

MASTER CLASSES OF

与巨人对话，与大师同行
管理者提升领导力的指南

领导力沉思录

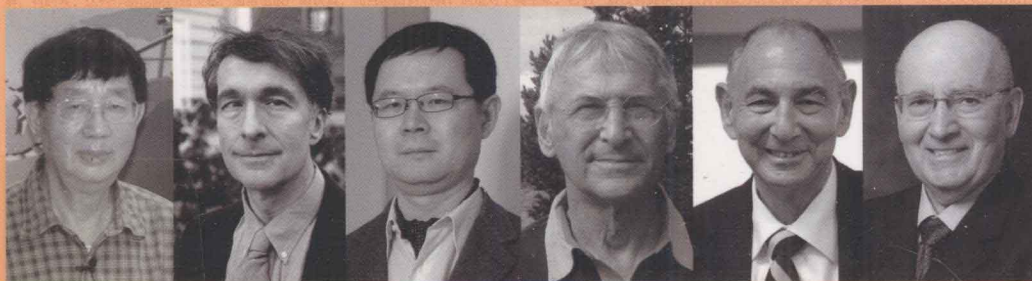
零距离聆听大师思想

2

一对一传道管理智慧

LEADERSHIP II

刘澜◎著



中信出版社 · CHINACITICPRESS

MASTER CLASSES OF
LEADERSHIP II

领导力沉思录

2

刘澜◎著

中信出版社
CHINA CITIC PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力沉思录2 / 刘澜著. —北京: 中信出版社, 2011.10

ISBN 978-7-5086-3013-7

I. 领… II. 刘… III. 领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 178101 号

领导力沉思录2

LINGDAOLI CHENSILU II

著 者: 刘 澜

策划推广: 中信出版社 (China CITIC Press)

出版发行: 中信出版集团股份有限公司 (北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029)

(CITIC Publishing Group)

承印者: 北京诚信伟业印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16 印 张: 18

插 页: 1 字 数: 160千字

版 次: 2011 年 10 月第 1 版 印 次: 2011 年 10 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5086-3013-7/F · 2445

定 价: 45.00 元

版权所有 · 侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。

<http://www.publish.citic.com>

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

服务热线: 010-84849283

服务传真: 010-84849000

代序*

我 很早就发现，我最有效的学习方式就是跟别人对话。在戏谑、刺激、愉悦的气氛之中，跟睿智之士进行思想碰撞之时，我自己的观点得以形成、更新、打磨。乔治·布拉克曾经这样说：“在艺术中，唯一重要的事物是那些不能解释的部分。”而在领导力中，唯一重要的事物，可能是那些我们努力去捕捉并且澄清的部分。对话是我追求此道的主要途径之一。

令我惊讶的是，刘澜在这一点上和我有相同的激情。2008年一个风和日丽的早晨，他来到圣莫尼卡市拜访了我。他约见我的身份是“领导力的学生”以及中国领先管理杂志的总编辑。他告诉我：就在

* 本文为领导力大师沃伦·本尼斯为刘澜英文著作《领导力对话录》所写的序言。该书由约翰·威利出版社于2010年出版，部分内容与本书重合。因为该序言的大部分内容依然适用于本书，因此翻译出来作为本书的代序，未加改动。

同一趟旅程中，他随后还要去跟吉姆·柯林斯、吉姆·库泽斯和詹姆斯·马奇对话；他上次来美国的时候，已经访问了约翰·科特、罗纳·德·海菲兹、彼得·圣吉、比尔·乔治；以后，他还计划去拜访霍华德·加德纳、诺尔·蒂奇，等等^①。

自然而然，他给我留下了深刻印象，不仅是因为他雄心勃勃和激动人心的计划，更是因为他的魅力。要说从对话中学习，他是个高手。我后来写过邮件问他：“所有的——不，不会是所有的——大多数中国人都有你的急智和幽默吗？”当天我就给我的合作者诺尔·蒂奇写了封邮件，敦促他跟刘澜见面谈谈：“今天上午跟他谈了一个小时，觉得非常值得。我保证，你会发现他很有热情，很有思想。”

现在有了这本书（我很高兴我也为此作了点小小贡献），我发现我跟他共度的时间更加值得，因为从我们的对话中学习的不仅仅是我们两个人了。刘澜作出了独特的贡献：他四处寻找那些出色的领导力思想家，把他们带入热情洋溢、思想深刻的对话之中，汲取他们的思想精华，最后以赏心悦目的方式呈现出来。以上这些，每一件都非易事，但是每一件都很有意义。我不得不承认，对于刘澜引人入胜的对话能力多少有点嫉妒。所有的领导力的学生、研究者、教育者，以及渴望成为领导者的从事实际工作的经理人和公职人员，都该把这本书列入必读书目。刘澜说：“对话是向大师学习的最古老和最有效的方式。”他在这方面做得非常精彩。

^① 收录在《领导力对话录》中的刘澜跟沃伦·本尼斯等人的对话，已经收录到《领导力沉思录》一书中，故在本书中没有收录。

这本书的第二个主要贡献，是他从这些领导力大师的思想中提炼出领导力的八项修炼^①：（1）密切联系群众；（2）讲故事；（3）当老师；（4）从失败中学习；（5）反思；（6）深思；（7）认识自己；（8）成为自己。刘澜刻意使用“修炼”这个词，来强调领导力要求每天的实践和持续的努力，他做得很对。这八项修炼，既不新奇，也不花哨，在我的著作《成为领导者》中已经谈论过其中很多项。但是，它们之所以是被我们这些思想者反复强调的永恒主题，正是因为它们是成为领导者之旅的指南针。

所有八项修炼都很关键，不可能三言两语讲清楚。例如，尽管我已经多次谈过“认识自己”和“成为自己”这两个主题，最近我又在收录在《沃伦·本尼斯精选》一书中的《领导力是一门表演艺术》一文中讨论它们。我举了已故的奥斯卡获奖导演西德尼·波拉克的例子。他曾对我讲，他第一次站在摄影机后的时候，茫然无措，所以他只是表现得像一个导演。他说：“我甚至尽力打扮得像个导演——穿些户外活动的服装。”这触及了领导力的重大问题：领导者能够做到本真吗？还是说，带上命令的面具会迫使领导者成为真我之外的事物？在成为自己的时候，你能既是在表演，又保持本色吗？这些问题没有显而易见的答案。领导者的角色常常比个体更伟大，因此才值得担当。波拉克作出了领导者进入未知世界的必要的跳跃，而且之后做得非常出色。

刘澜的第三个贡献，是他为东西方领导力思想的交流打开了一扇

① 关于领导力的八项修炼，详见《管理十律》“第十律：修炼领导力”。

门。他引入了来自中国和印度的思想家，而且让他们的声音像来自美国和欧洲的思想家一样响亮。这样的书过去即使不是完全没有，也非常稀少，正如刘澜所指出的，领导力在很大程度上是美国制造，而美国学者常常追求一个放之四海而皆准的模式。

我并不认为这样的追求完全是无用功。就像在其他许多人类活动中有放之四海而皆准的法则一样，领导力也有。但是，特别是在这个被托马斯·弗里德曼生动地描述为“世界是平的”时代，领导力的文化层面值得美国人注意，尤其是那些身处领导职位的人。

文化不是我们应该用来看领导力的唯一视角，然而它是不容错过的一个视角。就我个人而言，我发现这本书中呈现的文化视角颇有启发。

比如，我在《成为领导者》出版20周年的纪念版中，写到小布什总统的失败：“我相信布什的一大失败，是他把对意识形态的忠诚凌驾于以原则指引的实用主义之上。比如在对外事务中，布什的行动准则来自他以下的狂热信仰：四海之内都欢迎民主，都该有民主，而且最终都会有民主。在中东，这样的意识形态尤其脱离现实。”而许倬云，一个中国历史学家，则在本书中提醒我，我所看到的意识形态问题可以从文化的视角来分析，其实是基督教的黄金法则“己之所欲，施之于人”的体现。相反，儒家的黄金法则是：“己所不欲，勿施于人。”许倬云的评论令人耳目一新：“这恰恰是美国人的问题。美国人已经领导世界很长一段时间了，但是没有人为此心怀感激。他们的态度是：‘我的方式更好。你们跟随我。’中国人信奉的是己所不欲则勿施于人。”

这避免了将自己强加给他人，这是为了宽容的缘故。”

我还写到2008年的金融危机引发的经济衰退：“它们是每一个层面都缺乏领导力的结果，包括政府官员和那些金融银行业的头头。”我又部分归罪于意识形态：“因为该届政府自身对政府有着意识形态上的厌恶，布什时代最具破坏性的力量之一，就是在监管的缺失之下进行的毫无制衡的私有化的点点滴滴的侵蚀。这导致了在伊拉克的战争有很大部分是外包出去的，导致了对金融业和其他行业的监管不足，以及对医疗保健和其他政府项目的偷偷摸摸的准私有化。”而从文化的角度看这个问题，同样令人眼前一亮。刘澜在本书中提醒我们，这也许可以归咎于美国文化对功利主义成就的偏好，因此这就不仅是领导力的失败，还可能是美国模式的领导力的失败。

我和刘澜的对话让我很受启发。刘澜和其他领导力思想家的对话甚至让我更受启发。相信我，你也会的。

沃伦·本尼斯

南加州大学教授及领导力学院创始主席

前 言

追寻正确的领导力

在《领导力沉思录》的封面上，有这样一行小字：“十位大师全面解答关于领导力的一切问题！”在该书中，我介绍了西方十位领导力大师的思想，并与他们进行了一手的对话。该书2009年出版以来已经数次重印，受到读者的欢迎和好评。如果《领导力沉思录》已经囊括了当今几乎最有影响的领导力大师们的思想，如果领导力的一切问题都已经在《领导力沉思录》中被解答了，为什么还需要这本《领导力沉思录2》呢？

原因其实很简单：领导力的核心问题尽管在《领导力沉思录》中都被精彩地回答过了，但是这些问题就像人生的核心问题一样，（1）我们必须不停地问，对它们的真理的求索是没有终点的旅程；（2）我们需要从来自不同文化、不同领域的智者那里寻求启发，从孔子到苏格拉底，从德鲁克到稻盛和夫；（3）在不同的时代和情境，我们所问的重点会有所不同。

具体地说，这本书有五个特点。

东方的领导力传统

在20世纪80年代，管理大师彼得·德鲁克说：“因为管理是要把人整合起来从事共同的事业，所以管理奠基在文化之上。在德国、英国、美国、日本和巴西，管理人员的任务都一样，可是这些不同国家的管理人员完成任务的方法却有很大的不同。所以，发展中国家的管理人员面对的一个基本挑战是，在自己的传统、历史和文化中找出能发展管理的因素。”德鲁克认为，日本的经济成功而印度却相对落后的原因，就是日本的管理人员可以把外来的管理观念移植到本国文化里成长。

中国管理者要追寻正确的领导力，必须有文化的自觉性。他们不仅要思考如何把来自西方（和其他的东方文化）的领导力思想移植到中国的文化土壤之中，还要思考把本文化的领导力传统的精华在当今的时代和自己身处的环境中发扬光大。本书的前三章探讨的就是如何运用东方文化中的领导力传统，这是《领导力沉思录》一书所缺失的。

在第一章“儒家式领导”中，史学大家许倬云谈到了自己如何意外地成为“企业医生”。他说，历史，尤其是中国历史，是个巨大的数据库，可以为经理人参考：“法人公司的历史尚不足200年，而我们有两千年的数据躺在那里无人问津。我们为什么不使用那个更庞大、更复杂，而且有着更明显的革命与变革的轨迹的数据库呢？那会帮助我们更好地理解领导力与组织的种种现象。”许倬云认为，不管是奥巴马那样的政治领袖，还是通用汽车首席执行官那样的商业领袖，都需要有历史感，这样才能够有远见，而预见持续不断的变化更是知识领袖

的责任。

许倬云多次推荐《韩非子》：“《韩非子》对如何组织官僚机构进行了最成熟的探讨，这正是我们现在面临的挑战。他试图说服领导者组织一个理性的架构来治理天下，而不是让单一的某个人群来统治，不管他们是贵族、武士，还是富豪。”然而，如果只向领导者推荐一本书，许倬云会推荐《论语》：“因为《论语》的主题是讨论人性的价值。孔子和他的学生说到的人际交往原则是：‘己所不欲，勿施于人。’这是关于宽容和共存的黄金法则。”而基督教的黄金法则是：“己之所欲，施之于人。”许倬云指出：“这恰恰是美国人的问题。美国人已经领导世界很长一段时间了，但是没有人为此心怀感激。他们的态度是：‘我的方式更好。你们跟随我。’”许倬云还以历史学家的眼光，谈到了领导者的品质为知识、见识和胆识，儒家如何培养领导者，并预测了组织和领导力的未来：组织将从层级制变为多元制，领导力风格将从命令式变为协作式。

在第二章“管理的阴阳之道”中，哲学家成中英介绍了自己所提倡的“中国管理哲学”。成中英认为管理不仅是科学，更是哲学，管理和伦理有着密切的联系：“伦理与管理都具有组织秩序与实践理性功能的作用。管理是用在国家行政或者社会上面，是集体行为。伦理却更注重个人的修养、心性这一块。”“所以我后来讲管理是一种群体的伦理、外在的伦理，伦理就是内在的管理、个人的管理。”成中英提出了管理的“C理论”，C指中国，也指儒家，也指《易经》，也指创新，等等。

“C理论”在传统的管理的功能的说法中，加入了“一阴一阳谓之

道”的内涵。比如，计划一直被认为是管理的一个主要功能，成中英则认为有阴阳两面：“一个是计划，一个是决策。一个属于认知活动，一个属于意志活动。”计划相当于中国哲学中的格物致知，是阴的一面；决策则相当于诚意正心，是阳的一面。关于领导者的品质，成中英强调儒家所说的智、仁、勇：“‘智’要求掌握智慧，‘仁’要亲近群众，‘勇’要求勇敢往前。”这里的“勇”强调的是道德勇气，是孟子所说的“虽千万人吾往矣”之勇。

在第三章“印度式领导”中，印度管理学家德巴希斯·查特吉探讨了印度式领导力。查特吉谈到，印度人理解的终极目的是人的发展：“为什么我为一家组织工作？因为它帮助我发展为一个人。”而且，“个人和群体的界限并不像在西方的环境中那么明显。所以对我来说，个人和群体在很大程度上是相互包容的概念”。印度的领导力榜样是像圣雄甘地那样的政治领袖和J·R·D·塔塔、纳拉亚纳·穆尔蒂那样的商业领袖：“这些人的共同特征是牺牲自己、身外无物。他们遵从同样的范式，即：领导者是财富的托管者，他只是一个受托者，靠的是社群中其他人的信任。他受托而管的财富不是个人财产。他从托管这些财富中获得了什么呢？他作为一个人而向上进化发展，而这使社群更加信任他。”查特吉提倡具有明显印度特征的“有意识的领导力”。

我向查特吉谈到了管理大师彼得·圣吉为《领导力沉思录》所写的序言中的一段：“我个人的信念是，尽管中国和印度的传统知识中的大部分都已经在向现代化疯狂冲刺的今天逐渐丧失，但是未来将证明，这些传统知识要比这两个国家的经济实力和蓬勃增长的市场重要得多。

我们需要一种新的领导力传统，这种传统的意义超越所有的文化，这种传统将以消费主义和工业增长中从未有过的方式把我们存在的各个领域相互联结起来。”为了创造这种新的领导力传统，世界需要倾听中国，而中国也需要反省中国，中国还需要倾听印度。

德鲁克会怎么谈领导力

在《领导力沉思录》以及本书中访谈的许多管理大师，如沃伦·本尼斯、彼得·圣吉、吉姆·柯林斯、菲利普·科特勒等，都是德鲁克的崇拜者。我本人也是德鲁克的崇拜者，但是当我在2008年开始访谈大师的工作之时，德鲁克已经过世了。不能听德鲁克谈领导力，是《领导力沉思录》一书最大的遗憾。

德鲁克的第一个博士生、管理学者威廉·科恩为我的英文书《领导力对话录》写了推荐语，其中有这样的话：“彼得·德鲁克也会对《领导力对话录》感兴趣的，而且会为书中的洞见以及刘澜提炼它们的成就感到骄傲。”这句话不仅让我激动，也让我困惑：德鲁克会对一本专门讲领导力的书感兴趣？为什么？德鲁克几乎不怎么讲领导力，也不愿意区分管理和领导，给人的印象甚至是：他会反对大谈特谈领导力。

实际上，如果我有机会问德鲁克，我会问：您说，领导力是世俗的、不浪漫的、乏味的，它的本质是绩效。这其实也是您对管理的说法。那么，领导和管理的区别是什么？

我还会问：有一句话很著名，是“领导者做正确的事，管理者正确地做事”。许多人说是您说的，包括您的学生科恩也这么说，尽管他并没有找到确切的出处。根据我的研究，您只说过卓有成效的管理者是做正确的事的人，上面那句话是沃伦·本尼斯说的。^①您说过上面那句话吗？您愿意区分领导者和管理者吗？

我还会问：还有一句著名的话，肯定是您说的：领导者的唯一定义是有追随者的人。但是我认为这句话容易误导，因为希特勒，或者李宇春，都有很多的追随者。是否应该使用您的另一句话——卓有成效的领导者是让追随者做正确的事的人——来定义领导者呢？

我还会问：您说一个卓有成效的领导者不是被喜欢或者崇拜的人，受欢迎不是领导力。而领导力大师吉姆·库泽斯（也是您的崇拜者）说领导者应该想要被喜欢，因为根据他的研究，如果人们喜欢他们的经理，他们的绩效会更高。^②您会怎么看库泽斯的说法？

关于领导力，我还有很多很多要问德鲁克的问题。尽管我们不可能再问德鲁克了，但是令人欣慰的是，这个遗憾在本书中得到了部分的弥补。在德鲁克最亲密的学生之一科恩推出其新作《德鲁克论领导力》之后，我有机会对他进行了访谈。

在第四章“德鲁克与领导力”中，科恩系统介绍了他所概括的德鲁克的领导力思想的五个要素：战略规划、操守、军队领导力、激励和营销。科恩还（替德鲁克）回答了我的下列问题：德鲁克重视领导

① 参见《领导力沉思录》第二章。

② 参见《领导力沉思录》第四章。

力吗？领导和管理有区别吗？德鲁克为什么赞赏军队领导力？德鲁克是伟大的老师吗？领导者要受欢迎吗？领导力有普遍法则吗？

领导力与价值观

2008年是一个转折点。那一年，中国出现全球瞩目的三聚氰胺事件，而华尔街则引发全球震动的金融风暴。此后，领导力中的价值观，成为人们越来越关注的话题，这也是从第五章到第八章的对话中最重要的主题。

在第五章“基业长青的个人与组织”中，管理学者杰里·波勒斯探讨了个人与组织如何取得长期的成功。波勒斯指出，个人成功的衡量标准不是金钱或名气，而是产生影响：“在个人层面，如果你追求你的目的，与之相应就是热情，你努力追求，做到优秀，实践一整套价值观，相比那些追求传统的成功标准的人，你会在许多方面更加成功，即使是在那些传统的方面。”波勒斯再次强调了他和吉姆·柯林斯在《基业长青》中的发现，不以利润为目的的企业更能够创造利润：“我们发现，在70年的时段内，专注于最大化利润的公司以3:1的比率战胜市场，而专注于目的的公司以15:1的比率战胜市场。”

在第六章“沉静领导与道德领导”中，领导力学者小约瑟夫·巴达拉科提醒我们在英雄式的领导者之外，要注意“沉静领导者”，那些运用谦逊、克制与执著来解决特别困难的问题的经理人。巴达拉科还提醒我们，容易的道德问题是在对与错之间抉择，而艰难的道德问题

是在对与对之间抉择。

在第七章“领导力与价值观”中，领导力学者尼廷·诺瑞亚说：“如果没有伦理和道德，你不可能真正拥有领导力。”诺瑞亚是有道德的领导力的倡导者，现在许多商学院都在实施的“工商管理硕士誓言”活动，其灵感就是来自诺瑞亚合著的一篇论文。以哈佛商学院院长的身份回答我的问题的诺瑞亚说：“伦理道德是我们在哈佛商学院所教的一切的根基，我们相信可以构建一个如何作出符合道德的决策的框架，而且像教财务或者战略那样来教给学生。”诺瑞亚谈论的大概是理想。实际上，诺瑞亚在哈佛商学院的许多同事，以及其他商学院的许多同行，私下里对商学院的价值观教育是很担忧的。

在第八章“工作中的真善美”中，著名心理学家霍华德·加德纳跟我探讨了经理人如何在工作中追求真善美的问题。加德纳认为，经理人要把工作做得卓越，当然需要求真，如果还能让工作成为美的体验，当然更好，但许多工作体验并不一定是美的。加德纳区分了两种类型的善：邻里道德与角色伦理。加德纳说：“所有职场人士对邻里道德的内容都不陌生——不要撒谎，不要欺骗，不要伤害他人，尊敬长者，等等。当然，经理人也应该身体力行这些行为，对于不遵行者给予辅导或惩罚。”然而，“如何对待伦理则更加棘手。在工作中出现的许多伦理问题没有容易的答案”。商学院中的伦理课只能起到有限的作用，因为主要是社会，自然也包含商学院这样的小社会，以“润物细无声”的方式在教伦理。