

Mc
Graw
Hill
Education

《从优秀到卓越》作者吉姆·柯林斯诚挚推荐

能影响领导者的人 至少早成功十年

发挥你的

Influence
影响力

与领导者相处的

17条黄金法则



■ 【美】 迪克·施利姆 (Dirk Schlimm) 著
顾轩 王慧芳 译

- 哈佛商学院最受推崇的成功课程！IBM、微软、阿里巴巴等世界500强企业高管的必修课程！让你的身价、产品价值迅速飙升！
- 影响100个普通人，不如影响一个领导者

人民邮电出版社
POSTS & TELECOM PRESS

nfluence

发挥你的

影响力

与领导者相处的

17_条黄金法则

■ 【美】 迪克·施利姆 (Dirk Schlimm) 著
顾轩 王慧芳 译

人民邮电出版社
北京

图书在版编目 (C I P) 数据

发挥你的影响力：与领导者相处的17条黄金法则 /
(美) 施利姆 (Schlimm, D.) 著；顾轩，王慧芳译。—
北京：人民邮电出版社，2014.9
ISBN 978-7-115-36605-4

I. ①发… II. ①施… ②顾… ③王… III. ①心理交
往—通俗读物 IV. ①C912.1-49

中国版本图书馆CIP数据核字(2014)第168452号

内 容 提 要

本书通过影响力专家提供的 17 个与领导者相处的黄金法则，揭示了获得关键性人物支持的重要性和技巧，从而让读者有更多的方法施展他们的影响力，使他们拥有改变一切的力量，从而使其在工作、个人生活、家庭中遇到的挫折和失败得以彻底的扭转，全面掌控自己的人生。

-
- ◆ 著 [美]迪克·施利姆 (Dirk Schlimm)
译 顾 轩 王慧芳
责任编辑 寇佳音
执行编辑 张婷婷
责任印制 周昇亮
- ◆ 人民邮电出版社出版发行 北京市丰台区成寿寺路 11 号
邮编 100164 电子邮件 315@ptpress.com.cn
网址 <http://www.ptpress.com.cn>
北京隆昌伟业印刷有限公司印刷
- ◆ 开本：880×1230 1/32
印张：8.5 2014 年 9 月第 1 版
字数：256 千字 2014 年 9 月北京第 1 次印刷
-
- 著作权合同登记号 图字：01-2013-8780 号

定价：39.80 元

读者服务热线：(010)81055296 印装质量热线：(010)81055316

反盗版热线：(010)81055315

广告经营许可证：京崇工商广字第 0021 号

为我的妻子及挚友詹妮弗而作

序

在我从事国际贸易、学术、竞技体育以及非盈利性工作的整个职业生涯中，我曾为许多领导者工作或许多领导者共事过。尽管这些领导者的背景不同，所涉领域也千差万别，但在任何时候，要取得成功，同他们建立强有力的工作关系都是至关重要的。

我曾是一家大型国际包装企业的负责人，亲身感受与不同文化背景的各个公司负责人打交道时所面临的挑战；对权力、政策和不同民族人群的不正确认知，很容易使本来较完善的战略计划走上错误的轨道。我在学术方面的工作包括教授学商的学生如何认识真正的现实世界——真正的现实世界常常与专门讲述世界应该如何的领导者手册中描述的情况迥异。我作为一个大公司的领导人和董事会主席，我时常同主见极强的公司创始人打交道。这些公司的创始人曾经创建起国际性企业，但是现在不得不自己去适应一个上市公司中办事时的死板和限制。我还需要常常同专业咨询人士打交道，他们中有律师、会计师和投资银行家。

我与这些领导者打交道，并对他们所取得的成就、有志者事竟成的态度，以及创建和领导一个世界领先机构所表现出来的自信而表示尊重甚至敬佩。在与他们打交道的过程中，我逐步认识到，你必须清楚地认识到你在同谁打交道，使用最恰当的方式去接触他们，你才能迅速地获得成长，接近成功。你与这些比一般人所想象得还更有影响

力的真正的领导者接触越多，你就越需要问自己，你现在是否正在为他们以及他们的企业增色。如果没有，你就完全没有留在那里的理由。对于我的学生而言，我总是提醒他们，在更多的情况下，是老板在挑选他们而不是他们在挑选老板。所以，更多的应该是他们来处理好与老板的关系。

我必须承认，我在这方面有过非常深刻的教训。

我是在加入一个全球贸易上市公司董事会时第一次认识迪克的。那时迪克在该公司担任一名管理者已经有一些时日，除了其他许多职位外，他当时还担任董事会秘书。我很快便依赖迪克来建立和加强我同公司各位股东的关系，包括该公司主见极强的创始人、独立董事、首席执行官和其他的顾问们。他具有让老总们关注关键性问题的能力，并且在我看来，他是与这些领导人物打交道的最佳人选。迪克对需要完成的工作以及采取何种切合实际的解决办法了然于胸。他的行动总是以公司的利益、公司领导人提供的方向和其他股东的需要为指导。他诚实正直的人格和处理事情的技巧，对于公司事业的成功，对于公司内部的协调一致，对于防范危机于未然，极有助益。

在听到迪克想写这样一本书的时候，我非常兴奋。我们很快就认识到，他的这些真知灼见在许多情况下都极具价值。刚刚毕业参加工作的大学生、中层经理人员、公司高层管理者、质询人员、董事会成员、学术人士以及非盈利机构的领导人，都将从迪克关于如何同领导者相处的实用而系统的论述中受益。迪克的论述将帮助你**不犯错误**，提高效率并获得重要才干。如果我在早期的职业生涯中能看到迪克在这本书里与大家共享的那些理论，它们必定会影响我曾经不得不做出的许多决定。它们肯定会使我更专注于我当时所面临的挑战，而且我确信，它们能使我

获得更早地面对和处理这些问题所需要的智慧和技巧。

《发挥你的影响力：与领导者相处的 17 条黄金法则》是一部值得推荐的著作。书中字里行间描述的那些具体场景十分常见，实际上，我确信，那些场景是普遍存在的。因此，我认为，你将非常喜欢这本书，并把它放置在你的书桌旁边的书架上，以供随时翻阅参考。你在成功之梯上步步登高的过程中，迪克关于同领导者打交道的那些规则，无疑将对你产生重要的影响。

劳伦斯·塔普（1937~2011）

西安大略大学理查德·埃维商学院荣誉院长 荣誉教授

致谢

在我的职业生涯中，人们一直对我说，我应该“写本书”。这让我觉得的确是个好主意。重叙那些伟大的故事，玩转理论与概念，讨论思想与观念，对我来说，的确是个挑战。当你着手写书时，你需要静下心来仔细思考，列出一个可行的提纲，回答“谁感兴趣？”的问题。然后，你就要坐到桌子旁边，写下些东西。坐下来写东西远不像说起来那么头头是道，它需要前后一致与连贯。因此，写书常常是一件孤独而枯燥的事情，你需要枯坐在办公室里，特别是在你不想找一个捉刀人或代笔人的时候。

考虑到作家孤独综合症这个因素，写好一本书绝对需要两个要素：鼓励与充分的理由。这就是我为什么要首先感谢我的妻子詹妮弗的原因。多年来，她在这两个方面都给予了我充分的支持，特别是对我们的两个儿子——奎因和克里斯琴，当他们没有父亲的陪伴时，是母亲填补了这一点。如果没有她的支持，情况就会大不相同。

写好这本书还需要一个模特式的人物，一个因其具有很强的性格和众口皆碑的名声而颇受尊敬的人。我认为吉姆·科林斯就是这么一个人。我对他说，在离开我在公司的工作岗位以后，我想“做他做的事”，即写书、教书、做学问，他马上满足了我的要求。他激励我“标准要高”，并慷慨地同我谈了他的看法以及他自己写书的经验。关于这一点，我在前言中还要谈。

在我写作征程中的另一个亲密战友是拉里·塔普。从这个项目开始的第一天起，他就对这件事表现出了浓厚的兴趣。他不仅作为一个挑剔的读者提出意见，而且还同意为其写序。同样，我得到了他的鼓励，他向我保证说这本书值得一写，为此我感到非常高兴。

我还要特别感谢我的其他几个挑剔的读者（其中有的的确相当挑剔），对于他们，我欠情很多。他们是弗兰克·齐奥弗提（大伯灵顿工业公司总裁）、里查德·J. 克罗弗特（本特尔·肯尼迪法律事务与通用事务所高级副总裁）、伊安·克鲁克斯顿（苏比斯能源供应与维护所所长）、尊敬的大卫·丹尼尔牧师、哈沃德·迪恩州长（民主党全国委员会主席）、布鲁斯·哈斯（弗茨帕特里克、塞拉、哈普、斯新托事务所合伙人）、彼得·朱厄特（托利斯 LLP 事务所合伙人）、迈克尔·科奇教授（伊尔梅瑙技术大学教授）、迈克尔·麦克肯德里（哈斯基喷射模具系统公司服务与通用服务所副总裁）、大卫·尼伦伯格（SKR 合伙人事务所创始人兼首席执行官）、吉姆·雷德（哈斯基喷射模具系统公司组织发展所副总裁）以及伯纳德·S. 沙弗曼（乔治·华盛顿大学商学院副教授）。他们都提出了很深的见解，并且对探讨本书内容的过程不厌其烦，他们总是给我挑战和鼓励。里查德还为本书的具体编辑作出了贡献。

当然，我想要谢谢所有我在哈斯基的朋友，他们在许多方面为本书提供了鼓励。其中首先要感谢的并且也是最重要的是慈善家及哈斯基喷射模具系统公司的创建者罗伯特·萨德。罗伯特非常慷慨，他把我置于他的社交关系之下，让我认识了很多领导者。在这个过程中，他没有过分地照顾我，而是通过他独有的经营生意和生活的方式来给我以挑战并让我承担一些新的责任。如果没有“哈斯基大学”——后

来大家在晚餐的饭桌上都这么叫，那么也就没有这本书。我还要提及哈斯基的现任首席执行官、和我长期共事的同事约翰·盖尔特，哈斯基董事会的前成员大卫·贝蒂、麦克·加迪夫、大卫·科尔克莱、约翰·多德里奇、罗伯特·吉尔斯皮、波勃·拉伊、大卫·里查森、里查德·罗斯维希、埃里克·拉索尔、伊丽莎白·萨德，当然，还有拉利·塔普。我在哈斯基工作的那些年里，波勃·吉尔斯皮成了我非常需要的像父亲般的忘年交，直到现在，我们还常见面，并且他仍继续慷慨地同我分享他的经验与智慧。大卫·贝蒂不仅曾教过我大公司管理以及董事会运作的知识，而且还为我打开了新的大门，不断地为我提供宝贵的指导。拉里·塔普曾慷慨地向我分享他的人生经验和教训。我还要向安德里·伯里雷以及前面已经提到的迈克尔·麦克肯德里、德里克·史密斯致谢，我在哈斯基工作的后几年与他们非常紧密地一起工作。我希望，我的这些前亲密同事有一天会把我看成是他们的榜样。

最后，我还要感谢约翰·威里格（文学服务公司总裁）以及盖里·克雷伯斯（麦格劳－希尔专业出版公司负责商务的副总裁与团体出版人）和罗恩·马蒂拉诺（麦格劳－希尔专业出版公司项目编辑）。约翰在代理商务作者方面有着广泛的经验，他帮助我将图书准确定位。盖里的个人兴趣、关注点以及他对我建议表明，在他的生活中也遇到过需要影响的领导者，这些对我都大有帮助。罗恩是个真正的专业人士，他全身心地投入这本书，并极其准确地对我的逻辑提出修改意见。我还要感谢麦格劳－希尔专业出版公司为本书的印制出过力的人——苏珊·摩尔（编辑、设计和印制总监）、珀姆·加雷兹（高级印制绘画）和德尼斯·大菲·菲尔德曼（印制绘画）以及版权编辑卡伦·森肯菲尔德和校对莉莎·斯特拉克斯。

本书的研究是我自己进行的，我在领导者的自传和传记中以及其他作者撰写的著作中发现了许多很有价值的故事。这些在注释中已经作了说明，但我还想在这里专门感谢其中最为重要的那些人。他们是萨里·贝德尔·史密斯、克莱尔·柏林斯基、格文达·布莱尔、奥拓·普雷斯頓·恰尼、戴维·达雷桑德罗、迈克尔·德安大略、埃里克·艾克、罗伯特·格林、卡罗琳·冯·哈塞尔特、基蒂·凯利、威恩·利利、贝塔尼·麦克里恩与彼得·埃尔金德、费迪南德·皮尔奇、杰弗里·普弗雷、科林·鲍威尔、泰德·罗杰斯、H. 诺尔曼·施瓦茨科夫、里查德·希克洛夫、布莱玛·斯坦伯格、里塔·斯蒂恩斯、迈克尔·沃尔夫等。本书中还有一些观点来自商业与学术媒体的作者们。其中最杰出的有《商业周刊》的纳内特·伯内斯与罗杰·克罗克特；《财富》杂志的彼德·艾尔金德、麦克·冈特、亚当·拉琴斯基、内奇·莫利斯；《哈佛商业评论》的彼德·弗罗斯特和桑德拉·罗宾森；《心理学新闻》的达切·凯特内、德波拉·格伦菲尔德和卡梅隆·安德森；《明镜》杂志的拉尔夫·瑙克希。除此之外，我还要对我所参考过的其他的所有作家、记者和专家表示谢意。



前言

被开除者也必定一事无成。

——斯坦福大学机构行为学教授杰弗雷·普弗佛、

托马斯·德伊二世

人到中年正是进行自我反省的时候。当我在 2008 年离开公司经理人员的工作岗位的时候，我能够有机会回顾我过去将近 30 年从事军事、学术、司法和非盈利机构的工作经历，以及在一个全球性大公司的生活。在此期间，我有机会与来自美洲、欧洲和亚洲地区的各种不同性格和不同专业背景的人打交道。

现在到了规划一条新的人生道路的时候了。我的良师益友吉姆·科林斯给我提出建议，要我把我“学到的东西统统写下来”。能有一个良师是非常幸运的事，特别是在一个人要做一些重要的事情，而由于其工作忙或者懒惰可能使之会不了了之的时候。这种督促来自一个有身份的人，这一点也颇有裨益，因为我不想在他们的前面丢份儿。在我自己作为公司经理人员兼教师的实践中，我发现，把讯问、激将和责任感三者相结合与给员工或学生好的建议同样重要。实际上，前者或许更加重要。

在开始的时候，把我学到的全部写下来，似乎是一项难以完成的任务。我需要好好思考，理清思路并找到困难所在，以便制订出一个我可

以实际执行的具体计划。幸运的是，正如我们将看到的，领导者习惯于提出高层次且“有远见的”口号和要求，这些口号和要求需要进行广泛的阐释才能便于操作，因此，我对这类活动有着相当丰富的经验。我很快决定，为了具体来实施吉姆给我下达的任务，我需要列出几个可以把我所学归纳进去的提纲。列出的提纲包括诸如商业战略、人力资源开发、企业管理、所有权传承、国际谈判、商务联系和法律政策这些问题。

吉姆同我一起审阅了这些提纲之后，礼貌地对我说，尽管我在这些领域的学识是宝贵的，但它们也许不是惊天动地的。然后，他从我所罗列的十五六项提纲中挑出一项，这一项的标题是“如何同领导者打交道”。

十分有趣的是，我关注这个问题已经有很长时间了，我在这个问题上领略到的第一个教训是在军队里，而那完全不是一个共享领导权的地方。在一位上校向一位议会督察官就德国武装力量的知识能力提出了很不一样的看法时，我对其提出了批评，但上校并没有因此呵斥我。另外一个情形，我曾得以同我们连的连长进行过一次建设性的谈话，并因此对一种愚蠢的训练方式进行了修改。我因此明白了，影响领导者比向领导者抱怨更好、更有效。后来，我当过更有影响力和地位的大学教授和法官，这些工作让我学到了更多的东西。

我作为康拉德·阿登纳基金会（它向大学教授和博士生研究提供奖学金）的成员，第一次有机会接触政界和企业界“非同一般”的领导人。实际上，该基金会有一个目的是让我们多同这些人接触，以便我们能更好地同他们打交道。这种接触能使我们学会如何掌控尴尬的场面，保持冷静，并教会我们在任何情况下都能用准确而明晰的方式进行交流。后来，当我的工作就是同企业家、职业行政管理人、董事

会成员、精明强势的经理和其他领导者打交道时，我发现在基金会的经验是非常宝贵的。这也是我在一个全球性公司生存、做出成绩和升迁最需要的能力。

我的一个最为重要的体会，同时也是我认为有必要撰写本书和本书的价值所在是，同领导者打交道不能过于直截了当。你不能径直走进他的办公室，告诉他需要做什么，并且期待他们会遵循你的逻辑。为什么他们不会呢？因为他们有自己的逻辑。而且，如果他们感情冲动的话（他们中的许多人实际上都是容易冲动的人），他们甚至在你还没有开口说话时就对你做出了判断。他们的判断有可能是错误的，但那已经无关紧要。当然，我在后面还要用很多篇幅谈到冲动但英明的领导方式、多听意见的领导方式以及善断的领导方式，但是，如果能有更多的人接受这些概念，这个世界就会更加完美。然而，现实的情况是，许多领导者根本就不是那样，而且不会很快改变成那样。是的，他们可能很和蔼可亲，很有冲劲，非常聪明（毫无疑问，他们一个比一个聪明），但是，他们同样可能是飞扬跋扈、盛气凌人和脾气很大的人。你肯定不可能告诉他们去做什么。所以，你不能一厢情愿地希望老板会听你的话，会欣赏你做的事，会很讲道理等，你必须面对这严酷的现实。你必须去适应现实，把工作做好。你必须学会如何有效地影响那些作为你的老板、上司和管事的人。等待他们发生改变，那是枉费心机。

在很多情况下，影响领导者的能力是一种至关重要的技能。正如我在前面提到的，在商界、军界、学界、政界、非盈利组织以及几乎所有的行当都需要这种能力。此外，在涉及到不同文化和不同管理风格的国际商务环境中，它已经成为了一种更加不可或缺的能力。请考虑，在以下情况下影响领导者对工作取得进展是多么重要。

◎ 同一个强势老板打交道。这是最明显的一类。如果你的老板是一个意志强悍的、苛求和有些脾气的人，你必须具备高超的影响技巧予以对应。你要增加你得到工作、保住工作和获到升迁的机会，有些事情是你能够和必须要做的。本书中的例子将让你看到，有的人刚进门马上又被踢出了门外，另一些人则升迁到具有巨大影响力的位置上。

◎ 在一个散射型的权力结构中工作。随着“扁平”机构的出现，机构的权力结构越来越不明晰了，特别是在全球性的机构里。明确的等级结构被矩阵结构所取代，在这种矩阵里，地理区域经理们同产品或功能负责人在同一级别上工作或竞争。在那种环境中，除了“内部顾客”外，你要对不只一个老板负责，你可能需要影响很多人（他们中许多人比你更有权力）来获得你所需要的资源和你期望的结果。这些人包括销售与市场的经理们，负责财务的副总裁们，负责采购的经理们以及一大堆处在各个层面上的颇有主见的经理们。例如，你的预算需要得到公司财务负责人的批准，你需要从一个海外生产行动中获获得顾客支持的资源，你需要从一个符合外国法律的子公司得到大宗买进的补偿政策。你也许没有权力，但你却需要对产生的结果负责。当然，在政治和非盈利机构的世界中，那里的权力结构可能是讲究绝对控制的。毫无疑问，那里更需要能够驾驭各种领导者的人才。

◎ 同领导者顾客打交道。对于专业服务提供商和其他顾问们来说，影响技能是他们所必须具备的能力。我亲眼看到过律师、会计师和其他咨询人员因为不懂领导者性格的特性而丢掉客户。我也看到其他方法得当的人轻松地获得成功，他们不怀先入之见，以极其有效的方式进行交流。结果，他们增加了影响力，在更加广泛的领域得到信赖。对于领导者来说，与那些具有杰出的技术、技能的人相比，他们

对那些能够影响他们的人要更加看重。

◎ 在董事会里工作。这可以说是一个极其复杂的类别。一般人认为，董事会拥有所有的权力，董事会让首席执行官干他才能干。但实际情况却完全不一样。你的首席执行官可能是一个大股东，也可能是个极有手腕的人，他让自己成为公司离不开和无可替代的人，或者干脆除了他没有人能够干得了那份工作。不是董事们领导首席执行官，相反，董事们实际上可能认为，他们在为首席执行官打工。在这种局面中，高超的影响技巧大有可为，它使权力斗争成为在其他道路都走不通时才使用的最后一招。

为了使本书的结构更加明晰，我按下列方式排列目录：法则 1 和法则 2 讲的是领导者的一些共同特性，即他们是什么类型的人；他们是如何看待我们的（领导者往往认为我们是弱小的一方）。为了能有效地同他们打交道，你必须知道你在同谁打交道。法则 3~9 集中讲同领导者建立工作关系的问题。对于处理不可避免的起起伏伏以及不时的危机，工作关系便至关重要。法则 10~15 讲的是你与领导者或为领导者工作时可能做的一些具体的工作。一旦你同领导者的关系得到加深或者你影响领导者的技能得到提高，你就可能从事比正常工作多得多的事情。他们或许会让你帮他们办事，让你为他们出主意，或者把你当作一种抗衡的力量。如同你在本书中将发现的，领导者有时也需要自我保护。法则 16 讲的是，你自己可能也会有一些权力，你可以从同领导者打交道的过程中学到一些东西，以便更有效地来运用你的权力。法则 17 则是为本书做了一个精辟的总结。

本书中的许多说明、范例和案例研究，都来自人们熟知的领导者。它们描述真实发生的情况，如同在各种媒体上报道的的那样。出于多种原

因，我发现这种方法非常有用：我对领导者们进行的研究验证了他们中的许多人有着共同的性格，这些“法则”实际上在比我自己从事的宽泛得多的领域里都是管用的。它还验证了其运用的广泛性，如同书中列举的例子遍及商界、政界和军界。还有，它们观察了一些非常有影响的人物和情形。无论你发现自己是处在完全一样的情形中，还是在不那么激烈的情况之下，书中列举的多种例子应该能够帮助你应对强大的挑战。我在书中提到的领导者中，有苹果公司的史蒂夫·乔布斯，新闻集团的鲁伯特·默多克，CBS 广播公司的威廉·佩利，诺曼·施瓦茨科夫，唐纳德·特朗普，奥普拉·温弗莉，加拿大的特德·罗杰斯（罗杰斯通信公司）和弗兰克·斯特罗纳奇（马格纳国际），英国的康拉德·布莱克（原霍林格国际）和玛格丽特·撒切尔夫人，德国大众汽车的菲迪南德·皮耶希和安吉拉·默克尔总理。我之所以挑选他们，是因为我认为，他们因为他们所取得的成就而值得人们敬佩，他们都有着要求严厉的性格并且从未被批评放纵自我，他们中有的还颇有争议。在后面的几章里，你还将看到真人真事，一些人在他们的公司取得成功中做出了杰出的贡献，同时也成就了自己的事业，建立了自己的声誉。其他的一些人则翻了船，你从他们身上同样也能够汲取教训。

此外，还有些案例涉及“每天”与领导者打交道的问题。很显然，影响领导者的规则远不只是适用于高层人士。你的那些地区子公司的总经理们，你手下的财务部门的负责人，你的董事会的那些颇有影响力的董事，你的慈善机构的挑剔的捐赠人，或者是你的小公司老板，对你来说，与那些大公司巨头一样强悍。因此，本书中详细叙述的，如何运用影响力，对于你作出贡献的大小，取得成就的多寡都是至关重要的。