

著名咨询式培训师

陈志云

著

总裁

不只是管理者

总裁班讲课心得

MORE THAN A LEADER

站在人生的终端看来路，多一点圆满，少一点遗憾
散散心，远比散散步更重要



机械工业出版社
China Machine Press

F270/1035
2008

著名咨询式培训师 陈志云 著

总裁

不只是管理者

，
MORE THAN A LEADER

总裁班讲课心得



站在人生的终端看来路·多一点圆满·少一点遗憾……
散散心·远比散散步更重要

总裁——企业的灵魂人物，不仅要有高超的管理技巧，更要勘破谜局、洞若观火，注重多元化思考和反观自照的修炼，不断突破自我的桎梏，拓展自身的疆界。本书作者以其多年高校总裁班和 EMBA、MBA 讲课心得结篇成集。强调总裁思想观念的转变，更强调其思维方式的转变，要看清、看明、看白，还要看穿、看破、看透。全书的主旨是：思想观念是浅表层次的，思维方式是深层次的；思想观念是“鱼”，思维方式是“渔”；思想观念是“金子”，思维方式是“点金术”；思想观念是“手指”，思维方式是“所指”。手指不重要，所指才重要；就事论事不重要，引发思考才重要，举一反三、融会贯通、触类旁通。全书理念娓娓道来，达到让总裁能以战略远见驱动企业，志存高远，纵横无限。

图书在版编目 (CIP) 数据

总裁，不只是管理者：总裁班讲课心得 / 陈志云著.
—北京：机械工业出版社，2008.3
ISBN 978-7-111-23400-5

I. 总… II. 陈… III. 领导学 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 015027 号

机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)
责任编辑：赵泽祥 封面设计：耀午书装 版式设计：张文贵
责任校对：侯 灵 责任印制：杨 曦
三河市宏达印刷有限公司印刷
2008 年 3 月第 1 版第 1 次印刷
180mm × 250mm · 13.5 印张 · 2 插页 · 177 千字
标准书号：ISBN 978-7-111-23400-5
定价：32.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换
销售服务热线：(010) 68326294
购书热线：(010) 88379639 88379641 88379643
编辑热线：(010) 88379708
封面无防伪标均为盗版

序 一

刘太格

(国际著名建筑规划师，原新加坡国家艺术理事会主席，
北京奥运公园国际竞标评委会主席)

领导、干部、总裁，在日常工作中，最大的压力是如何采用最合理最有效的态度，对眼前繁多的问题作个适当的决策。面对这种挑战，不容易临时从参考书中找答案，也不方便把敏感问题拿出请教良师，要靠自己累积多年的经验和智慧。幸运的是，本书问世之后，这些高级人士可以顺手翻翻这本陈志云老师的讲课心得，寻求启示。那些听过陈老师课程的人士，更能联想陈老师字里行间的涵义，这应该是本书为众多历届学员及读者带来的最大的贡献。

翻阅陈老师的文稿后，给我印象最深的是：深奥的智慧，结合简易的实用性。陈老师的心得是从实际案例提炼出来的，应该就是他所说的“实际联系理论，比理论联系实际更重要”。进一步说，专业学问的理论来源，与解释宇宙万象科学真理的性质是不一样的。后者是从观察、实验、假设、推算而演化出来的真理。而专业学问，无论属于哪一门，应该是从工作中，经过实干、回馈、纠正、再尝试之后而取得，是经过实践考验过的原则。明显地，陈教授这本书是在这些情况下整合出来的智慧之言。

本人有幸在这几年数次被邀为陈老师的学员们上课，甚至有一次经他鼓励之后，与另一位老师合串联席讲座，收到意外的好效果。在与陈老师的相处交谈中，令人欣赏的是，他不断地思考如何突破教学



陈规,寻找有创新作用的沟通方式与传授内容。他讲课的激情与别开生面的语言表达方式,给学员带来深刻的印象和长远的记忆。即使如此,他还是担心学习太枯燥,于是通过联谊活动和实地考察,协助学员在轻松的情况下,彼此坦诚沟通,相互真正认识。

不仅如此,许多管理学院的课程内容,无论在中、外,都着重于技术的研究。可是作为一个成功的政治或企业领导,正确合理的价值观会左右我们对事物的判断与决策。陈老师也深深感受到这一点。所以,在课程的安排上,除了各界专家来讲学之外,也邀请了哲学家、宗教高僧来指导、开悟。管理学的最高境界应该居于效率与利润之上,而要考虑其商德、人格及对人类贡献的宏观立场。有鉴于此,本书也包含修养、文化、创新等重要课题。

本书中的另一句名言是“思想观念是鱼,思维方式是渔”。行政人士不是坐享其成的购鱼者,而是身经百战的好渔夫。陈老师希望学员离开之后,能继续自修更新。他耿耿于怀,就赐给学员这个重要的“先能渔,才得鱼”的理念,相信大家不负老师的厚望,解读此书后,享用终身。

2008年1月23日写于新加坡

序 二

觉真法师

(香港佛学院执行院长)

这是一本充满智慧的书。

这是一本帮助您开发自己本有的智慧的书。

这是一本改善人的素质，提升人的品位，以智慧指引您走向人生崇高境界，并向愚昧昏庸说“不”的好书。

对于这样一本好书，我想，不仅仅是老板、总裁、执行长，现在的、未来的企业家们是必读的，即使您不想做企业家，不想做管理者，但您却不能不管理好自己的学习、管理好自己的工作，尤其不能不管理好自己的生命角色的任何一位读者，我想，都应该来读一读这本书。

如果您读完了这本书，或者，甚至读过了三遍、五遍，我想，您一定会发出会心的微笑，也许会说：“出家人不打妄语，这是如实言。”——“如实”一词，即是从佛教来的。

我认识陈志云老师已经快20年了。近20年来，陈志云老师为祖国的改革开放大业，为推动市场经济的健康发展，为培植一支新世纪的企业家队伍，竭虑尽忠，奉献自己。在我心中，陈志云老师简直就是一位“不是出家人的出家人”。此话怎讲？我们汉传佛教，亦称大乘佛教，提倡的是菩萨道，践行的是菩萨行。这两句话用佛教语言就是“不为自己求安乐，但愿众生得离苦”，亦称：“众生度尽，方证菩提”、“地狱未空，誓不成佛”。换为现代语言，就是“毫不利己，专



门利人”。——自己不成佛,要先让别人都成佛,这就是陈志云老师20年来在他的学术研究中,重视实践,传播智慧,开拓悟性,造就一支圆融、前瞻、实效、果毅、有文化、有品性、有涵养、有未来的新型企业家队伍的长期奉献中所做的一切。这就是菩萨道,就是菩萨行,不为自己求安乐,但为别人早成就。

正因为有这样的奉献精神,陈志云老师敏于学习,勤于思考,善于吸收多元文化,尤其能把东西方文化兼收并蓄,化为自己的德才学识,化为自己的睿智慧见。我最为惊叹的是,他的著述中,充满智慧;他的演讲中,时时流露出禅意、禅机。他很善于说故事,摆事实。那些现实的材料、历史的材料、具体的材料、理论的材料、本地的材料、远方的材料、典型的材料、普遍性的材料,到了他的笔下,画龙点睛,点到即止,要言不繁,化境顿开。为什么?因为他不是以事看事,不是就事论事,而是借事明理,以事见智。他点燃的是智慧的火花,他引发的是智慧的妙悟。

“读书的老总,是中国的希望!”在陈志云老师提出他的这一办学理念的时候,我看到陈志云老师是一位爱国的学者,也看到他重视文化、追求文化素养的可贵品质。文化在哪里?文化,就在你的一言一行之中。一言一行中所体现出来的文化,恰恰是一个长期积累的过程。陈老师说:“企业做大做强,更关键的是做长。”说得好,做大做强是福,做长是慧。你会挣钱,你能挣钱,这是福;你会存钱,你能留住钱,这才是慧。在佛家,就叫福慧双修。

请让我说个故事吧。佛家常言“修慧不修福,罗汉托空钵;修福不修慧,大象挂瓔珞。”这是佛教一则古老的故事:从前印度有一位罗汉,按当时的规矩,他每天都要托钵,沿街乞讨。这一天,他走了许多路,没有讨到食物,无人供养,钵中空空。他饿得四肢无力,勉强走到王宫前,看到一只大象,肚子圆鼓鼓的,他不禁感慨地说:“我虽然有智慧,修成了罗汉,却没有福报,今天没有人供养,钵里空空。这只大象,它没有智慧,但它有福报,吃得饱饱,而且全身挂满了瓔珞珍宝。由此看来,福慧二者,皆不可缺啊!”在本书中,陈

志云老师一再提到的“对人负责，其实是对己负责”，“少一点商品味，多一点人情味”，“麻烦留给自己，方便给予他人”，都是德的范畴，都是修福的要旨。可见，福慧双修，福慧双增，福德智慧，正是本书的主题。

我还不能忘记的是，这20年来，陈志云老师在教育与培训的园地中默默耕耘，他的教学效果得到受众的一致肯定。他在各地讲学广受欢迎，邀请他讲学的高等学校和企业团体遍布南北，春风化雨，桃李满园。然而，他始终保持着做人与做学问诚挚踏实的儒者之风，待人谦逊礼让、宽厚包容。在本书中，有丰富的经济学思想，有深刻的管理学系统知识，他竟不以此为名，却淡淡一笔——总裁班讲课心得，平淡、平静、平和，这就是他谦虚的明证。谦虚是美德，在佛家就是培福、惜福、存福、种福了。

智慧的人生，才是真正的人生。

福德智慧的圆满，才是人生的圆满。

如果您得到这本书，又阅读了这本书，那么，我要祝福您，您也一定是与福慧有缘的人了。这就是您的一个新起点。请从这个起点出发吧！

向着您的目的地，带着智慧，出发！

谢谢！

2008年1月24日于香港



序 三

有一种毒药叫成功

梁信军

(复星集团副董事长、总裁)

2007年,有一个人或者一种现象风靡全国:许三多。

这是一个会让你会心一笑的名字。其实公道讲,《士兵突击》这个片子,从技术角度讲,并无任何新意与突破,但却能让七尺男儿感动至潸然泪下,凭的只是三个字:钝感力。

这同样是2007年的一个文化现象。《钝感力》这本书在日本2007畅销书排行榜上高居第三,渡边淳一的“钝感力”在一个恰好的时间里遭遇“士兵突击”,一片眩晕中撞击出了绚丽的火花。

绝非简单巧合。

渡边淳一强调人不要过于敏感,反应迟钝或许可以避免不必要的伤害;而许三多那副“不抛弃”、“不放弃”的面孔,无处不体现出一种钝感的魅力。这在因CPI上涨、房价浮动、股市起落而略显浮躁的中国社会,这种钝感的力量感召着人们与现实相悖的内心,为人们提供了一次自我反省的绝佳契机。

许三多和渡边淳一的走红绝非偶然事件,在这个到处洋溢着浮躁气息,到处讲究“汽车洋房多金”的快速成功学泛滥的社会中,许三多寂寞中坚守的形象,如一股沙漠清泉,注入那因觊觎“成功”而眼神发绿的芸芸众生干涸的心田中。

并未扯远。

通读陈志云老师这本写给总裁的书时，我的脚下是奔腾不已的黄浦江，我的对面是高耸入云的金茂大厦，但我的眼前却经常会浮现出许三多那副钝感的面孔。这就是陈老师这本书的魅力——让你身体深陷这个飞腾而浮躁的社会顶端，心灵却能在那高高的云端舒畅地散步。这正是陈老师在这本书里所提倡的“散散心，远比散散步更重要”。

陈老师在这本书里深入浅出地讲了许多朴素却深刻的人生哲理。这本书让你明白：总裁并不难做，人，才难做。他提出“人生最大的悲剧是：忙忙碌碌追求一辈子，到头来发现不是自己想要的”，“要站在人生的终端看来路”，“一个人再高，高不过他自身”，“读人，比读书更重要”……

看完这本书，我思忖良久。其实，这些道理不只是说给总裁们听的，适用于任何人群。但总裁们因为身处寂寞无边的高处，所以才会时常感到“高处不胜寒”。因为这个社会受“快速成功学”毒害已深，所以让心灵去散步，让自己变得钝感一点，已成为一个不失睿智的人生态度了。

有媒体把成功学列为现代社会的三粒毒药之一，我深以为然。

“成功学”以速成为噱头，以名利为药效，误导急于走捷径成为人上人的年轻人投身其中，在不停吸吮这粒毒药的过程中慢慢成瘾。而陈老师这本娓娓道来的书，正是在这个浮躁的社会中，给在“快速成功”大门口徘徊的人们，特别是总裁们对症下药开出的一剂良药。

这个社会，“成功者”仅仅占1%。即使你贵为总裁，也未必一定是“快速成功者”中的一员，即使已经算是个“成功者”，仍然会难免被这扑面而来的“成功”泡沫所淹没。

我相信，每个人都渴望成功，但是成功的定义却未必只有一个。你不是成功者，但你也未必一定是失败者。

这就是我读陈志云老师这本写给总裁的书后的一些杂感。感谢陈老师让我写这个序，其实在写这个序的过程中，我的心灵也受到一次洗礼。



写完上述文字的时候,上海这个大都市已是万家灯火,漫天雪花飞舞,黄浦江水仍在滔滔不绝涌向大海。

许多多那张钝感的面孔却正在这座城市的暗夜里闪烁,凝视着这个城市角落里整日奔波、瞄准“成功”的芸芸众生,然后偷偷一笑。

散散心,真的远比散散步更重要。

感谢陈老师!

2008年1月28日于黄浦江畔

前 言

这十多年来，我有机会给上海市委党校、上海交大、复旦、同济、清华、北大、人大、浙大、西南交大、西南财大、华侨大学、香港中文大学等各级领导干部班、总裁班、EMBA 和 MBA 讲课，包括《战略领导》、《领导者的战略思维》、《领导力》、《企业家素质》、《企业家人文智慧与创新精神》、《企业文化与管理沟通》、《思维创新与管理变革》、《企业核心能力与竞争优势》、《战略营销与客户服务》、《有效执行》等课题。

我在各级领导干部班、总裁班、EMBA 和 MBA 讲课中将教学 (Teaching)、培训 (Training) 与咨询 (Consultant) 相结合。这种 TTC 的咨询式教学培训，其中第一个“T”是教学，也是“传道”，侧重理论、学术、专业，体系、结构、逻辑；第二个“T”是培训，也是“授业”，侧重知识、态度、方法，针对性、有效性、操作性；第三个“C”是咨询，也是“解惑”，侧重因人制宜、度身定制、量体裁衣，短兵相接、刺刀见红、直奔主题，强调“实际联系理论比理论联系实际更重要”。TTC 就是“传道、授业、解惑”。我深深地感受和体会到教学之路任重而道远。

由于课题、内容、课时要求的不同，特别是每次听课对象的不同，即使是讲过几十次、上百次的课程，我也会认真地准备。以学习的心态去完成教学的责任，这是一个教学相长的过程，这个过程开始于先当学生，然后再当先生；教开始于学，虚心学习是起点；学问是问出来的，向自己的教学对象学习，备课就是备对象。隔行如隔山，



隔行不隔理；闻道有先后，学业有专攻，学而不厌，才能诲人不倦。

在各级领导干部班、总裁班、EMBA 和 MBA 课堂上，学员与我一起营造“语境、场境、情境、心境、意境”，从而“领会、领悟、感悟、大彻大悟、大智若愚”。思维方式的训练离不开一定的物理场、生理场和心理场，没有束缚的头脑，只有开放的心态，这有助于人们思维的活跃。“领会”是由外而内的；“领悟”是内外结合的；“感悟”是由内而外的；“大彻大悟”是发挥到极至；“大智若愚”则属于更高的境界。

这是一个真、善、美的境界，处在这样的境界，大家会变得更加宽容、包容、相容，变得更加大气、大量、大度。在这种充满着自由、平等和民主的气氛中，各种不同的观点相互交流、切磋琢磨，碰撞出智慧的火花。智慧是只能意会，很难言传的。平时模模糊糊有所感觉的东西，会一下子变得清晰；平时想说但又不知如何表达的东西，会一下子找到知音；隔得薄薄的一层窗户纸被捅破，真的是“与君一席话，胜读十年书”。这样的直感和顿悟，可以使我们对事物不但能够看清、看明、看白，而且能够看穿、看破、看透。

领导干部、总裁或 EMBA、MBA 学员是非常重视人文、社会和哲学的；他们重视对自身的理念、心态和习惯的改变，重视思维模式的再造。学员愿意结合丰富的实践经验参与课堂研讨，他们要求案例具有经典性、实效性和真切性，他们与教师一起以新颖的观点进行深入浅出的交流，他们最为兴奋的是在学习中，在与老师和同学的交流中，受到思维方式和操作方式的启示，在相互间思想的碰撞中达到豁然开朗的智慧境界。

我在课堂上强调思想观念的转变，更强调思维方式的转变，思维方式的转变比思想观念的转变更重要：思想观念是浅层次的，思维方式是深层次的；思想观念是“鱼”，思维方式是“渔”；思想观念是“金子”，思维方式是“点金术”；思想观念是“手指”，思维方式是“所指”。手指不重要，所指才重要；就事论事不重要，引发思考才重要，举一反三、融会贯通、触类旁通。所谓“道生一，一生二，

二生三，三生万物”，“太极生两仪，两仪生四象，四象生八卦”。大道理要生出小道理，大道理要与小道理结合，大道理要化为小道理，才能身体力行。凡是真理都是简单的，简单的东西是实用的，实用的东西是深刻的。

这些年来，不少领导干部、总裁、EMBA 和 MBA 学员成为我的良师益友，他们喜欢我的课程，欣赏我的讲课方式，他们鼓励我说：听我的课是一种享受，具体生动，深入浅出，言简意赅，寓意深刻；听的时候轻松愉快，课堂气氛好，时间过得很快，下来以后，留得住东西，余音缭绕，回味无穷；听得懂，记得住，用得上。他们希望我能够将讲课心得整理出来，与更多的人分享，这是对我的激励和鞭策。我想这本书的出版是对与我有机会交流过的各类学员最好的感谢，但愿我没有辜负他们的期望，希望本书的内容值得回味，能够引发我的良师益友进一步进行深入的思考，真正起到抛砖引玉的作用。

总裁，不只是管理者。对总裁而言，“散散心远比散散步更重要”。

陈志云

2007 年 12 月 12 日凌晨于上海



目 录

序	一
序	二
序	三
前	言

【总裁修炼篇】

总裁修炼篇之一	散散心, 远比散散步更重要 / 3
总裁修炼篇之二	退而求之, 便觉圆满 / 8
总裁修炼篇之三	知道了, 就去做到 / 14
总裁修炼篇之四	一个人再高, 高不过他自身 / 19
总裁修炼篇之五	一个人有多大的能耐, 取决于他交往的圈子 / 24

【企业文化篇】

企业文化篇之一	不需要告诉你该怎么做, 而你却知道该怎么做 / 31
企业文化篇之二	此时此刻我所面对的人, 是我最重要的人 / 37
企业文化篇之三	对人负责, 其实是对己负责 / 42
企业文化篇之四	赏识别人的人, 值得我们赏识 / 48
企业文化篇之五	不要去猜, 而要去问 / 53

【竞争战略篇】

竞争战略篇之一	发挥主体优势, 让优势更优、强势更强 / 61
竞争战略篇之二	竞争力, 就是把自己区分出来的能力 / 66

- 竞争战略篇之三 旧地图上，不能发现新大陆 / 71
竞争战略篇之四 菜单翻完再点菜，加法做够再做减法 / 77
竞争战略篇之五 不求全能冠军，但求单项第一 / 83

■ 经营管理篇

- 经营管理篇之一 企业做大做强，更关键的是做长 / 91
经营管理篇之二 核心竞争力，资源整合和价值传递的能力 / 96
经营管理篇之三 执行，就是目标加状态加方法 / 101
经营管理篇之四 一件事情有可能发生，它就一定会发生 / 106
经营管理篇之五 既要努力，又要顺其自然 / 112

■ 营销服务篇

- 营销服务篇之一 营销，就是让顾客购买我们的产品和服务成为必然 / 121
营销服务篇之二 最好的，也是最合适的 / 126
营销服务篇之三 手中心中俱无剑，不战而却人之兵 / 131
营销服务篇之四 少一点商品味，多一点人情味 / 136
营销服务篇之五 服务就是给自己增加更多的麻烦，给别人带来更多的方便 / 141

■ 思维创新篇

- 思维创新篇之一 手指不重要，所指很重要 / 149
思维创新篇之二 凡是真理都是简单的，简单的东西是实用的 / 154
思维创新篇之三 横看成岭侧成峰，跳出画面来看画 / 158
思维创新篇之四 我们是谁，不取决于我们的能力而取决于我们的选择 / 163
思维创新篇之五 高度、广度与深度，取决于角度 / 168



管理沟通篇

- 管理沟通篇之一 理解万岁,取决于沟通万万岁 / 175
- 管理沟通篇之二 问题不在于说什么,而在于怎么说 / 180
- 管理沟通篇之三 读人,比读书更重要 / 185
- 管理沟通篇之四 感知比告知更重要,体验比传授更重要 / 190
- 管理沟通篇之五 实际联系理论,比理论联系实际更重要 / 195