

提升企业价值的7条原则



价值 领导力

(美) 彼得·科汉 著
王金萍 译

Value Leadership

The 7 Principles

That Drive Corporate

Value in Any Economy



电子工业出版社
PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

价值领导力

提升企业价值的 7 条原则

Value Leadership

The 7 Principles That Drive Corporate Value in Any Economy

(美) 彼得·科汉 著
王金萍 译

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry

北京·BEIJING

Peter S. Cohan: Value Leadership: The 7 Principles That Drive Corporate Value in Any Economy.

Copyright © 2003 by Peter S. Cohan.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons, Inc.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可,不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2004-1745

图书在版编目(CIP)数据

价值领导力: 提升企业价值的 7 条原则 / (美) 科汉 (Cohan, P. S.) 著; 王金萍译.
—北京: 电子工业出版社, 2004. 9

书名原文: Value Leadership: The 7 Principles That Drive Corporate Value in Any Economy
ISBN 7-121-00200-0

I. 价… II. ①科… ②王… III. 企业领导学 IV. F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 078791 号

责任编辑: 刘露明 黄 佳

印 刷: 北京大中印刷厂

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路 173 信箱 邮编 100036

经 销: 各地新华书店

开 本: 787×980 1/16 印张: 16.25 字数: 305 千字

印 次: 2004 年 9 月第 1 次印刷

定 价: 32.00 元

凡购买电子工业出版社的图书, 如有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系。联系电话: (010) 68279077。质量投诉请发邮件至 zlts@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

序 言

Introduction

思考一下有关公司价值的这样一种陈述：

沟通，我们有相互沟通的义务。在这里，我们花费时间与人们交谈，倾听他们……我们相信，只有沟通才能使信息发生作用。

尊重，我们希望别人如何对待自己，就要首先那样去对待别人。我们无法忍受侮辱或无礼的待遇。

诚信，我们公开地、诚实地、虔诚地同客户和潜在客户打交道。只要我们说过要做什么，就一定会去做；而如果我们表示不能或不会做什么，就一定不会去做。

优秀，无论做什么，我们都要求自己做到最好。我们会继续向所有人强调这一条。去发现自己究竟能够做到多好是我们最大的乐趣。

很难想像还有比以上陈述更好的有关公司价值的表达方式。而由于这一陈述来自安然公司 2000 年的年度报告，因此我们也很难能找到更好的例子来说明众多企业存在的言行不一致的行为。

2001 年 12 月，价值 620 亿美元的安然公司破产，虽然并不是最大的公司破产案，但这一事件激起了有关部门对公司破产（例如规模更大的 WorldCom 案）中违规操作行为的集中深入清查。这些公开丑闻造成的影响还在不断扩大，正侵蚀着美国经济体制所依赖的信任基础。因此当今的商界领导们面临着一个挑战，那就是，如何重拾对美国经济的信心。如果他们成功了，那么对 1 亿美国家庭而言，一个对自己以及对后代更加充满信心的未来就指日可待了；而一旦失败，等待他们的就只能是经济的飘摇不定带来的无穷无尽的痛苦。写作本书的目的就在于，为各位执行官勾画出一个框架，让他们能够根据这个框架创造出美好的未来，而这个框架的基础就是领导企业的几条价值原则。

执行官们的压力

对于那些还笼罩在 20 世纪 90 年代光彩夺目的成功光环之下的人们而言，美国资本主义历史上的这一转折点无疑是一个晴天霹雳。为了 21 世纪以及 20 世纪创造的那部分经济上的盈余，我们得付出巨大的代价。过去的几十年许多经济泡沫从不断膨胀到破灭解体。从 1980 年到 2002 年，石油、天然气、银行储蓄、融资收购、房地产、对冲基金，以及因特网和电信行业的泡沫的确为不少业内人士创下了好几千亿美元的个人资产，但与此同时，其他行业却蒙受了数万亿美元的损失。

在这些案例中，许多行业一开始的确创造了利润，但随着泡沫越来越大，投资商获利的欲望也随之无限膨胀，这往往会无形中默许投资标准上的某些放松，而且许多采购活动皆源于债务刺激，因此，虽然最初的投资从第二轮资金投入当中获得了利润，但这样的投资活动已经变成了一颗颗定时炸弹，并且已经开始倒计时了，结果只能带来破产、紧急融资、政府调查这一系列一浪高过一浪的风暴。股东们纷纷抽出注入的资金，直到又一个新的投资泡沫开始形成并引起他们的关注。而自此，新一轮循环又拉开了序幕。

技术泡沫的破灭加速了经济生活中种种阴暗事实的暴露。例如，政客们和政府协调员们参加竞选时需要依靠公司的资金赞助，这样一来，政府官员们在清查公司的违规操作、保护社会利益方面就处于不利地位，因为要保护社会的利益就有可能危及到赞助公司的利益，从而妨碍他们实现自己的政治抱负。与此类似，由于担心失去审计资金、咨询费用甚至更多的其他利益，审计员们在决定是否对财大气粗的客户的会计工作提出质疑时往往犹豫再三、举棋不定。为了迎合大客户们的要求，投资银行不惜牺牲广大投资者的利益，而投资银行的许多股东对此都采取息事宁人的态度，以免影响自己的地位，并进而蒙受由此带来的声誉和收入上的损失。

对这些事实了解越深入，大众对美国经济的信任度就越低。例如，2002 年 4 月的《华尔街日报》公布的由该杂志和 NBC 联合组织的对 1005 名美国成人所做的调查结果显示，美国公民对公司领导的尊重程度已经出现了急剧降低。尤其值得关注的是，该项调查还发现，被调查者当中有 57% 的人都相信公司领导及执行官的水平在过去的 20 年之间已经在下降。与此形成鲜明对比的是，在 1998 年进行的民意调查当中，53% 的被调查者却感到商界领袖们的水平并未发生变化，甚至比以往有所提高。2002 年 6 月，由 Hart-Teeter 组织的对 1008 名美国成人进行的民意测验更是凸显了美国公司所面临的信任危机仍在跳跃式地激增。从 2002 年 4 月到同年 6 月，被调查者当中相信安然公司出现的情况在不少其他公司也同样存在的人数已经从 18% 飙升到了 24%。

这种信任的丧失带来的后果就是，投资者纷纷将资金从股市上抽走。例如，2003年2月，投资者就从美国股票共同基金当中撤回了高达111亿美元的资金，而此前，从2002年中期开始，他们已经每月陆续从该基金撤资。投资者的这种撤资行为反映的是当股民们眼看着股票市场从2000年3月的最高点，即全美公开交易的所有股票的威尔士5000指数（Wilshire 5000 index）高达174 000万亿美元，跌到2002年7月的104 000万亿美元（痛失7万亿美元）的情景之后所产生的一种正常的情绪。

由于对经济体制失去信任，人们要求的回报也就大大提高了，因为他们承担的风险比从前更大。如果员工们怀疑老板正在做假账以达到哄抬股价的目的，那么他们就会要求提高工资，以弥补公司一旦破产他们将蒙受的经济损失；如果某家供应商认为客户不太可靠，那么它就会在合同条款中提出对自己更有利的要求，以保障自己的权益；如果投资者对管理方失去了信任，那么他们就会抛售公司股票，或者在第一时间拒绝向该公司投资；如果CEO对技术等领域的投资所能取得的经济效益失去了信心，那么他们就会要求这些投资产生更高的回报率，否则干脆放弃这项投资。归根结底，如果人们承担风险所依赖的信任基础漏洞过多，那么经济活动就只能搁浅。因此，CEO们承担着重建业已失去的信任的巨大压力。

什么是价值领导力

尽管整体情形不容乐观，但其中仍有不少令人欣慰的例子，的确有一些企业最终排除万难取得了巨大的成功。一些领导者偏偏有能力恰到好处地应对资源的匮乏以及面前的挑战，将组织经营得很成功。

在这里，提供一个有关企业领导力的概念——价值领导力（Value Leadership），这一概念曾经帮助一些公司创造出高价值，并且保证它们在任何市场状况下都屹立不倒。支撑这一有力概念的是可以帮助CEO们重建对美国经济体系的信心的7条原则。

“价值领导力”并非一个孤立的概念，它认为：失去了员工、客户、投资者，以及社会这几个要素，公司就不可能生存下去。因此，作为公司的CEO，应该有能力为他们创造利益、满足他们的需求，从而为公司营造良好的生存空间，使公司能够超越竞争者，获得丰厚利润和长足发展。

举例来说，在民航业，有的客户很看重机票价格的高低、航班起飞和到达是否准点，以及服务人员态度是好是坏。因此，哪家航空公司能够更好地满足以上这几个“客户价值标准”（customer value criteria, CVC），它可能也就比同行更能吸引以这几条标准去衡量航空公司的客户。如果能请到合适的员工，那么航空公司就能较好地满足这些标准。这样的员工可能也在寻找能够尊重他们的个性、使工作气氛轻松融洽，且能

让他们共同分享由自己的出色工作创造的利润的老板。在满足这些“员工价值标准”（employee value criteria, EVC）方面表现更出色的航空公司也就更能吸引这样的员工，并且最大限度发挥这些员工的生产力。这样的员工能更好地满足了客户需要，那么公司也就自然能够获得比竞争者更好的经济回报。吸引这类员工的一项很有力的工具就是，对有益于员工的公益事业予以支持。如果公司支持某项由员工发起的公益活动，那么员工们就会对公司加倍地忠诚，同时社会也会因为该公司员工的热心参与而大大受益，而一些投资者也就会放心购买和持有该公司的股票。最终，公司得以在较长的时间里持续保持利润增长。

价值领导力意味着比竞争对手更好地处理公司同员工、客户、投资者，以及社会的关系。正如我们在前面提到的航空业的例子当中看到的那样，价值领导力不仅在于为单独的群体，例如客户和员工，提供具有竞争力的收益，也在于如何调整好这几个群体之间的关系，从而创造出能够自我维持的价值生成系统。在航空公司的例子当中，公司对 CVC 的理解开始着手，满足了员工们的 EVC，而这些员工反过来又能更好地满足客户们的需要。最终结果是，购买和持有该公司股票的投资者在经济上获得了更大的回报，而公司自身的实力也得到了加强。

价值领导力旨在帮助执行官们更好地应对一个经济周期中各个不同的阶段不同挑战。由于人性固有的弱点，在最成功最风光的时候，执行官们往往会变得目中无人，将曾经为他们作出贡献的原则置之脑后，但有了“价值领导力”，在经济迅速发展、未来形势相当乐观的时期，执行官们就不至于过于偏离曾经为他们带来成功的那些价值原则；在经济衰退的时期，它提出的一些概念和方法能够帮助执行官们在繁华过后重建人们对企业的信任。

价值领导力之所以能发挥作用是因为它满足的是人们深层次的需要。人类是社会性的动物，他们既会因为实现了自己的目标而获得极大的满足感，也会因为在自己获得成功的过程中帮助了别人而体会到更大的成就感，而得到帮助的人也会由衷地表达自己的感激。“价值领导力”就是通过满足人们心理上的需求，来创造一个良性的价值增值系统，使系统里的每一个角色都能得到回报。

价值领导力对不同的读者群意义也不尽相同。投资商们可以利用它来判断公司是否值得投资，并且对目前已经投资的公司作出评价，确定自己的投资决策是否正确；董事会可以利用它来找出公司战略、组织结构、经营运作中存在的问题；营利性以及非营利性组织的执行官们都可以利用它来对组织作出适当调整，以取得更好的组织业绩；工人们可以利用它来对老板作出评估；而政策规则制定者则可以利用它来对投资者发出信号，告诉投资者在他们监督之下的这些组织是否健康。

价值领导力的 7 条原则

要想使价值领导力发挥作用，执行官们就需要把握一些相关的原则。本书阐释的就是价值领导力的以下 7 条原则。

- **重视人力资源：**尊重别人，这样他们就能发挥自己的最大潜能，从而更好地为公司利益服务。
- **鼓励团队合作：**鼓励人们，尤其是那些具备特殊能力和技能担负不同职位的人，鼓励他们一同工作，共同推进企业利益的增长。
- **小范围实验：**善于利用偶然的发现为客户和合作伙伴创造价值。
- **履行你的承诺：**说清楚你打算做些什么，然后按照你所说的去做。
- **抵制自满情绪：**将傲慢的态度清除出去。
- **通过多种途径取胜：**利用多角度的策略去维持企业的市场领导地位。
- **为社会做贡献：**用企业资源造福社会。

8 个价值领袖

为了对价值领导力的概念及其原则加以检验，我找了一些公司，它们似乎可以作为运用这一概念及其原则的具体例证。当然，它们未必是永恒不朽的典范，但它们的一些策略和方法，有助于我们更深入地理解价值领导力及其原则的现实意义。为了找到这样的价值领袖，笔者从美国的 1500 家规模最大的公开上市公司着手，根据 11 个质量和数量因素对它们进行了筛选。

以下是 5 个质量因素：

- 高质量的财务报告和与股东良好的沟通；
- 无实质性的法律纠纷和偶然事件；
- 较高的员工满意率；
- 出色的客户服务；
- 同行的高度尊重。

以下是 6 个数量因素：

- 市场份额；
- 资产净值的十年平均回报率；
- 人均年收入及年利润；
- 资产负债表的真实程度；

- 十年的收入增长；
- 十年的股东回报。

这 11 条标准分别在 1500 家不同的公司试用之后，8 个价值领袖脱颖而出，成为价值领导力的典范：

- 高盛公司，价值 230 亿美元，投资银行业巨头，以其蓝筹股闻名；
- 强生公司，价值 360 亿美元，保健品制造商，其生产的邦迪牌创可贴，以及泰诺享有盛誉；
- 斯马克公司（J. M. Smucker），价值 9.86 亿美元，果酱、果冻、蜜饯行业的巨头，由公司创立者的孙辈经营；
- MBNA，价值 88 亿美元，亲缘卡（affinity card，由体育队和大学之类的组织发行的信用卡）市场的领袖；
- 微软公司，价值 310 亿美元，计算机软件行业巨头，其主席比尔·盖茨为全球首富；
- 西南航空公司，价值 55 亿美元，低成本的航空公司，连续运营 30 年始终保持盈利状态，因此在业内独树一帜；
- Synopsys 公司，价值 9.07 美元，半导体设计软件业的巨头，为了向客户提供满意的全套生产线，面对 Avant 公司的收购挑战毫不畏惧；
- 沃尔玛公司，价值 238 亿美元，在全球范围内拥有 5 600 家连锁超市，以每天都为消费者提供低价商品而闻名。

这些价值领袖们为其股东创造财富的速度比一般的公司高出了 4.5 倍。如果股民们 10 年前在这 8 家公司分别投入 1000 美元，也就是这些公司第一次公开募股时的价值，那现在将上涨 491%，变成 47 240 美元。这一增长率大大超过了投资在当时的标准普尔 500 指数上面的 8 000 美元资金的增长率——该股将实现 106% 的增长，达到 16 500 美元。如果向处于价值领袖地位的公司的同级公司投入 8 000 美元，那么这项投资将得到 26 050 美元的回报，也就是实现 226% 的增长。

价值商数

管理学有一条最基本的原则，那就是，无法测量的东西也就无法管理。本书的最大意义就在于，它为量化和管理有关价值的林林总总的问题提供了一条途径。执行官们可以利用“价值领导力”来改善管理，以创造更好的业绩。接下来我们要探讨的是——价值商数（Value Quotient），它是用来衡量组织当中所融入的价值领导力原则的程度深浅的一个数字，我们可以根据这个数字找出组织中存在的薄弱环节，然后推

动组织对这些环节加以改善。

在第1章我们将对VQ这一概念进行更具体的探讨,在此我们不妨先对它进行一些简单的介绍。VQ是0到1之间的一个百分率,它的取值大小代表了公司的行为与价值领导力原则相一致的程度。决定VQ取值大小的依据是公司在价值领导力7条原则的范围内所进行的一系列行为。例如,在“小范围实验”这条原则下,有以下四个行为:实现有机增长、控制开发中的风险、内部伙伴、外部伙伴。这些行为是我们在对价值领袖及其业内的其他公司的具体行为进行比较之后总结出来的。在VQ的开发过程中,我们对各公司进行了打分,打分的标准包括:是否有以上这几个行为;如果有,其表现究竟如何。

关于这一程序的具体技巧,我们将在第1章深入探讨,不过,为了便于解释,我们不妨对两家零售机构——沃尔玛和彭尼公司(J. C. Penney)作一番比较。沃尔玛公司的VQ是91%,而彭尼公司为53%。这两个数据是通过以下4个步骤得到的:

1. 就各公司对7条原则中的每一原则包含的行为的遵守情况进行打分。每一个行为的分值从5分(最佳)到1分(差)不等。
2. 用每个行为的得分乘以它所对应的原则相对于总分数的加权值。对于包含4个行为的那些原则,乘数为3;对于包含3个行为的原则,乘数为4。这样,每一原则可能得到的最高分为60。
3. 将7个原则的加权得分相加。
4. 将加起来的总和除以可能的最高分420。

图0.1所示的是沃尔玛和彭尼公司执行第二步后的结果。

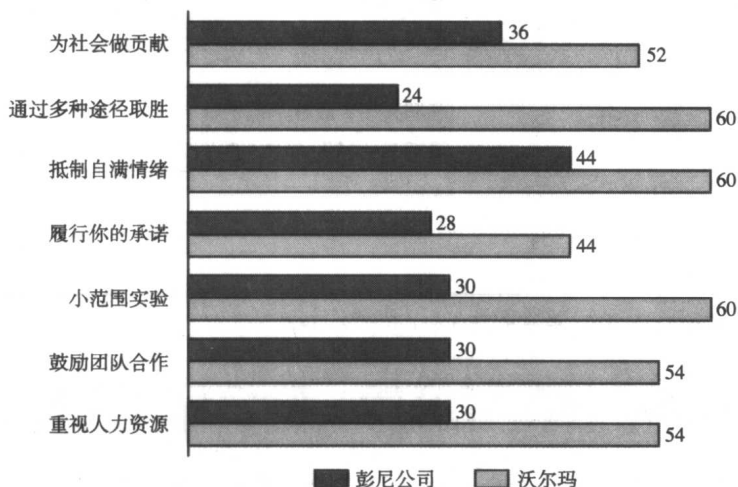


图 0.1 沃尔玛与彭尼公司的 VQ

通过这个例子我们可以了解如何计算 VQ 的各个部分，从而为公司开发出综合 VQ 值。例如，“重视人力资源”这个部分是通过对比一家公司在有关重视人力资源方面的 4 个行为进行评估之后开发出来的。我对价值领袖与其同行之间的区别进行了分析，从中提炼出实现“重视人力资源”这条原则的 4 个行为。表 0.1 是沃尔玛和彭尼两家公司在这 4 个行为上的得分，以及在该条原则上的加权总分。从中可以看出彭尼与沃尔玛存在的差距，也能看出沃尔玛在员工的招聘、奖励方面表现突出，但绩效测评方面仍有改进空间。

因此，VQ 能帮助执行官们找出其经营的组织需要改进的那些具体行为。执行官们可以对照自己的企业的具体行为表现，判断这些行为是否符合价值领导力的原则，因此，VQ 可以作为推动组织进步的一个基石。

表 0.1 重视人力资源：沃尔玛与彭尼

行 为	得分	评 价
约定核心价值		
沃尔玛	5	是尊崇企业文化的公司的缩影
彭尼	3	核心价值不够明确
根据价值取向招募新人		
沃尔玛	5	招聘时对应聘者的价值观是否与企业一致严格把关
彭尼	3	聘用无抱负、低才干员工的传统
平衡绩效评估		
沃尔玛	3	更强调结果
彭尼	2	衡量客户服务和项目转换
巧妙地奖励员工		
沃尔玛	5	利润共享、股权、低工资
彭尼	2	最近开始提供 401(k)选择权
加权总分		
沃尔玛	54	
彭尼	30	

注：各部分打分标准：5=最佳；4=非常好；3=好；2=一般；1=差

本书的组织结构

本书第 1 章将对价值领导力的 VQ 进行更具体的描述，从第 2 章到第 8 章将就价值领导力的 7 条原则具体展开讨论，其中还将提供一些案例，以阐释价值领袖们成功

地将这些原则应用于日常工作所采用的具体行为和策略。第9章将谈到读者究竟该如何对价值领导力加以运用的问题。附录则提供了笔者选择价值领袖，并对它们的VQ进行计算的相关背景材料。



结论

执行官们必须重拾对美国经济的信心。虽然这一挑战可能看似不可突破，但价值领导力为执行官们带来了灵感，也带来了成功应对这些挑战的武器。请各位读者继续往下读，由此，你已经踏上了一条领导力复兴的旅程。

致 谢

Acknowledgments

本书的写作完成得到了许多人士的大力帮助。Matt Williams 是我在 Gernert 公司的代理人，在本书写作刚刚开始的那个阶段，他为我提供了大量有价值的反馈意见，并且同 Kathe Sweeney 密切合作，就本书的写作目的和具体步骤达成了共识。Kathe Sweeney 是 Jossy-Bass 专门负责商业管理类书籍编辑工作的资深编辑，她从一开始就对本书表示了极大的兴趣，并且在成书过程中作出了巨大的贡献。

在本书的写作过程中，我从某些相关人士那里得到了许多灵感，他们的启发令我受益匪浅。Tania Yannas 是 3Plex 物流软件公司的创始人之一，她阅读了本书的初稿并对各章作出了中肯的评价，使我的思路更为清晰，也使本书的要点更加明确。Tania Yannas 还从自己在高盛公司亲身工作的经验出发，为我提供了非常有价值的建议。我在 Monitor 公司时的一位老同事 Alex Lach（他目前担任加州 Beverly Hills 的保障基金经理）也提出了非常有见地的看法。此外，美国矩阵（Matrix USA）的总裁 Bruce Henderson 协助我共同开发了 VQ 的计算方法。

本书的完成与西南航空公司及 Synopsys 公司的各位执行官的大力支持也密不可分。西南航空公司每个星期都要收到近 50 位作家的邀请，请他们提供公司的相关信息，因此能够得到西南航空公司的鼎力相助无疑是我的莫大荣幸。尤其值得一提的是，由于有了 Donna Conover、Tracie Martin、Beverly Carmichael 的补充，我对“价值领导力”概念形成了更深刻的理解。另外，本书也得益于 Synopsys 高级执行官 Aart de Geus、Chi-Foon Chan、Bob Henske 的大力支持。

最后，我之所以能在本书中提出一系列观点和思想，是同好几位权威的商业记者相互深入沟通和交流的结果，他们是来自《商业周刊在线》（*BusinessWeek Online*）的 Amey Stone、David Shook 和 Alex Salkever、来自 TheStreet.com 的 Melissa Davis、来

自《财富》杂志的 Justin Fox、来自《华尔街日报》的 Ianthe Dugan，以及来自《Barron's》的 Mark Veverka。

同我的其他作品一样，本书之所以能够成功问世，也离不开我的太太及家人的全力支持，在此，我谨向他们表示衷心的感谢！

目 录

Contents

第 1 章 你站在什么位置 1

价值领导力是一盏信号灯，执行官们可以利用这盏信号灯来为企业导航，领导企业在商业急流中乘风破浪。价值商数（VQ）可以帮助执行官对企业贯彻价值领导力的情况进行评估，看清企业在市场中的位置，从而有针对性地采用相关原则，争取业绩的最大提高，促使企业不断进步。

第 2 章 重视人力资源 25

重视人力资源就意味着对员工的尊重，只有尊重他们，他们才能发挥出自己的全部潜力。优秀的员工是企业的宝贵资源，只有成功地吸引和激励了这类员工，企业才有可能成为真正的市场领袖。

? 怎样才能招募到这样的员工？怎样才能对他们进行合理的绩效评估并加以激励？

第 3 章 鼓励团队合作 49

众人拾柴火焰高。良好的团队合作不仅能够集中团队成员的智慧和力量，而且能够达到 $1+1>2$ 的效果。当所有的员工都集中精力去实现团队的目标时，内部争斗、利己主义就会统统消失。

? 怎样才能建立一支团结的队伍？怎样使这支队伍更好地为企业服务？

第4章 小范围实验.....73

小范围实验的可贵之处在于,它使员工也能够参与新产品的开发和工艺的改进,它不仅能够把缺乏可行性的计划抑制在萌芽状态,也能发掘出符合消费者需求的新产品、新工艺和新服务,从而降低成本,实现增长。

❓ 怎样降低实验中的风险?怎样提高实验的成功率?

第5章 履行你的承诺.....101

诚信是企业发展的基石,履行承诺是诚信最基本的表现之一。企业如果能够做到始终坚持自己的承诺,就能赢得整个社会的信任。这种信任是一笔宝贵的财富,只要拥有了这笔财富,企业不仅能吸引优秀的人才和客户,还能争取更多的投资。

❓ 怎样建立诚信的企业文化?怎样充分贯彻诚信这条原则?

第6章 抵制自满情绪.....129

成功不仅能带来成就感,也会使企业在无形中产生自满情绪。这种情绪会麻痹企业的神经、侵蚀企业的斗志,因此,要想留住市场份额、保持市场领导地位,首先就要抵制这种情绪,不断树立新的目标,不断前进。

❓ 怎样才能获取不断前进的动力?怎样才能从一个成功走向另一个成功?

第7章 通过多种途径获胜.....153

现在取得胜利不能保证将来仍然能够遥遥领先,今天的优势也不能保证明天仍然无人超越。为了保护已有成就,市场领袖们必须从多方面着手,创造更多的利润增长点,打通通向成功的道路。

❓ 怎样才能培养多方面的获胜能力?怎样才能保持领先优势?

第8章 为社会做贡献.....183

社会为企业提供了赖以生存的氧气,这样它们才能创造利润,社会的友好态度可以帮助企业提高增长速度、员工生产力以及员工对企业的忠诚度,而且还会增加企业的效益。因此,企业应该作出贡献回馈社会。

9 怎样才能有效地造福社会？怎样才能通过造福社会来激励员工？

第9章 行胜于言 211

“价值领导力”这一概念的意图在于建立一个能够使企业、员工、消费者，以及社会相互信任的系统，这样的环境使各方都能受益。在充分了解了价值领导力的各条原则后，执行官们应该对如何在企业中贯彻这一概念形成了深刻的认识。尽快组建“价值领导力”改革团队，并由此踏上复兴领导力的旅程吧！

附录 价值领袖的挑选及价值商数分析 231