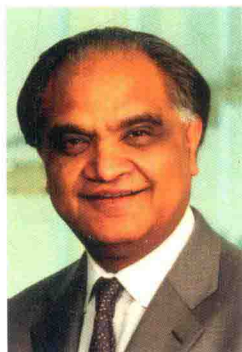


如果你坚信自己有潜力，而且有志成为企业领导者，那么属于你的时代，已经到来

拉姆·查兰
管理经典

如果你是公司人才梯队建设的负责人，那么改变的时刻，就是现在



高潜

个人加速成长与组织人才
培养的大师智慧

The
High Potential
Leader

How to Grow Fast, Take on New
Responsibilities, and Make an Impact

杨懿梅
译

〔美〕

拉姆·查兰
(Ram Charan)

著



机械工业出版社
China Machine Press

[美] 拉姆·查兰 著
(Ram Charan)

杨懿梅◎译

高潜

个人加速成长与组织人才培养的大师智慧

The
High Potential
Leader

How to Grow Fast, Take on New
Responsibilities, and Make an Impact



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目(CIP)数据

高潜:个人加速成长与组织人才培养的大师智慧/(美)拉姆·查兰(Ram Charan)著;杨懿梅译. —北京:机械工业出版社, 2018.3

(拉姆·查兰管理经典)

书名原文: The High Potential Leader: How to Grow Fast, Take on New Responsibilities, and Make an Impact

ISBN 978-7-111-59231-0

I. 高… II. ①拉… ②杨… III. 企业领导学 IV. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第036456号

本书版权登记号:图字 01-2017-3094

Ram Charan. The High Potential Leader: How to Grow Fast, Take on New Responsibilities, and Make an Impact.

ISBN 978-1-119-28695-0

Copyright © 2017 by John Wiley & Sons.

This translation published under license. Authorized translation from the English language edition, Published by John Wiley & Sons. Simplified Chinese translation copyright © 2018 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. Copies of this book sold without a Wiley sticker on the cover are unauthorized and illegal.

All rights reserved.

本书中文简体字版由 John Wiley & Sons 公司授权机械工业出版社在全球独家出版发行。

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。

本书封底贴有 John Wiley & Sons 公司防伪标签,无标签者不得销售。

高潜:个人加速成长与组织人才培养的大师智慧

出版发行: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:杜若佳

责任校对:殷虹

印刷:三河市东方印刷有限公司

版次:2018年4月第1版第1次印刷

开本:147mm×210mm 1/32

印张:7.25

书号:ISBN 978-7-111-59231-0

定价:49.00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

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问:北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

献给我的 12 个兄弟姐妹。他们和我在同一个屋檐下生活了 50 年。正是因为他们的无私奉献，我才有机会接受正规的教育。

企业究竟靠什么，才能构建竞争优势，才能持续创造价值？归根结底，还是得靠人。

识人、用人、培养人，对企业的兴衰成败有决定性的影响，尤其是在这个瞬息万变的时代，无论是规模巨大、增长迅猛的数字企业，还是决心转型再造辉煌的传统企业，都是如此。

如果你坚信自己有潜力，而且有志成为企业领导者，那么本书能够帮助你更深刻地了解自己，更有针对性地提升自己的能力，更主动地寻找适合自己的发展机会，更有效地解决成长过程中的各种困难、障碍，真正实现持续加速成长。

如果你是企业高管、人力资源负责人或是人才梯队建设负责人，那么本书能够帮助你转换思路，用全新的理念与方法更快、更好地识别和培养高潜领导者，帮助企业面对当今时代的种种挑战，取得优势，赢得胜机。

CONTENTS

目 录

第 1 章 决定企业未来的高潜 // 001

企业需要高潜 // 001

重新定义高潜 // 003

区分两类人才 // 009

帮助加速成长 // 011

高潜工作意义 // 015

第 2 章 关键能力及自我测评 // 016

五大关键能力 // 016

自我测评工具 // 017

总体潜力分析 // 021

重点能力分析 // 021

如何使用本书（个人篇） // 024

如何使用本书（组织篇） // 026

能力篇

第3章 提高你的时间回报（关键能力1） // 030

敢用牛人 // 031

聚焦重点 // 035

善用信息 // 038

授权跟进 // 041

帮助成长 // 044

建立机制 // 046

果断决策 // 048

第4章 激发他人及培养他人（关键能力2） // 050

发掘才华 // 051

持续培养 // 056

及时调整 // 060

组织协同 // 062

沟通讨论 // 064

人际体系 // 068

高潜案例 // 070

第 5 章 成为创意及执行大师（关键能力 3） // 076

优化创意 // 077

深入思考 // 078

付诸实施 // 084

执行关键 // 086

学习提问 // 089

高潜案例 // 090

第 6 章 研究客户、对手及环境（关键能力 4） // 100

观察客户 // 101

研究对手 // 105

解析生态圈 // 112

预见未来变化 // 115

追踪技术创新 // 120

第 7 章 提高思考及判断能力（关键能力 5） // 123

提升视野格局 // 123

时刻坚持学习 // 127

拓展多元人脉 // 131

随时汲取新知 // 135

保持动态思维 // 139

个人篇

第8章 适时完成关键性跨越 // 150

跨越为何有益 // 151

内部成长机会 // 158

构建支持体系 // 162

高潜案例 // 164

外部发展机会 // 169

权衡工作机会 // 171

做好离职规划 // 174

做好入职准备 // 175

第9章 争取事业、生活双丰收 // 179

事业成功 // 180

生活幸福 // 181

精神健康 // 187

坚持初心 // 190

高潜案例 // 195

组织篇

第 10 章 选拔培养高潜领导者 // 200

高潜选拔标准 // 202

高潜培养方式 // 205

各级领导支持 // 210

深入考察研讨 // 212

招募吸引高潜 // 215

决定企业未来的 高潜

如果你坚信自己有潜力，而且有志成为企业领导者，那么属于你的时代已经到来。本书能帮助你，聚焦关键能力，把握关键突破，让自己在实战中得到历练，实现自己的加速成长。自己的命运，要牢牢掌握在自己手中。

如果你是企业人才梯队建设的负责人，那么改变的时刻，就是现在。本书能帮助你，转换思路，用全新的理念和方法识别培养高潜领导者，帮助企业在日益复杂多变的环境中胜出。你的工作就是要帮助高潜者（简称高潜）加速成长。

企业需要高潜

放眼全球，当前企业领导者最大的焦虑，就是如何在这

个复杂多变、充满不确定性的时代不被淘汰。不幸的是，有些企业家，的确难逃厄运。这是为什么呢？因为他们无法自我更新，无法随着时代的变化快速调整自己。不仅是他们，还包括他们的下属，因为这些下属大都是按照传统方式被培养起来的。

唯一不变的，就是变化本身。无论规模大小，大家都意识到，企业需要不同以往的领导型人才，以其突破传统的思维方式及工作方法，带领企业在纷繁复杂的各种变化中寻找机会，主动出击，变中求胜。

正如两三百年前的工业革命一样，以算法、大数据、人工智能为代表的数字技术革命，正在彻底改变着人类社会；以谷歌、脸书、亚马逊为代表的数字化企业，正在彻底改变着人们的生活方式，不断创造着企业市值的新高点。据预测，在未来十年，全球经济总量将在目前 72 万亿美元的基础上，再增长 50%。数字革命才刚刚开始，可以想见，将来会有更多新技术、新企业、新的产品及服务涌现，会给消费者带来全新的客户体验。与此同时，自然也有不能与时俱进的企业，会被时代淘汰。

这个时代属于那些，面对永恒变化、复杂性及不确定性的挑战，还能无所畏惧、越战越勇的领导者。很多企业有这样的

高潜人才，但他们往往被淹没在中基层。企业要投入时间精力，挖掘他们、培养他们，帮助他们快速成长。他们或许能帮助企业适应未来的挑战。企业要高度重视这些高潜领导者，否则那些求贤若渴的数字化企业，就会吸引他们加入。

当然，高潜自己也不能从此做起“诸葛孔明”，宅到家里，睡起大觉，等着被发现，被培养，被“三顾茅庐”。如果真的有志在未来成为企业高管乃至一把手，那么从现在起，就要认真思考，自己应当如何做好准备，在哪些方面还需进一步提升？

机会总是青睐有准备的人。

重新定义高潜

每个人都有潜力，都可以通过学习来进一步成长提升，但并非每个人都有领导潜质，更不用说要担任大型复杂组织的掌门人了。

时代不同，对高潜的要求也会有所不同。其中最根本的，就是在新时代如何捕捉机会，如何带领组织把握机会。过去，企业成长是渐进式的，是在原有产品及业务的基础上进行改进，比如通过降低成本来提高利润率；通过微调产品来进入相邻细

分市场；通过收购同行企业来拓展业务规模。然而，时至今日，企业要想持续增长，不被时代淘汰，就必须突破过去的传统，比如改造原有业务模式，重新构建生态圈，为客户创造不同以往的体验。

不仅要转型，而且还要持续转型。一劳永逸是不可能的，持续自我更新才是新常态。对此，高潜要端正认识，要做好准备。以下三项特质，是当今时代企业领导者必须具备的，因此也是真正的高潜必须具备的：

- 敢于构想大格局：他们能从海量的信息中迅速找到关键所在，并在此基础上，敢于构想大格局。这样的行为，曾经被视为不切实际、异想天开。真正的高潜，不会因为眼下暂时的不可能就轻言放弃，如果单靠一己之力不能实现，他们会借助技术手段，会寻求他人帮助。为了实现梦想，快速做大，他们会无所畏惧，勇往直前。

比如，谷歌就是这样的公司，它致力于解决全世界最困难的问题。谷歌的 X 实验室高度机密，能让它关注的议题，必须有“改变世界”的可能。它是无人驾驶领域的前驱；开发出了谷歌眼镜，让眼镜具备了智能手机的功能。

这种能力不应是创业公司的专享，每家公司都应该具

备。真正的高潜，就有这种能力。

- 勇于突破不可能：有一次给企业家及高管讲课，课上谈到企业应如何搭建顾问委员会。课后，一名年轻人走上前来，问我：“您有一分钟时间吗？我的公司不大，相比您通常服务的大企业，在规模上还有不小的距离，但您愿意考虑，做我的顾问吗？”他很有礼貌，同时很直接。虽然他知道，我服务的都是大企业，但并没有因此畏首畏尾。之后我了解到，当时他已经看到了潜力巨大的市场机会，正希望快速扩大公司的经营规模，将之收入囊中。

对于真正的高潜，与对方地位悬殊，根本不是障碍。比如，还是高中生的乔布斯，会因为需要技术帮助，直接找到了惠普公司的联合创始人比尔·休利特。再比如，早在1983年，年轻的帕特·加拉格尔就知道，作为家族的第三代传人，自己将来是要继承家业的。当时他只做过销售，没有管理过公司。为了学习如何做好企业一把手，他找到了规模比自己大得多的麦道公司，向其CEO认真请教。在帕特的带领下，当年其祖父在芝加哥创建的小公司，现在已发展成为全美第四大保险经纪公司。

- 善于构建生态圈：不论是过去还是现在，企业或多或少都

需要外部合作伙伴，比如在原材料、零配件、生产制造、仓储物流、售后服务等各个环节。

沃尔玛之所以能以低价称雄零售业，在很大程度上有赖于其铁杆供应商的大力支持。沃尔玛的总部位于本顿维尔（Bentonville，美国阿肯色州西北部的一个小城），于是很多供应商就在那里安营扎寨。沃尔玛会为供应商开设培训课程，将自己世界一流的物流管理经验传授给他们，在压缩库存的同时，做到热销产品不脱销。这是经典的三赢，消费者享受了低价，沃尔玛与供应商实现了成长。

数字时代的生态圈也会不同以往。比如，苹果公司的 iPod。从功能上看，这只是个音乐播放器，但加上 iTunes，它就从产品形态到定价模式，再到分销渠道，彻彻底底地改变了音乐行业。亚马逊能够通过算法等数字技术来预测客户需求，再通过其生态圈中的合作伙伴把客户心仪的商品送到客户手中。

真正的高潜，有能力构想整个生态圈的全局样貌。

自古英雄出少年，年轻人中有很多高潜的好苗子。目前全球有 5300 万名“千禧一代”正在职场打拼，他们从小就上互联网，用社交媒体，是数字时代的原住民。各种信息唾手可得，

全球互联近在咫尺。他们早就习惯了快节奏的生活，能快速获取海量信息，迅速思考构想大局，即时沟通交流互动。他们的沟通方式简单直接，“别废话，说重点”，这与习惯了用 PPT 沟通的前辈们有很大的不同。这些得天独厚的优势，都让他们更可能成为高潜：

- 他们能快速适应变化——当今时代，瞬息万变。他们会亲身经历新兴企业的迅速崛起，也会目睹传统企业的急速沦落。潮起潮落，你方唱罢我登场，企业如此，名流如此，潮流如此，社会习惯也是如此。对他们而言，快速变化是常态。
- 他们有多元社交网络——通过互联网，通过旅行，他们的社交圈子早已突破了以往地域的限制，他们能接触到方方面面、形形色色的人。在这种多元社交网络中，他们的视野及观点会得到极大的拓展。
- 他们梦想着改变世界——对于他们，过去的各种不可能，正在变成可能。一张照片、一段视频，能让人在一夜之间成为万众瞩目的网红；一个大学都没毕业的辍学生，能通过创业，在 35 岁前就身价过亿。他们看到马克·扎克伯格穿着帽衫，在衣装革履的保镖的护卫下发表演讲；他们看到“硅