



Authentic Leadership

真诚 领导力

[美] 比尔·乔治 (Bill George) / 著
邱晓亮 / 译



東方出版社

The background of the entire cover is a dark, textured grey. Scattered across this background are several black silhouettes of people in various walking poses, some facing left and some facing right, creating a sense of movement and a crowd.

Authentic Leadership

A black silhouette of a person walking, facing right, positioned to the left of the Chinese title.

真诚 领导力

[美] 比尔·乔治(Bill George) / 著
邱晓亮 / 译

东方出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

真诚领导力 / (美) 乔治 著; 邱晓亮 译. —北京: 东方出版社, 2011
书名原文: Authentic Leadership
ISBN 978-7-5060-4297-0

I. ①真… II. ①乔… ②邱… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 186361 号

Bill George. Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value
— ISBN: 0-7879-6913-3

Copyright © 2003 by William George.

All Rights Reserved. Published by Jossey-Bass, a Wiley Imprint.

Simplified Chinese translation copyright © 2011 by Oriental Press

All Rights Reserved.

This translation published under license.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权
中文简体字版专有权属东方出版社
著作权合同登记号 图字: 01-2011-1522 号

真诚领导力 (ZHENCHENG LINGDAOLI)

作 者: [美] 比尔·乔治

译 者: 邱晓亮

责任编辑: 姬利 张 仿

封面设计: 王 辉

出 版: 东方出版社

发 行: 东方出版社 东方音像电子出版社

地 址: 北京市东城区朝阳门内大街 166 号

邮政编码: 100706

印 刷: 北京中新伟业印刷有限公司

版 次: 2011 年 10 月第 1 版

印 次: 2011 年 10 月第 1 次印刷

开 本: 880 毫米 × 1230 毫米 1/32

印 张: 7.625

字 数: 195 千字

书 号: ISBN 978-7-5060-4297-0

定 价: 30.00 元

发行电话: (010) 65257256 65246660 (南方)

(010) 65136418 65243313 (北方)

团购电话: (010) 65245857 65230553 65276861

版权所有, 违者必究 本书观点并不代表本社立场
如有印装质量问题, 请拨打电话: (010) 65266204

谨以本书献给

我生命中最重要的人，我的妻子，彭妮
正是她的爱和教导让我成长为一个成功的领导者

序

“我们需要这样的领导者：他真诚，高度诚恳，致力于建设持久组织。我们需要这样的领导者：他深具使命感，且忠实于自己的核心价值观。我们需要这样的领导者：他力争让企业满足所有利益相关者的需求，且认识到服务于社会的重要性。”

这是这本比尔·乔治的力作开头的几句话。这本书列入“沃伦·本尼斯推荐丛书”，让我备感骄傲，因为它向未来的领导者指明了需要具备的能力和将会应对的挑战，我们的未来正要托付在他们手中。近来的企业丑闻和罪行不仅给股票市场带来毁灭性的冲击，更严重的是，它给光荣的管理职业也造成恶劣的影响。美国商界笼罩在乌云之下，英特尔公司的安迪·葛洛夫声称：“这些天来，我为自己身处美国商界而感到羞耻。”比尔·乔治这本书，本质上可称为领导精神与价值观宣言，必将重建人们对领导力的尊重。不仅仅限于商界领导，也包括各种机构的领导：非营利组织、非政府组织、教育机构，还有——毋庸

001

赘述——宗教组织。

这本书以批评性的眼光深入探究诸多至关重要的问题，比如，当今时代企业和其他机构的目标是什么？大家都知道，把一个机构比作一台为股东创造价值的机器过于简单化。那么，把它比作什么更为形象呢？比尔·乔治把每一个企业或机构看成一个小社区。我们花在工作上的时间越来越多，我们越来越渴望在工作与私人生活之间找到最佳平衡点。即便被寻呼机和手机绊在办公室，我们依然希望自己的工作意义重大，足以弥补错过孩子成长精彩片段的遗憾。所有机构的领导者都需要深思熟虑如何给员工有意义的回报，如何让狭小拥挤的工作场所更有人情味儿等等诸如此类的问题。如果领导者们过于关注近期的丑闻而忽视这些更有实际意义的问题，那可真是悲剧。如果这些丑闻导致商界被视为卑劣的行当，正如过去政治丑闻常常败坏公众服务声誉那样，那简直就是惨剧。这本书对于重拾信心大有裨益，不仅能够帮助当前杰出的道德、信念领袖，也能够帮助那些有志气有抱负的奋斗者。

永恒的领导力总与人性相关，总与真诚相连。请允许我强调心理学家威廉姆斯·詹姆斯对于真诚的看法。“我常常想，”他写道，“判定人性的最佳办法，就是找出某种特定的道德或精神倾向，当这种倾向出现时，他强烈地感受到自己极度有活力。这种时刻，有一个内心的声音说：‘这是真我。’”本书将敦促你发现和培养那真实的自我，这部分你最有活力，这部分才是真正的你。

感谢比尔·乔治写成这本书。在我看来，这是我曾读过商业领袖所著的最坦率、最真诚的书之一。编辑本书时，我想起

002

了罗马皇帝奥勒留，他政绩尚可，但人们记住他的《沉思录》多于他的领导才能。人们将因本书而记住比尔·乔治，甚或多于记得他过去四十年的领导成就。

沃伦·本尼斯

2003 年 5 月

加利福尼亚, 圣莫尼卡

前言

新一代领导者

真诚：真正的、值得信任的、可靠的

本书的目标读者是新一代领导者——新当选的 CEO，想成为领导者的大学生，以及所有准备承担更多责任的领导者。本书所传达的信息就是让大家认识到：我们需要真诚的领导者来管理我们的各类机构，需要领导者致力于管理受托资产、努力让服务对象的生活变得更好。

成长在肯尼迪总统“新边界”的执政时代，我们这代人心怀理想，自信满满，认为自己的领导力能够改变整个世界。但在途中，许多领导者却为了个人的功名利禄而迷失方向，葬送了他们所服务机构和被领导人的前途。

我有三十多年企业领导人的工作经历，最近十年在美敦力做 CEO，有幸结识许多商界领导，得知他们所在公司的故事。所有的经验可以推出一个共同的结论：只要领导者以真诚的方式全

身心地投入工作，他们就能够铸就一个经久不衰的机构，给人民谋利，为世界造福。有谁想被贪婪拐走，走向毁灭之路？

写此书的本意，就是说服当今的领导者和未来的领导者们，要相信有一种更好的领导方式——能够打造屹立不倒的机构，为企业的所有利益相关者谋福利，包括客户、雇员和股东。当然，这并非意味着真诚的领导者自己一无所获。实际上，他们为客户带来高质量的生活，为雇员提供诸多机会，为股东谋得长远回报，因之而得到的满足感远胜于丰厚的经济收益。与此同时，真诚的领导者活得真切，有精力与家人共度好时光。

本书也审视了领导者与其所领导企业之间的关系，展现出领导者何以在锻造真诚企业的过程中与企业互动共同成长，证实他们所领导的企业在市场中具有高度的竞争力。

写就本书的过程中充满乐趣，同时，用一条有逻辑的线索贯穿我的全部领导理念也相当有挑战性。不过，我并不想写自传，书中所述的个人经验只是用来说明真诚领导者所面临的挑战以及如何应对这些挑战。在书中，我尽力做到公正、公开和自省。

引言部分概述当前领导危机产生的由来，提出解决危机需要新型领导力，而非新型法律。第一部分阐释了真诚领导者的几个维度，解释领导者如何经历变革性的经验而成长，以均衡工作与家庭生活为尺度来考察领导者是否过着真诚的生活。

第二部分探索领导者如何锻造真诚企业。这部分的中心论点是：从长久的眼光来看，相对于以经济为导向的企业而言，以使命为动机的企业能够为股东创造更高的价值。这部分展示了以价值观为中心的企业如何成为行业先锋，赋予员工权利的企业

如何为客户提供优质服务。本部分以充足的理由说明，打造出杰出企业的是杰出团队，而不是某个魅力超凡的 CEO。最后一章描述真诚的企业如何为全体利益相关者创造更高价值。

第三部分说明真诚企业如何在市场中竞争，首先考察中断成功企业成长的七大陷阱。接下来的章节研究企业为了实现使命必须完成的任务，审视道德困境以及摆脱它的方案，探索引向突破性变革的过程。结尾章节提出，首要目标应当是打造企业，不可只盯着金钱；另外重点说明满足不同利益相关者的不同需求所面对的挑战。

第四部分超越底线，审视治理与管理的截然不同之处，因为现在到了领导者应该走进公众视线的时候，审视如何为成功做好准备，迎接新的挑战。

尾声向未来的领导者提出期望，希望他们能够真正改变世界。

我衷心希望这些理念能够启发新一代领导者去真诚地领导企业，铸造真诚的企业。

比尔·乔治

2003 年 5 月

明尼苏达州，明尼阿波利斯

领导者都去哪里了？

安然和亚瑟·安达信，谢谢你们。

你们管理混乱之严重程度震惊了全世界，唤醒了麻木的人们。大家终于意识到，商界已经偏离正轨，崇拜着错误的偶像，走向自我毁灭之路。正如众所周知的那只青蛙一样，如果水温逐渐上升，它还没察觉就被烫死；如果一下子被扔进滚烫的水里，它就能立刻跳出来。我们需要这种震惊刺激才能认识到许多企业严重缺失某种东西。缺什么呢？很简单，领导力。真诚的领导力。

从起初的少数管理人员违背法律演变为整个企业的管理弊病，最后导致整个管理体系的失败。从更深的层次来探究这个问题，我们会发现企业缺失的重要因素就是领导者们致力于创建真诚机构的精神。

每个时代总会有企业窃贼违法乱纪为自己谋利，而当代的此类人等不在少数。我深信绝大多数企业的 CEO 都是诚实的领导

者，一心为自己的企业服务。不幸的是，太多领导者受制于短期内的股市压力，又被太多谋私利的机会所诱惑。在这些压力和私利诱惑之下，他们最终牺牲了自己的品德、牺牲了他们的股东。

我们的资本体制建立在信任的基础之上——相信企业领导人和董事会是优秀的管理者，能为投资者带来优渥的回报。毋庸置疑，许多领导者辜负了这种信任。由此带来的结果，便是投资者失去信心、退出市场。在此过程中，作恶者不仅自己得到了应有的惩罚，还殃及许多无辜。

2002 年夏天，《时代》周刊和 CNN 电视台联合进行了一次调查。结果显示，71% 的受访者感觉“CEO 的忠诚度和道德感比普通人低”。评定知名企业 CEO 的道德品质时，72% 的受访者认为是“一般”或“差”。《华尔街日报》（欧洲版）做过类似的调查，结果表明只有 21% 的欧洲投资者相信企业领导人的忠诚度。

在当前这些危机之中，我们必须扪心自问：“领导者们都去哪里了？”像强生集团的詹姆士·伯克、花旗公司的瓦尔特·里斯顿、高盛集团的约翰·怀特黑德那样的领导者，现在都去哪里了？这些人不仅铸造了强大的企业集团，同时也是商业行业的发言人和社会问题的首席评论员。

相对而言，当今顶尖企业的领导者们绝大多数都保持沉默。他们是害怕说话会为自己的企业招来审视吗？他们如此表现，像是在隐瞒某些问题，或是问题就出在他们身上。只有少数 CEO，比如高盛集团的亨利·保尔森和辉瑞制药公司的亨利·马金龙，认识到资本体系里更大的问题是公信力，愿意公布自己的

管理动向。保尔森的这种行为更加鼓舞人心，因为他要面对来自同僚和客户的双重压力。

英特尔的董事长安迪·葛洛夫最近说：“我因自己身为商界人士而感觉羞愧。”我曾在医药技术公司美敦力任董事长多年，那里一位迅速成长的管理新星也表达过类似的看法。他告诉我，有些人败坏了商界经理人的名声，他十分愤慨。他不愿意告诉朋友自己也是企业经理人。

资本市场成为自己成功的牺牲品

我们怎么沦落至如此境地？这是短期现象还是长期行为？

我们正在亲历始于十五年前的股东革命。在早期阶段，来自股东的压力并没有过于激起美国企业间的竞争行为，例如公司削减不必要的支出、增强获利能力和加大现金流等。然而，由于企业和个人行为所带来的经济效益巨大，公司和股东均只关注短期成果。在一个迅猛发展的股票市场里，这种方法似乎奏效。

接着，资本市场成了自己成功的牺牲品。衡量投资效果的传统方式，比如资金增长率、现金流、投资回报率等被抛弃不用，是否符合证券分析者们的预测变成了成功的标准。投资资金被截流以满足赢利目标，限制了企业的发展潜力。在投机商和证券分析者的推波助澜之下，收益预期越来越高，企业只能拼命完成那些数字。达到或超额完成那“神奇”赢利数字的企业会获得丰厚的回报，股票市值一路高升；而那些没有完成甚至只

差一点点的企业将受到惩戒，股东们会要求撤换 CEO。许多 CEO 竭尽全力满足股东需求也就不足为奇了。

然而，收益不可能永远攀升，特别在面临经济萎缩、类似“9·11”恐怖袭击的不可控事件以及其他运转难题的时候。为了抵消经济问题，许多经理人任意夸大数字，扭曲统计规则。某些此类统计方式甚至破坏了统计的基本原则，比如把管理支出列入“固定资产”以避免损益计算，将尚未到账的收益计入账目等。害人终害己，现在到了遭报应的时候。

在过去的五年中，股票期权从微不足道的红利变成了高级管理者特别是 CEO 的超级福利。由于期权没有现金压力也不影响分红，许多董事会以为这无需花费任何成本。这样做的结果就是使 CEO 的注意力彻底转移到使股票升值上——使用一切手段。他们知道自己不可能获得长期稳定的收益，便在所在企业股值跳水之前用期权套现以谋取巨额利润。

普通大众在这场悲剧里扮演着一定的角色。我们过于尊敬掌管这些公司的知名企业家，像崇拜英雄一样崇拜他们。我们将财富等同于成功，将个人形象等同于领导力。让人伤心的是，我们最终明白，这些“杰出”的 CEO 牺牲股东利益为自己赚得盆满钵满，同时毁掉了无数普通大众终生的积蓄和养老钱。

媒体把这些“迅速挣钱艺术家”们捧到商界英雄的宝座上，将挣钱能力和光鲜形象作为成功的标准，却忽视了另外一种领导者——立足长久致力于打造优质企业的人。肯·莱、伯尼·埃博斯、丹尼斯·克兹鲁斯基在倒台前都是众多媒体的焦点。就在锒铛入狱前一年，《商业周刊》还将丹尼斯评为“年度最佳

CEO”，因为他第一次出现在“漂亮 50”^①名单里。仅仅这三个人就毁掉了 3 000 亿股值。

1981 年，我曾遇见一位此类领导者，商谈收购他的一家公司事宜。在我们简短的对话中，他一再强调他的离岸总部如何让公司逃避美国政府税收，他如何每收购一家新公司的第一天就解雇 25% 的员工，他如何停掉所有在一年内没有赢利的项目或投资等等。走出他的办公室，我捂紧自己的钱包，决定不再与他进一步谈判。我不可能跟自己不信任的人做生意。

新型领导力的时机

为了应对违规行为，政策制定者和政治家们起草了新的法律法规以修补漏洞。可是，尽管法律法规的改变是必要的，但这并不能解决深层次的问题。以法律手段来保证正直、负责和健全的管理几乎是无法做到的事情。

这一路上，不知何时我们再也见不到打造健康长久企业的领导者的影子。全员冲刺抬高股票价格的时候，建造杰出企业的经验被忽视了，这些企业包括：3M 公司、可口可乐公司、强生集团、通用电气、辉瑞公司、宝洁公司等等。我们已经忘记，即便我们当中某些人有幸带领优秀的企业，那也是继承前辈遗产的大管家和股东的仆人。

^① 作为美国股票投资史上特定阶段出现的一个非正式术语，“漂亮 50”（Nifty Fifty）用来指上世纪 60 和 70 年代在纽约证券交易所交易的 50 只备受追捧的大盘股。漂亮 50 的一个主要特征是盈利增长稳定，同时也具有较高的 PE 比率。这些股票被视作可以“买入并持有”的优质成长股，同时也成为 70 年代早期牛市行情的重要推动力量。

这次危机所带来的教训显而易见：如果我们选择领导者的理由不是他们的个人品质和素质而是他们的个人魅力和短期内使股票升值的能力，又用不恰当的回报来刺激他们，那他们不诚实不忠实又有什么可奇怪的呢？

我们不需要企业经理人为了追求个人利益而带领公司。我们不需要外表亮丽的“杰出人物”带领公司。我们不需要更严谨的法律。

我们需要新型领导力。

我们需要这样的领导者：他真诚，高度诚恳，致力于建设持久组织。我们需要这样的领导者：他深具使命感，且忠实于自己的核心价值观。我们需要这样的领导者：他力争让企业满足所有利益相关者的需求，且认识到服务于社会的重要性。

如果你崇拜那些真诚、道德、品质高尚的领导者，请继续读下去。如果你渴望成为一名真诚的领导者，这本书正是为你而写。我的目标就是为未来的商界领导者指引一条生机勃勃的道路，它是从喧嚣的真实世界中开辟而成。我相信这条道路不仅能走出更好的领导者，也能保证他们所领导企业的长久活力与成功。

新兴领导者面临的挑战

近些年来，我结识了许多新兴领导者。几乎无一例外，他们都有坚定的价值观和超强的目的感。他们在追寻人生中不一样的东西——通过自己的工作为世界创造价值，让世界变得不

同，在生活与工作之间找到平衡，还有最重要的一点，在一个信任领导、志同道合的公司工作。

在与他们交谈的过程中，我听到了这些普遍的问题：

◎我领导的目标是什么？我真的想把精力完全投入商界吗？

◎怎么能找到一个体现自我价值的工作？

◎在办公室门口，我必须检查自己的价值观吗？

◎有没有可能同时拥有美满的家庭和成功的事业？这么拼命工作值得吗？

◎面对诸多压力，怎样才能坚持真实的自我，不随意妥协？

◎顾客和雇员都有需求底线，如何平衡他们之间的矛盾？

◎我能既与下属建立密切的私人关系，也可以达到自己的目标吗？

◎对于社会，对于环境，对于全球可持续发展，对于贫富差距，我有责任吗？我该做些什么？

这些问题并不容易回答，但我们不能因此而逃避它们。这些正是我一生思索的问题，还有许多我的同龄人亦是如此。我们这一代与下一代的真正区别在于，当今的新兴领导者在开始职业生涯之前已经在寻找这些问题的答案。对此我要说：“好！”

与那些观察、研究领导者的人所写的有关领导力的读物不同，这本书的作者终其一生都处在领导界，学习如何领导以成为更好的领导者。我的目的并不是树立自己为成功或道德榜样，而是想要分享自己处理棘手问题的经验和自己认识到的真理。

在描述我们所需要的领导者类型时，我想先说明未来的领导