

# 中国市场

在新兴市场  
领导力是如何炼成的  
在中国市场  
到底需要怎样的领导关键能力

# 领导力

100位经理人的实战告白

李秀娟 著

中国  
市场

# 领导力

100位经理人的  
实战战告

李秀娟 著

Leadership in China Market

**图书在版编目(CIP)数据**

中国市场领导力/李秀娟著. —上海:复旦大学出版社, 2011. 3  
(中欧经管系列)  
ISBN 978-7-309-07825-1

I. 中… II. 李… III. ①企业家-访问记-中国-现代  
②企业管理-经验-中国 IV. ①K825.38②F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2010)第 263922 号

**中国市场领导力**

李秀娟 著

出品人/贺圣遂 责任编辑/张永彬 孙程姣

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址: fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海申松立信印刷有限责任公司

开本 787 × 1092 1/16 印张 11.25 字数 133 千

2011 年 3 月第 1 版第 1 次印刷

印数 1—11 000

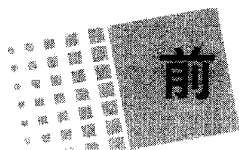
ISBN 978-7-309-07825-1/F · 1663

定价: 28.00 元

---

如有印装质量问题, 请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究



# 前言

——中国力量

中国的发展太不可思议了。

中国经济改革开放时，我刚从美国念完博士回到新加坡，在新加坡国立大学（新国大）执教。作为土生土长的新加坡人，我对中国内地不甚了了。但从1990年起，我在工作中陆续接触到一些来自中国内地的企业高管，他们到新国大接受短期管理课程培训。到1997年，我在新国大开设了EMBA课程，我接触到更多的来自不同性质企业的领导人：从早期国企的老总，到之后外企派来学习的职业经理人，再到后期大量的民企老板，一波又一波的“学生”，让我亲眼目睹了这些中国企业家和职业经理人的进步和转变。

我注意到这些中国学生，最初属于知识接收型的，讲什么听什么，他们像海绵吸收水分一样饥渴地学习；到后来，我就慢慢发现，他们开始问很多我无法回答的问题。我深切地感受到，他们的转变反映了中国社会的日新月异，我已经跟不上他们求知的步伐了。

中国学生的飞速成长使我对他们充满了好奇，我意识到要了解未来世界的发展，必须先了解中国。因为，这是一个充满变数和潜力的国度，也是一个不断在发展进步的国家，她有许多值得研究的课题，譬如，如何在转变中创新，如何在创新中保持传统，等等。我抱着许多的好奇和问号，决定来中国取经。

于是，我这个曾经留学美国，喝过“洋墨水”的求学者，在2004年来到中国来喝“唐水”。因为我感觉到，要想在管理学上有更深造诣，中国已经成为自己职业生涯中必须停留的一站。

回想自己初到中国之际，认识还是有限的。我原以为自己这个比较“Chinese”（中国化）的新加坡人会很快适应这里的一切。来了以后才发现自己错了，我原来早被“西化”了。文化上的巨大差异使我意识到自己对中国的广度、深度和复杂度的了解都存在偏差。那时的学校，在同一个班上，可能会遭遇到“四代同堂”的局面——那些四五十岁的经理人，多是苦出身的一代，从他们脸上能读出生命的沧桑；而30岁出头的经理人又仿佛是在蜜罐里泡大的一代，被宠大的一代。这样的两代人，无论是价值观还是日常的生活方式，都大相径庭，这从课堂上的针锋相对中可见一斑。新兴市场的变数和差异使得管理的挑战性更大。

另外，我发现，以往在新加坡，一个问题通常会总结出一个“标准”答案；但是在中国，同样一个问题就是找不到一个“标准”答案，因为没有方程式能同时解决这么多变量，包括地域、企业性质、管理者、文化背景和政策，等等。我在上课时总是发觉问号多过句号。我对眼前的这些学生，总是好奇，他们的动力在哪里？他们如何取得这些成就？他们怎么领导他们的企业？于是在2007年，我和美国创造性领导力中心（亚洲）的同事开始探讨：在新兴市场领导力

是如何炼成的？在这个瞬息万变的环境中，他们需要怎样的领导关键能力？企业又如何培养这些领导关键能力？

在中国生活的时间越长，就越为中国这个蓬勃市场所吸引。

改革开放30年，中国市场的飞速发展和巨大潜力，令中国这条东方巨龙昂首成为全世界关注的焦点。能取得如此骄人的成就，与中国企业的领导者和管理者们的奉献是分不开的。无可否认，他们是一批在新兴市场中有着远大抱负和共同追求的领跑者。

30年来，中国前进的步伐越迈越快。企业的快速发展和市场的快速变化，使得企业对人才的需求越来越迫切，对人才的要求也越来越高。快速变化的市场需要经营型领导，快速成长的企业需要管理型领导。企业的内、外部环境由于种种可控或不可控的因素，不断发生急剧的变化，企业要继续求生存求发展，需要变革型领导不断创新不断求变，才能保持企业的竞争优势。

时代赋予中国契机的同时，也带来挑战。如“过山车”一般的中国市场，需要怎样的领导团队才能驾驭这部高速行驶的列车？许多企业已经意识到，要抓住契机，应对挑战，企业就需要在短时间内培养出一批具有适应新兴市场特质的优秀企业家和职业经理人，这将是企业能否取得可持续发展和获得更大成功的“分水岭”。

“十年树木，百年树人。”领导人才的培养是项长期而又艰巨的工作。特别是在举国上下、企业内外都急切渴求优秀管理者的环境下，这项工作显得尤为不同寻常。中国经济的高速发展、市场环境的日新月异，恐怕很难等待具有资深领导能力的管理人才的自然成熟，巨大的压力已令很多企业如坐针毡，总是希望能找到“催化剂”，使领军企业员工快速成长。他们开始纷纷寻找培养领导力的捷径，如把“储备领导”送去全球知名商学院接受系统教育，或邀请顶尖教授来企业内部组织内训，等等。但这种方法虽然投入了大量的人力、财力、物

力，在培养人才、开发领导力的效果方面却不尽如人意。

于是，中国的经理人市场呈现这样的态势：一边是市场对优秀经理人的极度渴求，一边是优秀经理人的“市场供应量”稀少；这种矛盾事实上也造就了中国这样的新兴市场的独特魅力。

那么，中国究竟该如何有效培养和提升企业经理人的领导力呢？俗话说，他山之石，可以攻玉。要想知晓怎样才能成为优秀的经理人，我们就应先从那些已成功的经理人身上着手，总结并挖掘出他们的领导经验。比方说，在那些成功经理人的职业生涯中，究竟什么样的事件让他们有所触动，并有助于其管理能力和领导力的提升？

出于这样的目的，中欧领导行为实验中心与美国创造性领导力中心（亚洲）在2007年联手启动了“新兴市场领导力经验—学习”研究项目，该项目是针对中国这一特殊市场特别展开的。为了使这项研究客观全面地反映中国优秀管理者的领导力发展过程，项目特别在国



图 0-1 领导力的形成需要经历千锤百炼

有企业、民营企业、外资企业这三种不同性质的企业中筛选了 11 家有代表性的公司，它们主要来自金融、物流、制药、电信、通讯、电子商务和房地产等领域。在这 11 家公司中，我们又采访了 100 位高层管理者（职业经理人），请他们回顾自己的职业生涯，从中讲述至少 3 件使他们在领导力上获得重要提升的关键事件，以及从这些事件中学到的宝贵经验。

访谈中，这 100 位企业高层管理者敞开心扉，毫无保留地回顾了他们职业成长历程中的欢笑与泪水，经验与感悟。这些高层管理者的年龄、职能和成长背景各不相同，因此，每个人的访谈都是一段精彩的回放。有些管理者认为，从国家机关到外企的转变是他职业生涯中的重要转折点，亲历了不同风格的管理后，他们对于“怎样的领导能够帮助下属”有了更深的体会；而有的管理者则强调伯乐，特别是踏入社会的第一位引路人对自己的影响巨大；还有的管理者告诉我们，国有企业改革的经验令他的战略视野和管理能力迈上了一个新的台阶。

虽然每位受访者的成长经历不同，但我们的研究发现，促使他们领导力提升的关键事件却有着惊人的倾向性和一致性。根据统计分析后归纳的事件类别，“工作转变”、“楷模人物”、“沟通与冲突”是提及频率最高的三类提升领导力的关键事件，而“企业变革”、“应对危机”、“特派任务”、“工作早期磨炼”、“挫折失败”、“开拓创新”，以及“学习与培训”紧随其后，都是属于提及频率较高的前十位关键事件。

通过这项研究，我们希望帮助那些扎根中国的企业能找到恰当、有效的方法培养高潜质人才，提升关键领导力素质，跨过人才分水岭，在快速变化的新兴市场中造就更多卓越的企业。



【附】 中国市场领导力研究项目背景与方法

项目受访者

中国的特殊国情造就了其特殊的市场经济环境，国有企业、民营企业和外资企业，这三种体制的企业在中国市场中并驾齐驱，各领风骚。因此，为了客观全面地分析中国优秀管理者的领导力发展过程，项目特别在这三类性质的企业中，选取具有代表性的 11 家公司，总计深入采访 100 位中高级主管，平均工作经验超过 15 年。受访者主要源自金融、物流、制药、电信、通讯、电子商务和房地产等行业领域，其所属企业类型比例及职级比例，参见图 0-2 和表 0-1。另外，为了保护受访者的隐私权，本书所举人物姓名皆为化名。

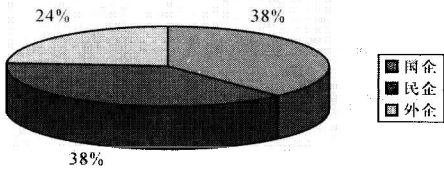


图 0-2：受访企业的类型分布

表 0-1：受访人员的职务配比

| 职 级                  | 人 数 |
|----------------------|-----|
| 总裁/副总裁，总经理/副总经理，党委书记 | 33  |
| 业务负责人，资深总监，总监        | 47  |
| 资深经理，部门负责人           | 20  |

研究的发现

我们在研究中，主要考察两个问题：（1）在快速变化的市场中，领导力究竟是如何炼成的？（2）在中国的新兴市场里，需要怎样的领导力素质？经过总结提炼，我们发现，中国企业领导力的提升在以下 13 类事件中得益最多。具体内容参见表 0-2 和图 0-3。其中，导致新兴市场领导力提升的最关键事件，为以下 8 个方面：变（面对变化、适应变化、拥抱变化）、楷模（以身作则，榜样力量）、冲（在碰撞中、矛盾中、冲突中成长）、危（是危，更是机）、拓（开疆辟土、开拓创新）、挫（化失败为契机）、磨（吃得苦中苦，方为人上人）和学习（学习永无止境）。我们将分成 8 章，用鲜活的案例故事来具体探讨这些关键事件对于提升中国企业领导力的作用 and 意义。另外，在每一个关键事件后，我都将从中提炼出若干精要，以启发读者在实践中比照或运用。

表 0-2：关键事件分类表

|    |          |                                                 |
|----|----------|-------------------------------------------------|
| 变  | 工作转变     | 在不同工作职能、行业或者企业间的转变                              |
|    | 企业变革     | 当组织内外的竞争环境发生变化时，组织主动或者被动进行调整或改革                 |
| 楷模 | 楷模人物     | 在人生经历中，对个人产生重要影响的一个人物，可以是正面的，也可以是负面的人物          |
| 冲  | 沟通与冲突    | 对组织内部人与人之间，或者派系之间的冲突进行协调处理                      |
|    | 辞退/处分/裁员 | 企业因外部经济环境影响或内部业务结构变化等而引发较大规模的裁员辞退或处分违规、违纪或难缠的员工 |
|    | 跨地区跨文化管理 | 在国外异域文化环境下工作或者在本地参与跨地区、跨文化的项目                   |
| 危  | 应对危机     | 现职工作中在各种业务经营困境、客户危机等情况下，被委以重任，扭转局面              |

续 表

|    |         |                                         |
|----|---------|-----------------------------------------|
| 拓  | 开拓与创新   | 通过自我的努力或者带领团队实现对新方案的实施和对新市场、新产品的开拓      |
|    | 特派任务/项目 | 在自身工作范围内接手或根据外部环境的要求首推一个对整个团队或组织意义重大的项目 |
| 挫  | 挫折失败    | 在工作中由于自身原因导致的失误，遇到的挫折或者被降职的经历           |
| 磨  | 工作早期磨炼  | 个人在早期工作中所经历的磨炼                          |
| 学习 | 学习与培训   | 通过自学或者单位组织或者学校提供的培训课程等提高自身技能或综合管理能力     |

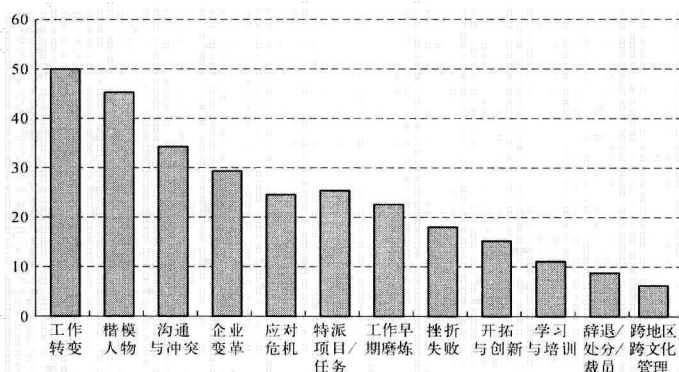


图 0-3: 关键事件的提及率

## 研究方法

本次项目的目的是通过专业访谈和研究，挖掘出新兴市场优秀管理者的领导力特征和需求，以帮助中国的企业领导和人力资源负责人找到符合“中国特色”的、有效的领导力培养途径。

### ● 基本理论

项目采用扎根理论 (Grounded Theory) 的研究方法。扎根理论主要分析思路是比较，在资料和资料之间、理论和理论之间不断进行对比，然后根据资料与理论之间的相关关系提炼出有关研究对象的类属及其属性。

### ● 深度访谈

方法：我们采用的是无结构的、直接的、一对一的访谈，在访谈过程中，通过掌握高级访谈技巧的研究员对被访者深度地访谈，以发掘被访者对某一问题的潜在动机、信念、态度和感情。

时间：90 分钟

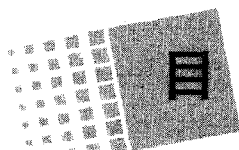
内容：访问每位参加研究的企业高层领导和管理者，让他们回顾他们过去的职业生涯，说出三件关键事件或经历，这些事件让他们记忆犹新、难以忘怀，对他们的管理理念、方式和技能或者对他们本身产生了重大影响并将其造就成了一名优秀的管理者。

### ● 事件和经验

让被采访者回顾职业生涯说出三件关键事件，能让他们记忆犹新，并且对他们的管理理念、领导技能产生了重大影响，以及从中获得的宝贵经验和感悟。

### ● 内容分析

对访谈文字记录作客观系统的定量分析的专门方法。



# 录

|                |   |
|----------------|---|
| 前言——中国力量 ..... | 1 |
|----------------|---|

|                                    |   |
|------------------------------------|---|
| 1 领导力关键事件——变（面对变化、适应变化、拥抱变化） ..... | 1 |
|------------------------------------|---|

|                          |   |
|--------------------------|---|
| 变中求变——职业生涯转变中体会领导力 ..... | 2 |
|--------------------------|---|

|                      |   |
|----------------------|---|
| 企业性质的转变：从国企到民企 ..... | 2 |
|----------------------|---|

|                      |   |
|----------------------|---|
| 职业的转变：从学校到保险公司 ..... | 4 |
|----------------------|---|

|                     |   |
|---------------------|---|
| 职位的转变：从主任到销售员 ..... | 7 |
|---------------------|---|

|                    |   |
|--------------------|---|
| 职能的转变：从技术到管理 ..... | 8 |
|--------------------|---|

|          |   |
|----------|---|
| 启发 ..... | 9 |
|----------|---|

|                        |    |
|------------------------|----|
| 变中领变——组织变革中悟出领导力 ..... | 10 |
|------------------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| 意外之变：面对突如其来的变 ..... | 11 |
|---------------------|----|

|                   |    |
|-------------------|----|
| 人事之变：安置下岗员工 ..... | 12 |
|-------------------|----|

|                  |    |
|------------------|----|
| 体制之变：打破大锅饭 ..... | 13 |
|------------------|----|

|                 |    |
|-----------------|----|
| 产品之变：创新产品 ..... | 15 |
|-----------------|----|

|                     |    |
|---------------------|----|
| 行为之变：推行“老牛计划” ..... | 16 |
|---------------------|----|

|          |    |
|----------|----|
| 启发 ..... | 18 |
|----------|----|

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| 2 领导力关键事件二——楷模（以身作则，榜样力量） .....         | 20 |
| 是你造就了今天的我 .....                         | 21 |
| 是你改变我的职业轨道 .....                        | 21 |
| 是你的理想让我们坚持 .....                        | 22 |
| 是你启发了我的战略思考 .....                       | 23 |
| 启发 .....                                | 25 |
| 我们的得道 .....                             | 25 |
| 知人善用的领导 .....                           | 26 |
| 既注重大局，又重视细节 .....                       | 27 |
| 上司的诚信触动了我 .....                         | 28 |
| 日方主管的规范化 .....                          | 30 |
| 启发 .....                                | 31 |
| 士兵的回报 .....                             | 32 |
| 信任激励我付出更多努力 .....                       | 32 |
| 人性化老板让我学会以仁待人 .....                     | 34 |
| 敢于用新人让我有机会成长 .....                      | 35 |
| 启发 .....                                | 36 |
| 3 领导力关键事件三——冲（在碰撞中、矛盾中、冲突中<br>成长） ..... | 37 |
| 道德冲突 .....                              | 38 |
| 改制中的冲突 .....                            | 38 |
| 发现不道德行为 .....                           | 39 |
| 职能部门与业务部门冲突 .....                       | 40 |
| 启发 .....                                | 41 |
| 文化冲突 .....                              | 42 |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 与老外的冲突·····                | 43 |
| 执行我不认同的战略·····             | 44 |
| 启发·····                    | 45 |
| 与上司的冲突·····                | 45 |
| 老板不认同我·····                | 46 |
| 我只得了 4 分·····              | 46 |
| 启发·····                    | 48 |
| 与下属的冲突·····                | 49 |
| 下属将你的军：集体跳槽·····           | 49 |
| 批评的艺术：把女员工骂哭了·····         | 51 |
| 因人而异：沟通也要讲究方法·····         | 52 |
| 启发·····                    | 53 |
| 4 领导力关键事件四——危（是危，更是机）····· | 55 |
| 处理危机凸显自己的价值·····           | 55 |
| 集体辞职留下的烂摊子·····            | 56 |
| 鲁莽的代价·····                 | 57 |
| 大项目的挑战·····                | 59 |
| 合作伙伴终止合作的危机·····           | 60 |
| 启发·····                    | 62 |
| 得人心者得天下·····               | 63 |
| 员工是自己头上的一片天·····           | 63 |
| 处理罢工员工·····                | 65 |
| 启发·····                    | 66 |
| 危机中考验诚信负责·····             | 66 |
| 阿里巴巴的两次危机事件·····           | 67 |

|                               |    |
|-------------------------------|----|
| 灵活处理有职业道德问题的员工·····           | 68 |
| 化解金融风险·····                   | 70 |
| 收购足球俱乐部·····                  | 71 |
| 启发·····                       | 73 |
| 5 领导力关键事件五——拓（开疆辟土、开拓创新）····· | 75 |
| 敢于第一个吃螃蟹·····                 | 76 |
| 一次艰难的贷款决策·····                | 76 |
| 一个季度完成一年的业绩·····              | 77 |
| 我来负责公司最大的项目·····              | 79 |
| 先有机构还是先有业务·····               | 80 |
| 哪儿最艰苦，我就去哪儿·····              | 81 |
| 启发·····                       | 83 |
| 从不可能到可能·····                  | 84 |
| 倾听引发创新：寻找客户需求的窍门·····         | 84 |
| 三个月内改造一个大系统·····              | 85 |
| 一次又一次接受挑战·····                | 87 |
| 启发·····                       | 89 |
| 6 领导力关键事件六——挫（化失败为契机）·····    | 91 |
| 不二过·····                      | 92 |
| 工程人员集体闹事·····                 | 92 |
| 创新项目失败了·····                  | 93 |
| 员工素质参差不齐·····                 | 94 |
| 360 度评估的打击·····               | 96 |
| 由接头盒光纤受水引发的危机·····            | 97 |

|                                  |     |
|----------------------------------|-----|
| 启发 .....                         | 98  |
| 从失败中“悟”出真理 .....                 | 99  |
| 被指控与经销商沟通 .....                  | 99  |
| “罚文化”搞得人心惶惶 .....                | 101 |
| 搬迁时丢掉了 3 个月的数据 .....             | 102 |
| 员工加班我也加班 .....                   | 103 |
| 启发 .....                         | 105 |
| 7 领导力关键事件七——磨（吃得苦中苦，方为人上人） ..... | 107 |
| 上山下乡的艰苦 .....                    | 108 |
| 那段睡炕的日子 .....                    | 108 |
| 16 岁下乡插队 .....                   | 109 |
| 启发 .....                         | 110 |
| 永不放弃希望 .....                     | 111 |
| 零下 26 度跑 18 个店 .....             | 111 |
| 大学毕业直接进车间 .....                  | 113 |
| 引进外国系统却“水土不服” .....              | 114 |
| 暴雨中准时赴约 .....                    | 115 |
| 启发 .....                         | 116 |
| 磨平心态，远离浮躁 .....                  | 117 |
| 山沟沟里的通信站 .....                   | 117 |
| 风雪山上的微波站 .....                   | 119 |
| 启发 .....                         | 120 |
| 8 领导力关键事件八——学习（学习永无止境） .....     | 121 |
| 活到老，学到老 .....                    | 121 |

|                          |     |
|--------------------------|-----|
| 三起三落的故事 .....            | 122 |
| 马拉松式的学习 .....            | 124 |
| 主动学习专业以外的知识 .....        | 125 |
| 自己掏钱读 EMBA .....         | 126 |
| 我们不比外国人差 .....           | 128 |
| 启发 .....                 | 130 |
| 生活中并不缺少发现 .....          | 131 |
| 来自生活的发现 .....            | 132 |
| 工作中的思考 .....             | 133 |
| 市场中的学习 .....             | 134 |
| 启发 .....                 | 136 |
| 9 总结篇——领导力的八项修炼 .....    | 137 |
| 之一：新兴市场需要的八个领导关键能力 ..... | 137 |
| 之二：关键事件与领导关键能力的关联 .....  | 146 |
| 之三：领导力的催长剂 .....         | 155 |
| 之四：具有“中国特色”的领导力 .....    | 157 |
| 之五：领导力培养的几点思考 .....      | 159 |
| 结束语 .....                | 163 |
| 致谢 .....                 | 165 |



# 1 领导力关键事件一——变

## 面对变化、适应变化、拥抱变化

20 世纪的最后二十年，对于中国的企业界来说，是一个悲喜交加、充满激情的时代。封闭的国门甫一打开，走在时代前列的人们受到的冲击之大可谓前所未有。然而，人们在惊喜之余，却又不免一声叹息：中国，为何被远远地甩在了时间之后？一场寻根反思的热潮由此涌动，人们多年来暗藏于心底的激情迸发了。勇敢智慧的中国人第一次可以自主地抓住命运的脉搏，嘹亮地唱出属于自己的青春之歌。

在瞬息万变的时代，谁善于面对变化、适应变化、拥抱变化，谁就能抓住先机，率先从芸芸众生中脱颖而出。我的很多受访人，正具备了应对变化而获得成功的诸多要素。在与 100 位经理人的对话中，我听到最多的一个字就是“变”。绝大多数的受访者或多或少地都提到自己在职业生涯中曾经面临的变化。

他们或面临企业体制的变革：铁饭碗被打破，来到初生的民营企业或外资企业；或面临工作职能的转变：放弃稳定的职业不做，冲进竞争激烈的市场；或面临企业重组的考验；或面临从专业岗位走向管理岗位的转变……

采访印证了我们的设想：这是一个求变的时代，速度制胜的时代。中国，这个百废待兴的新兴市场更是如此。然而，面对“变”，每个人的做法却不一样。有的人不适应了，退却了；有的人却能积极