

牛根生与南开大学EMBA分享如何做好总裁的心得 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/255/2021_2022__E7_89_9B_E6_A0_B9_E7_94_9F_E4_c67_255924.htm

怎么样做一个好总裁？大家都是总裁，总裁和厂长级别不一样，总裁总裁，如果“裁”不好，会给事情带来损失。无论哪一个时代，无论哪一个国家，做总裁的标准是不一样的。国家和国家的条件不一样，做总裁的条件也不一样。行业不一样、企业不一样，总裁的作用有可能不一样。近两年，央视放了很多关于“怎么样做好总裁，怎么样把总裁做好”的电视剧，像《大染坊》、《乔家大院》等等。今天怎么样做总裁？像胡秀岩他们的企业是家族、可继承的企业。都说富不过三代，怎么样做好家族企业？每一个时代的做法是不一样的。最近长江商学院上课的时候讲到一个案例，在德法两国边境上有一个家族企业，做得非常大。法国厉害的时候归法国了，德国厉害的时候归德国了。虽然是家族企业，他们遇到了这样的事情。行业和国家不同，我们的企业领导人也是不同。今天分两部分来讲：前一个部分，给大家介绍我自己做总裁的体会。下一个部分，现场对话、互动。

一、做人的公司做不小，做事的公司做不大；做人的先，做事在后各位是EMBA的学生，我连大学都没有上过，做企业之后在大学里面接受培养和再教育，是一边上学一边工作，学了两年。在北大也学了半年。真的想做好总裁，首先要把人做好，因为总裁是带人的。如果带不好人，你的总裁再费力、再费劲也做不好。你做人不是你自己做人，为了把这一个团队带好。有两种总裁，有一种是不能够把企业做大的总裁，有一种是能够把企业做大

的总裁。无论做哪一种企业，首先要把人做好。如果人做不好，做的就不是人事。

1、企业家把人做好的三个条件

第一，理解人性。怎么样做人？经营98%你得理解人性，一个人做事不难，难的是3、4、5、500等很多人在一起做事。如果你不了解人性，这一个事情的结果可能没有你想象中那么好。你自己做人的东西，一直在影响着你周围的人，像助手、司机、家人。如果你部门的问题特别的严重，找谁？就找领头人，他身上的问题肯定非常的严重，自然而然的传染给了下面的人。改变别人难上难，调整自己最简单。做总裁要调整自己。最难管的人是谁？是自己。如果连自己都管不好，就别当总裁了，因为当总裁的话，可能会有“血淋淋”的事情。

第二，做总裁得有眼光。什么叫眼光？谁的眼光？是不是能够发现别人发现不了的东西。能够发现别人发现不了的东西，你可以当总裁。别人能发现你发现不了或者别人发现你认识不了，这样的话总裁也做不下去。这一个事情对所有的人都存在，都是同样的条件，看你能不能发现。中国航天员想上天之前，给内蒙古很多企业，尤其是跟乳业企业沟通过，希望大家能够参与这一个事情。蒙牛企业非常的积极，跟了两年，这一个事情做之前是保密，能不能安全上去有很多秘密在里面。包括做超女，刚开始做也不成功。我们做牛奶的首先从学生开始，学生太多，把男生、女生分开做，女生的量占50%，这里面拿出一部分更加特别的女生，就是把超级女生拿出来做，所以叫超女。企业家能不能带一些“鲨鱼苗”？这是非常重要的。我当时请了可口可乐的一个小伙子来帮我们做，当时他把这一个事做起来了，后来央视采访我的时候问我为什么不选第一、第二名，选第三名？我不知

道为什么，就打电话给他，他说第一名、第二名有一点内向，有一点前卫，跟我们的消费群有差异，第三名跟我们消费群体很近，所以就选了第三名。到底是湖南卫视把超女做火还是蒙牛做火的？不知道，因为湖南卫视之前做过超女。所以这就是眼光，用人的眼光。第三，胆量。做企业之前想一下有没有胆量，没有胆量就别做。总裁的“裁”需要胆量。眼光都好，都看见了，而且不止一次的看到，看到很清楚。就像去年看到了什么事情，前年看到了什么事情，但是因为胆量不足没有做，就是老是后悔。没有胆量的总裁基本上都是谈论去年的、前年的、大前年的事情。有胆量的总裁一般是谈明年、后年、大后年怎么办，总结去年、前年的事情是为了明年和后年的事情。胆量是与生俱来的。与生俱来的东西，改起来很难。胆识是排最前面的，见识排在第二位，学识排在第三位。学历太深的人做总裁比较少，因为学识是排在第三位的。见识排在第二位，因为读万卷书行万里路是不一样的。很多人去蒙牛体会很深，那么贫困落后的地方出现了那么一家企业，而且无论是走道、吃饭、睡觉都有规矩。每一件事情发生了不知道该怎么办，这得总裁归。在蒙牛的会议上，听不到手机声。食堂里面没有剩饭，这是规定。如果看见有人走路弯弯扭扭，那肯定是外来人，我们要查到是谁的客人，要他捐款50块钱。如果不用这样的制度、不用这样的规矩，企业能好起来吗？所以，经济、政治、商业等方方面面领导来了之后，后面跟着很多要来的人。只要有一个人去，后面会去很多人。加拿大、澳大利亚、丹麦、瑞典的能源部长来了之后，有很多的感触。他们感觉到受了教育。在这样一种贫困落后的地方能够管到这一个程度。到了总裁

这一个位置之后，不“裁”行不行？不“裁”不行。100Test
下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问
www.100test.com