

# 职业经理人要有儒家处世的心态

■ 黄先仁

最近听闻不少职业经理人相继辞职，原因不一而足，但面临的困境基本雷同，继续留任已经无力回天，心灰意懒，不如一走了之。或许是因为供职的企业面临变革，策略思路存在分歧，也可能与资方老板的沟通存在隔阂，企业文化的难以适应，既定目标没有如期达成。压力面前，诸多的职业经理人选择的是“出世”的态度，寻求逃避做了解脱。其实，在这个关键时刻大家若能多一些儒家心态，或许事态的发展将不至于如此极端。

说到儒家思想，我们想到最多的也许是仁、仁爱以及爱人，这仅仅是儒家的核心思想体系，比较宽泛。但在具体的运营管理实践中，儒家思想体系的范畴可以清晰的落脚在我们工作的各方面中。其积极入世的哲学态度，非常值得我们领悟学习。如下几点体会和大家分享：

## “内圣外王”

朱熹在《大学》里对内圣外王的解释是：格物致知，诚心正意，修身齐家，治国平天下。专业的解释这里就不赘述，站在营销的角度来解读，意思大致是：一个人要用心的学习，并在实践中检验；做人要有浩然之气，要有责任，有使命感；好的品格是做人的基础，内蕴和修养将决定你能做多大的事业；志当存高远，要有清晰的人生目标。

这其实是对一个职业经理人的基础要求。对照起来，我们发现有什么缺失了吗？这些基本功不扎实，具体工作中的掣肘现象是否让人顾此失彼呢？鉴于此，有必要进行如下几方面的历练：

1. 学习，学习，再学习。换言之，通过学习取得不断进步，在实践中检验问题的真伪，而不是主观臆断。
2. 树立正确的做人做事风格，积极致力于营造公平公正公开工作环境，杜绝拉帮结派，任人唯亲。尤其是自身的慎独，人前人后一个样，规章制度能否约束的情况下都做得一个样。率先垂范，以身作则极为重要。
3. 守护向善的品格，是建立领导力的关键。没有好的品格，又何谈领导力而产生的执行力？何谈团队的凝聚力和战斗力？我们很多职业经理人在能力、阅历、魄力上无懈可击，但就在品格上功亏一篑，出师未捷，这样的教训可谓惨痛啊。
4. 职业经理人的理想应该体现在具体职业规划上。模糊的职业规划就如同一艘航行在大海中没有方向的船，任何一个方向过来的风，都可能是逆风。没有清晰的职业规划，也就意味着，你是“到什么山，唱什么曲”，体现在具体的运营管理上，那就是纯粹的“只顾过程，不问结果”，老板能认为你能靠谱吗？

## “穷则独善其身，达则兼济天下”

职业经理人的一个通病，就是“在其位谋其政”，不在其位就不谋其“政”，能上不能下。职业经理人工作变动频繁的一个主要原因就是不接受组织内的工作变动或降



职。出现这一情况，大多是选择走人。即便是换了新工作，也势必要求新的职位必须不低于以前任职的级别或要求享受相类似的薪资待遇等。看似是苦心孤诣“人往高处走”，其实是急功近利的典型写照。

笔者一朋友离开原先的单位，此前是任营销总监，新的单位相关职位都有人在位，老板就建议能否去某省区任职省级经理呢？待遇可以享受总监级别。但还是被我这朋友婉言谢绝了。其实，做省级经理有什么不好呢？一方面可以总结上一份工作的得失，在回顾和反思中加以改进自己工作方式方法和思路，使自身综合素质得到提升。另一方面也可以在一个相对没有压力的工作环境中，快速熟悉基本情况，快速融入企业。毕竟在一线能更直观的洞悉公司策略的正确与否，以及执行情况等等。凭这朋友的能力，应该能在这个新公司很快脱颖而出。

这里，我这位职业经理人朋友缺乏“穷则独善其身”的豁达。这个“穷”，不是指物质上的，应该是指对权利、资源掌控幅度的描述。权利、资源掌握小的时候，可以赋予自身更多的修炼，韬光养晦，厚积薄发，此所谓独善其身。如此，才有可能“达”——获得更大的权利和资源调配，才有可能有所作为，才有可能在职场上纵横驰骋，这也就是兼济天下。

## “己所不欲，勿施于人”

说简单点，就是自己不想做（或不喜欢的）事情，不要强加给别人。其核心思想就是人应当以对待自身的行为为参照物来对待他人。更深入的剖析，就是说人要有胸怀，待人处事不能心胸狭窄，而要宽宏大量。作为一个管理者，制订规则，确立组织目标，并通过系统有效执行是首要任务。但作为一名管理还要扮演一个极为重要的角色，组织协调。浅显点说，人际关系处理的好坏，有时攸关大局。很多职业经理人最终败走麦城，一定程度上不是绩效达成、不是能力智力、不是系统管理的问题等等，而是在人际关系的处理出现问题。

那处理好人际关系，首要的就是胸怀。只有宽广的胸怀，才能容人。作为一名职业经理人，面对不尽相同学历阅历、不同性格

喜好等等之属下，如何调动其协同作战呢？惟有做到知人善任，人尽其才，这可真是个硬功夫，容不得半点花拳绣腿。不能武大郎开店——容不得大个。

我们常说，驾驭能力超过自己的人，必将成就霸业；能驾驭能力和自己一般者，只能守业；只能驾驭能力低于自己者，一事无成。其实，能驾驭什么样的人取决于你的胸怀。

其次，是从善如流，见贤思齐。运营管理错综复杂，难免百密一疏。要避免“一言堂”，要听得起别人意见，及时修正。不能刚愎自用，要学会汲取精华为我所用。很多职业经理人经常以“唯我独尊”自居，听不得别人任何批评，有时拿资方老板告诫当耳旁风。结果可想而知。知错就改，这可不仅仅是态度的问题，有时确实关系到生存。

再次，严于律己，宽以待人。作为一名职业经理人必须是制度的坚决遵守者和执行者，绝对不能对自己网开一面。在自己责权范围内，必须是按规矩办事，洁身自好。对自己严格要求，其实也是在告诫大家不要以身试法，这种榜样的力量是无穷的。反之，后患无穷，此其一；其二，对同事对下属要宽厚为主，出现问题或差错，要多在自己身上找问题，永远牢记“员工只会做领导安排的工作”。首先反思自己，再去说服别人教育人，效果也许会更好。

第四，“施仁政”。爱自己同事下属，给予亲情般的关怀和呵护，同时还要爱自己的企业（爱自己的老板）。团结一切可以团结的力量，致力于团队作战氛围的营造。部门间讲求配合，同事间互相帮带，请相信企业生产力是由每个人通力合作得以提高的。但这也不是说就一概的包容错误和弊端，必须做到大事讲原则，小事讲风格。

## “此心光明，亦复何言”

这是明朝大儒王阳明临终前说的一句话。望文生义，我就不多解释。但文字之外的寓意是什么？我说到，并做到了，问心无愧，这才是核心。王阳明毕生倡导“知行合一”，说的是理论和实践相结合的问题。现在的理解就是人要有鸿鹄之志，但必须脚踏实地的实践。

反观职业经理人的生存现状，理论不

能结合实践是一硬伤。业界内经常能听到某某职业经理人是理论家，但华而不实、中看不中用等等。更有众多资方老板为之痛心疾首，自此拒绝引用职业经理人。

原因很明白，个别职业经理人说得多，做的少，或者说的和做的不一样，更有甚者光说不练。其实，这样例子不在少数。这里有我国目前职业经理人生存环境不成熟的原因，但可以肯定，更多的是我们职业经理人自身的问题。综合看，要从如下几个方面在解决：

一是要有使命感。仅仅是为了一份工作，一份薪资。是否专业对口，是否业务熟悉，是否对企业文化认同，是否对老板风格接受……都无从谈起。更多的是抱着“骑着驴找驴”的态度，工作如何做好？范仲淹“先天下之忧而忧，后天下之乐而乐”的人生使命，应该成为我们的楷模。

二是要有责任感。不敢（不能）承担资方老板或组织授予的权利去行使职责，遇事搪塞推委，“事不关己高高挂起”。尤其是在重大运营决策上，意见模糊，举棋不定，贻误战机不说，导致团队人心涣散。更有甚者，视企业内忧外患于不顾，只知道粉饰太平，糊弄资方老板。当问题暴露，岂只是走人的问题，供职的企业濒临倒闭也不是什么新闻。有道是“国家兴亡，匹夫有责”，既然选择了职业经理人这条从业之路就要义无反顾于我们对责任的恪守。

三是要有坚定的意志。但凡一名职业经理人，一定要有必胜的信念，不达目的誓不罢休。坚定而旺盛的意志，是成功的一半。这个世界一切皆有可能，努力不一定能成功，但不努力注定要失败。方法永远比困难多，前提是我们一定要有超常的意志来审视困难。很多职业经理人失败在自己的意志，缺乏持久的耐力，浅尝辄止，在压力面前选择退缩，其实这是资方最大损失的。

最后借用北宋大儒张横渠的“四言”作为结束语：为天地立心，为生民立命，为往圣继绝学，为万世开太平。这四句话深刻的描绘出儒家入世的积极态度和胸襟，同时也彰显出儒家的磅礴气势和宏愿。这里是儒家在诉求人类教育的极致，但作为职业经理人何尝不能以此为砥砺，秉承儒家积极入世的风范，勾勒出更稳健更完美的职场风景线呢？“天行健，君子以自强不息”。

# 好领导在困难时刻该做的9件事

■ 天天向上

这个世界一直在变化，市场也在不断调整。中国有句话，就是“三十年河东，三十年河西。”但是现在强弱更迭的年限已经远远低于三十年了。即便企业在成长中，也会遇到挑战的时候，而领导在面临挑战的时候，也是英雄本色彰显的时候。

最近美国记者和创业者 Bill Murphy Jr 曾经见过一个现在已经退役的 26 岁中尉。他们谈到这位中尉在领导 40 名战士 82 天的战役中学到什么。也许很多人都没有带过一个战经历炮火，但是应用这些原理，无论你面对什么挑战，你都能极大地提升你作为领导的实效。

## 1、控制你的恐惧

一次一颗子弹从这位中尉的耳边飞过，他真的很害怕。但是他意识到他必须征服这样的恐惧，因为他的兵正在看他，以便指导他们应该如何反应。

勇气不意味缺乏恐惧，当然，作为一个领导一定不是充电之前就盲目地面对不利情形。这意味着你不要让自己的恐惧变得可传染。如果你的团队有信心你能在困难时期做出聪明的决策，你的团队需要相信你能控制自己。

## 2、记住，任务第一

因为你要肩负着团队的信任，所以你要对团队负责。首先，你要给他们一个值得全力以赴的目标，你也需要展示你愿意无论付出什么代价都要实现它。

但是记住完成任务要最小的人员投入。即便任务第一，也要把人放在心中去完成。

## 3、也要记住任务也是先于你的

“任务第一”唯一有效的方式是如果你的人真的相信，你也愿意把任务放在你前面。这个就是意味着，你在任务中为了别人，可以对自己的安全冒险。另一个方面，这意味着你为了团队的目标，你会牺牲自己的短期利益。否则你怎么让你的人这么做？

## 4、依靠你的准备

这位中尉已经为了战斗做了几年准备。他是应招入伍的，4年在西点军校，毕业后又训练了2年。但是这样的训练并不能让你准备好在真实场景中，只是接近事实而已。

这个原理是适用于任何领导力场景。提前思考你会如何对困难情形做反应，你就在重要时刻打破常规去快速反应和适应。

## 5、严厉，但也柔情

在战场中，对待士兵，要严厉，也要有同情。一次，这位中尉要保持清醒，在战斗开始的60个小时值班，最后他的体力完全不支。但是他在这里发现了人性的时刻，甚至是幽默。你的团队需要知道你是严厉的，但也知道你会像一个投入的领导对你周围的世界有反应，而非机器。

## 6、鼓励你的人

生意很少关乎生和死，但战争却会。这位中尉手下的一个兵，就在一次几个月的战斗中牺牲，一些人受伤被送回美国。

团队中失去任何一个人都会非常痛心。但是这位中尉认识到他要鼓励他的士兵，激励他们继续前进。“他们都是特别的，灾难之后的一天，我要提醒他们，每天都要想着为彼此牺牲，如果有需要，我为他们中的任何一个牺牲。”这位中尉就是这样鼓励他的兵。

## 7、有效沟通

在战斗白热化时，很容易、很自然，会停住别的每件事，专心致志在手上的工作上。这是一个危险的倾向，但是沟通什么是优先的也是重要的。你的团队或者所有你的股东需要知道前面是什么，否则他们不会奉献。

战争早期，无线电通讯不总是最好的，但是没有借口。当技术不能实现时，在最糟糕的时刻要做的是，你需要有备份方式得到和给予信息。

## 8、智慧地使用你的资源

尤其在战斗开始的日子，这位中尉的部队要对付被毁的，没装备的车辆，以及各种不足的供应。更要命的是，混乱、战斗和灾难让他们的士兵极度短缺。

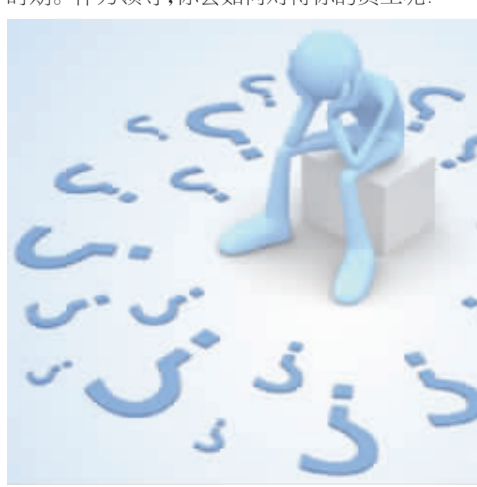
同时，他们要充分使用他们有的一切。比如，在战斗第一周的结束，中尉思考自己已经在敌占区开了300发子弹。他排的其他人也是这样。

## 9、模仿激励你的领导们

中尉必须要在战斗白热化中行动，尤其是当他的兵眼睛注视他时，他会回想在西点军校学到的功课，一些他知道和尊敬的其他领导者。他也会发现自己问的一个问题，这个问题在部队领导者作为一种笑话说了很多年，“约翰韦恩会做什么？”

不论你在哪儿工作，不断要学习什么让领导人成功，什么让他们失败。

当天很多传统产业面临转型，国家经济结构面临调整时，相信很多企业都进入了一种困难时期。作为领导，你会如何对待你的员工呢？



# 军事与商业领导力的共通之处

■ 毕俊

在我们共同创作的《商业与军事》一书中，英国海军中将查尔斯·斯泰尔和我探讨了将军和 CEO 在处理战略上有什么共同之处这一问题。尽管书中并未发现单一的模式或简单的规则，但我们还是总结了两种领导力之间的三个共通方面：战略勇气、适应能力和价值观决定的领导力。

战略勇气是指制定高远且可以实现的总战略之能力。罗尔斯·罗伊斯公司（又译作劳斯莱斯）靠制造汽车起家，但在 20 世纪 20 年代也制造飞机引擎。该汽车公司在 1973 年由于财务问题被出售给福特，继而专注制造喷气发动机。罗尔斯·罗伊斯作出战略决定，誓将其全球领先的喷气发动机技术覆盖西方世界的每一架大型民用客机；当时的主要竞争对手是规模大得多的通用电器和联合技术两大巨头，这个目标简直是不可能完成的任务。但现在罗尔斯·罗伊斯拥有了 55% 的计划内市场。

通用曾数次欲下狠手扼杀罗尔斯·罗伊斯。大型客机引擎的商业模式与众不同，通常客机制造商如波音、空客等会提供各种引擎选择，由航空公司决定购买哪家公司的产品。获得首个“启动客户”对新引擎至关重要，而一直以来英国航空公司都是罗尔斯·罗伊斯的启动客户。但 1991 年通用和英国航空公司达成了 45 亿美元的交易，没有在英航的波音 777 机型上选择罗尔斯·罗伊斯的新引擎。这让罗尔斯·罗伊斯遭受巨大打击，英国政府对英航的举动也没有光大。但逆境中罗尔斯·罗伊斯并没有畏惧强大的竞争对手，赢得了国泰航空公

司的启动订单。可能这是第一次一家位于中国的公司在重要现代工业的竞争格局中起到决定性战略作用。

联想的经验已为中国读者所熟知。在收购日薄西山的 IBM 个人电脑业务中，柳传志及其团队表现出令人瞩目的战略勇气和智慧。开始他们聘请了一名西方人担任 CEO，但其没能胜任。柳传志于是劝服杨元庆掌舵。他们在 2013 年年初实现了打造个人电脑业务世界第一的目标。

在军事方面更不乏战略勇气的典范。1940 年温斯顿·丘吉尔拒绝与德国议和，当时他预见到只要英国能拖住希特勒足够长时间，美苏两国也将参战。美国在日本袭击珍珠港后参战，因为美国生产能力极强，所以丘吉尔对打赢战争有十足信心。

适应能力也是战略领导力不可或缺的一部分。在战略海洋中浮沉的领袖们，会随着环境的变化作出相应调整，并且不会迷失全局战略目标。胡志明在越南打败了美军，是军事领域有关适应能力的经典案例之一。在变幻莫测的商业世界，适应力更是必不可少的能力。安谋国际科技股份（ARM）有限公司成立于剑桥，最初由 12 名工程师和经验丰富的 CEO 罗宾·萨克斯比组成。他们设计出了更好的微处理器，比英特尔的芯片耗电少。他们决定在全球范围内注册该技术，成为世界顶级供应商，收取专利费负担研发成本，进而对售出的每一设备收取一小笔专利使用费。从最初和苹果以及索尼的交易开始，至今他们已拥有了超过 1000 家许可商。安谋的技术已应用于 95% 的智慧手机以及 35% 的电子设备，至今已授权生产

了超过 200 亿安谋驱动芯片。然而互联网泡沫破裂后，安谋首次收到了盈利警告。公司的股价大跌，甚至有人质疑其商业模式。管理层将战略勇气和适应能力相结合，在继续坚持原有战略同时，购买一家拥有相关设计专利的美国公司“PhysicalP”，为公司带来了额外的收入来源、人才以及客户关系。

2005 年左右，罗尔斯·罗伊斯对其商业模式进行了重大调整。一般引擎的使用寿命为 20 年或更长，随着时间推移，需要更换的零件价值超出了引擎本身成本。这意味着让引擎更可靠反而会降低公司的利润。因此罗尔斯·罗伊斯把商业模式换成了“按小时提供动力”，公司不再向客户收取零件费用，而是承担维护引擎最佳状态所需的全部零件成本，然后按每个飞行小时消耗的引擎成本收费。这种“全面维护”式服务包括改造客户的引擎，令其更可靠，更耐用。每台引擎内部设有全面监控系统，实时将数据反馈到客户的电脑上，可及早探测出任何小问题，便于接下来在适当时机自动配备好所需零件。

价值观决定的领导力对战略成功也十分重要。在成功的组织中，人们需要自己做主，只有迫不得已时才把决定权交给老板。此外，人们如能清楚意识到他们认同自己所做劳组织的价值观，工作表现会出色得多。基于公司内部以及公司与许可商之间的有效合作，安谋以“兄弟连”般的模式成长壮大。

联想则明文规定出“5P 文化”：Plan，想清楚再承诺，Perform，承诺就要兑现，Prioritize，公司利益至上，Practice，每一天我们都在进步，Pioneer，敢为天下先。罗尔斯·罗

伊斯最近重新梳理了公司内部价值观，发现如果他们能将“因为信赖，所以卓越”的广告语作为公司信条，并将之应用于业务的各个方面，就可以走得更好。除了在工程技术和销售上，罗尔斯·罗伊斯在财务、人力资源、市场营销以及其他职能上均实践了这一理念。尽管之前公司的确也有一套立意近似的价值观，但终于意识到，只有难忘的、有深度且简洁的价值观才能让人们接纳并实现。

英国陆军具有十分强大的军团编制，每个军团由几百名士兵组成，在绝大部分军旅生涯中，他们会一直像兄弟一样并肩战斗。这些军团获胜的传统可追溯到几百年前，每个军团都代代传承着旗帜鲜明的座右铭和价值观体系。尤其是在冒着生命危险作战时，对兄弟般的军官保持忠诚至关重要。成功的将军总会花大力气将其价值观传达给手下的士兵：蒙哥马利堪称二战时最成功的英国上将，他发号施令的手势令他名扬天下，仿佛再说：绝不允许有任何撤退的念头。尽管历史学家批评他太爱用手势，在作战中过于谨慎，但事后诸葛们撰写史书可比与善战多谋的德军实战较量容易多了。

无论是商场还是战场，战略领导力总是在充满不确定性的环境中发挥作用。我们只看到了承担高风险的成功者，那些承担类似风险的失败者却被人遗忘。成王败寇，这种幸存者偏差无处不在，因此仅仅从成功中吸取经验是危险的。对商场上的成功而言，技巧和好运缺一不可。就像文章开头所说，并没有简单的规则。但总体而言，战略勇气、适应能力和价值观决定的领导力在商场和战场上均可提高成功的可能性。