

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
WHAT MAKES
A LEADER

什么造就了领导者

曾贤刚 宋程锦 译



什么造就了领导者

丹尼尔·戈尔曼

自恋型领导人：难以置信的赞同，不可避免的反对

迈克尔·麦科比

产生效果的领导力

丹尼尔·戈尔曼

获得你所需要的注意力

托马斯·H·达文波特 约翰·C·贝克

接班人的困境

丹·钱帕 迈克尔·沃特金斯

J.彼得曼公司的兴衰

约翰·彼得曼

凭什么别人要接受你的领导

罗伯特·戈费 加雷斯·琼斯

带领Novell公司渡过难关：

埃力克·施密特访谈录

布朗温·弗赖尔

《哈佛商业评论》精粹译丛

HARVARD BUSINESS REVIEW
ON
WHAT MAKES
A LEADER

什么造就了领导者

曾贤刚 宋程锦 译

图书在版编目 (CIP) 数据

什么造就了领导者/曾贤刚, 宋程锦译.

北京: 中国人民大学出版社, 2004

(《哈佛商业评论》精粹译丛)

ISBN 7-300-05809-4/F·1841

I. 什…

II. ①曾…②宋…

III. 企业领导学

IV. F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 080754 号

《哈佛商业评论》精粹译丛

什么造就了领导者

曾贤刚 宋程锦 译

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街 31 号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511239 (出版部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com>(人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 河南第一新华印刷厂

开 本 889×1194 毫米 1/32

版 次 2004 年 8 月第 1 版

印 张 7.75 插页 7

印 次 2004 年 8 月第 1 次印刷

字 数 163 000

定 价 26.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



出版说明

创刊于 1922 年的《哈佛商业评论》(Harvard Business Review, HBR), 是哈佛商学院的标志性杂志, 80 多年来, HBR 始终致力于发掘和传播工商管理领域中最前卫的思想理论、观点和方法, 帮助管理者们不断更新理念、开阔视野、适应变化, 与时代共进。在美国媒体对经济管理类期刊的调查中, HBR 被读者们普遍认为是国际管理领域中“最权威、最有思想性、最有价值和最为独特”的期刊之一, 它的权威性指数比排名第二的期刊高出了一倍。HBR 之所以能获得如此之高的赞誉, 是与其独特的定位与宗旨、一流的作者队伍和高层次的读者群分不开的。同时, 通过在 HBR 上做广告的世界大公司的知名度, 也可以从另一个侧面折射出 HBR 在商界的巨大影响力。



《哈佛商业评论》承诺，它的使命是发掘那些可以改变今后管理实践的重要思想，并将其传达给读者们。HBR 时刻关注着国际工商管理领域中最新、最前沿的研究和实践的发展，每期杂志都将具有权威性、前瞻性和可能影响今后商业发展方向的文章奉献给读者。HBR 中刊登的不是普通的新闻，而是具有创新性的管理思想和理念，当今的管理精英们已经耳熟能详的“流程重组”、“核心竞争力”、“竞争战略的五种力量”、“技术爆炸”和“平衡计分法”等开创性的管理理念，都是首先发表在 HBR 上的。早在 1975 年，世界各地的读者们就从 HBR 上了解到了“信息高速公路”的概念，他们比其他人更早地看到了今天技术变革带来的巨大影响。HBR 的每一期都保持着这种权威性和前瞻性，影响并推动着全球管理实践的发展。阅读当前的这期杂志，你便可以洞悉明天、明年甚至 10 年以后的商业变革。

《哈佛商业评论》的作者，都是活跃在管理实践中的著名大公司或组织的领导者，以及高级政府官员、世界各著名大学的资深教授和管理咨询专家。在本丛书中，你会发现许多大师级的人物，如知识社会 and 知识管理的开山鼻祖彼得·F·德鲁克、领导学的前卫发言人约翰·P·科特、管理学和组织理论的权威亨利·明茨伯格、战略管理大师迈克尔·波特等熟悉的名字。可谓名流云集，不可胜数。

相对于其他杂志而言，《哈佛商业评论》的读者群拥有更好的职位和收入、更高的学历，也更年轻。



他们是今天或明天的商业精英和领袖，有着强烈的进取心和责任感，同时也是最具学习热情和学习能力的人们。

由哈佛商学院出版社编辑出版的这套丛书，按专题荟萃了 20 世纪 90 年代以来发表在《哈佛商业评论》上的精彩之作，以及经年已久但仍被人们反复引用的经典之作。管理大师们敏锐的洞察力和充满智慧的创见，以及作者们由于其背景各异所表现出来的丰富多彩的研究思路和研究方法，无不令人大开眼界。中国人民大学出版社引进这套译丛的初衷，就是让中国企业界和管理学界的读者们，能够有机会读到世界级管理权威们的原创作品，并通过了解和掌握这些前沿的理念和方法，在实践中探索和总结自身的经验教训，走出一条中国企业的快速成长壮大之路。

中国人民大学出版社于 1999 年开始出版《哈佛商业评论》精粹译丛，至今已出版八辑 36 册。在此期间，广大读者对这套书给予了极大的关注，令我们感动，同时也使我们不敢有丝毫松懈。因本丛书是根据哈佛商学院出版公司每年出版的新书推出的，所以出版周期较长，其封面及内文设计也几次变动，令我们颇感遗憾。事实上，在进行书稿编辑的过程中，我们认为书中的每篇文章都可谓经典和精彩之作；同时，我们也感受到了这套书的收藏价值，所以我们下定决心对此套书重新修订。一方面，借鉴广大读者多年来的反馈意见，重新进行编校工作；



另一方面，修订书中翻译欠妥之处，将这套书以精装形式出版，统一了装帧形式，以求奉献给读者一套全新的、极具收藏价值的原创性经典著作。

需要说明的是，在出版《哈佛商业评论》的同时，我们还获授权出版了《哈佛商学案例精选集》中文版及影印版，以及代理“哈佛商学多媒体网络课程”，成为国内唯一一家同时代理哈佛商学院出版公司三种产品的出版社。我们希望经过努力，奉献给读者最好的产品，带给读者思想上的启迪，使读者在工作繁忙之余能感到阅读的轻松，并为其提供工作上的帮助。能做到如此，那就是我们辛苦工作之后的最大安慰了。

4

在本译丛引进和出版运作的过程中，我们得到了全国人大常委会副委员长、国家自然科学基金会管理科学部主任成思危先生的热情关心和有力支持，以及哈佛商学院出版社的积极合作，在此谨表衷心的感谢。

请联系我们：rdcbjsjg@crup.com.cn。

中国人民大学出版社



序

商业社会同自然界一样，受优胜劣汰、适者生存规律的支配。不同的是，由于智能发展的阶段不同，在适应优胜劣汰的规律时，植物比较被动，动物处于中间状态，人类则非常主动。因此，人类社会的商业竞争十分激烈，企业和企业家的淘汰率，或称为更新率非常高。据统计，《财富》杂志排出的世界 500 强，平均生命周期只有 40~50 年，一般公司的平均生命周期只有 10 年左右。处于新旧体制转换时期的中国，由于各种制约因素的不确定性很大，企业的平均生命周期只有 3~4 年。

在这种残酷的竞争中，是谁决定企业的兴衰呢？是企业的领导人，主要是企业的一把手。企业制度、治理结构、管理工具都是可以复制或模仿的，但人的理念、眼光、精神和毅力却是无法复制和模仿的。



前者犹如人的躯干和内脏，后者则是人的大脑。在同样的经营环境下，例如，同样是私有产权，同样采取独立董事制度，同样实行扁平化管理，而且经营同样的产品，为什么还是有的企业兴盛，有的企业衰败呢？原因是企业领导人素质不同。企业领导人决定企业兴衰的道理，在企业经营环境大致稳定的情况下如此，在企业经营环境处于变革的时代更是如此。在后一种情况下，要求企业领导人具有更灵活的理念，更敏锐的眼光，更高的精神境界和更坚强的毅力。

中国企业现在面临着国内体制变革适应和国际竞争适应双重挑战，对企业领导人的素质提出了很高的要求。因此，如何提高企业领导者素质，造就有竞争力的企业领导人就成了一个十分重要的课题。国家对此高度重视，并采取了若干措施。他山之石，可以攻玉。西方商业社会有很多经验教训值得我们借鉴和吸取。哈佛大学在领导力研究方面积累了丰硕成果，《哈佛商业评论》发表过很多在领导力方面有影响的文章。最近，曾贤刚博士翻译了哈佛商学院出版社出版的《什么造就了领导者》一书。该书是一个论文集，选自《哈佛商业评论》，反映了有关领导力研究的一些有价值的观点。例如，丹尼尔·戈尔曼关于情商决定领导人素质的论述；迈克尔·麦科比关于自恋型领导人怎样改进自身行为的忠告；罗伯特·戈费 and 加雷斯·琼斯关于如何领导下属的看法；以及托马斯·H·达文波特和约翰·C·贝克



关于要重视管理注意力的建议等等。相信本书中译本的出版会对中国的企业家和研究领导力的学者们有所裨益。

最后，需要提醒读者的是，领导力不是学出来的，而是干出来的。任何领导人的成功都来自其对事业和生活的独特感悟，因此，任何成功的领导人都是无法模仿的。我们之所以要学习别人的经验，吸取别人的教训，是为了少走弯路；而我们自己要站稳脚跟，不被淘汰，持续发展，关键还在于用自己独特的方式去感悟和影响周边事物的发展变化，获得与众不同的比较优势。就像毛泽东说过的那样，“在战争中学习战争”。而“学习战争”的最基本，也是最重要的方法则是：做好每一件小事。做大事的道理和做小事是一样的。只有做好小事，才能做好大事；小事做不好，大事成不了。这个道理，我们的老祖宗早就讲过了，老子在《道德经》中说：“天下难事，必作于易；天下大事，必作于细。”只可惜，很多人并不重视这个道理，眼高手低，或者是勤于嘴而惰于行。其实，只要静心观察，就会发现那些成功的领导人都是善于做好小事的伟大人物。

王克勤
2004.2.8

(国家开发银行副行长)



/ 1

/ 30

/ 63

/ 103

WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER
WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER W
WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER W
WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER W
WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER W

5 接班人的困境

丹·钱帕 迈克尔·沃特金斯

/ 132

6 J.彼得曼公司的兴衰

約翰·彼得曼

/ 161

7 凭什么别人要接受你的领导

罗伯特·戈费 加雷斯·琼斯

/ 183

8 带领Novell公司渡过难关：埃力克·施密特访谈录

布朗温·弗赖尔

/ 211

AT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHA
AT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHA
AT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHA
AT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHA
AT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHAT MAKES A LEADER WHA

What Makes a Leader

什么造就了领导者

1

什么造就了领导者^①

丹尼尔·戈尔曼

① 原文发表于《哈佛商业评论》

1998年11/12月号。重印号 98606。



作者简介

丹尼尔·戈尔曼 (Daniel Goleman)

畅销书《情商》(Emotional Intelligence)和《运用情商》(Working with Emotional Intelligence)的作者,也是即将出版的《情商领导》(Leading with Emotional Intelligence)一书的合著者。作为一个受过良好训练的心理学家,他在《纽约时报》(New York Times)工作了多年,其工作范围主要包括脑科学和行为科学。他还是哈佛大学的访问学者。丹尼尔·戈尔曼博士是拉特格斯大学(Rutgers University)的组织情商研究协会主席,芝加哥伊利诺伊大学(University of Illinois)的社会学习及情感学习协作组织的创建者。在加盟 HayGroup 公司之后,他主要从事领导力和组织发展方面的咨询活动。

2

内容提要

那些最优秀的领导人在具体领导一个团队、一个部门或者一个公司时,往往会采取不同的方式。有些领导人温和稳重,以理性分析而见长;有些领导人则有胆有识,富有个人魅力。而且,不同的情势往往要求不同风格的领导人。大多数处于兼并期的组织往往需要有一个敏感的谈判高手来掌舵;而那些处于转型期的组织则需要有一个强有力的权威人物。

然而,著名学者、心理学家丹尼尔·戈尔曼发现,有效率的领导人都具备一个非常重要的特征:他们都有很高的情商。而且,丹尼尔·戈尔曼在对近 200 个大型的全球跨国公

司进行研究之后发现，情商是作为一个领导人的必要条件，尤其是对于那些高层次的公司领导人而言。如果没有很好的情商，一个人即使受过最好的教育、有着敏锐的思想并能够提供无数的好主意，他也不可能成为一个优秀的领导人。

情商的内容具体包括自我意识、自我控制、自我激励、移情能力以及社交技能等，这听起来可能不像商业用语。但是，在实际工作中所表现出来的情商，绝不只是意味着控制你的脾气或者能够与人相处这些简单的内容，它还意味着能够很好地理解你自己和其他人的情感，并能够激励人们朝着完成公司目标的方向去努力。

在本文中，作者讨论了情商的每一项内容，并且通过一些事例说明：作为潜在的领导人应该如何认识情商？情商如何影响以及为何能够影响事情的结果？如何通过学习提高情商？要提高情商是需要大量时间的，而且最为重要的是要进行大量的实践。尽管如此，无论是对于个人还是对于组织而言，情商的充分发展都会产生很大的收益，因此付出这些努力是值得的。

每一个工作过的人都知道会发生这样的事情，一个极其聪明且有着多项工作技能的管理人员，在被提升到领导岗位之后，却遭遇了无情的失败。与此同时，他们也知道，一个并不是特别聪明而且工作技能一般的管理人员，在被提升到类似的领导岗位之后，却能一路扶摇直上。

诸如此类的趣闻轶事都在支持着一个广为流传的信念：确定一个人是否是领导人的“合适人选”，与其说是一门科学，不如说是一门艺术。毕竟，那些最优秀的领导人的个人风格往往并不相同：有些领导人温和稳重，以理性分析见长；有些领导人则有胆有识，敢于承担风险。而且非常重要的是，不同的情势往往需要不同风格的领导人。大多数处于兼并期的组织往往需要有一个敏感的谈判高手来掌舵；而那些处于转型期的组织则需要有一个强有力的权威人物。

4

有效率的领导人都会有一个非常重要的特征：他们都具有很高的情商

然而，我发现，大多数有效率的领导人都具有一个非常重要的特征：他们都具有很高的情商。情商与智商以及一般的工作技能是毫不

相干的。当然，智商以及一般的工作技能也是很重要的，但它们仅仅是一种“阈能”（threshold capabilities），也就是说，它们是领导岗位对相应的管理人员所提出的最低能力要求。而我的研究以及其他的一些近期研究都清楚地表明，情商是成为一个领导人的必要条件。如果没有很高的情商，一个人即便受过最好的教育、有着敏锐的思想、具有很强的分析问题的能力并且能够提出无数的好主意，他也不可能成为一个优秀的领导者。

在过去的一年中，我和我的同事一直都在关注情商是如何影响工作进展的。我们测试了情商与工作绩效之间的关系，尤其是与领导人的工作绩效之间的关系。而且，我们一直都在观察情商是如何在工作过程中表现出来的。例如，你如何知道一个人是否具有很高的情商？你如何认识自己的情商？在本文接下来的部分，我们将具体回答这些问题，并对情商的每一项具体内容——自我意识、自我控制、自我激励、移情能力以及社会技能——依次进行分析。

评价情商

© 2006 年 12 月 1 日 出版 中国出版集团 中国出版集团 中国出版集团

大多数的大型公司都聘请一些从事培训工作的心理学家开发一种所谓的“能力模型”，以帮助它们识别、培养和提拔那些可能的未来领导明星。而且对于公司中较低层次的职位，这些心理学家往往也能够开发出这种能力模型。近年来，我对源于 188 个公司的能力模型进行了分析，而且这些公司大多为一些大型的全球跨国公司，诸如朗讯科技公司（Lucent Technologies）、英国航空公司（British Airways）、瑞士信贷集团（Credit Suisse）等。

我从事上述工作的主要目的，是为了确定在这些组织之中是哪一项个人能力促使其实现突出的绩效的，以及这项个人能力在多大程度上促使其实现突出的绩效。我将个人能力分为三种类型：纯粹的技术能力，诸如会计核算和商业规划的能力等；认知能力，诸如分析问题产生原因的能力等；与