

KeyLogic
凯洛格领导力发展丛书

CEO READ畅销榜第1位

领导学之父沃伦·本尼斯 倾力推荐

获奖畅销书《真北》作者又一力作

卓越领导的 七项修炼

危机才是成就领袖的真礼物 

〔美〕比尔·乔治 (Bill George) 著
刘祥亚 译



重庆出版集团  重庆出版社

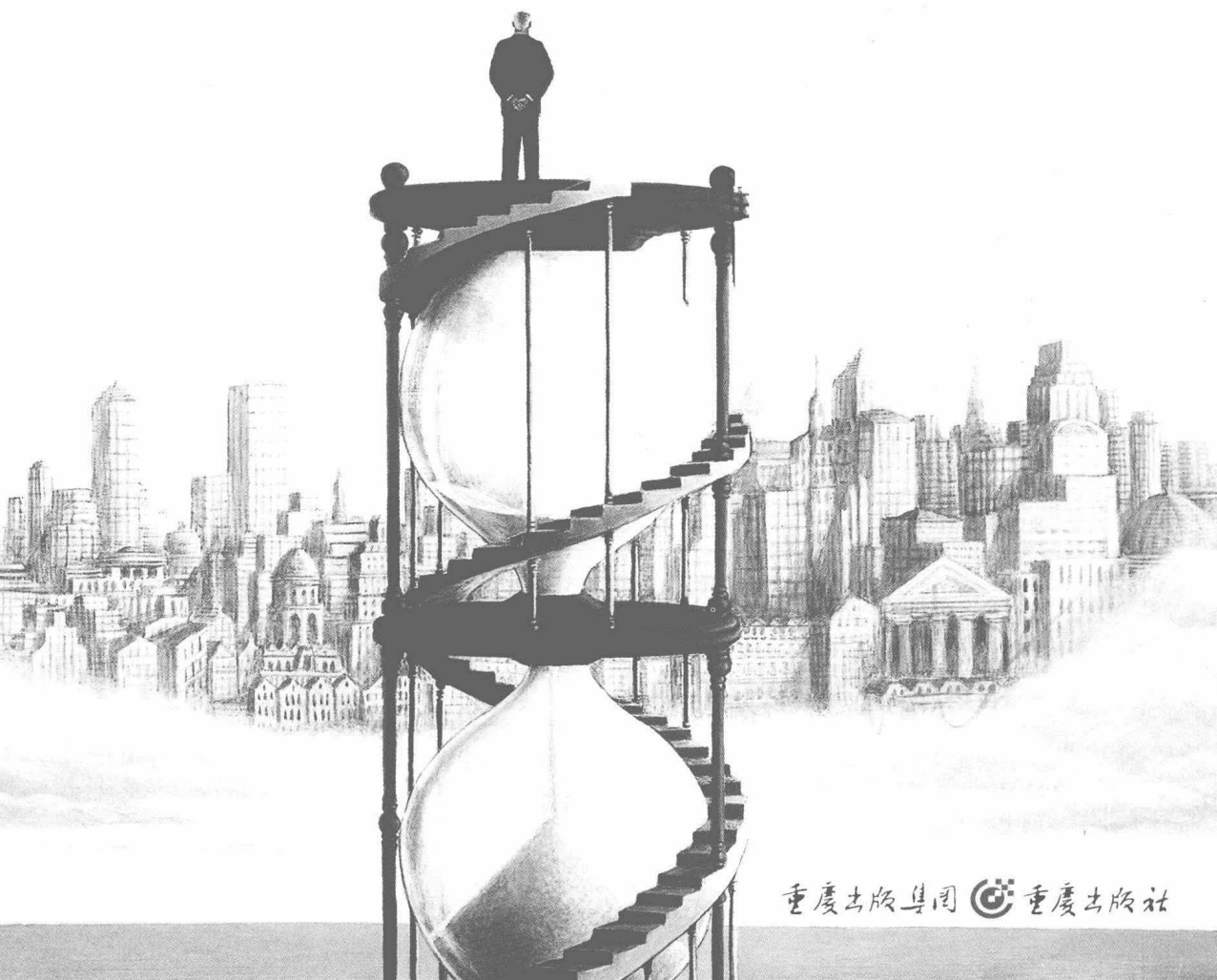
卓越领导的

七项修炼

危机才是成就领袖的真礼物 

比尔·乔治 (Bill George) 著

刘祥亚 译



重庆出版集团  重庆出版社

Seven Lessons for Leading in Crisis by Bill George
Copyright © 2009 by Bill George
Original English Language edition published by Jossey-Bass
This edition is published by arrangement with John Wiley & Sons International Rights, Inc.
Simplified Chinese Edition Copyright © 2010 by **Grand China Publishing House**
This translation published under license.
All rights reserved.
No part of this book may be used or reproduced in any manner whatever without written permission
except in the case of brief quotations embodied in critical articles or reviews.

版贸核渝字(2010)第167号

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导的七项修炼/[美]乔治著,刘祥亚译.——重庆:重庆出版社,2010.12
书名原文:Seven Lessons for Leading in Crisis

ISBN 978-7-229-03067-4


I. ①卓… II. ①乔… ②刘… III. ①领导学 IV. ①C933
中国版本图书馆CIP数据核字(2010)第212251号

卓越领导的七项修炼

ZHUOYUE LINGDAO DE QIXIANG XIULIAN

[美] 比尔·乔治 著
刘祥亚 译

出版人:罗小卫
策 划:中资海派·重庆出版集团科技出版中心
执行策划:黄河 桂林
责任编辑:温远才 朱小玉
版式设计:王 芳
封面设计:肖 杰 伍勋亮

 重庆出版集团 出版
重庆出版社
(重庆长江二路205号)

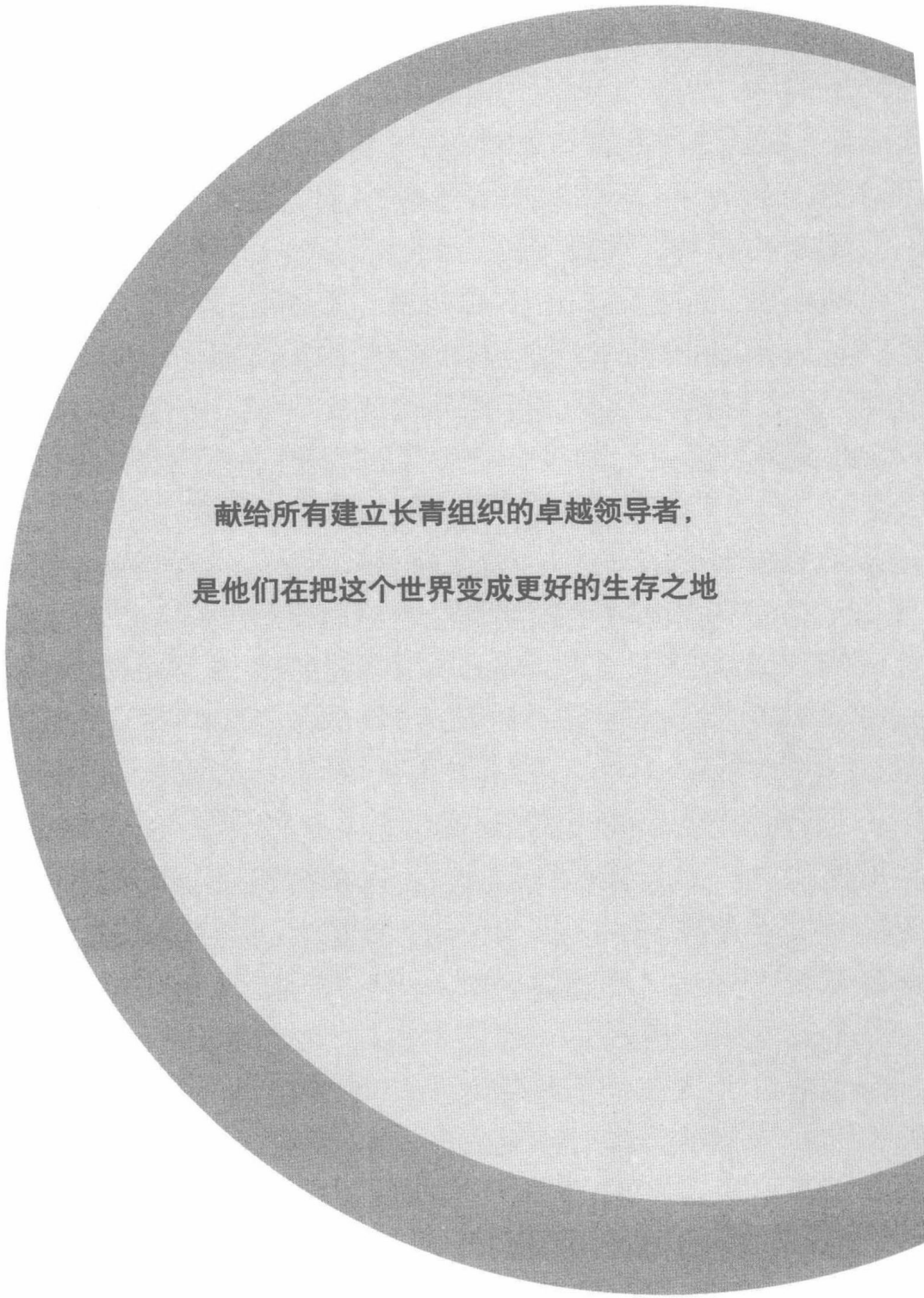
深圳市鹰达印刷包装有限公司制版 印刷
重庆出版集团图书发行有限公司 发行
邮购电话:023-68809452
E-mail: fxchu@cqph.com
全国新华书店经销

开本:787mm×1092mm 1/16 印张:12 字数:129千
2010年12月第1版 2010年12月第1次印刷
定价:26.80元

如有印装质量问题,请致电:023-68706683

本书中文简体字版通过 **Grand China Publishing House (中资出版社)** 授权重庆出版社在中国大陆地区出版并独家发行。未经出版者书面许可,本书的任何部分不得以任何方式抄袭、节录或翻印。

版权所有,侵权必究



献给所有建立长青组织的卓越领导者，
是他们在把这个世界变成更好的生存之地

权威推荐

贺利

中国国际航空股份有限公司副总裁



修炼危机领导力

这是一个危机频发的时代，唯一确定的就是不确定，危机领导力已经变得非常重要！近几年来，我们身边发生的重大危机事故，汶川大地震、墨西哥湾漏油事件、全球金融危机、伊春空难等，无一不是对领导者危机管理能力的极大考验。纽约前市长朱利安尼曾经指出：“领导者在享受特权的同时，必须承担起更大的责任，在风险或危机来临时，有勇气站出来，单独扛起压力。”

平静的大海永远无法造就优秀的水手！危机是领导者修炼领导力不可或缺的熔炉。大多数人在危机面前显得慌乱无序、惶恐无助，危机则成了卓越领导的试金石。正如比尔·乔治所说：“没有什么比危机更能考验一个人的领导力了。一个人最终能否成为真正的领袖人物，完全看他在危机面前的表现。”

我所在的航空业更是一个危机高发的行业。航空运输业是一个被称为“好汉不愿干，赖汉干不了”的行业，它不仅人员、资金、技术密集，而且服务内容广、运营环节多、安全期望高，因

而对领导者提出了更高的要求。在这个行业里，必须时刻保持警惕，修炼自己应对危机的管理技能和领导素质。

危机中，如何赢得信任是领导者面临的巨大挑战。温家宝总理在金融危机爆发时也曾指出：“在经济困难面前，信心比黄金和货币更重要。”在危机管理的整个过程中，需要以伟大的领导力来赢得相关利益方的信心和信任。危机中最富杀伤力的是信任危机，最难以弥补的是信心丧失！

我在北京飞机维修工程有限公司 (Ameco) 任 CEO 的时候，曾经处理过一次美国联邦航空管理局 (FAA) 资质认证危机。在这次危机中，我深刻认识到信心和信任的重要性，我也领悟到：危机领导力包括预控力、感召力、协同力、决断力、创新力等几个方面，这些方面相互支撑、有机联系，共同构成克服危机的最大装备。

在《卓越领导的七项修炼》一书中，比尔·乔治结合自己担任美敦力 CEO 的经历，总结提炼了众多卓越领导者带领企业渡过危机的经验，明确指出领导者在危机中必备的7项修炼。我发现，这7项修炼与我处理 Ameco 资质认证危机时所展现的危机领导力的“五力”模型有着内在的惊人一致。每次捧读书稿，都会引起我的共鸣。因此，我相信这本书传递的思想理念肯定经得起各种危机考验。

专家推荐1

顾 远

德鲁克管理学院资深公益讲师

“善淘”网络联合创始人



危机时代的领导力秘诀

40年前，南加州大学教授本尼斯的名言“管理有余，领导不足”拉开了“领导力”时代的序幕。从那以后，谈论领导者和领导力的书便一直在管理者书架上占据着一席之地。近些年，此类书籍数量之多，更是蔚为大观，既呼应着时代的需求，更成为出版商挖掘不尽的“金矿”。

此时，这样一本名为《卓越领导的七项修炼》的书又能带来怎样的新意？

与传授通用领导力技能的书不同，本书重在指导领导者在面临“危机”这种特定情境下如何寻找力量承担职责，带领组织渡过难关，并在危机之后开创出一番新的天地。

今天的时代是一个“不连续的时代”，我们无法从过去预测未来，也不能从既往的辉煌推断出未来持久的成功。今天的时代是一个“不一样的时代”，不一样的顾客、不一样的市场、不一样的对手、不一样的员工，除了“变化”是永恒的，其他的一切

似乎都不再一样。这样的时代必然是一个充满危机的时代，而危机往往会在最不经意的时间因为最不起眼的事情以最出人意料的形式出现。所以领导者必须习惯危机的存在，必须学会有效地应对危机。

事实上，领导者的角色也正是在危机中才会表现得最为突出。风平浪静的时候任何人都能够掌舵，只有在暴风雨来临时人们才会想起船长。应对危机既是对领导力的一种实践训练，也是对领导力的一次严峻考验，正像本书作者所说：“你不仅必须要动用自己的全部智慧来带领组织穿越危机，而且要学会深入自己的内心，找到勇气的根源，帮助自己继续前行。”然而在现实中，我们已经见过太多的领导者在危机面前选择逃避，选择不作为，选择为自己辩解。作者在书中毫不留情地指出，这种情况的出现往往是因为“他们的形象在很大程度上取决于他们外在的成功，所以他们很容易把事业上的成功和自己的自我价值混为一谈。失败会对他们造成极深的创伤，甚至永远无法愈合，所以他们会选择逃避”。

那么那些没有选择逃避的领导者又该从哪里获得勇气和力量？在领导力紧缺的时代，大量的书籍告诉我们要从帝王将相、英雄人物、成功人士那里领悟领导的真谛，甚至大雁和狼也成了我们学习的榜样。而在《卓越领导的七项修炼》一书中，作者指出领导者首先要从自我中寻找力量，找到并坚守自己的“真北”，才能有勇气去面对一切困难挑战。尼采说得好：“懂得为何而活的人，几乎任何痛苦都可以承受。”唯有如此，领导者才能够在危机时刻做到头脑清醒、内心坚定、方向明确。同时，向自我寻找力量并不意味着排斥来自他人的帮助。作者进一步指出领导者

需要正视自己作为“人”的一面，勇于承认自己的脆弱和不足，用真诚来赢得他人的信任从而获得解决危机所需的资源和支持。

没错，这些观点听上去像是老生常谈。然而就像人们用“听说的人很多，读过的人很少”来定义“经典”一样，这些常识在现实中往往也是“知道的人多，做到的人少”。作者在本书中提供了丰富的案例和自己在多家大型公司担任高层领导者的亲身经历，用优美流畅的文笔，将这些常识进行了有机的组织，为领导者提供了应对危机时的基本原则和指导思想。对于身处危机时代的领导者而言，本书既是一份自我修炼的事项清单，也是一本实际应对时的工具手册。

危机随时可能会发生，因此领导者不能够等到危机到来之时才去临时抱佛脚；危机也不会自动转化为机遇，它需要领导者将领导力视作一种日常工作和职责。希望《卓越领导的七项修炼》可以出现在广大领导者的案头读物之中，帮助他们在这个充满危机的时代从容应对。



专家推荐2

杨思卓

中央人民广播电台“思卓书坊”栏目主持

北京大学企业家研究中心副主任

借助他人，你才是巨人

不管你是平和型的还是力量型的人，只要你站到了领导人的位置上，总会闻到战场的硝烟。勇敢的你冲了上去，于是你可能成为英雄，但这是小概率事件；你也可能成了烈士，这是大概率。问题是，我们看到的大部分的领导者，都是后一种，在他们的足迹之中，依稀看得出两个字“悲壮”。

如果，你也是一个具有英雄情结的领导者的话，你会看到许多人的背景。其中的某个人，当他身陷牢狱的时候，他亲手创立的企业会离他而去，他的董事会将他告上法庭。

与其说是悲壮，不如说是悲凉。因为他们没有经历过，也没有人告诉他们该怎么做。“谁能告诉我，是对还是错？”

现在终于有人告诉我们了，这就是比尔·乔治。一个做过世界名企 CEO 的人。他的告诫，就写在这本《卓越领导的七项修炼》里。他告诉我们危机来临时，有些领导者喜欢独力担起所有的重担，这不是明智的选择。

里边的案例相当生动：摩根士丹利 CEO 裴熙亮就曾经遇到过类似的情况。2004 年流年不利，他遇到了许多棘手的问题，但裴熙亮并没有走出去了解情况，也没有坐下来，召集公司执行官们来共商对策，相反，他把所有问题自己扛。最后，一群执行官们联合起来造反，并成功地迫使一向支持裴熙亮的董事会开始倒戈相击，结果让“英雄”变成了“恐龙”。

不借助他人，你成不了巨人。不研究失败，就会重演失败。《卓越领导的七项修炼》给读者带来的最大收益，是可以让我们防患未然。



《金融邮报》推荐

商界巨人的考验与选择

比尔·乔治的《卓越领导的七项修炼》的引言部分差不多就能值回整本书的价钱了，这种情形在当今并不常见。该书的引言简明扼要地解释了2008～2009年的金融大崩溃，条理清晰，深入浅出。他列出了一长串的名字，丝毫没有手下留情。

不过，仅仅读过引言还是不够的。

比尔·乔治是哈佛商学院管理学教授，以其本人在现实世界商场上打拼的经历为基础开设了一门有关领导力的课程。他是美敦力（Medtronic）公司前任CEO，拥有着骄人的业绩，曾一度被美国公共广播公司（PBS）评选为“25年来最顶级的25位商业领袖”。在多年的职业生涯中，他担任过很多不同的角色，并获得了很多的奖项和赞誉。

领导力的考验

在引言中，比尔·乔治写道：“没有什么能比危机更能考验

一个人的领导力了。一个人最终能否成为真正的领袖人物，完全看他在危机面前的表现。”他在接下来的内容中对一系列的危机进行了详细描述。尽管我们当中的大部分人都不可能有像乔治一样广泛的高管经历，但这些课程对于任何一个企业领导者而言都非常适用。

举例来说，在第1章“直面现实，从自己开始”中，乔治写道：“领导者在面对挑战的时候，常常会对其紧急程度和严重程度视而不见。”你上一次否定企业中或生活中的危机是在什么时候？

乔治以大量身陷危机中的企业为例，与我们分享了那些成功解除了这些危机的领导者的经验——尽管这些领导者在一开始的时候也曾有过否定危机的行为。比如，他介绍了沃伦·巴菲特如何在1991年成功挽救了所罗门兄弟公司（Salomon Brothers），展示了有胆识的领导者是怎样采取行动的，即使是个人信用受到考验也不能让他们失去勇气。

在阅读《卓越领导的七项修炼》的时候，我深深地为乔治在描写公司所面临的挑战、内斗和胜利时那种清晰、洗练的笔法所折服。故事本身简明易懂，故事所传达出来的教育意义也容易为人所接受。读过之后，我甚至开始在头脑中刻画危机中的领导者们的形象。

乔治还指出，那些整天待在办公室里从不利用其各种感官去碰、去闻、去敲、去看、去听、去亲身体验以触发其感情和直觉的领导者们是身处危险而不自知的。他还讲述了他自己的经历。他经常下到工厂和实验室去视察，以随时掌握组织内所发生的各种情况。也正因为如此，他才会和管理上做得如此成功。

在第3章“整合团队，找到问题根源”中，乔治建议领导者在信任与自己一起工作的这些人的同时，还要凭借第一印象对任何来自市场、实验室人员或生产线人员的信息进行验证。乔治还举了几个例子，讲述了那些从不对信息进行验证的领导者们是怎样被麻烦缠身的。

“重塑领导力，作好打持久战的准备”这一章讲述了一个非常具有启发意义的如何再造领导力的故事。先假定自己被解雇，然后思考：如果我是自己的继任者，我该怎么做？有多少领导者在走进办公室的时候能够真正地以全新的眼光审视一切并改变公司的运作模式呢？乔治举了几个领导者的例子，他们都做到了这一点。

这本书让我欣赏的另一点是，乔治指出了企业不能只关注底线。事实上，作者还清楚地阐明了“底线思维”在最近的这次金融危机中起到了怎样的推波助澜的作用。他的论证十分有力，例证清楚，令人难以反驳。

一切为了价值

第6章告诉领导者们如何在万众瞩目的情形下应付裕如，以及如何通过坚持自己的价值主张让自己为人所知，并为自己的价值主张负责。这一点对很多主管来说非常困难，就如同最近这次金融危机所展示出来的那样，很多主管不是没有价值主张就是没能坚持其价值主张。在谈到此种情况下应该如何面对媒体时，乔治说：“如果你能够开诚布公，媒体会公正地对待你的。”

第7章“主动出击，全力制胜”检视了卓越领导力的另外一

部分内涵，即发起进攻，争取胜利，而不是坐等危机结束。乔治指出，真正的领导者能够重新打开市场的局面。他说，这要求领导者们对于未来的市场应该是怎样一番景象拥有清晰的愿景，并制定有针对性的战略来重塑市场，在这之后就是要积极采取坚决措施将战略付诸实践。

《卓越领导的七项修炼》的每一页内容都非常扎实。与其他不少企管类书籍不同的是，本书所传达的信息一目了然，简明易懂。这本书读来十分轻松而且饶有趣味。这也是一本我每有机会就会再次捧读的书。



名家推荐

沃伦·本尼斯
领导学之父
四任美国总统顾问

危机造就卓越领导

尼克斯·卡赞察斯基 (Nikos Kazantzakis) 在其大作《致格列克的报告》(*Report to Greco*) 一书中曾引用过一句中国古语：“我诅咒你，愿你生于乱世。”想想看，这世上还有比我们正经历的这个乱世更值得诅咒的吗？

按照比尔·乔治的说法，危机是考验领导者的关键时刻。这本新书正是比尔为生活在危机之中的领导者们提供的绝佳指南。当然，比尔并没有提供类似于实用手册之类的东西。那不是他的风格。他的目的在于帮助领导者们（可能是一生中第一次）理解自己的内心，并将它作为最可靠的工具，来指引自己穿越那些人生中的惊涛骇浪。

他和我都喜欢把人生的那些巨大挑战描述为“坩埚经历”，我们相信，这些挑战对于塑造我们的领导力，帮助我们更好地改变这个世界至关重要。我最近发现了一个非常有趣的说法：我们这个时代新近崛起的一代正是“坩埚一代”，他们正在经受上一