

体会领导力实践在东西方文化中的差异
做全球化商业环境下的高效领导者

中国 商业领导力

融合东方智慧和西方文化的实践

Business Leadership in China

(美) 高润至 (Frank T. Gallo) 著
高晓燕 冯 坚 译



How to Blend Best
Western Practices with Chinese Wisdom
(Revised Edition)



电子工业出版社

PUBLISHING HOUSE OF ELECTRONICS INDUSTRY
<http://www.phei.com.cn>

体会领导力实践在东西方文化中的差异
做全球化商业环境下的高效领导者

中国 商业领导力

融合东方智慧和西方文化的实践

Business Leadership in China



(美) 高润至(Frank T. Gallo) 著
高晓燕 冯 坚 译



How to Blend Best
Western Practices with Chinese Wisdom
(Revised Edition)

电子工业出版社

Publishing House of Electronics Industry
北京 · BEIJING

Frank T. Gallo: Business Leadership in China: How to Blend Best Western Practices with Chinese Wisdom, Revised Edition

Copyright © 2011 John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

All rights reserved. This translation published under license. Authorized translation from the English language edition published by John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd.

No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd. Simplified Chinese translation edition Copyright 2011 by Century Wave Culture Development Co-PHEI.

Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons (Asia) Pte. Ltd. 授权电子工业出版社独家出版发行。未经书面许可, 不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何内容。

版权贸易合同登记号 图字: 01-2011-5418

图书在版编目(CIP)数据

中国商业领导力: 融合东方智慧和西方文化的实践/(美)高润至(Gallo,F.T.)著;高晓燕,冯坚译. —北京:电子工业出版社,2011.10

书名原文: Business Leadership in China: How to Blend Best Western Practices with Chinese Wisdom, Revised Edition

ISBN 978-7-121-14675-6

I. ①中... II. ①高... ②高... ③冯... III. ①企业领导学—中国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字(2011)第194812号

责任编辑: 马晓云

印 刷:

装 订: 三河市鑫金马印装有限公司

出版发行: 电子工业出版社

北京市海淀区万寿路173信箱 邮编: 100036

开 本: 720×1000 1/16 印张: 17.5 字数: 203千字

印 次: 2011年10月第1次印刷

定 价: 39.00元

凡所购买电子工业出版社图书有缺损问题, 请向购买书店调换。若书店售缺, 请与本社发行部联系, 联系及邮购电话: (010) 88254888。

质量投诉请发邮件至 zltz@phei.com.cn, 盗版侵权举报请发邮件至 dbqq@phei.com.cn。

服务热线: (010) 88258888。

对本书的如潮赞誉 |

“作为一位拥有 14 年著名外企工作经验的商业领导者和领导力发展的从业者，我深切体会到领导力对中国复兴之重要。事实上，我认为当今中国最缺乏的资源不是石油、矿产或粮食，而是世界级的领导力。高润至博士的这本积累于经验和观察的领导力“红宝书”不仅从一个西方人的视角犀利地剖析了文化和传统对中外领导风格的影响，更能帮助中国经理人深入理解西方的领导力理念和实践。正如每一位身处中国的外籍高管必须阅读本书的英文版一样，每一位中国经理人都应该研习并受益于本书的中文版。”

——畅学堂（MindSpan Learning）创始人兼 CEO，王戈

“这本书通过比较多的实例来阐述中国与世界在文化、领导力和管理风格之间的相同点和差异。对于那些正在及准备进入中国市场打拼的国外企业和正在及准备进入国际市场打拼的中国企业的领导者来说，《中国商业领导力》是一本非常有价值的书。”

——科锐国际人力资源有限公司总裁，高勇



“高润至博士以一个美国学者和专家的视角观察领导在中国企业扮演的角色。书中的观点不仅对希望深入了解中国企业和商业环境的西方人士有所帮助，其独到的见解也会给我们这些身在中国的从业者有很多启发。”

——美世咨询管理亚太区首席执行官，郭鑫

“高润至博士的这本书可以称得上是一本“将双脚深深插入泥土中”的著作。作为一个中国人，同时在领导岗位上经过 25 年春秋，我本人也深深为他对中国领导者行为深刻又不失有趣的观察所感染——因为这让我们领略到来自另一种文化角度对中国领导力的看法。

我相信这本书一定能成为所有在中国经营的企业，无论是跨国公司，还是本地企业，破解领导艺术的重要指南。”

——华信惠悦咨询有限公司大中华区总裁，黄世友

“中国历来不乏领导思想和哲学，但缺少传承的意识与工具；西方有着丰富的领导理论与实践，但缺少对中国文化的理解与洞悉。在中国，甚至在全球，想要成为一名有效的领导者，拥有正确的理念和吸收最佳的实践都是不可或缺的。

本书作者以其三十多年管理咨询的经验来到中国，以谦逊、开放的心态研究中国的文化和企业环境，在多年管理、教学、咨询的实践中，将东方理念与西方实践完美结合，相信无论是东方还是西方的领导者，读来都会感同身受，并深受启迪。”

——TCL 集团股份有限公司人力资源总监、领导力开发学院副院长，许芳

致 谢 |

接受我采访的企业领导者和中国领导力专家为本书做出了极大贡献。我将在附录部分详述，但我要先在这里列出他们的名字、头衔及所属企业。他们是北京明卓咨询有限公司总裁兼创始人 Bob Aubrey 博士（新加坡）、拜耳医疗保健有限公司亚太地区人力资源总监巩滨（香港）、麦肯锡公司（中国）领导力发展中心主任陈玲珍（北京）、泛太平洋管理研究中心资深合伙人兼副总裁丁敬平（北京）、大陆汽车俱乐部首席执行官方伟廉（北京）、科锐国际人力资源有限公司总裁高勇（北京）、美世咨询管理亚太区首席执行官郭鑫（北京）、北京萌蒂制药有限公司总裁 Halma Helmy（北京）、华信惠悦咨询有限公司大中华区总裁黄世友（上海）、MMD 亚太控股有限公司总裁郎旺凯（北京）、华信惠悦咨询有限公司总经理林杰文（北京）、思科系统网络技术有限公司副总裁李建波（北京）、美铝（中国）投资有限公司副总裁任滨彦博士（北京）、韬睿全球人力资源管理咨询公司高级咨询师石岚（北京）、北京格林威尔科技发展有限公司创始人兼总监王庆超（北京）、TCL 集团股份有限公司领导力开发学院副



院长许芳（惠州）、联想集团全球领导力与组织发展总监伊敏（美国北卡罗来纳州罗列市）、美铝（中国）投资有限公司人力资源副总裁钟秋娟（北京）。没有他们的鼎力支持，就不会有本书。谢谢大家。

除了接受我的采访外，Bob Aubrey 博士还为本书提供了西方人对中国领导力的看法，为如何组织这些信息并呈现给读者提供了建议，这些都是极其宝贵的信息。Bob Aubrey 博士还是我撰写本书的高级顾问。

还有很多人也为本书提供了独到的见解。我要特别感谢弓雪，感谢她帮助我翻译、解读和摘录关于领导力的中国文献。我还要感谢 Adeline Lim、Janis Soo 及 John Wiley & Sons 公司（亚洲）的其他工作人员。感谢他们给我的帮助。

北京明卓咨询有限公司的王婧桦和美世咨询公司的李勇为我提供了技术建议及很多中国术语的解释。许悦也提供了技术建议，并帮助我，使我对几位中国企业领导者的采访可以顺利进行。

在整个过程中，客利普授顾问公司的王玲提供了宝贵的行政协助，她的儿子王高给我许多灵感。

推荐序

能为高润至博士的新作撰序深感荣幸。一直以来，中西方都不乏关注领导力这一课题的作者，相关著作也浩如烟海。然而，能像高润至博士的这本书博采中西方所长，将东方智慧与西方最佳实践完美结合的佳作实不多得。

本书至少对3类商界人士颇具价值。首先，自然是那些欲在中国成就一番事业的外国企业领导者。如高润至博士在书中所述，他们中许多人会铩羽而归，因为他们往往拘泥于领导力的概念，将其生搬硬套到中国来，这种方式当然难以奏效。关于这一点，高润至博士在此书中以“授权”为例加以诠释。“授权”在西方是领导力发展中十分常见且行之有效的实践之一。尽管这一实践在中国也有成功案例，但前提往往是要在运用之前对“授权”的重要性和意义给予充分阐述。无数研究结果都显示，“授权”对丰富工作内容、提高组织效能具有重要作用，让中国员工充分了解这一点，是让他们中大多数人接受这一理念不可或缺的环节。反之，如果不加以任何解释就直接引入“授权”概念，中国员工往往会对此持疑。本书中不



乏此类案例。大多数情况下，西方企业领导者的做法反而会招致员工的质疑——“会不会是老板能力太弱而无法自己完成这一任务？”“难道她自己想偷懒，所以把工作推给我？”“这样安排莫非是另有隐情？或许他只是想看我出洋相？”毕竟“君君，臣臣，父父，子子”的儒家思想在中国已深入人心，企业领导者做出任何与人们心目中的形象不符的行为都可能被视为失误。

其次，本书中文版面世也是中国职业经理人和企业领导者的幸事。尽管关于领导力这一话题，许多中国的理念或西方的理论已为中国读者所熟知，但如何将中西方思想的精髓完美结合并运用于中国的企业经营中仍是许多中国企业家面临的严峻挑战，尤其是在涉及与外国人合作时；有时他们是在跨国公司或合资公司中共事的伙伴，有时他们是中国制造的产品和服务的消费者。此时，如何深入理解东西方文化差异；怎样将全球各地的最佳操作实践加以融合，则尤为重要。本书在这一领域阐述的独到思想，使之成为中国企业领导者的必读之作。

最后，可从本书获益的第三类读者应属中外广大人力资源管理专业人士。通常，如果同一公司的领导者文化背景大相径庭，那么企业需要去理解使领导者们求同存异的文化基础并加以有效融合，而人力资源部则往往承担了这一责任。从这一意义上讲，本书对于帮助人力资源管理专业人士更好地开展工作具有重要价值。

作为怡安翰威特咨询公司大中华区总裁，我曾为不同行业的客户提供管理咨询服务，也十分关注在中国运营的中外资企业在领导力发展和培养方面的探索和实践。怡安翰威特关于领导力的研究结

果也表明，最具领导力的公司通常具备4个共同点：第一，对于发展领导力，公司高层责无旁贷。他们身体力行，亲自推动管理和培养未来领导者的工作。第二，领导力实践符合企业发展战略。两者一旦不能有效结合，企业往往会迷失方向，陷入误区；而成功的企业则恰能做到这一点，为公司的领导者和管理者们指出清晰的领导力发展方向。第三，对于核心人才，企业予以高度关注。与普通员工相比，公司从评估、发展、培养和激励等方面对其核心人才有倾斜政策。第四，也是使优秀企业从众多公司中脱颖而出的关键点，即让领导力发展成为企业的一项核心使命，体现在领导者的一言一行之中。

上述4点通常被称为“领导力实践的真谛”。多年来，这些真谛不仅在怡安翰威特定期进行的全球最具领导力公司的调研结果中表现出惊人的一致性，也超越地域界限适用于包括中国在内的所有市场。当然，具体到个体行为上，领导者们还需要进行不断摸索，以使其在中国发挥充分作用。高润至博士的新作以其独特的视角和经验为领导者们如何因地制宜地提升领导力做出了精深阐述，因此，我深信，本书值得所有在中国工作的企业领导者及所有希望成为未来领导者的读者躬亲一读。

怡安翰威特咨询公司大中华区总裁 李涤非

2011年于中国北京

中文版前言

本书 2008 年首次出版，并于 2010 年进行了修订。由于初版和修订版都是英文版，因此只有懂英文的读者才能阅读本书。要是中文版，很多中国读者就早已从中受益，所以不能不说这是件憾事。现在，电子工业出版社要为中国读者出版中文版，对此我备感欣喜。

很多中国读者对书中大量的中国智慧也许早已耳熟能详，但将这些智慧融入到企业领导力实践中却不乏新意。在一个将中西方实践方法进行比较的外国人看来，这种融合更是一种创新。

作为一名撰写有关中国企业领导力的西方作家，我最大的乐趣莫过于得到来自中国企业人士的评论，尽管一些评论非常积极，而另外一些则是批评性的，特别是当我得出结论，说明人们在中国经营企业所做出的行为的原因时。我听取了这些评论意见，并在修订版中做出了相应的修改。但我确实想告诉中国读者的是，尽管所有结论都由我个人得出，但它们都基于我在采访近 20 位中国首席执行官和企业领导力专家时所学到的知识。

我在本书中引用了一些中国理念如“悟”和“中庸”。我对这些

理念的解读，这些中国首席执行官和企业领导力专家也有所评论。我不敢自诩为中国文化专家，事实上，我观察发现，并不是每个中国人都深刻了解中国传统文化和智慧。所以，书中阐述的不同哲学思想在中国有多少种不同的解读，我对此也非常感兴趣。事实上，我对在中国共存的道家思想、儒家思想和佛家思想等不同流派著作的阅读（尽管本书中没有讨论到这些），是我积累有关中国知识的最宝贵学习经历。

在过去几年中，我有幸为《首席人才官》杂志撰写有关企业领导力和人力资源方面的专栏文章，很多中国企业人士发给我邮件、问题和评论。其中最普通的一个问题是，本书的中文版何时出版。我现在高兴地告诉大家：书就在这里。我将一如既往地欢迎读者给我评论。我最便捷的联系方式是：frank@chinacalypso.com。

高润至（Frank T.Gallo）博士

2011年8月

英文修订版前言

正当本书即将付梓印刷时，我们听到了从中国南方传来的一些非常令人不安的消息：台资企业富士康——世界最大的手机生产商之一，在2010年出现了多起员工自杀事件。媒体探讨了可能引发这一惨剧的多种原因，其中包括工作时间过长、远离家乡及按期完成任务的超大压力。在媒体报道中，富士康总裁的言论常常被引用。他在积极采取措施改善目前状况。公司聘请了大约100名心理辅导员，并且在所有宿舍区和厂区安装了安全网。报道还称，公司要大幅提高工人工资。但在我看来，这些措施仅能减轻“症状”，而不能根除引发这些自杀事件的“病因”。

当然，富士康并非世界上唯一一家有此类悲剧的企业。但是如此高的死亡数字发生在如此短的时间内，又是在一家有着高压工作环境的公司里，这不能不令人疑惑：如果这些员工的主管能够像关心生产一样关注员工的幸福，那么能避免多少类似事件呢？在帮助缓解中等程度工作场所压力方面，团队负责人是否受过良好培训呢？我猜想，这些问题的答案是：中国的主管或者团队负责人被迫

专注于生产，而非员工的需求。来自客户的压力被传递到高管那里，这些压力继续向下层传导，当压力传导到一线员工时，便再没有其他转移之处了。

以我在中国的经验发现，一线主管及团队负责人都非常年轻，并且缺乏管理经验。事实上，他们中的很多人从未有过可供学习的榜样，也没有接受过有关如何管理他人的培训或指导。相反，他们是因为自己扎实的技术能力而被选为负责人的。当出现与员工有关的问题时，他们的第一反应是将问题向工作繁忙的人力资源部门报告。

团队负责人这样做并非不关心自己的员工，而是他们并不知道除了向上报告之外还能做什么。这一现象绝不是富士康一家独有的问题。事实上，中国每一家快速成长的公司（这些公司需要管理的要么是庞大的营销团队，要么是庞大的生产大军）都面临着管理人员能力不足的问题。但是，除非这一问题得到解决，否则这些公司都面临发生严重后果的巨大风险，正如富士康现在所经历的一样。

当然，我们无法让这一问题在转瞬之间消失。中国经济正在以世界其他国家无可比拟的方式快速增长，年轻人被迫承担起员工管理的责任。而在其他国家，这些责任往往由比之年长 10 岁左右的人来承担。让这些非常年轻的主管做好更充分的准备是我所知道的解决这一问题的唯一方法。我希望，对于这些有抱负的企业领导者来说，本书能够对他们有益。

自撰写本书的第 1 版已经过去 3 年了。在这 3 年中，我荣幸地收到了很多读者的评论，而我也在提炼自己对中国领导力的思考与观察。一些读者帮助我更好地了解中国历史及可从中汲取的智慧。



其他一些有与书中所写的类似经历的读者乐意并渴望与我分享他们的故事。根据这些可贵的评论，我尝试对本书进行了适当的修订。

第1版出版后，我学到的最为宝贵的知识，特别是有关中国企业领导者独特特质的知识，大部分来自很多中国读者。很多读者对我说，其中的一些独特特质，如“悟”和“中庸”，已经深深地根植于他们的日常思维中，他们很少意识到自己在运用这些独特特质。当我明白自己理解了中国企业领导者是如何运用他们的独特特质时，一种成就感油然而生，这是第1版给我的意外惊喜。

2005年发生的一件事让我萌发了撰写本书的想法。当时，我正在北京教授一个名为“激励中国员工”的工商管理课程。这是中国一所著名大学开设的课程，其目的在于向中国经理人和中国未来企业领导者传授管理知识，告诉他们如何将西方最佳实践应用到中国的日常管理中。连续数周，学员们认真地听我讲课。他们也经常提出一些问题，但从未提及过这些实践方法是否适用于中国。然后，某个晚上，有位学员告诉我一件事情，令我吃惊。他说，他理解也欣赏我教授的知识，但担心所有这些实践方法在他的公司无法奏效。他是一家国有企业的经理，职工们不相信经理会对他们的幸福感兴趣，而只相信他只对业绩感兴趣。受这位学员大胆发言的鼓励，班上其他学员马上附和，支持他的观点。在此之后，课堂讨论比以往活跃了很多。大家都就如何把这些显而易见的西方理念融入到中国企业实践建言献策。尽管我们有所收获，但显然这个想法对我们大家都很陌生。没有学员质疑这些实践在西方企业的成功，他们只是觉得，弄清楚如何在中国运用这些理念才是他们现在的任务。这是

我第一次真正理解到,将西方理念与实践引入中国企业是多么困难。自此之后,我专心致志地学习如何做到这一点,将这些思想汇编成册就成了本书。我希望,它是向将西方最佳领导力实践与中国的复杂性、差异性及传统智慧融为一体迈出的第一步。

尽管很多跨国公司的业务流程与西方企业的业务流程很相近,但这些公司本身仍然受中国员工的影响很大。这些员工中有一些是年轻人,他们不为中国旧思想所左右。但大多数员工年龄比较大,他们或多或少受到了这些思想的影响。正因为如此,接受了西方教育的企业领导者进入中国的公司,即使是一家跨国公司,也必然会遭遇前面所提到的这种微妙的抗拒。

本书主要写给对中国及其复杂的文化有所了解的人,如果读者在中国生活过,而且能够明白中国社会的日常节奏与西方国家的差异有多大,那么这位读者就能更好地理解本书中阐述的很多中国观念与领导力独特特质。然而,本书也应该为任何一位对在中国担任管理角色感兴趣的外国人充当一本初级教材。如果读者只是尝试理解贯穿于全书的各种各样的中国领导力基本概念,那这位读者也比我2004年年初到中国时强很多。刚到中国时,我已经拥有30年的企业经营与管理经验,所以我理所当然地认为,我拥有良好的基础,知道如何管理。但是,令我没有想到的是,中国是一个完全不同的地方,它与我生活过的任何一个国家都如此不同。另外,本书对于想直接了解西方人如何看待中国企业领导力,以及如何练习自己的“技能”的中国企业家在中国学习企业管理或人力资源管理的学生也大有裨益。



本书并非要与以前发表的很多社会学和人类学研究一争高低。就有关企业文化差异的全球性综合研究来说，读者可以参考吉尔特·霍夫施泰德的开创性著作《文化与组织：心灵软件的力量》（*Culture and Organizations: Software of the Mind*），以及他早年与迈克尔·邦德合写的文章《孔子与经济增长：文化影响新趋势》（*Confucius and Economic Growth: New Trends in Culture's Consequences*）。

对企业领导者之间全球性文化差异最为全面的研究也许是“全球领导力和组织效力”项目（Global Leadership and Organizational Effectiveness, GLOBE）。研究结果体现在罗伯特·豪斯所著的《文化、领导力和组织》（*Culture, Leadership and Organization*）一书中。在这项研究中，豪斯与他的同事们阐述了各种文化环境中企业领导者的种种具体差异。与本书相关的一个关键内容是对他们“权力-距离”（即企业领导者与其下属直接的相对距离）的研究。在对中西方领导力实践进行对比分析时，“权力-距离”的问题具有重要意义。我将在后面对此进行详尽讨论。

本书基于对上述资料的分析，以及其他一些中西方商业著作。但更为重要的是，本书受益于我对20位中国企业领导者的采访。这些企业领导者让我真正了解到他们的领导方式。最后一点，不论好与坏，根据本人在中国做公司领导者、教师、高管教练和咨询师的经历，我在书中加入了自己的看法。

高润至（Frank T. Gallo）

2010年9月