

100

天纵英明，全知全能的领导高手是可遇而不可求的。绝大多数领导者的领导能力都是通过训练、学习及尝试错误而养成的。只要拥有知识、专业或精于某项智慧资产，就有成为领导人的可能。——最终的成功则在于不断地学习，通过向高手学习达到好中更好。

个领导高手的

故事



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

● 张永诚 著



100_↑

领导高手的故事

● 张永诚 著



机械工业出版社

本书中文繁体字版由台湾远流出版事业股份有限公司出版, 中文简体字版由台湾远流出版事业股份有限公司授权机械工业出版社出版。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-0731

图书在版编目(CIP)数据

100 个领导高手的故事/张永诚著. —北京: 机械工业出版社, 2002.6

ISBN 7-111-10358-0

I. 1. . . . II. 张... III. 企业管理 - 经验 - 世界
IV. F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2002)第 035001 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 版式设计: 霍永明 责任校对: 唐海燕

封面设计: 鞠 杨 责任印制: 付方敏

北京铭成印刷有限公司印刷·新华书店北京发行所发行

2002 年 7 月第 1 版·第 1 次印刷

890mm×1240mm A5·6.625 印张·125 千字

0 001—5 000 册

定价: 18.00 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)68993821、68326677-2527

封面无防伪标均为盗版



序

检验企业绩效最客观、具体与务实的标准就是“利润”(profit)。除了利润，还是利润，很难有第二种选择。

但是，为什么有些企业能赚钱，有些企业却亏损呢？

美国哈佛商学院领导学讲座教授约翰·科特(John P. Kotter)言简意赅、一针见血地指出，关键性的症结在于“管理过度”(overmanaged)而同时又“领导不足”(under-led)。

柯特此语的意思是成功的企业在于结合优秀的领导(leadership)和管理(mangement)，二者如果能够各得其所、恰如其分、相辅相成的话，就能有良好的互动，从而形成一个有效率(efficiency)和有效果(effect)的团队。

那么，什么是领导？什么是好的领导？它和管理不同的地方又在哪里呢？

有人说：“领导是凝聚向心力和归属感的领袖魅力。”

有人说：“领导是高瞻远瞩、掌握趋势、规划远景。”

有人说：“领导是挑战现状、承担责任。”

有人说：“领导是化危机为转机的能力。”

有人说：“领导是艺术，要放轻松、零距离。”

.....

由此可见，仅仅是对于领导的看法，已是如此见仁见智、众说纷纭。至于什么是好的领导，恐怕就更令人眼花

缭乱、难有定论了！

● “好的领导就是能让精英在一起工作，展现他们的潜力与创造力。”

● “好的领导是说话算话、恩威并济、赏罚分明。”

● “好的领导是懂得割舍、分享。”

● “好的领导是放任无为的不领导。”

● “好的领导是和部属说同样的话，唱同样的歌。”

● ……

上述对于“领导”和“好的领导”的定义或见解，都是由不同的经验或研究之后的结晶，应该都有相当的根据和道理可供我们参考琢磨。

至于领导和管理的不同又在哪里呢？

曾经担任过四位美国总统顾问的南加州大学企业管理教授沃伦·班尼斯(Warren Bennis)提供了最简单易懂、也最有意义的界定。他说：“领导是‘做对的事’(Doing the right things)，管理则是‘将事情做对’(Doing things right)。”

约翰·柯特也说：“领导和管理是两个特殊又互补的行动系统。管理要处理的是庞大组织的复杂状况，通过制度的控制与人地的协调，形成纪律与秩序的运作。领导则是以克服变动为主要功能，要以前瞻性的眼光掌握趋势，规划远景。”

本书总共介绍了 100 位杰出卓越的领导高手。从他们成功的故事中，读者一方面可以了解他们各自不同的领导



风格；另一方面也可以认识到天纵英才、全知全能的领导高手是可遇不可求，甚至根本还没有诞生。绝大多数领导者的领导能力都是通过训练、学习、煎熬、锤炼及尝试错误而培养成的。企业处在今天信息爆炸的知识经济时代里，工业社会的组织、领导、管理，不论在理论上或实务上，都已经无法适应高度变动、竞争激烈的需求。今后的领导或许要以“虚拟领导”“国际领导”“自我领导”来取代。也就是希望人人都是领导者，人人都要自我领导。

张永诚

目 录

□ 序

1	慎始/克莱斯勒公司总裁尤金·史瑞普	1
2	成就员工/玉山银行总经理黄永仁	2
3	梦想/联邦快递公司董事长弗雷德里克·史密斯	5
4	影响力/贝尔史登投资公司首席执行官艾伦·格林伯格	7
5	角色扮演/台湾麦当劳总裁李明元	9
6	一鱼通吃/台塑集团董事长王永庆	11
7	授权/日本软件银行总裁孙正义	13
8	玩领导/金士顿公司创办人杜纪川、孙大卫	15
9	带心/中华汽车原副董事长林信义	17
10	诚意/日本马自达汽车公司总裁马克·费尔斯	19
11	霸气/英国伏得风电信公司首席执行官克里斯多福·珍特	21
12	零距离/沃尔玛公司创办人山姆·沃顿	23
13	无为/奇美实业董事长许文龙	25
14	平易近人/瑞典爱立信集团总裁柯特·贺斯壮	27
15	互联网/宏碁集团董事长施振荣	29
16	远见/管理学与组织行为学大师史蒂芬·罗宾斯	31
17	虚拟领导/英国电信公司实验室总召集人柯契蓝	33
18	使命感/台积电公司董事长张忠谋	35



19	勤奋/卡地亚台湾分公司总经理陆伯宁	37
20	逆向/思科系统总裁约翰·钱伯斯	39
21	说话算话/硅统科技董事长杜俊元	41
22	用敌人/美国福特汽车公司副总裁程美玮	43
23	割舍/旭电公司创办人陈文雄	45
24	以公司为家/华升电子公司董事长林陈兴	47
25	放轻松/红帽公司董事长罗伯特·杨	49
26	亦商亦友/特力公司董事长何汤雄	51
27	低调/全美达公司总裁大卫·迪佐	53
28	恩威并施/鸿海精密工业董事长郭台铭	55
29	知识/美国麻省理工学院教授李斯特·梭罗	57
30	大方/英业达集团董事长叶国一	59
31	挑战现状/哈佛商学院领导学讲座教授约翰·科特	61
32	自我吞噬/日本索尼公司前董事长盛田昭夫	63
33	凌空起飞/中华开发工业银行总经理胡定吾	65
34	找敌人/甲骨文信息公司创办人拉里·埃里森	67
35	将将/中环电子公司董事长翁明显	69
36	放手干/中华航空公司原总经理刘克涯	71
37	高起薪/杜邦远东石化公司总经理郑宪志	73
38	危机处理/汉神百货总经理陈敏利	75
39	团队精神/台北银行总经理丁予康	77
40	投资感/戴尔计算机公司总裁迈克·戴尔	79
41	效率与逻辑/美国宏道资讯公司亚太区总监何经华	81
42	领导断层/庆丰集团董事长黄世惠	83

43	领导四阶段/长荣集团总裁张荣发	85
44	实之华/华硕电脑公司董事长施崇棠	87
45	做朋友/英国皇家歌剧院行政总监迈克·凯撒	89
46	强势/群益证券公司董事长陈田文	91
47	御驾亲征/威京集团主席沈庆京	93
48	严/美国万通银行总裁吴沅培	95
49	深谋远虑/台塑集团副董事长王永在	97
50	高奖金/帝杰集团创办人威廉·唐纳德逊	99
51	利润分享/友旺科技公司总经理欧阳自坤	101
52	激励/侨联建设公司总经理李明昌	103
53	重视伦理/地球综合工业公司董事长张天送	105
54	谦虚/信托商业银行总经理辜仲谅	107
55	承担风险/2001 希望之旅领队刘宁生	109
56	卖力演出/安泰人寿保险公司总经理潘荣昌	111
57	大爱/麦当劳加盟店经营者孙文杰	113
58	两个老板/裕隆汽车公司总经理洪宝焰	115
59	决心与信心/台湾航空技术专家祝如竹	117
60	学习/永丰余纸业公司总经理谈理平	119
61	早一步/敦阳科技董事长梁修宗	121
62	甩掉旧包袱/国际建昌企业群总经理洪敏昌	123
63	一人领导/克莱斯勒汽车公司原董事长李·艾科卡	125
64	企业改造/通用电气公司原总裁杰克·威尔奇	127
65	市场导向/中华汽车公司原副董事长林信义	129
66	公平/震旦行集团董事长陈永泰	131

- 67 自保/家乐福超市连锁店总裁丹尼尔·伯纳德 133
- 68 先求稳,再求变/台湾工业银行总经理骆锦明 135
- 69 放任/微软公司董事长比尔·盖茨 137
- 70 人弃我取/联合利华公司印度总裁达迪塞斯 139
- 71 急速转型/台湾纸业公司董事长张伯鸿 141
- 72 长线布局/龙邦建设公司董事长朱炳显 143
- 73 竞争/台湾信用合作社总经理蔡友才 145
- 74 人和/大通银行台北分行总经理郭明鉴 147
- 75 创意/香港赛马会行政总裁黄至刚 149
- 76 操持坚定/全家超市连锁店总经理潘进丁 151
- 77 简单/eBay 总裁兼首席执行官梅格·怀特曼 153
- 78 霹雳杀手/台扬科技公司原执行总裁理查德·安德森 155
- 79 等、忍、撑/瑞和庭建设公司董事长侯博文 157
- 80 当机立断/盈科数码动力公司董事长李泽楷 159
- 81 野心与企图心/美国在线董事长兼首席执行官
史蒂芬·凯斯 161
- 82 判断力/美国波音公司董事长兼首席执行官菲尔·康狄特 ... 163
- 83 数字管理/台达电子公司总裁黄光明 165
- 84 大方向/香港卫星电视执行董事张镇中 167
- 85 借鸡生蛋/长亿集团董事长杨天生 169
- 86 先让一步/葛兰素史克药厂董事长理查德·赛克 171
- 87 强悍/威盛电子公司总经理陈文琦 173
- 88 薪火传承/丽池卡尔登饭店总裁霍斯特·舒兹 175
- 89 平衡/惠普科技总裁卡莉·菲奥莉娜 177

90	俭/台湾玻璃公司董事长林玉嘉	179
91	掌握第二波/远东集团董事长徐旭东	181
92	小处着手/旺宏电子公司总经理吴敏求	183
93	打破规则/明碁电通总经理李琨耀	185
94	做对的事/元大证券集团总裁马志玲	187
95	权力下放/可口可乐公司总裁道格拉斯·达夫特	189
96	身教/德州仪器公司原董事长帕特里克·哈杰蒂	191
97	忠诚度/自然美公司董事长蔡燕萍	193
98	未雨绸缪/广达电脑公司董事长林百里	195
99	优秀的企业文化/美国西南航空公司创办人 赫伯·科勒尔	197
100	慎选领导人/MM	199

领导高手①尤金·史瑞普(克莱斯勒公司总裁)

慎始

◎ 正确的第一步



“好的开始就是成功的一半。”

为了提高效率、降低成本，也为了扩大经济规模、增强竞争力，企业间的兼并(merger)几乎已到了无日不见的地步。尤其在自由化、全球化的趋势下，兼并涉及的金额更是节节升高。

多数的兼并都会牵涉到企业再造与组织调整的问题，因而让员工陷于裁员的恐惧与痛苦中。更严重的则是跨国间兼并之后，由于文化差异的调和困难，使企业联姻的美事多数以悲剧收场。

然而，美国克莱斯勒汽车兼并德国宝士汽车的案例，却是少数成功的特例之一，因而成为兼并的典范(paradigm)。

主持这次兼并的克莱斯勒总裁尤金·史瑞普(Jurgen Schrempp)说：“消除并协调双方的文化差异，是我领导这家新公司最主要的挑战。”

“大家都知道，德国人做事严谨、重视纪律，一板一眼、一丝不苟的态度和美国人的自由开放、坦白率性，真

可说是南辕北辙、格格不入。要调和这两种不同的文化，‘慎始’是很重要的，也就是好的开始是成功的一半。我的‘慎始’方针是不解雇任何员工，借此消除相互间的猜忌和敌意。只有在彼此互信和友好的气氛下，才谈得上建立共识与团队合作。”

史瑞普说：“接着我要求大家多花些时间，并通过共同讨论了解对方的工作、沟通不同的观点。其实人与人之间的误解，有 90% 以上都只是因为不了解，而并非恶意造成的。了解之后自然就能具有设身处地、将心比心的包容性。而能彼此了解、包容的话，最后就会形成关怀、尊重的新文化。”

“兼并成败的关键，在于领导者能不能‘慎之于始’，不能‘慎始’，当然无法‘善终’，甚至演变成始乱终弃。”史瑞普说：“因此，兼并最忌讳领导者以君临天下的态度，聪明自用、颐指气使，而该抚驭兼用，以诚感人。”

由于史瑞普杰出的领导，由克莱斯勒和宝士合并的戴姆勒克莱斯勒(Daimler Chrysler)公司只不过经过一年的时间，利润就增加了 19%，销售量更是扶摇直上。而克莱斯勒在欧洲市场的竞争力，则因得到宝士的帮助，大有凌驾于通用和福特之上的气势。

★ 思考空间 ★

不同文化间的融合，惟有尊重、了解与包容，才能达到完美。

领导高手②黄永仁(玉山银行总经理)

成就员工

◎ 惜才胜金



“重视部属，心口如一。”

从台湾允许设立新银行至今，16家新银行中有14家换过总经理，最多甚至还换过4任总经理。

新银行领导人走马换将如此频繁，显示银行经营不易。一方面既有业绩和获利的压力，另一方面又要防范放款比率偏高造成呆帐，这种两难困境，难怪总经理的宝座不好坐，坐不好还可能身陷囹圄呢！

两家没有换过总经理的新银行，分别是玉山银行的黄永仁和万通银行的丁桐源。

在《商业周刊》近5年的“银行服务质量调查”中，玉山银行有两次获得第1名，两次第2名，一次第5名。5年综合表现则居所有银行之冠。

银行的服务质量高，客户的满意度自然高，满意度高，忠诚度就高。这是任何服务业经营成功的金科玉律。这也就难怪黄永仁总经理的宝座稳如泰山。

黄永仁是如何领导玉山的员工呢？

黄永仁说：“银行的总经理中，有人很聪明，有人很

能干，也有人很专业，但若讲到人才培养，我敢夸口说我是第一。我每天要花七成的时间在人才的培育上，剩下的三成时间才用在业务的拓展上。为什么我那么重视人才的培育呢？一方面固然是服务业需要有训练严格、素质整齐的员工为顾客作高质量的服务。另一方面则是为了达到‘成就员工’的目标，让他们的路越走越宽广。”

正因为黄永仁这种“成就员工”的理念与使命感，让许多员工愿意为他努力，为他卖命。玉山银行的高质量服务可说是他惜才、爱才之下，员工发自内心的回报。

除此以外，黄永仁对员工用心的程度亦令员工感动。据一位玉山银行的科长说：“对于玉山的 1300 多名员工，黄永仁不但记得每个人的名字、学历、年纪，甚至最近哪个同事家里出了什么事？母亲的身体状况如何？黄永仁全部都知道，也会用不同的方式表达他的关心。”

如此的领导人，怎会不让员工感动、敬佩呢？

★ 思考空间 ★

有人说凯撒大帝能叫得出他军团里成千上万人的名字。他喊他们的名字，然后他们为他在作战时卖命。

领导高手③弗雷德里克·史密斯(联邦快递公司董事长)

梦想

◎ 伟大的开始



“有梦最美，希望相随。”

当今全球最大的联邦快递(Federal Express)公司，拥有634架运输机、36000辆陆上交通工具，近12万名员工，每天24小时承担全球几乎3/4的包裹递送业务。

如此庞大的企业，是由一位名叫弗雷德里克·史密斯(Fredrick W. Smith)的人于1970年所创立的。

史密斯年轻时曾参加过越战，战前就十分“向往”飞行，更“希望”有一架属于自己的飞机。越战退役后，则“计划”以田纳西州的孟斐斯(Memphis)为中心，成立飞行联队将包裹送到世界各个角落的客户手中。

上述史密斯的“向往”、“希望”、“计划”，在许多人看来，几乎都是不着边际的“梦想”、“奇想”、“幻想”。不过，他的“梦想”、“奇想”、“幻想”，后来都逐一实现了。难怪史密斯会说：“伟大的事业，脱胎于不可思议的‘梦想’，惟有‘梦想’才能让我们起飞。”

联邦快递公司成立的第一天，只运送了6件包裹，但这并未挫折他的“梦想”。靠着他的执着与毅力，艰苦奋

斗了 5 年，才开始转亏为盈。如今不但他的“梦想”获得实现，联邦快递公司每年的营业额已超过 60 亿美元，成为全球规模最大的快递公司。

在快递服务业的领域中，联邦快递公司成立的时间比起 DHL、UPS 要晚得多，但却能快速成长，超越前进，主要因素在哪里呢？史密斯又是如何领导联邦公司的呢？他最欣赏的一句话是：“成功的人遵守规则的，超级成功的人则重订规则的。”所以，“要出人头地，最重要的规则就是改变规则。”

在史密斯这项理念的领导下，联邦快递公司首创“隔夜送达”（overnight delivery）和“全球准时送达”（The World on Time）两项规则。这两项规则不但震撼了全球快递业，也打破了快递业长期以来墨守的成规和限制。而联邦快递公司也就因重订这两项领导性的规则，一跃成为快递业的龙头企业。

当然，联邦快递公司的成功绝非仅仅由于这两项规则，而史密斯的领导才华亦非局限于“打破规则”而已。但是，它却是最关键性的着力点和引爆点。

★ 思考空间 ★

能把梦想化为行动的人，就能出类拔萃、领袖群伦。