

可复制的 领导力

樊登——著

樊登的9堂商业课

樊登——著

可复制的 领导力

樊登的
9堂商业课

中信出版集团·北京

图书在版编目 (CIP) 数据

可复制的领导力：樊登的9堂商业课 / 樊登著. --
北京：中信出版社，2018.1（2018.1重印）
ISBN 978-7-5086-8246-4

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

中国版本图书馆CIP数据核字（2017）第248253号

可复制的领导力——樊登的9堂商业课

著 者：樊 登

出版发行：中信出版集团股份有限公司

（北京市朝阳区惠新东街甲4号富盛大厦2座 邮编 100029）

承 印 者：北京盛通印刷股份有限公司

开 本：880mm×1230mm 1/32

印 张：9 字 数：202千字

版 次：2018年1月第1版

印 次：2018年1月第2次印刷

广告经营许可证：京朝工商广字第8087号

书 号：ISBN 978-7-5086-8246-4

定 价：49.00元

版权所有·侵权必究

如有印刷、装订问题，本公司负责调换。

服务热线：400-600-8099

投稿邮箱：author@citicpub.com

管理有标准

——《可复制的领导力》的启发

从管理幅度的有限性来说，任何管理都是团队管理。虽然团队的层次不同，但团队管理的内容仍然离不开计划、组织、指挥、协调、控制等职能。管理并不复杂，就是这些事情，做得高明，就是大师。人们津津乐道的往往是大师们的惊心动魄和神来之笔，耳濡目染之中往往忽视了那些基础而扎实的工作。但很多企业，就是这些基础的事情没有做到位，有损团队的事业，吃了大亏，即使站位到风口也会掉下来。

正如本书所揭示的，这些管理的基础工作，经过了百年来现代管理学的研究，已经形成了一套基

本规范，有一套标准化的操作方法。举个简单的例子，你天纵英才，某些时候也想听听大家的意见，那么如何启发大家发挥创意、畅快表达？头脑风暴就是耳熟能详的技术，但大家掌握动作要领了吗？动作规范没变形吗？是不是或拘谨或对抗，难以达到效果呢？还是好好复习下这套标准化的动作吧。再比如，当你收集到足够多的创意后，如何分析评估并做出决策呢？我们可以使用“六顶思考帽”这个工具，采用平行思维的方法，将团队智慧整合起来，避免将时间浪费在无意义的争执上，高效率地做出有价值的决策。

围绕着管理的各项职能，书中还提供了很多可以借鉴和参考的标准化工具，比如如何进行目标管理、如何进行团队沟通、如何倾听。虽然介绍并不完整和体系化，但能带来实实在在的帮助。如果作者能在这方面做出更多的思考和整理，一定会带来更大的贡献。

这样一些基础性的管理工具，是成为管理者的基本功课，不能保证带来事业上的辉煌，但能使管理者更专业。有些管理者喜欢自己琢磨，形成自我欣赏的做法，往往也很有效。只是，他们不自知的是，他们琢磨出来的“创见”，其实早已被总结并规范化了，他们只不过再“发明”了一次，这种自我满足感和付出的时间成本是否匹配，就见仁见智了。

我们欣赏那些明星企业家，研究他们，但不可模仿他们，因为我们还有很多基础性的标准化的功课没有做。作者能够以自己创

业的亲身管理经验撰写这本书，尤其是在强调基础管理的部分，的确有其独到之处，请读者借助这本书，脚踏实地，好好练练基本功吧。

陈春花

北京大学国家发展研究院管理学讲席教授

华南理工大学工商管理学院教授

2017年10月20日于朗润园

领导力可以习得

樊登的声音是经常陪着我睡觉的，有幸推荐他的大作，实感荣幸。

当然，他的声音陪我睡觉不是因为我有啥取向，只是因为我是樊登读书会的忠实会员。在这个知识大爆炸的时代，越来越有一种惶恐感，生怕被这个时代无情地甩下，所以总是抓紧时间学习知识，升级自己的认知。

可是，学到的知识越来越多，又开始有一种悲哀感：原来最年轻、学习力最强的时候，我们学了太多错误的东西，理论构架错误，导致到了这把年纪还需要清空很多观念才有机会重构生长。

这些错误的东西包括：只要努力就能成功；领

领导力是一种艺术；性格决定命运；牛顿是因为苹果砸在头上获得启发才发现了万有引力；马云在厕所里融到了几千万美元，之后飞黄腾达，等等。

总之，要么鸡汤，要么灵感，要么天注定。没有逻辑、方法、推导、概率判断等一套科学的思维体系。

其实，作为社会化的智慧生物，人是具备很强的自我改造能力的。只要坚信方法论的有效性，构建起自己的科学思考逻辑，我们完全可以通过自己的刻意练习，获得很多看起来传奇的能力。

这本书想讲的也是这么个道理，领导力其实并不是某些人具备的一种天赋，也不是一种不可意会的艺术，而是人人都可以掌握的一种能力，和学习语文、数学在本质上没什么区别。

更重要的是，随着互联网的普及，每个人都变成了一个节点，即便你不是职场领导，也同样需要领导力在社会上张显你的价值。因此，非常建议大家认真阅读此书，相信自己也能铸就和那些大老板比肩的领导力。

王侯将相，宁有种乎？

傅盛

猎豹移动首席执行官

我看出来了，你的短板就在领导力！

我讲了十年领导力的课程，一直有一个不可触碰的问题在教室里徘徊，就好像客厅里人人看不见的大象一样。那就是：“如果你讲的课程那么有用，为什么自己不去搞个企业？”我在私下里听EMBA（高级管理人员工商管理硕士）的同学调侃说“EMBA就是一群没有挣到钱的人教一群已经挣到钱的人怎么挣钱”。当然，张良并没有创业，但他可以教刘邦当皇帝；德鲁克只是个旁观者，却给了斯隆很大帮助。老师可以用“志不在此”解释，但这个现实又低智商的社会就是喜欢简单联想，听起来有道理的粗话常常可以获得最大多数的拥趸。

我一直笃信我讲授的领导力课程是有效的。能

否赚钱这件事在很大程度上与机遇、勇气、情商有着更大的关系，所以很多没怎么读过书的人能够毫无负担地成为暴发户，进而获得更强的信心和更大的赌注。但有没有领导力还是一眼就能看出来的。看什么呢？你就看他的痛苦指数。每创造一百万元价值所需要让自己和他人付出的痛苦量，就能够衡量他的领导力。就像我们小时候上学一样，玩命学习成就的学霸不新鲜，开开心心考上哈佛的才是凤毛麟角。社会是对教育的复制，因为教育教给我们要想获得成果就要付出代价，所以大部分人在工作时也都接受了这个“必要之恶”的前提。不信，你看多少企业家都是一副咬紧牙关的样子。“今天很痛苦，明天更痛苦，后天很美好……”都有点儿曹孟德望梅止渴的意思。我接触过很多创业者也看样学样，恨不得把自己和员工都压榨出鲁花花生油来，还美其名曰“创业精神”！创业者本人打心眼里就不接受幸福和财富是可以兼得的，所以压根也没觉得这样做有什么不对。

我们的成长经历决定着我们的领导力来源。一般来讲，父母、老师、老板，就是我们学习领导力的对象。从小学到大学并没有专门的领导力课程，所以模仿成了我们唯一的途径。你盯着员工加班的样子，像不像你妈妈坐在你身后看你写作业的画面？你批评团队缺乏动力的语气，像不像你们老师说“你们是我教过最差的一届”！至于你的老板，他也许就是个经理人心态，勤奋敬业、亲力亲为是他的座右铭，所以你也学会了一招，凡事成为员工的表率。我不是说这招不对，只是不够。我在系统学习领导力课程之前就是这样，虽然在上学

时也做过学生会主席，但完全不知道带领一个团队的章法。那时候我创业做了一本杂志，为了不辜负股东们的期望，市场、发行、广告、团购我都全力以赴。作为总经理，经常和大家一起冲在第一线，搞定一个又一个大的小的客户。我甚至还算过这本杂志有多少客户是我亲自谈下来的，并以此为荣。后来，杂志倒了。因为我没有培养出一个好的业务员。我甚至连怎么管理我家的小狗都遇到极大的困难。一点儿都不夸张，真的是极大的困难。不堪回首啊！

每个创业者所面临的问题跟我当年一模一样。对人性缺乏基本的了解，不知道团队的生命周期，沟通时想怎么说就怎么说，除了任务指标之外，别的都无所谓。所以给自己和团队制造大量的痛苦是一定的啊！你只知道自己玻璃心需要关怀，觉得别人都应该是女汉子、机器人。你以为融到第一笔资就好了，上市了就好了，被孙宏斌收购了就好了……你都考上最理想的大学了，又怎么样呢？拜托你，醒一醒。爱因斯坦说“持续不断地用同样的方法做同一件事情，却期望得到不同的结果，这就叫荒谬”！只有换方法，让价值观升级，才有可能破局，走上另一条道路。

我在讲了几百遍《可复制的领导力》课程之后真的已经滚瓜烂熟了，领导力的思维习惯和工具已经融入我的血液，成为我生活的一部分。我先是试着用它来管儿子，很管用：几乎没有让我生气操心的机会，孩子按照我们共同的愿望健康成长。我也试着用这种思维帮助身边的朋友管理团队，很管用：团队的气氛得到大幅改善，朋友们纷

纷送我股票以示感谢。后来我想，不如我自己创业试试吧。如果这次还不成功，那以后这个课干脆也别讲了。于是我创办了“樊登读书会”。不到三年的时间，发展了将近 300 万会员，分会遍布全球。前几天我在美国出差，办机票的时候遇到会员，在斯坦福大学校园里遇到会员，在一个湖南小餐馆吃饭，隔壁桌的竟然也是会员。我还不是很习惯大家都听说过樊登读书会的状态，那天听说分众传媒的创始人江南春在长江商学院演讲时说“樊登读书会是中国高端人士的标配产品”！素未谋面啊，这样强力代言，真好！这其中最让我开心的不是这点成绩，而是我的工作状态。我的团队在上海，我一个人在北京。我几乎两个月才去一次公司，主要是和CEO（首席执行官）以及高管团队吃个饭，开个会。我的主要工作是读书、养生和旅行。我们的团队以 90 后为主，CEO 年纪稍微大一点，1986 年出生的。就是这样一群从没有过创业和在大公司工作经验的孩子，创造着每年 1000% 的发展速度。而且最重要的是，快乐！这一次我没有亲力亲为，而是依从德鲁克说的，管理就是最大限度地激发他人的善意。我相信团队中的每个人都不愿意成为被奴役的打工者，我所要做的只是让他们相信自己是有能力成为自己的主人的。不迷信任何条条框框，不看重任何成功背景。我们只相信一点，学习可以改变自己。不会就学，学了就用，错了就改，就看谁快。我在读书会里讲的每一本书，都是为了我的团队而讲。他们会学习，分会也会学习。分会不仅仅是我们的代理商，我们更把他们看作创业共同体。我们的书也是为他们而讲。所

以这是一个自下而上获取行动力，自上而下获取知识的创业生态圈。

当所有人都在祝贺我赶上了这波“知识付费”的风口的时候，我一般不表态，心里说，哪有什么风口？那么多做知识付费的企业，都被吹了上天吗？领导力才是决定一个团队能走多远的重要指标之一。在本书里所展示的，是我们团队使用和奉行的管理方法和工具。没错，领导力就是工具包。一点儿都不神秘，就是怎么和人说话，怎么表扬人，怎么批评人，怎么布置工作，怎么开会，怎么创新……全都有工具，第一步，第二步，第三步。按照步骤做，一开始有点儿不适应，觉得不如随意发挥来得痛快，但时间一长，你就成为一个有领导力的人啦！查理·芒格说打高尔夫球的时候你不能按照自己的本能来打，你得学点儿专业技术，做其他的事也一样。如果你做什么都希望随心所欲，不愿意刻意练习，你就永远生活在一个低水平重复的世界里。现在有一句话很流行，叫作“勤奋的懒惰”。对，不学习领导力的工具，就是勤奋的懒惰。

序 一	管理有标准//陈春花	VII
序 二	领导力可以习得//傅 盛	XI
自 序	我看出来了，你的短板就在领导力!	XIII

第 1 章 80%的管理者能达到 80 分 001

过去企业管理员工，靠的是严格约束；现在企业管理员工，靠的是相互吸引。一个有野心的管理者，需要将每名员工变成团队的战略合作者。

人人都能学会领导力	003
领导力是可以标准化的	014
提升领导力的四重修炼	021

第2章 明确角色定位，避免亲力亲为 029

管理者的使命是培养员工，打造有战斗力的团队，而不是将员工的工作都加在自己身上，越俎代庖，事事参与。衡量一个管理者能力的高低，就是看他能培养多少能干的人才。

管理就是通过别人完成任务 031

学会授权，别让员工犯错 036

管理者的三大角色 042

优秀管理者都是营造氛围的高手 049

第3章 构建游戏化组织，让工作变得更有趣 057

伴随着互联网成长起来的新一代员工，金钱和梦想已经不是吸引他们工作的最重要的理由，让工作变得有趣或许是一个不错的方式。

设定明确的团队愿景 059

制定清晰的游戏规则 065

建立及时的反馈系统 071

自愿参与的游戏机制 076

第4章 理清关系，打造团队一致性 085

团队不应被称为“家”，而应是一支球队，大家聚在一起是为了进步，为了赢得最终胜利。唯有如此，才能将团队打造成激烈商战中无坚不摧的铁军。

团队就是“球队”，目标就是“赢球” 087

把你员工要做的事，变成他自己要做的事 095

前员工是熟人，而非路人 099

第5章 用目标管人，而不是人管人 107

目标是一切管理的基础和开始。对于个人来说，目标是内心坚不可摧的精神支柱；对于企业来说，目标是推动企业发展的最大驱动力。

企业管理，说到底就是目标管理 109

目标管理的四大难题 115

明确量化的目标才是好目标 122

套用公式制定团队目标 128

目标管理的标准化 133

第6章 利用沟通视窗，改善人际沟通 137

人际沟通的信息就像一扇窗，分为四个象限，有效沟通就是这四个象限的有机融合。

- 隐私象限：正面沟通，避免误解 139
- 盲点象限：利用反馈看到自身局限 151
- 潜能象限：不要轻视每一名员工的潜能 158
- 公开象限：让员工尊重你，而不是怕你 164

第7章 学会倾听，创建良性的交流通道 171

倾听是沟通的基础，善于倾听的人才能当个好领导。倾听不能止于听，在听的过程中要对信息进行解析，并给出积极的回应。

- 用心倾听，建立员工的情感账户 173
- 倾听的要点是吸收对方的信息 181
- 肢体动作比语言更重要 191
- 用认同化解对方的失控情绪 198