

植根中国企业、服务中国企业  
与中国企业家共成长  
华夏智库  
金牌培训师著  
大师智慧·原创经管

# LEADER



## 当领袖 不当领导

DANGLINGXIUBUDANGLINGDAO

一把手如何成为精神领袖

胡珂◎著



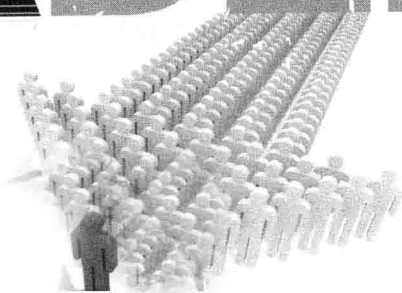
领袖是团队梦想的制造者 领袖是引导企业航船的舵手

领袖有左右舆论的气场，具备如松如荷的品格，是企业背后的精神力量。

什么样的人领袖？什么样的人领导？我们有必要弄清楚领袖和领导的区别，企业需要领袖也需要领导。这本书会告诉我们什么样的行为是领袖行为，什么样的行为属于领导行为。理念清楚了，在企业的管理层面迷糊的事情就会变少。



# LEADER



# 当领袖不当领导

DANLINGXIUBUDANGLINGDAO

## 一把手如何成为精神领袖

胡珂◎著



中国财富出版社

**图书在版编目 (CIP) 数据**

当领袖不当领导：一把手如何成为精神领袖/胡珂著. —北京：中国  
财富出版社，2012. 11

(华夏智库·金牌培训师书系)

ISBN 978 - 7 - 5047 - 4484 - 5

I. ①当… II. ①胡… III. ①企业领导学-研究 IV. ①F272. 91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2012) 第 235250 号

策划编辑 黄 华

责任印制 方朋远

责任编辑 刘淑娟

责任校对 孙会香 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.clph.cn>

经 销 新华书店

印 刷 三河市西华印务有限公司

书 号 ISBN 978 - 7 - 5047 - 4484 - 5/F · 1846

开 本 710mm × 1000mm 1/16 版 次 2012 年 11 月第 1 版

印 张 13.5 印 次 2012 年 11 月第 1 次印刷

字 数 194 千字 定 价 32.00 元

---

**版权所有·侵权必究·印装差错·负责调换**

## 《华夏智库·金牌培训师书系》编委会

### 主 编

- 王 波 中国财富出版社社长  
范建华 中国财富出版社副社长  
张 杰 北京秦风汉韵文化发展有限公司总经理

### 副主编

- 黄 华 中国财富出版社经济与管理出版分社主任  
方光华 企达管理咨询集团总裁  
翁建江 中华讲师网创始人兼 CEO  
陈德云 行动成功国际教育集团专家导师  
韦良军 柳州市培训师协会会长  
邱道勇 商动力学院院长  
叶 飞 英斯捷国际发展机构董事长  
刘 星 智投咨询董事长  
李高朋 凯沃企业管理有限公司总经理  
韩 莉 杭州奇力企业管理咨询有限公司总经理

### 编 委

- 范虹轶 莫 庸 徐帮学 武 振 李 含 周瑞霞  
孙 銓 陈娅茹



## 前 言

### 寻找企业背后的精神力量

什么样的人 是领袖？什么样的人 是领导者？什么样的人 是管理者？我们需要回答这三个问题。平时我们对这三个角色可能没有做过更多的思考，而是将企业里面的很多角色都笼统地称为领导。“领导”更多地用在政府部门，凡是上司都是领导。而企业在管理的过程中，我们有必要弄清楚领袖和领导的区别，区别它们的意义当然是用来指导我们的管理实践。企业需要领导也需要领袖。本书会告诉我们，什么样的行为是领袖的行为，什么样的行为属于领导者和管理者的行为。理念清楚了，在企业的管理层面迷糊的事情就会变少。

杰克·韦尔奇有一句话：“不要再去管理，发挥你的领导能力吧。”由于翻译的字面意义不同，不能完全表达原文的意义和内涵，很多人误解了这句话。其实韦尔奇真正想要表达的就是强调企业领袖的职能。本书对于领导者的描述，实际上主要描述的是我们企业运营中的一些控制者和管理者，他们就是我们称呼得最多的“领导”。促进企业管理者向企业领袖去转变，正是这本书出版的现实指导意义所在。

领袖是制造理论的人，百年企业能够一代又一代传承下去，



## 当领袖不当领导

一把手如何成为精神领袖

当然需要理论的指导，很多人意识不到这一点，会说，理论是灰色的，实践之树常青。而领袖却会在人们意识不到的灰色地带给企业带来新局。很多人认为的灰色地带，实际上埋藏着企业基业常青的密码。我们这本书就是要告诉读者，领袖有创造理论的能力，理论有指导实践的功效。出色的理论具有非常大的建设性，能够改变我们的经济生活。

即使看起来简单平庸的一条理论，也能够保证企业的航线不会偏离自己的主干道。三元乳业就是一个温和发展的企业，企业的管理者这么多年以来在品牌扩张和经营之上没有什么特别的创造。三元是一个保守的企业，但是企业的领导者却为企业制定了一条“铁律”，即做安全、健康、合格的好牛奶。正是这样的指导思想，使得三元能够远离国内奶业危机的旋涡，在三元乳业的根据地——北京，每一次发生奶业的丑闻和危机，三元的市场地位就被强化一次，成为自然而然的得益者。三元“不作恶”的传统在企业危机中显现出来，“不作恶”就是企业应该坚持的底线。坚持底线的企业至少会有自己的一块根据地。急功近利的发展模式有时候会给企业带来各种各样的问题，但是如果知道自己的底线在哪里，就不会在各种诱惑面前迷失自己。从某种意义上来说，守得住也是一种卓越的行为。

现在是网络时代，企业的管理和运营的环境发生了巨大的变化，不认清这一点的企业肯定要吃亏。企业管理者和领导者首先就需要在自身认识上作出调整。现在企业的领袖仅仅是企业内部的领袖吗？笔者认为最好的答案是这样的：现在企业的领袖有必要成为“大众领袖”。新的企业领导者不仅要自己做自己员工的领袖，



也要做顾客的领袖。不能这样做的企业就不能获取最大的利益。企业在网络时代的经营，变成了和外部支持者的互动游戏，而游戏的核心就是企业的指导理论，当然，一切事业的根基还是产品。

领袖是创造理论的人，也是传播理论的人，传播是现代企业经营的核心。不要将顾客看成是自己的顾客，而把他们看做是自己的选民，他们手中的人民币或者美元就是选票。顾客购买的过程实际上就是在投票，在这样的“金钱选举”的游戏中，我们的企业领导者需要思考，我们用什么样的产品和服务来回馈自己的支持者？我们真正为顾客做出了什么样的产品？提供了什么样的服务？在这场“金钱选举”游戏中，作为企业的领袖，自己做了多少次演讲，做了多少拜票的事情，和自己的顾客做了多少互动，获得了多少掌声。企业和其他竞争对手同台竞争，我们需要给自己的顾客以承诺，这个承诺必须反映顾客内心真正的需求。在超级竞争时代，与其说企业在兜售自己的产品，不如说企业在兜售自己的理念。

企业理念，用更严肃的字眼就是“企业意识形态”。政治意识形态也许大家都很熟悉，但是企业人对于企业意识形态却涉足不深，我们在查询有关“企业意识形态”的研究成果时，会发现学者们对这方面的探索并不是很多，基本上只言片语就带过去了。

实际上，企业意识形态是一种对顾客的控制力，这种控制力发挥着巨大作用。2012年年初，在北京的三里屯和西单、上海的浦东和淮海路以及中国的其他城市，上万名苹果公司的粉丝在排



队购买 iPhone 4S 手机，大队的警察和警车在夜间三点的寒风中维持秩序。我们需要思考一下，是什么力量让这些顾客深夜不睡觉，在冬夜的寒风中站立几个小时，然后为购买到苹果的产品而欢呼雀跃？为什么具有差不多功能的其他产品没有这样狂热的顾客？

企业在思想领域和价值观层面的顾客灌输行为，可以建立最深层次的企业文化。事实上，他们用意识形态的力量改变了顾客的心智，这是最根本的商业力量。企业必须从满足顾客的基本需求转变到满足顾客的心智上来。

本书立足于企业领袖所创立的“企业意识形态”作出一些探讨，对于经管类图书来说，想作出一些创新确实很不容易：很多领域前人都已经系统地研究过了，但关于企业领袖和企业意识形态之间关系方面的论著不多。本书是笔者多年来对中国企业发展所做的研究，希望能够在企业领袖、品牌文化和价值观领域探寻一条新路，寻找企业背后的精神力量。

2012年8月





## 第一章 远大的理想抱负——使人追随的力量 /1

- ★ 领袖是团队梦想的制造者 /3
- ★ 远大理想是人格魅力的要素 /6
- ★ 领袖身上体现的是依靠团队的理念 /9
- ★ 领袖是引导企业航船的舵手 /13
- ★ 领袖是团队事业激情的维护者 /16
- ★ 领袖是传播和落实愿景的人 /19
- ★ 一直在路上——只有创业，没有守业 /22
- ★ 谁讲故事，谁就统治世界 /26

## 第二章 异乎寻常的智慧——令人赞赏的力量 /29

- ★ 大智若愚，大道至简 /31
- ★ 看天看地看久远 /34



## 当领袖不当领导

一把手如何成为精神领袖

- ★ 从事务主义者到精神领袖的修炼 /38
- ★ 思想引导决策，智慧定位正道 /41
- ★ 领袖是指挥者，不是首席演奏家 /46
- ★ 领袖总是创造性地处置风险 /49
- ★ 用人如神，领袖总是聚焦于人 /53
- ★ 创新与领袖精神 /55

### 第三章 超群的应变能力——让人叹服的力量 /61

- ★ 领袖需要脱胎换骨的勇气 /63
- ★ 企业适应能力是领袖的本事 /68
- ★ 不被挫折打倒，领袖屡败屡战 /71
- ★ 企业领袖常怀忧患意识 /75
- ★ 像鼓动家一样动员变革 /78
- ★ 领袖善于把握战略拐点 /81
- ★ 迂回能力体现领袖价值 /85
- ★ 领袖总是活在未来的时空中 /88

### 第四章 发挥员工的潜能——新领袖的力量 /91

- ★ 新领袖尊重差异和自由的价值 /93
- ★ 新领袖没有特权，有的是责任 /96
- ★ 领袖道路便是支持员工发展之路 /99
- ★ 尊重团队智慧，作自己的抉择 /104
- ★ 换位思考，用员工的脑袋制订规范 /107
- ★ 从优秀到卓越的创业型团队 /110
- ★ 企业人文氛围的策略性塑造 /113



★ 新领袖的财富观 /116

第五章 左右舆论的气场——凝聚人心的力量 /121

★ 由传导“目标”到影响“价值观” /123

★ 将不同目标和意见凝聚成有力的统一的焦点 /126

★ “铁血宰相”的强大气场 /129

★ 领袖一句断言，让所有人都认同它 /131

★ 没有人能忽视或抵制社会思潮 /134

★ 领袖乃是能领导顾客的人 /137

★ 何为“无中生有”的能量 /140

★ 众望所归的领袖形象力 /142

第六章 如松如荷的品格——德行合一的力量 /147

★ 公平公正是领袖的责任 /149

★ 真正的成功是源于道德上的进取心 /152

★ 不一样的道路，一样的责任 /155

★ 向善是不可变的事业 /157

★ 德行合一的企业领袖 /161

★ 责任就是未来的利润 /164

★ 商业模式的开拓和坚守 /167

★ 厚德领袖的“行为影响力” /172

第七章 合作者的个性特征——以我为主，把握大局 /175

★ 以我为主，构建价值观联盟 /177

★ 粗中有细，进退有道 /180



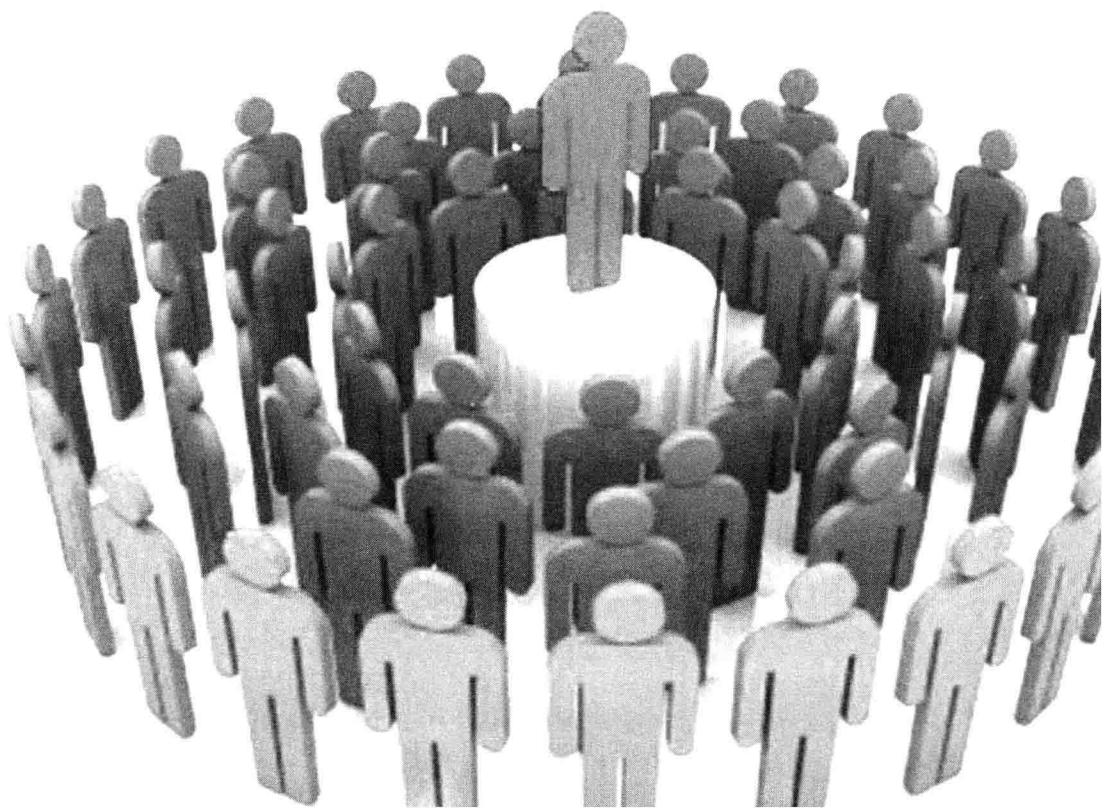
## 当领袖不当领导

一把手如何成为精神领袖

- ★ 正向思考，做攻防一体的控局者 /183
- ★ 从领导到领袖，商业伦理是神圣的 /185
- ★ 中国式企业领袖：深沉稳重敢担当 /189
- ★ 尊重私利，领袖也需要激励 /192
- ★ 企业领袖，需要一种普世精神 /195
- ★ 接受世界主流文化，中国才会有世界级的领袖 /198

## 第一章

# 远大的理想抱负—— 使人追随的力量







## 领袖是团队梦想的制造者

领袖其实是一个具有政治意味的词汇，在特殊场合有时候会专指一个人；而在本书里，则是定义那些创立了企业理念的企业领导人。他们是经济领域的佼佼者，是万千顾客仰慕的英雄，他们重新定义了自己的行业。不管这个人在不在现场，他们都能得到团队成员和企业顾客的敬仰，人们自觉地团结在他的周围，自觉自愿地将自己的思想汇入到他的光辉里。

苹果拥有什么样的力量？在笔者看来，他们拥有“乔布斯思想”是最大的原因。乔布斯是向顾客兜售企业思想的大师。在灯火辉煌的体育场里，乔布斯的演讲往往会刺激听众大脑中多巴胺的分泌，多巴胺尽情释放，听众备感快乐。领袖都拥有这样的魔力，也许很多的企业领导具有脚踏实地的开拓事业的能力，但是具有非凡魅力的领袖，在企业界总是很少。领导者只能够领导自己的企业和团队，而企业领袖不仅能够领导团队员工，还能领导大众。在有领袖的企业中，领袖走在队伍的最前面，后面紧跟着自己的团队员工，然后是成千上万的顾客，他们和企业领袖之间有一种特殊的情感联系，他们是领袖的支持者，他们愿意在企业的外围捍卫企业的价值。这就是思想的力量，属于意识形态领域。

领袖用梦想领导人，他们将自己的梦想变成大家的梦想。领袖和追随者之间有一种天然共生关系。领袖最初的追随者逐步形成企业的核心团队，将领袖的思想转化为实际行动。有领袖的团队不再是乌合之众，他们



紧密地团结在领袖的周围，接受领袖对未来伟大愿景的描述，领袖是团队梦想的制造者。

格雷戈里·伯恩斯说，一个人可以拥有世界上最伟大的思想——与众不同、别出心裁，但这个人必须能够说服足够多的人理解并接受他的思想，如果不能，那么他的伟大思想也不足为奇了。这句话很清楚地揭示了领袖的秘密，他们有梦想，他们同时也是最善于传播思想的人。每一个人的肉体都是弱小的，但是思想却是强大的。当领袖周围站立着成千上万的支持者的时候，领袖就自然而然的成为最有权力的人，企业领袖正是借助团队的力量将一个个伟大的梦想变成了现实。

领袖其实是善于将自己的梦想变成团队目标的人，他们总是站在高处，告诉团队出发的方向，走到哪一步会取得什么样的成就，他们总是会重复描述自己的梦想，甚至站在全人类的高度，梦想去改变人的生活，给别人的生活带来更多的美好。团队成员能够在领袖的梦想中体验到自己的存在价值，那就是跟随企业领袖一起，去做这个世界上最伟大的事情。平庸的企业给员工一个工作，杰出的企业却能够给每一个员工带来梦想，让员工自觉地完成组织的使命。

企业领袖是一个造梦的人。没有梦想的人会被有梦想的人领导，能够准确理解企业领袖的意图是作为团队核心成员的条件。在企业中，企业领袖是企业文化的原动力，因此，要特别强调企业领袖对企业文化建设的重要性。

企业领袖的梦想就是一个企业的梦想。当亨利·福特在一百年前说他的梦想是“使每一个人都拥有一辆汽车时”，你会认为他是神经病，但现在的美国社会，他的梦想已经完全实现，那我们又如何理解在一百年前有一个疯子曾经说过这样的话呢？这种梦想通常会使人感到不可思议，但又会不由自主被它的力量所感染。因此，如果愿景是一种立即就被人所能把握实现的目标，那它充其量只能说是一个战略目标，而不是我们所说的梦





想。愿景的力量在于它是处于可实现而又不可实现的模糊状态，它既是宏伟的又是激动人心的。所以有的企业领袖跟我们说梦想不可能实现时，我们会问他，假如梦想是那么轻易就可以实现的话，那愿景又怎么会激动人心呢？

因此，企业领袖要关注的是团队梦想是否能经常让成员热血沸腾，甚至热泪盈眶；能否经常让成员为它彻夜难眠；能否让你有一种热情、一股冲动，想将它与顾客分享。如果没有这些就不能称之为团队梦想。

对于普通员工和普通顾客来说，他们没有站在战略高度分析事物的视角，所以他们的思考更容易被企业领袖所左右。在一个企业中，企业领袖给团队制造梦想，而团队又会成为企业梦想的维护者和执行者。企业领袖可以跟自己的团队非常具体地将未来的美好愿景描述出来，同时也会给出实现梦想的方法论。在方法论的指导下，团队成员能够制定出适宜的发展路线图。

在一个更高的企业运营的层次上，我们要强调做企业领袖而不是做企业领导。领袖不仅给团队制造梦想，而且给一代一代的继承者制造了梦想。我们看到一流的企业领袖总是在最基础的制度层面上发力，把企业一切力量都集中到实现梦想的征途上来。企业领袖创立了一种“企业意识形态”的东西。意识形态可以深入到每个员工的骨子里，在心灵层面上让员工自觉地与企业的目标保持一致，这才是梦想的作用所在。

企业领袖即使老去，他的思想依然可以领导企业，这就是伟大梦想的魅力所在，企业的继承者不能越出这个意识形态的边缘。企业家的肉体可以死亡，但是他的思想却能够传承下来。让我们回头再来看看苹果公司的例子，虽然在2011年，作为企业领袖的乔布斯逝世了，但是继承者依然奉行创立者乔布斯的衣钵，顾客依然认为，他们是“乔布斯思想”的正统继承者。所以在短期之内，我们依然可以看到企业外部的支持者还是一如既往地支持苹果公司的产品。未来苹果可能会有更多的挑战，但是我们可以