

FEIQUANLIYINGXIANGLI

非权力影响力

成功的领导行为 = 权力 + 知识 + 品格 + 艺术

成功的领导行为 = 权力 + 知识 + 品格 + 艺术

成功的领导行为 = 权力 + 知识 + 品格 + 艺术

成功的领导行为 = 权力 + 知识 + 品格 + 艺术

● 纪一 著 ● 春秋出版社

非权力影响力

——写给领导者和企业家

纪 一 著

春秋出版社

1989年·北京

非权力影响力

——写给领导者和企业家

纪一著

出版发行：春秋出版社

(北京1929信箱 中央党校南院)

经 销：新华书店

印 刷：北京昌平展望厂印刷

787×1092毫米 32开 6.25印张 140千字

1989年7月北京第1版 1989年7月第1次印刷

印数：1—13200册

ISBN 7-5069-0133-1/F·6

定价：2.10元

自序

这本非驴非马的小册子，我喊它“四不象”。

作为记者，我曾跟各种各样的“长字号”打过交道，虽感慨不少，记下过点点滴滴，然而都是些司空见惯的“教导”之类。近几年，跟企业家们打交道多了，从他们身上悟出了不少道道，诸如如何行施权力，把权力之下的人才放在什么位置上……等等。我发现拥有“皇帝”般实权的企业家们实施领导行为时，跟人们印象中、身边的行政长官们相去甚远，他们靠决策力、品格力、知识力、外交力……合力致胜。他们在被领导者心目中不是“当官的”，而是智慧与美德交融的指路人，他们手中的权力只为成功而施展。

随着商品经济观念的多方渗透，中国人对权力的崇拜热开始降温，靠行政权力吃饭的“职业政治家”渐被冷落，代之而来的是智慧与品格相交融的新思路，据说这就叫“非权力影响力”。只是如何培养非权力影响力，每个有作为的领导者的做法又不尽相同，千万别相信一个没当过官的记者的胡说八道。

这本书的写作，首先得力于我的朋友——著名企业家武宝信先生，他对企业的经营与思考，他对领导行为的反思与实施，都能在字里行间找到。换句话说，我只是忠实记录了他成功的经验。我很荣幸能把著名女作家铁凝的报告文学《美从东方来》附其后，让更多的读者了解企业家武宝信的

奋斗之路。

春秋出版社为这本“四不象”的出版，做了大量工作。可以说没有丁洪章先生和责任编辑袁坚先生的辛勤劳作，这本“四不象”就无法问世。

出版，对作者来说，就意味着向社会讨教，向广大读者讨教。恭候批评。

作 者

1988年11月 北京什坊院

目 录

第一章 企业核心说……………(1)

每一个人都自己的脖子上系着一个看不见的标志：
价值。社会的责任是帮助许多曾丧失了发挥最佳潜力
的人重新寻找实现自我价值的契机

第二章 非权力影响力……………(10)

社会越文明，在领导行为中，非权力影响力将越显得
重要

第三章 人才资本论……………(21)

“企”字去掉“人”为“止”，所以人是构成企业的第一要
素。企业家如何延揽人才、培养人才以及如何留住人
才，便成为企业经营的第一要素

第四章 激情反应堆……………(30)

企业家只有永远充满激情和热忱，才能使企业昌盛。
如果你细心观察的话，你会发现激情具有传染性

第五章 行为科学没有秘密……………(39)

记住部下的名字，比多发给他几元奖金更有价值。行
为科学只有真诚和微笑

第六章 管理的艺术……………(46)

管理不只是一门学问，还应是一种文化，它有自己的
价值观、信仰、工具和语言

第七章 时间不等式……………(57)

人们很少发现在时间不等式中心理因素的强制作用，
只是随着年龄的增长考虑到生命不会长久，才恨不能
把太阳永远禁锢在东方的山头

第八章 价值判断……………(77)

缺乏价值判断的能力，是悲剧的祸根，明天不属于占
有一定权力的优柔寡断者

第九章 企业大趋势……………(88)

经济之兴衰决定未来之兴衰。企业的神速发展使企业
家们不得不重新恒定自己的驾驭力，研究企业变迁的
大趋势

第十章 会议的秘密……………(103)

会议之所以神秘，是因为中国的“会议时代”已随着新
观念的渗入，使人们从“谈会色变”的境况中步入科学
的会议殿堂

第十一章 广告战略……………(109)

宣传自己比宣传别人更难，不懂得制定广告战略的企业
家，等于无形中放弃利润

第十二章 谈判A B C……………(121)

不是所有的企业家都能泰然自若地坐在谈判席上讨价
还价，谈判是科学也是艺术

第十三章 失败毕竟不是光彩的标志……………(128)

不留恋过去，也不畏惧未来，失败不过是给人们重新
开始和更聪明行事的机会，但……

附一：美从东方来(报告文学)……………铁凝(140)

——“三露”研制者武宝信的苦恼与欢乐

附二：开弓没有回头箭(通讯)……………纪一(180)

——记北京市三露厂厂长武宝信

第一章 企业核心说

每一个人都在自己的脖子上系着一个看不见的标志：价值。社会的责任是帮助许多曾丧失了发挥最佳潜力的人重新寻找实现自我价值的契机。

企业是经济组织和社会组织的融合体。作为经济组织，它以实现最高利润为目的；作为社会组织，它应当成为凝结职工个人价值的磁铁。一位优秀的企业家绝不会只盯着钱，而视职工为利润的代表。

关于人的价值的评估

这是一个非常浅显的道理：没有职工，便无所谓企业。但决非所有企业家，都能把职工价值的凝聚，放在企业效益的合适的天平上。

你是一个局外人，你走进一家地位显赫、产品誉满海内外的优秀企业，你首先想到些什么呢？你会问同行者：厂长是谁？接着问总工程师、总设计师……那么，你忘了，总工程师也好，总设计师也好，他们美好的产品设想，只有通过工人的再创造方能实现。因此，作为局外人的你的第一感官，便忽视了作为企业群体的人的价值这个核心。倘若厂长这样想：工厂是我的，产品是我的。他至少不是一个合格的领导者。

企业的好坏，如果有一个标准的话，那便是企业内部人的

素质的优劣。企业中人的素质构成企业的价值体系，综合反映出企业素质。不承认人是企业的价值核心的企业家，先天不足。

剖析一家企业的成功之道，往往会得到意想不到的收获。你走在大街上，看到拄着探路杖的盲人，架着双拐的肢残人，以及用手“说话”的聋哑人，你会不屑一顾，或者以轻蔑的口吻问挽着你胳膊的漂亮女友：“假若我是他们，你会嫁我吗？”

“你不会的，亲受的。”这亲昵而珍爱的回答，使你自豪，庆幸自己健全的体魄。

换个地点，假若你在优秀的残疾人福利企业——北京市三露厂见到他们，而且，你曾不止一次地听你的女友说过“大宝系列化妆品好！”你会吃惊地想：这些残疾人不简单。地点的变化，使你的心理也陡然高尚起来，你无意地为人的价值而感叹。你的女友也许会用另一种口吻对你说：“亲爱的，你瞧人家残疾人比你还有出息。”

你自悲吗？

先天的意外的大自然的造化，并不能决定人存在的价值。身体上的缺陷并不影响他们自身价值的存在。谁发现他，谁就发现了一团火。残疾人心中的火焰，一股温柔的风便会驱使它升腾，再升腾。

仔细观察任何一个成功的企业，你会发现其职工的素质都超过别的企业。卓越的企业是由卓越的人组成的。如果抛开其职工智力的因素，就其生理的健全与缺陷而言，用卓越二字修饰残疾人，至少是用词不当。那么，假若你来做残疾人工厂的法人代表，你将怎样论说你的职工呢？

“他们是人，他们有思维，他们便具有人类最宝贵的东

西——善良，智慧，向命运抗争，寻找属于自己的生活、生存方式。”北京市三露厂厂长武宝信是这样审度自己的“士兵”的。他把他们看作企业价值体系不可缺少的重要部分，称之为“第一主人”。

生活不是缺少美，而是缺少发现美的眼睛。

47岁的武宝信，1959年毕业于北京电力学校。他组建这家残疾人工厂之前，曾有过多项发明，他承包过化工厂并一举获得成功。那时，他和健全人打交道。尽管，他在受聘之前，曾想过在企业家云集的首都，为残疾人工厂打天下。但他又不得不承认，在见到了几百名各种各样的残疾人之后，是怜悯之心唤起了善良的意识。他也曾想过：他们生产化妆品行吗？这个想法最后被自己否定。他说：我要让全世界知道，因有残疾而形体不美的职工，一定能生产出为健全人装饰美的化妆品，这价值是健全人所无法比拟的。他用微笑与他的职工交流，让职工唤起比健全人更强的自尊与自信。

用行动唤起自尊

慢节奏，不大尊重人的价值，是中国人的通病，也是理智的企业家最头疼的问题。你是否想过其解救的办法呢？

不妨试试：

① 你在心理上这样想：企业的每一个成员，都有如自己同样的自尊与自强，他们中间有不少人能够胜任厂长职务，兴许会比自己干得更好。

② 你的苦恼只能在办公室或家里发泄，一踏进工厂或一迈出办公室的门，便消失在笑脸里，让微笑告诉职工：我们会成功的！

③ 你处理任何一件事，都风风火火，让职工感到，人

的价值是随时间的延长而消失的。

④ 你从不讲有辱于职工人格的语言，让他们感受到自己的力量所在。自尊是自信不可缺少的前提。

⑤ 尽管你也有泄气的时候，但你对职工讲话时，必须铿锵有力，让他们感到成功就在明天，只要我们不放弃今天的努力。

尊重人，尊重人的自我价值的企业家，他心目中的工厂便具有坚固的“抗震力”。我曾不只一次地听到有的厂长发牢骚：我不信谁的能力就比我强，来试试嘛，跟这一帮工人打交道，你有天大的本事也使不出来。那么，请君恕我直言，恐怕你也没有“天大”的能耐，不然，上帝把大自然的精灵交给你，而你却使他们的饭碗空荡荡的，他们的聪明才智被你的牢骚弄得无影无踪了。倘若你能静下心来审度自己的功过是非，而不是一味谴责别人无能，你会陡地发现在你的企业群体中，单个的人的价值的组合会如此憾天动地。倘若你能扪心自问：我了解他们吗？我尊重他们吗？我发挥了他们的一技之长了吗？我为什么没有能力把自己的设想交给他们去实现？

倘若你还有点制度上的后顾之忧，想到自己把企业搞垮了，必须承担法律责任；想到在责备职工的同时，自己辞职之后，不再是领导，会同样呼喊能救活企业的当家人，否则，就得为饭碗发愁，甚至会落得个众人埋怨的后果……你的理智和智慧必然会重新唤起良知，重新思索职工价值的凝聚在企业中的位置，以及自己应当怎样把自己的价值融入群体的价值体系之中，寻求企业新的生命线和生长点。

企业家的命运，若不能和职工的命运捆在一起，让干部制度带来的弊端再延续下去，此地贱职，异地作官，人的价

值就会被人为地贬低。

自我价值的实现需要条件

经济概念的多方渗透，并非意味着放弃其他。效益的内涵有两个，即社会效益与经济效益，二者不可偏废。创造经济效益的人的价值正是社会效益的核心。

以神秘莫测的手段发展经济，从而成为世界经济大国的日本社会学家曾发出这样的感叹：经济上的巨大成功，大概也取决于人们愿意在社会中放弃人的价值吧！这是因为日本的成功轻易地抛弃了人的价值。日本人把他们的国家变成了一部庞大的赚钱机器，他们千方百计搞出口，虽然这是一项很好的政策，但是他们忘记了充分利用大量盈余来改善人们的生活。日本人民的生活水平仍然不能令人满意。美国的一间普通起居屋等于日本普通家庭的三个房间那样大。这是一个教训。

中国城市清一色的“住房难”，虽与目前亟待改革的住房制度有关，但几乎所有高干们不为房子发愁，而为社会创造财富的工人“三代同堂”甚至“四代同堂”者却大有人在。住房难已成为社会问题，职工住房难，则是社会难题中的难题。一位技术高超又埋头苦干的优秀工人，下班后精疲力竭地回到家里，晚上睡觉时到厨房搭地铺，还时常被领了结婚证而无处完婚的儿子斥为“无奈老爹”，那是啥滋味？他第二天上班后，至少有两个小时无法从家庭问题中跳出来，满负荷工作法又有何用，管得住躯体，管得住思想吗？人的价值的部分被拥挤的住房挤丢了，而你作为一厂之长又要求他更多地创造利润，而不去设法帮助他解决生活之必须居住地，给你扣上“大逆不道”的帽子太大了，那么，说你的行为是对人的

价值的妒忌，怕也不会不合适吧？

寻找自己的企业精神

企业是一个相对独立的社会群体，能对企业产生深刻影响的因素是企业的精神。任何竞争的背后都是人的精神的较量。优秀的企业家总是十分重视建立、塑造、完善自己的企业形象，创造出一种无形的竞争资本。这个资本的核心便是催人奋进、引人向上的企业精神。

中国用口号代替行动的时代早已过去，但用口号唤起某一群体的斗志，作为统一意志和行动“焦点”，也是不可忽视的。信仰对每个人都会发生或多或少的效应，除非他什么都不信。即便如此，只要他希望过好日子，他总不愿放弃对财富的占有。人们对财富的占有欲能够转化为人们对目标的占有欲。只要你不是故弄玄虚，而用实实在在的一句口号，这口号要能直接影响着人们饭碗里饭的多少及质量的优劣，有利于企业效益的增值、工作环境的改善、社会地位的提高。

北京某厂是一家有着光荣革命历史的老企业，1936年建于太行山革命根据地。他们的企业精神是：艰苦奋斗，勤俭办厂的太行精神；质量第一，严把关口的负责精神；重视科学，严细认真的求实精神；锐意创新，勇于进取的改革精神。这并不是一个完美无缺的“企业精神”，但它包含了企业的气质、求实、创新、科学等具体内容，细细读来，能给人以振奋。北京市三露厂是民政部门为安置残疾人就业而兴建的，他们便把“自强、自立”放在企业精神的首位，其次是“改革、创新”。这个企业精神包含了双重的内容：残疾人也是强者；残疾人工厂的产品也要占领国际市场。他们生产的以“大宝生发灵”为首的“大宝系列化妆品”，两度登上世界发

明博览会的领奖台，填补了中国化妆品获国际奖的空白。英国前首相希思在该厂参观后，也举起姆指连呼“OK！”

企业精神与目标管理

企业精神是企业为之奋斗的长远目标，是企业领导者为凝聚企业职工意志而提出的高层次要求，即企业凝聚力的“宏观境界”。

目标管理，是企业领导集团在某一时期内，对企业某一方面，如产品数量和质量、行政立法、人才培养以及产品销售等所提出的具体定额或条件。目标管理是企业精神的具体实施和运用，具有不可移易的微观定额，只贯彻于企业经营的某一个较短的阶段。企业精神则不同，它甚至始终与企业共存亡，与企业目标相联系。

世界本无目标可言。如果有的话，那是人们为了达到某种境界，而把无形的思想变成有形的“刻度”放在眼前。目标管理，只是按照既定条件和预定思考，对一个过程或一系列事件施加压力的一种行动。因此，企业家必须研究包括群体意识、群体士气、工作动机、个人行为、领导行为、人际关系在内的企业精神，以提高企业群体的工作效率。

开 发 潜 力

开发企业潜力的基础是开发企业人的潜力。被称之为人才的人，是因为通过主客观条件的作用，较大幅度地开发了内在的潜力。只重视引进人才，不重视开发人才的厂长，等于把自己的使命，乃至企业的前途交给“外人”去主宰。

本世纪初，美国心理学家威廉·詹姆斯曾指出，一个普通的人只运用了能力的百分之十，还有百分之九十的潜力。

稍后，美国学者玛格丽特·米德在他的著作《人类潜在能力探索》中又推出一个比例数：人的能力只用了百分之六，还有百分之九十四的潜力尚待开发。最近，苏联学者伊凡·叶夫莫雷夫说：“人的潜力之大会使人震惊万分，如果我们迫使头脑开足一半马力，我们就能毫不费力地学会40种语言，把苏联百科全书从头到尾背下来，完成几十个大学的必修课程。”美国一些心理学家曾对一些人进行创造力训练，结果表明，受试者的创造力提高了三倍。于是，有关专家指出，在人类的各种浪费中，人的潜力的浪费是最叫人们自己吃惊的。

在我国，由于大锅饭和包揽一切的体制，养成了人们把工作、分房、结婚、生孩子、治病等都依靠组织的依赖心理和萎缩型人格。人们安于平庸，甘愿做微不足道的螺丝钉。这在很大程度上影响了人的潜力的开发。父母们也习惯于为儿女操办一切，据《工人日报》(1988年9月9日)调查表明，我国善良的父母们为儿女操办婚事，至少要支出一半的薪金。这也在某种程度上使得后代的独立人格不够完善。聪明的厂长应当从中吸取什么呢？

诚然，人的潜力的开发需要一定的文化环境，正如居里夫人在当时的波兰不可能得到诺贝尔奖金一样。善于开发职工潜力的企业家，他必然要给职工创造一个宽松的、流动的、充满机会的、富于竞争的环境。有了这个环境的企业，厂长们为人才发愁的日子将会很快结束。

美国玛丽·凯化妆品公司负责人玛丽·凯认为，扩展公司业务最有效的办法，便是帮助员工了解他的才华，进而发挥潜能。表面上看来，经营者帮助部属认识他的才华，进而发挥潜能，好象不能获得什么回报似的，然而，静心思之，企业规模的扩展、企业精神的建立，都可以把经营者推举到更高

和更重要的位置。前美国参议员欧文这样给领导者下定义：“领导者不是为个人，而是为服务人群才要求权力。卓越的领导者，运用权力，是为了改善其他人的生活，或是为了改进制度。”

杰出的企业家背后都有一群具有共同目标的部属；如何将教育背景、成长环境各自不同的人，培养成为具有共同目标、各展所长的干才，就需要靠企业家的良好的沟通技巧，并随时对部属才华的显露给予适时、适当的赞美。

古人说：“人皆可以为尧舜”。现代一则科学资料说：人身上有六对基因。其中有一对决定人的正常智力，而其它五对，则分别决定不同人的不同天赋。任何一个智力正常的人，只要选择到了合适的突破口，只要有适合的土壤，都会有所成就。外国有位哲人说过：“垃圾是放错了地方的财富”。那么，套而用之：“庸才只不过是放错了地方的人才”。

第二章 非权力影响力

无论什么样的企业模式都不能不涉及企业家的影响力问题。

影响力是一个人在与他人交往过程中，影响和改变他人的心理和行为的能力。企业领导者的影响力就是企业家的状况与行为在企业人身上所产生的正向心理效应。有人认为只要处于领导地位，手中有权，就可以影响、改变被领导者的心理和行为，这至多是一种善意的误解。诚然，地位和权力是一种影响力，但不是影响力的全部，更不是最重要的影响力。如果我们把领导者的地位和权力称作权力影响力的话，那么领导者所具有的品格、素质、知识、能力等非权力影响因素，将长期在企业的经营活动中显示其魅力。

权 力 影 响 力

权力是实现有效领导不可缺少的条件，没有权力就没有实现领导的桥梁。除去封建残余、世俗观念等所造成的对权力的恶性崇拜之外，传统、职位、荣誉和资历，构成了权力影响力的四个效应。

传统效应——是一种长期形成的领导者的观念，即对领导应当服从。这种服从感使得领导者的言行产生一定的影响力。这种影响力存在于领导行为之前，换言之：只要你当上