

前沿实用经济与管理丛书

领导科学与艺术系列

领导科学与艺术

MBA/MPA 案例

王 益 于永达 / 主编

清华大学出版社

前沿实用经济与管理丛书

领导科学与艺术系列

主编 / 赵纯均 王益 胡鞍钢 于永达

领导科学与艺术

MBA/MPA 案例

王 益 于永达 / 主编

清华大学出版社

北 京

内 容 简 介

《领导科学与艺术 MBA/MPA 案例》辑入国外著名企业和中国知名企业案例 15 例。重点阐述企业“领导信念的培育”、“战略和目标管理”、“组织再造”、“组织文化与人员鼓动”、“有效沟通”等多个主题。借助大量的史实,列举大量的数据图表,说明领导科学和管理艺术在事业发展不同阶段中的决定性作用。

通过阅读理论知识在实践中的应用案例,分析企业崛起、奋斗、壮大的历程,可以更切身直观地了解和把握全球化背景下经济发展环境和发展脉络。树立理想,坚定信念,将自己的事业做大做强。

读者对象: MBA/MPA 师生、企业管理者。

图书在版编目(CIP)数据

领导科学与艺术 MBA/MPA 案例/王益,于永达主编. —北京:清华大学出版社,2003

(前沿实用经济与管理丛书 领导科学与艺术系列)

ISBN 7-302-06805-4

I. 领… II. ①王… ②于… III. 企业领导学—案例—世界 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 050905 号

出 版 者: 清华大学出版社

地 址: 北京清华大学学研大厦

<http://www.tup.com.cn>

邮 编: 100084

社 总 机: 010-62770175

客户服务: 010-62776969

责任编辑: 金 娜

封面设计: 郑 勉

印 刷 者: 北京佳信达艺术印刷有限公司

发 行 者: 新华书店总店北京发行所

开 本: 155×230 印张: 22.25 插页: 2 字数: 328 千字

版 次: 2003 年 8 月第 1 版 2003 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 7-302-06805-4/F·562

印 数: 1~5000

定 价: 39.00 元

策划人语

近年来的世界经济发展,是一个向全球一体化互动发展的过程。在这一过程中,发达国家、发展中国家都在各自的经济体系中,创出了这一时期经济增长的新高。美国等一些发达国家经济,以高科技经营管理为导向,在知识经济的带动下,创造了经济的快速发展,推动了人类的文明与进步;中国等一些转向市场经济的国家,以改革开放、吸纳整合、优势集聚为动力,实现了与世界经济的相融相通,开拓出在变革中求发展,在发展中逐步完善的新路。

在新的发展时期,中国要与世界发达国家、发展中国家以优势互补、互动互利的原则,寻求共赢的发展途径。中国经济在以“三个代表”为指导,踏踏实实求发展,一心一意搞建设的总体定位下,正面临着利于发展的主客观环境,值得我们以切身感悟,从新的视角、新的眼界,对新环境、新的发展机遇进行研究探索。

经济的划时代跃进,势必创生出新的思想。在跨世纪经济发展实践中,重新解读认识马克思主义经济学理论以及西方经济学家的经济与管理思想,并在理论与实践结合的过程中推陈出新,以与时俱进的观念、理论、方法、模式、案例,丰富和发展现代经济与管理文库,并借以总结出中国等发展中经济规律,帮助经济的持续发展,即为《前沿实用经济与管理丛书》(下称丛书)策划初衷之所在。

此套丛书着力于前沿与实用的结合,在经济与管理领域广泛寻觅切合国情的新作。丛书划分为经济学系列;领导科学与艺术系列;金融系列;反倾销系列、管理教育系列等。

丛书追求“博采中外,根植本土,立足实务,聚集精华”的特色,通过在



学术与实践方面的追求与探索,一点一滴的进步与累积,求得在相关学术领域中有所建树。丛书倡导亲历实践的学术研究与教学实践的密切结合,使学术发展与教学效果及实际运用能够得到均衡提升。

目前,国内外专家学者通过大量研究实践,针对经济发展过程中的理论、方法、体制、模式等问题,进行了创新性探索,并有大量研究成果面世。《前沿实用经济与管理丛书》企盼更多的专家学者参与其中,共同探讨新经济时代的发展道理,并寻求社会各界的广泛支持与合作。(e-mail:jinn@tup.tsinghua.edu.cn)

丛书策划者

2003年元月于清华园

前言

“纸上得来终觉浅，绝知此事须躬行。”今日的高等教育，不仅越来越强调理论知识的传授与学生亲历实践密切结合的教学方式，更鼓励学校和教师为学生提供展示自信、历练才能的机遇和舞台，为学生创造与社会的成功人士、高层管理者有效交流的方式与途径，增强学生领导、驾驭事业的自信和社会责任感，为学生们搭建投身实践的高位平台。

基于这样的初衷，由清华大学公共管理学院开设的课程——“领导科学与艺术”，在教授国内外领导科学理论的同时，着力搜集、编选了通过创新领导和管理创造辉煌业绩的案例，也搜集了一些由于领导的原因导致经营失误的案例，试图通过实证的体察剖视、条分缕析，启迪学生的思考和创意，提升并强化领导与管理的理念和信心。

在领导科学与艺术课的教学中，案例中的部分“当事人”，如燕京集团董事长、中国证监会副主席等被邀请到课堂上，与学生们在具体问题上进行答辩、论证和探讨。这些努力不仅取得了良好的教学效果，还在校内外引起了强烈反响：从正式选课的研究生和 MPA，到旁听的清华本科生和 MBA，甚至外校的学生和在职人员也都慕名前往。

应学生和社会人士以及出版社的要求，我们将本课程采用的案例汇编成书（编排顺序按交稿的先后），以求达到三个目的：

其一，方便广大学生和有志于提高领导素质和管理能力的人，加深修养，增强自信。我们选取了中国近 5~10 年来成长、壮大的企事业单位和近年来国际上与我国的发展环境相近的企业案例，借助于鲜为人知的史实、催人动容的情节和企业发展过程的详细数据，以期有助于学习者体会到领导科学和管理艺术在事业的不同发展阶段中的决定性意义，帮助理

论知识的理解、消化、吸收继而推陈出新;更期望能增强学生勇于实践、挑战自我的信心和斗志。

其二,阅读和分析本书中的案例,可以借鉴领导和管理实践中的经验教训。通过对案例中企业发展历程的了解,加深对国际发展环境、全球化趋势之下的竞争形势的直观认识。以他山之石,铺垫成功之路。

作为案例中的同业人士,可以借助于这部事实清楚、数据确凿的案例汇编,以史为镜,取舍长短;在国外同行的眼中,中国的发展同样也为本国领导者和管理者提供了更多的选择和契机;我国发展中企业的领导者、管理者,如果能在本书中感受其中的高瞻远瞩、运筹帷幄,继而反思现状,逐步将自己的企事业做大做强,是令编纂者最为欣喜之处。

其三,随着中国加入世贸,国际交往日渐频繁和深入,我们希望借助本书中对中国企业 and 政府卓越领导力和坚韧品格的展现,再造中国形象,为中国走向世界铺路建桥。

“路漫漫其修远兮,吾将上下而求索。”今日的学府,已变高楼深院为开放的学苑;昔日的象牙之塔,将成为莘莘学子漫漫征程的高新起点。中国的发展之路任重道远,作为教师——一颗铺路的石子,我们会努力打造出更多的坚实,承载后人铿锵的脚步;铺设出更快的坦途,助我的学子早日到达成功的彼岸。

编 者

2003 年 1 月

目 录

引言	1
0.1 领导科学与艺术的内涵	1
0.2 案例的启示	2
 案例 1 争创国际一流——国家开发银行矢志不移的决心	6
1.1 开发银行要办成一个好银行	8
1.2 开发银行要办成一个符合国际标准的现代化银行	15
1.3 开发银行要办成一个国际一流的银行	23
思考题	36
 案例 2 顺应时代变化——联想集团	37
2.1 超越梦想的联想之路	38
2.2 顺应发展的组织变革	53
2.3 冬天来了,春天还远吗?	66
思考题	67
 案例 3 敢为天下先——电广传媒的开拓前进	68
3.1 风起青萍	68
3.2 青龙出水	70
3.3 飞龙在天	79
3.4 天龙八部	86
思考题	90



案例 4 中西合璧——海航的追求	91
4.1 破土而出	91
4.2 根深叶茂	93
4.3 拔地而起	102
4.4 风云际会	107
思考题	119
案例 5 燕京啤酒之路——从县办小厂到全国第一	120
5.1 从县办小厂到老大	121
5.2 实现全国老大的飞跃	127
思考题	144
案例 6 迈向世界一流的亚仿公司	145
6.1 创业	145
6.2 追赶	149
6.3 跨越	153
6.4 领先	157
思考题	160
案例 7 一心一意做软件——在波浪中前行的用友	161
7.1 竞争早就没有了国门	161
7.2 波浪中前行的第一个轮回	171
7.3 变革中发展的用友之道	174
7.4 用友梦想	177
思考题	182
案例 8 招商银行——走红全国	183
8.1 探索发展新路	185
8.2 崇尚科技领先	194
8.3 梦圆资本市场	198
8.4 矢志百年招行	203

思考题	210
-----------	-----

案例 9 “乌鸡”变“凤凰”——川威集团的涅槃历程 211

9.1 破釜沉舟	212
----------------	-----

9.2 兼收并蓄	223
----------------	-----

9.3 脚踏实地	232
----------------	-----

9.4 聚沙成塔	237
----------------	-----

9.5 未雨绸缪	242
----------------	-----

思考题	243
-----------	-----

案例 10 百川东到海——摩托罗拉扎根中国的战略抉择 244

10.1 战略眼光	245
-----------------	-----

10.2 战略组合	248
-----------------	-----

10.3 战略竞争	254
-----------------	-----

思考题	256
-----------	-----

案例 11 标新立异背后的学问——索尼的经验 257

11.1 索尼之路	260
-----------------	-----

11.2 创新机制:企业生存与发展的持久性动力	262
-------------------------------	-----

11.3 领导者素质:企业成功的决定性因素	263
-----------------------------	-----

11.4 集体目标和个性创造的融合:企业经营活力的源泉	265
-----------------------------------	-----

11.5 经营国际化:企业成功之路	266
-------------------------	-----

11.6 关于索尼公司的“核心能力”	268
--------------------------	-----

思考题	270
-----------	-----

案例 12 松下幸之助——神之助,人之助 271

12.1 松下精神	271
-----------------	-----

12.2 “神”与人的结合	275
---------------------	-----

12.3 他山之石,可以攻玉	279
----------------------	-----

思考题	281
-----------	-----



案例 13 衰退病中的免疫者——管窥日本信息产业	282
13.1 光辉岁月	282
13.2 历史在这里沉思	284
13.3 绝地反击	286
13.4 日本信息产业评价	288
13.5 日本信息产业发展相关政策的特点	293
13.6 日本信息产业发展相关政策的不足	294
13.7 结语	298
思考题	299
案例 14 适者生存——不断变化的太太药业	300
14.1 逆水行舟	300
14.2 雄鹰展翅	315
思考题	322
案例 15 领先者战略——天津开发区的成长	323
15.1 诞生	324
15.2 成长	327
15.3 跨越	330
15.4 壮大	334
思考题	344
后记	345



0.1 领导科学与艺术的内涵

领导科学与艺术(science & art of leadership)是公共管理、工商管理教育中非常重要的一门课程。在美国一流的大学里,领导科学与艺术是最重要的教学课程之一,也是培养企业家、政府中高层管理者的核心培训内容之一。例如,哈佛大学有关领导科学与艺术的课程不下 50 门,肯尼迪政府学院设有实力强大的领导科学与艺术研究中心,哈佛商学院把领导科学与艺术作为 MPA 学生 10 门必修课之一,法学院、教育学院等也开有领导科学与艺术课程。哈佛大学能为世界培养出如此众多的政治、商业和学术领袖,领导科学与艺术课程教育在其中发挥了积极作用。

领导科学与艺术不是传统意义上的管理学,但与管理密不可分。传统的管理学更多地强调在既定条件下组织内部的规划、组织、协调和控制,侧重于企业经常性、规范性的经济管理活动。而领导科学与艺术关注的是对变化的管理,要求在观念、战略、组织和文化的层面上去发现变化,管理变化,创造变化。因此,它强调在不确定性的社会、政治和商业环境中,如何有效把握变化中的发展趋势,使组织及时顺应客观环境提出的新要求,比竞争对手领先一步适应变化,赢得竞争优势和解决管理危机。

——领导是追求理想的信念;

——领导是激励人心的艺术;

——领导是把握机遇的能力;

——领导是推动变革的力量;

领导科学与艺术的案例集主要集中阐述“领导信念的培育”、“战略和目标管理”、“组织再造”、“组织文化与人员鼓动”和“有效沟通”等多个主

题,旨在通过不同案例,系统演绎领导科学与艺术的核心内容,使读者牢固树立领导意识和社会责任感、掌握基本的领导方法、培育处理经营危机的能力和间接体会成功的领导经验。

“领导信念的培育”是领导科学与艺术课程的基础,在不断变化的社会环境中,远大的理想和高度的社会责任感,能够造就成功的领导者。

树立良好的领导信念,需要政府、企业制定相应的发展战略进行支撑,并能针对不断变化的环境进行有机调整,使企业战略和目标管理具有内在的柔性,适应变化的环境提出的新挑战。

在战略和目标确定和调整过程中,企业的组织结构必须与之相匹配,组织的领导力体现在它能适应日益快速变化的政治、经济、商业、社会环境,体现在组织是柔性的、有机的、灵活的社会机构,体现在组织结构和运作效率完全符合最高管理层的信念,成为实现组织战略和目标的有力武器。

任何组织的成功,都是建立在具有凝聚力的组织文化和充满团队精神的组织人员之上,这需要领导者着力倡导、培育组织文化,需要领导者通过有效沟通,将其信念传输到每一个组织员工,最终成为组织所有员工的信念,成为组织的信念,提高“组织智商”和“组织情商”。

可以说,“领导信念的培育”是梦想,“战略和目标管理”是根据梦想撰写的剧本,“组织再造”如同剧本所要求的舞台和不同的音响、灯光、道具,“组织文化与人员鼓动”是演员队伍的建立和组织,领导者则是导演,它通过“有效沟通”与演员不断沟通,将他的理念不断渗透到演员中去,不断导演出溢彩流芳的电影或灿烂夺目的戏剧。

0.2 案例的启示

研究表明,发展领导技能需要学习方法,这种方法来自于现实的管理工作和经验总结。因此,采用案例,通过借鉴成功领导者的领导经验,能使读者系统快速掌握领导科学与艺术基本概念、方法、技能、经验。本案例集主要定位于领导科学各个内容,每个案例都是一个综合的活教材,都包含领导学的主要内容。

中国国家开发银行成立之初仅仅是一个计划型金融机构,往往被称

为“第二财政”，今天转变为一个初步具备国际一流水平的银行，其成绩是显著的，如果对其历程用领导学的观点加以剖析，凸显出如下的结论：先进的、超前的领导理念在推动组织发展过程中决定性的作用。应该说，陈元行长在设计开发行发展方向问题上，从“好银行”到“符合国际标准的银行”，再到“国际一流银行”，这样一个领导理念层次的提升，带动了开发银行经营管理制度和方式的革新，也逐渐完成了对员工素质、观念的提高和转变。最终，实现了开发银行“内功”的不断修炼和跃升，推动了整个组织向着“开放型”、“学习型”的方向迈进。

联想集团发展历程展示了柳传志和他的领导集体的风采，如他们敏锐地发现了市场的新动向，不断创造出新的需求，并能够借助这种需求，恰当、及时地引发企业的变革。始终给企业树立第一流的奋斗目标，激励团队超越生命周期，持续发展。

企业的领导者不是普通的“管理者”，他们的使命在于创造而绝非单一的满足需求，柳传志正是这样的具有商业敏锐性的领导。中国国门敞开，世界的信息革命，让他感到了电子产品在中国尚未充分发掘的潜在需求，据此才诞生了联想集团；企业的蓬勃发展让他感到了借助市场筹集资金的需求，使他在融资问题上抢先一步……同时，每一个新的需求的产生，又促使他和他的领导集体把眼光瞄准了新的市场上最强有力的竞争者，把他们视为自己的榜样。这种领导的“野心”自上而下，浑然贯穿在企业团队的各个组成部分，才会有我们看到的：“联想的每个业务群组都有自己的榜样。如消费 IT，他们希望能够做得像索尼一样；企业 IT 方面，他们希望做得像戴尔计算机；在信息服务方面，美国在线是比较出色的；在服务领域，IBM 则是他们学习的目标。看来联想不只想当 IBM，更想当一个中国科技产业的巨人。”

松下幸之助创建了“松下电器王国”，同时也培育出了口碑载道的松下企业经营方式。松下的企业经营方式涉及企业经营管理的许多方面，其中最有特色的东西有两种：一种是加强对员工的技术、特别是基本技术的训练；另一种就是注重对松下经营理念和松下公司文化的完善与熏陶。尤其是后一种，不仅是“松下电器王国”的基础，也是松下公司能够矗立于世界企业强者之林的支柱。而这种“精神”和“理念”正是优秀的领导者所秉承及开创的。



领导的本质是引导他人向一个共同目标采取行动的过程。因此,除去个人的基本素质,如何实现领导和员工的有效沟通,将是决定领导意志贯彻效果的重要因素。摩托罗拉公司的领导决策过程中,不但实现了上层管理者对企业发展方向、目标以及步骤的有效沟通和共识,更加富于启示的意义在于,其本土化的经营战略为该公司建立了一种适应全球化趋势和跨国公司全球发展趋势的文化沟通机制。这既反映了其领导者对领导科学的深刻认识,也必将为其未来的国际市场竞争奠定良好的企业文化氛围。

要理解“创新”思维对于一位领导和一个组织的决定性作用,“索尼”公司的案例可以说做了最透彻的诠释。“索尼”不但同许多日本公司一样依靠“创新”起家,更重要的是将“创新”思维灌注进了几代领导和员工的意识之中。同时,也应该从索尼的经验中学会区分“冒险”和“创新”。燕京的发展道路恰恰说明了这一点,燕京的企业文化也由此孕育而生。

日本政府对于本国信息产业的领导,可以说从正反两个方面给领导科学提供了例证:理想、创新、加强沟通;冒险、停滞、忽视新的变化。在领导素质上,坚韧与固执,自信与傲慢……这些,都值得领导者从战略的高度深深的反思。

随着中国加入世贸组织,中国企业不得不面对世界商战——来自资源、实力、规则、文化的全面挑战。“诚信”意识恰恰是中国商界开放以来极其缺乏的一种素质。太太公司领导人诸多可取之处中,能充分利用“人的双重价值理论”,激励人的自觉、上进、荣誉感等正面因素,带动企业从内部重视管理和质量监管是一个突出的特点。此外,将长远的战略发展眼光和现实的市场培育结合起来也应该说是其领导理念的成功之处。

一定程度上,领导者的个人魅力和才华表现在经营企业的过程中。在用友,一方面,王文京深不可测,所有人的抱怨、牢骚和建议他都能认真倾听、吸纳,并最大限度地给予鼓励,很少批评人;而在最关键的时候,用对人,一心执著地发展企业,应该说是他更具特色之处。面对危机,王文京表现出的是常人难以想象的冷静。另一方面,作为企业的老总,王文京把握住软件行业的特点,把握住了变革的脉搏,伸缩自如。

读招商银行的案例也会认识到,经营环境发生显著变化时,企业必须变革图存,发挥体制、人才和技术三大优势,通过不断改革和创新争占竞

争的先机；把握正确的发展方向和发展战略，是企业生存的基础。

制定正确的发展方向和战略是领导的首要任务，战略的类型包括：公司战略——确定公司发展方向；竞争战略——确定与竞争对手争夺市场的方略；组织战略——确定机构及其职能协调的有效性。

读川威集团的案例可以得出的结论是，高效精干的领导班子是企业的灵魂。在市场竞争激烈的今天，经营企业就是经营人格，经营人品，经营人生，诚信是企业的本钱。促进企业成长或者老化的原因既不是规模也不是时间，决定企业生命活力的关键是企业的灵活性和可控性。

深刻体会海航成长的经历，不难发现：领导能力靠自己培养！发展机会靠自己创造！良好的企业文化可以最大限度地激发员工的积极性，它是企业成功的法宝。企业要增强员工的凝聚力，培养他们对公司事业的认同感，使员工在工作中实现社会、个人的“双向价值”。为了创造一个和谐的工作环境，企业也要进行感情投资，为员工营造一个充满善心和爱心的环境，使他们具备一种强烈的集体归属感。

电广传媒的领导不仅敢为天下先，而且具有可实施的战略决策。制定正确的发展方向和战略是领导的首要任务，领导者善于分析企业自身优劣势，并在巩固、发展原有优势业务的基础上，把握时机延伸产品线，开拓相关新业务，培育新的利润增长点。



争创国际一流——国家开发银行 矢志不移的决心

在中国的市场环境下,能否切实办好一家银行,尤其是一家国有大型银行,是一个很大的难题。1998年到国家开发银行上任的陈元行长,仅用了4年时间,就用事实给出了一个响亮的回答:美国银行能够办得好,我们中国的银行也能办得好,国家开发银行就是要办成国际一流的好银行。

开发银行在4年内取得了令国内外同行瞩目的业绩(如表1-1所示),2001年银行在大量计提呆账准备106亿元的情况下,利润较1997年高出3倍多,而同期不良贷款率从42.65%下降到3.91%。各项经营指标已经接近或达到国际先进水平。

国家开发银行是国务院为了深化投融资体制改革,实行政策性业务与商业性业务分离,在1994年3月成立的一家政策性银行。国务院在批准国家开发银行成立的文件(国发[1994]22号文件)中规定,国家开发银行是直属国务院领导的政策性金融机构,对由其安排投资的国家重点建设项目,在资金总量和资金结构配置上负有宏观调控职责。贷款主要用于支持国家基础设施、基础产业和支柱产业以及重大技术改造和高新技术产业化项目建设。

在它成立之初,承贷了一批原来国有专业银行承担的经济效益低、社会效益好、贷款期限长、投资数额大和高风险的政策性项目,为国有专业银行向商业银行转化创造了条件,但是也积累下了问题(如图1-1所示)。