



the
leader's
VOICE

[美] 博伊德·克拉克 罗恩·克罗斯兰 著

领导就是 沟通

用“领袖之声”激励你的员工！

中 信 出 版 社
辽 宁 教 育 出 版 社

[美] 博伊德·克拉克 罗恩·克罗斯兰 著



领导就是 沟通

胡书东 孙立明 译

中 信 出 版 社
辽宁教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导就是沟通 [美] 克拉克等著; 胡书东等译. —北京: 中信出版社, 2004. 10

书名原文: THE LEADER'S VOICE

ISBN 7-5086-0278-1

I. 领… II. ①克…②胡… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2004)第086726号

The Leader's Voice by Clarke and Crossland.

Copyright © 2002 by Boyd Clarke and Ron Crossland

Original English Language Edition Published by SelectBooks, Inc. 405 Park Avenue,
Suite 901 New York, NY 10022.

Simplified Chinese-language edition copyright © 2003 by Liaoning Education
Press/CITIC Publishing House.

All Right Reserved.

领导就是沟通

LINGDAO JIUSHI GOUTONG

著 者: [美] 博伊德·克拉克 罗恩·克罗斯兰

译 者: 胡书东 孙立明

责任编辑: 刘素丽 李 耀

出 版 者: 中信出版社 辽宁教育出版社

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 北京国彩印刷有限公司

开 本: 880mm × 1230mm 1/32 印 张: 7 字 数: 129千字

版 次: 2004年11月第1版 印 次: 2004年11月第1次印刷

京权图字: 01-2003-5161

书 号: ISBN 7-5086-0278-1/F · 777

定 价: 25.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

献 词

谨以此书献给露丝和我们四个可爱的孩子：杰奎琳、谢利、罗波和斯科特。

——博伊德·克拉克

谨以此书献给从锅炉房到会议室所有尚未受到赞颂和已经受到赞颂的领导者，因为他们是善于就重要工作真心与同事沟通的领导者。

——罗恩·克罗斯兰

序

汤姆·彼得斯

“领导，说到底就是信任他人。”

“愿景，是一种与思想的恋爱。”

“对价值和成就的渴望是绝大多数公众的共性。”

这确实是一本关于领导和领导人的书。为什么从这一点开始呢？因为谈论领导的书太多了，坦白地说，已经让我感到厌烦了。这些书很少关注感情、激情、关爱以及领导者和下属之间的联系，它们是在运用简化主义的商学院思考方式来对待一个完全不适用简化主义思考方式的主体——领导。

没有比领导更为重要的了——一般来说是这样，特别是在今天这样的纷乱年代更是如此。而且，就我看来，在获得领导和领导者的真正本质方面，没有人做得比我的同事博伊德·克拉克和罗恩·克罗斯兰更好了。

他们是我的同事，所以写这篇序言应该算是自助式销售。但是事实上，我是用一种比对其他入高得多的标准

来要求我最亲密的朋友的。几个月前我告诉博伊德和罗恩，除非我“喜欢这本书”，否则我是不会写这篇序言的（我做到了，他们的书让我很满意，所以我写了这篇序言）。而且，我具备观察他们两个的优势。两位作者与数百名接受咨询的领导者一起就有关领导的主题展开了讨论——并且得出了与众不同的结论。也就是说，这本书的每一个思想都是从真实的人物身上提炼出来的——并且都有十分真实的反馈。

去年夏天，我就自己的领导艺术写了很少的一点东西。我对自己已经写的东西十分不满意。这些东西看起来只是将领导简单地归结为领导者“冲着”人们或下属发号施令。我从我的好朋友、管理泰斗卡尔·韦克（Karl Weick）那里偶然发现了一句经典的话。卡尔声称，领导者词典里有一句最重要的话“我不知道”，意思是说，领导者不应该只是冲着人们或下属发号施令，相反，他们应该帮助人们或下属发现值得献身的事业——然后他们就可以和下属团结一致地去创造全新的事业，这种事业远远超出彼此最初的理解范围。

这就是本书的“心脏”，因此，虽然计划和执行在书中是十分重要的——全书几乎始终贯穿着这种指导思想，但更为重要的是怎样对下属进行有价值的感情投资。我深为景仰的另一位管理学专家理查德·法森（Richard Farson）曾明确断言说，通常情况下，试图消除组织中普遍存在的“对失败的恐惧”是毫无益处地在浪费时间。他指出，只有一种方法才能消除对失败的恐惧：让人们心甘情愿地全身心投入到工作中，去实现有价值的目标和愿景。想想看，如果不能被正打算做的事情的可能结

果所打动，那么有谁会去“冒这个风险”呢？

克拉克和克罗斯兰继续探讨了许多思想，包括真实性、讲故事的巨大能量等。这些思想是创造激情澎湃的组织的核心所在。

我喜欢这本书。书中的故事是鼓舞人心的，它所传达的思想是能够经受时间检验的。这些思想不仅仅“对极了”，而且填补了领导学文献的许多空白。另外，从商界到政界，准确理解领导艺术的真谛从来没有像现在这样重要。

我相信这本书是一个顶尖级的成就——值得那些需要进行沟通、鼓舞的领导者和未来的领导者们深思，这一点十分重要。

这绝对是一本好书！

致 谢

写作是孤独的，而创作一本书则更需要付出大量的努力。有许多才智超群的人将他们的天才和智慧馈赠给了这项工作，我们感谢他们所有人对本书所做出的贡献。

杰夫·撒切尔（Geoff Thatcher）给我们提供了很大的帮助，包括提供故事、案例研究和焦点问题。他的率直是精练文章的磨石，因为他总是挑战我们已写就的书稿，帮助我们去杂留纯。我们有时会被其他事所吸引，而杰夫则会把我们拽回主线上来。他与我们一起工作到深夜，甚至是通宵达旦。有时他同时肩负好几项任务，要照顾他新出生的孩子，同时还要帮助我们改文章。

谢里尔·鲍伊斯（Cheryl Boys）细心地通读了整部混乱不堪的手稿，校正了我们的错误。吉尔·休斯（Jill Hughes）在编辑和事实核查方面很出色，相比之下，我们感到十分惭愧，好像自己没有受过学校教育一般。肯·西尔维亚（Ken Silvia）设计的艺术水平大大超出

了我们的预期。南希·棠丝（Nancy Tansy）甜美的笑声使我们能轻松地应对无数突然增加的工作和不寻常的要求。肯兹·舒济哈拉（Kenzi Sugihara）作为我们的出版商，对我们的耽搁、挫折和误期十分宽容，我们希望他对我们的投资能够收到10倍的回报。

两位作者有一位贤明的导师。已故的约翰·W·加德纳（John W. Gardner）多年前对两位素不相识甚至有些稚嫩的年轻人慷慨地付出了大量的时间和关注，我们永远不会忘记他对我们的关怀爱护。我们的商业合伙人汤姆·彼得斯（Tom Peters）是商业沟通领域的达芬奇，他总有新鲜的想法，总是以事实、情感和象征性手法进行强有力的沟通，他不断挑战、激励着我们。吉姆·库泽斯（Jim Kouzes）和巴里·波斯纳（Barry Posner）的研究与写作一直鼓舞着我们。他们致力于“让每一位领导者都得到解放”的精神让我们深感敬佩。

对于我们在汤姆彼得斯公司（tompeterscompany）的同事们（在美国和英国两个地方）而言，我们发现无论怎样表达我们的感激之情都不为过。这个由咨询人员、销售人员和其他不知疲倦的专业人员组成的团队自始至终都支持着我们。本来我们从没有跑过马拉松，体会不到沿途不断遇到欢呼的人群的感觉。但是，当同事对我们表示理解并大声说“你做得很好”时，我们体会到了长跑者跑到30公里时的感受。

前摩托罗拉半导体业务全球销售主管查克·汤普森（Chuck Thompson）10年来一直通过提高雇用我们的门槛来挑战我们。查克对我们能力的信任总是高过我们自己的实际状况。我们必须努力达到他定下的标准，否则

就会被他解雇。

我们在国际领导协会（International Leadership Associates）的朋友以及商业合作伙伴史蒂夫·霍钦（Steve Houchin）、史蒂夫·考茨（Steve Coats）和汤姆·休尔（Tom Heuer）鼓励我们在工作期间写作这本书。我们感谢他们的诸多宽容。

这些年来，我们的企业因为有业务精熟的会计师兰蒂·霍华德（Randy Howard）的打理，发展得越来越好。我们十分感谢他对我们企业倾注的大量心血，使我们能够集中关注客户和研究。

最后，我们要对安妮·卡特尔（Anne Carter）致以特别的谢意。她自加入我们的队列以来，一直努力把每件事都干得很漂亮，让我们的客户感到很特别，使我们的服务看上去更上乘。

前言

著名演员詹姆斯·厄尔·琼斯（James Earl Jones）因其雄浑有力、穿透力强的嗓音而令人难以忘记。从达斯·韦达尔（Darth Vader）到“这是美国有线新闻网”，全世界都熟悉他的声音。在他的自传《詹姆斯·厄尔·琼斯：声音和沉默》（*James Earl Jones: Voices and Silences*）一书中，他讲了他6岁时是如何跟随家人从密西西比一家分成租佃农场迁到底特律的。这个艰难的转变使詹姆斯出现了严重的口吃危机，他有8年时间几乎不能说出一个单词。

在高中英语课上，詹姆斯和他的同学们被要求写诗并在班里朗诵。詹姆斯完成了任务的第一部分，他那坚决而有同情心的老师唐纳德·克劳奇（Donald Crouch）给了他十分具有挑战性的评语：“你的诗给我留下了深刻印象，詹姆斯，我知道让你说出来有多困难，我并不要求你那么做，但是我很难确定这些是否真的出自你手。这是一首好诗，你是从别人那儿抄来的吗？”

詹姆斯记述了这件事：“我的名誉受到了损害。剽

窃是十分严重的事情，而这首诗的每一个词确实都是我自己写的……当我站起来的时候，我浑身颤抖，暗自诅咒自己。我尽力将这些话说出来，声音发自我心灵深处。我张开嘴巴——令我吃惊的是，这些单词很顺畅地从我的嘴里发了出来，一个也不例外。”同学们都被震惊了，“很大程度上不是被这首诗，而是被我的表现震惊了。”就在那一刻，詹姆斯·厄尔·琼斯学到了领导力沟通方面的重要一课。

确保这些话都是你自己要说的。

这些话来自你的灵魂深处。

你的表现可以证明一切。

目 录

献词

序

致谢

前言

第一章 领袖之声 001

——在领导者的沟通行为中，最大的问题是误以为这种沟通已经存在。

第二章 事实、情感和象征密不可分 019

——不掺杂情感的逻辑是不存在的。

第三章 TNT如何发现了戏剧 035

——TNT（特纳电视网）的定位是：
提供能够促使你去思考、去感受的100%的戏剧娱乐节目。

第四章 人们喜欢事实 051

——我们很少能够仅仅依靠事实说服别人，而且这样也很少能够启发别人。

第五章 调准情感 073

——让我们跟着领导走的，是领导给我们的感觉。

第六章	象征：兔子的脚与玫瑰园	093
	——从兔子的脚到玫瑰园，事物的象征性符号是引导我们接触生活中伟大真理的捷径。	
第七章	竖井：沟通的障碍	119
	——主题能够为沟通穿针引线。	
第八章	“无蜡”领导：展示真实的自我	139
	——作为领导者，如果你无话可说，就不能算是一位领导者。	
第九章	登上抽象之梯	163
	——那些在愿景和任务之间建立起看得见的联系的领导者，能够激发奇迹。	
第十章	同一声音	187
	——如果领导者不能就几个简单而深奥的事情进行沟通，那就必须沟通上百个复杂的事情。	
	最后的话	201



领袖之声

第一章

在领导者的沟通行为中，最大的问题是误以为这种沟通已经存在。



第

二次世界大战刚刚结束，50岁的果尔达·梅厄（Golda Meir）就来到美国，为能尽快建立以色列国家而筹集资金。对她而言，这是一个很大的挑战。这位坚强的女人1898年出生于乌克兰首都基辅一个贫穷的犹太人家庭，很小的时候就移民美国，在美国长大，后来在密尔沃基的一所学校教书。结婚以后，果尔达和她的丈夫迁居到巴勒斯坦。从1921年起，直到以色列国创立，梅厄一直在犹太人协会里担任要职，该组织是犹太人在英国控制区中的最高权力机关。

在以色列历史上著名的独立宣言发表之前，果尔达打了一个漂亮仗。她看到巴勒斯坦的犹太人从6.5万增长到超过80万，她也经历了阿拉伯人于20世纪30年代后期发动的起义。这次起义的起因是英国人力图同时保持对犹太人和巴勒斯坦人的承诺，但这两方面的承诺却互相冲突。第二次世界大战以后，果尔达投入到欢迎在第二次世界大战大屠杀中幸存者的活动。1947年英国人撤出之后，巴勒斯坦爆发了内战，她参与领导了这次战争。