



Warren Bennis

沃伦·本尼斯  
领导力工作坊

# Leadership The Hard Way

Why Leadership Can't be Taught-and  
How You Can Learn It Anyway

(以) 多夫·弗罗曼 (Dov Frohman)

(美) 罗伯特·霍华德 (Robert Howard)

著 符李桃 译

## 领导力教不会 但学得会

听英特尔以色列公司创始人  
讲述自己的领导故事

看技术精英如何自学成才 铸就独具特色的领导风格

领导力大师沃伦·本尼斯  
英特尔公司前首席执行官安迪·格鲁夫

鼎力推荐



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

# Leadership The Hard Way

Why Leadership Can't be Taught-and  
How You Can Learn It Anyway

# 领导力教不会 但学得会

(以) 多夫·弗罗曼 (Dov Frohman)

(美) 罗伯特·霍华德 (Robert Howard)

著 符李桃 译



中国电力出版社  
CHINA ELECTRIC POWER PRESS

WILEY

## 图书在版编目 ( CIP ) 数据

领导力教不会, 但学得会 / (以) 弗罗曼, (美) 霍华德著; 符李桃译. —北京: 中国电力出版社, 2014.1

书名原文: Leadership the hard way: why leadership can't be taught and how you can learn it anyway  
ISBN 978-7-5123-5085-4

I . ①领… II . ①弗… ②霍… ③符… III . ①领导学 IV . ① C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 249984 号

Leadership the Hard Way: Why Leadership Can't Be Taught and How You Can Learn It Anyway (978-0-7879-9437-2)

Copyright© 2008 by Dov Frohman and Robert Howard

All Rights Reserved. This translation published under license by John Wiley & Sons. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of the original copyrights holder.

京权图字: 01-2013-5285

---

中国电力出版社出版、发行

北京市东城区北京站西街 19 号 100005 <http://www.cepp.sgcc.com.cn>

责任编辑: 董小梅

责任校对: 常燕昆 责任印制: 邹树群

汇鑫印务有限公司印刷·各地新华书店经售

2014 年 1 月第 1 版·2014 年 1 月北京第 1 次印刷

700 mm × 1000 mm 16 开本·10.5 印张·115 千字

定价: 28.00 元



### 敬告读者

本书封底贴有防伪标签, 刮开涂层可查询真伪

本书如有印装质量问题, 我社发行部负责退换

版权专有 翻印必究

---

## 出版者的话

---

近年来，话剧文化产业发展得如火如荼，香港、台湾的知名话剧导演如孟京辉、林奕华、赖声川等的作品多地巡演，为人称道。这些知名导演在成功之后发挥自己的优势，充分利用自己的资源，成立工作坊（工作室），培养支持后起之秀，专注于创新实验。这些创意和人才及他们推出的一系列成功的作品，反过来又进一步提高了其创立者的影响力，如此，又推动了整个话剧文化产业的良性循环，刺激了年轻一代的无限创意，使得近年来话剧剧场上座率高，话剧作品产量既多又好。

受此启发，我们在领导力图书出版中引入了这一理念，策划出版“沃伦·本尼斯领导力工作坊”丛书。领导力大师沃伦·本尼斯作为领导力学科的开创者，奠定了领导力理论和思想的基础，为后续的领导力研究者和实践者提供了方向，被称为“领导学大师们的院长”。本尼斯在领导力方面的影响力正是我们以其名字命名的原因。

这套丛书获沃伦·本尼斯推荐，专注于管理学领域新颖而典范的思想与实践，旨在启迪各种组织机构的领

导者和管理者，帮助其实现力图推动的变革。该丛书的作者或是哈佛大学等知名学府的领导力专家，用更加系统或独特的视角解读何谓领导力，如何掌控领导力；或是具有丰富领导阅历的企业家，用自己的故事诠释如何成为一个伟大的领导者，如何带领一个企业走向辉煌。

希望本套丛书的出版能够给广大读者带来深刻的启迪，为企业管理者 and 领导者提供有益的帮助。也希望广大读者能够给我们提供宝贵的意见，帮助我们更好地完成这一工作。

## 序

---

一直以来，时不时总会有一些睿智而耿直的人带给我们不得不听的故事。多夫·弗罗曼就是这样一个人。从他在技术领域初露锋芒的年月直到现在，多夫一直大胆创新、不断发问、颠覆传统，他生如劲草、勇如斗士、贤如圣明，最重要的是，他是一位当之无愧的领导者。他从来不推卸责任，而总是以非凡的胆识面对惊涛骇浪般的危机，获得毋庸置疑的成果。在他的带领下，英特尔以色列成为英特尔这家全球企业中的关键部分，也成为全球高科技市场上举足轻重的角色。

即使本书只是多夫的个人经历，也非常值得一读。书中故事引人入胜，又以圈内人的视角向我们展示了全球竞争最为激烈的领域。书中还叙述了他许多惊心动魄的经历，例如他在纳粹占领的荷兰度过的悲惨童年，他在第一次海湾战争中让英特尔以色列顶着炮火继续运营的惊人决定。那样的决定风险非同一般、备受争议，但这正是多夫为其公司和祖国呕心沥血的行事特点之一。

幸运的是，对于我们来说，这绝不仅仅是一部回忆录。多夫独特的经历赋予其与众不同的领导力视角，他

还花费了多年时间反思领导者或者准领导者可能遇到的关键性问题。读这本书就像是对话私人导师，他会告诉你领导力中的真相、佳绩、劣绩、顺境、逆境，娓娓道来。多夫身经百战，赢得无数掌声的同时也抵挡着高处不胜寒的孤独与寂寞，但他真真正正地深入到了领导者这一角色中。而现在我们作为读者，正能从他的深刻见解中获益。这绝非老生常谈，而是肺腑之言。站在领导者的位置，这样的坦诚相待并不多见。珍惜这宝贵的机会吧！

沃伦·本尼斯

谨以此书纪念我的三对父母：亚伯拉罕·弗罗曼和费佳·弗罗曼（阿姆斯特丹），安东尼·范蒂尔堡和詹妮克·范蒂尔堡，利·本奇科斯基和莫西·本奇科斯基（特拉维夫）。



## 致谢

---

这本书是我毕生工作和学习的心得；同时，一直以来还有许许多多的人深刻影响了我在领导力方面的见解。首先，我要感谢仙童半导体公司和英特尔公司的同事们，在过去三十多年中，正是他们与我一同应对考验领导力的重重挑战。我要特别感谢鲍勃·西兹，我在仙童半导体研发实验室数码电子技术部门工作时的第一任领导；莱斯·维达斯，我在英特尔工作时的第一任领导；以及克瑞格·贝瑞特，英特尔前首席执行官及现任董事会主席。

我还要感谢英特尔创始人戈登·穆尔和已故的罗伯特·诺伊斯，谢谢他们卓越的贡献与成就。他们不仅支持我在事业早期开发了 EPROM（可擦除可编程只读寄存器），而且打造出了这个独特的组织与企业文化，不断地激励着我勇敢冒险，追逐梦想，让心中的期待开花结果。他们是真正鼓舞人心的领导者。

同时，正如前文所述，我还要特别感谢安迪·格鲁夫。我曾谢绝安迪的录用、推辞去他主管的仙童实验室工作，从那一刻起，他就成为我人生中十分重要的人。

正是安迪，让英特尔以色列公司真正成为现实。没有他的支持、建议和批评，我就无法实现今天的成就。在我自学践行领导力这一路上，他就是我的楷模。

我也要感谢英特尔以色列公司的所有同事们，尤其要感谢帮助建立了这个公司的第一代领导者：已故的摩西·巴洛格、马雷克斯·斯特恩海姆、伊莱·波拉特、拉菲·内夫、亚历克斯·科恩豪泽以及达迪·珀尔马特。

刚开始撰写这本书的时候，我和以色列著名作家及《新消息报》专栏作家梅厄·沙莱夫进行了交流。感谢梅厄，他不但鼓励我创作此书，还好意地保留了一个秘密——写书并不是一件简单的事情。

来自耶路撒冷的朋友伯纳德·阿维夏伊阅读了我早期比较拙略的书稿，并帮我想办法解决其中的问题。他曾撰写《犹太复国主义的悲剧》一书，还是《哈佛商业周刊》的特约编辑。谢谢伯纳德的用心与细心，正是在他的建议与帮助下，我邀请到了本书的写作伙伴。

没有作家罗伯特·霍华德的参与，没有他的写作技巧与建议，这本书也不可能完成。小罗有时会完全改变我的原文，但又以更精确的方式表达了我希望说的话，这着实让我吃惊不已。谢谢他成就这次高效而愉快的合作。在多罗麦特山、波士顿、耶路撒冷的每一次会面工作，我都难以忘怀。还要特别感谢小罗和他的妻子莱斯

利在 2006 年夏天接待了我的波士顿之行。

我要感谢各位编辑对本书的指导，使其能够顺利出版。《哈佛商业评论》的资深编辑戴安娜·库都，非常看重原书稿中第四章，专门将其提取出来，成为本书中为经理和领导者提供重要资源的章节。苏珊·威廉斯看到了这部作品的潜力，使其在 Jossey-Bass 出版社有了一席之地。感谢罗布·布兰特的管理，使整个编辑过程能够圆满结束。还要特别感谢沃伦·本尼斯。他是南加州大学马歇尔商学院的商业管理特聘教授，并成立了该学院的领导力研究协会。他将本书遴选为 Jossey-Bass 出版社沃伦·本尼斯系列书籍之一，令我倍感荣幸。

同时，我要衷心感谢我的家人：我的妻子艾拉特，儿子埃兰，女儿劳拉。多年以来，他们的牺牲与付出让我能够专心致志地追求我的梦想，打造英特尔以色列公司。他们宽恕了我的白日梦和冒险（包括那次伯罗奔尼撒上空的雷暴事件）。他们也阅读并评论了我早期的书稿。在创作此书的过程中，他们一直是我的好伙伴。

最后，我谨以此书纪念我的三对父母：在黑暗危险的时局中做出割舍，让我人生得以延续的亲生父母——亚伯拉罕·弗罗曼和费佳·弗罗曼，战时的养父母——安东尼·范蒂尔堡和詹妮克·范蒂尔堡，以及我在以色列的养父母——利·本奇科斯基和莫西·本奇科斯基。

出版者的话

序 / 沃伦·本尼斯

致谢

**引言** 穿越暴风雨 / 001

希腊上空的雷暴 / 004

动荡的环境 / 007

自学成才的领导者 / 010

一本不一样的领导力书籍 / 013

**第一章** 保障生存 / 017

战争中的童年 / 021

“危机中最后关门的机构” / 024

克制恐惧 / 027

设定“不可能的”目标 / 029

创新的催化剂 / 031

**第二章** 逆常规而行 / 037

领导力中的反主流文化 / 041

远离主流 / 044

赢得人才之争 / 049

从错误中学习 / 053

从边缘到核心 / 055

### **第三章** 利用随机的机遇 / 059

将问题变成成果 / 063

坚持目标 / 067

趁热打铁 / 071

从窗户进去 / 077

### **第四章** 炮火的洗礼 / 079

不一样的战争 / 083

生存问题 / 085

换一个角度思考 / 087

第一轮袭击 / 089

“视飞毛腿如常” / 090

无论如何都能实现承诺 / 094

### **第五章** 强硬领导力中的软技能 / 097

腾出时间 / 100

做白日梦的规矩 / 104

相信直觉，检验直觉 / 107

通过行动来交流 / 110

### **第六章** 实现价值观 / 115

对价值观坚定不移 / 118

说“不” / 123

透明而不是纯净 / 125

承认错误 / 126

维持价值观与行为之间的张力 / 128

## **第七章** 实践领导力 / 131

忠于自己的激情 / 133

无形的导师 / 136

成为“反思性实践者” / 140

向你的员工学习 / 142

## **后记** 知道何时该放手 / 147

# 引言

## 穿越暴风雨

我认为当今真正的领导者需要通过践行来学习和获得领导力。这意味着要去穿越暴风雨；要勇敢走入动荡的环境，而不是躲避它；要敢于冒险；要相信（当然也要检验）自己的直觉；要走不寻常的路。





近些年来，“领导力”成为了商界最为热门的话题，教经理们如何做领导的文章、书籍、培训课程、项目层出不穷。例如，从20世纪90年代早期以来，《哈佛商业评论》刊登了350篇主题为“领导力”的文章——仅2000年以来就有135篇。最近，全球金融服务行业领军之一的美林证券开始出版专门讨论“领导力”的杂志。这本杂志最初针对的是该公司的高层管理人员，但现在已经将目标拓宽向广大高管。同时，学术动向总是紧跟商业趋势。领导力现在已经迅速发展成为一门全新的研究领域。在一些大学中，你甚至可以获得领导力博士学位。

我相信所有这些努力至少还是有一些价值的。但这样就能够培养出更多或者更好的领导者吗？我深表怀疑。实际上，正当一些人不遗余力讲授着领导力的同时，我们也经历着铺天盖地、接连不断的领导力失败事件——不仅仅是在商界，在政界、教育界和现代社会的其他各个领域，都是如此。公司欺诈终结了诸如像安然一样原本可以大展宏图的企业。很多CEO因为违背职业道德，甚至触犯法律而被扫地出门。在美国，在这史无前例的新一轮全球危机之中，所谓的“MBA总统”领导的政府许多人看来却是现代历史上最无能腐败的政府。而在我的祖国以色列，民意调查显示，当这个国家的政界要人、军队领导在2006年夏天稀里糊涂地和真主党开战后，他们也失去了民众的信任。简而言之，我们推崇领导力与无力系统践行领导力的现实之间已经出现越来越大的差距。

在我看来，造成这一差距的主要原因是当今大部分关于领导力的传统思维，虽不能说是错误，但与领导当今经济社会所面临的挑战与困境真是毫不相关。很多关于领导力的文章、书籍、项目似乎都在宣扬领导