

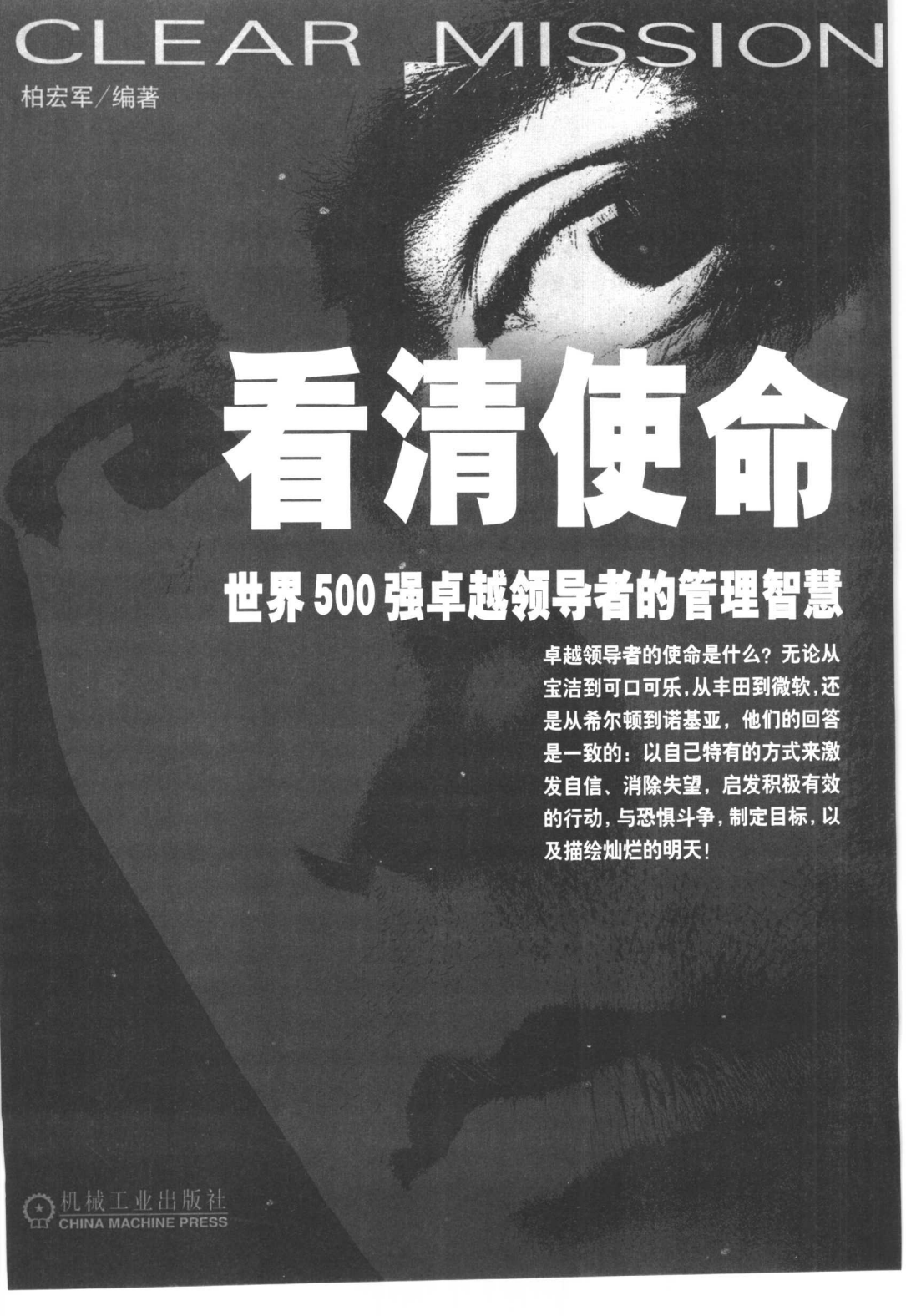
CLEAR MISSION

柏宏军/编著

看清使命

世界500强卓越领导者的管理智慧

卓越领导者的使命是什么？无论从宝洁到可口可乐，从丰田到微软，还是从希尔顿到诺基亚，他们的回答是一致的：以自己特有的方式来激发自信、消除失望，启发积极有效的行动，与恐惧斗争，制定目标，以及描绘灿烂的明天！



CLEAR MISSION

柏宏军/编著

看清使命

世界 500 强卓越领导者的管理智慧

卓越领导者的使命是什么？无论从宝洁到可口可乐，从丰田到微软，还是从希尔顿到诺基亚，他们的回答是一致的：以自己特有的方式来激发自信、消除失望，启发积极有效的行动，与恐惧斗争，制定目标，以及描绘灿烂的明天！



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

领导者的使命感贯穿于企业的整个发展之中, 对企业的发展至关重要。本书介绍了领导者的四个使命, 归纳并提炼了世界 500 强卓越领导者的管理智慧, 并介绍了许多实例, 以供企业领导者解决各种错综复杂的管理难题时借鉴。本书是管理者不可多得的一本参考书。

图书在版编目(CIP)数据

看清使命: 世界 500 强卓越领导者的管理智慧/柏宏军
编著. —北京: 机械工业出版社, 2005. 1
ISBN 7-111-16005-3

I. 看... II. 柏... III. 企业领导学—研究—世界
IV. F279. 1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 002863 号

机械工业出版社(北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 陈海娟 责任印制: 陶 湛

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2005 年 3 月第 1 版第 2 次印刷

890mm×1240mm A5·6.25 印张·1 插页·143 千字

8001—13000 册

定价: 16.80 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换
本社购书热线电话(010)68326294

封面无防伪标均为盗版

前 言

世界 500 强卓越领导者的使命是什么？无论从宝洁到可口可乐，从丰田到微软，还是从希尔顿到诺基亚，他们的回答都是一致的：

以自己特有的方式来激发自信、消除失望，启发积极有效的行动，与恐惧作斗争，制定目标，以及描绘光辉灿烂的明天！

领导者的使命在于其为企业做出贡献、为社会创造价值。比尔·盖茨就是这样一位有使命感的卓越领导者。可以说没有盖茨就没有微软的诞生，也不会有微软的今天。当初的情况是怎样的？大家都很清楚，当初微软是一家小企业。微软之所以能够由一家小型企业发展为现在人所共知的企业，与盖茨拥有超人的智慧是分不开的。他预见到人们最需要的计算机软件是什么，开发出 Windows 这样一个人人都乐于运用的软件系统，再加上他制定的完善计划和适当的组织架构，微软逐渐建立了今日的地位。

领导的使命感贯穿于企业的整个发展过程之中，如果一个企业没有使命感，那么这个企业就会停止发展、直至消亡。这样说并不是危言耸听，无数企业的失败证实了这一点。因此，当《纽约时报》的记者问通用公司的前总裁杰克·韦尔奇：“是什么原因促使你的成功？”他不无骄傲地回答道——

“是造就伟大领导者的使命感！”

使命感是领导者的基石。不论过去、现在还是将来，卓越

领导者都肩负着整个组织成功运作的重大职责。只有认清了这一点，领导者才可能在进行领导活动中全力以赴，投入极大的热情，为企业发展做出重大贡献。

在竞争日益剧烈的时代，要想让自己的企业不断成长、由小变大、由大变强，要让企业知名度和影响力与日俱增，需要领导者看清自己的使命，并具有超人的智慧。它包含准确的价值观，充沛的精力，渴望成长，有远见和好奇心，记忆力良好。比如，洞见未来、让远景可望可及、激发下属的潜能、正确决策、赢得合作、让企业名扬天下等，这些超人的管理智慧令领导者比其他人早发现机会，反应快，推理更准，能结合生活中的知识等，这些能力把追随者吸引到领导者身边，并联系在一起。毋庸置疑，这种地位将决定是否有更大的号召力、凝聚力等一切提升领导力之不可或缺的要素。

领导者光有神圣的使命是不够的，精通管理智慧才是达到卓越的要点。须知：智慧令人百战不殆。大家也许还记得1984年在东京举办的国际马拉松邀请赛。那次赛事上，名不见经传的日本选手山田本一出人意料地夺得了世界冠军。当记者问他凭什么战胜对手时，他只简单地说了三个字：

“凭——智——慧。”

当时，大多数人都都不肯承认这个现实，认为这个矮个子选手从中弄虚作假。因为马拉松比赛是考察自身素质和耐力的比赛，其次是爆发力和速度，说用智慧取胜，实在令人难以置信。但两年后，在意大利北部城市米兰举行的意大利国际马拉松邀请赛上，山田本一又一次夺得了冠军。记者又问了他同样的问题，山田本一的回答仍是三个字：

“凭——智——慧。”

使命感、智慧和正确的社会价值观相结合时，领导者一定能把握变革，引导企业向好的方向前进。为此，本书归纳并提

炼了100多年来，众多世界500强卓越领导者的管理智慧，以求让更多未来领导者更高效地解决各种错综复杂的管理难题，从而出色地完成企业达到卓越与实现基业长青的崇高使命！

目 录

前言

I 第1使命：先锋意识规划愿景

- 1. 洞见未来 3
- 2. 注重现实，马上行动 13
- 3. 获知有效信息 23
- 4. 让愿景可望可及 31

II 第2使命：修炼“领头雁”的统帅能力

- 1. 提高领导威信 43
- 2. 与下属有效沟通 51
- 3. 激发下属的潜能 61
- 4. 营建宽松自由的环境 71
- 5. 树立同一价值观 81

III 第3使命：提升新时代的核心领导力

- 1. 不断创新 91
- 2. 正确决策 101
- 3. 知人善任 109
- 4. 崇尚学习 119
- 5. 赢得合作 129

IV 第4使命：把握变革达到卓越

1. 把握变革的方向	143
2. 抓住机遇，领先市场	153
3. 扩大与提升	167
4. 让企业名扬天下	181
参考文献	191

看清使命

Part 1 第 1 使命

先锋意识规划愿景

1

洞见未来

企业鼎盛时期的使命，除了要了解自己外，更要清楚自己的未来目标。

卓越领导者的首要职责是什么？无疑是确定企业的经营方向，通过对未来市场需求和竞争等外部情况与企业自身实力等内部情况的高瞻远瞩，勾勒出企业在未来相当长时间的发展远景。这些远景是宏观的、模糊的，具有很大的不确定性和风险性。领导者必须为今后一段时间（可能是一个月、半年、一年）设立目标，且为实现这些具体目标制定详细的实施步骤。

但现实又是怎么回事呢？

——光阴似箭，岁月如梭。蚂蚁上身的焦虑感在不断上升。

心理不安是现代人的通病，忧虑是使人性格崩溃的头号敌人。不过我们不必为此感到失望，因为任何人都能克服掉烦躁的不良心理习惯。治疗的第一步就是找出自身的病症在哪里。对于领导者来说，“蚂蚁上身的焦虑感”通常发生在忽略花时间为企业计划、创造未来的人身上。

大家从前在跳蚤马戏团里可能看到过，那些极小的昆虫能跳得很高，却不会超出一个预定的限度。每只跳蚤似乎都默认一个看不见的最高限度。为什么这些跳蚤会限制自己跳的高度呢？原因很简单：开始接受训练时，跳蚤被放在一个有一定高度的玻璃罩下。这些跳蚤总想跳出去，但总是撞在玻璃罩上。这样跳了几次之后，它们就不再尝试跳出去了。就算拿走了玻璃罩，它们也不会跳出去，因为过去的经验让跳蚤觉得，它们是跳不出去的。

这些跳蚤成了自我限制的牺牲品，人又何尝不是如此呢。如果你认定自己的企业不能再有发展，你就局限了自己努力的程度。许多成功人士也许并没有超人一等的能力，但他们都有异乎常人的远大目标，这种目标使他们能够超越目前平庸的生活，而去追求更大的成功。对于企业也是这样，如果在已经小有所成的时候，却仍然盯在目前的经营范围和成就上，这往往是失败的前奏。因此，只有开动脑筋，敢于有伟大的理想，尽力引导出最大潜能，才能不断实现企业的远大追求。

而现实情况是，工作中的种种问题，总如火焰般突然窜出，必须要立即扑灭。电话、传真、电子邮件等，这些用来帮助人们节省时间的科技设备，反而占据了大部分时间。面对繁琐的杂务，你不得不逐渐顺其自然，造成忽略可以改造情境、开创未来机会的后果。

卓越领导者必须作出控制情境的选择，决定哪些现状应予保留、哪些务必加以克服，以及哪些有待创造。这有赖于详细计划。最重要的是，你必须规划未来的面貌，找到达成目标的途径，然后采取行动，确保计划顺利实现。

成大事者都是具有远见的人。因为只有把目光盯在远处，才能有大志向、大决心和大行动。那么，远见是什么呢？作家乔治·巴纳说：“远见是在心中浮现的、将来的事物可能或者应该是什么样子的图画。”举例来说，沃尔特·迪斯尼很有远见，

他想像出一个这样的地方：孩子们欢天喜地，全家人可以一起在新世界探险，小说中的人和故事在生活中出现……这个远见后来成为事实，就是为我们生活增添无限快乐的迪斯尼乐园。他首先在美国加州建了一个迪斯尼乐园，后来又扩展到美国的另一个州，扩展到日本、法国……

远见跟一个人的职业无关，他可以是一个货车司机、银行家、大学校长、职员、农民。世界上最穷的人并非是身无分文者，而是没有远见的人。没有远见的人只看到眼前的、摸得着的、手边的东西，而有远见的人心中装着整个世界。远见既是可以培养出来的，也可能被压抑。下面是远见受到限制的5种情况：

- 过去的经历。
- 当前的压力。
- 种种问题。
- 缺乏洞察力。
- 当前的地位。

奥利弗·霍姆斯说：“人生在世，最重要的不是我们现在所处的位置，而是我们活动的方向。”何时、何地以何种方式开始你的一生，这是无法选择的。随着年龄的增长，你的选择就越来越多。你可以选择在哪里居住、跟谁结婚、干什么工作，也可以选择人生的方向。许多人却不这样想，他们觉得目前的处境决定了他们的命运。他们觉得除了向环境屈服之外别无选择。

但如果研究一下伟人们的事迹，就能发现一个重要的情况：与屈服于环境相比，他们更专注于实现远大的目标。正因为如此，他们在完成了那些可钦可赞的丰功伟绩的同时，也获得了卓著的声望。

直面困难是洞见未来、积极解决问题的第一步。如果你刚刚得知你的身体出了问题，就要勇敢地面对、明智地解决，就要去征求最优秀的专家的意见：什么是最好的疗法？如果你正在努力工作，争取按时完成一项计划，却遇到了严重的突发情况，这时，你就应当像科学家一样认真地分析局面：问题是怎样造成的？努力找出可处理现实问题的最好途径，发现最有助益的方法，然后遵照施行。

巨型汽车企业的创始人亨利·福特始终抱定一个信条：那些目光短浅、只重视眼前那份固定收益的企业是注定要失败的。可口可乐公司的选择无疑是正确的。这家公司拥有世界上最值钱的商标牌子，但他们没有躺在这个牌子上睡大觉，相反，对未来充满信心、锐意进取成为这家公司文化中的关键。总经理罗贝托经常这样告诉下属：“如果你不能与众不同，你就没有立足之地。”可口可乐公司负责国际业务的经理亨特坦率地说：“你不能拿昨天的产品对付今天的顾客。”亨特接着解释说：“我们总是花时间来认真考虑这个问题，考虑如何为新一代人重新设计我们的品牌。我们每天在思考未来，找出能够使可口可乐更受今天这代人欢迎的办法。我们展开讨论和辩论，然后我们行动。”这就是这个百年公司为什么可以永葆青春活力的原因所在。

洞见未来是企业的生命，保守则意味着企业走向失败的开始。如果说企业经营范围的过度扩张可能造成危险，那么，企业几十年一个面孔就更加危险。在变化迅速的当代社会，如果不能适应社会的变化，躺在过去成功的温床上，那么企业的倒闭是必然的。只有以无比的勇气，抛弃过去的东西，才能市场中站稳脚跟。这对企业来说是规律，对领导者而言，也同样是金玉良言……许多企业之所以昙花一现，就是没有能够适应市场的变化，使自己的产品和业务跟上变化。

具体做法如下：

磨练商业头脑和经营感觉

某外汇交易员每天都一动不动地坐在荧光屏前，似乎外汇市场发生的一切都在他的预料、控制中，但他的内心正发生着剧烈的挣扎，无法了结一个让他看不清未来方向（上升或下跌）的交易。曾有一位骨瘦如柴的交易员，挥动一座 15 磅重的时钟，扔向厚厚的实木墙壁，撼动两个房间的玻璃窗；也有过这样的场景，交易员缩在椅子上，捧着胃部，强忍着压力引发的疼痛，面对着荧屏上的报价，他们双手冒汗，心跳加剧，面红耳赤，似乎正遭遇到莫大的危机，而实际上，他只是面对着数字不断变动的报价荧屏而已。在这场危机中是什么让他的心理、生理发生如此剧烈的变化呢？是磨合阶段——一种无法看清未来走向而产生的恐惧与忧虑。

“天才就是百分之一的聪明加百分之九十九的汗水”，没有汗水，没有辛苦的努力，没有超过常人的奋斗，很难想像一个人能够成功。对于卓越领导者来说，在企业管理中，要想提高洞见未来的预见力，进行自主训练和学习很重要。

通常，领导者是以自己的意志为基础的人，因此，从学习的阶段开始，如果不是以自己的意志为基础，那么就不能培养出最为重要的作为领导者的感觉。

需要铭记于心的是，所谓的商业头脑、经营感觉并非一朝一夕能够掌握的，需要日积月累的努力。例如，磨练商业头脑需要学习知识，吸收知识可以短期集中进行，但知识要成为自己思想中的一部分则只有靠每天的积累。比起一个星期的集中学习，一天抽出 10 分钟、20 分钟都是有效的。总之，每天不间断地坚持下去，掌握的内容会更多，即坚持就是力量。正因为坚持，知识才会变成行之有效的管理智慧。

如前所述，洞见未来的远见是一种可以培养出来的素质。能否成为卓越领导者的关键，在于其对事物的感受能力。如果你想让自己获取更大的成功，使自己的事业获得更为充分的发展，就应当意识到，在日益激烈的竞争中，单纯依靠过去的所谓意志、体力去拼搏是难以获得成功的。成功的企业需要领导者灵活、敏锐的头脑和科学、丰富的经营感觉。所以，卓越领导者必须不断地掌握知识，磨练经营感觉，掌握许多与经营感觉相关联的东西。

培养敏锐的商业意识

能否成为卓越领导者的关键，还在于其对事物的感受能力。举一个生活中的例子来说这一点吧：若无其事地在街上漫步，无心人往往什么也感受不到，而有心人，如经常寻找新事业发展契机的领导者，对一些事物和现象就会有所印象，而且牢牢地刻印在大脑里。糊里糊涂过日子的即使有所感受，也不过是停留在表象上。具有目的意识的人会将它作为“情报”来接受，根据不同的情况，从事物和现象中会发现其对人生或生意的启示。怎样抓住消费者的兴趣并将其表现出来，已作为重要的战略方式被提上议事日程。

李嘉诚有许多成功的诀窍，他说：“最重要的是要有远见。”远见从何而来，他经常留意供求关系，观察供求对比以及市民的购买力。这是远见产生的基础环节。

1958 年，李嘉诚看到香港几乎每一个公共场所、办公室乃至每一个家庭，所有装饰都离不开塑胶花，连朋友送礼也要送塑胶花。而这些繁复的塑胶花装配工作被很多家庭视为副业，街头巷尾之间的妇孺都踊跃参加制作，香港因此而成为塑胶花的海洋。

任何事物的发展都会物极必反，装饰用的塑料花也如此。

虽然当时欧美塑胶花市场盛极一时，但不久的将来，崇尚新潮、新鲜的欧美人士必然会种植活色生香的鲜花来增添生活情趣。李嘉诚果断地决定马上“转轨”，重新生产塑胶玩具。他开始减少塑胶花生产线，从事塑胶玩具的生产。一方面成批引进纵式全部自给自足的生产设备，其中包括注塑成型机、吹塑成型机、环塑成型机系列机械化自动装配线，以及玩具衣服的缝纫制作设备等。另一方面开展广告宣传，使长江厂生产的塑胶玩具逐渐跻身国际市场，源源不断地把产品打入国际市场。

身为一名领导者，面对万事万物，一定要多提疑问。“为什么”的思考是探究、摸清事物本质的出发点。只对跟前的事物照原样接受，是不能看穿其本质的。比如，在咖啡店喝咖啡，觉得很好喝，没有“为什么”的思考的人仅此而已。即使稍好一点的人，也至多会对朋友亲人说“那儿的咖啡味道不错”，仅达到这样传播情报的程度。有“为什么”的思考的人则会去探究那种咖啡为什么好喝，确认其是用什么煮的，探究咖啡豆的种类和搅拌方法，有机会时还会直接询问老板其秘诀。进一步探究，会明白咖啡的“好喝”，来自于咖啡本身的味道和制作工艺，此外，店内的气氛也有相当的影响。就这样，对“为什么”的思考挖掘下去，从感到咖啡好喝入手，自己会得到各种各样的情报，从其差异中可洞见光明的未来。

永远比他人多想几步

《圣经》有一句箴言说：“没有远见，人民就会放肆。”

卓越领导者的突出特点就是，想得比较远，能够多想几步。这也就是所谓的洞见未来。

洞见未来能带来难以估量的价值。凯瑟琳·罗甘说：“远见告诉我们可能会得到什么东西，远见鼓励我们去行动。心中有了一幅蓝图，我们就会从一个成就走向另一个成就，把身边的