

中国公司 的气质

马春华◎编著

Disposition of Chinese companies

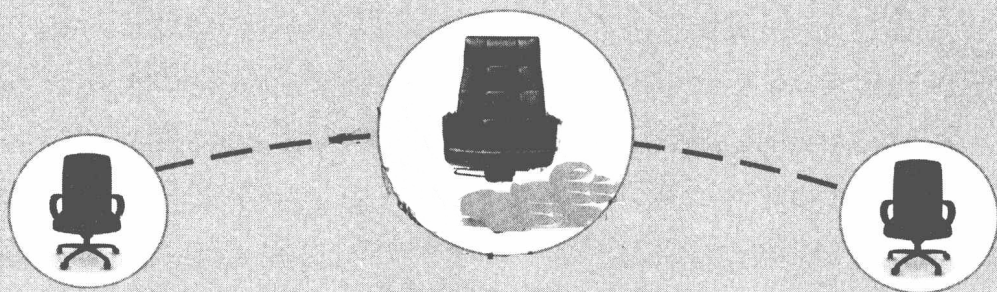


公司气质是一家企业的**内在基因**和**外化要素**的组合，是创办者
领导风格的呈现，是公司战略观点的体现。

公司气质是公司内渴望的一种精神化的理念，是一种目标导向型的态度，是领导者身上所体现出的领导风格，是一个公司企业文化的体现，是员工身上所焕发出的激情。

中国商业出版社

中国公司 的气质



公司气质是一家  要素的组合，是创办者
领导风格的呈现，是公司战略观点的体现。

Disposition of Chinese companies

马春华◎编著

中国商业出版社

图书在版编目(CIP)数据

中国公司的气质 / 马春华编著. —北京: 中国商业出版社,
2011.10

ISBN 978-7-5044-7413-1

I. ①中… II. ①马… III. ①企业领导学—通俗读物
IV. ①F272.91-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 190394 号

责任编辑:陈鹰翔

中国商业出版社出版发行

010-63180647 www.ccbok.com

(100053 北京广安门内报国寺1号)

新华书店总店北京发行所经销

北京市通达诚信印刷有限公司

*

720×1000 毫米 16 开 20 印张 220 千字

2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

定价:46.00 元

* * * *

(本书若有印装质量问题,请与发行部联系调换)



气质决定成败

从西方心理学角度来讲,气质是人的个性心理特征之一,它是指在人的认识、情感、言语、行动中,心理活动发生时力量的强弱、变化的快慢和均衡程度等稳定的人格特征。它与日常生活中人们所说的“脾气”、“秉性”、“性情”等含义相近。

从中国传统文化角度来讲,“气”文化的影响无处不在。数千年来,人们一直在研究它。道家称气为“炁”,儒家讲“浩然正气”,中医辨人体“气血”,气功分“内气”、“外气”,风水讲“生气”、“天气”、“地气”和“阴阳之气”。

中国人一直重视对气质的培养与修炼。孟子说:“吾善养吾浩然之气。”“养气”是中国古人对提升人的气质素养的一种形象比喻。

气质看似无形,实则有形。它外化在一个人的举手投足之间。每一个成功者都拥有自己的气质,出众的气质使其影响力和感召



力大大增强,事业人生更加顺遂。

公司同人一样,作为一家成功的公司也是有其独特的“气质”的。那么,什么是“公司气质”呢?

从公司的内在因素来讲,公司气质是公司的一种与生俱来的内在基因,是公司内渴望的一种精神化理念,是一种目标导向型的态度,是领导者身上所体现出的领导风格,是一个公司企业文化的体现,是员工身上所焕发出的激情。

从公司的外在因素来讲,公司气质所体现的是公司采用什么样的方式去做事,采取什么样的战略去实现赢利计划,采用什么样的方式去满足社会需求。

总之,所谓“公司气质”就是公司在长期的生产经营实践中自觉形成的,经过全体职工认同并信守的理想目标、价值追求、意志品质和行动准则;它是公司经营方针、经营思想、经营作风、精神风貌的概括反映。其核心是价值观,其表现形式是公司战略。

不同的公司拥有不同的气质:

创新是海尔气质的最好概括,创新就像海尔的血液,激荡着整个肌体;就像电流,驱动着整个机器。创新是海尔之魂。

而阿里巴巴则具有一种“侠客”气质。在淘宝,所有员工都自己冠有“郭靖”、“乔峰”、“一刀”等武侠小说人物的名号。不光称谓,这种“侠气”还体现在公司的日常运营中,只要有能力,一些基层员工经常一跃成为帮主,统领原来的上司。

蒙牛的气质怎一个“牛”字了得,蒙牛企业文化的精髓是“与自己较劲”,发生任何问题,先从自己身上找原因。因为蒙牛坚信:改

变自己容易,改变别人难。

娃哈哈则拥有如家一般的温暖、和谐气质。凝聚小家,发展大家,报效国家,这是娃哈哈的“家文化”。

.....

一家公司要想成为像海尔、阿里巴巴这样的成功企业,就必须善于“养气”,不断进行自我修炼,塑造出更加出色的气质,不断提升自己的气质魅力。

公司气质并不是一成不变的,它具备可培养、提升、升华的空间。只要公司从现在觉醒,并开始坚持不懈地修炼,一定能锻造出伟大公司的气质。公司气质一旦形成,就会产生巨大的力量。它能够对公司成员思想和行为起到潜移默化的作用,通过培育和再塑公司气质,有利于建设一支富有战斗力和凝聚力的团队。同时,通过公司气质的培养,能够塑造优秀的公司形象,增加公司的知名度和美誉度,赢得客户的忠诚与信赖,从而最终达到提高公司核心竞争力的目的。一家公司如果坚定不移地追求卓越的气质,那么把它放在任何环境、任何背景下,它都能成长为伟大的公司。

既然公司气质如此重要,那么公司气质尤其是中国公司的气质该如何修炼呢?这正是本书要回答的问题。相信阅读完本书后您一定会有所领悟,从而沉下心来修炼自己公司的气质,把危机变成转机,在瞬息万变的国际市场环境中稳步发展。当竞争的硝烟散去后,那些浮躁的投机者,必定会被无情地淘汰;而只有那些底蕴深厚、气质不凡的公司才能竖起胜利的旗帜。



目录

前言

气质决定成败	1
--------------	---

第一章 企业家的气质决定公司的气质

世界著名管理咨询公司埃森哲，曾对 26 个国家和地区中的几十万名企业家进行调研。其中 79% 的企业领导认为，企业家的气质和精神对于企业的成功非常重要。全球最大的科技顾问公司 Accenture 的研究报告也指出，在全球高级主管心目中，企业家的气质和精神是组织健康长寿的基因和要穴。

企业家的气质决定企业气质，一家企业能否成为行业领袖，那就要看这家企业的掌门人是否具备成大事的气质和风范。所以，企业气质从某种意义上来说，也是企业家气质。企业要想成功，企业掌门人必须练就纵横江湖、舍我取谁的非凡气质。

企业家的气质决定公司的气质	3
企业家的七种领袖气质	5
企业家要树立个人品牌	8
企业家成就企业的三大法宝	12
中国发展离不开企业家精神	17
创新是企业家精神的灵魂	20
冒险是企业家精神的天性	22
合作是企业家精神的精华	26
敬业是企业家精神的动力	28
学习是企业家精神的关键	32
执著是企业家精神的本色	35
诚信是企业家精神的基石	38
为企业家成长提供良好的环境	41

第二章 界定共同愿景,创建公司气质

一支军队要想战无不胜,仅仅拥有足智多谋的统帅和素质良好的士兵是远远不够的,除此之外还必须要有崇高的理想和明确的战略目的,让士兵们愿意为此去战斗。同样,企业要想让自己的气质脱颖而出,就必须为员工树立可以“统一军心”的、独具特色的愿景。愿景可以为在“黑暗”中探索的企业送来一束“光明”,引导企业沿着一条正确的“路线”不断前进,使全体员工为之齐心协力。

拥有自己的愿景	45
为什么要建立共同愿景	49
构建共同愿景的原则	52
建设共同愿景的五个阶段	55
建立共同愿景要尊重个人价值	58
愿景是战略与文化的交集	61
将企业愿景与社会责任相结合	63
用愿景领导企业走向未来	65

第三章 构建核心价值观,培养公司气质

目前,中国许多企业注重的只是短暂的经济效益,而企业核心价值观的建设则是一片空白,甚至有一些企业仅仅将其作为一种装饰品。哈佛商学院著名教授约翰·科特曾这样说:“企业的核心价值观对企业长期经营有着重大的作用,在下一个十年内它很可能成为决定企业兴衰的关键因素。”因此,企业必须将核心价值观的建设放在重中之重,为公司气质奠定基调。

用核心价值观凝聚团队	71
企业价值观的“涅槃之路”	73
中国企业的价值观地图	75
提炼自己的核心价值观	77
评估自己的核心价值观	81
如何建立核心价值观	83
核心价值观要落实到制度上	85
企业要树立正确的舍得观	87
企业要树立正确的义利观	89

第四章 诠释文化真谛,熏陶公司气质

企业文化虽然不能直接产生经济效益,但它是企业能否繁荣、昌盛并持续发展的一个关键因素。通用电气公司前总裁杰克·韦尔奇说:“健康向上的企业文化是一个企业战无不胜的动力之源。”我国著名的经济学家于光远说:“关于发展,三流企业靠生产、二流企业靠营销、一流企业靠文化。”企业文化就像企业机体的神经中枢和潜意识,是企业凝聚力和活力的源泉。强大的企业文化造就伟大的企业,21 世纪的企业竞争,实质上就是文化的竞争。

文化乃企业之魂	95
一流企业卖文化	97
优秀企业文化的特征	99
企业文化的科学定位	101
跨过企业文化建设的六大误区	103
培育优秀企业文化的核心要素	107
建立企业文化竞争力的平台	109
倡导学习,锐意创新	111
企业与员工共同成长、共享未来	114
领导以身作则,保证企业文化的执行	117
行动力是落实企业文化的关键	120

第五章 全面提升能力,修炼公司气质

“优胜劣汰”的竞争规律是企业不断发展的原动力。面对同样的竞争,为什么有的企业成为过眼烟云,而有的企业却能生存下来,甚至成长为实力雄厚的大企业呢?其关键就在于企业竞争能力的强弱。一根链条,最脆弱的一环决定其强度;一只木桶,最短的一块木板限定其容量;一个企业,任何一项能力的缺失都有可能影响其竞争力。因此企业要想在中国乃至国际市场叱咤风云,就必须挖掘企业成长的秘密,全面提升自己的能力,修炼公司的气质。只要坚持不懈,中国企业完全可以挑战世界一流企业。

企业决策是否犹豫不决?——修炼企业敢于决断的气质	125
企业是否回避发展中的短板?——修炼企业敢于挑战自己的勇气	128
企业遇到危机如何处理?——修炼企业面对困境的态度	132
企业机遇来临时抓住了吗?——修炼企业的独到眼光	141

企业是否具备独特优势?——修炼企业的核心业务能力	146
企业产品是否家喻户晓?——修炼企业的品牌建设能力	149
企业是否光说不练?——修炼企业执行力	155
企业是否善于交际?——修炼企业公关能力	160
企业是否妄想赚所有人的钱?——修炼企业精准的市场定位	163
企业团队是否具备协作性?——修炼企业团队战斗力	169

第六章 以人为本,锻造公司气质

企业竞争依靠什么?人才无疑是其中一个非常重要的因素。一个稳定的团队是企业不断前进的重要保障,没有坚实的团队做基础,所有的企业战略无异于空中楼阁、痴人说梦。然而,目前众多企业普遍存在着紧缺的人才招不来,重要的人才用不好,尤其是优秀的人才留不住的现象。要想避免这种现象,企业必须“以人为本,知人善用”,让人才充分发挥自身的价值。

留住人才就留住了希望	175
用薪酬表达对员工的认可	179
关注员工的成长就是关注企业的未来	182
良好的沟通让管理无往不利	186
公平竞争机制让员工看到奔头	190
人尽其才方可创造最大价值	192
把员工激励成“千里马”	195
交往的艺术让企业亲如一家	199
学会授权,成为轻松的领导	203
发挥团队的整体优势,让 $1+1>2$	209
增强员工的归属感	212

第七章 变革创新,永葆基业长青

据相关分析,在1600多家“中华老字号”中,20%长期亏损;70%勉强维持现状;只有10%经营良好。由此可见,面对新的市场环境,新一轮的竞争格局,如果不适应游戏规则,必然会受到市场的冲击,甚至淡出市场。任何一家企业,即使是“老字号”也不能够永远延续辉煌的历史。那么企业应该如何积极应对市场“优胜劣汰”的游戏规则,如何才能永葆基业长青呢?答案只有一个,那就是敢于变革、不断创新。

维持还是变革,这是一个问题	219
---------------------	-----

接受变革,不要惧怕	220
减少阻力的渐进式变革	225
打破“惯性”陷阱,适应市场变化	227
在变革中给自己定位	231
进行战略创新,与变革相适应	238
跳出思维定势,进行创新管理	242
比别人多想一点	246
创新,于细微之处见不凡	248
推陈出新是基业长青的法宝	252

第八章 中国最佳气质公司案例

成功的企业都具备不凡的气质,无论是国外百年老店西门子,还是国内商海新贵 TCL,每家都有一本引以为傲的文化圣经。他们通过自身所彰显的气质来吸引高素质的员工,提高企业的核心竞争力,最终赢得市场。虽然公司气质不能速成,需要不断培养、浸润才能开花结果,但是我们可以通过借鉴成功企业来提升自身气质。本章精选出一些具备优秀气质的中国公司作为案例,以便企业从中分析、学习它们的特质和共性,加以借鉴。

海纳百川,创新至上——海尔集团	257
认真工作,快乐生活——阿里巴巴	266
螺旋发展,电子巨龙——联想集团	270
静水潜流,客户导向——华为技术有限公司	276
经营人心,创造奇迹——蒙牛乳业	282
企业是树,文化是根——娃哈哈集团	287
团结协作,精进不怠——TCL 集团	292
家园文化,人才立行——招商银行	294

第一章



企业家的气质决定公司的气质

世界著名管理咨询公司埃森哲,曾对 26 个国家和地区中的几十万名企业家进行调研。其中 79%的企业领导认为,企业家的气质和精神对于企业的成功非常重要。全球最大的科技顾问公司 Accenture 的研究报告也指出,在全球高级主管心目中,企业家的气质和精神是组织健康长寿的基因和要穴。

企业家的气质决定企业气质,一家企业能否成为行业领袖,那就要看这家企业的掌门人是否具备成大事的气质和风范。所以,企业气质从某种意义上来说,也是企业家气质。企业要想成功,企业掌门人必须练就逐鹿江湖、舍我取谁的非凡气质。



中国公司的气质



企业家的气质决定公司的气质

电视剧《亮剑》中的男主角李云龙说：“兵熊熊一个，将熊熊一窝。只要我在，独立团就嗷嗷叫，遇到敌人就敢拼命，要是哪一天我牺牲了，独立团的战士也照样嗷嗷叫。我就不相信他们会成为棉花包，为什么呢？因为我的魂还在！”任何一支部队都有着它自己的传统。传统是什么？传统是一种性格，是一种气质！这种传统与性格，是由这支部队组建时首任首长的性格与气质决定的。他给这支部队注入了灵魂，从此不管岁月流逝，人员更迭，这支部队的灵魂永在。同样，企业是企业的灵魂，企业的命运同样是由企业的创始人赋予给企业的性格和气质决定的。

毫无疑问，每一个成功的企业都因为它创始人的出色而奠定胜局。这些人的领袖气质一直影响到公司发展的整个过程。百年老店福特公司创始人亨利·福特如此，微软公司的比尔·盖茨如此，苹果公司的乔布斯也是如此。这就是企业家对于其企业至关重要的例证。人们已经从事实中更加清楚地认识到企业各有各的出众之处，然而有一点是共同的，这就是他们拥有自己出类拔萃、气质非凡的领袖。

入围世界 500 强的企业中，不乏百年老店，他们深谙中国的一句老话：“打江山容易，守江山难。”在这些顶尖的大公司中，接班人问题高于一切。在他们的企业发展中始终都不忘记“谁是下一个接班



人”，对培养接班人可谓不遗余力。福特公司为了使比尔·福特掌握福特汽车的大权，在他接受了普林斯顿大学和麻省理工学院的工商管理教育之后，又被安排在多达十几个工作岗位上接受锻炼。后来他 41 岁终于接手福特公司，并且不辱使命。

那些大公司的领导者们还有一个共同的理念：凡是业绩优秀的企业，它的顶层都有一个业绩优秀的领导班子。这个领导班子不仅仅是一批高层管理者的集合体，也不仅仅是由各自从事分内实际工作的成员组成的群体。更重要的是这些人互相信任，真诚地怀着共同的理想。“班子”实际上是扩大了的企业家，它是企业的灵魂，好的班子就是企业的领袖。

著名经济学家厉以宁教授曾讲过企业家的标准问题：一是眼光看得远，别人看不到的机会他看到了；二是有胆量，敢拍板，看准的事就果断拍板；三是有组织能力，善于调动各方面的积极性。具备这三点才可以称得上是企业家。我国有一个相当大的企业领导人群体。就整体来说，与上述世界知名企业家相比较，普遍缺乏领袖气质、培养造就新人的胆识气度、团队精神、协作意识等等。

一些中国公司的领导者往往不是靠自身的人格影响力，而是单靠权力指挥部下；并且不善于发挥团队力量，喜欢单打独斗；班子不和也是很普遍的现象。由此对比，我们不能不承认，我国企业与全球 500 强相比，不仅仅差在规模和经济实力以及技术水平上，更差在企业家之间的差距上。企业的领袖、接班人、领导班子是高于技术、资金、规模之上的因素，培养高素质的企业家队伍是我国企业超越世界水平的关键所在。



企业家的七种领袖气质

美国著名管理学学者比尔·瓦格纳曾对 1500 名年销售额超过一百万美元的美国企业家进行数年的跟踪调查,结果发现所有企业家均可以分为两类:多面手型和专家型。多面手型的企业家是商业战略家,他们能绘制宏伟的发展蓝图,更加独立,对改变现实环境有强烈的欲望,也更具有冒险意识;专家型企业家是杰出的战术家,他们更偏爱在自己熟悉的领地攻城拔寨,对每一个商业细节都苛刻异常,更期望在一个稳定和安全的环境下大展身手。

比尔·瓦格纳在这两类商业领袖的基础上又细分了七种企业家气质。根据研究,80%以上的商业领袖具有以下七种气质类型:

一、多面手型

1.管理者

支配欲和独立性很强,一旦有明确的目标便会全力以赴。身边的随从和下属在这类企业家看来是实现事业目标的工具,因而会忽视平等地对待他人,也因为这种直率风格而在不知情的情况下冒犯他人。

他们是伟大的幕后领导人,善于处理企业各个系统、观点、观念和技术之间的关系。他们能清晰地分辨和制定企业的近期目标和远期目标。但如何管理员工对他们而言则是重要和困难的工作,因此



应该雇用那些善于倾听员工和处理人际关系的管理者。

2.干将

这种类型的企业家非常具有进取心和独立性，乐于接受挑战。在研究中发现，创业者中大多数属于这种类型，他们对任何事情都表现得很主动，对紧急事务的处理总是雷厉风行，是典型的好领导和杰出的管理人员，对自己和周围的人都极具感染力。

他们对陌生环境具有天生的应变和学习能力，因此他们善于投资或开拓一个完全陌生的领域，所以不必担心陌生环境带来的不知所措。

3.开拓者

这类企业家野心勃勃、乐于接受挑战，并有明确的事业目标，在商场上是好斗分子，常常用扫荡竞争对手的方式来获得成功。他们总是精力充沛，具有强烈的行为动机和应变能力。总是在寻求改变，否则就会感到非常乏味。这类企业家注重逻辑分析，并且是个典型的现实主义者，倾向于通过事实作出决定而不是感情。

制药、金融、法律咨询和技术领域是这类企业家的优势行业。这类企业家面临的挑战是如何与旁人更好地合作。他们可以是杰出的领导者，但不是管理者和执行者，多倾听下属的意见很重要。

4.激励者

激励者具备极高的社会交往能力，很强的统治欲和独立性。这些气质将有助于企业家在重压和复杂环境下出色地完成工作。这类企业家也是出色的合作者和协调者，与他人愉快地工作是他们的本性。

他们天生为零售业而生，人际关系越复杂的行业越能显示他们