

被美国管理学会誉为
“对领导力领域产生重大影响的权威著作”

5-D Leadership

领导力

[美]斯格特·坎贝尔 艾伦·赛密尔克 著
张吉东 译

- 全新的领导模式，指引你跨越领导力的鸿沟
- 实用的领导方法，助你成为更成功的经理人
- 最优的方法组合，激励团队创出更好的成绩

华文出版社

5-D LEADERSHIP

领导力

[美] 斯格特·坎贝尔 艾伦·赛密尔克 著
张吉东 译

华文出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导力/[美] 斯格特·坎贝尔, 艾伦·赛密尔克著; 张吉东译. —北京: 华文出版社, 2008.12

ISBN 978-7-5075-2554-0

I. 领… II. ①斯…②艾…③张… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 205879 号

北京市著作权合同登记图字: 01-2009-1129

5-D LEADERSHIP

Copyright © 2005 by Davies-Black Publishing, a division of Cpp, Inc.

Simplified Chinese edition copyright © 2008 Beijing Zhongzhibowen Book Publishing Co., Ltd.

This edition published by the arrangement with Carlton Publishing Group

All rights reserved

书 名: 领导力

标准书号: ISBN 978-7-5075-2554-0

作 者: [美] 斯格特·坎贝尔 艾伦·赛密尔克

译 者: 张吉东

责任编辑: 杜海泓

封面设计: 王明贵

文字编辑: 于海娣

美术编辑: 刘欣梅

出版发行: 华文出版社

地 址: 北京市宣武区广外大街 305 号 8 区 2 号楼

邮政编码: 100055

网 址: <http://www.hwcbbs.com.cn>

电子信箱: hwcbbs@263.net

电 话: 总编室 010-58336255 发行部 010-58815874

经 销: 新华书店

开本印刷: 北京中印联印务有限公司

720mm × 980mm 1/16 开本 14 印张 170 千字

2009 年 6 月第 1 版 2009 年 6 月第 1 次印刷

定 价: 19.80 元

未经许可, 不得以任何方式复制或抄袭本书部分或全部内容

版权所有, 侵权必究

本书若有质量问题, 请与发行部联系调换

序 言

P R E F A C E

在当代，领导力是一种热销商品。

9·11、战争以及经济波动凸显出有效领导的重要性。媒体对于像安然、世通这种组织的自我解体的报道，让我们注意到缺乏职业道德、无效领导的灾难性后果。只要随手翻一本经济方面的书本或杂志，就能发现讨论这个话题的文章简直浩如烟海。

于是，领导力培养成了一个大市场。北美的许多组织每年都会不约而同地斥资数百万美元打造领导力培养项目，MBA 学位培训班也正如火如荼。领导力培养这个新兴的行业也如雨后春笋般崛起。目前，从事该行业的，除了数以千计的注册领导力培养师外，还有为数更多的没有经过正式培训机构认证的人员。

看到领导力培养行业里投入了这么多的时间、精力以及金钱，你一定认为当今商界的领导者就代表了有效领导的最高水平。

其实不然。最近的几个对中型及大型组织进行的调查结果显示：各行各业如今都存在着巨大的有效领导断层，不管是私人领域、公共领域还是非盈利领域。

有效领导的缺乏主要有以下两个原因：第一，广泛存在的对领导本质的误解；第二，当今领导力培养行业教育方法的严重缺失。

本书将主要讨论以上两个问题，并且给你提供解决该问题所亟需的实际措施。

开篇将纠正存在于众多公司管理层的一种错误观点。该观点认为存在着一种放之四海而皆准的、万能的、最优的领导方法。我们将通

过3个案例研究来揭示这种观点的危害性，并且通过对比来说明有效的领导需要随机应变，从众多的领导方法中选择最有针对性的一种。

接下来将教你如何把领导方法应用于你当下的事务。

第一章中，我们将由浅入深、循序渐进地讲述5种领导方法，来向你展示一种全新的、实用的有效领导模式。最为重要的是，我们将向你介绍且教你掌握一种实用方法，这种方法可以让你在应用5种领导方法时，将自己的能力放大，产生四两拨千斤般意想不到的效果。

第二章将步步深入，从以下两方面挖掘你的自我意识，教你初步学会如何应用我们所说的全新领导模式：你所独有的领导力排序；对你来说最自然的领导方式。

第三章将教会你认识自己目前所处的领导环境，进而决定该环境下最为有效的领导模式。首先，你将进入两个极具挑战性的案例，这两个案例能够帮助领导者认清自己所处的环境。接下来，你将接触到领导者常会遇到的7种典型的商业环境，在我们的指导下，通过你自己的分析，寻找出每一种商业情景下最优的领导模式组合，从而找到最适合自己的领导模式。

第四章将进一步巩固你已获得的洞察力，勾勒出你在实际商业环境中应用5种领导方法的实战策略。当你学会如何让你自身的能力跟环境所需的领导方式配合得愈加默契后，你下一步的挑战将是如何缩小自身能力与所需领导方式之间的差距。

本书将重点放在如何开发你自身已有的资源，而不是克服你的弱点。比起传统的领导力培养模式，这将更有效、更迅速，学习起来也必然更轻松愉快。

让我们一起探索并解开“通用型”领导艺术之谜吧！

目 录

C O N T E N T S

第一章 循序渐进，构建全新的领导模式 1

第一节 我们被误导了吗？

——危机时刻的领导力 2

朱利安尼时刻 4

卡特的黯然离去 7

沙克尔顿的领导秘密 13

领导力优势 19

小结 20

第二节 当你只有一把锤子……

——五种领导方法 21

白手起家 22

有效领导到底是什么？ 22

给你一个工具箱 23

模式一：命令 24

模式二：愿景 29

模式三：参与 32

模式四：沟通 35

模式五：培养 39

小结	42
----	----

第三节 你所需要的具体领导技巧

——如何建构领导模式	43
乐高积木和领导力	44
建构“命令”领导模式	45
建构“愿景”领导模式	50
建构“参与”领导模式	54
建构“沟通”领导模式	59
建构“培养”领导模式	66
小结	71

第四节 如果某些步骤你没掌握

——阿基米德原理	72
苦干，而不是巧干	73
阿基米德原理	76
领导力的阿基米德原理	77
小结	84

第二章 了解自己，寻找适合自己的领导方法85

第一节 发掘你的领导优势

——了解自己	86
评估自我意识	87
树立自我意识	94
深化自我意识	100
扩展自我意识	106
巩固自我意识	111

小结	112
----	-----

第二节 寻找适合你的领导方法

——发现自己	113
--------	-----

沉思	115
给自己画一幅心理地图	116
深思你的内在倾向	125
总结你的发现	130
行为顺应天性	131
小结	132

第三章 适应环境,确定最优的领导方法组合133

第一节 你戴有色眼镜了吗

——感觉并不可靠	134
----------	-----

错觉的代价	135
每个人都戴着有色眼镜	137
你的眼镜是什么颜色的?	141
擦亮你的眼睛	146
小结	149

第二节 如何拥有“正常视力”

——看清你的处境	150
----------	-----

商业情境 1	151
商业情境 2	154
商业情境 3	158
商业情境 4	161
商业情境 5	164
商业情境 6	167

商业情境 7	170
总结你的发现	173
小结	174

第四章 优化组合，提高你的领导力 175

第一节 更上一层楼

——加强薄弱环节	176
鸿沟有多大？	177
更上一层楼	180
小结	185

第二节 搭建现实与需求之间的桥梁

——跨越领导力的鸿沟	186
弥补较大的鸿沟	186
小结	199

结 语 事实胜于雄辩 202

附 录 204

附录一：命令与控制模式的流行	204
附录二：管理与领导的区别	206
附录三：4种正式测试工具	208

致 谢 212

第一章

循序渐进， 构建全新的领导模式

第一节 我们将对墨守成规的领导方式进行批判。同时，提出有效的新模式——情景决定领导方式。

第二节 具体介绍当今商界领导者所必须掌握的五种领导方式，或称五维领导模式。每种领导方式都将先给出定义，然后用真实的案例加以分析。最后指明每种领导模式所要达到的战略效果。

第三节 通过具体的行动、步骤建构详细解释如何应用各个领导模式，并列出这些领导模式生效和失效的特征。

第四节 教你一种实用方法——放大你的优势，让你在应用任意领导模式时，以你已具有的优势为基础，发挥出四两拨千斤的效果。

1

第一节

我们被误导了吗？

——危机时刻的领导力

没有固定的模式，不要追逐最新的管理潮流，让情景决定完成使命的方法。

——柯林斯·鲍威尔 前美国国务卿

你心目中的卓越领导者是谁？是鲁迪·朱利安尼吗？考虑到他在9·11灾难发生后，面对挑战所做出的出色反应，这是一个不错的选择！是杰克·韦尔奇吗？1990年代他在通用电器做出的令人不可思议的成就的确值得称道。也许你会选择郭士纳，因为他使IBM成功渡过难关，重塑了IT巨人形象。这3个人都出了畅销书，讲述他们在位时如何励精图治、亲身经历的成功案例及各自的领导哲学。他们被媒体奉若神明，出现在无数的文章、采访中，因为在极其艰难的环境中的卓越领导，他们备受推崇和认可。

社会对这3位杰出领导者的解读代表了商界和传媒界一股更大的潮流。杰出的领导者常常被描绘成在极端危机时刻勇挑重担、力挽狂澜的英雄人物。亚历山大一世、温斯顿·丘吉尔、亚伯拉罕·林肯、乔治·W.布什、柯林斯·鲍威尔和德怀特·艾森豪威尔无一不是这

种潮流的代表。人们喜欢富有戏剧性、经过重重困难而最终取得成功的故事，而在危机关头力挽狂澜的富有英雄色彩的人物正好满足了人们的这种心理需求。

虽然这些故事迎合了人们的爱好，让人着迷（3分钟热情），但对那些寻找处理实际问题的窍门的人来说，却鲜有实质性帮助。实际上，这种故事从两方面误导了读者：它忽视了这样一个事实，即大部分商业领导者在极端危急的时刻并未起到作用；英雄也有胆怯的时候。

南加州大学马歇尔商学院有效组织中心的研究员、出过多本领导学专著的詹姆斯·欧突勒，在接受《新闻周刊》采访时谈到他读到的一个关于鲁迪·朱利安尼的故事时表示：

这个故事的主旨是说：世界现在需要的是领导者，而不是管理者。商业领导者应该向鲁迪·朱利安尼学习我们所需要的这种强势领导力。我认为这种观点不正确。当前大多数的美国企业并非处于危机中，只有少数公司受到了9·11恐怖袭击的直接影响。把总体的商业状况描述得和9·11后的纽约类似，既低估了9·11这场悲剧所带来的巨大创伤，又高估了公司所存在的问题。

把领导者神化成善于处理危机的英雄这种做法，既没有反映大多数领导者的日常现实情况，也忽略了这样一个事实：这些领导者或者常常在危机关头举棋不定，或者危机过后领导失当。危机中的领导方式在其他情形下往往会失效，甚至具有破坏性。温斯顿·丘吉尔就是这种现象的一个鲜明代表。虽然在第二次世界大战中丘吉尔因为强有力的领导而名扬天下，但面临战后和平时期的新环境时却举步维艰，最终黯然下台。

很多人都想方设法提高自己的领导力，有时希望能找到一条“万用”的捷径，这一点并不奇怪。他们博览群书，在讲述仆人领导之道、战略领导之道、空想领导之道、为教练的领导之道和为将领的领导之

道的书籍海洋中，寻找最适合自己的一种领导方法。

有人认为成功的领导者都有一种一成不变的领导方式，就像一副包治百病的药方，可以应对任何情况，这种观点不对。实际上，一成不变的领导方式很容易过时。

我们来看看这3位不同的领导者：鲁迪·朱利安尼，因为在那个人们心中无法抹去时刻的完美领导而一举成名；美国前总统吉米·卡特，僵硬的领导方法最终导致自己黯然离职；厄立斯特·沙克尔顿爵士，他灵活多变的领导风格挽救了他的整个团队。

朱利安尼时刻

9·11 与一个领导者的重塑

明天，纽约仍将屹立于此！我们将重建纽约，我们将比以前更强大……我希望纽约市民为整个国家，整个世界做出榜样！恐怖主义吓不倒我们！

——鲁迪·朱利安尼 2001年9月11日

2001年年度人物当选理由：他信任我们比我们信任自己还要多；需要勇气的时候他勇敢地站了出来；需要坚强的时候他坚强地挺立着；需要创新的时候他绝不陈腐；他废寝忘食、迎难而上、决不退缩、顽强地战斗着——这就是鲁迪·朱利安尼，世界市长！

——南希·吉布斯 《时代周刊》

《时代周刊》的封面用这么一句话总结鲁迪·朱利安尼的获奖理由：力量之塔！对这个赞誉，朱利安尼当之无愧。他在9·11悲剧发生时的快速反应及其在9·11之后的杰出领导广受好评，这种领导能

力也正是当时的纽约市和整个美国必须的。那时，美国总统为国家安全问题操心，大多数时间都不能抛头露面，朱利安尼的身影和讲话不仅抚慰了纽约人的心灵，而且抚慰了所有美国人的心灵，给了他们信心与力量。他不懈的努力、表现出的信心和激情、激励和抚慰的话语在之后的很长时间里一直是前进的动力。

朱利安尼在9·11之后的有效领导，很容易使人们忘记在此之前他的名望和支持率正处于当选纽约市长以来的最低点。那时的他缺乏公众支持，与1997年获得57%的选票，夺下纽约5个选区中的4个，成功连任纽约市长形成鲜明对比。是什么原因让他在1993年的初选和1997的连任竞选中获得成功？又是什么原因使他的支持率在9·11前跌至谷底？

朱利安尼过去的成功经历都具有用铁腕手段直面困难的特点。1980年代，在纽约地区检察官任上，他铁腕办理过黑手党头目、毒品走私、上市公司内部高管犯罪及官员腐败的案件，并因此声名鹊起。当他1993年竞选纽约市长时，绝大多数纽约人正盼望一位强硬、敢作敢为、独裁式的领导人。那时的纽约，税收和失业率居高不下；刑事犯罪和毒品泛滥似乎已渗透到了每个角落；旅游业收入下滑；1/7的纽约人靠福利维生；不安感和悲观主义弥漫……整个城市好像失控了。

纽约的选民在寻找一位能够打击犯罪、维持社会秩序，给纽约的大街小巷重新带来平静和繁荣的强势领导人，朱利安尼没有让他们失望。《时代周刊》记录了朱利安尼在纽约市长就职仪式上的讲话：“大家不是选我来当一个和事佬……他们希望有人来改变这个城市。如果不和某些人对抗，我怎么能改变这个城市呢？没有对抗、动乱、愤怒，就不可能改变人性中根深蒂固的行为方式。”

在他的第一个任期里，犯罪率急剧下降、“从福利到工作计划”大幅推进、对税收政策大刀阔斧地改革，似乎实现了他的许诺。他

就任纽约市长后的两年里，恶性犯罪案件下降了1/3；谋杀案件下降了将近一半；依靠福利生活的人减少了1/2；税收减少了25亿美元；城市改造稳步推进；经济恢复往日的繁荣；旅游业的收入也达到前所未有的高水平。

所以，当年朱利安尼轻而易举赢得连任也在意料之中。但朱利安尼的从政之路并非一帆风顺。到2001年9月，朱利安尼的支持率已降至40%以下。在犯罪浪潮已被击退的情况下，他对政治对手、自己任命的官员、媒体、闯红灯者、街头小贩仍保持高压态势，甚至还传出绯闻，民众对此逐渐厌烦。与强硬手段所取得的成功相伴随的是在某些领域的失败，或许这些领域采用抚慰、协调的软手段更有效（比如教育改革和处理与有色族裔群体的关系方面）。1999年3月，为了替警察辩解——也许是替他打击犯罪的政策做辩解——一时冲动，竟然公开未成年人帕笛克·多利斯蒙德的犯罪记录！赤手空拳的帕笛克·多利斯蒙德在与卧底警察搏斗时被开枪打死。朱利安尼想表明是帕笛克·多利斯蒙德的暴力倾向导致了惨案的发生。他宣称死去的人没有隐私权，称帕笛克·多利斯蒙德是不称职的保安。他谴责死者的言论让全纽约为之震惊！

朱利安尼不能（或不愿）改变领导方式，婚外恋丑闻又闹得满城风雨，这使得他第二任期即将届满时多数纽约民众对他的评价毁誉参半。假如他有资格参选第三任纽约市长并且选举在2001年9月10号那天举行的话，几乎可以肯定，朱利安尼第二天就会“下课”。

9·11改变了一切。那场大灾难再次成就了朱利安尼的领导神话。那是一个“朱利安尼时刻”！

朱利安尼对9·11恐怖袭击的快速反应确实值得称赞。他的高效、权威、快速决策、掷地有声的讲话以及对受害者及其家属的同情和慰问正是当时的纽约所亟需的。在9·11之后的几个星期里，他的行为也同样堪称表率。朱利安尼不知疲倦地参加死者葬礼，出席

特别仪式和记者招待会，到世贸遗址看望和慰问工人、消防队员、警察、救援人员，陪同上级领导视察世贸遗址，整顿股票市场，恢复经济，打击恐怖主义，这些重要举措对于将纽约从9·11的重创中恢复过来功不可没。

面对9·11恐怖袭击，他钢铁般的领导并不能掩盖这样一个事实：在这场恐怖袭击之前，他的领导风格并不广受欢迎。这就是“朱利安尼时刻”：新的形势呼唤铁的手腕，而他正是这样一位铁腕领导者，尽管此前他饱受非议、步履维艰，但是时代成就了他的领导神话！

除非你具有超人的天赋，能够不断地找到要求单一领导方式的情况，或者命运之神对你格外眷顾，不断给你提供要求单一领导方式的情景，否则单一的领导方式往往导致失败。在新的环境下，僵守一成不变的领导方式可能会毁掉你的前途。吉米·卡特的总统之路就是一个深刻的教训。

卡特的黯然离去

活力、僵化与一个总统的毁灭

几乎找不到比吉米·卡特更好的例子来阐释性格对领导力的巨大影响了。把他推上总统宝座的因素——坚忍不拔的精神、坚定的宗教信仰、对个人能力的绝对自信——也同样让他几乎被赶下台。

——瑞安娜·博西 威斯康星公共电视台作家、导演

1975年1月，吉米·卡特角逐民主党总统候选人时，他的名字还不为美国民众所知。那时，他连获得自己所属政党的总统候选人提名都没有希望，更别说赢得总统选举了。然而，两年之后，卡特却就任美利坚合众国第39任总统。

3个因素的综合让卡特的从政之路似乎坐上了电梯，从一个无名之辈直达总统宝座：

- 候选人条例的更改。
- 卡特的竞选风格和政纲。
- 公众对政客的厌恶。

第一个因素就是1970年代初，美国政党和总统竞选规则的修改。卡特十分幸运，他有两大优势让这些规则的更改成为他的竞选资本。其一，他可以很早就全身心投入到竞选中去。他作为佐治亚州州长的任期于1974年12月12日结束，这样他在竞选的初期起就可以全身心投入（卡特于1974年12月12日正式宣布参选）；其二，卡特拥有一个由其助手汉密尔顿·乔丹设计的聪明的竞选策略。

卡特成功的第二个因素是他的竞选风格和政策重点。卡特明白，越南战争和水门事件后，许多美国人对政治领导人不再敬重和信任。因此他许诺，决不对民众撒谎。他在1976年总统竞选宣传册的开篇就强调自己的诺言：

“我们的整个政治体系建立在信任的基础上。我所知道的唯一一条取得信任的方法就是做一个值得信赖、公开、直接、诚实的总统。就这么简单。”

这种道德上的高标准很好地迎合了越南战争和水门事件后的政治气候。卡特的宗教信仰和道德观也是如此。他所竭力标榜的宗教观和道德观似乎让人们相信他将是一个体面、真诚、有道德的总统。卡特的宗教观并非伪装，而是他的核心本质，深刻影响了他的行为和决定。正如佛瑞德·格林斯坦所言：“卡特是当代总统中唯一一个将宗教准则置于其领导风格核心的人，这也正是他最为突出的特点。”

卡特竞选成功的第三个因素是他把自己塑造成一个白宫政治的门外汉形象。他的确是个门外汉。他的从政经验完全是在佐治亚州的水平上——两任州议员和一任州长。有人会想，选民会认为这个并不引