

普
华
经
管

Leadership Cocktail

著名商业管理杂志《世界经理人》精选

Good leaders are made not born. If you have the desire and willpower, you can become an effective leader. Good leaders develop through a never ending process of self-study, education, training, and experience. This guide will help you through that process.

刘澜馨

Leader
S
Hip
Coc
Kta
il

Good leaders are made not born. If you have the desire and willpower, you can become an effective leader.

领导者 的鸡尾酒



人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

领导者的鸡尾酒

刘 澜 著

人民邮电出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导者的鸡尾酒/刘澜著. —北京:人民邮电出版社, 2006.8

ISBN 7-115-15016-8

I. 领... II. 刘... III. 领导学-通俗读物 IV. C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2006)第079640号

内 容 提 要

本书汇集了近4年来作者在《世界经理人》杂志“致读者”等栏目中所写的文章,从顾客、人力资源、领导力、竞争力、市场营销、企业文化等角度,将企业中高层领导应该关注的管理问题作了全景式的介绍,尤其对领导力的培养提供了许多深入独到的见解。

本书适合企业中高层经理人以及其他各种组织的管理者、企业管理和财经研究者、传媒工作者、大学生阅读。

领导者的鸡尾酒

-
- ◆ 著 刘 澜
责任编辑 许文瑛
 - ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市崇文区夕照寺街14号
邮编 100061 电子函件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京铭成印刷有限公司印刷
新华书店总店北京发行所经销
 - ◆ 开本: 700×1000 1/16
印张: 13.75 2006年8月第1版
字数: 75千字 2006年8月北京第1次印刷

ISBN 7-115-15016-8/F·812

定价: 28.00元

读者服务热线: (010)67129879 印装质量热线: (010)67129223



刘澜

《世界经理人》杂志及世界经理人网站
(www.ceconline.com) 总编辑。

1988年以四川省文科高考第一名进入北京大学，先后获国际政治专业的学士学位和传播学硕士学位。2000年前，在报社工作，主要兴趣为经济政策和产业研究，在《中华工商时报》开设“经济看台”、“刘澜观察”等专栏。

2000年秋至2002年夏获得哈佛大学全额奖学金，在肯尼迪政府学院学习国际发展专业（获公共管理硕士），并在《21世纪经济报道》开设专栏“哈佛学艺”和“刘澜观察”。在哈佛商学院选修管理大师迈克尔·波特教授的“竞争力的微观经济学”一课时开始正式研究企业管理。曾在美国东西方中心和哈佛大学从事研究助理的工作。

内容简介

本书是环球资源出版的著名商业管理杂志《世界经理人》总编辑刘澜最近四年来关于企业管理的文章精选，主要针对企业中高层领导人，内容以领导力为中心，并涉及人力资源、市场营销、企业文化等方面。主要文章选自深受读者欢迎的“致读者”和“CEO 秘笈”两个栏目。

策划：丁平

封面设计： 大象设计工作室
010-84803033 安宁


www.energymedia.com.cn
新一代的互化，新一代的能量！

Presented by:

Energy Media (www.energymedia.com.cn)



自序： 领导和领袖的不同

我有一个朋友，十多年前对领导力（leadership）的认识就很深刻，无师自通地达到了大师级水平。那时，他刚刚工作不久，我在电话中问他：“有没有当上领导？”他的回答充满智慧：“当领袖，不一定要当领导。”

领导和领袖有什么不同？我们通常所说的领导（leader），指的是担任正式领导职务的人，肩负着领导组织前进的职责。而领袖（英文也是leader），指的是那些真正发挥领导作用的人。

领袖不一定是领导。也就是说，发挥领导作用的，不一定是担任领导职务的那个人。与之对应，领导不一定是领袖。也就是说，担任领导职务的那个人，不一定发挥了领导作用。

每个组织都有领导，但是有太多的组织只有领导，没有领袖。这些失败的领导，以及许多新官上任的领导，最经常犯的一个错误，就是认为：因为自己当上了领导，所以别人就该被自己领导。对于他们来说，还需要区分领导（lead）与管理（manage）的不同。

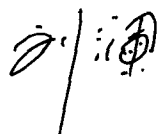
引用领导力大师约翰·科特的说法，管理是确

定具体的计划，然后配备人员等组织资源，并监督和控制执行过程；领导则是确定长远的方向，联合群众朝着此方向前进，并激励和鼓舞他们。当上了领导，别人只是该被你管理；要想让别人被你领导，你需要有领导力（leadership）——其实更准确的译法是“领袖力”。

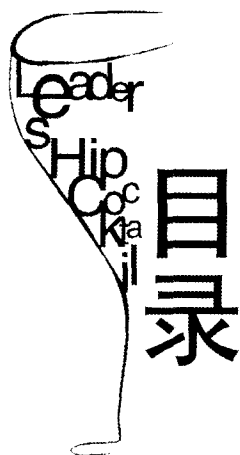
领袖力是对未来的洞察力，对不确定性的决断力，对愿景和价值观的沟通力，对风险的承受力，对群众的激励力。这些能力，尽管有天生的成分，大多是可以后天学习的。这些能力，都是需要证明、需要赢取的影响力，它不随职位而来。随职位而来的是权力，比如奖励和惩罚的权力，但是，不管胡萝卜还是大棒都不是领袖力。

当上领导，只是有了下属；只有把下属变为追随者，领导才成为领袖。当上领导，只是有了权力；要当领袖，需要的是领袖力。领袖力不随职位而来，是必须通过learn和earn而来的。

从领导到领袖，是领导们面临的主要挑战。这本书，就是为那些想成为领袖的领导，以及想成为领袖的非领导而准备的。



2006年4月



目录



第一部分 顾客-----001

“质量”是“第一”吗-----003

德鲁克给张瑞敏打分-----007

顾客是上帝吗-----011

卢茨七律-----015

我不喜欢当“忠诚顾客”-----019

第二部分 人本-----023

人力不仅是资源-----025

用人的真理-----029

人力资源工作的三层境界-----033

以人为本是什么-----037

向韦尔奇学什么-----041

第三部分 领导力-----045

领导力的鸡尾酒-----047

管理最重要的那一维-----051

管理你自己-----055

提高情商像是弹钢琴-----059

猴年从猴子说起-----063

看足球学习管理团队	067
看网球学习管理团队	071
知识型组织的领导力	075
领导者是仆人	079

第四部分 CEO秘笈..... 083

CEO怎样照镜子	085
向戴尔和鲍尔森学习认错	089
向郭思达和奈特学习讲故事	095
向贝内特和温白克学习“脱毛衣”	101

第五部分 竞争力..... 107

营销提升竞争力	109
通往百年老店的道路	113
关于品牌的六个发现	117
在制造中创造	121
创新的多项选择题	125
多元化还是专业化（一）	129
多元化还是专业化（二）	133
不是猛犸，是马	137



第六部分 企业文化----- 141

企业文化的本与末----- 143

只有执行还不行----- 147

与世界同步的危险----- 151

第七部分 领导力教练----- 155

德鲁克的意义----- 157

啤酒里面加奶酪----- 161

你成长，我成长----- 165

《世界经理人》的基因----- 169

批评商学院的声音----- 173

附录一 对话张瑞敏----- 177

发现海尔公开的秘密----- 179

附录二 刘澜观察----- 199

弑神的年代：CEO篇----- 201

作者后记----- 207

Office Slip Note

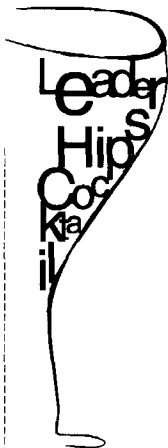


“质量”是 “第一”吗

创造独特的消费者价值才是第一位的。这种价值可以是质量，也可以是速度、舒适或者其他，具体要由消费者决定，并因时因地而变。

风靡一时的“质量第一”的口号，如今升级换代为六个西格玛之类的词汇后，仍然被许多制造企业奉为圣经。其实，质量不是第一位的。

我甚至可以举个例子，说明质量连前十八位都不是。根据美国权威的《消费者报告》的最新排名，别克君威是质量最可靠的中型轿车。然而，被视为“消费者的圣经”的这份报告，推荐了十八款家庭轿车，别克君威却榜上无名。



《消费者报告》对君威的评论是：这款上了年纪的车还行，但是与更新更先进的竞争产品相比没有什么特别之处。其缺点包括“不灵巧的操控”和“在前座坐得越久越不舒服”。

【老福特】亨利·福特 (Henry Ford, 1863—1947)，20世纪最伟大的发明者之一。他不是汽车的发明者，但是他发明的流水线 and 大规模生产方式降低了汽车成本，使得汽车成为大众消费品(从这个意义上，老福特也是美国中产阶级的发明者)。

1903年，老福特创建了福特汽车公司。1908年，T型车推出。到1918年，马路上行驶的汽车中有一半是T型车。但是到了20世纪20年代，因为产品单一，福特汽车开始走下坡路。

质量本来是美国车的弱项，在日本车靠质量长驱直入美国本土之后，美国车才亡羊补牢地奋起直追。现在别克君威好不容易追上了，消费者却不买账了，实在让别克郁闷：企业的圣经，和消费者的圣经，为什么不是同一本经？

消费者的圣经是变化的。在美国汽车市场上，很久以前质量也并不重要，至少在老福特意气风发地说“你想要什么颜色的车都可以，只要你要的是黑色”的时候。后来质量重要过，所以才有日本车的崛起。现在质量似乎又不太重要了，所以才有君威质量叫好但销售不叫座，才有质量近于完美的丰田令年轻消费者敬而远之，以致业界的笑话说：丰田醒来后发现自己变成了——别克。

企业的圣经必须随消费者的圣经而变



化，以“质量第一”的不变应对消费者的万变必然要失败。核心竞争力是另一个以不变应万变因而最终要失败的理念。还是以汽车业为例，福特的核心竞争力——带来低价的大规模生产没有变，为什么后来落后通用？丰田的核心竞争力——提升质量的精益生产和柔性制造没有变，为什么现在成为笑料？

创造独特的消费者价值才是第一位的。这种价值可以是质量，也可以是速度、舒适或者其他，具体要由消费者决定，并因时因地而变。前面提到的别克以及福特、丰田的尴尬，都是因为其创造的价值不独特或者不再独特，或者消费者价值发生了变化。

“质量第一”代表着这样一个时代：企业把消费者看做产品购买者，自己埋头苦干进行价值创造。在消费者拥有极大话语权的今天，这样的时代已经过去，一个新的竞争时代已经来临：企业应当把消费者看作创造价值的伙伴，利用新的信息技术，让消费者参与到创造价值的流程中来。

（本文原载于《世界经理人》杂志2004年3月号）

【亨利·福特论质量】

“把成本控制得尽可能低，把工资付得尽可能高，同时产品质量要尽可能好。”



德鲁克给 张瑞敏打分

德鲁克的建议是“去外面走动 (walk outside)”，到销售现场去，或者到竞争对手的销售现场去。海尔的舵手张瑞敏正是这样做的，在北京，在青岛，在美国，在日本，他都出现在商场第一线。

我们知道大海航行靠舵手，但很少问舵手航行靠什么。在仍然崇拜偶像的商业时代，我们唱着企业航行靠CEO。只是，被神化的CEO们头顶的光环渐渐褪色，于是我们开始小心翼翼地发问：CEO航行靠什么？

比如，惠普的CEO卡莉·费奥里娜，在指引惠普实现与康柏合并的航行时，对她辨别方向的质疑一浪浪袭来。有人甚至怀疑，