

老板百日谈

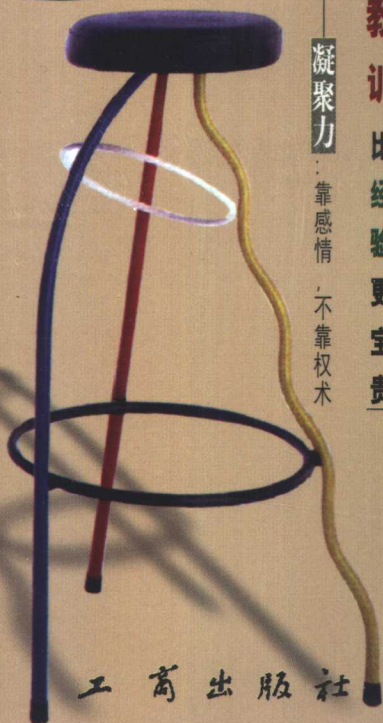
赵林/著

■ 国企关键在体制 ■ 私企关键在老板

■ 学习的捷径：「熬牛肉汤」

■ 教训比经验更宝贵

■ 凝聚力：靠感情，不靠权术



工商出版社

老板百日谈

赵 林 著

工商出版社

责任编辑 李富明

图书在版编目(CIP)数据

老板百日谈/赵林著. - 北京:工商出版社,2000.9
ISBN 7-80012-532-7

I. 老... II. 赵... III. 企业管理-通俗读物
IV. F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 28567 号

书名 / 老板百日谈

著者 / 赵 林

出版·发行 / 工商出版社

经销 / 新华书店

印刷 / 北京翌新工商印制公司

开本 / 850×1168 毫米 1/32 印张 / 10 字数 / 200 千

版本 / 2000 年 10 月第 1 版 2000 年 10 月第 1 次印刷

印数 / 01-5000

社址 / 北京市丰台区花乡纪家庙(100071)

电话 / (010)63730074,63714551

出版声明 / 版权所有,侵权必究。

书号:ISBN7-80012-532-7/F·234

定价:18.00 元

(如有缺页或倒装,本社负责退换)

1416-08

前言

本书是专为民营企业老板和立志要当民营企业老板的人写的。

书中内容全部是来自自己十余年商海生涯的实践心得,也许囿于一孔之见算不得高明,但绝无滥抄强凑、欺蒙读者的内容。大部分读者的目的是为了实战,不是成为理论家。所以我力求浅显通俗,活泼实用,尽量不引经据典。

从大概率的角度讲,事业成功的程度与老板心理成熟的程度成正比。但一般来说,老板心理成熟的过程要经过“自以为是”这一阶段。而从小概率的角度讲,事业的局部成功常常由多种因素决定,并不一定直接反映老板的心理成熟程度。如果某位取得局部成功的老板的心理状态正好处于“自以为是”阶段,那么其自省动力往往会与局部成功的程度成反比。在这种状态下读这本书是很难有收效的。不幸的是,在市场经济发展初期的今天,滞留在“自以为是”的蒙昧之中的人实在是太多了。

说这本书是为了实战,并不是有什么成功秘诀,

是什么制胜宝典。这本书的内容只有在转化成为读者思想的一部分时才能间接地作用于实战。我把要说的话分解为一百个题目,读者不妨像读故事书一样,每天一篇。在潜移默化当中,自觉不自觉地会遇上跳出“自以为是”心理羁绊的自省契机。

想当老板、想当好老板,靠的是你的努力、天份和机遇。这本书如果能有一点用处的话,也只不过是前进路上的铺路石而已。

路,还是要靠你自己走。

最后要说的是,本书的写作与出版,得益于诸多朋友的热情支持和无私帮助。很多企业界、经济界的老板、顾问和专家,热心地提供了不少典型的案例素材,以及屡经商海历练得出的真知灼见,使书中的很多见解直接源于实践又能用于实践;工商出版社图书编辑部负责人李富明副编审,不仅对本书的构思和写作提出了很多宝贵的意见,还倾注了大量心血,对全书的文字和结构进行了精心加工和润色,使本书得以顺利出版,在此一并表示谢忱。由于作者水平所限,书中错漏之处在所难免,恳请读者批评指正。

赵 林

二〇〇〇年九月于北京

目 录

前 言	(1)
-----	-------

1、解析老板	(1)
--------	-------

2、“自学成才”的困惑	(4)
-------------	-------

3、最稀缺的资源	(7)
----------	-------

4、素质和修养	(10)
---------	------

5、扬长避短	(13)
--------	------

6、取长补短	(17)
--------	------

7、强者心态	(19)
--------	------

知 识 篇

8、知识怎样才能变成力量	(25)
--------------	------

9、目标定位	(28)
--------	------

10、熬牛肉汤	(32)
---------	------

11、学习的三个台阶	(34)
------------	------

12、学习的“捷径”	(38)
------------	------

13、消化	(41)
-------	------

- 14、温柔的陷阱 (45)
- 15、再谈温柔的陷阱 (47)
- 16、洛克菲勒的故事 (50)
- 17、闻过则喜,从善如流 (52)

经 验 篇

- 18、爱迪生的启示 (57)
- 19、敢于和善于 (60)
- 20、空城计和方便面 (62)
- 21、聪明人 (65)
- 22、再论聪明人 (68)

能 力 篇

- 23、模范吕蒙 (72)
- 24、谁拿大主意 (73)
- 25、决策能力的脉点 (76)
- 26、决策失误分析之一——不犯大错误 (78)
- 27、决策失误分析之二
——天时、地利与人和 (81)
- 28、决策能力的灵魂 (84)
- 29、挫折教育 (87)
- 30、从基础做起 (90)
- 31、刘邦和项羽 (94)
- 32、识人与用人 (97)

33、追求和谐	(99)
34、钢琴家和钢琴	(103)
35、企业生命活力之所在	(107)
36、船长	(110)
37、曹操的凝聚力	(112)
38、列宁为什么说“不”	(116)
39、自信与自尊	(119)
40、吴起的感情投资	(123)
41、公平与公正	(126)
42、说服力≠口才	(128)
43、细说口才	(130)
44、老板需要想象力	(134)
45、最后的忠告	(137)

捷 径 篇

46、世上无捷径	(141)
47、沉默是金之一——沙里淘金	(143)
48、沉默是金之二——一鸣惊人	(145)
49、沉默是金之三——金口玉言	(148)
50、沉默是金之四——谨言慎行	(150)
51、大智若愚之一——吕端大事不糊涂	(153)
52、大智若愚之二——授权管理	(156)
53、大智若愚之三——息斯敏	(159)
54、大智若愚之四——大愚若智	(161)

- 55、行云流水 (165)
- 56、静若处子,动若脱兔之一
——内静外动 (168)
- 57、静若处子,动若脱兔之二
——阳刚阴柔 (171)
- 58、静若处子,动若脱兔之三
——与狼共舞 (173)
- 59、有备无患之一——调研先行 (176)
- 60、有备无患之二——可行性研究 (179)
- 61、有备无患之三——把握规律 (181)
- 62、有备无患之四——刚性和弹性 (184)
- 63、临渊羡鱼,不如退而结网之一
——主观与客观 (187)
- 64、临渊羡鱼,不如退而结网之二
——希望得到什么 (189)
- 65、临渊羡鱼,不如退而结网之三
——欲善事先利器 (191)
- 66、用人不疑,疑人不用之一
——纵向思考 (194)
- 67、用人不疑,疑人不用之二
——横向思考 (197)
- 68、用人不疑,疑人不用之三
——逆向思考 (200)
- 69、用人不疑,疑人不用之四

——人才成本	(203)
70、将欲取之,必先与之之一	
——该出手时就出手	(206)
71、将欲取之,必先与之之二	
——君子取之有道	(209)
72、先发制人与后发制人之一	
——出奇制胜	(212)
73、先发制人与后发制人之二	
——怎样做“第一个”	(216)
74、当机立断之一——并非只是魄力	(219)
75、当机立断之二——赤壁之战	(222)
76、三大法宝之一——理解与发挥	(225)
77、三大法宝之二——大脑、神经与肌体	(228)
78、三大法宝之三	
——实力、竞争和自力更生	(231)
79、三大法宝之四——环境保护意识	(234)
80、楹联启示录之一	
——攻心为上和审时度势	(237)
81、楹联启示录之二——管理的最高境界	(241)
82、楹联启示录之三——审时度势与法治	(244)
83、制怒之一——小不忍则乱大谋	(246)
84、制怒之二——压力安全阀	(249)
85、制怒之三——EQ 的作用	(252)
86、一闲对百忙之一——释“闲”	(255)

87、一闲对百忙之二——释“忙”	(258)
88、一闲对百忙之三——举重若轻	(260)
89、减法之一——信息处理	(263)
90、减法之二——倒推与反证	(266)
91、减法之三——节点论	(269)
92、军政、训政、宪政	(272)
93、攻守平衡	(276)
94、结构优势	(278)
95、物竞天择	(280)
96、性格即命运	(284)
97、现代套中人	(287)
98、悟性是什么	(290)
99、家族企业	(293)
100、当今老板应该关注什么	(297)

1 解析老板

我们在小的时候,大都写过《我的理想》这个题目的作文,当时我们的雄心壮志大多是“长大了要当科学家”什么的。虽然真的实现了儿时理想的人很少,我们也用不着为此脸红,那时我们都很幼稚。

不知道今天的小学生有没有在作文中说“长大了要当老板”的?有趣的倒是许多成年人把这个“理想”明明白白地写在了脸上。

这是因为我们生活在一个人人似乎都有机会成为老板的时代里。

恕我直言,即使是已经做了老板的人,大部分对于“老板”这个职业也还是处于知其然不知其所以然的“摸着石头过河”的认知状态,当然就更不用说更多的站在圈外的那些从电视剧里了解“老板”、因企慕而陡起雄心的人们了。

已经“下海”的人们“摸着石头过河”是不得已,准备要“下海”的人应该记住“不知深浅,切勿下水!”而要先从思想上“知深浅”,实事求是地对照自己的“水性”,来决定自己要不要“下海”,或限定自己“下海”的深浅范围。想当老板先要知道什么是老板。冷静、客观地判断一下自己能不能当老板,能当什么

样的老板。

一般说来,所谓老板,就是人们对私营企业出资人的称谓。

老板这个称谓并不严谨。无论规模大小,无论是独资、合伙还是股份制,只要拥有所有权的一部分就可以称之为老板;还有些人混淆出资人和管理者之间的区别,把有成就的管理者也称为老板;更有甚者,某些国有企业领导同样欣然接受他人“谄”之为老板。

德国军事家塞伦凯维茨曾说:“军事科学是人类智慧最高的结晶”。在和平时期,商战占据了人类智慧的制高点。而老板的位置恰如过去的军事家之于战场一样,处在商战的风口浪尖上,现代英雄非老板阶层莫属。这就提供了成就感的精神基础。谁不想当时代英雄呢?

既然是商战,当然就肯定会有成功者和失败者。在决定事业成败的要素中,除了经济大环境、小环境和机遇这些客观外因之外,起决定作用的就是竞争者自身的素质和修养这些主观内因(外因要通过内因才能起作用)。优胜劣汰,是自由竞争的公平原则。

我们从成功者身上可以观察到,他们有一些共同的素质和修养。本书的主要任务就是阐述和分析这些素质和修养。

经济活动的规律决定了老板的生活内容更多的是精心策划、小心运作,机敏地捕捉商机、过人的劳心劳力、在焦虑中的等待、不断的付出和牺牲,面对挫折的冷静和不屈不挠的执着。而成功之后的喜悦只是短暂的一瞬,几乎是在同时就又进入了新一轮的较量之中。

至于说电视剧中那种对老板生活的灯红酒绿、纸醉金迷式的描写,与其说是对商界了解的肤浅,不如说是对社会上贪、妄、躁的转型期错位心态的迎合。这种错觉不知使多少刚刚迈上成功台阶的人自以为有了挥霍的资格而重新堕入失败者的行列。

当老板是要有一些条件的,其中某些条件甚至是先天的;当老板是既劳力又劳心的,生活并不“潇洒”;当老板要对员工、对社会负责任,比普通人还要更少“自由”。也许有些人明白了这些真相就不会以当老板为理想了。

对于明白了这些真相以后更加坚定了当老板志向的人,我愿意在后面的讨论中奉献我的意见。但我要声明,我的意见并不能“制造”老板,那要看你的心态、悟性和努力程度了。

2 “自学成才”的困惑

中国的封建社会历史很长，一直以“重农轻商”思想为其正统。那时候的商人在所谓“下九流”之列，社会地位很低，甚至有诸如两只脚不准穿同一颜色鞋子和其子弟不准参加科举考试等等让你这辈子和下辈子永世不得翻身的折辱性规定，其身份远远不如今天的商人那么风光。

改革开放以前，一流人才的理想目标是“学好数理化，走遍天下都不怕。”这与今天的高考报名“数理化”倍受冷落相较，显然是“上穷碧落下黄泉”，落差之大令人感慨。如今高考的热点是金融经济类，因为人们已经看到世界上经济发达国家的一流人才大都聚集在工商管理领域，同时也切身感受到商品社会的飞速发展对管理人才的迫切需求。一方面是国内经济界对成熟的、合格的管理人才，尤其是高级管理人才的即时需求，另一方面是人才培养第一轮轮空所造成的供求关系的时间差，因此第一代创业起家的私企老板大都没有受过“科班教育”，而以“自学成才”的居多。

说实话，“干中学、学中干”的“摸着石头过河”式的自然淘汰法并不科学。总的来说：

第一,由于低级错误所造成的无谓“伤亡”比例很大,很多在成熟的商品社会中有机会成功的人因为缺少最基本的知识而被判“出局”。

第二,由于竞争环境的不规范造成竞争行为的不规范,积淀在老板们的知识、经验和能力中,形成了制约其发展适应力的“壳”。

第三,由于人才供求时间差日渐弥合,国内外经济节奏日渐趋同,竞争中企业综合实力的决定作用日渐明显,先期称“王”的老板们抢占先机的优势已丧失殆尽。

综合评价老板层的现状,应该说除少数佼佼者外,大部分人的知识结构缺项、经验结构走偏、能力结构严重不足。1997年的一份关于非国有经济发展状况的报道表明:合资企业稳中有升、私营企业基本持平、乡镇企业呈下降趋势。除了深层次原因之外,不能不说与这三种经济成份的管理层素质状况有直接关系。

不进则退,这就是竞争的本质。随着经济改革的日益深入和经济环境的日益规范,不少私企老板如果不能居安思危(其实已无安可居)、未雨绸缪(其实已是山雨欲来风满楼了),很快会在商战中稀里糊涂的被淘汰。

据说拿破仑在被流放到圣赫勒拿岛以后才看到《孙子兵法》,看完后感慨地说:“如果我早看到这本

书,就不会有滑铁卢!”历史是否真的会如此我们不知道,但伟如拿破仑之辈尚有“败后方知不足”的遗憾,即可知凡如我辈的老板们悔之晚矣徒唤奈何的人一定不在少数。

时代给了你成功的同时也给了你缺陷,但也还给了你纠正的机会。机会面前人人平等。

我无意贬低老板层的整体素质和修养,凡能从社会中脱颖而出、创业成功者必有胆识过人之处。但这时你的竞争参照物不再是社会上的芸芸众生,而是和你同样的成功者,甚至是全世界的成功者。如果你不能清醒地认识自己所处位置的变化,不早一点唤醒自己的危机感和紧迫感,不努力去提高自身的素质和修养,机会就会一分一秒地从你手里溜掉。

本篇的中心意思是“劝学”,“自学成才”的层次不能总是停留在“摸着石头过河”的低水平上,如何系统、全面地提高自身素质和修养已经成为关乎你事业成败的严峻课题了。

当然,这更包括那些“尚未成功,仍须努力”的准老板们。