

管理专家
红人馆 12

冉斌◎主编

肖彬 唐晓斌 王锋◎著

御 风 而 行

企业家精神与领袖特质



中国经济出版社
www.economyph.com

冉斌◎主编
肖彬 唐晓斌 王铎◎著

F272.91
59

御 風 而 行

企业家精神与领袖特质

2018/04



中国经济出版社
www.economyph.com

图书在版编目(CIP)数据

御风而行:企业家精神与领袖特质/肖彬、唐晓斌、王铎编著. —北京:中国经济出版社,2005.1

ISBN 7-5017-6724-6

I. 御… II. ①肖… ②唐… ③王… III. 企业—领导人员—素质
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 109807 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:www.economyph.com

责任编辑:周 敏(zhouyufan96@163.com)

杨邵川(barbarian80@sina.com)

责任印制:石星岳

封面设计:张艳超

经 销:各地新华书店

承 印:北京地矿印刷厂

开 本:787mm×960mm 1/16

印 张:13 字 数:200千字

版 次:2005年1月第1版

印 次:2005年1月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6724-6/F·5358

定 价:26.00元

版权所有 盗版必究

举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68369586 68346406 68309176

总序

Prologue

我将这套书推荐给大家。多年来,我一直在咨询行业工作,这是一个让我感到兴奋和精彩的工作。编撰这套丛书,是我职业生涯的又一次磨练。

我相信当管理专家红人馆的同事们一起将各自多年来的管理经验总结出来的时候,我们的努力无疑对咨询行业和企业有着非常大的帮助!

作为国内第一套全面介绍中国顾问管理思想及咨询成果的丛书,我们期望能够充分体现出原创性的特点——国内以往出版的许多论述管理思想和咨询成果的丛书,都是西方某管理大师或某管理理论的追随品或复制品,属于自己的东西很少,而创造性的发明、提炼、升华并作出系统性阐述的书籍则更少。本套丛书的出版,相信能够弥补中国管理咨询界的一些思想空白和学术空白。本套丛书所有新思想和方法论都是我们在长期管理咨询实践中总结出来的,并经过了许多企业持续不断的应用和实践的检验,相信这些由我们中国顾问提出的管理思想一样能够闪烁出智慧的光芒。

同时,这套丛书还具有团队创作的特点。书中许多思想和智慧的火花都是由我们这个顾问团队在无数次的交流与沟通、协作共事过程中碰撞出来的,因而是一个具有集体智慧的成果。虽然每本书的表达方式因内容和作者的不同而有所差异,但其思想脉络和管理理念却是完全一致的。

这套丛书的价值究竟如何,我怀着忐忑不安与期待之情,最终希望读者能给我们提出具有建设性的意见和要求。作为一种尝试和探索,我相信本套丛书自然还有许多值得探讨的问题和有待改进的地方,但我想,只要我们坚持科学的态度和孜孜以求的精神,就一定能创作出根植于中国企业的管理思想和



企业家精神与领袖特质
御风而行

总序

Prologue

总序

咨询方法来。

回首多年的管理实践,我深感咨询行业是知识的炼狱,更是人的炼狱。我相信任何一个顾问都有和我同样的感受,那就是咨询经历的个案越多,接触的行业范围越广,反而会越来越深刻地觉察到自己知识底蕴的不足和个人力量的渺小——然而也正是这样的压力使我们顾问总是以团队作战,总是永不停止地在创新和学习。在外人看来,顾问是一个时尚而优雅的职业。其实这只是大家看到顾问人前光鲜的一面,顾问人后真实的一面则是充满着艰辛:一年有一大半的时间在外地出差;经常性地超过16个小时的工作,搭最早的航班去客户那里,搭最晚的航班回公司;为了提交优秀的咨询方案常常冥思苦想,和客户进行一轮又一轮的沟通与培训,进行多套方案的比较与选择……所有这一切,只有顾问才最了解和明白其中真实的甘苦。

然而不管怎样,我们一直在努力,未来还会更加努力!

最后我要深深感谢参与本套丛书写作的所有同事,我以你们为骄傲——因为你们是这个行业优秀的人,是一群深深热爱着自己事业的人!

冉斌

2004年12月

引言 Introduction

企业家定义及其特质

在翻开这本书前,读者可以先思考一下“businessman”与“entrepreneur”这两个名词的差别。前者可以译为“生意人”或“事业人”,不论是自己做老板或是薪资阶层的上班族,泛指一般从事商业活动的工作者;而后者,则应译为“企业家”或“创业家”,按照 21 世纪著名的经济学家约瑟夫·熊彼得(Joseph Schumpeter)对于“企业家”(entrepreneur)所下的定义,企业家乃是通过引进新产品和服务,创造新的企业组织形态;或是开发新原料等方式,而将现有的经济秩序摧毁的人。在这样严格的定义下,放眼古今中外,堪称成功企业家的人可说是凤毛麟角。但是,若能掌握其中几项关键要素,要一鸣惊人倒也不难。

举例来说,汽车在今日已经是人类生活不可或缺的交通工具,但是在 20 世纪初期,汽车仅是少数贵族阶级的活动装潢而已。而真正开始将汽车平民化的,则是亨利·福特(Henry Ford)。通过大量生产(mass production)、规格标准化,再借助自动化生产线的引进,使得汽车的生产成本大幅下降,消费者便可以轻松地购得一辆汽车。其间成功的关键,不过是“大量生产”观念的运用。日本索尼公司(Sony)董事长盛田昭夫于 1979 年推出“随身听”(walkman),其成功的关键便是大胆引进“新产品”。再近一点的例子,美国加州两个年轻人,看到网际网络(Internet)的未来,开发出网络

Introduction 引言

资料搜索引擎(search engine),以协助上网者轻易地在全球的网络世界上自由漫游,其创建的雅虎公司(Yahoo)已成为上市公司,两个年轻人一夕成为亿万富翁。其成功的关键不在技术,而在创意——引进“新服务”。

谈到这里,许多人可能会问,成功的企业家是否皆具有一定的“个人特质”,究竟是什么造就了企业家的诞生?不少人想通过自我检视,来评估自己创业成功的可能性。在此,我们向您提出几项企业家不可或缺的领袖特质:

- 对于成就具有较高的需求;
- 温和的冒险者(愿意适度地承担风险);
- 有达成目标的企图心。

美国的《世界经理文摘》也曾为新时代的企业家下了新的定义:醉心于追求成长,勇于创新与冒险的经营者,才能称为“企业家”。而符合“企业家”定义的人,通常具有下列六项特质:一、有远景;二、勇于将梦想付诸行动;三、愿意持续创新;四、在资金上无惧付出;五、定义属于自己的成功;六、喜欢通过奋斗战胜挑战的感觉。

在全世界范围内,随着世界工业革命及资讯科技的发展,杰出的企业家也如雨后春笋般地渐渐多了起来。在资讯科技及通讯科技的影响下,未来三十年商业活动的变化已足以摧毁过去三百年累积的既有模式,这便隐含着未来是难以掌握的,当然商机也是无限的。在这一历史过程中,将会诞生多少“企业家”,无人能够知晓,或许您就是其中的一位佼佼者。

目录 Contents

总 序 (1)

引 言 (3)

第一章 领袖特质与自御能力

本章导读 (2)

领袖特质的内在修炼 (3)

提高领袖特质的途径 (11)

领导者自御能力及其培养 (24)

小结:给 CEO 的话 (35)

第二章 管理品质的经营

本章导读 (38)

卓越的管理 (39)

确立卓越的量差 (41)

两种重要的工具 (43)

高原期的困扰 (48)

小结:给 CEO 的话 (53)



企业家精神与领袖特质
御风而行

目录

Contents 目录

第三章 战略思考的艺术

本章导读	(56)
分析:战略思考的起点	(57)
通向战略优势的四条途径	(62)
建立相对优势	(66)
战略远见的诀窍	(71)
小结:给 CEO 的话	(79)

第四章 辨识机遇

本章导读	(82)
进入真实的世界	(83)
机会与分析架构的关联	(89)
筛选机会	(91)
搜集资讯	(108)
小结:给 CEO 的话	(109)

第五章 拟定一份成功的事业计划

本章导读	(112)
把事业计划当作一份销售文件	(113)

目录 Contents

撰写事业计划的八大原因	(115)
事业计划书应该写多长	(120)
事业计划书所涵盖的内容	(124)
总裁的话:指引的明灯	(128)
小结:给 CEO 的话	(129)

第六章 团队管理与创新

本章导读	(132)
群体管理的情境因素	(133)
团队工作与集体思维	(135)
管理富于创新的团队	(145)
小结:给 CEO 的话	(149)

第七章 全球化思维

本章导读	(152)
你所在的是一家跨国公司	(153)
组织与环境的关系	(156)
把握可知的环境	(158)
竞争已经在所难免	(161)

目
录

Contents 目录

小结:给 CEO 的话	(169)
-------------------	-------

第八章 企业家与网际网络

本章导读	(172)
网际网络的意义与起源	(173)
网际网络的主要特色	(175)
与网际网络文化步调一致	(185)
企业如何从网际网络上获益	(187)
小结:给 CEO 的话	(195)

本书由八章构成

你现在阅读的是本书的第一章

.....

.....

.....

.....



第一章

领袖特质与自御能力



企业家精神与领袖特质

御风而行



本章导读

☞ 领袖气质,是一种能鼓舞人心的特殊品质,是一个人由于具备了较高的综合素质,而自然形成的个人魅力的展现。

☞ 如果领导者具有外在的魅力,必然会带给人亲切和有能力的感觉,也容易被认为具有优良的品行,众人很容易支持他的意见,对他所提出的报告也有较高的评价,在说服或交涉之际他已经占据了有利的地位。

☞ 只有那些具有高贵品格的人才会放射出磁石般的力量,对于追随他们的人来说,他们是最终目标的象征,也是希望的象征。

☞ 领导者自御水平的高低不但与其个性道德修养有关,也与其人际关系状况有关,并直接影响人际关系的维护和发展。



领袖特质的内在修炼

领袖气质,是一种能鼓舞人心的特殊品质,是一个人由于具备了较高的综合素质而自然形成的个人魅力的展现。一般来说,领袖气质和领导地位是联系在一起的,但人们即使不拥有领导地位也可以具有领袖气质。例如,富有领袖气质的运动员、演员、教授、教师、医生,虽然他们都没有正式的领导职位而同样可以影响别人。

领袖形象气质的构成

领袖的形象气质在标准的规范下,还有一个内在的构成,这个构成是由领袖的社会职责和活动范围决定的。因为领袖要担任多种角色,活动在多种工作环境中,接触多种人员,要求领袖要具备较全面的素质和能力,较丰富的知识和经验,较完善的性格和品质,较高超的思想和意识。因此,领袖的形象气质应同时由以下几个方面构成:

1. 具有法制观念的法人代表形象气质

作为公司法人代表的领袖要熟悉各种法律和政策,具有强烈的法律意识,自觉



遵守国家各项法律政策,自觉依照国际惯例从事公司经营活动,决不利用职权行贿受贿牟取私利,决不有意无意地向新闻界传播虚假的信息或泄露公司的机密。在涉外活动中维护整体利益,保持组织尊严,严守公司机密。维护公司员工的法定权利,切实落实政府部门的各项政策。

2. 具有高度权威性的指挥员形象气质

领袖对公司生产经营活动有全面的指挥权,但是只有职权而没有威信并不能形成事实上的权威。威信的形成要靠领袖具备的多种素质和能力,并且成就有效的业绩。

首先,领袖要有思维清楚的头脑,要有正确的思维方式,对待纷繁复杂的事物能准确地抓住其本质和根本性的东西,不被事物的表面现象所迷惑。要比一般人看得更远,想得更多,认识得更深。

其次,要有敏捷的反应能力。公司经营的环境复杂多变,市场形势发展极快,领袖要能随时根据形势的发展变化调整工作方针。在面临许多突发性的问题时,在与各类人员打交道过程中要迅速做出判断,决定工作的对策。

再次,要有高超的组织指挥能力。领袖作为公司严密的生产经营活动的组织者与指挥者,对于重大活动、工作方向、改革方针,以及突发事件的处理要有正确的决策,要及时下达命令,并善于任命各级各部门的人员,善于调动公司全体成员的积极性,协调组织内部和外部人际关系,为部下的工作提供各种有利条件,及时检查并提高工作效率。整个指挥工作要体现出严格、高效、灵活、创新的作风。

现代商业社会
要求领袖要善于以法律
为武器,与一切有损公
众和公司利益的违法乱
纪行为作斗争。



3. 具有开拓精神的企业家形象气质

作为一名企业家,领袖要具备较高的文化水平,熟知经济发展规律、市场竞争规律、企业管理规律。在市场经济竞争中,把目光盯在市场上,功夫下在管理上;要立志创品牌产品、创名牌企业,在竞争中敢于开拓创新。同时,还要高度重视企业人才的吸收和培养,努力造就一支团结奋斗、甘心奉献的员工队伍,努力塑造企业精神、企业文化、企业良好的社会形象。

4. 具有公共关系意识的管理者形象气质

领袖应在管理活动中将公司信誉视为公司的生命,高度重视并且珍惜公司的良好形象,自觉为创造公司知名度和美誉度等无形财富做战略性的投资。公司一旦出现信誉危机,应呕心沥血,不惜代价,全力挽回不良影响。除此之外,领袖还要特别强调公众意愿和公众舆论对公司决策的重要影响,自觉把公众的意愿作为制定决策和行动的依据,把公司的工作立足于服务公众的基点上。

领袖要把追求公司利益与追求社会效益的统一作为自己的价值观。一是重视公司发展与社会发展的动态平衡。公司在经营过程中要考虑公司活动将给社会带来的影响,是否符合社会规范,是否有利于社会进步,是否能避免不良影响;二是公司在经济活动中应关心社会各方面的发展,并主动承担一定的义务,例如:支援社区文化教育事业,支援公众福利事业和公用事业,积极参加社会公益活动等。

领袖要具备这样的信念:公司要为消费者所有,公司要为消费者所治,公司要为消费者所享,公司应与公众共同发展。



领袖要重视信息的立体沟通和双向沟通,重视信息对决策的作用,建立自己的信息系统和信息网络,注意经常收集政治活动信息、国际市场供求信息、社会文化活动信息、产品形象和公司形象信息等,保持信息交流畅通无阻,使公司决策始终保持在科学的水平上。

领袖要努力培养员工对公司的认同感、归属感、荣誉感,增强公司内部凝聚力和向心力,步调一致地树立公司整体形象。领袖要对公司整体价值的实现负责,同时尊重员工的个人价值,努力满足他们自我价值的实现,将自我价值融于公司整体价值之中,使公司整体价值实现与员工个人价值实现有机地统一起来。

5. 具有广泛社交能力的社会活动家形象气质

为实现公司的发展,领袖要积极参与各种社会文化活动,广泛结交社会各界朋友,做一名社会活动家。

首先,要树立自己良好的社交形象气质,仪表大方美观,文雅得体,态度亲切和蔼,言谈稳健幽默,要有社交魅力。领袖需要掌握的社交技巧如图1-1所示。



图 1-1 领袖需要掌握的社交技巧构成图

其次,要有良好的文字表达能力和口头表达能力。要善于与人交谈,能自如地运用语言吸引听众,创造良好和谐的气氛;要善于论辩,在一些问题的论辩中能运