

THE SECOND BOOK OF LEADERSHIP

领导力的 第二本书


从经典学领导力


刘澜◎著



机械工业出版社
China Machine Press

领导力的 第二本书


从经典学领导力


刘澜◎著

{ THE
SECOND BOOK
OF
LEADERSHIP }



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力的第二本书：从经典学领导力 / 刘澜著. —北京：机械工业出版社，2015.12
(刘澜管理作品系列)

ISBN 978-7-111-52297-3

I. 领… II. 刘… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 285166 号

领导力的第二本书：从经典学领导力

出版发行：机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码：100037）

责任编辑：王金强

责任校对：董纪丽

印 刷：北京诚信伟业印刷有限公司

版 次：2016 年 1 月第 1 版第 1 次印刷

开 本：147mm×210mm 1/32

印 张：6.5

书 号：ISBN 978-7-111-52297-3

定 价：45.00 元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：(010) 68995261 88361066

投稿热线：(010) 88379007

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱：hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版 本书法律顾问：北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

詹姆斯·马奇序

领导力是这样一个主题：读者为其意义所吸引，作者为其暧昧所困惑。除了少数人持有异议，几乎每个人都同意领导力的重要性。然而，以此为主题的大多数著述看来都缺乏深入的理解。有时候，这些作品也能启迪灵感，通常也很严肃认真，而且都富有热情；但是对于其主张，它们一般没有提供什么有说服力的证据，只是不停地做出一些同义反复的结论，其实没有什么意义。

领导力的研究者能够从刘澜撰述的这本书中获益。他在对这类研究的局限性有清醒认识的前提下，突出呈现了对这个艰深主题的研究中一些脱颖而出的努力。在这个过程中，他展示了在领导力写作者中，也许还因此包括了在领导者中，存在的重要文化差异。这些文化差异植根于领导力的迷思之中，以及被领导的组织的制度化实践中。它们也体现在历史如何被讲述，以及神明如何被膜拜的方式之中。它们是对任何试图找到一种“通用”的领导理论的想法的挑战，那只不过是汇集一些毫无意义的陈词滥调罢了。

领导力研究如果还有一个未来的话，它必须摆脱掉华丽言辞和油滑概括的专制，必须寻求对那些既体现又超越文化差异的可验证的主张的小心界定。这样的努力始于对已有研究认真而挑剔的考察，既包括西方，也包括东方；既包括北半球，也包括南半球；既要竖起耳朵，辨别各种声音的差异，也要发现差异中可能的共性。然而，其未来最终在于形成一个学者的国际群体，其研究的标准能够发展出高于我们现在表现出来的理解水准。这本书是为建立这样一个社群所迈出的一步。

前 言

为什么读领导力经典

为什么读领导力经典，其实是两个问题：为什么读领导力？为什么读经典？我分开来说。

为什么读领导力

为什么读领导力？原因很简单，因为我们每个人都需要发挥领导力，因此都需要学习领导力。每个人——不仅是那些身处领导职位的人，不过主要指各级组织中的领导者。

当然，你完全可以不学领导力。大多数所谓的领导者，都没有学过什么领导力。就好像大多数父母，都没有学过怎么当父母；大多数爱人，都没有学过怎么谈恋爱。

而且，你还可以说：学领导力，不等于读领导力。你甚至可以举出例子，说李嘉诚，或者马云，或者比尔·盖茨，或者你认识的A老总，都不读领导力，但是人家干得好好的。

李嘉诚或者比尔·盖茨，其实都是读很多书的，比如比尔·盖

茨就不止一次向大家推荐书，其中也包括广义的领导力的书籍。

马云是否读书，我不是很了解，就假设马云不读书吧。马云[⊖]不读书，或者马云不读领导力，并不是你不读领导力的依据。我有两个理由。

第一个理由：马云是天才，可以无师自通，可以不学而有术，但是你不是天才。天才轻易就能够做到的事情，你需要费很多力气才可能做到。所以，不要轻易拿别人做例子。

第二个理由：马云的成功，不是因为马云不读领导力，而是因为别的因素。也就是说，如果马云读一点领导力，很可能比现在做得更好。

这后面一个理由非常重要。如果更“科学”地表述，就是：在同等条件下，一个人读领导力比不读更可能提升领导力。

学习的方式多种多样。观察、模仿、反思、总结、实践、分析、讨论、模拟，这些都是学习的方式。读书只是学习的一种方式。只读书，肯定是无法提高领导力的。

而且，每个人擅长的学习方式也不一样。有的人擅长通过读书学习，有的人擅长通过模仿学习，有的人擅长通过在实践中反思来学习。

但是，在同等条件下，读书比不读书更能够提高领导力。让我们想象一下，假设你的名字是 B，我们现在克隆出来一个跟你完全一样的 B'。B' 跟 B 在各个方面完全一样，基因一样，智商一样，情商一样，背景一样，经历一样。从现在开始，两个人做的其他事

⊖ 当然，这里的马云只是一个符号——我们可以把马云换成别的任何一个不读书但是干得很不错的老总，就像你认识的 A 老总。

情也完全一样，也在观察、模仿、实践、反思，唯独有一件事情不一样：B 在通过读书学习领导力，而 B' 没有。那么，读书的 B 的领导力，会超过不读书的 B' 的领导力，这是可以确定无疑的事情。

你和比尔·盖茨或者马云的条件是不同等的。你再怎么读书，也很难超过他们了。但是，你和你自己的条件是同等的，你如果读书学领导力，会比不读书的那个你学得更好，这是可以确定无疑的事情。

为什么读经典

如果你决定要读领导力，那么下一个问题就是：为什么要读经典？为什么不可以读现在最流行、最热门的书？或者只读自己最喜欢的作者？

我并不反对读流行的书籍。流行的书籍中也有闪光点。如果你有喜欢的作者，那是好事，我鼓励你把他（或者“她”，这种情况比较少，管理或者领导力领域主要还是“他”在主宰）的作品系统读一遍。

那么，为什么要读经典呢？经典之所以成为经典，并不是它们讲述了真理，而是它们给了更多的专家以更大的启发。经典往往也能启发普通读者，但是它们之所以成为经典，是它们启发了专家。

流行的书籍，或者说流行的作者，往往是被经典启发，或者被受到经典启发的专家二次启发，然后把自己得到的一点点启发，以人们喜闻乐见的形式表达了出来。

所以，读经典的理由之一是：你以为流行作品 C 和 D 给了你启发，但是你可能不知道，它们都是受经典作品 E 的启发而来的。如

果你直接读 E，是不是能给你更大的启发呢？你既然喜欢 C 和 D，你很可能也会喜欢 E。

注意，我说的是“很可能”，有时候你就是喜欢 C 和 D，但就是不喜欢启发了它们的 E。有时候你就是需要一个二传手，就像婴儿需要大人把坚硬的食物嚼烂了喂他一样。但是，如果你觉得自己已经过了婴儿期，那么可以冒险去自己尝尝味道。

除了是流行思想的源头，经典还有一个特点。经典之所以能给更多的专家以更大的启发，是因为其中的“闪光点”很多。流行读物往往从经典中拾取一两个“闪光点”，然后把它说得很漂亮或者很通俗。

所以，读经典的理由之二是：C 作品主要讲了 X 这个思想，D 作品主要讲了 Y 这个思想，实际上，X 和 Y 这两个思想都来自 E 这本经典，而且 E 还讲了思想 Z、思想 R、思想 S、思想 T，等等。你既然从 X 和 Y 中学到很多，那么你很可能也能从 Z、R、S、T 中有所收获。

也就是说，读经典作品比读非经典作品，你得到的启发可能更大、更多。当然，这里有个前提——如果你觉得自己已经过了读书的“婴儿期”。

为什么读这本书

如果你决定读一点领导力经典，那么应该读哪些书呢？这里有两个好消息。

尽管德鲁克认为第一本领导力经典是古希腊人色诺芬的《居鲁士的教育》，尽管西方许多领导力专家则认为是比色诺芬还早的中国

的《孙子兵法》，领导力作为一个专门的研究领域，实际上还非常年轻。领导力（leadership）这个英文词在1821年才出现，第一本公认的领导力学术经典在20世纪70年代才面世。

这是第一个好消息：并没有一个长长的书目等着你读。

不过，尽管书目不一定长，书目里应该包括哪些书，现在还没有公认的说法。学术大师马奇说：“以此为主题的大多数著述看来都缺乏深入的理解。”可是，哪些著述的理解更深入呢？为了帮助你摆脱这个茫然，我在读了大部分可能称得上领导力经典的著作后，替你精心选择了13本^①，把它们的主要内容进行提炼，加上我自己的解读，成为现在这本书。

这是第二个好消息：你有了一个向导，将带你进入领导力经典的大门。

当然，这些领导力经典是我的个人选择，是“刘澜认为”的领导力经典。它们相比我读过的其他领导力书籍给我的启发更大。它们是：

- 伯恩斯的《领导力》
- 科特的《变革的力量》
- 海菲兹的《没有容易答案的领导力》
- 本尼斯的《领导者》
- 库泽斯和波斯纳的《领导力挑战》
- 柯林斯的《从优秀到卓越》
- 圣吉的《第五项修炼》
- 蒂奇的《领导力引擎》
- 加德纳的《领导心智》

① 在解读约翰·科特的《变革的力量》时，顺便介绍了他的《领导变革》和《变革之心》两本书，因此也可以说一共解读了15本。

- 沙因的《组织文化与领导力》
- 特姆彭纳斯和汉普顿 - 特纳的《跨越文化浪潮》
- 巴达拉克的《沉静领导》
- 马奇的《论领导力》

其中大多数著作都有中文译本^①。因此如果你读了我的解读之后想读原著，也并不难找到。

最后我想说，有句话叫“功夫在诗外”，指的是诗人的修炼在诗之外；与之相似，领导力的修炼不能局限在读领导力经典。

但是，就像诗人的修炼必须包括“诗内”的功夫，领导力的修炼也不能忽视领导力经典。而且，要学会怎样从“诗外”学领导力，你可能还要从“诗内”着手。本书介绍的最后一本经典——马奇的《论领导力》，就是教大家怎么从文学经典中学领导力的。可是如果不读马奇，你又怎么会懂得呢？

① 尽管大多数著作都有中文译本，但是我主要依据的是英文原著进行解读，因此大多数引文与通行的中译本可能不同，特此说明。

目 录

詹姆斯·马奇序

前言 为什么读领导力经典

第一部分

定义篇：领导力是什么 /1

第一章 变革型领导力 /2

领导力是什么 / 领导力的特性 / 领导者的策略 / 伯恩斯的贡献

第二章 领导与管理的区别 /12

领导力是变革的力量 / 领导变革八步走 / 变革的最有效方式

第三章 领导力是解决适应性问题 /24

思考领导力的两个新角度 / 领导力是解决适应性问题 / 领导力的五项战略 / 领导者如何自我管理

第二部分

行为篇：领导者做什么 /37

第四章 领导者做正确的事 /38

第一件事：通过愿景管理注意力 / 第二件事：通过沟通管理意义 /
第三件事：通过定位管理信任 / 第四件事：管理自己

第五章 领导力的五大实践 /45

以身作则 / 共启愿景 / 挑战现状 / 使众人行 / 激励人心 / 优点
和缺点

第六章 第五级领导者的修炼 /54

第五级领导者的特征 / 第五级领导者的修炼

第三部分

角色篇：领导者当什么 /71

第七章 领导者的三种角色 /72

五项修炼 / 三种领导者 / 三种角色

第八章 领导者是老师 /90

领导者要有可教的观点 / 可教观点的四大要素 / 把可教观点变成故事

第九章 领导者是讲故事的人 /105

从多元智力到领导力 / 领导者通过故事领导 / 不同心智的故事观 / 对不同心智讲故事 / 三种领导力故事 / 三种领导者

第四部分

文化篇：最高的领导力 /119

第十章 组织文化领导力 /120

文化是什么 / 基本假设 / 领导者如何打造文化 / 打造学习型文化 / 与沙因讨论

第十一章 跨文化领导力 /137

文化的七个维度 / 企业文化的四种类型 / 没有一种最好的方式

第五部分

人性篇：多面的领导力 /153

第十二章 沉静领导力 /154

两种领导力 / 沉静领导力的策略 / 沉静领导者的美德

第十三章 领导力的基本难题 /164

领导力的中心问题 / 《奥赛罗》的领导力课程 / 《圣女贞德》的领导力课程 / 《战争与和平》的领导力课程 / 《堂吉珂德》的领导力课程

致谢 /192

在第一部分，我介绍伯恩斯的《领导力》、科特的《变革的力量》和海菲兹的《没有容易答案的领导力》三本书。这三本书帮助我们理解领导力的第一个问题：什么是领导力？

伯恩斯认为领导力是领导者激发追随者去追寻领导者和追随者共同的目标。这又可以划分为两种领导力：交易型领导力和变革型领导力。

科特则认为只有变革才是领导力。

海菲兹与科特殊途同归，他区分了技术性问题和适应性问题，认为领导力是动员群众解决适应性问题，而解决适应性问题就要求变革。

第一部分

定义篇：领导力是什么

第一章

变革型领导力

伯恩斯《领导力》

詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯是研究美国总统政治的专家，他写的富兰克林·罗斯福总统的传记获得了1971年的普利策奖和国家图书奖。1978年，伯恩斯出版了《领导力》^①一书，成为领导力领域的第一本经典著作。

这是一本开创性的著作。在此之前，领导力研究主要局限于“特质理论”，即从领导者身上寻找共同的特质，而这些特质往往被认为是先天形成的。伯恩斯独具慧眼，从领导者与追随者的关系着眼来研究领导力，并在此基础上区分了交易型领导力和变革型领导力，为领导力研究指引了新的方向。学术界至今热衷于研究的“愿

① 该书中译本《领袖》（中国人民大学出版社，2007）上说“这部著作是领导学界公认的经典名著，曾获美国普利策奖和国家图书奖双项桂冠”。这句话的后半句是错的：获得普利策奖和国家图书奖的是伯恩斯的《罗斯福：自由战士》一书。

景式领导”或者“魅力式领导”（有时也直接称为“变革式领导”），不过是伯恩斯投下的长长的阴影而已。

尽管《领导力》出版于多年以前，而且书中的例子主要是政治领导者，但是伯恩斯对领导力的洞见在今天依然熠熠闪光，仍然可以启发从政府到企业的各种组织的领导者。

领导力是什么

在《领导力》一书的扉页上，伯恩斯引用了三个人的话作为题记。第一个是马基雅维利，然后是富兰克林·罗斯福，最后一个——可能出乎大家意料——是毛泽东。他引用了毛泽东这样两段话：

要联系群众，就要按照群众的需要和自愿……这里是两条原则：一条是群众的实际上的需要，而不是我们脑子里头幻想出来的需要；一条是群众的自愿，由群众自己下决心，而不是由我们代替群众下决心。

我们应该深刻地注意群众生活的问题，从土地、劳力问题，到柴米油盐问题……要使他们从这些事情出发，了解我们提出来的更高的任务。

然后，伯恩斯加上一句：“这就是领导艺术的基本方法。”

毛泽东拥有的是权力还是领导力？权力和领导力的区别在哪里？答案就在伯恩斯引用的这些话中。

权力是一种关系

伯恩斯指出，要理解领导力，首先要理解权力，因为领导力是权力的一种特殊形式。在权力过程中有三个要素：第一，权力拥有者的动机和资源；第二，权力接受者的动机和资源；第三，上述各个部分之间的关系。在权力过程中，一方试图引起另一方的改变。

因此，与其把权力看作一种特性或者实体，不如看作一种关系：

权力的竞技场不是只为披着合法性外衣的权力精英、机构或个人而保留的禁离。权力无所不在，它渗透在所有人际关系之中。无论你追求与否，权力都在那里。大多数时候，它是人性的光荣与负担。例如，当一个人深陷爱河，而另一方无动于衷时，一种见惯不惊的，常常是高度不对等的，有时还是残酷的权力关系就存在了。陷入爱河中的那个人的需要、需求和预期被激发了，而激发他的那个人的吸引力资源相对更高，其动机相对更不脆弱。被爱占据的那个人可以操纵，可以努力，但仍然是他/她爱着的那个人的奴隶，就像毛姆的有着绝佳标题的小说《人性的枷锁》中的菲利普所展现的那样。

领导力与权力的不同

伯恩斯区分了领导力和权力的不同。权力的行使者，动用自己的资源，向权力的接受者施加影响，是为了实现自己的目标，不管这些目标是否也是权力接受者的目标。而领导力的发挥，则是为了