

《纽约时报》商业畅销书

著名商业畅销书作家

畅销书《团队协作的五大障碍》的作者

帕特里克·兰西奥尼专文推荐

是什么让伟大的领导者卓尔不群？

# 领导力 核心

成为众人愿意追随的领导者

THE HEART OF LEADERSHIP

畅销书《团队的秘密》作者

【美】马克·米勒/著

任世杰/译



金城出版社  
GOLD WALL PRESS



shiwentbooks

# 领导力核心

成为众人愿意追随的领导者

[美]马克·米勒/著 任世杰/译



金城出版社  
GOLD WALL PRESS

## 图书在版编目(CIP)数据

领导力核心/(美) 米勒著; 任世杰译. —北京: 金城出版社, 2014.10  
书名原文: The heart of leadership  
ISBN 978-7-5155-1183-2

I. ①领… II. ①米… ②任… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 238549 号

中国大陆中文简体字版出版 © 2014 金城出版社  
 全球中文简体字版版权为世文出版(中国)有限公司所有

## 领导力核心

作 者	[美] 马克·米勒
译 者	任世杰
责任编辑	雷燕青
开 本	880 毫米×1230 毫米 1/32
印 张	4
字 数	55 千字
版 次	2014 年 11 月第 1 版 2014 年 11 月第 1 次印刷
印 刷	三河市祥达印刷包装有限公司
书 号	ISBN 978-7-5155-1183-2
定 价	26.80 元



出版发行 **金城出版社** 北京市朝阳区广泽路 2 号院(东区)14 号楼 邮编:100102  
发 行 部 (010)84254364  
编 辑 部 (010)84250838  
总 编 室 (010)64228516  
网 址 <http://www.jccb.com.cn>  
电子邮箱 [jinchengchuban@163.com](mailto:jinchengchuban@163.com)  
法律顾问 陈鹰律师事务所 (010)64970501

## 目 录

序言	1
Foreword	
导言：领导力特质	3
Introduction: Leadership Character	
领导者的与众不同	5
Leaders Are Different	
当学生准备好了	10
When the Student Is Ready	
这不是真实的你	20
It's Not About You	
领导者创造未来	37
Leaders Create the Future	
愿景激发勇气	49
Vision Fuels Courage	
领导力的代价	62
The Price of Leadership	
无可替代的智慧	71
No Substitute for Wisdom	
照照镜子	84
Look in the Mirror	
我可以改变它	96
I Can Change This	
只关乎心灵	101
A Matter of the Heart	
下一步	114
The Next Step	

后记	118
Epilogue	
作者注释	120
Author's Note	
领导力核心自我评估表	121
Self-Assessment	

“领导力”这一主题已经太多次地出现在各色图书中、各式研究里以及毕业演讲中，以至于人们开始习惯性地忽略掉这一主题的重要性。平心而论，很多作者或者演讲者只是把同样的陈词滥调与显而易见的道理改头换面罢了，而把挖掘新内容的任务放手甩给了读者与听众。

或许那些所谓的“新内容”也并不是我们所需要的。或许我们只是需要对那些我们早已通晓但没能领会要点的道理做一番更长远、更实在的审视。这个道理浅显但令人痛苦：如果你的心态没有摆正，没有人会在乎你的领导力技能。

在《领导力核心》一书中，马克·米勒就领导力的一种“激进形式”进行了强有力的论证。在我的个人词典里，“激进”意味着“现有视角、习惯、条件或组织利好性的彻底变革”。马克关于领导力核心的观点与当下文化中的更加自我导向的视角、习惯与条件并不相符。

这本书同样向我们诠释这样的观点：领导力的内涵比大多数人所意识到的都要宽广。作为本书重点解读的关键领导力特质，智慧、责任与勇气都不是任何领导者可以轻易获得的寻常的、简单的概念。这些特质的获得需要经历“脱离自我”的激进蜕变，需要经历对于我们过往错误与局限的痛苦坦白。以上这

些的任何缺失，都会使得一位振奋人心的领导者与他的选民感到空虚无助。

对于那些具备勇气与品质来面对“心”型领导力激进特质的人来说，回报是极其丰厚的。当然，这些回报并不总是有形的，也不能保证什么，也不能像津贴或 401k 计划那样可以计算。这或许回答了为什么少有领导者会采用这种方式。但极有可能的是，这本书将开始改变一切。对此，我满怀希望！

帕特里克·兰西奥尼

圆桌集团总裁

畅销书《团队协作的五大障碍》的作者

# 导言：领导力特质

Introduction: Leadership Character

你是否注意到那些不计其数的关于领导力提升的书籍呢？其中的大部分，都把焦点放到帮助领导者增强外在技能上，而真正帮助他们修炼好内在部分的书籍则少之又少。这就是为什么我对这本书异常兴奋。

我将会分享给你一个领导力方面鲜被谈及的事实：尽管领导力技能非常重要，但技能的缺失，往往不是大多数领导者偏离正轨的原因，技能可以很容易地学到。如果你想要预测领导者的最终成败，评估他们的领导力特质而不是技能。

当我们去审视“领导力特质”的时候，对这一概念清晰界定的缺失，使我们在它的培养过程中面临着更为复杂的挑战。问问人们，在他们心目中的领导力特质有哪些，我猜他们或许会列出一串品质，比如正直、诚信，或者忠诚。单个来看，这些品质都算不上令人称心的答案。当然，你也不要误解我——这些都是非常好的品质，但当描述领导力特质时，这些都是远远不够的。

最优秀的领导者必须恪守诚信、为人正直，但这也是我们对于组织中每一个人的期望。正是另外一些独有的特质让领导者卓尔不群，而这本书正是要发现并培养它们。当领导者具备这些必需的特质，并众人皆知的时候，你会发现人们会自觉地



追随他们。

那么，为什么这样的一本书是不可或缺的呢？因为这本书正是致力于帮助领导者，激发他们培养自己的领导力特质，最终促使他们把握住更好的机遇，实现更大的影响力。对于你们中的某些人而言，这本书中所阐释的思想或许会促使你个人领导力的转变，并开启你从未想过的机会。这甚至会改变你的人生！

如果你我都能认同并培养好本书故事中所揭示的领导力特质，都能掌握所必需的领导力技能，我们的组织将不可限量。特质与技能，两者都必不可少。今天，让我们从最难的部分开始：领导力特质。

## 领导者的与众不同

Leaders Are Different

“领导者是与众不同的。”萨曼莎说道。

“真是这样吗？”布莱克一脸关切地问道。

“是的，布莱克。一直以来，你都表现得非常出色，堪称一个优秀的个人价值贡献者，但是我还是不能得到足够的支持，来把你放到团队领导者的位置上。”

“这对我而言完全没有道理啊，”布莱克以质疑的语气反驳道，“出色的表现带来的是晋升无望。”

萨曼莎打断了他：“你说得对。我们的确非常珍视你所取得的成果，但是，你还是缺少了某些东西。”

布莱克在桌子对面斜倚着，等待萨曼莎继续说下去，但她却停住了。

布莱克最终打破了沉寂，“缺少了什么呢？”他想要知道，他也需要知道。

“我确实很难用语言表达出来，”萨曼莎迟疑地说道，“这也是为什么我说领导者是与众不同的。”

“那你能告诉我领导者是怎么不一样的吗？”布莱克追问道。

“我不太确定该如何描述这种不同，但当我遇到时我肯定会知道它。”萨曼莎的语气还是不那么肯定。

“萨曼莎，那你是想要告诉我，我永远得不到提拔了吗？”

布莱克都不确定，自己是否想要知道这个问题的答案。

“不，布莱克，我没有这个意思。但是，相比于出色的个人工作，领导力确实丰富太多……你只是，行为方式不像一位领导者。”萨曼莎尝试着以坦率的态度帮助他。

---

相比于出色的个人工作，领导力确实丰富太多。

---

“那我如何做得像一个领导者呢？”布莱克逐渐显露出沮丧。

“领导者是与众不同的。”

“是的，我已经知道这点了。”布莱克紧紧抓住萨曼莎所说的每一个字。他在等待着，但萨曼莎却好像无话可说了。布莱克决定问出他最后一个问题：“那你对我有什么建议吗？”

“这一点，你需要自己去挖掘。你认识那么多领导者，为什么你不去找其中的某些人聊聊呢？看看他们是否能帮到你。”

萨曼莎对她的回答也不是百分百满意，但她还是希望布莱克能够采纳她的建议，布莱克确实看起来充满潜力。

布莱克一边开车回家，一边回顾了自己在力星公司的五年。他感觉自己创造了一个跨越式的开端，或许是历史上最快的。在进入公司的第一年，布莱克就以一己之力挽救了公司的命运。从那之后，他在公司内部调换了三次，而两次与领导职位失之交臂。尽管只有 28 岁，但他感觉自己老了许多。他感到累了，

也不知所措，现在他不得不把这些告诉梅根。

布莱克慢慢驶出车道，心里想到：“我多么希望没有这么大一笔购房开支啊，要是这样话，这次的晋升机会就不会那么重要了。”他还希望，梅根今天心情不错，说不定她还小睡了片刻呢。

当布莱克进入房间时，他们九个月大的孩子，克林特，正因为什么大喊大叫。看起来，他们今天都没有休息好，梅根更不像是小睡了一会儿。

“你没事吧？”布莱克问道，努力地在嘴角挤出一丝笑容。

“还好吧，”梅根答道，“我累了。”她一边说着，一边走到亮处。

“你刚刚哭过？”布莱克关切道。

“一点点。”

“为什么呢？”

“大夫给我打电话了……”梅根停住了。

“那……？”布莱克追问。

“我怀孕了！”梅根放声大哭起来。

“很好。”布莱克面无表情地说道。

“很好？你很少回家，我们睡不好，我们几乎付不起每月的账单。再有一个孩子有什么好的？”

那句“几乎付不起每月的账单”如一箭穿心般刺痛了布莱克。尽管让他深为受伤，他还是决定不去纠结。

“听着，”他说道，“另一个孩子是多么精彩的礼物。在不远的某一天，我们会再睡得踏实，我们会赚更多的钱。至于我

很少回家，我也是为了那份‘几乎付不起的账单’而奔波啊。”

他停顿了一下，接着说：“我们将会第二个孩子了，我对此感恩不已。我们不是一直讨论再生一个嘛。”

“但我们没准备现在生。”她抽搐着。

“一切都会好起来的。”说着，布莱克紧紧抱住了梅根。

梅根停止了哭泣，布莱克说：“你赶紧躺下睡会吧。我来照顾克林特，顺便准备点吃的。我一个小时后喊你吧。”

梅根一边拖着脚走向卧室，一边说道“谢谢你”。此刻的梅根也只能说出这些了。打上一个盹，或许是布莱克此刻能给她最好的礼物。

一个小时过去了，情况改善了许多，或者至少感觉上好了许多。克林特高兴起来，梅根的精神也恢复许多，布莱克也做好了他的晚餐——他热好了一份冰冻比萨饼。

梅根走进厨房，她说：“我感到非常抱歉，我刚才太情绪化了。你说得对，我们确实想再要一个孩子，或许现在就是好时机。”她露出一丝微笑，“另外，睡眠不足带来的压力，让所有的事情看起来糟透了，而事实上不是这样。”

“嗯，我是这么看的，”布莱克补充说，“这其实是好事。或许会有难处，但都会好起来的。”一直以来，梅根都非常喜欢布莱克的乐观豁达。

“今天的工作怎么样呢？”梅根问道。

“哦……”布莱克确实不情愿提起这事，现在似乎是个极其糟糕的时点。“还不错。”布莱克回答说。

“啊……”梅根问，“你现在保住了你的工作吧，不是吗？”布莱克明显不太善于说谎。

“当然啊，是什么让你觉得我丢了工作呢？”能够保住工作，布莱克还是心存感激，这也让他说出下面的话更容易些。

“我确实保住了工作，不过我没能得到提拔。”他以实事求是的语气说道。

梅根能够体会到他的苦楚：“亲爱的，我非常抱歉。那他们是怎么说的呢？”

“我工作非常出色……”

“是的，但？”

“但领导者是与众不同的。”

“那是什么意思呢？”梅根追问。

“我确实不清楚。我对此也仅仅只有两三个小时思考。我觉得他们是想告诉我，我不是一个合格的领导者。”

“你一直是一名领导者。”梅根立即为布莱克辩护。

“是的，我知道，但力星貌似有不同的领导力标准。现在，我也在努力寻找。”

“那你准备怎么做呢？”

“三件事，”布莱克答道，“继续努力工作，继续努力成长，我还准备给黛比·布鲁斯特打电话。”

“嗯嗯，你努力去做，我会为你祈祷的。”说着，梅根笑了，而布莱克却没有。

## 当学生准备好了

When the Student Is Ready

第二天，克林特起了个大早，布莱克也早早起床。他一边喝咖啡，一边回忆起黛比·布鲁斯特对于自己的巨大帮助，尤其是在自己父亲过世以后。多年前，当黛比还是一个迷茫中挣扎的领导者时，布莱克的父亲细心地指导她，而多年后，黛比又成为自己的导师，他觉得这太神奇了！

布莱克觉得亏欠黛比。黛比曾全程指导他、训练他，帮助他在力星谋到职位。她也教会他很多，努力帮助他成长为一名领导者。布莱克现在不能确定自己是否脱离预期轨道，也不清楚自己为什么要在第一时间停下来去见黛比。他希望黛比能够再次帮助自己。

在去办公室的路上，他给黛比打了电话。幸运但不意外的是，黛比很乐意同他见见面。

“你来定时间地点吧。”黛比说道。

“那我们在老地方，那家咖啡馆见怎么样？”

“好极了！什么时间？”

“明天早上？是不是太急了？”布莱克略显心切。他不太愿意安排在晚上见面，因为他清楚梅根需要他早点回家。

“好的！那就明早七点钟见吧，”黛比回答，“那咱们讨论的主题是？”

“我想和你讨论一下，领导者是如何与众不同的。”

“你能这么问，我非常高兴。”黛比爽朗地回道。布莱克明显能感觉到她说话时的笑意，“那就明天见。”

\*\*\*

这次清晨的会面，仿佛一下子把时光拉回到五年前。布莱克提前十分钟到了咖啡馆，却发现黛比已经坐在桌后等他了。

黛比站了起来，布莱克赶紧打招呼：“再见到你真是太棒啦！”

“我会重复一样的话，”黛比答道，“最近怎么样呢？”

“最近不错！我结婚了，已经有了一个孩子，即将迎接另一个孩子的到来。”

“真的吗？恭喜恭喜！”

“我真的不敢相信已经五年了，我们中间为什么没有见见面呢？”布莱克说。

“我们都很忙吧，并且约翰从那时开始生病了。”

“那他现在怎么样了？”

“他在一年前过世了。”

“啊，我太抱歉了。”布莱克都不能相信，自己竟然对此全然不知。

“嗯，咱们没有联系还有另外一个原因。当约翰被确诊以后，我们决定出去旅行。我们环游世界——那真是太棒了！我们一起看世界，这让他最后的人生岁月充满意义，对我也是。



我们结婚将近三十年了，嫁给他是我所作的最正确的决定。”

“我太抱歉了，”布莱克重复了一遍，“在那段最后的时光里，我应该陪伴着你们。”

“还好啦，我们收到很多朋友的祝福。”

“能够重新联系，我真的很高兴。你是我唯一真正的人生导师。我确实非常想念你。”

“布莱克，谢谢你的赞赏。我们会努力保持联系畅通的。但你也要知道，在你的人生中，所需要的导师不止一个。当然，我们可以稍等再讨论这个话题。你给我打电话时，你说你想探讨一下领导者是如何与众不同的。”

“是的，”布莱克略显急切，“我真的想要知道。”

“是什么引出这个问题的呢？”

接下来的几分钟里，布莱克向黛比分享了自己过去五年间的经历。黛比一边认真听着，一边做了些笔记。

“那么，在你服务于跨职能团队之后，你的顶头上司怎么样了？我记得她叫玛吉是吧？”

“她最终还是离开了公司，决定到一家非营利机构工作。我想要接替她的工作，但我没有实现。那是我第一次和领导职位擦肩而过。”

“是不是昨天这种情况再次重演了？”黛比想要直接了解事实。

“是的，萨曼莎只是对我说，领导者是与众不同的，我也不知道该怎么做，所以我干脆给你打电话了。”