

张瑞敏给职业经理人的六点建议

编者按：现在很多职业经理人表现不成熟有六大特征：立即要回报；不自律；经常被情绪左右；不愿学习，自以为是，没有归零心态；做事情靠直觉，不以事实为根据；做事情不靠信念，靠人言。在张瑞敏看来只要你相信你自己能够战胜自己的不成熟，你就会逐渐地成长、成熟起来，你就会得到你想要的那种生活，职业经理人就会实现你时间自由、财务自由、精神自由的人生梦想！

人成熟与不成熟跟年龄没有关系，人成熟不成熟，就是你能不能站在对方的角度去看待事物，就是能不能把我的世界变成你的世界。这个社会有很多的职业经理人，还没有脱离幼稚的行为，一点小事情就跟别人争来争去。

一、人不成熟的第一个特征——立即要回报

他不懂得只有春天播种，秋天才会收获。很多人在做任何事情的时候，刚刚付出一点点，马上就要得到回报。对在生活中有放弃习惯的人，有一句话一定要送给你：“成功者永不放弃，放弃者永不成功。”

做项目也是一样，很多人来做这个生意，开始没有什么成绩，就想着要放弃。有的人一个月放弃，有的人三个月放弃，有的人半年放弃，有的人一年放弃。我不明白人们为什么轻易放弃这个趋势的生意，但是我知道，放弃是一种习惯，一种典型失败者的习惯。所以说你要有眼光，要看得更远一些，眼光是用来看来未来的！

那为什么很多的人做事容易放弃呢？美国著名成功学大师拿破仑·希尔说过：

穷人有两个非常典型的心态：
1、永远对机会说“不”。
2、总想“一夜暴富”。

今天你把什么机会都放到他的面前，他都会说“不”，你跟他说他数据库这个生意，他们会毫不犹豫地拒绝你。其实这很正常，你不要说，跟他说三步半生活圈数据库来了，就是今天你开饭店很成功，你把你开饭店的成功经验，发自内心地告诉你的亲朋好友，让他们也去开饭店，你能保证他们每个人都开饭店吗？是不是照样有人不干？所以这是穷人一个非常典型的心态，他会说：“你行，我可不行！”

一夜暴富的表现在于，你跟他说什么的生意，他的第一个问题就是“挣不挣钱”，你说“挣钱”，他马上就问第二个问题“容易不容易”，你说“容易”，这时他跟着就问第三个问题“快不快”，你说“快”！这时他就说“好，我做！”呵呵，你看，他就这么的幼稚！

大家想一想，在这个世界上有没有一种“又挣钱，又容易，又快的”，没有的，即使有也轮不到我们啊。所以说在生活中，我们一定要懂得付出。那为什么你要付出呢？因为你就是为了追求你的梦想而付出的，人就是为了希望和梦想活着的，如果一个人没有梦想，没有追求的话，那一辈子也就没有什么意义了！

就像一个算命算得非常准的算命先生，把你的一生都告诉你了，包括你什么时候毕业，什么时候工作，什么时候结婚，什么时候有孩子，四十岁如何，五十岁如何，以后你的孩子怎么样，什么时候过世。你再来生活，还有意义吗？是不是一点意义都没有了，人类是为了希望和梦想而活着的。

所以，在生活中你想获得什么，你就得先付出什么。你想获得时间，你就得先付出时间，你想获得金钱，你得先付出金钱。你想得

到爱好，你得先牺牲爱好。你想和家人有更多的时间在一起，你得先和家人少在一起。

不管在工作当中，还是在生活中，你一定要懂得付出。你不要那么急功近利，马上想得到回报，天下没有白吃的午餐，你轻轻松松是不可能成功的。

二、人不成熟的第二个特征——不自律

一个好的公式是：当你种植一个思考的因，你就会有行动的收获，当你把行动种植下去，你会有习惯的收获，当你再把习惯种植下去，你就会有个性化的收获，当你再把个性种植下去，就会决定你的命运。

不自律的主要表现在哪里呢？

不愿改变自己

你要改变自己的思考方式和行为模式，你要改变你的坏习惯。其实，人与人之间能力是没有多大区别，区别在于思考方式的不同。一件事情的发生，你去问成功者和失败者，他们的回答是不一样的，甚至是相违背的。我们今天的不成功是因为我们的思考方式不成功。

但是如果你种植的是一个失败的因，你得到的一定是失败，如果你种植的是一个成功的因，那么你就一定会成功。

你一定要相信如果有人在这个项目中成功，你就一定会成功。只有不断地行动就会养成习惯，习惯在重复了 21 天以后，就会养成。然后坚持不断地去做，就会形成你的个性。

很多人有很多的坏习惯，如：看电视，喝酒，泡舞厅，他们也知道这样的习惯不好，但是他们为什么不愿意改变呢？因为很多人宁愿忍受那些不好的生活方式，也不愿意改变所他带来的痛苦，所以他不愿意改变。

背后议论别人

如果在生活中，你喜欢议论别人的话，有一天一定会传回去，中国有一句古话，论人是非者，定是非人。

消极，抱怨

你在生活中喜欢哪些人呢？是那些整天愁眉苦脸，整天抱怨这个抱怨那个的人，还是喜欢那些整天开开心心地很大度的人？如果你在生活中是那些抱怨的，消极的人的话，你一定要改变你性格中的缺陷。如果你不改变的话，你是很难适应这个社会的，你也是很难和别人合作的。

生活当中你要知道，你怎样对待生活，生活也会怎样对待你，你怎样对待别人，别人也会怎样对待你。所以你不要消极，抱怨，你要积极，永远地积极下去，就是那句话：成功者永不抱怨，抱怨者永不成功。

三、人不成熟的第三个特征——经常被情绪所左右

在生活中，你要养成什么样的心态呢？你要养成“三不”、“三多”的心态：不批评、不抱怨、不指责；多鼓励、多表扬、多赞美。你就会成为一个受社会大众欢迎的人。

一个人成功与否，取决于五个因素：

- 1、学会控制情绪
- 2、健康的身体
- 3、良好的人际关系
- 4、时间管理



企业不要忽视裁员的隐性成本

像霍尼韦尔这样的公司主要有两大成本：用于生产产品的原材料成本和人力成本。在经济衰退期，原材料成本也就是直接成本也会随大势下跌，你的订单少了，自然买的原材料也少了。你还可以从公司的外圍着手，设法削减非直接成本，比如减少差旅费和其他不必要的商务开销。然而，削减人力成本则更为困难。

在一家工业企业，人力成本通常占到了公司总成本的 30%-40%。企业往往会采取“重组”的方式：比如它们会裁掉 10% 的员工来减支增收，进而让企业发展下去。但我从不喜欢这种应对危机的方式。因此，我们就必须确保在此期间做出的任何重组决定都是永久性的，并且不会在经济复苏后影响到公司的业绩反弹。换句话说，这一重组并不仅仅是用于应对危机，更要有利于公司长期的效率和盈利能力。

当我的领导团队开始寻求解决之道时，我们不断地思考停薪休假的可行性。传统的

思路是，由于停薪休假会给全体员工带来冲击，损害每一个人的士气、忠诚度和留职意向，因此，你最好解雇一小部分工作能力差的人。在具体操作上，停薪休假也面临诸多难题。为了完成这一计划，我们需要遵守每个州的法律，以及我们业务所在国的法律。整个过程难以尽善尽美。

当加入霍尼韦尔时，我感觉公司员工数量过于庞大。因此，在其后的五年时间里，虽然公司销售额以年复合增长率 10% 的速度攀升，我们仍设法将员工总数维持不变。此外，我们还通过开展更严格的业绩评估裁掉了一些表现差的员工。在有员工正常离职后，我们也没有填补空缺。尽管如此，当经济危机发生时，我们的员工人数仍没有达到理想值。因此，如果我们当时裁员，并不会“伤筋动骨”。但我们更倾向于停薪休假这一方案，原因主要有几点：多数管理者低估了裁员带来的破坏性；它会让全公司员工在至少一年的时间里感到震撼；管理者还往往高估



5、财务管理

如果你想成功，一定要学会管理好这五个因素，为什么把情绪放在第一位呢？把健康放在第二位呢？是因为如果你再强的身体，如果你情绪不好，就会影响到你的身体。现在一个人要成功 20% 靠的是智商，80% 靠的是情商，所以你要控制好你的情绪，情绪对人的影响是非常大的。人与人之间，不要为了一点点小事情，就暴躁如雷，这样是不好的。

就像动作明星史泰龙说的：过去不等于现在，只是暂时停止成功。任何事情发生，必有目的，必有助于我！你要经常地对自己说，这只是我在风雨中磨练性格的一天。

如果你想让你的伙伴更加的优秀，很简单，永远地激励和赞美他们。即使他们的确有毛病，那应该怎么办呢？这时是不是应该给他们建议？在生活中你会发现有这样一个现象：有人给别人建议的时候，别人能够接受，但是有人给别人建议的时候，别人就会生气。其实建议的方式是最重要的，就是“三明治”：赞美、建议、再赞美！

想一想，你一天赞美了几个人，有的人可能以为赞美就是吹捧，就是拍马屁。赞美和吹捧是有区别的，赞美有四个特点：

- 1、是真诚的
- 2、是发自内心的
- 3、被大众所接受的
- 4、无私的

如果你带有很强的目的性去赞美，那就是拍马屁。当你赞美别人时候，你要大声地说出来，当你想批评别人时候，一定要咬住你的舌头！

四、人不成熟的第四个特征——不愿学习、自以为是、没有归零心态

其实人和动物之间有很多的相似之处，动物的自我保护意识比人更强。但是，人和动物最大的区别在于：人会学习，人会思考。人是要不断学习的，你千万不要把你的天赋潜能给埋没了，一定要学习，一定要有一个

空杯的心态。我们向谁去学习呢？就是直接向成功人士学习！

你要永远学习积极正面的东西，不看，不听那些消极，负面的东西。一旦你吸收了那些有毒的思想，它会腐蚀你的心灵和人生的。在这个知识经济的时代里，学习是你通向未来的唯一护照。在这样一个速度、变化、危机的时代，你只有不断的学习，你才不会被这个时代所抛弃，一定要有学习、归零的心态。去看每一个人的优点，“三人行，必有我师也”！

五、人不成熟的第五个特征——做事情靠直觉、不以事实为根据

很多人还没有开始做，就说这个业务太难了，不好做。有的人做了，有几个人没有做，就说我们这个地方太穷了，这个加入的费用人们接受不了，有的人说网上的虚拟的东西人们根本不接受，或者说如果按我的方法一定行得通等等。

这些都是他的个人直觉，但是他不是以事实为依据，不喜欢成功人士教给他的经验。如上海翰睿 10 年了，是实实在在的企业，他不去看这个事实；其数据库的触角已经衍生到上海服务行业的角角落落，他看不到这个事；现在是互联网社会，电脑和互联网将会像家用电器一样会普及到每一个家庭，他也看不到这个事实；而互联网生意是一个最具增长潜力的行业，他也看不到这个事实。

六、人不成熟的第六个特征——做事情不靠信念、靠人言

我们说相信是起点，坚持是终点。很多人做事不靠信念，喜欢听别人怎么说。对自己所做的事业，没有 100% 的信心，相信和信念是两个不同的概念，相信是看得见的，信念是看不见的。

信念是人类的一种态度，但是很多的人他们做事，不靠信念的，而是要听别人怎么说。你要登上山峰，要问那些爬到山顶的人，千万不能问没有爬过山的人。相信很多人一定听过“祖孙卖驴”的故事。他们祖孙二人就是因为听信人言，最后连毛驴都没有卖出去！

这里不是说别人的建议不要去听，你可以去参考，但是你要记住，你来做这个生意是为了实现你的梦想，实现你自己的价值。其他的人是不会关心你的梦想的，只有你自己关心你自己的梦想，只有你自己关心你自己能否真正地成功。这才是最重要的！只要你的选择是正确的，永远不要在乎别人怎么说。

以上的人不成熟的六个特征，你们自己去对照，哪一个特征是你有的，你一定要在最短的时间里改正。只要你相信你自己能够战胜自己的不成熟，你就会逐渐地成长、成熟起来。

(益策)

中国的商业现实更需要 CEO 的综合能力

编者按：在当前的中国，什么样的人、选择什么样的项目最容易创业成功？最适合回答这个问题的，应该是风险投资者，因为他们经历了企业从初创到成功这样一个相对完整的周期。在创投关系上，与美国不同，中国的 VC 总是或多或少地介入创业项目。不过，各 VC 的身份定位却各有不同，以下是北极光创投创始人兼董事总经理邓锋对职业经理人的看法，供读者参考。

跟智商比，情商更重要。我看重的是创始人的情商和学习能力。因为在中国，CEO 不只是做技术，还有许多事情要亲自主持。并且，我们很难在发现创始人不适合做 CEO 的时候，轻易把他换掉，原因在于：首先中国缺少职业经理人群体；其次，商业价值与道德确实是跟先进国家有差距，经常会发生信任危机。经常听到有人抱怨创始人控制公司，这个问题并不是简单放权就可以解决的。放权后公司无法控制，各种繁杂的问题就会接踵而至。这是中国的商业现实。

所以在目前情况下，CEO 的综合能力要远远高于作为一个技术人才的能力。CEO 的能力包括商业嗅觉、对市场的判断、营销能力、管理技巧、跟政府沟通能力、对财务体系的了解，以及跟客户和上游供应商协同的能力等等。这就要求 CEO 具备非常好的综合管理能力。不过，公司在非常小的时候，CEO 的技术能力相对比较重要。

如果创业者本身综合素质非常好，即使没有清楚的商业计划，我也会愿意和他一起探讨一下未来可能的方向。

VC 只有在不得不介入的境况下才会参与项目运行。其实 VC 的主要工作不是培养而是选择。我觉得不应把 VC 看作是老板或教练，VC 实际上就是合作伙伴。我以我的方式为公司做贡献，可以贡献资源，帮忙招人，分享经验，但不能替创业者作决定，不能让创业者感到是在给 VC 打工。这种资源共享互相鼓励，有时候还有点啦啦队长。VC 不应是教练，而只是把这么多年观察实践所得和创业者分享。

在对人的管理上，人情社会的复杂性会影响公司的长期发展。中国企业家是很聪明的一群人，但他们还是解决不了人员架构问题。企业家 (Entrepreneur) 这个词，本意也是创业家，但中国缺少这种经过创业淬炼的企业家精神。中国的企业经常是做到一定程度就做不下去了，股价也低，利润下降，这是普遍现象。其背后是创始团队的流失与不良管理，当然还有企业文化的问题。要快速跟随市场变化而变化，说起来容易，其实非常难。

此外还有一点，我觉得互联网还是越来越趋于垄断，中国互联网一个很大的风险就是三大巨头 (百度、腾讯和阿里巴巴)，在未来这种垄断所造成的影响可能会很严格地限制创业企业的市场边界。(高评网)

