



Education



财经易文

卓越领导者的

识别企业增长驱动力的战略性方法

3大财务风格

[美] 泰德·普林斯 (E. Ted. Prince) 著

简美娟 译

THE 3 FINANCIAL
STYLES OF
VERY SUCCESSFUL
LEADERS



中国财政经济出版社

F275

303

2007

卓越领导者的 三大财务风格

识别企业增长驱动力的战略性方法

泰德·普林斯 著

简美娟 译

The 3 Financial Styles of
Very Successful Leaders

中国财政经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导者的三大财务风格/泰德·普林斯著;简美娟译. —北京:中国财政经济出版社,2007. 1

书名原文:The Three Financial Styles of Very Successful Leaders

ISBN 7-5005-9323-6

I. 卓… II. ①泰… ②简… III. 企业管理;经营管理

IV. F275

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2006)第 097456 号

著作权合同登记号:图字 01-2006-3599 号

E. Ted Prince

The Three Financial Styles of Very Successful Leaders

ISBN 0-07-145429-2

Copyright © 2005 by The McGraw-Hill Companies. All rights reserved.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. 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.

Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口,视为违反著作权法,将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签,无标签者不得销售。

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:100036

发行电话:010-88191017

三河市世纪兴源印刷有限公司印刷 各地新华书店经销

787×1092 毫米 16 开 17 印张 200 千字

2007 年 1 月第 1 版 2007 年 1 月北京第 1 次印刷

定价:35.00 元

ISBN 7-5005-9323-6/F·8095

(图书出现印装问题,本社负责调换)

推荐序一

在我的商海职业生涯中，接触过许多杰出的商业领袖。他们大多处在产业的前端，或是产业的领导者，或是产业的标杆，或是产业的思想者。从他们的身上，我深切地感受到他们的领导力，我看到了远见、国际视野、洞察力、激励、沟通与启发、决策与执行力，我看到了倾听、专心、热情、品质与价值观……

与此同时，朦胧中我也体会到他们身上那种特别的财务风格，要不长袖飞舞，善于资金筹划；要不精打细算，成本制胜；要不集中资源，专业至极；要不以小搏大，资本运作；要不大赌大赢……也不知道这些商业领袖的财务风格是他们与生俱来的，还是实践中逐步形成的，也不知这种财务风格与他们的个性有关还是无关，也不知道这种财务风格对企业的影响有多大，有多远。也许我本人是学财务出身的缘故，促使我朦胧中感觉到商业领袖的财务风格，但遗憾的是始终未对此进行更多的思考。

直到我从我的校友——赵平小姐处得到《卓越领导者的三大财务风格》这本书，并通读之后，才使我有更深的认识，才真正体会到：领导者的财务风格与组织价值有着非常重大的关联。它直接影响组织的战略取向，影响组织的高速成长，也可能导致组织一溃千里。而卓越的领导者不管是先天俱有的，还是后天专

业培训或实践形成的，都会具有适合组织当时时代背景的财务风格，也正因为如此，再加上其他作为领导者的基本素养，才使他们更为卓越，因此也可以说卓越领导者都具有与组织、时代相匹配的财务风格。

该书通过实证的研究方法，对卓越领导者的财务风格进行深入研究，并将研究成果分四篇进行论述。

第一篇论述财务特质的内涵，探讨领导者财务风格与组织价值的关系，及其对领导者本身的影响。认为每一位领导者都具有天生的财务特质，一是侧重于资源利用的节俭型和挥霍型，一是侧重于价值增加的极简型和丰富型。当然领导者的财务特质是在不断变化的，但如何与组织战略相匹配，如何形成组织的财务使命，就关联到组织的价值。继而本篇从企业财务绩效的角度给出了领导者常见的三种风格：盈余风格、混乱风格和赤字风格。

第二篇着重分析财务特质对组织的重要性。领导者的财务特质关乎组织的销售业绩、产品表现、运营绩效，也对企业的执行力有着特定的影响。本篇专用一章讨论财务使命与组织文化的匹配，认为领导者要有意识地使财务特质，财务使命与企业文化匹配，实现完美的搭配。如果不搭配，就会导致组织与领导者个人之间的冲突。只有领导者的盈余风格与企业文化的匹配才能带来企业长期成功。本篇对于领导者如何发展财务使命及如何检验个人的财务特质，有着非常精妙的论述。到底如何发挥领导者的财务特质，从而改正一系列的财务战略来改善组织绩效？个中的最高法则是：资源利用与价值增加要视不同情况而应用，才能找到适合公司提升绩效的最终财务策略。

第三篇论述领导者财务特性与企业市场价值之间的关系。本篇对市场价值进行分类，分析财务使命与企业价值轨迹，并以此来判断评估具有不同财务特质的领导成效，进而认为领导者的财务特性及财务使命会影响组织的商业战略，并作出精彩的分析。

第四篇论述领导能力与市场价值，及其与团队、财务使命之间的关系，对四种团队合伙类型进行透彻的分析，对如何发现领导者的财务特质及达成财务目标也进行了透彻的分析。

该书通篇透着实证研究的方法论，运用大量的案例，读来不累，且有恍然大悟之感，是一本非常值得一读的书。

众所周知，现在我们正处于转型时期，经过改革开放 20 多年的发展，本土企业尽管有了一定的积累，有了一定的生存基础，有了一定的规模，但当我们认真审视一路走来的路经，面对前方的产业挑战时，才体会到我们其实正处在一个十字路口，想来不免如履薄冰。以彩电业为例，我们面临数字化、平板化的产业转型，我们面临增长的极限，我们面临微利的激烈竞争，一招不慎，就满盘皆输。我们还面临与国际品牌面对面的竞争，我们还面临国际市场的陌生环境等等。应该说，作为今天比较成功的本土企业创业者和领导者，他们那与生俱来的财务风格确实早已融入在他的领导风格之中，也融入他们的企业文化之中，问题是当我们面临转折时，这样的财务风格还能适应今天的市场竞争环境吗？而改变一个人的个性特质是非常困难的，甚至是要付出代价的，于是我们看到许多成功的财务操作手法，在今天却是累用累败。问题是首先一定要能恍然醒悟，更大的问题是我们还必须找到方法论及转变的工具。此时，作为领导者认真审视一下自己的财务特质、风格、及企业的财务使命，就显得尤其重要。尤其是觉得此书的出版正逢其时。

以前从未想过，领导者的财务特质其实也是他领导风格中最重要的特质之一。现实中许多看似强大的企业突然倒下，纵然有许许多多的原因，但从未想过其实这也与这个企业领导者的财务特质有关。有些企业为什么要盲目多元化呢？从 IT 进入地产，从电器进入家居一体化，从饮食进入文化等等，自然我们可以找到各种理由，其实这也与企业领导者的财务特质有关，因为有的领

导者的财务风格就是资源利用中的挥霍型，偏好投资。有些企业为什么要疆守一块呢？从不对产品的丰富性感兴趣，从不对产品的创新投入任何一分钱，从来都是极力削减成本，岂不知过度的削减反而为公司造成巨大的伤害。其实这也与企业领导者的财务特质有关，因为有的领导者的财务风格就是价值增加中的极简型，偏好够用就好，偏好极度节约。可见领导者的财务风格与企业价值具有重大的关系。领导者只有适时地审视和调整自己的财务特质、风格，并适时地协调组织、市场环境，才能减少领导者个人与组织的冲突，及时影响和调整组织的商业战略，以适应组织面对的全新竞争环境，从而提升组织的财务绩效。因此通过透视领导者的财务特质，寻找改善组织的绩效并增加市场价值，正是本书的价值和意义。

是为序。

杨东文

创维集团彩电事业本部总裁

推荐序二

对于企业来说，成功和失败的标准恐怕只有一个——财务。投资人、股东、银行、供应商、客户、员工，企业要面对的内部外部的所有人最终都会以财务得失来评判企业，评判领导人的成功与否。如果盈余，甚至是预期盈余，企业领导者就是胜任的，不然领导者的结局通常只能是黯然下台。因此 CEO 们领导力的成功模式各有各的不同，但失败的原因可能只有一个——财务失败。

本书作者泰德·普林斯在能力智慧、个性魅力与成功动机之外，从财务偏好的角度，找到了另一个成功要素——领导者的财务特质，以此解读企业家的成功模式。财务特质是反映在领导者商业决策中的财务管理方式。领导者的领导力魅力往往难分仲伯，但是否能带领企业实现业绩突破则在很大程度上取决于领导者的财务特质。

如同人的个性与生俱来，领导人的财务特质也是天生的。每个人对资金的支配和运用偏好特性各不相同——有的决策谨慎，有的则乐于冒险。从绝对的角度看这些特质并无好坏之分。比尔·盖茨，迈克尔·戴尔，默多克的领导风格全然不同，但并不妨碍他们都成为成功企业的楷模。

领导者的不同财务特质反映了领导者看待世界、处理金钱的方式以及相应的价值观。泰德·普林斯在他的研究里发现，领导者在企业中从事的事情不外乎两件，一件是对各种资源的运用，另一件就是增加企业的价值。“利用资源”意味着如何使用或守住资金，“增加价值”则是指公司运用资金带来的附加价值的增加。但是资源利用与价值增加的高低程度与公司的财务成就不一定成正比。作者根据自己20年的高管经验和对130余名跨国公司的CEO的访谈和考察，从利用资源和增加价值两方面，把领导者的财务偏好分为九类：创投者、投机者、掠夺者、关系企业者、批发商、套利者、重商主义者、交易商和平价商。

在这九种类型中，即使同一种类型的领导者也会导致完全不同的结果。如苹果公司的史蒂夫·乔布斯和微软公司的比尔·盖茨前合伙人保罗·艾伦，前者大获成功，而后者却使公司一蹶不振。显然是由于两个人的不同财务特质与所处的不同的企业发展阶段所致。你可以了解到曾经进军相同领域的默多克和泰德·特纳的不同财务风格，以及最终公司的成败得失。

领导者的财务特质是成功领导的关键。个性决定领导者的领导风格，同样财务特质决定领导者的财务风格。不同类型的企业需要不同财务特质的领导者，企业的不同发展阶段也需要不同财务特质的领导者。

如果你是在位的领导者，你可能常常疑惑，个性太难改变，尤其是自觉改变。你可以对照这九种财务特质给自己归类，了解自己的财务特质，检讨一下自己是否已经充分善用了这种特质，或者需要修正自己的财务步伐，以适应公司对领导者的需求。

如果你是正在选择管理者的董事会，为了让企业起死回生，重振辉煌，你可以根据这九种财务特质，从自己公司的需要出发，甄选你的企业真正需要的具有相关财务特质的领导者；或者你还可以进行及时调整，更换、淘汰你认为不适合的人选。

如果你是正准备上路的领导新手，对照九种类型，你可以进一步了解企业，审视自己是否适合这个发展阶段的企业。如果你是公司的最佳选择，恭喜你！你还有机会立刻开始充分训练自己相应的财务特质的领导力。

如果你是市场投资者，你更多的感触可能是：财务特质就像人的性格一样常常是隐藏的，一般难以察觉。泰德·普林斯九种类型的财务特质研究将有助于你识别和了解企业领导者的领导模式，从而对企业前景作出明晰的判断。

总之，你可以对照此书审视自己的财务风格，训练合适的财务领导模式。这是一本你需要的书。

王立鹏

《中国经营报》常务副总编、
《商学院》杂志主编、《职场》杂志主编

推荐序三

企业领导者的财务特质（Financial Traits or Financial Signature）将直接影响企业的成败这一观点是美国的泰德·普林斯先生在其出版的《卓越领导者的三大财务风格：识别企业增长驱动力的战略性方法》一书中提出的。

《卓越领导者的三大财务风格》是一部革命性的、创造性的研究现代企业领导者的内在品质的著作。是一部至今本人所读过的西方管理书籍中最为优秀的著作之一。如果从奠定权威的意义上讲，该书完全可以与德鲁克的《公司的概念》、杰克·特劳特的《定位战略》、迈克尔·波特的《竞争战略》、吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》等震撼读者心灵的巨著相媲美。

作者泰德·普林斯先生通过融合其 20 多年来在多家上市公司和私有企业担任过 CEO 和董事等高层领导职位的管理经验、汇集其向各大企业的董事会和高级管理层提供领导力管理咨询服务的案例、走访和研究了全球 130 多位 CEO 的财务风格、并应用了其领导的佩斯领导力学院（Perth Leadership Institute）所建立的庞大的数据库和领导力模型 PLOM（Perth Leadership Outcome Model）后得出了一个令人耳目一新的分析、定位和改进企业领导者财务风格的科学方法。如果从商战的角度透视该方法，其隐含的驱动

企业增长的战略意义是不言而喻的。

泰德·普林斯先生认为，任何企业的 CEO 或企业高级管理者（特指负责盈亏的管理者，如集团公司的 CFO、副总裁或事业部的总经理或总裁等）的财务风格是天生的、内在的。即使有些领导者试图在任何场合下极力对其财务风格进行“伪装”，但是，这种内在的秉性随时随地都会“暴露”出来。而研究企业领导者的财务风格的重要意义是在于，如果企业的董事会在企业内部所选拔的领导者或在外部所招募的领导者的财务风格与企业的财务使命（Financial Mission）和战略目标不匹配，那将会给企业带来灾难性的后果。泰德·普林斯先生深层次地探讨了企业领导者对毛利润率（Gross Margin）和运营支出（Expenses）的嗜好，从资源利用（Source Utilization）的程度和能给企业增加价值（Value Adding）的程度来分析企业领导者的财务风格，并通过将其财务风格与企业的财务使命和战略目标进行科学地比较、分析和评估后，得出一个盈利差距或“赢利鸿沟”（Earning Gap）。根据该盈利差距的性质，企业可以借助外力或企业领导者利用自我能动性，方可对财务风格进行修正或“校准”（Correct）。如果 CEO 们的财务风格被修正后能与企业的财务使命相匹配，则企业最终能在这些 CEO 们的领导下取得成功。但是，如果 CEO 们的财务风格被修正或“校准”后仍然不能与企业的财务使命相匹配，则企业最终会走向失败。而大多数企业的 CEO 们是属于后者。

那么，企业领导者的财务风格具有何种特征呢？泰德·普林斯先生通过分析资源利用的程度和能给企业增加价值的程度这两个维度，将企业领导者的财务风格分成三大类型 9 种特质：即，

盈利型：掠夺者（或商业海盗）、套利者、投机商

亏损型：重商主义者、交易商、关系企业者

混乱型：平价商、批发商、创投者

上述9种财务特质在外界力量的作用下有时是可以按照一定的规律进行转移的。但是，成功的企业领导者往往是在意识到自己的财务风格后，会主动地进行自我修正。最后使自己的财务风格达到满足企业财务使命的要求。

例如，苹果公司的CEO史蒂夫·乔布斯是一个典型的修正型领导。早期创业时，他是个风险投资商（不盈不亏的财务风格）。两次创办公司（NEXT电脑公司和皮克斯电影公司）均以大投入和高增值而著称。但是，Next电脑公司却以失败而告终。而令他欣慰的是皮克斯公司成功了。目前的苹果公司在行业内一路遥遥领先。其盈利模式堪称电脑市场的典范。通过自我修正，史蒂夫最终从一个创投者转变成为一个投机商（盈利的财务风格）。

再看看其他案例：微软公司的比尔·盖茨具有典型的“商业海盗”财务风格。美国花旗集团的总裁桑迪·韦尔也不例外。原美国泰科公司（Tyco）的CEO丹尼斯·科兹洛夫斯基是一位重商主义者。而被丑闻缠身的前美国世界电信公司（WorldCom）的CEO伯纳德·埃柏斯则是一个典型的平价商人。

如何发现和评估一个企业领导者的财务风格呢？泰德·普林斯先生的忠告是，即使那些曾经在大公司有过辉煌业绩和丰富管理经验的CEO们，或在许多行业取得令人信服业绩的CEO们，往往也不一定能在你的企业获得成功。但是，即使那些被业界专家和猎头公司不看好或认为没有什么管理经验的“家伙”，却能领导企业取得成功。所有这些现象都有内在的原因和规律，这就是企业领导者的财务风与他们所领导的企业的财务使命相吻合。

当然，泰德·普林斯先生毫不吝啬地指出，企业领导者要想取得成功，除了了解自己的财务风格并力争修正自己的财务风格使其与企业的财务使命相匹配外，还要分析企业的外部市场结构（Market Structure）、行业类型（Industry Type）、企业内部的财务文化（Financial Culture）和内部组织结构变革（Organizational E-

volution) 等, 以便使他们制定出能提升企业市场价值 (Market Value) 的商业战略。最终确保企业能够长期的可持续增长。

泰德·普林斯先生认为, 市场结构一般分为零散市场、整合市场和成熟市场。

行业类型一般分为高投入产业、中度投入产业和低投入产业。而企业的商业战略焦点主要是集中在确定企业在市场上的定位或重新定位的问题上。企业的领导者在选择自己的“东家”或制定企业的财务使命或制定企业的商业战略时, 必须全面分析和考虑这些因素。并结合自己的财务风格进行修正, 最终力争使自己所领导的企业不断取得成功。

泰德·普林斯先生认为, 企业的成功与失败, 最终结果是通过企业的市场价值来体现。作者根据企业市值的增长、衰退和或增或衰三种特征得出了9种企业生存和发展的市值轨迹。

具有不同财务风格的领导者会对企业的市值轨迹产生直接的影响。而通过分析和研究企业的市场价值, 可以分析和评估出企业领导者的财务风格。

读完全书后, 读者一定能够理解为什么诺基亚(中国)公司不惜花大价钱从摩托罗拉(中国)招募过来的何庆元先生会那么成功。

读完全书后, 读者也一定能够理解为什么全球电信巨头爱立信公司的董事会一定要把一家制锁公司(Assa Abloy)的CEO卡尔·斯万伯格先生引进到爱立信来当担当其公司的“一把手”, 而不是从爱立信公司内部众多的、优秀的高级管理者中提拔。

读完全书后, 读者就更能理解为什么法国雷诺汽车公司和日本日产汽车公司的股东们对“成本杀手”卡罗斯·高森是那样地放心, 以至于让他一人同时担任这两家全球著名公司的CEO。

同样, 读完全书后, 读者将会完全理解为什么2005年惠普公司的董事会急于要炒掉其花大价钱招募的“明星”CEO卡莉·菲

奥利娜。以及为什么 2005 年摩托罗拉的董事会在经过漫长的考虑后最终还是炒掉了其“嫡系”CEO 兼董事会主席的克里斯·高尔文先生（克里斯是摩托罗拉公司创始人罗伯特·高尔文的孙子）。

最后，当读完全书后，读者将完全能够明白没有上过大学的国美电器总裁黄光裕先生和曾有过提前辍学经历的全球第二大软件公司的董事长兼 CEO 拉利·埃里森先生成功的奥秘。

按常规讲，评估企业领导者的领导力的标准模型一般都倾向于把重点放在诸如战略远见（Visionary）和执行能力（Execution）、沟通能力（Communications）等方面，而没有直接考察领导者在实际工作中所采用的财务方法。比如，它们可能会注重一个管理者在既定的愿景下降低成本的能力，但是不会去认真探究这个领导者在处理这些问题上所采用的具体方法。而财务风格这种方法却能够弥补这一不足。

我国目前正处在一个市场转型和企业深入变革的关键时刻。本书的出版对于改变中国企业选拔企业领导模式和完善，评估企业领导力的评测方法将起到极大的推动作用。正是恰逢时机。

一方面，我国的民营企业和私有企业的所有者们正苦于在市场上找不到合格的职业经理人，或是即便招募到了所谓合格的职业经理人，他们也往往不能在企业长期“活”下去。或是他们虽能存活，但也许已经把企业搞得“半死”。这种情形的发生，并不能简单地说这些职业经理人不合格或其经验和能力有问题。如果认真和仔细地分析这些现象的内在原因，很可能就是这些合格职业经理人的财务风格与其所服务的企业的财务使命根本不匹配。

而另一方面，目前我国大部分国有企业仍然在沿用计划经济体制下的选拔管理者的方式。特别是大型中央企业的领导者仍然由国资委直接任命。

上述两种情形说明，目前中国企业在选拔企业领导者时还没

有考虑到企业领导者的财务风格会对企业的生死存亡产生重大影响。本人认为，本书的出版，将一定会对中国的企业和中国企业的领导者们带来巨大的震动。同时，通过学习和吸收以及应用本书的理论和观点，中国新一代的企业领导者将会在国际化的大潮中大显身手。

杨大跃

世导科技公司首席运营官 原中兴通讯总裁助理（副总裁级）

2006年9月18日于北京万泉新新家园

推荐序四

刚拿到这本书，我的一位员工很好奇地问我，为什么 CEO 需要读财务的书。其实 CEO 应该是一个复合型人才，不仅要精通管理、运营、市场的发展方向，更应该具备对数字的敏感。

我担任 CEO 期间，在选择为公司提供长期服务的合作伙伴时，我会要求对方提供注册资金、历年的业绩报告、各项业务在年度营业额中所占的比例、运营成本等一些数字。只有看过对方的财务数字才能知道对方的资金实力和企业现在所处的阶段。在正式商谈合作时，我在关注对方计划书的同时也会关注对方领导者的个人特质，会考虑这样的领导者会把企业带向何方，这个企业会有怎样的发展。

在我的职业生涯中，几家公司想聘请我担任独立董事，但是我一一回绝，尽管对方提供的条件非常优厚，但是我不能够不对我自己的声誉负责。独立董事需要查看公司的所有财务报表，去关心该公司 CEO 的人选是否符合公司的发展阶段，公司的管理阶层的财务特质是否符合公司的发展规划，这些都需要长期细致的观察，如果没有足够的时间和精力去做，这样的独立董事形同虚设，独立董事就成了某些不法分子招摇撞骗的金字招牌。作为职业经理人，我需要花费大量时间和精力用于我所就职的公司，不