

POWER

Why Some People
Have It and Others Don't

权力

经典版

为什么只为某些人所拥有

斯坦福大学著名组织行为学教授

「美」杰弗瑞·菲佛 (Jeffrey Pfeffer) 著

杨洋 译，郑晓明 审校



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE



POWER

Why Some People
Have It and Others Don't

为什么只为某些人所拥有
[美] 杰弗瑞·菲佛 (Jeffrey Pfeffer) ◎著
杨洋◎译 郑晓明◎审校

权力

经典版



浙江人民出版社
ZHEJIANG PEOPLE'S PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

权力：为什么只为某些人所拥有(经典版)/(美)菲佛著；杨洋译；郑晓明审校. —杭州：浙江人民出版社，2015.7
ISBN 978-7-213-06766-2

浙江省版权局
著作权合同登记章
图字：11-2015-109号

I. ①权… II. ①菲… ②杨… ③郑… III. ①组织管理—研究 IV. ①C936

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第140011号

上架指导：个人发展 / 企业管理

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师
张雅琴律师

权力：为什么只为某些人所拥有(经典版)

作者：[美]杰弗瑞·菲佛 著

译者：杨洋译 郑晓明审校

出版发行：浙江人民出版社(杭州体育场路347号 邮编 310006)

市场部电话：(0571)85061682 85176516

集团网址：浙江出版联合集团 <http://www.zjcb.com>

责任编辑：金纪

责任校对：王欢燕

印刷：北京鹏润伟业印刷有限公司

开本：720 mm × 965 mm 1/16 印张：17

字数：19.8万 插页：1

版次：2015年7月第1版 印次：2015年7月第1次印刷

书号：ISBN 978-7-213-06766-2

定价：54.90元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与市场部联系调换。

为什么权力只为某些人所拥有

随着中国从最初的农业经济、计划经济与小本生意模式逐渐发展为以大型国际知名企业为特色的现代工业经济，人们成功的决定因素早已不仅仅取决于他们的创业能力与技术能力，而且也取决于他们是否能够在职场政治方面也同样游刃有余。我很高兴本书能够在中国出版。在书中，我将与大家分享重要的社会科学研究成果，以及我 30 多年的组织权力教学经历所得。这些知识可以帮助读者在各种类型以及各行各业的组织中生存下来，并有所作为。

正如书中所讲述的，很多人深信如果自己工作出色、技术超群就一定能获得成功。虽然工作业绩的重要性毋庸置疑，但它却并非实现成功的充分条件——不论在哪个国家都是一样。你必须让其他人注意到你的卓越表现，这就要求你能够适度进行自我推销，并建立自己的声望，哪怕稍稍夸张一些也不为过。你要让权力的拥有者清楚地了解到，你的工作能够给他们带来什么帮助，因为大

多数人都会首先考虑自身的利益与需求——你的工作是否涉及他们的利益点。忠诚与富有支持力的表现会得到人们的珍视，这将有助于自己争取权力。结盟关系对职业生涯的成功也至关重要，因为人们都倾向于自我感觉良好，所以一个人逢迎赞赏的能力就成为权力的重要来源，并且找到与他人的共同之处，也能够让他们与你站在同一阵营。人与人之间的关系在中国文化中尤其重要，其实社会关系在任何地方都同样重要。因此，建立高效率和高效能的社会网络、社会关系，让这些资源为你提供信息与支持，甚至会成为你职业生涯成功的关键因素。

人们往往会有这样的心理假设，那就是职场政治技能是在一个人的人格中与生俱来的。但它的确只不过是一种技能而已。研究显示，几乎任何技能都可以通过练习与辅导得到提高。如果将天才定义为有着卓越绩效的人，那么从艺术到体育，从文学到科学等各个领域对天才的研究不断显示，虽然个体能力的确有显著差异，但绩效高低最显著的决定因素是经常的练习和有效的辅导，辅导能够让练习更有效，从而带来技能上的高效提高。每个人都能够提高自己的技能，不仅仅是在网球或者高尔夫运动方面的技能，也包括在组织层级中如鱼得水的职场政治能力。

我们必须承认我们生活在一个充满等级制度的世界里。CEO 只有一位，总理只有一位，国家元首也只有一位。组织结构像是一座金字塔，底层的职位远远多于上层的职位。研究显示，人们的预期寿命和健康状况与他们在组织层级中的位置密切相关——占据高层角色的高地位者比低地位者更健康、寿命更长，即使在排除了基因差异与血压、体重、血液生化等各种生理指标以后，结论也同样如此。无论是等级制度的存在，还是经济和身体健康状况与个体在等级中位置的相关性，这两个事实都意味着，人们必须为了得到关注与获得成功而展开竞争。在本书中，我为读者实现权力目的提供了目前最有用的信息。

我们当前生活的这个时代正在经历着一些重要的社会变革，其中一个最重要的变革是，责任从政府与组织层面向个体层面转移。各种公司与社会组织不断地告诉人们，必须要为自己的职业生涯、健康状况与退休生活负起责任。同时，人员流动性正在以前所未有的速度加快，新的公司与行业不断被创造出来。人们要掌握新的技能，学习新颖的观念，还要努力工作，因为成功掌握在自己手中。在这个时代，成功真正地取决于每个个体的观念以及行为，而人们迫切需要一本指南性书籍以帮助自己学习如何做到这一点。这也正是本书的写作宗旨：为个体提供必要的信息，使他们能够为自己职业生涯的成功真正承担起责任。

在写作与讲授本书内容时令我感欣慰的，是它的实践性与立竿见影的效果，几个月甚至几周就能见效而不用等上几年。我非常期待听到中国读者借助这些理念不断成功的故事。这些理念能够帮助那些处于困境的人们，例如社会地位略低的女性，思考如何通过获取权力而走上成功之路。

真诚地希望读者能够利用本书中的理念为自己铺就一条成功与权力之路。几十年来，帮助人们获得成功是支持我不断工作与教学的动力。谨以本书将这些独特的理念与中国读者分享，对此我深感荣幸。



附中文版序英文原文

WHY SOME PEOPLE HAVE IT
—AND OTHERS DON'T

As China's economy evolves from one primarily founded on agriculture, the government, and very small business to a modern industrial economy of large, internationally significant enterprises, peoples' success will depend more and more not just on their entrepreneurial and technical abilities but on their capability to navigate organizational politics. I am pleased that the publication of this book in China will share important social science research and the insights that come from having taught this material on power in organizations all over the world for more than 30 years with the Chinese people. This is information that can help individuals both survive and succeed in organizations of all types and in all sectors.

As described in the pages that follow, many people believe that if they just do a good job and master the technical aspects of their job, they will be successful. Although job performance is obviously important, it is not the whole story—not in the West nor in other countries, either. People need to notice your outstanding performance—and that requires a modest, or maybe even more than modest, amount of self-promotion and reputation building. People in power need to understand how what you are doing can be helpful to them, as most individuals are concerned first and foremost with their own interests and needs—what's in it for them. People value loyalty and support, help with their own political struggles. Building allies is crucial for career success. People like to feel good about themselves, which is why someone's ability to flatter can be an important source of power, and why finding aspects

of similarity help in getting others on your side. Relationships are particularly important in the Chinese culture, but social ties are important everywhere. That's why the ability to build efficient and effective social networks, ties that provide information and support, are critical for career success.

There is often an implicit assumption that political skill is something inherent in a person's personality. But political skill is just that, a skill. Research shows that virtually any skill can be improved through practice and coaching. Studies of genius, defined as outstanding levels of performance, in fields ranging from art to sports to literature to science, consistently reveal that although there are obviously important differences in individual abilities, the biggest determinant of performance is practice coupled with coaching that makes the practice particularly effective in enhancing skill. Everyone can improve—not just their tennis or golf game, but also their ability to thrive in organizational hierarchies.

It is imperative that individuals recognize the fact that we live in a hierarchical world. There is only one CEO, one premier, one governor. Organizations are pyramids, with many more positions at the bottom than at the top. Research shows that life expectancy and health are related to one's position in hierarchies—high status people occupying more senior roles are healthier and live longer than those occupying less exalted positions, even controlling for genetics and various physiological measurements such as blood pressure, body mass index, and blood chemistry. These two facts—the existence of hierarchy and the fact that economic and physical well-being are related to someone's position in that hierarchy—means that it is incumbent on people to be able to compete for attention and success. In *Power*, I provide the best available information to help them do so.

At this time in history, we are living through some important social changes. One of the most important is the devolution of responsibility from governments and organizations to individuals. Companies and even societies increasingly are telling

people that they are responsible for their own careers, their own health care, and their own retirement. Meanwhile avenues of mobility are opening up at an unprecedented rate, as new companies and industries get created. People are expected to learn new skills, master new ideas, and work hard because success is in their hands. At such a time, people need guidebooks to help them understand how to succeed in a world in which success is truly up to each individual and what they choose to do. That is what *Power* seeks to accomplish—to provide individuals with the information required to help them take responsibility for their own career success.

One of the most gratifying aspects of writing and teaching this material is that it can be put into practice and its results seen immediately—not years from now, but in months or even weeks. I look forward to hearing the stories of how Chinese people have implemented these ideas for their own betterment. And these are ideas that can help groups that face disadvantage, such as women, figure out how to get the power required to become more successful.

It is my sincere hope that readers will use the ideas from *Power* to build for themselves more successful and powerful lives. It is helping people to be more successful that has motivated my work and teaching for decades. And it is a privilege and honor to share these insights with the Chinese people.



如何阅读商业图书

商业图书与其他类型的图书，由于阅读目的和方式的不同，因此有其特定的阅读原则和阅读方法，先从一本书开始尝试，再熟练应用。

阅读原则1 二八原则

对商业图书来说，80%的精华价值可能仅占20%的页码。要根据自己的阅读能力，进行阅读时间的分配。

阅读原则2 集中优势精力原则

在一个特定的时间段内，集中突破20%的精华内容。也可以在一个时间段内，集中攻克一个主题的阅读。

阅读原则3 递进原则

高效率的阅读并不一定要按照页码顺序展开，可以挑选自己感兴趣的部分阅读，再从兴趣点扩展到其他部分。阅读商业图书切忌贪多，从一个小主题开始，先培养自己的阅读能力，了解文字风格、观点阐述以及案例描述的方法，目的在于对方法的掌握，这才是最重要的。

阅读原则4 好为人师原则

在朋友圈中主导、控制话题，引导话题向自己设计的方向去发展，可以让读书收获更加扎实、实用、有效。

阅读方法与阅读习惯的养成

(1) 回想。阅读商业图书常常不会一口气读完，第二次拿起书时，至少用15分钟回想上次阅读的内容，不要翻看，实在想不起来再翻看。严格训练自己，一定要回想，坚持50次，会逐渐养成习惯。

(2) 做笔记。不要试图让笔记具有很强的逻辑性和系统性，不需要有深刻的见解和思想，只要是文字，就是对大脑的锻炼。在空白处多写多画，随笔、符号、涂色、书签、便签、折页，甚至拆书都可以。

(3) 读后感和PPT。坚持写读后感可以大幅度提高阅读能力，做PPT可以提高逻辑分析能力。从写读后感开始，写上5篇以后，再尝试做PPT。连续做上5个PPT，再重复写三次读后感。如此坚持，阅读能力将会大幅度提高。

(4) 思想的超越。要养成上述阅读习惯，通常需要6个月的严格训练，至少完成4本书的阅读。你会慢慢发现，自己的思想开始跳脱出来，开始有了超越作者的感觉。比拟作者、超越作者、试图凌驾于作者之上思考问题，是阅读能力提高的必然结果。

好的方法其实很简单，难就难在执行。需要毅力、执著、长期的坚持，从而养成习惯。用心学习，就会得到心的改变、思想的改变。阅读，与思想有关。

[特别感谢：营销及销售行为专家 孙路弘 智慧支持！]

✎ 我们出版的所有图书，封底和前勒口都有“湛庐文化”的标志



并归于两个品牌



✎ 找“小红帽”

为了便于读者在浩如烟海的书架陈列中清楚地找到湛庐，我们在每本图书的封面左上角，以及书脊上部47mm处，以红色作为标记——称之为“小红帽”。同时，封面左上角标记“湛庐文化 Slogan”，书脊上标记“湛庐文化 Logo”，且下方标注图书所属品牌。

湛庐文化主力打造两个品牌：**财富汇**，致力于为商界人士提供国内外优秀的经济管理类图书；**心视界**，旨在通过心理学大师、心灵导师的专业指导为读者提供改善生活和心境的通路。



✎ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。

时间才是读者付出的最大阅读成本。

阅读的时间成本=选择花费的时间+阅读花费的时间+误读浪费的时间

湛庐希望成为一个“与思想有关”的组织，成为中国与世界思想交汇的聚集地。通过我们的工作和努力，潜移默化地改变中国人、商业组织的思维方式，与世界先进的理念接轨，帮助国内的企业和经理人，融入世界，这是我们的使命和价值。

我们知道，这项工作就像跑马拉松，是极其漫长和艰苦的。但是我们有决心和毅力去不断推动，在朝着我们目标前进的道路上，所有人都是同行者和推动者。希望更多的专家、学者、读者一起来加入我们的队伍，在当下改变未来。

淇庐文化获奖书目

《大数据时代》

国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
 CCTV“2013中国好书”25本获奖图书之一
 《光明日报》2013年度《光明书榜》入选图书
 《第一财经日报》2013年第一财经金融价值榜“推荐财经图书奖”
 2013年度和讯华文财经图书大奖
 2013亚马逊年度图书排行榜经济管理类图书榜首
 《中国企业家》年度好书经管类TOP10
 《创业家》“5年来最值得创业者读的10本书”
 《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
 《中国新闻出版报》2013年度好书20本之一
 2013百道网·中国好书榜·财经类TOP100榜首
 2013蓝狮子·腾讯文学十大最佳商业图书和最受欢迎的数字阅读出版物
 2013京东经管图书年度畅销榜上榜图书，综合排名第一，经济类榜榜首

《爱哭鬼小牟》

国家图书馆“第九届文津奖”十本获奖图书之一
 《新京报》“2013年度童书”
 《中国教育报》“2013年度教师推荐的10大童书”
 新阅读研究所“2013年度最佳童书”

《牛奶可乐经济学》

国家图书馆“第四届文津奖”十本获奖图书之一
 搜狐、《第一财经日报》2008年十本最佳商业图书

《影响力》(经典版)

《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·心理学和行为科学类最受关注图书”
 2013亚马逊年度图书分类榜心理励志图书第八名
 《财富》鼎力推荐的75本商业必读书之一

《影响力》(教材版)

《创业家》“5年来最值得创业者读的10本书”

《大而不倒》

《金融时报》·高盛2010年度最佳商业图书入选作品
 美国《外交政策》杂志评选的全球思想家正在阅读的20本书之一
 蓝狮子·新浪2010年度十大最佳商业图书，《智囊悦读》2010年度十大最具价值经管图书

《第一大亨》

普利策传记奖，美国国家图书奖
 2013中国好书榜·财经类TOP100

《卡普新生儿安抚法》(最快乐的宝宝1-0-1岁)

2013新浪“养育有道”年度论坛养育类图书推荐奖

《正能量》

《新智囊》2012年经管类十大图书，京东2012好书榜年度新书

《认知盈余》

《商学院》“2013经理人阅读趣味年报·科技和社会发展趋势类最受关注图书”
 2011年度和讯华文财经图书大奖

《神话的力量》

《心理月刊》2011年度最佳图书奖

《真实的幸福》

《职场》2010年度最具阅读价值的10本职场书籍



《影响力》(经典版)

- ◎ 史上最强大、最震撼人心、最诡谲的心理学畅销书。
- ◎ 24年来,它被翻译成26种文字广为传播,全球销量超过300万册。
- ◎ 与西奥迪尼面对面,请细细聆听,在定格的经典中体味无孔不入的影响力。
- ◎ 由斩获国家级图书大奖“文津奖”的《牛奶可乐经济学》的译者担纲翻译。



扫码直达本书购买链接



《柳问》

- ◎ 时代在变、企业在变、始终不变的是管理的实质,在移动互联网“所向披靡”之时,重温管理三要素。
- ◎ 披露大量从未曝光的柳传志内部讲话资料,珍贵资料让读者如身临其境,了解一个褪去神秘光环的柳传志。
- ◎ “曾于画面中行走,又退出画面看画”的联想人张涛,讲述联想和柳传志鲜为人知的故事。

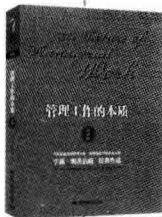


扫码直达本书购买链接



《管理工作的本质》(珍藏版)

- ◎ 当今世界上最杰出的管理思想家明茨伯格最知名作品再版升级。
- ◎ 本书奠定了其管理大师地位,他指出了4个对管理者的工作产生影响的变量,并将管理者的管理活动分为3个大类,在这3个大类中又细分管理者的工作角色为10种。
- ◎ 本书是明茨伯格的第一本著作,是经理角色管理学派最早出版的经典著作。
- ◎ 精装再版,湛庐独家策划阅读地图,呈现最优阅读体验。



扫码直达本书购买链接



《管理百年》(珍藏版)

- ◎ 管理史专家、Thinkers50创始人斯图尔特·克雷纳经典著作再版升级。
- ◎ 梳理百年管理变迁,洞悉未来管理趋势。
- ◎ 《哈佛商业评论》中文版副主编程明霞、北京大学光华管理学院教授张志学、南开大学商学院院长张玉利、上海交通大学安泰经管学院任建标等重磅推荐。
- ◎ 著名管理学家、领导大师沃伦·本尼斯倾情推荐。



扫码直达本书购买链接



Jeffrey Pfeffer. Power: Why Some People Have It and Others Don't
Copyright ©2010 by Jeffrey Pfeffer

This edition arranged with C.Fletcher&Company,LLC.through Andrew Nurnberg
Associates International Limited.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 C.Fletcher&Company, LLC. 授权在中华人民共和国境内
独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中
的任何部分。

版权所有，侵权必究。

中文版序
为什么权力只为某些人所拥有 / 1

序 言
权力是“争”来的，不是“等”来的 /001

第一部分
每个人都可以拥有权力 /015

第 01 章
业绩决定你的权力地位吗 /017

重要的不只是业绩
别人记住了你，就等于选择了你
让有利于你的业绩凸显出来
记住你的老板认为最重要的事
恭维，一份美妙的礼物

第 02 章
打造你的权力特质 /034

改变，没有什么不可以
你真的了解自己吗
7大特质让你大权在握
别让聪明埋下溃败的种子

第二部分

权力路线图 /057

第 03 章

起点决定高度 /059

最熟悉的不一定是最适合的
衡量部门权力的3大要素
选择未知的风险还是激烈的竞争

第 04 章

成为最引人注目的那一个 /076

提出你的要求
做引人注目的“基辛格”
谁说招人喜欢就能获得权力

第 05 章

谁拥有资源，谁就有权力 /094

尽可能善待他人
做重要的小事
积极寻找和利用资源
创造属于你的独一无二的资源

第 06 章
关系，永恒的王道 /108

人际关系技能是可以提升的
发展关系需要的不是时间，而是规划
不是每个人的价值对你都一样
让自己成为人际网络的中心

第 07 章
权力是“演”出来的，也是“说”出来的 /127

领导力的秘诀就是表演
“演”出权力的 6 大原则
“说”出权力的 3 大策略

第 08 章
建立自己的声望 /150

留下第一印象的机会只有一次
精心策划和树立你的形象
要特别重视你在媒体中的形象
克服自我宣传的困境
谁说负面信息都是有害的
形象创造现实