



有远见的领导者

(日) 北垣武文◎著
刘峰◎译

YouYuanJian
DeLingDaoZhe

- 通过确立个人愿景，使组织的效果最大化
- 真正发挥领导力的人，并不关心“如何操纵他人”
- 领导力并不仅是一种技能，不是任何人掌握了，就能成为优秀的领导者
- 如果还为无法发挥领导力而苦恼，请一定阅读本书

求真出版社

有远见的领导者

YouYuanJianDeLingDaoZhe

(日)北垣武文◎著

刘峰◎译



求真出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

有远见的领导者 / (日) 北垣武文著; 刘峰译. —北京: 求真出版社, 2014. 6

ISBN 978-7-80258-218-7

I. ①有… II. ①北… ②刘… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 077190 号

Visionary Leader by Takefumi Kitagaki

Copyright © 2010 Takefumi Kitagaki

Simplified Chinese translation copyright © 2010 by QUESTRUTH PRESS Co., Ltd.

All rights reserved.

Original Japanese language edition published by Diamond, Inc.

Simplified Chinese translation rights arranged with Diamond, Inc.
through Beijing GW Culture Communications Co., Ltd.

著作权合同登记号 图字: 01-2011-2466 号

有远见的领导者

著 者: (日) 北垣武文

译 者: 刘 峰

出版发行: 求真出版社

社 址: 北京市西城区太平街甲 6 号

邮政编码: 100050

印 刷: 北京佳信达欣艺术印刷有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 880×1230 1/32

字 数: 80 千字

印 张: 4

版 次: 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-80258-218-7/F·7

定 价: 20.00 元

编辑热线: (010) 83190226

销售服务热线: (010) 83190289 83190292 83190297

有远见的领导者

——通过确立个人愿景，使组织成果最大化

我的工作，是为公司经营提供支持，因此结识了很多企业的领导者。还有，作为企业管理职位研修生以及大学研究生和社会人商业学校的讲师，我同许多希望成为优秀领导者的人士进行过大量交流。总结过去的经验，我感触颇深的是许多人在如何发挥领导力的问题上存在困惑。

根据我的观察，存在这种困惑的人有一个共通特点，那就是强烈关注“如何做才能建立威信，让别人跟随自己走”这一问题。作为这种关注的结果，人们普遍认为，把学习“如何指挥别人”的方法作为工作技能，是掌握领导力的最佳手段。

无论是对自己的直接部下、公司外部的关系者，还是特殊情况时的上司，如果周围的人不能根据领导的意图共同行动，那么就无法取得预期的成果。因此，时刻关注能够指挥员工的组织结构，并熟悉这样的组织结构是理所当然的。依照上面的情形，可以得出“想要学习领导力等于想要掌握指挥人的艺术”这样的关系式。在书店里浏览有关领导力的图书，或者参加企业研修和 MBA 课程，一般都是把发挥领导力的着眼点放在“如何指挥他人的技能”上面。

但是在实际操作上，即使运用了如何指挥别人的技能，也无法顺利地施行；运用越多，施行起来就越困难。有过类似经历的人很多。作为领导力理论的研究者，还有企业经营咨询顾问，我长期以来一直对这种现象感到疑问。不断致力于研究“操控他人的手段”，难道就是领导力的真正本质吗？正是这样的问题意识，成为我写作本书的动机。

正在发挥优秀领导力的人，并不在意“如何指挥他人”。反而那些过度依赖这些方法论的人，或者沉迷于权利游戏，或者理论使用过度，深陷领导力难以发挥的怪圈。在这种状况下，即使你认为已经发挥了领导力，如果周围的人并不是发自内心的信服的话，很明显这并不是真正的领导力。

假设领导力是一种技能，任何有读写能力的人都可以掌握这种能力，那么无论任何人都可以成为优秀的领导者。可是，现实并非如此。领导力并不是保存在技能世界里的工具，我对此感同身受，相信许多读者也有同感。

究竟何为领导力的本质？本书将针对这个课题进行讲解。

本书中展开的领导力理论其实非常简单。那就是“首先从使自己处于强势的领导地位开始，发挥自己的领导力”。优秀的领导者都毫不例外地拥有“无论如何xxx都要实现”这样充满想象力的愿景，由此自然而然地充满激情，并投入到实现愿景的行动中。领导者实现愿景的过程，必然带动周围的人参与其中。指挥他人并不是目的，面对众人发挥领导力才是真正需要的结果。正是在这样的过程中，领导者从“意志坚强的

个人”真正转变成“集体的领导者”。

这种思维方式同以前的领导力理论比较起来，好像还欠缺些什么。自己是否过分集中关注“如何指挥他人”呢？这样做的结果，是否将领导力理论变成了领导技能理论呢？好在这只是我自己的见解，广大读者并不这样认为。那些为无法发挥领导力而苦恼的人，请首先扪心自问“自己做好了成为领导者的准备吗”？如果你不能自信地回答“YES”，那么在想要掌握指挥他人的技能之前，请继续阅读本书。

今后考虑领导力的时候，“如何指挥他人”并不重要，确立像“无论如何xxx都要实现”这样充满想象力的愿景才是最重要的。拥有如此强大的愿景，并带动志同道合的人共同去实现愿景的人，我称之为“有远见的领导者”。有远见的领导者正是具备了如此坚定的意志，成为充满激情的活动主体，在团结人们共同奋斗方面，能够发挥强大的领导力。我们能够看到的领导者那一部分，只是表面上指挥别人，但对于领导力的本质，却是完全看不见的。

本书中，以上述问题为基础，针对领导力，我阐述一下自己独特的见解和发掘解决问题的实践方法。

首先在第一章，揭示了以愿景为核心的领导力的重要性，明确说明优秀领导者无一例外都具备有远见领导者的品质。接下来第二章，讲述当今为何对有远见领导者如此求贤若渴的时代背景。这一章只是从肤浅的学问视点出发进行论述。要是持这样的观点并不关心的读者，请您选择性地阅读也没有关系。

第三章，针对愿景进行更加深入的探讨。在这里，关键是作为愿景核心的 Will，即被称为领导者的“自我生存意愿”的强烈愿望。第四章，详细介绍从自身角度确立目标的方法。这个方法论，在我的企业管理咨询活动中和企业研修现场已经实际应用了，是经过实践检验的研究成果。最后的第五章，论述领导者为团结周围人共同奋斗而采用的有效的实践方法——“授权领导模式”，并引用具体事例进行解说。

本书不只是提供如何发挥领导力的相关知识，还要感谢大家，为我提供了表达自己对领导力的点滴思考的机会。以领导力研究作为切入点，我的思想驰骋在现在和未来之间。如果本书能够成为您再次直面人生的契机，那么我将感到三生有幸。

北垣武文

2010 年 2 月

目 录

第一章 愿景造就领导力 / 1

领导力的前提 / 2

构成领导力的两个层面 / 3

伟大领导者的愿景 / 6

领导力的本质 / 9

科特的战略性愿景 / 12

“希望变成怎样”更重要 / 16

领导者的四种素质 / 19

第二章 利用“社会资源”的领导力 / 21

企业管理模式的缺陷 / 22

自律式生活方式的到来 / 24

“社会资源”观点的兴起 / 26

开放型网络的领导力形式 / 29

赋予复杂组织以方向性 / 31

透视索尼的领导力 / 34

打造个人创造价值的环境 / 37

被授权者也需要愿景 / 40

人人都需要愿景 / 42

第三章 愿景的三要素 / 43

三要素圆环图 / 44

三要素交叉的重要性 / 46

愿景的“金字塔模型” / 48

案例一：井深大先生的愿景 / 51

案例二：某青年医师的愿景 / 54

坚定的创业信念 / 56

Will 引领下的 Must 和 Can / 58

愿景升华为强烈的使命感 / 61

利用社会网络资源 / 63

第四章 从“Will”构建愿景 / 65

Will 反映领导者的人生观 / 66

设定 Will 的三个条件 / 68

谁都拥有自己的 Will / 69

发现自己的 Will / 71

发现 Will 一：思考现在的自己 / 72

从双环学习中发现自我 / 73

发现 Will 二：直面过去的自己	/ 76
从巅峰体验中发现 Will：案例一	/ 79
重新发现自己的 Will：案例二	/ 81
发现 Will 三：想象未来的自己	/ 83
构建以 Will 为核心的愿景	/ 85
愿景有好坏之分	/ 89
仆人式领导力	/ 92

第五章 全面授权模式 / 95

全面授权模式的视角	/ 96
追随者的激励管理	/ 98
全面授权模式：What 型、How 型	/ 100
程序一：洞察对方的能力	/ 101
程序二：共有愿景	/ 104
程序三：决定课题	/ 106
程序四：提供支持	/ 107
程序五：事后评价	/ 108
全面授权模式的受益者	/ 109
全面授权模式的注意事项	/ 112

领导力的前提

优秀的领导者，无一例外都拥有明确的愿景，并吸引、激发周围的人为之共同奋斗。像这样胸怀愿景，率先垂范，充分发挥领导力的人，我称之为“有远见的领导者”。

领导者的愿景，不是眼前的目标，也不是组织当前面临的课题，而是满怀激情，不辞辛劳，值得为之献身的伟大事业。

为此，领导者率先行动，以自己的激情和行动力感染周围的人，吸引他们也参与到这项伟大事业中。从此，才出现“领导者”和“追随者”的关系。很明显，这并不是由组织结构和权力关系决定的。追随者是认同领导者的愿景而自发参与其中的。

放眼当今社会，因为强权、因为权衡利弊得失而成为“追随者”的情形屡见不鲜。“不按领导的指示办，在人事考核上，肯定会通不过”，或者“虽然不喜欢那个人，可是他有可能升迁，因此不得不服从”，这也是司空见惯的吧。当然，对领导者来说，这也未必是理想的人际状态。

领导者肯定希望出现愿意跟随、支持自己的追随者；追随者也希望有值得自己追随、支持的领导者。如何形成这种关系？这就要求领导者必须提出明确的愿景，引起周围人的共鸣。

愿景赋予组织目标以意义，是指引组织前进的方向。有了愿景，领导者和追随者才以饱满的热情投入行动，为实现愿景而持续奋斗。因此，愿景是领导力的原点。

构成领导力的两个层面

在讨论什么是有远见领导者之前，首先必须明了“什么是领导力”。那么领导力的确切定义是什么呢？

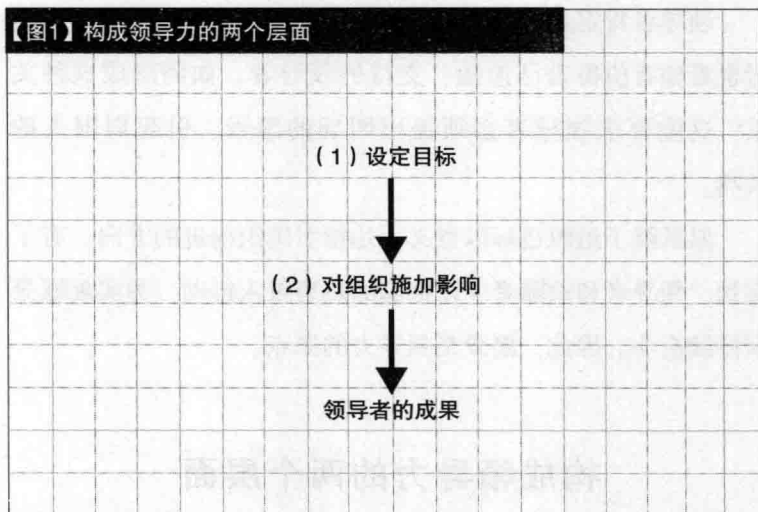
记得在我最初接触的教科书上，对领导力是如此定义的：“领导力就是对组织施加影响，促使其实现既定目标的能力。”翻阅其他教材和书籍，可以发现也都采用相同或相似的定义，因此本书也采用这个定义。

仔细研究这个定义，很容易发现领导力由两个层面构成（如图1所示）。

- (1) 设定预期目标
- (2) 施加影响，促成目标的实现

很多人更加关心层面（2），希望学会“对组织施加影响力

【图1】构成领导力的两个层面



的方法”。这也无可厚非，毕竟，一个人能做的事是有限的。要想成就一番事业，就必须赢得周围人的支持，也就不得不考虑“如何操纵他人”。因此，有志成为领导者的人，总是努力学习沟通技术，激励技术，还有思考力和战略力。

但是，即使具备了这些能力，也并不一定能实现目标。那是由于过分关注层面（2），而忽视了层面（1）。

凡事都有先后顺序。建造房屋的时候，首先要制作设计图纸，然后才能开始施工。如果建筑效果图让人怦然心动，那么人们施工时也会充满热情。要发挥领导力，同样也有顺序的问题。首先必须有富于激情的愿景，领导者亲自带头奋斗；然后周围的人才可能受到感染，参与进来。如果愿景本身苍白无

力，那么很难想象，会有人愿意参与，当然对组织的影响力自然也无从说起。这也正是本书的前提之一。

领导者对自己的愿景充满激情，就会强烈希望拥有沟通技术、激励技术、思考力和战略力，并且自主地去学习。掌握了这些技术，对组织施加影响的能力也自然提高。

考察那些青史留名的领导者，可以发现，愿景是何其重要。

松下幸之助先生，胸怀幼时的心愿，打造出为社会带来崭新变化的松下电器产业。井深大先生为了“以自己擅长的技术建立理想的工厂”，而创建了东京通信工业（现索尼公司），不断为社会创造新的价值。两位先生的共同特点是，在实现自己愿景的过程中，自然而然地吸引周围的人参与其中，共同奋斗，发挥了领导力。

还有马丁·路德·金牧师。他有一个创造平等社会的梦想，并为之奋斗，从而吸引、感染了广大民众，成为指导者。

阅读他们留下的著作，可以强烈地感受到这点。那已经超越了“无论如何都要实现”的文字层面，处处散发出炽热的激情。他们有无无论如何都要实现的事业，需要众人的参与和支持。自然而然地，他们的领导力得到发挥，这才是领导力的本质。因此，领导力不是“如何操纵别人”，而是“为何要吸引、激励别人参与其中”。

伟大领导者的愿景

前面列举的三位领导者，并不是因为操纵别人才成为领导者。他们胸怀“无论如何都要成就某项事业”的强烈愿望，在为愿景而奋斗的过程中自然而然地成为领导者。他们的愿景非常明确，而萌生的激情也非常人可比。

松下幸之助先生出生在百业萧条的战争时期。家庭贫困，接二连三地失去兄弟姐妹，最后父母双亡。他9岁就住到别人家里去当学徒，后来成为工人，在23岁时独立创业。那时，他一定希望摆脱一直以来的贫困，并对自己的技术非常自信吧。在顾客至上的理念和勤勉的企业文化中，松下电器产业不断推出具有市场竞争力的产品，成长为世界著名的企业。但是，松下先生作为卓越的领导者，应该被大家铭记的并不只是他所取得的丰功伟绩，还有他一直坚持的被称为“水道哲学”的愿景。

松下先生38岁的时候，已经成为领导着1100名员工的企业家。那一年，在一次全体员工大会上，他发表了下面的讲话：

“产业界人士的使命就是克服贫困，为社会带来财富，将整个社会从贫穷状态中解救出来。产业界人士责无旁贷，必须

源源不断地生产出如自来水般便宜的产品。这一目标实现后，贫穷将从地球上消失。从今以后，这个远大的梦想，这个令人尊敬的职业，将成为吾辈的理想，吾辈的使命。我们必须使之实现。诸君有缘在松下电器工作，我相信你们一定会齐心协力，为实现这项使命而共同奋斗。为此，我将屹立潮头，不辜负诸君的信任和热情，引领诸君奋勇前进。”

这就是松下先生的“水道哲学”。这并不是松下先生在创业之初就明确提出的。不过，可以想象，幼年时代的苦难，以及摆脱贫困的强烈愿望，一定也是产生“水道哲学”的背景之一。假如他只是为了赚钱或博取个人名声，松下电器有可能成长为巨大的企业集团吗？

井深大先生和盛田昭夫先生也是日本具有代表性的企业家。在创立索尼的前身东京通信工业的时候，井深大写下了“创立宗旨书”，其中包含如下名句：

“建设一个自由、开拓、愉快的理想工厂，让技术人员充分发挥他们的卓越技术。”

用通俗的话来说，就是“创建一个让每个人的能力和热情都得到最大程度发挥的理想企业”。1976年5月7日，在东京通信工业的成立仪式上，井深大先生具体阐释道：

“我们还没有实力与大公司竞争，生产与他们同样的产品。但是，技术的提升空间是无限的，我们就以自己的技术为祖国作贡献吧。”