

# 领袖魅力

## Executive Charisma

### 成功经营个人竞争力与影响力 的6大关键步骤

作者◎黛布拉·本顿(D.A.Benton)

译者◎洪懿妍

比执行力、智力、能力、权力更具影响力  
比IQ、EQ、AQ更值得修炼的领导人特质

《纽约时报》畅销书作家、《CEO的秘密》作者黛布拉·本顿最新力作

高露洁董事长鲁宾·马克/HealthGrades 总裁凯瑞·希克斯  
比尔亚系统公司创办人比尔·科尔曼/金宝汤公司总裁道格·康奈特

**联合推荐**



中国财政经济出版社

# 领袖魅力

——成功经营个人竞争力与影响力的6大关键步骤

◆ [美] 黛布拉·本顿 (D.A. Benton) 著

◆ 洪懿妍 译

Executive  
Charisma

中国财政经济出版社

**图书在版编目(CIP)数据**

领袖魅力: 成功经营个人竞争力与影响力的6大关键步骤/ (美) 本顿著;  
洪懿妍译. —北京: 中国财政经济出版社, 2004. 7

书名原文: Executive Charisma

ISBN 7-5005-7346-4

I. 领… II. ①本… ②洪… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第052988号

著作权合同登记号: 图字01-2004-0646号

D. A. Benton

**Executive Charisma**

ISBN 0-07-141190-9

Copyright © 2003 by D. A. Benton.

Original language published by McGraw-Hill, a division of The McGraw-Hill Companies, Inc. All Rights reserved. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a database or retrieval system, without the prior written permission of the publisher. Simplified Chinese translation edition is published and distributed exclusively by China Financial & Economic Publishing House under the authorization by McGraw-Hill Education (Asia) Co., within the territory of the People's Republic of China only, excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan. Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. Violation of this Law is subject to Civil and Criminal Penalties.

本书中文简体字翻译版由美国麦格劳-希尔教育出版(亚洲)公司授权中国财政经济出版社在中华人民共和国境内(不包括香港、澳门特别行政区及台湾)独家出版发行。未经许可之出口, 视为违反著作权法, 将受法律之制裁。

未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书的任何部分。

本书封面贴有 McGraw-Hill 公司防伪标签, 无标签者不得销售。

**中国财政经济出版社 出版**

URL: <http://www.cfeph.com.cn>

E-mail: [webmaster@ewinbook.com](mailto:webmaster@ewinbook.com)

(版权所有 翻印必究)

社址: 北京海淀区阜成路甲28号 邮政编码: 100036

发行电话: 010-88191017

北京市铁成印刷厂印刷 各地新华书店经销

787×1092毫米 16开 15印张 180千字

2004年7月第1版 2004年7月北京第1次印刷

定价: 39.80元

ISBN 7-5005-7346-4 / F·6416

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

## 序言

---

# 开发引领你迈向 事业高峰的领袖特质

**你**因为努力工作而获得现在的人生成就。你用功学习、努力干活，表现出色，还愿意承担额外的责任；同时，你不断进修、增长才能，培养明智的判断力，并保持诚信，酝酿正向的能量，在追求成功的同时，发挥卓越的才华，且多才多艺。

正因为你工作得如此努力，你可能会承担某种程度的领导责任。这份领导责任让你有能力处理多变、复杂的情况，进行策略性思考，组织及整合一群部属；分析问题、预测趋势，感知及设定方向；做规划、拟预算，并精通问题的解决之道（无论是你的或其他人的问题）。

然而，尽管你付出这么多，离自己真正想要的成功——达到能发挥影响力的负责层级仍然有段距离。

## 你想追求的位置还在高处

正如同有人所言：“我的名字还未刻在正确的那道门上。”此

# 领袖魅力

*Executive Charisma*

时，你百思不得其解。你已经尽可能在做事，并改变自己了，接下来还能怎么做呢？

你所需要的就是找到解开这道谜题的关键——亦即可以让你从优秀经理人转变成卓越经理人的这个关键解答。

这道关键解答并不好找，很多人因此就放弃了，并接受他们最多只能到达这个位置的事实。不过，如果你真的想要升到最高位置的话，那么就有很多功课要做了！

## 解开谜题的关键

到底，能为你解开谜题的关键是什么呢？它就是“领袖魅力”（Executive Charisma）。

在我告诉你领袖魅力的组成要素，以及你如何获得之前，让我先谈一谈什么不是领袖魅力。领袖魅力并不是指自私地攀爬你自己的升迁阶梯；也不是指你的名声比领导力重要、个人风格比实力重要，更不是指成功比人格重要。领袖魅力不是神秘的巫医与救世主的组合，更不是魔术，它是可以经学习而得的技巧。

领袖魅力是指：通过明智的行动与周到的礼貌，从其他人身上获得有效地回应，使事情顺利完成。这个定义可能有点含糊，领袖魅力其实是个具体的东西；一旦你见识过，你会知道“就是它了”。你会记起，有些时候其实你已拥有这个东西了。你也会想起，那些拥有领袖魅力的人都是如何运用这项能力的。通过组织化的思考与行动，他们可以激发别人的热情，并说服人们接受他们的观点。

“它不只是迷人、温暖、受欢迎而已，它是一种自信、自在，消除敌意、让人无法抗拒，但又不具威胁性。具有领袖魅力的领

导人在事业上似乎总有着独特的见解，知道如何用人，并在重要的议题上让他们激荡出火花。”DFW 顾问公司总裁许洛斯博格（Paul Schlossberg）说：“对事业和对人的了解，使得他们与众不同。但这并不表示在涉及到规范的时候，他们会表现得很软弱。一般来说，他们在正面的事情上是非常坚持的。他们通过才能来领导，因为他们总是能把事情做好。他们也通过努力来领导，并得以凌驾他人。”

具有领袖魅力的领导人正拥有解开谜题的关键——即一般人所谓的人际关系技巧、光芒、企业特质、社交货币、情绪能量、行为的内在符号，或是“恰到好处”的特质等。

“因为具有领袖魅力，他们可以看到事情的全貌，从制高点处理事情，”托伦札诺集团（Torrenzano Group）总裁理查德·托伦札诺（Richard Torrenzano）说。

一位创业投资公司合伙人提出他对领袖魅力的看法：“你必须面对它，懂得表现（presentation）很重要。你的工作绩效很好，成果惊人，但若是不懂得表现的话，效果会打折扣。良好的绩效的确可以不证自明，但事实上这样的状况并不太多。”

如果你在公司的领导层里担任职务（像总裁、首席营运官、首席信息官、财务总监、市场总监、技术总监、首席隐私官、首席行政官等），或者你想成为其中的一员，那么你必须找到解开这道谜题的关键。

如同在这篇序言中前两段所言，除了实际方面之外，你还必须拥有个人风格。你必须

### 开发你的领袖魅力

拥有领袖魅力的人，  
通过组织化的思考与行动，  
激发别人的热情，  
并说服人们接受他们的观点。  
他们充满自信，  
也让旁人感到自在，  
他们具有独特见解，  
但不具威胁性。

# 领袖魅力

*Executive Charisma*

让人印象深刻、难忘、可靠、谦恭有礼、清廉、真诚、值得信赖、勇敢、言行一致、沉着、冷静、自信、称职、自在，当然，还要有领袖魅力。

## 提升自己，激发人心

拥有领袖魅力，你就能提升自己，更能激发人心。领袖魅力让你更容易向前行。

企业全球化的趋势带来了一些转变：你如何与人相处就和知道如何工作一样重要。除了在预算之内如期完成目标外，你还必须具备尊重、意志力与仁慈的美德。

从这本书中，你将会明了有效率的领导人如何通过明智的行动与周到的礼貌，从其他人身上获得有效地回应，以让事情顺利完成，并建立部属的忠诚度。你将可建立自己的领袖魅力，并通过你本身的经验，对他人产生帮助。

GE 公司前任董事长杰克·韦尔奇（Jack Welch）曾说过：“在一家大公司里，要找到能区别员工彼此差异的方法是最难的事情之一。”除了具体的工作表现外，最能显示你与众不同的一项特质，就是领袖魅力。

当你完成所有成果导向的工作之后，惟有领袖魅力才能让你继续往上升。

## 最具影响力的领导人特质

身为一位经营管理者，过去 10 年来，我研读了许多有关领

导力的重要资料与著作，以便确认领导力的重要性，以及找出领导力是如何获得的。通过分析我所搜集的全球杰出领导人传记与营运绩效的资讯，以及参阅《财富》（*Fortune*）与《福布斯》（*Forbes*）杂志的全

球 500 强、100 强企业排名，《企业》（*Inc.*）杂志的 100 强企业排名等，我归纳出那些被称之为“领袖”（*leaders*）人士的特质。同时，我也以那些不被称之为“领袖”的人作为对照组。

我思考了许多“成功”的要素，包括头衔、财富、声望、影响力、权力、同侪的尊重、个人的幸福，以及个人的满足感等。接下来，我针对这两组人进行深入研究，试图找出就客观条件而言，决定他们在生活与事业上成功与否的因素是什么。

更精确地说，我仔细研究这些经理人对自己、对他人、对生活的想法。当他们对工作感到满意，或不那么满意时，他们是如何表达的。他们如何面对自己的恐惧、利害关系，以及挫折。他们如何通过沟通分享资讯，并在此之外，以较持久的人际互动方式建立与他人的关系。

在 1991 年到 2001 年间，我与超过 500 位“最佳”的总裁及高层经理人进行了访谈，探究他们是如何面对上述问题的。我搜集了上百篇的国内外文献，并研读由康乃尔大学（*Cornell University*）、罗格斯大学（*Rutgers University*）的专业与应用

### 开发你的领袖魅力

由优秀到卓越，关键差异处  
除了专业，还有对人性的了解，  
卓越领导人通过才能来领导，  
通过努力把事情做好，  
还有通过对人性的管理区别于他人。

### 开发你的领袖魅力

你想追求的位置还在高处吗？  
当你完成所有成果导向的任务后，  
惟有领袖魅力，  
才能让你继续向前行。

# 领袖魅力

*Executive Charisma*

心理学研究所、宾州大学（University of Pennsylvania）的教育研究所、维德罕管理学院（Weatherhead School of Management）、丹尼尔商学院（Daniels School of Business）、卡内基梅隆大学（Carnegie Mellon University）及其他大学最新发表的，有关神经学、社会学、人类学、心理学与组织发展的研究报告。此外，我也比较了由普华永道（Pricewaterhouse Coopers）、埃森哲（Accenture）、海氏咨询集团（Hay Group）、博雅公关公司（Burston-Marsteller）、《哈佛商业评论》（*Harvard Business Review*）等机构针对领导力所做的研究发现。

接下来，我将这些结果加以综合分析，找出了真正能让“努力工作、正直、认真、具有才能的领导人”，转化成“努力工作、正直、认真、具有才能，且具有领袖魅力领导人”的特质。最后我发现，这些领袖魅力的特质都可以在“顶尖”的人才身上看到，无论他所处的是什么行业。

我做这些研究的目标在于，为我自己找出谜题的关键。因为，如果你像我的话，从小就会被教导，只要努力工作、生性聪明、正直、符合道德规范就能升迁。然而，我的经验告诉我，虽然努力工作绝对是必要的，但如果想获得最终的成功，仅靠努力工作是不够的。这本书就是要告诉你（还有我），在实际方面与个人风格上想获得成功的必备资讯。

我猜“实际方面的工作”对你来讲是比较容易的。如果你够聪明的话，技术能力是最简单的一块，难的是要抓到那个无形的、模糊的细微差异。因此，你不断在实际领域中寻求改进的同时，也要在培养领袖魅力的领域中力图改进。如果你准备要改善自我了，可能需要瞄准一项正确的要素，然后努力得以实现！

## 85%的成就取决于人际关系技巧

根据一项研究指出，我们之所以在工作上会处于这个位置、做这件事，85%是取决于我们的“人际关系技巧”，而“技术能力”不过占了15%的比重而已。另一项针对不同高层经理人所做的研究指出，3/4的人认为，人际关系技巧的必要性最高，但却也是他们最缺乏的特质。

在长达35年的职业生涯中，你必须花超过10万个小时做决策，40万个小时与人打交道（例如，员工、客户、消费者、供应商、股东、同事、经理人及其他人等）。每一分钟对你来说都是练习、增进领袖魅力的机会。

运动明星的超级经纪人马克·迈克科麦克（Mark McCormack）指出，在商场中，最具欺骗性的一个谎言就是：“我们依据绩效来判断一个人。如果这是真的，那么职场应该是由完美的精英领导的一个社会。事实上，真实的状况比较像是‘我们根据喜欢你的程度，来判断你的绩效’。人们不会因为没把事情做好而被解雇，他们被‘冷冻’，纯粹是因为高层有人不喜欢他们。事情就是这么简单。”

领袖魅力是你必须拥有的特质。理想上，它是你真实性格的延伸，自然衍生的副产品。它必须是真实的、看得见的，不是你所扮演的一个角色。你无法伪装领袖魅力，但可以针对你现有的性格加以美化。换句话说，做你要做的事，只是把它做得好一点。这本书将对你有所帮助。

如同有人曾开玩笑地说过：“很遗憾，这不能让你变得更年轻、更性感，强化你的二头肌或三头肌，或马上让你变得更为靚

# 领袖魅力

Executive Charisma

丽、牙齿更白。”

领袖魅力能让你被视为是位思维敏捷、明智、反应迅速、富有远见、直觉敏锐、聪明、自在、正直、生气勃勃、说话温和、坚持、冷静、抬头挺胸的一个人，有着温和的笑容，从容的举止，以及丰富的幽默感。此外，你对生命的热情很容易感染给其他人，泰山崩于前而面不改色，外表自在，有敏锐的竞争气质，以及其他许许多多的酷劲！

“我见过许多受过高等教育、非常聪明，却不懂人情世故，缺乏人际关系技巧的人，有些人就是不会与人交流。”投资家克罗威尔（Gayle Crowell）说：“我投资擅长解决商业问题的人。你必须能吸引客户，有能够获利的商业模式，同时也要成为大众关注的焦点。你要让人们谈论你，撰写关于你的文章，将你视为领导人，引用你的话。”

人们需要领袖；动物会选择领袖；学龄前的儿童会选择领袖；帮派分子会选择领袖；工作者也会选择领袖。不过，他们所选的领袖不尽然是拥有“权力”的老板，而是拥有“魅力”的领袖。

康宁汉合伙公司（Cunningham Partners）的总裁杰夫·康宁汉（Jeff Cunningham）指出：“我们希望从领袖的身上看到一些与

生俱来的特质：你见到他时，他的态度温和，双眼发亮，但是他们也会抓住每个人，包括他自己在内，冲上火线。”

在做了这些说明后，如果这不是你想要的领袖魅力，那么也许你该试着让自己做另一种人。无论你的职位高低——

## 自我检视

领袖魅力是你必须拥有的特质。

不是你所扮演的一个角色。

人们需要领袖，也会选择领袖，

不过，他们所选择的

不尽然是拥有“权力”的老板，

而是拥有“魅力”的领袖。

做事的人，或帮别人做事的人——你都不能再浪费时间了，赶快培养你的领袖魅力吧！

## 从竞争者收手的地方着手

领袖魅力就是在你步向高峰的过程中，必须了解与解开成功谜题的关键。它是商场上最没有被公开的秘密，对生活中的每个环节也极为适用。

就跟你一样，其他的优秀人才也都有实际的能力：除了努力工作外，还具有活力、智慧，以及灵敏的直觉与成效，因此也让他们成为可怕对手！从竞争者收手的地方着手——利用那道解开谜题的关键，提升你的状态与风格——你将成为他们的可怕（且可敬）对手。

### 开发你的领袖魅力

努力工作绝对必要，  
但如果想获得最终的成功，  
光努力工作是不够的。  
你要经营的是那个无形却关键，  
能让你成为卓越领袖的特质。

## 前 言

# 领袖魅力的基础： 正直、自信、完全公开

Executive Charisma

Six Steps to Mastering the Art of Leadership

建立领袖魅力有3个重要的基础：

正直、自信与完全公开，

在此基础上，通过实践6个关键步骤：

率先采取主动；

要求认同并认同他人，以维护尊严；

提出问题和请求协助；

抬头挺胸、端正，保持微笑；

要有人性、有幽默感，适时进行身体的接触；

放慢脚步，闭嘴、倾听，

那么，你在迈向事业高峰的路上，

会更有效率，也更有乐趣。

“你必须不断地致力于提升领导力。你可以试着做得更好，可以练习、培养，最终将会有显著的进步。”红筹股投资顾问公司（Red Chip）的创办人罗宾斯（Marc Robins）说：“它是指你的行为，而不是一时的冲动。它不是指你所开的车、你的财富、你经过修饰的外表，而是你在日常乏味的例行公事中，仍保持适当的风采，成为人人尊重的人物，并且总是能在正确的时候做决策。”

罗宾斯说：“领袖魅力或个人魅力，就像钟型的曲线一样，这曲线的左端是蛮勇，右端则是过度的傲慢，而你要处在中间的高点位置上。具备领袖魅力的人能与其他员工、同事、经理人、主管、领导人，以及服务的提供者等有效结合在一起，他们在拥有曲线两端特质的同时，也能够了解他人、面对他人，和他人共事、相处。往往，人们会努力为自己戴上面具，以保护自己，避免别人看穿自己。然而，这个面具却在他们与人共事时，造成极大的隔阂。这个面具多数都是因为害怕、自负或痛苦所造成的，因为除此之外，这些人不知道该如何做才好。”

## 言行一致的正直人格

正直是必要的，你必须有完整的道德观才行，除此之外别无

# 领袖魅力

Executive Charisma

选择。我不想要批判、说教，或显得自以为是。事实上，我甚至不想谈论那些显而易见的道理。因此，帮我一个忙，如果你在道德上“态度摇摆”的话，那么就不要再往下读了，我宁愿你不知道我要讲什么。

无论在生活的哪个面向上，你都要有前后一贯的正直的人格。如果你言行不一，那么你就有人格上的问题。而缺少正直的人格，是件无法弥补的事。

一位女性经理人告诉我：“将别人的点子据为己有，在我们公司是很普遍的现象。举例来说，我的合伙人是位聪明的女性，我规定自己不可以将她的点子据为己有，即便这个点子我做不到，而她完全做不到这点。即使我窃据她的点子，她其实也不会知道，但我还是不会这么做。而当我被要求去做一些不道德的事情时——这种事经常发生，但是我并不会去做。有时，我会直截了当地告诉他们：‘这么做让我很不舒服，我会采取别的做法。’有时，我不会直说我不会照做，而是在稍后当对方问起时，再告诉他们那是不对的。另一种状况则是，公司的高层常说他们要做某些事，但他们其实很清楚，自己根本不会去做，或者而后根本就直接取消了这件事。我试着让自己不要重蹈这些人的覆辙，我

已处于坚持有所为与有所不为的职业转折点，尽管是那些已被视为理所当然的事。”

审视一下自己的正直度，扪心自问：我是否依照承诺，做我该做的事吗？我完成这些事了吗？每个小时，或至少每天要审视一次。

正直就像道德和公正一样，

## 自我检视

你是什么样的人，  
是要表现出来给人家看，  
而不是靠嘴巴讲讲。

检视一下自己的正直度，  
扪心自问：我是否依照承诺，  
做我该做的事吗？  
每个小时或每天要检视一次。

往往是从别人的角度来看的。但你了解自己，知道自己究竟有没有做到下列这些事：

- 告知事实的真相，不会加以曲解、扭曲，或拖到很晚才告知。
- 言行一致。
- 在乎父母或亲近的人的想法。
- 希望自己的光荣作为会被登载在家乡报纸的头版上。
- 如果你的小孩以你为榜样的话，你会感到欣慰与骄傲。
- 即使在为难的情况下，也会坚持这项原则。

“你是什么样的人，是要表现出来给人家看，而不是靠嘴巴讲讲。”金宝汤公司（Campbell Soup Company）总裁道格·康奈特（Doug Conant）说：“我早期在卡夫食品公司（Kraft）工作时，就被告知创办人的宣言是：‘说出的话，一定照做。’如果你的态度有所倾斜，你的正直度将永远被质疑。”

下面是我从这些顶尖的企业领导人身上所学到的正直品质：

- 无论在人前或人后，你的言行都要一致。
- 你外在的表现就是你内心本质的展现。
- 你不喜欢某人并不代表那个人就不正直。
- 正直的考验会不断出现。
- 如果有人连对自己都不诚实，那就更不要寄望他们会对你诚实了。

# 领袖魅力

Executive Charisma

- 你不能“因恶小而为之”（从饼干罐中偷拿一点，发现没人看到，就再偷拿一点）。
- 天生我才必有用，每次的失败都可视为是具有启发性的借鉴。

“对你而言，最好的机会就是一开始就以符合道德的手法做事，”联邦储备委员会（Federal Reserve Board）主席格林斯潘（Alan Greenspan）说。人格对一个人的重要性，就如同品质对产品的重要性一样。

你的正直也会为你带来自信。

## 内在与外在的自信

自信是一种心理状态。有时自信会受到动摇，而你必须加以重建。有时你在生活的某些方面充满自信，但在其他方面则不然。自信并不是指毫无恐惧及焦虑，而是你能克服这些恐惧与焦虑。

“人们希望从他们的领导人身上看到自信。你不能讲话结结巴巴、步履蹒跚、犹疑不决。”美洲公司（America, Inc.）总裁

卡特（Curt Carter）说：“你可以担心你的计划是否行得通；的确，所有好的领导人都会担心。但是，你不能担心是不是有人不喜欢你。你就像是河里被水冲刷的岩石一样，必须看起来很稳健。”

### 自我检视

许多人总爱为自己戴上面具，保护自己，以免被别人看穿。

这个因恐惧、自卑或自负所形成的面具，会造成极大的隔阂，阻碍你迈向高峰。