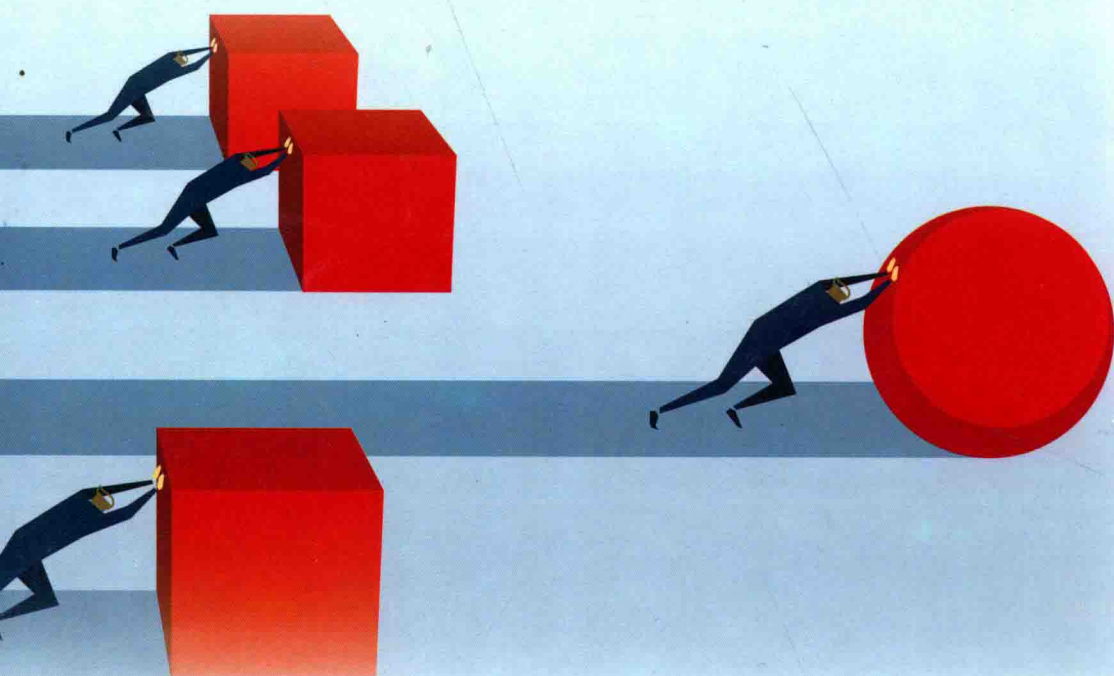


# McKinsey Quarterly

2015 Number 1

本书编委会 组编

## 正念领导力



## 正念领导力

本书编委会 组 编

编 委 张海濛  
徐浩洵  
陈有钢  
余 进  
欧高敦 (Gordon Orr)  
华强森 (Jonathan Woetzel)  
梁敦临 (Nicolas Leung)  
王磊智 (Glenn Leibowitz)

执行主编 林 琳



## 内容提要

本书以正念领导力为主题，文章包括正念领导力：做最好的自己、领导力提升项目为何收效甚微？、领导21世纪的组织：Tom Peters 访谈录、领导自我的变革，才能领导组织的变革、多赢的“一带一路”：梦想化作现实、重新发现中国：从大到强等。作者为麦肯锡全球各分支机构的董事和顾问等。

本书可供企业高管和相关研究人员参考、阅读。

## 图书在版编目（CIP）数据

正念领导力 / 《正念领导力》编委会组编. -- 上海：  
上海交通大学出版社，2015  
ISBN 978-7-313-12888-1

I. ①正… II. ①正… III. ①企业领导学 IV.  
①F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第081029号

## 正念领导力

组 编：《正念领导力》编委会

出版发行：上海交通大学出版社

邮政编码：200030

出 版 人：韩建民

印 制：上海景条印刷有限公司

开 本：889mm×1194mm 1/16

字 数：96千字

版 次：2015年5月第1版

书 号：978-7-313-12888-1/F

定 价：48.00元

地 址：上海市番禺路951号

电 话：021-64071208

经 销：全国新华书店

印 张：6.25

印 次：2015年5月第1次印刷

版权所有 侵权必究

告读者：如发现本书有印装质量问题请与印刷厂质量科联系

联系电话：021-59815625转8028

## 导读

2015年3、4月间，我的团队进入了Centered Leadership中文引进版审阅的攻坚阶段。这部厚达300多页的麦肯锡领导力论著，从本质上说，谈的是修身之道。书中并没有就什么是好的领导力而喋喋不休地说教，更像是一位教练在辅导你学习如何管理思想、感情和行为，以激发个人潜能，锻造充满正能量的领导力风格。审阅过程中，最大的难点莫过于给Centered Leadership取一个信达雅的中文名。我们在审阅组的微信群里展开了麦肯锡式头脑风暴，核心、中正、守中持重……一一被否决出局，最后蹦出的“正念”有如神来之词，大家一致点赞。在《正念领导力》即将付梓之际，我很高兴借《麦肯锡季刊》与您分享此书背后的一点小故事。

如果您有心先睹为快，本期《麦肯锡季刊》节选了此书的部分章节。在《正念领导力：做最好的自己》一文中，Joanna Barsh、Johanne Lavoie和揣姝茵认为，正念领导力包括五项能力，即明确意义，调整视角，建立联系，管理能量和积极参与。领导者若未能觉察自我并有意识地转变自身的思维模式，则有可能阻碍整个组织的改变。领导者必须要从“我”做起，从“心”出发，才能成为更优秀的领导者。

多年来，企业界在提升管理者能力和领导力方面已经花费了大量的财力和时间。在美国，各类领导力提升的投入每年高达140亿美元。大学每年推出几百个与领导力提升相关的学位课程。顶级商学院为学员量身打造的领导力提升课程，学费可高达15万美元/人。然而，英国一所商学院的调查表明，仅有7%的高管认为公司在培养领导力方面效率很高。

为什么会这样？

在《领导力提升项目为何收效甚微？》一文中，作者发现了培训过程中最常陷入的误区。具体来说，与战略需求脱节，试图以一套“万金法则”任行天下；与实际工作脱节，把培训内容与真实业务割裂开来；与深层次的心态转变脱节，不愿直面自身的心态障碍；与可衡量的结果

## 中国新常态

### 40 多赢的“一带一路”：梦想化作现实

Dominic Barton, 李广宇, 吕文博, 王祎枫

“一带一路”的建设是一项全人类的共同事业，值得各利益相关方携手为之奋斗。

### 44 重新发现中国：从大到强

Jonathan Woetzel, 李广宇, 张海濛, 吕文博

向消费与服务拉动经济增长转型，同时注重创新绿色发展，将给本土企业和跨国公司带来重大影响。

## 资本主义的未来

### 56 以长远视角设计资本主义未来

Dominic Barton, Mark Wiseman

怎样才能使市场和企业摒弃短期视角？

## 基业长青之道

### 64 重塑自我和价值观：郭士纳访谈录

IBM前首席执行官阐述其对于支持公司长期可持续发展的原则及战略的思考。

### 70 打造长寿型企业基因

Marcus Wallenberg和Ratan Tata都认为创造性破坏可能走得太远。

### 74 关于长寿型企业的反思

Ian Davis

麦肯锡前任全球总裁对长寿型企业及其普遍的价值观和实践进行了思考。

## MGI视点

### 78 全球经济增长：生产率能否拯救老龄化世界？

James Manyika, Jonathan Woetzel, Richard Dobbs, Jaana Remes, Eric Labaye, Andrew Jordan

两大推动经济增长的引擎之一——劳动力资源的迅速增长已经失去了动力。世界经济只能依靠生产率这仅有的一台引擎开足马力，坚持前行。

### 82 债务与（微弱的）去杠杆化

Richard Dobbs, Susan Lund, Jonathan Woetzel, Mina Mutafchieva

大部分高负债国家只依靠现有的手段刺激经济增长、减少财政赤字还不够，需要借助新的工具开始去杠杆化，同时管理并监控债务。

网络分享



扫描二维码  
关注微信公众账号  
麦肯锡公司



关注《麦肯锡季刊》中文微博，我们在  
<http://e.weibo.com/mckinseyquarterlycn>  
ID: 麦肯锡季刊

麦肯锡大中华区网站上的《麦肯锡季刊》专栏

<http://www.mckinsey.com.cn/insights/麦肯锡季刊/>



在Kindle上亦可阅读本季刊

您现在可以在 iTunes 收听和下载“麦肯锡谈中国”播客

iTunes链接：<https://itunes.apple.com/cn/podcast/mckinsey-on-china/id409735817>



麦肯锡的专家就中国时下最热的经济话题展开深入对话。

麦肯锡大中华区总经理梁敦临是这一系列访谈的主持人。

本书可在当当网和亚马逊网上订购





# 21世纪领导力

04 正念领导力：做最好的自己

Joanna Barsh, Johanne Lavoie, 揣姝茵

13 领导力提升项目为何收效甚微？

Pierre Gurdjian, 张海濛, Thomas Halbeisen, Kevin Lane

19 领导21世纪的组织：Tom Peters访谈录

27 领导自我的变革，才能领导组织的变革

Nate Boaz, Erica Ariel Fox, 余天雯

# 正念领导力：做最好的自己

Joanna Barsh, Johanne Lavoie, 揣妹茵

五个简单的练习，帮助您觉察自我，转换视角，释放潜能。

**谈到“领导力”，**我们往往聚焦于那些杰出的领导者面对挑战时所采取的行动。这个角度是个好起点，但是，仅仅关注领导者可见的“冰山一角”远远不够，我们需要拨云见日，从铸造那些伟大的领导者而不为众人所知的“心法”：人的思维模式说起。

尽管思维模式极其重要，但我们常常越过它直接行动。我们采取行动，并希望能够通过意志力坚持下去。然而，如果不能转变固有行为背后的思维模式，坚持无从谈起。更糟糕的是，我们的行为会影响他人的思维模式，进而影响他们的行为。领导者若未能觉察自我并有意识地转变其思维模式，则可能阻碍整个组织的改变。因为领导者的思维模式能够推动整个组织作出积极转变，领导者需要从“我”做起，从“心”出发，成为更优秀的领导者<sup>1</sup>。

本文节选自我们的新书*Centered Leadership*（《正念领导力》）<sup>2</sup>，这五个简单练习可以帮助你了解自己的思维模式，从而慎思谨行：有觉知地选择最恰当的思维模式，并且通过实践学会及时作出转变，这将帮助你从容地发挥你的巅峰领导力。

1 不仅我们持此观念：我们的同事Nate Boaz及他的合著者——来自哈佛法学院的讲师Erica Ariel Fox在“Change leader, change thyself”一文中描述了改变领导力的互补方法。

2 正念领导力包括五项能力：明确意义，调整视角，建立联系，管理能量和积极参与。

## 挖掘你的优点

不知你意识到没有，在工作中，我们花了大量的时间及精力提升短板——即填补公司绩效与完美之间的差距。很多高管习惯于把工作重点放在“找差距补短板”上，这就导致了一种普遍思维模式：觉得公司中没有足够的人才来帮助自己推倒拦路大山。许多高管坦承自己很难认可、接受并欣赏不同观点，你也可能如此。如果能看到并发挥每个人的优势，我们的组织又会是怎样一番景象呢？

试试以下练习，了解你的优点。找一个舒适、没有干扰的地方。闭上眼，深呼吸。准备好后，依次回忆以下三个时刻：

- 你童年的时候，最喜欢什么游戏？你会选择扮演哪个角色？哪些游戏最吸引你？玩这些游戏你有何感受？
- 你长大后，哪些活动会让你沉浸其中忘记时间？让你充满活力？这些活动对你意味着什么？
- 回想过去18个月中一个最愉快的时刻。你当时在做什么？对自己、他人及公司有何影响？

纵观这些时刻，你最看重自己哪一点？假设有场为你举办的庆功宴，同事或亲朋好友会用哪些话语庆祝你的成功？这些就是你的优点。

当然，关于优势的自我反思毫无魔力可言。真正的魔力在于学会将优点融入日常工作中——这是个挑战，因为许多高管相信，在做绩效考核谈话的时候，优点通常被上级蜻蜓点水后，接下来就是“但是”了。在巨大的压力和忧虑面前，转变思维模式是个艰巨的任务。我们信奉具有运动精神的箴言——“没有痛苦就没有收获”，就好像“发挥优点”的思维模式不现实似的，但是我们却忽视了这样一个事实——将自己的优点发挥到极致才是专业运动员的立足之处。

有些高管会利用练习中体会更深的自我认识来催化工作中的变化——润心细无声。大多数人发现，仅仅是通过优势的视角来看待问题就可以让人获得更强的能力以及正面的情绪与能量。一位高管承认，了解自己的优点——同情心及热爱学习——而且这个优点受到同事的认可与欣赏会让她热泪盈眶。另一位高管表示，与同事谈论十分钟他的优点加深了他对同事的了解，胜于过去十年

中彼此琐碎的聊天。

诚然，每个人都有需要改正的缺点。但是，有意识地将注意力转移到优点上更能鼓舞人心，将会感染周围的人群，释放出巨大的创新及变革能量。雅诗兰黛（Estée Lauder）公司首席执行官Fabrizio Freda曾告诫：“你需要极具天赋的人才，而他们也知道自己要做到出类拔萃。如果领导团队也抱有同样态度，你就能创造一种每个人都竭尽全力的文化……你尤为需要挖掘公司每一个人的优点——你便可以创造奇迹。”

## 学会暂停

我们在工作中都会面临挑战：工期延误、预算超标、顾客抱怨、同事咄咄逼人、上司蛮不讲理。当这些经历带来的沮丧威胁到你所重视的事情时，你就可能遭受“杏仁核绑架”——这时你的大脑会向全身释放皮质醇及肾上腺素来保护自己。你可能在愤怒中抨击他人，转身离开你的同事，或者，无法继续手中的工作。

除了“战斗、逃跑或惊呆”的反应外，是否也可以暂停一下，反思并有创造性且高效地管理你的情绪？这里有个方法：回想一件最近发生且仍然让你情绪波动的令人沮丧的事情。当时，你并非处于最佳状态，你感到害怕与愤怒，并伴有不适的生理反应：心跳加速，胃部不适甚至恶心反胃。现在回想一下当时的情景。同时，记住冰山一角的比喻，水面上可见的仅仅是一小部分。

- 这时，注意对你自己的影响。你在做什么，或没做什么？你说了什么，或没说什么？你有怎样的行为？你的言语及行为有什么影响？
- 水位线之下。什么是你思考了、感受到，却没表达的？你最担心的负面结果是什么？
- 进一步深入审视自己的价值观与信仰。什么对你最重要？你对这个情况，对自己及他人有哪些观念？
- 再进一步，审视你最基本的需求。此时什么对你最重要？你意识到任何更深入的渴望及需求了吗？

让人惊讶的是，也许正是我们自己造成了我们惧怕的后果。担心失控？你斥骂你的团队时，你就已经失控了。担心没人听你的意见？你极力辩解时，人



们转身离开。

停下来，问问自己：“此时我需要什么？需要自己怎么做？”当我们意识到自己的注意力集中在想要保护的需求上，并将其转移到希望创造的感受上时，我们就能发现更多的行为方式可以选择。

在我们服务过的一家公司，一名高管参与一项大规模运营转型的工作。他参加了团队关于安全标准的讨论会议，但会议进展并不顺利——他并没有获得想要的结果。他原本期望这是一次充满学习氛围的会议，并且从中获得解决方案，让负责这项工作的经理有更多自主权。然而，他多数时间都保持沉默，仅根据自己的经验提供了一些粗略的意见。这次会议基本上是泛泛而谈，甚至像是上级对下级的一次审查。

这位高管审视自己的动机时，他发现自己当时害怕发言会打击经理的信心，他希望人们能直面挑战并从中学习，不过他也希望维护团队和谐，受到他人的喜爱。他避免了冲突，不表明立场，但也导致了他所惧怕的结果——不作为、不参与和不积极的恶性循环。

认识到这一点后，他就可以开始改变。一旦他再感觉到有同样的紧张状况出现，他就暂停，思考他的意图，然后有建设性地表达顾虑或提出问题。他给大家树立了榜样，促使团队中其他人效仿他，带领大家迈向以学习为中心的互动交流——也就是他最初的目标。

此外，为了帮助团队成员提高自我意识，他规定，在每次开会前先“开工预热”，每个团队成员都会简单分享一项发生在“水位线之下”的事情：例如，一位同事会分享说：紧迫的项目截止日期让我此刻感觉很紧张，另一位同事会谈最近团队里发生的一个积极变化。这个惯例使各成员能暂停、反思并加深对自己和同事思维模式的了解。这也能激发更开诚布公、更高效的讨论，加深团队成员之间的信任——这是一个关键因素，这一点将在后文论述。

通过学会如何暂停并重启我们的“思维”大脑（主管执行功能的部分，例如推理及解决问题），我们就可以将“避免威胁（害怕失去）”的思维模式转变为“开放学习以及充分把握当下”的思维模式。



## 锻造信任

领导者需要一群支持者才能实现远大目标，因为团队是建立在共同目标和相互信任基础上的。但是，并非所有人对信任的看法都一致，因此作为领导者，若想建立信任，就必须了解他人重视什么，这样至少能增进对彼此的了解。

事实上，只需要通过认识并接受人们对信任的不同理解，就可以加强信任。一旦我们了解自己及他人的观点，我们会下意识地调整我们自己的行为。如果我们有意识地调整自己的行为，结果就会非常有影响力。毕竟，相比意图，我们的行为更能建立起与他人之间的信任。

做做下面的练习，了解信任的哪个方面对你最重要。针对以下每一项，给自己打分，从1（我几乎不这么做）至7（我时常这么做）：

- 可靠。我不会做无法兑现的承诺；我总是阐明期望并完成承诺。
- 一致。我的话语行动与我的想法感受是一致的。
- 接纳。我保留我的评判或批评；我对事不对人。
- 坦诚。我表明我的意图并直言不讳；我坦承自己的局限性及顾虑。

我们服务过的一家大型银行，行长对公司的文化感到不满：曾经合作融洽的氛围现在似乎变得完全相反。公司的氛围消极低沉、明哲自保、官僚盛行、互相猜忌。这种感觉加深了“各自为政”的文化，使跨部门合作及新产品发布更加困难。

这家银行的高管团队使用上文提到的信任练习来激发关于信任及公司文化的广泛讨论。很快，团队意识到，这种紧张情况的根源在于银行变得更关注关键绩效指标（与可靠性一致）。进一步挖掘后，团队发现，久而久之，对绩效的强调使大家不愿意提出项目对员工的影响和顾客的顾虑，这又进一步降低了会议讨论的质量，导致人人自保及官僚盛行。

团队的多数人认为这种改变与接纳、坦诚和信任背道相驰，而这些对员工来说又至关重要。人们担心“做数据工程”会牺牲对顾客的坦诚对待。意识到这一点后，高管层开始寻找“可靠”与“坦诚”可以相得益彰的举措——这就是思维模式的转变，这个团队最终找到了帮助银行显著提高客户体验的行为方式。

当你将“值得信赖的人是稀缺资源”的思维模式转变为“我可以鼓励大家



更信任我”的思维模式，你就能轻而易举地扩充你的支持者队伍了。

## 智慧的发问

是什么促使领导者制定并践行伟大的愿景？是恐惧？是愚昧？是雄心？还是责任感？

是希望。我们崇拜的领导者通常将恐惧作为行动的驱动力，其实他们更偏好希望。恐惧有它的价值，因为它让我们的肾上腺素飙升，变得敏锐，发挥超常。但是人们也容易屈服于恐惧，被其风险所震慑，恐惧会像传染病一样在公司里蔓延。若没有希望来平衡，恐惧会使整个公司陷入瘫痪。那么，如何找到两者恰当的结合点呢？这要从发问开始。

试一试下面的练习。找一个伙伴，请他/她讲述他/她最紧迫的工作问题，对话开始阶段只能用以下问题来引导对话：

- 问题是什么？
- 其根本原因是什么？
- 谁应该对此负责？
- 你做过哪些尝试是无效的？
- 为什么还未能解决这个问题？

几分钟后，停下来，感谢你的伙伴，然后请他/她再来一次。重新开始讨论，但使用以下问题：

- 你希望看到（以及做到）什么结果？
- 你能否回忆起什么时候有过解决办法，至少能解决部分问题？是什么使其成为可能？
- 你采取何种措施，虽最细微却能带来最大效应？
- 目前为止，在这次对话中你学习到了什么？

五分钟后，再停下来，询问你的伙伴他/她在第一次及第二次讨论中的想法及感受。你注意到了什么？他/她最根本的思维模式是什么样的？你的思维模式又是怎样的？

其中的差别相当明显。第一组问题对解决技术性问题十分有效，但常常激发人们的防御心理，使参与讨论者觉得疲乏。相反，参与者表示，在第二轮讨



论中他们感觉到活力、好奇和参与感。

我们总是倾向于用第一组问题。这些聚焦问题本身的提问对于解决有正确答案的技术性、线性问题十分有效。领导的级别越高，所面临的挑战也越复杂，那么我们解决问题的直觉更可能误导我们。相反，如果培养出“以解决方案为导向”的直觉，就可以赋予他人更多力量和更高参与度，有意识地给他人带来希望。请记住，员工遇到问题已经很害怕了，以提问为导向的问题只会加剧他们的恐惧感。

一位厂长曾用这种方法来激发更棒的创意，并提升了一线员工的参与感和责任感。他做了一套卡片，车间主管可以和员工在会议上使用这套卡片。卡片的一面是以提问为导向的问题，另一面则是以解决方案为导向的问题。很快，车间主管发现，与只使用“聚焦问题本身的提问”相比，卡片两面都用更能显著提高结果——解决方法的数量及质量都大幅提升。

这位厂长的意图非常简单，但十分有效：寻找问题只能收获问题；而寻找解决方案，人们便会提供解决方案。谨慎挑选问题，我们便可以将思维方式从“我们公司是一个要解决的问题”有效转化为“我们公司蕴藏着待发现的解决办法”。

## 保留充电时间

谁不想保持高昂的工作情绪？对成就和获胜的渴望促使我们不断工作，常常超出生理及心理负荷。专业运动员会留出时间用于恢复，但管理人员几乎不这么做。为什么呢？限制人们的普遍理念是：努力工作和承担痛苦才能表现出对工作的专注；只有懒人才在白天休息。人们谈论起某位生病住院的同事时，都充满敬意：“他是为公司服务、工作特别努力才生病的。”他/她这样是英雄吗？不一定吧。

如果这位年轻高管有清楚的自我认识，能将思维模式从管理时间转变为管理并平衡能量<sup>3</sup>，他可能不会生病。解决办法很简单：每天找两个十分钟（早

<sup>3</sup> 详见Jim Loehr与Tony Schwartz合著的*The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*，第二版，NY: Free Press, 2005年出版。