

《纽约时报》超级畅销书作者，拥有18 000 000册的图书销售记录！

北美“最有智慧”的管理大师、《一分钟经理人》作者最新力作！
美国西南航空公司创始人Herb Kelleher倾情作序

PEARSON

以人为本 以人为重

以爱领导

开创真正成功的另一个制胜之道

Lead *with*

(美) 肯·布兰佳 科琳·巴雷特 著

III



A Different Way to Create Real Success

Ken Blanchard
Colleen Barrett

李乐强 译

PEARSON

以爱领导

开创真正成功的另一个制胜之道

Lead *with* LOV

(美) 肯·布兰佳 科琳·巴雷特

A  Way to
Create Real Success

YZLI0890101889

Ken Blanchard
Colleen Barrett

李乐强 译

 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 东北财经大学出版社 2011

图书在版编目 (CIP) 数据

以爱领导——开创真正成功的另一个制胜之道 / (美) 布兰佳 (Blanchard, K.), (美) 巴雷特 (Barrett, C.) 著; 李乐强译. —大连: 东北财经大学出版社, 2011. 10
书名原文: Lead with LUV: A Different Way to Create Real Success
ISBN 978-7-5654-0461-0

I. 以… II. ①布… ②巴… ③李… III. 航空公司-企业管理-经验-美国
IV. F567.126

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 140512 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06-2010-461 号

Authorized translation from the English language edition, entitled LEAD WITH LUV: A DIFFERENT WAY TO CREATE REAL SUCCESS, 1E, 9780137039746 by BLANCHARD, KEN; BARRETT, COLLEEN, published by Pearson Education, Inc, publishing as FT Press, Copyright©2011 by Polvera Publishing and Colleen Barrett

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc

CHINESE SIMPLIFIED language edition published by PEARSON EDUCATION ASIA LTD., and DONGBEI UNIVERSITY OF FINANCE & ECONOMICS PRESS Copyright©2011

本书翻译版由培生教育出版集团授权东北财经大学出版社独家出版发行。此版本仅限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) 销售。未经授权的书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

本书封面贴有 Pearson Education 培生教育出版集团防伪标签, 无标签者不得销售。

东北财经大学出版社出版
(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷

东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm

字数: 84 千字

印张: 10

插页: 1

2011 年 10 月第 1 版

2011 年 10 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季 王 玲

责任校对: 刘咏宁

封面设计: 冀贵收

版式设计: 钟福建

ISBN 978-7-5654-0461-0

定价: 25.00 元

前言

肯·布兰佳和科琳·巴雷特真是天作之合！当我受邀为这本大作作序的时候，我激动不已，因为我非常赞同他们的共识——在任何企业组织管理中，都应长久地、不断地灌输爱的理念。事实上，这一点往往容易被忽略，但是它真的要比在短期内获得所谓的成功重要百倍。

在科琳·巴雷特为西南航空公司供职的40多年里，她始终坚持这一领导理念，肯·布兰佳也不吝笔墨多次表示赞扬。科琳一直秉承“有福同享、有难同当”，以及绩优必奖、有求必应的信条。

前言

2



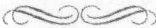
她让萎靡不振的员工重获成功，用一种关怀在先、悉心思忖、善解人意的方管理着员工的工作，她让每一位员工都深深地感受到了公平公正、实事求是，这一切都源自于她的仁爱之心，而她的宽容又潜移默化地影响着这一切。在她的眼里，每一位西南航空公司的员工都是平等的，她从来不会让他们感到有喜恶之分。

可能有些人会觉得“以爱领导”只是一句简单的口号、一种简单的“柔性管理”方式，那么让我们一起来回顾一下西南航空公司过去 40 余年的业绩吧。经济危机初露端倪，内陆航线市场就出现了严重的净亏损，西南航空在这种背景下却创造了史无前例的卓越业绩，工作保障度、客户满意度、股东回报率都达到了空前的高位。从这一连串的真实数据中不难推演出，若使企业能够获得长久的、可持续的成功，请一定要记得“视员工为自己的家人”，一定要记得

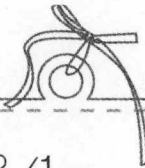
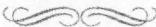
“以爱领导”

Herb Kelleher

美国西南航空公司创始人、荣誉退休主席



目 录



什么是领导力? /1
庆祝成功/7
良师益友/13
在实践中,“仆人领导”是一种爱的体现/21
认识仆人领导/25
三重底线/28
员工首选企业/34
顾客首选企业/39
最佳创收企业/51
和工会站在一起/58
最具社会责任感企业/60
美好的愿景/62
有意义的目标/64
目标蓝图/67
明确的价值观/71
什么让“仆人领导”奏效? /94
定义爱/104
维护强大的公司文化/125
自为领导者和仆人领导者的不同/131
最后箴言/134
尾声/144
尾注/146
感激之言/151



什么是领导力？

1



很久以前，有这样一位卓越的领导者，她因充满爱心的领导方式而广为人知。

她所领导的企业在各个方面——从持续盈利、提高顾客满意度到提高员工满意度等，都获得了成功，这些方面在其他公司看来都是有所诟病或被长期困扰的。

她和她的团队取得了令业界瞩目的巨大成功。每一名员工都愿意在她领导的企业中工作，客户的忠诚度也稳中有升，公司业绩更是年年攀高。

这位受人敬爱的领导者并不像想象中的那样，拥有令人欣羡的行业履历。事实上，她的职业生涯是从做一名基层的执行文秘开始的。尽管如此，该企业的创始人、总裁却毫不犹豫地选择她作为继任者。当被问及为何作此决定时，他说：“因为她懂得如何让所有的员工在关爱下获得成功。”

这则故事的女主人公，她的名字是科琳·巴雷特。她真实地呈现在每一个人的面前，也许这才是这则故事最富传奇色彩的部分。现今，科琳·巴雷特女士是西南航空公司的荣誉退休总裁。下面，就让我们通过这些精彩的对话一同感受和分享这位卓越领导者的精神内涵！

什么是领导力？

2



肯（以下简称为“K”）：科琳，真的很荣幸能够与一位“以爱领导”企业的领导者交谈。您介意我称呼您为“Love 经理”（Love Manager）吗？

科琳（以下简称为“C”）：说实话，肯，我还真有点介意。我猜，你说的这个“LOVE”也许可以拼写成“LUV”。

K：LUV？

C：对呀！LUV 是我们西南航空公司在纽约证券交易所上市的代号。我们很喜欢这个词，我们是在达拉斯 Love Field 机场进行首飞的。1971 年，我们的宣传标语是“西南航空，一路关爱你（Southwest Airlines, the Someone Else Up There Who LUVs You）”。我们在机身和信纸抬头都印上了心形标志。40 年后的今天，我们仍沿用这一设计。坦白地讲，如果一定要给我起个绰号，我还是比较喜欢用 LUV 这样的拼写，那么叫我“LUV 经理”吧！

K：您对“管理者（Manager）”这个词有哪些深刻的见解呢？

C：啥也没有！真的！以前有人曾说：“你可以引马就水，但不可以强迫马喝水，意思是说要顺势而为，不可逆势而为。”所以，在西南航空，尽管我们都拥有管理者的头衔，被称为经理，其实我们更喜欢用领导者（Leader）这个词。因为我们真的希望所有的人都能够意识到，他们都有成为领导者的潜力。无论他们是否处在管理者的位置上，他们都可以让自己的生活和工作变得积极向上、与众不同。所以，无论什么职位，我们都愿意雇用具有领导才能和潜质的员工。

什么是领导力？

3



谈到员工的岗位和贡献，在公司内在的企业文化中，我们强调，每一个岗位的设计、每一名员工的贡献都是公司的资本。所以，如果大家听到我们今天的对话，他们会注意到，我们提及西南航空的时候，不单单把公司的资本指向那些飞行员、机修工，我们还一直关注着以下这些群体和机构——广大群众、雇员、领导者、顾客和公司。这些都是促进公司发展的重要组成部分，也是大家提到的“科琳宝典”的一部分。

K: 我非常高兴您能提到“科琳宝典”的部分内容，我还知道在您的宝典中还包含一些名词，它们是由两个单词组成的复合名词，例如，底线 (Bottom Line)、团队成员 (Team Player)、登机 (Check-in) 等。对于我们这些“非西南人”，我们真的百思不得其意！我想没有多少人能像您这样，这么富有创造力。

C: 你的意思是说我不能太天马行空了？

K: 哦，不！这是一本你我合著的书，真不想让我们的编辑为难！

C: 哈！放心吧！问题不大！

什么是领导力？

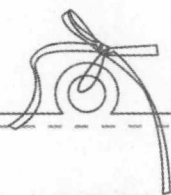
4



K：科琳，在我们谈及“科琳宝典”之前，刚才您提到了一点：每一个人都有成为领导者的潜力，他们对周围的人能够产生积极的影响！我想，聆听我们这次对话的朋友们都会比较关心这一点。我重复这个桥段的原因是，我曾经对来自各行各业的公司管理者做过一个调查，当被问及“你们当中有多少人认为自己是一名领导者？”时，只有不到 1/3 的人举手。

C：想知道这是为什么吗？因为大家习惯性地认为领导就是拥有某种地位或者头衔，领导者是对少数人而言的，通常指的是 CEO 或者高管之类的。其实并非如此！我认为领导是一种生活方式。在我们的工作、家庭和社会中，我们每一个人都能成为领导者。

K：嗯，我们同意。领导是一种影响的过程。您对此怎么看？



**任何时候，在生活或工作中，
当你试图去影响他人的思想、行为
和发展时，你其实正在扮演领导者
的角色。**

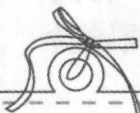


什么是领导力？

6



C：我很喜欢这种说法。如果您一直称呼我为“Love 经理”的话，我想我们之间很难有十分愉快的对话。其实我一直喜欢把自己当作一名领导者，而不是管理者。



暂停对话、悉心思考

审视一下自己，你把自己当成管理者还是领导者呢？如果是前者，在聆听了我们前面的对话之后，你现在有什么想法？如果是后者，那么在日常生活、工作和社会交往中，你能够影响到谁呢？

K：当人们对这种说法产生强烈的共鸣时，我一直很好奇缘由何在？我喜欢问大家，“谁最大程度地对你的生活产生了影响？谁是你心目中的领导者？”几乎没有人愿意说是和他们有工作关系的经理或督导员，他们一般都会说是他们的父母、祖父或者叔叔、舅舅，甚至有人会说是他们的配偶或者朋友。

C：没错！我自己也这么想，要让我说出谁是我生命中的领导者，影响了我的一生的话，我一定会说是我的母亲。是她，教会了我如何用爱去领导，这是旁人无法做到的。



K: 她真是位了不起的母亲。我觉得您非常懂得如何用爱去领导和激励员工。您每年会给所有的员工发慰问信吗？用以感谢和称赞他们的努力，并与他们一起庆祝成功。难道您不这样做吗？对我而言，这样的方式绝对是一种对“以爱领导”理念的完美诠释。

C: 是，说得对。但是我从不亲自发信。我们有一个不大的内部员工关怀小组，这其中也包括我的私人助理。这个小组长期负责跟踪和记录每一位员工的生日、公司的庆典日、员工孩子的生日和一些重要事件的日子，他们负责发放贺卡等礼物。每年我们大约发放一百多万张贺卡，公司的领导者每年都会亲手写下成千上万条祝语。我们一直觉得这样做是非常值得的，因为我们很高兴能和每一位员工一同经历和感受他们生命中重要的时刻，例如他们的孩子高中毕业等，让他们感受到公司的关怀和爱。我们一直强调和注重，要和员工一同庆祝他们的成功，给予他们积极的赞扬和鼓励。

庆祝成功

8



为了维系这种公司文化，事无大小，我们都要和员工一起庆祝胜利、分享快乐。当然，我们会组织很多比较正式的庆祝活动。但是更多的往往是员工自发的、非正式的庆祝，这也许花不了多少钱，甚至原本就是不花钱的。打个比方，我们会送给员工一些巧克力，以示庆祝和鼓励。在他们看来，这也许要比豪宅、别墅来得更珍贵。重要的是，我们想让员工感受到他们得到了认可和赞誉，是他们优秀的表现使公司获得进步并表现出与众不同。在这个过程中，他们成为了英雄。同时，他们还感受到了，你关爱着他们，感激着他们，你让所有人都为他们庆祝，并为他们感到骄傲。

K：哇！科琳，英雄所见略同。这恰恰说明了你我为什么如此投缘、惺惺相惜。如果有人跟我说：“肯，从现在开始，以前你所提出的理念和观点统统要被扔掉，你唯一想留下的是什么？”我现在真的非常确定，我想坚持的是什么。我将会继续传播和分享刚才你我两人都赞同的理念。要想不断地培养人才，建立一个伟大的组织，关键在于要引导员工做正确的事，对他们通过努力取得的成绩予以积极的表扬。成功是被夸出来的。和员工一起庆祝成功，也是我领导风格中的重中之重。



另外，科琳，我想在您的领导哲学中还有一条很重要，您每次对员工提出的表扬并不是泛泛的，而是针对他们所做的每一个可以造就成功的细节进行褒奖。正如 Spence Johnson 和我联袂出版的作品《一分钟经理人》⁽¹⁾中所讲到的，如果只是简单地说一声“谢谢你的努力”（书中提到的“一分钟表扬”）来表扬员工，那得到的效果基本跟没说一样。相反，当你对一位直接向你报告的女职员说，“我刚刚读了你的运营分析报告，我要告诉你的是，写得非常清楚。我非常喜欢你提出的建议，特别是关于开源节流的建议，这不仅能帮助我们公司节省成本，同时还大大提高了生产效率……”这位员工会真切地感受到你不是在敷衍她，她的工作得到了认可。这同样适用于家庭生活，“Alec，你妈妈把你的成绩卡给我看了，三个 A、两个 B，小伙子，真不错！比上学期进步了不少呀！”

C：我们还会及时地为大家鼓劲加油，特别是在工作进行过程中或者即将完成的时候。我想这是“一分钟表扬”的另一个关键所在。



K: 嗯! 没错! 当员工一直在努力, 但是很久都没有被注意到的时候, 迟到的表扬往往会失去作用。

C: 是这样的。员工们很讨厌到了年底那种“秋后算账”的感觉。



暂停对话、悉心思考

你厌烦了工作、生活中的赞扬了吗? 你希望你的员工怠工吗? 当被问及这些问题的时候, 很多人都笑了, 因为现实情况是无论是在工作、生活还是其他环境下, 很少有人表扬你, 或者重视你的成功。你如何表扬你的员工的? 是如何一起和他们庆祝成功的? 晚上下班回家, 你是否独自思忖白天上班时发生的一切? 哪些是对的, 哪些又是错的? 试试上面谈话中提到的方法, 你的员工和家人都会激动不已的。请记住, 表扬一定要适时、到位, 说到点儿上, 切不可泛泛而过。

K: 科琳, 如果有员工犯了错, 您如何处理呢? 又如何“以爱领导”呢?

C: 这要用另外一种爱的形式, 有些人管它叫“严厉的爱” (Tough Love)。当一个人犯错的时候, 最好的关爱方法就是直截了当地指出, 并帮助其改正。让我给你举几个例子。



- 我不得不让我身边的一位助手离开，因为她破坏了公司的职业规则。她很善于“向上管理”，但是对同僚或者职位比她低的人则不屑一顾。她的专业知识绝对一流，也许两个人才能完成她一个人的工作。这对我来说是个非常艰难的决定，但是很明显，我必须这样做。
- 下面的这位是我工作中的一位密友，她是公司员工们的榜样。但是她对她的新老板很不尊重，完全像变了一个人似的，已经不是以前那个我爱戴和敬仰的人了。在一次艰难的谈话中，我不得不直白地告诉她，她的新老板在这个职位上至少要工作几年，如果她不能调整自己，以积极的态度与她的新老板合作的话，她必须离开。
- 我经常跟我的好朋友说，我不能为他们写推荐信，或者在规章制度面前，我不能出面调解违规之事，因为我们必须实事求是，按规章制度行事，不能徇私。