

Harvard
Business
Review
哈佛商业评论

哈佛商业评论
管理必读

什么造就了领导者

创业者
必读管理
经典

10位殿堂级管理大师，亲授10项核心领导技能

彼得·德鲁克、丹尼尔·戈尔曼、吉姆·柯林斯、约翰·科特等

互联网时代，打造高效团队、提升公司竞争力的终极法门

〔美〕丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman) / 吉姆·柯林斯 (Jim Collins) / 戴维·高迪特 (Ronald Heifetz) 等◎著 石小竹、曲西、陈媛照 等◎译

ON LEADERSHIP



中信出版集团 · CHINA CITIC PRESS

ON
LEADERSHIP

什么造就了领导者

「美」

丹尼尔·戈尔曼
吉姆·柯林斯
罗纳德·海费兹

等◎著

石小竹、曲茜、陈媛熙
等◎译

图书在版编目 (CIP) 数据

什么造就了领导者 / (美) 戈尔曼等著. 石小竹等译. —北京: 中信出版社, 2015.11
(哈佛商业评论管理必读)

书名原文: HBR's 10 Must Reads on Leadership

ISBN 978-7-5086-5431-7

I. ①什… II. ①戈… ②石… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第 198141 号

HBR's 10 Must Reads on Leadership

Copyright © Harvard Business School Publishing Corporation

Published by arrangement with Harvard Business Review Press

Simplified Chinese translation copyright © 2015 by CITIC Press Corporation

ALL RIGHTS RESERVED

本书仅限中国大陆地区发行销售

什么造就了领导者

著 者: [美] 丹尼尔·戈尔曼等

译 者: 石小竹等

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司

(北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承 印 者: 北京楠萍印刷有限公司

开 本: 880mm×1230mm 1/32

印 张: 7.75 字 数: 163千字

版 次: 2015年11月第1版

印 次: 2015年11月第1次印刷

京权图字: 01-2015-2876

广告经营许可证: 京朝工商广字第8087号

书 号: ISBN 978-7-5086-5431-7/F·3461

定 价: 45.00元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

服务热线: 010-84849555 服务传真: 010-84849000

投稿邮箱: author@citicpub.com

致中国读者

很高兴向您介绍《哈佛商业评论·管理必读》的中文版。这套书是敝刊之重磅产品，它代表了《哈佛商业评论》多年来所有经典文章的最佳阵容，是所有商业领袖解决各个管理问题的必读之作。

这套图书源起于单篇文章的热卖。我们最初只是把书中每篇文章制作成PDF版，放在《哈佛商业评论》官方网站（www.hbr.org）供读者单篇购买阅读。读者很快争相购买。随后，我们将其中最受欢迎的文章围绕不同主题制作成一些合集。合集也随之大获成功。于是，我们将其设计制作成精美优良的系列纸质版图书以及相应的电子书，线上线下同时推向大众市场。自推出以来，这套图书就成为英语世界最热门的“管理圣经”，在亚马逊网站与全球各大国际机场持续热卖至今。它既是畅销书，也是常销书。

如今，这套图书终于亮相中国市场！我们相信，中国最具创新力的

商业领袖一定会立刻领会这套图书的价值。书中的理念多年来曾帮助无数企业在全球市场获得竞争优势。

书中每篇文章都出自《哈佛商业评论》资深编辑们的充分讨论与精心选择。文章与现实世界的相关性与影响力、观点的清晰与适用性，以及每个结论背后的研究与论证质量，都是文章入选的标准。我们也确保这些文章覆盖了几乎所有管理话题。

这些文章最惊人之处在于它们虽然出自过去，却与今日世界紧密相关。这些文章发表之后曾诞生无数全新理念，经由这套图书回到源头，你会发现重温经典意义是多么重大：有些状况已今非昔比、有些问题则一如从前——也有些做法曾误入歧途。而且，无论文化与技术如何变迁，人性始终不变，而管理的本质终究是人的发展与成长。这些文章因而得以在时代巨变中始终绽放着智慧之光。

我们衷心期待这套书能给你以启迪，让你在生活和事业里不断成长，实现卓越。

祝你阅读愉快！

《哈佛商业评论》出版集团总编辑 殷阿笛

程明霞 编译

序

管理智慧超越时代

历时两年多的筹备，由哈佛商学院出版社（Harvard Business Review Press）、中信出版集团和《财经》杂志旗下的《哈佛商业评论》中文版联合推出的《哈佛商业评论·管理必读》丛书，终于在2015年与中国读者见面。毫不夸张地说，这套丛书是致力于研究商业管理和从事商业实践人士的必读经典。

这套丛书的英文版由哈佛商学院出版社编辑出版，英文原名是 Harvard Business Review's 10 Must Reads，直译就是《哈佛商业评论十篇必读》。丛书分门别类地精选了在过去几十年刊登在《哈佛商业评论》上最受读者认同的经典文章。这些文章在世界各地经历了不同读者长时间的研究和实践检验，是公认的全球商业管理的经典之作，包含了超越时代的管理智慧，称之为“管理圣经”也并不为过。

为了精益求精，哈佛、中信和《财经》三方合作者没有贪大求全一次性出齐，而是充分准备，在2015年首批推出三本，分别是《大师十

论》(*The Essentials*)、《什么造就了领导者》(*On Leadership*) 和《自我发现与重塑》(*On Managing Yourself*), 并将在 2016 年初再推出三本, 分别是 *On Strategy*, *On Change Management* 和 *On Managing People*。这套丛书的出版可以说是中文管理图书出版界的一件大事, 值得关注, 值得推荐。

进入 21 世纪以来, 随着全球商业实践与研究的进一步演进, 许多重要文章出现在《哈佛商业评论》上。哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书, 力求在新的商业环境下反映对管理经验和商业智慧的全新概括, 这是值得称道的。

成立于 1908 年的哈佛商学院与三个名字紧密联系在一起: MBA (工商管理硕士)、案例教学, 以及《哈佛商业评论》。可以说, 这三者构成了哈佛商学院的精髓。

在哈佛商学院成立之前, 美国已经有商业管理的本科教育 (1881 年起源于宾州大学), 也有商业管理的研究生教育 (1900 年起源于达特茅斯学院)。而哈佛商学院在 1908 年首创 *Master of Business Administration* (MBA) 这个学位, 并把它推向全球。哈佛商学院的 MBA 教育以案例教学为主, 最早是从法学院的司法案例教学中受到的启发。实践证明, 案例教学是 MBA 教育的有效方式。MBA 和案例教学已经在中国的商学院中深入人心。哈佛商学院的第三个精髓是 1922 年创刊的《哈佛商业评论》。这本杂志是连接教学、研究与管理实践的桥梁, 是近一百年来在商业管理实践中影响力最大的一本具有学术性的期刊。哈佛商学院在商界的影響力来自两方面: 一是人才培养, 主要是通过 MBA 和案例教学; 二是知识的创造和传播, 主要是通过《哈佛商业评论》。

我在1990年获得哈佛大学经济学博士学位。虽然哈佛商学院与哈佛主校园相隔一条查尔斯河，但由于哈佛商学院与哈佛经济系联合举办的“商业经济学”（business economics）的博士项目（迈克尔·波特就是从这个项目毕业的博士）与经济系的博士项目第一年是在一起上课的，所以哈佛商学院与经济系有密切联系。2006年我担任清华大学经济管理学院院长后，从2006年到2011年的五个学年期间我有幸担任哈佛商学院“院长顾问委员会”（Board of Dean's Advisors）委员，使我有机会比较深入地了解哈佛商学院的方方面面。在我担任哈佛商学院院长顾问委员会委员期间，我在2008年参加了哈佛商学院建院一百周年的活动，特别是经历了那年开启的MBA课程改革。2009年，清华大学经管学院聘请哈佛商学院原资深副院长麦克法兰教授（Warren McFarlan）担任学院案例中心联执主任，至今产生的英文案例通过哈佛商学院发布已达44篇。

《哈佛商业评论》发表过在商界产生巨大影响力的兼具思想性和实践性的文章，其中一些文章后来扩展成影响力更大的专著。比如INSEAD（欧洲工商管理学院）的W·钱·金教授，他最负盛名的那本《蓝海战略》就是基于最初发表在《哈佛商业评论》上的一篇文章。正是根据这篇文章的分析框架和论述要点，金教授衍生出更丰富的内容，形成了这本轰动全球管理学界和企业界的名著，成为哈佛商学院出版社迄今最畅销的一本管理著作。更不要说哈佛商学院自己的两位著名教授迈克尔·波特和克莱顿·克里斯坦森了，他们那些有关战略和创新的最重要的管理思想，均是首先以文章形式发表在《哈佛商业评论》上，然后才延扩为专著的，成为商学院教师学生和企业家管理者的必读内容。

一个特别的例子是已故管理学大师彼得·德鲁克。他应当是迄今在

《哈佛商业评论》上发表文章数量最多的作者，并通过这些文章阐述了一整套的管理思想，也据此形成了十几本专著，重新定义了管理学，影响了几代人。德鲁克既非哈佛商学院教授，也非出身其他美国名校，而是一位终生贴近管理实践的学者。他并不在学术期刊上发表论文，但在《哈佛商业评论》这个平台上却如鱼得水。现在一般都认为，如果没有《哈佛商业评论》，德鲁克的管理思想可能会被湮没或被忽略。正是因为《哈佛商业评论》汇集了过去近一个世纪的全球商业管理思想的精华，所以这本杂志自称定义了现代管理学，这其中可能是有一定道理的。

《哈佛商业评论》不同于商业管理类的学术期刊，也不同于商业新闻杂志。学术期刊首先关注的是学术严谨性，其中重要的是理论和经验数据的系统性和科学性，但由此可能会牺牲实践相关性。而商业新闻杂志追求时效性和可读性，不仅缺乏系统性，而且也不精于深度和广度。《哈佛商业评论》另辟路径，首要关注的是商业管理实践的相关性，同时力求探讨问题的深度和所能应用的广度。商业管理既是科学，也是艺术。商业管理实践的知识和智慧，并不一定能从学术刊期刊中获得，更难从新闻杂志中获得。正是《哈佛商业评论》的这个定位，成就了它今天的地位。事实上，《哈佛商业评论》的内容已经成为全球所有商学院共享的知识宝库。纵观全球，至少到目前为止，还没有任何一本杂志在管理实践中的总体影响力超过《哈佛商业评论》。

这套丛书所精选的大师经典之作包括迈克尔·波特的《什么是战略》、西奥多·莱维特的《营销短视症》、罗纳德·海费兹的《领导适应性变革》、罗伯特·戈费的《你凭什么领导别人》、比尔·乔治的《真诚领导力》等。这些文章虽然写于多年前，但是由于企业经营的本质中

总有不变的方面，因此这些经典文章对广大管理者依然具有较强的指导意义，可以说是常读常新。正如《哈佛商业评论》总编辑殷阿笛（Adi Ignatius）在其序中所言：“无论文化与技术如何变迁，人性始终不变，而管理的本质终究是人的发展与成长。这些文章因而得以在时代巨变中始终绽放着智慧之光。”这就是管理智慧可以超越时代的原因所在。

不过，我在此需要提醒中国读者在阅读这套丛书时注意下面三点。

第一，在中国从事商业管理教育和培训的读者或者经过系统商业管理学习的企业家对于这套丛书的一部分内容可能并不陌生，尤其是彼得·德鲁克、迈克尔·波特、克里斯坦森和钱·金等管理大师们的名篇。不过，在中国经济和企业进入“新常态”的今天，重读这些经典会获得新的启示。而对于那些新进入商业管理学习和新进入管理实践的读者，这套丛书堪当必读教材。

第二，虽然经典的管理智慧超越时代，但是某些具体的理论、框架和模型随着技术、制度和竞争环境的变化而变化。在新的全球化竞争时代和互联网技术改变的商业与管理实践中，管理理论也需要与时俱进。比如波特教授的“五力竞争模型”如何在互联网时代进一步发展，就值得研究和探索。

第三，整套丛书几乎没有文章或案例直接谈及中国市场或中国公司。这并不奇怪，因为中国经济和企业的崛起不过是最近十几年的事，中国企业的管理实践基本上还没有反映在管理学的研究成果上。中国的商业实践与管理经验需要进入像《哈佛商业评论》这样的商业管理知识与见解的主流大本营。这或许是《哈佛商业评论》中文版的编辑们以及中国高校管理学院和商学院的教育工作者们的共同使命。

经过 30 多年的改革开放，中国经济已经进入“新常态”，大多数行业已经不能再简单依靠粗放式的方式发展。因此对于中国企业家和企业管理者来说，更高层次的管理挑战就在眼前。谁能更虚心好学，了解更丰富的管理智慧和商业思想，谁就更有可能在变化的市场竞争中占据先机。未来能够生存发展的企业，必然也必须是管理最好的企业。

正是从这个意义上说，这套管理经典丛书是所有试图在未来市场竞争中胜出的企业家必读的管理精华，亦是致力于全球发展的中国新一代管理学院和商学院教师及学生们最需要扎实学习的基本管理思想和思考框架。在我们终将超越这些成果之前，让我们先做到耳熟能详，头头是道，举一反三。

值得欣慰的是，这样一套优秀的管理丛书的中文版是由哈佛商学院出版社、《财经》和中信出版集团三强联手制作，可谓最佳组合。它们发挥各自在行业的优势，确保了图书的出版品质和权威性。衷心希望这套图书能够得到广大读者的喜爱。

清华大学经济管理学院院长 钱颖一

2015 年 9 月

1 是什么造就了领导者 丹尼尔·戈尔曼

001 | 智商和技术能力很重要，但情商才是领导力的根本。

2 如何成为高效领导者 彼得·德鲁克

025 | 杰出的领导者可能富有魅力，也可能沉闷乏味；可能富于想象，也可能扎根于数据；但他们都会坚持 8 项简单的做法。

3 领导者的真正使命 约翰·科特

043 | 领导者真正应该做的，是让组织为变革做好准备，帮助组织度过艰难的变革期。

4 领导适应性变革 罗纳德·海费兹 唐纳德·劳里

063 | 在一个竞争激烈的世界中，让员工进行适应性改变正是领导力的标志。

5 你凭什么领导别人 罗伯特·戈费 加雷思·琼斯

091 | 领导者必须具备愿景和精力充沛这两个条件。不过要想成为能启迪智慧、有感召力的领导者，你需要具备四项品质。

6 “熔炉”铸就领导力 沃伦·本尼斯 罗伯特·托马斯

113 “熔炉”经历迫使领导者进行深刻的自我反思，重新审视自己的价值观，质疑自己的假设观点，并磨炼自己的判断力。

7 第五级领导力：谦逊与坚毅的胜利 吉姆·柯林斯

133 第五级领导者身上呈现出个人谦逊品性与超强职业意志力的矛盾统一。

8 领导力的七重转变 戴维·鲁克 威廉·托伯特

163 领导者分为以下7种类型：机会主义者、外交家、专家、实干家、个人主义者、战略家和炼金术士。

9 真诚领导力 比尔·乔治 彼得·西蒙斯等

193 领导者首先要了解真实的自我，并致力于个人成长和领导力的培养。

10 做一个“非全能型领导者” 德博拉·安科纳 托马斯·马隆等

213 最优秀的领导者不会极力追求个人的完美，他们会集中精力仔细打磨自己的优势，同时物色其他人才来弥补自身的局限性。

是什么造就了领导者

What Makes a Leader?

作者：丹尼尔·戈尔曼（Daniel Goleman）

译者：王晓红

作者简介：丹尼尔·戈尔曼，罗格斯大学组织情商研究联合会联合主席。

每位商界人士应该都听说过这样的故事：某人专业技能出众、聪明睿智，但在晋升至领导岗位后，表现却很糟糕。他们应该还听说过另一种故事：某人智商和技能还算不错，虽远非出类拔萃的人，但在有幸被提拔到同样的领导岗位后，却能表现超群、业绩辉煌。

此类故事印证了人们的一个普遍看法：寻找有“可造之才”的管理者是一门艺术而非科学。毕竟，卓越领导者的风格各异：有些行事内敛、长于分析，有些为人高调、豪迈奔放。而且，不同情境之下也需要不同的领导风格。比如在进行并购时大多需要一位机敏的谈判家来把握大局，而扭转公司颓势时则需要一位强势的权威人物。

核心观点

将优秀领导者与伟大领导者区分开来的标志是什么？丹尼尔·戈尔曼认为既不是智商也不是技能，而是情商。情商由五个要素组成，它可以让优秀领导者大大提高自己和下属的绩效。如果高层管理者拥有足够的情商，其所领导部门的业绩水平就会比年目标超额 20%。

情商的要素包括：

- 自我认知——了解自己的优势、劣势、内驱力、价值观和对他人的影响；
- 自我调控——对于自身破坏性的冲动和情绪，能够进行控制和转移；
- 内驱力——为了成就本身而追求成就；
- 同理心——理解他人的情感；
- 社交技能——与他人建立良好的关系，以促使他们朝着你希望的方向前进。

每个人天生都有一定的情商能力，但我们还可以通过坚持不懈的练习，以及从同事和培训师那里听取反馈意见，来提高自己的情商。

不过，我还是发现最高效的领导者都有一个关键的共性，即他们的“情商”都很高。当然，我并不是说智商和专业技能就不重要，它们很重要，但基本属于“入门级能力”，是担任高管职位的门槛。我所做的研究以及近期一些其他的研究成果都清楚地表明，情商是领导者不可或缺的重要素质。即便一个人受过世界上最好的训练，思维敏捷，创意无限，但如果他的情商低下，依然无法成为一位卓越领导者。

过去一年中，我和同事们重点研究了情商是如何在职场中发挥作用的。我们分析了情商与工作绩效之间的关系，特别是在领导者身上的表现。我们还观察了情商在工作中是如何体现的。比如：你怎样判断一个人是否拥有较高的情商？你又该如何评定自己的情商水平？下面我们将对这些问题进行探讨，逐一分析情商的各个组成要

素——自我认知（self-awareness）、自我调控（self-regulation）、内驱力（motivation）、同理心（empathy）和社交技能（social skill）。

情商的评估

如今，多数大公司都聘请了经验丰富的心理学专业人士，来开发“胜任力模型”（competency model），以发现具有潜质的未来领导之星，然后对他们进行培训和提拔。这些专业人士还为较低级别的职位构建了类似的模型。近年来，我分析了188家公司的胜任力模型，其中大多数都是全球性大公司，包括朗讯科技（Lucent Technologies）、英国航空（British Airways）和瑞士信贷（Credit Suisse）等。

在做此项研究时，我的目的是确定哪些个人能力可以激发出组织的出色业绩，以及它们的影响力到底有多大。我把这些能力归纳为三大类：第一类是纯粹的专业技能，比如财务和业务规划技能；第二类是认知能力，比如分析推理能力；第三类是情商能力，包括与他人协同工作的能力，以及有效领导变革的能力等。

在设计某些胜任力模型时，心理学专业人士会让公司高管确定公司最优秀的管理者具有何种能力；而在设计另一些胜任力模型时，他们会先根据客观标准，比如事业部的利润率，将高管层中的业务明星与平庸之辈区别开来，然后再对这些人进行广泛的访谈和测试，比较他们的能力。这一过程可以帮助心理学专业人士列出高效领导者必备

素质的清单，一般涵盖 7~15 项素质，包括创新精神和战略愿景等。

分析了以上所有数据和信息后，我有了惊人的发现。当然，个人才智的确是获得出色业绩的要素之一，同时认知能力，如把握大局和长远规划的能力，也非常重要。但是当我计算专业技能、智商和情商各自对优秀绩效的贡献比率时，发现情商的贡献率至少是另两项要素的两倍；而且无论在哪个管理级别上，这个结论都成立。

此外，我还从分析中发现，在公司中的级别越高，情商的作用就越重要，因为对高层管理者来说，专业技能上的差异已经变得无足轻重。换言之，一个明星管理者的级别越高，其情商能力对其业绩的贡献率就越大。我将组织高层的业绩明星与业绩平庸者相比，发现他们的业绩差异有近 90% 取决于情商因素，而不是认知能力。

其他一些研究者得出的结论也和我一样：高情商不仅是将杰出领导者与一般领导者区别开来的一个标志，还与高绩效直接相关。已故著名人类与组织行为学家戴维·麦克莱兰（David McClelland）的研究也佐证了这一观点，他在 1996 年对一家全球性食品饮料公司的研究中发现：情商高的高层管理者，其管理的部门年利润比预定目标高 20%；而情商低的高层管理者，其管理的部门业绩则比预定目标低 20%。有趣的是，他发现的这一现象不仅在该公司的美国分公司中存在，在其亚洲和欧洲的分公司也同样如此。

简言之，以上数据告诉我们，一家公司的成功确实与其领导者的情商有关。同样重要的是，我们的研究还显示，只要采取正确的方法，