

锻造 领导力

杨壮
著

F O R G I N G

领导力就是影响力 影响力就是品格魅力

L E A D E R S H I P



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

杨壮 著

锻造领导力

F O R M I N G

领导力就是影响力 影响力就是品格魅力

L E A D E R S H I P



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

锻造领导力/杨壮著. —北京:北京大学出版社,2009.1

ISBN 978-7-301-14806-8

I. 锻… II. 杨… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 199325 号

书 名: 锻造领导力

著作责任者: 杨 壮 著

策 划 编 辑: 陈 莉

责 任 编 辑: 陈 莉

标 准 书 号: ISBN 978-7-301-14806-8/F·2098

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn>

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62750112
出版部 62754962

电 子 邮 箱: pw@pup.pku.edu.cn

印 刷 者: 北京汇林印务有限公司

经 销 者: 新华书店

650 毫米 × 980 毫米 16 开本 12.25 印张 180 千字

2009 年 1 月第 1 版 2009 年 1 月第 1 次印刷

印 数: 0001—5000 册

定 价: 29.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱:fd@pup.pku.edu.cn



序 言

这是一本关于如何锻造领导力的小册子。本书的核心问题是：领导力是什么？领导力的基础又是什么？领导者的素质是天生的还是后天培养的？如何锻造领导力？

关于领导力，我一贯的观点是：领导力是领导者本人的品格魅力。领导力不是权力，不是谋略，更非厚黑学，而是一种影响力，这种影响力的最大来源是领导者自身的品格与领导风格。这其中包含领导者的知识层次、领导者的核心价值体系、领导者自己的领导艺术与风格，以及在领导过程中团结和包容他人的能力等。

领导力，实则就是影响力。一个有影响力的人有自己的品格与素质。价值观和价值观体系将使领导人具备持续的影响力，使领导者在任何情况下，都能够为股东、员工、社会 and 消费者提供真正价值。而不是走捷径，利用杠杆的威力，牺牲他人的利益来为自己积累财富。

本书是过去三年中为《商务周刊》杂志“领导力”专栏所写文章的汇集。选择在2008年底出版，是为了将它赋予更特殊和深远的意义。现今，由美国次债危机所引发的金融危机正波及全球，对中国企业的负面影响也在延伸。这场危机的起因固然涉及制度、体系和法规等方面，但其中一个更重要的原因在于整个美国社会——从政府政策制定者到监管机构，从公司的独立董事到市场消费群体的领导力——已经全方位的失灵。各个层面的领导者心中缺乏价值观和人生基本行为准则，人的贪婪本性在没有有效政府监管的体制

下充分地暴露了出来。

在金融危机席卷全球时,我们再谈领导力,更具有现实意义——在整个市场发生错位时,只有卓越的领导者才能够秉持未来的方向,坚持正确的信念,用不懈的努力来集聚大众力量,战胜逆境。

日益国际化的今天,美国金融危机也引起了中国各界深远的反思。在三十年的改革开放中,毋庸置疑,中国企业家为中国的经济建设立下了汗马功劳。但纵观全局,中国企业中却缺乏更多有品格、有视野、有远见、有价值观、有影响力的领军人物。

2008年发生的“三聚氰胺牛奶”事件就是这种现状的一次突出爆发,这一事件给我们的启示在于:企业家不能丧失道德底线和良心。安全性是企业经营的根本法则,企业的“仁术之道”是领导者社会责任感的集中体现。领导者的诚信建立在良心基础之上,是人生的根本法则,不能泯灭。

从领导力的角度而言,中国企业家现阶段更需要培养和发展荣誉感与道德观,建立诚信与透明的机制,树立为股东、为消费者创造价值的目标。企业家们应从思想及心灵上建立和提高自己的价值体系。这个价值体系并非高深莫测,而是人生的基本法则,只是在过去被忽略。今天我们需要重提这些法则——爱心、勇气、自律、宽容、诚信、团队、坚持和努力。

反思,是为了在下一轮发展中走得更好更快,未来中国企业的领导者应建立起真正国际通融、世人赞同的价值体系、人格和品质。唯有在此基础上,企业家才能把自己培育成真正的企业家,同时把自己的企业打造成具备全球竞争力的卓越企业。

关于领导力的种种思考亦来源于我担任北京大学国际 MBA 外方院长的教学实践。我们的 MBA 需要具备哪些素质?如何培养?在这个过程中,西点军校给了我们很多启示,“西点人”对我们的学生具



备某种魔力,这个魔力来自他们的影响力。西点军校认为,人的性格来自遗传,但品格和素质受后天影响,并可以通过情景训练培养。他们要求“西点人”毕业后在心里有法律和道德的底线,有自己的价值判断与价值选择,这样,“西点人”放到任何地方都能生根开花,发挥很大的力量。

因此,在本书中,我也记述了西点军校对国内领导力教育的启发;同时,本书除了阐述如何培养领导者的影响力之外,还分析了中国领导者的企业管理风格与国际领军人物的差距,国际化过程中所缺乏的行为与风格。希望能通过这些阐述,让我们的企业家和领导者在世界的格局中提升自己的位置。此外,本书还分析了美国、日本、德国企业不同的企业环境和不同的领导风格,并指出怎样结合中国的文化和人文环境,中体西用,与时俱进。

通过这些阐述与分析,我们希望读者了解的是,一位优秀的领导者不仅仅应该成为一个有知识的领导人,更重要的是能影响千军万马,为了一个共同的目标而奋斗。

人,终其一生,需要确定正确和远大的目标,我们的行为推动力亦来源于此。

希望这些观点对年轻人,特别是那些渴望在中国经济发展中有所作为的年轻人是很好的启示。

希望成为优秀领导者的人,应该着力塑造优秀的品格与品质。在时代大浪淘沙的过程中,在社会调整、市场变化的格局下,坚定正确的价值观,做有益、有价值之事。

中国的国力和国际影响力正不断加强,在实力增长的同时,与之相匹配的软竞争力也应得到增长。没有足够的优秀的领导者,不能成为真正的泱泱大国,不能承担未来的国际重任。领导者应锻造基于正确价值观上的领导力,不断锤炼领导艺术,使自己真正具备

推动企业乃至社会健康地进步的影响力,这不仅是为了个人的发展,也是时代的需要。

这本小集子的出版得到了很多人的支持和帮助。商务周刊高昱总编在过去的三年中总是认真阅读我的每一篇专栏并给予及时的反馈;记者虞立琪在此书的编辑、整理、修改过程中,给予了不少帮助。在此一并表示感谢。

○○○○目录
CONTENTS



领导力的本质

- 领导力就是影响力 / 3
- 再论领导者的权力和影响力 / 8
- 不同于管理者的领导者 / 11
- 领导力的源泉 / 14
- 企业家精神和特质 / 18
- 卓越领导者所应具备的五大美德 / 21
- 什么是国际化的领军人物? / 24
- 领导力的国际发展新趋势 / 28
- 领袖的品格魅力——西点军校领导力培训的启示 / 34
- 领导力就是影响力,影响力就是品格
——再论西点军校领导力培训 / 39
- 身体力行——西点军校领导力的核心 / 44
- 再论西点领导力精神对我们的启示 / 47

领导力的提升

- 如何成为有影响力的人 / 53
- 核心价值观是卓越领导成功的内在驱动力 / 56
- 认知自我,提升领导力 / 61



目录

C O N T E N T S

领袖如何运用权力施加影响力? / 64	
改变领导者的心智模式 / 67	
伟大的领袖产生于伟大的制度 / 70	
董事会是培养企业领军人物的制度保障 / 73	
环境、组织和领导者的情商 / 76	
国际化时代领导者面临的两难困境 / 80	
世界级企业人才战略对中国企业国际化的启示和教益 / 85	
当前国际商业管理十大趋势 / 90	
国际化企业领军人物的筛选和发展之道 / 96	
中国领导者的管理风格与国际领军人物的差距 / 99	
大趋势下的中国企业变革 / 106	
不缺人才的中国企业到底缺什么 / 111	
中国企业家的领导风格特征分析 / 117	
企业购并中的文化冲突与领导角色 / 121	
网络 + 数字经济为企业领袖提供的历史机遇和挑战 / 127	
企业领导者的可信度 / 132	
领导力与企业家创新 / 135	
人力资本、社会资本和精神资本 / 138	
领军人物的人才理念决定成败 / 143	
领袖的素质和企业人才发展战略 / 146	

○○○○目 录
○○○○C O N T E N T S



领导力现场

- 次贷危机背后领导力的全方位失灵 / 153
- 医院院长是医院改革中的中坚力量 / 158
- 领导力的提升是跨国公司在华经营成功的关键 / 163
- 理想、毅力、爱心是领袖影响力的源泉 / 166
- 橄榄球教练朗巴蒂的领导力哲学 / 169
- 日本生产管理的价值何在——访问日本丰田汽车公司有感 / 172
- 卓越领导者的远见和创新
- 美国彭博资讯金融信息公司对我们的启示 / 176
- 体能、心智和精神的完美统一
- 西点军校体能训练和领导力的提升 / 179
- 三星集团的超一流企业战略 / 182
- 国航老总李家祥的领军之道 / 185

领导力的本质



一个领导者的影响力是建立在其心理状态、品格素质、价值体系和人生态度之上的。领导者通过其工作和生活中的行为举止对他人产生影响,即便从权力的舞台上谢幕,领导者往往还会在一定的空间内产生持续的影响。国际化的领导力实际上就是指在国际上施展影响,激励、感染、帮助其他人,充分发挥每个人的潜能。在西点军校,领导者必须身体力行。身体力行的领导者正是通过吸引、感召、影响、凝聚、亲和等方式统率千军万马,所向披靡。





领导力就是影响力

管理学家德鲁克在他 95 年的生涯中写了 40 本书和上千篇文章，没有一个人像他那样对整个学术界、商界、政府、非营利组织有那么大的影响力。德鲁克在不同行业领域中都有丰富的管理思想和理念。20 世纪最大的企业家和管理者杰克·韦尔奇最著名的理念——“不是第一，就是第二，否则马上就出局”，即来自德鲁克。他对后人的影响之大，在国际管理界至今没有人能够超过。

如果说德鲁克是西方管理学的鼻祖，约翰·麦克斯威尔 (John Maxwell) 博士则是西方领导力大师。今年刚满 60 岁的麦克斯威尔博士关于领导力方面的专著已经超过 30 本，销量超过 700 万册。他的领导力理论和观点影响到美国和世界不同地区的政府、机构、商界、宗教及非营利组织。麦克斯威尔的著作包括《发展你身上的领导力》、《渴望改变》、《领导力 101》、《态度 101》、《失败乃成功之母》、《领导之 21 个不可缺少的素质》、《领导力 21 项法则》等。他的许多领导力著作被《纽约时报》、《商业周刊》、《华尔街日报》等报刊及出

版机构评为最畅销书籍之一。

麦克斯威尔博士在世界各地培养了众多受到社会敬重和有影响力的商业和非营利组织领袖。他有一大群追随者,每年通过演说所影响到的人数高达 35 万,并通过其他渠道遍及上百万的人士。他的“万事成败于领导力”的理念帮助世界各地的企业家和职业经理人发展了自己的潜能。他的领导力核心原则理念影响到《财富》500 强公司、美国西点军校、NBA 和国际上的许多机构组织。

过去的三年中,北大国际 MBA 的学员也深受麦克斯威尔博士领导力观点的影响。新生在入学后的沙漠和草原拓展途中,要认真学习他的《态度 101》,体会积极的人生态度是 MBA 学生战胜自我、挑战极限的法宝——性格影响命运,态度决定人生。

成功领袖的三个显著特点

最近,在北大国际 MBA 举行的一次讲演会上,麦克斯威尔博士总结了成功领袖身上的三个共同特质:

首先,成功领袖都有明确的始终如一的目标。这种“目的性”和“方向感”是领袖行为的基础,它决定了具体行动和政策的成败。

其次,领袖要不断进步,终身学习。麦克斯威尔博士指出,成功的领导者从内心深处感到学习的重要性。他们永不满足,永不懈怠,终身学习,不断进取。在世界形势飞速变化的今天,只有不断学习才能适应环境的变化。

第三,领袖要为他人“增加价值”。事实上,一个好的领导者,一定会主动帮助下属,提升下属,全方位地影响下属。他有一种让下属迅速成长进步的热情和渴望,并具备这样的能力和魄力。

成功领袖影响他人的三大原则

麦克斯威尔博士指出,领袖的影响力首先来源于他对别人的尊



重。而妄自尊大、故步自封、唯我独尊、武断专横的领导低估人、忽略人,视人为机器来操控和支配,这样的领导不会有什么影响力。

其次,领导者要善于倾听,要有换位思考的同理心。好的领导者总是好的倾听者,只有先听,充分理解对象的情况,才能正确决策,合理地使用激励手段,达到影响追随者的目的。

第三,领导要不断提升自己,不断提高自己的领导才能,不断学习,持续增加自己的“附加值”,否则他们就没有能力领导新形势下的员工和下属。

成功领袖的秘诀

• 具备良好的人际关系 (Relationship)

麦克斯威尔博士认为,领导者必须有能力建立好的人际关系,这是领导者成功的重要条件,会合理运用人际关系所带来的价值也是成功领袖的必备要素。领导者的影响力不是来源于职级、头衔和地位,而是出于无私服务和奉献精神。在领导职位上的人不一定能做好领导者;有效的领导者需要的不只是职务上的不断晋升,而是要建立起与他人合作和交流的纽带。在《关系 101》一书中,麦克斯威尔博士认真阐述了如何发展和他人的积极的工作关系,如何了解他人,如何培育倾听的能力,与人交流过程中诚信的重要性,以及如何在领导下属的同时服务于下属。

• 挖掘人的潜能 (Equipping)

一个合格的领导,必须对下属进行培训、教育和开发,不断提高下属的素质、品质和能力,发展并培育一支战斗力很强的团队,共同实现组织所希望达到的目标。麦克斯威尔博士认为,只有伟大的团队才能造就伟大的事业。而具备宽阔胸怀的领袖才能在自己周围建立一个人人是精兵强将的领导班子。在《挖掘潜能 101》一书中,麦克斯威尔博士指出,建立团队对企业来讲可以达到“双赢”的目标。他

指出,一个企业“要实现组织目标,单靠一个人的力量实在是太单薄了”,成功的领军人物必须在自己的周围建立一个高效的团队,才能显示出企业独特的核心竞争力,在实现企业长远目标的过程中更上一层楼。

● 拥有积极的、正面的态度 (Attitude)

面对困难、挑战和压力,什么是决定成功的要素?麦克斯威尔认为是领导者的态度——态度决定一切。他在北京大学的讲演中明确指出:“你感觉你能够战胜困难,你就可能战胜它;你想你应该成为怎么样的人,你就可能成为怎么样的人。”麦克斯威尔认为,态度实际上是一种思维方式,一种信念,一种内在价值观。内心怀有坚定信念的人往往遇事不慌,态度积极,在奋斗的道路上勇往直前,毫不退缩,最后战胜自我,实现超越。在著名的《态度 101》一书中,麦克斯威尔指出,积极的、向上的态度是领袖成功的必要保障;而消极的态度,诸如缺乏宽容,对人忌妒,自我膨胀,悲观情绪,则是领导失败的重要因素。他认为有效的领导力永远基于积极的态度,而积极态度的实质是本人“愿意改变自己现有的态度”。态度决定生活方式,态度决定人际关系的好坏,态度使坏事变为好事,使挑战变为机遇。

● 打造个人领导能力 (Leadership)

如何提高领导能力?如何提升领导者的影响力?如果一个领导者仅仅是凭借权力和职位去“领导”,那么其影响力不可能有效,更不可能持久。如果下属不是因为你的个人魅力、知识、品格而服从你、接受你,仅仅因为你的职位不得不听命于你,这种服从将随着你的离职而迅速消失。

麦克斯威尔博士指出,领袖的影响力与他们的头衔没有直接的关系。要想挖掘一个人的领导力,最好让他去领导一群志愿者。谁能把志愿者领导好了,谁就是好的领导者。因为志愿者“没有必要”服从你的领导。在销售高达一百万册的《领导力 21 项法则》一书中,



麦克斯威尔指出：“职务对领导力的提升不会给予附加值。真正的领导力不可能通过奖赏、指定和指派而获取。领导力只能来源于影响力，不可能由外人授予”，“领导力的核心是你能够影响多少人，而不是你的权力有多大”。他举例说，英国戴安娜王妃在被取消王室资格之后，仍然运用她个人杰出的领导力，谴责并禁止滥用地雷伤害无辜百姓的行为；美国黑人牧师马丁·路德·金、印度的甘地及特里萨嬷嬷，即使没有显要的位置或头衔，也是具有影响力的杰出领导者。

麦克斯威尔博士关于领导力的观点，与中国传统领导学中的“谋略”、“技巧”等论述有显著的区别，真正体现了“以人为本”的价值理念。从人际关系的建立、团队的建设、员工的培训，到工作态度的端正及关注他人、激励他人、鼓励他人，他明确指出，领导力的核心是影响力。而扩大影响力的基础，是提高领导者本人的素质、品行和修养。