

Classic Cases of
Leadership
Development



领导力开发 经典案例

解析组织兴衰成败，
评鉴人物功过是非；
澄清因果大道归真，
矫思修身正知善行。

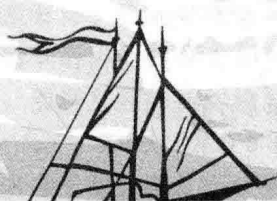
李永瑞 著



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

领导力开发 经典案例

李永瑞 著



Classic Cases of
Leadership Development



北京师范大学出版集团
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PUBLISHING GROUP
北京师范大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导力开发经典案例/李永瑞著. —北京:北京师范大学出版社, 2018. 6

ISBN 978-7-303-23074-7

I. ①领… II. ①李… III. ①领导学—案例 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2017)第 291078 号

营销中心电话 010-62978190 62979006
北师大出版社科技与经管分社 www.jswsbook.com
电子邮箱 jswsbook@163.com

LINGDAOLI KAIFA JINGDIAN ANLI

出版发行:北京师范大学出版社 www.bnup.com

北京市海淀区新街口外大街 19 号

邮政编码: 100875

印刷:三河市东兴印刷有限公司

经销:全国新华书店

开本:787 mm×980 mm 1/16

印张:15.5

字数:202 千字

版次:2018 年 6 月第 1 版

印次:2018 年 6 月第 1 次印刷

定价:42.80 元

策划编辑:陈仕云

责任编辑:陈仕云

美术编辑:刘超

装帧设计:刘超

责任校对:赵非非 黄华

责任印制:赵非非

版权所有 侵权必究

反盗版、侵权举报电话:010-62978190

北京读者服务部电话:010-62979006-8021

外埠邮购电话:010-62978190

本书如有印装质量问题,请与印制管理部联系调换。

印制管理部电话:010-62979006-8006

前言

Preface

人的一生总充满诸多奇缘，我在大学里为不同类型的学生，以及各种在职培训班学员讲授领导力主题相关课程，也可称得上是一段奇缘。我本科阶段所学专业是化学教育，学得不错，是班里唯一解除定向合同的毕业生，虽有此殊荣，但当时我其实没有其他地方可以选择，最终回到了我的家乡——中国西部一个国家级贫困县的一所中学担任化学教师。

初登讲台，我便暗下决心，要认真准备，在知识的传授、思想的启迪等方面一定要给学生耳目一新的感觉。为此我尝试从一场古代战争的胜负分析来导入所要讲授的内容，没想到很受学生欢迎，其中不少学生因为这种方法的诱导，学习兴趣大增，潜能得到了充分激发，后来竟然超水平发挥考入了名牌大学，如今功成名就者不少，且大多与我成了朋友。

初为人师这一成功并快乐的体验，慢慢地就演变成我所倡导的一种领导学的教学模式：通过案例来建构理论，用案例来解释、验证并修正理论。本书的内容是近年来我为各级各类学生，以及各种在职培训班学员讲授领导力相关课程时反复使用的案例。其中有的已经公开发表，有的还未发表，但都是经过实践检验，很受学生欢迎，且与领导力相关主题完美契合的教学案例。

本书共十一章，绝大部分内容来自于我自编且经过多轮教学实践的课堂教学案例与讲义，部分内容取材于本人已经发表或出版的相关研究成果。各章内容概况如下：

第一章 融贯中西古今智慧，破解领导研究难题 聚焦中国本土领导智慧的总结和提炼及其与创新型组织管理之间的关系，主要取材于我发表在2010年《北京师范大学学报(社会科学版)》和2015年发表在《管理学家》杂志上的2篇文章，以及2004年11月在敦煌文艺出版社出版的《领导科学与艺术》一书中的部分相关内容。

第二章 厘清理论发展脉络，把脉研究范式创新 聚焦中西古今领导力及其融合之研究源流考，主要取材于领导力经典教科书及我2005—2013年在《软件工程师》和《中国卫生人才》杂志上开设的管理与领导力专栏文章。

第三章 对比中日发展历程，校准组织变革路径 聚焦中日两国国家变革路径之间

的对比，主要取材于我在《软件工程师》发表的专栏文章及《领导科学与艺术》一书中的部分内容。

第四章 深化改革三商共进，财智并兴圆梦中国 从新中国成立以来中国国家领导人与历史事件交互角度总结提炼本土领导智慧，主要取材于《领导科学与艺术》一书中的相关内容及我为全国第四批干部培训撰写的学习教材《领导力与领导艺术》的部分内容。

第五章 愿景驱动内圣外王，解析联想创立做强 以本土企业联想集团的创立及成功进入世界 500 强的发展历程为例，深入解读了本土领导智慧与高科技企业员工管理，主要取材于《领导科学与艺术》一书中的部分内容。

第六章 英特尔之华丽转身，格鲁夫偏执加理性 以格鲁夫的自传体《只有偏执狂才能生存》一书及相关学者对英特尔的战略转型解读为基础，对高科技企业的转型与管理进行深入解析。

第七章 施振荣无为无不为，王安电脑欲聚则全散 对宏碁集团和王安电脑两家由华人创办的高科技企业的创业与传承进行定性对比，试图解构决定华人企业成败的关键因素。

第八章 技术先进市场无情，铱星陨落血泪献身 全景回顾了铱星计划的诞生、运营与陨落过程，深入解析了高科技企业失败的原因。

第九章 解构组织成长基因，香港科大经典范本 以香港科技大学（简称“香港科大”）借力制度文明而翘楚学林的过程为主线，全面解析了创新型组织的创立与管理。

第十章 西楚霸王唯我独尊，高祖刘邦聚智增慧 以楚汉相争中项羽和刘邦的此起彼伏作为对比，全面解析了领导者个性特征与组织管理有效性之间的关系，其中部分内容已在《软件工程师》和《中国卫生人才》杂志上公开发表。

第十一章 解谜约瑟管理变革，求问学森思维创新 聚焦于体系、制度变革与组织管理创新之间的关系，主要取材于我在《软件工程师》发表的《“李约瑟之谜”和“钱学森之问”成因之我见》一文，全文被刘川生主编的《辉煌历程与基本经验——北京师范大学纪念中国共产党成立 90 周年论文集》（第 307—317 页，北京师范大学出版社，2011）收录。

上述案例自 2001 年以来在北京师范大学、中央财经大学、对外经济贸易大学、北京大学、清华大学、浙江大学、厦门大学、中国科学院心理学研究所等高校的 MBA、EMBA 课程班，以及中央组织部、国家行政学院、中国农业银行、国家电网、三一重工、同煤集团、海螺集团等著名企事业单位举办的各种类型的领导力培训班中多次使用，其中一些案例得到了受训学员建设性的反馈，在此一并致谢。

本书所选案例为便于教学和利于读者学习参考，凡涉及当事人的均采用真实姓名，若有不妥之处，敬请谅解，并希望函告著者正确或认可的表述方式。预致谢意！

李永瑞

目录

Contents

第一章 融贯中西古今智慧，破解领导研究难题	1
【导入问题】	1
第一节 发掘中国历史智慧，重塑民族文化自信	3
第二节 聚焦精英人物得失，求索三角互证数据	4
第三节 遵循案例研究路径，回应现实领导问题	7
第四节 鉴史镜人清正同一，知行并举有为不为	11
【思考题】	25
【阅读文献】	26
第二章 厘清理论发展脉络，把脉研究范式创新	28
【导入问题】	28
第一节 准确定义领导内涵，以效定绩优劣自现	29
第二节 百年演进主客换位，交互日炽更赖本真	39
第三节 建构本土领导理论，完善全球知识体系	64
【思考题】	72
【阅读文献】	72
第三章 对比中日发展历程，校准组织变革路径	74
【导入问题】	74
第一节 资源耗竭难以为继，创新驱动迫在眉睫	75
第二节 知正行敏日本腾飞，他山之石可以攻玉	79
【思考题】	92
【阅读文献】	92

第四章 深化改革三商共进，财智并兴圆梦中国	94
【导入问题】	94
第一节 民族复兴求富求强，实事求是路正康庄	95
第二节 全球视野格局担当，深化改革百舸竞上	96
【思考题】	107
【阅读文献】	108
第五章 愿景驱动内圣外王，解析联想创立做强	109
【导入问题】	109
第一节 年过不惑反求诸己，挑战人生跨界创业	112
第二节 联想定位高科产业，光南院士倾心助力	115
第三节 资源整合财智并兴，精选伙伴破茧成蝶	118
第四节 百花竞放各归其位，蛇吞大象梦想成真	121
【思考题】	132
【阅读文献】	132
第六章 英特尔之华丽转身，格鲁夫偏执加理性	134
【导入问题】	134
第一节 众人欲睡我独起，砸碎铁窗开天地	135
第二节 蛇打七寸抓关键，晓理动情谋同一	139
第三节 跟格鲁夫学偏执，果决理性巧转型	143
【思考题】	144
【阅读文献】	144
第七章 施振荣无为无不为，王安电脑欲聚则全散	145
【导入问题】	145
第一节 抛却名利创宏碁，风雨万日谈笑退	146
第二节 振荣心智高远真，宏碁思维反胜正	151
第三节 未来不演王安剧，宏碁法则化知行	163
【思考题】	166
【阅读文献】	166

第八章 技术先进市场无情，铱星陨落血泪献身	168
【导入问题】	168
第一节 柏林格奇思妙想，高尔文批准立项	169
第二节 铱星本有好胎相，孕育不良难产房	170
第三节 技术先进产品王，用户青睐看销量	175
【思考题】	177
【阅读文献】	178
第九章 解构组织成长基因，香港科大经典范本	179
【导入问题】	179
第一节 功成不忘华族人，志同道合中国心	180
第二节 三维胜任构序美，聚贤纳才互竞励	182
第三节 教授治校正知行，优化制度夯根基	185
第四节 他山之石可攻玉，兴学善政皆范本	190
【思考题】	192
【阅读文献】	192
第十章 西楚霸王唯我独尊，高祖刘邦聚智增慧	194
【导入问题】	194
第一节 遗传环境铸个性，刘邦项羽相对立	197
第二节 喜怒代言胸宽窄，善赐映射志高低	203
第三节 绩效无边全动力，清正同一齐步行	209
第四节 心智转型迈卓越，聚智增慧创伟业	217
【思考题】	224
【阅读文献】	224
第十一章 解谜约瑟管理变革，求问学森思维创新	227
【导入问题】	227
第一节 约瑟迷华著巨史，学森忧国发惊问	229
第二节 百花齐放各假设，百家争鸣无定论	232
第三节 管理变革解约谜，思维创新答森问	234
【思考题】	238
【阅读文献】	238

第一章 ◀

融贯中西古今智慧，破解领导研究难题

【导入问题】

1. 如何界定领导和领导力？当前领导研究的理论供给与领导实践需求之间存在什么样的反差？未来的出路何在？

2. 著名华人学者许倬云说：“在管理与领导力这个领域，我们通常是从现在的公司案例中推导出可以学习的经验和一般原则。然而，法人公司的历史尚不足200年，而我们有2000年的数据躺在那里无人问津。我们为什么不使用那个更庞大、更复杂，而且有着更明显的革命与变革的轨迹的数据库呢？那会帮助我们更好地理解领导力与组织的种种现象。”那如何从浩瀚的中国历史数据中建构契合当下领导实践需求的本土领导理论？

3. 中国本土领导理论的建构，对于提升中华文化自信，丰富和完善全球领导知识体系，都有哪些特别的时代价值和现实指导意义？

领导活动作为以领导者效应的发挥为轴心，以组织绩效提升为出发点和逻辑归宿的多元主体互动的社会现象，自人类社会诞生以来就与之相伴相随。但领导学从哲学等学科中分化出来成为一门独立的学科，若从托马斯·卡莱尔(Thomas Carlyle, 1795—1881)于1840年出版的《论英雄、英雄崇拜和历史

上的英雄业绩》这一具有里程碑意义的领导学专著算起，迄今仅 170 余年。

在过去的 170 余年中，领导学研究的道路并不平坦，进展也很有限，原因在于人们对领导学的核心概念——领导力动态演进、多元耦合的复杂本质的认识不够深入和全面(Rumsey, 2013)。在汇聚全球领导力专家智慧于一体的《牛津领导力手册》(*The Oxford Handbook of Leadership*)(2013 版)中，对领导力研究的现状和未来进行了描述与展望：领导力研究要取得新的突破，继续沿着传统研究范式，通过量的积累来促成质的飞跃的取向似乎指望不大，而创新研究范式，尤其是在一些如经济全球化引发的组织成员多样性的有效管理等新兴领域，这种取向已不可或缺，因为既有的领导理论，不论是广度和深度，都不能有效解释这些新兴的组织现象的形成和发展，所以迫切需要建构新的研究范式来为丰富和完善领导学知识提供新的洞见。

领导力研究亟须创新研究范式点，这是近年来学界的普遍共识。2014 年，美国领导力大师沃伦·本尼斯(Warren G. Bennis)逝世，《经济学家》(*The Economist*)杂志对这位大师的领导力思想进行了“盖棺定论”性的总结：本尼斯坚信在如今这人人平等的时代，有效的领导力需要另辟蹊径。在这样的时代，领导者的定位是追随者心智改善的导师和教练，而不是只会发号施令，信奉胡萝卜加大棒就是一切的军士长。在这样的时代背景下，自上而下的领导风格不仅会使得人心离散，还有意漠视知识这一当今组织中最为宝贵的资源。在这样的时代，作为领导者，如果你不愿意也不会有效激发你的知识型员工们去创造性地使用他们的知识来为组织的价值增值服务，那么在领导职责的履行上，你就是一个不得要领的门外汉！

因此，为了更好地理解领导力与组织的种种现象，著名华人学者，美国匹兹堡大学终身教授许倬云先生建言：一是要从现在的公司案例中推导出可以学习的经验和一般原则；二是要用好用活至今无人问津，但有着更明显的变革轨迹的人类两千年来的活动数据，也就是要通过案例，从历史的视角去探究领导力的真知灼见(刘澜，2011)。

第一节 发掘中国历史智慧，重塑民族文化自信

以中华优秀传统文化为核心的中华文明，是世界上自诞生以来唯一不曾消亡，也是迄今为止存续时间最长的人类文明，按照许倬云的观点，自然应当在领导学研究上多有自己的真知灼见，但自领导学研究开启以来的170余年间，中国传统文化对领导学理论的贡献，与中华文明的辉煌和中华民族悠久的历史极不相称，也与日渐崛起的中国经济和国际地位很不相符。笔者认为，原因有以下两个。

1. 中华民族文化自信渐遭践踏后，迄今还没有得到有效重建

领导学研究肇始之际，中国正值鸦片战争爆发，随后遭受多次外敌入侵，其标志就是中华民族两千多年来习以为常的“按照传统朝贡体制建筑以自我为中心的天下体系”遭受到了来自“西方列强，尤其是英国扩张的殖民体系”的严峻挑战，且多以前者臣服为终。中华民族的文化自信心因此屡受打击和践踏，在不得已的情况下开始盲目崇拜外来文化，并在此过程中渐渐淡忘了自己的根本。虽然此间不少仁人志士也曾呼吁并试图重建中华民族的文化自信，但很长时间以来，这种力量和声音并没有得到普遍认同，更没有唤起一致的行动。在这样的背景下，“如何处理人与自然、人与人、国与国、心与物之间关系”的中华优秀传统文化基因就难以在领导学研究的公众视野得到应有的展现了。

2. 既有研究对历史的当代价值发掘和凸显不足

历史作为传统文化的主要承载形式，当有“国民之明镜，爱国心之源泉”（梁启超）之效。梅贻琦在《大学一解》中指出，教育之最大目的，古今中外，亘古未变，简而言之，就是“修己安人”。所谓“修己”，乃格物、致知、诚意、正心、修身，属大学之“明明德”；而“安人”则是齐家、治国、平天下，属大

学之“新民”。梅师认为，学子要“明明德”继而能达“新民”之期，以能“祛孤陋，增闻见，而辅仁进德”的古人为友来“督励”自己是必修功夫。用今天的话来说，鉴史镜人是领导者领导力自我提升必不可少的有效方法。

很可惜的是，梅师指出，虽“有志者自犹可于古人中求之。然求之又若不易。”其中最为根本的原因是史学读本多不重视历史与现实人生的因果关系发掘，缺乏鲜活的生命和灵魂。“专考史学之人，又往往用纯粹物观之态度以事研究，驯至古人之言行举措，其所累积之典章制度，成为一堆毫无生气之古物，与古生物学家所研究之化石骨殖无殊。此种研究之态度，非无其甚大之价值，然设过于偏注，则史学之与人生将不复有所联系”。因此，历史本应有的“如对古人”“以人鉴人”的督励作用就被无端湮没了。

由此看来，发掘历史的当代价值，凸显历史与现实人生等相关变量之间的因果关系，不仅事关中华传统文化在领导学研究本真地位的应然回归，也是当前我国各级各类学校和培训机构培养既能“修己”，又能“安人”人才的必然选择。

那么，如何才能有效发掘中国历史智慧，凸显历史与现实人生等相关变量之间的因果关系呢？既然是历史智慧，相关研究就应当与现实问题充分回应，采用适宜的研究方法，选择正确的研究主线，从历史数据中进行归纳、总结和提炼。

第二节 聚焦精英人物得失，求索三角互证数据

利用历史数据构建领导理论具有三个独到的优势(Dean, 2003)：一是历史数据来自“真实的世界”，并不会产生难以推广的实验室效应(Webb, 1981)，外部效度能得到有效保证。二是历史数据记载了不同文化背景、不同历史时期人类行为的海量信息，为创建跨文化和超越历史的领导学领域的公

共知识提供了可能，因此基于历史数据建构的理论更具有普适性(Sales, 1972; Martindale, 1973)。三是历史数据更具有现实仿真性，能满足研究所需的基本伦理要求。比如，对人类暴力的研究，任何试图通过实验方法来验证这一问题的研究都会招致强烈的道德谴责并被迫终止，而通过收集历史资料，研究者可以通过对过去真实发生的暴力事件进行回溯和分析，从而使研究过程和研究结果同现实充分契合。

但历史数据或历史记忆本质上是观念(价值系统)和社会行动的互动过程(整体和片断)的记录。一方面，人在某种观念支配下参与或记录社会行动，形成历史记忆。凡是成为某种普遍公共历史记忆的，必定是和某一人群(国家、民族、族群)共同经历的相关事件，特别是人们在普遍观念支配下参与的事件。另一方面，人的行动特别是社会行动一旦发生，会反过来改变(或强化)人们参与该行动时的初始观念。当某一重大事件成为某一群体刻骨铭心难以忘怀的过去时，该记忆常常会重塑人们原有的价值系统，进而形成新的普遍观念，从而影响到下一步的社会行动。也就是说，构成真实历史记忆核心的是由该观念转化为社会行动，社会行动的结果反过来改变或强化某种观念的互为因果链(金观涛、刘钦云，2007)。

因此，从历史数据中构建领导理论所要做的一项关键性工作，是寻找支配历史事件背后的观念，把历史记录还原成观念支配下发生的社会行动。要达到这一目标，按照法国存在主义哲学家让-保罗·萨特(Jean-Paul Sartre)的观点，需用“前进与逆溯”的方法。所谓“前进”，就是从一定时代的生产力和生产关系矛盾出发，从经济状况、阶级斗争和意识形态领域的冲突出发，去分析并说明某个具体的历史人物，是从历史背景分析历史人物的价值和行为系统的必然性。所谓“逆溯”，就是反过来从某个具体的历史人物出发，再现他和周围环境之间的一切复杂的关系，并进一步从这些关系回溯到该时代的经济状况，特别是生产力和生产关系的矛盾中去，是从历史人物的价值和行为系统中透射历史背景。比如，要研究和评价历史人物，就应当把历史人物

的传记研究和其作品研究结合起来，还原其真实历史现象，显露出历史人物所具有的特殊的“微分”或“变数”。要发现这些“微分”，就要既着眼于历史人物的大的方面，还要着眼于他身上许多隐蔽的、偶然的、转瞬即逝的特征。这也是历史学家周兴樑(2004)竭力提倡的“从史事中求史实，从史实中求史是”的研究方法。因此，“前进与逆溯”的方法重在考证时代和历史人物之间丰富的矛盾关系，试图揭示历史人物的多样性、能动性和创造性(简桐，1987)。

历史数据是一个庞大的数据库，鉴于领导学所要研究的是领导者、追随者和领导环境等要素之间的互动关系及其对组织绩效的影响，因此，要凸显历史与现实人生等相关变量的因果关系，历史人物的研究和评价是一个关键的突破口。这是因为“历史、现实、未来是相通的”“历史是过去的现实，现实是未来的历史”，历史离不开人；而历史镜像中的人，自然离不开对其功过善恶的价值评判(瞿林东，1997)。“其恶可以诫世，其善可以示后”(《史通·人物》)。“富贵而功德不著者，未必声名于后；贫贱而道德全者，未必不煊赫于无穷。”^①因此，历史的核心和主体是历史人物，所以历史的当代价值的展现，必然要通过历史人物的研究和评价来完成。鉴于中国历史总体是一个精英主导型的社会，精英人物对历史的推动(或阻碍)作用就更为突出，“一言可以兴邦，一言可以丧邦”(左双文，2014；徐国利、李天星，2012)。因此，历史人物的研究与评价必然以历史上的精英人物为主体。

综上所述，中国历史智慧的发掘，以对中国历史上的精英人才的研究和评价为主线，按照上述历史数据的三角互证要求，其本质上在于激活历史数据并特别强调各种数据之间的交互验证。具体来说，在研究和评价中国历史上的精英人物时，历史数据来源不仅要包括背景(如时代背景，所处时代的主要阶级矛盾、面临的主要社会问题等)、他说(如评传，后人对其的经典研究等)、自说(如个人自传、文集、诏书等)、说他(如对其他重要人物的评价、

^① 李翱：《答皇甫书》，见《全唐文》卷635。

撰写的碑文，及其对当时的国际国内形势、社会矛盾和社会问题的看法及所采取的行动等)和史说(如官方正史如何评价等)等多个通道和途径，且需特别关注各种来源的数据之间是否能得到彼此的交互验证，必要时还需要对相关存疑和矛盾之处进行专门考证。

第三节 遵循案例研究路径，回应现实领导问题

要发掘并凸显历史人物研究与评价的当代价值，展现其鲜活的生命力和灵魂，需要基于现实问题导向，采用规范的案例研究方法，对相关历史人物进行对比研究与评价，继而回应现实问题并提炼相应的本土领导法则。

案例研究是一种运用历史数据、档案材料、访谈、观察等方法收集数据，并运用可靠技术对一个事件进行分析从而得到具有普遍性结论的研究方法。当研究的问题是“如何?”“为什么?”时，调查者不能控制事件的发生或进程；而研究的问题是现实生活背景下的当代现象时，案例研究就有明显的优势。所以，案例研究更贴近管理问题情境，更能直接说明因果关系。依照规范的案例研究的方法和程序，在具体操作上可分为问题驱动与理论回溯、案例选择与数据分析、理论回应与管理启示三个部分。

1. 问题驱动与理论回溯

驱动案例研究的问题，要么是现有理论研究中存在观点冲突的“矛盾”问题，要么是现有的理论忽略了某些重点变量的“空白”问题。比如，组织领导者的个体人力资本积累和社会资本积累与组织绩效之间存在什么样的关系？现有研究中，有的研究认为两者之间存在正相关关系，有的认为两者之间存在负相关关系，有的认为两者之间并没有明确的相关关系，这就是一个典型的“矛盾”问题。那么，在这些“矛盾”背后是否存在更为重要的变量中介或调节这些变量之间的关系呢？这就是一个很有价值的理论“空白”问题。

2. 案例选择与数据分析

案例选择的原因或是因为它们非同寻常的启发性，或是极端的范例，或是难得的研究机会。鉴于案例研究的深度和对案例背景了解的程度不是由案例的个数决定，而是由案例研究的方法决定，同时考虑到所能研究的案例数目通常有限，那么就有理由去选择那些极端情境和极端类型的案例进行对比研究。在这些案例中，我们感兴趣的过程被“清晰透明地观察到”，以便启发全新理论的创建或原有理论改进。而其中一个非常重要的理论抽样方法就是“两极模式”：即抽取极端的案例（如绩效非常高与非常低的情况），以便更容易地发现数据中对立的模式，这种抽样方法更能够清楚识别所研究对象中的核心概念、关系和逻辑的模式。

比如，同是创业身份的刘邦和项羽，刘邦平民出生且武功平平，而项羽贵族出生且神勇无敌。项羽的人力资本积累和社会资本积累水平都远远高于刘邦，那为何两者的结局却与常识的预期截然不同，项羽高开低走而刘邦低开高走？刘邦和项羽的人力资本和社会资本的积累与他们的人生结局（组织绩效）的对比就是典型的“两极模式”。

在案例的数据分析上，由于案例研究采用“分析性概括”，而非“统计性概括”的方法，案例研究的有效性更多地依赖于理论指导下的资料分析。所以不论是没有明确命题或假设的探索性案例研究，还是有明确命题或假设的验证性案例研究，在进行数据分析时，都要根据所要研究的问题确定一些类别或维度，使用结构化和多样化的视角来实施案例内和案例间的数据分析。以对比案例研究为例，前者是把对比案例中或正或反的案例按照既定的理论框架看成独立的整体进行全面分析，后者是在前者的基础上对正反两个案例进行对比的抽象和归纳，进而得出更精辟的描述和更有力的解释。

在刘邦和项羽的对比案例研究中，基于《史记》等史料和相关研究文献，我们最后决定从刘邦和项羽的人力资本、社会资本、心理资本、起义动机、起义目标、部属目标、认知人性、本真情绪、一致行为、成员进退、团队演

进、结局对比等维度来进行对比分析。

3. 理论回应与管理启示

由案例研究构建理论就是通过案例数据、形成的理论及现有文献三者之间的反复循环进行的。虽然由案例构建的理论常常看似“很主观”，但成功的案例理论却往往令人惊讶的“客观”，因为其与数据的唇齿相依而使得研究者保持“坦诚”。这些数据对理论的约束，与数学在正式的分析模型中的作用有异曲同工之妙。

案例研究涌现的理论，只有凌驾于案例的特殊性之上才会变得更有价值和意义，因此案例研究应帮助读者以一个崭新的视角来了解世界并充分回应现实问题。在由案例构建理论的研究中，将研究结论和现有理论联系起来尤为重要，因为所得结论常常是基于数量有限的案例，此举有助于提高由案例研究构建理论的内部效度、普适性和理论水平。

理论的回应是为管理启示服务的，管理启示就是对案例研究启动时的现实问题的回应，这种回应可能是某种模型的提出，也可能是某种概念的创新，或者兼而有之。在刘邦和项羽的案例对比研究中，我们在已有文献的基础上，提出了领导者心智模式的概念——是经先天遗传和后天成长经历熔铸而成，是决定行为主体反射式的情绪表现和一贯性的行为风格的行为主体内隐的认知图式。并从领导者心智模式与高层管理团队(Top Management Team, TMT)成员进退互动角度将领导者的心智模式区分为聚智增慧(如刘邦，人力资本和社会资本水平低，但心理资本水平高，对应的TMT成员走势是低开高走)与唯我独尊(如项羽，人力资本和社会资本水平高，但心理资本水平低，对应TMT成员走势是高开低走)两种极端类型。进而构建了领导者心智模式、TMT管理绩效和组织绩效之间关系的模型图。

综上所述，以历史人物的对比为主线，采用规范案例研究方法来构建本土领导理论的流程、内容及每个部分的主要工作见表1-1。