

# 领导的智慧

——2010年7月9日武汉销售会议培训实录

尊敬双枪经销商，亲爱的双枪同仁们：

大家上午好！很高兴能够在武汉销售会议上和大家做一堂《领导的智慧》的培训！

在座的各位，有很多都是农民家庭出身的，请问大家，农民在一年四季里最重视哪一个季节？

**众人：**秋天。

春天不播种会有秋天的收获吗？农民一定会重视春天！种瓜得瓜，种豆得豆，如果不插秧能长出水稻来吗？只有春天的辛勤耕耘才有秋天的收获。可是现在很多人都会直奔主题——要秋天！你们平时也是这么干的，明天要见一个采购，要谈一个客户，估计今天也大多不会先对他们进行详细地了解，而是见面的时候直奔主题：我们可以合作吗，如果合作有什么条件……你马上就想和对方做成生意，但这样的生意有多少是成功的！生意的成功98%来自于充分的准备！

请问在座的各位：领导人是做有道理的事还是有用的事？

**众人：**做有用的事。

**对，领导人要做有用的事，而不是有道理的事。**

99%的家长都会对孩子说：好好读书，听老师的话，听爸爸妈妈的话，以后考上大学，找一份好工作。有些爸妈是下岗工人，他们也不想都混到这个样子了，还叫孩子听你的话？有些老师讲话都讲不清楚，还叫学生听他的话？如果孩子真的听这样的父母的话，听老师的话，那么就麻烦了。是听话的学生有成就，还是不听话的学生有成就？我想有成就的应该很多是在学校的时候不怎么听话的学生。

我在读高中时，教数学的周老师每次上课都废话一大堆，有一天上课，他说：“今天废话少说，只说两句。”结果说了15分钟。我当时和同桌说：“这两句话可真长，没有标点符号啊。”周老师没有听到我说什么，但是看到我讲话了。他训斥我：“郑承烈，你在下面嘀咕什么呢？”我说：“我和我同学说了，老师您讲这些话都很精彩，但是这些和上课关联度不大的话放在课后讲一定会更好！现在我们是不是可以言归正传开始上课了呢？”周老师听了我的话暴跳如雷，马上书一扔，冲我发火：“言归正传？我还要讲！你不想听就给我滚出

去！”我当时真的拿着书包就走了，数学老师冲着我说：“你走了就不要回来！”我心里说：“不回来就不回来，照样考第一名！我懂的你老讲，我不懂的不讲。”整整一个月数学课我都没有去上，最后在班主任的劝说下才再去上课。后来，有一天我去吃饭，我们的餐厅到宿舍有一段路，老师住的宿舍楼正好在餐厅楼上，那个数学老师在窗户边上看到我，对我大叫：“郑承烈，你到我这里来一下。”我到了他房间，他不问青红皂白，因为学生会的事情劈头盖脸地骂了我半个小时，然后他问我：“郑承烈，你还有什么话说？”我说：“周老师，我有话说！您是否可以让我先去吃饭，我饭吃完回来再来接受你的批评？”（众人笑）

以前家里很穷，都吃咸菜，所以很容易饿，那个时候我真的很想早点去吃饭，也担心蒸饭的饭盒给人拿去了。我爸爸妈妈一直认为我是一个很乖的孩子，都是考第一名，上课应该很认真。其实他们不知道，我平时生龙活虎的，但是老师一讲课我就犯困。我读高中时的老师好多不是大学毕业的，没有考上大学的人来教你考大学，你说如何有兴趣听？我也有孩子，我是怎么教育他的呢？我对他说：99%的人都希望找份好工作，那以后你就给他们安排一份好工作啊！

所以我们不要用固有的思想来考虑问题，有一部美国电影的主人公说得很好：“所谓的老师，大多都是在现实生活中失意却来教我们如何获得成功的人”。评心而论，现在的老师，讲的话有用的真不多。

**优秀的领导人很少说有道理的话，但是一开口就是说有用的话。**做老师的是一句话变成十句话来讲，不然老师一下子都讲完了，还能有什么饭吃？所以他们要简单的话语复杂化。做老板呢？做老板是十句话变成一句话讲。他们哪里有那么长时间啊！

我们要是打造完美团队还是要打造有战斗力的团队？大家都很清楚，**我们要打造一个有战斗力的团队而不是一个完美的团队。**

完美是一个陷阱，我们整天开会，总是在总结自己的缺点，很少说自己的优点。其实，缺点是改不完的，所以我们一边要改正自己的缺点，更要一边总结和发挥自己的优点。一个长得不好看的人，整天只知道涂抹试戴，是没有用的。我们应该花心思去追求个性、特色，去适应客户而不是追求完美。

任何一个老板的管理都少不了要选人、留人、影响人、教化人这样一个过程。选人、留人、影响人、教化人，哪一个最难？显而易见影响人、教化人是最难的。有孩子的人很清楚，要教育孩子真的是一件非常困难的事情，让孩子能够按时吃饭，定量吃饭和少玩游戏几乎对所有的家庭来说都是一个大挑战，所以说要去改变身边天天相处的人的习惯真的很困难。现在离婚率也很高，上海离婚率就有 39%，如果相互影响很容易的话，还会离婚吗？所以影响

人、教化人是一件非常难的事情，一个人事业成就大与小，主要看他能够影响多少人，有些人坐下来半个小时还形成不了气场，肯定没有戏；有些人一出现，就有领导风范，就能成为关注的焦点，那就能成大事！

**小老板是在做事，大老板是在经营人。**人是最难管的，有些人说，隔行如隔山，对于优秀的老板来说这是一派胡言，他根本不是来做产品的，他是来经营人的。

一个领导人如果把脑袋和目光盯在做事、经营上面，就代表他只是小老板；而大企业、大老板都是在教化人、影响人。那最会经营人的是企业家、政治家还是宗教领袖呢？当然是宗教领袖！你看，佛祖释迦牟尼，全世界遍布开他的“分店”，2500多年屹立不倒，他们做的“企业策划”是做得最好的，“员工”不但服装统一，发型也统一：一律光头。他们还有一样的饮食习惯，不吃荤食，只吃素食。他们不要底薪并且都不跳槽……你看宗教领袖多厉害，所以能够真正影响人的人才是最厉害的！我们一天到晚只是简单地做事是不够的，要增加我们的影响力，那才是我们的核心能力。

那如何选择员工呢？绝大多数的企业都会要求新员工：能力好、品行好，忠诚度高。

老板今天能够成事，是因为能力好、品行好，忠诚度高吗？肯定不是！那老板之所以更会成事靠的是什么？靠的是比谁都更热爱这个行业，比谁都对自己的企业有信心！老板24小时都在琢磨如何才能把事情做得更好。

今天能够把一件事情做成功，是因为专注、认真、喜欢，执着地去做，那些工作不认真的人是不可能成功的。我们现在知道了，选人不一定就是选能力好、品行好，忠诚度的，那到底要招什么品质的人呢？

**第一点，把全身心都放在公司的人。**

有一句话，世上无难事，只怕有心人。你敢去做，你就会成功，所以真正喜欢你的企业的人，那才是我们所需要的。我们来问一下前排的3位经销商一个问题：你是和喜欢你的人结婚还是和你喜欢的人结婚？

经销商1：我和喜欢我的人结婚。

经销商2：我也是和喜欢我的人结婚。

经销商3：我和我喜欢的人结婚。

你喜欢有什么用？你喜欢的人多了，你喜欢周游世界，希望日进斗金，有用吗？结婚你找谁，一定会找愿意娶，愿意嫁的人。你想和章子怡结婚，人家会看上你吗？我们和喜欢我们的人在一起会比较幸福。招人也一样，招的人都要是喜欢你的才行。如果他不喜欢你，并不代表你不优秀，只是因为彼此的想法、抱负不同而已。

什么叫团队？有默契的叫团队，没有默契的叫团伙。默契来源于认可度，领导力就是经营默契的能力。

如果老板批评一下下属就很担心他们会跑掉，那这种就叫团伙，所以你要成功，你的员工一定要对你非常的认同！

### **第二点，有强烈的企图心的人。**

有强烈企图心的人才会努力！有些人他没有梦想，没有企图心，你就是把他绑在你的裤腰带上也没有用的，因为他没有发展的动力。

有企图心的人就有尊严，没有企图心的人就没有尊严。一个有企图心的人是想做大事业的，他知道歪门邪道成就不了大事业，所以他一定是脚踏实地地干，所以他有尊严。

### **第三点，有良好的个性的人。**

能吸引人的人就是人才，谁能够吸引人，谁就是人才。老板不是老板着脸的人，有人味的人可以成事业，没有人味的人是成不了事业的。

希望大家对双枪的评价是这样的：双枪公司是一家有趣的公司。我也希望大家对我的评价是这样的：郑承烈是一个有人情味的人。

### **第四点，必须有灵性和悟性的人。**

领导者领导思想，管理者管理事务。如果说不会思考的人他充其量只是腿，人是有大脑的，会有想法，所以如果你选人，那一定是要有灵性，有创造力的人。任何企业文化的核心都是两个字，创新。当你没有创新的时候你就死了。

说了如何选人，那接下来我们说说如何留人。

能够成事的人不是因为他会管人，而是因为他会影响人。人很难管，管人要有一个前提，那就是被管的人没有选择性。大家选择性很强的时候，管理就变得越来越难，现在最关键是靠影响，我们要从简单地管理员工到帮助员工再到影响员工。

对待孩子也一样，孩子的教育 99%都是来自于影响。你会说中国话就是因为你是中国呆着，如果你在英国，一出生就会说英语。身教胜于言教，就是这个道理。如果你的孩子不爱吃饭，有个办法，你在吃饭吃了一半后，对孩子说：宝贝，帮妈妈一个忙，这碗饭妈妈吃不完了，你帮妈妈吃掉好不好？我们不能浪费哦！小孩子很开心，因为这是一个帮忙的机会，他就会吃掉。当小孩子经过餐桌时一不小心把碗打翻了，饺子撒了一地，大多数爸妈通常会大骂：怎么那么不小心啊，眼睛看哪去了！这样一来把孩子弄得很紧张。如果爸妈一个劲地说没事没事，那也不行。但如果这个时候你这么说：孩子，饭碗摔了没有关系，你没有敲到，你没有烫到就行了。下次走路小心点啊。说完并拿双筷子把地上没有弄脏的饺子吃掉那就更

好了。孩子看后一定会觉得特别内疚，一定会告诫自己以后要小心点。这个比说什么话都要有用！

再比如，小孩在那吃苹果的时候，家里来客人了，你像我孩子给客人递苹果的方式由很多有很多。

1：宝贝，苹果也要分给叔叔阿姨吃一个呢！

这种表达方式就不好，因为你提醒他很自私，他虽然会拿一个苹果给客人，但心里会不舒服。

2：宝贝，这个苹果是不是给阿姨的啊？

这个表达方式好，他肯定会很高兴地拿苹果给客人。

我曾经听一个老板讲课，他说：我们大学时有一个同学家里很富裕，每次来学校都会带6个苹果，我们在想，我们宿舍正好6个人，是不是一个人一个呢？所以5个人等着他分苹果。结果呢，是他要每天吃一个苹果。后来这5个人有了自己的发展，有一次这个同学来到其中一个同学的公司应聘，同学心里想：以前苹果都不分我一个，现在我还会把我的财富和你分享吗？

所以学会分享很重要！对于自己的孩子，我们做家长的要以身作则，而老板必须成为团队的精神领袖，才能影响别人。人类最会经营的成大业者就是会经营人的精神世界。

**留住员工有四个思维：**

**第一，帮助员工实现梦想。**

老板创建公司就是创建平台，帮助员工实现他们的梦想顺便实现自己的梦想。

一个不愿意把自己的思想和财富分享给自己员工，一个永远都觉得自己是一个不可取代的人，他会获得提升吗？如果部门经理觉得自己很厉害，永远不培养下属，对不起，那你就永远当部门经理吧，当有一天你不合适了，别人就取代你了！所以，为什么不去帮助他们成为你呢？

我们只会爱对我们有帮助的人，要让员工心甘情愿地追随你，那你就要一心一意的关心他们，帮助他们实现他们的梦想！

**第二，要懂得承担责任。**

员工跟你走就需要你对他负责，经营人的核心只有一条，你对他负责。公司有问题，根本就在于没有人承担责任。家庭吵架也一样，都是推卸责任。老公一回家，看到小孩不乖，都会责怪老婆：你怎么搞的，什么事情都没有让你干，你还是把孩子管成这样子！老婆就开始抱怨了：你想得倒是轻松，你就没有责任啦？你以为我想在家里洗衣服、烧饭啊？我也想

做事啊！好了，这样家里就不得安宁了！如果你敢于承担责任，那么情况就大不一样了：老婆，你看，今天我们孩子又犯错误了，我真的觉得很不安，我也想多陪陪他，但是公司处于发展的阶段没有办法，所以孩子出现这种状况我内心很愧疚，孩子还需要你在这段时间多照顾一下。老婆肯定也马上改变态度了：唉，发生这种情况我也有责任，是我太贪玩，不爱学习，所以让我们的孩子没有得到好的教育……

女人找错对象基本上这一辈子就完了，男人找错对象三代人都完了。老婆不好，爸妈看到她生气得不得了，儿子生出来，她又不好好教育，那不是害三代人嘛！人生有三大风险：学错东西、跟错人、找错伴侣。员工选择了我们，我们一定要对员工负责。

为什么会有人跟着你？就是因为你有更大的能力，你能负起责任。

2006年3月25日，义乌仓库着火，素湘在瑞豪大酒店凌晨见到我的时候，哭丧着脸，我当时说：素湘，干嘛愁眉苦脸的，不就是义乌仓库着火嘛，这是不是预示着我们要火一把呢？我们开车经过钱江大桥时候，太阳升起了，我对她说：你看，我们一直没有机会一起看日出，今天终于看到日出了！在120码的速度下，我拿起相机咔嚓一下，拍下了日出的美景。

赶到义乌后，所有员工看到我来都怕得不得了，深怕我会责怪他们。事实上，我到了义乌仓库，简单看了一下起火现场，着急大家说了三句话：第一句，干什么一个一个愁眉苦脸的，50块钱丢了1块钱我们不是还有49块钱嘛，我们烧得起，不就损失三百万么！第二句，别人不是说双枪公司企业文化很优秀吗？我们一直没有表现的机会，现在机会来了，我们要用最快的时间找到仓库，马上恢复物流！第三句：仓库着火的消息要暂时封锁，不要让任何人知道，我们不需要别人同情，我们完全可以自救。

当我讲完话，我就准备回杭州了，他们觉得很惊讶，就这样走了？他妹妹胆怯地问我：“哥，你还没有吃早饭吧？”我说：“我这么早到这里，当然没有吃啦！”后来他们到外面买了稀饭、油条，吃完我就走了。

3月26日在回庆元的路上，素湘一直在掉眼泪，很伤心。她认为我在装，她认为我心里其实很难过，只是不想增加大家心里负担，所以表现得轻描淡写。但是我真的不是她想的那样。我车开到缙云的时候问她：仙都你去过吗？她说没有。我说那我带你去仙都玩吧。她很惊讶，觉得我这个时候还有心思玩。我说因为你不开心，带你去放松一下啊。

微软公司有一位经理去签订合同，但是忘记带一份资料，结果丢失了1500万美元的定单。第二天上班的时候他写了一封辞职信到老板办公室，老总问他干什么，他说：昨天丢了一个大定单，是我的责任，我愿意辞职。老总说：昨天才给你交了1500万美元的学费，你就想走啦？怎么也要给我赚回来再走嘛！

看到没有？这就是胸怀，这就是责任感！如果你有这样的胸怀和责任感，别人还会不跟着你吗？有些人说：下面的员工执行力太差了！但这些员工是你自己找的，工资是你发的，制度也是你定的，他不优秀和他有什么关系？全部是你的原因。

有些人说：我老公不喜欢我了，经常会和我发脾气，请问你会对一个你喜欢的人发脾气吗？你老公发脾气是因为不喜欢你了。你要在自己身上找毛病，没有人会在自己喜欢的人面前大发脾气的。

在座的有很多人当妈妈的，你们不妨问问自己，你的孩子会叫“妈妈”的时候，你教了多少遍？500遍还是1000遍？当你第一次听到你的孩子叫“妈妈”的时候，你有多兴奋？如果你教员工也像教孩子一样，给他500次、1000次机会？他还会不成功吗？有些人说经销商不配合，他们做不好，可是你去找过他们多少次，一年只去一次就想他成功？如果一年去10次，20次呢？能不成功吗？

释迦牟尼就有巨大的包容心，他普度众生，不管你是不是同性恋，不管你是否曾经罪大恶极，都收、都度。有容乃大，2500多年，释迦牟尼全世界开分店，不管时代如何更迭，始终屹立不倒。

所以你做多大的事业，在于你有多大的胸怀，有多大的包容心。如果说你能够像教孩子学说话、学走路一样地对待你的员工、朋友，那天下是没有什么事情做不了的。员工犯错是企业必须承担的成本，老板能够成功是因为每天都要面对难处理的事情，如果每天都很舒服那就是每天都没有进步。在座的老板犯错误，是否会担心明天失业？不会，会不会降级，收入降低？不会！为什么老板进步比员工大，因为老板犯错误的机会比员工多！老板犯错，他只要上台说一点自责的话，员工就很感动。而员工仅仅是说自责的话是不够的，还要通过后期的努力来弥补。所以，要给员工犯错误的机会，员工才会成长。

**第三，要有结果。**员工最怕没结果。员工一提到加班，都不太愿意，但如果付双倍工资，他们自然会很积极地来加班。员工不努力干活是因为你的结果不吸引他，或者做了事情后你不兑现你的承诺。

上面讲了如何选择员工，如何留住员工，那下面说说如何影响员工、教化员工。

选人、留人，影响人、教化人，哪个更难？

选人、留人都不太难，但是要影响人、教化人就比较难了。让员工和你一条心，让大家跟着你没有抱怨的同步走，那就要有相当的水平！

所谓的“影响”就是你表现出的一种特有的气质，让员工不自觉地被你吸引，而以你的标准为标准，不考虑所有的利益，一心一意追随着你，这就叫影响。

小老板只会发现问题，大老板会发现高度。

老板是花更多的时间来选人、用人、留人，还是花更多的时间来提高自己的眼界？当然是花更多时间来提高自己的眼界！如果你的眼界不够高，企业的方向、目标有问题，最好的人才为你所用也是成不了大事的。

飞机在天上飞，能看得到风雨吗？看不到！因为你飞得太高了，乌云都在你脚下了！你为什么痛苦？因为你的境界不够高！你境界高了，超凡脱俗了，凡世间的烦恼也都不属于你了。枪打出头鸟，不要怪猎手，是因为鸟飞得不够高！你为什么会有情绪？不是别人的问题，是你的问题，是你境界不够，高度不够，包容心不够。

所以要影响员工，你就要有远见、有抱负，要站得高，看得远。

如何才能影响员工？

### **第一，拥有令人折服的远见和目标意识。**

你能够清楚地判断出未来行业的发展趋势、你能明白这个社会，尤其是中国的发展曲线，你会认定一个目标，坚定信念、百折不挠地往前走，才会有人无怨无悔地追随着你。如果你老在改变自己的方向能行吗？如果一个老板天天改变标准，员工怎么适应呢？如果经营策略朝令夕改，员工就无所适从，员工怎么会追随你？

要想让别人跟你走，你就要比别人看得远，这是不变的原则。

我们去旅游，都喜欢跟着导游走，因为我们相信导游走的路线是不会错的，认为导游带我们去的景点肯定是最负盛名的景点，所以都会听从她们的意见，甚至导游说哪里拍照最合适，都会听从她们的意见。所以，你要别人跟你走，你就要像导游一样，对你的未来非常清晰，并有坚定的信念。

传统的观念会认为老板应该花更多的时间去选人、用人和带人，这是错误的，水平不够怎么选、用人和带人？老板应该用最多的时间拿来学习和提升自己的远见。提升远见这是谁都帮不了你的，员工只能给你一些提醒，远见和眼光要靠自己去有意识的培养。

在娱乐界出名的不一定是会有才会的人，二十有远见的人。比如刘德华，唱歌没有张学友好，跳舞没有郭富城好，人也没有黎明长得帅，演技更不如周润发，但是他就是比他们更有名气！为什么他可以更成功？因为他最先发现了什么是偶像派！张学友上台时穿着燕尾服，一口气先唱6首英文歌，我们直接晕倒，他再来6首粤语歌，我们彻底睡着了！（笑）他怎么偶像得起来呢？刘德华呢？上台只穿着透明的小背心，麦克风一拿，不用唱歌，整个场子都沸腾了，许多歌迷都说1200元一张门票，值！（笑）这就是偶像！现在不服气刘德华的人少了，不服气周杰伦的人大有人在。我也听了不少讲师的课，他们几乎都不喜欢周杰伦的，

总觉得他唱歌连歌词都唱不清楚，长得也不够帅，他凭什么出名？因为他有远见，抓住了现在的孩子都喜欢个性张扬的特点，虽然他自己也觉得长得不帅，但是总是很嘻哈，很有个性！今年公司举办十五周年庆典晚会上，我二哥的女儿倩萍唱了一首歌，唱歌的时候把麦克风的撑杆往地上一扔，哇塞，好潇洒，好帅哦！（笑）这就是潮流，你把握住潮流，有这种眼光和远见，就成功了！

现在很多人也学 2005 届的超女，也想像李宇春、周笔畅一样扮中性。2005 年以前，装扮非常中性的女孩子没有受到很大的关注和热捧，所以李宇春、周笔畅高调出现，就成功地拥有了一批追随者，但是后来呢？就没有多少人再喜欢后来那些中性的女歌手了，因为偶像已经被人填补了。如果现在再来一个像周杰伦这样唱歌歌词唱不清楚的，人家早就不要你了。大家知道新加坡的阿杜，嗓门是沙哑的，很特别，因为他本身就有这个缺陷，他也没有想过自己会出名。他被新加坡星探 Billy Koh 发掘，从而投身音乐事业，阿杜在 2002 年推出第一张唱片《天黑》后，其声名立即响遍东亚。后来出来了一个杨坤，歌声也如出一辙，也出名了一阵子，请问还有第三个吗？没有了。所以你要出名，要成为了不起的人，就要有远见。

我们大家都会觉得老板很忙、部门经理很忙，如果他们都很忙，谁来看方向？所以老板、部门经理忙，真不是一件好事情，忙就是盲，忙也就是瞎忙，所以忙是一种耻辱，说明你办事没有效率，说明没有处理事务的能力，说明你不会有太多时间冷静地思考和分析。皇明太阳能集团作为中国太阳能行业的先驱者、领跑者，他们的董事长黄鸣先生到欧洲旅行，当他看到太阳能热水器的时候，感到很惊奇，觉得太阳能是未来社会的发展方向，回国后一发不可收拾，从此痴迷于此，今天就成就了一番大事业。马云更不用说了，他知道现代人非常需要快捷、便利、实惠、安全的购物方式，所以就诞生了淘宝网。

所以你要人家跟随你，就要有令人折服的远见和眼光。

## **第二，能清晰表达所追求的目标，并能使下属充分理解和认同。**

今天的社会能成就大事业的，大多数都是有有好口才的人。我觉得双枪公司每一次大的发展，几乎每一个历史的转折点，都是与我在特定的历史时刻能够有一次相对精采的发言分不开的。我相信双枪能够吸引众多优秀的人才，很大的原因是基于我和参加招聘的人员，以及公司各部门经理有很好的表达能力。

能把话说好并不是一件容易的事情，随时随地都要有清晰的思路，每时每刻都要有那么好的逻辑性、判断力、思维能力。要让大家的情绪跟着你走，要让大家都受到你的感染。不要简单看磨嘴皮这件事，真正言之有物，并生动表达的人并不多。

当然，大家不要认为语言好就是会说笑话，对那些讲话总会让大家发笑的人，我要给你们当头一棒，真正语言好的人，讲话未必精彩，过于精彩的话语会让人忘记你讲话的内容和核心。真正表达能力好的人并不是那种听了觉得最精彩，最生动，最让人发笑的人。就像会说相声和演小品的人不一定是一个演说家。

今天培训现场有一位来自深圳办的新员工——岳野，我们请他上台来做一个自我介绍吧。

**岳野：**大家好，非常开心能在这样的时刻上台，首先简单介绍一下我自己。我叫岳野，来自深圳办，前几天郑总强调我们要介绍好自己的名字，我给我的名字赋予了更匹配双枪的寓意，虽然还是脱离不了“越野车”的字眼，但是寓意已经完全不同：我希望我这辆越野车，不管在高山还是洼地，都可以无畏地行驶在全国各地、大江南北，和双枪一样有内涵，有冲劲。

在双枪公司这几天，我感受到了双枪公司优秀的文化，给我非常大震撼力和冲击力，给我最大的感受还是人文关怀……

因为没有准备，即兴发挥，介绍得不好，请大家多多原谅！谢谢大家！（掌声）

**郑承烈：**这种介绍见多了，废话太多，不够简洁！后面还说介绍得不好，请大家多多原谅，介绍得不好就别上来嘛！很多人都会这么说：很高兴和大家见面，我现在非常紧张，不知道说什么好？我就简单说一下，谈谈我的感受……

我告诉你们，讲话要直奔主题！废话全部砍掉，很多人做自我介绍就是废话太多，岳野也是一样，废话太多，介绍自己要直奔主题。

这样介绍是不是会好些呢：大家好，非常高兴能够通过这样的平台和大家认识，我叫岳野，岳，是“五岳归来不看山，黄山归来不看岳”的“岳”，野，是“野火烧不尽，春风吹又生”的“野”。来之前我在深圳办事处待过几天，以为对双枪已经有了充分认识，但是到了这里，我才了解了真正的双枪，这几天所经历的一切都给我带来了难以想象的震撼。我感动于……感动于……更加感动的是……这里的人和谐相处，亲如兄弟姐妹，这里的人心中都有梦想、并且都充满激情……这就是我要苦苦寻觅的公司！谢谢双枪给我的机会，我一定要实际行动证明双枪选择我的价值！我来到双枪我就不走了，我要生是双枪的人，死是双枪的魂！（掌声）我，岳野，是来应聘销售岗位的，不管我的领导分配给我多少销售指标，我保证完成任务，绝不找借口！谢谢大家！（掌声）

怎么样？这样的介绍很有震撼力吧？

我们经常可以听到这样的声音：大家好，我今天声音有点沙哑，唱歌不好听，请大家原谅。

很多人听了就会想：声音沙哑不好听，那就不要唱了啊，又不是没有人唱，你非要上去唱干嘛？那就不要上去丢人现眼了呗！

那我们应该怎么说？

你可以这么说：大家好，我叫岳野，今天晚会的气氛实在太棒了，我深受感染，此时我特别想表达自己的感情，虽然我的声音有点沙哑，但我一样要表达我内心的激动，我将要献给大家的一首歌是……

不管你在台上唱什么歌，台下的观众早就沸腾了，要的就是这种感觉！

可是很多人还是非要来一段客套话。其实别人听了心里是会嘀咕的：别吹了，你声音不沙哑的时候也不见得唱得怎么好听嘛！

你看，看似很得体的话没有想到会招惹大家对你这么多的挑刺。所以我们平常讲话要学会用正面积极的语言来表达，要表达得非常清晰，不拖泥带水。

你要成就大事业，要影响他人，就要有很强的表达能力！

**第三，对此目标的追求表现出一致性和全力以赴。**

大凡成功的企业家，都是把尽可能多的时间投入到事业中去的，绝不是人们所想象的总是流连于高尔夫球场和参加各种高雅场所的派对。

你只有为梦想、为追求全力以赴，身家性命都压上去了，那别人才会不顾一切的跟随着你。

**第四，了解自身资源并以此为资本，立刻采取行动。**

什么是领袖人才？领袖就是有了想法，就马上行动。

今天我们做事总是思前想后的，总觉得条件不够成熟，但我们一开始创业时有什么资源？不是照样也干出一番事业吗？要成就一番事业就必须要有无中生有。

为什么今天掌握巨额财富的人大多数都是文化并不高的人？因为有文化的人总是想得太多，做得太少；因为有文化的人总是有较多的选择，所以总是会思前顾后的，不容易专注，更不会有破釜沉舟、背水一战的决心。

每一个成功的人都不要忘记你开始创业的时候让你心动的感觉。不要忘记你现在拥有的资源已经比以前不知道要多多少倍了，只要我们不是要，而是一定要，有什么不可能成功的呢！睡觉有时候也会把脖子睡扭了，吃饭有时候也会把舌头咬到，做什么都有风险，等什么条件都成熟的时候，也许市场就没有机会了。

做到了以上四点就可以给员工积极的影响，员工就会死心塌地地追随着你并深深受你的影响！

最后我们来谈谈如何教化员工。

**遇到问题知道怎么办，就是智慧。**

**能不能处理好那是能力问题。**

有些人会问，孩子读初中了能不能给他买手机了？你问他：孩子班级里多少人？他说：有 30 个人。再问他：孩子班里有多少人买手机了？他说：20 个人左右。那么还废话什么，买呗，人家都有了，你还不给孩子买？

有人说孩子出问题了。问他：什么问题？他说：孩子早恋了。早恋怎么是问题？到晚了还不恋才是问题，为什么？说明还没有发育成熟！（笑）

我们要顺势而为，不要逆势而上，一定要识时务者为俊杰。这就是智慧。

让孩子如何利用手机，让孩子如何处理好感情和学业，那就是一种能力了。

**谁有本事用众人的智慧，谁必然成就事业。**

**优秀的企业家就是有本事把自己复制给很多人。**

每一个当领导的其实压力都很大，有多少人的命运在你手上啊。搞不好，一个个生命就被你活活的摧残致死了。正因为这样，所以当领导的都要多学习，多与外界交流，切切不可自闭自大。

教化员工，就是要教化员工的意愿和能力。

教化员工的能力和意愿，哪个更重要？当然是意愿更重要！

但很遗憾，很多老板还是花更多时间来提高员工的能力，而不是提高员工的意愿。就像是把时间花在不优秀的员工身上，而不是优秀的员工身上一样。

什么叫有意愿？所谓的意愿，就是会主动去做事，在意的不是别人的评价，而是自我的肯定。

有成就的人不只是因为有能力，更因为有意愿，能力在其次，意愿才是排第一。

什么样的员工才是有意愿的呢？有意愿的员工是提出问题的同时会一并提出解决问题的方案，这就是有意愿的员工。

抱怨谁不会呢？谁都会。我们要成为真正优秀的人，不只要学会提意见，更要提出解决问题的方法。

国际著名企业战略专家宋新宇博士。他曾经在美国的西部加利福尼亚大学就读，他的博士导师叫凯斯，凯斯不仅是非常有名的教授，也是洛杉矶城市规划的领导者，因为这样的原因，所以宋新宇也有了更多参与洛杉矶城市规划工作的机会。有一天，凯斯非常不高兴，宋新宇老师问他：“您一直那么快乐，为什么今天显得那么不高兴呢？”凯斯说：“我当然不

高兴，因为很多人向我反映，你和他们接触交往的过程中总是抱怨不满的情绪，并不配合他们。你和我说说到底是什么原因？”宋新宇说：“是的，我发现洛杉矶政府效率太低下了，我实在难以忍受。”凯斯讥讽地说：“你真厉害，终于在这里有一个发现了，你终于发现洛杉矶政府的办事效率很低，但是我告诉你，同样的话，门口的理发师也发现了！请问你还有什么伟大的、了不起的发现吗？”宋新宇继续说：“我还发现洛杉矶政府总是偏袒慷慨捐助的富人，我觉得这样缺失了公平性。”凯斯说：“你真了不起，你的评判能力的确很高，你的眼光也非常锐利。但是那个理发师也同样和我说过了！我的孩子，我实话对你说，以你现在的状况，我恐怕不能给你颁发博士文凭了。”接着凯斯继续说：“我知道，你一定认为我老了，跟不上时代了。但请你允许我以一个过来人的身份说一下我的看法。我认为，你现在的言行，对将来有可能成为你的客户的人绝不会有丝毫帮助，对我，对你自己也没有什么帮助。现在，我可以给你提供两种选择：A. 继续你的愤慨，你的消极，你的评判。如果你打算选择这一项，我会解雇你在市政厅的工作，而且，你永远也别想在我这里拿到博士学位。B. 做一个能不断提出建设性的且具可行性的意见和方法的咨询家，而不是评判家，让事情因为有你而变得越来越美好。我的孩子，你选择哪一个呢？”宋新宇看到导师生气的样子怕极了，连忙说：“凯斯导师，我明白我错在哪里了。”凯斯导师最后欣慰地笑道：“你是一个聪明的年轻人。真正的人才，不是能够评判是非、指出对错的人，因为几乎每一个人都能做到这一点，真正的人才是能够让事情变得更好的人。”

是啊，仅仅只是抱怨，是没有任何价值的，真正的人才不是能判断是非，指出对错，而是能够让事情通过你变得更好！因为发现别人缺点的本事，凡是人基本上都能做到，没有多少差异。

我们要把机会给谁？当然是给有意愿的员工。只有有意愿的员工才能委以重任。

我们说忙，“忙”前面加一个字会怎么说？会说“瞎忙”，“开心”前面要加一个字呢，就会说“穷开心”。大家都在想方设法让自己富有起来，但有趣的是要开心居然是穷才可以。觉得自己知识很不够，很开心，因为能跟很多人学习；觉得自己钱不够，需要拼命赚钱，觉得哪里都是机会，很开心；总觉得自己的朋友不够，所以需要交很多的朋友，很开心……所以我们只会“穷开心”，而没有听说过“富开心”。所以我们真的对生活不要抱怨，不管是怎么样的一个处境都有机会，都有好的一面。只是一味抱怨的人是没有人喜欢的，他就像羊群中的瘟疫，会不断蔓延，我们要不要不做这样的人？当然不能！所以这句话一定要记住：

**怎么样教化员工？教化员工的能力和意愿。能力和意愿哪个更重要？当然是意愿更重要！**

如何培养人的意愿，是人就很希望改变，是人也最怕被别人改变，怕被教化，这真的很有哲理性。我们都想变得更好，但是又很怕被别人改变，为什么？会让我们很没有面子，所以改变别人也非常需要技巧和艺术，怎么办呢？

要提高员工的意愿可以由公司领导来培训，也可以由社会成功人士来培养，由行业内成功人士来培养，由专业公司来培训，由公司内业绩最好的人来培训。

**什么叫能力？有结果的就是有能力，做事没有结果就没有能力。**

员工有能力与否是以结果为导向，不能看这个员工很能说话，讨人喜欢，就以为他有能力，我们要以结果为导向。

**处理正常的事情不叫能力，处理突发事件才叫能力。**

平凡人是都沉不住气，大人物总是举重若轻，大山崩于前而面不改色。领导的价值就在于把握未来和处理异常的。

那如何提高员工的能力呢？一样也是由公司领导来培训，由社会成功人士来培养；由行业内成功人士来培养；由专业公司来培训；由公司内业绩最好的人来培训。

**怎么教化员工？**

**1、不轻易给答案。**

**不给高层答案，给基层明确指令。**

一线员工需要我们很具体的告诉他该怎么做，但是对中层和高层，你就不能轻易给答案了。当领导的不要总是给别人答案，要给别人思考的空间，由于员工的能力问题产生一些成本是企业必须要承担的，任何人的成长都要付出代价，我们不能说担心员工犯错误而不给他独挡一面的机会，一定要有这种胸怀：让员工多犯错！全公司谁最会犯错？总经理！全公司谁提高最快？也是总经理！因为他犯错的机会最多，并且他犯错了还没有人给他免职或降职，所以他不担心犯错误，因而也提高最快。我们想提高就要不怕出丑，让下属独挡一面就要给他们不断犯错误的机会。

有想法并且去执行的人才会犯错，不做事的人他就不会犯错误了。领导其实不在意员工是否犯错误，而是在意员工对错误的态度，以及用什么样的方式来弥补自己造成的过失。

当然走向另一个极端的是，不给员工任何提示，也不说明标准。比如让员工点菜，不说具体消费，不说是要好环境还是要好味道。员工面对这样的情况就非常为难了，自然因此也少了不了挨批。其实员工这样挨批，是非常冤枉的。很多员工觉得累也真是这样的原因。员工觉得累，他不是累身体，是累心。

**2、及时指导**

**最好的教育就是及时的提醒，采用情景式教育。**

传统的观念里，总觉得要节约出差费用，要让每一个人都充分发挥各自的能力，所以总经理出差，部门经理出差，都是鼓励单打独斗。其实，这真的是一个大大的误区。多个人一起出差，能增加多少费用？到了一定规模的企业还需要考虑这个问题吗？

平时出差公司的总经理和部门经理，带个把人在身边，一方面是可以让随行的人分担一些工作，减少总经理和部门经理的工作量；一方面也是给员工成长的机会。有什么比面对客户当面处理客户异议能让员工学到更多的东西的呢？有什么比这样的培训和教育更加生动呢？平时总是说要让员工如何积极、上进、刻苦，有什么比自己通过真实的经历更加有说服力呢？！

每一次大活动之后我都要组织相关活动负责人进行总结，这也是非常典型的情景教育。我喜欢在车上听培训课、听小说，我经常会在车上听完一段培训课程或者小说片段之后，要求随同人员谈感想，这样也是一种情景教育。

虽然说坐电梯、点菜用餐在商务礼仪培训中已经提到，但员工总是会在临场忘记，我们也可以当场给出意见。

当然，情景教育一定要考虑到对方的感受，一切都不以伤害对方自尊为前提，最好是对方能够非常愉悦的接受。

情景教育也在日常的家庭生活中处处可以体现。比如家里的孩子说要喝水，你就要让他自己倒，他会找借口：热水瓶太高了，拿不到。你可以告诉他方法：拿凳子垫呗！以后爸爸妈妈不在家你就可以自己拿了。如果我们吃饭时突然发现菜里有异物，怎么办？这个时候也可以做情景教育。比如，你在夹菜的时候很巧妙的拿菜叶挡住异物，接着夹起边上的菜品尝一下，之后故意说：这盘菜怎么没有熟呀！然后自己拿起这个菜到厨房巧妙处置了，而不要在客人面前花容失色……

**当然，情景教育中要注意，不要轻易发火，老板丧失了在公司权威就是公司最大的灾难，因为谁发火了就由谁来承担责任。**

举个例子：一个老板带着助理出差，助理对他说，飞机是3点50分，所以他们2点50分到机场。助理去买机场建设费时，老总看了一眼机票上的时间，我的天啊，是13点50分不是3点50分！而机票是秘书订的，估计助理没有看清楚。此时，估计99%的老板人会大骂道：怎么搞的，现在几点啦，飞机早飞走了！杭州到济南每天只有一个航班，现在怎么办？你知道明天济南的经销商会议有多重要吗？什么都准备好了，就因为飞机票错误，耽误多大的事情啊！骂了几句还不解恨，越骂越凶！骂到后来助理也平衡了，本来头一直低着，后来

也慢慢地抬起来，为什么？因为她认为虽然做错了事情，但你骂得那么凶，也算平等了。骂完后，助理就会问：请问老板现在该怎么办？老板答：看能不能转机喽，先飞到北京再到济南，或者先到青岛再到济南，连小事都做不了，还是我自己来办！接下来，老板自己打电话查询了解，定机票等等。这2张作废的机票还能退一点钱，最后损失1000元，这1000元谁负责？老板负责嘛！因为你发火了嘛，如果老板不发火呢？那情况不一样了！这个1000元可能助理自己就提出要承担了，如果这个时候你作为老板还是坚持不用她承担，那么她会感动一辈子。

**不创造对立，员工之间、部门之间都不能创造对立。**

当别的员工很佩服某一个员工的时候，就不要夸奖该员工了。

大家都觉得某一个员工很棒，我们就不需要当众再过多夸奖他，私下底夸奖他就够了，否则会让他孤立。过度地严厉批评会让员工积极性受挫，甚至离开企业；过度的夸奖员工，会让员工自我膨胀，或陷于孤立，最终也有可能导致不得不离开企业。

其实不创造对立，谁在这方面运用得最好？警察！比如两个人争吵被带到公安局，警察大多不会去询问他们为何争吵，而会对他们说：你们吵什么我不知道，你们既然要吵，在我这里吵完，如果不过瘾，我把枪留下来给你们，谁看了谁如果还不舒服就直接开枪解气好了。两个人听了这些话，并且又是在并不舒服的公安局里，马上就泄气了。两个人互不吭声了一会，就开始互相埋怨了：你这个家伙讲话太不得体了，怎么当着大家的面讲那样的话呢？另外那人就反驳道：怎么是我讲话不得体呢？你这小子有时候做人太绝了吧，怎么敢对好朋友来这一招呢，太损了……结果两个人说来说去，本来就没有什么大矛盾，马上就和解了。过一会儿，警察过来问：你们两个人还有问题吗？还需要在这里再争辩吗？当然他们肯定会态度诚恳地说：没有问题，没有问题。警察什么都没有做就解决了争端，你看多厉害。

很多时候也一样，部门员工如果有争议，你一天到晚问他们的情况，远远不如让他们两个人同时到你办公室：我有事出去一下，两个小时后回来，你们两个人平时有什么问题，现在都可以打开心扉说清楚，等我回来，把沟通结果告诉我。放心，你回来的时候他们已经很友好了。

今天的培训到此结束，真切地希望大家都能成为一个成功的领导者！成为一个有智慧的领导者！