

献给所有立志成为优秀领导的人

你凭什么领导别人

[英] 罗布·戈菲 加雷思·琼斯 著
周新辉 译

WHY SHOULD ANYONE BE LED BY YOU ?

What It Takes to Be an Authentic Leader

卓越的领导力是没有范式可循的
员工最需要的只是一个真实的领导者

你凭什么领导别人

〔英〕罗布·戈菲 加雷思·琼斯 著
周新辉 译

 商务印书馆
SINCE 1897 The Commercial Press

2010·北京

Rob Goffee & Gareth Jones

WHY SHOULD ANYONE BE LED BY YOU?

What It Takes to Be an Authentic Leader

Original work copyright © Rob Goffee and Gareth Jones.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

图书在版编目(CIP)数据

你凭什么领导别人 / [英] 戈菲, 琼斯 著; 周新辉 译. —北京: 商务印书馆, 2010

(哈佛经管典藏)

ISBN 978-7-100-07076-8

I. 你… II. ①戈…②琼…③周… III. 领导学 - 通俗读物
IV. C933-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第059480号

所有权利保留。
未经许可, 不得以任何方式使用。

你凭什么领导别人

[英] 罗布·戈菲 加雷思·琼斯 著

周新辉 译

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码100710)

商务印书馆发行

北京市白帆印务有限公司印刷

ISBN 978-7-100-07076-8

2010年8月第1版

开本880×1240 1/32

2010年8月北京第1次印刷

印张7 1/4

定价:39.00元

商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书
翻译出版咨询委员会
(以姓氏笔画为序)

方晓光 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长

王建翎 中欧国际工商学院案例研究中心主任

卢昌崇 东北财经大学工商管理学院院长

刘持金 泛太平洋管理研究中心董事长

李维安 南开大学商学院院长

陈国青 清华大学经管学院常务副院长

陈欣章 哈佛商学院出版公司国际部总经理

陈 儒 中银国际基金管理公司执行总裁

忻 榕 哈佛《商业评论》首任主编、总策划

赵曙明 南京大学商学院院长

涂 平 北京大学光华管理学院副院长

徐二明 中国人民大学商学院院长

徐子健 对外经济贸易大学副校长

David Goehring 哈佛商学院出版社社长

致中国读者

哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天，中国出版界朋友的到访，给我留下十分深刻的印象。当时，我们谈了许多，我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司，也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中，我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆，是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来，我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我，商务印书馆很有名，她在中学、大学里念过的书，大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流，我对商务印书馆产生了由衷的敬意，并为后来我们达成合作协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院，以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一，哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命，致力于改善管理实践。迄今，我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书，我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者，这些图书在美国乃至全球都已产生了重

大影响。我相信这些优秀的管理图书，通过商务印书馆的翻译出版，也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20多年前，我结束了学生生涯，离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量，对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书，并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助，今天，作为哈佛商学院出版公司的首席执行官，我有一种更强烈的使命感，即出版更多更好的读物，以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内，翻译出版这一系列图书，不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员，以及我们的译者，表示诚挚的谢意。没有他们的努力，这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Donald W. McLean". The signature is fluid and cursive, with the first name "Donald" being more prominent.

万季美

目 录

导言 你凭什么领导别人？

1 有技巧地做真实的自我

如何才能成为一个成功的领导者和领导培养者？ 011

了解“真实”的概念 015

矛盾的处理 025

2 了解自我和展示自我

私人舞者 032

领导者的不同特征 040

领导力的舞台 045

团队中的领导 050

3 个人风险

足够的关注 064

尊敬 071

领导者的理想 076

4 认识并改变环境

一对一 089

对关键人物的了解 098

5 真实性和环境适应

认识组织 113

组织文化的分类 120

充分地适应 129

6 社会距离的控制

苛刻的爱 139

真实性条款 154

7 交流

交流渠道的选择 165

龟兔赛跑 170

快速反应的神话 175

8 员工

员工想要什么？ 192

好员工的标准 197

9 领导的代价和利益

超越简单的回答 204

有意义的领导力 214

附录A 评估你的领导潜力

附录B 真实性和技巧的平衡

致谢

注释

作者简介

导言 你凭什么领导别人？

在新千年伊始，一个貌似非常简单的问题却时时困扰着我们。这个问题就是：你凭什么领导别人？它一直萦绕在我们脑海中，促使我们对其进行思考：是谁赋予了领导者领导他人的权力？而员工为什么会愿意听从某个领导的安排呢？《哈佛商业评论》上曾经发表过一篇用这个问题做标题的文章，对这个问题进行了思考和研究。该文章发表之后，这个问题引起了大家的广泛关注。

在过去的五年里，这个问题使我们好奇、兴奋，而大部分时间是使我们感到困惑。在这五年里，我们采访了数十位领导（以及他们的员工），他们中不仅有来自于商业领域的，还有来自学校、医院、体育机构等其他组织的。¹毕竟，领导力是无处不在的，它不应该只是那些身居高位的CEO们才能享有的特权。随着进一步的探讨与努力，我们对领导力这个问题逐渐有了更为清晰和深入的了解。

本书的写作起因正是对这个问题的探索，我们希望本书能够帮助大家解开心中的领导力谜团——本书为这个问题提供了全新的答案。

我们对领导力这个问题的探索最早是从25年前开始的。对于本书

的写作，我们主要遵循了如下三种途径：第一，作为学术界人士，在开发我们自己的研究模式之前，我们对前人在领导力方面的相关研究进行了深入而细致的学习和调查。第二，作为顾问，我们与全球范围内的领导者一道对自己的这些理论进行了深入的探讨，并结合他们的经历对我们的理论进行了有效的检验。第三，作为领导者，我们亲自把这些理论在自己的组织中进行了应用和实践。

贯穿全书，我们研究的焦点始终集中在那些具有超凡魅力的领导者——那些能够成功把握他人内心、思想甚至灵魂的领导者——身上。用马克斯·韦伯（Max Weber）的观点来讲，我们被那些具有超凡魅力的领导力所深深吸引。尽管拥有具备这些品质的领导者对一个企业来说并不意味着全部，然而我们认为一个企业确实需要拥有这样的人。实际上，如果做不到这一点，企业是很难取得良好的业绩的。

毋庸置疑，领导力是与绩效相关联的。伟大的领导力可以激励他人取得非凡的成就。但是它并不仅仅只是关注人们的成就，它也与人们的理想和目标等因素密切相关。这是非常重要的一点，但却经常被当代有关领导力的文献所忽视。各层次的领导者在绩效上有很大的差异。之所以如此，是因为他们赋予了自己的绩效和成就以不同的意义。

领导力的影响在我们的生活（工作、教会活动、体育；当然还有政治）中是非常深刻的。但是这个显而易见的事实却并不能解开这样一个现代难题：对于真实而可信的领导者的搜寻和探究。在西方社会中，人们已经开始对领导者单纯作为角色扮演者的现象有所觉醒。我们越来越开始怀疑我们是不是只是领导者手中的一种“工具”。对真实性的探求也变得越来越迫切。

对真实性的探求

在当今的流行文化中，人们对真实性的需求越来越迫切。真人秀（reality TV）节目收视率的直线上升就是其中的一种表现。或许我们还可以从人们对怀旧类肥皂剧的喜爱中看出其中的端倪——在著名社会学家罗伯特·帕特南（Robert Putnam）的《独自打保龄球》（*Bowling Alone*）一书中对此有详细的研究。²

这些关于真实性的问题跟我们的生活有着广泛的相关性。现代社会的批评家认为，主要有三点原因限制或是阻碍了人性的真实表达，从而使人们难以在日常生活中做真正的自我。

首先是个人主义的胜利。如果说当代社会有一个显著特征的话，那就是在个人主义盛行的今天，崇尚个人自由的观点甚嚣尘上，逐渐成为了统治当今社会的主流价值观。但是，在这种观点的核心之处，却存在着一个似是而非的矛盾。随着社会的进步、时代的发展，人们的选择范围越来越大，很多人开始反对这种过分的个人主义：不是表达真实的自我，而是让自私成为了主流。

这种批评的核心观点是：真实性本身需要依赖某种道德规则的约束。如果没有一系列共有道德价值观的约束，我们将不能成为真正的自我。如果缺少它们，真实可信的领导力就缺少了存在的空间，而那些自我陶醉的领导者则将大肆充斥在我们的生活中。安然（Enron）公司的财务丑闻，泰科（Tyco）、霍林格尔国际（Hollinger International）、世通（WorldCom）等公司的丑闻从侧面对这种批评提供了一定的支持。

与这种道德管束缺失密切相关的是：当今世界正被一种独特的思

维方式所支配。这是韦伯提出的观点，他把它称做“技术理性”。³用更为流行的术语来说，这通常被称做工具理性：一种行为的理性取决于手段和目的之间的联系，即该行为是否最有效地达到了该行为的目的。这是一种剥离了道德的理性。不管你的问题是什么，你总可以找出一种在技术上很理性的解决办法。

对马克斯·韦伯来说，这种思维方式的胜利简直就是现代生活的梦魇。他认为：人类就像被困在了一个坚固的铁笼子里，不能从中逃脱。这种对现代生活的批评已经被多次证实，但是在工作场所，结果似乎仍然是我们最终关注的主题。

从这种观点的角度来看，工作的价值被降低了。它成为了满足人们某种目的（为买房付按揭贷款、购买名牌时装等）的一种手段，而不是为了实现自我价值与社会价值的统一。员工和经理人员成为了企业的另一种投入，我们的工作场所也变成了一个单纯存放毫无感情的机器的地方，而不是鼓励我们去实现真实自我的地方。当今很多小说或电影作品对此都有所描述，像欧洲表现主义大师卡夫卡（Kafka）的小说以及卓别林的电影《摩登时代》（*Modern Times*）等都表达了这样一个主题：所有人都拒绝被控制和操纵。

还有最后一个主题可以解释我们对于真实性的关注。这一点在亚历克西斯·托克维尔（Alexis de Tocqueville）的著作中有过清晰明白的阐述。他在其著作中引入了“软性专制”的概念——在这样一个社会中，人们牺牲了行为自治的权利，而代之以接受某种专制以实现自己的物质需要。⁴托克维尔害怕因此而导致公民社会的消亡——这种依赖众多的非正式组织为社会凝和以及运作提供关键基础的社会一旦消失，人们将无从实现真实的自我。

后来，戴维·赖斯曼（David Reisman）在他的经典著作《孤独的人群》（*The Lonely Crowd*）中对这个托克维尔式命题进行了形象的阐释：孤立、分裂的个体由于缺少了社会关系而不能塑造一个真实的自我。⁵帕特南在《独自打保龄球》一书中对此也表达了同样的忧虑。⁶在该书中，帕特南列举出了大量确凿的事实来支持这个主张：家长—教师联合会的减少；人们对公民大会的漠不关心；当然还有，尽管保龄球普遍流行，保龄球社团却日益减少。

所有的这些论点都表明：真实性已经引起了人们越来越多的关注。这是对现代社会动荡和变革的反应。工作和家庭制度好像也开始面临相关的威胁。最近，层出不穷的地缘政治事件有力地证实了这种动荡感。随着变革频率的增加，人们开始更加希望能够寻找到永恒的意义。而我们也越来越怀疑这个世界能否由一些单纯的角色扮演者来支配和控制。

工作中的真实性

在众多的组织机构中，人们对具有真实性和凝聚力的领导者的需求变得尤其突出。传统组织凝聚力的来源开始变得越来越弱。复杂而具体的等级结构、稳定的职业，以及组织之间的明显界限等都是传统世界中的显著特征。然而，所有的这些都在悄然发生着改变。如今，在成本竞争的压力下，在对变革快速反应的需求下，大部分组织的等级结构开始变得越来越扁平化。然而，等级并不仅仅是组织中结构协调的工具，更为重要的是，它是组织中的意义之源。随着等级机构的扁平化，意义消失了。我们希望领导力能够为我们的组织慢慢地灌输

进意义。⁷

同样重要的是职业的形态正在发生着不断的变化。人们开始通过增加自身的人力资本来最大化他们的生活机会，因为他们知道他们的组织并不能为他们的将来提供足够的确定性。如今，这一点已经得到部分的解决，人们开始成为自己生活的构建者，而另一部分原因则是由于工作中另一种意义之源的移除。

组织的传统边界也开始垮掉。传统的公司行为理论是在完全市场的假定下对不连续组织竞争的描述；在这样的市场中，一个公司的赢则意味着其他公司的输。而在今天，大部分公司已经开始尝试着与供应商、客户甚至是竞争者进行联合。所谓的组织人将不得不与这个高度不明确的世界达成妥协。在这个世界里，对一个组织过度地确定将会成为一个问题而不是事业。⁸

最后，像安然等公司的丑闻给我们的企业领导者带来了诚信危机。如果公司出现某个好的结果的话，我们可能会对公司的领导者产生盲目崇拜的心理。例如，现在人们对沉静型领导者的兴趣越来越浓厚了，这个现象就是其中的一个表现。而我们认为这有可能成为领导力的一条死胡同。我们不希望领导力被单纯地克隆成沉静或是聒噪的简单类型。我们希望出现的是真实的领导者。

公司丑闻是领导者道德缺失的一种表现。让我们的经济系统紧密结合起来的意识形态正在遭受到巨大的破坏。那种认为资本主义企业是由股东利益所引导的观念也遭受到了批评。对于当今流行的政治经济形态，社会上广泛存在着冷嘲热讽的观点。

高管人员对此并不具有免疫性。在工作中，如果我们问起是什么赋予了他们生活意义的问题，他们会列举出“增加股东价值”“令客

户满意”等最时髦的企业宣传语；然而在家庭生活中，当被问及同样的问题时，他们承认与工作相关的压力以及垮掉的家庭生活等已经成为当今生活意义丧失的主要表现。我们面临着社会道德沦丧普遍流行的难题。⁹

这似乎表明马克斯·韦伯关于“世界觉醒”的残酷预言完全有实现的可能。¹⁰

所有的这些都给现代社会留下了一个深邃的道德真空。我们不再相信我们的信仰。实际上，在人们不断寻找信仰的过程中，异教的成长已经成为当代西方社会中一个值得注意的社会现象。

对真实领导力的需求摆在了我们的面前，并且对它的呼声也越来越高。随着传统等级制度的土崩瓦解，只有真实的领导力可以填补这个空白。如果缺少了清晰明白的目的，意义将会变得难以捉摸，而领导力会让它变得清晰。不管我们何时在组织中工作，对于真实领导力的探求始终是我们最主要的目标之一。很多CEO告诉我们，他们最为紧迫的需求是为其组织找到一些真实的领导，而不是那些所谓完美的“角色扮演者”。真实可信的领导力已经成为当今社会中最重要组织资产和个人资产。

有技巧地做真实的自我

“你最想培养自己哪方面的能力？”当被问及这个问题时，我们周围形形色色的各类人几乎给出了完全相同的答案：“我们最想培养自己的领导能力！”可见，做一名成功领导者的渴望在人们心中是多么地强烈！做一个成功的领导者可以给我们的生活带来多么荣耀的光彩啊！也正是对成功的渴望才引领了社会的发展和时代的进步。

而当我们向诸如大公司的CEO们这样的高层管理者问起他们所面临的最大问题时，他们却给出了这样的答复：我们公司需要更多各个层次上的优秀领导者。

从上面的两种答复中我们可以看出：一方面人们对成为领导者是如此地渴望，而另一方面现实生活中的领导者却又是非常紧缺的。这是为什么呢？我们认为有如下两个基本的原因：

首先，虽然许多组织机构对领导者有非常大的需求，但它们本身的结构却阻碍了领导者的出现。不管是商业公司、公共管理部门，还是一些非营利组织，我们有太多的组织机构简直就是领导者的“坟墓”，这些组织自身的结构葬送了很多领导者的才华。它们鼓励墨守成规和无条件的服从，或是鼓励毫无创造性的模仿，但它们从来不会向培养有效率的领导者这个方向前进。很自然地，这种情况也造就了众多没有斗志的员工，他们好像都罹患上了一种奇怪的现代病——玩世不恭。

第二个原因在于我们对领导力的狭隘理解。在对大量关于领导力的新老文献回顾之后，我们惊奇地发现：我们对它的理解掌握竟是如此狭隘。¹当然，这并不是对相关研究者的批评，他们已经对该问题倾注了大量的心血和精力。在这里，我们只是对他们所使用的某些研究方法和研究所依赖的基本假设存在着一定的疑问。