



【目】

岩田松雄 著
章绮雯 译

卓越领导力

星巴克日本区总裁给领导者的51条建议

“TSUITE IKITAI” TO OMOWARERU LEADER NI NARU 51 NO KANGAEKATA



不仅要成为领导，更要成为众人拥戴的领导者。
我认为，这才是理想的领导者之风。

——岩田松雄



时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

卓越领导力

星巴克日本区总裁给领导者的51条建议

【日】岩田松雄 著 章绮雯 译



ARTIME
时代出版

时代出版传媒股份有限公司
北京时代华文书局

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导力：星巴克日本区总裁给领导者的 51 条建议 / (日) 岩田松雄著；章绮雯译.
— 北京：北京时代华文书局，2013. 11

书名原文：“TSUITE IKITAI” TO OMOWARERU LEADER NI NARU 51 NO KANGAEKATA
ISBN 978-7-80769-151-8

I. ①卓… II. ①岩… ②章… III. ①领导学—通俗读物 IV. ①C933-49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 274714 号

“TSUITE IKITAI” TO OMOWARERU LEADER NI NARU 51 NO KANGAEKATA

by Matsuo Iwata

Copyright © Matsuo Iwata, 2012

All rights reserved.

Original Japanese edition published by Sunmark Publishing, Inc., Tokyo

This Simplified Chinese language edition is published by arrangement with
Sunmark Publishing, Inc., Tokyo in care of Tuttle-Mori Agency, Inc., Tokyo
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd., Beijing.

北京市版权局著作权合同登记号 01-2013-6134

卓越领导力：星巴克日本区总裁给领导者的 51 条建议

岩田松雄 / 著

出版人 田海明 周殿富

责任编辑 余玲 刘显芳 责任策划 俞根勇 装帧设计 汝俊杰

出版 时代出版传媒股份有限公司 <http://www.press-mart.com>

北京时代华文书局 <http://www.bjdsj.com.cn>

北京市东城区安定门外大街 136 号皇城国际大厦 A 座 8 楼 邮编：100011

发行 北京时代华文书局图书发行部 (010) 64267120 64267397

印制 北京亚通印刷有限责任公司 (010) 52891770

规格 695mm×995mm 1/16

印张 14

字数 150 千字

版次 2014 年 1 月第 1 版 2014 年 1 月第 1 次印刷

书号 ISBN 978-7-80769-151-8

定价 36.80 元

前言

“是个极为普通的中年男人！”

之前，我曾受邀进行一次演讲。从我进入会场的那刻起，就不时遇见一个个表情诧异的听众，这让我觉得十分有意思。

演讲主办方是这样描述我这个演讲者的：四十三岁始任上市公司社长；四十七岁就任 THE BODY SHOP 社长；五十一岁时荣任日本星巴克咖啡 CEO……

这也就难怪大家会如此殷切期待了。一定觉得来者必是大人物，且浑身散发着超凡的领袖魅力。

而此时此刻出现在眼前的，却是个极为“普通的中年男人”。我开篇所述的那句话，实际上正是我亲耳听闻研讨会参与者的有感而发。

事实上，我就是个极为“普通的中年男人”。即使被认为与想象中的领导者形象实在差之千里，我也只能表示无奈。

我自己就连做梦都未曾想到，能在四十多岁的年纪当上上市公司社长，继而荣任外资公司社长。



世上有一种人，天生即为将相之才，可我却全然无此才能。无论是学生时代，还是踏入社会后，周围从未有人将我视为领导型人选。

可是，就是这样的我，在周围人的推选拥护中，不经意间已然登上社长高位。

通过这本书，我会让你知晓这些真实的故事。

你是否曾经认为，能成为领导者或社长的都是些不凡之人？他们生来具备超强的领导力，擅长演讲、众望所归，浑身散发着超凡魅力，这样的人才够格成为领导者？而自己，却怎么都可望而不可即……

事实并非如此。我认为，任何人只要努力，都能成为领导者，成为社长！

我向大家简单地介绍一下自己吧。我一九八二年大学毕业，二十三岁时进入日产汽车工作。入社后第八年、我三十二岁时，得益于公司的留学制度，有幸前往加利福尼亚大学洛杉矶分校（UCLA）安德森管理学院留学两年，取得了 MBA 学位。

回国三年后、我三十七岁时，受邀于当时日本新兴的外资战略咨询公司 GEMINI CONSULTING JAPAN，就任高级咨询顾问一职。一年半后、我三十八岁时，加入了日本可口可乐公司。四年后，转战到因大头贴及游戏软件开发而闻名的游戏制作公司 ATLUS，次年接任社长职务。

之后，ATLUS 并入大型玩具厂家 TAKARA 旗下，我转任 TAKARA 的常务董事。两年后，我相继加入 THE BODY SHOP 和星巴克，前后担任两家公司的 CEO。

就此看来，这倒不失为一份出彩的就职履历。但事实上，我的职场生涯并非如此一帆风顺。

在日产汽车就职期间，我就曾被难以相处的上司调职至非汽车部门，他对我的评价也令我难以苟同。

之后，我应征并取得了公司提供的留学名额，好不容易才拿到了UCLA的录取通知书。事实上，一直到去留学为止的这段工作经历，令我在精神上备受煎熬，几乎处在精神崩溃的边缘。

现在回想起来，我二十岁到四十岁之间的那些年，就是在不断经历挫败与困难当中度过的。

或许在你们之中，有些人仍然心存疑虑：从目前状况来看，自己究竟能否成为领导？

我知道你们心中忧虑忡忡：自己适合当领导吗？自己真的能够踏上领导岗位吗？没有卓越的领导力，也并非振臂高呼的类型，这样能够服众吗？

但我认为这些都不是问题。即便你有如上顾虑，成为领导的那日也必将临近。

这是因为，只要你能具备令众人甘心追随的风采，便会受到众人的拥戴，自然而然被簇拥至领导的宝座。

不仅要成为领导，更要成为众人拥戴的领导者。我认为，这才是理想的领导者之风。

我自己就是承蒙众人厚爱而当上领导的。对于究竟能否胜任领导一职，我也曾经心存忐忑。但所幸好运眷顾，在我就职期间也算小有成就。



例如，在 THE BODY SHOP 工作期间，我带领团队连续 32 个月达成预期目标，门店数量从 107 家拓展至 175 家，销售额从 67 亿日元提升至约 140 亿日元，利润达到了约五倍的增长。

我在社长就职演讲中，为鼓舞员工士气而发布了“七条请愿”宣言，令不少女员工热泪盈眶。之后，不仅员工满意度直线上升，业绩也节节攀升、强势上扬。我记得公司监察人在目睹这一状况后唏嘘不已，“仅是高层的更替，竟能令公司如此焕然一新”。

在星巴克就职期间，公司正式员工有 1800 人，加上合约员工及兼职雇员则高达 2.2 万人。员工们和我一起，将门店数量从 833 家扩大至 881 家，销售额从 966 亿日元提升至有史以来的最高纪录 1016 亿日元，首次突破 1000 亿日元大关。

我很重视销售第一线，因此总是尽可能地巡视更多门店，寻找机会更多与店长和驻店员工交流。

员工们见到我都欣喜非常，而我也留下了许多难忘的回忆。时至今日，我仍然保持着与店员们的密切联系。

无论在 THE BODY SHOP 还是星巴克，我奉行及实践的既不是命令众人追随自己的强大领导实力，也并非利用超凡个人魅力吸引下属的管理法则。

我所努力希望塑造的，或许可以说是一个倡导“公司人人爱，努力为大家”的领导形象。

最终，我的确因此成为了一个受众人拥戴、乐意追随的领导。这也印证了一句话，“努力实践，必有成果”。

在这本书中，我会向大家尽述为达成这一目标，我的所想所悟、

所作所为。希望你在翻阅时能有所发现，原来还有这样的领导，原来领导力还可以这么理解。

在你成为众望所归领导者的道路上，若本书能尽些绵薄之力，我将感到无比欣慰。

目录

前言 / 001

第1章 领导者，未必卓尔不凡

众望所归领导者的“思维方式”

1 “为何我会成为领导？”意外当选也无妨

高中才开始真正接触棒球，却意外当选队长 / 003

“希望岩田 学长出任队长” / 004

2 领导力并非与生俱来

并非领导型人才的我，为何能当上社长 / 006

请先改变对“领导力”的印象 / 007

3 与其指手画脚，不如以身作则

努力必有回报 / 009

修己方能正人 / 010



卓越领导力

星巴克日本区总裁给领导者的 51 条建议

4 下属关注的是上司的为人

相比敬仰的上司，如今的自己表现如何 / 012

大人物懂谦卑才具魅力 / 013

料理店比不上便宜居酒屋 / 014

5 能感知挫败经验给他人带来的痛苦

“以社长为目标而努力” / 016

下属看重的并非辉煌经历 / 017

6 重视第一线以及弱势群体

销售额源自“第一线” / 019

你会如何对待送茶者 / 020

7 了解权力的可怕

地位不代表权力，而是责任 / 022

能战胜甜蜜诱惑者得位 / 023

8 领导者应该发布“使命”

星巴克没有服务指南 / 025

从“三环”交叠处获取灵感 / 026

何为你个人的使命 / 027

9 要意识到即使去洗手间也会被关注

领导的激情具有感染力 / 029

不虚张声势，但可以示弱 / 030

第2章 领导者，不必能言善辩

众望所归领导者的“沟通方法”

10 每日的言行建立起信赖关系

下属三日便能看透上司 / 035

从人性角度做出正确判断 / 036

11 一句话唤起下属的干劲

“即使你失败了，公司也不会垮” / 038

“火花四溅的瞬间”是哪一刻 / 039

12 领导应当积极征询下属的意见

拿出一同努力的姿态 / 042

开会时，从年轻员工开始逐个询问意见 / 043

13 两次就职演讲的启示：站在听者的立场发言

充斥着商学院术语的就职演讲 / 045

令女员工热泪盈眶的就职演讲 / 046

14 意识到“浅显易懂”最重要

对下属满怀爱意 / 048

开发宣传标语 / 049

15 将想法写成文字，更易传播

利用管理邮件传递信息 / 052



重要信息需一再强调 / 054

16 使用“不像你”“连你都”之类的批评语

批评时不伤害员工的自尊心 / 056

指责在后，表扬在前 / 058

三思而后言 / 058

17 成功的当众演讲需要精心准备

事先准备发言稿，确认演讲的环境 / 060

当众演讲不紧张的三大法则 / 061

以“普通中年男人”作为切入点 / 062

第3章 领导者，不与下属共饮

众望所归领导者的“管理技巧”

18 投手与三垒手，谁更了不起

领导并不高人一等 / 067

“幸福大家”才是原动力 / 068

19 从关心下属开始做起

下属的下属也要关心 / 070

与下属建立“不共饮亦闻真言”的关系 / 071

20 重视第一线，视其为伙伴

越亲近的人越要严格要求 / 073

不亲临一线便无法亲眼所见 / 074

21 布置工作，从“Why”开始

布置工作时，要令下属充满使命感 / 076

一定要先表扬再提出意见 / 077

22 评价下属时，要从“上·中·下”全面了解

向下属的下属征询意见 / 079

谁能晋升？人事制度就是终极信号 / 080

23 凭借“直觉”制定大方针

时常回到创业的原点 / 082

设定的远大目标终能达成 / 084

24 领导对结果负有全部责任

结果如何，半年之后见分晓 / 086

评价下属时，重过程更甚于结果 / 087

25 与其“to do good”，不如“to be good”

对“有工作能力，但人品不佳”的下属保持警惕 / 090

提升品格才能步步高升 / 091

26 如何与性格不合的下属或上司融洽相处

用“时薪”的概念说服新员工 / 094

只在必要时严格行使人事权力 / 095

与上司相处不融洽怎么办 / 097



第4章 领导者，不信他人所为

众望所归领导者的“决断力”

27 不一定非得当机立断

首先掌握“截止时间” / 101

别怕“朝令夕改” / 102

28 别混淆“事实”与“判断”

可以信任他人，但不要盲信他人所为 / 104

事实第一 / 105

29 举棋不定时，做些积极的尝试

领导要有意识地进行尝试 / 107

培养整个公司的挑战精神 / 108

只有人事方面，在举棋不定时别妄下决定 / 109

30 无论何时都要相信“总会有办法”

不要认为“不在这个公司，我就完了” / 111

只要尽力而为，上帝也会眷顾 / 112

31 锻炼下属的决策能力

让下属自行判断，再询问理由 / 115

销售时允许有多大的折扣 / 116

32 作为领导，绝不能逃避

绝不能以“上头已经决定了”作为借口 / 119

平时就该强化“决断力” / 120

第5章 领导者，必须停下脚步

众望所归领导者的“行动力”

33 自己想做的事，应先以身作则

领导带头，众人也会随之改变 / 125

要实现大理想，从达成小目标开始做起 / 126

34 彻底认识时间与效率

“楼层按钮”与“关门按钮”，该先按哪一个 / 129

能做的就马上去做 / 130

35 时而留出时间停下脚步

经常留出三小时以上的完整时间 / 132

日程表不只记录预约，还应加上“实绩” / 133

36 行动力，始于完善的自我管理

凌晨零点，你睡了吗 / 136

活动身体，放松大脑 / 137

37 经常询问员工“有什么困难吗”

众望所归领导的口头禅 / 139

必须为下属的“困难”做些努力 / 140

38 留下文字来管理行动

邮件不一定要有正文 / 142

制定年度“待办事项清单” / 144



39 心情不佳时该怎么办

设定独有“形式”来调节工作的平衡 / 146

可以闷闷不乐，也可以坦率道歉 / 147

第6章 领导者，无须博览群书

众望所归领导者的“读书方法”

40 试着反复阅读钟爱之书

阅读时期不同，看法也会随之改变 / 151

成长令人温故而知新 / 152

41 同时阅读多本书籍

看到本好书就当即买下 / 155

从记号处与名片中回味成长 / 156

42 请务必自己买书

把好书共享给下属及团队 / 159

自掏腰包投资买书 / 160

43 欣赏一些能丰富心灵、引发感触的书与电影

有些指南书在年轻时读来会受益匪浅 / 162

学习如何打动人心 / 163

44 要胸怀大志，必须敢想

从《龙马来了》中学到的领导力 / 166

第7章 领导者，可以以弱示人

众望所归领导者的“人格力量”

45 优秀的领导者，具备高尚的人格力量

不断进步的人与停滞不前的人 / 171

只戴一顶帽子 / 172

46 会令“人品”饱受质疑的事一定不能做

不说人坏话，不自鸣得意 / 175

权力在手之际，才是考验“人品”之时 / 176

47 有意识地提升品德

如何提升自己 / 178

让自己成长才是成功 / 179

48 挫折与失败令人谦和

自己如此不济，怎能严格要求别人 / 182

人生没有无用的经验 / 183

49 怀有无私之心

将志向和使命作为前进的旗帜 / 186

要有忍受怨恨的觉悟 / 187

50 每天都是磨炼自己的好机会

养成道谢与问候的习惯 / 190

不要做用完就扔的安全剃须刀 / 191