

CEO Remarkable tactics

贾品荣 著

CEO 奇招

故事中的 CEO 哲学

一本中国式思维模式的 CEO 经典之作，
教你如何从成功走向卓越



四川大学出版社

CEO 奇招

故事中的 CEO 哲学

一本中国式思维模式的 CEO 经典之作，
教你如何从成功走向卓越

贾品荣 著



四川大学出版社

责任编辑:黄文龙
责任校对:蒋珊珊
封面设计:米茄设计工作室
责任印制:杨丽贤

图书在版编目(CIP)数据

CEO 奇招:故事中的 CEO 哲学 / 贾品荣著. —成都:四川大学出版社, 2005.1

ISBN 7-5614-2994-0

I. C... II. 贾... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 009768 号

书名 CEO 奇招——故事中的 CEO 哲学

作者 贾品荣 著
出版 四川大学出版社
地址 成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发行 四川大学出版社
印刷 郫县犀浦印刷厂
开本 787mm×1 092mm 1/16
印张 16
字数 294 千字
版次 2005 年 2 月第 1 版
印次 2005 年 2 月第 1 次印刷
印数 0 001~3 000 册
定价 32.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科
联系。电话:85408408/85401670/
85408023 邮政编码:610065
◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。
◆网址:www.scupress.com.cn

序

1989年，最流行的一首歌是苏芮的“跟着感觉走”。那时的公司经理很爽，喝着茶水，跷着二郎腿，凭着经验和感觉，就把企业做得有利可赚，你尽管“紧牵着梦的手，脚步越来越轻柔”地去享受。

1998年，最流行的一首歌是周华健的“最近有点烦”，市场由卖方市场转向了买方市场，竞争激烈了，生意难做了，凭经验和感觉决策，继续“紧牵着梦的手，脚步越来越轻柔”就会掉到沟里。因此，企业总裁成了“焦郁碌”——焦虑、郁闷、忙碌。我记得，那年品荣不惜一个整版的版面，发表了我的文章《如何在买方市场条件下做生意》，很快就有国内多家著名企业总裁邀我面谈。可见，这个世界变化之快！我们已经从感觉经验决策的时代进入了一个科学知识决策的时代，一个重要的任务就是学习，重新学习。有一个伐木的故事揭示了学习的重要性。一个身强力壮的年轻人应聘一个林场的伐木工，被录用后他非常高兴。第一天他玩命地干活，伐倒了18棵树，打破了全场的纪录，场长表扬了他；第二天，他更加努力，连续作战，伐倒了15棵树，他对自己的业绩很不好意思，但场长继续鼓励他，因为15棵也是全场当日最高的纪录；第三天，他起得更早，回来得更晚，结果只伐倒了13棵树。他郁闷地去请教场长，场长问他：“你磨斧子了吗？”这个年轻人竟反问：“伐木还用磨斧子吗？”管理就如同伐木，学习就如同磨斧子。不磨斧子，伐木就会越来越少；不学习，管理效率就会越来越低。

学习什么？管理艺术和管理科学都不可少。有人说，科学是计算，艺术是算计。我们可以用牛耕地来比喻科学管理和艺术管理的关系，先计算出多长时间用鞭子抽打一次牛最好，然后再应用其结果来提高耕地效率，这是科学管理而无艺术；牧童吹着笛子骑在牛背上耕地，这是艺术管理而无科学；计算出吊在牛前面的青草多长时间给牛吃一次最佳，然后应用其结果来提高耕地效率，这是科学加艺术的管理。中国企业的领导人从党委书记改为经理，从经理改为总裁，又从总裁改为CEO。山已经不是那座山，河也已经不是那条河，名字也已经不是那个名字，但是有的企业领导人脑袋还是那个脑袋，思想还是那个思想，知识还是那些旧知识。对于一些企业领导人来说，缺艺术，更缺科学。



学习不在模仿，而在创新。相声界有句名言：“谁想学相声，就学马三立；谁学会了马三立，就说不了相声。”近几年，中国企业家兴起了学习韦尔奇的热潮，他的话被复诵，他的行为被模仿，其实他的成功在于创新。我们走的是前人没有走过的路，我们唱的是前人没有唱过的歌，因此建立在知识基础上的科学管理创新就非常重要。

品荣用两年时间写就的《卓越七策》一书，用巧妙的语言和通俗的故事为我们提供了一些创新的管理理念和方法，自然是值得一读的。他深刻地阐述了卓越CEO在领导力、战略管理、企业文化、人力资源管理、公司治理、营销管理、变革管理七个方面的辩证管理之道，这些融会了作者个人、组织、书籍、历史的经验，是在最前沿的理论与实践发掘出来的。

本书的特点是，不但对商业活动分析得十分透彻，同时充满了故事性，把深刻的商业哲学叙述得栩栩如生，引导读者轻松、深入地阅读。总之，你可以从《卓越七策》中学到有效的、成功的方式。

我不会写序，又不是名人，对CEO的管理也没有研究，自然不愿意写序，因为我和品荣是多年的朋友，他盛情邀请，推辞不掉，只好赶鸭子上架，写了上边的话，是为序。

李 飞

2004年6月于清华园

李飞，著名营销学家，清华大学经济管理学院教授，经济学博士。

目 录

序 言	1
-----------	---

第1章 卓越CEO的思维方式	1
----------------------	---

做个智力测验游戏吧：设想在一个大雨之夜，你独自驾摩托车由城郊往城里赶。路上同时遇到了三个人：一个是你长时间没有见面的知心好友，一个是陌生的正患急症需抢救的老人，一个是你心中一直爱慕的女友。这时的前提是，车子除了你之外只允许再乘坐一人，抛弃任何人都会给你造成永远也无法弥补的后果，你会带上谁呢？请选择吧！

绝大多数人都会选择放弃那份珍藏许久的友谊和那份渴望已久的爱情，把援助之手伸向那个陌生而脆弱的生命。可有个人却说：“我会让我的知心好友驾我的车送老人去医院，而我留下来和女友一起想别的办法。”真可谓啃了熊掌又吃鱼，令人拍案叫绝！这样的万全之策是怎么想出来的呢？关键是他跳出了别人为其预置的思维定式，多问了一个“为什么”，即“为什么驾车的一定要是我自己呢？”

第2章 妙手转圜	43
----------------	----

在《资治通鉴》中有这样一个故事：宋太祖赵匡胤在臣子张思先面前说下大话：“因你这次为君为国做出如此重大贡献，我决定让你官拜司徒。”张思先左等右等总不见任命下来，可是又不好去问，这会让皇帝面子上不好看，也可能此事就吹了。张思先左思右想，只能幽默一下，来个皆大欢喜。

有一天，张思先故意骑一匹奇瘦之马从赵匡胤面前经过，惊慌下马向他请安。赵匡胤问到：“你这匹马为何如此之瘦？是不是你不好好喂它？”张思先答：“一天三斗。”赵匡胤说：“吃得这么多，为何还如此之瘦？”张思先答：“我答应给它一天三斗粮，可是我没给它



吃那么多。”于是，二人大笑不止。

赵匡胤是个聪明人，马上有所顿悟。第二天，他就下旨任命张思先为司徒长史。

卓越领导寻觅罅隙和转圜的余地，明智地利用他们的政治资本来进行投资。

第3章 出敌不意 93

《史记》中有一个“田忌赛马”的故事：齐威王和田忌约定，要进行一场赛马比赛。他们商量好，把各自的马分成上、中、下三等。齐威王每个等级的马都比田忌的马强得多，所以，每次比赛田忌都失败了。好朋友孙臆看到田忌垂头丧气的样子，劝他同齐威王再赛一次，并保证说：“我有办法让你赢他。”齐威王看见孙臆陪着田忌走来，便讥讽地说：“莫非你们还不服气？”田忌说：“咱们再赛一次！”说着，就把一大堆银钱倒在桌子上。齐威王吩咐手下，把前几次赢的银钱全部抬来，另外又加了一千两黄金，也放在桌子上。

比赛开始了。孙臆先以下等马对齐威王的上等马，第一局输了。齐威王站起来说：“想不到赫赫有名的孙臆先生，竟然出这样拙劣的对策。”接着，进行第二场比赛，孙臆拿上等马对齐威王的中等马，胜了一局。齐威王有些心慌意乱了。第三局比赛，孙臆拿中等马对齐威王的下等马，又胜了一局。比赛的结果当然是田忌赢了。

田忌赢在出敌不意，避实击虚上。

第4章 不商之商 117

从前有三个石匠。

第一个石匠说：我在挣碗饭吃；第二个石匠说：我在干全国数一数二的石匠活儿；第三个石匠说：我在建造大教堂。

这三个石匠代表三种做企业的境界，而只有第三个石匠才是真正管理者。第三个石匠的特点是，他在做石匠而且是最好的石匠，但知道自己干的活并不仅仅是摆弄锤子和凿子，他的“作品”不是石头，而是“大教堂”，所以，最卓越的CEO应是企业牧师。

第5章 参与文化 139

春秋战国时期，耕柱是墨子的得意门生，不过，他老是挨墨子的

责骂。有一次，墨子又责备了耕柱，耕柱觉得自己非常委屈，因为在众多门生之中，大家都公认耕柱是最优秀的，但又偏偏常遭到墨子指责，这让他面子上过不去。一天，耕柱愤愤不平地问墨子：“老师，难道在这么多学生当中，我竟是如此的差劲，以致要时常遭您老人家责骂吗？”墨子听后，毫不动肝火：“假设我现在要上太行山，依你看，我应该用良马来拉车，还是用老牛来拖车？”耕柱回答说：“再笨的人也知道要用良马来拉车。”墨子又问：“那么，为什么不用老牛呢？”耕柱回答说：“理由非常简单，因为良马足以担负重任，值得驱遣。”墨子说：“你答得一点也没有错，我之所以时常责骂你，也是因为你能够担负重任，值得我一再地教导与匡正你。”

虽然这只是一个很简单故事，不过从这个故事中，可以给CEO的沟通管理一些有益的启示。

第6章 眼光向外 159

1981年，你可以把钱投资到电器城，也可以投资到通用电气。如果你选择电器城，到2000年1月1日，你得到的回报要比投资到通用电气的回报高6倍。也许你会认为，在取得如此辉煌的成就之后，电器城的CEO会居功自傲，大谈自己的英明决策，但你错了。

当《从优秀到卓越》一书的作者吉姆·柯林斯请电器城的CEO艾伦·沃兹尔按重要性的大小，列出公司实现转变的最重要的5项因素时，艾伦·沃兹尔的回答令人大吃一惊，他说第一位的因素是运气——“我们从事的是一个非常景气的行业，我们顺风而行。”柯林斯反驳了他的观点，指出电器城的对比公司赛罗也在同一行业，也是顺风而行，并且他们的帆可能更大一些，但业绩却比电器城差得多。不过，沃兹尔仍坚持将他的成功归因于“在合适的时间，处于合适的位置”。

相反，那些对比公司的做法则很不客观，当业绩不佳时，面对困境他们总是怨天尤人，或责备别人，或把失败归结于不走运；而当一切顺利时，他们又会在镜子前精心地打扮自己。

第7章 隐姓心理 183

20世纪初，挪威有一个很穷的家庭，经常捉襟见肘。妈妈总是告诉孩子们，她在市区的银行存了500英镑（在那时是一个大数目）以备急需。每当家庭陷入窘境的时候，家里人就会商量是否要取出妈妈



在银行中的存款，但是，最后他们总是决定克服一时的困难，不去动用这些应急的积蓄。当孩子们长大以后，妈妈告诉他们，她根本就没有所谓的500英镑的银行存款。

但是，正是这笔“存款”，一次次地支撑着他们一家跨过了一座座难关。

你懂得客户的心理账户吗？

第8章 第二起跑 219

为什么有70%的战略变革会失败？因为人们的心智地图发生了偏差。

一次，我去超市买拖鞋，随手拿了一双“42”号的拖鞋回了家。一试，太小。我问家人，“我平常穿鞋不是‘42’号吗？”家人告诉我，“你穿皮鞋是42号，但拖鞋就不同了，你不能把皮鞋的尺寸套用到拖鞋上。你应该买‘48’号的拖鞋才对。”

你是否有过按老皇历办事的习惯呢？

结语 243

致谢 249

第1章

卓越CEO的思维方式

“立天之道曰阴与阳”——《易经》





第一节 辩证管理

《孙子兵法》中有言：“因形用权，则不劳而功举。”因地制宜、因势制宜、因情制宜，是辩证法的重要法则，是CEO的重要思维方法。

辩证一：冒险与保险

做CEO不是种庄稼，“种瓜得瓜，种豆得豆”；也不是做数学题，一加一得二，二加二得四。经营管理是一个充满变数的领域，是一个遍布着不确定因素的过程，目标常常表现出很大的弹性，结果也往往具有很大的未知性。因此，领导企业没有天衣无缝，没有万无一失，没有百分之百的“保险”。所谓“零风险”只是一种良好的愿望而万难达成，追求工作方案的尽善尽美和成功的十成把握是不现实的，结果只能是贻误时机、止步不前。因为“不走路才可能不摔跤”，任何机遇都不会无限期地等待你“再研究研究”、“再等等看”。如果把在不可能掌握全部信息、不可能求得万般周详的情况下做出决策称作“冒险”，那么这种敢冒敢闯的勇气、敢为人先的气魄、当机立断的果敢，不仅是必要和必需的，而且是很值得推崇的。

当然，“冒险”不等于盲动，没有“零风险”不等于没有“低风险”，没有“绝对保险”也不等于没有“相对保险”。朱可夫在《回忆与思考》一书中说：“战争经验表明，冒险是需要的，但不能随意妄为。”也就是说，做CEO要有敢于冒风险的精神，也要有预见、防范和规避风险的意识，把敢于冒险的勇气和科学审慎的态度结合起来，把大胆的行动建立在周密调查、敏锐洞察、深入研究和辩证思维的基础之上；遇事要多问几个为什么，多想几遍怎么办，多列几种可能，多做几套方案，弄清楚何时险、何处险、何种险、何度险以及如何避险、排险，做到“三思而后行”，积极又稳妥。

辩证二：减法与加法

CEO面对的工作千头万绪，若不分主次，眉毛胡子一把抓，很难取得良好绩效。因此，要善用“减法”，有所为有所不为。不要越俎代庖，包办代替应由下属履行的职责，“举轻若重”、事必躬亲；而要把在纷繁具体的事务中投



放的过多精力“减”下来，统揽但不包揽，督办但不代办，“集中兵力打歼灭仗”，把主要精力投放到分析形势、把握趋势、策划等大事上。不能只想收割、不管播种，而要着眼长远、规划未来；不能只忙种树、不管育林，而要统揽全局、协调各方；不能只忙手脚、不忙大脑，而要跳出事务、研究战略。“减法”要做好，“加法”也要运用得得心应手。要善于统筹协调各个方面、各个环节、各个领域的工作。不能只忙指挥、不忙情报，要耳聪目明、把握主动；不能只忙驾车、不管加油，而要以人为本、完善机制；不能只忙有形、不忙无形，而要塑造精神、鼓舞士气；不能只管照明、不管充电，而要学习提高、增长才干；不能只忙内部、不忙外部，而要海纳百川、博采众长。

辩证三：直接与间接

《孙子兵法》说：“知迂直之计者胜。”迂者，弯曲也；直者，笔直也。两点之间直线为最短距离，比其他任何曲线都短。这是数学常识，人人皆知。但在CEO工作中，看似最直接便捷的线路未必是最“短”、最有效的线路，有时可能恰恰相反。英国军事理论家利德尔·哈特在《间接路线战略》一书中说：“从战略上说，最漫长的迂回道路，常常又是达到目的的最短途径。”老子所说“枉则直”，弯曲中蕴涵着平直，说的也是迂直之间的辩证法。CEO工作涉及人财物事各种因素，要兼顾上下左右各个方面的关系，还要综合考虑历史与现实、宏观与微观、当前与长远的协调和平衡，是一项系统工程，其目标实现的多种可能和指向目标手段的多种组合，决定了实现目标过程的多样性——或者是直接的、简洁的，或者是间接的、迂回的。在CEO工作中，处理直接与间接的关系的事情是经常发生的。到底用间接的方法还是直接的方法，要根据当时、当地、当场、当事人的情与势来确定。

辩证四：有限与无限

在CEO工作中，无论是领导者自身，还是领导者面对的环境，都是有限的。任务目标的确定必须考虑到主、客观因素的制约。因此，工作中CEO切忌脱离实际的好高骛远、好大喜功，追逐现有条件下根本无法达成的目标，下达部属根本无法完成的任务，奢望“一口吃个胖子”。睿智而科学的态度，是根据现实的资源状况，量体裁衣，按米做饭，科学地确定目标任务和标准要求，理智地确定方法手段和实施步骤，使各项工作建立在实事求是的基础之上。

清醒认识现实资源条件的有限性，是理智的、现实的态度；充分认清自身的潜力所在，追求有限资源的效益最大化，则是科学的、积极的态度。有限的人力资源使用得当，可以发挥“无限”的主观能动性；有限的物质资源运营得





当，可以产生“无限”的效益；有限的人、财、物、信息资源组合得当，可以创造冲破“极限”的奇迹。这一点，在历史上的“官渡之战”、“赤壁之战”、“马陵之战”等著名战役，以及当今美国微软等著名企业的发展史中已得到充分印证。当然，“无限”本身也是“有限”的，“针眼大的窟窿”透不过“斗大的风”。科学的目标定位，应当是积极而可行、“跳一跳”就能够达到的目标。

辩证五：有情与无情

CEO的工作主要是做人的工作，工作的主体是人，客体主要也是人。人是一种感情动物，CEO工作也必然是一种“有情”的工作。事业的兴旺发达，饱含领导者的孜孜以求和满腔热情；一个富有感召力、凝聚力、战斗力的坚强团队的形成，依赖于领导者和被领导者的真情投入和情感交融。历史上，刘备正是依靠与关、张“桃园结义”的手足之情和对诸葛亮“三顾茅庐”的知遇之情才成就了帝业。宋代学者程颐说：“以诚感人者，人亦以诚而应。”对部属以诚相见、推心置腹，尊重、关心、爱护、信任他们，会产生“精诚所至，金石为开”的效果，使他们的积极性、主动性和创造性发挥到极致。

不过，“有情”是有前提、有条件、有原则的，许多时候也需要“无情”。法纪是无情的，原则是无情的，谁触犯了、违犯了都要受到无情的惩罚和严肃的处理。毛泽东说：“对敌人的仁慈就是对人民的犯罪。”借用到这里：对违规犯禁者的有情就是对循规蹈矩者的无情。其实，“无情”有时恰是“有情”，“有情”却常常变成“无情”。古代不是有“良药苦口利于病，忠言逆耳利于行”之训吗？现在不是也有“严是爱，宠是害”、“道是无情实有情”的说法吗？当然，无情并不意味着“无情打击、残酷斗争”，许多时候无情需要与有情结合起来，原则无情人有情、无情的制度有情的操作。

辩证六：善良与聪明

有这样一个故事：曾经有一个善良而富有的国王，他总是无休止地拿出他的钱来分给穷人，当他只剩下五个铜板时，他被别有用心的人赶下了王位。只有五个铜板的他遇到一个乞讨的老婆婆，他想自己无论哪方面都比老婆婆强，就把五个铜板全给了老婆婆。这时老婆婆拿出一个钱袋子告诉他：“无论什么时候你总会有五个铜板的，但你要记住，仅有善良是不够的，必须要有聪明才行啊！”

春秋时代有一个专讲“善良”的国君，那就是宋襄公，但这种“善良”却是很愚蠢的。



公元前638年，宋襄公出兵攻打郑国。郑国向楚国求救。楚成王十分厉害，他不去救郑国，反倒派大将带领大队人马直接去打宋国。宋襄公没提防这一招，连忙赶回来。宋军在泓水（今河南柘城西北）的南岸驻扎下来。两军隔岸对阵以后，楚军开始渡河，进攻宋军。公子目夷瞧见楚人忙着过河，就对宋襄公说：“楚国仗着他们人多兵强，白天渡河，不把咱们放在眼里。咱们趁他们还没渡完的时候，迎头打过去，一定能打个胜仗。”宋襄公说：“不行！咱们是讲仁义的国家。敌人渡河还没有结束，咱们就打过去，还算什么仁义呢？”说着说着，全部楚军已经渡河上岸，正在乱哄哄地排队布阵。公子目夷心里着急，又对宋襄公说：“这会儿可不能再等了！趁他们还没摆好阵势，咱们赶快打过去，还能抵挡一阵，要是再不动手，就来不及了。”宋襄公责备他说：“你太不讲仁义了！人家队伍都没有排好，怎么可以打呢？”不多工夫，楚国的兵马已经摆好阵势。一阵战鼓响，楚军像大水冲堤坝那样，哗啦啦地直冲过来。宋国军队哪儿挡得住，纷纷败下阵来。宋襄公指手画脚，还想抵抗，可是大腿上已经中了一箭。还亏得宋国的将军带着一部分兵马，拼着命保护宋襄公逃跑，总算保住了他的命。宋襄公逃回国都商丘，宋国人议论纷纷，都埋怨他不该跟楚国人打仗，更不该那么打法。公子目夷把大家的议论告诉宋襄公。宋襄公揉着受伤的大腿，说：“依我说，讲仁义的人就应该这样打仗。比如说，见到已经受了伤的人，就别再去伤害他；对头发花白的人，就不能捉他当俘虏。”公子目夷真的耐不住了，他气愤地说：“打仗就是为了打胜敌人。如果怕伤害敌人，那还不如不打；如果碰到头发花白的人就不抓，那干脆就让人家把你抓走好了。”

这就是迂腐的“善良”，不仅不能克敌制胜，反而会不战自败。

辩证七：理智与激情

自然界冰火不容是常理，但人物性格却有冰与火的反差。燃烧的激情可以喻之为火，理智的冷静可以喻之为冰，杨元庆性格正是这样的多棱镜，冰与火可以交融。

1964年出生的杨元庆并不缺现代年轻人那种火一样的激情。当他从柳传志手中接过“联想未来”时，发表了极富煽动性的演讲：“我们以2001年联想实现260亿元的营业额为基点，2003年，我们的营业额将做到600亿元；在10年内，联想要成为全球领先的高科技公司，进入世界500强……”正是这番激情演讲，点燃了全体员工的情绪。杨元庆亦不乏一个中年人的冷静与理智。他用沉重的声音接着说：“我们面临着两个方面的危机。目前，全球IT市场发展向缓，竞争日益残酷，多元化发展使我们面临更多的风险，如果有一天，发展停止了，我们还能坦然面对裁员和减薪吗？”全体员工都沉默了。



在联想员工眼中，杨元庆是一个矛盾的综合体：既严谨又不拘泥小节，既严厉又亲和有加，既严肃又不失幽默，既威严又是良师益友。杨元庆温文尔雅，随和谦让，平时不管是在电梯里还是走路碰面，总是笑着同每个人打招呼。人们大多认为杨元庆性情温和，但不少高层经理确实领教过他那狂风暴雨般的严厉批评，对此，他还受到过柳传志的批评。联想的一位女员工还清楚地记得，初到联想时的杨元庆是个“说话都不大声的小伙子”。然而，就是这个文质彬彬的小伙子，在她执行代理订单出现问题 and 错误的时候，向她大发脾气，使她受到了严厉的批评。杨元庆的严厉是“对事不对人”，他批评最多、最狠的人都是公司中进步最快的人。他最生气的是“你应该想到但实际上你没有想到”，“痛恨以工作之便捞取好处”；如果你的工作尽心尽力了，仍没有做好，他却会原谅你。杨元庆与人玩牌的成绩总是不尽如人意，因为他太诚实，“耳根子软”，不会作弊，牌技老是不高。杨元庆对公司的钱看得很紧，请客吃饭要求盘干碗净，有时甚至不能善待自己，对一杯矿泉水也计较；而他花自己的钱却很大方，常用稿费请他的员工吃冰淇淋。

柳传志这样评价杨元庆：杨元庆的为人特点是一个“正”字。他目标明确，心怀坦荡，对什么事有意见都能放到桌面上来，丝毫不隐瞒自己的观点，嫉恶如仇，几乎没有什么不良嗜好，一切都按规章制度办事。

最卓越的CEO就是这种人：动如脱兔，静若处子；动似雷霆，静如磐石；待人谦让，目标坚定。

辩证八：战略与执行

执行力就是将战略落到实处，是由CEO发起并最先掌握，继而带动整个组织形成的一种战略执行能力。如果你的企业输给了竞争对手，很可能是因为你的企业的执行力不如对方造成的。如果对手在执行方面比你做得更好，那么它就会在各方面领先。成功的企业，20%靠战略，60%靠企业各层管理者的执行力，其余则是一些运气因素。

执行是目标与结果之间不可缺失的一环，是公司实现预定目标的主要环节，是公司领导层希望达到的目标和组织实现该目标的实际能力之间的保证。它不是简单的战术，而是一套通过提出问题、分析问题、采取行动的方式来实现目标的系统流程，是战略的一部分。

执行力是否到位既反映了企业的整体素质，更反映出管理者的角色定位。企业迫切需要执行力，培养企业执行力的关键就是从培养管理者的执行力开始。管理者的角色不仅仅是制定策略和下达命令，更重要的是必须具备执行力。如果管理者认为做管理不需要执行力，那么其角色定位就有问题。培养执行力不能只停留在管理者知识和技能层面上，更应着重于管理者角色定位观念



的变革。企业要培养执行力，应把重点放在管理者身上。管理者的执行力能弥补策略的不足，而一个再完美的策略也会死在没有执行力的管理者手中。在这个意义上，我认为执行力是企业成败的关键。为了更好地实现经营目标，CEO就必须反思自己的角色定位——不仅仅制定策略，还应该具备相当的执行力。我的一位任CEO的朋友，他的习惯是每年制定完计划就不管了，自己悠然自得。我建议他要提高执行力，参与到公司的运营中。他改进后，公司当年业绩增长了20%。

试想一下，如果一支球队的主教练只是在办公室里与球员达成协议，却把所有的训练工作都交给自己的助理，情况会怎样？那将一塌糊涂。主教练的主要工作应当是在球场上完成的，他应当通过实际观察来发现球员的个人特点。只有这样，他才能为球员找到更好的位置；也只有这样，他才能将自己的经验、智慧和建议传达给球员。最卓越的CEO不是教练，而是领队，具备战略执行力。

辩证九：争与不争

自谦的表现是：不自大，不自见，不自是，不自伐，不自矜。因为自大反而不能成其大；自我显扬的反而不能彰明；自以为是的反而不能昭彰；自我夸耀的反而不能见其功；自高自傲的反而不能成为众人之长。足见自谦之益。

老子提出慈、俭、不敢为天下先，称之为他的“三宝”。这也是CEO品质的三要素：一是领导者要慈爱对待下属；二要节俭，没有节俭的精神就管不好企业；三是在自身的利益上不要走在众人的前面。有不少人认为老子讲的“不敢为天下先”，是指任何事情都不能走在人家前面。按此解释，事事都落后于人，那怎么能上进和发展呢？老子在此将“不敢为天下先”与慈、俭一起称为“三宝”，主要是从领导者思想品质意义上来说的，更多的是指在自身的利益上“不敢为天下先”。一个成功的领导者，哪一个不是在这三方面做得很好，而身败名裂的领导者正是因为失去了这“三宝”。现实中有不少事例可以证明这一点。

据史书记载：西汉杰出将领卫青十年征战，战功赫赫，但每次受封都不忘与他浴血奋战的将军。河南之战大捷后，卫青诚恳地对汉武帝说：“胜利是将士们英勇奋战的结果，我这样无功受禄，今后如何激励将士们奋力作战呢？”汉武帝觉得此话有理，便立即对卫青的十名部将赐爵加封。卫青这种居功不争的风度，使士气大振。在企业管理中，如果领导抢功争利，就会使下级难有作为。要像老子所说的那样：“圣人之道，为而不争。”正因为领导者在成就面前不居功，其政绩才会在上级和下级的心中长存。这样的无为，就会使下级更加积极有为。