

总裁课

安西林◎著

CEO 的思路与起点

course of
CEO : way of thinking and starting



文 出 版 社

总裁课

CEO的思路与起点

Course of CEO:
way of thinking and starting

安西林◎著

华 文 出 版 社

责任编辑:刘明清 姜华

(E-mail: mingqingLiu @ hotmail.com)

责任校对:吴素莲

图书在版编目(CIP)数据

总裁课:CEO的思路与起点/安西林著. —北京:
华文出版社, 2004.1

ISBN 7-5075-1618-0

I. 总… II. 安… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 112325 号

华文出版社出版

(邮编 100800 北京西城区府右街 135 号)

网址: <http://www.hwcbs.com.cn>

网络实名名称:华文出版社

电子信箱: hwcbs@263.net

电话: (010)83086663 (010)83086853

新华书店经销

保定时代印刷厂 印刷

880 × 1230 1/32 开本 11.25 印张 180 千字

2004 年 1 月第 1 版 2004 年 1 月第 1 次印刷

*

印数: 0001—6000 册

定价: 20.00 元



前言

回顾企业管理和顾问咨询的经历，各色的故事和结局，无所不有。有的在劫难逃走向没落，有的运筹帷幄朝着光明，万千之别，究竟是宿命还是管理水平的差别？由此引发了我对管理和变化相互关系的极大兴趣。究竟什么是 CEO 的角色和作用，怎样管理公司，基于什么样的思路和方式才能够成为高水平的 CEO？从向前看的角度出发，探讨造就 CEO 的方方面面，一定对企业发展和个人成长有所裨益，这就是本书的起因和起点。

前提

实话实说（撇开社会温情的一面不讲），这仍然是一个经济权益占据主导地位的世界。经济社会以目标为最终验证，以钱财度量轻重和优劣，所以，不论限于个人方面，或者控制团队范围，或者领导公司企业级别，终须围绕经济内容形成目标体系。目标的高低，实现目标能力水平的强弱，决定着位置和境况等的重大差异。我们始终面临一个重大挑战——如何达到经济目的，同时在此过程中完成由入门向 CEO 方向

总裁课——CEO的思路与起点

的过渡。

事实上，世界没有不可改变的东西，不过难易差别而已，所谓不可变多是掩饰软弱和无能的托词，“天上掉馅饼”属于偶然的幸运，“路在脚下”乃恒定的道理。

状况

我们天天忙于处理无穷多的事件，一般不外乎三种情况。

上佳情况：有所见地，思维和行动成熟，乐于交流印证。大体相当于面对一座九曲十八弯的立交桥，虽说有点眼花缭乱，但循着路标和脉络最终可以把握去向，属于思想和行为自在之人。这种情况比较稀缺。

中等情况：形势不清，状态不明，苦苦寻求应对的良策，没有时间咨询和学习。大体相当以前的深圳，眼前一马平川却没有路，张三走过的足迹留下路，李四却一头掉进前面的陷阱，天天同困难拼争，这就是所谓的苦乐交集和得失并存的状态。这种情况就比较普遍。

一般情况：等待他人引领，随遇而安。大体跟定别人，只要还在路上走着即可。这也是很多人迫不得已的选择。

思考

我们面对不能回避和必须战胜的现实困难，身心



俱疲，却又常常忽略自身内在的极大潜能，让太多的能量闲置。能否经由交流、感悟和感悟的过程，激发潜能并发掘智慧，站上更高的境界，获得管理的成功，并真正享受管理的乐趣呢？

对策

根据细致的研究和对大量咨询结果的观察，我们发现，当面对业务目标的时候，人的智慧经常隐藏着巨大的储量，却远没有同步释放，导致工作的艰难辛劳，如果储量得以显露并发挥作用，思维和行为方面会异乎寻常地出现得心应手和驾轻就熟的快感。我们总结出三个方面：“悟知”、“实际”、“解决方案”，由此入手，无往不利。

悟知

“悟性”推动自我跳升。类似节肢动物的蜕变，每一次蜕变完成身体的一次成长。人的成长，长者说，“刻苦”，接着说，“聪明”，继而说，“有悟性”。悟知有如CT和X光机的透视，构造智慧的多维立体空间。

实际

在眼睛和物体之间，从来隔着有色眼镜和装饰物双重屏障，主观印象和实际情况常有差异，一边是不着边际的高谈阔论，另一边是切中实际的真知灼见。

总裁课——CEO的思路与起点

回顾长征的历史，李德指挥，从阵地战到湘江会战，十万大军锐减为三万，险象环生，毛泽东接手，万里跋涉转战，重见曙光，才明白什么叫“实际情况”。

解决方案

事件的完成和目标的实现，无不现实和可行的解决之道。贯穿从动机到结果的连续过程，设计一套完整的行为体系，有步骤、有方法、有工具地系统实现，充分构架通往目标的桥梁，实现一揽子搞掂的方式。

两点一线

如果将“悟”理解为智慧的高点，“实际”则标志着目标的落脚点，解决之道作为完整的行为过程，将两点连成一线。基于数学，两点成一线，基于射击，两点一线百发百中。悟知和寻求实际亦渗透在全部的行为过程之中。

形势

中国已经加入 WTO，最后的封闭保护屏障即将破除，正由“联合国时代”转入“WTO 时代”，我们希望本书对于服务这两个时代有所裨益。



时代发展阶段



文革经济自不待言；在“草莽时代”，“乱世英雄起四方，有枪便是草头王”，敢干就行；及至“春秋战国”时代，“春秋无义战”，兼并置换和暴起暴毙，“你方唱罢我登场”；当前联合国时代，“安理会和游戏规则”双路钳制，铁杵磨成针，方显英雄本色；一旦身处 WTO 时代，发达国家咋做大伙就咋做，先行者先得利。

的确，形势有点严峻，满含挑战，我们应寻求更高境界和提高综合竞争能力，在全球经济一体化环境下描绘一条持续发展的轨迹。所谓大智慧，高屋建瓴，明察秋毫，能够在经济世界中运作自如，贵在站上 CEO 的境界思考和行事，这正是本书的立意和铺垫所在。



目 录

前 言	(1)
一、悟道篇	(1)
引 言	(1)
01. 动用智慧的存量	(2)
02. 如何交流	(7)
03. 执掌未来	(13)
04. 环境造人	(17)
05. 谋定而动	(22)
06. 勇者胜	(25)
07. 抛弃累赘	(29)
08. 拿来主义	(34)
09. 举一反三	(40)
10. 真人悟道	(44)
11. 凭高望远	(47)
12. 探囊取物	(50)
13. 凭风借势	(55)
14. 僵化的陷阱	(59)
15. 比较出真知	(62)



总裁课——CEO的思路与起点

- 16. 大彻大悟 (65)
- 17. 追赶时间 (69)
- 18. 站在金矿上行乞 (72)
- 19. 跳出形式陷阱 (76)

二、切中实际篇 (81)

- 引 言 (81)
- 01. 切中实际 (83)
- 02. 心如止水的境界 (89)
- 03. 武侠化的诱惑 (94)
- 04. 洞察与实际 (100)
- 05. 香饵与陷阱 (107)
- 06. 寻找平台 (112)
- 07. 找不着北 (117)
- 08. 比较的技巧 (124)
- 09. “酷”化的管理 (129)
- 10. 迷信的面纱 (133)
- 11. 探求潜能 (140)
- 12. 智者的素质 (144)
- 13. 点评经验 (149)
- 14. 开放的力度 (152)
- 15. 凭风起飞 (156)
- 16. 洞悉世界 (160)

三、成败借鉴与解决之道 (165)

- 引 言 (165)

01. 讲求综合实力	(167)
02. 跑马圈地的快感	(172)
03. 战略决胜	(181)
04. 营销的至高境界	(188)
05. 专业化无敌	(191)
06. 势如破竹的快意	(200)
07. 攻守兼备	(207)
08. 坚持最后五分钟	(214)
09. 以退为进之策	(222)
10. 当断则断	(230)
11. 脱胎换骨	(234)
12. 超越自我	(242)
13. 赌博与管理	(247)
14. “高科技”也蒙人	(254)
15. 骗术与善良	(263)
16. 超前的管理“朋克”	(270)
17. 眼高则手低	(276)
18. 西服马褂的冲突	(281)
19. 蚂蚁绊倒大象	(286)
20. 极端主义	(291)
21. 剪不断，理还乱	(299)
22. 贵在行动	(306)
23. 一锤子搞定	(311)
24. 重点进攻	(315)
25. 洋枪与法则	(320)



总裁课——CEO 的思路与起点

26. 人才合适论	(327)
27. 开创与突围	(332)
28. 规矩造人	(336)
29. 统一度量衡	(339)

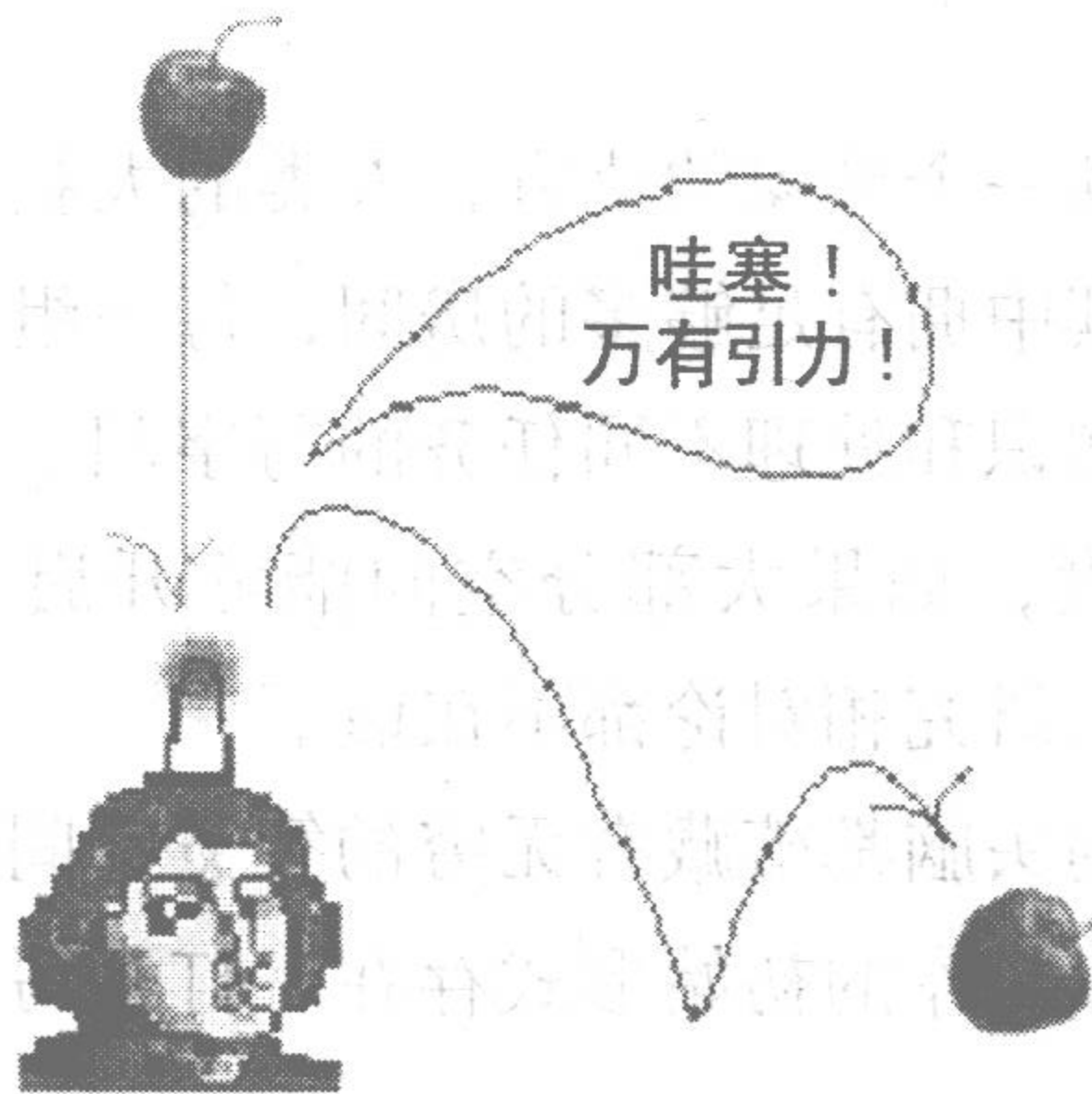


一、悟道篇

引言

获得智慧的主要途径大约有两种，一种是勤学苦练、日积月累，说起来比较直观和形象；另一种叫做“悟”，略带玄机，只可意会不可言传。悟有“顿悟”、“醒悟”、“大彻大悟”之分，当悟之时，眼睛豁然明亮，长期的困扰一举突破，深层的道理洞若观火，必致一次质的飞跃。我想“悟”大概源自厚积薄发，自身原本分离的知识模块得以融会贯通，有点元素重组化铁成钢的味道。

悟有“顿悟”、“醒悟”、“大彻大悟”之分，当悟之时，眼睛豁然明亮，长期的困扰一举突破，深层的道理洞若观火，必致一次质的飞跃。





牛顿是当之无愧的悟道大师，在苹果落地的那一瞬间幡然醒悟，悟出万有引力的道理，推动了历史，实在是“悟”的最高境界。

“悟”是多种多样的。倘若一个大俗人见到苹果掉下，也有所悟，“果园必无人看守与采摘，可趁此夜月黑风高……”，想入非非。

有一种情况很糟糕，无所醒悟，就算七八个苹果砸在脑袋上，除了脑袋生疼之外，决不想别的。这就有点榆木疙瘩脑袋了。

“悟”使人站到更高的境界和位置，执迷不悟则会使高度和水平始终受到局限。

01. 动用智慧的存量

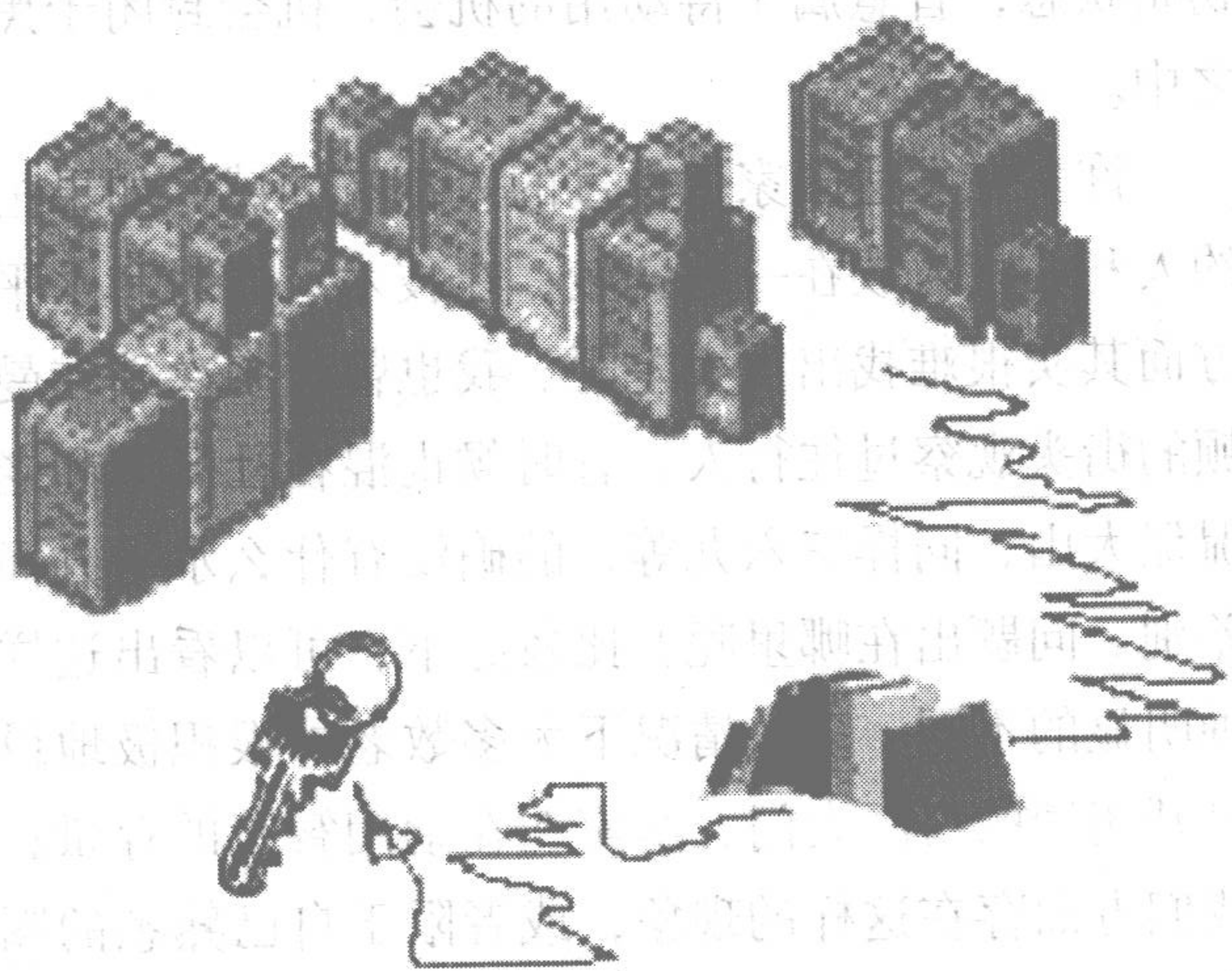
也许我们仅仅使用了 10% 的智慧，假如能够为智慧限定一个范围的话。

可以借助一个形象的比方，人类的大脑犹如一个建筑群体，其中拥有足够多的房间，每一组房间都属于可以储存知识和处理不同任务的写字间。其空间多到如此的程度，如果大部分空间能够开启并发挥效能，不论何人研究相对论都不在话下。

任何人的头脑都蕴藏有无穷的智慧空间，可惜房门紧闭，多以封库的初始形式存在。打开写字间的门

也就动用了智慧的存量，打开了机会和成功的大门。

动用智慧的存量，打开并运用尽量多的空间，让头脑像一台动力澎湃的发动机。



人的智慧水平，或者智慧的发展潜力和空间并无显著差别，仅仅源于内在和外来的某些原因，或者动用了智慧的大多存量，或者长期荒废了智慧的存量，才造成后天智慧水平高低的重大差别。大脑之中两个天生的问题构成困扰和障碍：

开启的房间处在互不相通的低级阶段；
许多房间大门闭锁。

置身发展中国家，对智慧的存量就比较有感触。

总裁课——CEO 的思路与起点

不论经济处于发展中阶段，或者一个公司企业竞争力低下，甚或个人水平和能力有限等等，导致这些落后的最主要原因之一，即头脑中过多的空间处于封存的初始状态，智慧属于待动用的机会，机会封闭于黑暗之中。

身处发达国家的大多数人不过不停地动用越来越多的智慧空间，显得更加智慧和能干一些，仅此而已。

许多在发达国家工作过的人都有同感，如果把纽约人和北京人放在一起比较，在技术、能力和水平等方面其实很难找出重大差距。我也曾经多次站在曼哈顿的街头观察过往行人，有时候也混在社区里和老外侃侃大山，同样三六九等，的确没有什么水平方面的差别。问题出在哪里呢？比较之下，可以看出这样一种明显的不同：多数情况下大多数老外很积极地设法打开闭锁的房间大门，实实在在动用智慧的存量；而我们方面存在这样的现象，或者限于自己熟悉的圈子 and 一亩三分地，对智慧的存量视而不见，或者习惯于打开天窗和窗口，让有限的思想和智慧四处漫游。可见，身处发达国家的大多数人不过不停地动用越来越多的智慧空间，显得更加智慧和能干一些，仅此而已，而在发展中国家，只有很少一部分人动用了智慧存量。当然经济体制等原因不在此论。

可以说，本来任何人都具有成为企业家、科学家、政治家，几乎任意大“家”（显然艺术家和运动家不在此列）的天赋命运，不过绝大多数的机会被永久尘封在某处，最终没有看到或打开相应办公套间的大门而已。

春秋时田忌赛马，通过封存国王的实力达到自己的相对优势，属于相反的类似情况。田忌和齐王赛马，每赛必输，试想，国王集天下财富于一身，自然人强马壮，田忌怎是对手。后来孙臆跑来给田忌出谋划策，让田忌以下等马对齐王的上等马，以上等马对齐王的中等马，以中等马对齐王的下等马，结果经孙臆这么一折腾，田忌以二比一稳操胜券。齐王的骏马英雄无用武之地，效力叫孙臆给缩小空间，锁门转成了库存。

有些时候，我们的智慧也会像齐王的战马，走向不利的一面。

大脑是一个极其复杂的系统，每到较起真儿来难以清晰解释的时候，只好依赖上帝造人说跳过暂时的疑团，但是正因为其复杂我们才能知道，大脑蕴藏有无尽的能量，能够高度集中人类的智慧，足以应付眼前所有的难题和困惑，正因为我们工作中时时遭受难以排解的问题的折磨，所以可以估计至少 90% 的智慧处于库存的初始状态（当然我们不过按照智慧水平可能达到的最高境界进行比拟，故有百分比之说）。同样，就某种意义而言，智慧的存量等待自我启迪和激活，而这种动作显见属于后天所为，动用智慧的存量并非一蹴而就的易事，需要在边实践和边感悟的过程中不断扩展。

在智慧的支配下，聪明人和普通人的区别往往在于是否使出浑身解数，而普通人并不是不想使出解

在智慧的支配下，聪明人和普通人的区别往往在于是否使出浑身解数，而普通人并不是不想使出解数，只是不知道还可以获得此解数。