

# 特驱之特

王德根内部讲话

(第四版)

10 周年巨献

(内部资料，注意保存)

## 特驱使命：

为老百姓做点实实在在的事情

作为一家立志“打造世界一流的农牧企业和食品企业”的企业，我们存在的价值和前提是，作为肉、蛋、奶食品的制造商和供应商，必须肩负起历史和社会的责任，为老百姓提供安全、健康、优质的食品，帮助大家过上有尊严、有品质的幸福生活。

## 特驱愿景：

打造世界一流的农牧企业和食品企业

特驱的三个五年规划——

第一个五年规划：2006年至2010年，解决企业生存及基础管理问题，并进行饲料业务的全国性战略布局，涉入养殖业。

第二个五年规划：2011年至2015年，在做好饲料业务发展的同时，重点发展养殖业务，涉入食品行业。

第三个五年规划：2016年至2020年，在做好饲料、养殖业务的同时，重点打造和发展食品业务。

特驱最终将成为一个真正贯穿整个产业链经营的多元化企业，为人类提供安全、健康、优质的食品。

## 特驱宣言：

我们为什么不怕苦？因为我们要做行业精英；我们为什么不怕累？因为我们不想虚度此生。我们是凡人，但想凡人所不敢想；我们是常

人，但做常人所不能做。不要问为什么，拼命干，打硬仗，打胜仗。

答案只有一个：我们必须超越自我，成就一番伟业。

## 作者简介

### 王德根（图片）

华西希望集团总裁

特驱集团董事长、总裁

德康集团董事长

创新中国十大年度人物

中国畜牧饲料行业十大杰出 CEO

中国畜牧饲料行业年度经济人物

四川青年联合会副主席

# 目录

## 序言

- 特驱人是普通人，又是特别的人

## 一、理想与使命

- 以巨星的姿态/
- 发展更快才是硬道理/

- 写给总经理、部长的内部邮件/
- 只要我们自己不倒下，就没有人能阻止我们前进的步伐/
- 始终保持艰苦奋斗的精神/
- 要始终保持创业时的那么一股劲儿/
- 做大企业与写长篇小说/
- 我们从华为身上所学到的/
- 让大家都能够活出自己的精彩来/
- 我们为什么要有信仰/
- 最难的那条路，就是离成功最近的那条路/
- 应该以怎样的姿态迎接下一个 10 年的机遇和挑战/
- 感谢艰难/
- 真诚、奉献，重塑“特驱魂”/
- 永葆那股力争第一的上进心/
- 面对下一个 10 年的思考/
- 由百亿迈向千亿/

## 二、人才与团队

- 热诚关心悉心引导严格要求/
- 管理干部的修为/
- 三个能力和一个魅力/
- 心态积极工作勤奋能力突出/
- 领导干部的定位、修炼与用人/

- 紧迫感压力感责任感使命感/
- 感恩领导尊重员工折磨干部/
- 人才是企业持续发展的根本保证/
- 医生教练领导/
- 培养真正属于自己的人才/
- 狠心背后是真爱/
- “打造世界一流的农牧企业和食品企业”的必由之路/
- 相信与信任的区别/
- 成功其实是自己逼出来的/
- 打造战无不胜的特驱团队/
- 让梦想与青春一起出发/
- 不可替代性决定着我们的价值/
- 个人努力与企业进步/

### 三、经营与管理

- 给自己一个榜样/
- 由感性到理性再到科学/
- 企业管理的四个支点——标准团队执行效率/
- 专注是迈向成功的重要前提/
- 规划规范精益/
- 到现场去/
- 用反省的心态对待自己/

- 怎样做一名优秀的管理干部/
- 做懂管理的财务干部/
- 简单管理/
- 为什么要进行自我批判/
- 我对总经理的基本要求/
- 没有深度的宽度是危险的/
- 打造系统竞争力迫在眉睫/
- 打造实实在在的体系/
- 坚持品牌聚焦，向效率要效益/
- 一靠专业二靠见识三靠意识/
- 从执行力到号召力/
- 我对企业健康发展的几点思考/
- 领先于时代的转型/
- 管理要“敢”字当头/
- 领导就是服务，就是成就他人/
- 企业的民主与集中/

#### 四、市场与营销

- 戒除浮躁之气，沉下去沉到位/
- 培育优质客户创造相对优势/
- 销售工作不能顾前不顾后/
- 专销才能双赢/

- 队长是诞生经理和总经理的摇篮/
- 只有不断自我超越才能持续发展/
- 优质产品一定要选择优秀客户/
- “客户至上”不是说说而已/
- 所有市场都有颠覆者/

附录：

王德根小传/

## 特驱人是普通人，又是特别的人

希望事业创始人、华西希望集团董事长陈育新

10年前我就说过，特驱集团必将成为中国农牧企业的引领者。

当初的这份信心首先源自特驱的领军者王德根。

特驱集团成立之初，王德根总裁还非常年轻，大家甚至都不知道他是谁。但是，我相信他能做到，而且能够做好。他胸怀大志，视野开阔，有着极强的学习能力、极强的反省意识和极强的团队精神，并勇于在大舍中实现大得。正是这些品质，让我十分看好他的发展前途。

特驱集团在激烈竞争的市场中异军突起，在没有多少基础的情况下做起来了，并且一跃成为四川产销量最大的饲料企业。这既是特驱集团的骄傲，也是华西希望集团乃至整个希望集团的骄傲！

特驱集团能够成功靠的是什么？靠的就是王德根总裁率领特驱团队打造出的“创新、速度、科学”的核心理念，靠的就是以自我批判为特征的“检讨文化”。

特驱集团能够形成“检讨文化”，既是王德根总裁自信的表现，更是他智慧的表现。企业在做到一定程度之后，能否实现持续、稳定、快速地发展，关键是看领导团队能否不断挑战自我、不断战胜自我。特驱人是普通人，又是特别的人。以王德根总裁为首的特驱领导团队特别有理想、特别有纪律、特别能吃苦、特别能战斗、特别会反省、特别会学习，他们都是特别能够挑战自我、战胜自我的人。

王德根总裁从经销商到总经理再到创办特驱，一步一步走来，率领大家艰苦拼搏，实现了一个个突破，迈上了一个个台阶。他说特驱集团更大的突破还在后面，我坚信他能够做到！

我希望，特驱集团能够不断涌现出更多月销量突破 1 万吨、3 万吨、5 万吨的公司，朝着年销售饲料 1000 万吨的目标奋进，并在养殖与食品领域不断取得突破。到那时，我们的企业就真正做强做大了，我们对中国农牧业的发展就有了较大的贡献。

特驱集团创立 10 年了，积累了不少东西。《特驱之特》通过王德根总裁的讲话和文稿，对特驱所积累的精神财富做了一个梳理和盘点，很有意义。随着企业的不断发展，这本书已经出到第四版了，可喜可贺。它的显著特点是贴近员工、贴近市场，十分管用，并且得到了企业内外的高度肯定。它既是华西希望企业文化建设的新成果，又是特

驱集团下一步发展的新起点，也应成为员工企业文化培训的主要教材之一。

相信特驱团队，感谢特驱团队，他们所表现出的这种奋发有为、蓬勃向上的力量，将带动整个华西希望集团不断前进。

2012年元月1日第一稿

2013年元月1日第二稿

2014年元月1日第三稿

2016年元月1日第四稿

## 第一章理想与使命

每个人都渴望成为赛场上的巨星，而胜利只属于那些时刻保持清醒，全力以赴，尽管伤痕累累却坚持到底的队员！

### 以巨星的姿态

如果把市场比作赛场，那特驱就是一支竭尽全力要赢得比赛的球队。胜利的渴望已经在心中激荡——每个人都渴望成为赛场上的巨星，而胜利只属于那些时刻保持清醒，全力以赴，尽管伤痕累累却坚持到底的队员！

伟大的球星之所以伟大，不仅因为他付出了超常的努力，还因为他那始终激情饱满的状态。只要不是伤重不起，你就会看到他坚持不懈、勇于拼搏的身影。特驱从一诞生起，就注定要面对逆境。因此，所有特驱人都必须勇于承担，必须坚强如钢！

在养殖业风雨如磐的 2006 年，特驱以独有的模式成功进入饲料市场，三分天下有其一，成为西南市场上的佼佼者。

2007 年 7 月，我们召开了一次经营工作会。这既是一次工作总结检讨会，也是一次激励全体特驱人斗志的动员会。在这次会上，陈育新董事长来到特驱人身边，他对我们的工作给予了充分肯定，给了我们莫大的鼓舞。他说，特驱是一个既有家的温暖，又敢于开展自我批判的团队，并因此充满生机与活力。他说，特驱经受住了行业艰难的考验，更为下一步发展奠定了坚实的基础。

现有成绩的取得源于一批又一批勤奋、坚定的特驱人持之以恒地付出。在成绩面前，我们绝不能低估所面临的困难，绝不能对团队中存在的问题视而不见。我们正处于创业阶段，创业意味着困难，意味着风险，意味着需要更多的牺牲精神。企业发展初期，领导人决不能丢手，要亲自去干，要亲自去做，工作必须沉下去，该总结时要认真总结，并能在总结后不断提高。

企业发展到一定阶段、一定规模之后就会遇到瓶颈，我们只有具备不断学习的能力，不断提升自己，才能克服一个又一个发展瓶颈！企业发展要靠体系来支撑，各位总经理要将创业者、管理者、专业人士三者的职能集于一身，要不断提升自己的综合管理能力。

赛场有赛场的规则，规则对任何人都是公平的。我们既然已经跨入了激烈的“赛场”，难免会遇到规则的“无情”。犯规两次，教练就会换人下场休息，只有调整好了才能再上场。但“道是无情却有情”，姚明依旧是姚明，巨星依旧是巨星，关键是你是否具备了巨星的实力和心态！

作为一名合格的特驱人，特别是特驱的领导干部，无论是谁，只要看不到工作业绩，就必须承担责任。无论你曾经做出过怎样的业绩，有过多大的功劳，如果不能坚持以高度热情的状态投入到工作当中，就必须被罚下场。我们对部分领导干部进行了调整，这样的调整现在有，今后还会有。这至少表明我们两个方面的明确态度：一是任何干部的任用必须以业绩说话，原则绝不违背；二是干部能上能下，能下也能上。特驱用人永远不拘一格。每个特驱人都是有能力的，我希望不管是调整到或者没有调整到的干部都能以最好的工作状态沉下去，全力以赴，做出亮点。

特驱是一个大熔炉，特驱的干部和员工要受得了委屈，做大事的肚量是用委屈撑起来的。不怕职务低，就怕觉悟低。要多包容，还要有胸怀、有办法来处理问题和分歧。争执是可以有的，但必须直面问题的本质，并当面立即解决，不能背后去讲坏话。如果将问题向第三方乱讲，就会动摇军心，这样的人必须离开我们的团队。

企业发展要依靠全体员工群策群力，但在关键时刻，最终的决策者只能有一个。如果都不能说服对方，按照组织原则，就必须听决策

者的，并遵守这个裁定。有时候，对无谓的争论，果断决策是最好的解决办法。要在特驱内部形成这种氛围，问题必须面对面立即解决！

竞争既是公平的，又是无情的，这就要求我们在人才的招聘和任用上必须严格把关，培养真正属于特驱的巨星级队员。员工管理一定要考核到位，人不在多而在精。每个人进来都必须经过严格把关、系统培训。在创业性的团队里，忠诚度非常重要，甚至可以说是最重要的。在提拔干部时，要将忠诚度作为一个重要指标，要占 50% 的权重，特别是关键岗位干部的提拔。

无论是部长还是总经理，都要有奉献精神和牺牲精神，都必须发挥表率作用。作为一名领导干部，在任何情况下，都要以全力以赴，去赢得每一场属于自己的胜利！

这就是我讲的巨星的态度。

一群平凡的人走到一起创建了特驱，特驱是一名哪怕伤痕累累也奋斗不息的战士。特驱终将成功，并成为世界级巨星！在这个征途上，还将有许多坚韧的特驱人，哪怕曾经受伤，也必将以巨星的态度一路前进，一路走向成功！

(2007 年 8 月)

管理不同情弱者，市场不相信眼泪，落后就要挨打，慢了就要被淘汰。“逆水行舟，不进则退”的道理永远都不会过时。

# 发展更快才是硬道理

经过“一五规划”期间的艰苦拼搏，我们取得了一点成绩，有了一定规模，赢利能力、发展势头也不错。因此，有的人就开始迷恋眼前的成绩，沾沾自喜、安于现状、不思进取、骄傲自满的情绪就不由自主地表现了出来。如果任由这种思想蔓延开来，“二五规划”就可能落空，企业就没有前途可言。因此，我要郑重提醒所有管理干部，尤其是领导干部：发展更快才是硬道理！

现在，农牧业面临着空前激烈的市场竞争，唯有顺势求变、不断创新，我们才有可能实现“二五规划”的既定目标。

温州有一家打火机制造企业，曾经占有全球 70% 的市场份额，但从 2010 年开始，利润由黄金时期的 15~20% 一路下降到 1~3%，连支付银行利息都不够。这么厉害的企业，为什么一下子就走到了倒闭的边缘呢？关键就在于它失去了黄金时期的产品优势和竞争优势。由于人心涣散，质量和团队一下子就崩溃了，二线企业立马就冲了上来，这家企业很快就被淹没了。

要想在波涛汹涌的市场上保持竞争优势，既要有科学的管理标准，还得有行之有效的执行方式。如果把企业比作社会，你不去适应它就会沦落为弱者，你的眼泪就没有价值。管理不同情弱者，市场不相信眼泪，落后就要挨打，慢了就要被淘汰。“逆水行舟，不进则退”的道理永远都不会过时。

市场是一个弱肉强食的战场，这是无情的现实。如果没有科学的规划，你就很难把它做规范，你就驾驭不了它。所以说，做企业旗帜很重要。我们坚决不当“山大王”，不可小富即安，我们一定要有更高更远的目标。

大家都熟悉《三国演义》中的人物刘备，如果他仅仅是为了自己，关羽、张飞等人就不会死心塌地跟他干，但他是为了匡复汉室，成就一番伟业，就立即有了号召力。所以说，一个企业发展得好不好，首先要看它的领导人，看他举什么旗帜。许多人高估了自己的能力，想得太过简单。

回看中国的近代史，我们曾被列强欺负得无以复加，多少仁人志士用鲜血和生命才给我们换来了现在的和平环境。企业也和国家一样，弱小了就不具备市场竞争优势。沃尔沃的质量和性能在北欧市场曾经享有很高的声誉，但由于发展滞后，1999年被福特收购后经营了10年不到，去年又被吉利以18亿美元收购了。这个事实说明，发展快慢直接影响着企业的前途。从2012年开始，我们将对总经理实行考核排名，对排名靠后的总经理，我们将重复那条古老的定律——慢了就要被淘汰。

一家企业对社会而言，要看它能否适应发展的需要；一种产品对市场而言，要看它能否接受消费者的检验。所以，再知名的企业和产品，如果不能保持竞争力，都很难长期站稳脚跟。

“只有饱和的思想，没有饱和的市场；只有破产的企业，没有破产的行业。”市场经济就是竞争经济，竞争经济本质上就是人与人之

间的竞争。提高竞争力就等于告别落后，特驱是告别了落后的企业。  
因此，我们要在企业内部创新竞争机制，实现充分竞争。

对于那些努力工作但效率不高的员工，我们要诚心诚意地给予批评和帮助；有些员工虽然对企业很认同，但专业能力不够，又不思进取，对企业的认同也会发生动摇，最终还是要被淘汰。所以，我们的态度是：是人才的多多益善，不是人才的宁缺毋滥。

如果我们不想挨打，不想被淘汰，就只有扎扎实实谋发展，尽心尽力做工作。我们现在的发展速度验证了我们的成长，证明我们是打硬仗的，是可以冲击行业第一的。我们是农牧业的特种部队，我们立志最大限度地实现自身价值，成就一番伟业。

（2010年11月）

特驱究竟是一个什么样的企业？我们究竟靠什么安身立命？想了很久，我觉得还是价值观和使命感。特驱与其他企业不同的地方就是我们一定要用正确的方法去赚钱，绝不投机取巧。我相信也绝对没有什么捷径可走，我们必须坦诚、透明、公正、开放、包容。

## 写给总经理、部长的内部邮件

各位总经理、部长：

最近有一些想法和感受，一部分是关于市场方面的，更多的则是关于总经理、部长应该怎样带团队、怎样提升自身能力、怎样调整心态方面的，想在这里与大家分享一下。

昨天开了一个营销委员会会议，关于营销方法和工具，我觉得已经讨论得非常透彻、非常清楚了。标准有了，就需要总经理不折不扣地执行。如果有的总经理觉得自己更聪明，还有更好的办法，那好，我给你一个县，你拿这个县做实验，如果能够做到局部绝对第一，你就可以按照自己的方法去做，否则，你就按照标准不折不扣地执行。标准、标准、再标准，执行、执行、再执行，这就是现阶段我对总经理的要求。为什么有的公司销量提升得那么快，市场做得那么稳，就是因为执行到位了。为什么有的公司没有做好，就是总理想法太多，魄力不够，放不开。这个道理大家都清楚，我就不多说了。

我现在想跟各位说说市场以外的事情，也是我们现在最缺乏的一部分。我最近在看一些历史方面和优秀企业管理方面的书，回过头来也在反思特驱的发展。我们究竟应该怎么做，才能既让企业迅速发展，实现我们的目标，又让员工得到价值提升，让员工得到应有的回报，这一切需要我们回到做企业的原点来思考。

特驱究竟是一个什么样的企业？我们究竟靠什么安身立命？  
想了很久，我觉得还是价值观和使命感。特驱与其他企业不同的地方就是我们一定要用正确的方法去赚钱，绝不投机取巧。我相信这绝对没有什么捷径可走，我们必须坦诚、透明、公正、开放、

包容。我为什么说这些，大家可能觉得与市场关系不大，是务虚的东西。其实，我现在非常担心我们的总经理、部长，担心大家能力的提升和心态的调整。

何谓人才？我总结了一下，就是“四力”。第一是专业能力，这是最基本的，它让你一辈子饿不着；第二是管理能力，这对总经理是基本要求，你必须会管理，否则你带不好团队；第三是领导能力，这是目前一些总经理还没有做到的，它让你在困惑时能够看清方向，在困难时能够解决问题，有感召力，能给下属以信心。达到这个水平的总经理可以打 75 分，说明你已经是一个称职的总经理了。第四是领袖魅力，这是我要求总经理、部长努力做到的，现在做不到我不怪你，但这是你努力的方向。要有大气魄、大胸怀，我要求我们的总经理、部长都是我说的这种人才。如果你现在还达不到，总裁班子可以帮助你，我可以帮助你。但企业发展大了，我不可能像最初那样一对一、手把手地去培养总经理、部长，一是我确实没有时间，二是我也没有那个精力，我只有通过开会或者写邮件的方式与大家交流，给大家做培训，谈一些我自己带团队的感觉。

我非常反感有的总经理、部长在干了一年以后还跟我抱怨说没有好用的人才，没有能顶事的人才，我非常反对这样的说法。没有人才是总经理、部长自己能力不行，是你不会带队伍，带不出人才。我觉得带队伍很简单，就是方法加用心。要有方法，首先是看数据、看销量，对其进行科学、公正、准确地考核，业务

上一定要严格，不能有半点懈怠；其次是看他是否有做领导的潜力，要从细节上观察，再加上自己以身作则，就没有带不好的团队。

在特驱，作为总经理、部长其实是很容易成功的。有了正确的经营模式，有了好的团队，再加上自己努力，怎么可能做不好？我判断总经理、部长是不是合格有这么几点：一是标准执行得怎么样，二是效率高不高，三是成本管控得好不好，四是团队有没有成长。

我们虽然取得了一些成绩，但离我们的目标还很遥远，大家务必保持创业时期的那种艰苦拼搏的精神，少说多干。个别总经理、部长想法太多，实战起来畏首畏尾，没有魄力，放不开，工作没有做起来，最后自己也丧失了信心和斗志。

我们的总经理、部长一定要有抱负、有胸怀，而不是爱虚荣、要面子的人。工作上有争论是好事，说明你对公司是忠诚的，是想把事情做好。另外，总经理、部长作为企业高管，一定要合理安排时间，一定要做有价值、有效率的事情，效率是我们实现目标的关键，也是大家成功的关键。

以上是我昨天在营销委员会上所谈的一些感受，有些是对大家的期望，更多的则是对大家的要求，希望大家能看进去，能看进心里。

最后，我代表特驱总裁班子对大家这大半年的辛苦付出表示衷心感谢。中秋节快到了，向你们和你们的家人问好，祝大家身体健康，阖家欢乐！

王德根

2011年9月1日

特驱一路走来不容易，要想把企业做好，如果不能把事业放在第一位，如果不能先企业后自己，就不能带好这个团队。

## 只要我们自己不倒下， 就没有人能阻止我们前进的步

今天，大家在这里欢聚一堂，庆祝成都特驱取得的好成绩，但这一点成绩实实在在不是我们的最终目标。

我对未来的发展提几点要求：一、提升技术研发力度；二、强化内部控制系统，做出行业标杆；三、做出有效、创新的经营模式。没有这“三驾马车”，我们的发展就只是昙花一现。

做到这一切最重要的是什么？是人才和团队。这是我思考最多、焦虑最多的部分。

特驱一路走来不容易，要想把企业做好，如果不能把事业放在第一位，如果不能先企业后自己，就不能带好这个团队。做小企业靠感性没有问题，做大企业靠的是团队，不能有个人英雄主义。

作为企业高层，我们一定要有使命感，要有大局观。

在“一五规划”期间，有陈育新董事长的支持，有华西希望总部的支持，有团队的激情，我们解决了生存问题。但解决了生存问题不等于解决了发展问题。只有激情，没有理性的决策，没有科学的管理，是没有持续发展可言的。我们要持续增量，但不是野蛮增量，否则，今天的欢笑将变成明天的泪水。因此，在“二五规划”期间，我们更要注重市场结构，注重团队发展，注重提高干部的修养。在成绩面前，我们只有诚惶诚恐，只有兢兢业业，才能推动企业发展，才能一步一个脚印向上走。

企业发展到现在这个阶段，要实现从感性到理性再到科学的转变，我们首先要具备学习能力，不断研究模式和方法；第二是引进人才，一定要学会“拿来”好的东西，学习是最简单的成功方法；第三是创新发展，只有结合前期的经验，结合优秀同行的经验，再加上不断创新，企业才能不断成长。

有问题就揭露出来，这是一种胸怀，也是一种自信。没有这种意识，我们就做不出了不起的成绩。因此，我们的团队一定要形成“自我批判”的氛围。

特驱走到今天，有不少同行精英加盟。他们加盟的是一个伟大的企业，是希望事业创始人陈育新董事长亲手创建的特驱。我们一定要续写他的辉煌，这是我们的使命和责任。但加盟只是起点，融入才能成长。只有优秀人才不断融入进来，奉献所长，推动特驱不断成长，我们才能战胜强大的对手。

谈到对手，别人常问我市场占有率是多少，我说不管这个行业有多少企业，他们占有多少我们占有多少，我不把哪个单一企业看成对手，而是把他们整体看成对手。首先要做到西南领先，这就是我们的阶段性目标。

企业发展，首先需要的是能解决生存问题的专业能力，第二步则是管理团队的管理能力，再进一步就是综合管理的领导能力，更进一步则是领袖魅力。只要团队中聚集着拥有这四种能力的优秀人才，特驱就有未来，就能不断打胜仗。

在特驱，我发现有一个现象，就是现在市场上做得最好的客户，以前都不是第一位。能有这个转变，究其原因，就是因为特驱人朴实、谦卑而执着。实际上，成功是由人的能力、勤奋和心态决定的。当能力还小时，勤奋就容易出成绩。当心态不好时，就容易出问题。能力和勤奋最差是零，但心态可能是负数，用这个负数去乘任何正数，都可能是负数。

“吃水不忘挖井人”，特驱能够走到现在，我首先要说的是感恩，感恩所有关心帮助我们的人，尤其要感恩一直支持鼓励我们的陈育新董事长。第二个是尊重，尊重最基层的员工，他们是最辛苦的人。第三个是折磨，折磨我们的干部，他们不是权力大，而是责任大，只有他们受得了委屈，能够深入一线，吃苦在前，享受在后，我们的团队才有希望。

考虑到企业越大越容易臃肿，越容易降低效率，所以，我们要授权。我们讲科学、规范，讲数据化、模式化，这都是为了以后可以更

好地授权。这就需要建章建制建体系，要规范，但又不能简单地规范。  
有的企业一规范就发展不了了，这是为什么？规范是对的，但之前要做好规划，有了规划的规范才是精益发展的保障，不然规范就是陷阱。  
因此，我们要先做好规划、规范，再做精益，只有这样，我们的企业才会越大越有活力。

此时此刻，我有这样一句话想告诉大家：我们特驱的事业，我们特驱的人，只要我们自己不倒下，就没有人能阻止我们前进的步伐！

（根据 2011 年 11 月 4 日在成都特驱月销量突破 3 万吨庆功大会上的讲话整理）

企业要想基业长青，持久的艰苦拼搏是核心要素，它远远大过任何技能。特驱跟其他企业最大的区别就是这种精神，一旦失去这种精神，特驱离平庸就不远了。

## 始终保持艰苦拼搏的精神

如何保持持续增长？如何让团队成长更快？如何让产品走向全国？这是我最近一直在思考的问题。

随着企业发展，现在特驱有一点名气了。但是，我们看到，很多企业走到一定程度之后，第一个特征就是发展速度慢下来了，这是从外部可以看到的一个特征。

虽然特驱是一个新企业，但却是在希望集团的基础上诞生的，所以，特驱的渊源是很长的，对市场的了解也比较深刻。

如今，那些在上世纪八九十年代崛起的明星企业，要么发展停滞了，要么就消失了。他们当中不少企业在做到几个亿、十几个亿时就发展不动了，再优秀一点的能做到一百亿左右也做不动了。他们为什么做不动了呢？按说他们有先发优势，有敢闯敢拼的头脑，但是，他们整个团队重享受、不学习，有点成绩管理就松懈了，团队就松散了。还有一些企业，在全国都很有名气，现在也做不动了，因为整个团队都飘起来了，总经理下班就是打麻将，在公司也是吃喝玩乐。根子坏掉了，还怎么发展？他们缺失的就是艰苦拼搏的精神，他们把根本忘记了。

他们的困难和我们的危机是一样的，我看了去年最后一个季度的增长数据就有些担心，市场上亮点不多，原来的一些亮点也不那么亮了，反而是从前不那么出色的地方有了很大的起色。我发现，开的汽车越好的总经理反而没有亮点。装备越来越好，位置越来越高，经验越来越多，名气越来越大，业绩反而越来越差。总经理开着车到处去点检、批评，还抱怨手下没有人才，其实变质最快的就是他自己。

在两万五千里长征中，那些元帅不也是跟着队伍在走么！我要求所有一线管理人员到市场必须住营地，目前的条件再艰苦也比父辈的生活条件优越。特驱要做全国数一数二的农牧企业，如果员工吃不饱、吃不好还办什么企业？业务骨干在下面能住营地，管理干部也一样能

住。跟员工住在一起，身教甚于言传。只有这样，才能更好地跟员工沟通。

上半年我们的业绩很好，我沾沾自喜，下半年却让我很担心，这说明我的分析还不够。我们要敢于反省，敢于面对现实，敢于否定自我，不要顾及面子。

为什么很多企业，包括社团组织，在走到一定程度之后发展就会停滞？当初共产党那么弱小，为什么能够打败强大的国民党？最核心的一点就是共产党从上到下都不怕苦、不怕死。有人问，那国民党为什么不学习共产党的精神呢？那是因为国民党的吃苦精神再也回不去了。宽严相济当然好，但如果只有一个选择，我宁愿选择严。

华为在走到一定高度之后有些骄傲了，所以才有了 2002 年的 7000 人大下岗、2008 年的 90000 人大排队这样的事情发生。像华为这样优秀的企业，会时常给管理干部敲警钟，坚持实行干部末位淘汰制。优秀企业中最具备坚定作风的必须是管理干部。“由俭入奢易，由奢入俭难”，这是一种自然现象，就像从加拿大引进过来的种猪，同样的圈舍，同样的管理人员，它在加拿大就不会生病，但拿回来就要生病。如果把中国的猪拿到加拿大去，就会生活得很好。人和猪一样，都会有一个应激期，过得了就会生活得更好。住五星级酒店的时间多了，人就会变娇气，就打不了仗了。所以，现在要把这些管理干部赶下去，赶到营地去。如果逼也不下去，那就请他离开。

特驱靠什么来生存、来发展、来领先？现在，我们有一个最大的机遇，那就是我们的竞争对手滑坡了，他们已经大到没有力气了。我

们虽然还小，但有力气，还在走上坡路，还能由小到大、由弱变强，这是给我们的最好机遇，如果不能把握住，就是我们最大的悲哀。机会是很大，但如果我们不能战胜自己，这个机会也不是我们的。要在饲料行业异军突起成为第一，我们是最有机会的。如果我们没有做到，那是我们自己的损失，是我们自己不懂得把握机会去拼搏。所以，我们一定要抓住机遇，迎难而上，这是我今天要特别与大家分享的东西。

很多企业走向末路，关键原因就是老板的企业家精神缺失了。我们目前发现人才、培养骨干的意识和速度还不够，还有欠缺，这与我们深入基层的程度不够有关。能够与员工吃住在一起，通过这样的方式，我们才能更容易地发现员工的优点，才能综合判断这个员工是否值得培养。员工对企业产生认同感，是上司能够赏识他，并及时给予鼓励。如果你不到基层，你怎么能够发现人才呢？真理就在基层，解决的办法就在现场。稻盛和夫说“现场有神灵”，通过现场了解可以发现很多人才。

饲料是跟农民有关的产业，工作条件十分艰苦，但竞争强度也低，这就是我们的机会。只要能够贴近市场，能够身先士卒，能够把自己当成一个农业经营者，我们会变得不一样。有的人刚当总经理的时候激情满怀，但到后面拼搏精神就差一些了。虽然多了些经验，多了些阅历，但艰苦拼搏的精神却回不去了。经验越多，位置越高，吹牛的本事也越大，工作反而越来越做不好了。

位置越来越高，装备越来越好，经验越来越多，业绩反而越来越差，其主要原因就是我们的主要干部脱离基层，艰苦拼搏的精神消退

了。只有领导干部到前线去听炮火的声音，才能做出正确决策。领导干部发现人才，提拔对了，士气就盛了。“要成功，先发疯，头脑简单向前冲”，我们就要有那种“吃饭睡觉卖饲料”的简单和执着。只有这样，发现人才才快，战斗意识才强，我们在猪料行业做第一就指日可待。

很多企业从现象上看是缺乏人才，但从本质来看，则是其老板和老总失去了从小企业做到大企业时的那种精神，整个团队，特别是管理层重享受、不学习。企业要想基业长青，持久的艰苦拼搏是核心要素，它远远大过任何技能。特驱跟其他企业最大的区别就是这种精神，一旦失去了这种精神，特驱离平庸就不远了。有了好的精神状态就能激发更好的管理，缺乏这种精神，管理就必然走向平庸。有了这种精神就会去反省、去超越。我今年也经常反省，上半年我给自己打 70 分，下半年是 0 分。我的工作就是“定战略、搭班子、带队伍”，这方面的工作我在下半年没有什么作为。

历史是平常人创造的，平常人在一起要创造出不平常的历史，关键就是团队要有艰苦拼搏的精神。

（根据在 2012 年 1 月 3 日特驱集团视频会议上的讲话整理）

我们认为，“企业发展本质上是人的发展，而人的发展首先是奋斗者的发展”。我们做企业一定要有信仰，有信仰的企业才能做强、做大。

## 要始终保持创业时的那么一股劲儿

回看历史，大家就会发现，每个朝代的开国皇帝都非常勤奋、节俭，每个朝代都会出现一段繁荣时期，但最终却都不可避免地走向衰亡。

这究竟是因为什么呢？

在每个开国皇帝揭竿而起、号召大家推翻前一个朝代的时候，他知道它是怎么衰亡的，“前车之覆，后车之鉴”。因此，他唯有兢兢业业，以创业精神来巩固自己的事业。问题往往就出在第二代、第三代之后。为什么呢？因为他们把享受当成了一种习惯，躺在前辈创下的基业里不思进取，失去了创业精神。

所谓创业精神，就是在创业者的主观世界中，那些具有开创性的思想、观念、个性、意志、作风和品质等。在企业里，创业精神常常是以开创新公司的方式产生的，但不一定只存在于新企业或者创业阶段。当企业发展到一定阶段、一定规模，有了一定基础之后，仍然可以保持创业精神，很多基业长青的“百年老店”就是这样做的。否则，就可能出现“改朝换代”的情况。这样的例子我们周围比比皆是。

在特驱，我们对这种可能发生的现象要有清醒认识：60后、70后的特驱第一代已经让企业度过了生存期，接下接力棒的将是80后、90后，这一代将肩负着企业持续、稳定、快速发展的重任。我们必须居安思危，始终保持创业时的那么一股劲儿。

回顾解放战争，我们就会发现经历过长征的那一班人的重要作用，因为经历过长征，他们更有信仰，更加认同组织，更有创业精神。正是这种精神的传播与感染，解放军才打垮了多于自己数倍的国民党军队。相反，国民党军队为什么会失败？一是把享受当成一种习惯，总想吃得好、耍得好；二是私心太重，心中没有大局，没有团队意识，这是他们失败的根本原因。

那么，如何才能保持创业时的那么一股劲儿呢？唯一的答案是我们要成为奋斗者！

我们认为，“企业发展本质上是人的发展，人的发展首先是奋斗者的发展”。我们做企业一定要有信仰，有信仰的企业才能做强做大。优秀企业首先是有先进的思想、坚定的信仰。如果过不了这一关，以后我们必定会变得平庸落后，最后也避免不了走向衰亡。

为什么我们要将“以人为本”改成“以奋斗者为本”？

我们每个人都渴望幸福美满的人生，但我们是否问过自己：幸福美满的人生究竟从何而来？就本质而言，唯有创造价值的人才有价值。没有奋斗的人生，就没有幸福美满而言。

很多人认为，无论是对企业还是对个人而言，市场好的时候才是发展的最佳时期，才容易做出成绩；市场不好就没有蛋糕可分，于是

没有斗志，畏首畏尾。对奋斗者来说，他首先必须是勇敢者，在市场行情好的时候冲锋在前，在市场行情不好的时候更加积极进取。

从基层员工中提拔干部，必须看他的业绩。作为一个奋斗者，应该随时保持积极状态。人的生命是有限的，任何消极怠工都是在浪费自己的生命。企业少了某个人运转基本上不会受影响，但个人消极怠工却会影响自己的一生。

事实上，对于企业来说，遭遇困难市场、困难局面的时候，恰恰是落后企业变成先进企业的最佳时机，也就是原来没有机会的人才展示拳脚的最佳时机。以我为例，如果当时内江万千没有那么糟糕，我不会一步到位当总经理。如今在成都特驱，你做个 1000 多吨的月销量能不能当总经理？肯定不行！我当时虽然只卖了 1000 多吨饲料，但却占了整个内江万千销量的一半。正因为内江万千当时的销量不好，才给了我脱颖而出的机会，让我一步做到总经理。如果那个时候我没有成为总经理，也就没有现在的特驱了。如果那样的话，我可能需要在内江万千做个五六年才能做到总经理，到现在最多也就是个副总裁，要做特驱得 40 多岁了，自然也没有现在的发展规模和速度了。所以，越是困难的时候，对大家来说越是最好的机会。

作为勇敢者，我们要感谢市场疲软的机会。都好的时候你的好别人根本看不出来，就像猪价好的时候一般人不愿意换料，担心换料影响他的效益，怕折腾一下猪几天不吃，出现拉稀，产生风险。猪价疲软的时候养殖户的心是最放松的，反正赚不了钱，销售员说这个饲料

好,说不定真有效果呀,试着真的有效果,到猪价好时我就赚大钱啦!

所以,猪价低的时候往往是抢占终端市场的最佳时机。

我们是最优秀的团队,是最有战斗力的团队,也是最感谢市场危机的团队。对勇敢者,尤其是像我们这样一流的团队而言,市场危机中出现的所有问题我们都能解决。别说我们一流的产品能够卖出一流的市场,哪怕二流的产品我们也能卖出一流的市场,这才是奋斗者、勇敢者的英雄本色。

但是,做奋斗者、勇敢者并不意味着要一味地向前冲,一味地追求速度。我们说“积极稳健地发展就等于高速度”,发展要稳健,要在安全的前提下思考发展,只有这样才能保证企业在面对很大风险的时候能够立于不败之地。

要解决好安全问题,就要考虑团队,考虑负债率,如果不能解决这些问题,所有关于发展的投资就都是有风险的。世界上最伟大的公司到最后都走上了稳健发展的道路。也就是说,只有居安思危才能让企业实现持续、稳定、快速地发展。

(2012年3月)

超越对手本质上是超越自我,只要我们不断超越自我,我们的目标就一定能够实现。

# 做大企业与写长篇小说

前不久刚获得诺贝尔文学奖的莫言说：“要写好长篇小说，就要有做长篇的胸怀。把长篇写长，并不是事件和字数的累加，而是一种胸中的大气象，一种艺术的大营造。”我认为，做企业也是如此。

对作家来说，无论是写长篇小说还是短篇小说，都要关注三个要素：人物、故事和环境。将我国四大名著中的任何一部拿出来，都是大部头小说，但里面的所有人物、故事和环境却没有任何多余之处，三个要素的成功结合成就了小说的长度、密度和难度。

我从创立特驱之初就坚信，我们在猪料领域一定能够做到中国第一！为什么在当时那样弱小的情况下我就有这样的信心？有两个原因：第一，特驱的基因好；第二，特驱的氛围好。

特驱的基因为什么好？因为创业之初，所有人都是为了同一个伟大使命走到一起来的，那就是“为中国老百姓做点实实在在的事”。我们的奋斗目标是“打造世界一流的农牧企业和食品企业”。这样的使命和目标注定我们不是一个小作坊，不是一个赚一点小钱就满足的公司。

特驱的氛围为什么好？因为我们有一个“特别有理想、特别有纪律、特别能吃苦、特别能战斗、特别会反省、特别会学习”的团队，这是我们这个团队的特征。超越对手本质上是超越自我，只要我们不断超越自我，我们的目标就一定能够实现。

要想将企业做强做大，必须有大胸怀。任何成功的大企业都是由小变大的。阿里巴巴创业之初只有 18 个人，创业地点就是马云租住的屋子，现在却拥有淘宝、天猫、支付宝等多家著名公司。阿里巴巴的创始人马云始终相信，放眼全球、立足中国才是胜利之本，这也是经过网络泡沫时代，他们依然能够存活下来，并且成为中国第一、世界第二电子商务公司的原因所在。

美国最大的商业城市纽约，1624 年建城时只有 300 多人，但几百年下来，如今已经成为全球最大的城市了，这里不仅有华尔街、百老汇，还是联合国总部所在地。纽约之所以能够从一个 300 多人的小地方发展成为全球最大的城市，依我看，主要原因有两个：第一，得天独厚的地理位置，它濒临大西洋，境内有哈德逊、哈林、东河等河流，交通方便，口岸极佳；第二，历任市长均励精图治，并以发展经济为主要目标，纽约证交所能够成为世界级证交所就是证明。

苹果公司同样如此。苹果公司是目前全球市值最大的企业，但创始人乔布斯创业的地点却是在家中的车库里。他曾经说：“我活着就是为了改变世界！”当苹果公司与微软公司相比根本不在一个数量级时，他就把微软公司当作对手。可以说，乔布斯的激情和意识，先天地为苹果公司的成功打下了基础，而后期的管理和营销则让苹果公司成了世人趋之若鹜的电子终端品牌。

创业之初，特驱也经历了许多磨难和考验，现在我们的发展速度在同行业中是快一些，发展势头也很不错，但我意识到，我们也面临着一个十分严峻的挑战——如何从感性走向理性，再从理性走向科学。

过去我们以昂扬的激情在市场上打出了“特驱红军”的威名，但仅仅这样是不够的，我们还需要理性与科学。如果激情是汽油的话，那理性就是方向盘，而科学则是发动机，三者缺一不可。只有用理性和科学作保障，激情才能发挥正能量，也才能让企业获得持续、稳定、快速地发展。

事实一再证明，一个组织从小到大，既要有先天的创业激情，也要有后天的理性约束和科学规范。同样，理性决策、科学管理也必须在核心领导拥有大规划、大格局、大气势的前提下才能实现。

（2012年12月）

华为创造了一种新的团队建设模式，这种模式给很多胸怀梦想的发展型企业昭示了光明的前景，特驱也不例外。

## 我们从华为身上所学到的

可以说，华为的发展史就是一个奇迹诞生的过程。如今，华为不仅实现了当初“通信行业三分天下有其一”的梦想，更为重要的是，它仍旧保持着难得的清醒，始终坚持“锐意进取不动摇，自我批判不动摇”，硬是把一群高级知识分子打造成了一群“敢打硬仗，能打胜仗”的持续奋斗的铁军，这一点值得所有企业深思和学习。

“企业发展本质上是人的发展，人的发展首先是奋斗者的发展”，一切为了人，一切依靠人。华为创造了一种新的团队建设模式，这种模式给很多胸怀梦想的发展型企业昭示了光明的前景，特驱也不例外。

自诞生之日起，特驱就充满了理想主义色彩。“下大决心，立大志向，看大人生，成大事业”，正是这种强烈的进取心与使命感激励着特驱人克服重重困难，为心中的理想勇往直前、百折不回。一个团队有 20%的人能够保持艰苦拼搏的精神就很厉害了，如果有 60%的人能够持续保持这种激情，那么，这支团队一定能够无敌于天下。

2008 年初，在特驱年度总经理会议上，陈育新董事长对特驱发展提出了新要求：特驱的发展还可以再快一点！当时饲料行业正处在大洗牌之际，行业整合态势愈演愈烈，我们只有尽快做强做大，才能取得行业话语权。面对激烈的竞争态势，没有积极的态度必将失去发展机遇。我当即表示，特驱有信心使当年的业绩再翻一番，并在农牧业一体化方面取得新突破！这种艰苦拼搏的激情，正是我们持续、稳定、快速发展的动力源泉。

“我们是凡人，但想凡人所不敢想；我们是常人，但做常人所不能做。不要问为什么，拼命干，打硬仗，打胜仗；答案只有一个：我们必须超越自我，成就一番伟业。”创业之初，我在市场调研的途中写下了这首广为人知的“特驱宣言”，直到现在，每每回想起创业之初的日日夜夜，我仍旧激动得不能自己。因此，我说特驱与华为有很多的相似性，而且站在“希望”这个巨人的肩膀上，我们的条件要比华为创业之初好得多，因此，华为能够做到的我们没有理由做不到。

那么，学华为到底学什么？没有别的诀窍，唯有聚焦。

首先，外部聚焦“客户导向”。我们要始终牢记，为客户提供有价值的产品和服务是一切企业生存发展的根本所在。要创造性地为客户着想，帮助客户了解我们的产品，引导客户走向成功。其次，内部聚焦“绩效导向”，真正坚持“以奋斗者为本”。我们的梦想是打造世界级农牧企业和食品企业，这需要几代人的努力才可能实现。

想用几代人的努力换来伟大的事业，第一，需要我们把这份执着融入每一个特驱人的血脉，需要涌现出一批又一批英雄人物，需要成就一个又一个伟大的团队。第二，要求我们拥有大胸怀，要受得了委屈。在特驱，我们强调折磨干部，就是为了打造出一批超能力、超毅力、超执行力的“超人”。只有锻造出这样一支干部队伍，我们才能肩负起成就特驱梦的伟大使命。第三，我们既要胸怀大志，又要脚踏实地，将“客户导向”的理念转化为实实在在的全员服务意识和快速反应机制，真正实现价值营销。

我们将以此为指导思想，建立考评机制，只有真正做到以上三条的特驱人才是我们真正需要的人才，才能肩负起特驱的伟大使命。

特驱过去创造了奇迹，现在还在创造着，将来也一定会继续创造奇迹。

（根据 2013 年 3 月 29 日在学习华为报告会上的讲话整理）

人与企业存在着一种微妙的互动，当管理者能够充分认识规律、遵循规律的时候，企业就能在人的引导下更好更快地发展。此时，人是企业发展的动力。反之，如果人对客观规律的认识产生了偏差，其活动实践不再具有科学性，这时，人则会成为企业发展的阻力。

## 让大家都能够活出自己的精彩来

“打造世界一流的农牧企业和食品企业”是我最大的梦想。要实现这个梦想，就必须不断学习，不断反省，不断实现自我超越。

### 一、科学规划

一个人要想成功，必须做好自己的人生规划，把梦想和实际结合起来。我和“希望”是很有缘分的，从前我是希望饲料的经销商。我大学毕业后，只用了两三年时间就成为万千饲料第一经销商。巅峰时期，我一个人的高档猪料销量就占了内江万千的一半。不仅如此，我还努力影响周围的人，比如特驱副董事长唐健源、胡伟，他们当时分别是贵州和重庆最优秀的饲料经销商。因为我认为，优秀经销商不只是看利益，到了一定境界就是想发展。所以，我首先选择从经销商转型，到企业做管理。

1999年，在我的饲料生意最红火的时候，我决心加盟华西希望，用陈育新董事长的话来说，是“自投罗网”。很多人都有干大事的想法，但又不敢放弃已经拥有的利益。我从大学毕业就开始做饲料生意，每月收入都是十几万元，而我当内江万千总经理的月收入，第一年是

2280 元，第二年好多了，也就是 6000 多元。那些年，我不但挣不了钱，还得不断往里倒贴。家人很不理解，可我一直很清醒，我觉得这不是钱的问题，而是看一个人的选择——怎么夯实基础，怎么把路子走宽一点。我认为，开始辛苦一点，让路子宽一点，未来的路就好走了。就像我们要跑得快，一定要先修高速公路。修高速公路的过程是困难的、痛苦的，投入是巨大的，但修好之后，效率就会成倍地增长。就像我们修圈舍，开始觉得很简单，但越往后考虑的细节就越多。随着时间的推移，你会发现，最初的节省实际上是最不合算的。

以上是我个人的一点经历，之后我用这个思路研究过很多企业。我看一个企业，不是看它现在怎么样，我更看重其发展思路，特别是其创业者的思路和意识。我一直坚信，一个企业能否成为基业长青的“百年老店”，其基因是一早就注定了的，就像我一开始选择“希望”这个平台，很大程度就是因为我尊敬陈育新董事长，我坚信华西希望能带给我更高的事业起点。现在，特驱的发展也很好地证明了这一点。

我从 90 年代初就开始关注华为，那时华为只是一家初具规模的成长型企业，但就是这样一家企业，却胸怀世界，立志成为一家世界级企业——“世界通信行业三分天下有其一”。他们强烈的进取心和使命感赢得了很多人的尊重。就从那时开始，我就坚信，华为一定能够成为一家伟大的企业。如今，20 年过去了，华为成为中国最优秀的企业，成为中国企业的骄傲，也成为“让世界仰视”的中国企业。

我始终认为，经营企业，技术、资金都不是阻碍企业发展的最大困难，最大的危机是人才瓶颈，是团队信仰的缺失，是创业激情的消

退。因此，我们始终坚信“企业发展本质上是人的发展，人的发展首先是奋斗者的发展”。我们之所以能够创造“特驱奇迹”，依靠的正是这一点。

## 二、反思自省

人与企业存在着一种微妙的互动，当管理者能够充分认识规律、遵循规律的时候，企业就能在人的引导下更好更快地发展。此时，人是企业发展的动力。反之，如果人对客观规律的认识产生了偏差，其活动实践不再具有科学性，这时，人则会成为企业发展的阻力。

人与企业同时遭遇瓶颈，如果不能找到正确的突破方式，就有可能一直被困在那里。因此，企业瓶颈从本质上来说就是人的瓶颈，是人自我认知的瓶颈。

创业之初，特驱也走过弯路。自 2006 年开始，我们只用了短短三年时间，就赢得了行业的尊重，有了一定的规模和口碑。当时饲料行业正处在大洗牌的当口，行业整合态势愈演愈烈，只有尽快做强做大才能取得行业话语权。面对激烈的竞争态势，没有积极发展的态度必将失去机遇。但是，事物的发展自有其运行的规律，并不以人的意志为转移。在经过一段时间的快速增长之后，我发现，我们很多公司增长没有以前快了，使尽各种办法还是在原来的规模上徘徊。同时，企业暴露出连续生产性差、产品质量不稳定等问题，就连正常的市场供应都无法保证，开拓市场、扩大品牌影响力的进程受到了严重影响。此时，原来“广种薄收”、强调单兵作战的营销理念受到了市场的严峻挑战。这时，生产与管理暴露出的短板与团队强烈的上升欲望、进

取精神形成了巨大反差，大家都产生了一种“有力使不上”的挫折感，一种浮躁的气氛开始在团队中蔓延。

认识到这些问题以后，我找到陈育新董事长，做了一次三个小时的检讨。之后，陈育新董事长多次说，那是一次“自信的检讨”。其实，我的想法很简单，企业出了问题，领导当然是第一责任人。权力本身就是一种责任，我有责任去面对问题，找到问题的根源，并找出解决问题的办法。在深入分析这些问题之后，我越来越内疚。为什么呢？因为我越想越觉得这些问题早就应该引起重视，早就应该解决了。如果我能更早地发现这些问题，很多后果都是可以避免的。想到这些，我觉得我对不起大家，对不起陈育新董事长对我的信任，更对不起团队的努力和付出，我必须做出深刻反省。

2008年，在专家指导下，我进一步看到了我们的差距。因此，2008年和2009年，我们没有新建工厂，就集中精力做研发基地建设和核心料控制这两件事。这两年，我将精力全部放在了核心技术和管理基础的打造上，包括设备上的每个细节，我们都努力做到最好。这一切都是为了把产品质量做好，因为只有让客户得到优质的产品、稳定的效益，企业才可能持续、快速、健康地发展。

对企业家最基本的要求就是对企业负责，对团队负责，他可以因此六亲不认。做企业一定得懂这个道理。讨好他是没有用的，你讨好他的唯一办法就是为企业创造价值。这是我们一直不变的底线，因为我自己做老板，我知道哪个真正对我好，我应当用什么标准来判断人。养猪是靠真功夫，饲料只是中间产品，它最终必须给养殖户带来效益，

说到底就是要能够帮助客户赚钱。所以，在饲料上，我们通过几年时间的摸索，包括设备上的每个细节，我们都做扎实了，因为对我们来说，质量永远是第一位的。

就养殖来说，我们也在摸索、在学习，其间也犯了不少错误，每年我都在反思。经常反思就会发现，我们年年都有大错，月月都有小错，但优秀企业不怕犯错，关键是看我们如何面对、怎么纠正，这就像汽车的方向盘，必须根据路况不停地进行调整。

企业发展既要快速又不能出大问题，因为安全始终是第一位的。但是，每个企业在发展到一定阶段、一定规模之后，都会遇到自己的坎儿。比如，有的企业做一个厂做得不错，但再往上走就走不动了。俗话说：“问题出在前三排，根子就在主席台。”企业做不好绝对是老板的问题，老板不能把责任往下推。陈育新董事长就有这种大智慧。企业平时要注意积累点点滴滴的改良，但在关键时刻还得有大的变革。后来，他借鉴邓小平创办深圳特区的经验，就来了一个管理创新，在华西希望内部创办了“管理特区”。这个机会落在了我的肩上，当然也是我主动争取的。

作为投资控股型企业，华西希望只负责财务和审计，技术研发、营销策略、团队建设等等都由我带领这个团队来做。这一路摸索下来，我也一直在想我们应当怎么走。答案是，民营企业发展就是继承加创新。因为“希望”积累了这么多优秀的经验，企业的基础很扎实，管理很稳健，我们很好地吸收并继承了这些优秀的东西。同时，我们也要不断创新。我当时第一个做的就是专业工厂，专业工厂质量有保障，

而且可以减少交叉污染。这一观念同样适用于养殖，我们的种猪场就不能到处引种，不然就会出问题，每个猪场的质量要求不一样，区别是挺大的。

在积累到临界点以后，人的能量往往能够像核裂变一样，成亿万倍地释放出来。现在来看我们的生活，自改革开放以来，谁都富有了，大家的日子都比以前好得多。所以，国家富有、企业富有、群众富有，外国人在中国也赚到了钱，这就是观念的变化。国家强大要有开放的心态，企业强大也要有开放的心态。不止是对外，对内也一样，也要有开放的心态。

不少老板，也包括我们的不少总经理，他们都在说，我没有人才，所以才没有把企业做起来。你刚接手一个公司，没有人才我可以理解，但接手半年之后还没有人才、没有团队，就是你自己不行，就是你不懂得自省，不懂得提高。老板和老总抱怨没有人才，首先是自己不会做人。特驱的发展就是这样，管理干部一定要敢于“自我批判”，一定要把神经锻炼得粗糙些，要能够接受批评。因此，我强调内部要直接谈问题，而不要表扬。如果管理干部还像小孩一样，要说一番好话再来讲问题，他就不配做这个工作。管理干部要经得住打磨，受得了委屈。这样的氛围形成了，大家沟通就简单了，效率也就高了。职位越高神经越要粗糙，要能承受更大的压力和委屈。

老板和老总首先要管住自己，企业才能发展。我跟我们的管理干部交流就是这样的，甚至我们的激励都是双向的，这个问题不能回避。很多老板总喜欢讲他人待遇怎么低，他不讲别人待遇怎么高，但我们

老板不一样，2000年我还在做职业经理人时，陈育新董事长便拿了一份报道给我看。他说，你看香港“十大打工皇帝”，有三个是李嘉诚的手下，这三个年收入全部过亿了。他跟我说，做老板我要向李嘉诚学习，做职业经理人你也要向霍建宁他们学习。

老板需要用优秀人才，老板都希望企业做强做大，职业经理人都希望做了贡献得到承认，得到职位的提升、收入的增加。要想得到他职业经理人心，老板就不能回避这个问题。当然，不能左也不能右，要坦率地讲行业标准是什么样子，要么没人给你投资，要么没人给你干。

看一个企业的好坏，只要深入进去就行了。深入进去不是与每个人交流，从市场可以分析，从经营对手可以分析，与其员工交流可以分析。一个国家的文明程度也是一样，不用拜访政府政要，从市民的表现上一看就知道了。我们是“师夷长技以制夷”，要战胜别人，必须先学会别人的长处，不然就只是空有决心。

### 三、突破管理

规模小的时候，专业知识能够让你的猪养得好，但管理知识能够让你的猪场做大。专业知识可以解决生存问题，管理知识才能解决发展问题。这是我的感受，华为也是这样。任正非说，初期竞争靠技术，后期竞争靠管理。华为走到现在，他对管理的要求已经比技术严得多了。

怎样突破管理，主要是团队，主要是老板带来什么企业文化，带来什么管理创新。管理创新是很痛苦的，因为首先是要让老板革命，

要让老板发现价值。要让能干事的人、让胸怀大志的人来做这件事，他们有冲劲，他们渴望机会、渴望发展。如果不能冲在第一线，并且失去了创业时的那种热情，老板一定要把经营权往下放。如果你要管得多你就一定要待在一线，如果你要做学问或有其他爱好，就一定要把经营权往下放，让下面有足够的权力。下放权力，是因为原来你是靠自己的辛苦在挣钱，后来你是靠自己的资本在挣钱。那同样，别人在你的公司里付出智慧和辛苦，你一定得让他成长，这个问题不能回避。华为为什么做得到？因为华为“以奋斗者为本”，以贡献论英雄，它未来的领导人一定是从基层奋斗出来的，一定是呈“之”字型成长的。在华为，领导干部一定要懂营销、懂财务、懂技术，甚至还要懂点生产。这样培训出来的人，一是他的技能比较强，二是他是从基层出来的，对企业很熟悉，三是他每个岗位都搞过，能管到点子上。企业做大了，一定是安全第一，不能出大问题。这个标准一致，就形成了规范的机制。

企业家选择接班人一定要酝酿很多年，这样做的目的就是怕出大的问题。我不怕老板向我吼，我怕兄弟们向我吼，总裁班子向我吼我就完了，因为兄弟们的眼睛是雪亮的，兄弟们认为我不行了我就真的不行了。这也印证了华为人所说的“眼睛要盯着客户，屁股要对着老板”。

平时在企业内部，如果不是我主讲，我习惯于坐在最后一排，坐在后面一是可以看清会场效果，二是我不能影响会议主题。

在企业内部，互相之间由于工作原因而争论我是非常高兴的。对具体事情的争论，只要是为了把工作做好，你的错误我都能包容。但是，你无所作为，或者哪怕贪污一分钱，我都会立即开除你。我不是看某件事让企业损失了多少钱就冒火，我要看是怎么损失的。我认为，管理权威首先来源于你的正确决策。权力是靠资本或者上司授权给你的，但只有把企业真正做好，你才有威信，大家才会跟着你走。我很欣赏华为管理顾问田涛老师的一句话，他说，企业管理要“适度权威，可控民主”。因此，我们讲问题就在会上讲，对外不准发牢骚。会上如果谁打断发言者我就修理谁，越是领导干部越要认真倾听、仔细询问，一定要等下属把话讲完，除非时间不允许。让他讲完有几个好处，第一，你知道他受的委屈在哪里。人有时不是因为钱，就是为了一口气。气过不去，他就麻烦了。第二，他讲完后，你就知道他的欠缺在哪里，你就能帮他把道理梳理清楚。你把他说服了，让他知道错在哪里，他会非常感激你。你帮助他改正了错误，他就会不断有好的建议，企业发展就有了源源不断的动力。第三，通过他的倾诉，你帮他纠正错误，他可以学到东西，他会对你心服口服，他自己也能成长。

特驱筹建时，整个总裁班子只有一个办公室，后来又逐渐进来了一些我从各方面挖掘来的人才。有人说某某人利欲熏心，有人说某某人懒懒散散，但和我在一起工作，过了几年，大家都说他们改变了。为什么他们会改变？因为我在用心对待他们，我在努力帮助他们进步。

猪场的一线员工都很辛苦，我看着很心疼。如果我们不够努力，没有给他们创造更多的成长空间，我们应当感到难过。企业和员工的

成长就像考试，100分考了70分，更重要的是要解决那30分怎么没有考好，一定要解决没做好的问题才能进步。所以，我们内部谈话，我知道你们很辛苦，但我们内部要讲效率，时间有限，我们内部就要讲那30分的问题，不要去讲那70分的功劳，只有这样做企业才能不断壮大。

企业管理到后期，我认为管理比技术更重要。要先解决技术问题，然后再来狠抓管理问题。到了一定阶段，老板一定得执着。像我们川内几家大型生猪养殖企业，除了养猪，没有别的收入。他们能够做到今天，说明实实在在是在猪身上赚了钱的，说明这个行业是能够赚钱的。有的老板也养猪，为什么没有赚到钱，实际上就是没有沉下去，对猪还不够好。

#### 四、形成联盟

特驱将来怎么走，我思考了很久。机会肯定是给有准备的人，我们在第一线了解得多一点，应对更有把握一些。第一步必须解决生存问题，也就是要踏踏实实做饲料，第二步是做养殖，第三步就是做食品。对我自己来说，最大的兴趣就是做食品，因为中国的食品太不安全了。以1000万头猪的屠宰规模为例，一头猪可以供给100个家庭吃一天，万分之一的出错几率就会影响10万个家庭，影响几十万人的食品安全。

我绝对是耐得住寂寞的，我宁可减少收入，也要以产业链的形式来保证食品安全。怎么让消费者相信你的食品是安全的？没有诚信机制，大环境把你污染了，你想做好就很难。所以，我们一定是在把企

业做到一定规模时再去涉足食品行业，比如我们做渠道，就可以一年拿一亿元甚至两亿元不赚钱，这样来让公众相信我们的东西是好的。到那时，我就希望我们有一个联盟，有更多的人来参加健康养殖。我们要学习苹果公司，给它加工手机的赚钱，给它开发软件的也赚钱，它让自己外围的几十万人都赚钱了，最后他自己也就成了最伟大的公司。只有在整个产业链上你都能和大家一起分享利益，你才能做到利益最大化。

在华为从一个行业新锐发展成行业龙头的过程中，我深刻体会到，一个企业家的胸怀有多么重要，你有多大的胸怀就能做多大的事。中国养殖业抵抗风险的能力确实还比较弱，因此，我们首先要思考的就是如何形成一个更有底气的联盟。我希望我们养殖业能够成为很赚钱的行业，通过大家的共同努力，让我们把这个“猪之梦”做好。

企业有四类人，第一类是又认同企业又能迅速完成任务，第二类是虽然很认同企业但却不能很好地完成任务，第三类是能迅速完成任务却不大认同企业，第四类是既不大认同企业又完不成任务。让老板最头痛的往往是能够迅速完成任务却不大认同企业的人。这个怎么办？实际上，企业管理就是这样的，要坚持用人原则，第一个要开除的就是业绩最好但对企业不大认同的人，这种人破坏力最强。即使发展慢一点，也绝对不允许这种人存在。对企业认同，业绩又好的，就重点提拔；对企业认同，但不够聪明的，就慢慢培养。第四类最好办，直接开除就行了。

如果我们有一个协会，有什么事情我们都可以沟通，因为往往你和老板之间不好沟通的事情，我们可以通过它来沟通。我们要做到的是，如果你老是与老板作对，说明你思维还有差距，我相信在这个圈子里谁都不会用你。如果你的确想创业，只要你把人培养好了，你能让原来的企业同时跟进，你有这个本事，我们就可以给你创业基地。华为也是这样，他们有一个内部创业平台，你不做贡献了就要把位子让出来。作为职业经理人，你一定要与下属分享成长空间。解决好了这些问题，企业就能持续成长。

最后一点，在这个行业，通过评估，如果你自己想做一个优秀的老板，我们就可以在这个融资平台上帮助你，让你完善工作习惯、生活习惯等等，因为我认为企业发展最缺的不是钱，最缺的是想把企业做好的一帮志同道合的人才。

我希望在农牧行业形成一个很好的“生态圈”，让优秀的养殖职业经理人有一个很好的发展平台。实际上，很多有能力的职业经理人都很想做事，好的“生态圈”能给他们带来好的成长空间，出现问题的机会自然也就少了。当然，也不是每个人都好，这就要求我们的职业经理人要有良好的职业精神，这样你才能走得更远。你不能把你的声誉给玷污了，利益是短暂的，声誉是永久的，它是一笔永久的财富。

最后，祝大家都能够把猪养好，都能够活出自己的精彩来。

（根据 2013 年 5 月 7 日在“生猪现代化养殖高峰论坛”上的讲话整理）

我们的力量从哪里来？最根本的动力应当由我们基本认识的核心——信仰来提供，这应当作为我们生存的第一选择。信仰所带来的信心在许多时候，其作用要比单纯的理性强大得多。

## 我们为什么要有信仰

### 一、“疯狂”的信仰

我们为什么要有信仰？

在一个复杂的世界里脆弱地生存，必须面对许多苦难。我们需要有足够的力量战胜这些苦难，否则，我们的生命就会受到威胁。

我们的力量从哪里来？最根本的动力应当由我们基本认识的核心——信仰来提供，这应当作为我们生存的第一选择。信仰所带来的信心在许多时候，其作用要比单纯的理性强大得多。

分析过很多企业，我发现，成功企业都是拥有伟大梦想、坚定信仰和“疯狂”创始人的企业。他们的目标很清晰、信仰很坚定，然后疯狂地去做，结果就做成了。

战胜困难要花费许多时间，付出许多精力，甚至失去生命。在决定成败的关键时刻，我们是选择放弃还是坚持下去？更多时候，胜利需要精神与意志的支持，信仰恰恰能够给予我们这种支持。我们需要知道怎样才能生存得更好，怎样才能与集体融为一体，这更需要信仰

给予我们支持。只有信仰一致，人们才能联合在一起。信仰能够给我们指明前进的方向，给我们提供不断奋斗的精神力量。当信仰不可战胜时，你同样不可战胜。

一个人虽然无法抗拒大自然的力量，但一个集体，一个有着共同信仰的集体，却可以筑起内心最坚实的堡垒。

一群人一旦有了共同的信仰，这群人就有了共同的方向，就能够获得更大的生存空间。

一个团队一旦有了共同的信仰，这个团队就能行动如一，并获得排山倒海般令世界变色的力量。

价值观是组织的核心与灵魂。如果一个团队做人的方式都不一致，便很难形成合力去创造奇迹。

正因为如此，一份坚定的信仰是非常难得的。

能否给予团队成员一个坚定的信仰，并坚持落到实处，是作为一个领导者的先决条件。如果大家能够信仰着你的信仰，团队成员就能够自觉地吃苦在前、享受在后。因此，团队打造的第一个重点就是树立坚定甚至疯狂的信仰。当年我写特驱宣言，就是在这样的心境下创作的。

要打造一支卓越的团队，一定要有一个“疯狂”的创业者和一支以其为核心的领导团队。从信仰到成功，需要知行合一，需要充分发挥人的潜力。这就是团队的力量和管理的力量。

## 二、狠与爱

要真正打造一流团队，做行业精英，光有激情是不够的，还需要有科学的方法。

有人说：“做对事赢一时，跟对人赢一生。”有的时候，选择比努力更重要。对员工来说，只有跟对人、做对事，才能成长得快，才可以实现更大的人生价值，而不良的团队氛围，会不知不觉地偷走你的梦想，使你变得平庸，以至于颓废。

我刚刚说过，当一个团队拥有坚定的信仰，当大家坚信自己的团队一定能够成功的时候，就是这个团队发展速度最快的时候。但是，敢想、敢干、敢成功又是建立在清醒的自我认知基础上的。

信仰的坚定与否是谁决定的？对于员工来说，直接领导是最重要的因素。

如何成就一个伟大的团队？光有信仰当然不够，还需要爱。爱靠什么来体现？什么才是真正对员工好？

我们首先要意识到，靠迁就来改变一个人或一个团队是不可能的——软弱只会让人“变本加厉”。软弱的领导只会造就缺乏感恩之心的团队。团队领导要做到三位一体——“医生、教师、教练”，坚持“关心、引导、要求”三管齐下。这一方法具有普遍意义，对新员工、新团队更应如此。

企业必须为社会提供优质、高效、低成本的产品和服务，而实现这一切的关键就在于管理。从这个角度来说，管理就是为了把复杂事情简单化。管理不是目的，而是促进大家进步的手段。我们绝不能为

创新而创新，创新的目的是为了“提升标准”。一旦把漏洞补上了，把错误纠正了，我们就能取得进步。

从人性的角度来说，越痛才能记得越牢。因此，管理一定要“狠”，要“狠”到骨头里。对“简单问题重复犯”的一定要狠心重罚，对原则性问题要一直罚到刻骨铭心为止，因为这是态度问题而非技能问题。

第二点要注意的是，严格管理之前要先想想你有没有严格管理的“本钱”。权力是上级赋予的，但威信却是建立在做人之上的。在严格管理之前首先要自问：我究竟有没有真正帮助员工成长？要真心对他们好、让他们学到东西，做到让员工“又爱又恨”，恨你在制度执行和管理要求层面铁面无私；爱你在生活、工作中热忱关怀、悉心引导。只有将“狠与爱”真正结合起来的领导才是知心领导，只有这样的领导才能打造出具有超强战斗力的一流团队。

因此，我们的管理干部要认真思考：团队不能出业绩的根源到底是什么？我说首先一定是一把手的责任。对于干部来说，你迁就员工，员工就让你下课；对老板来说，你对员工放水，员工就让你破产。

马云曾经问自己的员工：“你们是不是感觉很累、感觉不舒服？是就对了，就说明你们有出息了，因为只有死人才感觉不到累！”但“严格要求”的前提是“热诚关心，悉心引导”，“狠”绝对不是简单粗暴。大家更多地看到的是领导人“敢管”，却不容易看到这份严厉背后的深情和平时的付出。

### 三、聚焦，还是聚焦

管理干部就是解决问题的，优秀的管理干部就是善于解决问题、敢于创造奇迹的人。然而，面对纷繁复杂的问题，我们到底应该怎样入手才最有效率呢？

答案很明确——聚焦，还是聚焦。

聚焦才能聚集有生力量，才能在一片混沌中找到突破口，才能锻炼团队、征服客户，才能先易后难、各个击破，最终积小胜为大胜。

聚焦就是集中优势兵力打歼灭战，无论是我们的“突破营销”还是我们在多地取得的一项又一项业绩，无不说明这一点。甚至可以说，是聚焦成就了特驱速度，创造了特驱奇迹。聚焦不仅适用于初创期的企业和新市场，而且应该贯穿于管理工作的方方面面。

#### 四、坚持，再坚持

纵观我们团队中成长起来的优秀人才，我发现，他们具有一项共同特征：坚持！他们坚持聚焦，坚持艰苦拼搏，坚持“自我批判”。

我们常听人说“空杯心态”，但真正做到的人并不多。学历高不是坏事，但有了知识不能以此为终。如果是这样，反而不如没有知识但肯吃苦、会学习的低学历者。

我们要将成绩看作成长，只有抱着这样的心态才能不断进步。以我自己为例，不管有多忙，我都坚持看书学习，珍惜每一分钟时间。越学习越觉得自己还有更大的成长空间，越分享越觉得我们的企业还有更大的目标。

成功除了自身努力，当然还需要良好的环境和恰当的时机。因此，一方面我要继续努力，为大家创造更好的环境，另一方面，大家也要

抓紧时间尽快赶上。要让后代看到我们是怎样创造历史的，我们一定要有这样的抱负。

经营企业不能将目光局限于我们这一代，我们要做“百年老店”，实现基业长青，没有好的机制肯定是不行的。农牧行业是传统产业、基础产业和万岁产业，这个行业诞生了不少伟大的企业，我们也希望成为其中的一员。

实现这一愿景靠什么？靠信仰，靠机制。这是一个好产业、大产业，值得传承。因此，我们的理想一定要足够伟大。

最聪明、最不计较的人是看起来是“最傻”的人，最卓越的团队也是看起来“最傻”的团队。我们就是要做饲料行业“最傻”的人、“最傻”的团队，只要我们这群“最傻”的人不断反思、不断提升，就一定能够成为最优秀的农牧企业！

（根据 2014 年 1 月 2 日在饲料事业部营销总经理大会上的讲话整理）

追求卓越的企业与众不同在哪儿？就是要做、能做、能做好那些难上加难的事儿。

**最难的那条路，就是离成功最近的那条路**

刚刚过去的半年，行业形势特别严峻，但对我们这样追求卓越的企业来说，严峻考验的次数来得越多越好。危机和考验就像试金石，平庸的企业会不断找借口、找理由不作为，这样的团队会觉得平庸的业绩很正常——因为大形势不好嘛！而追求卓越、不断挑战自我的企业，就会在这种形势下思考自己的不足，找出自身在团队建设和行业竞争中的弱点、盲点，找到与标杆企业之间的差距，并最终将其转化为不断成长的营养和不断进步的动力。

追求卓越的企业与众不同在哪儿？就是要做、能做、能做好那些难上加难的事儿。

我认为，最难的那条路就是离成功最近的那条路。

## 一、提高素养

对于追求卓越的企业来说，必须始终保持 5 倍于行业平均增幅的成长速度。因此，就算是行业整体下滑，我们也要求自己继续保持竞争优势，保持直面自我、挑战自我的勇气和能力。

要求团队直面困难，领导干部首先要正视关键问题，尤其是高压态势下团队战斗力的打造。

任何人都会为自己找借口，只是有多有少而已。比如，去年营销团队开展细节梳理时我转身就走了，我认为这件事很简单，根本不用我操心。事实上，如果当时我留下来，对团队来说就是一种尊重和支持，对我自己来说也是接地气的好机会。

马云说，想做就没有借口。所以，如果团队业绩下滑，我肯定是第一责任人，因为这是“一把手工程”。推而广之，如果重点县的业绩下滑，片区负责人应该在第一时间察觉到异常，并立即穷根究底，并提醒总经理，而不是等事情发生了再来反思。

说到底，管理就是“不放心”，就是抓“细节”。所以，今年我在管理方面的重点，除了抓战略、抓思想，就是抓“细节”。在公司我就看环境和氛围，到市场我就看客户的谈吐，因为优秀团队的客户整体素质都比较高，其素质也是公司素质的表现，是公司要求与培训的结果。

我们一再说，人才是企业最宝贵的财富，企业发展本质上是人的发展，尤其是奋斗者的发展。优秀员工是“自燃体”，经过严格要求和耐心培育，再加上环境和氛围的熏陶，我们的团队完全可以涌现出更多“自燃体”。这样的员工能够以企业文化为行动指南，将企业目标内化为个人目标，自觉地提供高效率的工作，并在积极推动企业发展中实现自我升华。

提高员工素质，除了其自身努力之外，企业必须提供相应的环境和条件，这也对领导的素质提出了更高要求。企业要成为一个大舞台，要为员工充分展示才能创造条件，要使员工随着企业发展而成长。

这些事看起来是小事，其实是大事，只有胸怀伟大梦想的优秀企业才能真正做到这一点。提高素质必须从领导做起，必须通过自上而下持之以恒地努力。关键“细节”就是我们需要持续改善的关键点。

只要持之以恒、不懈努力，我们就一定能实现“打造世界一流的农牧企业和食品企业”的宏伟目标。

## 二、坚定意志

卓越企业的发展既需要哲学思维，也需要科学思维。没有哲学思维就无法对我们的价值观进行升华，也无法在团队内形成凝聚力；没有科学思维则无法形成强有力的管理体系和管理手段，也就没有战斗力和执行力。

如果用哲学思维来思考，特驱人的追求就是以实现自我的方式追求卓越，以不断实践来成就一个伟大的企业。这是我们永不放弃的执着。

纵观历史，我们不难发现，行业形势好、管理门槛低、所有企业都能赚钱的时候，真正优秀的企业反而无法脱颖而出。实际上，只有在行业疲软的时候，才是诞生伟大企业的时候。伟大企业也是平凡人干出来的。在平凡与伟大之间，比拼的正是高度的进取心和坚韧的意志力。

从特驱发展的历史中我们可以看出，“企业发展本质上是人的发展”。因此，企业发展的天花板也是人自我认知的瓶颈——只有想不到，没有做不到。所以，打造卓越企业一定要思想先行。

到底什么叫卓越？行业第一算不算卓越？成长最快算不算卓越？我认为，超越所有竞争对手，那只能叫优秀。只有市场份额、盈利水平、品牌影响力超过主要竞争对手一倍以上，这才叫卓越；只有勇于做大事、敢于做新事、不怕做难事，这才叫卓越。

我们之所以坚持“为老百姓做点实实在在的事情”，坚持“打造世界一流农牧企业和食品企业”，就是因为成就卓越企业必须站得更高、看得更远，而不能由于暂时领先而沾沾自喜、固步自封，更不能因为暂时的行业低迷就放弃追求，因为卓越企业就应当做难上加难的事。成就卓越的关键在于执着和热爱。世界是公平的，最难的事你做了并且做好了，你就能取得超常的成就。不论是企业还是人，要想做到不可替代，就必须做最难的事。

如果我们的效率远远高于行业平均水平，那么，行业赚钱我们就能盈利更多，而当行业整体亏损时，我们就能不亏或少亏。只有这样的企业才能逐渐做强做大，才能逐渐扩大自己的品牌影响力，才能真正实现自己的梦想。

作为团队领导人，要保证整个团队始终坚持这样的执着和热爱，我们的领导干部既要谦逊，又要有强大的自信力。这份自信力源于对行业的深刻理解和对企业的高度负责，源于追求卓越的坚定意志。在这样的团队中，作为一名领导干部，如果激情消退或信仰缺失了，无论以前有多大贡献，都必须让出位子，到看台上去。

### 三、净化团队

总的来说，卓越企业的出现没有侥幸，它是谨慎决策和不断践行的结果。

为什么传统产业造就了很多卓越企业？因为传统产业是群众基础最好的产业。这样的发展前景我们能看到，别人一样能看到。要在这样的行业脱颖而出，我们不能给自己预设天花板，不能只看到危险

却看不到危险中的机会，更不能失去抓住机会的眼光、自信和能力。要培养这样的眼光、自信和能力，首先必须解决动力问题，其次才是方法和技能。

为了实现成就卓越企业的伟大目标，我们要努力打造一支思想纯净、追求执着的团队，这样的团队拥有坚定的信念和不断向前的内生动力。这样的团队有赖于一种纯净的团队氛围，只有在这种氛围的感染、激励下，一代又一代特驱人才能前赴后继、坚韧不拔地追求梦想，我们的梦想才不至于沦为空话和笑话。

坚定不移地带领团队朝着既定目标奋进是领导干部应该做的，而净化团队却要全体员工参与。领导干部需要做的是培养、培训、指导，是给予大家目标、动力、方法，但最终必须表现在团队能力的提升上。

所有卓越企业都把价值观的统一看成净化团队的第一要务。我们可以把团队成员分成以下四类：第一类，既能完成任务，又认同企业文化，这是团队的骨干和核心；第二类，努力工作，也认同企业文化，但任务不能完全达成，对这类员工我们要培训、指导，帮助他们往上走；第三类，既不认同企业文化，又完不成任务，这个也好办——直接淘汰；第四类，能力出众，能迅速完成任务，但就是不认同企业文化，认为“谁都不对，只有我对”。对第四类员工一般领导都觉得比较难办，韦尔奇的态度则很简单——这样的人有 1000 个就开除 1000 个，这也是我的态度。

我们要打造这样一支团队：一定是能承受高压的，一定是高度认同企业文化的，一定是有信仰的。只有在共同价值观的指引下，一个充满原动力的团队才能持续保持强烈的进取心和事业心，才能始终不忘团队的终极目标，不断反思、持续学习，愈挫愈勇、遇强更强，并在高压下不断成长。

“狭路相逢勇者胜”，卓越团队一定要有狠劲和拼劲。谁能勇于付出谁就能由弱变强，谁能带出遇到问题能迅速处理、遇到攻击能迅速反应、遇到客户能迅速拿下的团队，谁就是特驱“铁血团队”的英雄。

在巴西世界杯上，德国凭借其强悍的气势、精湛的技术、扎实的作风横扫所有对手，从而强势登顶。我们就要做农牧行业的“德国战车”。在追求卓越和成就伟大企业的道路上，我们还会遇到很多挑战，还会遇到很多困难，但我相信，只要我们坚持不懈地提高素养、坚定意志、净化团队，遇到困难时一起勇敢面对，美好的明天就一定属于我们！

（发表于 2014 年 8 月 15 日出版的《希望集团报》）

“严谨工作，快乐生活；简单管理，有效沟通；提升素养，热情服务”，这些要求既是最低要求，又是最高标准，难就难在需要整体思考，时刻对标；需要不断反思，持续提升。

# 应该以怎样的姿态 迎接下一个 10 年的机遇和挑战

特驱经过近 10 年的高速发展，已经顺利突破了百亿大关。我们下一个 10 年的目标是突破千亿大关，并真正打造出安全食品全产业链，成为世界一流的农牧和食品企业。

现在，能够阻止我们实现这个目标的，只有我们特驱人自己。从企业发展的角度来说，无论管理、技术还是营销，真正意义上的动力和障碍都是人，因为一切奇迹都是人创造的，一切问题也都是人的问题。

作为一家以为养殖户创造价值为安身立命之本的企业，特驱近 10 年的高速发展和今天的成就都证明，我们的坚持和选择是正确的。将来特驱必须率先成为行业大洗牌的突破者，这是时代赋予我们的使命。

站在这个重要关头，我们需要认真思考的是应该以怎样的姿态迎接下一个 10 年的机遇和挑战。

## 一、严谨工作，快乐生活

我们为什么走到一起来？我们要来干什么？提职加薪、赢得尊重等等，这些都是必须的，但这些就是我们走到一起来的根本原因么？

从员工与企业的关系来讲，我们大致可以把职业心态分为两类，一类是“打工者”，另一类则是“事业共同体”以至“命运共同体”。由于出发点不同，两者的结局也截然不同。有的人没有搞明白自己加

入企业的真正原因，有的人则是曾经怀抱理想，却在挫折和琐碎中遗忘甚至放弃了曾经的追求。

此时此刻，所有特驱人都应该问问自己：我需要什么样的企业？我在企业干什么？我的人生究竟应该怎样度过？

对金钱的追求很容易满足，但也很容易厌倦，因为金钱很容易让人的追求物质化。追求事业的人只把金钱当作实现梦想的工具，而非终极目标。金钱带来的刺激和快乐都是短暂的，并且很容易到顶，而个人价值的最大化则需要更持久、更伟大的东西。这份追求一直支撑着我从一名小小的经销商走到了今天。我最为自豪的是我从未动摇、从未放弃过这份追求。这是我人生的支柱，也是特驱发展的动力源泉。

与此同时，它也让我更加深刻地理解了组织和团队的意义——帮助人们实现个人无法实现的梦想。如果没有选择加盟希望，没有选择创办特驱，没有这样一帮怀抱梦想、不懈追求的特驱人，我的这些理想就根本无从实现。

正因为我们每个人心中都深深根植着这样一个伟大的梦想，高度认同企业核心价值观，我们才愿意不断自我施压、自我反省、自我提升，不断提升工作效率、工作质量。与此同时，我们自己也收获了丰盛的人生，让家人以至身边的每个人都为之自豪。

## **二、简单管理，有效沟通**

当真正明白了个人发展与团队目标之间的关系后，员工就有了自我管理的基础，相互之间也会省去很多不必要的“聪明成本”和“横向成本”。这是简单管理的第一层意思。

其次，对企业来说，在发展到一定规模之后，内部管理一定要多用减法，少用加法，要简化思路、简化步骤、简化方案，要聚焦能量，直奔主题；对个人来说，“简单管理”并不意味着“不过脑、不走心”，恰恰相反，简单就是让我们更专注、更聚焦。思想可以复杂，但观点必须简单；理论可以复杂，但表述必须简单；系统可以复杂，但运行必须简单；方法可以复杂，但操作必须简单。

企业管理就是通过组织力量激发人的积极性，挖掘人的潜力，以实现  $1+1>2$  的效果。一切管理行为的出发点和落脚点都是“人”，一切管理行为都是通过“沟通”来实现的，因而我们说，管理也是一门人与人沟通的艺术。

### 三、提升素养，热情服务

我们把企业经营管理理解为一种追求快乐人生的途径和方式，把企业的出发点和落脚点凝聚成两个字——服务。这就是孔夫子所说的“己欲立而立人，己欲达而达人”，更通俗地说就是“我们在以成就别人的方式来成就自己”。

企业的真正价值是为消费者提供优质的产品和优质服务，我们的价值就在于通过提供优质产品和优质服务，来帮助养户转变观念，“好养猪，养好猪”，并以此来实现人生价值。未来，员工素质的提升是必由之路，管理团队的提升是当务之急。可以说，是企业发展在倒逼管理团队的成长和成熟。

高素养员工的培养需要“领导拉动”与“员工推动”相结合，需要营造一个良好的文化氛围。这就要求我们要引导员工树立远大目标，

让员工与企业成为事业共同体甚至命运共同体，从而把个人发展与企业目标结合起来。我们还要营造良好的文化氛围，带动和感染团队成员共同奋斗。我们要把自己定位为行业价值创造者，只要坚持这样做，我相信其中必然会涌现出一批又一批奋斗者。

“严谨工作，快乐生活；简单管理，有效沟通；提升素养，热情服务”，这些要求既是最低要求，又是最高标准，难就难在需要整体思考，时刻对标；需要不断反思，持续提升。

我坚信，只要坚持不懈，我们特驱人的梦想就一定能够实现！

（根据 2014 年 12 月 24 日在优秀员工表彰大会上的讲话整理）

在没有刺激因素的环境中长期生活，人的意志就会衰退，智慧就会枯竭，理想就会丧失，才能就会退化。只有经常给予适度的刺激，才能激发起人的事业心、责任感和惊人的毅力。

## 感谢艰难

特驱创立 10 年了。10 年时间，对于人的一生来说不算长可也不算短，往日同行的伙伴也渐渐拉开了差距，回头看来，我感慨万千。

当年创建特驱时，我不但遇到了种种困难，还遇到了不少好心人的“规劝”和“忠告”，主要内容无非是“维持现状”、“改变未必能够成功，可别到时候连今天得到的也丢失了”等等。在工作遇到种种超乎预想的挫折时，这种说法更甚。可是，我没有理会，只管埋着头朝着既定的目标前进。

陈育新董事长说，特驱有今天不容易，因为特驱是从艰难的环境中成长起来的，所以具有特别旺盛的生命力。如果说特驱 10 年来确实积淀了一点财富的话，那首先应当是这份从艰难中收获的“特别旺盛的生命力”。如果我们能够始终保持这份“特别旺盛的生命力”，我们的梦想就一定能一步一步变成现实。

那么，为什么非要从艰难中才能收获“特别旺盛的生命力”呢？

在谈这个问题之前，大家可以先问问自己——你受过伤吗？当然，谁能没受过伤呢？无论是精神上的还是肉体上的，谁都无法幸免。可有没有人认真想过，自己为什么会受伤？受伤的意义是什么？受伤全是坏事吗？

让我们先把这个观察拉长到人的一生来看——我们在什么情况下最容易受伤？不过是遇到的困难或者压力超出了承受范围，或者是由于长久安逸使得自己的承受能力下降了。比如，因为运动量大而受伤的情况并不多，但因为长期没有锻炼又突然进行运动就会伤到身体。这样的受伤其实可以理解为一种“受到外界刺激或原有状态被改变而感觉不舒服的状态”。那么，为什么我们受到刺激后会感觉“不舒服”呢？这种“不舒服”的刺激对人生有什么意义呢？

事实上，人脑的发育、人的成长成熟都建立在与外界广泛接触的基础上。只有通过社会化的接触，更多地感受与外界的联系，或者是受到适度刺激，人才可能更好地成长成熟。

创造是人的全部体力和智力都处在高度紧张状态下的有益的创新活动，而人的体力和智力要从松弛状态转入紧张状态就必须给予适度刺激，缺乏刺激的环境培养不出杰出的人才。在没有刺激因素的环境中长期生活，人的意志就会衰退，智慧就会枯竭，理想就会丧失，才能就会退化。只有经常给予适度刺激才能激发起人的事业心、责任感和惊人的毅力。我发现，适度刺激是激发人的创造力的有效方法。是的，从这个角度上来说，特驱的成功其实应该感谢“艰难”这块磨刀石。

创业之初，特驱的产品知名度不高，企业硬件不如人，市场上更是高手林立。在以希望集团新津基地为中心的2千5平方公里范围内，就有7家大型饲料企业，其周边还有20多家大中型饲料企业，其中既包括老牌的饲料巨头，也包括海外的著名企业。据统计，仅2004年、2005年两年，四川就新增饲料生产能力150万吨。2006年，饲料行业更是跌入了10年来的最低谷。2007年，饲料企业数量连续两年减少，大面积疫情更让饲料行业持续低迷。这一切并没有吓倒特驱人，我们以连续8年50%的复合增长率在行业内站稳了脚跟，并逐渐搭建起了自己的养殖金字塔，并向“世界一流农牧企业和食品企业”的目标稳步迈进着。

事实上，正是艰难的成长环境，反而使特驱人更加团结奋进——不必提醒，每个特驱人时时刻刻都能感受到来自市场的压力，这样的刺激使得我们不敢有丝毫懈怠——我们形成了“检讨文化”，因为我们如果不能诚实地面对问题，就随时会在战场上倒下；我们形成了“聚焦战略”，因为以小博大要求我们必须集中力量才能形成突破；我们要求管理干部必须以“行业英雄”来要求自己，因为如果不能以成大事业的“紧迫感、压力感、责任感、使命感”来要求自己，我们根本无法顶住巨大的压力和日复一日的辛苦寂寞，并迎来最后的曙光。

在特驱，经历艰难是帮助彼此面对残酷的现实：你并没有那么好，你还可以更好。而经历过这一切的特驱人，虽然曾经“浑身不舒服”，但却真正练就了一身硬功夫和钢铁般的神经，这一切足以成为每个特驱人终生的依仗，并更大限度地保证了一个较为“舒服”的人生。

每个人都希望被这个世界温柔地对待，但是没有冲突，没有不满，便没有人告诉你——你其实很一般，很多时候我们就只会温柔地待在原地，并且一呆就是很多年。

10年后的今天，我们必须感谢好心人当初的“规劝”和“忠告”，正因为如此，我们才有了更充分的准备。感谢艰难，让我们一直走到了今天，也会让我们走得更远。

（2015年2月）

做人要有追求，做企业一定要有“魂”。如果创业的激情不再，追求的梦想不再，只剩下追名逐利之心，这样的团队是相当危险的，因为“因利而聚”当然也会“利尽则散”。

## 真诚、奉献，重塑“特驱魂”

经过近 10 年拼搏，特驱已经顺利跻身“百亿俱乐部”。在这个关口，我们需要思考的是如何突破瓶颈，并走得更稳、更好，进而做到 500 亿、1000 亿。

“百亿”是企业生存和发展不得不面对的一个瓶颈，这是特驱发展必经的过程，也是我们实现自我超越的重要契机。由于种种原因，很多企业在这个关口出现了问题，比如我们四川就有一家著名企业在百亿关口徘徊了差不多 10 年。像华为这样高速成长的伟大企业，是在经过不断自我反思、自我革新之后才实现自我超越的。

### 一、做企业一定要思想先行

做企业一定要思想先行。为了突破“百亿”瓶颈，我们必须用新思维来定位特驱。

战略选择首先表明我们打算做什么或不做什么。我们凭什么在农牧行业立足？就凭饲料么？我们不能只做饲料装卸工！

战略竞争是最高形式的竞争，选择不同的战略将决定企业的不同寿命。比如，某些暴利行业就是“打鸡血式”增长，靠机会赚钱，从业者没有也不会坚持正确的价值导向，更不会考虑行业的长远发展，

也没有为消费者创造价值的意愿，结果导致团队思想浮躁，只在乎眼前利益。

纵观中国企业，尤其是农牧企业，真正能做到基业长青的伟大企业，其发展都是健康的。比如正大，它凭借对农牧行业的深刻理解和良好的人才结构，30多年保持长盛不衰。我发现，所有基业长青的伟大企业都拥有坚实的基础、扎实的内功，系统竞争力很强。我们要想成为伟大企业，也必须打好基础、练好内功，也必须建立人才培养的长效机制，打造优秀的团队，同时不断进行流程再造，全力实现企业转型升级。比如，我们耗费大量人力物力建立了培训学院，搭建起了培训体系；又比如，我们努力推进向以“技术商人”为主体的营销团队转型等等，都是这种努力的一部分。

## 二、不断创造价值你才有价值

企业是经济组织，员工个人发展也需要钱，因此钱很重要，但钱绝对不是全部，赚大钱也不一定就是真正的成功。

做企业必须有利润，但企业的真正价值是为社会、为消费者提供优质的产品和服务。我们农牧企业最重要的社会属性就是通过提供优质产品和养殖方案，帮助养户转变观念，“好养猪，养好猪”，让他们找到自己的事业，实现其人生价值。让特驱的所有伙伴都实现个人价值，这才是我们真正的成功。所以，我们才说，只有不断创造价值你才有价值。

为了实现这个目标，我们在农牧行业交了很多学费，到现在才敢说我们“懂养猪”，懂得如何给养户带来价值。比如，我国母猪平

均产仔不过 15 头，而发达国家可以达到 25 头，如果我们能在这方面有所作为，那局面就不一样了。所以，我们不能为了做饲料而做饲料，而要放眼长远，把自己定位在提升养殖价值的高度上。比如，一头母猪通过选育好品种、提升生产性能、降低料肉比，就能提升三四千元的经济效益，这不是单纯提高饲料质量就能办到的。

除此之外，还有种猪。我们不是简单地卖种猪，而是要卖最好的种猪。我们从加拿大引种，并花费 1 亿元修建核心种猪场，硬件已经足够了，接下来就是软件，是核心种群的建设 and 种猪培育技术的提升，还有养殖服务体系的打造。我之所以高度重视养殖服务体系建设的试点工作，就是因为这是一个重要的起点。

当然，这不是说我们要放弃产品优势，我们依然要做好产品研发和质量管理工作，要在这个基础上强化服务、产业联动。与此同时，我们还要强化高素质人才团队的打造，快速推进营销团队向“技术商人”转型，实现产业整合。这样，我们就可以站在行业金字塔的顶端。

### 三、企业竞争其实是核心价值观的竞争

真正的竞争不仅是产品质量和营销模式的竞争，还是企业战略的竞争和人才团队的竞争。从长远看，企业竞争其实是核心价值观的竞争。

所有特驱人都应该问一问自己：我需要什么样的企业？我在企业干什么？我的人生应该怎样度过？创业之初，我们的生产设备、工程规模、技术研发、团队建设、管理水平都很差，创业第二年销量只有

4万吨，销售收入只有1亿多元，为什么几年时间我们就能成为川渝第一？

特驱事业是我们大家的事业，值此“百亿”关口，如何实现突破，需要大家共同思考。未来，员工素质的提升是必由之路，管理团队的提升是当务之急，企业发展在倒逼管理团队的成长和成熟。

追求事业的人只把金钱当作实现梦想的工具，而非终极目标。人的价值最大化需要更持久、更伟大的东西，这种追求一直支撑着我从一名小小的经销商走到了今天。我最为自豪的是我从未动摇、从未放弃这种追求。这是我人生的支柱，也是特驱向前发展的动力源泉。

做人要有追求，做企业一定要有“魂”。如果创业的激情不再，追求的梦想不再，只剩下追名逐利之心，这样的团队是相当危险的，因为“因利而聚”当然也会“利尽则散”。

追求梦想的过程充满快乐，只要我们坚守追求和梦想，团队那份真诚就永远不会消失。特驱的诞生就源自追求的激情和梦想的力量，就是“下大决心，立大志向，看大人事，成大事业”，就是“真诚、奉献”——这就是“特驱魂”。

人是会变化的，因为环境在不断变化，何况每个人都有思维盲点，我们必须正视这一点。我们不能依赖某个人的“英明决策”，我们要靠团队的智慧。我们要由管理人员组成项目讨论组，做项目提案，作为董事长，我的工作就是行使否决权。

我深爱这个企业，我只在乎这个组织能否健康发展，而不在于我个人的权利究竟有多大。所以，我选择的是自我约束，因为我把企业

和团队看得极其重要，它比我个人的任何利益都重要，我们每个领导干部都必须这样要求自己。

#### **四、未来 10 年是特驱的 10 年**

企业发展必然会遇到这样那样的问题，我也不能保证自己不犯错误，我们只能保证永远坚持“检讨文化”。我们要不断试错、不断纠正，从而找到解决问题的最优方案。从这个角度讲，犯点错误并不可怕，做好了，它反而会成为我们不断成长的阶梯。

实际上，人的意识才是最大的问题，这个问题解决了，所有问题都好解决。绩效导向是企业价值观的体现，单纯以金钱激励，所有员工都会成为生意人。如此下去，我们这个团队就会变为“团伙”。我们坚持心与心的沟通，唯有如此，我们才能真正重塑“特驱魂”。

在追求科学管理的同时，我们绝对不能放弃对人本身的关注，我们还要多思考如何才能建立长效机制，鼓励员工成为企业的事业共同体，以至命运共同体。很多时候，员工在耍小聪明时自己是没有感觉的。作为管理干部，我们一定要“真诚关心，悉心引导，严格要求”，否则，将毁了员工本人，以至整个团队。我们要引导员工树立远大目标，让他们把个人发展与企业目标结合起来，从而产生强烈的归属感和使命感。我们要营造好的氛围，带动和感染员工一起奋斗，以增强员工的归属感和责任感。我们要把自己定位为行业价值创造者，这才是基业长青之道。

团队士气怎么起来？唯有胜利，不断的胜利！只有干净利落、毫无争议的胜利，才能积聚出强大的团队士气。

我们要做世界级的企业，需要坚实的基础和扎实的内功。我这里所说的基础和内功，除了科学的管理体系，更重要的是团队精神。我认为，可传承的核心价值观是任何东西都无法替代的。

我们要实现自己的宏伟目标，第一是要全员树立创造价值的观念，第二是要有战略眼光，前提是做好品牌，技术先行，服务先行。要通过对产业链关键环节的整合来创造我们的相对优势，来打造我们的核心竞争力。

特驱的发展历史证明，只要真诚努力，只有拥有奉献精神，我们就一定能够感动上苍，我们就会拥有更加美好的明天。

未来 10 年是特驱的 10 年。我们要让别人挖不走、看不懂、学不会。这就是我们特驱人！

（2015 年 3 月）

只有永葆那股力争第一的上进心，才能促进管理不断创新、不断提升。特驱和其他企业的区别正在这里！

## 永葆那股力争第一的上进心

大凡成功者，不论是企业家、艺术家、科学家，还是运动员，他们身上都有一种一般人所缺乏的成就动机，就像优秀的运动员那样，

不断苛求自己“更高、更快、更强”，并愿意为此付出常人难以想象的努力，使自己一步一步向目标前进。

创业之初，我们的生产设备、企业规模、团队建设、管理水平都比较差，创业第二年饲料销量只有4万多吨，销售收入只有1亿多元，但经过短短几年时间，我们就一跃成为川渝两地销量最大的饲料企业。这个奇迹是由特驱这个英雄团队所创造的，而优秀的特驱人身上都有一种共同的特质——不甘于现状，甚至不满足于简单的追求财富增长，我们想一起到更高、更远的地方看看，想一起实现一个我们任何个人都无法实现的梦想。

正是第一批创业者赋予了特驱最早的精神特质——习惯于给自己设定一个“踮着脚”，甚至“跳起来”才能够得着的目标。我们能够承受住各种挫折和困难的考验，不灰心、不动摇，笑对困难，从不轻言放弃，从不轻易认输。

特驱人永远是自己选择命运，而非让命运来选择自己。你必须从一定高度看待自己，否则将永远无法突破自己的局限。每个人体内都蕴藏着巨大的潜能，人人都有做成不朽事业的潜质。你必须幻想自己能够跳得更高，能够实现更高的目标，以督促自己努力，否则，你将永远无法取得优异成绩。

回顾过去，我发现，这10年对特驱来说，最宝贵的财富正是这份不懈追求的信心和勇气。10年过去了，虽然现在我们已经有了—些坛坛罐罐，但离实现梦想还很远。危险的是我们现在就有些放不开了，更可怕的是把这股创业的精气神给丢了，如果这样，我们这个企

业就走不远了。如果大家已经成了只有用香蕉引诱才会上船的大象，这个企业亡了也罢。

我们的目标是行业第一，成为第二都不算成功。如果想明白了这一点，我们还有什么舍不得的呢？

创业之初，我们“钱少事多离家远”，大家为什么激情不坠？因为有目标、有梦想，因为大家看到自己的梦想正在一点点变成现实。我们这样坚持下来，我们的“特驱魂”才慢慢成型了。

我始终认为，经营企业，技术、资金都不是阻碍企业发展的最大困难，最大的危机是人才瓶颈，是团队信仰的缺失，是创业激情的消退。只有永葆那股力争第一的上进心，才能促进管理不断创新、不断提升。特驱和其他企业的区别正在这里！

（2015年7月）

我个人和特驱的经历都证明，决定一个人和一个组织成功与否的关键，就在于团队中的个人素养，而众多素养中最关键的一条就是：主动。如果你不主动选择“最困难的那条路”，就等于主动选择了“越来越窄的那条路”。

## 面对下一个 10 年的思考

## 一、让员工从“倒逼”走向主动

我们都知道，成就一家伟大的企业是众多因素共同作用的结果，比如宏观经济形势，比如领袖的战略眼光，还有强大的团队执行力等等，但其中最为重要也是最为本质的决定性因素，是团队中人的素养，这是每个管理者都无法回避的问题。

一切依靠人，一切为了人，但人的复杂性又决定了“人的发展”  
这个主题的复杂性。这个问题最重要，但又无法通过简单的方式迅速提升和改变，因此，管理学从各个角度对此进行了论述，企业领导人也花费大量精力，试图去“破译”这个影响团队成就的关键密码，我当然也不例外。事实上，特驱之所以能取得今天的成就，绝对离不开第一批特驱人的奉献和拼搏，是他们的无私奉献和艰苦拼搏造就了特驱，也是他们的紧迫感、压力感、使命感、责任感造就了特驱。

作为一个“管理跳级生”，我的管理知识更多来自不断的实践和体验。这些鲜活的案例让我明白，只要是作用于人的行为，包括管理动作，“必须从人性出发”——这个原则似乎能够解释为什么很多企业不间断、多角度的努力“培养人”，试图通过外力约束和提升人的素养，但效果却始终差强人意，因为他们的大部分管理动作、培养机制都是从组织角度出发的，是“要我做”，从员工的角度来看，还缺乏真正的动力。因此，这些管理动作和培养机制就慢慢被理解和扭曲成“企业需要我这样做，而不是我要做”，成长和发展成了“不想走，只能忍”的“被迫”和“倒逼”——“企业要求”与“员工个人需要”在不知不觉中变形、走样，甚至成为了对立关系。

正如我们每个人都知道的那样，“强扭的瓜不甜”，不是自己真正需要的就不可能真正做好、做到位。如果企业目标与个人发展无法统一，便不可能实现互相促进的良性互动，对立关系反而会愈演愈烈。因此，与其说管理者是在研究运用什么样的方式方法“约束”、“规范”，甚至“倒逼”员工改变自己的思维模式和行为模式，倒不如说管理者真正应该做的是启发员工，让员工“真正理解自身发展与企业发展之间的关系，将个人发展与企业目标结合起来”，并提供机会和方式方法，帮助员工“主动提升自我”，从而实现“企业发展与员工增值”的最佳效果。

简而言之，管理者最重要的工作，是让员工从“倒逼”走向主动，从“要我做”变为“我要做”。

## 二、如何“主动地”自我提升

如果把长期有效的自我提升比喻为一个长长的链条，这个链条必然涉及很多个环节，其中第一个环节是自我管理，它启动了自我提升的链条，保障了整个链条的稳定。说得直白一点，你如果想提升自己，便必须进行各种学习。随便你想进行哪个方面的提升，哪怕只是想赚钱或者变漂亮，都是有方法可以学习的。但是，不管你是自学还是跟别人学，只要你自己不愿意、不主动，都没法深入去学。所以，有效的自我管理和主动性是持续进行自我提升的必要条件。当然，主动性说易行难。事实上，人类前进的道路就是“否定、肯定、再否定，不断反思，不断扬弃，不断改进”的过程。我要特别指出的是，这个过程绝对无法一蹴而就，也绝对不会让你很舒服。

“主动地”自我提升，难就难在提升素养的过程同时也是一个自我折磨、自我否定、自我扩充的过程，必然要面对“打破”的阵痛、“重塑”的迷惘，而“趋利避害”，避开一切让自己“不舒服”的东西也是人性的一部分，尤其是在旧的已经打破新的又未成型之时，又充满着对自我的否定和对胜利的不自信，这种痛苦的徘徊最容易毁掉人追求的信心和创造的动力。

“主动地”自我提升，难就难在提升素养的过程其实是永无止境的漫漫长路，永远没有真正实现“成功”和“可以了，停下来休息吧”的一天，而“成就感”、“自我肯定”又是人追求自我提升的原动力。为了追求“成功”而上路，但觉得自己“成功了”而停下来又是失败的开端——自我提升又因此变成了永无止境的“自我折磨”。

那么，主动性是不是可遇而不可求呢？

### 三、“难不难”关键在于“想不想”和“有多想”

我在 28 岁成为内江万千总经理之前，从未担任过管理职务，也没有专门学习过企业管理，但在此之前，我把自己“管理”得很到位。正因为如此，我才能从众多饲料经销商中脱颖而出，得到陈育新董事长的信任和青睐；也才能勇敢地二次创业，带领特驱为中国农牧行业探索全新的发展模式和发展道路，并得到行业内外的肯定。换个角度想一想，如果我不曾主动辞去公职，现在可能只是国有企业的一个小干部；如果我不曾主动放弃饲料经销生意，现在可能只有面对行业转型一筹莫展；如果我不曾主动挑起特驱的担子，现在可能面对行业转型进退维谷……

我也常常问自己，特驱成立之初，资金和市场口碑、技术储备都非常不足，为什么依然能够从强手如林的西南市场杀出血路，成就自己？如今想来，特驱最大的优势不过就是“一个目标，没有私心，迅速补位”的团队精神，以及对胜利的极度渴望，而特驱人改变命运的方法只有两个：一是主动迎战，二是战之能胜。

我个人和特驱的经历都证明，决定一个人和一个组织成功与否的关键，就在于团队中的个人素养，而众多素养中最关键的一条就是“主动”——如果你不主动选择“最困难的那条路”，就等于主动选择了“越来越窄的那条路”。

究竟怎样才能实现“主动地”自我提升呢？

第一，你首先需要认真地问自己：与“被动等待，眼睁睁看着人生的道路越来越窄”的无力感、挫败感相比，选择“主动地”自我提升所要面临的那些困难真的是无法面对、不可战胜的吗？事实上，能不能战胜困难，能战胜多少困难，能够在多大程度上成就自己，主要取决于对胜利和成功的渴望——也就是说，“难不难”关键在于“想不想”和“有多想”。我们必须不断强化成功的欲望，让自己像一把利箭，在张满弓的弦上，发射出去，锐不可挡。请你相信，与被动等待命运的裁决所要遭遇的困苦相比，主动迎战的那点困难不值一提。

第二，你必须积极寻找更广阔的服务对象，或者更有意义的奋斗目标，并落实在行动上。无论你内心多么高尚，个人修炼多么超脱，别人都无法看见，更无法衡量和考核，人们唯一能看见的就是你所表

现出的态度和行为。我们必须竭尽全力地服务于他们，才能使我们收获一个幸福、美好且富有意义的人生。

第三，你必须选择一个目标远大的组织，并紧紧跟随组织前进的脚步，一步也不落下。慢慢地，你就会发现，自己获得了意想不到的成长，因为选择“汽车”你将获得“汽车的速度”，选择“飞机”你将获得“飞机的速度”——随着组织的进步和发展，你将一次又一次站上更高的平台、一次又一次拓宽个人的眼界，每次突破都是一次“自我实现”，而新的平台又会促使你重新上路，你不敢懈怠、不愿荒废，你将会兴奋地接受命运的挑战，不屈不挠地去追求更广阔的天地……慢慢地，“让自己变得更优秀”便会成为你的本能和习惯。同时，在追求卓越的过程中，你也将收获更为丰盛的人生，为自己，也为家人赢得美好的人生体验，并最终将生活的主动权牢牢握在手中。

（根据 2015 年 8 月 8 日在特驱集团员工大会上的讲话整理）

第一个十年，特驱在资产等方面上涨了一百倍；第二个十年，我们将从百亿级企业向千亿级企业目标奋斗。

## 由百亿迈向千亿

今天，我的心情非常激动。十年时间一晃而过，感觉好像还在昨天。对忙碌的人来说，时间总是过得很快。

## 一、关于感恩

为什么要办特驱 10 周年庆典？我对总裁班子成员说，第 10 年办一次，第 20 年办一次，到了第三个 10 年，肯定是更年轻的领导人来请我出席了。

特驱能有今天，非常幸运，这是我完全没有想到的。

第一个没有想到的，就是希望事业的创始人——我们敬爱的陈育新董事长，能够给我们这么大的一个发展空间。

第二个没有想到的，就是在特驱初创阶段，有那么多伙伴的大力支持。那时，特驱的总经理年收入只有五万多元，是同行业同级别的几分之一甚至十分之一，但他们就这样一直干了三年多。

特驱一路走来，有说不完的感谢，说不完的幸运。在这里，对大家的 support，我再次致以深深的感谢！

有这么多人支持，特驱人不努力不行！

## 二、特驱经验

现在，特驱从单一的农牧业逐步走到了适度多元化。陈育新董事长希望特驱的经验能够对其他几个板块产生协同效应，但我深怕误导了他们，因为就这几个产业领域而言我并不专业。我能做的就是继续发扬第一代创业者的精神，传递吃苦耐劳、愈挫愈勇的斗志，把特驱发展的一点心得——我们怎么折磨自己、怎么总结规范、怎么培养团队，拿来与大家一起分享。

特驱 2012 年就已经名列四川饲料销量第一了，但在之后的几年里，我却发现问题越来越多，压力也越来越大。我在苦苦求索、苦苦思考未来 10 年特驱怎么走，同时也在不断地研究行业内的一些企业，包括华为、联想、嘉吉、温氏等，不断地向他们学习借鉴，做了很多功课。

在这些的基础上反思过去的 10 年，我发现自己做企业的时间越长，反而越不懂做企业了。

特驱怎样才能为主业突出的同时，又做好其他几个板块呢？我认为，企业要长远发展，要赢得未来，就必须匹配相应的资源。我们必须聚焦在自己擅长的领域，要投入强大的总部支撑和人才发展体系，支撑主业的发展。对于不擅长的领域，我们要勇于承认自己“无能”，让能干的人来干。

为了积累经验和锻炼团队，我们涉足新农业领域，去做与食品高度相关的茶叶。结果，发掘了大家的创新能力，“仙源红”不仅香飘中南海，还成了丹麦王室的御用茶，更获得“中国最具国际潜力茶企品牌”。我们为做好食品开了一个好头，为第四个“五年规划”做人才和经验方面的储备。这就像我们研发产品，一定要充分准备，先小试、中试，再大规模推广，而不是一上来就大规模投入，否则，损失的不只是金钱，更是团队的士气和外界对我们的信心。对企业来说，不能做强、做大就是灾难。

在教育板块，汪辉武总裁率领团队从几个教学点做到了拥有包括 7 所统招院校在内的 20 多个教育实体，涵盖高等教育、中职教育、

基础教育、成人教育，目前在校学生超过 10 万人，更提出了“百所大学、百万学生”的目标。教育板块做好之后，还会对食品等板块产生深刻影响，当在校生达到 100 万人时，每年就会入学 20 万人左右，毕业人数也是 20 多万人，而且分布非常广，其影响是相当大的。以一比十二的比例来算，教育的学生将会影响到上亿人，只要我们用好这些平台，很快特驱食品就能飘香世界了。

### 三、企业家使命

企业家的使命不是现在做多好，而是要未来做多好。未来谁来做？继任者来做！企业家要承上启下，人总有干不动的一天，总有完全不能干的一天。企业也有寿命，但我们要尽可能地延长。

在日本，五百年以上的企业有很多，他们做得很精。意大利的家族企业有很多更是五代以上的。两百多年前，华盛顿当皇帝是符合当时主流价值观的。英国女王说，华盛顿能把美利坚和众国建立起来而不当皇帝的话，他将是世界上最伟大的人，她认为华盛顿做不到。最终华盛顿建立了美国，却没有当皇帝。但他建立的国家由小变大、由弱变强，成了如今世界上最强大的国家。权力必须受到制约才有利于企业长远发展，我自己也要有一个规范，就是在企业内部也要建立“三权制衡”机制。我也向大家承诺，我首先要学习陈育新董事长的胸襟和格局，做好承上启下的工作。

此前，第一个 10 年，特驱在资产等方面上涨了 100 倍；此后，第二个 10 年，我们将从百亿级企业向千亿级企业目标奋斗。

很多企业都有良好的愿望，但有的结果却不怎么好。为什么？只有好的愿望，要做好企业是远远不够的。原来我只做特驱，直接当操盘手问题还不大，但从 2012 年被任命为华西希望执行总裁后，在从管理者向领导者转型的过程中，我感到自己做得还不够好，还在按照之前的思维方式行事。作为企业运营的第一责任人，我转型“晕船”了。

这样的“晕船”事实上是很难完全避免的，因此我们的团队一年至少要有两次大的反思。坐在领导位置上的人，尤其是各个产业板块的负责人，你们要做的最重要事情就是要不断问自己：第一步，什么是必须做的；更重要的是第二步，要保证这些必须做的事情能被他人理解；第三步，确保理解之后还要督促检查，落到实处。我看过很多领导，他们对下属说，你一个月要做什么，做到什么销量就给你什么奖励，做不到就拿你是问，然后就没有下文了。没有评估下属的能力是否具备、是否有足够的资源、团队是否有做好的措施，如果只是去讲讲就能当领导的话，那领导就太好当了。越大的领导，越是辛苦的人。伟大就是管理好自己，让自己不舒服。

想当年，陈育新董事长率先出来，与几个兄弟一起，从 1000 元起家，成就了现在的希望集团。他们胸襟宽阔，眼界高远，严于律己，与人为善，勤俭质朴，为我们做出了表率，我们要继续保持和发扬这种精神。

马云讲过的一段话给我很大的触动，他说：“也许你们看到了我们互联网三巨头的风光，但你们知道我们是怎么干的吗？晚上 10 点，

传统企业有多少人在工作？在工作的，除了机器在转又有多少人的头脑在转呢？在互联网企业，晚上 12 点，办公室里灯火通明，大家都在拼命干。” 他们这个行业的失败率是 99.9%，做不到数一数二就不能生存，至少过得不好。我在反思，这帮高学历、高素养、有激情、有梦想又拼命工作的人，失败率还这么高，我们又有什么资格不努力？大家都说特驱人敢拼能打，但比比他们，我们真不算什么！

要保证目标的完成，除了领导得力，我们还必须打造一支作风过硬、方法得当、充满智慧的团队。如何打造？我们从招聘开始，就要有严格的标准和要求；在工作中，要有系统的培训、科学的考核；在提升时，又要有完善的资格认证体系。人才发展是一把手工程，从我开始，以及每个事业部的负责人都是人才发展工作的第一责任人，这项工作必须亲自抓。

很多并购的企业，往往不是业务上的问题，并购之前肯定是业务相关或者互补的，但为什么不成功？因为人的工作难做。因而我有一个感慨：做生意不难，做人太难，做个成功的好人更是难上加难。

人的工作是难做，但又必须做好。我们的经验是，要做好人才发展，首先要坚持自我批判；其次，要允许别人批评你；第三，要放下面子。我看到很多人，级别越高就越难改变。一般当领导的人，“屁股”后面都有人，人越多他的虚荣心就越强。很多时候，哪怕他已经意识到自己错了，也会将错就错，这是一个怪圈。面子是无能者保护自己的盾牌，害死人！一般而言，越接近事实真相的指责，人们往往

辩解得越厉害，以至于最终碌碌无为。错了不要怕，要勇于面对真相，擦干眼泪重新来。

我认为，权力有时也是一个害死人的东西。最典型的是老福特，他是伟大的企业家，他让福特走向了全球，但过分的自信后来变成了自负，有想法的人就在他的企业待不下去了。有创新的点子实现不了，其团队和企业就会逐渐走向衰亡。我一直在提醒自己，如果到了听不进意见的时候，我就不适合在这个位置了。未来信息传播的速度越来越快，员工的知识 and 见解越来越多，领导更要以身作则。

积习不好改。我们一定要对团队随时加以培养，就像小树苗，小时候好纠正，大了就难了。企业文化更是，一个人工作很多年养成的习惯，重新纠正是很麻烦的。所以企业文化培训要从一开始就抓好。

我刚当总经理时连报表都不会看，但我有着做事的热血和激情；2006年，整个特驱的利润才几百万元，还没有我之前的奖金多，但我乐在其中，才有了特驱的今天。这些说明技能并不是最重要的，最重要的是你的心，你得有执着的心才能做好事情。

最后，我还要特别强调，从我开始，我们的团队只能上级给下级送礼，不能下级给上级送礼。只要是花钱买的东西，下级都不能给上级送。一旦发现了，上级立马降职，哪怕是一块钱。做企业家，做管理干部，必须管住自己，要敢于让自己不舒服。对员工，我们要在生活上善待，在工作上严格要求；对管理干部，我们要毫不留情地折磨。无论是管理干部还是员工，我们都不能简单地迁就。管理干部要“能上能下，能进能出”，我们允许管理干部以合理合法的方式与企

业实现“价值共创，价值共享”。只有这样，我们才能真正打造“能高效工作、智慧工作的团队”。

特驱现在还不大，但是特驱的进取心不小。在未来的日子里，我希望尊敬的陈育新董事长、各位嘉宾、各位朋友能够一如既往地关心、支持、呵护特驱，让特驱能够在打造千亿企业的路上走得更快更稳更好。我再一次代表全体特驱将士对大家的关怀和支持致以深深的敬意，感谢大家！

（根据 2015 年 12 月 30 日在特驱集团成立 10 周年庆典上的讲话整理）

## 第二章人才与团队

关心、引导、要求要同时进行，良性互动。只有关心和引导而没有要求，关心和引导就没有意义；只有要求而没有关心和引导，要求也难以实现。

**热诚关心 悉心引导 严格要求**

多年前，陈育新董事长提出的治企方针为“用钢铁般的纪律严管企业，以慈母般的关怀善待员工”。结合特驱实际，我将其引伸和聚焦为十二个字：热诚关心，悉心引导，严格要求。

管理就是通过影响他人来实现目标的过程。我这里所讲的管理，有以下两方面的含义：一是每个员工都有可能走上管理岗位，成为管理干部；二是当每个员工为实现目标而面对自己必须施加影响的对象时，他就是在做管理工作。

在特驱，每个处在管理岗位上的员工，尤其是管理干部，都要对下属做到：在生活上热诚关心，在事业上悉心引导，在工作上严格要求。

著名军事家吴起在战场上总是百战百胜，他取胜的法宝是什么？下面这个千载流传的故事说明了一切。传说，当一个士兵的老母亲听说吴起亲自为自己受伤的儿子吸脓疗伤时，她当即大哭道：“我儿命休矣！”旁人惊奇地问：“为何痛哭？”母亲道：“我儿受此大恩，上战场必定拼死相报，我忧其性命，因此伤心痛哭。”这个案例给了我们这样的启示——用心关心下属，是激励员工全身心投入工作的基础。吴起爱兵的行为实际上就是关心，是对下属真正的关心。这也是领导干部需要具备的第一大基本能力。

关心必须是真诚的，要发自内心地希望同事、下属和客户好，要从生活、工作、事业多方面关心对方。关心其实是相互的，你站在对方的立场上思考问题、处理问题，人家也会这样对你。如果我们都能

真正地关心别人，那么，特驱一定是一个和谐的团队，我们对一些工作中的消极因素就有了免疫力。

每个人都渴望得到尊重和关爱，特驱人来自五湖四海，相互关心，相互付出，就必定能够形成强大、持续的凝聚力和战斗力。

关心不是纵容，也不是溺爱。作为管理干部，必须把握关心、溺爱与纵容的界线，不能对顺眼者如春天的阳光般温暖，而对不顺眼者如秋风扫落叶般冷漠。

只懂得关心还不够，还必须在关心的前提下学会引导和要求。

关心是引导的基础，关心下属的时候，你可以了解到下属更多的能力和品格，优秀的管理干部就能够在此基础上，给予下属在思想、工作上以正确引导，使其尽快成长。

既能全面关心，又能正确引导，在此基础上，我们就可以对下属提出严格、具体、正确的要求了。要求应当是明确的、具体的，这既是对引导的实施，也是对关心的检验。正确是对管理干部自身的要求，你要严格要求员工，你自己必须是对的才行。严格不仅仅是指对下属的态度，它更表现在制度的制定、执行和检查上。通过严格要求还可以发现人才，让真正优秀的人才脱颖而出。

关心、引导、要求要同时进行，良性互动。只有关心和引导而没有要求，关心和引导就没有意义；只有要求而没有关心和引导，要求也难以实现。

（2007年4月）

从表面上看，管理干部好像是在管别人，但实质上首先是在管自己。

## 管理干部的修为

怎样将企业做强做大？首先是要用品德高尚同时技能过硬的人。在特驱，我们的管理干部必须是品德高尚、技能过硬的人。

对企业来说，无论是管理干部还是普通员工，品德是第一步，也是最重要的，人做好了才能把事情做好。第二步是技能。这个技能既指工艺技能，也指管理技能。中国最缺的是企业家，有的企业做大是因为机遇，我们则要靠技能过硬的团队。这个团队要能判别是与非，调节舍与得，这是正根子。当根子正了以后，再具备过硬的技能就能发展得很好。虽然刘翔具备跑步的天分，但也需要接受与跑步相关的训练才能成为飞人，做企业也是如此。

从表面上看，管理干部好像是管别人的，但实质上首先是在管自己。这也是陈育新董事长的“反差管理”对我们的启示。

### 一、管理干部的境界

作为带兵打仗的将帅，管理干部，尤其是领导干部，自身的境界非常重要。带队伍一定要大气，协调问题一定要有水准，这样带出来的团队才有活力。领导干部不会培养人，首先就是自己太狭隘、太自

我、太封闭。成功其实很简单，只要你自己简单了，成功就很简单。  
你自己想多了，你就麻烦了。

我想给大家讲两个有趣的故事。

其一：

有个读小学的孩子回家对父亲说，同桌经常借他的钢笔，后来不小心弄坏了，想叫父亲带自己到同桌的家里去，要同桌赔自己的钢笔。父亲问他，你同学经常借你的钢笔，是他自己不想带还是因为没有钢笔呢？他说同桌家里很穷，没有钢笔。父亲就说，那明天我去买两支钢笔，一支给你，一支送给你同桌。孩子问为什么，父亲说，如果我们去他家里让他赔，虽然你的要求得到满足了，但他和他的父母却会非常痛苦，我们不能这样做人。

其二：

有位爷爷带着孙子坐火车，孙子比较顽皮，玩着玩着，孙子一不小心，把鞋子掉到火车外面去了。爷爷马上把孙子的另外那只鞋子也扔了下去，扔到与掉下去那只鞋子差不多一个地段。为什么呢？因为火车不可能为一只鞋子停下来。一只鞋子没用了，就把另一只鞋子也扔下去，另外的小孩捡到后或许还可以穿。

这个父亲和这位爷爷就是有境界的人。我们不能只想着自己，还要想想别人。

一个优秀的管理干部，除了做好份内之事以外，还要不计报酬地做好一些力所能及的份外之事。唐僧师徒为什么能修成正果？他们夜阻通天水，出手搭救供献给灵感大王的童男童女；路过车迟国，还在

三清观解救僧人。从中可以看出，除了做好本职工作，我们还应多帮助别人，度人度己。只有多积德，才能最终修成正果。

同时，越是位置高的人越要虚心学习，因为你的权力大，你的错误决策别人不太好提反对意见。所以，越成功越要学习，越要谦虚。在高位的人做一个正确的决策，就仅仅是一个正确的决策，但做错一个决策，往往会产生巨大的负面影响。能不能跑赢对手，不仅需要来自外界的竞争，更要看自身的提升够不够快。因此，管理干部一定要沉下心来学习。

## 二、管理干部的素质

对特驱的管理干部，尤其是领导干部来说，成功除了自身的修炼之外，还有其他因素。要想成功，首先要有成功的欲望，其次要有紧迫感，还得有点儿定力。

一个人想要成功，首先要有强烈的成功欲望。如果连成功的欲望都没有，是绝对不可能成功的。一个人只有具备主动进步、自我学习的意识，才可能离成功更近。

有了成功的欲望，还要有紧迫感。成功不应该是一件不紧不慢的事。凡事循序渐进是对的，但因为这个原因就松懈下来就是不对的。举一个例子，海鲜店里的海鲜如果刚打捞上来就进入高级餐馆，可能是 100 元一斤，很贵；到第二天可能就是 50 元，因为不够新鲜了；到第三天可能就是 30 元了；到第四天就腐烂了，一文不值，只能倒掉。这个例子说明一个道理，你想具备更高的价值，就要比别人跑得更快。每个人都在追求成功，每天都在进步，如果你的速度慢，将来

要想获得成功就要付出加倍的代价。平时我对大家要求很严，逼得很紧，因为一旦松懈下来，你的人生、你的价值就会因缺乏压力和决心，在一两年内失去大半，最终被淘汰。

除了成功的紧迫感之外，还得有点儿定力。人不可能一天成功，很多人不成功是为什么？因为他们认为努力一点儿就会成功，结果发现通过一段时间的努力好像没有达到目的，于是就感到疲倦了，觉得努力也不成功，干脆就不努力了。黎明前的黑暗往往是最黑暗的，成功必然是一个从量变到质变的过程。越是看不到成功影子的时候越要努力，因为这个时候是在铺垫、在积累，如果这时放弃了，就像漫画里那个挖井的人一样，明明再挖一下就可以挖到水却偏偏放弃了。大多数不能成功的人都是自己放弃的，而不是由于环境、机会等原因。所以，我一直强调要有点儿定力，缺乏定力的人总是在各个领域浅尝辄止，最终一事无成，而回头看时，一开始和自己一起出发的人由于一直在坚持，已经迈上了成功的舞台。

### 三、管理干部的作为

管理干部自身的成长一定要跟得上企业成长的步伐。作为管理者，你首先要专业知识过硬，其次要管理能力过硬。只有在这个领域成为标杆、成为权威，并且让身边的人也成长起来，你才是一个合格的管理干部。

如何让下属由衷地喜欢你、钦佩你，而不是靠你的权力威慑他？作为管理干部，一定要让下属感觉到你真诚地希望他成长，一定要让下属的亮点随时表现出来，以树立他的自信心。与此同时，严格管理

对基础员工是绝对不可缺少的，就像红绿灯，没有摄像头，很多人都在闯。我们反观新加坡这个国家，1965年才独立，为什么一个岛国会如此发达？国民素质会那么高？因为强化治理。强化治理引导出了品牌价值，国民素质得以大幅提升，国家才得以发展。所有这些，都和严格管理是分不开的。

管理是相通的，不管是营销还是内务，好的管理干部都有如下共同点：管理严格、执行标准、沉得下去、点检到位、非常用心、热情度高。有的公司设备清理、清洁不到位，关键在于内务厂长意识不够，制度执行力不够。内务厂长每天必须坚持带领干部对各关键点进行两小时左右的点检，以改变员工的行为习惯。

对下属的提拔要客观务实，要提拔实实在在奋斗出来的人，而不是浮在面上的人，更不是投机取巧的人。在特驱，你的位置不是公司给的，而是通过自己的业绩争取来的。拿职务、权力去满足一个人只会误导他的价值观，他只会满意三个月。提拔人只需要拿业绩、拿数据说话。所以，在特驱，上司都是被优秀下属顶上去的。

与优秀的人共事很简单，你只要告诉他要做什么，需要达到什么效果，他就会想办法去实现。因为不讲条件，经过无数次的积累，他本人就成为最大的“条件”。因此，越是出色的人越善于在缺乏条件的情况下把事情做到最好，越是平庸的人越是对做事情的条件挑三拣四。

在团队建设方面，领导是主导者，要对较弱的团队进行帮扶，所以，领导要和团队战斗在一起。但是，如果只有总经理在忙的时候企

业才能运转，这样的企业是不安全的。只有整个组织、整个企业都动起来，企业才是健全、健康的。

在特驱创建之初，我就提出过管理员工的“三步曲”：热诚关心，悉心引导，严格要求。但是，我看到个别领导到了一个新的地方，一个新的岗位，就会有一部分人或辞职或被辞退。对待这部分员工，我的态度是这样：员工原来的状态是由原领导的管理意识、管理水平甚至人品决定的，对这部分员工，我们首先应该关心、引导，给出标准，再提出要求，而不是一看到问题就开除员工或逼其辞职，这就像只要小孩一出现问题就要把他打死一样错误。

我们有一位管理干部，在调任前，我问他有什么要求，希望有什么待遇，他说，业绩没有做好之前不提待遇，也没有什么要求。从表面上看，他似乎太傻了，领导让他提要求都不提，其实他是大聪明，而且对自己有信心，因为只有把事情做好了，收入提高才有根基。我认为，这种心态很好，我希望大家学习这样的心态，并让这种心态成为管理干部的共同品格。

对于执行力，我们的饲料营销团队有一句口头禅：“吃饭睡觉卖饲料！”大家将全部心思都放在如何做好事情上。饲料事业部有一个开发队长，经销商将保证金都交了，招喂会时间也定了，通知也发了，可是当天晚上9点过却反水不合作了，还威胁说在那个区域只要他不卖了谁也不能卖，但这个队长就是不信邪，马上找到另一个意向客户进行沟通，谈好后按既定时间召开招喂会，并且很成功。我们就需要这样的狼性团队，这样的狼性干部。

(2009年11月)

当管理干部能够“四力”合一、奋勇争先的时候，这个企业必将无敌于天下。

## 三个能力和一个魅力

特驱的发展壮大，得益于团队的成长。团队的成长，本质上是以下四种能力的不断提升。

### 一、专业能力

要想在特驱获得良好的发展，首先要具备专业能力，这是最基本的条件。具备了专业能力，你就具备了做好本职工作的基本条件。比如木工、电工，比如化验员、出纳员，只要你专业能力强，工作认真，养家应当没有问题。专业能力解决的是生存问题，要先让自己有事做、有饭吃，并且融入到团队之中。这是最基本的生存方式，但还远远不够。

### 二、管理能力

在具备了专业能力之后，下一个台阶便是管理能力的打造。这是对主管级管理干部的基本要求。在专业能力基础上的组织、沟通能力，

是这一阶段需要刻意培养的。跨上了这一台阶，你就可以成为一名优秀的部门负责人，比如，生产部经理、销售部经理、财务部经理等等。迈上这一台阶，你就实现了自身的初步发展，你就可以带领一群人工作了。这一层次的管理干部是管理团队的骨干、主体和基础，必须着力抓好。

有人可能会问：管理能力究竟是指什么？我认为，作为一名管理干部，不仅要有丰富的知识，还要有广博的见识。管理干部不仅要思路清晰、重点突出、用人得当、安排合理，还要沟通顺畅，多听下属的意见，尤其是不同意见。

我发现，往往专业能力很强的人，要培养管理能力是一个很大的坎儿。我很坦率地跟总部各位部长讲了，做营销的一般都具备较强的协调能力，最难具备管理能力的是技术部、财务部和生产部，他们的专业性强，比较容易固执己见。我们提拔管理干部，要看的不光是技术，还要看他的组织、协调能力。比如，一个财务部经理老是说，其他部门经理都不支持他的工作，这就是欠缺协调能力的表现。因为你懂的东西别人不一定懂，有可能你认为很简单的事情说了几遍别人还是懂不了，你应当站在外行的角度来思考内行的事情。这样做既坚持了原则，又让大家乐于接受。营销人员只具备专业能力还不能带团队，要带团队，除了能把本职工作做好之外，还要善于把相关人员组织好，把工作协调好。

管理工作就像一盘棋，车、马、炮如何布置，就要看你这个下棋者如何部署。完成一项任务，方法得当就能事半功倍。这就要求我们

有全局眼光。当然，管理能力的提升不是一朝一夕的事情，需要大家不断学习、不断总结。

### 三、领导能力

对于一名有理想、有追求的特驱员工，尤其是青年员工，成为一名优秀主管当然不是终点。那么，下一个目标便是成为总经理、部长级高管。要迈上这一个台阶，领导能力的打造就成了不可或缺的条件。

所谓领导能力，说穿了，就是率领团队打胜仗的能力。作为领导干部，你应当清晰地描述出企业的愿景，让员工主动参与到企业发展中来。这时候，局部的管理能力就不够了，全面提升自己的综合能力就成为当务之急。领导干部要有在复杂环境中做出正确判断的能力，他不仅要有知识、见识，还要有胆识。领导能力集中表现在培养与复制团队上。领导干部自身必须具备良好的素养，你要用人格魅力来团结你的下属，感染你的下属，并且能够迅速解决问题，做出亮点。你还应该拥有足够强大的自信心和包容心，以及创造性和预见性，能够建立合理的架构，树立清晰的目标，并抱有坚定的信念等等。领导干部要通过自己的言行传达企业的价值观，以自己的行为为下属树立榜样，并以自我牺牲的行为来表明自己的勇气和信念。

### 四、领袖魅力

在具备了领导能力以后，下一个目标便是片区总裁级领导干部了。要上升到这一高度，你就必须具备领袖魅力。领袖魅力是什么？就是有大局观、奉献精神和责任意识，能够做到企业在前、个人在后，能够团结一批甘愿为共同事业而冲锋陷阵的伙伴，即使赴汤蹈火也在所

不辞。当然，要攀登到这一高度的确不容易。目前做不到我不会怪大家，但这至少是领导干部应当努力的方向。经过自身努力还达不到，总裁班子可以帮助大家，我也可以抽出时间来帮助大家，只要大家能够进步，能够为企业做出贡献，我都愿意去争取。但是，更多的还是依靠个人，需要自己来把握。在“二五规划”实现之后，我们的事业就需要更多具有领袖魅力的领导干部了。

### 五、三个能力与一个魅力的关系

专业能力是做好本职工作的能力，管理能力是带领一群人做好本部门工作的能力，领导能力是率领一个团队做好本公司、本系统工作的能力，而领袖魅力则是率领一群具有领导能力的人干事业的能力。无论是专业能力、管理能力、领导能力还是领袖魅力，相互之间都没有绝对的界线，它们可以相互弥补、相互促进。当管理干部能够“四力”合一、奋勇争先的时候，这个企业必将无敌于天下。我说过，只要我们自己不倒下，就没有人能阻止我们前进的步伐，正是基于这一认识。

一线员工要加强专业能力，增强沟通能力，学习管理能力；管理干部要加强沟通能力，提升管理能力，学习领导能力；总经理除了加强领导能力，敢于解决问题、勇于承担责任外，还要逐步培养领袖魅力，同时更明确地知道怎么培养员工、如何提拔干部，这样就建立了特驱的人才标准，有了标准就能更科学地评价人了。

我不希望很多总经理达不到目标，或在被“数据化”调整以后再来做解释。你可以衡量一下自己究竟哪个能力比较差，是团队没有建设好还是标准没有执行到位，或者是效益没有起来。

在新目标确定之后，我们对团队成员分别提出了四大能力递进式提升的要求。首先，要具备专业能力，所有员工都要加强学习，不断提升自身的专业能力，这是基本要求；其次，要有较强的管理能力，要善于管理，善于沟通，善于推动问题的解决；第三，要有领导能力，即能够率领下属解决问题、完成任务的能力；最后，我们的领导干部要争取具备领袖魅力，当然这不是每个人都能够做得到的，但我们的高管必须有这样的追求。

（2009年11月）

实际上，成功是由人的能力、勤奋和心态共同决定的，成功等于能力乘勤奋再乘心态。

## 优秀人才共同特征—— 心态积极 工作勤奋 能力突出

我发现，不管是员工还是经销商，也不论职务高低、收入多少，凡是优秀人才，都有一个共同特征，那就是：心态积极，工作勤奋，

能力突出。实际上，成功是由人的能力、勤奋和心态共同决定的，成功等于能力乘勤奋再乘心态。能力和勤奋最差是零，但心态则有可能是负数。当能力还弱时，勤奋就容易出成绩；而心态不好就容易出问题，因为用负数去乘任何正数，得到的都是负数。所以，特驱首先开除的是最能干但心态不好的人。

## 一、心态积极

积极的心态建立在对自己的客观认识之上。通过对自己的客观认识和准确定位，寻找到最适合的发展平台，就能在工作中寻找到真正的快乐，就能在不断遭遇挫折与战胜困难的过程中成就最好的自己。没有积极的心态，人就会迷失方向，能力越强破坏性也越大。

在具体工作中看一个人的心态是否积极有两个观察点，一是看其在工作中的合作态度，二是看其能否始终保持一个“外行心态”。在局部与整体、长远与眼前、个人与企业、自己与他人的利益取舍面前，最能考验一个人的胸怀，最能看出一个人的心态。拥有积极的心态，就能正确处理所遇到的挫折和困难，在工作中的合作态度总是比较好。“外行心态”既包括我们通常所说的忧患意识，也包括虚心学习的意识、积极进取的精神和敢于创新的勇气。

随着企业的发展，不少人的心态发生了微妙变化，有的人认为自己成绩大，要得到相应的回报；有的人强调自己能力强，要获得相应的晋升；有的人说自己很勤奋，希望得到相应的发展空间。其实，你能得到什么，不是由其他人决定的，而是由你自己决定的——你心态

积极、工作勤奋、能力突出，你的成长便是自然而然的事情，因为好企业的标志就是能够让优秀员工不断成长。

有的人还没有做出贡献就要得到回报，一旦得不到就牢骚满腹，抱怨不断，工作效率低下。优秀的管理干部首先强调的是责任，是“我能为企业做什么”，而非“企业能为我提供什么”。如果只讲权利不讲责任，权利将无所依附。是贡献在先还是索取在先，是判断管理干部是否实现了自我突破的重要标志。

## 二、工作勤奋

勤奋工作首先是一种积极向上的人生态度。意外的收获固然可以令人快乐一时，但真正持久的幸福则来源于智慧与汗水。一个人或一个企业的价值，从根本上来说，取决于其所创造的社会价值。如果把前途寄托在意外收获上，无异于守株待兔。要想使自己过得幸福快乐，唯一的办法就是在努力工作中享受与他人合作的快乐，享受不断进步的快乐。

勤奋工作是特驱事业不断成长的重要保证，也是员工成才的必由之路。有人自恃聪明，成天异想天开，希望突然间从天上掉下一块馅饼，根本不愿意承担责任，不愿意做默默无闻的工作。这样的人最终必将聪明反被聪明误。市场是最公平的，你想超越别人，你就必须付出超常的努力。有人说，我干一份活拿一份钱，谈勤奋究竟有多大意义？勤奋最大的受益者就是勤奋者自己。一个人，尤其是年轻人，他工作的收益由三部分组成，一部分是工资收入，一部分是能力的提高，还有一部分就是发展机会的增多，而且后两者的含金量更高。有的人

鼠目寸光，只盯着眼前的利益，却忽视了更重要的部分，这样的员工很难造就。

在特驱，凡是取得优异成绩的员工，无一不具有勤奋的品格。如果你确实很聪明，你就应该为聪明插上勤奋的翅膀，这样做你就能飞得更高更远；如果你还不够聪明，你就更应该勤奋，因为勤能补拙。最终成功的人，不一定是最聪明的人，但无一不是勤奋的人。

勤奋是企业生机与活力的集中表现。观察一个企业的好坏，可以从其员工是否勤奋上“窥一斑而知全豹”。我认为，勤奋是企业生机与活力的集中表现。人才是企业最宝贵的财富，但只有当人才处于激发状态的时候，这种财富的价值才能真正体现出来。“火外有焰，珠外有光”，一个充满生机与活力的企业，其员工身上一定散发着勤奋的热力。没有勤奋的思想观念，企业很难在市场上长期保持领先地位。走近一个企业，如果你发现管理干部在高谈阔论，普通员工遇到问题一推二拖三不知，那么，再好的项目也将以失败告终。

### 三、能力突出

个人价值最直接的体现就是工作能力，能力突出如果再加上心态积极和工作勤奋，一个人的价值就会极大地得到体现。能力有四个层次，即发现问题、分析问题、解决问题和创造性解决问题的能力。第一个层次的能力是专业能力，即把本职工作干好的能力；第二层次的能力是管理能力，即与大家一起把工作做好的能力；第三层次的能力是领导能力，即率领团队把工作做好的能力；第四个层次的能力是领袖魅力，就是创造性地领导一群有能力的人把工作做好的能力。第一

层次的能力是个人的工作能力，第二层次是团队的合作能力，第三层次是企业的领导能力，第四层次则是指集团的创新能力。

综上所述，我们发现，心态是影响勤奋和能力的主要因素。做出了成绩当然值得鼓励，但万万不可沉迷于其中。心态第一，勤奋其次，最后才是能力。企业为大家创造了一个平台，目的不仅仅是为了企业发展，我们还要打造团队，让个人融入企业发展之中。如果心态不好，做事的结果就不可控。其次是勤奋，懒惰成性就会异想天开，惰性占了上风工作就没有效率，能力也无法提高。最后才是能力，能力是基础，只要心态好、够勤奋，只要具备了基本知识，能力完全是可以培养的。

（2009年12月15日）

我们要为之奋斗终生的，就是要成为中国大农业领域的英雄，成为这个行业的引领者。

## 领导干部的定位、修炼与用人

### 一、领导干部自我定位的三重境界

领导干部必须有一个清醒、清晰的自我定位，只有确定了自身的定位之后，才能进一步确立目标、寻找路径、搭建团队、实现理想。

作为企业高管，我们究竟应该怎样自我定位呢？

人生的第一种境界是成为圣人，如中国的老子、孔子，外国的耶稣、释迦牟尼，他们的思想穿越时空，穿越国界，穿越民族，代表着人类思想的高度，这样的人千年一遇；人生的第二种境界是成为伟人，如中国的李世民、毛泽东、邓小平，外国的华盛顿、拿破仑、爱因斯坦，他们可以影响一个国家、一个民族、一门科学的历史，这样的人百年一遇；人生的第三种境界是成为英雄，如中国的任正非、柳传志，外国的比尔·盖茨、乔布斯，他们可以改变一个行业的未来，影响一个产业的发展，推动整个社会的进步。

第一种境界我们不敢奢望，第二种境界我们也难以企及，但达到第三种境界则是可能的。我们要为之奋斗终生的，就是要成为农牧业的英雄，成为这个行业的引领者。

在这个英雄辈出的时代，每个行业都有可能出现这样的英雄。希望集团从事农业已经 30 多年了，我本人从事这个行业也有很多年了，我们对这个行业既有经验也有感情，不可能转行。所以，我们的追求就是做大农业领域的第一。这就是我们的追求，矢志不渝！

要做这样的英雄，这样的引领者，前提条件是悟透圣人的思想，身处伟人的时代。我们非常幸运，我们渐渐听懂了圣人的教诲，又处在中华民族经济发展最快的时代。据推算，我国改革开放 30 多年来所创造的经济成果，比过去 5000 年的总和还要多。我们没有任何理由抱怨，没有任何理由迟疑，我们必须奋发图强、奋起直追、奋勇争

先。我们要全力以赴，我们的目标就是成为这个行业的英雄，这个行业的引领者，我们要为中国大农业的振兴贡献自己应有的一份力量。

陈育新董事长经常说，人在温饱问题解决之后，所追求的更多的是精神享受。是的，我们要在改革开放这个伟大的时代，享受做一名中国企业英雄的荣耀，我们要让我们的企业成为一个星光灿烂的英雄群体。

## 二、领导干部自我修炼的四个阶段

在明确了定位之后，接下来要做的就是自我修炼。从和尚到方丈的过程也是自我修炼的过程，人们改造客观世界的过程其实也是改造主观世界的过程。你承担责任的能力有多大，你才有可能承担多大的责任。作为一支正在快速成长的优秀团队，企业发展要求我们必须不断提升自己的“三个能力和一个魅力”——专业能力、管理能力、领导能力和领袖魅力，以适应企业发展的需要（参见《三个能力和一个魅力》一文）。

## 三、企业领导干部用人时要区分五种类型

自我修炼的目的是实现人生的理想，到达理想的境界，而要实现这一切，首先需要面对的就是怎么用人。

我把员工分为五类：提拔的，培养的，教育的，限制的，开除的。

第一类人德才兼备，常常会给你意料之外的惊喜，比如王孝国，我最常听他说的，就是销量又有新的突破了，管理又有新的提升了。这类人有勇有谋，与企业结成了命运共同体，做事全心全意、全力以赴，也就是我们所说的奋斗者。这类人是企业的精华和财富，对他们

既要热诚关心，又要悉心引导，更要严格要求，要逼他们不断提升，以推动企业发展。

第二类人忠诚有余，但其能力略嫌不足，需要着力培养。如果培养得当，他们中间的一部分完全可以向第一类转化。譬如广安万千的高波，他文化程度不高，但忠诚于企业，执行力特别强。经过几年锻炼，他已经成长为一名优秀的总经理。这类人也是企业的命运共同体，但必须千方百计地帮助他们努力学习、不断提高。

第三类人遇事不主动想办法，当业绩不好时总会找各种借口来推卸责任，好像工作做不好是必然的，与自己没有多大关系。一旦客户反映问题，他们首先想到的便是他人的问题、上级的问题，却不懂得检讨自己工作中的疏漏、失误和错误。这类人是企业的利益共同体，企业好时他们就在企业工作，企业不好时他们便会“树倒猢猻散”。

第四类人自己不好好做事，还喜欢打听点小道消息，最爱说的话就是“你看看，张三又错了！”这类人还有一个特点，就是喜欢拍马屁，喜欢打小报告，是企业内的“小人”。这类人如果还有一技之长，就只能限定在某个范围内使用，领导干部必须谨慎对待这类人。

第五类人喜欢将正派的客户拒之门外，东寻西找一些与自己有这种那种关系的人，成天吃吃喝喝、拉拉扯扯，还要寻找机会吃点儿回扣，并在上司那里装出一副已经竭尽全力的样子。他们自以为聪明，岂不知人在做天在看。这类人是企业的害群之马，是企业里的病菌，一经发现必须立即开除。

企业内部一定要营造一个有利于前两类人茁壮成长的物质和文化环境，着力引导第三类人向好的方向转变，要坚决扼制后两类人，尤其是最后一类人的生存空间，要发现一个开除一个。

(2010年11月)

忧患意识催生紧迫感，紧迫感催生压力感，压力感激发责任感，责任感提升到了一定高度便是使命感。

## 紧迫感 压力感 责任感 使命感

在农牧行业风起云涌、产业链发展势在必行的大环境下，我们要想实现“二五规划”的美好愿景，要想拓展企业发展的深度、广度和密度，就必须增强管理干部的紧迫感、压力感、责任感、使命感。“生于忧患，死于安乐”。我们必须时刻保持清醒的头脑，必须对市场、人才、团队有着强烈的忧患意识。忧患意识催生紧迫感，紧迫感催生压力感，压力感激发责任感，责任感提升到了一定高度便是使命感。

我这里所说的紧迫感并不是表面上的忙碌、焦虑和紧张，而是对变化的准备，是随时迎接挑战的信心，还有未雨绸缪的智慧。它既是管理干部日渐成长、成熟的标志，也是企业发展的动力源泉。

在激烈的市场竞争中，我们不能指望“兔子打盹”，不能依靠机会主义，不能自满于已经取得的成绩。当我们局限于眼前的风光时，企业就已经在走下坡路了，被竞争对手淘汰便只是时间问题了。因此，管理干部首先要看到自己的不足，不断学习，不仅要在实践中向优秀者学习，还要有意识地“充电”。要时刻牢记企业的发展目标，满怀激情地去拼搏，并抓住机会马上行动，这才是最现实的紧迫感。

紧迫感是拓展市场、培养人才、建设团队的起点，但光有紧迫感还不行。随着农牧行业的生产经营更加规范，产业集中度不断提高，集团化的行业竞争越来越激烈，相信每个人都能感受到来自各方面有形无形的压力。要想在“与狼共舞”中持续做强做大，我们应该怎么办？这是我一直在思考的问题，也是特驱发展无法回避的问题。这种压力感既来自于市场竞争中的危机，更来自于我们自身快速发展的要求。

小孩子玩陀螺，在陀螺快要倒地时就会猛抽一鞭子。做企业也是这样，只有勇敢地承受压力并战胜它、征服它，我们才能成就一番事业。智慧的人善于把压力置于身后，让其成为动力；自信的人勇于直面压力，在挑战中实现突破。历数特驱成绩突出的人，没有一个是随随便便就取得成功的，他们都经受住了巨大的压力。因此，在他们有倒退迹象时，我们就得猛抽一鞭子。

压力感来源于我们始终秉持自己的核心价值观，来源于我们对企业发展的责任感。虽然我们拥有了如今的成绩，但昨天的太阳晒不干今天的衣服，曾经的成绩无法续写将来的辉煌。怎样才能持之以恒地

拥有奋斗的激情？怎样才能获得不断发展的动力？答案很明了：管理干部要勇于肩负起企业所赋予的责任和使命！

俗话说：“问题出在前三排，关键就在主席台。”企业发展得不好，只要有一个不称职的领导干部就足够了。对管理干部，尤其是领导干部来说，最重要的不是权力而是责任，不是享受而是风险，不是眼前利益而是长远使命。卓有成效的管理干部首先强调的是责任，是对企业的贡献，权力只是为管理干部实现管理目标而创造的条件而已。如果只强调权力却忘记了管理目标，就是本末倒置。管理干部把自己看得越重，效率就会越低，只有当他把自己融入整个团队时效率才会高。所以，管理干部应该多问自己：我到底为团队做了什么？怎样才能做得更好？事实一再证明，能否自觉奉献在先、享受在后，是衡量管理干部，尤其是领导干部是否合格的重要标志。

有人尚未做出成绩便先提条件，有人没有做出贡献就想当总经理，这样往往会使自己效率低下。想当总经理当然很好，但我们要拿数据说话。无论怎么说，不赚钱的企业都不是好企业。如果一个公司我们投资了 3000 万元，公司的贡献却只有 2000 万元，我就要从别的地方调 1000 万元来平衡亏损，总经理就等于“吃了”企业的差价。企业是很实际的，必须有效益才能生存和发展。我坐这个位置还是欠企业的，我和大家一样拥有这个平台。实际上，是企业帮助我们成长。

怀揣着企业的价值观，将压力感、责任感、使命感贯穿于紧迫感之中，全力推动企业更好、更快地发展，这就是我对特驱所有管理干部的期待。

(2010年11月)

我们为什么不说锻炼干部或磨练干部，而要说折磨干部？所谓折磨，强调的就是一个力度，一个强度，一个速度。只有有梦想、有能力并充满自信的人，才受得了这样的折磨。

## 感恩领导 尊重员工 折磨干部

市场竞争格局千变万化，时不我待，我们不能做贻误战机的傻事。比如，我们在西南市场最起码在现有基础上还可以再增长3~5倍，整个特驱60%的年复合增长率是绝对可以实现的，这就要求我们必须保持高速度。那么，我们究竟拿什么来保障持续的高速度呢？需要的就是高执行力，而高执行力则意味着总经理的成长速度必须要快。

怎样才能做到这一点呢？

结合一些优秀企业的经验，我提出了三条：感恩领导、尊重员工、折磨干部，尤其是折磨干部。

### 一、折磨干部

#### 1. 我们为什么要折磨干部

早在先秦时期，韩非子就提出了“治吏不治民”的思想。他说，摇树的人如果去摇一片一片叶子，即使累得精疲力尽，也无法使树叶

全部动起来，如果用力去摇树干，则所有树叶都会跟着动起来；同样的道理，捕鱼的人只要拉住纲绳，就能将鱼儿收入网中。我们为什么要折磨干部？道理也是这样。国内一些优秀企业，如华为，他们就是这么做的。

我们为什么不说锻炼干部或磨练干部，而要说折磨干部？所谓折磨，强调的就是一个力度，一个强度，一个速度。只有有梦想、有能力并充满自信的人，才受得了这样的折磨。炼钢的过程当然是“痛苦”的，但铁矿石因此成了铁，成了钢，成了合金钢。之后，有的变成钢筋撑起了高楼，有的变成飞机飞上了蓝天，有的变成军舰驶向了大海。不经历这个“痛苦”的过程，铁矿石再好，其价值也体现不出来。

在工作中，我们不要总是去找客观原因，那些爱找客观原因的人只能说明他们没有把精力投入到工作之中。

## 2. 怎样折磨干部

有人说，在特驱做总经理很轻松，因为特驱有标准、有模板、有支撑，只要精力聚焦，用心带团队，执行力到位，就没有不成功的道理。说这句话的人一定是个聪明人，而且是个想做事、做实事的人，是能够成功的人。也有人说，在特驱做总经理太恼火，这样要求那样要求，这样按标准做那样按标准做，还要团队有成长，搞得人很累。说这句话的人也可能是个聪明人，只是“聪明反被聪明误”。他也可能是个想做事、做实事的人，但就是做不成事，损害了企业，伤害了团队，也丧失了自己的成功。

要让客户服气，要让市场占有率提升，我们的总经理自己首先要有本事、有底气。只有销量起来了，经销商才容易被征服，对企业的认同度才会越来越高。

为什么销售员、开发经理有动力、有激情？首先是总经理要去做，总经理做好了，战略战术理解到位，勤奋到位，身先士卒到位，经营功底到位，他就有办法帮助销售员、开发经理成功，就有办法有效地维护市场。总经理用心带队伍，真诚地热爱企业，这个效率是不一样的。我们自己做好了，别人才会关注我们、尊重我们。

“试验田”就是要把我们的总经理逼成内行、逼成专家，而不是成天坐在办公室指手画脚的人。你自己过不了关，你所带的团队要理解营销策略是很难的。一个公司要崛起很简单，第一个是把技术做好，让产品有竞争力；第二个就是把市场做好，有营销力；第三个就是控制成本，这一项我们有内务厂长在做，就让总经理省心了。

### 3. “要么逼走，要么逼成才”

在营销上，总经理转变要快，不允许像之前那样慢慢理解。我最担心总经理自以为是。任命王孝国做饲料板块常务副总裁时我就说，我们两个高度认可的事情，你就坚决去执行，如果我坚决要推的，你不理解时可以拿数据说服我，如果没有数据，就坚决按我说的执行。

变革一定要快，不能在四平八稳中考虑变革。变革不了，说明总经理的战略意识不够，管理水平不够。总经理“怕”字当头，是没有能力的表现。我们一定要快，如果还是反应不过来，我将亲自对总经理问责，每周一次视频会，对没有达到要求的总经理，我会要你飞回

成都来反思。没有办法，就像陈育新董事长所说的，我们是“要么逼走，要么逼成才”。总经理做好了贡献大，做差了影响士气，破坏性也大。为了企业发展，为了总经理的成长，为了团队的成长，我们必须这么做。特驱这么多公司，你一家做不好对集团影响不算大，但对你所在公司的团队影响就太大了。

总经理接手或者组建团队，三个月以后还有常识问题的，就是总经理自己的问题；如果半年以后还有常识问题，那就是根本没有能力做总经理的问题了。总经理如果老是抱怨老问题的话，那就是自己有问题。再好的行业也有亏损的企业，再糟糕的行业也有赚钱的企业。对下属好，好得不讲原则，导致下属成长不了，反过来他们并不会感激你。总经理对待员工一定要有科学的评判标准，要有高标准、严要求。只有团队成长了，销量起来了，收入自然就高了。这样的团队才是有价值的，才是充分认同企业的。只有这样，下属才会真正感激你。

#### 4. 我们要战胜对手是一定可以办到的

不管竞争对手多么优秀，我们一定要战胜它，没有战胜不是它有多厉害，而是我们自己水平不行。分析我们的竞争优势，我们有产品优势、团队优势、机制优势，竞争对手的优势就是营销的执行力和严格科学的管理。在这个问题上，这些刚性管理不说世界五百强企业，也不说国内的华为、联想，就是现在国内很多行业里的优秀企业，都是常识性的、最基本的，不值得再讨论，要做到也容易，只要有决心，有狠劲儿，有管理工具就行了！而我们的优势对手是很难学的，所以，我们要战胜对手是一定可以办到的！

我们的总经理目前还不算刚性管理到位，营销的执行力甚至是理解力都还存在一定的偏差，所以，我们一定要折磨总经理。没有别的办法，这是为了总经理自己的成长，也是为了团队的成长。“平台产生认同，销量产生激情”，这个时候，我们必须用严格的管理来保证销量的持续增长。

## 5. 狠抓执行力和内控管理

特驱能够走到现在，正是源于我们有一个伟大的目标，正是由于我们解决了一系列发展中的问题。创业前三年，我们重点抓技术、做模式；第四、第五年，我们重点是做标准、建模板，复制优秀；下一步我们要在继续强化产品力、营销力的同时，狠抓执行力和内控管理。特驱发展的每个阶段都要专注地抓重点。

我给大家提个醒，折磨干部是我们一直坚持的培养优秀人才的手段，也将成为特驱的一大管理特色。优秀干部将会不断受到表扬，做不到位是一定要受折磨的。我每周会不定时地跟有问题的公司开紧急视频会，我们一定要快，有问题坚决不能推到月底再解决。以前我们管理上有误区，老是讲讲讲，看不到实效。实际上就是要逼总经理，总经理成长不了是企业最大的损失，对总经理本人也是损失。

“乱世用重典”，市场在特殊时期，独裁一点没有坏处。我独裁不是其他人那种，我对越优秀的总经理越放权，对做得不好的总经理就严肃批评。我逼大家的目的就是多放权，让大家更成功，更能成为企业的佼佼者。

“三统一”、“试验田”，我不允许总经理不执行，不执行的总经理要讲明原因，有困难我们来帮助你，对不讲明原因又不执行的，我就认定你是自以为是。在限定的时间内，开发和维护没有分开，“三统一”不执行又不讲明原因的总经理一定要被淘汰。这是特驱的红线，是死命令，不管是谁。总经理磨磨蹭蹭没有执行力，企业就没有生存能力。要做行业第一，我们必须有高执行力。

特驱人看得见，学不会。我今天说的这些，主要目的是希望总经理能够快速成长，让大家都能成为让对手害怕、让同行尊敬的总经理。没有别的办法，接下来就是要“发现优秀，淘汰落后”。

## 二、感恩领导

讲完折磨干部，我再来讲一下感恩领导。我这里所讲的领导，其实也包括客户、政府和父母。

成功是价值的提升，是精神的超越。成功除了激情、奋斗之外，还需要理性、坚韧，更重要的是还要常怀感恩之心。感恩客户，客户是我们的衣食父母，我们的一切努力都是为了让“客户满意”；感恩陈育新董事长，他为特驱人搭建了一个超越自我的全新平台；感恩政府，他们为我们创造了良好的环境，提供了良好的服务；感恩父母，他们培养教育我们成长进步，关心我们的每一点成功。

正是因为有了大家的全力支持，特驱才有了志在必得的万丈豪情，我们当然要心存感恩，努力为他们分忧，为他们争光，这是我们做人最起码的要求。

## 三、尊重员工

如果说感恩领导是“感天”，那么，尊重员工就是“动地”。都“感天动地”了，我们的事业哪有不成功的道理呢！

不少人认为，普通员工打工挣钱，把自己的工作做好就行了，企业管理与他们关系不大。这种认识是极其错误的。

企业管理中的不少问题，如果穷根究底，最终可能会在决策执行的终端找到病因：决策在执行中走样了。一个决策，从董事长、总裁、总经理到部门经理、班组长，经过层层传递，最后到基层员工那里时，“信号”也许已经大大衰减了。但是，真正实施决策的，却正是这些员工，不少问题正出在这里。

大家知道，扎扎实实的基础工作是企业的真正实力所在，而基层员工的精神状态正是展现这种实力的一面镜子。在一个企业中，绝大多数员工都是向好的，他们希望依靠企业过上更好的生活，并实现依靠个人无法实现的愿望。只要企业能够帮助他们实现这个愿望，他们就会把企业当作“我们的企业”，甚至于“我的企业”。广大员工有了这种起码的觉悟，企业管理才会有根基。

对基层员工，除了工作上的要求之外，我们还应该给予更多的尊重。我们不能一味苛求他们的“觉悟”，除了用优秀的企业文化和先进的技术进行培训之外，我们还应建立合理的利益机制。只有双管齐下，才能持久地激发他们的工作热情。

（2012年元月）

要把彻底理解并认同企业文化的人才培养成管理干部，让他们来带领其他员工。这样，我们就可以解决人才的可持续问题。

## 人才是企业持续发展的根本保证

2011年，我们整体上比较强，取得了很多成绩。比如，采购部得到了行业的尊重，虽然也遇到了一些困难，但这是工作的应有之义。在营销上，以成都特驱为代表，营销技能基本成形，在行业内具备了很强的竞争力，当然接下来还有许多要完善的地方。财务部通过培训，已经拥有了一批骨干，人才基本上赶得上使用。工程部的分解是聚焦和专业的体现，工程建设、生产规模越来越大，也需要做简化，只有聚焦精力做出亮点才能扩大影响。技术部已经有了一支非常敬业、非常可爱的团队，也在行业内赢得了口碑和认可，但随着企业发展，还需要加强猪料科研在行业内的地位，如果做不到这一点，我们就会面临较大的压力。虽然各个部门都取得了一些成绩，但我还是要谈一下存在的问题。

企业发展得很快，需要更多的人才储备，这是保证特驱持续发展必须解决的问题。具体怎么做？必须先理解才能做好这个事情。所以，我专门把陈志云副总裁抽出来，成立了特驱学院。企业发展最重要的保证不是资金和技术，而是人才。我这里所说的人才不仅指营销系统的人才，更多的是各个部门的人才。

对我来说，我要想清楚在饲料销量达到 1000 万吨之前要怎么走。我们要有紧迫感和压力感。在销量成长之后，我们要认清一个事情：有的事情看起来很简单，但做起来却很复杂。以丰田为例，光是精益化管理就推行了 10 多年。因此，这个事情也不简单，关键是要转变观念。很多事情不是说做不来，而是认为根本做不到，只有转变了观念才能做到位。像“突破营销”一样，真正的阻碍不是指导员也不是队长，而是总经理，总经理理解不了就很难推行下去。如果一个团队成长不了，一定是领导的问题。一些老公司与新公司之间的人才对比就是这样，以前是十比一，现在可能是一比十。这些老公司并不是没有人才，而是总经理本人思维受限，无法让人才成长起来。

领导容易犯的错误就是发现不了人才，很多总经理甚至不知道如何去提拔人才。哪个部门的人才跟不上，就说明那个部门的领导不具备管理能力。管理干部既要会干工作，又要会布局。如果做不到这一点，就要降职使用。我们不仅要培养人，而且要快速培养人。当然，年轻人取得一点业绩之后容易骄傲，一定要注意引导。

特驱学院对各个线路都可以进行培训。要把彻底理解并认同企业文化的人才培养成管理干部，再让他们来带领其他员工。这样，我们就可以解决人才的可持续问题。要让人才能够简单地成功，前提是高度认同企业，采购部这一点就做得比较好。

工具做好了，模式做好了，成功就比较简单了。像我们的简阳市场，各个公司的总经理、销售人员都去现场学习了，其他如采购、生产等部门也可以去学习。简阳市场的客户对公司非常认同，能动性非

常强，也认同公司对经销商的要求，认为市场是自己的，自己要积极配合。另外，简阳的客户也绝对专销，没有杂念，他们与公司的配合、对销售员的热情你可以直接感受到。

要建立有利于工作的生活习惯，在生活习惯上过于自我的人不能作为管理干部来培养。在企业真正做出成绩的人不是反应快的人，而是持续、认真、执着的人。企业要用的人就是适合企业的人。一个员工的智慧跟整个企业的组织架构相比肯定是不够的，谦虚是最主要的态度。做事业的人要有承受委屈的能力，事业越大，所受的委屈也会越大。企业做好了，收获更大的是你自己，你能成就自己，成为受尊重的人。

做“饲料——养殖——食品”产业链，就是为了提高企业的市场占有率。每一步都看得准，就能让我们走得稳，但每走一步也让我们有很大的压力，培养人才也是给自己一种踏实感。

只有骨干力量具备了“自我批判”精神，具备高度的责任感，团队才能成长起来。前几年我们的发展主要还是靠激情，现在我们要走从感性到理性再到科学的路子。拥有先进理念才能取得真正的进步。

做企业就是解决两个问题：人的能力和方法问题。接下来各位总经理、部长都要把以下三点做好：第一，要努力把所有认同企业的员工培养出来。第二，打造认同感，培养团队意识。第三，标准化的创新才是真正的创新。半年就能当管理干部，是给员工最大的福利。

今天给大家讲的主要是明年团队如何成长。我希望看到更多认同企业理念的员工出现。所以，各位领导要有培养人才的方法。要两手抓，第一是技能，第二是文化。

2012年的工作就是强化科学管理，加强团队建设，细化营销标准和突破营销力。对人才，要有目的地招聘，有方法地培训，有标准地淘汰，有效率地使用。

我衷心希望大家共同努力，每个人都贡献出自己的力量，不管是新员工还是老员工，在我们企业比在同行业其他任何企业都成长得更快，成为整个行业最出色的人才。

（根据在 2012 年新年座谈会上的讲话整理）

新官上任这“三把火”应该怎么烧？我认为应该是“文火慢烤，中火细炖，大火煮开”。从角色转变上来讲，就是先当医生，再当教练，最后才是当领导。

## 医生 教练 领导

我最近注意到，一些管理干部在接手新团队时，往往造成“团队应激”，流失了一些人才。“新官上任三把火”虽然有利于迅速整合团队，但也容易给企业造成不必要的损失。

新官上任这“三把火”应该怎么烧？我认为应该是“文火慢烤，中火细炖，大火煮开”。从角色转变上来讲，就是先当医生，再当教练，最后才是当领导。

无论是内部提拔的领导还是外部接手的领导，从成为领导的那天起，你都需要重新认识自己所在的这个团队。从内部提拔的领导，团队成员面对你，存在着一个从平级伙伴到高自己一级领导的心理适应过程；从外部调来的领导，首先需要面对的就是团队成员对自己的陌生感。

改变是一定的，但是不是需要“暴风骤雨式”的剧变呢？我认为大可不必。中医讲“急病缓治”，当接手一个新团队时，你首先要把自己看作医生，把团队看作病人。任何团队都存在问题，就像病人不生病就不会去找医生一样，作为领导，你的心态一定要摆正。领导的价值就体现在能够把一个不够优秀的团队带成一个优秀的团队。要做到这一点，首先要了解团队存在什么问题，每个成员各自都有些什么特点，需要进行多大程度的改变。只有搞清楚“病情”，才能“对症下药”。

中医看病讲究“望闻问切”，领导一个团队同样如此。我们要主动融入团队，去倾听他们的心声，去了解他们的抱怨、不满和期望。

“没有调查就没有发言权”，没有经过深度沟通和深入了解，你就没有资格也不可能成为一个好的领导。这个“望闻问切”的过程其实就是“文火慢炖”的过程。这是新官上任的“第一把火”。

新官上任的“第二把火”，是当好教练。当你烧完“第一把火”，团队成员基本上没有“排异反应”了，你就可以对团队进行培训了。做教练就是让团队成员适应新的领导风格和工作习惯，领导要教会团队成员正确的工作心态、工作方法，这也是一个互相了解的过程。这个过程不能急，要耐得住性子，因为人的改变不是一蹴而就的，团队成员不可能一下子都达到你的要求。这时你一定要像一个真正的教练一样，要有把顽石打造成美玉的耐心，要引导团队成员积极向上，让他们向着你想要的方向转变。

新官上任的“第三把火”就是出业绩，这时你才算是真正的领导。在经过前两个阶段之后，你与团队成员在各个方面都沟通得比较顺畅了，团队成员也对你比较信服了，这时就是出业绩的时候了。这时就要严格管理，严格要求，随时点检，以督促团队成员做好工作，创造业绩。团队成员有了业绩就会有成就感，而成就感又是将团队成员凝聚在一起的纽带。如果一个领导从不批评下属，也很关心下属，但就是不出业绩，这样，他的团队成员可能会感谢他，但很难信服他。所以，作为领导，“第三把火”一定要烧好，要把团队的士气烧旺，烧出气势，烧出业绩。

领导的水平决定员工的状态。没有不好的员工，只有不好的领导。作为领导，如果你没有挖掘出员工的潜力，没有激发出他们的工作热情，责任首先在你而不在员工。因此，领导一定要跟员工做充分、有效的沟通，让员工了解自己的管理习惯和领导标准，不能一来就暴风骤雨。折磨干部不能断章取义，其前提必须是真正的认同。只有关心

够了，才能获得认同，他才可能接受你的严格要求，并把你的要求执行到位。

“充分沟通——真心认同——严格要求”，这是领导带团队的基本工作方式；“医生——教练——领导”，这是领导的三个基本角色。每个领导都必须认清自己，准确定位，并扮演好不同阶段的角色。

（2012年4月）

大学毕业生一定要正确看待企业存在的问题，只有正确对待工作中遇到的挫折，树立远大目标，磨练成熟心智，才能最终成就大业。

## 培养真正属于自己的人才

不少企业偏爱招聘有经验的员工，认为招进来就能用，但我坚持认为，胸怀远大理想的企业更愿意花大力气培养真正属于自己的人才，更愿意让员工在推进企业发展的过程中实现自我增值。刚刚进入社会的大学生，其第一份工作就像第一个恋人，从中获得的经验和感受是非常宝贵的，是之后任何一份工作都无法代替的。

有的员工在工作几年后才领悟到如何不断更新自己，如何有效实现自己所确定的目标。这说明经历很重要，就像拿了驾照并不一定能开车上路一样。昨天的太阳晒不干今天的衣服，进入社会之后的再学

习对工作和生活影响更大。因此，选择什么样的企业作为初入社会的第一步非常重要。但是，我更想强调的是选择之后怎么办。为什么我要强调这一点？因为很多大学毕业生频繁地换工作，越换越没有方向感。大学毕业生一定要正确看待企业存在的问题，只有正确对待工作中遇到的挫折，树立远大目标，磨练成熟心智，才能最终成就大业。

### 一、正确看待企业存在的问题

很多大学毕业生初入职场，怀着满腔热情，这当然很好，但这种热情能够持续多久却是个问题。事实上，很多大学毕业生都有这样的经历，在进入社会之前对企业都有一些想象，进入企业之后，刚开始觉得挺新鲜，但一遇到挫折或看到问题就会疑惑，之后就可能动摇以至放弃。

我始终认为，心态是决定一个人成功与否的关键。那么，到底怎样才算是积极的心态呢？就是看你如何正确面对挫折和问题。

世界上不存在完美的个人，当然也不存在完美的组织。如果组织是完美的，就不需要你了。但是，如果我们把自己看成问题的解决者，是来改变这一切的，你就会充满斗志，慢慢地，你就能解决一些问题。

作为一家最有锐气的企业，我们很自豪，我们以高于行业平均增幅数倍的发展速度成就了农牧业的“特驱奇迹”。但我也很清醒，我们还存在着很多问题。任何人、任何企业都不可避免的存在着这样那样的错误、失误和疏漏，历史越久、规模越大、发展越快、要求越高，犯错误、出问题的机会也会越多，但它仍在生存与发展的事实说明，这个企业的长处远比问题多得多。

既然错误和问题不可避免，那怎么办？关键就在于我们怎样看待它。如果你把这些错误和问题当作成长、成才、成功的障碍，就可能永远无法突破这些障碍，但如果你换一种思路，把这一切当作突破自我局限的契机，那又会是另外一片天地。

世界上虽然没有完美的组织，但却有适合你发展的组织。如果你能够真正认同这个企业的文化，那么，这个企业就是适合你的企业。正因为我们每个人都“有所能，又有所不能”，所以，我们才团结在一面旗帜下，信仰一种文化，跟随一个领袖，形成一个团队，为了一个目标，以实现共同的也是更大的“能”。

对于大学毕业生来说，前三年是学习、沉淀的重要时期。“合理的是锻炼，不合理的是磨练”。在这一阶段，无论遇到什么问题，都不要轻言放弃，都要抱着学习的心态，把问题归结为自己的不成熟。对于大学毕业生来说，工作能力也有一个从量变到质变的积累过程。我坚信，任何困难都是暂时的，从一个较长的时期来看，困难其实都是一次又一次自我提升的契机。

## 二、正确对待工作中遇到的挫折

对于大学毕业生来说，树立正确的价值观是前三年的关键。时间是公平的，也是残酷的。每个选择都决定着命运的轨迹，从这个意义上来说，命运其实一直都掌握在自己手中。有一个“鸵鸟理论”，大意是说，大家都是“土鸡”，如果你进步很快，俨然已是一只“火鸡”了，虽然与大家拉开了一定距离，却可能由于种种原因未被发现，假如这时你总是抱怨“不公平”，因而选择放弃，将是最愚蠢不过的了。

反过来说，如果你能够正确面对这样的“不公平”，选择加倍努力，让自己成为一只“鸵鸟”，不管谁来当领导，就都无法不提升你。

如果没有得到提升，我们首先要问自己哪里做得还不够好。这其实是在告诉我们，要正确面对工作中遇到的挫折和问题，并且告诉自己，比别人高一点还不够，你必须更高！年轻人不必想得太多，只要坚持既定的目标，把事情做得超出你所确定的标杆，你就能成为“鸵鸟”。

成熟的标志是诚实地面对真相，理智地面对批评。因为人无完人，要进步就要针对自己的短板进行改进，“自我批判”是进步的捷径。付出一点就立即希望得到回报，是不成熟的表现。从整个人生来说，只要你全心投入你所热爱的工作，金钱作为成功的副产品，就会“在其中，随其后，随之而来”，如果刻意去追求，反而会离你越来越远。

所以，我们一定要记住，顺境时要清醒，逆境时要坚持。困难是人生道路上最诚实的伙伴，它时刻提醒你自身的不足，鞭策你不断进步！

### 三、树立远大目标，磨练成熟心智

我们的目标是“打造世界一流的农牧企业和食品企业”，要实现这一宏伟目标，需要长期坚持不懈地努力。我们并不是圣贤，但我们找到了一条将有限生命转化为无限追求的“圣贤之路”——我们有信仰。

要实现我们这样的远大目标，需要一批又一批年轻人献身。我28岁就当上了总经理，所以我非常相信年轻人。只要以一个“偏执狂”的热情聚焦工作，成功就一定会不期而至。

你不妨尝试做一个计划，哪怕只能做出三个月的计划，这都比没有计划强得多。目标应当有两种，一种是近期要达到的，一种是要长远追求的。当有方向时再定位，之后各种资源的整合才能确定下来，这时候才能借力。如果现在还做不到，要多长时间才够？如果12个月不够，24个月呢？一寸一寸地接近，你的目标总有实现的一天。

有了目标，但心智尚不成熟，就要学会在心智上突破自己。这需要打好四个基础：

第一个是知识。现在每年有30%的知识折旧率，知识更新很重要。

第二个是见识。要多去看看人家是怎么做的。要懂得学习借鉴。很多所谓的创新，其实都是从模仿中来的。当心中有目标时，处处都是资源。

第三个是胆识。学习、吸收之后再突破，哪怕是微创新，都不妨一试。

第四个是智慧。有知识的人不少，但有智慧的人不多。聪明跟智慧不一样，聪明是有“眼”有“耳”，但智慧却是有“心”的。

我希望大家能够坚定自己的选择，保持良好心态，简单做人，全心全意地向自己选择的人生目标奋进。

（2013年元月16日）

当我们通过狠心而培养出了一支能征善战的团队时，我们的员工就会感受到来自企业和领导的真爱。

## 狠心背后是真爱

不是只有温暖如春的母爱才是爱，严苛如冬的父爱也是爱。不经历严冬的积淀磨砺，何来春天的茁壮成长？没有狠心的领导，如何打造能打仗、打胜仗的铁军？

### 一、狠心是强者的抉择

比起温情脉脉来，狠心似乎让人难以接受，这是人性的弱点所决定的。人都本能地趋利避害，关键是看趋长利还是趋短利，避长害还是避短害。我以为，长利多以短害的形式出现，而长害又多以短利的形式出现。逃避压力、害怕委屈，认为谁对自己狠心就是对自己不好或与自己过不去，这是弱者的表现，也是避短害趋长害的表现，更是没有出息的表现，这样的员工理应及早予以淘汰。特驱人就是从风雨泥泞中摸爬滚打出来的，我们从不眷恋表面上的温暖。我们一定要克服人性的弱点，实现自我超越，这才是强者的抉择！

很多不幸我们过去看到过，现在依然能够看到，将来还会继续看到，能够超越自己的人并不多，但我们一定要做这少之又少中的一员。

我们聚集了一群有梦想、有胸怀的领导干部，再带出一支又一支有梦想的团队，我们就能够战胜形形色色的困难和敌人，其中也包括我们自己人性中的弱点！

## 二、狠心与真爱要双管齐下

在“严格要求”的同时，必须辅之以“热诚关心，悉心引导”，狠心的目的一定是促其与企业共同成长进步。俗话说：“打是亲，骂是爱，不打不骂难成才。”此话可能有些偏颇，如果我们将其改成“严是亲，狠是爱，不严不狠难成才”，就言之成理了。

培养一个人仅仅靠表扬和表彰是不够的。如果把表扬和表彰看作拉力，那么，狠心磨砺就是推力。只有前者，很容易因此而捧杀人，很可能使人才半途夭折。承受不了压力，受不得委屈，想成大才也难。做领导要敢于下狠心，做下属的只有懂得上司狠心背后的真爱，才有可能真正成才。

乔布斯说：“如果你要建设一支拥有一流成员组成的团队，你就要狠，因为如果你招进来一些二流队员，他就会找来更多二流队员，很快，你的团队就会出现很多三流队员。”要让团队一开始就保持一流水准，就要执行一流标准。所以，我对采购部门的要求是“不廉洁，见光死”，对工程部门的要求是“宁缺毋滥”。我要求每个环节都要“内部市场化”，下一环节要以对卖家的态度严格要求上一环节。我们要建立科学的管理体系、严格的评价体系，以打造真正的竞争优势。

我们讲要“感恩领导，尊重员工，折磨干部”，关键是要“折磨干部”。级别越高，面对的压力也越大，受到的折磨也应当越多。因

为高层不出业绩，就会影响一片人，所以，对其不狠心，就是对员工和企业的不负责任。

很多人喜欢吃核桃，不知大家发现没有，核桃仁是藏在硬壳之中的，没有壳的保护，仁便难以存在；没有仁的价值，壳的坚硬便失去了意义。我们所说的狠心与真爱的关系也是这样。狠心与真爱既要双管齐下，又必须将真爱藏在狠心的背后。

### 三、道是无情却有情

“要么逼走，要么逼成才”，看似绝情，实则是最大的有情。如何让手下的人快速成长、成才、成功？关键还在严格的态度上，在狠心的方法上。我们说，狠心的最大受益者其实就是被狠心者本人。

工作中，看似严苛的标准恰恰是最大的信任。为什么商务合作要先签合同，就是要先把合作的标准亮出来，双方都有了评判的标准，在以后的合作中就不再以某一方、某一人的意志为转移了。团队也是如此，高标准、严要求会让员工明白自己应当成为什么样的人。

事物的对立面是事物本身存在的根本原因，也是事物本身发展的根本动力。物极必反是宇宙间最基本的铁律，就像万有引力一样普遍而真实。这一铁律为我们达成目的提供了最根本的方法：朝目标相反的方向推进，当推到极致时，因物极必反，你便可以达成自己的目的。当我们通过狠心而培养出了一支能征善战的团队时，我们的员工就会感受到来自企业和领导的真爱。

（根据 2013 年 2 月 25 日在特驱总部员工大会上的讲话整理）

我期盼特驱学院能够培养出一批技能强、激情高、品德好，具备高度事业心和责任感、使命感的“少数成功的英雄”。只有我们的员工成为行业精英，我们的企业才能成为行业第一。

## “打造世界一流的农牧企业和食品企业”的必由之路

6月28日是特驱正式注册的日子，今天刚好是8周年纪念日。这一天也是特驱培训史上的一个里程碑，第一期特驱EMBA班正式开班了，这标志着我们的培训体系建设又迈出了关键的一步。

优秀企业对外展现出的是超强的战斗力，对内则表现为对培训的高度重视。如果说特驱学院的成立是我们建立培训体系的起点，那么，特驱EMBA班的正式开班则标志着我们又迈上了一个新台阶。这是实现我们“打造世界的一流农牧企业和食品企业”的必由之路。

如何抓住发展机遇，在帮助团队成长的同时实现个人增值呢？一方面靠自己努力，另一方面要靠培训。人才就是在不断总结提高中训练出来的。

培训体系建设是一个系统工程，需要一步一步完善和提升，目标是为企业发展输送人才，尤其是高管和高管后备人才。我们的目标是

“打造世界一流的农牧企业和食品企业”，实现这个目标需要大量优秀的团队和人才，甚至是“少数成功的英雄”。

俗话说“兵熊熊一个，将熊熊一窝”，骨干团队的培养是团队打造的重点，高管和高管后备人才的培养更是重中之重。这支团队是直接进行企业经营管理的团队，这个层面的人才需要提升的不仅仅是业务技能，还有领导能力。我们注意到，总经理在具体的企业经营管理实践中掌握着具体资源，做得如何直接影响企业成长。因此，对于这个团队的培养一定要高度重视。

团队是带出来的，是要求出来的。作为领导干部，不仅要有抓业务的能力，还要有带团队的能力，要提升整个团队的效率。作为高管团队，一方面要带着问题进行有针对性的学习，另一方面要注重将学到的知识运用到实践中去。

我期盼我们特驱学院能够培养出一批技能强、激情高、品德好，具备高度事业心和责任感、使命感的“少数成功的英雄”。只有我们的员工成为行业精英，我们的企业才能成为行业第一。

（根据2013年6月28日在首届EMBA班开班典礼上的讲话整理）

只有相信了，做事才不会有心理障碍，不然就会影响工作效率，对企业和自己都不好。

# 相信与信任的区别

信任是上级对下级的认可，相信是下级对上级的认同。只有相信了，做事才不会有心理障碍，不然就会影响工作效率，对企业和自己都不好。

在团队中，你付出了相信，就会收获信任。既然选择了，就要简单一点。在华西希望，我们要得到陈育新董事长的信任，我们只需要把事情做好就足够了。很多聪明人坚持不了，就是自己想得太多。

企业怎么用人？短期用人看能力、论绩效，谁能解决问题，给报酬就行；长期用人看人品，看承受委屈的耐力。有人品又有耐力的人一定能够得到重用。

企业做大了，更多是从内部提拔人才，就是因为有信任的积累。在任何一个团队中，如果你不相信这个组织了，最好的选择就是离开，因为持续下去，最终吃亏的还是自己。

企业做大了，企业领导人不可能精通每个专业，他一定要用专业人才。为什么有的人做经理很好，但做总经理却不行？因为他的工作还是事无巨细，这样根本管不好。没有培养更多人才的领导一定不是好领导。总是嚷嚷着手下没有人才的，自己就不是人才。好的人才一定是领导折磨出来的。让下属成长才是领导最应该做的事。越是高层领导，越要承担更大的压力。

（根据在华西希望集团 2013 年度总经理会议上的讲话整理）

陀螺在静止状态是不可能立起来的，它也不知道自己还能立起来。于是，人们为它准备了一条鞭子。因为有了鞭子，陀螺立起来了！不仅立起来了，还成了一个天才的舞者。其实，让陀螺立起来的是它自己，鞭子只是激起了它行动的勇气和信心。

## 成功其实是自己逼出来的

事业成功不仅意味着掌声、荣誉和财富，更意味着我们拥有了克服困难的能力，拥有了直面竞争威胁、适应变化并忍受痛苦折磨的能力。回顾特驱将近 10 年的发展历程，如果一定要说有什么诀窍的话，那就是：迎难而上，在战胜困难中开拓新局面。要我说，成功其实是自己逼出来的！

### 一、没钱也能成大事

我的家境不太好，所以很早就明白“你不努力，没有人能帮你”这个道理。经过努力，我考上了一流大学，入学时只带了 800 元钱。入学之后，我不但努力学习，还努力赚钱，从此没有再向家里要过一分钱。大学毕业前，我不仅不欠别人的钱，自己还有了上万元的存款。大学毕业后，我被分配到了一家军工企业，仅仅半天之后，我就决定辞职下海——我不想自己的一辈子都埋在“一杯清茶，一份报纸”的生活里。辞职回乡后，我从零起步，做起了饲料生意。仅仅用了三

年时间，我就用出色的业绩回击了那些怀疑和嘲笑的目光，并被陈育新董事长誉为“川渝两地最成功的饲料经销商”。28岁时，我放弃了十分红火的饲料生意，投身华西希望，成为希望集团历史上最年轻的总经理，并在32岁时成为华西希望当时唯一的副总裁。34岁时，我创建了特驱，率领一支新团队，从高手林立的西南市场出发，硬生生杀出了一条血路，并把一个崭新的名字——特驱，打造成了中国农牧业一个叫得响的品牌。

如果要给自己一个评价，我最为自豪的一点就是——我从来没有在困难面前低过头！不仅如此，我还会在危机来临之前主动转型。在旁人看来，我就是自己逼自己的典型。困难一次次被远远地甩在身后，成为证明我在不断前进的脚印。正是一次次战胜困难的历程，才积淀出我们这支团队的士气和勇气，让我们有信心去克服任何困难，去面对任何挑战，去赢得更大的胜利！

我认为，一个团队的成功有两个关键因素，一是必须有一位杰出的领袖，二是必须有一群高素质的员工。只要具备了这两个条件，没钱也能成大事。杰出的领袖能够正视困难，把遇到的所有问题都视作成长中的问题，并在充分认识人人都有惰性的同时，坚信人能够创造一切奇迹。高素质员工能够辩证地看待困难，并且善用运用资源，全力把不利因素转化为有利因素。当时内江万千的办公、住宿都是临时用房，很多销售员不敢把客户带回去参观，担心给客户留下不好的印象。可我就敢，不仅敢，我还会带他们前前后后、仔仔细细地看，一边看我一边引导他们，厂子修建得是不算好，但涉及产品质量的部分，

比如原料和设备，我们都一丝不苟，这些省下的钱就是为了让利给客户，让客户和养户真正得利。这样一来，反而取得了很好的效果，让所谓的劣势转化成了实实在在的优势。当然，时移世易，现在不能省这部分钱了，现在省下这部分钱，反而是对客户和养户的不负责任。但无论如何，这样的意识应该始终坚持。

## 二、自己逼自己

人是一个复杂的矛盾体，既有求发展的需要，又有安于现状、得过且过的惰性。能够卧薪尝胆、自我警醒的人少之又少，更多的人需要不断鞭策甚至当头棒喝式的促动，而逼就是最好的办法。

特驱发展到今天，员工从几十人到几千人，我们的核心竞争力究竟是什么？就是我们能够给有奋斗理想的人提供最好的创业平台，就是能够给下属提供更高目标的岗位和机会，就是企业能够持续发展，这才是我们的核心竞争力。只有发展才能让团队成员看到希望，只有发展才能带出高素质的员工和高效率的团队。与此同时，发展又必须依靠工作效率、管理效率的不断提升。在大多数时候，人的惰性是不自觉的，正如一位美国心理学教授所说：“我们最大的悲剧不是恐怖的地震，不是连年的战争，甚至不是原子弹投向日本的长崎和广岛，而是千千万万的人活着，然后死去，却从未意识到存在于他们身上的巨大潜力。”管理干部和团队就是抽动陀螺的那根鞭子，我们有责任、有义务让员工发现自身的巨大潜力，这才是对员工、对企业负责。

光阴在悄悄逝去，人们生存的标准也在不断提高。我们不仅要生存，而且要活得更好。更重要的是，如果不能活得更好，我们就可能活不下去。

我发现，人的成就与克服自身惰性的力度成正比。成功者都是主动或者被动克服了自身的惰性，才实现了自我提升、自我超越的。从这个意义上来说，困难其实像一块磨刀石，每个困难、每次挑战都是成就一个人的契机。这时，管理干部需要做的就是坚持“热诚关心，悉心引导，严格要求”，就是营造良好的成才环境，帮助团队成员树立克服自身惰性的勇气和信心。

外因必须通过内因才能发挥作用，不管是顺境还是逆境，归根到底，逼自己成长的还是自己。如果把每次遇到的困境都当作一次蜕变和历练的机会，那等待你的就是超越和重生。被逼心态就会改变，被逼就会有明确的目标，被逼就会马上行动。不寻求突破，不创新，就休想跨过这道坎。于是，潜力就会在一逼再逼之下迅速聚集，然后像核聚变一样爆发。

优秀员工不仅不要怕逼，而且还应主动逼自己，“跟自己过不去”，这样能使自己一直处于积极进取、创新求变的状态之中。除了在日常工作和学习中要有这样的心态，我们还要树立更高的目标来逼自己，使自己不断提升。我相信，人的潜力是巨大的，自己逼自己就是战胜自己：别人不敢想的我敢想，别人不敢做的我来做，别人认为做不到的我也要试一试。一方面要勇于接受挑战，把自己丢进新条件、新情况、新问题之中，将自己逼到“走投无路”，就会破釜沉舟、背水一

战，就会置之死地而后生，另一方面还要用自律来逼自己，以创新之心逼出创新行为，得到创新结果。人的潜力也遵循“马太效应”，越开发使用就越多越强。生命力是在压力中体现出来的，生命力就是创造力、竞争力。

### 三、“无中生有”才是真本事

刘氏四兄弟当年靠 1000 元起家，成就了现在的“千亿希望”；特驱当时使用了华西希望 1% 的资金，现在却成了集团最大的亮点。

康师傅就是因为很小，才敢于踏出在大陆创业的第一步，才从一个名不见经传的小厂成为与统一齐名的著名品牌；阿里巴巴白手起家取得了成功，诺基亚那么有钱反而做失败了；腾讯 50 万元起家，现在市值超过了联想；苹果和谷歌都是在遭遇危机后才激发出了创造力。正如陈育新董事长所说，“人实在没有办法了，就有办法了。”

人在一穷二白的时候往往能够激发出内在的潜能，逼我们成功的往往是生存的压力与成功的渴望。现在我们已经有了了一定的基础，我们需要再创辉煌，逼我们成功的是曾经挥洒的汗水和不断突破自我的渴望。失去压力、失去以小博大的勇气和创造力，我们就失去了根本，大家将无法成长，我们的团队也将会因此失去战斗力。

多少企业“其兴也勃焉，其亡也忽焉”，究其根本，多数是丢掉了创业时的梦想，学会了享受，放松了警惕，不愿再自己逼自己了。要知道，做企业需要永远战战兢兢、如履薄冰，因为一点点疏忽和麻痹就可能毁掉我们此前的全部努力。

我们现在站在集团创造和积累的平台，品牌资源不可估量，应该说环境和条件比以前好得太多了。在这样的情况下，我们应该怎样思考呢？习水县委、县政府推动的三产联动综合开发项目给了我很大的启示，它的迅速崛起超出了很多人的想象，对当地第三产业的拉动效应十分显著。我帮他们算了一笔账，以现有的 30 多个度假楼盘为基数计算，开发完成后可容纳 100 万具有很强消费能力的人口，以每人每月消费 2000 元计算，一个月的消费额就是 20 亿元，每年度假两个月，消费额就是 40 个亿——远远超过习水全县的零售额，对当地其他产业的发展及就业、税收的贡献更是不言而喻。我们要善于发现潜在的需求，习水旅游地产就是一次“无中生有”的创举。做茶叶我们也要敢想敢干，立顿就已经是千亿产业了。我们要多动脑，把古茶产业、古茶品牌做出来。我们有这么好的稀缺资源，品牌能不能做出来，就看我们怎么做了。

人在最艰难的创业环境下反而最有创造力，我们不能辜负这样的好时光。我们要带着创业的激情去工作，要敢想敢干敢成功！有钱之后就忙着铺摊子，不愿意赚小钱，就没有机会锻炼团队。越是艰难的环境越能锻炼人，越能激发人的潜力，越能锤炼出铁血团队，人才也越容易脱颖而出。比如，战争年代的十大元帅就是在最困难的时候磨练出来的。我们就是要在创业时期锤炼出一帮精英，锤炼出几个大将。领军人物一定是没有条件能够创造条件的人，是可以“无中生有”的人。这就要求我们具备真正的“创造思维”，能够适应高压下的工

作，能够挖掘团队潜力。特驱创业之初，就是在极大的压力下，依靠团队爆发力取得成功的。

对问题，我们要在战略上藐视，在战术上重视。我们绝不允许一味找客观原因，遇到问题总是找借口，觉得自己做不好都是可以理解的，都是别人的问题，进而形成习惯。如果做事情都要等条件成熟、万事俱备，久而久之，你就会失去解决问题的能力，最终失去存在的价值。

人在一穷二白的时候爆发力最强，我们绝对不能有钱就变傻。如果我们失去了创造力，我们会流于平庸。每个项目都要把自己当成一个创业单元，不能总是依赖上级或总部。我们要问问自己：如果我是创业者，我怎样才能做到最好？能够浴火重生才是火凤凰。下围棋，九个一段下不过一个九段，你一定要成为创业的九段。你要敢于挑战自己，成为团队的“关键先生”。你一定要有这样的斗志和压力，不然就废了。要不断创新、创造、创意，“无中生有”才是真本事。

（根据 2014 年 7 月 10 日在新农投事业部会议上的讲话整理）

我们要让员工感到，在这里得到的不仅仅是收入的增加，还有个人素质的提高、事业平台的扩大、发展机会的增加，甚至人生境界的升华。

# 打造战无不胜的特驱团队

将基础员工的安全感、成就感和团队的自豪感、干部的责任感以及高管的使命感连成一线，一气呵成，我们就一定能够打造出一支战无不胜的特驱团队。

## 一、让基础员工有安全感

企业需要用员工的归属感、认同感来聚集向心力，员工也需要用这种感受来满足自身对安全感的追求。

人都有安全需要，都需要加入某个组织，通过群体成员之间的相互作用来产生被认同的感觉。人只有在这种情况下才能消除无助感和孤独感，才能减少自我怀疑，才能从容面对复杂的社会生活。人们只有在安全感的基础上才会追求自尊、地位和实现目标的需要。当你觉得无论遇到什么困难都有同伴帮助时，你就有了安全感。我们要做的就是要让一线员工充分感受到：特驱就是他们最可靠的家。

安全感来源于企业的良好机制，而非单纯的福利和高薪。高薪不如高兴，高兴的前提就是安全感。

安全感有以下几个层次：

1. 提供具有一定挑战性的工作，让员工感到，只要努力“跳一跳”，工作目标“是可以够得着的”，而非遥不可及。
2. 提供相应的资源支持，能够让员工感受到团队的力量，并有动力和勇气去挑战更高的目标。

3. 营造公平、公正的考评机制，让员工知道，只要自己努力工作，就一定会有发展机会。与薪酬不同，制度反映的是企业对员工的长期承诺，科学的制度能够体现出企业对员工的关心和尊重，更容易使员工产生安全感。

4. 我们要真正对员工负责，努力实现“员工增值”，让忠诚于企业的员工能够分享到企业发展的红利，这是员工产生安全感的前提和基础。

## 二、让努力工作的员工有成就感

当员工觉得自己所做的工作充满意义时，那种感觉就是成就感。  
没有人喜欢平庸，尤其是年轻人，富有挑战性的工作和成功后的满足感，比拿多少薪水都更有激励作用。自己的知识和技能能够在实践中不断得到提升，员工的成就感就会油然而生。如果他感到自己的理想可以与工作本身结合起来，就能够激发出与企业一起发展的热望。员工的归属感、认同感是企业凝聚力的核心，那种被企业需要、尊重的感觉会不断激发员工的成就感。一旦拥有了这种成就感，在企业遇到困难时，他们就能不离不弃，与企业共度难关；他们就撂不下手中的工作，离不开合作的团队，舍不得未竟的事业。如果员工对企业不信任，没有归属感，他们就不可能以在团队中工作为骄傲，工作的热情和能力就难以被激发，对工作就只会“做了”，但却很难“做好”。

## 三、让团队成员有自豪感

我们的奋斗目标是行业第一，我们的对标对象就必须是行业第一。我们一定要做到“不跟同级比收入，要跟同级比机会、比平台”。我

坚信，未来特驱一定是能够让大家获得最大成长的平台。我们要让员工感到，在这里得到的不仅仅是收入的增加，还有个人素质的提高、事业平台的扩大、发展机会的增加，甚至人生境界的升华。

当然，自豪感必须有底气，我们要用优质的产品和优质的服务来征服客户。所以，我们强调聚焦，要求必须在所进入的市场打出高占有率和高美誉度。因此，越是新公司我们越用最强的团队，为的就是一去就能打出特驱的品牌和气势，让大家获得自豪感。激情点燃激情，成功激发成功。有了成就感才能激发出员工的事业心，只有带着自豪感去工作的员工才会复制出更多的成功。

#### **四、不断提升管理干部的责任感**

管理干部的责任感是所有管理行为的出发点。所有管理过程都是相似的，所有成功的背后都是人的努力。一流的管理业绩是一流管理干部心路历程的外化，尤其是一线管理干部，他们直接决定着企业管理动作能否做好、做到位，而影响一线管理干部执行力的主要因素，除了方法，最重要的就是他是否具备高度的责任感。

责任感也体现在管理的科学性和规范性上。作为管理干部，首先要提出明确的目标，其次要关注员工有无完成工作的资源和技能，第三，还要梳理流程、科学评估，并以此来保证效率的持续提升。

#### **五、不断增强领导干部的使命感**

我们一定要做行业数一数二的企业，我们一定要做中国猪料第一！我们的内务厂长、营销总经理、片区总裁，还有总裁班子成员，都要以特驱的发展为使命，天然地肩负起“打造世界一流的农牧业和食品

企业”的重任。我们必须以身作则，始终保持创业时期的那么一股劲儿，带出一个具有强大凝聚力和战斗力的团队，带出一个战无不胜的特驱团队。唯有如此，我们的目标才不会沦为口号和笑话！

（根据 2014 年 8 月 8 日在饲料事业部会议上的讲话整理）

我永远相信，奋斗是距离成功最短的那条路；我从来不怕困难，因为我知道，困难就是我事业道路上的一只只必不可少的拦路虎，而且拦路虎越大我越兴奋。

## 让梦想与青春一起出发 ——致青年员工的一封信

**各位青年员工朋友：大家好！**

爱因斯坦说：“人类因梦想而伟大。”

近年来，大家从各个高校走进华西希望各事业板块，相信你们一定是带着梦想来的，其中不乏欲重温甚至复制我的企业之路者。

“不想当将军的士兵不是好士兵”。你们有梦想，想做企业家，我非常高兴，这也是华西希望事业得以传承和延续的希望所在。企业家是社会的精英、国家的财富和人类文明进步的推动者。人一旦成了企业家，其思想境界、人生价值、社会地位、个人影响将会得到全面

的提升。但要成为企业家，必须具备常人所不具备的要素和条件。平时很少有机会跟大家进行一对一的思想沟通和心灵碰撞，今天我想通过这封信，将我的人生经历、事业感悟与大家做一个分享，希望能为你们成长、成才、成功提供一点帮助。

### 一、梦想要用心血来浇灌

商海泛舟，风大浪高，危机四伏。要想在茫茫大海中找准方向，劈波斩浪，到达理想的彼岸，必须有坚韧不拔的意志和锲而不舍的精神。

在平常人的眼里，企业家很风光，他们像统帅一样指挥着千军万马，像明星一样经常出现在聚光灯下，其实，这仅仅是企业家光鲜的一面，他们的另一面则是工作狂，他们时刻都承受着巨大的压力和严峻的挑战，而且梦想越大，所承受的压力也越大。

梦想就像昙花，非常娇贵，要让她时时刻刻都美丽绽放，必须用心血来浇灌，稍一疏忽就会前功尽弃。比尔·盖茨、乔布斯、任正非、马云他们成功打造出了一个个“商业帝国”，这都是用超常的付出换来的。有句名言：“通向崇高目标的道路总是崎岖艰难的。”我做企业这么多年，对此深有同感。

坚定不移地走饲料、养殖和食品全产业链经营之路，努力“打造世界一流的农牧企业和食品企业”是我最大的梦想。为了这一梦想，我十几年来一刻都没闲着，开会、出差、谈判、看书，处理问题、思考问题，这些成了我生活的主要部分。我从来不相信天上会掉馅饼，因为我知道这是一种自欺欺人的自我安慰。我永远相信，奋斗是距离

成功最短的那条路；我从来不怕困难，因为我知道，困难就是事业道路上的一只只必不可少的拦路虎，而且拦路虎越大我越兴奋。不管遇到多大的委屈和误解，我从来不抱怨，因为我知道，抱怨是一种不自信的表现。消弭误解的最好办法，就是用时间和行动来证明自己。

有时我也会觉得累，但我却不允许自己停下脚步，因为我知道，我背负的不仅仅是我的梦想，还有上万名员工的个人理想和家庭幸福，所以，我始终战战兢兢、如履薄冰，害怕由于我的疏忽大意、片刻松懈而使企业错失发展的良机。但是，每当看到企业蒸蒸日上，看到员工快速成长，看到员工家庭因企业发展而幸福快乐，看到我的梦想在一步步实现时，我都感到莫大的欣慰，我觉得自己所付出的一切都是值得的。

各位青年员工朋友，我们的梦想美丽绚烂，奋斗的脚步永无止境。所以，请大家现在就行动起来，向梦想出发。我相信，只要大家坚定信念，奋发进取，你们的梦想一定会在不久的将来开花结果。

## 二、精彩人生是规划出来的

企业家与普通人的最大区别，在于其具有超常的组织领导能力、团队驾驭能力、资源整合能力、问题洞察能力、机遇把握能力，这些能力需要经过长期磨砺甚至磨难才能得到。

没有规划的人生是不精彩的，没有规划的事业是不可持续的。你们要成长为企业家，也需要精心规划。

我来自重庆合川一个地道的农民家庭。小时候，我的梦想是“跳农门”，成为一名市民。1989年，我如愿以偿地考入成都电子科技大学

学。五年后，我被分配到成都某电子总厂工作。但我不满足于电子厂“一张报纸、一杯茶，一张椅子坐半天”的清闲工作，我有我的追求，我想干一番属于我自己的事业。于是，我开始规划自己的人生，从国企职工到民企总裁，我的人生到目前为止，先后经历了四次转折。

第一次转折，从市民变成“农民”。1994年，我在某电子总厂仅仅上了半天班，就不顾家人的强烈反对，回到重庆老家经销希望饲料，当起了个体户。

第二次转折，从个体户转战民企。1999年，我又不顾家人的强烈反对，放弃一年100多万元的收入，在内江万千当起了一个月收入只有两三千元的见习总经理。

第三次转折，从唯一的副总裁到“单干”。2005年，我放弃华西希望唯一副总裁的职位，几乎白手起家，当上了特驱集团的董事长，又一次从地平线出发。

第四次转折，接手华西希望经营权。2013年9月，陈育新董事长以超人的胆识和勇气，把华西希望经营权的“接力棒”交给了我。

这四次转折，我都有不同的感悟、不同的心境和不同的收获。第一次转折，我找到了梦想的落脚点，在浅水里试了试水；第二次转折，我主动到商海里学习游泳，在汹涌的波涛中强筋健骨；第三次转折，我给自己一个更大的挑战，让困境和磨难砥砺我的意志；第四次转折，我得到了一个更大的事业平台。

各位青年员工朋友，华西希望经过多年积累，已经搭建起了一个发展事业的大平台，希望你们能够尽情地施展才华、实现梦想。但是，

“不积跬步无以致千里”，希望你们在朝梦想进发之前，做好事业规划，企业也会根据每个人的具体情况，帮助你们进行职业规划，让大家一步一个脚印地迈进理想的殿堂。

### 三、愈忠诚愈安全

随着市场竞争日趋激烈，我们发现，企业走着走着，搁浅者有之，艰难跋涉者有之，一不小心人间蒸发者亦有之。“物竞天择，适者生存”，市场的残酷无情对于择业者来说也是一个巨大的挑战。

选择企业就像寻找伴侣，应从几个维度来考虑：企业经营领域自己是不是感兴趣？企业有没有发展前途？企业能不能提供更大的平台？企业文化是不是正能量的？如果不把这些问题想通、想透，就很有可能刚就业又面临失业的尴尬。

我当年“弃电从农”，看中的就是希望和华西希望植根于大农业，农业又是一个“朝阳工业”和“万岁产业”，在这样一个充满希望和未来的行业，我有多大的力就能使多大的劲儿。还有一点，就是陈育新董事长是一个非常正直、善良和包容的企业家，我觉得跟着这样的老板走，我一定能够得到我想要的一切。

选择正确并不等于功成名就，还必须具备一个重要素养，这就是忠诚度，这一点恰恰是不少人所匮乏的。如今的年轻人，智商、情商都比较高，但逆商不行，缺乏自信，不能从容面对一时的困难和挫折，碰到困难、受到委屈往往就拔腿走人。“常挪的树长不大”，天天东奔西走，不静下心来沉淀和提升思想、经验、能力，不好好地与领导、

团队、同事进行磨合和融合，不在实践中凤凰涅槃、脱胎换骨，智商再高恐怕也只能像“小老树”，永远也长不大、长不高。

年轻，在年纪上确实有比较优势，但在发现问题、分析问题和处理问题时却变成了最大的劣势。年轻，意味着经验不足、阅历不够、意识不强，难堪大任。选择华西希望，说明你们很有思想和眼光。可你们在华西希望能走多远、能走多久，就要看你们的耐力和定力了。

我用人的标准有两个，第一是忠诚度，第二是能力。有忠诚度没有能力我可以培养，有能力没有忠诚度对企业来说毫无价值。我认为，忠诚度是德，能力是才，有德有才我大胆重用，有德无才我培养使用，无德有才我小心使用，无德无才我坚决不用。

我尤其喜欢使用那些愈挫愈勇的人，他们有强大的心脏、粗大的血管和坚韧的意志，可以承受巨大的压力和磨难，把重要岗位和重大任务交给他们我放心。

各位青年员工朋友，我一直认为，忠诚的员工永远不会失业，敬业的员工永远不会下岗。在华西希望，你愈忠诚愈安全。只要你有打不烂、压不垮的顽强毅力，只要你用出类拔萃的业绩不断朝自己的脚下铺设垫脚石，等到有一天站在华西希望的山巅上时，你一定会有“会当临绝顶，一览众山小”的豪迈。

祝愿大家在华西希望取得更大的成就！

华西希望集团总裁 王德根

2015年初春

企业真正的价值到底是什么呢？往大里说，企业存在的价值是为消费者提供优质的产品和服务，但到底什么是“优质”呢？简单点说，我们能做而普通养殖户做不到、一般企业又做不好，而养殖户又真正需要的东西，才是我们真正的价值所在。

## 不可替代性决定着我们的价值

大家都知道，我们如今面临的是 30 年未有之大变局。这场转型涉及到中国社会的方方面面，农牧业也不例外。但我们今天面对的经济环境，其实又是一个非常正常的环境，是我们必须要面对的。

转型期我们谈论最多的是企业价值的回归，但企业真正的价值到底是什么呢？往大里说，企业存在的价值是为消费者提供优质的产品和服务，但到底什么是“优质”呢？简单点说，我们能做而普通养殖户做不到、一般企业又做不好，而养殖户又真正需要的东西，才是我们真正的价值所在。也就是说，不可替代性决定着我们的价值。

有这么一个例子，房东用自己家的铺面做生意，但一年下来除去人工就没怎么赚到钱，随后的租客以 30 万每年的租金租下铺面，生意却做得红红火火。这就是选择——与其自己拼命做不如放开眼界，马云“不做企业”反而将企业做得很大。

我们的战略选择是围绕“为养殖户创造价值”，加快产业融合步伐，建设“平台”公司。这多么年的发展，无论是饲料、养殖还是食品，都有做得不错的企业，但真正延伸产业链，整合资源，并最终实现产业提升和多赢的企业并不多。原因就在于，把一个环节做深做透相对容易，而串联所有产业并不容易，因为它取决于每个经营主体的核心竞争力。

企业的核心竞争力是什么？观察了很多成功和不成功的企业，我提出了一个观点：就是企业独特的个性、知识、经验的组合，就是企业及其领袖的积淀、机缘、胸襟和眼光。

这个行业拥挤着上百万聪明人，彼此之间真正的不同在哪里？不在于企业曾经的成功经历、现在的资产数量，而在于企业是否具备别人所没有的独特背景、知识和经验的组合。如果这种组合一是绝无仅有，二是在实践中有价值，三是具有可持续发展性，那这样的企业就具备了一定的不可替代性，也就具备了核心竞争力。因此，当企业选择发展路线时，必须最大限度地加强和发挥自身独特的组合，而不是寻求单项的超越。

我们很幸运，希望集团在农牧业领域的成功实践，积淀下了丰富的产业基础，尤其是对中国农民的深刻理解，这是我们做深做透产业链最重要的基础。加之特驱作为一个独特的创业主体，在10年的创业实践中积淀下了“勇于做大事、敢于做新事、不怕做难事”的精神，以及独特的“检讨文化”，这样的经历和经验是很难复制的，它既是我们的核心竞争力，也是我们敢于挑战全产业链经营的底气所在。

看看现在的农牧企业，选择全封闭产业链运行的很多，大家试图尽可能地把所有环节都抓在自己手里，但全封闭并不是唯一的选择，而且缺口必然存在。因此，我们只需要抓住最关键的价值环节，做自己最擅长、最有价值的部分，而不必一味追求全封闭。

我们最擅长、最独特的地方又在哪儿呢？

第一，多年从事农牧业的经验让我们深刻认识到未来的增值空间在于品种改良，我们拥有投资十几亿元构建的科学养殖体系和高端育种体系，我们有质量最好的猪精，因此，我们抓大放小，只赚我们该赚的钱。

第二，我们的优势是优质的网络和执行力很强的团队。在对自己充分认识的基础上，我们制定了转型策略——技术服务主要做“品种改良、圈舍改造、科学饲喂指导”，养殖产业转型做“公司+家庭农场”，而这些正是普通养殖户做不到、一般企业做不好，而养殖户又真正需要的东西，才是我们真正的价值所在。

（根据 2015 年 6 月在养殖事业部会议上的讲话整理）

大家一定要明白，当你不断学习、不断努力，积极影响同事，能够一起为企业解决很多疑难杂症的时候，你的机会自然就来了。

## 个人努力与企业进步

## 一、员工只要全力以赴朝前走，业绩将会超出自己的预料

今天在座的都是年轻人，我想问大家一个问题：你们可能知道爷爷的名字，但知道爷爷的爷爷名字的能有几个人？据我了解，在现实生活中，很多人对曾祖父以上的名字了解得很少，这其实是一件很可怕的事情，就是往后推三四代，我们的后代就不知道我们是谁了，我们是否来过这个世界就根本没有人关心了。

中国的末代皇帝叫溥仪，溥仪的祖先叫什么可能很多人都知道，比如努尔哈赤、皇太极等，因为皇帝是当时最了不起的人。事实上，还有比皇帝更厉害的人，就是能够改变和影响人们思想的人，比如知道孔子的人就比知道皇帝的人多得多。孔子家族已经传到七十几代了，我相信，不论传到多少代，人们都能记住他。

有人做过统计，王者平均传承不到十代，少则一两代，多的也就十几二十代。而圣者，像孔子、耶稣，就传承了几十上百代。我相信，不论再过多少代，像孔子、耶稣这样的圣人，一定还“活”着。

在地球上，在历史长河中，人的一生就像萤火虫一样很快就过去了。想想很多人为了一点点小事去计较、斗气，真的很可悲。不要说从业务员升个主管，就是成为一家不知名企业的董事长又如何？他除了能给后代多留一点财产之外还有什么呢！就像过去农村分家，为了多分一间房、一垧田，连亲兄弟都争得头破血流，真的是很可悲。如果特驱只做到 100 亿，我当一把手也没有多大意义，现在 100 亿的企业已经很多了。

今天为什么与大家讨论这个问题？就是想请大家认真思考一下人活着的意义。我们不是王者，也做不了圣人，但我们可以创造行业的历史，努力成为行业的英雄。比如，通用电气从爱迪生算起，就已经传了二十几代了。

我不知道你们中间有多少人在工作之余，每天还能抽出两个小时左右的时间，阅读一点好书，尤其是管理类的书，还有专业类的书，当然也包括企业自己的书。创造来源于平时的积累，如果不这样的话，我们就不知道将来的路怎么走，就提不出深刻的建议，就不能有目的的创新突破。短期之内似乎与别人没有多少差距，但时间长了你就会变得平庸，最后就只有平平淡淡过一辈子了。企业是以赢利为目的的经济组织，创造财富是其基本职能。我当初为什么敢出来创业，就是上大学期间我基本上把学校图书馆里关于经济管理类的图书杂志都看过了，虽然我学的不是经济，但我确实懂点经济。

不是说不读书就不能成功，但读书后成功的概率要大得多。要成为有作为的人，不要等领导来提拔你，不要等企业给你机会。大家一定要明白，当你不断学习、不断努力，积极影响同事，能够一起为企业解决很多疑难杂症的时候，你的机会自然就来了。我当初来企业的第一个追求，也是当时的最高追求，就是当一个销售部经理。当时我的销量比老板给我规划的多一倍以上，一不小心就做了总经理，这远远超过了我的预计。这件事给我的启示就是，全力以赴地朝目标走，收获将是超过预期的。在当经销商时，我就刻意锻炼自己的经营能力，

这是成为商人必须有的本领；做企业，还要练就一个企业家的本领，锻炼综合经营管理的能力，这些没有付出是很难做到的。

不动脑筋不学习，遇到昏头领导，他喜欢你说好听话，然后提拔了你，这种情况也有，但这样的企业一定会出问题。特驱在创业初期，大家有激情，认同感比较强，发展速度也快，但问题也在这里，有激情的人多数比较重感情，会感情用事，有的人业绩和基本功不到就被提拔了，我们为此付出了很多代价。现在我们在改变，在做竞聘上岗，非常严格，既要有业绩支撑，还要依据答辩情况，综合考察大家的思维能力和知识功底，考察大家对行业的分析、对企业的判断。做人要有目标，有前瞻性。这来源于什么？来源于睿智的判断，而睿智的判断来源于分析，分析又来源于知识和经历的积累。

人不只是为他人活，还要为自己活，要折腾，要拼搏，不然连机会都没有。当你成为标杆和榜样时，你至少可以影响几代人。我们要有这样的胸怀。当然，奋斗需要依靠好的载体，企业的生命力强，我们的职业生命力也就跟着强。当我们铸造更伟大的企业时，也就铸造了更了不起的自己。

做事要有准备，不只是考虑现在。这段时间我一直在思考未来十年我们究竟该怎么做？我想，下一步我们一定要打造一个良好的企业生态发展系统，让我们的企业可以做到十代二十代甚至一百代。这就涉及到下面一个话题——

## 二、企业必须有效地建立体系，才能保证伟大目标的达成

我想再问大家一个问题：美国成立时的面积有多大？大家可以上网查一下，美国成立时只有 13 个州，国土面积只有 80 万平方公里，人口为 280 万。而美国现在有 50 个州，国土面积为 963 万平方公里，人口达 3 亿多。美国从一个小国家发展成现在世界上唯一的超级大国，一代更比一代强，究竟是什么原因？是偶然的还是必然的？

我们知道，华盛顿在两届总统任期结束之后，在万众拥戴下，却自愿放弃了权力，不再谋求连任。他限制自己的欲望、权力，他在任期中建立了许多一直持续到今天的制度和传统，非常令人敬重。

二战后，曾在战争中立下汗马功劳的丘吉尔却在新的选举中下了台，失去了首相宝座。斯大林十分得意地说：“丘吉尔，你打赢了仗，人民却抛弃了你。看看我，谁敢罢免我！”丘吉尔却淡然地回应：“我打仗保卫国家，就是为了让人民有罢免我的权力。”这就是为什么如今英国还是英国，而苏联早就不是苏联的原因了。

中国是世界上强盛时间最长的国家，但欧美在经历了工业革命后远远超过了中国。再往前追，人类的起源在哪里？非洲。现在非洲却非常落后，这说明起源不一定是最好的，只有不断进步才能不落后。

在企业的传承上，陈育新董事长开了好头，我要继往开来。他非常“开明”，我则必须做到“科学”。健全的体系在于约束掌舵者的权力，约束高层的权力。当然，约束不等于不让发展，约束是为了让企业科学地、持续地发展。接下来的十年，是我们年富力强的十年，企业要进步，要向 500 强、向百年企业学习，要让每个来到企业的人知道自己处在最好的体系之中。这样，企业就会克难前行，不断发展。

刚当总经理时，我培训总是一个人讲四五个小时；后来做特驱，在培训的时候我就讲得少了，两三个小时；现在培训我讲得更少了，但提问更多了。一个人的力量总是有限的，人需要与别人合作，特别需要与比自己强的人合作，有效地建立体系，才能保证伟大目标的达成。

（根据 2015 年 10 月 13 日在第二期启航班上的讲话整理）

## 第三章经营与管理

“榜样的力量是无穷的！”正是榜样的精神力量，引领和开创着一个又一个伟大的时代。

### 给自己一个榜样

在全体特驱人艰苦拼搏并取得一定成绩的时候，我们更应该反省一下，将目光放远、心胸放开，给自己寻找一个榜样，让自己站得更高，看得更远！

特驱早期的优势是机制和营销。全新的机制带来了企业的生机与活力，而不断创新的营销又带来了飞速发展。经过前几年的成功布局和快速扩张，我们奠定了特驱事业的基础，产销量快速上升，我们的目标正在一步步变成现实。然而，面对所取得的成绩，我却感受到了越来越大的压力。这种压力既来自于市场竞争中与生俱来的危机感，更来自于我们自身，因为从某个角度来看，危机正来自于我们自己的快速发展！

新中国的创建，历经了近 30 年艰苦卓绝的国内革命战争、抗日战争和解放战争。战争年代一切都以战斗的胜利为目的，而胜利之后百废待兴，能否建立健全符合国情的政治体制和管理机制又成为国家兴旺发达的关键。特驱发展也是同样的道理。在最初的快速发展阶段，我们更注重的是如何在市场上“攻城掠地”，更看重的是品牌如何在市场上迅速脱颖而出。在这个过程中，可以说，全体特驱人交出了基本满意的答卷。而当捷报频传、大局初定的时候，我们必须将内部管理提升到一个新高度，将它放在与市场拓展同样重要的位置上。

人们不难发现，在发展到一定规模、一定阶段之后，企业是否重视内控体系的建立和完善，往往成为决定企业市场地位的关键。戴尔电脑靠直销起家，曾创造了以小博大的销售奇迹，但由于其内部管理的提升速度赶不上销售的增长速度，高效率的直销随之沦为一般性销售，并最终丧失了优势地位，而沃尔玛却以总成本比行业平均值低 2% 的管理优势，始终牢牢占据着世界零售业巨头的位置。

特驱的机制、速度，甚至我们的营销策略和营销手段，可以不谦虚地说，在行业内已经处于领先地位了。然而，最终决定企业命运的关键因素，永远是木桶中最短的那块木板。当前，我们的短板是内部管理。内部管理的不健全、不完善，业务流程的不严密、不规范，完全有可能葬送我们历经千难万险才取得的一点成绩。因此，对特驱而言，狠抓内部管理迫在眉睫。

我们必须从现在开始强化内部管理，并由此引出了一个概念——对标管理，这就是我们前进的方向和行动的方法。我形成这样的思路实际上已经有很长时间了。认真分析特驱最近两三年所走过的路，我们既要看到优势，又不能对发展过程中急需解决的问题视而不见。

我们的目标非常明确，那就是在今后一个时期内，我们都必须持续寻找差距，强化内部管理，行动的方法和切入点就是全面推行对标管理。对标管理是最直接的强化管理方法。所谓对标管理，就是每个公司、每个部门，都要以行业内在这方面做得最好的企业为标杆，以达到逐步缩小差距的目的。特驱各公司、各部门都要找出适合自身实际情况的行业标杆，向他们学习。要制定出严格的标准，就像冲击世界纪录一样，一年一年逐步缩小差距，直至没有差距，最后再超过我们所设定的标杆。

我们要通过对标管理，向优秀企业学习，降低运营成本，全面提升竞争力。做好这项工作，总经理首先要有对标管理的意识。内部管理不怕经验少，就怕决心不够。总经理要亲自去抓，要先从简单的岗位做起。搞好对标管理，还必须选准、选好对标企业。各公司要就近

选择对标企业，这是因为区域不一样，企业实际情况也不一样，因而并没有一个放之四海而皆准的标杆企业。同时，各个优势企业的管理优势也不尽相同，我们必须根据实际情况选择本区域内在某个方面做得最优秀的企业作为标杆，万万不可一刀切。

这项工作最关键的还是要抓落实，必须制定切实可行的措施。各公司总经理要明确相应的改善指标和对应目标，真正提升企业的管理水平和管理效率。从各个岗位的定岗、定员，从原料过磅、检验到入库，再到生产环节的各个细节，直到成品出厂等，每个岗位和环节都要确定指标，进行对标管理。

之所以强调内部管理，就是因为它有可能成为我们发展中的一大瓶颈。这里不仅是指传统意义上的内部管理，还包括销售上的内部控制。有一段时间，我发现部分公司在销售管理上存在问题，在市场拓展方面出现吃“回锅肉”的现象，销售团队的稳定性也有问题，这也从一个侧面暴露了我们在内部管理上存在的不足。因此，我们在管理上，尤其是销售管理上，一是要迅速找准问题，实行对标管理，以一系列制度强化细节控制，进一步提升人均销售水平，降低单位销售费用，不断从整体上提升我们的销售管理水平；二是要不断打造亮点，只有这样，才能保持团队活力；三是要加强销售人员招聘、培训、评估、考核、激励等环节的管理。各公司要注意销售人员考核方案的科学性，不能激励不足，也不能激励过度，要不断根据企业所处的发展阶段和市场环境，对考核方案做出适当的调整，以始终保持考核方案的科学性。

企业要实现大发展，没有与之相适应的内部管理体系肯定是不行的。加强内部管理要从全员抓起，不能只局限于围墙内的生产、后勤等部门，也要从销售抓起，要从销售数据，如吨均费用率、拳头产品占比到内部系统的生产效率、采购成本、后勤人员效率等抓起。这样就能有效保证员工效率高、成本低、收入高，企业发展的后劲才足。它是一个体系，是整个环节的配合，就像一个球队要成为冠军，既要个人的素质高，又要全员的配合意识强。我们只有从每个细节做起，形成全员意识，形成核心机制，我们的内部管理水平才可能逐渐提升，并最终形成强大的制度力量。

我希望，通过这样一系列措施，能够在较短时间内显著缩小我们与行业内最优秀企业在内部管理方面的差距，进一步夯实特驱未来大发展的基础，使我们在各个方面都可以成为行业内的佼佼者。

（2008年元月12日）

企业发展不仅需要一腔热情、一套规范，更需要科学管理。企业要持续发展壮大，科学的管理体系和坚强的执行力必不可少。

## 由感性到理性再到科学

我理解，一个强大的企业在发展过程中，必然要经历三个阶段：感性阶段、理性阶段和科学阶段。首先是感性阶段，这是由热爱所引导的创业阶段。在经过这一激情飞扬的阶段之后，企业就要进入理性阶段，这一阶段的主要标志就是讲制度、讲规范。如果做得好，在经历理性阶段之后，企业将会进入科学阶段，科学管理是对感性管理和理性管理的升华。

## 一、感性阶段

创业当然需要激情，需要感性，过于理性，企业就没有活力，没有速度，没有效率。激情是一种强烈的情感表现形式，具有迅猛、激烈和难以抑制等特点。人在激情支配下，常常能调动身心的巨大潜力，创造出出乎意料的成绩。特驱继承并发扬华西希望在传统养殖领域的竞争优势，在非常艰苦的条件下，以高于行业平均增幅数倍的发展速度，创造了业界的“特驱神话”。不能不说，正是创业者们的澎湃激情催生了特驱事业。

在特驱，没有企业与员工、企业与客户之间通常存在的利益博弈甚至对立关系。从总裁到员工，从销售员到经销商，每个人都是“同一利益链上的不同环节”，大家共同创造着特驱的成功与荣耀。企业发展靠投入、靠实力，这句话在特驱可以改写为：企业发展也靠胆识、靠精神、靠服务。创业之初，特驱并没有购置车辆，而各公司可以使用的车辆却有 100 多辆，原来这是特驱人私车公用了；各公司“先生产，后生活”，比如西昌公司三条汉子打市场，贵州公司销售人员自带干粮上山下乡，新建公司条件更差，员工吃饭只能齐刷刷地站在坝

子里，一遇业务人员回公司，连站都站不下。这足以解释特驱奇迹是如何创造的了。

作为华西希望机制改革的“试验田”和快速发展的“突击队”，自诞生之日起，特驱就充满了理想主义色彩。“下大决心，立大志向，看大人生，成大事业”，正是这种强烈的进取心与使命感，激励着特驱人克服重重困难，为心中的理想勇往直前、百折不回。

2008年初，在特驱年度总经理会议上，陈育新董事长对我们提出了新要求：“特驱的发展还可以再快一点！”当时饲料行业正处在大洗牌之际，行业整合态势愈演愈烈，我们只有尽快做强做大，才能取得行业话语权。面对激烈的竞争态势，没有积极的态度必将失去发展机遇。我当即表示，特驱有信心使当年的业绩再翻一番，并在农牧业一体化方面取得新突破！这种奋斗和拼搏的激情，正是我们持续、稳定、快速发展的动力源泉。

## 二、理性阶段

“一把麦草烧不开一壶水，一笼馒头养不大一个儿”，一时的激情也难以成就一番事业。机会往往像一个喜欢恶作剧的不速之客，来也匆匆去也匆匆，没有激情你赶不上它的脚步，没有理性你又容易被其戏弄。理性与激情犹如人们烘烤烧饼，理性太多难以烤熟，激情太多又容易烤焦，唯有理性的激情才能烤出黄而不焦的烧饼，烤出热乎乎、香喷喷的烧饼。只是在现实生活中，有人看到的是这一面，有人看到的却是那一面，而两个方面又可能都是真实存在的。如果不控制激情，就容易出现盲目冒进、好大喜功、虚张声势等现象，最终则

会因失控而失败。只有纳入对事业的持续追求，激情才能持久，也才更有积极意义。

特驱发展到今天，以拍胸脯、表决心来做事的时期已经过去了。如果“一五规划”阶段是感性管理的话，在“二五规划”中，我们就必须增强理性管理的份量。特驱创业者固有的胸怀、气度和激情，使特驱人在中国西部打拼出了自己的天地。然而，回归理性，打造流程，让标准与激情同在，让规范与发展同在，必将成为特驱人不可回避的新课题。这涉及到对习惯的挑战。这里的习惯既指自身固有的某些习惯，也包括在快速发展过程中形成的一些需要不断改进的习惯。

### 三、科学阶段

企业发展不仅需要一腔热情、一套规范，更需要科学管理。企业要持续发展壮大，科学的管理体系和坚强的执行力必不可少。只是简单地靠惊人的营销业绩很难保证企业持续、稳定、快速地发展，更无法达到卓越的顶峰。

特驱人不是昙花一现的英雄，一切哗众取宠、目光短浅的行为都必须被摒弃，我相信，脚踏实地、不断反省、艰苦拼搏终将能获得丰厚的回报。在当今一切都显得浮躁的市场风云中，务实的经营方法和清醒的反思难能可贵。务实和清醒首先体现为流程的科学，即标准和制度的规范。一套完整的、适合特驱实际的综合管理机制将在实践中逐步形成并不断丰富和完善。要规范管理，所有员工必须从转变观念开始，下决心改变一些行为、思维、生活的习惯，使个人习惯和思维服从于企业的整体利益。

低成本并不意味着特驱人的低收入，恰恰相反，高收入而综合成本更低意味着效率更高，建立在高效率基础上的就是员工的高收入。更进一步讲，按照特驱“价值共创，价值共享”的经营观，企业一旦取得高效、长足的发展，根据利益分享计划，员工必将获得应有的回报。一方面，我们控制的是能够控制也必须控制的一些费用，要从私人用车、接待费、通讯费等小事开始规范；另一方面，要通过严格培训、严格管理，成倍地提升大家的工作技能，最终做到销售费用、原料成本、生产成本的全面最低和最优。只有这样，才能保障企业长远发展，从而最大限度地保障用户、商家、员工和企业的利益。

由于起步较晚，我们在管理上与优秀企业相比还存在着一一定的差距，在内部管理上差距还比较大。所以，各公司要逐步学会运用各种有效手段，使我们的内部管理更加高效、规范。虽然我们的管理工作没有行业优秀企业做得那么精益，人员综合素质也有一定差距，但我们新建公司的经营业绩却在行业里做得最好。为什么我们的生存能力如此之强呢？这是因为我们对企业经营的关键因素控制得好，因为大家比他们更努力、更投入，因为我们都很热爱特驱，非常珍惜这个来之不易的平台。

要想真正成为强者，既需要自知之明，更需要战胜自我。我们要清醒地知道自己的长处，看到自己的不足，不断加强管理技能的学习，夯实管理基础，练好基本功。

特驱创业就是一次布满艰险的漫漫征程，每个创业者都必须经历痛苦的过程、艰辛的付出，留下人生值得骄傲的记忆，才有可能脱颖而出，到达辉煌的顶点，成为特驱事业具有人格魅力的真正主人！

(2009年11月)

管理就是将复杂的事情简单化，将简单的事情标准化，将标准的事情高效化。

## 企业管理的四个支点—— 标准 团队 执行 效率

从企业发展角度来说，我们较好地完成了“一五规划”，并顺利启动了“二五规划”。于是，一部分管理干部对已经取得的成绩沾沾自喜，并且开始居功自傲、不思进取了。这种思想如果蔓延开来，我们的企业将岌岌可危。我们必须将企业管理由感性上升到理性，再由理性上升到科学，而科学管理要求我们必须做好制定标准、打造团队、强力执行、提升效率四个方面的工作。我认为，标准、团队、执行、效率就是企业管理的四个支点。说穿了，管理就是将复杂的事情简单化，将简单的事情标准化，将标准的事情高效化。首先要制定一个好

的标准，然后由优秀的团队真正执行到位。有了不折不扣的执行，效率才能高起来。

## 一、制定标准

标准是效率之母，标准的主要作用就是为提高效率创造条件。我们究竟靠什么赢得市场？答案是“标准标准再标准，执行执行再执行”，这就是现阶段我对各位总经理的要求。

大家一起讨论了市场开布局、人员配置、“三统一”、考核、开发与维护分开等营销方法和工具，最后达成了一致。有了标准就要不折不扣地执行。可能有些总经理会说，“我有更有效的办法”，“那些标准不适合用在我的区域”……我们允许存在差异，可以给你一个县，用你自己的方案做实验，但你必须做到当地的领先水平，否则，就按照企业的标准来做。由于企业规模越来越大，在探索过程中，我们走了很多弯路，付出了很多代价，才找到了很有效率并且可以复制的做法，这个做法就是标准。现在把标准罗列出来，就是为了使资源配置更加合理，使信息传递和转换的效率更高。

## 二、打造团队

团队不是团伙，一定要避免随意性。做企业一定要科学规划，持续发展。只有团队跟上了，业绩才能持续增长。因此，我才说好团队才有好标准。首先理解标准的应当是总经理，其次是管理班子，然后再扩大到所有员工。

在特驱，我们从来就不是一个人在战斗。我们清醒地认识到，企业发展来源于我们的团队，来源于团队的每个员工。我非常反感有的

总经理、部长在干了一年之后跟我抱怨说没有好用的人，没有能顶事的人。没有人就是你能力不行，是你不会培养人才，不会打造团队。

我觉得带队伍其实也简单，就是“方法+用心”：首先是看数据，拿数据说话，对员工进行科学、公正、准确地考核；二是看员工是否有潜力，这可以从细节上观察；同时，管理干部要以身作则，充分激发和调动团队中每个员工的积极性和创造力，让每个员工都有足够的发展空间，让每个员工都能充分施展才干。这样，就没有带不出的团队，也没有带不好的团队。

### 三、强力执行

有了标准以后，就需要我们的管理干部率领团队不折不扣地执行。纸上谈兵解决不了问题，得去做，这就是执行力。执行力是企业兴衰的关键。陈育新董事长说过，许多领导干部脑子里有一个顽固的误区，认为执行力只是下属的事。我们说，执行力强不强首先在管理干部，关键是领导干部。要求下属做到的，管理干部必须率先做到。自己做不到，说了也是白说。

### 四、提升效率

我们究竟凭什么赶上和超过别人？当然要讲质量、讲效益，但更要讲效率。讲效率就是要节约时间，提高单位时间的价值。所有提高效率，最终都是节约时间。提高效率是我们赶上和超过别人的必由之路，这是我们的致胜法宝。比如海尔，它的优势就是效率，有个客户无意中提到对一种新产品的需求，海尔仅仅用了 17 个小时就把这种产品的样机制造了出来，并送到客户面前。凭借高效率，海尔实现了

“快鱼吃慢鱼”，抢占了一个又一个商机，并不断拉近与国外知名企业之间的差距。我们的管理干部要从思想深处意识到提高效率的重要性，把提高效率作为企业发展的生命线，快速察觉市场风向并及时做出反应。

（2010年10月）

缺乏专注精神，即使立下凌云壮志，也不会有所收获。

## 专注是迈向成功的重要前提

说实话，你有没有在开视频会议时收发电子邮件？有没有在开会时假装记笔记实则是在与人无线聊天？有没有在网络上查询资料时却点击了旁边的促销广告？

为什么一些人总在抱怨手头有做不完的事情？很多人花了很多时间在做着很多事情，结果却没有一件做好、做成。

在我们企业，我常常看到这样两种情形：有些人专心致志、不懈努力，不受外界诱惑的干扰，扎扎实实向着既定目标迈进，最终获得了成功；有些人却耐不住寂寞，经不起诱惑，好高骛远，见异思迁，对工作缺乏执着精神，结果一事无成。

物理学上有一个定理：在压力不变的情况下，受力面越小，压强越大。所谓专注，就是要集中精力、全神贯注、专心致志地做好你所选择的事情。这是一种精神，一种境界，一种胆识。“把每一件事情做好”、“咬定青山不放松，不达目的誓不休”就是这种精神、境界和胆识的反映。缺乏专注精神，即使立下凌云壮志，也不会有所收获。

特驱是为了“成就一番伟业”而创立的，我们的团队是为了“想凡人所不敢想，做常人所不能做”而凝聚在一起的。多年前，我们就定下了自己的战略方向，只在饲料、养殖、食品这三个领域进行拓展。这期间，虽然道路并不平坦，但方向始终明确，步伐一直坚定。经过几年的发展，我们已经度过了生存期，进入了高速发展的快车道。

我们面前有很多机会。老实说，凭借特驱目前的信誉优势，基本上不花多少钱，我们就可以得到其他许多企业梦寐以求的项目，但我一直不为所动。我明白，当一个企业不能专注于自己的领域时，它很难取得卓越成就。我们选择了农牧业，选择了特驱，即使起初它是那样小，即使现在它还处于成长期，我们仍然有信心在这个行业走到前列、做到最强。这不但需要时间、需要付出，更需要专注。

我理解，专注就是陈育新董事长一再强调的“不为积习所蔽，不为时尚所惑”，坚守自己认定的目标。当然，这样的专注有很多难处，它意味着要我们必须放弃一些看起来很好的机会。我认为，再好的机会并不一定都适合自己，贪多求全只会白白浪费资源；再大的挫折只要勇敢面对，总能找到解决问题的办法。在大家都三心二意、四面出

击的时候，专注将会带来更多成功的机会。很多事实说明，“只有偏执狂才会成功”，我想，“偏执狂”最大的特点其实就是专注。

古今中外有很多这样的例子，看上去已经是山穷水尽、无力回天的事情，如果把时间、精力和智慧都凝聚到上面，调动别人没有办法调动的资源，找到别人找不到的途径，往往就会出现奇迹。要让一个团队蓬勃向上，最重要的其实并不是所谓的“谋略”，而是能否最大限度地发挥人的积极性、主动性和创造性，是否专注在共同的目标上。

从 2011 年开始，我就开始对管理干部的专注问题进行认真分析，我们实行产销分离、强化客户专销，这本质上也是专注的一种体现。现在营销总经理基本上摆脱了企业内部的繁杂事务而专注于营销了，但个别内务厂长却没能做到专注，跑政府、跑原料、跑银行，还要搞接待，成天忙得不亦乐乎。内务厂长就是内当家，要坐得住，不能满天飞。内务厂长要抓围墙内的事，而不要两眼盯着围墙外的事。一旦内务厂长成了社会活动家，饲料就做不好了，这个企业就要完蛋了。营销总经理和内务厂长分别是一家公司的“爹”和“妈”，只有“爹”和“妈”专注于各自的职责，这个“家”才会兴旺发达。

（2011 年 11 月）

我认为，必须给规范装上一个规划的发动机，再加上一个精益的制动器，这才是我们所要的规范。如果没有规划作前提，没有精益作保障，规范也会成为陷阱。

## 规划 规范 精益

特驱的发展速度越来越快，规模越来越大，在业内引起广泛关注，但我考虑更多的却是如何引领企业持续、稳定、快速地发展。经过深入实践和反复思考，我们终于弄懂了“规划、规范、精益”三者之间的关系，使企业健康发展有了可靠的保障。

企业在发展到一定规模、一定阶段之后，必然要面对规范管理的问题。正如新生婴儿一样，初期生长很快，来不及也不可能规范其行为，但到了读书年龄、工作年龄，就各有各的规范了。这是一个不能回避的问题，也是一个无法超越的过程。但是，我发现，许多企业在规范管理问题上误入歧途，掉入为规范而规范的陷阱，从而窒息了企业的生机与活力。我们周围许多家长也是这么做的，他们正是以爱孩子的名义和动机，害了自己的孩子。

我认为，必须给规范装上一个规划的发动机，再加上一个精益的制动器，这才是我们所要的规范。如果没有规划作前提，没有精益作保障，规范也会成为陷阱。

规划是框架、蓝图，虽然其中的东西很多，但最重要的其实是确立企业发展的方向和目标——我们究竟要做什么？目标在哪里？走

哪条路？何时出发？与谁同行？这些都需要规划。比如我们的三个“五年规划”，我们以西南地区为重点拓展区域，在布局饲料产业的同时大力发展养殖业，这都是我们的规划。如果没有规划，正确的事情就难以坚持，错误的诱惑就难以拒绝，企业就会乱飞误撞，就难以做到持续、稳定、快速地发展。

在做好战略规划的同时，还要注重管理职能的规划，比如团队建设、工厂布局、原料采购、营销模式等方面的规划。我们的领导干部都要学会规划，学会哪些事情该做，哪些事情不该做，学会时间管理，学会团队建设，学会市场开发。有的公司产品线太长，没有自己的主打产品，缺乏组合，缺乏规划。有的总经理由于不会聚焦，哪个市场都在开发，但开发团队与所开发的市场不匹配，销量都不大，无法做到当地市场第一，经营结果总是不理想。学会了规划，就能有步骤、有计划地开发市场，结果就会大不一样。

做好规划之后，再来谈规范问题就有了基础和前提。企业在初创阶段，大家重视业务，注重销售和市场，对规范化管理考虑得相对较少，这是必然现象。但随着企业的发展，在到了一定规模、一定阶段之后，就必须重视规范化管理。特驱从 2005 年创建到现在，我们经历了初创期和成长期，已经有了几十家公司，但我们要走得更快更远，就必须实行规范化管理，进而跃升到科学管理的高度。我们要时刻有危机感和紧迫感。华为做得那么好，还非常有危机感和紧迫感。我们要对各种流程、制度和标准进行明确与规范，只有做到模式和方法可以进行复制才算做到位了。肯德基、麦当劳的数万家分店，就是在固

化各种管理制度、管理标准和管理流程的前提下，才得以在全球快速复制的。

规范化管理对管理干部的习惯是一种挑战，我们正处在从重业务轻规范到既重业务又重规范的过渡阶段，一方面要重视业务，不能僵化和教条，不能为规范而规范；另一方面，也不能为了业务而忽略了规范化管理。如果我们要往上市公司方向发展，对规范化管理的要求就更加严格了。因此，大家的习惯必须有一个较大的转变，才能适应企业不断发展的需要。

做好了规划和规范，就一定能做好企业吗？我看未必。一些大企业、大集团，有着很好的规划，管理也不可谓不规范，但经营业绩却不怎么样，发展了十多年，效益还赶不上我们。这是什么原因呢？我以为，就是没有做好精益化管理这篇文章，包括内部管理和市场营销，以至于方方面面，他们的效率比较低。

实行精益化管理首先要有精益思想，不仅老板要有，每个管理干部甚至每个员工都要有。只有精益化思想深入到每个人的骨髓里面去了，我们才能真正在思考问题和解决问题时具有精益化行为。有一个公司，需要买 20 元钱的办公用品，派一辆车，占用一个司机，加上经办人员，再加上一个价格监督员，这样做看上去很规范，但不精益，反而造成了很大的浪费。要做好精益化管理，我认为首先必须对标，各方面的效率要与行业最优秀的企业对标。别人能做到的我们也要求做到，不能马上做到的就要把别人作为榜样，时刻盯准目标。我们不能容忍自己比别人差，做行业第二不是我们的追求，做行业第一才是

我们真正的目标。当然，实现这样的目标不可能一蹴而就，这是一个循序渐进的过程。我们在内部管理、市场开发等方面都要盯住标杆，我们要追上他们，而且要超过他们。只有做好对标管理，做好精益化管理，持续改善，点点滴滴地改善，我们才可能真正成为行业第一。

精益化管理并非易事。我们一方面要依靠规划与规范，建立起一套科学的管理模式和灵活的运行机制，一方面要建设优秀的企业文化，使特驱的每个员工都能够为企业文化的感召下勤奋、高效地工作。只有这样，我们才能建立持久的竞争优势，才能在市场竞争中运筹帷幄、决胜商海。

因此，企业应当先做好规划，并在此基础上实现规范，而规范又必须以精益作准绳。将三者融会贯通，递进式推进，把每个环节都做好了，企业才能真正实现“积极而稳健”的发展。

（2011年11月）

内务厂长、生产经理如果不想下车间，就辞职走人！我们不需要不下现场的管理干部，不需要下现场却发现不了问题的管理干部，也不需要只发现问题却不主动解决的管理干部。

## 到现场去

到现场去，这对企业管理十分重要，对像我们这样的实体企业的管理尤为重要。

在特驱，管理干部必须沉到第一线。内务厂长、生产经理如果不想下车间，就辞职走人！我们不需要不下现场的管理干部，不需要下现场却发现不了问题的管理干部，也不需要只发现问题却不主动解决的管理干部。只有到现场去，才能真正看到货物是否码放整齐、标识是否清晰、设备是否正常运转、工人操作是否规范、工序是否交叉……

我每年都会花时间到第一线，通过与基层员工交谈，来寻找解决问题和改进管理的灵感。管理干部走到工人中间，用心对待他们，为他们的收入、效益着想，关注他们的成长需求，他们就会为企业的发展尽心尽力。坐在办公桌前，即便是拿着望远镜和显微镜，也不能完全发现问题和真相。到现场去，可以获取最真实的信息，可以听到最恳切的声音。到现场去，可以一竿子插到底，掌握最原汁原味的资料，从而对问题进行准确、及时地判断，并做出切实可行的决策；同时，还能够拉近管理干部与一线员工的距离，减少管理工作的盲目性和复杂性；另外，这种管理模式以解决现场问题和满足客户需求为目标，更有利于用人所长，还能够起到培养人才的作用。

到现场去是一种突破思维，需要管理干部清空自己，保持初学者的心态，重新睁开眼睛看世界。回归现场，审视、倾听、专注于现物、现地、现时，并不是纠缠于细枝末节，而是一种突破性力量和行为，它要求管理干部在思考问题的时候提高一级来要求自己，在做事情的时候又降低一级来要求自己。

中国有句老话，叫“百闻不如一见”。做管理，如果不到现场，不直接面对现场的人和事，只是听取下属的汇报，得到的信息不一定真实。就是同样在现场，你所看到的和别人看到的也往往是不一样的。

有一个例子，我们计划在一个地方设立直销门市，先从该村村长那里了解了一些信息，实际调查后统计出该地的母猪存栏数比从村长处了解到的多 300 头，现金用户的比例差别也比较大。

经销商和养殖户对产品质量的投诉，营销人员不能凭以往的经验下结论，要亲自到现场察看，并仔细分析猪场的圈舍、饮水、卫生情况，甚至通风、温度情况等。有的客户对质量的投诉其实不是质量本身的问题，可能是经销商或养殖户对别的问题不满意。对于这类问题我们要“头痛医脚”，不能仅仅证明产品质量没有问题就算了结。症结没有打开，真正的问题没有找到，此问题了结了，彼问题又会出现。

“没有调查就没有发言权”，对于没有到现场、不加分析就随便向上级反映问题的营销人员应该严加处罚。管理干部不能只做传话筒，不能见到风就是雨。到现场去，能发现并改善很多意想不到的问题，因为员工的工作习惯形成后，往往对一些潜在的问题会视而不见，管理干部反而更容易发现问题。到现场去，对不良习气和方法的教育也可以更加直接和有效，通过事实培训和教育下属的效果不是在会议室所能达到的。

陈育新董事长一直强调，管理的重点是“理”。第一层含义就是对人、事、物的了解和掌控，第二层含义则是辨别和梳理，而“理”

的基础，就是要对现场有清晰的掌控和判断。因此，我要求管理干部必须到现场去！

（2011年11月）

即使是处于巅峰状态的棋手也会出现错误，领导干部绝对不能放松警惕，要每天盘点自己做了哪些工作，出现了哪些错误，如何才能做得更好。

## 用反省的心态对待自己

### 一、用反省的心态对待自己

特驱近几年的发展速度比较快，但我要求团队每个成员必须有危机意识，认真思考如何让企业更具竞争力，如何让企业持续发展。通过不断反省，特驱团队的管理意识不断更新、优化。在过去，只考虑成本，没有系统规划布局，没有把最优秀的人才用到最好的市场上等等。假如2006年我们就拥有现在的意识，特驱的规模应该还可以再扩大一倍。

速度一定要建立在安全的基础上，如果以跑 100 米的速度和心态去跑 10000 米，我们很快会精疲力竭。保证企业持续、稳定、高速增长的前提就是要不断反省、建立标准、梳理流程、打造团队。

作为企业的一把手，尤其是在重点工程上，一定要有坚定的决心。做得好的企业，就在于它的总经理强。一旦一把手、总经理过不了关，事情就麻烦了。因此，我就是“逼”总经理。管理干部必须更要有责任心，更有担当。

没有掌握技能的总经理，就要被“修理”。专业能力过关以后，下一步就是能管、会管的问题了。我开始做饲料厂时，没有质量，没有模式，唯有认真学习，现在基本都明白了。专业了才能看出问题，正如不识字时，看多少遍都记不住。

提高营销效率也是如此，要先从总经理做起：销售任务分解到什么程度？走哪些流程？花多长时间？每天销售多少要有指标，如果没有就要问为什么。清楚地知道每个节点要做什么，再加上点检，销售工作就非常简单。如果把营销弄得很复杂，只有少数人看得懂，这是极其错误的。

即使是处于巅峰状态的棋手也会出现错误，领导干部绝对不能放松警惕，要每天盘点自己做了哪些工作，出现了哪些错误，如何才能做得更好。每年的总经理述职其实就是一次总盘点、总检讨。通过对标，我们发现还有很多改善空间，还存在着很大的浪费。我们在看到成绩的同时，一定要有发现问题的眼光和解决问题的能力。

## 二、用负责的态度对待员工

特驱在创业之初，我一直讲“只要饿不死，就一起创业”，经过大浪淘沙，现在留下来的“铁杆成员”都成了企业的真正骨干。

对于领导干部，我要求大家一定要有紧迫感、压力感、责任感、使命感，管理干部与打工者最本质的区别就是事业心，领导干部不仅要能身先士卒，还要会培养员工。对没有达到要求的管理干部，必须让他认真反思，“要么逼走，要么逼成才”。

我们必须培养 80 后的总经理，培养 85 后的干部骨干，培养 90 后的业务骨干。在沃尔玛，基层员工一到两年就能成长为店长；在特驱，新进的销售员在两个月内还不能转正就要被淘汰。我们现在只允许从外部引进高级管理干部，基层干部、中层干部绝大多数要靠内部培养，每个管理干部都要不断培养人才。

### 三、用科学的机制完善管理

我们要成为行业内最优秀的企业，就一定要比别人付出更多。华为在迈向国际化时，对所有经理都定了三个指标：第一，跑赢 GDP 加 CPI；第二，跑赢行业增长率；第三，跑赢行业老大。我们也要努力做到这三点。

特驱以前做预算就是拍脑袋决策，现在已经建立了预算机制。所以，我要求大家要研究市场、分解目标、完成布局、实现增量。最高水平的管理就是用图表和数据说话，我们要通过图表与数据，让团队效率清晰地呈现出来。

陈育新董事长常说，“好人未必能做好事”。除了刻苦以外，我们还要加强对行业的理解，增强企业的管理能力。企业管理不仅需要激情和理性，更需要科学。要让标准与激情同在，让规范与发展同在。

#### 四、用变革的思维迎接未来

企业发展是一个不断变革的过程，我们不能沉醉于阶段性胜利，要及时根据市场环境、竞争对手调整自身的竞争策略，否则，我们会丧失相对竞争力。我们一定要不断突破自己，永远瞄准最优秀的对手来赶超。我们要通过对标管理，向优秀企业学习，降低运营成本，全面提高竞争能力。要树立对标意识，持续寻找差距，强化内部管理，让我们成为真正敢打硬仗、能打胜仗的团队。

以前，我们只是强调对总经理的培训，他们再依次向下级传达信息，最终可能只有少部分被清晰传达和正确理解。我们成立了特驱学院，加强全员培训，就是为了让大家可以系统地成长，而不仅仅是点上的进步。

推进精益管理必须变革思维，要找到有效的工具，要“表格表格再表格，数据数据再数据”。总经理是执行者，只有学好“数学”，才能一针见血地发现问题，真正提高效率。

（2012年3月）



我们当然需要“拉登式”的激情，但我们更需要“美国式”的科学。

## 打造实实在在的体系

我认为，领导干部开会主要应当是总结教训，因为只有少犯错才能取得更大的发展，只有不断反省和检讨才能面对真正的现状，实现真正的超越。

最高领导可以论道，执行层主要还是讲术，讲术就要用数据作支撑。论道的是“天才”，做执行的是“地才”，一定要接地气，要做实。实的东西要尽力做到可视化、数据化、系统化，要可检验。

我们在经验分享中提到的各种组织和模板，都是慢慢积淀出来的。我们年底常常要召开封闭会议，制定各种流程，其中都有一线员工参与，流程多是由基层员工自己做出来的，往下推的时候就非常快，这远比自上而下好得多。做营销王孝国比我累，做内务唐健源比我累，我只需要拿着工具去检查和督促就够了。在制定制度时让一线员工全程参与，效果非常好。

我们当然需要“拉登式”的激情，但我们更需要“美国式”的科学。美国总统休假，由于有强大的系统支撑，整个国家依然能够正常运转。我们需要勤奋，但我们更需要追求科学体系和持续发展所带来的稳定可靠。

我们每个人都有局限、有瓶颈，因此，我们需要认真打造科学体系。科学体系不仅能够释放所有人的能量，还能规避个人局限。我们敢于在大会上批评领导干部，也是为了给他底气，让团队简单，让大家敢于直面问题。只有这样，才能形成直截了当针对问题的良好风气。

作为领导干部，你必须拥有足够的专业功底和管理能力。做管理就是把实在人变得精明起来，把精明人变得实在起来，让大家的价值取向逐渐趋同。对人的危机意识要敏感，车要经常保养，人的思想也要适时调整。管理没有诀窍，只需要抓住核心问题，打造实实在在的体系。我相信，人只要在一个领域持之以恒地努力，必有所得。

## 一、定战略

一个产业板块的布局，一定要先分析全国形势，再分析局部形势。企业家，包括板块负责人，首先要思考的就是怎么把企业打造成具有核心竞争力的企业，这是战略问题。要让企业走得好、走得持续，必须打造核心竞争力。

特驱创业之初比较艰难，我只能寻找相对优势。天时地利不具备，我就选择人和。起步选择在西南，尤其是竞争不激烈的市场，小投入就能挣钱，再慢慢地积累优势。这是起步一定要考虑的。在有了一定基础之后，就要考虑怎么把企业做大，还得降低风险，也就是要解决快与好的关系问题。这时候就需要对行业做深入研究，知道做大企业需要具备什么条件。如果你的目标是最优秀，那你的对标对象也必须是最优秀的，两者之间的差距就是我们需要努力的地方。在明白了这

一点之后，我们再来看究竟有什么资源。因此，在西南，我当时选择以技术作为突破口。

## 二、选对人

接着就要解决管理问题，管理问题就是人的问题。很多从无到有的企业，都是这样做起来的。

我们要研究行业榜样、企业榜样，并与大家在不断碰撞中达成共识。在学习过程中，我们要相信自己也能成为这样的企业，并让相信的人留下来，让不相信的人尽早做选择。我们立志“打造世界一流的农牧企业和食品企业”，一定要用把事业看得比金钱更重要的人。所有成功的事业都有一帮敢于为之献身的人。带不出这样的队伍，企业一定会出问题。企业做大了，一定不能做出贡献的人吃亏，但一开始就想多了的人往往得不到。

学习的主体必须是团队，大家都要非常努力。树立榜样要先从内部开始，再逐渐扩大到行业以外。在这个过程中，需要大家不断加深彼此之间的信任，不断筛选互相信任的团队成員。就像柳传志所说的，“经得起折腾的人，才是我们的人才”。这样的团队不管遇到多大的委屈都能往前冲。能带出受得起委屈的团队才是真本事。不要动辄去找上级投诉，自己要先过自己这一关。没有带出优秀的团队就不能得到提升，否则就是拔苗助长。

八年过去了，特驱的饲料销量提高了 50 倍，走在了行业前列。我们要给自己设定一个高目标。高标准提出来了，团队的信心就强，

追求就高。比如，从成都特驱走出去的团队，做不到第一自己都会不好意思。

团队筛选严格与否，人均效率的差异会很大，做得好与不好的县，其增长率可以有数倍的差距。管理问题解决不了，企业很难做好。比如，特驱对信息化的投入这样大，就是在为下一步扩大规模做准备。作为管理干部，我们一定要把团队成员的潜能激发出来，否则就是对企业的犯罪。这是第一关。

第二关是由点到面的复制。复制就是扩张我们的团队，过了这一关，我们就具备了做大企业的基础，接着就要解决人才问题。管理干部，尤其是领军人物，主要靠企业内部培养。要给85后更大的空间和舞台，对他们可以适度超前提拔使用。大量的人才还要依靠培训，在培训过程中要特别注意寻找少数天才级人物，要筛选少量有悟性的年轻人作为重点苗子加以培养。我们可以通过严格筛选和训练，培养团队中三分之一的人做单个公司的总经理，培养其中极少数人做领军人物。

陈育新董事长已经为我们打造了一个伟大的企业，我们这一代必须要做到持续伟大，并且要做到“百尺竿头，更进一步”。

所有伟大企业都源于一个伟大的愿景，都有一个疯狂的领导班子。他们把一群普通人打造成了一群有目标、有能力的疯子，他们的价值观、使命感要强烈到坚如磐石的程度。我们的农牧板块要“打造世界一流的农牧企业和食品企业”，我们的教育板块要“打造中国民办教育第一品牌”，其原因正是如此。不要以为我们规模还不够大就不好

意思说，做企业也要“从娃娃抓起”。管理要从创业初期抓起，人才培养要从员工一进入企业就开始。

有人说，每个人看自己的问题都会看得小一点，看自己的功劳都会看得大一点。这一点我们一定要引以为戒，只要没有做到垄断或市场第一，我们就要永远虚心，永远不能骄傲自满。在拥有颠覆行业的能力之前，我们都要不断寻找差距，不断自我超越。

### 三、强管理

人选好了，就要考虑执行问题。执行就是不断地较真，不断地想办法。特驱不管走到哪里，都只看第一。在这样的竞争氛围中，团队的气场就不一样。我们在西南做不了第一、在全国做不到前两位的老总，都要调整。

首先，做好人要有本钱。没有本钱就想做好人，就是对企业、对员工不负责任，对本人也是一种折磨。领导干部要有本事驾驭自己的下属。你首先必须想明白：我对团队究竟有没有把控能力？如果没有就千万不要去发展，再好的行业也有破产的企业。发展与否，首先要看团队，人是第一位的。

第二，要做好预算。近年来，我们基本上没有什么负债，因为快速发展带来了很大的现金流。选好标杆，就要做好预算，预算就是执行的标准，预算要计划到月。下一步，就是要保证预算落地。预算不是一组简单的数字，它解决了系统管理问题。预算完成之后，工厂布局、人才布局、市场布局等就基本形成了。只有将预算做好了，才能有效地开展工作。

第三，要建体系、定规则。一定要形成公正透明的选拔机制，不能靠感觉，要用数据说话。

要有说服力，前提是一定要把自己做好。有了话语权才能提要求，否则就要老老实实干事情。团队战斗力一定是折腾出来的，首先要从最亲近的人开始果断管理，不敢下手就说明自己没有底气，说明自己没有更好的办法。对领导干部的折磨一定要坚决果断，毫不手软。再大的企业都是人做出来的，只要愿意动脑筋，敢对自己狠一点，就没有什么是做不到的。带团队一定要明确、具体，敢于提要求。

#### 四、防风险

要控制财务风险、决策风险，在做大之前必须首先保证企业安全。一定要有足够的财务手段作支撑，才能加快发展速度。大家都有做强做大的冲动，但企业价值是由盈利水平决定的，而不是由资产多少决定的，只有盈利水平高的企业才能笑到最后。

此外，还要做好人才风险控制。我们有着更大的追求，世界第一都要求有行业平均增速 5 倍的增长，做不到就要检讨。快的问题一定要想明白，只有在做好财务风险、决策风险、人才风险控制的基础上，才能考虑快。

领导干部必须去第一线听炮火，管理干部一定要冲锋在前。我们要求特驱从事业部总裁开始，都要住营地，不接地气就做不好。这不是残忍，作为管理干部，你的团队成员没有成长就是你的错。很多人想不明白，你的懈怠表面上是害了企业，其实也是害了自己。管理干

部不能严格管理就是对团队的犯罪，我们一定要敢于管理、善于管理，  
要真正打造出一个有责任心、事业心的管理团队。

只有简单才会创造奇迹，只有“傻子”才能创造奇迹！

（根据在华西希望集团 2013 年度总经理会议上的讲话整理）

所有团队领导都应该明白，自己的首要责任是帮助部下去做英雄，为他们做好英雄、实现公司的目标提供良好的服务。人家去做英雄，领导自己做什么呢？

## 领导就是服务，就是成就他人

我们要从成功走向成功，将辉煌延续下去，再创造一个黄金 10 年，除了战略的正确性之外，最为关键的决胜因素就是团队战斗力，而对团队战斗力影响最大的因素就是团队领导者的领导力。

### 一、怎样做一名合格的领导者

为了特驱的下一个黄金 10 年，我们需要一大批合格的领导者。那么，怎样才能做一名合格的领导呢？

在我看来，合格的领导者要能在茫茫夜空中发出生命的光，带领队伍走向胜利，就象希腊神话中的英雄一样，把心拿出来燃烧，以照亮后人前进的道路。

创业初期，我们鼓励员工争当各个领域的英雄，正是这股英雄气成就了“特驱速度”，同时也造就了我们的团队。

新的 10 年，特驱将进入以职业化、流程化管理为特点的第二次创业阶段。此时，我们将更多依靠科学体系来激发员工的工作热情，实现自我控制、自我管理，我们需要更多高素养的员工。那什么是高素养呢？就是同一时间、做同样的事情的成本更低、效率更高；就是无需事事请示，也知道该怎么面对问题，进而主动解决问题，

甚至能牺牲个人利益完善组织。因此，二次创业的一大特点就是职业化管理，这就呼唤新英雄的诞生。新英雄不同于创业初期的“个人英雄”，他们必须真正学会依靠人、培养人，真正学会点燃员工的激情和上进心。所有团队领导都应该明白，自己的首要责任是帮助部下去做英雄，为他们做好英雄、实现公司的目标提供良好的服务。人家去做英雄，领导自己做什么呢？就是服务，就是成就他人。

## 二、时势造领导

前 10 年的成绩，我们主要是依靠第一代创业者的超人胆略和全体员工的艰苦拼搏，第二个 10 年，我们要使各项工作与一流企业接轨，其显著特点就是要强化职业素养的提升，把人格魅力、精神牵引、个人努力变成一种氛围。这就要求第一代管理者必须迅速摆脱“草根状态”和“个人英雄情结”，迅速完成从管理者向领导者的转变。这既是对管理者的重大考验，也是成就领导者的重要契机。

华为有一种开拓的基因、挑战的基因，小米有互联网思维，这些团队的成功都是因为充分发挥了自己的优势。经过 10 年的沉淀，特驱已经形成了自己独有的文化基因和团队骨干。虽然我们反复强调，转型是机会，变化是机会，但机会只留给有准备的人，如果我们没有这个意识，即使机会出现了也抓不住。因此，我们必须把人才梯队建设工作做好，要把特驱基因一代一代传下去。

团队的优秀基因能否够代代传承，前提是良好的团队氛围和领导者的严格要求，这也意味着团队领导者的素养必须快速提升。同时，随着市场转型，养殖规模加大，养殖户变得越来越理性，对企业提出

的要求也越来越高，要满足市场需求，我们的思维也必须紧跟着转型升级。

我们要多培养年轻人，多培养对企业高度认同，在企业中成长，对企业理解深刻，并且能力出众的优秀人才，这样的人才才是真正属于我们自己的人才。

### 三、如何塑造领导

我们知道，不少创业者刚开始都是“产供销一条龙”，什么事都必须亲力亲为。创业初期，分工不必过细，领导人必须冲在第一线，因为这时生存是第一位的。但发展到一定阶段，创业者必须转型升级为领导者。对领导者而言，只有做不会说是傻把式，只有说不会做是假把式，又会做又会说是才是真把式。

领导者必须在团队中树立正确的价值观，这是保证“简单沟通”的前提。只有在团队内达成共识，才能做到这一点。比如，我们的“检讨文化”使得大家在出现问题时不会相互推诿，而是先检视自己有没有错、错在哪里。同时，你希望团队成员做到的你必须首先做到，你希望团队成员不相互推诿、对结果负责，你就必须放下面子观念，敢于进行“自我批判”——忠诚度够不够？是不是惧怕冲突？是不是缺乏信任？有没有逃避责任？有没有无视结果？投入够不够？

领导者还要学会倾听。要给大家一个表达观点的渠道和机会，对专业人员来说尤其如此。这样做，可以为有效引导员工营造必要的氛围。所以，多年来，集团开会我都习惯坐在最后一排，这样既可多听更多的意见，还可以发挥某种监督功能。

领导者还要学会提问和追问，既要问现实和感觉，还要问反思和行动。提问和追问不仅可以促进双方思考，还是一种互动式考察。

最后，领导者还必须具备广阔的胸襟和气度。我们一定要敢于变化、善于创新。当然，越是重要的变化越是要广泛讨论，深入思考。真正优秀的企业都是开放式的，要允许大家提问题，这样的胸怀和气度是企业领导者必须有的。领导者的魅力其实就是身先士卒的勇气、前瞻性、胸怀，再加上不断带领大家打胜仗所积累的必胜的信心。当领导者达到了卓越的高度之后，就自然而然成了企业领袖。

(2015年6月)

## 第四章 市场与营销

附录

# 王德根小传

1971 年，出生于重庆合川；

1994 年，毕业于成都电子科技大学，同年辞去公职回乡创业；

1997 年，以希望饲料经销商的身份结识希望集团总经理、华西希望集团董事长陈育新；

1999 年，出任内江万千饲料有限公司总经理；

2000 年，当选为内江市人大代表、内江市十大杰出青年；

2003 年 1 月，荣获“中国十大杰出营销经理人”称号，同年 3 月出任华西希望集团副总裁；

2005 年，被任命为特驱集团总裁，并被特驱集团董事会选举为董事长；

2011 年，被华西希望集团董事会任命为执行总裁，同年兼任德康集团董事长；

2012 年，被评为“中国饲料行业十大 CEO”；

2013 年 9 月，升任华西希望集团总裁；

2014 年 12 月，当选四川省青年联合会副主席；

2015 年 1 月，荣获“2014 创新中国十大年度人物”称号。