

PRESIDENT

C U L T I V A T I O N



刘博◎著

总裁修炼手册

〇 〇 〇

营业额在1000万到30亿公司老大的贴身指导

一部成长型企业总裁的私家教案

 广东旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS
悦读·悦旅行·悦学·悦生活

总裁修炼手册



刘博◎著



廣東旅游出版社
GUANGDONG TRAVEL & TOURISM PRESS

悦读书·悦旅行·悦享人生
中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

总裁修炼手册 / 刘博著. — 广州: 广东旅游出版社, 2019. 3

ISBN 978-7-5570-1682-1

I. ①总… II. ①刘… III. ①企业管理—手册 IV.
① F272-62

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 302462 号

总裁修炼手册

Zongcai Xiulian Shouce

广东旅游出版社出版发行

(广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼 邮编: 510180)

印刷: 廊坊市颖新包装装潢有限公司

(地址: 廊坊市安次区码头镇甄庄村)

广东旅游出版社图书网

www.tourpress.cn

邮购地址: 广州市环市东路 338 号银政大厦西楼 12 楼

联系电话: 020-87347732 邮编: 510180

787 毫米 × 1092 毫米 16 开 15.5 印张 213 千字

2019 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

定价: 49.80 元

[版权所有 侵权必究]

本书如有错页倒装等质量问题, 请直接与印刷厂联系换书。

这本书可以这样读

这是一本以纸质书为基础，以 App 为辅助的全媒体图书。你可以在此下载更为丰富的电子内容，获取更多相关信息。

Step 1：用手机扫描二维码，下载博雅私学 App 软件。

Step 2：在主界面输入框输入文中所提供的关键字，如“ZCLB01”，点击确认进入链接文件下载页面。

Step 3：在此页面你可以看到相关链接的内容简介，输入你的邮箱并点击发送，我们会将相关链接文章或视频发送给你。

博雅私学 App 也是一个读者与作者直接沟通的平台。你可以通过这个平台直接预约作者，解决你的个人疑惑或具体问题。

Step 1：在博雅私学主界面点击预约私学，进入预约作者列表。

Step 2：在预约列表选择你想预约的作者，进入预约详情界面。点击详情中的电话预约或直接拨打电话 010-82062183，告知你想约哪一位作者，以及你期望交流的时间和主要问题，剩下的事交给我们。

Step 3：你也可以选择在线预约，填写相关信息并发送给我们，我们会与你取得联系。

2013年夏天，由联想之星创业投资、创新工场和亚联商会联合组织了一个叫作“创业戈壁行”的活动。4天3夜，近两百位创业者和青年企业家一起走过了敦煌瓜州108公里的苍茫戈壁。征途中，我看到了年轻的创业家和企业家的朝气和坚韧，同时，也听到了他们很多的“成长中的烦恼”。伴随着企业的成长，企业家的成长就像是一个长征，会遇到许许多多的困难和问题。作为“过来人”，我也在各种场合分享过我创业、管理、成长的经验和教训。看到刘博的这部书稿后，我觉得这本书也许可以帮助大家。

刘博虽然担任过国产软件公司红旗Linux的创始CEO，也担任过国产数据库公司的CEO，但是他还算不上一个企业家，因为他领导的企业规模相对较小，一两百人。不过，他在外企的经历对他是有帮助的。“没吃过猪肉，但见过猪跑”，作为曾经的微软中国的副总经理兼OEM部总监和IBM大中华区的战略与企业发展部总监，他见识并参与过这些大公司的运作，相信从中学习和领会了不少东西。这本书的战略部分，就明显带有IBM战略制定的方法论痕迹。另外，最近几年他

也做风险投资和企业顾问，接触了不少成长型企业的领头人，在与他们的交往中，比较深刻地了解了这些企业领导的苦衷和面临的问题。相信这本书的形成，与他的这些经历有很大关系。

然而，光有经历还远远不够，只有把自己的所见所闻和自己的思考结合起来、总结出来，才能形成有价值的观点和建议。所以，这本书在努力把企业家成长中的一些核心问题整理出一个脉络，同时结合作者本人的观察和思考，给出了相应的指导和建议，并形成一个相对完整的体系。相对于理论性较强的教科书，这本书中的内容更贴近中国成长型企业的实际，其中大多数的例子都是我们日常能在企业中看到的、听到的，甚至是亲身经历着的。这本书的真正价值也许不在于它教会你什么，而在于它能够启发你更多的思考。其中，各小节后的“总裁家庭作业”恐怕是每一个成长型企业的领导都难以逃避的问题。

书中的许多观点很鲜明，我不能说都赞同，或许有的还可商榷，但至少值得我们思考。譬如：

在谈到威望时，他说：靠权力能解决的问题，威望绝大多数都能解决；而靠威望解决不了的问题，权力大多数也解决不了。

在谈到个人修炼时，他说：熬得过失败的不一定能成为领袖，但是熬得过成功的一定能成为领袖。

在谈到企业价值观时，他说：价值观最需要的是，溶化在血液中，落实在行动上。

在谈到用人时，他说：用人要疑，疑人要用，育御并举。

在谈到企业内的权力问题时，他说：企业的权力应该是设计出来的。

在谈到企业分权制衡的问题时，他说：弱化副职，中层为要。

.....

书中的道理，其实很多企业家是懂的，如果能在执行上给出更多可操作的具体方法会更好。这是本书的不足之处。

随着中国经济的快速增长，这些年经济管理类的书籍越来越受大家欢迎。尤其是民营企业家长们，对在企业发展和个人成长的过程中遇到的问题，都期望能够在书中找到答案或受到启发。如果国内具有实战经验的企业家能够多出书，把自己在企业发展过程中的经验、教训和体会分享出来，对企业、产业和国家发展都是有好处的。

因此，刘博的这本书是值得鼓励的，相信读者也能从中得到收获。

最近，听说刘博以五十多岁的年龄，还在大数据领域创业。我祝他成功！

A handwritten signature in black ink, appearing to be '刘博' (Liu Bo), written in a cursive style.

最大的推力或最大的阻碍

有一家创业公司，从起步到今天，十年左右的时间，在它所从事的行业里打出了一片天。不管在行业里算第一也罢，第二也罢，因为正好顺应了市场潮流，公司在过去的几年顺风顺水，快速增长。为此，公司制定了未来三年的战略发展规划，准备冲上另一个台阶。新的目标、新的战略、新的业务调整都在启动。

这时，公司的老大问了老刘这样一个问题：“您看我们还需要什么？”需要的东西很多，但老刘给出的答案是：“把你自已从一个‘领导’变成一个‘领袖’。”“领导变领袖？好啊！您来帮助我。”老大没有问为什么，因为他知道。可惜，这个问题并不是所有创业公司领导都知道的。

老刘当年高中毕业插队去农村，首先遇到的“官儿”就是生产队长。每天早上，队长敲钟。钟声一响，大家便走出家门，在麦场集合。队长两手叉腰，大声呼唤：“张三哥，

你今天去耕地，带上李五、赵六，还有牲口去找二大爷；王二麻子，你们组今天去割菠菜；四叔，你们组今天收拾仓库……”

看看，这像不像很多创业公司初期的样子？

每一个大公司都是从这样的阶段走过来的。但你的公司会长大，在它长大了的时候，如果你作为企业的老大，仍然停留在“生产队长”的思想水平上，那你企业的前景也将极为有限。

“成也萧何，败也萧何。”对创业型和成长型企业而言，说“成也老大，败也老大”一点都不过分。除去那些国有企业和成熟企业之外，在所有企业成败的因素中，企业第一人恐怕占的比重最大。这几年，老刘接触过、了解过、帮助过、任职过若干大小企业，感受至深的就是老大对企业发展的影响。

我相信，这样的感受不止老刘一个人。

其实，很难定义企业做到什么规模需要“领袖”。50人？100人？1000人？我们可以追溯一下乔布斯、柳传志、任正非等人，是什么时候从领导变成领袖的吗？也许可以，但老刘认为没什么意义。因为重要的不在于纠结这样的数字游戏，而在于企业领导“领袖意识”的建立。

我们可以用乔布斯、比尔·盖茨、马云来证明苹果、微软和阿里巴巴的成功，却无法也无意去定义什么样的企业需要领袖，就如同争论“初创企业”或“微小型企业”是不是需要战略一样。

领袖应该是什么样子的？相信读者朋友可以从浩瀚如海的互联网上查出许许多多的“答案”。而对老刘来说，答案则是一个几十年前中国人都耳熟能详的描述：“伟大的导师、伟大的领袖、伟大的统帅、伟大的舵手”。不管描述者出于什么样的目的，就今天而言，“导师、领袖、统帅、舵手”是对“领袖”的精辟阐释。依老刘的理解，就是“布道者、表率人、掌旗手、指路人”。

也许有人会说，领袖是天生的，甚至可以从陈胜、吴广、刘备、曹操讲到朱元璋、毛泽东，再讲到林肯、华盛顿和拿破仑。但问题是，当他们的事

业达到辉煌之前，他们就被世人认为是领袖了吗？当柳传志在科学院的门房里创业的时候，当比尔·盖茨在写DOS的时候，当马云在满街卖黄页的时候，他们在别人的眼里就是领袖了吗？

我不赞成“领袖天生”，也不赞成“领袖可以塑造”。我相信的是：第一，时势造英雄，没有合适的“时”和“势”，产生不出领袖；第二，“天才”+“勤奋”；第三，“悟性”+“良师”。

“良师”？有什么人可以指导别人变成领袖吗？也许没有。不过，体育场上伟大的球员都是教练教出来的。老子的伟大不在于他能不能治理一个国家，而在于他五千余言的《道德经》化育了很多历史上的治国领袖，教养了数千年优秀的中国士人。

老刘不是老子，写这本书的起因是受前面说的那位老大的启发。因为老刘觉得，需要这样一个升级的，不只是他一个。老刘接触并结识了很多这样的成长型企业的老大，大家面临着同样的问题。从某种程度来说，这是一部私家教案，在写的过程中，老刘重新反省了自己的职业经历，重新把以前认识的那些成长型公司的企业老大们，在脑子里和记录中过了一遍，重新回顾了那些优秀老大们的成长之路。看得越多，想得越多，就越坚定了这二十几年的观察结果：对于一个成长型企业来说，老大，毫无疑问是企业成熟、转变、突破瓶颈的最大推动力，同时也是企业消磨斗志、莽撞发展、倒在成长路上的最大杀手。

一家成长型公司的老大，投资任何领域都是第二位的，最应该投资的是自己。自己有多高，企业才能有希望走向一个可能的高度。而世界上最难的事，就是自我更新，革自己的命，给自己动手术，同时还不能减缓奔跑的速度。但是，也只能说：“活该！谁要你选择这条路？选了就得干，不管它有多难。”

最后强调一点，很重要，在本书中不会再提及：“成也老大，败也老大”，并非绝对。一个企业的成败，天时地利人和缺一不可。其中缘由，绝非几句话可以说得清楚，不在本书的讨论范围之内。

推荐序 / II

引言 / IX

最大的推手或最大的阻碍

01 建立威望

第一节 关于“权威” / 002

第二节 诚信的建立：不轻诺，诺则行 / 004

第三节 决断：决而生威 / 008

第四节 决策：不可朝令夕改 / 012

第五节 有时候需要独断专行 / 015

第六节 学会做“甩手掌柜” / 019

第七节 让那些“牛人”服你 / 022

第八节 勇敢承认错误，承担责任 / 026

第九节 永不骄傲，危机感提示第一人 / 028

第十节 损害威望的若干“小节” / 030

02 抓住人心

- 第一节 洞察人心，抓人要点 / 036
- 第二节 善于聆听 / 037
- 第三节 做导师，善于批评 / 040
- 第四节 洞察需求 / 043
- 第五节 “远交近攻” / 045
- 第六节 树立“感恩”理念 / 046
- 第七节 恩要会施 / 050
- 第八节 “累并快乐着” / 052
- 第九节 心灵激励：认同与赞赏 / 054

03 完善自我

- 第一节 少“工作”，多思考 / 060
- 第二节 读书吧 / 065
- 第三节 与高人为伍 / 068
- 第四节 在聆听中提高自己 / 072
- 第五节 在“教”中学习 / 074
- 第六节 “在纸上思考” / 075
- 第七节 在失败和成功中修炼 / 077

04 传递激情

- 第一节 激情是领导力的核心 / 080
- 第二节 让梦想飞 / 084
- 第三节 分享梦想 / 086
- 第四节 使命与价值观 / 088
- 第五节 将激情化为行动 / 091
- 第六节 把梦想化成品牌 / 094
- 第七节 建立独有的思想体系 / 097

05 引领战略

- 第一节 是的，你需要战略 / 102
- 第二节 战略意图 / 106
- 第三节 市场洞察 / 109
- 第四节 业务洞察 / 121
- 第五节 差距分析 / 127
- 第六节 确定目标 / 128
- 第七节 战略制定 / 132
- 第八节 创新，从自己开始 / 141
- 第九节 抓住“关键任务” / 145
- 第十节 结构服从战略 / 147
- 第十一节 用文化保证战略实施 / 150

06 知人御人

- 第一节 识人之法 / 156
- 第二节 善任为要 / 158
- 第三节 用人要疑，疑人要用 / 161
- 第四节 炼才护才 / 164
- 第五节 建立“子弟兵”队伍 / 165
- 第六节 大胆引进，谨慎换帅 / 168

07 分权制衡

- 第一节 权力应该是“设计”出来的 / 174
- 第二节 授权，必须的 / 176
- 第三节 授权的艺术 / 179
- 第四节 躲不开的政治 / 183
- 第五节 把权力放在阳光下 / 185
- 第六节 制定游戏规则 / 188

- 第七节 谁都重要，谁都可以被代替 / 191
- 第八节 分权制衡 / 193
- 第九节 摆正副职 / 197
- 第十节 中层为要 / 201
- 第十一节 轮岗制度 / 204

08 杀罚果断

- 第一节 “慈不当政”与奖惩并举 / 208
- 第二节 “杀无赦”的四种人 / 211
- 第三节 必须妥善处理的四种人 / 214
- 第四节 “借刀杀人”术 / 217

09 影响他人

- 第一节 什么是影响力 / 220
- 第二节 影响力要影响谁 / 222
- 第三节 领袖九面 / 224
- 第四节 升级你的圈子 / 227
- 第五节 避开你的短处 / 229

01

建立威望

第一节

关于“权威”

在日常生活中，如果我们说某某人是某个行业的“权威”，通常是指这个人说话的分量和影响力很大；在一个公司里，如果我们说某某人很有权威，通常是说这个人说的话、做的事让其他人服气。

权威是做领袖的基础；权威是指挥团队的保障。

所谓“权威”，是“权”和“威”的组合。“权”为“权力”或“权利”，但是在这里主要是权力。“威”则是“威望”和“威信”。所以，“权威”可以解释为“有威望的权力使用者”。

权力一般是职位给的。而职位则可能是自己挣来的，尤其是那些从公司初创把公司带大的人，他做董事长，做总裁，做 CEO，都是如此。但是，很多情况下，职位是别人给的。就算是创业型企业，在经过融资之后，初创领导人就不再是企业的完全拥有者，他的职位就成了董事会给的。总之，权力更多时候来自于外部。

而“威”则不同。一个人的威望和威信，百分百是自己给的。威望和威信指的是一种非权力性的影响力，也就是领导者的品质、作风、知识、能力、业绩，以及行为榜样等非权力因素对其下属和相关的人群造成的影响力。“威望”重在“声望”，“威信”重在“信誉”，相近而不同，但总之都是在别人心里的一种评价。

权力的时效性很强。当你在位时，你手中握有权力，别人因为惧怕你手中的权力而服从你。一旦你没有了这样的权力，那些原来屈服于你的人就不再听你的命令。所以，“权力不用，过期作废”是对权力的最好注脚。

威望则不然。威望存于人心，你在不在位，别人都会服从你。但这是个“长尾效应”，有多长，取决于这种威望的程度。对于很多伟人领袖来说，他们的威望可以影响到他们去世之后的很多年、很多代。

因为，权力是外在的，威望是内在的。所以，权力给你的是别人对你的惧怕和服从，而威望给你的是别人对你的尊重和遵从。

20世纪70年代末，中国进入一个新的历史时期，邓小平创造性地在中共最高领导层设立“顾问委员会”，为的就是利用那些已经退位的老干部在党内和群众中的威望，以保证改革开放战略的实施。

大家也许注意到了一个有趣的现象。很多从领导岗位上退下来的干部，出门参加活动交换名片时，他们的名片上会写着“原某某部副部长”“原某某委员会主任”，之后则是“某某协会副理事长”“某某机构顾问”等。这样的做法，在心理上无非是要利用人们对权力的惧怕来抬高自己的身份。与之相反的是，老刘当年读书的那所非常不著名的大学的老校长，我国老一代著名的计算机理论专家，在他老人家从校长位子上退下来之后，人家给他的虚衔儿恐怕一张名片都装不下。但是，老人家在自己的大名下面只印了5个大字——北京市市民，可并没有哪个业内人士因此而不敬重他。这就是威望的力量。

靠权力能解决的问题，威望绝大多数都能解决；而靠威望解决不了的问题，权力大多数也解决不了。

企业的领导们往往把权力看得过重，动不动就大棒一挥、吆五喝六、颐指气使，全然不顾被命令的人是不是真的相信你的决断，是不是真的服你。其实，他们没有认真去算这样一笔账：主动执行和被动执行的效果可能相差很远。主动执行过程中执行者主观能动性的发挥会使事情事半功倍，被动执