

女职业经理人的私房话

朱乃肖\著

女职业经理人一般都非常重视情商管理。在情商管理技巧中，激励技巧是非常重要的技巧，也是每一个成功的女经理几乎都会使用的技巧。事实上，一位优秀的高层管理者，不仅要善于激励员工，还要善于自我激励。

如何更有领导力和竞争力



江西高校出版社

女职业经理人的私房话

——
如何更有领导力和竞争力

朱乃肖 著

江西高校出版社



图书在版编目(CIP)数据

如何更有领导力和竞争力 / 朱乃肖著. —南昌: 江西高校出版社,
2008.6

(女职业经理人的私房话)

ISBN 978-7-81132-317-7

I. 如… II. 朱… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第079399号

主 编: 朱乃肖

责任编辑: 帅 云

封面设计: 李法明

女职业经理人的私房话——如何更有领导力和竞争力

江西高校出版社出版发行

(江西省南昌市洪都北大道96号)

邮编: 330046 电话: (0791)8529047, 8513396

北京市业和印务有限公司印刷

各地新华书店经销

*

2008年10月第1版 2008年10月第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 12印张 108千字

印数: 5000

ISBN 978-7-81132-317-7

定价: 22.00元

(江西高校版图书如有印刷、装订错误, 请随时向承印厂调换)

CONTENTS

目 录

第一章 雅芳公司 CEO 钟彬贤的故事

- 5 第一,避免感情用事,沉着应对各种危机与突发事件
——杰出领导者的基本素质
- 7 第二,避免过于注重完美,速度比完美更重要
——杰出领导者的创新能力
- 8 第三,在与同行的竞争中,避免过于嫉妒,避免树敌太多
——杰出领导者的胸怀
- 9 第四,女性领导者的“内在美”比“外表美”更具有生命力和竞争力
- 10 第五,避免过于注重虚荣和虚名,正确发挥自己的“影响力”和领导力

第二章 优秀的领导力的基本素质

- 16 第一,卓越的领导远见
- 19 第二,崇高的道德魅力与人格魅力

CONTENTS

目 录

- 22 第三,动人的亲和力与高超的沟通能力
- 25 第四,睿智的头脑与精明果断的能力
- 27 第五,以人为本的价值观
- 30 第六,领导权力的卓越运用

第三章 优秀领导力与卓越的企业发展战略

- 35 第一,细节决定成败?
- 36 第二,翟美卿与她的“三势”战略的故事
- 41 第三,哈磁从“明星”到“流星”的故事

第四章 优秀领导力与卓越的执行力

- 49 第一,“一样的战略,不一样的结果”
- 56 第二,执行力的本质就是领导力
- 60 第三,执行是无条件服从吗?
- 68 第四,执行力的三个流程

CONTENTS

目 录

第五章 女职业经理人领导力与竞争力的特点

77 第一,男人与女人的特点

80 第二,女职业经理人领导力和竞争力的7个特点

89 第三,女经理在经营管理中常犯的9个错误

第六章 崇高的道德修养是领导力和竞争力的内涵

97 第一,商海冲浪的故事

100 第二,道德建设是企业家最重要的素质建设

第七章 彬彬有礼的商务礼仪增加领导者的魅力

105 第一,商务礼仪的渊源

116 第二,商务礼仪的基本原则

CONTENTS

目 录

第八章 足智多谋的商务谈判技巧提升领导者的竞争力

- 129 第一,两个孩子与一个橙子的故事
- 130 第二,Lisa 的故事:商务谈判的技巧
- 142 第三,商务谈判的原则

第九章 高超的商务写作能力使沟通更流畅

- 149 第一,Lisa 的故事:练就高超流畅的商务写作能力
- 153 第二,让商务写作成为商业竞争中的利器
- 156 第三,如何提高商务写作能力

第十章 激情飞扬的演讲能力增添领导者的感召力

- 163 第一,优秀的演讲,增加了演讲者的魅力
- 165 第二,提高演讲能力的技巧
- 174 第三,Lisa 故事:做一个激情飞扬的讲演者

第一章

雅芳公司 CEO 钟彬贤的故事

>>>..... 在占领市场的竞争中,推销的完美很重要,但是
推销的速度,占领市场的速度比完美更重要。

21 世纪人类面临的最大挑战是缺乏世界级的领导者。其实,大到一个国家,小到每一个企业,都需要强有力的领导者,需要在这样的领导者的带领下,去实现自己的远景目标。

领导者最重要的特质是领导力和竞争力,而领导力和竞争力不是天生的。领导者是否优秀不在于其天生的个性如何,而在于成长过程中,其素质得到不断的锤炼,以及其道德修养、文化素养得到不断提高,在于他不断地自我充电与自我充实。

45 岁的钟彬贤,领导着世界上历史最悠久、规模最大的化妆品公司之一——雅芳公司,该公司在 2004 年的营业额达到 80 亿美元。

1999 年,钟彬贤成为雅芳公司的首席执行官时,她是这家创办于 1886 年的公司历史上第一位亚裔女性领导人。她成为杰出领导者的故事,是非常值得我们关注的。

在钟彬贤上任前,雅芳公司的经营出现了问题,它的股票值跌落了 50%。在接下来的几年中,钟彬贤成功上演了一个反败为胜的剧幕。

她使一家历史悠久的公司重新焕发了生机,她赋予了这家公司日渐匮乏的想象力。她重新调整了雅芳的生产线,在直销之外,同样开拓零售方式;她展开全球广告策略,使雅芳的品牌再次年轻化。

更重要的是,她开始不断拓展全球新兴市场,从俄罗斯到中国,再到阿根廷,全球超过 400 万的雅芳直销小姐们都致力于传达雅芳的伟大理念——尊重女性独立,并教给她们改善生活的能力。

钟彬贤获得成功的原因很多,其中最重要的一点,是她能够客观地分析女性在领导力方面的优势和劣势,因此避免了女性在领导力方面的很多失误,从而使她领导的女性在雅芳公司,取得了令人瞩目的成功。

当钟彬贤坐在纽约总部办公室时,她不能回避的一个问题是:“作为公司 115 年历史上首位女 CEO,你能给公司带来怎样的不同?”这是纽约时报一位记者的提问。

“我想,自己的性别还是有些帮助,”她笑着回答说,“女人回家还能试试我们最新出产的睫毛膏,而男性 CEO 大概做不到这点。”

虽然这只是个玩笑,但她确实知道女人需要些什么,以及怎样才能打动她们的芳心。这位镇静自若、总是面带微笑的华人职业女性,在成为雅芳 CEO 以后,不仅遏制了销售下滑的趋势,而且在低迷的 2002 年使雅芳仍保持了强劲增长。2002 年,雅芳每股收益连续 3 个季度保持两位数的增长,股票上涨了 19%。2003 年 1 月,她被美国《商业周刊》评为 2002 年度最佳 CEO 之一。

钟彬贤 1959 年出生于加拿大多伦多一个华裔移民家庭。1979 年获普林斯顿英语文学学位,同年加入 Bloomingdales 百货公司。1987 年加入女性奢侈品 I.Magnin 公司。1991 年担任 Neiman Marcus 的副总裁。1994 年 1 月加入雅芳,担任美国产品营销部总裁。1999 年 11 月担任雅芳 CEO。2001 年 9 月当选雅芳董事长。

钟彬贤的父母都是雄心勃勃的职业人士,其父是香港建筑师,其母是加拿大首位女化学工程师,也是一位出色的钢琴演奏家。她自小便深受母亲影响。“母亲是我的榜样,”她说,“她是一位称职的母亲,同时也是一名出色的职业女性。”

她父母还竭力在家庭教育中保留亚洲文化传统,在钟彬贤的个人资料中,她最引为自豪的是 1999 年首次访问中国大陆,能以流利的汉语向雅芳中国员工发表演讲。她说:“我庆幸自己以前一直坚持上中文课。”

钟彬贤获得成功的原因是多方面的,其中一个重要的原因,是她很好地把握了自己的长处和短处,避免了许多女性经理人在领导力方面的错误,顺利完成董事会交给自己的各项任务。

第一 | 避免感情用事,沉着应对各种危机与突发事件 ——杰出领导者的基本素质

女性的普遍特点是容易感情用事,尤其在碰到困难和挫折时。钟彬贤深知女性这一特点,在遇到各种危机和突发事件时,总是不断提醒自己不要感情用事,要把握好使用理性与感性的“度”。

对于钟彬贤而言,在过去的5年中,世界各地都发生了许多危机。例如,她遭遇了2000年以来全球经济衰退、遭遇了美国著名的9·11恐怖袭击,此外,她还遇到了委内瑞拉货币贬值、阿根廷金融危机、中国SARS事件,等等。在总结如何应对危机和突发事件时,钟彬贤沉着地说:“这几年全球经济环境都不是很好,但我们的表现却很出色,这是因为我们有一个目标,并致力于达到这个目标。而且我们有一个很有远见的领导层,我们不会为了短期利益而牺牲长期利益。在全球经济困难的时候,我们没有削减广告上的投入,不管出现什么经济、政治或卫生状况,我们都没有改变我们的战略。我们一直坚信能成功。”

“我可以举很多例子。在1998年亚洲经济危机的时候,我们反而增加了在东南亚的投资,我们在菲律宾的女性雇员不减反增,因为我们没有退缩。在那个困难时期,很多投资者撤走了资金,但我们坚持住了。同样的事情也发生在巴西,在2002和2003年,当卢拉总统当选的时候,众所皆知,很多人担心巴西的投资环境,但我们却创造了50年来最好的业绩。我们有多次渡过经济难关的经验。”

“又例如,尽管在2003年,爆发了SARS,我们在中国的表现依然十分出色,中国也成为我们在本地区乃至全世界表现最好的市场之一。我们在2004年继续增加投资,这对于我们这家跨国公司来说是一个很成

功的战略。”

作为一家真正的跨国性企业，雅芳与它的领导者钟彬贤，在面临一个个全球机遇的同时，也要在更广阔的范围内处理很多经济和政治危机。

曾经有记者在访问她时，提到了过去5年间经历过的众多危机，其中最坏的经历是哪一次？

她说：“从我个人经历来说，最严重的危机是纽约的9·11事件。这在整个美国历史上都是最困难的时刻。”

记者又问：“9·11的经历如何改变了您对商业和管理的看法？”

她说：“我看到了公司管理的力量。这在全球也一样，包括中国，在任何危机中我们管理层首先想到的都是人。我们关心员工的安全，在中国发生SARS的时候，我们首先想到的是人，而不是生意。因为关心人就等于关心生意，这也是因为我们公司的特点。我们的生意就是5500个专卖店主，就是500万个销售商。通过关心他们，大家会把公司视作一个大家庭，而不仅仅是美国或纽约的一家公司，这也是我们文化中的一部分。当时，我们所有雅芳女性员工都希望为9·11做点什么，于是在两周内我们筹集到1000万美元送给遇难者家属。她们捐出了所有的产品销售额，自己没有留下一分一毫。”

正是在CEO钟彬贤的领导下妥善处理了各种危机，雅芳在经历近120年历史进入21世纪后，成为一家全球化的公司。这是一家进入世界百强的全球领先的跨国公司，是在世界企业百强榜上唯一一家直销公司，也是唯一一家化妆品公司。

作为一家化妆品公司，雅芳已经在全世界处于领先地位，2004年营业额达到80亿美元。为此，钟彬贤总结说：“在过去50余年的岁月里，我们经历了很多经济和政治风波，然而我们的商业模式却十分强劲，几乎在所有的市场上都处于领先地位。2003年我们在拉美市场的占有率仍然上升了几个百分点。”

第二 | 避免过于注重完美，速度比完美更重要 ——杰出领导者的创新能力

钟彬贤知道，作为一个全球化的品牌，雅芳的未来依赖于发展新的市场，尤其是向发展中国家进军。在占领市场的竞争中，推销的完美很重要，但是推销的速度，占领市场的速度比完美更重要。所以，钟彬贤一直很注意占领新市场的速度。在她的得力指挥下，2002 年，雅芳产品在中东欧销售额达到 5 亿美元，在中国的销售增长 30%。对于这一骄人的成绩，她并没有自满，她在展望未来时说：“如果要我预测 10 年内雅芳最佳的拓展方向，那一定是中国。”

事实上，钟彬贤刚刚接手雅芳时，就发现雅芳存在很多问题。例如，长期以来，雅芳加工和配货秩序凌乱、供应商太多、手写订单太多，许多不规范的操作使成本居高不下。钟彬贤认为，要彻底解决这些问题，首先要确定快速占领新市场的发展战略。

在头 20 个月内，她从广告、加工、包装、销售等各个环节，对雅芳进行了大幅度的改革，使各个环节都要对市场反应更敏感，都要与她的“速度比完美更重要”的经营思想相配套。这种改革使雅芳焕然一新。结果，供应商从 300 个缩减为 75 个，并实现了从下订单到仓库出货全部自动化，总共节省 4 亿美元。

更快占领市场的另一个重要因素，就是尽快建立一支高效、灵活、强有力的销售队伍。她刚一接手雅芳 CEO 的工作时，就非常重视这项工作。为了壮大雅芳销售代表队伍，她实施了早在公司有所流传、但一直没有推行的计划，即雅芳销售代表可以找下家，雇用新的销售代表，并可以得到下家销售收入的部分。这种措施大大激励了现有的雅芳销售代表四处

寻找新的销售代表。

除此之外，钟彬贤本人还亲力亲为，为扩大销售队伍而努力。她曾经对采访她们的记者说：“每到周六，我就在超市外游说别人成为雅芳销售代表。”为了能够了解消费者需求、体验销售队伍的酸甜苦辣，钟彬贤甚至自己也加入到销售队伍中，她通过在住家附近挨家挨户地拜访，听到了消费者的各种抱怨。

同时，她也鼓励自己的员工积极从事这项工作。例如，雅芳销售代表玛丽亚·斯坦就深有体会地说，她现在要花更多的时间用于找新的销售代表，而不是销售产品。18个月中，她已经招聘了350位雅芳销售代表。通过这种方式，在过去一个季度中，雅芳的销售代表总数增长了将近10%。

第三 | 在与同行的竞争中，避免过于嫉妒，避免树敌太多——杰出领导者的胸怀

钟彬贤深刻了解，化妆品行业是一个极度分散的行业，并不是只有一两个顶尖的竞争对手，而是有很多的竞争者。

而且，这个行业的进入门槛相比其他行业是很低的。新的竞争对手很容易进入化妆品行业。低门槛性令雅芳的CEO钟彬贤明白，只有不断提供创新产品和品牌，企业才能永远保持竞争活力。

但是，对企业的威胁也来自于此。因为在成为一家大企业后，如何维持创新精神是很难的事情。这是一个时尚行业，速度很重要。除了公司产品要迅速占领市场外，在提供最新的产品和高科技方面，也有个速度问题。这就是游戏规则。

所以，面对竞争者的威胁，如何在公司规模做大以后，还能维持速度

和创新,就像一些年轻的公司一样。这对营业额达数十亿美元的雅芳来说是一个挑战。

在钟彬贤上任后,她客观地分析了自己面临的竞争局面。她认为,虽然竞争者很多,但是能够直接对雅芳构成威胁的竞争者还没有。用她的话来说:“我们没有任何直接竞争者,也就是说,从经营规模和经营品种来看,到目前为止,还没有一个全球性的公司在化妆品领域与雅芳在同一个级别上。雅芳现在的竞争者,更多的是一些地区性的竞争者,他们暂时对雅芳还不构成威胁。因为它们没有跨国公司的实力。不过,沃尔玛对雅芳来说,却是一个竞争对手,因为那是消费者购买化妆品的地方。我也认为其他的化妆品品牌都是我们的竞争对手,但没有一家公司可以像我们一样,把跨国公司的实力和高科技的销售渠道结合起来。而其他同行们,面对的是一个竞争很激烈的环境。这并不是意味着我们没有竞争对手,只能说明与别人相比,我们有自己独特的优势。”

第四 | 女性领导者的“内在美”比“外表美”更具有生命力和竞争力

此外,雅芳的另一种战胜竞争者的“法宝”在于它是一个“比女人更了解女人”的公司。雅芳研究女性,这是雅芳的生意所在。

雅芳公司已经成为一家世界上最了解女人的公司。例如,女性都是很爱美的。什么才是女性真正的美呢?雅芳在这方面花了不少工夫。在经过很多年的研究后,雅芳对美下了自己的定义。

现在讲的女性美,不仅仅是有好看的外表,有很好的化妆品,现在全世界的女性对美有一个新的定义:对自我的感觉、健康、工资、零压力、内心平静、内在力量、经济独立、自信等等。

通过对女性美的研究，雅芳发现，可以利用现代女性对美的理解的变化，比竞争对手更早地开发新市场、新产品。例如，开拓保健品市场，又比如减肥产品等等。

雅芳在美国市场早已经开始销售这些产品，营业额很快达到数百万美元，而且钟彬贤相信，以后这将是一个高达数十亿美元的市场。

现在全球的女性都认为内在美和外在美一样重要，这是在过去数十年间逐渐形成的统一看法，作为女性，钟彬贤认为，这是很好的事情，是时代进步的表现，而且也为雅芳提供一个很好的商业机会。

面对激烈的竞争，钟彬贤明白，嫉妒心太重，必然导致树敌太多，而作为经理人，这不仅对自己发展不利，而且也是企业提高竞争力的最大障碍。所以，钟彬贤对待同行竞争者，采用了比较聪明的方法，善待竞争者，不搞恶性竞争，最终使整个行业在良性竞争中发展。

第五 | 避免过于注重虚荣和虚名， 正确发挥自己的“影响力”和领导力

钟彬贤当上雅芳的 CEO，就意味着她已经登上了公司权利宝座的顶峰。但是，她并不是那种注重虚名和注重虚荣的人。她常说，谈到权利，我更倾向于用“影响力”这个词，而不是权利这两个字。因为，“影响力”与“权利”相比，前者意味着 CEO 将负有更多的责任。我目前的工作，使我有权做出最高决定，但这也意味着重大的责任。

钟彬贤说：“拥有权利，有积极的一面，就是在我一旦做出正确决定时，权利会对企业产生正面影响。但是，它有时也有消极的一面，尤其在一旦做出错误决定时，它对企业的影响也是不可低估的。所以，一个 CEO 是绝对不能滥用自己的地位所带来的影响力，在政治上如此，在商业上