

刘澜管理作品系列

{ THE  
FIRST BOOK  
OF  
LEADERSHIP }



# 领导力的 第一本书

听大师讲领导力

刘澜◎著

如果只读一本领导力的书，就读这本！

十五位东西方大师，权威解读领导力  
一对一对话，面对面触发顶尖思想



机械工业出版社  
China Machine Press

刘澜管理作品系列

# 领导力的 第一本书



{ THE  
FIRST BOOK  
OF  
LEADERSHIP }



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

领导力的第一本书：听大师讲领导力 / 刘澜著. —北京：机械工业出版社，2015.12  
(刘澜管理作品系列)

ISBN 978-7-111-52296-6

I. 领… II. 刘… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 285194 号

刘澜管理作品系列  
第一本书——领导力  
机械工业出版社

## 领导力的第一本书：听大师讲领导力

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：殷虹

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：10

书号：ISBN 978-7-111-52296-6

定价：59.00 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

购书热线：(010) 68326294 88379649 68995259

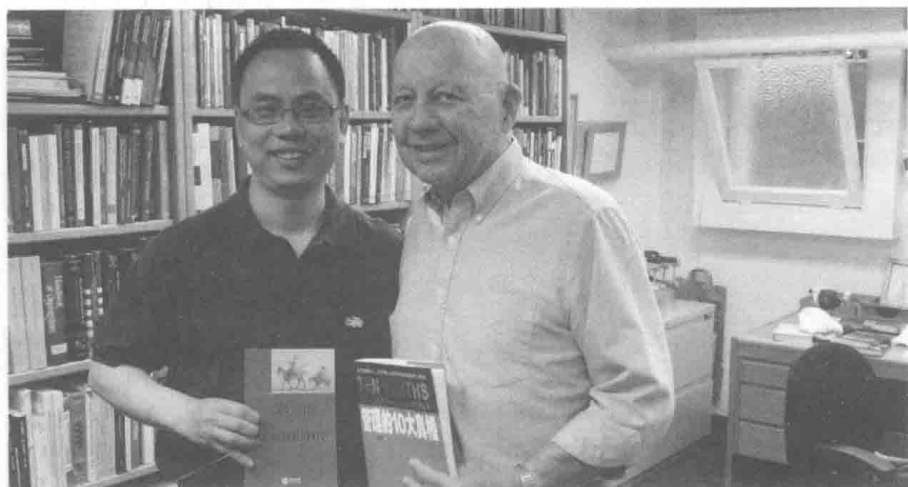
投稿热线：(010) 88379007

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



---

作者与詹姆斯·马奇合影

---

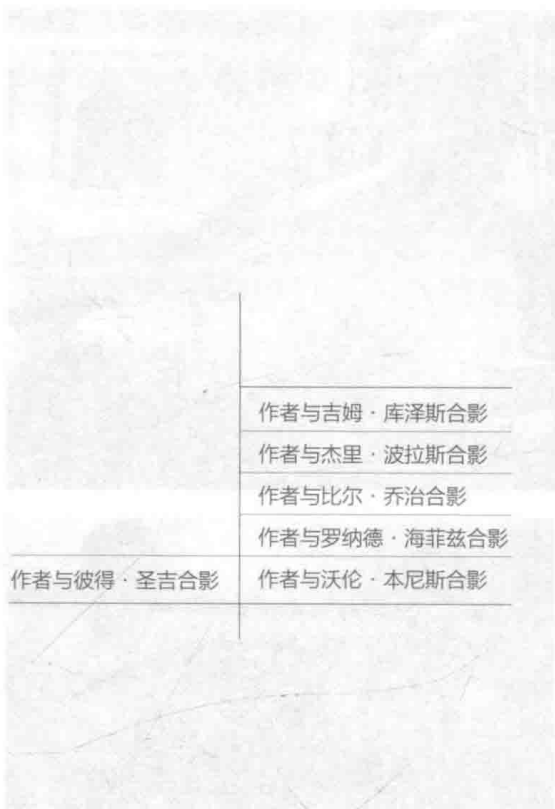
作者与许倬云合影

---

作者与小约瑟夫·巴达拉克合影

---

作者与诺尔·蒂奇合影



作者与吉姆·库泽斯合影

作者与杰里·波拉斯合影

作者与比尔·乔治合影

作者与罗纳德·海菲兹合影

作者与彼得·圣吉合影

作者与沃伦·本尼斯合影



## 沃伦·本尼斯序

我很早就发现，我最有效的学习方式就是跟别人对话。在戏谑、刺激、愉悦的气氛之中，跟睿智之士进行思想碰撞之时，我自己的观点得以形成、更新、打磨。乔治·布拉克曾经这样说：“在艺术中，唯一重要的事物是那些不能解释的部分。”而在领导力中，唯一重要的事物，可能是那些我们努力去捕捉而且澄清的部分。对话是我追求此道的主要途径之一。

令我惊讶的是，刘澜在这一点上和我有相同的激情。2008年一个风和日丽的早晨，他来到圣莫妮卡市拜访了我。他约见我的身份是“领导力的学生”以及中国领先的管理杂志的总编辑。他告诉我：就在同一趟旅程中，他随后还要去跟吉姆·柯林斯、吉姆·库泽斯和詹姆斯·马奇对话；他上次来美国的时候，已经访问了约翰·科特、罗纳德·海菲兹、彼得·圣吉、比尔·乔治；以后，他还计划去拜访霍华德·加德纳、诺尔·蒂奇，等等。

自然而然，他给我留下了深刻印象，不仅是因为他雄心勃勃和激动人心的计划，更是因为他的魅力。要说从对话中学习，他是个高手。我后来写过邮件问他：“所有的——不，不会是所有的——大多数中国人都有你的机智和幽默吗？”当天我就给我的合作者诺尔·蒂奇写了封邮件，敦促他跟刘澜见面谈谈：“今天上午跟他谈了一个小时，觉得非常值得。我保证，你会发现他很有热情，很有思想。”

现在有了这本书<sup>①</sup>（很高兴我也为此做了点小小贡献），我发现我跟他共度的时间更加值得，因为从我们的对话中学习的就不仅仅是我们两个人了。

刘澜对领导力做出了独特的贡献：他四处寻找那些出色的领导力思想家，把他们带入热情洋溢、思想深刻的对话之中，汲取他们的思想精华，最后以赏心悦目的方式呈现出来。以上这些，每一件都非易事，但是每一件都很有意义。我不得不承认，对于刘澜引人入胜的对话能力多少有点嫉妒。所有的领导力的学生、研究者、教育者，以及渴望成为领导者的从事实际工作的经理人和公职人员，都该把这本书列入必读书目。刘澜说：“对话是向大师学习的最古老和最有效的方式。”他在这方面做得非常精彩。

这本书的第二个主要贡献，是他从这些领导力大师的思想中，提炼出来领导力的八项修炼：①密切联系群众；②讲故事；③当老师；④从失败中学习；⑤反思；⑥深思；⑦认识自己；⑧成为自己。刘澜刻意使用“修炼”这个词，来强调领导力要求每天的实践和持续的努力，他做得很对。这八项修炼，既不新奇，也不花哨，在我的著作《成为领导者》中，已经谈论过其中很多项。但是，它们之所以是被我们这些思想者反复强调的永恒主题，正是因为它们是成为领导者的指南针。

所有八项修炼都很关键，不可能三言两语讲清楚。例如，尽管我已经多次谈过“认识自己”和“成为自己”这两个主题，最近我

---

① 本文为沃伦·本尼斯为刘澜的英文著作 *Conversations on Leadership* (Wiley, 2010) 所写的序言。*Conversations on Leadership* 一书收入刘澜与 13 位大师的对话，本书则收入 15 篇对话，两书内容基本相同，因此仍然使用本尼斯的这篇序言。与 *Conversations on Leadership* 一书相比，本书多了与吉姆·柯林斯、罗纳德·海菲兹和成中英的三篇对话，少了与约翰·科特的对话。

又在收录在《沃伦·本尼斯精选》一书中的“领导力是一门艺术”一文中讨论了它们。

我举了已故的奥斯卡获奖导演西德尼·波拉克的例子。他曾对我讲，他第一次站在摄影机后的时候，茫然无措，所以他只是表现得像一个导演。他说：“我甚至尽力打扮得像个导演——穿些适于户外活动的服装。”这触及了领导力的重大问题：领导者能够做到本真吗？还是说，戴上发号施令的面具会迫使领导者成为真我之外的事物？在成为自己的时候，你能既是在表演，又保持本色吗？这些问题没有显而易见的答案。领导者的角色常常比个体更伟大，因此才值得担当。波拉克做出了领导者进入未知世界的必要的跳跃，而且之后做得非常出色。

刘澜的第三个贡献，是他为东西方领导力思想的交流打开了一扇门。他引入了来自中国和印度的思想家，而且让他们的声音像来自美国和欧洲的思想家一样响亮。这样的书过去即使不是完全没有，也非常稀少，正如刘澜所指出的，领导力在很大程度上是美国制造的，而美国学者常常追求一个放之四海而皆准的模式。

我并不认为这样的追求完全是无用功。就像在其他许多人类活动中有放之四海而皆准的法则一样，领导力也有。但是，特别是在这个被托马斯·弗里德曼生动地描述为“世界是平的”的时代，领导力的文化层面值得美国人注意，尤其是那些身处领导职位的人。文化不是我们应该用来看领导力的唯一视角，然而它是不容错过的一个视角。就我个人而言，我发现这本书中呈现的文化视角颇有启发。

比如，我在《成为领导者》的20周年纪念版中，写到小布什总统的失败：“我相信布什的一大失败，是他把对意识形态的忠诚，凌驾于以原则指引的实用主义之上。比如在对外事务中，布什的行动准则来自他以下的狂热信仰：四海之内都欢迎民主，都该有民主，



而且最终都会有民主。在中东，这样的意识形态尤其脱离现实。”

而许倬云，一个中国历史学家，则在本书中提醒我，我所看到的意识形态问题可以从文化的视角来分析，其实是基督教的黄金法则“己之所欲，施之于人”的体现。相反，儒家的黄金法则是：“己所不欲，勿施于人。”许倬云的评论令人耳目一新：“这恰恰是美国人的问题。美国人已经领导世界很长一段时间了，但是没有人为此心怀感激。他们的态度是：‘我的方式更好，你们跟随我。’中国人信奉的是‘己所不欲，勿施于人’。这避免了将自己强加给他人；这是为了宽容的缘故。”

我还写到2008年的金融危机引发的经济衰退：“它们是每一个层面都缺乏领导力的结果，包括政府官员和那些金融银行业的头头。”我又部分归罪于意识形态：“因为该届政府自身对政府有着意识形态上的厌恶，布什时代最具破坏性的力量之一，就是在有效监管的缺失之下进行的毫无制衡的私有化在点点滴滴进行侵蚀。这导致了在伊拉克的战争有很大部分是外包出去的，导致了对金融业和其他行业的监管不足，以及对医疗保健和其他政府项目的偷偷摸摸的准私有化。”而从文化的角度看这个问题，同样令人耳目一新。刘澜提醒我们，这也许可以归咎于美国文化对功利主义成就的偏好，因此这就不仅是领导力的失败，还可能是美国模式的领导力的失败。

我和刘澜的对话让我很受启发。刘澜和其他领导力思想家的对话甚至让我更受启发。相信我，你也会的。

沃伦·本尼斯

南加州大学教授及领导力学院创始主席

# 目录

沃伦·本尼斯序

导论 领导力的八项修炼 /1

领导力是什么 / 领导者做什么 / 领导力与人生

第一部分

领导力的本质 /21

第一章 领导力是每个人的事 /23

普通人的领导力 / 领导力是关于运动 / 管理者必须是领导者 / 领导者要被人喜欢 / 领导者也是追随者 / 亚洲人有更长远的眼光 / 领导者谦卑吗 / 领导者是老师也是学习者 / 教导与实践

第二章 领导力是解决难题 /43

当体制层次上的医生 / 结果和产出决定领导力 / 权威不是领导力 / 管理不是领导力 / 激励不是领导力 / 愿景需要准确

## 第二部分

### 领导者的共性 /59

#### 第三章 慷慨领导者 /61

人谓大师，自称通才 / 新熔炉，老顿悟 / 五种领导力品质 / 慷慨的领导者 / 舒尔茨：尊重的例子 / 斯卡利：适应能力的例子 / 本尼斯自己：学习的例子 / 领导者还是追随者 / 德鲁克还是本尼斯 / 为什么成为领导者

#### 第四章 真诚领导者 /75

领导与教导 / 领导力的起点 / 人生故事决定领导力 / 人生故事是熔炉加顿悟 / 伟大领导者的共性是真诚 / 纳德利：糟糕领导力的代表 / 钟彬娴：真诚领导者的榜样 / 企业的目的始于服务顾客 / 中国的商业伦理

#### 第五章 第五级领导者 /91

发现第五级领导者 / 执着的谦卑 / 乔布斯是贝多芬 / 领导和管理都需要 / 第五级不仅仅是领导力 / 第五级从提问开始 / 做狐狸还是做刺猬 / 先选热爱还是机会 / 领导者是老师 / 领导者更是人事决策者 / 超越利润的目的

#### 第六章 讲故事的领导力 /109

从认知的角度看领导力 / 故事的主要形式 / 爱因斯坦也是领导者 / 故事要让听众与之认同 / 领导者要知道我是谁 / 面向未来的五种心智

## 第三部分

### 组织领导力 /123

#### 第七章 学习型组织的领导力 /125

重新发现领导力 / 学习与教导 / 创造学习型社区 / 学习型组织的指标 / 学习的两个层面 / 人之为人 / 企业之为企业

#### 第八章 教导型组织的领导力 /141

变革型领导才是领导 / 领导是从上至下 / CEO 是最大的老师 / 老师也要学习 / 领导力中的讲故事 / 韦尔奇是时代的代表 / 这些领导者为何失败 / 建设领导力输送管道 / 向韦尔奇学什么

#### 第九章 组织建筑师 /157

两种领导者 / 建造组织的建筑师 / 超越利润的目的 / 愿景必须复杂

## 第四部分

### 领导力的复杂性 /171

#### 第十章 领导力是诗 /173

如何定义领导力 / 如何区分领导者 / 向堂吉诃德学什么 / 领导力的快乐与美 / 如何看待商业领袖 / 慢, 而不是快 / 作为老师的角色 / 领导力风格与环境 / 读诗学习领导力

#### 第十一章 在对与对之间抉择 /191

文学作品是精彩案例 / 领导力的定义 / 沉静领导者 / 实用主义 /

在对与对之间抉择 / 成为你自己 / 美中日的比较

## 第十二章 临床领导力 /209

领导力的临床方法 / 理解内心舞台 / 领导力的阴暗面 / 找个“组织弄臣” / 领导力的潜能 / 警惕魅力型领导 / 领导力的处方 / 平衡情商和智商 / 欧洲式领导力

## 第五部分 东方视角 /233

### 第十三章 儒家式领导 /235

历史是个数据库 / 从历史学家成为企业医生 / 领导者要有历史感 / 奥巴马的历史感 / 商业领袖的远见 / 知识领袖的责任 / 《韩非子》与《论语》 / 领导者的品质与培养 / 领导者如何得到真相 / 政府与企业的相似 / 企业与部落的相似 / 从层级制变为多元制

### 第十四章 领导力的阴阳之道 /259

管理一开始就是哲学 / 一阴一阳谓之道 / 领导力：智、仁、勇

### 第十五章 印度式领导 /275

印度传统中的领导力智慧 / 印度式资本主义 / 领导力的内在层面 / 有意识的领导力 / 有意识的领导者 / 有意识的组织 / 种姓制度的本意 / 领导者创造历史 / 领导者要有灵性力量 / 从《薄伽梵歌》学习领导力 / 印度领导力模式

### 后记 领导力的文化挑战 /297

### 致谢 /304

## 导 论

# 领导力的八项修炼

本书的主要内容，是我与15位大师关于领导力的对话，这也是我的学习之旅。那么，我学到了什么？我发现，关于领导力是什么和领导者做什么，15位大师有许多共识。也许，这些就是领导力的真理。

## 领导力是什么

关于领导力是什么，大师们有两点共识。

### 领导力是活动，不是职位

首先，领导力是一种活动，不是职位。也就是说，不管你有没有职位或下属，只要你在进行领导活动，就是在发挥领导力，就是在成为领导者。反过来，即使你有职位、有下属，如果你没有发挥领导力，你也不是领导者。

畅销书《领导力挑战》的合著者吉姆·库泽斯说：“在生活中的各个领域，我们都可以发现领导力。你可以在孩子们的游戏场上看到领导力，有人被选为队长，或者有人自发成为队长。你可以在社区里看到领导力，志愿者在领导一个项目，或者领导一个政治活动。”

库泽斯指出领导力与头衔无关：“你看那些历史上公认的领导者，比如甘地或者马丁·路德·金，他们既非被选举的，也不是被任命的。他们就是能够领导。他们的行为方式吸引了追随者。因此，领导力不是关于头衔，而是关于行为。”

在哈佛大学肯尼迪学院任教的领导力大师罗纳德·海菲兹则进一步指出，跟职位相关的权威可以是领导力的重要资源，但是也可能成为发挥领导力的限制。根据海菲兹的区分，管理是解决技术性问题的，人们知道问题是什么，也知道怎么解决问题。而领导是解决适应性问题的，人们不知道问题的答案，权威也不知道答案。如果权威假装知道答案，就变成了对领导力的限制，因为权威这时只会给出虚假的答案，浪费大家的努力，转移大家的注意力。

学习型组织的倡导者彼得·圣吉还追溯了英文词“领导”（lead）的词源，指出把领导跟职位联系在一起违背了其本来意义：

有意思的是，“老板是领导者”的观点也背离了英语动词lead的本来意义：它来自印欧语系词根leith，意思是“跨越界限”。在这个意义上，领导力是向前迈进的一种行为，而且这种行为方式能够“鼓舞”（inspire）他人——这是另一个与领导力相联系的词，意思也很恰当地指“带来生命”。因此，把领导力更深刻地理解为行动而非职位彰显了人们一直推崇的这些能力：勇气，承担风险，以生气勃勃的方式从事一项挑战性的任务，从而创造出一块充满想象力、献身精神和彼此信任的社会领地。

## 领导力是变革，不是管理

海非兹所说的技术性问题和适应性问题的区别，或者说管理和领导的区别，是大师们关于领导是什么的第二点共识：**领导力是变革，不是管理**。领导力是改变现状，管理是维持现有的秩序。领导力和管理当然不能截然分开，但是大师们几乎无一例外地承认两者之间存在不同。

詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯在其名著《领导力》一书中，区分了交易型领导和变革型领导。深受该书影响的领导力大师诺尔·蒂奇说：“交易型领导其实是管理，变革型领导才是领导。”

《从优秀到卓越》的作者吉姆·柯林斯说：“领导者能够思考组织的新的应用，能够把组织引向从来没有去过的方向。领导更多的是关于方向，管理更多的是关于效力和实现那个方向。”

组织领域的学术大师詹姆斯·马奇则用比喻来解释：领导力包括疏通管道和书写诗歌两个方面，疏通管道就是大多数人所说的管理，书写诗歌就是大多数人所说的领导。

中国哲学家成中英的看法也大致相似：

管理是维持，领导是开创。管理追求一个持续发展的过程、一种掌握。管理维护既定的目标、既定的计划、既定的规章，来把目标实现。管理也根据实际来改变。所谓市场管理，并不是管理这个市场，而是怎么去认识、开发与适应这个市场。所以管理更加内向一点，更是一种既定目标的完成行为。领导就不一样，更强调开拓、向前发展。



## 领导者做什么

关于领导者做什么，或者说领导力是怎么炼成的，大师们同样形成了许多共识。我概括为“领导力的八项修炼”：①密切联系群众；②讲故事；③当老师；④从失败中学习；⑤反思；⑥深思；⑦认识自己；⑧成为自己。

我称之为“修炼”，是要强调领导力并非可以轻易学成。领导力是长期、艰苦的修炼，而非读几本书、参加几场培训就能获得。领导力是修炼，这也是领导力大师们的共识。

领导力大师沃伦·本尼斯说过，领导力不可以教会，但是可以学习，也是强调这个意思。这里的学习，包括“学”和“习”两个层面，重点是后面的“习”。学是理解知识和模仿他人，习是付诸行动和形成习惯，也就是孔子所说的“学而时习之”。

这样的修炼没有尽头。哈佛商学院教授、曾经是美国知名 CEO 的比尔·乔治就说：“你必须花费一生的时间培养自己成为领导者。这个过程没有尽头。我依然在尽力培养自己成为领导者。”

领导者修炼什么？大师们强调了以下八点。

### 修炼一：密切联系群众

伯恩斯在其名著《领导力》的扉页上，引用了毛泽东的一段话：

要联系群众，就要按照群众的需要和自愿……这里是两条原则：一条是群众实际上的需要，而不是我们脑子里幻想