

企业管理 为什么难学 怎么学？

美国企业成功靠MBA的普及

中国企业照搬MBA门槛太高水土不服

把MBA知识简化并与中国文化相结合

也许是唯一的捷径！

国内首创“企业管理三三制”

简化的 企业管理

李震华 著

学林出版社

企业管理 为什么难学 怎么学？

美国企业成功靠MBA的普及
中国企业照搬MBA门槛太高水土不服
把MBA知识简化并与中国文化相结合
也许是唯一的捷径！

国内首创“企业管理三三制”

简化的力量

李震华 著

学林出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

简化的力量 / 李震华著. ——上海: 学林出版社,
2012.9
ISBN 978-7-5486-0410-5

I. ①简… II. ①李… III. ①企业管理… IV. ①F270…

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 210036 号



简化的力量

作 者 —— 李震华
责任编辑 —— 王后法
封面设计 —— 刘小冬

出 版 —— 上海世纪出版股份有限公司
学林出版社 (上海钦州南路 81 号 3 楼)
电话: 64515005 传真: 64515005
发 行 —— 上海世纪出版股份有限公司发行中心
(上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)
照 排 —— 上海万卷印刷有限公司
印 刷 —— 上海万卷印刷有限公司
开 本 —— 710×1020 1/16
印 张 —— 20
字 数 —— 35 万
版 次 —— 2012 年 9 月第 1 版
2012 年 9 月第 1 版印刷
书 号 —— ISBN 978-7-5486-0410-5/F·27
定 价 —— 38.00 元

(如发生印刷、装订质量问题, 读者可向工厂调换。)

简化是一种智慧

什么叫企业管理？	企业管理就是人际关系。
什么叫领导力？	领导力就是影响力。
什么叫人力资源？	人力资源管理就是心理学。
什么叫市场营销？	市场营销就是发现并满足需求。

很多复杂的东西其本质是简单的。学习越本质的东西越能使人进步，何况很多的复杂都是人为的。

美籍印度裔学者 Shin Khare 著作中有句格言 “Knowledge is piling up facts, wisdom is simplifying it”，意思是：知识只是堆积事实，而智慧是将它简化。知识必须上升为智慧，知识是死的，智慧是活的，活的东西更能创造财富。哈佛商学院不说教理论，而是通过几百个企业案例让学生分析讨论，老师只引导，不灌输，共同寻找智慧，比普通学校教知识高一个档次。

人生最重要的是方法，不是理念。理念与知识挂钩，而方法却与智慧接轨，而我们学东西往往理论太多，方法太少，原因是教的人、学的人不一定明白真相，结果很多学非所用，付出与得到不成正比，投入多，产出少。

人们批评中国使用能源浪费严重，而同样浪费严重的是人力资源，这是中国软实力不强的重要原因。中国的硬件，譬如高楼大厦、高速公路、机场码头已可与美国媲美，但在高新技术、金融体制、军事能力、教育水平，特别是人才素质等软件方面还相差甚远。这与我们的学习内容繁琐、学习方法错位、学习理念滞后有很大关系。

讲到化繁为简，华南理工大学管理学院陈春花教授讲过：“教授是把一句话说成十句话，而企业家是把十句话说成一句话。”教授是做学问、做研究的，希望面面俱到、滴水不漏，结果话越说越多。而企业家工作压力巨大，惜时如金，指令明确，追求结果，往往越简单越好。华为的任正非先生把企业管理总结为六个字：方向、节奏、用人。言简意赅，极易记忆应用。做企业方向不能错，做正确的事就是方向：

节奏不仅仅是快慢，更是排序，先做什么，后做什么；用人就很直白了，也就是要解决执行力的问题。从陈教授的经典言论推理，教授和企业家在繁简方面相差一百倍。我看除了无奈的学生不得不去学那“一百句话”外，大多数人会选择学习化繁为简的“一句话”。为什么？因为简化的东西看得懂、记得住、用得上、讲得出，此时简化就产生了力量。

香港经济学家张五常教授说：“许多理论，归根结底，来来去去就两招基本的原理。通过活学活用，使之千变万化，可以推出数之不尽的理论来。”

他以需求定律做例子：“每个人在任何情况下，其需求曲线皆毫无例外地向右下倾斜。就是说，若价格或代价下降，需求量必定增加。这么一句话，就说完了大名鼎鼎的需求定律。”

张五常教授关于简单与复杂的观点跃然纸上。伟人所做的事也都是把复杂的世界加以简化：弗洛伊德提出潜意识、达尔文提出进化论、马克思提出阶级斗争、爱因斯坦提出相对论、亚当·斯密提出劳动力分工。他们都是总结并简化的大师。但现在社会上流行一种“懂深不懂浅”的倾向，认为只有高深的学问，才是真的学问。以复杂胜简单，人们为什么不愿意说直白的话，说简单的话？可能一是为了卖钱，二是为了炫耀，三是不知道怎么讲。

必须指出，简化不等于简单，爱因斯坦讲过：“做世界上任何事情，都要尽可能地简化，但是也不能过于的简单化。”简化的含义主要是抓住最核心、最本质的东西，在这个基础上加以分析阐述，而不仅仅是字数的多少，语言的长短。比如商学院永远不会讲企业管理就是人际关系，而喜欢一言道破的彼得·德鲁克却说：“管理学不是一种高高在上的很高深的理论，而是一种以人际关系为主线的活生生的实践。”在大学里，我们也同样听不到“大学就是把老年人的智慧，传授给生机勃勃的年轻人的场所”这种带有本质性，但听起来似乎不那么高雅的简化言论。如此种种，使人们的学习变得繁琐、累赘，脱离实际，难得要领，这种老走弯路的现象，在企业管理学习中同样普遍存在。

企业管理为什么难学

全世界学习企业管理的终极版本只有一个，也就是MBA（工商管理硕士课程）。它起源于美国的哈佛，现在中国的MBA，理论上都是模仿，甚至照搬美国教材。站在巨人的肩膀上去超越应是个好办法，而自己另搞一套体系又谈何容易，似乎也不

可能。这个背景明确以后，思路就比较清晰了。美国企业的成功靠 MBA 知识的普及，美国人整体受教育程度较高，在企业工作的人即使没读过 MBA 也会受 MBA 知识的熏陶。美国企业重视培训，学习氛围浓厚。有个统计，美国每天有十万场的演讲活动，这大大促进了知识的传播。另外美国有三四千所大学，中国只有一两千所，虽然数量不代表质量和规模，但 MBA 毕业人数的绝对值美国远胜中国。反观中国，中国不具备普及 MBA 的条件，因为门槛太高，比较常见的只是企业老板和高层参加的 EMBA 班，这个“E”强调在职管理人员，而非专业学生，所以学习的时间和内容都远少于带学历的 MBA 课程。

在这样的大背景下，中国人又是怎么学管理的呢？概括起来主要有三种方法，六个字，即“看书、听课、实践”。让我们逐一解读分析。

第一，先说看书，书店里各种经营管理类书籍琳琅满目，层出不穷，有的书也的确不错，尤其是好的案例书籍很有借鉴意义。但问题是读者要找到自己真正想要的书并不容易，而且绝大多数的管理书籍是写给高学历的人看的。遗憾的是，有些管理书籍连高学历的人也看不懂或者看不下去。惠普原市场总监高建华先生在他的著作《不战而胜》中写道：“说到蓝海战略，很多人可能都看过《蓝海战略》那本书，可是却仅有极少数人能真正看懂（少于百分之一），而在能看懂这些人中，又只有极少数人可以把蓝海战略付诸实践（少于万分之一）。”当年小布什外交政策智囊团里重量级专家比比皆是，但布什就是认准了赖斯，他说：“只有她解释的外交政策我听得懂！”看来听得懂、看得懂极其重要。

第二，外出听课，参加短训班。有些企业人士不喜欢看书，喜欢听课，听专家教授指点迷津。搭进去的时间不少，钱也没少花，听一次课成百上千的，但因缺乏系统性等，还是似懂非懂。以在中国赫赫有名的中欧商学院为例，这所由欧盟和中国联合创建的学校，在国际上都负有盛名。听说当年赵本山想进中欧，因学历差距被婉拒，后来进了李嘉诚的长江商学院，把长江商学院的同学逗得乐不可支，此话不提。有一次，中欧请了著名经济学家吴敬琏，给 EMBA 学员讲经济学，课后吴敬琏抱怨，学生对经济学基本词汇的概念不清，双方的感觉显然都不在状态。但是花了几十万学费的企业家和高管们，也许更在意的是一个高端的同学圈子，在商界和政界建立人脉。问题是，如果这些 EMBA 学员企业管理知识的基本功更加扎实，对诸多管理名词概念更清晰的话，他们就能做到学习、交友双丰收！

第三，实践中学习。人们认知过程应该是实践—理论—再实践的循环过程。实践极其重要，但是没有理论指导的实践往往十分艰辛、曲折，很容易走偏。有些所

谓成功的实践，会使企业家变得自负、自满，结果喜欢用老的成功经验去应付新的挑战。不善于反思、不善于反省的企业家，由于固执己见，使得企业不能继续发展、甚至于被淘汰的例子举不胜举。史玉柱说：“要改变一个人是极其困难的。”一个人要做到从管理别人变为管理自我，光通过实践是很难做到的。

中国人学东西为什么常走这么多弯路？难道中国人笨吗？一点也不！我在非洲的时候，看到黑人小学生很多成绩不及格，觉得很奇怪，也许是文明时间太短的缘故吧。中国有五千年历史，五千年发育过来的脑袋怎么会笨？就智商而言，中国人与西方白人相比，一点也不逊色，老板们的脑袋个个都精明得像“狐狸”。中国人不笨，但中国人保守，尤其缺乏想象力，整体思路狭窄，等国家有了政策，才开始有想法。五千年的历史成了沉重的包袱，惯性思维根深蒂固，不善于创新，不敢创新。美国每年 GDP 增长 3% 左右，其中 1.5% 是靠创新得来的，中国 GDP 增长虽快，又有多少比例是靠创新的呢？党的十七大提出“进一步解放思想”，不是空穴来风，而是对历史的总结。

企业管理怎么学之我见

树除了底下的树根部分外，由三个部分组成，即树干、树枝、树叶。树叶数以千计，小树枝数以百计，大树枝数以十计，而树干只有一根。我们学习的误区在于，绝大多数的企业管理学习者，都没有 MBA 的基础，也可以说他们不知道 MBA 这棵树，长得怎么样？结构怎么样？所以，当他们学各种各样的实际课程的时候，就好比在学习“树叶”。这些树叶属于哪个小树枝或者大树枝，学习者是不清楚的。也许，任课老师会提到，所讲课程属于哪棵“树枝”，但学习者还是由于缺乏对“树”的整体结构认识，使学习效果事倍功半。

如果我们想学会譬如企业重组、流程再造、六个西格玛、战略管理、绩效考核……这些课程，并把它们比作树枝的话，又由很多的专家、教授、讲师来进行不同的讲解传授，各种流派的不同阐述就好像树枝上长出的数以千计的树叶，单单讲领导力的书籍就不下上千种，浩瀚的信息量很容易把学习者搞懵，纷纷淹没在知识的海洋里，最终找不到方向，找不到“树干”。经过这么多学习的企业人士，你要求他们上台讲讲什么是企业管理，什么是人力资源，可能十个有九个讲不清楚，大有“一言难尽，从何说起”的感觉。

现在我们希望把颠倒的东西再颠倒过来。正确的学习方法应该是先找到“树干”，

再找到“树枝”，然后再到“树叶”。要弄清楚三者之间的关系，这也符合大自然先有树干、再有树枝、最后才长出树叶的规律。脉络越清晰，对系统了解就越彻底。当树枝长出再多的树叶时，学习者也会了然于胸。

那么我们的树是什么呢？就是简化后的MBA系统——“三三制”。MBA已有一百多年的历史，经过实践考验和不断优化，被企业界、学术界所广泛接受。英国《经济学家》杂志认为MBA的核心课程有七门，它们是“经济学”、“战略管理”、“人力资源”、“市场营销”、“财务管理”、“运营管理”、“电子商务”。笔者多年企业实践后认为，MBA本身并非完美无缺，MBA缺少一门重要的课程——管理心理学，老板了解员工心理、员工了解老板心理，双方都受益。另外，MBA培养的对象是三种人，一种是像麦肯锡这样的企业咨询公司的顾问，第二种是金融界的财务精英，第三种才是企业的职业经理人。因此对绝大多数的企业人士而言，“经济学”、“财务管理”、“电子商务”都可以暂时放一放，甚至不学。“运营管理”即流程管理，可以融入剩下的三门课程之中，这就是笔者把企业管理分为“领导力”、“人力资源”和“市场营销”三块的初衷。这是一种在MBA基础上的再创，更符合中国中小企业的特點。然而，领导力、人力资源、市场营销这三块也有挺多内容，真正掌握也不容易，怎么办？再简化！比如领导主抓战略方向、制度和文化；人力资源抓住六个字：“招聘、培训、激励。”这种提纲挈领的学习方法，可以消除学习者的心理恐惧，从而产生兴趣，最后做到思路清晰、驾轻就熟。

“企业管理三三制”推出以后，受到了企业人士的广泛认可和热烈欢迎，普遍认为好学、好记、好懂，甚至好用！为什么大家喜欢“三”字？笔者在与企业人士交流时，问他们，谁能说出十个进口电视机的品牌，大部分人只能说出五六个，我又问谁能说出十个国产电视机品牌，结果也差不多。这证明了一个心理学理论，记住五个、六个，最多七个，是人们的记忆规律。那么，当我们要求他们只记住三个的时候，人人都能记得住。这实际上就是一种简化。它消除了对记不住的担心，而记住的东西更容易应用于实践。

本书的风格是不讲废话，直奔主题。比如战略一章，围绕“什么是战略、为什么制定战略、怎样制定战略”展开，最后提供标杆企业的实践典范。正文以“是什么、为什么、怎么做”的直截了当的结构为主线，既节省了读者大量宝贵的时间，又能使读者获得最直接的信息。希望借此为受困扰的企业界同仁“打开一扇简化之窗”！

本书凝聚了《哈佛商业评论》等中外管理学术精髓，收集了不少经典案例，汇集了学术界和企业界许多前辈的智慧与思想，当然也有赖于自我长期的实践与思考，

尤其为寻找标杆并找到与章节相对应的经典案例，付出了大量的劳动和时间。但本着“把复杂留给自己，把方便留给读者”的宗旨，终于完成使命。另外，由于搜集的资料比较分散，难以追溯所有出处，在深表感谢的同时，还敬请专家朋友们不吝赐教。同时，借此机会感谢鼎力相助的戴永彧先生、包蕾小姐、张翼先生、钟振全先生、何新华先生、李敬先生、文俊小姐等同仁好友的悉心指导和大力帮助。

目 录

第一章 领导力概述	1	奥巴马因变革不彻底而被动.....	37
中国人最怕被感动.....	1	什么是变革,为什么变革日益频繁.....	38
中国中小企业领导现状.....	1	是什么因素促使企业变革.....	40
领导力最终是影响力.....	4	企业变革的五大步骤.....	41
提升领导力的“八字方针”.....	6	变革标杆——IBM.....	45
什么是“中国式管理”.....	9		
领导力标杆——京瓷.....	10	第五章 企业制度	49
		为什么德国人特别“自律”.....	49
第二章 战略	12	企业制度纵横谈.....	49
战略就是选择不做什么.....	12	制度与文化的关系.....	51
什么是战略.....	12	企业怎样订制度.....	52
企业为什么要制定战略.....	13	企业制度标杆——惠普.....	54
怎样制定战略.....	16		
战略标杆——思科.....	20	第六章 质量制度	57
		中国应有更多的香榭利舍大街.....	57
第三章 执行力	24	什么是产品,什么是质量.....	57
沃尔玛的“一万元钱一本”.....	24	质量在企业运营中的重要性.....	59
什么是执行力.....	25	如何提高质量.....	61
中国企业执行力不强的原因.....	27	质量标杆——丰田.....	63
如何提升执行力.....	30		
执行力标杆——富士康.....	34	第七章 危机管理	66
第四章 变革	37	危机——有危也有机.....	66

什么是危机管理？为什么要有危机意识？…	66	什么是人力资源管理……………	111
中国文化中容易引发危机的因素……………	69	中国人力资源管理现状……………	113
危机管理的五大步骤……………	71	人力资源标杆——三星……………	117
危机管理标杆——高盛……………	74		
第八章 核心价值观 —————	77	第十二章 人才与战略匹配 —————	120
价值观决定人的一生……………	77	人力资源规划是什么……………	120
什么是核心价值观……………	77	什么是职务分析……………	121
企业为什么要建立核心价值观……………	80	什么是员工能力素质模型……………	123
企业怎样建立核心价值观……………	81	人力资源规划……………	124
核心价值观标杆——通用电气……………	83	人才战略匹配标杆——海尔……………	126
第九章 沟通 —————	86	第十三章 招人 挖人 —————	129
“鲁豫有约”与才女情怀……………	86	蒋总的招人困惑……………	129
企业 70% 的问题是沟通不畅引起的……………	86	招聘越来越重要……………	129
沟通最重要的是了解人性……………	89	企业如何招人……………	132
企业中常见的沟通……………	95	什么是挖人，如何挖？……………	135
沟通标杆——壳牌石油……………	97	挖人的四大招数……………	137
第十章 创新 —————	100	招人标杆——比亚迪……………	138
基因技术改变人类生活……………	100	第十四章 用人 留人 —————	140
中美创新文化比较……………	100	黄宏生在香港监狱“遥控”创维……………	140
企业为什么必须创新……………	103	敢于用人十分重要……………	140
企业如何创新……………	105	怎样用人八条原则……………	142
创新标杆——苹果……………	108	企业如何留人……………	145
第十一章 人力资源概述 —————	111	用人标杆——新华都……………	147
德国老板卖机器留人……………	111	第十五章 怎样选择培训 —————	149
		“谈”皮鞋与“做”皮鞋……………	149

成人培训的特点.....	149	什么是绩效考核.....	192
不同层次, 不同培训.....	151	绩效考核难, 难在哪里?	194
如何选择内、外部培训.....	153	怎样实行绩效考核.....	196
选择培训标杆——华展物流.....	156	绩效管理标杆——青岛啤酒.....	199
第十六章 个人职业生涯	158	第二十章 薪酬与福利	201
中国年轻人的幸福指数需要提升.....	158	平安马明哲 2009 年零薪酬	201
什么是个人职业生涯.....	158	什么是薪酬.....	201
个人在企业中如何生存与发展.....	160	怎样建立合适的薪酬制度.....	203
穷人与富人的差别.....	162	社会福利与企业福利.....	206
个人职业生涯标杆——万科.....	165	薪酬与福利标杆——诺基亚.....	207
第十七章 怎样高效学习	167	第二十一章 市场营销概述	210
诸葛亮为什么这么聪明.....	167	金矿石成了工艺品.....	210
学习比教育更伟大.....	168	市场营销纵横谈.....	210
高效学习的五大途径.....	169	市场营销发展的新趋势.....	212
高效学习五原则.....	177	产品怎样才能卖出去.....	215
高效学习标杆——卡尔顿酒店.....	179	市场营销标杆——宝洁.....	216
第十八章 目标管理	181	第二十二章 市场调查	219
目标的量化与细化.....	181	王石的第一桶金.....	219
什么是目标管理.....	181	什么是市场调查.....	219
目标管理的四大步骤.....	183	何时展开市场调查, 调查什么.....	222
目标管理的误区.....	188	怎样组织一次市场调查活动.....	224
目标管理标杆——安利.....	189	市场调查秘笈.....	226
第十九章 绩效考核	192	市场调查标杆——肯德基.....	227
不吃“大锅饭”难.....	192	第二十三章 消费者调查	230

免费看富士山·····	230	第二十七章 整合营销传播 ·····	267
什么是消费者调查·····	230	谁不看《英雄》，谁老土·····	267
消费者为什么购买·····	232	什么是整合营销传播·····	267
何时何地进行消费者调查·····	235	怎样进行整合营销传播·····	268
消费者调查标杆——星巴克·····	236	整合营销传播标杆——国泰航空·····	272
 第二十四章 市场细分与定位 ·····	238	 第二十八章 品牌定位 ·····	274
妙士奶的避强定位·····	238	海尔在印度为什么受挫·····	274
什么是市场细分，怎样细分·····	238	什么是品牌·····	275
怎样选择目标市场·····	240	什么是品牌定位·····	278
怎样进行企业市场定位·····	242	怎样进行品牌定位·····	280
怎样进行产品的市场定位·····	244	品牌定位标杆——李宁·····	284
市场细分标杆——概念家·····	245	 第二十九章 品牌推广 ·····	286
 第二十五章 渠道 ·····	248	“金龙鱼”品牌的教训·····	286
得渠道者得天下·····	248	什么是品牌设计·····	286
什么是渠道·····	248	品牌如何推广·····	289
怎样选择渠道商·····	250	品牌推广标杆——欧莱雅·····	293
怎样管理渠道商·····	252	 第三十章 品牌维护 ·····	296
渠道标杆——ZARA·····	254	东风日产的品牌之路·····	296
 第二十六章 促销 ·····	256	什么是品牌维护·····	296
孩子屁股广告引发交通事故·····	256	常见的品牌维护误区·····	299
什么是促销·····	256	品牌怎样进行维护·····	300
如何有效促销·····	260	品牌维护标杆——金地地产·····	303
促销标杆——巨人·····	265		

第一章 领导力概述

中国人最怕被感动

在一家软件公司，有一位员工工作非常努力，经常加班，忘我地投入工作。有一次，他儿子向他提出要求，陪儿子去看一场精彩的球赛，这位员工想儿子也很少提这样的要求，于是欣然答应。他向老板请假五点钟提前下班，老板也同意，可是这位员工做的是研究性的工作，由于太投入，忘记了时间，一直做到晚上八点，下班的时候才想起来要陪儿子去看球。他怀着内疚的心情回到了家里，一看，儿子却不在，于是他问老婆儿子去哪里了，老婆惊讶地说：“你不知道啊？”原来老板在五点钟的时候想去提醒员工，看到员工在忘我地工作，不忍心打扰他，于是自己来到员工的家里，带员工孩子去看球，还买了他爱吃的冰淇淋和礼物。员工知道了事情的真相后非常感动。

管理提示：

新华都 CEO 唐骏说：“中国人最讲人情，我在中国用感动式管理，中国有句话叫‘难为情’，这是一种有神秘力量的感情。”人性化管理不是一句空话，关键在于领导有否换位思考的能力。王石做到了，牛根生做到了，他们代表了管理的新潮流。

中国中小企业领导现状

中国人习惯上喜欢自己当老板，在国外的华人华侨都以自己开厂开店作为成功的标志。而印度人则喜欢当职业经理人和专业人士，他们在国外，很多人心安理得地当会计师、电脑编程师和技术人员。美国人很多有能力的人也不当老板，因为当老板太累，太占时间，在美国老板与员工生活质量也差不了太多。中国人宁为鸡头，不为凤尾，由来已久，尤其改革开放后，打破了计划经济时代的心态平衡，贫富距离一拉开，人心就显得浮躁，急于求成求富，连一天企业经验也没有的大学生也大谈创业，开公司开店成了一种时尚。做老板的好处是“一有面子，二有票子”，但随之而来的问题是，很多没有当过领导的人当上了领导，只有当小领导能力的人，由于赶上了潮流或其他原因，企业膨胀，一夜之间当上了大领导。很多人开始抱怨

这个领导不好当，由于压力太大，要应付的方方面面太多而苦不堪言，于是感叹“老板不是人当的”。当好领导的摸索过程的确不好受，首先要与自己斗，自己身上毛病改不掉，与员工就相处不好，难受是正常的。再者，领导当不好，连员工也会小看自己。做丈夫的最不能容忍的是老婆瞧不起自己，做领导的也一样。做领导最重要的是要让员工心服口服，因为表面的服从绝不等于内心的承诺。没有心里认可，员工做事就会打折扣，吃亏的是企业，埋单的是老板。

很多草根出生的企业家当上领导以后，想到的第一件事就是把底下的人管好，企业大了就找人帮着一起管。斯文一点的老板还会订购一些书，如《没有任何借口》、《请给我结果》、《执行力》等给员工看，旨在让员工听话照做，而对自己往往自我感觉良好。一句话，自我意识太强，难怪哈佛商学院把领导力课程的重点放在自我管理上。美国哈佛大学底蒙斯教授指出：**良好的性格是企业成功的第一因素，但不是唯一的和决定性的因素，然而不好的性格却是决定性的因素，百分之百会招致失败。**看来，性格不但决定人的命运，还决定企业的命运。

最近看了万通房地产董事长冯仑写的《野蛮生长》一书，觉得很实在、很贴近企业。我也把这本《简化的力量》给他看了，再优秀的人也需要互补，至少我是这么想的。冯仑说：“**管理自己就是自律，是一种重要的品质。很多企业的领导者之所以失败都是因为放纵自己的欲望。伟大表现在管理自己，而不是领导别人。**”所以无论是哪一类领导人，重视自我管理才是最重要的。

自我管理的基础，是对自己有一个较清晰的了解。日本人花钱请人调查自己、评判自己的现象在中国是不会发生的。我们把以前的中国商人和犹太商人做个比较，可以作为一面镜子，看到自己的不足和局限。

犹太商人靠“脑”，中国商人靠“手”。犹太人经营金融业、珠宝业和文化产业，而国外的华侨前辈主要靠三把刀：菜刀、剪刀和剃刀——开餐馆、裁缝店和理发店。犹太人主张边干边享受，而华侨勤俭持家，很多人过着简朴的生活。很多华侨是靠小商品起家，而犹太人运用2/8法则去赚有钱人的钱，他们认为冒险是成功的第一要素，而华侨喜欢稳中求胜，不愿走极端。

犹太人最讨厌贫穷，认为贫穷就是无能，贫穷就是罪恶。他们喜欢钱生钱，而不是人省钱。中国人讲君子爱财，取之有道。犹太人开色情酒吧，收购垃圾，卖棺材之类的钱都挣，在他们看来钱就是钱，没有区别，但他们不坑蒙拐骗、偷税漏税。

万科王石曾说：“中国没有世界级的企业家”，也许有它的历史原因吧。

自我管理重点就是领导怎样在员工中树立榜样，让员工从心底里佩服你、欣赏你、喜欢你。榜样的力量是巨大的，仰慕你的员工甘愿跟随，不辞辛苦，甚至赴汤蹈火，在所不惜。任正非、马云、牛根生等都具备这种特质。一言以蔽之，做领导要具备反省能力，只有善于反省才能很好地自我管理，但具备反省能力的往往是素质较高的人。没有接受过专业训练的民营企业家中，能不断自我反省的人很少。不要说孔子提倡的“吾日三省吾身”，有“一省”就不错了。有句话叫“绝对的权力会产生绝对的腐败”，老板的问题在于自己最大，上面没人管了，自己再管不好自己，企业怎么会不出事？领导要做到站在对方的角度，揣摩对方的感受，非常不容易。“自我”是很多人永远跨不过去的一个坎。

蒋介石记了57年日记，每天晚上反思，自省过去这一天所处理的每项事务，有时还会痛骂自己。如此长期坚持，结果改掉了不少坏毛病，但仍有一些到死也没有改掉，可见自我管理并不容易。

当下领导中国企业的高层管理者大致可分为三种：

国企老总：他们最擅长的应该是摆平人际关系，对上知道怎么迎合，对下知道怎么平衡，谄熟世故。其次，才是工作进展。有时候会显得挺有魄力，但敢于大胆突破创新的不多，一怕承担责任，二怕失去平衡。半个商人，半个政治家。

国企伊利原老总郑俊怀的战略思想是稳中求胜，而牛根生主张大胆前进，利用一切资源使伊利超常规成长，郑俊怀担心如果按牛根生的思路走，自己有可能对伊利失去控制，那是他无法接受的，而牛根生却感到自己无法施展抱负，郑牛之争，一是体制，二是性格，三有人说是误会。无论如何，郑俊怀应该是国企老总的典型。

民企老总：天时、地利、人和成就了他们，所以个人英雄主义色彩比较浓厚。常常会过于自信，不太讲科学，也难以放下面子向人求教。他们往往人格魅力很强，有号召力，凭着自己的理想抱负，几乎是全身心投入工作，敢想、敢干。自己认为正确的事情敢冒风险，但由于职业化程度不高，有的文化偏低，企业做大后，管理水平、个人素质难以跟上。学习管理的方法也存在问题。

娃哈哈的宗庆后曾经说：“在中国的地盘上，要用自己的方式，我们不请麦肯锡，都是自己搞。”在娃哈哈内部无人能与之对话，宗是董事长兼总经理，不设副总。他的理由是：“企业与打仗一样，机会来了，要快速反应，及时决策，没有强势领导就做不成事情。”但后来他也承认：娃哈哈的大企业病越来越明显，正在考虑变相授权，让部长们享有副总权力，但无副总头衔。

职业经理人：职业经理人是很多年轻人的奋斗目标，它标志着能力与智慧。但中国真正合格、优秀的职业经理人不多，尚未形成阶层。这支队伍还在迅速成长、扩大。他们学历较高，经验较丰富，使命感较强，有很强的团队意识。MBA在他们心目中享有崇高地位，但如何与企业实践相结合缺乏力度和方法。他们代表现代精神，无论是沟通能力、人际关系、思维模式都代表中国的未来。

唐骏说：“我不参加人际斗争，我避得开，就伤不到我。微软也有人际政治斗争，派系很多。五百强企业在中国的政治斗争比中国企业更厉害。我做领导的底线是尊重，其他我都可以容忍。管理就是眼光+能力+做人。”

人都是环境的产物。一方水土养育一方人，一百家企业，有一百种领导。存在的就是合理的，企图彻底改变他们往往会事倍功半，领导风格是很难改变的。唯一可以做的只能是研究他们，适应他们，才能共同成长。

领导力最终是影响力

领导是指影响别人，以达到组织目标的过程。领导者则是负责指导、协调员工工作并负有责任的人。因此，一位优秀的领导人，通常需要具备六种能力：战略决策能力、组织指挥能力、公关处理能力、创新能力、学习能力和影响他人能力。这六种能力当中，最重要的是影响能力。

有一次，孔子从山东跑到洛阳，请教老子怎样做管理。老子张大嘴巴不说话，孔子看不懂，于是更加谦虚地说，我是来请教你的，请告诉我吧。这次老子把舌头伸出来了，孔子终于看懂了。原来老子告诉他：搞管理，一靠牙齿、硬权力；二靠舌头、软权力，以柔克刚。