

第一篇

现代企业的领导艺术

第一章

不断变化的企业环境 ——当前成功领导艺术的重要性

长久以来，领导*一直、也许永远是人类事务中的一个重要因素。但近来，由于企业环境发生了两个根本性改变，管理工作中对领导艺术的需求，以及进行成功领导所面临的困难，都大大超出了人们的认识。

竞争激烈程度的变化

最近的巨大变化就是那种多半称为“竞争激烈程度”^①的显著提高。在一些行业中，外国企业的强劲对手占据了原本为本国公司所占有的那部分市场份额，比较突出的例子有家用电器、汽车以及钢铁工业。有时，放松管制也会导致竞争加剧，如美国的航空业、电讯业、汽车

* “领导”的定义，理论界一直众说纷纭，存在争议（参见巴斯(Bass)著作第一章，1981出版）在本书中，我将“领导”定义为一个目标的实现过程，即领导者主要通过非强制性的方式方法，鼓动一部分人（或一个集体）来实现一个或若干个既定目标的过程。这个定义与伯恩斯(Burns, 1978年)、詹宁斯(Jennings, 1960年)以及在这一领域内对此项问题有较为深入研究的其他一些学者的看法大体一致。在本书第二章中，我将对“领导”在现代综合性企业中的确切含义，进行更加深入细致的探讨。

运输业以及银行、保险等行业。另外，新技术不断涌现也正在产生类似的情况，如精细加工技术的出现和大量运用，使得大批公司成为强有力的竞争对手，进入了一度为少数公司所垄断的计算机行业。除此之外，在行业竞争格局已定，且行业市场成熟或饱和的情况下，为了扩大市场或避免被淘汰，公司间竞争之火也会重新点燃，从而形成新的激烈竞争。

总之 无论何种原因 这种新的激烈竞争使许多公司发生了改变，甚至冲击到整个产业界。它一方面将一些缺乏竞争性的垄断市场重新变成了竞争激烈的战场，迫使那些实际市场占有份额极高的公司再次投入到争取客户的竞争中去。另一方面，它也促使越来越多的企业更加关注消费者的需求变化和新技术的发展，然后在此基础上采取措施以适应新形势，实现创新。否则，就会成为他人的猎物。总之，新的激烈竞争正在开创一个不同以往、特别是与五六十年代相比更加动荡不安的新时代。

通用汽车公司 General Motors 的案例就很有启发性。以前，五六十年代管理通用汽车公司的那些人认为当时自己生活在一个安稳而缺少竞争的时代。这种想法让人难以确信。但与近些年相比，他们确实是生活在那样的时代。在 1955 年 通用汽车公司拥有 - 个不断扩大的市场，但只有二三个真正的竞争对手。而在今天，能与这家公司相抗衡的公司有十多家，且它们中的大多数是外国公司^②。市场却很不景气，汽车工业也因生产过剩而苦不堪言。这种经营环境上的变化引起了该公司所在市场竞

争程度的加剧。这反过来迫使一直不愿面对现实（且在这方面总显得十分笨拙）的通用汽车公司不得不进行改革^③。不久以前，各种改革尝试已经在大范围迅速展开：

- 增强竞争实力。1984 年通用汽车公司首次进行全面重组。这是自艾尔弗雷德·斯隆 (Alfred Sloan) 在 20 年代早期建立起该公司基本的总公司 / 子公司的企业组织结构以来的首次改变（60 年来一个结构 !!）。

- 同年，通用汽车公司收购了 EDS 公司，即 H·罗斯·佩罗的计算机公司。数千名通用汽车公司的雇员进入 EDS 公司工作。然后，开始尝试在整个公司内增加或改装计算机系统（可以想象，佩罗和他的企业给通用汽车公司带来了多大的震荡）。

- 与此同时，通用汽车公司与它的主要竞争对手日本丰田汽车公司合作，建立了一家合营企业，将公司中设在加利福尼亚州佛里蒙特地区 (Fremont, California)，经营状况不佳的一家分厂转交给丰田汽车公司管理（通用汽车公司以前一直不需要合营）。

- 1985 年通用汽车公司以 5 亿多美元的高价收购下了休斯飞机制造公司 (Hughes Aircraft)。过去，该公司通常也不必对外购买高新技术，寻求多种发展机会。

- 同年，通用汽车公司建立了一家新的分

公司——萨顿公司 (Saturn)，希望新的公司能开发出一种未来型轿车，以及一种全新的汽车生产方法（旧的生产方法在当时已不能满足生产要求）。

· 经过一年又一年的苦心经营，通用汽车公司建立起了一套非常复杂的纵向一体化体系。现在，公司却开始关闭公司内一些汽车零件生产企业转而向外部供应商订购（通用公司发现部分零件外面购买成本比自产零件的成本要低）。

· 通用汽车公司数十年来一直增加自己的雇佣劳动力队伍，但从 1986 年起由于降低生产成本压力越来越大，公司也被迫开始裁员。当年，公司在北美地区的经营机构就削减了 10000 多人。

通用汽车公司的情况之所以引人关注，其确切的原因在于它的情况具有普遍的意义。数以百计的公司和数十个产业已经面临或正被迫进行全面重组^④。

以航空业为例，美国的航空业多年来经营十分稳定，航空公司大多数接受政府管制。在通常情况下，公司航线构成变化缓慢而有序，舱位价格却在全面上涨。很少出现收购或建立新的航空公司的情况。更不用说创立什么新的经营观念了。但仅 1978 年，在政府取消对航空业的管制之后，这一切发生了迅速的变化。

1979 年至今，已经有数十家航空公司先后成立、兼

并或倒闭^⑤。航空公司航线票价构成发生了根本改变，特定票价似乎每天换一个模样。航线也进行了大规模调整。在某些航空公司中，从业人员的工资薪水也做了相当大的调整。增加飞行密度，这样一些新观念也得到了推广，并且逐渐形成制度。

人寿保险业经历的稳定期比航空业和汽车制造业更长。上世纪的大部分时间里，人寿保险种类和推销方法仅有很少或缓慢的变化。保险公司业务和规模随着人口的增长和经济的增长而不断扩大。如果真有那么一种时光机器，它能把那个世纪初的人寿保险推销员带入 1965 年，这位人寿保险推销员大概也用不了多少时间的再培训，就又能胜任这项工作了。但如果这位人寿保险推销员被带进了 1985 年，恐怕就是另外一种情景了。

今天 人寿保险业面临着金融业的冲击。现在 除了传统的人寿保险公司外，上千家其他金融公司也提供某些类型的人寿保险业务。为了适应这种新的竞争，各个人寿保险公司正以前所未有的速度推出新的保险险种，争取与自身业务相关的其他业务，改革公司分配方式。同时，不断精减机构，提高办事效率。后者往往以解雇部分公司高级职员为前提，这也是部分人寿保险公司自上世纪成立以来从未经历过的事情。

银行业也没有能够例外。就在一夜之间 银行业间的竞争仿佛已不再是同一领域内的一二家族式企业间的竞争。来自西尔斯公司（Sears）、美林证券（Merrill Lynch）、美国运通公司（American Express），甚至在纽

约以外的花旗银行（Citicorp）以及众多日本银行的竞争都冲击着传统的美国银行业。这种竞争甚至还包括通用电气公司（General Electric）该公司 1985 年在金融服务业上的盈利，是美国银行业中除三家大银行外，最多的一家公司^⑥。

这种竞争上的基本变化在健康保健业中也能见到。在 50、60 和 70 年代初期，健康保健业经历了一个大发展过程。这一期间，似乎每一个人都与该行业有关。由于有了医疗保健、医疗救助和更加优惠的合作医疗保险计划的大力资助，国民生产总值中用于健康保健支出的费用比例从 1955 年的 4.4% 上升至 1983 年的 10.7%^⑦。现在，这种状况也发生了改变。资金来源的增长已经减慢，在一些地区甚至停止了。这就迫使一些公司重新全面考虑其经营方式。

汽车制造业、航空业、保险业、银行业及健康保健业，其变化的基本模式都很相近。经历了 20 年或更长时期竞争的沉寂所带来的相对平静之后，激烈的竞争活动又进入了高潮。在某些行业中，将来的竞争甚至会比今天的竞争还要激烈。的确如此，就在本书的写作过程中，一批韩国公司正在计划打入美国市场。在欧洲，欧洲议会正在加紧打破航空业现有的垄断，放松对资本市场管制。在阿根廷 劳尔·阿方辛总统（Raul Alfonsin）正力图推进数百家国有企业或国家拥有部分产权企业的私有化进程，使这些企业更富有竞争力。据报导，菲律宾的阿基诺总统（Aquino）也力图实施同样的改革方案^⑧。

这一切迫使几乎世界所有地区的公司重新考虑其传统经营战略、方针和常规经营方法。其结果，迫使成千上万的管理人员和其他各类领导人，按照市场的要求开发新的产品，拓展新的销售渠道，采用新的营销方法，推广新的制造工艺，实施新的融资策略，以及进行更多的创新。毫不夸张地说，为了实施这些新设想，数百万人员被动员起来，以期在激烈竞争而导致的不确定环境条件下找出正确的工作方法。然后，再敦促广大员工接受这种新的工作方法。所有的这一切，都需要有一定的技巧和方法，在竞争相对缺乏的五六十年代和七十年代初期，广大管理人员是不具备这些技巧和要求的。并且，这种技巧和方法所要求的某种东西是技术经验、经营能力和传统的管理方法（特别是官僚作风）远不能满足的。在新的环境中进行经营也需要领导。

对领导艺术的需求不断增长

和平时期的军队只需要有好的行政和管理人员，其最高指挥官能进行一些有效的领导，这支部队就能充分发挥其职能作用。而在战争期间，尽管在军队领导集团的上上下下，仍需要有好的行政和管理人员，但如果没有众多的各级优秀领导者，它就不能完成作战任务。到目前为

止，还没有人知道如何把和平时期的人们变成战时的领导者。同样，世界各地许多公司逐渐意识到，它们越来越需要那种能应付竞争日益激烈、公司间经济矛盾不断扩大的管理人才。正如美国一家大公司的一位领导人最近深有感触地说：

30 年前，当一家公司的负责人真要容易得多。那时，所有的公司都有很多的发展机会。而现在，面对的却是公司间激烈的竞争和一个已经很成熟的市场。当我 1952 年首次加入这家公司时，你简直不能相信，我们每月的实际工作就是召开“分配会议”，以讨论决定由谁来销售我们的产品。

今天，我们比以往任何时候都需要更多更好、有远见和自信心的领导人才。如果缺乏这类人才，公司就不可能继续保持兴旺。在我们的某些业务中，如果没有这类人才，甚至无法经营下去。

有证据表明，几乎每一行业都存在同样的观点。就制造业而言，近来许多工厂要求管理人员必须在预定的时间和成本内，推出某种新产品。这不仅要求有周密可行的计划和切合实际、分工明确的组织，还要有众多的监督控制手段（即行之有效的管理）。今天，同样也要求这些管理人员大幅度降低成本，引进生产节约技术，尝试建立日本经营模式的劳资关系，在劳动力低廉的地区建立分厂等等。也就是说，他们必须有计划地寻找开展工作的新方

法，其中有些甚至是以以前从未尝试过的。为了将这些方法付诸实践，他们必须说服其他一些已不再有创新意识，或不再愿意服从上级领导的人作出某种必要的个人牺牲。在这种情况下，单靠好的行政和管理人员已不能解决问题。在制造业中急切需要能进行有效领导的领导者。

同样变化也反映在人事工作中。在 20 年前“人事职员”的工作仅仅是进行人事安排和协助解决一些微小的人事问题，而现在却要他们能在人事问题上提供指导。他们必须协助公司负责人，改革企业文化，以使本企业更富竞争力；找到并实施一种全新的、能鼓励公司管理人员从更长远的角度考虑问题的补偿制度，与制造部门的负责人合作，想法建立起一种新氛围的劳资关系。

当然，对领导的这种紧迫需求也并未停留在管理层次上。众多企业发现即使是基层专业技术管理人员，有时也需要在他们的职责岗位上发挥领导作用。比如，激烈的市场竞争要求越来越多的年轻工程师们，在进行新产品开发时，必须与工程设计领域以外的（包括制造、营销以及销售部门的）管理人员合作。反过来，这就往往要求这些项目工程师们能进行某种领导。相似的情况也迫使老练的基层管理人员协助人事管理人员，营造那种新氛围中的劳资关系；尽管这并不能改变几十年来由于单纯的行政命令或管理业已经形成的对立关系。此外，同样的竞争压力也要求公司中层管理人员找出并实施精减机构和人员的途径。如果这些管理人员不能实施正确的领导，就难以让人接受真正的牺牲。正如通用汽车公司的执行副

总裁 利昂德·罗伊斯先生 (Lloyd Reuss) 在总结公司面临的越来越多的挑战时所言：“在公司的每一个管理层次上，从最基础性的工作直至汽车部门总经理，再到董事会，我们都需要有更多的领导者。”^⑨

这种根本性的转变，就发生在十年以前。二三十年前是很少见到。在相对稳定和顺利的五六十年代，人事部门、制造部门或其他任何部门极少需要众多的领导者。那时，太多的领导者还可能会打乱有效的规程，从而带来不必要的问题。正如当时一句很著名的格言所言：我们需要的是稳定和秩序 不是鲁莽的开创精神 换言之，“羊亡方补牢”之意。

正如战争时期政府和军队的领导艺术要比和平时期的重要得多一样，当公司同经济冲突激烈展开时，经营管理中的领导就变得更重要了。正是不断升级的激烈竞争引发了公司间的经济冲突。

进行成功领导的困难不断增大

就在不断增加的竞争使得多数公司内部上下需要更多领导艺术的同时，另一组稍弱的力量却逐渐增加了成功领导的难度。这些作用力是企业成长、经营多样化、全球化和技术进步。它们使得公司的经营活动变得更加复杂了。

从这点讲，百事可乐公司 (Pepsi Cola Company) 的发展过程就不足为奇。1955 年，百事可乐公司是一家拥

有 1900 名员工、年产 6 亿美元软饮料的公司，它的大部分产品当时是在美国本土销售。25 年以后，这家公司已发展为一家拥有超过 10 万名员工，年销售额为 60 亿美元的公司。公司出售的产品包括软饮料、快餐食品、速食食品，同时还经营航空业务，包括北美货运航线和李威汽车运输公司 (Lee Way)、体育用品 (Wilson) 等。并且，公司从一百多个海外市场获得了相当丰厚的利润。客观地说，要在 1955 年对这家公司实行有效领导也并不是一件容易的事，但到了 1980 年，由于领导的重要性提高了，肯定就更难了。

1955 年，数字设备公司 (Digital Equipment Corporation) 还不存在。但到 1985 年，它已是一家拥有 45000 股东和 100000 名员工的跨国公司。仅这一年该公司就向几十家不同公司的上千客户出售了价值 60 亿美元的产品和服务。当今著名企业，NCR 公司 (National Cash Register Company) 在 1955 年还是一家生产技术要求较低的收银机及其相关设备的公司；到 1985 年，NCR 公司的业务范围不仅扩大了，也大量采用了与数字设备公司、IBM 公司及其他大公司相当的高新技术。多年来，美国运通公司在世界各地设立了分支机构。1950 年，美国运通公司在 30 个国家设立了 186 个办事处，到 1985 年，已发展到了 130 个国家的上千家办事处。在许多行业中，如投资银行业、保险业中的国外业务的发展速度还要快些。

将多数公司，甚至是相对较小的公司的 50 年代与

80 年代的业务发展做一比较，也会得出相似的图像。

要处理好激烈竞争所产生的对领导艺术的挑战，如降低成本，提高劳动生产率，改进售后服务，保持产品的高质量，加快新产品开发进度，谈何容易。解决这些问题意味着进行经营改革。改革必然出现震荡，会给人们带来压力，会有成功者，也会有失败者。即使是在简单情况下，要克服由于压力和财产损失而产生的抵触情绪，也不是那么容易的。更何况情况并非这么简单。而在复杂条件下对付这些挑战可能是十分困难的。

在一个只有 20 名销售人员，且都在同一地点办公的条件下，改善对顾客服务是一回事；而在一个拥有 2000 或 20000 名职工，且分布在 100 或 1000 个不同工作地点的条件下，进行同样的改革则完全是另外一回事。在生产或服务过程中只使用一种基本技术的条件下，大幅度提高劳动生产率是一回事；而在同样的努力必须分散到几十种或上百种不同技术中去的条件上，则完全是另一码事。将新产品开发出来并投放市场期间，如果针对的是一个大致相同的市场（如都是美国中西部地区的客户），呈现出的是一组问题；但如果针对的是几十或上百个有着某些重大差异的市场（如巴西和瑞士），就会呈现出与前者不同且要复杂得多的另一组问题。在全体员工素质大体相同的条件下，进行全面改革要容易得多；而想要与不同国籍、不同年龄的人，以及那些工商管理硕士和工程师们进行适当的沟通，就要困难得多。

在综合公司的最高领导层中，领导艺术面临的挑战

有时候显得难以抗拒。很少有公司能轻易确立并实施合理的战略方针。而在今天的大多数情况下，由于技术、竞争、市场和经济、政治等诸多不稳定因素的作用，战略决策过程已经变得很复杂。公司内部的利益矛盾，如美国分部与欧洲分部之间，以及传统的银行部门或新的投资银行业务部门之间在利益分配上的冲突，同样也会把战略安排的实施变成一项非常危险的冒险活动。然而，与 1955 年不同的是，世界上成千上万的企业负责人正面临着上述诸多挑战。

领导艺术充分或缺的影响日益增长

企业环境的两个变化是竞争的加剧和公司结构的复杂。这两个变化本身都很重要。今天，任何一方发生变化，都会产生巨大的影响。竞争日益激烈使得越来越多的工作岗位需要领导艺术。而公司规模日益综合化使得这些工作岗位对领导艺术的挑战越来越难以把握。然而，正是这两种变化不断累积才会形成这样大的震动。现在，如果将这两者联系起来考虑，人们就会发现领导活动充分或缺所产生的不同结果（见表 1-1）。

在一个竞争受到行政寡头垄断或其它什么类型的垄断限制的环境中，无论从何种角度来讲，领导艺术看起来都不会产生很大的差异^⑩。经济学家和社会学家称作“结构”的因素常常是造成差异的主要原因。但在一个激烈竞争的环境中，公司兴衰的关键就在于确立和实施合理的

改革，并促成出色的经营。这样，能实施领导艺术的管理能力就有了新的含义。

表 1—1 企业环境的改变及其对领导艺术的影响

环境变化	企业变化
竞争国际化 放松管制 市场日趋成熟 技术进步速度加快	公司规模扩大 产品多样化 向国外拓展业务 高新技术的运用加快
多数产业的竞争升级	多数公司日趋综合化
日益增长的改革要求，目的在于实现较高经营水平，例如更高的生产率，更多的创新，新的市场营销和分配推销方法	进行富有成效的改革的难度加大
越来越多的工作岗位上需要领导艺术	实施成功领导的难度日益增大

领 导 艺 术 已 经 变 得 十 分 重 要

有人认为，更确切地讲是希望，世界会很快重新回到 20 年前的那种更简单和更稳定的时代。他们把某些国家日益出现的保护主义情绪，改革所带来的诸多问题以及缩小公司规模种种努力等作为其论断的依据，而完全忽视了使世界经济向另一方向发展的另外一些力量的作用。

譬如，在不久的将来，技术进步的速度不仅不会减慢，甚至有可能加速，从而会给一些公司带来更大的震荡。跨国公司将来也不会消失或重新退回到其母国。相反，许多跨国公司很有可能迫于本国市场增长减慢的压力，加快向海外发展（如日本的跨国公司）。此外，中国的经济机制一旦进入良性循环，中国的大型企业就会在世界各地开始“日本式的扩张”，其扩张的规模要远比日本公司在 70 年代向海外发展大得多。

至本世纪末的这段时间内，我们还会看到无数与五六十年代的企业有着本质差别的企业出现。这一时期将是综合经营型大公司间激烈竞争的时代，也将是官僚经理们更加不适应和更加危险的时代。即使是最好的管理专家，如果没有真正的领导艺术，其管理也将是不成功的。总之，为了企业的生存，为了企业的兴旺发达，领导艺术问题对公司整个的经营管理影响将越来越重要。

我们这样一个世界，至少在现在，大多数公司企业还没有能做好充分准备。

第二章

领导者的作用

——现代企业中成功领导的含义

目前领导的作用似乎越来越重要 那么“领导”的确切含义到底是什么呢？那些通过自身实践让人们看到领导作用的人 实际上做了些什么呢？领导”与“管理”有何不同之处？如果领导作用与“企业家的作用”之间存在某种联系，它们是如何联系的？

对于这些问题或类似的问题，如果不能给出一些原则性答案，就无法进一步讨论本书第一章所指出那些变化的存在意义。给出这类答案即为本章的宗旨。

领导的定义

“领导”一词在日常交流中，有两种基本的使用方式：

- (1)指主要通过一些不易察觉的方法，鼓动一个群体的人们或多个群体的人们朝着某个方向、目标努力的过程。
- (2)指行使上述鼓动过程的那些人。在日常生活交往中，第二个定义最常使用。然而本书中，我们一般按第一层含