

北大
汇丰

领导力

解决挑战性难题

刘 澜 著



LEADERSHIP



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

LEADERSHIP

领导力

解决挑战性难题

刘 澜 ◎ 著



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

领导力：解决挑战性难题 / 刘澜著. —北京：北京大学出版社，2018.6
ISBN 978-7-301-29599-1

I. ①领… II. ①刘… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 109023 号

- | | |
|---------|---|
| 书 名 | 领导力：解决挑战性难题
LINGDAOLI |
| 著作责任者 | 刘 澜 著 |
| 策 划 编 辑 | 张 燕 |
| 责 任 编 辑 | 裴 蕾 |
| 标 准 书 号 | ISBN 978-7-301-29599-1 |
| 出 版 发 行 | 北京大学出版社 |
| 地 址 | 北京市海淀区成府路 205 号 100871 |
| 网 址 | http://www.pup.cn |
| 电 子 信 箱 | em@pup.cn QQ:552063295 |
| 新 浪 微 博 | @ 北京大学出版社 @ 北京大学出版社经管图书 |
| 电 话 | 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 |
| 印 刷 者 | 北京大学印刷厂 |
| 经 销 者 | 新华书店 |
| | 730 毫米 × 1020 毫米 16 开本 20 印张 285 千字 |
| | 2018 年 6 月第 1 版 2018 年 6 月第 1 次印刷 |
| 定 价 | 48.00 元 |

未经许可，不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有，侵权必究

举报电话：010-62752024 电子信箱：fd@pup.pku.edu.cn

图书如有印装质量问题，请与出版部联系，电话：010-62756370



前言 PREFACE

领导力求真、求善、求美

领导力研究可以概括为三种范式：科学范式、经验范式、人文范式。它们的主角不同，分别是学院派、实践者、思想家。它们的目的不同，分别是求真、求善、求美。

科学范式

科学范式是学院派的范式。他们以实验、调查、统计等科学方法，借用自然科学的套路对领导力进行研究。绝大多数象牙塔之内的学者都可以归入这一派。他们也许在学术圈内是知名领导力学者，但对领导力实践的影响很有限，他们的研究大多只在相关研究者间传播

领导力学者尼汀·诺瑞亚（Nitin Nohria，从2010年起担任哈佛商学院院长）与同事一起指出：“尽管领导力位于大多数高等教育机构的使命和目的的核心，但在这些学院里关于领导力的严肃学术研究却是少之又少。”^[1]

科学范式的代表人物之一加里·尤克尔（Gary Yukl）在他撰写的领导力教材中也有这样一段灰心丧气的话：“过去几十年中，领导学领域一直陷于争论和

混乱之中。关于有效领导完成了数以千计的实证研究，但大多数研究得到的结果并不显著、不一致，并且难以解释。”^[2]

这里的引文照抄了尤克尔教材的中译本，其中“领导学”一词是误译，其实是指领导力。英文中没有“领导学”这个词，也没有这个学科。科学范式的窘境也与这个有关：领导力不是一个学科，而是跨越多个学科的重要现象；而科学范式对学科界限比较看重，因此对此有些不知所措。

经验范式

经验范式是实践者的范式。市面上绝大多数领导力书籍都是经验范式的产品。其作者有些是实践者本人，比如《赢》等畅销书的作者、通用电气公司前CEO 杰克·韦尔奇（Jack Welch），还有《领袖们》一书的作者——美国前总统理查德·尼克松（Richard Nixon）。他们基于亲身经历和个人的非系统性观察，提炼出关于领导力的个人见解。还有些作者则是他们的“枪手”，或是记者、咨询顾问。

有些经验范式的代表人物也栖身于象牙塔之中，不过处于边缘地带。比如以提倡学习型组织而知名的彼得·圣吉（Peter Senge）尽管在麻省理工学院任教，但并不拥有终身教职。管理大师彼得·F. 德鲁克（Peter F. Drucker）大概是这群边缘人物中最有名的。他尽管是拥有终身教职的教授（生前在以他的名字冠名的一个小型商学院任教），但是他的研究并不符合现在的学术规范。德鲁克是这么做研究的：“所有我遇到过的卓有成效的领导者——既有我与之共事过的，也有我只是旁观过的——都知道四件简单的事情。”^[3] 这样下结论也许不科学，但是德鲁克的洞见对从事实际工作的领导者有很大的启发。经验范式的研究不是做给其他研究者看的，而是做给实践者看的。

德鲁克其实没有在大学里学过管理学，因为他上学时还没有这门学科。实际上德鲁克认为管理学是自己发明的。但是学术界并不这么认为。德鲁克去世后，《哈佛商业评论》中一篇纪念他的文章写道：“一些人，尤其在学术界内，

认为他与其说是学者，不如说是记者；与其说是记者，不如说是油嘴滑舌的概括者罢了。”^[4]然而，德鲁克对包括美国、日本、中国在内的国家和地区的管理实践产生的巨大影响，是其他任何学者难以相比的。本书将多次引用德鲁克的“不科学”的洞见。

另一位本书将多次引用的经验学派的代表人物为玛丽·帕克·福莱特（Mary Parker Follett）。福莱特作为积极参与社会实践活动的政治学者活跃在 20 世纪初期，是管理学的奠基人之一，其思想远远超越了她的时代，被德鲁克称为“管理的先知”。德鲁克和福莱特是本书作者心目中的英雄：他们的思想高瞻远瞩，深入浅出，不仅经受住了时间的考验，影响了包括科学范式研究者在内的众多学者，而且对实践产生了深远的影响。

人文范式

人文范式是思想家的范式，在斯坦福大学商学院、教育学院、社会学系、政治学系同时担任教授的著名学者詹姆斯·马奇（James March）是这一范式的代表人物。他的思想对本书作者也有重要影响。

马奇其实也是科学范式的代表人物，在管理的学术领域有重要贡献。^[5]他早期所做的对大学校长领导力的研究^[6]被认为是关于领导者绩效的两个经典研究之一。^[7]不过他后来在领导力这个课题上放弃了科学方式。马奇对本书作者说：“已有的研究领导力的文献不是很好，只是许多宣称和断言。要么很难搞清楚它们的意思，要么没有太多支持的证据。”^[8]

马奇开创了领导力的人文范式。从 1980 年到 1994 年，马奇在斯坦福大学商学院开设了 15 年的“组织领导力”课程。马奇说这门课程建立在三个信念之上：

- 信念一：领导力的主要问题和人生的主要问题密不可分。
- 信念二：对于受过教育的人来说，伟大的文学作品是学习这些问题的最佳渠道。

- 信念三：包括商学院在内的教育不应该只是为学生提供成功秘诀，而应该回归教育的古典意义，即“帮助人们考虑多种方式，用来理解关于人类存在的基本难题和人性的本质”。^[9]

因此，这门课程的主要教材是莎士比亚的《奥赛罗》，萧伯纳的《圣女贞德》，托尔斯泰的《战争与和平》，还有塞万提斯的《堂吉珂德》。通过对这些经典文学作品的讨论，马奇引导学生从多个角度对领导力进行深度思考。

马奇还建议领导者读诗。“领导者的一个问题是他们生活在一个要求清晰的世界——清晰的目标、清晰的理解、精确的判断。但是他们生活的世界并不清晰，自相矛盾，等等。”^[10] 因此他们应该读诗。“因为大多数时候诗歌从两个视角看待事物。生活既模糊又清晰。人们既可敬又可憎。两件事同时发生，你必须同时看到它们，不是为了解决其冲突，而是为了看清这是生活的一个基本要素。”^[11] 马奇本身也是诗人，出版过 11 部诗集，以及多篇从诗歌讲领导力的“论文”。^[12]

人文范式其实很难称为一派，因为其人数稀少。在马奇之外，组织社会学家加雷斯·摩根（Gareth Morgan）和哈佛商学院商业伦理学教授小约瑟夫·巴达拉克（Joseph Badaracco, Jr.）也许可以归入这一派。摩根在《组织的形象》^[13] 一书中引入不同的隐喻来思考组织（参见本书第八章）。巴达拉克在哈佛商学院开设的领导力课程与马奇一样，采用文学作品作为教材，呈现领导者面对的伦理困境。^[14] 他们的共同特征都是不求“真实”的结论或“确定”的行动指南，而是激发对“可能性”的思考。

求真、求善与求美

三种范式关心的主要问题实际上都差不多，只是探讨的出发点、方式和目的不同。

科学范式求真，想要真实地描述世界；经验范式求善，想要改善人们的社

会实践；人文范式求美，想要激发人们以不同的方式思考领导力。

科学范式以发现领导力的真相为目的，然后希望你据此行动。其出发点是真理是可以通过科学方法发现的。然而科学有其局限性，人类社会与自然界不同，因果关系往往晦暗不明，从真理到行动的路径也模糊不清。而且，科学范式的研究失之零碎，缺乏把众多片段整合到一起的框架。

经验范式的目的是明确提供行动指南，其出发点是问题可以解决，至少可以发现更好的行动方案，而发现方式则是通过对鲜活经验的观察、反思和概括。其局限性主要在于小样本的可推广性以及非系统观察的科学性，优点则在于实用性、洞察力以及往往提供了一个整合的框架。

人文范式的目的是激发思考的深度和广度，其出发点是正确的行动方案可能多种多样，因此主要任务是发现各种可能性背后的取舍，而这些可能性和取舍并非领导力或管理所独有，而是更为广泛的人生问题的回响。因此，我们可以借用文学艺术作品来思考领导力。

领导力求真、求善、求美，三者不能独行。市面上的领导力书籍以求善经验范式为主，质量参差不齐，大多数失之武断；还有少数专门的领导力教材（一般被称为“领导学”教材），求真而不够真，而且脱离实践；求美的领导力著作则如凤毛麟角，非常罕见。本书的理想是真善美的结合，以善为主，以真为辅，如果偶尔还能闪烁出一丝美的光彩，则作者知足矣。

刘 澜

2018 年

注释

- [1] Nohria, N., & Khurana, R. (2010). Advancing Leadership Theory and Practice. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice*, Harvard Business Press, pp. 3–25.

- [2] 尤克尔 (2014),《领导学 (全球版·原书第8版)》,朱舟等译,机械工业出版社,第293页。
- [3] Drucker, P. F. (1996). Not Enough Generals Were Killed. In F. Hesselbein, M. Goldsmith, & R. Beckhard (Eds.), *The Leader of the Future*, Jossey-Bass, pp. xii-xv.
- [4] Kantrow, A. M. (2009). Why Read Peter Drucker. *Harvard Business Review*, November.
- [5] 根据李·鲍曼 (Lee Bolman) 和特雷斯·迪尔 (Terrence Deal) 两位学者的研究,在管理学领域前15项最有影响力的学术成果中,马奇有两项。一项是他和理查德·塞尔特 (Richard Cyert) 合著的《公司行为理论》一书,排名第二;另一项是他和后来获得诺贝尔经济学奖的赫伯特·西蒙 (Herbert Simon) 合著的《组织》一书,排名第五。见鲍曼、迪尔 (2005),第476—477页。
- [6] Cohen, M. D., & March, J. G. (1974). *Leadership and Ambiguity: The American College Presidents*. McGraw-Hill.
- [7] Podolny, J. M., Khurana, R., & Besharov, M. L. (2010). Revisiting the Meaning of Leadership. In N. Nohria & R. Khurana (Eds.), *Handbook of Leadership Theory and Practice*, Harvard Business Press, pp. 65-105.
- [8] Liu, L. (2010). *Conversations on Leadership*. Jossey-Bass. (2010), p. 158.
- [9] March, J. G., & Weil, T. (2005). *On Leadership*. Blackwell Publishing, p. xi.
- [10] Liu, L. (2010). *Conversations on Leadership*. Jossey-Bass. (2010), p. 158.
- [11] Liu, L. (2010). *Conversations on Leadership*. Jossey-Bass. (2010), p. 171.
- [12] 刘澜 (2016c),“诗、马奇与领导力”,《清华管理评论》第5期。
- [13] Morgan, G. (1997). *Images of Organization*. Sage Publications.
- [14] Liu, L. (2010). *Conversations on Leadership*. Jossey-Bass. (2010), pp. 173-188.



目 录

CONTENTS

前言 领导力求真、求善、求美 / I

第一章 承担责任

——领导力的本质

领导力的含义 / 001

领导力的定义 / 007

领导力是行动 / 011

权力与领导力 / 018

职位与领导力 / 024

能力与领导力 / 030

本章小结 / 039

第二章 解决难题

——领导力的核心

区分领导和管理 / 043

技术性问题和挑战性难题 / 050

领导力的核心 / 060

领导力的任务、策略与修炼 / 066

本章小结 / 071

第三章 联系群众

——领导力的关系

领导力是关系 / 073

区分追随者 / 082

走动式管理 / 092

本章小结 / 104

第四章 讲故事

——领导者的沟通

讲故事的人与领导者 / 108

领导者应该讲故事 / 111

领导者讲正确的故事 / 116

“我是谁”的故事 / 120

“我们是谁”的故事 / 125

“我们向何处去”的故事 / 131

“我们为什么要变革”的故事 / 134

故事不一定要“讲” / 138

本章小结 / 141

第五章 当老师

——领导者的角色

领导者的种种角色 / 144

领导者是老师 / 148

当老师的五个层次 / 154

当老师的五项原则 / 168

本章小结 / 176

第六章 从失败中学习

——领导者的人格

为什么学习失败 / 180

为什么难以学习失败 / 183

如何从失败中学习 / 189

打造从失败中学习的组织 / 197

从领导者做起 / 208

本章小结 / 211

第七章 反思

——领导者的学习

反思的本质与阻碍 / 215

反思的主要步骤 / 222

反思的关键——转换角度 / 228

反思的要素与方式 / 234

在组织层面反思 / 241

本章小结 / 249

第八章 深思

——领导者的心智

决策思考 / 253

系统思考 / 262

整合思考 / 272

隐喻思考 / 283

本章小结 / 293

后记 / 296

参考文献 / 298

第一章 承担责任——领导力的本质

我们不难想到领导力的榜样：领导了中国革命的毛泽东，领导了印度独立的圣雄甘地，领导了美国民权运动的马丁·路德·金，还有美国企业家史蒂夫·乔布斯（Steve Jobs）、日本企业家稻盛和夫、中国企业家张瑞敏……可是他们看上去又是如此多姿多彩，使得我们一下子难以通过概括他们的共同点来为领导力下一个定义。

美国政治学家詹姆斯·麦格雷戈·伯恩斯（James MacGregor Burns）在其经典著作《领导力》一书的开头写道：“领导力是世界上被人观察最多、却被人理解最少的现象之一。”^[1] 领导力究竟是什么？

领导力的含义

要理解领导力是什么，我们首先要知道这个概念的来历。

领导力的由来

中国古人对领导力有许多精彩的论述，至今仍然产生着影响。有学者认为在当时和现在都有巨大影响力的最早的领导力著作是《孙子兵法》^[2]，还有学者说孔子是世界上第一位伟大的领导力老师^[3]，《道德经》中的“太上，下知有之……”这一段话作为对领导力最高境界的论述被广为引用^[4]……

然而作为一个研究领域、学术分支、培训产业，领导力并不是中国本土的产物，而是来自西方。领导力这个概念首先就来自西方。

领导力是个外来词

古汉语中没有“领导”这个词，也没有“领导力”这种说法。“领导”作为外来词进入汉语是 20 世纪初的事情。根据《现代汉语词典》，“领导”有两个意思：一个是动词，指率领并引导；另一个是名词，指担任领导工作的人。它们分别对应英文的 lead 和 leader。对应 leader 的时候，我们也可以用“领导者”这种说法。“领导力”对应的是英文的 leadership，由英文的 leader（领导者）一词衍生而来。

领导力是个历史概念

即使在西方，“领导力”（leadership）这个词的出现也很晚。英文中 leader 一词迟至 1300 年才出现，leadership 一词最早出现在 1821 年。^[5]也就是说，在 1300 年之前，英语世界很有可能有过对军事领导者、政治领导者、宗教领导者或商业领导者的探讨，但没有对“领导者”的探讨；在 1821 年之前，也没有对“领导力”的研究。

领导力指领导者的共性

直至 1300 年，人们才发现：军事领导者、政治领导者、宗教领导者、商业

领导者……他们担任的其实是类似的角色——领导者。又过了五百多年，人们才开始讨论这些角色共有的抽象特性——领导力。由 leader（领导者）衍生出的 leadership（领导力）一词，指的就是 leader 的共同特性。所以领导力的本意是领导者的共同特性。

领导力的三个含义

根据《韦氏词典》(Merriam-Webster)，leadership 有四个释义：领导者的职位；从事领导的能力；进行领导的行为；领导者群体。^[6] 前三个释义都在说领导者的共同特性，强调的重点各自不同。这也是领导力的三个含义：职位、能力、行动。

含义 1：职位

这个含义认为，领导者的共同特性在于职位。也就是说，领导力是职位。

学术大师马奇对本书作者指出，大多数人在大多数时候说起领导者指的都是“位于某个组织高层的人”。^[7] 领导力研究者罗伯特·霍甘 (Robert Hogan) 和罗伯特·B. 凯塞尔 (Robert B. Kaiser) 这样写道：“领导力通常通过在组织或者部门中掌权的人来定义；根据定义，这些人是领导者。”^[8] 我们在学术刊物上读到大多数领导力研究也都是以担任某个“领导职位”的人为研究对象。

含义 2：能力

这个含义认为，领导者的共同特性在于能力。也就是说，领导力是一种能力。

能力还可以细分为技能和特质两类。技能是可以后天学习的，而且可以在较短时间内掌握。特质则往往是先天形成的，难以在后天改变，即使能够改变也需要一个非常长时间的过程。中文的领导力在字面意义上更侧重于能力这个

含义。基于这种理解，中国企业在实际运用中喜欢把领导力归结为几个“××力”（见案例 1-1）。

案例 1-1

长安汽车的领导力模型

2016 年 12 月，长安汽车发布了其新一版的领导力模型，称为“CCL 1824 CEO 领导力模型”。据称，相比原来的模型，这个模型有两个特点：第一，直面“互联网+”的时代背景；第二，更聚焦于 CEO 的领导力，即各层级主要领导者的领导力。

“CCL”中的第一个“C”指长安汽车，第二个“C”指 CEO（主要领导），“L”指领导力。1824 分别指 1 个理念，8 大能力，24 项具体能力。

1 个理念是：长安汽车领先文化理念。8 大能力是感召力、洞察力、战略力、团队力、学习力、管理力、创新力、执行力。每个能力再细分为 3 项具体能力，一共是 24 项。

- 感召力细分为使命与愿景、价值观、人格魅力；
- 洞察力细分为看透本质、洞悉人性、发现机会；
- 战略力细分为战略决策、战略规划、战略弹性；
- 团队力细分为打造团队、充分沟通、培养接班人；
- 学习力细分为掌握新知识和信息、清楚最佳实践、不断改革改进；
- 管理力细分为数据化、体系化、管理审计；
- 创新力分为直达客户、直击痛点、构建商圈；
- 执行力细分为清晰部署、日结日清、抽样检查。

长安汽车的“CCL 1824 CEO 领导力模型”是一个典型样本，呈现了企业使用领导能力模型常见的一些缺点。

第一，整个模型的结构混乱。8大能力是怎样得出来的？它们之间是怎样一个逻辑结构？如果把模型比喻为一座建筑，其各部分之间应该有清晰的功能或者审美关系。8大能力的逻辑关系不清，其中许多项还是交叉的。

第二，具体能力的界定不清。价值观是能力吗？人格魅力是能力吗（从具体的阐述看，这一条似乎可以改为以身作则）？就团队力的细分而言，打造团队不就是团队力的同义词吗（因此应该包括了充分沟通）？许多具体能力都需要重新表述，如创新力中的“构建商圈”其实可以表述为创新文献中比较热门的话题“联合创新”。

第三，难以进行培训和考察。企业制定这类模型主要有两个实际目的：以此为标准选拔人才；以此为蓝图培养人才。如果能力的界定比较模糊，就很难以此为标准选拔人才，也很难设计有针对性的学习项目来提高现有人才的领导力。

资料来源：根据长安汽车内部资料《CCL1824 CEO 领导力模型》编写。

含义 3：行动

这个含义认为，领导者的共同特性在于行动。也就是说，领导力是行动。

领导力学者詹姆斯·库泽斯（James Kouzes）和巴里·波斯纳（Barry Posner）就是这样研究领导力的。他们去问别人：当你最佳发挥领导力的时候，你做了什么？在调研的基础上，他们总结了卓越领导力的五大实践：以身作则，共启愿景，挑战现状，使众人行，激励人心。^[9] 做这五件事情，你就是领导者，就体现了领导力。

领导力的三合一

领导力的三个含义是交织在一起的，领导者往往是三者的合一（如图 1-1 所示）。领导者往往是担任职位的人，往往具备一些其他人欠缺的能力，往往会