

BE A SUPER
ENTERPRISER

「成为」 超级企业家

乔林非◎编著



你知道什么是真正的领导力吗？

创新 | 智慧 | 果敢 | 自信 | 进取

乔布斯、巴菲特、迪士尼……的故事告诉你如何成为超级企业家！

中国石化出版社

[HTTP://WWW.SINOPEC-PRESS.COM](http://www.sinopec-press.com)

成为超级企业家

乔林非 编著

中国石化出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

成为超级企业家 / 乔林非编著. —北京: 中国石化出版社, 2016. 6

ISBN 978-7-5114-4045-7

I. ①成… II. ①乔… III. ①企业管理 - 通俗读物

IV. ①F270-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 104932 号

未经本社书面授权, 本书任何部分不得被复制、抄袭, 或者以任何形式或任何方式传播。版权所有, 侵权必究。

中国石化出版社出版发行

地址: 北京市东城区安定门外大街 58 号

邮编: 100011 电话: (010) 84271850

读者服务部电话: (010) 84289974

<http://www.sinopec-press.com>

E-mail: press@sinopec.com

北京富泰印刷有限责任公司印刷

全国各地新华书店经销

*

700 × 1000 毫米 16 开本 19.25 印张 286 千字

2016 年 6 月第 1 版 2016 年 6 月第 1 次印刷

定价: 38.00 元



前言

近年来，神州大地上的第四次创业浪潮方兴未艾。潮水涌起处，成千上万的大小工商企业雨后春笋般成长起来。与此同时，也造就出一支意气风发大有作为的企业家队伍，正是这些带头人率领着员工团队在实现理想的道路上疾步前行，书写着民富国强的华章。在这样的大背景下，企业家的行为方式、思维脉络和个性心理特征，自然引起了人们极大的兴趣和关注。分析研究企业家特有的品质和行为，对于促进更多创业者走上成功之路，建设更多发展势头强劲、管理运行顺畅的企业，增加社会财富，实现美好生活理想，都是大有裨益的。

在群星闪耀、人才辈出的商海中，那些叱咤风云打造百年老店甚至引导着人们消费时尚的杰出企业家们为何得以成功？观察之余可以发现，他们身上都有着某种非同凡响的优秀素质，以保证他们在艰难困苦中不断攀登，来到众山之巅。管理学界对杰出领导人的行为特征进行归纳总结，提出了领导品质理论，该理论认为成功的领导者需要具备若干稳定优秀的素质，比如，远见卓识的眼界，果断与自信，坚韧不拔的性格，勇于创新 and 善于平衡各方关系，等等。正像管理大师彼得·德鲁克在《管理的实践》一书中所说：“企业能否成功与长存，完全视管理者的素质和绩效而定。”从实践的角度看，国内外绝大多数企业的人事部门在对经理人员管理中广泛采用了素质测评的方法，用以评价领导人员、监控管理团队运行状态。大量使用人员素质测评数据来研究判断管理者的能力水平，以决定对其任用调整和培养教育，从一个方面说明了领导特质理论的重要性和实用性。

“创业”是目前网络上点击率颇高的热词。的确，在杰出企业家群体中，有很多人是企业的创建者，他们依靠出色的创新素质，构建起一大批从无到有、从小到大的优秀企业，造就出享誉四海的知名品牌。以至于著名经济学家约瑟夫·熊彼特将企业家与创新素质画起了等号，他认为只有在经济运行中大胆创新，将前所未有的新产品、新资源、新的生产方式和新的生产组织形式等奉献给社会的人，才能称其为企业家。换一个角度说，熊彼特认为企业家身上表现出了某种与众不同的领导特质，强调企业家应具有突出的创新品质，并对这种品质推崇备至。他的观点，已为学术界公认和社会各界普遍接受。

在丰富多彩的商业实践中，企业家们所发挥出的巨大作用是无可替代的，这已经为无数企业的存亡兴衰所证明，而企业家在经商办企业时所表现出的优秀领导特质，更是吸引着后来者，将其奉为管理圭臬。在激烈竞争的市场上，企业家们运用胆识和智慧，不断拼搏，构建起强大的商业帝国。他们引导人们改变消费习惯，贡献物美价廉的崭新商品，打造新的商业市场……以致永远改变了世界，并将自己和企业的名字深深地刻入了厚重的商业史册，恒久地闪耀着光芒，如史蒂夫·乔布斯与苹果电子，华特·迪士尼与动画娱乐王国，沃伦·巴菲特与伯克希尔—哈撒韦投资，霍华德·舒尔茨和星巴克咖啡店以及埃隆·马斯克与特斯拉电动车，等等。有些企业家虽非公司创始人，但他们凭着过人的才智和坚强的意志，运用新的管理手段，开拓新的商业领域，力挽狂澜使企业焕发新生，遂成中兴之主，如通用电气的杰克·韦尔奇，IBM的富二代小沃森，英国石油的约翰·布朗，克莱斯勒汽车的李·亚科卡和花旗集团的桑迪·韦尔等人。这些杰出的企业家虽然从事的行业不同，成功的道路各异，但其行为方式和基本素质有着诸多的相似之处，人们可以品读分析，悉心揣摩，从中参悟经营管理之道。

传记作品有独特的优势，它可以使读者通过亲历者的人生之路，在那些引发人们喜怒哀乐的具体故事中，见证他们的成长历程，学习什么是正确地经营和有效地管理。从这个意义上讲，人物传记往往比理论著作更能吸引读者，更具有通俗性和普及性。无论研究者、经理人或者年轻的创业者，都可以从这些生动活泼的案例中举一反三，消化吸收，开阔眼界，启迪心智。尤其是

那些在商海中初试风浪的创业人，更可以找到鲜活的例证，指导和规范行为，指导自己防患未然、少走弯路，促使自己和企业尽快成长起来。

成功的创业人和杰出的企业家不仅善于实际操作，他们大多还是睿智的思想者。在他们本人的自传中，经常可以找到发人深省的言论，他们是这样说也这样做，这些发自内心的话语与他们身上体现出的个人特质相映成辉，足以供人们学习借鉴。如，领导作风自信果决的杰克·韦尔奇就说过：“在任何层次的经理人中间，最糟糕的那种类型就是迟疑不决的人，……我们把这种缺乏主见的人叫做‘首鼠两端’的老板。”坚韧不拔的克莱斯勒汽车公司董事长李·亚科卡则说：“有时一个人的建树是在逆境中产生的。有时候你时乖运蹇，你不能听天由命，要振作起来，与自己的命运搏斗。”米老鼠和迪士尼乐园的缔造者华特·迪士尼对创新精神颇有心得：“我们一直向前进发，开拓新的方向，实践新的理念，因为我们有着一颗好奇心，好奇心引领着我们开拓新的领域。”每当我们看到这些振聋发聩的语言时，都会感到前人智慧与经验的力量。企业家和创业者在向事业顶峰冲击时，是需要精神因素激励与支持的。

他山之石，可以攻玉。发达国家是现代市场经济的起源地，在成熟的市场环境中，不断涌现出一批批优秀企业家和成功的创业者。经过多年的摸索和积累，他们建立起的完善管理体系，尤其是人才竞争和培养遴选机制，值得我们学习参考。改革开放以来，在吸收借鉴的基础上，我国的现代企业制度从初创到不断发展壮大，已经走过了三十多年的历程，我们也逐渐形成了一支颇有特色、善于驾驭市场经济的企业家队伍，成为发展经济、创造财富的领军人物和社会人力资源中最为宝贵的人才存量。今天，在积极推进经济方式转型、建立新型可持续发展模式的进程中，我们仍然需要消化吸收来自世界各国尤其是发达国家优秀企业家的成功经验，取长补短，为我所用。因此，深入研究挖掘世界范围内优秀企业家的经营管理经验，再现他们的成功之路，剖析他们身上所体现出的领导特质，仍然是很有必要的。

本书中，我们以评传方式向读者介绍了十位国外企业家的人生经历，并对每个人所表现突出的某一种领导特质做了相对深入的分析，目的是突出重点。

实际上，在其他企业家身上也同样可以看到这些优秀素质。企业家的个性特点是复杂多样的，一个人大体应该具备若干种领导品质，构成了一个有机的复合体，才能在激烈的竞争中应对自如、游刃有余。在组织材料时，本书尤其注重按照主人公最优秀的领导品质和个性行为特点来选取相关案例，而非面面俱到，以求更为生动地描述出本人的真实面貌。此外，书中还向读者介绍了他们的人生轨迹，娓娓道来的故事生动地展现了企业家们精彩的职业历程。由于本书介绍的企业家们所创立或就职的企业大多进入了世界 500 强的榜单前列，于是各章节还特别收录了该公司巅峰时期在 500 强中的排名位置以及主要的经营业绩数据，以供查询。所有这些，希望能够得到读者的认可。

二〇一六年三月二十五日

草于望京



目 录

- 1 导言 / 1
- 2 企业家的同义词
——开拓创新的电影娱乐业巨擘华特·迪士尼 / 6
- 3 机遇偏爱什么人
——锐意进取的石油行业太阳王约翰·布朗 / 40
- 4 复杂局面应对之道
——自信果决的全球第一 CEO 杰克·韦尔奇 / 72
- 5 打造传世公司
——勇于担当的偶像经理人史蒂夫·乔布斯 / 90
- 6 千里之行，始于足下
——勤勉务实的金融业翘楚桑迪·韦尔 / 120
- 7 蜗居中的赢家
——业务精湛的“股神”沃伦·巴菲特 / 145
- 8 富二代也能成功
——自立自强的企业营建大师小托马斯·沃森 / 178
- 9 火星移民之梦
——聪颖智慧的开创型企业家埃隆·马斯克 / 210

10 将心比心的道理

——诚实正直的咖啡连锁店创建人霍华德·舒尔茨 / 247

11 遭解雇的总裁

——坚韧不拔的汽车工业传奇英雄李·亚科卡 / 278

后记 / 300

1 | 导 言

在波澜壮阔的现代商业史上，一批杰出企业家创造出了震撼世界的丰功伟绩，以至于他们的人生经历、言行举止和人格魅力显得如此的光彩夺目。杰出的企业家为何得以成功？是因为手中持有雄厚的资本，或者自己获得了他人没有掌握的新技术。其实，当我们认真考察成功企业家经商创业经历时，就会发现，上述条件均属外因，是帮助企业尽快成功所必要的外部条件。而真正促使和保证他们在商战获胜的因素还是内因，也就是企业家的基本素质和能力，其中，良好的思维方式与意志品质起到了决定性的作用。从改变世界的苹果公司创始人史蒂夫·乔布斯，到在资本市场中豪取金钱的沃伦·巴菲特，再到把员工团队凝聚起来万众一心促发展的星巴克公司 CEO 霍华德·舒尔茨等，虽然从事的行业与面临的市场环境不同，但是在引导和率领企业团队攻坚克难中，他们身上表现出来的领导特质却清晰可辨。这些优秀品质和心理素养确保他们取得了常人难以企及的成功，在他

们传奇般的创业兴企轨迹中，人们可以真切地观察到这些特质是如何发挥着重要的影响力并结出了硕果。

毋庸置疑，企业家作为公司的领导者，是市场经济条件下人力资源中最优秀的群体，肩负制定发展目标，带好员工团队的重任。他们的思考与行动决定了企业的长远走向和绩效的优劣，因此他们所具备的领导特质及随之而来的行动，不仅对个人的职业生涯而且对企业的生死存亡影响重大。杰出企业家们表现出什么样的领导特质才能极大地提高企业效率？对此，值得人们认真地关注和探究。

所谓领导特质实际上是人一种特殊的心理活动状态，是企业家作为领袖在带领团队艰难前行时所应具备的与众不同的心理素质和行为方式，表现为意志品质、价值观和人格魅力等。人类是位居生物链顶端的高级动物，具有这个世界上最为宝贵的素质能力：意识和思维，通过复杂的心理活动过程引导驱动自己的行为，努力去实现相关的目标，无论是伟大的科学家还是平民百姓，概莫能外。在心理活动中，人的意志品质、价值观等可以发挥强大的能动作用，不仅可以引导人们观察了解世界，还能指引规范自己的行为，从而主动地改造客观世界，这种积极的心理活动意义重大，难能可贵。在反复实践的基础上，人的意志品质和价值观一经形成就可处于相对稳定的状态。古人所讲：“匹夫不可夺志也。”说的就是这个道理。而所说的“志”，即指远大的理想和坚强的意志品质。有了良好的心理素质和思维方式，人们可以在行为中获得极大的推动力，普通人尚且如此，企业家作为社会人群中的佼佼者，在其人格个性中自然会表现出非同寻常的特点，这些良好心理品质和素养确保他们在艰险征途上斩关夺隘，取得了巨大的成功。为了更好地复制和借鉴杰出企业家的成功案例，管理学界多年来对作为领导者的企业家的心理特征和行为方式做了大量的研究和讨论，获得了很多有益的成绩，提出和形成了领导特质理论，亦称领导品质理论。在组织行为学成为管理理论体系内重要组成部分的过程中，结合心理学学科的科研成果，对领导品质理论的研究不断深化取得诸多进展，日益引起人们的广泛关注。

古人说：“天将降大任于斯人也，必先苦其心志，劳其筋骨，饿其体肤，

空乏其身，行拂乱其所为。”意思是说凡是能够成就一番大事业的人，首先都应该经过艰难困苦的锤炼，其中最为重要的是要磨砺自己的意志力，锻炼提升自己的心理素质，完善人格个性，使之能够适应世间的各种艰辛。引申开去理解，就是只有具备了不畏惧一切恶劣环境的良好心理素质，才能取得真正的成功。人们在工作和生活中遇到的困难是多种多样的，有的来自物质层面，有的来自精神层面，而最有效的应对方式则是要求当事人首先应具备积极的人生态度，建立起良好的心理体验系统，有了乐观正确的精神面貌，才能做到遇事早做准备，妥善拟订目标和安排计划，不断克服各种干扰和意外，才能在工作中达到自信自如的境界，从而带领整个团队走出困境，踏上胜利的坦途。

领导特质理论从创立到发展，人们的认识也多有起伏变化。早在上个世纪前期，即有不少专家学者对包括企业家在内的领导者行为做了深入研究。通过对大量案例的归纳分析，结合定性的论证，逐步夯实了领导特质理论的基础。尽管在研究方法和相关结论上存在不同意见，但对于领导特质的表现形式还是有了比较统一的认识。人们认为，在众多成功领导者身上存在具有共性的领导特质有六种：①进取心，具有远大理想，在职业生涯中不断前行，永不满足；②领导愿望，有成为群体领袖的愿望，勇于承担责任；③诚实与正直，待人真诚，办事公道，有同情心；④自信，对自我能力素质水平评价高，信念坚定；⑤智慧，思想方法符合客观规律，能力强；⑥相关工作知识，专业水平较高，便于准确判断局势，有助于决断。在相当长的时间里，关于领导特质的心理特征众说纷纭，但对于以上六种特质的存在，理论界还是公认的。

随着管理实践的发展和组织行为学理论研究的持续探索，人们不断挖掘出领导特质理论的新价值，新的论证方法和观察视角纷纷呈现。例如，近年来国外学者提出的“大五人格理论”，就从新的角度选择了研究切入点。他们认为：有五种人格特质的重要性是必须高度关注的，包括：①外倾性，积极、热情、善于公关联络；②神经质，冷静、批判性思考；③随和性，愿意合作，值得信赖；④责任意识，富有责任感，自我约束；⑤经验开发性，视野开阔，

善于从多种角度思考，有创新精神。该理论推出后受到了广泛的欢迎，显示出良好的应用前景，其中有相当多的内容可为领导特质理论研究提供借鉴和帮助。

此外，在组织行为学的最新研究中，有一批专家学者对领导特质理论提出了新观点。除了以上涉及的内容外，他们认为，领导特质还应该包括更多的心理素质，如内控性，领导者以积极的心态面对工作和生活，认为成功主要是由于自我努力的结果，而非外来的运气。又如情绪智力，也就是人们如今经常谈论的“情商”（EQ），指出情商高的人长于约束和管理自我情绪，善解人意，能够妥善处理人际关系，作为领导者他们的工作绩效更加突出，等等。所有这些新思路、新观点都为领导特质理论的发展和实际应用开辟出广阔的前景。

应该说明的是，企业家的个性心理和人格特征呈现出复杂与多元化的特点。从领导特质的角度讲，某个企业家身上不可能只具备单一性的特质，如自信或者进取心等，实际上经常会有若干特质集中在一个人的个性中，这些特质相互依存，相互支撑，为引导和促使企业家展开行动，发挥了综合效应。在企业家的成功经历中，可以时常看到这样的情形。美国心理学家奥尔波特曾将个人特质划分为首要特质、重要特质和次要特质，并指出最为重要的应该是人们身上所具备的首要特质，它在个体的人格特征中占据主要地位，发挥提纲挈领的作用。这个论点，同样适用于对杰出企业家所具有的各项领导特质的分析和研究。

领导特质理论从产生到发展，已经历了相当长的岁月，期间也有争论。上个世纪五十年代，该理论曾沉寂一时，主要原因是有人质疑前期研究方法将领导特质理论导向了“天才论”的窠臼，即人们所拥有的良好的心理特质来自遗传，是从娘胎中带来的，这样的人是天生的幸运儿，与其他人并无可比性。然而，现代组织行为学的研究证实，领导者的良好特质主要是通过后天获得的，真正的途径是人们在复杂的社会环境中经过学习和实践，反复磨砺锤炼才得到的。在总结挫折教训中，人们不断自省、调整和纠偏，逐渐使自己的心理素质变得成熟和强大起来，尤其是在意志品质方面得到锻炼和升

华，才能成为一名合格、有效、杰出的领导者。这样的规律是符合实际情况的，众多杰出企业家的人生道路，他们从丑小鸭到白天鹅的演变，可以充分证实和说明这一点。这也是千百名不断奋斗，持续自我完善的人们希望之所在。同时，在企业人事管理的实践中人们发现，相对于考核企业家的工作效率和业绩，领导特质说更适用于发现和判断人员的潜能，从而更为准确地选拔培养年轻人。目前，已有越来越多的学者和专业人员认同这样的观点。

综上所述可以认为，领导特质理论应该是观察企业家成功之路，并进入他们内心世界的一把钥匙。人们可以更多地从组织行为学、社会心理学的角度考察心理素养，包括自我激励和自我控制等是如何转化成改造客观与主观世界强大动力的。从这个意义上说，可谓“人格决定成败”。在卷首写下这段文字，希望能够对读者披阅杰出企业家的传记和生平时，有所裨益和帮助。

2

企业家的同义词

——开拓创新的电影娱乐业巨擘

华特·迪士尼

著名的奥地利经济学家约瑟夫·熊比特认为：只有那些从事创新活动的经营者，才能称为企业家，将两者之间画起了等号。这个观点，已经得到了广泛的认同。熊比特认为：企业家把一种从来没有过的生产要素和生产条件的“新组合”引入生产体系，包括：①开发新产品；②采用新的生产方法；③开辟新市场；④运用新材料新能源；⑤建立新的生产组织。因此，企业家创新是推动生产力发展的主要因素之一。

华特·迪士尼就是一位大胆开拓，勇于创新的优秀企业家。他能够机敏地把握住广大消费者心中蕴藏的精神文化需求，敢于创造，不畏风险，排除万难，向市场推出了前所未有的新产品和消费模式，用精彩绝伦的电影和新奇的游乐场满足了大众的需要。企业也因之充满了生机活力，走上兴旺发达的坦途。迪士尼用创新改变了人们的生活方式，也造就出庞大的商业娱乐王国。

在 20 世纪初的美国中部城市堪萨斯，一天，本顿拉丁语学校的四年级学生正在上美术写生课，老师要学生们将一盆花绘画下来。一个男孩子的画作可谓独出心裁，观察之后，他将花朵画成了人脸，叶子画成了人手，一株静态的花在男孩极富想象力的笔下变成了生动的肖像漫画。老师对此很不满意，把男孩狠狠训斥了一顿。殊不知，正是这个男孩，凭着非凡的创造力和奋斗精神，若干年后成为美国好莱坞著名的制片人、导演、动画大师，世界娱乐企业巨头的创始人，他就是华特·迪士尼。

华特·迪士尼从小酷爱漫画和戏剧，青少年时代的坎坷经历不仅没有压垮他，反而激发出无穷无尽的想象力和敢为人先的精神面貌。他把艺术和商业很好地结合起来，打造出世界顶级的电影娱乐文化企业——华特迪士尼公司。他以过人的见识、神奇的画笔尤其是出色的创造力，为人们奉献出一部又一部经典的动画片，建造起如梦如幻的主题公园——迪士尼乐园。在他的领导下，一个艺术精英组成的团队不仅拍摄了《汽船威利号》《白雪公主和七个小矮人》等脍炙人口的影片，还塑造出米老鼠、唐老鸭等享誉世界的卡通形象，形成了特点鲜明的米老鼠文化。迪士尼领导企业几十年，制作的电影得到人们普遍的喜爱，获得了极高的荣誉。有生之年，他和公司团队荣获奥斯卡金像奖 48 项和艾美奖 7 项，其他各种奖项更多达 900 多项，他被称为“获得奥斯卡金奖最多的人，”这种荣誉的确是一般人和其他团体难以比肩的。

迪士尼公司创业至今已有近百年的历史，在华特和几代人的努力下，已然成长为世界上最杰出的文化娱乐业巨头，开创了电影制作、娱乐商品、主题公园与旅游、电视广播和网络业务 5 大主导产业，在全球传媒、文化娱乐业中产生了巨大的影响。在 2014《财富》世界 500 强排行榜上，华特迪士尼公司以 450 亿美元的年度营业收入，排名第 232 位。虽然低于兼营电信和传媒娱乐的康卡斯特公司，但在全球著名品牌咨询公司 Interbrand 发布的 2014 年全球企业品牌价值排行榜上，迪士尼公司以 322 亿美元的价值排名第十三位，比另一家媒体企业汤森路透的排名高出 44 位，在世界文化传媒娱乐行业中的综合实力名列前茅，正如《纽约时报》所评价的：“华特·迪士尼开始时几乎一无所有，凭借天才的想象力和一定要成功的决心，他成了全世界最成功的

娱乐大王。”

这家娱乐业巨无霸之所以取得辉煌的业绩，在很大程度应归功于创始人华特·迪士尼和他出色的企业家精神。企业的生命力在于创新，这是企业在激烈的市场竞争中安身立命的法宝。作为引路人，企业家能力强弱，素质高低对公司意义重大，其中，企业家的创新精神和创造能力是应有的最可贵素质。企业可能暂时缺乏资金、技术，也会在市场上四处碰壁。然而只要企业家发扬创新精神，运用智慧和才干，开动脑筋，抓住机遇，就能够一步一步将企业做大做强。迪士尼和他创建公司的发展史，充分说明了这个道理，在艰难跋涉中，是他的创新意识和能力决定了企业的兴衰存亡。

一、创业的漫画家

在市场经济中，企业家是最宝贵的稀缺人力资源之一。创新作为企业家最主要的智能和素质，由于对生产力发展有巨大的推动力，受到人们的普遍关注。当然，企业家身上所具备的创新精神和创造力并非是天生而就的。它是企业家刻意提升、不断历练的结果。

华特·迪士尼 1901 年 12 月 5 日出生于芝加哥。父亲伊莱斯精于木工，曾以制作家具和建造房屋为生。迪士尼家族几代人定居在爱尔兰，他的曾祖父于 19 世纪中叶移民美国。祖孙几代人曾在北美各地辗转迁移，寻求生计。父亲到芝加哥居住后，通过做木工建起了小康之家。迪士尼出生时，家庭生活还是相对富足的。但由于当时的芝加哥发展很快，人口膨胀，市容脏乱，犯罪率不断上升，父亲伊莱斯非常担心在如此的环境中生活会对几个孩子的成长不利，于是在迪士尼 5 岁的时候，父亲卖掉家产，举家迁往密苏里州，在宁静的马瑟林小镇买下 48 英亩土地，起名仙鹤农场，全家做起了淳朴却又艰辛的农民。这段返璞归真式的田园生活，对迪士尼的一生构成了重大的影响。

马瑟林是座只有 5000 人口的小镇，位于堪萨斯到芝加哥的铁路线上，交通十分便利。这里山清水秀，土地肥沃，有大片的树林，小镇的建筑相当整齐，被称为是世纪之交美国中部小城镇的典型代表。全家人不仅耕种土地，还伺