

领袖

LINGXIU SHANGYEKE

商业课

——全新解读商业领袖心智模型



李鸿诚◎著

战场上，曹操、刘备、孙权，群雄逐鹿中的领袖；
商场上，成败如风云变幻，但最后的赢家只属于商业领袖。

如何完成英雄到领袖的蜕变？

如何获得商业领袖的GPS导航？

李鸿诚，在这里，解析领袖密码！

领袖

LINGXIU SHANGYEKE

商业课

——全新解读商业领袖心智模型

李鸿诚◎著



中国财富出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领袖商业课：全新解读商业领袖心智模型 / 李鸿诚著. —北京：中国
财富出版社，2013. 11

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4879 - 9

I. ①领… II. ①李… III. ①企业领导学 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 228871 号

策划编辑 范虹轶
责任编辑 陈 莎

责任印制 方朋远
责任校对 饶莉莉

出版发行 中国财富出版社 (原中国物资出版社)
社 址 北京市丰台区南四环西路 188 号 5 区 20 楼 邮政编码 100070
电 话 010 - 52227568 (发行部) 010 - 52227588 转 307 (总编室)
010 - 68589540 (读者服务部) 010 - 52227588 转 305 (质检部)
网 址 <http://www.cfpress.com.cn>
经 销 新华书店
印 刷 北京京都六环印刷厂
书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4879 - 9/F · 2029
开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2013 年 11 月第 1 版
印 张 15 印 次 2013 年 11 月第 1 次印刷
字 数 202 千字 定 价 35.00 元

版权所有 · 侵权必究 · 印装差错 · 负责调换

前 言

领袖一出，谁与争锋

当今商场，群雄并起，诸侯割据，白手起家的草莽英雄与含着金钥匙出生的富二代同台竞技，各个企业主之间激烈PK。试问，今日之商业江湖，谁将主宰最后的沉浮？是英雄，还是领袖？

说起英雄，谈起领袖，不得不让人又梦回狼烟滚滚的三国时代。三国时期，可以说是遍地英雄，不管是叱咤风云的赵云，还是驰骋疆场的关羽，又或者不管是马谡还是庞统，他们都是英雄，区别只在于做英雄时间的长短和陨落的方式。

然而，在那么多英雄中，真正的领袖却只有三个：北魏曹操、蜀汉刘备、东吴孙权。他们中有白手起家者，如曹操、刘备，也有富二代和官二代的，如孙权。整个三国，几乎成了他们驰骋梦想、展现领袖魅力的舞台。由此看来，领袖才是最终的主宰者和最后的大赢家。

领袖一出，谁与争锋。英雄多短命，领袖才能确保江山常在、基业常青。

创维的黄宏生、国美的黄光裕、东兴的兰世立，这些都是曾经红得发紫的企业家。可是，现在，他们的光环又去了哪里？创维、国美、东兴又为何会被困在难解的经济囹圄中苦苦挣扎？

这些问题的根源只有一个，那就是他们只是英雄，还不是领袖，

或者说还不算一个合格的商业领袖。因为不是领袖，所以缺乏统驭四方的能力；因为不是领袖，所以难以让手下的英雄心服口服。

当今商界，如当年三国，可以说英雄辈出，各类人才齐聚。可是要把这众多英雄统驭起来并不容易，恐怕也只有真正的商业领袖能担此大任，肯担此大任。

企业江湖中，风云人物的大起大落通常影响到企业的生死沉浮。几年前还名不见经传的小企业在几年之后竟跻身国内甚至是世界霸主之列；之前还是菜鸟级的企业主，几年之后便身份大变，升级成为骨灰级领袖。他们之所以能够在短短几年内由“毛毛虫”变身“靓蝴蝶”，“丑小鸭”改头换面成为“白天鹅”，正是因为他们能够在总结前辈经验基础上独创一套适合自己的做法。

那么商业领袖是怎么炼成的呢？

领袖的修炼并不是企业主一个人的事情，而是一个系统工程。想要完成从英雄到领袖的“涅槃”，就要以精诚为道、文化为魂、人才为本、制度为依、组织为器、运筹为术，就需要修炼各个方面的领袖气质和统驭能力，唯有如此，方能统驭各路英雄，才能稳掌企业船舵乘风破浪。

商场之中草莽变英雄的成功者很多，折戟沉沙被滚滚烟尘淹没的失败者也不在少数。成功者各有各的成功，失败者也各有各的无奈和不幸。我想，人生苦短，经商不易，企业家们实在不值得用短短几十年的时光去犯一个别人已经犯过而且证明大错特错的错误。

所以，跌跌撞撞、摸摸索索地前行，倒不如借一条星光大道前行。对于那些商场成功者，不如汲取他们身上的有效养分，从巨人的肩膀上起跑飞翔；对于那些不幸失败者，不如把他们的失败安放在前进道路上当成警示牌，以免重蹈覆辙。

谨以此书献给那些想做领袖却圆梦无门的企业家。这本书，并不

能给你一条捷径让你直登领袖殿堂，直接完成英雄到领袖的蜕变，但却可以给你一根探路的拐杖，给你一个知道商业领袖所在的 GPS，让你的涅槃之路走得更加顺利，让你避过一些摔倒过很多人的陷阱，给你一些可以借鉴的成功经验。

有人说，心有多大，舞台就有多大；梦想有多美，未来就有多美。正如那句“既然选择了远方，就请风雨兼程”，企业主们既然已经选择了这腥风血雨的商业江湖，就请把自己锻造成真正的领袖和企业导航人，拼出一片属于自己的天地。

梦再大，理想再完美，若是缺了行动的支持，都会成为无用的摆设和无法兑现的承诺。所以，想要让江山常在、基业常青，请先做个合格的商业领袖。

想做领袖？那么，请即日启程。

最后，本书能在较短的时间内出版真诚感谢秦富洋、方光华、陈德云、刘星、曾庆学、李志起、杨勇、李高朋、孙汗青、陈春东、张旭婧、王京刚、陈宁华、王军生、辛海、蒋志操、王咏、赵国星、王奇珍、陈妙峰、江晓兴、王道国、张艳杰、赵志刚、吴波等人在制图、文字修改以及图书推广宣传方面的协助。

作 者

2013 年 5 月

目 录

第一章 标杆——正效能的传输和投放	1
效仿的能量	3
自上而下，逐次成为标杆	6
上行下效——最简单的真理	10
上下齐心，其利断金	14
上梁不正下梁歪	18
身教重于言教	21
接“力”竞跑	25
撑“竿”跳高	30
打铁需得自身硬	34
施奖勿滥，惩罚必严	37
排头兵——向我看齐	41
看我的，跟我上	45
第二章 领袖——圈子精神能量集聚	49
小圈子与大圈子	51
圈子责任与意识	55

老大不要一手遮天	59
明帅手下有强将	62
不妒忌下属的感召力	66
集权的副作用	70
“圈长”的凝聚力	74
圈子≠山头主义	78
功高不震主	81
第三章 权威——不仅仅是老板的事	87
全息权威理念	89
不要光环，展示实力	92
领导者在专业方面的修为	95
权威不够，地位不稳	99
权威来自时间和实践	103
“啥都会”不如“一样精”	106
人无我有，人有我强	108
追求不可替代	111
行业权威性	114
血统和出身	118
结果胜于争辩	122
出奇制胜	128
第四章 范式——基业常青的基石	133
从约定到俗成	135
强化制度，弱化个人影响力	138
让规范成为习惯	142

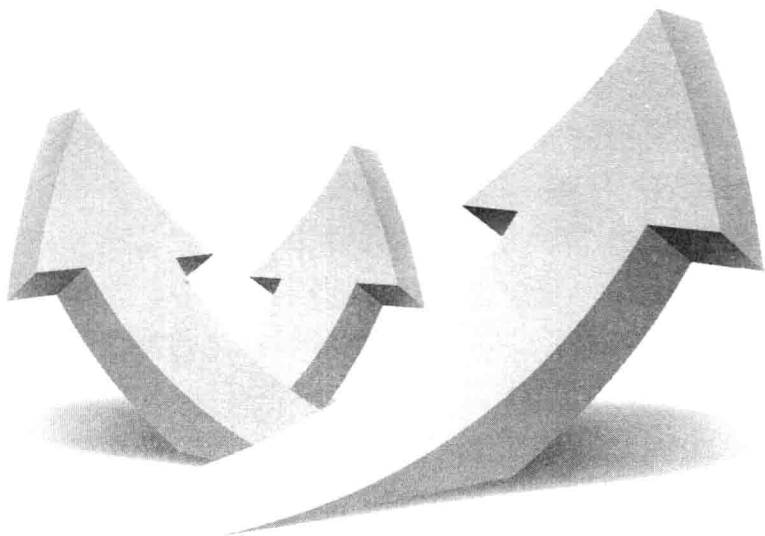
别恨你的对手	146
团队应该是什么类型	150
范式的惯性	154
接班模式	158
那些不倒的商业帝国	162
看到百年之后的今天	166
创造商业模式	170
集体决策制	174
制衡腐朽	178
第五章 布道——聪明商人的赚钱经	183
潜移默化的力量	185
执迷者不悟	188
运筹帷幄之中	192
征服价值观念	196
布道成功，坐地盘钱	200
穆罕默德忘记自己	203
释迦牟尼超凡脱俗	206
耶稣的权柄	210
鱼饵与钓钩	214
信服且心悅着	218
发现软肋	222

第一章

标 杆

——正效能的传输和投放

学有榜样，赶有目标，做有标杆。老板是整个企业的标杆，经理是部门的标杆，主管是员工的标杆。各级主管要成为精神的标杆、执行的标杆，也要成为道德的标杆。要求下属做的自己首先要做，要求下属不做的自己首先不做。治兵先治官，令行则禁止。



效仿的能量

一个企业要想在日益激烈的商战中守护自己的一亩三分地，并向市场再争一片天，取决于这个企业的干劲和斗志。而一个企业的干劲和斗志与企业领导的领袖气质和魅力有着巨大的关系。一个企业，尤其是想要有所作为的有斗志和干劲的企业，都需要正确的榜样和标杆。榜样是一种力量，更是一场教学，他们的言语激励其他人，身行的时候，充斥着美感，让人莫名地产生一种渴望能和他一样优秀的冲动，于是便倾全力去效仿，并最终成为和他一样的人，这便是效仿的能量所在。

企业中有老板也有上中下各层级的下属。研究企业现象，我们很容易发现，当一个老板喜欢喝茶的时候，他的直接下属大抵也喜欢喝茶；当一个上级做事利索，立志达到“今日事、今日毕”的效率时，他的整个部门效率通常也要高于其他部门。你知道吗？这就是榜样的力量。常常听到很多企业家说，自己手中的集团公司，就像自己一手培养起来的孩子，即便有一天自己老去，但还是希望这里的每一个人都能和他一样，越来越出色，甚至有一天可以超越他，将这份事业发扬光大。

回想当年，我们每一个人初涉职场的时候，因为年轻，因为稚嫩，很多事情我们都会一头雾水，不知道怎么做是对的，怎么做是错的。

因此每当这个时候，自己就一定要下意识地去给自己找个榜样，找个目标，把整个企业中做得最好的那一位、大家公认有能力的那一位，当成自己的标杆。也正是在这一天，你有意无意地有了一位老师，他说什么，你会下意识地听，他怎么做，你会偷偷模仿他去做，开始只是皮毛，但模仿时间长了，就渗透到了精髓。再后来，你就会发现自己已经慢慢在工作中成为了和他一样的人。他待人热情，你也会待人热情，他工作中怎么做，细枝末节你都会认真地去模仿、去思量、去琢磨、去体会。而这时候你又惊喜地发现，很多人也开始把你当作榜样，每天悄悄地在模仿你，每天都希望和你走在一起，或许起初他们只是想跟你沟通沟通，更好地做自己，而最后他们改变了，因为他们觉得做自己的感觉远远没有做你快乐，所以他们慢慢放弃了做自己的想法，磨平了当初有棱有角的个性，像你当年一样，开始全身心地效仿，全身心地学习了。

如今很多企业都在讲企业文化，文化是什么？是一种精神，这种精神是需要整个企业上上下下每一位员工去倾情效仿的。效仿本身就是一种教学，而教学又恰恰代表着一种文化。很多企业家之所以说自己的企业是有精神的，是行业里的标杆、榜样，主要原因在于他们真的在用自己的行动去说明问题。他们在不断地言传身教，从企业的带头人开始到企业内最基层的员工，细枝末节都在效仿。这种效仿让大家更加团结，真正秉持了“同一个世界，同一个梦想”的原则。让所有来到企业的人，在迈进企业大门的时候，就有了一种从精神到物质、从物质到精神的享受。禁不住也想去深入地了解这里，效仿这里，甚至依附于这里，最终将自己变成这里的一分子，成为和这里的人一样的人。

有这样一个真实的故事：

有一个女孩，大学毕业后，被分配到一家企业实习。奇怪的

是这家企业并没有让她直接进入合适的岗位工作，而是让她和企业的一名清洁工一起打扫厕所。当时这位师傅要求女孩的目标是必须要把厕所打扫到可以把便池里的水自信地喝下去的地步，而且每打扫完一间厕所都要这么做。

女孩听后皱起眉头，谁不知道这是方便的地方，把里面的水喝掉？开什么玩笑。是不是想为难我呢？这位清洁工师傅仿佛明白了她的心思，从这个女孩的眼神里，读出了一些信息。于是她微笑着说，我演练给你看，你看好了，以后一定要像我这么做。

只见这位清洁工开始进行自己的工作，她认真地去处理着卫生间的每一个角落，从地砖到便池，整个清洁工作完成后便池焕然一新，透着洁净的光亮，宛如从来没有人来过这里。这时候她取出了自己的水杯，从便池冲水口自信满满地舀了一杯水，对着姑娘做了个干杯的姿势，然后没有任何不安地喝了下去。然后回过头告诉她，“年轻人，一丝不苟，自信满满这就是咱们企业的精神。”

这时候女孩忽然恍然大悟，她再也没有那么多傲气。她放下了顾虑和所谓大学生不应扫厕所的架子，和这位清洁工一起打扫卫生间。每一个细枝末节处都用心地做到和师傅一样，既快捷又干净，而有的时候她还要多花些心思琢磨，甚至下意识地在同样的时间多擦一遍。就这样她每次打扫完了便池以后，都可以自信地抹去汗水，用自己的杯子也在便池出水处舀水喝，然后告诉自己：“一丝不苟，方能自信满满。”

看到了吗？这就是效仿的力量。一个企业上到总裁、下一个卫生间的清洁工，在整个企业文化精神的效仿中，并无差别，也无分别，不过是尽心尽力地做好自己应该做的事情。这就是一种精神的教学，

一种言传身教的过程。当别人都这么做的时候，只有你一个人不去这样做，时间长了会怎样呢？要么你就会自己慢慢脱离这个群体，要么你就在所有人的帮助下，成为和他们一样的人。积极地去工作，用心地做事情，不断地去效仿身边的每一个人，去理解企业的精神文化，最终在这种美好的氛围中领受荣耀，领受一种圆满的幸福。

效仿之所以有能量，是因为它能够拉近人与人、人与企业乃至企业与企业、国家与国家之间的距离。当你吸引别人的时候，可以用最美好的信息传递给对方，可以用最真挚的文化精神去引导对方，让他们愿意向你学习，向你请教，并最终在模仿你的过程中成为和你乃至你所在的氛围一样的人。那么无论你走到哪里，都会有一种别人的给予的成就感和幸福感在身上，而别人也会因为你的存在而得到更多的幸福和成就。这是一种教学的过程，也是一种最为圆满的效仿、一种最为美好的正能量。

自上而下，逐次成为标杆

提起商业领袖，我们会不假思索地念出很多名字：海尔集团的领航者张瑞敏、地产界大亨王石、IT 届精英柳传志、家电传奇李东生……的确，这些人在现在来讲是不折不扣的商业领袖，用他们的领袖文化统驭着企业航船在市场风云中破浪前行。

可是，不是所有的企业家天生就是领袖，也不是所有的创业者都能华丽转身成为领袖，哪怕是在经历了痛苦的失败和涅槃的锤炼之后。

商界有这样一个数据：企业家中能够成功转化为俞敏洪式的人数不到 20%。为什么同样是浴血奋战，同样风里来雨里去在商场打拼，有人折戟沉沙，有人大展宏图成为英雄，而最终只有 20% 的人，成功转化为一方诸侯，成为领袖，比如前面提到的那一串各行各业的精英。

在他们闪耀的光环下，我们必须探寻这样一个问题：英雄怎样才能成为领袖？

著名领导力专家杨思卓先生说过，当英雄不再是英雄，而开始制造英雄的时候，英雄就是领袖了。这也就是说，当手下有了一群英雄并能引领这些英雄们为了同一个目标所向披靡的时候，这个英雄便完成了从英雄到领袖的蜕变了。

接下来的问题是，该怎样制造英雄？又该怎样让这些自己一手打造的英雄们沿着自己的方向无怨无悔地一路前行？毋庸置疑，要培养英雄并要带领这群英雄促进企业发展就有必要借助“标杆”的力量。

何为标杆？直白地说，就是榜样，就是一个效仿的对象、一个发展的目标、一个前进的镜子。具体到商业环境中的标杆，其实是一个凝聚着整个公司心劲、干劲的组织目标，一个可以储存整个企业能量也能释放出无限附加值的能量罐。它可以是一种精神的凝聚，也可以是一种力量的凝聚；它可以是一个凝聚全公司心神的崇拜者，也可以是一个能够聚拢更多人无怨无悔甘愿追随的引领者。

企业要发展，必须有一个标杆。华为不惜千万美金聘请前 IBM 高管做自己的企业顾问。华为不是笨，而是高明。虽然每个企业家都希望自己的企业能够“一直被模仿，从未被超越”，但是要成为被模仿的“标杆企业”，首先也必须从模仿“标杆企业”做起。这里的模仿，并非邯郸学步寓言中最终忘了自己步法的亦步亦趋，而是以巨人的肩为平台的起飞，是让别人替自己交巨额学费的新兴的标杆管理法。

企业有了发展的目标、前进的方向，接下来，就是领航者带领着手下的一群文臣武将为了那个金灿灿的目标大展拳脚的时候了。可是，往往这个时候，各种各样的问题也就随之出现，层出不穷：手下离心离德，企业领导众叛亲离，基层员工心怀忐忑不知是不是要另辟蹊径等。2001年，“陆华强事件”让创维陷入泥沼，黄宏生不得不悲

情救市；天狮骆超大闹离家出走，业内无硝烟之战频起，李金元因此元气大伤。

这种种的尴尬，是因为企业内文臣武将的离心离德，但更多是因为企业缺了自上而下的标杆的规范和可以令全公司上行下效的机制。作为一个企业的领导者，或者作为一个成功的商业领袖，必须具有足够的统驭能力。

统驭能力的培养，首先在于自上而下行之有效的标杆的树立。

我们可以设想这样一种情况：于外，企业有业界翘楚做标杆；于内，企业有老板做标杆、部门有经理做榜样、员工有主管来引航，整个企业就会成为铁板一块。那么，在诸多标杆引领作用下，企业与部门步调相一致，员工将个人目标与组织目标合二为一，企业就会有一种向着目标前进的不竭动力。即使会有一小部分员工有着这样那样的想法，也会因为企业强大的吸引力和凝聚力而挟裹向前、离之不能。当然也就不会发生众叛亲离、企业老板被架空的悲剧。

或者，在这样一种强大的向心力的影响下，经理把自己的理想与企业目标合一，中层领导根本没有机会心怀鬼胎，员工也根本不会有心思忐忑不安。有一首老歌，歌名为《香水有毒》。有时候，尽管我们清楚香水有毒，可依然会义无反顾地寻着那股香味而去。当你身边的所有人都因为某种魔力朝着一个方向努力前行的时候，你哪有机会和空间逆流而行？这种让人明知是飞蛾扑火却依然前行的魔力其实就是一种让人无法拒绝的吸引力。优秀企业和成功领袖都应该练就这样一种魔力并设法释放。

当然，要形成这样一种极强的企业凝聚力，并不是领导的几句鼓动人心的宣言就能奏效，更不是只设立针对员工而自己例外的各种各样的“紧箍咒”就能成功，而是需要培养一种自然的影响力，一种自上而下因标杆的存在而形成的牵引力。