，优秀是逼出来的，高效是拼出来的，严格是大爱，纵容是毁灭，只有敢做“坏”人，企业才有好命。

有句话说得好：“强者给自己找不适，弱者给自己找舒适。想要变得更强，就必须要学会强者的必备技能，那就是让不适变得舒适。”老板积极给员工制造不适，让员工将不适视为一种习惯，将不适变得舒适，员工才会越来越强，企业才会越做越大。“带”字当头，带出人心，带出业绩！



第一章 老板不狠，企业命悬

企业发展离不开老板的强硬手腕，带团队更是不能缺少“狠劲”。纵观中外强大的企业，就会发现他们的老板有一个共同特点，那就是“狠”——不仅对自己狠，对员工也狠，这种“狠”的背后是对自己、对员工、对企业的爱。因为只有在狠管之下，才能激发出团队的潜能，才能保证企业强势发展。反之，老板如果不狠管狠干，对自己太过放松、放任，企业很可能会命悬一线。





1 董明珠：市场不相信眼泪，商场不同情弱者

有两匹马各拉着一辆货车，一匹马走得很快，一匹马走得慢吞吞。主人见状，就把后面马车上的货物搬了一部分到前面的马车上，后面的马笑了：“原来越努力越受苦！”没多久，主人想：“既然一匹马就能拉车，何必养两匹？”于是，就把懒马拉出马棚，准备宰了。这时，懒马哭了，它向主人求饶，但主人不为所动。

自己不努力，等到被淘汰的时候又哭泣，试问：“你的眼泪流给谁看呢？”流眼泪除了告诉别人你是“弱者”，还能起到什么作用呢？董明珠曾表示，市场不相信眼泪，商场不同情弱者，命运永远掌握在自己手中。

◎董明珠的强者姿态

格力电器董事长兼总裁董明珠，她从销售员做到 CEO（首席执行官），堪称传奇。她创造了许多独特的营销模式，把营销的作用发挥到了极致。例如，她创造了“淡季返利”、“区域销售公司”等，把格力电器推向了成功的巅峰，也成就了自己人生的辉煌。

1990 年，三十多岁的董明珠南下，进入当时的海利空调器厂（格力空调前身）做业务员，几个月后，她被派到安徽开拓市场。到了安徽之后，

她发现上任丢下了一个烂摊子：一位经销商拖欠了42万元的货款。这原本不是她的责任，但她认为作为公司的一员，就要对公司负责，而且“欠债还钱，天经地义”，结果她在上司的委派下，用了40天的时间，硬是把货款要了回来。从此，董明珠给自己立下铁律，必须“先款后货”，这也成了格力日后独树一帜的销售政策。

然而，当时的格力只是一个小品牌，董明珠坚持“先款后货”的销售原则，让她的工作很难开展。不过，在安徽淮南一家电器店的老板被她感动了，签下了一张20万元的单子。面对这个来之不易的订单，董明珠投入了很多精力。她多次登门拜访，为店老板出谋划策，让老板发动身边的亲戚朋友和员工，先试用空调，再传播出去。通过口口相传，这20万元的产品很快就给销售出去了。

之后，董明珠利用这个成功案例，再去游说其他经销商。有了这个“典范”，淮南市场的局面迅速打开。接着，芜湖、铜陵、合肥、安庆等市场也被董明珠拿下。到了1992年，董明珠在安徽的销售额突破了1600万元，占公司全年销售额的12.5%。

董明珠的强者姿态，也是格力电器强者姿态的真实写照。在董明珠的带领下，格力电器迅速崛起，成为中国空调行业的“巨无霸”。董明珠和格力的成功，告诉我们一个道理：市场不相信眼泪，只相信强者；只有把企业变强大，企业才会有未来。

董明珠曾表示，企业是一个经济组织，企业要想长久地活下去，就必须盈利，尤其是那些姥姥不疼、舅舅不爱的民营企业，只有不断地盈利才能让企业走得远一点儿。她说：“无论你过去创新过多么好的盈利模式，无论你打造过多么好的产品，如果你不能与时俱进，被市场淘汰只是时间问题。”

◎不按牌理出牌的女人

1995年，董明珠成为格力空调的销售经理，下属们是这样评价这位女上司的：“一个从来不按牌理出牌的人。她的牌理只有一个，那就是：自

己的原则，自己认为是对的。”

董明珠上任后，面对的第一个问题就是隆冬时分积压的 1.9 万台空调。当时，商家处理积压品的做法往往是降价销售，但董明珠却坚决反对这么做。她说：“不行，正常产品降价有损形象。”结果，她出人意料地把积压的空调分摊给每个经销商，解决了空调积压的问题。

在生活中，这位“铁娘子”手段也特别“狠”。她规定，上班时间不准吃东西，一经发现，第一次罚 50 元，第二次罚 100 元，第三次走人。大家以为她只是说说而已。有一天，离下班还有 10 秒时，董明珠发现有 8 名员工正在吃东西，她毫不客气地罚了每人 50 元，这让大家大吃一惊。董明珠说：“只要违反原则，再小的事都是大事，都要管到底。”

有一天，一个年销售额高达 1.5 亿元的经销商，来到格力空调厂，要求给他特殊待遇，言语中透着不容商量的傲慢。董明珠非但没有理睬他，反而把他从格力电器经销商的名单中开除了。所有的人都为董明珠捏了一把汗，因为她还没坐稳销售经理的位置，居然这么轻易就扔掉 1.5 亿元的年销售额。董明珠的回答很简单：“只要违犯原则，天王老子也要给我下马。”

2000 年前，格力电器的销售体系，如图 1-1 所示。

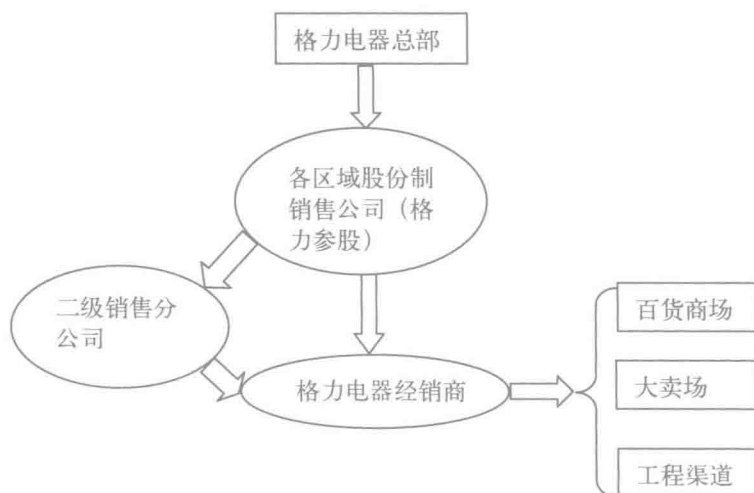


图 1-1 格力电器 2000 年前的销售体系

2000 年后，格力电器的销售体系，如图 1-2 所示。

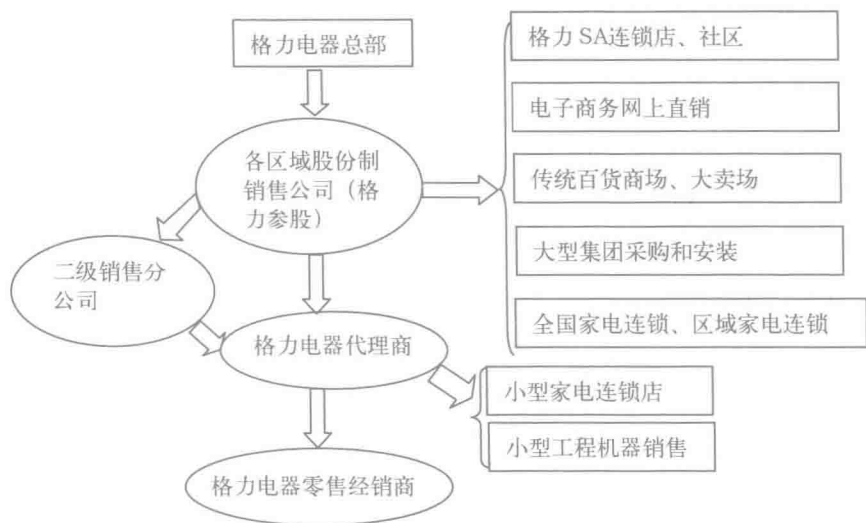


图 1-2 格力电器 2000 年后的销售体系

面对董明珠的铁腕，经销商们不得不服软。许多空调厂对待大经销商往往采取纵容的态度，允许他们跨地区经营，这样本地的小经销商根本无力竞争，结果，把市场搞乱了。董明珠这样做，维护了市场的公平性，小经销商也可以把规模做大，他们感到有了奔头，积极性得到了保护。

◎商场即战场，不与时俱进就等死

自古以来，有商业的地方，就有竞争，有竞争的地方，就有商战。如今的商战，与当年战场上的拼刺刀，本质上是一样的，对手都想置对方于死地，让对方永不得翻身。战争意味着有胜利和失败，每个老板都想成为胜利者，都厌恶失败。这种强烈的求胜欲望是一个企业的最大驱动力。

华为集团为什么能在众多通讯供应商中脱颖而出，成为第二家进入世界 500 强的中国内地民营企业呢？其关键就在于他们在掌握市场动态下的

大胆创新，高度重视以客户为中心的产品研发，而且做到了独树一帜。

华为集团一切以市场为导向的创新，让我们看到了中国企业发展的前景。因为很多企业正在学习华为，一批批犹如华为一样的企业，正在中国大地上迅速崛起。我们将要面对的生存环境，就像非洲大草原一样，既充满了勃勃生机，又充满了残酷的厮杀。

如果说，物竞天择是自然的法则，那么，适者生存则是我们自己的生存法则。适者生存这一法则，解开了残酷现实的神秘面纱，道出了失败的真正原因。所以，每个老板、每个企业都需要拼搏精神，都需要挑战未来的勇气，都需要创新的胆识。

2 马云：小公司的战略就两个词——“活下来”“挣钱”

“什么是意义？有意义就是好好活。什么是好好活？好好活就是做很多很多有意义的事。”这是电视剧《士兵突击》中的一句经典台词，借用到企业管理上来，它告诉我们：企业活下来有多么重要，它是一切盈利的前提。世界上每天都有很多公司破产，半途夭折的公司更是不计其数。所以，想办法让企业活下来，再去思考如何让企业赚钱，是每一位老板都应该做的事情。

◎做战略一定要重点突破

在移动互联网时代，社会的节奏变得越来越快，企业老板们的思想也变得浮躁起来，追求快速致富已经成为一种潮流。然而，心急吃不了热豆腐，步子迈大了往往会摔跟头。作为企业老板，当务之急是思考怎么让企业活下来，然后才是怎么稳步地赚钱，而不是急功近利地想要一夜暴富。

阿里巴巴创始人马云说过：“小公司的战略就是两个词——‘活下来’‘挣钱’。”他用自己的创业经历告诉我们：企业生存永远是第一位的；至少在创业阶段，赚大钱不是最重要的，最重要的是赚点小钱，想办法让企业活下来，之后再去思考企业进一步发展壮大问题。看看如今的阿里

巴巴，我们完全有理由相信马云当初将“活下来”“挣钱”作为企业的战略选择是明智的。

有了最高的战略选择之后，接下来就要做具体的战略了。比如：怎样让企业活下来？活下来之后，企业又怎样挣钱？在制定这些战略时，马云提醒我们：“做战略最忌讳的是面面俱到，一定要记住重点突破，所有的资源在一点突破，才有可能赢。”

有一段时间，房地产行业非常火热，很多企业放弃自己原有的经营项目，跑去炒房，都想分上一杯羹。面对房地产大潮，阿里巴巴毫不理会。有人感到好奇，就问马云：“你们为什么不做房地产？做房地产可以扩大你的经营范围，利润非常高啊！”

马云表示，每个人都应该问自己一个问题，那就是在创办企业的时候，企业的出发点是什么。阿里巴巴的出发点就是专心做中国的电子商务，而且要做成世界一流的电子商务。因此，公司的资金储备要留着为电子商务服务，而不能随便拿去炒房。再说了，阿里巴巴做电子商务做了那么多年，也取得了很好的成绩，这表明走这条路是对的，是自己的优势。如果不好好经营自己的优势产业，却去做自己不懂的房地产，后果是难以估测的。

所以，2001年，阿里巴巴只是安静地发展自己的产业，以守为攻。马云认为当时阿里巴巴不宜变化太多，以守为攻是最好的发展策略，守是练内功，练好了内功，才能强大起来。这一点非常符合“舍”与“得”的理念，在这一理念的背后，是马云的务实精神。

有一句老话叫“贪多嚼不烂”。企业发展初期或刚刚做大时，如果耐不住“寂寞”，抵不住“诱惑”，想跨行业经营，是非常危险的。看见房地产赚钱，就去开发房地产；看见餐饮业前景可观，就去经营饭店；看到电子产品利润颇高，又向电子行业进军。这就违背了马云所说的“重点突破”战略原则。

我看过很多企业老板，他们在做战略时总想面面俱到，导致主次不分，眉毛胡子一把抓，最后什么也没有做好。真正智慧的老板则不同，他