

中欧管理新著译丛——卓越领导

卓越领导魅力

——企业经营者更迭再思考

The Deep Blue Sea

Rethinking the Source of Leadership

威尔弗雷德·比尔·德莱斯 (Wilfred Bill Drath) 著

黄海霞 译

上海交通大学出版社

John Wiley & Sons, Inc.

图书在版编目(CIP)数据

卓越领导魅力：企业经营者更迭再思考 / (美) 德莱斯
著；黄海霞译. —上海：上海交通大学出版社，2002
(中欧管理新著译丛)
ISBN 7-313-02837-7

. 卓... . 德... 黄... . 企业领导学
. F272.91

中国版本图书馆CIP数据核字(2001)第072903号

卓越领导魅力

——企业经营者更迭再思考

(美) 德莱斯 著

上海交通大学出版社出版发行

(上海市番禺路877号 邮政编码200030)

电话：64071208 出版人：张天蔚

常熟市印刷二厂印刷 全国新华书店经销

开本：787mm×1092mm 1/20 印张：8.8 字数：134千字

2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷

印数：1~7050

ISBN 7-313-02837-7/F·400 定价：26.50元

版权所有 侵权必究

The Deep Blue Sea: Rethinking the Source of Leadership

The Simplified Chinese edition is jointly published by John Wiley&Sons, Inc. and Shanghai Jiao Tong University Press.

Copyright (c) 2001 by John Wiley & Sons, Inc.

Jossey-Bass is a registered trademark of Jossey-Bass Inc., A Wiley Company.

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning, or otherwise, except as permitted under Sections 107 or 108 of the 1976 United States Copyright Act, without either the prior written permission of the Publisher or authorization through payment of the appropriate per-copy fee to the Copyright Clearance Center, 222 Rosewood Drive, Danvers, MA 01923, (978) 750-8400, fax (978) 750-4744. Requests to the Publisher for permission should be addressed to the Permissions Department, John Wiley & Sons, Inc., 605 Third Avenue, New York, NY 10158-0012, (212) 850-6011, fax (212) 850-6008, e-mail: permreq@wiley.com.

All Rights Reserved. AUTHORIZED TRANSLATION OF THE EDITION PUBLISHED BY JOHN WILEY & SONS, New York, Chichester, Brisbane, Singapore AND Toronto. No part of this book may be reproduced in any form without the written permission of John Wiley & Sons, Inc.

作者简介

威尔弗雷德·比尔·德莱斯：



领导魅力新透视小组组长，也是北卡罗来纳州格林斯博罗的领导魅力创新中心的高级成员。在过去17年时间里，他以领导者和经理人员为对象，研究他们如何提升领导魅力，并如何参与其中。他目前主要致力于知识经济时代领导魅力变化的研究和教育工作。他的著作或合著有：《共同认知——社团领导魅力创造》、《领导者进化》、《项目中提升领导魅力模型》、《超越雄心——管理者如何在压力中更好地领导和生活》、《走进领导魅力提升的未来》。

在1979年加盟领导魅力创新中心以前，他从事过多种职业——公交车司机、卡车司机、厨房经理、警察、管道工、店内侦探、教师、编辑、自由撰稿人、摄影师以及电影制作人。他最后获得了乔治亚大学的英语AB认证，随后在俄亥俄州北加利福尼亚大学中度过了没有学位但却美妙无比的两年时光。

已婚，有三个孩子。喜欢打高尔夫球。

译者简介

黄海霞：1996年考入上海交通大学管理学院旅游管理系。2000年直升管理学院国际贸易专业，现为该专业在读研究生。平时喜好文学，喜爱写作，对语言表达和外语学习有自己的独特理解力。

《卓越领导》丛书序

《卓越领导》丛书的出版是与中欧国际工商学院办学目标一致的。

中欧国际工商学院是一所培养MBA、EMBA的研究生院，它的目标就是培养与造就当代企业的卓越领导。

什么是卓越领导？要言之，就是21世纪具有国际竞争力的企业家。21世纪具有国际竞争力的企业家必须具有卓越的“三商”：

- 1) 智商：虽然企业家令人羡慕，但是低智商的人们是无法奢求的。极言之，弱智的傻子再努力也断乎成不了企业家。
- 2) 情商：陈景润是高智商，但连生活都难以自理。所以他可以成为卓越的科学家，但断乎成不了企业家。企业家要求高情商，要有足够的个人魅力、生动感人的语言表达能力、广泛的社会交往和沟通能力以及对事业执著的激情等等。
- 3) 胆商：这是我杜撰的术语。企业家必须有足够的胆量树立雄心壮志，敢于创业并不断地攀登高新目标；不敢在商场上拼搏的人，趁早放弃当企业家的念头。在商场上，所有的效益都是与风险相联系的，越高效益，风险越大，没有冒险精神，成不了大气候。商机是稍纵即逝的，“该出手时就出手”，没有抓住机遇的魄力，是断乎成不了企业家的。“时间就是金钱”不准确，“时机就是金钱”应成为企业

家的座右铭。

21世纪具有国际竞争力的企业家必须具有卓越的四个能力：

- 1) 创新能力：现代企业没有创新就没有竞争力。企业家创新主要是制度创新，以促进科技创新和理论创新。
- 2) 应变能力：市场瞬息万变，因地制宜，企业家必须及时应变。成功的企业家永远不计较客观环境，总是善于及时改变自己，以便在既定的环境下获得生存与发展。不论宏观形势好与坏，银根松或紧，也不论是法制完善的发达国家还是法制尚不健全的发展中国家，他都能赚到钱，这才是真本事。
- 3) 公关能力：19世纪美国钢铁大王卡内基，总结其一生成功的经验是：“15%的专业知识和85%的公共关系。”
- 4) 组织能力：能把自己的团队凝聚成一个团结协作、高效率和充满活力的战斗集体。否则，纵有安泰之力，也是孤掌难鸣。

21世纪具有国际竞争力的企业家还应具有比较深厚的多元文化素养。因为在21世纪经济全球化的总趋势下，全球公司代表了最先进的生活方式。世界走向中国，中国走向世界，企业家没有国际化的多元文化素养，没有敏锐的全球视野是无法竞争的。

“三商”、“四种能力”和“一个素养”，虽然有天赋的因素，但更重要的是在后天的学习与实践中成长。中欧国际工商学院全部教学就是致力于开发研究生们的“三商”，培

养研究生们的“四个能力”和“一个素养”。

中欧国际工商学院的校训是：认真、创新、追求卓越。

卓越的领导必须永远追求卓越。追求卓越就是不论我们做得多么的好，我们都要问问自己能否做得更好。这应该成为我们企业家的信念，同时，也是一种品格。

以上所讲算是我一家之言。对不对请大家认真阅读《卓越领导》丛书。听听外国著名学者们是怎么说的，再结合中国国情和你个人的个性特点想一想，然后去实践，我想定会取得许多新的成就。

有志者事竟成。祝有志于在21世纪经济全球化竞争中为中国企业争一席之地的读者诸君，都成为卓越领导。

刘光

2001年10月8日于

五乐斋

谨 以 此 书 献 给

我 亲 爱 的 父 亲 和 母 亲

以 及 琳 达

还 有 威 尔、艾 丽 丝 和 贝 斯

“ 领导魅力创新中心 ” 简介

领导魅力创新中心是一个全球化的非盈性教育组织机构，它的目标是提高领导组织的理解能力、实践能力以造福于全人类。该中心由史密斯·理查森基金会于1970年在北卡罗来纳州的格林斯博罗创立。目前，它是这一领域中最大的机构之一。除了在格林斯博罗的总部外，在科罗拉多州、圣地亚哥、加利福尼亚州以及比利时的布鲁塞尔等地区还分布着该中心的20多个联系机构和合作者。

该中心致力于研究成果的出版，同时为社会、社团、教育以及非盈利部门中的组织和领导人提供大量教育课程。通过它的课程，该中心每年为全世界27000多名领导者、几万个组织提供服务。它同时也是一个专家学者通过定期聚会和座谈会交换思想和创新的交流中心。

该中心的活动经费主要来自学费、产品和出版物的销售收入、版权所得以及服务费等。中心也同时寻求来自公司、基金会以及个人以支持教育为目的的赞助和捐赠。

致 谢

本书得到了许多优秀人士以及领导魅力创新中心的成员，还有许多非中心成员以及前成员的帮助。在此我不能一一提及他们的名字，但是我非常感谢这些与我密切合作的朋友和同事们。

首先，感谢我最亲近的同事和朋友查克·鲍尔斯。他坚持忍耐、追根究底、懂得欣赏、敢于怀疑、士气高昂的精神以及他的智慧都使我受益匪浅。这里，谢谢这个词已不足以表达我感激之情的万分之一，但我还是要说，谢谢你，查尔斯。

其次，感谢对我的发展产生很大影响的鲍勃·坎普勒。几年前，当我刚刚跨入这一领域时，他鞭策我、鼓励我努力工作，使我变得富有责任感，并学会了自我思考。

如果没有其他作者的思想，没有他们大量的工作做基础，这本书也就不可能出版。是他们鼓舞了我，使我从中受益匪浅。这些作者是：迈克尔·巴申切斯、杰罗姆·布鲁纳、玛丽·帕克·富莱特、肯尼思·杰根、尼尔森·古德曼、罗纳德·海费兹、罗伯特·基格、查尔斯·鲍尔斯、卡尔·威尔克以及爱坦尼·温格。

另外，我的同事们给了我很大的帮助。他们有的对我的文章提出了宝贵的意见——他们的想法、问题、对话给了我很大的启发。他们是：罗伯特·波恩赛德、马克辛·道尔顿、大卫·戴、南希·迪克森、克里斯·欧斯特、鲍勃·古德曼、迈克尔·霍普、玛西亚·霍鲁维兹、大卫·霍斯、大卫·赫斯特、肯顿·海特、温妮·莱戈顿、辛迪·麦考林、拉斯·摩克斯莱、阿·塞尔文、瓦雷瑞·塞萨、玛丽蒂·斯并莱特、琼·塔瓦瑞斯、埃伦·范·维尔森、迈克尔·韦克菲尔德、马丁·维尔科克斯和约翰·扬。

Jossey-Bass公司的塞德瑞克·克罗科克是第一个鼓励我写这本书的，他使这项工作看起来既可行而又充满诱惑。谢谢你，塞德瑞克。同时，感谢在编辑过程中给予我指导的拜伦·施耐德和凯瑟·施文尼以及为我整理手稿的希拉里·保尔。

我要感谢那些支持我本人和工作的同事和朋友们。他们鞭策我成长，理解我并帮助我更了解我自己。除以上已经提及的之外，还有：约翰·亚历山大、大卫·德威尔斯、芭芭拉·德瑞斯特、乔安妮·福格森、林恩·费克-科普，吉尔·费尔德、伯尼·格瑟林、琼·克佛蒂莫斯、迈克尔·莱巴多、埃妮·路丝丹、摩根·麦卡尔、卡罗琳·皮朗德、约翰·里德、玛利亚·路德曼、凯蒂·怀特。当然还有劳丽·梅里特，她以“纽约方式”为我提供了世界一流的协助。劳丽，你是最优秀的！

我还要感谢过去几年中倾听我的想法的所有人——正在实践中的领导者和经理、人力资源专家、组织以及领导魅力发展的专家们。他们需要解决的问题帮助我看清我的模糊之处，他们富有深度的问题经常对我的思维方式提出有益的挑战，他们对我将要说的内容所表现出的兴趣鼓励我度过写作中的难关。我希望我能向他们一一道谢。

当然，以上所有这些朋友主要是通过我的专业身份认识我的。而我亲爱的妻子琳达对我了解得更为彻底，我们已经携手共度了34年。她直接参与我在中心的部分工作。谢谢你，琳达，谢谢你为我所做的一切。

好了，孩子们，这里应该提到你们了。威尔、艾丽丝还有贝斯，我爱你们！

导 言

您是否经常对领导魅力感到困惑？当我向一群领导者和经理们提出这个问题时，房间里几乎所有的人都在点头。他们经常听到关于强化领导、领导魅力应当展现在各个层次上的说法。也就是说，每个人都是（或应当是）领导者。他们对于通过领导权共享来加强、提高工作能力以及吸引和保持人才的重要性有着明确认识。但是，他们仍然对领导魅力感到困惑。我经常邀请他们与我沟通，一起谈论这些困惑。随着交谈的深入，问题就变得豁然开朗：对领导魅力的困惑是因为其来源的模糊不清。

我们曾经确信领导魅力来自于那些掌权的人。今天，我们知道老板对领导魅力有着一定的责任，但我们也听说授权给下属，使每个人都成为领导者这种观点。这意味着什么呢？怎么可能那么多人都是领导者而只有一个人对此负责呢？如果您使每个人都负责，结果会不会是谁都不负责任呢？谈得越多，我们所知的似乎越少。

为什么？为什么领导魅力的概念变得模糊了？毕竟，领导魅力不是那么简单。一个领导者和一些追随者，是领导者在领导着那些追随者。还有什么比这更简单的呢？有什么大惊小怪的呢？

21世纪的领导魅力

本书的基本前提是：领导魅力改变的方式是由我们的生活方式、理解方式、尤其是互相关联的方式的变化所决定的。在我们对领导

魅力深感困惑的内心深处有一种对想当然的想法的偏执。这种想法是因历史以及文化差距扭曲而造成的。今天对我们而言，它已失去了大部分的意义。我敢保证，这种偏执的观点认为领导魅力是领导者拥有的一种个人贡献，因此领导魅力由领导者产生并受领导者支配，这就是使我们困惑的领导魅力的观点。

很显然这一概念在当时是很明了的，而且很有效。在爱德华以及其他一些支持这一普遍接受概念的文章中也为它提供了所需的文化假设。例如，领导者是天生的杰出人才，凭借这种优势他们承担一定的道德责任。而那些追随者则在道德的约束下服从于他们。在这种假设前提下，领导魅力被很好地解释为通过一些个人品质的突出使领导者突出于众人。领导魅力的问题就自然而然地转变为领导者个人品质的问题；发展领导魅力也就成为发展领导者的个人品质。

理解领导魅力的这一方式并非错误——事实上，在许多方面它在继续发挥作用——但是很有限。我们对许多将领导魅力理解为领导者个人行为的情况表示怀疑，因为这使得领导魅力不能得以很好发挥。

很多时候，我们在考虑领导魅力时就好像是站在岸边的人，深深的迷醉于翻卷澎湃的白色浪花，却完全忽略了那深不可测的湛蓝色大海。白色浪尖是美丽的，但它们必须扎根于大海的运动之中。因此本书着重点不在于加深领导者创造领导魅力的概念（这些观点的接受程度就像白色浪花一样），相反，我们希望能揭示这一思维方式的局限并对如何克服这缺陷（如何透过浪花去看蓝色深海），如何形成一种新的理解并为我们能创造出何种新的领导职责提出建议。

关系型领导魅力

本书提出了一种我称之为关系型领导魅力的新概念，这使得我

们能从一个新的角度去理解领导魅力，帮助人们创造和发现产生领导魅力的新方法。现有的领导魅力的概念（即现在使我们感到困惑的），我将其称为个人化领导魅力。简而言之，关系型领导魅力主要关注领导魅力得以存在的而且是互相联系的整个系统（整个深蓝色大海），而个人化领导魅力则主要关注于领导者的特质及技能（海浪以及浪尖）。

关系型并不是一个新的单词，我在此也引用了其他人的观点来构建我的文章。最基本的观点来自于肯尼斯·杰根（1994年），他认为个人通过相互联系而构成整体。罗伯特·凯歌（1994年）提出了另外一种基本观点，即每个人都是通过不断地吸收更复杂更深入的概念来更好地理解他们自己以及整个世界。我还引用了艾提纳·文格（1998年）建立的概念，即意义和特征是人们在工作中逐步确定的。通过纳尔逊·戈德曼（1978年）的社会框架检索，这些观点形成了您正在阅读的这本书的基础。

在考虑什么是我所称之为关系型领导魅力时，我不会假定所有的个体都是已经掌握这些特征和意义的实体；我也不会假定某些人是领导者而其他人则是追随者，他们是在这种先决品质的基础上加入联系之中的。我情愿假定个体确实是以各种不同的性格通过接触、内部联系、语言、合作以及知识创造的共享而加入联系的。因此我假定在合作中努力创造领导魅力时，人们构建了一个又一个领导者和追随者的系统。

不要误解，个人的独一无二的辉煌个体在这里并不是问题——问题是这独特个体的源泉。关系型概念并不是说所有人都是某种程度上的社会化个体，完全不是这样的。但是，关系型概念确实提出个体不是像西方传统个人主义者所想的那样是通过基因或思想而整装在一起的。关系型观点认为，我们的独特性来自于我们与他人相处的方式，我们在家庭、群体、社团、组织、工作、实施、委员会等等中的参与。我们就是我们自己，想我们所想，爱我们所爱，因为我们在与

他人一起共同创造知识、产生意义。这本书便是从这一关系型观点出发探究领导魅力。

领导魅力被理解为是社团（团队、群体、组织、协会、国家、文化）的一个方面而不是领导者的所有物。领导魅力将被构造为一种公共的能力和公共的成就。这里我们将找到在广度和宽度上构建领导魅力的途径，使领导魅力展现在各个层次之上，使每个人都可以成为领导者，这是一种可以使领导魅力共享并发挥更大作用的方法。

关系型框架将鼓舞我们针对领导魅力提出许多截然不同的问题：人们如何在团队、群体、组织中通过合作形成领导权？如何发展他们的领导魅力？个体在创造、保持、发展领导魅力的过程中扮演着何种角色？领导者的角色是否必须？追随者的角色呢？还有什么角色是我们没有提及的？

本书构架

本书第1章讨论领导魅力是如何通过共事者必须完成的任务而产生的——为群体确定方向，对计划创造和保持承诺，迎接适应性挑战。也就是说，客观情况要求作出与过去的行为有本质区别的反应。领导任务就是要关注社团或组织中的人有共同认知准则这一要求，这个要求将帮助人们在领导魅力产生或完成领导任务所需的资源出现时进行识别。

我认为目前有三种领导魅力认知准则：个人魅力、人际影响和关系型对话。第2章介绍个人魅力准则，利用其能力发展领导魅力，同时也讨论这些能力受限制的原因。第3章介绍第二准则即人际影响，力图解释这一准则如何弥补个人魅力的局限以及为理解领导魅力和它的产生提供新的可能性。

第4章是讨论在我们的组织以及全世界中创造有效的领导魅力时人际影响所受的限制。最后，第5章介绍我称之为关系型对话的关系型领导魅力，它指出人际影响准则的局限性并给出产生领导魅力、完成领导任务的新方法。

贯穿全书的线索是索夫纳钢琴公司的故事。它使得本书中的概念更为形象具体，更具吸引力。虽然它是虚构的，但它是过去15年中与众多大大小小的组织、私人或公共机构中的经理、团队合作所得到的经验结晶。

这里还要提及的是理解领导魅力的一种相关途径，希望它可以为人们创造一种更好的领导魅力形式提供一条捷径。您无须因为阅读这本书而接受我的观点——如果您能从百忙之中抽空阅读并深入意会，我已经深为感激了。读完之后，您也可以将它抛之脑后，随您所愿。

关系型领导魅力并不要求我们将每个个体都成为领导者。事实上，我希望它能够通过创造一个关系型领导者可以立足的关系型基础来使更有成效的个体领导者成为可能。虽然我希望它能产生新形式的领导魅力，包括那些不再依靠个人领导者的，但我们也无需接受这样的观点：领导魅力是对特定意义或相关事实的一种搜寻。正如书名所暗示的，本书是对领导魅力的一些较大内涵的搜索，这种内涵包括——当然不限于——像跳跃的浪尖一样的领导者；同时也包括当领导魅力发生时，我们是如何在蓝色深海中共同畅游的。