

耶商·创业与领导力经验教程系列

丁栋虹 / 著

领导力

(第二版)

Entrepreneur | Science

传播创业智慧与经验
提升领导心智与能力

砥砺民族精神与道商
发展管理技术与方法

深度满足实践导向、经验传承和创新思想的学习需求，既是本科生和研究生（含EMBA、MBA、EDP、MPA等）专业教程与通识教程的最佳选择，也是企业家、创业者、领导者和管理者智慧传承与思想卓越的经典读本

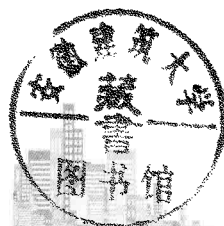
耶 商 · 创 业 与 领 导 力 经 验 教 程 系 列

领导力

Entrepreneurial Science

(第二版)

丁栋虹 著



图书在版编目(CIP)数据

领导力/丁栋虹著. —2 版. —上海:复旦大学出版社,2016. 11
(耶商·创业与领导力经验教程系列)
ISBN 978-7-309-12607-5

I. 领… II. 丁… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2016)第 250652 号

领导力(第二版)

丁栋虹 著

责任编辑/王联合

复旦大学出版社有限公司出版发行

上海市国权路 579 号 邮编:200433

网址:fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

门市零售:86-21-65642857 团体订购:86-21-65118853

外埠邮购:86-21-65109143

上海春秋印刷厂

开本 787×1092 1/16 印张 25.25 字数 598 千

2016 年 11 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 978-7-309-12607-5/F·2316

定价:58.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社有限公司发行部调换。

版权所有 侵权必究

前言

一

我们正处在一个领导者崛起的时代,领导力已经成为领导者能力发展的重要诉求,也正成为广大职场人士及学生的学习诉求,正如美国第 35 任总统约翰·肯尼迪(John Kennedy)所指出的:“领导力和学习能力对每个人都是必不可缺的。”^①

领导力理论之所以受到人们越来越多的重视,是因为它的内部深藏着巨大的价值(尽管暂时还不完全为人所知,尤其在中国本土),主宰着组织甚至人类的命运。从商业及经济领域到科技与文化领域,再到军事与政治领域,乃至团队或家庭,领导力无处不发挥着它深刻的影响。一部人类史实际上就是各个组织、各个民族、各个国家领导者的领导力的传记。

世界上的重大社会与组织问题,原因都出在施动者(主体)身上,而不在受动者(客体)身上;领导问题的核心因此是领导者的问题。能不能造就一个伟大的组织或国家,这个组织或国家能不能够产生应有的品质,造福民众,推动文明,关键看这个组织或国家的主要领导人。领导者的领导力包括他的心智、思维、道德和勇气,是当代组织和社会问题的主要根源。同时,人类的良知、善行乃至伟大的英雄主义总是有限的,盲从、蠢行和奴隶式的无奈总是大多数,迷途的羔羊无处不在。顺着这个思路,才能理清人类理性及文明发展的努力方向。

二

一段时间来,市面上有关领导力的书籍虽然纷至沓来,但这些书籍绝大多数依托的是一种外省的视角,发展的是“管理者的领导力”,局限于工具领导力,着眼点是领导方式,强调对领导对象的控制与约束,作为领导绩效的基础。与此关联,中国本土既有的领导力研究,由于思维与文化的约束,大多数局限于关系(尤其是权谋)的研究,强调适应性,方向性与创造性弱。既有研究尚未清晰地回答什么是领导力、领导力有什么样的内在结构以及领导力如何提高等一系列本质性的问题。

本著作在如下三个方面作出了自己的努力:

(1) 领导力的本质性。本著作以内省的视角来省视领导力的提升,发展“领导者的领导力”,拓展价值领导力,强调对领导者内在的省视,注重领导心智、思维与价值观的分析;在合理吸收传统文化精华的基础上,重视知识经济和全球化的时代背景所引致的全球领导力的挑战,强调现代国际多元文化的影响与融合,倡导创新与变革,厘定了“全球价值观才能奠定全球领

^① Leadership and learning are indispensable to each other.

导力的基本思想;并从价值领导力与工具领导力结合的角度来观察企业及相关组织,提出并努力回答这样的问题:“如果要实施正确的领导,那么,路径何在?方法是什么?结果是什么样的?”^①

处在全球化、转型社会与知识经济兴起的变革时代,对价值领导力的重视是十分重要的,这也是本书将道商作为领导力三大基石(与智商、情商并列)之一的重要原因。同时,“领导者的领导力”与“管理者的领导力”这两个概念虽然只有一字之差,但研究的假设迥异:“管理者的领导力”研究是建立在被领导者需要发展的基础上,而“领导者的领导力”研究是建立在领导者需要发展的基础上。研究视角从“管理者”转向“领导者”,使本书的指导思想与分析内容与其他领导力的著作呈现实质性的不同。

(2) 领导力的结构性。领导者本身不是一个完全自然纯粹的概念;针对的主体不同,研究的问题不同,其主体内涵便有不同。因此,领导力虽然是全程能力,但并不是纯质化的能力;不同的主体对领导力的学习应该具有不同的实质性内容。

本书创造性地建构了领导力三基石模型(如图 0.1 所示)。在这个模型中,领导力由事、人与道三个基石构成,分别体现工于事、善于人、循于道的领导力思想,并以事为基础、以人为主体的、以道为方向。在本著作中,这三类领导力被依次作为三篇分别进行阐述。同时,每种领导力的提升涉及智商、情商和道商的内在依托:智商涉及事与道,情商涉及人与道,道商涉及事与人。这种领导力的解析是与其实践高度吻合的。

(3) 领导力的扩张性。本著作以企业家及其创业实践为分析的主要实证对象。企业家领导力研究必须置身于企业生命周期的维度之下:企业处于成长周期的不同阶段,企业家所需要的领导力是不相同的。本著作不仅将领导力界定为事的领导力、人的领导力和道的领导力三个类型,同时依次界定为了事(专注力、学习力、执行力)、人(创意力、洞察力、激励力)、道(决策力、信仰力、变革力)共九种领导力形态,创造性地建构了领导力阶梯模型(详见本著作的导论一章)。这种领导力机理分析揭示了:一方面,为了完成不同的工作,领导者需要不同的能力;领导力形态的扩张正是领导者自身成长的显现。另一方面,在创业型企业从小到大的成长过程中,企业家需要不同的领导力形态;正是由于企业家领导力形态的扩张,才引致了创业型企业的成长。

本著作对每种特定领导力均从高层、中层与基层三个层次、应用领导力三条件(ASK)模型进行分层剖析。这种分层不仅是一种组织岗位的分层,也是特定领导力的分层(分级)。从实践讲,不同层级的领导者在特定领导力实践中承担的角色是不相同的,所需要特定领导力的具体内涵也是不相同的,因此,学习的对应性存在相互间的差异与自我的发展性。

^① 对价值领导力的更大的拓展,请参阅本人的另一本著作《企业家精神:全球价值的道商解析》(复旦大学出版社,2015)。基于价值领导力与工具领导力的结合在创业中的应用和更多的解析,请参阅本人的另一本著作《创业学》(复旦大学出版社,2014)。

三

本著作前一版出版后,收到罗奉明、宋澄宇、贾玉龙等众多读者与朋友的来信与支持。读者“虚怀若谷”(网名)以“想谢谢您!”为题来信:

丁老师,我正在看您写的《领导力》一书,突然想特别感谢您。谢谢您写了这本书,就像心灵的朋友一样。您的书不像一般的教人道理的书,更像是涓涓细流在心间流淌过,没有固执己见的强迫,而更多的是让心灵宽容、放松,更多地去思考人本身这个个体存在的真正意义,并发现自我。现在我只起了个开端,我会细细读的,继续思考和发现。

您是跟神沟通了吗?为什么尘世间的人的情与欲似乎您已看懂、沉思、顿悟与纯净。我看到您对于尘世间美好的人和物的珍爱,“听别人讲话也是一种经历,也是一种冒险”,一件我们每天好像在做的事情,原来大多数人都没有在做。您看了好多书,知道好多美好的人和事。呵,难道您天天都在喝着丛林间的泉水吗?

您说:“自我的了解没有终点,像一条没有尽头的河流。在一个人学习它并越来越深入它的时候,平静便会到来。只有在此时,在这种平静和沉寂之中,实相才能诞生……我们才可能转化自身,改变我们即刻的关系和我们生活的世界。”我知道,您在说一个人去观照自己,去观看自己的痛苦与幸福,像一个旁观者一样去观看自己的一言一行,想要有原因,放弃同样有原因。或是孤独,或是欲望,或是无聊,平静由此而来,沉静于心!

您寻遍了人类的知性和实践,感受到了重与苦,一切终将只会是虚无,所以知行践进,像您的书一样,教人沉静,思索,于您足矣!您的智慧在启迪着更多挣扎中的生命,于此足矣!

写作是一种精神与思维上的宗教,文字经常是黑夜和沉默的产物。感谢十分知性而敬心的读者,以及王联合编审和李保俊先生对本版面世所做的巨大贡献!

谨以此书献给感知迷途、逆境甚至黑暗而寻求点亮领导力提升心智的人们!

丁栋虹

2016年5月24日

目 录

前言	1	超越自己	18
第 1 章 导论	1	本章概要	26
认识自己	2	思考练习	27
做对自己	10	延伸阅读	27
		参考文献	28

第 1 篇 事

第 2 章 专注力	31	本章概要	103
人的专注	31	思考练习	103
事的专注	44	延伸阅读	104
术的专注	54	参考文献	104
本章概要	63		
思考练习	63	第 4 章 执行力	106
延伸阅读	64	授权领导	106
参考文献	64	执行机制	122
		任务指派	133
第 3 章 学习力	66	本章概要	143
实践经验	67	思考练习	143
创新智慧	74	延伸阅读	143
道商思维	89	参考文献	144

第2篇 人

第5章 创意力	147	思考练习	213
创新思维	148	延伸阅读	213
创意领导	160	参考文献	214
创意方法	167		
本章概要	178	第7章 激励力	216
思考练习	178	组织文化	217
延伸阅读	179	工作制度	229
参考文献	179	沟通艺术	238
		报酬战略	251
第6章 洞察力	180	本章概要	265
定位洞察	181	思考练习	265
问题洞察	194	延伸阅读	266
领导洞察	201	参考文献	267
本章概要	213		

第3篇 道

第8章 决策力	271	本章概要	348
领导体制	272	思考练习	348
决策分析	282	延伸阅读	349
抉择方法	297	参考文献	349
本章概要	309		
思考练习	309	第10章 变革力	351
延伸阅读	309	变革愿景	352
参考文献	310	变革路径	366
		变革情商	379
第9章 信仰力	311	本章概要	393
爱的信仰	312	思考练习	393
德的信仰	325	延伸阅读	394
道的信仰	335	参考文献	394

第1章 导 论

每个人都生活在自己的菩提树下。

——丁栋虹

学习目标

- 领导力的起点是认识自己；
- 领导力的核心是做对自己；
- 领导力的提升是超越自己。

领导力问题的科学提出，同管理学的历史一样久远。早在1947年，在 *Harper's Magazine* 发表的一篇文章中，德鲁克(Peter F. Drucker)就写道：“管理就是领导。”1950年，德鲁克在他的第一本真正的管理专著《管理的实践》^①中写道：“领导力的重要性至高无上，实际上没有什么能够替代它。”美国前国务卿鲍威尔(Colin Powell)将军将领导力定义为：“领导力是一门艺术，它会完成更多管理科学认为不可能的东西。”

在一个开放的世界上，不是环境决定人的命运，而是领导力决定一个人的命运。一个领导者的领导力，不仅会决定自己的命运，还决定了所在团队、组织、地区乃至国家的命运。在创业领域，企业家的领导力最终决定了企业的成长和企业家个人的价值实现。企业是企业家的企业。中国可能不缺技术人才，但确实缺少让企业健康成长的人才。换句话说，中国也不缺少形式上的企业家，而是企业家缺少卓越的领导力。纵观中国的民营企业，长寿的优秀企业凤毛麟角，短命的平庸企业比比皆是。究竟是什么原因导致创业两极分化这么严重呢？一句话，正是企业家领导力的局限。

19世纪被称为是英国贸易的商业时代，20世纪则经常被称为是美国时代，没有人敢预言21世纪将会是一个怎样的时代，唯一可确定的是，21世纪的成功企业家将在全球各地展开角逐和竞争。这是一个崇尚企业英雄(即企业家)的时代，也是一个残酷、善变和不宽容的时代。德鲁克曾经对中国企业说过一句非常重要的话：“希望中国的学者和企业家明白一个道理，管理者是不能进口的。”在这样一个背景下，中国企业家的领导力培养实属当务之急。领导力是累积性的。我们不可能希望有一天卓越的企业家领导力从天而降，而必须从现在开始，将企业

① 1为引用文献的编号(与参考文献[1]对应)。该编号后若有冒号及数字，如[1:2]，则2为引用内容在文献著作中的页码。后同。——编者注。

家的教育切切实实地转到领导力培养的轨道上来。

斯坦福大学教授、组织领域的学术大师詹姆斯·马奇(James G. March)说,“领导力的基本难题——成为、担任、对抗和评价领导者所涉及的种种复杂情形——并非领导力所独有。它们是更普遍意义上的人生的关键难题的回响。”管理大师彼得·圣吉(Peter M. Senge)也喜欢



图 1.1 领导力的金字塔

引用一句话:“要成为一个领导者,你首先要成为一个人。”领导力的基本难题和人生的基本难题没有什么不同。成为领导者、作为领导者、面对领导者、评价领导者所涉及的种种复杂情形,是在更普遍的意义上对人生重要命题的回响。

认知自己、做对自己和超越自己是领导力成长的三个核心构面,并依次呈现递升的金字塔关系(如图 1.1 所示)。正如后续的分析所揭示的,在现实中,一个人能够清晰地认知自己非常困难,如果能同时做对自己,就会取得成功,而能够超越自己的人,就属于优秀甚至卓越的了。领导力金字塔既是本书分析的逻辑思维,也是领导力学习与提升的方向指引。

认识自己

人要首先认知自己、懂得自己。领导者需要对自己有深刻的洞察力,明察自己的个性、专长、灵魂与目标,内省思维主导,坚持持续地审视自己的内心。

自知价值

人是唯一能追问自身存在之意义的动物。这是人的伟大之处,也是人的悲壮之处。

自知者智

人的生存不是一种仅仅依靠本能的生存,而是一种理性的生存、智慧的生存。这种理性和智慧的生存必须要过一种明智的生活,即必须明确人为什么活着以及人怎样才能活得更好。没有对自我的了解,所有追求都将是无谓的忙碌。人只有对人生有明确的认识,才会充满切实的希望,才会获得人生强大的动力。即使对于人生的追求一时达不到,但是有了努力的方向将使人具有不断追求的活力。

古希腊哲学家苏格拉底(Socrates)曾提出一个著名的命题“认识你自己”,他认为,人之所以能够认识自己,在于其理性;认识自己的目的在于认识最高真理,达到灵魂上的至善。“认识你自己”还被刻在古希腊阿波罗神庙(Epicuriusat Bassae)的石柱上,与之相对的石柱上刻着另一句箴言“毋过”^①,这两句名言作为象征最高智慧的“阿波罗神谕”^②,告诫人类应该有自知之

① 凡事勿过度被有些中国人解释为“中庸”。

② 神谕(Oracle)是一种占卜的形式,经过某个中介者,传达神明的意旨,对未来作出预言,或是回答询问。中国的降乩或扶鸾也是一种神谕的形式。在古希腊,最著名的神谕来自德尔斐的太阳神阿波罗神庙。

明,不要做超出自己能力之外的事。

人生哲学最重要的问题因此是:我是谁?我从哪里来?我要到哪里去?对这些问题的思考、抉择与实现,从根本上决定了人生的结果与价值,这都与自己对角色与位置的清醒认知有关。一个人要清楚地知道自己的角色和位置,就像知道自己的面孔一样:只有知道自己的角色,才不会把身份、地位误认为是人生的全部;只有清楚自己的位置,才不会目中无人或者妄自菲薄。

人类经常发生的错误是:可能你过完自己的一生,到最后却发现了解别人胜过了了解自己。看清自己比读懂他人更重要,但人们通常总是首先学会观察他人,而从不观察自己。对每个人而言,人生真正的职责就是找到自我,然后在心中坚守其一生,全心全意,永不停息。舍此,人生所有其他的路都是很难完整的,其中大多数是人的逃避方式,是对大众理想的懦弱回归,是随波逐流,也是对内心省视的恐惧甚至回避。

认识自己,就是弄清楚你是谁,你想要成为什么样的人。尤其重要的,这和别人认为你是谁以及他们要你成为什么样的人丝毫没有关系。所以,人绝不要无谓地空耗时间去猜测别人的心里在想什么(琢磨别人的心思的人从来都不是幸福的人),而应该着力关注自己内心的所思所想。如果这一点都做不到,结果会是很可悲可叹的。有些人长期生活在鲜花和掌声中,有些人则长期生活在冷视甚至嘲弄中,在这两种情况下,最重要的心智是都不要迷失自己。一个迷失了自我的人,等到幡然醒悟的时候,岁月会早已远去,很多能够值得努力的机会已经不再有了。

每个人都具有有知和无知的双重性。一个人不认知自己所有、不珍视所有,无法成就;一个人不认知自己所无、不畏惧所无,则会导致错误。在人的这种自我认知透亮之前,盲目地打开任何一扇门,经常会掉进同一个陷阱。一个人的行为会延伸开来,还对其他人产生影响,反过来又会影响自己本身。所以,人不了解自己的无知这一点,往往会陷入“归罪于外”的学习智障中。环顾世界,人类最惊人的无知正是对自身无知的无知。这种无知普遍存在,长期延续,极具灾难性:普通个人的无知,会毁灭自己的事业,颠覆个人与家庭的命运;领导者的无知,会摧毁一个组织,压制一个行业,甚至让一个国家衰亡。

任正非指出:“我是在为生活所迫、人生路窄的时候创立华为的。那时我已领悟到,个人才是历史长河中最渺小的这个人生真谛。我看过云南的盘山道,那么艰险,100多年前是怎么确定路线的?怎么修筑的?我为筑路人的智慧与辛苦佩服;我看过薄薄的丝绸衣服,为上面栩栩如生的花纹是怎么织出来的而折服,织女们怎么这么巧夺天工?不仅这些,诸如万里长城、河边的纤夫、奔驰的高铁……我深刻地体会到,组织的力量和众人的力量才是力大无穷的。人只有感知自己的渺小,行为才开始伟大。”

自知者省

人从来没有停止过对自我的追寻。在这个过程中,人更容易受到来自外界信息的暗示,而出现自我知觉的偏差,并把他人的言行作为自己行动的参照,沉陷于从众心理。

因此,一个人理性的思维与实践,应该不在于别人如何评价他,而在于他如何评价别人;不在于别人如何对待他,而在于他如何对待别人;不在于别人所做是否有错,而在于自己是否做对了事情。人最需要的是检视出自己曾经犯过的类似错误。省醒是人之为人、也是领导者要做对领导的日常必修课,还有忏悔,甚至还有自我批判。

哲学家维特根斯坦^①指出：“哲学家是那种在达到常识性的观念之前必须自身纠正许多理智错误的人”。这说的虽然是哲学家，但一般人也莫不如此。我们总是难以检视出自己正在犯的错误——认知盲视最普遍的表现是：对于现实的进行时，我们自己很难发现错误，除非存在作为第三者的有力的批判者。尼采(Friedrich Wilhelm Nietzsche)在《道德的谱系》(*Zur Genealogie der Moral*)的前言中也针对“认识你自己”来大做文章，他说：“我们无可避免跟自己保持陌生，我们不明白自己，我们搞不清楚自己，我们的永恒判词是：‘离每个人最远的，就是他自己。’——对于我们自己，我们不是‘知者’……”

人不怕身处环境险恶，就怕心智迷失；前者并不丧失希望，后者却不产生希望。人千万别高看了自己和整个人类的智慧与理性。在绝大多数的情况下，作为动物界中的一员，人类整体上是相当愚蠢的。作为个体，一个人一生的智力努力与行为理性的焦点，可能不是欺天瞒海地所谓创造伟大，而是小心翼翼地减少愚蠢，尽可能地少犯些错误。在很大的程度上，一个人一生只要少犯些错误，尤其是不犯重要的错误，就会非常了不起。

现实世界中的错误无处不在，但最应该检视的是领导者的错误。人类历史的很多重大错误是领导者自己造成的。“知”与“德”成为检视领导者错误最重要的考量因素。张维迎这样指出：“人类犯错误或干坏事有两种原因，一是无知，知识有限，不明白什么是好，什么是坏，想干好事，结果却成了坏事；二是无耻，明知这事坏，损害别人，为了自己的利益仍然去做。……现实中，这两者很难区分。许多无耻行为从根本上讲也可以说是因为无知，是缺乏智慧的表现，结果常常是聪明反被聪明误。”

[提示] 我是个普通人，一样会犯错。可是我有足够的谦卑去为我的错误忏悔，为我的行为改过。

——[印]甘地^②

自知者明

人的高贵不在奢华，而在教养。奢华和教养的分界点表现为：一个向外——求胜。一个向内——求安。无时无刻不在和他人相比，自然就倾慕奢华；时刻要求自己进步，就有了教养。但人能一直保持这种思维的清晰吗？或者说，人如何才能长期保持思维清晰？

心理学上曾有个很有趣的实验，用镜子来测试动物知不知道什么叫“自我(Ego)”。

实验先把一面镜子放进黑猩猩笼中，10天之后，将黑猩猩麻醉，在它的额头上点一个无味的红点。黑猩猩醒来后，在镜子还没有放进来前，它并不会用手去摸额头。但当把镜子放进笼子后，黑猩猩一看到镜子中的“倩影”，便立刻用手去摸额头，而且用力去搓，表示它知道镜中的是自己，而且知道自己的额头上原来是没有红点的。

如果省略第一步，没有让黑猩猩先接触到镜子，后来它虽然看到镜中的自己额头上有红点，但不会用手去摸，因为没有以前的自我作比较，就无从判断。没有比较，就没有抱怨，就不会用力去把不是自己心甘情愿放上去的装饰品搓掉。

^① 路德维希·约瑟夫·约翰·维特根斯坦(Ludwig Josef Johann Wittgenstein, 1889-1951)，出生于奥地利，后入英国籍，是20世纪最有影响力的哲学家之一。

^② 莫罕达斯·卡拉姆昌德·甘地(Mohandas Karamchand Gandhi, 1869-1948)，人们尊称他为圣雄甘地，是印度民族主义运动和国大党领袖，他带领印度迈向独立，脱离英国殖民地统治。他的非暴力哲学思想影响了全世界的民族主义者和那些争取和平变革的国际运动。

这个实验很让人震惊,当一个人不知晓自己原来是什么样时,就只好任人摆布,添多了,减少了,都不会抗争。但一旦照过了镜子,知道了自己的模样,一有非自主的改变便会立刻发觉,而且这个觉识出现后是不可逆转的,已经知道便无法再假装不知道,他会在镜子前面一直看。所以,有没有自知是非常重要的。

一个人怎么认知自己,怎么看待自己,决定了此人的命运,指向了他的归宿。人生的展望也这样:当把更好地认识自己的思想注入其中,人生便会光明起来。但一般人的确很少这么去想、这么去做。日本作家池田大作说:“现代人最大的不幸,我认为没有认真地拿出时间和精力来冷静地凝视自己本身,主动地把人生当作自己将要创造的作品来观察对待。”人有两只眼睛,而我们都没有发现那双眼睛照亮的属于我们的独特的路。人经常是在等人生过去大半时,才发现自己已成为一系列潮流意志的被动跟随者,却没有几点吻合自己发自内心的热情和愿望,更谈不上是自己意志的作品。

一个人在试图发现自己的追寻之物之前,对追寻之物的理解是必不可少的。因此,人要经常扪心自问:哪些虔诚的期望和不断的追寻到底能不能给自己带来湛然的了悟和内在的清明?在人类所有的迷茫之中,最主要的部分属于一直在试图寻找某种永恒、持久的事物,即是被称为上帝、实相、真理的东西。这种永恒对人类来说是某种可以依靠的东西,某种保证,某种希望,某种持久的热情,持久的确定感。人类从整体上都缺少确定感,都不了解自己,常常困扰于那些负面的经历和情绪,如脆弱、羞耻、恐惧和自卑,甚至认为正是这些不完美让自己深陷于疲惫,阻碍了自己的成长。但在美国休斯敦大学社会学教授布琳·布朗(Brené Brown)看来,脆弱(Vulnerability)是耻辱和恐惧的根源,是人类为自我价值而挣扎的根源,但它同时又是欢乐、创造性、归属感、爱的源泉。正是自身的脆弱赋予人类力量,在充满危机和不确定的路上,当自我拉扯、纠结、恐惧缠绕你时,人生不完美的“礼物”不期而至,拥有它们会让一个人全心投入生活。

[提示] 往外张望的人在做梦,向内审视的人才是清醒的。

——[瑞士]荣格^①

自知者难

大多数人都知道愚昧的结果,但却只有少数人能够警省愚昧的开始。生命中最难的阶段不是没有人懂你,而是你不懂你自己。人容易看见世界,却总是难以看见自己。这不是个人的个性,而是人类的共性;不是起源于知识,而是起源于人性。

巴纳姆效应(Barnum effect)是1948年由心理学家伯特伦·福勒(Bertram R. Forer)通过试验证明的一种心理学现象,该效应以杂技师巴纳姆的名字命名,认为每个人都会很容易相信一个笼统的、一般性的人格描述特别适合他。即使这种描述十分空洞,仍然认为反映了自己的人格面貌,哪怕自己根本不是这种人。在试验中,杂技师肖曼·巴纳姆在评价自己的表演时说,他之所以很受欢迎是因为节目中包含了每个人都喜欢的成分,所以,他使得“每一分钟都有人上当受骗”。

巴纳姆效应在生活中十分普遍。曾经有心理学家用一段笼统的、几乎适用于任何人的话让大学生判断是否适合自己。结果,绝大多数大学生认为这段话将自己刻画得细致入微、准确

^① 卡尔·古斯塔夫·荣格(Carl Gustav Jung, 1875-1961),瑞士心理学家、精神科医师,分析心理学的创始者。

至极。下面一段话是这位心理学家使用的材料,你觉得是否也适合你呢?

“你很需要别人喜欢并尊重你。你有自我批判的倾向。你有许多可以成为你优势的能力没有发挥出来,你也有一些缺点,不过,你一般可以克服它们。你与异性交往有些困难,尽管外表上显得很从容,其实,你内心焦急不安。你有时怀疑自己所作的决定或所做的事是否正确。你喜欢生活有些变化,厌恶被人限制。你以自己能独立思考而自豪,别人的建议如果没有充分的证据你不会接受。你认为在别人面前过于坦率地表露自己是不明智的。你有时外向、亲切、好交际,有时则内向、谨慎、沉默。你的有些抱负往往很不现实。”——这其实是一顶套在谁头上都合适的帽子。

巴纳姆效应正是算命流行的社会心理基础。很多人请教过算命先生后都认为算命先生说的“很准”。其实,那些求助算命的人本身就有易受暗示的特点。当人的情绪处于低落、失意的时候,对生活失去控制感,于是,安全感也受到影响。一个缺乏安全感的人,心理的依赖性也大大增强,受暗示性就比平时更强了。

苏东坡的两句诗揭示了人认知自己难的真相:“不识庐山真面目,只缘身在此山中。”即人们对“自我”这个犹如自己手中的东西,往往难以正确认识;从某种意义讲,认识“自我”比认识客观现实更为困难。社会心理学家将人们难以正确认识“自我”的心理现象称为“苏东坡效应”。

人对自我的了解没有终点,就像一条没有尽头的河流。通过自知而不是强加,在一个人了解自己越来越深入的时候,平静便会到来。也只有在此时,在这种心智平静甚至沉寂之中,实相才能诞生,人才能转化自身,才能有崭新的创造,改变即刻的关系和生活的世界,才能有真正的愉悦——其中总会浸淫体验的伤和省悟的痛。

领导鉴识

人生的路径是首先发现自己已经拥有了什么,通过不懈的努力,对其进行发展,并将其应用到日常行为中去。作为领导者,第一件要做的事就是发现并培养自己与生俱来的领导品质,这主要由思想、方向、才能与方式决定。

领导思想

人的品质首先(也是主要的)是由其思想决定的。认知一个人,关键在于鉴识他的思想。领导者对于自己的鉴识,需要拷问的第一个问题通常是:“我的领导理念、信念或价值观是什么?”

一个人素质的起点在于他“反对什么”,而高度则在于他“赞成什么”,这一切都是由其拥有的理念、信念或价值观决定的。理念、信念或价值观意味着你崇尚和追求的目标,意味着你选择什么样的生活,意味着你每天做什么事情,意味着你关心什么问题,意味着你看什么书,意味着你欣赏什么样的人,意味着你的人生态度。人类世界不存在社会的公平,但有一样是公平的,那就是每个人生命的公平。每个自然人的生命时间都是有限的,而且在一定程度上是自我不可控制的。可我们是否认识到自己这有限生命存在的意义了?我们是否想过:人是什么?人的价值是什么?人的一生是来干什么的?我的信念是什么?我到底是谁?我是不是做自己认为正确的事情并尽力而为了?

观察一个领导人的行为指向,最值得观察的是他的思想。人的思想观念决定着人的言行,不同的观念和思想体系,对人的影响是不同的。一个人以不同的观念和思想体系作指导,导致其做每件事的概率及做对事的概率是不同的,不同的观念和思想体系落实到人的行为,其统计特征将表现出鲜明的差异。对领导者而言,提升领导力的核心是改进领导方式;而改进领导方式的前提是改变领导的哲学。据此机理可以建立一个领导力三条件(ASK)模型(图1.2):Attitude(A,态度,即价值观)代表自信、积极、热忱的“工作态度”,Skill(S,技能)代表沟通能力、表达能力,Knowledge(K,知识)代表丰富的专业知识、经营的天赋等。在这个模型中,价值观最为重要。说明一下:这里提出的领导力三条件(ASK)模型也成为本书后续各章分层解析领导力具体形态的逻辑框架。

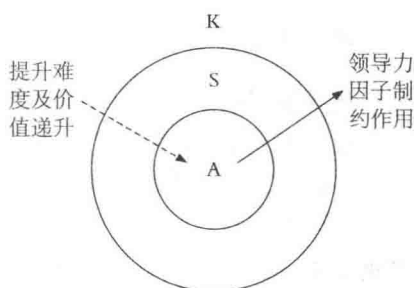


图 1.2 领导力三条件(ASK)模型

领导思想永远都是一个风向标,它不仅在微观上决定一个人的事业价值,在中观上决定一个企业的发展品质,在宏观上它也决定一个地区的发展状况,决定一个国家的发展命运。人生最普遍的困境是目标的缺失或实现无力,最深刻的困境是目的的缺失或价值疑惑,后者则是由领导思想决定的!

领导方向

只有回答了前一个问题后,你才能回答第二个问题:“我该选择什么样的领导方向?”由此可以知道自己应该做什么,或者至少知道你该做什么,知道该对什么样的机会说“不”,也知道自己将以怎样的方式做一项新工作,并要求相应的预期和配合。

世界上有三种人:一种是指路的人;一种是赶路的人;一种是善于判断谁指的路对,并能带着大家一起赶路的人。现实中最缺的永远是第三种人。当指路的人指对了路没人走,赶路的人纷纷停下来给别人指路,每个人都觉得所走的路似乎出了问题时,你就知道这第三种人已经稀缺到什么程度了。许多领导者的痛苦通常都是来自不知道自己要什么,然后又押过重的赌注在一个自己不清楚是什么的选择上。以至于每次尝试到最后都发现是痛苦的循环。所以,思考自己的领导方向是很重要的课题,也是领导力提升的指向。

在如何选择领导方向上,要考虑的因素有:什么是你热爱的,什么是你擅长能做好的,什么是世界需要的,什么又是世界会买单的。处理好这几者的关系,就能够选择出适合你的领导方向与道路,当然,路上看哪些风景、获得哪些体验,仍然需要你进一步选择。

德鲁克常自问:“我的价值是什么?”“我的核心价值又是什么?”德鲁克把这种自我的价值认知与对职业的方向选择结合起来:

“许多年前,我也曾在长处和价值之间做过取舍。20世纪30年代中期,我在伦敦是一位相当杰出的年轻投资银行家,这显然是我的长处所在。但是,我不认为当个资产经理人能有什么贡献。我认识到‘人’才是我的价值重心。而且,就算再有钱,死后还不是两手空空。于是,在那经济大萧条的年代里,虽然没钱,也没有工作,也不知道前途何在,我还是选择了辞职——这是一个正确的决定。”

领导才能

领导鉴识的第三个问题是：“我的领导才能（即长处）是什么？”

现实世界里，很少人真正知道这个问题的正确答案：许多人只知道自己不擅长什么，而对于自己擅长什么并不是很清楚，也就更谈不上利用自己的所长了。

人要发现自己的长处，一个重要的途径就是采用回馈分析法（Feedback Analysis）：每当作出重要决定或采取重要行动时，你都可以事先记录下自己对结果的预期；9—12 个月后，再将实际结果与自己的预期进行比较。

持之以恒地运用回馈分析法，一个人能在较短的时间内（可能两三年），发现自己的长处——这是你需要知道的最重要的事情。在采用这种方法之后，你就能知道，自己正在做（或没有做）的哪些事情会让你的长处无法发挥出来。同时，你也将看到自己在哪些方面能力不是特别强。最后，你还将了解到自己在哪些方面完全不擅长，做不出成绩来。如果你还是不能确定，不妨问问周围的人，也许他们比你更了解你自己。

一位美国心理学家做了一个实验，证明人确实容易拔高自己。他找来 25 个人，他们相互之间都是老熟人，比较了解各自的优缺点。实验者请他们每个人分别根据 9 个标准（即文雅、幽默、聪明、爱交际、讲卫生、美丽、自大、势利、粗鲁），对所有包括自己在内的人排名次。例如，根据文雅标准，谁最文雅排第一，其次为第二……以粗鲁为标准，谁最粗鲁排第一，其次排第二……也就是说，每一个人都要对自己和其他 24 个人进行评价，这样，每一个人的每一个方面都有一个自我评价，还有 24 个他人做出的评价。经过统计分析发现，这 25 个人身上都有不同程度的夸大优点和掩饰缺点的倾向。例如，有一个人自以为自己的文雅程度应该名列前茅，可是把其他 24 个人在这方面给他评定的名次平均一下，他的“文雅”程度仅列第二十几名。还有一个人，对自己“爱清洁”的品质的名次比他人给他的平均名次提前了 5 名，对“聪明”和“美丽”的程度的评价都提前了 6 名，而对自己“势利”、“自大”、“粗鲁”程度的评定却比别人评的低，他定的名次比别人给他定的后退了 6 名。

根据回馈分析的启示，通过预期和实际结果的比较来检验，一个人能够发现自己真正的长处，然后努力完善自己的长处。同时，找到那些妨碍自己发挥长处的地方。最重要的是专注于你的长处，把自己放到那些能发挥长处的地方。

有号召力的领导者往往能够充分利用起自己与众不同之处。即使当那些有号召力的领导者正在将追随者吸引得越来越近时，他们也会强调自己的不同之处。罗伯特·戈费教授（Robert Goffee）和加雷斯·琼斯（Gareth Jones）教授在“别人为什么要接受你的领导”中认为，正是由于领导者懂得如何运用自己的与众不同之处，其所营造的与他人的差异感会更好地激励员工斗志昂扬、积极进取：“一个领导者往往通过其具有个性的着装和外表来表现自己的不同之处。但是，更为典型的做法是去表现自己的一些与众不同的品质，诸如想象力、忠诚、专长，甚至是握手的方式等。任何方面都可以作为差异的来源，关键是如何表达它们。但是，对于大多数人而言，当需要交流自己的独特之处时，他们往往显得犹豫不决，而且要花数年时间才会明白是什么使得他们显得与众不同。实际上，这对于他们是非常不利的，因为这将使他们难以与其他人建立网络关系和团队关系。”

德鲁克 14 岁生日的前一个星期，就自问：“我现在最该做的一件事是什么？”他惊觉自

己已成一个旁观者。那天是1923年11月11日,也就是说,再过八天就是德鲁克的生日。巧的是一辈子仅仅有一个角色,就是“社会生态学者”的德鲁克,竟于2005年11月日去世。打14岁开始,整整82年间,他由一位旁观者发展成一位“社会生态学的旁观者”,正说明了德鲁克从一而终的角色扮演,的确了得。

领导方式

领导者需要拷问自己的第四个问题是:“我的领导方式是什么?”

就像人的长处各有不同,人的做事方式也会各有不同。例如,你是“读者”(Reader)还是“听者”(Listener)?“读者”喜欢看书面资料,“听者”习惯听口头汇报。又如,你用什么方式学习?最常见的是“听”和“读”,但也有许多人的主要学习方式是“写”或“说”。

在领导方式这个大问题下,要问的小问题还很多。例如,你是擅长团队合作还是习惯单打独斗?你是擅长做一把手还是习惯做副手?你是决策者还是军师?你是在高压之下越战越勇,还是在和平有序的环境下才能出色发挥?你是在大公司还是在小企业更能取得绩效?

对领导方式的鉴识,关键不在于回答上述这些问题,而在于回答这些问题后并采取相应的行动。

德鲁克对自己不擅长的部分,也不愿浪费时间去改善,譬如他那又浓又重的德语发音,终其一生也都还是一样,最终反而成了他的特色之一。他把大量的时间花在写作与顾问咨询上,在管理学上作出了极大的贡献,形成了良性循环,缔造出一位“大师中的大师”。

德鲁克也常喜欢自问:“我的做事方式如何?”“我如何学习?”他单枪匹马,坚持一人独立作业;既不要秘书,也不要融入团队,是一个独行侠。他是十足的阅读者而且过目不忘,他主要的创新和创见的概念绝大部分都是通过写作而习得,因为他说:“我是通过写作来学习的。”他厘清了自己适合“写作、咨询与教学”三合一的工作模式,而且三者又可以相辅相成,形成良性循环,他靠写作来强化其“开放而动态的系统思维能力”,以利其创新性的思考和原创性的概念。

由于他每隔三到四年就会找寻一个新主题加以研究。他谦称是因为自己兴趣太多、心有旁骛,无法专一不二。这些主题横跨二十余种不同的知识领域,使他逐渐累积了大量的不同知识,而他又能将一些相关与不相关的知识,透过动态的系统思维转化为新的想法、新的创见,使他能拥有全局又兼具微观的视角。有了这样的能耐,他没有停滞不前,他又选择了企业、非营利组织、政府部门作为其知识的“实验室”,透过这样的检验与测试,他真正领悟到:“不经逻辑试炼的经验,不是‘严谨的修辞’,只是‘漫谈’。反之,没有经过经验试验的逻辑,不能算是‘逻辑’,而是‘荒谬’。”之后,他又将这一切通过教学予以统合或分享。他要求学生必须拥有至少三年以上的实践工作经验,否则,听不懂他的课。他自创的这套自我学习的有效方式,不但快速提升了自己的心智、视野、格局,更创造了自己一生的命运,也穿透时空影响未来。

领导方式是可以学习与改进的。美国麻省理工学院(MIT)董事会主席达纳·米德(Dana G. Mead)认为,在100个人里,大约有10%是天生的领导者。也许是成长的环境或是家庭因素使得他们成为天生的领导者。但是领导统御的技巧、原则还是会对他们有所帮助。另外的80%人中或许有一些潜力,但是还没有被发掘。对于这些人来说,不但学术理论对他们会有所帮助,实地的领导经验更是可以帮助他们。除了一些天生的领导者,人们相信领导技巧是可以