

“卓越领导之道”书系  
清华大学经济管理学院 杨斌博士主编

那些没有权力、权威和影响力的人  
对结果的影响比我们想象的更大，普遍意义更广



哈佛大学领导力研究最新作品  
颠覆 沃伦·本尼斯 约翰·科特 领导力理论

# 追随力

FOL      RSCHIP

追随者如何造就领导者，如何改变世界

[美] 芭芭拉·凯勒曼 (Barbara Kellerman) ◎著

宋 强 ◎译



中国人民大学出版社  
China Renmin University Press

# How Followers Are Creating Change and Changing Leaders



# 追随力

# FOLLOWERSHIP

[美] 芭芭拉·凯勒曼 (Barbara Kelleman) ◎著 宋强 ◎译

中国人民大学出版社  
·北京·

**图书在版编目 ( CIP ) 数据**

追随力 / (美) 凯勒曼著; 宋强译. —北京: 中国人民大学出版社, 2011  
ISBN 978-7-300-13188-7

I. ①追… II. ①凯…②宋… III. ①企业领导学 IV. ①F272.91

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 262569 号

**追随力**

[美] 芭芭拉·凯勒曼 著

宋强 译

Zhuisuili

---

|      |                               |      |                     |  |  |
|------|-------------------------------|------|---------------------|--|--|
| 出版发行 | 中国人民大学出版社                     |      |                     |  |  |
| 社 址  | 北京中关村大街31号                    | 邮政编码 | 100080              |  |  |
| 电 话  | 010-62511242 (总编室)            |      | 010-62511398 (质管部)  |  |  |
|      | 010-82501766 (邮购部)            |      | 010-62514148 (门市部)  |  |  |
|      | 010-62515195 (发行公司)           |      | 010-62515275 (盗版举报) |  |  |
| 网 址  | http://www.crup.com.cn        |      |                     |  |  |
|      | http://www.ttrnet.com (人大教研网) |      |                     |  |  |
| 经 销  | 新华书店                          |      |                     |  |  |
| 印 刷  | 北京京北印刷有限公司                    |      |                     |  |  |
| 规 格  | 170 mm × 230 mm 16 开本         | 版 次  | 2011 年 3 月第 1 版     |  |  |
| 印 张  | 16 插页 2                       | 印 次  | 2011 年 3 月第 1 次印刷   |  |  |
| 字 数  | 208 000                       | 定 价  | 45.00 元             |  |  |

---

**版权所有**

**侵权必究**

**印装差错**

**负责调换**



湛庐文化·出品

Cheers Publishing

## 一切为了您的阅读价值

常常阅读我们图书的读者一定都记忆犹新，2008年以前出版的图书中，都放置了一篇题为“一切为了您的阅读体验”的文章，文中所谈，如今都得到了读者的广泛认同，也得到了出版业内同行的追随。

在我们2008年以后的新书以及重印书中，读者会看到这篇“一切为了您的阅读价值”；而对于我们图书的新读者，我们特别在整本书的最后几页，放置了“一切为了您的阅读体验”的精编版。今后，我们将在每年推出崭新的针对读者阅读生活的不同设计和思考。

★ 您知道自己为阅读付出的最大成本是什么吗？

★ 您是否常常在阅读过一本书籍后，才发现不是自己要看的那一本？

★ 您是否常常发现书架上很多书籍都是一时冲动买下，直到现在一字未读？

★ 您是否常常感慨书籍的价格太贵，两百多页的书，值三十多元钱吗？

### 一 阅读的最大成本

读者在选购图书的时候，往往把成本支出的焦点放在书价上，其实不然。**时间才是读者付出的最大阅读成本。**

阅读的时间成本=选择图书所花费的时间+阅读图书所花费的时间+误读图书所浪费的时间

### 二 选择合适的图书类别

目前市场上的**图书来源**可以分为**两大类，五小类**：

**1. 引进图书：**引进图书来源于国外的出版公司，多为从其他语种翻译成中文而出版，反映国际发展现状，但与中国的实际结合较弱，这其中包括三小类：

**a) 教科书：**这类书理论性较强，体系完整，但多为学科的基础知识，适合初入门的、需要系统了解一门学问的读者。



**b) 专业书：**这类书理论性、专业性均较强，需要读者拥有比较深厚的专业背景，阅读的目的是加深对一门学问的理解和认识。



**c) 大众书：**这类书理论性、专业性均不强，但普及性较强，贴近现实，实用可操作，适合一门学问的普通爱好者或实际操作者。



**2. 本土图书：**本土图书来源于中国的作者，反映中国的发展现状，与中国的实际结合较强，但国际视野和领先性与引进版相比较弱，这其中包括两小类，可通过封面的作者署名来辨别：

**a) “著”作：**这类图书大多为作者亲笔写就，请读者认真阅读“作者简介”，并上网查询、验证其真实程度，一旦发现优秀的适合自己的作者，可以在今后的阅读生活中，多加留意。系统地了解几位优秀作者的作品，是非常有益的。

**b) “编著”图书：**这类图书汇编了大量图书中的内容，拼凑的痕迹较明显，建议读者仔细分辨，谨慎购买。

## 老 阅读的收益

**阅读图书最大的收益，**来自于获取知识后，**应用于自己的工作**和**生活**，获得品质的**改善和提升**，由此，油然而生一种无限的**满足感**。

业绩的增长



一张电影票

职位的晋升



收益



花费



一顿麦当劳

工资的晋级



一本书



一次打车费

更好的生活条件



两公斤肉



## 引言 击毙大象 / 1

## 第一部分 追随者不再是“附属品”的代名词

这是追随者的时代。在人类历史的长河中，那些没有权力、权威和影响力的人并不是没有产生过任何影响。事实上，某些变化是处于下级地位的人创造的，而不是处在上级地位的人。到了21世纪，追随者比以往拥有更多的话语权，领导者不再对所有事情发号施令。

## 第1章 不可忽视的追随者 / 11

## 第2章 引爆追随力的新时代 / 30

## 第3章 追随者与领导者的本质关系 / 49

## 第4章 追随者并不是千篇一律的 / 74

## 第二部分 我们都是追随者

大多数人普遍认为追随者没有领导者那么重要，或者说很不重要；也有很多人不愿意被人当做追随者，他们觉得这是对他们的智商的污蔑。然而，正如卢梭所说，学会追随是学会领导的必由之路。何况，现实已发生了改变，在追随者强大的力量面前，领导者已变得越来越不堪一击。

## 第5章 旁观型追随者：沉默的推手 / 95

## 第6章 参与型追随者：无形的决策者 / 120



**第7章 主动型追随者：变革的开创者 / 145**

**第8章 顽固型追随者：狂热的信徒 / 167**

### **第三部分 没有追随力就没有领导力**

在这个新的世纪，如果领导者忽视或者根本不考虑追随者，就会让自己处于危险的境地。在这里，帝王般的首席执行官、政治家、指挥家将不复存在，相反，全世界的人以崭新而不同的声音提出自己对权力、影响力甚至是对权威的要求，这在历史上将是开天辟地的第一次。

**第9章 做一个优秀的追随者 / 197**

**第10章 追随力，开创未来 / 219**

**译者后记 / 241**



## 击毙大象

20 世纪 30 年代中期，乔治·奥威尔（George Orwell）讲述了一个真实的故事。故事的主角是一位驻扎在缅甸的英国警官，当时缅甸还是日不落帝国皇冠上的一颗明珠。这个警官的职责是维护当地的法律和秩序，但是他丝毫没有得到辖区内原住民的重视，这使他更加坚信“帝国主义是一种罪恶”。他初出茅庐、不谙世事，厌恶自己的工作。在英国的统治下，他所处的那个小镇很不平静，这更让他倍加憎恶。

其实，这位年轻的警官就是奥威尔本人。有一天，他接到一个电话。在数英里以外的地方，有一头平常极为温顺的大象突然间野性大发，毁坏集市，混乱中造成一人丧命。人们希望奥威尔能立刻到场控制局面。

当奥威尔到达现场时，一群缅甸人围了过来。大家群情激愤，希望这个手持步枪的警官能立刻击毙大象，制止这种混乱的蔓延。但是，奥威尔本人并不愿意杀它。看热闹的人越来越多，但出乎意料的是，当他站在大象面前时，那头狂躁的家伙又恢复了往日平静的状态，“撕扯着一捆一捆的草，将草一下一下在膝盖上掸干净，然后用长鼻子送进嘴里。”

奥威尔写道，他一看到那只大象就“百分之百”地确信自己不应该杀它。



不只是因为杀死一头会干活的大象很可惜，主要是因为他不忍心去杀一头“现在看上去和一头温顺的牛一样友善”的动物。所以，他打算再等等，待确认这头大象真的恢复了平静之后就回家。

可是身后的人群不断扩大，热情不断升级，人数已有两千之多。“对此人人都兴奋不已”，他们坚信大象一定死有余辜，而杀死它的应该就是奥威尔。奥威尔立即感到，自己处于一种很难自处的境地，他已经没有其他选择了，只能杀了大象。虽然自己掌控着此刻的局面，手持一把步枪，但是他觉得自己在这种情境之下无能为力，“众人的意愿难以抵抗，迫使他必须这么做”。

故事的结局有些无情，奥威尔和那些缅甸人的差异明显扩大。最终，对奥威尔而言，“要向大象开枪无异于谋杀”。但是与此同时，他感觉到如果他不按照人们的想法去做，或者将事情搞砸，“那两千缅甸人就会看着我被追击、捉住、践踏，直至一命呜呼”。

所以，他扣动了扳机，向大象射去。写到此处，他详细描写了大象如何慢慢痛苦地死去，语言感人至深。甚至还得多补上几枪，才能让大象完全咽气。“它痛苦地喘息着，缓慢的喘息声如同时钟滴答作响。”这一切尚未完全停止，奥威尔已经实在无法忍受，离开了现场。

从某一方面来看，奥威尔的故事隐含着政治色彩——讲述了一个国家征服另一个国家的经历，这一帝国主义行径让他憎恶不已；另一方面，这个故事又引人入胜，展现了一个普通人陷入一种复杂的关系的状况——表面上拥有权力、职权和影响力的人和看似没有权力、职权和影响力的人之间的关系。“击毙大象”，在表面上是一个简单的故事，却让人无法理解，最终成为一个具有警示意味的故事，复杂而常见的智慧被颠倒了过来。处于权力中心的人，手中持有枪支，却不能按照自己的意愿行事。相反，那些缺乏任何权力的人却能如愿以偿。他们想让奥威尔击毙大象，结果奥威尔就这样做了。无论是哪种力量决定了这个故事的结局，都与我们的常识有所不同。处于从属地位的群体集合力量，迫使上级屈从他们的意志。

本书所涉及的追随者和追随力，与奥威尔的警示性故事有某些相似之处。在我们思考权力、权威和影响力如何发挥作用时，传统的、以领导者为中心的方法控制着我们，而本书有意避开这样的方法。书中认为，如果为了吸引上级而牺牲下级，就会曲解两者之间的动态关系。本书传达了这样一条信息：如果低估了曾被莎士比亚称为“走卒”的这类人的重要性，就等于剥夺了他们的权利。一旦我们以牺牲追随者为代价，将视线集中在领导者身上，我们就将继续那个荒诞的说法——追随者微不足道。

20 世纪的最后 15 年间，领导力的概念呼之欲出。首先在军队（此前已关注到领导力），随后在美国企业，最后在公共和非营利机构，我们相信优秀的领导力具有标志性的意义。我们也相信优秀的领导力是能够习得的，人们可以通过学习成为优秀的领导者。实际上就在几年前，据说在领导力教育和开发方面的投资大约达到了 500 亿美元。所有这些理论和实践引发了一连串兴趣的爆发——众多人士从领导力产业<sup>①</sup>中大发其财。

与此同时，追随力的概念不断萎缩。这并非是说领导力学者有意不承认领导力是指领导者与至少一位追随者之间的一种关系，而是要指出，即使是现在，我们绝大多数人还都在强调前者而忽略后者。我们认为领导者比追随者更为重要，我们的共同兴趣在于领导力，而非追随力。事实上，追随力一词也存在疑问。翻开字典，你或许能够找到这个词 followership。如果你在电脑里输入该词，电脑可能不会将其视为拼写错误，你或许也不会看到“查无此词”一类的提示。在互联网上的搜索结果也能说明这个问题，追随力一词的搜索结果只有十几万条，但是领导力一词的搜索结果则达到几十亿条甚至更多。说到底，就领导者和追随者之间的重要性而言，我们得到的信息是前者属于前线和核心，而后者处于边缘。

我想说明追随者的重要性——与领导者的重要性没有一丝一毫的差异。不过，还是有个小问题，正如奥威尔的故事所说的那样，领导者和追

① 领导力产业是指领导力教育这一庞大的行业。作者特指数不胜数的学校、学习中心、学院、课程、培训、研讨会以及专家学者等提供的某种形式的领导力培训和开发。——译者注



随者的界限不总是那么清晰。如何用传统的词汇将那些坚持要杀死大象的缅甸人界定为追随者？无论身处哪一个阶层，是他们影响了事件的结果，而不是那个表面上负责此事的人。那么，我们在哪儿划定领导者和追随者两者之间的界限呢？

下面有一个类似的、离我们更近一些的故事。

劳伦斯·萨默斯（Lawrence Summers）于2001年起担任哈佛大学校长。尽管他从一开始就不太受欢迎，但在他任职的前几年，他曾带领哈佛大学取得了一些成绩。然而，当他提出“女性之所以在科学和工程领域不如男性那么成功，可能是因为‘先天’的原因”时，一群教职员愤怒不已、表示抗议，反对他担任校长的呼声一浪高过一浪，13个月之后，萨默斯别无选择，只能黯然下台。

教职员并非我们通常所理解的“追随者”。无论怎样，任期内的校领导一般情况下不会被解雇。一般情况下，大学校长通常从事管理工作，而教职员对其管理也会予以肯定。然而此时出现的情况恰恰相反，类似于奥威尔所讲的故事，领导者期望与之步调一致的人拒绝按其意图去做，领导者也就因此失去了控制。面对挑战自己的教职员，哈佛大学的校长被迫屈服了。

本书涉及各种各样的追随者，从什么都不做的旁观者，到变革的推动者……然而，谁是追随者，答案依然模糊不清。因此我在一开始就需要澄清以下几点：

- 可以根据等级来界定追随者：他们是处于从属地位的人，缺少上级所具有的权力、权威和影响力。
- 也可以根据行为来界定追随者：他们遵从他人的意愿。

一般而言，等级和行为表现一致。也就是说，通常情况下，处于从属地位的人附和处于更高地位的人。但是，我们都已经看到了，有时等级和行为互相背离。有时，处于较高等级的人追随他人，处于从属地位的人

反而会成为领导。乔治·布什总统被一再描绘成副总统迪克·切尼（Dick Cheney）的傀儡，尤其是在他的首届总统任期期间和伊拉克战争期间。切尼虽然是下级，但却拉着傀儡的线；布什表面上是上级，但却在按照操纵者的曲调跳舞。

如何区分等级和行为之间的界限至关重要。要说明其中的复杂性，我们以告密者为例进行说明。一方面，告密者所处的层级意味着他们属于追随者。也就是说，因为处于组织层级中最高领导以下的某个位置，人们期望他们附和比其层级更高的人。但是，另一方面，他们拒绝顺从领导和管理者，认为他们能力不足、不够道德，或者两者兼而有之，告密者的行为模式丝毫不像追随者。实际上，他们一旦成功地上演一出宫廷政变，其行为就胜过了等级。换句话说，成功的告密者就不再是追随者，而是通过创造变革，变成了领导者。

为了避免概念混淆，同时也考虑到本书的目的，我按照等级将追随者界定为：追随者是指那些不具备其上级的权力、权威和影响力的下级。因此，他们有时会受到排挤，但并非总是如此。有时候，追随者是明确的，就像处于组织中低层的人员一定要服从领导那样。有时候却并非如此。比如，即使美国民众不同意总统的观点，他们通常也会附和。而另一些时候，追随者会团结起来，就会变成变革的推动者。在本书中，我将讨论这三种不同的类型，即：正式指定的追随者、非正式指定的追随者以及最终获得比领导者更大权力、产生更大影响的追随者。这样，我界定了追随者的广义定义。如果愿意的话，可称之为“非领导者”。他们没有特定的权力，不处于权威的地位，没有特别的影响力。

这样，我们就谈到了追随力。具体来说，我如何来定义此前提到的“尚存质疑”这个词呢？众所周知，对领导力一词的概念尚无广泛认同的意见。有学者认为：“领导力一词的定义如此纷繁复杂，有多少人就可能给出多少定义。”即使是领导者这一名词，看似直接明了，不同的专家对其用法却也不尽相同。比如，有些人按照层级将领导者界定为：领导者即处于权威地位的人。其他人则认为该词含有道德语气，领导者使追随者处于影响的关



系之中。还有人认为，领导者是指利用各种必要的方法让众多的人按照其意愿做事的极少数人。

以上这些区别是由众所周知，并普遍使用的词语——领导者和领导力演化而来的，了解了它们以后，我们对追随力一词又如何评论呢？毕竟，它刚刚出现。在本书中，我使用追随力一词，是为了体现处于下级地位的人（追随者）对处于上级（领导者）的回应。追随力是指下级和上级的一种关系（层级），以及下级对上级的回应（行为）。

到目前为止，与追随者一词相关的问题对我们的工作造成了阻碍。这些问题包括：传统的智慧认为追随者没有领导者那么重要，或者说很不重要；对层级和行为的混淆；担心被称为追随者，认为这样称呼意味着你只是一只羊，一群缺乏头脑的羊群中的一只羊。但是，现在我们到了该面对事实的时候了。正如“击毙大象”这个故事所证明的一样，那些没有权力、权威和影响力的人对结果的影响比我们想象的更大，普遍意义更广。虽然我们很容易就会想成为领导，不想充当追随者，但是如果轻视追随者，就会在对两者的理解上出现偏差。

事实上，所有变化的结果现在都集中于一点，即追随者空前重要。面对无法控制的力量，包括自下而上的力量，领导者越来越不堪一击。

---

豪厄尔·雷恩斯（Howell Raines，《纽约时报》前任总编辑），里卡尔多·穆蒂（Riccardo Muti，米兰斯卡拉歌剧院前任指挥），格雷·戴维斯（Gray Davis，加州前任州长），迈克尔·艾斯纳（Michael Eisner，迪士尼前任首席执行官），卡莉·菲奥莉娜（Carly Fiorina）和帕特里夏·邓恩（Patricia Dunn，惠普前任首席执行官和董事会主席），利奥尼德·库奇玛（Leonid Kuchma，乌克兰前任总统），罗伯特·纳德利（Robert Nardelli，家得宝首席执行官，随后很快就任克莱斯勒公司首席执行官），保罗·沃尔福威茨（Paul Wolfowitz，世界银行前任行长）等人都能够证明，那种高高在上、随心所欲、稳坐钓鱼台的日子已经一去不复返了。

究其原因，追随者变得越来越大胆也越来越具有战略性。过去的他们“了解自己的领域”，按指令工作，保留个人看法，而现在已经不太可能了。这一变化看似微小，实则如同潜在的地震，它转换了领导者和追随者之间的关系，并向我们发出了警告：**如果领导者忽视或者根本不考虑其追随者，就会让自己处于危险的境地。**

以领导者为中心的方法控制着我们在领导力和管理方面的工作，而本书有意识地避开了这样的方法。关注追随者能够让我们看到他们发挥的作用，即使他们所做的微乎其微，或者什么都不做。关注追随者也能够给他们力量，也就是给我们自己力量。

尽管如此，我还是需要澄清一下，本书是为领导者而写的，也同样是为追随者而写的。首先，根据个人经验，区分领导者和追随者之间的界限常常模糊不清。有时领导者和管理者追随他人，有时追随者会反过来领导管理者。此外，两者的界限有变化的趋势，追随者偶尔也会成为领导者。最后，我们大多数人既是上级同时也是下级。比如，在组织层级中，中层管理者乃至高层管理者都有下属，同时他们大多数人也有自己的上级。

本书同时适用于领导者和追随者的第二个原因就是，**我们每个人最初都是追随者。**在婴儿时期、孩提时代，我们都是家长的追随者。随后，我们首先追随领导，然后领导追随者。让·雅克·卢梭（Jean Jacques Rousseau）甚至认为，**学会追随是学会领导的必由之路。**

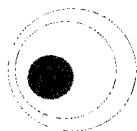
本书共分为三部分。第一部分探索了追随力这一现象，包括追随者的本质，追随者和领导者之间关系的真相，以及追随者之间的区别；第二部分讲述了一些追随者的故事，从自鸣得意的追随者到做出承诺的追随者；第三部分则着眼未来，考虑未来追随者将产生史无前例的影响。

经过多年以来对领导力的学习，我深知领导者和追随者的关系一直纠结不清。但是，在我最近撰写另一本著作《糟糕的领导者》（*Bad Leadership: What It Is, How It Happens, Why It Matters*）时，我的认识逐渐提升，发自内心地感到追随者对于领导者是何等重要。现在我明白了，离开糟糕的追随者，糟糕的领导者什么都做不到，领导者对追随者极其依赖。



那么，本书可以说是上本书的续篇，指出了追随者的作用。它在提醒我们这一在某种程度上已经为我们所知的事实，**更好的追随者造就更好的领导者。**

奥威尔明白表面看似毫无权力的人手中的权力难以察觉。他的观点很清楚，如果仅仅关注一个人而忽视其他人，你就会错误理解这一故事和它要传达的信息。



## 第一部分 追随者不再是 “附属品”的代名词

# Followership

那些为你提供建议的人  
会比我们更有决心深入地观察事物，  
因为  
我们的注意力通常只停留在事物的表象上。

——修昔底德（Thucydides）

