

起步靠智商，成长需情商，做大要政治智商

# LEADERSHIP PQ

## 领导力的 政治智商

成功的领导者如何做到与众不同

政治智商（PQ）是领导力必备的全新素质，  
它能更有效地促进政府、组织和企业建立共同合作的良好关系

【英】格里·雷福 瓦莱丽·沃克/著 朱圆远/译



金城出版社  
GOLD WALL PRESS

shiwenbooks

# 领导力的政治智商

## 成功的领导者如何做到与众不同

[英]格里·雷福 瓦莱丽·沃克/著 朱圆远/译



金城出版社  
GOLD WALL PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

领导力的政治智商/(英)雷福,(英)沃克著;朱圆远译.—  
北京:金城出版社,2015.8

书名原文:Leadership Pq: How Political Intelligence Sets Successful Leaders Apart  
ISBN 978-7-5155-1269-3

I.①领… II.①雷… ②沃… ③朱… III.①企业领导学  
IV.①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 187172 号

☐ 中国大陆中文简体字版出版 © 2015 金城出版社  
☐ 全球中文简体字版版权为世文出版(中国)有限公司所有

## 领导力的政治智商

|      |                                   |
|------|-----------------------------------|
| 作 者  | [英]格里·雷福 瓦莱丽·沃克                   |
| 译 者  | 朱圆远                               |
| 责任编辑 | 雷燕青                               |
| 开 本  | 710 毫米×1000 毫米 1/16               |
| 印 张  | 14.5                              |
| 字 数  | 119 千字                            |
| 版 次  | 2015 年 9 月第 1 版 2015 年 9 月第 1 次印刷 |
| 印 刷  | 三河市祥达印刷包装有限公司                     |
| 书 号  | ISBN 978-7-5155-1269-3            |
| 定 价  | 36.00 元                           |

---

|      |                        |                 |           |
|------|------------------------|-----------------|-----------|
| 出版发行 | 金城出版社                  | 北京市朝阳区利泽东二路 3 号 | 邮编:100102 |
| 发行部  | (010)84254364          |                 |           |
| 编辑部  | (010)84250838          |                 |           |
| 总编室  | (010)64228516          |                 |           |
| 网 址  | http://www.jccb.com.cn |                 |           |
| 电子邮箱 | jinchengchuban@163.com |                 |           |
| 法律顾问 | 陈鹰律师事务所                | (010)64970501   |           |

# 目 录

前 言 / 1

致 谢 / 4

## 第一部分 了解政治智商

### 第一章 政治智商是什么？为什么很重要？ / 8

为什么政治智商很重要？ / 为什么会产生对政治智商的需求？ / 企业领导者该如何回应？ / 政府领导者该如何回应？ / 非营利组织领导者该如何回应？ / 政治智商模式 / 政治智商如何能事关重大？ / 结论

### 第二章 权力共享的世界 / 25

什么是权力共享的世界？ / 变化驱动力 / 规则 / 用不同的方式做生意 / 用不同的方式搞政治——软实力 / 结论

## 第二部分 政治智商模式

### 第三章 政治智商模式导引 / 42

什么是政治智商模式？ / 政治智商模式 / 共享权力

### 第四章 远 景 / 47

什么是远景？ / 塑造未来：深思熟虑，信息灵通，全盘思考——关注格局，联系当下 / 设立战略方向，识别合作伙伴，调动联合利益相关者 / 注意变化趋势，重设方法，抓住机遇，降低风险 / 平衡不同的思考方式 / 实现未来：聚焦和澄清复杂的决策制定和执行 / 结论

### 第五章 权 力 / 71

什么是权力？ / 明白每一个利益相关团队权力和影响力的来源；建立培养相关的网络和关系 / 抓住机遇影响、推进未来愿景 / 大胆行动，敢于冒险，坚守道德 / 用

魅力和目标影响利益相关者 / 理解复杂性，并能简单明确地解释 / 结论

## 第六章 有意的移情 / 104

什么是有意的移情？ / 研究关键利益相关者：从他们的角度看待感受世界，做他们重视的事 / 联系更广泛的社会；理解尊重文化 / 用价值观、行为和创新吸引他人建立共享的移情 / 鼓励其他利益相关者热情投入共享事业 / 感受人类情感，为下一代创造更好的未来而行动 / 结论

## 第七章 信任 / 131

什么是信任？ / 诚信行事，始终如一 / 有道德、包容、透明地运作 / 重视并致力于实现长期社会利益的事业和关系 / 处理利益冲突时不失信任和长期利益 / 建立实现一致可靠结果的成绩记录 / 结论

## 第八章 多面性 / 159

什么是多面性？ / 改变方针以适应从危机到演变的新需求 / 练习自我命令，调整反应，改变速度，适应环境 / 集中注意力和目标的力量；严格训练结果的衡量 / 散发信心；悠然自得；接触他人需要的 / 认识政治现实；知道进退；用政治策略实现目标 / 结论

# 第三部分 如何发展政治智商能力

## 第九章 发展领导者的政治智商 / 186

如何发展你的政治智商技能 / 从五个方面发展政治智商能力

## 第十章 发展组织内的政治智商 / 207

综述 / 政治智商技能核查 / 一体化的政治智商和其他人力资源系统 / 更多资源 / 附件：领导力挑战

## 第十一章 展望 / 223

领导者改变的动机是什么？ / 我们如何继续前进？

## 前言

今天的大多数领导者，无论就职于政府还是企业，是在完全不同的世界里获得自身初步的经验。对于成功的企业来说，其最珍贵的秘诀之一似乎就是政府提供一个稳定的、以市场为导向的管理制度，允许企业继续发展以创造经济增长的事业。

国有企业或与政府关系密切的企业，与受到股东监督和市场规则约束的企业相比，算不得多成功。私有化与经济复兴携手并进。能够蓬勃发展的企业是那些远离带有短期妥协性质的选举政治的企业，这些企业更专注于商业的基本要素：高效的流程、技术、财务纪律、营销能力和顾客。

政府的职责就是为企业发展让路。

很多事都已经改变，包括政府的管理方式和政府对企业的看法。本书的基本主题反映了这些变化，即领导者必须找到更好的方法使得企业、政府和社会能够共同创造利润，促进增长，为下一代提供更好的生活。

其中的首要变化就是一种不同形式的政治的产生。

在新兴的经济体、发展中国家和建立后工业化的民主国家，社交媒体正在摧毁传统的政治进程。在短时间内组织起来的大规模运动，通常还没有统一的政治纲领，就能推翻政府（比如 2013 年的埃及），或在短短几周内就能颠覆公众舆论（比如 2013 年的巴西）。

中国领导人对互联网上的舆论非常敏感，而西方政府通过监控数字空间来判断下一则新闻的出处，并准备好应对之策。政府认识到，突如其来的事件可以主导政治议程，而这种政治议程也越来越难以控制。

被剥夺选举权或幻想破灭的人们，可以在几小时或几天内动员起来，独立组织并建立政党，不再需要花费几周或几个月的时间。

此外，在网上获取教育和信息的便利——无论你身处何地都可以

获悉世上任意地方的讯息——增加了政府的期望。

当必须要满足这些期望的政府殚精竭虑，试图调和那些与目标不一致的矛盾，比如经济增长与环境保护、有竞争力的经济体与有同情心的社会、害怕国际社会的纠缠与陷入孤立主义的危险之间的矛盾。这时，政府通常会表现得不知所措。虽然这些困境都不是新出现的，但是现代政治的不断变化使得它们更加棘手。

所以，世界各地的政府都是难以预知的。商界和新闻界悲叹政治领导者的缺乏并责怪当今的政治家，但他们混淆了因果关系。互联网时代的新式民主为了满足受压迫群体的需求，牺牲了一贯的长期政策。如今在网上或者在大街上都能获得如同选举一样的政治合法性。这就是我们所生活的世界。

但是，这远比互联网复杂。全球金融危机后，公众对待商业的态度变了。直到那时人们才发现财富获取和财富创造似乎是一样的。很多政府都准备为商业担保，用商业来促进经济增长以支持其公共政策并赢得选举。今天的选民通常不仅对银行家有不同的见解，而且对商业也有不同的见解。现在，公众对他们的动机和行为心生怀疑，疑心他们以牺牲整个社会为代价追求自己的利益和股东的利益。

再者，世界上大部分国家，尤其是发展迅速的新兴经济体，实际上已不采用或甚至不接受 20 世纪 80 年代和 90 年代的以市场为导向、公开竞争的正统观念。在亚洲、俄罗斯或拉丁美洲，商业与政府之间的联系复杂而紧密。也许商业决策还是纯粹的商业决策，但其他因素也许会掺和进来。世界大多数国家的政府都不愿接受他们的职责仅是让路，这一点是不太可能改变的。

公司不能对可预测的投资环境信以为真。商业必须创造自己的合法性并独立于政府，公司必须对地方政策和国家政策有深入直接的了解，以此作为投资决策的基础。

要成为一名出色的工程师、地质学家、贸易家或市场商人，所需要的技能并不是政治世界中的技能。商业智慧或创业才干通常与政府策略或长期公共政策的复杂目的不一致。当这种情况发生时，总是令

人不禁渴望那些更加简单的日子，那时候商业就是商业，政府就是政府，互无干涉。

不过，最佳企业懂得，商业必须应对这个世界本来的样子，而不是自己希望的样子。

企业应当训练自己的新兴领袖应对新的政治现实，使新兴领袖积累与政治家交往的丰富经验和专业技能，并成为他们经营方式的一部分。政府应当训练自己的新兴领袖与企业及更加广泛的社会合作，因为携起手来，他们就能发现兼具创造性和高效性的长远方案，走出社会最棘手的困境。

这就是本书的精髓，希望本书能广为人们所阅读。

**约翰·格兰特**

英国天然气集团政策与公司事务部副总裁

## 致 谢

本书的出版依赖于以下这些领导者的慷慨相赠，感谢他们愿意分享自己的经验和专长。他们都是争分夺秒的大忙人，却慷慨相助，抽出时间与我们谈论他们所信仰的东西。

### 美国

时代华纳公司总裁、首席执行官杰弗里·比克斯

力拓集团利益相关者参与的主要顾问朱迪·布朗

联合国学术与外交高级官员亚历山大·埃文斯

可口可乐公司主席、全球首席执行官穆泰康

霍尼韦尔航空航天集团客户与产品支持副总裁艾德里安·保罗

乔治城大学商学院副院长南希·比尔·托宾

英国驻美国大使彼得·韦斯特马科特

美国前任副国务卿和世界银行行长鲍勃·佐利克

### 英国

英国驻欧盟政治和安全委员会大使朱利安·布雷思韦特

首相府非凡英国宣传活动主管康拉德·伯德

力拓公司前高管、现任缅甸企业责任中心主任维奇·鲍曼

英国国家安全顾问金·达罗克爵士

沃达丰集团可持续发展和沃达丰基金会董事安德鲁·邓尼特

英国外交部沟通联络司司长，前英美资源集团对外事务总监休·艾略特

苏格兰威士忌协会首席执行官、英国贸易与工业协会国际部主管大卫·弗罗斯特

BT Openreach 网络公司总裁、汇丰银行英国零售银行前任行长、汇丰银行控股有限公司副总裁乔·盖默

CDAC 总裁、英国灾难应急委员会首席执行官布伦丹·戈姆利  
英国天然气集团政策与公司事务部副总裁约翰·格兰特爵士  
国家贸易投资部部长、汇丰银行控股有限公司前任集团总裁格林  
勋爵

作家、专业高管教练彼得·霍金斯

高级外交官、伦敦证券交易所公共事务部前任部长、英国驻斯里  
兰卡高级长官彼得·海斯

汇丰银行控股有限公司等多家公司的非执行董事、英国驻西班牙  
前任大使丹妮丝·霍尔特夫人

梅林人道主义机构主席、英国电网 (EDF Energy) 非执行董事、  
英国外交办公室前任主任杰伊勋爵

苏格兰电力公司副总裁、英国壳牌公司前任副总裁、英国驻美大  
使和英国外交办公室主任克尔勋爵

沃达丰集团外事部总监马修·柯克

英国内阁办公室 G8 协调员多明尼克·马丁

领导力基金会首席执行官马克·佩吉

阿什里奇商学院院长凯·皮特斯

首相府非凡英国宣传活动副主管安德鲁·派克

维珍航空航线规划部主任埃德蒙·罗斯

英国外交办公室首席运营官马修·莱克劳福

奢侈品专家、英国奢侈品行业协会 Walpole 主席、英国王子信托  
基金会成员盖伊·索特尔

英国内政部常务秘书、北约驻阿富汗前任民事代表马克·赛德  
维尔

同样要感谢的有：编辑莉姿·古斯特，谢谢你的鼓励、建议和支持；迈克尔·罗伯茨，谢谢你的透彻分析和宝贵建议；南希·华莱士，谢谢你将手稿整理成形；保罗·沃克，感谢你目光锐利的复审，真是

帮了大忙。也感激那些抽出时间来阅读和评论本书却不收取任何报酬的人，吉姆·卡农、凯瑟琳·莫里斯和丹·他施。

还要感谢奥尔多·巴沙负责本书的图表内容；感谢阿什里奇商学院的托比·罗、珍妮·穆雷和克里斯·约翰逊在营销和沟通方面的慷慨协助和建议。

最后，要感谢我们的家人在整个过程中的鼓励和支持：布莱恩、海伦、艾奥纳和汉娜·沃克，以及伊莱恩和布莱恩·库珀。



# 第一部分 了解政治智商

# 政治智商是什么？为什么很重要？

透过今天混乱、复杂难解的关系和挑战出现一个引领不同的明天的机会。

## 为什么政治智商很重要？

未来需要能做得更多的领导者。领导力面临的新型挑战是通过企业、政府和社会的通力合作带来增长的利润和更好的未来。

全球化、复杂的社会挑战，以及地球、人口、财富和技术的改变都意味着世界变得相互依赖，权力越来越分散。这一切正在发生，还会不断强化。

企业、政府和非营利部门通过对各种事物的参与和非参与，相互产生影响。他们因为无法单独达成期望而彼此需要。各行各业的领导者都在这种分享权力的关系中工作，适应这一点意味着领导者不得不换一种行为方式。有些人在这方面比其他人做得更好。

最好的领导者和最成功的组织在做什么？他们摆脱了当前紧迫的、直接的日常需要，看到未来需要什么，并且今天自己应如何做以塑造未来。他们发现的事物是复杂的、多维的。处理这一切需要集中的注意力和与多方利益相关者和合作伙伴打交道的能力。由此产生的解决方案很可能是长期的、富有创造性的，并使所有人受益。

他们是怎样做到这些的？最大限度地使用你所能想到的技能：智商和情商。但这样做还远远不够。它是一种不一样的商数，我们称其为政治智商（political intelligence，简称 PQ）。政治智商借鉴了智商和

情商，但又超越智商和情商。政治智商的定义如下：

政治智商是战略性的互相作用的领导能力，在全球化经济下，政府、企业和更广泛的社会在权力共享的世界中塑造未来。

你可能想知道为什么我们会采用“政治智商”这个术语。让我们回到政治（Politics）这个词的希腊文起源 *politikos*，意思是“公民的”或“与公民有关”。政治智商根植于公民、政府和商业的相互关系中。

本书讲述当权力共享其目标是创造商业利润和更广泛的社会利益时需要有效引导的技能、行为和步骤。我们知道各行各业的领导都是非常忙的，都想要合用的工具。所以，我们基于五个方面设计了一种简单的领导力的政治智商模式，我们还会帮助个人发展他们自己的政治智商。对高层领导而言，我们提供了在组织机构中实施政治智商的工具和方法。

此书是极其实用的，为各行各业的领导者和未来的领导者所写。我们与你分享成功领导者的实用建议和例子。我们聚焦于本课程中最优秀的人，就商业而言，这意味着企业领导者结合了（巨大的）利润和对社会的积极贡献；就公共政策和非营利组织而言，这意味着展示合作如何发挥作用，扩大影响和规模。我们也请了拥有丰富企业和政府经验的领导者来出谋划策。

我们所描述的内容要掌握起来并不容易，所以本书是写给勇敢者的。我们想激励各行各业、各个规模组织的领导者挑战自身和同事的做事内容和做事方式，以及他们如何能把事情做得更好。

### 谁需要政治智商？

如果你是领导者，或者想成为领导者，那么政治智商就是你需要的。政治智商的目标人群是：

- \* 跨国企业和地方企业的商业领袖；
- \* 实施公共政策的相关领导者；
- \* 非营利组织的领导者；
- \* 执行团队；
- \* 各行各业有抱负的领导者。

虽然我们知道每一行都面临着不同的挑战，但是我们发现了一种成功领导者和组织都会具备的共同特性。政治智商给予了他们影响力和影响范围，因为从最宽泛的意义上讲，他们在与其他人合作时传递了更多的影响力。

### 政治智商不是什么

这里我们要说明一下政治智商和本书不含哪些内容。这不是一本政治指南，也不是一本帮助你驾驭组织内部政治的手册。

你可能会猜测：本书只是关于协力工作吗？新意何在？怎么使我受益？

首先，我们要明确：协力工作是不断发展的、重要的和必要的（工作方式）。这一点不可否认，但政治智商并不仅限于和一个人或更多人合作以期实现一个目标。

### 政治智商是什么

政治智商是拥有足够远见、愿景和谦逊的领导者意识到他们在一个更宽泛的系统里工作。领导者提供的服务要满足顾客、消费者、公民、环境和下一代的需求。没有哪一个部门或组织可以单独满足这些需要，政府、企业和社会分享权力才能为所有人提供更好的成果。

### 为什么会产生对政治智商的需求？

在 20 世纪 80 年代和 90 年代，很多发达国家都盛行这样一个观点：政府已证明自身在管理经济方面很无能。结果带来了缓慢的经济

增长。解决方案是政府调整自身在经济管理中的角色，提供一个长期稳定的宏观经济框架和稳定的管理环境（管理既不是过度干预也不是毫不过问），使企业持续营利。

那时，政府凭借税收做其他事情，税收也是公共服务的供给。今天大多数顶级企业的商业领袖深谙此道。

如今的世界与以往不同了。大多数企业并不在长期稳定的经济情况下运作，管理环境也不符合他们的预期。整个环境变得越来越受限制了。在可预期的利商政策下，很少有国家会被企业形容为“治理有方”。

我们请英国天然气集团政策与公司事务部副总裁、前任顶级外交官约翰·格兰特爵士从商业的角度来看待政府，他观察到以下两点：

\* 选民/公民受到更好的教育，消息更加灵通，与网络关系更加密切，因而比以往更容易组织起来，要求也更多。

\* 政府面临比以往更大的约束，很大程度上是因为全球化控制了国际资本，减少了政府操控的空间，并引发了一系列政府自身无法解决的问题（如气候变化和移民）。

结果是，民主政府通常受制于新闻界，必须一直对无法控制的事态发展做出反应。这给少数人带来了巨大的影响，政府不可避免地会追求短期和不可预测的政策，这些政策不是企业希望看到的。

委内瑞拉前任贸易和工业部部长、《外交政策》杂志主编莫伊塞斯·纳伊姆与约翰·格兰特爵士有着不同的背景，却得出类似的结论。在他的著作《权力的终结》（2013年）中，他认为所有的领导者（包括政治、商业和军事）面临着越来越大、越来越复杂的问题。为什么？他提到了三个“M”：

\* 更多（More）关乎每个人、每件事，胜过了控制的方式；

\* 人和思想具有更大的流动性（Mobility）；

\* 一种新的智力 (Mentality) 带来了不同的渴望、期待和价值观。

政府、企业和非营利组织的领导者都感受到了这三个“M”的影响力。行使权力的人比上一辈人全面感受到更多的限制，更没有安全感。政府跟思想与变化的速度搏斗。为了试图取悦所有人，政治家会错失领导和管理责任。

企业与公司声誉、产品声誉、服务声誉变化的速度搏斗。部分是因为透明性，部分是因为顾客价值观、领悟力和期望的进化。

非营利组织在其事业与公众情绪一致时会受益，但是公众的支持发生变化，他们就会很艰难。英国慈善的协调者慈善委员会（2012年）意识到了这些挑战。他们最近提出警告，当捐赠和慈善活动减少时，大量行政支出增加，给众多慈善部门带来了不好的声誉。

**所以今天的领导者面临的挑战是什么？**

今天的领导者面临的任务是如何在一个面对复杂的全球化挑战、政府无法单独治理的世界中引领他人。

可口可乐公司主席、全球首席执行官穆泰康已深思过这个问题。他说：“政府无法单独行事。资本主义要想繁荣，必须联合所有的利益相关者，并不仅限于利益相关者。”穆泰康称这为“金三角”，金三角联结政府、企业和公民社会（见图 1.1）。

对于企业需要为帮助社会做得更多，理查德·布兰森爵士持有类似的想法。在接受美国彭博财经电视的采访中，他建议如果世上的企业领导能接纳社会问题，用他们企业家的技能来解决社会问题，大多数问题都可以被解决。

政治家们也有同样的观点。美国前总统克林顿在 2012 年支持奥巴马的提名演说中说道：“我们认为当企业和政府通力合作促进经济增长、获得共同繁荣时，国家会发展得更好。”英国首相卡梅伦在 2012 年提到：“同样重要的是，商业并不只是关于赚钱，它是带来世界前所未有的社会进步的最强大力量。”

我们探究了穆泰康的观点，世界面临的复杂问题不得不在“金三