

# 如何掌握完美的领导艺术

□张利

作为一个企业领导人,最重要的是什么?

我认为两点很重要,一个是慎言,一个是善教。

韩非子在《初见秦》中有一句话说得很到位——“不知而言,不智;知而不言,不忠。”这句话的意思是:不知道就说出来,是不聪明的行为;知道了却不说,是不忠诚的行为。

《论语》也有类似的名句——“君子欲讷于言而敏于行。”意思是君子不会夸夸其谈,做起事来却敏捷灵巧。

什么叫君子? 动作很快,言语很慢。孔子的话用在今天的职场上也很到位。孔子还说过,侍奉陪伴于君子身旁,有三个方面的表现可称为罪过:第一是为了表现自己,爱出风头,别人的话未说完就插言抢着说,这叫急躁,修养不够;第二是应当说话的时候却怕负责匿而不说,这叫隐瞒,也不好;还有讲话的时候,对团体而言要观察环境,对个人而言要观察态度,察言观色,比如对方正在烦恼痛苦的时候,而去和他讲得意的事,或是去讨论重大问题,一定得不到好结果,这叫做督,等于自己没有眼睛,看不清楚!

其实在我们的工作中,尤其是在企业领导身边工作,你最容易犯《论语》里孔子说的三种错误。第一种错误,老板没问你,你就发表意见,太急躁了;第二种错误,老板问到你了,让你发表意见,你不说,隐瞒真相;第三种错误,给老板提意见不察言观色。

其实,一个企业有问题,这事情太正常了,没有问题才不正常。所以,如果看到企业有问题,这事情也太简单了,就好比你到这间房子一看,满地碎纸片,这儿掉了一个纸片,那儿掉了一枚钉子,就这么清楚。所以,发现问题根本就不是本事!

所以,职场上年轻的朋友到企业里面去,企业里的问题是非常容易被发现的,发现了以后怎么办? 你说我对企业好,我要表达我的忠心,我告诉我的老板。错! 没问你,你就说,太急躁了。

我提了意见老板不听,等到老板问我,我不说。这也是错误,隐瞒真相的错误。

所以,我建议大家要早读《论语》,



本报合成图片

早读《孙子兵法》,最起码这些错误在自己的身上是不会犯的。做事的方式有的时候比结果还重要。心理学家告诉我们,沟通的方式决定着沟通的结果。

其实孔子对此在《论语》中早有论述——“子曰游,事君数,斯辱矣;朋友数,斯疏矣。”意思是说,子游说:“侍奉君主过于着急,会招致耻辱;结交友人过于着急,会招到疏远。”

你看老板犯错误了提意见,提一遍提两遍可以了,老板不听,别提了,为什么?你越提意见,越是自取其辱。就像你的朋友犯错误你提意见一样,提一遍提两遍,不听,不听到此为止别再说了。越劝朋友,关系越疏远。你规劝了,已经尽到做员工和做朋友的本分。如果再三地规劝,你就可能干涉了对方的“内政”,反而可能招致羞辱。规劝别人是可以的,但别人也许有别人的道理,没完没了地规劝就会招致羞辱。

善教是完美领导艺术的另外一个关键问题。《孟子尽心上》有这样一句话:“善政者得民财,善教者得民心。”

它的意思是:良好的政治得到百姓的财富,良好的教育得到百姓的心。

你说你会经营,你会管理,你让员工帮你挣钱,让员工帮你聚财,没问题了,但是你能得到员工的心吗?你能得到员工的爱戴吗?

管理者首先就是教育者。东西方管理学在哲学层面上是通的,关于“教就是最好的学”这一条,新经验主义管理学派创始人彼德·德鲁克的一句话也很到位。德鲁克说:“把管理者和普通员工区分开来的第一功能是什么?那就是管理者首先是教育者。”你今天是管理者,你愿意也好,你不愿意也好,教都是你的第一功能。所以请记住孟子这句话“善政者得民财,善教者得民心。”

教是最好的学,你都不教育员工,又怎么可能从中选拔出一个好干部,一没有岗位说明书,二没有岗位培训,只给目标不给方法,完成任务你就做,完不成任务你下岗,叫“以

不教民战,是谓弃之”。什么行为?放弃的行为,你抛弃了这个员工。

“不教而杀谓之虐”,你都不教育员工,犯了错误,立刻撤职查办,什么行为?虐待的行为。所以作为老板,如果给员工分配任务前没有对他进行教育培训,完成任务就干,完不成任务就下岗,老板不教谓之虐。

不过更可悲的事情是员工不学。我到很多企业讲内训,一般老板花那么大的代价请我们讲内训,用的是周末休息的时间,员工都是一百个不情愿的样子,说又要培训了,又耽误我的休息日,老板算加班吗?给不给餐票?还问我,老师有礼物吗?

老板不教,虐待;员工不学,受虐。对吧?

那么,怎么教? 涉及到你如何带队伍了。

我先问大家一个问题,平心而论你说你们企业的天才多不多?很少啊!很多企业有没有天才?有,就是老板自己,尤其对于民营企业老板,自己绝对

是天才,素材多不多? 一个也没有!

企业里面天才也不多,素材也不多,那么企业大多数人都是什么人?中人。智商中等,能力中等,所以企业管理不是说如何把这些中人培养成天才,再来做企业管理的。企业管理就是让这些中人如何能够做好,发挥出好的绩效,所以“因人施教”、“因材施教”就很重要了。

“子曰,中人以上,可以语上也;中人以下,不可以语上也。”是孔子的办法,即:“具有中等以上才智的人,可以给他讲授高深的学问;在中等水平以下的人,不可以给他讲授高深的学问。”

孔子讲得好,中等才智以上的人,我可以给你讲些高深的学问;中等才智以下的人,我不能给你讲高深的学问,一定要因人施教。

对于这点,我个人感受颇深。过去我一学到新的知识,赶快回去教给我的所有员工,比如我学了十个办法,统统教给我的员工,可是效果却很差,为什么?他们用了回来说,老板教的办法不管用。我觉得奇怪,为什么这个办法对我就管用,对你就不管用呢?

后来我参考与我们一起工作的台湾同事,他的办法与我不一样,我是把我所学到的知识全部教给我的部下;他们则是一次只教你一招,然后让你去实践,到市场中去练,结果碰得头破血流、鼻青脸肿地回来了,这时候时机到了,再教你第二招。再去实践,再去练习,一用,发现真的好用!

其实这些台湾同事教的招都是我教过的,为什么同样的招他教出来,我的部下就觉得很管用,而我教就没用呢? 可见教会带兵是一门艺术!

对此,《论语》讲得很清楚——“子曰,不愤不启,不悱不发。举一隅不以三隅反,则不复也。”意思是,孔子说:“教学生,不到他很想弄懂而又弄不懂的时候,不去开导他;不到他很想讲出来而又无法恰当表达的时候,不去启发他。给他讲明一个方面,他却不能触类旁通,推知与此相类似的其他方面,就不再教他新知识了。”

所以孔子很早就总结出了教的规律,带队伍的规律,这就是为什么中国的古代哲学有很多经典值得我们去学习的原因。

## 供应商的品牌化生存

□李光斗

我们可以从广义上把B2B理解为企业与企业之间的交易,把B2C理解为企业与消费者之间的交易。前者交易的产品可以称之为终端产品,后者实现交易的则大多为中间产品——比如汽车发动机、衬衫的纽扣、手机中的显示屏或者电路板等等。

在传统意义上,大量的中间产品是不向终端消费者做广告的,比如一个手机显示屏的供应商主要把宣传费用做在行业内部,目的是取得下游手机制造商的信任,对他们来说,顾客就是手机制造商,而不是手机用户。

英特尔显然是一家以中间产品为主业的公司,他的芯片必然要经过电脑制造公司抵达消费者,没有电脑这个终端产品,任何一块芯片对于普通消费者来说都是无用的。

但我们注意到,自从电脑进入中国家庭以来,英特尔就从未间断过面向终端电脑消费者的广告活动——从央视的广告到《只有偏执狂才能生存》的企业营销再到合作《长江七号》,花样迭出。

为什么英特尔要“违背”行业规律,面向他的“非直接用户”大做广告呢?

通过影响终端消费者来影响选购商。当英特尔的品牌影响妇孺皆知时,终端消费者把“是否英特尔的芯片”作为判断电脑优劣的一个重要标准。这种无形的标准一旦形成,足以对电脑生产商形成强大的制约力,以至于几乎所有的电脑产品广告都会加上一个“英特尔”标版,自觉不自觉地会将英特尔作为品质样板。

与此相类似的一个例子是,所有电梯生产商面对的用户都是酒店、建筑单位或者房地产开发商,在理论上他与电梯的乘坐者不会发生直接关系。但是,电梯品牌却把广告做到大众媒体,让社会大众逐渐形成某某电梯是好电梯、配备某某电梯的建筑是好建筑的心理认知。酒店等直接买主不得不考虑他的顾客的感受,为符合终端消费者的认知进行选购,于是,“上上下下的享受”便成了普通老百姓耳熟能详的广告语。

在向非直接用户做广告时,能够覆盖直接用户。大众媒体的广告宣传的费用可能更高,但传播面更宽。事实上,普通消费者可能永远不会看一本专业的行业杂志,但一个专业的决策者一定是社会普通消费者的一员,也就是说专业的广告投放不会抵达普通消费者,但大众的广告投放却一定能抵达专业的行业人员。

同样有一个非常精彩的案例。统一润滑油起步之初,沿用惯性思维,认为润滑油的消费对象不是一般的社会大众,进行大众媒体的广告投放会产生浪费,因此,他们和其他同行一样,主要在各种行业杂志中投放广告,但效果一直达不到预期。企业决策者在一个偶然的机会意识到,与其撒胡椒面式地窄众投放,不如把广告费集中起来做一次有影响力的大众媒体投放。于是,我们看到了伊拉克战争期间那个精彩的统一润滑油广告——多一点润滑,少一点摩擦。统一润滑油声名鹊起,当年的销售额与利润双双翻番增长。这次行动的直接结果之一是:长城、壳牌等国内外著名石化公司纷纷开始到央视投放广告。

在更深的意义上,B2B企业面向终端消费者的广告行为喻示着“中间供应商”经营方式的新趋向。品牌已经不再是消费品的专利,同样成为工业品、上游供应商企业的重要资产,品牌不仅意味着下游客户的认可、终端消费者的认可,同时还将成为企业产业链延伸、资本运作的重要砝码,因此,越来越多的B2B企业意识到,跳出行业内部的营销广告有助于品牌资产的迅速积累。

BP、思科、IBM这些非终端消费产品的制造商,在品牌推广方面从来都是不遗余力。当然,并不是所有的非终端消费品供应商都需要立即投身大众广告,相对来说,如果终端消费者对你的产品感知度不强,应当慎重。比如,消费者可以通过使用电脑感知英特尔芯片的功能强大,但很难感知到显示屏玻璃的差异性。因此,后者在设计品牌化战略时,英特尔就不一定是学习的对象。但是,如果这块显示屏玻璃具有防辐射、保护视力的特殊性能,就非常有必要采用消费品的品牌运营方式,向终端消费者广而告之。

总之,中间供应商的品牌化生存是一个总体的趋势,但做什么样的品牌、如何做品牌则要因行业而异、因目标而异、因自身条件而异。

作者简介:李光斗,中央电视台品牌顾问、中国十大策划人代表人物、著名品牌战略专家、品牌竞争力学派创始人、中央电视台《对话》与《商务时间》节目特邀嘉宾。

## 组织智商不可缺少的两个环节

□白万纲

组织智商是一种人工智能,是组织自觉与有意识地进行经营的状态,是对内部可塑性进行探索和优化,对外部环境进行认识、改造、协同的各种思想和方法的指导原则。其中有两个环节非常重要。

其一, 构筑一个更大的生物链。如果一个企业想要在未来拥有优秀的组织智商的话,它首先必须构筑一个大的生物链——不论是依附于他人,还是在整个供应链中居于主导地位。这对于企业个体来说其实是一个对所属阵营的选择。就像很多做IT的厂商都要选择究竟是跟随AMD还是英特尔,这实际上就已经形成了一个分水岭。这样的抉择十分重要,因为从此以后会发生很大变化,而一家企业当初的站位究竟有没有站准,其所构筑的生物链本身是否拥有庞大的组织智商,这些都将给企业未来的发展带来生命攸关的影响。

对于中国的企业而言,更多的处于配角的位置,它们在供应链中的作用通常是给一些大厂商做配套、做贴牌,或者是做基础产品、做原材料、做部件,等等。因为很多专利创新和硬科学不是抓在中国企业手里。所以,构筑一个更大的生物链可能就是对我们的考验,对于很多中国本土的制造业企业,已经开始主动地贴近一些名厂、一些大厂商,去构筑所谓的名配角策略。而自己作为某个大厂商的配角,在确定了自己的名配角战略后,获得了空前的成长。

台积电创始人张忠谋曾经说过一句非常极端的话:“欢迎客户来改组我们!”他认为每一次台积电接进来一个订单,这个订单就可以作为一个输入的因素,进而会重新再造一遍台积电。这个说法的内涵是非常丰富的。其本质是通过借助上游客户的要求,来重新审视自己,思考自己应该具备哪些方面的能力来把这个单子做得更好,为客户服务得更好,并不断地提升自己的服务能力。

换句话说,一家企业没有必要去关注世界上所有的因素,而只要

努力地跟上其所属的大客户就好了。前提是它要有一个坚定的判断:我的大客户不会站错位。当然这是要面临很大风险的,因为一旦从属的大客户站错位将很可能危及到自身的安危。鉴于此,台积电不仅仅为英特尔代工,而给世界上几乎所有的芯片厂代工,这样就可以分散风险、转嫁压力,进而可以保证左右逢源,便于进行一个更为系统的思考。这就是所谓的构筑一个更大的生物链。

其二,聚焦于消费者。企业可以有种种的设计,可以去作研发,也可以通过对现有技术组合来催生和开发一些小产品或者小项目,但无论企业经营的目的如何,经营的手段怎么样,经营的产品是什么,它都应该有一个宗旨:聚焦于消费者。那么接下来的问题便是:它的消费者是谁? 如何聚焦于消费者? 如何去研究他们?

通过观察,我们会发现,现阶段成长最快的一些企业都有一个共同的特点,那就是极力地去贴近消费者,感知消费者究竟有什么样的需求。消费者可能会有很多显性和隐性的需求,而厂商的首要任务便是对这些需求的准确获悉和把握,甚至去发掘潜在的深层次的需求。进一步来说,如果企业可以把自己业务体系构筑于这些需求之上,将自身的整个系统去和这些需求打通互接,必然会取得一个非常庞大的基础。

这些其实是任何一个企业都需要着重思考的事情:我们如何去发现消费者,我们怎样去聚焦于消费者,当在产业界出现一种要求时,我们不仅仅要研究消费者,甚至还要去研究非消费者。对非消费者的研究也非常重要,因为通过去了解他们为什么不买我们的产品,甚至抵制或排斥我们产品的原因,进而谋求在他们所需要的领域内开发出新的产品以迎合其口味。否则的话,如果一家企业只是把目光聚焦于原有的消费者,而不去发掘新的消费者、开辟新的市场,它也只能维持原有的成长,甚至在原有市场的萎缩和消亡下导致自身生存的危机。

## 注入企业文化 形成竞争合力

□刘宝民

企业文化是一种思想形态的价值观,是企业长期形成的稳定文化观念和历史传统以及特有的经营精神和风格,它包括一个企业特色鲜明的指导思想、发展战略、经营哲学、价值观念和道德观念等。企业文化是全体员工认同和共有的企业核心价值观、价值取向以及行为等外在表现形式,由管理作风、管理制度和管理观念构成的管理氛围,它规定了人们的基本思维模式和行为方式,在企业发展过程中具有延伸性和稳定性。

企业文化也是企业发展到一定阶段的必然产物。企业文化与企业发展相辅相成,密不可分。只有当企业发展到一定阶段,才能形成企业自身的文化。不可否认,一家企业从其诞生之日起就有了自身的文化,但这种文化主要是创办者、经营者和员工的个人文化在企业中的显现,而企业文化的过程。除此之外,企业文化是企业中一种看不见摸不着的无形资源,优秀的企业文化对企业的物质活动具有不可忽视的促进作用。企业凝聚力的形成、品牌价值的提高和无形资产的积累,企业文化都会潜移默化地贯穿其中。作为企业一定要高度重视自己的企业文化建设,在管理中坚持以人为本,强调尊重员工,给每个人以实现自身价值和展示才能的舞台。企业要有自己的企业精神或企业价值观,企业文化的核心恰恰是企业精神或企业价值观,企业要倾力培养员工与企业同呼吸、共命运价值观,增强企业员工的主人翁意识,实现“以人为本,人企合一”,齐心协力众志成城地推动企业发展。企业要建立充满活力的机制,一方面要做到人尽其才,才尽其用;另一方面要激励先进,鞭策落后,营造出千帆竞发、百舸争流的氛围。企业要有各阶段的发展目标和发展战略,让员工对企业的前途有一个良好的预期,以振奋精神,凝聚人心。基于此,许多企业建立伊始就明确目标,统一思想,高度重视,打牢基础,并不断使其细化与深化,保证其有效地落到实处。

搞好企业文化建设,要扎扎实实地发掘企业文化,提炼企业文化,完善

企业文化。企业文化是在多年发展过程中积累的精神财富,就其本质来说,是人文文化。客观地讲,抓好企业文化需着力解决好以下三个问题。一是培养人才。人才是企业的根本,市场竞争归根结底是人才的竞争;而人才只有用企业文化武装起来,才能心齐气顺,共谋大业,这正是企业文化所追求的目标。除此之外,一项至关重要的任务就是巩固企业之本,吸引优秀人才,提升员工素质,打造团队精神。二是打造品牌。任何一家企业如果没有具有深厚文化内涵的品牌产品来支撑就不会有强大的生命力,而产品的文化内涵需要企业文化来涵盖和体现,同时也能反映出一个企业自身所展现的价值观被社会的认可程度,市场认可度愈高,产品的文化内涵则愈深厚,品牌效应就越强。三是推行有效管理,营造创业氛围。

在当今市场经济机制下,企业最高层次的竞争已经不只局限于人、财、物的竞争,更多的则是在文化层面上的角逐,而现在先进的管理思想恰恰就是用文化进行管理,这就使得企业经营者越来越注重企业文化的建设和价值观的塑造,企业文化已经成为企业核心竞争力的有力保障。企业文化从表象上看让人似乎有虚无缥缈的感觉,有时不知道抓企业文化建设从哪里入手,重点是什么,常常是口号标语满天飞,实施起来却不得要领,虽然费力不小,却一直在企业文化的大门外徘徊,不能提高员工的凝聚力和归属感,更不能提升管理水平。实践表明,企业文化建设要经历从理念到行动、从抽象到具体、从口头到书面的操作过程,由此及彼,由表及里,去粗取精,去伪存真,举一反三,触类旁通,倘如此,才能得到员工的充分理解和高度共识,进而转化为员工的日常工作行为。对企业的管理者来说,想方设法让员工认同公司文化,并变为自己的科学行为和具体行动,这才是企业文化成败的关键所在。为此,要从四个层面开展工作。

第一,要引导员工积极参与企业文化建设。任何企业都有文化,在经历了多年艰苦创业的风雨后,员工对文化普遍有自己的看法,认清这一点非常重要。有些企业在引入机制创新或改革时,往往忽略了对本企业文化的