

POWER

Why Some People
Have It and Others Don't

权力

为什么只为某些人所拥有

斯坦福大学著名组织行为学教授

「美」杰弗瑞·菲佛 (Jeffrey Pfeffer) 著

杨洋 译 郑晓明 审校



中国人民大学出版社
China Renmin University Press



中青院 11 000662079



POWER

Why Some People
Have It and Others Don't

为什么只为某些人所拥有 **权力**

[美] 杰弗瑞·菲佛 (Jeffrey Pfeffer) 著

杨洋译 郑晓明审校



中国人民大学出版社
·北京·

图书在版编目 (CIP) 数据

权力: 为什么只为某些人所拥有 / (美) 菲佛著; 杨洋译; 郑晓明审校. —北京: 中国人民大学出版社, 2012

ISBN 978-7-300-14781-9

I. ①权… II. ①菲… ②杨… ③郑… III. ①管理组织学—研究 IV. ①C936

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 243684 号

权力: 为什么只为某些人所拥有

[美] 杰弗瑞·菲佛 著

杨洋 译 郑晓明 审校

Quanli: Weishenme Zhiwei Mouxieren suo Yongyou

出版发行 中国人民大学出版社

社 址 北京中关村大街31号

邮政编码 100080

电 话 010-62511242 (总编室)

010-62511398 (质管部)

010-82501766 (邮购部)

010-62514148 (门市部)

010-62515195 (发行公司)

010-62515275 (盗版举报)

网 址 <http://www.crup.com.cn>

<http://www.ttrnet.com> (人大教研网)

经 销 新华书店

印 刷 北京中印联印务有限公司

规 格 170 mm × 230 mm 16开本

版 次 2012年2月第1版

印 张 17 插页2

印 次 2012年3月第3次印刷

字 数 216 000

定 价 49.80 元

版权所有

侵权必究

印装差错

负责调换

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后一页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

☞ 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

☞ 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

1. 引进图书：引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

a) 教科书：这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



b) 专业书：这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



c) 大众书：这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。

2. 本土图书：本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：



a) “著”作：这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

b) “编著”图书：这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

老 阅读的收益

阅读图书最大的收益，来自于获取知识后，应用于自己的工作和生活，获得品质的改善和提升，由此，油然而生一种无限的满足感。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



← 一本书 →



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉

为什么权力只为某些人所拥有

随着中国从最初的农业经济、计划经济与小本生意模式逐渐发展为以大型国际知名企业为特色的现代工业经济，人们成功的决定因素早已不仅仅取决于他们的创业能力与技术能力，而且也取决于他们是否能够在组织政治方面也同样游刃有余。我很高兴本书能够在中国出版。在书中，我将与大家分享重要的社会科学研究成果，以及我30多年的组织权力教学经历所得。这些知识可以帮助读者在各种类型以及各行各业的组织中生存下来，并有所作为。

正如书中所讲述的，很多人深信如果自己工作出色、技术超群就一定能获得成功。虽然工作业绩的重要性毋庸置疑，但它却并非实现成功的充分条件——不论在哪个国家都是一样。你必须让其他人注意到你的卓越表现，这就要求你能够适度进行自我推销，并建立自己的声望，哪怕稍稍夸张一些也不为

过。你要让权力的拥有者清楚地了解到，你的工作能够给他们带来什么帮助，因为大多数人都会首先考虑自身的利益与需求——你的工作是否涉及他们的利益点。忠诚与支持的表现会得到人们的珍视，这将有助于自己争取权力。结盟关系对职业生涯的成功也至关重要，因为人们都倾向于自我感觉良好，所以一个人逢迎赞赏的能力就成为权力的重要来源，并且找到与他人的共同之处，也能够让他们与你站在同一阵营。人与人之间的关系在中国文化中尤其重要，其实社会关系在任何地方都同样重要。因此，建立高效率和高效能的社会网络、社会关系，让这些资源为你提供信息与支持，甚至会成为你职业生涯成功的关键因素。

人们往往会有这样的心理假设，那就是政治技能是在一个人的人格中与生俱来的。但它的确只不过是一种技能而已。研究显示，几乎任何技能都可以通过练习与辅导得到提高。如果将天才定义为有着卓越绩效的人，那么从艺术到体育，从文学到科学等各个领域对天才的研究不断显示，虽然个体能力的确有显著差异，但绩效高低最显著的决定因素是经常的练习和有效的辅导，后者能够为前者带来技能上的高效提高。每个人都能够提高自己的技能，不仅仅是在网球或者高尔夫运动方面的技能，也包括在组织层级中如鱼得水的政治能力。

我们必须承认我们生活在一个充满等级制度的世界里。CEO只有一位，总理只有一位，国家元首也只有一位。组织结构像是一座金字塔，底层的职位远远多于上层的职位。研究显示，人们的预期寿命和健康状况与他们在组织层级中的位置密切相关——占据高层角色的高地位者比低地位者更健康、寿命更长，即使在排除了基因差异与血压、体重、血液生化等各种生理指标以后，结论也同样如此。无论是等级制度的存在，还是经济和身体健康状况与个体在等级中位置的相关性，这两个事实都意味着，人们必须为了得到关注与获得成功

而展开竞争。在本书中，我为读者实现权力目的提供了目前最有用的信息。

我们当前生活的这个时代正在经历着一些重要的社会变革，其中一个最重要的变革是，责任从政府与组织层面向个体层面转移。各种公司与社会组织不断地告诉人们，必须要为自己的职业生涯、健康状况与退休生活负起责任。同时，人员流动性正在以前所未有的速度加快，新的公司与行业不断被创造出来。人们要掌握新的技能，学习新颖的观念，还要努力工作，因为成功掌握在自己手中。在这个时代，成功真正地取决于每个个体的观念以及行为，而人们迫切需要一本指南性书籍以帮助自己学习如何做到这一点。这也正是本书的写作宗旨：为个体提供必要的信息，使他们能够为自己职业生涯的成功真正承担起责任。

在写作与讲授本书内容时令我最感欣慰的，是它的实践性与立竿见影的效果，几个月甚至几周就能见效而不用等上几年。我非常期待听到中国读者借助这些理念不断成功的故事。这些理念能够帮助那些处于困境的人们，例如社会地位略低的女性，思考如何通过获取权力而走上成功之路。

真诚地希望读者能够利用本书中的理念为自己铺就一条成功与权力之路。几十年来，帮助人们获得成功是支持我不断工作与教学的动力。谨以本书将这些独特的理念与中国读者分享，对此我深感荣幸。



|| 附中文版序英文原文 ||

WHY SOME PEOPLE HAVE IT —AND OTHERS DON'T

As China's economy evolves from one primarily founded on agriculture, the government, and very small business to a modern industrial economy of large, internationally significant enterprises, people's success will depend more and more not just on their entrepreneurial and technical abilities but on their capability to navigate organizational politics. I am pleased that the publication of this book in China will share important social science research and the insights that come from having taught this material on power in organizations all over the world for more than 30 years with the Chinese people. This is information that can help individuals both survive and succeed in organizations of all types and in all sectors.

As described in the pages that follow, many people believe that if they just do a good job and master the technical aspects of their job, they will be successful. Although job performance is obviously important, it is not the whole story—not in the West nor in other countries, either. People need to notice your outstanding performance—and that requires a modest, or maybe even more than modest, amount of self-promotion and reputation building. People in power need to understand how what you are doing can be helpful to them, as most individuals are concerned first and foremost with their own interests and needs—what's in it for them. People value loyalty and support, help with their own political struggles. Building allies is crucial for career success. People like to feel good about themselves, which is why someone's ability to flatter can be an important source of power, and why finding aspects

of similarity help in getting others on your side. Relationships are particularly important in the Chinese culture, but social ties are important everywhere. That's why the ability to build efficient and effective social networks, ties that provide information and support, are critical for career success.

There is often an implicit assumption that political skill is something inherent in a person's personality. But political skill is just that, a skill. Research shows that virtually any skill can be improved through practice and coaching. Studies of genius, defined as outstanding levels of performance, in fields ranging from art to sports to literature to science, consistently reveal that although there are obviously important differences in individual abilities, the biggest determinant of performance is practice coupled with coaching that makes the practice particularly effective in enhancing skill. Everyone can improve—not just their tennis or golf game, but also their ability to thrive in organizational hierarchies.

It is imperative that individuals recognize the fact that we live in a hierarchical world. There is only one CEO, one premier, one governor. Organizations are pyramids, with many more positions at the bottom than at the top. Research shows that life expectancy and health are related to one's position in hierarchies—high status people occupying more senior roles are healthier and live longer than those occupying less exalted positions, even controlling for genetics and various physiological measurements such as blood pressure, body mass index, and blood chemistry. These two facts—the existence of hierarchy and the fact that economic and physical well-being are related to someone's position in that hierarchy—means that it is incumbent on people to be able to compete for attention and success. In *Power*, I provide the best available information to help them do so.

At this time in history, we are living through some important social changes. One of the most important is the devolution of responsibility from governments and organizations to individuals. Companies and even societies increasingly are telling

people that they are responsible for their own careers, their own health care, and their own retirement. Meanwhile avenues of mobility are opening up at an unprecedented rate, as new companies and industries get created. People are expected to learn new skills, master new ideas, and work hard because success is in their hands. At such a time, people need guidebooks to help them understand how to succeed in a world in which success is truly up to each individual and what they choose to do. That is what *Power* seeks to accomplish—to provide individuals with the information required to help them take responsibility for their own career success.

One of the most gratifying aspects of writing and teaching this material is that it can be put into practice and its results seen immediately—not years from now, but in months or even weeks. I look forward to hearing the stories of how Chinese people have implemented these ideas for their own betterment. And these are ideas that can help groups that face disadvantage, such as women, figure out how to get the power required to become more successful.

It is my sincere hope that readers will use the ideas from *Power* to build for themselves more successful and powerful lives. It is helping people to be more successful that has motivated my work and teaching for decades. And it is a privilege and honor to share these insights with the Chinese people.



序言
权力是“争”来的，不是“等”来的 /001

第一部分
每个人都可以拥有权力 /017

第 01 章
业绩决定你的权力地位吗 /019

重要的不只是业绩
别人记住了你，就等于选择了你
让有利于你的业绩凸显出来
记住你的老板认为最重要的事
恭维，一份美妙的礼物

第 02 章
打造你的权力特质 /036

改变，没有什么不可以
你真的了解自己吗
7大特质让你大权在握
别让聪明埋下溃败的种子

第二部分

权力路线图 /059

第 03 章

起点决定高度 /061

最熟悉的不一定是最适合的
衡量部门权力的3大要素
选择未知的风险还是激烈的竞争

第 04 章

成为最引人注目的那一个 /078

提出你的要求
做引人注目的“基辛格”
谁说招人喜欢就能获得权力

第 05 章

谁拥有资源，谁就有权力 /096

尽可能善待他人
做重要的小事
积极寻找和利用资源
创造属于你的独一无二的资源

第 06 章
关系，永恒的王道 /110

人际关系技能是可以提升的
发展关系需要的不是时间，而是规划
不是每个人的价值对你都一样
让自己成为人际网络的中心

第 07 章
权力是“演”出来的，也是“说”出来的 /129

领导力的秘诀就是表演
“演”出权力的 6 大原则
“说”出权力的 3 大策略

第 08 章
建立自己的声望 /152

留下第一印象的机会只有一次
精心策划和树立你的形象
特别重视你在媒体中的形象
克服自我宣传的困境
谁说负面信息都是有害的
形象创造现实

第三部分

权力保卫战 /169

第 09 章

挫折也是一种财富 /171

应对冲突的8条金律

反败为胜的3大策略

第 10 章

为权力必须支付的5大成本 /191

成本 1: “盛名”之下的压力

成本 2: 丧失自主权

成本 3: 牺牲家庭和个人生活

成本 4: 不是每个人都可以信任

成本 5: 权力让人欲罢不能

第 11 章

警惕失去权力的6大因素 /207

要的太多，给的太少

过度信任

失去耐心

疲倦，让人放松警惕

时代变了，战术不变

对权力恋恋不舍

第四部分
踏上你的权力之旅 /223

第 12 章
大胆地去角逐权力吧 /225

这是一个等级无处不在的社会
成为权力较量中最大的赢家
权力越大影响力越大

第 13 章
让权力成为生命中不可缺少的一部分 /238

通往权力之路
一切会比你想象的容易

译者后记 /250

权力是“争”来的，不是“等”来的

安妮刚刚从商学院毕业，她希望成为高科技初创公司的领导者，但是她没有技术背景：她学的是会计，既没在高科技行业做过研究项目，也没有这个行业的工作经验。不仅如此，在进入商学院之前，安妮在公共部门做会计。那时她是一名高级会计师，在海外一个小国的某个重要机构工作，而现在，安妮一心想在硅谷发展。尽管如此，安妮仍然能够通过一些非常巧妙的权力游戏来达成她的目标。

在获得权力的过程中，几乎任何事情都有可能发生。如果你掌握了必要的技巧，甚至可以在最不可能的情况下跻身于有实权的人物之列。好的开始是成功的一半，当安妮的同学们参加商学院举办的创业课程时，她已经在工学院选择了一门“创办新企业”的课程。这一举动帮助她获得了更多的谈判筹码。在商学院，工商管理硕士和工程师的比例为 3:1，而在工学院，工商管理硕士和