

〔美〕

罗纳德·A·海菲兹

(Ronald A. Heifetz)

著

张慧玉 译

马蒂·林斯基

(Marty Linsky)



珍藏版

LEADERSHIP ON THE LINE

Staying Alive through the
Dangers of Leading

火线领导

危机管理的艺术

当环境发生巨变，危机迎面而来；或者当你试图改变别人既有的习惯、态度和价值观，遭到强烈的抵制时，常规性管理变得不再适用。本书主旨，便是讲述如何把握领导的机会，走上火线，并险境求生，在荆棘丛生的道路上保持昂扬的斗志。



机械工业出版社
China Machine Press

014035975

F272.91
742

[美] 罗纳德 A. 海菲兹 马蒂·林斯基 著
(Ronald A. Heifetz) (Marty Linsky)

张慧玉◎译



珍藏版

LEADERSHIP ON THE LINE
Staying Alive through the Dangers of Leading

火线领导



机械工业出版社
China Machine Press



北航

C1723168

F272.91
742

278230310

图书在版编目 (CIP) 数据

火线领导 (珍藏版) / (美) 海菲兹 (Heifetz, R.A.), (美) 林斯基 (Linsky, M.) 著; 张慧玉译. —北京: 机械工业出版社, 2014.3

书名原文: Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading

ISBN 978-7-111-46038-1

I. 火… II. ①海… ②林… ③张… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 040129 号

本书版权登记号: 图字: 01-2012-7805

Ronald A. Heifetz and Marty Linsky. Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading.

Copyright © 2002 Ronald A. Heifetz and Marty Linsky.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2014 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 Ronald A. Heifetz and Marty Linsky 授权机械工业出版社在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区) 独家出版发行。未经出版者书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

火线领导 (珍藏版)

(美) 罗纳德·海菲兹 (Ronald A. Heifetz) 等著

出版发行: 机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码: 100037)

责任编辑: 张 昕

版式设计: 刘永青

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2014 年 4 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 170mm × 242mm 1/16

印 张: 13.75

书 号: ISBN 978-7-111-46038-1

定 价: 39.00 元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 68995261 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光 / 邹晓东

HZBOOKS | Economics Finance Business & Management

华章经管



每一天，你都面临各种触手可及的领导机会：

一位父亲总是在晚餐桌上纠缠陈词滥调的批评性言辞，但某一天，他打破一贯的做法，认真地询问家人的意见。

一位投资银行家马上就可以收官一笔1 000亿美元的兼并交易，但令所有人困惑不已的是，她此时却问了一个让整笔生意深陷危险境地的问题。她质疑：“鉴于现在各家企业中已有的人才队伍及迥异的文化，它们能否快速实现令投资者满意的合并效应？”

一位政治家负责一个在社区建造监狱的项目，他所面临的挑战是：如何让选民接受这一项目，而不是重复“别建在我家后院”的邻避主义老口号。

一位邻居看到可爱的街坊小孩在丧母多年后进入青春迷失期，便组织邻近其他父母开展“每周咖啡”活动，为那位小孩的父亲及他的家庭提供支持和帮助。

你耐着性子开会，却看到参会人员对实质性问题避而不谈，于是你决定成为那个把问题拎上台面的人……

每一天，你都面临各种机会：提出重要的问题，倡导更高的价

值理念，或让悬而未决的冲突浮出水面……也就是说，每一天，你都有机会影响身边人的生活。

因此，每一天，你都必须决定：是做出自己该做的贡献，还是明哲保身、避免惹人心烦，从而再次默默无闻地度过一天？谨慎一点是没错的，审慎更是一种美德。在社区里表达不受欢迎的提议，或在组织里提出挑衅性的新主意，或质疑同事的价值观与其行为是否一致，或提醒亲朋好友直面艰难的现实……这些时候，你便扰乱了他人的生活。你会挑起他人的怒火，置自己于不堪的境地。一言以蔽之，展现领导能力会让你深陷水火之中。

领导意味着在险境中生活，这是因为当领导力生效、当你领导人们经历艰难的改变时，你是在向他们珍视的东西提出挑战，如日常习惯、办事方式、特权或思维模式等，而你能带给他们的，只是一种尚未实现的可能。此外，执行领导活动通常意味着你要超越自己本身职权来应对面临的挑战。当你扰乱了人们熟知的个人或制度平衡时，他们会有所抗拒；而且，他们会以各种独具匠心、意想不到的抵抗方式，如孤立、破坏甚至铲除等，迫使你出局。

这样也就不怪你通常会在种种领导机会面前犹豫徘徊了。无论是在组织、社群还是在家庭中承担过部分或全部的领导职责，任何踏入过领导火线的人，都深知个人或职业生活在险境中暴露出的种种脆弱之处。无论你的方式如何温和，无论你的战略如何细致，无论你怎么保证自己的正确性，领导之路总是危机四伏。

本书的主旨便是讲述如何把握领导机会，并险境求生。我们提出了一些最基本的问题：领导的过程为什么险象环生，有多危险？你应该如何应对这些危险？你应该如何在荆棘遍布的道路上保持昂扬的斗志？论及领导中的险境，我们毫不避讳；坦言直面险境的重要性，则是对现实主义态度的秉承。

很多有关领导力的书籍满篇都是鼓舞人心的言辞，却对其中的艰辛轻描淡写，我们必须向领导工作中的艰辛致敬。我们明白，有很多人在艰苦的努力中伤痕累累，甚至我们自身也是如此，因此，我们拒绝任何美好的假象，坦言现实。

我们也坚信，尽管险象环生，领导仍是一项值得付出的事业。无论在哪里工作或生活，我们的社区、组织以及社会都需要有人能够承担起力所能及的挑战，而不是一味高高在上地抱怨领导不力，也不是直到有人召集才迟迟行动或干脆坐等高位。这一直都是事实。2001年“9·11”恐怖袭击事件之后，世界面临的种种动荡和不安，让这一事实在今天显得尤为真切。

迎接这些挑战并非一定会击败或孤立你，无论是从个人生活还是职业生活的角度来看，都是如此。援引美国歌手约翰尼·卡什的歌词，我们相信你能“走上火线，勇往直前，改变现状，承担责任，险境求生，在汗水换来的硕果中喜悦”。

领导是一项值得冒险的事业，这是因为其目标已经超越了物质收益或个人价值的提升。领导事业能让你周围的人过得更好，从而给生活带来意义。并且，它能给你的生活树立目标。我们相信，每个人都有独特的天赋，而更强的目标感源于利用这种天赋帮助你所在的组织、家庭或社群实现发展。这种天赋可能是你的知识、经验、价值观、风度、情感或智慧等；简单而言，有可能就是促使你提出悬而未决问题的基本好奇心或意愿。

本书最重要的内容与你息息相关，即探讨如何在危机重重的领导中生存并获得发展，同时还会讨论如何通过在生活中付出更多来收获更多。我们为那些走安全路线的人写这本书，因为他们无法想象如何才能站出来或说出来却不惹祸上身；我们也为那些勇于冒险的人写这本书，他们了解尝试挑战、改变他人时中枪倒下的情景。本书要告诉你如何把自己和自己的想法送上火

线，并有效地应对随之而来的各种危险，存活下来，庆贺通过努力付出而实现的意义。

本书也与我们的时代密切相关。就现在的历史时期而言，在你所处的环境中承担领导工作的种种风险不仅比以往更加重要，其过程也更为复杂。经济的全球化，文化间不可或缺的互动，以及通过互联网实现的信息获取和迅捷沟通，使得不同国家及人们的相互依存更为显著。角色分明的层级结构逐渐退出舞台，取而代之的是更具灵活性的扁平结构，它赋予我们更多的自主空间，能够更好地应对不确定性。同时，民主化在所有组织和国家中传播。所有这些变化都给你带来产生影响力的新机会。

当然，本书自然与我们两位作者——罗纳德和马蒂密不可分。我们是将近20年的同事和朋友，一起工作、授课，一起分享彼此的研究和经验，也一起挖掘、验证并提炼有关现代生活中领导力需求的想法。我们共同工作和探讨得越多，就越发现彼此在经历和洞察力方面屡屡不谋而合。罗纳德通过音乐和精神医学了解世界运转之道，而马蒂是以传媒和政治工作作为参照。那么，这四个各异的领域与领导力有何关联？音乐之道在于打动人，通过动人心弦的旋律引起听众内心的共鸣，音乐语言能够呈现那些难以捉摸却至关重要的特性，如和谐、决心、选择时机、即兴而作、创造力以及灵感等；政治之道告诉我们没有人能够单打独斗地完成意义重大的事业，问题越具挑战性，承受相应解决结果的人就必须承担更多攻克难题的责任；精神医学之道促使我们更好地理解人类应对挑战的方式，是通过个人努力还是集体奋斗；而传媒之道则让我们明白，就推动事情进展而言，信息传递的方式以及信息传递者的身份往往与信息本身一样重要。我们希望，来自这些以及其他领域的视角和经验教训能够让本书更为深刻、丰富。

作为咨询师，我们与来自公共部门、私营企业以及非营利组织的客户合作；

作为教师，我们为哈佛大学肯尼迪政府学院服务长达 20 年之久，活跃于课堂内外。这些经历让我们了解到，许多人在他们的个人、公民以及职业生活中处在领导前线。那些主动负责动员人们抓住新机会、解决棘手问题的领导者让我们一次次深受鼓舞。我们的学生和客户来自世界各地，我们从他们的故事中捕捉、提炼出本书提供的经验和教训，这些不是作为全新的观点陈列在此，而是作为旨在帮助你说出、组织并了解自身经验的指南。

罗纳德之前的著作《没有容易答案的领导力》曾介绍了本书的多个观点；事实上，本书的探讨便是从该书的最后一部分“生存之道”拓展而来。在该书出版之后的教学和咨询工作中，大家发现这一主题十分有趣，并且认为需要做更充分的探讨。《没有容易答案的领导力》一书旨在构建理论框架，更好地理解适应性改变情境中的领导及职权，而《火线领导》在目的和性质上都与此不同。我们想让本书更加聚焦，更加契合实际，也更加有助于个人的发展。我们希望本书能够更容易理解，发挥更大的作用，并且能够让你在生活与工作中受到鼓舞。

《火线领导》一书以我们多年来听到的故事为基础。我们聆听来自世界各地、各行各业的人们讲述故事，这些人包括：工人、管理者以及积极分子；国家总统以及跨国公司总裁；家庭主妇以及在外工作的家长；将军、海军上将、陆军中尉以及普通士兵；公司及政府的中高层主管；教师及校长；信徒及牧师；等等。

这些人没有谁满足于日复一日的局外人生活。尽管大多数人都曾因提出打破人们常规生活的想法而倍受伤害，但他们为所获取的成功深感自豪。无一例外，他们都期望自己的生活与工作能有所价值和影响。

在本书第一部分中，我们讨论领导的过程为什么危机四伏以及人们如何在危机中被迫出局。

第二部分，我们提出一系列采取行动的想法，降低被孤立的风险。

第三部分，我们探讨领导者避免自行失败的途径。我们的观点关注实施领导过程中至关重要却往往被忽视的方面：如何管理自己的弱点，如何照顾好自己，以及如何保持斗志。

领导机会每天都在召唤。我们希望，本书中的经验教训能够帮助你踏入火线并顽强地存活下来，不仅仅在你的工作中如此，还要体现于你的家庭及社群生活中，并且深入心灵及灵魂。

这本书是我们半个世纪教学与咨询工作的结晶。本书的写作广泛采纳了学生、客户、朋友以及专业同行的经历及洞见，在此感谢他们分享自己的故事和经验教训，但本书文责自负。

我们有幸与哈佛商学院出版社合作，他们是一个非常专注且专业的团队。通过个人和集体的共同努力，他们证明了传统的“作者—编辑”合作关系并未过时。我们最初是在多年前受到琳达·道尔和卡罗·弗朗哥的鼓励要写作本书，而第一位编辑马乔里·威廉姆斯对本项目的坚定信念是推动本书进展的一个关键因素。莎拉·韦弗的文字编辑工作致力于提高本书的文采，扫除词不达意之处，帮助我们澄清想要表达的内容。稿件编辑阿曼达·埃尔金也一直给予我们有力的支持。当然，如果没有责任编辑杰夫·吉欧谦和的鞭策、深刻的见解以及悉心的鼓励，我们定然难以完工。杰夫最近做了父亲，他善于用微妙的“育儿技巧”来处理本书的工作，深知何时应当划定界限、何时应当放任自流。我们也想感谢出版社遴选的匿名读者，他们毫无保留和顾忌的批评在关键时刻给予我们警示和提醒，可惜我们不能在此对他们点名致谢。

在本书诞生的过程中，有七个人给予了尤为特别的帮助。莱利·森德是罗纳德的长期的合作者，他最先将本书的很多想法串连起来，让我们看到领导和音乐之间的隐喻关系，并且，在写作的每个阶段，他都煞费苦心地审阅手稿，通过细致的评论及改写参与其中。罗纳德的妻子索珊·阿贝典对本书所做的贡献，无论从数量或密切程度上，都数不胜数。我们两人都必须感谢她在倒数第二稿时逐行逐句地引导我们改进，以细心周到的方式推动本书实现超越。马蒂的妻子林恩·斯特利总在重要的转折点用设计师的眼光和编辑的判断力支持本书的进展，并且，在完成本项目的漫长过程中，她通情达理地忍受了马蒂时常不在身边、对家庭关注不够的状况。在本书的写作中，我们聘请了两位“书籍医生”。凯利·拉普奇至关重要地厘清了我们基本的写作目的，并帮助我们更好地运用罗纳德的经历和故事。肯特·莱恩巴克是我们核心团队的一员，他不厌其烦地与我们进行无休止的碰面讨论，促使我们厘清并提炼本书的故事线，参与起草和重新起草构思的工作，督促我们做得更好。对于我们努力尝试实现的事情，他一直给予持续不断的鼓励。我们也有幸得到肯尼迪两位优秀教学助理的帮助，她们是希拉·布莱克和凯瑟琳·卡明斯基。她们提供了极好的研究支持，排除各种牵制性阻力，让我们得以一起工作，而且，在本项目十分耗时耗力的阶段，她们竭尽全力地控制我们其他工作的数量。

在本书写作的不同阶段，我们“厚颜无耻”地迫使许多朋友和同事阅读部分甚至全部原稿。汤姆·班尼特、查尔斯·布吉、罗宾·钱皮恩、凯瑟琳·富尔顿、弥尔顿·海菲兹以及斯蒂文·罗斯坦逐页地为我们提供细致的建设性反馈意见。同时，我们也得到大卫·阿贝典-海菲兹、斯蒂夫·博伊德、本·奇弗、布伦特·卡芬、菲尔·海曼、约翰·哈布纳、芭芭拉·凯勒曼、约翰·柯特、斯蒂夫·拉基斯、拉里·摩西、修·欧多尔蒂、莎伦·帕克斯、理查德·帕斯卡莱、伯尼·斯坦伯格、比尔·尤里以及迪恩·威廉姆斯等人慷慨的、

十分有用的建议，特此表示感谢。

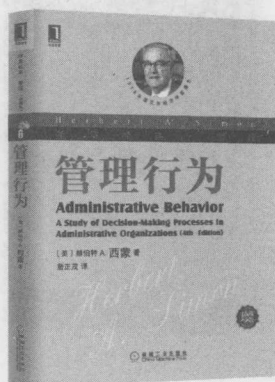
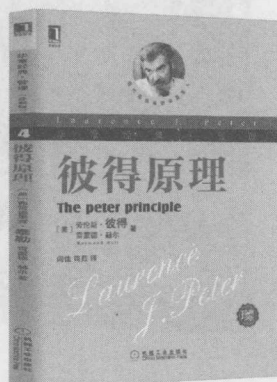
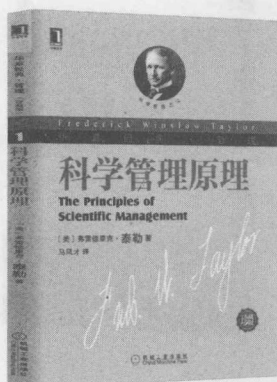
早在 10 年之前，即肯尼迪学院“领导力教育项目”的初年，有关本书的努力便已经开始。当时，费希尔和尤里撰写了《谈判力》(*Getting to Yes*)一书，而马蒂正是该书的编辑，德里克·博克建议我们秉承该书的精神，写一本关于领导力事务处理方面的书。我们的同事、资深教育家 S. 特丽莎·门罗推动了该项目的建立。詹妮·盖尔伯是该项目优秀的顾问，她用温暖和智慧将具有首创精神的研究生们捆绑成团结一心的小团队，以头脑风暴的方式贡献各种想法，并给予我们向前的勇气。我们的工作与这些密不可分。

罗纳德·海菲兹

马蒂·林斯基

马萨诸塞州，贝尔蒙特

华章经典·管理



科学管理原理 (珍藏版)

作者: (美) 弗雷德里克·泰勒 ISBN: 978-7-111-41732-3 定价: 30.00元

彼得原理 (珍藏版)

作者: (美) 劳伦斯·彼得等 ISBN: 978-7-111-41900-6 定价: 35.00元

管理行为 (珍藏版)

作者: (美) 赫伯特 A. 西蒙 ISBN: 978-7-111-41878-8 定价: 59.00元

组织 (珍藏版)

作者: (美) 詹姆斯·马奇等 ISBN: 978-7-111-42263-1 定价: 45.00元

权力与影响力 (珍藏版)

作者: (美) 约翰 P. 科特 ISBN: 978-7-111-41814-6 定价: 39.00元

Z理论 (珍藏版)

作者: (美) 威廉·大内 ISBN: 978-7-111-42275-4 定价: 40.00元

福列特论管理 (珍藏版)

作者: (美) 玛丽·帕克·福列特 ISBN: 978-7-111-42275-4 定价: 50.00元

战略管理 (珍藏版)

作者: (美) H. 伊戈尔·安索夫 ISBN: 978-7-111-42264-8 定价: 40.00元

总经理 (珍藏版)

作者: (美) 约翰 P. 科特 ISBN: 978-7-111-42253-2 定价: 40.00元

马斯洛论管理 (珍藏版)

作者: (美) 亚伯拉罕·马斯洛等 ISBN: 978-7-111-42247-1 定价: 50.00元

经理人员的职能 (珍藏版)

作者: (美) 切斯特 I. 巴纳德 ISBN: 978-7-111-42276-1 定价: 49.00元

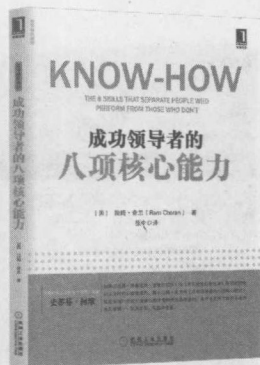
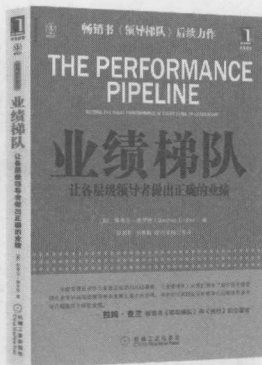
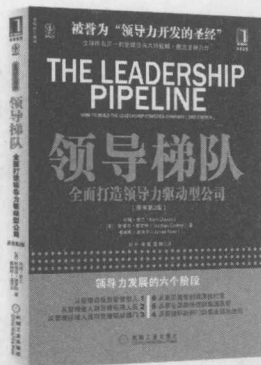
工业管理与一般管理 (珍藏版)

作者: (美) 亨利·法约尔 ISBN: 978-7-111-42280-8 定价: 35.00元

决策是如何产生的 (珍藏版)

作者: (美) 詹姆斯 G. 马奇 ISBN: 978-7-111-42277-8 定价: 40.00元

推荐阅读



领导梯队：全面打造领导力驱动型公司

作者：(美) 拉姆·查兰 斯蒂芬·德罗特 ISBN: 978-7-111-34934-1 定价：42.00元

被誉为“领导力开发的圣经” 全球排名第一的管理咨询大师拉姆·查兰全新力作

业绩梯队：让各层级领导者做出正确的业绩

作者：(美) 斯蒂芬·德罗特 ISBN: 978-7-111-39926-1 定价：49.00元

畅销书《领导梯队》后续力作，拉姆·查兰鼎力推荐、提升企业经营业绩的畅销新作

成功领导者的八项核心能力

作者：(美) 拉姆·查兰 ISBN: 978-7-111-45908-8 定价：45.00元

堪比管理大师德鲁克经典《卓有成效的管理者》《管理的实践》，《高效能人士的七个习惯》作者史蒂芬·柯维隆重推荐！

执行：如何完成任务的学问（白金版）

作者：(美) 拉里·博西迪等 ISBN: 978-7-111-35007-1 定价：36.00元

支撑：做副手的智慧

作者：(美) 罗塞娜·博得斯基 ISBN: 978-7-111-33939-7 定价：28.00元

高管路径：“轮岗培养”领导人才

作者：(美) 拉姆·查兰 ISBN: 978-7-111-32765-3 定价：36.00元

人才管理大师

作者：(美) 比尔·康纳狄等 ISBN: 978-7-111-38328-4 定价：39.00元

游戏颠覆者：如何用创新驱动收入与利润增长（珍藏版）

作者：(美) A.G. 雷富礼等 ISBN: 978-7-111-35105-4 定价：39.00元

CEO说：像企业家一样思考

作者：(美) 拉姆·查兰 ISBN: 978-7-111-38717-6 定价：29.00元

管理者的核心技能

作者：(美) 爱德华T. 赖利 ISBN: 978-7-111-45075-7 定价：39.00元

领导梯队（应用手册篇）

作者：(美) 丹尼尔R. 托宾等 ISBN: 978-7-111-44461-9 定价：45.00元



北航

C1723168

Leadership
On The
LINE

目录

前言

致谢

第一部分

挑 战

第1章 探寻危险的核心 // 2

第2章 揭开危险的面纱 // 21

第二部分

回 应

第3章 走上阳台 // 38

第4章 政治思维 // 59

第5章 调和冲突 // 82

第6章 把工作放回原位 // 101

第7章 保持镇定 // 116

第三部分

身体与灵魂 / 灵与欲

第8章 管理你的欲望 // 134

第9章 锚定自我 // 156

第10章 火线情况如何 // 174

第11章 神圣之心 // 189

参考文献 // 200