

因此，虽然是一家仅有 28 名成员的小公司，却时刻有一堆事务等着我做判断。

我们是一家刚成立的小企业，稍有风吹草动就可能会消失，只要我一个判断失误，企业便可能面临生死存亡的危机。

假如我有企业经营的经验，就可以基于过往的经验做出判断，“过去也是这样，所以这么做就可以了。过去那么做失败了，所以不可以重蹈覆辙”。

然而，当时我只不过是一个 27 岁的年轻人，而且不具备任何经营企业的知识和经验，因此根本没有判断的基准。

我苦苦思索，最后决定把孩提时代父母和学校老师所教的做人道理当作判断基准，即以极度朴素的伦理道德，把“作为人应当做什么，不应当做什么”作为判断是非对错的根本。

我决心将“作为人何谓正确”当作经营的判断基准，并一心一意地贯彻执行这些原理原则。

我的判断基准就是如此朴实无华，但现在回想起来，正是靠这些朴实无华的基准的强力支持，京瓷才从未走入过经营的误区，并得以不断顺利发展。

稻盛和夫：为什么说「领导者最重要的资质，从来都不是能力」

03 谁都能懂的人生方程式

我常常想，像我这种毕业于乡间大学、赤手空拳创业的人，应该如何与毕业于一流大学、在大企业工作过的人们共事，应该如何度过自己的人生。

同时，我还经常思索如何用人人都能明白的方式将这些朴实的道理表现出来。于是我发明了一个方程式：

人生·事业的结果 = 思维方式 × 热情 × 能力

人从出生到死亡，其人生及事业的结果取决于“能力”“热情”和“思维方式”这三要素相乘的结果，即人生和事业的结果取决于这个人拥有的“能力”，对人生和事业的“热情”，以及以何种“思维方式”对待人生和事业。

我提出领导者首先要有“能力”。领导者必须思考战略战术，必须具备工

作所需的专业知识。

同时，这里所说的“能力”并不单指头脑聪明，拥有健康结实、适应高强度工作的身体也是“能力”的一种。

但是，有的人虽有能力，却无法让人感到他的“热情”。这种倾向在毕业于名牌大学的高才生身上表现得尤其明显。

他们自觉头脑聪明，往往不肯认真踏实地付出努力。

相反，有的人尽管头脑不够机灵，但起早贪黑，埋头苦干，不惜粉身碎骨，对工作充满了“热情”。

“能力”与“热情”的分值范围为0~100分，而且它们之间不是相加而是相乘的关系，其结果对人生将产生巨大的影响。

按照这个思路，即使能力并不出众，但只要“付出不亚于任何人的努力”，就有可能超越能力优秀的人，获得优异的成绩。

在这里，还需要考虑“思维方式”这一要素。思维方式的分值范围为一100~+100。

因为是乘法，所以一旦思维方式为负，哪怕只是极小的负值，其人生和工作的结果便立刻变为负数。

这么一来，“能力”和“热情”的数值越大，结果的负值反而变得越大。

换句话说，这一方程式充分体现了“思维方式”的重要性。

有的人虽然有充分的“能力”和“热情”，却总是愤世嫉俗，认为这个世界充满了不公与矛盾，既然活在这样的社会里，干脆玩世不恭，甚至采取恐怖行动，报复社会。

这种人即使原本有崇高的理想，却在不知不觉中变得自以为是，为了实现所谓的理想，不惜选择自私自利的手段，其人生的结果必然会变成负数。

稻盛和夫：为什么说「领导者最重要的资质，从来都不是能力」

04 思维方式的重要性

不管我们打算如何度过人生，成为怎样的领导者，首先都必须拥有与之

相吻合的“思维方式”。

拥有怎样的“思维方式”、人生观和哲学，是一个人的自由。然而，由此而产生的人生结果，也必须由个人承担。

然而，我们在学校里却几乎没有接受过关于人生观的教育，因此人们往往不会深入思考自己的人生观，而是稀里糊涂地、漫无目的地活着，对人生逆来顺受。

我深深地感到，人从年轻时开始就有必要探求人生中应具备的思维方式与哲学。

在27岁创立公司之后，我就把作为人应该做的事情逐条归纳总结，编集成“京瓷哲学”。其中记录了几十条我在工作实践中体悟的“人生应有的思维方式”。

用一句话概括这一思维方式，就是方才所说的“作为人何谓正确”。即把做人应当遵守的普遍真理作为人生的原理原则。

同时，我还把这些原理原则作为京瓷的“哲学”，向员工反复讲述，努力共有。

每当我讲述这些原理原则，部分人马上表示抵触：“拥有怎样的思维方式是我的自由。为什么进了京瓷，就必须遵从京瓷的思维方式？这是对个人思想的钳制！”

这使我非常苦恼。“持有何种思维方式的确是个人自由，但如果对大家的思维方式放任自流，就绝不可能将工作做好”。

然而，想要让员工认同、接纳这些思维方式绝非一朝一夕之功。

稻盛和夫：为什么说「领导者最重要的资质，从来都不是能力」

我们可以用“登山”来比喻“应该拥有怎样的思维方式”。

如果要爬附近的低矮山丘，只需以郊游的心态，身穿常服，脚穿运动鞋就能实现。

可若想征服阿尔卑斯之类的雪山，就必须配备相应的装备，更不要说攀

登珠穆朗玛峰了，那更必须身怀攀岩技术，配备各种各样的装备，接受严格的训练。

正如攀登的山峰不同，需要的准备工作和装备也不相同，一个人追求的人生、经营目标不同，他所持有的“思维方式”的境界也截然不同。

换句话说，企业追求的目标越高远，员工需要持有的思维方式越高远。

先确定追求的“目标”，然后才能确定达到目标所需要的“思维方式”。

京瓷一直以来都在制定高目标，因而在公司步入正轨之后，我也一丝不苟地贯彻清教徒般的“思维方式”。

为此我还遭受过媒体记者的中伤，说“京瓷疯了”。

同时，也有的经营者说：

“快乐工作、轻松经营是我们公司的风格。稻盛先生的经营风格太清苦、太苛刻，还是我们这种轻松愉快的公司能让员工感到心情舒畅。”

对这种批评我根本不去辩驳，因为我所追求的企业和那些追求活得轻松愉快、同时在经营中也奉行轻松愉快风格的人截然不同。

我追求的目标是开拓一个从未有人涉足的、全新的精密陶瓷世界，让京瓷成为世界第一的陶瓷公司。

要想成就这样的企业，光靠嘻嘻哈哈、轻描淡写的思维方式是绝对不可能实现的。

要实现这个目标，就难免选择饱尝艰难困苦的道路。

稻盛和夫：为什么说「领导者最重要的资质，从来都不是能力」

05 领导者必须具备崇高的思想境界

不管是创业型企业，还是历史悠久的老牌企业，其领导者都往往具备卓越的“能力”，拥有火一般的“热情”。

而且，起初他们的“思维方式”也并不差，因此他们才能获得巨大成功，企业也得以发展壮大。

然而，当成功之后，他们往往沉湎于地位、财富、荣誉以及对亲朋好友的

私人感情之中，其身为领导者的思维方式逐渐变质，最后为企业扣下没落的扳机。

所谓“成也萧何，败也萧何”，叩开成功大门的是领导者，导致企业没落的也同样是领导者。

如前面所述，只要愿意承担后果，一个人选择怎样的思维方式是他的自由，但唯有以企业经营者为代表的集团领导者不能有这种想法。

领导者的思维方式不仅仅影响个人，还关系到员工甚至社会的命运。因此，统帅集团的领导者绝不可以认为选择怎样的思维方式是自己的自由。

为了集团的幸福、社会的富裕，拥有高尚深远的思维方式是领导者的义务。

在企业中，不单是高层，即便是团队的领头人，都不能随心所欲地选择自己的思维方式。

中国有句古话叫“惟谦受福”，这句话的意思是只有谦虚才能令人幸福和幸运。

失掉谦逊之心，是人生和经营的最大损失。即使成功，也要知足，不忘谦虚，必须因为自己的幸福而对周围人常怀感谢。

傅佩荣：一命二运三风水四积阴德五读书，你的人生究竟由何决定？

人的本质就是心。

心不是指心脏，而是指自我意识的能力。

这种能力的特色是敏感易觉，一肯定自我，就同时肯定与自我对立的一切非自我。

从自我出发，以意念、语言、符号来取代或消融越来越多的非自我，就是受教育的过程。

傅佩荣：一命二运三风水四积阴德五读书，你的人生究竟由何决定？

1 心灵的自觉

受教育未必局限于上学念书，因为学习是人的自然倾向，但是所有的学习中，以个人的定位问题最居关键地位。

人生不外乎是一连串抉择的累积，每一次抉择都会牵涉或带动“我在哪里？”与“我要去哪里？”这两个定位问题。

于是，生命表现为动态发展、推陈出新的面貌。

“新”未必代表善，它往往只是不同而已。

譬如，身体机能的新陈代谢，在少年时固然使人充满希望，但是中年以后则使人忧心忡忡了。

日常生活上的变化与趋势，如电视节目花样繁多，层出不穷，但是未必带来什么新意。电视看多了，有提早陷于痴呆症的危险。

因此，一切皆以心灵的自觉为前提。

有了自觉，则自我意识与宇宙万物之间，才有建立关系之可能。有了自觉，生命才有真正的新境界，就是成为由价值所塑造的新人。

2 相由心生

所谓价值，是指人的“知、情、意”三种潜能所引申发展的成果。

勤于求知，可以启蒙解惑，所见皆为真实的一面，所言皆有可靠的根据；

乐于抒情，可以点化困境，不以个人遭遇为苦，却能品味无穷美感；勇于实践意志的要求，可以促进人我关系的和谐，集义积善，提升道德水平。

傅佩荣：一命二运三风水四积阴德五读书，你的人生究竟由何决定？

心灵在“真善美”的领域中沉潜涵泳，自然可以变化气质、培养风格。
这就是“相由心生”的基本原理。

“相”是外表流露出来的气质风度，从小到大不断在改变，只是这种改变是以潜移默化的方式进行，好像在不知不觉中自己就换了一副面貌了。

古人所谓“三日不读书，便觉面目可憎、言语乏味”，这是对自己的期许，标准可以订得高一些。若是当成通用的原则，那么三日不读书的人满街都是，又该怎么办？

同样的，有些人奋发图强，造成“士别三日，刮目相看”的效果。比较合理的解释，是以“三日”为“多日”，代表一段时期。若有一段时期，念兹在兹，用心于追求某种价值，结果必然有些不同。

3 决定人生的五要素

那么，“心”又是什么？

心有自主能力，可以决定自己要什么与不要什么。

试以人生际遇来说，决定因素有五，就是“一命二运三风水，四积阴德五读书。”

前三项有的是注定的，有的是巧合因缘，有的是复杂现象，往往不是自己所能掌握。

我们可以完全自主的，只有积阴德与读好书。这两项作为，正好符合“心”的能力。

人若常行善事，不求回报，就是积阴德。心灵就像福田，种善因得善果，即使没有现实世界的福报，也会在行善过程中得到平安喜乐。

“有心为善，福虽未至，祸已远离”。不论福祸，行善之乐溢于言表，所过之处如春风化雨，祥和欣悦。

傅佩荣：一命二运三风水四积阴德五读书，你的人生究竟由何决定？

人若常读好书，思想明理通达，“不以物喜，不以己悲”，明白一切现象的来龙去脉，心中自有定见与远见，不致受犹疑困惑及后悔懊恼之苦。

借着书本，可以“尚友古人”，与古人为友，聆听他们的嘉言懿行，坚定自己的志节，在滚滚红尘中独行而不寂寞。

积德与读书都是“修心”的上上之策。

走上这并行的双轨，不但可以向着至善之途前进，而且在消极方面可以避开一切的罪恶与痛苦。

4 超越美丑

人生像逆水行舟，不进则退。

人的相貌又何尝不是“非向善即向恶”？

如果每隔五年仔细端详自己的照片，一定可以看到岁月的痕迹，但是更重要的，却是看到心灵成长或后退的痕迹。

傅佩荣：一命二运三风水四积阴德五读书，你的人生究竟由何决定？

在人际交往频繁的现代社会中，大家都重视外貌，都希望保持美好的容颜，于是化妆品大行其道，健美操也广为流行。

如果这时提倡以“积德与读书”来美容，会不会引来一阵讪笑？老子说：“下士闻道大笑之，不笑不足以为道。”

世人的讪笑也许正好证明了我们提议的办法是对的。

以心为本，则相不受年龄与风霜的侵蚀，超越有形的美丑，契合于完美的“人”之相。

史玉柱：做老板，永远不能辜负这四类员工

阿米巴+合伙人管理系统专家

思想力集团 创始人

武汉大学管理科学硕士

知名培训师，总裁班讲师

服务百家知名集团企业

中国著名企业家史玉柱创立的巨人集团，曾经的销售额一度破亿，后来因经营不善又宣告破产。

破产后公司发不出工资，但还是有很多员工没有弃史玉柱而去。甚至很多员工把家里的房子抵押给银行，借钱让史玉柱东山再起。

史玉柱是怎么做到让员工对他如此信任，不离不弃的呢？

实际上，史玉柱在管理企业的过程中，始终秉承着一个非常重要的原则：永远去培养忠诚能干的员工！

史玉柱把忠诚看得非常重要，其次才去看员工的才华。他认为一个人的才华是可以通过做事培养出来的。

马云也说过：培养员工有两个方法，第一是给员工做事的机会，第二是给员工犯错的机会。

一家公司从小到大的发展过程中，有很多工作都是没有经验可言的，需要员工去承担，去试错冒险。所以作为老板，你必须给员工犯错的机会，以此来培养他的才华。

在培养员工的才华之前，更需要看重的是一个员工的品质，也就是他对企业是否足够忠诚。

史玉柱非常看重员工的忠诚，他说四类员工永远不能辜负，永远不能放弃！

✓ 1、相信老板的员工

在公司还小的时候，员工就非常相信老板，可以把公司做得越来越好。愿意长期跟随公司老板一起发展。

这样的员工，属于革命第一梯队的员工，是公司最大的财富。

像这种第一波进来公司，又相信公司未来能够做得好，能够有发展前途的员工，作为老板，你永远不要辜负这样的员工。

史玉柱说，当公司很小的时候，员工愿意跟随你，到你的公司来，你就要培养他，给他做事的机会，犯错的机会，对他的成长负责，对他的未来负责。

为什么怎么说？因为每个员工从进入你公司的那天开始，就不仅是为了一份工作，更是为了一个梦想，一个人生舞台。

作为公司老板，你永远要有这种责任意识，就是当员工进入你公司的那一刹那开始，你就应该为他的明天负责。

所以当你公司很小的时候，有员工愿意跟随你一起长远发展的时候，请你记住，你永远不要辜负他们对你的期望。

管理的前提是，建立起背靠背的信任；管理的入口是，以爱为入口，以敬畏规则为出口；管理的本质是，激发人向善的力量。

而建立起背靠背的信任，这个前提无比重要。

当革命形势不好的时候，当所有人都在怀疑革命是否能够成功的时候，毛主席说星星之火可以燎原。

什么叫星星之火，就是这样的员工对你公司的忠诚，所以必须培养和重用这些员工。

马云在检讨自己的错误时说过这样一句话：

我在创立阿里巴巴的时候，认为我公司这十八罗汉的能力不行，他们未来充其量只能当个团长、旅长这种级别的干部，至于军长、师长这种高级干部，需要外聘高人。但是没想到十几年过去了，公司后来陆陆续续引

进的高管都离开公司了，只有跟随我一路创业的忠诚元老们还不离不弃。后来很多人都成为公司的副总裁，成为公司的合伙人，成为公司的股东。

所以各位老板，请你记住！在你公司还小的时候，你就要注重建立和员工之间，这种背靠背的强大信任。并且永远不要去打破这种信任，要兑现你对他们的承诺。

2、永不退缩的员工

当公司遇到困难，不会退缩，不会逃避，不会背叛公司，愿意和公司一起承担到底的员工。

就像史玉柱的巨人集团破产了，各大媒体都在报道史玉柱成为中国首“负”，负债累累的负。我相信他的员工，在很多媒体上都能看到这样的新闻。

有些员工可能会因此怀疑老板，迅速离开公司，但是那些忠诚的骨干，他们还是不离不弃，他们认为公司只是暂时遇到困难而已，我们一定可以东山再起。

当公司遇到困难、挫折的时候，最能检验一个员工对公司是否有忠诚之心，最能看出当初员工说“我永远跟随公司走”这句话是真还是假。

当公司很顺利，发展很好的时候，你看不出谁是真正的革命忠臣，只有当公司遇到困难，革命遇到危机的时候，才能通过员工的付出和表现，看出员工对公司是否是真正的忠诚。

所以作为公司老板，一定要好好珍惜那些在你公司遇到困难的时候，仍然愿意留下来，跟你一起拼搏进取的员工。

请你记住，管理就是要经营这种背靠背的信任。

当你在面试员工的时候，要问他：你为什么离开上家公司？

如果面试者说：我上家公司在经营上出现困难，连续两个月发不出工资。

像这样的员工，你最好不要用！

当然，上家公司连工资都发不出来，他离开也很正常。但是员工在离开公司后，永远不要去说上家公司的任何问题，这是非常不职业化的行为，也是职场情商不够的表现。

3、多年来忠诚奉献的员工

员工跟随公司多年，一直忠诚奉献，像老黄牛一样，任劳任怨。这样的员工，是企业财富，你应该为员工的忠诚买单，设置一个老黄牛奖，奖励他。

虽然这样的员工在能力上、思想上可能会遇到瓶颈，但你一定要不抛弃、不放弃，给他学习、成长的机会。

史玉柱后来东山再起，在上海又成立了新的公司，做新的业务。新公司的很多副总裁、高管，都是当年那批对他不离不弃的核心员工。这些老员工后来都成了千万富翁，有的甚至还有亿万身家。

这就是史玉柱的格局，对老黄牛一样的员工不抛弃、不放弃，让他们跟随公司一起成长、进步，享受胜利的果实。

4、与公司共患难的员工

一定不要辜负为公司做出牺牲，受过苦难的忠臣。

深圳有一家珠宝公司的老板跟我说，他公司要发展合伙人，第一个考虑的就是公司的财务总监，虽然她现在 50 多岁，很快就退休了。但是这个员工跟随公司十几年，一直为公司默默奉献，还去考了注册会计师，在业务上精益求精，属于财务专业的精英。

老板说这些都不重要，重要的是，公司有一次在税务上出了问题，检察部门把她抓去之后，对她进行审问，但是她严格保守老板的秘密，没有出卖老板一个字。

后来这件事查清楚了，是竞争对手的恶意打击，公司的财务没有问题。等到事情平稳过渡之后，老板看了这位财务总监的笔录，发现她从头到尾一个字都没有出卖公司。

这位老板就在心里说，这样的员工我要一辈子为她负责，后来公司做合伙人管理模式，老板说忠诚无价，能力可以培养，因此把她发展成公司的一级合伙人。

忠诚是一个人骨子里的 DNA，是永远改造不了，培养不了的。这样的员工，你就应该为他的忠诚买单。

后来他们公司在导入合伙人管理模式的时候，这位一级合伙人经常打电话向我请教一些问题，为公司处处操心。

所以作为公司老板，永远不要辜负这四类员工。员工的能力可以培养，但是员工的忠诚是培养不了的，忠诚是无价的。

您的企业是否存在以下问题？

1、企业总是面临“老板有方向，但是团队跟不上，不能完全转化为行动方向”？

2、公司缺乏有效的留人机制，造成人才流失，团队不稳定？

3、各项布置下去的工作总是有头无尾，达不到既定的目标？

4、公司缺乏绩效考核体系，不知道谁给公司的贡献大，有时吃大锅饭？

5、部门之间相互推诿，人人规避风险，很少有人真正愿意承担责任？

.....

如何解决企业里存在的各种问题？

欢迎私信我进行沟通交流。

陈春花：领导者需先有战略思维，再有管理能力

导读：一个企业可以走多远，取决于这个企业是否具有战略的思维和能力。企业的战略思维是不能够被管理理念所替代的。从本质上讲，战略就是一种选择，尤其是选择不做什么。

企业领导者需要明白一件事情，战略思维与管理理念是有着根本区别的。战略本身就意味着做出艰难的抉择，选择那些有利的事情；而管理则是那些你不必做选择而必须面对的事情，它事关各种业务的处理方式。战略思维是：

问题 1：你想做什么；

问题 2：所想做的事情凭什么条件可以做？

问题 3：你有什么？

问题 4：你缺什么？

关键的问题是：你要做些什么？

战略思维就是做出选择。管理理念则是：遇到任何问题都要找到解决的办法；管理没有对错，只有面对问题，解决问题。因此，不管遇到什么问题，战略思维要求首先问自己：我想做什么，而不是去问自己我如何解决问题，后者是管理理念。

01

以持续发展为选择依据

战略思维会让企业关心企业的存活的依据，会清楚地界定盈利的来源，会知道自己能够做什么不能够做什么。

战略并不是一个以盈利作为选择依据的行动，而是以持续发展为选择依据的行动，盈利仅仅是战略选择所带来的结果但并不是依据。看到矿井陆续出事，当谴责那些昧着良心赚钱的矿主和经营者的时候，也应该知道不能够把这些人称为企业家或者经营者，因为这违背了战略思维的方式。

作为企业，如果仅仅能够看到面对的问题，只知道解决问题，是危险的。如果企业所努力的方向就是解决所面对的问题，那么你就是只顾管理理念的人。在今天，信息流和资金流以惊人的速度运

转时，只会管理的公司前途难测。更糟糕的情况是仅仅以管理为中心的做法，往往还会导致企业陷入故步自封的形态。

如果人人都想竭力解决问题，那就必然会使企业根据自己的能力来决定产品。过去几年以来，当看到技术发展所带来的行业格局调整，从而使得占据领先地位的企业被淘汰，就该明白它是只顾管理忽略战略的结果。

02

战略是一种选择

战略思维就是选择不做什么。我理解了彼得·德鲁克先生曾经说过的一段话的深刻含义，他说：“在法律上和财政上的意义（不是从公司结构及经济上）上来说，现在的有 120 年历史的公司将活不过 25 年。”

我在讲学的时候都以这段话开篇来讲战略的问题，大师告诉我们在企业发展的过程中有两个问题是必须保证的，用自己的理解来说就是：**法律保守、财务保守**。这是做企业的两个基本前提，如果违背了这两个前提，已经活了 120 年大的公司也不会再活多久，更何况中国的企业还没有活到 120 年呢？

这里明确表达的就是：**战略是在法律、规则保守和财务保守的前提下的选择**，换个角度说就是**战略要求不做违背法律和规则的事情，不做财务冒进的事情，这是战略思维的首要选择**。如果你具备战略思维的能力，就应该具备这样的自我约束能力，进而你的企业抵御风险的能力也就强化了。

03

解决问题是管理习惯

重新定位是战略习惯

做战略时最重要的不是解决问题，而是重新定位，解决问题是管理思维而非战略思维。即使问题来了，从战略的角度就要重新定位，而不是解决问题，这是很有意思的一种训练。

能够不断重新定位的人，战略习惯比较好；遇到问题就解决的人，管理习惯比较好。对于企业家或创业者来说，这两个能力都要强，如果都能做到，一定可以把企业做好。做经理人比做企业家难度要低一点，因为经理人能够解决问题就好。

很多企业就是不断解决问题反而在战略上失去了机会，而那些好像管理不怎么样的人反而在战略上会有很多机会，因为他经常重新折腾。有时我们会发现，一个管理不太好的公司机会比较多，管理做得非常好的企业反而没有机会，原因是在这里，解决问题是管理习惯，重新定位是战略习惯，一定要把这个思维调整过来。

不要急着解决问题，而应该先回答自己到底要做什么。这几年中国的经济和中国的企业发展神速，可是这样的高速增长却掩盖了中国企业战略能力的缺失这样一个最为关键的问题。

我想因为高速的市场发展所带来的一切好处，我们都该抛开，沉静下来思考，在战略上我们做了什么，我们没有做什么？真的不要急着解决跨国企业正在解决的问题，他们能够解决这些问题是因为在战略上他们已经不存在缺失，看看沃尔玛的全球供应链效应，微软的实现顾客价值的能力，宝洁对于消费者的深刻理解，也许你该明白这不是低价的问题，不是创新的问题，也不是多产品的问题，而是战略的坚实基础的问题。

也许有人会提出异议，说企业没有管理理念怎么能行？我不反对这个说法，但是我更强调，企业首先要有战略思维，其次才是管理理念。企业领导者必须学会先思考要选择做什么，再思考解决什么问题及如何解决问题。

张丽俊：公司最大的内卷，就是养了一批“伪高管”

在创业酵母创业初期，我亲手开除了一个高管。

这位高管来自于大厂，毕业于顶尖名校，有着非常好的工作履历，但我毅然决然地开掉了他。

为什么？因为自从他管了业务团队，我们原来手把手培养起来的小孩，80%的人都离职了。后来我才发现，这个高管根本不能躬身入局，每一天晚上都占用下属五个小时的时间，一直开会。这位高管不能帮助他们解决问题，也不能帮助他们拿到结果，在会议上，还要表现老板的威严，所以他们就不愿意跟着这位高管。

下属跟着老板就图两个，第一个有肉吃，第二个能学到东西。当高管两样都没有的时候，这些优秀的年轻人就从公司离开了，因为真正优秀的人才都不愿意跟着平庸的领导工作。这些优秀人才离开，是非常痛心的事。从那以后，我就得出了结论，千万不能招伪高管。

01 什么样的高管是伪高管？

1. 工作没有成果

有些人在外资企业、大公司工作了很多年，简历包装得很好，而且也把自己的经历吹得天花乱坠。但当他去了民营企业，他根本做不到躬身入局，也不会拜访客户，每天都坐在办公室里看报表，他不知道客户的需要。面对工作时他束手无策，像一个无头苍蝇一样，没有方向，没有一套完整的体系，找不到工作重点，还爱瞎指挥，喜欢摆管理者的架子，最后导致团队没有成果。他不仅没成为老板的左膀右臂，还成了公司前进路上的绊脚石。

2. 只会执行，不会思考

有很大一部分高管是没有自己的思考的，虽然坐在高管的位置，实际上却像是基层管理者，只知道执行，照章办事。老板怎么说的，我就怎么做。而且还要告诉下面的人，是老板这么安排的，将矛盾转移到了老板和

员工身上。他变成了一个传声筒。这样的伪高管还不敢做决策，追求保险策略，他不求工作有所突破，只求不要出差错。根本不能指望他成为“组织的主人。”

3. 没有心胸，害怕别人超过他 ✓

还有一类伪高管，做不出实绩，也从来不培养下属，因为他害怕教会徒弟，饿死师傅。总是在害怕别人超过自己，从而被取代。一旦下属表现好，就会找机会打压下属。正如帕金森定律：一个管理者害怕别人超过他，所以就会找不如他的人。最终，两个平庸的助手会分担他的工作，他自己则高高在上发号施令，他们不会对自己的权利构成威胁。两个助手既然无能，他们就上行下效，再为自己找两个更加无能的助手。到最后，组织越来越臃肿，人效越来越低，开始内卷。以上就是常见的三类伪高管。

02 想成为真高管，必须具备那些素养？

01. 眼光 ✓

什么叫眼光？核心有三点：第一，你要会看，看到别人没有看到的机会，同时你也要看到别人看不到的灾难。第二，你要会 sell（销售）。要会“卖”你的梦想，让下属、团队对这个机会兴奋起来，同时重视灾难，让大家参与进来。第三，你要有结果。为什么要有结果呢？因为你没结果的时候，你不知道自己的方向是对还是错。

02. 胸怀 ✓

高管的胸怀，也有三个核心要点：第一，领导者是寂寞的。管理者越往上走，越是身处高位，越是寂寞，所以管理者要学会自己舔舐伤口。做高管，你是领路的人，往哪儿走，怎么走，你需要做决定。但很多时候，你的决定可能会不被人理解，赞同你的人少，反对你的人多这个时候你的内心其实是很寂寞的。怎么办呢？你只能自己调节心态，耐住寂寞，学会自得其乐。第二，管理者的胸怀是委屈撑大的。为什么你可以做高管？因为你受了委屈、冤枉的时候，你坚持了，很多人坚持不了，他走

掉了，就没机会做到高管。而你的下属也常会不理解你，你很多决定是从战略高度出发，而他们不在你的位置上，也不能理解你做出的决定。每个高管都有自己的委屈，所以说胸怀是被委屈撑大的。你能扛多大的责任，承受多大的委屈，你就可以坐到多高的位置。第三，心态开放，至柔至刚。有胸怀的人一定是开放的，你要有容人的气度和胸襟，你要能接纳不同的意见。你的内心是非常柔软的，能够包容别人，能站在对方的立场去考虑问题，理解别人的决定。但同时你的内心无比强硬的，能够坚持原则，不会因为人情或者其他因素就放弃原则。

03. 超越伯乐 ✓

一个高管有没有培养下属的能力和意识，决定了你这个公司能不能长大，什么意思呢？必须会带团队和培养人，如果一个高管不能源源不断的培养接班人，这家公司也没有前途。所以高管必须要有超越伯乐的素养，背后也是胸怀的体现。超越伯乐实际上就是：找对人；养好人；养成人。

第一个，找对人

你要会识人用人。这对于决策层而言，是极其重要的。

乔布斯说：“一个出色人才顶 50 个平庸员工。”他将四分之一的时间都用在了找人上，并且经常亲自招聘。因为，他明白，只有找对人，招到真正一流的人才，才能不断地带领着他们打胜仗，做出真正有价值的事情。

第二个，养好人

在用的过程中养人，在养的过程中用人。

第三个，养成人

你要真正培养出接班人来。你要做好人才梯队建设，培养出可以接替你的人，唯有如此，老板才有可能提拔你，让你去负责更多业务。作为高管，不要害怕被替代，如果你不敢大胆培养人，那你迟早会被替代，你一

定要有胸怀去找能超越自己的人。所谓的高管，究竟“高”在什么地方呢？
不是他的职权、层级有多高，而在于他的格局、视野和境界有多高。

人是成事的关键，位置越高，越影响事情的成败。企业拥有一批真高管，
才是走向持续增长的开始。