

伟大

是熬出来的

领导力的九项修炼

★成功的企业家无不经过千锤百炼
★伟大的领导者无不经过淬火锻造

**ENDURANCE
LEADS TO SUCCESS**

董权●著

伟大

是熬出来的

——领导力的九项修炼——

 机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

成就卓越的领导力需要长期的修炼，伟大的事业更需要长时间的点滴积累。本书从领导者必备的九项领导力入手，深入剖析如何进行刻苦的修炼。

内圣外王，强调领导者的心态修炼；日清日高，强调领导者的高效能修炼；厚德载物，强调领导者的影响力修炼；有容乃大，强调领导者的人才战略修炼；将源兵魂，强调领导者的领兵修炼；纵横捭阖，强调领导者的管理平衡术修炼；运筹帷幄，强调领导者的盈利观念修炼；“剩”者为王，强调领导者的风险意识修炼；高屋建瓴，强调领导者的大视野修炼。

长期坚持这九种修炼，方能成就卓越的事业——伟大是熬出来的。

图书在版编目（CIP）数据

伟大是熬出来的：领导力的九项修炼/董权著. —北京：机械工业出版社，2010.1（2010.4重印）
ISBN 978-7-111-29647-8

I. 伟… II. 董… III. 领导学—通俗读物
IV. C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字（2010）第 013695 号

机械工业出版社（北京市百万庄大街 22 号 邮政编码 100037）

策划编辑：孙 磊 责任编辑：贾秋萍 版式设计：孙淑娟

封面设计：任燕飞 责任印制：杨 曦 责任校对：唐海燕

保定市中国画美凯印刷有限公司印刷

2010 年 4 月第 1 版·第 2 次印刷

180mm×250mm·14.25 印张·9 插页·252 千字

标准书号：ISBN 978-7-111-29647-8

定价：36.00 元

凡购买本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

电话服务

网络服务

社服务中心：（010）88361066

门户网：<http://www.cmpbook.com>

销售一部：（010）68326294

教材网：<http://www.cmpedu.com>

销售二部：（010）88379649

读者服务部：（010）68993821

封面无防伪标均为盗版

前言

领导者是企业的核心竞争力

管理可以改变企业，但真正要改变企业，应该靠领导者。企业领导者的行为，尤其是关键时刻的行为，是对企业成败影响最大的因素。“大海航行靠舵手”。船走得快不快，是众人齐不齐心、用不用力划桨的问题；船是否能够顺利避开暗礁险滩到达目的地，就是舵手不可推卸的责任了。一艘大船和船上所有人身家性命的安全，在很大程度上取决于舵手的相机判断和临危处置的能力。沧海横流方显英雄本色，企业这艘大船的舵手，无疑就是领导者。

企业作为一个系统，它不同于一般的系统，它是经过人工改造或人工创造的特殊系统，是一种能动的系统。在这样的系统中，必须有一个人能够把企业的决策、指挥、监督、运营等系统协调好，把企业输入的人、财、物、信息与输出的符合社会需要的产品和服务统筹好。因为只有这样，才能在实现经济效益的同时也实现社会效益。这个人不是别人，就是企业的领导者。所以，作为领导者，必须有总揽全局的眼光、手段和能力。

不谋全局者，不足以谋一隅。领导者就是谋全局者，是解决各种矛盾的最终决定力量。企业要想长远发展，没有适合本企业的长远规划，没有强有力的领导，那是不可能的。领导者的实力来自于对未来变化的准确判断。计划与变化之间、想与做之间、知与行之间有着巨大的落差，这个落差对于个人来说是正常的，但是对于企业来说却是致命的。将这个落差最小化到极致，这是领导者的伟大任务。

除了具备统筹企业发展的硬实力之外，领导者还必须有极强的适应性。一位优秀的领导者应根据公司发展的不同阶段、规模大小和管理对象，随时调整自己的领导风格和方法。正如松下幸之助所说：“当我的员工有 100 名时，我要站在员工最前面指挥部属；当员工增加到 1000 人时，我必须站在员工的中间，恳求员工鼎力相助；当员工达万人时，我只要站在员工后面，心存感激即可。”



伟大是熬出来的

——领导力的九项修炼

领导者的软实力用一个词汇来说就是“影响力”。所谓影响力，就是一个人他在与他人交往中影响和改变他人心理和行为的能力。影响力人皆有之，但强度各不相同。并且，同一个人的影响力也会随着交往对象、交往环境等因素的变化而发生变化。

作为领导者，必须努力学习，不断地吸取新知识，增长才干和能力，从而具备多谋善断的决策才能、知人善任的组织才能、运筹帷幄的指挥能力、顺应时代的创新能力以及必要的应变能力等。只有这样，才能为下级所佩服、所信赖，下级才会相信其指挥的正确性，自觉地服从其领导。

领导者是企业的灵魂和支柱，领导者是企业前进的领头人物。这样一个集多重角色于一身的非常人物，不仅要有高超的能力、实力、技巧，更要有勘破迷局、洞若观火的智力和慧眼，注重多元化思考和反观自照的修炼，不断突破自我的桎梏，拓展自身的疆界。

本书总结出的九项领导力修炼，旨在以绵薄之力营建一所“没有围墙的商学院”，希望诸君能从中汲取强大的精神力量与睿智的商道智慧，受到启发，学有所成，学以致用。

董权

2009年12月

目 录

前 言

引 言 时间熬成伟大:领导者要像狼一样坚忍

| 第一章 | 内圣外王——领导者的心态修炼

- 1. 天纵英才的自信心 7
- 2. 上天揽月的企图心 10
- 3. 誓不回头的决心 13
- 4. 宠辱不惊的平常心 15
- 5. 换位思考的同理心 18
- 6. 激情四射的热心 20

| 第二章 | 日清日高——领导者的高效能修炼

- 7. 积极主动,想到做到 27
- 8. 合理掌控自己的时间和生命 31
- 9. 制定目标,马上行动 34
- 10. 要事第一,既见树又见林 38
- 11. 吾日三省吾身,不断更新自我 41

| 第三章 | 厚德载物——领导者的影响力修炼

- 12. 大肚能容的胸襟 49



13. 勇于承担的大家风范	51
14. 说到做到,注重承诺	54
15. 令人折服的执行力	57
16. 远见卓识和敏锐的洞察力	59
17. 让员工一起奋斗的感召力	62
18. 有持久的激情	64
19. 懂得尊重员工	66
20. 微笑是一种武器	69
21. 情商是领导力的核心	72

|第四章| 有容乃大——领导者的人才战略修炼

22. 选人:不仅仅做伯乐	77
23. 用人:垃圾是放错位置的人才	80
24. 容人:容纳新手和优秀人才为我所用	83
25. 育人:培养关键人才	87
26. 增值:帮助下属实现价值	90
27. 留人:没有一个是“强扭的瓜”	93
28. 挖潜:帮助员工发挥潜力	97
29. 激励:士为知己者死	100

|第五章| 将源兵魂——领导者的领兵修炼

30. 决策:决断2秒间	107
31. 执行:从目标确定后立即开始	109
32. 监督:善于发现管理的本质	111
33. 沟通:话不在多,有魂则灵	113
34. 协调:现代企业的和谐之道	116
35. 考核:握紧手里的公平尺	119
36. 制度:完善各项制度,用制度管人	122
37. 文化:构建企业文化	125



| 第六章 | 纵横捭阖——领导者的管理平衡术修炼

- 38. 一面是永不动摇的勇气,一面是如履薄冰的谨慎 131
- 39. 一面是公司的发展,一面是个人的发展 133
- 40. 一面是“先之以身”,一面是“后之以人” 136
- 41. 一面是原则,一面是宽厚 139
- 42. 一面是以理服人,一面是以情感人 142
- 43. 一面是尊重自主权,一面是加强监控 145
- 44. 一面是树立威信,一面是不摆架子 147
- 45. 一面是不拘一格用人,一面是求贤不求全 149

| 第七章 | 运筹帷幄——领导者的盈利观念修炼

- 46. 高瞻远瞩的经营观念 155
- 47. 统筹兼顾的系统观念 157
- 48. 以市场为导向的信息观念 160
- 49. 权变中的创新观念 163
- 50. 锐意改革的观念 165
- 51. 决策科学化的观念 169
- 52. 多元化经营的观念 172
- 53. 学会与对方合作的观念 175

| 第八章 | “剩”者为王——领导者的风险意识修炼

- 54. 强烈的危机意识 181
- 55. 预先防范意识 183
- 56. 组织再造意识 186
- 57. 现金流稳健意识 189
- 58. 成本控制意识 193
- 59. 资本运营意识 196



60. 从头再来的意识 199

第九章 | 高屋建瓴——领导者的大视野修炼

61. 有强烈的责任感与使命感 205

62. 勇于迎接挑战 208

63. 梦想家, 冒险家, 偏执狂 210

64. 用包容的心对待不同的文化与习惯 212

65. 将终身学习当作一种信仰 215



引言

时间熬成伟大：领导者要像狼一样坚忍

金融危机的寒风刚刚吹起，企业界就罩上了一片阴云，德国亿万富翁阿道夫·默克在自己家附近的铁路上自杀身亡，英国金融时报就此事刊发了标题为“信贷危机闹出人命”的黑色消息。在国内，类似的事情也已经听到不少，2008年7月19日，浙江某泵阀公司的老板服毒自尽；8月12日，浙江一制药公司的董事长在办公室上吊身亡；10月16日，湛江某糖业集团的董事长兼总裁在其居住的小区跳楼自杀；11月12日，江苏某特钢有限公司的老板自杀。

这些曾经风光无限、光环耀眼的精英在压力面前，以最为极端的方式结束了自己的生命。他们的死因各有不同，但相同的是，在绝望的废墟中，他们最终没有站起来。

长期生活在繁荣和“高增长”环境下的精英在喧嚣的闹市中，不知不觉间丧失了他们久违的创业精神——坚忍。坚忍不拔、坚定不移、坚持不懈的性格能让人在困难中坚强地生存下来，熬过寒冬。逝者的悲哀让人不胜唏嘘，作为企业灵魂的领导者，应该如何扮演好这个角色呢？

在一个寒冷的冬天，马尔科夫在打猎时，遇到了一条狼。这条狼有将近两米长，非常健壮。可惜马尔科夫在开枪前没能瞄准，猎枪子弹只打到了狼的右后腿，狼还是瘸着这条腿逃跑了。于是，马尔科夫骑上马去追赶这只受伤的狼。跑了一段时间，受伤的腿成了狼前进的阻碍，狼拼命地向前跃了几下，和马尔科夫的距离拉大了些。狼利用了这个机会，回过头去撕咬自己受伤的右后腿，几下就把那条腿咬断了。马尔科夫当时完全被吓傻了，他的马也一动不动，静静地看着狼，看着狼拖着血迹逃跑了。（《狼道》）

狼，是一种很奇特的动物，为了狩猎它可以忍受几天的饥饿，仔细挑选最合适



的攻击对象，耐心等待最合适的攻击机会。而在危机面前，它又会毫不犹豫地选择最决然的应对方式，忍受着彻骨的疼痛，不顾后半生的残疾，咬断了伤腿。狼坚守着：天下没有免费的午餐，坚持到底才是胜利，所以它的一生时时做好了忍受阵痛与煎熬的准备，也正是这一点成就了狼道精神的传奇。

什么是“坚忍”？坚忍是不受自己情绪的干扰，不受外界眼光及言论的影响，即使在最困难的时刻，也能冷静从容地做自己该做和能做的事的能力，耐心熬过时间的洗礼，用时间去验证结果。不寄望于奇迹、不依赖于他人、不满足于平庸、不放弃诚信，把改变现状、达成目标的责任承担起来。搏击手在与对手擂台相逢时，无论对手多么强大，就算是世界冠军，明知不敌，也要冷眼视之，纵使体能耗尽，纵使皮开肉裂，也要战斗到最后，这就是坚忍，也是一种熬的历练。

“新东方”总裁俞敏洪说：“人这一辈子遇到困难、挫折和失败不怕，重要的是我们遇到困难的时候要拥有好的心态。世界上有两种人，一种人遇到困难和失败以后就会害怕，就会充满绝望地倒下去，这种人一般一辈子就会以失败者的形象出现；另外一种人在遇到困难和挫折后，会用勇敢的心和坚忍不拔的意志去对待它，这样的人在未来是容易做成事情的。所以，我觉得无论你是否愿意往前走，生活总会遇到困境，但结果却是不一样的，如果你不往前走，生活永远是这样；但是当你遇到了困难往前走的话，你就会翻越过去。”

古之立大事者，不唯有超世之才，亦必有坚忍不拔之志。每个创业者在从无到有、筚路蓝缕地走向成功的过程中，总是与坚忍为伴。可悲的是，“自杀避世”的阿道夫·默克在创业时期的坚忍曾一度让他成为德国人勤劳精神的一种象征。我们来看一下他的人生经历：

阿道夫·默克，1934年生于德国东部城市德累斯顿。1938年，此处被德国人占领并处于希特勒的统治之下。默克1945年随家人自苏台德区逃亡。1967年他继承父业，接手了一个只有80名员工的药厂，一步步打拼。在他手上，这家小企业后来发展成为一个庞大的公司帝国，拥有120家公司和10万名员工，年销售收入达到约300亿美元，经营范围从生物制药业到水泥制造业，覆盖面广阔，旗下企业包括通益药业有限公司及德国最大的水泥制造商海德堡水泥公司。据一位律师保守估计，默克以约70亿欧元的个人净财产（大约92亿美元）居德国的第5位，在全球福布斯富人排行榜上居第94位。

这样一个德国人民的精神领袖却偏偏走上了自杀的道路，为什么呢？因为在他创业成功后，他的坚忍精神在成功的光环和时间的流逝下一点点地消散了。



有这样一个故事：在同一座山上，有两块相同的石头，一块石头受到很多人的敬仰和膜拜，而另一块石头却没人理睬。寂寞的石头抱怨：“老兄呀，我们同样是一座山上的石头，为什么你那么好运啊？”另一块石头回答道：“这不是运气，你还记得吗？几年前，山里来了一个雕刻家，你害怕刀子割在身上的痛，吃不了苦，而我却忍受着痛苦，终于我变成了佛像，所以人家膜拜我而不理睬你啊！”

我们可以设想，十年后，二十年后，五十年后，这块风光的石头还会受到人们的膜拜吗？答案是否定的，时间是最为无情的，但曾经的痛楚消散后，在时间的打磨下，佛像也有可能沦为石头。因此，成就伟大的是经历时间的打磨，仍然坚守着最初的精神，并坚持不懈的人。

所以，我们说，一个目光远大的领导者应该时时刻刻抱有创业时期的坚忍精神，并且要时时修炼，让这种精神深入骨髓，深入血液，让时间成就伟大，熬成伟大。

第一章

内圣外王 ——领导者的心态修炼



哲人说：“一个健全的心态比一百种智慧更有力量。”因此，一个优秀的领导者必须要有良好的心态，内圣方能外王。对个人而言，好的心态可使人快乐、进取、有朝气、有精神；消极的心态则使人沮丧、难过，没有主动性。于企业而言，领导者的积极心态，将感染、带动手下的人，从而形成一种强大的凝聚力。





1. 天纵英才的自信心

自信是成功的第一秘诀。

——爱默生

苏格拉底在风烛残年之际，知道自己时日不多，就想考验和点化一下他的那位平时表现优异的助手。他把助手叫到床前说：“我需要一位最优秀的传承者，他不但要有相当的智慧，还必须有充分的信心和非凡的勇气。这样的人选直到目前我还未见到，你帮我寻找和发掘一位好吗？”

那位忠诚而勤奋的助手，不辞辛劳地通过各种渠道开始四处寻找。可他领来一位又一位，总被苏格拉底一一婉言谢绝了。半年之后，苏格拉底眼看就要告别人世，最优秀的人选还是没有眉目。助手非常惭愧，语气沉重地说：“我真对不起您，令您失望了！”

“失望的是我，对不起的却是你自己，”苏格拉底说道，“本来，最优秀的就是你自己，只是你不敢相信自己，才把自己给忽略、给耽误、给丢失了……其实，每个人都是最优秀的，差别就在于如何认识自己、如何发掘和重用自己……”话没说完，一代哲人就永远离开了人世。

Google 中国区前总裁李开复和真维斯国际（香港）有限公司董事长杨勋分别在沪上举行讲座活动，在谈到个人经验时，他们不约而同地提到：自信心是成功的首要因素。

李开复告诉记者，与内地年轻学子的接触，给他的最深印象就是一个人自身所具有的潜能和其在学习、工作、生活中表现出来的能力，并不总是 1:1 的关系；那些特别乐观、特别自信的人，总能设法让自己身体内的潜能超水平地发挥和释放出来——也就是说，自信，可以成为个人潜能的“放大镜”。

杨勋向华东理工大学的学生们做了题为《创业与守业》的演讲，展示了不断突



破创新和坚持“回报社会”的清晰商业理念。对年轻人都很关注的如何成功的问题，杨勋认为自信是第一位的：“首先要对自己有信心，如果自己对自己都没有信心，工作怎么可能做得好？自信之外，还要为自己制定明确的目标，为了这个目标不断学习、冲刺。

什么是自信？古罗马哲学家西塞罗说：“自信是心中抱着坚定的希望和信念走向伟大荣誉之路的感情。”的确，自信是一个人脸上的阳光，是心灵里不灭的圣火，它与出身、地位、权利、金钱等都无关，只源于你对生活的态度，对自我的肯定。自信是成功的首要秘诀。有自信，才能创造自己的神话。

自信是人生成功的奠基石，人的成功之路必须踏着自信的石阶步步登高。有了自信，人才能达到自己所期望达到的境界，才能成为自己所希望成为的人，坚持自己所追求的信仰。无论在什么情况下，自信者的格言都是：“我想我能够的，现在不能够，以后一定会能够的！”

一位成功的领导者，应该了解“自信乃成功之帆”，有自信就能够创造奇迹。只有具有了自信心，才能得心应手地处理手头的工作，才能在下属面前树立起优秀的领导者形象，才能泰然自若并能积极地思考，能按逻辑次序归纳自己的思想，能在公共场所或优秀人士的面前侃侃而谈，言谈富有哲理而又让人信服。而这一切都是自信在起着关键的作用。

成功始于自信，这个道理人人皆知，但并非人人都能做到。作为管理者，许多经理都希望“登上最高阶层，享受随之而来的成功果实”。但由于他们大部分人不具备必需的自信和决心，也就无法达到目标。但还是会有少数人真的相信他们总有一天会成功，他们仔细研究高级经理人员的各种行为，学习那些成功者分析问题、解决问题和作决策的方式，并且留意他们如何应对危机进退自如。最后，他们终于凭着“我就要登上巅峰”的自信心达到了目标。如果你还不够自信，那就赶快行动起来，树立成功的信念，记住：心存疑惑就会失败；相信胜利，必定成功！

为什么说员工总是喜欢充满自信的总经理呢？原因在于他的人格魅力——自信。在实际工作中，一位领导者总是会碰到许许多多的问题，而这种情况下，是知难而退还是勇往直前？所有的一切，员工们都期待着经理来作出决定。如果经理充满着排除万难的自信，必将奋勇前进。试想，有如此自信的领导者，员工们能不士气旺盛吗？

作为领导者，请永远不要抛弃自信，因为一个不“信”任自己“心”灵力量的人，是不会有成就的。只有当信心融会在思想里，使潜意识转变成强大的精神