

《领导风范》一书解开了人际交往中最为关键、有效的密码。

—— 德勤会计师事务所的首席执行官 小詹姆斯·科普兰

Leadership Presence

领导风范


出击、激励和感召的神奇技巧

[美] 贝尔·琳达·哈尔彭 凯西·卢巴尔 著

陈 慧等 译

在学会真正的行动专家的技巧之后，你才能理解，为什么《领导风范》是成就高效率、可信赖的领导力的关键。

——詹姆斯·E. 可帕勒德

 学林出版社

《领导风范》一书解开了人际交往中最为关键、有效的密码。

—— 德勤会计师事务所的首席执行官 小詹姆斯·科普兰


*Leadership
Presence*

领导风范

—— 出击、激励和感召的神奇技巧

[美] 贝尔·琳达·哈尔彭 凯西·卢巴尔 著

陈 慧等 译

 学林出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导风范：出击，激励和感召的神奇技巧/(美)哈尔彭，(美)卢巴尔著；陈慧等译. —上海：学林出版社，2008.8

ISBN 978 - 7 - 80730 - 610 - 8

I. 领… II. ①哈…②卢…③陈… III. 企业领导学
IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 111725 号

All rights reserved including the right of reproduction in whole or in parting any form.

This edition published by arrangement with Gotham Books, a member
of Penguin Group (USA) Inc.

本书中文版权由通过上海市版权代理公司帮助获得。

图字：09 - 2007 - 720

领导风范——出击，激励和感召的神奇技巧



作 者——(美)贝尔·琳达·哈尔彭 凯西·卢巴尔
译 者——陈 慧等
责任编辑——叶 刚
封面设计——马 夏

出 版——上海世纪出版股份有限公司
学林出版社(上海钦州南路81号3楼)
电话：64515005 传真：64515005

发 行——新华书店上海发行所
学林图书发行部(钦州南路81号1楼)
电话：64515012 传真：64844088

照 排——南京展望文化发展有限公司
刷 刷——上海展强印刷有限公司

开 本——710×1020 1/16

印 张——15.25

版 次——2008年8月第1版
2008年8月第1次印刷

书 号——ISBN 978 - 7 - 80730 - 610 - 8/F · 68

定 价——29.80元

(如发生印刷、装订质量问题，读者可向工厂调换。)

序 一

乔治斯·布拉克曾这样说道：“艺术之精髓在于只可意会，不可言传。”领导力亦是如此。在领导学的研究中有几处缺失，无法以理论形式呈现。**领导风范**则指出了其中至关重要的一点。尽管这一点长期存在，并且显而易见——但奇怪的是，却常常被忽略——即领导力和表演艺术相互关联。这两者间有着千丝万缕的联系，基于一个共同的社会目的：社会各成员之间进行互动，并产生同感。

如同优秀的演员，出色的领导者以全新的方式解读这个世界，并说服我们——正置身于一个更美好的世界之中。根据马克斯·韦伯的思想，领导者将我们悬于一张张意义非凡的密网之上。邱吉尔对其国民寄予无限希望，最终他们实现了他的理想。人们公认甘地是英雄，正是他使得印度傲然屹立于世界之林。华盛顿以及其他几位开国元勋都具备一种领导者的天赋，能够说服人们，相信自己是这个伟大国家中的一员——过去是，将来也不会改变。马丁·路德·金拥有不可多得的雄辩口才，同样具备这种天赋。他们在你心中形成伟岸、戏剧性的形象，你也因此悟到领导力不仅仅是一门普通的表演艺术，而是所有表演艺术中的翘楚——只有它才能创造出经久不衰的价值，即使掌握这门艺术的演员永远离开舞台，它的影响力却依然存在。

在过去的几年里，我一直在思考如何将领导力和表演艺术契合起来，并从多方面受到启发，包括观看过的电影，欣赏过的戏剧，与朋友们的交谈，他们往往都颇有见解——其中有我的女儿凯特，如今她

正从事表演工作——还有一些活跃在演艺圈中的专业演员。在本书中,共同创办阿利尔集团的贝尔·琳达·哈尔彭以及凯西·卢巴尔对这两者的契合详细具体地进行举例说明、诠释。倘若存在所谓“善意的嫉妒”——我希望如此——那么这正是我读完这本好书之后的心情写照。

两位作者以各种方式向我们诠释领导力,它是人们扮演的一种角色。若一位作家能够如此透彻地了解领导力以及其他的一切,那么他精通戏剧也不足为奇。威廉·莎士比亚深切地意识到了这点,同时明白有关权力斗争的戏剧最为引人入胜——其中充斥着权力带来的种种成就、特权的使用和专权的滥用、无上权力造成的灾难以及当权者的蜕变——无论是坐在后排的普通观众,抑或是贵宾区的贵族均为之着迷。而莎士比亚的所有悲剧、历史剧,甚至是几部喜剧或多或少都牵涉到领导者的掌权和下台。伊丽莎白时代,戏剧经历了繁荣鼎盛时期,然而远在这之前,人们就已经将权力斗争和戏剧表演结合起来。埃斯库罗斯、索福克勒斯以及其他一些古代的戏剧家凭直觉意识到观众往往热衷于合法性、继承权以及其他与领导权力相关的一切元素——原因在于戏剧家们认清了这样一点,即领导者能够对我们产生巨大的影响力,意味着他们的生活与我们的紧密相联。事实上,或许有一部分人如同孤岛,但绝对不包括领导者。

领导力和表演艺术的联系在古希腊以及伊丽莎白时期的英格兰有所体现,然而这种联系在当今世界的某个国家内更为显著,在那里至少有一位总统——罗纳德·里根——曾是美国影视演员协会的领导者。这使我不禁想起了关于奥森·韦尔斯和富兰克林·德兰诺·罗斯福的一件轶事。罗斯福与韦尔斯第一次会面时,总统对这位蜚声影坛的年轻演员大加赞赏道:“韦尔斯先生,你是美国最伟大的演员。”“哦,不是这样的,总统先生,”韦尔斯回答道:“您才是啊。”

罗斯福和韦尔斯拥有的明星感染力体现了“魅力型领导力”,这是一个模糊的概念,但显然极具吸引力。哈尔彭和卢巴尔清晰地诠释了这个概念,并且向我们阐述了领导者如何表现,使我们不由得关注他们;他们又是如何激发我们的反应,而一般达到这种效果通常需

要大量信息素的释放。W·H·奥登贴切地解释道：“一位优秀的演员即使在 50 英尺开外都能轻松打动你的心。”这样便引出了本书标题的第二个单词“风范”。

当然,在这点上,莎士比亚亦有其独到的见解。在《亨利四世》(*Henry IV*)上篇中,威尔士先知格伦道尔出场,向热刺夸夸其谈道:“我能召唤遥远的精灵。”而热刺则直白地讽刺他:“那又怎么样,我也可以,谁都可以。问题是你真的召唤的时候,它们会来吗?”正如书中提到的那样,真正的领导力不仅仅是拥有一些权力的象征,而是能够找出某种磁芯,吸引不同的观众集聚一堂——并非仅仅开口召唤,而应是当他们听到召唤后,能够前来。前总统克林顿做到了这点。他在第一次获政党提名时,发表了一次演说,其中他发自肺腑地提到了“没有‘他们’,只有‘我们’。”实质上,领导者能够在其周围成功创建一个社区。

哈尔彭和卢巴尔明白这一点。她们理解“社区”的概念,亦对此进行了明确的阐述:“这是一个世界,人们居于其中,互相真实地进行沟通,并毫无保留地慷慨给予。”这是她们对读者的期许,而我想你们一定很难抗拒。

沃伦·本尼斯

加利福尼亚州圣莫妮卡

序 二

高级管理人员和咨询顾问一样，对于我们的成功起着举足轻重的作用。我相信如果我们的咨询顾问能够清晰、自信地进行表达——充分地阐述自己的建议——那么他们已成为值得信赖的顾问，有能力协助我们的客户共同面对极具挑战的种种问题。而你们的影响力则远大于此。在你们的指导下，我们能够与他人构建关系网，保护弱者。而更重要的是，我们能够真实地扮演不同的角色——咨询顾问、领导者。与此同时，我们从最初单纯地扮演到如今已完全化身为这个角色。

朱迪·罗森，曾担任 CSC 索引咨询公司东部地区总经理一职

1993 年

我们于 1993 年创立了阿利尔集团。如果你询问我们当时从事哪些工作，那么我们的回答是：辅导不同的领导者，帮助他们与他人进行有效的沟通。我们曾是专业的演员和表演者，并认为从中学到的许多技巧和技能都能够运用到工作中去。

事实确实如此，阿利尔集团开始不断地蓬勃发展。但随着与更多的公司、领导者进行接触，除了有效的沟通以外，一些新的方面引起了我们的注意，因此表演技巧和技能为他们的生活带来了更为丰富的变化。

曾经有两位女士参与了我们为一家大型金融服务公司设计的培

训计划。她们为完成一项预算,已努力了近几个月,却迟迟无法妥善解决分歧。培训过程中,她们在午餐时间进行一项听力练习。当天晚上,由于彼此已加深理解,两小时不到便共同完成了预算任务,随后即上报给身居伦敦的老板。而她们的老板对结果非常满意,不作任何改动便欣然通过。

是更娴熟的听力技巧起作用了吗?没错,但是除此之外,还要归功于她们通过培训学会的合作能力。

我们曾与一家软件公司的管理团队合作过。他们正在为即将召开的城镇会议做准备,届时全体员工都会参加,而在会上他们将演示最新的一项重要策略。同时他们决定摆脱以往的模式,即传统的幻灯片演示,而是通过展现一个充满协作、团结精神的管理团队,来传达此项策略该如何在公司上下实施。在我们的帮助下,整个演示过程不仅使人耳目一新,极具说服力,而且结束后他们告诉我们,公司全体成员“从未如此紧密团结,除了之前发生的两次危机——9·11事件发生后,我们聚集了一大批在纽约工作的员工;还有一次则是公司大幅度的裁员。”如此看来,是更出色的演示技巧起作用了吗?没错,但是他们的团队精神同样举足轻重。

有次我们作为志愿者,参与了在波士顿针对犯人展开的一项辅导计划,称为“疗伤屋”(House of Healing)。其中有位犯人,诨名为“Nitro”(氮气)。我们请他在一次练习中用图画来描绘自己的人生故事,他在纸上画出了一列火车,正行驶在陡峭的山坡上。每一节车厢代表人生轨迹上的一段回忆。而当他开始讲述过往时,不禁泪流满面。整个辅导计划结束后,他已改名为“Patience”(耐心)。他有生以来第一次意识到自己有能力重塑美好人生,远离毒品和暴力。

是更强的自信心起作用了吗?没错,但是除此之外,还有自我转变。

当我们回顾这些转变的瞬间,回想起无数与他们一样的人们时,便逐渐开始意识到我们从舞台上借鉴的各种概念拥有不可估量的影响力。

不仅仅是单纯地通,我们需要通过真实的沟通与他人建立起

联系。那两位共同完成预算的女士找到了彼此建立联系的方式。做策略演示的这支管理团队则成功地以全新方式与公司员工建立起了联系。Nitro 则找到属于自己的契合点,并在此过程中,变成了 Patience。

我们与各种私人机构和公共组织合作过,在这过程中,处处可以发现这些转变:从美国海关官员到一家大型会计师事务所的高级合伙人;从学校教师到管理咨询顾问;从华尔街金融家到服刑犯人。前后共有来自 14 个国家、3 万多高级管理人员参加培训。同时,我们曾与许多知名公司合作,包括通用电气(GE)、美孚公司(Mobil)、美国第一资本金融公司(Capital One)、波士顿咨询集团(Boston Consulting Group)、美林证券(Merrill Lynch)、城市年代(City Year)、企业研发基金组织(Jumpstart),等等。

通过多年积累的工作经验,我们坚信:如果领导者意欲激励、感召他们的同事、管理人员和客户,那么与他人真实地沟通以此建立联系的能力——我们称之为**领导风范**——至关重要。

我们对风范的领悟来源于各自的舞台经验,而我们为表演事业奉献了大半生。凯西毕业于斯坦福大学,主修戏剧,之后便开始了长达 15 年的演艺生涯。1985 年,凯西与他人合作创建了新剧目剧团,此后的 8 年,她一直是该剧团的首席女演员。贝尔生于音乐世家,在 14 岁时决定成为卡巴莱夜总会歌手。从哈佛毕业后,她接受了声乐以及表演方面的培训,并到世界各地进行个人巡演。

1992 年,我们初次见面,但那时两人已意识到:对于那些并没有从事表演艺术工作的人而言,舞台技巧以及经验仍能使他们受益匪浅。凯西在新剧目剧团教他们表演技巧。她的课程非常受欢迎,其中不乏公司职员、医生、律师、教师以及其他行业的专业人员。每周都会有学员重返班级,讲述他们在与同事合作,与学生交流,甚至与爱人相处的过程中,如何运用课堂上所学的技巧以及由此取得的显著成效。贝尔则分别在美国和欧洲各国成功开办了许多音乐工作室,教会那些自认为天生五音不全的人们唱歌。她由此发现学生们不仅克服了唱歌的恐惧,并且摆脱了对于生活中其他方面的恐惧和

怀疑。

我们相处了一年,结合各自的资源,共同开办研讨班。一位就职于计算机科学公司的高级管理人员前来参加了我们早期的一个培训项目。初来乍到之时,他持怀疑态度。而结束后,他这样说道:“参加研讨班之前,我认为完全表达个人想法是让自己得到享受。而现在,我明白这其实是对他人的慷慨。”他的这一番话当时深深地触动了我们,其影响力至今犹存。

撰写本书的原因在于我们已强烈地感受到:只有通过培养领导风范的技巧,与他人进行深入、真实的沟通以建立联系,才能更大程度上满足员工,感召团队,激励机构。无论是带领机构渡过经济难关,还是在企业人员读职的情况下重树信任感,抑或在国与国之间达成共识,领导者都比以往任何时候需要树立风范。只有人们以深入、真诚的方式进行沟通、建立联系,整个世界才能存在并不断发展。

我们忠心地希望你们能在书中寻得灵感,以此超越传统的交流方式,宽厚待人,与下属、同事、朋友以及家人更真实地沟通,建立联系。

贝尔·琳达·哈尔彭 凯西·卢巴尔

目 录

CONTENTS

序 一 / 1

序 二 / 4

第一章 风范：领导者需要的舞台技巧 / 1

介绍阿利尔集团的领导风范模式，各机构从中获益匪浅

第一幕 亲力亲为

及时亲临现场，并具有随机应变处理突发事件的能力。

第二章 亲力亲为，投入当下 / 20

在日常表演中克服恐惧、压力，能够全身心投入

第三章 亲力亲为——培养随机应变的能力 / 44

运用即兴表演技巧应对突发事件

第二幕 主动出击

主动出击——一种通过同感、倾听和真实的沟通与他

人建立联系的能力。

第四章 主动出击与产生同感 / 75

与下属产生同感,并发挥他们最大的潜能

第五章 主动出击,建立联系 / 93

如何主动出击,与周围的人真实地沟通、建立联系

第三幕 善于表达

表达是一种能力,这种能力需要个人良好地协调各种各样的表达方式(包括“语言、声音、身体和面部表情”等等),使它们保持和谐一致,从而更好地传达你的意思和情感。

第六章 情感是表达的源泉 / 124

领导者善于表达情感,为所在的机构定下基调

第七章 表达的艺术:运用声音以及肢体语言、讲述故事 / 145

如何结合各种表达方式,以传达清晰、有力的信息

第四幕 自我认识

一种能够接纳自我,提升真实性,并使自身价值观折射于决策和行动之中的能力。

第八章 自我认识、自我反省以及明确价值观 / 181

在个人故事中寻找价值,并明确地告知所在的机构

第九章 自我认识与真实性 / 201

如何真实地表现,使人信赖

基本准则 / 223

跋 / 225

译者后记 /229

第一章

风范：领导者需要的舞台技巧

全世界是一个舞台，所有的男男女女不过是一些演员。他们都有退场的时候，也有上场的时候；一个人在一生中扮演着好几个角色……

威廉·莎士比亚《皆大欢喜》(As You Like It)

无论是声名鹊起的演员，还是举世瞩目的政治领袖，抑或是业绩颇丰的企业高级管理人员都具备这种技巧：劳伦斯·奥利维尔、梅里尔·斯特里普、马龙·白兰度、凯瑟琳·赫本、马丁·路德·金、埃莉诺·罗斯福、约翰·F. 肯尼迪、甘地、温斯顿·丘吉尔、艾尔弗雷德·S. 斯隆、奥普拉·温弗里。

然而不仅仅是名人，你家当地的比萨外送人员，你的私人医生，你女儿的钢琴老师都可能拥有这种技巧。

他们无论是名声在外，还是默默无闻，都能轻松地抓住你的眼球，令你无法抗拒。他们周围仿佛有着巨大的磁场，不断地吸引旁人。

他们一进门，能量骤然遽增。你顿时眼前一亮，并放下手中的工作，不由得注视着他们。你寻思着会有场精彩的表演，似乎所有的镁光灯都聚焦在他们身上。

那么是什么使他们如此与众不同？

他们浑身散发着的风范。

在大多数人的眼里，这是一种吸引他人的能力。英国戏剧名导彼得·布鲁克曾这样说道：

“有些演员即使站在舞台上不动，仍能牢牢抓住观众的心；而另一些演员却实在提不起我们的兴趣。两者之间的区别到底在哪里呢？”

你想起这些人时，除了风范两个字，还有什么词会进入脑海呢？我们在研讨班上反复询问，现在列举一些出现频率最高的回答：感召，激励，掌握，精力，可靠，专注，自信，威慑。

凯西讲述了与一位雄心勃勃的演员共事的经历：

20世纪80年代中期，我在新剧目剧团(New Repertory Theatre)排演的乔治·萧伯纳的戏剧《错姻缘》(Misalliance)中扮演希帕蒂亚。我在排练时注意到了一位担任相对次要角色的年轻男演员，并在首演当晚被他的表现所震惊。

他一上舞台，便成了全场的焦点。他扮演一名枪手，从其藏匿的土耳其浴缸里跳出来。虽然他一言不发，但已显得非常滑稽。一分钟过去了，观众仍然凝视着他。他开口念出他的台词后，观众的笑声持续了整整20秒。

我记得导演拉里·莱恩这样评论他：“这个家伙绝对能够成功。”事实正是如此。这位演员正是奥利弗·普莱特，之后他在电影电视界名声大噪，参演了影片《打工女郎》(Working Girl)、《选举追缉令》(Bulworth)、《桃色交易》(Indecent Proposal)等。此外，他因在电视剧《白宫群英》(The West Wing)中的出色表现获得了艾美奖的提名。

风范并非完全是10亿瓦的核反应堆。有些人，如奥利弗·普莱特能够“震撼”整间屋子或整场观众，而有些人的风范却不一定有这样强大的“杀伤力”。但这些人同样有可能极其健谈或者能够主持重要的会议。某些演员在诸如电影或电视等的私人传媒中尽显风范，

但他们却未必能现场“震撼”所有观众。同样的，一些赋有天分的舞台演员却无法在电影或电视表演中“降低戏剧性”。

然而，无论他们是在公开场合还是私下里展现风范，他们总是拥有着这种技巧。而且你看到他们时，总是艳羡不已。

难道每个人都渴望成为 10 亿瓦的核反应堆？我们中的大多数并不是时时都想成为万众瞩目的焦点。但是我们至少希望自己加入一个小组或进入一间屋子时，人们会注意到我们的到来；我们开口时，希望他人能够倾听；我们发表意见时，希望他人给予尊重。简而言之，我们希望被他人尊重，而我们的存在对他人而言能具有一定的意义。

其实我们普通人追求风范和名人们是一样的，只是没有后者那样突出。我们都渴望具备风范，因为没有人甘愿被忽略。

什么是风范？

之前我们谈到大多数人都认为风范是引人注目的一种能力。但是，“引人注目”仅仅是具有风范的一个结果，并不是其核心或者是最有价值的结果。

我们需要换个角度，更深入地去理解“风范”。在我们看来，风范是一种与他人真实地进行想法和感情上沟通的能力。许多人认为你若具备风范，便是与生俱来的，或者你很幸运地在早期便拜环境所赐，培养了这种能力。只是倘若周围环境并不尽如人意的话那样就与风范无缘了。

值得庆幸的是，事实并非如此。你不断作出的选择、采取的行动以及未能付诸的行动都影响着风范的形成。实际上，风范是由一系列内外兼备的技巧组成，而任何人都能培养或提高风范。

尽管如此，真正具备风范却绝非易事。你需要放弃平时用来自我保护，并已成习惯的行为模式。为了培养风范，你至少在初期要涉足一些让你觉得无所适从的地方，做一点稍显尴尬的事情。虽然障碍重重，我们仍然百分之百地相信任何人都能培养或提高风范。

本书的前提是风范是能够后天培养的,如果你为了这个目标投入时间和精力,你终将成为一位更有效率的领导者。我们编写此书的目的便是告诉所有的读者,如何提高风范。

10年以来,我们不断地帮助领导者们培养他们的风范,所以坚信每个人都能做到。上千个管理者和领导者在我们的工作坊里进行研讨,或者由我们对他们进行一对一的指导,最后他们都提高了与他人沟通的能力。

风范并非肤浅之物

让我们先来看看你可能会做出的假设。

这不是一本教你如何在别人面前留下较好印象的书,更不是《穿出成功》(*Dress For Success*)的“风范”版。

当然风范确实包括穿着等方面,努力发展自身风范的个人随波逐流,往往都会关注这些方面。然而真正的风范并不仅仅停留在如此肤浅的程度上。

如果你在一部戏剧中赢得了主要角色,或者在工作中获得了领导者的头衔,并不意味着你自动享有支配观众或手下员工的权力。无论在剧场还是在公司里,正是你个人的“表现”赋予了你头衔或者角色所带来的权威。你将风范注入你的角色之中——你如何出场,如何与他人沟通,如何开口,倾听和表现——你在公司里或者舞台上的一举一动都构成了你对大众的影响力。

风范是一种内敛的品质。个人内在的修养引发一系列外在的行为表现。当然你可以装模作样,但在这些行为中却缺失了一些难能可贵的东西。你说的话也不过是些枯燥的噪音。政客们常说:“我感同身受。”其实我们明白他们只是顺着我们的意思鼓吹。相反地,马丁·路德·金的演讲“我有一个梦想”却深切地道出了他的心声,这种情感来源于他坚定不移的信仰,亦承载了一代人推翻长达四百年的歧视和不公对待的愿望。