

世界领导力
顶级
畅销书

◎ ◎
可口可乐公司前总裁
露华浓公司前CEO

[美]杰克·斯泰尔 (Jack Stahl) ◎著 施轶 施刚◎译

Lessons on Leadership

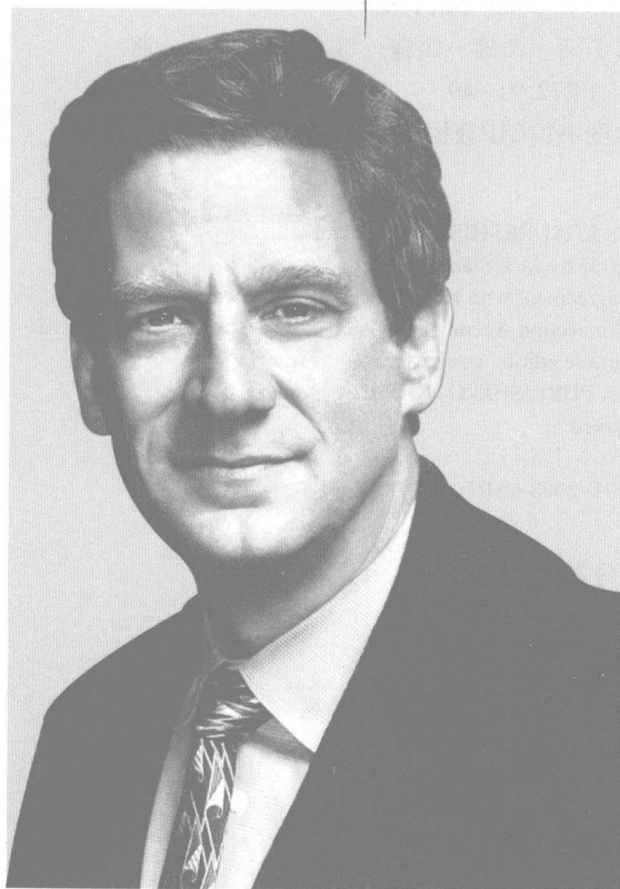
管理者箴言

企业领导者应该具备的7种能力

华夏出版社

在今天这个充满激烈竞争的环境里，要想事业成功，商业领导人要利用一切机会帮助自己和下属提升领导力，阅读杰克·斯泰尔的《管理者箴言》正是这样的好机会。

世界领导力
顶级
畅销书



Lessons on Leadership

管理者箴言

企业领导者应该具备的7种能力

[美]杰克·斯泰尔 (Jack Stahl) ◎著 施轶 施刚◎译

华夏出版社

图书在版编目(CIP)数据

管理者箴言 / (美) 斯泰尔著; 施轶, 施刚译. —北京: 华夏出版社, 2008.12

ISBN 978-7-5080-5011-9

I. 管… II. ①斯…②施…③施… III. 企业领导学—通俗读物 IV. F272.91-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2008)第144167号

LESSONS ON LEADERSHIP by Jack Stahl

Copyright © 2007 by Jack Stahl

Published by agreement with Kaplan Publishing through
the Chinese Connection Agency, a division of The Yao Enterprises, LLC.

Simplified Chinese edition copyright:

2009 HUAXIA PUBLISHING HOUSE

All rights reserved.

版权登记号 01-2008-0907



出品策划

网 址 <http://www.xinhuabookstore.com>

策划统筹 新华文轩

管理者箴言

作 者 杰克·斯泰尔 (Jack Stahl)

责任编辑 顾晓晴

出版发行 华夏出版社

(北京市东直门外香河园北里4号 邮编: 100028)

总 经 销 四川新华文轩连锁股份有限公司

印 刷 三河市汇鑫印务有限公司

开 本 787 × 1092 1/16

印 张 15.5

字 数 250千字

版 次 2009年3月第1版 2009年3月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5080-5011-9

定 价 35.00元

如发现印装质量有问题, 请与承印厂联系退换

感谢

在此我首先要感谢 Carol Jose (开萝·琼斯)，她作为我的写作指导和编辑，没有她的知识技能和热心帮助，本书无法付印。

其次，非常感谢 Doris Michaels (多拉斯·迈克尔)，作为本书的代课人，他的启发和引导使得我将很多的故事回忆起来，使得本书顺利完成。

另外，得感谢 Joshua Martino (乔舒亚·马利罗)，他作为市场开发编辑，强化了本书的内容。

最后，感谢 Susan Whitney Smith (苏珊·乌特尼·史密斯)，在他的帮助下，本书的初稿得以完成。

译者序

施轶

《尚书·盘庚上》：“相时俭民，犹胥顾于箴言”。在翻译 lessons 这个词时，我考虑了很多种答案，最终还是选择了“箴言”这个词。箴言，古人的一种文体，多用于告诫规劝。毋庸置疑，以作者的资历，用“箴言”二字绝不为过。通读 *Lessons on Leadership* 全书，能深切感到，不同于一般管理学著作的艰深说教，作者更寄希望于用自己的人生经历和语言性格，循循善诱，深入浅出，他以企业当下的情况和个人的感受来阐述自己的理论，引用内容的深度和广度都恰到好处，游刃有余，娓娓道来，教诲读者。所以，我最终定下了标题——箴言。

正如 Midwest Book Review's Library Bookwatch 所说，作者以他人生的独特经历——通过在可口可乐公司（北美地区）和露华浓公司——担任不同领导角色所获得的管理技巧，领导的洞察力以及其他要点和大家分享用。

进入 21 世纪以来，作为经济全球化的载体，跨国公司得到了深入的发展，诸如可口可乐公司等跨国企业，他们在全球各个角落销售出一瓶瓶汽水或者一件件带着引人注目 logo 的商品，其经营理念也随之在全球扩张；同时，在经济全球化的浪潮下，各国市场经济加速发展，经济规则不断趋于一致，因此，企业管理学这门学科应运而生。先进的企业管理理念给世界各国的企业带来了巨大的推动力，也提出了许多新的



课题，对原有的管理方式造成了巨大的冲击，引发了一阵阵的思考。诚然，这是一个充斥着矛盾的过程。

在欧洲那段时间里的经历和见闻，和回国以后的工作，让我思索着这个过程。由于自己所学专业和从事的工作，我对企业的发展也有一份责任感的关注，但我并不是企业的管理者。

管理学是一个经验学科，写著作的人，要经过相当长一段时间的历练，大多经历了人生的沉浮，最终成为企业管理的骄子。他们在阐述自己理论的同时，更是在总结自己的职业人生，浓缩着许多年的经验，凝聚着人生的思索。

翻译过程中，我一直谨记先辈的教诲：信、达、雅，并且鼓励自己尽量朝这个方向去努力，然而，尽管努力，但还有遗憾，希望得到大家的原谅并期望能得到各位的雅正。

2009年1月



智慧创造价值 · 财富成就自由

目 录

译者序

序 001

前言 003

第一章 领导和管理 / 009

为公司确立一个激动人心的目标 / 011

制订明确而有针对性的策略 / 018

为达成战略设定可以量化的目标 / 20

为执行战略设立完备的计划 / 021

将战略计划成功地表述出来 / 023

执行细部计划，并及时回顾总结 / 029

建立健全有效的管控机制和信息反馈系统 / 034

努力运用公司内外一切有助于实现目标的力量 / 035

结束语 / 036

第二章 创建高效能公司 / 037

及时向员工传达公司消息 / 040

不要做公司的“隐形人” / 047

明确界定成功所需要的核心技能 / 050

根据所需技能进行招聘并合理分配工作 / 062

投资多样性，利用多样性 / 065

结束语 / 067

第三章 培养人才 / 069

建立培养人才的程序 / 072

区别“核心技巧”和“知识面” / 073

创造机会，体验“项目”和“程序” / 076

采用有效的反馈与评估模式 / 080

将控制系统作为培养人才的工具 / 083

管理方式应随机应变 / 084

有策略地管理奖励机制 / 088

有效利用犯过的错误 / 089

结束语 / 091

第四章 品牌定位 / 093

界定你产品或服务的独特之处 / 096

把营销策略集中运用于目标消费者 / 102

创造品牌名称和商标，加强品牌定位 / 104

销售现场树立品牌 / 106

构建让目标消费者产生共鸣的营销关系 / 108

理清轻重缓急，顺次执行，加强品牌形象 / 111

在营销和广告中避免“定位疏漏” / 112

为你的品牌注入新的含义 / 112

注意那些影响品牌定位的细小因素 / 114

使用营销资源时要有节制 / 115

结束语 / 116

第五章 客户关系管理 / 119

理解你的客户 / 123

理解你客户的真正需求和需求产生的原因 / 127

对客户进行排序 / 128

找到可以影响产品和服务购买决定的关键人物 / 131

将可能争取到的机会列出清单 / 133

完善销售策略 / 135

向你的客户提出建议 / 137

对计划进行完善并且执行协议 / 140

安排并回顾会议 / 141

结束语 / 145

第六章 金融策略以及财务管理 / 147

明确企业的首要目标 / 150

了解如何测定企业的价值 / 151

建立能把企业发展和股东价值创造联系在一起的经营模式 / 152

制订适合企业并可以为之创造价值的金融政策 / 154

价值创造模型（图表） / 161

鼓励财务人员将工作态度从管控转化成服务 / 162

鼓励财务人员关注企业的经济状况和价值的创造 / 163

与投资者之间的高效交流 / 163

建立高效的管控和信息汇报系统 / 166

对企业中一些重要的根本纪律有明确的认识 / 170

建立与股东价值相关联的补偿体系 / 170

结束语 / 171

第七章 影响他人 / 173

了解你的听众 / 176

有效组织演讲的内容 / 183

在你与听众之间建立联系 / 192

结束语 / 195

总结 / 196

附录A / 197

运用现金流量折现法对公司进行评估 / 197

附录B / 201

确定资本成本 / 201

估算公司的总资本成本 / 203

管理者箴言摘要——快速行动指南 / 205

第一章：领导和管理 / 205

第二章：创建高效能公司 / 208

第三章：培养人才 / 210

第四章：品牌定位 / 212

第五章：客户关系管理 / 214

第六章：金融策略以及财务管理 / 217

第七章：影响他人 / 219

附录A / 221

附录B / 221

关键词 / 222

序

约翰·安提奥科 (John Antioco)

现在，即便对我们这些已经在管理层摸爬滚打了很长时间的人来说，公司的领导工作有时也令人望而却步。获取最大收益与控制成本两者之间的最佳平衡点非常难以把握。

百视达公司在 23 个国家拥有 8000 多家商店，加上网络在线电影租赁，雇员约有 7 万人，每年为数百万顾客提供服务。每一天，我们都在追求着上述二者的完美平衡。然而有时复杂的局势会压得我喘不过气来。每当此时，我都会深吸一口气，在孩提时从做送奶工人的父亲处学到的生意经便涌进我的脑海。

我的父亲是个勤劳的人。是他让我明白到，没有人可以不经过尝试就取得成功。他非常注意细节，从不把牛奶装在破旧的瓶子里卖给客人。凭直觉，他意识到与众不同的重要性。一夸脱一夸脱地卖牛奶谁都会，所以我父亲开始供应其他的产品，比如橙汁、酸奶、鸡蛋、乳酪之类。这些货物使投递工作变得更加复杂，然而也让他和其他送奶工人有所不同，在竞争中占得了先机。他教给我的最重要的经验，也许就是一定要让顾客感到愉快，而不仅仅是让他们感到满意。他知道每个顾客的名字，对每个人的生活都略知一二。他想顾客所想，同时竭尽所能提供他们想要的东西。

和父亲一起开车送牛奶是我最好的商业启蒙课，只是当时我并没有



意识到这一点。后来我进入了职场，上升到了管理层，在一家又一家公司担任着领导工作，而父亲教我的东西我始终牢记在心。这一切都告诉我，商业技能与领导技能都可以通过观察别人学到，就像我从父亲身上学到这些一样。

在《管理者箴言》一书中，读者可以得到商界最成功的领导者之一杰克·斯泰尔的教导。杰克曾在可口可乐公司担任领导工作，也曾在露华浓（Revlon）公司担任 CEO。根据自己的经验，他在书中为公司的建立、员工能力的培养、品牌的定位、客户关系的经营、财政战略的管理和影响他人的能力等，提供了鲜活的实例。

此外，杰克还将自己在可口可乐公司和露华浓公司工作的经验穿插到了课程当中。书里介绍了一些非常简单实用的技巧，无论是商界的新手，还是久经沙场的管理者，都可以从中汲取经验，提高自己的工作效率。

如今竞争环境日益激烈，公司的领导需要利用一切机会增强自己的能力。杰克·斯泰尔的《管理者箴言》就是一个好机会，借助这本书的帮助，相信您和您的公司一定能够取得更好的成就。

前言

杰克·斯泰尔 (Jack Stahl)

你是否曾就如何成功地领导和管理你的企业而向别人求助？作为本书作者，我有着多年的团队建设与管理经验，成绩斐然，本书便是在这样的个人经验基础上编写而成。公司的股东所期待的并不是未曾完全发挥的潜能，而是切实的效绩。这便要求公司拥有技术熟练的员工和健全有力的组织形式，在此基础上设立远大的目标，并制订切实可行的执行计划。

本书包含七条基础性的管理技能，我将之称为“框架”，旨在帮助读者能在充满挑战的公司与企业管理过程中获得成功。我相信，对于管理的架构可以帮助读者更好地集中精力，改善管理技能，提高团队协作能力，增强公司竞争力，获得更大的成就。

这本书凝聚了我在商界多年闯荡的经验，也汇聚了在我职业生涯早期几位杰出的领导人及顾问对我的教诲。在此，我将这些经验与诸位读者分享，希望诸位的管理能力百尺竿头，更进一步。

能力框架包括以下七项：

1. 领导和管理
2. 创建高效能公司
3. 培养人才



4. 品牌定位
5. 客户关系管理
6. 金融策略与财务管理
7. 影响他人

在每一章中，我都将对与本章所讲述的框架密切相关的具体的领导才能与管理技巧进行讨论，并将着重强调“领导者的洞察力”、“关键点”和“思考问题的要点”。

这些洞察力、关键点和问题的要点都来自我多年的管理工作实践。在本书框架的各个部分中，我用实例来印证书中提到的领导技巧。在本书的最后，为了方便读者，我专门列出了各个章节的箴言摘要和快速行动指南。我希望此一简要回顾，能够帮助读者在日常的企业领导工作中贯彻这些技巧。对那些已经担任管理与领导工作的读者，无论是在商业组织、非盈利机构，还是社区或政府的管理部门工作，本书都可以为他们提供帮助，为一些重要问题提供解决方案。对大多数人来说——从刚刚入职的新人到企业的管理者与行政人员，很多日常工作中常见的问题都可以从本书得到合适的建议，而这些建议最终会对他们的思维方式产生影响。我本人在对项目与人员的管理上所取得的成就，正如书中所描述的一样，是一步一步积累起来的，至今仍然在我的管理工作中发挥着作用。我相信它们对于读者也同样有用。

很多公司领导会因自己肩负的重任，情绪波动比较大，经常犹豫不决，自我否定。尤其是在面临公司重大改革时，压力会更大。能否正确处理这些压力，是工作能否成功的关键。这个时候，对领导者来说，最

重要的是平衡心态，深思熟虑。从感情角度来讲，采取积极向上、“不偏不倚”的立场，可以给整个公司注入一支镇定剂。这样不但可以为公司员工做出表率，更重要的是给他们以信心，帮助他们更快地解决问题。

若想在公司中扮演好情绪上的中流砥柱这一角色，需要在各个时期都能熟练运用基本的领导技能。在本书的各章中，我的目标就是帮助读者确立、培养并进一步磨炼这些技能。作为领导者，或者说接班人，这些技能都是不可或缺的。本书对于公司领导者的培养机制方面，也会提供借鉴。

我并不指望通过本书改变读者的个性或管理风格，我只是希望，读者在保持自我的同时，也能熟练运用这些重要的技能，争取获得更大的成功。

本书所关注的技能，在我自己的成功道路上都是最为重要的，我相信，对大多数公司企业的管理与行政官员来说，这些技能也都是非常重要的成功法则。领导必须能调动并整合公司中许多非常重要的部门，包括生产、销售和客服。虽然我未曾对这些部门做过调查研究，但是本书中一些指导性的领导法则，却与这些部门的管理工作密切相关。

从 1979 年到 2001 年，22 年来我一直在可口可乐公司工作。在那段时间里，我亲眼目睹了可口可乐公司成功的奥秘，并有幸得到了多位杰出领导人的教导，从后来就任可口可乐公司 CEO 的罗伯特·高兹耶达（Roberto Goizueta）和公司前 CEO 道·瑞夫塔（Doug Riveter）身上获得的教益尤其多。从他们身上学到的知识、得到的反馈和建议，对我个人的核心技能培养至关重要。我深信，正是依靠这些核心技能，我