

统帅力

朱相望·著

引爆财富的秘密

马云 / 董明珠 / 王健林 / 周鸿祎

李彦宏 / 王中军 / 马化腾 / 雷军

的统帅力



中国财富出版社
CHINA FORTUNE PRESS

统帅力



朱相望·著

中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

统帅力 / 朱相望著. —北京: 中国财富出版社, 2015. 4

ISBN 978 - 7 - 5047 - 5563 - 6

I. ①统… II. ①朱… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 036359 号

策划编辑 宋 宇
责任编辑 王 波 赵笑梅

责任印制 何崇杭
责任校对 饶莉莉

出版发行	中国财富出版社		
社 址	北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼	邮政编码	100070
电 话	010 - 52227568 (发行部)	010 - 52227588 转 307 (总编室)	
	010 - 68589540 (读者服务部)	010 - 52227588 转 305 (质检部)	
网 址	http://www.cfpress.com.cn		
经 销	新华书店		
印 刷	北京京都六环印刷厂		
书 号	ISBN 978 - 7 - 5047 - 5563 - 6/F · 2317		
开 本	710mm × 1000mm 1/16	版 次	2015 年 4 月第 1 版
印 张	12	印 次	2015 年 4 月第 1 次印刷
字 数	156 千字	定 价	32.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

序 言

在任何一个组织里面，领导者都起着中流砥柱的作用。领导者要靠自己的魅力和影响力去带动下属工作，而不是通过命令和控制去管理下属。

一个将军统帅三军，需要领导力；同样，一个领导要想统帅好一个企业，也需要领导力。一个好的领导，应该是领头羊，而不是牧羊人。命令或者控制不会让下属感受到你的领导魅力，反而会厌烦你的官僚作风。因此，好的领导者总是以身作则，而不是高高在上地发号施令。

托尼·西蒙教授在一份对诚实行为的研究中发现，如果组织里的雇员们相信他们的经理们能履行承诺，按照他们宣传的理念做，这样的组织比那些经理不履行承诺的组织营利性更好。这就是说，作为领导，如果你想得到更好的结果，你就要去实践你的宣传理念。因为你的所作所为比你的宣传影响力更大。

据我了解，国内有不少企业领导的发言稿、报告，甚至是论文，都是由秘书代劳的。人们似乎都认为这种行为是天经地义的，没有什么可值得怀疑的。事实上，这种行为在跨国公司是不可容忍的。在一些成熟的企业中，人们都会有一种共识：每个员工都有自己的职责，领导者不做自己的“作业”，而请他人代劳，是对自己责任的亵渎，更是对下属劳动的剥削，其不但不能赢得下属的尊敬，还不利于领导者自身素质和水平的提高。

领导力意味着影响力。那些真正具备领导统帅力的人，即使没有任何权力，也能通过自己的一言一行来影响周围的人。那些不具备领导力的人，即使手握大权，也只能通过权力而不是自己的领袖魅力来影响周围的人。不是所有的人都能踏上领导岗位，但所有的人都可以像领导那样工作。只要掌握了领导力的内涵，我们每个人都可以充当自己的领导者。想要成为领导者，首先要成为一名优秀的员工。如果企业的员工都是当一天和尚撞一天钟，对企业没有任何贡献，那么这个企业就会停滞不前甚至解体。

为了在激烈的竞争中争得一席之地，不管是开创企业时，还是当企业发展到一定规模以后、要逐步壮大时，企业要想取得更好的发展，都需要领导者有勇往直前的勇气和运筹帷幄的智慧，这就是统帅的智慧。本书主要讲述了领导者的统帅力的三个修炼问题，分别是：领导力、决策力和执行力。

领导者的统帅力就是指带领企业的员工实施战术构思的能力。首先，领导者要统帅“三军”，需要超强的领导力；其次，提出好的战术构思是决策力；最后，具体执行是企业员工的执行力。把这一切都综合起来，就构成了领导者的统帅力，所以统帅力是一种综合能力，是战术素养和领导管理能力的综合。

作 者

2014 年 11 月

目 录

第一部分 领导力——成功统帅的核心能力

第一章 领导力是每个领导者的必修课	3
1. 你是一个有激情的领导者吗	3
2. 一眼看透领导力的本质	8
3. 没有影响力就没有领导力	10
4. 企业家长青之道在于领导力的修炼	12
第二章 成功领导者的七项核心能力	18
1. 准确定位业务	18
2. 设定正确目标	23
3. 勇于挑战现状	28
4. 共赴企业愿景	32
5. 预见引领变革	35
6. 培养核心人才	39
7. 把“利益”当成出发点	42
第三章 卓越领导“统帅三军”的必备法则	48
1. 促进团队协作能力	48



2. 有效沟通才能产生效率	52
3. 创造互相信任的氛围	54
4. 懂得激励的领导更具影响力	58
5. 领导者要会为他人提升价值	66

第二部分 决策力——统帅的实质就是决策

第四章 领导决策知识	73
1. 领导决策的要素	73
2. 决策不等于决定	76
3. 决策的类型	82
4. 你了解自己的决策风格吗	84

第五章 优秀决策者的特质	89
1. 做事懂得轻重缓急	90
2. 能够接受不确定性	92
3. 善于倾听	95
4. 懂得变通	98
5. 愿意管理个人信息	99
6. 避免模式化	103
7. 总是能让大家对决定达成共识	106
8. 对事情的成本和难度有着清醒的认识	108

第六章 提高决策能力，做个好领导	112
1. 把握好方向，决策好未来	112
2. 警惕集体决策中的群体思维陷阱	116

3. 当断则断，把握住每一个机会	120
------------------------	-----

第三部分 执行力——让好的决策落地

第七章 执行不按流程走，等于没有执行力	129
---------------------------	-----

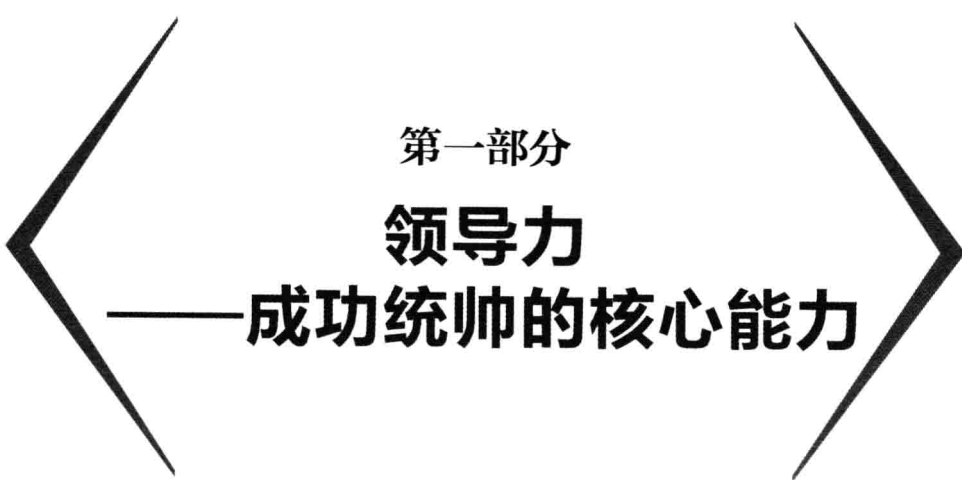
1. 工作程序化，行为标准化	129
2. 按流程执行的威力	133
3. 尊重流程才能有效执行	136
4. 只要有流程可依，就没有特殊情况	138
5. 加强执行管控	140

第八章 打造一支高效的执行力团队	147
------------------------	-----

1. 组建具有强执行力的团队	147
2. 提升团队执行力的方法	151
3. 激发热情：激发内驱力和行动力	158
4. 融入团队，成就非凡	163

第九章 执行到底，没有任何借口	169
-----------------------	-----

1. 只为成功找方法，不为失败找借口	169
2. 赢在责任心，胜在执行力	172
3. 端正自己的工作态度	176
4. 立即行动，拒绝拖延	179



第一部分

领导力

——**成功统帅的核心能力**

第一章

领导力是每个领导者的必修课

一个将军统帅三军，需要领导力；同样一个领导要想统帅好一个企业，也需要领导力。很多人成为领导之前，可能是做营销的，可能是做研发的，也可能是做服务的，但在他走上领导岗位后，原来的经验和能力都会对其领导工作有所帮助。所以，每个领导人都有必要进行一些修炼，领导力是领导统帅力的核心能力。

1. 你是一个有激情的领导者吗

每个员工心中都有一个英雄情结，带头人的表率作用就是通过自己的言行点燃员工的激情。可以这样说，每一个成功的领导者都是充满激情的人，他们特别善于把自己的激情传递给下属，从而感召他们一起战斗。

柳传志能带领计算所的 11 个人开创出举世瞩目的联想大业，

与他充满激情的感召力有关。创业过程中，他总是通过对未来的激情描绘感召追随者，让他们对自己充满信任，相信一定能够做成大事，从而产生强大的执行力。

1988年10月，联想公司的业绩呈现出非常好的发展形势。联想在这个时候召开了“开拓国际市场，掀起销售高潮动员大会”。会上柳传志做了精彩的演讲。

他先向大家报告香港那边的大好形势，“公司差不多每个月都要几次见报，越做越兴隆”，接着他说到香港银行，“上个月我们一下子就拿到银行5000万港币的银行贷款，公司在银行业的信誉大大提升。”接着他说到日本银行，“日本有个三和银行给我们贷款，一定要见到我本人签字，证明真是柳传志。那时他们很客气地说‘你们给了我们很大面子，肯用我们的贷款，我们感到很高兴！’这话我听了非常得意，原来是咱们求人家，现在是人家求咱们。”外国银行的谦卑态度证明了联想公司的兴旺，接着柳传志又用实实在在的利润激励下属的斗志。

“现在我们大家可能知道了，联想公司在香港和AST公司已经签订了1000万美元的合同，要买3000台机器，这些机器是面对国内和海外市场的。这下等于把AST机器全部控制在咱们手里了。”

接着，他冲着台下的进口部经理说：“那天刘赤峰挺得意地对我说，‘中关村除了咱们没有一家有AST机器。’老刘是不是？”

刘赤峰赶紧回答：“还有少量的。”

“又有少量的了？”柳传志笑道，“那天你可说没有来的！”柳传志信心十足，越说越高兴，“公司办到这个份儿上，咱们就办得有点滋味了。”等他说完AST的历史，他向大家宣布，“我们要

走 AST 的道路。”

柳传志的这个讲话充满了创业家的激情。他不仅用事实证明了公司的壮大，而且还为公司描绘了新的愿景，极大地振奋了员工们的士气，让他们信心满怀地向新的目标前进。几年之后，联想成功进军微机制造行业，这在很大程度上离不开柳传志对员工的激励。

每个有效率的领导者都是一个充满激情的管理者。比尔·盖茨说过，“激情能够激发 120% 的潜能。”不管一个企业的文化到底是什么，要想提高效率，就得最大限度地激发每一个员工的潜能。一个自身充满激情的领导者能够很好地通过自己的言行传达给员工信心，让他们感觉到跟着自己干，不仅有美好的现在，还有美好的未来。这样，他们在工作中就能爆发最大的潜能，做事更有经验也更有活力。

(1) 企业家要善于传达激情

在创业过程中，一个好的带头人对促进企业的发展有着重要的作用。一个能力强大的带头人，其实就是一个极善于传达激情的人。通过他的激励将团队的潜能发挥出来，不仅是 100% 的发挥甚至是成倍的超长发挥。现在主流经济的重要特征是人才密集和智力密集，企业中的每个人都应当拥有足够的信息以及做出决策和选择的权利。如果企业的带头人只是一个单纯的领导者，只是熟练地发号施令，那么团队就没有太大的战斗力了。一个精明有效的带头人，要通过自己的言行给员工营造一种充满激情和创新精神的环境。

当然，激情不是喊出来的，喊根本没有实际效果，员工也根本体验不到。这需要有一个很好的机制和自由的环境做基础。比方说，领导者给他的下属限定一个圈子，并且告诉他，只要不绕过这个圈子，

在这里面你怎么做都可以，任你发挥。这样一来，员工就会有很大的积极性。领导者还要告诉员工，不管出现什么样的问题，自己都是他们的支持者。有了这样的保证，员工就会更加兴奋地投入工作。

微软（德国）在企业内部成立了一个新的部门。林顿·约翰逊发现，与其他部门相比，这个部门缺乏激情，而且行动无力——这个部门的人认为微软有主流的业务部门，而自己只是配角。

于是林顿·约翰逊就把他们叫到自己的办公室，与他们面对面地交谈。他首先批评自己，说自己没有给他们定好位置。然后他提出解决办法，“我把你们的顾虑全部消除掉，让你们重新起跑。起跑时，我要告诉你们，你们的方向在哪儿，而且这个方向是你们可以达到的。”最后林顿·约翰逊给他们激情的鼓励，“如果做成功了，这不仅是你们的成功，而且会带来或者改变整个微软（德国）的业务模式。”同时他保证，“如果你们在工作中碰到任何问题，我将成为你们最有力的支持者。”这样一来，整个团队活力迸发，全部员工都全身心地投入到工作当中去。

作为创业者，完全可以学习林顿·约翰逊的这种管理方法。如果创业带头人想使自己的团队成员充满战斗的激情，他本人要给予创业伙伴充分的活动自由，让他们最大限度地按照自己的意愿去做事。这样的话，团队成员因为感受到了发展空间，就会爆发出无限的热情。反之，如果创业带头人一味地给创业伙伴下达命令，或者强调自己的想法让大伙去执行，那么大家工作的积极性就不会高。

（2）激情领导是以知识为基础的

激情领导是以知识为基础的。一个企业家要想长时间领导好一个

企业，绝不能凭一时的激情澎湃，更多的是靠知识的推动。很多时候，一个具有远见卓识的领导更能得到下属的尊重。领导在制订企业计划的时候，往往是基于自己丰富的知识和现实的经验，而且他会给员工制定有说服力的具体措施。如果领导没有知识，不能持续地学习，就无法看清未来的趋势，他的领导也就没有什么说服力，更谈不上激情了。

因此，一个人想要成为一个富有激情的领导者，就必须努力学习各种各样的知识。事实上很多企业家正是这样做的。在社会上我们看到，即使之前没有受过良好教育的民营企业家的，也都是持续学习的，他们在实践中积累了丰富的知识。有位在哈佛大学读 MBA 的企业家对此深有感触地说：“必须要不断充电，很多事情，都来自你能力不足，做不起来，走弯路了，激情也开始被浇熄了，没气了。”所以对于创业者来说，更应该在创业的过程中不断学习。作为创业的带头人，只有不断地学习，比其他创业伙伴具备更多的知识，才能更有激情地领导他们。

（3）激情是有底线的

激情是有底线的，这个底线就是理性。一个充满激情的领导要通过愿景和言行来激发员工。激情只是一个工具，一个过程，一个时刻。在激情时刻必须以理性的分析做基础。许多创业者都能豪情满怀地制订计划，却很少有人能够成功，就在于他们缺乏理性的基础。激情过头会让员工的压力过大，从而使团队陷入沉闷的状态。

做一个好的带头人首先要做一个充满激情的人，通过自身的激情推动整个团队前进。在这个过程中，领导者除了要时刻处于激情状态之外，还要不断学习，经常反省。

2. 一眼看透领导力的本质

领导究竟应该怎样定义？它是一个人，一个职位，还是一个过程？有没有这样一种领导，即便他不需要任何职位，也能吸引大家为了一个共同的目标前进？

在充满挑战和机遇的商业社会，人们很容易会走入个人英雄主义的误区。然而，单枪匹马独闯天下的时代已经过去，从没有一个公司或个人靠自己的力量就能完成所有的事。成功不只青睐有准备的人，更眷顾那些具有超强的统帅力，懂得如何将人才团结起来的人。

创业者需要凝聚团队的力量，这就需要一个具有超强统帅力的领导，激发大家的激情，让团队拥有强大的战斗力。

马云创业的时候，初期的 50 万元启动资金是 18 名员工一起凑出来的，十多年过去后，这 18 个人无论职位高低，岗位如何调整，没有一个人从阿里巴巴流失，这种特别的凝聚力是马云独有的统帅力。

戴珊是阿里巴巴创业时的 18 个人之一，她这样描述马云所具有的统帅力：“无论什么时候看到他，你在他眼中看到的都是自信，我一定能赢的信心。你跟他在一起就充满了活力。”

联想的柳传志认为，领导人大体可以分为两种类型，一种是孔雀型，以个人魅力取胜；一种是老虎型，以发号施令树威。马云正是属于孔雀型的领导人，所以无论他在外界如何被误解，无论公司陷入如何的困境，追随的人始终都没有放弃掉对他的信心。

为什么马云会给大家这样一种印象呢？原因就在于他懂得如何用语言激发起大家的激情。阿里巴巴创业第一天，马云就进行了鼓动人心的演讲，他说：

第一，我们要建立一家生存 80 年的公司；

第二，我们要建设一家为中国中小企业服务的电子商务公司；

第三，我们要建成世界上最大的电子商务公司，要进入全球网站排名前十位。

“生存 80 年”“世界上最大的电子商务公司”，这样的语言，非常容易激发起人们的创业激情。它可以把人类内心深处想要成就一番事业的欲望充分激发出来，促使人们不顾一切地投入到追求创业成功的道路上来。

领导者的影响力，体现在方方面面。

首先是梦想。任何一个优秀的领导者都是有梦想的人。他想实现自己的梦想，并且为了这个梦想，愿意付出巨大的代价，甚至是生命。

其次是意志。影响力体现在领导者的个人意志力上。充满影响力的领导者都是意志坚强的人，尽管在实现梦想的过程中会遇到各种挫折，但他们也会一如既往地坚持，执着地实现自己的梦想。

再次是勇气。一个领导者的影响力很大程度上体现在他的勇气上。在面对困难的时候，领导者用自己的勇气去激励大家。没有勇气的人是无法成为一个有影响力的领导者的。

最后是智慧。有影响力的领导者都是充满智慧的人。他们会用战略的眼光去看待和处理问题，以此来达到最佳的效果。如果一个人在做决策的时候，常常考虑眼前的利益，而不是用一个长远的眼光看问题，就不会有人愿意追随他。即便有人跟着他做事，也一定不会坚持太久。所以，好的领导都是拥有智慧的人，他们渴望成功，也会用自己的智慧去带领大家一起成功，而不是只在乎自己的利益。