

Higher Ambition
How Great Leaders Create Economic and Social Value

更高追求

卓越领导者如何创造
社会和经济双重价值

迈克尔·比尔 (Michael Beer)
拉塞尔·艾森斯塔特 (Russell Eisenstat)
【美】纳撒尼尔·富特 (Nathaniel Foote) 著
托拜厄斯·弗雷伯格 (Tobias Fredberg)
弗莱明·诺尔格伦 (Flemming Norrgren)

王茜 译



机械工业出版社
China Machine Press

Higher Ambition
How Great Leaders Create Economic and Social Value
新经济必读丛书

更高追求

卓越领导者如何创造
社会和经济双重价值

(Michael Beer)

圻塔特 (Russell Eisenstat)

(美) 纳撒尼尔·富特 (Nathaniel Foote) 著

托拜厄斯·弗雷伯格 (Tobias Fredberg)

弗莱明·诺尔格伦 (Flemming Norrgren)

王茜 译



机械工业出版社
China Machine Press

Michael Beer, Russell Eiesenstat, Nathaniel Foote, Tobias Fredberg, Flemming Norrgren. Higher Ambition: How Great Leaders Create Economic and Social Value.

Copyright © 2011 TruePoint, LLC.

Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Simplified Chinese Translation Copyright © 2012 by China Machine Press.

No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or any information storage and retrieval system, without permission, in writing, from the publisher.

All rights reserved..

本书中文简体字版由Harvard Business Review Press授权机械工业出版社在中华人民共和国境内（不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾地区）独家出版发行。未经出版者书面许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

封底无防伪标均为盗版

版权所有，侵权必究

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书版权登记号：图字：01-2011-5517

图书在版编目（CIP）数据

更高追求：卓越领导者如何创造社会和经济双重价值 /（美）比尔（Beer, M.）等著；王茜译. —北京：机械工业出版社，2012.9

（新经济必读丛书）

书名原文：Higher Ambition: How Great Leaders Create Economic and Social Value

ISBN 978-7-111-39528-7

I. 更… II. ①比… ②王… III. 企业领导学—研究 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字（2012）第198557号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码 100037）

责任编辑：左 萌 版式设计：刘永青

北京瑞德印刷有限公司印刷

2012年9月第1版第1次印刷

170mm × 242mm · 11.75印张

标准书号：ISBN 978-7-111-39528-7

定价：35.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

客服热线：（010）68995261；88361066

购书热线：（010）68326294；88379649；68995259

投稿热线：（010）88379007

读者信箱：hzjg@hzbook.com

推荐序

Higher Ambition

“我和汤姆·彼得斯曾在《追求卓越》一书中写道，出色的领导者和管理者为人而战——而非为金钱而战。这本构思精巧、内容丰富的书恰恰讲述了跨越三大洲的36位CEO如何做到这一点。更高追求型领导不仅仅是一种选择，更是在未来商界中制胜的必要条件。”

——罗伯特·沃特曼，《追求卓越》作者

“企业必须从社会获得长期生存的权利。本书提到的CEO们努力寻求正确领导企业的方法，是企业领导者的宝贵指南。这些理念将帮助新一代领导者成为更出色的CEO。”

——印孚瑟斯公司创始人兼CEO克里斯·古帕拉克里什南

“作者们提供了第一本在世界经济中同时创造经济和社会价值的行动指南。本书没有像当前的大多数管理类图书一样专注于对组织特性的抽象描述，而是把重点放在对创造更美好世界所需领导行为的具体讨论上。来自各类组织、希望在新秩序下轻松应对股东挑战的领导者都应该读一读这本杰作。这真是一本好书！”

——里奥纳德 A. 塞辛格，百森商学院校长，

Limited Brands前副董事长、首席执行官

“本书引发了一场期待已久的讨论，讨论的主题是从事所热爱事业的员工与他们所在公司业绩之间的相互关系。如果你当前领导着一个组织，但却认为这一问题无足轻重，那么我断定你无法走向成功。”

——布莱德·安德森，百思买前CEO兼副董事长

“本书作者对以创造价值——而非简单地榨取价值为基础的领导者 and 机构进行了入木三分的研究。在新商业模式亟待出现的情况下，作者们对主要的个人主义模式和美国商界30年的股东价值最大化理念进行了探讨。本书犹如雪中送炭，向全球商业领导者及希望了解经商之道的人们提出了一个挑战。”

——拉凯什·库拉纳 哈佛商学院Marvin Bower领导力发展教授

“在节奏发展越来越快的当今世界，领导力可以成为目的感和灵感的源泉，也可以成为滋生惰性的温床。通过这本佳作，我们会发现，领导者可以带着目的感、善心和信赖引领企业前进的方向。本书集深入的洞察力、新颖的思维方式及创造性的行动于一身，是每位立足未来的领导者必读的佳作”。

——琳达·格拉顿，伦敦商学院管理行为学教授

“本书对将财务业绩和社会价值相结合的领导者的经历进行了专业的介绍。树立战略目标及组织诚信，处理股东关系是当今领导者面临的重大挑战。本书从更高追求型领导者身上提炼出了关于成功的深刻经验和教训。”

——鲍达民，麦肯锡公司全球总裁

“为什么与目光短浅的企业相比，更高追求型企业的财务表现更为出色？既然此类企业大获成功，为什么不推动更多企业树立高人一筹的目标？本书首次全面地对上述由来已久的重要问题进行了解答。本书作者解释了为什么高人一筹的志向是取得长期成功的关键，并列出了哪些领导技巧是为公司所有利益相关方创造价值的必要条件。本书能为所有希望掌管企业并为社会造福的高管提供可行的建议，发人深省。”

——朱利安·伯金肖，伦敦商学院战略与企业家精神教授

“我认为这是一本超棒的书——一本颠覆性的作品。作者们积极地突破了现有理论，提出了令人受益匪浅的领导模式。”

——保尔·劳伦斯，哈佛商学院Wallace Brett Donham

组织行为学名誉教授

“本书解决了一个至关重要、近来更为亟待解决的问题。作者们剔除了一个新的商业模式。他们强调（我也有相同的发现），如果领导者同时关注更高追求的志向与经济价值的最大化，往往能一石二鸟。”

——理查德 W. 戈齐诺尔，United Stationers公司CEO

译者序

Higher Ambition

志高一筹，差之一筹，失之千里。如何立足长远，避免因过度关注短期财务报表而失去对公司长期发展的战略思考？如何做到企业经济价值和社会价值并重，在创造物质财富的同时造福人类？如何同时赢得员工、股东、所在地区乃至整个社会的尊敬？所谓不谋全局者，不足以谋一隅，不谋大势者，不足以谋一时。作为领导者，必须登高望远，谋划全局。

公开上市能够使公司扩充资本，提高品牌，获得更快的发展。但上市也是把双刃剑，很容易让领导者迷失方向。因为上市后公司管理层曝光在市场的关注下，很容易受到市场言论、股东压力的影响。在这种情况下，缺乏主观判断力和坚定意志的领导者很容易迷失方向。企业发展失去了自身的节奏，而陷入为了满足“市场预期”而快速发展的陷阱中。放眼中国股市，因片面追求短期财务业绩、满足股东需求而定位失误、转型失败，甚至弄虚作假、误入歧途的公司不在少数。在这种情况下，更高追求显得尤为重要。

哈佛商学院教授基于多年学术研究、历时数年对36位全球商界领袖进行访问，并总结归纳推出本书。

本书第一部分是概括性的介绍。第1、第2章分别主要以道格拉斯 R. 柯南特领导金宝汤公司东山再起和冼博德领导渣打银行成为全球一流银行的经历为例，让读者对有更高追求的领导者形成整体的印象和概念。

第二部分分别从“战略认同感”、“树立共同决心”、“创建多元社区”、“‘西苏’式领导”、“集体领导”的角度将更高追求型领导者与普通领导者加以对比和区别。

第三部分主要关注领导者如何培养面对更高追求时所需的能力，并对董事会的角色和商学院的课程和教学设置进行了反思。

随着经济全球化程度的不断加深，任何希望获得长远发展的企业都必须放弃“以钱为本”的观念，转而关注企业文化，关注“人”。例如，面对国籍不同、肤色不同、文化背景不同、语言不同的员工，加强企业凝聚力必将成为企业领导者面临的一个重要问题，这一点沃尔沃公司前CEO雷夫·约翰逊做得很好。正如本书一再强调的，以人为本、创造社会价值并不意味着完全摒弃经济价值，换言之，经济价值和社会价值并不矛盾。二者的结合正是本书几位作者的初衷所在，也是出色领导者努力追寻的目标。正如书中所言，更高追求的领导者最大的贡献就在于，能在“来自短期业绩的重压之下找到一条着眼长期投资、关注机构建设的道路”。

前言

Higher Ambition

过去四年间，我们采访了来自全球各地的36位更高追求型CEO，从他们身上学到很多，也因他们的经历而备受鼓舞。这些领导者不满足于季报，他们希望携手员工、客户、所在社区和股东创造历久弥新的企业；他们致力于释放企业的全部潜能，创造更多、更持久的经济价值，同时脚踏实地地创造社会价值。他们希望同步实现这两大目标。

这就是他们更高追求的志向。

正是这种志向让本书提到的公司区别于将经济价值放在第一位、企业社会价值放在第二位的普通公司，也让它们区别于将社会价值等同于企业慈善或简单地将其视做回馈社区的公司。虽然这些行为也是难能可贵的，但它们本身无法构成持久的、有价值的社会机构。

在本书提到的每位CEO心目中，更高追求都代表着类似的含义——虽然他们对这一概念的定义会有个别的差异。在他们看来，所谓经济价值通常是指，企业能持续地实现甚至超越短期业绩预期，在较长时间内的表现超出业内竞争对手，同时确保短期表现对长期业绩有利。所谓社会价值则是指，打造能同时为社会谋福利（让世界更美好）和创造社会资本（与员工、客户、社区等利益关联方的高度信任感）的企业。更高追求型领导者深知，上述两个方面的社会价值相互促进。为社会谋福利能塑造信任感，而这种信任反过来又因为为社会谋福利所带来的意义得到强化。

此外，我们还要澄清，对这些CEO而言，更高追求与个人所得无关。当然，更高追求型领导者都是不安现状、成就显赫的成功人士，但他们的志向绝不是

让手中的权力最大化或称为薪酬最高的CEO。

接受我们采访的CEO来自全球各地的各行各业。他们领导的机构中有私人公司、上市公司、非营利性组织和混合型公司；有的公司规模很大，有的则相对较小；有的公司历史超过一个世纪，有的则处在创业初期。有些领导者已经担任CEO多年，有的则上任不久。他们来自不同的文化环境，拥有不同的教育和职业背景，生活方式也有很大区别。

但是，他们却表现出某些重要的共同点。没有一个人声称自己是天之骄子或者管理方法无懈可击的典型。在与我们谈及自身、公司以及自己做过或者没做过的事情时，他们表现出了真诚、洞察力、对细节的关注和可贵的谦卑。其中许多人对身边团队集体贡献的强调基于对自己所做之事的强调。

言语之间可以看出，他们是潜心钻研领导艺术的实践者，他们的理念恰恰体现了一种独一无二、与主流做法截然不同的领导方法。在同时创造经济和社会价值方面，他们决不妥协，对他们中的任何一个人而言，仅仅获得经济效益或社会价值都是不够的。

我们的研究方法非常简单。我们着眼于对内部领导者而非外来学者或顾问的研究。我们并未试图证明关于典型企业如何实现这种价值的一个假设，而是选择仔细倾听、认真观察，然后分析材料，最后将所有心得总结起来。

我们进行此番研究的目的并非证明某项假设，或者试图证明某些公司之所以表现突出，是因价值观或以人为本的公司文化推动。已经有大量研究证明了这种关系^①。相反，我们希望探索一个不为大家熟悉的领域：领导力在推动企业创造更多、更持久的经济和社会价值方面发挥的作用及相关的例子。我们跨越多个地区、多个行业寻找了一批责任心强、经验丰富、能力突出，又了解自己的领导者，让他们围绕这一话题分享一些真实的、重要的观点。

我们无意断言本书提到的领导者就是“最佳”CEO，是从一个科学样本中精挑细选出来的，或者说他们从不犯错（实际上这些领导者的一个最显著特征就是比其他人更深刻地了解自身的局限）。学术型的同事将这种研究称做探测型

① 参考 Rensis Likert, *The Human Organization: Its Management and Value* (New York: McGraw Hill, 1967); Dan Dennison, *Corporate Culture and Organizational Effectiveness* (New York: Wiley, 1990), etc.

或假设发展型研究。我们追求的并非科学证据，而是从一些愿意分享真实想法、切身体会的CEO身上找到一些实用的观点（表0-1列出了本书提到的领导者和对应的公司）。

表0-1 领导者和公司样本

领导者	单位	国家
阿努·阿迦	塞尔马集团	印度
苏腾邦	B&O公司	丹麦
卡尔·贝内特	洁定公司	瑞典
保罗·巴尔克	雀巢公司	瑞士
克里斯蒂安·克劳森	北欧联合银行	瑞典
波特兰·科伦博	拉法基公司	法国
道格拉斯 R. 柯南特	金宝汤公司	美国
安德斯·代尔维格	宜家	荷兰/瑞典
罗格·迪克豪特	Pineridge Group	加拿大
皮特·邓恩	Steak'n Shake	美国
拉塞尔·弗雷丁	翰威特咨询公司	美国
肯·弗里曼	奎斯特诊断公司	美国
威廉·乔治	美敦力公司	美国
瓦尔·古丁	保柏公司	美国
史蒂文·霍尔茨曼	无限制药公司	美国
谢里尔·哈德森	TECO能源公司	美国
雷夫·约翰逊	沃尔沃公司	瑞典
加里 C. 凯利	西南航空	美国
戴维 H. 兰斯塔夫	韦里迪安公司	美国
艾伦·莱顿	皇家邮政集团	英国
戴维 H. 利斯	光明前景公司	美国
爱德华 J. 路德维希	碧迪公司	美国
阿南德 G. 马恒达	马恒达公司	印度
戴尔 F. 莫里森	麦肯食品	加拿大
N. R. 纳拉亚纳·默西	印孚瑟斯软件公司	印度
阿奇·诺曼	阿斯达	英国
乔尔玛·奥利拉	诺基亚	芬兰
斯蒂芬·帕森	H&M	瑞典
卡罗·佩森蒂	意大利水泥集团	意大利
迪克·佩廷吉尔	艾莉娜连锁医院诊疗机构	美国
洗博德	渣打银行	英国
玛乔丽·斯卡迪诺	培生集团	英国
苏志强	康明斯集团	美国
道格拉斯 W. 斯托特勒	康威公司	美国
拉坦 N. 塔塔	塔塔集团	印度
布莱恩 C. 沃克	赫曼米勒公司	美国

我们根据值得信赖的同事的推荐以及与其中某些领导者共事的直接经验，以及最受尊重的企业、最佳工作场所等排名找出了上述领导者。为了对自己的判断进行检验，确保最终名单的可靠性，我们进行了两项测试：

(1) 1997~2006年或在该CEO任职期间，相关公司的收入、利润和市值的年复合增长率必须超出同行竞争对手的平均水平。我们对上市及非上市公司进行了相应的计算。

(2) 根据公开记录，包括文章、演讲稿及其他包含了直接信息的记录，该CEO关注于发展以人为本、高度敬业的企业文化。

本书提到的CEO并非第一批塑造并领导实现上佳财务表现，同时创造社会价值的领导者，本书也算不上第一本记录这些公司的书。更高追求型CEO已经读过并深深喜爱《追求卓越》《基业长青》《从优秀到卓越》等书籍，他们自信自己继承了书中所提到优秀公司遗留的传统。迈克尔·波特等也就社会价值和经济价值的共生关系写过文章^①，我们发现本书探讨的一些话题深度延续了我们在此前某些书中提出的话题，包括迈克尔·比尔最近出版的《高投入，高绩效》^②。不过，有两个重要的区别值得注意，第一个关乎当前的商业环境，第二个关乎本书。

更高追求型CEO当前面临着复杂、压力更大的全球商业环境，国家文化、民族、性别和宗教方面的多元化程度达到空前水平。同时，这些CEO必须在市场已充分发展的情况下塑造并维持自己的企业，在这种环境下，CEO本人及公司的存亡可能取决于能否实现季度收益目标。第二个因素，推进短期财务业绩的CEO所能获得的巨大回报，是造成全球蔓延的大规模企业合法性危机的推力。这一危机可能正是更高追求型CEO同意接受我们采访的原因之一。他们想讲述自己的故事，并和那些通常用不值得褒扬的手段吸引眼球的企业高管划清界限。他们希望将自己塑造的强大、根基稳固的公司与那些根基不牢的公司区分开来。

本书的目的不仅仅是对观点的描述。我们介绍的CEO信奉着同样独特的领

① Michael E. Porter, Mark R. Kramer. Creating Shared Value, *Harvard Business Review*: Jan-Feb 2011 (62-77).

② Michael Beer. *Higher Commitment, High Performance: How to Build a Resilient Organization for Sustained Advantage*[M]. See Francisco: Jossey-Bass: 2009.

导和管理方法，他们自身，包括我们都坚信这种方法能在经济和社会两大层面获得持续的效果。实际上，我们认为，他们对这一双重目标的共同追求正是他们获得成功的原因。正如本书即将提到的，通过关注社会层面的建树，这些CEO得以创建一个同时激发能量且减少冲突的组织模式，进而在经济层面也大获成功。反过来，经济价值层面的成功也让他们得以进行长期投资，为关键股东和社会创造更大价值，同时保持公司的社会结构。Steak'n Shake公司CEO皮特·邓恩曾说过，“创造社会价值能释放我们每个人内心潜藏的创造性能量，从而推动我们创造卓越的财务业绩。反过来，随着利润的增长，我们又能长期吸引并激励人才。同时创造社会和经济价值直接强化着目的感、自主权和掌控权，而这几点是推动员工投入工作的主要动因”。

但是，如果说同时创造经济和社会价值的方法如此强大，为什么目前奉行这一方法的CEO屈指可数？我们相信，出现这一现象的原因并非缺乏积极的意图，而是有效管理财务业绩和社会价值之间的紧张关系远非易事。做到这一点要求CEO做出重组或外包等艰难的商业决定，这些决定可能是提高企业财务表现的必要条件，但却与企业的核心价值观及完整性不符；要求CEO亲自突破员工和顾问设下的保护伞，放下舒适的环境和理想的津贴，直面企业及自己的优势和弱势。

做到这一点极其艰难。但在我们看来，CEO不愿冒此风险是因为他们没有可效仿的榜样，同时，介绍相关经验、详细描述更高追求型领导者实现目标的方法、时间和工具的参考文献也少之又少。本书恰恰满足了这种对具体可靠的领导方法及行为的迫切需求。

本书希望超越对更高追求型领导本质的讨论，提供指导实践的策略。这些领导者一致地指向了我们通过其个人经历阐述的独特领导模式。具体而言，这些领导者会做些什么？他们是如何完成任务和职责的？当然，并非所有领导者都做到了更高追求型领导模式中的每个方面：我们提供的是从各领导者的经历中提炼出来的一个整合的概念。

我们希望，我们提供的方法能赋予读者承担自身领导职责、追寻并实现雄心壮志的新视角、新灵感及新勇气。

本书内容简介

我们无法将更高追求型领导方法简化为由关键成功要素构成的一个简单列表，或罗列领导力特性的2x2表格。完整的方法并非某些要素的简单相加。基于这种想法，我们在本书第一部分“更高追求型领导实践”中，对更高追求型领导进行了整合性的介绍。

- 第1章“更高追求型领导”对实现高人一筹的志向所需的领导力进行了总体性的介绍，主要以道格·柯南特的经历及他如何“重新往金宝汤公司的鸡肉面条汤中加鸡肉”进行了介绍。此外，本章还加入了其他的例子，包括印孚瑟斯软件公司CEO纳拉亚纳·默西的例子。
- 第2章“同步解决方案”以CEO冼博德将渣打银行从一家二流银行转变为叱咤国际舞台的大银行为例，诠释冼博德及其他更高追求型领导者如何达成经济和社会价值双赢的同步解决方案。

本书第二部分“更高追求型领导的行为准则”主要介绍了这些领导者区别于普通领导者的领导方法。本部分每章最后都有一张概括性的图表，从中可以看出更高追求型领导者如何超越传统的“最佳管理方法”。

- 第3章“形成战略认同感”通过对诺基亚公司、其CEO乔尔玛·奥利拉及诺基亚手机发展历程的介绍表明，更高追求型公司的战略制定过程远不止于简单的分析和数字游戏，已经成为对公司战略认同感的彻底思考。
- 第4章“树立追求卓越的共同决心”介绍了在更高追求型公司，通常集中于财务目标讨论的业绩管理成为为股东、客户、社区及员工创造更大价值的共同决心。马恒达公司CEO阿南德·马恒达通过引进一套新的运行规则推动公司大大提高了其业绩标准。
- 第5章“创建多元社区”通过康明斯公司CEO苏志强及其他几位领导者的经历的介绍，讲述了更高追求型公司如何在多元化和全球化程度日益加深的情况下重塑共同目标和集体凝聚力，这两点能化腐朽为神奇，激发实现雄心壮志的情绪和能量。
- 第6章“‘西苏式’领导”以沃尔沃公司CEO雷夫·约翰逊等人为例，表

明实现更高追求的志向要求实行保持信任、持续提供明确方向的个人领导，同时甘于为之呕心沥血、坚定决心。而芬兰语中的“西苏”最能表达这种特质，“西苏”的本意是“勇气”。

- 第7章“集体领导”通过保柏公司CEO瓦尔·古丁等领导者的例子强调了大范围领导团队在获取成功过程中发挥的重要作用，以及更高追求型领导者为建立并协调各层面集体领导所投入的非一般的精力和创造力。

本书第三部分“通向雄心壮志”回过头来思考领导者、企业和业务作为一个整体如何更迅速、更有力地实现更高追求的目标。

- 第8章“成为有更高追求的领导者”分享了关于领导者如何培养更高追求型领导力的关键要点。
- 第9章“更高追求的企业”就更高追求型领导的意义和重要性做了最终的思考，并对董事会、商学院及总体制度环境进行了反思。

读者可以登录 www.higherambition.com 获得关于更高追求型领导的更多支持材料。

目 录

Higher
Ambition

推荐序

译者序

前言

第一部分

更高追求型领导实践

第 1 章

更高追求型领导者 /2

本章对实现高人一筹的志向所需的领导力进行了总体性的介绍，主要以道格·柯南特的经历及他如何“重新往金宝汤公司的鸡肉面条汤中加鸡肉”进行了介绍。此外，本章还加入了其他的例子，包括印孚瑟斯软件公司CEO纳拉亚纳·默西的例子。

第 2 章

同步解决方案 /15

本章以CEO洗博德将渣打银行从一家二流银行转变为叱咤国际舞台的大银行为例，诠释洗博德及其他更高追求型领导者如何达成经济和社会价值双赢的同步解决方案。

第二部分

更高追求型领导的行为准则

第 3 章

形成战略认同感 /40

通过对诺基亚公司、其CEO乔尔玛·奥利拉及诺基亚手机发展历程的介绍表明，更高追求型公司的战略制定过程远不止于简单的分析和数字游戏，已经成为对公司战略认同感的彻底思考。

第**4**章**树立追求卓越的
共同决心** /62

本章介绍了在更高追求型公司，通常集中于财务目标讨论的业绩管理成为为股东、客户、社区及员工创造更大价值的共同决心。马恒达公司CEO阿南德·马恒达通过引进一套新的运行规则推动公司大大提高了其业绩标准。

第**5**章**创建多元社区** /80

本章通过康明斯公司CEO苏志强及其他几位领导者的经历的介绍，更高追求型公司如何在多元化和全球化程度日益加深的情况下重塑共同目标和集体凝聚力，这两点能化腐朽为神奇，激发实现雄心壮志的情绪和能量。

第**6**章**“西苏”式领导** /102

本章以沃尔沃公司CEO雷夫·约翰逊等人为例，表明实现更高追求的志向要求实行保持信任、持续提供明确方向的个人领导，同时甘于为之呕心沥血、坚定决心。而芬兰语中的“西苏”最能表达这种特质，“西苏”的本意是“勇气”。

第**7**章**集体领导** /127

本章通过保柏公司CEO瓦尔·古丁等领导者的例子强调了大范围领导团队在获取成功过程中发挥的重要作用，以及更高追求型领导者为建立并协调各层面集体领导所投入的非一般的精力和创造力。

第三部分

通向雄心壮志第**8**章**成为有更高追求的
领导者** /150

本章分享了关于领导者如何培养更高追求型领导力的关键要点。

第**9**章**更高追求的企业** /160

本章就更高追求型领导的意义和重要性做了最终的思考，并对董事会、商学院及总体制度环境进行了反思。

后记 /169**作者简介** /170