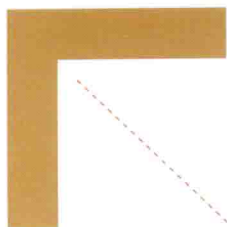


领导力

就是说对十句话



刘澜◎著

Ten Sentences of
Leadership

中国领导力原创经典《领导力十律》

后续力作



机械工业出版社
China Machine Press

014060953

C933.2

105

刘澜◎著

Ten Sentences of
Leadership

领导力

就是说对十句话



C933.2

105



北航

C1748660



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

领导力就是说对十句话 / 刘澜著. —北京: 机械工业出版社, 2014.8

ISBN 978-7-111-47473-9

I. 领… II. 刘… III. 领导人员 - 语言艺术 IV. C933.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 170058 号

领导力就是说对十句话

刘 澜 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: 施琳琳

责任校对: 董纪丽

印 刷: 北京瑞德印刷有限公司

版 次: 2014 年 9 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 147mm×210mm 1/32

印 张: 6.375

书 号: ISBN 978-7-111-47473-9

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

引 子

领导力是“说”出来的

我之前强调，领导力是“做”出来的。现在我接着强调，领导力也是“说”出来的。

领导力是你“做”什么

在《领导力十律》当中，我强调了领导力的本质。

首先，领导力不是你“是”什么。领导力不是你是局长，是校长，是总经理，是CEO，是部门总监。

其次，领导力也不是你“有”什么。领导力不是说你有权，你有权，或者说你有地位，有学位，也不是说你有勇敢、真诚之类的品质。

那么，领导力是什么呢？领导力是你“做”什么。领导力是做这十件事情：

- 承担责任；

- 解决难题；
- 密切联系群众；
- 讲故事；
- 当老师；
- 从失败中学习；
- 反思；
- 深思；
- 认识自己；
- 成为自己。

我把它叫作“领导力十律”。

领导力之“律”

之所以叫领导力十“律”，有三个内涵。

第一是规律。我们研究了卓有成效的领导者，发现他们都做这十件事情。不是说每一个人都做全了这十件事情，而是他们之所以卓有成效，至少做了其中好几件事情。没有人是十项全能。

如果你能做对其中好几件事情，你就已经是一个卓有成效的领导者；而如果你还能够做好其他的事情，你会更加卓有成效。这是领导力的规律。

第二是自律。这十件事情，都不是那么容易做的事情。从第一件事情“承担责任”开始，都是自己要求自己。你要自己管理自己，自己约束自己，所以说这个“律”也是自律。

第三是音律。“律”在古代也指音乐、音律。给大家的启发是什么呢？这十件事情，你要搭配做，要组合着做。音符说起来很简单，就七个音符，哆来咪发嗦拉西，但是你搭配起来、组合起来，就会出现很美丽的音乐。同样，这十件事情如果你搭配起来、组合起来，就会成为卓有成效的领导力。

所以我说领导力是做出来的。

- 它是规律，你应该去做；
- 它是自律，你必须要去；
- 它是音律，你要善于做。

我们每个人都会唱哆来咪发嗦拉西，但不是每个人都能够作曲。这就是说你要善于把领导力这十件事情组合起来，产生卓有成效的成果。

领导力也是你“说”什么

现在我要换一种思路讲领导力——我要强调，领导力

也是你“说”什么。

我不再强调领导力是“做”出来的，而是强调领导力是“说”出来的，两者并不矛盾。

一方面，“说”其实是“做”的一部分。比如，我们要做赞扬这件事情，一种做法就是说“你做得很好”，这时候，“说”就是“做”。

另一方面，“说”能够推动“做”。比如，“我能帮你做什么”这句话，如果酒店等服务人员天天挂在嘴上，就能够推动他们去采取进一步的帮助客人的行动。

还有一个方面，“说”其实能够推动你“想”，然后这个“想”反过来又推动你“做”。比如，我们对自己的同事，如果你天天说这个人很不错，你就很可能会想这个人真不错，然后在你的行动上就会把他作为一个不错的人对待。同样，如果你不停地说你的男朋友很优秀，你很可能就会更多地去发现他优秀的地方，变得认为他真的很优秀，然后在行动上就会把他作为一个很优秀的人来对待。

思想—言语—行动

有段话非常著名，叫作：

注意你的思想，它会成为你的言语；

注意你的言语，它会成为你的行动；
注意你的行动，它会成为你的习惯；
注意你的习惯，它会成为你的性格；
注意你的性格，它会成为你的命运。
我们思考什么，就会变成什么。

我不知道这段话的出处是哪里，但是我知道英国首相撒切尔夫人很喜欢说这段话，在她的传记电影《铁娘子》里也出现了这段话。

这段话的逻辑是：思想推动你的言语，言语推动你的行动。思想一言语一行动，是这样一个逻辑，但这个逻辑是不完整的，或者说不全面的。

实际上，思想推动言语，但是反过来言语也推动思想；我们的言语推动行动，反过来行动也推动言语；思想可以直接推动行动，但是反过来行动也可以决定我们的思想。

很多时候，我们不是想清楚了才去做一件事情，而是先做一件事情然后才反过来把它想清楚。我们的态度往往是在行动当中来发现。

领导力的口诀

我们还可以说，在思想、言语、行动三者当中，言语

也许还相对更重要，因为言语可以反过来影响我们的思想，言语可以推动行动。所以，我们可以说领导力是“说”出来的。为什么？当你说的時候，它会推动你去想，也会推动你去做。

实际上，说可能比想更能够推动做。原因之一是掌握怎么“说”比掌握怎么“想”更容易。掌握说一句话，比掌握一个道理要容易多了。

而且，就算你知道怎么想，也不一定能够知道怎么做。一个思想，往往对应很多行动。而你知道怎么说之后，可能更知道怎么做。武功招式往往有一个口诀，比如“回头望月”之类的。这个口诀能够提醒你要做什么，就像一个人口一样。

我接下来要讲的“领导力的十句话”就是领导力的口诀。首先，我会告诉大家每一句话对应的武功招式是什么。然后，我还会告诉大家，其实这十句话之所以重要，就是因为它们每一句话都不止对应一个武功招式。它对应的是很多个入口，能够告诉你下面还有很多事情可以去做。

说到底，领导力还是你“做”什么。但是，领导力确实也是你“说”什么。这些领导力的口诀，能够帮助你更好地采取领导力的行动。

我们来看看发挥领导力到底要说哪十句话。

目 录

引子 领导力是“说”出来的

第一讲 我来 // 001

第二讲 我不知道 // 023

第三讲 你觉得呢 // 045

第四讲 我讲个故事…… // 063

第五讲 我教你 // 087

第六讲 不要紧 // 107

第七讲 你/我学到了什么 // 123

第八讲 为什么 // 135

第九讲 我是谁 // 157

第十讲 我该是谁 // 171

总结 想“说”领导力不容易 // 183

后记 领导力的第十一句话 // 189

第一讲 我来

“我来！”这是领导力的第一句话。发挥领导力，你要说的第一句话是：“我来！”这句话对应的是“领导力十律”的第一律——承担责任。

“我来”做什么

曾经在一个讲座当中，有一个经理人提问。她说：“刘老师，在我的团队当中，每个人都想发挥领导力，我该怎么办？”

我从来没有碰到在一个团队当中，每个人都想发挥领导力的事情。为什么呢？因为领导力——我们在后面会更具体讲到——是动员群众解决难题。

发挥领导力是要去解决问题，而且是要解决难题。在一个团队当中最常见的事情，不是每个人都想解决问题，而是每个人都不想去解决问题。

所以我对她说：“你说的很可能是这样一个情况，在你的

团队当中，不是每个人都想发挥领导力，而是每个人都想当领导。”他们说的不是“我来发挥领导力”，而是“我来当领导”。

领导力其实是领袖力

领导力是从英文的 leadership 翻译过来的。我有时说，“领导力”翻译成“领袖力”可能会好一些。

leader 这个英文词在中文里有两个翻译。一个是“领导”。在现代汉语中，领导常常指的是担任领导职位的那个人。我们说这个人是我们单位的领导，那个人是我们部门的领导，指的是他担任领导职位。

另一个对应 leader 的翻译是“领袖”。什么叫领袖呢？真正实施领导活动的人，真正发挥领导力的人，我们称之为领袖。所以常常会有这样的情况，A 是我们团队的领导，但是 B 才是我们团队的领袖。

领导力实际指的是领袖力。但是为什么我们不把 leadership 翻译成领袖力呢？

因为在中文语境当中，我们往往把领袖跟那些非常高大的形象、非常伟大的人物联系在一起，我们往往认为只有毛泽东、甘地、马丁·路德·金这样的人才能称之为领袖。实际

上，我们从幼儿园开始就可以观察到领袖的存在，那些真正实施领导活动的人就是领袖。

领导和领袖的区别

担任领导职位的领导和真正发挥领导力的领袖的区别，是领导力当中第一个关键的区别。

被我们称作领导的人，是担任领导职位的人，而领袖是带领大家解决问题的人。换一种方式说，领导是有下属的人，而领袖是有追随者的人。

领导有地位，领袖有成果。

我们从来不会把一个没有成果的人称为领袖，但是我们会把很多没有成果的人称为领导，只是因为他有这个职位。

领导维持现状，领袖迎接变革。

领导维持现状有很多理由，比如说他看不到需要变革，或者说他看到了需要变革，但是没有能力变革。还有一个理由，现状对他有利，现状之下他是领导，所以他想要维持现状。

领袖迎接变革，不是为了变革而变革，而是为了有成果。这个道理其实很简单。我们在企业里工作都知道，客户在变，

市场在变，竞争对手在变，技术在变，我们必须变革才能创造成果。

即使在相比之下更稳定的政府部门、非政府组织工作，你也会发现环境在变化，你服务的对象在变化，人们的需求在变化，你必须改变。

领导运用权力，领袖运用影响力。

领导的权力来自于他的地位。领袖可能有职位，也可能没有职位，也就是说他可能有权力，也可能没有权力。即使他有权力，他也知道要发动变革的话，光靠权力是不行的，必须要利用影响力。

领导抓权，领袖授权。

领导抓权，让自己伟大。领导抓权有一个很简单的理由，因为领导往往没有权力就什么都不是了，他必须要把权力牢牢抓在手里。

领袖往往是放权，或者叫授权，让众人伟大。为什么？我们要回到刚才讲到的领袖有成果、领袖迎接变革。领袖知道，要创造成果、迎接变革，靠自己是不行的，必须要靠大家。自己改变了没有用，要让大家都改变才能创造成果，要靠大家就要让大家都有权力，就要把权力授给大家，让每个人都

伟大起来。

我小时候看电影，对某些镜头印象深刻。现在的电影可能不一样了。那时候打仗的电影就是这样：共产党的军官挥舞着手枪，冲在队伍的最前面，喊：“同志们，跟我上！”国民党的军官挥舞着手枪，站在队伍的最后面，喊：“弟兄们，给我上！”

这也是领导和领袖的一个区别：领导往往是说“给我上”，领袖往往是说“跟我上”。

老板和领袖的区别

我说的领导和领袖的区别，因为在英文里两个词都是 leader，区别不了，所以西方人称之为老板（boss）和领袖（leader）的区别。香港企业家李嘉诚也这么区别。

李嘉诚说：“我常常问我自己，你是想当团队的老板，还是想当团队的领袖？做老板简单得多，你的权力主要来自于你地位之便，这可来自上天的缘分或凭仗你的努力和专业的知识。做领袖较为复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。”

有一次我给一个总裁班讲课，在座的都是企业的一把手或二把手。有一个人就说：“我们能够坐在这里，就是我们领导力的证明。”我说你能够坐在这里，只证明一件事，就是你有

领导职位，别的什么都证明不了。

他可能觉得奇怪：我没有领导力怎么可以坐在这里呢？我举了一个极端的例子：你看看朝鲜现在的领导者，他能够坐在他的位置上首先是因为他有强大领导力吗？不是。首先是因为李嘉诚所说的“上天的缘分”。

如果你是李嘉诚的儿子，那就是“上天的缘分”，不管你有没有领导力，99.99%可以保证你当上一个老板。李嘉诚所说的“专业的知识”也可以让你当上老板。比如说你做销售做得不错，在十个销售员里你卖得最多，你的上级要提拔一个销售主管的时候，就很可能提拔你，但这都不能证明你有领导力。

领导力是动词

李嘉诚说：“做领袖较为复杂，你的力量源自人性的魅力和号召力。”我一般不提倡把领导力归结为魅力。如果说领导力是来自于魅力的话，那绝大多数人都要绝望了。

坐在这个屋子里的绝大多数人，都可以说没有太多的魅力。这里真正有很强个人魅力的人，是少数，不会超过两三个吧？那其他人对领导力是不是要绝望了呢？

实际上，魅力不是你发挥领导力的先决条件，魅力是你

发挥领导力的结果。也就是说，不是说你要有魅力才能发挥领导力，而是说如果你发挥了领导力，大家就会觉得你很有魅力。如果你持之以恒地说领导力的这十句话，大家就会认为你越来越有魅力。

关于领导力有一个争论：领导力到底是什么？一开始的领导力研究试图把领导力归结为品格品质，去研究这些东西，国内也有人持这样的观点。有人跟我说领导力是形容词，指的就是领导力可以归结为一些个性，个性往往是可以形容来描述的。但是，品格品质往往是天生的。

我说领导力不是形容词，领导力是动词。但是，如果你不停地采取领导力的行动，持之以恒地做这些动词，这些动词就会变成你身上的形容词。

毛泽东和博古的对比

因为历史书的误导，我曾经长期误以为毛泽东一直就是中共的核心领导，其实不是。毛泽东 1933 年才被补选为中共中央政治局委员，这已经是上井冈山之后很久了，他才第一次进入到核心，但是还没有进入核心决策层——政治局常委。

他本来还担任过军队和政府的一些职务，比如苏维埃主席，但是当时的中共中央认为毛泽东犯了严重的错误，在长征