

领导基因

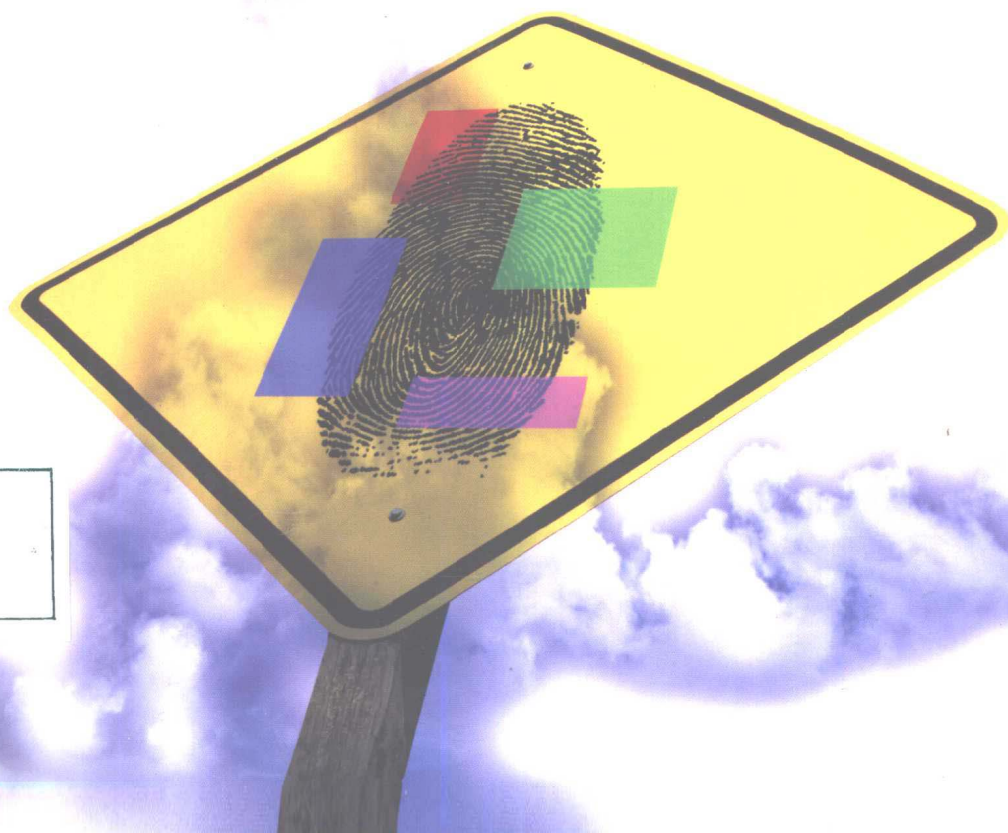
THE LEADERSHIP GENE

毕生领导生涯的遗传密码

The Genetic Code for a Lifelong Leadership Career

ECONOMIC MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE 经济管理出版社

〔英〕西里尔·利维奇 著 **CYRIL LEVICKI** 王秋石等 译校



领导基因

毕生领导生涯的遗传密码

[英] 西里尔·利维奇 著

王秋石等 译校

经济管理出版社

译著策划 卢小生
责任编辑 顾 佳
版式设计 陈 力
责任校对 张晓艳

图书在版编目 (CIP) 数据

领导基因：毕生领导生涯的遗传密码/ (英) 利维奇著；
王秋石等译. —北京：经济管理出版社，2001
ISBN 7-80162-237-5

I. 领 ... II. ①利 ... ②王 ... III. 领导学 IV
.C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 044747 号

领导基因

毕生领导生涯的遗传密码
[英] 西里尔·利维奇 著
王秋石等 译校

出版：经济管理出版社

(北京市新街口六条红园胡同 8 号 邮编：100035)

发行：经济管理出版社总发行 全国各地新华书店经销

印刷：中央党校印刷厂

880×1230 毫米 1/32 9.25 印张 198 千字
2001 年 7 月第 1 版 2001 年 7 月北京第 1 次印刷
印数：1—6000 册

ISBN 7-80162-237-5/F·225

定价：20.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书，如有印装错误，由本社发行部负责调换。

通讯地址：北京阜外月坛北小街 2 号 邮编：100836

联系电话：(010) 68022974

著作权合同登记号：图字：01 - 1999 - 1879 号

Chinese Edition Copyright © 2001 by ECONOMIC
MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

All Rights Reserved.

Original English Language Edition Copyright © 1998 by Cyril
Levicki, Simplified Chinese Characters Edition Arranged with Pear-
son Education Limited through Shanghai Copyright Agency.

作者简介

西里尔·利维奇（Cyril Levicki）在英国伦敦西郊长大。离开学校之后，他凑足自己的钱开办了自己的企业。他还花些时间为“拯救儿童基金会”工作。他用了 12 年的时间经营自己的公司，从事零售、批发和制造，从在彼特哥特巷开设购物中心停车场到从事国际进出口业务。

32 岁那年，他成为伦敦大学的一名本科生，并获得了经济和政治学学位。在即将离校之际，他获得了伦敦商学院的博士研究生奖学金，主攻领导决策。他讲授过高级政策和战略方面的课程。

在伦敦商学院任教之后，1984 年接受伦敦大学皇后玛丽学院客座教授。此后，在格兰菲尔德管理学院任教，1986 年，被聘为纽约城市大学巴鲁克学院战略学的客座教授。

有一段时间，他发觉自己太忙了，以致于无暇教学，因为他从事了私人咨询业务，专门从事在董事会层面上的领导开发和组织战略的咨询。同时还开发高级董事和经理，以帮助公司实施其领导制定的战略。

利维奇博士还出版了《小企业的理论与实战》和《战略制定》（1996），后者成为“F T Booz·艾伦·哈米尔顿（Allen & Hamilton）全球图书奖”的半决赛候选书。在过去的 12 个月间它被重印了三次，并成为一部国际畅销书。

西里尔·利维奇一直在多家国际和英国公司担任顾问。这些公司包括 APV、BRS、英国电话公司（BT）、英国天然

2 领导基因

气公司、Grone Corkhill、Jardine 国际保险公司、Chloride 电池公司、Exel 运输公司、Hawter Siddeley、Jones Lang Wootten、Lex Service (Transfleet)、L'Oréal、NFC、Protodigm、Reed International、西部电信公司、Smithkline Beecham、UCI 运输公司以及国际第一媒体公司。

鸣 谢

所有的作者都知道他们应该向许多人致谢。我要感谢成千上万的人，他们在过去的 17 年中，在伦敦教育学院、格兰菲尔德管理学院、城市大学商学院、皇后玛丽学院、伦敦大学、巴鲁奇学院、纽约城市大学和西明斯特大学听过我在开发项目中的讲课。西明斯特大学客气地于 1997 年聘任我为客座教授。除了我的学生之外，我还应该感谢我的成千名客户，他们雇用我为其发展战略、团队开发、董事组成方面的顾问。其实我欠他们的更多，因为我理应教育或帮助他们，但我从他们那儿学到了如此之多的东西。我仅仅希望我对他们的帮助就像他们教我关于领导的动态和复杂性一样之多。他们中的许多人在全球各地领导着企业。我深信我的一点点价值已附着于他们身上了。

我还要感谢“金融时报管理”的理查德·斯达格和帕拉蒂浦·杰史。他们充满激情地支持我写作本书。他们甚至和其他出版商竞争，这真是一种少见的恭维。然而，我还要单独提到帕拉蒂浦。在本书的写作过程中，我也向其他作者求教，但没有一个人能像他那样能够适应我的经历并提供非常有益的编辑反馈，使本书不断得以完善。如果本书成功了，这要大量归功于他敏锐的、有眼光的评论。谢谢你，帕拉蒂浦。

最后，我应该感谢我的家庭，我的儿子，杰弗雷，他小小的年纪就已经理解和允许我完成本书的写作任务。我的妻

2 领导基因

子菲利丝做了远比较对更多的工作，她告诉我什么时候句子和段落没说清楚，她把一些胡言乱语变成了流畅的英语；她允许我花时间和空间去追求写作一本有用之书的奇怪的业余爱好，我对她永远感谢不尽。

像通常一样，我还要感谢其他人。然而，本书所有错误都是我的责任。就像我在本书中所说的那样：“完美的领导尚未出世”。我认为也不存在什么完美的作者。我希望读者能原谅我的错误，因为他们将发现阅读本书会带有足够多的价值补偿。

西里尔·利维奇博士

1998年5月

导 言

世界上优秀的领导并不多。正因为这种严重短缺，本书旨在试图帮助那些具有领导基因的领导更好地开发其潜能，使之成为优秀的领导之一。本书的书名并非凭空杜撰，虽然有些人天生就有某种“领导基因”，可是没有生物学的证明。但在过去二十多年里通过与许多高级经理和领导一起共事，使我日益感到与我相处的几乎所有的领导身上都有某些非常特殊的东西——天赋，这就使得他们与其他人区分开来。我们可以相对容易地预测哪些经理在深奥的领导技能方面会取得重大突破。对于另外一些被认为其职业生涯局限在“管理模式”的经理而言，这一预言也是同等有效的。

在本书中，我用作一般化的实例包含了曾与我共事过的高级经理和领导，他们有的是我们在高级开发项目中一道工作，或者是我作为战略顾问，或者是我作为高层团队的开发顾问，或者是我作为领导本人的私人顾问时的领导和同事。我的客户遍布国际和国内的主要的电讯行业，诸如英国电信、电缆和无线电、国际第一媒体公司以及一对一公司。在电缆通讯和娱乐业，我曾与许多国际国内的领导们共过事，主要有国际第一媒体公司和电西公司；在制造和机械行业，我曾与APV、氯化电池、Hawker Siddeley和芦笛国际公司的领导们共过事；在运输、后勤保障和配送行业领域，我曾是NFC（国家运输联盟）、英国道路服务公司、军火后勤、山猫快递业务、Ryder International和Exel Logistics等领导们的

顾问或幕僚；在保险业，我曾在 Swiss Re Guardian Insurance 和 Jareine International 等公司工作过；在药物业和精神产品行业，我曾做过 Smith Kline Beecham, Hoffman La Roche (Pro-todigm, 一家药物开发附属企业) 和 L·欧雷尔公司的战略和团队开发的顾问。在不同时期，我还曾做过诸如 Jones Lang Wootten 公司（世界上最大的财产咨询公司之一）和 KPMG 咨询公司（全球在审计和管理咨询方面的领头羊）的领导顾问。在美国、欧洲和远东等地，我曾指导过一些国际和全球性的战略制定以及团队评估等工作。我对此一直深感荣幸并获得很多乐趣。所有这些，也给了我一个独一无二的视角，去看待这些组织中的许多领导们的领导技能、特征、品质的组合及其混合。

先请允许我对在本书经常涉及的词汇，就其差异进行界定。技能 (skills)，是任何一名经理都能学会的一种才能，只要他们有些必要的能力。这些在团队技能、计划能力和理解账目等方面都会表露出来。特征 (traits)，即源自于培训或者习惯或继承下来的遗传的素质，或许最好理解为脾性或重复出现的行为，如智力、沉着、庄重和活力。品质 (characteristics)，则是指高素质领导在其全部事业生涯中的行为和风格所体现出来的素质和价值。这在伟大的领导那里表现为一种根深蒂固的品质，诸如道德、勇气、争取成功的决心和激励能力。同时，对所谓“名义领导”和“战略领导”的差异，我也给出了一个清晰的界定。“名义领导” (Nominal Leaders)，是指被任命在某一真正领导岗位并从事领导工作却不知如何领导的领导。这些人现在是、将来仍只能算是经理。尽管他们能够组织他人完成工作，但不能胜任最根本的领导职责，即将战略眼光、客观的判断力和创造利润的技能

结合起来。虽然“名义领导”是每一个或大或小组织的管理构成，但他们永远不能成为“战略领导”（Strategic Leaders）或鼓动者。因此，经常是偶然的，但有时是人为的就会暴露出来问题，这些人处于真正的领导岗位上，却又无力胜任。

在多年的实践中，我对在上万个开发项目中共事的大多数经理（即潜在的领导）的未来成就水平做一个相当准确的预言，并不是困难的事。在我二十多年一直从事的研究中，关于谁具有真正的领导技能的大多数预言都已得到证实。当然，我承认也有判断上的失误。有一个人，我很长一段时间一直对他的高素质持有不正确的观点；另外一个人，则是因为我曾向人力资源部的经理报告过我的意见，从而妨碍了他的个人事业发展一至两年。因而，我敢声明，这是与我的大多数预言相悖的两个典型的例子。我曾认为，某一个经理就是一名领导，因为他明显拥有道德素质、果断、洞察力和战略眼光，他沉默寡言，似乎城府很深，因而，我曾误以为这是所有伟大的领导身上表现出的最根本的与众不同之处。很遗憾，这是个错误的结论。这种沉默寡言实际上是一种害怕的结果，因为他害怕别人看出他没有勇气和害怕同事们发现他几乎就是个绣花枕头。令人奇怪的是，尽管他的同事们知道我对这人很赞赏并认为他是成功者，他们仍不断地（12多年来）向我告状。我曾认为他们的批评是出于怨恨和嫉妒。后来，我才意识到，这是因为他们的确认为我对此判断有误。从中我吸取到的教训就是，尽管一个人的同事们自己未必有领导基因，但也许最了解他们当中谁真正有领导基因。

我的另一个失误则是令人愉快的失误。我曾在一个总经理开发项目中一直听某个人讲课。在这个为期一年的项目即

将结束之际，人力资源部经理询问我对此人的看法。我的答复是，他举止文雅且胜任工作，但不可能晋升到高级领导层。几年后，他被任命为总经理。他成功了，虽然不是很辉煌，但比我预期的当然更好些。后来，他离开了那家公司，在另一个行业领导着收购公司的业务。从此他真正走向兴旺发达。作为一个企业家型的领导，他变得有些光彩照人。这一事例给了我两个教训。其一，你不可能每一次都预言正确；其二，也是更深刻的教训，领导者的类型是多种多样的。每个人可能适合一个或两个特殊类型的职位。只有他们既成熟又能在他们最能胜任的领域，他们才能成为成功的领导。

因此，这些例外也许可以证明以下规则：在大多数情况下，你能够预言。埃利尔特·杰克斯，前社会科学学院院长和在领导和组织方面杰出的学术权威就声称，他常能准确地预言一个领导将升迁到什么水平，甚至在什么时候。我还没有走得那么远。因为在领导的事业生涯中会遇到许多意外，所以，我认为要预言事业未来方向是相当困难的。但是，在所有其它情况相同的情况下，你应能从总体上预言一个人是否具有“领导基因”。

本书强调的另一个主题是，在某种意义上，领导和管理是此消彼长的。人们几乎都说：

“领导者不管理，而管理者不领导”（科特儿，1990年）。

这意味着领导和管理的角色彼此几乎是矛盾的。管理者须是团队选手，他们必须组织几群人一道去完成既定的目

标，他们是其他人的协调者。另一方面，领导者则得使其利益分享者们感到满意，因为这些人有权力对领导做出判断或有权处置自己掌握的财产。但是领导的职责并不仅是一个协调者的角色。领导是带薪去使用领导自身的专长平衡众多人的利益。这样的领导还得是梦想家和裁判员。他们还须知道怎样树立榜样和改变组织的文化及其氛围，使之实现他们对未来的梦想。他们并不直接为某一结果而管理人，而是操纵整个资源的集合——人力、财产以及收入流。领导对成功负有最终的责任，这是领导和经理之间的最终区别。在一个组织中，所有经理之上总有一些人至少在某些方面为他们的角色承担着责任，这也许是财务总监、技术研究部经理或者他们自己的那条线上的经理，他就战略问题给予他们以指导；也可能是营销或销售经理，他们告诉他们在什么价格水平出售什么产品。在一天结束之际，总是有其他人做出最后决策并承担最终责任。真正的领导就是对该组织的未来及其后果的所有方面单独承担全部责任的人。

再者，在管理者（即经理）的角色和领导的角色之间的此消彼长的关系很有可能是彼此反特色的。如果某一个人上升到组织高层，他或她就需要运用更多的领导技能和更少的管理技能。正如图 1.1 所示。

本书试图帮助你找到一种平衡，在你朝着你个人事业目标向上移动等级，无论是一个高级管理角色，还是一个领导角色，这种平衡是非常有必要的。在这个道路上的某个地方，你将会认识到你是适合做“领导工作”还是适合做与之相对的“管理工作”。我真诚地希望很多读者发现自己有领导基因。本书目标是确保你会更好地适应于实现你的使命并享受你的领导生涯。在所有读者中，自然有一些人不敢正视

他们的发现。他们也许发现他们自己并不拥有那些使他们成为一位战略领导的東西。但我希望你不会。总之，每个领导需要有面对自我的勇气，甚至是自身的弱点。这一点同样适用于“名义领导”和“战略领导”。从事管理或领导事业的出发点就是必须具备道德素质，这是所有伟大的领导的品质中的绝对条件之一！

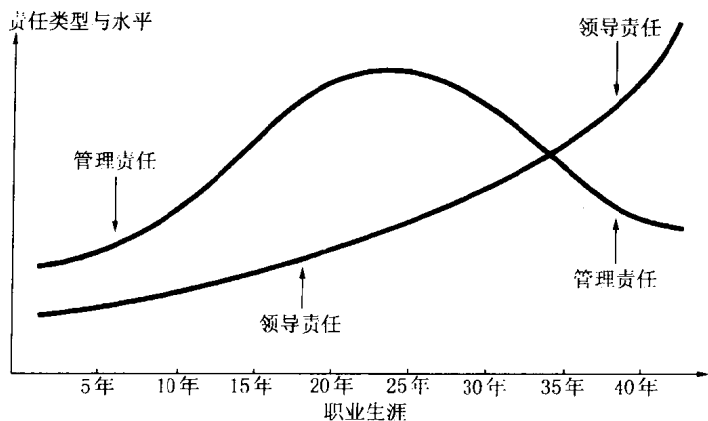


图 1.1 经理与领导之间的长期平衡

领导早在其事业生涯处于管理阶段时，就开始承担管理责任。对于那些爬上一个高层领导岗位的人来说，管理责任在第20年至第25年之间达到顶峰。平均来说，领导责任和技能将在其事业生涯的最后20%的某个时点将超出管理责任。

为便于英国之外的读者理解，本书中我提到的城市和城市机构指的是伦敦和伦敦金融中心。

领导基因

THE LEADERSHIP GENE

毕生领导生涯的遗传密码

The Genetic Code for a Lifelong Leadership Career



重要领导技能的重大突破

● 什么是领导生涯？

领导是天生的还是造就的？一位企业领导的关键因素是什么？

● 领导就是领导，无论在什么职位

为事业的最终目标而准备

领导如何回避事业上的意外事故

● 领导和生活

在正确的行为和伦理道德之间的关系，你能帮助自己吗？

● 领导的特质

特质与个性

心理测试分析的运用

● 领导、决策和经营成功

不同的决策类型

领导者和管理者有什么不同

领导的长期眼光

● 领导、创造力和演进

企业家主义对公司主义

做到在正确时间正确的地方

● 领导角色的政治

看得见的对看不见的政治

沉默工具

● 领导染色体

对染色体的一种现代观点

进一步的推荐读物

如何成为一名天生的领导

领导基因

THE LEADERSHIP GENE

毕生领导生涯的遗传密码

The Genetic Code for a Lifelong Leadership Career



作者简介

ABOUT THE AUTHOR

西里尔·利维奇(Cyril Levicki)在英国伦敦西郊长大。离开学校之后,他凑足自己的钱开办了自己的企业。他还花些时间为“拯救儿童基金会”工作。他用了12年的时间经营自己的公司,从事零售、批发和制造,从在彼特哥特巷开设购物中心停车场到从事国际进出口业务。

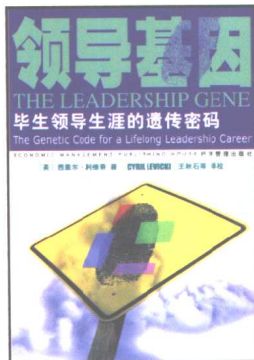
32岁那年,他成为伦敦大学的一名本科生,并获得了经济和政治学学位。在即将离校之际,他获得了伦敦商学院的博士研究生奖学金,主攻领导决策。他讲授过高级政策和战略方面的课程。

在伦敦商学院任教之后,1984年接受伦敦大学皇后玛丽学院客座教授。此后,在格兰菲尔德管理学院任教,在1986年,被聘为纽约城市大学巴鲁克学院战略学的客座教授。

有一段时间,他发觉自己太忙了,以致于无暇教学,因为他从事了私人咨询业务,专门从事在董事会层面上的领导开发和组织战略的咨询。同时还开发高级董事和经理,以帮助公司实施其领导制定的战略。

利维奇博士还出版了《小企业的理论与实战》和《战略制定》(1996),后者成为“FTBooz·艾伦·哈米尔顿(Allen & Hamilton)全球图书奖”的半决赛候选书。在过去的12个月间它被重印了三次,并成为一部国际畅销书。

西里尔·利维奇一直在多家国际和英国公司担任顾问。这些公司包括APV、BRS、英国电话公司(BT)、英国天然气公司、Grone Corkhill、Jardine国际保险公司、Chloride电池公司、Exel运输公司、Hawter Siddeley、Jones Lang Wootton、Lex Service(Transfleet)、L'Oréal、NFC、Protodigm、Reed International、西部电信公司、Smithkline Beecham、UCI运输公司以及国际第一媒体公司。



谨以此书
献给
给予我大力支持的我的妻子
菲利丝
以及我的孙子
奥利弗