

Globethics Repository

The logo for Globethics, featuring the word "Globethics" in white, sans-serif font centered within a solid blue rectangular background.

价值观：领导力的种子[Values: the seeds of leadership]

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see <https://www.globethics.net>. Data and content policy of Globethics Repository see <https://repository.globethics.net/pages/policy>.

Item Type	Journal
Authors	富, 萍萍;刘, 军
Publisher	北京大学出版社
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-07-10 22:09:13
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/178419

富萍萍 刘军：价值观：领导力的种子

富萍萍 刘军

作者: 富萍萍 刘军

作者简介: 香港中文大学商学院副教授

一位咨询顾问讲过这样一个笑话，“你到任何一家企业，和一位员工或经理坐下来对他访谈一阵。然后你很严肃地对他说，‘我觉得贵公司的内部沟通有不少问题。深入的看，根源是领导力不足’。他多半会很佩服的看着你，觉得你说到了点子上。”

这虽是一个笑话，却暴露出了企业领导力困惑的普遍性。难怪在商学院的招生广告里，“**We develop those leaders who develop people who develop business**”（我们提升领导，领导开发人才，人才推进业务）之类的口号屡见不鲜，而畅销书榜单中，领导力也是长年的关键词。然而，“领导力就像爱情，人人都知道它的存在，却很少有人能把它说清楚。”

什么是价值观领导

有人的地方就有领导，领导的历史同人类文明一样悠久、深远。现代管理学对领导的研究也有近百年的历史，出现了数十种影响力较大的理论，包括“伟人论”、行为理论、情境论、变革型领导、认知型领导、魅力型领导等等。这些领导学理论仍然需要回答两个重要问题：领导人究竟靠什么来影响和改变下属？领导者要能激励下属，那么领导者自己是通过什么要素来驱动？

与此同时，当前的企业实践对领导力也提出了更高的要求：知识员工的作用越来越大，给人力资源管理带来挑战；组织形态的变化和工作方式的转变，威胁到员工满意度和归属感；组织外部的竞争、经济和劳动力市场的全球化，增加了成员的焦虑、紧张和不确定感，加上公司丑闻引发公众对企业领导理念的讨论和反思，等等。难怪有人评论，“现在是历史上最强调领导力，却也最缺乏领导力的时代”。

在这样的背景下，西方出现了一些新的领导理论，比如服务型领导、宗教型领导、魅力型领导等等。其中，我们认为美国的领导学专家**R.J. House**于上世纪90年代中期提出的基于价值观的

领导理论更为适合中国企业的文化环境。这种理论认为：领导和其下属的关系是以共同价值为基础的。持有明确而崇高的价值观的领导者，向组织注入价值观，与跟随者的价值观和情感发生共鸣，把组织理念内化到个人内心，并以此为基础孕育组织文化，通过愿景表达和管理实践，达到上下一致，激励下属完成工作并提升组织绩效。

通过一系列的实证研究，House和其他学者进一步发现，价值观领导对企业业绩有显著的正向作用，在实践价值观领导的企业中，3年内企业利润率提高了15%~25%。这些研究在设计上控制了企业规模、环境变化和获利能力等影响业绩的因素。

在中国环境中，我们连续数年的研究得出的结论也是非常肯定的。比如，在刚刚完成的一项大规模的针对CEO和中层经理的实证研究中，我们发现，CEO的价值观比其领导行为对下属的影响力更大。当CEO的价值观是“自我超越型”的时候，即使他展现出不利于下属组织承诺和信任的交易型领导行为，如强调任务、独裁决策，也依然能够获得下属的理解和认可。而当CEO的价值观是“自我中心型”的时候，即使他经过精心思考展现出变革型领导行为，比如展望愿景、沟通使命，对提升下属士气和信任的作用也很有限，甚至因为“言行不一”而产生副作用。

其实，价值观领导并非一个全新的领导方式。在中国，从古语中的“上下同欲者胜”到大家耳熟能详的“思想政治工作”，都是价值观领导方式的体现。在西方，麦肯锡从成功企业提炼出的7S模型中，战略、结构、系统三个硬性要素，风格、技能、人员三个软性要素，也是要以企业核心价值观为中心，形成一个互相匹配的系统。

价值观领导四步骤

明白理论不难，难就难在如何把价值观领导理论落实在每天的管理实践中。实现价值观领导的过程，本质上是让领导人和下属成为更完全的人(more fully human)的过程，图1展示了领导价值观如何影响组织价值观，并最终影响组织内外部人员的过程。



图1: 价值观领导过程示意图

第一环节：个人价值观修炼

要用价值观影响组织成员，领导者首先要具备明确而崇高、有驱动能力的价值观。“明确”的价值观才能有意识地向组织注入并影响组织；“崇高”的价值观才能赢得下属的认可和信任，长期激励下属；“有驱动能力”的价值观，有“超越个人小我”、“关注长远”的特点。拥有这样价值观的领导者，大都有一种源于内心的安全感，愿意和合作伙伴双赢，做事走正道，能看到大画面和未来，能关注下属的潜力而非不足，让下属有信心并且乐于追随他们。

1981年，Narayana Murthy（穆尔蒂）和6个朋友用250美元创立的Infosys，如今成长为价值超过百亿美元的IT服务巨人。身为印度教徒的Murthy一直认为，“自己创办公司的目的从来不是赚钱，金钱的真正力量在于施予”，尽管个人拥有公司7%的股份，他的生活却非常简朴，至今和太太仍住在创业时居住的两个卧室的公寓里，没有雇用管家，每天自己打扫卫生间，开一辆普通的三菱汽车。虽然家族企业在印度很盛行，而穆尔蒂却没有让自己的子女进入Infosys。他的价值观也赢得了创业伙伴的认可：他们的个人财富中有60%被放进Infosys基金，用来资助慈善事业。

穆尔蒂这样总结自己的成功之道：“首先，把大众的利益看成你自己的利益，就会成为长期的赢家；其次，奉行一整套价值观念，用这些观念来鼓舞周围的人；第三，伟大的公司掌握着自己的命运，判断一个人、一个公司的价值，只能看你如何解决问题，如何为市场增加价值。”

不难发现，价值观问题直指领导人的内心深处，同其人生观、财富观有紧密的联系。牛根生41岁创办蒙牛，6年冲刺全球第一，创造了一个企业成长的奇迹。他自己深信“财聚人散，财散人聚”的理念，始终过着普通人的日子，却很乐于把利益分给员工和下属。他的住房和办公室不如副手的大，汽车不如副手的贵，工资不如副手高。此前在伊利时，就习惯于把自己的奖金分给员工，奖励给他个人的汽车让给下属。“小胜靠智，大胜考德”，牛根生在企业拥有很高的威望，“工作特别好开展。”“很多员工跟着我，因为他们觉得我不自私，能让大家都赚到钱。”

经历了“从无到有”的艰苦创业期，在蒙牛成功上市后，他又把价值数亿的股份悉数捐出，成立“老牛基金会”，转眼间完成了“从有到无”的回归。对于权力他看的很淡，任蒙牛总裁6年后即辞去此职，并计划在2008年辞去董事长职务。

当然，我们不能以这两个例子为标准要求大多数企业家，不是只有当圣人才能办企业。领导者可以要求自己奉献，但对员工和下属，建立在公平制度和分享型文化基础上的工作关系更为符合实际。要想领导他人，首先要修炼自己的内心。只考虑个人利益的管理者，不可能成为伟大的领导者。

柯林斯和波勒斯在《基业长青》中，反复强调核心价值观的重要：“这定义了一个组织持久不变的特质”，而“高瞻远瞩公司的缔造者们最重要的贡献就是核心理念……关键是怎样从个人的层次着手，再上升到组织的层次。”他们建议领导者问自己这样一些问题：

你持有什么样的核心价值观——始终追求的，不管怎样都会坚持？

你会怎样向你的孩子和家人描述你工作的意义？

假如你有了一大笔钱，不用工作了，你还会坚持这样的价值观吗？

除了你自己，你的价值观还会以怎样的方式影响到哪些其他人？

100年后，你的价值观还会像今天一样有意义吗？

如果你的价值观的一部分让你在竞争中有所不利，你还愿意坚持他们吗？

如果你现在建立一个全新的公司，你愿意给它注入什么核心价值观？

第二环节：价值观外化至行为和人际互动，并注入组织

事实上，无论你是否有意地反省自己的价值观，它都会体现在你待人接物、制定执行决策的过程中。所以，实施价值观领导，需要把修身过程中提升的自我价值观反映在日常的管理行为和人际互动中。

这方面，玫琳凯的创始人艾施女士是个很好的例子。她基于自己的价值观，把黄金法则（你希望别人怎样待你，你也要怎样待别人）带入公司的管理和个人领导行为。“我们的每项管理决策，都根据这项黄金法则来制定。”身为虔诚的基督教徒，她认为自己有使命把爱心和对人的尊重、信任注入组织。艾施女士要求公司的经理“在对待所接触的每一个人时，都应当觉得对方在提醒你：‘让我觉得自己是重要的’。”

她赢得了下属的敬重和追随。员工说在她眼中，损益表里的“P”和“L”，不是通常意义的“profit”（利润）和“lost”（亏损），而是“PEOPLE”（人）和“LOVE”（爱）。这样的价值观通

过她个人的行为散播开去，玫琳凯在美国和中国都入选最佳雇主也就不奇怪了。玫琳凯的案例进入哈佛的原因，就是艾施建立了一个基于价值观的组织并取得卓越绩效。她“善于认可和欣赏周边的每个人，以玫琳凯的方式关心他人，努力工作，坚忍不拔，具有大家庭感和乐施精神。”这样创造出了团结、轻松、有凝聚力的公司文化，取得了优秀的业绩。艾施自己总结说，由于“树立了这些价值观，员工乐意在团队中工作、贡献，以公司使命----丰富女性人生为荣，把个人事业与公司发展结为整体，哪怕是对于那些超出本职的任务，也乐于承担。”

华人首富李嘉诚一直把“诚信”视为天条。当年他决定在伦敦出售持有的香港电灯集团公司股份的10%，却获知香港电灯即将公布获得丰厚利润的财务报告，李嘉诚的助手建议他暂缓出售，以获得更好的盈利，但李嘉诚却坚持按原计划出售，他说“还是留些好处给买家，将来再配售会顺利点，赚钱并不难，难的是保持良好的信誉。”他的价值观是“在与合作伙伴合作时，如果拿10%的利润是公正的，拿11%也可以，但是我只拿9%，这样以后才有更多的机会。”推己及人的价值观，为李嘉诚的商业王国奠定了坚实基础。

第三环节：把价值观外化到组织层面

企业核心价值观是对企业领导价值观的“组织化改写”，而组织的愿景又同其价值观息息相关的。如图1所示，领导者需要通过三个途径——愿景沟通、企业文化和管理制度，把核心价值观外化到组织的各个角落，最终形成下属和员工的自我管理。

国内的华旗资讯在10多年里保持了60%的成长率，从几个人的小企业到全球布点并打造“爱国者”品牌，创始人冯军认为，这同他信奉的“六赢”价值观有很大关系。他理解的“六赢”，就是大众、代理、员工、公司、供方和社会共赢。任何决策这六方缺一不可。只有这六方都获得了合理的利益和长期发展机会，公司才能走上良性循环的道路。

冯军非常感谢六赢，“六赢不仅仅是企业的核心，也成了我个人的信仰，就像看皇历一样，每做一件事就会对照一下，看是否符合六赢，只是四赢、五赢的坚决不做。”当华旗在战略上受到诱惑时，坚持用“六赢”理念去判断。凡是达不到六赢的，即使一时能赚到钱，早晚也会变成陷阱。“比如上个世纪90年代，中关村一度流行做水货生意，觉得来钱快，像我们这样做实业太辛苦。我们用六赢来分析，觉得水货是除了社会之外的五赢，迟早会出问题，就坚决不做。如今，当年那些企业都已经消失不见了。”

在企业中，冯军将六赢的理念灌输到企业的战略决策、管理层会议、日常业务运营、员工培训

等各个层面，成为管理层共同的信条。“做任何事情都要考虑六方利益，但凡有可能发生矛盾的事情都不做。这好像降低了效率，但有积累效应，只要和谐，今天做的事情，对明天来讲就是积累。这样垒金字塔比较累，但不会有风险，中国是地震的多发区，大厦经常毁于顷刻。”

管理学大家O'Reilly和Pfeffer深入研究了一些典范型企业，如西南航空、CISCO等，之后出版了一本《隐藏的价值》。他们提出，伟大的公司不在于拥有最顶尖的人才，而在于如何构建一个良好的组织，使普通人也能达成非凡的成绩。在他们总结的经验中，第一条就是“以价值观和文化为本”，而“只有价值观本身是不够的，还需要两条：首先，高层管理者必须真正相信这些价值观，其次，组织的价值观和管理实践必须很好的匹配。”以HR管理实践为例，这些成功公司都在六个环节上与价值观有良好的吻合：价值观、文化和战略的衔接；招募适合公司文化的人才；投资于人；共享信息；基于团队的工作体系；相应的回报体系。

第四环节：把价值观注入组织DNA，影响内外部人员

这是价值观领导的最高境界，让组织承载优质价值观，独立于领导人而存在，并影响更多的内外部人士。惠普公司创始人之一帕卡德去世时，其同伴休利特评价说：“对于公司，他在身后留下的最大贡献是一套源自他个人信念的道德标准，这套理念从1938年提出后就一直引导着公司。它包括对个人的深切尊敬，对质量和可靠性的追求，对社会责任的承担(帕卡德把自己价值43亿美金的惠普股票捐赠给福利基金会)，还包括公司存在是为了改善人民的福祉、促进人类进步、做出技术贡献的理念。”

这些理念经过数次修改，并在实践中制定了许多具体规划和办法，最终形成了广为人知的“HP WAY(惠普之道)”。惠普之道帮助惠普从车库创业时的538美元资产，成长为2006年营业额917亿美元的全球最大IT公司，并且融入了组织运作的各个环节。在创始人故去多年之后，惠普之道依然发挥着重大的影响力。同时，惠普为整个IT界培养了大量的经理人才，他们去其他公司后，也带入了惠普之道的精神，其影响远远超出了惠普公司的边界，有人认为“HP WAY defines a model for American businesses”（惠普之道为美国商业树立了一个典范）。这是价值观型领导的一个绝佳案例。

有意思的是，价值观过程的四个步骤，同我国传统文化提倡的“修身、齐家、治国、平天下”能够一一对应，有很高的共通性。张瑞敏在为《基于价值观的领导》一书所写的序言中，也提到了给海尔注入创新的价值观“并非易事，首先需要领导个人具有这样的价值观，更要得到全体员工

的认同。”张瑞敏把得到认同的过程分成“播种、共享、基因”三个阶段：在海尔创业初期，“由质量事故的责任人亲手砸毁76台不合格冰箱，采用这种震撼力的做法，把‘注重质量’这粒种子培植到员工心中”；之后，在员工们自发为提高质量做了很多小革新后，海尔以发明者的名字为成果进行命名，“使得这种价值观成为共享的氛围”；之后，又设计市场链的管理模式，“把员工的价值体现在市场上为用户创造的价值中，使得他们主动进行创新，把创新的价值观体现在每个员工的成长基因中”。

价值观领导的要点

价值观领导是一个持续的旅程，而不是一个特定的终点。在实施价值观领导的过程中，还有几个要点需要说明：

不是最高领导的专利

上面我们以企业创始人或CEO的视角出发，谈了价值观领导的步骤。但这并不意味着，只有企业的最高领导才可以使用价值观领导。价值观领导是一种领导和下属的相互关系，它存在于企业的各个层级，包括没有职务隶属关系的两个员工之间，也可能有这种基于价值观的领导。

对一些中层经理来说，价值观领导是可以从自己能够影响的组织范围内开始施行的。我们在企业中也发现，不同的部门、甚至不同的小组之间会有不同的气氛、文化和工作作风。部门领导对此有很大的决定作用。美国一些实施价值观领导的企业，在组织层面有组织的“使命宣言”，回答“我们这个组织为什么存在”，到了部门层面，甚至个人层面，也有自己的“使命宣言”和实施体系，这样互相联接，产生合力。

价值观领导还可能自下而上。比如，我们为一家全球领先的金融机构的香港分公司提供了数年的咨询。起初，我们先在中层经理推动价值观领导的实践，得到了广泛的认可。之后，中层经理要求企业重新界定组织使命和价值观，高层经理也由此请我们把价值观领导导入高层团队，改变了整个企业的精神面貌，提升了企业绩效。

需要匹配的系统

如同我们前面提到的7S体系，价值观领导不是孤立的“一招就灵”，它需要组织层面很多要素的支持和配合：企业文化、管理制度，战略决策、HR体系等等。我们此前的一项实证研究也证实

了CEO价值观、企业的HR体系、企业文化的匹配效应：在三者都以人为本时，中层经理的组织承诺和工作投入最高。当只有单一的元素时，这个效应就不明显了。

不是速效解药

价值观领导不是立竿见影、药到病除的“处方”，它涉及到领导和员工的内心深处。需要耐心和坚持，才能见到效果。本质上，价值观领导回答了关于“意义”的拷问，在当前的工作场所，人们越来越多的开始从“work for money”（为钱而工作）向“work for meaning”（为人生的意义）过渡，让员工看到自己工作的意义，使得工作超越谋生的手段，变成了一种calling（召唤），为社会提供服务的渠道，最终达成“自我管理”，释放出员工的潜能。

修炼价值观对领导者的自我成长提出了要求。对此，在个人发展领域很有影响的Stephen Covey提出了“全人模式”，即每个人都有四个方面的需求：身体、心理、头脑和灵性。一个高效的领导人，每天至少要用1个小时在自己这四个方面的更新上。比如运动、和家人在一起、读书、心灵反思等等。能自我更新的领导人，会把生命力和能量带到组织中去。

价值观领导应该是个好老师

价值观领导不是一个单向的灌输系统，而是双向的互动。价值观领导能把工作任务和对人的培养整合起来，使得下属在完成工作的同时，自身也发生了转变。在别人看来，价值观领导一定是个好老师。阿里巴巴的CEO马云是典型的价值观领导者，他相信“公司如果只以赚钱为目的是做不大的，只有以使命为驱动才有可能做大，要有使命感和价值观”。在数次创业失败后，原来的团队成员放弃了去外企挣高薪的机会，追随他回杭州创办阿里巴巴。回顾创业历程，马云认为领导力的一个要诀是“要让你的员工为大家的共同目标和价值观打工，而不是为你打工。”

马云相信，“好的领导者一定具有好老师的特质，愿意教别人，乐于分享自己的心得、经验和使命感，是既能不断充实自己又能激发别人潜能的人。”他觉得一个领袖和一个经理人之间的区别是：经理人眼光看出去是‘这个人怎么样，这个不好那个不好’；而领导看的是员工的潜力：‘这个人这方面很好，怎么把这个潜力发挥出来’。”

一位财经记者回忆王石和周正毅二者的不同之处时说到，采访王石时，他谈得最多的是“万科除

了自己的发展，怎样为行业的健康做些事？”，以及“怎样在城市化改造的过程里保护好古建筑？”而周正毅接受采访时，在抱怨“《福布斯》富豪榜把我的排名弄低了。”企业家宁高宁也评论说，万科与同时代深圳诞生的无数企业一样，只是一颗小的种子，但这不是一个草种子，而是一颗树种子。两类种子的外观差别不大，其中的基因却截然不同，这个决定性的基因就是领导者价值观。

企业领导者们，你有没有思考过自己的价值观？在你的企业或部门里，你种下的是草种子还是树种子？

来源：<http://www.pkubr.com/showarticle.php?aid=84>

/