

高等院校工商管理核心课程精品教材

领导学

第二版

L e a d e r s h i p

——从平凡到卓越的领导力开发

毕雪阳 主 编
刘立明 副主编



上海财经大学出版社

高等院校工商管理核心课程精品教材

领 导 学

——从平凡到卓越的领导力开发

(第二版)

毕雪阳 主 编

刘立明 副主编



上海财经大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导学:从平凡到卓越的领导力开发/毕雪阳主编. —2版. —上海:
上海财经大学出版社, 2016. 1

(高等院校工商管理核心课程精品教材)

ISBN 978-7-5642-2268-0/F · 2268

I. ①领… II. ①毕… III. ①领导学-高等学校-教材 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 229571 号

□ 责任编辑 王 芳

□ 封面设计 钱宇辰

LING DAO XUE

领 导 学

——从平凡到卓越的领导力开发
(第二版)

毕雪阳 主 编

刘立明 副主编

上海财经大学出版社出版发行
(上海市武东路 321 号乙 邮编 200434)

网 址: <http://www.sufep.com>

电子邮箱: webmaster@sufep.com

全国新华书店经销

同济大学印刷厂印刷

上海景条印刷有限公司装订

2016 年 1 月第 2 版 2016 年 1 月第 1 次印刷

787mm×1092mm 1/16 20 印张 512 千字

印数: 6 501—10 500 定价: 42.00 元

序 言

《领导学——从平凡到卓越的领导力开发》是管理学科中的一门前沿课程,但目前高校使用的教材大多比较偏重理论方面。本书的出版是基于团队成员多年的《领导学》教育教学生涯实践和人生感悟,其核心理念是每个人必须首先成为自己人生的领导者和不断践行者,否则很难成为一个真正的组织领导者。教学团队成员结合日常教学的经验,不断探索和完善教学内容,思考如何使学生能认识到“开发自身的领导力”是价值观形成和人生成长中的一门重要课程,如何引导学生在今后的学习、工作及生活中不断实践和积累领导经验。

本教材在内容上借鉴了国外前沿教材的先进理念和案例,在形式上力求新颖和独特;同时,在教学方法上进行积极的改革和探索,积极鼓励学生主动求知、求真,并以较多的小组讨论来实践和感受领导学的相关理论,使学生在体验中领悟相关的领导理论。

《领导学——从平凡到卓越的领导力开发》教材于2015年8月开始进行修订,本次修订工作主要对教材的体系进行了重新的梳理,使本教材的体系更加严谨和完善,同时对原第四章“卓越领导力的绩效”一章的内容做了修改和调整,主要原因是其内容理论性太强,难度偏大。本次教材修订工作主要由主编毕雪阳教授和副主编刘立明老师承担主要的内容修订任务,薛国强老师承担了教材的校对和授课资料建设的任务。为了使本教材的实用性更强,主编本人及团队成员致力于在教学中总结研究课程的教学经验,同时面向领导学科发展的国际前沿,为教材的修订做好铺垫工作。本团队始终坚持不断学习和完善的理念,真诚地欢迎读者给予本书指导!再次向所有给予支持和关心本教材出版的老师表示衷心的感谢!

毕雪阳
2016年1月

前 言

《领导学——从平凡到卓越的领导力开发》一书分为“启迪”、“开发”、“实践”、“引领”和“挑战”五篇十章。贯穿本书的核心理念是有关个体领导力价值观的建立和领导力开发,在内容编排方面由易到难,逐步深化提高,使学生系统地掌握领导力开发的知识、技能和科学的实践方法。本书主要收编了近几年来领导力开发的热点问题,增添了许多新概念、新理论、新方法;紧密结合时代特色,运用大量领导力开发的实际案例,有助于读者更好地把握领导力发展的前沿动态。本书以培养学生的实际应用能力为主线,重点放在对领导力开发的认识和领悟及领导理论的应用上,以增强学生对领导力开发的感悟和体验。本教材在形式上采取新颖统一的格式设计、丰富的案例分析、多样的技能训练、有针对性的领导力测试,以及有价值的阅读资料,以实现理论与实践教学的良好结合。在内容安排上,每章结尾部分都安排有“本章小结”、“领导力工场”、“自我评估”、“实践中的领导”和“领导力开发案例”等特色内容,用来开阔读者的视野,让学员对相关知识和原理有更深刻的理解。

第一篇“启迪——如何领导人生?”旨在让每个人意识到自己要成为命运的主宰者,成为自己一生的领导者;第二篇“开发——如何发展领导力?”讲述开发领导力的途径以及领导力的演变与发展;第三篇“实践——如何塑造领导力?”讲述领导力的基本技能以及如何提升领导力的艺术;第四篇“引领——如何发挥卓越领导力的作用?”讲述卓越是领导力的体现与运用,即自我领导力、引领追随者、环境共舞、描绘愿景、选择道路和激发潜能;第五篇“挑战——如何影响与创造未来?”讲述跨文化卓越领导力以及全球化挑战下卓越领导力的变革及对未来的影响。

第1章“你是自己人生的领导者”主要介绍领导力内涵及阐述领导力与人生管理问题;通过自我管理 with 自我领导的对比,以诠释领导力并非“与生俱来”,而是后天习得,领导力开发就是为了帮助人们适应环境的变化,做自己人生的领导者。

第2章“领导力将影响你的一生”讲述了每个人都具有潜在的领导能力,且领导力的开发将影响你的一生。通过领导生命周期理论的学习和领悟,选择有效的领导方式与方法,你可以



培养自己的领导技能。总结出个性特质、价值观、态度、认知、个人魅力等都与教育和经验有关,领导力是教育与经验的产物。

第3章“领导力的开发”主要介绍自我领导力和组织领导力是如何开发的及主要方式。如认识到时间管理、情商管理和自我反思对于提升领导力的作用,并学会相关的技巧;认识到领导影响力的形成同样离不开团队,要在实践中不断提升自己的领导力。

第4章“领导力的发展”主要阐述领导力的演变过程,认识到领导力是发展的;阐述了评估领导风格及其对组织气氛和绩效的影响,如何去建立连续持久的领导力发展及辅导的体系,旨在让人们认识到,卓越的领导力也是不断开发和完善的。

第5章“领导力的技能”讲述作为领导者,必须认识领导的基本技能,如沟通、倾听、谈判和人际关系对于提升领导力的作用,并在领导实践中不断体验、领悟和升华领导技能。

第6章“领导力的艺术”从本质上明确领导艺术的价值与追求,了解领导艺术在领导过程中的重要地位,理解个体在领导价值与追求上的差异,拓宽自己的思考方式以培养个体领导力,把握如何完美地体现领导价值与追求。

第7章“卓越领导力的体现”讲述卓越是领导力开发的方向,而卓越领导力体现在自我领导力、引领追随者、与环境共舞三个方面。尤其强调自我领导力提升也是自身素质提升,伟大的领导者曾是出色的追随者。

第8章“卓越领导力的运用”在理解基本领导技能的基础上,了解更高层次的领导方法,如善于启用集体智慧、为追随者选择合适的道路、如何激励和激发追随者潜能等领导活动。

第9章“跨文化领导力”讲述通过对文化内涵的深度挖掘,理解跨文化领导行为兴起的原因及其背景,从跨文化角度理解领导力延展与开发的必要性。

第10章“全球化挑战下的领导力变革”讲述从知识经济、全球化、危机管理和新经济周期等角度理解新世界对领导力的新挑战,深刻认识组织变革和持续发展对领导力变革的内在要求。

本书由上海金融学院管理学博士毕雪阳教授主编。毕雪阳教授曾被公派美国加利福尼亚州立大学进修学习,近几年考察了美国、英国、俄罗斯、加拿大、爱尔兰、匈牙利等国的高等教育,2009年荣获上海市优秀教学成果二等奖,2011年荣获上海市第十届教育科研成果二等奖;毕雪阳教授承担的《管理心理学》课程2009年已被列为上海市精品课程,《管理心理学》教材于2010年1月已经由上海财经大学出版社出版,于2015年8月进行了修订;《领导学》课程2010年被列为校级重点课程,《领导学——从平凡到卓越的领导力开发》教材于2011年8月由上海财经大学出版社出版,2016年1月修订出版。毕雪阳教授确立全书框架,编写了主要章节,还邀请了其他几位作者共同参与撰写。在此向原教材的编写人员刘立明、罗月领、张毅强、张志瑞、卞建春、薛国强老师表示衷心的感谢!本书的原编写人员不仅有经验丰富的高校教师,同时也邀请了企业管理人员卞建春和张志瑞先生参与本教材的编写工作,感谢他们提供的企业



领导实践经验和感悟。此外,也感谢所有参与此课程学习的同学们,他们为老师们编写本教材给予了许多有价值的经验和体会。在此,真诚地希望已经学习和准备学习该课程的同学,在今后的学习和工作岗位上,不断实践领导力开发的理念,为自身的成长和事业发展奠定良好的基础,同时也为我们教材的修订提供宝贵的资源。

本教材是群体智慧的结晶,也是站在巨人肩膀上的探索,由于篇幅所限,未能一一注明,敬请原著作者谅解,并向大家致谢!

毕雪阳

2016年1月

目 录

序言	1
----------	---

前言	1
----------	---

第一篇 启迪——如何领导人生？

第1章 你是自己人生的领导者	3
学习收获	3
1.1 领导力与人生管理问题	5
1.2 自我管理 with 自我领导的比较	15
1.3 做自己的人生领导者	20
本章小结	24
领导力工场 1-1 以身作则，热爱经营事业	24
自我评估 1-2 我的个人使命——确立人生愿景	25
实践中的领导 1-3 西洛斯·梅考克：既坚持制度又不伤感情	27
领导力开发案例 1-4 乔治·奥迪约姆：识别人才七法	28

第2章 领导力将影响你的一生	30
学习收获	30
2.1 没有天生的领导力	31
2.2 领导力是教育与经验的产物	34
2.3 你我皆可以成为优秀领导者	40
本章小结	50
领导力工场 2-1 过去和未来	50



自我评估 2—2 赫曼的全脑模型	51
实践中的领导 2—3 西南航空科琳·巴雷特——倡导仆人式领导	53
领导力开发案例 2—4 韦恩·卡洛韦:优胜劣汰的用人原则	55

第二篇 开发——如何发展领导力?

第3章 领导力的开发	59
学习收获	59
3.1 领导力是可以开发的	60
3.2 领导力的自我开发	61
3.3 在团队中提升影响力	76
本章小结	83
领导力工场 3—1 钟普洋带领 DHL 突破逆境	83
自我评估 3—2 测测你的 EQ(情绪智商)	88
实践中的领导 3—3 李开复:成长中的十个启发	90
领导力开发案例 3—4 乔纳森·蒂施:体验一线员工的工作	92
第4章 领导力的发展	94
学习收获	94
4.1 领导力的演变	95
4.2 领导力的评估	99
4.3 领导力的体系	103
本章小结	119
领导力工场 4—1 孙虹钢:博客是网站的掘墓	119
自我评估 4—2 授权的自我评估	120
实践中的领导 4—3 李宁物流——善打“组合拳”	121
领导力开发案例 4—4 王安之败:权谋管理与接班人危机	123

第三篇 实践——如何塑造领导力?

第5章 领导力的技能	127
学习收获	127
5.1 沟通	127
5.2 倾听	133
5.3 谈判	136

5.4 人际关系	140
本章小结	150
领导力工场 5—1 以链条式让步求稳妥,以一次性让步显真诚	150
自我评估 5—2 你的平息人际冲突的能力有多强?	151
实践中的领导 5—3 执行总裁与实习生	152
领导力开发案例 5—4 丹对团队的安抚	153
 第6章 领导力的艺术	155
学习收获	155
6.1 领导艺术	156
6.2 用人艺术	162
6.3 处事艺术	168
本章小结	172
领导力工场 6—1 如何做个称职的领导	172
自我评估 6—2 企业领导者决策艺术测试	173
实践中的领导 6—3 希尔顿的用人之道	175
领导力开发案例 6—4 如何化解职场危机	177
 第四篇 引领——如何发挥卓越领导力的作用?	
 第7章 卓越领导力的体现	181
学习收获	181
7.1 自我领导力是基础	182
7.2 引领追随者是核心	194
7.3 与环境共舞是关键	198
本章小结	209
领导力工场 7—1 通用电气公司的情感管理	210
自我评估 7—2 激励能力诊断调查问卷	211
实践中的领导 7—3 沃尔玛的成功带给我们什么启示?	213
领导力开发案例 7—4 张瑞敏:海尔,现正在进入“高原期”	215
 第8章 卓越领导力的运用	220
学习收获	220
8.1 描绘愿景	221

8.2 选择道路	228
8.3 激发潜能	234
本章小结	241
领导力工场 8—1 马克·莫瑞尔和国家城市联盟	241
自我评估 8—2 领导者的影响力测试	243
实践中的领导 8—3 黄光裕的多重性格	245
领导力开发案例 8—4 保罗·塔戈里亚布和美国橄榄球大联盟	246
 第五篇 挑战——如何影响与创造未来？	
第9章 跨文化领导力	251
学习收获	251
9.1 文化与跨文化领导	252
9.2 领导力的跨文化延展	257
9.3 跨文化领导的国际比较	261
9.4 引领中国领导者走向世界	266
本章小结	268
领导力工场 9—1 匹兹堡培训计划	269
自我评估 9—2 领导风格跨文化差异小测验	270
实践中的领导 9—3 戴尔文化在中国遇到的困境	272
领导力开发案例 9—4 HM 公司的跨国管理问题	274
 第10章 全球化挑战下的领导力变革	279
学习收获	279
10.1 新世界对领导力的新要求	280
10.2 组织变革与领导力的持续发展	288
10.3 领导力开发的长期性	290
本章小结	296
领导力工场 10—1 惠普的困境	296
自我评估 10—2 领导力潜质的测试	297
实践中的领导 10—3 澳大利亚皇家海军的领导提升变革	300
领导力开发案例 10—4 GE 公司如何挑选 CEO 的接班人	303
 参考文献	305

第一篇 启 迪



如何领导人生？

■ 第 1 章 你是自己人生的领导者

- 1.1 领导力与人生管理问题
- 1.2 自我管理 with 自我领导的比较
- 1.3 做自己的人生领导者

■ 第 2 章 领导力将影响你的一生

- 2.1 没有天生的领导力
- 2.2 领导力是教育与经验的产物
- 2.3 你我皆可以成为优秀领导者



第1章 你是自己人生的领导者



学习收获

- 理解“领导力”的全部内涵,并能在自己和他人的身上发掘领导潜力。
- 认识并推动当今组织的领导力六大根本性转变。
- 识别领导力使用误区,掌握如何避免它们的新方式。
- 认识管理的传统职能,理解领导力与管理能力的根本不同。
- 了解如何将过去的领导方法运用于当今的领导力实践中。

张若玫女士,远创科技总裁,1974年毕业于台湾交通大学控制工程系,1979年普渡大学博士毕业后进入贝尔实验室,是该实验室有史以来第一位女性研究员。1994年,她与丈夫戴尔·史金(Dale Skeen)创办远创,进军电子商务软件整合市场。远创于1999年上市,营业额成长达300%;公司最高市值约达120亿美元,现有800多名员工,全球25个分支机构。2000年,远创被《商业周刊》评选为最具潜力的16家软件公司之一、全球7大软件企业之一,也是过去5年内北美500家科技企业中成长最快速的第55名。张若玫个人的企业形象更获媒体青睐,加诸于她身上的头衔诸如:eCEO、杰出企业家、全球8名顶尖企业家之一、《福布斯》选出的首位华裔女性“福布斯400”。

1974年,21岁的张若玫从台湾交通大学毕业来到美国普渡大学,取得博士学位后,她进入贝尔实验室,是该实验室有史以来第一位女性研究员。后来她加入刚成立不久的SUN公司。见证了SUN公司的成功之后,张若玫创办Teknekron Software Systems。张若玫无惧于当时路透社在财经信息系统市场的占有率,开发出“投资交易工作站”(tradework-station),她说服了富达投资(Fidelity Management Research)让她设计一套管理其800亿美元资产的软件。Teknekron的产品让华尔街开了眼界,使路透社大受威胁,最后出价1.25亿美元收购了Teknekron。张若玫夫妇也因此一夜致富。

此后的张若玫并未甘心提早退休,而是选择了再度创业——创办远创公司(Vitria),进军电子商务软件集成市场,张女士亲任总裁。张若玫被《Red Herring》杂志选为1998年前十大企业家。虽然互联网泡沫破裂后张若玫的个人财产缩水16亿美元,但她依然成为首位上榜“福布斯400”的华裔女性。

这一路的辉煌,张若玫是怎么走过来的?张若玫博士把自己的成功归结为十条领导力规则:

规则一,博士学位的最大意义在于让你明白:博士学位不是必需的。

规则二,先发就有优势。

规则三,在天真和勇敢之间取得平衡。

规则四,与别人不同,没有什么不好。

规则五,钱不重要,重要的是影响力。

规则六,人、人、人。

规则七,钱和钱不等价。

规则八,你提供的战略价值越大,你的销售周期就越短。

规则九,做自己的主人。

规则十,规则是用来打破的。

十条经验,条条是张若玫个人领导经验的浓缩。有人问道,作为一家高科技企业,公司最宝贵的资产存在于员工的头脑中,而作为老板,如何在信任和控制之间达成平衡,这是个相当棘手的问题。张若玫女士认为,这样的问题是高科技企业普遍遇到的挑战。解决之道首先在于,公司应该为员工提供发挥和发展的环境,提供给他们合适的待遇。作为高科技企业的领导人,应该意识到员工个人增长的潜力,并要有预见性地来判断公司能否长期满足员工发展的需要,如果答案是肯定的,那么公司和员工的和谐关系就可以维持很长时间。另外,对于创业团队来说,核心团队的价值观是否一致,也是决定公司人员管理成败的关键因素。

(资料来源:刘卫平,王莉丽编著.全球领导力[M].北京:清华大学出版社,2005.)

作为领导者,如何在信任和控制之间达成平衡,这是个相当棘手的问题。张若玫认为,公司和员工的和谐关系以及核心团队的价值观是否一致,是决定公司人员管理成败的关键。张若玫浓缩十条个人领导经验,或许是其个人对领导力的一种解释。

我们生活在这个全球化新时代,领导力到底意味着什么?当我们提及领导力时,通常会想到那些经常出现在新闻里的“知名人物”,如政治人物贝拉克·侯赛因·奥巴马(Barack Hussein Obama)或希拉克(Jacques Chirac),商业奇才比尔·盖茨(Bill Gates)或沃伦·巴菲特(Warren E. Buffett)。领导力是否意味着我们要能从宏观和大局出发分析问题,在从事具体工作时保持自己的既定目标和使命不变;领导力是否也意味着我们可以更容易地跳出一人、一事的层面,用一种整体化的、均衡的思路应对更加复杂、多变的世界;领导力是否还意味着我们可以在关心自我需求的同时,也对自己与他人的关系给予更多的重视,并总是试图在不断的沟通中寻求一种更加平等、更加坦诚也更加有效率的解决方案……

实际上,领导力无处不在,你就是你自己的人生领导者。领导力不是职务地位,也不是只有少数人才具有的特权专利。在21世纪,领导力是一种积极互动的、目的明确的人际影响力,它存在于政府、企业、学校、医院、军队、社会团体的各个层次和各个角落,存在于芸芸众生之中,存在于你我之间。所谓领导力,就是一种特殊的人际影响力。现实生活中的每一个人都会影响别人,也要接受别人的影响。因此,每一个人身上都具有影响力,每一个人身上也都具有潜在的和现实的领导力。毫无疑问,具备领导力的人就是领导者。既然每一个人身上都具备领导力,那么理所当然,每一个人也就可能成为领导者。一个头衔或职务可能自动创造一个领导岗位,但该领导岗位的人未必就能产生领导力。正如张若玫在谈领导力时认为,博士学位的最大意义在于让你明白——博士学位不是必需的。



1.1 领导力与人生管理问题

在我们如何对领导力进行开发之前,我们需要了解领导力的含义。从古至今,人们总是对那些英雄式的领导寄予厚望,希望在困难与危机时期,他们能帮助自己减轻恐惧和不确定性。甚至有些人会认为,总会有人来领导我们去解决任何困难与问题。某些证据显示,人们总是对他们的领导寄予不切实际的希望。自金融危机以来,一些面临困境的公司雇用那些知名的、超凡的 CEO,并对他们寄予厚望,但是公司状况却越来越糟糕,他们的领导力也越来越弱。近些年来,富于幻想或英雄色彩的领导力受到质疑。在理解领导力本质方面的研究已取得了很大进展,人们也意识到领导力对组织和社会的影响。

1.1.1 领导力的定义

有关领导力的研究是一门新兴学科,而且领导力这一概念会不断演进。领导力研究者以不同方式来定义领导力:

● “我不认为领导能力是能够教出来的,但我们可以帮助人们去发现,并挖掘自己所具备的领导潜能。”

——约翰·科特(John Kurt)

● “永远不要怀疑,一小组有思想和关心的公民可以改变这个世界,事情的确就是这样。”

——玛格丽特·米德(Margaret Mead)

● “领导力就像美,它难以定义,但当你看到时,你就知道。”

——沃伦·班尼斯(Warren Bennis)

● “领导力是活动。”

——詹姆斯·库泽斯(James Kouzes)

● “领导就是要让他的人们,从他们现在的地方,带领他们去还没有去过的地方。”

——亨利·基辛格(Henry Kissinger)

● “领导的本质不是给予某种东西,甚至也不是提供某种愿景,而只是显示自己和自己的精神。”

——李·博尔曼(Lee Bohlman)和特伦斯·迪尔(Terrence E.Deal)

● “领导能力是把握组织的使命及动员人们围绕这个使命奋斗的一种能力;领导能力的基本原则是:领导力是怎样做人的艺术,而不是怎样做事的艺术,最后决定领导者能力的是个人的品质和个性;领导者是通过其所领导的员工的努力而成功的。领导者的基本任务是建立一个高度自觉的、高产出的工作团队;领导者们要建立沟通之桥。”

——摘自德鲁克基金会关于《领导者的对话》

正如我们所看到的那样,这些定义在许多方面存在差异,而这些差异的存在则使得各研究者探究领导力的不同方面。本书比较认同李开复的观点。李开复认为,领导力是一种独特艺术,这门艺术大致包含了宏观决策、管理行为和个人品质这三个范畴的内容。三个范畴又各自包含了三种最为重要的领导力(见图 1-1):宏观决策——前瞻与规划的艺术(愿景比管控更重要、信念比指标更重要、人才比战略更重要);管理行为——沟通与协调的艺术(团队比个人更重要、授权比命令更重要、平等比权威更重要);个人品质——真诚与均衡的艺术(均衡比魄力更重要、理智比激情更重要、真诚比体面更重要)。

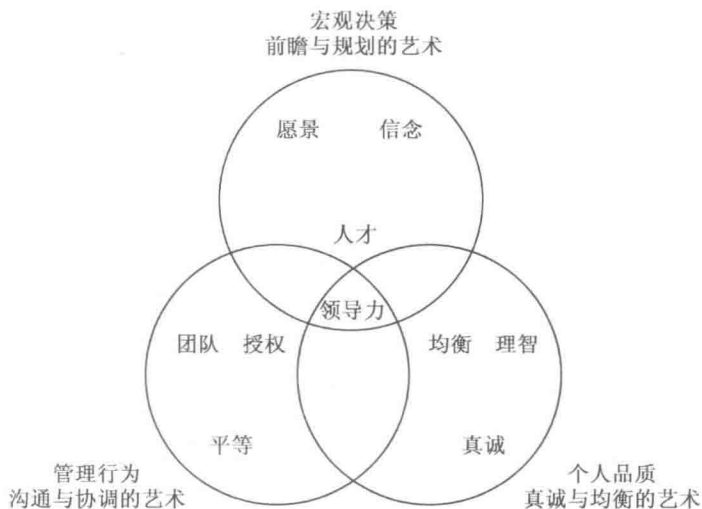


图 1-1 领导力艺术的范畴

21 世纪,当社会变革、国际交流、信息技术、个性发展等诸多挑战与机遇降临到社会分工的每一位参与者面前时,无论我们是否身处领导者的职位,都应该或多或少地具备某些领导力。新世纪需要我们用一种更平等、更均衡、更富有创造力的心态来认识、理解和实践领导力。在这个飞速发展变化的世界里,每一个人都需要前行的方向,需要工作的价值,需要生活的意义,需要启发和关爱,需要激励和认同,需要引领和帮助。我们是否羡慕过别人的领导才能,幻想有一天自己也能拥有这样的才能呢?其实,领导能力并非“与生俱来”,连最“原始”的领导素质都可以后天习得。一句话,人人需要领导,首先需要自我的领导,每个人都是自己生命的领导者。

1.1.2 领导力与生活

想想我们生活中熟悉并富有领导力的某个人,比如你的父亲、上级、教练甚至是一名学生。也许你认为自己就富有领导力,或者想成为一个富有领导力的人。当然,如果我们不把领导力与那些“伟大”和“奇迹”联系起来,就更容易从生活中发掘自身的领导机会,从而展现自己的领导能力。领导力的表现形式多种多样,而巨大的领导力往往是从人生管理中的生活细节开始的。

● 台湾首富王永庆,几乎无人不晓。他把台湾塑胶集团推进到世界化工工业的前 50 名。而在创业初期,他做的还只是卖米的小本生意。16 岁的王永庆从老家来到嘉义开一家米店,由于他的米店开办最晚、规模最小,所以没有任何优势。而王永庆决定从每一粒米上打开突破口,他和两个弟弟一起动手,一点一点地将夹杂在米里的秕糠、砂石之类的杂物挑拣出来,然后再卖。一时间,小镇上的主妇们都说,王永庆卖的米质量好,省去了淘米的麻烦。这样,一传十、十传百,米店的生意日渐红火起来。王永庆并没有就此满足,他还要在米上下大工夫。那时候,顾客都是上门买米,自己运送回家。这对年轻人来说不算什么,但对一些上了年纪的人来说,就是一个大大的不便了。而年轻人又无暇顾及家务,买米的顾客以老年人居多。王永庆注意到这一细节,于是主动送米上门。这一方便顾客的服务措施同样大受欢迎。当时还没有“送货上门”一说,增加这一服务项目等于是一项创举。王永庆送米,并非送到顾客家门口就了事,还要将米倒进米缸里。如果米缸里还有陈米,他就将陈米倒出来,把米缸擦干净,再把新米倒进去,然后将陈米放回上层,这样,陈米就不至于因存放过久而变质。王永庆这一精细的服