

新型企业运作参考书

●员工素质新观念 ●杰出人物基地秘训
●解决企业危机的大手笔:实施攻击型领导 ●攻击优势原则 ●重新考虑正在进行的事业 ●创造自己的传奇

■业务尖兵及管理教程■

原著 / 乔·特纳威尔

AL

教案编写 / 刘箭 张万新

THE PILOP OF KNOWLEDGE ECONOMY

知识型经济的领航人——

The 攻击型领导

ATTACK
LEADER

个人怎样出击 企业怎样竞争 市场怎样发现



南方出版社

攻击型领导

南方出版社

版权所有 翻印必究

攻击型领导

原著/乔·特纳威尔

教案编写/刘箭 张万新

责任编辑 张学安

南方出版社出版发行

新华书店经销

华西医科大学印刷厂印刷

1998年11月第1版 1998年11月第1次印刷

开本:850×1168mm 大32开 印张:11 字数:250千字

印数 0001—10000册

ISBN7-80609-749-X/F·39

定价:20.00元

导 言

1.

在这个变化繁复、机会转瞬即逝的知识经济年代，任何组织的生存、发展和壮大，更多地仰赖领导者的个人实力。因此，各种对领导力的研究方兴未艾，使领导学成为一门最受欢迎的学问。随着研究的深入，领导力作为集管理、决策、学习和创造等能力于一身的综合性实力，将被应用于任何组织。

跟任何一门科学一样，领导学也产生了它的主要学派。其中最负盛名的有如下三种。

其一，以约翰·科特为代表的“哈佛学派。”这一类型强调实证，可称为“分析型领导”。其研究方向主要是为了从理论上构筑领导学体系，更实用了大学教学和研究院，其目的是为了给研

究者提供方便。

其二，以麦肯锡管理顾问公司的诸多管理高手共同构筑的“市场学派”。这一类型强调实用，只要能解决现实问题，就不再乎理论依据。其核心就是“攻击型领导”。

其三，以史蒂芬·柯维为代表的“心灵学派。”这一类型强调领导者以原则为依据行事，凭道德实施领导。其研究方向主要是为了让领导者更具人性。它的实用性不会马上见效，领导只有通过循序渐进方可达成。总的来说，这一类型可称为“原则型领导”。基本上是“分析型领导”和“攻击型领导”的补充。

2.

鉴于目前国内已有诸多“分析型领导”和“原则型领导”的著作面市，已为各位有心人所熟悉。本书将重点放在“攻击型领导”方面，希望能丰富目前的领导学知识。

“攻击型领导”是麦肯锡管理顾问公司的高级管理大师于90年代中期提出来的全新概念。他们在集中精力研究日本经济停滞原因的过程中发现了这一领导学新领域。当时的日本，众多赫赫有名的企业领导，对企业经营倍感迷惘，指望政府快点订出景气对策。麦肯锡的顾问们，针对这种情况，毫不留情地进行了批评：“把公司经营弄到这步田地的是领导者自己。不好好检讨领导的责任，只会向政府寻求帮助，这样没有骨气的领导者应该炒自己的鱿鱼。”他们一致认为：日本领导者面临的危机，不是改变经营手法就能解决

的，就好象在即将沉没的泰坦尼克号上，把座位换个方向，也许风景会好一些，但难逃沉没的命运。

唯一的解决办法是：实施攻击型领导，凭借攻击优势原则，克服分析型领导的局限，大胆地革新，坚实地成长，用具体的行动让种种限制经济运作的陋习变得毫无意义。

攻击型领导是一种近乎异端者的商业行为，必须叛逆传统商界价值观、传统交易行为和业界行规。他们起而行，打出创新、学习和追求卓越的大旗，推动崭新的经营观念进入企业界，攻掠一个个潜在的市场。

3.

攻击型领导大都具有下列特征：

其一，有杀意的领导人。攻击型领导都有杀意，让人感觉如果反抗他说的话，就有被杀的可能性。即使是已经离职的旧部下，说到攻击型领导激烈的工作态度，依旧会发抖。但在日常生活中，攻击型领导却是温和的。他们是典型的工作鬼，一碰到工作，就变得非常锐利，做事的速度和要求之高都令人感到杀气腾腾。他们专心致力于经营事业，不热衷于参予无聊的交际活动。当然，攻击行为也必须建立在个人的学识、胆量和信念之上。

其二，不断自我挑战的勇气。攻击型领导视挑战业界的陈规陋习和旧市场秩序为乐趣。他们在改写商品市场定位的同时，也重新独创出一套营销环节的人际网。他们深信消费者的知识已得到广泛提高，任何愚弄消费者的做法都是可耻

的。所以，攻击型领导总把人当作最聪明者看待，从而迫使自己变得更聪明，并不断挑战自我。

其三，充满活力。攻击型领导从决策到行动，迅速得近乎冲动，让你替他们捏一把汗。一般情况下，大部分的领导都属于分析型领导，特别是人力资源丰富的大企业，常组成各种领导小组，仔细分析竞争对手。这种做法，相对于攻击型领导而言，往往在研究、分析的过程中，丧失绝佳的市场机会。分析型领导在市场竞争优势方面很难追上攻击型领导。

4.

其实，许多分析型领导的前身也是攻击型领导。可惜的是，这些领导者在长期成功之后，失去了原有的攻击力，面对变化多端的市场，指望通过分析满足自己的保守观点。因此，许多分析型领导依旧可以蜕变成攻击型领导。换血的方式如下：

其一，找出攻击型的人才，完全授权。这样做时，不要附带条件去限制他们的攻击力。尽量避免由分析型领导下决策。太部分的领导者，在推动多样化经营时，以为自己什么都懂，处处发表意见、指手划脚，往往从内部就束缚了攻击型领导的攻击力，被自己的裤管绊倒。

其二，建立适合攻击型领导发挥作用的扁平化组织。推翻既有的金字塔结构。加快应变速度，缩短决策时间，从而增强整体攻击力。

要实施攻击型领导，必须毅然成立攻击型组织。攻击型组织不仅在指挥、命令系统上完全独立于原有组织结构，甚至在地理位置上，也可以离原公司越远越好。它是直属于攻击型领导的战斗团队，一旦成功，就取代原有系统。更重要的是，还要成立更新的攻击型组织，以便取代已经趋于保守的旧攻击型组织。

其三，保持攻击心态。大部分的领导者，在稍有成就之后，就拼命想挤进企业界团体，或是兴起得到颂歌和勋章的念头。这种心态加速了攻击意志的衰退。攻击型领导要确保攻击心态，就决不要向世俗场合低头。在成功以后，别过份沉迷于成功的喜悦。攻击型领导应该用攻击优势原则的磨刀石，不断自我检验，保证旺盛的攻击力。

5.

本书所谈，与传统的领导统御和管理观念大相径庭。许多人迷信领导本质是一种强烈吸引群众追随的魅力，几乎是一种罕见的、难以捉摸的特质，使得领导者鹤立鸡群。这种看法容易引起误解。如果我们只能靠少数几种难以形容的特质来领导，那么没有这些特质的人就只能死心塌地做那些被指定的工作。其实，攻击型领导并非是只具攻击力，他们的成功也不是靠群众魅力，而是靠经验、判断、大胆、好学、毅力和辛勤工作而来的。

分析型领导一般认为，专业管理方面的训练，可以帮助领导者有杰出表现。他们不认为管理是一种务实的艺术，不

相信通过经验就可以实施领导。分析型领导视管理为一种科学，是透过其自身完成的。在市场、竞争对手、企业经营日益复杂的今天，光依赖理智和简单分析，已被证明不够充分。攻击型领导观念给领导者更多的能力，去处理所面对的复杂问题。

许多分析型领导太醉心于技巧，错失许多明显更加紧迫的领导层面。这足以证明分析型领导存在着极大的空洞之处。管理技巧虽然很有用，但不能用来取代领导力和攻击力。攻击型领导深信，所有的领导都具有攻击心态，但缺乏展示攻击力的信心。就象深藏不露的矿藏，须经由多年塑造个人生活经验和影响力建立起来。

总之，攻击型领导的攻击力，在这个多变的时代，一定会发挥巨大作用。希望这本书能够帮助更多的人，发挥出自己内在的攻击力，去攻取深具潜力的市场。

导 言 /1

第一章

知识型经济的伟大舵手

1 攻击型领导的两种类型/3

统治型领导 分裂与惰性 动词主义
指挥型领导 指挥的哲学 攻击方向

2 攻击的两难抉择/46

充满弹性的攻击 影响力的方向 实质与过程

3 如何创造攻击力/78

攻击力的基础是权力 攻击力的本质
攻击力的经济性 攻击力的相互性
尺有所短，寸有所长 攻击力的对抗性
创造攻击力的要诀 如何创造运气
重新考虑正在进行的事 利用时间创造攻击力
接受额外任务 掌握主动 权威就是力量
创造权威气氛 创造自己的传奇
表现个性和攻击力

第二章

攻击与影响力

1 塑造攻击者形象/121

适度的距离感 成为主宰
强调自己的权威 以攻为守
赢家通吃手段 发现游戏规则
从别人的立场看问题
保留选择权 派系斗争中的平衡
外交家的手法

2 影响力的源泉/153

吃恩惠银行的利息 强者珍惜攻击力
形象是个大骗子 道德沟通要术
玩权力游戏的攻击优势原则

3 魅力领导的攻击力/180

一开始就进攻 一边攻击，一边防守
善用象征符号

第三章

攻击优势原则

1 攻击之道/207

使他人臣服 强制的必要与风险
怎样运用强制力 力量对抗
借力使力 奖励展示攻击力
金钱的力量 象征性奖励
象征物、运气和攻击力
把资讯作为攻击优势 劳有所获
倾听是金 提高警觉
建立自己的资料库 自我管理
有效的假像手法

2 从专业到现实/243

专业优势原则 对付专家攻击力
欲速则不达 相信自己
认清对方心理 在自己的领地上作战
现实优势原则 如何操纵现实
控制讯息并解释讯息 危险的责任承揽
重复的力量 挫败别人歪曲现实的企图
如何处理会议 找个掩护
说最后一句话的人赢 捕风捉影

第一章

知识型经济的伟大舵手

读书笔记

1 攻击型领导的两种类型

统治型领导

数以万计有才干的经理人辛勤工作，投资报酬率却只能勉强赶上业界平均水准。只有少数的经理人能带领公司创造不同凡响的业绩。这两种人有什么不同？

从许多攻击型领导的谈话中，可以找到这个问题的一个答案。一言以蔽之，杰出的经理人是敏锐的攻击型领导。关于他们的公司和所处行业，他们有强有力、富于创意的想法。但为化解内部反对他们想法的破坏性阻力，他们不会硬碰硬去追求个人的抱负。他们会设定广泛、具有弹性、有时甚至模棱两可的目标。然后一步步、很有耐性，采取迂回曲折的攻击，去实现自己的目标。

在这么做的时候，他们是带着传统的严父或救难英雄的形象的。关于组织的生命，他们是死硬顽固的务实派。我们称这种攻击型领导为“统治型领导”。“统治”一词最能描述组织的现实情况以及管理的中心任务：蓄积攻击力，压倒潜伏在公司内部冲突和分裂种籽的私利力量。

这些领导者按部就班地行动，以他们具有的攻击敏感性，最终目标是要化梦想为真实。日常生活中，这种方法需要的是敏锐的洞察力、耐性和老练世故。它需要具备推动理想的技能，但不需要以不讲道德的投机主义为前提。马基雅维利的理想君王必须要有滑头、掩饰本性、欺骗他人以达成自己目标的意愿。毫无疑问的，狡猾的管理人可能十分自私且功于心计。但是，我们所说的攻击型领导统御哲学，被许多善良、诚实的领导者奉为主臬而加以实践，目的是为了追求公司的最佳利益，不是个人的私利。他们了解，领导统御需要取得攻击力，才能把组织里面的各种力量导向共同的目标。

为什么攻击导向的哲学能符合所需？毕竟，有些思想家视公司为善良个人组成的和谐社团。他们加入这个行列，是为了追求经过理性分析后所决定的策略目标。但是组织实务派不同意这种说法。他们认为杰出的经理人必须是狡猾的组织统治家，因为公司往往是权力舞台——不是某种形式的理想家庭。公司中的人员会运用手段相互倾轧、讨价还价，为的是要主张自己的利益，以及自己所领导的单位的利益。

本章说明了统治型领导的基本假设，并陈述实务上的涵义。我们会指出，对组织统治十分敏感并按部就班行动的领

导，是如何达成基本管理任务：设定和沟通目标、管理制度和组织结构、解决冲突，以及处理企业经营上的日常工作。

分裂与惰性

统治型领导这种管理哲学，是依据人性以及人们在公司中行为方式的若干基本假设。这些假设分成两大类：分散公司努力的分裂性力量，以及使公司变得官僚和抗拒改革的惰性力量。

分散组织努力的第一个强大分裂性力量是人性的自私心理，也就是主宰人类行为的激励因子。第二个力量是资源的稀有性。由于资源稀少，便产生了竞赛，争夺资金和人员——正所谓“你死我活”。第三，外部竞争激烈、内部又复杂的公司，会倾向于走上专业化。结果，职权裂解，技能和资讯散布各处。它也导致本位主义，都从自己单位的观点来看整个世界，并只做对自己的单位最有利的东西。第四，子单位即使真的想替整个公司的的大利效力，也往往受限于本身狭隘的观点，很容易与公司的整体需求脱节。

自私与权力竞逐 强大的分裂性力量，是起于人性中只为个人打算的倾向。在企业组织中，这股驱力会引导人们在做决策、解释资讯和采取行动时，只注意个人的利益，以及个人所属单位（产品单位、功能领域、地域单位以及幕僚）的利益。并透过攻击力的取得和运用，达成这个目的。