

领导力 21 法则

[美]约翰·C·马克斯韦尔 著

萧欣忠 林静仪 译

新华出版社

图书在版编目(CIP)数据

领导力 21 法则 / (美) 马克斯韦尔著; 萧欣忠, 林静仪译. - 北京: 新华出版社, 2003. 4

ISBN 7 - 5011 - 6128 - 3

I . 领… II . ①马… ②萧… ③林… III . 领导学
IV . C933

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2003)第 016874 号

著作权合同登记号: 01 - 2003 - 0797

The 21 Irrefutable Laws of Leadership

John C. Maxwell

Copyright © 1998 by Maxwell Motivation, Inc.

Published by Thomas Nelson Publishers

中文简体字专有出版权属新华出版社

领导力 21 法则

[美] 约翰·C·马克斯韦尔 著

萧欣忠 林静仪 译

★

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路 8 号 邮编: 100043)

新华出版社网址: <http://xhchs.126.com>

中国新闻书店: (010) 63072012

新华书店经销

北京海淀求实印刷厂印刷

★

880×1230 毫米 32 开本 9.125 印张 180 千字

2003 年 4 月第一版 2003 年 4 月北京第一次印刷

ISBN 7 - 5011 - 6128 - 3/C · 66

定价: 28.00 元

THE 21 IRREFUTABLE LAWS OF LEADERSHIP

约翰·C·马克斯韦尔的《领导力21法则》一书中既有作者从自己30多年的成功领导经验中总结出来的远见卓识，也有作者从世界商业、政治、体育、宗教和军事冲突中观察得出的教训。这种揭示出领导力秘诀的工作只有像马克斯韦尔这样杰出的沟通能手才能做到。阅读本书，你将发现：

- * 为什么亨利·福特几乎把他的公司弄到破产的边缘？
- * 为什么一些企业家从风险投资中获得了许多金钱的回报而有些人则一文不获？
- * 为什么戴安娜王妃被千百万人所爱戴而她的丈夫则难以说服别人拥戴他一天？
- * 为什么可口可乐的股票在它的首席执行官突然去世时仍然坚挺不动？
- * 为什么盖子法则是你将要了解到的最重要的领导法则？

所有这些问题和许多其他问题都在本书里得到了解答。无论你是否喜欢它们，领导法则都将决定你个人和组织的成效。“古往今来，有关领导能力的说法汗牛充栋，”马克斯韦尔说，“但本书总结出来的法则深具启发和指导意义。实践这些法则，人们将会追随你。违反或忽视这些法则，你将无法领导别人。我愿听到的好消息是，领导力21法则中的每一条都被人们认真学习和运用。”



追随这些原则，别人就会追随你

献给

成千上万的人

多年来通过研习会和书籍

我曾向他们传授有关领导艺术的知识

以及

那些

渴望成为更优秀的领导者的人

因为

凡事之兴衰成败皆系于领导

前言

不管这是你藏书中第一本还是第 50 本有关谈论领导力的书籍，你都会忍不住爱上它的！因为，你可以立刻将这些改变你一生的原则与做法运用到你的个人生活、家庭生活与工作之中去。本书不是在讲学院式的“象牙塔”理论，而是被约翰·马克斯韦尔以及他在书中所提及的许多人从现实生活中所印证而得出的领导法则。

《领导力 21 法则》是一本铿锵有力、不受时空限制的金科玉律。如果你想在家、工作领域、教会或任何你要担任领导的地方，成为出色的领袖，就必须遵循这些法则。

作者在每一章里都深入探讨了每一项领导法则，从他人成败的教训中你会看到，如何将这些法则应用于生活中。如果你是一个用功的学习者，就可以学到这 21 条法则，并将它们付诸实行。

著名的领导学权威约翰·马克斯韦尔将自己毕生所学的所有关于领导的心得体会，巨细靡遗地以实际可行的方式呈现在大家面前，实在难能可贵！一旦你应用这些领导法则，就

会洞察到周围的领导人是否正在遵行或违背“哈顿法则”、“动能法则”或其他各项法则。

在此我要全力推荐《领导力 21 法则》。本书通俗易懂而且对读者有很大的帮助。它内涵深刻，但文字表达却很清楚。本书带给人希望、指引出方向并鼓舞人心，又详细地介绍了各项实践的程序。它是以领导法则为基础，提供精辟、简明的处方，提供你需要的工具，以成功扮演领导的角色。

如果领导艺术对你而言仍然属陌生领域，那么，本书将开启你的领导生涯；如果你已经是一位经验丰富、资深的领导人，那么，本书将帮助你成为一位更杰出的领袖。这是一本好书，非常值得一读的好书。

西格·西格拉尔

作者序言

我很荣幸能在全美及世界各地开设领导学课程，因此常有机会与那些第二次、第三次，甚至第四次来参加研习会的人交谈。最近，在美国举行的一次研习会上，有一位将近 60 岁的男士（几年前我曾见过）在下课时找我谈话，他用力握住我的手说：“学习领导这项课程改变了我的人生，真希望 20 年前我就能够听到你的教导。”

我轻轻地笑道：“不，20 年前你听不到。”

他反问道：“此话怎讲？如果早在 20 年前我就学了这些领导法则，我会更有成就，而且人生会大为改观。你的领导法则扩大了我的视野，使我渴望去学习更多有关领导方面的事。以实现我的目标。如果早在 20 年前就学会，我可能会完成一些连做梦也想象不到的事。”

我答道：“你的说法确有可能，但是 20 年前我根本无法教你这些。我自己也是以毕生之力才学会在生活中应用这些领导法则的呀！”

写本书时，我已经 51 岁了，担任专职领导的职位也有 30

多年了。我创设过 4 家公司,将时间、精力都投入到了在人们的生命中发挥正面影响力的事情上。但在这期间,我也犯过许多错误,每一个成败经验对于学习领导要领而言,都是很宝贵的功课。

当我在世界各地向公司组织或个人演讲时,人们常要求我给领导的精髓下个定义。他们会说:“如果要将这些年来你所学有关领导之事浓缩成一张简要的清单,那会是什么?”

这本书就回答了这个问题。我以毕生的时间来学习这 21 条法则,也希望尽可能简单、明了地传达给你,在这过程中,你我将会一同享有许多乐趣。

这些年来,我学到最重要的真理之一是:不论你往何处或从事什么工作,领导力就是领导力,它的存在不容怀疑。时代在改变,科技在不断地进步,各地文化也有差异,但不论你是古希腊的市民、《旧约》中的希伯来人、近 200 年来的军队、现代欧洲的统治者,还是本地教会的牧师或今日从事全球贸易的企业人士,都会发现:真正的领导原则是恒久不变的。领导法则是经得起时间考验的,它们是驳不倒的金科玉律。

当你开始阅读本书时我盼望你能先将以下 4 个重点谨记于心:

(1) 这些法则都是可以学习的。有些比较容易了解及应用,有些比较难,但基本上每个法则都可以学会。

(2) 这些法则可以单独应用。每个法则都是相辅相成的,但也可以个别应用。

(3) 这些法则都会带出结果。应用这些法则人们就会追随你；违反或忽视它们，你就无法有效地领导别人。

(4) 这些法则是领导的根基。一旦学会了法则，你还得去操练，并应用在生活中。

不论你现在只是一个正要开始发掘领导魅力的随从者，还是一个已经拥有大批随从的天生领导者，你都可以成为更好的领袖。当你读到这些法则时，就会发现或许你已经有效地运用某些法则了，而其他的法则或许也会显露出你原先不知道的缺点。但学得越多，就越有机会成为更好的领袖。每一项法则都像一把工具，等着你来使用，帮助你实现梦想，并使他人的生命更有价值。哪怕只要学会一个法则，你就会成为一个比原先更好的领袖。学习全部的法则，人们就会欣然追随你。

现在，就让我们一起打开这个工具箱吧！



作者简介

美国著名的领导学专家，音久集团（INJOY Group）的创办人。该组织致力于帮助人们发挥自己最大的个人潜能和领导才能。同时，他也是非盈利组织“伊馈普”（EQUIP）的创办人。每年，马克斯韦尔都要对超过25万以上的人发表演说，并通过研讨会、书籍和录音带影响一百多万人的生活。到目前为止，他已经写了24本书，其中最著名的有：《领导力21法则》、《领导人21品质》、《做一个有影响力的人》、《成功之旅》、《培养你内在的领导才能》和《栽培你身边的领导人才》。

责任编辑 黄绪国

封面绘图 孟焯

封面设计 China University of Petroleum Press



约翰·C·马克斯韦尔领导学经典：

- (1) 《领导力21法则》
- (2) 《领导人21品质》
- (3) 《做一个有影响力的人》
- (4) 《优秀职员的17种品质》
- (5) 《优秀团队的17条法则》
- (6) 《栽培你身边的领导人才》
- (7) 《培养你内在的领导才能》
- (8) 《领导力实战手册》
- (9) 《领导人每天卓有成效的21个时刻》
- (10) 《转败为胜——从失败走向成功的不二法门》
- (11) 《赢者的态度》
- (12) 《梦想的力量》

ISBN 7-5011-6128-3



ISBN 7-5011-6128-3/C·66

定价：28.00元

目录

前言

作者序言

第一章

盖子法则

领导能力决定一个人办事的成效水平 (1)

◎你想爬得越高，就越需要领导力；你想发挥更大的影响，就需要更大的影响力。

◎领导能力常常是一个人及团体办事成效的盖子。如果领导能力强，锅盖就高，反之，团体的发展潜力便会受到限制。

◎个人和团体的成效与领导力的强弱成正比。

◎不管在哪一个行业，都可以看到一些聪明、有才干而又成功的人，仅仅因为缺乏领导能力，使得他们的成就大大受限。

第二章

影响力法则

衡量一个人的领导力,全看他所发出的影响力 (13)

- ◎当人们愿意跟随你,哪怕只是出于好奇,都足以表示出你已经是一个优秀的领导者,散发出领导的魅力。
- ◎头衔惟一能买到的是一点点时间,使你有机会增加自己的影响力,或者,毁掉它。
- ◎要成为一个领袖,不仅自己必须在前面带头走,而且还得有人愿意跟随身后。
- ◎职位不能叫一个人发挥领导力,反而是一个领导人能使职位发挥作用。

第三章

过程法则

领导力来自日积月累,而非一日之功 (25)

- ◎一个人开发与提升技巧的能力,决定他是否能成为领袖。
- ◎开始察觉自己对事实的无知,乃是迈向知的一大步。
- ◎人的一生中,成功的秘诀是当机会来临时,你已经预备好自己。
- ◎领袖不是一天养成的,必须投入毕生的工夫才能成就。

第四章

导航法则

谁都可以掌舵,但惟有领袖才会设定航线 (39)

- ◎所谓领袖即是看得比别人仔细,比别人远,而且比别人早一步先看到。
- ◎不管你过去经验多么丰富,仍然无法预知现今一切的状况。
- ◎一个计划是否被接纳,得到支持并获致成功,其主要因素并不在于计划有多大,而是它的领袖有多好。

第五章

哈顿法则

真正的领袖一开口,人们就洗耳恭听 (51)

- ◎真正的领袖拥有权力,而不单是拥有职位。
- ◎领袖真正的考验不在于开始时的地位,乃在于结束时的地位。
- ◎人们倾听,不见得因为话语中所含的真理或信息,而是因为他们敬重说话的人。

第六章

根基法则

信任乃是领导的根基 (65)

- ◎说到领导,不管你带领这群人有多久,你绝对不能取巧走捷径。

领导力 21 法则

- ◎领导就是策略与品格二者的有效结合，然而，如果须二者舍其一，宁可舍去策略。
- ◎欲取得人们的信任，领袖必须是：能力、关系和品格这几种特质的示范。
- ◎每个人的成就都无法超越他的品格上限。

第七章

敬佩法则

人们只想跟随比自己强的领袖 (79)

- ◎通常一个人的领导能力越高，就会越快地观察出别人身上领导能力的强弱。
- ◎有许多方法可以衡量一位跟从者对领袖的尊重程度，当一位领袖在团体中发动重大变革时，就能考验出他所受到的尊敬程度。

第八章

直觉法则

领袖善用领导的直觉来评估每一件事 (93)

- ◎一个领袖的领导直觉常能使他从一般领袖中脱颖而出，从而成为一个杰出的领袖。
- ◎成功的领袖必定拥有直觉，他们习惯使用自己的领导直觉来评估每件事物。
- ◎领袖具有一种能够退到远处来纵观全局的能力，不仅能回顾过去，并且能够预测未来，就好像能从风中嗅出变化的气息一般。

第九章

磁力法则

物以类聚，你是怎样的人，就吸引怎样的人来跟随你 (109)

- ◎你找到的人未必是你想要的，而是你自己是怎样的人，就会吸引怎样的人来跟随你。
- ◎好的领袖知道，成功的秘诀在于找到人才来弥补他的短处，这样他就能专心致志地做他较擅长方面的事
- ◎如果你认为属下应该有更好的素质，那么这该是你提升自己素质的时候了。

第十章

亲和力法则

领袖知道，得人之前必先得其心 (121)

- ◎卓有成效的领袖知道，在你要别人伸手支持之前，得先感动他们的心。
- ◎与人亲善的秘诀在于认识到：即使在一个团体里，你也必须把人当成个体看待。
- ◎如果想要人跟随你，就不可低估与人建立关系所产生的力量。
- ◎带领自己用头脑就足够了；带领他人，要用心才行。

领导力 21 法则

第十一章	核心圈法则 核心圈的水平,足以决定你的成败 (133)
	◎领袖的潜力是否能发挥,取决于核心成员的素质。如果这些人有能力,领袖就能带出极大的影响,不然,领袖也无能为力。 ◎领袖身边的核心圈足以影响领袖,以及影响整个组织潜力的发挥。
第十二章	授权法则 有安全感的领袖才肯授权与人 (145)
	◎最好的主管懂得找到人才来做好计划中的工作,而且又能克制自己在过程中不横加干涉。 ◎你如果想做个成功的领袖,就必须懂得授权。 ◎授权式的领导模式不依赖于职位权威,而是使所有人都有机会负起领导的角色,如此一来,他们就能轮番贡献自己的长处。
第十三章	增殖法则 名师出高徒,只有领袖才能带出领袖 (157)
	◎栽培其他领袖的惟一方法,就是使你自己成

为更好的领袖。

◎组织成长的潜能取决于领袖是否拥有更多良好的领导人才，领导人才越多，成功的可能性就越大。

◎如果你想继续成长而成为一个领袖，就得花时间与最优秀的领袖在一起。

◎领袖不会群聚在一起，你必须一次一个地把他们挑出来。

第十四章

接纳法则

想要人们认同你的想法，必须先让他们接受你这个人 (169)

◎领袖先找到目标，然后才找到一群跟随者；而一般人却是先找到了领袖，然后才认同领袖的目标。

◎人们一旦拥护某人，就乐意跟随他的目标，人们乐意追随那些他们能够认同的人。

◎身为领袖，如果事情不成功就得不到任何肯定。不能因为你做“对”的事就有功劳，成功是以你是否有能力带领众人前往他们认同的目标来衡量。

第十五章

致胜法则

领袖必须为他的团队找出一条致胜之路 (181)

- ◎伟大的领袖在压力下最能发挥潜力，而使他们内在的特质得以浮现出来。
- ◎一个团队不管拥有多少人才及潜力，惟有当所有成员具有统一的目标时才可能成功。
- ◎斗士的心态——为求生存而奋斗的精神，乃是创造本公司文化的原动力。

第十六章

动能法则

动能是领袖最好的朋友 (197)

- ◎惟有那些能引发他人动力的领袖才能够创造出动能。
- ◎动能起动的时候最困难，而一旦开始前进，你会发现真的可以做些惊人的大事。
- ◎如果你渴望在团队中有所作为，千万不要忽视动能所带来的力量。动能真的是领袖最好的朋友，只要你设法建造起动能，就有可能成就任何事情。

第十七章

优先次序法则

领袖们必须明白，忙碌不见得就会有成就（211）

- ◎有许多东西会吸引我的眼睛，但是只有少数几件能吸引我的心。
- ◎身为领导，要把大部分的时间花在你最强的领域。如果你的团体中有人能承担你手中的工作，而且能做到你水准的八成，那么，就应该将它交出去。
- ◎惟有当你的手下专注于真正重要的事项时，才能取得真正的成功。

第十八章

“舍”“得”法则

领袖必须懂得先“舍”，然后才能有“得”（223）

- ◎成功的领袖如果想扭转公司的命运，非得保持一种牺牲的态度不可，他必须心甘情愿地付出代价才能把公司带上轨道。
- ◎领导就是树立榜样，当你身处领导地位时人们会仿效你的每一个动作。
- ◎今日有许多人想要登上领导的宝座，期待着有朝一日登上高位就能享有自由与权力。他们完全不了解领导真正的本质乃是牺牲。
- ◎当领导者一定得牺牲。而这种牺牲是一种持

领导力 21 法则

续的过程,并非只是一次性的付出而已。

第十九章

时机法则

掌握时机与善用策略同样重要 (235)

- ◎当适当的领袖配上正确的时机,令人振奋的结果就必会产生。
- ◎了解到该做些什么是一回事,而抓住时机却是另一回事。
- ◎领袖如果一再展现出他缺乏良好的判断力,哪怕犯的不过是些小错,人们还是会开始觉得,如果继续接受此人领导,那才是真正的错误。

第二十章

爆炸性倍增法则

培养追随者,得到相加的效果

培养领导者,得到相乘倍增的效果 (249)

- ◎我身边的人个个都有无穷的潜力,需要有人调教栽培,但我却忙于自己在领导及经营上的成长,而无暇顾及培育周围这些人才,结果,他们就流失了。
- ◎任何遵行“爆炸性的倍增”法则的领袖,将从跟随者的成长模式转换领导者的成长模式。

- ◎只要你肯培训人才，领袖就会浮现出来。
- ◎你所培养的领袖越优秀，他所带进来的追随者与领袖的素质就越优秀，而且数量越多。

第二十一章

传承法则

一位领袖的历史地位有赖于顺利传承 (259)

- ◎领导力是无法委托别人来发挥的，你如果不运用它，就得放弃它。
- ◎就像球队，教练需要一群好球员才能赢，同样，一个团体也需要一群好领袖才能成功。
- ◎成功不是看你眼前接手做什么，而是看你身后留下来的是什么。

第一章

盖子法则

领导能力决定

一个人办事的成效水平

在领导课程中，我常从解释“盖子法则”开始，因为它最能帮助人们了解领导的价值。如果能掌握这个法则，就会看到领导力在生命的各个层面所造成的不可思议的影响。我的结论是：领导能力是决定一个人办事成效的盖子因素。领导能力越低，这个人所能发挥的潜力也越低；领导能力越高，他就越卓有成效。举例来说：如果你的领导能力达到 8，那么你的成效就不会高过 7；如果领导能力只有 4，那么成效就不会高过 3。你的领导能力——不管好坏，都决定你的办事成效，以及你的组织机构可能发挥出的影响力。

让我以一则故事来说明这个原理。

麦当劳的故事

1930 年，有两个来自新罕布什尔州的年轻兄弟，名叫狄克与莫里斯。他们来到加州寻找美国梦。因为刚出中学校门，在家乡找不到什么就业机会，就前往好莱坞谋求发展，结果在电影制片公司找到了工作。

之后不久，他们对娱乐业的热衷与兴趣，促使他们在好莱坞东北边 5 英里的格兰岱尔开了一家戏院。但尽管勤奋努力，

却始终赚不了钱。在经营戏院的4年当中，他们经常为了支付每个月100美元的房租而捉襟见肘。

这两兄弟极其渴望成功，不停地寻找更好的商机。1937年，他们终于找到一条可行之路，在格兰岱尔东边的帕沙迪那开了一间小小的速食餐饮店。南加州的居民出门都要以车代步，以致商业、文化都因应这样的变迁而改变。

速食餐饮店是30年代早期才崛起的行业，而且越来越受大众欢迎。顾客一般不到餐厅用餐，而是把车开进小小的速食店四周的停车场，向走到窗边的侍者点餐，然后就在车内享用餐盘端来的食物，其中瓷碟、玻璃杯、金属刀叉、汤匙齐备。在一个讲求速度的社会，这不失为一个符合时代潮流的好主意。

狄克及莫里斯兄弟经营的这家小小速食餐饮店快速地取得了成功。1940年，他们决定搬到圣柏那狄诺去经营，这个地方大约在洛杉矶以东50英里，是居民多为工薪阶层的一个新兴都市，他们扩张店面，供应更加丰富多彩的食物：从热狗、薯条、奶酪到烤牛肉、猪肉三明治、汉堡等食物。营业效果相当不错，年营业额达20万美金，两兄弟每年分得5万美金的盈余，这样的收入使得他们成为镇上的新贵。

到了1948年，敏锐的直觉告诉他们，时代在快速地变化，因此他们的餐馆业也做了一些调整。他们不再提供侍者到车窗边订菜的服务，改为对走进餐馆来的顾客进行服务。同时，他们也简化手续，讲求效率，菜单精简了，专卖汉堡；不再使用

领导力 21 法则

瓷盘、玻璃杯及金属刀叉，代之以纸盘、纸本、塑胶刀叉，成本降低了，价格自然也就低廉了。他们也发展所谓的快速服务系统，厨房就像个装配站，每条生产线都快速运作，目标是在 30 秒内供应每位顾客的需要，结果他们成功了。到 20 世纪 50 年代中期，他们的年度收益高达 35 万美金，从此，狄克与莫里斯每年平分的盈余约 10 万美金。

这两兄弟到底是谁？那个时候，你如果开车到圣柏那狄诺，在十四街与 E 街交叉路口那个餐饮店，即可看到他们。那栋八角型建筑物前面的霓虹招牌上，就写着麦当劳汉堡 (MCDONALD'S HAMBURGERS)。可是你如果以为狄克与莫里斯已经发了大财，从此平步青云了，那就错了。事实上，麦当劳并没有蒸蒸日上，相反，因为他们的领导能力像盖子一样盖住了成功的机会。

不可否认，麦当劳兄弟已经在经济上站稳了脚跟。他们是全美盈余最高的餐饮公司之一，甚至不知道该如何处理赚进来的钱。他们在顾客服务及厨房组织上极有天赋，由此发展出一套餐饮服务的新系统。事实上，他们在餐饮服务方面的天赋是如此的名闻遐迩，以致人们纷纷通过书报来介绍他们，并从全国各地慕名而来学习他们的经营方式。有时，每月收到的来信就高达 300 多件，这就让他们想到推销麦当劳的经营理念。

这种连锁经营餐厅的观念在当时并不是创举，而是已经存在几十年了。对于麦当劳兄弟而言，他们觉得这样可以不必

盖子法则

自己再多开一家餐厅就能坐收渔利。1952年，他们开始往这方面拓展，结果大失所望，理由很简单，他们缺乏实现这个想法所需要的领导能力。两兄弟是属于餐饮店老板级别的人才，他们知道如何经营才能使整套系统更卓有成效、降低成本且提高利润，他们是卓有成效的经理人，却不是领导者。他们的思想模式像盖子一样抑制了他们的发展与潜能。虽然他们已经在成功的高处，但狄克与莫里斯兄弟却发现自己卡在“盖子法则”上无法突破。

1954年，两兄弟与一位名叫雷·柯洛克的人合作，这是一个领导人才。柯洛克一直在经营他所创设的小公司，专卖做冰淇淋的机器，他知道麦当劳兄弟，因为他们的餐饮店是他最好的客户之一。有一天，他到麦当劳店参观，对它的前景颇为看好。很快，他就与两兄弟敲定一项交易，并于1955年自组一家麦当劳连锁公司（后称为麦当劳公司）。

柯洛克很快地买到麦当劳的连锁经营权，并以它为模式，销售给其他的连锁店。之后，他开始组合一群员工，延揽天下精英才俊于旗下，当这个团队成长并发挥力量时，这些人又去发掘、招募具有领导能力的人才。

在开始的几年，柯洛克付出了很多。虽然已经50多岁，但他每天的工作时间还是像30年前事业刚起步时那样长。他减少许多平常的嗜好消遣，包括乡村俱乐部会员可享受的一切福利——后来据称他打高尔夫球退步了10杆。在起初经营麦当劳的8年当中，他没有给自己支薪水；不仅如此，他还以私

领导力 21 法则

人名义,甚至用自己的人寿保险为抵押向银行借贷,以支付他旗下一些主要领导阶层的薪水,他的牺牲及领导能力都得到了丰硕的回报。1961年,他以270万美金从两兄弟手中买下麦当劳的全部所有权,然后拓展为全国性的组织与全球性的企业。柯洛克的生命及领导能力的盖子显然高过他的先驱——狄克与莫里斯两兄弟。

当狄克与莫里斯试着销售他们餐饮服务连锁系统时,只打算将这种理念卖给15个买主,其中只有10个人真正在经营餐厅。在这么小小的企业中,他们有限的领导能力与缺乏远见造成了很多的障碍。举例说,当来自凤凰城第一个向他们买专利的耐尔·福斯告诉两兄弟,他要将他的餐馆取名为麦当劳时,狄克回答说:“何必呢?在凤凰城根本没有人知道麦当劳是怎么回事。”

可是另一方面,在柯洛克的一生中,领袖能力的盖子就直冲云霄。1955至1959年间,柯洛克成功地开拓了100家店铺,4年后又增加到500家。如今,公司已经在100多个国家开拓21000多家餐厅。领导能力,或者更正确地说,缺乏领导能力,就像盖子一样盖住了麦当劳兄弟办事的成效水平。

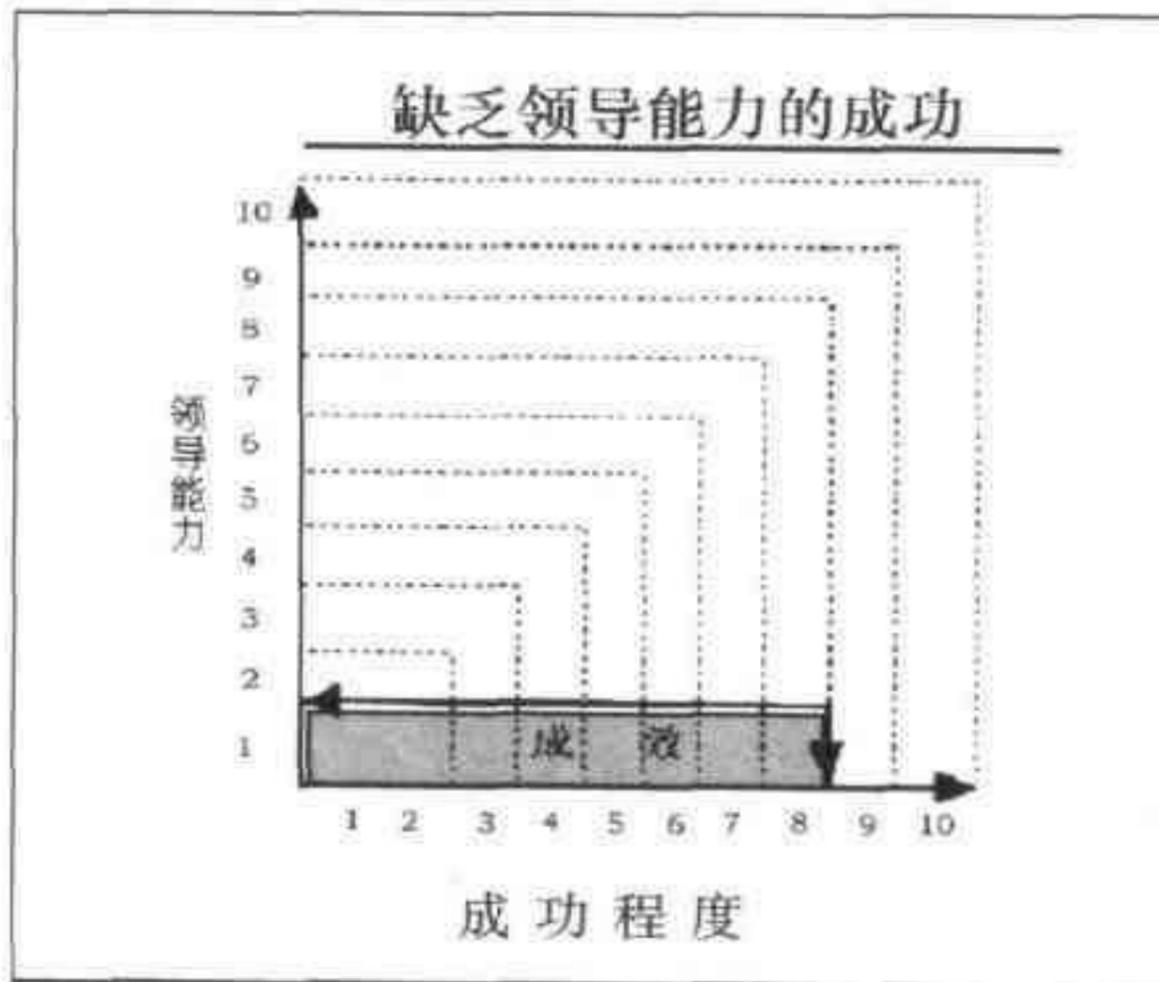
缺乏领导能力下的成功

我相信,成功是每一个人都可获得的。但我也深信,一个没有领导能力的人,他的办事成效必定十分有限,他所带来的

影响，比起有领导能力的人，实在是差远了。你想爬得越高，就越需要领导力；你想发挥更大的影响，就需要更大的影响力。无论你想实现什么目标，都取决于你带领别人的能力。

你想爬得越高，就越需要领导力；你想发挥更大的影响，就需要更大的影响力。

让我以下图来表明：假设你的成功程度是 8 级（在 1 到 10 的尺度上），这已经是相当好了，我想麦氏兄弟是具有 8 级的成功度。但是，如果你的领导能力只有 1 级（也是 1 到 10 的尺度），那你的办事成效可用阴影的部分来表明：

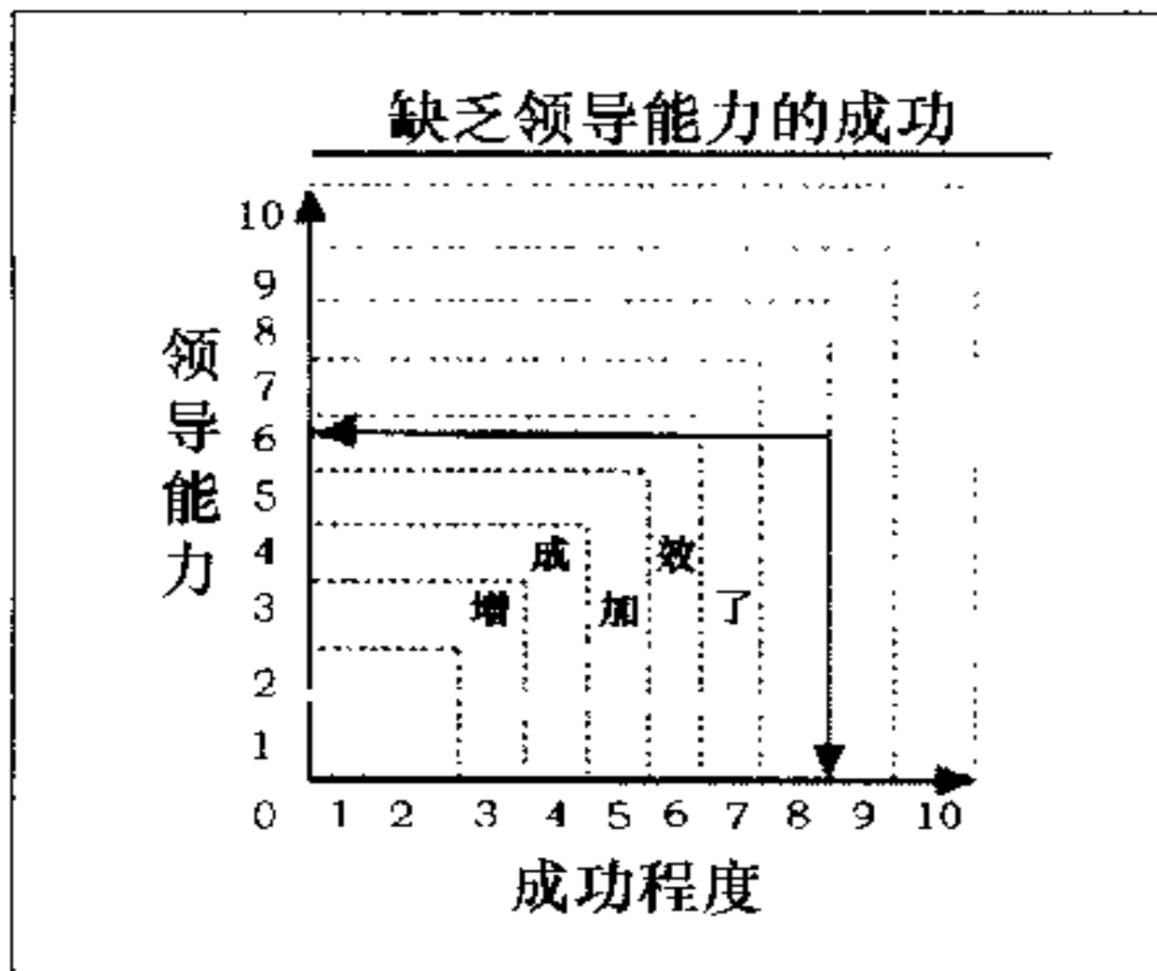


如果想增加你的成效，可以有几种不同的做法。你可以非常认真地工作，提升你的成功等级，例如到最高 10 级。你有可

领导力 21 法则

能实现，但必须付出极大的精力与时间，因为根据“报酬递减定律”，从你现在的 8 级想提升两级达到 10 级所消耗的力量，可能比你原先达到 8 级所花费的力量还要多。如果你想提升最后那 2 级，你有可能因此累垮了。

另外还有一种做法，那就是认真学习，提升你的领导能力，假以时日，你自己将成为一个领袖。到后来，譬如说，你的领导能力从原先的级别提升为 6 级，其成效如下页图所示：



阴影部分的面积从原先的 8 提升到 48，换言之，没改变你的成功度，只提升领导能力，你的成效增加了 50%！如果你的领导能力也提升到 8 级的话，成效就增加了 70%，可见领导能力具有几何倍数的效果。在各行各业以及非营利机构，这种影响屡见不鲜。为此，我致力于这方面的教导已经有 20 多年了。

要改变团体的方向 只需要换领袖

领导能力常常是一个人及团体办事成效的盖子。如果领导能力强,盖子就高;反之,团体的发展潜力便会受到限制。这就说明为什么在陷入困境时,团体会寻求新的领导。国家如果处于危急之秋,就会选举一位新总统。公司如果屡屡亏本,就会改换经理人。教会如果是欲振乏力,就会寻找新牧师。球队如果是节节败北,就会寻求新的教练。

个人和团体的
成效与领导力
的强弱成正比。

在体坛上,领导与成效的关系尤为显著。例如:职业性的运动团队,队员的禀赋常常不是问题,因为每一个球队的队员都是千挑万选出来的。反之,教练以及几位主要球员的领导能力却足以使他们的球队比别人出色。要想提高球队的赢球率,可先从提升教练的领导力着手,这就是盖子法则。

拥有优越领导传统而又应当获胜的大专球队是圣母大学的校队。该校足球队夺得全国性锦标赛冠军比其他任何大学都多。历年来,他们的爱尔兰斗士队在所有球赛中的得胜率超过四分之三(高达 75.9%),事实上,该队的两位前任教练——洛克尼以及法利埃是全国大学足球赛最高胜球率的保持者。

20 世纪 80 年代初期,圣母大学聘请福斯特作为足球队总

领导力 21 法则

教练。在他之前的两位教练：巴塞吉昂及丹德凡均颇负盛名。在他们的任期中球队都拿过全国性的锦标赛冠军，而且后来也都被列入全国足球基金名人榜。福斯特到圣母大学之前，在莫勒高中担任总教练，18年间也创下 174 胜、17 负、2 平的惊人纪录，有连续 7 个球季，他的球队从未输过球，而且六度赢得俄亥俄州州锦标赛冠军。有 4 支他担任过教练的球队被公认为全国最优秀的队伍。

但是他来到圣母大学后不久，人们就发现他的能力有所不及。作为教练及战略家，他绝对是一流的，但面对大学程度的球队，他的领导能力就显得不足。在他担任教练的 5 个球季，球队的表现是 30 胜、26 负、1 平，其获胜率只有 53.5%，在该校 100 多年的足球校队史上排名倒数第三。之后，他又担任阿克兰大学的教练，其累积的记录是 43 胜、53 负、3 平，显示出他输多赢少，福斯特的例子可视为“盖子法则”下的另一位牺牲者。

不管在哪个行业，都可以看到一些聪明、有才干又成功的人，因为缺乏领导能力，使得他们的成就大大受限。

不管在哪个行业，都可以看到一些聪明、有才干而又成功的人，仅仅因为缺乏领导能力，使得他们的成就大大受限。例如，20 世纪 70 年代末期，当苹果牌电脑初创时，斯蒂夫·沃兹尼亚克是首脑人物之一，但他在领导能力方面的盖子却很低。所幸的是，他有一位领导能力非常高的合伙

人斯蒂夫·杰布斯,此人将苹果电脑提升为世界级,使其资产总值高达9位数字。这就是“盖子法则”带来的冲击。

几年前,我遇到唐·史蒂芬生,他是加州圣地亚哥全球服务业资源公司的总裁。这是一家国际性服务业的顾问公司,我们边吃午饭,边谈论他的公司。现在,他们只做咨询业务。而当年,他们专门接管经营不善的旅馆或游乐场,重新整顿业务及经营方式,在开始盈利后再以高价出售,像南加州的拉·科斯塔即为一例。

史蒂芬生告诉我,每次接管一个公司必定先做两件事:第一,他们把所有员工重新整顿训练,以提高服务的品质。第二,开除原有的领导人。乍听这句话,心中有点惊讶,于是就问他:“你每一次都把他开除吗?”

“没错,每一次都这样。”他回答

我又问:“你难道不先跟他谈谈,了解他的情形,看看他是不是个好的领导人?”

他回答说:“不用了,如果他是一个好领袖,就不至于把公司搞到如此地步。”

这话挺有道理的,没错,这就是“盖子法则”。为达到最高的成效,必须采取一些方法把盖子提高。

所幸,我们不见得要开除领袖。在研习会上我都告诉学员:一定会有盖子存在,但你可以设法提高自己的盖子。这个课题我们还会在其他的领导法则中讨论。

第二章

影响力法则

衡量一个人的领导力
全看他所发出的影响力

你 如果没有影响力，绝对无法领导别人。那么，你又应当如何衡量自己的影响力呢？在此，我要用一则故事来回答这个问题。

戴安娜王妃如何赢得影响力

1997 年夏末，人们为相隔不到一星期的两个事件——戴安娜王妃及特蕾莎修女相继去世而大受震撼。表面上，两位女士似乎截然不同，戴安娜身材高挑，是芳华绝代的英国王妃，周旋于皇室权贵当中；而特蕾莎则是诺贝尔和平奖获得者，生于阿尔巴尼亚，是个矮小、年纪老迈的天主教修女，她大半生都在印度加尔各答照顾那里最困苦的贫民。

但不可思议的是，她们对社会的影响却是很类似的。伦敦《每日邮报》于 1996 年所发布的民意调查显示：戴妃与特蕾莎修女被评选为世上最有爱心的第一、第二名人物，她们在人心深具影响力。或许你会问，像戴安娜这样的人，在世人眼中怎会与特蕾莎修女的声望并驾齐驱呢？答案是：她展现了“影响力法则”所带来的力量。

1981 年，戴安娜与英国查尔斯王子结婚后，成为全球家喻

户晓的人物。将近 10 亿人在电视机前观看戴安娜在圣保罗大教堂的婚礼，从此，人们就津津乐道于她的任何消息。人们对戴安娜深感兴趣与好奇，此前，她只不过是一个平凡的幼儿园老师。其实，她似乎非常内向腼腆，而且为她与新婚夫婿——查尔斯王子如此备受关注感到恐惧。

新婚之初，有报导说：戴安娜为她所应当履行的王妃职责感到不悦。然而，后来她适应了这个新角色，开始在各种不同的场合，代表皇家到世界各地旅行访问。很快，她就以服务穷人，为许多慈善机构募款作为工作重心。在这当中，她与各国政要、慈善事业负责人、演艺人员以及各国元首建立起友好的关系。起先，她只作募款发言人与介绍者，渐渐地，她的影响力增加，也开始有能力地带动一些计划。

戴安娜开始召集人们投身艾滋病研究，关注麻疯病人以及号召停止使用地雷等运动，尤其在禁用地雷运动中，她展现出极大的影响力，吸引了世界各国领袖的注意。在去世之前的几个月，她访问美国，与克林顿总统的幕僚会谈，说服他们支持奥斯陆会议——禁止布雷决议案。几星期后，这些阁员改变了他们原先的立场而转向支持禁用地雷。英国红十字会的派特·福乐说：“她吸引了举世对此事的注目，因而影响了克林顿总统的决策。无疑，她已经将地雷使用问题摆在了世界的论坛上。”

起初，戴妃的头衔只带给她向群众演说的机会。但不久之后，她就以自己的方式展现出影响力。1996 年与查尔斯王子

领导力 21 法则

当人们愿意跟随你，哪怕只是出于好奇，都足以表示出你已经是一个优秀的领导者，散发出领导的魅力。

离婚后，她失去了王妃的头衔，却丝毫没有减低她对人们的号召力。她的前夫与婆家虽贵为皇族，但影响力却逐渐减小，反倒是她的影响力却大大地增强了。原因何在？因为戴安娜深切地明了“影响力法则”。

具有讽刺意味的是，即使在戴安娜过世之后，她对人们仍然深具影响力。当她的葬礼通过电视及英国广播公司转播时，共被译成 44 种语言。据英国国家广播公司估计，全球约有 25 亿人观看或收听了实况转播——约为当初观看她婚礼人数的二倍半。

许多人从不同的角度来描述戴妃，有一个字眼我从没有听人用过的，就是“领袖”，然而那正是她的特质。她能够带动许多事情，归根结底是因为她具有影响力。可见，领导能力其实就是影响力。

有关领导力的 5 种误区

一般人对于领导有许多不正确的观念，当他们听到某某人有响当当的头衔或身居领导职位，就以为他是领袖。没错，有时候是这样。但有时候，个人的头衔对于做个好领导并无大用。真正的领导力是无法转移、指派或委任的，只能从逐渐累

积的影响力而来，它必须是逐步赢得的。头衔惟一能买到的是一点点时间使你有机会增加自己的影响力，或是毁掉它。

人们对于“领袖”或“领导”有许多不正确的观念，最常见的有以下5种。

头衔惟一能买到的是一点点时间使你有机会增加自己的影响力，或是毁掉它。

1、经理人就是领导

最普遍的误解：认为领导与管理是同一回事。直到几年前，书本上论及有关领导的部分，事实上谈的都只是管理。二者主要的差异在于领导是指影响别人来跟随自己，而管理则专指维持系统及其流程。正如前克莱斯勒总裁兼首席执行官艾科卡自我解嘲时说的：“有时，甚至最佳的经理也会像小孩子牵着大狗一样，是被狗牵着跑的。”测试一个人是否能够领导，而不只是做管理，最好的方法是要他去带动正面的改变。经理人只能坚守而无法改变既定的方向。要带动他人朝新的方向行动，需要具有影响力的领导人物。

2、企业家就是领袖

人们常常会以为所有的推销员或企业家都是领袖，事实并非如此。你或许记得几年前在电视上一些有关朗戈公司的广告——他们有一些颇具创意的产品，像果菜榨汁机、袖珍型

领导力 21 法则

钓鱼组、壳内打蛋器等等，这些都是由一位名叫朗波菲的人所研发出来的，此人号称“世纪推销员”，他也出现在许多新奇产品的推销广告中，像防秃发喷雾剂及食物干燥器等。

从销售产品赚得 3 亿美元财富的角度看来，朗波菲确实具有创业精神、创新性，而且非常成功，但这一切都不足以使他成为一个领袖。人们或许会购买他所销售的产品，但并不会去跟随他，他只能一时说服别人掏腰包，但不能长远影响人心。

3、有知识的人就是领袖

培根说：“知识就是力量。”大多数人相信能力是领导者的必备条件，因此，很自然就以为，凡拥有知识及才智的人都可能是领袖。其实，这并不完全正确，你不妨到一些名校去会见那些最出色的科学家、哲学家，他们的智商极高，但领导能力可能奇低。智商高并不一定懂得领导。

4、先驱就是领袖

还有一个错误的观念是：任何一个站在群众最前面的人就是领袖，其实带头者并不一定就是领袖。举例说：希拉利爵士是第一位登上圣母峰的人，自 1953 年他完成这一历史壮举后，许多人也跟随他的脚步，但这并不是说希拉利就是领袖。在该次探险中，他甚至连领队都不是，汉特才是。当希拉利于 1958 年参加英联邦穿越南极洲探险队远征南极时，他是伴随

另一位名叫福克斯爵士的领队。由此可知,要成为一个领袖,不仅自己必须在前面带头走,而且还得有人愿意跟随其后。

5、高级职位的人就是领袖

如前段所提,有关领导力最大的误解是:以为领导是以职位为基础,实际上不然。胡佛这样说过:“职位不能叫一个人发挥领导力,反而是一个领导人能使职位发挥作用。”

请看几年前在“科第安”——原先叫作“沙奇与沙奇”的广告公司所发生的事就可以明白。1994年,一群

职位不能叫一个人发挥领导力,反而是一个领导人能使职位发挥作用。

——胡佛

“沙奇与沙奇”的投资者,强迫解聘公司总经理沙奇。结果呢?有好几个经理跟着沙奇离开公司,许多最大的客户,像英国航空公司以及糖果制造商马尔斯也都跟随而去。沙奇的影响力很大,以至于他的离去造成公司股票立刻从每股 8625 美元跌到 4 美元。这就是“影响力法则”所造成的结果。沙奇虽然失去他的头衔与职位,却仍然是个不折不扣的领导者。

谁才是真正的领袖?

我本人在刚踏出大学的校门之后,第一份工作是在印第安纳州乡下一个小教会担任牧师。在那里我学到了“影响力

领导力 21 法则

则”。我有足够的资历受聘为他们的主任牧师，也就是说，我具备了教会领袖的身分与职权——我有学士学位，甚至已经正式被按立为牧师。此外，多年来我曾受家父的熏陶，他是一位著名的牧师，也是我们的教派极受敬重的领袖。虽然这些背景使我显得很有来头，但却不能使我成为一个真正的领袖。在第一次董事会中，我很快就发现谁才是这个教会中真正的领袖。（在“哈顿法则”那章，我会告诉你全部的故事。）3年后，我任下一个职位时，已经学会了影响力法则，并且明白，成为领袖是要下很多苦功的。

领导力就是影响力，当你像我一样开始学习领导时，就会每天在周围的环境中发现个人都在发挥影响力。举例来说：1997年我搬到佐治亚州的亚特兰大市。同一年，丹瑞福做了全国足球联盟旗下亚特兰大鹰队的教练。虽然他先前任职于纽约巨人队。但他的声望其实是建立在他担任丹佛队总教练的时期。自1981到1992年间，创下了117场胜利的绝佳记录，3次晋级超级杯足球赛，并且三度荣获全国足球联盟推选为年度最佳教练。

不管丹瑞福在丹佛有多成功，他的过程并不是一帆风顺的。大家都知道，他与四分卫艾尔威及助理教练薛那汉的关系不佳，这到底是怎么回事呢？据说，1989年的球季，薛那汉与艾尔威有时不顾丹瑞福的想法，按自己的进攻战术比赛。我不知道这事是否属实，不过，如果事情真是这样，薛那汉就比丹瑞福对丹佛的四分卫更具影响力了。虽然丹瑞福拥有总教练

的头衔与职权。而且也算是个挺优秀的教练,但实际上薛那汉在那个四分卫的心中却更具有影响力。谁有影响力,谁就是真正的领袖。

在那个球赛季结束时,薛那汉离开丹佛队,1995年他又回来担任总教练,此时,他才实至名归地成为球员们的领袖。而如今这个领袖验证了他的能力——1998年1月,他带领丹佛队及四分卫艾尔威勇夺了超级杯的冠军。

没有筹码的领袖

我一向很敬佩好友比尔·海波斯的领导能力。比尔是北美最大的教会——位于伊利诺州南巴灵顿市柳溪社区教会的主任牧师。比尔说:他相信教会乃是社会中最倚重优秀领导力的团体。我知道有些企业人士听了他这一番话会大感吃惊,但我认为比尔说得没错。他之所以坚守这个理念的原因何在?依赖职位的领导人无法在义工团体中受重视,因为他没有可供掌握的筹码来制衡人群。在其他组织中,有权位的就有许多操控工具,譬如在军队里,长官可以使用官阶叫人顺从,如果行不通,就把人关进牢房。在商界、政界,上级可以运用薪水、福利与津贴来治理员工,当事关生存之需时,属下多半得配合听从。可是在一个像教会这种由义工组成的团

影响力的本质在于号召他人起而参与。

——史翠特

领导力 21 法则

体里，你必须真正具有领导的能力，或者说，具有影响力才做得了事情。哈里·史翠特说：“影响力的本质在于号召他人起而参与。”在义工组成的团体中，所有的跟随者都是不能被强迫上场的，领袖对群众如果没有影响力，人们就不会追随。最近我与一群大约 150 位汽车业的高级主管分享这个看法时，大家才恍然大悟，当我给予如下的忠告时，他们都由衷地感到兴奋。现在我也要与你分享——如果你是职业经理人，想知道手下的人是否具有领导能力，就让他们到社区去做义工。如果他们在红十字会、世界展望会或当地教会的服务能带动别人来跟随，你就知道他真的具有影响力以及领导能力了。

从司令官到士兵

在解说“影响力法则”时，我最喜爱使用林肯的一则故事。1832 年，在他担任总统之前许多年，年轻的林肯召集一群人投入黑鹰战役。在当时，能召聚一群自愿军来做国民兵的，自然就做了首领并被授予官阶。因此，林肯就得了陆军上尉的官衔。

不过这下林肯上尉麻烦了，因为他根本不知道如何带兵，也从没有受过军事训练，更不懂得何谓战术，甚至连最简单的操兵步骤也不熟悉。例如，有一天他带着二三十人在野外行军，需要指挥他们穿过一道门，到另一片田野，但他却手足无措，不知如何是好。后来他回忆这段轶事时说道：“我活了这辈

子竟然不知道如何下口令，才能让横走的队伍转为单行的队伍。最后到大家快接近大门时，我才大声喊道：“队伍解散两分钟，然后到门对面的另一边重新集合。”

日子一天天过去，林肯在军旅生涯里所表现的影响力是每况愈下。其他军官因为显出领导能力而得到升迁，林肯却发现自己江河日下。起先，他是以上尉的军阶与职位来带兵，但这些职权对他丝毫没有用处，他无法克服“影响力法则”带来的障碍。在军旅生涯的末期，林肯找到了最合适自己的位置，就是单单做个二等兵。或许是上天怜悯美国的命运，林肯终于克服了他无法影响别人的先天弱点。退役后，他在伊利诺州的立法部门以及美国众议院扮演一个不起眼的角色，但是经过长时间的磨练及不懈努力之下，林肯累积的经验终于使他成为一位很有影响力、并且能够带动变革的领袖人物。

这是我最喜欢的领导格言：“凡自认为在带头走却没有别人跟随的，只不过是闲逛而已。”如果你不能影响别人，人们就不会跟随你；如果人们不能跟随你，你就不是领袖。这就是“影响力法则”。不管别人怎么说，切记：领导不在乎别的，就是必须发挥影响力。

第三章

过程法则

领导力来自日积月累

而非一日之功

安娜·薛白女士于 1995 年元月逝世，享年 101 岁。她长年住在纽约曼哈顿区一间狭小简陋、房租每月仅 400 元的单身公寓，她的墙壁油漆已经斑驳脱落，几个陈年旧架更是积满了灰尘。

薛白倚靠社会安全福利金和每月少量的退休金过日子。1943 年她从国税局查账工作的岗位上退休后，就这样过着简朴的生活。她在国税局并不得志，尽管拥有法律学位而且工作表现优异，却从来没有获得升迁的机会。当她 55 岁退休时，年薪只不过 3150 美元而已。

最了解她的一位同事克拉克回忆说：“大家待她非常不公平，她必须在各方面为保护自己而努力，那真是一场艰苦的奋斗！”

薛白真是简朴生活的典范，从来不为自己花什么钱。当家具老旧时她也没有换新的，甚至舍不得订份报纸，通常只是每星期一次到图书馆翻阅《华尔街日报》。

你能想象纽约市约示瓦大学校长诺曼·拉姆先生有多惊讶吗？有一天，一位名不见经传，也从未上过约示瓦大学的小妇人，突然将她全部的遗产捐赠给大学。他说：“当我看到遗嘱，真是大出意料之外。这位女士一夜之间成了传奇。”

薛白女士留给约克大学的遗产，总值达 2200 万美元。一位退休 50 年的单身老妇如何累积这么大笔的财富呢？

1943 年她刚退休时，身边有一笔 5000 元的存款。她以这笔钱投资买股票。到 1950 年由股票所得的盈余足够她买 1000 股雪伶一普洛公司的股票，其面值合计 10000 元，之后她守住这些股票，让它的价值逐日上涨。直到这一天，原先那 1000 股经过无数次的分股，竟然已经成 128000 股，价值高达 750 万元！

薛白女士成功的秘诀在于她以毕生之力建立自己的财富。不管手中股票市价的涨跌，她始终留着不卖。从不考虑：“如今已经身分不凡，我要变卖成现金来花用。”她决定长期投资；每次分配的股利，她都用来转投资，经年累月，就看到所得的股利越来越多。她用她的一生来建造这笔财富。当其他老年人担心身边的积蓄日减，可能不够终了余生时，薛白却发现自己多活一天就更加富有。就理财的眼光来看，薛白很懂得应用“过程法则”。

领导就像投资——是以复利增值

成为一位领袖就像在股票市场进行成功的投资，如果你期待一夜致富，保证不会成功。最重要的是你每天是否持之以恒，日夜不懈。我的朋友塔格·苏特坚称：“我们成功的秘诀可以从每天的办事日程表中窥见端倪，如果你不断投资发展你

领导力 21 法则

成为一位领袖就像在股票市场进行成功的投资，如果你期待一夜致富，保证不会成功。

的领导能力，让你的资产以获利增值，假以时日必能看到可观的成长。”

当我在讲习会中传授如何提升领导力时，人们总会问我领袖是不是天生就有的？我总是开玩笑的回答：“当然啦！他们肯定是被生出来的，请问有谁是从石头缝里蹦出来的呢？”

等到大家笑过了，我才真正回答问题——领导才能是否有人天生拥有，也有人完全缺乏。

不错，有些人好像生来就具有较大的禀赋，然而领导能力其实是一些技巧的组合，其中几乎所有的技巧都可以经过学习而获得提升，但这个学习过程并非一蹴可及。领导力本身十分复杂，包含各种要素：尊重、经验、感情、人格韧度、待人技巧、纪律、动能、时机……无法一一细数。如你所见，许多涉及领导的要素是抽象的观念。领袖需经长期的历练才能成熟有效。也正因这样，直到如今我已经年过半百，才觉得自己真正开始顿悟许多有关领导的原理。

好领袖都是学习者

领导学家沃伦·本尼思与伯特·那鲁斯从各行业中选出 90 位顶尖级的领袖进行研究，他们发现：成长 (growth) 与领导

力(leadership)之间有很重要的关系。“一个人开发与提升技巧的能力,决定他是否能成为领袖。”每位成功的领袖都是学习者。学习的过程是活到老学到老,是自律与坚毅的结果,每天订一个目标——为了我们多进步一点。今天的进步乃是建立在昨天进步的基础上。

领导成长的四个层次

无论你是否天生具有领导方面的禀赋,你的领导力的发掘与提升可能会依下列4个层次来进行:

层次一:不知道自己有所不知

大部分人都不晓得领导力的价值,他们认为领导力只是属于少数几个顶尖人物所有,以致不去学习领导,错失许多良机。曾有一位大学校长告诉我,学校开设的领导课程,选修者寥寥无几,只有少数几个认为自己是领袖的学生来选修。

许多人因为
不知道自己
有所不知,
以致潜能无
法发展。

如果是明白领导力其实就是影响力(在我们日常生活中,几乎每个人都试着去影响至少四五个人),他们心中必定会渴望学习更多有关领导方面的事。不幸的是,许多人因为不知道自己有所不知,以致潜能无法发展。

领导力 21 法则

层次二：知道自己有所不知

在人生中的某些阶段，我们常会被摆在领导的位置上，却发觉身旁竟然没有人愿意跟随，这情况让我们了解到要好好学习如何领导，当然也就同时开始了我们领导能力的成长。曾任英国首相的狄斯雷利说过一句话：“开始察觉自己对事实的无知，乃是迈向知的一大步”。

1969 年当我第一次担任领导职务时，就有过这样的经历。我一生中担任过各种运动及球队的队长，而且大学时还担任过学生会主席，所以我一向自认为是领袖。然而当我初入社会尝试领导别人时，却体会到领导不是那么简单。失败的经验迫使我到处搜集资料从头开始。那时候我有个想法：写信给这个行业中的 10 位顶尖级领袖，以支付 100 元换取他们半小时的时间，好让我请教问题（在 1969 年这笔钱对我是个不小的开支！）。接下去好几年，我和妻子玛格丽特按计划趁着假期到这些人居住的城市拜访。也就是说如果克利夫兰有位出名的领袖答应给我时间访问他，那年我就把假期安排在克利夫兰，以便预期造访。这样的投资确实得到了无比的报偿，因为他们的谈话包含了深刻的洞察力与智慧，是无法以其他方式取得的。

开始察觉自己
对事实的无知，
乃是迈向知的
一大步。
——狄斯雷利

层次三：成长学习操练，成效就开始显明

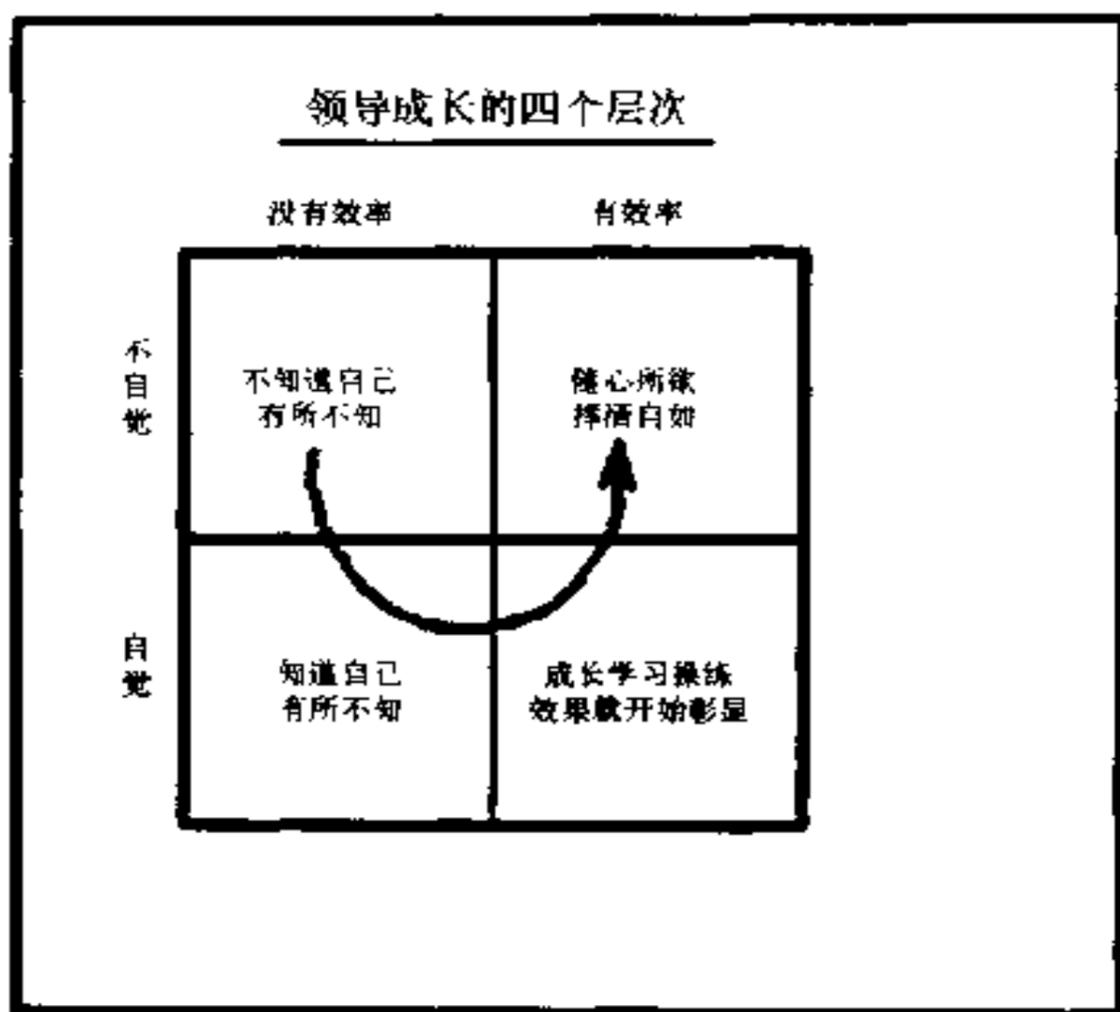
当你知道自己缺乏技巧，而开始每日操练个人领导力的提升，令人兴奋的事就会接着发生。

几年前我在丹佛教导一群人，我注意到其中有一位非常聪明，年约 19 岁，名叫布莱恩的青年，一连几天我注意到他一直在专心地做笔记，休息时我与他谈过几次话。当我讲到“过程法则”这一部分时，我要他站起来，以大家听得到的声音问他：“布莱恩，我一直在注意你——你如此孜孜不倦的学习态度，以及锲而不舍、努力上进的精神，令我很感动。现在我要告诉你一个能改变你一生的秘密。”全场都侧耳静听。

“我相信只要再花 20 年的工夫，你就能成为一位伟大的领袖。我要鼓励你立下雄心壮志，终身学习如何做好领袖。勤奋读书、听录音带、经常参加讲习会，无论何时领悟了一项真理或者得了一句名言，都要储存起来作未来之用。”

我继续勉励他：“这件事不是那么容易，但在 5 年内，当你的影响力逐渐增加，就会看到成效。10 年内你所累积的实力将使你的领导极有成效。20 年后你才不过 39 岁，你如果持续不断地学习、成长，人们可能开始向你请教如何当一个领导者。有些人会对你倾心佩服，他们会彼此看着对方说：‘他怎么突然之间变得如此聪明有智慧了？’”

领导力 21 法则



层次四：随心所欲，挥洒自如

当你在层次 3 时，你已经是一位卓有成效的领袖了，但所采取的每步行动都还得深思熟虑，如果进到层次 4，你领导的能力几乎已经成为本能，也就是已经达到炉火纯青、挥洒自如的境界。要达到此境界的惟一途径，就是遵行“过程法则”，并肯付出代价。

冰冻三尺非一日之寒

学习领导必须每天培养，绝非一天就可以实现。这个事实

就是所谓的“过程法则”。狄斯雷利如此说：“人的一生中，成功的秘诀是当机会来临时，你已经准备好自己。”一个人设定的目标不管是什么，如果能时时操练，并持之以恒就能预备好自己。篮球界的传奇人物拉里·伯德每

人的一生中，成功的秘诀是当机会来临时，你已经准备好自己。

——狄斯雷利

天上学前练习投篮 500 次，这使他成为一位出色的神投手。古希腊的德模斯梯尼，尽管小时候有严重的口吃，但他仍然口中含着小石子背诵诗词，又在海边面向海浪的狂涛大声演讲，这样的努力终于使他成为那个时代最伟大的演说家。照样，如果你想成为伟大的领袖，也必须具有专一投入的心志。

可喜的是，领导能力并非是静态的。不管你的境况如何，都可以逐日进步，即使你已经是世界舞台的领袖人物也不例外。尽管大部分的美国总统都在任内达到巅峰，但也有人在卸任后继续长进，终于成为更杰出的领袖，卡特就是一例。在总统任内，有人曾怀疑他的领导能力，然而近年来他的影响力持续上升，他在人类生化温室以及其他组织服务中所表现的正直热忱，使他的影响力与日俱增。如今他在非洲西部的马里共和国乃是家喻户晓的人物，而且因他在消减麦地那寄生虫传染病一事贡献杰出而被册封为爵士，今日人们一提起卡特，都更加感到由衷的敬佩。

力争上游

俗话说：“拳王并非在赛场上诞生——他们只不过是在那里受到公开的肯定。”这话说得有道理，你如果想知道选手如何能够夺标，只要去看他每天例行的练习。曾为拳王的法拉古说过：“你可以详细写下你的战斗计划或人生计划，但是当真

拳王并非在赛场上诞生——他们只不过是在那里受到公开的肯定。

正拳赛开始时，一切都必须从反向动作中出来，而从这些本能的反应，就可看出你每天清晨天未亮的练习情况，在赛场的千盏明灯下立刻就会现形。”拳击可以作为培养领导能力很好的比喻，因为两者的精髓都在于日日做准备。就算

一个人很有天赋，他仍然需要全力准备，接受训练才能成功。

美国最伟大的领袖之一西奥多·罗斯福，是个拳赛迷。他有一段常被引用的名言，正是用拳击来作的比喻：“真正的英雄不是那些场边的评论家，他们唾沫横飞地描述拳赛如何紧张精彩，指手画脚地指出选手可以怎样表现得更佳。真正的功劳当归于那位场上的斗士，他脸上带着伤痕和血汗，奋战不懈；虽因失误而换拳，出手常落空，他却满怀斗志，全心将自己投身于一项有企图心的竞赛。最好的情况是他在末了赢得最后的胜利；最糟的情况是被击败了。无论怎么说，他是奋战之后才落败的。因此他不像那些冰冷又怯懦的人，从来也体会不

到获胜或被击败的畅快滋味。”

罗斯福总统原是位拳击手，他这个人浑身是劲。他不但是位卓有成效的领袖，也是所有美国总统当中最有活力的一位。在英国历史学家休·布洛冈的笔下：“他是入主白宫的人当中，自林肯以来最有能力的；从杰克逊以来最生龙活虎的；自亚当斯以来最爱读书的。”

一位说到做到的行动者

在人们的记忆中，罗斯福总统是一位敢说敢做的人，他提倡人们要过得有活力，生气蓬勃。他在白宫主政期间，定期打拳并做柔道训练。有位访问过白宫的法国大使最喜欢讲述他如何陪罗斯福总统到林间散步的事情。当他们来到河岸，发现水深无法涉过时，总统先生竟然脱掉衣服，并邀这位大使一起行动。对于罗斯福而言，没有一件事能拦阻得了他。

罗斯福一生中，曾经做过牧场的牛仔、探险家、狩猎者，而且在美国与西班牙战争期间，担任过义勇骑兵队队长，他的热忱与精力似乎无穷无尽。1900年他做麦金莱总统的搭档，参与副总统的竞选，一共旅行了两万里并发表673次演说。到他自己做总统之后几年，有一次准备在密尔瓦基发表演说时，突然遭到枪手伏击，胸膛中弹。虽然肋骨被打断了一根，而且胸腔中还有一颗子弹，但他仍然坚持要讲完一小时的演讲后，才答应让人们把他送到医院。

罗斯福起步十分缓慢

在美国历史上的所有领袖中，西奥多·罗斯福可能是身心最坚韧的一位。但他先天条件并不好，这位美国牛仔总统出身曼哈顿富裕的名门望族，孩提时代体弱多病，气喘常使他有气无力，视力很差，而且瘦得像皮包骨，他的父母亲都不知道他是否能活到成年。

12岁时父亲告诉他一句话：“你有才智，却没有体魄，一个人光有精神没有身体是绝不能成大事的。你应该把身体锻炼好！”他接受了父亲的挑战，果然遵照“过程法则”，把体能训练得极为强健。

他开始每天锻炼身体与心智，而且毕生持续不懈。他坚持举重、健行、溜冰、打猎、划船、骑马、打拳。晚年，罗斯福评估自己这段历程时，坦承自己做孩子时非常神经质又怯懦。然而从一些伟大的传记中，以及自父亲的榜样中，他非常羡慕那些顶天立地，伟大而无畏的英雄人物，渴望有一天能够像这些人一样杰出。当他自哈佛大学毕业时，已经是身强体壮、满怀大志，预备投身政界了。

成功绝非一夜可成

西奥多·罗斯福并非一夜之间变成杰出领袖的，他最终

成为总统的这段路,也是非常漫长又艰辛的成长过程。他在担任各种职务——从纽约市警察局长,到最后成为美国总统期间,一直不断地学习、成长。他在总统任内的成就十分可观,在他领导之下,一支第一流的海军建立起来,美国崛起成为世界强国之一。巴拿马运河在他任期中建设完成,他又促成俄国与日本之间缔结和约,并且赢得诺贝尔和平奖。当麦金莱总统遭暗杀后,他继承总统职位时,还有些人质疑他的领导能力。后来他亲自竞选总统,以极悬殊的高票当选,胜过历任的总统,证明自己的领导能力已经被众人所肯定。

他永远是一位充满行动、干劲的人。1909年当总统任期届满时,他立即到非洲旅行,带领一个由美国史密斯博物馆所赞助的科学探险队。之后过了几年,在1913年,他又率领一个探险队深入巴西,不愿错失这样一个在原始森林增长见闻的探险机会,他后来坦承,“这是我最后一次体验童年的机会。”当时他的年纪已经近55岁。

1919年1月6日他在纽约自己家里,在睡眠中安然过世,当时的副总统马歇尔说:“死亡必须趁他安睡时把他带走,因为罗斯福如果是醒着,他必定会与死亡搏斗。”当他们将他的尸体从床上移走的时候,发现枕头底下还放着一本看到一半的书,由此可见,就是在生命的终了,他仍然在很认真地学习,力求进步。他最终都还在操练所谓的“过程法则”。

如果你想成为一位杰出的领袖,可喜的是,你一定可以做得得到。每个人都具有潜力,但这绝非一朝一夕的事,必须靠不

领导力 21 法则

不屈不挠的努力,而且你绝不能忽略“过程法则”。领袖不是一天养成的,必须投入毕生的工夫才能成就。

第四章

导航法则

谁都可以掌舵

但惟有领袖才会设定航线

在 1911年，有两支探险队出发从事一项艰巨的任务。尽管他们采取的策略与路程不同，但两位领袖都有同一个目标——想成为历史上第一位踏上南极的人。他们的故事可视为导航法则的最佳写照。

一个队的领袖是挪威籍的探险家罗阿尔德·阿曼森，有趣的是，阿曼森原不预备前往南极，他心中最大的愿望是，成为踏上北极的第一人。但当他发现培利已经先他而至北极时，便只好改变目标前往南极。不管是北极或南极，他确信自己的计划必能成功。

阿曼森精心筹划行程

队伍出发前，阿曼森花了许多时间精心筹划这次的行程。他研究爱斯基摩人以及极地旅行者的经验，决定最佳的行动策略是，使用狗拉的雪橇来运送一切装备与食物，因此他的这组探险队队员都是滑雪专家以及驯狗师。他的策略非常简单。每天只用6小时前进15至20英里，而且大部分的工作皆由狗来完成。这样，人员与狗都有足够的休息时间，以迎接隔天新的旅程。

阿曼森设想周到，而且巨细无遗。他先沿着旅程的路线，选定合适的地方储存大量补给品，这些预备减轻了队伍的负荷，此外，他也为每个队员提供了最完善的配备。阿曼森仔细考虑旅途中可能发生的每一种状况，然后据此做好周全的计划与预备。这些预备果真见效，他们在旅途中所遭遇最严重的问题只是有人因牙痛而必须将牙齿拔掉。

违背导航法则的史考特

另一支探险队由英国籍的罗伯特·史考特所率领，他曾服役于英国海军，而且有过南极地区的探险经验。史考特的探险队在做法上与阿曼森的队伍完全不同，他不用狗拉雪橇，而以机器动力的雪橇及马匹代替。旅程开始不过5天马达就发动不了，在天寒地冻的天气中，马匹也维持不下去，当他们勉强前进到了南极的山区时，就被迫将所有的马匹杀死。结果，所有的探险队员必须耗费宝贵的精力拉200磅重的雪橇，历尽艰辛。

史考特也疏忽了队员所需的各种配备，他们的衣服设计得不够暖和，以致每个人都长了冻疮。每个队员每天早上得花费一小时的工夫，才能将肿胀溃烂的脚塞进长筒靴中。另一方面，史考特所预备的太阳眼镜品质太差，使得每个队员的眼睛都因雪的反射而视线不清。最糟的是粮食饮水不足，几乎每天挨饿，其原因也在于缺乏计划。史考特的储备站相距过远，没

领导力 21 法则

有标示清楚，也没有储存充足的补给品，每站都要耗费时间、精力去找寻。他们因燃料长期匮乏，无法溶化冰雪，以致大家都有脱水的现象。使情况更加恶化的是，原先只计划四个人的团队，因史考特临时决定增添一人，而使得粮食的供应越显不足。

他们花 10 个星期走完了 800 英里的艰辛旅程，最后，当这支精疲力竭的探险队到达南极时，发现挪威国旗早已经于一个多月前在那儿飘扬了。阿曼森的队伍已经先于他们而到达，有一封信留在那里等着他们。

如果没有遵循导航法则……

尽管他们往南极的旅程十分狼狈，但回程却更加凄惨、绝望。史考特这一队人陷于饥饿的边缘，每个人都患了败血症。史考特不仅不能平安地把他们带回来，司机对大家所遭遇的苦境也似乎漠不关心，时间越拖越长，食物几乎消耗殆尽，而史考特却仍然坚持要他们每人搜集三磅重的地质学样品带回来。这些多出来的负荷对于一群已经精疲力竭的人而言，更显得力不从心。

他们走得越来越缓慢，有一个队员陷入昏迷后死掉了。另一位叫劳伦斯·欧底兹的队员病得举步维艰，他原是一位陆军军官，在探险队中负责照顾马匹，因为脚上的冻疮太严重，使得他根本无法走路，他认为自己成了团队的累赘，为避免拖

累其他人前进，就在一次暴风雪中出走。在离开帐篷之前他向队友说：“我到外面去一下，可能得花上一段时间。”

史考特和仅存的两位队友只好继续往前走，但没走多远就放弃了。这趟回程他们已经走了两个月，却仍然差 150 英里才能回到基地，这三人终于因体力不支而冻死在那里。后人之所以晓得这段故事，是因为发现他们临终前几小时所写的日记。史考特留下最后的遗言是：“我们即将像绅士一样地死亡。我想，在我们身上彰显了我们民族大无畏的冒险牺牲精神。”虽然史考特具有超人的勇气，却缺乏领导能力。由于他不懂得导航法则，致使整个团队全军覆没。

由于他不晓得
导航法则，致使
整个团队全军
覆没。

团队的跟随者都需要领袖有效地按计划引领他们。特别是处于生死攸关局面的时候，这样的互信互赖就格外要紧。就算后果不是生命攸关的事，领袖仔细策划路线的工夫仍然是每个团队深切需要的。事实的真相是——虽然看来任何人都可以掌舵，但惟有真正的领袖才能画出团队的正确航线，这就是“导航法则”。

导航者应预知旅程

通用电器公司总裁杰克·韦尔奇说：“一个好的领袖会一直专注在焦点上，掌握你的方向胜于被方向掌控。”杰克·韦

领导力 21 法则

尔奇说得没错，但是领袖为团队导航所做的远比单单控制方向还多。在开航之前，领袖就应对全部的旅程胸有成竹。他要清楚目的地，也要了解达到这个目的地必须付出的代价，他知道这个团队需要具备什么样的人才能获得成功，而且，在困难出现之前，他早已经有所准备。《做你命定的领袖》(Be the Leader You Were Meant to Be)这本书的作者艾姆斯说：“所谓领袖

所谓领袖即是看得比别人仔细，比别人远，且比别人早一步先看到。

——艾姆斯

即是看得比别人仔细，比别人远，而且比别人早一步先看到。”

当你的组织越大，领袖就越要有能力将前景看得清楚。因为船越大，中途的调整就越困难；一有失误，受损害的人就越多，不像自己一个人或只有两三个人的小团体，影响的范围较

小。最近上演的电影《泰坦尼克号》巨轮沉船的悲剧即是一例。船员无法看得足够远以避开冰山，及至看到它出现于航道上，却由于巨轮太大(是当时所造最大的轮船)，无法迅速改变航道而继续向冰山撞上去。结果损失惨重，死亡人数超过 1000 人，财物损失不计其数。

领袖怎么走，其他人就怎么跟

第一流的导航员应时刻铭记：他人的生命正悬在自己手上，因此，这样的人要周全地规划一条最好的航道。在詹姆斯

· 奥特黎所著的《生命与工作：一位经理人所寻找的意义》一书中，他曾有过这样的观察与发现：4架军机编队飞行时，如果发生意外，常常是4架一起出事。原因是，他们当中的领队带头往哪里飞，其他3架飞机就跟在领队机翼旁，随时留意他的动作。他飞往哪里，大家就跟到哪里。领队或翱翔云间或朝山撞去，大家都是照跟不误。

因此，导航员在带领他们出发前，必须先做好周全的预备，好让飞行全程能够顺利成功。

导航者应参考以往的经验

只要你愿意，以往的成功及失败皆可作为知识与智慧的源头。成功让你知道自己有哪些天赋、才华及专长；失败提醒你所曾经做过的错误假设，以及你的做法容易在何处出纰漏。如果你不能从错误中学习，那么可能会一错再错。因此，卓有成效的领航者懂得先从经验开始，但又不只限于以往的经验。

导航者应倾听别人的意见

不管你过去的经验多么丰富，仍然无法预知现今一切的状况，因此，最佳的导航者会从许多来源搜集资讯。他们接受自己同僚的建议，走到最基层的人群中，听取他们的感受与看法，他们也与其他团体的领袖们共聚交流，以吸取洞见。

领导力 21 法则

导航者在全力投入之前,先评估现状

我喜欢行动,这样的个性使我倾向采取主动。此外,谈及领导,我有相当可靠的直觉判断;但身为领袖,我也意识到自己所负的责任。因此,在决定进行一项会有重大影响的行动之前,我会详细计算手头的资源,并全盘考虑这个行动将要带来的后果。好的导航员在为自己和大家作决定之前,一定先计算行动的代价。

导航者确定他们所做的结论,兼顾信心与实际

不管你过去经验多么丰富,仍然无法预知现今一切的状况。

领袖必须具备积极的心态才能领导别人踏上未曾走过的道路,你必须要有坚定的信念才能带领你的团队走完全程,如果缺乏自信,就无法实现目标。另一方面,你也要脚踏实地评估各项事实,不可小看各种各样的障碍,或者找借口来搪塞所面临的挑战。如果不睁开眼睛明察秋毫,必定会受到蒙蔽。此即比尔·伊斯姆所说的:“脚踏实地的领袖必须很客观,以免对事情老存着一厢情愿的幻想或假设,他们得明白,自欺可能导致前景的幻灭。”在乐观主义与现实主义、直觉与计划、信心与现实之间取得平衡,并不容易,但这就是卓有成效的导航领袖所具备的。

导航学中的一课

我还记得第一次真正学会“导航法则”的情景。那时我只有 28 岁，是俄亥俄州蓝卡斯特信心纪念教会的主任牧师，这是我所牧养的第二个教会。1972 年我走马上任之前，该教会已经有 10 年都没有成长了，但是自 1975 年起，会友人数从 400 人成长到 1000 人，我知道我们会继续增长并且开始影响社区。条件是：我们必须兴建一栋更大的聚会厅。

可喜的是，从牧养第一个教会所得的经验中，我略知应该如何带领教会，包括筹建新教堂并搬迁教会地点。遗憾的是，这些经验与目前面临的挑战相比，简直是小巫见大巫。举例来说，在蓝卡斯特，单单育婴室的更衣间就大过我第一间教会原先的聚会厅。

整个建堂经费需要好几百万，比我第一次筹备建堂的预算超过 20 倍，而最困难的并非经费，在我来到信心纪念教会的前夕，他们曾经为了另一项建堂计划有过剧烈的争执。为此，我预料我将在该教会中首次面临对我的领导权限的激烈反对与挑战。

面对前面的暗潮汹涌，我这个做领袖的如果稍有闪失，可能就会有沉船之危。

运用导航策略来设定航程

当时我们所设计的一套建堂策略在我的领导生涯中已经重复使用过。为了便于记忆,我将这策略按“预先计划”(PLAN AHEAD)的 9 个字母写出来:

预先决定行动纲领(Predetermine a Course of Action)。

列出你的分层目标(Lay out your goals)。

设定你的优先顺序(Adjust your priorities)。

告知所有关键人物(Notify Key personnel)。

预留时间来取得别人同意(Allow time for acceptance)。

开始行动(Hand in toaction)。

预测将会产生的问题(Expect problems)。

凸显每项成功之处(Always point to successes)。

每日检讨你的计划(Daily review your plan)。

当我准备领导整个会众时,这 9 个要点就成为我的蓝图。

回过头来谈 1975 年的情况。当时我的确知道什么是我的目标,如果想教会持续成长,我们非得建教堂不可。我曾经考虑过各种可能的变通办法,所得的结论是,惟有建教堂才能解决问题。我的目标是:规划并建设新堂,以 10 年为期付清所有款项,而且在建堂过程中促使全体会众团结一心。我们的财务规划需要全盘调整,因为建新的会堂会把目前的预算整个打乱。

我开始为会员大会做准备。我把会期定在几个月后,以便

有充裕的时间来做好各项准备。第一项要进行的工作是，指导长执会以及几位财务方面的主要负责人对本教会草拟一份 20 年的成长及财务状况分析报告，包括过去 10 年的状况以及未来 10 年的蓝图，根据这些资料，我们规划出未来新堂的各项需要。然后我编列一笔 10 年的预算，其中详

阻挠计划成功的主要障碍是：人心害怕改变、无知、对未来惶恐，以及缺乏想象力。

尽解释我们将如何处理财务方面的问题。同时，我要求将这些资料搜集成一本 20 页的报告，以便在会员大会时分发给全体会众。我知道阻挠这项计划成功的主要障碍是：人心害怕改变、无知、对未来惶恐，以及缺乏想象力等等。因此我决心尽一切所能，防止并消除这些障碍。

下一步是通知所有举足轻重的领袖们。我先从那些最具影响力的领袖着手，个别与他们谈话，有时候也与其中几个人一起会谈。这样过了几个星期之后，我已经与 100 多位领袖沟通过。我将目标清楚地与他们分享，并且详细回答他们提出的任何疑虑。

之后，我让这些领袖们有时间去影响他人，好让全教会孕育出一种期待接纳此项计划的氛围。

当会员大会的日期逼近时，我们都预备好要开始行动了。我用了两个小时向会众解释建堂计划，接着分发这 20 页的建堂报告，其中有一份平面图、财务分析表以及预算。我试

领导力 21 法则

着在会众有机会发问之前回答他们可能提出的任何问题,我也邀请教会中一些最具有影响力的人士上台发言。

原先预期会遭到一些反对,但当我请大家发言时,令我大吃一惊的是,提出来的问题只有两个:一、有人

想弄清楚以后饮水机该摆放在哪里。二、有人问一共会有多少间厕所。这样的结果让我确知我们已经成功地渡过最危险的水域,当时机来临要进行表决时,本教会最具影响力的一位信徒把握机会提出表决的动议。而我早已经安排一位以前反对建堂的领袖举手附议。投票结果 98% 的人赞成!

建堂计划正式通过后,其余的部分就不太难了,借着不断向会众报告成功的好消息,我一再把建堂的目标摆在大家面前,我定期检查我们的计划进度以及执行结果,使大家明白事情正朝着计划顺利推进,航道既然已经设定,剩下的工作就是舵要掌稳。

这是一次奇妙的学习经历。我也发现“导航法则”的秘诀是,做好预备工作。当你有了充分的准备,人们就会信任你。如果缺乏准备,结果就正好相反。须知,一个计划是否被接纳,得到支持并获得成功,其主要因素并不在于计划有多大,而是它的领袖有多好。任何人都可掌舵,但惟有领袖才会设定正确航线。善于导航的领袖才能把人带到目的地。

一个计划是否被接纳,得到支持并获得成功,其主要因素并不在于计划有多大,而是它的领袖有多好。

第五章

哈顿法则

真正的领袖一开口
人们就洗耳恭听

年轻没经验的领袖带着自信走进坐满人的房间，然后失望地发现：自己在现场中的领导能力完全不如预期那样大。这样的事曾发生在我身上。当年走马上任于第一个教会时，我以牧师身分担任第一次执事会主席，那时我才 22 岁，刚从大学毕业，在印第安那州的一个农村教会服务，刚到这教会还不到一个月，而会友的平均年龄大约 50 岁，董事们都远比我资深，甚至在我出生以前就已经是那个教会的会友了。

在参加之前，我对这群人可以说没有任何成见，甚至完全不了解。我自认为既是主任牧师，理应是主持会议的领导，因此大家必会尊重我、跟随我。我郑重其事地宣布聚会开始，然后询问大家有没有什么事要提出来讨论。

当我环视大家一圈时，有一段短暂的沉寂，然后有一个 60 多岁、名字叫克劳德的人，清了清喉咙说：“我有一两件事。”

我说：“克劳德先生，请尽管说。”

他说：“最近我注意到当我们在做礼拜时，钢琴好像有点走调。”

另外一个人立即接腔：“我也注意到钢琴有点走调。”

克劳德说：“我提议花钱请个调音师，要路易斯维尔来帮

我们调音。”

会议上的人都点头说：“好主意！”

坐在克劳德隔壁的班尼说：“我附议。”

我说：“太棒了，是否还有人想到什么别的事？”

真正的领袖，
拥有权力，而
不单是拥有职
位。

克劳德说：“我有，前几天我注意到主日学校教室有片玻璃窗破了，我农庄里有一片同一尺寸的玻璃，班尼，你换玻璃的功夫挺不错的，你来换装玻璃好吗？”

“没问题，克劳德。”班尼回答，“我很乐意效劳。”

克劳德又说：“很好，还有一件事，今年的野餐，我想到湖边举行，这对孩子们会是个好消息。”

每个人都纷纷说：“太棒了，好主意！”

班尼说：“让我们把这个决定列入记录。”

大家点头同意，同时等候克劳德是否还有话说。

克劳德说：“我想到的就是这些，牧师，要不要带我们做结束祷告？”我于是接着做结束祷告。这是我第一次的全部过程。也就在那天，我明白了谁是这个教会真正的领袖。尽管我身居领袖之位，但掌实权的却是克劳德。就在那时我发觉了“哈顿法则。”

你可能曾听说过哈顿理财公司的响亮名声。多年前他们的座右铭是：“当哈顿讲话时，人们洗耳恭听。”可能你还记得从前哈顿公司的知名电视广告，背景总是繁忙的餐馆或在人

领导力 21 法则

潮汹涌之处,有两个人在谈论理财投资的事。其中一个一再说着他的经纪人提到的某种股票,然后另一个人会说:“哈顿是我的经纪公司,哈顿说……”这时镜头就转向忙碌的餐馆中,每个人仿佛被一股莫名的力量所吸引,从各自的活动暂停下来,凑上前去侧耳听听那人说哈顿建议什么。

因为这个缘故,我称这个领导的真理为“哈顿法则”。因为当一个团体中真正的领袖说话时,大家都会侧耳倾听。

我该怎么办?

第一次之后,我必须决定该如何面对眼前的境况。我有几种选择:

第一种选择,我可以坚持我有掌管教会的权利。历年来我看到许多身居要职的领袖做这种选择。他们向大家宣告:“嘿!我才是领袖,你们要听我的。”但我知道这样是行不通的,人们可能客客气气地回应你,却不愿真的跟随你。这有点

掌有实权就像做淑女一样,如果你得提醒人尊重你是个淑女,那么,你显然不是个淑女。

——撒切尔夫人

像英国前首相撒切尔夫人所说的一句俏皮话:“掌有实权就像做淑女一样,如果你得提醒人尊重你是个淑女,那么,你显然不是个淑女。”

第二种选择是设法把克劳德挤掉,让他当不成领袖。你猜这样一来后果将如何?他年纪大我两倍多,一生都住在那个地方,社区每个人都尊敬

他。我到这个教会之前，他早已经是教会的会友，而且大家都知道，即使我离开这个教会之后，他仍然会继续留任下去。

我采用第三种做法：当下一次快召开会议时，我手上已经拟了一张教会完成事项的清单。因此大约开会前一周我打电话给克劳德，前往他的农庄和他会面。那天我们一边做杂事，一边交谈。

我说：“克劳德，我注意到我们教会的正门已经出现裂痕而且有点剥落了，如果有人第一次到我们教会来，可能会留下不好的印象。你想我们能不能做点什么来补救呢？”

克劳德回答说：“当然，这没问题。”

我继续说：“前几天我到地下室，发现那里积了一摊水。老天爷啊！看到几只青蛙跳来跳去，水中还有蝌蚪游泳，加上一些小昆虫到处乱爬。你想我们该怎么办才好？”

克劳德说：“我想，约翰，我们该订个清洁日，找些人把整个地下室清理干净。”

我回答：“好极了！下次，你能提一提这件事吗？”

“没问题，我来！”

我继续说：“另外有一件事我一直担心，目前除了大会堂之外，我们只有三个房间。其中一间一直用作储藏室堆些杂物，另外两间则作为主日学校教室。但其中一间教室孩子们挤得满满的，显然太小了。”

克劳德回答：“我懂你的意思，我们可以把储藏室清理出来。”

领导力 21 法则

“噢，太好了！克劳德，谢谢你，辛苦你了。”

下次的日子到了，当我宣布开始讨论新工作时，克劳德开口就说：“你们都知道时候差不多了，我们该订个清洁日，大家一起来把教会整理一下。”

会议桌上每个人都赞同说：“很好。”

克劳德开始分派工作：“就订下礼拜六吧。我把卡车开过来，班尼，你也开你那辆卡车来。我们要油漆一些地方，清理地下室，把储藏室没用的杂物清掉。我们需要用这房间做主日学

如果你发现领导会议的人不是众人听从的那一位，那这位领导会议的人就不是真正的领袖。

校教室。”之后他转向另一位董事：“马馨女士，要劳驾你来教这堂主日学了。”

班尼说：“我附议。”事情就这么敲定了。

自从那次宝贵的经验之后，我如果在教会想做什么，只要前往克劳德的农庄陪他一起做些杂事，他就会负责把那些事带到大家面前，只要克劳德一句话大家就欣然同意。

如果你发现领导会议的人不是众人听从的那一位，那么那位领导会议的人，就不是真正的领袖。

从目光焦点中判断端倪

一旦你学会了哈顿法则，你就可以在任何情况下轻而易举

举地观察出谁才是真正的领袖。例如，你参加一个聚会，当中你连一个人也不认得，但只要观察他们5分钟，你就能发现谁是领袖。当有人提出问题，大家的眼睛会先转向谁？他们在听候谁说话？他们所注目的那个人就是真正的领袖了。

领袖真正的考验
不在于开始时的
地位，乃在于结束
时的地位。

不妨自己试试。下次你去参加一个聚会，看看周围的人，也许你会发现下面两种类型的领袖之间的差别：

职务上的领袖

先说话。
需要真领袖的影响力
才能把事情办好。
只影响其他的相关职
务上的人员。

真领袖

后说话。
靠自己的影响力
就能把事情办好。
影响在场的每一个人，

除了自己创办的公司之外，我在所从事的任何工作上，开头都不是真正的领袖。当我在印第安那州希尔罕第一个教会服务时，克劳德才是真正的领袖。我在俄亥俄州服务的第二个教会，真正的领袖名叫吉姆。当我前往圣地亚哥的地平线教会时，同事们其实是跟随史提夫而不是我。因此如果你开始一个新职位，但发现真正的领袖不是你，千万别生气。领袖真正的考验不在于开始时的地位，乃在于结束时的地位。

求真领袖站起来

多年前有个电视竞赛节目叫“真假难辨”，比赛规则如下：节目开始时三位表演者都说自己是某某人，而其中只有一个人讲的是真话，其他两人都在演戏。一群由社会名流组成的评审员逐一向这三人发问，等时间到了，每位评审员必须猜出到底哪个人才是讲真话的，在节目中演员们常常表演得真伪难辨，结果不只是评审员，连观众们也都被蒙在鼓里。

真正领导力的
发挥可从跟随
者身上看出
来。

如果比赛换成是找真领袖，你只要记住观察的要点，那么猜起来必定容易得多。不要听那自称领袖的人说什么，你反而要观察他周围人的反应。真正领导力的发挥可从跟随者身上看出来。

想想某些人讲话时听众的反应。当美国联邦储备委员会主席格林斯潘在国会发表演说时，每个人都在注意听。当他准备就贷款利率发表声明时，整个财经界都停止活动屏息静听，情形就像哈顿公司所拍的广告片一般。当马丁·路德·金博士在世时，他深得众人的敬重爱戴，不管他在何时何地发表演说，白人黑人都用心聆听。今日比利·葛培理也拥有同样崇高的地位，因为他有高尚的品格，有毕生受人肯定的贡献，近 50 年来全世界的领袖都关注他的忠告。杜鲁门总统之后的每任

美国总统,都寻求他的开导及睿智的建言。

哈顿法则几乎在任何情况中都会浮现出来,我读过一则有关 NBA 篮球巨星拉里·勃德的故事,显示他在篮球场上是个真正的领袖。在一场特别紧张的篮球赛最后几秒钟,波士顿凯尔特人队的教练琼斯呼叫暂停。当他把球员聚在场边,指示他们另一种战法时,不料却引出勃德的一句话:“大家把球尽快传给我,帮我把人挡住就是。”

琼斯的回答十分有趣:“我是教练,该由我来讲这句话。”然后他转向其他球员说:“把球传给勃德,全力以赴帮他挡人。”这故事说明真领袖开口时,每个人都会听。

真领袖的必备条件

一个领袖如何在群体中成为真正的领袖呢?我在“过程法则”那一章中已经解释过,领导力并非一朝一夕产生的。同时,人们也不会在一夜之间就把你当做领袖。在时间的考验下,领袖生命中的 7 个特质会显露出来,这些特质让他们出类拔萃,与众不同。

1、品格——他的本质

真正的领导始于内心。像葛培理这样的人能随着年岁的增长,吸引更多的人追随他,因为人们能够感受到他品格的深度。

领导力 21 法则

2、关系——他都结交些什么人

当你有了追随者才算得上是领袖。这需要人际关系的缔造，人家才肯跟随你。关系越深厚，你领导的潜力就越坚稳。每次我进入一个新的领导位置，首要的工作就是建立关系，能够建立正确、美好的人际关系，有朝一日才有机会成为他们真正的领袖。

3、知识——他懂得多少

领袖要有丰富的知识与资讯。你要能掌握情况，了解事情的来龙去脉。而且对未来抱有目标。仅仅有知识还不能使人成为领袖，但如果缺乏知识他也成不了领袖。当我正式带领一个团体之前，我总是先花许多工夫做好各种准备。

4、直觉——他感受到什么

领导不仅需要会运用资讯，还包括处理许多无法捉摸的因素。在“直觉法则”那一章我们会进一步讨论。

5、经验——他曾经走过什么路

你在过去经历的挑战越大，你的跟随者就越可能信任你。经验本身不能保证你的可信度，然而，这些经验会鼓励他们给你机会来证明你的能力。

6、过去的成就——他曾经实现过什么目标

优良的领导者最能抓住跟随者的心。当我前往第一间教会时,并没有任何辉煌纪录,因此无法借助于以往的成就使大家信任我。但是,跨进第二个教会时,身边就有了一些成功的纪录。每次当我跨出先前的成就去尝试新事物而有所成就的时候,跟随者就又增加了一项理由来相信我的领导能力,并更听从我的意见。

7、能力——他能够做什么

跟随者最关心的,莫过于一个领袖能领导他们做出什么。人们最终听从并肯定你做他们的领袖,是因为你有能力领导他们做成事情。如果有一天他们不再相信你有这个能力,他们就不再听从你了。

当她讲话的时候……

一旦你领悟了“哈顿法则”,你就会明白人们之所以倾听某人说话,不见得因为他话中所含的真理或信息,而是因为他们敬重这位说话的人。

最近我读到有关德蕾莎修女的事再度印证了这一法则。大部分人一想到德蕾莎修女,心中就联想到是一位孱弱的小妇人,献身服务最贫困的穷人,一点也不错,但她也是个真领袖。

领导力 21 法则

人们倾听，不见得因为话语中所含的真理或信息，而是因为他们敬重说话的人。

在由鲁心达·瓦尔德写的描述德蕾莎修女一生的《一条简单的道路》(A Simple Path) 这本书中，形容德蕾莎修女是一位“脚踏实地、精力充沛的创业者，她感受到人们的需要，竭力做出回应。她排除万难，艰辛地建立起一个能够把分会带到全世界各个角落的庞大组织”。

德蕾莎修女所建立并领导的组织称为“仁爱传教修女会”(Missionaries of Charity)。当天主教其他修会趋向衰微时，她的组织却迅速成长，在她有生之年会员已经超过 4000，这还不包含众多的义工。在她领导下，成员遍布世界五大洲 25 个以上的国家，单单在印度加尔各答一个地方她就建立了儿童之家、麻疯病患者中心、垂死与赤贫者之家、肺病患者之家、精神病患者之家等等。惟有真正的领袖才能完成如此伟大的使命。作家兼前总统演说词拟稿人佩琪·努南对德蕾莎修女于 1994 年在“美国祷告早餐会”上的演说实况做了如下的记载：

首府华盛顿的政要全都在场，加上现场有几千个重生的基督徒，传统的天主教徒以及犹太人。德蕾莎修女谈到上帝，谈到爱与家庭，她说我们必须彼此相爱，彼此依赖。大家鼓掌表示赞同。

当她继续演说下去，内容却越来越尖锐。她描述老人中心那些不快乐的父母们，因为“他们被子

女遗忘了，心中大受伤害”。她说：“为了让老人得到妥善的照顾，我们是否愿意一面付出、不惜代价，或者，我们仍然以自我利益为优先考虑呢？”

听众中，那些在婴儿潮出生的新生代开始有点坐立不安了。她仍旧继续说下去：“我觉得今日对和平最大的摧毁者就是堕胎，”然后毫不妥协地解释她的看法和理由。大约有 13 秒钟全场鸦雀无声，然后热烈的掌声轰动全场，不见得每个人都鼓掌，克林顿总统和第一夫人，还有戈尔副总统及夫人坐在那里有如雕塑般纹丝不动，德蕾莎修女仍旧讲下去，当她最后讲完时，几乎没有一个人内心不受到责备的。

那天演讲的人如果不是德蕾莎修女，而是其他任何一个人，人们的反应就可能大为反感，他们会向演讲者发嘘声、嘲弄他，甚至以退场抗议，然而在讲台上的乃是德蕾莎修女，在当时她有可能是全世界最受尊敬的人，因此每个人都认真听她演讲，尽管当中有许多人对她所言颇不以为然。事实上，无论在哪里，每次德蕾莎修女讲话，人们就侧耳倾听，为什么？因为她是一位真领袖，当真领袖讲话时，人们就洗耳恭听。

因此我要问你下面这个问题：当你对人讲话时，他们有什么反应？他们在倾听吗？我的意思是，他们真的听从你的话吗？或者他们还得听候另外一个人的指示之后才会有所行动

领导力 21 法则

吗？当你有勇气问自己这个问题，并虚心求得答案时，你就会更清楚自己领导能力达到哪个层次。这就是“哈顿法则”所发挥的功用。

第六章

根基法则

信任乃是领导的根基

在 1989 年秋，我亲身领略了“根基法则”的威力。当时我是圣地亚哥地平线教会的主任牧师，那阵子特别忙碌。历年来的圣诞节，我们都演出盛大的圣诞节目，内容精彩万分，全体演员超过 300 人，舞台音效布景力求完美，比得上专业制作的节目水准，每年有超过 25000 人来观赏我们的公演，这样的盛会已经持续了 20 年，因此算是圣地亚哥众所周知的传统了。

那年秋季我们教会在一片狂热与忙碌中，开始了好几项新节目，同时，圣诞节表演的各项预备工作正紧锣密鼓地进行着。此外，我必须频频外出到全美各地演讲。由于非常忙碌，脾气有时难免暴躁起来，在生气中犯了一项大错：我很快做了三项重大的决定，没有事先经过适当的领导考虑与沟通，就径直交付执行了。在一星期内，我更改了圣诞节公演的重要部分，并且永久停止主日晚间的礼拜，然后开除了一位教会同工。

关键不在于决定本身而在于领导过程

有趣的是，我这三项决定没有一项是错误的。圣诞节节目的改变是有良性影响的；主日晚堂的聚会，尽管教会中有一些

年长的会友很喜欢，但是对教会整体并没有不可替代的价值。至于那位被我开除的同事，确实有正当的理由，要紧的是，这件事的处理必须明快果断，不许再有拖延。

我的错误出在我做这三项决定的方式。由于教会当时成长顺利，使我误以为只要我做决定就够了。不用劳师动众，以谨慎仔细的态度，寻求共识后才一起做决定，其实如果我不是这么忙，按平常的做法我会把所有领袖都聚在一起，将目标向他们说明，并且回答各项问题之后，再逐步引导他们处理这些议题。之后我会给他们一段时间，各自向下属的领袖们施加影响力并进行说服工作。最后，当时机成熟了，我才向公众发布消息，让大家知道我们所决定的事情，给他们许多的保证，要他们放心，并鼓励他们成为新目标的一部分。而那次我却借口自己太忙，完全忽略了这些工作，叫我后来悔不当初。

结果是不信任

这件事情发生之后不久，我开始意识到会众中有一种明显的不安，我也听到一些流言蜚语。起初我的态度是认为大家很快就会遗忘这些事而继续往前走，但是过后我想到出问题的并不是他们，而是我自己。这次处理事情的手法太粗糙了，不仅如此，我的态度也不够积极正面，尤其对于我这个写过一本名为《必胜的态度》(The Winning Attitude)的作者来讲，更是一大讽刺。也就在这时，我发觉自己已经违反了“根基法则”。

领导力 21 法则

这是有生以来第一次，我所带领的人无法完全信任我。

当我发现自己错了，便立即公开向大家承认错误，向他们道歉并请求原谅。事实上，大家的眼睛是雪亮的，当你犯错，他们心里明白。真正的问题是看你

肯不肯认错和道歉。只要你这么做，通常很快就能再赢回他们的信任，这就是我当时的情况，从此以后，我再也不会忘记每件事情都不可马虎。这事让我亲身学到了一项功课：论及领导，不管你带领这群人有多久，你绝对不能取巧走捷径。

之后不久，我与每个人的关系就都恢复了互信。如同我在《发挥你内在的领袖潜能》(Developing the Leader Within You)一书中所解释的，领袖成功与失败的记录对他的名声大有影响。这就有点像累积口袋中的零钱，每次你做了一个正确的领导决定，口袋中就多了些零钱。同样，每次你做了一个差劲的决定，就得付出些零钱给人家。

每位领袖在开始一项新的领导职位时，口袋中总是有着一把零钱。之后他所做的每样决定会造成他零钱的增多或减少。如果他接二连三地做出糟糕的决定，他就等于一直在不停地掏出零钱。有一天，他又做了一次差劲的决定，当他伸手到口袋中，却突然发现里头已经空空见底。这时，不管这个错误是大是小，一旦你的零钱用光，就是你该卷铺盖走人的时候了。

论及领导，不管你带领这群人有多久，你绝对不能取巧走捷径。

另一方面，如果一个领袖不断地做出良好的决定，而且为全体取得胜利，那么他口袋中的零钱就越积越多。这时，就算他犯了一个极大的错误，口袋中仍然剩许多零钱。我在地平线教会所经历的就像这样，由于我仍然剩许多零钱，所以很快地又取得大家的信任。

领导就是策略与品格二者的有效结合，然而，如果须二者舍其一，宁可舍去策略。

领导的根基在于信任

信任乃是领导的根基，欲取得人们的信任，领袖必须是：能力（Competence）、关系（Connection）和品格（Character）这几种特质的典范。人们会原谅你在能力方面偶犯的错误，特别当他们看到你是一个不断在求进步的领袖时，更是如此。但是如果在品格上有污点，他们就不再信任你，在这方面就算偶发的过错也会带来致命的伤害，所有成功的领袖都明白这个真理。百事可乐公司的总裁克雷格·魏哲亚说：“人们会容忍诚实的错

欲取得人们的信任，领袖必须是：能力、关系和品格这几种特质的典范。

误，然而一旦你失去他们的信任，那么就是想竭力弥补都非常困难。所以你务必要把别人对你的信任当做最宝贵的资产。你可能瞒得过上司，但绝瞒不过你的同事或属下。”

斯瓦茨科普夫将军曾论述过品格

领导力 21 法则

的重要性。他说道：“领导就是策略与品格二者的有效结合，然而，如果须二者舍其一，宁可舍去策略。”品格与领袖的信誉总是同步而行的。全美工商咨询会主席哈立刚说：“品格一向是国家兴亡的关键因素。须知，美国也无法脱离这条历史的铁律。我们国家不会因比别的国家聪明或比别的国家老练而存活，只有因为里面更刚强才不致灭亡。简言之，品格是惟一能够有效抵挡导致国家解体或崩溃的一股力量。”

品格能彰显出一切

当别人接受你的领导时，就好比他们同意与你一同踏上旅途。至于结果如何，可从你的品格预测出来。如果有好品格，旅途越长，情况越佳。但如果品格有瑕疵，则旅程越久，情况越糟。为什么？因为没有人喜欢与自己不信任的人共处。

领袖的品格传递许多信息给追随者：

品格可以看出领袖是否始终如一

韧性不强的领袖无法取得别人长久的信任，因为他们的处事能力波动太大。NBA 的明星球员魏斯特评论说：“如果你只能在心情好的时候上场，那么你一生的成就十分有限。”如果你的属下对你感觉难以捉摸，他们就无法一心一意

品格能够造就信任，信任是领导的根基，这就是“根基法则”。

追随你的领导。

想想 20 世纪 80 年代末发生的一些事件，几位全国知名的基督徒领袖因为品德问题身败名裂，这种表里不一，使得他们的领导能力大受损害。事实上这些事件让全国的牧师都受到池鱼之殃，即使他们有无愧的人品，人们还是开始对所有教会领袖产生怀疑。这些堕落领袖的品格瑕疵，无疑摧毁了自身领导的根基。

当我思考有哪位领袖最能代表内外如一的品格时，我第一个想到的就是葛培理，尽管宗教信仰不同，但每一个人都能够信任他。为什么？因为这半个世纪以来他始终活出高尚的情操。他日复一日地坚守他的价值观，他不随便许诺别人，除非他确定能够坚守，而且他尽心竭力，以生命见证内心的纯洁。

品格可以看出一个人的潜力

摩雷评论说：“每个人的成就都无法超越他的品格上限。”这句话应用于领导上显得格外真实。例如全国曲棍球联盟教练肯南的事件就是一例。至 1997 年夏天为止，他在职业曲棍

每个人的成就都无法超越他的品格上限。
——摩雷

球赛得胜的纪录相当可观：正规球季赢球次数排名全国第五，等级决赛赢球次数排名全国第三；曾获一次区域性冠军；四次入围 NHL 最后决赛，一次总冠军。

尽管有这么优越的资历，肯南却无法长期留在任何一个球队。在十一个半球季

领导力 21 法则

中，他一共当过 4 个球队的教练，在他与第 4 个球队——圣路易篮球队搞坏关系之后，有好长一段时间没有球队敢聘他为教练。为什么？体育专栏作家佛特讲到肯南时，作了如下的评论：“大家不愿聘用肯南的原因其实很简单。他所到之处，总是使球员与管理阶层产生不和。”显然，不仅球员无法信任他，就是赢球赚钱的球队老板也不敢信任他，他好像一再重复地触犯“根基法则”。

魏哲亚解释说：“建立信任不是单靠嘴巴讲讲。必须拿出实际的成果，始终守住完美的品格，并且对那些与你共事的人显出真诚的尊重与关怀，日久才能建立人们对你的信任。”当一位领袖拥有高超的品格时，人们很容易接受他，并且相信他有能力带领众人迈向成功，这不仅使追随者对未来存着盼望，而且能建造他们的自信，对团体的前景怀有信心。

品格使别人对你产生尊敬

如果你缺乏内在的力量，就得不到外在的尊敬，而尊敬对于持久领导而言是绝对必要的，领袖如何得到他人的尊敬？秘诀在于他常常做出明智的决定，愿意坦承自己的错误，又把追随者以及组织的利益摆在自己的利益之上。

几年前有一部拍“马萨诸塞州第五十四兵团”的电影，名叫《荣耀》(Glory)，尽管里头有些情节是杜撰的，但是讲到南北战争时期的古德团长如何领军纵横战场，特别是他深获官兵敬重的事迹却是千真万确的。

领袖如何得到他人的尊敬？秘诀在于他常常做出明智的决定，愿意坦承自己的错误，又把跟随者以及组织的利益摆在自己的利益之上。

电影描述这支军队主要是由非洲裔黑人组成，却由古德团长这位白人上校领军，负责整个军团人员之征募、军官之挑选、兵器之装备以及士兵之训练等等事务。他严格地鞭策训练这支军队，因为深知他们的成败将长远地影响北方白人对黑人是否值得平等对待的抉择。在这个严酷考验的过程中，士兵们与古德团长之间，彼此赢得了深刻的相知与相敬。

他们训练完军团后几个月，第五十四步兵团参与南卡罗莱那州华格纳堡南方联军的战役。为古德上校写传记的敦肯先生描述这场正面攻击的实况：“在给大家最后的鼓励要证明你们男子汉的本色”之后，古德自己就走到部队最前边，然后下令‘前进’。”多年后有位生还的士兵回忆说，全团士兵都奋勇作战，因为古德自己走在士兵的最前面，而不是躲在后方发令。

那天从第五十四步兵团前来参战的600人中几乎有半数受伤，有的被俘或阵亡，尽管他们作战十分勇猛，却没有攻下华格纳堡。而古德团长英勇地率领部下在第一次攻击中前进到城堡的边缘，却不幸与部下一起在战役中阵亡。

古德在临终前的行动，树立了他在部下心中永受景仰的地位。战后两周，第五十四步兵团的一位士官费雪说：“我渴望

领导力 21 法则

再上战场,因为这是我为英勇团长复仇的惟一机会。”米勒讲过一句名言:“只有一样东西能跟随哀悼者回家,而不被埋葬,那就是逝者生前的品格。”占德团长刚直的品格,在那些比他存活得长久的人们心中,留下永恒的尊敬与怀念。

一个领袖的好品格会使追随者产生信任。领袖一旦失信,就丧失了领袖的能力,这就是“根基法则”。

有一次我听好友海伯斯教课时,心中再度想起这法则。一年有 4 次,他和我共同主持“改变生命的领导与沟通”研习会,海伯斯讲了一堂课,题为“从一场领导噩梦中所得的教训”。他举例分析越战期间,国防部长麦克纳马拉与约翰逊总统所犯的一系列领导错误,面对众多的质疑,约翰逊政府没能理出优先次序,又承袭各种错误的假设,没办法解决严重的内部冲突等等。可是在我听来,海伯斯那次在课堂上所讲的内容中最具

只有一样东西
能跟随哀悼者
回家,而不被
埋葬,那就是
逝者生前的品
格。

——米勒

独到见解的地方乃在于:他总结美国政府领导阶层所犯最大的过失是,他们不敢面对失败,公开承认他们在越战中所犯的许多可怕过失,他们的行动导致美国人对政府失去信心,他们违犯了“根基法则”。美国政府直到今天,仍然在为这些错误付出代价,百姓对政府的信赖很难再完全恢复。

· 遵循错误的决策使领导力陷于崩溃之境

肯尼迪总统与国防部长罗伯特·麦克纳马拉于 1961 年就任时，越南早已经陷于战争之中。越南地区数十年来一直都是战场。20 世纪 50 年代中期，艾森豪威尔总统派遣少数美国军人以顾问的名义进驻越南时，就开始把美国卷入战争当中，肯尼迪就任后遵循了艾森豪威尔的政策，他一直坚守越南要以争战来赢得自己的胜利，歼灭自己的敌人。可是事与愿违，美国逐渐深陷战争的漩涡中，在越战结束前，一度曾有超过 50 万的美军在越南服役。

如果你记得那段战争的岁月，你可能会惊讶地发现，就算美国军力在越南大幅增加，伤亡人数也会急速上升，民众对打越战的支持率仍然非常高。到 1966 年美国在越南的驻军已经超过 20 万人，在哈里斯的民意调查下，仍然有三分之二的美国人相信美国应当在越南站稳立场，并与敌人作战到底。大部分的人坚信：美军应该一直驻守越南直到战争胜利。

有了信任，才有支持

但是美国民众对政府的支持无法持续很久，因为政府对这场战争的处理太差劲了。不仅如此，国家领袖甚至在觉察到这场战争打不赢后，仍然继续拖延下去。最大的错误是罗伯特

领导力 21 法则

· 麦克纳马拉部长和约翰逊总统没有把事实真相告诉美国民众。这件事违反了“根基法则”，结果它就摧毁了约翰逊政府的领导能力。

在他所著的《回顾》(In Retrospect)一书中，罗伯特·麦克纳马拉追忆自己常一再低估美军的损失，对战情只报喜不报忧。譬如他说：“我在 1963 年 12 月 21 日从西贡回到华府的时候，对报纸所发表的报告就有点半真半假。我说：‘我们观察到越共活动大量增加所造成的结果’（这是真的）；可是我立即补充一句话，‘我们检讨越南政府的计划，而有了充分理由让我们相信他们必能成功。’（这是过度乐观的假话）。”

有一段时期没有人质疑罗伯特·麦克纳马拉的话，因为没有理由不信任美国政府的领导。可是经过一段时间之后，人们开始觉察他的话与事实有所出入，这使得一般美国民众失去了信心。几年后，罗伯特·麦克纳马拉承认了自己的失败，他说：“我们这些在肯尼迪及约翰逊政府中参与越战决策的人，乃是根据我们所以为的美国立国原则与传统来行动，我们根据这些价值观做决定。但是我们错了，而且是大错特错。”

为时已晚

许多人指责罗伯特·麦克纳马拉的忏悔来得太迟（在 30 年之后），已经牺牲了 58000 条人命。越战所付的代价太大了，它还不只限于人命的损失。当美国民众对自己领袖的信任开

始动摇时，他们跟随领袖的意愿也随之降低，抗议之后变成公开的反叛，并导致整个社会的动乱。由肯尼迪总统所象征的那个充满希望与理想主义的时代，终于恶化到与尼克松的名字结合在一起的怀疑与讥评的心态。

每当一位领袖违反了“根基法则”，他就得在自己的领导上付出代价。罗伯特·麦克纳马拉与约翰逊总统失去了美国人民的信任，结果，他们的领导能力大受损害。最后罗伯特·麦克纳马拉被迫辞掉国防部长职位，而约翰逊这位杰出的政治家，明白自己的声望已经江河日下，终于决定不再竞选连任。这次因信任破裂带来的负面影响，波及未来数十年。直到如今，美国民众仍然对政治人物采取不信任的态度，而且这种心态还会一直延续下去。

没有任何领袖可以失信于人，却同时又期待能够继续影响民众。信任乃是领导的根基，严重触犯“根基法则”，你的领袖生涯就走向终点了。

第七章

敬佩法则

人们只想跟随

比自己强的领袖

如果你曾见过她，第一个反应不见得是尊敬。她给人的第一印象十分深刻——身高 5 英尺多，将近 40 岁，深棕色的皮肤饱经风霜。她完全不识字，身上穿的是粗布缝的老旧衣服，笑起来嘴里就露出缺少两颗大门牙的洞。

她一个人独居。据说 29 岁时她遗弃丈夫，没有预先警告就离家出走。多年后，她只跟他讲过一次话，后来就从未再提过他的名字。

她依赖打零工赚取生活费，大部分是在小旅馆打杂帮工、擦地板、整理房间以及煮饭。每年春秋雨季她会突然失踪，回来上班时通常已经是身无分文，之后她就再努力工作，积蓄她可能赚到的每一分钱。她日夜辛勤地工作，刻苦耐劳，身体看起来很硬朗，认识她的人都知道她有时会突然昏过去，甚至在谈话当中也是如此。她自己说，这是因为十几岁时，头部曾受过重击所致。

谁可能会尊敬一个像这样的女人？答案是，那 300 多个跟随她从南方逃向自由的奴隶们，他们尊崇她的领导，新英格兰地区所有主张废除奴隶制度的人也都尊敬她。这是发生在 1857 年的事情，这个女人就是美国历史上著名的哈丽特·杜曼女士。

她有个传奇的外号

才 30 出头，杜曼已经赢得一个外号，大家称她为摩西，因为她本领高强，每年深入南方各地带领许多黑奴奔向自由。她本人原来也是一位奴隶，1820 年出生于马里兰州的农村，13 岁时头部受到重击，结果终生因脑部受伤而饱受痛苦。当时她在一家店里，有位白人经理要她协助毒打一位逃走的奴隶，她拒绝了，而且挡住那位经理的路。结果那人以一个两磅重的东西向她砸去，正好打中头部。她几乎当场死亡，结果花了好几个月才恢康健复。

24 岁时，她与一个自由的黑人约翰结婚。当她与他商量往北方逃向自由地区时，他却不肯听从，而且威胁她说，如果她想逃跑，就要告发她。因此当她决心于 1849 年冒险逃到北方时，就是自己一个人悄悄地走了，没留下一句话。第一位为杜曼写传记的人名叫布列弗，她记得杜曼讲述自己的心路历程时说：“后来我终于想通了，我有权在自由或死亡之间做个选择。如果无法得到自由，我宁愿选择死亡，绝不让任何人把我活捉回去。只要我一息尚存，就要为自己的自由而奋斗。”

杜曼终于成功地逃到宾夕法尼亚州的费城，是经过一些享有自由的黑人、白人废奴主义者以及贵格会信徒的帮助，由一条俗称“地下铁路”的秘密逃生通道逃出来的。在她获得自由之后，立即决心要回到马里兰老家把家人亲友也带出来。

领导力 21 法则

1850 年她以“地下铁路列车长”的身份第一次回到南方，帮助召聚并率领一群黑奴逃亡，一路上也接受同情黑奴者的秘密协助。

钢铁般的领袖

每年冬夏两季，杜曼辛勤地工作，积蓄她返回南方的路费。然后在春秋雨季冒险回到南方，每次带更多的黑奴投奔自由。她英勇无畏，无人能摇撼她的领导。这是十分危险的工作，当她所照管的人显出三心二意，她会拿出钢铁一般的意志，因为杜曼知道逃亡的黑奴如果落到他们的主人手中，一定会受毒打与酷刑，直到招认出所有帮助过他们逃亡的人，因此她绝不容许她所率领的人半途而废。对于任何意志不坚定的逃亡黑奴，她以手枪抵住他的头说：“死人不会泄漏秘密，你要么就继续前进，要么就死路一条。”

1850 至 1860 年间，杜曼带出来的黑奴已经超过 300 人，其中有许多位是她自己的家族人。她一共回到南方 19 趟，不曾丢掉过任何一个人，她以此纪录自豪。她说“我的‘列车’从不出轨，我的‘旅客’也从不丢失。”南方的白人悬赏 12000 元（在当时是笔巨款）要她的人头，可是南方的黑人都称她为摩西。内战开始时，她带领逃出南方的黑奴人数比历史上任何一位美国人（不论黑人、白人或男人、女人）都要多。

声望日增

杜曼的名声与影响力得到许多人的尊敬，其中不只限于那些梦想得到自由的黑奴。有影响力的北方人不管是黑人或白人，都把她请出来，安排她在许多地方向群众或向私人聚会演讲，足迹遍及宾州的费城、麻州的波士顿、加拿大的圣凯撒琳，或者纽约州的奥本。最后她选择在奥本定居。一些位居高

当人们把某人视为个人尊敬时，他们仰慕她；把她视为朋友尊敬时，他们真心爱她；把她视为领袖尊敬时，他们心甘情愿追随她。

职的领袖也来找她，例如后来成为林肯总统内阁的国务卿——当时担任参议员的西华德，或者能言善辩的废奴论者、曾经当过奴隶的道格拉斯等等。有名的革命废奴论者布朗更是经常征询杜曼的建议和提示，而且每次提到她总是称她为“杜曼将军”。别人引用他的话说：“杜曼

堪称为我所见过的比军人更优秀的军官。她如果带领军队作战，必会像她带领黑奴逃亡一样的成功。”这就是“敬佩法则”的最佳例子。

领导之考验

当人们把某人视为个人尊敬时，他们仰慕她；把她视为朋

领导力 21 法则

友尊敬时，他们真心爱她；把她视为领袖尊敬时，他们心甘情愿追随她。

杜曼从表面看来似乎不可能成为领袖，因为一切外在的因素都对她不利。她未曾受过教育，而生存的大环境又鄙视黑人，她的国家当时连女人都还没有投票权。然而尽管环境恶劣，她仍然成为一个了不起的领袖。道理很简单：人们自然的倾向就是跟随一个比自己强的领袖。每一位跟她接触过的人都清楚感受到她坚强的领导能力，而愿意乐此不疲地跟随她。这也就是“敬佩法则”运作的方式。

这不是猜谜游戏

人们会选择跟随某一个人绝非出于偶然。人们只跟随心目中尊敬的领袖。如果在 1 到 10 的刻度尺上，某人的领导能力是 8，他绝不会去跟随一个领导能力只有 6 的人，自然的倾向是，他会去找领导能力是 9 或 10 的人，不熟练的人当然会

通常一个人的领导能力越高，就会越快地观察到别人身上领导能力的强弱。

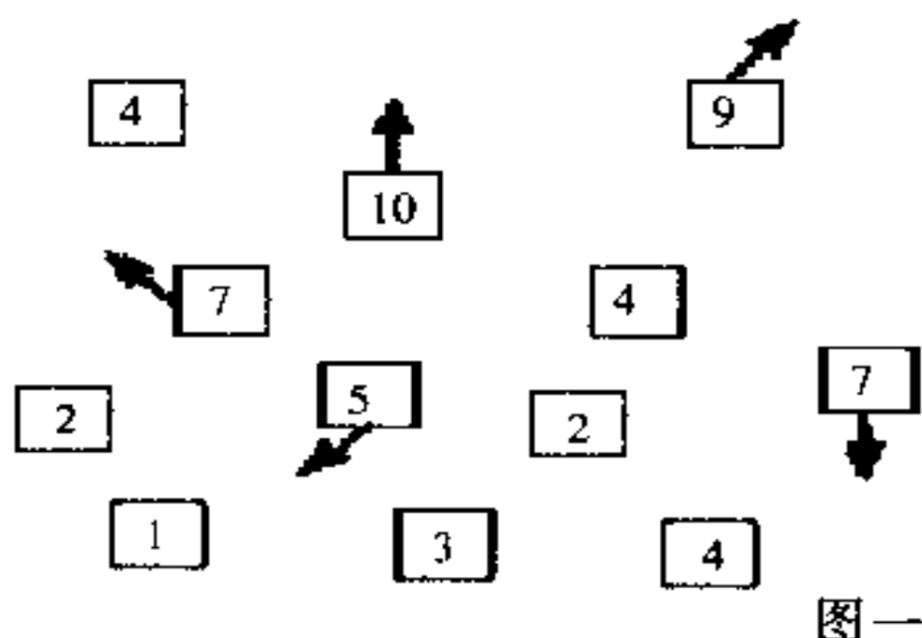
追随熟练又有才能的人。偶尔一位强的领袖会选择跟随比自己弱的领袖，可是他这样做一定有理由。譬如，可能因为尊敬对方的职位，或者心仪于对方以往的成就，或许也可能只是为了尊重指挥系统。一般来讲，人们都是被吸引去跟随比自己

强的领袖，这就叫做“敬佩法则”。

当一群人首次相聚、彼此互不相识时，让我们来观察会有什么事发生。当他们彼此相互影响时，其中的领袖会立即采取主动，他们照着自己想去的方向走，要带谁同行就带谁同行。因此在开始的时候可能出现四五个不同的方向，如图一所示。其中的号码表明这个人领导能力的程度、当大家彼此认识了，情况就逐渐改变如图二所示。不用太久他们就会认出谁是最强的领袖，大家就跟着他走，如图三所示。

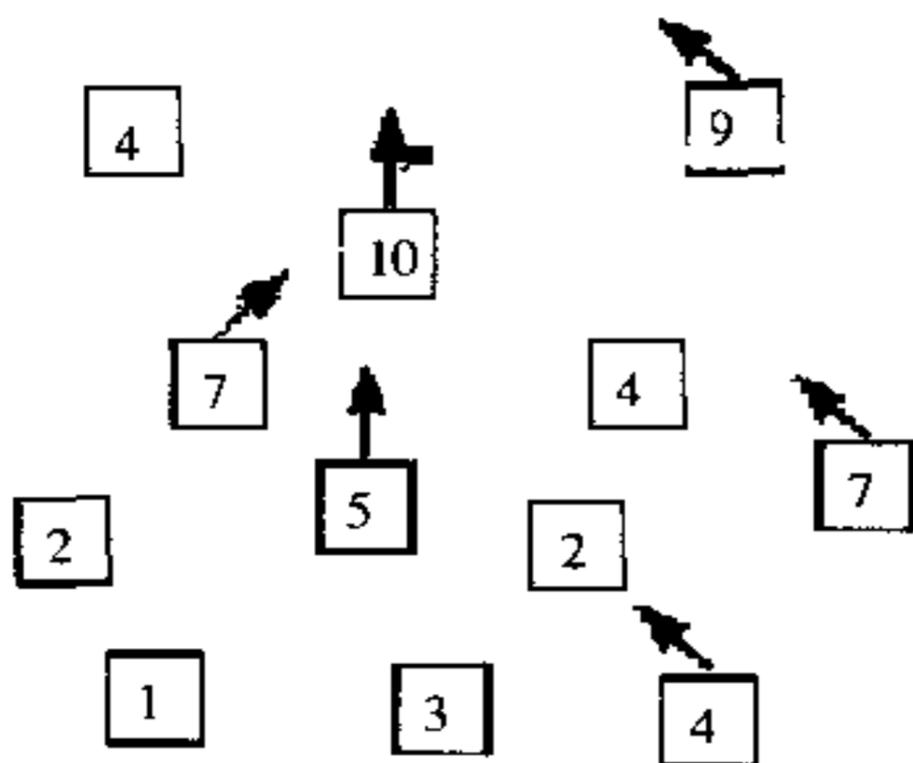
通常一个人的领导能力越高，就会越快观察出别人身上领导能力的强弱。经过一段时间后，这群人就会同心合意地跟随那位最强的领袖。不然他们会选择离开，去追求自己的梦想。

领袖在开始时各随己意而行



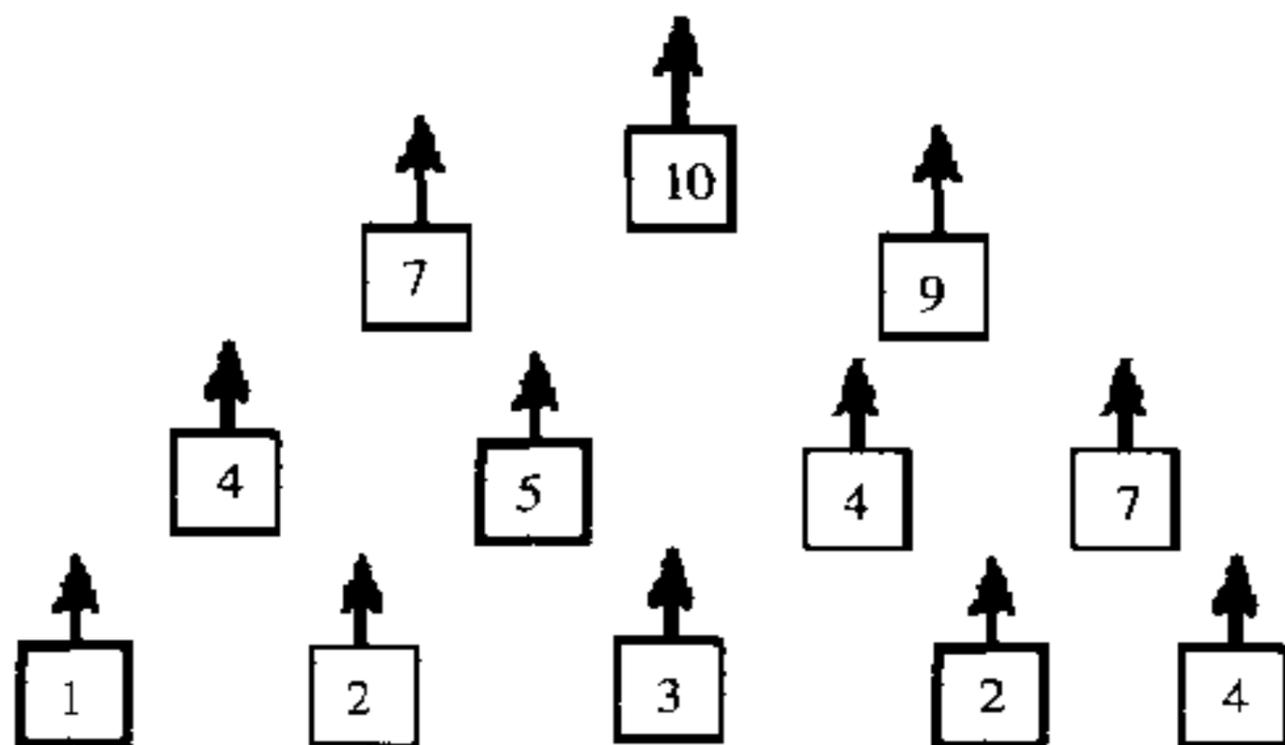
领导力 21 法则

不久,人们开始转向跟从最强的领袖



图二

最后人们调整自己,跟从自己最敬佩的领袖



图三

我记得曾听过一则故事,讲到人们如何跟随能力胜过自己的领袖。这是 1970 年初所发生的事。登上名人榜的篮球明

星华尔顿加入以伍登为教练的洛杉矶加州大学篮球校队。华尔顿这个年轻人蓄了一脸胡子，教练却要求每个人脸上都不许留胡须。华尔顿试着表现自己的男子汉气概，扬言他不想剃掉胡子。伍登的回应不容漠视，他向华尔顿说：“如果你坚持这样做的话，我们日后会想念你的。”不用说，华尔顿听懂他话中的含意，最后便决定把胡子剃掉了。

一位受尊敬的领袖退休了

1997年10月，大学篮球界另一位了不起的领袖史密斯退休了。他花了毕生30多年的时间将自己的生命投人在别人身上，而赢得大家的尊崇。当时他担任北卡罗莱那大学篮球队总教练，当年他做大基队教练时，就留下了出色的纪录，而且大家公认他是可以胜任任何球队的最卓越教练之一。在他担任北卡罗莱纳大学总教练的32年期间，一共赢了879场球赛，是大学篮球史上赢球最多的教练。他的队伍创下连续27个赛季里，每赛季赢球20场以上的纪录，他们得到了13次大西洋沿岸联赛的冠军，有11次打入全国最后的四强决赛，并得到两次全国总冠军，成绩可谓辉煌。

史密斯深得同事们的敬重。当他在记者招待会上宣布自己退休时，许

领袖一定要知道他所知道的，并且能够向他所认识之人清楚表达这一点。

——蓝道尔

领导力 21 法则

多名人都赶来参加，表示他们的敬意。其中有乔治城大学校队的总教练汤普森——曾于 1982 年全国冠军争霸赛中向他俯首称臣；还有篮球名将——如今已经成为费城七十六人球队教练的拉利。而北卡罗莱纳大学校长朗克还在记者会上公开邀请史密斯在未来的岁月里回到大学来做他想做的工作，甚至连美国总统也打来电话表彰史密斯所做的贡献。

越亲近史密斯的人越尊敬他

在史密斯的教练生涯中，如果我们仔细看看那些球员和他的互动关系，就更容易明白“敬佩法则”的真义。球员们有许多理由尊敬他，无论球技或待人处世，他都是他们最好的导师。他鼓励他们求学上进，几乎每个球员都拿到合格的学位，他也帮助他们成为赢家。他的态度表里如一，对待每个球员都尽表忠诚及尊重。司考特曾加入史密斯的球队，于 1970 年北卡罗莱纳大学毕业之后晋升职业篮球队，最后出去工作，成为夺标公司的经销部主任。回忆起自己与史密斯在一起的时光，他说：

身为大学篮球联赛中最早期的黑人球员，我在北卡罗莱纳大学的那段日子经历了许多艰辛的时刻。然而史密斯教练总是随时在旁协助我。记得有一次，我们在南卡罗莱那州打完了一场球正要离场

时，对方的一位球迷叫我“黑猩猩”，史密斯教练立刻冲上去要修理那人，幸好有两位助手拉住他，这是我第一次看到史密斯教练爆发那么大的怒火，连我自己也吓呆了。不过最重要的是，我深深地以他为荣。

当史密斯在北卡罗莱纳大学的时期，他带出极大的影响力，他的领导使球队在比赛中屡屡得胜，赢得全体球员的尊敬，而且还一共训练出 49 位职业篮球选手。其中大名鼎鼎的有：马卡多、邬希，还有最著名的迈克尔·乔丹。像迈克尔·乔丹，除了是篮坛第一好手之外，更是一位不可多得的领袖人才。

迈克尔的父亲杰姆士，将自己儿子的成功归功于史密斯教练。1993 年在芝加哥的一次延长赛前，老乔丹如此说——

人们还是低估了史密斯所管理训练的球队。他帮助迈克尔明白自己的运动资质，而且将他锻炼成功。比这一切更重要的是，他在迈克尔身上建立起优良的品格，使迈克尔一生受益无穷。我不认为迈克尔受到了任何特殊待遇，只不过他的个性能与所受的教导相衬，而且，在北卡罗莱纳大学他学会了将两者兼容并蓄。对于迈克尔的成功，我惟一的解释就是如此。

领导力 21 法则

近年来,迈克尔·乔丹一再坚持自己的愿望,只愿归在教练杰克逊手下打球,因为他深信杰克逊乃是最好的教练。这是对的,像乔丹这样的领袖只能跟随比他更强的领袖,这就是“敬佩法则”。也有可能乔丹这种渴望是根源于他在年轻阶段有幸得到史密斯的引导与栽培,使他只能满足于在最强的教练之下。

有多少人愿意跟随你?

有许多方法可以衡量一位追随者对领袖的尊重程度。当团体中发动重大变革时就能考验出一位领袖所受到的尊敬程度。我本人于 1997 年决定将所创立的音久公司从加州圣地亚哥迁往佐治亚州的亚特兰大时就经历了这种考验。1996 年我与妻子玛格丽特在中国旅游时,做出了这项搬迁的决定。当我们讨论到搬迁的细节与前景时,我认真地衡量了自己在核心同事心目中的影响力。心中一一回忆自己与每位领导之间交往的历史,以及我对他们领导的程度。我估计可能有半数的核心伙伴会愿意同我一起冒险,离开自己在圣地亚哥的根,全家随着音久公司横跨美国迁往亚特兰大,玛格丽特也同意我这样的估算。

几个月后当音久公司总裁彼得森同我详细做好搬迁的初步计划之后,我开始个别地与手下这些核心成员见面,告诉他

们整个搬迁的决定与计划。结果是一个接着一个告诉我，他们乐意搬家前往亚特兰大。原来我仅预期会有半数人同行，没想到竟然全部同仁都愿意与公司前往，你无法想象我是何等的开心啊！

搬迁后大约一年，所有这些高层的领导仍然留在公司与我共事。为什么这么多人愿意离乡背井与我们同行呢？我知道，原因之一是，这些领导都渴望生命得以改变，他们愿意继续投身于我们公司所努力的目标。另一个理由是，我曾经花下无数时间和心血与他们建立关系，并栽培他们。

光是上面列举的那些理由仍然不足以使他们做出如此重大的决定，还有一个更重要的理由：我在他们心目中是一位值得信赖的坚强领袖。由于我花毕生的心血来培养自己的领导力，使我有能力去领导其他具有领导潜能的人。领导能力高达9或10的人不可能跟随一位领导能力只有7的人。这就是领导力运作的法则，也就是“敬佩法则”的秘诀。

第八章

直觉法则

领袖善用领导的
直觉来评估每一件事

可记得有一个老电视节目叫“蛛丝马迹”？如果你有印象，可能记得节目主持人杰克·韦伯的一句口头禅：“只讲事实，女士们，只讲事实。”在有关领导的原则中最难以理解的大概就是这个“直觉法则”。为什么？因为它所涉及内容远比“只讲事实”多得多。“直觉法则”依据的基础除了事实之外，还有本能的反应以及许多难以捉摸的因素。实际上，一个领袖的领导直觉常能使他从一般领袖中脱颖而出，从而成为一个杰出的领袖。让我先来追述一段几年前与一位同仁埃摩尔的对话。以便你对“直觉法则”有较深入的领悟。

最好的领袖是一边领导一边回应

这件事是我们住在圣地亚哥时发生的。攻坚者美式足球队的四分卫需要人来填补，有三位球员角逐这个职位。埃摩尔问我这三个人中到底谁会得到，我心中没有丝毫犹豫就立即回答：“史丹·韩福瑞。”

他却抛来一个怀疑的眼神说：“真的吗？我想他连门儿也没有。一来他长得不够高壮，据说他在举重房训练时态度懒散。再者，他外表看起来也不像个四分卫。”

我回答说：“这些都不要紧，重点在于他是个好领袖。你如果观察韩福瑞玩球，就会发现不论在哪种情况下他都能做正确的判断与回应，并且突破难关。这个位置非他莫属。”后来真的是韩福瑞得到了这个职位。他把球队带得那么好，竟然让本来不太强大的圣地亚哥队晋升到1995年的超级杯足球决赛之中。

所有职业球队的四分卫都有他们体能上的特点。就职业球员的水准而言，他们在体能上的差别其实不怎么重要。让一个人做第二候补，而另一个人却跃居名人榜的主要差异，在于他们两人各自具有不同的直觉反应。杰出的球员能够洞察先机，瞬间改变战术，在对方发觉情况有异之前就挥出致命的一击。

预先操练过的直觉

领袖必须洞察情境，并直觉地知道该以什么战术来应对。

几年前南加大的足球教练拉利邀请我前往该校访问，因此我了解到他们是如何训练四分卫的。拉利要我在一次大赛前向他们的特罗赛队讲话，之后我前往参观他们的进攻战术室。在每面墙壁黑板上，

领袖必须洞察
情境，并直觉
地知道该以什
么战术来应
对。

领导力 21 法则

教练画出球队可能面临的情况,并根据当时局数、球的位置与码数来拟定最能致胜的战术——这些是教练凭多年来的经验与阅历,以及他们对即将面临战况的直觉认知设计出来的。这些战术的演练就成为球队进场前为了得胜所做的心理预备。球队中的三个四分卫必须把这些战术背下来。球赛的前一晚,我看着教练考问这三个四分卫在各种不同情况下所应当采取的战术,直到成为他们直觉的反应。在考问完之后,我注意到负责进攻协调的那位教练走向战术室的一张简便卧床,因此我问道:“你难道今晚不回家小睡片刻吗?”

他回答说:“不回家了。我在赛前的周五晚上都是睡在这里,以确保我也记住这些战术。”

“其实你不是已经把这些战术图解全写在纸上,明天在球场边就可以随时拿出来看吗?”我追问。

他回答:“我不能一边拿着图一边看球,因为时间太紧迫了。你瞧,只要带球的那个队员膝盖一着地,我必须立即知道下一步用什么战术。没有时间让我再去找资料来决定下一步该怎么走。”他的职责就是把教练的直觉在瞬间转化成行动。

领导就是领袖的直觉

领袖必定带着领导的直觉来看每一件事,结果,领袖几乎是直觉或出于本能地知道如何反应。

这种先知先觉,就像我在比赛前夕从教练以及四分卫身

上所观察到的特质。领袖必定带着领导的直觉来看每一件事，结果，领袖几乎是直觉或出于本能的知道如何反应。你可以在所有卓越领袖身上看到这种研判及反应的本能。让我们来看看美国陆军将领斯瓦茨科普夫的生涯，一次又一次

他因有绝佳的领导直觉以及行动能力，所以每次总能化险为夷。

次他被指定去接管别人所规避的任务，就因为他有绝佳的领导直觉以及行动能力，所以每次总能化险为夷。

在斯瓦茨科普夫从军后 17 年，他终于有机会统帅一营的兵士。这事发生于 1969 年 12 月，他以中校的身分第二次到越南带兵，他所指挥的是没人想要的第六步兵团的第一营。该营在军队中恶名昭彰，常被指为第六步兵团中的劣等营队，特别是在上任的那天，他被告知该营在最近的年度考试中落伍，此事更证实传言不虚。考核的成绩真是坏透了，在 100 分中只得了 16 分，而斯瓦茨科普夫中校只有 30 天的时间来鞭策这群大兵步上正轨。

以领导的透镜来观察

交接仪式后，卸任的那位指挥官告诉斯瓦茨科普夫说：“这瓶苏格兰酒送给你，喝了能帮你解忧。希望你能做得比我更好。我尽力想带好这个营，但他们实在差劲透了。不仅士气低落，上头交下来的任务也极为困难。祝你好运。”说完这话那

领导力 21 法则

人就走了。

斯瓦茨科普夫的直觉告诉他，眼前的局面十分恶劣，而实际情况比他预期的更糟。前任指挥官对于领导一窍不通，从未走出基地的办公室去视察整个部队，结局令人惊讶！整个营区一团糟，军官们都心不在焉，连最基本的军事安全程序也没遵守，许多士兵因而白白伤亡。卸任的指挥官说得没错：这是无可救药的军队，士气涣散透顶，但是他忘了说，这一切都该归罪于他的领导无方。依据斯瓦茨科普夫的观察，这位指挥官显然没有能力去洞悉在这种情况下所该做的处置，他怠慢忽略了领袖的职责，结果贻害了整个部队。

接下去几星期中，斯瓦茨科普夫的领导直觉充分发挥了作用，他开始行动，落实最基本的军事安全程序，重新训练军队，栽培他的领导阶层，并给予他们方向与使命感。当 30 天复检的期限来临时，整个部队取得及格的分数。他们开始对自己产生信心：“你瞧，我们还是有希望的，我们也可以成功，我们不再是第六步兵团的殿后者了。”结果伤亡人数急剧降低，使得士气大增。另外，他们出去执行任务时开始变得卓有成效，也能完成任务。斯瓦茨科普夫的领导能力这么强，以至于带来显著的转变。在他接掌兵权之后没几个月，他那支部队已经可以被选来执行更艰巨的任务——也正是那种有纪律、士气高昂的部队才能完成的任务。

另一次领导上的挑战

后来斯瓦茨科普夫有机会去指挥一个旅的部队，共有三个营，他再一次承接了一个没有人想接的位置，他的前任也是位差劲的领袖。这支部队驻扎在路易斯堡，属于第九步兵团的第一侦察突击旅。由于前任指挥官的作风，他们常把它讥讽为“乌龙部队”。

斯瓦茨科普夫的直觉告诉他这次所接管的这群士兵资质很好，真正的问题出在他们把轻重缓急的顺序给弄错了。他立即激励全体军官，设定新的优先顺序，并授权重新训练部下熟悉应负的任务。当他执行这些改变时，对于每个人所扮演的角色，他心里很清楚，他的目标是使每个人都预备好随时可以上战场。

这三营军队开始有了进步。一位柔弱的领袖在其部队刚恢复自信心之时可能不敢施加太大的压力，但斯瓦茨科普夫的直觉是，他的部下需要一个明确的目标以鼓舞振奋他们。因此他们找到了一个够刺激的目标，那就是参与下年度计划中的夏季沙漠大演习。

斯瓦茨科普夫得到上级指挥官的保证，允许他的部队代表师参与大演习。之后他用心调教他们，为完成这次任务，他

部下需要一个明确的目标以鼓舞振奋他们。

领导力 21 法则

让每人做好最周全的预备与演练。当第二年的夏天来临，沙漠演习开始时，斯瓦茨科普夫那三营的部队上去对抗海军陆战队十三营的军力，他们的表现可圈可点，叫对方海军陆战队的指挥官——一位二星少将大失面子。结果，演习过后这位将军懊恼得拒绝跟斯瓦茨科普夫说话。

领袖们如何思考

成功的领袖必定拥有直觉，他们习惯使用自己的领导直觉来评估每件事物。有人生来就具有很强的领导直觉，有人必须下苦功夫才能发展直觉，以致运用自如。不管哪种情况，领导的直觉都会逐步演化成长，其结果就是先天能力与后天技巧的结合。这种经过操练的直觉涉及领导的问题时就显得特别突出。描述这种直觉最好的方法是，把它看成掌握未知数的能力，以使我们得以明白并且运用这些因素来实现任务。

直觉帮助领袖们研判诸多不可知的变数，诸如：

领袖了解周围的处境

在各种各样的环境中，直觉帮助领袖们察觉一些别人注意不到的征兆。例如，当我在圣地亚哥的地平线教会担任主任牧师时，刚好有些情况发生，而我必须长时间在外出差。等我一两

先天的能力与
后天习得的技
巧，会在领袖身
上创造出一种
先知先觉的本
能反应。

个星期后回到教会，直觉上感到有股暗流在影响教会。通常我只要花一两小时与同事谈谈话，了解一下各方面的进展，就能辨认出这些暗流的原委。

领袖能判断未来的趋势

发生在我们周围的每一件事，其实都可以摆在一个宏观的图画上来看其中更深的意义。领袖具有一种能够退到远处来纵观全局的能力，不仅能回顾过去，并且能够预测未来，就好像能从风中嗅出变化的气息一般。

领袖清楚自己的资源

成功的个人与成功的领袖主要差别在于他们以不同的心态来看资源。成功的个人一看到资源，就想到能用来做什么；而成功的领袖会从一切可用资源（像金钱、原料、技术以及最重要的可用人力）的角度，来思考所面对的每一个处境，他们永远不会忘记，人力乃是他们所拥有的最重要资产。

领袖懂得群众的心理

约翰逊总统曾经说过，如果你走进一个房间却分辨不出谁是朋友，谁是敌人，那你不合适成为政治人物。这句话也可以应用在领导上，直觉强的领袖能感受到群众间正在发生的

渴望成功的领袖会使他手中的资产与资源发挥最大的用途，使他的组织获益。

领导力 21 法则

事。几乎在瞬息间他就能立即察觉他们心中的渴望、恐惧与担忧。

领袖能够了解自己

最后，好领袖必须培养自知的能力，认识自己的长处、技能、弱点以及目前的心理状态。他们承认罗威尔下面这句话所含的真理：“一个人如果不肯彻底又真诚地面对及克服自己的缺点，他绝对成不了大事。”

你是个怎样的人，就看见怎样的结果

斯瓦茨科普夫将军如何能够一次又一次地扭转那些指派给他的艰巨任务呢？答案可从“直觉法则”中找到。其他军官也受过和他一样带兵与战术的训练，他们也都有机会运用同样的资源，因此答案显然不在于此。斯瓦茨科普夫不见得比其他军官聪明，他真正表现出来的是他那强烈的领导直觉，他凭自己的领导直觉来判断所面对的每件事情。

你是怎样的人，就有怎样的眼界。如果你看过电影《大门

你是怎样的人，就有怎样的眼界。

外》，或许还记得一个场景很能阐释这里想表达的涵意。电影中描述一个名为契特的人，带他的家人来到树林中的小湖边度假。意外的是，他的姻亲一家人也来探望他，这个名为罗满的亲戚不是一个踏实可靠的人。

当他们两人坐在小木屋前廊，俯视湖面以及几里长的美丽的树林时，话匣子就打开了。罗满自认为擅于呼风唤雨，于是就在契特面前大吹大擂地说：“当我往外看去，你猜我看到什么？我看到许许多多明尼苏达州北部、威斯康新州及密西根州尚未充分开采的资源。我看到一个联合开发企业组合经营超过 15 亿元的林木制品。我看到一个造纸厂，以及一个矿业公司（如果地下探测出来蕴藏丰富的贵重金属的话）。然后，沿着湖边的那些公寓会有一长条的绿茵草地环绕其间，另外也有废弃物及废水处理设备等等。现在我要问你，你看到的是什么？”

你是什么样的人，常决定你以什么样的眼光来看周围的世界。

契特回答说：“我嘛，只看到树林。”

罗满说：“你知道，没有人会因为你做些白日梦而指控你。”

契特来到这里度假，享受山光湖景，因此他看到的画都是自然美景。罗满是个生意人，满脑子所想的就是如何赚钱，因此他看到的就是一个赚钱的机会。你是什么样的人，常决定你以什么样的眼光来看周围的世界。

领导直觉的三个层次

尽管不见得每个人的起点都平等，但差不多每个人都有能力培养一定程度的领导直觉，我发现可以把人们的直觉区

领导力 21 法则

分为下列三个层次：

1、那些天生能够看透的人

有些人生来就具有特别的领导天赋。他们本能地了解别人的心理，而且知道如何把他们从一点带到另一点。甚至在他们还是孩童的时期就显示出了领袖的特质。在孩童戏耍的地方，你都能看出每个小孩都跟着这样的人。这种生来具有领导直觉的人可以继续造就而成为最优秀的世界级领袖。通常，一位领导能力为 9 分（卓越的领袖）与领导能力为 10 分（世界领袖）之间的差别就在这种天赋的直觉能力。

2、那些经过培养训练也能看透的人

不见得每个人一开始都具有了不得的本事，但是人内在拥有的能力都可以借着培养训练而逐渐发挥出来。这种经过培养使人能像领袖一样思考的能力，叫做后天操练的直觉。就算你并不是一位天生的领袖，你仍然可能被训练成一位卓越的领袖。一位领导者如果不寻求发挥他内在的直觉，那么他在领导上便注定永远无法达到潜力的最顶峰。

3、那些永远看不透的人

我相信大部分的人都能发挥领导的技巧与直觉。可是，偶尔我也会遇到某些人，好像身上找不到一点领导细胞，而且对于学习领导的技巧一点兴趣也没有，这种人只会以跟随者的

眼光来思考,无法主动带领人。

领袖使用“直觉法则”来解决难题

每当领袖面对一个难题时,他会自然地使用“直觉法则”来衡量状况,并且设法化解它。他会从自己的领导直觉来评估每件事。譬如,最近在苹果电脑公司发生的一些事,我们可以看到领导直觉如何派上用场。几乎每个人都晓得苹果电脑成功的故事,这个公司是乔布斯与沃兹巴亚于1976年在乔布斯父亲的车库里创立的。4年后,这家公司发行了股票,开盘价格每股22美元,一共卖出4600万股。这成果使40几位员工与投资者一夜之间成了百万富翁。

可是苹果电脑以后的故事就不是这么顺利了。经过早年的黄金时期后,该公司的业绩、股价以及吸引投资者的能力经常大起大落。在与总经理史卡利的一场权力斗争失败后,乔布斯于1985年被迫离开苹果电脑。史卡利曾任百事可乐公司的总裁,是乔布斯于1983年聘进苹果电脑公司的。1993年史宾勒继任史卡利的职位,1996年又换成亚曼利欧,但是没有一个人能够重振苹果公司早年的雄风。在苹果公司辉煌的黄金时代,他们卖出的个人电脑占全美市场的14.6%,到1997年苹果电脑的市场占有

领导力 21 法则

率下降到只剩下 3.5%。这时苹果公司再度寻求原创始人乔布斯的领导,以帮助公司起死回生,他们相信乔布斯有能力挽救公司的命运。

苹果公司再创生机

乔布斯凭他敏锐的直觉去研判全局,而且立即采取行动,他知道如果不更换领导阶层,公司就不可能改善,所以他大刀阔斧解雇所有的成员,只留下二名,并建立新的团队。至于经理层的领导人物,也在他手中做了大幅度的调整。

完成新的人事调整后,他开始注意公司的经营重点。乔布斯想要转回到公司一向最被人看好的那些基础产品:根据个别特色来设计出叫人刮目相看的东西。乔布斯说:“我们检讨所有新产品的行销图行情,取消其中七成以上的项目,只留下不到三成最优秀的产品。此外我们也增添一些新东西,使人对电脑的观念以旧换新。”另外他感受到公司的销售部门有问题,因此开除原来雇用的广告公司,开放这个部门让另外三家来竞标承包。

以上这些做法尚不足为奇,最叫人惊讶的是他真正显出纯粹是依据“直觉法则”来做事。乔布斯做了一项完全抵触苹果公司原来构想的决定,这是令人难以置信、凭直觉做领导的

大跃进。乔布斯与苹果公司员工们一向公认的头号敌人——比尔·盖茨，建立了战略伙伴的关系。他如此解释：“我打电话给比尔，告诉他微软公司与苹果公司应该更密切合作。然而我们中间有项纠纷，就是关于知识产权的争论必须先行化解。我请他跟我一起来摆平这件事。”

他们很快地谈好一项协议，解决了“苹果”对“微软”所作的诉讼案。盖茨答应支付苹果公司赔款，而且投资一亿五千万美元购买苹果的非投票权股票。这项突破扫除了他们未来合伙关系的障碍，而且为公司带来急需的资本，这样的事只有一位具有强烈直觉能力的领袖才做得出来。当乔布斯在一次“苹果”公司的忠实支持者聚会中宣布他与微软公司所做的新联盟时，虽然遭到大家的嘘声，可是在华尔街，苹果的股票价格立即猛涨 33%，而达到每股 26.31 元。

看来苹果公司好像已经起死回生了。在乔布斯回来之前，公司所列前一年的季度净亏损额高达 10 亿美元。而在 1998 年的第一季财务报表上，终于转亏为盈，创下 4700 万盈余的纪录。长远来看，我们虽难以断言苹果公司是否能够恢复往日风光，然而至少在目前，它终于有机会朝此目标前进了。

说真的，领导是艺术成分多过科学成分的一种职业。领导的原理是恒久不变的，但随着不同的领袖和情况，这些原理的应用却是各有巧妙，这就是为什么领导需要直觉。没有直觉，你就好像瞎眼开车一般，这是一个领袖最棘手的状况，如果你想继续领导，那就必须遵守“直觉法则”。

第九章

磁力法则

物以类聚

你是怎样的人

就吸引怎样的人来跟随你

卓有成效的领袖随时留意可造之材。我们每个人心目中都有一张清单——想要什么样的人来加入我们的团队。仔细想想，你可知道你正在寻找的是怎样的人吗？你认为理想的员工应该合乎哪些条件？他们必须具备哪些特质？你要他们是敢冒险、有创业家的精神吗？你是否在寻找领袖？你希望他们的年龄是二十几岁、四十几岁或六十几岁？请稍停片刻，用一点时间写下一张清单，列举你希望吸收的人所应具备的特质。找支笔先写出这些特质。

我希望吸收的人所应具备的特质

现在问问自己，是什么因素决定你招进来的就正是你想要的人呢？这些人是否具备你所要的特质呢？下面这个答案可能使你大吃一惊，不管你相不相信。你找到的人未必是你想要的，而是你自己是怎样的人，就会吸引怎样的人来跟随你。请

磁力法则

看看你刚写好的清单，在每个特质上打“○”或“×”来表示你是否也具备这种特质。譬如，你写的一项特质是“好领袖”，而你自己就是一个好领袖，那就打圈。如果你自己领导得马马虎虎，就在上面打“×”。如果你希望吸引的人必须具有企业精神，而你自己也有这种精神，就在上面打“○”，否则打“×”……全部清单请逐一检验，诚实面对自己是有益的！

如果发现清单上打了许多“×”，那么你就有麻烦了，因为你想要的这种人大概不会跟随你。在大部分情况下，你所吸引到身边的人就是那些与你具有相似特质的人。这就叫“磁力法则”。你是什么样的人，就能吸引什么样的人。

从音乐特质到领导特质

小时候母亲常常告诉我人以类聚的道理。我喜欢与哥哥一起玩球，因此很相信妈妈这句话有它的道理。家兄是个运动健将，因此我想以后自己也会喜欢运动。当我长大后渐渐地观察到好学生喜欢同好学生在一起，而那些贪玩的学生也自然聚在一块。直到成为我服务的最后一个教会——圣地亚哥地平线教会领袖以后，我才真正明白“磁力法则”带来的影响力。

领导力 21 法则

在我之前，地平线教会的主任牧师是布澈博士，这位可爱的牧师身上带着许多优越的特质，其中最突出的是他那音乐家的本色。虽然已经是 80 多岁高龄，他弹钢琴时仍然有一副美丽的爱尔兰男高音歌喉。1981 年当我来到地平线教会时，这个教会以高水准的音乐闻名，甚至举国皆知，事实上教会里到处都是有天赋的音乐家与声乐家。在布澈博士带领教会的 27 年期间，他只请了两位音乐专业人员来协助他，这真是一项令人惊奇的纪录。与之相比较，我在该教会 14 年期间，却必须雇用 5 位音乐同仁才能应付需要。

为什么地平线教会能吸引这么多优秀的音乐人才？答案就在“磁力法则”。那些具有音乐天赋的人很自然地就被布澈博士所吸引，他们不仅尊敬他，也了解他，他们与他有共同的爱好与价值观，彼此之间默契良好。相反，尽管我喜爱音乐，却称不上是音乐家。有趣的是当我来到地平线教会面谈时，他们问我的第一个问题是，我会不会唱歌。当我回答不会时，他们显得非常失望。

自我上任以后，很少再有音乐家来教会。但我们仍然有比其他教会更多的音乐人才，因为布澈在这方面建立起来的动员力量很大，多年来形成了这个教会的优良传统。然而，你猜什么样的人开始涌进地平线教会？当然是领袖。到我离开教会时，不仅教会里多了几百位卓越的领袖人才，而且还装备、派遣出去数百位领袖人物。原因正是“磁力法则”。我们教会成为一块大磁铁，吸引具有领袖倾向的人到我们这里来。

像你一样的人会来找你

当然，一个领袖可以出去网罗与他不一样的人才，投入他的团队。好的领袖知道，成功的秘诀在于找到人才来弥补他的短处，这样他就能专心致志地做他较擅长方面的事，而让这些有互补的同仁来担任其他很重要、却容易被领袖忽略的工作。但请切记，那些与你不一样的人不会自动被你吸引进来，领袖只能吸引那些与他类似的人。

让我们来看看达拉斯牛仔队。60与70年代的牛仔队像一枝独秀，史兰担任该队的总裁与总经理，连德礼则是教练。球员多半是像史陶巴这一类比较顾家的人，他们与连德礼一样有

一个领袖可以出去网罗与他不一样的人才，投入他的团队，但他们绝不是他所自然而然吸引来的。

强烈的价值观。当年大家把牛仔队誉为美国代表队，他们乃是全国最受观众爱戴的队伍之一。人们喜爱他们不仅因为每个队员的天赋与品格，也因为他们彼此巧妙的默契，打起球来天衣无缝。当他们在达拉斯发展出这样常胜的传统时就吸引了更多好手加入他们。

可惜在过去的10年里，达拉斯牛仔队却沦为一个完全不同的队伍。他们变了，整个形象也改变了，他们不再有紧密的团队搭配，反倒有时让人觉得他们不过是一群乌合之众，各

领导力 21 法则

白为个人利益上场打球而已。不幸的是如今美国也改变了，因此牛仔队仍然可勉强冠以美国代表队的名称。许多球员，像前锋艾恩常常因违法被捕，甚至他们的教练瑞哲也曾多次惹麻烦，例如想带手枪通过机场的安全门。为什么这支队伍会有如此剧烈的改变呢？原因也在于“磁方法则”。1989年牛仔队的股份易手，新主人名叫钟斯，他是一位个人主义者，喜欢独行其事。尽管所有“全国足球联盟”的球队都与选定的鞋类公司及冷饮公司签订集体合约，但他仍然自行与其他竞销的公司单独签约，而且没有为此行径感到丝毫的良心不安。

这就难怪达拉斯牛仔队，即使在不久前赢得超级杯的胜利，但声名仍然大不如昔。曾经做过马桂德大学首席篮球教练的艾尔·麦奎尔这样说道：“球队应该是教练个性的延伸。因此我的队伍一向都是傲慢而又恶劣的。”我认为一个球队“只能”成为教练个性的延伸，不可能成为别的样子。值得庆幸的是，牛仔队刚刚请进一位新教练张凯利。他是个好领袖，有卓越的品格与价值观，只要给予充分的时间和授权，他有可能吸引很多像他这样的球员到牛仔队来，让整个局面有所改观。这样，“磁方法则”对牛仔队就能发挥正面的效果，可是这样的转变需要相当的时间才能实现。

他们在何处同你相像

可能你已经想到那些被你吸引而加入你团队的人，而开始自言自语地说：“慢点，我可以举出 20 个他们与我相异之处。”我的回答是：“当然，会有不同之处。”问题是，被你吸引来的人在关键层面与你相似之处可能多于相异之处。请看看下列这些特质，你和跟随你的人很可能在这些方面就有共同之处。

如果你认为你的跟随者太消极，那么，你最好先检查自己的态度。

态度

我很少看到态度积极和态度消极的人会彼此吸引。那些把人生看成是充满机会和挑战的人，不喜欢听到有人老是抱怨事情的消极面。我就是这样乐观的人，在我的团队中找不出一位消极的人。如果你有机会和我四个公司的总裁、以及所有高级层的经理谈话，你会发现每一个人都属于非常积极乐观的类型。

年龄层

你是哪一类型的人，决定了你所吸引的是那一类型的人。

领导力 21 法则

一般人倾向于吸引一些大概和他同年龄层的人。我那些最上层的领袖们就是最好的例子，我们四个公司中有三位总裁在年纪上与我只相差一两岁，同样的情形也可以在各个部门看到，例如在音久公司的经理当中。史墨尔是个二十来岁，精明而又富有进取心的经理，你猜哪一类人会被吸引到他的部门呢？其中大部分也都是二十来岁，精明而富进取心的青年人。你是哪一类型的人，决定了你所吸引的是那一类型的人。

背景

在“过程法则”那一章，我写到有关西奥多·罗斯福总统的故事。他有一项最为人津津乐道的成就，是当年西班牙与美国战争时，他率领一群粗犷的骑兵队攻取圣璜山的事迹。罗斯福自己去征募这群志愿军，其中各个都是奇人异士。他们基本上可分成两类：一类是来自美国东北部的有钱贵族，另一类则是西部的荒野牛仔。为什么会如此？其实，罗斯福本身具有贵族血统，是哈佛大学出身的纽约客。后来他来到西部的达科塔州亲身体会牛仔的生活，而且熟练狩猎。在这两种不同的世界里他都是一位坚强的领袖，难怪他能同时吸引这两类的人到身边与他一起卖命作战。

价值观

人们会被吸引到与他们有类似价值观的领袖身边。想想那些 1960 年肯尼迪就任总统以后簇拥而至的人。他是位年轻

的理想主义者，决心改变世界，因此他吸引的人就类似他这个样子。当他组成和平工作团，号召人们献身服务时说：“别问国家能为你做什么，要问你能为国家做什么。”成千上万充满理想的年轻人奋勇接受这项挑战，挺身而出。

人们会被吸引到与他们有类似价值观的领袖身边。

其实不管共同的价值观是正面或负面，他们所发出的吸引力都一样强烈。一个像希特勒这样的人，从他所生出的影响力，可以知道他是一位很强的领袖，但他的价值观败坏至极，他吸引了什么样的人呢？就是一些像他那种价值观的人。例如盖世太保的创建者戈林和专门负责希特勒宣传机构的戈培尔这位狠毒的反犹太主义者，以及纳粹秘密警察的第二号头子、下令大举屠杀反纳粹人士的海德里西，还有希特勒自卫队头子及盖世太保主任、下令执行对犹太人作有系统屠杀的希姆莱这些人，他们都是很强的领袖，但也都是恶贯满盈的坏蛋。“磁力法则”确实是很有力量的，不管你是什么性格都有可能在跟随你的人身上看到。

生活经历

你的人生经历也是吸引他人来跟随你的另一个因素。譬如说，任何时候我来到一群陌生的听众当中，只要几分钟就能知道这群人惯于听哪种人的演讲。如果他们惯常听的是那些很有天赋又有活力的演说家，那么他们会表现出十分专注而

领导力 21 法则

又有回应的态度。从他们脸上你就看得出来，他们期待的心情十分迫切，而且肢体语言也十分积极。当你预备对他们演讲时他们早已经预备好纸笔要做笔记了。如果这些人通常习惯面对的是差劲的演说家，我注意到他们的心早已经飞到九霄云外去了。

领导能力

最后，你所吸引的人，他们的领导能力大概会和你自己相差无几，在讨论“敬佩法则”时已经说过，人们自然想跟随那些领导能力强过自己的人。但也必须把“磁力法则”的因素放进来：你怎么样，你所吸引的人也必然怎么样。这句话的意思是说你的领导能力如果是七，那么，来跟随你的人，领导能力就为五或六的会远比二或三的来得多。你所吸引的领袖在作风和领导能力上会与你相近。

改写历史

你越是好领袖，就越能吸引好的领导人才。

有关“磁力法则”的生动实例，可以从美国内战时那些军事将领当中看到。当南方各州宣告独立时，许多将领为参与哪一方而犹豫不决。当时的李将军被公认是全国最卓越的将领，林肯总统也邀请他来担任地方联军的统帅，然而李

将军绝不考虑与自己的家乡弗吉尼亚作战。因此他不接受林肯总统的邀请，反而投效南方的邦联，结果有一大批当年最优秀的将领也随着他投效南方。

如果当年李将军所选择的是投入林肯这方的联军，那么会有许多好

的将领跟随他到北方。结果，历史势必改写，成千上万的生命或许可以不必牺牲，这个悲痛的历史事件让你明白，你越是好领袖，就越能吸引好的领导人才，这将为你的领导生涯带来深远的影响。

目前被你吸引到团队来的人对你有何期待？他们是否如你所盼望的是那种能干、大有潜力的领袖呢？他们能不能变得更好？要记住，他们的特质其实与雇用他们的人事部门不相干，关键完全在你。因为你是怎样的人就决定了你所吸引的人是怎样的人。这就是“磁力法则”。如果你认为属下应该有更好的素质，那么这该是你提升自己素质的时候了。

如果你认为属下应该有更好的素质，那么这该是你提升自己素质的时候了。

第十章

亲和方法则

领袖知道

得人之前必先得其心

我喜欢与人沟通,它是我一生的乐趣之一。虽然我已经有30多年专业演讲的经验,但我仍然一直朝着这方面努力,以求能不断地进步。这也是为什么一有机会,我就想亲眼目睹第一流的演说家发表演说的缘故。例如,有一次我到加州圣荷西,参观一个由当地商会举办的宴会,当天的演讲人士都是当今最知名的演说家:像言语幽默、诙谐有趣的马可·罗素;谈话充满热情的马里欧·郭摩;才华横溢的马尔科姆·福布斯,他的洞见使他所谈论的每个话题都令人觉得新鲜有趣;而科林·鲍威尔将军,他的自信带给所有听众希望与安全感。每一位演说家都各具特色,而且能够与听众建立起一种说不出的亲和力。尽管他们都这么好,却仍然比我最喜爱的那位演说家伊丽莎白·多尔夫人稍逊一筹,他们在他们当中有如鹤立鸡群。

听众是最好的朋友

相信你一定听过伊丽莎白·多尔夫人的大名。她是科班出身的律师,曾在里根及布什政府担任阁员,现在是美国红十字会会长,她是十分擅长于沟通的专才。当天在圣荷西,她展

现了独特的禀赋，深获听众喜爱，使人觉得她就像自己知心朋友般的亲切。而使我觉得此行最有价值的是：她真正懂得与听众建立亲和的关系。

1996年当她在共和党全国代表大会上演说时，就向全国民众展现了这样的能力。如果当时看了电视，就知道我在说些什么。当晚，多尔夫人走向人群中，大家都觉得她是他们最好的朋友，她能够自然地与群众建立起一种神奇的联系。当时我坐在客厅的电视机前，仍然能感受到那股力量。在她讲完后，我真的想追随她到各处。

鲍伯·多尔参议员从来没有那种亲和力

在那个大会上，鲍伯·多尔——她的丈夫，也上台演说，因为他是共和党提名竞选总统的候选人。然而任何人看了都会察觉到二者的沟通能力简直有如天壤之别。多尔夫人热诚、平易近人，鲍伯却显得呆板、疏远。在整个竞选当中，他似乎难以和听众融合在一起。

竞选美国总统牵涉到许多因素，其中候选人对听众的亲和力是极为重要的一环。典型的例子是20世纪60年代肯尼迪与尼克松的竞选辩论，坊间有许多论述。肯尼迪成功的原因之一，他能够使电视机前的观众感受到犹如里根与听众之间的那种亲和力。1992年的选举中，克林顿也竭力发展他与美国人民之间的亲和力。为此，他还出现于阿森尼欧的电视脱

领导力 21 法则

口秀节目上,甚至还在节目中露了一手萨克斯即兴演奏。

我相信多尔先生是个好人,但也知道他从未表达出与群众的亲和力。很具讽刺意味的是,总统竞选结束后,他出现在“周六夜现场秀”的节目里,在节目中他一直取笑自己在整个竞选过程中没有幽默感而且很难亲近。多尔走出来,轻松自如又平易近人,还能开自己的玩笑,在听众中造成相当的轰动。我不禁在想,如果竞选时期,他也能有这样的表现,不知结果将会如何。

攻心为上

除非你先感动人心,否则无法叫人付诸行动。先争取人心,而后才能诉诸理智。

卓有成效的领袖知道,在你要别人伸手支持之前,得先感动他们的心,这就是亲和力法则。所有伟大的演说家都知道这个道理,而且几乎是本能地表现出来。除非你先感动人心,否则无法叫人付诸行动。先争取人心,而后才能诉诸理智。

另一位杰出的演说家是道拉格斯,他是 19 世纪的美国黑人领袖。据说,他很有与群众打成一片的本领,一开口演说,就能打动他们的心。历史学家班耐特提到道格拉斯时说:“他能使听众嘲笑一个口中大谈基督教义的蓄奴者;也能使听众切身感受到黑人女奴遭蓄奴者残酷虐待时的羞辱;又能使他们

仿佛听到一位黑奴母亲被迫与孩子分离时的啜泣声。透过他，人们会哭泣，会咒骂，也能感同身受；透过他，人们能切身体会到奴隶制度的败坏。”

公众与个人间的亲和力

亲和力的重要不仅见之于领袖对群众的演说中，就算在日常的人际关系中，它也不可或缺。当彼此间有了更强的人际关系与亲和感，跟随者就愿意帮助他的领袖。在过去几年间，这是我教给员工最重要的原则之一。我在

当彼此间有了更强的人际关系与亲和感，跟随者就愿意帮助他的领袖。

地平线教会的同事常常会不耐烦，我一再地说：“除非人们先知道你关心他们，不然他们根本不在意你，哪怕你有再多的学识都一样。”不过他们也会同意这是真的。当领导者愿意真正地帮助他们时，自然就建立了彼此间的互信。

最伟大的领袖能够与一群听众，同时也能够对个人展现出亲和力。最好的例子是里根总统，他有能力与听众迅速打成一片，无怪乎他做总统时得到一个外号——伟大的沟通者。同时，他也有能力打动那些他周围人们的心。前里根总统的演说撰稿者努南说：“当总统长途旅行回到白宫时，办公室的职员一听到他的直升机降落在草地，每个人都会停止工作，有个叫艾利特的女职员会说：‘爸爸回家了！’这显示出周围的人对他的爱戴。”

领导力 21 法则

其实你不需要有里根总统那样的个人魅力，也能对人散发出亲和力。有时你会发现，人际亲和力是在你最没料到的时候来临。最近读到有关索尼·波诺的葬礼报导，这个情形再度引起我的注意。虽然最近几年，他在政坛上很得意——曾任职棕榈泉的市长以及美国国会议员，但大多数人都记得他在演艺圈的时候，放荡不羁，穿着特异——总是他的妻子雪儿开玩笑的对象，而且他歌也唱不好。但是，他是一个懂得与人打成一片的人。在葬礼上，众议院发言人纽特·金里奇提到波诺时这样说：

看着他，你心里想：“这人不可能是什么出名人物。”他对你开玩笑，然后你又自忖：“这家伙可不是个正经的人。”但四个玩笑及两个故事下来，你就会把心掏出来给他，他是在帮你解决问题，你开始了解他是一个殷勤、善解人意的人。他用那令人叫绝的幽默感掩饰自己的光芒与干练，使你觉得受到尊重，信任他的诚意，很快，你就觉得两人合作并不是件难事。

波诺了解“亲和力法则”，他知道要得人必先赢得他们的心。

人群：一个个不同的个体

与人亲善的秘诀在于认识到：即使在一个团体里，你也必须把人当成个体看待。斯瓦茨科普夫将军曾说：“能干的领袖站在一排士兵面前，他们所看到就是一排士兵。但伟大的领袖站在一排士兵面前，看到的是44个个体，他们每一个人都有抱负，都想好好活下去，都想要有所作为。”

在我的生涯中，有机会向一些很有水准的听众说话，有时多达6万人到7万人同时在大体育馆中。有些从事职业性演讲的同事曾经问我：“你如何向这么多人说话？”这秘诀很简单，我尽量不把它当做是向几千人讲话，而是像对一个人专心讲话般自然。这是与人群建立亲和力的唯一途径。

领袖的工作

有些领袖在力行“亲和力法则”时有障碍，他们认为发展亲和力是属下的责任。对于倚仗权位的领袖而言，这种想法更是普遍，他们常想：我是老板，我有职权，他们是我的雇员，让他们主动示好吧。但成功的领袖遵守“亲和力法则”，他们常常

领导力 21 法则

是主动地行事。他们主动与人交往,然后竭力建立关系,这并不容易,但却是把整个机构带向成功的重要因素。不管有多少难关要突破,身为领袖就必须学习这么做。

1972 年在面对一个非常困难的局面时,我学会了这个功课。那时,我迁往俄亥俄州的蓝卡斯特,成为一个教会的领袖。上任之前,我从一个朋友处得知,该教会正经历一次与扩建教堂有关的争论战。在派系中为首的是教会中具有头号影响力的人——名叫布兹,他是会众所选出的信徒领袖。我也得知布兹是一个比较消极而又特立独行的人,他惯用他的影响力带动教会做些不见得对众人有利的事。

因为前任牧师与布兹多次意见不合,我知道如果要使领导顺利展开,最好是与布兹保持友好的关系。所以当我上任后,第一件事就是约他在我的办公室见面。

布兹身材高大,约有 6 英尺 4 英寸高,重 250 英镑——是那种只要空手就可去猎熊的壮汉。他有种令人震慑的特质,年纪大概 65 岁,而我当时只有 25 岁。当他一进来,我就说:“布兹,我知道你在这个教会很有影响力,我要你知道,我决定尽我所能与你建立良好的友谊。每个星期二,我要与你在假日旅馆共进午餐,商讨各种事情。只要我在这个教会里,凡事如果没有先与你商量,我绝不做任何决定。我是真心想与你合作。”

“但我也希望你知
道,我听说你是一
个比较消极的人。”我说,“你喜欢打硬仗,如

领袖的责任
之一是主动
与人亲善。

果你决定跟我唱反调,我猜,我们只好站在对立的立场。既然你有这么大的影响力,我知道起初你多半会占上风。但我会与人建立关系,同时吸引新人到教会来,总有一天我会比你更有影响力。”

我继续说:“但我不想和你争斗,你已经65岁了。如果在以后的10到15年中,你仍然保有健康的身体,那么,只要你愿意,以后的日子将是你一生中最美好的时光,你的生命会活得更有价值,我们有机会在这个教会做许多事情。但决定权还是在你。”

当我讲完时,布兹没说一句话,他从座位上起来走到大厅的饮水机前喝水。我跟着地走出去,过了好一会儿,他站直了身转过来,在那时候,我看到泪水从他的双颊流了下来,然后,他张开双臂抱住我说:“你可以放心,我会站在你这边。”

布兹确实站在我这边,结果,他真的又活了10年。正因为他愿意帮助我,所以我们在那个教会完成了一些很有意义的事。如果那一天我在办公室没有勇气试着与他建立关系,就不可能有这样理想的结果。

挑战越大,亲和力就越强

如果想要人跟随你,不可低估与人建立关系所产生的力量。如果你曾研究过著名军事将领的生活,就会注意到杰出的指挥官都是看重并亲身实践“亲和力法则”的。

领导力 21 法则

第一次世界大战期间，当时在法国的麦克阿瑟将军在一次英勇的突击之前，告诉一个营长说：“少校，一旦发出向山上进攻的信号时，我要你作前锋，这样，所有士兵就会跟上去。”随后，麦克阿瑟从自己胸口取下那枚显赫的十字勋章，亲手别在少校的制服上。也就是说，在叫他执行英勇任务前，他已经先奖以英雄勋章。当然，少校就拼命带着士兵攻到山顶，完成了任务。

人们不在乎
你多有学问，
除非他们先
知道你有多
在乎他们。

并非所有“亲和力法则”的军事实例都那么富有戏剧性。还有另一个例子：据说拿破仑常常练习，以便认识每一个军官的名字，并记得他们所来自的地方，以及在哪个战役中，曾与他们一起并肩作战。据说拿破仑常在主要战役前夕，亲自前往营地去探视士兵，为此他经常彻夜

不眠，隔天仍然打起精神去面对挑战。最近，我读到斯瓦茨科普夫将军经常想一些新点子来和他的部队建立亲和的关系。1990年的圣诞节在波斯湾战争中，他花了整整一天的时间与那些离乡背井的部属在一起。在自传里，他这样说：

我从洛克希洛村庄开始……虽然只是中午，有些士兵已经坐下来吃晚饭了，因为他们是轮班吃饭，我和许多人握手。接着，我回到伊斯堪村庄，那里有三个以大型帐篷搭成的大餐厅。第一个餐厅里有一长排士兵，直排到入口通道。我与队上每个人

握手，又走到服务包厢后面与厨师及助手们问好，再穿过每一桌向各人贺节。随后，我上到第二及第三个大餐厅，照样向所有人问安，接着，我再回到第一个大帐篷中作同样的事，因为这时候面孔都换新了。最后我与一些士兵坐下来用餐，在这四个小时中，我至少握了四千次手。

斯瓦茨科普夫将军大可不必这样做，但他选择如此这般。他使用最有效的方法之一来与人建立关系——即我所谓的花时间走到群众面前，刻意和他们打成一片。这听起来似乎很老套，却是一项真理：人们不在乎你多有学问，除非他们先知道你有多在乎他们。

亲和的动量

当一个领袖能主动发挥亲和力的时候，你就可以从机构的运作中看出效果。在你的员工当中，会生出一种令人难以理解的忠心与殷勤的气氛，领袖的目标成了所有人的驱动力与抱负，这样的动量是无法想象的；同样，你也能在其他方面看到结果。1994年的“老板节”，西南航空公司的员工在《今日美国》报纸上联合刊登了整版的感谢文，向他们的总裁——霍伯·凯勒致意：

谢谢你，霍伯

领导力 21 法则

你记得我们每个人的名字。

你赞助麦当纳交谊厅。

你在感恩节帮我们装运行李。

你亲吻我们每个人(真的是每一个人)。

你倾听我们说话。

你经营得法,使公司大获盈余。

你在圣诞宴会中引吭高歌。

你一年为我们高歌一次。

你容许我们穿短裤和球鞋上班。

你在 LUV 的高尔夫球比赛中只用一支杆子打十八个洞。

你比唐纳逊[电视名主播]更健谈。

你骑着你的哈雷机车进总部上班。

你心甘情愿做我们的朋友,而不只是当老板。

祝您老板节快乐!

你的一万六千位员工敬贺

带领自己用头脑就足够了;
带领他人,要用心才行。

惟有当一个领袖苦心经营、与人亲和,才会带出人们这样热情的反应。

千万不要低估与部属建立亲和关系的重要性。有一句古老的谚语说:“带领自己用头脑就足够了;带领他人,要用心

才行。”这就是“亲和力法则”的本质。在你要人伸手帮助你之前,先要赢得他的心。

第十一章

核心圈法则

核心圈的水平

足以决定你的成败

当 1981 年我还在担任卫斯理宗派世界总会的行政主管时，接到一个很奇妙的聘函——他们想聘我为卫斯理宗派最大一个教会的主任牧师，那个教会名为“地平线教会”，坐落于加州圣地亚哥。

这所教会具有辉煌的历史，在 20 世纪 50 年代由一位很了不起的名叫布澈的人所创立。他在这所教会服务了 27 年后

领袖的潜力是
否能发挥，取
决于核心成员
的素质。

正式退休。布澈博士以他卓越的领导，影响了几千人的生命，而该教会也在全美颇负盛名。它是一个好教会，但也有它的问题——几年来成长停滞。在超过 1000 多人后，聚会人数就只维持在那个数目而不动了。

我飞到圣地亚哥与长执会第一次面谈后，就知道“地平线教会”是我人生旅程的下一站。我立刻打电话告诉我妻子玛格丽特，说我们要开始整理行囊准备搬家。当他们一决定聘请我，我们便立即带着两个小孩来到圣地亚哥。

当我们开车横跨美国时，我就开始思考未来的工作。我们真的期待要将“地平线教会”带到新的水平。抵达后，我就与每位教牧同仁见面，并评估他们的能力，我立即发现教会信众为

何不增长的原因。那些教牧同仁都是很好的人，但却没有很强的领导能力，无论我如何在他们身上下功夫，他们终究无法达到这个团队所要实现的目标。领袖的潜力是否能发挥，取决于核心成员的素质。如果这些人有能力，领袖就能带出极大的影响。不然，领袖也无能为力。这就是核心圈的法则。

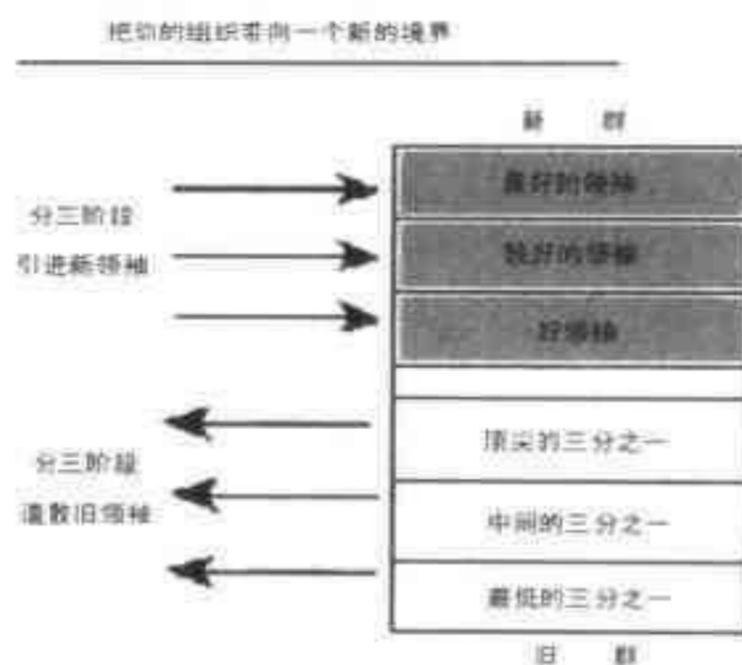
优胜劣汰建构核心圈

摆在我们面前的工作显而易见：我需要以能够胜任的成员来取代缺乏领导力的成员，这是惟一能使目前局面改观的方法。于是我心里照着他们的领导能力与做事效率将他们分为三组。我先从对教会贡献最少、层次最低的那一组开始着手。我知道我可以立刻解雇他们，因为这样做对教会显然有益。于是，我很快地找到最好的人选来取代这群人。接着，我开始向中等的那一群人着手。我用一年的时间一个接一个地从教会外延聘好的领袖人才，逐一取代那些较差的。三年后，我完成了大整顿，只留下三个原来的成员。一旦核心圈达到了新的水平，自然有能力向前迈进，在这些新员工中，就算最差的也好过那些被解职的旧员工。

当我们有了高素质
的同工，我们的潜力就
突飞猛进。

员工继续在能力上成长。我开始训练他们成为更上乘的领袖，如果有同事离职，我就找更好的来替补。这样一来，给

领导力 21 法则



“地平线教会”造成难以想象的变化，就在 1981 年，我刚开始做人事调整后，教会再一次开始增长了。不到 10 年，教会人数增加到我刚接任时的三倍，而年预算由 80 万增加到超过 500 万。

我们在“地平线教会”所经历的增长与成功都归功于核心圈原理。当我们有了高素质的员工，我们的潜力就突飞猛进。1995 年，当我离开时，来自全国的主任牧师争相邀请我的主要同仁到他们的教会。他们认识到核心圈原理所发挥的力量，所以竭力延揽最好的人才来提升他们的潜能。

每个组织都有它的核心圈

领袖身边的核心圈足以影响领袖，以及影响整个组织潜

力的发挥。

放眼看任何行业的团体,都不难发现核心圈的法则。举例说,1997年,佛罗里达马林棒球队集合了一群很不错的球员,其结果是,他们在世界杯中夺魁。但是,一旦球季过后,他们就开始遣散球员,有点类似于圣地亚哥巴德队于1990年早期的

领袖身边的核心圈足以影响领袖,以及影响整个组织潜力的发挥。

做法,结果巴德队后来被卖掉了。佛罗里达马林队的结局必然与圣地亚哥的巴德队一般,缺乏核心的球员,马林队只能退化成一二流的球队。领袖身边的核心圈足以影响领袖,以及影响整个组织潜力的发挥。

了解核心圈原理所带来的影响之后,我很惊讶地看到一些人,仍然以独行侠的作风作为他们领导的模式!这种领导方式的不切实际可在劳伦斯·米勒所著的《美国人的精神》(American Spirit)一书中一窥端倪:

问题总是以同样的方式来解决。独行侠和他忠心的印第安伙伴骑马进城,独行侠带着面具及无人知晓的神秘身份、背景、生活方式,他绝对无法与他们所救助的人成为密友,他的权能部分是出于他的神秘感。独行侠在十分钟之内,就能看出问题的关键所在,认明哪些人是坏人,并前往逮捕他们归案。他以迅雷不及掩耳的手法,智取恶棍,拔出枪来

领导力 21 法则

将他们收押入狱，结尾总是——那些无辜的受害者站在农庄前或市中心广场上，惊叹自己这么奇妙地被解救。

领袖在群体中能够慧眼识英雄，并帮助成员发现自己也可以成就大事

这简直是一派胡言。世上没有独行侠式的领袖。试想，你如果是独自一人，就没有人跟着你，不是吗？

领导专家沃伦·本尼斯说得一点也不错：“领袖在群体中能够慧眼识英雄，并帮助成员发现自己也可以成就大事。”想想那些高成效的领袖，你就会发现他们周围都有很强的核心群。我的朋友费瑟在提到葛培理时，就使我想起这个法则。葛培理成功之道，在于他有一群很出色的核心人物：葛培理夫人、威尔逊、巴罗及比弗里谢。这些人帮助他实现的，远远胜过他一人所能做的。连任两届的里根总统也是如此，他成功的要素是在于，他身边围绕着一群优秀的人才。

在核心圈中倍受激励

身边有一群出色的人，潜力才能够发挥。

在一次会议中，我讲授了核心圈法则。有一个来自佐治亚州武德拜恩，名叫蓝道的人在休息时上前来对我说：“约翰，你

说得一点也不错，身边有一群出色的人，潜力才能够发挥。我骑单车，常都会跟着世界级的选手。在耐力赛，如‘法国之旅’中夺魁者，总是那些实力最强的车队。他们不见得每天都骑得最快，却是在最先到达的那一批当中。我也发现对我而言真是这样：我参加几次三项全能综合赛，我能证明，在比赛的当天，游泳、骑单车及赛跑都比受训的时候表现得更好，因为我与一群顶尖的选手在同场竞赛。”

你可以判断出一个领袖是否掌握了“核心圈法则”。举例说，通用电器公司总裁杰克·韦尔奇对于公司内最高层之核心部属都不掉以轻心。自1981年领导通用电器公司以来，对于每位总经理的核心员工，都须经他核定，这些人总共有500位。

在核心圈里发掘可造之材

在最好的情况下，一位领袖应当试着从他机构里起用一批人做他的核心成员。当然，像“地平线教会”的例子并不一定可行。但是，当你从基层人员中培养起领袖时，那种成就与满足感真是难以形容。

惠普电脑公司的经理班霍特相信，在一个机构里，成员对于领导者的回应可分成三种不同的类别：(1)积极起而跟随者；(2)迟疑而不知如何面对者；(3)消极而不敢有所

选择积极开放的，对未来是最有回收效益的。

领导力 21 法则

作为者。”以前，我把很多时间花在某些最消极的人身上，试着去改变他们。现在，我花大部分时间在第一种人身上，因为他们才是最值得我投资时间的对象。”选择积极开放的人，对未来是最有回收效益的。

或许你不知道该将时间用在机构的哪些地方。你应该试着把五种人带进核心圈内，他们会对你及你的组织产生极大的价值：

1、具有潜力者——那些自己愿意追求上进的人

领袖的先决条件是，能够自动自发地追求上进。随时张开眼睛去搜寻那些具有这种潜力的人。

2、积极乐观者——那些在机构里能够带动士气的人

这里有一首由艾拉·威尔克斯所写的古老短诗，母亲常背诵给我听：

今天世上只有两种人，

对呀！就只有两种人，找不到第三种。

这两种人不是好人或坏人，因为大家心里都明白，

好人有时也会使坏，而坏人有时也会行善。

真的！我说世上有两种人指的是，

一种人会激励别人，另一种只晓得倚靠别人。

那些能够提升别人，又能在机构里带动士气的人，才真是

无价之宝，他们是构成领袖核心圈的最大资产。

3、助你成功者——那能催化你成为领袖的人

身居高位是
孤单的，你最好
带个人同行。

有个朋友曾告诉我：“高处不胜寒！在领导位置上有时是很孤单的，所以，你最好知道自己为什么在那个位置。”的确，领袖身负重任，你走在人群前面，最容易成为箭靶，但你不必独自前往。所以我要说：“身居高位是孤单的，你最好带个人同

行。”有什么东西能比得上那些能够支持你、助你获得成功的人。他不会只是唯唯诺诺，而是踏实的作为帮助你的伙伴。古代以色列国王所罗门深悟这个真理，他说：“铁磨铁，磨出刃来，朋友相互切磋，也是如此。”寻找一些能帮助你进步的人来做你的核心圈。

4、能增产者——那些能够造就他人的人

电台的诙谐人物亚伦曾提起电视名主持人苏利文时说：“只要有辈出的人才，苏利文永远不必退休。”虽然他这一番话是在说笑，却是大有智慧。苏利文有发掘人才的慧眼，他擅长吸引才艺之士来上他的节目。20世纪60年代新崛起的许多喜剧演员与音乐人士都追溯他们的成功是首先崭露在苏利文的节目上。珍视那些能发掘并造就人才的人，请他们做你的核心。

5、能验证价值者——那些能够栽培其他领袖的人

一个领袖最应珍视的是那些能栽培其他领导人才的人。

领导力 21 法则

这样就能带出下几代成为领袖(这种力量会在“爆炸性倍增法则”中详细讨论)。

不断改进你的核心圈的素质

在我所著《发挥你内在的领袖潜力》一书中,我曾提到 40 岁时,我是如何省察自己的一生。我渴望继续往上成长,好带出更大的影响,但也心里明白即使用尽自己的时间,也不可能比现状再百尺竿头更进一步。换言之,我再努力、再能干也不过就是这样。我只有一个选择:学习如何通过别人来实现目标。就在那一

天我才真正了解核心圈的法则。自那时起,我不断倾全力发展我的核心圈。我聘用最佳人才,竭尽所能去训练他们,并将自己的一切倾囊相授。

1994 年我找到核心圈的一位主要成员。那时候,“音久管理服务社”才只有两岁大,经营不甚理想。在筹款咨询方面的任务是实现了,但它成长得不够快,结果就赔钱。公司需要一位更有才干的领袖。彼得逊是我第一家公司的总裁,已经为“音久”公司忙得焦头烂额,而我自己又抽不出时间去管理,因我的演讲时间表排得满满的,还得带领一个 3500 人的教会(包括 40 人的教牧同仁团),同时又是两个高中生的爸爸。

那时,彼得逊与我决定到西雅图向苏哲兰请教。他是 IBM 的一位主管,有相当丰富的市场营销经验,是我所见过的具有

聘用最佳人才,
竭尽所能去训
练他们,并将自
己的一切倾囊
相授。

很强直觉的领袖，又大有谋略。我与苏先生彼此见过面，他与音久服务社有过往来的经验，所以他愿意坐下来像朋友一样与我谈话。会谈之前的几个星期，我把他应当知道的一切资料全给他看。我问他如果要把公司带上轨道将如何着手。

我们坐在西雅图的一间旅馆房内，他开始为“音久管理服务社”设计一套极高明的策略。他信任我们的员工，因为早先我们曾帮过他的教会及牧师，他知道如何把公司带上轨道，30分钟后我突然明白过来——这位苏先生就是我要找的人选。

我说：“苏，我想聘你来经营‘音久服务社’。”他没回话继续谈计划。一小时过后，我又告诉他：“苏，我要聘你。”他又好像没听见，继续告诉我他与彼得逊的计划。这样持续4个小时，最后我告诉他：“苏，你难道没听见，我一直在告诉你：我要聘你作音久的总裁，为何你老是顾左右而言他？”

这时，他终于认真地考虑我的邀请。我了解，我并没有什么条件可提供聘请苏哲兰的，他是全美IBM公司在市场行销方面最顶尖的人物，而我有的只是一个小小的公司与美梦。但基于核心圈的法则，我知道如果苏哲兰投到我旗下，我的潜力及公司会突飞猛进。当我提出如果他来加入“音久服务社”，我会将我的薪水给他时，他才发觉我确实是很认真的。虽然这比起他原来的待遇差了很多，但他接受了那个职位。

今天，“音久管理服务社”是这方面最快速成长以及全美第二大筹划资本咨询的公司。非常感谢苏哲兰的加入，如今，它已经达到了一个崭新的水准。不仅如此，苏哲兰还将他策略

领导力 21 法则

成功不是来自你知道什么，而是来自于你认识什么样的人，以及你如何向这些人表达你自己。

性的思考、市场的见解带到我另外 4 个公司的会议上。

苏哲兰只是我罗致的 12 位主要核心人物之一。自 40 岁以后，10 多年来我一直在策略上建立这样的一群人。

苏哲兰加上“音久公司”总裁彼得逊，

还有其他长期的同僚雷雨、埃摩尔，他们在创造领袖资源方面犹如我的左右手，后来这 3 人与我共事 10 年多。最近又加入的有隆·麦克马努斯以及克里斯，他们是我另外两个公司的总裁。助理琳达为我排定每日的行程表及公司每日的运作计划。而我的文字秘书卫卓使我在如此紧凑的行程下仍然能继续出书。一如明日之星的领袖，像年轻的经理约翰逊、史墨尔及费格罗亚也对“音久公司”带来了很大的影响。当然，我决不会漏掉最好的伙伴杜南、我弟弟拉里及我一生最好的朋友——妻子玛格丽特。

艾科卡说：“成功不是来自你知道什么，而是来自于你认识什么样的人，以及你如何向这些人表达你自己。”这话大有道理，我要说，我因这优秀的一群人而蒙福。但我们尚未完成，在以后 10 年或更长的时间里，我要继续延揽更多的可造之材。我知道尚有许多隐藏的潜力未能发挥得淋漓尽致，我如果期望它有一天能实现，身边就必须有一群最优秀的人才，惟有如此，这个梦想才有可能实现，这就是核心圈法则。

第十二章

授权法则

有安全感的领袖才肯授权与人

几乎每个人都听说过亨利·福特，他是汽车业的革命性创新者，更是美国企业史上——位传奇性的人物。1903年他创立福特汽车公司时带着这样一个信念：将来汽车业的前景必须是普及到让一般美国人都买得起。福特说：

我要为社会大众制造一种汽车——大到能够容纳一个家庭，小到一个人也能驾驶并维护保养：用上好的材料，由最优秀的人员按照最先进的技术，以最简易的设计制造出来。最重要的是做到价格低廉，让每一个有收入的人都买得起，能够与全家人在上帝所造的原野上奔驰，享受欢乐时光。

福特终于实现了他的梦想，制造出了“T型”机种的汽车——它改变了20世纪美国人生活的全貌。一直到1914年，全美将近半数的汽车都是由福特公司制造的。福特汽车公司就像一则美国人梦想实现的故事。

鲜为人知的一面

然而亨利·福特的故事并不都是正面的典范，理由之一……

是，他没有遵守授权的法则。亨利曾着迷似地酷爱他设计的“T”型车，不愿在上面做任何改进，也不愿任何人去修正它。有一天，一群设计师给他看一种改良后的汽车原型，让他大感震惊而且愤怒。福特拆了车门，捣毁整辆模型汽车。

将近 20 年，福特汽车公司只提供“T”型这种设计——这是他亲自研发的产品。直到 1927 年，他终于心不甘情不愿地同意推出新一代的汽车——“A 型”机种到市面上来，但在技术上的突破已经远不及其他竞争者。虽然它起步很早，而且领先所有竞争者，但福特汽车公司产品的市场占有率持续下跌，到 1931 年，已经下跌到只剩 28%。

亨利·福特是最反对授权给他人的领袖。常常私下破坏、诋毁手下的领袖，并不时干涉他们的决定。他甚至在公司里创立一个安全部门来监察他的员工，并纠正他们的私生活。

随着时光的流逝，他越来越独断专行。有一次，他竟然走进会计部门，将公司的账簿丢出窗外说：“只要把我们赚来的钱放进一个大桶，当材料运来的时候，就到桶里取钱付账就可以了。”他还花费更多的时间、金钱于个人嗜好上，例如种植培育几百种的黄豆。

或许，福特最怪诞的行为要算是对付他的经理们，尤其其他的儿子——艾德塞尔。小福特自幼就在公司里工作，当亨利越变越怪异时，艾德塞尔很辛勤地工作以使公司能挽回劣势。如果不是艾德塞尔，福特公司可能在 20 世纪 30 年代就结束营业了。亨利终于将公司总裁的职位交给艾德塞尔，并公开宣

领导力 21 法则

布：福特公司在艾德塞尔的领导下将会前途无量。但是他却暗地里抵制自己的儿子，又在公司扶持其他领袖与之抗衡。任何时候，只要被看好的领袖崭露头角，亨利就把他扯下来。结果，公司一直失去优秀的经理人才，少数留下的几个都只是看在艾德塞尔的情面上。他们合计有一天老亨利会过世，艾德塞尔终究会接管，使一切上轨道。然而结果并非如此，1943年艾德塞尔先于亨利去世了，死时才49岁。

另一个亨利·福特

艾德塞尔的大儿子——26岁的亨利二世迅速自海军退役，赶回密西根州的福特总部接管公司。起初，他面临祖父手下那些顽固分子的排挤，但不到两年时间，他调和了主要人物的支持，受到拥戴（其母掌控福特汽车公司41%的股份），并说服他的祖父下台，因此才登上总裁的宝座。

亨利二世接管的公司已经有15年没有赚钱了。在当时公司一天损失100万！他知道自己实在不胜负荷，于是开始征召领袖人才。幸运的是，第一批以桑登上校为首的共有10人，他们决定自国防部退伍后一起加盟福特公司，他们对福特汽车公司的贡献极为重要。几年下来，这一群人中产生了6个公司副总裁及两个总裁。

第二批涌入的领袖以布里奇为首，他是一个很有经验的“通用汽车”公司主管和底克斯航运公司的前任总裁，年轻的

亨利聘他为副总裁。尽管布里奇在地位上是隶属亨利，但亨利期待布里奇能发号施令，扭转公司的经营，他也真的做到了。布里奇很快地从“通用汽车”公司带进 150 多位经理人。1949 年，福特公司的业务再一次蒸蒸日上。该年，公司销售超过一百万辆的福特车（Fords）、水星车系（Mercurys）及林肯车系（Lincolns）——是自“A 型”车以后销售最佳的时期。

谁才是老板？

如果亨利二世依循授权法则办事，福特汽车公司或许已经成长到足以并购“通用汽车”，再度成为首屈一指的汽车公司。然而惟有具有安全感的领袖才肯

惟有具有安全感的领袖才肯授权于他人。

授权于他人。亨利觉得受到威胁，桑登及布里奇的成就，以及布里奇新带进公司的一位“通用汽车”的经理——库鲁索，都使得亨利担心他在福特的地位终将不保。因为他的地位不是建筑在自己所具有的影响力上，乃在于他的姓氏及家族所掌控的公司股份上。

所以，亨利开始制造高级经理之间的斗争。他请桑登到办公室来并鼓舞他批评同僚库鲁索。过了一阵子，库鲁索厌烦桑登的不顺服，就要求布里奇开除他，而且真的这么做了，然后福特开始支持曾为布里奇手下的库鲁索。为福特写传记的科里耳及赫罗威治如此描述亨利二世的阴谋：

领导力 21 法则

亨利求生存的本能显示出夹杂着一种懦弱的诡诈。他曾授予库鲁索权力去放手做事，然后又借着从布里奇手中撤回权力，转而授予他的手下，最终使这两位福特的功臣彼此为敌。他虽然对布里奇不再信任，却于名义上留他为主管，好增加他自己算计别人的筹码。而布里奇身为库鲁索的主管，仍然有利用价值，使亨利可以叫库鲁索乖乖地听话。

这就是福特二世的领导模式。任何时候，只要一位主管有了权力与影响力，亨利就削减此人的职权，转而支持他的属下

你如果想做个成功的领袖，就必须懂得授权。

或公开羞辱他。亨利二世在福特的日子里就是这样不断地在整人。

福特公司著名的前任总经理艾科卡于离职后曾说：“我所看见有关亨利的

的第一手观察是，他有一种龌龊的习惯——专把有能力的领导者排斥出去。”

如果你无法领导他们

艾科卡说，在他自己成为箭靶之前几年，亨利二世曾向他透露心中的领导哲学，福特这样说：“如果一个人为你做事，别让他太安逸而松懈下来，或让他自以为很有安全感。要常让他

无法预料你的反应,使你的手下始终保持焦虑不平衡的心态。”

两位亨利都不能遵守授权法则。他们不去发掘人才,培育他们,给他们资源、权力及责任,不肯放手让他们去发挥。因为他自己缺乏安全感,于是对手下那些优秀的人才时而鼓励,时而扯后腿。你如果想做个成功的领袖,就必须懂得授权。西奥多·罗斯福总统就懂得这个法则:“最好的主管懂得找到人才来做好计划中的工作,而且又能克制自己在过程中不横加干涉。”

授权的障碍

领导分析家林勒·麦克法兰、拉里·塞恩和约翰·切尔德勒都深信:“授权式的领导模式不依赖于职位权威,而是使所有人都有机会负起领导的角色,如此一来,他们就能轮番贡献自己的长处。”

人才是否能发挥潜能,决定于领袖的授权能力。

人才是否能发挥潜能,决定于领袖的授权能力。如果一位领袖不能或不愿授权给他人,就等于是机构中制造许多障碍,让有能力者无法跨越。障碍持续太久,会使人们不再努力,或转而投向另一个允许他们发展成才的地方。

为何有些领袖会违反授权法则?不妨思考以下几个原因:

1、渴望工作上的安全感

领导力 21 法则

阻碍授权的首要原因，就是内心缺乏工作上的安全感。这样的领袖会担心，假如他帮助属下发展，自己就变成可以被取代的。但事实上惟一使自己成为不可或缺的秘诀，就是使自己成为可被取代的。换言之，你如果能持续授权他人，帮助他们发挥所长，好接替你熟悉的工作，这样你自然成为这个机构中众所瞩目不可缺少的资产。这就是授权法则中一个看似矛盾、实则不假的道理。

2、抗拒改变

诺贝尔文学奖获得者斯坦贝克曾断言：“这是人的本性，当年纪越长，就越抗拒改变，特别是为进步突破而做的改变。”就本质而言，授权会带来不断的改变，因为它鼓励人成长革新。改变是进步必须付出的代价。

3、缺乏自我肯定

许多人从他们的工作或职位上得到自我肯定与价值。如果贸然改变其一，就会威胁到他们的自我价值。另一方面，作家罗吉斯也说：“对有自信的人来说，改变是一种契机，因为他们相信一个人可以有所不同并影响周围的环境，这些人是实干家及带动者。”他们也是善于授权的人。

通过提升别人来发挥自己的领导力

有安全感的领袖才能够奉献一切。马克·吐温曾经这样说过,当你不计较功劳时,就能成就大事。我们可以更进一步说:惟有当你愿意把功劳归给别人时,才会成就真正伟大的事业,这就是授权法则的实践。一度成为副总统候选人的詹姆士

·斯多戈达尔将军曾这样宣称:
“领导必须建立在善意之上,就是以坦诚之心,全力扶助跟随者。”我们对领袖的要求是,他们以诚信待人,甚至愿意栽培别人来取代他自己,像这样的领袖决不会失业或失去他的跟随者。这话听起来或许很奇怪,但伟大的领袖正是把权力交托出去而获得权威的。

·斯多戈达尔将军曾这样宣称:
“领导必须建立在善意之上,就是以坦诚之心,全力扶助跟随者。”我们对领袖的要求是,他们以诚信待人,甚至愿意栽培别人来取代他自己,像这样的领袖决不会失业或失去他的跟随者。这话听起来或许很奇怪,但伟大的领袖正是把权力交托出去而获得权威的。

美国历史上最伟大的领袖之一——林肯总统,正是有宽阔胸襟、敢于将权力授予别人。身为一位领袖,林肯安全感的信心可以从他如何选拔内阁看出。大部分的总统都选召合乎自己心意的伙伴,但林肯却不是这样。当许多不同的意见四起,国家动荡不安的时刻,林肯召聚一群领袖,把各政党领袖召集在一起,在多元化与彼此激励的气氛中凝聚出力量。林肯的传记提到他用人的方法:一位总统选召政敌来参与内阁,不是没有前例。但是蓄意将所有对他失望的政敌都摆在身边似乎是惹

领导力 21 法则

祸上身。这是林肯真诚善意的表示——他要一些像他自己这样强或更强的人给他建议。他不害怕被排挤或被漠视，这正显示出他那种卓越的纯洁品格，以及对自己领导能力毋庸置疑的信心。林肯活用了授权法则，他的安全感使他能够把权力放出去。

找到有能力的领袖并授权给他

南北战争期间，林肯授权的能力在他与将军们之间扮演了很重要的角色。起初，他难于找到可以推心置腹的人，当南方独立后，最好的将军都南下去投奔“南部邦联”了。但林肯绝不放弃希望，虽然有几位将军背信弃义，但他仍然给予留下来的将军充分的权力与自由。

举例说，1863年6月，林肯把波多马克军队的指挥权交给米德将军。林肯希望米德能带得比前几位将军如本塞及胡克更好。在与米德会谈之后几小时，林肯差人送信给他，内容大致如下：

就目前局势而言，没有人比你得到过更大的指挥权；我相信你不会辜负国家对你的信任。你不会受总部任何时候的指示所干扰，你的军队可以视情况、照你的判断来行事……在你军事行动范围内，所有的军力都听凭你的命令来调度

结果，米德在宾州小镇葛底斯堡指挥军队时，面临了第一次重大的挑战，他带着权力通过这项考验。然而，米德终究没有充分运用林肯所授予的权力，是格兰特扭转了战局。但是米德成功遏止了李将军的部队，并阻止南军攻进华盛顿，仍然可说是一大功臣。

林肯善用授权的法则，与福特惯于违反授权的法则恰好构成鲜明的对比。即使他的将军们表现很差，林肯仍然愿意承担指责。研究林肯的专家菲利普斯承认：“在整个战争中，林肯一直勇于承担战争失利或错失良机的责任。”

林肯能够在战争中站立得稳，而且一直保持授权他人的作风，乃是因为他有如磐石般坚固的自我安全感。

授权的能力

授权的关键在于高度相信他人。我很幸运，因为信任他人对我而言一直是一件很简单的事。最近我收到一封信，是来自我在地平线教会很倚重的一位名为丹·雷南的副牧师写来的。今天，他是“音久”领导开发部的副总裁。他这样写着：

约翰：

门徒受栽培而开花结果的日子已经到来。我正受邀外出讲解有关授权的主题！今日能教授这门课，完全是因为你首先授权给我，当初，你不顾一切

领导力 21 法则

聘我为你的执行牧师，至今依然使我感念万分。你把教会每天的工作与带领众多职员的重责委任于我，你充分授权给我……你相信我甚至胜过我信任自己，你如此毫不保留地信任我，使我能够融入你的信念，使其至终也成为我自己所深信不疑的信念。

非常感激你在我生命中所带来的改变与影响，道声谢谢似乎难以言尽。说声“我爱你及感激你”可能更恰当些。我想，最能表达我万分感激的方式是，把你给我的礼物再传递给我周围其他的领袖。

雷南敬上

授权是大有力量的，不仅是为那被栽培的，而且也为那栽培他人的。助人提升能力会使你也受到尊敬。

我很感激雷南为我所做的一切，我相信他回报于我的远胜过我给他的。我真的很高兴能与他共处，并且帮助他成长。这个真理是，授权是大有力量的，不仅是为那被栽培的，而且也为那栽培他人的。助人提升能力会使你也受到尊敬。雷南使我比原来的

自我更好，因为他帮助我实现比我靠自己力所能完成的更多。而且，在整个过程当中，我也学会了做个更好的领袖，这是授权法则带来的影响。

第十三章

增殖法则

名师出高徒

只有领袖才能带出领袖

今年，在我所主持的领袖会议里，我一直在花 ([进行一项非正式的问卷调查，想发现是什么因素促使这些与会的男男女女成为领袖。调查的结果如下：

他们如何成为领袖	
自然的天赋	10%
危机所产生的结果	5%
其他领袖的影响	85%

如果你曾经好好地思考过领导力的根源，那么这些数据就不会令你惊奇了。确实，有些人成为领袖是因为他们的组织经历了一些危机，他们被迫不得不担负起责任。另一小群人是天生具有这方面的禀赋与才能，使他们自己学会了领导。但是有五分之四以上的人之所以成为领袖，是因为受那些栽培他们的领袖所影响。这就归因于增殖的原理：只有领袖才能带出领袖。

许多人踏着他们的足迹前行

就我所调查的人群中，三分之一是商界领袖，三分之二是教会领袖，我相信在任何行业，结果也会是一样。举例来说，在职业足球队你会发现增殖原理的实践。你可知道 1998 年全国足球联盟(NFL)中，有半数总教练的孕育与栽培，可以追溯到两位很杰出的职业足球队领袖——华尔席及蓝德礼：10 位当今 NFL 的总教练，花了一年或更长的时间师从于获超级杯冠军的比尔·华尔席，或他所训练出来的首要助理门下；5 位 NFL 的教练都直接或间接受到超级杯得主蓝德礼或他的门生所栽培。

而几乎每一位在 NFL 成功的教练都曾花时间与一位很强的领袖一起共事，从这些领袖身上接受教诲，学习他们的榜样。NFL 除了华尔席与蓝德礼的关系网外，还有其他的例子：万斯得曾为两度超级杯冠军的强生工作；总教练考赫和唐吉花了很多时间与堪萨斯酋长队的史格坦工作。惟有领袖门下才能带出领袖。

压低别人，自己也得低下去

在“敬佩法则”那章，我解释人们会自然地跟随比他们强的领袖。同样，惟有真正的领袖才能栽培出其他的领袖。因为

领导力 21 法则

人们无法带给别人自己所没有的东西，同理，跟随者就是无法带出领袖来。但是，即使是领袖也未必能栽培出领袖。好比每一个华尔席、薛弗德及蓝德礼都会孕育出一个像隆巴底这样的人——他本身诚然是一位很杰出的教练及领袖，但却栽培不出其他卓越的领袖。

为什么不是所有的领袖都能栽培出其他领袖呢？有诸多理由：有时候，他们不明白栽培领袖能发挥极大的价值（在“爆炸性倍增法则”那一章，我会更详尽说明）。有时候，他们将心力都放在一般的跟随者身上，以致没有太多精力可以栽培主要干部。我想这就是隆巴底的情形。至于其他，真正的问题或许是出在没有安全感。谨记，“授权法则”教导我们：惟有具安全感的领袖才肯授权给别人。

小时候，你是否玩过“跟领袖”的游戏？我玩过。甚至在那时候我就想当领袖。记得在那个游戏里为了能站在前头，你得做什么吗？你故意叫你的跟随者犯规，好让他们跟在你后面。篮球场上玩“马戏射球”也是基于这个法则，你发明一套投篮的绝招，叫别人无法学会。像我自己，就是在自家球场练出来的

领导的原则就像这样：你要压低别人，就得与他们一起低下去。

的射球，是其他小孩无法模仿的，只要使出这个绝招就一定能赢。这类“跟领袖”游戏的问题在于：你如果想赢，就得设法让别人输。可是这种心态恰与栽培领袖相反。

去年，我在印尼雅加达主持一个领袖会议。在教导增殖法则时，我提到“跟领袖”的游戏。我找了一个自愿者上来示范，让大家看看：一个领袖刻意压制别人而不是提携他们时的情景。自愿者站在我面前，我把双手放在他的肩膀上，然后，开始把他压下去。我想把他压得越低，就得越弯下腰来。他有多低，我也就有多低。领导的原则就像这样：你要压低别人，就得与他们一起低下去。

培养英武的勇士

在解说增殖法则时，我最喜爱用的是，有关以色列大卫王与歌利亚的故事。当非利士人的军队与扫罗王所带领的以色列

惟有战胜巨人的勇士才能带出战胜巨人的勇士。同理，惟有领袖才能带出领袖。

百姓对峙时，孔武有力的巨人战士歌利亚出来挑战说：他要与以色列人当中最强悍的勇士比武，来决定双方争战的胜负。是谁挺身而出接受挑战呢？不是大能的君王扫罗，或任何一个骁勇善战的将士，而是一个卑微的牧

童大卫站出来迎战。他用一根吊带朝歌利亚甩了一颗小石子，就命中巨人额头使他倒地，随后用歌利亚的剑割下他的首级。

我们都认同这样的故事，因为一般人会为弱者喝彩。但许

领导力 21 法则

多人不知道故事以后的发展，大卫长大成了勇士，后来成了君王。在这当中他栽培了一群“大能的勇士”，其中至少有五个人都曾杀死过巨人。但前一任国王扫罗是否杀过巨人呢？没有。所以他无法带出战胜巨人的勇士。同样的道理，惟有领袖才能带出领袖。

如果你想继续成长而成为一个领袖，就得像我一样花时间与最优秀的领袖在一起。

我们教导自己所知的，但培育领袖人才则有赖于我们率先垂范

我有幸成长于一个领袖的家庭——那就是身为家父马克斯韦尔的孩子。童年时，我就学习与他人一起工作，了解何谓优先顺序。透过个人的成长计划，来发挥自己的潜能，并且为学习领导付出了代价。我所学的，有些是来自父亲的教诲，然而更多的是来自于在他身边观察他如何与人交往，学习他如何思考。结果，上大学后，我就有了相当敏锐的直觉，而且比我同年的朋友更了解领导的观念。自那时候起，我继续学习有关领导的事，也曾求教于卓越的领袖，好让自己继续进步。

如果你想继续成长而成为一个领袖，就得像我一样花时间与最优秀的领袖在一起。如果你正在起步，或许可以先与同行的人在一起，以熟练自己的专业知识。一旦有了基础，就不

妨从各行各业的人当中学习领导。我从商人、牧师、政治家、将军、球员、企业家……每一位你所能想到的各行业中的领袖们学习领导。不管什么行业，领导的法则都是相通的。

然而，并非每个人都能很快了解这个道理。举例说，几年前，我告诉哥哥拉里，我要花更多的时间在企业界教导有关领导方面的课题，他听了之后有点怀疑。拉里是个天生的商人，二十多岁就在房地产方面有独立经营的能力。他是数家公司的董事，以及一所大学的校董，但他无法确信商人是否能接受一个牧师背景的人所传授的领导训练。但我知道，这些领导法则无论到哪里都适用。我开始向一些如山姆俱乐部、华尔市场、玫琳凯及贝里伦伯等大企业教导有关领导的功课，人们看到这些法则挺奏效，就开始询问更多有关的资料。为何这么大的公司竟然要向一个只带领四个小公司的老板请教？因为他们了解“增值法则”。他们知道，不管哪个行业惟有领袖才能栽培出其他的领袖。

跨出下一步

栽培其他领袖的惟一方法，就是使
你自己成为更好的领袖。如果你已经开
始采取步骤，那么值得自我褒奖一番，
因为你已经开始栽培其他领袖了。一旦
开始，你要谨记那些能栽培其他领袖的

栽培其他领袖的
惟一方法，就是
使你自己成为更
好的领袖。

领导力 21 法则

人必有以下几点素质：

1、顾全大局

每一个卓有成效的领袖，一定会将栽培落后者的工作列为他生命中的首要工作。他知道组织成长的潜能取决于领袖是否拥有更多良好的领导人才，领导人才越多，成功的可能性就越大。

2、吸引潜在的领袖

你或许听过贝洛引用这句话：“领袖不会群聚在一起，你必须一次一个地把他们挑出来。”这话是真的。然而，“磁力法则”也告诉我们，如果你先提升自己的领导素质，就能吸引有领导潜力的人来到身边。当你这样做，并且能赢得他们尊重的时候，就有机会栽培他们成为更好的领袖。

3、创造适合于领袖成长的环境

如果周围环境重视领导力的教导与提升，对于领袖就大有裨益。好比一只凌空高飞的老鹰，可以把其他老鹰的注意力吸引过来，以帮助他们学习飞翔。所谓培养合适的环境乃是指领袖能够建立目标，提供诱因，鼓励创意，允许冒险，并提供相互担当责任的机会。有足够的时间在足够的人身上下功夫，你就会发展出一种领导文化，吸引老鹰来聚集。

把影响力传承下去

一旦了解了增殖法则，你将看见它对于一个机构所带来不可思议的影响。如果一个公司的领导阶层软弱，它的领导能力将会一代不如一代。相反，如果公司有很强的领袖，他们又能再培养像自己这样的领袖，那么领导力就会越来越强。

有时候，某些公司会突显出很强的领导文化，又苦心经营新领袖的栽培，以致他们所带出的影响不仅使公司获得最高评价，而且效果还会蔓延造福到其他的公司机构。由总裁杰克·韦尔奇所领导的通用电器公司就是最佳例子。通用电器已经成为全球经营最佳的公司，它不断栽培一个接一个的新领袖。事实上，从通用电器公司出去，而能够独当一面的领袖人数，已经超过大部分公司本身所能培育出来的全部领导人才。请看下列曾在通用公司工作，如今已经成为各公司总裁的名单——

安德斯：通用动力总裁

布雷克：USF & G 总裁

波希地：联合信号公司总裁

艾米：系统及电脑科技总裁

高得：家厨塑胶公司；之后，固特异轮胎橡胶公司总裁

领导力 21 法则

盖瑞：已故罗哈公司总经理

金史密斯：罗哈公司前总经理

海那：欧文斯玻璃纤维总裁

纪顿：清洁厨浴公司总裁

利里斯：传媒 1 号集团(前美国西那传媒集团)总裁

洛克哈特：通用信号公司总裁

麦克劳夫林：传真公司总裁

米勒：王氏制造厂总裁

史高菲尔得：之恩工业总裁

希甫克：莱兰集团公司总裁

史东西弗：太阳能公司总裁，之后，麦道公司总裁

多拉尼：史坦利工厂总裁

威廉斯：家厨塑胶总裁

凡得史赖斯：GTE 电话公司总裁，然后阿波罗电脑公司总裁，最后是生产微波组件的 M/A 公司总裁

艾尔法：美国运通公司总裁

只有领袖门下
才能带出领
袖，跟随者带
不出领袖。

正如在职业足球队的领域里，许多领袖的能力可以追溯到同一个起源。通用电器为何能培养这么多卓越的领袖呢？这是因为培养领袖被列为公司的第一优先要务。它一年支出超过 5 亿元的经费在位于科罗顿维尔——号称“美国

企业之哈佛大学”的地方训练及培养领袖人才，但更重要的一个事实是：通用电器公司是由一位很了不起的名叫杰克·韦尔奇的领袖所经营。

这一切都是由最高的领导层开始，因为只有领袖门下才能带出领袖，跟随者带不出领袖。单靠机构中的训练课程是不够的，惟有领袖才能认出谁将会是领袖，进而指点他、培养他，这就是“增殖法则”。

第十四章

接纳法则

要人们认同你的想法
必须先让他们接受你这个人

在 1997 年秋,我和几位同事应邀前往印度,到那里主持 4 场领导研习会。印度是个充满矛盾、令人惊异的国家,也是个充满人情味的美丽地方。然而却有千百万的居民生活极为贫困。在那里“接纳法则”给我留下了深刻的印象。

当飞机一降落德里,我就有一种毕生难忘的感受。我走出机场大厦,仿佛来到了另一个星球。放眼看去到处都是人,骑脚踏车的、坐汽车的、骑骆驼的,甚至骑大象的。街道上到处都是人,有些就睡在人行道上。不管我们走到何处,总会看到动物随处漫游。车子开往住宿酒店的路上到处挂满了标语旗帜,纪念印度独立 50 周年,印度国父甘地的巨幅画像也随处可见。

甘地最大的特色不在于他这么快就成为独立运动的领袖,而在于他能成功地激励人们争取自由的目标。

今天,人们理所当然地接受甘地为伟大领袖,然而他毕生领导印度独立的事迹正是研究“接纳法则”的最好素材。甘地名为玛哈玛(意即伟大的灵魂),在英国伦敦接受教育,得到法学学位后回到印度,然后又前往南非共和国工作。有 20 年之久,他以法庭律师为业,且投身于政治运动,那时候有许多遭

受南非种族隔离政策压迫的印度人，甘地就为这些少数种族争取民权，他便逐渐地在这些民权运动中崛起成为领袖。

1914年回到印度时，甘地已经享有崇高的声望，广为人知。接下来的几年，他在印度各地带领示威及罢工，民众开始拥戴他，越来越渴望接受他的领导。1920年，也就是回国后仅仅6年，他即被选为“全印度自治联盟”的主席。

甘地最大的特色不在于他这么快就成为独立运动的领袖，而在于他能成功地激励人们争取自由的目标。在他成为领袖之前，人们常使用暴力来实现目的，因此，对抗英国殖民地政权的暴动十分普遍，而甘地却是透过非暴力的民权运动来实现印度自治的目标，他说：“非暴力的抗争乃是人类所拥有的最有力的武器，它比人类所发明的任何摧毁性武器更具威力。”

甘地激励人民使用和平的不顺服与不合作来面对压迫者。甚至当英军于1919年在阿姆利则屠杀1000多位平民时，甘地仍然呼吁大家只需站稳脚步而不要回击。要让每个人都

领袖先找到目标，然后才找到一群跟随者。而一般人却是先找到了领袖，然后才认同领袖的目标。

拥护他的想法确非易事，但是由于大家已经拥戴他为领袖了，他们自然拥护他的目标，而愿意忠心地追随他。他要他们不反抗，最后，大家都不再反抗了。当他呼吁大家焚毁外国制的纺织品，只穿戴印度自己产

领导力 21 法则

的土布衣服时，几百万人就起来响应。当他决定发动 200 里的徒步行军，从德里游行到靠海的丹地城，以集结反英和平示威运动的力量时，举国的领袖都跟随在他的旗下。结果当他们到达丹地时，就当场被英国政府的代表给拘捕了。

他们追求国家独立的奋斗既漫长又痛苦，然而甘地的领导能力如此强韧，使他终于在 1947 年实现了目标——印度取得独立自主的地位。由于大家拥护甘地，他们自然接纳了他的目标。一旦大家怀抱这个目标，他们就同心合意地实践它，这就是“接纳法则”的运作方式。领袖先找到目标，然后才找到一群跟随者。而一般人却是先找到了领袖，然后才认同领袖的目标。

人们先是拥护一位领袖，接着才拥护领袖的目标。

不要本末倒置

当我教导有关领导的研习会时，常需要即席回答许多有关目标的问题。每次总会有人在休息时来找我，简述他正在成形的目标，然后问我：“你想我带领的这群人会不会拥护我的目标？”我的回答总是：“请先告诉我，那群人是不是拥护你？”

你看，大多数人是从颠倒的方向来探讨领导所涉及的目标问题。他们以为只要追求的目标够好，人们就会主动地拥护这个目标并跟随他。然而领导的实际运作并非如此，人们不见得一开始就追求有价值的目标，他们乃是追随那些能够推动

好目标的好领袖。人们先是拥护一位领袖，接着才拥护领袖的目标。有了这样的了解，对于该如何领导，你就会有全然不同的做法。

至于在研习会上来问我——他带领的那群人是否会拥护他的目标的那位仁兄，他真正的问题应该是：“我是否给了下属充分的理由来拥护我？”如果他的回答是肯定的，那么他们自然会拥护他的目标。如果他没有在跟随他的人当中建立足够的信任，那么，不论他的目标有多伟大，对整个团体都无济于事。

不久前我在商业周刊读到一篇文章，讲到电脑行业中一些创业者如何与创业投资公司合伙的故事。加州的硅谷电脑工业区有许多人在电脑业工作一段时间后，想自己出来创业，每天都有上百个这样的人忙于寻找投资者来助他们一展雄

人们已经确信她的能力，接纳她这个人，自然就预备接受她所提出的新目标。

才、自创公司，然而许多人都无法找到投资者。可是，一旦第一次成功了，下次想找投资者就容易多了。通常，那些投资者根本没有兴趣查问这位创业家的目标是什么，如果他们

认定了某人可信，自然就会接纳这个人的想法。

举例说，软件企业家艾思特琳和她的伙伴在这几年中开创了两家公司。她回忆说，当她想开创第一家公司时，尽管有可行的计划，而且深信这套想法也必定能成功，但还是花了

领导力 21 法则

10 年的工夫以及无数次的说明，才筹到足够的资金。有趣的是，当她要开创第二家公司时，几乎一夜之间，资金就凑齐了。她只打通了几分钟的电话，就得到了 500 万美金作为新公司的资本。当消息传开，人们听说她要创设第二家公司时，大家更是争先恐后地把钱送过来投资。她说，有些投资人打电话来，甚至求我收下他们的钱。为何她两次筹资的经历差别这么大呢？原因在于“接纳法则”。人们已经确信她的能力，接纳她这个人，自然就预备接受她所提出的新目标。

信息的价值取决于信赖

人们在接收每一个新信息时，都会先考虑谁是传递者。如果你认为信息的传递者值得信赖，那么你就会相信这信息具有价值。正因为这样，广告商常喜欢雇用明星或运动员为产品做广告。人们因为拥护迈克尔·乔丹而买耐克球鞋，他们

人们一旦拥护某人，就乐意跟随他的目标，人们乐意追随那些他们能够认同的人。

并不在乎品质是否真的那么好。同样，邀请明星来推广某种运动也是基于相同的理由。那些受雇来推广某种运动的明星是否在一夜之间就变成了这项运动的专家呢？未必见得，但这也不要紧。当查尔顿·希斯顿为“全国步枪协会”代言时，人们乐意听他，并非因为他是打猎或枪械的专家，而是人们相信他的

品格,因为他是一位高知名度的明星。人们一旦拥护某人,就乐意跟随他的目标,人们乐意追随那些他们能够认同的人。

并非两者之中必须择其一

无论你再怎么做都无法将领袖与他所推进的目标截然分开,因为两者是永远分不开的。请看下列表格,说明在各种不同的情况下,人们对领袖及其目标所作的回应。

领袖	+	目标	=	结果
不接纳		不采信		换个领袖
不接纳		采信		换个领袖
接纳		不采信		换个目标
接纳		采信		全心跟随领袖

当追随者不喜欢领袖及其目标时,他们会去找另一个领袖

当人们不喜欢自己的领袖及其目标时,他们的反应是最容易理解的——就是停止跟随。同时,他们也会开始去寻找新领袖——这是两败的局面。

领导力 21 法则

当追随者不喜欢领袖却喜欢其目标时，他们仍然会找寻新领袖

也许你会对此感到惊讶。就算人们认为目标是好的，但他们如果不喜欢自己的领袖，仍然会去找新的领袖。因为这个缘故，在职业体坛上，教练常常被更换。任何球队的目标都永远一样：那就是夺取冠军。但是球员不见得始终信任他们的领袖。当矛盾发生时事情如何演变呢？球队的主人不可能辞退所有球员，乃是开除领袖，聘用能得到球员拥护的新领袖。

当追随者喜欢领袖却不喜欢其目标时，他们改变目标

纵使人们不喜欢领袖的目标，他们如果是拥护这位领袖就会继续追随他。在政坛上你常会看到这种现象，譬如，以往“全国妇女协会”总是强烈指责性骚扰事件。可是当宝拉·琼斯控告克林顿总统性骚扰时，“全国妇女协会”却继续支持总统。为何缘故？并非这些妇运人士突然改变立场，认为性骚扰无所谓了，她们只是暂时撇开所提倡的妇权，而继续支持她们所拥护的领袖。

当追随者不同意领袖的目标时，可能有多种不同的反应。有时他们努力说服领袖改变目标，有时他们放下自己的成见而接纳领袖的目标，有时他们会寻求妥协。只要他们仍然拥护这位领袖就不至于断然弃绝他，而会继续跟随。

当追随者同时喜欢领袖及其目标时，他们会全力以赴。

这时不管环境多么艰难，成功的机会多么渺茫，他们仍然会跟随领袖。这说明了为什么当年印度人在面临英军的枪弹，成千上万仆倒丧命，却依旧追随甘地的领导绝不还击的原因。这也是启发美国太空计划完成肯尼迪总统的目标，终于把人送上月球的精神所在，也正因为这样，虽然马丁·路德·金博士被暗杀身亡，人们仍然继续存着盼望使他的梦想永垂不朽。他的追随者因此受到激励，继续他未竟的遗志，尽管困难重重，却甘心献上自己的一切。

作为一个领袖，单有伟大的目标并不足以吸引人来跟随你。你必须先成为一个好的领袖，让手下拥护你。如果你期待自己所抱的目标能够实现，这就是你所要付出的代价。

争取时间让人先接纳你

以前，你可能试着要人响应你的目标，却一直无所进展，有可能是你违反了“接纳法则”，自己却一无所觉。1972年我首次体认到这个原理的重要性，那时我刚接受第二个教职。在“导航法则”那一章已经说过，当我来到该教会几年后，终于成功地带领他们完成了一次几百万元兴建新教堂的计划。但是在我刚到该教会时，这并非是会众原先的期望。

来到该教会的前一个星期，有超过65%的会众投票支持

领导力 21 法则

建造一个新的活动中心。我对该教会曾下过一番功夫进行研究，知道这个教会未来的成长与兴旺不在乎是否有一间新的活动中心，而是需要一间新的大会堂。我对未来 10 年的目标非常清楚，但是却无法一进教会就要求大家说：“把你们刚实现的决议，以及为实现此决议所经历的诸多痛苦全部置诸脑后，单单追随我吧。”我必须争取时间在会众当中建立我的可信度。

因此我召集一个委员会，就建造新活动中心的计划所涉及的议题进行全盘的研究，我告诉全会众说：“我们如果要投下如此庞大的时间与金钱，就必须对此计划有完全的把握。因此我必须搜集一切与此计划有关的重点，考虑妥当才动工。”这个提议大家都认为很好，因此委员会开始工作。他们在接下来的一年，几乎每个月都向我汇报所收集到的资料。每次我都夸奖他们，而且提出几个问题鼓励他们继续好好地研究。

与此同时，我也努力在会众当中建立起自己的声望与信誉，并与教会的领袖们建立密切的关系。我回答每个人的问题以确定他们充分了解我这个作领袖的想法。我与他们分享有关教会工作的一些构想、期盼与梦想。而且教会人数不断增长这个事实胜于一切，致使全体会众开始信任我，以及我的领导能力。

大约过了 6 个月，人们开始看到教会的改变，而且正朝向一个新的方向进行。如此一年之后，建筑委员会做出一项决议：建造一栋活动中心并不符合教会的最佳效益，因此他们建

议大家放弃这个决议。再过一年，全体会众有了新的共识：教会未来成长的关键在于建造一间新会堂。当时机成熟并进行表决时，有 98% 的人投票赞成，我们就开工建造新会堂。

在我一到这个教会时，也可以立即试着将自己的目标和计划强加于会众身上。其实，1972 年时我对建立新会堂的确认和把握，与两年后付诸实施时是完全一样的。然而如果我一到教会就推动建堂，那么，就不可能成功地帮助他们到达该去的地方，反而可能会导致另一种情况——削弱我领导他们的能力。

身为领袖，如果事情不成功就得不到任何肯定，不能因为你做“对”的事就有功劳，成功是以你是否有能力带领会众前往他们认同的目标来衡量。但是在这之前，你必须先让他们接纳你成为领袖，并且支持你。这就是“接纳法则”所包含的道理。

第十五章

致胜法则

领袖必须为他的团队

找出一条致胜之路

你曾想过那些致胜的领袖与那些失败的领袖之间的差别在哪里吗？要成为获胜者需要具备哪些条件呢？我们很难指出某种特质能区分得胜者与失败者。每种领导的情境各不相同，每一个危机各有其独特的挑战。但我认为所有成功的领袖都具有一个特质，那就是他们无法接受失败。因此，为获得成功，他们费尽心思地筹划，然后动员每一份人力物力实现它。

我很喜欢研究美国南北战争的历史。有一次当我阅读一本有关这方面的旧书时，它越发提醒了我“致胜法则”的重要性。该书主要讨论当时南北战争的两位领袖：林肯与戴维斯之间的差别。我在本书中屡次提及林肯总统，因为他是那么杰出的一位领袖。林肯永远不会忘记将国家的胜利摆在第一，超越自己的骄傲、名誉和个人的享受。他招来一群当时可能是最佳的领导人才，将权力授予他的将领，当联邦获得胜利时，他将功劳都归给当得之人。例如，随着格兰特将军在维克斯堡的胜利，林肯写信给他说：“对于这次的战役，除了隐约存有一线盼望——知道由你领军，绝对好过我之外，我一点把握也没有。如今我很愿意向你坦承你的判断是正确的，而我的疑虑则多余了。”

致胜法则

另一方面，戴维斯好像从未将得胜列为第一优先。他本该像个革命家来思考问题，然而他却采用官僚式的思考。他本该授权给将领们做各种各样的决策，并且这些将领原本也是当时的佼佼者，然而，他却把时间浪费在许多枝节问题上来掌控他们。最糟糕的是，他看重自己的立场，甚至认为坚持立场比赢得战争还重要。历史学家波特评论他说：“他耗费极大的精力于争论，甚至用辩解来证明自己是对的。他似乎认为只要自己是对的，事情就好办了。他认为辩明自己的清廉正直比做事获取成果更加重要。”戴维斯违背了“致胜法则”，结果是他的

南方联盟惨遭失败。

危机似乎能将
领袖身上最好
或最坏的特质
逼出来。

这些领袖们渴求胜利

危机似乎能将领袖身上最好或最坏的特质逼出来。第二次世界大战

期间，西方盟国有两位力行“致胜法则”的杰出领袖崭露头角，那就是英国的邱吉尔首相以及美国的罗斯福总统。他们遏阻了希特勒粉碎欧洲的企图，改变了历史上可能发生的一场浩劫。

在大西洋的东岸，邱吉尔激励英国军民奋起抗拒希特勒。在1940年成为首相的前几年，邱吉尔早已经大声疾呼反对纳粹党。1932年，当时似乎只有他一个人看到灾难而提出警告：“不要使自己陷入谎言的迷惑 别相信德国人所要求的

领导力 21 法则

只不过是争取平等地位。他们真正争取的是武器，一旦拥有了武器，他们必将采取行动追回以前所丧失的领土及殖民地。”

邱吉尔持续不断地演说表明反对纳粹主义。1938 年当希特勒兼并奥地利时，邱吉尔警告下议院的同僚说：

5 年来我一直在下议院提出这些事，却没什么人愿意听。我看到英国这个出名的岛国正在无节制地朝着深渊沉沦下去，现在是摇醒这个国家的时候了。或许这是最后一次机会，能唤醒这个国家站起来，以制止战争的发生，这样或许当战争无法避免时，这个国家还能胜利地经历这场劫数。

不幸的是首相张伯伦以及英国其他的领袖不敢站起来抗拒希特勒。结果，欧洲失守更多的领土——陷入纳粹手中。

到 1940 年夏天，欧洲大部分已经落在德国的掌控中。但这时一些事情的发生改变了自由世界的历史。邱吉尔取得英国的领导权，面对纳粹的恐吓，他拒绝屈膝。有一年多的时间，英国单独面对德国入侵的威胁，当希特勒表示要与英国谈条件时，邱吉尔断然加以拒绝。当德国开始轰炸英伦三岛时，英国坚强地屹立着。同时邱吉尔积极地寻找一条出路，以争取战争最终的胜利。

邱吉尔绝不接受任何妥协

邱吉尔一次又一次地重振英国人民的士气。在他担任首相后的第一次演说,他就如此鼓励大家:

我们的目标是什么?我用一句话回答:赢得胜利!不惜任何代价,不管面对多少恐怖,我们就是要打胜仗。不管这条路有多长、多难。因为如果不能得胜,我们就只有灭亡。

——邱吉尔

我们面前是一项生死存亡的考验,前面将有一段漫长的岁月,我们必须艰辛地挣扎苦斗。你们如果问,我们的策略是什么?我的回答是:我们要站起来向敌人反击,在海上、陆地与天空,我们都要尽上

帝所赐的全副力量,抗拒那邪恶的独裁政权,击跨这人类犯罪史上最黑暗、可悲的暴政,这就是我们的政策,你如果问,我们的目标是什么?我用一句话回答:赢得胜利!不惜任何代价,不管面对多少恐怖,我们就是要打胜仗。不管这条路有多长、多难。因为如果不能得胜,我们就只有灭亡。

与此同时,邱吉尔竭尽全力寻求致胜之道,他调派部队前往地中海打击墨索里尼的势力。他敢于同斯大林结盟。尽管英国本身物资奇缺,自身难保,但他仍然将大批援助送往苏联。

领导力 21 法则

此外他开始与美国总统富兰克林·罗斯福建立私交，尽管这位美国总统无心参战，邱吉尔仍然努力与他建立友好的关系，期盼有一天，这种相互尊重的友谊能转化成两国并肩作战的伙伴关系。事实证明，他这一切努力到后来都获得了效果。当日本轰炸珍珠港导致美国宣布参战的那一天，邱吉尔兴奋地自言自语说：“看来我们终究会赢的。”

另一位致力于得胜的领袖

早在 1941 年 12 月之前，富兰克林·罗斯福总统已经花数十年的工夫实践“致胜法则”。事实上这个法则正是他一生奋斗的描述。他克服自己所患的小儿麻痹症，投身政治，打败敌手而得胜。而他当选美国总统所承担的重任，便是将美国从经济大萧条中挽救回来。他必须学会如何在这不可能的情况中走出一条生路。他奋战到底，终于看到 20 世纪 30 年代过去，整个国家的经济逐渐复苏。

等到德国纳粹在欧洲点燃战火之时，世界正面临着危急存亡。普立策奖得主、历史学家史莱辛格说：“第二次世界大战是民主政体为求生存而战。到 1941 年，全世界大约只剩下十来个民主国家。然而，伟大的领袖及时出现，为民主政治力挽狂澜。”罗斯福与邱吉尔所组成的团队为自由世界提供最佳的领导。正如邱吉尔号召英国人民同心协力一般，罗斯福总统也结合美国民众，叫他们全力以赴为维护世界民主自由而战，其

成就在历史上几乎没有人可与之比拟。

就这两位领袖而言，得胜是惟一的选择。如果他们当年允许任何妥协，今日的世界必定截然不同。史莱辛格说：“试观今日的世界，它显然并非希特勒的世界，他梦想中的千年国度只不过维持了短暂而血腥的十几年岁月。它显然也不是斯大林的世界，这个恐怖的世界正在我们眼前自我解体了。它也并非邱吉尔的世界……其实我们今日所处的世界乃是罗斯福的世界。”没有邱吉尔与英国，全欧洲都会沦陷；没有罗斯福与美国，那已经沦陷的欧洲可能永远无法重享自由。希特勒和他那第三帝国再强大的武力，也无法在这两位笃行“致胜法则”的领袖面前站立得住。

好领袖能找到致胜之路

伟大的领袖在压力下最能发挥潜力，而使他们内在的特质得以浮现出来。几年前，曼德拉被选为南非总统，这对该国人民而言是一项空前的大胜利，可是过程十分不易。他以 23 年的牢狱生活才换来这最后的得胜。在这漫长的岁月中，他无时无刻不在追求着向胜利迈进。他参加非洲人国民大会，但后来这个组织被南非政府宣布为非法。因此他开始筹划和平

伟大的领袖在压力下最能发挥潜力，而使他们内在的特质得以浮现出来。

领导力 21 法则

的示威抗议活动,进而转入地下活动,并到海外寻求各方的支援。在情况急转直下时,他勇敢地面对审讯,以尊严和勇气接受服刑的判决。最后时机成熟,他就肩负责任与南非总理德克勒克协商改组南非政府。今日他继续通过医治以往的民族创伤,为求得长远的成功而努力。曼德拉说他自己“不过是个平常人,却因为非常的境遇,终于磨成一位领袖。”我个人认为曼德拉乃是因为他性格的刚毅以及对“致胜法则”的实践,使他终于成为一位卓越的领袖。

每天都能经历这个法则

在球场上最容易看到“致胜法则”的运用。至于生活中其他方面,领袖们多半是在幕后付出代价,因此你不见得能看到这个法则的具体运用。球场上领袖的一切努力都会展现在观众眼前,当终场的铃响或结局分公布在记分板上时,你立刻就知道谁赢了,也知道他是怎么赢的。运动比赛最容易让人看出谁输谁赢,并且从中比较出功夫的高低。

当我想看看“致胜法则”的实际运作时,只需去看一场球赛,并观察像迈克尔·乔丹这样的篮球健将就清楚了。他不仅是难得的运动员,而且也是一位卓越的领袖人物,他每天都生活在“致胜法则”的气息中。当局势僵持不下时,乔丹总能冲出一条生路,叫自己的球队获胜。为他写传记的克鲁格描述乔丹这种对胜利的执着与热情,可以在他日常生活的每件事观察

得到,甚至当公牛队自行混合练球时也不例外。克鲁格说:

当公牛队练球时,新手一向称为白队,而另外 5 人则穿上红色球衣。前球队教练鲁杰利一开始通常安排乔丹打白队。因为有乔丹与队友伍利吉加盟,白队很容易在练习赛中把赢球次数拉远。照例,每次练球赛中输了的那一队赛后须多跑几趟。于是当白队把赢球数拉开时,鲁杰利就会把乔丹调到红队继续比赛。结果常常是红队转败为胜。

在赛球生涯之初,乔丹常倚靠自己的球艺与努力来赢球。当他逐渐成熟时,就更加注意如何成为一个领袖,使整个球队打出更好的水平。他觉得许多人忽略了这个重点。有一次他说:“如果某次比赛我没上场,每个人所追问的都是,没有乔丹,公牛队会赢球吗?为什么没有人问到究竟我如何在球队中作贡献,而使胜负有别呢?我猜没有人会说他们想念我的领导能力,或者是我有使队友打出更佳水平的能力。”其实这种领导能力正是乔丹对球队最大的贡献。领袖总是能够想出一条路来引导团队得胜。

不久前,迈克尔·乔丹在为耐克球鞋所做的广告中,追述自己曾遭遇的失败:“在我赛球的生涯中曾有 9000 多次投篮未中,300 多场输球。更有 26 次投出决定胜负的一球却没有命中。”当这则商业广告首播后不久,有位记者采访乔丹,问他、

领导力 21 法则

是否真的失误了这么多球？他的回答：“我哪记得？”确实值得深思。有些人或许对这回答不以为然，然而我们可以由此看出他个性的一项特点：迈克尔·乔丹不会为自己以往的失误牵肠挂肚。对他而言，重要的是，他现在能做什么来领导球队赢得胜利。

不管什么球赛都需要领袖

今日的篮坛名将颇多，然而个人明星式的球技不见得能带来胜利，致胜最重要的因素在于拥有领导型的球员。以往最出色的球员除了身负绝技之外，都具备了领导能力，像波士顿队的中锋卢梭，就以能否帮助全队打得更好，来衡量自己比赛的成绩。结果，他们共赢得了 11 次 NBA 的冠军。湖人队的守卫魔术师约翰逊擅长投篮，曾有 3 次被列为 NBA 最有价值的球员，又赢得 5 次 NBA 冠军，但他最大的功劳在于领导球队的能力，而且他能够很快地抢到球传给其他球员。20 世纪 80 年代使塞特队在球场上旗开得胜的柏德，最值得称道的就在于他成为“致胜法则”的最佳示范，不仅身为球员如此，就是后来担任印第安那派瑟队的总教练时也是如此。当年他加入波士顿队时，曾被提名最佳新人奖，后来三度被选为最有价值的球员，而且领导他的球队取得 3 次 NBA 冠军。当他第

领袖总能找到方法
带领自己的队伍迈
向成功。

一年担任派瑟队教练时，为该球队创下有史以来最佳赢球百分比，也因为这辉煌的佳绩，他被提名为该年度 NBA 最佳教练。

好领袖会为他的团队找出制胜之道，这就是“致胜法则”，至于他打的是哪种球赛并无所谓。例如迈克尔·乔丹、魔术师约翰逊以及柏德都是在全美篮球比赛中崭露头角。而艾尔威则是在足球赛中展现其领导能力，在全国足球联盟的历史中，从来没有一个四分卫能像他那样，带领球队于球赛进入第四节时扭转战局而得胜。球王贝利则是在足球场上扬威，为巴西赢得 3 次世界冠军，打破了世界杯纪录。领袖总能找到方法带领自己的队伍迈向成功。

得胜三要素

不管你看到的是球队、军队、企业或者非营利机构，只要具备下列 3 项要素，就可能成功。

1、统一的目标

一个团队不管拥有多少人才及潜力，惟有当所有成员具有统一的目标时才可能成功。如果成员各有自己的打算，这样的团队绝对不可能赢得冠军。这在职业球队、企业界，甚至教会都是如此。

如果成员各有自己的打算，这样的团队绝对不可能赢得冠军。

领导力 21 法则

高二时,我参加了篮球校队,便深深体会到这个道理。校队里的每个球员都非常杰出,是特别甄选出来争夺州冠军的球员。然而球队有个问题,就是高二球员与高三球员关系恶劣到根本无法一起打球的地步,最后教练只好把球队分成两组分别上阵。结果非常可悲,为什么?因为我们失去了统一的目标。

2、多样化的技能

不用说大家也知道,一个球队必须有多样化的技能。你能

一定要有最好的球员才能获胜,我不在乎谁是教练。你没有好的球员一定赢不了,可是有好球员也可能输球。这就是教练带来的差别。

想像一个全由守门员组成的曲棍球队吗?或者足球队员全是四分卫?这种队伍不可能赢球。同样的道理,每个人各有专长,使整个球队具备多样的技能,如此才会获胜。

3、一位愿为获胜而献身、致力于发挥队员潜能的领导者

没错,队伍中的每个人都各有专长,又有一流的技术是十分重要的。正如圣母队前总教练卢霍兹所说:“一定要有最好的球员才能获胜,我不在乎谁是教练。你没有好的球员一定赢不了,可是有好球员也可能输球。这就是教练带来的差别。”换言之,有好的领导才可能使这些好球员赢球,统一的目标是不

会自动产生的,不同球艺的球员也不可能自动凑在一起,必须经过一位领袖的努力才能实现。惟有领袖,才能提供球队获胜所需要的动机、能力与方向。

“致胜法则”是他的本分

在近年的成功故事中有一则最值得注意的是,我在“亲和力法则”那章中所提到的西南航空公司和其总裁霍伯·凯勒,他其实也是“致胜法则”的最佳实践者。今日的西南航空公司已经成为一个势力强大的公司,其业务蒸蒸日上,它所飞行的每条航线都有举足轻重的地位,而且公司在稳定中成长,股票表现极为优异。事实上这是自1973年来惟一每年都有赢利的美国航空公司。员工喜爱在这个公司里工作,因此很少有人跳槽。在航空界,其工作生产力位居第一,顾客们也特别喜爱这个公司,每年给西南航空公司的服务鉴评都是名列前茅。

以目前的情况来推想,或许你会以为西南航空公司自成立以来就一直这么平顺。但事实并非如此,它能有今天,正是“致胜法则”最好的明证。1967年金思创立西南航空公司,当初不过是德州一家小飞机公司。当时的合伙人有一位银行家派克,还有一位律师霍伯·凯勒,他们一共花了4年才争取到公司第一架飞机的飞航权。因为当他们一成立公司,其他的同业像布兰尼、德州航空以及大陆航空等,都联合起来抵制,他们的计谋几乎得逞。霍伯在一场接一场的法庭诉讼中,不屈不

领导力 21 法则

绕地为公司的存亡作殊死战。眼看着公司的创业基金即将消耗殆尽，他们就要被击垮了，并决定要放弃时，霍伯却说：“让我们再与他们拼一场，我会继续在法庭上代表公司，暂时不收分文律师费，而且还自掏腰包顶支诉讼费的每一分钱。”最后，这桩官司在德州最高法院进行判决时终于打赢了，为他们争取到公司所亟需的飞航权。

公司开始经营后，他们聘请最有经验的航业领袖姆斯为新总裁，接着姆斯又雇用了最佳的各部门主管，一起为新公司的成长奋斗。由于到此刻为止，其他同业仍然视他们为眼中钉，想把他们除之而后快。霍伯负责法庭上的事宜，姆斯则争取它的市场，二人同心协力让公司维持下去。由于往来休士顿的飞机无法载满，西南航空公司开始使用休士顿的霍比机场，因为此机场非常靠近市区，如此一来旅客更加方便。当所有大航空公司都迁往新建的达拉斯大机场时，西南继续飞行原先较方便的爱田机场。当公司为求生存必须卖掉 4 架飞机中的一架时，公司的主管们设计了一套方法，让飞机在两段航程之间留在地面的时间不超过 10 分钟，借此安排来维持原有的航线与班次。当他们再也找不出其他方法使每班飞机载满时，他们首创高峰和低峰时段减价办法，让那些不需受时间限制的旅客可因优惠的折扣，而改搭低峰时段的班次。

在这过程中，霍伯继续在法庭上奋斗，帮助西南航空公司维持下去。1978 年，即公司正式飞航后的 7 年，霍伯成为公司的董事长，1982 年他同时兼任公司的总裁与首席执行官。今

天,他仍然在继续不断地奋斗,寻找各种可行的方法使公司更加出色。请看他们所取得的辉煌成绩:

西南航空公司今昔对比

	1971年	1997年
拥有客机数量	4	262
年底所雇员工总数	195	23,974
年载客量	108,000	50,399,960
飞航城市数目	3	51
每年飞行	6,051	786,288
股票价值	330万	20亿
总资产	2200万	42亿

西南航空公司的行政副总裁巴烈特总结说:“斗上的心态——为求生存而奋斗的精神,乃是创造本公司文化的原动力。”

所有实践“致胜法则”的领袖都没有退而求其次的计划。这样的信念支撑着他们继续奋斗下去。

霍伯·凯勒与西南航空公司所拥有的不仅是求生的意志,更是求胜的意志。所有实践“致胜法则”的领袖都相信,他们是不成功绝不罢休的,因此他们没有退而求其次的计划。这样的信念支撑着他们继续奋斗下去。

领导力 21 法则

论到你所领导的团队，你对于它赢得成功所抱的期望是到哪个层次？为了赢得所期待的成功，你付出多少心力？当你奋斗的时候，是否决心坚守“致胜法则”至死不渝，或者每次困难来临时就想放弃投降？你的回答将决定你会是个成功的领袖还是失败的领袖。

第十六章

动能法则

动能是领袖

最好的朋友

所有领袖都会面对一种挑战——要在他所领导的团体中带动改善。改变现状的关键就是动能。每个水手都知道，除非船在前进，不然你根本掌不了舵；同理，有为的领袖也明白，如果想改变团体的方向，他必须先营造前进的气氛，这就涉及了“动能法则”。

几年前我看过一部名为《起而传授》(Stand and Deliver) 的电影，可能你也看过。这是叙述一位在东洛杉矶加菲尔德高中工作的老师埃斯卡兰的真实故事。电影的重点虽然在讲述埃斯卡兰特殊的教导能力，可是故事的真实内容却是阐释有关“动能法则”的最佳写照。

故事溯及埃斯卡兰年轻时，在故乡玻利维亚生活阶段，身上就流淌着教导、鼓励及领导的热血，甚至在小学时代就开始做小朋友的家教，在完成大学学位之前就开始在中学教物理，而且成为城里最优秀的一位老师。三十几岁时全家移民美国，起初几年在餐馆里打工，之后，前往罗素电器公司工作，尽管这份工作颇有前途，他却不满足。因此，决定回到大学再修第二个学位，取得在美国教书的资格。他心中燃烧着一股热忱，渴望要在人们的生命中带来更新和变化。

他 43 岁那年，应聘前往加菲尔德高中教电脑。开学第一

天,他来到学校时却发现学校并没有经费买电脑,因为主修的是数学,因此他被分派去教基础数学。尽管大失所望,他仍然决意要教好这第一堂课,心中盼望着他想要改变人生的梦想不致从指缝间流逝。

与负面动能的巨浪搏斗

从教电脑课换到教数学课还只是埃斯卡兰所面临的最小难题。暑假时,原先前来面谈所感受到的安静校园,如今却是显得一片混乱。校规荡然无存,学生斗殴事件层出不穷,垃圾及涂鸦触目皆是,校园附近的一些混混终日跑到校园中惹是生非。事实上,埃斯卡兰发现该校自由派的校长亚列·阿维勒公然鼓励帮派在校园中活动。阿维勒认为学生帮派分子应该得到公开的认可,让他们有更多机会争取到学校的认同,因此他鼓励 18 个帮派在校园中指定的场所标示自己的图记,并使用那些地方做活动与公开聚会,这些措施对老师们简直如同噩梦,在这种情况下,埃斯卡兰如何能实现自己的梦想,改变学生们的前途呢?

他几乎每天都想辞职,然而由于对教学的热忱,以及为了提高同学们生活素质的崇高理想,他一直坚持绝不放弃。他明知学校如果不改变政策,学生一定会遭殃,他们将很快地退步沉沦。他希望情况有所好转,以促使这些学生回头上进。

机会终于来了:学校受到一大重挫。当联合校区委员会收

领导力 21 法则

到通知，加菲尔德高中有可能会被注销资格时，他们立即采取行动解聘阿维勒校长，代之以一位较好的新校长波西马多。新校长上任后，立即展开校园治安扫荡，遏止帮派活动，驱逐一切闲杂人员离开校园。经过两年的努力挽救，加菲尔德高中免于被教育局注销资格的命运，而且遏阻了学校所可能受到负面动能的侵袭。

开创新机

在《起而传授》这部电影的剧情中，让人以为埃斯卡兰是第一位提议要帮助学生参加高级分班考试(AP)的人。实际上在他来之前学校已经有几个人参加过这种 AP 测验，每年大概总会有几个学生参加西班牙文的 AP 测验，有时也会有一两位同学参加物理或历史的 AP 测验。但问题是，学校当局没有一位老师出来领导或推动这件事。埃斯卡兰适时挺身而出，他相信自己能为学生们的生命带来改变，也相信启动这个正面影响的契机，乃在挑战全校一些最优秀的学生参加微积分的 AP 测验。

微小的起步

1978 年秋季，埃斯卡兰组织了第一个微积分的班级，全校 3500 名学生当中，他只能游说 14 位来上这个课程，而从开始

那几堂课他就坦白地告诉学生，为了参加一年后的微积分 AP 测验，他们必须做好各项的准备。

开学两周后，学生溜掉了一半，只剩下 7 位，而那些留下的学生，其程度都不够读微积分。到第二年春末，班上只剩 5 个学生，他们参加 AP 考试，通过的只有两位。

尽管埃斯卡兰有点失望，但他绝不放弃，特别是现在已经看到有点进步的迹象。他深信只要能够给几个学生尝到些胜利的滋味，培养他们的自信，给他们盼望，他就能带动他们向前。只要他能凝聚一股动能，学校里的事情就有转折的契机。

两把钥匙：准备与激励

埃斯卡兰意识到惟有学生得到充分的准备并受到有效的激发，他才有可能成功。对他而言，激励学生并不困难，因为他很懂得揣摩每个学生的个性，知道如何带动他们。如果有人需要激励斗志，他可以多给些家庭作业，或者单挑校队的选手去比赛手球。如果有人需要奖励，他会带他们去麦当劳吃汉堡作为奖赏。如果有人懒惰了，他会尽一切办法提起他们的兴趣。他自己认真工作，以身作则成为学生们的好榜样，使他们也起而追求优越，渴望成功。

只是该如何装备学生、充实他们就需要大费工夫了。他在低年级学生当中引进更多代数及几何的课程，并且游说一些老师参与帮助。另外他也开始鼓吹学校在暑假期间开设暑修

领导力 21 法则

班以教导高级数学,这样过了一段时间,学生的素质果真有了显著的提高。

从一点小进步开始

秋天来了,埃斯卡兰又开始了另一个微积分班,这次有 9 个学生来上课。一个学年后,8 位学生参加考试,其中 6 个通过了。他因这些进步而欢呼雀跃。捷报传开,1980 年秋季的微积分班人数增加到 15 位。一个学年后大家都参加考试,竟然有 14 位通过,虽然这样的进步并非惊人,可是埃斯卡兰却看到自己推展的这项计划正在凝聚动能。

下一届的微积分班学生增加到 18 个人,他们成了电影《起而传授》的主角。在电影中,他们就像前届的学生那样认真学习微积分,有些人每天早晨 7 点钟就到学校做功课,比真正上学的时间整整提早了 90 分钟。这些学生也常留在学校做功课,一直到下午五六点甚至 7 点钟。当他们在 5 月参加测验时,大家都觉得考得很不错。

动能的危机?

这时发生了一件意外的事情,几乎把埃斯卡兰这几年辛苦经营的计划及费心建造起来的动能给全部摧毁了。教育测试中心的一位评分员在处理这些微积分 AP 测验考卷时发现

埃斯卡兰几位学生的答卷有作弊之嫌。他们向参与考试的 18 位学生中的 14 位进行调查,并指控他们考试作弊。

想要化解这次的危机谈何容易?为了让这些学生的考试成绩被承认,以便能够抵算大学学分,惟一可行的办法是忍下这口气,叫这些学生重新再考一次。当然学生们十分气愤,都觉得重考等于是默认自己作了弊。埃斯卡兰想干预这件事,但是那些测验中心的负责人却拒绝跟他讨论。甚至加菲尔德高中当时的校长亨利·葛雷迪拉斯出面周旋也无功而返,使整个事件陷入白热化状态。

最后学生们同意重考,尽管他们已经离校 3 个月,在这期间也未再温习功课。结果究竟如何?每位学生都通过了,使得埃斯卡兰学生的及格率在当年达到 100%。

逆境反而成为动能的创造者

几乎摧毁埃斯卡兰在加菲尔德高中所建立起动能的事件,后来竟然转化成真正动能的创造者。学生们的信心增强了,社区民众开始大力支持埃斯卡兰的计划。甚至因为这个事件在新闻媒体上的广为人知,结果反而带来更大的动能,东洛杉矶大学也答应埃斯卡兰的请求,为他的学生在大学中开办一个暑期班。

这件事之后,埃斯卡兰的数学课程有了爆炸性的成长。1983 年通过微积分 AP 测验的学生几乎倍增,由 18 个变成 31

领导力 21 法则

个，隔年数目再次加倍达到 63 人。这样一直持续成长下去到 1987 年，有 129 个学生参加考试，其中得到大学学分的有 85 位。曾经被看做放牛学校的加菲尔德高中，如今竟然有那么多学生能通过微积分 AP 测验。全美国墨西哥裔的学生能够通过这个测验的，4 个当中就有一个是加菲尔德高中的学生。

动能的爆炸

动能法则带来的效益开始彰显到学校的每一位同学身上。教务处开设不同的班级以帮助学生们参与其他科目的 AP 测验。经过一段时间以后，加菲尔德高中每年都开设正规的 AP 班，预备学生参加西班牙文、微积分、历史、欧洲历史、生物、物理、法文、政府学、电脑科学等科目的 AP 测验。

1987 年，也就是埃斯卡兰开始他的计划之后的第 9 年，加菲尔德高中有超过 325 人次的学生参加了 AP 测验。最令人无法相信的是，该学区以外的居民纷纷申请越区来此就读，由于能容纳的学生人数有限，必须列入等候名单的外区学生竟然超过 400 人以上。这所曾在学区中被视为最劣等的学校，一度几乎丧失教育局认可证的加菲尔德高中，如今成为全美都会市区学校当中最优秀的 3 所高中之一。这就是动能法则所产生的威力。

只有领袖才能够激发动能

只有领袖才能激发动能。跟随者只是抓住动能,而一旦动能开始建立起来,行政管理人员就能叫这动能持续运作下去。惟有那些能引发他人动力的领袖才能够创造出动能。

杜鲁门总统曾经说过一句名言：“如果你想当厨师却又受不了高温,那么还是趁早从厨房滚蛋。”对于领袖们,这句话应改为：“如果你无法制造些热度,不如趁早从厨房脱身。”

动能的真相

动能确实是领袖最好的伙伴。有时,成功与失败的差别就在于有没有动能。因此在篮球场上,当对方连续得分并积蓄很大的动能时,好的教练会立刻叫停。因为他知道如果任凭对方趁势继续下去,自己这一队必定凶多吉少。

在任何团体中,动能都会造成巨大的差别。如果没有动能,就算最简单的任务也会像是登天的难题。但是,如果有了对你有利的动能,前景就会显得大为光明,一切的障碍看来都算不了什么,而困境也都好像只是暂时的停留。

领导力 21 法则

动能可以美化领袖

当领袖有了动能,人们会认为他真是个大才,会忽视他的短处,而且忘记他曾犯过的错误。动能会改变人们对领袖的看法。

动能使得追随者有超水准的表现

当一个团体有了很强的领导,而且又有动能时,成员们自然斗志高昂,并且能在执行工作时超水准的表现,效率之高

有了足够的动能,
几乎就能促成任何
事的改变

甚至超乎自己所预期的程度。

如果你记得 1980 年奥运会美国曲棍球队超水准的演出就会明白我的意思。美国队实力强劲,但不见得强到足以夺得金牌。结果,

美国队真的拿到金牌了,原因何在?因为在迈向冠军的每场球赛中,美国队一连几场都力胜强敌。这种连连得胜的气势会在球队中产生极大的动能,使得每个球员全力以赴。因此在最后击败俄国队后,再也没有任何队伍能拦阻他们勇夺金牌了。

掌握动能的方向比开创动态要来得容易

你如果滑过水,就知道要从水中站起来是比较困难的,而且已经站在水面,要掌控滑水的动作就此较容易。想想你首次滑水的经验,在你站起来之前,船拖着你在空中前进。这时

巨大的浪花冲击你的胸膛与面孔，手酸得使你怀疑自己是否还撑得住，眼看就要放弃了。就在这一瞬间水的力量突然将你撑起到水面上，你竟然滑起水来。这时你只要轻轻地把全身的重量从一脚移到另一脚，就足以改变滑行的方向。这也正是领导动能运作的写照，起动的时候最困难，而一旦开始前进，你会发现真的可以做些惊人的大事。

动能是带出改变最有力的传媒

有了足够的动能就几乎可以促成任何的改变。许多人曾以为加菲尔德高中是个无可救药的学校，然而由于它有足够的动能，连整个学区都改观了。这样互动的因果关系也适用于任何团体，动能使得胜利变得唾手可得。

我毕生最大的动能挑战

身为领袖，我曾面临涉及到动能的最大挑战，那是发生在我所牧养的第三个教会——圣地亚哥地平线教会。1981年我出任该教会的主任牧师，当教会开始增长时，我立刻察觉到要维持这种成长，就得把教会搬迁到空间更大的合适地点。

起初我不觉得这有什么困难。尽管要搬迁几千人的教会确实不容易，然而我们已经做好了各项搬迁的准备。我们的动能逐日累增，星期天聚会人数从原来的1000人加倍到2000多人，再加上“核心圈法则”的运用得当，教会已经建立了一群优

领导力 21 法则

秀的干部团队，也带动了高昂的会众士气。还有另一项有利的因素是，我在前两个教会当牧师时，都曾成功地带领他们完成扩建会堂的任务。可是，在这次整个建堂的规划中我忽略了圣地亚哥市政府的官僚作风，以及加州的生态环境保护法令。

在印第安那州的第一个教会，我们经历了一段迅速成长的时期，因此大家决定迁堂。在达成建堂决议后有一个会友捐了一块地，几星期后立即动工兴建新堂，不到 9 个月新堂完成，我们随即举行献堂礼拜，完成迁堂的任务。

而在地平线教会，我们则是于 1984 年开始建堂计划。由于地方政治因素加上附近邻居的意见以及环境法令的牵扯，原先预期 3 年内就能取得建筑执照的建堂计划，竟然一拖再拖，一直经过了 11 年的奋斗才取得建堂执照。事实上，当建堂计划终于得到批准时，我已经不再是该教会的领袖，而是在我之后接任主任牧师的嘉楼先生，率领他手下优异的同仁完成了整个迁建计划。

身为领袖，我一生中面临最大的挑战，是在那最后 5 年的任期中坚守这股建堂的动能。大部分的教会在面临类似的情况时多半早已经放弃，而且过不久他们的人数必然下降。但地平线教会却不然，到底是什么因素挽救了地平线教会呢？答案可以从“动能法则”中找到。在那几年里，我想尽一切办法建立起动能来，我不断地把建堂的目标摆在众人面前，大家很习惯地去思考我们能做什么，而不去担心那暂时做不到的。大家也经常为赢得的胜利而庆贺，不管它是多么微不足道。同时我们

自己在能做的范围内力求进步，也改良所有的区域小组，让每个小组都发挥最大的功能，我们更是不断地发掘栽培新领袖，总之，动能使我们不断往前迈进。由于我们所建立起来的动能是那么的强劲，以致连那 11 年的迟延也无法挡阻我们。

如果你渴望在团队中有所作为，千万不要忽视动能所带来的力量。动能真的是领袖最好的朋友，只要你设法建造起动能，就有可能成就任何事情。这就是“动能法则”的威力。

第十七章

优先次序法则

领袖们必须明白

忙碌不见得就会有成就

一位领袖绝不可能成长到这样一个地步：不再需要为所面对的事情订出优先次序。每位好领袖毕生都要恪守“优先次序法则”，不管他所领导的是一个公司，或者一个大教会；不管他所经营的是小本生意或者亿万财团，都是如此。去年，当我将音久公司从

加州的圣地亚哥搬迁到佐治亚州的亚特兰大时，就对这法则深有感触。

我一向认为我这一生大概可以终老于圣地亚哥，这是全世界气候最好的美丽城市。只要 10 分钟就可以到达海滨，两个小时就可以上山滑雪，这里有浓厚的文化气息，也有职业球队以及最高级的餐馆，而且一年到头都可以打高尔夫球。我怎么可能发疯，而想离开这块美地乐土呢？

有一天我坐下来花时间重新评估人生的优先事务。由于我到处演讲又做顾问，需要经常飞行。而住在圣地亚哥，使我每年花在从圣地亚哥飞往几个换机城市的时间就多得惊人。因此我请秘书琳达计算一下我花费在这些旅途上的时间。统

领袖就是攀上最高树梢、仔细勘察全景、然后敢大声宣布“走错树林了！”的人。

——柯维

优先次序法则

计的结果令我大吃一惊。在 1996 年一年之内，我单单花在圣地亚哥与达拉斯之间转机的时间竟然高达 27 天。这个发现让我决定认真考虑，将音久公司以及其他的公司一起迁往一个枢纽城市的可行性。柯维曾说：“领袖就是攀上最高树梢仔细勘察全景、然后敢大声宣布‘走错树林了！’的人。”当我发现下一步我们该如何决定时，我心中的感受颇像柯维所言。

最后我们终于选择最理想的空中交通枢纽城——亚特兰大。第一个原因是，有几家大航空公司都以这个城市为转接站，由此，只要两个小时就能飞抵八成以上美国的主要城市，这使得我在未来的岁月里能够省下许多飞行时间。第二，这个地区景色宜人，又有丰富的文化、休闲以及娱乐场所。第三，那些随我从加州搬到此处的同仁仍然可享受物美价廉的生活水平。搬迁几个公司确实不易，幸好公司这群同僚工作皆十分勤奋再加上领导阶层计划妥当，使一切都进行得非常顺利。

3 个以 R 开头的字

我一搬到亚特兰大，随即抽出一段时间重新评估我个人事务之优先次序。在以往几年，我的行程表越排越繁重，而且公司的规模也越来越庞大。4 年前我们员工顶多不过 20 个人，如今却已经超过 100 人了，但是做的事情多了，并不表示我们成功了。或者可以宣布实现使命了。这要仔细察验“优先次序法则”才能判断。

领导力 21 法则

在过去的 10 年里，我使用两项指导原则来帮助我衡量自己的活动，决定我该优先处理的事务。第一，我使用巴列多原理(Pareto Principle)。我屡次在领导研习书中传授这个原则，也特别在我那本书《培养你内在的领袖才能》中详加解释，重点是：在所有活动中只要集中注意最重要的那 20%，你就能得到你劳力的 80% 的回报。举例说，如果你有 10 个员工，你应当将 80% 的时间与注意力花在最好的两位员工身上。如果你有 100 个顾客，那么前 20 名顾客会提供你全部生意的 80%。如果你有 7 项该做的事情，最重要的那两项将带给你所花时间八成的收益。如果你尚未注意到这个现象，不妨试试看，就一定会看到它的普遍性。我所使用的第二个指导原则就是 3 个以 R 开头的字，他们分别为：必要的分内事情 (Requirement)、回收效益高的事情 (Return)、奖赏大的事情 (Reward)。任何卓有成效的领袖，都必须根据下列这 3 个问题来安排他们的生活。

1、什么是你必须做的分内事情？

我们每个人都应当向某个人负责，例如向雇主、向股票持有人，或向其他人负责。因此，你的优先次序表必须以非得你自己亲

许多东西会吸引我的眼睛，但是只有少数几件能吸引我的心。

——雷德蒙

自去做不可的事情为主。至于那些必须去做但不见得非要由你本人出面的事情，不妨授权给别人去实行。

2、什么能带给你最大的回收效益？

身为领导，要把大部分的时间花在你最强的领域。如果你的团体中有人能承担你手中的工作，而且能做到你水准的八成，那么，就应该将它交出去。如果有些责任别人可以承担八成，那么不妨训练他人来处理它。

3、什么能带给你最大的奖赏？

雷德蒙坦承：“有许多东西会吸引我的眼睛但是只有少数几件能吸引我的心。”那些给个人带来最大报偿的事情正是一位领袖生命中的火花塞。惟独从心中涌现出来的热情能叫一个人持续充满活力。

重新制定优先次序

搬到亚特兰大后，我列为最优先的事情，是匀出更多的时间给家人。因此我与妻子玛格丽特商量这件事，共同安排我们在一起的时间。之后，我召集四家公司的总裁，以及几位主要领导，一起协助我设定优先事务，以决定在未来几年里我应当如何运用我的工作时间。当我们讨论时，他们向我提出各自的需要，我也向他们分享我的目标。我们一起拟出下列这4项优先领域以及我要投入的时间比例：

领导力 21 法则

领域	时间的分配
1、领导 (Leadership)	19%
2、沟通 (Communication)	38%
3、创作 (Creating)	31%
4、联络 (Networking)	12%

对于这 4 方面，我是兴致勃勃、充满干劲的。这几项工作对于公司的健康与成长是绝对必要的而且也都能就我所投入的时间，产生最大的效益。到目前为止，上面这些时间的分配对我个人、对公司，都获得了不错的效益。但是，我们仍然每年都会重新评估，看看如何能做得更有效果。忙碌的活动不见得就带来成就，如果我们想继续使自己保持高度的成效就得根据“优先次序法则”来办事。

伟大领袖的成功之道在于明白先后次序

仔细观察伟大领袖的生活，你可以看到他们随时都在运用“优先次序法则”。每次斯瓦茨科普夫将军出任新职，他不是只靠自己的领导直觉，而是先详细考察部队的优先事务。当艾科卡接管克莱斯勒公司时，他做的第一件事情是，重新制定公司的优先事务。探险家阿曼森所以能够成功地率领队伍抵达南极，又平安归来，部分原因该归功于他知道如何设定任务的优先次序。

成功的领袖常常是根据优先次序的法则而生活，他们知

优先次序法则

道紧凑的活动并不等于成就。然而好的领袖似乎擅长运用优先次序法则，他们能够透过每一个活动满足多项优先性的要求。这样的能力使他们减少活动的次数，同时又突显他们努力的成果。

前加州大学洛杉矶分校篮球队总教练伍登，是我最崇敬的人之一，他对优先次序法则的运用别具匠心。他在大学篮坛所成就的传奇战绩在许多人看来简直是不可思议。

从他训练球员练球的方式就可以看出，他是如何擅长于使用优先次序法则，并从其中得到最大的效益。伍登宣称，他所使用的一些方法，乃是从观察著名的前圣母大学足球总教练黎亚而来。伍登说：“我常常去看他们练球（黎亚的球队）并观察他如何将练球时间分成几个时段。回家后，我就仔细分析他为何使用某种方式处理事情。当我自己是球员时我知道我们在练球时常会浪费许多时间。黎亚的做法确认了我的一些想法并逐渐帮助我发展出目前的训练方式。”

按优先次序制定出来的每件事情都有其目的

在军中服役的朋友告诉我，他们常常十万火急地赶去集合，然后在那儿无所事事地等待解散。有些教练的做法似乎也是这样，他的球员这几分钟练得上气不接下气，下几分钟却闲得站着发呆。伍登的做法就不是这样，他指挥安排每一刻练球的时间，以他想要实现的目标预先计划好每一项活动。

领导力 21 法则

每年,伍登会依据上一个球季的表现,决定本年度球队的优先训练重点。这些事项包括“建立多洛林格和艾格维奇这两个球员的自信心”,或者像“每周至少三次要演练三对二连续性的打法”。通常,在一个球季里,他都会列出十几个项目,这些项目是他期待球队计划当天练习项目的每一细节,尽管练球时间也许还不到两个小时,但他们通常都以两个小时来拟定练球的策略。他身边总是带着一些小卡片,随时记下观察所得。用这些小卡片的资料来帮助他拟定每天练球的策略。他在练球之前,就已经把每分钟计划的演练细节纪录在笔记簿上了。伍登曾向人夸口说,任何人随便问他 1963 年的某一天下午 3 点钟,他的球队在做些什么,他都可以明确地回答出来。

伍登随时都能集中于首要任务,而他也总有办法叫他的球员跟他同样专注。他有一种特别的本事就是能够同时处理几项优先事务。譬如说,为了帮助球员练好他们常常觉得厌烦的罚球投篮动作,伍登趁着混合练球时就制定了罚球投篮的办法,以鼓励球员们专注、力求进步而不只是在耗费时间。在板凳上休息的球员,越早完成规定的罚球投篮进球数,就可以越早进场赛球。而且伍登不断地改变对后卫、前锋以及中锋球员进球数的要求,使他们以不同的步调轮班进场赛球,藉此使每一位球员,不论其位置、资历如何,都能充分得到上场的经验,而这正是伍登在发展球队整体战力上最优先的要领。

伍登这个人最令人敬佩的、而且也最能显示出他集中精力于优先事情之能力的,就是他从来不挖对方球队的墙角。他

优先次序法则

首先做的是引导每个球员发挥最大的潜力，透过练球以及与球员的个人接触来实现这个目标。他从来不把目标定在赢得冠军或击败其他球队，他渴望的是每个球员都能发挥潜力，而且他总是以最佳队型进入球赛。当然，伍登所得到的成果几乎没有人能想像：在他 40 余年的教练生涯中，只在第一个球季输过球。他所率领的 UCLA 球队创下 4 个球季中没有输过一场球的纪录，而且还夺过一次 NCAA 的冠军。没有一个大学篮球队能望其项背。伍登诚然是个伟大的领袖，我相信他无论去做任何运动的教练，都能同样出色，因为他每天都按照“优先次序法则”工作。

带着开放的胸怀重新设定优先次序

论到“优先次序法则”，当今一位实践得最有效果的领袖就是杰克·韦尔奇。他是通用电器公司的总裁和首席执行官，我在谈论“增殖法则”时已经提过他。1981 年当他接手领导这个公司时，通用电器公司已经是个颇具规模的大公司：拥有 90 年的历史、公司股价每股 4 美元、公司总值约 120 亿美元，在股票市场是第 11 大的绩优公司，其下所经营的战略性业务高达 350 项之多。然而杰克·韦尔奇相信公司还能够成长得更好。他运用什么策略呢？其实就是优先次序的法则。

他接管公司后不久，就开始了著名的硬件革命，将公司整个结构与重点业务都改变了。杰克·韦尔奇说：

领导力 21 法则

对公司这几百桩生意及生产线，我们采用单一的评价法；那就是，它们能否占领全球市场的第一位或至少第二位？在公司所经营的 348 项业务中，凡是没办法达到最前面两名的，我们决定关闭一些，另外的全都脱手，这样拍卖后，我们得到 100 亿美元。这时我们投资 180 亿美元在公司其余的事业中，并以 170 亿美元的代价购入一些相关企业来强化这些事业。

1989 年，全公司精简到只剩 14 项世界级的事事业部，以及少量的后援企业。这 14 项事业都拥有最坚强的实力，在 90 年代的全球市场中独占鳌头。

惟有当你的手下专注于真正重要的事项时，才能取得真正的成功。

杰克·韦尔奇的杰出领导能力，以及他那种集中专注的精神，为公司赚取了极大的利润。通用公司自从由他领导以来，已经有 4 次的派股。而且在本书印行之时，每股市价已经高达 80 美元。根据《财

富》杂志的统计，通用公司乃是当今全美最受人称羡的公司，而且最近还成为全世界最有价值的公司，其市场价值至少超过 2500 亿元。

是什么原因促使“通用”成为全世界最优秀的公司呢？就

是杰克·韦尔奇擅长在领导中运用“优先次序法则”。他不认为忙碌就是成就，他知道，惟有当你的手下专注于真正重要的事项时，才能取得真正的成功。

请用一些时间重新评估你自己领导的优先要务。你是否像 80 年代的“奇异”公司，几乎什么事都插上一脚？或者你只专注在少数几样能带给你最大回报的事务？如果你不是依照“优先次序法则”而活的话，那么，很可能你只是在白费力气原地绕圈子而已。

第十八章

“舍”“得”法则

领袖必须懂得先“舍”

然后才能有“得”

美国商业史上一项最令人无法置信的反败为胜的故事戏剧性地诠释了“舍、得法则”。此事发生于 20 世纪 80 年代初期的克莱斯勒汽车公司。尽管该公司曾有过辉煌的历史，当时却陷于了一团混乱。事实上，公司成立于 1920 年中期，是由克莱斯勒将马可斯威尔及夏莫斯两家汽车公司兼并改组而成。1928 年，他又买下道奇和普里茅斯两家公司，到他逝世那年（1940 年），他的公司已经超越福特公司，成为全世界第二大汽车公司，仅次于通用汽车公司。这是一个了不起的企业成功故事，克莱斯勒曾经一度占有全美汽车内销市场的四分之一。

20 世纪 60 年代，这家公司仍然运作得相当出色。其出厂的车辆特征是拥有先进的机械设计。例如，克莱斯勒的工程师最先设计出汽车使用的电动点火装置，也设计了第一个液体煞车系统并装置了第一部车内的电脑控制系统。20 世纪 60 年代，他们所推出的车子以高性能闻名于世界，他们的名牌车款像巴拉库达、戴托那以及普里茅斯奔跑者等车型，都曾享誉一时，有些人更称誉普里茅斯奔跑者为最完美的跑车。

急转直下

可是到了 20 世纪 70 年代,公司却迅速走下坡路。1978 年的市场占有率从原先的 25% 下降到只剩 11%, 而且每况愈下之势使整个公司面临破产的边缘。1978 年 11 月, 克莱斯勒公司请到一位新领袖, 名叫艾科卡。他是一位有经验的汽车业老将, 曾在福特公司从最基层干起, 一直到成为该公司的总裁。他原是个工程师, 却自愿从汽车销售员开始干起。1940 年初, 他在宾州的福特公司卖车, 后来一路被提升到前往密西根州的福特公司总部工作。他在那里领导一群工程师制造了划时代的名车——林肯·马克第三代, 以及开创了传奇性的野马跑车——汽车史上最受欢迎的名车之一。

1970 年, 艾科卡成为福特汽车公司的总裁, 是董事长亨利·福特二世手下最高的领导职位。他在福特公司一共服务了 32 年, 当他 1978 年离职时, 公司创下了破纪录的盈余。事实上, 他在主掌福特公司的最后两年, 公司每年所赚的盈余都高达 18 亿美元。诚然, 艾科卡离开福特公司确实是一件不愉快的事, 然而他得到了为数不少的离职金, 再加上他在福特工作期间所得的股票, 足可让他颐养天年。可是当时他年仅 54 岁, 知道自己还能对企业界做出一番贡献。

领袖出马援救

1978年11月，克莱斯勒聘请艾科卡出任总裁，这背后还有一段感人的故事。当时一蹶不振的克莱斯勒汽车公司主席黎卡多，知道他的公司需要一位强有力的领袖才能够存活下去，由于自己无法提供这样的领导来力挽克莱斯勒的颓势，因此，他便聘请艾科卡成为总裁，以肩负这个重大责任。两年后自己就隐退，好让艾科卡成为克莱斯勒的主席兼首席执行官。黎卡多为了公司的利益愿意牺牲自己，也因为他的牺牲，艾科卡得到梦寐以求的机会，成为三大汽车公司之中最顶尖的人物。

艾科卡因有所舍，才得以更上一层楼

艾科卡接受这项挑战，也等于踏上一条自我牺牲之路。首先遇到的是金钱方面的牺牲，他在克莱斯勒的待遇约为在福特时薪水的一半。第二项牺牲是关于家庭生活方面的，在福特公司时，周一到周五他辛勤地工作，而把周六、周日以及周五晚上留给家人。每天下班后他绝不把工作的难题带回家，他本人也常以此自豪。

“舍、得法则”说明了：你必须先有所舍，才能更上一层楼。

“舍”“得”法则

如今为了领导克莱斯勒，他几乎一天 24 小时不眠不休地工作，不仅如此，回到家后，常常无法安眠。艾科卡后来描述克莱斯勒虽然这么庞大，而其管理方式却有如一家杂货店。财务方面没有一套系统也不知道应该如何查核，生产与订料方式一团糟。产品粗劣，而且几乎所有的部门都由一些本位主义很强的副总裁把持，完全没有团队精神可言。全公司上下士气低落，在业界，克莱斯勒的顾客忠诚度最低，更糟糕的是公司连年亏损。

当一切都失败时，再做一次牺牲

艾科卡明白，成功的领袖如果想扭转公司的命运，非得保持一种牺牲的态度不可，他必须心甘情愿地付出代价才能把公司带上轨道。他在 3 年内开除了 35 位副总裁当中的 33 位。然而公司的情况继续恶化，美国经济呈现严重的不景气，利率创下新高。1979 年，伊朗国王被废，引发油价大涨，克莱斯勒的市场占有率下跌到只剩下 8%，纵使艾科卡付出一切的努力，“舍、得法则”却似乎未发生太大作用。

于是，他更殷切地把许多自福特公司退休下来、最优秀的领袖都招致过来。他尽可能地削减开支，努力加强公司最具效能的部门，只是这一切措施似乎都不足以扭转公司的颓势。克莱斯勒已经走到山穷水尽，面临破产边缘了。因而此时艾科卡必须面对他这一生最大的牺牲——低下头、脱下帽子，前往美

领导力 21 法则

领导就是树立榜样，
当你身处领导地位
时人们会仿效你的
每一个动作。

国政府请求贷款保证。

当艾科卡在福特公司当领导时，曾严厉批评过政府干涉民间的企业，因此，当他来到国会求助时，没有人愿意理会他。艾科卡后来谈起这段经历时说：

在国会与媒体的心目中，我们是罪人。我们输掉了市场，应该受惩罚。而我们也真的受到惩罚了。在国会的听证会上，我们被展示在世人面前，成为美国企业界失败的一则活生生的例子。

报纸的社论极尽侮辱与嘲讽，说我们连放弃摇尾乞怜、宁愿有尊严而死的节操也没有。在购物中心与学校，我们的妻儿成为别人的笑柄。这个代价诚然比关闭公司并抽身离去来得高。我们承受的乃是尖锐的人身攻击，这是何等的痛苦！

对艾科卡而言，咽下自己的尊严乃是一种英雄式的牺牲，这是许多大公司经理人绝不愿做的事。但为了扭转公司，他心甘情愿付出这极大的代价。

在他当时所作的牺牲中，至少有一项受到舆论的好评：艾科卡将自己的薪水减到一年只领一块钱。当时他说了如下的话：“领导就是树立榜样，当你身处领导地位时人们会仿效你

的每一个动作。”他自己减薪后，跟着也要求其他人为公司牺牲。首先他要求全克莱斯勒经理级以上的人物都减薪一成，然后他也与工会及往来的银行进行协商，互相妥协，因为如果要克莱斯勒成功，大家都应当一起有所牺牲。结果他们真的成功了。到1982年，克莱斯勒公司已经有9亿2千5百万美元的盈余，创下公司历年来的最高纪录。1983年公司已经有能力偿还银行的贷款。

克莱斯勒公司继续不断地成功并且成长，而且逐步赢回失去的市场。如今，公司在美、加市场中的占有率已经回升到16%，约为艾科卡当初接掌公司时的两倍。之后，他退休了，然而克莱斯勒在他领导之下，也恢复了昔日雄风，什么缘故？因为他个人愿意以“舍、得法则”为楷模。

领导的精髓

艾科卡所经验的“舍、得法则”对任何一位领袖都适用。你必须先放下身段，才会有所进展。今日有许多人想要登上领导

当领导者一定得牺牲。而这种牺牲是一种持续的过程，并非只是一次的付出而已。

的宝座，期待着有朝一日登上高位就能享有自由与权力。他们完全不了解领导真正的本质乃是牺牲。

大部分的人在领导生涯的初期，就体会到领导者必须先有所

领导力 21 法则

牺牲。一个人必须放下许多东西，才能获得潜在的机会。例如汤姆·墨菲 1937 年开始在通用汽车公司工作。当年，他几乎不想接受这个职位，因为 100 元钱的月薪叫他几乎无法维持生存。但尽管不满意，他仍然接受了这个工作，因为他想眼前的机会值得他做这样的牺牲。其实，连他自己也没料到这是个多么明智的选择，因为到后来墨菲拾级而上，终于成为通用汽车公司的主席。

当领导者一定得牺牲。而这种牺牲是一种持续的过程，并非只是一次的付出而已。回顾这一生，我发现每次要往前迈进时，总是有机会要付出一些代价，而每次换工作时（除了一次例外）总是在收入上有所牺牲。当我接受第一个牧职之际，家庭收入反而减少，我的薪水不多，而妻子玛格丽特又得放下她教书的工作以便同我赴职。当我在印第安那州马里昂接受总部主任的工作时，领的薪水也大大低于先前工作的薪水。第三个牧职面谈后，我决定从接受主任牧师的聘书时，根本还不知道他们要付多少薪水。上任后才发现又比原先的薪水低。后来有些董事大感惊讶！我告诉他们，只要我有好的工作表现，薪水自然会相应的调整。1995 年，在教会工作 26 年之后我终于离开牧职，以使用全职时间传讲领导艺术。当时我是把所有的薪水也一并放弃了。任何时候，只要你知道自己所踏出的这一步是正确的，那么，哪怕要做些牺牲也绝不可犹豫。

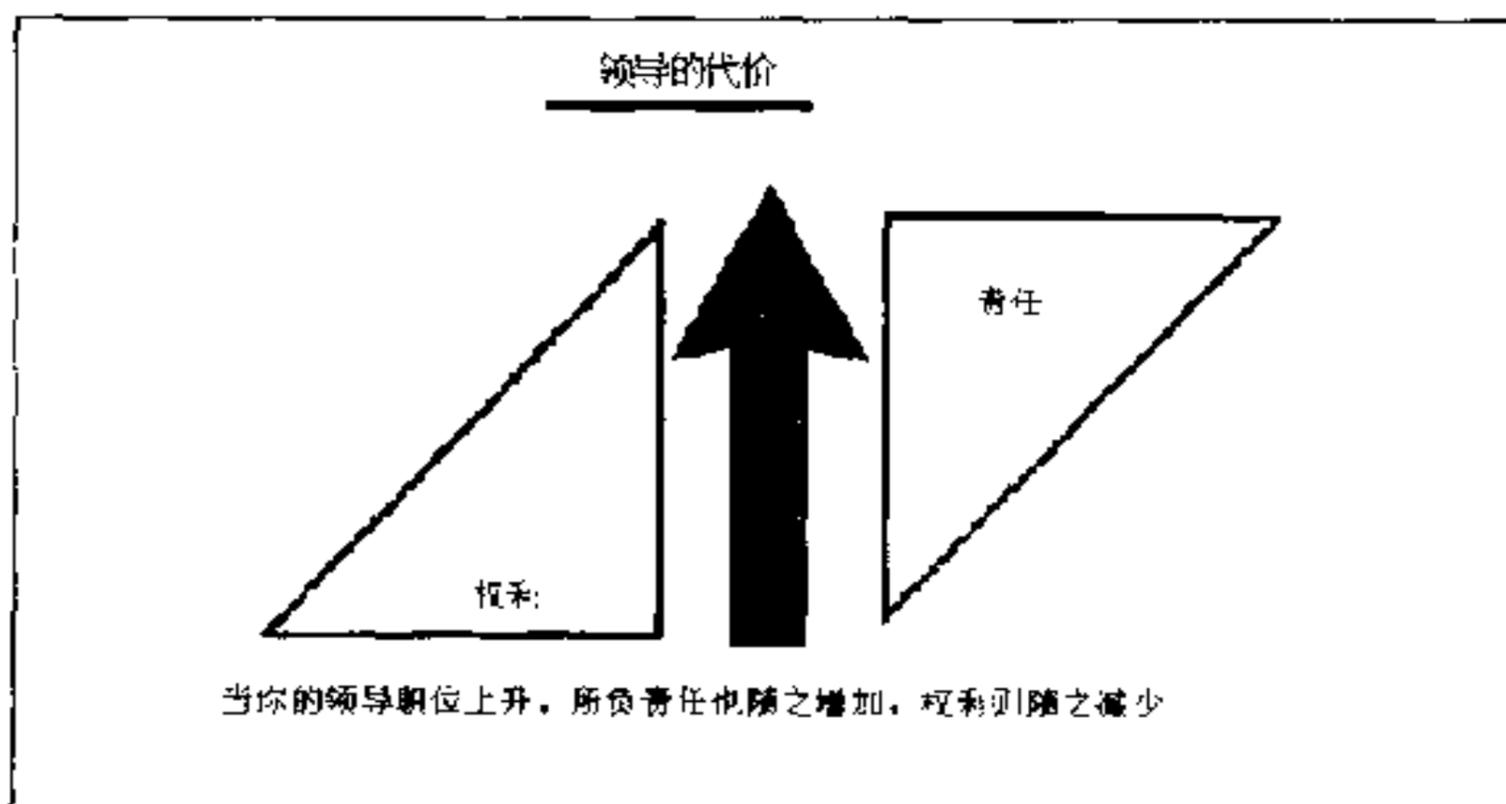
必须有所“舍”，才能有所“得”

欲往上爬的领袖，除了偶尔必须忍受薪水减少的损失之外，还得做出更多的牺牲。他们必须放弃自己的权利，就像我的

当你成为一位领袖时，就失去了为自己打算的权利。

朋友布鲁克斯所说：“当你成为一位领袖时，就失去了为自己打算的权利。”每个人所做的牺牲各有不同。例如，艾科卡最大的牺牲是直到他职业生涯的末期才来到。至于南非共和国的前总统德克勒克，

他致力于废除其国家长久以来的种族隔离政策，所付的代价就是自己政治生涯的终结。情境可能因人而异，但原则却始终如一。领导就意味着牺牲。



领导力 21 法则

领袖必须有所“舍”才能有所“得”，不管任何行业这个法则都适用。无论与哪位领袖座谈，你都会发现他做了多少次的牺牲。通常，领袖的职位越高，他所做的牺牲就越大，有成效的领袖懂得牺牲各种次的东西，以便更专心致力于那优秀的，这就是“舍、得法则”的运作方式。迪吉多公司的主席兼首席执行官帕默在一次访谈中说：“在我们公司的管理系统中，回旋余地非常少。如果你想担任管理阶层的职务，就必须承受责任以及组织的约束”。他的这番话就说明了领导的代价。

如果领袖必须有所“舍”，才能有所“得”，那么，如果你想继续留在高位就得有更多的舍弃。你是否想过为什么很少有球队能够一连两届夺魁的？原因很简单：当一位教练带领球队进入决赛并已经赢得冠军后，他常常会以为依葫芦画瓢，不需做什么改进，明年就照样能拿冠军。因此不是球季的期间，他常不愿做额外的牺牲。然而，球队得冠军所付出的代价与它要蝉联冠军所付的代价是不同的，他们必须舍弃更多才能保留高位。成功的领导需要不断的改变、进步与牺牲。哲学家兼诗人爱默生说过：“你失去的一切，会从其他方面得到补偿。而你所得到的这一切，也必须付出一些代价来换取。”

地位越高，舍弃越多

谁是世界上最有权力的领袖？我想答案应当是美国总统。他的一言一行对人们带来的影响胜过世界上任何人，其影

“舍”“得”法则

你失去的一切，会从
其他方面得到补偿。
而你所得到的这一切，
也必须付出一些代价
来换取。

影响力不仅限于美国，更普及全世界。想想看，他为了当总统且留在这职位上，需要付出何等大的代价。他的时间不再属于他自己，他随时被人评头品足，他的家庭承受很大的压力，而他所做的一些决定更可

能叫千万人丧失生命，甚至在卸任后，他的余生都必须生活在特勤人员的保护下，免得遭受意外的侵犯。

“舍、得法则”告诉我们，越伟大的领袖，需要付出的也越多。让我们来思考一下民权斗士马丁·路德·金博士的经历吧。她的妻子在回忆录《我与马丁·路德·金共度的一生》(My Lifewith Martin Luther King, Jr.)中提及：“我们家的电话日夜响个不停，有人在电话中向我们劈头谩骂，而且威胁要我们的命，如果我们不赶快搬走的话，就要杀害我们全家。虽然在这一切危险当中，我们的新生活陷于混乱，但我仍然感受到无比的振奋，几乎可说是心灵的升华。”

在马丁·路德·金博士献身领导民权运动期间，曾几度被捕下狱。他被人投掷石头、受棍棒打击，也遭受各种各样的身体伤害。他的房子被投掷炸弹，然而他的目标与影响力却日益显著。虽然最终他牺牲了一切，他仍然甘心乐意。在孟斐斯遇刺的前一夜，在最后一次的公开演讲中，他如此说：

领导力 21 法则

我不晓得会有什么事情发生在我身上，我们前面的日子确实很艰难。但这一切对我来说都不重要了，因为神已经带我登上了山顶。我已经不在乎了。正如每个人一样，我希望活得长久，长寿是值得珍惜的，如今我一点也不担心了。我只愿遵行上帝的旨意，他容许我登上高山，我也从山顶上看见那应许之地。我不一定能够与你们同去，然而今晚我盼望你们都知道，我们作为一个民族，必定会去到那应许之地。因此今晚我心中极其快乐，不再惧怕任何人……我的眼泪已经看到主再来之时的荣耀。

第二天，他付出了最终的牺牲。马丁·路德·金博士带来的冲击是深远的，他影响了千百万人，他以和平的方式来抵抗一个想把他们排除在外的制度与社会。

那些成功者所发现的真理，会在他们身为领袖之后越发显得真实。如果不牺牲绝不可能成功，你想达到越高的领导地位就必须付出越大的牺牲。为了更上一层楼，你必要有所放弃，这就是领导真正的本质，也就是“舍、得法则”。

第十九章

时机法则

掌握时机与善用策略

同样重要

是“时机法则”使他有机会成为美国总统。在美国历史上这是一段动荡不安的时期，每个人因越战及水门事件的羞辱而心生厌烦，举国意志消沉而且士气低靡。对于任何与华府有关的政治人物，大家都抱持怀疑的态度。这位一生从未在华盛顿特区担任过公职的未来总统候选人，在竞选演说中谈到自己时说道：“有人指控我是局外人，我承认他们确实说得对。不幸的是，绝大多数美国人也都是局外人。”这个人就是卡特。

局外人的最佳时机

如果你了解“时机法则”，就能看出为什么卡特在 1976 年会被选为美国总统。事实上，卡特的一生有个特色，仿佛他每一步行动在时机上都配合得天衣无缝。自安拉波利斯海军学校毕业后，卡特原本打算进入美国海军，但因 1953 年父亲突然去世，他不得不回到佐治亚州的平原镇接管家族企业。不到几年的工夫，他成为一位实力坚强、受人敬重的商人，同时也是社区中的领袖人物。

1962 年，时代正在改变。佐治亚州古老腐败的政治体系崩溃了，促使卡特决定竞选佐治亚州的参议员。卡特看到，不属于

旧制度中的人物，也可以参选担任公职，这是历史上首次的机会。但他必须面对剧烈的竞争，那些把持地盘的政治大佬仍然想竭力保有自己的势力范围。有一位腐败的高官就公开威胁投票人，并且在他的选区篡改投票纪录。为此，卡特在初选中落败。但他拒绝不战而败，他为初选的结果上诉到最高法院，要求法官重新调查选票数，结果他翻案成功，让他赢得选举。之后于1970年他又竞选州长获胜，因此，他再一次看到时机成熟，新面孔有机会向现存的政治体系挑战。

才干与时机的巧妙结合

卡特接着所做的事情几乎是令人难以想象的——他决定竞选美国总统。此人毕生只担任过一任佐治亚州参议员，以及一任州长，不仅缺乏经验，更谈不上什么全国性的知名度，甚至在1973年当他以佐治亚州州长身分出现于电视节目上时，节目主持人还不晓得他是何方人物，也猜不出他从事过什么行业。

当卡特首次宣布竞选美国总统时，媒体及传播界没有一个看好他。他们认为从南方出身的一位名不见经传的前任州长绝不可能争取到民主党总统候选人的提名，更谈不上荣登总统宝座了。但卡特一点也不气馁，他和几个主要的助理认定1976年就是他争取竞选美国总统的契机，便开会共商此事。卡特的传记撰写人布尼也参加了此次聚会，讲到他看出“一个

领导力 21 法则

难得敞开的机会，可以让一位局外人参与总统的竞选”。卡特也看到了这个千载难逢的时机，知道现在如果不把握住机会，以后就再也没有机会了。

1975年12月，卡特在卸任佐治亚州州长职位后一年，正式宣布参加总统竞选，全国民众对于他的参选，反应都非常冷淡。布尼说：

大部分的新闻记者，似乎不曾掌握当时影响全国那股深入社会与政治的潮流。越战与水门案的冲击、南方种族关系的改变，特别是政治运作过程深具伟大意义的开放等等，似乎都被大家忽略了。他们只以过去的政治意识形态来评估每一位候选人。

“时机法则”表明这是一位局外人投入竞选总统的良机，卡特正好与近几届美国总统截然不同：竞选期间他并未担任任何职务，因为他在1974年就完成了州长任期；他不是一位专业律师，只是大力鼓吹自己的基督教信仰；不同于前几位美国总统，他完全没有以国会议员、参议员、副总统或内阁成员的身分活跃于华盛顿的政治圈里。他是一张崭新的面孔，对于如何执政有一套新的理念，这正是美国人民迫切想要的。我相信在其他任何时候，卡特都不可能当选为美国总统；然而，就在这千载难逢的时机下，他于1977年1月20日，就任为美国

第 39 届总统。

可是，时机不见得永远与卡特为伴。当 1980 年的选举逼近时，他再度当选的机会已经完全被封杀了。当时，全美正经历着一场史无前例的困境，经济情况一团糟，美国人面临着两位数的通货膨胀率，油价更创新高，而且房屋贷款利率飞涨。此外，又加上诸多外交政策的难题，其中包括苏联进军阿富汗、美国人质长期被拘禁于伊朗等事件。拯救人质的努力失败，对卡特政府更是致命的一击。选举夜的开票结果，卡特得到的选举人票数只有 49 张，而他的对手里根却囊括了 489 张，造成卡特一面倒的惨败结局。“时机法则”乃是一把双刃剑，1976 年这个法则的运用使卡特当选了总统，同样，在 1980 年这个法则却使他惨遭滑铁卢。

时机决定一切

伟大的领袖认识到，掌握领导的时机与掌握领导的方向是同样重要的。每次当领袖有所行动时，其结果不外乎下列四种。

1、在错误时机采取错误行动，结果是酿成灾难

一位领袖如果错估了时机，又采取了错误的行动，必定导致负面的反弹。在卡特执政后期，美军尝试救出被囚在伊朗的人质，就是在错误时机进行错误行动的典型实例。在决定进行

领导力 21 法则

解救人质行动之前，国务卿范思警告说，这个计划有瑕疵，一定会出差错。不幸，果然被他说中了。有几架直升机发生机件故障，一架在沙暴中失踪，另一架与运输机互撞，死了 8 位机组人员。布尼说这件事乃是“运气欠佳与军方无能的组合结果”。它只能用“灾难”两个字来形容。这件事彻底摧毁了卡特再度当选总统的机会。

2、在错误的时机采取正确行动，结果是招来抵制

了解到该做些什么是一回事，而抓住时机却是另一回事。从我自己的领导经验里，我记得有一件选错时机的错事。20 世纪 80 年代初期，我尝试在所牧养的地平线教会开始做小组化建设。这本来是一件正确之事，但却失败得很惨。是什么原因呢？时机错了，我们没有意识到小组长人数培养太少，就贸然推动下去。6 年后。当我们再度推动小组化建设时，就做得非常成功，因为这一次的时机成熟了。

3、在正确时机采取错误行动，结果也是犯了错误

有 10 多年之久，我的许多同事都试着说服我把精力投入广播节目。很长一段时间里，我都一直抗拒这个建议。但几年前我发觉时机非常好，

领袖如果一再显出他缺乏良好的判断力，哪怕犯的不过是些小错，人们还是会开始觉得，如果继续接受此人领导，那才是真正的错误。

因此我们制作了一个名为“今日成长”的广播节目。然而问题在于节目的策划书。我希望把广播资料送到听众手中以帮助他们,可是又决定不向公众收取任何捐助。于是我想到解决这个问题一个方法就是播放一个以成长为导向的节目,利用出售产品来维持开销。结果我们发现这是一项错误的决定,这

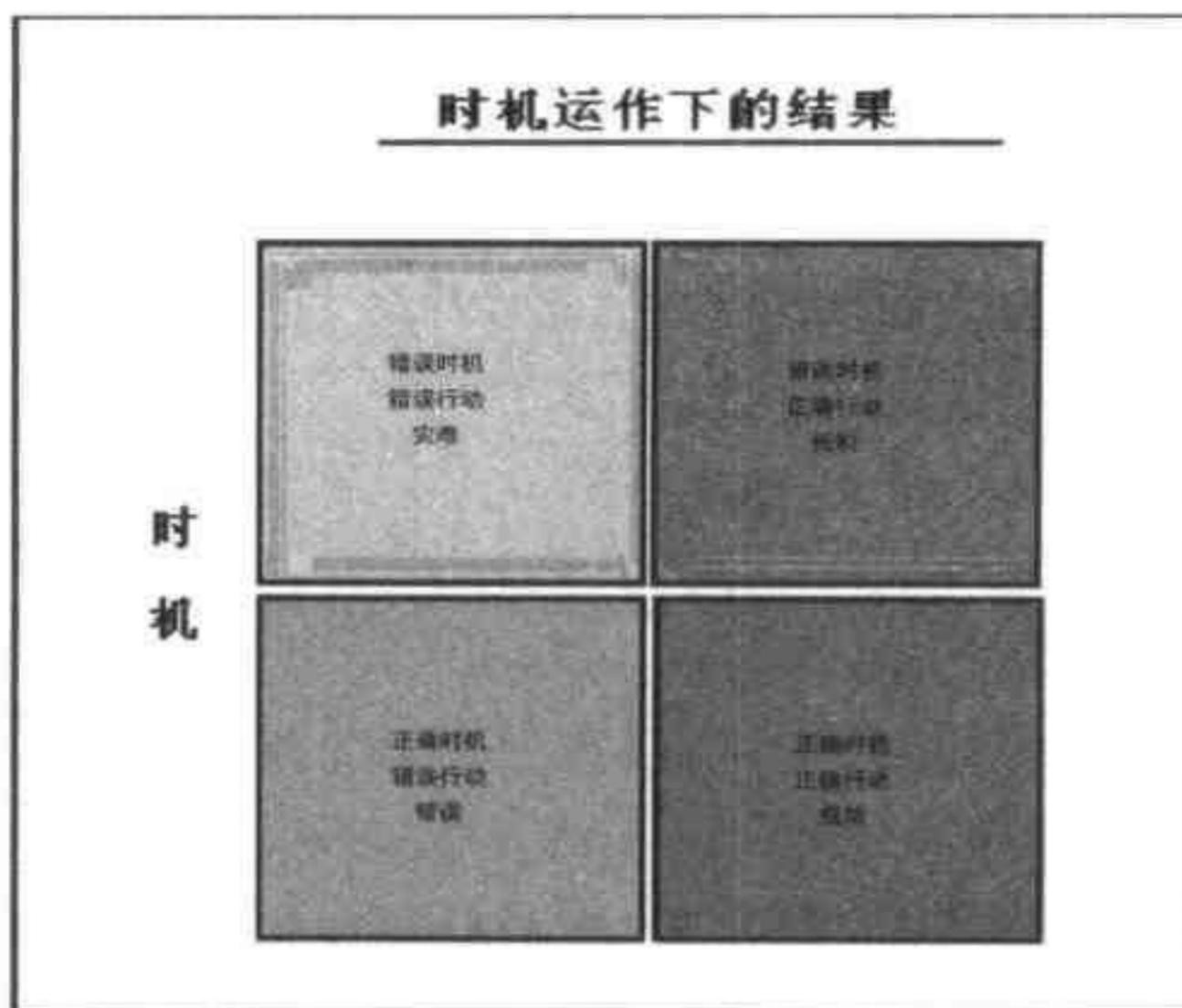
当适当的领袖配上
正确的时机,令人
振奋的结果就必会
产生。

一类的节目根本无法以这种方式造成收支平衡。我们做广播是选对了时机,但节目形态错了,根据“时机法则”,我们所得的结果是以失败收场。

4、在正确时机采取正确行动,结果就是成功

如果领袖在正确的时机做正确的事情,成功就是必然的。群众、法则与过程汇聚在一起会带来无比巨大的影响,其结果不只是影响到领袖及其追随者,也会普遍影响到整个团体。

当适当的领袖配上正确的时机,令人振奋的结果就必会产生。试以邱吉尔首相的一生为例。他到60多岁才登上英国首相的位置。他曾经是作家、军人与政治家,他一生都在领导别人,然而一直等到第二次世界大战,他才得到时机成为一位伟大的领袖。而一待战争结束,曾经拥护过他的群众又都散开了。



1954年11月30日，当邱吉尔在他80岁寿庆向国会演说时，他回顾自己在大英帝国所扮演的领导角色：“我从来不认为自己鼓舞了英国，那是许多人赐给我的善意评价。事实上，英国人民的意志是坚决而又义无反顾的，而历史也证明我们是不能被征服的。我的使命是将这一事实表明出来，大英帝国居住在世界各个角落的子民都具有这种狮子般的雄心，我只不过幸运地躬逢其时，为他们发出怒吼而已。”

邱吉尔的贡献与其说是与运气有关，不如说是时机所赐。他明白时机对一个人一生所能带来的影响。有一次他在另一个场合中也发表了精辟的见解：“每个人的生命中都会有那

特别的一刻，在这一刻他要破茧而出。如果能掌握这特别的时机，他就能完成一生的使命，这使命乃是造物主单单为他而设的。在这样的时刻，他尝到了伟大的滋味，而这也是他一生中最美的巅峰时刻。”

战争的考验展示了时机法则

邱吉尔的经历让我们看到战争能使“时机法则”显得格外清楚。在1991年中东的波斯湾战争中也可以看到这个法则。“沙漠盾牌”（Desert Shield）行动的初期，美国的任务是尽快投入足够的兵力与配备，以便有效地保卫沙特阿拉伯。如果在守军抵达之前伊拉克就发动攻击，沙特阿拉伯就有可能落入萨达姆手中。

接下去的目标是部署足够的兵力，以绝对的优势击退伊拉克。多国联军部队等候最佳时机的来临，同时展开“沙漠风暴”（Desert Storm）行动，以空袭瘫痪了伊拉克的整个计划，将伊拉克逐出科威特。从实际的战果可以看出，他们时机掌握得很好，伊拉克部队有几万人员伤亡，被俘的高达6万；而美国与联军死亡人数少于150人，被伊拉克掳去的俘虏也只有41人。

战争能够如此清楚地表明“时机法则”的原因之一，在于战争的结果立竿见影。只要回顾以下任何一场战役，我们都可以看到时机扮演着决定胜负的关键性角色。美国内战时，葛底

领导力 21 法则

斯堡战役就是一个很好的实例。

1863年6月底，当南方邦联的李将军带领北弗吉尼亚军队进入宾夕法尼亚州时，双方进入了对峙的局面。这正是南北战争的第三年，双方对于彼此间的冲突渐生厌倦。李将军的行动有3个目标：(1)逼使北军离开弗吉尼亚；(2)运用宾夕法尼亚州的资源使他的军队得到补给；(3)将战争引向敌人的心脏地带，希望借此决定胜负。

李将军的战略是进军宾夕法尼亚州的哈里斯堡，试图刺激据守逗留于弗吉尼亚州的北军，使其仓促进入宾夕法尼亚州迎战。在此役之前几天，李将军告诉柴林波将军说：

我们的部队士气良好，也不过分疲乏，能够在24小时以内进入任何战斗地点。我还没接到任何敌军已经渡过波托马克河的情报，现正等候斯图尔特将军给我进一步的消息。当敌人听到我们军队的所在位置后，他们势必紧急行军。他们出现的时候，必定是因饥饿与长途行军而混乱涣散，部队会拉成一条长线，而且士气低靡地进入宾夕法尼亚州。这时，我方将集结重兵迎头痛击，并且乘胜追赶，叫他们兵败如山倒。特别在他们喘息集结之前，以连番的突击及埋伏，造成敌军的溃散惶恐，使其全军覆没。

时机法则

李将军尝试创造并掌握机会以取得决定性的胜利。但直到7月1日早晨他才接获最新情报，知道北军已经奔向北方，而且其中有部分的北军已经开始在葛底斯堡西边的张伯斯堡路与南军交战。这样的消息打乱了他的战略，并破坏了他原先想创造的时机。

这时，李将军本能的反应就是暂行观望，在与敌军主力交战前，先等候己方军力的充分集结。李将军是个把握“时机法则”的人，在偶然间，他发现了己方军队有一个致胜的良机。当他从附近一条山脊上审视战场时，看到了北军吃了败仗而且往后撤退，因而南军有机会抢夺坟场山那一带的高地，因为驻守其上的北军兵力单薄。李将军的想法是：一旦他攻占坟场山高地，南军就能掌握整个地区，这可能是南军获胜并进而结束南北战争的一大关键。

错失良机

可惜的是，他的军队并没有取得坟场山高地。尽管当时天色仍然还早，正是发动有效攻击的时机，但南军中负责攻占高地的伊威尔将军却按兵不动，不肯指挥军队上前与敌人守军交锋。良机就在他手中失去了。因为到了第二天清晨，北方军队已经增援重兵驻守坟场山，南军失去了获胜的机会。双方军队又继续进行两天惨烈的战斗，结果李将军的军队被击溃，他原来76300人的兵力死伤了33000人。结果只好撤军，退回弗

领导力 21 法则

吉尼亚州。

失去另一次结束战争的良机

当南军溃败之时，李将军担心米德将军统率的联军会对他们全力追袭，致使南军全面溃败。当林肯总统接获北军获胜的捷报时，也预期北军必将乘胜追击。林肯急于把握这次得胜的良机，因此于7月7日特地从华盛顿特区通过哈列克将军传达一封亲笔函给米德将军。哈列克叙述其中要点如下：

我从总统那儿得到了一封亲笔函，其内容如下：

“欣闻维克斯堡已经于7月4日向格兰特将军投降的消息。现在，如果米德将军能够彻底乘胜追击，将李将军的南军主力剪除，我相信南方政府必将迅速解散。”

林肯总统看到机会来了，可以一举结束南北战争。然而就像南军没能掌握致胜的良机那样，这次北军也坐失了大好机会。米德在葛底斯堡得胜后，竟然腾出时间清理战场，并没有积极地追击李将军溃逃的军队。当他宣告自己所制定的目标仅是“将入侵的敌人的残余势力从我们的版图中完全肃清”时，林肯总统的反应乃是一声叹息：“我的天啊，难道只限于这一点吗？”北方能够迅速终止战争的时机，便从指缝间流逝。

“时机法则”的违反使残余的南军主力终于在7月14日平安地渡过波托马克河，避免了全军覆没的命运。属于南方邦联的这支北弗吉尼亚军团的实力终于保存了下来。

了解情况并知道步骤并不足以使你的领导获得成功，惟有在正确的时机执行正确的行动才能带来成功。

林肯对己方错失这次结束战争的良机感到十分震惊。他后来评论米德将军的表现有如“老太婆喘气赶鸭子过河一般”。

结果是南北军双方各自错失他们赢取胜利的最佳时机，致使南北战争又拖了两年。这期间伤亡的军队多了好几万人。双方领袖都知道如何做才能达到胜利，但是他们却没有在关键时刻彻底执行他们应当做的事。

了解情况并知道步骤并不足以使你的领导获得成功。惟有在正确的时机执行正确的行动才能带来成功。否则，我们只好付出双倍的代价，这就是“时机法则”。

第二十章

爆炸性倍增法则

培养追随者

得到相加的效果

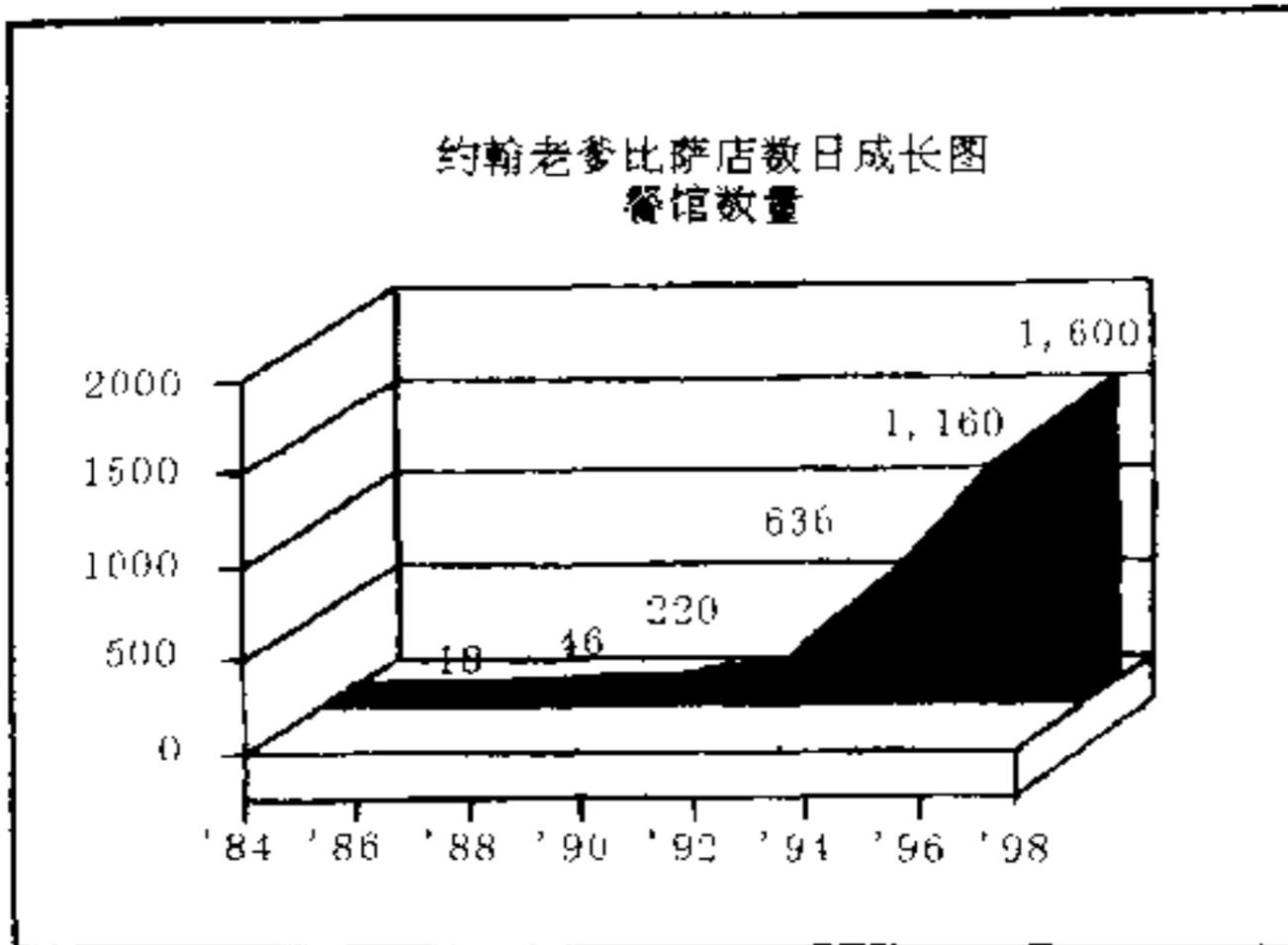
培养领导者

得到相乘倍增的效果

在 1984年，当约翰·史纳特 22 岁的时候，他开创了自己的事业。他在迈可旅馆大厅一间贮藏室改装的小房间卖起比萨来。尽管年纪轻，他却很有目标、进取心和精力，而这些已经足够使他这小小的比萨摊子成为庞大的事业。第二年，他选择在迈可旅馆的隔壁开创第一家比萨饼店。他把这间坐落于印第安那州杰弗逊维尔的比萨店取名为约翰老爹比萨店(Papa John's)。在接下来的几年里，史纳特辛勤地经营自己的生意，起初自设分店，后来销售分店的经营权。一直到 1991 年初，那时他已经拥有 46 家比萨店了。这纪录本身已经是一个成功的故事了，然而，接下来的几年里所发生的故事则更加精彩。

老爹比萨店的成长

在 1991 至 1992 年间，约翰老爹比萨店又有了突破性的进展。他们在 1991 年底已经增加到 110 间；到了 1992 年底又增加为 220 间。而且，这些连锁店继续快速地成长，到 1998 年初，他们的总数已经超过 1600 间。是什么原因促使公司突然经历了这么快速的扩展呢？答案可以从“爆炸性倍增法则”里



找到。

史纳特一向聘请最好的人做他的员工。但在创业早期，他却是惟一的领袖，而且是整个事业背后的主要推动力。在 20 世纪 80 年代，他并未投入太多的时间来栽培其他优秀的领袖。后来史纳特在追忆约翰老爹比萨店的成功史时，这样说：“我自己本身需要很大的成长。自 26 岁到 32 岁期间，我发现最困难的一件事是，我的身边有许多史纳特。也就是说，我身边的人个个都有无穷的潜力，需要有人调教栽培，但我却忙于自己在领导及经营上的成长，而无暇顾及培育周边这些人才，结果，他们就流失了。其实，我的首要职责应该是培养将来要担任公司栋梁的人才，对我来讲，这个挑战远比前而那 1200 间分店更加艰巨。”

成长的关键就在领导

1990年初期，史纳特开始认真思考应该怎样做才能够使公司真正地不断成长壮大。他发现，关键在于领导。他个人已经开始成长为一个领袖，既然他开始了领袖栽培计划，很自然地就吸引了一群更好的领袖们投奔他的公司，他也肯花时间来训练他们。也就是这个阶段所招聘栽培的领袖群，成为今天他公司的领导班底，其中包含欧尼在内。欧尼曾经在达美乐比萨店工作过14年，史纳特把他网罗过来，如今他已经是公司的总经理。当年欧尼一离开达美乐，史纳特立即邀请他加入约翰老爹比萨公司。史纳特深信，他的公司之所以能有今天的成就，欧尼是最大功臣之一。

欧尼投奔约翰老爹比萨公司之前，史纳特已经建立了一家能够生产诱人食品的高品质比萨公司，而且拥有可观的盈余。事实上，他的公司每家分店的平均销售量都胜过其他的同业，像必胜客、达美乐或小凯撒等等。现在他们的目标是建立一家更大的公司，计划每年增设400至500家连锁店。因此，他们集中精力培养新的领袖，使公司得以保持长期的发展。欧尼说：“我们得以在市场上如此成功的秘诀之一，就在于我们注重品质，并渴望让事情保持单纯化。而公司整体上能够成功的原因是我们栽培了许多优秀的领袖。”

自 20 世纪 90 年代初，史纳特与欧尼栽培了一群第一流的领袖，领导公司经历了爆炸性的成长。其中有知名人物，如约翰老爹比萨公司的总裁及副主席胡斯特，还有总经理米尔比，约翰老爹食品服务部总裁华德尔，再加上连锁店扩展部主任柏塞等人。

10 年前，大家都公认比萨店这个行业已经饱和，强有力的竞争者太多，因此，约翰老爹比萨公司的成功，确实是十分难能可贵的。就在 1997 年，一年之中他们增设的分店超过 350 家，1998 年他们预期增设 400 家以上，而且正计划拓展海外市场。他们的公司打算一直成长下去，直到成为世界第一大比萨店连锁公司。

任何遵行“爆炸性的倍增”法则的领袖，将从跟随者的成长模式转换成领导者的成长模式。

欧尼解释说：“目前公司面临的挑战是培育下一批的领袖。公司现在财务非常健全，而取得合适的地点增设新店一直是奋斗的目标，但是我们一定会成功。只要我们提供顾客要的东西，值得他们所花的钱，经济大环境就永远阻碍不了我们。真正关键在于栽培领袖，只要你肯培训人才，领袖就会浮现出来。”

领导者的倍增带来爆炸性的成长

史纳特与欧尼因为落实“爆炸性倍增”的法则而获得成

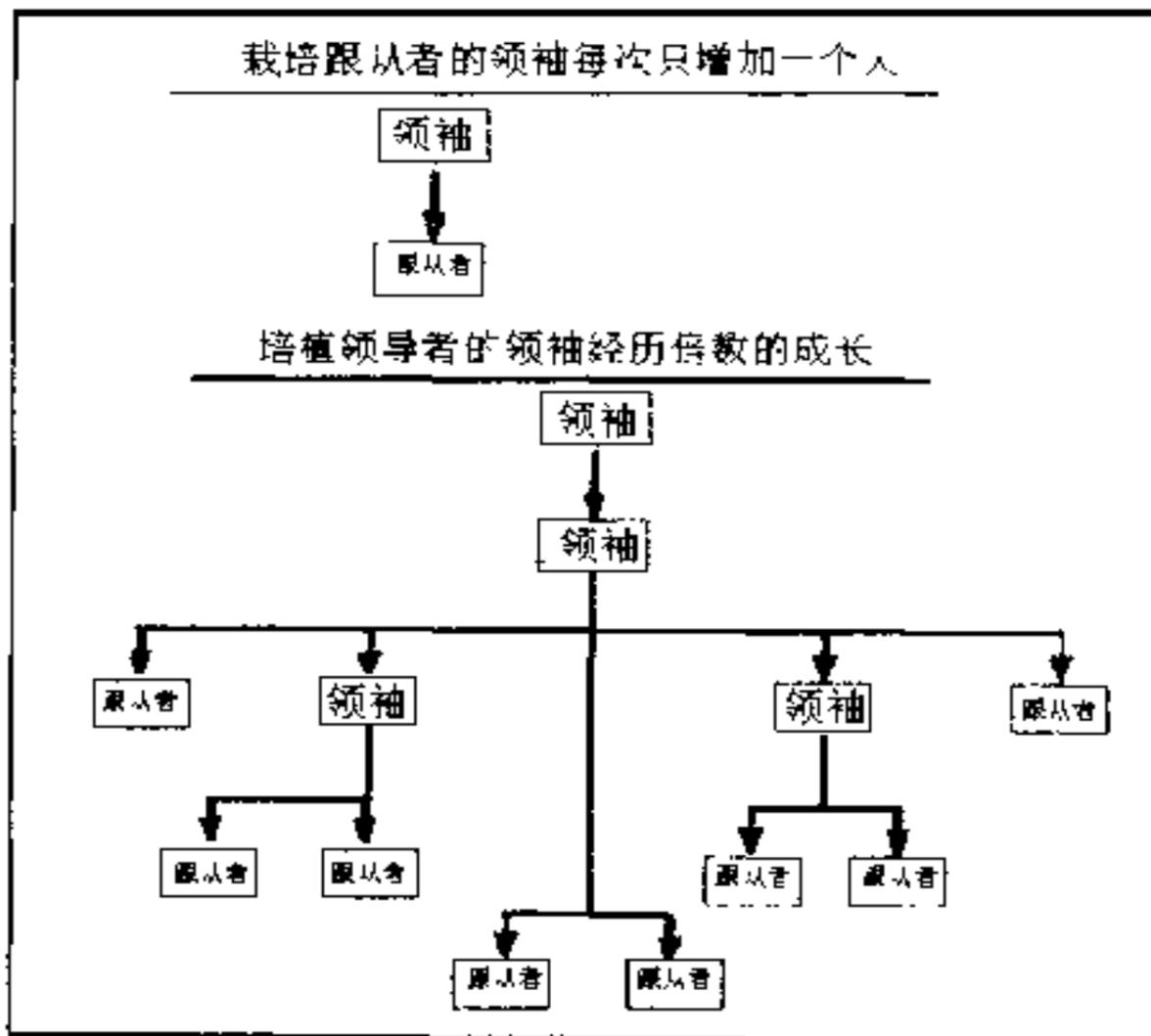
领导力 21 法则

功。任何一位遵行这条法则的领袖，都会从跟随者的成长模式，转换成领导者的成长模式。其运作方式是这样：那些栽培跟随者的领袖，每次只叫他的团队增长一个人；而那些培植领导者的领袖，却以倍数的方式使他的团体增长，因为他所栽培的每一位领袖都能各自带出一群人。譬如说，如果增添的是 10 位领袖，那么，所增加的人力乃是这 10 位领袖乘以他所影响的一群跟随者（及领袖）的数目，这就是加法与乘法之间的差别。这样一来，你使团体增长的方式不再是一个个的加进来，而是--群群的倍增。你所培养的领袖越优秀，他所带进来的追随者与领袖的素质就越优秀，而且数量也越多。

为达最高境界，你必须栽培再生性强、能够培植出领导人才的领袖。我的好友嘉罗威说：“有些做领袖的只喜欢带领追随者，而我却喜欢栽培领袖。其实我不只喜欢栽培领袖，更喜欢栽培那种能够带出领袖的领袖，也就是栽培代代相传的领袖。”一旦你掌握这种模式，成长将永无止境。我于本章一开头就说——培养跟随者所得到的的是相加的成长，但是培养领袖，你所创造的就是相乘的成长，这就是“爆炸性倍增法则”。

不同的专注

要成为一位培植领导者的领袖，他所持的心态与专注显然与一位只培植跟随者的领袖截然不同。让我们来看看他们的差别：



培养跟随者的领袖

- 要有被人需要的感觉
- 专注于人的弱点
- 发展最下层的 20% 的人员
- 为显“公平”而对人一视同仁
- 把持一切权力
- 在一般人身上花费时间
- 以加法方式成长

培养领导者的领袖

- 所要的乃是希望有人继承他
- 专注于人的长处与潜能
- 发展最优秀的 20% 的人员
- 用个别化方式对待领袖人才
- 以发展他们的影响力
- 适当地把权力分授出去
- 在人才上投资时间
- 以乘法方式成长

领导力 21 法则

- 只影响到身边常接触的人，影响力扩及甚远

栽培领袖是困难的，因为有潜力的领袖难以寻找也难以吸引，而一旦你找到他们，也不见得容易掌握，因为他们不像跟随者，他们是充满活力及创业精神的人，他们的作风往往是自我主张。因此，栽培领袖诚属不易，不是你加水搅一搅就可以实现的，需要投放时间、精力与大量资源才会看到成果。

从远处带出的领袖

在过去的 20 年中，我以栽培领袖作为生命的重点。这些努力对我那 4 家公司所造成的影响至今令我大为欣慰。而在过去这 10 年里，我也欣慰地看到这些努力同样也对许多领袖和他们的机构产生了影响力。原因是：这 10 年来，我帮助培养起来的领袖有许多都在各自的公司或机构里工作，而不只在我自己的机构里。结果有时偶然遇见一些我所培植过的领袖，竟然连自己都不认得。去年秋天在一次国外举行的研习会上，就发生了这样一件有趣的事。

前几章我曾提到，有时候，我也在国外举办领导研习会。这几年中开过研习会的国家和地区有澳大利亚、巴西、加拿大、印度、印尼、韩国、香港、新西兰、尼日利亚以及南非等等。此外，我的一些书籍也被译成 20 多种语言。教学录音带也在世界各地被采用。因此，我知道这些领导之道早已经传遍全

球。尽管如此，去年秋天我前往印度，在马德拉城第一次遇见莫罕并听到他真实转变的故事时，心里感到莫名的惊喜。

莫罕牧师所牧养的是全印度最大的基督教会，我应邀到他的教会，向两千多位牧师讲授有关领导方面的课题。我们见面时，他待我有如久别重逢的老朋友一般。由于旅途上延误了5个小时，我们那天早上很迟才抵达会场。因此在研习会开始之前我们几乎没什么时间交谈。当我讲授各项领导法则时，他就坐在最前面一排，聚精会神地将我所讲的尽量抄下来。当我讲完优先次序法则以及“帕雷托(Pareto)法则”时，我看到他将团队的领袖们都聚集在一起，确认他们都完全明白我所讲的。偶尔当我介绍其他基础课程中的法则时，他似乎都能预知我接下去要讲的是什么。

当研习会结束时，他热情地向我致谢，而且坚持一定要亲自送我到机场。路上他说出了自己的故事。他说，这次研习会期间他原计划前往宾州的匹兹堡，后来听说我要来，就决定更改行程，以便有机会与我见面。7年前他的教会约700人左右，这在印度已经算是个大教会了。然而他想为更多的人服务，在牧区带出更大的影响力，为了实现这个目的，他就开始在会众中栽培领袖。

大概就是那时候，有人把我的书以及磁带介绍给他。在接下来的7年里，他就像海绵汲水一般研读我的书，听我的录音带，把一切所能学到的有关提升领导力的教学，全都吸收进去，同时他开始将同仁培植成干练的领袖。当他成长时，他所

领导力 21 法则

带的这群领袖也随之成长；而当这些领袖成长时，他的教会人数也跟着迅速成长。1997 年秋天我去访问他时，他的教会已经有 14000 人参加周末的聚会。不仅如此，在会众当中，每 10 人就有一个被培养成为领袖。他为从我那儿所领受到、连我自己都不知情的帮助而感谢我。

他的这一番话使我倍感谦卑，但也得到了莫大的激励。我开始自问还有多少我不认识的男男女女也同样从我的书本中得到启发，并学会了领导法则，而且已经开始在人群中发挥更大的影响力？遇见莫罕牧师又听到他的故事，使我更加下定决心要继续向各地的人们传授领袖的原理及法则。

我不知道你在领导力的成长过程中已经达到哪一个程度。可能你还在学习领导的起步阶段，或许你已经是一位很有成就的领袖，不管你置身于哪个阶段，有一件事情是确定的：你要开始栽培领袖，只有这样，才有可能达到最高的境界。培植领导人才的杰出领袖，会在他们的团体里经历一种令人无法相信的倍数增长效果，这是任何其他方法都不能够取代的。无论你通过增加投资、削减开支、提高毛利、分析制度、实施品质管理程序或任何其他努力，都无法达到这种倍增的效果。惟一能够让你经历爆炸性倍增的方法是，操练领袖的成长模式。这就是“爆炸性倍增法则”所释放出来的莫大威力。

第二十一章

传承法则

一位领袖的历史地位

有赖于顺利传承

在 1997年，一位世界级的企业领袖去世了，他的名字叫葛维达，是可口可乐公司的主席兼首席执行官。逝世前几个月，葛维达在一次芝加哥经理人社团的演说中说道：“10亿小时以前人类出现于地球上，10亿分钟以前基督教问世，10亿秒钟以前披头上合唱团在苏利文剧场上演唱，十亿罐可口可乐之前就是昨天早晨。如今我们要自问的是：‘我们该做些什么，好让这句话可以提早到今天早晨？’”

让可口可乐公司成为全世界最优秀的公司是葛维达毕生追求的目标。甚至在他突然意外病逝之前，他仍然在努力不懈地追求这个目标。突然失去高层主管的公司常常会陷于一片混乱，尤其是像葛维达这样出乎意料的去世，更会为公司带来极大的冲击。在他去世前不久，接受亚特兰大杂志访问时还强调：“退休的念头尚未出现在我脑海里。只要我还能享受工作的乐趣，还拥有所需要的精力，只要我还没有到妨碍他人的日子，只要还要我继续干下去，我就不轻言退休。”访谈后二三个月，医生诊断出他得了癌症，6个星期后就骤然离世了。

葛维达死后，前总统卡特追悼他说：“在现在这个时代可能很少有公司的领袖能够像他那样圆满实现美国梦的。他相信，在美国有志者事竟成，他把这梦想活了出来。而且因为他

那超凡的领导技巧，成千上万的人也实现了他们的梦想。”

葛维达的传奇成就

葛维达留给公司传奇般的成就令人叹为观止！

1981年，当他接掌可口可乐时，整个公司的资产为40亿美元。经过他16年的领导，公司资产提升到1500亿美元，增值幅度高达3500%。可口可乐是全美资产价值第二高的公司，凌驾于许多汽车公司、石油公司、微软及华尔街市场等公司之上，只有通用电器公司的资产比可口可乐更多。许多拥有可口可乐股票的人都快成千万富翁了，特别是像亚特兰大的爱默利大学，因为持有大量可口可乐的股票，致使学校的基金数额堪与哈佛大学媲美。不只如此，葛维达留给可口可乐公司的东西，除了股票价值大增外，还有更具长远意义的资产，那就是以他自己的生命活出“传承法则”的典范。当公司宣布这位总首席执行官的噩耗时，没有一位股东感到惊慌。韦伯证券公司的分析师戈门这样说到：“葛维达早已经帮助公司做好准备，以面对他及其他高层主管不在的日子。”

他是如何做好这种安排的呢？第一，尽他所能来强化公司的实力；第二，准备合适的接班人爱威特来继承这个最高职位。《亚特兰大宪报》的作家格拉米报导说：“不像某些公司，一旦总经理离职或去世就面临危机，可口可乐在葛维达去世之后，仍然被看好能保持世界级企业的领先地位。出生于佐治

领导力 21 法则

亚州的爱威特自 1994 年被聘担任公司第二号职位以来，葛维达更是有计划地预备他来承继自己的职位。从华尔街的反应可以看出投资人对可口可乐稳固根基的信任。自从葛维达被诊断为肺癌以来，该公司的股票行情丝毫未受到波动。”

爱威特是会计专业出身的，1979 年首次进入可口可乐公司担任助理稽查主任。4 年后升任为财务总监。他以绝佳的创意性理财而著称。葛维达得以在公司的投资与债务处理上有革命性的突破，爱威特功不可没。到 1989 年，葛维达显然已经看出爱威特还有更上一层楼的潜力，因此他把爱威特调离原先的财务工作，送到欧洲学习经营以及处理国际事务的经验。一年之后再将他调回来出任可口可乐美国部门的总裁，主管开支与销售方面的工作。这样不断的提拔栽培，直到 1994 年大家都认定爱威特足以成为葛维达的接班人，他就被任命为全公司的总裁与首席执行官，成为公司第二号人物。

葛维达的做法与众不同。今天很少有公司的首席执行官能够像他那样细心栽培干练的领袖，而且预备让他们来接掌自己的位置。企管咨询专家伍德评论说：“近年来大部分的公司都不够重视由内部培植领袖人才。他们既然不能自行栽培，只好到外面去挖别人的墙角了。”为何葛维达的做法与别人不同呢？因为他本身就是“传承法则”训练出来的产物。

葛维达出生于古巴，在美国耶鲁大学取得化工学位。1954 年回到古巴后，他去应聘报上所刊登寻求双语化学分析师的人事广告。雇用他的这家公司就是可口可乐。1966 年，他已经

成为总部设在亚特兰大可口可乐公司研究与发展部的主任，他是公司历年来担任该职位最年轻的一位。20世纪70年代初期是一个重要的转折点。公司的元老伍杜夫看中他并且开始提拔训练他。1975年，他成为公司技术部门的副总裁，同时兼负其他重要职责，如让他处理公司的法律事务等。1980年，在伍杜夫的支持下，他成为公司总裁及总经营主任。一年后他又升为主席兼首席执行官。葛维达在20世纪90年代之所以能够如此顺理成章地选拔、培植并铺路给下一任接班人，理由是他在20世纪70年代接下了前人传奇性的成就，如今他也照样传递下去。

顺利传承是领袖成就的最高点

领导力是无法委托别人来发挥的，你如果不运用它，就得放弃它。

——葛维达

葛维达曾说过：“领导力是无法委托别人来发挥的，你如果不运用它，就得放弃它。”但我相信有第三种选择，那就是培植接班人来继承你的领导，葛维达就是做了这样的选择。能够实践“传承法则”的领袖并不多，然而

那些想践行此法则的人可以从以下5个方面努力，让手中的事业得以永续久远。

领导力 21 法则

1、用长远的眼光来领导

几乎任何人都能够使他的机构在一段时间之内显得出色，譬如推出一个炫目的新计划或新产品、举办大型活动来吸引群众、大幅度削减开销以提升短期利润等

就像球队，教练需要一群好球员才能赢，同样，一个团体也需要一群好领袖才能成功。

等。但那些把事业传承下去的领袖却有不同的做法，他们在领导时不仅考虑到现在，同时也兼顾到长远，这正是葛维达所做的。他一方面继续有效地领导公司，另一方面也预备好自己的接班人，他总是为公司及股东的最佳利益来着想和努力。

2、创造一种领导文化

最稳健的企业在各个层级都有坚强的领导，但要培养出生命力充沛的领袖，惟一的方法就是，使领袖的栽培成为你这机构的特质及文化。可口可乐公司的传统就很看重领袖的栽培。你知道还有哪些成功的公司，他们后继的领袖全是由公司内部训练出来的呢？

3、今天先付代价以确保明天的成功

要成功一定得付出牺牲。每个机构各有其独特性，因而付出代价的方式各有不同。任何真心想帮助自己机构的领袖，必须愿意付出这些代价以换取公司长远持续的成功。

4、重视团队领导超过重视个人领导

不管一个领袖是多么能干，他绝对无法孤军奋战。就像一个球队，教练需要一群好球员才能

获胜一样，同样，一个团体也需要一群好领袖才能成功。团体越大，团队的领导人就得越强有力、越数量多，并且越有深度才行。

不管一个领袖是多么能干，他绝对无法孤军奋战。

5、带着真诚离去

在可口可乐的例子中，葛维达的突然去世很可能使他没有机会把棒子交给后继者而离开公司。幸好他了解“传承法则”，为公司预备了接棒人。当时候到了，一个领袖必须离开他的团体时，他应该放开手脚，让他的后继者放手施展抱负。如果你还藕断丝连地想在幕后搅合，那么，只会妨碍新领袖和整个团体。

传承的典范

在“接纳法则”那一章，我提到1997年的秋天，我带领一群同事前往印度，路过加尔各答时，我渴望探访特蕾莎修女的总部。那是一栋朴实无华的钢筋水泥建筑物，当地人称之为

领导力 21 法则

“妈妈之家”。

当我伫立在门外预备进去时，心想没有人会认为这样一栋其貌不扬的房子，竟然会成为这么有成效的一位领袖建立事业的基地。我们走过前廊进入一处露天的内院，目的是要瞻仰特蕾莎修女的坟墓——它坐落在餐厅里，当我们到达时，因为里头有人正在使用，所以只好稍等片刻直到他们完成仪式。原来大约有四五十个修女正在里面聚会，大家穿的衣服都与特蕾莎修女一模一样。

当时有一位修女经过，我便捉住机会问她：“里面在开什么会呢？”她微笑地回答说：“今天又有 45 位修女宣誓进入我们的修会。”说完便匆匆地走向建筑物的另一端。

由于必须赶赴机场，我们只能略为看一眼就离开，当我们穿过一条长廊离开“妈妈之家”，置身于街道上汹涌的人群时，我对自己说：“特蕾莎修女一定以这一切成就为荣。”虽然她已经离开世界，然而她所留下的事业仍然在持续地成长。她已经为全世界做了很大的贡献，而且又培植了一批领袖继续把她的目标与遗志发扬光大。并且按照目前看来，她这群继承者将继续对未来的世代造成极大的影响。因为如此，特蕾莎修女的一生便成为“传承法则”最美好的注解。

很少有领袖懂得传承

《领导是一门艺术》一书的作者杜普里宣称：“传承乃是领

导的一项主要责任。”然而,在所有关于领导的法则中,“传承法则”似乎是最少被领袖学会的。当人们以为自己已经完成了大事时,他所得到的仅仅是成就(Achievement)而已。当他带出一群有力的人和他一起完成大事时,他所得到的才是真正的成功(Success)。当他栽培了一群领袖来完成他的志愿时,他的一生就更加有意义(Significance)了。然而,如果一位领袖能够使机构在没有他的情形下继续能成就大事,那么,他就是创造出了传承的典范。

我本身是经过许多困难才学会“传承法则”的。当我在印第安那州希尔罕第一间教会服务时,看到教会急剧的增长,以为自己带领成功了。当我初到那里,星期天的聚会只有3个人出席。3年之久我把教会建造起来,深入社区影响许多人的生命。当我离开时,星期日的聚会已经达200多人而且也曾创下超过300人的纪录,各项计划都上了轨道,教会各方面前景看好,我自以为完成了了不起的事业。

然而,在我服务第二个教会约一年半之后,有一天,我和一位久未见面的老朋友聚餐,他刚从希尔罕过来。我问他希尔罕那间教会的近况,他的回答却让我大吃一惊。

他说:“情形看起来不太妙。”

我说:“真的吗?为什么?当我卸任时教会是那么兴旺。到底出了什么差错?”

他说:“你离开后事情就变样了。你所开始的一些计划渐渐地都停摆了,现在教会大约只剩100人左右。可能还会继续

领导力 21 法则

减少,直到关门大吉。”

这件事确实令我难过了好一阵子。一位领袖看到自己用血汗建立的事业开始凋零是最痛苦不过的。起初,我心里一直埋怨那位接续我的领袖,后来我觉悟到:如果当时我真正地打稳根基,今天不论继任者是谁,教会都应该会继续成长。这个过错在我,我没有把那个教会装备好,让他们在我离开后仍然能生生不息。这是我第一次了解到“传承法则”的重要性。

心态的转变

经历这件事以后,我开始以另一个崭新的角度来看待领导。每个领袖终究都会离开他的团体,其原因可能是换工作、升迁或退休。就算一个人不愿退休,他最后还是离开人世的。这个领悟让我警觉到:领袖的工作之一是预备好团体中的这一群人,使他们有能力面临终将发生的局面。这使我改变工作的重点,从带领追随者转变到栽培领袖。正如任何一位领袖一样,我的长远价值在于我是否有能力让所带领的团体,在我离开后完成顺利的承接。

我个人最佳的传承故事,是发生于我离开地平线教会时。1981年我刚到该教会时,首要目标之一是发掘并培植领袖,因为我深知此事关系长远的成败。在该教会的14年期间,同事们和我一起栽培出数百位优秀的领袖,其中有领薪的同仁,也有不领薪的义工。

辈出的领袖使教会拥有成功的良机，但是单有领袖仍然不够。在许多商业团体及非营利机构中，领导者有合适的地位去发掘并栽培下一位继任者，但是我在地平线教会却没有这样的权力，因为这样的权力是属于董事会的，我不能主导遴选继任者的程序。我所能做的，只限于提供可能人选的相关资料，只是在其他方面，我却可以有所贡献，譬如说，预备全教会和会众的心，好迎接他们的下一位领袖，因此，我决定尽可能地帮助这位新领袖追求成功。

成功还在继续

我毕生最高兴的一件事情是，听见地平线教会如今比我1995年离开时更加兴盛。接替我出任主任牧师的金嘉罗先生表现得非常出色。聚会人数增多了，财务也大有改善，最令人欣慰的是，拖了十几年的建堂迁堂计划终于有了突破性的进展。1997年秋天，金嘉罗邀请我回到地平线教会参加一次筹款餐会，就建堂的下一步计划发表演说。我十分荣幸地接受他的邀请。

他们租用圣地亚哥海湾美仑美奂的会议中心开办筹款餐会。所有的接待都是第一流的，当晚出席盛会的约有4100人。我夫人与我有此机会和这么多的老朋友见面，寒暄叙旧更是痛快。当然，我也深深地以成为当晚的主要讲员为荣。整个聚会充满了欢乐的气氛，结局也十分圆满，出席者共为教会的

领导力 21 法则

新堂捐献了 780 万美金。

当我演讲完毕，我太太和我悄悄地溜出会议厅。我们希望把当晚的光彩留给金嘉罗，因为他是现任地平线教会的领袖。因此，我们觉得在全部节目结束前迅速离开才是明智之举，当我们下楼时，我握住了妻子的手，并且捏捏她说：“玛格丽特，今晚真是非常感人，不是吗？”

成功不是看你眼前
接手做什么，而是
看你身后留下来的
是什么。

“没错，太美了，我想金嘉罗一定很开心！”她回答。

我说：“你说对了。你可知道我最感欣慰的是什么呢？就是确知当年我所开启的目标如今可以落实，并已经继续下去。”

当我们离开会议中心一小段路后，我觉得我们与地平线教会的关系已告完成，这是一个美满的结局。就像我的朋友克里斯·毛斯格罗所说的：“成功不是看你眼前接手做什么，而是看你身后留下来的。”

当一切都过去时，你的领导能力并非按你个人或团队所成就的大小来考虑，而是按你离开后，你所留下来的那群人的表现来判断的，你会照着“传承法则”被评估，你长存的价值全看传承的顺利与否来衡量。

领导力 21 法则

新堂捐献了 780 万美金。

当我演讲完毕，我太太和我悄悄地溜出会议厅。我们希望把当晚的光彩留给金嘉罗，因为他是现任地平线教会的领袖。因此，我们觉得在全部节目结束前迅速离开才是明智之举，当我们下楼时，我握住了妻子的手，并且捏捏她说：“玛格丽特，今晚真是非常感人，不是吗？”

成功不是看你眼前
接手做什么，而是
看你身后留下来的
是什么。

“没错，太美了，我想金嘉罗一定很开心！”她回答。

我说：“你说对了。你可知道我最感欣慰的是什么呢？就是确知当年我所开启的目标如今可以落实，并已经继续下去。”

当我们离开会议中心一小段路后，我觉得我们与地平线教会的关系已告完成，这是一个美满的结局。就像我的朋友克里斯·毛斯格罗所说的：“成功不是看你眼前接手做什么，而是看你身后留下来的。”

当一切都过去时，你的领导能力并非按你个人或团队所成就的大小来考虑，而是按你离开后，你所留下来的那群人的表现来判断的，你会照着“传承法则”被评估，你长存的价值全看传承的顺利与否来衡量。