

方向 你正在为何而追随？

能力 你是否具备卓越的追随力？

价值 如何实现追随者向领导者的跨越？



FOLLOWERSHIP

吴维库◎著

追随力

看透实质——认识自身追随的本质 ◀

提升能力——掌握追随者的最佳存在方式 ▶

最终目的——不断超越实现自身伟大价值 ▶

清华大学出版社





FOLLOWERSHIP

吴维库◎著

追随力

清华大学出版社
北京

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

追随力/吴维库著. — 北京:清华大学出版社, 2018
ISBN 978-7-302-49612-0

I. ①追… II. ①吴… III. ①领导学 IV. ①C933

中国版本图书馆CIP数据核字(2018)第028836号

责任编辑:吴雷

封面设计:汉风唐韵

版式设计:方加青

责任校对:王荣静

责任印制:王静怡

出版发行:清华大学出版社

网 址: <http://www.tup.com.cn>, <http://www.wqbook.com>

地 址:北京清华大学学研大厦A座 邮 编:100084

社总机:010-62770175 邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质量反馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印装者:三河市铭诚印务有限公司

经 销:全国新华书店

开 本:148mm×210mm 印 张:5.875 字 数:116千字

版 次:2018年3月第1版 印 次:2018年3月第1次印刷

印 数:1~3000

定 价:39.00元

产品编号:078404-01

追隨力



追随力

序一

我读过许多关于企业领导力、执行力等方面的书，有时也会应邀在一些场合讲授关于凝聚力、向心力和亲和力的内容，之前根据自己多年担任央企领导者的经验和体会也写过一些文章。目前市场上关于领导力方面的书籍大多是从领导者角度出发，可能也会讲到如何提升领导者的自信心和领导力、如何获得下属的认同等知识。但吴维库老师的这部《追随力》让我眼前一亮，它反其道而行之，视角新颖，从下属的角度来论述如何开发领导力，真实而独具匠心。

书中说追随力就是与领导者保持一致的能力，并用动车组原理阐明了追随力的内涵。动车组车头相当于领导者，主要是把控方向，而动车组的每节车厢都自动发出动力，一列动车就这样目标明确、风驰电掣般地奔向目的地。这个比喻颠覆了“火车跑得快，全靠车头带”的传统观念。在当今环境下，跑得最快的动车其车头与车厢都具有主动前进的动力，并且彼此保持

高度和谐一致，在这个过程中共同实现自我价值。用高铁动车组原理来启发员工的追随力，打造高铁动车组式的团队，是一个非常恰当的比喻。

传统领导力的开发自上而下，本书提出领导力的开发则是自下而上。传统领导力、执行力开发会使得上司变得强势，下属产生压力。而追随力开发由于下属内生出动力，由被动变为主动，压力会自动消失，并且执行力也会上升，这有利于构建和谐幸福的企业文化。

吴维库老师的这本书不算厚，语言浅显易懂，逻辑脉络清晰，主题鲜明，里面大大小小的故事充满哲理，让人有种豁然开朗的感觉。书中将大智慧和小哲理巧妙结合，把古今中外的哲理故事进行糅合，一切都是为了更好地阐述本书的核心——追随力。任何组织不仅需要优秀的领导，还需要优秀的追随者，但追随者不是一般的下属，而是积极主动做事、有追随力的下属。《孙子兵法》中说：“上下同欲者胜”，“上”就是指领导者，“下”就是指“追随者”，大家有共同的价值观和目标，最终事业才能取得成功。追随者不是阿谀奉承、溜须拍马的人，而是充满正能量，与领导者志同道合、同心同德、有共同使命和价值观的人。

儒家倡导“忠君爱民”的思想，这种思想如果延伸到企业中，那就是“忠诚于领导者”和“爱护员工”，两者相辅相成。企业是由人构成的组织，如果没有员工的忠诚，任何领导者将不会成为真正的领导者。同样，如果缺少对员工的爱护，任何领导者都不会拥有真正忠诚的员工。如果员工没有与领导者真诚

相待，其也就没有了领导。领导和员工间具有“心相印、手相牵”的坚强意志，这对参与高度市场竞争的企业来说，尤为重要。“士为知己者死”，这也许就是对追随者的极致描述。

迄今为止，研究企业如何焕发活力和增强动力的著作汗牛充栋，但《追随力》这本书为我们打开了研究组织动力学一扇崭新的大门。什么样的人才能真正称得上是员工的领导者？让人心甘情愿追随的领导者又是怎样的？领导者怎样才能有更多的追随者？领导者怎样才能使追随者产生正向的追随力？领导者怎样才能让追随者满怀信心、竭尽全力实现共同目标？相信读者在这本书中定能找到这些问题的答案。

本书有助于人们在职场中充满正能量，帮助新员工顺利适应职场环境，使领导者和下属愉快共事，化解浮躁的心态，脚踏实地地面对问题，最终实现组织战略的落地执行。员工也会在追随的过程中成就组织，成就领导者，成就自己。最后，感谢清华大学经济管理学院吴维库教授深刻与卓越的智慧奉献。

宋志平 博士

中国建材集团董事长、党委书记

2018年2月6日

追随力

序二

追随力：领导力缔造的新视角

追随现象无处不在：月亮追随地球，彩云追随月亮；葵花追随太阳，蜜蜂追随葵花；溪水追随小河，小河追随山川。追随者与领导者，在追随的过程中彼此成就。领导者由于有人追随而具备影响力，追随者由于有人领导而获得成长。但在现实生活中，由于领导者有着更耀眼的光环，往往会成为各种场合关注的焦点。在管理学的长期研究过程中，绝大部分的研究者把研究对象聚焦于领导者，关注领导力；很少有人去研究追随者，关注追随力。但本书另辟蹊径，研究追随力的本质、追随力的源头，以及追随者如何提升追随力并最终超越追随力。这也反映出本书作者的一种朴素的自然哲学观：每一个个体的成长都要经历从小到大、由弱到强、从追随者到领导者的基本逻辑过程。可以说，追随是过程，领导是结果。研究追随力，其实就是研究领导力的形成过程。

从现代组织理论的视角看，组织中的个体具有双重身份：既是领导者，也是追随者；既是管理者，也是被管理者；既是管理的主体，也是管理的客体。与领导者和领导力的研究相比，追随者和追随力的研究更具有一般性。这是由于在正式组织中，上级是领导者，下属是追随者。但在非正式组织中，由于缺乏组织规定的上下级关系，只有内部自然形成的领导者与追随者。因此，“追随者”不仅来自下属，而且可能是组织中的任一成员（甚至包括上级），还可能是组织外的人。哈佛大学教授 Barbara Kellerman 将追随者分为孤立者、旁观者、参与者、进取者和铁杆者五类。Blackshear 与 Patsy Baker 提出的追随力连续统一体（The Followership Continuum）理论也指出了下属成为追随者的五个层次：雇员、有承诺的追随者、主动参与的追随者、有效的追随者和模范的追随者。领导者与追随者都是理性人，都是能够进行判断和推理的人。理性人的活动必然带有自己的动机和目的。就下属的追随而言，柯林森（David Collinson）曾列出五种动机：遵从领导者在社会中的正式职位而产生的追随；为了达到个体的某种目的而产生的追随；向上级或者领导者寻求安全庇护而产生的追随；由于害怕混乱，需要由上级提供秩序保障而产生的追随；通过认同有魅力的、强大的领导以提升自尊而产生的追随。这些研究表明，追随者有着很多的类别。不同类别的追随者，由于其动机和层次不同，其相应的追随力也必然有所差异。

从中国传统文化的视角来看，《周易》中的“随”和“蛊”二字，

道出了“追随者”与“领导者”的关系。“随”就是追随者的形象，“蛊”就是被追随者的形象。“随”是人生之大事，“随”可以影响人的一生：随对了，前途广阔，事业有成；随错了，前途暗淡，事业无成，甚至没有回头路。古人讲“随之有道”，首先，“随”应是大局之随、正道之随、信仰之随、忠诚之随，这是君子之随。避难随易、避害随利，这是常人之随，也可能是小人之随。其次，“随”又是复杂且艰难的选择，有时明知凶险也要随之，有时明知吉利而弃之不随。这也就是我们现在讲的政治意识、大局意识和看齐意识。古人又讲“随必有蛊”，这是说：如果一个人只是盲目地追随前者、一切都照师傅教的办，遇到新问题不能举一反三地解决，就会成为木头脑袋，木头脑袋里长满了虫子，则危及生命智慧和发展能力。只有除掉脑中的虫子，头脑才会开窍，从而获得创新的智慧和能力。聪明的学徒追随师傅，而后成为了更高明的师傅；小孩子追随父母师长，逐渐使自己也成了被追随的人。因此，优秀的追随者不仅仅是按照领导意见和指令办事的下属，而且是主动的、积极的、具有创造力的下属。追随力的终极目标是构建卓越领导力。通过提升追随力形成领导力，既是追随力理论提出的目标，也是其实践层面的终点。

作为国内领导力研究领域的代表性人物，吴维库教授先后出版的代表作品有：《阳光心态》《情商与领导力》《基于价值观的领导》。它们是缔造卓越领导力的三部曲，分别从主体与本体、主体与客体、主体与组织三个层面阐释了如何有效地塑造卓越领导力。这三部著作自出版后，先后数次重印和再版，

得到了广泛的市场认同和赞誉。近年来，吴维库教授转向了对追随力的研究，这不仅是他在对中国管理实践深入了解和认知后，对领导力研究领域的拓展，也必将进一步确立他在领导力研究方面的领先地位。我相信，随着研究的不断深入，吴教授的追随力理论体系将会进一步深化与完善，逻辑结构也将愈加清晰。在攻读硕士研究生期间，我有幸师从吴维库教授。作为学生，我不仅一直受益于吴老师的领导力理论，同时也是吴老师的忠实追随者。虽然本书的第三篇明确提出，作为追随者，应该把超越追随力作为终极目标，作为嫡传弟子，我也应有青出于蓝而胜于蓝的野心，但吴老师作为国内领导力研究领域的权威学者，无论是在理论研究层面，还是在实践应用层面，于我而言，他总是“一直被追随，从未被超越”。

刘 益 教授

北京印刷学院经济管理学院院长

2018年2月4日

追随力

前言

太多的人喜欢做领导者，却忽略了一个重要的事实：追随者成就领导者，领导者来源于追随者；追随力催生领导力，领导力来源于追随力。没有追随者的领导者是个“光杆司令”，不能形成领导氛围。有人喜欢成为领导者是因为其可以对别人发号施令、享受权力与荣誉，以至于许多人都在全力以赴地研究领导力、学习领导力、培养领导力，目标是让自己成为领导者。但是学习了领导力以后，他们却获得了一些“特质”：看谁都像下属，对谁都想施加影响，变得比较强势，容易咄咄逼人、以势压人。所谓作用力等于反作用力，你对别人强势，别人也以强势回应。如果下属用领导力压制了上司，则不利于自己的晋升，因为领导者提拔的是要做自己左膀右臂的人，而不是钳制自己的人。

人的左膀右臂与头脑是什么样的互动关系呢？头脑通过发出信息来指挥手脚，手脚要不折不扣地执行头脑发来的指令，对头脑要忠心耿耿，故手脚对头脑来说要恪守一个“忠”字。

头脑要爱护好手脚，不要令其受伤，头脑对手脚要有大爱之心，故头脑对手脚来讲，要恪守一个“恕”字。

如果领导者为“头”，下属为“手脚”，则“头”与“手脚”的关系可以比喻为上下级的关系。《论语》中的治国方略“君君、臣臣、父父、子子”，是要求每个人把自己该干的工作做到最好，把自己该扮演的角色演好，这样的上下级关系就是和谐的领导者与追随者的关系。

领导者居上位，属于阳；下属居下位，属于阴。如果下属强势，则属于阴盛阳衰；如果领导强势，则阳盛阴衰。如果一方只强调了自己而忽略了另外一方，则相当于只有阳没有阴，或者只有阴没有阳。孤阴不长，独阳不生，阴阳和合才能化生万物。上下级关系不和谐就是阴阳不平衡，不利于组织目标的实现。阴阳平衡的上下级关系就是领导者与追随者的关系。

为什么今天的人难以被领导？因为他们学习和锻炼的都是领导力。他们愿意领导别人，却不愿意接受别人的领导，令上司难以捉摸。许多人没有培养出骨干的素质和能力，却要担当骨干；没有积累足够解决问题的经验，却要居高位去解决更多人的问题，也就是说他们没有领导能力却还想当领导。

解决这个问题的办法就是：做好追随者，因为领导力来源于追随力。

做领导者之前先做追随者，就如同做父亲之前要先做儿子，从任何一个高层领导者的简历中都可以发现这一点。追随者是与领导者有同样目标和价值观的人，因此积极主动地做事，把

上级的事情当作自己的事情。在成就领导者的同时，也成就了自己和组织。追随者要有追随者的心态，才会产生追随者的行为。人人都是追随者，追随领导者是因为领导者是桥梁，可以帮助自己到达彼岸。人因为有所追求才会伟大，因为有追随力才活得豁达。个人追随的是自己的梦想，而全中国人民追随的则是“中国梦”。

笔者在二十多年教学与研究领导力的基础之上，写出本拙著，目的是揭示追随者的心态与行为，回答什么是追随者，什么是追随力，为什么要追随，如何追随，追随最终的目标是什么等问题。只有塑造出和谐的追随者与领导者的关系，打造幸福组织，才能笃行致远，最终达到最美好的组织与社会状态。若本书有描述不到位的地方，恳请读者批评指正。

最后，笔者感谢自然科学基金创新群体项目“复杂变化环境下企业组织管理整体系统及其学习变革的研究”（项目号：71421061，71121001）的支持，感谢国家社会科学基金重大项目“‘互联网+’促进制造业创新驱动发展及其政策研究”（批准号：17ZDA051）的支持，并向以下给予此书帮助的人们表示感谢，他们是孙同立、陶骛、韩少华、任炜、周愈尧、邱树伟、何欣、张永民、刘娜、武宝忠、胡鸣、艾艳青、杨祯沛。

作者 吴维库

2017年国庆

追随

第一篇

认识追随力——看透实质

力

- ▶ 追随的实质是实现自我心中的梦想。
- ▶ 追随的动力是享受过程。
- ▶ 别把自己看得太重。落叶因为没有把自己看得太重，所以才能够被小河带走而看到更多的风景。

追随力

目录

第一篇 ▶

认识追随力——看透实质

第一章 追随力的本质	2
第一节 高铁动车组式追随	2
第二节 追随者与追随力	9
第三节 追随力与团队	20
第四节 追随力的实质	29
第二章 追随力的源头——为何要追随	45
第一节 追随力的源头与动力	45
第二节 追随者自我提升的需要——打造核心能力 ...	55
第三节 在追随中全面完善自己	65

追随力

第二篇 ▶

把握追随力——提升能力

第三章 辨明有效追随与无效追随.....	72
第一节 有效追随.....	72
第二节 无效追随.....	79
第三节 追随者注意事项.....	85
第四章 追随原理与实践应用.....	90
第一节 风筝原理：上级不能错.....	90
第二节 套娃原理与追随力.....	92
第三节 追随者如何有效提出建议.....	97
第五章 追随者的最佳存在方式.....	118
第一节 提升追随力变被动为主动.....	118