



HARVARD  
BUSINESS  
SCHOOL  
PRESS

哈佛经管图书简体中文版  
全球独家授权

# 领导力品牌

培养以客户为中心的领导者以驱动绩效和建立持久价值

LEADERSHIP BRAND

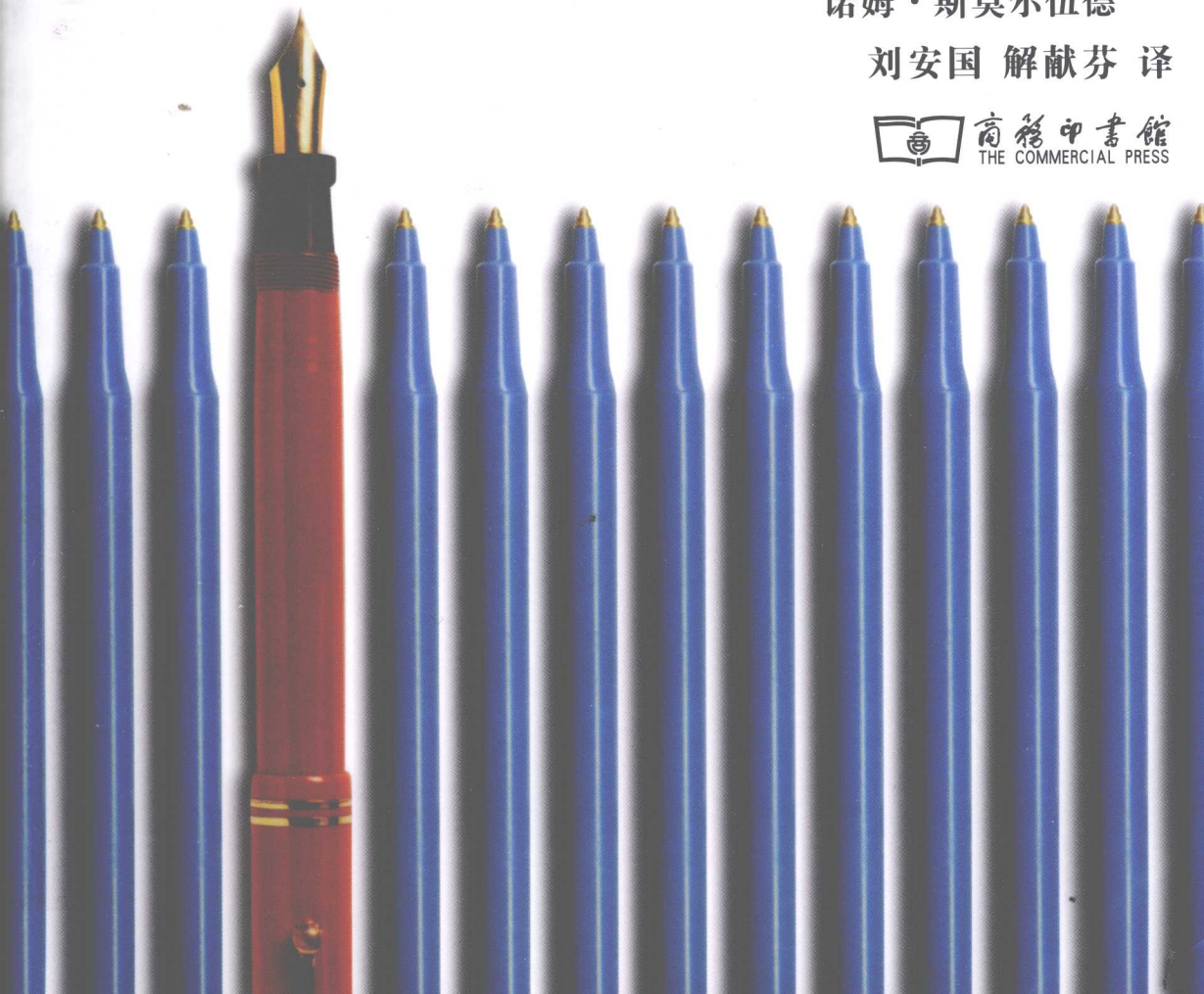
Developing Customer-Focused Leaders  
to Drive Performance and Build Lasting Value

〔美〕 戴夫·乌尔里克 著  
诺姆·斯莫尔伍德

刘安国 解献芬 译



商务印书馆  
THE COMMERCIAL PRESS



LEADERSHIP BRAND

# 领导力品牌

——培养以客户为中心的领导者以驱动绩效  
和建立持久价值

*Dave Ulrich & Norm Smallwood*

**LEADERSHIP BRAND**

**Developing Customer-Focused Leaders to Drive Performance and Build Lasting Value**

Original work copyright © 2007 by Dave Ulrich and Norm Smallwood.

Published by arrangement with Harvard Business School Press.

**图书在版编目(CIP)数据**

领导力品牌/(美)乌尔里克,(美)斯莫尔伍德著;刘安国,解献芬译.—北京:商务印书馆,2009

ISBN 978-7-100-06599-3

I. 领… II. ①乌…②斯…③刘…④解… III. 领导学 IV. C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2009)第 033113 号

**所有权利保留。**

**未经许可,不得以任何方式使用。**

**领导力品牌**

——培养以客户为中心的领导者以驱动绩效和建立持久价值

〔美〕戴夫·乌尔里克 〔美〕诺姆·斯莫尔伍德 著

刘安国 解献芬 译

---

商务印书馆出版

(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)

商务印书馆发行

北京瑞古冠中印刷厂印刷

ISBN 978-7-100-06599-3

---

2009年9月第1版

开本 700×1000 1/16

2009年9月北京第1次印刷

印张 20 1/4

定价: 46.00 元

# 商务印书馆—哈佛商学院出版公司经管图书 翻译出版咨询委员会

(以姓氏笔画为序)

- |                |                   |
|----------------|-------------------|
| 方晓光            | 盖洛普(中国)咨询有限公司副董事长 |
| 王建柳            | 中欧国际工商学院案例研究中心主任  |
| 卢昌崇            | 东北财经大学工商管理学院院长    |
| 李维安            | 南开大学商学院院长         |
| 陈 儒            | 中银国际基金管理公司执行总裁    |
| 陈国青            | 清华大学经管学院常务副院长     |
| 陈欣章            | 哈佛商学院出版公司国际部总经理   |
| 忻 榕            | 哈佛《商业评论》首任主编、总策划  |
| 赵曙明            | 南京大学商学院院长         |
| 涂 平            | 北京大学光华管理学院副院长     |
| 徐二明            | 中国人民大学商学院院长       |
| 徐子健            | 对外经济贸易大学副校长       |
| David Goehring | 哈佛商学院出版社社长        |

# 致中国读者

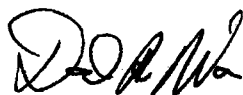
哈佛商学院经管图书简体中文版的出版使我十分高兴。2003年冬天,中国出版界朋友的到访,给我留下十分深刻的印象。当时,我们谈了许多,我向他们全面介绍了哈佛商学院和哈佛商学院出版公司,也安排他们去了我们的课堂。从与他们的交谈中,我了解到中国出版集团旗下的商务印书馆,是一个历史悠久、使命感很强的出版机构。后来,我从我的母亲那里了解到更多的情况。她告诉我,商务印书馆很有名,她在中学、大学里念过的书,大多都是由商务印书馆出版的。联想到与中国出版界朋友们的交流,我对商务印书馆产生了由衷的敬意,并为后来我们达成协议、成为战略合作伙伴而深感自豪。

哈佛商学院是一所具有高度使命感的商学院,以培养杰出商界领袖为宗旨。作为哈佛商学院的四大部门之一,哈佛商学院出版公司延续着哈佛商学院的使命,致力于改善管理实践。迄今,我们已出版了大量具有突破性管理理念的图书,我们的许多作者都是世界著名的职业经理人和学者,这些图书在美国乃至全球都已产生了重大影响。我相信这些优秀的管理图书,通过商务印书馆的翻译出版,也会服务于中国的职业经理人和中国的管理实践。

20 多年前,我结束了学生生涯,离开哈佛商学院的校园走向社会。哈佛商学院的出版物给了我很多知识和力量,对我的职业生涯产生过许多重要影响。我希望中国的读者也喜欢这些图书,并将从中获取的知识运用于自己的职业发展和管理实践。过去哈佛商学院的出版物曾给了我许多帮助,今天,作为哈佛商学院出版公司的首席执行官,我有一种更强烈的使命感,即出版更多更好的读物,以服务于包括中国读者在内的职业经理人。

在这么短的时间内,翻译出版这一系列图书,不是一件容易的事情。我对所有参与这项翻译出版工作的商务印书馆的工作人员,以及我们的译者,表示诚挚的谢意。没有他们的努力,这一切都是不可能的。

哈佛商学院出版公司总裁兼首席执行官

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Donald W. Wang', written in a cursive style.

万季美



## 各家评说

# “关

于各类组织如何建立领导力群体的精彩的原创理念集合。  
最好的实用智慧!”

——沃伦·本尼斯(Warren Bennis),南加州大学商学院杰出教授,  
《论成为领导者》(*On Becoming a Leader*)一书的作者

“在得事隆(Textron),我们知道要取得突出的、可持续的商业成果要求有一个稳定、老练的领导力团队。我们所有层级的领导者都受我们的承诺“使员工真实地感受到客户期望”的约束,这是我们的领导力品牌以及我们想要领导者如何行事这一问题的中心点。戴夫·乌尔里克(Dave Ulrich)和诺姆·斯莫尔伍德(Norm Smallwood)不仅抓住了领导力品牌的重要性,而且描述了如何创建品牌。我们发现他们的领导力理念对于我们的领导者将客户期望转化为员工行为非常有帮助。”

——刘易斯·坎贝尔(Lewis Campbell),得事隆公司董事长、总裁和  
CEO

“乌尔里克和斯莫尔伍德在领导力发展领域迈出了一大步。他们研究的

焦点更多地指向建立领导力的过程而非作为领导者的个人。他们把焦点放在内部领导者需要如何反映外部客户的期望上面。领导力品牌理念应该直接影响今后岁月中针对领导力发展进行的投资。与往常一样，他们提倡按价值链行事。正如产品和服务品牌必须与客户相匹配一样，他们论证的逻辑是领导者也必须如此行事。”

——鲍勃·艾兴格(Bob Eichinger), Lominger 有限公司 CEO

“乌尔里克和斯莫尔伍德阐明了如果一家组织有较多的领导力和较少的名人型领导者(celebrity leader), 它会如何较少风险。他们对领导者与领导力之间区别的这一论述是一项独到的见解, 它将改变未来观察者评价最高层人员管理绩效的方式。”

——小查斯·W. 弗里曼(Chas W. Freeman Jr.), 负责国际安全事务的前国防部长助理与美国大使(USFS, Ret.)

“这些年来, 戴夫·乌尔里克和诺姆·斯莫尔伍德写了好几部富有创新性的著作, 改变了我们对人力资源和领导力的思考方式。通过这本《领导力品牌》, 他们再一次做到了这一点。随着领导力挑战在许多组织进入了几近危机的阶段, 这本书将为您做出非凡成绩提供有关的见解和实用的工具。”

——鲍勃·甘多西(Bob Gandossy), 翰威特公司(Hewitt Associates)全球业务领导者, 《一路领先》(*Leading the Way*)一书的作者

“我向我所教练的每一位领导者推荐《领导力品牌》! 作为领导者你必须知道‘你是谁’以及告诉他人‘你是谁’——《领导力品牌》教给你如何去做。”

——马歇尔·戈德史密斯(Marshall Goldsmith), 执行官教练和《华





尔街日报》(Wall Street Journal)排名第一的畅销书《条条道不同》(What Got You Here Won't Get You There)的作者

“以其完全的清晰和严密,乌尔里克和斯莫尔伍德紧紧锁定当今企业界最紧迫的挑战之一——如何培养和支持以独特的方式表达公司价值和品牌的领导者。通过使用多种工具和诊断方法,《领导力品牌》给这一富有吸引力的话题带来了真知灼见和启发。对于任何对领导力感兴趣的高级管理者来说,它都是一本令人兴趣盎然的书;对于那些肩负培养和发展领导者任务的人们来说,它更是必备的案头书。”

——琳达·格拉顿(Lynda Gratton),伦敦商学院管理实践教授,《热点》(Hot Spots)一书的作者

“组织在生存,并随着时间而变化。《领导力品牌》一书背后的原理讲述了一套有目的的方法。通过这些方法,组织对于多个利益相关者的价值主张可以历久常存,并跨越领导力的变迁。个人领导力品牌不仅仅是一个组织的历程,它还通过行动和业绩与组织和个人的品牌承诺相一致。”

——道格·霍桑(Doug Hawthorne),得克萨斯健康资源公司(Texas Health Resources)总裁和 CEO

“《领导力品牌》具有经久不衰的品质,它将冲击我们对于领导力的理解。它从孤立的、定性的案例研究转向动态的、可持续的理论,解释了为什么领导力很重要以及领导力对我们提出了怎样的要求。由领导者到领导力再到领导力品牌,生成了一个关于这一领域发展方向的全新的概念性远景。”

——奥马尔·凯德尔(Omar Kader),Pal-Tech 有限公司董事长

“显然，乌尔里克和斯莫尔伍德已经为许多组织发展了一套关于‘领导力品牌’的与众不同的、具有价值的思维方法；使这一方法行之有效的基本原理；以及引导组织走上独具特色的领导力道路的行动。”

——乔恩·卡森巴旗(Jon Katzenbach)，卡森巴旗合伙公司(Jon Katzenbach Partners)发起人和高级合伙人，《团队智慧》(*The Wisdom of Teams*)一书的合著者

“对于 GrupoNueva 来说，把我们的整个工作队伍培养成为我们的愿景、价值和三重底线战略的支持者至关重要，这对于公司的高级领导力来说尤其现实，因为这一目的将由他们来体现。当我们所有的利益相关者将这一领导力行为认作我们的公司特征时，领导力行为就既成为我们组织的文化，又成为我们员工的领导力品牌。对于发展领导力品牌和公司文化的过程的理解，是乌尔里克和斯莫尔伍德在这本新书中以大手笔揭示的一个有价值的主题。对于所有关注建立强大的领导力文化和寻求理解此中价值的人们来说，这都是一本必读书。”

——朱利奥·莫拉(Julio Moura)，GrupoNuev 公司董事长和 CEO

“与往常一样，乌尔里克和斯莫尔伍德都处于领导力理论和实践的前沿。《领导力品牌》对于我们称之为领导力的关键活动进行了创造性的和有益的再构造。任何教授、顾问、管理者或经理都应该将创建领导力品牌的重要性铭记在心。”

——J. B. 里切(J. B. Ritchie)，布里格翰·杨格大学组织行为学荣誉教授

“《领导力品牌》探讨这样一个现实问题：到底需要做些什么来建立稀缺的领导力品牌，从而使组织与其竞争对手相区别，并以独特的、与众不同



的方式将领导者与客户、股东和员工联系起来。乌尔里克和斯莫尔伍德构建了一个框架,任何组织都可以使用这一框架来创建领导力品牌,并实现对员工和客户的品牌承诺。”

——利比·萨坦(Libby Sartain), Yahoo 有限公司首席人事官和《内部品牌:建立员工与企业情感联系的八项要素》(*Brand from the Inside: Eight Essentials to Emotionally Connect Your Employees to Your Business*)一书的作者

“21 世纪的领导者们的一本必读书!也是一本对领导力挑战的原因寻根究底的书,附有不少有用的模板,可助您取得优异成果。”

——R. 迪克森·瑟尔(R. Dixon Thayer), I-trax 有限公司 CEO

“戴夫·乌尔里克和诺姆·斯莫尔伍德为领导力文献贡献了一份富有见地的内容,并指明了一条任何组织都适用的通道,这条通道引导人们走向真实、持久和兴旺的领导力。两位作者深深懂得在‘寻找管理组织的领导者’与‘建立使组织长期存在的领导力’之间存在的深刻差异。”

——麦克·沃克马(Mike Volkema),赫曼·米勒公司(Herman Miller)董事长

谨将此书献给我们的母亲

卡琳·乌尔里克和

伊丽莎白·安·斯莫尔伍德

# 目 录

## CONTENTS

1  
9  
43  
67  
91  
125  
161  
187  
213  
247  
279  
289  
295  
309



# 序 言

# 在

整个职业生涯中,我们始终致力于探索如何建立能够帮助员工、客户和投资者不断取得成功的各类组织。其中有些工作集中关注人力资源(包括各种做法、部门和人)如何增添价值这一问题。我们也积极探索如何通过人力资源管理来培养组织能力以创造价值。我们努力改善人力资源部门的工作质量,从而使他们更具有战略眼光。我们研究、引导和构建通过人力资源管理能力的提高来创造价值的各种方案。

然而,不断创造价值的组织最终要求领导者的关注。我们对领导力的研究始于一个简单的假设:领导者必须创造成果。在我们看来,对领导力的研究已经变得如此迷恋领导者的能力与个人特质,以至于领导者的任务也包括“取得成果”这一点已被人们忘在脑后。我们撰写的《绩效导向的领导力》(*Results-Based Leadership*)一书倡导领导力特质和商业成果之间的平衡,以及四类商业成果(投资者、客户、员工和直线经理人员)之间的平衡。我们曾经与许多上市公司的高级管理人员讨论过这些看法,我们意识到这些高级管理者中有许多人对“带给投资者结果”这一问题特别感兴趣。这使我们对投资界(资产拥有者和分析师)所认知的“无形价值”有了更好的理解。在私人公司以及政府机构,这些看法也得到响应,因为它们提供了一个逻辑框架,可以使人们以一种增加对未来

信心的方式使无形的东西变为有形。《为什么没有底线!》(Why the Bottom Line Isn't!)[后来的简装本更名为《领导者如何创造价值》(How Leaders Build Value)]一书则帮助领导者决定如何积累无形的东西以创造至少一半的可持续的市场价值。

随着我们深入探讨领导者如何为组织外的投资者和客户,以及组织内的员工持续创造不同一般的成果这一问题,我们意识到需要实现两个转变,才能使领导者更充分地创造可持续的价值。首先,我们需要实现由研究领导者向研究领导力的转变。一位超凡出众、个性鲜明、有情商、有魅力并取得了了不起的成果的杰出领导者很容易让人们着迷,刊登一些名人领导者的照片已经成为商业杂志封面的需要,我们中的大多数人都都认同他们、赞美他们,而这些领导者并不代表领导力。领导力体现为一个组织内的领导者群体。好的领导者不仅建立个人的公信力,他们也建立组织的领导能力,或者说组织培养可持续的未来领导者的能力。其次,随着我们探讨有效的领导力的标准,我们发现,许多公司已经转向了领导力的建立,而那些成功的公司则将重点聚焦于公司的领导者如何将公司与外部的投资者和客户联系起来。有些公司,虽然还没有完全意识到,事实上也已经从关注领导力转向了关注领导力品牌(leadership brand)。在这些领军者公司里,那些公司外的人们已经成为公司内部领导力品质的监督者。投资者关注由无形因素所体现的公众对于未来收益的信心,而这些无形因素中的很大一部分来自于领导力。客户通常关心一家公司持续满足其需要的能力,而这些依然来自于领导力的品质。

为了更全面地理解领导者与领导力的关系,我们根据我们的个人经验作一个有益的类比:这一关系正如母亲与母性的关系。在家庭成员中,母亲是一位极有权威的角色。然而,母性的概念则集中表现为对于下一代的培育,以便将他们培养成对社会做贡献、给家庭带来骄傲的成员。对于领导者和领导力而言,情况也是如此。个人领导者是组织中的



重要成员，建立领导力以便培养下一代能够取得成果的领导者更为重要，而建立领导力品牌则是最紧迫的事情，因为它能确保正确结果的产生。正因如此，我们将此书题献给我们的母亲。

为了更好地理解以外部标准界定的领导力，我们发展出一个关于领导力品牌的比喻。我们依然记得，我们是在多伦多的一次讨论中首先使用这个比喻的。它听上去不错，但我们尚不知道它的真正含义。关于公司品牌我们已经有过很多讨论，我们将其视为产品品牌的延伸，视为对公司文化所作的比喻。我们看到，品牌可以帮助员工进入一家公司（员工品牌），帮助员工建立个人的声誉（视个人为品牌），但是，当我们开始讨论领导力品牌的时候，我们觉得它是某种不同的东西。

随着我们将品牌比喻应用于领导力，我们对于它的内涵和影响的思考开始变得清晰起来。领导力品牌是由以客户为中心的领导力行为所带来的，为公司员工所真实感受到的，存在于客户心中的对公司的形象认同。换言之，当领导者的知识、技能和价值聚焦于员工行为中那些指向客户所关注问题的某些因素时，领导力品牌就产生了。由于领导力品牌是以一种沟通员工和客户承诺的方式体现在组织中领导者的行为和成果中的，因此，它是组织品牌或组织形象认同的延伸。

当我们撰写这本书的时候，我们面临一项重要选择：我们是要写一本书讲述“领导者建立领导力品牌所要担负的责任”，还是要写一本书讲述“某一位领导者使自身成为领导力品牌所要担负的责任”？好的领导者二者兼顾。他们在组织中建立品牌，他们以个人行为塑造品牌榜样。在本书中，我们选择将注意力集中于领导者在组织中建立领导品牌时必须担当的角色上面。本书将列明领导者建立这样的领导力品牌时所应采取的特定步骤。在结尾部分，我们将集中讨论公司的领导力品牌与个人品牌如何协调一致以取得成功这一问题。

本书是为那些不仅要肩负领导责任而且要建立领导力的领导者而



写的,受众既包括高级直线经理,也包括那些帮助构建和形成领导力品质的人力资源管理者。一位领导者的最终成功也许应当由领导者离任之后所发生的一切来界定:下一代领导者为他们将要面对的未来不确定性做好准备了吗?我们希望这本书能够回答这一问题——包括理念上的见解和实用的工具。

与领导力品牌相关的概念,是以我们对于领导者和领导力的信念为基础的。

- ▶ 我们相信,领导者固然重要,领导力更为重要。我们都遇到过富有才干的领导者,这样的领导者能够调动起我们的一切——我们的热情,我们的思想,我们的行动。充满干劲的领导者能将我们聚集到一项伟大的事业中去,我们心甘情愿地服从他的指导。只有当组织培养的领导者在一个或两个以上时,领导力才会存在。领导力更为重要因为它不是与某一个人相关联,而是与培养领导者的过程相联系;
- ▶ 我们相信,每一位领导者都有责任创建领导力品牌,这一品牌会将客户期望转化为员工行动,它比个人领导者更长久。领导者只看到自己或者只看到组织内部就会犯严重的错误;价值更多地是由价值的接受者而非给予者来界定的。创造价值的领导者应当理解那些组织之外的界定价值的人们,这些利益相关者包括购买产品的客户和提供资金的投资者。当客户和投资者的期望变成领导者的知识和行动时,这些领导者就是在关注正确的事情;
- ▶ 我们相信,有品牌的领导力是可以被建立起来的。个人领导者也许会有许多个人倾向和风格,但是,支持着有品牌的领导力的原则却是可以掌握的。在本书中,我们将介绍6个步骤,任何领