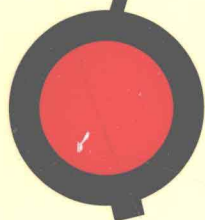




财经易文



商业个性与领导模式

有效提升你的事业与公司业绩的领导法则

BUSINESS PERSONALITY AND
LEADERSHIP SUCCESS:

Using the Leadership Cockpit to
Improve Your Career and
Company Outcome

[美] 泰德·普林斯 (E. Ted Prince) [著]

王占坡 梁芸 [译]



中国财政经济出版社

商业个性与领导模式

(美) 泰德·普林斯 著

王占坡 梁芸 译

Business Personality and
Leadership Success

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

商业个性与领导模式:有效提升你的事业与公司业绩的领导法则/(美)普林斯(Prince,T.)著;王占坡,梁芸译. —北京:中国财政经济出版社,2012. 1

书名原文:Business Personality and Leadership Success

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3329 - 1

I. ①商… II. ①普… ②王… ③梁… III. ①企业领导学—研究
IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 267341 号

著作权合同登记号:图字 01 - 2011 - 7987 号

责任编辑:刘占彬 封面设计:华乐功
版式设计:孙志云 责任校对:孙志敏

E. Ted Prince

Business Personality and Leadership Success: Using the Leadership Cockpit to Improve Your Career and Company Outcome

ISBN 978 - 0 - 6154 - 3244 - 1

Copyright © 2011 by Edward J. Prince (E. Ted Prince). All rights reserved. Published in the United States of America. Except as permitted under the United States Copyright Act of 1976, no part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

本书中文简体字版由 E. Ted Prince 授权中国财政经济出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

中国财政经济出版社出版

URL: <http://www.cfeph.cn>

E-mail: webmaster@ewinbook.com

(版权所有 翻印必究)

社址:北京海淀区阜成路甲 28 号 邮政编码:100142

发行电话:010 - 88190406

三河市祥达印装厂印刷 各地新华书店经销

787 × 1092 毫米 16 开 18.75 印张 255 千字

2012 年 2 月第 1 版 2012 年 2 月北京第 1 次印刷

定价:39.80 元

ISBN 978 - 7 - 5095 - 3329 - 1/F · 2819

(图书出现印装问题,本社负责调换)

致 谢

为了写作本书，我已经进行了多年的准备。本书源于2003年至2006年期间我对CEO领导力特征及其对他们所领导公司的影响所做的研究。最终，我组建了一个团队来设计和开发这一评估系统，现在它被称为主管业绩评估系统（Executive Outcome Assessment, EXOA）。

团队的首席成员尼尔·福尔桑格（Neil Voorsanger）是评估体系中心调查问卷的主要设计和开发者。作为我们的IT主管，大卫·威廉姆斯（David Williams）在把这个设计思路转变成一个可行的模型方面扮演了关键的角色。我的女儿瑞贝卡·普林斯（Rebecca Prince）在完善模型和评估系统以及将它们付诸实施方面起到了主要作用。没有这些团队成员的帮助和建设性意见，就不可能形成本评估系统，也不可能进行本书中开展的研究。

另外两名合作者给出了宝贵的建议。其中一位是哈尔丹—黛奥金尼斯公司（Haldane Diogenes）的负责人比尔·哈尔丹（Bill Haldane），他所掌握的关于CEO百科全书式的知识给我提供了无比宝贵的帮助，使我能保持正确的写作方向。佛罗里达州葛恩斯维尔市Goalmasters的皮特·约翰逊（Peter Johnson）也提出了宝贵和有益的建议。

另一位是我的朋友、无限能量（Infinite Energy）公司的CEO达林·库克（Darin Cook），同时他也是我的第一位真正客户。他也给出了很好的建议，同他的合作极大地推动了这一研究项目的进展。

对于从那时起就是我们客户的人们，我献上深深的谢意，感谢他们在合作中为我提供了从事这项研究的机会，在跟这些客户的合作过程中我所得到的深刻见解对本书内容的完善有着重要的影响。

然而，本书中的任何错误、遗漏或问题都是我自己造成的，我将对它们负全部责任。

本书已由我的实习生黄静（Jin Huang）负责在亚马逊以 Kindle 电子书和 Adobe 电子书的形式发表，她以熟练的技巧和专业的精神完成了工作，我对她的帮助和真诚的支持深表感谢。

泰德·普林斯

2012 年 1 月

作者小传

泰德·普林斯 (E. Ted Prince) 博士是佩斯领导力研究院 (Perth Leadership Institute) 的 CEO 和创始人, 是全球公认的领导力和财务绩效方面的专家。他是《卓越领导者的 3 大财务风格》(*The Three Financial Styles of Very Successful Leaders*) 的作者, 本书英文版由 McGraw-Hill 公司 2005 年在纽约出版 (后来在中国大陆、中国台湾省和印度出版)。他在学术和专业刊物上发表了大量关于领导力、管理学、人力资源、企业战略和技术方面的文章。普林斯博士经常应邀在企业高级主管专业会议上发表讲演。

在建立佩斯领导力研究院之前, 普林斯博士在软件和技术行业有着 20 多年上市公司和私人公司 CEO 的丰富从业经验。在企业并购领域他也拥有丰富的经验, 他曾在美国、欧洲和亚洲收购过多家企业。

当前, 普林斯博士的主要工作是开展领导力方面的培训项目, 内容主要集中在领导人的财务能力、行为金融学和高级主管的商业智慧方面。他还为世界上一些大型公司的高管和 CEO 提供领导力和商业智慧训练。

除了在佩斯领导力研究院的工作外, 普林斯博士还担任佛罗里达大学沃灵顿商学院 (Warrington Graduate School of Business) 的客座讲师, 讲授创业学课程, 并作为上海财经大学的客座教授讲授财务领导学。

普林斯博士拥有新南威尔士大学 (位于澳大利亚悉尼) 语言和政治学的一等荣誉学士学位, 以及莫纳什大学 (位于澳大利亚墨尔本) 政治学博士学位。

目 录

导 言	(1)
第 1 章 CEO 对公司绩效的重要影响	(14)
基于业绩的领导力	(14)
决定公司业绩的因素是什么?	(20)
同一类公司, 同一个市场, 不同的领导者	(21)
最近的研究: 影响企业业绩的是领导者因素还是公司因素?	(24)
本章要点: CEO 对公司业绩的重要性	(25)
第 2 章 何为商业个性?	(26)
CEO 的商业个性与公司的成功有联系吗?	(26)
商业个性的含义	(30)
解构 CEO 潜藏的使命	(30)
行为驱动因素和领导业绩模式	(40)
CEO 的四种领导业绩模式	(45)
本章要点: 商业个性的含义是什么	(46)
第 3 章 商业个性如何决定企业战略	(48)
领导者企业战略背后的商业个性机制	(48)
企业战略和商业个性的演变	(54)
CEO 会修正其企业战略吗?	(59)
为什么商业个性通常会导致失败?	(62)
本章要点: 商业个性如何决定企业战略	(63)

第4章 商业个性如何影响管理技术	(64)
管理技术的类型	(64)
商业个性对管理技术的影响	(66)
哪些因素导致了对管理技术的过滤?	(69)
管理技术和使命模式	(70)
管理技术和管理模式	(71)
管理技术和职业模式	(74)
管理技术和领导模式	(77)
本章要点: 商业个性如何影响管理技术	(81)
第5章 16种领导力类型和领导力导航图	(82)
商业个性的多副面孔	(82)
使命模式类型	(83)
管理模式类型	(85)
职业模式类型	(87)
领导模式类型	(89)
领导力导航图	(90)
这些领导力类型同其他领导力评估方法的比较	(93)
本章要点: 领导力类型的真正含义是什么	(98)
第6章 著名CEO的商业个性	(100)
乐善好施者——科曼·莫科勒(吉列公司)	(101)
公司理财者——郭士纳(IBM)	(102)
企业变革者——安德鲁·卡耐基(卡耐基公司)和保罗· 艾伦(微软公司)	(104)
观念倡导者——埃德温·兰德(宝丽来公司)和本·科恩 (本杰瑞公司)	(106)
先知先觉者——罗伯特·麦克斯维尔(麦克斯维尔通信公司)	(109)
点石成金者——比尔·盖茨(微软公司)	(110)
理智判断者——约翰·瑞德(花旗银行)和沃伦·巴菲特	

(伯克希尔·哈撒韦公司)	(111)
感性营销者——老托马斯·沃森 (IBM 公司) 和约翰·	
钱伯斯 (思科公司)	(116)
项目工程师——亨利·福特 (福特公司)	(117)
项目评估师——迈克尔·戴尔 (戴尔电脑)	(119)
客户关注者——李·艾科卡 (克莱斯勒公司)	(120)
客户分析师——山姆·沃顿 (沃尔玛公司)	(122)
前线指挥官——杰克·韦尔奇 (通用电气) 和鲁伯特·默	
多克 (新闻集团)	(123)
战役总司令——哈罗德·基尼恩 (ITT 公司)	(124)
谨慎决策者——肯·奥尔森 (数字设备公司) 和乔治·伊	
斯特曼 (柯达公司)	(126)
直觉决策者——罗伯特·诺伊斯 (英特尔公司)	(129)
本章要点: 著名 CEO 的商业个性	(131)
第 7 章 CEO 的合作伙伴关系和团队	(132)
为什么要研究合作伙伴关系?	(132)
伙伴关系的三种类型	(134)
合伙方式的五种类型	(135)
伙伴关系和公司业绩	(143)
伙伴关系和领导力业绩类型	(148)
伙伴关系和团队	(150)
本章要点: 伙伴关系和团队	(154)
第 8 章 揭示 CEO 的领导力类型	(156)
揭示领导者商业个性的原因	(156)
揭示 CEO 商业个性过程中存在的问题	(158)
发现商业个性的原则	(160)
商业个性的信号和线索	(161)
发现商业个性和领导力类型的技术	(164)
揭示上市公司 CEO 的商业个性	(165)

揭示私人持股公司 CEO 的商业个性	(169)
揭示你自己的商业个性	(172)
对你自己进行测试	(177)
你的领导力导航图	(178)
发现不同的商业个性模式很困难吗?	(179)
本章要点: 揭示企业领导者的商业个性	(180)
第 9 章 CEO 的使命模式对公司的影响	(182)
导言	(182)
对影响和经营业绩的评估	(182)
使命模式带来的业绩	(183)
公司理财者带来的业绩	(183)
乐善好施者带来的业绩	(187)
企业变革者带来的业绩	(192)
观念倡导者带来的业绩	(196)
各种使命模式出现的频率	(201)
本章要点: CEO 的使命模式对公司的影响	(202)
第 10 章 CEO 的管理模式对公司的影响	(204)
管理模式	(204)
点石成金者带来的业绩	(204)
理智判断者带来的业绩	(209)
先知先觉者带来的业绩	(213)
感性营销者带来的业绩	(217)
各种管理模式出现的频率	(221)
本章要点: CEO 的管理模式对公司的影响	(222)
第 11 章 CEO 的职业模式对公司的影响	(223)
职业模式	(223)
项目评估师带来的业绩	(223)
项目工程师带来的业绩	(227)

客户分析师带来的业绩·····	(229)
客户关注者带来的业绩·····	(232)
各种职业模式出现的频率·····	(235)
本章要点：CEO 的职业模式对公司的影响 ·····	(235)
第 12 章 CEO 的领导模式对公司的影响 ·····	(237)
领导模式·····	(237)
战役总司令带来的业绩·····	(237)
前线指挥官带来的业绩·····	(240)
直觉决策者的业绩·····	(244)
谨慎决策者带来的业绩·····	(248)
各种领导模式出现的频率·····	(250)
本章要点：CEO 的领导模式对公司的影响 ·····	(251)
第 13 章 使用领导力导航图提升业绩·····	(253)
成功的原则·····	(253)
提升 16 种领导力类型的商业业绩 ·····	(257)
本章要点：修正领导力业绩·····	(268)
附录 领导力导航图模板 ·····	(270)
注释 ·····	(271)

导 言

CEO 成败的原因

我作为 CEO 经营企业已有近 20 年的时间了。我经营过数家公司，在这些公司中，既有私人企业，也有上市公司，另外我还曾在多家企业的董事会任职。随着经验的增长，很自然地，我开始对一些 CEO 事业成功而很多 CEO 却遭遇失败的原因产生兴趣，并开始研究与我的企业类似的规模不大的公司。

随着对这个问题的兴趣日渐浓厚，我开始更多地关注大公司。即使大公司也存在同样的问题。一些大公司聘用的 CEO 往往在入职后一两年甚至在更短的时间内就被迫离职。这个问题在现实没有得到缓解，而是日益严重^[1]。看来这个问题不仅仅局限于我的生活圈，而是波及面很广，即使那些有成功记录的 CEO 也难免在下次遭遇失败。

随着年龄渐长，我开始就职于多家公司的董事会，开始以不同于以往的、圈内人的视角来看待 CEO。我也越来越多地参加 CEO 的招聘工作。当然，在这些人中，有很多随后因为失败而被炒掉，这就如同昼夜更替一样难以避免。

作为一名在任的 CEO，这些经历给了我许多思想的养料。在聘请 CEO 的时候，我们总是招聘我们周围最出类拔萃的人选。他们具有卓越的甚至是神奇的才能，这些才能会使公司更上一层楼。但谁能想到，过不了多久我们就不得不辞退他们。

随着思想的演变，我开始模糊地发现我所谓的 CEO 商业个性和他们的成败之间的联系。对我本人来说，这是个认识上的突破，因为此前我一直认为一名 CEO 的成败取决于诸如资本数量、市场地位和产品等外部因素。但我所发现的规律强烈地暗示着这些外部因素并不那么重要。真

正重要的是 CEO 自身的商业个性。

我所认识到的规律将 CEO 的商业个性同公司的绩效联系在一起。也就在这个时候，我意识到其他人对这些规律可能也感兴趣。然而，在当时那个阶段，我将这个规律整理成文档，只是因为它们对我在佩斯领导力研究院的咨询工作有帮助。这就形成了纯粹为了服务客户而设计的工作手册初稿，而我的一些分析模型也在那时开始建立起来。

与我合作的 CEO 客户越来越多，我开始在他们身上检验我的思想和模型。我最初的思想尚处于萌芽状态，我发现它们中的许多经不起现实中 CEO 的评估。我的客户们常常就我的方法向我提出问题。我常常以为是他们的理解出现了偏差，然而当我进一步分析时，我发现他们往往是正确的。

我的客户们给我提供了十分宝贵的反馈意见。这些意见帮我证实了一些正确的想法，也让我摒弃了那些错误的观点。我的理论在很大程度上建立在现实企业中 CEO 的反馈意见之上。这些反馈意见对他们公司的生存发展至关重要，而不仅仅是对我的学术兴趣十分重要。

事实证明，我给 CEO 们举办的研讨会也是一个收集反馈意见和想法的重要渠道。这些研讨会上经常会有一些工作团队，他们在工作中遇到了各种和我的理论有关的问题。来自这些工作团队的想法也精炼和提升了我的理论。通过回答一群有实战经验的 CEO 的问题，我就可以确定一个观点在现实工作中是否有价值和实用功能，这是最令人兴奋的事情了。这些研讨会清楚地说明我的理论对在职 CEO 有着真实的、实用的价值。他们使我确信这一理论值得进一步完善并出版，于是就有了本书。

“一刀切”式的方法

我所进行的思考和检验工作带来的是一套领导绩效方面的理论，这一理论将 CEO 的商业个性（关于这一词语本书中将有更多讨论）同他经营公司的业绩联系起来。市场上已经有多本著作探讨了 CEO 的才能和公司业绩之间的联系，然而，它们使用的都是不成体系、不太正规的研究方法。在进行领导力评估时，有时会使用迈尔斯—布里格斯（Myers-Briggs）人格测试或霍根人格测试（Hogan Personality Inventory），但这些

方法都是基于临床医学，和公司的绩效没有直接联系。

我的商业个性方法同通常的方法迥然不同。标准的管理学论著一般沿用下面两种方法中的一种。第一种方法即个性方法（personality approach）强调 CEO 的人际关系技能。这种方法最近得到了情商模型（emotional intelligence model）的支持。这种方法认为，高超的人际关系技能和较高的情商同财务上的成功有关。

另一种方法被我称为领导能力模型（leadership capabilities model），它也经常被称为胜任力方法（competencies approach）。这种方法认为 CEO 的成功是基于他们自身所具备的一系列能力，这些能力越多越好，包括高瞻远瞩的能力、激励他人的能力、擅长计划的实施以及以顾客为中心的经营能力等。我把这种方法称为“一刀切”（one-size-fits-all）式的方法。根据这种方法，只要让 CEO 拥有了全部或大多数能力，他便能成功。

这两种方法和我实际观察到的情况大相径庭。我所了解的 CEO 中有许多人在人际关系技能方面很糟糕但企业却很成功，同时也有许多 CEO 的人际关系技能很好但企业往往很不成功。

根据领导能力模型的观点，现实中的 CEO 往往在个人优势和心理素质方面差异很大。很难找到一个 CEO 同时具备模型所说的各种能力。对于绝大多数 CEO 来说，领导能力模型所说的并不属实。据我所观察到的现实，基于领导能力模型的管理方法常常效果不佳，因为 CEO 不具备执行管理方法所需要的商业个性，对于一个 CEO 来说很有效的战略对于另一个 CEO 则可能是错误的战略。

我的看法是：要想使管理战略得到有效实施，就必须使之同 CEO 的商业个性相适应，因此我们需要了解 CEO 的商业个性。这同传统理论无视商业个性的做法截然不同。根据“一刀切”式的领导力模型，不管 CEO 的商业个性如何，企业在销售、研发等方面的管理战略都是一样的。这和我的经验不一致。

因此，本书将提供一个不同的视角。我想了解的是 CEO 本人，这样我就能评估何种管理战略适合他使用，也可以根据他的商业个性评估他需要使用哪类管理技术，这是因为不同的商业个性适合使用不同的管理技术。我的目的是说明应如何根据不同类型的 CEO 选用不同的管理战略和技术，并说明这样做将怎样提升公司的财务绩效。

潜藏的 CEO

“潜藏的 CEO”（Hidden CEO）是什么意思？多年以来我发现，CEO（其实包括他身边的其他所有人）往往都没有意识到 CEO 的商业个性及其对公司的影响。这是因为在大多数情况下，商业个性处于人们的潜意识层面。有一个“隐藏的 CEO”，但我们看不到。

然而，CEO 是公司的驱动力。在 CEO 的内心深处有着一系列潜在的心理因素影响着他将公司带向某个方向，这个方向不一定和公司想要前往的方向一致，甚至是公司不想要的方向，或者和 CEO 所声称的方向完全相反。

我渐渐发现，所有的 CEO 和高级主管们都有潜藏的商业个性。我的理论将揭示出他们潜藏的商业个性，这样他们就会对它和它的重要性了然于心。他们就能因此调整管理风格，使之同公司的使命协调一致（现实中往往存在管理风格同企业使命的不协调）。

因此我想，如果我们在成为 CEO 或高级主管之前就了解潜藏的商业个性，那该多好！这样我们就可以调整企业战略，使之同 CEO 的人格类型相吻合，CEO 的领导业绩便会因此得到提升。

进一步讲，如果董事会了解 CEO 潜藏的商业个性，那会多有用呀！董事会并不会因此而不聘用你，因为每个人都有潜藏的商业个性，商业个性其实无所谓好坏。这么做是为了调整公司的经营策略和团队的人员构成，包括董事会的人员，公司因此将有更大的机会取得成功。

对于公司股东来说，如果他们了解 CEO 的商业个性，不也很有价值吗？还有其他投资者，在投资前了解 CEO 的商业个性，公司的客户、员工等了解 CEO 和高层主管的领导风格，他们做起事来就不会太盲目。

如果我们了解了 CEO 潜藏的商业个性，我们就可以避免许多错误。我们就可以针对 CEO 和高管的商业个性，为他们提供更有利的环境，也许很多 CEO 和高管就能因此避免失败的命运，至少那是我所希望的。这就是我提出领导力理论的根本目的，也是我写本书的原因。

潜藏的使命

近来，人们对公司经营的透明化和如何改进公司治理进行了大量的讨论，我的看法则是：了解 CEO 的商业个性有助于公司治理的改善。我相信公司治理方面的许多问题不仅仅源于公司运营过程缺乏透明度，而且还源于 CEO 的商业个性缺乏透明度。

提高透明度难道不应该将 CEO 的商业个性和企业流程包括在内吗？如果我们弄清楚了 CEO 潜在的商业个性特征，我们不就可以更好地理解公司及其发展方向了吗？难道那不是企业透明化的最高境界吗？

在公司治理方面有一个人们所知甚少的问题。在过去的几年中，我们看到了太多的公司欺诈问题，因此公司治理方面的改革将重点放在了防止欺诈上。然而，公司治理方面的问题主要不在于欺诈，而在于诚信的 CEO 做出了错误的决策，这些决策是由他们潜意识中的商业个性驱动的。这就构成了 CEO 潜藏的使命。对于拥有个性鲜明的董事会成员和 CEO 的公司，通过理解 CEO 和他潜藏的使命，我们就可以改善公司治理。

你会发现，我并不喜欢 CEO 潜藏的使命。我管理过一家上市公司，也在几家上市公司担任过董事，我赞同公司治理的透明化，这是监管机构对上市公司的要求。我相信隐藏会计信息和暗中交易不会也不应该得逞。我也不信奉“潜藏的使命”，我相信我们应该充分了解 CEO 或领导人潜藏的使命，相信他们自己也需要了解这些问题。

如果我们能在这一方面做到透明化，对投资者来说，公司和整个世界将变得更美好、更安全。这种形式的透明化比当前流行的透明化理念要更加有用。后者通常包括一系列遵守监管的事项清单，但它存在着几处缺陷。它们不可能给公司治理带来显著改善，唯有商业个性的透明化才能做到这一点。

准备不足的领导者

在领导力方面我是个乐观者。我相信，如果许多 CEO 和高级主管掌握了本书中的知识，就能避免失败的命运。

多数时候，我们的领导者是在缺乏准备或根本没有任何准备的情况下被推到充满挑战的领导岗位上。当然，大公司有财力为未来的领导人提供充足的领导力方面的训练和培养^[2]。

但我们别忘了，绝大多数公司相对较小，它们不能像通用电气公司（GE）那样为领导者提供培训机构。大多数人在毫无准备的情况下匆匆走上了领导岗位或 CEO 岗位。这种情况也发生在多数规模较大的公司中。

多数失败的 CEO 和高管不知道自己失败的原因，而许多 CEO 对取得成功的原因也莫名其妙。只有意识到了自己的商业个性及其对他们的管理风格和公司绩效的重要意义，并且用这一知识武装自己，他们才能做出适当调整，并走向成功。

我相信，对于新公司的创建者来说，这种情况更容易发生。我不认同下面的传统观点：一名 CEO 擅长管理某个层次的企业，而且只能管理那个层次的企业。企业的创始人只能管理好某一层次的企业，只是因为他们没有意识到其潜藏的 CEO。如果他们认识到了这一点，他们就可以修正自己的领导风格，随着企业规模的逐步扩大在 CEO 岗位上取得成功。

当然，这是一个大胆的断言，并不会得到很多投资者和风险投资家的认同。但是，与商业领域中的任何其他人士相比，风险投资者更容易受到 CEO 的蒙蔽。因此，他们可能更有理由读一读这本书，并认真消化本书的结论。或许到那时候，他们就会更有能力挑选具有成功潜质的 CEO，真正履行他们对所投资公司的 CEO 提供实际支持的承诺。

本书理论的概念基础

本书中的理论是笔者根据对实际工作的观察总结出来的。笔者基于近 20 年的工作经验和观察，从实证的角度建立了本书中的重要概念。书中绝大部分观点是笔者提出的，也有一些是从现有的理论中借用的。然后，我以此为基础开始了一个研究项目。

本项目研究了与我合作的 CEO 或接受我指导的 CEO 客户，其中包括对著名 CEO 的研究，也包括基于佩斯领导力评估所做的分析，具体来说，就是主管业绩评估系统（Executive Outcome Assessment, EXOA），它