

▶ BECOME A WINNER

争当赢家

全球28位企业领军人成功经验

赢家=英雄=强者

强者为尊应让我，英雄只此敢争先！

杨东雄 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS



▶ BECOME A WINNER

争 当 赢 家

Win 全球28位企业领军人成功经验 Winner

Winner 赢家=英雄=强者

Winner 强者为尊应让我，英雄只此敢争先！

Winner 杨东雄 主编



机械工业出版社
CHINA MACHINE PRESS

内 容 简 介

本书采用“总—分”形式的编排体例，先从总体上简明扼要地讲述了成为一名成功管理人需要具备的素质条件与能力，使我们认识到自己的潜力所在与不足之处，并提出了合理化建议加强我们已经具备的能力并锻炼出尚不具备的能力；然后又用全球 28 位成功企业领军人的经典案例来具体讲述怎样将这些管理能力运用到现实的管理之中。

从这些管理人的成功经验中我们可以领悟到，其实我们所需的管理能力就在我们身边，只要我们善于学习与把握，就能利用好自身已经具备的种种能力和技巧来管理好企业，并取得成功。

图书在版编目 (CIP) 数据

争当赢家：全球 28 位企业领军人成功经验/杨东雄主
编. —北京：机械工业出版社，2005.7
(全球顶尖管理智囊丛书)
ISBN 7-111-16826-7

I. 争... II. 杨... III. 企业管理 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 070165 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：王 政 封面设计：汤 维

责任印制：石 冉

三河市宏达印刷有限公司印刷

2006 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

1000mm × 1400mm B5 · 8.5 印张 · 1 插页 · 294 千字

0001—5000 册

定价：29.80 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) 68326294

封面无防伪标均为盗版

编委会

主 编 杨东雄

编 委 (以下排名不分先后)

王学东	王乃荔	乔小霞	五海燕	孙翠玲
张 静	刘海霞	孙翠娥	张 骥	尚 信
姬生博	张 民	芦建华	王奎荣	童 辉
梁 成	吴明祥	胡首一	冯俊剑	张 克
杨东潮	杨 锴	张彩虹	陆敬宇	赵建国
方 灵	陈 炜	喻春生		

可以说，在当今世界的商战中，每一个成功企业的管理人都都是赢家。他们靠才智、靠机遇在成功人士的行列中为自己赢得了地位，成为左右企业命运的关键人物。那么，他们的成功经验有没有代表性？有没有借鉴的意义呢？回答是有的。

企业的管理法则无国界之分，相信中国的企业家对这个说法也是赞同的，也许他们中许多人的成功经验就与这些外国名流有很多相同之处。读了这些外国成功人士的经历和经验，必定会在中国企业家的心中激起阵阵波澜，这也正是出版本书的初衷之所在。

“他山之石，可以攻玉”，本书所介绍的那些外国企业高层管理人的成功经验有很强的借鉴和指导意义。他们的成功秘诀在于智慧，而不仅仅是机遇；他们的成功经验也并不神秘，而是每一个有心人、每一个立志在商场上干一番事业的人都能学会的。虽然他们都是外国人，但他们在企业管理方面的经验与中国企业管理人是相通的。

本书所提出的值得优秀企业管理人学习和借鉴的十大管理能力和二十八条成功经验，是外国优秀企业家从实践中总结、提炼出来的，具有很强的针对性和实用性。相信中国的企业管理人能从中广泛受益，从而更深刻地领会他们的成功思想与理念，不断提高自己的管理水平和能力。

我们期待着中国的企业管理人通过真切地解读国外成功人士的管理思想与理念，能够成为一个在全球商业竞争中叱咤风云的大人物，成为一个能与世界著名企业管理人一比高下的优秀企业家。

编者

2005年9月于北京

前言

上篇 十大管理能力

- 管理能力之一——目标管理能力 / 3
- 管理能力之二——引导别人的能力 / 4
- 管理能力之三——人力资源管理能力 / 5
- 管理能力之四——领导能力 / 7
- 管理能力之五——对事实的洞察力 / 9
- 管理能力之六——建立管理群的技巧 / 10
- 管理能力之七——判断能力 / 11
- 管理能力之八——策略问题 / 13
- 管理能力之九——忠诚 / 15
- 管理能力之十——直觉 / 17

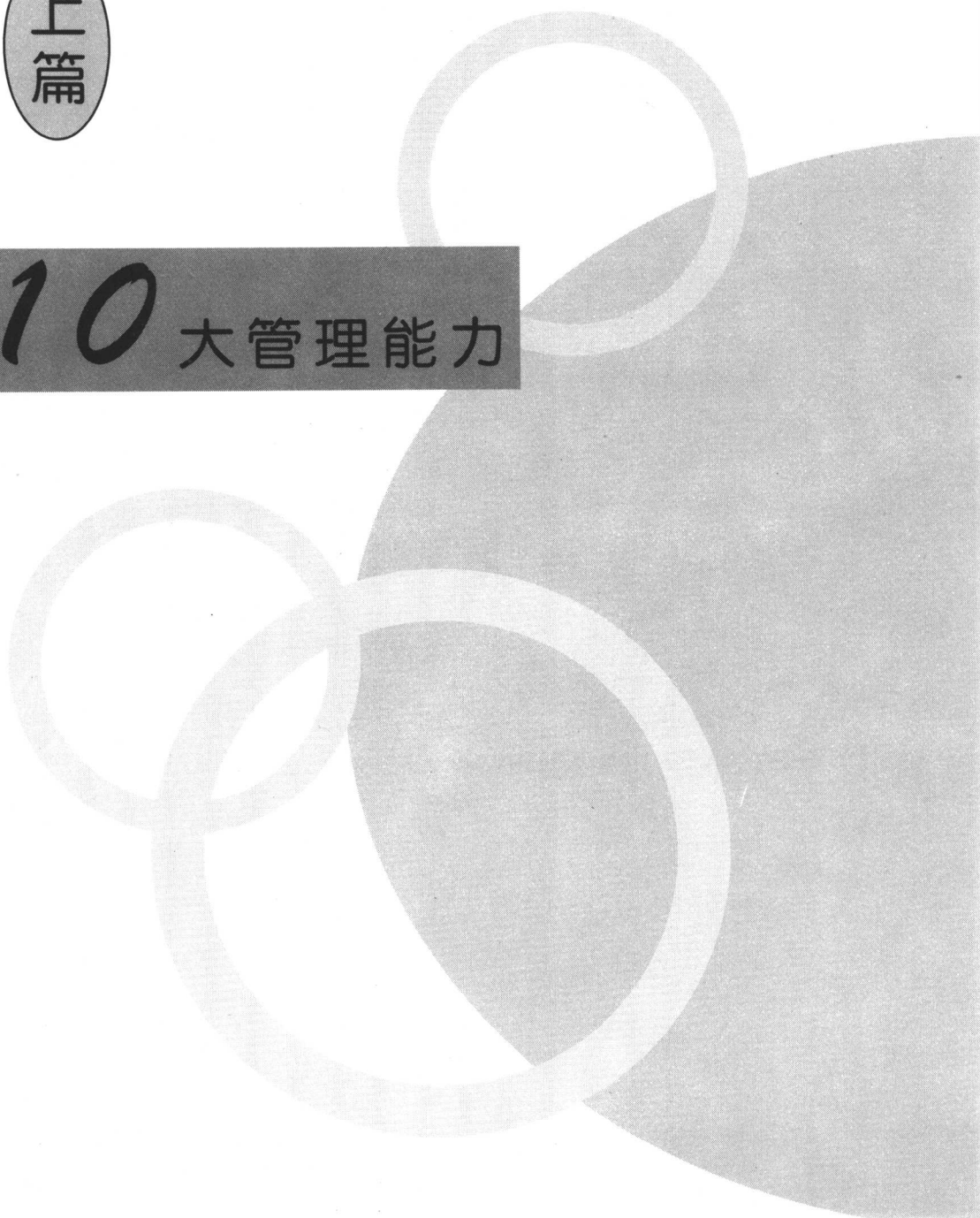
下篇 二十八条成功经验

- 赢家经验一——全球性竞争的策略 / 25
- 赢家经验二——苹果公司的成功秘诀 / 35
- 赢家经验三——如何让团队发挥作用 / 43
- 赢家经验四——管理者的角色 / 49
- 赢家经验五——无国界经营的方法 / 61

- 赢家经验六——回报与促销的关系 / 69
- 赢家经验七——打造品牌的计策 / 78
- 赢家经验八——投资理财的技巧 / 81
- 赢家经验九——独到的人才战略 / 90
- 赢家经验十——合理参与之道 / 100
- 赢家经验十一——管理者与时代的关系 / 113
- 赢家经验十二——家族公司的管理之道 / 122
- 赢家经验十三——激情管理法则 / 130
- 赢家经验十四——追求最完美的答案 / 135
- 赢家经验十五——设定主管目标的学问 / 145
- 赢家经验十六——独特的出牌方式 / 155
- 赢家经验十七——如何表现领导才能 / 163
- 赢家经验十八——直觉与决策的关系 / 174
- 赢家经验十九——不断创造新事物 / 183
- 赢家经验二十——应对人事关系的妙方 / 194
- 赢家经验二十一——如何经营艺术品 / 203
- 赢家经验二十二——如何在中国开拓市场 / 210
- 赢家经验二十三——有分歧并不是坏事 / 215
- 赢家经验二十四——领导要学会体察下情 / 227
- 赢家经验二十五——学会把握大趋势 / 235
- 赢家经验二十六——管理保险公司的学问 / 243
- 赢家经验二十七——日式管理的独道之处 / 252
- 赢家经验二十八——卡通皇后的管理之道 / 258

上
篇

10 大管理能力



管理能力之一——目标管理能力

1. 效率导向

几乎每一个管理人都希望把事情做得更好，因此，他们不断寻求更有效率的方式、设定确实可行的目标及树立共同追求的极致标准。

北卡寿险的威廉·甘迪总是以出人意料的高目标震撼员工，他认为提升员工的眼界是领导者的责任；当亨利·谢赫特发现秋鸣机械的人力资源逐渐流于浪费时，便重新考虑成本、品质和运输的问题，使整个公司变得更有效率，更容易完成生产目标。

2. 前瞻性动力

具有前瞻性能力的管理者能不断采取新的行动，为新的冒险而负责，几乎所有成功的最高主管都具备这种特质。

当詹姆斯·波克成为娇生公司的主席时，他不顾娇生创始人的坚持，毅然引进外人担任董事，他认为他有责任做对公司最有益的事。比尔·麦里欧特要求父亲让他经营他们的第一家旅馆后，又要求了第二家，他们的旅馆业务从此得以发展，旅馆业务占了年营业收入的 1/2。

3. 关心影响力与影响

这种能力是一种如何说服别人的渴望与需要，是一种对管理者自身或其所处公司形象的关怀。

法兰克·凯非常在意一般大众对 IBM 的观感，尤其在与联邦政府诉讼的那段时间里。IBM 一向是公平竞争，相信大众是信得过这点的，就是这样的信念支撑他度过了那段 IBM 的声誉危机，甚至在未来遭受严格考验的时期也是如此。服取一郎因为预见到精工传统钟表市场终将饱和，并考虑到它将对员工造成的影响，所以他不惜花费大量时间去说服员工——精工确有多元化的必要，没有他们的投入，精工多元化的努力将无法成功。

4. 观念的诊断性运用

具备这种能力的管理者能用清晰、明确以及有助于了解的架构或理论，诠释其经验或观察结果，并弄清事情的真相，作出最明智的判断。

管理能力之二——引导别人的能力

1. 单方面力量的运用

这是下达批示要别人遵行的能力，但批示中确实可以见到他个人对事情的独到见解。

当柏里莎里欧发现意大利通讯器材公司的经理们作会议记录的时间居然比会议本身的时间还多时，她告诉他们，可以不做会议记录，真要做，一个人就够了。柏里莎里欧并不是因为别人的建议，才废除了这过时而又无效率的程序，这种单方面的力量运用也不阻碍他人的学习经验。哈罗·柏森在许多年前即为柏森·麻斯泰勒公司规划出未来发展的蓝图，其中之一是与跨国大公司合作及成为国际性的公司。1980年，当他决定到澳洲时，他说：“让我们现在就从这里开始！”这一决定他未曾与任何人讨论过。这些例子说明，即使拥护参与式管理的人，有时也必须采取单方面的行动。

2. 协助别人、发展自己

这是一种用各种不同的方式鼓励部属去承担责任、以使他们自我或工作得到拓展的能力。

3. 立即反应能力

它包括言辞或行动上的情绪性反应，有时它会使管理者不假思索地表达其感受，未考虑可能的后果即作出决定。立即反应的行为可能使主管容易受到伤害，但只要不太离谱，终究会显示这个主管是个完整的人、完全的自我，没有它反而失去了人性自然的一面。

波克提到他在娇生鼓励争论风气时表示，他们的会议一般非常难缠，大家的脾气都很坏，不断地批评，甚至互相叫嚷，但最终都变成了很好的结果，同时还可以使有才能的人崭露头角，这说明，他们的团队中存在着立即反应的能力。

事实上，每位最高主管都会有作出立即反应的感觉或感情用事的时候。

管理能力之三——人力资源管理能力

1. 准确的自我评估

这是最重要的管理能力之一，一个管理者必须要知道自己的长处，同时，更重要的是，必须清楚自己的缺点。而最有效的方式是——了解自己。

2. 自制力

这是与立即反应力相反的一种管理能力，它使管理者将组织的需要置于个人需要之上。麦里欧特曾说：“也许是因为责任心的鞭策，我变得很没耐心，但我控制得还不错。生别人的气时，我会等一等；不高兴时不拿起电话；巡视旅馆常会碰到令人生气的情况，我先努力缓和与自己；参加区域经理会议前，如果我觉得一定会对会议有所影响，便决定不再参加区域经理会议。”

3. 耐力与适应力

成功的最高主管绝对需要耐力；变动的情况及不可预测的事件都需要适应能力。凯瑞回忆他当 IBM 资料处理部门的总经理时，公司的许多事情都一团糟，他说：“那些日子真是漫长，有些人打趣说，我们不知花了多少时间在总经理会议室里混！从午餐开始，晚餐以水果三明治果腹，然后就一直呆到深夜，马不停蹄地工作，忙碌的日子仿佛永无止境，有那么多事依赖这个新组织的成功啊！”

4. 知觉判断的客观性

成功的最高主管往往对事实有清楚的知觉判断，这有一半源于知觉判断客观性的能力，也就是能放下个人成见，客观地去评价别人的能力。

作为“公司组织研究中心小组”的成员，凯瑞与他的同事必须去了解与自己不同的观点，包括当时的最高主管——华森的观点：“我们建议 IBM 应采取以功能区分部门的大部门组织，而不是一个集合各种功能的单位，这不是管理层想要听的话，但我们别无选择。”在达成这种结论的过程中，凯瑞及其他小组成员必须去了解而且要清楚地陈述最高管理层所持的观点，这样才能从各个组织结构的建议案中，分析出相关的利害关系来。

5. 肯定的尊重

有这种能力的管理者，会表现出对别人肯定与积极的信任，无论对公司内或

外界的人皆然。马丁对保险业的几位最高主管都有很高的评价，认为他们“以相当平衡的方式，在管理上有超凡的表现”，他说，“看这些人如何经营可以学到许多。”当艾萨森又开了一家新公司时，他说：“我雇用了一位绝佳的助手，一个我可以完全信赖、在顾客面前又可以代表我的人。”由一个主管表示支持所带来的信心，往往可以激励部属有更好的表现，事实上，肯定的尊重是建立有效管理层的关键性因素。

6. 管理层的方法

如果缺少这种能力，最高主管几乎不可能成功。

吉南喜欢一个接一个的快速会议，他说：“如果会议持续半小时以上，那可能是我们在作重大的观念性的改变。”在这些会议里，他支持他们，而不是对他们作事后的谴责或批评，因此他能让他们全身心地投入工作，成为他的管理层的一部分。十年前，波克非常想念娇生的信条，但却怀疑它的实用性，于是他召开一连串的会议鼓励管理层对娇生的信条提出挑战、修正，然后身体力行。通过巧妙运用这一信条，波克使他的管理层充分地投入到了这个引导公司前进的价值观里。

7. 运用社会化力量

管理者常常会建立一些网络或联合组织，以达到某种目标或化解冲突与争论。好的管理者也可能以个人的行为去影响团队成员的行为。齐摩曼希望听到各阶层员工的意见，也想让给贺须工厂及其他地方的管理者都知道：听听员工的构想对他们是很重要的。他想对那些有好构想的员工说：“我希望你们的主管能听你们的意见。一个最高主管如果想要公司规划出的策略重点能顺利推行，那么就必须能有效地运用社会化力量。”

管理能力之四——领导能力

1. 自信心

任何成功的最高主管必然会表现出真正自身的、极度的自信。柏里莎里欧在随时准备担负责任方面，表现出极大的自信：“我总愿意多负一些责任……只要接下一项任务，我从不认为我无法完成它。”艾萨森创立未来电脑公司是一大冒险，要成功，就必须要有个人电脑的最大生产厂商做她的顾客，有人怀疑她为什么让IBM、美国电话电报公司甚至苹果电脑公司问她有关个人电脑的问题，她则回答“他们不会问我这些问题，事实也的确如此！”

2. 观念化

这种能力使管理者能识别出事件或信息的重复出现，它以一种隐喻或类比取代一连串的事件，这种智力的技能常会产生有趣的意象，大部分成功的最高主管都拥有这种特质。除了比喻的运用外，还常涉及到对事件关系的洞悉能力，并且将这种先见之明与团队分享，提供这种行动的架构或前瞻性的眼光，虽然这些关系在一般人看来似乎毫不相关。

借着对外在世界的观察及人口统计学的帮助，欧莱笠瞄准了人们注意食品热量，关心身体健康的趋势，从事件及信息重复出现的形式中，他看出了美食的趋势，立即并购了重卫公司及其他低热量食品制造商。甘迪看出了北卡寿险提高生产力的必要性，因此他在对各分公司的人讲话时使用了船的比喻，他说船靠桨前行，抛锚便立即停止，并说他会注意每一个人究竟是桨还是锚，公司将砍断绳索，同时放松船桨，让他们驾着公司快速前进。

3. 逻辑的思考

这种能力使管理者能描述一连串事件的因果关系，或将一连串的行动、事件安排在逻辑秩序之下。

石英表市场终有饱和之时，服取一郎知道如果不有所行动——开发新技术、生产新产品，那么“我们迟早会走进死胡同”。因此，在手表市场饱和前，服取就已采取必要行动发展必备的技术能力，从而使精工进入新的事业领域。

4. 口头表达的运用

有这种能力的管理者，说话清楚且能使人信服，他会用非字面的暗示、图表或展示与听众当场交流，以使听众明白他所要传达的信息。能够做有效、有说服力的口头表达对每一位管理者都很重要，随着职位的升高，这更不可忽视。许多人在成为最高主管后，大大改进了口头表达的技巧，因为不断的需要，为他们提供了极多的练习机会。比而丝在喜而适公司的管理层演示可携带、可变速的变绝缘电推时，首先将它们列举出来，然后按她所说的将电推分解，再重新组合。就这样，她让难缠的管理层相信了电推的性能及她的能力。

管理能力之五——对事实的洞察力

成功的最高主管知道自己在做什么，也知道它代表的意义：不断取得资信且知道它所取得的能力，是产生知识与力量的基本技能，最高主管要依赖来自公司内外的信息网，要扮演资信处理者的角色，然而这并非机械地去处理所得的所有信息，因为“感觉”和“知道”往往一样重要，都可以达到对现实清楚的了解。作为资信的处理者，成功的最高主管都有高灵敏度的感测器，他们不是等待资信，而是不断地追寻信息，坏消息比好消息更需追踪，因为它们更应该被及早发现，及早应变。1986年初，在不幸爆炸的“挑战者”号航天飞机的调查会上，下层组织对挑战者号在1月28日升空的可行性有严重的争论，但作最后决定的美国专家，即太空总署的最高决策阶层，却是在惨剧之后才获悉这些争论。继“挑战者”号发射失败之后，美国空军“泰坦”火箭及太空总署的“狄而他”火箭接连失败，同年春天，俄发生切尔诺贝词比核泄漏事件。到底资信断层的程度有多大，致使最高管理层未得到最基本作息而酿成不幸。

有效率最高主管会不断走动，到处寻访第一手消息，他们会拜访公司的各部门、与员工及顾客聊天、四处了解外界环境，同时把所得到的与在公司总部所听到的互相印证讨论。

尽管每天到达最高主管桌上的资料不知有多少，但最高主管仍需要不断获取更多讯息，如此庞大的资讯流量，足以把大多数主管拖垮，但成功的主管却能从一些杂乱信息里，把具有代表性的资料挑选出来，寻找并找出资讯里的共同之处。要从一大堆波动的资料里撷取有意义的东西，就需要一种综合能力将资料转换成知识。然而对事实的了解不只需要知识，还需要理解及对主、客观观点的尊重。

合理的直觉与本能可以帮助最高主管加强对现实的认知与了解，可以帮助他听到别人听不到的消息，决策常“从心里走来”。

成功的最高主管会不断磨炼他们的知觉力，就是这种加强过的能力，铸成了其与事实间的紧密连接。他们敏锐地感觉公司的目标，再把自己的感觉与别人共享，他们对公司未来的观点常被认为是梦想。其实他们既不是梦想家，也不是幻想者，相反，他们已将未来的可能印刻成影像，每一个可能都植根于事实。

管理能力之六——建立管理群的技巧

公司常常会被比喻成一条船、一个交响乐团或一支足球队，最高主管就是船长、指挥或教练，虽然未必恰当，但这些类比却表达了一个观点：最高主管的角色并不是唱独角戏的。本书的每一位受访者都提到了团队的重要性，尤其是最高管理层，因为它对公司目标的完成有非凡的影响力，因此其成员的选择、评估、训练，甚至免职，都应受到最高主管特别的注意。成功的最高主管知道本身的缺点及长处，也懂得选择与他有互补能力的人一起合作。他们知道，当环境改变时，团队的组合方式也必须随之改变。

有些最高主管在两人情况下运作很好，这个人通常是最高营运主管，但其他人则认为，将权责分散，有几个直接向他报告的高级主管会更好些，也有人会将主席、总裁或管理委员会的职务分出去，与别人共同分担。具体采取哪一种，要视最高主管的个性、工作习惯、事业阶段及团队小组里成员的才华而定。例如一个即将退休的最高主管，可能将职权分授给四个可能的接班人，这办法也可行，但容易使那些在记分板上表现不佳的人因此而离开。

有效率的最高主管，一开始就会组织管理群，其成员大部分来自公司内部，有些可能是他的旧时幕僚，当然也有其他来源。最高主管的工作与人际关系有莫大的关联，尤其是与最高管理层成员之间的关系，最初即应有清楚的界定，双方均应有一定的节制。

最高主管同时是管理层的领导与成员，他必须适应同时扮演的两种角色，这需要准确的自我评估能力及对全体成员的一份责任感。

强有力的管理层有高度的互信与无私的精神；较少有不安全感及互相防卫的情形，最好的情况是，成员之间的沟通不会有口角、争吵，他们有共同的目标、共同的语言、共同的连接点和共同的战斗创伤；他们互相敬重、互相承诺，尽管意见上也有不可避免的冲突，但他们的心却永远对其他人开放。