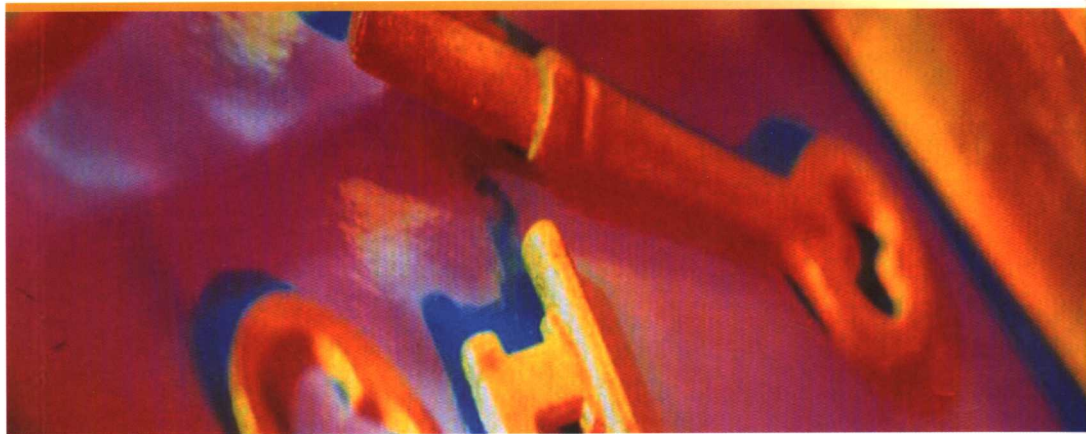


解密魅力

领导魅力的

The 7^{Keys of} Charisma 七把钥匙



乔安娜·库祖布斯卡◎著
刘渝清◎译 李历家◎审

探讨成功人士的人格魅力，提出成就魅力的七把钥匙。



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

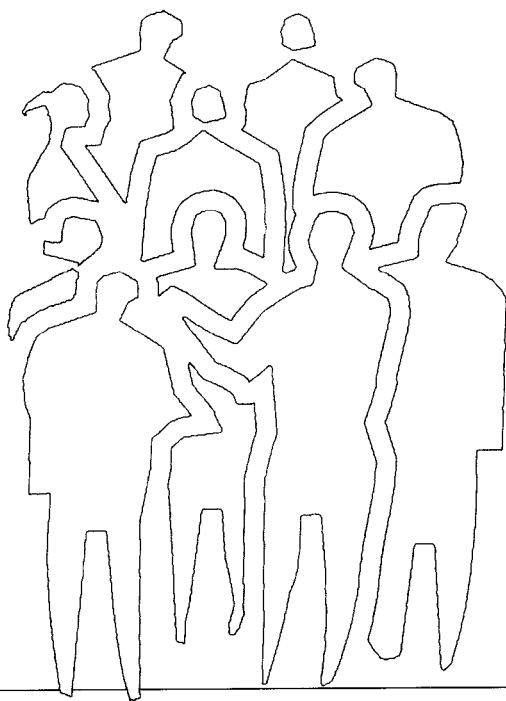
解密魅力

领导魅力的

The 7^{Keys of} Charisma 七把钥匙

乔安娜·库祖布斯卡◎著

刘渝清◎译 李历家◎审



暨南大学出版社
JINAN UNIVERSITY PRESS

中国·广州

图书在版编目 (CIP) 数据

领导魅力的七把钥匙/[英] 乔安娜·库祖布斯卡著; 刘渝清译;
李历家审. —广州: 暨南大学出版社, 2007. 10

ISBN 978 - 7 - 81079 - 882 - 2

I. 领… II. ①乔…②刘…③李… III. 领导学—青年读物
IV. C933 - 49

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 095521 号

出版发行: 暨南大学出版社

地 址: 中国广州暨南大学

电 话: 总编室 (8620) 85221601

营销部 (8620) 85227972 85220602 (邮购)

传 真: (8620) 85221583 (办公室) 85223774 (营销部)

邮 编: 510630

网 址: <http://www.jnupress.com> <http://press.jnu.edu.cn>

排 版: 暨南大学出版社照排中心

印 刷: 佛山市浩文彩色印刷有限公司

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

印 张: 13.375

字 数: 180 千

版 次: 2007 年 10 月第 1 版

印 次: 2007 年 10 月第 1 次

定 价: 25.00 元

(暨大版图书如有印装质量问题, 请与出版社总编室联系调换)

序

在我小学四年级的时候，父亲第一次来到我就读的学校，当我许多朋友和他们家人的面，向可怕的女校长行吻手礼。当时我还是一个很腼腆的少女，这让我难堪得无地自容，没有一个人的父亲会这样做。而最让我吃惊的是，女校长似乎一点儿都不在乎——半点儿也不！

小时候我认为我父亲很了不起。人们告诉我他是个战斗英雄，这当然让他显得更特别一些。他长得很帅，蓄着胡须，说话操一口让很多人着迷的浓重的波兰口音。他曾服役于波兰骑兵团、法国抵抗运动组织以及后来的皇家海军轰炸机指挥部波兰中队，荣获一枚波兰维多利亚勋章、一枚十字军功章以及一枚优异飞行十字勋章。他一生“扮酷”，说起话来滔滔不绝，把不切实际的想法付诸实践，有些成功了，有些一败涂地。人们要么恨他，要么爱他，却很少有人客观地看待他。他使很多人梦想成真，使一些人的生命增添了一丝浪漫，但也使一些人很受伤，那是无可挽回的伤害。

他是我遇见的第一个真正意义上的、具有领导魅力的人。

把过去的事情一笔勾销，与似乎不同凡响的父亲达成谅解，花费了很长时间，写这本书也是整个过程的一个部分。我和我的姐妹们都继承了他的某些特点。我们都是被人们称作有魅力的人，但是，我们的魅力都不及他。我想更多地了解具有领导魅力的人士的性格，也想了解他工作的动力是什么——我们继承了什么。

在我的职业生涯里，我一直备受魅力人士的吸引，而且至今仍旧深深地感受到那些魅力人士对我的激励。在撰写此书的过程中，我开始更深刻地理解这种现象，我将这种现象置于自身经历和管理学发展的大背景中去理解。我开始感到魅力人士所做的诸多事情

——他们如何把握自己，他们如何应对形势——都是卓有成效的。我想知道的是这种效果是否可以被复制，他们的长处是什么？短处是什么？这种某些人才具备的天赋是可以学到的吗？如果我们没有这样的天赋，我们可以将它开发出来吗？有陷阱和危险吗？

我想知道别人如何看待具有魅力的人，人们如何理解“魅力”这个词，大家的想法都一致吗？谁是以往具有领导魅力的人？谁是当今具有领导魅力的人？我向 700 人发出了调查问卷，收到了很好的回应。我的对象是从众多领域里随机挑选出来的：军界人士、宗教界人士、政治家、记者和媒体工作者、管理顾问、健康服务专业人士、教育界人士、学童、工商管理硕士研究生等，就像我的圣诞贺卡名单一样长。的确，其中存在许多遗漏，一开始我就没有打算做一个缜密的、科学的统计性研究，事实上，我也没有这么做。相对地，我对于定性的信息更感兴趣。

我问了大家许多问题：

- ◆ “魅力”一词对你意味着什么？
- ◆ 你认为谁具有领导魅力（活着的或去世的）？
- ◆ 你认为谁是具有魅力的领袖？
- ◆ 你认为谁具有领导魅力（但不是领袖）？

我还请他们通过在表格上打钩的方式对自己做一个描述。我想从那些对“魅力”作出界定的人身上获得一些感性认识，他们的个性是否会显得很特别？

令人惊喜的是，我的问卷回收率达到了 35%。我想我已经了解了大众对领导魅力的普遍想法。我挑选了一些有代表性的观点列在本书的末尾。有意思的是，绝大多数的受访者对领导魅力持肯定态度。常被他们用来描述魅力人士的词汇有：振奋人心、精力充沛、有远见、有人跟随、领导力、魅力、热情、沟通、方向以及自信。

很多人说他们觉得这个概念很吸引人，并描述了他们曾有过的一些有趣的、带刺激性的，甚至是对抗性的讨论！收到这些信息之后，我给许多人心目中的具有领导魅力的人士写信，谋求与他们见

上一面，并对他们进行采访。自然，许多人觉得帮不上我的忙，这是完全可以理解的；还有许多人惠寄良言。本书中的人物则给予了我他们的时间和自信，对此，我感激万分。我能见到各行各业的出类拔萃的人，实在是我的一种荣幸，也是我永远心存感激的一种体验。没有他们，我不可能想到写这本书。领导魅力存在于“旁观者眼中”，正如我们将看到的那样，按照我自己的定义，并非所有我见到的人都具有领导魅力。但是，我的确发现他们几乎个个都是出类拔萃的。他们大部分人给予我的时间都大大超过了我所要求的，而且在许多场合，我受到了隆重的礼遇。我对他们感激不尽。我要特别感谢的是托尼·布赞，他给予我很多鼓励，并邀请我出席他当年八月主办的奥林匹克国际思维运动会。本书自始至终贯穿着受访人的谈话摘录，以证明我的观点，也证明我采访了这些人，我希望这些摘录的位置能被安排得恰到好处。

接下来的任务便是撰写本书。我天生是一个“右脑”型的人。尽管我的思维具有一定的严谨性，在必要的时候也有非常理智的分析能力，但是，当我自由发挥的时候，我的思维模式是没有定式的，而且常会有意外的发现。我一直凭个人直觉行事，这本书在很大程度上呈现了我那些意外的、愉快的偶然发现以及各种记忆。这可能让我的某些读者感到不舒服，但我希望我还是遵循某些比较规范的、细致的询问方式，以便他们能跟上我。很有可能我遗漏了一些似乎显而易见的事情，也很有可能我的研究是不完善的。但是，我感到这个话题的魅力是永远不会完结的，而我则必须适可而止了。

虽然我对领导魅力作了广泛的调研，但在本书中我并没有对这一概念作纵深研究，我更倾向于从我自身的经历以及我的受访人的经历，表明我个人对魅力这一品质的领悟。在计划写这本书的时候，我曾希望用几章专门写在“最具领导魅力”调查中得票最高的三位人士——撒切尔夫人、纳尔逊·曼德拉以及理查德·布兰森。可惜，我没能见到他们。

除了一两个臭名昭著的领导魅力人士，如阿道夫·希特勒所制



造的恐怖之外，我发觉并深信领导魅力是一种非常特别的东西。拥有这种魅力、这种天赋的人能发挥很大作用，没有他们，我们可能会更糟糕。但是，领导魅力不只是个别人的天赋。我们都拥有它，只要我们不畏惧，我们就可以开发它、利用它，既为别人，也为自己。

那么，对于父亲现在又怎么样了呢？我稍微有些理解他了。同时，我也更明白为什么我对魅力人士情有独钟。

乔安娜·库祖布斯卡
于白金汉

在你继续读下去之前……

本人撰写此书，是希望至少能够给你一些增强管理和领导效力的新点子，最好能够为你提供一个个人发展规划的框架。

在七把“领导魅力之匙”的每一篇之前，你会发现一份专门设计的问卷，让你开始思考相应的“钥匙”。评分标准在每个问卷的末尾。

第三部第二章探讨的是你如何起草个人发展规划。你将按照该章中的魅力人士启动图回答你的问卷。如果你还选择在星图上的同一钥匙区域里标出你的偶像的分数，那你便在每一个钥匙区域里都有自己的奋斗目标了。

如果你什么都不做，不妨把填写问卷当好玩吧！

目 录

序 / 1

第一部 领导魅力的内涵

- 1.1 谁想拥有魅力让人永远铭记? / 2
- 1.2 什么是领导魅力? / 5
- 1.3 管理与领导的区别是什么? / 20

第二部 领导魅力的钥匙

- 小测验 你对自己有信心吗? / 29
- 2.1 钥匙一 自信之匙 / 32
 - 小测验 你运用你的愿景能力吗? / 50
- 2.2 钥匙二 愿景之匙 / 53
 - 小测验 为你自己的沟通技能打分 / 70
- 2.3 钥匙三 沟通之匙 / 73
 - 小测验 你需要有自己的风格 / 100
- 2.4 钥匙四 风格之匙 / 103
 - 小测验 你是一个推动者吗? 你能成事吗? / 120
- 2.5 钥匙五 推动之匙 / 123
 - 小测验 你总是鹤立鸡群、引人注目吗? / 139
- 2.6 钥匙六 出众之匙 / 142
 - 小测验 你神秘莫测吗? / 154
- 2.7 钥匙七 神秘之匙 / 157

第三部 领导魅力管理

- 3.1 你会变得让人讨厌吗? / 166
- 3.2 你的个人发展计划应该包括哪些内容? / 175
- 3.3 如何管理有领导魅力的人? / 183

附录 调查 / 190

参考书目 / 204

鸣谢 / 206

领导魅力的内涵

第一部

1.1 谁想拥有魅力让人永远铭记？

“你是想做一个像我这样的经理，经营一个大工厂呢，还是像你妈妈那样坐在办公室里替他人管管钱？”

“噢，不，太闷了！”

最近，我在学校孩子们中间做了一项调查，问他们最喜欢什么职业，假如所有职业都可以任他们选择的话。他们回答说想当明星、律师、宇航员、军人、消防员、足球队员和演员。当问到为什么没有人选择从事工业和商业时，他们拖着长腔说：“太——闷——了。”

为了写这本书，我在世界各国作调查，问及各行业人士，他们认为谁最具有领导魅力。除了一两个明显不同的回答之外，绝大多数人都认为，最具领导魅力的是政治家、演员、作家、宗教领袖、名人、运动员、记者和皇室成员。为什么如此少的人选择企业家？为什么如此少的人选择经理？为什么经理和企业家没能对我们产生多少影响？难道我们也像孩子们那样，认为这些职业都“太闷了”，因而与这些行业有关的人也都是乏味的？英国最大的制造企业 ICI 公司前首席执行官约翰·哈维·琼斯爵士和维珍集团的创始人理查德·布兰森显然是个例外，而他们具备哪些其他人所不具有的东西呢？调查结果显示：领导魅力。在许多人看来，他们是能够激励人的人，是成功的人，是让人耳目一新的人，他们打破了常规。

具有领导魅力的人往往是成功的、让人难忘的。如果你已经拥有一官半职，这不是件坏事。但当你为一份新工作或一个提拔机会去面试的时候，当你从事营销或拓展市场的时候，当你发言的时候，你必须给人以正面影响力才能如愿以偿。在这方面，你还有很长的路要走哩！如果你想产生影响力，领导魅力便是一个非常有用

的特质。

从最近在美国和英国作的两次调查看，大多数成功的行政总裁会将他们的成功归结于他们的右脑，而不是左脑，其中包括他们具有在空中同时抛接几个球的能力（大多数女性这点做得很好），更擅长综合归纳的能力而非分析能力，具有沟通的技巧，富有直觉、眼光、同情心以及敏感。大多数魅力人士具有以上所列的特质。

作为经理和行政总裁，我们在识别、培养以及留住具有领导魅力的人士方面做得如何呢？无数的例子表明，我们常常会因他们与我们的思维模式不一致，而把那些具有眼光的、“有推动力”的人打发走。美国管理大亨迈克·卡米把这些人描写为“游击队员”。不幸的是，许多机构往往把他们当成“游戏队员”！所以他们一走了之。魅力人士具有不同的思想和见解，而这正是决定明天的东西。我们把他们推出门外，结果，他们在竞争中异军突起。

许多当今最成功的销售人员是非常具有领导魅力的。他们取得了了不起的成绩，他们的秘密自然非常值得学习。我们自己作为对业绩负责的营销人员或经理，自然一定会对成功销售过程中所表现出来的领导魅力极为感兴趣。安利和玫琳·凯这些多层次销售组织的成功就在于他们创始人的魅力，在于他们能够把他们的方法制度化，并能够吸引其他魅力人士加入他们的行列。其中有许多东西值得我们学习并可运用在我们自己的机构里。

理查德·科克和伊恩·戈登在他们合著的《没有管理的管理》一书中说，大型机构已经变得太复杂，他们已经被自己制定的管理程序所缠绕。理查德·科克、伊恩·戈登说，六股更强大的力量将取代我们今天所知道的管理，即顾客、信息、投资人、全球市场、简捷和领导的力量。这六股力量是不可阻挡的。他们看见一群非管理者的超级领军人物正在涌现，他们将应对这个纷繁杂陈的世界。这些超级领军人物不运用管理等级来推行他们的意愿，而是运用另外五种技巧：人格的魅力和力量，符合价值观的文化和宣传，产业知识和洞察力，电脑监控，以及不确定性或不断的变革。在理查

德·科克和伊恩·戈登眼里，维珍的理查德·布兰森、微软的比尔·盖茨和通用的杰克·韦尔奇就代表我们所需要的那种超级领军人物。在我所作的调查中，这三位均被列为魅力人士。

什么是领导魅力？

领导魅力是一种天赋，一种能量，一种能用愿景激励他人并实现愿景的能力。它既可以是一种正面的天赋，也可以给他人带来危险和毁灭。

领导魅力可以学到吗？

或许我们学不到领导魅力的全部，但是，我们可以学到某些具体的行为，以帮助我们获得我们渴望得到的成绩。比如，我们怎样可以成为一个非常成功的领导者和管理者，而不仅仅是一个当领导和搞管理的；我们怎样确保我们所取得的成就在我们离去之后仍能延续；我们怎样在面试一份新工作和一个晋升机会的时候给人留下难忘的印象；我们怎样确保我们的商业性拜访不仅奏效，还让我们的客户期待再次见到我们；我们怎样确保我们的演讲是令人难忘而卓有成效的。

我们能够增大自己的有效性吗？有一种办法就是看看我们周围的榜样和例子。当今许多成功的人士便是魅力人士，正是他们的魅力使得他们在自己的领域里鹤立鸡群。他们的魅力吸引了人们，使他们实现了自己的目标。

我们能够从魅力人士身上学到些什么呢？了解他们的魅力以及他们的魅力对别人所产生的影响，这对我们每一个人又有什么帮助呢？本章第二节探讨的是魅力的性质。只要我们认为有需要，我们每一个人都具有培养魅力行为的潜质和机会，我们大家都有选择权。我想不会有人执意选择被人遗忘。魅力便是让人记住你的一种办法。

1.2 什么是领导魅力？

1.2.1 领导魅力源自何处？

“领导魅力”一词来自希腊语，如果你知道也不足为奇。

希腊人认为领导魅力是神赋予的一种特别礼物，是恩赐，是天才，是神授予的力量。获得这一力量的人具有用奉献和热情激励其追随者的能力。领导魅力一词出自希腊语 *kharis*，意思是恩赐、恩典。早期的基督教徒把具有这种神的恩赐的人称为“有超凡魅力的人”，这些人在教堂里往往是最重要的。魅力继续被看作是神灵赋予的礼物，不过，这里的神指的是上帝本人而非许多异教的神。对“超凡魅力”和“有超凡魅力的人”的这种理解在今天的基督教教堂里依然存在。

鲍勃·戈尔道夫——来自上帝的恩赐？

女王护理学院委员会主席莫林·阿克兰对现代背景下来自上帝的恩赐这个含义进行了探讨：

我对“上帝给予的”这一定义颇感兴趣，这种东西是你与生俱来的而非后天获得的。这种东西是否可以借助一个平台得以开发？有时候这种好事就会发生在那些你压根儿没把他当回事的人身上。他们有了要职，有了地位，就等于有了自信和话语的平台。在别人心目中也就有了领导魅力。

打个比方，我现在想到鲍勃·戈尔道夫，如果我在大街上

碰到他，我不会认为他很有魅力，反而我会想，你回家去梳梳你的头发吧！可是你瞧瞧他的邦迪创可贴取得多大的业绩！

不是所有接受我采访的人都认同领导魅力是上帝赐予的这种观点。巴黎公牛集团主席和总裁琼-玛丽·德施卡彭特里斯就认为：

领导魅力并不来自于上帝。巨大的领导魅力意味着巨大的努力，它不是天赋，你必须习而得之。

直到20世纪初，一个叫马克思·韦伯的德国人仔细研究了领导魅力一词的含义，之前人们对这一概念争论极少。马克思·韦伯是法律教授，又是社会科学家。

魅力给人以特别而又神奇的影响力

在马克思·韦伯看来，领导魅力指不寻常的、杰出的领导才能。因为领导魅力是不寻常的，所以他认为只有领袖才具有，而一般老百姓是不会有。但有意思的是，他看到，尽管领导魅力人士还会出现在危难时刻，不过，领导魅力作为一种力量终究会随着现代世界的进步而消融。

自马克思·韦伯之后，欧洲和美国的学者也深入研究了领导魅力的内涵：领导魅力与领导力同义；大多数对领导魅力的研究和观察也正是在这样一个特定的含义下完成的。这一点我还将在第三章里谈及。

1.2.2 在旁观者眼中

一个人要展现魅力，至少需要另一个人陪衬。《鲁宾逊漂流记》

里鲁宾逊·克鲁索在“星期五”出现之前，没有机会成为有领导魅力的人。一个单枪匹马的人不能成为有领导魅力的人。领导魅力暗示着追随者的存在，就像“情人眼里出西施”一样。不消说，一个人眼中的领导魅力人士未必是另一个人眼中的领导魅力人士，特别是那些秉性各异、对“美”和“魅力”有不同见解的观察者或观众更是如此。你只要看看调查问卷中被人们列为领导魅力人士的名单就知道，这是多么的千真万确！许多被调查的人说，他们在完成调查问卷的时候，有过许多有意思的争论和讨论：一个人眼中的领导魅力人士常常是另外一些人最不喜欢的人。

迈克·杰克逊中将这样描述领导魅力：

我想如果领导魅力意味着什么的话，那就是颜色。它是非常主观的东西，是旁观者眼睛里的东西，是常用来描写某人容易相处的字眼。领导魅力是一种能凝聚周围的人，并为他们带来愉快而非痛苦的能力。自然，领导魅力不会让人感到枯燥乏味。人们喜欢和你在一起。你让生活变得有趣，你会说笑话，你和他们在一起的时候就会这样，也因他们而这样。

领导魅力是一个用来描述别人的素质、行为、品质和态度的词，我们一般不会把这个词用在自己身上，尽管我们可能也认为自己具有这个词的某些特点。不过，我们的内敛说明了一种文化差异。在我做的调查中，有各种各样的欧洲人被大家认为是领导魅力人士，可是，当我访问他们的时候，他们大都觉得很难接受自己是魅力人士这样一个事实。不过，他们还是承认自己有许多富有领导魅力的行为。相比之下，美国文化中的许多现象表明，美国人比较容易认同自己的领导魅力。

皮特基斯利男爵：

我认为没人能够在真空中成为有领导魅力的人。领导魅力

是指你对其他人的影响以及人们对你的反应。我认为这与一个人的热情有关，因为我确信我的领导魅力只能通过我的工作来展现。我并不知道我在个人生活方面会特别有魅力。

领导魅力指的是魔力和情感，是我们在聆听那些具有真正领导魅力的人士说话时所产生的热烈情绪，是兴奋、好奇以及信念。当我们认为某些人具有领导魅力时，我们个人也置身其中。探险家本尼迪克特·艾伦赞同这样的描述：

我认为领导魅力指的是一种魔力——一种看不见的东西，是某些人所具有的一种吸引他人的力量。就我而言，无论什么时候想到领导魅力，我都会想到魔力，想到魅力人士和他人之间所建立的一种看不见的纽带。

领导魅力不仅仅是某些特别的行为，而且是一种社会关系，从中，追随者以他们的忠心和追随换取他们需要的好处。他们要的这些好处可能是一个愿景、一项事业、一次解脱、明确的领导或是兴奋和灵感。

OK——咱们谈谈希特勒

谈领导魅力而不提及阿道夫·希特勒的名字很难。因为他，领导魅力成了人们唯恐避之不及的、令人讨厌的品质。我想把希特勒放在一个特定的环境下，说明他只是一种魅力的样板。那么，他是怎么来的？

在危难中，人们要寻找一个能拯救他们的人，而危机本身也激励人们自告奋勇地充当拯救者。20世纪30年代德国出现经济危机和社会混乱，自然有利于希特勒的出现。大多数德国人把他看作是一个能把他们从第一次世界大战之后的经济和心理危机中解救出来