

THE ESSENCE OF LEADERSHIP
ANSWERING THE CHALLENGES OF UNCERTAINTY

领导力的本质

应对不确定性的挑战

马洪海 ◎ 著

领导力的未来：
历史性地处理混沌问题

领导力形成：
可复制的技能





THE ESSENCE OF LEADERSHIP

ANSWERING THE CHALLENGES OF UNCERTAINTY

领导力的本质

应对不确定性的挑战

马洪海 ◎ 著

领导力的未来：
历史性地处理混沌问题

领导力形成：
可复制的技能



经济日报出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力的本质：应对不确定性的挑战 / 马洪海著.
— 北京：经济日报出版社，2018.5
ISBN 978-7-5196-0355-7

I. ①领… II. ①马… III. ①领导学—研究 IV.
① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 104811 号

领导力的本质：应对不确定性的挑战

著 者	马洪海
责任编辑	杨保华
出版发行	经济日报出版社
地 址	北京市西城区白纸坊东街 2 号
邮政编码	100054
电 话	010-63567961 (编辑部) 63567692 (发行部)
网 址	www.edpbook.com.cn
E - mail	edpbook@126.com
经 销	全国新华书店
印 刷	北京市金星印务有限公司
开 本	145 × 210mm 1/32
印 张	7
字 数	175 千字
版 次	2018 年 5 月第一版
印 次	2018 年 5 月第一次印刷
书 号	ISBN 978-7-5196-0355-7
定 价	58.00 元

◎ 作者简介

马洪海，营销咨询顾问，百科全书式人物，深圳大学创业学院创业导师，深圳市高瞻智囊公司总经理。

1989年毕业于中等师范学校，靠自学修完自学考试计算机本科全部课程，先后从事教师、实习医生、新闻、健康管理、企业管理等工作。2003年进入商界，担任过多家公司高管，曾受管理学大师罗伯特斯威博士（德鲁克弟子）教诲，并在世界顶级精益咨询公司GEMBA任职。

2009年创办高瞻智囊科技公司，曾受邀在中国兵器、浙江大学研究生院、北京大学深圳研究生院、深圳大学等授课。著有《不懂营销创什么业：创业营销的精益策略与心理学应用》，目前正带领团队致力于构建精益营销生态圈。

责任编辑：杨保华
装帧设计：刘新雨

此为试读，需要完整PDF请访问：www.ertongbook.com

内容摘要

1. 领导力资本：在资本市场上，领导力具有资本的属性，可以带来增值。不同的领导者带来的资本增值完全不同。

2. 任何领导者都具有管理者的基本功能与职能，但管理者未必具有领导力。这不仅是角色决定的，也是当事人的自觉选择。

3. 组织的功能不同，承载的社会或者群体利益与责任也不同。处于领导位置的角色扮演者，如果处理不确定性的阶段性结果符合组织的期望，通常可以评定为具有领导力，否则仅可以列为管理者。实际上，不管结果如何，这个角色都是领导者，只不过领导水平高低不同而已。

4. 处于领导者位置的角色扮演者，如果处理不确定性的阶段性成果不仅符合组织期望，还超越了组织期望，则此角色可能被组织评价为伟大的领导者。但这个超越，不能跨越历史阶段。不同的历史阶段，组织的期望不同，因此对于领导者的历史评价经常发生变化。组织内外的人对于该领导者的评价均取决于其利益导向，敌对的组织或者个人也许佩服领导者的水平，但却会欲除之而后快。

5. 扮演临时性角色的人，因为个人特质与自觉选择，可能有形形色色的风格特质，但不管哪种风格都不可能超越历史条件的限制。从这个角度上说，时势造英雄与英雄造时势，都是历史的一种选择，充满了随机性。

6. 领导力本质上是中性的、客观的、变化的。

7. 资源既有独占性，也有共享性。伟大的领导者通常会利用共享性资源完成组织的期望。

领导者通常更喜欢利用独占性资源完成制胜联盟的期望。

领导者的重要技能之一在于可以重新定义资源、改变资源属性，或者无中生有。

领导力资产：领导者在处理不确定性时所拥有的资源总和。

领导力负资产：指的是在处理不确定性时，领导者必须借力组织之间的运作、协调以及组织内外部资源，但如果不确定性是与组织本身有关的，如行政僵化、腐败、低效或者无效、组织纪律涣散等，此时领导者的资源将呈现出领导力负资产，即资源总和为负，对于领导者是不利的。不幸的领导者会为此付出包括个人在内的极大代价。

8. 领导力层级与领导力阈：领导力阈值不同决定了领导力层级，反过来，领导力层级约束了领导力阈。通常情况下，层级越高，领导力阈越宽；层级越低，领导力阈越窄。但在精益化组织、拉动型组织中则存在着相反的情况。

9. 每个成熟的组织为了组织的发展以及制胜联盟的利益，都会要求角色扮演者符合组织的期望，这种理论化的组织期望就是所谓的领导力模型。

10. 处理不确定性时，聪明的领导者会把组织成员看成一种资源。资源调用得越好，完成的绩效或者结果越好，领导者的地位就越稳固，获利者对于临时性角色扮演者的评价也越好。但这个评价会因当事人的地位、环境而异。

11. 未来组织要处理的不确定性相对历史来说，会更趋于混沌，因此对领导者的要求越来越高。

12. 领导力的最高水平是历史性地处理混沌问题。

13. 新经济时代的知识工作者有与历史上其他工作者不同的特质，领导他们属于新课题。

序 言

对于领导力的困惑，是促使我写这本书的原因之一。

不知道是否真如星象学家所断言的，处女座的人有“极端完美主义”倾向。不过，我的确是这样的，对一个自己关心的问题如果不能彻底搞清楚，就会坐立不安！领导力对我而言就是这样一件事。迄今为止，尚没有一个人讲清楚到底什么是领导力，但关于领导力的著述却多如牛毛。多年以来，我读过不下几十种关于领导力的书，却越看越糊涂。不管是“领导力权变理论”，还是“领导者特质理论”，或者其他形形色色的领导力理论，都没能讲清楚到底什么是领导力，更不要说按照这些理论可能导致的思维混乱。

到底该如何解释希特勒、萨达姆、卡扎菲这样的历史人物？他们拥有领导力吗？那些商业巨子真的是靠诚实获得巨额收益的吗？为什么我们的感觉和书上讲的完全不同？学者们的论述经常在现实中碰壁，是理论错了，还是现实错了？如果理论尚不能解释现实，更遑论指导现实？

阅读历史，是一种充满自相矛盾的心路历程。那些历史上的枭雄，是真的有远大的抱负、有事业的热忱，是道德的化身，想救万民于水火，还是更多的像曹操一样，“宁我负天下人，而不愿天下人负我”？那些耳熟能详的商业巨子，是依靠勤奋、诚实、责任、创新成为富豪的，还是靠贪婪、掠夺、资源侵占、野心而发的不义之财？为什么现实社会中，那些高尚、正直、工作能力强的人，通

常并不能成为领导者？而那些擅长逢迎拍马、阿谀奉承的人却高高在上？这些问题，经常使人陷入思维及历史的悖论。

也许，他们本来就不对！

思考者是孤独的，尤其是特立独行的思考者！

本书更像一个喜欢思考的人独立思考的结果。当然，读者也可以把它看成一个处女座的疯狂，为了说服自己，于是就写了一本书。

这个思考结果能够说服我自己，能够让我不再坐立不安，至少能够解释清楚我所了解的历史及现实，至少逻辑自洽。因此，在本书的写作过程中，并没有采用传统学者引经据典的方式以看起来更像学者。这对本人来说，完全没有必要。我更不需要读者在读完本书之后，给我封一个“领导力专家”的头衔，我要的仅仅是逻辑自洽，不再陷入思维的悖论。

同时，我也清楚地知道，不管这本书写得如何透彻，在“书虫”的眼里都仅仅是一顿美餐。我们所有的奇思妙想、雄才大略都无法拒绝时间长河如流沙一样飞逝。今天的地球面临着越来越多趋于混沌的不确定性，而这恰恰是领导力发展的最大挑战。如何历史性地处理混沌问题？能为此贡献绵薄之力，是对作者最大的奖赏。

马洪海

2018年2月

目 录

第一章 到底什么是领导力

领导力定义	3
领导力阈	6
领导力评价	8
领导者监督	10
领导力性质	11
领导力构成	12
领导者驱动力：道德与信仰	13

第二章 关于领导力研究

领导力研究的流派	16
组织外无领导力	17
影响力与领导力的关系	18
领导力研究的道德问题	18
管理者与领导力研究	20

第三章 关于组织

关于组织	24
服从	28
领导力转移	32
关于忠诚	34
组织的建构与解构	37
组织的游戏规则	38

第四章 领导力的转移

角色变换	44
暗权力与傀儡	46
领导者的野心	
——“权力：为什么只为少数人所拥有”	49
领导者小组（领导者集体）	51

第五章 从零开始的组织成长

自建型组织——想象的力量	54
增长的资源	57
核心层成员	60
制胜联盟	61

领导力与群体心理学	62
领导者资产	66
领导力资本	68

第六章 变化中的组织

组织运行的动力：驱动与拉动	72
组织成熟度	74
组织结构	78
资源丰富国家的悲剧	84
分权式组织的黄昏？	86
理想组织模型	87

第七章 领导力形成——可复制的技能

意义建构	93
行为意义实验	94
想象	95
领导者对人性的洞察	97
领导者远见	98
基于制胜联盟的资源分配	99
权重优先	100
资源的投资收益率	101

人的资源化与资源的人格化.....	102
技术的力量	104
思考与决策	106
赏罚：对原则的敬畏	108
适应与改变游戏规则	112

第八章 资源：从物到人的进化

有形资源	117
无形资源	119
领导者的智囊团——从神话到神话.....	121
影响力——历史无真相.....	125
威望与权威	126
钱在哪里	128
资源的进化及其意义	130

第九章 领导者风格与模式

独裁与民主	135
领导模式	138
领导力模型：超越组织期望.....	141
温和的家长制是适合中国人的领导方式？	145

第十章 领导者价值观及驱动力

私德与公德	152
利己还是利他	153
服从与道德	155
领导者喜好	158

第十一章 应对不确定性的挑战

组织平衡与扩张	163
外部竞争者	167
未知的危险与机遇：灰犀牛、黑天鹅与混沌	169

第十二章 领导力的未来：历史性地处理混沌问题

系统思考与创新	178
制造不确定性	179
人工智能与领导力	181
领导力阈与历史的混沌	184

第十三章 如何领导新经济时代的知识工作者

罗伯特·斯威博士	188
重要性	189

谁是知识工作者 192

知识工作者的特征 194

知识工作者的工作需求 196

激励专业人士 197

领导知识工作者指南 199

后 记 205

第一章

到底什么是领导力
