

麦肯锡 高层管理理论丛

1999 · 1

主编 欧高敦



M^{THE} c KINSEY
QUARTERLY

经济科学出版社

McKINSEY QUARTERLY

1999 · 1

麦肯锡高层管理论丛

主编：欧高敦 (Gordon Orr)

编委 (按姓氏笔划为序)：

王怀东 任军文 汪小红

伍德兰 (Teresa Woodland)

余哲明 吴璐 范星槎

郑德军 谢国红 曾怡

经济科学出版社

1999.4

责任编辑：刘殿和
责任校对：董蔚挺
版式设计：代小卫
技术编辑：董永亭

麦肯锡高层管理论丛 (1999·1)

主编 欧高敦

*

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

北京新华彩印厂印刷

出版社电话：62541886 发行部电话：62568479

经济科学出版社暨发行部地址：北京海淀区万泉河路 66 号

邮编：100086

*

889×1194 毫米 16 开 6.5 印张 120000 字

1999 年 4 月第一版 1999 年 4 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-1714-0/F·1213 定价：48.00 元

图书在版编目(CIP)数据

麦肯锡高层管理论丛:1999·4/欧高敦主编. - 北京:
经济科学出版社, 1999.4

ISBN 7-5058-1714-0

I. 麦… II. 欧… III. ①企业管理 - 文集 ②金融机构 - 经
济管理 ③电子工业 - 工业企业 - 经济管理 IV. F270-53

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (1999) 第 07712 号

前 言

谨此奉上《麦肯锡高层管理论丛》1999年第1期。希望这些麦肯锡咨询专家所写的经营管理文章能对您有所助益。

企业若要在竞争中获得成功，不仅需要制胜的战略，更需要企业领导人施展技能以促使各部门作出最佳业绩，这就需要卓越的领导才能。“领导性的行动”指出领导才能并不是一种神秘的艺术，而是一门可学可教的管理科学。从何处入手？就从几项业已被事实所证明了的有效的领导性“行动”做起。

“围绕股东收益开展银行业务”是一篇采访劳埃德信托储蓄银行董事长的访谈文章。劳埃德信托储蓄银行虽然不是全世界最大的银行，却是身价最高的银行。其董事长布赖恩·皮特曼在接受访谈时说明该银行何以会开始以股东价值作为衡量绩效的核心指标，何以会用自由资本额成本作为评估集团不同业务之贡献的依据，又如何建立起被公认能在每三年使市值增长一倍的目标，而且在过去15年中保持成功不坠的记录。

自1997年发生亚洲金融风暴以后，亚洲经济似乎已由热趋冷，但是在一片货币贬值，股市崩盘之中，购并活动却依然活跃。

其实，购并风气的盛行可溯自金融风暴之前，主要是因经济趋势和经营态度的改变使然，不过这股市场力更是借金融风暴愈加强劲，使得购并成为亚洲企业成长的重要途径。“亚洲的购并风潮”一文特别指出，企业不能只忙着抢便宜货，投机取巧是不会成功的。只有建立一套创造价值的策略规划，并以正确的购并技能与实力作为基础，才可使企业立于不败之地。“追求价值”一文则具体说明了怎样才能通过购并来创造价值。

“韩国危机的根源”概述了麦肯锡全球研究中心近期针对韩国的中、长期经济发展趋势所进行的研究。麦肯锡分析了韩国八大产业绩效相对于世界级业者的表现，研究结果显示，韩国的主要经济问题在于制造业的低投资回报，以及对服务业的投资不足。

本期还包括了两篇针对不同行业的发展趋势及相应对策的文章。“无线赢家”阐述了在无线通讯业竞争日益加剧的形势下，应如何成功改革以保有竞争力；“在电子业取胜的关键：改变追求利润和增长之间的平衡”指明了电子公司在市场生命周期的不同阶段中所应使用的不同战略。

如您愿意就刊中任何文章作进一步探讨，欢迎与我们联系。

欧高敦(Gordon Orr)
麦肯锡北京分公司总经理

华强森(Jonathan Woetzel)
麦肯锡上海分公司总经理

* 目 *

* 录 *

领导性的行动..... (1)

Tsun - Yan Hsieh

围绕股东收益开展银行业务..... (15)

Partha Bose, Alan Morgan

亚洲的购并风潮..... (25)

Rajan Anandan, Anil Kumar,
Gautam Kumra, Asutosh Padhi

无线赢家..... (35)

Scott Arnold, Byron G. Auguste,
Mark Knickrehm, Paul J. Roche

追求价值..... (46)

Stephen C. Coley, Sigurd E. Reinton

韩国经济危机的根源所在..... (51)

Martin N. Baily, Cuong V. Do, Yong Sung Kim,
William W. Lewis, Victoria Lee Nam,
Vincent Palmade, Eric Zitzewitz

在电子业取胜的关键：改变追求利润和增长之间的平衡 (58)

T. Michael Nevens, Joanne R. Guiniven, Amy Butler Paulsen

面条里出黄金 (65)

James Hexter, Javier Perez, Anthony Perkins

使现实期权成为现实 (79)

Thomas E. Copeland, Philip T. Keenan

领导性的行动

Tsun - Yan Hsieh

按照每天报纸新闻标题的说法，要在竞争中获得成功，不仅要靠企业制定出创新的战略，而且越来越要靠企业领导人施展技能促使各部门作出最佳水平的业绩。这就需要强有力的领导。而在人们看来，领导的机能从来就像一只巧妙的“黑箱”。然而，我们通过与全世界领先公司的工作接触，却得出了另一种看法：领导才能并不是只有少数幸运者才能掌握的神秘艺术，而是一门可以教会和学会的管理学科。

从何处着手呢？要从几项明显可见的、事实证明有效的领导性“行动”做起。

为了大幅度提高企业的业绩，企业管理者面临的最大挑战之一，就是如何动员为数众多的员工去做他们本可以做到却没有动手的事，要更快地去做，始终如一地去做，这种挑战在于如何想办法促使每一个人都去干他感到勉强的事，诸如学习新的技能，采纳新的价值观，抛弃旧习惯等。只有作出这类非凡的努力，而且持续地去做，才能获得非凡的成果。

从根本上说，这是对领导才能的挑战。因为领导才能是促使企业作出非凡业绩的驱动力。对许多企业管理者来说，问题在于能否学会领导？领导是不是一门需要有特殊品质或能力的艺术？领导是否需要某种超凡的魅力，才能动员普通人去完成非凡的业绩？那么，经验能否帮助人锻炼出或涌现出这类品质呢？抑或这类品质只能是天生的？

我们的经验表明，强有力的领导与一个人的固有品质关系不大，而主要取决于他能否作出重大的行动承诺。固然，天赋的魅力是起作用的，但更重要的是要作出明显可见的行动承诺。那么，企业领导者必须采取哪些行动来促使员工做出非凡的业绩呢？

一、建立明确的远大抱负

凡是常处优势的企业都有非常明确的方向。每个成员都知道企业的前进方向，满怀激情地奔向目标。因此，领导的首要行动就是要勾划出明确而有活力的远大抱负，建立共同的方向。

多数首席执行官懂得，所谓远大抱负就是一家企业要求成为什么样的企业的主动描述。多数人也会同意，最佳的远大抱负在一定程度上应是合乎情理的。远大抱负在战略上必须是正确的，在逻辑上必须是令人信服的，这样才能帮助人们准确地理解在企业业绩和行为上需要进行哪些改革。然而在实践中，只有少数远大抱负才能真正指明非凡业绩所需要的明确方向。在多数情况下，远大抱负只是表达一种总的抱负，激励人们要更有创业精神，更有革新精神，或更多地以顾客为主。那么，还缺些什么呢？

根据我们的经验，包括同那些最不愿意改革的企业打交道的经验表明，凡是能够激励人们作出非凡业绩的远大抱负，都具有三个共同点：一是崇高的目的；二是紧迫感；三是明确的界限。

1. 目的

有活力的远大抱负必须是激动人心的，同时又是合乎情理的。这意味着必须确立某种吸引人的、崇高的目的。这种目的超乎业绩目标之上，能激发人们的下列愿望：要胜过别人，要做个有用的人，要为自己的所作所为感到自豪，要认识自身的价值。一家通过家庭主妇推销产品的化妆品公司要唤起主妇们在经济上自立的愿望，并使她们认识到自身的价值。而一家欧洲的汽车制造厂则要激励工程师们革新设计，改进工艺。

成功的领导者为本企业的所有人员“塑造意义”，使他们对某一特定远大抱负的意义有理性和感性的理解。然而，使一部分人感到激动的事，也许会让另一部分人感到非常沮丧。例如，用增加投资回报率来创造股东价值的主张，会使高层经理们觉得很有吸引力，但生产一线的员工却可能对此不感兴趣，甚至反感。因此“塑造意义”的工作也必须帮助全企业的人在实际工作中找到更远大的目标。石匠所希望的不是仅仅当一名石工，而且要当大教堂的建筑师。领导者的任务就利用远大抱负为每个人造成这种联想。

2. 紧迫感

远大抱负必须为企业创造一种需要行动的紧迫感。对实施改革来说，很

重要的是要把远大抱负的中心思想转化为主题，即好记、有意义、激励人的词句，用以激励人们去迅速行动。这种简明扼要的语言必须抓住远大抱负的本质，即要求本企业实行什么样的改革。

由于这些主题抓住了远大抱负核心的“新事物”，又抓住了每个人的“振奋点”，因而就能把企业动员起来，唤起自豪感，形成共同语言，从而产生一种把远大抱负付诸实施的全面紧迫感。福特公司的“质量第一”口号不仅是提高业绩的格言，也是恢复北美自豪感的承诺。同样重要的是，精心制定的改革主题比起口号、报告、备忘录和录相带来，效力要持久得多，其意义和价值甚至可以贯穿于整个持续几年的改革过程之中。

例如，某欧洲飞机制造公司强调的主题是：“完整的飞机公司”，“有针对性的营销”和“一体化的设计和制造”。某家全国性的美国零售商注重的是：“天天平价”，“顾客是上司”以及“我们的人就是不一样”。这些主题简明好记，能够把员工的注意力引向真正重要的事情，有助于指导每个人的工作，使日常的决策符合总的远大抱负。

一家公司的远大抱负和改革主题在局外人听来似乎是老一套的东西，然而对公司内部人员来说却是意义丰富的。前述欧洲飞机制造公司推崇的主题激励着公司员工，因为在他们看来，“完整”一词是启发人和充满感情的。要成为一家“完整的飞机公司”的承诺清晰地描绘出公司的未来如何不同于并胜于过去，公司将从单一的飞机制造厂转变为设计、制造和销售喷气机的公司。工程师们将重新获得失去的自豪感，因为他们将能够重新设计出自己的飞机。公司及其员工将再度成为自己命运的集体主人。

3. 界限

能激发非凡业绩的远大抱负的第三个特点是，要明确划清改革主题在意义上的界限。例如，前述美国零售商的主题“天天平价”意味着“稳定、可信的平价和很少广告宣传”，而不是不断变换的系列折扣和降价。它意味着“严格的成本控制”，而不是劣质商品。它意味着“与国内的制造商合伙开发有竞争力的美国产品”，而不是旧式的“吃喝”交易关系。上述界限有助于明确方向和深化主题的意义。

总之，有必要划清这些界限，帮助人们懂得应该做些什么才能为实现远大抱负作出积极贡献。例如，简·卡尔森(Jan Carlzon)通过计算机终端监控飞行绩效，他帮助员工们懂得在斯堪的纳维亚航空公司(SAS)里准点运行意味着什么？一架飞机可以晚两分钟起飞吗？是有时可以还是绝不允许？为了让飞机按时离开登机口，员工们要解决哪些问题？卡尔森对员工的绩效给予实时反馈的做法，赋予“准点运行”以具体的意义。

单用语言是不够的。举个例子，如果公司的首席执行官没有果断地撤销一项将导致产品设计和营销规模大幅缩减的合并计划，那么要成为“完整的航空公司”的豪言壮语就会变成一句空话。领导者这种有力的直接行动赋予企业改革主题以实际意义，并为改造工作带来信誉。

建立远大抱负

企业领导人的独特地位使他能够制定出改革的远大抱负并拟订出改革的主题，因为只有他或她才具有宽阔的视野，能看到为什么必须进行改革，企业必须向什么方向发展；而且他或她也具有必要的具体知识，把企业的远大抱负转化为人们确能理解的语言和行动。在企业里，领导者熟悉和了解哪些做法切实可行，哪些做法能够激励员工，这样他就有了必要的信心和个人信念，懂得需要什么样的改革以及怎样才能实现改革。在将远大前景付诸于变革主题的过程中，其他人的参与将使其逐步完善，使企业能做好准备，迎接变革。

从不同角度交换看法，不仅能够完善理解，而且能够找到传播理想的人。这一过程有助于领导者建立起个人的信心，知道谁能够帮助有力地传播理想，同时也有助于潜在的改革斗士建立信心。当新的改革语言在思想和行动上付诸实施时，每一轮互动和试验都会使改革主题的意义变得更加完美、丰富和全面。

领导者让其他人参与制定远大抱负时，光是把远大抱负告诉他们是不够的。关键是要倾听意见，选择合适的人向他们提出恰当的问题，倾听他们的想法，而不仅仅是听取事实汇报。例如，可以同销售代表进行直接对话，了解市场一线的实际情况，诸如销售代表实际用多少时间在一线同客户打交道而不是坐在办公室里做书面工作，销售代表为顾客解决了多少次问题等。还可以探询销售代表的想法，询问有什么问题妨碍他们更好地为客户服务。也可以派研究开发工程师，而不是销售经理去采访客户的意见，由此得出新鲜的看法。

仔细倾听意见也可以为领导者提供思路，了解什么能够激励人们和启发人们的想象力。要测试这种倾听意见的做法是否有效，要看领导者是否真正被他听到和看到的事所打动。光了解事实是不够的，还必须投入自己的感情。有位首席执行官说出他的体会：“言语可以有完全不同的含义，在同下属交换看法时，只有通过观察他们的用词以及他们对远大抱负各种不同用语的反应，进而直接触及他们的情感之后，才能找到打开他们情感源泉的钥匙。正如谈恋爱一样，如果你运用得当，情感的交流就会是相互的和电感式的。”

二、选择、塑造和结成领导班子

凡是业绩优秀的企业，它的顶层都有一个业绩优秀的领导班子。这个领导班子不仅是一批在一起工作的高层管理人员的集合体，也不仅是由一些各自从事份内实际工作的成员组成的群体。关键在于这些人是否互相信任，是否真诚地怀着共同的理想。凡是真正有理想信仰的人，他们为理想而活着，把理想推向前进，把实现理想作为终身事业。

用这一标准来衡量，大多数企业都有一个领导层群体，但只有少数几个企业的顶端才有一个真正的领导班子。因此，首席执行官的任务就是要在领导层群体中建立起一个领导班子。以后，这个班子可以扩大，吸收生产一线的改革斗士，也可以吸收外来的促进者如咨询专家，来帮助在全企业推动改革进程。但在初期，领导者的首要任务应该是在企业的最高层建立真正的领导班子。

这样一个领导班子是至关重要的，因为它可以发挥领导者自己的能力和资源。首先，班子有利于分担重任。一项重大的改革进程包括成千项行动，是任何领导者个人所无法承担的。一个强有力的领导班子可以让领导者解脱出来，站到改革的最前线，那里需要上马新的工程，需要做出新的决策。正如一位成功的改革领导者，某金融服务公司首席执行官所说：“有着共同远大抱负的集体领导意味着，我无须老是去过问每个人肩上有多少工作，也无须总要告诉他们应该做些什么。可以让我解脱出来思考下一次挑战和下一个领域的问题。”

领导班子还可以扩大和增强领导者的影响力。在企业里，不同的人员有不同的影响范围。例如，首席执行官适合同政府，同公司的经销商网络，以及同工会打交道；而主管制造的副总裁更适合同制造工人打交道，更有影响力。把适当的人选吸收进领导班子，首席执行官就能保证改革工作的各个组成部分都能有效地完成任务，并按照同一方向前进。

那么，领导者怎样才能领导层群体里建立起这样的领导班子呢？

共同的远大抱负。一个业绩优秀的领导班子围绕共同的远大抱负结合在一起，并在这一远大抱负引导下前进。所以，建立这样的领导班子的最佳途径就是，让高级管理层参与制定远大抱负的过程。可以从领导者的信念着手，公开讨论各种明显不同的可能前景，设法用更多的事实来确定哪些问题是必须解决的。通过坦诚的辩论，真正在理性和感性的基础上接受选择的方向。在参与制定远大抱负的过程中，每个领导成员都有机会帮助别人，同时也在别人的帮助下形成信念。

我发现一种通病，即领导层有一种回避不同意见尖锐对立的倾向。其实这

种不同意见有助于澄清什么是远大抱负，什么不是。回避矛盾只能导致接受泛泛的企业就是“母亲”的说法。这类前景没有可行动性，不能激发感情的振奋。同样，施加压力或政治性的“讨价还价”也产生不了真正的齐心协力的效果。公开意见对立所产生的火花有助于以一种蓬勃生长和广泛传播的方式点燃想象力。这样，真正做到“人人为我，我为人人”。结果，该承担义务的自然会去承担，领导者无须强迫任何人签约。

共同的外部威胁和敌手。改革的需要往往来自外部威胁或“敌人”。例如，出现一批新的竞争对手，或要在一次机会争夺中击败竞争对手。然而，许多企业却愿意在内部冲突中花费大量精力，把自己人而不是竞争对手当成敌人。一个群体集中精力战胜真正的竞争对手，可以为其成员提供一个共同的凝聚点和非常必要的一种共同的紧迫感。为了避免一场灾害或为了与共同的敌人作战，就更容易做到齐心协力。

加强互动。领导层需要在实际问题，而不是在行政琐事上一道工作。社交、休养和集体活动不能代替为共同解决企业难题而表现出的真诚团结。真正的互动应该是超出日常组织形式的，它不仅仅是每周的管理会议或偶尔一次的半日休闲活动。领导班子成员必须共同花费几个月的宝贵时间，为了迎接一次共同的挑战而共同生活，同呼吸，共操劳。如果这样做了，他们会很好地了解彼此的长处和弱点以及彼此的信仰和动力。他们将学会当着别人的面去冒犯错误的风险。最后，加强相互参与，可以产生相互信任和共同观察事物的愿望。总之，它使每个成员都承担参加领导班子的义务。

自我选择和自我约束。强有力的领导班子需要有能够打开局面的成员，这些人具有为共同的远大抱负而献身的意志，也具有其职能领域所需的才干和领导实施改革的能力。领导班子在企业改革中起着发动机的作用，不允许发动机的某个活塞出现不同步的现象。领导者的作用是选拔有可能成为领导成员的人才，以及面对某些成员可能提出的最初的问题。

有些人的献身精神和才干值得怀疑，就要及早测试他们有无能力和意志迎接挑战。对那些明显不合格的人，应予以更换，或让他们离开公司，以免这些人对领导班子其他成员起到拉后腿和泄气的作用，或这些人本身变成背离选定方向的象征。这种做法似乎异常严厉，但多数强有力的改革领导者认为这样做是必要的，因为如果在重大改革行动中“领导不力”，就要付出坐失良机的沉重代价。总之，一个领导班子应该是自我选择的，也就是说所有成员都积极选择参加领导班子。领导班子也应该是自我约束的，这样，今后出现诸如平衡工作负担之类的问题，可以由领导班子本身通过分摊压力和协商一致的办法来解决。

业绩合同。自我选择和自我约束的部分内容是，要给领导班子每个成员规定任务，为改革作出什么样的贡献。重要的是，领导班子的每个成员都要

做“实际工作”，不允许只当一名发表意见的成员，也不能单凭在公司任某职就成为领导班子成员。明确的业绩合同有助于领导班子各成员懂得互相依靠和确信每个人都分担合理的任务。这就意味着，领导班子除了要确定具体的集体奋斗目标外，还要尽可能明确地规定每个成员应作出什么样的贡献。

成功要互相依靠。真诚的协作要求领导班子成员把集体成就置于个人成就之上。班子成员在集体框架之外的个人成就可能促使某些成员把个人奋斗目标放在第一位。尽管个人成就仍然是重要的，领导者能够帮助营造真正的集体精神，其方法是不断强调共同的远大抱负，并把对每个成员个人成就的奖励，如表彰、晋升、酬劳等，同班子的集体成就联系在一起。

总之，信任和尊重是业绩优秀班子的特征。在一定程度上，它们来自共同的理想、得到证实的才干以及共同的威胁或敌人。考验一个班子是否真诚团结，要看它能否共同经受住某一事件的冲击。例如企业危机，它激励着班子为着一个压倒一切的目的采取协同一致的行动。能够经受住这种考验，就证实了班子里各个成员的勇气；也使他们增强信念，懂得集体的成就远远超过单个成员的成就；同时增强了他们的信任感，班子成员可以互相信赖和依靠。

最强有力的冲击事件往往会诱使领导班子成员背离共同的远大抱负或互相背离。例如，上文提到的欧洲飞机制造公司在改革中遇到了危机，使首席执行官处于危险境地。这时，领导班子的其他成员有可能为了自己的利益而抢夺他的职位。然而，这些人坚定地支持首席执行官和他们共同制定的远大抱负。经过火的考验，他们的互相信任得到了证实。

三、采取有象征意义的行动

领导者身处企业的顶层，行动引人注目，他的行动对形成企业的价值观起着关键的作用。处在这种地位的领导者能看到什么是业绩的驱动因素，什么能使公司在竞争中占优势，从而能够找出必须加以制度化的核心价值观。例如，麦当劳公司著名的四项承诺——质量、服务、洁净和价值(QSCV: Quality, Service, Cleanliness and Value)。由于领导者知道人们期待他发出信号指出什么是最重要的，因而他就能采取有象征意义的行动公开表明他对企业价值观的承诺。这种行动应与价值观始终保持一致。

这是从理论上说的。然而在实践中，许多首席执行官不愿采取这类有象征意义的行动，感到这样做不自在。这是为什么呢？

1. 说到做到

在开始阶段，许多首席执行官对有象征意义的行动缺乏实践经验。尽管下层员工很熟悉这类行动的意义和场合，但高级领导层未必了解。加上许多首席执行官以为这种有象征意义的行动需要具备演员的戏剧才能，而他们怀疑自己是否有这种才能。

但事实是，一般领导者无须矫揉造作就能适应这类有象征意义的行动。正如一位在这方面取得成功的首席执行官所说：“我的第一直觉就是向人们讲解我们的价值观。我告诉他们这些价值观是什么，为何如此重要。但人们投入和激动的程度并不像我想象的那样。后来我认识到，讲解价值观的最佳办法是按我自己的认识把它描绘一番。采取有象征意义的行动就好比几笔有力的勾划，使人们能够很快看出图画的轮廓，由他们自己画出图画的细节。这时，他们才真正感到激动，并开始想办法把这些价值观融入他们自己的业务活动中去。于是我观察研究基本事物和日常业务活动，用象征符号表现价值观，勾划出它的基本轮廓。人们立即就能理解这基本的东西。”

知名的成功领导者所采取的有象征意义的行动有许多确实与日常小事有关。然而仔细观察后就可以看出，这些领导者并非矫揉造作，而只是按他们自己的信念去做，实践自己的信念，并加以人格化。例如，麦当劳公司的雷·克罗克(Ray Kroc)为了实践他本人对洁净的承诺，每天会见经理们之前，总要例行地在其餐厅的停车场里捡拾一些垃圾。克罗克还经常在星期六从事“清洗”工作，诸如把地面上的口香糖刮掉，或清洗拖把绞干机的洞孔。这并不是装装样子，而是在实践他的信念。

同样，沃尔玛商场的萨姆·沃尔顿(Sam Walton)实践着自己关于成本意识的承诺。他的办公室看起来像是“某些卡车运输公司的地区仓库里的景象”，他经常在这个“仓库里”召开董事会。这种做法是很难伪装的。

2. 保证持之以恒

这种有象征意义的行动的戏剧性部分来自企业本身，人们并不希望首席执行官去做这些琐碎小事。即便如此，在做那些理应由首席执行官来做的事情，如制订规定和监控业绩等时，领导者同样也有机会象征地阐明重要的价值观。正如一位领导者所指出的，关键在于要“不厌其烦地坚持”价值观。

斯图·伦纳德(Stew Leonard)是以他的名字命名的百货连锁店的领导人。他为了强调为顾客服务的宗旨，在连锁店门前竖起一块三吨重的大理石石碑，上面刻有“斯图规则”：“第一条：顾客永远是对的！”“第二条：如果一旦顾客错了，请再读一下第一条规则。”伦纳德还悉心倾听顾客的意见，他定期召集重点顾客听取意见，并把顾客意见箱里的意见打印出来每天

分发给商店经理们。他确信倾听意见是必要的，他的经验证实了这一点。

与此类似的做法是：酒店领导人比尔·马里奥特(Bill Marriott)注重了解详情。他每年要乘飞机旅行 20 万英里，进行实地考察。他特别注意“细微”的缺点(比如做糕点没有上色)并注意改进。例如，他赞扬一位经理把放在门口的椅子挪个位置后，使大堂看起来美观得多。

领导斯堪的纳维亚航空公司作出重大改进的詹·卡尔森(Jan Carlzon)非常重视航班的正点率。他经常在办公室里通过电脑终端监控飞行业绩的“实际时间”，然后直接打电话给登机口，查问飞机推迟离港的理由，并表扬那些克服困难保证飞机正点离港的机组。

3. 创造传奇

这类行动并不是通常所说的英雄行为，它们不需要高强度的精神训练或冒生命危险的勇气。然而这类行动却比背诵式的演说和精心策划的录相片更加强有力和便于记忆，能够把“什么是这里真正有份量的东西”的信息传遍整个企业。

这类行动告诉在场的每一个人，领导者真正崇尚这些信念。同样重要的是，这类行动容易引起联想。人们可以看出它们的含义，然后就会津津乐道地在整个企业里传播。这些故事一旦传播开来，生活小事就会变成传奇。人们可以很容易忘记一次演说，却会记住传奇以及它背后的价值观。

领导者不一定非要像雷·克罗克或比尔·马里奥特那样去采取这类象征手法。这是凡人都能做到的事，只要问问你周围的人就行了。一位实事求是的食品公司首席执行官每当有意无意地遇到公司员工时，总要抓住机会问：

“你最近在工作中有什么新的主意吗？”使人理解到倾听企业各级人员的新主意是很重要的。

另一位受聘于一家加拿大制造商的首席执行官，对企业的一些浪费行为和缺少紧迫感感到担忧。他没有搬进前任腾出来的豪华的、用橡木镶嵌的办公室，而是住进靠近接待区的一间狭窄的房间，配备领导层用剩下的家具。这一信息传播开了。关键是要明确远大抱负中的重要价值观，然后到处察看企业的日常活动，寻找机会自然而然地去做，剩下的事就留“谣言制造厂”去做好了。

4. 改革语言

在改革时期，领导者在塑造价值观方面起着更加重要的作用，因为一整套新的价值观将居于支配地位。为实现这种价值观的转变，领导者必须亲自当众阐明新的价值观并表明自己信奉这些价值观。这样，人们才会相信改革