

杨思卓
著

统

价值68万的企业领袖私房课

思卓私房课：说透，看透，想透

大多数中国企业家落败的原因：急弯、超速、醉驾

车毁人亡还是基业长青？

就看你能否修炼作为企业领袖的6种能量

驭



北京联合出版公司

图书在版编目 (CIP) 数据

统驭：价值 68 万的企业领袖私房课/杨思卓著. —北京：北京联合出版公司, 2012. 6

ISBN 978 - 7 - 5502 - 0693 - 9

I. ①统… II. ①杨… III. ①企业领导学—通俗读物 IV. ①F272. 91 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 085725 号

统驭：价值 68 万的企业领袖私房课

作 者：杨思卓

选题策划：北京时代光华图书有限公司

责任编辑：徐秀琴

特约编辑：太井玉

封面设计：水玉银文化

版式设计：水玉银文化

责任校对：于海岩

北京联合出版公司出版

(北京市西城区德外大街 83 号楼 9 层 100088)

北京雁林吉兆印刷有限公司印制 新华书店经销

字数 151 千字 787 毫米 × 1092 毫米 1/16 13.75 印张

2012 年 7 月第 1 版 2012 年 7 月第 1 次印刷

印数 1 - 20 000

ISBN 978 - 7 - 5502 - 0693 - 9

定价：49.80 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有,侵权必究

本书若有质量问题,请与本社图书销售中心联系调换。电话:010 - 82894445

引言

从吃私房菜到听私房课

第一章 大势观澜: 英雄短命, 领袖长青

01	财富英雄的“前车之鉴”	007
	新经济时代的全新挑战	012
	看得见的高度, 看不见的能量	017
	新领袖, 决胜六度空间	022

第二章 基业长青: 正道的能量

02	一阴一阳, 财富自有非常道	033
	不解“财商”, 注定频频受伤	041
	同一个市场, 未必同一个梦想	045
	商场并非战场, 竞争不如竞和	050

第三章 绩效倍增: 运筹的能量

03	追求高效, 别把业绩当绩效	059
	天天追利, 怎样让利追你	066
	做实业需“牧场”, 玩资本需“猎枪”	073
	二次创业, 重在核心能力	078
	一分耕耘未必一分收获	083

第四章 知本制胜: 人才的能量

04	学会造血，打造企业的铁军	093
	没有高薪，高手这样“留人”	106
	用好能人，更要用好小人	116

第五章 优势互补: 组织的能量

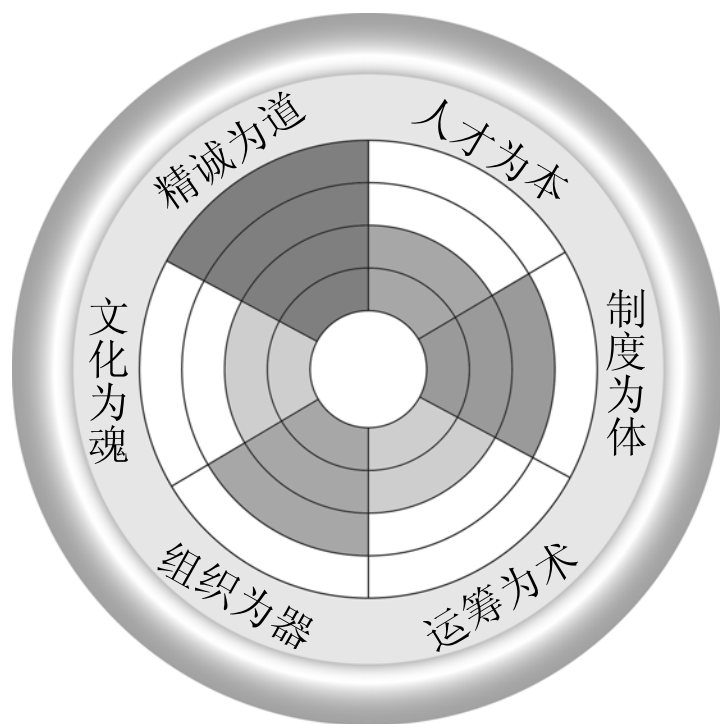
05	事业兴旺，需要“黄金搭档”	125
	冲突频繁，性格乃是根源	131
	基业长青和组织传承	136
	麻将里的哲学：集大成者成大业	143

第六章 令行禁止: 制度的能量

06	玩家千方百计，庄家一定之规	151
	企业的一法两制三规范	159
	企业风险雷达和制度防范	165
	业绩挂帅，制度为王	172

第七章 同心同德: 文化的能量

07	企业动力强劲，安装四引擎	181
	企业文化出色，调配三原色	187
	领袖魅力无限，修炼六品格	193
	健身需补钙，健脑需补书	199
	升级头脑，还需借助“外脑”	204



六度统驭理论：修炼企业领袖六种能量

谨以此书献给中国数百万企业家和他们的高管，当然，还有无数怀揣创业梦想的年轻人。这一群体领袖力的提升，必将推动中国经济创造更多的奇迹。

——作者致辞

这是我所听过的最具针对性的高端课程，犀利、生动！听完这门课，我知道了下一步该如何去修炼和提升领袖的能量，如何调整 and 改变我的企业。这样的课程，在北大、清华听不到，在哈佛、耶鲁也未必学得到。

——企业家学员感言

引言

从吃私房菜到听私房课

亲爱的朋友，很高兴认识你，我是杨思卓。从你第一眼看到这本书起，一个领导者和他的私人顾问的缘分就开始了。

你肯定看过一些讲领导力的书，也上过一些管理课，但一定还有一些问题没有解决，而且旧问题没有解决的时候，新问题又出现了。好像当领导的宿命就是不断解决问题。不！最好的领导者不是能够解决问题，而是能够让问题不存在。

我在最近 10 年里做了 100 多位企业家的私人顾问，讲了 500 多堂领导公开课，研究过许许多多企业领导者的难题。可以说，是探索着领导者的探索，困惑着领导者的困惑，痛苦着领导者的痛苦，快乐着领导者的快乐。

我之所以能够帮助领导者解决问题，绝非因为比他们更了解问题，而是因为比他们更知道问题的原因所在，并用许多人的实践去补充一个人的实践。

人生苦短，我们生命的极限在现有医学条件下也就只有百年，而许多人用了 10 年、20 年去犯一个错误。这是在浪费生命呢，还是在自

杀？其实，有些错误，别的领导者也犯过，他们用了 30 年时间找到了正确的路径，如果你也遇到了同样的问题，借鉴他们的经验就可以少走许多弯路。

与其在黑暗里寻寻觅觅，不如借一片灯光找到出路。菜鸟级领导与骨灰级领导有什么区别？菜鸟级领导解决浅表问题，骨灰级领导解决根本问题；菜鸟级领导自己辛苦解决问题，骨灰级领导借助他人解决问题。

这本书为什么叫做“私房课”？“私房”两字本身就包含了隐秘和诱惑，比如私房钱、私房话、私房菜，等等。私房菜，顾名思义，就是私人的菜、私家的菜。其实，私房菜是官府菜的延伸，从前官府的厨师制作菜式均围绕“细致”两个字。从官府出来的厨师在官府菜的制作基础上，为迎合主人口味，进一步将烹饪技术融汇发挥。久而久之，自成一个类别，也就是私房菜。私房菜最为风行的时期，应属晚清和民国。当时形成了好几大家族，在北京除了谭家菜，还有段家菜、任家菜、王家菜，这些家族有财力也有精力去开发自家的私房菜。

在企业界，经常发生不学 MBA 的人领导 MBA，不懂 MBA 的人打败了 MBA 的情况。其实在商业博弈中，当一个正确的策略为多数人所认同的时候，正确就变成了谬误。就好比大家都走在同一条路上，走的人多了，这条道路也就拥堵了。回顾一下，最近几年有很多企业做大做强了，是因为他们遵从了 MBA 理论吗？不是，是因为他们有自己独特的一套做法，本能地避开了大家都走的路。

我也给 MBA 讲过课，但是讲课时需要符合教学规划，那是“大锅菜”。更高层更个性的东西在课堂上是没办法讲的。所以，这本书就是要关起门来说几句私房话。这套私房课，明确地说，是为老板和想当老板的

人开的小灶，并不是人人皆宜。郑重敬告各位：这堂私房课并不适合所有人听——基层听了虚火上升，中层听了有点发蒙，高层听了功力倍增。

今天的老板，处在领导的位置，处在变化中，处在竞争中，需要超越变化地学习、超越团队地学习、超越竞争地学习。并且要学得更快，学得更好，学得更高明，学得更精。如果你有口福，那就能吃到私房菜；如果你有耳福，那就能听到私房课。口福其实不是指入口，而是指入腹入身；耳福其实不是指入耳，而是指入脑入心。

恰巧，北京时代益言教育科技有限公司的文钊先生和黄飞先生在策划一档节目，于是我就在《益言堂》栏目里跟大家进行了分享。然后，应北京时代光华图书有限公司之约，整理成文字出版。在讲座的基础上更新了一些内容，希望能带给领导者更多的启迪和思考。

在此，感谢时代光华图书公司，感谢《益言堂》栏目组的工作人员，还有我的助理朱萍萍女士、易丹丹女士以及本书的所有编辑。这本书的出版，我只不过是站在了前台的聚光灯下，他们才是真正的幕后英雄！

01

第一章 大势观澜：英雄短命，领袖长青

财富英雄的“前车之鉴”

近几年，创维的黄宏生、国美的黄光裕、东星的兰世立……很多企业家都出了问题。市场的风云人物大起大落，特别是当提到 TCL 的李东生这个人的时候，我们往往会这样评价：这是一个非常典型的从英雄到领袖的人物。那么，对于这些财富英雄人物，我们应该怎么看？

一群英雄让一个企业落败

2002 年，TCL 彩电业务取代长虹成为国内同行业的老大，TCL 的手机业务也成为国产第一品牌，董事长李东生成为当年 CCTV 年度经济人物。应该说 TCL 达到了发展的巅峰。

之后，李东生乘胜追击，高歌猛进，开展国际化业务，接手施耐德、入主汤姆逊、收购阿尔卡特等，而且旗下拥有的高端人才超过其他家电巨头的总和。他手下有一些首领级人才，比如万明坚、杨伟强、吴士宏也都是一路英雄。但是后来 TCL 为什么出了问题了呢？

人们常说，“财散人聚，财聚人散”，干得好的企业是财聚人也聚，干得不好的企业是财散人也散。2004 年，TCL 一下子由青春期进入更年期，彩电和手机业务亏损惨重，国际化进程受挫，TCL 的损失按李东生的计算至少 500 亿。

高速行驶的列车变成了脱轨车。财散人也散，众多大将纷纷离去。更令人觉得可叹的是 TCL 损失的不仅是 500 亿和大将，还有李东生身为领袖的尊严，2007 年，在《福布斯》榜单上，李东生被评为“最差老板”。

英雄败落的原因

成功的英雄各有各的成功，失败的英雄都有相同的不幸。能不能从失败的英雄的经历中提炼出一些关键词作为警示标志，安放在前方的路上，让后来的人不再重蹈覆辙呢？

英雄落败，基本原因可以归纳为三个关

键词：急弯、超速、醉驾。

英雄败落，基本原因可以归纳为三个关键词：急弯、超速、醉驾。

第一个关键词——急弯。急弯是什么？就是经济转型时期，企业发展已经进入盘山路段，是事故多发路段。事实证明，在中国经济转型期确实出现了很多问题。原来是一条直路向前发展，长驱直入，现在已经到了盘山路段，这时，原来的

驾驶技术就不够用了。

第二个关键词——超速。当你觉得技术不够用了怎么办？驾车的人都会有一个本能的反应——减速。少给油门，踩住刹车。然而事实上，这些英雄的做法却是继续加速。他们的企业本来已经冲在了前面，今年业绩增长 20%，明年业绩增长 40%，后年业绩增长 60%，一个劲儿地加速，已经是“超速驾驶”了，超过了他们的驾驭能力。这种情况其实就是一些企业不断提速发展，最后导致“油门踩到轰鸣，刹车基本失灵”。

第三个关键词——醉驾。醉驾是说有些人一旦取得了成功，就像喝了一种叫做“成功”的酒一样，导致头脑发热，身子发飘。喝了这种酒的人胆子比较大，“不惧路险山高，敢向交警发飙”，用一个字形容就是“疯”，用两个字形容是“疯了”，用三个字形容是“疯透了”。一旦达到这种“疯”的状态，问题也就随之而来了。

企业家能够吸取什么教训

有演戏的人就有看戏的人，一个企业家经常要自己入戏，然后出戏，再回过头来看戏，这才是高手。那么，我们站在另外一面看失败的企业家的时候，会得到什么样的经验教训呢？

我们看到，他们失败了，企业出问题了。出了问题之后该怎么办呢？刘欢有首歌叫《从头再来》，歌词是：“昨天所有的荣誉已变成遥远的回忆 / 辛辛苦苦已度过半生 / 今夜又重入风雨 / 看成败 / 人生豪迈 / 只不过是从头再来。”歌词说得多豪迈，说得多轻松。“只不过是从头再来”，这是文人的说法。做实业的人可以自己想一下，你有多少

时间，有多少生命的历程，有多少生命的资本可以从头再来。事实上，没有多少时间，也没有多少资本。

商场上，企业英雄们有几个能从头再来的？基本上十之八九是倒下了之后并不能从头再来，像史玉柱那样的人屈指可数。很多时候，小概率事件会赢得我们更多的关注。小概率事件又叫做黑天鹅，因为黑天鹅比较少，很容易被人一下子发现。

一个企业家必须关注大概率事件，如果要吸取教训的话，也要从大概率事件上吸取教训，不要等到自己发生问题了再吸取教训。电影《唐山大地震》里的李元妮比很多企业家的水平都要高，因为她知道“没了，才知道什么是没了”，但是我们很多企业家是真的“没了”，还不知道什么是“没了”。

一个企业家必须关注大概率事件，如果要吸取教训的话，也要从大概率事件上吸取教训。

在广深高速公路上曾经发过一起车祸。李阿大是一个货车司机，开的是一辆载重车，结果车在高速路上抛锚了，得修车。但是他又没有带三角警示架，怎么办呢？他让儿子从副驾驶位置上下来，站在高速公路上招手挡住后面的车，让儿子当警示架。结果后面又来了一辆载重车，没刹住车，把他儿子一下子就撞死了。

交警来的时候，问李阿大是怎么回事，李阿大已经蒙了，大脑一片空白，两手一摊，说：“我唔知啊！”意思是我不知道啊，“我的仔没了”，意思是我的儿子没了。很多企业家身上就是发生了这样的悲剧，没了还不知道什么是没了，不知道为什么没了。所以要从李东生、黄光裕、兰世立等人身上吸取经验教训。

其实，李东生在失败之后确实已经开始吸取教训，还写出了《鹰的重生》。鹰经过 40 年的奋斗，已经苍老了，如果它想要重生的话，就需要经历一个痛苦的过程才会变成一只全新的鹰，获得新生。其实，这种说法也对也不对，这种说法表示他反思还没到位。

一只鹰变成一只全新的鹰之后有什么不同？其实没有什么根本不同。再过 40 年，还会出现一个转折，所以李东生虽然是反思了，但是还没有反思到位。那怎样才叫反思到位？鹰变成鹰王，变成一只不死的鹰就是反思到位了。李东生虽然在思想上的反思没到位，但是在行动上的反思还是比较到位的。所以，我们看到了一个英雄正在向领袖过渡。

英雄配英雄，看起来很美，败起来很快

李东生的大将——那些风云人物走了之后，领导班子进行了重新调配。调配之后情绪型的领导少了，理智型的领导多了，比如现在的 TCL 总裁薄连明。这种变化的意义何在？

我们来分析一下李东生和薄连明的搭配。我认为这种搭配在组织上已经改变了过去的英雄配英雄形式。英雄配英雄并不是一种好的组织结构，热血勇士配上冷静绅士才

英雄配英雄并不是一种好的组织结构，
热血勇士配上冷静绅士才是最好的搭配。

是好的搭配。薄连明是在深圳航空公司做会计师出身，人非常冷静，是一个职业经理人的典范。李东生这位热血勇士配上了薄连明这个冷静绅士，就好像载重车换了一个司机，李东生到后面当车队老板了，驾驶的司机换成了薄连明等一系列人。薄连明一上台，就提出了一个