

全球最具影响力50大商业思想家排行榜
全球最佳管理思想的风向标
海尔集团董事局主席 张瑞敏 鼎力推荐

THINKERS
50

领导力的本质

[英] 斯图尔特·克雷纳 (Stuart Crainer) 戴斯·狄洛夫 (Des Dearlove) 著

葛志宏 孟丽 译

LEADERSHIP

ORGANIZATIONAL SUCCESS THROUGH
LEADERSHIP

商业的本质四部曲
“管理思想界的奥斯卡”



中国人民大学出版社
China Renmin University Press

领导力的本质

[英] 斯图尔特·克雷纳 (Stuart Crainer) 戴斯·狄洛夫 (Des Dearlove) 著
葛志宏 孟丽 译

LEADERSHIP

ORGANIZATIONAL SUCCESS THROUGH
LEADERSHIP

中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力的本质 / (英) 克雷纳, (英) 狄洛夫著; 葛志宏, 孟丽译. — 北京: 中国人民大学出版社, 2017.1

ISBN 978-7-300-23756-5

I. ①领… II. ①克… ②狄… ③葛… ④孟… III. ①企业家—访问记—世界—现代 IV. ①K815.38

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2016) 第 300813 号

上架指导: 商业管理 / 企业经营

版权所有, 侵权必究

本书法律顾问 北京市盈科律师事务所 崔爽律师

张雅琴律师

领导力的本质

[英] 斯图尔特·克雷纳 戴斯·狄洛夫 著

葛志宏 孟丽 译

Lingdaoli de Benzhi

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511770 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京联兴盛业印刷股份有限公司

规 格 145 mm × 210 mm 32 开本

版 次 2017 年 1 月第 1 版

印 张 7.25 插页 1

印 次 2017 年 1 月第 1 次印刷

字 数 113 000

定 价 49.90 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

杨斌 教授

清华经管领导力研究中心主任

开设 leadership 类的课程伊始，我就打定主意，认真地称呼它作“领导之道”。倒不是为了简单地省“力”求异，而是包含些许自己的念想在里头。

一是想突出 TO BE (是) 与 TO DO (做) 的不同。听者习者，是想有些即刻好用的法子、技艺，能够克敌制胜，佳绩可期。送他们来念课参训的法人、大人们，也有不少抱有希望收获回去更趁手的兵器。这都再正当不过了。“力”掌握于个体，服务于集体，可以度量，可以培养，可以作价，可收可发。但正当，不代表正确。那些后缀着“ship”的名堂，常常因为它忘怀了知识 (K)，超越了技能 (S)，融进了品性 (A)。你所变成的，你所就是的，于他人可以发见、欣赏，但却不那么容易迁移，或迁移成了却了无生意。“成为领导

者”，“作为领导者”，与“具备领导力”“谙熟领导学”不同。其不同，我想先从不用“力”做起。

二是想坦陈“坐而论道”的局限，为师的难。看成是本事，提高得靠实践、历练；看成是心性，则需要更长时间的积淀，抑或机缘遭逢的悟到、绽放。而写出来，讲出来，lost in words，几乎是一定的。开个诗歌课是个多难的事儿呢？诗歌鉴赏课上的七嘴八舌，或读几句就走心呆坐，但还没有逼到要叫人“写出诗句”或“活出诗意”。所以，要认命。也就是自说自话的说道（也最好还别布道），不敢轻易说有多少科学，但经过了组织与梳理，遵从逻辑，有所体系，不怕人说是 well organized common sense（精装常识）——这年头常识常遭忽视。总有“听者有心”并愿意起而行之，反求诸己，自我修炼，把看到听到的“常识道”，与本身的使命、本心化成，内化调制为自己的“非常道”。谁之功？回首向来萧瑟处，百姓皆谓我自然。

再说千遍又何妨？领导这个词，在这里，在我所选的这些书里，不是职位，不是功绩，不是命令链条，不是炫目浩荡。它是一个或是一些人，让人更是人，让组织更向上，让社会更向前，让这些变化更有机地发生的实践。

为什么用卓越？讨论领导，常用的是有效，充满着还原论的机械；说伟大，又太多 Kitsch 表达。卓越各不同，横看

成岭侧成峰。如果说领导像爱情一样，是世界上最容易观察到的却又最不容易理解的现象的话，卓越则更是多维多样，甚至，很多时候领导者之卓越、之所以卓越，与你“纯朴真挚、劝人向善”的意识形态存在矛盾。所以，我特意编选的这个“卓越领导之道”书系中的书，都有些思想上的耐人寻味，而不怎么是用力地鼓吹感召，都有些无心栽柳的边缘意识，却正合了这不确定时代的道道。

希望你通过阅读而享受思考，通过领导而获得解放。

引言

“领导力”是什么

近年来，我们采访了许多来自世界各地从事各行各业的人士，向他们咨询对于领导力的高见。他们当中有跨国企业的老总、脑外科医生、董事会成员、非营利组织负责人、足球教练、社会企业家、厨师、CEO 和想要成为 CEO 的人、MBA 学生、教育机构领导者、教师等。

有趣的是，在他们当中，几乎所有人对这个话题都有自己的见解。他们的这些看法细致入微且洞若观火，往往令我们惊诧不已。他们大都读过领导力方面的书籍，并对此进行过深刻的思考。

领导力的场景已经发生了变化。曾经，领导力只是政治军事领袖们的专利；而如今，基于领导力每天都触及我们生

活的方方面面，它已日趋民主化。

随着领导力得到欣赏和付诸实践的范围逐渐扩大，领导力所涉及的范畴也随之扩大。如今，领导力具有多方面的含义，并非能简单地用“指挥”和“控制”这种令人心生畏惧的词来总结。领导力关乎感觉（feelings），领导力关乎情绪（emotions），领导力关乎那些追随者，领导力关乎那些受到领导者行为感召的人。

前些时候，我们去伦敦文布利体育场（Wembley Stadium）观看一场盛大的足球比赛。在中场休息时，我们看到一个卖汉堡包的人穿着一件衬衫，上面印有“团队领导者”的字样，并显得颇为骄傲。我们在人流减少时，走过去问他：“你的衬衫上印着‘团队领导者’字样，领导者对你来说意味着什么？”他立刻答道：“榜样。”

或许，这也印证了我们对领导力的理解已经进步了，并且这些关于领导力的智慧可以用在一些令人惊讶的地方。沃伦·本尼斯（Warren Bennis）是杰出的领导力大师，曾作为四任美国总统顾问团成员，是他开创了领导力这一领域。我们曾问他，如果向世界各国的领导者提一个问题的话，他会问什么。他回答说：“这个问题就是，你是如何学习的？”

本书汇集了我们与领导力的践行者以及世界著名思想家就这一主题进行的面对面对话。他们是沃伦·本尼斯、吉姆·柯林斯（Jim Collins）、悉尼·芬克尔斯坦（Sydney Finkelstein）、斯图尔特·弗里德曼（Stewart Friedman）、罗布·戈菲（Rob Goffee）、马歇尔·戈德史密斯（Marshall Goldsmith）、芭芭拉·凯勒曼（Barbara Kellerman）、拉克什·库拉纳（Rakesh Khurana）、莉兹·梅隆（Liz Mellon）等。我们希望帮助大家直接获取并理解领导力的基本原理和最新思想。因为对于领导者来说，我们还有很多东西要学习。

全球最具影响力 50 大商业思想家排行榜（Thinkers50）创始人
斯图尔特·克雷纳 戴斯·狄洛夫



扫码关注湛庐教育，
回复“领导力的本质”，
聆听“领导力之父”沃伦·本尼斯的思想与洞见
迈出从管理者到领导者的第一步

主编的话

引言 “领导力”是什么

01

/001

“领导力”的历程

什么造就了伟大的领导者？任何人都可以成为领导者，还是只有少数精英才有成为领导者的特质？为什么人们会义无反顾地追随某个人穿越艰难险阻，而不是另一个人？究竟什么是领导力？

从古至今

领导力是天生的还是后天造就的

情境学派：环境为王

交易型领导和变革型领导

领导者驱动变革

重塑领导力

领导力路径

02

/025

领导力不是天生的，而是自我造就的

领导者的熔炉

“熔炉”就像是一种炼金术，之前的担忧和磨难变成了荣耀与收获。这种过程即使不创造领导力，也能够激发领导力，能够围绕它构建一个关于挑战的故事：他们如何处理这件事情，从中汲取经验教训，然后成为更加出色的领导者。

千锤百炼

浴火重生

4 大共同策略

5 个迷思

共同领导

4 项基本能力

与怪杰对话

与大师对话 沃伦·本尼斯

03

从优秀到卓越

第五级领导者

第五级领导者是卓越领导者，他们能够使个人的需求和私利服从于组织的需求，对企业和使命有种近乎英雄的奉献精神。他们绝不是单枪匹马，而是需要有个好的团队追随左右，这正是领导者创建优秀团队的职责。

/055

基业长青

从优秀到卓越

在混乱中成长

柯林斯谈第五级领导者

与大师对话 C. K. 普拉哈拉德

与大师对话 吉姆·柯林斯

04

创造恒久价值

真诚领导力

我们需要真诚的领导者，非常正直的领导者，致力于建立基业长青的企业的领导者；我们需要对企业目标有深刻意识，并忠实于企业核心价值观的领导者；我们需要有魄力去建设能够满足所有股东需要的领导者；我们需要能认识到自己的服务对社会来说是多么重要的领导者。

/079

5 项必备品质

指路明灯

真诚领导者的 4 个特点

追随者的 4 种诉求

聪明的选择

领导者的思维

与大师对话 罗布·戈菲、加雷思·琼斯

与大师对话 莉兹·梅隆

05

激励人心，促成变革

魅力型领导力

韦伯认为，权威并非靠规则和职位获得，而是源于一种对特别的、非同一般的尊严和英雄主义的挚爱，源于一个人的典范品质，源于由他所展现的标准模式或下达的命令。在困难时期，人们往往会期待魅力型领导者以其特有的使命感、饱满的热情和明确的目标带领他们渡过难关。

/111

什么是魅力型领导力

产生魅力影响的三个阶段

救世主和总裁

被误用的魅力

好领导坏领导

败在聪明

与大师对话 拉凯什·库拉纳

与大师对话 悉尼·芬克尔斯坦

06

相互依赖，寻求共生

追随力

没有追随者，就没有领导力。正如那些选择研究追随者角色的人所理解的那样，领导者和追随者之间的互动在形成领导力方面起着重要的作用，不管这种作用是好还是坏。

/137

追随者的 4 种类型

管理你的上司

追随者行为模型

有效追随者的 3 种气质、7 条路径

凯勒曼谈追随力

从追随到协作

哈默谈协作领导力

与大师对话 芭芭拉·凯勒曼

与大师对话 加里·哈默

07

助现代企业实现非凡业绩

积极领导力

我们见到的成功领导者无一例外都拥有积极、乐观的世界观。他们并非不切实际，而是喜欢把这个玻璃杯看成是半满的，而不是半空的。

/163

构成积极领导力的三元素

弗里德曼谈全面领导力

与大师对话 斯图尔特·弗里德曼

08

实践中的领导力

/177

在研读了无数最新成果之后，当书架上再也放不下有关领导力的经典著作时，当电子阅读器的内存几乎用到极限时，领导者或未来的领导者该做些什么呢？

以行动为中心的领导力

引爆点领导力

逐步转型

三个根本要素

魔咒定位

破解领导力密码

领导力，真的很简单

与大师对话 马歇尔·戈德史密斯

与大师对话 凯特·斯威特曼

译者后记 /208



你不是一个人在读书！

扫码进入湛庐“商业新思维”读者群，
与小伙伴“同读共进”！

01

LEADERSHIP

ORGANIZATIONAL
SUCCESS THROUGH
LEADERSHIP

01 “领导力”的历程

什么造就了伟大的领导者？任何人都可以成为领导者，还是只有少数精英才有成为领导者的特质？为什么人们会义无反顾地追随某个人穿越艰难险阻，而不是另一个人？究竟什么是领导力？



沃伦·本尼斯

领导力之父：领导力“特质学派”领军人

代表作：《领导者》

《七个天才团队的故事》

- ◆ 领导力是基于一个呈现领导者个人特质的平台
- ◆ 领导力不是天生的



保罗·赫西

情境领导理论提出者、领导力教授

领导力“情境学派”代表

- ◆ 提出情境领导理论
- ◆ 确定了不同情境下的4种领导风格：
命令型领导 说教型领导
参与型领导 授权型领导



肯·布兰佳

肯·布兰佳公司首席执行官

领导力“情境学派”代表

代表作：《一分钟经理人》

合著《情境领导》《组织行为的管理》



约翰·科特

举世闻名的领导力专家

世界顶级企业领导与变革领域的代言人

代表作《领导变革》

《变革的力量：领导与管理的差异》

变革领导力



罗莎贝斯·莫斯·坎特

哈佛商学院首席管理学教授

著名管理学大师

代表作《变革大师》《巨人学舞》



丹尼尔·戈尔曼

哈佛大学心理学博士，曾四度获颁美国心理协会最高荣誉奖项

荣获美国心理学会终生成就奖

代表作：《最根本的领导力》

- ◆ 领导者仅有智商是不够的，还需要情商
- ◆ 培养拥有情商的领导者
- ◆ 情商的4个领域：自我意识、自我管理、社会意识、关系管理，它们将产生不同的领导风格

“情商：为什么情商比智商更重要”